

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



DƯƠNG ĐÌNH CHIẾN

**RỦI RO HOẠT ĐỘNG TẠI NGÂN HÀNG TMCP
ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN VIỆT NAM**

Chuyên ngành : Quản trị Kinh doanh

Mã số : 60.34.01.02

TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ

HÀ NỘI - 2016

Luận văn được hoàn thành tại:
HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG

Người hướng dẫn khoa học: **PGS, TS. VŨ TRỌNG TÍCH**

Phản biện 1: **PGS. TS. Lê Công Hoa.**

Phản biện 2: **TS. Vũ Trọng Phong.**

Luận văn sẽ được bảo vệ trước Hội đồng chấm luận văn thạc sĩ tại Học viện
Công nghệ Bưu chính Viễn thông

Vào lúc: 08 giờ 00' ngày 20 tháng 08 năm 2016

Có thể tìm hiểu luận văn tại:

- Thư viện của Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông

MỞ ĐẦU

1. Lý do lựa chọn đề tài

Quá trình quốc tế hoá các luồng tài chính đã làm thay đổi căn bản hệ thống ngân hàng Việt Nam. Hoạt động kinh doanh của các ngân hàng ngày càng phức tạp, áp lực cạnh tranh lớn hơn và cùng với nó thì mức độ rủi ro cũng tăng lên. Theo cách phân loại chung nhất của Ủy ban Basel về giám sát ngân hàng (Basel Committee on Banking supervision - BCBS) thì rủi ro ngân hàng được phân chia thành 3 loại cơ bản gồm: Rủi ro tín dụng; Rủi ro thị trường và Rủi ro hoạt động (rủi ro tác nghiệp).

Rủi ro hoạt động không phải là loại rủi ro mới, nó tồn tại song hành với sự ra đời của các ngân hàng. Vì vậy, để có thể QLRR hoạt động một cách có hiệu quả đang là một trong những vấn đề mà các NHTM Việt Nam phải đối mặt. Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam đã đưa công tác quản trị rủi ro theo Hiệp ước Basel II để phục vụ cho công tác quản trị điều hành và đã thu được những kết quả nhất định, bên cạnh đó vẫn còn một số bất cập, một số vấn đề mới nảy sinh cần giải quyết.

Với những lý do trên, tác giả lựa chọn đề tài ***"Rủi ro hoạt động tại Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam"*** làm nội dung nghiên cứu luận văn cao học thạc sỹ quản trị kinh doanh.

2. Tổng quan về vấn đề nghiên cứu

Quản lý rủi ro hoạt động là vấn đề rất quan trọng của các ngân hàng trên thế giới từ trước đến nay. Đã có một số công trình nghiên cứu về QLRR hoạt động, quản lý rủi ro tác nghiệp đối với NHTM Việt Nam và đã được đăng trên một số website, tạp chí: Nguyễn Thị Thúy Hằng – Phòng quản lý rủi ro thị trường và tác nghiệp với “Quản lý rủi ro tác nghiệp đối với Ngân hàng thương mại Việt Nam”, Hiệp hội ngân hàng Việt nam, website://vnba.org.vn ngày 25/11/2011; Đỗ Lê với “Vấn đề Quản trị rủi ro tác nghiệp trong Ngân hàng hiện nay”, <http://thoibaonganhang.vn/van-de-quan-tri-rui-ro-tac-nghiep-trong-ngan-hang-hien-nay-6805.html>; Đào Thị Thanh Tú-Học viện ngân hàng với “Xây dựng hệ thống Quản trị rủi ro hoạt động tại các Ngân hàng thương mại Việt Nam” đăng trên Tạp chí tài chính ngày 17/7/2014, <http://tapchitaichinh.vn/nguyen-cuu--trao-doi/trao-doi-binh-luan/xay-dung-he-thong-quan-tri-rui-ro-hoat-dong-tai-cac-ngan-hang-thuong-mai-viet-nam-51612.html>;

Về Luận văn thạc sỹ có một nghiên cứu như: Nguyễn Thu Hằng với đề tài “*Quản trị rủi ro tác nghiệp tại Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam (BIDV)*”, Đại học Đà Nẵng, năm 2012; Hồ Thị Xuân Thanh với đề tài “*Quản trị rủi ro tác nghiệp tại Ngân hàng công thương Việt Nam*”, Đại học kinh tế TP. Hồ Chí Minh, năm 2009;

Nguyễn Thị Ngọc Nhi với đề tài “*Hoạt động quản trị rủi ro tác nghiệp tại Ngân hàng TMCP Á Châu-ACB*”, Đại học kinh tế TP. Hồ Chí Minh, năm 2013.

Các nghiên cứu chưa phản ánh đầy đủ, mang ý nghĩa thực tiễn và tính ứng dụng rộng tại các NHTM Việt Nam. Hiện nay nền kinh tế, tiền tệ thế giới và trong nước phát sinh nhiều dấu hiệu rủi ro mới nên cần thiết phải tiếp tục nghiên cứu nhằm mục đích bổ sung, hoàn thiện sơ sở lý luận và thực tiễn, đưa ra các giải pháp, hy vọng có thể được áp dụng phần nào vào thực tiễn hoạt động, tăng cường quản lý tại BIDV và hệ thống NHTM nói chung nhằm ổn định thị trường tài chính-tiền tệ, nâng cao hiệu quả quản lý của nhà nước.

3. Mục đích nghiên cứu

Hệ thống hóa các lý luận liên quan đến RRHĐ và QLRR hoạt động

Thông qua việc phân tích thực trạng quản lý rủi ro hoạt động và định hướng phát triển chung trong đó có công tác quản lý rủi ro hoạt động của Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam chỉ ra những thành công, hạn chế chủ yếu trong vấn đề này.

Đề xuất các giải pháp tăng cường công tác quản lý rủi ro hoạt động tại Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu: Công tác quản lý rủi ro hoạt động tại Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam.

- Phạm vi nghiên cứu: Tại Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam.

Số liệu được sử dụng trong Luận văn được thu thập trong khoảng thời gian từ năm 2013 đến hết năm 2015.

5. Phương pháp nghiên cứu

Đề tài luận văn sử dụng kết hợp nhiều phương pháp nghiên cứu khác nhau như: phương pháp thu thập tài liệu; phương pháp thống kê, phân tích; phương pháp tổng hợp; phương pháp mô tả.

6. Kết cấu của luận văn bao gồm ba phần

Chương 1: Lý luận chung về quản lý rủi ro hoạt động của ngân hàng thương mại.

Chương 2: Thực trạng quản lý rủi ro hoạt động tại Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam

Chương 3: Giải pháp tăng cường công tác quản lý rủi ro hoạt động của Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam.

Chương 1: LÝ LUẬN CHUNG VỀ QUẢN LÝ RỦI RO HOẠT ĐỘNG CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI

1.1. Những vấn đề lý luận chung về rủi ro hoạt động của NHTM.

1.1.1. Bản chất của rủi ro hoạt động.

1.1.1.1. Khái niệm rủi ro hoạt động.

Hiện nay, có nhiều quan niệm về rủi ro nhưng có thể hiểu chung nhất như sau: “Rủi ro là những bất trắc có thể dẫn tới thua lỗ hoặc thiệt hại về lợi nhuận”.

Theo Hiệp ước Basel mới 2007 thì rủi ro hoạt động là “rủi ro thua lỗ trực tiếp hoặc gián tiếp do những quy trình nội bộ, nhân lực và hệ thống không thỏa đáng hoặc do những sự kiện bên ngoài”. Rủi ro hoạt động không bao gồm rủi ro danh tiếng và rủi ro chiến lược.

1.1.1.2. Phân loại rủi ro hoạt động.

Rủi ro hoạt động được phân chia thành một số loại hay kiểu rủi ro sau đây:

* Gian lận và tội phạm nội bộ: Các giao dịch không báo cáo, ghi chép sai số liệu,...

* Gian lận và tội phạm bên ngoài: Các hành vi trộm cắp, giả mạo giấy tờ; xâm nhập hệ thống dữ liệu; trộm cắp thông tin dẫn tới tổn thất vật chất,...

* Các nguyên tắc làm việc của nhân viên và sự an toàn ở nơi làm việc: các vi phạm về lương bổng, chấm dứt hợp đồng lao động,....

* Hành động sai trái liên quan đến khách hàng, sản phẩm và thông lệ kinh doanh: Làm trái/vi phạm các quy định về uỷ thác; Vi phạm bí mật thông tin cá nhân;....

* Thiệt hại về tài sản vật chất: Là các tổn thất phát sinh do mất mát hoặc hư hỏng tài sản vật chất vì thiên tai hoặc các nguyên nhân khác.

* Gián đoạn công việc kinh doanh và hệ thống không hoạt động: Là nguy cơ xảy ra tổn thất phát sinh do kinh doanh bị gián đoạn hoặc nguyên nhân hỏng hệ thống thông tin như hỏng phần cứng, hỏng phần mềm; sự gián đoạn của các thiết bị viễn thông,...

* Thực hiện, bàn giao và quản lý quy trình: là nguy cơ xảy ra tổn thất do trục trặc trong xử lý giao dịch hay quản lý quy trình, phát sinh từ mối quan hệ với bên bán,...

1.1.1.3. Đặc điểm của rủi ro hoạt động.

- Rủi ro hoạt động gắn với các sự kiện.
- Rủi ro hoạt động luôn thay đổi.

- Rủi ro hoạt động là loại rủi ro ẩn.
- Rủi ro hoạt động là loại rủi ro vốn có (cố hữu).

Rủi ro hoạt động không tồn tại hiện hữu, luôn thay đổi và khó nhận diện, đo lường.

1.1.1.4. Hậu quả của rủi ro hoạt động.

Rủi ro hoạt động khi đã xảy ra để lại cho ngân hàng những tổn thất lớn về tài sản. Ngân hàng có thể mất quyền thu hồi tài sản, bị giảm vốn kinh doanh, phải bồi thường,...

RRHD sẽ làm gia tăng chi phí, giảm hiệu quả kinh doanh của các ngân hàng.

1.1.2. Nguyên nhân của rủi ro hoạt động.

1.1.2.1. Tính tuân thủ của cán bộ.

- Không tuân thủ hoặc tuân thủ không đúng: quy định, quy trình nghiệp vụ của ngân hàng và các văn bản pháp luật hiện hành; Quy định, quy trình của hệ thống hỗ trợ,...
- Không chấp hành hoặc chấp hành không đúng nội quy cơ quan, hợp đồng lao động và các văn bản pháp luật đối với người lao động nơi công sở.
- Năng lực, trình độ nghiệp vụ của cán bộ không đáp ứng yêu cầu công việc.

1.1.2.2. Do quy định, quy trình nghiệp vụ.

- Sự bất cập, mâu thuẫn giữa các quy định, quy trình nghiệp vụ trong đơn vị, với các quy định của Nhà nước, của NHNN.
- Sự lỏng lẻo, mập mờ trong các quy định, quy trình nghiệp vụ.

1.1.2.3. Do hệ thống hỗ trợ.

- Rủi ro từ hệ thống công nghệ thông tin: sự lạc hậu của công nghệ và lỗi phần cứng, phần mềm, lỗi thiết bị mạng và các thiết bị liên quan, lỗi đường truyền;
- Hệ thống bảo mật không đáp ứng được yêu cầu về bảo mật thông tin khách hàng, kẻ gian xâm nhập vào chương trình để thay đổi dữ liệu, tạo ra các giao dịch ảo để lấy tiền,...
- Từ các đơn vị cung cấp dịch vụ cơ sở hạ tầng (điện, đường truyền thông)...

1.1.2.4. Do các tác động bên ngoài.

Các hành vi lừa đảo, trộm cắp, khủng bố, chiến tranh .

Các hành động cố ý phá hoại hệ thống từ bên ngoài: hacker, các xâm nhập trái phép, virus và các tấn công khác cũng làm chậm hệ thống, phá hoại dữ liệu, ngừng hoạt động.

Các sự kiện bên ngoài như thiên tai, thảm họa (động đất, bão...), hoả hoạn,....

1.2. Quản lý rủi ro hoạt động trong ngân hàng thương mại.

1.2.1. Khái niệm Quản lý rủi ro hoạt động.

Quản lý rủi ro là một quá trình liên tục cần được thực hiện ở mọi cấp độ của một tổ chức tài chính và yêu cầu bắt buộc để các tổ chức tài chính có thể đạt được các mục tiêu đề ra và duy trì khả năng tồn tại và sự minh bạch về tài chính.

Quản lý rủi ro hoạt động là quá trình xác định phạm vi, thiết lập bộ máy, cơ cấu tổ chức, các chính sách, trách nhiệm quản lý, sử dụng các nguồn lực, công cụ quản lý để nhận diện, đánh giá, đo lường, đưa ra các giải pháp nhằm phòng ngừa/giảm thiểu và giám sát/báo cáo các RRHD đã được xác định.

1.2.2. Nội dung của Quản lý rủi ro hoạt động

1.2.2.1. Nhận diện rủi ro hoạt động.

Nhận diện RRHD trong NHTM được thực hiện thông qua 7 nhóm dấu hiệu sau:

- Nhóm dấu hiệu rủi ro liên quan đến mô hình tổ chức, cán bộ và an toàn nơi làm việc: Các sai phạm trong việc sắp xếp, qui hoạch, bổ nhiệm, luân chuyển cán bộ,...
- Nhóm dấu hiệu rủi ro liên quan đến chính sách, quy định nội bộ: sự chồng chéo, hoặc không thể thực hiện, chưa đúng với quy định của pháp luật hiện hành,...
- Nhóm dấu hiệu rủi ro liên quan đến gian lận nội bộ: như cán bộ tự thực hiện hoặc cấu kết với khách hàng; giữa các cán bộ, giữa các bộ phận,...
- Nhóm dấu hiệu rủi ro liên quan đến gian lận bên ngoài: các hành vi cung cấp thông tin sai sự thật, làm giả hồ sơ, ...
- Nhóm dấu hiệu rủi ro tác nghiệp liên quan đến quá trình xử lý công việc: Thực hiện nghiệp vụ không được ủy quyền, vượt thẩm quyền; kiểm soát không chặt chẽ,...
- Nhóm dấu hiệu rủi ro liên quan đến hệ thống công nghệ thông tin: Các sai sót, sự cố của hệ thống công nghệ thông tin,...
- Nhóm dấu hiệu rủi ro liên quan đến thiệt hại tài sản: Phá hoại, khủng bố; động đất, bão lũ, hoả hoạn,....

1.2.2.2. Đo lường rủi ro hoạt động

Các phương pháp đo lường được sử dụng bao gồm:

Phương pháp định tính: Phương pháp đo lường định tính là việc phân tích đánh giá, nhận xét chủ quan của mỗi NHTM về mức độ tốt - xấu, lớn - nhỏ; tính nghiêm trọng của các dấu hiệu rủi ro đã được xác định thông qua ma trận RRHD. Phương pháp này dùng để đo lường các rủi ro liên quan đến mô hình tổ chức, cán bộ và an toàn nơi làm việc; liên quan đến chính sách và các quy trình nội bộ.

Phương pháp đo lường định lượng: thông qua ước lượng vốn yêu cầu tối thiểu cho rủi ro hoạt động. Phương pháp đo lường định lượng là việc đánh giá bằng số liệu cụ thể về mức độ rủi ro (xác suất xảy ra), tổn thất cụ thể của từng loại dấu hiệu rủi ro đã được xác định. Phương pháp này chủ yếu dựa vào số liệu thống kê của ngân hàng và được sử dụng để đo lường rủi ro hoạt động liên quan đến các lĩnh vực như hệ thống thông tin,.....

1.2.2.3. Xây dựng và thực hiện kế hoạch phòng ngừa, giảm thiểu rủi ro hoạt động.

Nội dung của phương án phòng ngừa, giảm thiểu rủi ro gồm:

- Sửa đổi, bổ sung chính sách, quy định, quy trình nghiệp vụ cho phù hợp.
- Tăng cường kiểm tra, kiểm soát chặt chẽ việc tuân thủ.
- Kế hoạch đào tạo hoặc tập huấn nghiệp vụ cho cán bộ.
- Kế hoạch sửa chữa, khắc phục các sai sót.
- Các hành động phòng tránh rủi ro hoặc dừng hoạt động có thể gây ra rủi ro.
- Xây dựng kịch bản và thực hiện diễn tập Stress Testing, ...
- Rà soát, chỉnh sửa, ban hành bổ sung các chế tài xử lý.
- Mua bảo hiểm hoặc thực hiện các biện pháp khác để giảm thiểu rủi ro.
- Kế hoạch phân bổ vốn để phòng ngừa rủi ro hoạt động.

1.2.2.4. Theo dõi, giám sát, kiểm tra và báo cáo

- Theo dõi xu hướng biến động RRHD bằng việc thiết lập hạn mức giao dịch
- Kiểm soát việc triển khai chính sách, quy trình,... liên quan đến QLRR hoạt động;
- Thiết lập và duy trì hệ thống báo cáo QLRR hoạt động.

1.2.3. Quy trình quản lý rủi ro hoạt động

1.2.3.1. Tự đánh giá rủi ro và kiểm soát.

Tự đánh giá rủi ro và kiểm soát là quá trình kiểm tra, đánh giá danh mục rủi ro hoạt động. Mục tiêu nhằm đánh giá tốt hơn khả năng chấp nhận rủi ro đã được phát hiện; Xây dựng các biện pháp kiểm soát thay thế hiệu quả hơn đối với các rủi ro không thể chấp nhận.

1.2.3.2. Báo cáo dấu hiệu rủi ro

Báo cáo dấu hiệu rủi ro là một bản báo cáo do các bộ phận kinh doanh lập theo quy định, bao gồm các lỗi tổn thất tính theo từng mảng kinh doanh, các biện pháp giảm nhẹ,...

Báo cáo dấu hiệu rủi ro hỗ trợ cho Ban lãnh đạo của Ngân hàng đưa ra các quyết định khi rủi ro có xu hướng vượt qua ngưỡng đã được thống nhất để giảm nhẹ rủi ro.

1.2.3.3. Báo cáo sự cố rủi ro hoạt động.

Báo cáo sự cố RRHĐ là công cụ nhằm xây dựng bộ dữ liệu về những sự kiện xảy ra trong quá trình hoạt động do yếu tố con người, sự yếu kém trong hệ thống công nghệ thông tin, sự sơ hở yếu kém trong các quy định nội bộ,...

1.2.3.4. Theo dõi những hành động khắc phục các vấn đề ghi nhận của kiểm toán.

Công cụ này được thực hiện thông qua các đợt phúc tra hoặc các báo cáo tiến độ khắc phục sau kiểm toán theo qui định.

1.2.3.5. Phân bổ vốn cho quản lý rủi ro hoạt động.

Vốn cho RRHĐ được xác định theo ba phương pháp theo thứ tự gia tăng dần về mức độ phức tạp và sự nhạy cảm với rủi ro: (i) Phương pháp Chỉ số Cơ bản; (ii) Phương pháp Chuẩn hoá; và (iii) Phương pháp Đo lường Tiên tiến (AMA). Tùy theo đặc điểm hoạt động của ngân hàng mà Cơ quan quản lý ngân hàng sẽ đưa ra những điều kiện áp dụng phù hợp.

1.2.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác quản lý rủi ro hoạt động của NHTM.

1.2.4.1. Nhân tố bên trong

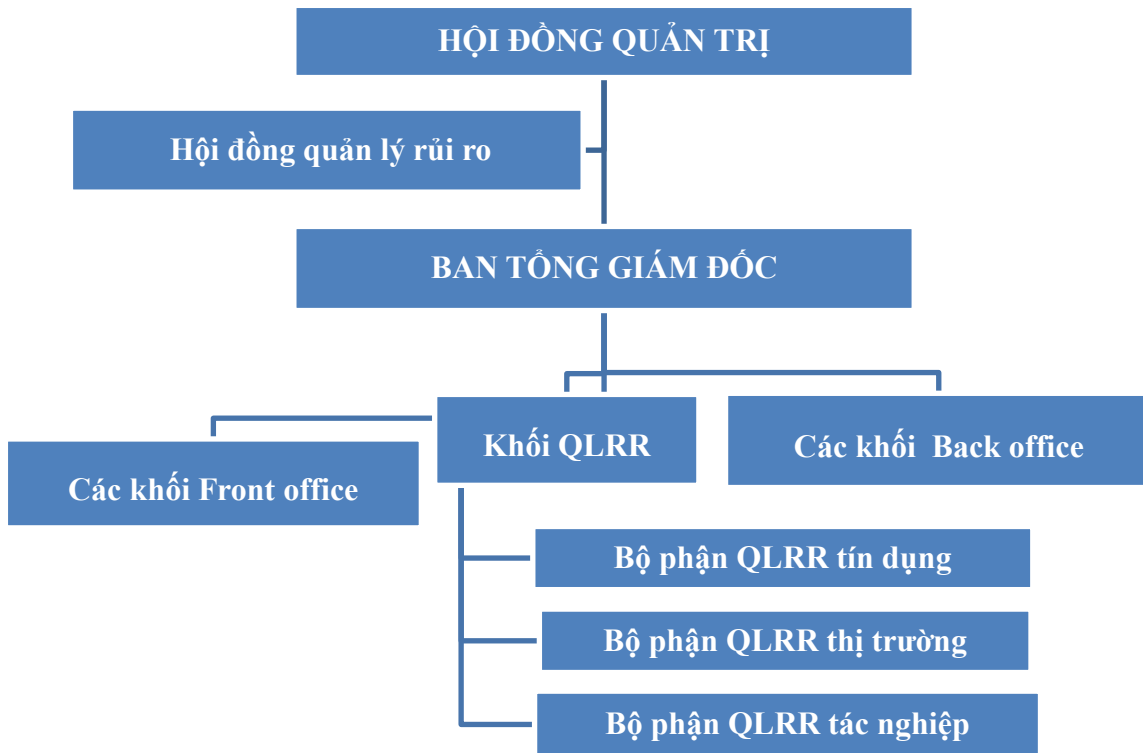
- Chiến lược, tầm nhìn của Ban lãnh đạo đối với công tác QLRR hoạt động
- Thái độ của Ban lãnh đạo, cán bộ trong quá trình thực hiện.
- Trình độ nguồn nhân lực trong hệ thống

1.2.4.2. Nhân tố bên ngoài

- Sự ổn định của xã hội, phát triển bền vững của nền kinh tế
- Hành lang pháp lý: Các quy định của Quốc hội, Chính phủ, Ngân hàng Nhà nước,...
- Trình độ công nghệ
- Hiệp ước Basel: Basel II yêu cầu các quốc gia phải hoạt động một cách minh bạch hơn, đảm bảo vốn phòng ngừa cho nhiều loại rủi ro
- Khách hàng: nhận diện giữa khách hàng và tội phạm

1.2.5. Tổ chức bộ máy quản lý rủi ro hoạt động.

Mô hình chung bộ máy QLRR hoạt động của các ngân hàng theo hình 1.1



Hình 1.1: Bộ máy QLRR hoạt động tổng quát

Các bộ phận trong tổ chức có chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn cụ thể.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 1

Rủi ro hoạt động không phải là một vấn đề mới, nó tồn tại song hành cùng với hoạt động kinh doanh của NHTM. QLRR hoạt động là quá trình tiến hành các biện pháp để nhận diện, đo lường, xây dựng và thực hiện kế hoạch phòng ngừa; giám sát, kiểm soát rủi ro nhằm giảm thiểu tổn thất cho Ngân hàng. Việc đưa ra các cơ sở lý luận chung về rủi ro hoạt động của các ngân hàng thương mại là hết sức cần thiết và là cơ sở để đánh giá thực trạng công tác quản lý rủi ro hoạt động tại BIDV từ đó giúp BIDV có được mô hình và phương pháp QLRR hoạt động tốt nhất, theo thông lệ

Chương 2: THỰC TRẠNG QUẢN LÝ RỦI RO HOẠT ĐỘNG TẠI NGÂN HÀNG TMCP ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN VIỆT NAM

2.1. Tổng quan chung về Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam.

2.1.1. Lịch sử phát triển.

- Ngày thành lập: 26/04/1957. Tên gọi: Ngân hàng kiến thiết Việt nam trực thuộc Bộ Tài chính. Nhiệm vụ chủ yếu: thực hiện cấp phát, quản lý vốn kiến thiết từ ngân sách.

- Ngày 24/6/1981 đổi tên thành Ngân hàng Đầu tư và Xây dựng Việt Nam trực thuộc Ngân hàng Nhà nước Việt Nam. Nhiệm vụ: cấp phát, cho vay và quản lý vốn đầu tư.

- Ngày 14/11/1990 đổi tên thành Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam (BIDV). Nhiệm vụ: Nhận vốn ngân sách để cho vay các dự án thuộc chỉ tiêu kế hoạch nhà nước; Huy động các nguồn vốn trung dài hạn để cho vay đầu tư phát triển.

- Ngày 18/11/1994, BIDV chuyển sang hoạt động theo mô hình NHTM, hoạt động kinh doanh đa chức năng của một NHTM, bên cạnh nhiệm vụ phục vụ cho đầu tư phát triển.

Ngày 27/4/2012, BIDV hoạt động theo mô hình Ngân hàng TMCP, nhà nước chiếm cổ phần chi phối

Ngày 25/4/2015, BIDV nhận sáp nhập Ngân hàng TMCP phát triển nhà đồng bằng sông Cửu Long (MHB) theo đề án tái cấu trúc các TCTD của Chính Phủ.

Logo và Slogan



Trụ sở chính: Tháp BIDV số 35 Phố Hàng Vôi, phường Lý Thái Tổ, quận Hoàn Kiếm, thành phố Hà Nội.

2.1.2. Chức năng và nhiệm vụ của Ngân hàng TMCP ĐT&PT Việt Nam.

Chức năng, nhiệm vụ chính của BIDV được quy định bao gồm:

2.1.2.1. Hoạt động ngân hàng:

- Huy động vốn; Hoạt động tín dụng; Dịch vụ thanh toán và ngân quỹ.
- Các hoạt động kinh doanh dịch vụ NHTM khác.

2.1.2.2. Hoạt động kinh doanh bảo hiểm

- Bảo hiểm nhân thọ; Bảo hiểm phi nhân thọ;

- Tái bảo hiểm; và các dịch vụ bảo hiểm khác theo quy định của Pháp luật

2.1.2.3. Các hoạt động khác:

- Góp vốn, mua cổ phần, hoặc ủy thác cho các tổ chức, cá nhân khác thực hiện góp vốn,...bằng vốn điều lệ và quỹ dự trữ; Thành lập công ty quản lý nợ và khai thác tài sản;

Hiện nay BIDV đang hoạt động theo mô hình như một Tập đoàn Tài chính, gồm ngân hàng thương mại, chứng khoán, đầu tư tài chính, bảo hiểm, cho thuê tài chính, quản lý quỹ....Tại thời điểm 31/12/2015, BIDV gồm có 182 Chi nhánh, 799 Phòng giao dịch/quỹ tiết kiệm, 06 công ty con, 06 công ty liên doanh; 1.823 máy ATM, 25.432 máy POS.

2.1.3. Tình hình hoạt động kinh doanh của BIDV giai đoạn 2013 – 2015.

- Huy động vốn hoàn thành 117%;
- Dư nợ tín dụng hoàn thành 118%;
- Bán lẻ hoàn thành 141%;
- Tất cả các chỉ tiêu cơ cấu, chất lượng hoạt động đều đáp ứng.

BIDV thiết lập quan hệ đại lý với trên 1.700 định chế tài chính tại 122 quốc gia, hiện diện thương mại tại 06 quốc gia: Lào, Campuchia, Myanmar, Séc, Nga, Đài Loan.

Một số chỉ tiêu chính về tình hình kinh doanh của BIDV từ 2013-2015 xem biểu 2.1:

Biểu 2.1: Một số chỉ tiêu chính của BIDV giai đoạn 2013 – 2015

Đơn vị: tỷ đồng; %

TT	Chỉ tiêu	2013	2014		2015	
			Thực hiện	% tăng trưởng	Thực hiện	% tăng trưởng
I	Các chỉ tiêu qui mô					
1	Tổng tài sản	548.386	650.340	18.60%	850.670	30.80%
2	Huy động vốn cuối kỳ	416.726	501.909	20.40%	658.701	34.70%
3	Dư nợ tín dụng sau khi trừ trích lập DPRR	384.890	439.070	14.08%	598.434	34.58%
4	Vốn chủ sở hữu	32.039	33.271	3.85%	42.335	27.24%
5	Số lượng chi nhánh và phòng giao dịch	630	711	81	981	160
II	Nhóm chỉ tiêu chất lượng					
1	Tỷ lệ nợ xấu	2.37%	2.03%	-0.34%	1.68%	-0.35%
2	Tỷ lệ nợ nhóm 2	6.79%	4.34%	-2.45%	2.93%	-1.41%
III	Các chỉ tiêu hiệu quả					
1	Tổng thu nhập từ hoạt động	19.209	21.907		24.712	12.80%
2	Chi phí hoạt động	-7.436	-8.624		-11.087	

3	Chi phí dự phòng rủi ro	-6.483	-6.986		-5.676	
4	Lợi nhuận trước thuế	5.290	6.297		7.473	18.70%
5	Lợi nhuận sau thuế	4.051	4.986		6.377	27.90%
6	Lợi nhuận sau thuế/Tổng tài sản bình quân (ROA)	0.78%	0.83%		0.79%	
7	Lợi nhuận sau thuế/Vốn chủ sở hữu bình quân(ROE)	13.80%	15.27%		15.50%	
8	Tỷ lệ an toàn vốn (CAR)	10.23%	>9.00%		>9.00%	

(Nguồn: Tổng hợp từ Báo cáo thường niên các năm 2013, 2014 và 2015 của BIDV)

Tại thời điểm 31/12/2015:

- Tổng tài sản của BIDV đạt 850.670 tỷ đồng, tăng là 30,8 % so với 2014;
- Về hoạt động tín dụng: đạt 598.434 tỷ đồng, dư nợ ngắn hạn chiếm 56.95% trong tổng dư nợ vay, dư nợ trung hạn chiếm 13.65%, còn lại là dư nợ dài hạn.
- Về công tác huy động vốn: đạt 658.701 tỷ đồng. Trong đó, tiền gửi của khách hàng là 564.583 tỷ đồng, chiếm 85.71%, huy động vốn dân cư đạt trên 310.224 tỷ đồng.
- Hoạt động dịch vụ: Thu dịch vụ ròng đạt 2.337 tỷ đồng, tăng trên 30% so với năm trước. Nếu bao gồm cả thu dịch vụ bảo lãnh thì thu dịch vụ ròng đạt 3.620 tỷ đồng.
- Các chỉ tiêu phản ánh chất lượng hoạt động: Tỷ lệ nợ xấu là 1.68% tổng dư nợ, nợ nhóm 2 chiếm 2.93% tổng dư nợ.
- Các chỉ tiêu về hiệu quả kinh doanh ROA, ROE và hệ số an toàn vốn CAR tiếp tục được cải thiện và đạt được theo mức thông lệ quốc tế, cụ thể xem biểu 2.2

Biểu 2.2: Một số chỉ tiêu hoạt động của các NHTM năm 2014 và của BIDV 2013-2015

Đơn vị: %

Chỉ tiêu	ROA	ROE	CAR	Tỷ lệ vốn ngắn hạn cho vay TDH
Ngân hàng TMCP nhà nước	0.59	8.20	9.40	25.02
Trong đó của BIDV:				
- Năm 2013	0.78	13.80	10.23	28.80
- Năm 2014	0.83	15.27	9.16	28.80
- Năm 2015	0.79	15.50	9.20	37.55
Ngân hàng TMCP	0.46	5.60	12.07	21.35
Ngân hàng LD, nước ngoài	0.71	4.29	30.78	-4.45
Toàn hệ thống ngân hàng	0.57	6.43	12.75	20.15

(Nguồn: Báo cáo thường niên năm 2014 của NHNN Việt Nam và năm 2013, năm 2014 và năm 2015 của BIDV)

Các chỉ tiêu phản ánh hiệu quả hoạt động năm 2014 và năm 2015 của BIDV

đều đạt yêu cầu của NHNN, cao hơn các Ngân hàng TMCP nhà nước và toàn hệ thống; chỉ tiêu an toàn vốn còn thấp, tỷ lệ sử dụng vốn ngắn hạn cho vay trung dài hạn cao.

BIDV đã thực hiện sáp nhập thành công Ngân hàng MHB và đã hoạt động ổn định. Tổng số cán bộ tại thời điểm 31/12/2015 là 23.854 người. Cơ cấu lao động của BIDV tại các thời điểm cuối năm của 03 năm gần đây xem biểu 2.3:

Biểu 2.3: Cơ cấu lao động năm 2013 - 2015

Tiêu chí	Năm 2013		Năm 2014		Năm 2015	
	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ
Theo cấp bậc chức vụ	18.231	100%	19.130	100%	23.854	100%
<i>Ban lãnh đạo</i>	28	0.15%	28	0.15%	31	0.13%
<i>Lãnh đạo cấp đơn vị</i>	560	3.07%	670	3.50%	990	4.20%
<i>Lãnh đạo cấp phòng</i>	4.215	23.12%	4.305	22.50%	5.736	24.00%
<i>Cán bộ</i>	13.428	73.66%	14.097	73.85%	17.097	71.60%
Theo trình độ chuyên môn	18.231	100%	19.130	100%	23.854	100%
<i>Từ đại học trở lên</i>	15.696	86.10%	16.728	87.44%	21.268	89.20%
<i>Cao đẳng</i>	517	2.84%	522	2.73%	666	2.80%
<i>Trung cấp, khác</i>	2.018	11.06%	1.880	9.83%	1.920	8.10%
Theo độ tuổi	18.231	100%	19.130	100%	23.854	100%
<i>Dưới 30 tuổi</i>	6.044	33.15%	6.221	32.52%	7.991	33.50%
<i>Từ trên 30 đến 40 tuổi</i>	8.930	48.98%	9.249	48.35%	11.254	47.20%
<i>Từ trên 40 tuổi đến 50 tuổi</i>	2.545	13.96%	2.668	13.95%	3.299	13.80%
<i>Từ 50 tuổi đến 60 tuổi</i>	712	3.91%	590	5.18%	1.310	5.50%

[Nguồn: Báo cáo thường niên năm 2013, năm 2014 và năm 2015 của BIDV]

Lao động có trình độ đại học trở lên chiếm 89,2%, độ tuổi dưới 40 chiếm 80.68%.

2.2. Thực trạng rủi ro hoạt động tại BIDV thời gian qua.

2.2.1. Phân tích thực trạng rủi ro hoạt động của BIDV.

Tại BIDV xuất hiện hầu hết 7 nhóm dấu hiệu đã nêu tại chương 1, cụ thể:

2.2.1.1. Các hành vi gian lận và tội phạm nội bộ.

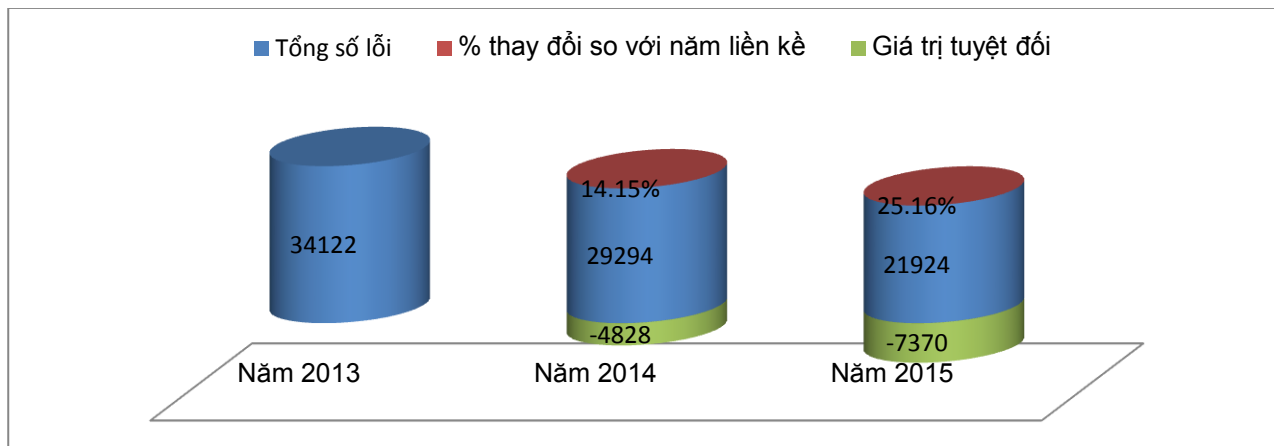
Các hành vi gian lận thường liên quan đến các cán bộ tác nghiệp của các nghiệp vụ tín dụng, thanh toán, kho quỹ, thay đổi dữ liệu, tạo các giao dịch giả. Ví dụ: Cán bộ Chi nhánh BIDV Daklak đã làm giả hồ sơ vay vốn của khách hàng, giả mạo chữ ký của người có thẩm quyền để rút tiền vay với số tiền là hơn 9 tỷ đồng.

2.2.1.2. Các hành vi gian lận và tội phạm bên ngoài.

Rủi ro liên quan đến yếu tố bên ngoài xảy ra ở nghiệp vụ tín dụng, nghiệp vụ thẻ và máy ATM, nghiệp vụ ngân quỹ. Ví dụ: tại BIDV Cần Thơ có hiện tượng khách hàng cắt tiền thật, can dán thành tiền rách nát với số lượng lớn,...gây thất thoát số tiền 2,6 tỷ đồng,...

2.2.1.3. Dấu hiệu rủi ro liên quan đến sai sót trong tác nghiệp của cán bộ

Rủi ro liên quan đến các sai sót trong tác nghiệp của cán bộ là loại rủi ro lớn nhất và có nguy cơ tổn thất cao trong các loại rủi ro. Tình hình số lỗi hàng năm xem hình 2.3



Hình 2.3: Tổng hợp số lỗi hàng năm

(Nguồn: Báo cáo thực trạng RRHD năm 2013, năm 2014 và năm 2015 của BIDV)

- Sai sót trong Huy động vốn: mở tài khoản khi hồ sơ của khách hàng chưa đủ thông tin; chưa quét hình ảnh, mẫu dấu, chữ ký của khách hàng,...

- Sai sót trong nghiệp vụ Thông tin khách hàng: sử dụng sai mẫu, một khách hàng có thể mở nhiều CIF, sử dụng không đúng CMND ,... năm 2015 là 920 lỗi (chiếm 4.20%).

- Sai sót trong nghiệp vụ Chuyển tiền: tính và thu phí sai quy định là 514 trường hợp; Xử lý lệnh chuyển tiền đi không phù hợp với chỉ dẫn thanh toán là 118 trường hợp.

- Sai sót trong nghiệp vụ thẻ, POS và máy ATM: sử dụng thẻ giả để rút tiền, không thực hiện đầy quyết toán với tổ chức thẻ, lỗi đường truyền, không đóng được lô,...

- Sai sót trong nghiệp vụ kho quỹ: thực hiện, phê duyệt vượt hạn mức, lệch số liệu giữa tiền mặt của GDV và trên báo cáo,.... Tổng số lỗi phát sinh trong năm 2015 là 756 lỗi.

- Sai sót trong nghiệp vụ luân chuyển chứng từ hạch toán kế toán (Kế toán hậu kiểm): Năm 2015 xảy ra 3.878 trường hợp/ lỗi, trong đó nộp thiếu chứng từ là 295 trường hợp; thiếu chữ ký của giao dịch viên/ kiểm soát/ dấu trên chứng từ 242 trường hợp,...

- Sai sót trong nghiệp vụ Tín dụng, bảo lãnh: không tuân thủ quy chế điều hành của Trụ sở chính, sai sót trong giải ngân, thu nợ, kiểm tra mục đích sử dụng vốn vay,...

- Sai sót trong nghiệp vụ Điện toán: quên hoặc đóng mở User, password,....

Tổng số lỗi năm 2015 là 279 lỗi, chiếm 1.27% lỗi.

2.2.1.4. Rủi ro liên quan đến hệ thống công nghệ thông tin.

Biểu 2.4: Thống kê các dấu hiệu rủi ro liên quan đến hệ thống công nghệ thông tin 2013 - 2015

Chỉ tiêu	Năm 2013	Năm 2014		Năm 2015	
		Số tuyệt đối	+/- so với năm trước	Số tuyệt đối	+/- so với năm trước
Số lần bị sự cố máy tính PC/năm	2.382	2.131	-11%	1.215	-43%
Số lần bị lỗi, hỏng phần mềm	1.517	1.451	-4%	703	-48%
Số lần ngừng hoạt động của các máy ATM	1.766	1.320	-25%	867	-34%
Kiểm quỹ sai lệch giữa báo cáo ATM và thực tế	821	567	-31%	412	-28%
Xảy ra sự cố phần mềm máy ATM	89	78	-12%	50	-36%
Số giờ gián đoạn truyền thông tại chi nhánh	1.125	1.077	-4%	809	-25%

(Nguồn: Báo cáo dấu hiệu rủi ro và sự cố năm 2013, 2014, 2015 của BIDV)

2.2.1.5. Thực trạng dấu hiệu rủi ro liên quan đến mô hình tổ chức

Bao gồm các dấu hiệu liên quan đến Tuyển dụng, bổ nhiệm, luân chuyển cán bộ,... không đúng qui định. Chi tiết xem biểu 2.5

Biểu 2.5: Dấu hiệu rủi ro liên quan đến mô hình tổ chức

Đơn vị: dấu hiệu/%

Chỉ tiêu	Năm 2013		Năm 2014		Năm 2015	
	Tần suất	+/- (%)	Tần suất	+/- (%)	Tần suất	+/- (%)
1. Luân chuyển cán bộ	394	35	428	8.6	183	-57
2. Bổ nhiệm cán bộ còn nợ tiêu chuẩn	187	-36	128	-31	97	-24
3. Cán bộ mới chưa được đào tạo kịp thời	833	-5.2	744	-10.7	570	-23
4. Chấm dứt hợp đồng lao động	157	-10.3	116	-26.1	653	+463

(Nguồn: Báo cáo dấu hiệu và sự cố rủi ro tác nghiệp của BIDV từ năm 2013- 2015)

2.2.2. Hậu quả rủi ro hoạt động.

Các sự cố RRHD xảy ra đã gây ra những tổn thất về tài sản.. Giá trị tổn thất do sự cố rủi ro gây ra được tổng hợp tại biểu 2.6

Biểu 2.6: Giá trị tổn thất rủi ro tác nghiệp của BIDV2013 - 2015

Đơn vị: Trđ

Năm	Mảng nghiệp vụ	Số lượng sự cố	Giá trị tổn thất danh nghĩa	Chi phí phục hồi	Bảo hiểm	Khách hàng hoàn trả	Cán bộ bù đắp	Giá trị tổn thất thực tế
2013	Thẻ	8	7,5					7,5
	Tín dụng	18	9.009				4.500	4.509,0
	Dịch vụ khách hàng	5	96,2			84,1	11,4	630
	Tổng	31	9.103,8			84,1	11,4	4.517,0
2014	Thẻ	16	48,4				45	5,2
	Dịch vụ khách hàng	9	5.738			2.125	3.542	71,8
	Tổng	25	5.786,4			2.125	3.587	9.823
2015	Thẻ	8	1.523	16,3	500			1.023
	Tiền gửi	4	103,2			103,2		0
	Tín dụng	9	8.727				3.425	5.302
	Tổng	21	10.353	16,3	500	103.2		6.325

(Nguồn: Báo cáo dấu hiệu và sự cố rủi ro tác nghiệp BIDV năm 2013, 2014, 2015)

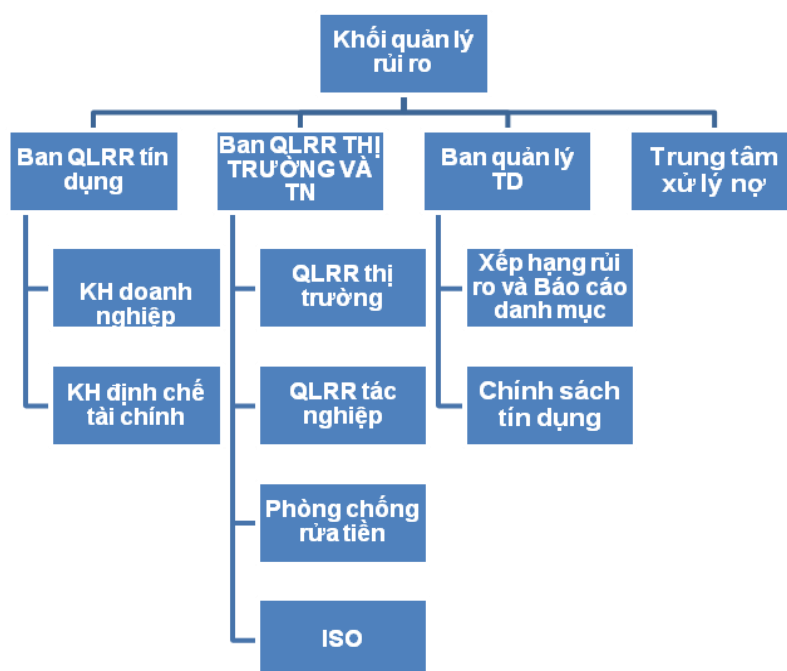
2.2.3. Nguyên nhân của rủi ro hoạt động.

Các nguyên nhân của rủi ro hoạt động: do cán bộ không tuân thủ quy trình nghiệp vụ; do cán bộ thoái hoá biến chất, do khách hàng lừa dối, do hệ thống công nghệ thông tin.

2.3. Thực trạng công tác quản lý rủi ro hoạt động của Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam.

2.3.1. Tổ chức bộ máy QLRR hoạt động.

- Mô hình tổ chức bộ máy QLRR tại Trụ sở chính hiện nay



Hình 2.4: Mô hình tổ chức bộ máy QLRR tại Trụ sở chính của BIDV

2.3.2. Nội dung công tác quản lý rủi ro hoạt động tại BIDV.

Nội dung của công tác QLRR hoạt động hiện hành của BIDV được quy định như sau:

2.3.2.1 Xác định rủi ro

Quá trình xác định rủi ro bao gồm 4 nội dung:

- Xác định dấu hiệu rủi ro tác nghiệp;
- Xác định các sự cố rủi ro tác nghiệp;
- Xác định các giao dịch nghi ngờ, bất thường;
- Xác định rủi ro đối với sản phẩm mới

2.3.2.2. Đo lường rủi ro:

Tại BIDV, đo lường rủi ro bằng hai phương pháp: Phương pháp đo lường định tính và Phương pháp đo lường định lượng.

2.3.2.3. Giảm nhẹ rủi ro tác nghiệp.

Sau khi đã xác định và đo lường được từng loại rủi ro, tiến hành tổng hợp loại RRHĐ. Đối với rủi ro có thể chấp nhận được: đưa ra các biện pháp để giảm thiểu rủi ro; Đối với rủi ro không thể chấp nhận được: đưa ra các biện pháp phòng ngừa, giảm thiểu rủi ro

2.3.2.4. Giám sát rủi ro tác nghiệp.

Trưởng các đơn vị là người trực tiếp thực hiện giám sát quá trình quản lý RRHĐ.

2.3.3. Quy trình công tác.

Để thực hiện QLRR hoạt động một cách thống nhất trong toàn hệ thống, BIDV đã xây dựng và ban hành các quy trình tự gồm các nội dung:

2.3.3.1. Báo cáo tự đánh giá rủi ro và kiểm soát (RCSA):

Quy trình báo cáo tự đánh giá rủi ro và kiểm soát gồm 05 bước: XD điểm rủi ro nội tại và nhận diện rủi ro hoạt động, Xác định điểm rủi ro tổng thể, Xác định các biện pháp kiểm soát, Xác định điểm rủi ro thuần, Tổng hợp và báo cáo.

2.3.3.2. Báo cáo dấu hiệu rủi ro chính (KPI):

Dấu hiệu rủi ro chính KPI là chỉ số nhằm cảnh báo nguy cơ xảy ra RRHD khi được xem xét trên một khía cạnh cụ thể. Quy trình Báo cáo gồm 03 bước: Xây dựng bộ dấu hiệu rủi ro, thiết lập hạn mức cảnh báo, báo cáo.

2.3.3.3. Báo cáo sự cố rủi ro hoạt động:

Báo cáo sự cố rủi ro hoạt động gồm: Phát hiện sự cố: XD mức độ sự cố, nguyên nhân và giải pháp khắc phục; Thông hợp báo cáo; Lập hồ sơ; Xử lý, khắc phục; Theo dõi, giám sát và Đóng sự cố.

2.3.3.4. Báo cáo sai, lỗi:

Báo cáo sai, lỗi thực hiện theo các bước: Báo cáo GDNNBT; Thực hiện kiểm tra, rà soát các giao dịch nghi ngờ; Báo cáo kết quả rà soát và Xử lý trách nhiệm.

2.3.3.5. Báo cáo ma trận rủi ro hoạt động:

Các sai, lỗi được chia thành 03 nhóm mức độ rủi ro: Rủi ro cao (được đánh dấu màu đỏ, có điểm rủi ro từ 4 -5); Rủi ro trung bình (được đánh dấu màu vàng, có điểm rủi ro từ 2 – 4); Rủi ro thấp (được đánh dấu màu xanh, có điểm rủi ro dưới 2). Báo cáo Ma trận rủi ro toàn hệ thống cho tất cả các nghiệp vụ xem tại Bảng 2.1

Bảng 2.1: Ma trận rủi ro đối với các mặt nghiệp vụ

TT	Nghiệp vụ	Năm 2013			Năm 2014			Năm 2015		
		Khả năng xảy ra	Mức độ ảnh hưởng	Tổng cộng	Khả năng xảy ra	Mức độ ảnh hưởng	Tổng cộng	Khả năng xảy ra	Mức độ ảnh hưởng	Tổng cộng
1	Chuyển tiền	3	4	7	3	3	6	2	2	4
2	CIF	3	3	6	2	3	5	3	2	5
3	Điện toán	3	2	5	3	3	6	3	2	5
4	Hệ thống ATM	2	3	5	3	3	6	3	3	6
5	Huy động vốn	3	3	6	3	4	7	3	3	6

6	Luân chuyển chứng từ	3	2	5	3	4	7	3	3	6
7	Ngân quỹ	2	3	5	2	4	6	2	3	5
8	Thanh toán quốc tế	3	2	5	1	3	4	1	2	3
9	Tín dụng, Bảo lãnh	3	4	7	2	4	6	3	4	7
10	Tổ chức cán bộ	3	2	5	2	3	5	2	2	4
11	Kiểm tra nội bộ				1	3	4	1	2	3
12	Kinh doanh ngoại tệ				1	3	4	1	3	4
13	Quản lý rủi ro				1	1	2	1	2	3
14	Tài Chính				1	3	4	1	2	3

(Nguồn: Báo cáo ma trận rủi ro hoạt động năm 2013 -2015)

2.3.3.6. Báo cáo tự đánh giá kiểm soát (CSA)

Là quá trình tự kiểm tra và đánh giá sự phù hợp, hiệu lực của các biện pháp kiểm soát đang được triển khai. Quy trình báo cáo này gồm 02 bước: Xây dựng danh mục các biện pháp kiểm soát chính và Tự đánh giá, tổng hợp báo cáo.

2.3.3.7. Quản lý rủi ro đối với sản phẩm mới, thị trường mới:

Báo cáo thẩm định rủi ro đối với sản phẩm mới thường đề cập các nội dung: nhận định về những loại rủi ro có thể phát sinh khi thực hiện cung cấp sản phẩm mới; Xác định giới hạn rủi ro có thể chấp nhận được khi tiến hành cung cấp sản phẩm mới,...

2.3.3.8. Vốn yêu cầu tối thiểu cho rủi ro hoạt động

Vốn yêu cầu tối thiểu cho rủi ro hoạt động là một cấu phần để xác định hệ số an toàn vốn tối thiểu (CAR) của BIDV và được tính theo một trong ba phương pháp: chỉ số cơ bản (BIA), chuẩn hóa (TSA) và đo lường tiên tiến (AMA).

2.3.3.9. Sử dụng các công cụ bảo hiểm

Công cụ bảo hiểm được sử dụng để chuyển giao, giảm thiểu rủi ro, là một biện pháp bổ sung để QLRR hoạt động có hiệu quả.

2.4. Đánh giá chung về công tác quản lý rủi ro hoạt động tại BIDV.

2.4.1. Kết quả đạt được.

Sau 8 năm triển khai công tác QLRR hoạt động, BIDV đã đạt được một số kết quả:

- Những phương pháp BIDV đang sử dụng để QLRR hoạt động là đúng hướng theo thông lệ tốt nhất về QLRR.

- BIDV đã xây dựng được khung QLRR hoạt động phù hợp với thực tiễn hoạt động;

- Hàng năm BIDV đã thiết lập và công bố đầy đủ các thông tin về Khẩu vị rủi ro.

- BIDV đã xây dựng chương trình thu thập dữ liệu về các tổn thất, sai sót tác nghiệp.
- BIDV đã xây dựng được kho dữ liệu về tổn thất trong lịch sử hoạt động .
- Thực hiện mua bảo hiểm rủi ro.
- Bộ phận phụ trách công tác QLRR phần lớn lãnh đạo, cán bộ được trang bị đầy đủ kiến thức QLRR cơ bản.
- Đã ban hành quy chế, qui định trong công tác quản lý cán bộ tham gia quản lý hệ thống thông tin, Quy chế quản lý hạ tầng công nghệ thông tin, ...

2.4.2. Hạn chế và nguyên nhân.

2.4.2.1. Hạn chế:

- Công tác QLRR hoạt động của BIDV mới hướng đến được yêu cầu về tuân thủ nhiều hơn là việc tạo ra giá trị cho doanh nghiệp.
- Mô hình tổ chức chưa đáp ứng được yêu cầu ngày càng cao của công tác QLRR hoạt động.
- Văn hoá rủi ro trong hệ thống BIDV chưa được thực hiện tốt.
- Công nghệ còn đang thô sơ, chưa phát huy được hiệu quả.
- Bộ dữ liệu dấu hiệu rủi ro và tổn thất qua các năm đang rời rạc, chưa đầy đủ, chưa có tính kế thừa cho thế hệ sau;
- Các bộ phận kiểm soát nội bộ, quản lý rủi ro, các đơn vị kinh doanh chưa có sự phối hợp trong việc phát hiện, ngăn ngừa rủi ro
- Các ngân hàng chưa có sự trao đổi trong công tác quản lý rủi ro.

2.4.2.2. Nguyên nhân.

- Do thiếu các quy định, định hướng, hướng dẫn về QLRR hoạt động của NHNN.
 - Mô hình tổ chức chưa phù hợp, còn nhiều yếu tố quản lý theo chiều ngang. Công tác tập trung hóa các hoạt động nghiệp vụ tại Trụ Sở chính còn thấp, hầu hết các Chi nhánh chủ yếu vẫn là kinh doanh hỗn hợp (bán buôn, bán lẻ), công tác QLRR vẫn tập trung nhiều vào mảng tín dụng.
 - Một bộ phận nhỏ cán bộ chưa nhận thức đầy đủ về tầm quan trọng QLRR, có khoảng cách khá xa giữa các cán bộ; công tác báo cáo rủi ro còn mang tính hình thức.
 - Chưa có sự cân đối trong công tác đầu tư giữa công nghệ phục vụ kinh doanh với công nghệ QLRR.
 - Hệ thống phần mềm lưu trữ các dữ liệu về các sai sót, tổn thất còn nhiều hạn chế, chủ yếu vẫn là lưu bản giấy.
 - Sự phối hợp, chia sẻ thông tin giữa các Ban, bộ phận còn hạn chế.
 - Do sự không nhất quán trong phương pháp tiếp cận RRHĐ của các ngân hàng, sự trao đổi hợp tác giữa các ngân hàng trong QLRR hoạt động còn nhiều hạn chế.
- Hiện nay, chưa có văn bản cụ thể nào quy định các ngân hàng phải xây dựng bộ

máy, quy định, công cụ, công nghệ và báo cáo QLRR hoạt động. Do đó, các ngân hàng chưa nhận thức được, hoặc nhận thức chưa đầy đủ sự cần thiết của hoạt động QLRR này.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 2

Công tác QLRR hoạt động tại BIDV đã từng bước được hoàn thiện về mô hình tổ chức và phương pháp đo lường, sát thông lệ quốc tế. Tuy nhiên, QLRR hoạt động tại BIDV cũng còn một số hạn chế do các nguyên nhân khách quan cũng như chủ quan. Để công tác QLRR hoạt động có hiệu quả cao, theo đúng thông lệ thì BIDV còn rất nhiều việc phải làm.

Chương 3

GIẢI PHÁP TĂNG CƯỜNG CÔNG TÁC QUẢN LÝ RỦI RO HOẠT ĐỘNG CỦA NGÂN HÀNG TMCP ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN VIỆT NAM

3.1. Định hướng của Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam

3.1.1 Định hướng phát triển chung

BIDV phấn đấu đến năm 2020 nằm trong Top 20 ngân hàng lớn nhất Đông Nam Á, Top 100 Ngân hàng lớn nhất Châu Á và Top 300 Ngân hàng lớn nhất thế giới. Các chỉ tiêu cần đạt được chi tiết xem biểu 3.1

Biểu 3.1: Chỉ tiêu định hướng hoạt động giai đoạn 2016 - 2020

TT	Chỉ tiêu	Kết quả 2015	Tăng trưởng bình quân
1	Tổng tài sản	850.670 tỷ đồng	17%/năm
2	Huy động vốn cuối kỳ	658.701 tỷ đồng	20%/năm
3	Dư nợ tín dụng cuối kỳ	598.434 tỷ đồng	20.5%/năm
4	Lợi nhuận trước thuế	7.473 tỷ đồng	19%/năm
5	Tỷ lệ nợ xấu	1.68%	≤ 3%
6	ROA	0.79%	0.8% – 0.9%
7	ROE	15.5%	≥ 15%

(Nguồn: Báo cáo thường niên năm 2015 của BIDV)

3.1.2. Định hướng về công tác quản lý rủi ro hoạt động của BIDV.

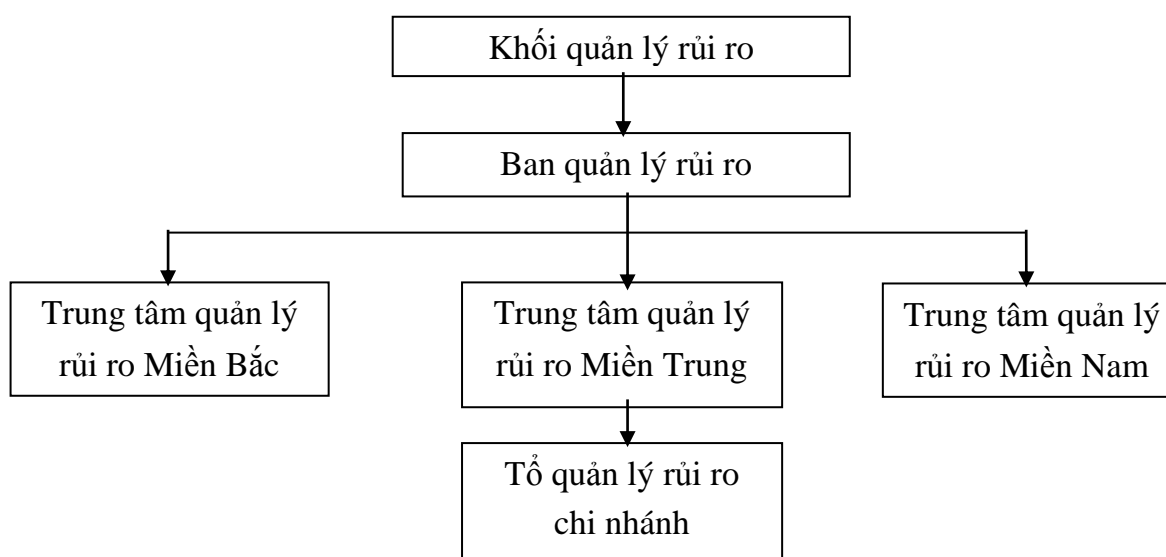
- Về mô hình tổ chức: Tiếp tục hoàn thiện mô hình QLRR hoạt động tập trung về ba vùng miền của đất nước theo khuyến nghị của tư vấn GBRW .
- Mua bảo hiểm rủi ro: Lựa chọn nhà cung cấp dịch vụ bảo hiểm có uy tín, phù hợp.
- Công tác đào tạo, quản lý cán bộ: Tăng cường công tác đào tạo cán bộ, đảm bảo 100% lãnh đạo và tối thiểu 70% cán bộ được đào tạo quản lý rủi ro nâng cao.
- Công tác QLRR hoạt động: Đưa vào áp dụng các chương trình quản lý mới như phần mềm xử lý hồ sơ tín dụng online tập trung, chương trình định hạng tín dụng mới.

3.2. Giải pháp tăng cường công tác quản lý rủi ro hoạt động của Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam.

Trên cơ sở nghiên cứu thực trạng công tác QLRR hoạt động tại BIDV tham khảo khuyến nghị của Ủy ban Basel, tác giả xin đưa ra một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả quản lý rủi ro hoạt động tại BIDV như sau:

3.2.1. Nhóm giải pháp về cơ cấu tổ chức các mặt hoạt động và bộ máy giám sát rủi ro hoạt động của BIDV.

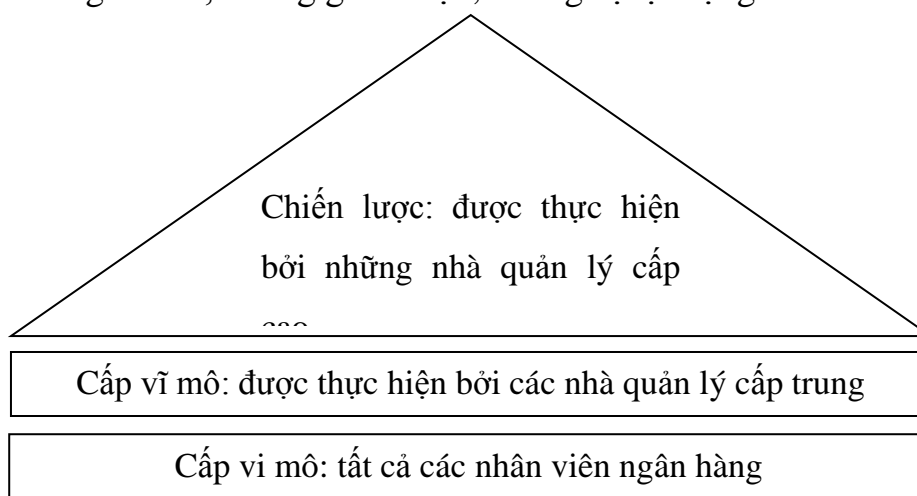
- Sắp xếp lại cơ cấu tổ chức, bộ máy quản lý: Mô hình QLRR dự kiến như sau:



Hình 3.1: Mô hình bộ máy quản lý rủi ro

3.2.2. Nhóm giải pháp về quy trình nghiệp vụ.

Các Quy trình này cần phải được tiến hành liên tục, theo một quy trình chuẩn, phải xác định rõ trách nhiệm của từng cấp quản lý, từng cán bộ trong dây chuyền để đảm bảo không bỏ sót, không gián đoạn, không bị lợi dụng.



Hình 3.2. Mô tả trách nhiệm QLRR trong quy trình QLRR hoạt động

3.2.3. Nhóm giải pháp về đào tạo nguồn nhân lực và xây dựng văn hóa QLRR tại BIDV

3.2.3.1. Đào tạo và bố trí nguồn nhân lực

Xây dựng kế hoạch đào tạo, kế hoạch khảo thí và kiểm định chất lượng đào tạo giai đoạn 2016 – 2020. Đa dạng hình thức và loại hình đào tạo: đào tạo tại chỗ, đào tạo lại, đào tạo nâng cao,... Đào tạo phải gắn với nhu cầu, sát với thực tế và có tính ứng dụng cao.

Công tác bố trí lao động và luân chuyển cán bộ cần được thực hiện nghiêm túc

3.2.3.2. Xây dựng văn hoá quản lý rủi ro

Cần có sự tham gia của tất cả các cán bộ BIDV, thành lập "Câu lạc bộ quản lý rủi ro" theo địa bàn để tạo môi trường sinh hoạt, trao đổi, học tập kinh nghiệm về công tác QLRR giữa các Chi nhánh, giữa Chi nhánh với các Ban tại Trụ sở chính và với Ban điều hành.

3.2.4. Nhóm Giải pháp về đầu tư, trang bị cơ sở vật chất hỗ trợ công tác quản lý rủi ro.

3.2.4.1 Về cơ sở vật chất

Xây dựng và hoàn thiện các tiêu chuẩn, định mức về trang bị công cụ lao động; định mức về sử dụng không gian nơi làm việc,... Rà soát thường xuyên tình trạng của cơ sở vật chất hiện đang quản lý để có kế hoạch đầu tư bổ sung, thay thế hay dự phòng đảm bảo trang bị đủ cơ sở vật chất hiện đại phục vụ cho hoạt động kinh doanh.

3.2.4.2. Về công nghệ thông tin.

Lãnh đạo BIDV cần quan tâm đầu tư hệ thống công nghệ hiện đại, đẩy mạnh nghiên cứu phát triển ứng dụng các phần mềm, giải pháp hỗ trợ nhằm phục vụ công tác quản lý rủi ro, đảm bảo công tác lưu trữ, phân tích và cảnh báo trước về rủi ro hoạt động.

3.3. Kiến nghị.

Để những giải pháp trên có thể đi vào thực tiễn, tác giả xin nêu một số kiến nghị với các Bộ ngành có liên quan, với Ngân hàng Nhà Nước và Hiệp hội ngân hàng

3.3.1. Kiến nghị, đề xuất với các Bộ ngành có liên quan

Tiếp tục đưa ra các giải pháp cơ cấu lại nền kinh tế, tập trung thúc đẩy hoạt động đầu tư, củng cố và phát triển hệ thống tài chính, thị trường chứng khoán và hệ thống ngân hàng;

3.3.2 Đối với Ngân hàng Nhà nước Việt Nam.

- Sớm ban hành các văn bản hướng dẫn liên quan đến hoạt động ngân hàng theo hướng sát với chuẩn mực quốc tế: Quy định về tỷ lệ an toàn vốn; Quy định công

tác QLRR hoạt động theo các khuyến nghị của Basel II.

- Thực hiện đúng lộ trình áp dụng Thông tư 02 về trích lập dự phòng rủi ro; Lộ trình áp dụng đầy đủ Hiệp ước Basel II đối với các Ngân hàng Việt Nam

- Tiếp tục thực hiện đề án tái cơ cấu các tổ chức tín dụng theo Nghị quyết của Chính phủ, kiên quyết xử lý các tổ chức tín dụng yếu kém.

3.3.3. Kiến nghị, đề xuất với Hiệp hội ngân hàng

Thường xuyên tổ chức những cuộc hội thảo, diễn đàn để thảo luận các vấn đề về quản lý rủi ro giữa các ngân hàng. Tăng cường công tác phản biện,...

Cầu nối liên kết mở rộng quan hệ hợp tác quốc tế giữa các Ngân hàng.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 3

Theo ý kiến của tác giả, để nâng cao hiệu quả công tác quản lý rủi ro hoạt động, BIDV cần phải nghiên cứu thực hiện đồng bộ các giải pháp như: Tiếp tục hoàn thiện mô hình tổ chức bộ máy hoạt động nghiệp vụ và bộ máy giám sát rủi ro; Hoàn thiện khung quản lý rủi ro hoạt động; Tăng cường đầu tư cho công nghệ thông tin; xây dựng văn hóa QLRR ...Quá trình triển khai các công việc này sẽ dễ dàng và thuận lợi hơn nếu có sự hỗ trợ từ phía các cơ quan quản lý như Chính phủ, Bộ tài chính, Ngân hàng Nhà nước về cơ chế, chính sách, định hướng.

KẾT LUẬN

Từ lâu, công tác quản lý rủi ro (trong đó có quản lý rủi ro hoạt động) được xem như là một chức năng nhằm thỏa mãn yêu cầu tuân thủ pháp chế và kiểm soát nội bộ. Dưới góc nhìn này, rủi ro được xem như là “điều không mong muốn nhưng phải chấp nhận” trong kinh doanh, và hoạt động quản lý rủi ro được coi là một trung tâm chi phí.

Đối với các ngân hàng thương mại Việt Nam, do quy mô hoạt động chưa lớn và bị bó hẹp trong thị trường nội địa nên độ phức tạp của rủi ro hoạt động không nhiều so với rủi ro tín dụng nhưng cũng đã gây ra những tổn thất đáng kể cho. Cùng với quá trình toàn cầu hoá đang diễn ra ngày càng sâu, rộng và sự phát triển nhanh chóng của các sản phẩm tài chính thì quản lý rủi ro hoạt động là hết sức cần thiết.

Qua việc nghiên cứu cơ sở lý luận và kinh nghiệm tại một số ngân hàng lớn cũng như thực tiễn tại BIDV, luận văn đã hệ thống hóa và hoàn thiện các lý luận về quản lý rủi ro hoạt động tại ngân hàng thương mại. Bên cạnh đó, tác giả đã đi sâu phân tích và đánh giá được thực trạng công tác quản lý rủi ro hoạt động tại BIDV, qua đó cho thấy những kết quả được cũng như những hạn chế còn tồn tại cần sửa đổi bổ sung nhằm phù hợp với những thực tiễn hoạt động kinh doanh ngân hàng trong giai đoạn hiện nay.

Tác giả tin rằng việc vận dụng những giải pháp đã đề ra sẽ mang lại môi trường kinh doanh an toàn, hiệu quả cho BIDV, đồng thời góp phần củng cố uy tín của BIDV ở trong nước cũng như trên thế giới. Tuy nhiên, do giới hạn về thời gian nghiên cứu và khả năng tiếp cận dữ liệu của ngân hàng nên đề tài cần được tiếp tục nghiên cứu trên diện rộng để có thể đưa vào vận dụng trong thực tiễn. Vấn đề hoàn thiện công tác quản lý rủi ro hoạt động là yêu cầu bắt buộc và thường xuyên của các NHTM nhằm giảm thiểu rủi ro trong hoạt động kinh doanh; đây chính là thuận lợi giúp đề tài này có thể được tiếp tục phát triển nghiên cứu trong tương lai.

Quá trình nghiên cứu và hoàn thành Luận văn này, tác giả đã cố gắng vận dụng tối đa những kiến thức mới được truyền đạt từ các thầy cô giáo tại Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn Thông. Tác giả xin bày tỏ lòng cảm ơn chân thành tới các thầy cô giáo, đặc biệt thầy giáo: Phó Giáo sư, Tiến sỹ Vũ Trọng Tích đã tận tình giúp đỡ để hoàn thành luận văn này.

Luận văn chắc chắn không tránh khỏi những thiếu sót và hạn chế, tác giả rất mong nhận được sự đóng góp ý kiến của các thầy cô giáo và đồng nghiệp.

Xin chân thành cảm ơn!