

# Quản lý rủi ro hoạt động tại Ngân hàng Công Thương Việt Nam

TS. NGUYỄN THÙY DƯƠNG

*Rủi ro hoạt động (RRHD) không phải là một khái niệm mới đối với các ngân hàng. Những tổn thất do RRHD xảy ra hàng ngày và đã được phản ánh vào trong các báo cáo tài chính của các ngân hàng thương mại (NHTM). Các nhà nghiên cứu ở một số nước tiên tiến đã tính toán ảnh hưởng bị tổn thất vì rủi ro hoạt động trong các ngân hàng thông thường là 10% lợi nhuận từ hoạt động kinh doanh. Ngoài ra, tổn thất do RRHD ảnh hưởng rất lớn đến uy tín và sự tồn tại cũng như phát triển của ngân hàng. Bài viết trình bày nội dung quản trị RRHD tại Ngân hàng thương mại cổ phần Công thương Việt Nam (Vietinbank) gồm: Mô hình tổ chức quản lý; xây dựng khẩu vị rủi ro theo giai đoạn; và mô tả các bước trong quy trình quản lý RRHD tại Vietinbank, qua đó đề xuất phương hướng hoàn thiện quản lý RRHD tại Vietinbank.*





Từ khóa: *quản lý, rủi ro hoạt động, Vietinbank*

**1. Đặt vấn đề**

Trong xu thế phát triển hiện tại, RRHĐ ngày càng trở thành vấn đề lớn do môi trường kinh doanh ngày càng phức tạp, hành vi trái pháp luật không ngừng tăng lên trong điều kiện hội nhập quốc tế và áp lực công việc, đòi hỏi kết quả và lòng trung thành của nhân viên ngày càng cao cùng với sự tận tâm của lãnh đạo nhiều hơn. Sự phụ thuộc vào công nghệ nhiều hơn cùng với tốc độ và khối lượng giao dịch tăng mạnh cũng là yếu tố làm tăng RRHĐ. RRHĐ phát sinh do hệ thống thông tin không hiệu quả, do sai sót kỹ thuật, những sai phạm trong kiểm soát nội bộ, những biến cố không định trước hay những vấn đề hoạt động khác có thể dẫn đến mất mát không định trước. RRHĐ có thể xảy ra bất kì lúc nào trong thời gian hoạt động của ngân hàng.

Theo Basel II “Rủi ro hoạt động là khả năng xảy ra tổn thất phát sinh do các quy trình nội bộ không đầy đủ hoặc không hoạt động tốt, do con người và hệ thống hoặc do các biến cố bên ngoài”. Trong khái niệm trên, RRHĐ

bao gồm rủi ro pháp lý chứ không bao gồm rủi ro chiến lược và rủi ro danh tiếng. Theo khái niệm của JP Morgan Chase: Rủi ro hoạt động là khoản lỗ tiềm tàng phát sinh

từ sự không đầy đủ hoặc lỗi trong các quy trình, trong các hệ thống, nhân tố con người hoặc các sự kiện từ bên ngoài Vietinbank hiện nay là ngân hàng có quy mô vốn tự có lớn nhất trong hệ thống ngân hàng với mạng lưới phân phối rộng, đội ngũ nhân viên đông đảo cùng sự đa dạng của các sản phẩm, dịch vụ. Tuy nhiên, Vietinbank đang phải đối mặt với rất nhiều rủi ro, đặc biệt là RRHĐ. Trong những năm vừa qua, RRHĐ ở Vietinbank xảy ra khá thường xuyên với số lượng lớn các lỗi tiềm ẩn nguy cơ RRHĐ. Theo các báo cáo Quản lý RRHĐ và tuân thủ của Vietinbank, trong năm 2014, Vietinbank ghi nhận 105.093 lỗi, trong đó tỷ lệ các lỗi được khắc phục chính sửa ngay trong kỳ là 85,1%. Các lỗi này có xu hướng tăng lên kể từ tháng 10/2014 tới nay. Hiện nay, Vietinbank chưa xếp hạng KPI tuân thủ hàng tháng của các chi nhánh trên cơ sở tổng số lỗi rỗng ghi nhận mà xếp hạng theo tổng số lỗi trọng yếu phát sinh. Điều này dẫn tới một số chi nhánh xuất hiện tình trạng chậm trễ trong công tác khắc phục chính sửa các lỗi phát sinh. Chỉ trong

tháng 10/2014, Vietinbank đã phát hiện 11.890 lỗi, tăng đột biến 4.455 lỗi so với tháng 9/2014, chủ yếu do công tác tăng cường kiểm tra giám sát, trong đó đã khắc phục sửa chữa được 9.010 lỗi. Tới tháng 11/2014, tổng số lỗi phát sinh đã lên tới 13.144 lỗi, tăng 1.254 lỗi so với tháng 10/2014. Điều này thể hiện Vietinbank đang đẩy mạnh công tác kiểm tra giám sát để kịp thời khắc phục các lỗi RRHĐ, tuy nhiên vẫn tiềm ẩn nguy cơ RRHĐ rất cao.

Tương tự với nhận định trên, theo khảo sát của tác giả về mức độ tần suất xảy ra các lỗi trong tác nghiệp (Hình 1) trong năm 2014, có thể thấy lỗi xảy ra trong tác nghiệp luôn là vấn đề cần quan tâm của các nhà quản trị ngân hàng.

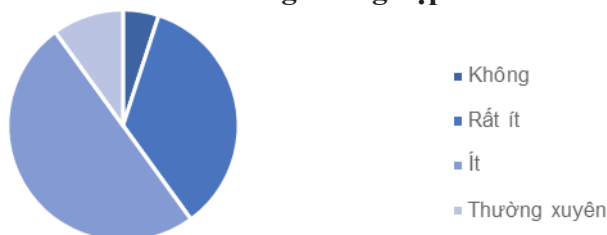
**2. Nội dung quản lý rủi ro hoạt động tại Vietinbank**

**2.1. Mô hình tổ chức quản lý rủi ro hoạt động**

Với vị thế là ngân hàng số một Việt Nam, Vietinbank luôn chú trọng tới công tác quản trị rủi ro nói chung và quản trị RRHĐ nói riêng để giữ vững uy tín và vị thế của mình.

Vietinbank đã không ngừng cải tiến khung quản trị RRHĐ theo gọi ý của Hiệp định Basel để đảm bảo hoạt động kinh doanh của ngân hàng an toàn, hiệu quả. Từ đầu năm 2014 tới nay, Vietinbank đã áp dụng mô hình

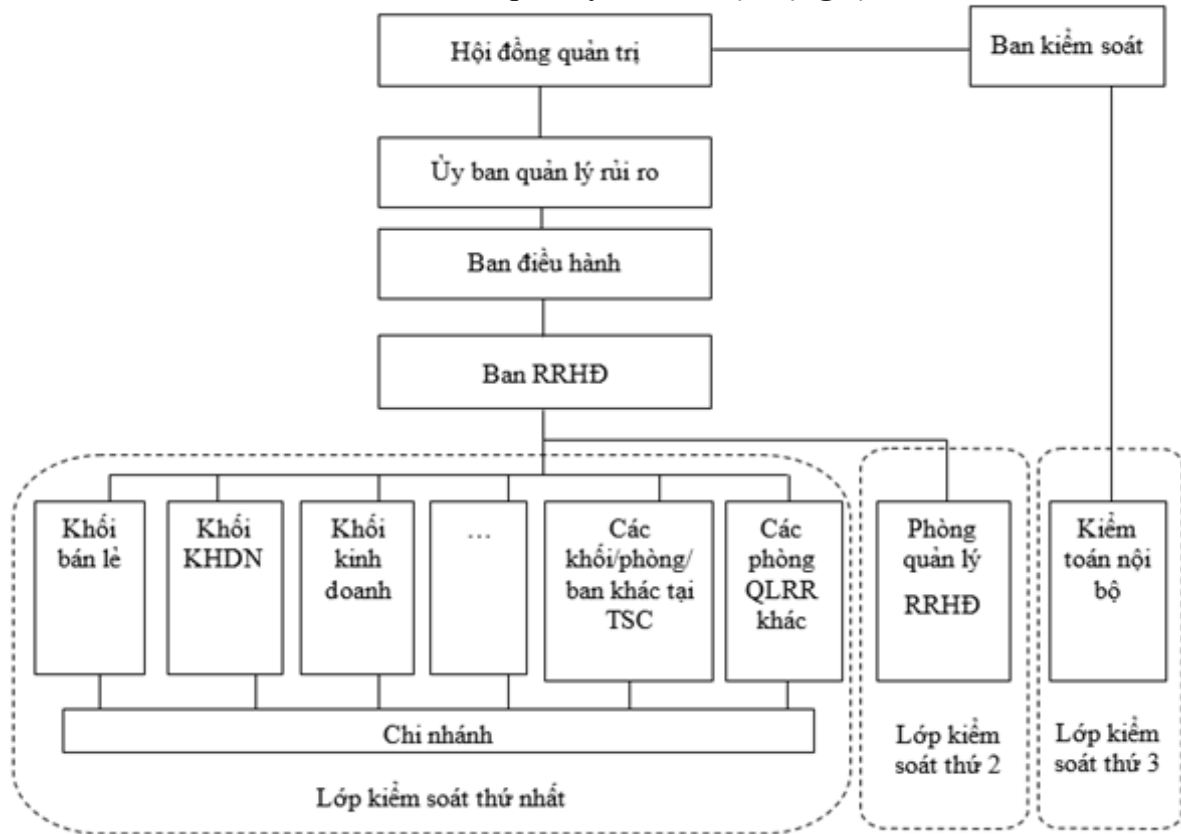
**Hình 1. Khảo sát mức độ thường xuyên xảy ra các lỗi trong tác nghiệp**



Nguồn: Khảo sát của tác giả tại Vietinbank năm 2014



Hình 2. Mô hình tổ chức quản lý rủi ro hoạt động tại Vietinbank



Nguồn: Vietinbank

quản trị RRHĐ theo mô hình ba vòng kiểm soát như Hình 2. **Lớp kiểm soát thứ nhất:** Là nơi trực tiếp thực hiện quản trị RRHĐ trong quá trình thực hiện hoạt động kinh doanh hoặc hỗ trợ lĩnh vực phụ trách. Lớp kiểm soát thứ nhất bao gồm các khối phòng ban tại Trụ sở chính (TSC). Như vậy vòng kiểm soát thứ nhất của Vietinbank chính là nơi tiếp xúc trực tiếp với khách hàng, thực hiện các giao dịch và các đơn vị trong vòng này đóng vai trò là người sở hữu rủi ro trong mảng công việc mình phụ trách. **Lớp kiểm soát thứ hai:** Là phòng quản lý RRHĐ tại TSC. Đây là nơi thiết lập, xây dựng và đầu mối triển khai các

chính sách, chương trình quản lý RRHĐ, độc lập đánh giá RRHĐ của các đơn vị thuộc lớp kiểm soát thứ nhất. Phòng quản lý RRHĐ có chức năng giám sát rủi ro, có tính độc lập tương đối với khách hàng và giao dịch, hỗ trợ tư vấn cho vòng kiểm soát thứ nhất trong việc quản lý các chốt kiểm soát để ứng phó với các rủi ro tại đơn vị. **Lớp kiểm soát thứ ba:** Là bộ phận kiểm toán nội bộ, nơi độc lập giám sát, đánh giá hiệu quả của các chính sách, chương trình quản lý RRHĐ tại ngân hàng. Tính độc lập của vòng kiểm soát thứ ba cao hơn so với hai vòng trước và chịu trách nhiệm trước Hội đồng Quản trị về tính hiệu quả trong

kiểm soát rủi ro của toàn bộ ngân hàng. Việc áp dụng mô hình ba vòng kiểm soát vào quản lý RRHĐ giúp tăng tính độc lập khách quan trong việc xác định và đánh giá RRHĐ tại Vietinbank. Mô hình này góp phần phát huy vai trò kiểm soát trước tại các đơn vị tuyến đầu (đơn vị kinh doanh và tác nghiệp trực tiếp tại TSC) cũng như vai trò giám sát từ xa, kiểm tra tại chỗ của các đơn vị có chức năng kiểm tra. Điều đó giúp Vietinbank phát hiện sớm những rủi ro trọng yếu, có biện pháp xử lý kịp thời cũng như có dự phòng vốn bù đắp RRHĐ để giảm thiểu tổn thất cho ngân hàng. Việc ứng dụng mô hình ba vòng kiểm soát



của Ngân hàng Thanh toán Quốc tế (BIS) tại Vietinbank chứng tỏ Vietinbank rất quan tâm tới vấn đề quản trị RRHĐ để thực hiện quản trị RRHĐ theo tiêu chuẩn quốc tế. Đây là một trong những yếu tố quan trọng giúp Vietinbank giữ vững uy tín và vị thế của mình trong suốt nhiều năm qua.

**2.2. Xây dựng khẩu vị rủi ro hoạt động của ngân hàng theo giai đoạn**

Khẩu vị RRHĐ thể hiện loại RRHĐ và mức độ RRHĐ mà Vietinbank sẵn sàng chấp nhận để đạt được các mục tiêu kinh doanh, mục tiêu hoạt động đã đề ra. Khẩu vị RRHĐ của Vietinbank là kim chỉ nam cho việc quản trị RRHĐ và giảm thiểu tối đa tổn thất RRHĐ gây ra cho hoạt động kinh doanh của ngân hàng. Bên cạnh đó, khẩu vị RRHĐ còn

là cơ sở để xác định quyền hạn và trách nhiệm của các cá nhân, đơn vị, bộ phận liên quan đến RRHĐ. Dựa trên thực trạng về loại RRHĐ, mức độ RRHĐ hiện tại; khả năng quản trị RRHĐ của Vietinbank và ý chí, kỳ vọng của ban lãnh đạo trên cơ sở mục tiêu hoạt động, kinh doanh của ngân hàng, Vietinbank đã ban hành khẩu vị RRHĐ cho giai đoạn 2014- 2018 như Bảng 1. Trong đó, Vietinbank cũng phân chia các mức độ chấp nhận rủi ro được xét trên hai khía cạnh tài chính và phi tài chính. Với phi tài chính, nghiên cứu các nhân tố như pháp lý, con người, quy trình. Còn về phía tài chính, Vietinbank phân chia mức độ chấp nhận RRHĐ trên số tiền tổn thất lũy kế.

Như vậy, Vietinbank đã xây dựng được khẩu vị rủi ro với

từng loại RRHĐ, điều này thể hiện Vietinbank định hướng rõ ràng các ngưỡng chấp nhận RRHĐ để các đơn vị thực hiện theo. Trên cơ sở khẩu vị RRHĐ do Ban lãnh đạo đưa ra, Vietinbank xây dựng quy trình quản lý RRHĐ.

**2.3. Quy trình quản lý rủi ro hoạt động tại Vietinbank**

Hiện nay, Vietinbank đang thực hiện quản lý RRHĐ theo 5 bước: (i) Nhận diện, (ii) Đánh giá/đo lường, (iii) Kiểm soát, (iv) Giám sát và (v) Báo cáo. Trong đó, các đơn vị thuộc các lớp kiểm soát khác nhau sẽ có trách nhiệm riêng ở cả 5 bước của quy trình.

*Bước 1: Nhận diện rủi ro hoạt động*

o **Nguyên tắc nhận diện RRHĐ**

Các đơn vị của Vietinbank nhận diện RRHĐ qua một số nguyên tắc sau:

*Thứ nhất*, RRHĐ phải được nhận diện trong mọi sản phẩm, hoạt động, quy trình và hệ thống hiện có, hoặc dự định triển khai. Điều này phù hợp với đặc điểm của RRHĐ, là loại rủi ro tiềm ẩn và có thể xảy ra ở bất cứ hoạt động kinh doanh, sản phẩm hay quy trình nghiệp vụ nào của ngân hàng. Do đó, việc nhận diện rủi ro phải được tiến hành trên phạm vi rộng, tránh trường hợp bỏ qua một sản

**Bảng 1. Khẩu vị rủi ro hoạt động của Vietinbank giai đoạn 2014-2018**

STT	Loại rủi ro hoạt động đặc thù	Loại chấp nhận rủi ro (Không chấp nhận (N), có chấp nhận (Y))	Mức độ chấp nhận rủi ro (Không/Rất thấp/Thấp/Trung bình/Cao/Rất cao)
1	Rủi ro nhân sự	Y	Trung bình
2	Rủi ro gian lận nội bộ	N	Không chấp nhận
3	Rủi ro danh tiếng	Y	Thấp
4	Rủi ro công nghệ thông tin	Y	Trung bình
5	Rủi ro bảo mật thông tin	N	Không chấp nhận
6	Rủi ro cơ chế và quy trình	Y	Thấp
7	Rủi ro pháp lý/tuân thủ (bao gồm rủi ro rửa tiền, tài trợ khủng bố)	N	Không chấp nhận
8	Rủi ro tác nghiệp	Y	Trung bình
9	Rủi ro gián đoạn hoạt động kinh doanh liên tục	Y	Thấp
10	Rủi ro thuê ngoài	Y	Thấp
11	Rủi ro gian lận bên ngoài	Y	Thấp
12	Rủi ro tài sản cố định	Y	Trung bình
13	Rủi ro báo cáo nội bộ, hạch toán	Y	Thấp

*Nguồn: Vietinbank*



phẩm hay giao dịch nào dẫn tới gây thiệt hại cho ngân hàng khi có rủi ro xảy ra.

*Thứ hai*, nhận diện RRHĐ thông qua các yếu tố cả bên trong và bên ngoài ngân hàng. Nguyên nhân gây ra RRHĐ có thể là nguyên nhân bên trong như gian lận nội bộ, hệ thống công nghệ thông tin bị trục trặc... hay nguyên nhân bên ngoài như trộm cắp, thiên tai, khách hàng cố tình lừa đảo... Vì vậy, khi nhận diện RRHĐ phải xem xét trên nhiều khía cạnh để kịp thời phát hiện ra các dấu hiệu của RRHĐ.

*Thứ ba*, một RRHĐ sẽ được nhận diện theo các khía cạnh: (i) Đơn vị chịu trách nhiệm, (ii) loại RRHĐ, (iii) Công đoạn tác nghiệp, (iv) Nguyên nhân dẫn tới RRHĐ. Nguyên tắc này đảm bảo cho việc thống kê các dữ liệu tổn thất RRHĐ, xác định các đơn vị, loại RRHĐ hay gặp phải để tập trung xử lý và rút kinh nghiệm.

○ **Trách nhiệm của đơn vị, phòng ban trong việc nhận diện RRHĐ**

+ *Tại lớp kiểm soát thứ nhất*: Các đơn vị thường xuyên theo dõi, rà soát tất cả các mảng nghiệp vụ, các dữ liệu lịch sử sự kiện RRHĐ (SKRRHĐ) và các tổn thất trong quá khứ để nhận diện kịp thời các RRHĐ tại đơn vị mình. Sau đó, các đơn vị sẽ thực hiện phân loại và chọn ra 5 SKRRHĐ trọng yếu nhất, sắp xếp theo thứ tự quan trọng và gửi về phòng quản lý RRHĐ TSC.

+ *Lớp kiểm soát thứ hai*:

Phòng quản lý RRHĐ tại TSC sẽ liên tục tiếp nhận các thông tin về RRHĐ mà các đơn vị đề xuất, từ đó tổng hợp và xây dựng danh mục RRHĐ toàn ngân hàng, thiết lập bản đồ RRHĐ và báo cáo với ban lãnh đạo ngân hàng.

+ *Lớp kiểm soát thứ ba*: Các phòng kiểm tra kiểm soát nội bộ tại TSC của Vietinbank sẽ độc lập nhận diện, đề xuất tối thiểu 5 SKRRHĐ do phòng đánh giá là trọng yếu trên cơ sở kiểm tra các mảng nghiệp vụ tại các đơn vị và toàn hệ thống.

Bước nhận diện sớm các RRHĐ tồn tại trên phạm vi toàn ngân hàng Vietinbank và xác định được các RRHĐ trọng yếu có vai trò rất quan trọng trong quy trình quản trị RRHĐ. Đây là bước quyết định, xây dựng các cơ sở dữ liệu cho việc thực hiện đo lường, đánh giá và kiểm soát RRHĐ.

*Bước 2: Đo lường, đánh giá rủi ro hoạt động*

Trên cơ sở đã nhận diện được RRHĐ, Vietinbank thực hiện đo lường đánh giá RRHĐ qua các công cụ định tính (tự đánh giá RRHĐ và biện pháp kiểm

soát- RCSA) và định lượng (thiết lập, sử dụng chỉ số rủi ro chính- KRIs) như sau:

○ **Công cụ định tính**

Vietinbank sử dụng phương pháp Tự đánh giá RRHĐ và biện pháp kiểm soát (RCSA) để đánh giá RRHĐ. Với mục tiêu đảm bảo mọi RRHĐ trọng yếu của Vietinbank đều được các đơn vị quản lý và/ hoặc tự xác định, đánh giá đầy đủ, Vietinbank thực hiện đánh giá RRHĐ tập trung tại các đơn vị và phòng quản lý RRHĐ ở TSC. Các chi nhánh sẽ báo cáo cung cấp các thông tin liên quan đến công tác thực hiện RCSA cho các đơn vị tại TSC thực hiện đánh giá. Trên cơ sở các báo cáo đó, các đơn vị sẽ thực hiện tự đánh giá RRHĐ và biện pháp kiểm soát ở 4 nội dung chính:

(i) *Đánh giá rủi ro nội tại*: Các đơn vị sẽ đánh giá rủi ro nội tại thông qua việc xếp hạng rủi ro dựa trên khả năng xảy ra và mức độ ảnh hưởng của chúng tới hoạt động ngân hàng, trong đó xét trên hai khía cạnh: Tài chính và phi tài chính. Khả năng xảy ra và mức độ ảnh hưởng của RRHĐ được sắp xếp theo 5 mức tăng dần, từ

**Hình 3. Ma trận đánh giá rủi ro nội tại của Vietinbank**

5	Khả năng xảy ra	Cao	Rất cao	Rất cao	Rất cao	Rất cao
		Trung bình	Cao	Rất cao	Rất cao	Rất cao
		Thấp	Trung bình	Cao	Rất cao	Rất cao
		Thấp	Thấp	Trung bình	Cao	Rất cao
		Rất thấp	Thấp	Thấp	Trung bình	Cao
		1	2	3	4	5
		Mức độ ảnh hưởng				

Nguồn: Vietinbank



Rất thấp- Thấp- Trung bình- Cao- Rất cao tương ứng theo thứ tự các mức từ (1) đến (5) và đánh giá rủi ro theo ma trận (Hình 3).

(ii) *Lựa chọn những RRHD trọng yếu:* Sau khi đã đánh giá RRHD nội tại trong ngân hàng, các đơn vị tại TSC sẽ lựa chọn những RRHD trọng yếu để xác định nguồn gốc phát sinh của chúng và phân loại RRHD theo đặc thù của Vietinbank, từ đó xác định các đơn vị, lĩnh vực chịu rủi ro, có mức độ rủi ro cao hơn để có các biện pháp kiểm soát phù hợp.

(iii) *Xác định biện pháp kiểm*

**Hình 4. Ma trận tương quan giữa mức độ rủi ro hoạt động còn lại và hiệu quả biện pháp kiểm soát**

5	Hiệu quả BPKS	Rất thấp	Rất thấp	Thấp	Thấp	Trung bình
		Rất thấp	Rất thấp	Thấp	Thấp	Trung bình
		Rất thấp	Rất thấp	Thấp	Trung bình	Cao
		Rất thấp	Thấp	Trung bình	Cao	Rất cao
		Rất thấp	Thấp	Trung bình	Cao	Rất cao
		1	2	3	4	5

Mức độ rủi ro nội tại

Nguồn: Vietinbank

*soát:* Các biện pháp này sẽ được đề cập trong nội dung bước 3 (Kiểm soát RRHD) của quy trình quản trị RRHD tại Vietinbank hiện nay.

(iv) *Đánh giá hiệu quả của biện pháp kiểm soát RRHD*

*nội tại:* Tính hiệu quả của biện pháp kiểm soát RRHD nội tại phụ thuộc vào mức độ rủi ro còn lại sau khi ngân hàng đã thực hiện biện pháp kiểm soát rủi ro. Hình 4 sẽ xác định mức độ rủi ro còn lại từ mức độ rủi

**Bảng 2. Một số chỉ số rủi ro hoạt động chính KRIs của Vietinbank**

STT	Rủi ro trọng yếu	Tên KRI
1	Rủi ro do tác nghiệp hoặc gian lận bên ngoài khiến NH không xác thực được đúng KH, thực hiện giao dịch theo lệnh của KH không xác thực	Số trường hợp NH nhận diện sai KH.
2	Rủi ro vượt thẩm quyền quyết định/phê duyệt	Số lần giao dịch vượt thẩm quyền được thực hiện.
3	RRHD của sản phẩm và dịch vụ	Số sản phẩm và dịch vụ đang cung cấp còn tồn tại rủi ro từ cao trở lên.
4	Rủi ro lệch sổ sách kế toán cuối ngày	Số lần sổ sách kế toán không cân, hoặc cuối ngày tài khoản trung gian khác 0.
5	Rủi ro chất lượng dịch vụ của NH bị suy giảm	Số phản nản của khách hàng.
6	Rủi ro an toàn thông tin, hệ thống công nghệ của NH do tấn công của đối tượng bên ngoài	Số lần hệ thống của Vietinbank bị hacker, đối tượng bên ngoài tấn công
7	Rủi ro công nghệ thông tin không đáp ứng sự thông suốt hoạt động của NH	Số sự cố hệ thống công nghệ thông tin.
8	Rủi ro suy giảm đạo đức của cán bộ nhân viên/ gian lận nội bộ	Số lần gian lận nội bộ được phát hiện.
9	Rủi ro nhân sự không đáp ứng đủ số lượng tại các vị trí quản lý chủ chốt/trọng yếu	Số vị trí quản lý trong ngân hàng bị trống/kiêm nhiệm.
10	Rủi ro danh tiếng	Số lần Vietinbank bị lên các phương tiện truyền thông/khiếu kiện/có tin đồn... gây ảnh hưởng đến hình ảnh, uy tín của NH.
11	Rủi ro pháp lý/rủi ro Vietinbank có khả năng bị phạt/rút giấy phép/bị kiện	Số giao dịch, hoạt động vi phạm các quy định của pháp luật Việt Nam, pháp luật nước ngoài trong trường hợp có điều chỉnh, cam kết tuân thủ với đối tác... dẫn đến Vietinbank có thể bị phạt/rút giấy phép/bị kiện.
12	Rủi ro không tuân thủ trong quá trình tác nghiệp	Số chi nhánh bị đánh giá yếu hoặc rất yếu theo KPI tuân thủ và nghiệp vụ bị đánh giá yếu, rất yếu.

Nguồn: Vietinbank



ro nội tại và hiệu quả của biện pháp kiểm soát.

Căn cứ vào ma trận trên, các đơn vị đầu mối sẽ gửi kết quả đánh giá RRHĐ còn lại sau khi thực hiện các biện pháp kiểm soát cho các đơn vị chịu rủi ro đề xuất các phương án xử lý thích hợp.

Phương pháp đo lường, đánh giá rủi ro theo biện pháp tự đánh giá RRHĐ và biện pháp kiểm soát có ưu điểm là đơn giản, dễ thực hiện và việc đánh giá rủi ro dựa trên ma trận sẽ linh hoạt hơn. Tuy nhiên phương pháp này lại mang tính chất định tính, phụ thuộc vào chủ quan của người đánh giá. Phương pháp đo lường dựa trên các chỉ số rủi ro chính (KRIs) sẽ khắc phục các nhược điểm này.

### ○ Công cụ định lượng: Thiết lập và sử dụng chỉ số KRIs

Dựa trên các báo cáo nhận diện RRHĐ, Vietinbank thực hiện đo lường RRHĐ qua việc sử dụng các chỉ số RRHĐ chính (KRIs). Đây là công cụ mang tính định lượng, độc lập, khách quan và bổ sung thêm thông tin, khắc phục các yếu tố định tính của phương pháp tự đánh giá RRHĐ và biện pháp kiểm soát RCSA. Vietinbank xây dựng bộ chỉ số RRHĐ chính KRIs như Bảng 2.

Các chỉ số KRIs được thiết lập thông qua việc đo lường các yếu tố có liên quan trực tiếp tới cơ chế phát sinh RRHĐ bao gồm *nguyên nhân, nhân tố rủi ro chính, sự kiện RRHĐ và ảnh hưởng của sự kiện RRHĐ*. Cụ thể chỉ số KRIs được đo

lường như sau:

+ Dữ liệu đầu vào để đo lường là số lượng các phản nàn chưa được xử lý của khách hàng và các bên liên quan về nhiều mặt (thiếu sót trong sản phẩm, sai sót trong quy trình, hệ thống...) và được thu thập từ các báo cáo của Contact Center của ngân hàng.

+ Nguyên tắc đo lường: Cùng một phản nàn được phản ánh nhiều lần sẽ được coi là 01 phản nàn. Nhiều phản nàn được gửi trong cùng một lần được tính theo số lượng phản nàn. Các phản nàn ở cùng cấp độ sẽ được cộng lại theo chiều thông tin quản lý của ngân hàng như đơn vị, nhóm sản phẩm, loại khách hàng...

+ Tần suất đo lường: Các đơn vị trực tiếp quản lý KRIs hàng ngày phải thực hiện đo lường giá trị KRIs để phục vụ cho yêu cầu quản lý của đơn vị. Về đánh giá chỉ số KRIs: Các kết quả đo lường chỉ số KRIs sẽ được đánh giá, phân tích theo giá trị tuyệt đối với các ngưỡng rủi ro, hoặc theo xu hướng:

+ Theo giá trị tuyệt đối: Nếu số lượng các phản nàn nhỏ hơn hoặc bằng 40 phản nàn/tháng được coi là Ngưỡng chấp nhận, các đơn vị cần quan tâm để theo dõi rủi ro. Nếu số lượng phản nàn lên tới 60 tức là đã chạm tới ngưỡng nguy hiểm, đơn vị quản lý cần có hành động để giảm thiểu rủi ro.

+ Theo xu hướng: Là việc xem xét diễn biến, xu hướng của chỉ số KRIs, chỉ số KRIs có

xu hướng tăng lên, đồng nghĩa với việc rủi ro của ngân hàng tăng lên và là dấu hiệu để ngân hàng sử dụng các biện pháp kiểm soát, giảm thiểu rủi ro phù hợp.

Như vậy, phương pháp đo lường RRHĐ dựa trên chỉ số RRHĐ chính (KRIs) đã khắc phục được những hạn chế của phương pháp định tính RCSA, các kết quả đo lường RRHĐ mang tính xác thực cao, không phụ thuộc vào ý chí chủ quan của người đánh giá, tuy nhiên tính chính xác của chỉ số lại phụ thuộc vào giá trị của các thông tin về RRHĐ thu thập được. Việc kết hợp sử dụng công cụ định tính và định lượng giúp cho việc đánh giá RRHĐ một cách đầy đủ hơn, toàn diện hơn để đưa ra các biện pháp kiểm soát phù hợp.

*Bước 3: Kiểm soát rủi ro hoạt động*

Vietinbank thiết lập hệ thống kiểm soát chặt chẽ thông qua các quy định, quy trình, hệ thống và các biện pháp kiểm soát để đảm bảo hiệu quả hoạt động, an toàn tài sản, thông tin quản lý tin cậy và tuân thủ quy định của pháp luật. Các phương án kiểm soát RRHĐ hiện đang được áp dụng tại Vietinbank như sau:

- (i) Ngân hàng chấp nhận những RRHĐ ở mức độ hợp lý, không chỉnh sửa biện pháp kiểm soát hiện tại khi chi phí tăng thêm cho việc giảm thiểu RRHĐ cao hơn mức độ còn lại của RRHĐ đó (sau khi đã thực hiện biện pháp kiểm soát hiện tại).
- (ii) Ngân hàng xem xét bổ



sung, chỉnh sửa biện pháp kiểm soát RRHĐ khi mà mức độ RRHĐ còn lại nằm ngoài khẩu vị RRHĐ (KVRRHĐ), mục tiêu của ngân hàng từng thời kỳ và chi phí tăng thêm cho việc giảm thiểu RRHĐ không cao hơn mức độ còn lại của RRHĐ đó.

(iii) Ngân hàng xem xét thực hiện chia sẻ, chuyển giao RRHĐ cho một bên thứ ba khi chi phí cho việc giảm thiểu rủi ro do ngân hàng tự thực hiện cao hơn chi phí mà ngân hàng chia sẻ, chuyển giao RRHĐ đó.

(iv) Ngân hàng xem xét tránh, loại bỏ RRHĐ khi mà ngân hàng không thể chấp nhận, giảm thiểu, chia sẻ/chuyển giao RRHĐ để đảm bảo mức độ RRHĐ nằm trong KVR-RHĐ của ngân hàng.

Tùy thuộc và mức độ của RRHĐ, Vietinbank sẽ linh hoạt lựa chọn các biện pháp kiểm soát phù hợp. Các biện pháp kiểm soát được thực hiện qua các công cụ sau để giảm thiểu RRHĐ, gồm:

+ Thiết kế, cài đặt, tổ chức thực hiện các biện pháp kiểm soát ngay trong mọi quy trình nghiệp vụ, đơn vị, bộ phận của Vietinbank dưới nhiều hình thức, cụ thể: (i) Phân cấp ủy quyền rõ ràng, minh bạch, bảo đảm tách bạch nhiệm vụ, quyền hạn của các cá nhân, các bộ phận trong ngân hàng; (ii) Quy định về hạn mức rủi ro cụ thể đối với từng cá nhân, bộ phận trong việc thực hiện giao dịch; (iii) Quy trình thẩm định, chấp thuận và duyệt cho phép thực hiện giao dịch, bảo

đảm một quy trình nghiệp vụ phải có ít nhất 02 cán bộ tham gia, một người thực hiện giao dịch và một người kiểm soát giao dịch, không để một cá nhân nào có thể thực hiện một quy trình nghiệp vụ, một giao dịch cụ thể; (iv) Thiết lập chương trình quản lý kinh doanh liên tục: Là việc đưa ra các kịch bản và hướng dẫn ứng phó với các tình huống khẩn cấp và xây dựng kế hoạch dự phòng nhằm giúp ngân hàng giảm thiểu tổn thất và gián đoạn hoạt động kinh doanh; (v) Xây dựng văn hóa quản lý RRHĐ bằng việc tổ chức triển khai các chương trình nhằm xây dựng, hình thành, duy trì các giá trị, nhận thức, thái độ, trình tự, hành vi ứng xử đối với RRHĐ được mọi người thừa nhận và thực hiện trong quá trình hoạt động hàng ngày phù hợp với cơ cấu tổ chức, vai trò trách nhiệm, chiến lược, chính sách, quy trình, hệ thống, công cụ RRHĐ được thiết lập.

Ngoài các biện pháp kiểm soát nội bộ, Vietinbank cũng thực hiện các biện pháp kiểm soát bên ngoài như mua bảo hiểm RRHĐ hoặc thực hiện hoạt động thuê ngoài để chia sẻ/chuyển giao RRHĐ:

+ Bảo hiểm RRHĐ: Là việc Vietinbank trả một khoản phí bảo hiểm để được quyền trong trường hợp RRHĐ xảy ra, Vietinbank sẽ nhận được một khoản đền bù các tổn thất phát sinh từ công ty bảo hiểm.

+ Thực hiện hoạt động thuê ngoài: Vietinbank thuê một

bên khác không thuộc Vietinbank thực hiện một phần hoặc toàn bộ hoạt động/quy trình liên quan đến việc cung cấp sản phẩm, dịch vụ đặc thù của ngân hàng cho khách hàng hoặc hoạt động nội bộ của Vietinbank mà lẽ ra Vietinbank phải tự thực hiện. Tuy nhiên, hoạt động thuê ngoài cũng tiềm ẩn nhiều rủi ro, do đó, khi thực hiện thuê ngoài, các đơn vị phải thực hiện theo quy định về quản lý RRHĐ thuê ngoài của Vietinbank.

Các biện pháp kiểm soát phải được Vietinbank sử dụng liên tục, kịp thời để giảm thiểu các tác động tiêu cực của RRHĐ tới hoạt động ngân hàng. Tuy nhiên, các RRHĐ liên tục biến đổi và khó lường trước, do vậy Vietinbank cần phải thường xuyên tự đánh giá biện pháp kiểm soát hiện tại của mình qua công cụ định tính RCSA để đưa ra các biện pháp kiểm soát mới hoặc khắc phục biện pháp kiểm soát nội tại cho phù hợp. Mặt khác, việc giám sát các RRHĐ để sớm phát hiện rủi ro tiềm ẩn cũng là yếu tố rất quan trọng trong quy trình quản trị RRHĐ của ngân hàng (bước 4).

*Bước 4: Giám sát rủi ro hoạt động*

Giám sát RRHĐ là bước rất quan trọng trong quy trình quản trị RRHĐ của Vietinbank, đây là cơ sở để quay lại bước 1. Liên tục theo dõi, giám sát các RRHĐ giúp ngân hàng sớm phát hiện ra các dấu hiệu để nhận diện các rủi ro tiềm ẩn đang tồn tại trong ngân hàng.



Vietinbank thực hiện giám sát RRHĐ như sau:

Các đơn vị tại vòng kiểm soát thứ nhất chủ động, thường xuyên, liên tục tự giám sát việc quản lý RRHĐ tại đơn vị nhằm kịp thời phát hiện nguy cơ RRHĐ, SKRRHĐ phát sinh để có biện pháp xử lý, kiểm soát RRHĐ kịp thời. Bên cạnh đó, Vietinbank cũng tổ chức hệ thống giám sát độc lập (phòng quản lý RRHĐ tại TSC và phòng kiểm toán nội bộ) để đảm bảo việc tuân thủ quy định, quy trình quản lý RRHĐ và nâng cao hiệu quả quản lý RRHĐ. Các đơn vị và hệ thống giám sát độc lập thực hiện giám sát RRHĐ theo nguyên tắc sau:

- + Thiết lập, theo dõi KRIs của toàn hàng, khối nghiệp vụ và đơn vị.
- + Thiết lập cơ chế kiểm tra định kỳ, giám sát các RRHĐ lớn nhất, đánh giá lại rủi ro định kỳ với tất cả các đơn vị, nghiệp vụ, sản phẩm của ngân hàng.
- + Đơn vị phải thường xuyên bổ sung và cập nhật các rủi ro mới được nhận diện và các biện pháp kiểm soát rủi ro mới được thiết lập của đơn vị.
- + Vietinbank thiết lập hệ thống báo cáo và các kênh báo cáo phù hợp để kết quả giám sát RRHĐ được thông báo kịp thời cho những người có thẩm quyền.

#### *Bước 5: Báo cáo rủi ro hoạt động*

Các tác động của RRHĐ có thể ảnh hưởng rất lớn tới tình hình tài chính, uy tín, hình

ảnh của ngân hàng. Do đó, Vietinbank luôn chú ý tới việc lập các báo cáo RRHĐ để thống kê các RRHĐ trọng yếu đã xảy ra trong ngân hàng. Định kỳ các đơn vị thực hiện báo cáo cho người có thẩm quyền kết quả nhận diện, đánh giá, kiểm soát, giám sát RRHĐ tại đơn vị hoặc báo cáo ngay khi xảy ra những sự kiện RRHĐ lớn, bất thường hay phát hiện những nguy cơ xảy ra những SKRRHĐ lớn có thể ảnh hưởng tới hoạt động ngân hàng hay những vi phạm KVRRHĐ. Các báo cáo RRHĐ tối thiểu phải có các nội dung sau:

- + Báo cáo SKRRHĐ: Báo cáo những SKRRHĐ đã xảy ra trong và ngoài ngân hàng, nêu ra những nguyên nhân, ảnh hưởng và các biện pháp cần thiết để xử lý, khắc phục, ngăn ngừa và giảm thiểu RRHĐ trong ngân hàng.
- + Báo cáo chỉ số RRHĐ chính: Báo cáo giá trị các chỉ số rủi ro chính trong một thời kỳ nhất định và chỉ rõ những biến động bất thường hoặc vượt KVRRHĐ của ngân hàng.
- + Báo cáo đánh giá RRHĐ: Báo cáo đánh giá RRHĐ và biện pháp kiểm soát tại nghiệp vụ, đơn vị phụ trách để đề xuất phương án xử lý phù hợp. Các báo cáo RRHĐ giúp ban lãnh đạo ngân hàng nắm bắt được tình hình cũng như xu hướng RRHĐ tại ngân hàng mình, dễ dàng phân tích, đánh giá hiệu quả quản lý RRHĐ hiện tại để có những điều chỉnh, thay đổi phù hợp trong

chiến lược, KVRRHĐ của ngân hàng để kiểm soát RRHĐ được tốt hơn trong tương lai.

### **3. Vấn đề đặt ra trong quản trị rủi ro hoạt động tại Vietinbank và một số đề xuất**

#### **3.1. Vấn đề đặt ra**

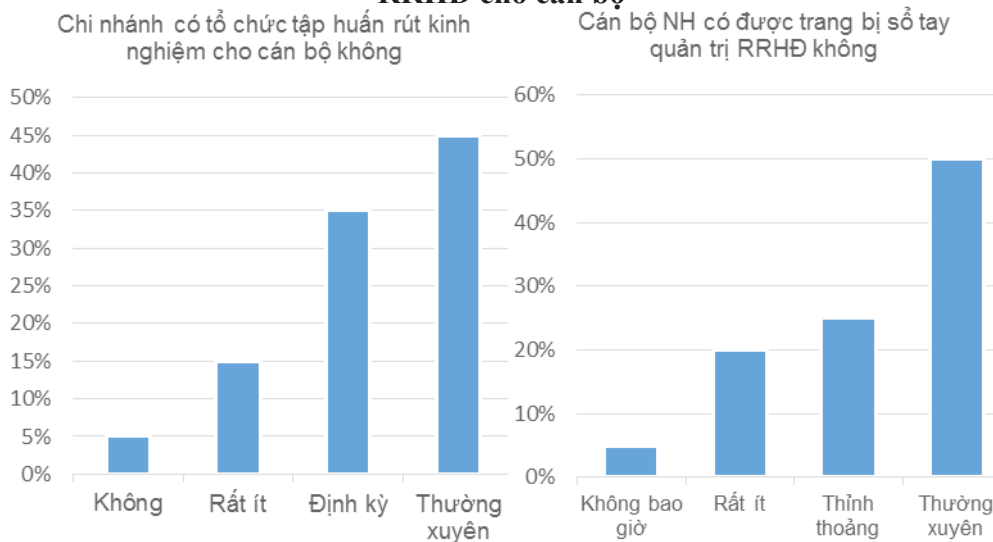
**Thứ nhất**, các công cụ đo lường RRHĐ của Vietinbank còn khá đơn giản, thiếu những mô hình dự báo, ước lượng hiện đại. Vietinbank cần xây dựng hệ thống dữ liệu tổn thất RRHĐ để làm cơ sở cho việc nghiên cứu sử dụng các mô hình kinh tế lượng vào dự đoán, cảnh báo sớm các RRHĐ tiềm ẩn để có biện pháp xử lý kịp thời, giảm thiểu các tác động tiêu cực của chúng tới tài chính, uy tín và hình ảnh của ngân hàng.

**Thứ hai**, Vietinbank đang thực hiện đánh giá, xếp hạng KPI tuân thủ cho nhân viên dựa trên cơ sở số lượng các lỗi trọng yếu phát sinh mà không dựa trên tổng số lượng lỗi rò rỉ. Điều này, tuy không làm mất đi động lực kinh doanh của ngân hàng nhưng nó lại dẫn tới việc một số chi nhánh, nhân viên nói lỏng trong công tác tuân thủ, dẫn tới việc gia tăng RRHĐ tại một số chi nhánh trong những tháng cuối năm 2014.

**Thứ ba**, sự hạn chế về công nghệ thông tin cũng là một nguyên nhân dẫn tới việc quản lý RRHĐ không đạt kết quả cao. Hiện nay, ở các ngân hàng Việt Nam nói chung và Vietinbank nói riêng, vẫn chưa có phần mềm chuyên dụng quản lý RRHĐ, hay phần mềm



**Hình 5. Khảo sát mức độ quan tâm đến trang bị kiến thức về quản trị RRHĐ cho cán bộ**



Nguồn: Kết quả khảo sát đối với cán bộ Vietinbank

chiết xuất các dữ liệu rủi ro đặc thù. Điều này gây khó khăn cho việc thống kê số liệu, thực hiện các mô hình kinh tế lượng để dự báo. Các phương pháp và cách thức xác định, đo lường RRHĐ mới đang được thực hiện bằng phép cộng đơn giản số lượng các lỗi RRHĐ với nhau, tuy nhiên các lỗi RRHĐ rất đa dạng, biến đổi không ngừng nên việc thống kê như trên chưa phản ánh đúng mức độ rủi ro thực tại của ngân hàng.

**3.2. Một số đề xuất**

Để hoàn thiện quản lý RRHĐ tại Vietinbank, nhằm mục tiêu phát triển bền vững, phù hợp với thông lệ quốc tế, một số đề xuất được đưa ra như sau:

**Thứ nhất**, xây dựng ý thức về quản trị RRHĐ trong toàn hệ thống, lựa chọn các lĩnh vực ưu tiên để thiết lập các chốt kiểm soát về RRHĐ.

Theo khảo sát của chúng tôi với các cán bộ tại Ngân hàng năm 2014, có thể thấy Vietinbank

khá quan tâm đến trang bị kiến thức về quản trị RRHĐ và tổ chức tập huấn rút kinh nghiệm cho cán bộ. Với đề xuất này, tất cả các nhân viên trong ngân hàng cần được đào tạo để hiểu biết và tham gia tự xác định RRHĐ- xác định nguyên nhân, đánh giá trong tất cả các rủi ro hiện có trong tất cả sản phẩm, hoạt động, quy trình và hệ thống của ngân hàng. Các chốt kiểm soát về RRHĐ được lựa chọn chủ yếu dựa trên tiêu chí Lĩnh vực có mức độ quan trọng trong ngân hàng (căn cứ vào mức độ tiềm ẩn rủi ro, tỷ trọng thu nhập của ngân hàng, tỷ trọng nguồn lực của ngân hàng).

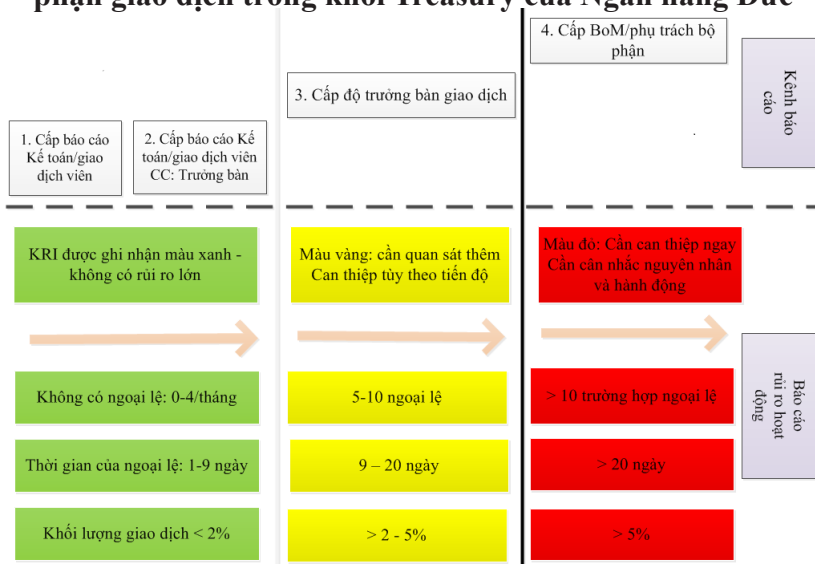
**Thứ hai**, xây dựng hệ thống các chỉ tiêu đo lường rủi ro chính KRIs (key risk indicators), định lượng hóa RRHĐ theo cách tiếp cận AMA (Advanced Measurement Approach), và xây dựng kịch bản theo cách tiếp cận trên. Kết hợp các chỉ tiêu định tính (tự đánh

giá, kiểm tra) và các chỉ tiêu định lượng và tính toán khả năng xảy ra rủi ro. Đối với mỗi quá trình hoạt động, một lĩnh vực kinh doanh hay một quy trình, phân tích độ lớn tác động của rủi ro (xét về mặt số tiền bị mất, tổn thất khác gây ra cho ngân hàng...) và khả năng (xét về mặt số lượng

sự cố) cho mỗi lần trong các nhân tố chính ảnh hưởng đến RRHĐ, từ đó thu thập cơ sở dữ liệu tổn thất. Các mức độ ảnh hưởng và khả năng xảy ra mỗi loại rủi ro được phân công theo tầm ảnh hưởng là cao hay thấp. Sau khi xác định các mức độ rủi ro ảnh hưởng và khả năng cho mỗi loại rủi ro, ngân hàng sắp xếp theo các ngưỡng khác nhau từ thấp đến cao và biểu diễn theo dạng ma trận. Các kết quả thu được được xác định chính là tổn thất dự kiến bằng khả năng xảy ra sự kiện nhân với mức độ tổn thất nếu sự kiện xảy ra. Từ mức độ rủi ro được định lượng hóa như trên, ngân hàng tính toán để đưa ra kế hoạch kiểm soát rủi ro. Khi tính toán mức độ rủi ro, ngân hàng cần sử dụng dữ liệu tổn thất nội bộ dựa trên quan sát quá khứ tối thiểu là 5 năm. Trường hợp mới bắt đầu chuyển sang phương pháp đo lường tiên tiến thì kỳ quan sát



**Hình 6. Kênh báo cáo theo cấp độ ngưỡng rủi ro của bộ phận giao dịch trong khối Treasury của Ngân hàng Đức**



dữ liệu tổn thất tối thiểu 3 năm cũng chấp nhận được. Khi xây dựng các chỉ số rủi ro chính KRI, các ngân hàng cần xác định mức độ báo cáo và các cấp xử lý theo ngưỡng rủi ro để có biện pháp ứng phó kịp thời. Hình 4 minh họa kênh báo cáo theo cấp độ ngưỡng rủi ro của bộ phận giao dịch trong khối Treasury của Ngân hàng Đức.

Với phương pháp phân tích kịch bản, ngân hàng cần phải sử dụng các kết quả phân tích kịch bản và cần thiết kiểm tra tính phù hợp và dựa trên ý kiến đánh giá của chuyên gia và dữ liệu bên ngoài nhằm đánh giá nguy cơ rủi ro của tổ chức mình trước biến cố nghiêm trọng. Ngân hàng cũng cần phải thường xuyên kiểm định lại kết quả các phân tích kịch bản và điều chỉnh phân tích cho phù hợp với thực hiện tổn thất để đảm bảo tính hợp lý của phân tích. Đặc biệt trong kịch bản xây dựng

kế hoạch dự phòng, chẳng hạn chấp nhận rủi ro nội tại, chuyển đổi rủi ro cho bên thứ ba (ví dụ thông qua bảo hiểm); tránh rủi ro bằng cách ngừng các hoạt động kinh doanh; giảm thiểu RRHD bằng đo lường các rủi ro khác (chẳng hạn như mở rộng của hệ thống kiểm soát, giới thiệu về công nghệ thông tin cho hệ thống tự động nhận dạng sai sót). Những biện pháp này được bổ sung liên tục nhằm hạn chế tổn thất và tạo điều kiện thuận lợi cho hoạt động kinh doanh không bị gián đoạn trong trường hợp không ngăn chặn được rủi ro. Như vậy khi xây dựng một kịch bản cần phải dựa trên những điều kiện tiên quyết sau:

- Những gì xảy ra gần đây.
- Những gì có thể xảy ra trong điều kiện hiện tại.
- Những gì có thể xảy ra sắp tới.
- Xác suất ước tính là bao nhiêu.

- Tổn thất dễ xảy ra nhất là gì.
- Những rủi ro nào cần tính đến trong trường hợp xấu nhất.
- Các kế hoạch dự phòng nào góp phần giảm các rủi ro này.

**Thứ ba**, tăng cường thu thập dữ liệu tổn thất quản lý RRHD Các NHTM Việt Nam hiện trong đó có Vietinbank đang chủ yếu tiến hành thu thập dữ liệu tổn thất nội bộ theo nhiều cách thức khác nhau, song về cơ bản vẫn chỉ dựa trên ghi chép và báo cáo đơn giản từ các bộ phận, chi nhánh. Bên cạnh đó, các lỗi, sai sót hay chính xác hơn là các sự cố về hệ thống công nghệ tuy xảy ra với tần suất nhỏ hơn, số tiền liên quan cũng có thể nhỏ hơn nhiều, nhưng mức độ ảnh hưởng của nó đối với ngân hàng lại không hề nhỏ. Sở dĩ như vậy vì sự cố hệ thống gây ảnh hưởng trên diện rộng, cùng lúc ảnh hưởng đến rất nhiều khách hàng, rất nhiều giao dịch.

RRHD xoay quanh các nguyên nhân chính là con người, hệ thống thông tin, quy trình và do khách quan. Những rủi ro này trong tình hình hiện nay càng trở nên phổ biến, trong khi việc thu thập dữ liệu nội bộ tại Vietinbank hiện nay chưa đầy đủ, thiếu khoa học. Điều này đặt ra cho Vietinbank một nhiệm vụ là cần phải xem xét và thực hiện thu thập dữ liệu sao cho đảm bảo độ chính xác, tin cậy thì mới có thể tạo nền tảng đưa ra những nhận xét, đánh giá, đo lường chính xác RRHD.

**4. Kết luận**



Việc đề xảy ra các RRHĐ không chỉ gây tổn thất cho ngân hàng về vật chất và nguồn nhân lực, đặc biệt khiến cho uy tín của ngân hàng bị ảnh hưởng. Hơn nữa, với xu

thế hội nhập quốc tế ngày nay của các NHTM ở Việt Nam nói chung, Vietinbank nói riêng, việc quản trị RRHĐ đang ngày càng có ý nghĩa quan trọng và cần thiết. Do

vậy, Vietinbank và các NHTM Việt Nam cần quan tâm hơn nữa nhằm có một chiến lược cụ thể, qua đó xây dựng một hệ thống quản trị RRHĐ hoạt động hiệu quả. ■

### TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. GIZ (2013), *Quản trị RRHĐ, Ngân hàng Nhà nước Việt Nam.*
2. Nguyễn Hoài Linh (2008), *Quản trị rủi ro tác nghiệp tại các ngân hàng thương mại Việt Nam, Luận văn Thạc sỹ.*
3. KPMG (2012), *Operation risk, Business Dialogue, Luxembourg.*
4. Chalupka, P. (2008), *Operational Risk Management and Implications for Bank's Economic Capital- A Case Study.*"
5. Milan Rippel, Petr Teplý (2011), *Operational risk- scenario analysis, Prague economic papers.*

### SUMMARY

#### Operational Risk Management in Vietinbank

*Operational risks is not a new concept for commercial banks. These losses occurred daily by Operational risk and has been reflected in the financial statements of commercial banks. Researchers in some developed countries have calculated the effects from the loss of operational risk account for 10% of the profit. Additionally, losses due to operational risk have a huge influence on the reputation and development of the bank. This paper presents the operational risk management in Vietinbank including organizing model; establish risk appetite and the operational risk management process, then propose the recommendations to enhance operational risk management in Vietinbank.*

### THÔNG TIN TÁC GIẢ

**Nguyễn Thùy Dương, Tiến sĩ**

*Đơn vị công tác:* Khoa Ngân hàng, Học viện Ngân hàng

*Lĩnh vực nghiên cứu chính:* Quản trị ngân hàng, Tín dụng ngân hàng

*Tạp chí tiêu biểu đã có bài viết đăng tải:* Tạp chí Ngân hàng, Tạp chí KH & ĐT Ngân hàng

*Email:* duongnt@hvn.edu.vn