

Hoàn thiện

hệ thống kiểm soát nội bộ tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn TP.HCM

Ths. NGUYỄN THỊ ĐOAN TRANG

Hệ thống kiểm soát nội bộ (KSNB) là những chính sách và thủ tục kiểm soát mà ban lãnh đạo ngân hàng thiết lập nhằm bảo đảm thực hiện các hoạt động trong ngân hàng đạt được mục tiêu đã đề ra. Nó có tầm quan trọng khá đặc biệt. Ủy ban Basel về giám sát ngân hàng qua khảo sát về các thất bại lớn và những vụ sụp đổ của các ngân hàng trên thế giới đã kết luận: một trong các nguyên nhân chủ yếu đó là sự thất bại của ban lãnh đạo các ngân hàng trong việc thiết lập và duy trì một hệ thống KSNB mạnh, thường xuyên hoạt động hữu hiệu. Ở Việt Nam cũng đã có nhiều ngân hàng (Ngân hàng Nam Đô, Tân Việt, Việt Hoa, Vũng Tàu,...) hoạt động kinh doanh kém hiệu quả dẫn tới phải bị kiểm soát đặc biệt, sáp nhập, giải thể hay bị mua lại mà một trong các nguyên nhân là sự yếu kém trong hệ thống KSNB tại ngân hàng. Điều này cho thấy tầm quan trọng của hệ thống KSNB đối với hiệu quả kinh doanh của ngân hàng. Thêm vào đó, Việt Nam đã gia nhập WTO và đang trong quá trình tự do hóa tài chính nên Chính phủ đã dần nới lỏng các quy định kiểm soát đối với hoạt động ngân hàng, có sự gia tăng cạnh tranh với các tổ chức tín dụng (TCTD) nước ngoài, gia tăng ảnh hưởng của tình hình kinh tế thế giới và khu vực đối với hoạt động kinh doanh của các ngân hàng thương mại (NHTM) trong nước... Tất cả các nhân tố đó làm cho rủi ro trong hoạt động kinh doanh ngân hàng ngày càng gia tăng, công việc điều hành ngân hàng ngày càng khó khăn. Vì vậy, việc tăng cường hoạt động

KSNB để đảm bảo điều hành hoạt động ngân hàng an toàn và hiệu quả là rất cần thiết.

THỰC TRẠNG VỀ KSNB

Trong thời gian qua, việc KSNB tại các NHTM trên địa bàn Tp.HCM đã được thực hiện khá tốt, giúp cho ngân hàng đạt được kết quả cao trong hoạt động kinh doanh (trong năm 2006 lợi nhuận sau thuế của các NHTM đạt 3.787 tỷ đồng, tăng 53,9% so với năm 2005, dư nợ tín dụng tăng 33,7% đạt 176.872 tỷ đồng nhưng tỷ lệ nợ quá hạn ở mức thấp là 2,21%). Tuy nhiên, vẫn còn một số yếu kém trong việc thiết kế và thực hiện hệ thống KSNB tại các ngân hàng, đó là:

Thứ nhất, chưa đánh giá rủi ro một cách đầy đủ

Ngân hàng chủ yếu đánh giá rủi ro đối với các hoạt động kinh doanh chính trong ngân hàng, chưa đánh giá đầy đủ các rủi

ro. Điều này sẽ làm ngân hàng không đề ra các biện pháp ứng phó kịp thời khi có những sự cố bất ngờ, dẫn đến thiệt hại to lớn cho ngân hàng vì bao giờ chi phí khắc phục cũng cao hơn rất nhiều lần chi phí phòng ngừa rủi ro.

Thứ hai, các kế hoạch của ngân hàng đưa ra còn mang tính áp đặt đối với các chi nhánh

Khi Ban giám đốc áp đặt các chỉ tiêu kế hoạch đối với các chi nhánh mà không căn cứ vào đặc điểm chi nhánh, chưa có sự bàn bạc, thống nhất với lãnh đạo chi nhánh thì có khả năng chỉ tiêu đặt ra vượt quá khả năng thực hiện của chi nhánh và không tạo được sự đồng lòng nhất trí từ cấp lãnh đạo đến nhân viên cùng thực hiện kế hoạch đó nên giám tính hiệu quả của hệ thống KSNB vì hệ thống KSNB phải do tất cả các thành viên trong ngân hàng cùng phối hợp thực hiện.



Thứ ba, thiếu nhân lực nhất là cán bộ quản trị cấp cao

Theo thời báo ngân hàng số 68 ngày 7/6/2007 thì Việt Nam có 119 NHTM với hàng trăm chi nhánh phủ khắp cả nước, các NHTM đều đang mở rộng nhanh mạng lưới giao dịch, phát triển thêm các dịch vụ mới, nhiều công ty chứng khoán được thành lập, các quỹ đầu tư mở rộng hoạt động, nhiều NHTM cổ phần nông thôn nâng cấp và được phép trở thành NHTM cổ phần đô thị, một số NHTM cổ phần trước đây hoạt động yếu kém đang trong xu thế phục hồi... nên nhu cầu về nhân lực trong lĩnh vực tài chính tín dụng nói chung ngày càng gia tăng nhưng nguồn nhân lực của xã hội chưa đáp ứng đủ. Do đó, các ngân hàng đang đối mặt với việc thiếu cán bộ nhân viên, đặc biệt là thiếu đội ngũ cán bộ lãnh đạo các chi nhánh, các cán bộ có năng lực và kinh nghiệm trong lĩnh vực tài chính tín dụng, có khả năng quản trị rủi ro và điều hành công việc để đáp ứng yêu cầu về nhân sự quản lý.

Thứ tư, chưa văn bản hóa đầy đủ các quy trình hoạt động và phân công trách nhiệm.

Phần lớn các ngân hàng chưa ban hành đầy đủ bằng văn bản các quy trình hoạt động, chủ yếu chỉ văn bản hóa các quy trình nghiệp vụ chính trong ngân hàng, còn các hoạt động khác như chăm sóc khách hàng, đánh giá chất lượng, tuyển dụng và đào tạo... thì chưa có văn bản quy định cụ thể. Thêm vào đó, tuy có quy trình cho những hoạt động kinh doanh chính nhưng một số ngân hàng áp dụng nguyên văn bản của nhà nước, chưa xây dựng từng quy trình cụ thể, chi tiết. Ví dụ như cho vay tiêu dùng có nhiều loại sản phẩm nhưng chỉ xây dựng một quy trình chung là cho vay tiêu dùng thì chưa đủ, vì mỗi sản phẩm cho vay có những đặc điểm và rủi ro riêng nên thủ tục kiểm soát cũng có điểm khác nhau. Bên cạnh đó, các ngân hàng vẫn chưa quy định cụ

thể, rõ ràng trách nhiệm, công việc của nhân viên, đặc biệt là quy định nhiệm vụ tạm thời cho nhân viên làm thay nhân viên nghỉ phép hay nghỉ việc, vì thế nhân viên không có cơ sở thực hiện tốt công việc, khó nâng cao ý thức tự giác, tinh thần trách nhiệm trong công việc, làm cho ngân hàng phải mất nhiều thời gian và chi phí hơn cho việc kiểm tra, kiểm soát thường xuyên công việc của cán bộ nhân viên.

Đối với các giao dịch có giá trị lớn, xảy ra không thường xuyên phải qua nhiều cấp kiểm soát hơn nhưng việc kiểm soát đôi khi chỉ mang tính chất hình thức, cán bộ kiểm soát ký duyệt mà không kiểm tra kỹ việc thực hiện giao dịch đó nên dù đã qua nhiều bước kiểm tra nhưng vẫn có khả năng không phát hiện ra sai phạm. Hoặc cũng có trường hợp kiểm soát viên cho nhân viên biết mật mã để nhân viên thực hiện nghiệp vụ và duyệt luôn trên máy tính, không qua kiểm tra "4 mắt" nên rất dễ có khả năng sai sót mà không được phát hiện kịp thời.

Thứ năm, hệ thống thông tin và truyền thông của ngân hàng chưa tốt

Đối với các ngân hàng đã áp dụng công nghệ hiện đại có thể online toàn hệ thống thì chương trình vẫn chưa hoàn thiện, vẫn xảy ra trường hợp hệ thống bị treo, tốc độ xử lý thông tin chậm... nên cũng chưa đáp ứng yêu cầu quản trị ngân hàng ngày càng cao. Đối với các ngân hàng chưa hiện đại hóa thì chương trình kế toán của các ngân hàng này vẫn chạy trên phần mềm Foxpro, không cho phép online toàn hệ thống nên các thông tin tài chính không thể cập nhật tức thời, không có các báo cáo kịp thời phục vụ cho công tác quản lý, khả năng quản trị dữ liệu thấp, tính bảo mật kém, không đảm bảo kiểm soát chặt chẽ các sai sót trong quá trình nhập thông tin, các file dễ bị nhiễm virus... nên không bảo đảm vấn đề an toàn

và bảo mật thông tin.

Các ngân hàng cũng chưa quan tâm nhiều đến việc nhận thông tin phản hồi thông qua các cuộc thăm dò ý kiến chính thức. Vì vậy, các cấp lãnh đạo sẽ không có những thông tin đánh giá về việc điều hành để có những biện pháp quản lý điều hành thích hợp, còn đối với bên ngoài thì ngân hàng không có thông tin đánh giá của khách hàng về các sản phẩm dịch vụ của ngân hàng cũng như khó nhận biết nhu cầu của khách hàng để có thể đưa ra những sản phẩm dịch vụ tốt hơn.

Thứ sáu, chất lượng KTNB chưa cao, chưa phát huy được vai trò tư vấn cho nhà quản trị ngân hàng

KTNB mới chỉ dừng lại ở công tác hậu kiểm dưới hình thức tổ chức từng đợt kiểm tra, chủ yếu là kiểm tra chi tiết các quy trình, chứng từ... có tuân thủ các quy định của Nhà nước, của ngân hàng nên mất thời gian, chi phí và những vấn đề phát hiện thường là những sai phạm đã phát sinh trong quá khứ, không cho kết luận tổng thể về những điểm yếu trong hoạt động ngân hàng và không định hướng được rủi ro trong tương lai. Do đó, đã hạn chế tác dụng trong việc phát hiện, ngăn ngừa và quản lý rủi ro cũng như hạn chế trong việc đưa ra kiến nghị nhằm nâng cao hiệu quả của hệ thống KSNB. Hơn nữa, do KTNB chủ yếu thực hiện kiểm tra lại nên các phòng ban nghiệp vụ chỉ miễn cưỡng chấp nhận sự hiện diện của bộ phận KTNB và bản thân các kiểm toán viên (KTV) nội bộ cũng không thích công việc này nên đã cản trở chất lượng hoạt động KTNB. Ngoài ra, các ngân hàng cũng chưa thực hiện tốt việc lập kế hoạch kiểm toán và ban hành quy trình kiểm toán, cũng như chưa xây dựng chương trình KTNB cụ thể đối với từng hoạt động trong ngân hàng nên chưa bảo đảm chất lượng KTNB thống nhất và đạt hiệu quả.

Xét ở các chi nhánh, thì KTNB tại chi nhánh chỉ được tiến hành

định kỳ do phòng KTNB tại hội sở thực hiện nên việc giám sát tại chi nhánh rất sơ sài, lỏng lẻo. Một số ngân hàng như NH Phương Nam, ACB, Sacombank cũng bố trí nhân viên kiểm soát chịu sự quản lý của phòng KTNB thuộc hội sở để thực hiện việc kiểm tra, giám sát toàn bộ hoạt động tại chi nhánh nhưng do chỉ có một người giám sát rất nhiều hoạt động tại chi nhánh nên chất lượng giám sát cũng không cao.

Những yếu kém trên trong thiết kế và thực hiện hệ thống KSNB tại các NHTM trên địa bàn Tp.HCM xuất phát từ nhiều nguyên nhân khác nhau, trong đó các nguyên nhân chủ yếu là:

- Nhà quản trị các cấp và nhân viên chưa quan tâm đúng mức đến hệ thống KSNB.
- Trình độ công nghệ của ngân hàng chưa đáp ứng yêu cầu quản trị ngân hàng
- Chính sách lương thưởng và đãi ngộ khác tại một số ngân hàng chưa khuyến khích nhân viên nỗ lực làm việc
- Áp lực cạnh tranh nên các ngân hàng mở rộng hoạt động kinh doanh mà chưa quan tâm đến vấn đề kiểm soát
- Ngân hàng Nhà nước (NHNN) chưa quan tâm đến việc giám sát hệ thống KSNB tại các ngân hàng. Mặc dù NHNN đã ban hành quyết định số 36/2006/QĐ-NHNN về quy chế kiểm tra, KSNB và quyết định số 37/2006/QĐ-NHNN về quy chế KTNB của tổ chức tín dụng với những quy định phù hợp giúp cho hệ thống KSNB nói chung và KTNB nói riêng hoạt động hữu hiệu, nhưng đến nay Vụ các ngân hàng, đơn vị được giao trách nhiệm hướng dẫn việc thực hiện các quy chế trên, vẫn chưa có hướng dẫn cụ thể. Mặt khác, việc giám sát các ngân hàng thực hiện quy chế này như thế nào vẫn là câu hỏi đang chờ giải đáp ở phía trước. Còn từ trước đến nay, trong khi thực hiện công tác giám sát thì NHNN cũng chưa chú trọng đánh

giá hiệu quả của việc thiết kế và vận hành hệ thống KSNB nói chung và KTNB nói riêng tại các NHTM.

GIẢI PHÁP CHO MỘT HỆ THỐNG KSNB TỐT HƠN

Thứ nhất, ngân hàng cần thực hiện các giải pháp góp phần nâng cao chất lượng môi trường KSNB như:

- HĐQT và nhà quản trị các cấp cần quan tâm hơn đến thiết kế hệ thống KSNB một cách toàn diện và có sự phối hợp trong xây dựng kế hoạch kinh doanh, việc đặt ra các chỉ tiêu phải dựa vào thực tế từng chi nhánh, đảm bảo có cơ sở thực hiện. Nhờ đó, tạo động lực và nhất trí trong toàn ngân hàng cùng phấn đấu thực hiện kế hoạch đề ra.
- Tiến tới áp dụng hệ thống quản lý chất lượng ISO 9000:2000 vào hoạt động. Khi triển khai áp dụng, ngân hàng cần phải chuẩn hóa và văn bản hóa các quy trình nghiệp vụ, đồng thời phổ biến chúng cho toàn thể nhân viên và phải thực hiện đúng các quy trình đó. Áp dụng ISO cũng đòi hỏi ngân hàng phải thực hiện đánh giá, cải tiến liên tục, giúp tăng cường kiểm soát hoạt động, góp phần thực hiện hệ thống KSNB hiệu quả. Bên cạnh đó, việc triển khai ISO cũng giúp nâng cao nhận thức về chất lượng và quản lý, có nề nếp làm việc khoa học, tuân thủ quy trình nghiệp vụ,... góp phần quan trọng trong việc tạo ra môi trường kiểm soát tốt cho hoạt động của KSNB.
- Hoàn thiện các chính sách phát triển nguồn nhân lực trước mắt và lâu dài để có một đội ngũ nhân viên có năng lực, đạo đức nghề nghiệp, có khả năng khai thác các tính năng cao cấp của công nghệ cao phục vụ cho công tác quản trị ngân hàng nói chung và quản trị rủi ro nói riêng. Muốn đạt được mục tiêu này, bước đầu tiên cần nâng cao chất lượng tuyển dụng thông qua việc nhận hồ sơ qua email, tổ chức thi tuyển cả nghiệp vụ và thi IQ, đồng thời nâng cao kỹ năng phỏng vấn, xây

dựng bộ câu hỏi phỏng vấn chuẩn để đánh giá khả năng của ứng viên. Mặt khác, ngân hàng cũng cần tăng cường liên kết với các trường đại học, cao đẳng tổ chức các cuộc thi nhằm tuyển dụng các sinh viên xuất sắc ngay khi còn đang học ở trường hay đang thực tập tại ngân hàng, tiếp tục duy trì thường xuyên các hình thức đào tạo, đào tạo lại cho nhân viên, có kế hoạch đào tạo nhân viên cho nhu cầu tương lai và phối hợp với các trường đại học đào tạo chuyên ngành trong việc nâng cao chất lượng đào tạo sinh viên. Bên cạnh đó, để khuyến khích nhân viên phát huy năng lực bản thân, các ngân hàng cần đánh giá đúng năng lực của nhân viên và có mức lương, thưởng tương xứng dựa trên kết quả công việc, đồng thời quy định chính sách kỷ luật, cơ hội thăng tiến rõ ràng cụ thể.

- Có sự đầu tư thích đáng cho phát triển hệ thống công nghệ thông tin phù hợp với chiến lược kinh doanh và khai thác triệt để các tính năng của công nghệ hiện đại nhằm ứng dụng các phương pháp quản trị hiện đại vào hoạt động ngân hàng, cung cấp thêm nhiều sản phẩm dịch vụ mới và bảo đảm cung cấp các thông tin chính xác, kịp thời, đầy đủ.

- Công khai thông tin, lựa chọn hình thức thích hợp để thông tin cho bên ngoài về tình hình hoạt động, về các chính sách đối với khách hàng, về các sản phẩm dịch vụ mới... , tổ chức bộ phận tiếp thu ý kiến đóng góp của khách hàng để cải tiến phong cách, quy trình nghiệp vụ nhằm phục vụ khách hàng ngày càng tốt hơn. Song song đó, ngân hàng cũng cần minh bạch thông tin trong nội bộ như phổ biến đầy đủ các quy định, chính sách của ngân hàng, đặc biệt là đối với nhân viên mới, truyền đạt các chỉ thị của cấp trên để tất cả các thành viên đều hiểu rõ và thực thi chúng.. Thông qua trang web hay các bản tin nội bộ, ngân hàng công bố kết quả kinh doanh hàng quý, so sánh với các chỉ

tiêu để nhân viên cũng đánh giá được những kết quả mình đã làm, những đóng góp của bản thân cho ngân hàng và tiếp tục phấn đấu thực hiện tốt công việc được giao vì lợi ích của ngân hàng, trong đó có lợi ích của bản thân.

Thứ hai, nâng cao chất lượng đánh giá rủi ro trong hoạt động ngân hàng

từ việc nhận biết đúng rủi ro, phân tích rủi ro đến việc quản lý các rủi ro đó. Ngân hàng cần xây dựng văn hóa quản lý rủi ro đến tận nhân viên và thực hiện việc đánh giá rủi ro thường xuyên trong quá trình hoạt động kinh doanh. Đặc biệt, khi mở thêm chi nhánh hoặc cung cấp thêm sản phẩm dịch vụ mới, ngân hàng phải thu thập đầy đủ các thông tin cả bên trong và bên ngoài để đánh giá đầy đủ các rủi ro và có biện pháp quản lý rủi ro thích hợp.

Thứ ba, hoàn thiện các hoạt động kiểm soát

Ngân hàng cần phân công quyền hạn hợp lý dựa trên năng lực của cán bộ nhân viên, ban hành đầy đủ các văn bản cụ thể hóa chính sách, quy trình nghiệp vụ và sự phân công trách nhiệm. Đồng thời, thường xuyên đánh giá và cải tiến hoạt động kiểm soát thông qua việc xem xét các báo cáo để phát hiện kịp thời các dấu hiệu bất thường có thể dẫn tới rủi ro cho ngân hàng, có biện pháp kịp thời xử lý các sai phạm cũng như biện pháp nâng cao hiệu quả hoạt động kiểm soát và theo dõi việc thực thi các biện pháp đó.

Thứ tư, nâng cao chất lượng KTNB

Trước hết, cần nâng cao năng lực và đạo đức nghề nghiệp của KTV nội bộ thông qua việc tuyển dụng và đào tạo KTV một cách chuyên nghiệp, tránh tình trạng chuyển những người không làm tốt công việc được giao sang làm KTNB do xem công việc này dễ dàng và nhàn chán, đặt ra các yêu cầu về trình độ KTV, có chế độ đãi ngộ thỏa đáng cho KTV...



Bên cạnh đó, ngân hàng cần nâng cao chất lượng công việc kiểm tra bằng cách xây dựng kế hoạch kiểm toán hàng năm một cách linh hoạt trong từng thời kỳ, ban hành đầy đủ các chính sách và quy trình KTNB, trong đó quy định rõ việc lập hồ sơ kiểm toán để KTV có cơ sở thực hiện công việc một cách thống nhất, lưu trữ hồ sơ an toàn phục vụ tốt cho quá trình kiểm toán và kiểm soát chất lượng KTNB. KTV nội bộ cũng phải thay đổi phương pháp kiểm toán, cần kết hợp phương pháp kiểm toán hệ thống với kiểm toán chi tiết nhằm đánh giá tính hiệu lực và hiệu quả của từng quy trình hoạt động một cách toàn diện, nhờ đó KTV sẽ tiết kiệm được thời gian kiểm toán nhưng lại có thể đưa ra kết luận tổng thể, định hướng vào rủi ro trong hoạt động.

Ngoài ra, ngân hàng cũng cần tạo điều kiện về cơ sở vật chất và ứng dụng công nghệ thông tin vào hoạt động KTNB nhằm chuẩn hóa hoạt động kiểm toán, tạo điều kiện lưu trữ, tra cứu và kiểm soát hoạt động kiểm toán, tiết kiệm thời gian và nguồn lực đồng thời có thể có các báo cáo kiểm toán kịp thời lên các cấp có thẩm quyền.

Thứ năm, các giải pháp hỗ trợ

Ngoài các giải pháp trên thì

các NHTM cần thực hiện các giải pháp khác hỗ trợ, thúc đẩy việc hoàn thiện hệ thống KSNB tại ngân hàng như xây dựng lộ trình tăng vốn tự có và có kế hoạch sử dụng vốn cụ thể, mang lại hiệu quả, phát triển hoạt động kinh doanh gắn liền với việc kiểm soát được rủi ro, lựa chọn công ty kiểm toán độc lập có uy tín thực hiện kiểm toán hàng năm để kết hợp với họ thực hiện đánh giá về hệ thống KSNB...

NHNN cũng cần có biện pháp hỗ trợ các NHTM trên địa bàn Tp.HCM hoàn thiện hệ thống KSNB như sớm ban hành các hướng dẫn việc thực thi quy chế về kiểm tra, KSNB và quy chế KTNB nhằm giúp các ngân hàng giải quyết các vướng mắc trong quá trình thực thi hai quy chế trên; thường xuyên tổ chức các buổi tập huấn, hội thảo tìm hiểu và trao đổi kinh nghiệm về thực hiện hoạt động KSNB nói chung và KTNB nói riêng tại các ngân hàng trong và ngoài nước; tăng cường giám sát của các cơ quan giám sát ngân hàng và của thanh tra NHNN đối với hoạt động KSNB và KTNB tại các ngân hàng; đưa ra các quy định bắt buộc những vấn đề về quản trị rủi ro, về hệ thống KSNB, KTNB trong điều kiện thành lập ngân hàng hay chi nhánh mới... ■