

Quản lý rủi ro hoạt động tại ngân hàng thương mại: So sánh giữa ngân hàng thương mại nhà nước và ngân hàng thương mại cổ phần

NGUYỄN THỊ YẾN*

Chiến lược phát triển ngành ngân hàng Việt Nam đến năm 2025, định hướng đến năm 2030 đã nêu rõ mục tiêu đến năm 2025, công tác quản lý rủi ro hoạt động (QLRRHĐ) của hệ thống ngân hàng phải đạt tiêu chuẩn Basel II. Tuy nhiên, thực trạng QLRRHĐ tại ngân hàng thương mại (NHTM) Việt Nam còn nhiều hạn chế. Bài viết đi sâu phân tích thực trạng QLRRHĐ tại NHTM Việt Nam dựa trên phân tích tình huống và phỏng vấn sâu chuyên gia dưới góc nhìn so sánh giữa NHTM nhà nước và NHTM cổ phần để làm rõ sự phát triển không đồng bộ giữa các NHTM, từ đó, đưa ra các kiến nghị nhằm tăng cường QLRRHĐ tại NHTM Việt Nam.

QLRRHĐ LÀ GÌ?

Theo Ủy ban Basel (2003), QLRRHĐ là toàn bộ quá trình nhận diện, đánh giá, kiểm soát, giám sát và báo cáo rủi ro hoạt động (RRHĐ) một cách liên tục nhằm giảm thiểu tổn thất phát sinh trong quá trình hoạt động và đảm bảo hoạt động kinh doanh liên tục của ngân hàng.

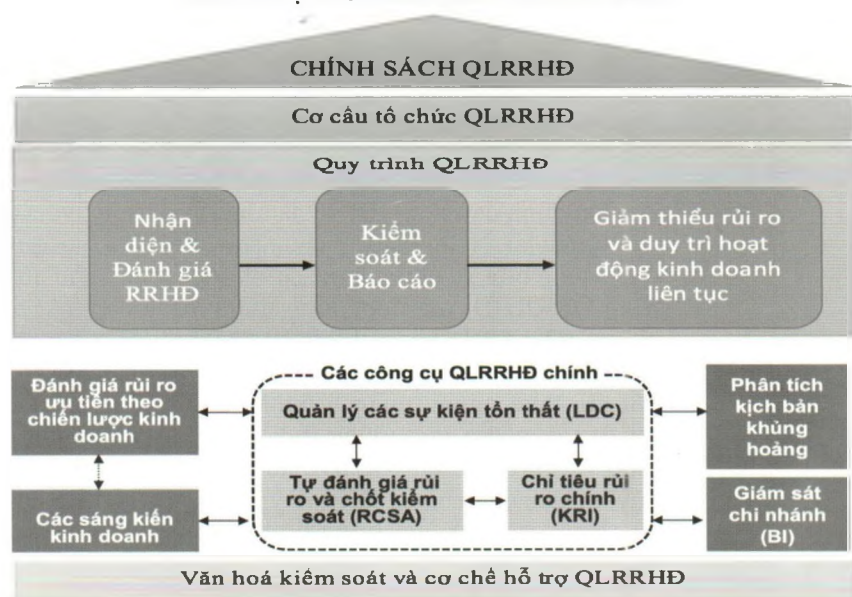
Hệ thống QLRRHĐ được Ủy ban Basel (2003) đề xuất bao gồm: Chính sách QLRRHĐ; Cơ cấu tổ chức QLRRHĐ; Quy trình QLRRHĐ; Công cụ QLRRHĐ và Văn hóa kiểm soát và cơ chế hỗ trợ (Hình 1).

THỰC TRẠNG QLRRHĐ THEO HIỆP ƯỚC BASEL II TẠI NHTM

Để đánh giá thực trạng QLRRHĐ tại NHTM Việt Nam, tác giả sử dụng phương pháp khảo sát, nghiên cứu tình huống và phỏng vấn sâu trong phân tích định tính. Bảng khảo sát được thiết kế để đánh giá QLRRHĐ tại các NHTM được gửi đi cho 300 cán bộ làm việc tại 32 NHTM Việt Nam. Sau khi trích xuất và phân loại dữ liệu, tác giả nhận thấy, mức độ QLRRHĐ của Ngân hàng X có giá trị trung bình lớn

nhất đạt 4,387387, chứng tỏ công tác QLRRHĐ tại Ngân hàng X này được đánh giá rất cao. Ngược lại, mức độ QLRRHĐ của Ngân hàng Y có giá trị trung bình tương đối thấp ở mức 3,273810. Khi nghiên cứu thực tế, có nhiều khác biệt về cách QLRRHĐ của 2 ngân hàng này. Chính vì vậy, tác giả chọn Ngân hàng X và Ngân

HÌNH 1: HỆ THỐNG QLRRHĐ CỦA CÁC NHTM



Nguồn: Ủy ban Basel

* NCS, ThS., Khoa Tài chính - Ngân hàng, Trường Kinh tế, Đại học Vinh

hàng Y làm trường hợp nghiên cứu điển hình trong tương quan so sánh để thấy rõ thực trạng QLRRHĐ của NHTM Việt Nam chưa được thực hiện một cách đồng bộ (*Tên các ngân hàng được giữ kín vì lý do bảo mật*).

Ngân hàng X là NHTM cổ phần lớn ở Việt Nam với tổng tài sản lên đến 1,5 triệu tỷ đồng; dư nợ tín dụng đạt hơn 1 triệu tỷ đồng và lợi nhuận sau thuế đạt hơn 17.000 tỷ đồng. Trong khi đó, Ngân hàng Y là NHTM nhà nước với tổng tài sản 1,7 triệu tỷ đồng, dư nợ tín dụng đạt trên 1,3 triệu tỷ đồng và lợi nhuận sau thuế đạt hơn 11.000 tỷ đồng.

Ngoài phương pháp khảo sát và nghiên cứu tình huống, tác giả còn sử dụng phương pháp phỏng vấn sâu. Đối tượng khảo sát được lựa chọn dựa trên ba tiêu chí: sự liên quan đến hiện tượng nghiên cứu, đa dạng hoá và dễ tiếp cận. Dựa trên các tiêu chí này, 10 chuyên gia trong lĩnh vực QLRRHĐ tại các NHTM được chia làm 2 nhóm: Nhà quản trị cấp cao (2 đối tượng) và Bộ phận thực hiện (8 đối tượng tại Bộ phận kinh doanh, QLRR, Kiểm toán nội bộ) được lựa chọn. Sau khi phỏng vấn, tác giả tiến hành tổng hợp và phân tích để đánh giá thực trạng QLRRHĐ tại NHTM Việt Nam. Kết quả cho thấy:

Chính sách QLRRHĐ

Việc ban hành các chính sách, quy trình hướng dẫn QLRRHĐ tại các NHTM Việt Nam chưa được thực hiện đồng bộ. Ngân hàng X đã xây dựng chính sách và khung QLRRHĐ theo quy định của pháp luật và Ngân hàng Nhà nước, đáp ứng tiêu chuẩn Basel II. Ngân hàng X ban hành quyết định gồm 14 điều được trình bày hệ thống về chiến lược QLRRHĐ; hạn mức kiểm soát và hạn mức RRHĐ; vai trò và trách nhiệm của cá nhân, đơn vị; các loại RRHĐ đặc thù; quy trình QLRRHĐ; các trường hợp ngoại lệ và xử lý vi phạm về QLRRHĐ. Không chỉ vậy, Ngân hàng X còn ban hành quy định thiết lập, sử dụng và quản lý chỉ số RRHĐ nhằm nhận diện, đo lường, giám sát RRHĐ; đồng thời truyền tải khẩu vị rủi ro (là mức độ tổng hợp và loại rủi ro mà một tổ chức tài chính sẵn sàng chấp nhận trong khả năng rủi ro của mình để đạt được các mục tiêu chiến lược và kế hoạch kinh doanh) thông qua ngưỡng rủi ro được xác định. Có thể nói, Ngân hàng X thể hiện rõ quan điểm của ban lãnh đạo xem RRHĐ là loại rủi ro trọng yếu.

Ngược lại, Ngân hàng Y chưa ban hành văn bản quy định riêng biệt về chiến lược, chính sách, cũng như quy trình QLRRHĐ, mà được lồng ghép trong chính sách chung về QLRR hoặc trong chiến lược kinh doanh. Ngân hàng Y chưa xây dựng các chính sách QLRRHĐ đối với thuê ngoài, quản lý kinh doanh liên tục, phê duyệt sản phẩm mới, đồng thời chưa xây dựng chiến lược và hạn mức QLRRHĐ phù hợp với tính chất và quy mô của ngân hàng. Điều này làm cản trở QLRRHĐ của Ngân hàng Y nói riêng và hệ thống NHTM Việt Nam nói chung.

Cơ cấu tổ chức quản lý RRHĐ

Cơ cấu tổ chức QLRRHĐ của Ngân hàng X và Ngân hàng Y đều xây dựng theo mô hình 3 tuyến bảo vệ. Tuy nhiên, mức độ tập trung còn có nhiều khác

biệt. Cơ cấu tổ chức của Ngân hàng X có tính tập trung cao hơn, đảm bảo tính độc lập, tách bạch. Các đầu mối kiểm soát và báo cáo được Ngân hàng X tinh giản nhằm gia tăng vai trò, trách nhiệm của đơn vị.

Cơ cấu tổ chức QLRRHĐ của Ngân hàng Y còn nhiều nhược điểm. Ngân hàng Y phân tán nhiều đầu mối kiểm soát và báo cáo. Hơn nữa, các RRHĐ trọng yếu chưa được phân bổ để theo dõi. Mặt khác, mô hình không đảm bảo sự độc lập giữa các tuyến bảo vệ. Ban pháp chế thuộc tuyến bảo vệ thứ hai nhưng tham gia hội đồng phê duyệt. Cơ cấu tổ chức với sự chồng chéo chức năng nhiệm vụ làm giảm trách nhiệm của đơn vị, gia tăng hành vi chấp nhận rủi ro.

Quy trình quản lý RRHĐ

Quy trình QLRRHĐ: Ngân hàng X đã xây dựng quy trình QLRRHĐ đảm bảo tuân theo hướng dẫn của Ủy ban Basel, gồm 5 bước: Nhận diện; Đo lường/đánh giá; Theo dõi; Kiểm soát và Báo cáo. Ngân hàng Y chỉ mới ban hành khung quản lý rủi ro với quy trình quản lý rủi ro áp dụng chung cho tất cả các loại rủi ro, trong đó có QLRRHĐ. Chính vì vậy, các bước QLRRHĐ được thực hiện một cách rời rạc, không có sự phối hợp giữa các bộ phận.

Kế hoạch kinh doanh dự phòng: Ngân hàng X đã ban hành chính sách, quy trình và các văn bản hướng dẫn liên quan đến quản lý kinh doanh liên tục khi xảy ra tình huống khẩn cấp. Ban lãnh đạo xây dựng kế hoạch kinh doanh liên tục cho các hoạt động theo mức độ ưu tiên phù hợp với tính chất, quy mô hoạt động, có dự phòng về nhân sự, hệ thống công nghệ thông tin, cơ sở dữ liệu và được thử nghiệm, rà soát định kỳ. Đặc biệt, trong giai đoạn diễn biến phức tạp của dịch bệnh Covid-19, Ngân hàng X đã xây dựng các phương án theo từng cấp độ. Các hoạt động được thực hiện thông qua dịch vụ ngân hàng điện tử. Tất cả các giao dịch được thực hiện mọi lúc, mọi nơi thông qua kết nối internet cực kỳ nhanh chóng, an toàn.

Ngược lại, Ngân hàng Y vẫn chưa ban hành quy định, quy trình về giảm thiểu RRHĐ và kế hoạch kinh doanh liên tục. Khi các tình huống khẩn cấp xảy ra, Ngân hàng Y chỉ xây dựng kế hoạch dự phòng hoạt động kinh doanh liên tục. Ngân hàng Y vẫn chưa triển khai các giao dịch điện tử, vì vậy hoạt động bị đình trệ khi

địa phương bị phong tỏa, do diễn biến phức tạp của dịch bệnh Covid-19.

Công cụ QLRRHĐ chính

Các công cụ QLRRHĐ thường được Ngân hàng X sử dụng để đo lường RRHĐ khá đa dạng, cụ thể là: Thu thập sự kiện tổn thất (LDC); Tự đánh giá rủi ro và kiểm soát (RCSA) và Chỉ số rủi ro chính (KRI); Phân tích kịch bản; Sơ đồ hóa các quy trình nghiệp vụ. Ngược lại, Ngân hàng Y chưa sử dụng các công cụ để đo lường RRHĐ. Việc đo lường RRHĐ chủ yếu dựa trên việc liệt kê tổn thất từ các Chi nhánh hoặc từ phát hiện thanh tra, kiểm tra, nên RRHĐ chưa được đánh giá chính xác và toàn diện.

Văn hóa kiểm soát và cơ chế hỗ trợ QLRRHĐ

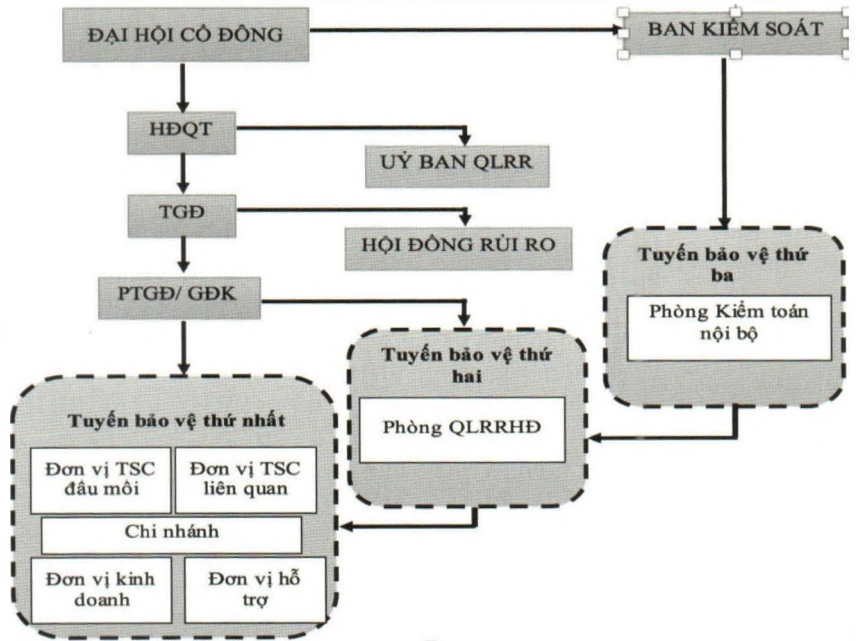
Hoạt động đào tạo QLRRHĐ: Hoạt động đào tạo được Ngân hàng X chú trọng và đa dạng hóa. Ngân hàng X đã tổ chức các đợt đào tạo tập trung với tần suất học tập 1 năm/1 lần phù hợp với vị trí công việc của các cấp. Hơn nữa, các buổi hội thảo và cuộc thi QLRRHĐ được Ngân hàng X tổ chức trên tinh thần xây dựng và cởi mở nhằm nâng cao nhận thức, kinh nghiệm thực tế và tính sáng tạo về QLRRHĐ. Ngược lại, Ngân hàng Y chủ yếu thực hiện các khóa học đào tạo về hoạt động QLRR chung, tập trung vào các loại rủi ro, như: rủi ro tín dụng, rủi ro thanh khoản. Rất ít các khóa đào tạo đặc thù về QLRRHĐ.

Hoạt động truyền thông QLRRHĐ: Luồng báo cáo hiệu quả gắn liền với cơ cấu tổ chức QLRRHĐ hợp lý, tập trung vào các đầu mối kiểm soát như luồng báo cáo RRHĐ tại Ngân hàng X. Ngược lại, với cơ cấu QLRRHĐ phân tán nhiều đầu mối kiểm soát và báo cáo, bộ máy chồng chéo về chức năng nhiệm vụ của các đơn vị là nguyên nhân căn bản dẫn đến truyền thông QLRRHĐ của Ngân hàng Y chưa thực sự hiệu quả. Hơn nữa, Ngân hàng Y chưa xây dựng hệ thống chuyên biệt, để cán bộ truy cập văn bản, quy định. Dữ liệu báo cáo được tổng hợp từ chi nhánh dẫn đến việc kéo dài thời gian, gây ảnh hưởng đến việc đưa ra các biện pháp kiểm soát, giảm thiểu RRHĐ.

Hệ thống công nghệ thông tin

Nhìn chung, các NHTM Việt Nam đã chú trọng cải tiến công nghệ thông tin, đặc biệt đầu tư vào việc nâng cấp hệ thống Core banking, nhưng thiếu sự đồng bộ. Hơn nữa, việc ứng dụng công nghệ thông tin trong triển khai hoạt động

HÌNH 2: ĐỀ XUẤT CƠ CẤU TỔ CHỨC QLRRHĐ TẠI NHTM VIỆT NAM



Nguồn: Đề xuất của tác giả

QLRR vẫn còn chưa được chú trọng. Hệ thống các dữ liệu được quản lý theo mô hình tập trung tại trụ sở chính, nhưng dữ liệu không cập nhật liên tục trên hệ thống, mà chủ yếu lưu trữ tại các đơn vị phụ trách riêng lẻ. Chính bởi vậy, dữ liệu chưa được tổng hợp và khai thác một cách khoa học.

GIẢI PHÁP NHẪM TĂNG CƯỜNG QLRRHĐ THEO HIỆP ƯỚC BASEL II TẠI NHTM VIỆT NAM

Trên cơ sở phân tích thực trạng QLRRHĐ tại NHTM Việt Nam dựa trên phân tích tình huống dưới góc nhìn so sánh giữa NHTM nhà nước và NHTM cổ phần để làm rõ sự phát triển không đồng bộ giữa các NHTM, nhóm tác giả khuyến nghị các giải pháp nhằm tăng cường QLRRHĐ tại NHTM như sau.

Đối với NHTM

Thứ nhất, tất cả các NHTM Việt Nam cần xây dựng chính sách QLRRHĐ riêng biệt. Chính sách QLRRHĐ phải thể hiện được khẩu vị rủi ro và mức độ chấp nhận RRHĐ, danh sách các rủi ro trọng yếu và chiến lược QLRRHĐ đối với từng rủi ro trọng yếu.

Thứ hai, NHTM cần chú trọng xây dựng và phát triển văn hóa QLRRHĐ vững mạnh, phù hợp với văn hóa kinh doanh và chiến lược kinh doanh của NHTM. Trong giai đoạn gần đây, hàng loạt các RRHĐ ở NHTM Việt Nam do gian lận nội bộ liên quan đến nhân sự ngày càng gia tăng về tần suất và mức độ nghiêm trọng. Chính bởi vậy, việc xây dựng và phát triển, đồng thời kết nối văn hóa QLRRHĐ và văn hóa kinh doanh là giải pháp cần thiết để giảm khả năng xảy ra RRHĐ.

Thứ ba, NHTM Việt Nam cần xây dựng và hoàn thiện mô hình cơ cấu tổ chức QLRRHĐ 3 tuyến bảo vệ đáp ứng được tiêu chuẩn theo thông lệ quốc tế. Một

trong những khó khăn lớn nhất chính là việc vận hành tách biệt chức năng của tuyến bảo vệ thứ nhất và thứ hai. Vì vậy, tác giả đề xuất cơ cấu tổ chức QLRRHĐ như Hình 2 vừa tách biệt được chức năng, nhiệm vụ của các tuyến bảo vệ, vừa có sự phối hợp công việc chặt chẽ giữa các bộ phận.

Thứ tư, NHTM Việt Nam cần xây dựng và hoàn thiện quy trình QLRRHĐ và áp dụng các công cụ QLRRHĐ. NHTM cần có chiến lược cụ thể để duy trì hoạt động kinh doanh liên tục dựa trên thứ tự hoạt động ưu tiên và xem xét thường xuyên dựa vào tình hình thực tế của đơn vị. Đặc biệt, NHTM cần sử dụng công cụ phân tích so sánh, nhằm đối chiếu, giúp các NHTM có cái nhìn nhiều góc độ về hồ sơ RRHĐ và QLRRHĐ của NHTM.

Thứ năm, NHTM cần nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ, đặc biệt các cán bộ chuyên trách QLRRHĐ. Đối với các nghiệp vụ chuyên sâu như QLRRHĐ, việc thiếu hụt nguồn nhân lực chất lượng cao đang ngày trở thành vấn đề nhức nhối. Chính vì vậy, NHTM cần tổ chức đào tạo có tính ứng dụng cao. Hoạt động đào tạo cần gắn liền với kiểm tra và cơ chế khen thưởng để tăng trách nhiệm của các cán bộ được đào tạo.

Thứ sáu, NHTM cần xây dựng luồng truyền thông phù hợp với cơ cấu tổ chức đã thiết lập. NHTM cần quy định rõ ràng về luồng truyền thông QLRRHĐ, trong đó quy định rõ trách nhiệm của các đầu mối trong việc báo cáo. Tùy vào từng đối tượng, NHTM cần đa dạng hóa nội dung và hình thức truyền thông QLRRHĐ.

Cuối cùng, NHTM cần xây dựng hệ thống công nghệ thông tin riêng biệt cho QLRRHĐ. Hệ thống công nghệ thông tin cần tích hợp hệ thống dữ liệu nhằm thuận tiện cho việc xuất và sử dụng dữ liệu. Bên cạnh đó, cần xây dựng hệ thống tương tác, trao đổi, chia sẻ thông tin giữa các cấp, các tuyến bảo vệ và các đơn vị trong cùng tuyến bảo vệ với các bộ phận QLRR khác để đạt hiệu quả phối hợp, nắm bắt kịp thời rủi ro để đưa ra giải pháp kịp thời.

Đối với Ngân hàng Nhà nước

Để tăng cường công tác QLRRHĐ tại các NHTM, Ngân hàng Nhà nước cần có các giải pháp nhằm tạo môi trường thuận lợi để hệ thống QLRRHĐ tại các NHTM phát triển bền vững. Theo đó, Ngân hàng Nhà nước cần:

- *Xây dựng, hoàn thiện hành lang pháp lý về QLRRHĐ.* Ngân hàng Nhà nước đã ban hành các thông tư về QLRR

(Thông tư số 13/2018/TT-NHNN, ngày 18/5/2018 quy định về hệ thống kiểm soát nội bộ của NHTM, chi nhánh ngân hàng nước ngoài; Thông tư số 41/2016/TT-NHNN, ngày 30/12/2016 quy định tỷ lệ an toàn vốn đối với ngân hàng, chi nhánh ngân hàng nước ngoài), tuy nhiên, chỉ mới thể hiện một phần yêu cầu về phòng ngừa RRHĐ theo Basel II. Do vậy, Ngân hàng Nhà nước cần hướng dẫn, chỉ đạo sát sao trong việc triển khai để đảm bảo tính đồng bộ cho hệ thống.

- *Lập tổ chuyên trách về xây dựng kế hoạch và triển khai QLRRHĐ* với chức năng, nhiệm vụ: (i) Nghiên cứu các tiêu chuẩn của Ủy ban Basel, (ii) Đề xuất tiến độ thực hiện phù hợp với năng lực và thực tiễn tại NHTM; (iii) Tổ chức chương trình tập huấn; (iv) Theo dõi, đánh giá quá trình triển khai.

- *Tăng cường hoạt động thanh tra, giám sát định kỳ và đột xuất về hệ thống QLRRHĐ* trên cả 2 hình thức giám sát tại chỗ hoặc từ xa. Bên cạnh đó, cần nâng cao năng lực của đội ngũ thanh tra, giám sát thông qua đào tạo, cơ chế tuyển dụng phù hợp với yêu cầu thực tiễn quản lý của các tổ chức tín dụng.

- *Có cơ chế khuyến khích và chế tài đủ mạnh để đảm bảo tính đồng bộ QLRRHĐ.* Đối với NHTM chủ động hoàn thành QLRRHĐ trước thời hạn, Ngân hàng Nhà nước cần có cơ chế khuyến khích (về mạng lưới giao dịch, room tín dụng...). Đối với các NHTM chưa thực hiện hoặc triển khai còn sơ sài, Ngân hàng Nhà nước cần có chế tài phù hợp, đồng thời tìm hiểu nguyên nhân, tháo gỡ vướng mắc cho NHTM đó.

- *Xây dựng hệ thống dữ liệu quốc gia về RRHĐ và các tổn thất RRHĐ cấp quốc gia.* Việc xây dựng hệ thống dữ liệu quốc gia về RRHĐ là cơ sở để NHNN đánh giá chính xác thực trạng RRHĐ và đưa ra chính sách phù hợp, nhằm xây dựng hệ thống QLRRHĐ vững mạnh. □

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Thủ tướng Chính phủ (2018). *Quyết định số 986/QĐ-TTg, ngày 08/8/2018 về việc phê duyệt Chiến lược phát triển ngành ngân hàng Việt Nam đến năm 2025, định hướng đến năm 2030*
2. Ngân hàng Nhà nước (2016). *Thông tư số 41/2016/TT-NHNN, ngày 30/12/2016 quy định tỷ lệ an toàn vốn đối với ngân hàng, chi nhánh ngân hàng nước ngoài*
3. Ngân hàng Nhà nước (2018). *Thông tư số 13/2018/TT-NHNN, ngày 18/5/2018 quy định về hệ thống kiểm soát nội bộ của NHTM, chi nhánh ngân hàng nước ngoài*
4. Basel Committee on Banking Supervision (2001, 2003, 2011). *Sound Practices for the Management and Supervision of Operational risk*