

RỦI RO TÁC NGHIỆP TRONG KINH DOANH TIỀN TỆ TẠI NGÂN HÀNG VÀ

BÀI HỌC KINH NGHIỆM

TS. Nguyễn Thị Loan*

Rủi ro tác nghiệp (RRTN) là một thuật ngữ đề cập đến rất nhiều loại rủi ro không liên quan đến thị trường hoặc tín dụng. Trong thực tế không có một định nghĩa thống nhất hoặc sự xác định trong một ngành nghề nào chứa đựng được đầy đủ các cấu phần bao trùm toàn bộ RRTN. Vì vậy, việc thống nhất một định nghĩa được chấp nhận về RRTN là rất cần thiết trong ngành ngân hàng để giúp các định chế tài chính ước tính rủi ro nội bộ và có những biện pháp ngăn ngừa và giảm thiểu rủi ro một cách hiệu quả.

Nhóm quản lý rủi ro thuộc Ủy ban Basel về Thanh tra ngân hàng định nghĩa RRTN như sau “Rủi ro tác nghiệp là rủi ro xảy ra tổn thất do quy trình, con người, hệ thống không đầy đủ hoặc không đạt, hoặc do các sự kiện từ bên ngoài”. Định nghĩa trên cho thấy RRTN xuất phát từ những rủi ro trong các cấu phần chính là quy trình, con người, hệ thống và các yếu tố bên ngoài, cụ thể là:

- Rủi ro từ quy trình: lỗi (tổn thất) do các trục trặc của quy trình (quy trình cho vay, chuyển tiền, kinh doanh ngoại hối...) là nguyên nhân lớn nhất dẫn đến thất thoát trong ngành dịch vụ tài chính.

- Rủi ro từ con người: là rủi ro nảy sinh từ lỗi của nhân viên ngân hàng và quan trọng hơn cả là từ những hành vi gian lận.

- Rủi ro từ hệ thống công nghệ: trục trặc hệ thống bao gồm những biến cố có thể rất đơn giản như máy chủ bị treo trong thời gian ngắn hoặc có thể toàn mạng lưới bị hỏng phần cứng hoặc phần mềm.... Tổn thất của trục trặc hệ thống khó có thể định lượng vì trong phần lớn trường hợp đó chính là chi phí cơ hội do ngân hàng không thể tiến hành hoạt động như bình thường.

- Rủi ro từ các sự kiện bên ngoài: là rủi ro từ những nhân tố rất khó ngăn chặn như thời tiết, thiên tai, khủng bố, chiến tranh.... Những sự kiện này rất khó dự đoán trước và có thể trở thành thảm kịch khi chúng xảy ra.

Số liệu thống kê từ nguồn cơ sở dữ liệu RRTN Zurich cho thấy kể từ năm 1999 đến năm 2003, ngành dịch vụ tài chính đã tổn thất hơn 70,5 tỷ USD do vấn đề tác nghiệp, trong đó rủi ro từ quy trình là 62%, rủi ro từ con người là 29%, rủi ro từ ngoại cảnh là 8% và rủi ro từ kỹ thuật là 1%.

Khảo sát trên cũng cho thấy RRTN dẫn đến tổn thất chủ yếu là từ quy trình và con người. Thực tế về những rủi ro này nếu

được ghi nhận lại một cách đầy đủ sẽ là một bài học xương máu cho ngành ngân hàng. Sau đây, chúng ta hãy xem xét một số các tình huống liên quan đến RRTN trong kinh doanh tiền tệ đã xảy ra trong thực tế tại các ngân hàng thương mại (NHTM) trên thế giới và tại Việt Nam, để từ đó có cơ sở phân tích và tìm “bài thuốc” chữa chạy thích hợp.

1. Những tình huống điển hình liên quan đến RRTN trong kinh doanh tiền tệ tại Ngân hàng quốc tế và Việt Nam:

**Tình huống thứ nhất:*

Vào giữa thập kỷ 90, Ngân hàng Barings đã hứng chịu tổn thất 1,3 tỷ USD chỉ trong vòng “7 ngày”, tương đương với tích lũy trong suốt 250 năm kể từ ngày ngân hàng này thành lập. Tổn thất này xuất phát từ những quyết định sai lầm của Nicolas Leeson, người phụ trách chi nhánh Barings tại Singapore đã đặt cược quá cao vào chỉ số chứng khoán Nikkei của Nhật Bản. Sau đó, giao dịch viên này đã che dấu được các khoản lỗ vào một tài khoản nhánh thuộc phạm vi kiểm soát của anh ta nhưng lại không nằm trong diện giám sát của giám đốc. Tổn thất này khi được ngân hàng phát

Đại học Ngân hàng TP.HCM ()*

hiện ra thì đã quá lớn, vượt quá cả quy mô vốn của Barings, buộc ngân hàng này phải đi đến phá sản.

** Tình huống thứ hai:*

Ngân hàng Liên minh Ailen (Allied Irish Bank - AIB) có tổng tài sản là 76,6 tỷ USD tính đến năm 2000 với hơn 1.000 chi nhánh và văn phòng đại diện hoạt động trên toàn thế giới. Ngân hàng này cũng đã tổn thất 691 triệu USD từ một giao dịch viên, người đã nhiều lần vượt hạn mức kinh doanh ngoại hối trong suốt 4 năm từ năm 1997 đến năm 2001. Giao dịch viên này đã có thể giao dịch vượt xa hạn mức của mình và nhiều lúc thực hiện mua bán lên đến 100 triệu USD, trong khi hạn mức được đặt ra là 2,5 triệu USD.

** Tình huống thứ ba:*

Các nhân viên kinh doanh tiền tệ tại một số ngân hàng lớn ở phố Wall đã bị buộc tội ăn cắp tiền qua việc cố ý thực hiện các giao dịch buôn bán gây tổn thất cho ngân hàng. Thông qua diễn giải của các luật sư Mỹ ở Manhattan cho thấy các nhân viên kinh doanh tiền tệ tại Ngân hàng Morgan Chase và các NHTM khác đã cấu kết mua bán ngoại tệ với nhau cùng với sự thông đồng của nhà môi giới liên ngân hàng và khách hàng giao dịch. Các giao dịch kinh doanh này được thực hiện qua sự sắp xếp của các nhà môi giới. Trong các giao dịch này, Ngân hàng Morgan Chase bị lỗ và các nhân

viên giao dịch của các ngân hàng khác đã có lời. Sau đó, họ lại tiến hành kinh doanh ngoại tệ với khách hàng và cố ý “tạo lỗ” để cho khách hàng có lời và khoản lời này được chuyển vào tài khoản của khách hàng. Cứ tiếp tục như vậy, khoản lỗ của ngân hàng trở thành lợi nhuận được chia trong “hội” gồm các nhân viên kinh doanh tiền tệ, người môi giới và khách hàng giao dịch. (nguồn: The New York Times, November 20, 2003).

** Tình huống thứ tư:*

Kết quả thanh tra về kinh doanh ngoại tệ tại NHTM A tại Việt Nam đến ngày 31/12/2004 cho thấy lỗ lên tới 499,8 tỷ đồng. Chỉ riêng quý 4/2004, số lỗ chiếm 447,6 tỷ đồng (chiếm 98,9% tổng số lỗ), trong số này, hoạt động kinh doanh đồng EUR và USD lỗ tới 28,3 triệu USD. Đặc biệt, liên tiếp trong những ngày cuối năm 2004, có đến 10 giao dịch mua ngoại tệ lên tới 30 triệu EUR/ giao dịch.

Phần lớn khoản lỗ trên liên quan đến những giao dịch do phó giám đốc phụ trách về giao dịch, kinh doanh vốn và kinh doanh ngoại tệ (không được phép trực tiếp giao dịch) thực hiện kinh doanh trên máy tính hoặc chỉ đạo cho cán bộ phòng kinh doanh ngoại tệ giao dịch. Điều đáng chú ý là các giao dịch lớn do vị phó giám đốc này trực tiếp thực hiện nhưng các chứng từ giao dịch in ra từ máy tính lại thể hiện tên người giao dịch là trưởng phòng kinh doanh ngoại tệ và trưởng phòng quản lý, kinh doanh vốn. Những người này trực tiếp ký trên phiếu giao dịch để hạch toán cho hợp lệ, còn phó giám đốc thì ký tên với tư cách là người ký duyệt. Bên cạnh đó, các báo cáo về trạng thái ngoại tệ của ngân hàng A gửi về cho Ngân hàng Nhà nước Việt Nam cũng không phản ánh chính xác thực tế trạng thái ngoại tệ tại ngân hàng.



Đồng EUR và USD đang được nhiều ngân hàng kinh doanh-giao dịch.

Những tình huống liên quan đến kinh doanh tiền tệ kể trên cho thấy những giao dịch kinh doanh tiền tệ thường là những giao dịch có giá trị lớn và rủi ro tác nghiệp nếu không được ngăn chặn kịp thời có thể dẫn đến phá sản một ngân hàng hoặc làm giảm sút nghiêm trọng giá trị tài sản của ngân hàng từ những tổn thất do giao dịch viên gây ra.

2. Những bài học kinh nghiệm:

RRTN thể hiện qua những tình huống điển hình trên cho thấy:

Thứ nhất, RRTN chủ yếu xuất phát từ những hạn chế trong quy trình thực hiện giao dịch kinh doanh tiền tệ.

Cụ thể là ngân hàng đã cho phép thực hiện giao dịch kinh doanh tiền tệ nhưng lại không văn bản hóa một cách đầy đủ các quy định, quy trình làm cơ sở việc đối chiếu, kiểm tra độc lập. Bên cạnh đó, ngân hàng không xây dựng hạn mức giao dịch cụ thể hoặc có xây dựng hạn mức nhưng thiếu những quy định và thiếu sự kiểm tra thường xuyên dẫn đến tình trạng nhân viên giao dịch thực hiện vượt gấp nhiều hạn mức được phép hoặc thực hiện kinh doanh không đúng thẩm quyền trong thời gian dài và có khi liên tục nhưng vẫn không bị phát hiện (tình huống 1, 2, 4).

Thứ hai, RRTN chủ yếu còn xuất phát từ phía con người.

Nếu như trong giao dịch tín dụng tại ngân hàng, trước khi quyết định cho vay thường phải

có thời gian xem xét thực hiện qua các bước như thẩm định, kiểm tra đánh giá lại hồ sơ vay và thường thực hiện ít nhất qua “2 người” thì trong giao dịch kinh doanh tiền tệ lại có điểm đặc biệt là mang tính tức thời, giao dịch viên có quyền quyết định ngay lập tức giao dịch vì nếu để chậm trễ sẽ có thể làm cho ngân hàng bỏ lỡ mất cơ hội tìm kiếm lợi nhuận nhưng cũng chính đặc điểm này nếu không được quan tâm đúng mức cũng sẽ là nguyên nhân dẫn đến thất thoát lớn cho ngân hàng.

Rủi ro xuất phát từ phía con người trong nghiệp vụ kinh doanh tiền tệ ở đây còn thể hiện thông qua việc Ban lãnh đạo ngân hàng đã quá tin cậy vào “tài năng” một người hoặc một nhóm người dẫn đến giao thẩm quyền cho họ quá lớn dẫn đến tổn thất xảy ra quá lớn không thể cứu vãn nổi (Tình huống 1, 4). Khâu tuyển dụng, đào tạo, đánh giá về tư cách, đạo đức, cơ chế khen thưởng, kỷ luật cho những người thực hiện nghiệp vụ “kinh doanh đặc biệt” này cũng chưa được ngân hàng quan tâm đúng mức, thường xuyên xuyên tạc hoặc kinh doanh lỗ không được ngăn chặn kịp thời hoặc có sự thông đồng (Tình huống 3, 4) cũng là nguyên nhân dẫn đến thua lỗ lớn cho ngân hàng.

Bên cạnh đó, sự yếu kém về trình độ, năng lực trong kinh

doanh và thiếu đạo đức của nhân viên giao dịch cũng là nguyên nhân dẫn đến tổn thất cho ngân hàng trong hoạt động kinh doanh tiền tệ.

Thứ ba, RRTN xuất phát từ hệ thống công nghệ, thông tin.

Hệ thống công nghệ quá đơn giản còn thiếu những tiêu chuẩn mang tính hệ thống như thiếu an toàn (bảo mật), chưa cài đặt đầy đủ các chương trình tự động ngắt lỗi, hạn mức... khi giao dịch viên thực hiện giao dịch vượt quá hạn mức quy định và thiếu sự kết nối chặt chẽ với bộ phận giám sát độc lập để giúp cho ngân hàng có thể phát hiện và có biện pháp điều tiết kịp thời những rủi ro phát sinh cũng là nguyên nhân góp phần gia tăng tổn thất cho ngân hàng.

Việc thiết kế, xây dựng hệ thống thông tin, báo cáo thông tin, đối chiếu thông tin kịp thời phục vụ cho quản lý rủi ro còn hạn chế và nhiều sơ hở dẫn đến tình trạng nhân viên giao dịch có thể che dấu lỗ vào một tài khoản không liên quan đến kết quả hoạt động kinh doanh trong một thời gian dài mà ngân hàng không hay biết (tình huống 1,4).

Trên đây là những bài học kinh nghiệm chủ yếu được rút ra từ những tình huống kinh doanh tiền tệ trong thực tế tại ngân hàng, cho thấy RRTN không chỉ xảy ra tại NHTM với hoạt động kinh doanh ngoại hối còn rất non trẻ mà còn xảy ra ở những ngân hàng có bề dày hoạt

động kinh doanh tiền tệ lâu đời trên thế giới.

3. Một số biện pháp góp phần ngăn ngừa và giảm thiểu RRTN trong kinh doanh tiền tệ tại ngân hàng.

Hoạt động kinh doanh tiền tệ tại các NHTM Việt Nam nói chung và hoạt động kinh doanh ngoại hối tại các NHTM Việt Nam đang có xu hướng từ kinh doanh ngoại tệ chủ yếu chỉ để phục vụ cho khách hàng sang mở rộng hoạt động tự doanh nhằm đa dạng hóa nghiệp vụ kinh doanh trong nước và quốc tế (giao ngay, có kỳ hạn, quyền chọn...) góp phần gia tăng thêm lợi nhuận cho ngân hàng. Bên cạnh lợi nhuận đạt được thì rủi ro cũng liền kề, đặc biệt là RRTN như đã đề cập ở trên đòi hỏi ngân hàng muốn mở rộng hoạt động kinh doanh này cần hoàn thiện các điều kiện liên quan đến nhiều mặt, trong đó cần tập trung cho các điều kiện về nhân sự, tổ chức quy trình và hệ thống công nghệ, thông tin. Sau đây, xin đề xuất một số kiến nghị như sau:

Một là, ngân hàng cần phải xây dựng chiến lược để có nguồn nhân lực cho hiện tại, tương lai có sự kế thừa, có đầy đủ kỹ năng, năng lực đủ sức cạnh tranh với các ngân hàng quốc tế trong lĩnh vực kinh doanh tiền tệ mang tính chất “đặc biệt” và còn rất mới mẻ tại Việt Nam.

Các giao dịch viên (dealer) thực hiện kinh doanh ngoại tệ ở

các ngân hàng thường đòi hỏi ở độ tuổi còn rất trẻ và thời gian làm việc ở bộ phận này một cách có hiệu quả thì không dài vì đòi hỏi họ phải có năng lực độc lập, có khả năng kinh doanh và kết quả thành công hay thất bại thể hiện ngay ở từng “thương vụ”.

Để có được đội ngũ nhân sự như vậy, ngoài việc đưa ra những tiêu chuẩn để tuyển dụng, ngân hàng cần phải có một dự toán ngân sách thích đáng đi đôi với tìm kiếm, phát hiện khả năng, “ươm mầm” và tài trợ, đào tạo ở trong nước và nước ngoài từ khi những người này còn là học sinh ở các trường phổ thông, sinh viên các trường đại học, thông qua các cuộc thi tìm kiếm “tài năng trẻ”... để có những “giao dịch viên” đủ sức cạnh tranh với các đối tác là các ngân hàng trong nước và quốc tế.

Bên cạnh đó, ngân hàng cần có chính sách đãi ngộ, đào tạo thường xuyên, đề bạt xứng đáng đối với đội ngũ “giao dịch viên” để giữ chân họ ở lại với ngân hàng và có chính sách cụ thể khi họ không còn đủ khả năng tiếp tục công việc “giao dịch viên”. Với kinh nghiệm đã được trải qua trong hoạt động kinh doanh, họ sẽ là thành phần quan trọng trong quản lý rủi ro của ngân hàng nếu không còn tiếp tục là “giao dịch viên”. Có thể nói chăm lo cho đội ngũ nhân sự này là một yếu tố quyết định đến sự thành công hay thất bại trong hoạt động kinh doanh ngoại tệ tại ngân hàng.

Thực tế, các NHTM Việt Nam thường tìm kiếm nhân sự chủ yếu thông qua khâu tuyển dụng và đòi hỏi những người này phải có khả năng kinh doanh tiền tệ ngay từ đầu. Trong khi đó, hoạt động này lại thuộc lĩnh vực chuyên ngành mang tính chuyên nghiệp cao vì vậy các ngân hàng cần thiết cũng cần phải quan tâm đến khâu “ươm mầm” đào tạo để có những hạt giống tốt cho ngân hàng chứ không nên chỉ tìm kiếm người thông qua tuyển dụng và đòi hỏi họ phải làm tốt công việc này ngay từ đầu mà phải có quá trình tập dượt, thử nghiệm.

Hai là, ngân hàng cần phải xây dựng, củng cố và hoàn thiện về tổ chức và quy trình trong kinh doanh tiền tệ.

Để ngăn ngừa, hạn chế sự thông đồng, lạm dụng gây tổn thất cho ngân hàng, tổ chức hoạt động kinh doanh tiền tệ cần phải thực hiện nguyên tắc bất kiêm nhiệm và phân công quyền hạn trách nhiệm rõ ràng giữa bộ phận kinh doanh trực tiếp (Front Office) và bộ phận thanh toán, giám sát (Back Office).

Những quy định, quy trình liên quan đến kinh doanh tiền tệ cần được xây dựng bằng văn bản một cách rõ ràng, đầy đủ và bổ sung thường xuyên khi chiến lược kinh doanh của ngân hàng có sự thay đổi tạo điều kiện thuận lợi kiểm tra, đối chiếu thường xuyên nhằm ngăn ngừa, phát hiện và có biện pháp

điều tiết kịp thời khi có tổn thất xảy ra. Cụ thể là:

+ Quy định và đối chiếu thường xuyên hạn mức (hạn mức chung, theo từng giao dịch viên, theo từng đồng tiền, từng loại nghiệp vụ, thua lỗ...), tỷ giá giao dịch, những giao dịch với đối tác được phép thực hiện, trạng thái rủi ro, cách thức chuyển giao các dữ liệu giao dịch cho các bộ phận khác.... Phân bổ hạn mức cần dựa trên cơ sở đánh giá rủi ro và năng lực của giao dịch viên. Ngân hàng cần quan tâm xem xét những kiến nghị của bộ phận kinh doanh để điều chỉnh hoạt động kinh doanh cho phù hợp với mục tiêu của ngân hàng và những biến động của thị trường.

+ Quy định về chế độ thông tin, báo cáo về mức độ chấp hành hạn mức, cơ cấu về kết quả kinh doanh tiền tệ (theo từng giao dịch viên, từng hình thức giao dịch...) và đối chiếu tài khoản phải được tiến hành thường xuyên để kịp thời đánh giá năng lực kinh doanh của giao dịch viên và phát hiện trường hợp che dấu lỗ. Công việc này phải được thực hiện bởi bộ phận kế toán (thông tin, báo cáo) và bộ phận quản lý, giám sát rủi ro thực hiện đối chiếu lại. Các báo cáo cần được xem xét qua từng giao dịch, hàng ngày bởi một thành viên trong Ban lãnh đạo ngân hàng phụ trách lãnh vực này, người này cần phải thông thạo các sản phẩm và những rủi ro đi liền với hoạt

động kinh doanh. Định kỳ hoặc trường hợp khẩn cấp, những báo cáo này phải được trình cho Hội đồng quản trị để có chính sách thay đổi kịp thời.

+ Quy định về bảo vệ văn phòng cũng cần được quan tâm xây dựng và hoàn thiện, cụ thể như những nhân viên không có thẩm quyền không được vào phòng kinh doanh, giao dịch. Ngược lại, nhân viên giao dịch cũng không được phép vào phòng kế toán thanh toán.

Ba là, ngân hàng cần phải nâng cao chất lượng hệ thống công nghệ:

Hệ thống công nghệ được tiêu chuẩn hóa và tự động hóa cũng góp phần ngăn ngừa và giảm thiểu RRTN trong kinh doanh tiền tệ tại ngân hàng.

Hệ thống cần gài đặt một cách tự động để đảm bảo an toàn và đảm bảo chấp hành những quy định đã được đặt ra. Chẳng hạn như chế độ tự động đánh số giao dịch, ngắt giao dịch khi giao dịch viên vượt quá hạn mức, tự động ngắt lỗ, không cho phép ai đó xâm nhập trái phép vào vùng dữ liệu không thuộc quyền hạn và thẩm quyền của mình....

Hệ thống công nghệ cũng cần phải thiết kế thông tin lượng hóa được rủi ro để xác định hạn mức kinh doanh tiền tệ thích hợp cho từng thời kỳ. Hệ thống công nghệ cũng cần phải thiết kế hỗ trợ cho việc cung cấp thông tin ra quyết định tức thời

của giao dịch viên bằng hệ thống thông tin hiện đại – Hệ thống điện tử (Electronic Brokerage System - EBS) để họ có thể nắm bắt kịp thời tỷ giá giao dịch thật sự trên thị trường ở bất kỳ thời điểm nào và những thông tin hỗ trợ khác.

Bên cạnh đó, hệ thống công nghệ phải được xây dựng, thiết kế phục vụ cho đối chiếu giám sát hoạt động kinh doanh kịp thời thông báo, điều tiết rủi ro khi giao dịch viên thực hiện quá quyền hạn và trách nhiệm cũng phải được quan tâm đúng mức.

Tóm lại, hoạt động kinh doanh tiền tệ mang lại rất nhiều lợi nhuận cho ngân hàng nhưng cũng chứa đựng RRTN tiềm ẩn không ít thể hiện qua những bằng chứng được thu thập điển hình. Tuy nhiên nếu ngân hàng quá e ngại không mở rộng hoạt động này sẽ mất cơ hội kiếm lời và làm giảm sút khả năng cạnh tranh của ngân hàng. Vấn đề là ngân hàng cần hết sức chăm lo, chuẩn bị cho những con người đủ sức thực hiện hoạt động này kết hợp với xây dựng quy trình và hệ thống công nghệ nhằm một mặt phát triển kinh doanh, mặt khác có thể giám sát được con người không vượt quá quyền hạn và ngăn chặn kịp thời hành vi lạm dụng của họ là điểm mấu chốt giúp ngân hàng có thể đi từ thử nghiệm đến hoạt động kinh doanh tiền tệ một cách chuyên nghiệp trên thị trường Việt Nam và quốc tế ■