

# Thực trạng và giải pháp về cơ cấu tổ chức quản lý rủi ro hoạt động theo Basel II tại các ngân hàng thương mại Việt Nam

PGS, TS. PHAN THỊ THU HÀ  
ThS. LÊ THỊ VÂN KHANH

Trong hoạt động kinh doanh, các ngân hàng luôn phải đối mặt với rủi ro, đặc biệt là rủi ro hoạt động (RRHD) – đây là loại rủi ro có mặt trong hầu hết các hoạt động kinh doanh nhưng lại khó lường nhất, ảnh hưởng tiêu cực tới mục tiêu cũng như chiến lược phát triển của ngân hàng. Trong những năm qua, các NHTM Việt Nam cũng như trên thế giới đã phải gánh chịu những tổn thất không nhỏ do RRHD gây ra, ảnh hưởng rất lớn đến uy tín và tài sản của NHTM. Chính vì vậy, bên cạnh việc phát triển hoạt động kinh doanh, các ngân hàng ngày càng chú trọng xây dựng hệ thống quản lý rủi ro hoạt động (QLRRHD) theo thông lệ quốc tế, song để đạt được điều đó, cần có nhiều yếu tố đảm bảo công tác QLRRHD thành công, trong đó, một cơ cấu tổ chức QLRRHD chặt chẽ, có sự triển khai và giám sát liên tục đóng vai trò rất lớn mang tính quyết định đảm bảo mục tiêu QLRR của NHTM.

## Mục tiêu quản lý RRHD và cơ cấu tổ chức QLRRHD tại các NHTM

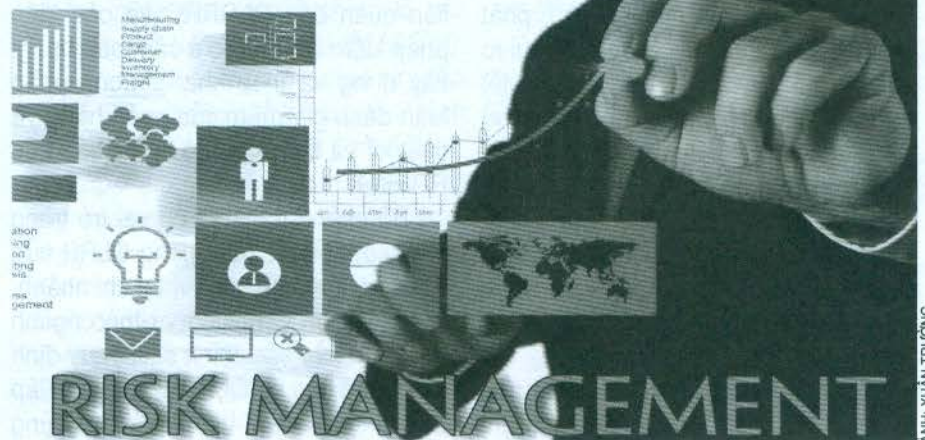
### - Mục tiêu quản lý RRHD

Trên thế giới, các ngân hàng đã dành khá nhiều nguồn lực, thời gian để phát triển QLRRHD theo thông lệ quốc tế phù hợp với đặc thù của ngân hàng mình. Trong một số trường hợp, lý do của việc xây dựng và phát triển đó là do yêu cầu bắt buộc phải tuân thủ từ các Cơ quan giám sát. Còn lại, hầu hết các NHTM thực hiện QLRRHD với mục tiêu kiểm soát, giảm thiểu RRHD từ đó nâng cao năng lực cạnh tranh và phát triển bền vững trên thị trường tài chính. Ngân hàng có hệ thống QLRRHD tốt nghĩa là ngân hàng đó có một lợi thế so sánh giữa các ngân hàng. Hệ thống QLRRHD tốt không chỉ giúp các ngân hàng ngăn chặn/giảm thiểu được các tổn thất từ các rủi ro phát sinh mà còn mang lại những lợi ích tiềm tàng xét về mặt danh tiếng, xếp hạng tín nhiệm, chi phí vốn, phân bổ vốn, quản lý danh mục, các quyết định về định giá và đầu

tư. Ngân hàng cũng có thể đo lường chính xác QLRRHD về vốn, sử dụng chúng để định giá và đưa ra quyết định dựa trên cơ sở lợi nhuận đã điều chỉnh rủi ro.

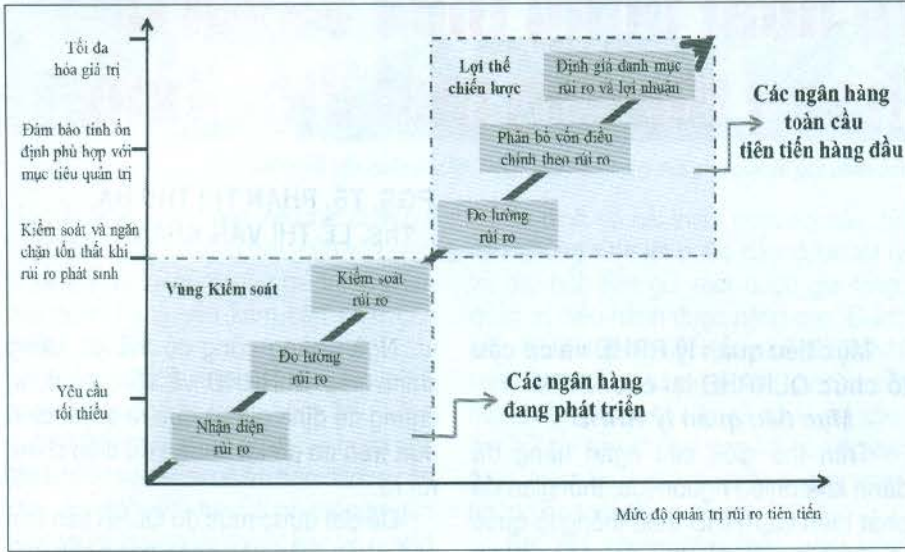
Để đạt được mức độ QLRR tiên tiến nhất, bản thân các ngân hàng cần một lộ trình xây dựng và phát triển dựa trên các nguyên tắc QLRRHD cơ bản, đặc biệt, yếu tố quan trọng đảm bảo định hướng QLRRHD của mỗi ngân hàng theo đúng mục tiêu là cơ cấu tổ chức QLRRHD của ngân hàng cần phải rõ ràng; vai trò, trách nhiệm của mỗi bộ phận trong quá trình QLRRHD được phân chia phù hợp và quá trình triển khai QLRRHD được thực hiện, giám sát liên tục nhằm cải tiến/điều chỉnh phương pháp QLRRHD phù hợp theo từng thời kỳ. Biểu đồ dưới đây cho thấy sự phát triển của ngân hàng thông qua cấp độ QLRRHD của các ngân hàng theo thông lệ quốc tế tốt nhất.

- Cơ cấu tổ chức QLRRHD theo yêu cầu của Basel II



THƯ VIỆN TÀI CHÍNH

Hình: Mức độ quản trị rủi ro tiên tiến theo thông lệ quốc tế<sup>(1)</sup>



Cơ cấu tổ chức QLRRHĐ cho mỗi ngân hàng được Basel II khuyến nghị được thiết lập căn cứ trên chiến lược rủi ro và trong tổng thể cơ cấu tổ chức QLRR của ngân hàng đó. Khi thiết lập cơ cấu QLRRHĐ, các chức năng cần được phân tách, trong đó vai trò của Hội đồng quản trị (HĐQT) cần được thể hiện rõ trong chức năng định hướng, các bộ phận giúp việc của HĐQT cũng cần được thiết lập đảm bảo 3 vòng kiểm soát hoạt động hiệu quả theo mục tiêu QLRRHĐ đặt ra từng thời kỳ. Các trách nhiệm của HĐQT giống như “đầu tàu” để hướng công tác quản trị rủi ro của ngân hàng đạt được như kỳ vọng.

Theo Basel II, “HĐQT có trách nhiệm hoạch định khả năng chịu rủi ro của ngân hàng. Cột trụ này cũng đảm bảo rằng ban điều hành thiết lập một khung để đánh giá nhiều rủi ro, phát triển một hệ thống để liên hệ giữa rủi ro với mức độ vốn của ngân hàng và thiết lập một phương pháp giám sát tuân thủ các chính sách nội bộ. HĐQT cho phép triển khai, ủng hộ kiểm soát nội bộ một cách triệt để và các chính sách, quy trình bằng văn bản và đảm bảo rằng ban điều hành phổ biến một cách hiệu quả việc này trong toàn bộ hệ thống cũng quan trọng không kém.”<sup>(2)</sup>

Ngân hàng cũng cần thiết lập một Ủy ban chịu trách nhiệm khuyến nghị

cho HĐQT về chiến lược rủi ro, khẩu vị rủi ro tổng thể và chi tiết theo từng cấp độ hoặc nghiệp vụ đồng thời giám sát việc triển khai công tác QLRR của Ban điều hành và các bộ phận trong hệ thống ngân hàng. Hoạt động của Ủy ban theo Basel II khuyến nghị cần được tổ chức với tần suất thích hợp với thời gian, nguồn lực phù hợp để thảo luận và ra quyết định đầy đủ về QLRR. Hoạt động của Ủy ban cũng được ghi nhận trong Biên bản một cách đầy đủ để rà soát và đánh giá hiệu quả hoạt động của Ủy ban QLRR.

Bên cạnh đó, Basel II cũng chỉ rõ vai trò quan trọng trong quản trị rủi ro của ngân hàng là bộ phận QLRRHĐ. Đơn vị chịu trách nhiệm xây dựng chiến lược để nhận diện, đánh giá, kiểm soát và giảm thiểu RRHĐ, hệ thống hóa các chính sách và quy trình liên quan đến QLRRHĐ và các biện pháp kiểm soát rủi ro ở cấp toàn hàng; xây dựng và triển khai phương pháp luận đánh giá rủi ro của ngân hàng và thiết kế và triển khai hệ thống báo cáo RRHĐ<sup>(3)</sup>.

Bộ phận QLRRHĐ có vai trò trung tâm, kết nối các hoạt động QLRR của ngân hàng từ các đơn vị tại chi nhánh, các khối/đơn vị nghiệp vụ theo ngành dọc đảm bảo các chính sách, quy định và hướng dẫn về QLRRHĐ đã thiết lập được thực hiện và triển khai theo đúng

mục tiêu QLRRHĐ mà ngân hàng đã đặt ra.

**Thực trạng về cơ cấu tổ chức QLRRHĐ tại các NHTM Việt Nam**

Theo khảo sát tại một số các NHTM lớn tại Việt Nam được khuyến nghị áp dụng phương thức tính toán vốn chịu RRHĐ theo Basel II, hầu hết các ngân hàng này đã thiết lập cơ cấu tổ chức QLRRHĐ với đầy đủ các chức năng, nhiệm vụ từ cấp HĐQT, Ban điều hành, các đơn vị chức năng đến các Chi nhánh và các cấp cán bộ tác nghiệp. Các chức năng, nhiệm vụ trong công tác QLRRHĐ cũng được phân tách khá rõ ràng. Cụ thể như sau:

**- Chức năng của HĐQT được thể hiện:**

Chịu trách nhiệm cao nhất về công tác QLRRHĐ.

Quy định về cơ cấu tổ chức, chức năng nhiệm vụ và bộ máy QLRRHĐ.

Phê duyệt ban hành/sửa đổi/bổ sung các chính sách QLRRHĐ.

Phê duyệt chiến lược và khẩu vị RRHĐ từng thời kỳ.

Ban hành Quy chế xử lý trách nhiệm cá nhân/tập thể trong hoạt động tác nghiệp.

**- Chức năng của Ủy ban QLRR:**

Tham mưu cho HĐQT trong các vấn đề liên quan đến QLRRHĐ thuộc phạm vi quyết định của HĐQT và các nhiệm vụ khác theo phân công.

**- Chức năng của Ban Điều hành**

Tổ chức triển khai thực hiện chính sách QLRRHĐ (gồm cả việc xử lý khẩn phục sự cố RRHĐ, đảm bảo nguồn nhân lực để triển khai QLRRHĐ).

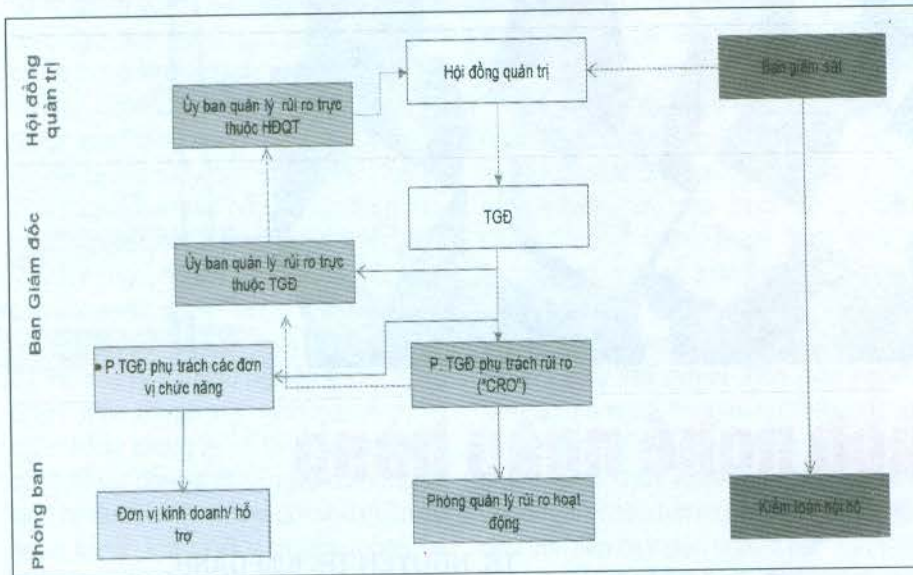
Ban hành chế độ/hướng dẫn thực hiện và thực hiện các công việc khác theo phân công.

**- Chức năng của Bộ phận QLRRHĐ:**

Là đơn vị chịu trách nhiệm chính trong việc xây dựng các chính sách, công cụ liên quan đến QLRRHĐ, phối hợp với các đơn vị nghiệp vụ trong quá trình triển khai QLRRHĐ tại Ngân hàng; chịu trách nhiệm báo cáo định kỳ về công tác QLRRHĐ và đề xuất các giải pháp nhằm thực hiện các kế hoạch hành động giảm thiểu RRHĐ từ các đơn vị chức năng.

**- Chức năng của Bộ phận Kiểm**

Sơ đồ: Cơ cấu tổ chức QLRRHĐ tại một NHTM Việt Nam<sup>(4)</sup>



**toán:** Là đơn vị thuộc lớp 3, thực hiện kiểm tra/đánh giá toàn diện của công tác QLRRHĐ tại Ngân hàng và đưa ra ý kiến tư vấn nhằm cải tiến hiệu quả hoạt động của công tác QLRRHĐ đảm bảo mục tiêu QLRR từng thời kỳ. Mô hình trên đây là ví dụ về cơ cấu tổ chức QLRRHĐ của một NHTM tại Việt Nam.

Cơ cấu tổ chức QLRRHĐ được thiết lập đầy đủ và rõ ràng, tuy nhiên, việc triển khai và giám sát quá trình thực hiện tại các NHTM là vấn đề đáng quan tâm hiện nay. Một số NHTM được đánh giá: Mức độ thực hiện trách nhiệm QLRRHĐ của các đơn vị nghiệp vụ (*kinh doanh/hỗ trợ*) vẫn còn ở mức hạn chế, văn hóa QLRRHĐ chưa được triển khai một cách rõ ràng, thậm chí có thực tế là Ủy ban QLRR có thành lập nhưng tần suất họp thì không tuân thủ theo đúng định kỳ.

Bộ phận QLRRHĐ của ngân hàng vẫn là nhân lực làm chính về công tác QLRRHĐ, sự phối kết hợp giữa bộ phận QLRRHĐ chuyên trách vẫn chưa thực sự gắn kết với các Khối/Phòng ban nghiệp vụ dẫn tới kết quả đánh giá QLRRHĐ cũng chưa thực sự là nhân tố được đánh giá cao để quyết định tới định hướng kinh doanh của ngân hàng.

Bộ phận kiểm toán đã có thành lập nhưng chưa có đầy đủ nguồn lực cũng như khả năng để đánh giá độc lập,

khách quan và toàn diện hiệu quả hoạt động QLRRHĐ. Đây là yếu tố quan trọng cần cải thiện để thúc đẩy sự phát triển của công tác QLRRHĐ của NHTM.

**Một số giải pháp về QLRRHĐ tại ngân hàng**

Qua khảo sát trên cho thấy, để công tác QLRRHĐ tại các NHTM đạt hiệu quả cao, các NHTM cần thực hiện một số giải pháp sau:

**Một là,** NHTM cần rà soát mô hình cơ cấu tổ chức QLRRHĐ đảm bảo quy định rõ ràng chức năng nhiệm vụ của từng đơn vị trong việc thực hiện QLRRHĐ, đảm bảo thiết lập 3 vòng kiểm soát như sau:

Lớp kiểm soát thứ nhất: là nơi trực tiếp thực hiện QLRRHĐ trong quá trình hoạt động kinh doanh hoặc hoạt động hỗ trợ (*Các đơn vị này chính là các Khối/Phòng ban nghiệp vụ tại NHTM*). Các đơn vị thuộc lớp kiểm soát này cần có bộ phận hoặc cán bộ chuyên trách về công tác QLRRHĐ của đơn vị đó;

Lớp kiểm soát thứ hai: Là đầu mối xây dựng và triển khai các chính sách, công cụ QLRRHĐ, độc lập đánh giá việc thực hiện QLRRHĐ của các đơn vị thuộc lớp kiểm soát thứ nhất. (*Các đơn vị này chính là Bộ phận chuyên trách QLRRHĐ từ Hội sở đến các chi nhánh của các NHTM*);

Lớp kiểm soát thứ ba: Là nơi đánh giá độc lập hiệu quả hoạt động QLRRHĐ của các đơn vị bao gồm cả các chính sách, công cụ cũng như công tác triển khai các chương trình về QLRRHĐ (*Đơn vị thực hiện lớp kiểm soát thứ 3 theo thông lệ là Bộ phận kiểm toán của ngân hàng*).

**Hai là,** đối với việc thiết lập nguyên tắc về QLRRHĐ, cần quy định rõ ràng việc QLRRHĐ là trách nhiệm của mọi đơn vị cá nhân của NHTM. Trong đó, chi tiết hóa đảm bảo việc các đơn vị, cá nhân hiểu rõ trong quá trình thực hiện, ví dụ các nguyên tắc về văn hóa QLRRHĐ, các nguyên tắc về nhận diện rủi ro bắt buộc khi triển khai sản phẩm mới hoặc giao tiếp với khách hàng...

**Ba là,** ngân hàng cần triển khai mạnh mẽ cơ chế thưởng phạt về QLRRHĐ; tích cực xây dựng các chương trình khuyến khích ý tưởng về QLRRHĐ song cũng cần thực hiện các biện pháp xử phạt nghiêm khắc đối với các hành vi không tuân thủ Quy định về QLRRHĐ. Gắn kết các kết quả này với việc đánh giá hiệu quả hoạt động của từng đơn vị để đảm bảo quá trình triển khai theo đúng cơ cấu tổ chức QLRRHĐ được thiết lập.

**Bốn là,** tăng cường công tác đào tạo và truyền thông về QLRRHĐ đảm bảo các đơn vị thực hiện văn hóa QLRRHĐ xuyên suốt từ các lãnh đạo cấp cao đến các đơn vị/cá nhân toàn hệ thống ■

**CHÚ THÍCH:**

1. Nguồn: Tài liệu nghiên cứu của IFC
2. BSBS "Sự thống nhất quốc tế về đo lường và các tiêu chuẩn vốn: khung sửa đổi", Tháng 6 - 2006
3. BSBS 128, 663a.
4. Nguồn: Tài liệu đánh giá GAP về QLRRHĐ của PwC về một NHTM Việt Nam

**TÀI LIỆU THAM KHẢO:**

- Alexander F.McNeil, Rudiger Frey and Paul Embrechts, "Quantitative Risk Management – Concept, techniques and tools"
- BSBS "Sự thống nhất quốc tế về đo lường và các tiêu chuẩn vốn: khung sửa đổi", Tháng 6 - 2006
- International Financial Company (IFC), "Material of Consultant, 2013"
- Tài liệu đánh giá GAP QLRRHĐ của một số công ty tư vấn như PwC, Deloitte