

ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ

PHẠM THÙY LIÊN

QUẢN TRỊ RỦI RO HOẠT ĐỘNG
TẠI NGÂN HÀNG NÔNG
NGHIỆP
VÀ PHÁT TRIỂN NÔNG THÔN VIỆT NAM

LUẬN VĂN THẠC SỸ TÀI CHÍNH NGÂN HÀNG

ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ

PHẠM THÙY LIÊN

QUẢN TRỊ RỦI RO HOẠT ĐỘNG
TẠI NGÂN HÀNG NÔNG
NGHIỆP
VÀ PHÁT TRIỂN NÔNG THÔN VIỆT NAM

Chuyên ngành : Tài chính và ngân hàng

Mã số: 60.34.20

LUẬN VĂN THẠC SỸ TÀI CHÍNH NGÂN HÀNG

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. NGUYỄN ĐĂNG MINH

MỤC LỤC

DANH MỤC CÁC KÝ HIỆU VIẾT TẮT.....	i
DANH MỤC CÁC BẢNG BIỂU.....	ii
DANH MỤC CÁC HÌNH VẼ.....	iii
LỜI MỞ ĐẦU.....	1
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ THUYẾT VỀ RỦI RO, RỦI RO HOẠT ĐỘNG TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI VIỆT NAM.....	7
1.1. Lý thuyết chung về rủi ro, rủi ro hoạt động , quản trị rủi ro, quản trị rủi ro hoạt động.....	7
1.1.1. Khái niệm rủi ro, rủi ro hoạt động.....	7
1.1.2. Nguyên nhân rủi ro hoạt động trong các NHTM:.....	13
1.1.3. Lượng hoá rủi ro hoạt động trong hoạt động của các NHTM:.....	14
1.1.4. Phương pháp tính toán vốn cho rủi ro hoạt động.....	16
1.2. Quản trị rủi ro hoạt động trong hoạt động của các NHTM:.....	20
1.2.1. Khái niệm quản trị rủi ro.....	20
1.2.2. Khái niệm quản trị rủi ro hoạt động.....	25
1.2.3. Một số công cụ quản trị rủi ro hoạt động.....	25
1.2.4. Nội dung quản trị rủi ro hoạt động.....	32
1.2.5. Vai trò của quản trị rủi ro hoạt động.....	37
1.3 Kinh nghiệm quản trị rủi ro hoạt động trên thế giới và bài học kinh nghiệm cho các NHTM Việt Nam.....	38
1.3.1. Kinh nghiệm quản trị rủi ro tại các ngân hàng trên thế giới:.....	38
1.3.2. Bài học kinh nghiệm quản trị rủi ro hoạt động cho các NHTM Việt Nam:	39
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG QUẢN LÝ RỦI RO HOẠT ĐỘNG TRONG HỆ THỐNG NGÂN HÀNG NÔNG NGHIỆP VÀ PHÁT TRIỂN NÔNG THÔN VIỆT NAM.....	46
2.1. Tổng quan về ngân hàng Nông nghiệp và phát triển nông thôn Việt Nam	

(Agribank).....	46
2.1.1. Khái quát chung về Agribank.....	46
2.1.2. Chỉ số tài chính chung.....	51
2.2. Thực trạng rủi ro hoạt động tại Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam (Agribank).....	56
2.2.1. Mô tả cuộc điều tra:.....	56
2.2.2. Kết quả cuộc điều tra:.....	57
2.3. Các nguyên tắc quản trị rủi ro hoạt động của Agribank.....	60
2.3.1. Thiết lập môi trường quản trị rủi ro hoạt động phù hợp.....	60
2.3.2. Xây dựng quy trình quản trị rủi ro hoạt động đúng đắn phù hợp.....	61
2.4. Khung quản trị rủi ro hoạt động của Agribank.....	61
2.4.1. Phương pháp luận quản trị rủi ro hoạt động của Agribank.....	62
2.4.2. Nguyên tắc xây dựng quy trình quản trị rủi ro hoạt động của Agribank..	64
2.5. Cấu trúc quản trị rủi ro hoạt động của Agribank.....	67
2.6. Tính vốn dự phòng rủi ro hoạt động của Agribank.....	67
CHƯƠNG 3: KHUYẾN NGHỊ ĐỂ NÂNG CAO NĂNG LỰC QUẢN TRỊ RỦI RO HOẠT ĐỘNG.....	70
3.1. Định hướng phát triển và sự cần thiết phải nâng cao quản trị rủi ro hoạt động áp dụng theo Basel II.....	70
3.2. Đề xuất quy trình cụ thể quản trị rủi ro hoạt động cho Agribank.....	71
3.2.1. Quy trình RCSA.....	72
3.2.2. Quy trình KRI.....	76
3.2.3. Quy trình ILM.....	83
3.3. Khuyến nghị nâng cao năng lực quản trị rủi ro hoạt động tại Ngân hàng Nông nghiệp và phát triển nông thôn Việt Nam.....	88
3.3.1. Áp dụng các phương pháp đánh giá về rủi ro hoạt động.....	88
3.3.2. Hoàn thiện và phát triển hạ tầng công nghệ thông tin.....	88
3.3.3. Cải tiến quy trình quản trị rủi ro:.....	91
3.3.4. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.....	92
3.4. Một số khuyến nghị tới Ngân hàng Nhà nước.....	94
3.4.1. Hoàn thiện hệ thống pháp lý quy định về quản trị rủi ro hoạt động.....	94
3.4.2. Nâng cao vai trò kiểm tra giám sát.....	97

KẾT LUẬN.....	100
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	102
PHỤ LỤC.....	104

DANH MỤC CÁC KÝ HIỆU VIẾT TẮT

STT	Ký hiệu	Nguyên nghĩa
1.	Agribank	Ngân hàng nông nghiệp và phát triển nông thôn Việt Nam
2.	BIDV	Ngân hàng thương mại cổ phần Đầu tư và phát triển Việt Nam
3.	ILM	Quản lý sự kiện /tổn thất xảy ra trong quá khứ
4.	KRI	Chỉ tiêu đánh giá rủi ro chính
5.	NHNN	Ngân hàng Nhà nước
6.	NHTM	Ngân hàng thương mại
7.	ORX	Hiệp hội trao đổi dữ liệu rủi ro hoạt động
8.	RCSA	Tự đánh giá rủi ro và chốt kiểm soát
9.	RRHĐ	Rủi ro hoạt động
10.	Vietcombank	Ngân hàng thương mại cổ phần Ngoại thương Việt Nam
11.	VietinBank	Ngân hàng thương mại cổ phần Công thương Việt Nam
12.	VNBA	Hiệp hội ngân hàng Việt Nam

DANH MỤC CÁC BẢNG BIỂU

STT	Bảng	Nội dung	Trang
1.	Bảng 1.1	Hệ số Beta của các nhóm nghiệp vụ ngân hàng	19
2.	Bảng 1.2	Ví dụ minh họa về một số chỉ tiêu đo lường rủi ro hoạt động chính	42
3.	Bảng 1.3	Kế hoạch kiểm soát rủi ro hoạt động cơ bản	44
4.	Bảng 2.1	Kết quả hoạt động kinh doanh của Agribank giai đoạn 2008-2013	56
5.	Bảng 3.1	Quy trình QTRRHĐ đề xuất cụ thể áp dụng tại Agribank	73
6.	Bảng 3.2	Dấu hiệu đo lường cho các yếu tố tử ro	79
7.	Bảng 3.3	Phân loại sự kiện rủi ro hoạt động cấp 1	85
8.	Bảng 3.4	Hướng dẫn báo cáo ở mức tối thiểu	87
9.	Bảng 3.5	Xác định người sở hữu sự cố và phân loại sự cố	88

DANH MỤC CÁC HÌNH VẼ

STT	Hình	Nội dung	Trang
1.	Hình 1.1	Các loại rủi ro chủ yếu của các NHTM	8
2.	Hình 1.2	Mối quan hệ giữa các thành phần của rủi ro hoạt động	14
3.	Hình 1.3	Các yếu tố cơ bản ảnh hưởng đến mức độ rủi ro hoạt động	23
4.	Hình 1.4	Khung quản trị rủi ro hoạt động hiệu quả	32
5.	Hình 1.5	Mô hình tổ chức quản trị rủi ro hoạt động tại các NHTM trên thế giới	33
6.	Hình 1.6	Quy trình quản trị rủi ro hoạt động hiệu quả	34
7.	Hình 1.7	Khung quản trị rủi ro hoạt động của ngân hàng DBS	39
8.	Hình 1.8	Mô hình cấu trúc quản trị rủi ro hoạt động	41
9.	Hình 1.9	Ma trận rủi ro	44
10.	Hình 2.1	Mô hình tổng thể tổ chức bộ máy điều hành của Agribank	50
11.	Hình 2.2	Tăng trưởng tổng tài sản và nguồn vốn từ năm 2008-2013	53
12.	Hình 2.3	Tổng tài sản và vốn chủ sở hữu của các ngân hàng	54
13.	Hình 2.4	Tổng vốn huy động và tín dụng của các ngân hàng	55
14.	Hình 2.5	Tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu các nhóm tài chính tín dụng năm 2012	56
15.	Hình 2.6	Khung quản trị rủi ro hoạt động tích hợp	63
16.	Hình 2.7	Quy trình QTRR HĐ của Agribank	65
17.	Hình 3.1	Quy trình thực hiện RCSA	73
18.	Hình 3.2	Quy trình thực hiện KRI	77
19.	Hình 3.3	Quy trình thực hiện ILM	84

LỜI MỞ ĐẦU

1. TÍNH CẤP THIẾT CỦA ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU:

Trong hai thập kỷ qua, Việt Nam đã đạt được tiến bộ đáng khích lệ: đưa đất nước ra khỏi khủng hoảng, kinh tế đạt tốc độ tăng trưởng nhanh, mức sống đã được cải thiện một cách đáng kể và những thành tựu kinh tế - xã hội đã và đang đạt được của đất nước rõ ràng là khá ấn tượng. Một trong những động lực chính cho tăng trưởng và phát triển kinh tế là việc thực hiện nhiều cuộc cải cách kinh tế, khởi xướng việc chuyển đổi từ một nền kinh tế kế hoạch hóa tập trung sang nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa. Khu vực tài chính đóng vai trò trung tâm trong những nỗ lực nhằm cải cách nền kinh tế Việt Nam, sự hình thành một khu vực tài chính mang tính thị trường đã cải thiện đáng kể việc huy động vốn, đa dạng hóa các loại hình dịch vụ ngân hàng và phân bổ hợp lý các nguồn lực trong nền kinh tế. Với những cải cách hiện thời và trong tương lai tới khu vực tài chính sẽ hy vọng vào một sự thay đổi sâu sắc nhằm tạo ra một cơ cấu phù hợp hơn với mô hình quản lý kinh tế ở Việt Nam.

Hệ thống ngân hàng với vai trò huyết mạch của nền kinh tế luôn giữ một vai trò vô cùng quan trọng. Hệ thống ngân hàng Việt Nam trong những năm qua đã đạt được những thành tựu đáng khích lệ như: góp phần ổn định và kiềm chế lạm phát, thực thi có hiệu quả chính sách tiền tệ quốc gia... Tuy nhiên, trong nền kinh tế thị trường, rủi ro kinh doanh lại là điều khó tránh khỏi, đặc biệt là lĩnh vực rủi ro trong hoạt động kinh doanh ngân hàng bởi nó có khả năng gây ra phản ứng dây chuyền và ngày càng có biểu hiện phức tạp. Sự sụp đổ của ngân hàng ảnh hưởng tiêu cực đến toàn bộ đời sống - kinh tế - chính trị - xã hội và có thể lan rộng ra khỏi phạm vi một quốc gia thậm chí là cả khu vực và toàn cầu.

Trước xu thế hội nhập, các tổ chức tài chính ngân hàng sẽ luôn phải đối phó với sự cạnh tranh cũng như nhiều loại hình rủi ro khác nhau. Ở Việt Nam, do xuất phát điểm của các ngân hàng trong nước khá thấp so với trung bình trong khu vực nên việc phải tập trung phát triển và quan tâm đến lợi nhuận được xem là ưu tiên số một. Điều này dẫn đến công tác quản trị rủi ro của các ngân hàng Việt Nam hầu như

vẫn đang bị bỏ ngỏ và chưa được đầu tư xây dựng một cách thỏa đáng và chuyên nghiệp. Đó là lí do vì sao, ngày càng có nhiều vụ việc vi phạm pháp luật gây thiệt hại kinh tế lớn cùng nhiều vấn đề phát sinh khác do mất khả năng kiểm soát đang trở thành bài toán chưa có lời giải tại hầu hết các ngân hàng Việt Nam hiện nay và ngay chính tại Agribank - một định chế tài chính hoạt động chủ yếu trong lĩnh vực nông nghiệp, nông thôn.

Để hạn chế được những rủi ro trong hoạt động ngân hàng, cần phải xây dựng và ban hành một chiến lược quản trị rủi ro theo các quy tắc và chuẩn mực của ngân hàng hiện đại.

Trước thực tiễn yêu cầu trên, tác giả đã chọn vấn đề: “***Quản trị rủi ro hoạt động tại Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam***” làm đề tài nghiên cứu.

2. TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU:

Cho đến nay có nhiều công trình nghiên cứu về rủi ro ngân hàng, đó là các đề tài nghiên cứu khoa học, luận án tiến sĩ và luận văn thạc sĩ, nhưng đặc biệt tập trung vào rủi ro tín dụng mà ít nhắc đến rủi ro hoạt động hay rủi ro tác nghiệp. Hiện nay việc nghiên cứu về rủi ro hoạt động còn rất hạn chế, cũng có một số công trình nghiên cứu về loại rủi ro này như:

- Luận văn thạc sĩ của Văn Nguyễn Thu Hằng- 2012 với đề tài “Quản trị rủi ro tác nghiệp tại ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam”.

Các bài viết, bài thảo luận trên các diễn đàn tài chính, các trang web của các tổ chức, điển hình như:

- Bài viết : “Xây dựng hệ thống quản trị rủi ro hoạt động tại các NHTM Việt Nam” của Th.sĩ Đào Thị Thanh Tú- Học Viện Ngân hàng trên tạp chí Tài chính Tháng 6/2014;
- Bài viết: Principles for the sound Management of operational Risk trên trang web: www.bis.org,....

Nhưng các bài viết chưa phản ánh đầy đủ, chưa đủ chiều sâu và mang lại một ý nghĩa thực tiễn thực sự hữu ích, có tính ứng dụng lâu dài và phù hợp. Do một số

nguyên nhân chủ quan và khách quan mà các giải pháp không thể thực hiện một cách trọn vẹn. Qua quá trình nghiên cứu đề tài và tìm hiểu kỹ về mô hình, hoạt động, quản trị của ngân hàng Nông nghiệp và phát triển nông thôn Việt Nam, được sự giúp đỡ của các anh chị tại Ủy Ban Quản lý Rủi ro của Agribank Việt Nam, cũng như các anh chị trong tổ tham vấn của công ty Ernst & Young, tôi xin mạnh dạn đưa ra một quy trình quản trị rủi ro hoạt động và một số giải pháp và mong rằng có thể áp dụng được phần nào vào thực tiễn hoạt động nhằm góp phần nâng cao hiệu quả quản trị tại Agribank.

3. MỤC ĐÍCH NGHIÊN CỨU:

- Luận giải và hệ thống hoá những vấn đề lý luận cơ bản về quản trị rủi ro nói chung cũng như vấn đề rủi ro tín dụng ngân hàng nói riêng.
- Nghiên cứu các nội dung liên quan đến vấn đề quản trị rủi ro hoạt động, những kinh nghiệm của các nước phát triển, thông lệ quốc tế và khả năng bài học có thể tham khảo, áp dụng đối với các Ngân hàng Thương mại Việt Nam nói chung và Agribank nói riêng.
- Trên cơ sở lý luận thực tiễn, và phân tích thực trạng và đặc thù hoạt động của Agribank để xây dựng một chiến lược quản trị rủi ro hoạt động hiệu quả, đề xuất các giải pháp, kiến nghị nhằm hoàn thiện, nâng cao hiệu quả quản trị rủi ro hoạt động của Agribank, góp phần vào quá trình chuyển dịch cơ cấu kinh tế nông nghiệp, nông thôn theo hướng công nghiệp hoá, hiện đại hoá, thúc đẩy nền kinh tế nước ta hội nhập và phát triển.

4. ĐỐI TƯỢNG VÀ PHẠM VI NGHIÊN CỨU:

- Đối tượng nghiên cứu: Quản trị rủi ro hoạt động tại Agribank.
- Phạm vi nghiên cứu: Tập trung nghiên cứu quản trị rủi ro hoạt động nói chung và đánh giá quản trị rủi ro hoạt động tại Agribank, từ đó đề xuất các giải pháp, kiến nghị nhằm hoàn thiện, nâng cao hiệu quả công tác quản trị rủi ro hoạt động tại Agribank. Số liệu tập trung là giai đoạn 2008-2013. Một số bảng số liệu và nguồn tài liệu lấy rộng hơn cả một số năm trước đó để so sánh, nghiên cứu làm rõ xu hướng diễn biến của thực trạng.

5. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU:

Luận văn tiếp cận đối tượng nghiên cứu dựa trên cơ sở vận dụng nhiều phương pháp. Luận văn nhấn mạnh việc khảo sát tổng kết thực tiễn, lấy thực tiễn so sánh với khung lý thuyết về mô hình quản trị rủi ro hoạt động của các nước trên thế giới và trong nước để luận chứng từ đó đề xuất xây dựng mô hình quản trị rủi ro hoạt động của Agribank. Các phương pháp cụ thể được sử dụng là:

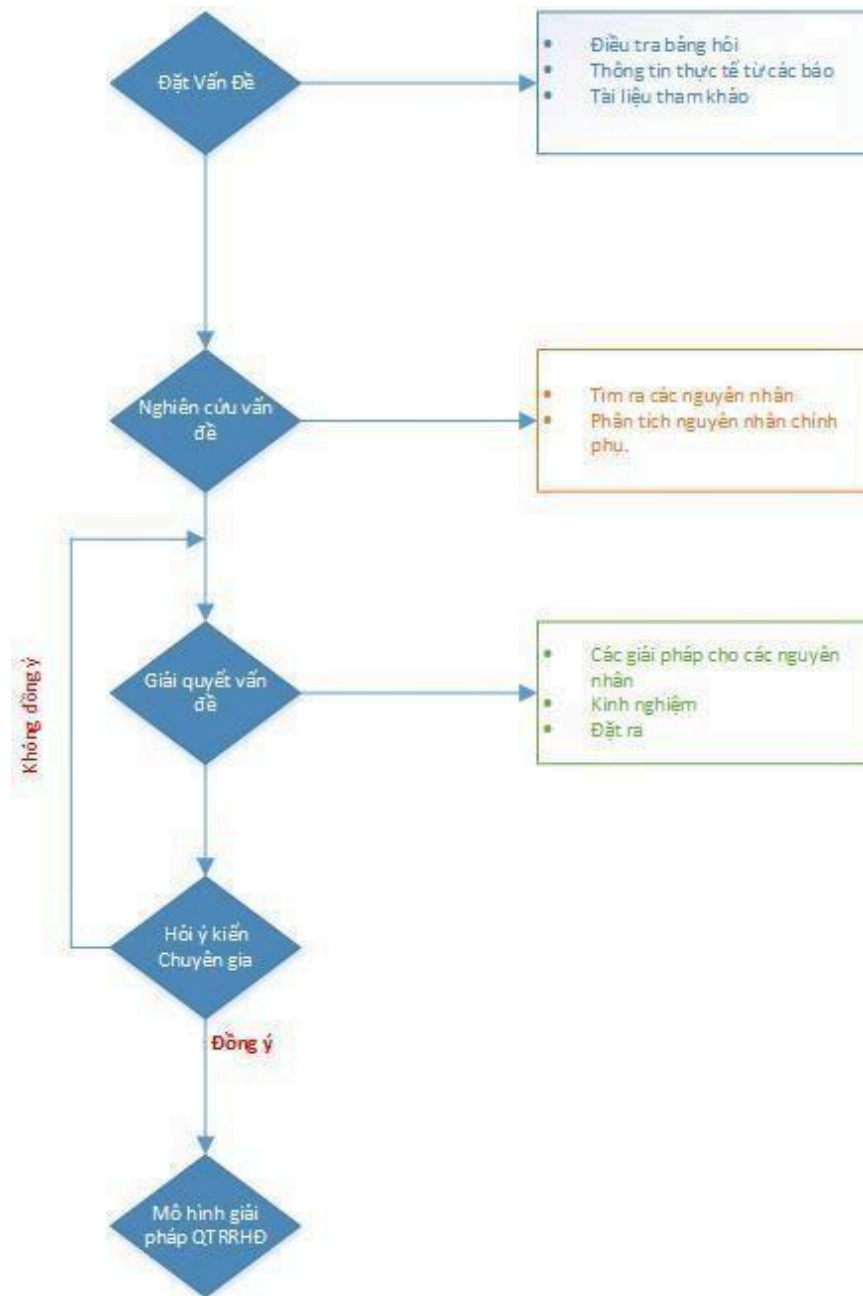
Phân tích và tổng hợp: Phương pháp này trước hết được sử dụng để đánh giá các nghiên cứu hiện có trong và ngoài nước, từ đó hình thành khung lý thuyết cho Luận văn. Ngoài ra, nó còn được sử dụng để đánh giá chất lượng quản trị rủi ro hoạt động của các NHTM Việt Nam thông qua phân tích mô hình quản trị rủi ro ở một số nước phát triển đặc biệt là chuẩn mực BASEL II trong quản trị rủi ro hoạt động...

Phương pháp so sánh: So sánh thực trạng công tác quản trị rủi ro hoạt động của các NHTM với nhau và với các yêu cầu của đổi mới công tác quản trị rủi ro hoạt động, từ đó tìm ra những bất cập và làm rõ nguyên nhân.

Phương pháp điều tra thực địa bằng phỏng vấn bảng hỏi: Được áp dụng để tìm hiểu ý kiến và quan điểm của các đối tượng hữu quan (Cơ quan quản trị rủi ro, các chi nhánh hoạt động kinh doanh,...) đánh giá về thực trạng mô hình quản trị rủi ro hoạt động ở Việt Nam, cũng như cân nhắc các kiến nghị đổi mới mà các đối tượng này đưa ra.

Phương pháp tập hợp hệ thống số liệu, tư liệu phát hành qua kênh chính thức. Trong đó, nguồn số liệu chủ yếu được lấy từ các số liệu thứ cấp như: số liệu báo cáo từ các cơ quan có liên quan của Đảng và Nhà nước, các qua quan hữu quan (Chính phủ, NHNN Việt Nam, Bộ KH&ĐT, Bộ Tài chính, các NHTM ở Việt Nam, Agribank...); báo cáo tổng kết từ các NHTM cũng như các kết quả đã công bố của các hội nghị, hội thảo, các cuộc điều tra, khảo sát và đề tài nghiên cứu khoa học do các tổ chức, cá nhân có liên quan trong và ngoài nước thực hiện. Nguồn số liệu sơ cấp bao gồm những thông tin, số liệu thu thập thông qua khảo sát thực tế tại một số NHTM tại Việt Nam.

6. QUY TRÌNH NGHIÊN CỨU:



7. NHỮNG ĐÓNG GÓP CỦA LUẬN VĂN

Hệ thống hoá những vấn đề cơ bản về nội dung quản trị rủi ro hoạt động, các nhân tố chủ quan và khách quan ảnh hưởng tới quản trị rủi ro.

Đưa ra một số mô hình quản trị rủi ro hoạt động một số ngân hàng trên thế giới và một số mô hình khác có liên quan. Trên cơ sở đó Luận văn rút ra một số bài học kinh nghiệm về quản trị rủi ro hoạt động đối với các NHTM Việt Nam.

Đề xuất quy trình quản trị rủi ro hoạt động áp dụng trong hệ thống Agribank từ giai đoạn nhận biết rủi ro, đánh giá các rủi ro, đo lường các rủi ro đến các biện pháp phòng ngừa và giảm thiểu thiệt hại của rủi ro. Đồng thời, tác giả đã đưa ra một vài khuyến nghị giúp tăng cường quản trị rủi ro hoạt động, giảm thiểu sự hình thành và những ảnh hưởng khi xảy ra các rủi ro hoạt động.

8. KẾT CẤU CỦA LUẬN ÁN:

Ngoài phần mở đầu, kết luận và danh mục tài liệu tham khảo, danh mục biểu bảng và sơ đồ, hình vẽ, nội dung chính của Luận văn được kết cấu thành 3 chương chính:

Chương 1: Cơ sở lý thuyết về rủi ro, rủi ro hoạt động tại NHTM Việt Nam

Chương 2: Thực trạng quản trị rủi ro hoạt động trong hệ thống Agribank

Chương 3: Khuyến nghị để nâng cao năng lực quản trị rủi ro hoạt động tại Agribank

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ THUYẾT VỀ RỦI RO, RỦI RO HOẠT ĐỘNG TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI VIỆT NAM

1.1. Lý thuyết chung về rủi ro, rủi ro hoạt động , quản trị rủi ro, quản trị rủi ro hoạt động

1.1.1. Khái niệm rủi ro, rủi ro hoạt động :

1.1.1.1. Khái niệm rủi ro trong hoạt động ngân hàng:

Theo quan điểm truyền thống, rủi ro là những sự kiện có thể xảy ra làm cho mất mát tài sản hay làm phát sinh một khoản nợ, không thể đo lường được. Theo quan điểm hiện đại, rủi ro bao hàm nghĩa rộng hơn và có thể đo lường được, rủi ro không chỉ tính đến rủi ro tài chính mà còn phải tính đến rủi ro liên quan đến những mục tiêu hoạt động và mục tiêu chiến lược.

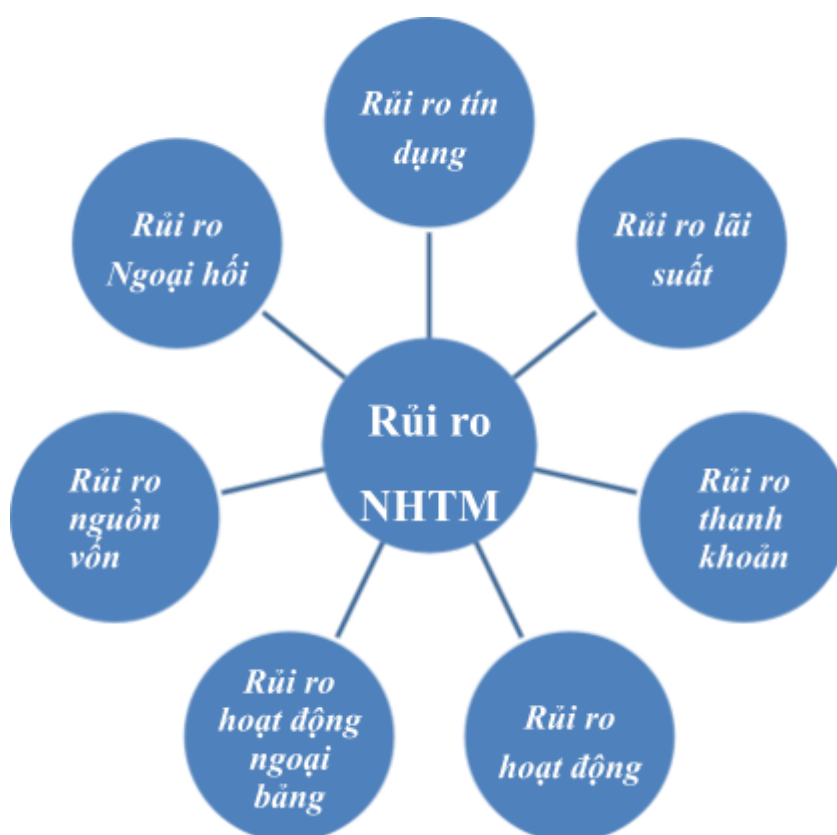
Theo Frank Knight: “rủi ro là sự bất chắc có thể đo lường được” [24, tr.233]. Allan Willet lại cho rằng “rủi ro là sự bất chắc cụ thể liên quan đến việc xuất hiện một biến cố không mong đợi” [24, tr.6]. Theo Peter Rose, rủi ro đối với một ngân hàng có nghĩa là “mức độ không chắc chắn liên quan tới một vài sự kiện” [24, tr.207]. Nhìn chung, các quan điểm đều cho rằng rủi ro là những bất chắc, diễn ra bất ngờ, ngoài ý muốn của chủ thể.

Có thể hiểu: Rủi ro là khả năng những sự kiện chưa chắc chắn trong tương lai sẽ làm cho chủ thể không đạt được những mục tiêu chiến lược và mục tiêu hoạt động, cũng như chi phí cơ hội của việc làm mất những cơ hội thị trường.

Rủi ro rất đa dạng, có thể phân tích theo nhiều khía cạnh khác nhau, đồng thời các loại rủi ro có mối quan hệ chặt chẽ với nhau, rủi ro này có thể là nguyên nhân dẫn đến rủi ro khác. Trong phạm vi Luận văn này chỉ đề cập đến một số loại rủi ro cơ bản mà một ngân hàng hiện đại thường gặp phải và mối quan hệ giữa một số loại rủi ro (*xem sơ đồ 1.1*):

- *Rủi ro tín dụng*: Rủi ro tín dụng phát sinh trong trường hợp ngân hàng không thu được đầy đủ cả gốc và lãi của khoản vay, hoặc khách hàng thanh toán nợ gốc và lãi không đúng kỳ hạn.

- *Rủi ro lãi suất*: Nếu ngân hàng duy trì cơ cấu tài sản Có và tài sản Nợ với những kỳ hạn không cân xứng với nhau thì phải chịu những rủi ro về lãi suất trong việc tái tài trợ tài sản Có hoặc khi giá trị của tài sản thay đổi do lãi suất thị trường biến động. Ngoài ra, rủi ro lãi suất còn thể hiện khi tỷ lệ lạm phát tăng nhanh hơn lạm phát dự kiến trong khi lãi suất cho vay không thể điều chỉnh được, thì ngân hàng có thể phải chịu rủi ro nếu tỷ lệ lạm phát lớn hơn hoặc bằng lãi suất cho vay (lãi suất thực tế âm).



Hình 1.1. Các loại rủi ro chủ yếu của NHTM

Nguồn: Tác giả tự tổng hợp

Rủi ro lãi suất có mối quan hệ với rủi ro tín dụng thể hiện trên những khía cạnh như: Nếu lãi suất cho vay là cố định trong suốt thời hạn vay theo hợp đồng tín dụng đã ký kết, trong khi lãi suất trên thị trường đã giảm xuống, thì khách hàng vay phải chịu áp lực cao hơn trong việc trả nợ gốc và lãi. Ngược lại, nếu lãi suất cho vay trên thị trường tăng lên, thì những khoản vay mới cần phải xem xét kỹ. Lãi suất tăng

làm tăng chi phí đầu vào của khách hàng, giá thành tăng, sức cạnh tranh giảm, lợi nhuận giảm ... ảnh hưởng đến khả năng trả nợ của khách hàng.

- *Rủi ro ngoại hối:* Rủi ro ngoại hối xảy ra do tài sản Có và tài sản Nợ bằng ngoại tệ không cân xứng với nhau cả về số lượng và kỳ hạn. Rủi ro ngoại hối có mối quan hệ với rủi ro tín dụng thể hiện như: Khi tỷ giá hối đoái biến động mạnh có thể dẫn đến tình trạng khan hiếm một loại ngoại tệ nào đó và để chi trả cho bên bán, các doanh nghiệp phải mua ngoại tệ với giá cao ngoài dự tính, lợi nhuận kinh doanh giảm, có thể ảnh hưởng đến khả năng trả nợ vay.

- *Rủi ro nguồn vốn:*

+ Rủi ro do bị động vốn: Do nguồn vốn huy động của ngân hàng bị ứ đọng không cho vay được, cũng như không thể chuyển sang được các loại tài sản Có sinh lời khác. Ngân hàng không khai thác hết được tiềm năng sinh lời của tài sản Có, hiệu quả sử dụng vốn giảm, dẫn đến thua lỗ trong kinh doanh. Nếu tình trạng này kéo dài mà không được khắc phục có thể ngân hàng sẽ phá sản.

+ Rủi ro do thiếu vốn khả dụng, tức là ngân hàng không đáp ứng được các nhu cầu thanh toán cho các tài sản Nợ hoặc không đủ vốn đáp ứng cho nhu cầu của các món vay.

- *Rủi ro thanh khoản:* Rủi ro thanh khoản phát sinh khi những người gửi tiền đồng thời có nhu cầu rút tiền ở ngân hàng ngay lập tức. Để tránh được rủi ro thanh khoản, các ngân hàng phải tính toán được Hệ số thanh khoản của mình, tức là tính được khả năng đáp ứng nhu cầu thanh toán ngay của các tài sản Nợ.

- *Rủi ro hoạt động ngoại bảng:* Hoạt động ngoại bảng là các hoạt động không thuộc bảng cân đối tài sản, nhưng lại ảnh hưởng đến trạng thái tương lai của bảng cân đối tài sản nội bảng, vì các hoạt động này có thể tạo ra những tài sản Có và tài sản Nợ bổ sung cho bảng cân đối nội bảng. Do trong các hoạt động ngoại bảng ngân hàng thu được phí mà không phải sử dụng đến vốn kinh doanh, nên các hoạt động này có xu hướng ngày càng phát triển. Tuy nhiên, hoạt động ngoại bảng cũng tiềm ẩn rất nhiều rủi ro, nếu ngân hàng không quan tâm đến quản lý, theo dõi

các khoản cam kết, bảo lãnh... thì rủi ro hoạt động ngoại bảng sẽ dẫn đến rủi ro tín dụng.

- *Rủi ro hoạt động*: Rủi ro hoạt động là loại rủi ro tổn thất tài sản xảy ra do hoạt động kém hiệu quả, ví dụ như hệ thống thông tin không đầy đủ, hoạt động có vấn đề, có vi phạm trong hệ thống kiểm soát nội bộ, có sự gian lận hay những thảm họa không lường trước được.

- *Rủi ro quốc gia và rủi ro khác*: Nếu tài sản Có và tài sản Nợ bằng ngoại tệ không cân xứng, khi đầu tư bằng bản tệ cho các công ty nước ngoài có trụ sở ở nước ngoài có thể xảy ra rủi ro đầu tư nước ngoài đó là rủi ro quốc gia. Đôi khi, rủi ro quốc gia còn nghiêm trọng hơn cả trường hợp rủi ro tín dụng mà ngân hàng gặp phải khi đầu tư cho các công ty nội địa. Một đảm bảo cho việc thu hồi được vốn gốc và lãi đầu tư ở nước ngoài là việc kiểm soát và dự tính được trạng thái cung cầu vốn và tín dụng trong tương lai của quốc gia mà ngân hàng có ý định đầu tư.

Những rủi ro khác xảy ra do thay đổi thuế đột ngột, ảnh hưởng của chiến tranh, thiên tai, dịch bệnh, bão lụt, trộm cắp, lừa đảo, hay rủi ro bắt nguồn từ yếu tố kinh tế vĩ mô như: lạm phát gia tăng, biến động giá cả, thất nghiệp...có thể dẫn đến rủi ro lãi suất, rủi ro tín dụng và rủi ro thanh khoản.

Nguyên nhân dẫn đến rủi ro trong kinh doanh ngân hàng được chia thành các nhóm nguyên nhân chính như sau:

+ Nhóm nguyên nhân thuộc về năng lực quản trị ngân hàng:

Do không quản lý chặt chẽ thanh khoản dẫn đến thiếu khả năng chi trả

Cho vay và đầu tư quá mức, ví dụ tập trung cho vay quá nhiều vào một doanh nghiệp hoặc một ngành nào đó; trong đầu tư chỉ chú trọng vào một loại chứng khoán có rủi ro cao.

Do thiếu am hiểu thị trường, thiếu thông tin hoặc phân tích thông tin không đầy đủ dẫn đến cho vay hoặc đầu tư không hợp lý.

Do hoạt động kinh doanh trái pháp luật, tham ô...

Do cán bộ ngân hàng thiếu đạo đức nghề nghiệp, yếu kém về trình độ nghiệp vụ.

+ Nhóm nguyên nhân thuộc về phía khách hàng:

Do khách hàng vay vốn thiếu năng lực pháp lý

Do khách hàng sử dụng vốn sai mục đích, kém hiệu quả.

Khách hàng kinh doanh thua lỗ liên tục, hàng hóa không tiêu thụ được.

Quản lý vốn không hợp lý dẫn đến thiếu khả năng thanh khoản.

Chủ doanh nghiệp vay vốn thiếu năng lực điều hành, tham ô, lừa đảo.

+ Nhóm nguyên nhân khách quan từ môi trường hoạt động kinh doanh:

Do thiên tai, hỏa hoạn.

Tình hình an ninh chính trị trong nước, khu vực không ổn định.

Do khủng hoảng hoặc suy thoái kinh tế, lạm phát, mất cân bằng cán cân thanh toán quốc tế dẫn đến tỷ giá hối đoái biến động bất thường.

Môi trường pháp lý bất lợi, lỏng lẻo trong quản lý vĩ mô.

Ảnh hưởng của rủi ro đến hoạt động kinh doanh ngân hàng là rất lớn.

Rủi ro xảy ra sẽ gây tổn thất về tài sản cho ngân hàng. Những tổn thất thường gặp là mất vốn khi cho vay, gia tăng chi phí hoạt động, giảm sút lợi nhuận, giảm sút giá trị của tài sản,...

Rủi ro làm giảm uy tín của ngân hàng, sự tín nhiệm của khách hàng và có thể đánh mất thương hiệu của ngân hàng. Một ngân hàng kinh doanh bị lỗ liên tục hoặc thường xuyên không đủ khả năng thanh toán có thể dẫn đến một cuộc rút tiền quy mô lớn và con đường phá sản là tất yếu.

Rủi ro khiến ngân hàng bị lỗ và bị phá sản, sẽ ảnh hưởng đến hàng ngàn người gửi tiền, hàng ngàn doanh nghiệp không được đáp ứng vốn... làm cho nền kinh tế bị suy thoái, giá cả tăng cao, sức mua giảm sút, thất nghiệp tăng, gây rối loạn trật tự xã hội, và hơn nữa sẽ kéo theo sự sụp đổ của hàng loạt các ngân hàng trong nước và khu vực. Hơn nữa, sự phá sản của một ngân hàng sẽ dẫn đến sự hoảng loạn của hàng loạt các ngân hàng khác và ảnh hưởng xấu đến toàn bộ nền kinh tế.

Theo quan điểm của trường phái mới, được nhiều người đồng thuận, cho rằng cần quản trị tất cả các rủi ro trong kinh doanh ngân hàng một cách toàn diện.

1.1.1.2. Khái niệm rủi ro hoạt động trong hoạt động ngân hàng:

Loại rủi ro này xuất phát từ những sự cố trong hệ thống thông tin, hệ thống báo cáo, những quy định giám sát rủi ro nội bộ, những quy trình nội bộ để

điều chỉnh kịp thời hoặc việc tuân thủ những chính sách rủi ro. Hiệp ước Basel mới vào tháng 1 năm 2007 định nghĩa rủi ro hoạt động là “rủi ro thua lỗ trực tiếp hoặc gián tiếp do những quy trình nội bộ, nhân lực và hệ thống không thoả đáng hoặc do những sự kiện bên ngoài.”

Nếu thiếu việc rà soát và báo cáo rủi ro hiệu quả, những rủi ro quan trọng sẽ bị bỏ qua, không kích thích những điều chỉnh phù hợp và có thể gây ra những thảm họa. Về bản chất, rủi ro hoạt động là rủi ro sự kiện. Có rất nhiều sự kiện có thể gây ra thua lỗ. Bước đầu tiên để giải quyết rủi ro hoạt động là phân loại các sự kiện có thể gây ra thua lỗ. Để giải quyết rủi ro hoạt động là phân loại các sự kiện để làm chuẩn cho quy trình thu thập dữ liệu về tần suất và chi phí sự kiện. Hệ thống phân loại này vẫn còn linh hoạt và các tiêu chuẩn đang hình thành. Sau đây sẽ là những phân loại tạm thời chia rủi ro hoạt động theo các tầng lớp khác nhau:

– *Sự cố con người*: hiểu theo nghĩa rộng, bao gồm cả thiếu chuyên môn lẫn sự gian lận, sự không tuân thủ những quy trình và những chính sách hiện tại.

– *Rủi ro quy trình* bao gồm:

- Những thủ tục và biện pháp báo cáo, theo dõi và quyết định không thoả đáng
- Những thủ tục xử lý thủ tục không hợp lý ví dụ như sai sót trong ghi chép giao dịch hoặc kiểm tra những tài liệu pháp lý.
- Những trục trặc tổ chức.
- Những rủi ro không được phát hiện vượt qua giới hạn.
- Sự kém cỏi trong quản lý theo dõi rủi ro, ví dụ: không tạo ra động cơ để báo cáo rủi ro, không chấp hành các thủ tục và chính sách.
- Trục trặc trong quá trình ghi chép giao dịch.
- Những sai sót kỹ thuật trong hệ thống thông tin hoặc biện pháp quản trị rủi ro

– *Rủi ro kỹ thuật*: liên quan tới lỗi trong mô hình, việc thực thi và thiếu những công cụ cần thiết để đo lường rủi ro.

– *Công nghệ thông tin*: là những sai sót trong hệ thống thông tin và hỏng hệ thống.

Rủi ro hoạt động đặt ra những thách thức về dữ liệu và phương pháp. Mô phỏng nó đòi hỏi phải phân loại các sự kiện rủi ro cộng với đánh giá tần suất và hệ quả của chúng. Có dữ liệu lịch sử về số lượng những sự kiện đó và tổn thất của chúng. Bên cạnh thống kê, một nguồn khác về rủi ro hoạt động là các chuyên gia, đặt câu hỏi cho nhà quản lý về những sự kiện có thể, hậu quả tiềm năng của chúng, chi phí bảo hiểm tương ứng với tần suất và chi phí của những sự kiện đó và thu thập dữ liệu từ những tổ chức tương tự.

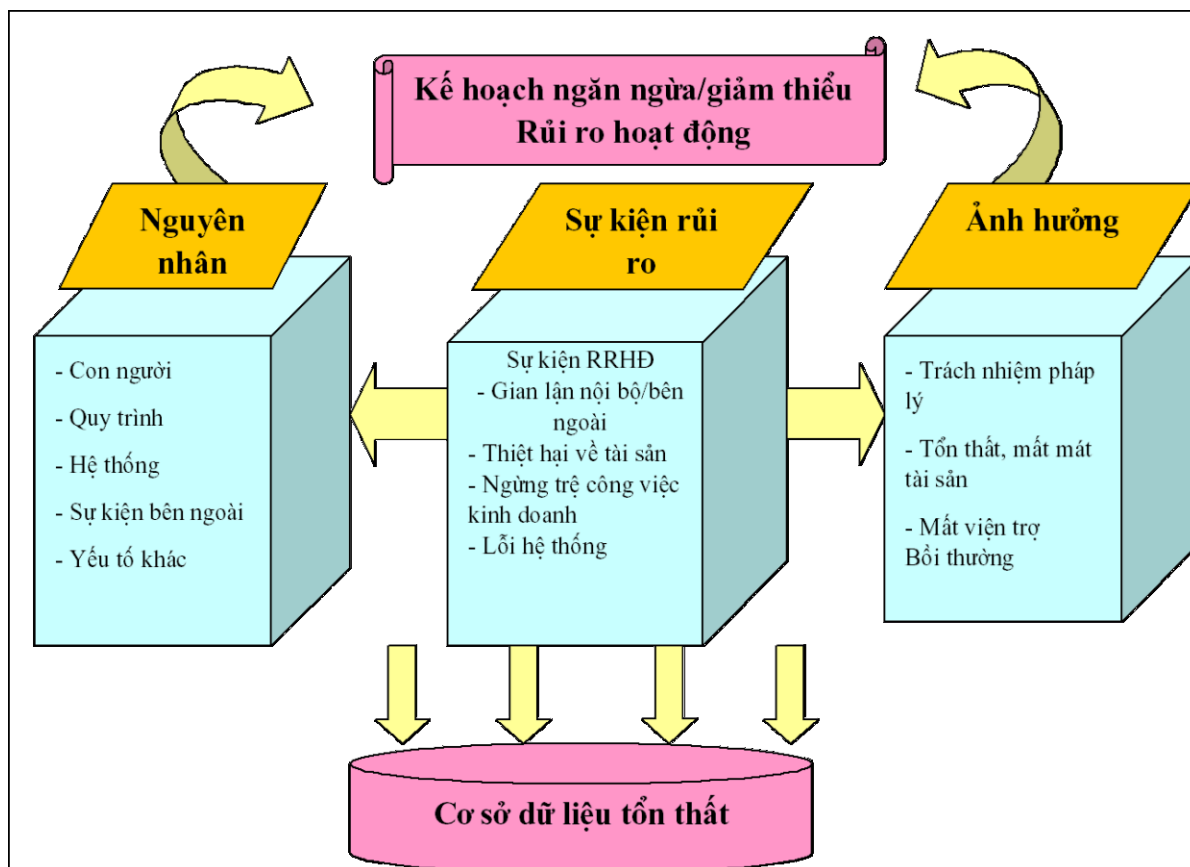
Quy trình dữ liệu là bước đầu tiên, sau đó là phân tích dữ liệu và thống kê. Chúng giúp tìm ra mối liên hệ giữa các rủi ro hoạt động khác nhau. Ví dụ, khối lượng kinh doanh sẽ khiến cho một vài sự kiện thường xuyên xảy ra hơn. Quy trình kết thúc bằng việc ước lượng thua lỗ do rủi ro sự kiện trong trường hợp tệ nhất. Theo các quy định hiện hành, rủi ro hoạt động phải chịu chi phí vốn, đòi hỏi mô phỏng phân phối thua lỗ do rủi ro hoạt động.

1.1.2. Nguyên nhân rủi ro hoạt động trong các NHTM:

Bốn nguyên nhân có thể gây ra rủi ro hoạt động cho một NHTM tương đương với việc phân loại các loại rủi ro hoạt động như con người (nhân viên gian lận, cố ý làm sai, NHTM mất hoặc thiếu nhân lực chủ chốt); quy trình (văn bản hợp đồng không đầy đủ, thiếu hướng dẫn; việc tuân thủ nội bộ và bên ngoài kém; sản phẩm quá phức tạp hoặc tư vấn tồi), hệ thống (đầu tư công nghệ không phù hợp, lỗi tích hợp từ vận hành hệ thống, lỗ hổng an ninh hệ thống). Và các yếu tố bên ngoài (các hành vi tội phạm, việc sử dụng nguồn lực bên ngoài không hợp lý, thảm họa, cơ sở hạ tầng chung kém). Rủi ro hoạt động có thể mang lại những tổn thất rất lớn cho NHTM như: các trách nhiệm pháp lý gây ra cho NHTM, tài sản hoặc uy tín của NHTM bị tổn thất hay mất mát, giảm vốn kinh doanh hay mất vốn, giảm lợi nhuận ...

Rủi ro hoạt động được thể hiện thông qua việc: gian lận nội bộ, gian lận từ bên ngoài, thiệt hại về tài sản, lỗi hệ thống... Vì vậy, từ các nguyên nhân và ảnh hưởng của rủi ro hoạt động, NHTM phải thiết lập kế hoạch ngăn ngừa, giảm thiểu rủi ro hoạt động. Các sự kiện rủi ro hoạt động cần được phân tích kỹ lưỡng nguyên

nhân và ảnh hưởng, cũng như các tổn thất và đưa vào cơ sở dữ liệu của NHTM làm cơ sở cho việc quản trị rủi ro hoạt động trong tương lai.



Hình 1.2: Mối quan hệ giữa các thành phần của rủi ro hoạt động

Nguồn: Basel Committee on Banking Supervision (2001)

1.1.3. Lượng hoá rủi ro hoạt động trong hoạt động của các NHTM:

Với Basel 2, ngành ngân hàng đã hiểu rằng không phải chỉ có hai loại rủi ro tín dụng và thị trường, như thế lẽ dĩ nhiên là khung quản trị rủi ro cần phải được mở rộng để có thể quản trị cả mảng rủi ro hoạt động. Nhưng sau không ít thời gian tranh luận, giới lý luận và thực hành quản trị rủi ro vẫn chưa nhất trí được về phương pháp định nghĩa và đo lường chuẩn xác rủi ro hoạt động. Xét khái quát, rủi ro hoạt động đối với các ngân hàng bao gồm hai loại: những rủi ro trực tiếp do lỗi tác nghiệp của nhân viên và những rủi ro kinh doanh - hệ quả bất lợi của những sự kiện đó. Tiếp cận hai loại rủi ro đó theo phương pháp nào (từ trên xuống hay từ dưới lên) vẫn đang là vấn đề đau đầu đối với giới quản trị rủi ro. Vì vậy, những

người làm công tác quản trị rủi ro cần hiểu rõ những ưu điểm và nhược điểm của hai cách tiếp cận chính trong đo lường và quản trị rủi ro hoạt động nếu không muốn để lọt lưới những rủi ro thực sự hoặc tốn nguồn lực để đo lường những rủi ro không đáng kể.

Hiện nay, các ngân hàng thường sử dụng phương pháp phân tích tương tự từ trên xuống để xác định các doanh nghiệp gần với lĩnh vực kinh doanh và phân đoạn khách hàng của mình rồi phân tích quy mô dự phòng rủi ro hoạt động của họ (tương ứng với quy mô và khả năng thanh toán) để lượng hoá rủi ro hoạt động. Kết quả thu được tương đối chính xác và có thể dùng làm căn cứ ước tính dự phòng tất cả các loại rủi ro hoạt động cũng như đo lường hiệu quả hoạt động. Nhưng vì cách tiếp cận này không dựa trên những nguyên nhân bên trong dẫn đến rủi ro nên nó không thể giúp lãnh đạo ngân hàng biết làm cách nào để giảm thiểu rủi ro.

Để đo lường và quản trị rủi ro, các ngân hàng không thể không sử dụng cách tiếp cận từ dưới lên trong khi vẫn phải hết sức cẩn thận với những sai lầm chết người trong quá trình áp dụng nó. Những sự kiện rủi ro hoạt động có thể có vô số nguyên nhân khác nhau, thuộc về những loại hình nghiệp vụ khác nhau khiến cho mô hình từ dưới lên trở nên bất khả thi. Ngay cả những chuyên gia về rủi ro cũng khó có thể đảm bảo việc phân tích theo mô hình từ dưới lên bao quát hết mọi trường hợp. Đến nay vẫn còn nhiều người tin rằng việc ghi chép và theo dõi các sự kiện rủi ro hoạt động là chìa khoá cho vấn đề trên cũng như đo lường rủi ro hoạt động. Mặc dù vậy, phải khẳng định rằng tuy những cơ sở dữ liệu kiểu đó có thể giúp giảm bớt sai sót thông thường, tăng cường khả năng kiểm soát và nâng cao hiệu quả của các tiến trình - thông qua đó làm giảm chi phí tác nghiệp - nhưng lại không có tác dụng đáng kể trong việc xác định và phòng ngừa những rủi ro lớn nhưng ít khi xảy ra. Trên thực tế, chúng ta đều thấy rằng hầu hết các vụ việc rủi ro hoạt động có tầm quan trọng cao cần chú ý. Vì vậy, xét trên phương diện quản trị rủi ro, vấn đề không phải là xác định danh sách đầy đủ tất cả các sự kiện rủi ro hoạt động có thể xảy ra. Cái mà bộ phận quản trị rủi ro cần làm là xác định những rủi ro lớn nhất, quan trọng nhất để đo lường và kiểm soát chúng. Những rủi ro lớn thường rất ít khi được ghi

lại trong cơ sở dữ liệu về rủi ro hoạt động của ngân hàng vì chỉ cần một hay một vài lần xuất hiện của chúng cũng đủ làm cho ngân hàng phá sản. Rõ ràng chúng ta không thể dựa vào cơ sở dữ liệu về rủi ro hoạt động trong nội bộ ngân hàng, phương pháp tốt nhất để xác định và đo lường các “kiểu” rủi ro hoạt động lớn là thực hiện các cuộc trao đổi với từng nhóm cán bộ của từng nghiệp vụ kinh doanh và chức năng của ngân hàng để tìm ra những rủi ro nào họ lo lắng nhất, hỏi ý kiến họ về những loại rủi ro lớn thường xảy ra trong lĩnh vực liên quan trên thị trường. Yếu tố chủ chốt là liên kết dữ liệu (về tần suất và mức độ nghiêm trọng rủi ro bên ngoài (tức là của các doanh nghiệp khác cùng lĩnh vực kinh doanh) với những nguyên nhân bên trong có thể dẫn đến sự xuất hiện của loại rủi ro đó trong bản thân nội bộ ngân hàng.

Khi sử dụng phương pháp phân tích từ trên xuống để đo lường rủi ro hoạt động, các ngân hàng không phải lo lắng nhiều về tương quan giữa các loại rủi ro cụ thể vì chúng đã được bao hàm trong kết quả tổng hợp. Với phương pháp từ dưới lên, mọi chuyện trở nên vô cùng phức tạp. Tuy nhiên, điều này chưa phải là thử thách thực sự vì các sự kiện lớn nhưng hiếm khi xảy ra thường không liên quan tới nhau. Thử thách chính là đánh giá độ phụ thuộc lẫn nhau giữa rủi ro hoạt động trực tiếp và rủi ro kinh doanh do những trục trặc tác nghiệp gián tiếp gây ra: những vụ việc tai tiếng có thể ảnh hưởng đến uy tín của doanh nghiệp và làm giảm thị phần - xác suất để một rủi ro hoạt động trực tiếp dẫn đến rủi ro kinh doanh rất khó đánh giá và thường thay đổi tùy theo thời điểm và hoàn cảnh của vụ việc.

Nếu được thực thi đúng đắn và cẩn trọng, hai cách tiếp cận trên đây có thể giúp chúng ta xác định quy mô dự phòng chính xác hơn cũng như quản trị rủi ro hoạt động hiệu quả hơn. Chẳng hạn như việc xác định cụ thể tổn thất dự kiến và quy mô dự phòng cho những sự kiện rủi ro quan trọng nhất có thể khiến ngân hàng thực hiện các biện pháp kiểm soát chặt chẽ hơn để hạn chế những loại hình rủi ro đó.

1.1.4. Phương pháp tính toán vốn cho rủi ro hoạt động:

Quyết định thông qua cuối cùng đối với những quy định về vốn trong Basel II, sau một thời gian trì hoãn, hy vọng sẽ được đưa ra áp dụng vào năm 2007. Việc cơ

cầu vốn và thực hành quản lý cũng sẽ được thông qua đối với những ngân hàng đạt tiêu chuẩn. Có 3 phương pháp tính toán vốn pháp lý chi cho rủi ro hoạt động:

i. Phương pháp tiếp cận chỉ tiêu cơ bản (the Basic Indicator Approach- BIA)

ii. Phương pháp tiếp cận chuẩn hóa (the Standardised Approach- TSA) (hoặc Phương pháp tiếp cận chuẩn hóa luân phiên- the Alternate Standardised Approach- ASA) iii. Phương pháp tiếp cận đo lường hiện đại (the Advanced Measurement Approach- AMA). Các tiêu chuẩn đưa ra trong Hiệp ước Basel cho các cách tiếp cận TSA (hoặc ASA) và AMA. Không có tiêu chuẩn cụ thể cho phương pháp BIA, hy vọng các ngân hàng hoạt động quốc tế sẽ đáp ứng ít nhất là những tiêu chuẩn cho phương pháp TSA. Ngay từ đầu Hiệp ước Basel là hiệp ước mang tính tiên tiến, do đó hầu hết các ngân hàng có thể đáp ứng yêu cầu của phương pháp TSA sẽ đương nhiên sau đó phát triển đủ điều kiện để áp dụng cách tiếp cận AMA. Khi hoạt động của ngân hàng càng phức tạp thì cần phải áp dụng phương pháp có độ phức tạp cao hơn, đồng thời không cho phép các ngân hàng chuyển ngược lại phương pháp đơn giản một khi đã chấp nhận sử dụng các phương pháp nâng cao. Ngược lại, nếu các ngân hàng được đánh giá là không đủ điều kiện để tiếp tục sử dụng phương pháp nâng cao thì cần phải quay trở về phương pháp cơ bản cho đến khi đáp ứng được những yêu cầu này.

1.1.4.1. Phương pháp tiếp cận chỉ tiêu cơ bản (BIA) :

BIA được thiết kế cho những ngân hàng nhỏ và ít phức tạp vì cách tiếp cận này tương đối đơn giản để áp dụng và không yêu cầu ngân hàng phải đáp ứng bất kì tiêu chuẩn nào. Nó được đưa ra với mong muốn sẽ làm chi phí vốn tăng cao hơn so với những cách tiếp cận khác, từ đó khuyến khích các ngân hàng mở rộng thực hành quản trị rủi ro, phát triển hơn để áp dụng được những hệ phương pháp phức tạp hơn. Chi phí vốn được tính bằng phần trăm trên tổng thu nhập. Mặc dù các tổ chức có thể áp dụng phương pháp này vô điều kiện, nhưng vẫn cần có một cơ cấu đảm bảo chất lượng để giải quyết những rủi ro hoạt động của mình. Tại châu Âu, một số tổ chức có thể sẽ được thông qua áp dụng BIA, tuy nhiên phương pháp này đem lại lợi ích không nhiều. Vì thế, phần lớn những nhà điều hành Mỹ loại bỏ cách tiếp cận này, cùng với phương pháp TSA, và lựa chọn duy nhất của họ là AMA. Với phương pháp

này, nhiều tổ chức, đa số là những tổ chức lớn, sẽ tuyên bố với thị trường, cổ đông và nhà điều hành rằng họ là ngân hàng thực hành tốt nhất.

Các ngân hàng sử dụng phương pháp này cần phải nắm giữ mức vốn để dự phòng rủi ro hoạt động bằng mức bình quân tổng thu nhập hàng năm (>0) của thời kỳ ba năm trước đó nhân với tỷ lệ phần trăm cố định (gọi là anpha - α).

$$K_{BIA} = \sum_{n=1}^3 GI_n \cdot \alpha, \text{ với điều kiện } GI_n > 0 \text{ và } \alpha = 15\%$$

K_{BIA} : Vốn yêu cầu phải dự phòng cho rủi ro hoạt động theo phương pháp

BIA GI : Thu nhập hàng năm (>0) của 3 năm trước đó.

N : Số năm có thu nhập hàng năm >0 .

1.1.4.2. Phương pháp tiếp cận chuẩn hóa(TSA) hoặc phương pháp tiếp cận chuẩn hóa luân phiên(ASA)

Những yêu cầu một ngân hàng phải đáp ứng trước khi được công nhận đủ điều kiện áp dụng TSA để tính toán vốn cũng thỏa mãn phần lớn những yêu cầu đối với một hệ thống toàn diện quản trị rủi ro hoạt động. Yếu tố quan trọng nhất là cơ cấu chất lượng nhưng thu thập những dữ liệu thiệt hại nội bộ cũng là một nghĩa vụ cần phải thực hiện. Cách tiếp cận chuẩn hóa được thiết kế cho đa số các ngân hàng và đặc biệt được coi như một bước chuyển tiếp cho những ngân hàng có ý định áp dụng phương pháp AMA trong tương lai. Phần lớn các ngân hàng sẽ thực hiện TSA, ít nhất là ban đầu. Chi phí vốn, tương tự như phương pháp BIA, là một hàm của tổng thu nhập, nhưng tổng thu nhập ở đây được tính ở 8 phạm vi kinh doanh khác nhau, và số nhân phụ thuộc vào mỗi phạm vi. Với cách tính chi phí vốn được đơn giản hóa, các ngân hàng tập trung nghiên cứu vào những yếu tố chất lượng và những kỹ thuật sử dụng để tập hợp những dữ liệu thiệt hại.

ASA- Phương pháp tiếp cận chuẩn hóa luân phiên: Với phương pháp này, chi phí vốn cho rủi ro hoạt động được tính toán tương tự như ở phương pháp TSA, trừ trường hợp với ngân hàng bán lẻ và thương mại. Các ngân hàng có thể sử dụng các

khoản cho vay và tạm ứng như là những chỉ tiêu công khai, thay thế cho chỉ tiêu tổng thu nhập như ở phương pháp TSA. Sự ưu ái này nhằm để ngân hàng hoạt động trên thị trường với số dư cao (trong thực tế số dư này bị giới hạn tại những thị

trường mới nổi), và tổng thu nhập sẽ cao hơn nhiều so với các ngân hàng nước ngoài. Nguyên vọng áp dụng phương pháp này phải được những người điều hành quốc gia suy xét thận trọng. Một vài quốc gia có thể sẽ chấp nhận phương pháp này, trong khi một số khác thì ngược lại. Các ngân hàng sẽ sử dụng cách tiếp cận này chỉ thuần túy nhằm thu lợi ích từ chi phí vốn rẻ.

Áp dụng theo phương pháp chuẩn, hoạt động ngân hàng được chia ra làm 8 nhóm nghiệp vụ, mỗi nhóm nghiệp vụ có hệ số Beta (β) tương ứng

Bảng 1.1: Hệ số Beta của các nhóm nghiệp vụ trong Ngân hàng

Nghiep vụ	Hệ số beta (β)
Tài trợ doanh nghiệp (β_1)	18%
Giao dịch và bán hàng (β_2)	18%
Ngân hàng bán lẻ (β_3)	12%
Nghiep vụ NHTM (β_4)	15%
Dịch vụ thanh toán(β_5)	18%
Dịch vụ đại lý (β_6)	15%
Quản trị tài sản (β_7)	12%
Môi giới (β_8)	12%

Nguồn: International Convergence of Capital Measurement & Capital standards

Trong mỗi nhóm, tổng thu nhập là một chỉ số phổ biến coi như một thước đo cho hoạt động và cũng là căn cứ xác định mức độ rủi ro hoạt động. Thu nhập hàng năm được đo cho từng loại nghiệp vụ.

$$\sum_{nam\ 1-3} \max(\sum_8 GI_i * \beta_i, 0)$$

$$K_{TSA} = \sum_{i=1}^3$$

K_{TSA} là vốn yêu cầu dự phòng cho rủi ro hoạt động theo phương pháp chuẩn

GI: Thu nhập hàng năm đối với từng nhóm nghiệp vụ trong số 8 nhóm.

1.1.4.3: Phương pháp tiếp cận đo lường hiện đại (AMA)

Một đặc điểm của phương pháp AMA là các ngân hàng tính toán chi phí vốn cho rủi ro hoạt động dựa trên sử dụng chính mô hình nội bộ của họ để ước lượng thiệt hại trong dự đoán (expected loss- EL) và ngoài dự đoán (unexpected loss- UL)

trong tương lai. Đây là phương pháp rủi ro nhảy bén nhất, nhằm mục tiêu dùng chi phí vốn để phản ánh mức độ rủi ro thật sự mà một tổ chức phải đối mặt. Lượng vốn cần thiết được quy định tại Hiệp ước Basel với độ tin cậy 99.9% trong thời gian 1 năm, mặc dù những người điều hành có thể sẽ linh động trong việc quyết định việc tính toán này có cần thiết chính xác như vậy hay không, hay độ tin cậy của vốn nắm giữ tương xứng với những xếp hạng của hãng. Vốn cần bảo đảm cho cả những thiệt hại trong và ngoài dự đoán của ngân hàng. Thiệt hại trong dự đoán là trung bình các thiệt hại mà ngân hàng phải gánh chịu trong một khoảng thời gian cụ thể. Thiệt hại ngoài dự đoán là kết quả của những hoạt động gọi là “tail events” (những hoạt động có mật độ ít nhưng ảnh hưởng lớn). Những yêu cầu chất lượng trong phương pháp này đòi hỏi nỗ lực cao hơn so với ở phương pháp TSA, nhưng không nhiều.

Sự lựa chọn hiện đại nhất cho đến ngày nay khi tính toán nhu cầu vốn dự phòng cho rủi ro hoạt động chính là sử dụng phương pháp AMA. Theo phương pháp này, yêu cầu vốn được tính dựa trên hệ thống nội bộ đánh giá rủi ro hoạt động cơ bản của ngân hàng. Hệ thống không chỉ thống kê thiệt hại bên trong và bên ngoài thực tế mà còn phân tích theo trình tự thời gian các yếu tố liên quan đến môi trường kinh doanh cũng như môi trường kiểm soát nội bộ ngân hàng. Ngân hàng muốn sử dụng phương pháp nâng cao AMA cần phải được cơ quan giám sát chủ quản đồng ý và được sự hỗ trợ của cơ quan này, nên phương pháp AMA này trở nên ít thông dụng hơn so với phương pháp chuẩn TSA.

1.2. Quản trị rủi ro hoạt động trong hoạt động của các NHTM:

1.2.1. Khái niệm quản trị rủi ro

Về mặt lý thuyết, quản trị rủi ro là quá trình quan trọng được dựa trên cơ sở kết hợp lý thuyết xác suất và lý thuyết rủi ro. Nó phụ thuộc vào chính sách của từng ngân hàng- trên mức độ vi mô và của Ngân hàng Nhà Nước – trên mức độ vĩ mô. Quản trị rủi ro ngân hàng được dựa trên hàng loạt các nguyên tắc, trong đó bao gồm một số nguyên tắc cơ bản sau:

Nguyên tắc chấp nhận rủi ro: các nhà quản trị ngân hàng cần phải chấp nhận rủi ro ở mức cho phép nếu như mong muốn có được thu nhập phù hợp từ những

hoạt động nghiệp vụ của mình. Dĩ nhiên mỗi nghiệp vụ cụ thể sau khi đánh giá mức độ rủi ro của các ngân hàng thương mại cần xây dựng chiến thuật phòng chống rủi ro, tuy nhiên việc loại bỏ hoàn toàn rủi ro trong hoạt động ngân hàng là không thể, vì rủi ro ngân hàng- là sự hiện hữu khách quan vốn có trong các nghiệp vụ của ngân hàng. Do đó nguyên tắc đầu tiên trong quá trình quản trị rủi ro đối với các nhà quản trị ngân hàng là phải biết những nhận biết những rủi ro có thể xảy ra. Việc chấp nhận mức độ, loại rủi ro ngân hàng nào chính là điều kiện quan trọng để điều tiết những tác động tiêu cực của chúng trong quá trình quản trị rủi ro.

Nguyên tắc điều hành rủi ro cho phép: Nguyên tắc này đòi hỏi phần lớn rủi ro trong gói cho phép phải có khả năng điều tiết trong quá trình quản lý mà phụ thuộc vào những hoàn cảnh khách quan và chủ quan của nó. Chỉ đối với những loại rủi ro như vậy thì các nhà quản trị ngân hàng mới có thể sử dụng tất cả các nghệ thuật của mình để điều tiết. Ngoài ra, đối với các loại rủi ro không có khả năng điều chỉnh cần phải được chuyển đầy sang các công ty bảo hiểm bên ngoài.

Nguyên tắc quản lý độc lập các rủi ro riêng biệt: đây là một trong những nguyên tắc cơ bản của lý thuyết quản trị rủi ro là các loại rủi ro khá độc lập với nhau và sự thiệt hại do một loại nào đó trong gói rủi ro cho phép gây nên ko nhất thiết sẽ làm tăng sắc xuất xảy ra với các loại rủi ro khác. Nói cách khác, về nguyên tắc sự thiệt hại đối với ngân hàng do các loại rủi ro khác nhau gây nên là khá độc lập với nhau và quá trình quản lý chúng cần phải được điều tiết riêng biệt, không thể gộp các loại rủi ro khác nhau vào một nhóm để đưa ra cùng một phương pháp điều hành.

Nguyên tắc phù hợp giữa mức độ rủi ro cho phép và mức độ thu nhập: Nguyên tắc này là nền tảng của lý thuyết quản trị rủi ro. Các ngân hàng trong quá trình hoạt động của mình chỉ được phép chấp nhận các loại, mức độ rủi ro mà thiệt hại khi chúng xảy ra ở mức độ cao quá mức thu nhập phù hợp. Có nghĩa rằng, tất cả các loại rủi ro có mức độ rủi ro cao hơn mức độ thu nhập mong đợi cần được loại bỏ.

Nguyên tắc phù hợp giữa mức độ rủi ro cho phép và khả năng tài chính: Giá trị thiệt hại mà ngân hàng mong muốn từ những khoản rủi ro phải phù hợp với phần

vốn

mà ngân hàng có thể trích dự phòng cho những thiệt hại khi chúng xảy ra. Khi rủi ro xảy ra, nó kéo theo sự thiệt hại thu nhập, giảm tiềm năng lợi nhuận và nhịp độ phát triển của ngân hàng trong tương lai. Do đó, giá trị thiệt hại phải phù hợp với mức vốn dự phòng của ngân hàng và ngân hàng phải xác định được mức độ phù hợp, bao gồm cả những khoản rủi ro không thể được chuyển sang cho đối tác hay cho các công ty bảo hiểm bên ngoài.

Nguyên tắc hiệu quả kinh tế: Mục đích cơ bản của việc quản trị rủi ro ngân hàng là điều tiết những tác động tiêu cực của rủi ro khi xảy ra. Cùng với điều này, chi phí của ngân hàng bỏ ra để điều tiết phải thấp hơn giá trị thiệt hại do những rủi ro ngân hàng có khả năng xảy ra và thậm chí ở mức độ giá trị cao nhất khi chúng xảy ra.

Nguyên tắc hợp lý về thời gian: Thời gian tồn tại của một nghiệp vụ ngân hàng càng lâu thì biên độ xảy ra rủi ro càng lớn và khả năng điều tiết những tác động tiêu cực của nó và tính kinh tế của quản trị rủi ro càng thấp. Khi bắt buộc phải tồn tại các nghiệp vụ này thì ngân hàng phải đảm bảo có mức độ thu nhập phụ trội cần thiết không chỉ vì lợi nhuận mà còn vì mục đích bù đắp những chi phí để điều tiết tác động của rủi ro trong trường hợp chúng xảy ra.

Nguyên tắc phù hợp với chiến lược chung của ngân hàng: Hệ thống quản trị rủi ro cần phải được dựa trên nền tảng những tiêu chí chung của chiến lược phát triển của ngân hàng cũng như các chính sách điều hành từng hoạt động riêng biệt của ngân hàng.

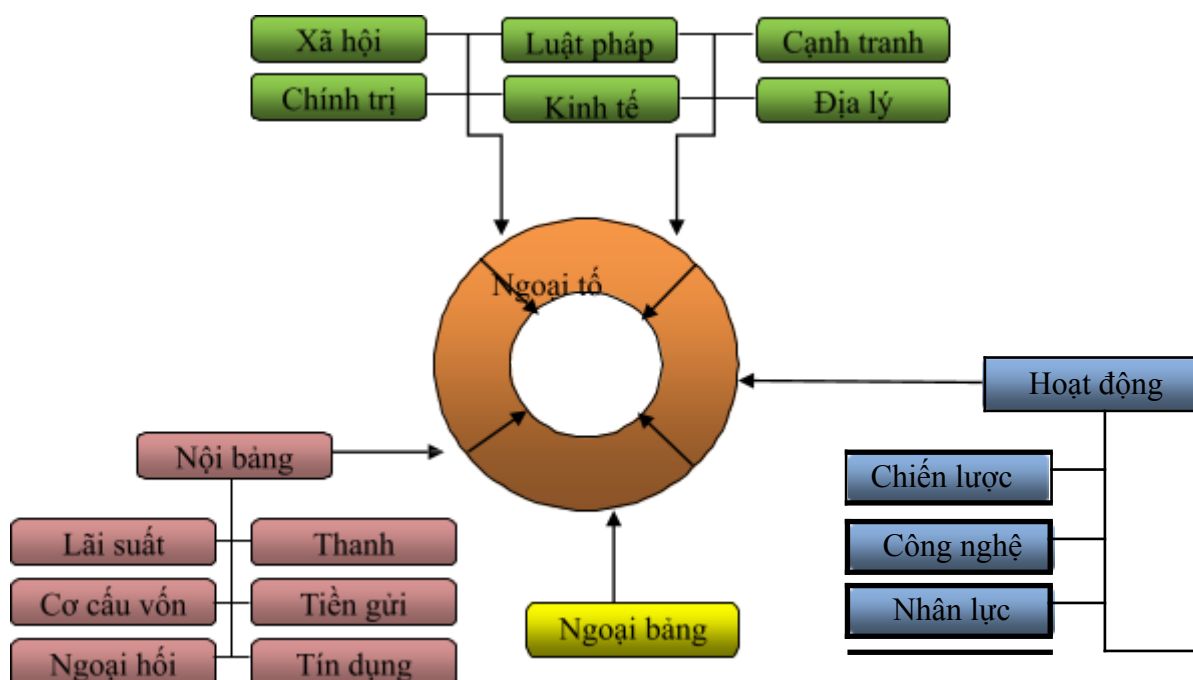
Nguyên tắc chuyển đẩy các loại rủi ro không cho phép: Nguyên tắc này đòi hỏi các loại rủi ro nằm trong “gói rủi ro cho phép” phải có khả năng chuyển đẩy cao. Các loại rủi ro không tương thích với khả năng của ngân hàng trong việc điều tiết những hậu quả tiêu cực khi chúng xảy ra hay không phù hợp với những yêu cầu cụ thể về chiến lược và chính sách điều hành hoạt động của ngân hàng cần phải được loại bỏ khỏi gói rủi ro cho phép. Hay nói cách khác chúng chỉ được cho vào khi có khả năng chuyển đẩy cao sang các đối tác hoặc các công ty bảo hiểm bên ngoài.

Sự hình thành và thực thi chính sách quản trị rủi ro ngân hàng thông thường

phải được thực hiện qua các giai đoạn cơ bản sau:

a. *Nhận diện các loại rủi ro ngân hàng*: Hiệu quả của việc quản trị rủi ro phụ thuộc rất nhiều vào việc phân loại rủi ro. Phân loại được rủi ro được hiểu là việc phân rủi ro thành từng nhóm riêng biệt theo dấu hiệu của chúng. Cơ sở khoa học về việc phân loại rủi ro đã tạo điều kiện cho các nhà quản trị ngân hàng có thể xác định rõ ràng vị trí của từng loại rủi ro trong hệ thống rủi ro. Việc phân loại rủi ro hợp lý sẽ giúp nâng cao khả năng và hiệu quả áp dụng các phương pháp phù hợp trong việc quản trị rủi ro.

Việc phân loại rủi ro xuất phát từ nhiệm vụ phân tích hoạt động của ngân hàng và hoàn thiện các phương pháp quản trị rủi ro, nó tạo điều kiện giải quyết những vấn đề quan trọng- làm rõ các chỉ số cơ bản để đánh giá tính hiệu quả của ngân hàng, xác định những yếu tố bên trong và bên ngoài ảnh hưởng đến kết quả tiềm năng mà ngân hàng có thể đạt được. Thông thường rủi ro được phân loại theo những loại sau: rủi ro tín dụng, rủi ro thị trường, rủi ro lãi suất, rủi ro thanh khoản, rủi ro hoạt động, rủi ro luật pháp,... Nhưng bởi có nhiều loại rủi ro khác nhau không có cùng mức độ ảnh hưởng đến sự vững chắc của ngân hàng và hình thành từ nhiều yếu tố khác nhau, có các mức độ khác nhau nên không thể cùng áp dụng một loại phương pháp đánh giá và quản trị chung. Kinh nghiệm trên thế giới đã chỉ ra nhiều yếu tố khác nhau mà chúng có thể làm nền tảng cho việc phân loại rủi ro ngân hàng, bao gồm những yếu tố cơ bản sau:



Sản phẩm

Hình 1.3: Các yếu tố ảnh hưởng đến mức độ rủi ro ngân hàng

Nguồn: Tác giả tự tổng hợp

b. *Phân tích rủi ro*: Phân tích rủi ro được bắt đầu từ việc làm sáng tỏ nguồn gốc và nguyên nhân của chúng. Quan trọng nhất trong công việc này là xác định nguồn gốc của rủi ro, khả năng thiệt hại cũng như lợi nhuận từ những nghiệp vụ ngân hàng có tiềm ẩn rủi ro. Việc phân tích sẽ giúp ngân hàng lựa chọn kịp thời những giải pháp tối ưu trong nhiều giải pháp khác nhau.

c. *Đánh giá rủi ro*: Đánh giá rủi ro tạo điều kiện cho các nhà quản trị ngân hàng xác định đại lượng của rủi ro ngân hàng. Tính chuẩn mực của việc đánh giá những thiệt hại dự báo phụ thuộc vào việc lựa chọn phương pháp đánh giá rủi ro. Hiện nay trên thực tế có 3 phương pháp cơ bản sau:

- Phương pháp thống kê: Bản chất của phương pháp này là dựa trên việc tính toán xác suất xảy ra thiệt hại đối với những nghiệp vụ được nghiên cứu.
- Phương pháp kinh nghiệm: Nếu như phương pháp thống kê dựa trên việc thống kê các thông tin đã được lựa chọn thì phương pháp này được hình thành trên kinh nghiệm của các chuyên gia. Và để chính xác hơn các nhà quản trị ngân hàng có thể kết hợp hai phương pháp này với nhau.
- Phương pháp tính toán- phân tích: phương pháp này xây dựng lên đường cong xác suất thiệt hại và đánh giá rủi ro ngân hàng dựa trên nền tảng toán ứng dụng. Tuy nhiên, việc đánh giá rủi ro tài chính, rủi ro tín dụng và những rủi ro khác dựa trên cơ sở toán ứng dụng về mặt lý thuyết chưa được hoàn thiện. Vì vậy, phương pháp này hiện nay trên thực tế chưa được áp dụng.

d. *Phương pháp cảnh báo và giảm thiểu rủi ro*: Trong hệ thống điều hành rủi ro ngân hàng, cơ chế điều tiết nội bộ đóng vai trò rất quan trọng. Cơ chế điều tiết nội bộ rủi ro ngân hàng là một hệ thống giảm thiểu tối đa những

ảnh hưởng tiêu cực của rủi ro bản thân ngân hàng xây dựng, lựa chọn và thực hiện. Hệ thống này hình thành trên những phương pháp cơ bản sau:

- Xây dựng những phương pháp phòng chống rủi ro từ xa đối với từng nghiệp vụ cụ thể.
- Xây dựng cơ chế giới hạn rủi ro thông qua các quy định giới hạn mức độ rủi ro cho phép cũng như đối với các nghiệp vụ ngân hàng

e. *Giám sát và kiểm tra*: Luôn duy trì việc thường xuyên và tăng cường các biện pháp giám sát, kiểm tra và đôn đốc việc thực hiện chính xác các quy trình hoạt động nhằm giảm thiểu tối đa các rủi ro có thể xảy ra trong quá trình hoạt động kinh doanh

1.2.2. Khái niệm quản trị rủi ro hoạt động:

Quản trị rủi ro hoạt động trong những năm gần đây đã trở thành một hoạt động quan trọng đối với các NHTM. Mức độ hiện đại hóa đòi hỏi các NHTM phải dựa vào công nghệ tự động ngày càng phức tạp; phát triển đa dạng hơn các sản phẩm; xu hướng toàn cầu hóa, cạnh tranh, mở rộng quy mô, tham gia vào hoạt động mua lại, sáp nhập, hợp nhất. Quản trị rủi ro hoạt động là quá trình tổ chức tin dụng tiến hành các hoạt động tác động đến rủi ro hoạt động, bao gồm việc thiết lập cơ cấu tổ chức, xây dựng hệ thống các chính sách, phương pháp quản trị rủi ro hoạt động để thực hiện quá trình quản trị rủi ro đó là xác định, đo lường, đánh giá, quản lý, giám sát và kiểm tra kiểm soát rủi ro hoạt động nhằm bảo đảm hạn chế tới mức thấp nhất rủi ro xảy ra. Quản trị rủi ro hoạt động hiệu quả nghĩa là rủi ro xảy ra trong mức độ dự đoán trước và NHTM có thể kiểm soát được.

1.2.3. Một số công cụ quản trị rủi ro hoạt động:

Một phần quan trọng tạo nên sự thành công của hệ thống quản lý và đo lường rủi ro hoạt động là cơ cấu mà nó vận hành. Có 5 yếu tố quyết định đến một cơ cấu hoàn hảo: i.toàn bộ trách nhiệm của ban quản lý và điều hành, bao gồm công khai những kế hoạch mang tính rủi ro và tham vọng (trên diện rộng) ii.nhiệm vụ báo cáo rủi ro độc lập trong phạm vi toàn bộ cơ cấu quản trị rủi ro.iii.trách nhiệm quản trị rủi ro trong phạm vi kinh doanh hợp tác văn hoá thúc đẩy quá trình nhận diện và thông báo các thiệt hại trong hoạt động; một mô hình phương án thiết thực, bao

gồm cả việc nắm giữ dữ liệu. Trong số trên, yếu tố thứ tư là yếu tố ít rõ ràng nhất và do đó, khó đạt được nhất, nhưng lại có ảnh hưởng sâu sắc nhất đến một tổ chức, đây là yếu tố quyết định thúc đẩy việc quản lý thành công, và là nền tảng cho sự áp dụng rộng rãi các công cụ quản lý cụ thể sau đây. Nhằm đáp ứng những yêu cầu về chất lượng và số lượng của các phương pháp TSA và AMA, các tổ chức đã tạo ra nhiều công cụ ứng dụng cho các yếu tố khác nhau của cơ cấu. Điều quan trọng là những công cụ này phải được xem như một phần của toàn bộ chương trình thiết thực quản trị rủi ro hoạt động. Rủi ro hoạt động cần được nhìn nhận như một tác động đáng kể đến phần lớn những quyết định điều hành. Ba công cụ định tính chính được áp dụng cho đến nay là: sự tự định giá kiểm soát rủi ro, thẻ điểm (Scorecard), và các chỉ tiêu rủi ro then chốt. Với mục đích định lượng, nhập liệu lấy từ ba nguồn chính: các dữ liệu nội bộ, các dữ liệu bên ngoài và kịch bản kế hoạch. Đó là một sự đơn giản hoá, còn giới kinh doanh hiện nay đang ngày càng tìm ra nhiều phương án sử dụng các công cụ định tính khác để điều chỉnh tốt hơn việc định lượng các rủi ro. Quả thực, cách tiếp cận AMA có đưa ra một yêu cầu cho việc tạo ra sự chỉnh lý nhằm phản ánh môi trường kinh doanh và hệ thống kiểm soát nội bộ. Đây là một yêu cầu quan trọng, được thiết lập nhằm đảm bảo các dữ liệu sẽ không bị sử dụng một cách thiếu hiểu biết và sẽ được điều chỉnh tại chính môi trường mà nó được thu thập. Những điều chỉnh đó sẽ được đưa ra thông qua việc ứng dụng các dữ liệu nội bộ và bên ngoài, và đặc biệt là việc phân tích kịch bản. Các công cụ định tính có tác dụng thể hiện sự thay đổi trong quá trình kinh doanh, kiểm soát môi trường và chúng ngày càng được sử dụng rộng rãi để hỗ trợ những sự điều chỉnh này.

1.2.3.1. Tự đánh giá rủi ro (RCSA):

Nhiều ngân hàng sẽ áp dụng công cụ này như một nền móng cho việc nhận diện và ước lượng khả năng dễ bị tổn thất của họ bởi các rủi ro hoạt động, và đây luôn là bước đầu tiên trong quá trình quản lý và đánh giá. Nguyên lý đằng sau RCSA đó là người có kiến thức kinh doanh tốt nhất- những nhà quản lý kinh doanh- sẽ xác định các nguồn gốc tiềm tàng của rủi ro. Điều này bổ sung thêm một lợi ích là những nhà quản lý sẽ phải có khả năng nhìn nhận sâu sắc các rủi ro họ phải gánh

chịu, phát triển nhận thức và cách quản lý đối với các rủi ro đó, cũng như nâng cao ý thức trách nhiệm.

Các bài tập đánh giá được tiến hành qua những cách tiếp cận từ dưới lên trên (up-down approach), những nhà quản lý kinh doanh cung cấp thông tin cần thiết trong phạm vi cơ cấu đặt ra bởi những chuyên gia trong lĩnh vực rủi ro hoạt động. Các công cụ RCSA cũng có thể trình bày như những bài tập từ trên xuống dưới (top-down exercise), thường bắt đầu từ mức độ quản lý cao cấp hơn, nhằm mục đích đưa tổ chức đạt đến tầm nhìn quản lý doanh nghiệp trình độ cao, đặc biệt quan trọng đối với việc quản trị rủi ro doanh nghiệp. Phương pháp này bao gồm nhiều hoạt động, ví dụ như họp hoặc hội thảo brainstorming management với mục đích đưa ra các đóng góp mang tính chuyên môn cho quá trình phỏng vấn, ứng dụng xây dựng kịch bản, và bảng câu hỏi. Các tổ chức tận dụng các hoạt động này để công bố sơ lược về các rủi ro toàn diện và từng bộ phận, thông qua xác định, phán đoán rủi ro và qua quyết định những hành động kiểm soát cần thiết để làm giảm thiểu những rủi ro đó. RCSA cũng có thể sử dụng bởi những trình độ quản lý khác nhau nhằm đề cao việc ra quyết định, vì chúng hỗ trợ việc công bố minh bạch điều gì đang xảy ra với tổ chức thông qua mô tả các rủi ro và kiểm soát rủi ro.

Quy trình ứng dụng RCSA mang tính chủ quan, còn quyết định của các quản lý cấp cao thì là yếu tố quyết định để đảm bảo rằng những rủi ro phát sinh trong quá trình sẽ không ảnh hưởng đến mục tiêu chung của doanh nghiệp. Có thể các quản lý cấp cao trong ngành sẽ có những lý do, cố ý hay vô tình, cho việc không hoàn toàn công khai các rủi ro họ chỉ ra nên một điều quan trọng là xác nhận tính có hiệu lực của các thông tin thu được từ những đánh giá này với các dữ liệu nội bộ- chứa đựng những kinh nghiệm trong phạm vi doanh nghiệp- và các nguồn bên ngoài- chứa kinh nghiệm của cả ngành. Nếu dựa vào quá trình ứng dụng RCSA để đánh giá rủi ro hoạt động, các ngân hàng sẽ cần phải thiết lập một cấu trúc bao gồm nguồn nhập vào, sự ủng hộ và phản hồi từ các quản lý cấp cao và các đơn vị kinh doanh. Một số tổ chức hoạt động từ đầu theo hình thức top-down bắt đầu quá trình đánh giá rủi ro tại đơn vị cao nhất trong bộ máy của họ xuống các đơn vị kinh doanh ở dưới; một số khác tiến hành ngược lại, bắt đầu từ các đơn vị kinh doanh (thường là các đơn vị

kinh doanh “thân thiện” để họ thử nghiệm). Tuy nhiên tốt hơn cả là xây dựng một hệ thống bao gồm toàn bộ các cấp bậc, mức độ của tổ chức.

1.2.3.2. Thẻ điểm (Scorecards)

Scorecard là các bản câu hỏi cùng loại bao gồm một loạt các câu hỏi liên quan đến xử lý các rủi ro và có các phương án trả lời để lựa chọn. Scorecard cho phép đánh giá định tính được minh họa bằng đánh giá định lượng, nhờ đó đưa ra xếp hạng tương đối cho các mức tổn thất khác nhau của rủi ro hoạt động. Kết quả tính đến cả những rủi ro thực chất và những phương án kiểm soát tương ứng lập ra nhằm hạn chế chúng. Scorecards khác với RCSA ở cách thức đánh giá được tiến hành. Với RCSA, quản lý kinh doanh đối chiếu các quá trình chủ yếu, liên kết các rủi ro với phương án kiểm soát tương ứng. Còn với Scorecard, các yếu tố này được xác định một nhóm cộng tác quản trị rủi ro, còn những nhà quản lý kinh doanh thì đánh giá chúng dưới dạng các câu hỏi với điểm số tương ứng. Scorecards đánh giá mức tổn thất do rủi ro hoạt động của mỗi đơn vị kinh doanh, sau đó có thể sử dụng để điều chỉnh mức vốn cho rủi ro này, nắm giữ bởi mỗi ngành kinh doanh và cuối cùng là bởi ngân hàng. Phương pháp này gắn vốn rủi ro hoạt động với khả năng dễ tổn thất và sự phù hợp của môi trường kiểm soát nội bộ của ngân hàng. Quan trọng hơn, phương pháp này đem đến sự tiến bộ trực tiếp và rõ rệt cho môi trường điều hành của những nhà quản lý kinh doanh và vì vậy giúp nâng cao nhận thức và kiểm soát đối với rủi ro hoạt động. Thêm vào đó, scorecard cần phải tiên tiến để những thay đổi trong tính toán vốn không tác động trở lại những thiệt hại mà sẽ phản ánh thay đổi về môi trường rủi ro và kiểm soát, từ đó thay đổi nét đặc trưng thiệt hại.

Các hoạt động kinh doanh của ngân hàng được chia thành những hạng mục kinh doanh chuẩn hoá. Thông thường sử dụng tám hạng mục kinh doanh được liệt kê trong Hiệp ước Basel II. Các loại rủi ro hoạt động cụ thể tương ứng từng hạng mục kinh doanh qua đó cũng được xác định. Nguồn gốc tiềm tàng của rủi ro hoạt động trong mỗi ngành kinh doanh được xác định và các phương án kiểm soát tương ứng với từng loại rủi ro được chỉ rõ. Tác động của các rủi ro này và việc kiểm soát từng mức độ rủi ro trong phạm vi từng đơn vị kinh doanh được đánh giá thông qua câu trả lời của các nhà quản lý. Các câu trả lời và câu hỏi sau đó được ghép với

nhau dựa vào sự quan trọng quan sát được của chúng, và sự thay đổi trong tổng tỷ trọng của một ngành kinh doanh sẽ có tác động làm thay đổi chi phí vốn.

Scorecard được sử dụng để trải rộng chi phí vốn qua các phạm vi kinh doanh của một tổ chức và sau đó phản ánh những thay đổi của mô hình vốn trong mô hình môi trường rủi ro. Để quá trình này được tiến hành thành công trên thực tiễn, việc đánh giá rủi ro thông qua ngân hàng bắt buộc phải nhất quán. Và một điều quan trọng là bảng câu hỏi cần được thông qua và hoàn thiện bởi ý kiến đóng góp của các nhà quản lý kinh doanh có thâm niên. Qua kiểm tra sổ sách đã phát hiện ra rằng cả các dữ liệu nội bộ và bên ngoài đều được sử dụng để cung cấp các thông tin mang tính khách quan cho quá trình đánh giá chất lượng của sự kiểm soát. Các đáp án cho bản câu hỏi được ấn định sẵn các giá trị bằng số để cho phép thực hiện sự ước lượng mức độ rủi ro. Hơn thế nữa, các câu hỏi có tỷ trọng khác nhau nhằm phản ánh tầm quan trọng tương ứng của chúng và kết quả của bản câu hỏi có thể dùng để phản ánh quy mô kinh doanh. Tương tự như RCSA, điều đó khiến quá trình sáng tác và sử dụng các thẻ scorecard mang tính hết sức chủ quan, và kèm theo đó, làm cho việc xem xét quá trình trở nên khó tính hơn.

Các trục trặc khi sử dụng scorecard xuất phát từ sự khó khăn khi thực hiện. Tỷ trọng của từng đáp án có tính quyết định đến kết quả cuối cùng nhưng chúng thường mang tính đánh giá chủ quan. Thêm vào đó, sự nhất quán của các phản hồi trong cả doanh nghiệp là điều cốt lõi nhưng lại khó đạt được. Và cuối cùng, việc hoàn thành các thẻ điểm có nguy cơ trở thành giống như môn thể thao chạy việt dã đuổi theo người vớt giấy đối với các bộ phận quản trị rủi ro hoạt động nếu tầm quan trọng của chúng không được công nhận. Cũng có thể xảy ra rủi ro là sau khi lưu chuyển các scorecard đến các cơ sở, sẽ có một vài mảnh khoé nhằm giữ cho chi phí vốn ở mức thấp.

1.2.3.3. Các chỉ tiêu rủi ro chính (Key Risk Indicators- KRIs) :

KRIs được sử dụng như một cách quản lý cảnh giác để thay đổi trong phạm vi tổ chức. Lợi ích nhất của KRIs là có thể dự đoán và cung cấp các tín hiệu cảnh báo sớm cho việc quản lý để thay đổi môi trường rủi ro và kiểm soát trước khi thiệt hại xảy ra. Các chỉ tiêu có thể cung cấp các thông tin từ bên trong, thúc đẩy quá trình

đánh giá khách quan về khả năng thiệt hại do rủi ro mà không cần trực tiếp tham khảo các hãng kinh doanh.

Nguyên tắc của KRIs là các ngân hàng có thể nhận biết các chỉ tiêu về thiệt hại do rủi ro hoạt động và giám sát chúng dựa trên một cơ sở có tính chu kỳ. Trong khi ngành công nghiệp đang cố gắng để nhận diện các chỉ tiêu dự đoán được, thì trong hiện tại các chỉ tiêu này phần lớn chỉ nhận diện các thiệt hại xảy ra, chính xác hơn đó là các chỉ tiêu then chốt, thông thường được sử dụng như một công cụ quản lý phục vụ cho việc nhận biết các tổn thất. Khi các KRIs trở thành đoán trước, chúng có thể được sử dụng vào quá trình tính toán vốn.

Lợi ích của KRIs là một yếu tố cho thấy sự phụ thuộc của các chỉ tiêu này đến các tổn thất trong hoạt động. Sự phụ thuộc này hoặc mức độ của sự phụ thuộc này có khả năng sẽ tan vỡ hoặc thay đổi qua thời gian. Do đó, một sự hưởng ứng tự động với các chỉ tiêu này có thể dẫn đến kết luận không chính xác, và cần thiết phải đánh giá định tính đầu ra của chúng. Một cơ cấu KRI sẽ nắm giữ tất cả nguyên nhân tiềm tàng của một sự thay đổi trong đặc trưng rủi ro hoạt động, và vì thế KRIs không thường được sử dụng trong một cơ sở độc lập. Thêm vào đó, tính khách quan của các chỉ tiêu này có thể sẽ không phải điều tốt vì một thực tế là các dữ liệu gốc của các KRIs được cung cấp bởi các hãng kinh doanh trong rất nhiều hoàn cảnh.

1.2.3.4. Các công cụ định tính kịch bản (Scenario):

Scenario có liên quan đến tương lai và phản ánh chính xác từng rủi ro riêng biệt cũng như môi trường kiểm soát tại một ngân hàng trong một thời điểm nào đó và cả trong tương lai- nếu được áp dụng thận trọng. Nó phản chiếu tính khách quan của chi phí vốn rủi ro hoạt động, và được ứng dụng để phân phối vốn cho những tổn thất trong tương lai. Ngược lại, các dữ liệu nội bộ và bên ngoài phản ánh các thiệt hại trong quá khứ. Nó biểu thị khả năng tổn thất của một doanh nghiệp do rủi ro hoạt động, nhưng không phản ánh sự thay đổi của môi trường rủi ro nội bộ- bao gồm các phạm vi hoạt động mới, thay đổi trong môi trường đối ngoại, ví dụ như xu hướng ban hành những chế tài điều hành chặt hơn và thay đổi trong kết cấu kiểm soát. Ngay cả với những thiệt hại lớn khi xảy ra ngoài dự đoán, hầu như toàn ngành

kinh doanh sẽ thay đổi và nâng cao cơ cấu kiểm soát. Một ví dụ đó là những khoản tiền phạt cho các ngân hàng đầu tư do bộ phận nghiên cứu vốn cổ phần của họ thiếu độc lập. Ngay cả những ngân hàng không phải chịu chế tài điều hành cũng cố gắng cải thiện việc kiểm soát để đảm bảo tính độc lập. Giống như RCSAs và Scorecards, scenarios là phương án đánh giá định tính sử dụng ý kiến của các chuyên gia. Tuy nhiên, RCSAs và Scorecards được dùng chủ yếu như các công cụ quản trị rủi ro, và có tiềm năng trở thành công cụ điều chỉnh vốn định tính. Scenarios được dùng chủ yếu để chuyển hóa các dữ liệu định lượng nhập vào thành một mô hình sử dụng vốn - do đó thường được sử dụng trực tiếp trong quá trình mô hình hóa. Quy trình phân tích các kịch bản này bao gồm bốn bước chính: i. tạo lập kịch bản, ii. đánh giá kịch bản, iii. kiểm tra chất lượng các dữ liệu (hợp lệ), iv. hợp nhất vào phương pháp AMA.

- Tạo lập kịch bản (Scenario Generation)

Một phương pháp AMA cần phải đề cập đến tất cả các rủi ro hoạt động. Scenario có thể được áp dụng để nhận biết tất cả các rủi ro này, hoặc chỉ trong những trường hợp mà doanh nghiệp cảm thấy thiếu nguồn dữ liệu đầy đủ. Ví dụ, ngân hàng có thể cân nhắc các dữ liệu ngoài là phù hợp, vì có các thông tin đầy đủ về các tổn thất này và sự thay đổi của môi trường nội bộ hay bên ngoài là không đáng kể. Để tạo lập một kịch bản, một ngân hàng cần phải xác định những yếu tố rủi ro then chốt tác động đến đặc trưng rủi ro hoạt động của mình. Đó có thể là những hạng mục dài hoặc có thể là tập hợp con của 7 loại hoạt động đề cập đến trong phương pháp AMA. Ngân hàng sau đó sẽ cung cấp những yếu tố rủi ro này cho các cơ sở kinh doanh của mình. Sau đó các cơ sở này quyết định yếu tố nào trong số đó tương ứng với họ.

- Đánh giá kịch bản (Scenario Assessment)

Các cơ sở kinh doanh tiếp đó sẽ ước tính mật độ và tính chất của những tổn thất tiềm ẩn có thể xảy ra với họ. Một điều quan trọng ở đây là các nhà quản lý kinh doanh sẽ tạo lập những dữ liệu này, vì họ là những người có kiến thức chuyên sâu nhất về những rủi ro mà doanh nghiệp phải đối mặt.

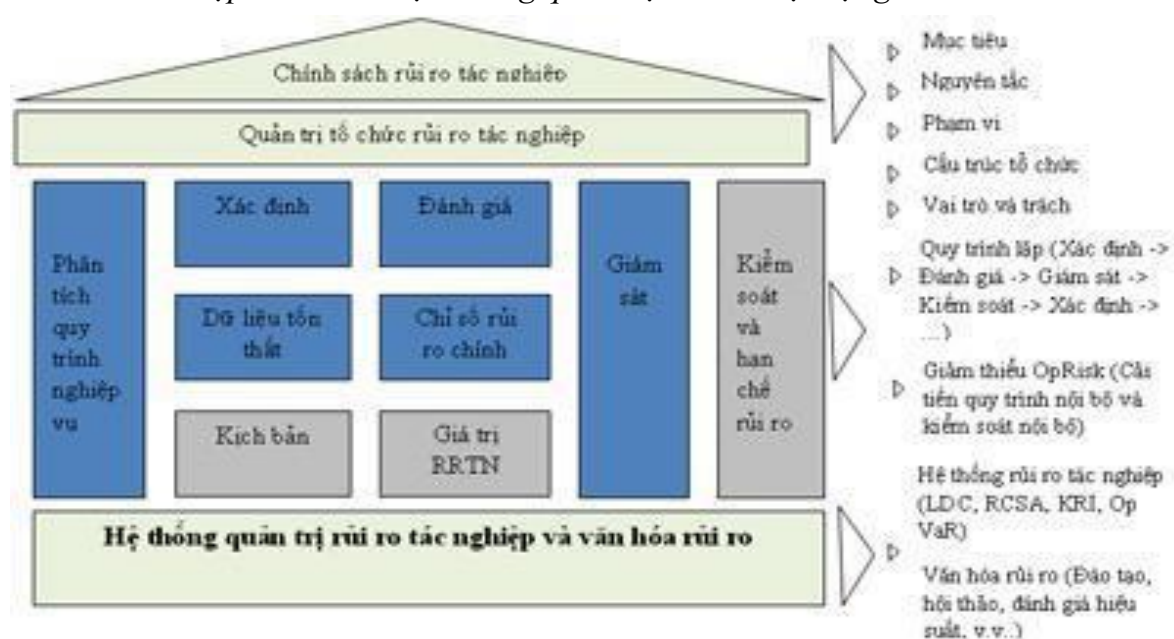
- Kiểm tra chất lượng các dữ liệu

Đây là phần khó khăn nhất khi sử dụng scenario để tạo ra các dữ liệu tổng hợp. Các kịch bản dễ bị ảnh hưởng bởi các dữ liệu nhập vào chủ quan, và do đó cần phải đảm bảo rằng chúng được kiểm tra lại qua đo lường khách quan.

1.2.4. Nội dung quản trị rủi ro hoạt động:

Để phát triển tương xứng với các ngân hàng khu vực và quốc tế, các NHTM Việt Nam đang hội nhập ngày càng mạnh mẽ hơn, nhằm chia sẻ và học hỏi kinh nghiệm quản trị ngân hàng nói chung, quản trị rủi ro hoạt động nói riêng. VNBA đã tham gia tích cực trong quá trình nghiên cứu và xây dựng Hiệp hội dữ liệu tổn thất của các Ngân hàng khu vực Đông Nam Á (Asean Bankers' Loss Data Consortium). Bên cạnh đó, một số NHTM đang chủ động tiếp cận các Hiệp hội quản trị rủi ro khác như RMA, ORX (Hiệp hội trao đổi dữ liệu rủi ro hoạt động)... nhằm nghiên cứu ứng dụng các dữ liệu và kinh nghiệm rủi ro hoạt động bên ngoài vào công tác quản trị rủi ro hoạt động tại ngân hàng mình. Các NHTM cũng tìm kiếm sự giúp đỡ, tư vấn từ các ngân hàng đại lý, các đối tác nước ngoài, đặc biệt là các NHTM lớn với nhiều năm kinh nghiệm quản trị rủi ro hoạt động như UOB, HSBC, Standard Chartered Bank...

1.2.4.1. Thiết lập và hoàn thiện khung quản trị rủi ro hoạt động:



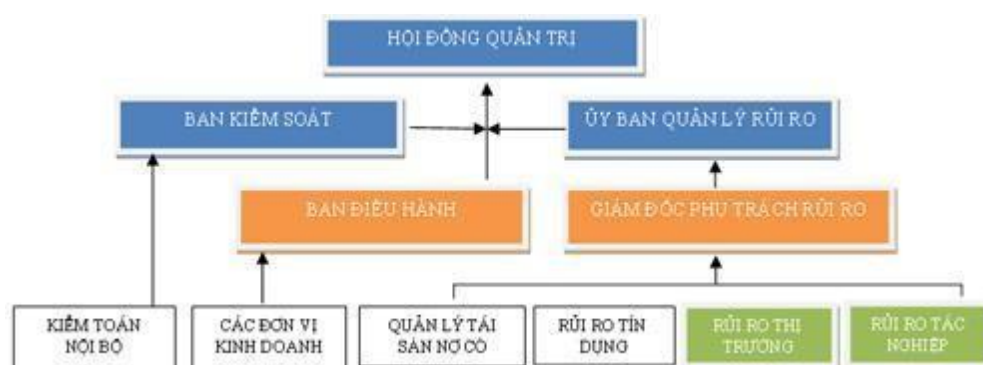
Hình 1.4: Khung quản trị rủi ro hoạt động hiệu quả

Nguồn: Trang web www.gov.vn

Nền móng cơ sở vững chắc cho hoạt động quản trị rủi ro hoạt động tại các NHTM ở Việt Nam chính là khung quản trị rủi ro hoạt động hướng theo chuẩn quốc tế, bao gồm: chính sách, cơ cấu tổ chức, quy trình và giải pháp phần mềm quản trị rủi ro hoạt động trong nội bộ NHTM. Trong bối cảnh hiện tại, các NHTM hoạt động kinh doanh theo cơ chế thị trường có sự quản lý chặt chẽ của NHNN, do vậy các NHTM cần xem xét kỹ lưỡng để quyết định lựa chọn khung quản trị rủi ro hoạt động sao cho đáp ứng được những yêu cầu cơ bản theo chuẩn mực quốc tế như:

- Chiến lược của ngân hàng và phương pháp quản trị rủi ro hoạt động phải ăn khớp với nhau.
- Xác định được các phương pháp thực hành quản lý và đo lường rủi ro hoạt động..
- Đưa ra các công cụ chuẩn mực về xác định, đo lường, kiểm tra, giám sát, báo cáo trong toàn hệ thống nhằm đưa vào chương trình quản trị rủi ro hoạt động.

Để đáp ứng được các yêu cầu cơ bản trên, các NHTM cần phải xác định chiến lược và phương pháp quản trị rủi ro đúng đắn; xác định vai trò, chức năng và trách nhiệm, quyền hạn của các bộ phận trong tổng thể bộ máy cơ cấu tổ chức; đưa ra các yêu cầu về thực hành quản trị rủi ro; phổ biến rộng rãi trong toàn hệ thống, nhất quán việc quản trị rủi ro hoạt động ; quan trọng hơn là ứng dụng các công cụ quản trị như: kiểm tra hạ tầng, tự đánh giá và kiểm soát rủi ro thông qua bảng hỏi (RCSA – Risk Control Self Assessment), thu thập dữ liệu sự kiện rủi ro hoạt động / phân tích, dữ liệu tổn thất khác ngoài hệ thống, chỉ số rủi ro chính (KRI – Key Risk Indicator), phân tích kịch bản, phân tích rủi ro, đo lường rủi ro (VaR – Value at Risk) và báo cáo, phân bổ vốn chịu rủi ro; từ đó có các phương án phòng tránh rủi ro hoạt động như: mua bảo hiểm/chuyển rủi ro.

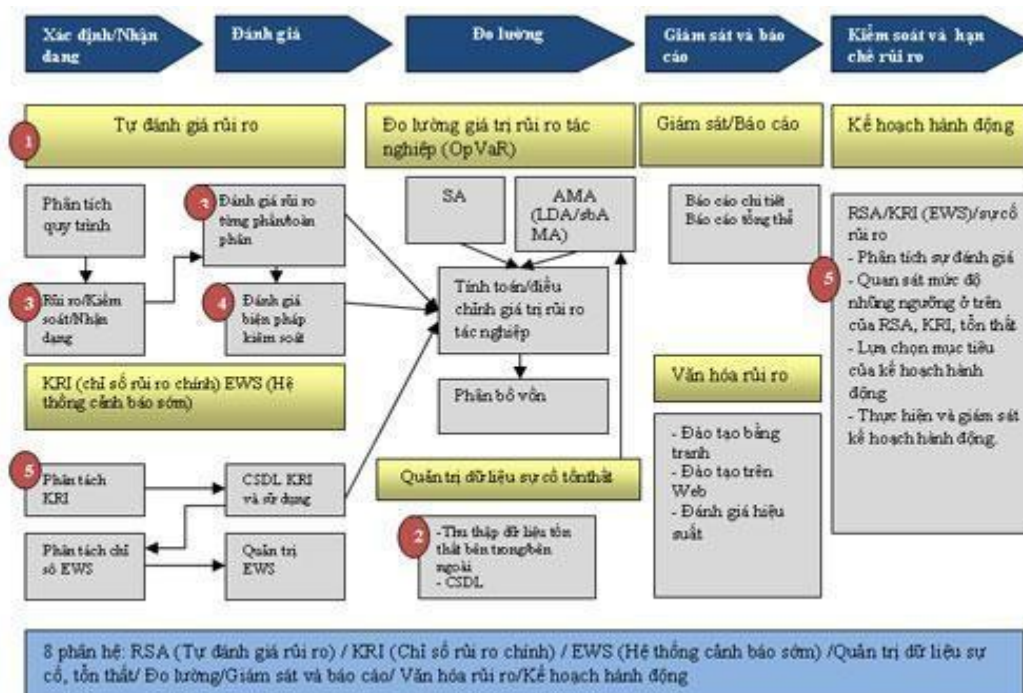


Hình 1.5: Mô hình tổ chức quản trị rủi ro hoạt động tại các NHTM trên thế giới

Nguồn: Tổng hợp trên trang web của NHNN

1.2.4.2. Triển khai áp dụng khung quản trị rủi ro hoạt động:

Sau khi xây dựng được khung quản trị rủi ro hoạt động, các NHTM thực hiện các bước theo quy trình chuẩn của thông lệ quốc tế nhằm xác định rủi ro hoạt động trong chính sách, quy định, quy trình và cả văn hóa, thói quen làm việc của cán bộ trong nội bộ ngân hàng.



Hình 1.6: Quy trình quản trị rủi ro hoạt động hiệu quả.

Nguồn: Tổng hợp trên trang web của NHNN

Công việc có vai trò quan trọng trong quy trình quản trị rủi ro hoạt động là giai đoạn thu thập các dữ liệu rủi ro trong quá khứ và hiện tại của NHTM theo các nguồn khác nhau:

- Từ các hoạt động nghiệp vụ, các phòng/ban/đơn vị trong hệ thống (ở đây các trưởng phòng/ban/đơn vị có trách nhiệm khai báo và lưu trữ các rủi ro phát sinh trong quá trình tác nghiệp)
- Các bộ phận giám sát, kiểm soát có trách nhiệm khai báo và lưu trữ các rủi ro phát sinh trong quá trình kiểm tra, kiểm soát;
- Chiết xuất lỗi, sự cố và tổn thất từ các hệ thống khác trong ngân hàng như: core banking, các module: internet banking, thẻ, treasury,...
- Ngoài ra còn từ các nguồn cung cấp dữ liệu tổn thất bên ngoài như: ORX – Operational Riskdata eXchange, BIS – Bank of International Settlement... hoặc từ các sự kiện rủi ro đã được báo chí đăng tải, sử dụng các nguồn dữ liệu bên ngoài và giả sử các sự kiện rủi ro hoặc các lỗi gây ra rủi ro ảnh hưởng đến hoạt động của ngân hàng mình để xác định mức độ tổn thất có thể gây ra.

Trên cơ sở thu thập các dữ liệu rủi ro NHTM tiến hành việc đo lường rủi ro hoạt động. Đo lường rủi ro hoạt động gồm 2 phương pháp: đo lường định tính và định lượng. Đối với đo lường định lượng thì việc lưu trữ dữ liệu là quan trọng nhất. NHTM phải lưu trữ ít nhất là 3 năm dữ liệu rủi ro hoạt động và chất lượng dữ liệu phải có kiểm soát chặt chẽ để đảm bảo tính đúng đắn trong việc tính toán. Hơn nữa trong đo lường định lượng mức độ tổn thất cũng rất phức tạp, bởi một sự kiện rủi ro hoạt động có thể gây tổn thất làm phá sản một hệ thống ngân hàng, nhưng cũng có rất nhiều sự kiện rủi ro thường hay phát sinh lại gây tổn thất rất nhỏ.

Ví dụ một cán bộ tại bộ phận giao dịch khách hàng có hành động khiếm nhã với khách hàng, sau đó khách hàng này đã thông tin đến nhiều khách hàng khác về việc này và hậu quả là trong 1 tháng ngân hàng mất tới hơn 50 khách hàng gửi tiền. Đây được xem là sự cố rủi ro hoạt động làm ảnh hưởng đến uy tín của ngân hàng. Vấn đề đặt ra là để đo lường mức độ tổn thất của rủi ro này, bộ phận quản trị rủi ro hoạt động sẽ phải tính như thế nào? Lúc này giải pháp phần mềm quản trị rủi ro hoạt động sẽ phát huy tác dụng nhằm đo lường được giá trị rủi ro hoạt động. Dựa vào đó,

các NHTM sẽ tính toán hay điều chỉnh giá trị rủi ro và phân bổ vốn dự phòng rủi ro hoạt động theo phương pháp thích hợp được chỉ dẫn trong Basel II (ii).

Bằng cách thu thập dữ liệu rủi ro, tổn thất, RCSA từ các nguồn khác nhau, NHTM sẽ đánh giá mức độ rủi ro trong các hoạt động theo từng phòng/ban nghiệp vụ... để xác định đâu là rủi ro chính tại từng phòng/ban trong từng hoạt động nghiệp vụ đó... Mặt khác, NHTM còn phải phân mức độ rủi ro hoạt động theo cấp độ quan trọng từ thấp đến cao trong hoạt động của mình (Risk Hierarchy). Ví dụ “Uy tín” là vấn đề mà ngân hàng xem là quan trọng nhất, vậy thì những vấn đề liên quan đến uy tín là gì? Là quan hệ khách hàng, rồi sản phẩm, dịch vụ.... Nếu như xảy ra rủi ro hoạt động ở khâu sản phẩm, dịch vụ thì vấn đề nào là quan trọng nhất?... Đồng thời đưa ra những phương pháp hoặc cách thức để đánh giá và kiểm soát rủi ro ở nhiều mức độ khác nhau (cấp lãnh đạo, quản lý hay cán bộ....). Tùy theo quy mô, mô hình hoạt động, mỗi NHTM có thể áp dụng cách thức để đánh giá và kiểm soát khác nhau. Tuy nhiên, việc đánh giá và kiểm soát rủi ro phải được diễn ra thường xuyên và áp dụng cho toàn bộ các phòng/ban, nghiệp vụ kinh doanh trong hệ thống. Các phương pháp ở đây có thể là xây dựng bảng hỏi, kiểm tra chéo, điều tra hoặc phỏng vấn,...

Một công cụ thường được sử dụng trong quản trị rủi ro hoạt động là phân tích kịch bản. Đặt giả thiết nếu có sự kiện rủi ro giả định sẽ xảy ra trong tương lai, khi đó họ sẽ kết hợp các chính sách rủi ro và vốn chịu rủi ro của mình để phân tích, đánh giá rủi ro và mức độ ảnh hưởng của nó đối với hoạt động chung của NHTM. Có 4 phương pháp để phân tích kịch bản trong rủi ro hoạt động gồm: các trường hợp rủi ro dẫn đến ảnh hưởng - ảnh hưởng gây ra các trường hợp rủi ro; một sự kiện nghiêm trọng/tần suất – sự kiện nghiêm trọng/chuỗi tần suất; ảnh hưởng tập trung - ảnh hưởng phi tập trung; số nhỏ - số lớn.

Các dấu hiệu rủi ro sẽ được tập hợp tại bộ phận quản trị rủi ro chuyên trách và bộ phận này thực hiện phân tích đánh giá và đo lường rủi ro, sau đó có trách nhiệm báo cáo lên Ủy ban QLRR, Ban điều hành và Hội đồng quản trị.

Điểm mấu chốt cuối cùng và có thể coi như yếu tố quyết định hiệu quả hoạt động quản trị rủi ro hoạt động của các NHTM ở Việt Nam là sự quan tâm của Ban

lãnh đạo cấp cao đến công tác quản trị rủi ro hoạt động , trong đó đặc biệt nhấn mạnh đến việc quyết định chiến lược, khung quản trị rủi ro hoạt động và yêu cầu các cấp từ lãnh đạo đến toàn thể cán bộ phải nghiêm túc thực hiện quản trị rủi ro hoạt động kể từ khâu nhập dữ liệu rủi ro đến việc báo cáo và giám sát rủi ro đối với từng nghiệp vụ chuyên môn, sản phẩm dịch vụ trong hoạt động ngân hàng.

1.2.5. Vai trò của quản trị rủi ro hoạt động:

Rủi ro trong kinh doanh tiền tệ và dịch vụ ngân hàng trong nền kinh tế thị trường luôn luôn là vấn đề cần được quan tâm, do hoạt động ngân hàng có tính nhạy cảm cao, ảnh hưởng mạnh đến sự ổn định kinh tế- xã hội. Nếu một ngân hàng nào đó gặp rủi ro, lâm vào tình trạng thiếu khả năng thanh toán, có nguy cơ hoặc thực sự đi đến phá sản, dễ gây tâm lý hoảng loạn, khiến mọi người đổ xô đi rút tiền gửi của mình thật nhanh để tránh bị tổn thất, gây đổ vỡ hệ thống.

Lịch sử hoạt động ngân hàng trên thế giới đã chứng kiến không ít các ngân hàng lớn bị phá sản, mà hậu quả của nó thậm chí không giới hạn trong phạm vi một quốc gia mà lan ra cả nhiều nước trong khu vực hay toàn cầu.

Cuộc khủng hoảng tài chính, tiền tệ tại châu Á năm 1997 đã làm cho nhiều ngân hàng, tổ chức tài chính của các nước trong khu vực bị phá sản. Nhiều ngân hàng nhỏ ở Thái lan, Nhật Bản, Indonesia, Philippin... đã phải sáp nhập hoặc bị các ngân hàng lớn mua lại, nhiều công ty tài chính, môi giới chứng khoán đã bị phá sản.

Tương tự cuộc khủng hoảng tín dụng thứ cấp nhà ở tại Mỹ cuối năm 2008 đã ảnh hưởng đến hàng loạt nền kinh tế khác và gây nên khủng hoảng tài chính toàn cầu, được ví là cuộc khủng hoảng lớn nhất kể từ năm 1933 đến nay. Nếu những tổn thất do rủi ro trong hoạt động tín dụng gây ra ở mức kiểm soát được thì việc xử lý tương đối dễ dàng trong giới hạn cho phép của quỹ dự phòng bù đắp rủi ro của Tổ chức tín dụng. Nhưng khi tổn thất lớn, vượt quá khả năng xử lý của tổ chức tín dụng thì vấn đề sẽ trở nên nghiêm trọng, gây hậu quả khó lường không những cho chính tổ chức tín dụng đó, mà còn cho cả những tổ chức tín dụng và doanh nghiệp khác có liên quan, ảnh hưởng tới quyền lợi người gửi tiền và cuối cùng, ảnh hưởng tới toàn bộ nền kinh tế, và là nguy cơ tiềm ẩn cho khủng hoảng tài chính.

Tóm lại, công tác quản trị rủi ro trong hoạt động ngân hàng nói chung, trong hoạt động hay tác nghiệp nói riêng có vai trò hết sức quan trọng đối với sự tồn tại của mỗi ngân hàng. Nếu công tác quản trị rủi ro hoạt động được thực hiện tốt, sẽ hạn chế được những rủi ro xảy ra đối với ngân hàng, làm tăng thu nhập của ngân hàng. Ngoài ra, công tác quản trị rủi ro nếu được thực hiện tốt còn tạo điều kiện cho sự phát triển của toàn bộ nền kinh tế nói chung. Vì khi rủi ro được hạn chế, tức là ngân hàng đã cung cấp vốn một cách có hiệu quả cho nền kinh tế và đó chính là động lực phát triển nền kinh tế.

1.3 Kinh nghiệm quản trị rủi ro hoạt động trên thế giới và bài học kinh nghiệm cho các NHTM Việt Nam:

1.3.1. Kinh nghiệm quản trị rủi ro tại các ngân hàng trên thế giới:

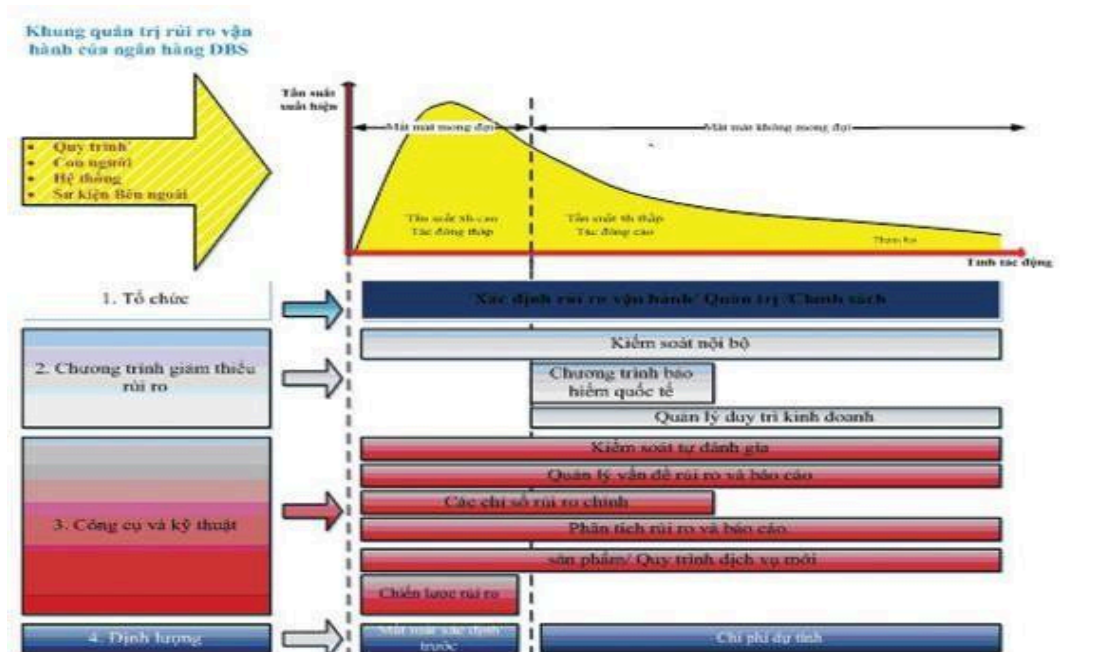
Rất nhiều ngân hàng trên thế giới đã áp dụng các biện pháp quản trị rủi ro hoạt động ngay sau khi Basel II có hiệu lực. Nhiều ngân hàng ở Mỹ, Châu Âu, Nhật Bản, Australia đã áp dụng cách tiếp cận đo lường hiện đại AMA (Advanced Measurement Approach). Kết quả nghiên cứu do Ủy ban Basel thực hiện đối với 121 ngân hàng tại 17 quốc gia cho đến hết năm 2008 đã kết luận rằng vốn rủi ro hoạt động của các ngân hàng sử dụng AMA thấp hơn các ngân hàng không sử dụng AMA (10,8% so với 12-18%).

Hơn 50% ngân hàng Tây Ban Nha đã thực hiện đổi mới hoạt động và tổ chức nhằm mục tiêu quản trị rủi ro hoạt động như: thành lập một bộ phận riêng biệt chuyên về rủi ro hoạt động, đổi mới hệ thống báo cáo và áp dụng công nghệ hiện đại.

Một số ngân hàng sử dụng tối đa nguồn lực từ bên ngoài để quản trị rủi ro hoạt động, như ING Group thuê IBM để quản trị rủi ro hoạt động, Citibank sử dụng phần mềm CLS (continuous linked settlement). Citibank thực hiện quản trị rủi ro hoạt động theo các tiêu chuẩn và chính sách rủi ro và kiểm soát trên cơ sở tự đánh giá rủi ro. Hoạt động của các phòng ban, đơn vị kinh doanh được xác định, đánh giá thường xuyên; từ đó các quyết định điều chỉnh và sửa đổi hoạt động để giảm thiểu rủi ro hoạt động được đưa ra. Các hoạt động này được tài liệu hóa và

công bố trong ngân hàng. Các chỉ số đo lường rủi ro chính được xác định kỹ lưỡng và cụ thể - và đây là điều kiện để Citibank thực hiện quản trị rủi ro hoạt động.

Khung quản trị rủi ro hoạt động cũng được vận dụng một cách linh hoạt cho phù hợp với điều kiện của từng quốc gia, từng ngân hàng. Ngân hàng DBS (Singapore) đã cụ thể hóa khung quản trị trên như sau: các rủi ro hoạt động được phân tích trên hai giác độ: tần suất xuất hiện và mức độ tác động. Từ đó, DBS xác định cách thức tổ chức và xây dựng các chương trình giảm thiểu các mức rủi ro hoạt động như: kiểm soát nội bộ, bảo hiểm quốc tế. Tại DBS, các công cụ và kỹ thuật quản trị rủi ro hoạt động được sử dụng như kiểm soát tự đánh giá, quản lý sự kiện, phân tích rủi ro và báo cáo.



Hình 1.7: Khung quản trị rủi ro hoạt động của ngân hàng DBS

Nguồn: www.dbs.com.sg

1.3.2. Bài học kinh nghiệm quản trị rủi ro hoạt động cho các NHTM Việt Nam:

Thông qua các nguyên tắc của Ủy ban Basel II, và thực tiễn thành công cũng như thất bại của nhiều ngân hàng trên thế giới về quản trị rủi ro hoạt động, bài học

kinh nghiệm cho các NHTM Việt Nam và đặc biệt cho Agribank nhằm tăng cường quản trị rủi ro hoạt động được tổng kết lại như sau:

Thứ nhất, áp dụng triệt để 4 vấn đề chính với mười nguyên tắc vàng về quản trị Rủi ro hoạt động theo ủy ban. Để thực hiện 10 nguyên tắc này, cả NHTM và Ngân hàng Nhà nước đều phải vào cuộc. Ngân hàng Nhà nước cần đảm bảo nguyên tắc 8-9 và giám sát nguyên tắc 10.

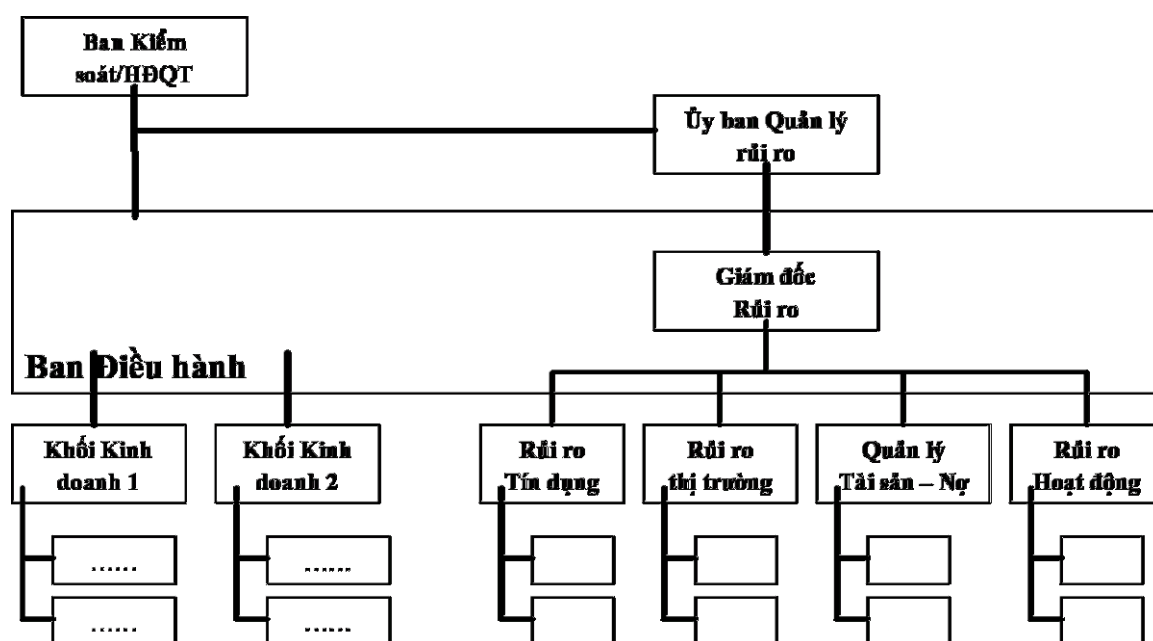
Đối với Agribank, tất cả các cấp từ hội đồng thành viên, ban tổng giám đốc, và tất cả các nhân viên đều phải nhận thức được tầm quan trọng của rủi ro hoạt động. Hội đồng thành viên phải thuê tư vấn xây dựng khung quản trị rủi ro hoạt động phù hợp chongân hàng của mình và môi trường kinh doanh. Trong đó, hai vấn đề chủ chốt cần được đầu tư là: Xây dựng và hoàn thiện chiến lược cho quản trị rủi ro hoạt động, và hoàn thiện cấu trúc quản trị rủi ro hoạt động, đặc biệt là cấu trúc tổ chức. Chiến lược quản trị rủi ro hoạt động thường bao gồm các vấn đề sau đây: (i) xác định rủi ro hoạt động và nhận biết các nguyên nhân gây rủi ro hoạt động , (ii) mô tả hồ sơ rủi ro (ví dụ: các rủi ro chính của các quy trình quản trị phụ thuộc vào quy mô, sự phức tạp của hoạt động kinh doanh); (iii) Mô tả về các trách nhiệm quản trị rủi ro hoạt động vào tổng thể quản trị rủi ro nói chung của ngân hàng.

Về vấn đề cấu trúc quản trị rủi ro hoạt động, Agribank cần thành lập, hoàn thiện ủy ban quản trị rủi ro riêng biệt, trong đó rủi ro hoạt động là một bộ phận. Bộ máy giám sát rủi ro của ngân hàng cần hoạt động độc lập, không tham gia vào quá trình tạo rủi ro, có chức năng quản lý, giám sát rủi ro. Sau đây là ví dụ minh họa về cơ cấu quản trị rủi ro hoạt động trong ủy ban quản trị rủi ro.

Thứ hai, xây dựng ý thức về quản trị rủi ro hoạt động trong toàn hệ thống, lựa chọn các lĩnh vực ưu tiên để thiết lập các chốt kiểm soát về rủi ro hoạt động. Tất cả các nhân viên trong ngân hàng cần được đào tạo để hiểu biết và tham gia tự xác định rủi ro hoạt động – xác định nguyên nhân, đánh giá trong tất cả các rủi ro hiện có trong tất cả sản phẩm, hoạt động, quy trình và hệ thống của ngân hàng. Các chốt kiểm soát về rủi ro hoạt động được lựa chọn dựa trên các tiêu chí: lĩnh

vực có lợi nhuận cao, là nghiệp vụ cơ bản của NHTM, có thể gây tổn thất nặng nề nếu xảy ra rủi ro.

Thứ ba, xây dựng hệ thống các chỉ tiêu đo lường rủi ro chính KRIs (key risk indicators), định lượng hóa rủi ro hoạt động. Kết hợp các chỉ tiêu định tính (tự đánh giá, kiểm tra) và các chỉ tiêu định lượng và tính toán khả năng xảy ra rủi ro (likelihood).



Hình 1.8: Mô hình cơ bản cấu trúc quản trị rủi ro hoạt động

Nguồn: Deutsche Bank, 2007 (11)

Đối với mỗi quá trình hoạt động, phân tích độ lớn tác động của rủi ro (xét về mặt số tiền bị mất, tổn thất khác gây ra cho ngân hàng...) và khả năng (xét về mặt số lượng sự cố) cho mỗi lần trong 4 nguyên nhân xảy ra rủi ro hoạt động, từ đó thu thập cơ sở dữ liệu tổn thất. Các mức độ ảnh hưởng và khả năng xảy ra mỗi loại rủi ro được phân công theo tầm ảnh hưởng là cao hay thấp. Sau khi xác định các mức độ rủi ro ảnh hưởng và khả năng cho mỗi loại rủi ro. Các kết quả thu được là mức độ rủi ro = (Mức độ ảnh hưởng rủi ro hoạt động) x (Khả năng xảy ra sự kiện). Từ mức độ rủi ro được định lượng hóa như trên, Agribank tính toán để đưa ra kế hoạch kiểm soát rủi ro.

Thứ tư, xây dựng ngân hàng dữ liệu về rủi ro hoạt động và sử dụng công nghệ hiện đại trong phân tích, xử lý rủi ro hoạt động. Agribank nên nhanh chóng xây dựng các quy trình hướng dẫn để thu thập thêm các thông tin tổn thất. Nếu có điều kiện, tối ưu hóa công nghệ hiện đại để phân tích, đánh giá và xử lý rủi ro hoạt động. Ngân hàng nên tham gia các tổ chức bên ngoài, tăng cường đối thoại với ngân hàng bạn, Ngân hàng Nhà nước để chia sẻ thông tin tổn thất. Ngân hàng Nhà nước, Hiệp hội Ngân hàng và các Agribank nhanh chóng hiện thực hóa các khuyến nghị đã đưa ra trong hội thảo của Ngân hàng Nhà nước tháng 1/2009 về Rủi ro hoạt động về việc thành lập ngân hàng dữ liệu chung của Rủi ro hoạt động, tránh tình trạng giấu thông tin như về Rủi ro hoạt động hiện nay tại các NHTM. Những thông tin cốt lõi cung cấp ngân hàng dữ liệu tổn thất bao gồm: (i) Tổng số tiền thiệt hại (trước khi được khôi phục), (ii) Trợ cấp bảo hiểm và những khôi phục khác, (iii) Loại rủi ro tương ứng, (iv) Lĩnh vực kinh doanh, nơi xảy ra tổn thất, (v) Ngày, tháng xuất hiện biến cố và khám phá sự kiện, (vi) Nguyên nhân của sự kiện.

Bảng 1.1. Ví dụ minh họa về một số chỉ tiêu đo lường Rủi ro hoạt động chính

Sự cố	Chỉ số đo lường rủi ro (KRIs)
Gian lận	Số lượng gian lận nội bộ Số lượng gian lận bên ngoài
Khiếu nại và tranh chấp của khách hàng	Số lượng báo cáo khiếu nại và tranh chấp Số lượng khiếu nại vượt quá X ngày
Các vị trí bị bỏ trống	Tỷ lệ phần trăm vị trí nhân viên bỏ trống. Số lượng các vị trí bị bỏ trống hơn X ngày
Chính sách sản phẩm	Số sản phẩm được đưa ra nhưng không hoàn thành đúng chương trình sản phẩm Số sản phẩm được triển khai quá chậm
Lỗi , sai sót	Số lượng tiền mặt thiếu/ thừa Số tiền thu thừa hoặc bị mất do sai sót Số vi phạm quá giới hạn
Xử lý giao dịch	Khối lượng giao dịch Số nợ quá hạn trong quá trình chờ xử lý
Công nghệ thông tin	Số lượng và độ dài thời gian ngừng hệ thống theo kế hoạch Số lượng và độ dài thời gian ngừng hệ thống không theo kế hoạch
Vi phạm quy định	Số vi phạm, phạt/ cảnh cáo những vi phạm quy định của cơ quan/ luật pháp

Nguồn: KPMG International 2007 (12)

Thứ năm, hạn chế tối đa nguyên nhân gây ra Rủi ro hoạt động từ các yếu tố bên trong như con người, quy trình, hệ thống. Các chính sách quản trị nhân lực cần hướng tới mục tiêu xây dựng nguồn nhân lực có chất lượng cao, đạo đức nghề nghiệp tốt; các quy trình nghiệp vụ cần được rà soát thường xuyên, hoàn thiện hóa, tránh quá cứng nhắc và có lỗi hổng. Hệ thống công nghệ thông tin và vận hành cần được bảo dưỡng và cập nhật thường xuyên. Những chức năng cơ bản của những phần mềm ứng dụng cho Rủi ro hoạt động ít nhất cần bao gồm (i) Nhập dữ liệu được phân cấp (dữ liệu tổn thất, các chỉ số rủi ro, các phản hồi để đánh giá rủi ro), (ii) Tập trung đánh giá trên mọi phạm vi kinh doanh (xác định của quy định điều chỉnh và vốn đầu tư, sự tập hợp và sự so sánh các kết quả mọi thành phần rủi ro hoạt động báo cáo cho Hội đồng quản trị (iii) Tập trung và/hoặc phân cấp quản

Khả năng xảy ra sự kiện Ảnh hưởng	Rất ít xảy ra 3 năm mới xảy ra 1 lần hoặc lâu hơn. 1	Ít xảy ra Có thể xảy ra nhưng hiếm khi (1 lần/ 1 năm) 2	Có khả năng Đôi khi xảy ra (1 lần/ 1 quý hoặc lâu hơn) 3	Khả năng lớn Thường xảy ra (1 lần/ 1 tháng hoặc lâu hơn) 4	Chắc chắn Thường xuyên xảy ra (hơn hoặc 1 lần/ 1 tuần) 5
Không đáng kể 1	Mức thấp 1	Mức thấp 2	Mức thấp 3	Mức thấp 4	Trung bình 5
Nhỏ 2	Mức thấp 2	Mức thấp 4	Trung bình 6	Trung bình 8	Đáng kể 10
Tương đối 3	Mức thấp 3	Trung bình 6	Đáng kể 9	Đáng kể 12	Nghiêm trọng 15
Lớn 4	Mức thấp 4	Trung bình 8	Đáng kể 12	Nghiêm trọng 16	Nghiêm trọng 20
Nghiêm trọng 5	Trung bình 5	Đáng kể 10	Nghiêm trọng 15	Nghiêm trọng 20	Nghiêm trọng 25

lý.

Hình 1.9: Ma trận rủi ro

Nguồn: KPMG International 2007

Bảng 1.3: Kế hoạch kiểm soát rủi ro hoạt động cơ bản

Mức độ rủi ro	Kế hoạch hành động
1- 4 Mức thấp	Những kiểm soát nhanh chóng, dễ dàng phải được thực hiện ngay lập tức và tiếp tục cho các kế hoạch hành động khi các nguồn lực cho phép. Giám sát bảo đảm duy trì kiểm soát. Quản lý thông qua các thủ tục thông thường. Cải tiến về kinh tế những nơi có thể. Báo cáo rủi ro phải được hoàn tất.
5-8 Trung bình	Các kế hoạch nhằm giảm bớt rủi ro, nhưng chi phí của công tác phòng chống có thể được hạn chế. Đánh giá rủi ro và thực hiện những hành động thích hợp. Các hành động phải được, kiểm soát. Báo cáo rủi ro phải được hoàn tất, rủi ro phải được theo dõi.
9-12 Đáng kể	Trường hợp các rủi ro liên quan đến công việc đang tiến hành thì việc đánh giá rủi ro càng sớm càng tốt để đảm bảo sự an toàn của công việc, của hoạt động kinh doanh. Chỉ thực hiện hoạt động kinh doanh trong giới hạn rủi ro chấp nhận được, liên hệ với người quản lý rủi ro về những hoạt động đó, để giảm thiểu bớt rủi ro. Báo cáo sự cố phải được hoàn thành, và sự cố được đưa vào theo dõi.
15-25 nghiêm trọng	Không hoạt động cho đến khi việc đánh giá rủi ro đã được hoàn thành để đảm bảo an toàn của hoạt động kinh doanh, nếu không thể giảm thiểu, loại bỏ thì phải thông báo ngay lập tức với giám đốc, người quản lý, quản trị rủi ro. Báo cáo sự cố phải được hoàn tất và sự cố được đưa vào theo dõi.

Nguồn: KPMG International 2007

Cuối cùng là hạn chế tối đa các nguyên nhân Rủi ro hoạt động bên ngoài, xây dựng các phương án, đưa ra tình huống để sẵn sàng đối phó cũng như khắc phục kịp thời hậu quả do các lỗi truyền thông, thiên tai, hoả hoạn gây ra rủi ro hoạt động . Giải pháp cơ bản cho việc đưa ra quyết định lựa chọn thay thế là: công nhận rủi ro hiện hữu, chuyển đổi rủi ro cho bên thứ ba. (ví dụ thông qua bảo hiểm); tránh rủi ro bằng cách ngừng các hoạt động kinh doanh; giảm thiểu rủi ro hoạt động bằng đo lường các rủi ro khác (chẳng hạn như mở rộng của hệ thống kiểm soát, giới thiệu về công nghệ thông tin cho hệ thống tự động nhận dạng sai sót). Những biện pháp này được bổ sung liên tục nhằm hạn chế tổn thất và tạo điều kiện thuận lợi cho sự tiếp tục kinh doanh trong trường hợp không ngăn chặn được rủi ro.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 1

Trong chương 1 với mục tiêu chủ yếu là hệ thống hoá những vấn đề lý luận cơ bản về quản trị rủi ro hoạt động của NHTM trong nền kinh tế thị trường, luận văn đã hoàn thành những nội dung chính sau đây:

Làm rõ và khẳng định, rủi ro hoạt động đang là rủi ro quan trọng và cần được quan tâm trong hoạt động kinh doanh ngân hàng. Rủi ro hoạt động do nhiều nguyên nhân chủ quan và khách quan khác nhau. Bởi vậy việc không ngừng tìm ra một hệ thống cách thức nhằm nâng cao hiệu quả quản trị rủi ro hoạt động đang là một yêu cầu quan trọng đảm bảo sự phát triển ổn định, bền vững của bất kỳ NHTM nào.

+ Phân tích và đi đến kết luận, quản trị rủi ro hoạt động chiếm một vị trí quan trọng, kết quả của quá trình này có ảnh hưởng đến hoạt động quan trọng của các NHTM, bao gồm một hệ thống chiến lược, chính sách và biện pháp trong tác nghiệp hàng ngày của mỗi nhân viên nhằm phòng ngừa và giảm thiểu những sai phạm.

+ Luận án cũng cho rằng, trên thế giới các Ngân hàng có nhiều kinh nghiệm, nhiều biện pháp và chính sách cụ thể về quản trị rủi ro hoạt động, bao gồm cả các NHTM, của Uỷ ban Basel. Đó là những kinh nghiệm đáng quý để Agribank nói riêng và các NHTM Việt Nam nói chung học tập.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ RỦI RO HOẠT ĐỘNG TRONG HỆ THỐNG NGÂN HÀNG NÔNG NGHIỆP VÀ PHÁT TRIỂN NÔNG THÔN VIỆT NAM

2.1. Tổng quan về ngân hàng Nông nghiệp và phát triển nông thôn Việt Nam (Agribank)

2.1.1. Khái quát chung về Agribank.

Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam (Agribank) được thành lập theo quyết định số 53/HĐBT ngày 26/3/1988 của Chủ tịch Hội đồng Bộ trưởng nay là Thủ tướng Chính phủ, tổ chức tiền thân là Ngân hàng Phát triển Nông nghiệp Việt Nam. Đến ngày 14/11/1990, Agribank được đổi tên thành Ngân hàng Nông nghiệp Việt Nam theo Quyết định số 400/CT ngày 14/11/1990 của Chủ tịch Hội đồng Bộ trưởng. Từ ngày 15/10/1996, Ngân hàng được đổi tên là Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt nam theo Quyết định số 280/QĐ-NHNN ngày 15/10/1996 của Thống đốc NHNN Việt Nam.

Hiện tại, Agribank được tổ chức và hoạt động theo mô hình Công ty TNHH một thành viên do Nhà nước sở hữu 100% vốn, là DNNN hạng đặc biệt và là một trong 5 ngân hàng thương mại Nhà nước của Việt Nam. Agribank hoạt động theo Luật các Tổ chức tín dụng và chịu sự quản lý trực tiếp của NHNN Việt Nam.

Bên cạnh việc đảm bảo hoạt động và phát triển đáp ứng các yêu cầu kinh doanh của một ngân hàng thương mại, Agribank đóng vai trò quan trọng trong việc thực hiện các nhiệm vụ chính trị, đường lối, chính sách của Đảng và Nhà nước trong sự nghiệp phát triển kinh tế xã hội đất nước, đặc biệt là khu vực nông nghiệp, nông thôn.

Với những thành tích đặc biệt xuất sắc trong thời kỳ đổi mới, đóng góp tích cực và rất có hiệu quả vào sự nghiệp phát triển kinh tế xã hội của đất nước, sự nghiệp Công nghiệp hoá, hiện đại hoá nông nghiệp - nông thôn, Chủ tịch nước đã ký quyết định số 226/2003/QĐ/CTN ngày 07/05/2003 phong tặng danh hiệu Anh hùng Lao động thời kỳ đổi mới.

Vốn điều lệ: Agribank có vốn điều lệ lớn nhất trong hệ thống các NHTM tại Việt nam. Tính đến thời điểm 31/08/2013, vốn điều lệ của Agribank là 29.605 tỉ đồng. Tổng tài sản đạt 617.859 tỷ đồng, cao nhất trong số các NHTM Việt Nam trong giai đoạn hiện nay, tổng nguồn vốn đạt 573.480 tỷ đồng, tổng dư nợ đạt 512.636 tỷ đồng.

Về khách hàng: Agribank là ngân hàng có cơ sở khách hàng lớn nhất Việt nam; đến 31/08/2013, Agribank có quan hệ với trên 30.000 doanh nghiệp và trên 10 triệu cá nhân và hộ gia đình.

Mạng lưới chi nhánh và hệ thống đơn vị thành viên: Agribank là ngân hàng có hệ thống mạng lưới chi nhánh rộng nhất trong hệ thống các NHTM tại Việt Nam. Agribank có trụ sở chính tại Hà nội, 02 văn phòng đại diện: Văn phòng đại diện miền Trung (đóng tại Đà Nẵng) và Văn phòng đại diện miền Nam (đóng tại TPHCM); 2.300 chi nhánh và phòng giao dịch ở tất cả các tỉnh, thành phố, thị xã, huyện, liên xã trong nước.

Đồng thời với mục tiêu đa dạng hoá danh mục đầu tư, Agribank đã thành lập chi nhánh Agribank tại Campuchia, Ngân hàng liên doanh Việt Thái (Vinasiam Bank), các công ty trực thuộc: Công ty cho thuê tài chính I, II; Công ty trách nhiệm hữu hạn Chứng khoán Agribank, Cty vàng bạc đá quý Agribank, Công ty Vàng bạc đá quý Thành Phố HCM, Cty in thương mại dịch vụ ngân hàng, Cty du lịch thương mại Agribank.

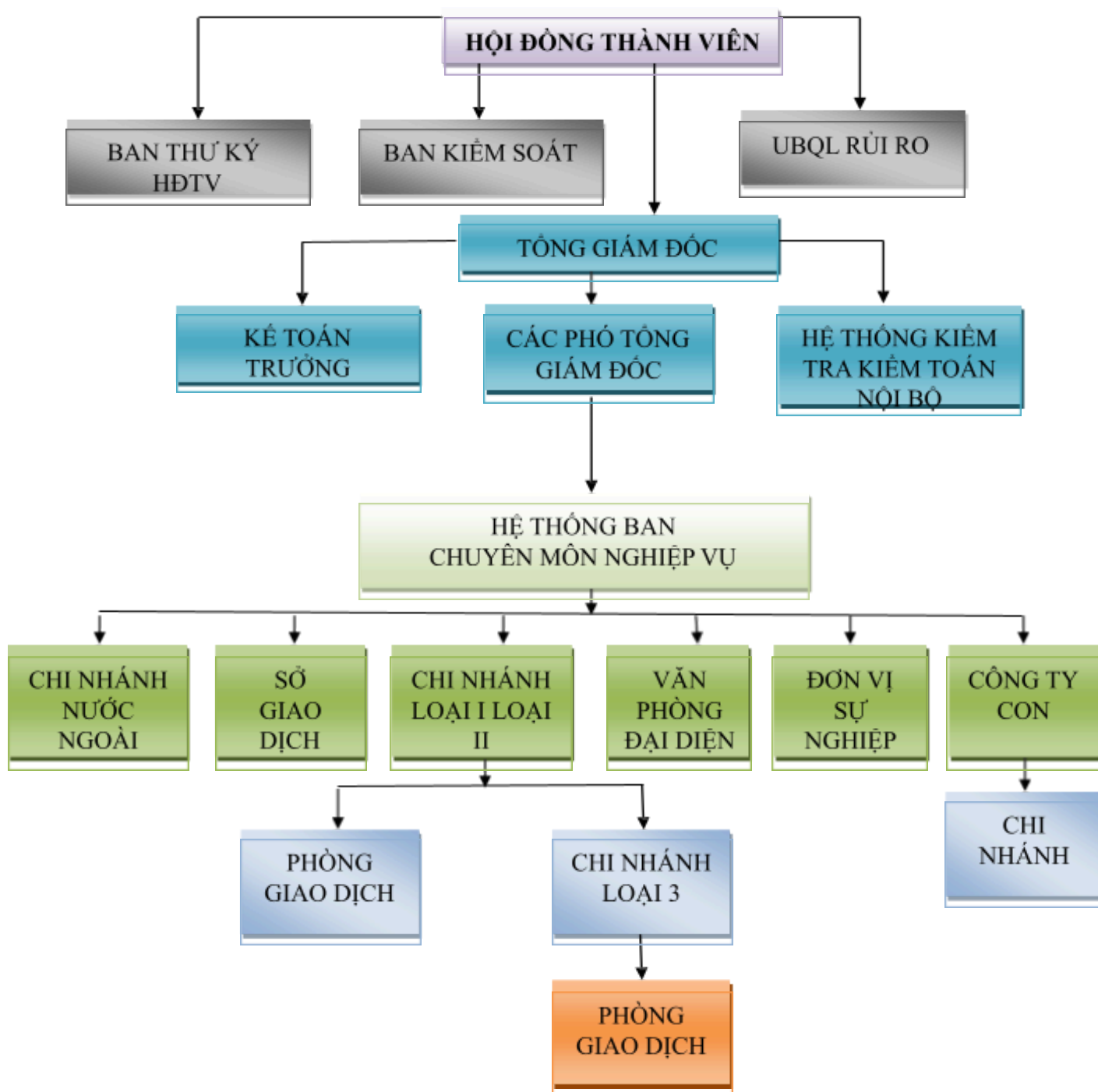
Về công nghệ thông tin: Agribank hiện là một trong những ngân hàng có hệ thống công nghệ thông tin có quy mô, tốc độ xử lý và tổng lượng xử lý giao dịch bình quân lớn nhất với mức độ hiện đại cao về công nghệ ngân hàng trong cả nước. Agribank luôn chú trọng đầu tư đổi mới và ứng dụng công nghệ ngân hàng phục vụ đặc lực cho công tác quản trị kinh doanh và phát triển mạng lưới dịch vụ ngân hàng tiên tiến. Agribank là ngân hàng đầu tiên hoàn thành Dự án Hiện đại hóa hệ thống thanh toán và kế toán khách hàng (IPCAS) do Ngân hàng Thế giới tài trợ. Với hệ thống IPCAS đã được hoàn thiện, Agribank đủ năng lực cung ứng các sản

phẩm, dịch vụ ngân hàng hiện đại, với độ an toàn và chính xác cao đến mọi đối tượng khách hàng trong và ngoài nước.

Về quan hệ đối ngoại : Agribank là một trong số các ngân hàng có quan hệ ngân hàng đại lý lớn nhất Việt Nam với 1.043 ngân hàng đại lý tại 92 quốc gia và vùng lãnh thổ.

Agribank là Chủ tịch Hiệp hội Tín dụng Nông nghiệp Nông thôn Châu Á Thái Bình Dương (APRACA) nhiệm kỳ 2008 - 2010, là thành viên Hiệp hội Tín dụng Nông nghiệp Quốc tế (CICA) và Hiệp hội Ngân hàng Châu Á (ABA); đăng cai tổ chức nhiều hội nghị quốc tế lớn như: Hội nghị FAO vào năm 1991, Hội nghị APRACA vào năm 1996 và năm 2004, Hội nghị tín dụng nông nghiệp quốc tế CICA vào năm 2001, Hội nghị APRACA về thủy sản vào năm 2002.

Agribank là ngân hàng hàng đầu tại Việt Nam trong việc tiếp nhận và triển khai các dự án nước ngoài. Trong bối cảnh kinh tế diễn biến phức tạp, Agribank vẫn được các tổ chức quốc tế như Ngân hàng thế giới (WB), Ngân hàng Phát triển châu Á (ADB), Cơ quan phát triển Pháp (AFD), Ngân hàng Đầu tư châu Âu (EIB)... tín nhiệm, ủy thác triển khai trên 136 dự án với tổng số vốn tiếp nhận đạt trên 5,5 tỷ USD. Agribank không ngừng tiếp cận, thu hút các dự án mới: Hợp đồng tài trợ với Ngân hàng Đầu tư châu Âu (EIB) giai đoạn II; Dự án tài chính nông thôn III (WB); Dự án Biogas (ADB); Dự án JIBIC (Nhật Bản); Dự án phát triển cao su tiểu điền (AFD). Trong những năm gần đây, Agribank còn được biết đến với hình ảnh của một ngân hàng hàng đầu cung cấp các sản phẩm dịch vụ tiện ích, hiện đại.



Hình 2.1: Mô hình tổng thể tổ chức bộ máy quản lý điều hành của Agribank

Nguồn: Báo cáo thường niên của Agribank năm 2012

Nguồn nhân lực: Agribank được coi là ngân hàng lớn nhất Việt nam với số lượng cán bộ công nhân viên lớn nhất trong cả nước, tính đến 31/12/2013, Agribank có hơn 38.000 cán bộ viên chức trong đó trên 70% cán bộ có trình độ từ

đại học trở lên. Lực lượng lao động dồi dào với chất lượng ngày càng được nâng cao, trình độ nghiệp vụ ngày càng chuyên sâu, phong cách làm việc không ngừng được đổi mới đây được coi là lợi thế và cũng là thách thức của Agribank trong thời kỳ hội nhập.

Các sản phẩm dịch vụ của Agribank: Agribank hoạt động kinh doanh đa năng, cung ứng từ các sản phẩm truyền thống đến các sản phẩm dịch vụ ngân hàng hiện đại, tiên tiến, tiện lợi phục vụ cho mọi đối tượng khách hàng trong và ngoài nước. Sản phẩm của AGRIBANK hết sức đa dạng, phù hợp với nhu cầu ngày càng tăng của khách hàng, bao gồm:

- + Nhận tiền gửi không kỳ hạn, có kỳ hạn bằng ngoại tệ hoặc VNĐ
- + Cho vay ngắn hạn, trung và dài hạn bằng ngoại tệ và VNĐ
- + Chuyển tiền trong và ngoài nước
- + Thanh toán xuất nhập khẩu
- + Thực hiện nghiệp vụ bảo lãnh
- + Phát hành thẻ tín dụng, thẻ ATM
- + Bao thanh toán
- + Các sản phẩm khác ...

Bên cạnh nhiệm vụ kinh doanh, Agribank còn thể hiện trách nhiệm xã hội của một doanh nghiệp lớn với sự nghiệp An sinh xã hội của đất nước. Thực hiện Nghị quyết 30A/2008/NQ-CP của Chính phủ về chương trình hỗ trợ giảm nghèo nhanh và bền vững đối với 61 huyện nghèo thuộc 20 tỉnh, Agribank đã triển khai hỗ trợ 160 tỷ đồng cho hai huyện Mường Ảng và Tòa Chùa thuộc tỉnh Điện Biên. Sau khi bàn giao 2.188 nhà ở cho người nghèo vào 2009, tháng 8/2010 Agribank tiếp tục bàn giao 41 khu nhà ở với 329 phòng, 40 khu vệ sinh, 40 hệ thống cấp nước, 40 nhà bếp, 9.000m² sân bê tông, trang thiết bị phục vụ sinh hoạt cho 38 trường học trên địa bàn hai huyện này. Bên cạnh đó, Agribank ủng hộ xây dựng nhà tình nghĩa, nhà đại đoàn kết tại nhiều địa phương trên cả nước; tặng sổ tiết kiệm cho các cựu nữ thanh niên xung phong có hoàn cảnh khó khăn; tài trợ kinh phí mổ tim cho các em nhỏ bị bệnh tim bẩm sinh; tài trợ kinh phí xây dựng Bệnh viện ung bướu khu vực

miền Trung; tôn tạo, tu bổ các Di tích lịch sử quốc gia. Hàng năm, cán bộ, viên chức trong toàn hệ thống đóng góp 04 ngày lương ủng hộ Quỹ đền ơn đáp nghĩa, Quỹ Ngày vì người nghèo, Quỹ Bảo trợ trẻ em Việt Nam, Quỹ tình nghĩa ngành ngân hàng. Số tiền Agribank đóng góp cho các hoạt động xã hội từ thiện vì cộng đồng tăng dần qua các năm, riêng năm 2011 lên tới 200 tỷ đồng, riêng năm 2012 là 333 tỷ đồng.

Với vị thế là NHTM hàng đầu Việt Nam, trong những năm qua, Agribank đã nỗ lực hết mình, đạt được nhiều thành tựu đáng khích lệ, đóng góp to lớn vào sự nghiệp công nghiệp hoá, hiện đại hoá và phát triển kinh tế của đất nước.

2.1.2. Chỉ số tài chính chung:

Kể từ khi Nhà nước thực hiện chính sách đổi mới, nền kinh tế Việt Nam đã có những chuyển biến tích cực, các hoạt động dịch vụ ngân hàng cũng dần phát triển và hết sức đa dạng. Trong những năm vừa qua, đặc biệt kể từ giai đoạn bắt đầu thực hiện chương trình tái cơ cấu lại ngành ngân hàng, hệ thống ngân hàng Việt Nam đã có những bước chuyển biến không ngừng. NHNN đã ban hành nhiều chính sách tín dụng theo hướng thông thoáng, tạo quyền tự chủ cho các ngân hàng trong việc xem xét cho vay.

Năm 2001, Thống đốc NHNN ban hành Quyết định số 1627/2001/QĐ-NHNN. Quyết định này đã tạo hành lang pháp lý thông thoáng cho các tổ chức tín dụng chủ động trong việc lựa chọn khách hàng, cung ứng sản phẩm cho phù hợp với đặc điểm kinh doanh của mình. Với điều kiện thuận lợi đó, Agribank đã ban hành nhiều quy chế, chính sách tín dụng để cung ứng những sản phẩm đa dạng cho khách hàng như: Quyết định số 666/QĐ-HĐQT-TDHo ngày 15/06/2010 của Hội đồng quản trị Agribank về việc ban hành quy định cho vay đối với khách hàng trong hệ thống Agribank, Quyết định số 1434/QĐ-HĐQT-TDDN ngày 22/10/2010 về việc ban hành quy định cho vay đối với tổ chức tín dụng phi ngân hàng trong hệ thống Agribank, Văn bản số 3582/NHNo-TD ngày 26/11/2001 của Tổng Giám đốc Agribank về việc “Hướng dẫn cho vay người lao động làm việc có thời hạn ở nước

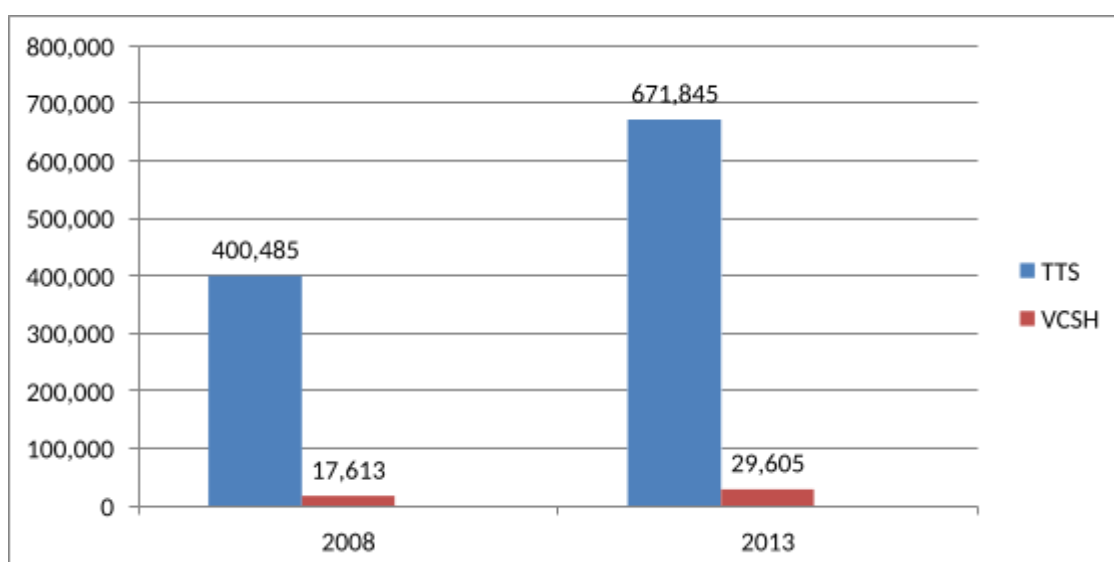
ngoài”, Quyết định về bảo lãnh, Quyết định cho vay bằng ngoại tệ, quy định về bao thanh toán...

Trên cơ sở đó Agribank đã tiến hành các hoạt động cấp tín dụng như: hoạt động cho vay, bảo lãnh, cam kết tín dụng...nhằm đáp ứng nhu cầu vốn lưu động ngắn hạn và trung, dài hạn phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh của nền kinh tế. Bên cạnh đó, ngân hàng cũng ngày càng mở rộng và thu hút được nhiều loại hình khách hàng như: DNNN, Công ty cổ phần, Công ty TNHH, Công ty liên doanh, 100% vốn nước ngoài... cùng với các cá nhân, hộ gia đình và hộ sản xuất.

a. Tổng tài sản và vốn chủ sở hữu:

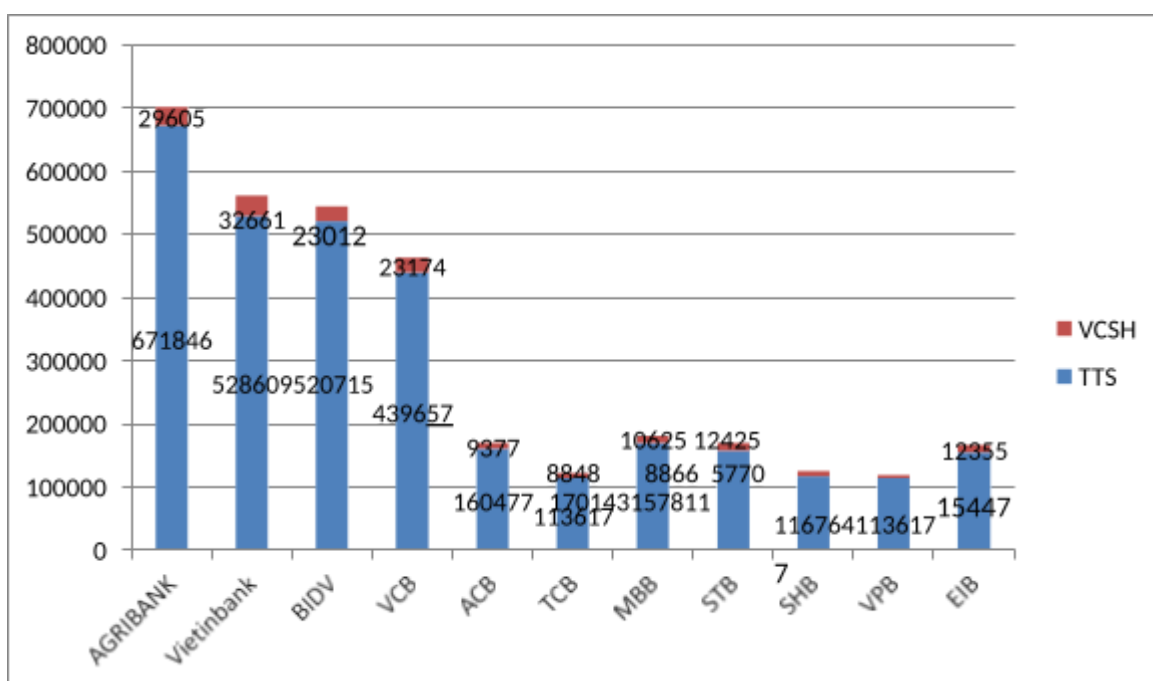
Về tổng tài sản: đến hết 31/12/2013, tổng Tài sản của Agribank đã đạt 671,845 tỷ đồng, tăng 68% so với 2008 tương đương 271,360 tỷ đồng trong 5 năm, đứng đầu về quy mô tài sản, Vietinbank, BIDV và VCB lần lượt đứng thứ 2,3 và 4 trong toàn hệ thống.

Về vốn chủ sở hữu: đến 31/12/2013, nguồn vốn chủ sở hữu của Agribank đã tăng lên 29,605 tỷ đồng, tăng 68% tương đương 11,992 tỷ đồng so với năm 2008, đứng thứ 2 sau Vietinbank, tiếp theo là VCB và BIDV



Hình 2.2: Tăng trưởng Tổng tài sản và Vốn chủ sở hữu từ 2008-quý 3/2013

(Nguồn: www.agribank.com.vn)



Hình 2.3: Tổng tài sản và vốn chủ sở hữu của các ngân hàng quý 3/2013

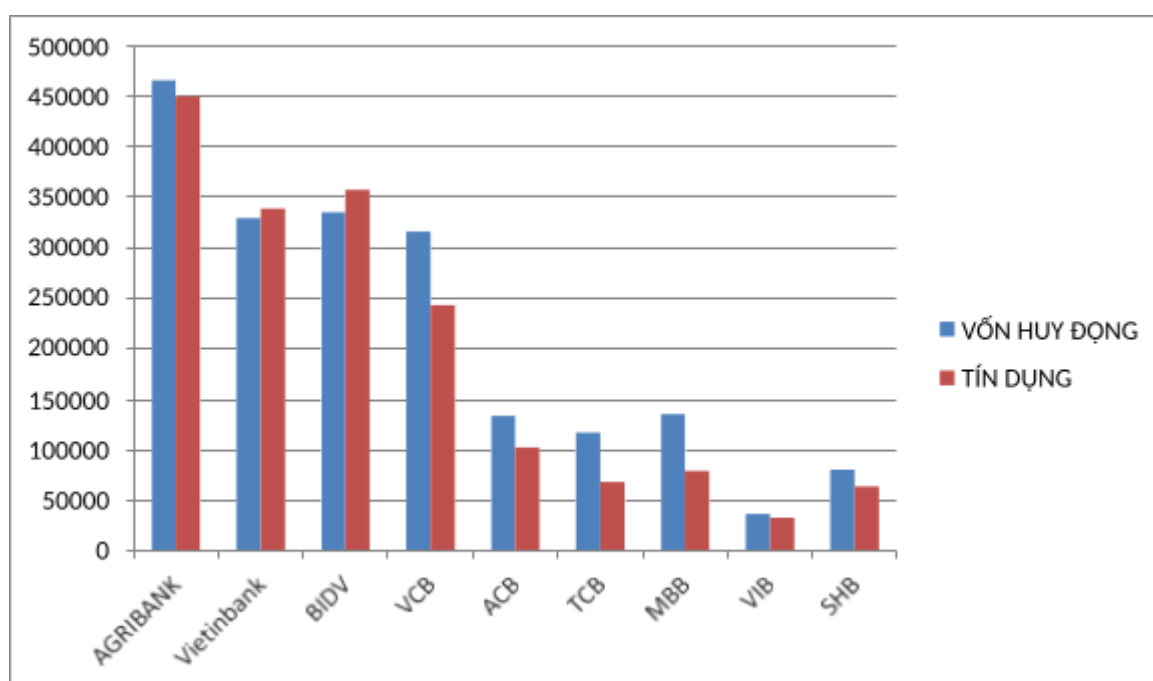
(Nguồn: Báo cáo thường niên của các ngân hàng)

b. Vốn huy động và tín dụng:

Về vốn huy động: đến 30/9/2013 Agribank huy động được 465,696 tỷ đồng, tăng 90,657 tỷ đồng so với năm 2008. Trong đó, vốn huy động từ khách hàng(thị trường 1) đạt 397,699 tỷ đồng, chiếm tỷ trọng 85,4% nguồn vốn huy động. Agribank đảm bảo cơ cấu và tăng trưởng nguồn vốn có tính ổn định cao, đặc biệt từ nguồn vốn dân cư với tỷ trọng chiếm 60,6%/tổng nguồn vốn; thực hiện đa dạng sản phẩm và hình thức huy động vốn, góp phần đảm bảo an toàn thanh khoản của toàn hệ thống. So với toàn ngành ngân hàng, Agribank vẫn giữ vị trí số 1 về thị phần huy động vốn, tuy nhiên thị phần đang có sự thu hẹp và tốc độ tăng trưởng thấp.

Về tín dụng: đến 30/9/2013, dư nợ cho vay nền kinh tế đạt 523,088 tỷ đồng, tăng 73,258 tỷ đồng so với cùng kỳ 2012. Agribank ban hành kịp thời một số cơ chế chính sách tín dụng, chỉ đạo điều hành hoạt động này nhằm đảm bảo nguyên tắc tăng trưởng tín dụng phù hợp với tăng trưởng nguồn vốn, nâng cao chất lượng tín dụng. Agribank giảm dần dư nợ cho vay phi sản xuất, tập trung cân đối

cho vay nông nghiệp, nông thôn và xuất khẩu. Cho vay khu vực “Tam nông” đạt 380 nghìn tỷ chiếm gần 72% tổng dư nợ. Agribank tiếp tục triển khai có hiệu quả nghị định 41/2010/NĐ-CP về Chính sách tín dụng phục vụ phát triển nông nghiệp, nông thôn, các chương trình cho vay thu mua, chế biến, xuất khẩu lương thực, thủy sản, cà phê...; cho vay hỗ trợ lãi suất nhằm giảm tổn thất sau thu hoạch đối với nông sản, thủy sản theo quyết định 63/2010/QĐ-TTg. Thị phần tín dụng của các ngân hàng cũng không có sự thay đổi đáng kể, Agribank vẫn giữ thị phần đứng đầu toàn ngành.



Hình 2.4: Tổng vốn huy động và tín dụng của các ngân hàng quý 3/2013

(Nguồn: Báo cáo thường niên của các ngân hàng)

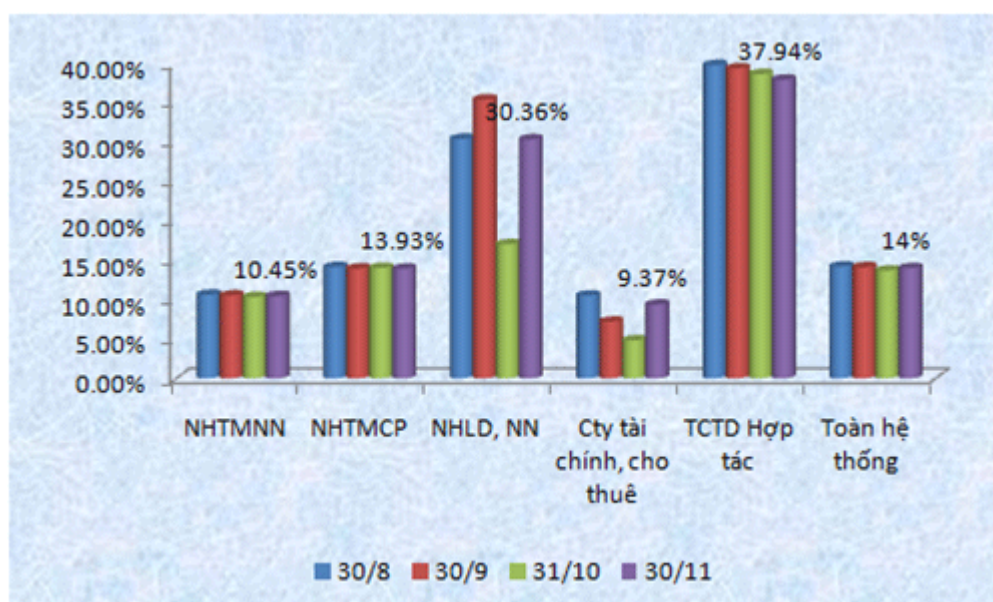
c. Nợ xấu và tỷ lệ an toàn vốn

Dư nợ cao nhất hệ thống song nợ xấu của Agribank cũng ở bậc cao nhất trong số các ngân hàng thương mại Nhà nước. Theo số liệu sổ sách thì nợ xấu của Agribank tại thời điểm 31/12/2012 là 5,68%, xấp xỉ 28.000 tỷ đồng - chiếm hơn 10% tổng nợ xấu của toàn hệ thống. Tỷ lệ nợ xấu này cũng cao gấp hơn 2 lần so với tỷ lệ nợ xấu của BIDV và Vietcombank trong khi gấp tới 4 lần so với của Vietinbank.

Tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu tại Agribank cuối năm 2012 là 9,49%, tuy đạt yêu cầu theo quy định của Ngân hàng nhà nước thấp hơn nhiều so với mức

trung

bình 14% của toàn hệ thống và cũng thấp hơn so với mức 10,45% trung bình của nhóm các ngân hàng thương mại Nhà nước. Tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu của Agribank chỉ cao hơn chút ít so với nhóm các công ty tài chính, cho thuê ở 9,37%



Hình 2.5: Tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu các nhóm tài chính tín dụng năm 2012

(Nguồn: Tổng hợp từ Ngân hàng nhà nước)

d. Thu nhập và khả năng sinh lời

Bảng 2.1: Kết quả hoạt động kinh doanh Agribank giai đoạn 2008 - 2012

Đơn vị: tỷ đồng; %

Chỉ tiêu	2008	2009	2010	2011	2012
Thu nhập từ hoạt động kinh doanh	19,540	17,128	22,104	29,873	31,074
Chi phí hoạt động kinh doanh	9,341	9,442	12,338	17,237	18,463
Chi phí dự phòng rủi ro	7,410	4,056	7,546	9,287	9,580
Lãi / Lỗ ròng trong năm	2,008	2,614	1,598	2,411	2,182
% Lợi nhuận trên tài sản (ROA)	0.58	0.49	0.2988	0.4289	0.3694
% Lợi nhuận trên vốn (ROE)	12.89	10.34	5.7406	7.7771	6.5622
% Thu nhập từ lãi biên(NIM)	4	2.61	3.47	4.91	3.28

(Nguồn: Báo cáo thường niên Agribank qua các năm từ 2008 - 2012)

Thu từ lãi vẫn đang là nguồn thu chủ yếu của Agribank. Trong các năm từ 2008 - 2012, Agribank đã đạt được thu nhập từ lãi trên tài sản có sinh lời trung bình trên 0.45%/ năm, thu nhập trên vốn chủ sở hữu trung bình là 11.29%

Thu nhập phi tín dụng chiếm tỷ trọng thấp trên thu nhập ròng, trung bình hàng năm đạt 6.9%/thu nhập ròng. Khi hiệu quả hoạt động tín dụng chưa cao, tỉ trọng thu từ dịch vụ còn chiếm một tỉ lệ thấp trong tổng thu nhập, hiệu quả hoạt động không ổn định là điều khó tránh khỏi. Theo thói quen các ngân hàng thương mại nhà nước thường không thu phí hoặc thu phí rất thấp đối với nhiều loại hình dịch vụ và sản phẩm ngân hàng. Thông lệ này nếu không sớm thay đổi được sẽ gây khó khăn cho Agribank trong quá trình hội nhập.

2.2. Thực trạng rủi ro hoạt động tại Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam (Agribank).

2.2.1. Mô tả cuộc điều tra:

Cho dù không có con số chính xác về số các vụ khởi tố, điều tra đối với cán bộ, nguyên cán bộ của từng ngân hàng trong năm qua, song qua các vụ án mà phương tiện truyền thông đại chúng đưa tin thì dễ thấy ngân hàng Agribank có nhiều “tai tiếng”, năm 2012 ghi nhận có tới hàng chục vụ khởi tố, điều tra liên quan tới cán bộ Agribank. Chính vì thế mà hoạt động quản trị rủi ro càng được quan tâm mà đặc biệt là quản trị rủi ro hoạt động.

Mục đích của bài này là để phân tích quản trị rủi ro nói chung và đặc biệt là rủi ro hoạt động thông qua một cuộc khảo sát thông quan bảng hỏi và phỏng vấn, thực tập tại một số chi nhánh lớn của ngân hàng Nông nghiệp và phát triển nông thôn Việt Nam và tại Ủy ban quản trị rủi ro của Agribank. Bảng câu hỏi được xây dựng dựa trên các tài liệu nghiên cứu nói trên. Các câu hỏi bao gồm trong ba phần chính của cuộc điều tra. Phần đầu tiên tập trung vào các thông tin tổng quát của ngân hàng, tổng số cán bộ, ngành, thành lập năm và vị trí làm việc trong các ngân hàng của người trả lời. Phần thứ hai là về tình trạng hiện tại của quản trị rủi ro hoạt động với các mục tiêu sau đây: (1) xác định rủi ro có thể có trong các ngân hàng; (2) đánh giá mức độ rủi ro hoạt động trong các ngân hàng, (3) đánh giá quản trị rủi

ro hoạt động trong các ngân hàng đối với các chức năng của đơn vị quản trị rủi ro, các hạng mục của hệ thống quản trị rủi ro, tần số của báo cáo rủi ro hoạt động. Phần cuối cùng bao gồm một số câu hỏi yêu cầu về vốn cho thị trường rủi ro trong hoạt động ngân hàng để tìm ra: (1) tỷ lệ an toàn vốn hiện tại của các ngân hàng, (2) các yếu tố rủi ro được bảo hiểm trong tỷ lệ, (3) tần số của báo cáo tỷ lệ an toàn vốn cho Ngân hàng Nhà nước Việt Nam, (4) làm thế nào phương pháp nhận thức Basel II của các nhân viên trong ngân hàng, (5) vốn được thiết lập dành cho quản trị rủi ro hoạt động do ngân hàng hay không, và (6) các ngân hàng sử dụng để tính toán phí vốn đối với rủi ro hoạt động và lý do. (Xem Phụ lục cho các chi tiết của câu hỏi)

Cuộc điều tra được tiến hành tháng 06 năm 2013. Bảng câu hỏi đã được gửi đến 04 chi nhánh lớn của ngân hàng Nông nghiệp và phát triển nông thôn Việt Nam tại Hà Nội bao gồm: Agribank chi nhánh Hà Nội, Agribank chi nhánh Láng Hạ, Agribank chi nhánh Thăng Long, Sở Giao dịch (Các chi nhánh có doanh số huy động nguồn, tăng trưởng tín dụng, doanh số Thanh toán quốc tế, hoạt động thẻ lớn nhất khu vực Hà Nội) và Ủy ban quản trị rủi ro của Agribank

Mục đích của cuộc khảo sát là để thu thập dữ liệu về tình trạng hiện tại của hoạt động ngân hàng và quản trị rủi ro. Cuộc khảo sát tập trung vào đội ngũ nhân viên ngân hàng, những người đang làm việc trực tiếp tại các các mảng, bộ phận kinh doanh, quản lý thông tin, dịch vụ khách hàng, và đặc biệt là, quản trị rủi ro.

2.2.2. Kết quả cuộc điều tra:

Kinh nghiệm:

Tất cả các ngân hàng đã được triển khai thực hiện quản trị rủi ro trong hoạt động kinh doanh của họ. Kinh nghiệm trong quản trị rủi ro của Agribank là từ năm 2001. Nhưng với quản trị rủi ro hoạt động thì đến hết quý 1 năm 2013 tất cả các đơn vị đều chưa có kinh nghiệm quản trị về rủi ro hoạt động một cách hệ thống thống nhất từ trên xuống dưới.

Quy trình quản trị rủi ro:

Hầu hết các ngân hàng hiện nay đều áp dụng một thủ tục thông thường trong quản trị rủi ro từ trụ sở chính đến các chi nhánh của họ. Riêng với Agribank thì cho

phép thêm việc cho phép chi nhánh được quản trị rủi ro theo mức độ giới hạn cho phép, nhưng vẫn phải dưới sự giám sát của chi nhánh cấp độ cao hơn. Theo quy định của Ngân hàng Nhà nước, ngân hàng thương mại được phép xây dựng và hoàn thành các thủ tục nội bộ của họ trong kinh doanh và quản trị rủi ro, miễn là nó không xung đột với khuôn khổ pháp luật hiện hành (Chỉ thị số 02/2006/CT-NHNN ngày). Do đó, bằng cách cho phép các chi nhánh để thực hiện thủ tục riêng của họ để quản trị rủi ro dưới sự giám sát của chi nhánh cấp cao hơn, nó vẫn có thể điều khiển linh hoạt tất cả các rủi ro có thể xảy ra.

So sánh các mức độ rủi ro trong rủi ro tín dụng, rủi ro thị trường và rủi ro hoạt động:

Mục đích của câu hỏi này là để khám phá đánh giá cá nhân của người được hỏi về mức độ rủi ro trong ngân hàng của họ. Nhiều người trả lời có quan tâm nhiều hơn với rủi ro hoạt động (trên 60% số người được hỏi) so với rủi ro tín dụng (50%) và rủi ro thị trường (37,5%). Và trong rủi ro hoạt động thì rủi ro nhân lực là chiếm phần lớn (65%), và nguyên nhân chủ yếu là do cố ý làm sai, và thiếu nhân lực, dẫn đến kiêm nhiệm nhiều nhiệm vụ.

Hạn mức giao dịch

Thông thường, các ngân hàng cũng đặt hạn mức, chẳng hạn như hạn mức giao dịch. Agribank áp dụng hạn mức giao dịch dựa trên một số yếu tố, đó là, hệ thống quản trị rủi ro nội bộ, các quy định nội bộ, hoặc kinh nghiệm kinh doanh. Và hệ thống quản trị rủi ro được đánh giá là “Tốt” với đa số người được hỏi (74% số người được hỏi).

Hệ thống quản lý của Agribank là sử dụng mua ngoài kết hợp kinh nghiệm trong quản trị rủi ro của các cán bộ trong ngân hàng để cho phù hợp với điều kiện thực tế của Agribank. Tuy nhiên, hiệu quả của hệ thống này chưa được xem xét hoặc tính chính xác kiểm tra của cơ quan giám sát. Về cơ bản, Ngân hàng Nhà nước vừa cho phép các ngân hàng để đưa ra quyết định của riêng mình về kinh doanh và quản trị rủi ro, bao gồm cả hệ thống quản trị rủi ro, miễn là họ hoàn toàn báo cáo cho Ngân hàng về các yêu cầu có sẵn và cung cấp thông tin cần thiết mà không cần

xác minh của các hệ thống sử dụng. Trong khi đó, giám sát về cách hệ thống các ngân hàng làm việc là một trong ba bộ phận chính của Basel II. Đây cũng là một điều còn thiếu sót khi áp dụng Basel 2.

Phân bổ vốn dự phòng:

Yêu cầu về vốn, hoặc tỷ lệ an toàn vốn, là một công cụ được sử dụng trong quản trị rủi ro. Basel II là hiệp định vốn để xây dựng các CAR để trang trải tất cả các loại rủi ro tài chính trong các ngân hàng, bao gồm rủi ro tín dụng, rủi ro thị trường và rủi ro hoạt động. Tuy nhiên, Quyết định số 457/2005/QĐ-NHNN của Ngân hàng Nhà nước chỉ tập trung vào rủi ro tín dụng, và quyết định này chỉ đáp ứng được các yêu cầu của Basel 1. Theo Quyết định, tỷ lệ an toàn vốn được xác định bằng tỷ lệ tối thiểu 8% vốn cổ phần của họ trong tổng số tài sản có rủi ro. Tỷ lệ này vẫn được giữ trong Basel 2 tuy nhiên rủi ro được tính toán theo ba yếu tố chính mà ngân hàng phải đối mặt: rủi ro tín dụng, rủi ro hoạt động và rủi ro thị trường. Đây hoàn toàn là phiên bản mới với rủi ro hoạt động. Các ngân hàng tại Việt Nam cũng đã nhận thức được tầm quan trọng nên hầu hết tỷ lệ an toàn vốn đã cao hơn 8%, đã tính toán đến rủi ro thị trường và rủi ro hoạt động. Tuy nhiên, cách tính CAR trên vẫn bị coi là không phù hợp với Basel 2, trừ khi có các quy định một cách chính thức của các cấp có thẩm quyền. Tại các ngân hàng trong hệ thống Agribank thì hàng tháng vẫn có các báo cáo rủi ro đến cấp lãnh đạo, và với ngân hàng Nhà nước, riêng một báo cáo chính thức về rủi ro hoạt động thì các ngân hàng trong hệ thống vẫn chưa có, đây là đòi hỏi ngày càng cấp thiết với việc quản lý của Agribank nói riêng cũng như hệ thống các ngân hàng thương mại nói chung.

Sự thừa nhận và hiểu của Basel II

Cuộc khảo sát cho thấy rằng tất cả những người được hỏi đều nhận thức được Basel 2 như tiêu chuẩn quốc tế trong quản trị rủi ro mặc dù thông qua các nguồn thông tin khác nhau.

Nguồn thông tin về Basel II:

Chúng ta có thể thấy rằng 85% những người trả lời đang làm việc trong các ngân hàng tiếp cận thông tin về Basel II thông qua trang web chính thức và từ Ngân

hàng Nhà nước Việt Nam. Bằng cách tiếp cận các nguồn thông tin khác nhau, rõ ràng để thấy rằng ngân hàng thương mại Việt Nam đang nỗ lực của họ trong tích cực nghiên cứu các tiêu chuẩn quốc tế để hỗ trợ quản trị rủi ro của họ.

Đào tạo cán bộ:

Thực hiện Basel II có nghĩa là xây dựng một hệ thống quản trị rủi ro hoàn thành từ đo lường rủi ro, rủi ro giám sát nội bộ, điều chỉnh nội bộ và bên ngoài và giám sát. Để thực hiện các điều kiện, hệ thống ngân hàng cần chuẩn bị và đội ngũ nhân viên quản trị rủi ro cần phải được đào tạo một cách cẩn thận. Tuy nhiên, cuộc khảo sát cho thấy các ngân hàng chỉ có 39% số người được hỏi các ngân hàng xác nhận rằng đã được đào tạo đội ngũ nhân viên của họ.

Yêu cầu về vốn dự phòng cho rủi ro hoạt động:

Chưa có yêu cầu về vốn dự phòng cho rủi ro hoạt động nên 65% số người được hỏi trả lời là không phân bổ. Nó là rõ ràng để thấy rằng một khi ngân hàng trích lập vốn bao gồm rủi ro hoạt động, sẽ có một sự đánh đổi giữa việc an toàn và sử dụng vốn để tạo ra lợi nhuận. Trong tình hình hiện nay của các ngân hàng thì việc phân bổ vốn đang được đặt ra cấp thiết và đáng để đánh đổi, yêu cầu về vốn được coi là một công cụ tốt cho các ngân hàng để quản lý và giám sát rủi ro hoạt động.

2.3. Các nguyên tắc quản trị rủi ro hoạt động của Agribank

2.3.1. Thiết lập môi trường quản trị rủi ro hoạt động phù hợp :

Agribank chấp nhận rủi ro hoạt động như một phần nội dung cần cân nhắc trong chiến lược kinh doanh và cam kết thực hiện quản trị rủi ro hoạt động.

Hội đồng thành viên chịu trách nhiệm giám sát quá trình thiết lập một khung quản trị rủi ro hoạt động hiệu quả và rà soát hồ sơ rủi ro tổng thể của Agribank.

Ban điều hành trực tiếp quản trị rủi ro hoạt động và ban hành các quy trình hướng dẫn cụ thể thực hiện quản trị rủi ro hoạt động, đồng thời đảm bảo việc áp dụng các chốt kiểm soát đúng đắn phù hợp.

Gắn trách nhiệm quản lý và giám sát rủi ro hoạt động cho từng nhân viên tác nghiệp cũng như người quản lý đơn vị kinh doanh.

Hồ sơ rủi ro cần được kiểm soát và xác nhận tính hiệu lực một cách độc lập với đơn vị xây dựng hồ sơ. Thường xuyên kiểm tra đánh giá mức độ tuân thủ cá quy định và cá quy trình quản trị rủi ro hoạt động tại các đơn vị.

2.3.2. Xây dựng quy trình quản trị rủi ro hoạt động đúng đắn phù hợp :

Các rủi ro trọng yếu cần được xác định theo các hoạt động kinh doanh và các nghiệp vụ hỗ trợ bằng cách sử dụng cá đánh giá thích hợp tương xứng với quy mô và mức độ phức tạp của hoạt động kinh doanh hoặc nghiệp vụ hỗ trợ đó.

Các rủi ro tiềm ẩn được đo lường định kỳ và theo phương pháp thống nhất trên toàn ngân hàng giúp cho các đơn vị kinh doanh hiểu biết về sự đầy đủ và hiệu quả của các chốt kiểm soát, từ đó sắp xếp mức độ ưu tiên xử lý trong hoạt động kinh doanh.

Mỗi bộ phận nghiệp vụ kinh doanh chịu trách nhiệm quản trị rủi ro hoạt động theo lĩnh vực quản lý của mình.

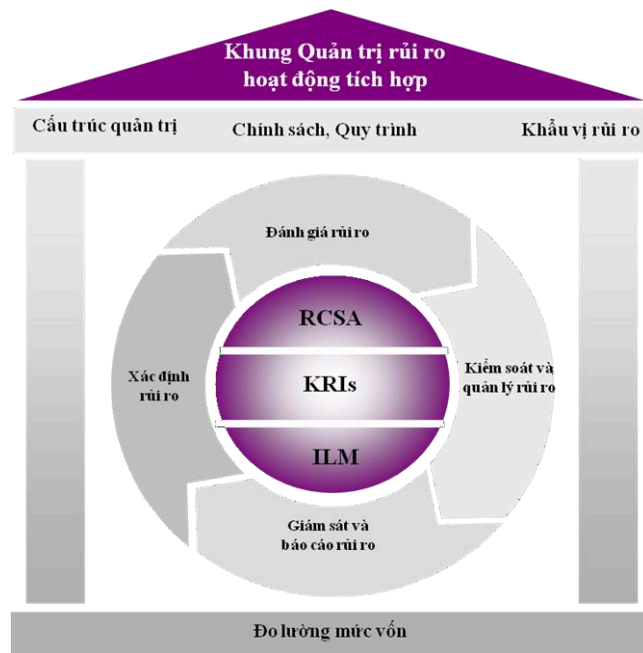
Thông tin rủi ro tại các đơn vị phải được báo cáo lên các cấp liên quản lý kịp thời để hỗ trợ quá trình ra quyết định.

Agribank cần xây dựng kế hoạch duy trì hoạt động kinh doanh liên tục và kế hoạch giảm thiểu thiệt hại khi có các gián đoạn xảy ra. Các kế hoạch phòng ngừa gián đoạn cần phải có tính khả thi và phải được đánh giá, chỉnh sửa, bổ sung và thực hiện thử nghiệm tối thiểu mỗi năm một lần.

2.4. Khung quản trị rủi ro hoạt động của Agribank :

Khung quản trị rủi ro hoạt động của Agribank bao gồm các cấu phần :(1) Cấu trúc quản lý :xác định vai trò, trách nhiệm và cơ chế báo cáo /chia sẻ thông tin giữa các cá nhân/ bộ phận có liên quan trong công tác quản trị rủi ro hoạt động;(2) Chính sách quy định và các quy trình quản trị rủi ro hoạt động: hệ thống văn bản mô tả đầy đủ về các cấu phần của khung quản trị rủi ro hoạt động, trong đó quy định rõ ràng chức năng, nhiệm vụ từ cấp quản lý đến nhân viên vận hành, phương pháp luận, công cụ hỗ trợ. Hệ thống văn bản này sẽ đóng vai trò là công cụ để các

cấp quản lý định hướng, giám sát thực hiện trách nhiệm của các cấp thấp hơn và thiết lập ngôn ngữ chung về rủi ro hoạt động;(3) Khẩu vị và chiến lược rủi ro hoạt động :xác định vai trò, mục tiêu và ngưỡng chấp nhận rủi ro hoạt động trong mối liên hệ giữa quản trị rủi ro với chiến lược kinh doanh của Agribank ;(4) Các công cụ đánh giá rủi ro hoạt động :Agribank sử dụng các công cụ tự đánh giá rủi ro và các chốt kiểm soát(RCSA), các chỉ tiêu rủi ro hoạt động chính (KRI) và quản lý sự kiện tổn thất (ILM) để xác định, đánh giá, kiểm soát và quản lý, giám sát và báo cáo rủi ro hoạt động ;(5) Đo lường mức vốn dự phòng : Agribank xác định mức vốn dự phòng rủi ro hoạt động như một tấm đệm dự phòng cho Agribank trong các tình huống xảy ra sự kiện tổn thất rủi ro hoạt động.



Hình 2.6: Khung quản trị rủi ro hoạt động tích hợp

Nguồn : Báo cáo quản trị rủi ro của Ủy ban QLRR của Agribank

2.4.1. Phương pháp luận quản trị rủi ro hoạt động của Agribank :

Phương pháp luận của quản trị rủi ro bao gồm ba phương pháp chính :

(1) Phương pháp RCSA ; (2) Phương pháp KRI ;(3) Phương pháp ILM.

Phương pháp RCSA : Agribank ban hành sổ tay Hướng dẫn Quy trình Tự đánh giá rủi ro và chốt kiểm soát (sau đây gọi tắt là “**Sổ tay RCSA**”) cụ thể hóa

những nguyên tắc về phương pháp tự đánh giá rủi ro và chốt kiểm soát (sau đây gọi tắt là “**RCSA**”) được nêu trong Chính sách quản trị rủi ro hoạt động của Agribank.

RSCA được sử dụng để xác định những thách thức và mức độ ảnh hưởng của rủi ro hoạt động đối với các quy trình tác nghiệp của ngân hàng. Phương pháp này cũng được sử dụng để xác định và đánh giá các chốt kiểm soát có liên quan với những rủi ro hoạt động đã được nhận diện.

Sổ tay RCSA là cơ sở để Agribank thực hiện quy trình xác định, đánh giá và quản trị rủi ro hoạt động. Các mục tiêu chính của RCSA bao gồm:

Xác định bất kỳ một rủi ro hoạt động nào có thể gây ra tác động bất lợi đối với Agribank và đánh giá mức độ trọng yếu của rủi ro đó;

Xác định và đánh giá những chốt kiểm soát có liên quan đến rủi ro hoạt động đã được nhận diện;

Xây dựng hồ sơ rủi ro hoạt động cho từng đơn vị và tổng hợp trên cấp độ toàn ngân hàng.

Xác định kế hoạch hành động để giảm thiểu rủi ro trọng yếu và tăng cường hiệu quả các biện pháp kiểm soát;

Giám sát tính chất và xu hướng thay đổi của các rủi ro trọng yếu, đảm bảo nhận thức đầy đủ về các rủi ro này.

Phương pháp KRI : Agribank ban hành Sổ tay quy trình Xây dựng và đánh giá chỉ tiêu rủi ro hoạt động (sau đây gọi tắt là “Sổ tay KRI”) cụ thể hóa những nguyên tắc xây dựng và đánh giá chỉ tiêu rủi ro hoạt động chính (sau đây gọi tắt là “KRI”) được nêu trong Chính sách quản trị rủi ro hoạt động của Agribank nhằm hỗ trợ giám sát thay đổi của rủi ro theo thời gian thực tế và hỗ trợ Ban lãnh đạo chủ động theo dõi các thông tin rủi ro. KRI đóng vai trò như chỉ tiêu cảnh báo sớm về rủi ro tiềm ẩn để hỗ trợ cấp quản lý có hành động phù hợp trước khi sự kiện tổn thất xảy ra.

Phương pháp ILM : Agribank ban hành Sổ tay quy trình Quản trị sự kiện/tổn thất (sau đây gọi tắt là “Sổ tay ILM”) cụ thể hóa những nguyên tắc về phương pháp quản

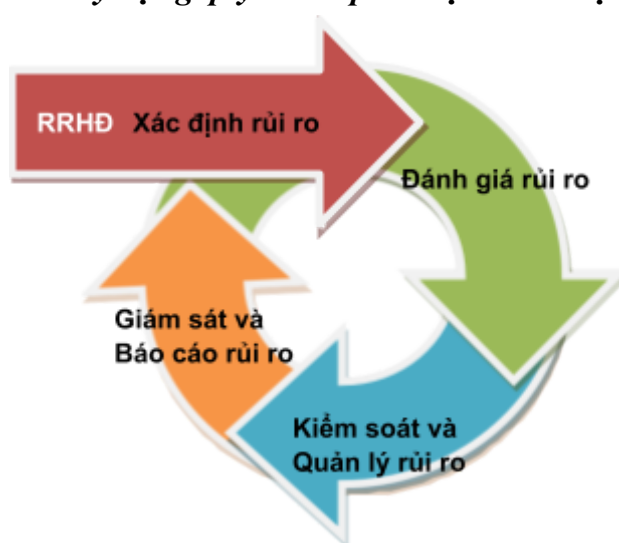
trị sự kiện/ tổn thất đã xảy ra trong quá khứ (sau đây gọi tắt là “ILM”) được nêu trong Chính sách quản trị rủi ro hoạt động của Agribank.

ILM là quy trình được sử dụng để thu thập, phân tích, quản trị tổn thất và những sự kiện suýt gây ra tổn thất (near misses) rủi ro hoạt động của Agribank. Đảm bảo các sự cố được thông báo và báo cáo kịp thời. Qua đó, có hành động phù hợp để giúp các đơn vị kinh doanh, các bộ phận hỗ trợ nghiệp vụ triển khai hành động phục hồi và kịp thời báo cáo các cơ quan quản lý có liên quan.

Sở tay ILM là cơ sở để thực hiện quy trình xác định, đánh giá và quản trị rủi ro hoạt động. Các mục tiêu chính của ILM bao gồm:

- Đưa ra một khung quy định rõ ràng và nhất quán để quản trị sự cố một cách thống nhất trên toàn hệ thống;
- Hỗ trợ Agribank tuân thủ các nghĩa vụ pháp lý;
- Bảo đảm các vấn đề được báo cáo đầy đủ kịp thời lên các cấp có thẩm quyền phù hợp (trong và ngoài ngân hàng, nếu có);
- Bảo đảm sự cố được quản trị và xử lý theo cách giảm thiểu tối đa ảnh hưởng tiêu cực đến các Agribank và khách hàng;
- Giúp Agribank chủ động trong quản trị rủi ro hoạt động, dựa trên kinh nghiệm về quản trị sự cố/ tổn thất.

2.4.2. Nguyên tắc xây dựng quy trình quản trị rủi ro hoạt động của Agribank :



Hình 2.7: Quy trình quản trị rủi ro hoạt động của Agribank

Nguồn : Tác giả tự tổng hợp

Xác định và đánh giá rủi ro: Xác định và đánh giá rủi ro là việc Agribank văn bản hóa các rủi ro trọng yếu trong hoạt động kinh doanh, nguyên nhân xảy ra, mức độ ảnh hưởng và xếp hạng các rủi ro này. Những sự kiện hiếm khi xảy ra nhưng có ảnh hưởng nghiêm trọng đến mục tiêu, kết quả kinh doanh cần được cân nhắc trong giai đoạn xác định và đánh giá rủi ro.

Xác định được rủi ro được tiến hành thông qua việc xem xét những rủi ro nào ảnh hưởng đến việc thực hiện các mục tiêu kinh doanh hoặc các mục tiêu chiến lược của Agribank. Trên cơ sở những rủi ro tiềm ẩn được nhận diện, Agribank đánh giá và xếp hạng các rủi ro này theo mức độ trọng yếu thông qua các tiêu chuẩn đánh giá đã được phê duyệt trong đó cân cân nhắc các yếu tố tác động tài chính, phi tài chính và sắc xuất xảy ra.

Dựa trên danh sách từ 10 đến 15 rủi ro tiềm ẩn có mức ưu tiên xử lý cao nhất, Agribank thực hiện xác định và đánh giá chốt kiểm soát có liên quan đến những rủi ro này trên hai phương diện: hiệu quả thiết kế và hiệu quả hoạt động của chốt kiểm soát.

Xác định rủi ro còn lại trên biểu đồ nhiệt rủi ro sau khi áp dụng chốt kiểm soát đối với các rủi ro tiềm ẩn trọng yếu. Mức xếp hạng rủi ro còn lại được sử dụng làm cơ sở xây dựng làm cơ sở xây dựng kế hoạch hành động giảm thiểu rủi ro.

Kết quả xác định, đánh giá những rủi ro tiềm ẩn, chốt kiểm soát, rủi ro còn lại và kế hoạch hành động giảm thiểu rủi ro được văn bản hóa trong hồ sơ rủi ro. Hồ sơ rủi ro được xây dựng cho từng đơn vị và toàn ngân hàng.

Trong giai đoạn này, Agribank sử dụng công cụ RCSA để thực hiện các công việc xác định và đánh giá rủi ro.

Kiểm soát và quản trị rủi ro : nhằm đảm bảo các chốt kiểm soát chính cần được thiết lập đầy đủ để giảm thiểu các rủi ro còn lại vẫn đang nằm ngoài phạm vi khẩu vị rủi ro hoạt động của Agribank.

Trên cơ sở đánh giá rủi ro và chốt kiểm soát, Agribank quyết định sử dụng kỹ thuật quản trị rủi ro thích hợp để giảm thiểu khả năng xảy ra hoặc mức

độ ảnh hưởng của các sự kiện rủi ro hoạt động. Các kỹ thuật quản trị rủi ro được sử dụng để xây dựng kế hoạch hành động giảm thiểu rủi ro bao gồm:

- Phòng tránh rủi ro : bằng cách ngừng hoạt động gây ra rủi ro nếu có thể.
- Giảm thiểu rủi ro: bằng cách ban hành mới hoặc chỉnh sửa bổ sung các quy trình nghiệp vụ để nâng cao hiệu quả các chốt kiểm soát, đào tạo nâng cao trình độ cán bộ nhân viên, nâng cấp hệ thống,...
- Chuyển giao rủi ro : là việc sử dụng dịch vụ thuê ngoài (bên thứ ba) để thực hiện một phần công việc lâu dài, liên tục mà Agribank không đủ nguồn lực thực hiện hoặc có thể thực hiện nhưng không hiệu quả. Ngoài ra, ngân hàng có thể chuyển giao một phần hoặc toàn bộ tổn thất do sự kiện rủi ro hoạt động gây ra thông qua mua bảo hiểm,...
- Chấp nhận rủi ro : là việc chấp nhận rủi ro như một hậu quả không thể tránh khỏi trong hoạt động kinh doanh.

Trong giai đoạn này, Agribank sử dụng công cụ ILM nhằm thu thập, phân loại các sự kiện tổn thất (theo Basel II) làm cơ sở cho việc phân tích các tình huống và kiểm soát rủi ro. Phạm vi thu thập các sự kiện tổn thất bao gồm tổn thất nội bộ và các sự kiện bên ngoài.

Agribank xây dựng cơ chế báo cáo và chia sẻ thông tin rủi ro hoạt động giữa Hội đồng thành viên, Ban điều hành, các đơn vị liên quan để hiểu rõ hiện trạng rủi ro và môi trường kiểm soát cũng như giám sát liên tục rủi ro hoạt động tại các đơn vị và trên toàn hệ thống.

Giám sát và báo cáo :

Các đơn vị phải giám sát khả năng phơi nhiễm rủi ro, hiệu quả của các chốt kiểm soát và mức độ thiệt hại tại mỗi đơn vị đó.

Kết quả đánh giá rủi ro phải được báo cáo hội đồng thành viên, ban kiểm soát, ban điều hành, Hội đồng quản trị rủi ro. Nội dung báo cáo phải phù hợp với từng đối tượng bên nhận. Báo cáo ở cấp Hội đồng thành viên và ban điều hành phải bao gồm những thông tin tổng hợp quan trọng được trình bày dưới dạng mẫu tóm tắt ngắn gọn.

Trong giai đoạn này, Agribank sử dụng thông tin tổn thất thực tế thu thập bằng công cụ ILM và các cảnh báo sớm từ các tổn thất tiềm ẩn trong tương lai, các khu vực có nguy cơ rủi ro cao thông qua KRI để các cấp có thẩm quyền ra quyết định quản trị rủi ro hoạt động trong từ giai đoạn cụ thể.

2.5. Cấu trúc quản trị rủi ro hoạt động của Agribank :

Agribank áp dụng mô hình quản trị “ba tầng bảo vệ” và cấp quản lý giám sát để tăng cường hiệu quả công tác quản trị rủi ro hoạt động .(1) Tầng bảo vệ thứ nhất – đối tượng sở hữu rủi ro hoạt động hay chịu rủi ro trực tiếp như : Các phòng ban, trung tâm nghiệp vụ tại trụ sở chính(trừ phòng ban quản trị rủi ro hoạt động và Kiểm toán nội bộ), Sở giao dịch, chi nhánh loại 1, loại 2 và phòng giao dịch. Các bộ phận này có trách nhiệm thực thi quy trình quản trị rủi ro hoạt động, bao gồm xác định, đánh giá, kiểm soát và quản lý ; giám sát và báo cáo rủi ro hoạt động tại đơn vị.(2) Tầng bảo vệ thứ 2- đơn vị kiểm soát và giám sát rủi ro hoạt động như : các phòng ban quản trị rủi ro hoạt động. Bộ phận này có trách nhiệm xây dựng, duy trì và hỗ trợ triển khai khung quản trị rủi ro hoạt động áp dụng tại các đơn vị để phòng ngừa rủi ro hoạt động, báo cáo quản trị rủi ro hoạt động trên toàn ngân hàng.(3) Tầng bảo vệ thứ ba – đối tượng là Bộ phận kiểm toán nội bộ. bộ phận này có trách nhiệm kiểm tra độc lập tính hiệu lực của khung quản trị rủi ro hoạt động và báo cáo cho ban Kiểm soát.(4) Cấp quản lý giám sát bao gồm : Ban kiểm soát, Hội đồng thành viên, Ủy ban quản trị rủi ro, ban điều hành, Hội đồng quản trị rủi ro(nếu có)

2.6. Tính vốn dự phòng rủi ro hoạt động của Agribank

Trong giai đoạn đầu áp dụng, Agribank thực hiện tính toán mức vốn dự phòng theo **Phương pháp tiếp cận đo lường cơ bản:**

$$KBIA = [(GI_{1...n} \times a)]/n$$

Trong đó:

(a) KBIA = Mức vốn yêu cầu rủi ro hoạt động theo phương pháp tiếp cận đo lường cơ bản;

(b) GI = Lợi nhuận gộp hàng năm của Agribank
(có lợi nhuận) trong vòng 3 năm

(c) n = Số năm (thông thường là 3 năm) có lợi nhuận gộp;

(d) a = 15%.

Sau một thời gian áp dụng, Agribank sẽ tiếp tục xem xét, chuẩn bị dữ

liệu và cơ sở hạ tầng cần thiết để tiếp tục triển khai các phương pháp tiên tiến dưới đây để tính vốn dự phòng là **Phương pháp tiếp cận tiêu chuẩn**

$$K_{TSA} = \frac{\sum_{nam\ 1-3} \max(\sum_{i=1}^8 GI_i * \beta_i, 0)}{3}$$

Trong đó:

K_{TSA} = vốn dự phòng tính theo phương pháp tiếp cận tiêu chuẩn

GI_i = lợi nhuận gộp trong 1 năm (được xác định như trong phương pháp tiếp cận cơ bản) đối với mỗi mảng kinh doanh

β_i = tỷ lệ phần trăm cố định đã được quy định trước, có liên quan đến tỷ lệ vốn dự phòng so với lợi nhuận gộp của mỗi mảng trong các mảng kinh doanh tiêu

chuẩn. Giá trị beta cho mỗi mảng kinh doanh từ 12 – 18%, được xem xét điều chỉnh khi cần thiết.

Với phương pháp tiếp cận đo lường nâng cao thì sẽ được tiến hành sau khi triển khai và đã có một cơ sở dữ liệu. Theo phương pháp này, mô hình tính vốn được phát triển dựa trên dữ liệu tổn thất đã được thu thập và phân loại theo quy định của Sổ tay quy trình quản trị sự kiện tổn thất của Agribank. Việc tính toán cụ thể sẽ được hướng dẫn chi tiết theo các văn bản của Agribank quy định riêng về tính toán vốn dự phòng.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 2

Trong chương 2 luận án đã hoạt động một số nội dung chủ yếu sau đây:

- Phân tích và nêu lên tổng quan hoạt động của Agribank và khẳng định đây là NHTM có quy mô lớn nhất về nhiều mặt.
- Nêu kết quả cuộc điều tra được thực hiện tại một số chi nhánh lớn trên địa bàn Hà Nội từ đó nêu lên thực trạng quản trị rủi ro hoạt động của Agribank trên nhiều góc độ khác nhau, từ quy trình, mô hình, số liệu và một số nội dung khác có liên quan.
- Đánh giá thực trạng quản trị rủi ro hoạt động tại Agribank luận văn chỉ ra rằng tuy có nhiều biện pháp đơn lẻ để giải quyết các rủi ro xuất hiện trong tác nghiệp nhưng hiện tại chưa có một hệ thống thống nhất trong việc đánh giá, đo lường rủi ro hoạt động và quản trị rủi ro hoạt động,...
- Nguyên nhân của những hạn chế trên chủ yếu là từ chủ quan Agribank, tập trung ở vấn đề nhận thức, tư tưởng chỉ đạo. Đồng thời có nhiều nguyên nhân khách quan từ môi trường pháp lý, diễn biến kinh tế vĩ mô, điều hành và quản lý của NHNN.

CHƯƠNG 3: KHUYẾN NGHỊ ĐỂ NÂNG CAO NĂNG LỰC QUẢN TRỊ RỦI RO HOẠT ĐỘNG

3.1. Định hướng phát triển và sự cần thiết phải nâng cao quản trị rủi ro hoạt động áp dụng theo Basel II

Bước vào giai đoạn mới hội nhập sâu hơn, toàn diện hơn, nhưng đồng thời cũng phải đối mặt nhiều hơn với cạnh tranh, thách thức sau khi Việt Nam gia nhập Tổ chức Thương mại thế giới (WTO) ngày 07/11/2006, cam kết mở cửa hoàn toàn thị trường tài chính - ngân hàng vào năm 2011, Agribank xác định kiên trì mục tiêu và định hướng phát triển theo hướng Tập đoàn tài chính - ngân hàng mạnh, hiện đại có uy tín trong nước, vươn tầm ảnh hưởng ra thị trường tài chính khu vực và thế giới.

Năm 2014 và những năm tiếp theo, Agribank xác định mục tiêu chung là tiếp tục giữ vững, phát huy vai trò ngân hàng thương mại hàng đầu, trụ cột trong đầu tư vốn cho nền kinh tế đất nước, chủ lực trên thị trường tài chính, tiền tệ ở nông thôn, kiên trì bám trụ mục tiêu hoạt động cho “Tam nông”. Tập trung toàn hệ thống và bằng mọi giải pháp để huy động tối đa nguồn vốn trong và ngoài nước. Duy trì tăng trưởng tín dụng ở mức hợp lý. Ưu tiên đầu tư cho “tam nông”, trước tiên là các hộ gia đình sản xuất nông, lâm, ngư, diêm nghiệp, các doanh nghiệp nhỏ và vừa nhằm đáp ứng được yêu cầu chuyển dịch cơ cấu đầu tư cho sản xuất nông nghiệp, nông thôn, tăng tỷ lệ dư nợ cho lĩnh vực này đạt 70%/tổng dư nợ. Để tiếp tục giữ vững vị trí là ngân hàng hàng đầu cung cấp sản phẩm dịch vụ tiện ích, hiện đại có chất lượng cao đáp ứng nhu cầu của đông đảo khách hàng, đồng thời tăng nguồn thu ngoài tín dụng, Agribank không ngừng tập trung đổi mới, phát triển mạnh công nghệ ngân hàng theo hướng hiện đại hóa. Năm 2014, Agribank phấn đấu đạt được các mục tiêu tăng trưởng cụ thể, đó là: so với năm 2013, nguồn vốn tăng từ 11%-13%; dư nợ tăng 9%- 11%; tỷ lệ cho vay nông nghiệp, nông thôn đạt 70%/tổng dư nợ; nợ xấu dưới 5%; tỷ lệ thu ngoài tín dụng tăng 10%; hệ số an toàn vốn (CAR) theo chuẩn quốc tế.

Hoạt động của ngân hàng không còn bó hẹp trong phạm vi một quốc gia mà trải rộng ra rất nhiều quốc gia, nhiều khu vực với những danh mục sản

phẩm dịch vụ đa dạng. Trên thực tế, Agribank đã và đang tìm cách mở thêm chi nhánh của mình ở nước ngoài nhằm tăng tính chủ động trong hoạt động đồng thời tận dụng tốt thị trường tiềm năng trên thế giới. Khi lựa chọn phương án mở chi nhánh ngân hàng tại quốc gia khác thì năng lực tài chính nói chung và quản trị rủi ro nói riêng mà đặc biệt là quản trị rủi ro hoạt động lại càng cần được nâng cao, để đáp ứng được các yêu cầu của các ngân hàng nước ngoài.

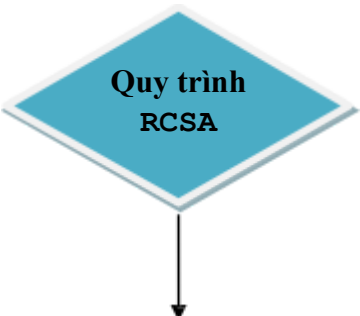
Việc hướng đến ứng dụng hiệp ước an toàn vốn Basel II trong quản trị rủi ro ngân hàng được xác định là một trong những mục tiêu quản trị rủi ro đối với các TCTD Việt Nam. Việc tuân thủ các chuẩn mực quốc tế về giám sát ngân hàng, đặc biệt tuân thủ các nguyên tắc cơ bản Basel có ý nghĩa quan trọng trong việc xây dựng hệ thống ngân hàng tài chính vững mạnh, đáp ứng các điều kiện tiên quyết của quá trình gia nhập WTO và hội nhập kinh tế quốc tế. Ngoài ra, tuân thủ các chuẩn mực quốc tế còn giúp chúng ta xây dựng một hệ thống thanh tra giám sát hiệu quả, hỗ trợ việc phát triển thị trường tài chính, phát triển hoạt động ngân hàng vững mạnh, nâng cao khả năng cạnh tranh, gia tăng giá trị cho các TCTD, đồng thời mở rộng thị trường trong nước và quốc tế.

Việc áp dụng các qui định của Basel 2 về quản trị rủi ro hoạt động cần được tiến hành trong mối liên hệ với những trụ cột khác, nhất là yêu cầu về phân loại nợ và trích lập dự phòng rủi ro, về thanh tra giám sát, tuân thủ nguyên tắc thị trường và công khai tài chính. Điều này đòi hỏi phải có nỗ lực chung của ban lãnh đạo NHTM và kiểm soát vĩ mô từ Ngân hàng Nhà nước, tập trung vào việc nâng cao quản trị kinh doanh và kiểm soát nội bộ NHTM cũng như năng lực thanh tra, giám sát của Thanh tra Ngân hàng Nhà nước.

3.2. Đề xuất quy trình cụ thể quản trị rủi ro hoạt động cho Agribank:

Quy trình quản trị rủi ro đề xuất sẽ bao gồm ba quy trình nhỏ áp dụng một cách có điều chỉnh để phù hợp với điều kiện thực tế ở Agribank. Để quản trị những rủi ro đã xảy ra ta sẽ sử dụng quy trình ILM, còn để giúp xây dựng một hệ thống nhận diện và có kế hoạch phòng ngừa thì ta sử dụng đồng thời hai quy trình : RCSA và KRI.

Bảng 3.1 : Quy trình quản trị rủi ro hoạt động đề xuất cụ thể áp dụng tại Agribank

Quy trình	Mục tiêu	Các bước tiến hành
	Đưa ra hồ sơ rủi ro, danh mục các rủi ro trọng yếu được nhận diện Các chốt kiểm soát Những biện pháp hành động	Xác định rủi ro tiềm ẩn Đánh giá rủi ro tiềm ẩn Xác định & đánh giá chốt kiểm soát Xây dựng các kế hoạch hành động
	Giám sát thay đổi của các rủi ro theo thời gian Chủ động theo dõi các thông tin rủi ro, cảnh báo sớm về rủi ro tiềm ẩn	Xác nhận lại các rủi ro chính và các nguyên nhân gây ra Xác định và Văn bản hóa các KRI Xác nhận nguồn dữ liệu phù hợp Xây dựng ngưỡng giới hạn Lên kế hoạch phòng ngừa
	Quản trị các rủi ro đã xảy ra	Ghi nhận sự cố và xác định người chịu trách nhiệm Điều tra xác định tổn thất/ thu hồi Xác lập ranh giới Lập kế hoạch hành động Quản lý đảm bảo chất lượng

Nguồn : Tác giả tự tổng hợp

3.2.1. Quy trình RCSA

Quy trình RCSA này giúp Agribank tiến hành việc xác định và đánh giá rủi ro một cách tuần tự theo một tiến trình chặt chẽ, chi tiết :



Tự đánh giá rủi ro và chốt kiểm soát :

Hình 3.1 : Quy trình thực hiện RCSA

Nguồn : Tác giả tự tổng hợp

Xác định rủi ro: Quá trình RCSA cân nhắc và đưa ra những rủi ro hợp lý đối với môi trường hoạt động bên trong và hoạt động bên ngoài của đơn vị, như những rủi ro nào có thể xuất hiện, gây tác động tiêu cực và ngăn cản đơn vị đạt được mục tiêu kinh doanh. Trong quá trình này cần chú ý phân biệt rõ các cầu phần của rủi ro, bao gồm : nguyên nhân, sự kiện rủi ro xảy ra và tác động, cụ thể :

- Rủi ro mô tả những sự kiện khi xảy ra sẽ có tổn thất vật chất.
- Nguyên nhân rủi ro : Là hoạt động có thể khiến sự kiện rủi ro xảy ra. Các nguyên nhân có thể liên quan đến các sự cố hoặc vấn đề xung quanh chốt kiểm soát. Một sự kiện có thể do một hoặc nhiều nguyên nhân gây ra
- Tác động rủi ro: là kết quả hoặc hậu quả của một sự kiện rủi ro, có thể ảnh hưởng về tài chính, pháp lý, khách hàng hoặc danh tiếng.

Rủi ro cần phân loại thành 7 nhóm sự kiện theo quy định của Basel II (Phụ lục 1). Phân loại rủi ro cho phép ngân hàng có thể xác định và báo cáo rủi ro một cách có hệ thống hơn trong quá trình thực hiện RCSA.

Đánh giá rủi ro: là đánh giá xác suất xảy ra và mức độ ảnh hưởng các sự kiện rủi ro khi chưa áp dụng các chốt kiểm soát nội bộ, nhưng đã bao gồm các chốt cơ bản từ các yếu tố bên ngoài như cơ sở luật pháp, quy định của Ngân hàng nhà nước, hoặc chốt kiểm soát của bên thứ 3. Để có thể xác định được mức độ ảnh hưởng và xác suất xảy ra của một rủi ro, Agribank sử dụng Thang đo xác suất xảy ra và Thang đo mức độ ảnh hưởng.

Xác định chốt kiểm soát : là các hành động, các quy trình hoặc các cơ chế cụ thể được cấp quản lý sử dụng để giảm thiểu khả năng xảy ra hoặc mức độ ảnh hưởng của các sự kiện rủi ro hoạt động. Có 3 loại chốt kiểm soát chính được sử dụng để ngăn ngừa và giảm thiểu những rủi ro đã xác định : Kiểm soát phòng ngừa, Kiểm soát phát hiện và kiểm soát giảm thiểu. Khi xác định chốt kiểm soát, cần phải xác định được người chịu trách nhiệm với chốt kiểm soát đó trong từng hoạt động. Những cá nhân này có trách nhiệm tham gia các kế hoạch tăng cường

hiệu quả chốt kiểm soát (nếu có) trên cả hai phương diện: hiệu quả thiết kế hoặc hiệu quả hoạt động, để giảm thiểu rủi ro liên quan. Người chịu trách nhiệm chốt kiểm soát chỉ là người đảm bảo chốt kiểm soát được thiết lập và sử dụng để giảm thiểu rủi ro trong quá trình tác nghiệp nhưng không nhất thiết có trách nhiệm phải xây dựng ra chốt kiểm soát này.

Đánh giá chốt kiểm soát : giúp đơn vị hiểu rõ hiệu quả giảm thiểu rủi ro của chốt kiểm soát ở mức độ nào. Điều này cho phép cấp quản lý đánh giá mức độ phơi nhiễm rủi ro có ở mức chấp nhận được hay ko hay cần phải thiết kế thêm hoặc nâng cao hiệu quả của chốt kiểm soát ở các quy trình tác nghiệp đó. Hiệu quả chốt kiểm soát được đánh giá trên hai phương diện : hiệu quả thiết kế và hiệu quả hoạt động.

Đánh giá tổng thể cho một nhóm các chốt kiểm soát: các chốt kiểm soát được đánh giá một cách riêng lẻ, sẽ được sắp xếp theo một trong ba mức : không hiệu quả, trung bình và hiệu quả. Những mức xếp hạng này sẽ được đánh giá trên bảng tổng hợp để đưa ra xếp hạng cuối cùng cho một nhóm chốt kiểm soát. Mức xếp hạng này quyết định vị trí của các rủi ro tiềm ẩn sau khi áp dụng chốt kiểm soát trên biểu đồ nhiệt rủi ro. Trong quá trình này có một số nguyên tắc cần chú ý bao gồm : (1) Hiệu quả của từng chốt kiểm soát được đánh giá riêng biệt ; (2) Vai trò và tính chất của từng chốt kiểm soát trong quá trình giảm thiểu rủi ro ; (3) Mỗi quan hệ tương quan giữa các chốt kiểm soát

Đánh giá rủi ro còn lại: đây là việc đánh giá các rủi ro có khả năng xảy ra khi đã áp dụng các chốt kiểm soát nội bộ hoặc các biện pháp giảm thiểu rủi ro. Tại giai đoạn này, cần cân nhắc trong quá trình đánh giá khả năng xảy ra và mức độ ảnh hưởng của rủi ro còn lại là xác định được hướng dịch chuyển và mức độ dịch chuyển của rủi ro tiềm ẩn trên biểu đồ nhiệt sau khi đã áp dụng các chốt kiểm soát

Kế hoạch hành động giảm thiểu rủi ro : Các đơn vị trong Agribank phải xây dựng kế hoạch hành động giảm thiểu rủi ro khi gặp phải ít nhất một trong các trường hợp sau : (1) Khi rủi ro nằm ngoài khẩu vị rủi ro hoạt động của Ngân hàng; (2) Khi rủi ro còn lại ở mức “Cao”- tương đương với phạm vi “Đỏ” trên biểu đồ nhiệt

rủi ro ;(3)Khi chốt kiểm soát bị xếp hạng là “không hiệu quả”. Ngoài các trường hợp trên, việc quyết định chấp nhận hay giảm thiểu rủi ro thuộc trách nhiệm của người sở hữu hồ sơ rủi ro-lãnh đạo đơn vị. Khi đề xuất các kế hoạch hành động giảm thiểu rủi ro, cần chú ý đến các phương án : (1) Phòng tránh rủi ro : bằng cách ngừng các hoạt động gây ra rủi ro nếu có thể ; (2) Giảm thiểu rủi ro : bằng cách ban hành mới, chỉnh sửa, bổ sung các quy trình nghiệp vụ để nâng cao hiệu quả các chốt kiểm soát ; đào tạo nâng cao trình độ cán bộ nhân viên, nâng cấp hệ thống... ; (3) Chuyển giao rủi ro : bằng cách sử dụng dịch vụ thuê ngoài (bên thứ 3) ; (4) chấp nhận rủi ro : là việc chấp nhận rủi ro như một hậu quả không thể tránh khỏi trong hoạt động kinh doanh. Kế hoạch hành động hiệu quả dựa trên cam kết của Ban lãnh đạo, nhân viên ngân hàng và mục tiêu khả thi. Kế hoạch hành động nhằm giảm thiểu những rủi ro không thể chấp nhận được và theo tiêu chí là “SMART” (tức là S: cụ thể, M : có thể đánh giá được, A : có hành động rõ ràng, R : có phân công trách nhiệm, T : có thời hạn hoàn thành)

Báo cáo

Hồ sơ rủi ro là một bản báo cáo toàn diện, tổng hợp tất cả các dữ liệu rủi ro thu thập được trong hội thảo RCSA theo mẫu. Cụ thể, một hồ sơ rủi ro sẽ bao gồm:

- Biểu đồ Nhiệt rủi ro: Khi một rủi ro được xác định trên bản đồ, nó thể hiện rằng rủi ro tiềm ẩn hoặc rủi ro còn lại ấy đang được đánh giá ở mức “cao, hoặc “trung bình”, hoặc “thấp”, tương đương với khu vực màu sắc mà rủi ro đó đang định vị “đỏ”, hoặc “vàng”, hoặc “xanh”.
- Bảng ghi nhận đầy đủ danh mục rủi ro trọng yếu được xác định và đánh giá trong quá trình hội thảo RCSA.

Giám sát và Soát xét:

Công tác rà soát chất lượng là một bước quan trọng trong quy trình RCSA vì nó bảo đảm kết quả đầu ra đạt chất lượng tốt và có thể đáp ứng được các yêu cầu giải trình sau hội thảo.

3.2.2. Quy trình KRI

Quy trình KRI là sự nối tiếp của Quy trình RCSA, kết quả của quy trình RCSA được sử dụng là thông tin đầu vào chủ yếu của quy trình KRI. Quy trình KRI cung cấp thông tin hỗ trợ quá trình xây dựng khẩu vị rủi ro của Agribank



Hình 3.2 : Quy trình thực hiện KRI

Nguồn : Tác giả tự tổng hợp

Xây dựng các chỉ tiêu rủi ro trọng yếu (KRI) được thực hiện thông qua hội thảo với các bên liên quan. Giai đoạn này bao gồm 4 bước: Xác nhận rủi ro trọng yếu và các tác nhân gây ra rủi ro; Xác định và văn bản hóa KRI; Xác định nguồn dữ liệu phù hợp; Xây dựng ngưỡng/giới hạn. Trình tự cụ thể như sau:

Xác nhận rủi ro trọng yếu và tác nhân gây ra: Tại bước này, công việc đầu tiên là bao gồm việc thiết lập và xem xét các rủi ro từ kết quả của quy trình RCSA. ORC hỗ trợ xem xét từng rủi ro trọng yếu để hiểu rõ bản chất của các rủi ro này, các tác nhân gây ra rủi ro và các chốt kiểm soát nội bộ tương ứng với rủi ro đó để từ đó lựa chọn những rủi ro trọng yếu nào để xây dựng KRI.

Xác định và văn bản hóa KRI: Ngay khi thống nhất được các rủi ro chính cần tập trung, giai đoạn tiếp theo là xác định và lên danh sách các KRI tiềm năng. KRI tiềm năng là các chỉ tiêu được dùng để giám sát rủi ro trong “điều kiện lý tưởng”. Ở bước này, các đơn vị chưa cần cân nhắc tới sự sẵn có của dữ liệu hay tính khả thi của việc áp dụng các chỉ tiêu này.

Xác định KRI tiềm năng: Trên cơ sở các rủi ro chính đã xác định, các đơn vị nên xem xét các vấn đề sau như gợi ý để bổ sung thêm các KRI tiềm năng:

- Loại hình KRI:

- KRI dự đoán: được xác định thông qua xem xét KRI tiềm năng có thể giám sát các nguyên nhân cụ thể và các chốt kiểm soát phòng ngừa phù hợp cho một sự kiện rủi ro. Chúng được coi như các chỉ tiêu cảnh báo sớm cho phép thực hiện hành động quản lý trước khi sự kiện rủi ro xảy ra.

- KRI giám sát: thông thường liên quan đến các hậu quả rủi ro và cung cấp các xu hướng thay đổi của hậu quả của các sự kiện rủi ro.

- Tính chất KRI

- Các chỉ tiêu đo độ lớn: một dấu hiệu để theo dõi độ lớn tiềm năng của rủi ro (ví dụ: số lượng các giao dịch được xử lý, số lượng các thay đổi trên hệ thống IT đã được triển khai)

- Các chỉ tiêu đo lường khả năng xảy ra: một dấu hiệu để theo dõi khả năng rủi ro tăng lên (ví dụ: % các nhân viên được đào tạo, số lượng các phản nàn được xử lý trong x ngày...)

- Các chỉ tiêu kinh nghiệm: một dấu hiệu đo lường về hiệu quả quản trị rủi ro (ví dụ: thời gian hệ thống tạm ngừng hoạt động, số lượng các phản nàn của khách hàng...)

Các vấn đề cần xem xét khi xác định các KRI tiềm năng nên được thực hiện thông qua thảo luận các rủi ro chính đã lựa chọn trong hồ sơ rủi ro và lần lượt cân nhắc từng loại dấu hiệu đo lường cho các yếu tố sau:

Bảng 3.2: Dấu hiệu đo lường cho các yếu tố rủi ro

Các yếu tố cần nhắc	Các câu hỏi liên quan
1. Nguyên nhân gây ra rủi ro	Các chỉ tiêu nào có thể giám sát khi nào nguyên nhân gây ra rủi ro trở nên hiện tượng thường xuyên và làm tăng khả năng xảy ra của một sự kiện rủi ro? Ví dụ: Rủi ro: Khách hàng phàn nàn do máy ATM bị ngừng hoạt động Nguyên nhân: hệ thống ATM bị lỗi KRI: % thời gian hệ thống ATM bị ngừng hoạt động
2. Các chốt kiểm soát phòng ngừa	Các chỉ tiêu nào có thể giám sát tính hiệu quả của các chốt kiểm soát phòng ngừa sẵn có ngăn chặn sự kiện xảy ra? Ví dụ: Rủi ro: Không tuân thủ với các quy định của ngân hàng Chốt kiểm soát phòng ngừa: Đào tạo về tuân thủ cho tất cả các nhân viên KRI: % số lượng nhân viên trong danh sách cần đào tạo không tham gia tập huấn.
3. Ảnh hưởng của rủi ro	Các chỉ tiêu nào có thể đo lường ảnh hưởng của sự kiện rủi ro nếu nó xảy ra? Ví dụ: Rủi ro: Giả mạo thẻ tín dụng Ảnh hưởng: tổn thất tài chính KRI: Tổn thất tài chính hàng tháng do việc giả mạo thẻ tín dụng gây ra
4. Các chốt kiểm soát phát hiện rủi ro	Các chỉ tiêu nào dùng để đánh giá tính hiệu quả của chốt kiểm soát được sử dụng để xác định khi nào rủi ro xảy ra? Ví dụ:

	Rủi ro: Giả mạo thẻ tín dụng Chốt kiểm soát phát hiện: Các quy trình thủ tục báo cáo việc giả mạo KRI: Dữ liệu liên quan đến quy trình thủ tục báo cáo việc giả mạo
5. Các chốt kiểm soát giảm thiểu	Các chỉ tiêu nào dùng để đánh giá tính hiệu quả của các chốt kiểm soát giúp phục hồi việc kinh doanh sau sự kiện rủi ro? Ví dụ: Rủi ro: hệ thống IT ngừng hoạt động tạm thời Chốt kiểm soát giảm thiểu: Quy trình thủ tục phục hồi hệ thống KRI: Thời gian trung bình phục hồi hệ thống

Nguồn: Tác giả tự tổng hợp

Tên và định nghĩa của mỗi KRI tiềm năng đã xác định nên được ghi chép lại để thêm vào thư viện KRI.

Lựa chọn KRI để sử dụng: Từ danh sách ban đầu của các KRI tiềm năng, các đơn vị cần thảo luận để chọn lọc các chỉ tiêu chính có thể sử dụng, loại bỏ các chỉ tiêu vì dữ liệu không sẵn có, quá đắt hoặc không thể đưa ra kết quả đúng hạn....

Không có yêu cầu số lượng tối thiểu hay số lượng tối đa cho các KRI đối với mỗi sự kiện rủi ro. Cần hiểu rằng chỉ có những chỉ tiêu “chính” cần được theo dõi. Nếu có quá nhiều chỉ tiêu, sẽ rất khó khăn để duy trì và cũng như không mang đến thêm lợi ích. Các tiêu chuẩn được dùng để đánh giá một chỉ tiêu bao gồm: mức độ hữu dụng, tính có sẵn của dữ liệu và các tác nhân ảnh hưởng đến rủi ro có nằm trong kiểm soát của ngân hàng không. Người sở hữu hồ sơ rủi ro có quyết định cuối cùng KRI nào sẽ được chọn để sử dụng.

Vấn bản hóa các KRI đã chọn

Ngay khi danh sách ban đầu các KRI tiềm năng đã được tổng hợp thành một danh sách chọn lọc các KRI, thông tin liên quan đối với mỗi KRI cần được văn bản hóa.

Xác nhận nguồn dữ liệu phù hợp: thảo luận sơ bộ trong nội bộ về các nguồn dữ liệu tiềm năng đối với từng KRI. Để xác định nguồn dữ liệu tiềm năng, người tham gia cần làm rõ các câu hỏi sau:

- Dữ liệu có tồn tại không? Nếu có, ai sở hữu? Liệu dữ liệu có thể được dùng làm nguồn?
- Dữ liệu được lưu giữ ở đâu? Dữ liệu có sẵn bên trong hay ngoài hệ thống? Dữ liệu hiện tại có được báo cáo?
- Mức độ thường xuyên mà dữ liệu có sẵn? Dữ liệu có thể được lấy một cách thường xuyên và thống nhất từ cùng một nguồn?
- Dữ liệu có đáng tin cậy?

Trong một số trường hợp, nguồn dữ liệu KRI có thể được xác định một cách dễ dàng. Tuy nhiên trong phần lớn trường hợp phải thảo luận và đưa ra ý kiến để xác định thông tin về nguồn dữ liệu.

Nguồn dữ liệu được hiểu là hệ thống hoặc báo cáo thực nơi dữ liệu được thu thập hoặc chiết xuất, có thể từ bên ngoài hoặc nội bộ. Các nguồn dữ liệu tiềm năng gợi ý bao gồm, nhưng không giới hạn bởi:

- Kho dữ liệu quản lý bởi đơn vị kinh doanh hoặc đơn vị hỗ trợ
- Các đơn vị khác trong Ngân hàng
- Dữ liệu thị trường
- Các cơ quan khác trong ngành
- Thống kê từ chính phủ
- Nguồn cung cấp khác

Tất cả đơn vị và cá nhân liên quan có nhiệm vụ cung cấp dữ liệu nếu được yêu cầu, đây là trách nhiệm tuân thủ theo Chính sách rủi ro hoạt động.

Xây dựng ngưỡng giới hạn: Việc thiết lập ngưỡng cho từng KRI rất quan trọng bởi nó thể hiện rõ khi nào KRI nằm trong vùng có thể chấp nhận được

hoặc đang ở mức không chấp nhận được. Tuy nhiên ngưỡng không giúp thể hiện rằng rủi ro đang tăng lên hay tính hiệu quả của chốt kiểm soát đang giảm xuống. Với những KRI không nằm trong vùng chấp nhận được, cần có những hành động cần thiết và đệ trình lên cấp lãnh đạo có thẩm quyền để giảm thiểu rủi ro về mức có thể chấp nhận.

Cần thiết lập các ngưỡng để phân loại các KRI vào một trong các nhóm

sau:

- Màu xanh: Có thể chấp nhận được; thông thường không cần

hành động can thiệp nào. Tuy nhiên, nếu một chỉ số ở mức “xanh” nhưng có xu hướng tăng đến “vàng”, cần có sự giám sát thêm phù hợp.

- Màu vàng: cần được quan tâm hơn; KRI phải được giám sát chặt chẽ và cần cảnh báo đến các bên liên quan; khi cần thiết phải thực hiện hành động phòng ngừa.

- Màu đỏ: không chấp nhận được; KRI phải được báo cáo lên ORM, Trưởng các đơn vị, các cấp lãnh đạo/ hội đồng có thẩm quyền; phải có hành động để đưa KRI về ngưỡng có thể chấp nhận được.

Báo cáo: Các chỉ tiêu được báo cáo như một phần của các báo cáo tổng hợp. Báo cáo KRI rất quan trọng để thông báo cho cấp quản lý về các rủi ro đang diễn ra và hỗ trợ đơn vị chủ động quản lý các hồ sơ rủi ro của họ.

Trong báo cáo kết quả KRI, phải rà soát chứ không đơn thuần chỉ là báo cáo dữ liệu. Việc rà soát này có nghĩa là:

- Bất cứ sự thay đổi nào giữa các giai đoạn xem xét cần phải được rà soát để giám sát các xu hướng
 - Hiệu quả sử dụng của chỉ tiêu cần phải được đánh giá.
 - Tần suất rà soát và báo cáo KRI phụ thuộc vào tần suất thu thập dữ liệu. Các báo cáo tổng hợp tương ứng cần phải được soạn thảo và ban hành ít nhất hàng quý.

Xây dựng các hành động giảm thiểu rủi ro trong các trường hợp vi phạm ngưỡng giới hạn. Các báo cáo KRI nên minh họa khi có chỉ số KRI đang vi

phạm ngưỡng giới hạn (được đánh giá như màu Vàng hoặc Màu đỏ). Khi xảy ra một vi phạm, Agribank xem xét và chọn một trong các phương pháp xử lý sau:

- Phòng ngừa – Xây dựng một kế hoạch để giảm thiểu mức độ rủi ro xuống dưới mức giới hạn thích hợp
- Chấp nhận tình trạng của KRI – Tình trạng Màu đỏ hay Màu vàng có thể là kết quả của một bất thường hoặc một cao điểm nào đó trong dữ liệu. Sau khi điều tra, cấp lãnh đạo có thể xem xét cho ý kiến rằng không cần thiết phải hành động giảm thiểu do tình trạng hiện tại của chỉ tiêu KRI được kỳ vọng sẽ ở mức giới hạn chấp nhận được trong giai đoạn tiếp theo.
- Rà soát tính ứng dụng của KRI – Rà soát tính hợp lý, độ chính xác của dữ liệu và nguồn dữ liệu hoặc rà soát các ngưỡng giới hạn.
- Đối với các vấn đề cần chú ý, quy trình và các cấp giám sát tham chiếu quy trình giám sát đã áp dụng cho kế hoạch hành động RCSA.

Giám sát và soát xét: Công tác giám sát và soát xét là rất quan trọng để đảm bảo rằng các KRI đang sử dụng có liên quan và hữu dụng đối với Agribank. Quy trình được trình bày dưới đây nên được thực hiện ít nhất mỗi năm một lần.

Các KRI và các ngưỡng giới hạn có thể cần phải thay đổi để phản ánh các rủi ro mới, rủi ro đang phát triển, chốt kiểm soát và các tác nhân ảnh hưởng đến rủi ro qua thời gian. KRI nên được rà soát để đánh giá mức độ liên quan và tính hữu dụng của các chỉ tiêu này trong việc giám sát các rủi ro.

Khi rà soát các KRI, cần cân nhắc:

- Đảm bảo mỗi rủi ro trọng yếu trong kết quả RCSA có ít nhất một KRI tương ứng, trừ khi không có dữ liệu.
- Đánh giá xem mỗi KRI có cung cấp một dấu hiệu có ý nghĩa liên quan đến rủi ro trọng yếu đang được giám sát hay không (ví dụ: bằng cách so sánh dữ liệu tổn thất với hiệu quả của KRI).

- Xem xét từng KRI và từng ngưỡng giới hạn có thể vượt qua không hay là ở mức không phù hợp và rất khó xảy ra trường hợp vượt qua.
- Đánh giá mỗi KRI có hữu dụng đối với cấp quản lý (ví dụ: các kết quả là có ý nghĩa? Chỉ tiêu này vẫn thích hợp?)
- Đánh giá để xác định số lượng các chỉ tiêu có quá nhiều dẫn đến khó quản trị hay không, hoặc có khả năng xây dựng và quản trị thêm các chỉ tiêu khác hay không?
- Xác minh xem có khi nào các KRI thuộc khu vực màu vàng hoặc màu đỏ trong một khoảng thời gian mà không được thực hiện bất kỳ hành động gì giảm thiểu. Vì có thể do chỉ tiêu này không có tính ứng dụng phù hợp, có thể do các ngưỡng giới hạn được thiết lập ở mức quá cao hoặc không thực tế.
- Xác minh xem có khi nào tất cả các KRI đều được xếp hạng màu xanh trong một khoảng thời gian trong khi các sự kiện rủi ro liên quan vẫn xảy ra; hoặc trong các trường hợp cấp quản lý đã xem xét và sửa lại kết quả RCSA để phản ánh sự đánh giá rủi ro cao hơn. Từ đó, xem xét đánh giá chỉ tiêu này có thể không thích hợp để giúp lãnh đạo giám sát sự kiện rủi ro hoặc các ngưỡng giới hạn này cần phải được điều chỉnh.

3.2.3. Quy trình ILM

Quy trình thực hiện ILM gồm 4 giai đoạn: Xác định và báo cáo sơ bộ, Điều tra và thông cáo, Quản lý và khắc phục, Báo cáo và phân tích



Hình 3.3 : Quy trình thực hiện ILM

Nguồn : Tác giả tổng hợp

Xác định và báo cáo sơ bộ : bao gồm các công việc (1) ghi nhận sự cố, (2) xác định người chịu trách nhiệm và (3) báo cáo sơ bộ. Để quyết định một sự

cổ là rủi ro hoạt động hay không, sự cố đó cần phải được phân loại vào một trong các loại thuộc danh mục sự cố theo quy định của Basel 2.

- Ghi nhận sự cố : Sự cố rủi ro hoạt động là sự cố gây ra bởi sự không phù hợp hoặc lỗi của **quy trình**(quy trình nội bộ của Agribank không phù hợp hoặc bị lỗi) ; **Con người**(hành động của một(nhiều) nhân viên của Agribank ; **Hệ thống**(Sự không đầy đủ hoặc bị lỗi của hệ thống cơ sở hạ tầng, bao gồm : mạng lưới, phần cứng, phần mềm, giao diện và kết nối giữa các yếu tố này) ; hay do **yếu tố bên ngoài**(sự xuất hiện, tồn tại bên ngoài hoặc ngoài phạm vi kiểm soát của Agribank). Nếu gặp phải bất kỳ sự cố nào nêu trên, Agribank có thể đã gặp sự cố rủi ro hoạt động. Tuy nhiên, để quyết định một sự cố là rủi ro hoạt động, sự cố đó cần được phân vào một trong số các loại thuộc danh mục sự cố rủi ro hoạt động theo quy định của Basel 2.

Bảng 3.3: Phân loại sự kiện rủi ro hoạt động- cấp độ 1

Phân loại sự cố rủi ro hoạt động – cấp độ 1	Định nghĩa
Gian lận nội bộ	Các tổn thất gây ra bởi các hành động cố ý lừa đảo, chiếm đoạt tài sản, cố ý vi phạm các quy chế, quy tắc, chính sách của ngân hàng liên quan đến <i>ít nhất một cá nhân thuộc Agribank</i> .
Gian lận bên ngoài	Các tổn thất gây ra bởi các hành động cố ý lừa đảo, chiếm đoạt tài sản, cố ý vi phạm các quy tắc, chính sách, quy định của ngân hàng bởi đối tượng bên ngoài, mà không có sự hỗ trợ/giúp đỡ hay cấu kết của cán bộ thuộc Agribank.
Vi phạm Chính sách lao động và an toàn nơi làm việc	Các tổn thất gây ra từ các hành vi không phù hợp với thỏa thuận hoặc luật lao động, quy định bảo vệ sức khỏe và an toàn nơi làm việc,

Phân loại sự cố rủi ro hoạt động – cấp độ 1	Định nghĩa
	hoặc từ việc thanh toán cho người bị thương và các sự kiện phân biệt đối xử v.v.
Vi phạm liên quan đến Khách hàng, sản phẩm/Dịch vụ, và Thông lệ kinh doanh	Các tổn thất gây ra do vô ý hay sơ suất khi cán bộ thực hiện chức năng, nhiệm vụ được giao/ thuộc thẩm quyền theo quy định của Agribank với một khách hàng cụ thể, hoặc do bản chất/ thiết kế của sản phẩm dịch vụ.
Hư hại tài sản cố định, công cụ dụng cụ	Các tổn thất gây ra do sự hư hỏng các tài sản hữu hình bởi các thảm họa tự nhiên và các sự kiện khác.
Gián đoạn hoạt động và lỗi hệ thống Công nghệ thông tin	Các tổn thất gây ra do gián đoạn hoạt động kinh doanh hoặc lỗi hệ thống gây ra.
Lỗi liên quan đến Thực hiện giao dịch, Quản lý quá trình tác nghiệp, và Quan hệ đối tác/nhà cung cấp	Các tổn thất gây ra do lỗi quản lý quá trình hoạt động hoặc lỗi trong các bước thực hiện giao dịch với đối tác và các nhà cung cấp.

Nguồn : Tác giả tổng hợp

Một sự cố cần được báo cáo hay không thì chúng ta sẽ tiếp tục tham chiếu ngưỡng báo cáo tối thiểu theo bảng dưới đây để xác định. Các tiêu chí này được thiết lập dựa trên (1) Sự cố rủi ro hoạt động có gây tổn thất tài chính hay phi tài chính (ảnh hưởng luật pháp hoặc danh tiếng), (2) đây có phải sự cố suýt gây ra tổn thất .

Bảng 3.4: Hướng dẫn báo cáo ở mức tối thiểu

Danh mục phân loại sự cố của ngân hàng – cấp độ 1	Phi tài chính	Tài chính		Sự kiện suýt gây tổn thất
	Pháp luật	< 30 triệu VND	> 300 triệu VND	
Gian lận nội bộ	✓	✓	✓	✓
Gián lận bên ngoài	✓	✓	✓	✓
Vi phạm chính sách lao động và an toàn nơi làm việc	✓	☐	✓	✓
Vi phạm liên quan đến Khách hàng, Sản phẩm/ Dịch vụ, và Thông lệ kinh doanh	✓	☐	✓	✓
Hư hại tài sản cố định, công cụ dụng cụ	✓	✓ chỉ khi nó tác động đến hoạt động của ngân hàng >30 phút	✓	✓
Gián đoạn hoạt động và lỗi hệ thống CNTT	✓	☐	✓	✓
Lỗi liên quan đến Thực hiện giao dịch, Quản lý quá trình tác nghiệp, và Quan hệ đối tác/ nhà cung cấp	✓	☐	✓	✓

Nguồn : Tác giả tổng hợp

Sự cố cần được phân loại vào một trong ba loại sau : cao, trung bình và thấp, nhằm xác định nơi cần thông báo về sự cố và đối tượng sở hữu sự cố.

- Xác định người sở hữu sự cố : Mục đích của việc này là để

đảm bảo sự cố đã được báo lên cấp có thẩm quyền thích hợp, được điều tra một cách đích

đáng và đã có các biện pháp và kế hoạch hành động nhằm khắc phục hậu quả sự cố, đồng thời đảm bảo giảm thiểu nguy cơ sự cố lặp lại.

Bảng 3.5 : Xác định người sở hữu sự cố dựa vào phân loại sự cố

	Xác định Người sở hữu sự cố dựa vào phân loại sự cố		
	Cao	Trung bình	Thấp
Người sở hữu sự cố	- Trưởng đơn vị (Chi nhánh loại 1, 2 quản lý nơi xảy ra sự cố, các ban, trung tâm tại Trụ sở chính)	Quản lý cấp phòng/ phòng giao dịch	

Nguồn: Tác giả tổng hợp

- Báo cáo sơ bộ : Khi sự cố được xác định phù hợp với định nghĩa về sự cố rủi ro hoạt động, sự cố đó cần được báo cáo ngay cho cấp quản lý nơi xảy ra sự cố và các bên liên quan. Báo cáo sơ bộ bao gồm tối thiểu những thông tin sau để đảm bảo sự cố cần được làm rõ và xử lý : Mốc thời gian có liên quan, mô tả trung thực sự cố, giá trị tổn thất dự kiến, đơn vị chịu ảnh hưởng. Các chi tiết của sự cố rủi ro hoạt động, mức độ nghiêm trọng sẽ được ghi chép tại báo cáo sự cố sơ bộ và được gửi tới các bộ phận liên quan.

- Xem xét đảm bảo chất lượng : Có hai mức xem xét đảm bảo chất lượng trước khi đưa thông tin vào hệ thống báo cáo của ngân hàng.

Điều tra và thông báo : Trong giai đoạn này cần làm rõ : (1) Điều tra sự kiện tổn thất và thông báo đến các bên có liên quan ;(2) Xác lập ranh giới.

- Điều tra sự cố và thông báo cho các bên liên quan : Sau khi nộp các báo cáo, quá trình điều tra bắt đầu để xác định các chi tiết của sự cố. Các sự cố sẽ được đơn vị gây ra sự cố tiến hành điều tra.

- Xác lập ranh giới tổn thất do rủi ro hoạt động gây ra : nếu sự cố này liên quan tới rủi ro tín dụng hoặc rủi ro thị trường thì cần được báo cáo và ghi chú rõ ràng

Quản lý và khắc phục : Người sở hữu sự cố phải lập ra một kế hoạch hành động và các biện pháp khắc phục và cùng với các bên liên quan giám sát đảm bảo kế hoạch được thực hiện một cách có chất lượng, đồng thời luôn cập nhật các thông tin về xử lý rủi ro với các cấp quản lý cao hơn.

3.3. Khuyến nghị nâng cao năng lực quản trị rủi ro hoạt động tại Ngân hàng Nông nghiệp và phát triển nông thôn Việt Nam.

3.3.1. Áp dụng các phương pháp đánh giá về rủi ro hoạt động

Các bước ứng dụng Basel II trong đánh giá rủi ro hoạt động để dự phòng các khoản vốn cho rủi ro hoạt động xảy ra. Trong đó, phương pháp chỉ số cơ bản của Basel II trong đánh giá rủi ro hoạt động là đơn giản nhất, Agribank có thể áp dụng ngay với thông tin về thu nhập hằng năm của 3 năm trước đó. Riêng đối với phương pháp chuẩn của Basel II trong đánh giá rủi ro hoạt động yêu cầu hoạt động của ngân hàng chia thành 8 nhóm nghiệp vụ, hiện chưa phù hợp với điều kiện Agribank, do vốn bản thân không có thông tin để phân tách thành 8 nhóm nghiệp vụ, và trên thực tế cũng không cung ứng đủ các nghiệp vụ đó. Vì vậy, có thể phải sau 10 năm nữa, khi hệ thống ngân hàng Việt Nam phát triển đến chừng mực nhất định mới có thể ứng dụng phương pháp chuẩn hóa của Basel II vào đánh giá rủi ro hoạt động của ngân hàng.

3.3.2. Hoàn thiện và phát triển hạ tầng công nghệ thông tin

Bối cảnh hoạt động của khu vực tài chính ngân hàng có những thay đổi lớn. Quá trình hội nhập của nền kinh tế sẽ diễn ra sâu rộng hơn bao giờ hết. Quá trình này mở ra nhiều cơ hội cho hoạt động ngân hàng trong việc tiếp cận với những kiến thức, kinh nghiệm hoạt động ngân hàng hiện đại, tiếp cận với những thành tựu khoa học công nghệ tiên tiến của thế giới, mở ra khả năng phát triển các sản phẩm dịch vụ ngân hàng phong phú dựa vào những thành tựu công nghệ đó. Tuy nhiên, song song với nó còn có những thách thức to lớn: sự tham gia thị trường nội địa của các ngân hàng nước ngoài với tiềm lực công nghệ to lớn sẽ đặt các ngân hàng Việt Nam nói chung và Agribank nói riêng trước sự cạnh tranh mạnh mẽ.

Với việc tự do hóa cơ chế quản lý, thì công nghệ là phương tiện giúp các ngân hàng có thể đánh bại các đối thủ cạnh tranh. Đối với các ngân hàng, ứng dụng công nghệ trong hoạt động ngân hàng tạo ra những cơ hội giảm thiểu giấy tờ và nhân sự. Sự đổi mới công nghệ trong hoạt động ngân hàng trước hết thể hiện trong các hệ thống chuyển tiền điện tử. Cấu phần chủ yếu của hệ thống chuyển tiền điện tử là máy giao dịch tự động ATM, thiết bị ngoại vi tại điểm bán hàng POS, trung tâm thanh toán bù trừ tự động ACH. Những thiết bị công nghệ này liên quan tới khả năng tự động hoá trong giao dịch ngân hàng và theo đó khách hàng có khả năng nhận được những sản phẩm dịch vụ tiện ích phù hợp với nhu cầu của mình. Có thể nói công nghệ ngân hàng đóng vai trò hết sức quan trọng trong việc cải thiện năng lực cạnh tranh và tăng khả năng chiếm thị phần của các ngân hàng.

Chính vì vậy, trong chiến lược phát triển của mình, phát triển công nghệ ngân hàng có thể được xem như khâu đột phá quan trọng trong hoạt động của Agribank tận dụng được những lợi thế sẵn có, cải thiện hoạt động của mình dựa trên nền tảng công nghệ thông tin do quá trình hội nhập đem lại và giành được lợi thế cạnh tranh quốc gia và quốc tế.

Vấn đề đặt ra là trong quá trình thực thi chiến lược làm thế nào để công nghệ ngân hàng thực sự phát huy vai trò quan trọng là khâu đột phá trong chiến lược?

Ngoài những yếu tố nội sinh, đảm bảo năng lực tài chính, năng lực cán bộ để không trở thành lực cản khi muốn hiện đại hoá các hoạt động của mình dựa trên nền tảng công nghệ hiện đại, thì cần thiết phải tạo dựng một môi trường pháp lý đầy đủ cho sự phát triển công nghệ một cách an toàn, hiệu quả, chẳng hạn cần phải thiết lập để bảo đảm giải quyết được những vấn đề dưới đây:

- Thứ nhất, bảo vệ khách hàng một cách hữu hiệu. Do bản chất trung gian của công nghệ, cần phải có những biện pháp bảo vệ khách hàng hiệu quả khi áp dụng công nghệ mới, bất kể là sản phẩm được cung ứng cho khách hàng dưới hình thức nào. Các quốc gia hiện nay trên thế giới, đều đã nhận thức được tầm quan trọng trong việc bảo vệ khách hàng trước những giao dịch được tiến hành bằng một sản phẩm công nghệ hiện đại hoặc truyền thống. Người ta đã ban hành các quy định

pháp quy hoàn chỉnh hay đang trong quá trình hoàn thiện để bảo vệ khách hàng một cách đầy đủ khi những sản phẩm công nghệ mới được phổ biến.

- Thứ hai, hoàn thiện cơ sở pháp lý để bao hàm đầy đủ các dịch vụ công nghệ mới và các nhà cung ứng dịch vụ mới.

Các cơ quan quản lý phải nhận thức được tác động của loại hình mới xuất hiện này đối với thị trường thuộc thẩm quyền quản lý của mình. Với sự ra đời của những công nghệ mới hiện đại trong hoạt động thanh toán ngân hàng, thì không chỉ các dịch vụ tài chính truyền thống được hiện đại hoá, mà còn có các loại hình dịch vụ mới hoặc các nhà cung ứng dịch vụ mới xuất hiện như các hình thức giao dịch thanh toán trực tuyến, các nhà cung cấp dịch vụ hỗ trợ như tổng hợp tài khoản, cung cấp cổng truy cập, cung cấp giải pháp hỗ trợ... Sự hiện diện của nhiều loại hình kinh doanh và cung ứng dịch vụ mới đã làm tăng tính liên thông của thị trường, đẩy nhanh quá trình hợp nhất của các trung gian tài chính và mở rộng các giao dịch giữa các thị trường, vì vậy sẽ đi kèm với những rủi ro hệ thống nếu không có sự nhận thức đúng đắn về nó.

- Thứ ba, chú trọng phát triển cơ chế chính sách đối với các dịch vụ, phương tiện thanh toán mới và các hệ thống thanh toán, củng cố vai trò vận hành hệ thống thanh toán liên ngân hàng và vai trò tổ chức quyết toán của NHNN; đồng thời tập trung xây dựng cơ chế và khuôn khổ pháp lý rõ ràng để cho phép thành lập các tổ chức xử lý bù trừ tập trung các giao dịch thanh toán trên nguyên tắc cạnh tranh, tạo cơ sở phát triển thanh toán trên bề rộng và nâng cao chất lượng dịch vụ thanh toán.

- Thứ tư, tập trung đầu tư nâng cấp, xây dựng và vận hành có hiệu quả hệ thống cơ sở hạ tầng về công nghệ thông tin hiện đại, tiên tiến, phục vụ đắc lực cho việc đổi mới và nâng cấp các quy trình nghiệp vụ NHTU; Hoàn thiện vai trò giám sát các hệ thống thanh toán của NHNN.

- Thứ năm, tăng cường sự hợp tác về lĩnh vực công nghệ với các tổ chức tài chính, ngân hàng khu vực và thế giới; tranh thủ sự hỗ trợ về tài chính, kỹ thuật của các nước và tổ chức quốc tế để từng bước đưa trình độ công nghệ và ứng dụng công nghệ

thông tin ngân hàng Việt Nam đạt hiệu quả cao. Thúc đẩy nhanh quá trình hội nhập quốc tế về công nghệ ngân hàng.

Chú trọng hơn nữa đến đầu tư công nghệ thông tin nhằm phục vụ cho việc phân tích, đánh giá, đo lường rủi ro, trong đó có rủi ro hoạt động. Tiếp tục hoàn thiện hệ thống thông tin quản lý, cơ sở dữ liệu hiện đại, tập trung và thống nhất.

Tiếp tục nâng cấp mạng diện rộng và hạ tầng công nghệ thông tin với các giải pháp kỹ thuật và phương thức truyền thông phù hợp với trình độ phát triển của hệ thống ngân hàng Việt Nam và các chuẩn mực, thông lệ quốc tế, đồng thời theo hướng hiện đại, tự động hoá và được tích hợp trong hệ thống quản trị ngân hàng hoàn chỉnh và tập trung.

Tăng cường hệ thống an toàn, bảo mật thông tin, dữ liệu và an ninh mạng. Xây dựng hệ thống bảo mật thông tin, dữ liệu và an toàn mạng, nghiên cứu và xây dựng đường truyền dữ liệu, liên kết với mạng thông tin quốc gia để tạo thế chủ động cho ngân hàng. Nhập khẩu công nghệ tiên tiến là một sự lựa chọn không đắt mà lại hiệu quả.

Các ngân hàng cần có hệ thống thông tin và kỹ thuật phân tích có khả năng đo lường được rủi ro trong tất cả các hoạt động nội bảng và ngoại bảng cân đối tài sản, trong rủi ro hoạt động và rủi ro thị trường. Hệ thống thông tin này phải kết hợp được các dữ liệu từ những giao dịch đơn lẻ thành một hệ thống cấu trúc có thể ước tính được rủi ro tổng thể của đơn vị.

3.3.3. Cải tiến quy trình quản trị rủi ro:

Agribank hiện nay đã thành lập riêng một ủy ban quản trị rủi ro độc lập, tách bạch với kinh doanh, quản trị rủi ro theo ngành dọc, giảm dần mức độ ủy quyền phân cấp theo hàng ngang. Tuy nhiên vẫn cần nâng cao chất lượng các công cụ đo lường rủi ro hiện tại và tiếp tục áp dụng các công cụ đo lường rủi ro mới. Thiết lập và tách bạch các nhóm nghiệp vụ như: quản trị rủi ro, quản trị tín dụng, quản lý tài sản Nợ/có, quản lý tài chính kế toán, quản lý nhân lực, quản lý thanh toán, quản lý công nghệ, ...

Cải tiến công tác báo cáo kịp thời, theo đúng yêu cầu về rủi ro hoạt động, định kỳ và nội dung báo cáo được áp dụng thích hợp cho từng đối tượng nhận báo cáo. Báo cáo phải có kèm theo các biểu đồ, sơ đồ chi tiết hơn và tập trung vào các mảng của rủi ro hoạt động.

Đẩy mạnh công tác kiểm soát nội bộ với mục tiêu quan trọng xây dựng được với hệ thống tìm kiếm nhưng xu hướng tiềm ẩn tiêu cực, bất ổn và thiếu sót trong hoạt động, trong đạo đức cán bộ để kịp thời đưa ra biện pháp chấn chỉnh.

Áp dụng triệt để quy trình quản trị rủi ro hoạt động để đáp ứng cơ sở dữ liệu trong quá trình quản lý.

3.3.4. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực

Ngân hàng là lĩnh vực đòi hỏi sự minh bạch và chuyên nghiệp cao. Do đó đòi hỏi các ngân hàng cần chú trọng vào công tác tuyển dụng và đào tạo nguồn nhân lực có chất lượng cao – giáo dục về đạo đức nghề nghiệp - vì nguồn lực yếu kém không những ảnh hưởng đến hiệu quả, mục tiêu kinh doanh của ngân hàng mà còn tiềm ẩn rủi ro đạo đức rất lớn.

Ngân hàng cần giáo dục “ý thức tập thể” cho cán bộ của mình, thấy rõ việc họ sẽ gây hậu quả nghiêm trọng như thế nào đến hoạt động của ngân hàng để họ xác định được ý thức làm việc vì “lợi ích của ngân hàng” là trên hết thay vì “lợi ích cá nhân”. Những vụ việc đã xảy ra trong thực tế cho thấy, cán bộ ngân hàng phải luôn có ý thức bảo vệ tài sản của ngân hàng như tài sản của mình, không vì “lợi ích cá nhân” mà quyết định cho một khách hàng không đủ điều kiện vay vốn hoặc thấy khách hàng sử dụng vốn vay sai mục đích, tình hình tài chính có vấn đề không trả được nợ vay nhưng vì sợ hậu quả nên vội vàng bỏ ngân hàng đi tìm việc ở một ngân hàng khác.

Trong quá trình sử dụng, ngân hàng có chế độ đãi ngộ thỏa đáng thông qua việc đánh giá chính xác giá trị khác biệt của cán bộ ngân hàng và kết quả phấn đấu để từ đó giúp họ có động lực để phát huy hết tiềm năng của mình.

- Xây dựng văn hoá doanh nghiệp, thiết lập một hệ thống kiểm soát đặc biệt về các hành vi trong hoạt động của ngân hàng và để cho hệ thống này hoạt

động một cách hiệu quả thực sự tránh tình trạng đưa ra hệ thống kiểm soát cho có như hiện nay.

Nâng cao năng lực của đội ngũ cán bộ cả về phẩm chất đạo đức và chuyên môn nghiệp vụ, cả nhận thức về nâng cao chất lượng hoạt động, đảm bảo an toàn và sự phát triển bền vững của toàn hệ thống Agribank. Có thể nói đây là vấn đề then chốt và có ảnh hưởng khá lớn đến chất lượng hoạt động đặc biệt trong giai đoạn cơ chế thị trường như hiện nay. Nâng cao năng lực của cán bộ trong hoạt động Agribank phải được coi là nhiệm vụ chiến lược, trọng tâm trước mắt cũng như lâu dài trong quá trình phát triển của ngân hàng.

Nhằm đáp ứng kịp thời cho các nhu cầu về nhân lực hiện tại, cần có sự phối hợp liên thông giữa Ngân hàng Nhà nước Việt Nam, Agribank cùng với các chuyên gia nhiều kinh nghiệm của ngân hàng BIS khu vực Châu Á thường xuyên tổ chức các khóa đào tạo và bồi dưỡng kiến thức cập nhật để nâng cao năng lực đánh giá, đo lường, phân tích, kiểm soát rủi ro cho cán bộ nhân viên.

Agribank cần xây dựng chiến lược đào tạo và bồi dưỡng nguồn nhân lực trung và dài hạn có đủ khả năng đón đầu phát triển hệ thống ngân hàng trong thời gian tới. Cần quan tâm nhiều hơn đến việc đào tạo, bồi dưỡng, nâng cao trình độ và tạo điều kiện thuận lợi cho cán bộ trong công tác, đồng thời phải căn cứ vào kết quả công tác của họ để có đãi ngộ, đối xử công bằng: Đối với cán bộ có thành tích xuất sắc, cần biểu dương, khen thưởng cả về vật chất lẫn tinh thần tương xứng với kết quả họ mang lại, kể cả việc nâng lương trước hạn hoặc đề bạt lên đảm nhiệm ở vị trí cao hơn; đối với cán bộ có sai phạm, tùy theo tính chất, mức độ mà có thể giáo dục thuyết phục hoặc phải xử lý kỷ luật. Có như vậy, không những kỷ cương trong hoạt động kinh doanh và uy tín của Agribank sẽ ngày càng nâng cao mà chất lượng tín dụng chắc chắn sẽ được cải thiện đáng kể. Áp dụng chế độ ưu đãi cần thiết đối với những chuyên viên, cán bộ trong ngân hàng cũng cần được quan tâm, tránh để xảy ra tình trạng “chảy máu chất xám”, đồng thời nâng cao đạo đức nghề nghiệp và trách nhiệm của các cán bộ tại các Chi nhánh.

Agribank cần có chiến lược phát triển nguồn nhân lực lâu dài, có kế hoạch đào tạo và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, đảm bảo cho các cán bộ có chuyên môn nghiệp vụ giỏi, đáp ứng được các yêu cầu của hiện đại hóa công nghiệp ngân hàng. Có chính sách hợp lý xây dựng môi trường văn hóa làm việc phù hợp để ổn định và khai thác tối đa của nguồn nhân lực. Xây dựng chiến lược phát triển nguồn nhân lực có tính dài hạn thông qua các hình thức đào tạo tại nước ngoài. Tham gia các chương trình đào tạo do các tổ chức quốc tế tổ chức tại Việt Nam.

Về năng lực công tác: yêu cầu mỗi cán bộ của Agribank không những phải thường xuyên nghiên cứu, học tập nắm vững và thực hiện đúng các quy định hiện hành mà còn phải không ngừng nâng cao năng lực công tác.

Về phẩm chất đạo đức, ý thức trách nhiệm: yêu cầu mỗi cán bộ của Agribank phải luôn tự tu dưỡng về phẩm chất đạo đức, nêu cao ý thức trách nhiệm công việc. Cán bộ ở cương vị càng cao, càng phải gương mẫu trong việc thực hiện quy chế, quy trình trong các hoạt động ngân hàng của TCTD và các văn bản có liên quan khác. Có như vậy, không những giữ vững được phẩm chất đạo đức mà ý thức trách nhiệm cũng được nâng lên, xử lý công việc hiệu quả hơn, khắc phục được tư tưởng ỷ lại, trông chờ tạo ra chuyển biến tích cực trong quản lý.

Cuối cùng, rất cần thiết phải phân loại cán bộ cho vay theo các cấp độ và chuẩn mực cụ thể. Việc phân loại cán bộ phải theo các tiêu chí như: trình độ chuyên môn, kinh nghiệm nghề nghiệp, phẩm chất đạo đức, các nghiệp vụ hỗ trợ khác... để nhằm bố trí công việc cho phù hợp và phát huy hết năng lực và trình độ của mỗi cán bộ trong Agribank. Ngân hàng cần phát triển đội ngũ nhân viên quản trị rủi ro có kiến thức, kinh nghiệm nhằm đưa ra những nhận định thận trọng trong việc đánh giá, phê duyệt và quản trị rủi ro tín dụng.

3.4. Một số khuyến nghị tới Ngân hàng Nhà nước

3.4.1. Hoàn thiện hệ thống pháp lý quy định về quản trị rủi ro hoạt động:

Điều quan trọng có thể tiến hành việc ứng dụng thành công quy trình giám sát và quản trị rủi ro theo những chuẩn mực quốc tế chính là vai trò cũng như trách nhiệm của ngân hàng trung ương trong việc đưa ra các nền tảng pháp luật hoàn

thiện. Trong đó quy định rõ về thẩm quyền của các tổ chức cũng như những định nghĩa rõ ràng về các thuật ngữ hoặc chuẩn mực dùng làm cơ sở phân tích rủi ro. Hiện tại, hệ thống luật các TCTD của Việt Nam được ra đời từ năm 1997 hầu như chưa đủ tính cập nhật so với các tiêu chuẩn quốc tế như trong Basel, ngoài ra các quyết định liên quan đến tỷ lệ an toàn cho TCTD hoặc các quy định về mức vốn điều lệ tối thiểu, quy trình còn rất rải rác, cần hình thành một bộ luật điều chỉnh về hoạt động của các TCTD trong đó định hướng rõ ràng về mọi hoạt động và chỉ tiêu của các tổ chức này.

Các quy định liên quan đến bảo hiểm tiền gửi cũng rất cần được quan tâm, và các quy định này phải gắn liền với phần đánh giá rủi ro của các TCTD đối với các khoản mục hoặc danh mục nói chung để có các quy định cụ thể hơn.

Cải cách hệ thống kế toán ngân hàng hiện hành theo các chuẩn mực của kế toán quốc tế, phối hợp với các bộ, ngành hoàn thiện hệ thống kế toán theo chuẩn mực quốc tế (IAS). Xây dựng các giải pháp chính sách để hoàn thiện phương pháp kiểm soát và kiểm toán nội bộ trong các ngân hàng và tiến tới theo các chuẩn mực quốc tế.

Tạo điều kiện cho các ngân hàng ứng dụng công nghệ quản trị ngân hàng hiện đại và tạo rào chắn chống lại sự lạm dụng và gian lận, trong đó đặc biệt lưu ý đến sự khác biệt giữa chuẩn mực kế toán Mỹ (GAAP) và chuẩn mực kế toán quốc tế (IFRS) trong xu hướng hợp nhất giữa hai chuẩn mực này.

Xây dựng thể chế giám sát ngân hàng mới đi đôi với thực hiện cơ chế giám sát dựa trên cơ sở rủi ro và xây dựng Luật giám sát an toàn hoạt động ngân hàng trên nguyên tắc cải thiện tính độc lập gắn liền với tính trách nhiệm và minh bạch của cơ quan giám sát ngân hàng.

Hoàn thiện hệ thống quy chế pháp lý và biện pháp thận trọng trong lĩnh vực ngân hàng theo hướng phù hợp với nguyên tắc thị trường và cam kết mở cửa thị trường ngân hàng, thúc đẩy cạnh tranh lành mạnh trên cơ sở từng bước tạo sân chơi bình đẳng, loại bỏ các rào cản gia nhập thị trường và tiếp cận dịch vụ ngân hàng. Có biện pháp khuyến khích kết hợp cường chế các ngân hàng nâng cao năng lực quản

trị rủi ro. Đồng thời, nâng cao các điều kiện cấp phép liên quan đến hoạt động và quản trị đối với các ngân hàng thành lập mới.

Hình thành đồng bộ khuôn khổ pháp lý, áp dụng đầy đủ hơn các thiết chế và chuẩn mực quốc tế trong an toàn kinh doanh tiền tệ- ngân hàng. Xây dựng môi trường pháp luật trong lĩnh vực tiền tệ, hoạt động ngân hàng minh bạch và công bằng nhằm thúc đẩy cạnh tranh và đảm bảo an toàn hệ thống tiền tệ ngân hàng. Các chính sách và quy định pháp luật về tiền tệ, hoạt động ngân hàng góp phần tạo môi trường lành mạnh và động lực cho các ngân hàng, doanh nghiệp và người dân phát triển sản xuất kinh doanh. Cần phát triển luật Ngân hàng Nhà nước và luật các tổ chức tín dụng hướng tới điều chỉnh mọi hoạt động tiền tệ, ngân hàng, không phân biệt đối tượng tiến hành hoạt động ngân hàng. Nâng cao hiệu lực thi hành pháp luật trong lĩnh vực tiền tệ và hoạt động ngân hàng. Tăng cường hiệu lực những chế tài pháp lý, kinh tế, hành chính đảm bảo thực hiện đầy đủ nghĩa vụ.

Ban hành văn bản hướng dẫn thực hiện cụ thể các chuẩn mực của Ủy ban Basel trên cơ sở lựa chọn chuẩn mực thích hợp. Trong đó chú trọng đến các văn bản quy định về việc xếp hạng tín nhiệm nội bộ, những điều kiện tiên quyết để ngân hàng Nhà nước đồng ý cho việc xây dựng hệ thống xếp hạng tín nhiệm nội bộ.

Đối với các tổ chức xếp hạng tín nhiệm độc lập, ngân hàng Nhà nước tư vấn cho Chính phủ và Bộ Tài chính ra văn bản hướng dẫn cụ thể trên cơ sở quy định trong phương pháp chuẩn của hiệp ước Basel 2.

Bổ sung định hướng thực hiện hiệp ước Basel 2 trong chính sách phát triển hệ thống ngân hàng giai đoạn 2010-2020, trong đó nêu cụ thể và chi tiết về lộ trình áp dụng, các điều kiện áp dụng.

Ngân hàng Nhà nước với vai trò một cơ quan giám sát cần tích cực hướng dẫn đôn đốc các NHTM sớm ban hành quy định về tiêu chuẩn, yêu cầu tối thiểu đối với hệ thống kiểm soát, kiểm toán nội bộ, hệ thống quản lý tài sản nợ, tài sản có, quản trị rủi ro tín dụng, rủi ro hoạt động, rủi ro thị trường. Những yêu cầu tối thiểu mà các ngân hàng cần đạt được chính là điều kiện tiên quyết giúp cơ quan giám sát nhà nước chấp nhận việc sử dụng hệ thống quản trị rủi ro tương ứng của ngân hàng.

3.4.2. Nâng cao vai trò kiểm tra giám sát

Ngân hàng Nhà nước đóng vai trò là cơ quan giám sát ngân hàng giữ vị trí đặc biệt quan trọng đối với sự ổn định cho hoạt động của toàn hệ thống ngân hàng, bao gồm cả mạng lưới các chi nhánh của ngân hàng nước ngoài cũng như ngân hàng 100% vốn nước ngoài. Vì vậy, ngân hàng Nhà nước có được quyền chủ động rất lớn, bao gồm chủ động trong việc đưa ra quyết định chi tiết cho toàn hệ thống, cấp phép hoặc ngừng cấp phép cho mỗi ngân hàng khi muốn lựa chọn một phương pháp đánh giá rủi ro, đồng thời có quyền phán quyết tối cao đối với TCTD khi phát hiện những sai phạm so với nội dung cấp phép. Để đảm nhiệm được trách nhiệm nặng nề này, trong thời gian tới cần nâng cao hiệu quả hoạt động thanh tra kiểm soát và giám sát ngân hàng của Ngân Hàng Nhà nước Việt Nam.

Đầu tiên, hoàn thiện mô hình tổ chức bộ máy thanh tra Ngân hàng theo ngành dọc từ trung ương đến xuống cơ sở và có sự độc lập tương đối về điều hành và hoạt động nghiệp vụ trong tổ chức bộ máy thanh tra dựa trên cơ sở ứng dụng những nguyên tắc cơ bản về giám sát hiệu quả của hoạt động ngân hàng của Ủy ban Basel đồng thời tuân thủ nghiêm ngặt những nguyên tắc thận trọng trong công tác thanh tra.

Thứ hai, tiếp tục đẩy mạnh hợp tác quốc tế và tham gia các hiệp ước, thỏa thuận quốc tế về giám sát ngân hàng và an toàn hệ thống tài chính. Tăng cường trao đổi thông tin với các cơ quan giám sát ngân hàng nước ngoài.

Thứ ba, phát triển đội ngũ thanh tra giám sát đủ cả về số lượng và có trình độ nghiệp vụ cao, có phẩm chất chính trị và đạo đức tốt, được trang bị đầy đủ kiến thức về pháp luật, quản lý và các công cụ thực thi nhiệm vụ.

Thứ tư, xây dựng và triển khai khuôn khổ quy trình và phương pháp thanh tra, giám sát dựa trên cơ sở tổng hợp và rủi ro. Xây dựng hệ thống giám sát rủi ro trong hoạt động ngân hàng có khả năng cảnh báo sớm đối với các TCTD có vấn đề và các rủi ro trong hoạt động ngân hàng. Ban hành quy định mới đánh giá, xếp hạng các TCTD.

Xây dựng hệ thống giám sát rủi ro trong hoạt động ngân hàng có khả năng cảnh báo sớm đối với các TCTD. Thiết lập hệ thống các quy định quy trình, sổ tay hướng dẫn trên cơ sở rủi ro, đồng thời tiến hành đánh giá tổng qua công tác thanh tra, giám sát của ngân hàng theo 25 nguyên tắc cơ bản của Basel 2.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 3

Trong chương 3 Luận văn đã hoàn thành một số nội dung chính sau đây:

- Nêu lên định hướng hoạt động kinh doanh nói chung và định hướng quản trị rủi ro hoạt động nói riêng.
- Để thực hiện định hướng kinh doanh và định hướng quản trị rủi ro tín dụng, các giải pháp được đưa ra dựa trên cơ sở những vấn đề cơ bản nêu trong chương 1, kết hợp với tham khảo kinh nghiệm quốc tế, những nguyên nhân chủ quan được nêu lên trong chương 2.
- Luận văn đề xuất một quy trình thực hiện để đánh giá được rủi ro hoạt động và quản trị được rủi ro hoạt động trong hệ thống Agribank.
- Hệ thống giải pháp được đề xuất có tính đồng bộ, từ tăng cường kiểm tra kiểm soát, đến nâng cao chất lượng cán bộ, xây dựng mô hình trị hiện đại và phù hợp, hoàn thiện hệ thống văn bản nội bộ.
- Một số kiến nghị đối với Nhà nước, đối với Ngân hàng Nhà nước, một số bộ ngành có liên quan tập trung vào hoàn thiện môi trường pháp lý, chuyển sang sử dụng công cụ gián tiếp trong điều hành chính sách tiền tệ và giảm các biện pháp hành chính trong quản lý của NHNN, cấp đủ vốn điều lệ và một số nội dung khác có liên quan.

KẾT LUẬN

Trong kinh doanh ngân hàng việc ngân hàng đương đầu với rủi ro là điều không thể tránh khỏi được. Vấn đề là làm thế nào để hạn chế rủi ro này ở một tỷ lệ thấp nhất có thể chấp nhận được. Trong thông lệ quốc tế, tổn thất 1% tổng dư nợ bình quân hàng năm là một ngân hàng có trình độ quản lý tốt và hoàn toàn không tác động xấu đến ngân hàng.

Thời gian qua, tuy các ngân hàng nói chung, NHNo&PTNT Việt Nam nói riêng đã coi vấn đề quản trị rủi ro hoạt động là hết sức quan trọng trong công tác quản trị của mình cũng như đã có nhiều biện pháp nhằm hạn chế rủi ro hoạt động nhưng mới chỉ là những hành động riêng rẽ, chưa có một hệ thống quy định và quy trình thống nhất, và chính vì vậy kết quả thực tế chưa thực sự như mong muốn. Do vậy, việc tìm các giải pháp tích cực và một quy trình thống nhất nhằm hoàn thiện hệ thống quản trị rủi ro hoạt động luôn mang tính cấp thiết và có ý nghĩa quan trọng lâu dài.

Thực hiện mục tiêu, nội dung và phạm vi nghiên cứu, đề tài đã hoàn thành các vấn đề chính sau đây:

1. Hệ thống hoá những vấn đề cơ bản về quản trị rủi ro hoạt động của NHTM trong nền kinh tế thị trường, luận án đã làm rõ nội dung quản trị rủi ro hoạt động, các nhân tố chủ quan và khách quan ảnh hưởng tới quản trị rủi ro.

2. Đưa ra một số mô hình quản trị rủi ro hoạt động của Ủy ban Basel, trực tiếp là Basel II, của một số ngân hàng trên thế giới và một số mô hình khác có liên quan. Trên cơ sở đó Luận văn rút ra một số bài học kinh nghiệm về quản trị rủi ro hoạt động đối với các NHTM Việt Nam.

3. Nêu lên tổng quan hoạt động kinh doanh của NHNo&PTNT Việt Nam trong những năm gần đây, tập trung phân tích thực trạng rủi ro hoạt động trên các góc độ mô hình quản lý và sự hiểu biết của các nhân viên ngân hàng về rủi ro hoạt động.

4. Đề xuất quy trình quản trị rủi ro hoạt động áp dụng trong hệ thống Agribank từ giai đoạn nhận biết rủi ro, đánh giá các rủi ro, đo lường các rủi ro đến các biện pháp phòng ngừa và giảm thiểu thiệt hại của rủi ro.

5. Sau khi nêu lên định hướng hoạt động kinh doanh của Agribank, tác giả đã đưa ra một vài khuyến nghị giúp tăng cường quản trị rủi ro hoạt động, giảm thiểu sự hình thành và những ảnh hưởng khi xảy ra các rủi ro hoạt động.

Quản trị rủi ro hoạt động là một vấn đề rộng và phức tạp, khó đánh giá, đối với Agribank thì càng phức tạp hơn. Trong quá trình thực hiện công trình nghiên cứu, luận án đã tham khảo nhiều đề tài và công trình nghiên cứu có liên quan, bám sát thực tiễn và phân tích thực tiễn trên nhiều góc cạnh khác nhau, với sự giúp đỡ của các Thầy hướng dẫn, các cấp quản lý, nhân viên ngân hàng. Tuy nhiên trong điều kiện có hạn không tránh khỏi những khiếm khuyết, hạn chế, tác giả xin bổ sung tại những nghiên cứu sau:

1. Quy trình đề xuất chưa có thực nghiệm trên thực tế nên sẽ không tránh khỏi những thiếu sót và thiếu hợp lý.

2. Những khuyến nghị còn khá chung chung, chưa chi tiết cụ thể để giải quyết từng nhóm nguyên nhân của rủi ro hoạt động.

Hy vọng rằng với việc ứng dụng quy trình quản trị rủi ro trên thực tế sẽ giúp hoàn thiện hệ thống quản trị rủi ro nói chung và quản trị rủi ro hoạt động nói riêng sẽ giúp cho Agribank nâng cao uy tín và phát triển vững mạnh hơn trên con đường hội nhập vào thị trường tài chính khu vực và thế giới.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt:

1. *Cơ quan thanh tra, giám sát ngân hàng (2010), Sổ tay rủi ro thanh tra*, Ngân hàng Nhà nước Việt Nam.
2. Hệ thống các văn bản pháp luật về hoạt động ngân hàng, NHNN Việt Nam, xuất bản hàng tháng
3. Hội đồng Basel (2005), Hiệp định Basel II.
4. Ngân hàng Nhà nước Việt Nam (2009, 2010), *Báo cáo thực trạng ngành ngân hàng năm 2009, 2010*, Hà Nội.
5. NHNo&PTNT Việt Nam, *Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh, Báo cáo hoạt động tín dụng*, các năm 1994 – 2008 và 6 tháng đầu năm 2009.
6. NHNo&PTNT Việt Nam, *Báo cáo thường niên*, các năm 1994-2008.
7. TS. Phạm Huy Hùng- Chủ tịch hội đồng quản trị NHTMCP Công Thương Việt Nam (2011), *“Phương pháp quản trị rủi ro tác nghiệp tại các ngân hàng thương mại Việt Nam”*, *Kỷ yếu các công trình nghiên cứu ngành ngân hàng*, Nhà xuất bản Thống kê Hà Nội.
8. Nguyễn Văn Tiến (2002), *Đánh giá và phòng ngừa rủi ro trong kinh doanh ngân hàng*, Nhà xuất bản Thống kê Hà Nội.
9. Nguyễn Văn Tiến (2008), *Quản trị rủi ro trong kinh doanh ngân hàng*, NXB Thống kê Hà Nội.
10. Peter .S.Rose, *Giáo trình nghiệp vụ Ngân hàng thương mại*, NXB Tài chính, năm 2004
11. Tạp chí tiền tệ, tạp chí Ngân hàng, tạp chí khoa học và đào tạo ngân hàng.

Tiếng Anh:

12. Peter .S.Rose& Sylvia C.Hudgins, (2008), *Bank management and Financial services* 7th

Các website:

13. <http://www.agribank.com.vn>

14. <http://www.dbs.com.sg>
15. <http://www.mof.gov.vn>
16. <http://www.sbv.gov.vn>
17. <http://www.taichinhvietnam.com>
18. <http://www.tcnh-dhcm.org>
19. <http://www.vnexpress.net>

Một số trang WEB khác của các NHTM

PHỤ LỤC

Phụ lục 1: Phân loại dự kiện rủi ro

Phân loại sự kiện rủi ro cấp 1 theo Basel	Phân loại sự kiện rủi ro cấp 2 theo Basel
Gian lận nội bộ	Các giao dịch, hành động vượt thẩm quyền
	Trộm cắp và gian lận nội bộ
Gian lận bên ngoài	Trộm cắp và gian lận bên ngoài
	Xâm phạm an ninh hệ thống thông tin
Vi phạm Chính sách lao động và an toàn nơi làm việc	Vi phạm thỏa thuận với người lao động
	Vi phạm an toàn môi trường làm việc
	Phân biệt đối xử
Vi phạm liên quan đến Khách hàng, Sản phẩm/ Dịch vụ, và Thông lệ kinh doanh	Vi phạm thẩm quyền, sự phù hợp & công khai của sản phẩm
	Vi phạm thông lệ thị trường
	Lỗi sản phẩm
	Vi phạm quy định về Chọn lựa, Tài trợ & Hạn mức khách hàng
	Vi phạm trong hoạt động Tư vấn
Hư hại tài sản cố định, công cụ dụng cụ	Thảm họa tự nhiên và các sự kiện khác
Gián đoạn hoạt động và lỗi hệ thống CNTT	Lỗi hệ thống
Lỗi liên quan đến Thực hiện giao dịch, Quản lý quá trình tác nghiệp, và Quan hệ đối tác/ nhà cung cấp	Lỗi do giao dịch, thực hiện hoặc duy trì
	Lỗi trong quá trình giám sát hoạt động và báo cáo
	Lỗi trong quá trình quản lý hồ sơ khách hàng
	Lỗi trong quản lý tài khoản, tài sản của khách hàng
	Lỗi liên quan đến các đối tác kinh doanh
	Lỗi trong quản lý các nhà cung cấp

Phụ lục 2 - Thang đo xác suất

	Khả năng xảy ra		Mô tả
1	Hiếm khi	20 năm/lần	Xác suất sự kiện xuất hiện trong 12 tháng tới là từ $\leq 10\%$
2	Không chắc chắn	10 năm/lần	Xác suất sự kiện xuất hiện trong 12 tháng tới là từ 11 – 25%
3	Có thể	5 năm/lần	Xác suất sự kiện xuất hiện trong 12 tháng tới là từ 26 – 50%
4	Thỉnh thoảng	2 năm/lần	Xác suất sự kiện xuất hiện trong 12 tháng tới là từ 51 – 85%
5	Gần như chắc chắn	12 tháng/lần	Xác suất sự kiện xuất hiện trong 12 tháng tới là từ 85 -100%

Phụ lục 3: Thang đo mức độ ảnh hưởng:

Mức độ ảnh hưởng	Ảnh hưởng Tài chính	Ảnh hưởng phi tài chính		
	(F)	Danh tiếng (R)	Pháp lý (L)	Khách hàng (C)
1 (không đáng kể)		► Ảnh hưởng đến danh tiếng phạm vi địa phương (khuyết nại gia tăng trong phạm vi khu vực được thu thập theo quy trình và chuẩn mực)	► Nhỏ hoặc không đáng kể	► Ảnh hưởng không đáng kể
2 (Rất nhỏ)		► Ảnh hưởng đến danh tiếng trong phạm vi địa phương, tin tức tiêu cực về ngân hàng trên truyền thông địa phươngTác động tiêu cực, ảnh hưởng danh tiếng ở phạm vi địa phương (ví dụ: tin tức tiêu cực trên một số tờ báo tại địa phương) ► Thông tin được báo cáo lên Ban lãnh đạo ngân hàng	► Tiềm ẩn khả năng vi phạm quy định ► Không có yêu cầu báo cáo từ bên ngoài	► Dịch vụ bị gián đoạn đối với ít hơn 500 khách hàng
3 (Trung bình)		► Tin tức tiêu cực về ngân hàng trên truyền thông địa phương (ví dụ: tin tức tiêu cực trên báo, truyền hình...) ► Sự chú ý của lãnh đạo cơ quan quản lý nhà nước tại địa phương (ví dụ: thành viên hội đồng nhân dân, hội doanh nghiệp, bác sỹ... etc)	► Ngân hàng vi phạm quy định và phải thực hiện báo cáo theo yêu cầu của các cơ quan quản lý ► Bị cảnh báo xử phạt nếu tiếp diễn các hành vi không tuân thủ ► Các hành động khắc phục như một phần hoạt động bình thường của ngân hàng	► Dịch vụ bị gián đoạn đối với 500 khách hàng trở lên
4 (Lớn)		► Tin tức tiêu cực về ngân hàng trên truyền thông quốc gia trong vòng 1 ngày	► Hoạt động quản lý và giám sát được tăng cường (hợp/báo cáo tiến độ thực hiện một cách thường xuyên) ► Nỗ lực/nguồn lực để hỗ trợ hành động khắc phục được yêu cầu tăng cường	► Có hơn 2,000 khách hàng cá nhân bị thiệt hại

5 (Rất lớn)		► Tin tức tiêu cực về ngân hàng trên truyền thông quốc gia từ 2 ngày trở lên	► Hành động khắc phục đáng kể được yêu cầu để giải quyết các vi phạm pháp lý quan trọng (ví dụ: ngân hàng được yêu cầu tiến hành 1 dự án để đáp ứng các yêu cầu về pháp lý)	► Có hơn 5,000 khách hàng cá nhân bị thiệt hại nghiêm trọng
			► Bị xử phạt tiền vì những những vi phạm này	
6 (Trọng yếu)		► Tin tức tiêu cực và kéo dài về ngân hàng trên phạm vi quốc gia và quốc tế (2 tuần)	► Các biện pháp xử phạt mở rộng dẫn đến mất khả năng giao dịch các sản phẩm nhất định hoặc các hoạt động ngân hàng nhất định ► Bị xử phạt tiền đáng kể cho các vi phạm ở cấp độ này ► Giám đốc có nguy cơ phải đi tù	► Dịch vụ khách hàng giảm sút nghiêm trọng đối với hơn 10.000 khách hàng

**Khảo sát về thực trạng quản trị rủi ro
trong các Ngân hàng thương mại Việt nam**

Khảo sát này chỉ nhằm phục vụ cho nghiên cứu của chúng tôi tại Khoa Tài chính ngân hàng, trường Đại học Kinh tế- Đại học Quốc Gia Hà Nội, Việt Nam. Rất mong nhận được sự cộng tác, giúp đỡ của các anh/chị.

A/ Thông tin chung:

1. Tên CN ngân hàng anh/chị:
2. Hình thức sở hữu của ngân hàng anh/chị là:

☐ Ngân hàng TMQD	☐ Ngân hàng Liên doanh	☐ Khác:.....
☐ Ngân hàng TMCP	☐ Chi nhánh ngân hàng nước ngoài	
3. Ngân hàng anh/chị chính thức hoạt động từ năm nào?.....
4. Có bao nhiêu chi nhánh trên phạm vi toàn quốc?.....
5. Tổng số nhân viên toàn hệ thống là bao nhiêu?.....
6. Vị trí và bộ phận công tác của anh/chị:

B/ Các vấn đề về quản lý rủi ro:

I/ Thực trạng quản lý rủi ro:

7. Những sản phẩm, dịch vụ nào dưới đây ngân hàng đang kinh doanh?

☐ Thanh toán	☐ Giao dịch ngoại tệ giao ngay	☐ Giao dịch lãi suất giao ngay	☐ Chứng khoán nợ
☐ Cho vay	☐ Giao dịch ngoại tệ tương lai	☐ Hợp đồng lãi suất tương lai	☐ Dịch vụ thẻ
☐ Tiết kiệm	☐ Giao dịch ngoại tệ kỳ hạn	☐ Hợp đồng lãi suất kỳ hạn	☐ Dịch vụ thanh toán quốc tế
	☐ Giao dịch hoán đổi ngoại tệ	☐ Hợp đồng hoán đổi lãi suất	☐ Khác:.....
	☐ Giao dịch quyền chọn ngoại tệ	☐ Hợp đồng lãi suất quyền chọn	
8. Doanh thu của ngân hàng chủ yếu là từ hoạt động nào dưới đây? (chọn 1)

☐ Các dịch vụ tài chính truyền thống (thanh toán, cho vay, tiết kiệm)	☐ Giao dịch lãi suất (giao ngay, tương lai, kỳ hạn, hoán đổi, quyền chọn)
☐ Giao dịch ngoại hối (giao ngay, tương lai, kỳ hạn, hoán đổi, quyền chọn)	☐ Chứng khoán nợ
☐ Dịch vụ thanh toán quốc tế	☐ Dịch vụ thẻ
	☐ Khác:.....
9. Lợi nhuận của ngân hàng chủ yếu là từ hoạt động nào dưới đây? (chọn 1)

☐ Các dịch vụ tài chính truyền thống (thanh toán, cho vay, tiết kiệm)	☐ Giao dịch lãi suất (giao ngay, tương lai, kỳ hạn, hoán đổi, quyền chọn)
☐ Giao dịch ngoại hối (giao ngay, tương lai, kỳ hạn, hoán đổi, quyền chọn)	☐ Chứng khoán nợ
☐ Dịch vụ thanh toán quốc tế	☐ Dịch vụ thẻ
	☐ Khác:.....
10. Các đơn vị nào trong ngân hàng anh/chị được phép kinh doanh vốn và ngoại tệ:

☐ Trụ sở chính	☐ Các chi nhánh và đơn vị trực thuộc hội sở
☐ Trung tâm kinh doanh vốn	

☐ Các chi nhánh cấp 2

☐ Các phòng giao dịch

☐ Khác:.....

11. Ngân hàng anh/chị có hoạt động quản lý rủi ro trong kinh doanh hay không?

☐ Có

☐ Không (*Trả lời câu 14*)

12. Nếu có, hoạt động quản lý rủi ro có từ khi nào?(năm):

13. Việc quản lý rủi ro trong ngân hàng anh/chị được tiến hành thế nào:

☐ Các đơn vị, chi nhánh tự xây dựng hệ thống quản lý, không có giám sát của đơn vị cấp trên

☐ Hệ thống quản lý thống nhất, được giám sát từ hội sở xuống các chi nhánh

☐ Các đơn vị, chi nhánh tự xây dựng hệ thống quản lý, có giám sát của đơn vị cấp trên

☐ Khác:.....

14. Hiện tại ngân hàng anh/chị đang chịu ảnh hưởng những rủi ro nào và mức độ rủi ro? (Khoanh tròn mức độ)

	<i>Thấp</i>			<i>Cao</i>
☐ Rủi ro tín dụng 1	2	3	4	5
☐ Rủi ro thị trường 1	2	3	4	5
<i>(rủi ro lãi suất, rủi ro tỷ giá)</i>				
☐ Rủi ro hoạt động..... 1	2	3	4	5

(Rủi ro nhân lực, rủi ro điều hành, rủi ro do tác động bên ngoài, và rủi ro công nghệ)

15. Đánh giá mức độ rủi ro tác nghiệp trong hoạt động của ngân hàng anh/chị (khoanh tròn mức độ rủi ro)

	<i>Thấp</i>			<i>Cao</i>	
☐ Rủi ro nhân lực.....	1	2	3	4	5
☐ Rủi ro điều hành.....	1	2	3	4	5
☐ Rủi ro do tác động bên ngoài.....	1	2	3	4	5
☐ Rủi ro công nghệ.....	1	2	3	4	5

16. Tại bộ phận...
dẫn đến rủi ro tác nghiệp: anh (chị) đang công tác, anh (chị) đánh giá các yếu tố

	<i>Thấp</i>			<i>Cao</i>	
☐ Nhân lực:	1	2	3	4	5
☐ Nhân viên gian lận, cố ý làm sai l	1	2	3	4	5
☐ Thiếu nhân lực	1	2	3	4	5
☐ Tuân thủ nội bộ kém	1	2	3	4	5
☐ Khác:.....	1	2	3	4	5
☐ Điều hành	1	2	3	4	5
☐ Văn bản, hợp đồng không đầy đủ, thiếu hướng dẫn	1	2	3	4	5
☐ Sản phẩm dịch vụ quá phức tạp hoặc tư vấn tồi	1	2	3	4	5
☐ Khác:.....	1	2	3	4	5
☐ Công nghệ	1	2	3	4	5
☐ Đầu tư công nghệ không phù hợp	1	2	3	4	5
☐ Phát sinh lỗi từ vận hành hệ thống	1	2	3	4	5
☐ Phát sinh lỗ hổng từ bảo mật hệ thống	1	2	3	4	5
☐ Khác:.....	1	2	3	4	5
☐ Tác động bên ngoài	1	2	3	4	5
☐ Hành vi tội phạm bên ngoài	1	2	3	4	5
☐ Sử dụng nguồn lực bên ngoài ko hợp lý	1	2	3	4	5
☐ Phát sinh các thâm hoặ	1	2	3	4	5
☐ Cơ sở hạ tầng chung kém	1	2	3	4	5
☐ Khác:.....	1	2	3	4	5

17. Ngân hàng anh/chị có bộ phận quản lý rủi ro độc lập hay không?

- ☐ Có (Trả lời câu 18) ☐ Không

18. Nếu không có, việc quản lý rủi ro thuộc về đơn vị/cá nhân nào?

- ☐ Hội đồng quản trị ☐ Bộ phận kế toán
- ☐ Ban Giám đốc ☐ Bộ phận Kiểm tra kiểm soát nội bộ
- ☐ Bộ phận kinh doanh/tín dụng ☐ Khác:.....

19. Bộ phận quản lý rủi ro này được thành lập năm nào?

20. Có bao nhiêu cán bộ làm trong bộ phận này?.....

21. Chức năng và nhiệm vụ của bộ phận này là gì:

- ☐ Thiết lập và thực hiện hệ thống quản lý rủi ro
- ☐ Phân tích rủi ro và báo cáo trực tiếp lên ban lãnh đạo
- ☐ Thực hiện việc kiểm định tính chính xác của mô hình quản lý rủi ro so với biến động thực tế
- ☐ Khác:.....

22. Hệ thống quản lý rủi ro bao gồm các khoản mục:

- ☐ Đặt hạn mức kiểm soát các hoạt động kinh doanh của các nhân viên.

- ☐ Trực tiếp theo dõi biến động các sự kiện rủi ro, các chỉ số đo lường.
- ☐ Quản lý về khả năng thanh khoản và lập kế hoạch phân bổ vốn dự phòng rủi ro, chương trình giảm thiểu rủi ro
- ☐ Khác:
23. Tần suất báo cáo rủi ro lên ban lãnh đạo?
- | | | | |
|------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|
| ☐ Hàng ngày | ☐ Hàng tháng | ☐ Nửa năm | ☐ Khác:..... |
| ☐ Hàng tuần | ☐ Hàng quý | ☐ Hàng năm | |
24. Hệ thống quản lý rủi ro đang sử dụng:
- | | | | | |
|---------------------------------------|------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|
| ☐ Tự thiết lập | ☐ Mua | ☐ Ghi sổ | ☐ Khác:..... | ☐ Không có |
|---------------------------------------|------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|
25. Ngân hàng của anh/chị có đặt hạn mức kinh doanh cho các giao dịch viên hay không?
- | | |
|-----------------------------|---|
| ☐ Có | ☐ Không (Trả lời câu 28) |
|-----------------------------|---|
26. Nếu có, hạn mức đó được xây dựng dựa trên:
- | | |
|---|---|
| ☐ Hệ thống quản lý rủi ro nội bộ ngân hàng | ☐ Kinh nghiệm kinh doanh |
| ☐ Quy định của Ngân hàng Nhà nước | ☐ Khác |
27. Anh/chị đánh giá thế nào về quy trình hoạt động và quản lý rủi ro trong ngân hàng mình (từ văn bản đến thực thi):

☐ Rất tồi ☐ Tồi ☐ Bình thường ☐ Chắc chắn ☐ Tuyệt đối chắc chắn

28. Đánh giá chung về hoạt động quản lý rủi ro trong hệ thống ngân hàng:

☐ Rất tồi ☐ Tồi ☐ Bình thường ☐ Tốt ☐ Rất tốt

II/ Phân bổ vốn dự phòng rủi ro trong hoạt động ngân hàng:

29. Theo tính toán gần đây nhất, tỷ lệ an toàn vốn chịu rủi ro của ngân hàng anh/chị là bao nhiêu? %

30. Những rủi ro nào được tính đến trong tỷ lệ an toàn vốn?

☐ Rủi ro tín dụng ☐ Rủi ro thị trường ☐ Rủi ro hoạt động

31. Tần suất báo cáo thực hiện các quy định về tỷ lệ đảm bảo an toàn vốn gửi lên Ngân hàng Nhà nước?

☐ Hàng ngày ☐ Hàng tháng ☐ Nửa năm ☐

☐ Hàng tuần ☐ Hàng quý ☐ Hàng năm Khác:.....
...

32. Ngân hàng anh/chị có biết đến Hiệp ước mới về vốn Basel II do Ủy ban Basel về giám sát ngân hàng ban hành?

☐ Có ☐ Không (Trả lời câu 35)

33. Nếu có, ngân hàng anh/chị biết đến Basel II theo nguồn cung cấp thông tin nào?

☐ Trang web của Ủy ban Basel về giám sát ngân hàng (<http://www.bis.org>) ☐ Từ các công ty tư vấn tài chính
☐ Khác.....

☐ Ngân hàng Nhà nước

34. Ngân hàng anh/chị có biết Việt nam dự định sẽ áp dụng Basel II trong thời gian tới?

☐ Có ☐ Không

35. Ngân hàng anh/chị có đào tạo cho cán bộ của mình về việc thực hiện Hiệp ước về vốn Basel II?

☐ Có ☐ Không

36. Hiện tại ngân hàng anh/chị có phân bổ vốn dự phòng rủi ro tác nghiệp hay không?

☐ Có ☐ Không (Trả lời câu 37)

37. Vì sao ngân hàng anh/chị không phân bổ vốn dự phòng rủi ro hoạt động?

☐ Phân bổ vốn làm giảm thu nhập ròng ☐ Quy định hiện hành về **Tỷ lệ an toàn vốn rủi ro** là đủ để bảo đảm rủi ro hoạt động
☐ Ngân hàng Nhà nước không yêu cầu ☐ Khác:.....

Cảm ơn sự giúp đỡ của các anh
chị./.