

**B GIÁO D C VÀ ÀO T O
I H C ÀN NG**

V N NGUY N THU H NG

**QU N TR R I RO TÁC NGHI P
T I NGÂN HÀNG TMCP U T
VÀ PHÁT TRI N VI T NAM**

Chuyên ngành: Tài chính và Ngân hàng

Mã s : 60.34.20

TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

à N ng – N m 2012

Công trình hoàn thành tại

I H C À N N G

Người hướng dẫn khoa học: **PGS. TS. Võ Th Thúy Anh**

Phần biên 1: **TS. H H u Ti n**

Phần biên 2: **TS. Hà Thanh Vi t**

Lưu ý: Đã được bố trí các Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp cấp Cử nhân Kinh doanh tại Hội đồng ngày 26 tháng 01 năm 2013

Có thể tìm hiểu luận văn tại:

- Trung tâm thông tin - Học liệu, Hội đồng
- Thư viện trực tuyến kinh tế, Hội đồng

PH N M U

1. Tính c p thi t c a tài

Ti n s S. L. Srinivasulu, Ch t ch t p oàn KESDEE Inc, California, Hoa K t ng phát bi u: *“Hãy nói cho tôi bi t b n qu n lý r i ro ra sao, tôi s nói ngân hàng b n th nào?”*. Vì v y, vì c qu n tr r i ro là h t s c quan tr ng trong l nh v c ngân hàng. Theo y ban Basel, r i ro ngân hàng c phân chia thành 3 lo i c b n g m: r i ro tín d ng, r i ro th tr ng và r i ro tác nghi p (r i ro ho t ng). R i ro tác nghi p không ph i là lo i r i ro m i, nó t n t i song hành v i s ra i c a các ngân hàng. Theo nghiê n c u nh h ng nh tính c a y ban Basel thì thông th ng các ngân hàng s ph i m t i 10% l i nhu n t ho t ng kinh doanh vì r i ro tác nghi p. R i ro tác nghi p ngày càng gia t ng do tác ng c a quá trình h i nh p, do t c gia t ng kh i l ng các giao d ch trong ngân hàng, môi tr ng kinh doanh ngày càng ph c t p và áp l c c nh tranh ngày càng l n. Xu t phát t nh ng v n trên, tôi ã ch n tài nghiê n c u “Qu n tr r i ro tác nghi p t i Ngân hàng TMCP u t và Phát tri n Vi t Nam (BIDV)”.

2. M c tiêu nghiê n c u

- H th ng hóa các v n lý lu n v RRTN c a NHTM.
- ánh giá th c tr ng QTRRTN t i BIDV.
- xu t các gi i pháp hoàn thi n công tác QTRRTN t i BIDV.

3. i t ng và ph m vi nghiê n c u

- i t ng nghiê n c u: Công tác qu n tr RRTN c a BIDV.
- Ph m vi nghiê n c u:
 - + N i dung: Hi u qu công tác QTRRTN c a BIDV.
 - + Th i gian: Nghiê n c u t n m 2008 n n m 2011.

4. Ph ng pháp nghiên c u

Trên c s lý lu n c b n v QTRRTN c a ngân hàng th ng m i, tác gi v n d ng vào th c ti n t i BIDV. Ph ng pháp c th c hi n trong quá trình nghiên c u g m ph ng pháp nghiên c u th ng kê, so sánh, phân tích.

5. B c c tài

Ch ng 1: C s lý lu n v QTRRTN c a NHTM.

Ch ng 2: Th c tr ng QTRRTN t i BIDV.

Ch ng 3: Gi i pháp hoàn thi n công tác QTRRTN t i BIDV.

6. T ng quan tài li u nghiên c u

QTRRTN là m t v n khá m i m Vi t Nam và có r t ít tài nghiên c u vi t v v n này. Qua tham kh o m t s lu n v n th c s c a tr ng i h c kinh t TP.HCM, tác gi nh n th y các tác gi i tr c u a ra c c s lý lu n c b n v RRTN và QTRRTN, ánh giá c th c tr ng RRTN và xu t m t s gi i pháp hoàn thi n công tác QTRRTN c a ngân hàng. Song, các tác gi i tr c h a phân tích c th c tr ng công tác QTRRTN theo nh các b c QTRRTN ã nêu trong c s lý lu n. Các tài i tr c h u h t phân tích QTRRTN theo các b c Xác nh r i r o - o l ng r i r o - Giám sát r i r o - Qu n lý r i r o mà không c p n ph n tài tr r i r o. Tài tr r i r o là m t khâu óng vai trò quan tr ng trong qu n tr r i r o. i m m i c a tài là tác gi nghiên c u QTRRTN theo các b c c b n c a m t quy trình qu n tr r i r o g m Nh n đi n r i r o - ánh giá r i r o - Ki m soát r i r o - Tài tr r i r o. Qua b n b c b n trên, tác gi có th ánh giá c toàn di n công tác qu n tr r i r o c a NHTM. i m m i c a tài là tác gi ã xác nh c các tiêu chí ánh giá k t qu công tác QTRRTN và s d ng các tiêu chí này ánh giá k t qu c a công tác QTRRTN t i BIDV. Và qua

ó, tác gi nhìn nh n ra nh ng m t c và nh ng m t còn t n t i trong công tác qu n tr r i ro c a BIDV a ra các gi i pháp phù h p. M t i m m i n a c a tài là tác gi ã a ra gi i pháp nâng cao hi u qu QTRRTN trong l nh v c công ngh thông tin thông qua vi c xây d ng m t h th ng ki m tra tác nghi p tr c tuy n.

CH NG 1. C S LÝ LU NV QU NTR R IRO TÁC NGHI P C A NGÂN HÀNG TH NG M I

1.1. T NG QUAN V R IRO TÁC NGHI P

1.1.1. Khái ni m r i ro tác nghi p

RRTN là r i ro phát sinh do y u t con ng i (c u th , gian l n), s y u kém trong h th ng công ngh , thông tin, s s h , y u kém trong các quy nh nghi p v ; ho c t nh ng y u t bên ngoài.

Theo Basel II: RRTN c nh ngh a là nguy c t n th t do các quy trình, con ng i và h th ng n i b không t yêu c u ho c không ho t ng, hay do các s ki n bên ngoài. Khái ni m RRTN bao g m c r i ro lu t pháp, nh ng không bao g m r i ro chỉ n l c và r i ro uy tín doanh nghi p

1.1.2. Phân lo i r i ro tác nghi p

a. R i ro liên quan n mô hình t ch c, cán b và an toàn n i làm vi c

b. R i ro liên quan n c ch , chính sách, quy nh

c. R i ro liên quan n gian l n n i b

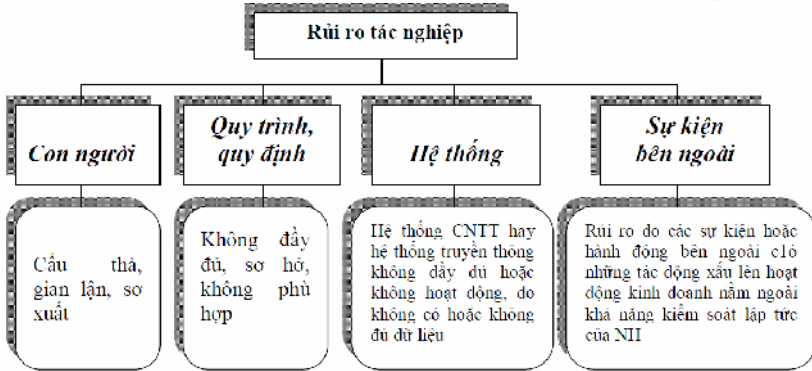
d. R i ro liên quan n y u t t bên ngoài

e. R i ro liên quan n quá trình x lý công vi c

f. R i ro liên quan n h th ng công ngh thông tin

g. R i ro liên quan n thi t h i tài s n

1.1.3. Các nguyên nhân dẫn đến rủi ro tác nghiệp



S 1.1. Các nguyên nhân dẫn đến rủi ro tác nghiệp

1.1.4. Hậu quả của rủi ro tác nghiệp

- i v i ho t ng Marketting và bán hàng.
- i v i ho t ng thanh toán.
- i v i l nh v c công nghệ thông tin.
- i v i ho t ng tài chính.
- i v i ho t ng qu n lý nhân s .
- i v i uy tín c a ngân hàng.

1.2. C S LÝ LU N C B N V QU N TR R I RO TÁC NGHIỆP C A NGÂN HÀNG TH NG M I

1.2.1. Khái ni m qu n tr r i ro tác nghiệp

QTRRTN là quá trình t ch c tín d ng ti n hành các ho t ng tác ng n RRTN, bao g m vi c thi t l p c c u t ch c, xây d ng h th ng các chính sách, ph ng pháp qu n lý RRTN th c hi n quá trình qu n lý r i ro ó là xác nh, o l ng, ánh giá, qu n lý, giám sát và ki m tra ki m soát RRTN nh m b o m h n ch t i m c th p nh tr i ro x y ra.

1.2.2. Quá trình qu n tr r i ro tác nghiệp

QTRRTN g m có 4 b c nh sau:

a. Nh n dĩ n r i ro

Nh n dĩ n r i ro tác nghi p bao g m:

- Thu th p đ li u RRTN: C s đ li u RRTN y và hoàn thi n là y u t r t quan tr ng làm n n t ng cho qu n tr RRTN. Nh n th c c i u ó, nhi u ngân hàng ã b t u tri n khai vi c thu th p đ li u RRTN n i b .

- Ghi nh n c a ki m tra, ki m soát n i b : Ngân hàng theo dõi ghi nh n c a các t thanh ki m tra, ki m soát c a n i b l n bên ngoài và giám sát vi c th c hi n các yêu c u, ki n ngh c a oàn ki m tra.

- Quy trình rà soát s n ph m m i: Ngân hàng rà soát các s n ph m m i tr c khi ban hành theo m t quy trình ch t ch , phát hi n s m các sai sót ch nh s a k p th i, tránh sót nh ng s h trong v n b n cán b có th l i đ ng làm sai gây thi t h i cho ngân hàng.

b. ánh giá r i ro

ánh giá r i ro tác nghi p là vi c xác nh m c r i ro c a các lo i RRTN. Có hai ph ng pháp o l ng th ng c s đ ng ó là ph ng pháp nh tính và ph ng pháp nh l ng:

Ph ng pháp nh tính: Là vi c phân tích ánh giá, nh n xét ch quan c a m i NHTM v m c t - x u, l n - nh ; tính nghiê m tr ng c a các d u hi u r i ro ã c xác nh và gi i thích kh n ng nh h ng n nhi m v công vi c c giao, nh h ng n ho t ng kinh doanh c a ngân hàng.

Ph ng pháp nh l ng: Là vi c ánh giá b ng s li u c th v m c r i ro (xác su t x y ra), t n th t c th c a t ng lo i d u hi u r i ro ã c xác nh.

c. Ki m soát r i ro

T c s đ li u RRTN, các ngân hàng xây đ ng ng phân

ph i t n th t, trên c s ó xác nh các bi n pháp qu n lý và gi m thi u r i ro.

Qu n lý và gi m thi u r i ro g m:

- Các chỉ n l c ki m soát r i ro: (1) Các chỉ n l c gi m nh h ng ho c kh n ng x y ra. (2) Chỉ n l c phòng ng a r i ro. (3) Chỉ n l c chuy n giao r i ro. (4) Chỉ n l c tránh r i ro.

- K ho ch kinh doanh liên t c (K ho ch d phòng kinh doanh)

th c hi n giám sát RRTN, ngân hàng ph i có h th ng báo cáo RRTN hi u qu . Báo cáo RRTN ph n ánh vi c thu th p, phân tích, ánh giá vá phân ph i thông tin r i ro cho các b ph n t ng ng, xuyên su t toàn b ngân hàng.

d. Tài tr r i ro

Ngân hàng th ng m i có th s d ng các công c nh sau tài tr cho RRTN:

- Công c b o hi m: ngân hàng th ng m i th c hi n vi c chuy n giao r i ro thông qua các h p ng b o hi m.

- Công c v n d phòng cho RRTN:

Theo y ban Basel, có ba ph ng pháp tính toán yêu c u v v n cho RRTN, theo th t gia t ng d n v m c ph c t p và s nh y c m v i r i ro: (i) Ph ng pháp ch s c b n; (ii) Ph ng pháp chu n hóa; và (iii) Ph ng pháp o l ng tiên ti n (AMA).

1.2.3. Tiêu chí ánh giá k t qu công tác qu n tr r i ro tác nghi p

- Tiêu chí v t n su t x y ra r i ro.

- Tiêu chí v m c r i ro.

- Tiêu chí v t n th t.

- Tiêu chí v trích l p d phòng r i ro.

1.2.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến quản trị rủi ro tác nghiệp của Ngân hàng thương mại

- Bối cảnh quản lý.
- Nhân sự.
- Năng lực công nghệ.
- Môi trường kinh doanh.

1.3. KINH NGHIỆM QUẢN TRỊ RỦI RO TÁC NGHIỆP

1.3.1. Kinh nghiệm của các ngân hàng trên thị trường

- Citibank.
- Ngân hàng DBS (Singapore).

1.3.2. Kinh nghiệm tại Việt Nam

- Ngân hàng TMCP Công Thương Việt Nam.
- Ngân hàng TMCP Kỹ Thuật Việt Nam.

1.3.3. Bài học kinh nghiệm cho BIDV

BIDV đã rút ra bài học cho mình như sau:

- Tham khảo, áp dụng khung QLRRTN theo mô hình khuyến nghị của Basel II như một phi vụ phù hợp với điều kiện của mình.
- Tiến hành thu thập thông tin, phân tích dữ liệu RRTN trên 2 giác độ: tác động thực tiễn và mặt kinh doanh.
- Chú trọng công tác đào tạo, xây dựng văn hoá doanh nghiệp, văn hoá rủi ro trong tổ chức mình.
- Phớt lờ thông tin về những lợi ích nghiệp vụ có mặt như hàng, ngành thì đưa ra cảnh báo toàn hệ thống, không che giấu thông tin.

Kết luận chung 1

Tuy vậy, QLRRTN của các ngân hàng trên thị trường là một bước đầu kinh nghiệm như vậy vì các NHTM Việt Nam QLRRTN như một khái niệm mới bắt đầu trong những năm gần đây và đang ngày

càng các NHTM chú trọng vì tính các trọng khó khăn trọng của nó. Trong chương 1 tác giả trình bày các lý luận về RRTN và quản lý RRTN của ngân hàng nghiên cứu kinh nghiệm quản lý RRTN của các NHTM trên thế giới và tại Việt Nam, từ đó rút ra bài học kinh nghiệm cho BIDV. Những nội dung đã nghiên cứu chương 1 sẽ là cơ sở cho việc nghiên cứu thực tiễn công tác quản lý RRTN tại BIDV chương 2.

CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ RỦI RO TÁC NGHIỆP TẠI BIDV

2.1. KHÁI QUÁT VỀ BIDV

2.1.1. Khái quát về BIDV

Ngày 26/04/1957, Ngân hàng Kiến thiết Việt Nam (tiền thân của BIDV) ra đời. Ngày 07/03/1994, BIDV chuyển sang kinh doanh hoạt động hợp, hoạt động các chức năng của NHTM. BIDV chuyển đổi thành tháng 5/2012.

2.1.2. Khái quát về hoạt động kinh doanh của BIDV

a. Hoạt động huy động vốn

Tổng nguồn vốn huy động tính 31/12/2011 là 330.578 nghìn tỷ đồng, tăng 9,65% so với năm 2010. Tỷ trọng huy động vốn có giá trị so với năm 2010 là 22,79%. Đây cũng là xu thế chung của toàn ngành ngân hàng trong năm 2011.

b. Hoạt động tín dụng

Hoạt động tín dụng luôn là hoạt động cốt lõi trong sự phát triển của BIDV. Năm cuối năm 2011, BIDV có tổng dư nợ tín dụng 293.937 nghìn tỷ đồng. Đây là năm thứ hai liên tiếp, BIDV có thể phân bổ dư nợ tín dụng lớn nhất Việt Nam. Hoạt động tín dụng cũng là hoạt động

thu lãi r t quan tr ng (chi m 80% doanh thu). Giai o n 2009-2011, t ng tr ng tín d ng bình quân c a BIDV là 22,3%.

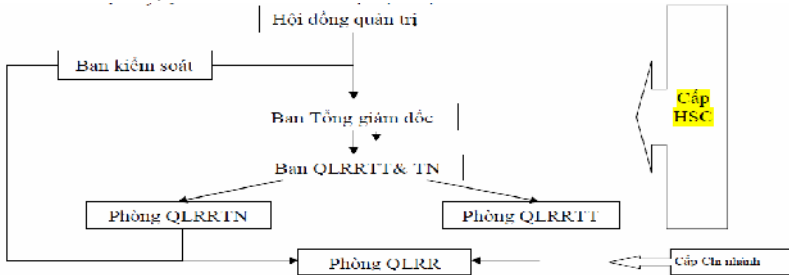
c. Hoạt động ch v

BIDV luôn chú tr ng phát tri n hoạt đ ch v , m t l nh v c có tỉ m n ng khai thác l n. Thu đ ch v r òng n m 2011 ng u trong ngành ngân hàng. T l thu đ ch v r òng/ T ng thu nh p giai o n 2009 – 2011 n nh quanh m c 14% và giá tr thu đ ch v r òng giai o n 2009 – 2011 t m c bình quân 29%/ n m.

2.2. TH C TR NG CÔNG TÁC QU N TR R I RO TÁC NGHIỆP T I BIDV

2.2.1. B máy qu n tr r i ro c a BIDV

B máy QTRRTN c a BIDV c mô t theo s sau:



S 2.1. B máy qu n tr r i ro tác nghiệp c a BIDV

2.2.2 C s pháp lý cho công tác qu n tr r i ro tác nghiệp trong h th ng BIDV

B t u t n m 2005 có m t s v n b n quy nh liên quan n m t s v n trong qu n lý RRTN c a NHTM, c th nh sau:

- Quy t nh s 457/2005/Q -NHNN ngày 19/04/2005 ban hành “Quy ch v các t l m b o an toàn trong hoạt đ ng TCTD”.

- Ngh nh s 74/2005/N -CP ngày 07/06/2005 v “Phòng ch ng r a tín” và v n b n h ng đ n th c hi n s 281/NHNN-TTR ngày 30/6/2006.

- Nghị quyết số 35/2006/Q -NHNN ngày 31/07/2006 về “Quy định các nguyên tắc QLRR trong hoạt động ngân hàng in t”.
- Quyết định số 36/2006/Q -NHNN ngày 01/08/2006 về việc “Ban hành Quy chế kiểm tra, kiểm soát nội bộ TCTD”.
- Quyết định số 37/2006/Q -NHNN ngày 01/08/2006 về việc “Ban hành quy chế kiểm toán nội bộ của TCTD”.

2.2.3. Thúc đẩy rủi ro tác nghiệp tại BIDV

Giai đoạn 2008-2011, tại BIDV đã xuất hiện một số các du lịch rủi ro thuộc 7 nhóm du lịch rủi ro, cụ thể là:

a. Rủi ro liên quan đến mô hình tổ chức, cán bộ và an toàn nội làm việc

Năm 2011 công tác tổ chức cán bộ xảy ra 3.172 lỗi giảm 16% so với năm 2010, năm 2010 xảy ra 3.783 lỗi giảm 33% so với năm 2009, năm 2009 xảy ra 4.219 lỗi giảm 35% so với năm 2008.

b. Rủi ro liên quan đến chính sách, quy định

Ban QLRRTT&TN đã tổ chức họp 360 ý kiến tham gia của các chi nhánh và vùng 70 quy định, quy trình nghiệp vụ có những điểm chưa rõ ràng, chưa hợp lý và có sự chồng chéo giữa các quy định.

c. Rủi ro liên quan đến yếu tố bên ngoài

BIDV đã bị mất vị trí khách hàng gian lận bên ngoài gây ra, tập trung chủ yếu vào nghiệp vụ thanh toán, tín dụng bảo lãnh, tín dụng. Các rủi ro thường gặp như giảm số lượng bảo lãnh, thanh toán /có khoản ngân hàng ảnh hưởng thông tin; thanh toán giao dịch tại ATM, POS của BIDV, thời gian mất công suất máy ATM,...

d. Rủi ro liên quan đến quá trình xử lý công việc

Năm 2011 xảy ra 68.224 lỗi giảm 19% so với năm 2010; năm 2010 xảy ra 85.160 lỗi, giảm 38% so với năm 2009 và giảm 61% so với năm 2008. Nguyên nhân của việc giảm lỗi này một phần là do

Quy ch x lý trách nhi m 272/Q -H QT ra i ã góp ph n nâng cao ý th c và trách nhi m c a cán b trong quá trình tác nghi p.

B ng 2.4. S li u l i r i ro tác nghi p c a BIDV theo nghi p v qua các n m t 2008-2011

STT	Lo i nghi p v	2008	2009	2010	2011
1	Huy ng v n	26,527	15,589	7,857	4,208
2	Chuy n ti n	7,406	7,013	6,427	5,204
3	Ngân qu	5,364	4,255	1,840	1,419
4	Ch ng t	40,138	26,880	17,913	10,955
5	ATM	35,389	25,686	25,439	25,850
6	Tín d ng	27,907	19,483	10,961	10,102
7	i n toán	25,832	17,442	7,879	4,620
8	Kh i t o thông tin khách hàng	57,812	24,840	2,666	2,271
9	T ch c cán b	834	2,844	288	71
10	Tài tr th ng m i		0	3,783	3,172
11	Kinh doanh ngo i t			54	166
12	Tài chính – Qu n lý tài s n			44	86
13	Ki m tra n i b			5	72
14	QTRRTN			4	28
T ng c ng		227,209	144,032	85,160	68,224

e. R i ro liên quan n h th ng công ngh thông tin

Các l i th ng x y ra nh máy ch a c b o trì, b o d ng úng h n, máy ch và các thi t b d phòng còn thi u, l i liên quan n qu n lý ng i s d ng (n m 2011 x y ra 1.260 l i), tình tr ng ng ng ho t ng máy ATM do l i thi t b , l i ng truy n, tr ng h p ch th rút ti n không nh n c t i n mà tài kho n v n ghi n , ...

f. S c r i ro tác nghi p

S c r i ro tác nghi p x y ra trong 4 n m t 2008-2011 có t ng giá tr thi t h i là 4.776 tri u ng. S c l n nh t liên quan n v n o c c a cán b là s c x y ra t i chi nhánh c L c, cán

b qu n tr tín d ng l i d ng s h ã thi t l p h s gi i ngân gi (gi ch ký c a khách hàng và ch ký c a lãnh o, n c p user, password) vay t i n. T ng giá tr t n th t danh ngh a là 9 t ng và giá tr t n th t th c t là 4,5 t ng, ngoài ra ã gây nh h ng x u n uy tín c a BIDV.

2.2.4. Th c tr ng qu n tr r i ro tác nghi p t i BIDV

a. Nh n di n r i ro

BIDV nh n di n RRTN qua các công c nh sau:

Xác nh d u hi u RRTN: BIDV s d ng công c báo cáo d u hi u RRTN xác nh t t c các d u hi u r i ro trong các m t nghi p v c a BIDV và xây d ng th vi n d u hi u RRTN.

S c r i ro tác nghi p: BIDV s d ng công c báo cáo s c RRTN xây d ng b d li u v t n th t RRTN c a BIDV qua các n m.

Giao d ch nghi ng , b t th ng: Ban QTRTT&TN u m i a ra yêu c u xây d ng ch ng trình báo cáo giao d ch nghi ng , b t th ng; khai thác các báo cáo; t ng h p, xu t trình Phó T ng Giám c ph trách..

R i ro i v i s n ph m m i: Tr c khi m t s n ph m m i c tri n khai, luôn c b ph n kinh doanh và b ph n qu n lý RRTN và các b ph n khác có liên quan t i n hành rà soát, ánh giá và xem xét y các y u t r i ro c a s n ph m.

ánh giá công tác nh n di n r i ro

Công tác nh n di n RRTN t i BIDV c xây d ng khá t t và th c t th c hi n c ng t yêu c u ra. H i s chính xây d ng b d u hi u nh n di n RRTN, các giao d ch nghi ng b t th ng và xây d ng h th ng thông tin v RRTN. Vì v y r i ro c phát hi n khá

y , ít t n th i gian và ít ph thu c vào y u t con ng i. Tuy nhiên v n còn m t s t n t i:

- i v i công tác th c hi n báo cáo: (1) V th i gian: Còn m t s chi nhánh nh p đ li u mu n so v i quy nh. (2) V ch t l ng: S li u báo cáo c a m t s chi nhánh không y d n n công tác nh n di n r i ro ch a phát hi n y các r i ro t i m n.

- Do quy trình quy nh còn ch ng chéo, t n t i nhi u k h nên các tiêu chí nh n di n r i ro ch a sát v i th c t đ n n l t nh ng r i ro ch a c nh n di n.

- Do nhu c u phát tri n s n ph m, nghi p v m i ngày m t ph c t p nên i v i các r i ro m i phát sinh, BIDV ch a a ra các tiêu chí nh n di n r i ro k p th i nên còn t n t i r i ro b b sót.

b. ánh giá r i ro

BIDV o l ng r i ro b ng 2 ph ng pháp:

- Ph ng pháp nh tính o l ng r i ro liên quan n cán b và c ch v n b n, quy nh. Cách th c o l ng: Nh n xét, ánh giá rõ m c l n, nh , t t x u, t ng, gi m, t yêu c u hay không t yêu c u và gi i thích kh n ng nh h ng n nhi m v công vi c c giao và ho t ng kinh doanh c a ngân hàng.

- Ph ng pháp nh l ng o l ng các r i ro liên quan quá trình x lý công vi c, t h th ng CNTT, ch ng trình ph n m m và các y u t bên ngoài. Cách th c o l ng: Xác nh s l ng l i/sai sót/d u hi u/s c RRTN x y ra.

Báo cáo ma tr n RRTN là công c c BIDV s d ng o l ng RRTN t i BIDV. Báo cáo ch ra trong m i m t nghi p v c a BIDV t n su t x y ra và m c nh h ng c a m i lo i r i ro.

ánh giá công tác ánh giá r i ro:

Công tác ánh giá r i ro c a BIDV c th c hi n r t t t.

BIDV chủ yếu sử dụng phương pháp nhúng vì chính xác cao hơn và chi phí sử dụng phương pháp nhúng ít hơn. BIDV thực hiện một loạt các loại rủi ro đã xác định và đánh giá những rủi ro theo 3 mức: cao, trung bình và thấp. BIDV đã xác định những rủi ro có khả năng xảy ra và không xảy ra. Việc chọn công bố cáo ma trận RRTN một rủi ro là rất hợp lý. Qua đó BIDV có thể đánh giá chính xác mức độ rủi ro của từng loại rủi ro.

c. Kiểm soát rủi ro

- Thu thập, tổng hợp các số liệu, tài liệu, văn bản liên quan đến RRTN trong các báo cáo. Sau đó xây dựng kế hoạch và thực hiện các chỉ định phòng ngừa, giám sát RRTN.

- Giám sát RRTN: Theo dõi các hoạt động triển khai công tác QRRTN của các đơn vị thuộc các chi nhánh xuyên biên giới; Theo dõi, đánh giá kết quả thực hiện các phòng ngừa, giám sát rủi ro của các đơn vị; Theo dõi những dấu hiệu rủi ro có mức độ cao, xử lý biện pháp kịp thời tránh xảy ra; Theo dõi số biến động mức độ rủi ro của từng loại rủi ro; Theo dõi việc cập nhật và giám sát các báo cáo về QRRTN theo quy định.

Đánh giá công tác kiểm soát rủi ro:

Trên cơ sở các rủi ro đã nhận diện và một loạt, BIDV đã xây dựng và thực hiện một loạt kế hoạch phòng ngừa, giám sát, giám sát rủi ro. Kết quả là lợi ích nghiên cứu giảm thiểu, tận dụng và giảm thiểu rủi ro và giảm thiểu qua các năm từ 2008 đến 2011. Số lợi ích nghiên cứu năm 2011 là 68.224 lợi ích, giảm 19% so với năm 2010, năm 2010 là 85.160 lợi ích, giảm 38% so với năm 2009, năm 2009 là 137.044 lợi ích, giảm 39% so với năm 2008. Tuy nhiên do khâu nhận diện rủi ro còn nhiều thiếu sót, chưa nhận

đi nh t các r i ro nên nh h ng n công tác ki m soát, v n còn t n t i m t s r i ro ch a c ki m soát.

d. Tài tr r i ro

BIDV ch a th c hi n trích d phòng r i ro cho RRTN mà ch tính v n yêu c u t i thi u RRTN dùng tính h s an toàn v n t i thi u CAR theo Basel II. Khi x y ra t n th t, BIDV s đ ng l i nhu n sau thu bù p t n th t.

ánh giá công tác tài tr r i ro:

Do ch a th c hi n trích d phòng RRTN nên BIDV ch a ch ng d phòng cho nh ng t n th t có th x y ra. Vì v y m b o an toàn h n cho ho t ng ngân hàng, BIDV c n áp d ng ph ng pháp tính v n d phòng cho RRTN theo Basel II ch ng i di n v i các s c x y ra có th gây t n th t cho ngân hàng.

2.2.5. ánh giá k t qu công tác qu n tr r i ro tác nghi p t i BIDV

a. ánh giá k t qu công tác QTRRTN t i BIDV

- ***D a trên tiêu chí t n su t x y ra r i ro:*** S li u ma tr n r i ro các n m t 2009 n 2011 cho th y báo ng và báo ng vàng gi m đ n, báo ng xanh t ng lên. ây là tín hi u t t, cho th y t n su t xu t hi n r i ro và m c nh h ng c a các lo i r i ro gi m đ n qua các n m, ch ng t công tác QTRRTN c a BIDV mang l i hi u qu t t. Tuy nhiên, v n còn t n t i báo ng , do ó BIDV c n tìm ra các nguyên nhân và gi i pháp kh c ph c.

- ***D a trên tiêu chí m c r i ro:*** N m 2011 t ng s l i c ó m c r i ro cao là 134 l i, gi m 26% so v i n m 2010, gi m 46% so v i n m 2009 và gi m 28% so v i n m 2008. Nhìn chung, công tác QTRRTN c BIDV th c hi n khá hi u qu , r i ro có m c cao c ki m soát t t và gi m đ n qua các n m.

- **D a trên tiêu chí v t n th t x y ra:** Giá tr t n th t c a BIDV qua các n m t 2008 n 2011 m c th p, bình quân là 1,194 tri u ng/n m, cao nh t là n m 2009 v i giá tr t n th t 4,5 t ng, th p nh t là n m 2010 v i giá tr t n th t 77 tri u ng. Tóm l i qua s li u t n th t các n m t 2008 n 2011 cho th y công tác QTRRTN c a BIDV là hi u qu , giá tr t n th t x y ra m c th p.

- **D a trên tiêu chí v trích l p d phòng r i ro:** hi n BIDV ch a th c hi n trích l p d phòng r i ro theo Basel II nên ch a th ánh giá công tác QTRRTN c a BIDV d a trên tiêu chí này.

b. Nh ng m t c

- V quy trình, quy nh: BIDV th ng xuyên ch nh s a quy trình c n c trên n i dung ki n ngh c a các chi nhánh.

- V ào t o, hu n luy n nghi p v : (1) BIDV ã t ch c ào t o QTRR c b n và QTRR nâng cao, ào t o i ng bán l , bán chéo s n ph m, ào t o k n ng m m. (2) T ch c ki m tra tr c tuy n trình giao d ch viên, ki m soát viên thanh toán qu c t làm c n c giao h n m c cho cán b .

- V t ch c, phân công trách nhi m:

+ BIDV ã thay i mô hình t ch c, trong ó tách b ch nhi m v Ban QLRRTT& TN, Ban QLRRTD và Ban ki m soát.

+ BIDV ban hành mô hình giao d ch m t c a.

+ Phân công rõ trách nhi m các b ph n làm công tác QTRR t i HSC, t i chi nhánh.

- V thi t b , công ngh : (1) Có trang b camera các b ph n giao d ch, phòng nghi p v , các i m t ATM. (2) Qu n lý vi c th c hi n h n m c thông qua cài t h n m c trên h th ng máy tính. (3) Có ch ng trình qu n lý d li u RRTN.

c. Nh ng m t ch a c

- V quy trình, quy nh: (1) Ch a ban hành quy ch luân

chuyên ngành và điều kiện cần. (2) Chia công việc phân phối tín dụng hợp lý. (3) Chia quy định tiêu chuẩn công việc và vị trí công việc.

- Về tổ chức, phân công trách nhiệm, phân quyền:

+ Cán bộ chức năng thực hiện công tác trách nhiệm QTRR.

+ Việc giao nhiệm vụ giao dịch của ngân hàng và phân công trách nhiệm nên chặt chẽ và phát huy hiệu quả.

+ BIDV chia có Ủy ban QTRR theo mô hình khuyến nghị của Ủy ban Basel.

- Về công nghệ:

+ Công trình quản lý dữ liệu RRTN đôi khi còn bị lỗi, dung lượng truy cập, chia sẻ dữ liệu không kịp thời.

+ Bộ dữ liệu dữ liệu RRTN thường xuyên thay đổi nên khó khăn trong việc đánh giá, so sánh và kiểm tra.

+ Chia áp dụng công tác QTRRTN với các công ty thu nhập công ty và khách liên doanh.

d. Nguyên nhân của những tồn tại

- Về công tác tổ chức: chia tách bộ phận rõ ràng nhiệm vụ giữa các bộ phận, chia sẻ hiệu quả luân chuyển cần bổ sung quy định.

- Công tác điều tra không đáp ứng yêu cầu sử dụng nguồn nhân lực, chia xây dựng chỉ số điều tra theo vị trí chỉ số sử dụng, bố trí, luân chuyển cần.

- Các chính sách, quy định của phù hợp, chéo, thiếu hụt dẫn đến lý các trường hợp xử lý.

- Cán bộ không chấp hành đúng các quy định, quy trình nghiệp vụ hoặc lỗi do sự thiếu sót trong kiểm soát, quy trình nghiệp vụ.

- Hệ thống kiểm tra, kiểm soát nội bộ yếu kém, chia phát huy hiệu quả.

- Công tác kiểm toán chưa đạt yêu cầu.

-Thi t k h th ng công ngh thông tin ch a an toàn, vì c s đ ng user, m t kh u ch a úng quy nh.

- Do các y u t bên ngoài nh t i ph m và/ho c do i u ki n t nhiên, các quy nh c a chính ph , các ban ngành liên quan.

K t lu n ch ng 2

Trong ch ng 2 tác gi ã nêu và ánh giá th c tr ng RRTN và th c tr ng công tác QTRRTN t i BIDV thông qua vi c phân tích s li u RRTN toàn h th ng t 2008 n 2011, t ó ánh giá m t c, ch a c và nguyên nhân c a m t ch a c làm c s cho vi c xu t các gi i pháp hoàn thi n công tác QTRRTN t i BIDV ch ng 3.

CH NG 3. GI I PHÁP HOÀN THI N CÔNG TÁC QU N TR R I RO TÁC NGHI P T I BIDV

3.1. NH H NG QU N TR R I RO TÁC NGHI P T I BIDV N N M 2020

3.1.1. nh h ng phát tri n c a BIDV n n m 2020

- Chuy n i BIDV theo mô hình công ty m - con.

- M c tiêu chung: Xây d ng BIDV tr thành t p oàn tài chính- ngân hàng a s h u, kinh doanh a đ ng trong l nh v c tài chính ngân hàng, ho t ng theo thông l qu c t , ch t l ng và hi u qu hàng u trong các ngân hàng th ng m i Vi t Nam.

3.1.2. nh h ng QTRRTN c a BIDV n n m 2020

- V mô hình t ch c: nghiên c u xây d ng b máy, ch c n ng nhi m v và quy ch ho t ng c a y ban qu n lý r i ro.

- Hoàn thi n th vi n d u hi u RRTN ph c v t t cho vi c phân tích, c nh báo, có bi n pháp phòng ng a i v i RRTN.

- Xây d ng khung QTRRTN.

- Chọn lọc tiếp cận các Hiệp hội quản lý rủi ro như RMA, ORX (Hiệp hội trao đổi liên RRTN)... nhằm nghiên cứu ứng dụng các đổi mới và kinh nghiệm QTRRTN.

- Tham gia Ngân hàng đổi mới tín dụng của Hiệp hội Ngân hàng.

- Lựa chọn nhà đầu tư nâng cao năng lực quản lý RRTN.

- Ủy nhiệm công tác khảo sát.

3.2. GIỚI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ RỦI RO TÁC NGHIỆP TẠI BIDV

3.2.1. Giới pháp về tổ chức máy QTRRTN

- Cấu trúc máy quản lý rủi ro tác nghiệp:

- Tách phòng QLRR chi nhánh thành phòng QLRR chịu trách nhiệm kiểm tra nội bộ, QTRRTN và các loại rủi ro khác và phòng QLRR tín dụng chịu trách nhiệm QLRR tín dụng.

- Khi thành lập Ủy ban quản lý rủi ro cần xem xét về Ủy ban quản lý tín dụng, Ban QLRR tín dụng thuộc Ủy ban QLRR hay trực thuộc Tổng giám đốc hiện nay.

3.2.2. Giới pháp về các quy trình tác nghiệp

- Hiện nay BIDV chưa ban hành quy trình QTRRTN, trong quy trình có phôi kèm theo là quy trình báo cáo RRTN nhưng vẫn chưa thực hiện, rõ ràng các bước và trách nhiệm thực hiện từng bước, do vậy, BIDV nên ban hành quy trình QTRRTN.

- Cần chỉ định số lượng, bổ sung quy trình nghiệp vụ sau 1 thời gian ban hành nhằm đảm bảo tính chặt chẽ, rõ ràng, nội dung rõ ràng, hợp lý và phù hợp tình trạng thực tế.

- Mời khách hàng tham gia đánh giá các vấn đề.

- Ban hành sát nghiệp vụ và viết các mô tả nghiệp vụ.

- Chỉ định quy trình kiểm tra các mô tả nghiệp vụ làm cơ sở pháp lý cho việc kiểm tra, đánh giá trong toàn hệ thống.

3.2.3. Công cụ và hoàn thiện hệ thống thông tin tác nghiệp

- Xây dựng mô hình thống kê kiểm tra tác nghiệp trực tuyến, hay còn gọi là QTRRTN trực tuyến. Cán bộ ban kiểm soát hoặc ban QTRRTN có thể phát hiện lỗi, sai sót của cán bộ công nhân viên ngay khi kiểm tra tác nghiệp trên hệ thống và báo lỗi về cho Giám đốc chi nhánh để xử lý kịp thời. Việc này có thể phòng ngừa và hạn chế tối đa những sai sót.

- Hoàn thiện chương trình quản lý dữ liệu RRTN, nâng cấp mạng truyền.

- Tiếp tục nghiên cứu, hoàn thiện thể lệ thi đấu của RRTN.

- Hàng năm, có một số Chi nhánh mời thành lập, sử dụng các đánh giá, so sánh do vậy thông tin “đu vào” của thể lệ thi đấu nghiệp vụ liên tục hoàn thiện, thu thập ý kiến của các đội thi đấu này khi thi đấu đánh giá, so sánh.

3.2.4. Chú trọng việc ào tạo cán bộ

- Ngoài ào tạo tập trung, trách nhiệm ào tạo, huấn luyện cán bộ thu cấp lãnh đạo nghiệp vụ và cấp bản thân cán bộ.

- B trí công việc phù hợp với trình độ ào tạo.

- Xây dựng chỉ số ào tạo, phân tích chất lượng chỉ số sản phẩm người nhân viên cho từng giai đoạn.

- ào tạo cán bộ tốt khi mà tuyển dụng tốt những nhân viên có vai trò, trách nhiệm cá nhân và vị trí công việc.

- Quan tâm ứng dụng công tác quy hoạch, đào tạo, bồi dưỡng, chuyển giao nhiệm vụ quản lý cho người có năng lực, tâm huyết với BIDV.

- Có kế hoạch luân chuyển cán bộ lãnh đạo giữa các chi nhánh trong cùng khu vực, hoặc cán bộ HSC của chi nhánh.

- Thông qua ào t o, xây d ng nh n th c v QTRRTN, tr c h t là các c p qu n tr i u hành, sau ó là toàn th nhân viên, trách nhi m QTRRTN là c a t ng ng i tham gia vào h th ng.

- Hàng n m BIDV có th c cán b tham quan, h c t p kinh nghi m QTRRTN c a các ngân hàng trên th gi i.

- Yêu c u v chu n ngo i ng i v i m t s cán b , lãnh o tr c ti p ph trách nghi p v QTRRTN có kh n ng nghiê n c u tài li u n c ngoài.

3.2.5. Hoàn thi n công tác ki m tra, giám sát

- Thi t l p b máy ki m tra giám sát theo yêu c u ng i/b ph n th c hi n ki m tra, giám sát ph i là ng i không th c hi n nghi p v mình ki m tra, giám sát.

- Cung c p thi t b h tr t t cho công tác ki m tra, giám sát, trong ó, quan tr ng nh t là thi t b công ngh thông tin.

- K t h p h p lý gi a giám sát t xa và thanh tra, ki m tra t i ch ph c v t t nh t cho yêu c u qu n tr i u hành.

- Xem ki m toán n i b là m t công c h u hi u ki m soát RRTN thông qua ch c n ng t v n cho ban lãnh o BIDV.

- T ng c ng s l ng cán b th c hi n nhi m v ki m tra, giám sát, ban hành tiêu chu n, i u ki n c th i v i cán b c phân công nhi m v ki m tra giám sát.

3.2.6. Gi i pháp khác

- B trí kh i l ng công vi c phù h p v i kh n ng x lý, kinh nghi m c a cán b .

- Mua b o hi m cho RRTN.

- Xây d ng i ng qu n lý r i ro hi u qu g m các y u t : nhân s tài n ng, tách b ch vai trò và nhi m v , làm rõ trách nhi m t ng cá nhân.

- Xây d ng v n hóa “s n sàng ng u v i r i ro”.

- Hoàn chỉnh, xuất m c ch tài h p lý h n trên c s quy t nh 272/Q -H QT v vi c ban hành quy ch x lý trách nhi m i v i cá nhân và t p th trong ho t ng tác nghi p t i BIDV.

- nh k t ng h p RRTN c a các NHTM t i Vi t Nam g i n các n v trong toàn h th ng h n ch t i a x y ra t ng t .

- nh k hàng quý t ng h p b n tin RRTN toàn h th ng nêu c th các l i x y ra trong k có tính m i, ho c có m c nh h ng l n, phân tích nguyên nhân, ra m t s bi n pháp kh c ph c.

- Xem xét rút ng n th i gian th c hi n báo cáo d u hi u và s c RRTN nh k hàng tháng thông tin s li u k p th i h n.

3.3. KI N NGH

3.3.1. Ki n ngh Ngân hàng Nhà n c Vi t Nam

- NHNNVN c n nghiên c u thi t l p l trình áp d ng Basel II cho ngành Ngân hàng Vi t Nam.

- NHNNVN c n t ch c tuyên truy n, ph bi n v t m quan tr ng c a công tác QTRRTN n các ngân hàng trong n c.

- S m ban hành nh ng nh ng quy nh c th h ng d n tri n khai ho t ng QTRRTN trên t t c các m t.

- a tiêu chu n v hi u qu QTRRTN vào m t trong nh ng tiêu chí ánh giá n ng l c c a các ngân hàng.

- Sau khi công tác QTRRTN c tri n khai ng b , r ng kh p trong toàn lãnh th Vi t Nam, t ng b c NHNNVN nghiên c u ra m c ch p nh n r i ro i v i ngành ngân hàng Vi t Nam.

- NHNNVN c n ào t o i ng cán b thanh tra, giám sát v s l ng, t yêu c u v ch t l ng m b o giám sát, thanh tra công tác QTRRTN t i các ngân hàng.

- T ng c ng h p tác qu c t , trao i thông tin, h c h i kinh nghi m v QTRRTN c a các ngân hàng l n trên th gi i.

- Tổ chức hội thảo, hội nghị trao đổi kinh nghiệm giữa các ngân hàng trong lĩnh vực công tác QTRRTN.

- Có thể thí điểm thành lập (Cơ chế hoặc Ủy ban) QTRRTN trực thuộc NHNNVN vì các QTRRTN có chuyên nghiệp hơn, tách biệt hơn.

- Thành lập trung tâm thông tin tác nghiệp, trung tâm thông tin tín dụng (CIC), nhằm cập nhật, lưu trữ thông tin rủi ro tác nghiệp.

3.3.2. Kiến nghị Chính phủ

- Chính phủ cần chỉ đạo NHNNVN nghiên cứu ban hành khung pháp lý, các tiêu chuẩn, điều kiện các NHTM hoạt động tại Việt Nam nghiên cứu, có lộ trình chuyển đổi triển khai áp dụng.

- Chính phủ có thể kết hợp các mối quan hệ quốc tế, cho phép lãnh đạo các NHTM tháp tùng các đoàn công tác của Chính phủ đi thực địa kinh nghiệm về QTRRTN các ngân hàng trên thế giới.

- Chính phủ qua các mối quan hệ của mình có thể mời lãnh đạo các ngân hàng lớn hoặc các chuyên gia có kinh nghiệm trong lĩnh vực QTRRTN ở Việt Nam phân tích kinh nghiệm của họ cho các ngân hàng Việt Nam đi thực địa.

- Hợp tác với các nhà sản xuất trong việc điều tra tội phạm liên quan đến hoạt động ngân hàng, điều tra tội phạm ngân hàng Việt Nam bên ngoài hay ngân hàng nước ngoài sang Việt Nam.

Kết luận chương 3

Trong chương 3, tác giả đã nêu những hướng phát triển của BIDV năm 2020, tổng kết những gì đã đạt được hoàn thiện công tác QTRRTN tại BIDV, những thách thức và nhiệm vụ Ngân hàng Nhà nước Việt Nam và Chính phủ giúp cho công tác QTRRTN tại BIDV ngày càng hoàn thiện hơn và phù hợp với thông lệ quốc tế.

K T L U N

Công tác quản trị rủi ro tác nghiệp ở các ngân hàng khác quen thuộc, tuy nhiên, ở các Ngân hàng thương mại Việt Nam, công tác này còn khá mới mẻ. BIDV là một trong những ngân hàng thương mại đầu tiên tích cực triển khai thực hiện công tác quản trị rủi ro tác nghiệp tại ngân hàng mình. Tuy có nhiều nỗ lực, nghiên cứu học tập kinh nghiệm các ngân hàng khác trong quá trình áp dụng công tác quản trị rủi ro tác nghiệp nhưng vẫn chưa hoàn thiện. Tài liệu này qua nội dung các chương 1, 2, 3 đã nêu cơ sở lý luận, thực trạng quản trị rủi ro tác nghiệp tại BIDV, trong đó có nêu một số ưu, nhược điểm và xu hướng phát triển pháp nhân hoàn thiện công tác quản trị rủi ro tác nghiệp tại BIDV. Bên cạnh đó, các thông tin, số liệu thu thập được không thể tránh khỏi thiếu sót vì tính bổ m t c a nó. Do vậy, tài liệu tác giả chỉ mang tính tham khảo, còn nhiều vấn đề cần bổ sung khi áp dụng vào thực tiễn.