

# MỘT SỐ GIẢI PHÁP GIẢM THIỂU RỦI RO TRONG HOẠT ĐỘNG TIẾP QUỸ ATM

Trần Duy Khiêm  
CTCP Thẻ thông minh VI NA

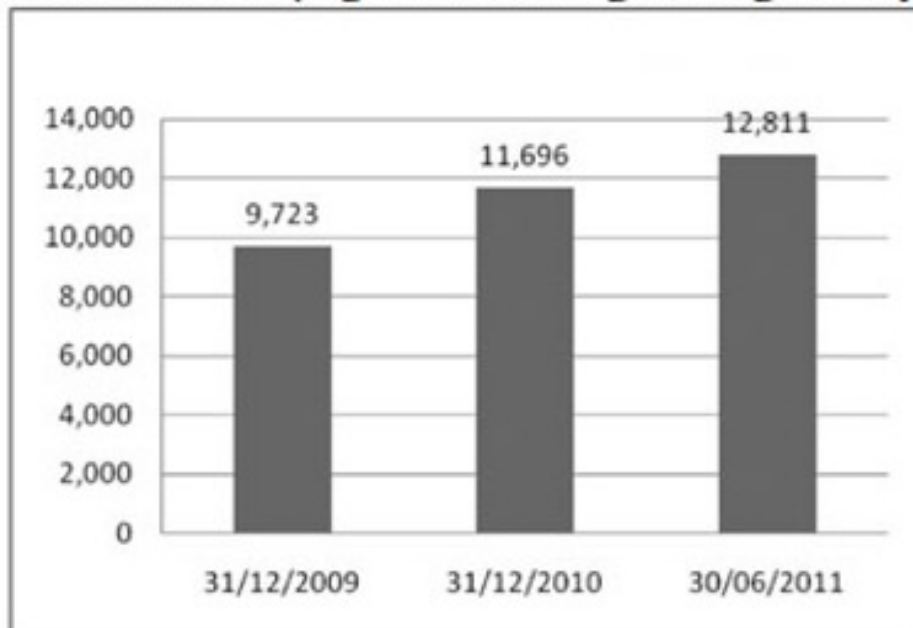
Ngày nay, ATM ngày càng trở nên phổ biến trong hoạt động ngân hàng. Bên cạnh những tiện ích lớn như giao dịch thuận tiện tại bất cứ buồng ATM nào, bất cứ thời gian nào, nhiều khách hàng vẫn phàn nàn về tình trạng máy hết tiền. Đây là một mảng hoạt động âm thầm nhưng chịu áp lực khá lớn cho các ngân hàng từ rủi ro hết tiền, quản lý tiền mặt đến rủi ro an ninh. Qua kinh nghiệm thực tế, bài viết chia sẻ một số giải pháp nhằm giảm bớt rủi ro trong hoạt động tiếp quỹ ATM.

**Từ khóa:** ATM, tiếp quỹ, quản trị rủi ro.

## Đặt vấn đề

Theo báo cáo mới nhất của Hội thẻ Ngân hàng Việt Nam, tính đến giữa năm 2011, toàn hệ thống ngân hàng có gần 13.000 ATM, phục vụ cho gần bốn mươi triệu thẻ (Hình 1).

Hình 1: Số lượng ATM những năm gần đây



Nguồn: Báo cáo của Hội thẻ Ngân hàng Việt Nam tính đến hết tháng 6/2011

Thời gian gần đây, các buồng ATM nhiều lần “được” báo chí phản ánh về việc chủ thẻ rút tiền không thành công. Không tính các nguyên nhân về kỹ thuật, đường truyền hay thậm chí bị phá hoại, vai trò của bộ phận tiếp quỹ thường được nhắc đến nhiều nhất vì là đơn vị chăm sóc máy ATM hàng ngày. Bài viết chia sẻ một số giải pháp để giảm thiểu

rủi ro trong hoạt động tiếp quỹ ATM của ngân hàng, từ kinh nghiệm của một số nước như Mỹ, Trung Quốc, Nhật Bản....

## Quản trị tiếp quỹ

Quản trị tiếp quỹ là một quy trình khép kín để đảm bảo dòng tiền được lưu thông liên tục, chính xác, kịp thời. Đội quản trị tiếp quỹ phải quản lý khá nhiều rủi ro trong quy trình này:

Thứ nhất, rủi ro máy không đủ tiền đáp ứng cho khách hàng, đây là áp lực thường xuyên của đội tiếp quỹ. Trong khi đó, để thực hiện được quy trình tiếp quỹ cần ít nhất sáu yếu tố là kế hoạch, kiểm ngân, tiếp quỹ, kế toán, bảo vệ, lái xe. Nếu một trong sáu yếu tố này không đảm bảo thì quá trình tiếp quỹ sẽ không thực hiện được. Do vậy, người quản trị tiếp quỹ phải đối diện với rất nhiều vấn đề như thiếu tiền mặt, thiếu hộp tiền, thiếu nhân sự, thiếu xe (hoặc xe hỏng hay bị kẹt xe)....

Thứ hai, rủi ro quản lý tồn kho tiền: tiền nằm trong ATM không sinh lãi vì không cho vay được. Thử hình dung trung bình mỗi máy có chừng 1 tỷ, toàn hệ thống ngân hàng có chừng 12.000 máy ATM thì lượng tiền mặt đang không sinh lãi lên đến 12.000 tỷ đồng, gấp

bốn lần vốn điều lệ tối thiểu của một ngân hàng - đây là một con số không nhỏ của xã hội. Nếu việc quản trị hiệu quả, có thể giảm lượng tiền trung bình xuống khoảng 700 triệu mà vẫn đảm bảo ATM hoạt động tốt, có sẵn tiền cho khách đến rút, thì cả xã hội đã có thêm 3.600 tỷ đồng trong lưu thông.

Thứ ba, rủi ro an ninh: quản lý tiền mặt là một công việc rất nhạy cảm và đòi hỏi hàng đầu là an ninh, không chỉ với bên ngoài mà còn cả với người thực hiện bên trong. Với bên ngoài, các đơn vị đều có lực lượng bảo vệ chuyên nghiệp giám sát, có xe chuyên dụng để bảo vệ hộp tiền, có công cụ theo dõi vị trí xe tiếp quỹ để đảm bảo an toàn. Về bên trong, mỗi nhân viên tham gia trong quy trình đều có khả năng nảy sinh ý đồ xấu nếu quy trình làm việc không chặt chẽ, không đảm bảo. Ngoài yếu tố niềm tin từ khâu tuyển chọn, đào tạo, quá trình giám sát của các tổ tiếp quỹ thường rất chặt chẽ với sự hỗ trợ của hệ thống camera, hệ thống báo động 24/24, quy trình kiểm tra ngẫu nhiên...

**Hiện trạng quy trình tiếp quỹ ATM của ngân hàng**

Hiện nay, đa số ngân hàng quản trị tiếp quỹ theo đơn vị quản lý ATM, nghĩa là phân bổ trách nhiệm từng ATM cho từng đơn vị quản lý cụ thể (thường là chi nhánh hay phòng giao dịch). Đơn vị tiếp quỹ là một bộ phận nằm trong chi nhánh, có trách nhiệm chăm sóc và nạp tiền cho ATM do đơn vị mình phụ trách.

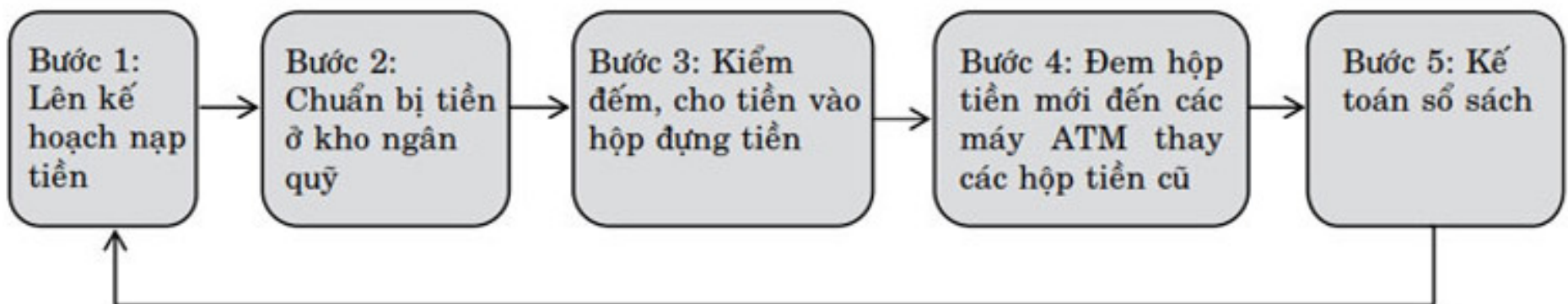
Các bước trong hoạt động tiếp quỹ ATM trong ngân hàng có thể được mô tả như lưu đồ dưới:

Bước đầu tiên của quy trình tiếp quỹ trả lời cho câu hỏi: Cần nạp tiền vào máy nào? Khi nào nạp? Nạp bao nhiêu?

Để nạp tiền cho các máy, người phụ trách kế hoạch tiếp quỹ cần kiểm tra nhiều thông số: (i) Tình hình giao dịch trung bình 3-5 ngày gần nhất của máy?; (ii) Tồn kho tiền hiện tại còn đáp ứng được bao nhiêu ngày?; (iii) Vị trí đặt máy có thuận tiện trong lộ trình đi tiếp quỹ trong ngày không?; (iv) Dự kiến có nhu cầu rút tiền đột biến trong 2-3 ngày tới không?

Trong khi câu hỏi 1-3 có thể lấy được ngay thông tin từ hệ thống thông tin của ngân hàng, thì câu hỏi số 4 là “thách thức” đối với các đơn vị quản lý ATM bởi việc tổng hợp thông tin về nhu cầu rút tiền đột biến không hề đơn giản, không tính nhu cầu rút tiền đột biến trong các dịp lễ, tết và ngày chi lương hàng tháng của các đơn vị là nỗi lo lắng của các đơn vị tiếp quỹ. Để thu hút dịch vụ ngân hàng, nhiều ngân hàng sẵn sàng đặt ATM tại các doanh nghiệp có số lượng người nhận lương lớn. Nhưng ngày chi lương của các đơn vị thường không cố định và chỉ cần lệch 2-3 ngày là các đơn vị quản lý ATM phải “chạy đôn chạy đáo” để tiếp tiền.

Sau khi phân tích số liệu và đề xuất kế hoạch tiếp quỹ cho phiên tiếp quỹ tiếp theo, thông tin nhu cầu tiền sẽ được chuyển về đơn vị quản lý nguồn vốn. Nút thắt ở bước này là làm sao cung cấp đủ số tiền theo từng loại mệnh giá được yêu cầu. Theo quy định của Ngân hàng Nhà nước (NHNN), để đảm bảo thuận tiện cho người dân rút tiền, ngân hàng cần chuẩn bị đủ



**Hình 2: Các bước trong hoạt động tiếp quỹ ATM**

bốn mệnh giá khác nhau trong máy ATM mà mỗi máy thường chỉ có bốn hộp tiền. Không những vậy, tiền dành cho ATM phải là loại tiền phù hợp, không quá mới (vì trơn láng, máy có thể đếm sai) và cũng không được quá cũ (máy tự động loại ra các tờ tiền xấu và sẽ làm nhiễm bụi cho các bộ phận bên trong máy và mất công tiếp quỹ). Đây là một điểm khó khăn trong công tác tiếp quỹ (NHNN, 2005).

Sau khi nhận tiền từ đơn vị quản lý ngân quỹ, tiền được kiểm đếm lại một lần nữa để đảm bảo tiền đủ chất lượng, sau đó cho vào từng hộp tiền. Ngoài các yêu cầu về an ninh, thời gian kiểm đếm, nhân viên kiểm ngân cần đảm bảo tránh nhầm lẫn giữa các hộp tiền đã đếm và chưa đếm với nhau hay mệnh giá nạp khác với thông tin ghi trên hộp tiền. Chỉ cần một nhân thông tin bị ghi sai sẽ dẫn đến hậu quả khôn lường vì máy nhận biết hộp tiền có mệnh giá 50.000 đồng nhưng thực tế hộp tiền chứa mệnh giá 500.000 đồng.

Vào phiên tiếp quỹ, đội tiếp quỹ sẽ nhận các hộp tiền, đưa lên xe chuyên dụng và tiến hành đi tiếp quỹ. Theo danh sách máy cần được nạp tiền, người phụ trách sẽ quyết định đi theo lộ trình nào để tối ưu về thời gian, quãng đường, đôi lúc chấp nhận đi xa hơn để tránh kẹt xe. Khó khăn của xe tiếp tiền là một số tuyến đường không cho dừng đậu quá 3 phút trong khi thời gian cho đội tiếp quỹ thao tác khoảng 10 phút, do vậy, ở một số địa điểm, xe tiếp quỹ phải chờ ở một địa điểm khác. Thao tác tiếp quỹ hiểu đơn giản là rút hộp tiền cũ ra và đưa hộp tiền mới vào, nhập lại các thông số mới nạp để máy nhận diện và vận hành. Sau khi thao tác xong, nhân viên tiếp quỹ sẽ đem hộp tiền cũ và hộp tiền xấu (là tiền bị máy tách ra do không đạt tiêu chuẩn) đem về kiểm đếm.

Sau khi nạp tiền xong, công đoạn cuối của quy trình tiếp quỹ là kiểm đếm và kết toán. Bước này nhằm đối chiếu số tiền thực tế trong hộp tiền cũ và tiền xấu đem về có khớp với số liệu được ghi nhận trên sổ sách. Thỉnh thoảng,

chuyện lệch số vẫn xảy ra vì có thể có một số giao dịch không thành công nhưng khách hàng đã bị trừ tiền hoặc nhân viên tiếp quỹ để sót tiền xấu. Khi đó, nhân sự chuyên trách phải điều tra các khả năng có thể xảy ra và xác định nguyên nhân để giải quyết chuyện lệch số.

### **Một số giải pháp giảm thiểu rủi ro trong hoạt động tiếp quỹ**

Bất cứ sai sót nào trong quy trình tiếp quỹ cũng có thể dẫn đến hậu quả khôn lường, ngoài thiệt hại về tiền còn có thể ảnh hưởng đến uy tín của ngân hàng. Với mô hình về tiếp quỹ nêu trên, các giải pháp được đưa ra nhằm giải quyết các vấn đề cụ thể trong từng bước.

#### ***Bước 1: Lên kế hoạch nạp tiền***

Để lên kế hoạch nạp tiền hiệu quả, thông tin tình hình rút tiền được cập nhật thường xuyên (real-time) và được phân tích kỹ lưỡng: nhu cầu của khách hàng vãng lai là bao nhiêu, nhu cầu rút tiền đột biến từ nhóm khách hàng nào, thời điểm nào có nhu cầu rút tiền đột biến, hệ số dự trữ là bao nhiêu... Bước này cần được chia sẻ thông tin từ các đơn vị có khách hàng chi lương và cần được cập nhật thường xuyên. Sau đó, cân nhắc mức tiền muốn duy trì tại máy là bao nhiêu ngày so với nhu cầu để quyết định lượng tiền cần nạp trong mỗi chu kỳ. Thông thường, tần suất tiếp quỹ cho các ATM ở ngoài ngân hàng là 3-5 ngày.

Quá trình phân tích cơ sở dữ liệu này cần lấy trong khoảng 3 tháng gần nhất để nhận biết xu hướng, từ đó có kế hoạch điều chỉnh dần dần trong từng phiên tiếp quỹ. Đối với các máy ít có giao dịch, phân tích lại nguyên nhân vì sao: Máy bị sự cố kỹ thuật? Máy bị xe ôm hay hàng rong chiếm dụng nên khó được giao dịch? Tình trạng vệ sinh kém nên khách hàng không đến giao dịch?... Với sự hỗ trợ của một số ứng dụng đơn giản, công tác lên kế hoạch nạp tiền có thể được rút ngắn khá

nhiều vì ứng dụng sẽ đưa ra số tiền tiếp quỹ đề nghị cho từng máy, người lên kế hoạch chỉ đóng vai trò phân tích tính hợp lý của con số và quyết định số tiền cần tiếp cuối cùng.

### **Bước 2: Chuẩn bị tiền ở kho quỹ**

Mặc dù quy định của NHNN (Công văn số 1097/NHNN-PHKQ, tháng 10/2005 và mới đây là dự thảo lần 3 Thông tư quy định và hướng dẫn về việc trang bị, quản lý, vận hành, đảm bảo an toàn hoạt động của máy giao dịch tự động của NHNN), yêu cầu các ngân hàng cần tạo điều kiện cho người dân bằng cách chuẩn bị nhiều mệnh giá nhưng trong thực tế có thể phân tích dựa trên nhu cầu của người dùng để đáp ứng. Ví dụ, giai đoạn các dịp lễ Tết, nhu cầu rút tiền tăng cao thì ngân hàng ưu tiên nạp nhiều vào ATM các mệnh giá 100.000, 500.000 và ngược lại, giai đoạn thấp điểm thì duy trì theo đúng quy định.

Theo kinh nghiệm một số nước, ngân hàng dùng giải pháp máy ADM (Automatic Deposit Machine) để chuyên nhận tiền của khách hàng và phân loại sẵn theo từng hộp, sau đó ngân hàng chỉ việc nhận hộp tiền và đi nạp (vì khâu kiểm đếm đã được tự động hóa). Giải pháp này sẽ giúp ngân hàng làm được hai việc cùng một lúc: thu hộ tiền cho các đơn vị kinh doanh (ví dụ: Coopmart mỗi cuối ngày có hàng chục tỷ đồng tiền mặt cần gửi vào ngân hàng cất, phải dùng đến dịch vụ thu hộ của ngân hàng để đảm bảo an toàn) và kiểm đếm tiền tự động. Giải pháp này hiện chưa phổ biến ở Việt Nam nhưng có lẽ sẽ được sớm triển khai nhằm giảm bớt công sức con người và nâng cao hiệu quả làm việc cho công tác quản lý tiền mặt.

### **Bước 3: Kiểm đếm tiền và cho vào hộp**

Khâu kiểm đếm nổi lên hai vấn đề cần ngân hàng quan tâm: chất lượng máy đếm tiền và tránh nhầm lẫn giữa các hộp tiền. Máy đếm tiền hẳn nhiên rất quan trọng, đặc biệt máy cần có khả năng nhận biết tiền xấu tốt để

loại ra từ đầu, bớt ảnh hưởng và giảm lượng tiền xấu cho ATM. Nhân viên kiểm ngân cần mạnh dạn loại tiền không đủ tiêu chuẩn, chấp nhận nạp tiền vào máy thấp hơn kế hoạch nhưng sẽ đỡ áp lực xử lý tiền xấu cho máy vì nếu tiền xấu máy cũng sẽ không đưa cho khách hàng được.

Để tránh nhầm lẫn giữa các hộp tiền, có nhiều giải pháp, từ phương pháp trực quan đến việc kiểm đếm theo mệnh giá hay hiện đại hơn là phân biệt bằng thẻ RFID (Radio Frequency Identification – công nghệ nhận dạng qua tần số radio). Với phương pháp trực quan, mỗi hộp tiền được sơn màu tương ứng với màu tiền và dán nhãn ghi mệnh giá tiền cố định. Phương án này có nhược điểm là khi bị thiếu hộp tiền, khó sử dụng lẫn nhau hoặc phải dán bằng băng keo màu để có thể linh hoạt điều chỉnh. Với phương pháp kiểm đếm theo mệnh giá, mỗi mệnh giá được đếm một lần, cho tiền vào hộp, đánh dấu, sau đó mới chuyển sang đếm mệnh giá khác. Nếu áp dụng giải pháp RFID (vốn thường được dùng trong bán lẻ), khi nạp tiền vào hộp, mỗi hộp tiền sẽ được dán bằng một nhãn (tag) RFID chứa thông tin về tiền trong máy. Sau khi đếm tiền và cho vào hộp, người giám sát sẽ kiểm tra lại bằng cách dùng đầu đọc RFID kiểm tra lại thông tin các hộp tiền đã nạp xem có khớp với sổ sách hay không. Giải pháp này tiện dụng, tiết kiệm thời gian, hạn chế nhầm lẫn nhưng chi phí đầu tư khá cao, chỉ phù hợp với các đơn vị quy mô lớn.

### **Bước 4: Di nạp tiền**

Với mạng lưới ATM ngày càng trải rộng của các ngân hàng, công tác tiếp quỹ hàng ngày là một thách thức không nhỏ: rủi ro kẹt xe, rủi ro trộm cướp, áp lực thời gian về số máy phải nạp tiền, áp lực ở các tuyến đường hạn chế dừng đậu... Thời gian vừa qua, trong giai đoạn phát triển, hầu hết các ngân hàng giao quyền lắp đặt ATM về các chi nhánh/phòng giao dịch vì những đơn vị này hiểu rõ nhu cầu địa bàn của mình. Tuy nhiên, mô hình

**Hình 3: Bản đồ ATM một số ngân hàng tại Tp. Hồ Chí Minh**



Nguồn: Google map

phân tán như vậy chỉ đạt được hiệu quả cục bộ nhưng không đạt được tối ưu về tổng thể. Chẳng hạn, một chi nhánh có 50 ATM có một xe tiếp quỹ nhưng một chi nhánh nhỏ, có chừng 25 ATM cũng cần phải có một xe tiếp quỹ. Một chi nhánh thừa công suất tiếp quỹ cũng không hỗ trợ được chi nhánh khác do chỉ có một đơn vị quản lý ATM có “thẩm quyền”. Cho nên, sau khi đã phát triển tương đối ổn định về số lượng ATM đã đầu tư, ngân hàng nên xem xét lại mạng lưới ATM trên tầm tổng thể, loại bỏ những vị trí quá gần nhau, thậm chí, nếu quá gần ATM các ngân hàng khác cũng có thể rút bớt vì chủ thẻ đã có thể giao dịch được trên các ATM khác.

Ở các nước khác như Mỹ, Trung Quốc, Nhật Bản công tác tiếp quỹ được giao cho đơn vị ngoài ngân hàng thực hiện vì thông thường các ATM đặt khá gần nhau, chỉ cần một đơn vị đi tiếp tiền cho nhiều ATM khác nhau sẽ tiết kiệm hơn là mỗi đơn vị tự đi tiếp tiền. Hơn nữa, giao cho đơn vị chuyên nghiệp thực hiện sẽ giảm công quản lý và xử lý sự cố của ngân hàng để ngân hàng tập trung vào nghiệp vụ chính của mình. Với áp lực tiết giảm chi phí, nhiều ngân hàng sẽ cân nhắc đến dịch vụ này trong tương lai gần.

**Bước 5: Kết toán**

Đây là công đoạn cuối cùng nhưng cũng là công đoạn chịu áp lực nhiều nhất vì bất cứ sự sai lệch về số liệu sổ sách và thực tế đều phải kiểm tra lần lượt ba bước trước đó. Phương tiện hỗ trợ hữu hiệu nhất là phân tích giao dịch được ghi nhận trên ATM để đối chiếu các trường hợp lỗi, sau đó có hình ảnh camera ghi lại để hỗ trợ xác nhận tình trạng.

Ngoài các biện pháp trên áp dụng cho vận hành tiếp quỹ hàng ngày, giải pháp “chữa cháy” khi có nhu cầu chi lương đột xuất hoặc khi máy ATM bị hỏng đột ngột trong mùa chi lương đang được một số ngân hàng áp dụng là ngân hàng cử kiểm ngân đến đơn vị cần chi lương, sử dụng máy POS để cà thẻ và đưa tiền mặt cho người rút tiền. Giải pháp này mang tính rủi ro cao, không linh hoạt và khá phiền toái cho người sử dụng.

Trong các ngân hàng hiện nay, ngân hàng Đông Á có giải pháp ATM lưu động phục vụ cho việc chi lương khá hiệu quả, đặc biệt với bài toán quản lý nguồn vốn: không cần để sẵn tiền trong máy, không tốn chi phí mặt bằng và công tiếp quỹ hàng ngày, chỉ phục vụ khi đơn vị có nhu cầu giúp chủ động trong chuẩn

bị tiền mặt. Với sự phát triển của công nghệ bảo mật ngày càng cao, triển khai ATM trên xe lưu động không còn là vấn đề quá khó đối với các ngân hàng.

Một số ngân hàng sử dụng phương án dán thông tin hướng dẫn khách hàng đến các ATM gần nhất của ngân hàng mình để rút tiền trong trường hợp máy hết tiền như một giải pháp tình thế. Tuy nhiên, theo công bố của công ty Smartlink ngày 12/10/2011, trên 98% ATM trên toàn Việt Nam đã liên thông, chủ thẻ hầu như có thể giao dịch trên bất cứ ATM nào (chỉ bị trừ phí 3.300/giao dịch rút tiền), vẫn rất ít ngân hàng truyền thông đến chủ thẻ vấn đề này. Nổi trội trên thị trường

thể hiện nay là thông điệp mạnh mẽ của ngân hàng Sacombank “Chấp nhận thẻ tất cả các ngân hàng” để thông tin đến chủ thẻ các ngân hàng khác (Smartlink, 2011).

Ngân hàng là mạch máu của nền kinh tế, tiền là mạch máu của ngân hàng, với sự phổ biến đại chúng của thẻ ATM và mạng lưới ATM, việc rà soát, nâng cao hiệu quả hoạt động tiếp quỹ và tối ưu hóa mạng lưới ATM là rất cần thiết, giúp phục vụ chủ thẻ tốt hơn, tiết giảm chi phí cho ngân hàng. Hy vọng các giải pháp đã nêu phần nào chia sẻ được những vấn đề của các đơn vị tiếp quỹ đang gặp, góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động tiếp quỹ ATM, phục vụ tốt cho nhu cầu người sử dụng thẻ nói chung ■

### Tài liệu tham khảo

1. Hội thẻ ngân hàng Việt Nam (2011). Báo cáo 6 tháng đầu năm 2011.
2. Ngân hàng Nhà nước (2005). Công văn số 1097/NHNN-PHKQ) tháng 10/2005.
3. Ngân hàng Nhà nước (2011). Dự thảo lần 3 Thông tư quy định và hướng dẫn về việc trang bị, quản lý, vận hành, đảm bảo an toàn hoạt động của máy giao dịch tự động, ngày 25/11/2011.
4. Smartlink (2011). Công bố kết quả giao dịch 9 tháng đầu năm 2011. <http://smartlink.com.vn/Home/NewsDetails.aspx?catid=74&id=1368>.