

# Khủng hoảng tài chính quốc tế

## *Bài học kinh nghiệm cho hệ thống Ngân hàng Việt Nam*

HOÀNG THẾ THỎA

Viện Chiến lược ngân hàng, NHNN



### Vài nét về khủng hoảng tài chính quốc tế

Cuộc khủng hoảng tài chính thế giới bắt đầu 2 năm trước, khi giá nhà đất tại Mỹ đi xuống và những khoản cho vay thế chấp nhà ở trở thành những khoản nợ khó đòi, gây áp lực lên hệ thống ngân hàng. Sự đổ vỡ của các ngân hàng tiếp tục gây sức ép lên những trung gian tài chính khác, nhất là các công ty chứng khoán, sau đó tác động đến thị trường chứng khoán (TTCK) và khu vực doanh nghiệp. Trong những tháng cuối năm 2007 và cả năm 2008, nền kinh tế Mỹ có dấu hiệu chững lại với một loạt chỉ số yếu kém trong nhiều lĩnh vực như công nghiệp, tiêu dùng, nhà đất, dẫn đến làn sóng bán tháo của các nhà đầu tư nhằm rút vốn khỏi thị trường Mỹ, làm trầm trọng thêm nguy cơ khủng hoảng tài chính và gây phản ứng dây chuyền sang các nền kinh tế khác trên thế giới.

Khủng hoảng tài chính lần này được coi là thảm họa kinh tế lớn nhất kể từ cuộc khủng hoảng kinh tế 1929-1933, nhưng nó lại bắt đầu từ nước Mỹ, một quốc gia có hệ thống ngân hàng vững mạnh và an toàn vào bậc nhất thế giới. Các ngân hàng đầu tư hàng đầu của Mỹ và được cả thế giới công nhận như Merrill Lynch, Goldman Sachs, Morgan Stanley,

Lehman Brothers đều phá sản, phải tái cơ cấu hoặc bán lại cho những tập đoàn khác. Bank of America sụt giảm lợi nhuận, cần cắt giảm cổ tức và tăng vốn thêm 10 tỉ USD. Ngân hàng tiết kiệm và cho vay lớn nhất nước Mỹ Washington Mutual tuyên bố phá sản và phải bán cho một ngân hàng khác, thị trường bất động sản Mỹ về cơ bản bị quốc hữu hóa.

Từ năm 2008, khủng hoảng và suy thoái kinh tế toàn cầu tác động thực sự đến nền kinh tế Việt Nam, xuất khẩu tăng chậm do nhu cầu tại các nước nhập khẩu giảm sút, lạm phát tăng cao, tình hình sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp trong nước gặp nhiều khó khăn, GDP dự báo sẽ không đạt chỉ tiêu Quốc hội đề ra, v.v.

Từ thực tiễn phát triển kinh tế, khủng hoảng tài chính cho thấy ba điểm cần lưu ý:

***Thứ nhất, phản ứng dây chuyền trong xu thế toàn cầu hóa và sự phát triển bùng nổ của công nghệ thông tin***

Theo đó, sự phát triển của công nghệ thông tin, tính lỏng và qui mô ngày càng lớn của các giao dịch tài chính, các qui định mang tính cục bộ và các rào cản tài chính thương mại bị bãi bỏ, tạo nên một mạng lưới tài chính toàn cầu với sự gắn bó và phụ thuộc lẫn nhau giữa các trung tâm tài chính. Luồng chu chuyển vốn và trao đổi thương mại tăng mạnh, giao dịch tài chính ngày càng lớn. Các nguồn tài chính lớn trước đây chỉ tập trung tại các nước giàu, nay được luân chuyển trực tiếp giữa các nền kinh tế trên toàn thế giới, kể cả qua các nước được coi là chưa có nền kinh tế thị trường hoàn chỉnh. Các tin tức thị trường mới nhất nhanh chóng lan truyền giữa các châu lục và tạo ra phản ứng dây chuyền trong việc ra quyết định của các nhà đầu tư trên khắp thế giới, góp phần tạo ra nhiều cơ hội để phát triển nhưng cũng tiềm ẩn nhiều rủi ro. Khi khủng hoảng xảy ra, các nhà đầu tư nhận được nhiều thông tin khác nhau nhưng không xác định được chất lượng thông tin và bị tác động tâm lý nặng nề, nên thường ra quyết định theo xu hướng

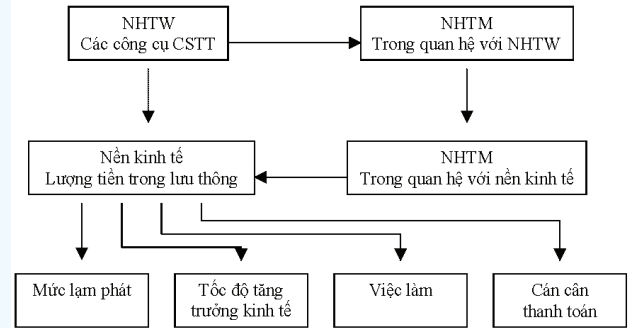
bầy đàn. Khi đó, doanh nghiệp tốt cũng như doanh nghiệp xấu, ngân hàng tốt cũng như ngân hàng xấu, v.v. Hậu quả là, hàng loạt ngân hàng bị phá sản hoặc lâm vào tình trạng khó khăn.

Về vấn đề này, Mỹ có tổng thu nhập quốc nội chiếm gần 30% GDP toàn thế giới và gần 50% TTCK toàn cầu. Theo ước tính, nước Mỹ chiếm tới 40% giá trị hoạt động quản lý tài sản và dịch vụ ngân hàng cá nhân của thế giới, lĩnh vực dịch vụ của những người giàu trên thế giới, các nhà đầu tư lớn đều tập trung tại Mỹ. Ngoài ra, phải kể đến vai trò của USD, mặc dù USD đang mất giá mạnh và nhiều ý kiến đề nghị hạn chế sử dụng USD trong giao dịch kinh tế quốc tế, nhưng mối liên hệ giữa các loại hàng hóa trong giao dịch quốc tế và USD đã tồn tại từ lâu, riêng các giao dịch ngoại hối trên thị trường tiền tệ với USD lên tới 3.000 tỉ USD mỗi ngày, giá vàng và dầu mỏ cũng được ấn định bằng USD. Thêm nữa, còn có mối quan hệ rất chặt chẽ giữa Mỹ với các nước công nghiệp phát triển G7 – một quyền lực rất mạnh có tác động chi phối thực sự đến các lợi ích liên quan và các vấn đề kinh tế thế giới. Vì thế, nền kinh tế Mỹ và những động thái trong chính sách tiền tệ (CSTT) của Cục Dự trữ Liên bang (FED) là yếu tố ảnh hưởng rất lớn đến hoạt động của thị trường tài chính quốc tế. Dưới tác động của phản ứng dây chuyền, khủng hoảng bắt nguồn từ Mỹ làm trầm trọng thêm tình hình kinh tế thế giới.

**Thứ hai, tác động của chu kỳ kinh tế**

Lý luận kinh tế học và thực tiễn đều cho thấy, chu kỳ kinh tế gồm 4 giai đoạn kế tiếp nhau, giai đoạn sau là kết quả phát triển của giai đoạn trước và là nguyên nhân của giai đoạn tiếp theo, tạo thành vòng tròn tuần hoàn, bao gồm khủng hoảng, suy thoái, phục hồi và thịnh vượng, mỗi giai đoạn có đặc trưng riêng, thể hiện rõ nét nhất ở giá cả thị trường. Giá cả xuống thấp nhất trong giai đoạn suy thoái, tăng dần từ khi bắt đầu phục hồi kinh tế, qua giai đoạn thịnh vượng và đạt đỉnh cao vào cuối thời kỳ khủng hoảng. Các giai đoạn phục hồi và tăng trưởng thường rất dài, trong khi giai đoạn khủng hoảng và suy thoái thường rất ngắn do tác động mạnh mẽ của phản ứng dây chuyền và tâm lý bầy đàn. Ứng với mỗi giai đoạn trong chu kỳ kinh tế, hệ thống ngân hàng phải điều chỉnh lượng tiền trong lưu thông nhằm đáp ứng yêu cầu phát triển kinh tế và ổn định giá cả thị trường. Trong đó, ngân hàng trung ương (NHTW) thường dựa vào các công cụ CSTT, phần nhiều là các công cụ gián tiếp, có tác động trực tiếp đến hoạt động kinh doanh của các NHTM và tác động gián tiếp đến nền kinh tế (xem sơ đồ tóm tắt dưới đây). Dưới tác động của các công cụ CSTT, các NHTM sẽ điều chỉnh lãi suất và chính sách tín dụng để điều chỉnh các hoạt động cho vay, có tác động trực tiếp đến các chỉ số kinh tế vĩ mô trong nền kinh tế.

**Sơ đồ truyền tải tác động của các công cụ CSTT**



**Thứ ba, sự tấn công của các hoạt động đầu cơ**

Nhờ sự phát triển của kỹ thuật công nghệ, chi phí sản xuất giảm mạnh, làm thay đổi cơ cấu GDP theo hướng tăng dần tỉ trọng của khu vực dịch vụ, chỉ riêng thương mại quốc tế đang chiếm khoảng 55-60% GDP toàn cầu. Tuy nhiên, khối lượng giao dịch tiền tệ còn vượt xa khối lượng giao dịch hàng hóa và dịch vụ, hệ thống tài chính ngày càng phát triển với nhiều công cụ tài chính mới được đưa vào sử dụng. Điều này cho thấy, phần lớn giao dịch tiền tệ là các giao dịch dùng tiền như là tài sản, một số thành viên tham gia thị trường tiền tệ có tỉ lệ vốn hóa rất cao và có nhiều kinh nghiệm về kinh doanh tài chính, có khả năng dẫn dắt thị trường biến động theo hướng có lợi cho mình và có thể làm cạn kiệt các nguồn dự trữ ngoại hối, thậm chí vô hiệu hóa các chính sách quốc gia và quốc tế. Về bản chất, sự phát triển ngày càng mở rộng của thương mại quốc tế là yếu tố thúc đẩy các hoạt động đầu cơ, trong đó các cơ hội kiếm lời được hình thành và khai thác triệt để do sự không nhất quán và bất cập của các chính sách kinh tế, đặc biệt là cơ chế tỉ giá. Các nhà giao dịch giỏi và nhiều nhà đầu cơ có thể theo đuổi và kiếm lời bằng việc chạy theo xu hướng thị trường và qui luật biến đổi trong các giai đoạn của chu kỳ kinh tế. Như vậy, thị trường tiền tệ có ảnh hưởng rất lớn đến khủng hoảng. Khi các biến động thị trường tiền tệ lây lan sang thị trường cổ phiếu, nếu quốc gia bị khủng hoảng không đưa ra được những đối sách phù hợp hay đồng bản tệ bị mất giá, các nhà đầu tư phải điều chỉnh danh mục đầu tư và chuyển vốn sang những quốc gia ổn định hơn, điều này lại làm tăng nhu cầu đổi bản tệ lấy ngoại tệ để giữ giá trị tài sản và duy trì trạng thái ngoại hối. Cuộc khủng hoảng tài chính toàn cầu đã cho thấy, giá cả thế giới tăng vọt do các hoạt động đầu cơ quốc tế vào dầu mỏ, vàng và những hàng hóa chiến lược khác, kinh tế thế giới trở nên trầm trọng hơn và tốc độ phục hồi chậm chạp hơn. Việc sử dụng ngày càng đa dạng các công cụ và phương pháp phòng ngừa rủi ro tuy có lợi cho các NHTM xét về mức độ an toàn, nhưng cũng gây ra nhiều rủi ro, trong đó việc sử dụng các giao dịch phái sinh để phòng tránh rủi ro đã dẫn đến tình trạng ách tắc khi có nhiều thành viên thị trường thực hiện đồng thời các giao dịch phòng tránh rủi ro đã gây ra biến động lớn về giá cả, biến

động này lại tiếp tục gây biến động về giá khác. Khi giá cả lên đến đỉnh cao, nhiều khoản tiền đặt cọc và thế chấp đối với những trạng thái dựa trên các công cụ phái sinh đã dẫn đến tình trạng buộc phải thanh lý các công cụ phái sinh và trạng thái ngoại hối liên quan.

Hoạt động đầu cơ cũng xuất hiện trong những ngày gần đây, khi kinh tế thế giới bước vào thời kỳ suy thoái. Trong đó, sự phát triển không bền vững của các ngành công nghiệp và những tổn thương trong nền kinh tế Mỹ đã tạo áp lực lên giá dầu. Khi nguồn vốn vào chứng khoán đang cạn dần, giới thương gia và các nhà đầu cơ lại đẩy mạnh bán dầu ra để thu tiền về, đồng thời để tránh nguy cơ giá nhiên liệu tiếp tục giảm sâu hơn, giao dịch giao sau đã có lúc xuống dưới 30 USD/thùng do nhu cầu tiêu thụ dầu tại Mỹ, châu Âu và Trung Quốc giảm mạnh theo đà suy thoái kinh tế, mặc dù tổ chức các nước xuất khẩu dầu mỏ OPEC đã cắt giảm sản lượng khai thác nhằm đảm bảo cân bằng cung cầu và phục hồi giá dầu trên thị trường thế giới.

Cùng với sự tấn công của hoạt động đầu cơ, sự phát triển của công nghệ thông tin làm gia tăng các hoạt động kinh tế phi pháp qua mạng internet trên qui mô toàn cầu, các hàng hóa và dịch vụ ăn cắp được giao dịch ngày càng nhộn nhịp. Tội phạm tin học không chỉ đơn thuần là thủ pháp tin học mà đang phát triển thành một ngành công nghiệp kinh doanh, được thực hiện bởi những nhóm tội phạm có tổ chức với hoạt động rất tinh vi và chuyên nghiệp, các phương tiện và công nghệ phục vụ cho việc lừa đảo trên toàn thế giới đang ngày càng phổ biến và hoàn thiện. Các thông tin tài chính bị ăn cắp ngày càng nhiều và đang đứng vị trí thứ hai với tỉ lệ 20%, thông tin tài khoản ngân hàng bị đánh cắp được rao bán với giá 10-1.000 USD, trong khi giá trị trung bình của các tài khoản bị đánh cắp vào khoảng 40.000 USD, tổng giá trị các tài khoản được rao bán từ tháng 7/2007 đến đầu tháng 8/2008 lên tới 1,7 tỉ USD. Trong đó, khả năng thành công và tốc độ rút tiền sẽ quyết định mức độ phổ biến của các nhóm hàng hóa được rao bán.

Tại Việt Nam, các hoạt động đầu cơ đã hình thành và thể hiện rõ nét từ 2 năm trước, khi Việt Nam chính thức là thành viên WTO và không ngừng nới lỏng các qui định về đối với các doanh nghiệp nước ngoài, luồng vốn đầu tư nước ngoài tăng mạnh nhằm tìm kiếm lợi suất đầu tư cao hơn và đa dạng hóa rủi ro, trong đó một lượng vốn đáng kể được các nhà đầu tư tư nhân sử dụng cho hoạt động đầu cơ vào TTCK và thị trường bất động sản – những thị trường có mức sinh lời cao và Việt Nam còn có nhiều sơ hở về quản lý giám sát những lĩnh vực kinh doanh này. Điều này đã gây nhiều khó khăn cho Chính phủ và NHNN trong việc điều hành thị trường tiền tệ và tỉ giá hối đoái, nhất là khi các nhà đầu tư nước ngoài tăng cường bán cổ phiếu để thu tiền về, hậu quả là khan hiếm tiền mặt tại một số

thời điểm, nhất là trong những ngày cuối tháng 10 vừa qua. Đầu năm 2008, nhiều người đã từng đặt câu hỏi: Tại sao tiền đồng đi đâu hết? Các NHTM và doanh nghiệp thiếu tiền đồng, vậy tiền đồng phải nằm ở đâu đó, không loại trừ các quỹ đầu tư.

### **Nỗ lực của các quốc gia trong việc khắc phục hậu quả khủng hoảng**

Để đối phó với khủng hoảng, các NHTW đã tăng cường quản lý tiền tệ và hệ thống thanh toán nhằm kiểm soát lượng tiền cung ứng, trong đó công cụ phổ biến là điều chỉnh lãi suất cơ bản và xử lý nợ vay nhằm hỗ trợ các NHTM và doanh nghiệp gặp khó khăn:

- FED đã đưa ra nhiều biện pháp triệt để nhằm tháo gỡ khó khăn, tiến hành mua lại thương phiếu và các khoản nợ ngắn hạn từ các công ty, mục đích là tạo ra một thị trường cho những khoản nợ này và giảm áp lực lên thị trường tín dụng. Bộ Tài chính phải mua cổ phiếu của một số ngân hàng, một phần trong kế hoạch cứu trợ 700 tỉ USD, xử lý những khoản nợ xấu;

- Chính phủ Anh phải bơm 50 tỉ Bảng để cứu các NHTM và sẽ chi 200 tỉ USD để hỗ trợ thanh khoản cho các NHTM nhằm ổn định thị trường tài chính. Thụy Sĩ, Đan Mạch theo chân VQ Anh và Ireland tăng tỉ lệ bảo đảm cho các khoản tiền gửi của người dân. Chính phủ Đức phải chi thêm 15 tỉ Euro (tương đương 20,3 tỉ USD) để cứu các đại gia cho vay bất động sản Hypo Real Estate, trước đó ngân hàng này đã được bơm 35 tỉ Euro, Thủ tướng Italy Silvio Berlusconi cũng vận động thông qua giải pháp cứu trợ thị trường tài chính. Chính phủ Iceland phải vay 5,4 tỉ USD của Liên bang Nga để trả nợ nước ngoài và cứu các ngân hàng, thả nổi bản tệ và ngưng tất cả giao dịch chứng khoán. Ngày 10/10/2008, Bộ trưởng Tài chính 7 nền kinh tế hàng đầu thế giới đưa ra kế hoạch hành động 5 điểm nhằm đối phó với khủng hoảng tài chính đang lan rộng, khôi phục luồng vốn và hỗ trợ tăng trưởng kinh tế. Ngày 19/10, Mỹ và châu Âu đã quyết định tổ chức hàng loạt hội nghị quốc tế cấp cao nhằm tìm cách cải tổ hệ thống tài chính quốc tế, mục tiêu là thảo luận về cuộc khủng hoảng hiện thời và vạch ra một số nguyên tắc chỉ đạo cho những cuộc họp tiếp theo;

- Ngân hàng Thế giới tuyên bố sẽ hỗ trợ các nước nghèo và các nước đang phát triển vượt qua khủng hoảng, giúp các nước Đông Á và doanh nghiệp tư nhân tại Đông Á khắc phục hậu quả khủng hoảng thông qua việc tăng vốn cho vay, đầu tư gián tiếp và các chương trình an sinh xã hội;

- Tại Châu Á, Thái Bình Dương, các NHTW các nước có những phản ứng khác nhau tùy tình hình tài chính của các NHTM và khả năng của nền kinh tế trong việc đối phó với tác động của khủng hoảng, trong đó các nền kinh tế lớn trong khu vực đã đồng loạt tăng tỉ lệ bảo hiểm tiền gửi. Australia cam kết đảm bảo an toàn cho các khoản tiền gửi

dân cư tại các ngân hàng và TCTD trong vòng 3 năm, New Zealand nhập cuộc với cam kết bảo hiểm tiền gửi tại các ngân hàng bán lẻ trong vòng 2 năm. Chính quyền Hồng Kông cam kết bảo vệ tất cả các khoản tiền gửi, chứ không chỉ bảo hiểm những khoản tiền gửi dưới 100.000 HK\$ (tương đương 12.800 US\$). Sau khi đạt được thỏa thuận với FED về đối Yên Nhật lấy 120 tỉ USD, NHTW Nhật Bản đã phát đi thông điệp sẽ trợ cấp lượng tiền không giới hạn cho các NHTM nhằm làm tan băng thị trường cho vay thế chấp đang ngưng trệ, đồng thời hỗ trợ các công ty đang thiếu tiền mặt, mua trái phiếu chính phủ và cổ phiếu ngân hàng. Hàn Quốc chi 130 tỉ USD (tương đương 13% GDP) để chống lại khủng hoảng và giảm mối lo ngại về nguy cơ thị trường tài chính trong nước sụp đổ, trong đó 30 tỉ USD để hỗ trợ thanh khoản cho các ngân hàng đang gặp khó khăn do các khoản đầu tư ra nước ngoài, phần còn lại dùng để bảo đảm các khoản vay, đồng thời chi thêm 750 triệu USD cho Ngân hàng Công nghiệp để hỗ trợ các doanh nghiệp vừa và nhỏ đang gặp khó khăn. Đài Loan, Indonesia, Philippines cam kết bảo vệ tài sản của công dân trong trường hợp ngân hàng bị phá sản.

**Bài học đối với hệ thống ngân hàng Việt Nam**

Nhằm hạn chế tác động của khủng hoảng, từ cuối năm 2006, NHNN đã đưa ra nhiều biện pháp tháo gỡ khó khăn, đồng thời kiểm soát chặt chẽ tình hình hoạt động của các NHTM. Đáng chú ý, đầu năm 2008, NHNN đã thực hiện CSTT thắt chặt nhằm kiềm chế lạm phát và điều chỉnh lượng tiền trong lưu thông phù hợp với khả năng tăng trưởng thực tế của nền kinh tế, tăng cường quản lý ngoại hối nhằm ổn định tỉ giá và thị trường ngoại hối, bắt buộc 41 TCTD mua 20.300 tỉ VND tín phiếu NHNN, tiếp tục tăng dự trữ bắt buộc và lãi suất cơ bản.

Khủng hoảng tài chính toàn cầu được coi là những biến động khó kiểm soát với những tác động không thể dự báo trước được, các cơ quan quản lý tài chính tại những quốc gia bị khủng hoảng dường như không thể kiểm soát được một cách chính xác những yếu tố phát sinh rủi ro hệ thống mà chỉ có khả năng hạn chế tác hại của khủng hoảng. Điều này đòi hỏi phải xây dựng được một cơ cấu quản lý phù hợp, đảm bảo tính linh hoạt trong xu thế toàn cầu hóa với môi trường phát triển nhanh chóng và năng động. Đồng thời, cần tăng cường hợp tác quốc tế trong việc thiết lập một cơ chế kiểm soát khủng hoảng hữu hiệu liên quan đến các tổ chức tài chính quốc tế và hệ thống quốc tế, có khả năng phong tỏa khủng hoảng trong một phạm vi nhỏ trong hệ thống tài chính quốc tế.

Đối với NHNN nói riêng và hệ thống tài chính trong nước nói chung, cần xây dựng được hệ thống giám sát tài chính hữu hiệu, có khả năng lường trước được những nguy cơ đe dọa tính ổn định của hệ thống, sớm thiết lập hệ thống cảnh báo sớm khủng hoảng tài chính nhằm tăng cường khả năng kiểm soát những rối loạn thị trường, tăng cường quản lý

các thành viên thị trường và những hoạt động tài chính xuyên suốt các thị trường tài sản khác nhau, nâng cao hiệu lực quản lý và giám sát các luồng vốn vào, điều chỉnh linh hoạt tỉ giá hối đoái nhằm giảm thiểu các cú sốc từ bên ngoài. Theo đó, NHNN cần theo dõi diễn biến cân đối tiền tệ thực (M/P) và can thiệp trên thị trường ngoại hối trong trường hợp cần thiết nhằm đảm bảo giá trị nội tệ và duy trì được lượng tiền cung ứng phù hợp với nhu cầu về tiền tệ.

Đối với các NHTM, khủng hoảng tài chính toàn cầu đã gây nhiều tác động tiêu cực đến các NHTM, không liên quan đến qui mô hoạt động, khả năng về nguồn vốn và tình hình tài chính của ngân hàng, đa số ngân hàng tồn tại được trong cạnh tranh là những ngân hàng có chiến lược kinh doanh dài hạn, điều này đặt ra nhiều câu hỏi cho các ban lãnh đạo ngân hàng trong việc tìm ra giải pháp phòng ngừa và hạn chế tác động của khủng hoảng. Trong đó, mỗi NHTM cần xây dựng được chiến lược phát triển và chiến lược quản trị kinh doanh, đồng thời coi trọng công tác dự báo dựa trên nền tảng công nghệ thông tin hiện đại, chất lượng kinh nghiệm tốt để hoạt động, góp phần nâng cao hiệu lực quản lý và điều hành, phân tích và phòng ngừa rủi ro, đảm bảo an toàn trong mọi tình huống. Các NHTM cần chủ động đối phó với những thay đổi, nhất là những biến động từ bên ngoài, bao gồm nguy cơ khủng hoảng, tác động của chu kỳ kinh tế, khả năng tấn công của hoạt động đầu cơ, bảo vệ và giảm thiểu hậu quả của các cuộc tấn công của tin tặc.

Các NHTM Việt Nam cần khẩn trương đổi mới cơ cấu tổ chức theo hướng phân định các phòng ban theo sản phẩm, chuyển từ loại hình nghiệp vụ sang theo đối tượng khách hàng và sản phẩm, tách bạch cho vay chính sách và cho vay thương mại, rà soát những loại sản phẩm có khả năng tích lũy rủi ro và các sản phẩm phái sinh, phân biệt khu vực sản xuất thực và kinh tế đầu cơ.

Xây dựng cơ chế quản lý hiệu quả theo hướng nâng cao quyền lực của HĐQT. Theo đó, HĐQT có quyền bỏ phiếu tín nhiệm đối với tổng giám đốc điều hành, bộ phận kiểm soát và kiểm toán nội bộ chỉ trực thuộc HĐQT nhưng hoạt động độc lập với ban điều hành. Quy định một số quyền hạn nhất định của các cổ đông nước ngoài trong việc tham gia các quyết sách hoạt động của ngân hàng. Xây dựng các chuẩn mực quốc tế về qui trình nghiệp vụ quản trị rủi ro, quản lý tín dụng, quản lý tài sản, quản lý đầu tư, kiểm toán nội bộ, v.v.

Thành lập thêm ban quản lý rủi ro để giúp HĐQT phân tích, xây dựng chuẩn mực và quản lý rủi ro toàn hệ thống, góp phần nâng cao hiệu lực quản lý của HĐQT, nhất là quản lý chiến lược và quản trị rủi ro. Thành lập bộ phận quản lý tài sản nợ và tài sản có nhằm tăng cường hiệu lực quản trị điều hành và chất lượng kiểm tra, kiểm soát hoạt động ngân hàng