

# Nâng cao tính hữu hiệu kiểm soát nội bộ tại các ngân hàng thương mại Việt Nam trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh

TRẦN PHƯƠNG HẢI\*

## Tóm tắt

*Bài viết tìm hiểu tổng quan nghiên cứu liên quan và cơ sở lý luận hệ thống kiểm soát nội bộ (KSNB) trong ngân hàng thương mại (NHTM) theo tiêu chuẩn Basel và các yếu tố cấu thành hệ thống KSNB trong một tổ chức tín dụng. Đồng thời, phân tích, đánh giá thực trạng tính hữu hiệu KSNB tại các NHTM Việt Nam trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh, qua đó đề xuất một số giải pháp để nâng cao tính hữu hiệu KSNB nhằm góp phần nâng cao hiệu quả quản lý trong hoạt động tại các đơn vị này.*

**Từ khóa:** tính hữu hiệu, kiểm soát nội bộ, ngân hàng thương mại

## Summary

*The article presents an overview of related researches and theoretical basis of the internal control system in commercial banks in accordance with Basel standards and the components of internal control system in a credit institution. At the same time, it analyzes and evaluates the reality of the effectiveness of internal control at Vietnamese commercial banks in Ho Chi Minh City, thereby proposing a number of solutions for improving the effectiveness of internal control so as to partly improve management efficiency in operations at these banks.*

**Keywords:** effectiveness, internal control, commercial banks

## GIỚI THIỆU

Để hoạt động của ngân hàng diễn ra được an toàn, hiệu quả và tránh được các rủi ro, thì các NHTM phải luôn coi trọng việc KSNB trong quản trị, điều hành. Việc hoạt động KSNB tốt sẽ đảm bảo cho ngân hàng luôn tuân thủ đúng luật pháp, quy định, chính sách, kế hoạch, thủ tục, chế độ. KSNB hữu hiệu giúp giảm thiểu được rủi ro trong hoạt động, ngăn chặn, phát hiện và sửa chữa kịp thời các sai phạm trọng yếu. Thực tế cho thấy, hệ thống KSNB của các NHTM Việt Nam giúp ngân hàng giảm thiểu rủi ro do sai sót, gian lận và bảo toàn được tài sản, số liệu, sổ sách, báo cáo cung cấp cho các đơn vị liên quan luôn tin cậy, đầy đủ, kịp thời và thiết thực nhất về tình hình kinh doanh của ngân hàng. Tuy nhiên, hệ thống KSNB của các NHTM vẫn bộc lộ những điểm chưa thực sự hoàn thiện. NHTM bên cạnh mục tiêu tăng trưởng nguồn vốn thì luôn phải gắn liền với việc đảm bảo công tác KSNB được hoàn thiện và nâng cao hiệu quả để giúp ngân

hàng tăng quy mô và chất lượng dịch vụ, đảm bảo kinh doanh đạt mục tiêu tăng trưởng đề ra.

## CƠ SỞ LÝ THUYẾT

Theo Basel Bank Committee of Supervision (2003), khuôn mẫu cho hệ thống KSNB trong các ngân hàng được mô tả là những yếu tố cơ bản của một hệ thống KSNB lành mạnh. Mục tiêu của báo cáo Basel là nêu ra một số nguyên tắc mà cơ quan thanh tra sử dụng để đánh giá hệ thống KSNB tại ngân hàng. Một hệ thống KSNB hiệu quả là một phần không thể thiếu trong quản trị ngân hàng và là nền tảng để các hoạt động của ngân hàng phát triển lành mạnh và an toàn.

Theo Allen N. Berger (2004), vai trò của hệ thống KSNB ngân hàng theo báo cáo Basel được xem như là một quá trình được thực hiện bởi Hội đồng quản trị, Ban điều hành và toàn thể cán bộ nhân viên. Đó không phải là một thủ tục hoặc chính sách được thực hiện tại một thời điểm nào đó, mà còn tiếp diễn ở tất cả các cấp trong ngân hàng.

Mục tiêu chính của KSNB thể hiện sự hữu hiệu và hiệu quả trong hoạt động ngân hàng. Ngân hàng phải sử dụng hiệu quả và đảm bảo an toàn cho nguồn lực không bị hao hụt. Hệ thống KSNB thể hiện sự đáng tin cậy, cung cấp thông tin đầy đủ và kịp thời cho những

\* ThS., Trường Đại học Công nghệ TP. Hồ Chí Minh (HUTECH)

Ngày nhận bài: 17/01/2022; Ngày phản biện: 16/02/2022; Ngày duyệt đăng: 24/02/2022

hoạt động của ngân hàng. Bên cạnh đó, các nguyên tắc KSNB phải tuân thủ các quy định và luật pháp hiện hành, nó phải đảm bảo chắc chắn hoạt động kinh doanh của ngân hàng phải tuân thủ đúng luật pháp để ra để đảm bảo mục đích về quyền lợi và hình ảnh của ngân hàng (Demsetz, Rebecca S, 1997).

Nguyên tắc cơ bản hệ thống KSNB trong ngân hàng theo Basel gồm 13 nguyên tắc và chia thành các nhóm yếu tố có mối quan hệ chặt chẽ với nhau, cụ thể gồm: Giám sát quản lý và văn hóa kiểm soát (có 3 nguyên tắc); Xác định và đánh giá rủi ro (có 1 nguyên tắc); Các hoạt động kiểm soát và phân công nhiệm vụ (có 2 nguyên tắc); Thông tin và trao đổi thông tin (có 3 nguyên tắc); Giám sát và các hoạt động chính sửa (có 3 nguyên tắc) và Đánh giá hệ thống KSNB thông qua cơ quan thanh tra ngân hàng (có 1 nguyên tắc) (O'Brien và cộng sự, 2015).

Theo Demsetz, Rebecca S (1997), hệ thống KSNB của các tổ chức khác nhau được vận hành với các mức độ hữu hiệu khác nhau. Báo cáo của COSO cho rằng, một hệ thống KSNB hữu hiệu (xét ở một thời điểm nhất định) nếu hội đồng quản trị và nhà quản lý đảm bảo hợp lý đạt được 3 tiêu chí sau: (1) Họ hiểu rõ mục tiêu hoạt động của tổ chức đang đạt được ở mức độ nào; (2) Báo cáo tài chính đang được lập và trình bày một cách đáng tin cậy; (3) Pháp luật và các quy định đang được tuân thủ.

## PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Tác giả thu thập số liệu thông qua phiếu khảo sát được gửi tới cán bộ tại các phòng nghiệp vụ trong các NHTM Việt Nam trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh. Dựa trên kết quả khảo sát, tác giả sử dụng phương pháp thống kê mô tả để phân tích, đánh giá chung về thực trạng KSNB tại các NHTM. Số phiếu khảo sát phát ra là 250 phiếu, thu về 235 phiếu, trong đó có 7 phiếu không hợp lệ. Thời gian thực hiện khảo sát, thu thập và xử lý dữ liệu phục vụ nghiên cứu được tiến hành từ tháng 8/2021 đến tháng 12/2021.

## KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

### **Thực trạng KSNB của các NHTM Việt Nam trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh**

#### **Về môi trường kiểm soát**

*Triết lý và phong cách điều hành:* Với 100% (228/228) ý kiến đánh giá cao về triết lý kinh doanh, phong cách điều hành và thái độ làm việc và kinh doanh của ban lãnh đạo và toàn thể nhân viên của các đơn vị kinh doanh (ĐVKD).

*Hội đồng quản trị:* Hội đồng quản trị đóng vai trò quan trọng trong việc định hướng, giám sát chiến lược, với 96% (219/228) ý kiến đồng ý là hội đồng quản trị cần có thành viên độc lập và thành viên điều hành; nhưng 4% (9/228) không đồng ý với điều này vì cho rằng, có nhiều thành viên trong bộ máy hội đồng quản trị là công kênh, quản lý dễ bị trùng lặp, chồng chéo. Về quan điểm hội đồng quản trị là những nhà lãnh

đạo hiểu biết, có 94% ý kiến đồng ý về chủ tịch hội đồng quản trị phải là người có kiến thức sâu rộng, am hiểu mọi vấn đề trong cuộc sống, cũng như trong hoạt động kinh doanh của ngân hàng, là người đại diện pháp luật về việc chấp hành các quy định, quy chế do Ngân hàng Nhà nước ban hành.

*Tính chính trực và giá trị đạo đức:* 100% (228/228) ý kiến khảo sát cho rằng, các NHTM rất quan tâm đến giá trị đạo đức nghề nghiệp điều đó mang lại thương hiệu cho họ. Giá trị đạo đức được quy định rõ ràng cụ thể bằng văn bản tới từng đơn vị và được Ban lãnh đạo triển khai phổ biến đến từng nhân viên. Công tác chăm lo đời sống của người lao động được quan tâm sâu sắc cụ thể theo từng hoạt động của công đoàn tại từng ĐVKD.

*Năng lực cán bộ công nhân viên:* Với 228 phiếu khảo sát, thì có gần 100% là đồng ý việc các NHTM quy định, tiêu chuẩn đầy đủ của một vị trí công việc theo yêu cầu tuyển dụng, nhưng đối với những lao động mới tuyển dụng thì cần được ngân hàng đưa đi học tập và đào tạo thường xuyên, còn đối với những cán bộ nhân viên thành thạo nghiệp vụ, thì thời gian 6 tháng kiểm tra lại tay nghề là không phù hợp, mất thời gian. Tuy nhiên, 74% (169/228) ý kiến không đồng ý với quyết định này và đó cũng là một bất cập ngầm đối với việc giám sát chất lượng từng công việc.

*Cơ cấu tổ chức phân chia trách nhiệm và quyền hạn:* 164/228 ý kiến không đồng ý (chiếm 72%), còn lại 28% (64/228) là đồng ý. Điều này cho thấy, việc phân chia chức năng và quyền hạn để giám sát lẫn nhau chưa thực sự nhân rộng trong các bộ phận, các phòng. Việc phân chia quyền hạn và chức năng không tạo sự trùng lặp chiếm tỷ lệ 94% (214/228); qua đó cho thấy, trong giao dịch yêu cầu của khách hàng được các cán bộ ở các bộ phận xử lý kịp thời và nhanh chóng. Tuy nhiên, với số lượng câu trả lời 14/228, chiếm 6%, ý kiến không đồng ý cũng là một rủi ro tiềm ẩn, khi một số nhân viên trong đơn vị chưa nhận thức được việc quan trọng của phân chia quyền hạn và chức năng không trùng lặp tại ĐVKD để phân công công việc ngày càng tốt hơn.

*Về thiết lập mục tiêu:* Khảo sát cho thấy, 100% (228/228) ý kiến cho rằng, mục tiêu kinh doanh của ngân hàng rõ ràng, các ĐVKD đã xây dựng các mục tiêu cụ thể để tăng lợi nhuận thiết thực,

khi mục tiêu đã rõ ràng và từ đó nó được nhân rộng ra trong hệ thống để toàn thể người lao động có thể dễ dàng nắm rõ và thực hiện mục tiêu chung của đơn vị. Các ĐVKD thường xuyên xem xét mức độ rủi ro chấp nhận được để có kế hoạch mục tiêu kinh doanh mới định kỳ hoặc thường xuyên.

**Về nhận dạng sự kiện tiềm tàng:** Các ĐVKD trong khu vực sẽ gặp khó khăn rất lớn do đồng thời phải hướng các hoạt động ra thị trường bên ngoài và cạnh tranh với các ngân hàng nước ngoài tham gia thị trường Việt Nam. Đây là vấn đề mà các ĐVKD đã xem xét và nhận diện nó một cách thường xuyên để có những định hướng và bước đi phù hợp trong giai đoạn hiện nay, với hơn 90% (205/228) ý kiến đồng ý. Bên cạnh đó, rủi ro về thay đổi nhân sự cao cấp cũng được ngân hàng chú ý, chiếm tỷ lệ hơn 70%.

**Về đánh giá rủi ro:** Các ĐVKD đề cao việc phân tích, đánh giá rủi ro, nhưng thực tế ngân hàng vẫn chưa có ban nghiên cứu phát triển chuyên sâu phân tích rủi ro, có 219/228 (96%) phiếu đồng ý. Mục tiêu, chiến lược kinh doanh của các ĐVKD luôn rõ ràng và luôn phù hợp với mục tiêu chung và điều này tác giả nhận được hơn 90% ý kiến đồng tình.

**Về phản ứng rủi ro:** Với 100% (228/228) ý kiến đồng ý ban giám đốc ngân hàng đã đưa ra chỉ đạo phối hợp với các bộ phận liên quan tại hội sở chính và các cơ quan quản lý bên ngoài trong việc thực hiện các công tác thanh tra, kiểm toán, kiểm tra, giám sát có liên quan đến số liệu kế toán tại chi nhánh.

**Về hoạt động kiểm soát:** Kết quả khảo sát cho thấy, gần tuyệt đối 100% ý kiến cho rằng, việc cung cấp đầy đủ trang thiết bị làm việc cho từng cán bộ được ngân hàng chú trọng và bảo mật. Điển hình như sau: khi một cán bộ đảm nhận một vị trí nào đó, thì được ngân hàng tổ chức cho đi tập huấn để sử dụng phần mềm, cũng như cấp riêng quyền truy cập cho từng cá nhân nhằm tạo sự bảo mật và cũng đảm bảo việc quản lý rủi ro một cách chặt chẽ của ngân hàng.

**Về thông tin, truyền thông:** Có 100% (228/228) ý kiến nhận định rằng, ngân hàng có riêng một trang mạng nội bộ nhằm cung cấp các văn bản về quy định, quy trình cho toàn thể cán bộ kịp thời cập nhật. Việc tổ chức hạch toán dựa trên phần mềm quản lý được tất cả các mảng nghiệp vụ, nên việc cung cấp số

liệu thông tin nhanh và chính xác, đảm bảo tính trung thực, chính xác minh bạch công khai trong hoạt động kế toán. Từ đó, quá trình cung cấp thông tin cho các cấp quản lý là kịp thời, chính xác. Có 100% cán bộ đồng quan điểm thông tin đưa ra là kịp thời.

**Về giám sát:** Qua khảo sát 228 người, thì 100% ý kiến đồng ý việc hệ thống KSNB tạo ra nhằm giúp các bộ phận và nhân viên quản lý lẫn nhau. Điều này cho thấy, hệ thống KSNB tại ngân hàng là một hệ thống có quy trình quản lý về con người, cũng như chứng từ chặt chẽ và khép kín.

#### **Hạn chế tồn tại**

Bên cạnh những kết quả đạt được thì KSNB của các NHTM tại TP. Hồ Chí Minh còn có những hạn chế, đó là:

**Về môi trường kiểm soát:** Ban lãnh đạo vẫn chưa đi đầu trong công tác kiểm soát, xử lý vi phạm về phong cách làm việc, thái độ đối với cấp dưới còn thiên vị chưa thực sự hài hòa. Hằng năm, ngân hàng tổ chức các cuộc thi nhằm tạo sự học hỏi gắn bó đoàn kết giữa các nhân viên lẫn nhau, nhưng nhìn chung các nhân viên tham gia chỉ mang tính hình thức, ép buộc hoặc tham gia một cách qua loa không tự nguyện. Việc thực hiện chính sách luân chuyển cán bộ chưa triệt để.

**Về thiết lập mục tiêu:** Ngân hàng có thiết lập mục tiêu rõ ràng và cụ thể đến từng bộ phận, từng nhân viên, nhưng chưa mấy quan tâm xem xét.

**Về nhận dạng sự kiện tiềm tàng:** Chưa thực sự đánh giá và phân tích được mặt thuận lợi, mặt khó khăn của đơn vị để từng bước hoàn thành mục tiêu đặt ra. Đơn vị chưa nhận ra được tầm quan trọng của yếu tố bên ngoài và việc nhận dạng sự kiện không diễn ra thường xuyên như là: nhận diện rủi ro liên quan đến khách hàng, tài sản đảm bảo, khả năng trả nợ.

**Về đánh giá và phản ứng rủi ro:** Ngân hàng quan trọng việc phân tích đánh giá rủi ro, nhưng chưa có ban nghiên cứu chuyên sâu để đánh giá rủi ro. Ngoài ra, ngân hàng chưa quan tâm sâu sắc để hạn chế mức rủi ro xảy ra, còn yếu trong việc tuyên truyền đối phó rủi ro.

**Về hoạt động kiểm soát:** Các ngân hàng nhận thức chưa đúng về công tác kiểm tra, dẫn đến việc che giấu khuyết điểm. Sự phối hợp giữa kiểm tra kiểm toán với các phòng ban chức năng chưa chặt chẽ, chưa có cuộc gặp thường xuyên với các lãnh đạo bộ phận chức năng để thu thập ý kiến phản hồi của các bộ phận này về công tác kế toán KSNB.

**Về thông tin truyền thông:** Các thông tin mang tính chiến lược, mục tiêu của đơn vị chưa được truyền tải rộng rãi với người lao động, nên việc ý thức sâu rộng trong việc hướng tới mục tiêu chung của nhân viên trong đơn vị chưa cao. Các thông tin mang tính chất rời rạc chưa kết nối được với nhau, nên không tạo được sự phối hợp giữa các bộ phận trong việc hoàn thành mục tiêu.

**Về giám sát:** Các tiêu chí giám sát được chiết xuất riêng rẽ theo từng màn hình hạch toán, nên chưa bao quát hết rủi ro, dấu hiệu bất thường đối với từng món giao dịch, từng khách hàng, vì thế, đôi lúc còn bỏ sót hoặc chưa nhận biết hết các rủi ro tiềm ẩn. Phương thức

hoạt động giám sát từ xa chậm đổi mới, kém hiệu quả, thiếu kịp thời, ít có tác dụng trong chỉ đạo điều hành.

## MỘT SỐ KIẾN NGHỊ

Để nâng cao tính hữu hiệu KSNB của NHTM Việt Nam trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh, cần thực hiện các giải pháp sau:

**Một là, về môi trường kiểm soát:** Ban điều hành ngân hàng cần thực sự coi trọng vai trò của hệ thống KSNB bằng cách thiết lập cơ chế kiểm soát đầy đủ đối với toàn bộ hoạt động của ngân hàng; tạo dựng văn hóa kiểm soát toàn diện trong tổ chức. Ban lãnh đạo, trưởng bộ phận phổ biến rộng rãi tới toàn thể nhân viên về văn hóa quản trị rủi ro. Định kỳ kiểm tra tác phong, văn hóa làm việc tại từng phòng, ban. Thường xuyên tổ chức các cuộc thi tìm hiểu về quản trị rủi ro để nhân viên nắm rõ và có ý thức cao trong quản trị rủi ro.

**Hai là, về thiết lập mục tiêu - nhận diện và đánh giá rủi ro:** Ngân hàng cần xác định rõ mục tiêu chung phổ biến đến từng phòng, ban qua các văn bản. Việc nhận diện rủi ro chưa được quan tâm đúng mức, nên khi rơi vào trạng thái gặp rủi ro sẽ khó khăn trong việc đối phó. Ngân hàng nên thành lập một bộ phận nhận diện rủi ro phát sinh trong quá trình hoạt động kinh doanh.

**Ba là, về đối phó với những rủi ro:** Ngân hàng nên thiết lập một bộ phận chuyên nghiên cứu, phân tích, quản lý rủi ro. Bộ phận này sẽ chịu trách nhiệm trong việc tham mưu, đề xuất những phương án nhằm đối phó với rủi ro. Đồng thời, tuyên truyền đến từng nhân viên các rủi ro, để từ đó nhân viên có thể nhận dạng và đối phó với rủi ro. Thường xuyên đào tạo nâng cao nghiệp vụ chuyên môn cho bộ phận này. Chuyển giao hoặc chia sẻ một phần rủi ro với các đơn vị khác, như: tận dụng các dịch vụ bảo hiểm có lợi đối với ngân hàng để dự phòng các tổn thất, khi ngân hàng không thể giảm thiểu được rủi ro đến mức có thể. Hoặc mua bảo hiểm cho người quản trị điều hành cao nhất, vì đây là người quyết định toàn bộ quá trình hoạt động kinh doanh của ngân hàng.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Ngân hàng Nhà nước Việt Nam (2018). *Thông tư số 13/2018/TT-NHNN, ngày 18/5/2018 quy định về hệ thống kiểm soát nội bộ của ngân hàng thương mại, ngân hàng ngân hàng nước ngoài*
2. Allen N. Berger (2004). *Potential Competitive Effects of Basel II on Banks in SME Credit Markets in United States, Board of Governors of the Federal Reserve System, Washington, DC 20551 U. S. A, Wharton Financial Institutions Center, Philadelphia, PA 19104 USA*
3. Basel committee on Banking supervision (2001). *Consultative Document: Operational Risk, Supporting document to the New Basel Accord, www.bis.org, www.en.wikipedia.org*
4. Basel Bank Committee of Supervision (2003). *Enhancing Corporate Governance for Banking Organizations*
5. Demsetz, Rebecca S. (1997). *Agency problems and risk taking at banks, Banking Studies Department Federal Reserve Bank of New York*
6. O'Brien, James Michael and Berkowitz, Jeremy (2005). *Estimating Bank Trading Risk: A Factor Model Approach (September 2005), NBER Working Paper No.w11608*

**Bốn là, về hoạt động kiểm soát:** Ngân hàng cần đi sâu hơn nữa công tác kiểm tra giám sát hoạt động, đưa ra biện pháp kịp thời thanh loại, điều chuyển những nhân viên có dấu hiệu vi phạm hoặc phát hiện vi phạm. Ngân hàng cần tăng cường công tác giám sát, quản lý chặt chẽ ngày công, giờ công bằng cách trước khi vào làm và sau khi ra về đều được ghi nhận bằng vân tay lưu lại trên máy. Ngoài ra, cần tăng cường giám sát, đôn đốc trong việc lưu chuyển chứng từ bằng cách ghi nhận lại ngày giao từng chứng từ, nếu có sự chậm trễ không theo quy định, thì ghi nhận lại sai sót có chế tài xử phạt phù hợp.

**Năm là, về thông tin và truyền thông:** Quy định và công khai văn bản tóm lược các quy trình nghiệp vụ, các quy định đối với từng loại hình sản phẩm, các hướng dẫn cho khách hàng... Các quy định này cần được thông báo trên trang website của ngân hàng để tất cả các khách hàng và nhân viên được rõ. Hằng quý, ngân hàng thông báo cho toàn thể nhân viên về kết quả hoạt động của mình, các kết quả đạt được so với chỉ tiêu.

**Sáu là, về công tác giám sát:** Ngân hàng cần xây dựng quy trình giám sát thường xuyên kết hợp với giám sát định kỳ được thực hiện bởi kiểm soát viên nội bộ nhằm đưa ra những ý kiến, những đánh giá độc lập, khách quan đối với hệ thống KSNB. Kiểm toán viên được đào tạo chuyên sâu ngành ngân hàng, được tham gia cọ sát các quy trình, các hoạt động ngành ngân hàng. Mọi ý kiến, phát hiện của kiểm soát nội bộ được ban giám đốc quan tâm, xem xét giải quyết dứt điểm để tránh hậu quả nghiêm trọng xảy ra. □