

UBND TỈNH HẢI DƯƠNG

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

TRƯỜNG ĐẠI HỌC HẢI DƯƠNG

ĐỒNG VIỆT ĐỨC

**QUẢN LÝ RỦI RO HOẠT ĐỘNG CỦA NGÂN HÀNG NÔNG NGHIỆP
VÀ PHÁT TRIỂN NÔNG THÔN VIỆT NAM – CHI NHÁNH HẢI
DƯƠNG II**

ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ QUẢN LÝ KINH TẾ

Hải Dương, năm 2025

UBND TỈNH HẢI DƯƠNG BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC HẢI DƯƠNG

ĐỒNG VIỆT ĐỨC

**QUẢN LÝ RỦI RO HOẠT ĐỘNG CỦA NGÂN HÀNG NÔNG NGHIỆP
VÀ PHÁT TRIỂN NÔNG THÔN VIỆT NAM – CHI NHÁNH HẢI
DƯƠNG II**

ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ QUẢN LÝ KINH TẾ

Người hướng dẫn khoa học:

- 1. TS. Trần Thị Phương Dịu**
- 2. TS. Phạm Thị Thu Trang**

Hải Dương, năm 2025

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đề án thạc sĩ kinh tế ***“Quản lý rủi ro hoạt động của Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam – Chi nhánh Hải Dương II”*** là kết quả của quá trình học tập và nghiên cứu một cách nghiêm túc.

Các số liệu trong đề án là trung thực, được lấy từ báo cáo đa chiều trên hệ thống, từ các báo cáo thống kê tổng hợp cũng như báo cáo thường niên của Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam – Chi nhánh Hải Dương II cũng như các ngân hàng thương mại khác, từ các tài liệu, tạp chí và các công trình nghiên cứu đã được phân bổ.

Tôi xin chịu hoàn toàn trách nhiệm về lời cam đoan này!

Hải Dương, ngày tháng năm 2025

Học viên

Đồng Việt Đức

LỜI CẢM ƠN

Lời đầu tiên, tôi xin bày tỏ lòng biết ơn chân thành sâu sắc đến TS. Trần Thị Phương Diệu, TS. Phạm Thị Thu Trang đã tận tình hướng dẫn và giúp tôi hoàn thành đề án này.

Tôi xin gửi lời cảm ơn đến quý thầy, cô đã trang bị những kiến thức, kỹ năng cần thiết trong suốt khóa học để tôi có được nền tảng lý luận cơ bản khi nghiên cứu đề tài này. Xin cảm ơn các đồng chí lãnh đạo, cán bộ, nhân viên Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam – Chi nhánh Hải Dương II đã tham gia thảo luận, cung cấp tài liệu và tạo điều kiện thuận lợi trong quá trình nghiên cứu.

Học viên

Đồng Việt Đức

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	1
LỜI CẢM ƠN.....	1
MỤC LỤC.....	i
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT	iv
DANH MỤC BẢNG BIỂU	iv
DANH MỤC SƠ ĐỒ, BIỂU ĐỒ, HÌNH VẼ.....	vi
LỜI MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ RỦI RO HOẠT ĐỘNG VÀ QUẢN LÝ	
RỦI RO HOẠT ĐỘNG CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI	7
1.1. Rủi ro trong hoạt động kinh doanh của ngân hàng thương mại.....	7
1.1.1. Khái niệm rủi ro hoạt động	7
1.1.2. Nguyên nhân của rủi ro hoạt động:	10
1.1.3. Các chỉ tiêu đo lường quản lý rủi ro hoạt động:	13
1.1.4. Mối quan hệ giữa rủi ro hoạt động với các rủi ro khác	18
1.2. Quản lý rủi ro hoạt động tại ngân hàng thương mại.....	19
1.2.1. Khái niệm quản lý rủi ro hoạt động	19
1.2.2. Sự cần thiết quản lý rủi ro hoạt động tại ngân hàng thương mại	20
1.3. Kinh nghiệm quản lý rủi ro hoạt động tại một số ngân hàng thương	
mại	21
1.3.1. Kinh nghiệm Quản lý rủi ro hoạt động tại ngân hàng tại một số ngân	
hàng thương mại Việt Nam.....	27
1.3.2. Bài học về quản lý rủi ro hoạt động tại Ngân hàng Nông nghiệp và	
Phát triển nông thôn Việt Nam – Chi nhánh Hải Dương II.....	30
TÓM TẮT CHƯƠNG 1.....	32
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG QUẢN LÝ RỦI RO HOẠT ĐỘNG TẠI	
NGÂN HÀNG NÔNG NGHIỆP VÀ PHÁT TRIỂN NÔNG THÔN VIỆT	
NAM – CHI NHÁNH HẢI DƯƠNG II.....	33
2.1. Khái quát về Agribank - Chi nhánh Hải Dương II.....	33
2.1.1. Vài nét về sự phát triển của Agribank - Chi nhánh Hải Dương II	33

2.1.2. Mô hình tổ chức của Agribank - Chi nhánh Hải Dương II.....	34
2.1.3. Chức năng và nhiệm vụ của Agribank – Chi nhánh Hải Dương II	36
2.1.4. Tình hình hoạt động và kết quả hoạt động kinh doanh của Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam – Chi nhánh Hải Dương II ..	37
2.2. Thực trạng quản lý rủi ro hoạt động tại Agribank Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam – Chi nhánh Hải Dương II	44
2.2.1. Xây dựng môi trường quản lý rủi ro hoạt động	44
2.2.2. Nhận diện, đánh giá, kiểm soát, giám sát, báo cáo RRHD	47
2.2.3. Phương pháp quản lý rủi ro hoạt động tại Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam – Chi nhánh Hải Dương II thông qua báo cáo kiểm soát.....	58
2.3. Đánh giá chung về công tác kiểm soát rủi ro tại Agribank - Chi nhánh Hải Dương II	60
2.3.1. Kết quả đạt được.....	60
2.3.2. Hạn chế và nguyên nhân	61
TÓM TẮT CHƯƠNG 2.....	68
CHƯƠNG 3. GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ QUẢN LÝ RỦI RO HOẠT ĐỘNG TẠI NGÂN HÀNG NÔNG NGHIỆP VÀ PHÁT TRIỂN NÔNG THÔN VIỆT NAM – CHI NHÁNH HẢI DƯƠNG II.....	69
3.1. Nhiệm vụ thực hiện dự án.....	69
3.2. Kế hoạch thực hiện đề án.....	69
3.2.1. Thời gian	69
3.2.2. Nhân lực.....	70
3.2.3. Tài chính	70
3.2.4. Kế hoạch tổ chức.....	71
3.3. Một số giải pháp tổ chức triển khai thực hiện đề án quản lý rủi ro hoạt động tại Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam – Chi nhánh Hải Dương II.....	71
3.3.1. Giải pháp về quy trình tác nghiệp	75
3.3.2. Giải pháp về cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý.....	77
3.3.3. Giải pháp về con người	78

3.3.4. Giải pháp đầu tư nâng cấp cơ sở vật chất	80
3.2.5. Giải pháp về hoàn thiện mô hình quản lý rủi ro hoạt động	81
3.4. Đề xuất kiến nghị với các tổ chức	82
3.4.1. Kiến nghị với Ngân hàng Nhà nước Việt Nam	82
3.4.2. Kiến nghị với Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam	83
TÓM TẮT CHƯƠNG 3	85
KẾT LUẬN	86
TÀI LIỆU THAM KHẢO	88

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

Từ viết tắt	Nguyên nghĩa
NHTM	Ngân hàng thương mại
Agribank	Ngân hàng nông nghiệp
RRHĐ	Rủi ro hoạt động
CNTT	Công nghệ thông tin

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 2.1: Tình hình huy động vốn của Agribank Chi nhánh Hải Dương II.....	37
Bảng 2.2: Tình hình sử dụng vốn của của Agribank Chi nhánh Hải Dương II.....	40
Bảng 2.3: Hoạt động thu chi tại Agribank - Chi nhánh Hải Dương II.....	43
Bảng 2.4: Một số lỗi và nhận diện rủi ro hoạt động tại Agribank - Chi nhánh Hải Dương II.....	48
Bảng 2.5: Bảng đánh giá mức độ rủi ro nội tại.....	51
Bảng 2.6: Đánh giá rủi ro hoạt động theo các ví dụ.....	51
Bảng 2.7: Kế hoạch hành động.....	54
Bảng 2.8: Hoạt động kiểm soát rủi ro hoạt động tại Agribank - Chi nhánh Hải Dương II.....	55
Bảng 2.9: Lỗi rủi ro hoạt động theo các nghiệp vụ tại Agribank Hải dương II	59

DANH MỤC SƠ ĐỒ, BIỂU ĐỒ, HÌNH VẼ

Sơ đồ 1.1: Mối quan hệ giữa vùng rủi ro và ngưỡng rủi ro.....	15
Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức của Agribank - Chi nhánh Hải Dương II	34
Sơ đồ 2.2: Quy trình quản lý rủi ro tại Agribank.....	44

LỜI MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề án

Việt Nam là quốc gia đang phát triển và có tốc độ phát triển đáng kinh ngạc ở khu vực Đông Nam Á. Với nhiều các thỏa thuận hợp tác kinh tế đã đưa Việt Nam trở thành đối tác chiến lược đối với các nước không chỉ trong khu vực Đông Nam Á mà còn là đối tác với các nước lớn như: Mỹ, Trung Quốc, Nga,... điều này giúp nền kinh tế Việt Nam trở nên phát triển. Vì vậy, ngân hàng đóng vai trò không hề nhỏ trong sự phát triển này. Ngân hàng là trung gian thanh toán, là đơn vị thực hiện các giao dịch kinh tế giữa các quốc gia với nhau. Bên cạnh đó, Việt Nam đã mở cửa lĩnh vực dịch vụ ngân hàng, tài chính tương đối cao so với các nước có trình độ phát triển chung trong khu vực và trên thế giới, tạo ra rất nhiều cơ hội nhưng cũng đặt ra không ít thách thức từ phía các ngân hàng nước ngoài. Đứng trước các vấn đề đó, bên cạnh nâng cao khả năng cạnh tranh trong nước với các ngân hàng thương mại nước ngoài, thì các ngân hàng trong nước ngoài việc nâng cao chất lượng hoạt động cần phải giảm thiểu rủi ro trong hoạt động kinh doanh.

Rủi ro có rất nhiều loại rủi ro bao gồm: Rủi ro thị trường, rủi ro hoạt động, rủi ro danh tiếng, rủi ro chiến lược,... Tất cả các loại rủi ro trên đều ảnh hưởng nghiêm trọng đối với hoạt động ngân hàng. Rủi ro hoạt động được coi là loại rủi ro quan trọng nhất bởi nó phát sinh do các nhân tố nội tại hoặc sự cố khách quan bên ngoài, lại gồm nhiều dạng rủi ro riêng biệt với sự đa dạng về nguyên nhân phát sinh. Rủi ro hoạt động rất khó để đánh giá bởi nó khó có thể đo lường bởi những con số cụ thể, những dẫn chứng mang tính số học mà cần phải được đánh giá bằng thước đo hậu quả do loại rủi ro này gây ra. Ngoài việc gây ra những thiệt hại trực tiếp, rủi ro hoạt động còn có thể là nguyên nhân gây nên nhiều loại rủi ro khác như rủi ro uy tín, rủi ro tín dụng,...và tiềm ẩn nguy cơ gây ra các tổn thất lớn về lâu dài.

Hiện nay, nhiều ngân hàng đang tập trung tăng trưởng với chỉ tiêu lợi nhuận và tăng trưởng qua các năm mà có thể bỏ quên đánh giá chưa đúng mực tầm quan trọng của các loại rủi ro. Đặc biệt, việc quản lý rủi ro hoạt động đòi hỏi đầu tư về chất xám, công nghệ, nhân sự và cả tài chính khá nhiều khiến một số ngân hàng có

thể chưa ưu tiên hoặc chưa đầu tư đúng mực vào đánh giá và kiểm soát loại rủi ro này.

Những năm gần đây, Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam trải qua nhiều sự thay đổi về mô hình hoạt động, thay đổi về các phòng ban, các trung tâm rủi ro được thành lập với những nhiệm vụ riêng biệt, điều này giúp ngân hàng có thể dự báo những rủi ro có thể xảy ra, ngăn chặn nguy cơ tiềm ẩn và phát sinh rủi ro hoạt động của toàn hệ thống. Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam – Chi nhánh Hải Dương II cũng vì vậy mà đứng trước đòi hỏi phải xác định và hạn chế tốt rủi ro hoạt động, qua đó đảm bảo hiệu quả và an toàn hoạt động kinh doanh, nâng cao chất lượng hoạt động của Chi nhánh.

Xuất phát từ nhu cầu này, trên cơ sở vận dụng lý thuyết được học viên đã lựa chọn nghiên cứu đề án **“Quản lý rủi ro hoạt động tại Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam – Chi nhánh Hải Dương II”**.

2. Tổng quan về tình hình nghiên cứu

Hiện nay với xu thế hội nhập quốc tế, nền kinh tế Việt Nam ngày càng phát triển và ngành tài chính ngân hàng cũng không ngoại lệ. Hoạt động của ngân hàng ngày càng đa dạng và phong phú cộng với phát triển của công nghệ, hiểu biết của con người, mục đích của nền kinh tế ngày càng phức tạp và đa dạng, khiến cho hoạt động của ngân hàng, nhiều loại hình sản phẩm ngày càng đa dạng, phức tạp. Có thể nói cơ hội và thị trường kinh doanh mở rộng nhưng đi đôi với rủi ro tăng cao hơn bao giờ hết. Do đó các NHTM cần nhanh chóng thay đổi theo kịp những tiêu chuẩn quốc tế, đặc biệt là rủi ro cần được quan tâm hàng đầu. Trong những năm vừa qua, nhiều NHTM Việt Nam mới chủ yếu quan tâm đến rủi ro tín dụng, sau đó là rủi ro thị trường, trong khi đó rủi ro hoạt động chưa được quan tâm đúng mức. Việc để xảy ra những sự kiện rủi ro hoạt động trong thời gian qua không chỉ khiến cho ngân hàng tổn thất về vật chất mà còn khiến cho uy tín của ngân hàng bị ảnh hưởng. Chính vì thế vai trò của quản trị rủi ro hoạt động ngày càng có ý nghĩa quan trọng và cần thiết. Bên cạnh đó, Ủy ban Basel ngày càng đánh giá cao rủi ro hoạt động hơn rủi ro thị trường và rủi ro tín dụng. Tại Việt Nam hiện nay, NHNN đang hướng

các NHTM ứng dụng Basel II theo hướng đi phù hợp của mỗi ngân hàng nhưng phải hoàn thiện quản trị rủi ro hoạt động theo đúng thời hạn lộ trình đặt ra.

Đầu tiên, khái niệm về Rủi ro hoạt động được NHNN quy định rõ tại Điều 3 Thông tư 14/2023/TT-NHNN ngày 20/11/2023 v/v Quy định về hệ thống kiểm soát nội bộ của tổ chức tín dụng phi ngân hàng như sau: Rủi ro hoạt động là rủi ro do các quy trình nội bộ quy định không đầy đủ hoặc có sai sót, do yếu tố con người, do các lỗi, sự cố của hệ thống hoặc do các yếu tố bên ngoài làm tổn thất về tài chính, tác động tiêu cực phi tài chính đối với tổ chức tín dụng phi ngân hàng (bao gồm cả rủi ro pháp lý). Rủi ro hoạt động không bao gồm rủi ro danh tiếng, rủi ro chiến lược.

Bên cạnh đó, khái niệm về Rủi ro hoạt động (Operational risk) đã được Ủy ban Basel về giám sát ngân hàng trình bày trong Basel II phát hành vào tháng 6 năm 2004 : “Rủi ro hoạt động là rủi ro gây ra tổn thất do các nguyên nhân như con người, sự không đầy đủ hoặc vận hành không tốt các qui trình, hệ thống, các sự kiện khách quan bên ngoài”. Đồng thời, hiệp ước quy định khung đo lường với 3 trụ cột là nền móng để ra đời các công trình nghiên cứu tiếp theo:

- *Guidelines on Operational Risk Management – Oesterreichische Nationalbank, Austria (2016)*: Cẩm nang cung cấp thông tin toàn diện về RRHĐ trong Ngân hàng. Cụ thể, ngoài một số lý thuyết cơ bản về RRHĐ, tài liệu đưa ra các phương pháp quản lý RRHĐ cụ thể, chi tiết với một số mô hình, khía cạnh khác nhau. Cùng với đó là các thước đo và cách tổ chức quản lý RRHĐ. Tài liệu còn phân tích các yêu cầu và chuẩn mực của Basel II theo các tiếp cận khác nhau.

- *Quản lý rủi ro tác nghiệp của Ngân hàng theo Basel II – tình huống Ngân hàng TMCP An Bình – Trịnh Quốc Trung, Phạm Thu Thủy, Tạp chí phát triển Khoa học & Công nghệ (2016)*: Sau khi đưa ra quy trình quản lý, các nguyên tắc quản lý rủi ro tác nghiệp (cách gọi khác của các tác giả đối với RRHĐ) cùng các phương pháp đo lường, các tác giả phân tích khung quản lý rủi ro của Ngân hàng TMCP An Bình tại thời điểm năm 2015, với bộ máy cụ thể và vai trò của từng vị trí trong bộ máy quản lý đó. Bằng cách thống kê số lượng và giá trị của thiệt hại về tài sản, RRHĐ phát sinh tại Ngân hàng TMCP An Bình qua một số năm, cũng như làm rõ

cách thức nhận diện, xác định, đo lường và đánh giá, kiểm soát và hạn chế, báo cáo, giám sát rủi ro đối với RRHĐ, các tác giả đã thực hiện phỏng vấn ý kiến chuyên gia để đánh giá về một số mặt của công tác quản lý rủi ro hiện nay. Ngoài ra, một khảo sát văn hóa và nhận thức của cán bộ nhân viên cũng đã được thực hiện. Qua đó, các hạn chế trong công tác quản lý RRHĐ hiện nay được nhận định, từ đó rút ra kết luận và ý nghĩa quản lý.

- *Quản lý rủi ro hoạt động hướng đến đạt chuẩn Basel II tại Ngân hàng TMCP Kỹ thương Việt Nam – Trần Thị Hằng Nga, Trường ĐH Kinh tế, ĐH Quốc gia Hà Nội (2016)*: Bằng việc phân tích RRHĐ trong mối quan hệ với chuẩn Basel II, tác giả đưa ra khung quản lý RRHĐ với bộ mười một nguyên tắc cơ bản và mô hình ba tuyến phòng thủ. Ngoài ra, việc đánh giá, xử lý, giám sát rủi ro cùng các công cụ để quản lý RRHĐ cũng được đề cập chi tiết. Qua đó áp dụng vào thực tế của Ngân hàng TMCP Kỹ thương Việt Nam (Techcombank), tác giả phân tích trên toàn hệ thống với số liệu cụ thể cho giai đoạn 2013-2015, từ đó đưa ra các giải pháp nâng cao hiệu quả quản lý RRHĐ hướng đến đạt chuẩn Basel II tại Techcombank.

Các nghiên cứu trên đã làm rõ khái niệm về quản lý rủi ro hoạt động, định nghĩa theo nhiều cách thức khác nhau song tất cả đều khái quát chung được những nét cơ bản về quản lý rủi ro hoạt động tại các ngân hàng thương mại, đồng thời các nghiên cứu cũng đưa ra được nội dung cụ thể về quy trình quản lý rủi ro hoạt động, các giải pháp nâng cao hiệu quả quản lý rủi ro hoạt động tại ngân hàng thương mại.

Các đề tài cũng nêu lên được thực trạng trong quản lý rủi ro của các NHTM tại Việt Nam, những tồn thất về tài chính cũng như uy tín của các NHTM Việt Nam khi gặp phải những rủi ro không đáng có này. Bên cạnh đó, các tác giả cũng đưa ra được các giải pháp mang tính thực tiễn cao trong việc phòng ngừa và xử lý rủi ro hoạt động tại các NHTM Việt Nam. Nói chung mỗi đề tài có cách đánh giá, nhìn nhận và giải quyết vấn đề khác nhau tại thời điểm nghiên cứu. Tuy nhiên các đề tài đều gắn kết giữa lý luận và thực tiễn để giải quyết các vấn đề một cách có khoa học.

Bởi vậy, đề án này được triển khai kế thừa một số cơ sở lý luận, phương pháp nghiên cứu của các nghiên cứu trước đó nhằm nhận định những nguyên nhân tiềm

ấn của RRHĐ hiện có tại Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam – Chi nhánh Hải Dương II, cùng một số hạn chế thể hiện qua các RRHĐ thực tế từng phát sinh, qua đó đề ra một số biện pháp, kiến nghị nhằm nâng cao công tác quản lý RRHĐ tại Chi nhánh.

3. Mục tiêu của đề án

Mục tiêu nghiên cứu của đề án là đề xuất một số giải pháp để quản lý rủi ro hoạt động tại Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam – Chi nhánh Hải Dương II. Trên cơ sở đó, đề án có một số nhiệm vụ sau:

- Hệ thống hóa một số vấn đề lý luận cơ bản về quản lý rủi ro hoạt động của Ngân hàng thương mại.
- Phân tích, đánh giá thực trạng quản lý rủi ro hoạt động tại Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam – Chi nhánh Hải Dương II.
- Xây dựng kế hoạch thực hiện đề án nhằm nâng cao chất lượng quản lý rủi ro hoạt động tại Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam – Chi nhánh Hải Dương II.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu

Quản lý rủi ro hoạt động tại Ngân hàng thương mại.

4.2. Phạm vi nghiên cứu

Về không gian : Đề án tập trung nghiên cứu tình hình quản lý rủi ro hoạt động tại Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam – Chi nhánh Hải Dương II.

Về thời gian : Đề án giới hạn sử dụng các dữ liệu thực trạng từ năm 2022 đến năm 2024.

5. Phương pháp nghiên cứu

Đề án sử dụng các phương pháp thống kê, phân tích tổng hợp, phân tích thống kê kết hợp bảng biểu, đồ thị để tính toán, minh họa, so sánh và rút ra kết luận

6. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề án

- Ý nghĩa khoa học: Đề án hệ thống hóa một cách ngắn gọn, đầy đủ những vấn đề lý luận căn bản về quản lý rủi ro của Ngân hàng dựa trên nhiều nguồn tài liệu

khác nhau.

- Ý nghĩa thực tiễn: Kết quả của đề án nghiên cứu này là một nguồn thông tin hữu ích cho các nhà quản lý của Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam – Chi nhánh Hải Dương II để đưa ra các quyết định, chính sách phù hợp nhằm cải thiện công tác quản lý rủi ro hoạt động nói riêng cũng như công tác quản lý rủi ro chung của ngân hàng trong tương lai, góp phần nâng cao tính an toàn và nâng cao hiệu quả trong hoạt động kinh doanh của ngân hàng.

7. Kết cấu của đề án

Ngoài phần mở đầu và kết luận thì đề án gồm ba chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về rủi ro hoạt động và quản lý rủi ro hoạt động của ngân hàng thương mại.

Chương 2: Thực trạng quản lý rủi ro hoạt động tại Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam (Agribank) – Chi nhánh Hải Dương II.

Chương 3 : Giải pháp thực hiện quản lý rủi ro hoạt động tại Agribank Chi nhánh Hải Dương II.

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ KINH NGHIỆM THỰC TIỄN VỀ RỦI RO HOẠT ĐỘNG VÀ QUẢN LÝ RỦI RO HOẠT ĐỘNG CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI

1.1. Rủi ro trong hoạt động kinh doanh của ngân hàng thương mại

1.1.1. Khái niệm rủi ro hoạt động

1.1.1.1. Khái niệm rủi ro và phân loại các dạng rủi ro

a, Khái niệm rủi ro

Hiện nay tồn tại nhiều định nghĩa khác nhau về rủi ro tùy thuộc vào từng trường phái, tác giả mà không có một khái niệm cụ thể thống nhất. Tuy nhiên, nhìn chung, rủi ro được định nghĩa theo hai trường phái lớn như sau: Trường phái thứ nhất - trường phái truyền thống, cho rằng rủi ro là những tổn thất, điều không may mắn xảy ra tạo tác động xấu tới bản chất hay làm suy giảm lợi ích đem lại cho một tổ chức, ngăn cản việc thực hiện được mục tiêu hoặc kế hoạch tài chính đề ra. Đặc điểm chủ yếu của khái niệm rủi ro này là sự không mong muốn, tiêu cực, gây thiệt hại, mất mát. Trong khi đó, trường phái thứ hai - trường phái hiện đại, cho rằng tất cả những bất trắc, sự kiện không lường trước được có thể xảy ra mà đo lường được đều coi là rủi ro, cho dù nó mang tính tích cực hay tiêu cực. Có thể nói, khái niệm này bao gồm khái niệm rủi ro của trường phái thứ nhất, đồng thời mở rộng phạm vi sang cả những cơ hội, lợi ích có thể mang lại bởi một điều xảy đến không lường trước. Điều này đồng nghĩa, các biện pháp phòng ngừa, hạn chế rủi ro tiêu cực có thể được nghiên cứu và áp dụng, để nhận được nhiều hơn cơ hội mang lại những kết quả tốt đẹp hơn trong tương lai. (Lý Bá Toàn, 2018)

Dù được định nghĩa thế nào, rủi ro luôn có bản chất là sự không chắc chắn, và thường được xác định bởi ba yếu tố: xác suất xảy ra, khả năng ảnh hưởng đến đối tượng và mức độ tác động.

b, Phân loại các dạng rủi ro

Các dạng rủi ro rất đa dạng, trong đó hoạt động kinh doanh nói chung có thể liệt kê tới 20 dạng rủi ro khác nhau, bao gồm các dạng rủi ro thường được nhắc đến nhiều và chú trọng trong hầu hết lĩnh vực như rủi ro cạnh tranh, rủi ro thị trường,

RRHĐ, rủi ro pháp lý, rủi ro chiến lược, rủi ro danh tiếng... tới một số dạng rủi ro mang tính chất đặc thù hơn như rủi ro cải tiến, rủi ro mùa vụ, rủi ro nguồn lực đầu vào, rủi ro dự án...

Mọi hoạt động kinh doanh của ngân hàng đều chứa đựng rủi ro, trong đó rủi ro có thể gây ra các thiệt hại về tài sản, giảm lợi ích kinh doanh hoặc làm phát sinh thêm các chi phí để khắc phục một hậu quả gây ra hoặc để hoàn tất công việc nào đó. Các dạng rủi ro chính trong hoạt động kinh doanh của ngân hàng được quan tâm là:

- Rủi ro tín dụng: là rủi ro thất thoát tài sản phát sinh khi khách hàng vay hoặc bên có nghĩa vụ khác không thực hiện thanh toán các nghĩa vụ nợ khi đến hạn, bất kể là nợ gốc hay lãi, bao gồm rủi ro do đối tác (rủi ro vỡ nợ của người đi vay hoặc rủi ro tập trung gây ra bởi khách hàng và người có liên quan) và rủi ro mang tính quốc gia (liên quan đến sự thay đổi chính sách, yếu tố chính trị, kinh tế vĩ mô).

- RRHĐ: rủi ro gây ra do những sai sót trong quá trình vận hành các hoạt động kinh doanh của ngân hàng, bao gồm: rủi ro do sự can thiệp hoặc sai phạm của con người, rủi ro trong hệ thống công nghệ thông tin (CNTT) hoặc hệ thống vận hành, rủi ro quy trình nội bộ, rủi ro do các nhân tố khách quan khác. Ở đây có bao gồm cả rủi ro pháp lý là rủi ro liên quan đến các quy định của pháp luật, thường là bởi việc hiểu và áp dụng không chính xác các hợp đồng, điều luật hay quy chế pháp lý khác, không rõ ràng trong các quan điểm pháp lý và trong các hoạt động liên quan pháp lý; cũng bao gồm các rủi ro về mặt tài chính hoặc chế tài, pháp lý mà ngân hàng phải chịu khi không tuân theo luật pháp, không đáp ứng các quy định, quy tắc, tiêu chuẩn trong hoạt động ngân hàng.

- Rủi ro thị trường: là rủi ro tổn thất xảy ra đối với các khoản mục nội và ngoại bảng cân đối kế toán bởi sự biến động giá cả thị trường, bao gồm: rủi ro lãi suất (liên quan sự thay đổi lãi suất), rủi ro trạng thái vốn (liên quan sự thay đổi giá chứng khoán), rủi ro hàng hóa (liên quan sự thay đổi giá cả hàng hóa), rủi ro tỉ giá (liên quan sự thay đổi tỉ giá ngoại tệ).

- Rủi ro thanh khoản: rủi ro về khả năng đảm bảo tính thanh khoản trong hoạt

động, dẫn đến tổn thất về chi phí phát sinh để bù đắp thanh khoản hoặc ảnh hưởng đến uy tín, giá chứng khoán, xếp hạng ngân hàng trên thị trường tiền tệ.

- **Rủi ro danh tiếng/uy tín:** rủi ro phát sinh những thông tin, sự kiện gây ảnh hưởng đến hình ảnh, uy tín của ngân hàng qua đó tác động đến sự trung thành của khách hàng hoặc tác động đến phản ứng của các bên liên quan gây khó khăn cho hoạt động chung của ngân hàng.

- **Rủi ro mang tính hệ thống:** rủi ro do có sự kết nối phức tạp trong hệ thống ngân hàng mà chịu ảnh hưởng chung từ biến động của hệ thống tài chính – ngân hàng khi một nhân tố trong đó xảy ra biến cố hoặc thất bại.

- **Rủi ro chiến lược kinh doanh:** rủi ro liên quan đến chiến lược, định hướng kinh doanh cụ thể mà một ngân hàng theo đuổi trước bối cảnh thị trường. Đó có thể là việc thực hiện không đúng các mục tiêu chiến lược, định ra các chiến lược sai lầm, hoặc không điều chỉnh chiến lược kịp thời khi môi trường kinh doanh thay đổi.

- **Moral Hazard:** rủi ro đối với những người nộp thuế của quốc gia nơi ngân hàng hoạt động. Đây là dạng rủi ro đặc biệt trong lĩnh vực kinh doanh ngân hàng, xảy ra khi ngân hàng gặp rủi ro quá lớn dẫn đến việc phải được cứu trợ, và người nộp thuế là người sau cùng góp phần tạo nên nguồn tài chính cứu trợ đó.

1.1.1.2. Khái niệm rủi ro hoạt động

Có thể nói RRHD là một khái niệm rất rộng, bởi rủi ro này xảy đến trong mọi khía cạnh của quá trình làm việc, hoạt động, kinh doanh thường ngày. Cũng bởi vậy nó có thể dễ dàng được hình dung thông qua các ví dụ cụ thể, nhưng lại không dễ để khái quát hóa thành một định nghĩa rõ ràng và dễ hiểu, do đó thường khó được quản lý và đánh giá đúng mực.

Đầu tiên, khái niệm về Rủi ro hoạt động được NHNN quy định rõ tại Điều 3 Thông tư 14/2023/TT-NHNN ngày 20/11/2023 v/v Quy định về hệ thống kiểm soát nội bộ của tổ chức tín dụng phi ngân hàng như sau: Rủi ro hoạt động là rủi ro do các quy trình nội bộ quy định không đầy đủ hoặc có sai sót, do yếu tố con người, do các lỗi, sự cố của hệ thống hoặc do các yếu tố bên ngoài làm tổn thất về tài chính, tác động tiêu cực phi tài chính đối với tổ chức tín dụng phi ngân hàng (bao gồm cả rủi

ro pháp lý). Rủi ro hoạt động không bao gồm rủi ro danh tiếng, rủi ro chiến lược.

Trước đây, RRHĐ thường chỉ được hình dung bằng phương pháp loại trừ, như một loại rủi ro “còn lại” ngoài những rủi ro chính trong kinh doanh của ngân hàng là rủi ro tín dụng và rủi ro thị trường, sau khi hai loại rủi ro này đã được định nghĩa chi tiết và xác định rõ ràng. Hiện nay, RRHĐ được định nghĩa như sau: “RRHĐ được xác định là rủi ro xảy ra tổn thất gây ra bởi sự vận hành nội bộ thiếu hoàn thiện hay không hiệu quả, bởi con người và hệ thống, hoặc bởi các sự kiện bên ngoài. Định nghĩa này bao gồm rủi ro pháp lý, nhưng không bao gồm rủi ro chiến lược và rủi ro danh tiếng”. (*Bank for International settlements, 2006*). RRHĐ tồn tại trong mọi mặt hoạt động kinh doanh của ngân hàng, với phạm vi rất lớn và thời điểm phát sinh có thể là bất cứ lúc nào tại bất cứ bộ phận nào của ngân hàng.

Có thể thấy rằng, khái niệm RRHĐ tập trung chủ yếu vào khía cạnh các nguyên nhân gây ra rủi ro. Bởi vậy, việc phân loại RRHĐ cũng căn cứ theo nguyên nhân mà có thể chia thành bốn nhóm chính, bao gồm: rủi ro quy trình, quy định, rủi ro con người, rủi ro hệ thống và rủi ro do sự kiện bên ngoài

1.1.2. Nguyên nhân của rủi ro hoạt động:

1.1.2.1. Do quy trình, quy định

- Quy trình, quy định không được ban hành hoặc ban hành không rõ ràng, thiếu sót, không được cập nhật hoặc có lỗi hổng dẫn đến mâu thuẫn, chồng chéo, không được thực thi hoặc bị cố ý lợi dụng gây thiệt hại. Quy trình, quy định ban hành đã cũ, không cập nhật kịp những thay đổi chung theo các quy định mới của pháp luật hoặc chưa cập nhật, bổ sung thay đổi so với chính quy định chung khác của hệ thống hay so với sự thay đổi của hoạt động kinh doanh.

- Truyền thông, ban hành chi tiết đến các cấp chưa kịp thời, chưa được chú trọng, gây chậm trễ hoặc khó khăn trong áp dụng. Sản phẩm, chương trình, chính sách được triển khai quá phức tạp, khó hiểu hoặc sử dụng những diễn giải dễ gây hiểu lầm, trong khi không đi kèm với việc truyền thông chi tiết, giải đáp thắc mắc, hướng dẫn cụ thể.

- Cơ chế phát hiện, ghi nhận, khắc phục, kiểm soát các sai phạm: hệ thống

kiểm soát chéo, hậu kiểm, ghi nhận các sai phạm, tổng hợp và rà soát thông tin tự động chưa hoàn thiện, chưa chi tiết, rõ ràng và mang tính thống kê tốt để theo dõi, ghi nhận và đánh giá mức độ khắc phục một cách hiệu quả.

- **Rủi ro pháp lý:** Hợp đồng vô hiệu do hình thức và nội dung không đáp ứng quy định; các điều khoản hợp đồng không chặt chẽ, không am hiểu thông lệ kinh doanh quốc tế gây rủi ro. Ngân hàng phải nộp phí phạt hoặc chịu các biện pháp xử phạt khác do vi phạm quy định của các cấp có thẩm quyền.

1.1.2.2. *Do con người*

- **Chủ ý gian lận, lừa đảo từ nội bộ:** Các hành động mang tính chất chủ quan, có chủ đích, cố tình vi phạm hoặc tranh thủ kẽ hở trong quy định và quản lý, kiểm soát của ngân hàng nhằm trục lợi cá nhân, có thể có hoặc không sự phối hợp với khách hàng hoặc nhân viên khác trong nội bộ ngân hàng để thực hiện trót lọt hành vi.

- **Sự kiện ốm, tai nạn, vắng mặt bất khả kháng, vấn đề pháp lý của cán bộ, mất hoặc thiếu nhân lực chủ chốt:** Các rủi ro xảy ra do sự vắng mặt của nhân viên hoặc vấn đề pháp lý của cá nhân gây ảnh hưởng hoạt động của ngân hàng.

- **Tuân thủ không chính xác quy trình, quy định, trình tự tác nghiệp:** do tâm lý chủ quan khi không bị kiểm tra kiểm soát sát sao, muốn rút gọn quy trình để làm tắt, làm nhanh tiết kiệm thời gian, hoặc để tạo điều kiện đơn giản hóa thủ tục hồ sơ cho khách hàng, chăm sóc khách hàng ưu tiên,... mà cán bộ ngân hàng không tuân thủ hoặc tuân thủ không đầy đủ các quy định của pháp luật, quy trình quy định nội bộ, trình tự tác nghiệp của ngân hàng.

- **Ảnh hưởng từ tuyển dụng mới và luân chuyển nhân sự:** do sự thiếu sót về năng lực nghiệp vụ, kinh nghiệm hoặc sự bàn giao không đầy đủ, chính xác, thiếu trách nhiệm mà dễ phát sinh sai sót.

- **Tự ý thức về vai trò của mỗi cá nhân và tầm quan trọng của RRHD** dẫn đến sự cẩn trọng trong hoạt động: việc xem nhẹ tầm quan trọng của mỗi công việc, đặc biệt là những công việc dường như nhỏ nhất và đơn giản diễn ra hằng ngày hoặc đánh giá thấp mức độ rủi ro của một hành động cụ thể khiến nhân viên có tâm lý

chủ quan và gây ra một số RRHĐ.

- Năng lực chuyên môn, kinh nghiệm làm việc của mỗi cá nhân: nhiều sự kiện rủi ro phát sinh có thể được xử lý nhanh, dứt điểm, hiệu quả nhờ vào năng lực chuyên môn và kinh nghiệm làm việc của một cá nhân. Trong khi việc thiếu năng lực hoặc thiếu kinh nghiệm có thể khiến một cá nhân không hoàn thiện được trọn vẹn và đảm bảo chất lượng công việc mà mình đảm nhận, gây tổn kém về thời gian, chi phí và RRHĐ cho ngân hàng.

1.1.2.3. Do hệ thống, công nghệ thông tin

- Sai sót, hỏng hóc, lỗi kỹ thuật do phần mềm hoặc phần cứng: những trục trặc về CNTT gây ngưng trệ hoặc sai lệch trong hoạt động kinh doanh; có sự đầu tư CNTT không phù hợp.

- Dữ liệu không chuẩn xác, không đầy đủ: việc cập nhật, lưu trữ dữ liệu, hồ sơ, xử lý thông tin trên hệ thống có thiếu sót; hệ thống chưa hoàn thiện nên chưa được tạo các thuật toán chặn cơ bản đối với một số quy định chung của ngân hàng để hỗ trợ giảm thiểu sai sót khi tác nghiệp.

- Gián đoạn kết nối, đường truyền: liên lạc với máy chủ hoặc mạng nội bộ của ngân hàng bị ảnh hưởng làm gián đoạn các hoạt động khác.

- An ninh thông tin có lỗ hổng: máy tính bị nhiễm virus, bị hack, dữ liệu khách hàng bị lộ,...

- Sự cập nhật CNTT của nền tảng công nghệ toàn hệ thống và của nhân viên khi sử dụng: liên quan đến trình độ tin học, sự nhạy bén với nền tảng CNTT cũng như năng lực thích nghi với sự thay đổi hệ thống trong hoạt động.

1.1.2.4. Do các sự kiện bên ngoài

- Các sự kiện bên ngoài không thể dự báo chính xác, phát sinh ngoài ý muốn (hỏa hoạn, ngập lụt, thiên tai, dịch bệnh,...) nhưng quy mô và thiệt hại có thể ảnh hưởng nghiêm trọng đến hoạt động của ngân hàng.

- Các sự kiện có chủ đích của các cá nhân, tổ chức bên ngoài nhằm phá hoại, chiếm đoạt tài sản, lừa đảo và trục lợi khác: cố ý gây rối, cướp, lừa đảo, trộm cắp,

giả mạo giấy tờ, bạo loạn, biểu tình,...

- Sử dụng các nguồn lực bên ngoài không hợp lý: Các nguồn lực bên ngoài phục vụ cho hoạt động kinh doanh như thiết đặt hệ thống phòng cháy chữa cháy, tu bổ sửa chữa hệ thống điện, các thiết bị khác trong ngân hàng như máy tính, máy in, máy scan,... lực lượng bảo an thuê ngoài, bên thứ ba cung ứng các cấu phần thuê ngoài trong kinh doanh khác vận hành không hiệu quả, hồng hóc thường xuyên gây ảnh hưởng hoạt động.

- Sự thay đổi trong thể chế, chính sách của Chính phủ, các Bộ ngành có liên quan: Sự thay đổi trong quy định của Pháp luật, các chính sách áp dụng của Chính phủ và các Bộ ngành có liên quan có thể tác động đến hoạt động của toàn bộ hệ thống hoạt động trong ngân hàng.

1.1.3. Các chỉ tiêu đo lường quản lý rủi ro hoạt động:

Đo lường RRHĐ là việc xác định mức độ rủi ro của từng loại RRHĐ cụ thể hoặc xác định mức độ RRHĐ của một đơn vị, bộ phận nhằm thực hiện các biện pháp ứng xử phù hợp để quản lý tốt RRHĐ. RRHĐ có thể được đo lường theo cả hai phương pháp định tính và định lượng, trong đó:

- Phương pháp định tính: Phương pháp này nhằm đưa ra các đánh giá mang tính chủ quan về mức độ nghiêm trọng của các dấu hiệu rủi ro đã được xác định, do không phải loại RRHĐ nào cũng có thể dễ dàng định lượng hoặc mọi việc định lượng có thể đưa ra các kết quả có ý nghĩa phục vụ việc phân tích, nghiên cứu, quản lý. Các đánh giá định tính được xây dựng thành những bộ nguyên tắc phù hợp với khẩu vị rủi ro và định hướng chiến lược của tổ chức, từ đó hỗ trợ dễ dàng phân nhóm, nhận diện RRHĐ nhằm đưa ra các biện pháp quản lý phù hợp.

- Phương pháp định lượng: Phương pháp này xác định được số liệu cụ thể của các nhân tố RRHĐ như đặc điểm, quy mô, tổn thất,... Từ đó, thông qua các biện pháp thống kê, phân tích có thể dễ dàng tổng hợp số liệu thành các báo cáo trực quan, chi tiết, dễ khai thác, nhằm nhận diện đặc tính, xác định mức độ và phạm vi của RRHĐ để đưa ra các biện pháp, quyết định chi tiết, tập trung, rõ ràng.

Trong phương pháp định lượng, KRIs (Key Risk Indicators hay Các chỉ số rủi

ro chính) là các chỉ số hoặc bộ chỉ số theo dõi một nhân tố rủi ro chính để nhận diện, đo lường và giám sát rủi ro trọng yếu của ngân hàng. Trong đó, “RRHĐ trọng yếu là các RRHĐ gây ảnh hưởng nghiêm trọng đến an toàn hoạt động ngân hàng hoặc làm giảm khả năng duy trì các hoạt động kinh doanh chính hoặc tác động đến việc đạt được mục tiêu của ngân hàng ở thời điểm hiện tại hoặc trong tương lai”. (*Ngân hàng Thương mại cổ phần Công thương Việt Nam, 2017*)

KRIs của RRHĐ có thể phân thành các loại như sau:

- KRIs mang tính dự báo: Các chỉ số đo lường các yếu tố nguyên nhân, nguồn gốc, cung cấp dấu hiệu dự báo trước khi RRHĐ trọng yếu xảy ra.
- KRIs mang tính thống kê: Các chỉ số đo lường các RRHĐ trọng yếu đã xảy ra trong ngân hàng, phản ánh qua số lượng sự kiện, con số tổn thất thực tế,...
- KRIs đặc thù: Các chỉ số đo lường RRHĐ riêng biệt, đặc trưng của hoạt động nghiệp vụ, được thiết kế phù hợp với các đặc thù của nghiệp vụ hoặc có phương thức phát sinh RRHĐ khác biệt so với các nghiệp vụ khác.

KRIs có quy định các ngưỡng – các mức giới hạn tương ứng với các mức độ khác nhau – cụ thể nhằm định hướng trong thực hiện các biện pháp ngăn ngừa, giảm thiểu rủi ro phù hợp tương ứng với mỗi mức độ rủi ro. Thông thường KRIs có các ngưỡng được chia thành như sau:

- Ngưỡng chấp nhận: khi KRI dưới hoặc ở ngưỡng này thì rủi ro và tổn thất có khả năng xảy ra là trong tầm kiểm soát, phù hợp với khẩu vị rủi ro của tổ chức, là mục tiêu duy trì của KRIs.
- Ngưỡng nguy hiểm: nếu KRI chạm hoặc vượt ngoài ngưỡng này thì nguy cơ RRHĐ đã chuyển lên mức cao, đòi hỏi kế hoạch ứng xử phù hợp.
- Ngưỡng cảnh báo: ngưỡng mà KRI vượt ngoài đồng nghĩa RRHĐ và tổn thất có khả năng xảy ra đang có mức độ nghiêm trọng cao và cần hành động khẩn cấp.

Tương ứng với các ngưỡng này có các vùng rủi ro là tập hợp các giá trị của KRIs phản ánh RRHĐ ở mức độ tương đối giống nhau nhằm định hướng thực hiện phương án ngăn ngừa, giảm thiểu rủi ro tương ứng. Các vùng rủi ro được minh họa như sau:



Sơ đồ 1.1: Mối quan hệ giữa vùng rủi ro và ngưỡng rủi ro

KRIs được xây dựng như một công cụ nhận diện và đo lường RRHD hiệu quả nhờ vào việc xác định được RRHD đã phát sinh, xác định được đơn vị/bộ phận/cá nhân chịu tổn thất hoặc tiềm ẩn nguy cơ tổn thất; thể hiện và cập nhật xu hướng của RRHD trong đơn vị và sự biến động của nguy cơ rủi ro so với các mức giới hạn đã xác định qua đó cảnh báo sớm các nguy cơ RRHD; hình thành báo cáo trực quan phục vụ công tác đánh giá RRHD ở các mức độ, theo từng cấp tổ chức, từng loại nghiệp vụ, sản phẩm,...theo quy mô toàn hàng; thể hiện khẩu vị rủi ro thông qua các ngưỡng được thiết lập và giúp các cấp quản lý đảm bảo mức độ RRHD nằm trong khẩu vị rủi ro của ngân hàng, giúp đưa ra các quyết định quản lý phù hợp.

KRIs ở mỗi tổ chức lại gồm từng chỉ tiêu cụ thể khác nhau phù hợp với khẩu vị rủi ro, đặc trưng hoạt động cụ thể của loại hình kinh doanh hoặc chiến lược kinh doanh khác nhau. Mỗi NHTM cũng xây dựng cho mình bộ KRIs riêng biệt, thậm chí là liên tục cập nhật, thay đổi theo định kỳ nhằm đảm bảo phù hợp với các mảng hoạt động theo sự phát triển về thời gian, phản ánh chính xác mức độ RRHD trong hệ thống, đồng thời phù hợp với khẩu vị rủi ro cụ thể từng thời kỳ.

Trong đó, nguyên tắc cơ bản trong thiết lập KRIs là:

- Mỗi KRI phải phản ánh được ít nhất một yếu tố dẫn đến khả năng xảy ra hoặc mức độ ảnh hưởng của RRHD trọng yếu.

- Sự biến động của một KRI phải có sự liên hệ rõ ràng, chặt chẽ với sự biến động của RRHĐ mà KRI đó phản ánh.

- Có thể định lượng bằng con số có thể so sánh được (thường là số lượng, giá trị, tỉ lệ %, thời lượng).

- Được đo lường tại một thời điểm cụ thể nhằm thể hiện được sự so sánh theo thời gian đồng thời có thể cộng gộp theo các chiều thông tin tương xứng và cùng cấp.

- Dữ liệu để xác định KRI phải chính xác, tin cậy, có bằng chứng, có thể kiểm toán lại một cách độc lập, dễ hiểu, dễ khai thác.

KRIs tại các NHTM được đánh giá thường xuyên trong từng hoạt động thường ngày, tổng hợp định kỳ bởi các cấp kiểm soát và phản ánh thành các báo cáo định kỳ hoặc báo cáo đột xuất theo yêu cầu (khi có sự thay đổi lớn về danh mục RRHĐ trọng yếu hoặc trong định hướng hoạt động của NHTM hoặc trong hoạt động của đơn vị trực thuộc mà có thể ảnh hưởng đến sự phù hợp và hiệu quả của KRIs; khi KRIs vượt ngưỡng chấp nhận,...) lên các cấp quản lý trực tiếp cao hơn.

Mỗi KRI cụ thể được xác định bằng mã số riêng, tên ngắn gọn, mô tả chi tiết để đánh giá chính xác nội dung của KRI, RRHĐ cụ thể được ghi nhận, cá nhân/đơn vị liên quan. Cùng với đó, mỗi KRI bao gồm các thông tin hỗ trợ việc đánh giá được chính xác như hướng dẫn đo lường cụ thể (đơn vị, nguyên tắc đo lường giá trị, công thức, nguồn dữ liệu,...). KRIs cũng được quy định về các ngưỡng cụ thể, tần suất đo lường, tần suất báo cáo, mục đích sử dụng, xu hướng liên hệ với mức độ RRHĐ, nguyên tắc so sánh, thời gian/tần suất điều chỉnh, phạm vi/đối tượng áp dụng,...

Sau đây là một ví dụ cụ thể về KRIs trong một NHTM:

KRIs được chia thành từng nhóm theo các mảng nghiệp vụ chính như Tín dụng, Tiền tệ Kho quỹ, Quản lý nhân sự & mạng lưới, Thanh toán chuyển tiền ngoại tệ, Tài trợ thương mại,... Mỗi mảng nghiệp vụ lại được chia thành KRIs cụ thể như sau:

- Tín dụng: Khách hàng không được xếp hạng theo đúng quy định; Số lượng

khoản cấp tín dụng cho khách hàng không đủ điều kiện; Số trường hợp giải ngân vượt thẩm quyền chi nhánh; Số khoản giải ngân bằng tiền mặt cho đối tượng không đúng quy định; Số lượng hồ sơ giải ngân không đầy đủ, hợp lệ, không đúng quy định; Số lượng các tài sản bảo đảm không được công chứng/chứng thực đăng ký giao dịch bảo đảm theo quy định; Số lượng trường hợp tài sản thuộc đối tượng phải mua bảo hiểm nhưng không khai báo bản ghi bảo hiểm hoặc có khai báo nhưng bảo hiểm hết hạn,...

- Tiền tệ Kho quỹ: Số lần thiếu tiền mặt tại máy ATM; Số lần thừa tiền mặt tại máy ATM; Số tiền thiếu tiền mặt tại máy ATM; Số tiền thừa tiền mặt tại máy ATM; Số lỗi không tuân thủ chế độ ra vào kho quỹ; Số lỗi giao nhận, bảo quản, vận chuyển tiền mặt, tài sản quý, giấy tờ có giá, ấn chỉ quan trọng, hồ sơ tài sản bảo đảm không đúng quy định,...

- Quản lý nhân sự & mạng lưới: Tỷ lệ biến động nhân sự giảm; Tỷ lệ biến động nhân sự tăng; Số vụ khiếu nại của cán bộ liên quan đến quan hệ lao động; Số lượng nhân viên có các thói quen cờ bạc, cá độ, tệ nạn xã hội, chơi hui...; Số lượng nhân viên có bất thường trong hành vi, trong cuộc sống không rõ nguyên nhân; Số vị trí cán bộ quản lý bị trống; Tỷ lệ cán bộ được tuyển dụng mới; Tỷ lệ cán bộ thử việc không được ký tiếp hợp đồng lao động có kỳ hạn trên tổng số cán bộ thử việc;...

- Thanh toán chuyển tiền ngoại tệ: Số giao dịch chuyển tiền ngoại tệ có yếu tố gian lận, giả mạo; Số lượng giao dịch chuyển tiền ngoại tệ chuyển đi sai số tiền loại tiền so với chứng từ gốc; Số lượng giao dịch chuyển tiền ngoại tệ chậm thanh toán bị phản ánh, khiếu kiện; Số giao dịch bị ngân hàng nước ngoài dừng, giữ, từ chối do nghi ngờ có yếu tố liên quan đến cấm vận; Số giao dịch bị lỗi do hệ thống kỹ thuật;...

- Tài trợ thương mại: Số bộ hồ sơ bị phát hiện là có các yếu tố giả mạo; Số giao dịch bị hạch toán sai; Số món Bảo lãnh có thông tin chứng từ bảo lãnh bị nhập sai trên hệ thống so với hồ sơ gốc; Số món Bảo lãnh có hồ sơ không đầy đủ hoặc có nội dung bất lợi cho ngân hàng; Số món Bảo lãnh bị phát hành không, chứng từ giả

mạo; Số món bảo lãnh xử lý không đúng quy trình nghiệp vụ; Số bộ hồ sơ bao thanh toán không hợp pháp, hợp lệ; Số giao dịch liên quan đến các nước trong danh sách cảnh báo; Số lượng L/C không thanh toán đúng quy định;...

Nói chung, KRIs của NHTM là công cụ đặc lực hỗ trợ chi tiết hóa và lượng hóa RRHĐ bao gồm nhưng không giới hạn tính chất, quy mô, mức độ, tần suất,... phục vụ trực quan và hiệu quả cho công tác quản lý RRHĐ. Để có bộ chỉ số KRIs phù hợp nhất, mỗi NHTM đều có đội ngũ quản lý RRHĐ riêng biệt thường xuyên xây dựng, cập nhật và sửa đổi danh mục KRIs kết hợp với tổng hợp, đánh giá tính hiệu quả, chính xác của KRIs trong công tác quản lý RRHĐ cho ngân hàng. Do đó, KRIs của RRHĐ tại mỗi NHTM có thể giống hoặc khác nhau từng phần, tùy thuộc vào định hướng quản lý RRHĐ của mỗi ngân hàng cũng như quan điểm và cách thức xác định RRHĐ tại ngân hàng đó. Trong đó, việc xác định xem RRHĐ nào là trọng yếu hay then chốt thường trải qua phân tích thông tin (từ quy trình, báo cáo, các nguồn thông tin khác,...) và tìm hiểu thực tế (phỏng vấn cán bộ tại đơn vị) hoặc chọn lọc từ danh mục rủi ro có sẵn xem những rủi ro nào được coi là quan trọng nhất. Từ đó, đánh giá trên các khía cạnh Ảnh hưởng, Khả năng xảy ra và Mức độ rủi ro mà xây dựng thang điểm cho mỗi rủi ro trọng yếu, cũng chính là KRIs cụ thể. Nhờ vậy, NHTM có được dữ liệu định lượng phù hợp để khai thác, phân tích và đặt ra các chốt kiểm soát tương ứng nhằm đưa ra các biện pháp cụ thể trong quản lý RRHĐ.

1.1.4. Mối quan hệ giữa rủi ro hoạt động với các rủi ro khác

Tương tự như đối với các loại rủi ro khác, NHTM có thể lường trước hoặc không thể lường trước được hết các RRHĐ, do RRHĐ đôi khi khá khó xác định hay nhận thấy rõ những dấu hiệu cụ thể, tùy theo tính chất phức tạp và quy mô. Là rủi ro xảy ra trong mọi mặt hoạt động của Ngân hàng, RRHĐ rất đa dạng và thường xuyên thay đổi cùng với sự thay đổi về quy mô nhân sự, hệ thống hay sự phát triển chung của NHTM mà không cố định về nguyên nhân, không gian, thời gian. RRHĐ luôn gắn liền với các sự kiện cụ thể, và ngoài việc có thể gây nên những tổn thất trực tiếp thì còn có thể gây ra tác động thứ cấp trong hoạt động kinh doanh. Tác

động thứ cấp này chính là việc tạo ra các dạng rủi ro khác của NHTM từ RRHĐ.

Cụ thể, nhân viên tín dụng của ngân hàng muốn trục lợi bằng cách phối hợp với khách hàng làm sai hồ sơ, cố tình vi phạm các quy định về an toàn tín dụng khi cho vay sai đối tượng, tài sản bảo đảm khó xử lý được, hoặc cho vay vượt năng lực trả nợ của khách hàng, từ đó dẫn đến các rủi ro tín dụng. Nhân viên nguồn vốn có năng lực nghiệp vụ còn hạn chế, công cụ/hệ thống hỗ trợ phân tích và dự đoán không chính xác có thể dẫn đến nắm giữ sai các tài sản có giá, sử dụng kém hiệu quả các công cụ phòng ngừa liên quan hàng hóa, hoặc sự biến động đột ngột của thị trường chứng khoán do việc thay đổi khung pháp lý hoặc do ảnh hưởng từ đột biến trên thị trường quốc tế...gây ra các rủi ro thị trường. Một số RRHĐ khi được truyền thông ra bên ngoài, đặc biệt là các vụ lừa đảo chiếm đoạt tài sản lớn liên quan vấn đề pháp lý được các phương tiện truyền thông đưa tin, hoặc trục trặc hệ thống cục bộ gây trải nghiệm tiêu cực và thường xuyên cho khách hàng,...sẽ tạo ra các rủi ro danh tiếng cho ngân hàng. Trong bối cảnh Ngân hàng Nhà nước ban hành thông tư về quy định hoạt động của NHTM, một quy trình hoạt động đã cũ, chưa kịp cập nhật theo thông tư mới ban hành, thiếu các bước kiểm soát như trong quy định mới sẽ tạo ra rủi ro pháp lý. Hay như việc nhân viên không tuân thủ chính xác quy trình, quy định ban hành trong hoạt động kinh doanh, dẫn đến hoạt động thực tiễn không đáp ứng một số quy định pháp lý hoặc quy định chung khác cũng tiềm ẩn rủi ro pháp lý.

Nhìn chung, RRHĐ có mối quan hệ mật thiết với các dạng rủi ro khác của NHTM, thậm chí đôi khi có thể trùng lặp khi một sự kiện cụ thể vừa là RRHĐ, lại vừa là một dạng rủi ro khác. Ngoài ra, vì bản chất bao trùm phạm vi khá rộng của RRHĐ, việc có thể phân tích và hạn chế được RRHĐ tại NHTM sẽ góp phần giảm thiểu đáng kể những tổn thất trực tiếp, đồng thời hạn chế thêm các dạng rủi ro khác phát sinh có liên quan đến RRHĐ tại NHTM.

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

1.2.1. Khái niệm quản lý rủi ro hoạt động

Quản lý rủi ro hoạt động là “ Quá trình tổ chức tín dụng tiến hành các hoạt

động tác động đến rủi ro hoạt động, bao gồm việc thiết lập cơ cấu tổ chức, xây dựng hệ thống các chính sách, phương pháp quản lý rủi ro hoạt động để thực hiện quá trình quản lý rủi ro đó là xác định, đo lường, đánh giá, quản lý giám sát và kiểm tra kiểm soát rủi ro hoạt động nhằm đảm bảo hạn chế tới mức thấp nhất rủi ro xảy ra”.

Mục đích của Quản lý rủi ro hoạt động là nhằm tìm hiểu mức độ rủi ro hoạt động của hệ thống, của tổ chức; tìm nguyên nhân dẫn đến rủi ro, phân phối nguồn lực hỗ trợ và xác định các khuynh hướng bên ngoài cũng như bên trong giúp dự báo được rủi ro để đưa ra các giải pháp phòng ngừa, hạn chế. Việc quản lý rủi ro hoạt động giúp cho ngân hàng ngăn ngừa sự gian lận, giảm thiểu sai sót trong quá trình giao dịch.

1.2.2. Sự cần thiết quản lý rủi ro hoạt động tại ngân hàng thương mại

Với vai trò vừa là người đi vay, vừa là người cho vay trong nền kinh tế, đồng thời là trung gian thanh toán và cung cấp nhiều dịch vụ ngân hàng đặc thù khác, NHTM đóng vai trò vô cùng quan trọng trên thị trường tiền tệ tài chính. Muốn hoàn thành tốt vai trò của mình với nhiều dịch vụ cung ứng đa dạng, số lượng khách hàng và giao dịch lớn, khối lượng tri thức và tính toán khổng lồ đòi hỏi các NHTM phải trang bị cho bản thân nguồn nhân lực ngày càng lớn để đảm nhận các nghiệp vụ có độ khó cao được chuyên biệt hóa, phát triển hệ thống CNTT ngày một phức tạp với dữ liệu đồ sộ, cùng với đó là các khung quy định và quy trình cụ thể để định hướng vận hành một cách chính xác và phối hợp giữa các bộ phận tron tru, đảm bảo hiệu quả hoạt động kinh doanh của bộ máy tổng thể. Bởi vậy, rủi ro phát sinh các sai sót do con người nhầm lẫn, các vi phạm có chủ đích, thiếu số lượng nhân lực hay năng lực nhân viên không bảo đảm, các sai phạm quy trình, sai sót của hệ thống CNTT, thiệt hại từ các yếu tố bên ngoài như bị tấn công, thiên tai, thảm họa,... có thể tạo ra nhiều hệ quả lan truyền tiềm tàng khó kiểm soát và giải quyết được hết.

RRHD đang ngày càng tăng lên song hành cùng môi trường kinh doanh ngày một phức tạp hơn, vi phạm pháp luật ngày một nhiều; ngân hàng liên tục mở rộng quy mô và phát triển các hoạt động kinh doanh, gia tăng độ phức tạp của mỗi hoạt động, tốc độ và khối lượng giao dịch ngày một lớn; vai trò của hệ thống CNTT ngày một quan trọng trong việc hỗ trợ vận hành và kiểm soát, hạn chế nhiều dạng

rủi ro cũ nhưng đồng thời cũng gây ra nhiều dạng rủi ro mới; quá trình tự động hóa toàn cầu, hội nhập quốc tế kéo theo sự phát triển ngày một đa dạng của các sản phẩm tài chính nhằm đáp ứng nhu cầu thị trường; áp lực công việc đòi hỏi hiệu quả lao động cao hơn, lòng trung thành tốt hơn của nhân viên và sự quan tâm nhiều hơn của nhà lãnh đạo.

Chùng nào hoạt động ngân hàng còn cần đến yếu tố con người, hệ thống CNTT, bộ máy vận hành, hoặc còn bị tác động nhiều bởi các nhân tố khách quan bên ngoài, thì RRHĐ vẫn luôn là rủi ro cơ bản, thường xuyên nhất của NHTM. Ngoài ra, một số rủi ro cụ thể khác của NHTM, khi đi sâu phân tích nguyên nhân làm phát sinh sẽ nhận thấy RRHĐ ở đó. Bởi vậy, một số RRHĐ có thể không gây ra trực tiếp những tổn thất lớn hoặc có thể không nhìn thấy, đo đếm tổn thất được rõ ràng, nhưng lại là nguyên nhân của một chuỗi các sự kiện dẫn đến một tổn thất cụ thể cho NHTM.

Do đó, dù có thể rủi ro tín dụng mới là rủi ro đang được quan tâm nhiều nhất hiện nay đối với hoạt động của NHTM, quản lý RRHĐ tại NHTM vẫn là việc làm vô cùng quan trọng, cần được chú trọng và đánh giá đúng mực, nhằm đảm bảo hiệu quả hoạt động trơn tru cho bộ máy kinh doanh, đồng thời giảm thiểu tối đa những tổn thất tiềm tàng từ những hoạt động thường ngày. Việc NHTM quản lý tốt RRHĐ không chỉ giúp ngân hàng ít bị ảnh hưởng bởi những tác động không lường trước đồng thời đưa ra các hành động kịp thời nhằm giảm thiểu tổn thất trực tiếp gây ra và các rủi ro khác phát sinh, mà còn thúc đẩy cải tiến hiệu quả hệ thống, từ đó gia tăng năng suất lao động, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, tối ưu hóa hiệu quả vận hành, nhận định rõ các thách thức từ đó hỗ trợ tốt việc thực hiện các mục tiêu, hoạch định chiến lược kinh doanh và giao tiếp hiệu quả.

1.3. Quản trị rủi ro hoạt động

1.3.1. Khái niệm Quản trị rủi ro hoạt động

Quản trị rủi ro hoạt động là quá trình thường được thực hiện bởi cấp quản lý, cấp lãnh đạo, trong quá trình đó sẽ xác định, nhận dạng tình huống, vấn đề, sự kiện có thể tác động đến doanh nghiệp trong tương lai từ đó sẽ xác định, phân tích và đề

xuất những phương thức xử lý các yếu tố rủi ro nhằm ngăn chặn và hạn chế mức độ rủi ro đồng thời tìm cách biến rủi ro thành cơ hội để thành công.

1.3.2. Các nhân tố ảnh hưởng đến quản trị rủi ro hoạt động

Rủi ro hoạt động trong ngân hàng thương mại phát sinh từ nhiều nguyên nhân, cả bên trong lẫn bên ngoài tổ chức, gây ảnh hưởng không nhỏ đến chất lượng hoạt động và uy tín của ngân hàng. Một trong những nguyên nhân chính là hệ thống thông tin không hiệu quả. Với vai trò trung gian tài chính, ngân hàng thương mại phải quản lý khối lượng dữ liệu khổng lồ. Khi hệ thống công nghệ thông tin gặp lỗi, không hoạt động hoặc không được nâng cấp, điều này không chỉ làm gián đoạn giao dịch mà còn tạo ra sai lệch trong quản lý thông tin, gây tổn thất đáng kể cả về tài chính lẫn danh tiếng.

Sai sót kỹ thuật trong các quy trình vận hành cũng là một nguồn phát sinh rủi ro lớn. Các quy trình nghiệp vụ phức tạp trong ngân hàng thường đòi hỏi sự phối hợp nhịp nhàng giữa nhiều bộ phận. Tuy nhiên, những sai sót trong thiết lập, thực hiện hoặc kiểm tra các bước trong quy trình có thể dẫn đến thất thoát, làm giảm hiệu quả hoạt động.

Kiểm soát nội bộ yếu kém, thiếu sự giám sát chặt chẽ cũng dẫn đến rủi ro hoạt động, đặc biệt là những hành vi gian lận hoặc vi phạm pháp luật. Thiếu tính minh bạch và quy trình kiểm tra rõ ràng khiến ngân hàng dễ dàng trở thành mục tiêu của những vi phạm nội bộ. Đây là nguyên nhân phổ biến gây tổn thất tài chính lớn và làm suy giảm lòng tin từ khách hàng.

Bên cạnh đó, con người đóng vai trò trung tâm trong hoạt động ngân hàng, nhưng cũng mang lại những rủi ro nhất định. Những sai sót do thiếu chuyên môn, không tuân thủ quy trình làm việc hoặc sự thiếu trung thực của nhân viên đều ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả kinh doanh. Đồng thời, biến cố bất ngờ như thiên tai, dịch bệnh hoặc sự cố kỹ thuật hạ tầng có thể gián đoạn hoạt động ngân hàng, gây ra những thiệt hại khó lường.

Ngoài ra, sự biến động trong môi trường bên ngoài như các thay đổi chính sách pháp luật, cạnh tranh khốc liệt từ các tổ chức tài chính khác hoặc rủi ro pháp lý

liên quan đến tranh chấp cũng làm tăng nguy cơ rủi ro hoạt động. Việc không kịp thời thích nghi và ứng phó với những thay đổi này có thể gây tổn thất lớn về cả tài chính lẫn uy tín.

1.3.3. Các phương pháp quản trị rủi ro hoạt động tại ngân hàng thương mại

Thứ nhất: Nhận diện rủi ro hoạt động

Để nhận diện rủi ro hoạt động hiệu quả trong ngân hàng thương mại, cần triển khai một loạt các biện pháp mang tính hệ thống và toàn diện, đảm bảo bao quát cả nhân tố bên trong và bên ngoài có thể ảnh hưởng đến hoạt động ngân hàng. Trước tiên, ngân hàng cần tiến hành rà soát và đánh giá định kỳ cơ cấu tổ chức. Việc này bao gồm kiểm tra mô hình tổ chức bộ máy, cơ cấu các phòng ban nghiệp vụ, và tình hình nhân sự. Thông qua việc rà soát, ngân hàng có thể phát hiện các dấu hiệu rủi ro như sai sót trong công tác tuyển dụng, bố trí nhân viên không đúng năng lực, hay vi phạm các quy định pháp luật đối với người lao động.

Tiếp theo, cần thực hiện kiểm tra và cải thiện cơ chế, chính sách, quy định nội bộ. Những chính sách thiếu chặt chẽ, không đầy đủ hoặc có sự chồng chéo có thể tạo điều kiện cho các hành vi gian lận hoặc gây khó khăn trong quá trình vận hành. Vì vậy, việc thường xuyên rà soát và điều chỉnh các quy định để đảm bảo tính minh bạch, logic và phù hợp với pháp luật hiện hành là biện pháp không thể thiếu.

Ngoài ra, ngân hàng cần xây dựng hệ thống nhận diện gian lận nội bộ và bên ngoài. Đối với nội bộ, cần tập trung giám sát các dấu hiệu như cán bộ cấu kết để thực hiện hành vi phạm pháp hoặc cố ý thao túng thông tin. Đối với bên ngoài, ngân hàng nên theo dõi sát sao các hành vi gian lận từ khách hàng hoặc các đối tượng khác như cung cấp thông tin sai lệch, làm giả hồ sơ nhằm chiếm đoạt tài sản.

Trong quá trình xử lý công việc, cần thiết lập hệ thống giám sát và thống kê đầy đủ các lỗi, sai sót phát sinh. Các vấn đề như không tuân thủ quy trình, kiểm soát không chặt chẽ hoặc thực hiện vượt thẩm quyền cần được ghi nhận để nhận diện sớm các dấu hiệu rủi ro. Bên cạnh đó, việc thường xuyên tổ chức các buổi tập huấn và đào tạo về quy trình nghiệp vụ cũng giúp giảm thiểu nguy cơ phát sinh lỗi.

Công nghệ thông tin đóng vai trò trung tâm trong hoạt động ngân hàng hiện

đại, do đó cần xây dựng các biện pháp giám sát hệ thống IT chặt chẽ. Ngân hàng cần theo dõi tình trạng hoạt động, ghi nhận và xử lý kịp thời các lỗi, sự cố hoặc sai sót trong hệ thống công nghệ thông tin. Việc này không chỉ giảm thiểu nguy cơ gián đoạn hoạt động mà còn bảo đảm an toàn dữ liệu khách hàng.

Cuối cùng, ngân hàng cần đánh giá khả năng xảy ra rủi ro liên quan đến thiệt hại tài sản do các yếu tố bất ngờ như thiên tai, hỏa hoạn, khủng bố hoặc phá hoại. Việc xây dựng kế hoạch phòng ngừa và ứng phó với các tình huống khẩn cấp sẽ giúp ngân hàng giảm thiểu thiệt hại và duy trì hoạt động bình thường ngay cả trong điều kiện bất lợi.

Thứ hai: Đánh giá rủi ro hoạt động

Để nhận diện rủi ro hoạt động hiệu quả trong ngân hàng thương mại, cần triển khai một loạt các biện pháp mang tính hệ thống và toàn diện, đảm bảo bao quát cả nhân tố bên trong và bên ngoài có thể ảnh hưởng đến hoạt động ngân hàng. Trước tiên, ngân hàng cần tiến hành rà soát và đánh giá định kỳ cơ cấu tổ chức. Việc này bao gồm kiểm tra mô hình tổ chức bộ máy, cơ cấu các phòng ban nghiệp vụ, và tình hình nhân sự. Thông qua việc rà soát, ngân hàng có thể phát hiện các dấu hiệu rủi ro như sai sót trong công tác tuyển dụng, bố trí nhân viên không đúng năng lực, hay vi phạm các quy định pháp luật đối với người lao động.

Tiếp theo, cần thực hiện kiểm tra và cải thiện cơ chế, chính sách, quy định nội bộ. Những chính sách thiếu chặt chẽ, không đầy đủ hoặc có sự chồng chéo có thể tạo điều kiện cho các hành vi gian lận hoặc gây khó khăn trong quá trình vận hành. Vì vậy, việc thường xuyên rà soát và điều chỉnh các quy định để đảm bảo tính minh bạch, logic và phù hợp với pháp luật hiện hành là biện pháp không thể thiếu.

Ngoài ra, ngân hàng cần xây dựng hệ thống nhận diện gian lận nội bộ và bên ngoài. Đối với nội bộ, cần tập trung giám sát các dấu hiệu như cán bộ cấu kết để thực hiện hành vi phạm pháp hoặc cố ý thao túng thông tin. Đối với bên ngoài, ngân hàng nên theo dõi sát sao các hành vi gian lận từ khách hàng hoặc các đối tượng khác như cung cấp thông tin sai lệch, làm giả hồ sơ nhằm chiếm đoạt tài sản.

Trong quá trình xử lý công việc, cần thiết lập hệ thống giám sát và thống kê

đầy đủ các lỗi, sai sót phát sinh. Các vấn đề như không tuân thủ quy trình, kiểm soát không chặt chẽ hoặc thực hiện vượt thẩm quyền cần được ghi nhận để nhận diện sớm các dấu hiệu rủi ro. Bên cạnh đó, việc thường xuyên tổ chức các buổi tập huấn và đào tạo về quy trình nghiệp vụ cũng giúp giảm thiểu nguy cơ phát sinh lỗi.

Công nghệ thông tin đóng vai trò trung tâm trong hoạt động ngân hàng hiện đại, do đó cần xây dựng các biện pháp giám sát hệ thống IT chặt chẽ. Ngân hàng cần theo dõi tình trạng hoạt động, ghi nhận và xử lý kịp thời các lỗi, sự cố hoặc sai sót trong hệ thống công nghệ thông tin. Việc này không chỉ giảm thiểu nguy cơ gián đoạn hoạt động mà còn bảo đảm an toàn dữ liệu khách hàng.

Cuối cùng, ngân hàng cần đánh giá khả năng xảy ra rủi ro liên quan đến thiệt hại tài sản do các yếu tố bất ngờ như thiên tai, hỏa hoạn, khủng bố hoặc phá hoại. Việc xây dựng kế hoạch phòng ngừa và ứng phó với các tình huống khẩn cấp sẽ giúp ngân hàng giảm thiểu thiệt hại và duy trì hoạt động bình thường ngay cả trong điều kiện bất lợi.

Thứ ba: Kiểm soát RRHĐ

Các ngân hàng cần xây dựng chính sách, quy trình và thủ tục kiểm soát cũng như chương trình giảm thiểu rủi ro hoạt động (RRHĐ). Định kỳ, ngân hàng nên rà soát ngưỡng rủi ro, chiến lược kiểm soát và điều chỉnh hồ sơ RRHĐ phù hợp với rủi ro tổng thể và đặc trưng. Đối với RRHĐ đã được xác định, ngân hàng cần quyết định sử dụng biện pháp kiểm soát, giảm thiểu rủi ro hoặc chấp nhận chúng. Nếu không thể kiểm soát, ngân hàng có thể giảm thiểu mức độ hoạt động hoặc rút khỏi hoạt động đó.

Ngân hàng cần thiết kế các biện pháp kiểm soát ngay trong quy trình nghiệp vụ và xây dựng hệ thống kiểm soát nội bộ hiệu quả. Hệ thống này bao gồm phân chia nhiệm vụ, giám sát tuân thủ ngưỡng rủi ro, bảo vệ tài sản và hồ sơ, đào tạo nhân sự có chuyên môn phù hợp, đồng thời đối chiếu thường xuyên giao dịch, tài khoản để kịp thời phát hiện sai sót. Ngoài ra, cần xác định rõ các sản phẩm hoặc hoạt động có dấu hiệu rủi ro bất thường như lợi nhuận cao nhưng rủi ro thấp để kiểm tra tính minh bạch.

Việc thiết lập chương trình quản lý kinh doanh liên tục cũng rất quan trọng nhằm đối phó với các tình huống khẩn cấp và xây dựng kế hoạch dự phòng. RRHĐ có xu hướng tăng cao khi ngân hàng mở rộng hoạt động mới hoặc sản phẩm mới, đặc biệt khi không đồng bộ với chiến lược kinh doanh cốt lõi. Do đó, kiểm soát nội bộ cần được chú trọng để theo kịp tốc độ tăng trưởng.

Ngân hàng cũng nên xây dựng văn hóa quản trị RRHĐ thông qua chương trình nâng cao nhận thức và cam kết từ mọi cấp nhân sự. Bên cạnh đó, việc chia sẻ hoặc chuyển giao RRHĐ thông qua bảo hiểm hoặc thuê ngoài cũng là biện pháp giảm nhẹ tổn thất tiềm ẩn. Tuy nhiên, các biện pháp này chỉ nên bổ sung, không thay thế hoàn toàn kiểm soát nội bộ. Đầu tư công nghệ bảo mật và xử lý phù hợp giúp giảm thiểu RRHĐ, nhưng cần chuẩn bị kỹ lưỡng kế hoạch khắc phục thảm họa để đối phó các sự cố lớn.

Thứ tư: Giám sát RRHĐ

Các ngân hàng cần xây dựng quy trình giám sát định kỳ nhằm đánh giá mức độ ảnh hưởng và tổn thất từ rủi ro hoạt động (RRHĐ). Việc báo cáo thường xuyên đến lãnh đạo cấp cao và Hội đồng quản trị đóng vai trò quan trọng trong việc hỗ trợ quản lý RRHĐ một cách chủ động. Quy trình giám sát hiệu quả sẽ giúp phát hiện sớm các điểm yếu trong chính sách, quy trình và thủ tục, từ đó giảm thiểu tần suất cũng như mức độ nghiêm trọng của các sự kiện rủi ro tiềm ẩn.

Một trong những phương pháp giám sát RRHĐ là theo dõi các chỉ số rủi ro, bao gồm chỉ số cảnh báo sớm (chỉ số rủi ro chính). Các chỉ số này cung cấp thông tin dự đoán và hỗ trợ nhận diện những nguy cơ tiềm tàng, như tốc độ tăng trưởng, lỗi hệ thống, hay vi phạm giao dịch. Khi các ngưỡng cảnh báo được thiết lập, việc giám sát sẽ tạo điều kiện cho ngân hàng đưa ra biện pháp đối phó hiệu quả.

Ngân hàng cũng cần kiểm tra định kỳ các rủi ro lớn nhất, đồng thời đánh giá lại môi trường hoạt động và cập nhật các biện pháp kiểm soát rủi ro. Công tác giám sát này phải được tích hợp chặt chẽ vào quy trình hoạt động của ngân hàng và phản ánh trong các báo cáo kiểm toán nội bộ hoặc từ các nguồn bên ngoài.

Việc bổ sung liên tục các RRHĐ mới được nhận diện và các biện pháp kiểm

soát phù hợp là yếu tố quan trọng trong việc nâng cao hiệu quả quản lý rủi ro. Các ngân hàng cần đảm bảo rằng các thông tin này được cập nhật kịp thời và chính xác.

Cuối cùng, hệ thống báo cáo và kênh thông tin phải được xây dựng để đảm bảo kết quả giám sát RRHĐ được truyền tải nhanh chóng đến những người có thẩm quyền. Báo cáo cần chứa dữ liệu tài chính, hoạt động nội bộ và thông tin thị trường bên ngoài để hỗ trợ ra quyết định, cải tiến chiến lược quản lý và phát triển chính sách mới.

Hội đồng quản trị cần tiếp nhận đầy đủ thông tin tổng thể về tình hình RRHĐ để tập trung vào các vấn đề thực tế và chiến lược quan trọng, đảm bảo hoạt động kinh doanh diễn ra an toàn và hiệu quả.

Thứ năm: Báo cáo rủi ro hoạt động

Các ngân hàng phải định kỳ báo cáo cho những người có thẩm quyền kết quả nhận diện, đánh giá, kiểm soát, giám sát rủi ro hoạt động tại đơn vị.

Ngoài ra phải báo cáo ngay cho người có thẩm quyền khi xảy ra những sự kiện RRHĐ lớn, bất thường, phát hiện những nguy cơ RRHĐ lớn có thể gây tổn thất cho hoạt động của ngân hàng hoặc những vi phạm khẩu vị RRHĐ.

Nội dung báo cáo RRHĐ gồm các vấn đề sau:

- Báo cáo sự kiện RRHĐ: báo cáo những sự kiện RRHĐ trọng yếu 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, giảm thiểu RRHĐ của ngân hàng.

- Báo cáo chỉ số rủi ro hoạt động 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 khẩu vị rủi ro của ngân hàng.

- Báo cáo đánh giá RRHĐ: báo cáo đánh giá RRHĐ và biện pháp kiểm soát để từ đó đề xuất phương án hành động phù hợp.

1.4. Kinh nghiệm quản lý rủi ro hoạt động tại một số ngân hàng thương mại

1.4.1. Kinh nghiệm Quản lý rủi ro hoạt động tại ngân hàng tại một số ngân hàng thương mại Việt Nam

a. Bài học kinh nghiệm từ ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam

Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam (Vietcombank) đã xây dựng một hệ thống quản lý rủi ro hoạt động toàn diện nhằm nhận diện, đo lường và kiểm soát các nguy cơ tiềm ẩn. Các chỉ số rủi ro chính (Key Risk Indicators - KRIs) được thiết lập để giám sát tình hình hoạt động, từ đó phát hiện sớm những vấn đề bất thường và đưa ra các biện pháp khắc phục kịp thời. Điều này giúp Vietcombank giảm thiểu tổn thất và nâng cao hiệu quả vận hành.

Ngân hàng đã đầu tư mạnh vào công nghệ hiện đại để hỗ trợ quản lý rủi ro hoạt động. Các hệ thống tự động hóa được triển khai nhằm giảm thiểu sai sót trong quy trình nghiệp vụ. Công nghệ phân tích dữ liệu lớn (Big Data) được ứng dụng để dự báo các nguy cơ tiềm ẩn, từ đó nâng cao khả năng phòng ngừa rủi ro. Bên cạnh đó, Vietcombank còn sử dụng phần mềm giám sát giao dịch để phát hiện và ngăn chặn các hành vi gian lận trong thời gian thực.

Vietcombank chú trọng xây dựng quy trình kiểm soát nội bộ chặt chẽ nhằm giảm thiểu rủi ro từ các hoạt động vận hành. Ngân hàng đã phân quyền rõ ràng cho từng bộ phận nghiệp vụ, đồng thời tăng cường kiểm tra định kỳ và cơ chế phê duyệt nhiều cấp đối với các giao dịch tài chính quan trọng. Những biện pháp này không chỉ đảm bảo tính minh bạch mà còn giúp phát hiện kịp thời các lỗi hỏng trong hệ thống.

Nhằm nâng cao nhận thức và kỹ năng về quản lý rủi ro, Vietcombank tổ chức các chương trình đào tạo chuyên sâu cho nhân viên. Những khóa học này không chỉ trang bị kiến thức mà còn thúc đẩy văn hóa quản trị rủi ro trong toàn bộ tổ chức. Nhân viên được khuyến khích chủ động báo cáo các sự cố hoặc nguy cơ tiềm ẩn, từ đó xây dựng một môi trường làm việc an toàn và hiệu quả.

Hệ thống báo cáo rủi ro của Vietcombank được thiết kế minh bạch và tích hợp với các công cụ phân tích hiện đại. Các báo cáo này cung cấp thông tin chi tiết về tình hình rủi ro hoạt động, giúp lãnh đạo ngân hàng đưa ra các quyết định chiến lược chính xác và kịp thời. Ngoài ra, việc tuân thủ các chuẩn mực quốc tế như Basel II và Basel III cũng là một yếu tố quan trọng giúp Vietcombank nâng cao năng lực quản lý và khả năng cạnh tranh trên thị trường.

b. Kinh nghiệm quản lý rủi ro hoạt động tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Kỹ thương Việt Nam (Techcombank)

Ngân hàng TMCP Kỹ thương Việt Nam (Techcombank) là một trong những ngân hàng tiên phong tại Việt Nam trong việc áp dụng các chiến lược quản trị rủi ro hoạt động hiện đại, hiệu quả. Những kinh nghiệm và biện pháp mà Techcombank đã triển khai thành công có thể được xem như một hình mẫu quan trọng trong ngành. Dưới đây là mô tả cụ thể về cách Techcombank quản lý rủi ro hoạt động:

Techcombank đã phát triển một khung quản trị rủi ro hoạt động phù hợp với chuẩn mực quốc tế như Basel II và Basel III. Điều này bao gồm việc thiết lập các công cụ nhận diện rủi ro chủ động, đo lường mức độ rủi ro, cũng như giám sát toàn diện hoạt động ngân hàng. Khung quản trị rủi ro này cho phép ngân hàng đánh giá liên tục các nguy cơ trong môi trường hoạt động, từ đó đưa ra các giải pháp phòng ngừa kịp thời.

Giám sát tự động hóa: Các phần mềm thông minh giám sát giao dịch đã được áp dụng để phát hiện bất thường hoặc gian lận ngay khi xảy ra. Những giải pháp công nghệ này giúp Techcombank giảm thiểu các rủi ro liên quan đến con người cũng như các lỗi hệ thống.

Ngân hàng tích hợp công nghệ dữ liệu lớn (Big Data) để phân tích sâu các giao dịch và nhận diện sớm các rủi ro tiềm ẩn.

Techcombank duy trì một hệ thống kiểm soát nội bộ nghiêm ngặt nhằm đảm bảo tính minh bạch và an toàn trong mọi hoạt động. Ngân hàng đã phân quyền rõ ràng cho từng bộ phận và áp dụng cơ chế phê duyệt đa cấp đối với các giao dịch quan trọng, hạn chế tối đa sai sót hoặc gian lận. Ngoài ra, các cuộc kiểm tra định kỳ được thực hiện để rà soát hiệu quả của các biện pháp kiểm soát và điều chỉnh kịp thời khi phát hiện điểm yếu.

Techcombank coi trọng việc xây dựng và củng cố văn hóa quản trị rủi ro trong toàn ngân hàng. Nhân viên được khuyến khích báo cáo các nguy cơ rủi ro ngay khi phát hiện, thay vì che giấu sai sót. Điều này được thúc đẩy thông qua các chương trình đào tạo và nâng cao nhận thức về rủi ro. Đội ngũ nhân sự không chỉ có trách nhiệm thực thi mà còn

đóng vai trò chủ động trong việc phát hiện và đề xuất giải pháp.

1.4.2. Bài học về quản lý rủi ro hoạt động tại Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam (Agribank) – Chi nhánh Hải Dương II.

Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam (Agribank) – Chi nhánh Hải Dương II đã trải qua nhiều kinh nghiệm quan trọng trong việc quản lý rủi ro hoạt động (RRHD), đặc biệt trong bối cảnh nhiều thay đổi lớn về công nghệ, tổ chức và quy trình nội bộ. Những bài học từ thực tiễn có thể được rút ra để tối ưu hóa quy trình quản trị rủi ro, nâng cao hiệu quả hoạt động và giảm thiểu những tổn thất không đáng có.

Một bài học cốt lõi là việc tăng cường nhận diện và đánh giá các nguy cơ rủi ro trong hoạt động hàng ngày. Agribank Hải Dương II đã phải đổi mới với sự gia tăng rủi ro khi triển khai hệ thống core banking mới, thay đổi hoàn toàn so với hệ thống trước đó. Để ứng phó hiệu quả, chi nhánh đã nhận ra tầm quan trọng của việc tổ chức đánh giá định kỳ và thường xuyên rà soát các quy trình để nhận diện các điểm yếu trong hạ tầng công nghệ cũng như trong quy trình vận hành.

Bên cạnh đó, việc xây dựng một hệ thống kiểm soát nội bộ mạnh mẽ là bài học quan trọng khác. Chi nhánh đã học được rằng việc phân quyền rõ ràng trong các hoạt động nghiệp vụ, kết hợp với quy trình phê duyệt nhiều cấp, có thể giảm thiểu đáng kể các rủi ro từ sai sót của con người hoặc gian lận. Ngoài ra, thực hiện kiểm tra chéo giữa các phòng ban đã giúp phát hiện kịp thời các sai sót hoặc sự không nhất quán trong quy trình hoạt động.

Ứng dụng công nghệ hiện đại cũng là một bài học quý giá. Sự thay đổi và phát triển của hệ thống công nghệ tại Agribank Hải Dương II cho thấy việc đầu tư vào công nghệ không chỉ tăng hiệu suất mà còn giúp giảm thiểu các rủi ro vận hành. Tuy nhiên, bài học ở đây là cần tổ chức các khóa đào tạo sâu rộng để nhân viên có thể sử dụng thành thạo các công cụ mới, hạn chế các sai sót do thiếu kỹ năng hoặc kinh nghiệm.

Văn hóa quản trị rủi ro là một khía cạnh không thể bỏ qua. Agribank Hải Dương II đã nhận thức rằng việc xây dựng một môi trường nơi tất cả các nhân viên

đều hiểu rõ trách nhiệm của mình trong việc quản lý rủi ro là yếu tố nền tảng. Từ thực tiễn, chi nhánh đã thấy rằng khuyến khích nhân viên chủ động nhận diện và báo cáo rủi ro không chỉ giúp phát hiện vấn đề sớm hơn mà còn thúc đẩy tinh thần trách nhiệm trong toàn tổ chức.

TÓM TẮT CHƯƠNG 1

Chương 1 tập trung làm rõ cơ sở lý luận và những vấn đề cơ bản về rủi ro hoạt động (RRHD) trong lĩnh vực ngân hàng. Nội dung bao gồm định nghĩa, đặc điểm, và tầm quan trọng của RRHD, cùng với các loại rủi ro thường gặp trong hệ thống ngân hàng. Đồng thời, chương này cũng trình bày các lý thuyết và mô hình quản trị RRHD theo chuẩn mực quốc tế, như Basel II, nhằm cung cấp khung pháp lý và quản trị phù hợp. Cụ thể, RRHD được định nghĩa là những rủi ro xuất phát từ con người, quy trình, hệ thống hoặc các yếu tố bên ngoài, có thể gây tổn thất tài chính hoặc phi tài chính. Các đặc điểm chính của RRHD, bao gồm tính đa dạng, khó đoán định và tác động dây chuyền, được phân tích kỹ lưỡng. Chương này cũng nhấn mạnh vai trò quan trọng của quản trị RRHD trong việc đảm bảo tính bền vững và an toàn cho hoạt động ngân hàng, đồng thời góp phần nâng cao uy tín và hiệu quả kinh doanh.

Ngoài ra, chương 1 còn trình bày các phương pháp quản trị RRHD phổ biến, từ nhận diện, đánh giá đến kiểm soát và theo dõi. Mỗi giai đoạn trong quy trình quản trị được giải thích chi tiết, đồng thời nhấn mạnh sự cần thiết của việc kết hợp giữa yếu tố con người, công nghệ và quy trình để kiểm soát tốt nhất các rủi ro phát sinh. Những khung quản trị quốc tế như Basel II được xem là nền tảng lý thuyết và thực tiễn, giúp các ngân hàng tuân thủ tiêu chuẩn toàn cầu.

Đây sẽ là cơ sở để em thực hiện phân tích các nội dung rủi ro hoạt động trong chương 2 và đưa ra các giải pháp trong chương 3.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG QUẢN LÝ RỦI RO HOẠT ĐỘNG TẠI NGÂN HÀNG NÔNG NGHIỆP VÀ PHÁT TRIỂN NÔNG THÔN VIỆT NAM (AGRIBANK) – CHI NHÁNH HẢI DƯƠNG II

2.1. Khái quát về Agribank - Chi nhánh Hải Dương II

2.1.1. Vài nét về sự phát triển của Agribank - Chi nhánh Hải Dương II

- Tên chính thức: Ngân hàng Nông nghiệp & Phát triển Nông thôn Việt Nam
- Chi nhánh Hải Dương II

- Tên tiếng Anh: VIET NAM BANK FOR AGRICULTURE
DEVELOPMENT HAI DUONG II BRANCH

- Website: www.agribank.com.vn

- Địa chỉ: 136, Nguyễn Trãi I, Ph Sao Đỏ, Tp Chí Linh, Tỉnh Hải Dương

Agribank - Chi nhánh Hải Dương II, trước đây là Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam chi nhánh huyện Chí Linh, khởi đầu với vai trò là Ngân hàng Nhà nước tại Chí Linh và là tổ chức tài chính đầu tiên hoạt động trong khu vực. Năm 1988, theo Nghị định 53 của Chính phủ, đơn vị này được chuyển đổi thành Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam - Chi nhánh huyện Chí Linh. Trong suốt quá trình hoạt động, chi nhánh đã đóng góp đáng kể vào sự phát triển kinh tế - xã hội của địa phương, từ việc phủ xanh đất trống đồi trọc, giảm nghèo bền vững đến cải thiện đời sống của người dân, nhận được sự tin tưởng và ủng hộ từ chính quyền cũng như nhân dân.

Vào ngày 30 tháng 3 năm 2009, Hội đồng Quản trị Agribank đã ban hành Quyết định số 336/QĐ/HĐQTTCB, chính thức đưa chi nhánh Chí Linh trở thành một đơn vị phụ thuộc trực tiếp của Agribank Việt Nam, thay đổi mô hình hoạt động kể từ ngày 1 tháng 4 năm 2009. Đây là một dấu mốc quan trọng, nâng cấp Chi nhánh lên cấp I với quyền hạn và quy mô quản lý lớn hơn. Đến ngày 23 tháng 6 năm 2010, Agribank đã phê duyệt đề xuất đổi tên chi nhánh thành Agribank - Chi nhánh Sao Đỏ, mở ra một giai đoạn hoạt động mới.

Ngày 1 tháng 10 năm 2017, Chi nhánh Sao Đỏ chính thức đổi tên thành

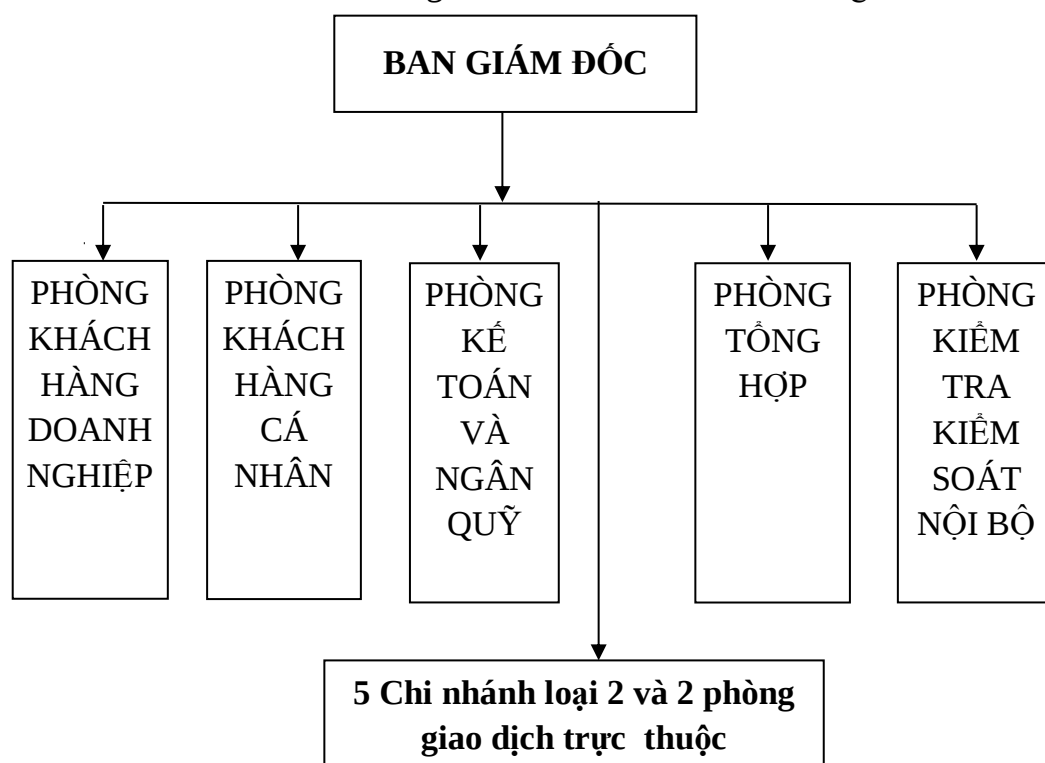
Agribank - Chi nhánh Hải Dương II và tiếp nhận quản lý thêm ba chi nhánh khác tại Nam Sách, Kim Thành và Kinh Môn, trước đây thuộc Chi nhánh tỉnh Hải Dương. Sự kiện này đánh dấu một bước phát triển vượt bậc của chi nhánh, không chỉ thể hiện sự ghi nhận của Agribank cấp trên đối với những nỗ lực, cống hiến của đội ngũ cán bộ mà còn mở ra nhiều cơ hội mới trong hành trình đổi mới và hội nhập cùng toàn hệ thống Agribank.

Hiện tại, Agribank - Chi nhánh Hải Dương II được ghi nhận là một trong những đơn vị dẫn đầu về quy mô hoạt động, số lượng lao động, cũng như hiệu quả kinh doanh tại tỉnh Hải Dương. Chi nhánh luôn đảm bảo hoạt động an toàn, bền vững và là nhân tố nổi bật trong các phong trào thi đua. Những thành tựu xuất sắc mà chi nhánh đạt được đã nhiều lần được vinh danh bởi UBND tỉnh và Thống đốc Ngân hàng Nhà nước Việt Nam thông qua các bằng khen, chứng nhận.

2.1.2. Mô hình tổ chức của Agribank - Chi nhánh Hải Dương II

2.1.2.1. Sơ đồ cơ cấu tổ chức của Agribank - Chi nhánh Hải Dương II

Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức của Agribank - Chi nhánh Hải Dương II



(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

2.1.2.2. Chức năng, nhiệm vụ cơ bản của các phòng ban

- Giám đốc là người đứng đầu chi nhánh, chịu trách nhiệm điều hành toàn bộ hoạt động theo chế độ tập trung dân chủ. Giám đốc chịu trách nhiệm trước pháp luật, Agribank Việt Nam và toàn thể cán bộ, nhân viên về sự phát triển chung của chi nhánh. Phó Giám đốc hỗ trợ Giám đốc bằng cách tham mưu và quản lý các nghiệp vụ được phân công, đồng thời chịu trách nhiệm trước Giám đốc và pháp luật về các quyết định liên quan.

- Phòng khách hàng doanh nghiệp đóng vai trò tư vấn và đề xuất cho Giám đốc trong việc xây dựng chiến lược và mục tiêu phát triển các khách hàng doanh nghiệp. Phòng này cũng chịu trách nhiệm phân loại khách hàng doanh nghiệp, đề xuất các chính sách nhằm tăng cường mở rộng tín dụng và cải thiện hiệu quả các khoản vay. Ngoài ra, họ tiếp thị sản phẩm, phát triển các dịch vụ ngân hàng và cung cấp các tiện ích cần thiết cho nhóm khách hàng này trong khu vực. Bên cạnh đó, có nhiệm vụ nghiên cứu và đề xuất các chính sách phát triển sản phẩm, cải thiện chất lượng dịch vụ ngân hàng. Công việc của phòng bao gồm phát triển mạng lưới đại lý, tiếp thị sản phẩm, quảng bá các dịch vụ của Agribank, và triển khai các nghiệp vụ thanh toán quốc tế, kinh doanh ngoại tệ theo quy định. Họ cũng xử lý các giao dịch liên quan đến kiều hối và trao đổi hối đoái.

- Phòng khách hàng cá nhân đảm nhiệm vai trò tư vấn cho Giám đốc chi nhánh về chiến lược và kế hoạch đối với các khách hàng hộ sản xuất và cá nhân. Công việc bao gồm phân loại đối tượng khách hàng, đề xuất chính sách thúc đẩy mở rộng tín dụng, và nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn vốn. Phòng này cũng chịu trách nhiệm quảng bá, phát triển sản phẩm và cung cấp các dịch vụ ngân hàng phù hợp với nhu cầu của nhóm khách hàng này.

- Phòng kế toán và ngân quỹ chịu trách nhiệm quản lý toàn bộ tài chính, hạch toán kế toán và các nghiệp vụ phát sinh tại chi nhánh, đảm bảo tuân thủ các quy định của Agribank và Ngân hàng Nhà nước. Phòng này cũng quản lý và thay đổi thông tin khách hàng, thực hiện đăng ký mở tài khoản, tiền gửi tiết kiệm và thanh toán qua hệ thống IPCAS. Họ đảm bảo thực hiện quyết toán

chính xác các khoản chi phí và xây dựng quỹ lương của chi nhánh với trụ sở chính. Bên cạnh đó, chịu trách nhiệm quản lý toàn bộ hệ thống công nghệ thông tin tại chi nhánh, bao gồm mạng nội bộ, phân quyền truy cập và bảo trì thiết bị tin học. Phòng đảm bảo hệ thống vận hành thông suốt, hỗ trợ tất cả các hoạt động tại chi nhánh diễn ra an toàn và hiệu quả.

- Phòng tổng hợp chịu trách nhiệm lên kế hoạch công tác theo từng tháng, quý và năm, đồng thời theo dõi tiến độ thực hiện các nhiệm vụ đã được phê duyệt. Họ quản lý việc sửa chữa, bảo trì tài sản, mua sắm công cụ lao động, và đảm bảo tài sản chi nhánh được sử dụng hiệu quả trong phạm vi quản lý được giao.

- Phòng kiểm tra và kiểm soát nội bộ đảm bảo hoạt động của chi nhánh tuân thủ đúng các quy định pháp luật và quy trình nghiệp vụ. Phòng này thực hiện kiểm tra, giám sát chặt chẽ các hoạt động giao dịch, phát hiện sai phạm hoặc lỗ hổng trong quy trình và đề xuất các biện pháp sửa chữa kịp thời để đảm bảo sự minh bạch và an toàn cho hoạt động của chi nhánh.

2.1.3. Chức năng và nhiệm vụ của Agribank – Chi nhánh Hải Dương II

*** Chức năng của chi nhánh**

- Trực tiếp kinh doanh tiền tệ, tín dụng, dịch vụ ngân hàng và các hoạt động kinh doanh khác có liên quan vì mục tiêu lợi nhuận theo phân cấp của Agribank.

- Tổ chức điều hành kinh doanh, kiểm tra, kiểm soát nội bộ theo ủy quyền của Hội đồng quản trị và Tổng giám đốc.

- Thực hiện các nhiệm vụ khác của HĐQT, hoặc Tổng giám đốc giao.

*** Nhiệm vụ của chi nhánh**

- Khai thác, nhận tiền gửi của các tổ chức, cá nhân và tổ chức tín dụng khác trong và nước ngoài dưới các hình thức tiền gửi không kỳ hạn, có kỳ hạn và các loại tiền gửi khác bằng đồng Việt Nam và ngoại tệ.

- Tiếp nhận các nguồn vốn tài trợ, vốn ủy thác của Chính phủ, chính quyền địa phương và các tổ chức kinh tế, cá nhân trong và ngoài nước theo quy định của Ngân hàng Nông nghiệp.

- Vay vốn các tổ chức tài chính, tín dụng khác khi được Tổng giám đốc cho

phép bằng văn bản.

Cho vay ngắn hạn, trung và dài hạn và các loại vay khác theo quy định của Ngân hàng Nông nghiệp.

Huy động vốn và cho vay, mua, bán ngoại tệ, thanh toán quốc tế, bảo lãnh, tái bảo lãnh, chiết khấu, tái chiết khấu bộ chứng từ và các dịch vụ khác về ngoại hối theo chính sách quản lý ngoại hối của Chính phủ và Ngân hàng Nhà nước và của Ngân hàng Nông nghiệp.

- Cung ứng các phương tiện thanh toán.
- Thực hiện các dịch vụ thanh toán trong nước cho khách hàng.
- Thực hiện các dịch vụ chi hộ và thu hộ.
- Thực hiện dịch vụ thu và phát tiền mặt cho khách hàng.
- Bao gồm thu, phát tiền mặt, mua bán vàng bạc, tiền tệ, máy rút tiền tự động, dịch vụ thẻ, kết sắt, nhận bảo quản, cất giữ, chiết khấu thương phiếu, đại lý cho thuê tài chính, chứng khoán, bảo hiểm ...
- Nghiên cứu phân tích kinh tế liên quan đến hoạt động tiền tệ, tín dụng và đề ra kế hoạch kinh doanh phù hợp
- Nghiên cứu phân tích kinh tế liên quan đến hoạt động tiền tệ, tín dụng và đề ra kế hoạch kinh doanh phù hợp

2.1.4. Tình hình hoạt động và kết quả hoạt động kinh doanh của Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam (Agribank) – Chi nhánh Hải Dương II

2.1.4.1. Tình hình huy động vốn của Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam (Agribank) – Chi nhánh Hải Dương II giai đoạn 2022-2024

Bảng 2.1: Tình hình huy động vốn của Agribank Chi nhánh Hải Dương II

Đơn vị: Tỷ đồng

Chỉ tiêu	Năm 2022		Năm 2023		Năm 2024		So sánh 2023/2022		So sánh 2024/2023	
	Số tiền	Tỷ trọng (%)	Số tiền	Tỷ trọng (%)	Số tiền	Tỷ trọng (%)	Số tiền	Tỷ lệ (%)	Số tiền	Tỷ lệ (%)

Chỉ tiêu	Năm 2022		Năm 2023		Năm 2024		So sánh 2023/2022		So sánh 2024/2023	
	Số tiền	Tỷ trọng (%)	Số tiền	Tỷ trọng (%)	Số tiền	Tỷ trọng (%)	Số tiền	Tỷ lệ (%)	Số tiền	Tỷ lệ (%)
Tổng vốn huy động	1.741	100	2.165	100	2.082	100	424	24,35	-83	-3,83
1.Theo kỳ hạn										
Có kì hạn dưới 12T	973	55,88	1.248	57,63	1.301	62,47	275	28,25	53	4,24
Có kì hạn trên 12T	692	39,76	742	34,27	730	35,05	50	7,18	-12	-1,64
Huy động không kỳ hạn	76	4,36	175	8,10	52	2,48	99	131,02	-124	-70,56
2.Theo thành phần kinh tế										
TG từ dân cư	1.432	82,23	1.829	84,48	1.641	78,81	397	27,76	-188	-10,29
TG từ tổ chức kinh tế	309	17,77	336	15,52	441	21,19	27	8,61	105	31,30
3. Phân loại theo loại tiền										
TG nội tệ	1.666	95,70	2.069	95,55	1.993	95,71	403	24,16	-76	-3,67
TG ngoại tệ	75	4,30	96	4,45	89	4,29	21	28,69	-7	-7,29

(Nguồn: Bảng cân đối kế toán của Agribank - Chi nhánh Hải Dương II)

Tổng vốn huy động của Agribank - Chi nhánh Hải Dương II có sự tăng trưởng trong giai đoạn 2022-2024. Năm 2022, tổng vốn huy động đạt 1.741 tỷ đồng. Năm 2023, tổng vốn huy động tăng lên 2.165 tỷ đồng, tăng 424 tỷ đồng, tương ứng với tỷ lệ tăng 24,35% so với năm 2022. Đến năm 2024, tổng vốn huy động giảm xuống còn 2.082 tỷ đồng, giảm 83 tỷ đồng, tương ứng với tỷ lệ giảm 3,83% so với năm 2023. Sự tăng trưởng này là kết quả của việc Chi nhánh Hải Dương II đã không ngừng nỗ lực trong việc triển khai các chính sách huy động vốn hấp dẫn, đa dạng hóa các sản phẩm tiền gửi và cải thiện dịch vụ khách hàng. Chi nhánh cũng đã đẩy mạnh các hoạt động tiếp thị và quảng bá thương hiệu, tạo dựng lòng tin và uy tín với khách hàng.

Theo kỳ hạn:

Có kỳ hạn dưới 12 tháng: Vốn huy động có kỳ hạn dưới 12 tháng tăng từ 973 tỷ đồng năm 2022 lên 1.248 tỷ đồng năm 2023, tăng 275 tỷ đồng, tương ứng với tỷ lệ tăng 28,25%. Đến năm 2024, vốn huy động này tiếp tục tăng lên 1.301 tỷ đồng, tăng 53 tỷ đồng, tương ứng với tỷ lệ tăng 4,24% so với năm 2023. Sự gia tăng này là do chi nhánh đã áp dụng các chương trình khuyến mãi lãi suất hấp dẫn cho các khoản tiền gửi ngắn hạn, từ đó thu hút sự quan tâm của khách hàng.

Có kỳ hạn trên 12 tháng: Vốn huy động có kỳ hạn trên 12 tháng tăng từ 692 tỷ đồng năm 2022 lên 742 tỷ đồng năm 2023, tăng 50 tỷ đồng, tương ứng với tỷ lệ tăng 7,18%. Đến năm 2024, vốn huy động này giảm nhẹ xuống còn 730 tỷ đồng, giảm 12 tỷ đồng, tương ứng với tỷ lệ giảm 1,64% so với năm 2023. Sự giảm sút này có thể do sự chuyển hướng của khách hàng sang các sản phẩm tiền gửi ngắn hạn có lãi suất cao hơn.

Huy động không kỳ hạn: Vốn huy động không kỳ hạn có sự tăng trưởng đáng kể. Năm 2022, vốn huy động không kỳ hạn đạt 76 tỷ đồng. Năm 2023, con số này tăng lên 175 tỷ đồng, tăng 99 tỷ đồng, tương ứng với tỷ lệ tăng 131,02%. Đến năm 2024, vốn huy động không kỳ hạn giảm xuống còn 52 tỷ đồng, giảm 124 tỷ đồng, tương ứng với tỷ lệ giảm 70,56% so với năm 2023. Sự biến động này cho thấy sự không ổn định của các khoản huy động không kỳ hạn.

Theo thành phần kinh tế:

Tiền gửi từ dân cư: Tiền gửi từ dân cư chiếm tỷ trọng lớn trong tổng vốn huy động. Năm 2022, tiền gửi từ dân cư đạt 1.432 tỷ đồng. Năm 2023, con số này tăng lên 1.829 tỷ đồng, tăng 397 tỷ đồng, tương ứng với tỷ lệ tăng 27,76%. Đến năm 2024, tiền gửi từ dân cư giảm xuống còn 1.641 tỷ đồng, giảm 188 tỷ đồng, tương ứng với tỷ lệ giảm 10,29% so với năm 2023. Sự tăng trưởng này ban đầu là kết quả của việc chi nhánh đã đẩy mạnh các hoạt động tiếp thị và cung cấp các dịch vụ chăm sóc khách hàng tốt hơn, tạo sự tin tưởng và hài lòng cho khách hàng cá nhân.

Tiền gửi từ tổ chức kinh tế: Tiền gửi từ tổ chức kinh tế cũng có sự tăng trưởng. Năm 2022, tiền gửi từ tổ chức kinh tế đạt 309 tỷ đồng. Năm 2023, con số này tăng lên 336 tỷ đồng, tăng 27 tỷ đồng, tương ứng với tỷ lệ tăng 8,61%. Đến

năm 2024, tiền gửi từ tổ chức kinh tế tiếp tục tăng lên 441 tỷ đồng, tăng 105 tỷ đồng, tương ứng với tỷ lệ tăng 31,30% so với năm 2023. Chi nhánh đã thiết lập và duy trì mối quan hệ tốt với các doanh nghiệp, cung cấp các giải pháp tài chính linh hoạt và hiệu quả, giúp thu hút sự quan tâm và tăng cường hợp tác với các tổ chức kinh tế.

Phân loại theo loại tiền:

Tiền gửi nội tệ: Tiền gửi nội tệ chiếm tỷ trọng lớn nhất trong tổng vốn huy động. Năm 2022, tiền gửi nội tệ đạt 1.666 tỷ đồng. Năm 2023, con số này tăng lên 2.069 tỷ đồng, tăng 403 tỷ đồng, tương ứng với tỷ lệ tăng 24,16%. Đến năm 2024, tiền gửi nội tệ giảm xuống còn 1.993 tỷ đồng, giảm 76 tỷ đồng, tương ứng với tỷ lệ giảm 3,67% so với năm 2023.

Tiền gửi ngoại tệ: Tiền gửi ngoại tệ có sự tăng trưởng. Năm 2022, tiền gửi ngoại tệ đạt 75 tỷ đồng. Năm 2023, con số này tăng lên 96 tỷ đồng, tăng 21 tỷ đồng, tương ứng với tỷ lệ tăng 28,69%. Đến năm 2024, tiền gửi ngoại tệ giảm xuống còn 89 tỷ đồng, giảm 7 tỷ đồng, tương ứng với tỷ lệ giảm 7,29% so với năm 2023.

Trong giai đoạn 2022-2024, Agribank - Chi nhánh Hải Dương II đã đạt được sự tăng trưởng tích cực trong tổng vốn huy động, đặc biệt là các nguồn vốn huy động từ tiền gửi có kỳ hạn dưới 12 tháng và từ tổ chức kinh tế.

2.1.4.2. Tình hình cho vay của Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam (Agribank) – Chi nhánh Hải Dương II giai đoạn 2022-2024

+ Sự tăng trưởng này cho thấy chi nhánh đã có những biện pháp quản lý và phát triển hợp lý để đáp ứng nhu cầu vay vốn của khách hàng, đồng thời cải thiện chất lượng dịch vụ cho vay.

Bảng 2.2: Tình hình sử dụng vốn của của Agribank Chi nhánh Hải Dương II

Đơn vị tính : Tỷ đồng

Chỉ tiêu	Năm 2022		Năm 2023		Năm 2024		So sánh 2023/2022		So sánh 2024/2023	
	Số tiền	Tỷ trọng (%)	Số tiền	Tỷ trọng (%)	Số tiền	Tỷ trọng (%)	Số tiền	Tỷ lệ (%)	Số tiền	Tỷ lệ (%)

Tổng dư nợ cho vay	1.570	100	1.898	100	1.920	100	328	20,89	22	1,16
Phân theo kỳ hạn										
Ngắn hạn	1.022	65,08	1.207	63,58	1.184	61,65	185	18,11	-23	-1,91
Trung và dài hạn	548	34,92	691	36,42	736	38,35	143	26,08	45	6,52
Phân theo đối tượng										
Cho vay cá nhân	1.085	69,13	1.146	60,37	1.323	68,90	60	5,57	177	15,45
Cho vay tổ chức kinh tế	485	30,87	752	39,63	597	31,10	268	55,20	-155	-20,61
Phân theo loại tiền										
Nội tệ	1.516	96,55	1.809	95,33	1.838	95,75	294	19,36	29	1,60
Ngoại tệ	54	3,45	89	4,67	82	4,25	34	63,64	-7	-7,94

(Nguồn: Bảng cân đối kế toán của Agribank - Chi nhánh Hải Dương II)

Phân theo kỳ hạn:

Ngắn hạn: Dư nợ cho vay ngắn hạn tăng từ 1.022 tỷ đồng năm 2022 lên 1.207 tỷ đồng năm 2023, tăng 185 tỷ đồng, tương ứng với tỷ lệ tăng 18,11%. Tuy nhiên, năm 2024, dư nợ cho vay ngắn hạn giảm nhẹ xuống còn 1.184 tỷ đồng, giảm 23 tỷ đồng, tương ứng với tỷ lệ giảm 1,91% so với năm 2023. Sự gia tăng ban đầu này là do chi nhánh đã đẩy mạnh các chính sách hỗ trợ vay ngắn hạn cho khách hàng, đáp ứng nhu cầu vốn lưu động của doanh nghiệp và cá nhân.

Trung và dài hạn: Dư nợ cho vay trung và dài hạn tăng từ 548 tỷ đồng năm 2022 lên 691 tỷ đồng năm 2023, tăng 143 tỷ đồng, tương ứng với tỷ lệ tăng 26,08%. Đến năm 2024, dư nợ cho vay trung và dài hạn tiếp tục tăng lên 736 tỷ đồng, tăng 45 tỷ đồng, tương ứng với tỷ lệ tăng 6,52% so với năm 2023. Sự tăng trưởng này có thể do chi nhánh đã cung cấp các gói vay trung và dài hạn hấp dẫn, đáp ứng nhu cầu đầu tư dài hạn của khách hàng.

Phân theo đối tượng:

Cho vay cá nhân: Dư nợ cho vay cá nhân có xu hướng tăng mạnh. Năm

2022, dư nợ cho vay cá nhân đạt 1.085 tỷ đồng. Năm 2023, con số này tăng lên 1.146 tỷ đồng, tăng 60 tỷ đồng, tương ứng với tỷ lệ tăng 5,57%. Đến năm 2024, dư nợ cho vay cá nhân tiếp tục tăng lên 1.323 tỷ đồng, tăng 177 tỷ đồng, tương ứng với tỷ lệ tăng 15,45% so với năm 2023. Sự tăng trưởng này cho thấy chi nhánh đã tập trung phát triển các sản phẩm cho vay dành cho cá nhân, đáp ứng nhu cầu vay tiêu dùng và đầu tư của khách hàng cá nhân.

Cho vay tổ chức kinh tế: Dư nợ cho vay tổ chức kinh tế tăng từ 485 tỷ đồng năm 2022 lên 752 tỷ đồng năm 2023, tăng 268 tỷ đồng, tương ứng với tỷ lệ tăng 55,20%. Tuy nhiên, năm 2024, dư nợ cho vay tổ chức kinh tế giảm xuống còn 597 tỷ đồng, giảm 155 tỷ đồng, tương ứng với tỷ lệ giảm 20,61% so với năm 2023. Sự giảm sút này có thể do những biến động của thị trường kinh tế, nhưng chi nhánh đã có những biện pháp khắc phục để tăng trưởng trở lại trong năm 2024.

Phân theo loại tiền:

Nội tệ: Dư nợ cho vay nội tệ chiếm tỷ trọng lớn nhất trong tổng dư nợ cho vay. Năm 2022, dư nợ cho vay nội tệ đạt 1.516 tỷ đồng. Năm 2023, con số này tăng lên 1.809 tỷ đồng, tăng 294 tỷ đồng, tương ứng với tỷ lệ tăng 19,36%. Đến năm 2024, dư nợ cho vay nội tệ tiếp tục tăng nhẹ lên 1.838 tỷ đồng, tăng 29 tỷ đồng, tương ứng với tỷ lệ tăng 1,60% so với năm 2023. Sự tăng trưởng này cho thấy chi nhánh đã tập trung vào phát triển các sản phẩm vay nội tệ, đáp ứng nhu cầu tài chính của khách hàng trong nước.

Ngoại tệ: Dư nợ cho vay ngoại tệ có sự biến động trong giai đoạn 2022-2024. Năm 2022, dư nợ cho vay ngoại tệ đạt 54 tỷ đồng. Năm 2023, con số này tăng lên 89 tỷ đồng, tăng 34 tỷ đồng, tương ứng với tỷ lệ tăng 63,64%. Tuy nhiên, năm 2024, dư nợ cho vay ngoại tệ giảm nhẹ xuống còn 82 tỷ đồng, giảm 7 tỷ đồng, tương ứng với tỷ lệ giảm 7,94% so với năm 2023. Sự tăng trưởng ban đầu này có thể do chi nhánh đã cung cấp các sản phẩm vay ngoại tệ hấp dẫn, đáp ứng nhu cầu vay vốn của các khách hàng có hoạt động kinh doanh liên quan đến ngoại tệ.

Trong giai đoạn 2022-2024, Agribank - Chi nhánh Hải Dương II đã đạt được

sự tăng trưởng tích cực trong tổng dư nợ cho vay, đặc biệt là trong năm 2023. Dư nợ cho vay ngắn hạn và trung dài hạn đều có sự tăng trưởng mạnh mẽ, cho thấy chi nhánh đã đáp ứng tốt nhu cầu vay vốn của khách hàng.

2.1.4.3. Kết quả hoạt động kinh doanh của Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam (Agribank) – Chi nhánh Hải Dương II giai đoạn 2022-2024

Bảng 2.3: Hoạt động thu chi tại Agribank - Chi nhánh Hải Dương II

Đơn vị tính : tỷ đồng

Chỉ tiêu	Năm 2022	Năm 2023	Năm 2024	So sánh 2023/2022		So sánh 2024/2023	
				Số tiền +/-	Tỷ lệ (%)	Số tiền +/-	Tỷ lệ (%)
Thu nhập	235,50	246,74	268,80	11,24	4,77	22,06	8,94
Chi phí	156,28	162,38	181,13	6,10	3,90	18,76	11,55
Chênh lệch thu chi	79,22	84,37	87,67	5,15	6,49	3,30	3,91

(Nguồn: Bảng cân đối kế toán của Agribank - Chi nhánh Hải Dương II)

Trong giai đoạn từ năm 2022 đến năm 2024, chi nhánh Hải Dương II của Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam đã đạt được sự tăng trưởng ổn định về thu nhập và chi phí, thể hiện qua các chỉ tiêu sau:

Thu nhập: Năm 2022, thu nhập của chi nhánh Hải Dương II đạt 235,50 tỷ đồng. Đến năm 2023, thu nhập tăng lên 246,74 tỷ đồng, tăng 11,24 tỷ đồng, tương ứng với tỷ lệ tăng 4,77% so với năm 2022. Sự tăng trưởng này có thể được giải thích bởi việc chi nhánh đã tích cực triển khai các hoạt động kinh doanh, mở rộng mạng lưới khách hàng và cung cấp các sản phẩm dịch vụ tài chính đa dạng. Năm 2024, thu nhập tiếp tục tăng mạnh lên 268,80 tỷ đồng, tăng 22,06 tỷ đồng, tương ứng với tỷ lệ tăng 8,94% so với năm 2023. Việc tăng cường quảng bá sản phẩm và cải thiện chất lượng dịch vụ đã giúp chi nhánh thu hút thêm nhiều khách hàng mới

và gia tăng nguồn thu nhập.

Chi phí: Chi phí của chi nhánh năm 2022 đạt 156,28 tỷ đồng. Năm 2023, chi phí tăng lên 162,38 tỷ đồng, tăng 6,10 tỷ đồng, tương ứng với tỷ lệ tăng 3,90% so với năm 2022. Sự gia tăng chi phí này có thể liên quan đến việc chi nhánh đầu tư vào cơ sở hạ tầng, công nghệ thông tin và đào tạo nhân viên nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ. Đến năm 2024, chi phí tiếp tục tăng lên 181,13 tỷ đồng, tăng 18,76 tỷ đồng, tương ứng với tỷ lệ tăng 11,55% so với năm 2023. Điều này phản ánh sự cần thiết phải duy trì và mở rộng hoạt động kinh doanh, đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của khách hàng.

Chênh lệch thu chi: Chênh lệch thu chi của chi nhánh năm 2022 đạt 79,22 tỷ đồng. Năm 2023, chênh lệch thu chi tăng lên 84,37 tỷ đồng, tăng 5,15 tỷ đồng, tương ứng với tỷ lệ tăng 6,49% so với năm 2022. Sự gia tăng này cho thấy chi nhánh đã duy trì được hiệu quả hoạt động kinh doanh, mặc dù chi phí có xu hướng tăng. Năm 2024, chênh lệch thu chi tiếp tục tăng lên 87,67 tỷ đồng, tăng 3,30 tỷ đồng, tương ứng với tỷ lệ tăng 3,91% so với năm 2023. Điều này cho thấy chi nhánh đã nỗ lực kiểm soát chi phí và nâng cao thu nhập, từ đó duy trì được mức chênh lệch thu chi tích cực.

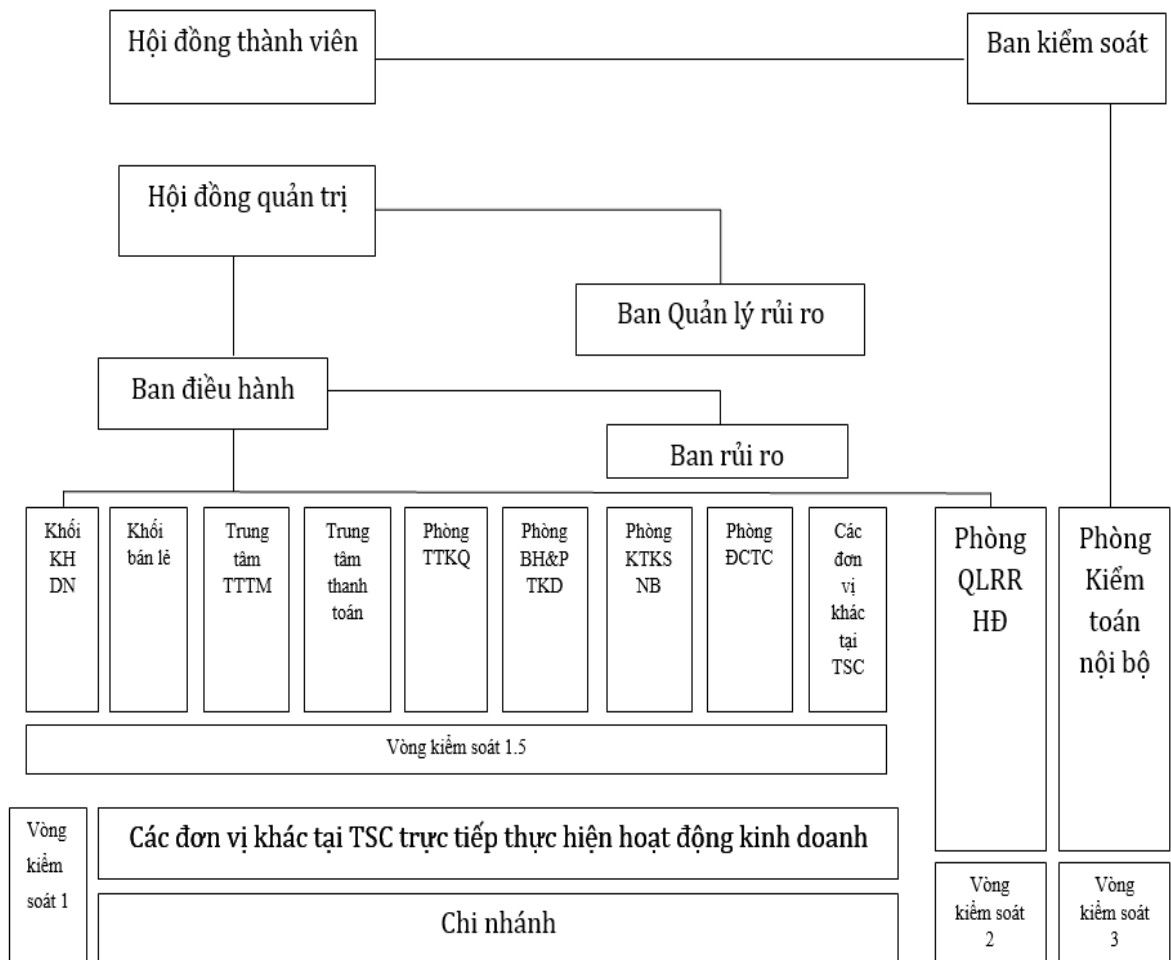
Nhìn chung, chi nhánh Hải Dương II đã duy trì được mức tăng trưởng ổn định về thu nhập và chi phí trong giai đoạn 2022-2024. Mặc dù chi phí có xu hướng tăng nhanh hơn so với thu nhập, nhưng chênh lệch thu chi vẫn duy trì được sự tăng trưởng.

2.2. Thực trạng quản lý rủi ro hoạt động tại Agribank Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam (Agribank) – Chi nhánh Hải Dương II

2.2.1. Xây dựng môi trường quản lý rủi ro hoạt động

Chi nhánh đã thiết lập các chính sách quản lý rủi ro hoạt động phù hợp với quy định của Agribank Trung ương và các tiêu chuẩn quốc tế. Các chính sách này cung cấp cơ sở để xác định, đánh giá và xử lý các rủi ro tiềm ẩn, đồng thời đảm bảo tuân thủ pháp luật và các yêu cầu nội bộ.

Sơ đồ 2.2: Quy trình quản lý rủi ro tại Agribank



Vòng kiểm soát 1

Vòng kiểm soát 1 đóng vai trò tuyến đầu trong việc quản lý rủi ro hoạt động (RRHĐ), nơi mà các giao dịch kinh doanh và hoạt động hỗ trợ hàng ngày được thực hiện. Vòng này bao gồm các đơn vị trực tiếp giao dịch với khách hàng, bộ phận thực hiện các giao dịch và các đơn vị hỗ trợ tác nghiệp tại trụ sở chính, chi nhánh và phòng giao dịch. Các nhân viên tại vòng kiểm soát 1 chịu trách nhiệm tuân thủ các chính sách, quy trình nội bộ nhằm hạn chế tối đa rủi ro phát sinh trong từng giao dịch. Đây là lớp phòng ngừa đầu tiên để đảm bảo tính chính xác, an toàn và hiệu quả của các hoạt động.

Vòng kiểm soát 1,5

Vòng kiểm soát 1,5 đảm nhiệm vai trò hỗ trợ và giám sát theo ngành dọc, đảm bảo rằng các hoạt động tại vòng kiểm soát 1 tuân thủ đúng quy định. Đơn vị

này bao gồm các phòng ban tại trụ sở chính chịu trách nhiệm tham mưu, xây dựng các quy trình, chính sách và biện pháp quản lý rủi ro. Ngoài ra, các đơn vị này cũng thực hiện kiểm tra, đánh giá và giám sát chi nhánh thông qua báo cáo, xử lý nghiệp vụ hoặc kiểm tra trực tiếp. Thêm vào đó, các biện pháp kiểm soát và hướng dẫn nghiệp vụ được thiết lập để giảm thiểu rủi ro tiềm ẩn trong từng hoạt động.

Vòng kiểm soát 2

Vòng kiểm soát 2 là đơn vị đóng vai trò trung tâm trong việc xây dựng và triển khai khung chính sách, chương trình quản lý RRHĐ trên toàn hệ thống. Phòng Quản lý rủi ro hoạt động tại trụ sở chính đảm nhận vai trò này, với nhiệm vụ độc lập đánh giá RRHĐ từ vòng kiểm soát 1 và 1,5, đồng thời xử lý các rủi ro có ảnh hưởng toàn diện tới ngân hàng. Vòng này cũng thực hiện phản biện các giải pháp khi có sự khác biệt với khung và hạn mức rủi ro đã thiết lập. Bên cạnh đó, việc thiết lập chính sách và hỗ trợ triển khai tại các đơn vị trực thuộc cũng là một phần trọng tâm trong nhiệm vụ.

Vòng kiểm soát 3

Vòng kiểm soát 3 được thực hiện bởi Phòng Kiểm toán nội bộ, đóng vai trò độc lập trong việc đánh giá toàn diện tính phù hợp và hiệu quả của các chính sách, quy trình quản lý RRHĐ tại vòng kiểm soát 1, 1,5 và 2. Đơn vị này tiến hành kiểm tra, giám sát để đảm bảo các hoạt động tuân thủ đúng quy định và hạn mức rủi ro đã đề ra. Báo cáo từ vòng kiểm soát 3 sẽ được gửi đến lãnh đạo cấp cao và Hội đồng quản trị, bao gồm các đánh giá, khuyến nghị cải tiến và phản ánh các vấn đề còn tồn tại để đảm bảo sự ổn định và phát triển bền vững của ngân hàng.

Dựa trên yêu cầu từ hội sở Agribank - Chi nhánh Hải Dương II, đã xây dựng môi trường quản lý rủi ro như sau:

Việc triển khai chính sách và khung quản lý rủi ro là bước đi đầu tiên, giúp chi nhánh có cơ sở để nhận diện, đo lường và kiểm soát các rủi ro tiềm ẩn trong quá trình hoạt động. Chính sách này không chỉ tuân thủ các tiêu chuẩn của Agribank Trung ương mà còn được thiết kế để phù hợp với bối cảnh kinh tế - xã hội tại địa phương. Khung quản lý rủi ro bao gồm các quy định, ngưỡng rủi ro, và các công cụ

hỗ trợ giám sát và đánh giá hiệu quả, đảm bảo hoạt động diễn ra an toàn và nhất quán.

Hệ thống kiểm soát nội bộ cũng đang được xây dựng với mục tiêu ngăn ngừa, phát hiện và xử lý kịp thời các sai sót, vi phạm trong vận hành. Hệ thống này tập trung vào việc phân quyền nhiệm vụ rõ ràng giữa các phòng ban và cá nhân, giám sát quá trình thực hiện nghiệp vụ, bảo vệ tài sản và thông tin của ngân hàng. Ngoài ra, chi nhánh cũng chú trọng đào tạo cán bộ nhân viên nhằm nâng cao nhận thức và kỹ năng quản lý rủi ro, từ đó tạo điều kiện thuận lợi cho việc kiểm soát các hoạt động.

2.2.2. Nhận diện, đánh giá, kiểm soát, giám sát, báo cáo RRHD

2.2.2.1. Nhận diện RRHD tại Ngân hàng Agribank

Tại Agribank, hoạt động nhận diện rủi ro hoạt động (RRHD) đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo sự ổn định và bền vững của ngân hàng. Đây là một quy trình mang tính hệ thống, được thực hiện dựa trên khung tiêu chuẩn Basel II, nhằm phục vụ cho hai mục tiêu chính: quản trị nội bộ và tính toán vốn theo các chuẩn mực quốc tế. Theo Quyết định số 2096/2016/QĐ-TGD-Agr ngày 28/07/2016, Agribank đã chính thức triển khai việc nhận diện RRHD dựa trên việc phân tích và ánh xạ các rủi ro đặc thù với loại sự kiện rủi ro đã được thiết lập trong Basel II.

Phạm vi và các loại rủi ro được nhận diện

Hoạt động nhận diện RRHD tại Agribank bao phủ nhiều lĩnh vực quan trọng. Trước tiên là rủi ro tác nghiệp giao dịch, một trong những rủi ro phổ biến và dễ xảy ra trong quá trình ngân hàng vận hành. Các sai sót có thể bao gồm thực hiện giao dịch sai số tiền, sai tài khoản, nhầm thông tin, chậm trễ trong thanh toán, hoặc xử lý không đúng hạn. Những sai phạm này thường xuất phát từ lỗi tác nghiệp hoặc thiếu sự giám sát chặt chẽ trong các quy trình.

Ngoài ra, rủi ro cơ chế, mô hình cũng là yếu tố được Agribank nhận diện sớm. Đây là rủi ro liên quan đến việc thiết kế các sản phẩm, quy trình hoặc quy định chưa hoàn thiện hoặc không rõ ràng, dẫn đến khả năng phát sinh sai sót trong quá trình thực hiện. Bên cạnh đó, ngân hàng cũng đặc biệt chú ý đến các rủi ro nhân sự,

bao gồm vấn đề tuyển dụng, khiếu kiện liên quan đến lao động, và vi phạm nội quy.

Một khía cạnh quan trọng khác là rủi ro chuẩn mực nghề nghiệp. Đây là rủi ro xuất phát từ hành vi không tuân thủ quy định chuyên môn hoặc cố tình thực hiện sai các giao dịch để đạt mục tiêu cá nhân hoặc làm hài lòng khách hàng. Các rủi ro liên quan đến báo cáo, hạch toán cũng được chú trọng, đặc biệt là khi báo cáo hoặc dữ liệu kế toán không chính xác, đầy đủ hoặc không phản ánh đúng bản chất của hoạt động.

Không những vậy, Agribank còn nhận diện các rủi ro liên quan đến tài sản hữu hình (thiên tai, hư hỏng cơ sở vật chất), công nghệ thông tin (hệ thống lỗi thời hoặc bị tấn công mạng), và an toàn thông tin (thất thoát dữ liệu). Ngoài ra, rủi ro quản lý kinh doanh liên tục, rủi ro thuê ngoài, và rủi ro gian lận nội bộ/bên ngoài cũng là những vấn đề quan trọng trong danh mục nhận diện.

Bảng 2.4: Một số lỗi và nhận diện rủi ro hoạt động tại Agribank - Chi nhánh

Hải Dương II

Ngày xảy ra	Lỗi Cụ Thể	Nguyên Nhân	Do Hệ Thống/Con Người
19/05/2024	Chuyển lương 2 lần cho 250 tài khoản tại Công ty TNHH Sambound	- Giao dịch viên đẩy file bị lỗi nhưng chưa kiểm tra toàn bộ. - Hệ thống báo lỗi chưa đầy đủ thông tin.	- Chủ yếu do con người: + Lỗi tác nghiệp cán bộ. + Quy trình kiểm soát chưa hiệu quả. - Một phần do hệ thống: thông tin báo lỗi chưa chi tiết.
12/03/2024	Hạch toán nhầm tài khoản khách hàng dẫn đến thanh toán sai.	- Giao dịch viên nhập sai số tài khoản trong quá trình xử lý lệnh chuyển tiền. - Kiểm tra nội bộ sơ sài.	- Do con người: + Sai sót thao tác trong lúc nhập liệu. + Thiếu giám sát từ bộ phận kiểm soát nội bộ.
06/07/2024	Thất thoát thông tin khách hàng do lộ dữ liệu nhạy cảm qua email nội bộ không mã	- Quy trình gửi dữ liệu không áp dụng bảo mật nghiêm ngặt. - Lỗi không cài đặt mã hóa email quan trọng.	- Kết hợp giữa hệ thống và con người: + Con người không tuân thủ quy định bảo mật. + Thiếu công cụ bảo mật dữ liệu phù hợp.

Ngày xảy ra	Lỗi Cụ Thể	Nguyên Nhân	Do Hệ Thống/Con Người
	hóa.		

(Nguồn: Báo cáo kiểm soát của Agribank - Chi nhánh Hải Dương II)

Công tác nhận diện rủi ro tại Agribank đã được xây dựng trên cơ sở khoa học và quy chuẩn quốc tế, thể hiện sự đầu tư nghiêm túc của ngân hàng trong việc quản trị rủi ro hoạt động. Hoạt động nhận diện được tiến hành một cách có hệ thống, bao gồm việc phân tích các sự kiện rủi ro tiềm ẩn và đối chiếu với chuẩn mực Basel II. Điều này giúp Agribank thiết lập được một khung nhận diện rủi ro toàn diện, bao phủ nhiều lĩnh vực như tác nghiệp, nhân sự, an toàn thông tin và công nghệ. Đây là nền tảng vững chắc giúp ngân hàng dự đoán và phòng ngừa các rủi ro có thể xảy ra.

Tuy nhiên, thực tế triển khai vẫn tồn tại những hạn chế cần được cải thiện. Một số rủi ro lặp đi lặp lại cho thấy công tác nhận diện chưa được tối ưu hóa ở một số chi nhánh cụ thể. Ví dụ, những sai sót trong tác nghiệp giao dịch thường bắt nguồn từ lỗi thao tác của con người hoặc hệ thống báo lỗi không đầy đủ. Điều này chỉ ra rằng việc đào tạo cán bộ và nâng cấp hệ thống công nghệ thông tin chưa đạt đến mức độ phù hợp với nhu cầu thực tiễn.

Ngoài ra, việc phối hợp giữa các bộ phận để nhận diện rủi ro chưa thực sự nhịp nhàng, đặc biệt trong các trường hợp phát sinh sự cố bất ngờ. Một số sự cố nghiêm trọng, như lộ thông tin khách hàng hoặc xử lý giao dịch sai, đã xảy ra do thiếu sự phối hợp kịp thời giữa các phòng ban. Điều này cho thấy, bên cạnh việc nâng cao công nghệ hỗ trợ, ngân hàng cần thúc đẩy mạnh mẽ hơn nữa sự gắn kết nội bộ để phát hiện và khắc phục nhanh các vấn đề.

Một điểm tích cực cần ghi nhận là sự minh bạch và chủ động trong việc báo cáo, đánh giá và xử lý các rủi ro đã nhận diện. Agribank đã có những bước đi quan trọng trong việc khắc phục hậu quả các sự cố, đồng thời rút ra bài học để cải thiện

quy trình quản trị. Các biện pháp như chia nhỏ giao dịch, tăng cường đối chiếu và thiết lập hệ thống cảnh báo sớm là những bước tiến đáng ghi nhận, góp phần hạn chế rủi ro tái diễn.

2.2.2.2. Đánh giá RRHĐ của Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam (Agribank).

Agribank thực hiện công tác đánh giá RRHĐ dựa trên phương pháp định tính và định lượng, nhằm xác định mức độ nghiêm trọng của từng loại rủi ro và tối ưu hóa việc quản lý nguồn lực. Đây là một hoạt động mang tính chiến lược, giúp ngân hàng đảm bảo sự an toàn trong hoạt động kinh doanh và sẵn sàng tính vốn dự phòng khi cần thiết. Quy trình đánh giá RRHĐ tại Agribank được triển khai theo ba bước chính: đánh giá mức độ ảnh hưởng, đánh giá khả năng xảy ra, và xác định mức độ rủi ro nội tại.

Bước 1: Đánh giá mức độ ảnh hưởng

Mức độ ảnh hưởng của RRHĐ được xem xét dựa trên hai tiêu chí là ảnh hưởng tài chính và phi tài chính. Đối với ảnh hưởng tài chính, Agribank tiến hành ước lượng tổng giá trị tổn thất có thể xảy ra khi sự kiện rủi ro phát sinh. Mức độ ảnh hưởng tài chính được phân loại theo năm cấp độ tăng dần, từ rất thấp, thấp, trung bình, cao, đến rất cao, tương ứng với các mức từ 1 đến 5. Đối với ảnh hưởng phi tài chính, ngân hàng đánh giá dựa trên các yếu tố như danh tiếng, pháp lý, sự gián đoạn kinh doanh, và tác động đến con người. Tương tự, mức độ ảnh hưởng phi tài chính cũng được chia thành năm cấp độ từ 1 đến 5.

Bước 2: Đánh giá khả năng xảy ra

Khả năng xảy ra RRHĐ được xác định tùy theo tính chất của từng loại rủi ro và các luồng công việc có liên quan. Agribank sử dụng hai phương pháp chính để đánh giá khả năng xảy ra: số lần có thể xảy ra sự kiện RRHĐ và tỷ lệ phần trăm xảy ra sự kiện. Việc đánh giá được thực hiện dựa trên lịch sử hoạt động và phân tích các trường hợp tương tự. Tất cả các loại RRHĐ đều được xếp hạng theo năm cấp độ tăng dần từ rất thấp, thấp, trung bình, cao, đến rất cao, đảm bảo tính trực quan và dễ hiểu.

Bước 3: Xác định mức độ rủi ro nội tại

Sau khi hoàn thành đánh giá mức độ ảnh hưởng và khả năng xảy ra, Agribank tiến hành xác định mức độ rủi ro nội tại của từng RRHD. Kết quả này được biểu thị trên bản đồ đánh giá rủi ro nội tại, giúp ngân hàng nhận diện rõ mức độ nghiêm trọng của từng rủi ro. Mức độ rủi ro nội tại cũng được phân loại theo năm cấp độ từ rất thấp, thấp, trung bình, cao, đến rất cao, tương ứng với các giá trị từ 1 đến 5. Bản đồ này là công cụ trực quan hỗ trợ Agribank ưu tiên phân bổ nguồn lực để xử lý và quản lý các rủi ro một cách hiệu quả.

Bảng 2.5: Bảng đánh giá mức độ rủi ro nội tại

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

(Nguồn: Báo cáo kiểm soát của Agribank - Chi nhánh Hải Dương II)

Bảng 2.6: Đánh giá rủi ro hoạt động theo các ví dụ

Ngày xảy ra	Lỗi Cụ Thể	Bước 1: Mức độ ảnh hưởng	Bước 2: Khả năng xảy ra	Bước 3: Mức độ rủi ro nội tại
--------------------	-------------------	---------------------------------	--------------------------------	--------------------------------------

Ngày xảy ra	Lỗi Cụ Thể	Bước 1: Mức độ ảnh hưởng	Bước 2: Khả năng xảy ra	Bước 3: Mức độ rủi ro nội tại
19/05/2024	Chuyển lương 2 lần cho 250 tài khoản tại Công ty TNHH Sambound.	- Tài chính: Tổn thất không lớn nhưng gây chi phí xử lý sự cố. Đánh giá: Mức trung bình (3). - Phi tài chính: Giảm uy tín đối với khách hàng do sai sót giao dịch. Đánh giá: Mức cao (4).	Tần suất xảy ra lỗi giao dịch tương đối thấp nhưng rủi ro có thể tái diễn nếu không kiểm soát tốt. Đánh giá: Mức trung bình (3).	Được xác định là rủi ro ở mức trung bình (3) do ảnh hưởng tài chính thấp nhưng tiềm ẩn ảnh hưởng uy tín lớn hơn.
12/03/2024	Hạch toán nhầm tài khoản khách hàng dẫn đến thanh toán sai.	- Tài chính: Phát sinh tổn thất do chuyển sai tài khoản. Đánh giá: Mức trung bình (3). - Phi tài chính: Ảnh hưởng đến lòng tin của khách hàng, tiềm ẩn tranh chấp pháp lý. Đánh giá: Mức cao (4).	Sai sót thao tác có khả năng lặp lại trong trường hợp khối lượng giao dịch lớn. Đánh giá: Mức cao (4).	Xác định rủi ro nội tại ở mức cao (4), cần giám sát và cải thiện quy trình để giảm thiểu sai sót trong tương lai.
06/07/2024	Thất thoát thông tin khách hàng do lộ dữ liệu nhạy cảm qua email nội bộ không mã	- Tài chính: Tổn thất tiềm năng từ việc xử lý hậu quả thất thoát thông tin. Đánh giá: Mức cao (4). - Phi tài chính: Ảnh hưởng nghiêm trọng	Tỷ lệ xảy ra thấp nhưng nếu không có biện pháp bảo mật tốt, rủi ro có thể tái diễn. Đánh giá: Mức trung bình (3).	Được đánh giá là rủi ro ở mức cao (4) do ảnh hưởng lớn đến danh tiếng và pháp lý, cần nâng cấp ngay hệ thống bảo mật dữ

Ngày xảy ra	Lỗi Cụ Thể	Bước 1: Mức độ ảnh hưởng	Bước 2: Khả năng xảy ra	Bước 3: Mức độ rủi ro nội tại
	hóa.	đến danh tiếng và vấn đề pháp lý. Đánh giá: Mức rất cao (5).		liệu.

(Nguồn: Báo cáo kiểm soát của Agribank - Chi nhánh Hải Dương II)

2.2.2.3 Kiểm soát RRHD tại Ngân hàng Agribank - Chi nhánh Hải Dương II

Kiểm soát rủi ro hoạt động (RRHD) tại Ngân hàng Agribank

Công tác kiểm soát RRHD tại Agribank được triển khai theo các quy trình bài bản, nhằm giảm thiểu nguy cơ phát sinh từ các rủi ro đã nhận diện và đảm bảo sự an toàn trong hoạt động kinh doanh. Quá trình này bắt đầu từ việc xác định biện pháp kiểm soát (BPKS), tiếp tục đánh giá hiệu quả của từng biện pháp, rồi tổng hợp các biện pháp kiểm soát, và cuối cùng là đề xuất kế hoạch hành động để quản trị rủi ro còn lại.

Xác định biện pháp kiểm soát (BPKS)

Để kiểm soát RRHD, Agribank phân công đơn vị đầu mối (các phòng ban tại trụ sở chính chịu trách nhiệm chính về thiết kế quy định, quy trình) phối hợp với các đơn vị liên quan (phòng ban và chi nhánh tham gia vào luồng công việc) để xác định các BPKS hiện có. Đơn vị thiết kế BPKS đảm nhận việc xây dựng biện pháp phù hợp với mảng nghiệp vụ phụ trách, trong khi đơn vị thực hiện BPKS triển khai chúng trong thực tế. Một RRHD có thể áp dụng một hoặc nhiều biện pháp kiểm soát nhằm ngăn chặn, giảm thiểu hoặc khắc phục tác động của rủi ro. Ngược lại, một biện pháp kiểm soát cũng có thể hỗ trợ giảm thiểu nhiều loại rủi ro khác nhau.

Đánh giá hiệu quả của biện pháp kiểm soát (BPKS)

Hiệu quả của BPKS được đánh giá trên hai tiêu chí chính: thiết kế và thực hiện. Về hiệu quả thiết kế, BPKS cần phù hợp với bản chất RRHD và quy định trách nhiệm rõ ràng của từng vị trí công việc. Đồng thời, biện pháp phải được văn bản hóa và mang tính ngăn chặn trước khi rủi ro xảy ra. Hình thức thiết kế của BPKS cũng cần phù hợp với tính chất nghiệp vụ (thủ công, tự động hoặc bán tự

động), và phải có bằng chứng để kiểm tra lại sau khi thực hiện.

Về hiệu quả thực hiện, BPKS cần đảm bảo được triển khai đúng theo thiết kế ban đầu và có khả năng ngăn chặn, giảm thiểu tần suất xảy ra RRHĐ trong thực tế. Kết quả đánh giá hiệu quả của BPKS được phân chia thành sáu mức độ: không có BPKS, không hiệu quả, hiệu quả thấp, hiệu quả trung bình, hiệu quả cao, và hiệu quả rất cao. Sau khi đánh giá, kết quả sẽ được gửi về đơn vị đầu mối để tổng hợp.

Tổng hợp và đánh giá nhóm BPKS

Đối với các RRHĐ có từ hai BPKS trở lên, đơn vị thiết kế biện pháp kiểm soát sẽ đánh giá hiệu quả từng biện pháp riêng lẻ và gửi kết quả cho đơn vị chịu rủi ro. Đơn vị chịu rủi ro xác định tỷ trọng kiểm soát của từng biện pháp trong nhóm dựa trên các tiêu chí như tính độc lập, tính dễ áp dụng, và mức độ hiệu quả khi đứng riêng. Tổng trọng số của nhóm BPKS được đảm bảo là 100% và kết quả cuối cùng được gửi về đơn vị đầu mối để tổng hợp.

Đề xuất kế hoạch hành động

Sau khi xác định mức độ rủi ro còn lại, đơn vị chịu rủi ro sẽ đề xuất kế hoạch hành động phù hợp. Kế hoạch này dựa trên việc phân tích các yếu tố liên quan đến RRHĐ còn lại, chẳng hạn như mức độ rủi ro, khả năng giảm thiểu ảnh hưởng, và mục tiêu của từng nghiệp vụ. Kế hoạch hành động bao gồm các biện pháp cụ thể nhằm tiếp tục giảm thiểu rủi ro hoặc khắc phục hậu quả từ rủi ro nội tại.

Thiết lập bản đồ rủi ro

Bảng 2.7: Kế hoạch hành động

Đánh giá rủi ro	Kế hoạch hành động
Mức độ thấp hoặc rất thấp	Chấp nhận rủi ro để đạt được mục tiêu hoạt động, kinh doanh
Từ mức độ trung bình trở lên	Xây dựng các kế hoạch giảm thiểu rủi ro như: thay đổi/bổ sung các BPKS hiệu quả, giảm thiểu khả năng ảnh hưởng của rủi ro
	Chia sẻ/chuyển giao rủi ro như: mua bảo hiểm, thuê đối tác cùng quản lý, thuê đối tác cung cấp dịch vụ,..

	Chấp nhận rủi ro với lý do hợp lý
	Từ chối/tránh rủi ro

(Nguồn: Báo cáo kiểm soát của Agribank - Chi nhánh Hải Dương II)

**Bảng 2.8: Hoạt động kiểm soát rủi ro hoạt động tại Agribank -
Chi nhánh Hải Dương II**

Ngày xảy ra	Lỗi Cụ Thể	Biện pháp kiểm soát đang áp dụng	Đánh giá hiệu quả thiết kế BPKS	Đánh giá hiệu quả thực hiện BPKS
19/05/2024	Chuyển lương 2 lần cho 250 tài khoản tại Công ty TNHH Sambound.	- Phân quyền rõ ràng giữa giao dịch viên và người phê duyệt. - Quy trình kiểm tra lỗi trong file giao dịch trước khi phê duyệt. - Tự động hóa báo lỗi hệ thống giao dịch.	- BPKS mang tính ngăn chặn trước khi xảy ra lỗi. - Có quy định văn bản hóa nhưng thiếu chi tiết về phản hồi lỗi hệ thống. Đánh giá: Hiệu quả trung bình (4).	- Quy trình kiểm tra thực tế chưa đủ chặt chẽ. - Báo lỗi chưa kịp thời dẫn đến xử lý không hiệu quả. Đánh giá: Hiệu quả thấp (3).
12/03/2024	Hạch toán nhầm tài khoản khách hàng dẫn đến thanh toán sai.	- Thiết lập đối chiếu tự động số tài khoản trước khi thực hiện giao dịch. - Quy định kiểm tra chéo giữa giao dịch viên và phòng kiểm soát nội bộ trước khi duyệt giao dịch lớn.	- BPKS phù hợp với bản chất của rủi ro. - Quy định rõ vai trò của từng vị trí nhưng chưa tự động hóa đối chiếu dữ liệu. Đánh giá: Hiệu quả trung bình (4).	- Quy trình kiểm tra thủ công dễ dẫn đến sai sót. - Việc kiểm tra chưa đầy đủ tại khối lượng giao dịch lớn. Đánh giá: Hiệu quả trung bình (4).

06/07/2024	Thất thoát thông tin khách hàng do lộ dữ liệu nhạy cảm qua email nội bộ không mã hóa.	- Quy định bắt buộc mã hóa dữ liệu email nội bộ. - Sử dụng công cụ bảo mật email tự động trước khi gửi dữ liệu nhạy cảm. - Kiểm tra định kỳ quyền truy cập thông tin nội bộ.	- BPKS mang tính ngăn chặn, phù hợp với tính chất rủi ro về thông tin. - Quy định rõ ràng trong văn bản và có bằng chứng kiểm tra lại. Đánh giá: Hiệu quả cao (5).	- Quy trình mã hóa email chưa áp dụng triệt để ở tất cả đơn vị. - Một số cán bộ chưa tuân thủ quy định bảo mật. Đánh giá: Hiệu quả trung bình (4).
------------	---	--	---	---

(Nguồn: Báo cáo kiểm soát của Agribank - Chi nhánh Hải Dương II)

2.2.2.4. Giám sát RRHĐ tại Ngân hàng Agribank- Chi nhánh Hải Dương II

Công tác giám sát RRHĐ tại Agribank - Chi nhánh Hải Dương II được thực hiện qua các hoạt động liên tục, phối hợp chặt chẽ giữa các đơn vị đầu mối, các đơn vị liên quan, và Phòng Quản lý rủi ro hoạt động (QLRRHĐ). Dưới đây là chi tiết từng nhiệm vụ trong quá trình giám sát:

Theo dõi và giám sát kế hoạch hành động

Các đơn vị đầu mối, đơn vị liên quan và Chi nhánh thực hiện theo dõi, giám sát chặt chẽ tiến độ của các kế hoạch hành động để giảm thiểu rủi ro đã đề xuất. Việc này được thực hiện hàng tháng và báo cáo kết quả trực tiếp cho Tổng Giám đốc (TGD), Phó Tổng Giám đốc phụ trách, Giám đốc khối phụ trách hoặc Ban lãnh đạo (BLĐ) chi nhánh. Báo cáo cũng được gửi tới Phòng QLRRHĐ để tổng hợp và đề xuất các biện pháp mới nếu cần thiết.

Đánh giá hiệu quả biện pháp kiểm soát (BPKS)

Định kỳ 6 tháng/lần, các đơn vị đầu mối và các đơn vị liên quan tiến hành đánh giá lại hiệu quả của các BPKS đối với những rủi ro có mức độ từ trung bình, cao đến rất cao. Trường hợp công việc mới phát sinh hoặc có thay đổi trọng yếu, sau 6 tháng triển khai thực tế, các đơn vị tiến hành đánh giá hiệu quả BPKS để đảm bảo các rủi ro trọng yếu đã được kiểm soát phù hợp.

Kết quả đánh giá được đơn vị đầu mối tổng hợp và gửi về Phòng QLRRHĐ. Nếu phát hiện hiệu quả của BPKS bị suy giảm, đơn vị đầu mối phải lập kế hoạch hành động mới, đồng thời thực hiện và cập nhật tiến độ cho Phòng QLRRHĐ.

Vai trò của Phòng Quản lý rủi ro hoạt động (QLRRHĐ)

Phòng QLRRHĐ chịu trách nhiệm giám sát toàn bộ các kế hoạch hành động được thực hiện tại các đơn vị chịu rủi ro. Phòng này cũng theo dõi và đôn đốc các đơn vị cập nhật tiến độ thực hiện kế hoạch hành động đã đề xuất. Đồng thời, Phòng QLRRHĐ phối hợp chặt chẽ với các đơn vị chịu trách nhiệm để đảm bảo rằng biện pháp kiểm soát được thực thi đúng tiến độ và mang lại hiệu quả cao nhất.

Trường hợp giám sát sự cố rủi ro cụ thể - Rủi ro chuyển lương nhiều lần.

Trong sự cố ngày 19/05/2024 liên quan đến việc chuyển lương nhiều lần cho 250 tài khoản, Chi nhánh đã thực hiện các biện pháp giám sát chặt chẽ dưới sự chỉ đạo của Phòng Tổng hợp. Tiến độ thu hồi các khoản tiền đã chuyển thừa được theo dõi hàng tuần và báo cáo trực tiếp cho Ban lãnh đạo chi nhánh. Đồng thời, Phòng Tổng hợp cũng báo cáo về Phòng QLRRHĐ để đề xuất các biện pháp kiểm soát hiệu quả hơn.

Kết quả, trong vòng 5 tháng, Chi nhánh đã thu hồi toàn bộ các khoản tiền bị chuyển thừa. Quá trình này không chỉ đảm bảo xử lý triệt để sự cố mà còn giúp nâng cao tính minh bạch và hiệu quả trong quản lý RRHĐ.

Tổng hợp và hành động cải tiến

Từ các báo cáo đánh giá định kỳ và thông tin thực tế, các đơn vị đầu mối đề xuất các biện pháp cải tiến hoặc kế hoạch hành động phù hợp nhằm giảm thiểu nguy cơ phát sinh rủi ro trong tương lai. Phòng QLRRHĐ chịu trách nhiệm tổng hợp và triển khai các sáng kiến này trên toàn hệ thống, đảm bảo tính nhất quán và hiệu quả trong việc kiểm soát RRHĐ.

2.2.2.5. Báo cáo RRHĐ của Ngân hàng Agribank- Chi nhánh Hải Dương II

Tại Agribank - Chi nhánh Hải Dương II, khi xuất hiện sự kiện RRHĐ, cán bộ phụ trách sẽ báo cáo ngay với lãnh đạo bộ phận để triển khai các biện pháp giải quyết sơ bộ phù hợp với sự cố. Tiếp theo, sự việc sẽ được báo cáo lên lãnh đạo đơn

vị để xử lý. Lãnh đạo đơn vị có thể triệu tập các thành viên liên quan để thành lập Hội đồng xử lý sự cố. Hội đồng này có nhiệm vụ xác định tổn thất thực tế, phân tích nguyên nhân gây ra sự cố, đồng thời đưa ra các biện pháp giải quyết, bao gồm cả giải pháp trước mắt và lâu dài. Sau khi xử lý, báo cáo sự kiện RRHĐ được lập theo mẫu Phụ lục 01 và gửi tới đơn vị đầu mối tại vòng kiểm soát 1,5 cũng như Phòng QLRRHĐ. Vòng kiểm soát 1,5 tiếp tục báo cáo theo hai luồng: một báo cáo được gửi đến Phó Tổng Giám đốc phụ trách hoặc Giám đốc khối nghiệp vụ, trong khi báo cáo còn lại được gửi đến Phó Tổng Giám đốc phụ trách hoặc Giám đốc khối QLRR thông qua Phòng QLRRHĐ. Phòng QLRRHĐ sẽ tổng hợp toàn bộ thông tin, cập nhật danh mục RRHĐ và định kỳ hoặc đột xuất báo cáo Tổng Giám đốc về tình hình và mức độ trọng yếu của các RRHĐ phát sinh. Đồng thời, Chi nhánh cũng thực hiện báo cáo các sự kiện RRHĐ do chính Chi nhánh tự phát hiện, cũng như tình hình khắc phục lỗi RRHĐ, theo mẫu Phụ lục 02 và 03, gửi tới Phòng KTKSNB.

2.2.3. Phương pháp quản lý rủi ro hoạt động tại Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam (Agribank) – Chi nhánh Hải Dương II thông qua báo cáo kiểm soát

Agribank Hải dương II là ngân hàng hàng đầu trên địa bàn, cùng với sự gia tăng về quy mô nguồn vốn, dư nợ, sự gia tăng của cán bộ nhân viên và sự đa dạng của các sản phẩm dịch vụ. Agribank Hải dương II cũng đã và đang đối mặt với nhiều loại rủi ro tiềm ẩn trong tất cả các lĩnh vực hoạt động.

Về các lỗi phát sinh trong quá trình thực hiện các nghiệp vụ hàng ngày có xu hướng giảm qua các năm do Agribank đã chủ động nhận diện, rà soát và khắc phục các lỗi, sai sót trong nghiệp vụ. Ngoài ra Agribank đã dần hoàn thiện các quy trình nghiệp vụ, mô hình tổ chức để quản trị tốt RRHĐ, đồng thời triển khai đồng bộ các công cụ quản trị RRHĐ nhằm giảm thiểu sai sót, tăng cường giám sát từ xa, tăng cường tự động hóa trong công tác thống kê lỗi.

Hiện tại Chi nhánh theo dõi số lỗi rủi ro hoạt động qua hệ thống Risk profile. Các lỗi được thống kê từ 3 nguồn: Lỗi phát hiện từ phòng KTKSNB, lỗi chi nhánh

tự phát hiện và lỗi từ bộ phận giám sát giải ngân chi nhánh (Phòng hỗ trợ tín dụng).

Bảng 2.9: Lỗi rủi ro hoạt động theo các nghiệp vụ tại Agribank Hải dương II

STT	Loại nghiệp vụ	Năm 2022	Năm 2023	Năm 2024
1	Tín dụng	358	353	199
2	Bảo lãnh	0	2	0
3	Chuyển tiền	47	31	40
4	HĐV	70	77	77
5	Thẻ	50	32	47
6	Kế toán nội bộ	0	1	2
7	Kinh doanh ngoại tệ	0	2	0
8	Hành chính quản trị	0		4
9	Tiền tệ kho quỹ	35	37	12
	Tổng cộng	560	535	381

(Nguồn: Báo cáo kiểm soát của Agribank - Chi nhánh Hải Dương II)

Bảng số liệu cho thấy tổng số sự kiện rủi ro hoạt động (RRHD) tại Agribank - Chi nhánh Hải Dương II đã giảm đáng kể qua ba năm từ 2022 đến 2024, với tổng cộng 560 sự kiện năm 2022, 535 sự kiện năm 2023 và 381 sự kiện năm 2024. Xu hướng giảm này là một dấu hiệu tích cực, cho thấy Chi nhánh đã có những cải thiện rõ rệt trong công tác quản lý và kiểm soát rủi ro. Đặc biệt, sự giảm mạnh trong năm 2024 phản ánh nỗ lực hiệu quả của Chi nhánh trong việc triển khai các biện pháp phòng ngừa rủi ro.

Trong các loại nghiệp vụ, tín dụng ghi nhận sự giảm rõ rệt từ 358 sự kiện năm 2022 xuống còn 199 sự kiện năm 2024. Đây là bước tiến lớn trong việc cải thiện quy trình tín dụng, cho thấy các biện pháp kiểm soát đã phát huy hiệu quả. Tuy nhiên, ở nghiệp vụ chuyển tiền, số lượng sự kiện có sự dao động từ 47 sự kiện năm 2022 xuống 31 sự kiện năm 2023, nhưng lại tăng lên 40 sự kiện năm 2024. Điều này cho thấy cần tiếp tục tập trung xử lý các vấn đề tiềm ẩn trong khâu kiểm tra giao dịch chuyển tiền.

Đối với nghiệp vụ huy động vốn (HĐV), số lượng sự kiện duy trì ổn định qua các năm với mức 70-77 sự kiện. Điều này cho thấy hệ thống kiểm soát trong lĩnh vực này đã hoạt động ổn định, nhưng vẫn cần theo dõi sát sao để đảm bảo giảm thiểu rủi ro. Trong khi đó, nghiệp vụ thẻ cho thấy sự gia tăng từ 32 sự kiện năm 2023 lên 47 sự kiện năm 2024, phản ánh những rủi ro kỹ thuật hoặc sai sót trong quản lý vận hành thẻ cần được khắc phục ngay.

Một điểm đáng chú ý khác là lĩnh vực hành chính quản trị, nơi xuất hiện 4 sự kiện RRHĐ trong năm 2024 sau hai năm không có sự kiện nào. Điều này cho thấy cần tăng cường quy trình kiểm soát ở lĩnh vực này, đặc biệt trong việc quản lý vận hành nội bộ. Trong khi đó, tiền tệ kho quỹ có sự giảm đáng kể từ 37 sự kiện năm 2023 xuống còn 12 sự kiện năm 2024, phản ánh hiệu quả từ các biện pháp giám sát và quản lý chặt chẽ trong lĩnh vực này.

2.3. Đánh giá chung về công tác kiểm soát rủi ro tại Agribank - Chi nhánh Hải Dương II

2.3.1. Kết quả đạt được

Agribank - Chi nhánh Hải Dương II đã thực hiện một cách xuất sắc quy trình kiểm soát rủi ro tại tất cả các giai đoạn, từ trước, trong và sau giao dịch. Các chốt kiểm soát tại chi nhánh được thiết lập và vận hành hiệu quả, giúp phát hiện, ngăn chặn và xử lý kịp thời các rủi ro phát sinh. Điều này không chỉ đảm bảo hoạt động kinh doanh diễn ra suôn sẻ mà còn củng cố sự ổn định và an toàn trong toàn hệ thống.

Chi nhánh đã thành công trong việc giảm thiểu rủi ro và xử lý triệt để các vấn đề đã nhận diện nhờ vào hàng loạt hành động cụ thể. Đầu tiên, Chi nhánh luôn chú trọng tuân thủ nghiêm ngặt các khâu tác nghiệp, đảm bảo tuân thủ đầy đủ quy trình, quy định liên quan đến sản phẩm và dịch vụ. Song song đó, công tác quản lý user được thực hiện chặt chẽ, với việc phân quyền phê duyệt rõ ràng cho từng cấp, từ phòng ban đến Ban lãnh đạo, đảm bảo tính minh bạch và hiệu quả.

Ngoài ra, Chi nhánh duy trì tốt chế độ giao ban định kỳ hàng tháng nhằm kịp thời nắm bắt thông tin về thuận lợi, khó khăn trong quá trình triển khai kế hoạch kinh doanh. Những cuộc họp này giúp Ban lãnh đạo đề ra các quyết sách phù hợp,

sẵn sàng ứng phó với các tình huống khẩn cấp và bất khả kháng. Bên cạnh đó, Chi nhánh thường xuyên tổ chức các buổi thảo luận để trao đổi kinh nghiệm và nhận diện kịp thời các rủi ro cũng như cách thức khắc phục.

Về mặt ý thức, Chi nhánh đã xây dựng một văn hóa trách nhiệm cao trong công tác quản lý rủi ro. Cán bộ nhân viên tại đây luôn được khuyến khích gắn trách nhiệm rủi ro với từng nhiệm vụ cá nhân, từ đó nâng cao tính chủ động và sáng tạo trong công việc. Nhờ vậy, dù hệ thống Agribank từng ghi nhận nhiều sự kiện rủi ro điển hình, Chi nhánh Hải Dương II vẫn giữ vững hiệu quả kinh doanh và kịp thời phát hiện, ngăn chặn các dấu hiệu rủi ro.

Về công nghệ thông tin, hệ thống và bảo mật tại Chi nhánh được đảm bảo ở mức cao. Các phòng làm việc được trang bị dụng cụ tích điện để tránh gián đoạn trong trường hợp mất điện. Đồng thời, bộ phận điện toán gồm ba cán bộ luôn túc trực sẵn sàng xử lý các sự cố liên quan đến hệ thống phần mềm.

2.3.2. Hạn chế và nguyên nhân

Nhìn chung, một số hạn chế chính trong quản lý RRHĐ của Chi nhánh hiện nay có thể kể đến như sau:

Về quy trình, quy định:

- Một trong những khó khăn cơ bản nhất là việc hiểu và hệ thống hóa văn bản một cách rõ ràng và thống nhất. Việc mỗi cán bộ, với cách đọc hiểu và lí giải khác nhau, vận dụng cùng một văn bản theo nhiều cách khác nhau hoàn toàn có thể xảy ra.

- Các sản phẩm mới, đặc biệt là một số sản phẩm thẻ hoặc ứng dụng điện tử mà bản thân cán bộ cũng chưa từng sử dụng hoặc chưa hiểu rõ cách tính toán, triển khai của hệ thống, đều tiềm ẩn rất nhiều RRHĐ dễ dàng xảy ra bao gồm việc thiết lập sai thông số hệ thống, triển khai sai sản phẩm ảnh hưởng đến trải nghiệm của khách hàng, không nắm rõ và quản lý được sản phẩm gây ra các loại rủi ro khác.

- Tuy đã có sự phân phối trực tiếp từng văn bản qua hệ thống nội bộ về cấp Chi nhánh, cũng như có mail truyền thông đối với một số văn bản mới cần đặc biệt chú ý, nhưng để có thể tra cứu lại các văn bản nội bộ theo một hệ thống văn bản có liên quan, hoặc tìm kiếm các mẫu biểu được quy định trong các văn bản để triển

khai và áp dụng, thậm chí để tìm kiếm lại các văn bản theo số hiệu đã biết trước cũng vẫn khá khó khăn và không phải lúc nào cũng có thể thực hiện được. Đây là một hạn chế rất lớn, đặc biệt khi các nhân viên mới vào Agribank cần tiếp cận hệ thống quy trình, quy định nội bộ một cách tổng hợp và đầy đủ; hoặc trong quá trình hoạt động phát sinh các vấn đề mà cán bộ thực hiện chưa chắc chắn, cần kiểm tra lại các cấp thẩm quyền cũng như quy định thực hiện, mà việc tiếp cận các dữ liệu này lại khó khăn, sẽ gây mất thời gian, giảm hiệu suất triển khai công việc, hoặc thậm chí triển khai một cách ước đoán, không chính xác, tiềm ẩn nhiều RRHĐ.

- KRIs liên quan đến nghiệp vụ Tiền tệ, kho quỹ của chi nhánh vẫn còn xảy ra tình trạng vượt ngưỡng chấp nhận, rơi vào vùng thận trọng khá nhiều lần.

Về con người:

- Nhận thức về RRHĐ của cán bộ còn hạn chế, không nhiều cán bộ đã có hiểu biết hoặc nhìn nhận đúng về loại rủi ro này.

- Năng lực chuyên môn, mức độ thành thạo tác nghiệp hệ thống, khả năng ghi nhớ cách xử lý khi sai sót phát sinh và quan điểm phòng ngừa rủi ro của cán bộ còn chưa đồng đều, một số cán bộ còn tồn tại những mặt thiếu sót hơn hẳn so với mặt bằng chung. Việc chia sẻ, góp ý, hỗ trợ nhau trong công việc đạt hiệu quả chưa cao.

- Mức độ gắn kết nhân viên và tâm thái phối hợp, mối quan hệ giữa các phòng ban còn chưa thật sự tốt. Còn tồn tại tình trạng chia rẽ nhóm nhỏ mang lợi ích, tình cảm cá nhân vào công việc hoặc mâu thuẫn khi phối hợp giữa các khâu hoạt động do văn hóa ứng xử của một số cá nhân.

- Việc bàn giao hồ sơ lưu trữ, bàn giao thông tin khách hàng giữa cán bộ cũ đã luân chuyển, chuyển đổi vị trí công việc với cán bộ mới nhận lại hồ sơ, khách hàng phụ trách quản lý còn chưa chi tiết, đầy đủ, mang tính chất cá nhân khiến việc nắm bắt, quản lý khách hàng sau khi thay đổi cán bộ phụ trách thường gặp nhiều vướng mắc, sai sót, kém hiệu quả.

- Mức độ hiểu bản chất hệ thống, nắm được và làm chủ công nghệ của nhiều cán bộ còn hạn chế, chưa cầu thị, chủ động đề ý và cải thiện năng lực trong hoạt động.

- Hiểu biết về pháp lý, rủi ro và tổn thất phát sinh, các phương pháp xử lý tình huống,...chưa được chia sẻ và phổ biến rộng rãi trong nội bộ chi nhánh, khiến nhiều rủi ro mang tính lặp lại do chưa có sự nhận biết trước nhờ vào kinh nghiệm có sẵn.

- Hoạt động bán lẻ và kế toán giao dịch còn dễ phát sinh các RRHĐ có phần thường xuyên và liên tục hơn. Vẫn còn sự chưa rõ ràng, cụ thể, chi tiết trong thẩm quyền phê duyệt và quyết định thực hiện một số nghiệp vụ đặc thù cụ thể dẫn đến tình trạng nhân viên bối rối khi triển khai hoặc phát sinh các vi phạm thẩm quyền so với quy định của hệ thống.

Về hệ thống:

- Hệ thống CNTT thay đổi đòi hỏi sự đồng bộ thay đổi của các quy trình, quy định giao dịch cũng như đào tạo cán bộ với quy mô lớn, và ngược lại, khi quy trình, quy định có sự thay đổi lớn cũng đồng thời kéo theo đòi hỏi hệ thống có sự cập nhật và thay đổi phù hợp. Những thay đổi này góp phần hỗ trợ tác nghiệp thường ngày được nhanh gọn, chính xác và hiệu quả hơn nhưng cũng không tránh khỏi gây ra những lỗi hệ thống bất chợt và không trùng lặp, khiến quá trình xử lý đòi hỏi thời gian và công sức nhất định. Ngoài ra, việc thay đổi liên tục, dù nhỏ, đòi hỏi sự thích nghi phù hợp của các cán bộ, gây ra những cản trở nhất định đối với những cá nhân không hoặc ít có sự nhạy bén với công nghệ, hoặc có tư duy logic để hiểu và nắm bắt hệ thống không phù hợp.

- Quyền khai thác thông tin hệ thống khá rộng của cán bộ làm nảy sinh các kẽ hở trong bảo mật thông tin. Các người dùng (user) được cấp quyền truy cập khác nhau nhưng việc cho mượn user, sử dụng user của người khác đem lại những rủi ro tiềm ẩn trong bảo mật thông tin và tác nghiệp hệ thống.

- Cơ sở hạ tầng, trang thiết bị còn khá thường xuyên phát sinh hỏng hóc, trực trực, gián đoạn hoạt động, gây ảnh hưởng nhất định đến hoạt động kinh doanh.

Về ứng phó các nhân tố bên ngoài:

- Công tác nhận biết khách hàng và ứng phó tình huống nảy sinh trong giao dịch còn chưa được chủ động. Các cán bộ trẻ với ít kinh nghiệm có thể thường xuyên gặp khó khăn trong làm việc với khách hàng, chưa có sự cẩn trọng đầy đủ

trong mọi thao tác của quá trình giao dịch.

- Phản ứng với các tình huống phát sinh do nhân tố bên ngoài còn mang tính chất thụ động, chủ yếu là khắc phục sau khi sự kiện diễn ra. Chưa có nhiều kế hoạch, chương trình chuẩn bị, phòng ngừa, các giả lập tình huống và hướng dẫn chi tiết được xây dựng nhằm chuẩn bị sẵn sàng trước khi phát sinh một sự kiện nào đó.

Nguyên nhân

Về quy trình, quy định:

- Đôi khi các quy định của Trụ sở chính còn được diễn đạt khó hiểu, dễ gây nhầm lẫn mà chưa được sửa đổi, giải thích thêm hay triển khai đào tạo cụ thể; các quy định còn chồng chéo từng phần hoặc không rõ ràng sự có hoặc không liên quan lẫn nhau khiến việc áp dụng còn lúng túng.

- Do các sản phẩm ngân hàng ngày một mới lạ và cập nhật, trong khi các văn bản hướng dẫn đôi khi còn khá chung chung, hoặc mang tính chất triển khai rộng rãi sản phẩm hơn là cụ thể hóa chi tiết cách sử dụng và tính năng, khiến chính cán bộ ngân hàng cũng chưa nắm rõ việc sử dụng sản phẩm của mình. Đôi khi các hướng dẫn liên quan đến hệ thống trở nên cũ và không cập nhật kịp với những thay đổi về giao diện hệ thống, với chi tiết của các bản cập nhật mới nhất.

- Các văn bản của Trụ sở chính thường do nhiều phòng ban, khối độc lập hoặc phối hợp với nhau ban hành, do đó việc quản lý, hệ thống hóa tập trung các văn bản này cũng chưa được khoa học và hiệu quả, chưa có một đầu mối chung đứng ra đảm nhận. Việc quản lý và lưu trữ văn bản, cập nhật thông tin còn mang tính chất tự chủ động ở cấp độ nhân viên mà chưa có sự hệ thống tập trung theo quy mô chi nhánh để hỗ trợ theo dõi.

Về con người:

- Phần lớn nhân viên còn tồn tại tâm lý coi sai sót là không thể tránh khỏi khi khối lượng giao dịch phát sinh nhiều, là chuyện bình thường và hay xảy ra, chỉ cần không gây ra tổn thất quá lớn hoặc có thể tự bù đắp bằng tài sản cá nhân thì sẽ không gây ảnh hưởng.

- Việc tuân thủ các quy trình, quy định đôi khi còn mang tính chất ước lệ, đôi

phó, bị cho là mất thời gian, cản trở quá mức cần thiết nên có thể qua loa, làm tắt hoặc lách luật, thường với tâm lý tránh để bị ghi nhận lỗi hơn là phòng tránh rủi ro xảy ra.

- Việc tuân thủ công tác đào tạo, nhất là tự đào tạo của các cán bộ mới, cán bộ chuyển đổi hoặc khi có các sản phẩm, quy trình, hệ thống mới còn chưa được nghiêm túc coi trọng và thực hiện. Nhiều cá nhân chưa có ý thức tự giác không ngừng hoàn thiện và nâng cao năng lực của bản thân, còn ỷ lại vào người khác, chủ quan, tự bằng lòng. Sự góp ý trực tiếp đôi khi dễ gây mất lòng, tự ái hoặc việc thiếu các phương pháp chia sẻ kinh nghiệm, hỏi đáp nhanh khi gặp vướng mắc, khiến sự hỗ trợ, giúp đỡ lẫn nhau trong công việc giữa chính các nhân viên trong chi nhánh còn chưa phát huy được hiệu quả.

- Văn hóa ứng xử nội bộ chưa thật sự được đề cao và tuân theo đúng mực. Việc bó hẹp trong môi trường làm việc cùng nhiều căng thẳng trong quá trình giải quyết công việc mà chưa có nhiều không gian cởi mở để giao lưu, tiếp xúc, tăng sự gắn bó, thấu hiểu lẫn nhau, đoàn kết giữa các nhân viên khiến việc phối hợp chung còn dễ gặp vướng mắc.

- Việc học tập, triển khai và tuân thủ các quy trình, quy định mang tính chất tự chủ động của bản thân cán bộ, đòi hỏi sự tự giác và năng lực lĩnh hội, ghi nhớ khối lượng lớn thông tin. Chưa có sự kiểm tra, giám sát, đốc thúc hay hỗ trợ triển khai thường xuyên, chính thống trong việc áp dụng các quy trình, quy định.

- Việc không hiểu rõ cách vận hành hệ thống, không để ý cập nhật thường xuyên và ghi nhớ cách xử lý tình huống cũng như chủ động phòng tránh lỗi hệ thống và tác nghiệp của cán bộ khiến RRHĐ tiềm ẩn thường xuyên và có thể gây ra những hậu quả khó khắc phục.

- Các thông tin cụ thể về tình huống rủi ro thực tế đôi khi liên quan đến các vấn đề về bảo mật thông tin, đánh giá năng lực cán bộ,...khiến cho việc chia sẻ rộng rãi dù chỉ trong quy mô chi nhánh nhằm rút kinh nghiệm chung cũng còn nhiều vướng mắc. Các thông tin sự kiện rủi ro truyền đi vì vậy đôi khi mang tính truyền miệng và không chính thức, có thể dẫn đến những sai lệch nhất định so với thực tế.

- Do số lượng giao dịch với khách hàng của giao dịch viên và tín dụng bán lẻ đều khá lớn, sản phẩm, nghiệp vụ đa dạng đòi hỏi nhân sự đông đảo, tác nghiệp hệ thống nhiều, trao đổi thông tin giữa các bên thường xuyên và liên tục... khiến cho việc giám sát hoạt động và khách hàng có phần khó khăn hơn so với các mảng nghiệp vụ khác.

Về hệ thống:

- Sau khi chuyển đổi thành công Core Sunshine và chính thức đưa vào vận hành từ năm 2016, có thể nói rằng hệ thống core banking của Agribank vẫn đang trong quá trình hoàn thiện không ngừng song song với việc phục vụ hoạt động thường ngày của toàn hàng. Bước qua giai đoạn mới vận hành với việc không tránh khỏi tồn tại những khó khăn bất cập, lỗi diện rộng,... hệ thống vẫn đang từng bước thích nghi với đặc thù giao dịch của Agribank và liên tục cải tiến. Cùng với đó là sự khó tránh khỏi tình trạng tắc nghẽn mạng, đình trệ hoạt động hệ thống,... có thể xảy ra mỗi khi có những cập nhật, thay đổi.

- Việc quản lý, bảo trì bảo dưỡng cơ sở hạ tầng, trang thiết bị, hệ thống CNTT,... còn phụ thuộc vào số ít cá nhân, trong đó có những nhân sự phụ trách chung nhiều mảng hoạt động nên không có nhiều hiểu biết sâu với các vấn đề phát sinh hoặc có sự quản lý chưa thật sự sát sao.

- Nhân sự chuyên trách về CNTT của Chi nhánh còn ít, chỉ có một cán bộ trực tiếp phụ trách mọi vấn đề liên quan và một cấp quản lý có chuyên môn (cán bộ quản lý hiện có mảng phụ trách chính là kế toán giao dịch). Điều này khiến cho các công việc về CNTT sẽ phụ thuộc hoàn toàn vào năng lực và tốc độ xử lý công việc của chỉ một cán bộ. Cùng với đó, khi nhân sự này nghỉ phép hoặc phát sinh các vấn đề cá nhân khác, hoạt động trực tiếp của chi nhánh sẽ chịu ảnh hưởng nhất định khi cán bộ có chuyên môn còn lại còn kiêm nhiệm thêm mảng nghiệp vụ khác.

Về ứng phó các nhân tố bên ngoài:

- Ứng xử với khách hàng còn phần nhiều theo phong cách chủ quan và dựa vào kinh nghiệm của mỗi cá nhân mà chưa thật sự tuân theo Văn hóa Agribank hoặc một quy chuẩn chung cho cả chi nhánh. Việc nhận diện sớm khách hàng còn chưa

được đề cao đúng mực. Công tác quản lý nhân sự không quá gắt gao tạo được cho nhân viên sự thoải mái và tự do nhất định trong công việc, nhưng cũng đồng thời trở thành sự buông lỏng gây ra những chủ quan không tránh khỏi trong tâm lý cán bộ nhân viên.

- Một số yếu tố về cơ sở vật chất, phòng ngừa, phản ứng với các tác động bên ngoài,... còn bị thờ ơ, coi là trách nhiệm của bộ phận khác khiến sự quan tâm, chủ động tham gia hỗ trợ còn hạn chế, ý thức đóng góp xây dựng trong tập thể chưa cao.

TÓM TẮT CHƯƠNG 2

Chương 2 tập trung phân tích và đánh giá các hoạt động quản trị rủi ro hoạt động (RRHD) tại Agribank - Chi nhánh Hải Dương II. Nội dung chính bao gồm các khía cạnh về tình hình triển khai quy trình kiểm soát rủi ro, hiệu quả biện pháp kiểm soát, và các hạn chế còn tồn tại.

Chi nhánh đã thực hiện tốt công tác kiểm soát RRHD với hệ thống các chốt kiểm soát được vận hành hiệu quả trước, trong và sau giao dịch, ngăn chặn và xử lý kịp thời các rủi ro phát sinh. Điều này giúp đảm bảo hiệu quả kinh doanh và duy trì ổn định hoạt động. Các hành động nổi bật bao gồm việc tuân thủ quy trình tác nghiệp, triển khai quản lý user chặt chẽ, tổ chức giao ban định kỳ để nắm bắt tình hình, và nâng cao ý thức trách nhiệm của cán bộ đối với quản trị rủi ro.

Bên cạnh những kết quả đạt được, chương 2 cũng chỉ ra một số hạn chế trong công tác quản lý rủi ro tại Chi nhánh. Công tác thu thập dữ liệu RRHD chủ yếu dựa vào ghi chép thủ công, chưa được tự động hóa. Hoạt động kiểm tra, giám sát tập trung vào rủi ro đã phát sinh mà chưa phát hiện kịp thời các rủi ro tiềm ẩn. Nhân sự tại một số phòng còn hạn chế về số lượng và năng lực quản lý, trong khi công tác hậu kiểm chủ yếu do đội ngũ cán bộ lớn tuổi đảm nhiệm. Việc tổ chức kiểm tra định kỳ, đột xuất chưa được thực hiện đầy đủ, dẫn đến nhiều sai sót chỉ được phát hiện thông qua kiểm tra chuyên đề hoặc kiểm tra toàn diện từ cấp trên.

Nguyên nhân của các hạn chế này bao gồm việc thiếu một khung pháp lý đồng bộ về quản lý RRHD trong toàn ngành ngân hàng, sự tác động của cơ chế, chính sách thay đổi, và áp lực cạnh tranh giữa các tổ chức tín dụng. Một số nguyên nhân khách quan khác như hành vi gian lận của khách hàng, thiếu minh bạch trong tài chính, và hạn chế từ hệ thống công nghệ mới cũng được phân tích. Các yếu tố này ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả quản trị rủi ro tại Chi nhánh. Đây sẽ là những yếu tố quan trọng để giúp em hoàn thiện các giải pháp trong chương 3.

CHƯƠNG 3

GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ QUẢN LÝ RỦI RO HOẠT ĐỘNG TẠI NGÂN HÀNG NÔNG NGHIỆP VÀ PHÁT TRIỂN NÔNG THÔN VIỆT NAM (AGRIBANK) – CHI NHÁNH HẢI DƯƠNG II

3.1. Nhiệm vụ thực hiện dự án

Dự án nâng cao hiệu quả quản lý rủi ro hoạt động (RRHD) tại Agribank - Chi nhánh Hải Dương II được triển khai nhằm mục đích cải thiện toàn diện các công tác quản trị rủi ro, từ quy trình nhận diện đến kiểm soát, theo dõi và xử lý rủi ro. Nhiệm vụ cụ thể đầu tiên là nhận diện và phân loại các loại rủi ro trọng yếu trong hoạt động ngân hàng tại Chi nhánh. Điều này bao gồm phân tích dữ liệu liên quan đến các rủi ro đã phát sinh, kiểm tra mức độ nghiêm trọng của các tổn thất tài chính cũng như phi tài chính, đồng thời rà soát những rủi ro tiềm ẩn trong tương lai.

Tiếp theo, dự án tập trung xây dựng và triển khai hệ thống biện pháp kiểm soát mới, đảm bảo tính toàn diện và đồng bộ với chiến lược phát triển chung của Agribank. Các biện pháp này bao gồm cả những biện pháp ngăn ngừa, giảm thiểu và khắc phục hậu quả rủi ro. Đồng thời, nâng cao nhận thức của cán bộ nhân viên về vai trò của quản trị RRHD thông qua các chương trình đào tạo bài bản và xây dựng văn hóa trách nhiệm trong toàn đơn vị cũng là nhiệm vụ quan trọng không thể thiếu. Cuối cùng, dự án hướng đến việc thiết lập một hệ thống giám sát và đánh giá hiện đại, giúp theo dõi và quản lý rủi ro một cách liên tục và hiệu quả, đảm bảo Chi nhánh kịp thời thích ứng với những biến động và thách thức trong môi trường kinh doanh ngày càng phức tạp.

3.2. Kế hoạch thực hiện đề án

3.2.1. Thời gian

Kế hoạch thực hiện đề án được xây dựng dựa trên một lộ trình cụ thể, chia thành ba giai đoạn chính nhằm đảm bảo tính khả thi và hiệu quả trong triển khai. Giai đoạn đầu tiên, kéo dài trong 6 tháng đầu tiên, tập trung vào việc thu thập dữ liệu và phân tích thực trạng. Chi nhánh sẽ tiến hành rà soát toàn bộ hệ thống quản trị RRHD hiện có, kiểm tra các quy trình, công cụ đang được áp dụng và mức độ hiệu

quả của chúng. Đồng thời, các rủi ro trọng yếu và các vấn đề phát sinh trong thực tế sẽ được ghi nhận để chuẩn bị cơ sở dữ liệu cần thiết cho các giai đoạn tiếp theo.

Giai đoạn thứ hai, từ tháng thứ 7 đến tháng thứ 18, tập trung vào việc xây dựng các biện pháp kiểm soát mới và thử nghiệm triển khai trong thực tế. Đây là giai đoạn quan trọng, trong đó các giải pháp cải tiến sẽ được áp dụng thí điểm tại các phòng ban và nhóm nghiệp vụ trọng yếu. Song song đó, Chi nhánh sẽ tổ chức đào tạo cán bộ và triển khai các hội thảo chuyên đề nhằm nâng cao năng lực và ý thức quản trị rủi ro trong toàn bộ đội ngũ.

Giai đoạn cuối cùng, từ tháng thứ 19 trở đi, tập trung triển khai chính thức các giải pháp quản trị RRHĐ đã qua thử nghiệm. Kết quả đạt được sẽ được đánh giá định kỳ và các bài học kinh nghiệm từ quá trình triển khai sẽ được áp dụng để cải tiến liên tục. Việc lập kế hoạch thời gian chi tiết giúp đảm bảo từng giai đoạn thực hiện có đủ thời gian để xử lý và giải quyết các vấn đề phát sinh một cách hiệu quả nhất.

3.2.2. Nhân lực

Nhân sự đóng vai trò quan trọng trong việc thực hiện thành công đề án. Chi nhánh dự kiến sẽ thành lập một tổ công tác đặc biệt chuyên trách về quản lý RRHĐ, gồm các cán bộ giàu kinh nghiệm và có chuyên môn sâu trong các lĩnh vực như kiểm soát nội bộ, tài chính, công nghệ thông tin, và quản lý nghiệp vụ. Tổ công tác sẽ chịu trách nhiệm triển khai các nhiệm vụ chính trong đề án, từ phân tích dữ liệu, thiết kế biện pháp kiểm soát, đến tổ chức đào tạo và giám sát thực hiện.

Để hỗ trợ cho tổ công tác, Chi nhánh sẽ phối hợp với các phòng ban nghiệp vụ và bộ phận kiểm tra kiểm soát khu vực nhằm đảm bảo tính đồng bộ và hiệu quả trong hoạt động. Đồng thời, Chi nhánh cũng tập trung vào việc đào tạo nhân viên thông qua các khóa học nâng cao về quản trị rủi ro, sử dụng công nghệ hiện đại và cập nhật kiến thức mới nhất về các chuẩn mực quốc tế như Basel II. Việc bổ sung cán bộ trẻ, năng động và có tư duy đổi mới vào đội ngũ quản lý cũng sẽ là một mục tiêu quan trọng, giúp tăng cường năng lực của toàn bộ hệ thống nhân sự.

3.2.3. Tài chính

Nguồn tài chính để triển khai đề án sẽ được cân đối và phân bổ hợp lý từ ngân sách của Chi nhánh, đảm bảo đáp ứng nhu cầu đầu tư cần thiết mà không làm ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh thường nhật. Chi phí sẽ được tập trung vào các hạng mục ưu tiên như nâng cấp hệ thống công nghệ thông tin, xây dựng cơ sở dữ liệu quản trị rủi ro tự động, và tổ chức các khóa đào tạo chuyên sâu.

Một khoản kinh phí khác sẽ được dành riêng cho việc nâng cao năng lực kiểm tra, giám sát nội bộ, bao gồm mua sắm các công cụ hỗ trợ hiện đại và triển khai các chương trình kiểm tra định kỳ, đột xuất. Ngoài ra, Chi nhánh cũng cần duy trì một quỹ dự phòng để ứng phó kịp thời với các tình huống phát sinh bất ngờ hoặc các sự cố rủi ro tiềm ẩn.

3.2.4. Kế hoạch tổ chức

Chi nhánh sẽ xây dựng một kế hoạch tổ chức chi tiết, phân công nhiệm vụ cụ thể cho từng phòng ban và cá nhân liên quan để đảm bảo sự phối hợp chặt chẽ trong quá trình thực hiện đề án. Một Ban chỉ đạo đề án sẽ được thành lập, với nhiệm vụ giám sát tổng thể, định hướng chiến lược và giải quyết các vấn đề phát sinh trong quá trình triển khai.

Các tổ công tác chịu trách nhiệm thực hiện từng hạng mục công việc, từ việc thu thập dữ liệu, thiết kế biện pháp kiểm soát, đến tổ chức các chương trình đào tạo và đánh giá kết quả. Ban chỉ đạo sẽ tổ chức các cuộc họp định kỳ để rà soát tiến độ thực hiện, đồng thời thiết lập các kênh thông tin liên lạc nội bộ để đảm bảo sự minh bạch và chia sẻ thông tin kịp thời giữa các bên liên quan.

Ngoài ra, Chi nhánh sẽ phối hợp chặt chẽ với Phòng QLRRHĐ, bộ phận kiểm tra kiểm soát khu vực và các đơn vị trong hệ thống Agribank để học hỏi kinh nghiệm, đồng thời nâng cao hiệu quả thực hiện thông qua việc áp dụng các mô hình và giải pháp quản trị rủi ro tiên tiến. Việc tổ chức tốt, bài bản và khoa học là yếu tố then chốt đảm bảo đề án đạt được các mục tiêu đề ra, đồng thời góp phần củng cố năng lực quản trị và phát triển bền vững cho Chi nhánh.

3.3. Định hướng quản lý rủi ro hoạt động của Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam– Chi nhánh Hải Dương II

3.3.1. Định hướng hoạt động của Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam– Chi nhánh Hải Dương II

Phát huy những kết quả kinh doanh đã đạt được trong năm 2023-2024, trong điều kiện mức độ cạnh tranh trực tiếp trên địa bàn ngày càng tăng cao cùng với cơ cấu tổ chức và định hướng hoạt động nói chung của Agribank có những sự thay đổi lớn, bản thân nhân sự của Chi nhánh cũng có những sự thay đổi cốt lõi tác động mạnh tới hoạt động, Agribank Chi nhánh Hải Dương II bước vào năm 2025 với định hướng tiếp tục duy trì chiều hướng gia tăng tốt hiệu suất kinh doanh của Chi nhánh những năm vừa qua, đồng thời có sự thay đổi nhất định trong kinh doanh với tập trung tăng trưởng mạnh vào phí dịch vụ, phát triển quy mô dư nợ ở mức phù hợp với trọng điểm đặt vào an toàn vốn hơn tốc độ tăng trưởng quy mô cho vay, tích cực thu hồi và xử lý dứt điểm các khoản nợ không đủ tiêu chuẩn, nợ xấu của Chi nhánh.

Tác động mạnh và đa chiều tới các hoạt động kinh tế trên phạm vi toàn cầu, Agribank Chi nhánh Hải Dương II đã và đang thực hiện đồng bộ các giải pháp thiết thực, hiệu quả để hỗ trợ doanh nghiệp, người dân vượt qua khó khăn, bứt phá phát triển trong thời kỳ khó khăn của nền kinh tế nói chung.

- Với tỉ trọng tiền gửi của KHDN ngày một tiềm năng, Chi nhánh chủ trương giữ vững và thắt chặt các mối quan hệ với các KHDN tiền gửi hiện hữu, tích cực thực hiện chăm sóc khách hàng, tiếp thị chào mời các khách hàng tiềm năng, ứng dụng các cơ chế chủ động linh hoạt theo thẩm quyền nhằm giữ chân và thu hút tiền gửi từ KHDN có nguồn vốn nhàn rỗi trong ngắn hạn.

- Tận dụng lợi thế địa bàn, tích cực tiếp cận và thiết lập mối quan hệ với các doanh nghiệp FDI tại địa phương. Triển khai đến đối tượng khách hàng này các sản phẩm thanh toán, huy động tiền gửi, thiết lập quan hệ tín dụng, mua bán ngoại tệ, tăng thu từ hoạt động tài trợ thương mại,... phát triển khách hàng tiềm năng.

- Phát triển theo định hướng chung của Agribank: tập trung tăng trưởng lợi nhuận kinh doanh bằng tăng thu từ phí dịch vụ, gia tăng số lượng khách hàng sử dụng cùng lúc nhiều dịch vụ của ngân hàng, tích cực bán chéo sản phẩm (bao gồm

phát hành thẻ, dịch vụ ngân hàng điện tử, dịch vụ tài khoản thanh toán, các sản phẩm bảo hiểm của công ty bảo hiểm liên kết), tăng lợi nhuận biên cho vay, tiếp tục đẩy mạnh phát triển phân khúc khách hàng cá nhân và doanh nghiệp siêu vi mô,...

- Tăng trưởng tín dụng chắc chắn, hiệu quả, không nóng vội, không chạy theo chỉ tiêu mà chấp nhận rủi ro cao. Triển khai chính sách thu hút và duy trì quan hệ với khách hàng bằng chất lượng dịch vụ và sự ổn định thay vì áp dụng tràn lan các chương trình ưu đãi, giảm lợi nhuận kinh doanh nhằm tăng nhanh quy mô dư nợ. Tăng trưởng an toàn với khẩu vị rủi ro phù hợp, kiểm soát chặt chẽ việc giãn ngân và kiểm tra vốn vay sau giải ngân. Kiểm soát tốt các nhóm khách hàng liên quan, khách hàng vay nhiều ngân hàng cùng lúc nhằm đảm bảo an toàn vốn và chất lượng dư nợ.

- Tập trung xử lý dứt điểm nợ xấu, phòng tránh tối đa phát sinh nợ cần chú ý, nợ xấu mới. Tuân thủ thực hiện thời gian thử thách đối với các khách hàng nhảy nhóm nợ theo quy định của Ngân hàng Nhà nước, có các biện pháp theo dõi sát sao, ứng phó kịp thời đối với các khoản vay quá hạn, tích cực tiếp xúc với khách hàng để nhanh chóng xử lý dứt điểm khoản vay, hạn chế việc tăng trích lập dự phòng của Chi nhánh.

- Nghiêm chỉnh chấp hành các quy định, quy chế của Pháp luật, Ngân hàng Nhà nước, các bộ ban ngành liên quan và Agribank. Tuân thủ tốt các quy trình và đảm bảo an toàn trong giao dịch. Tích cực cập nhật và thực hiện tốt theo các văn bản chỉ đạo từng thời kì. Tuân thủ nghiêm túc các mức thẩm quyền được giao.

- Nâng cao chất lượng thẩm định tín dụng của cán bộ Chi nhánh. Thường xuyên nắm bắt thông tin ngành hàng, khách hàng, thị trường kịp thời, tăng cường công tác quản lý khách hàng, đảm bảo an toàn pháp lý và giá trị bảo đảm tiền vay.

- Mọi nhân viên, cán bộ phải chú trọng duy trì hình ảnh của ngân hàng, tác phong làm việc nhanh nhẹn, đảm bảo hiệu suất công việc cao và tính chính xác, an toàn trong giao dịch. Mỗi cá nhân tích cực quảng bá hình ảnh và sản phẩm dịch vụ của Agribank, mở rộng mạng lưới khách hàng cho Chi nhánh.

- Mở rộng mạng lưới khách hàng bằng việc tích cực tiếp cận các đơn vị liên

quan để thiết lập danh sách khách hàng tiềm năng. Đẩy mạnh quảng bá sản phẩm, hình ảnh, dịch vụ của Chi nhánh thông qua các hình thức tuyên truyền, quảng cáo qua các phương tiện thông tin, tờ rơi hoặc thực hiện trực tiếp tại Chi nhánh. Tích cực tiếp xúc, gặp gỡ các khách hàng tiềm năng, tìm kiếm cơ hội mở rộng thông qua các khách hàng hiện hữu.

- Quan tâm, nâng cao chất lượng dịch vụ, cung cấp ra thị trường đầy đủ các loại sản phẩm dịch vụ hiện có của Agribank với phong cách và thái độ phục vụ chuyên nghiệp. Chú trọng phát triển các hình thức thanh toán mới, các đơn vị chấp nhận thẻ, dịch vụ ngân hàng điện tử, dịch vụ kiều hối. Thực hiện tốt các quy định quản lý chất lượng nội bộ, quy định 5S và ISO.

3.3.2. Định hướng hạn chế rủi ro hoạt động của Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam– Chi nhánh Hải Dương II.

Song hành với quan điểm về rủi ro của định hướng hoạt động, công tác quản lý RRHĐ của Chi nhánh hiện nay có định hướng cụ thể như sau:

- Đảm bảo tuân thủ nghiêm ngặt quy trình, quy định do Agribank đặt ra, cập nhật thường xuyên và liên tục các văn bản, chính sách, các chỉ đạo hoạt động trong từng thời kì. Chú trọng giảm thiểu các sai sót trong tác nghiệp và hoạt động kinh doanh hằng ngày nhằm phòng tránh các RRHĐ, hạn chế tổn thất cho Chi nhánh và tránh lãng phí thời gian, công sức, nguồn lực để sửa chữa, khắc phục lỗi.

- Chú trọng công tác quản lý, tự đào tạo cán bộ từ cấp phòng ban. Không ngừng giám sát, đôn đốc nhắc nhở những hành vi thiếu tuân thủ, thiếu thận trọng trong hoạt động thường ngày, dù là với những cán bộ giàu kinh nghiệm nhất. Bồi dưỡng đạo đức nghề nghiệp, định hướng ứng xử, nâng cao nghiệp vụ chuyên môn đối với từng cán bộ. Tăng tính gắn kết của cán bộ với chi nhánh.

- Tăng hiệu quả hoạt động, hiệu suất làm việc của chi nhánh. Thường xuyên kiểm tra, bảo trì bảo dưỡng, nâng cấp trang thiết bị hạ tầng, cơ sở vật chất của chi nhánh nhằm đảm bảo an toàn hoạt động. Có biện pháp xử lý khẩn trương, kịp thời và triệt để khi phát sinh các trục trặc trong hệ thống vận hành. Tiếp tục chú trọng tự đào tạo và chia sẻ kinh nghiệm trong tác nghiệp hệ thống nhằm đảm bảo năng lực

thích ứng hệ thống được cải thiện tốt nhất, tác nghiệp chuẩn xác và có thể nhanh chóng tự khắc phục khi lỗi hệ thống, lỗi trong quá trình tác nghiệp phát sinh.

- Chủ động phòng ngừa các RRHĐ. Quán triệt khẩu vị rủi ro đến toàn thể cán bộ nhân viên trong Chi nhánh. Không nóng vội trong kinh doanh dẫn đến bất cẩn và dễ xảy ra những sai sót không đáng có. Thận trọng, không chủ quan hay làm tắt, thiếu tính tuân thủ đối với mọi khâu dù là nhỏ nhất trong hoạt động thường ngày.

3.4. Một số giải pháp tổ chức triển khai thực hiện đề án quản lý rủi ro hoạt động tại Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam– Chi nhánh Hải Dương II

3.4.1. Giải pháp về quy trình tác nghiệp

Agribank - Chi nhánh Hải Dương II cần triển khai một loạt các giải pháp cụ thể nhằm nâng cao hiệu quả quản lý RRHĐ, từ việc định kỳ rà soát, cải tiến quy trình nghiệp vụ đến tăng cường công tác giám sát, kiểm soát, và triển khai các biện pháp phòng ngừa phù hợp với đặc thù hoạt động của Chi nhánh.

Đầu tiên, Chi nhánh cần thực hiện rà soát định kỳ các quy trình nghiệp vụ và kiến nghị với trụ sở chính để sửa đổi, bổ sung, nhằm đảm bảo sự phù hợp với thực tế và hạn chế tình trạng chồng chéo hoặc thiếu sót. Đặc biệt, cần ưu tiên những quy trình chính như huy động vốn, tín dụng, thanh toán và thẻ. Mỗi phòng ban tại Chi nhánh có trách nhiệm rà soát và gửi báo cáo lên phòng Tổng hợp hàng tháng để tổng hợp kiến nghị gửi lên trụ sở chính theo định kỳ hàng Quý.

Để hỗ trợ cán bộ trong tác nghiệp, Chi nhánh cần xây dựng và ban hành sổ tay nghiệp vụ hướng dẫn chi tiết các quy trình, quy định hiện hành. Sổ tay này không chỉ hệ thống hóa toàn bộ các văn bản cần thiết mà còn được cập nhật thường xuyên để phản ánh những thay đổi mới nhất, giúp cán bộ tiết kiệm thời gian tra cứu và thực hiện công việc đúng quy trình. Phòng Khách hàng doanh nghiệp, Phòng Bán lẻ, Phòng Kế toán và Phòng Tiền tệ kho quỹ cần phối hợp để xây dựng sổ tay theo từng mảng nghiệp vụ cụ thể.

Một điểm nhấn quan trọng là chỉnh sửa và hoàn thiện quy định về công tác kiểm tra các nghiệp vụ để tạo cơ sở pháp lý rõ ràng, hỗ trợ việc kiểm tra và tự kiểm

tra trong Chi nhánh. Phòng Tổng hợp, với vai trò là đầu mối, sẽ chịu trách nhiệm thực hiện nhiệm vụ này. Bên cạnh đó, Chi nhánh cần bố trí đủ nguồn lực tại các chốt kiểm soát và tăng cường số lượng lãnh đạo giám sát trực tiếp tại các phòng giao dịch, đảm bảo tối thiểu có 2 lãnh đạo tham gia. Điều này sẽ giảm thiểu tối đa nguy cơ RRHĐ và gian lận. Ngoài ra, Chi nhánh cần bổ sung điều khoản chống gian lận vào hợp đồng lao động, đặc biệt đối với nhân sự tại các vị trí kiểm soát trọng yếu.

Việc nhận diện và thu thập dữ liệu về tổn thất cần có sự tham gia của tất cả các phòng ban. Mỗi phòng ban sẽ chịu trách nhiệm nhận diện rủi ro trong mảng nghiệp vụ của mình và gửi báo cáo về Phòng Tổng hợp để tổng hợp và chính thức hóa quy trình RRHĐ tại Chi nhánh. Việc này cũng cần kết hợp với hệ thống cảnh báo sớm được thiết lập và vận hành thường xuyên nhằm giảm thiểu những RRHĐ tiềm ẩn. Phòng Tổng hợp và Phòng QLRRHĐ cần phối hợp chặt chẽ để thực hiện nhiệm vụ này một cách hiệu quả.

Ngoài ra, Chi nhánh cần phân loại rủi ro theo các cấp độ quan trọng, từ thấp đến cao, để áp dụng các biện pháp kiểm soát tương ứng. Việc đánh giá và kiểm soát rủi ro cần được thực hiện thường xuyên với sự tham gia của mọi cấp độ, từ lãnh đạo đến nhân viên. Hệ thống báo cáo cũng cần được cải tiến, trong đó mỗi bộ phận phải ghi nhận những lỗi, sai sót hàng ngày, tổng hợp báo cáo hàng tuần, và gửi về trưởng/phó phòng để theo dõi, nhắc nhở. Cuối tháng, các báo cáo này sẽ được gửi lên Phòng Tổng hợp để tổng hợp tình hình RRHĐ tại Chi nhánh và phổ biến những sai sót lặp lại trong các cuộc họp giao ban. Phòng Tổng hợp sau đó gửi báo cáo tình hình RRHĐ của Chi nhánh lên Phòng QLRRHĐ để có biện pháp cải tiến quy trình hoặc đề xuất hạn chế rủi ro.

Đối với những RRHĐ có mức độ nghiêm trọng cao, Chi nhánh không chỉ dựa vào dữ liệu nội bộ mà còn cần sử dụng phương pháp phân tích kịch bản để ước tính và dự phòng. Điều này bao gồm trao đổi với các nhóm cán bộ chuyên môn để tìm ra các loại rủi ro tiềm ẩn, hoặc tham khảo kinh nghiệm từ các tổ chức tương tự để có biện pháp phòng ngừa hiệu quả. Các giả định và kịch bản cụ thể cần được xây dựng

nhằm giúp Ban lãnh đạo đưa ra các quyết sách phù hợp và giảm thiểu tối đa tổn thất.

Cuối cùng, trong bối cảnh các sản phẩm ngân hàng điện tử ngày càng phát triển, Chi nhánh cần khuyến khích khách hàng chuyển sang sử dụng các kênh giao dịch trực tuyến như Agribank plus. Việc tư vấn và hỗ trợ khách hàng sử dụng các sản phẩm này không chỉ giúp giảm áp lực giao dịch tại quầy mà còn hạn chế RRHĐ liên quan đến thao tác thủ công và giao dịch trực tiếp.

3.4.2. Giải pháp về cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý

Giải pháp về cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý rủi ro hoạt động (RRHĐ) tại Agribank - Chi nhánh Hải Dương II

Chi nhánh cần nâng cấp cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý RRHĐ nhằm đảm bảo hiệu quả quản lý và kiểm soát rủi ro trong toàn hệ thống. Đầu tiên, công tác quản trị RRHĐ hiện đang được giao cho Phòng Tổng hợp làm đầu mối, nhưng chưa có cán bộ chuyên trách về lĩnh vực này. Vì vậy, Chi nhánh cần bổ sung một cán bộ chuyên trách quản lý RRHĐ, có nhiệm vụ tham mưu trực tiếp cho Ban lãnh đạo về cách tổ chức và thực hiện công tác quản trị rủi ro. Cán bộ này cần được giao nhiệm vụ theo dõi và kiểm soát từ xa các mảng nghiệp vụ trong toàn Chi nhánh, đồng thời tổng hợp kết quả từ các phòng nghiệp vụ để đưa ra các báo cáo toàn diện về tình hình rủi ro. Báo cáo sẽ được gửi định kỳ lên Ban lãnh đạo Chi nhánh và Phòng Quản lý RRHĐ tại trụ sở chính để đảm bảo tính minh bạch và sự kết nối giữa các cấp.

Ngoài ra, để nâng cao hiệu quả kiểm tra, kiểm soát và hậu kiểm, cần cải thiện tính độc lập của các bộ phận quản lý như bộ phận hỗ trợ tín dụng và bộ phận hậu kiểm. Các phòng chức năng liên quan nên được bổ sung thêm nhân sự, đảm bảo đủ số lượng cán bộ để thực hiện nhiệm vụ một cách đầy đủ và kịp thời. Bên cạnh việc tăng cường nhân sự, cần tổ chức các chương trình đào tạo định kỳ để nâng cao kiến thức về kiểm tra, kiểm soát và hậu kiểm cho đội ngũ cán bộ này. Về lâu dài, Chi nhánh nên tuyển dụng và bố trí những cán bộ có năng lực chuyên môn cao và phẩm chất đạo đức tốt vào các vị trí trọng yếu để đảm bảo tính chuyên nghiệp và hiệu quả trong hoạt động quản lý rủi ro.

Chi nhánh cũng cần tổ chức các cuộc kiểm tra định kỳ và kiểm tra đột xuất để phát hiện sớm các rủi ro tiềm ẩn trong các mảng nghiệp vụ. Việc kiểm tra không chỉ dừng lại ở những nghiệp vụ đã phát sinh rủi ro mà cần áp dụng linh hoạt các biện pháp kiểm tra tùy thuộc vào từng thời điểm, đối tượng và mục đích cụ thể. Khi phát hiện có dấu hiệu vi phạm, cần thành lập ngay đoàn kiểm tra để xử lý kịp thời. Đồng thời, công tác kiểm tra từ xa cũng cần được triển khai để giám sát các phòng ban một cách toàn diện, giúp nâng cao khả năng phát hiện các sai sót hoặc vi phạm từ sớm.

Cuối cùng, Chi nhánh cần phối hợp chặt chẽ với bộ phận kiểm tra kiểm soát nội bộ khu vực nhằm tổng hợp các lỗi phát sinh và tiến hành khắc phục. Những lỗi đã được phát hiện cần được phổ biến rộng rãi đến toàn bộ phòng ban trong Chi nhánh để rút kinh nghiệm, tránh lặp lại sai sót tương tự trong tương lai.

3.4.3. Giải pháp về con người

Nhân sự là yếu tố quyết định hiệu quả trong hoạt động quản lý RRHĐ và là nền tảng quan trọng đảm bảo sự ổn định, phát triển bền vững của Chi nhánh. Do đó, việc xây dựng đội ngũ cán bộ có phẩm chất đạo đức tốt, trình độ chuyên môn cao, năng lực vượt trội, và kinh nghiệm thực tiễn là một trong những giải pháp thiết yếu để nâng cao hiệu quả quản lý rủi ro hoạt động tại Agribank - Chi nhánh Hải Dương II. Để đạt được điều này, Phòng Tổ chức hành chính cần tham mưu cho Ban lãnh đạo Chi nhánh và triển khai một số giải pháp như sau:

Trước hết, Chi nhánh cần tiến hành đánh giá chi tiết nguồn nhân lực hiện tại. Việc đánh giá cần bao gồm cả chuyên môn nghiệp vụ, kỹ năng mềm, và đặc biệt là đạo đức nghề nghiệp. Các phòng ban cần được bổ sung nhân sự ở những vị trí còn thiếu, chú trọng các chốt kiểm soát RRHĐ trọng yếu, đồng thời thay thế các nhân sự yếu, chưa đáp ứng được yêu cầu công việc. Việc đào tạo và phát triển đội ngũ cán bộ cần đảm bảo đáp ứng nhu cầu thay thế các vị trí quan trọng trong tương lai, đảm bảo tính kế thừa, phát triển và phù hợp với mục tiêu dài hạn của Chi nhánh.

Công tác lập kế hoạch nhân sự cũng cần được cải thiện. Chi nhánh cần xây dựng kế hoạch định kỳ hàng năm cho từng phòng ban, từ đó xác định rõ nhu cầu

nhân sự cụ thể. Đối với những thay đổi đột xuất về nhân sự, cần có các phương án luân chuyển cán bộ hoặc trình trụ sở chính phê duyệt kế hoạch tuyển dụng bổ sung một cách nhanh chóng để không ảnh hưởng đến hoạt động nghiệp vụ. Đồng thời, chế độ tăng thu nhập định kỳ và đột xuất theo quy định của Agribank cần được xem xét để tạo động lực cho các cán bộ có năng lực vượt trội và đạt thành tích cao trong công tác. Ngoài ra, các cơ chế thưởng tinh thần như tổ chức du lịch trong nước hoặc quốc tế, các chế độ đãi ngộ đặc biệt cũng sẽ góp phần tăng cường sự gắn bó và hiệu quả làm việc của cán bộ nhân viên.

Chi nhánh cần xây dựng chương trình đào tạo nội bộ, kết hợp với các cuộc thảo luận chuyên sâu về kinh nghiệm quản lý và triển khai sản phẩm, dịch vụ mới. Để đảm bảo tính hiệu quả, cần xác định rõ nhu cầu đào tạo thông qua việc phân tích thực trạng nhiệm vụ, đánh giá những sai sót hoặc thiếu hụt trong quá trình thực hiện công việc. Kế hoạch đào tạo cần được thiết kế bài bản, liệt kê các mục tiêu, số lượng người tham gia, thời gian và phương pháp tổ chức. Các chương trình đào tạo, thảo luận phải được thực hiện một cách có hệ thống, từ việc chuẩn bị tài liệu, mời giảng viên, chọn địa điểm đến báo cáo kết quả sau khóa học. Đánh giá hiệu quả sau đào tạo cũng cần được thực hiện để đo lường mức độ ảnh hưởng của chương trình đến năng lực làm việc và kết quả hoạt động của Chi nhánh.

Để nâng cao năng lực chuyên môn trong lĩnh vực RRHĐ, Chi nhánh cần cử cán bộ tham gia học tập kinh nghiệm tại các chi nhánh làm tốt hơn hoặc tham dự các hội thảo quốc tế về quản trị rủi ro do Hiệp hội ngân hàng tổ chức. Việc học tập tại nước ngoài hoặc tham gia các chương trình trao đổi với các tổ chức uy tín sẽ giúp cán bộ cập nhật các phương pháp quản lý hiện đại và nâng cao kỹ năng chuyên sâu. Đồng thời, Chi nhánh cần tiếp tục hoàn thiện hệ thống chỉ tiêu KPI và bản mô tả công việc cho từng vị trí, đảm bảo mỗi cán bộ có mục tiêu rõ ràng trong nhiệm vụ và chịu trách nhiệm với kết quả công việc của mình.

Chi nhánh cần xây dựng kế hoạch quy hoạch nguồn cán bộ kế nhiệm, triển khai luân chuyển cán bộ theo định kỳ hoặc đột xuất theo nhu cầu thực tế. Việc luân chuyển không chỉ giúp cán bộ phát triển toàn diện năng lực mà còn đảm bảo sự linh hoạt trong phân bổ nhân sự, đặc biệt tại các vị trí quan trọng. Đồng thời, cần nâng

cao nhận thức về quản lý RRHĐ và tính tuân thủ quy trình cho toàn bộ cán bộ nhân viên. Ban giám đốc Chi nhánh cần thể hiện vai trò dẫn dắt trong việc xây dựng ý thức và trách nhiệm quản lý rủi ro, nhấn mạnh tầm quan trọng của RRHĐ như một phần không thể thiếu trong văn hóa doanh nghiệp.

Ngoài ra, việc tạo sự gắn kết nội bộ là yếu tố cần thiết để nâng cao tinh thần làm việc và xây dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp. Chi nhánh cần tổ chức các cuộc trao đổi định kỳ giữa Ban lãnh đạo và nhân viên để nắm bắt tâm tư, nguyện vọng và kịp thời điều chỉnh chính sách phù hợp. Các hoạt động gắn kết như giao lưu văn nghệ, thể thao, hoặc teambuilding vào các dịp lễ lớn cũng sẽ giúp xây dựng môi trường làm việc tích cực, đoàn kết và tăng cường sự đồng thuận trong tập thể cán bộ nhân viên.

3.4.4. Giải pháp đầu tư nâng cấp cơ sở vật chất

Cơ sở vật chất, trang thiết bị, công cụ lao động và môi trường làm việc tại Agribank - Chi nhánh Hải Dương II cần được rà soát thường xuyên để đảm bảo đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của hoạt động kinh doanh. Việc này bao gồm việc kiểm tra tình trạng hiện tại, lập kế hoạch đầu tư, bổ sung và thay thế kịp thời các hạng mục cần thiết. Đồng thời, cần xây dựng môi trường làm việc thân thiện, thoải mái và gắn liền với việc trang bị đầy đủ các thiết bị hiện đại để nâng cao hiệu quả làm việc.

Chi nhánh nên triển khai hệ thống thu thập dữ liệu tự động thông qua các phần mềm thực hiện nghiệp vụ hàng ngày. Hệ thống này sẽ tự động ghi nhận các dấu hiệu rủi ro, sai sót và tổn thất, từ đó giảm thiểu sự phụ thuộc vào báo cáo thủ công. Điều này không chỉ giúp tiết kiệm thời gian mà còn đảm bảo tính chính xác và đầy đủ của dữ liệu. Ngoài ra, phần mềm này cũng có thể thống kê các dữ liệu lịch sử để dự đoán rủi ro và xây dựng kế hoạch dự phòng trong tương lai.

An ninh cơ sở vật chất cần được cải thiện ở cả trụ sở chính và các điểm giao dịch. Các biện pháp an ninh như lắp đặt camera giám sát, thiết bị định vị GPS và hệ thống báo động cần được thực hiện đồng bộ để tăng cường bảo vệ tài sản và an toàn trong giao dịch. Bộ phận điện toán cần được giao nhiệm vụ cải thiện chất lượng hệ thống an ninh công nghệ thông tin, bao gồm nâng cấp tường lửa, cài đặt phần mềm

chống virus và xây dựng các lớp bảo mật hiệu quả. Việc này sẽ giúp giảm thiểu nguy cơ bị tấn công mạng và mất mát dữ liệu.

Hệ thống ATM cần được kiểm tra, bảo trì thường xuyên và trang bị thêm các công cụ bảo vệ an toàn như hệ thống giám sát chống gian lận, thiết bị cảnh báo sớm và công cụ hỗ trợ xử lý sự cố. Điều này sẽ giúp các máy ATM vận hành ổn định, an toàn, nâng cao chất lượng dịch vụ khách hàng và giảm thiểu rủi ro liên quan đến kỹ thuật hoặc gian lận.

Mỗi điểm giao dịch cần được bố trí không gian làm việc và tiếp khách hiện đại, tiện nghi hơn. Các khu vực giao dịch cần được trang bị đầy đủ bàn ghế, máy lạnh, màn hình hiển thị thông tin, và các tài liệu giới thiệu sản phẩm để tạo sự thoải mái, chuyên nghiệp khi phục vụ khách hàng. Đồng thời, cần đảm bảo các thiết bị hỗ trợ tác nghiệp như máy tính, máy in, máy scan luôn hoạt động ổn định, đáp ứng tốt nhu cầu công việc.

3.4.5. Giải pháp về hoàn thiện mô hình quản lý rủi ro hoạt động

Trước hết, cần xây dựng một mô hình quản lý RRHĐ có tính chuyên sâu và phân định rõ trách nhiệm giữa các cấp trong Chi nhánh. Hiện tại, công tác quản lý RRHĐ đang được Phòng Tổng hợp thực hiện nhưng chưa có sự chuyên trách rõ ràng. Vì vậy, Chi nhánh cần thiết lập một bộ phận quản lý rủi ro độc lập và chuyên trách, trực thuộc Ban lãnh đạo Chi nhánh, nhằm đảm bảo khả năng giám sát toàn diện. Bộ phận này sẽ chịu trách nhiệm nhận diện, đo lường, giám sát và báo cáo rủi ro một cách minh bạch, định kỳ và đột xuất, từ đó hỗ trợ lãnh đạo trong việc đưa ra các quyết sách kịp thời.

Mô hình quản lý RRHĐ cần áp dụng nguyên tắc "3 vòng kiểm soát" nhằm tạo sự giám sát chặt chẽ ở mọi cấp độ. Vòng kiểm soát thứ nhất sẽ là các phòng ban nghiệp vụ, trực tiếp thực hiện công tác nhận diện, báo cáo và xử lý rủi ro ngay khi phát hiện. Vòng kiểm soát thứ hai là bộ phận quản lý rủi ro độc lập, thực hiện các biện pháp đánh giá, kiểm tra, và giám sát RRHĐ toàn diện. Vòng kiểm soát thứ ba là kiểm tra nội bộ độc lập do bộ phận kiểm tra kiểm soát khu vực đảm nhiệm, nhằm đánh giá tổng thể mức độ hiệu quả của hai vòng kiểm soát trước đó.

Bên cạnh đó, việc nâng cấp hệ thống công nghệ thông tin là yếu tố không thể thiếu. Chi nhánh cần phát triển các công cụ hỗ trợ quản lý rủi ro như phần mềm tự động hóa thu thập và phân tích dữ liệu RRHĐ. Hệ thống này cần tích hợp dữ liệu từ các phòng ban để tạo một kho dữ liệu tập trung, giúp theo dõi và dự báo chính xác các rủi ro có thể xảy ra. Đồng thời, ứng dụng công nghệ hiện đại sẽ giảm thiểu sai sót từ thao tác thủ công và tăng cường khả năng ra quyết định dựa trên dữ liệu.

Ngoài ra, Chi nhánh cần thiết lập cơ chế đào tạo và nâng cao nhận thức về quản lý RRHĐ cho toàn thể cán bộ nhân viên. Điều này không chỉ giúp tăng cường ý thức tuân thủ quy trình mà còn xây dựng văn hóa quản trị rủi ro trong toàn đơn vị. Các chương trình đào tạo chuyên sâu cần được tổ chức định kỳ để hướng dẫn cán bộ cách nhận diện và xử lý rủi ro trong thực tiễn tác nghiệp. Đồng thời, văn hóa báo cáo minh bạch các sai sót và rủi ro cần được thúc đẩy, xem đây là một phần quan trọng trong việc cải tiến quy trình và giảm thiểu tổn thất.

Hệ thống báo cáo cũng cần được tối ưu hóa để đảm bảo tính minh bạch và kịp thời. Chi nhánh nên thiết lập một hệ thống báo cáo từ dưới lên trên, trong đó mỗi phòng ban gửi báo cáo rủi ro hàng tuần về bộ phận quản lý rủi ro độc lập, sau đó tổng hợp và báo cáo lên Ban lãnh đạo Chi nhánh cũng như Phòng Quản lý RRHĐ tại trụ sở chính. Quy trình báo cáo cần được quy chuẩn hóa để đảm bảo sự thống nhất và dễ dàng trong việc phân tích dữ liệu.

3.5. Đề xuất kiến nghị với các tổ chức

3.5.1. Kiến nghị với Ngân hàng Nhà nước Việt Nam

Để tăng cường hiệu quả quản lý rủi ro hoạt động (RRHĐ) tại các tổ chức tín dụng nói chung và Agribank nói riêng, Chi nhánh Hải Dương II đề xuất Ngân hàng Nhà nước cần hoàn thiện hơn nữa khung pháp lý về quản lý RRHĐ. Điều này bao gồm việc ban hành các văn bản hướng dẫn chi tiết, đồng bộ về quy trình, tiêu chuẩn và phương pháp đo lường, kiểm soát RRHĐ trong hệ thống ngân hàng. Một khung pháp lý đồng nhất sẽ tạo điều kiện cho các ngân hàng thương mại triển khai quản trị RRHĐ theo chuẩn mực chung, giảm thiểu sự chồng chéo và nâng cao hiệu quả thực thi.

Ngoài ra, Ngân hàng Nhà nước cần tổ chức nhiều hơn các chương trình đào tạo, hội thảo chuyên sâu về quản trị RRHD, đặc biệt là các nội dung liên quan đến chuyển đổi số, ứng dụng công nghệ và các thách thức rủi ro trong bối cảnh cạnh tranh toàn cầu. Các chương trình này nên được mở rộng đến tất cả các ngân hàng thương mại để tăng cường năng lực quản trị rủi ro trên phạm vi toàn ngành.

Bên cạnh đó, Ngân hàng Nhà nước nên xây dựng một cơ chế giám sát và hỗ trợ các ngân hàng trong việc triển khai các công cụ và hệ thống quản lý RRHD hiện đại. Điều này có thể được thực hiện thông qua việc khuyến khích áp dụng các chuẩn mực quốc tế như Basel II, Basel III và cung cấp các chương trình hướng dẫn, tư vấn về việc triển khai công cụ quản trị.

3.5.2. Kiến nghị với Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam (Agribank)

Để nâng cao năng lực quản lý rủi ro hoạt động (RRHD) trong toàn hệ thống, Agribank cần xây dựng và chuẩn hóa các quy trình nghiệp vụ, đảm bảo tính chặt chẽ, minh bạch và phù hợp với thực tế hoạt động. Mỗi quy trình cần được thiết kế sao cho hạn chế tối đa sai sót, đồng thời tích hợp các cơ chế cảnh báo tại những chốt kiểm soát quan trọng để kịp thời phát hiện và ngăn chặn sự cố. Agribank cũng cần tiếp tục hoàn thiện hệ thống quản lý RRHD theo chuẩn mực quốc tế, đặc biệt là dựa trên Basel II, đảm bảo tính đồng bộ và hiệu quả trong toàn hệ thống ngân hàng.

Về công nghệ, Agribank cần đầu tư mạnh mẽ để hiện đại hóa hệ thống công nghệ thông tin (CNTT), tạo nền tảng thuận lợi cho các hoạt động quản trị rủi ro. Hệ thống CNTT phải được đồng bộ và bảo mật cao, cho phép vận hành thông suốt các nghiệp vụ, bảo vệ dữ liệu khỏi nguy cơ xâm nhập trái phép và giảm thiểu tình trạng gián đoạn giao dịch. Ngoài ra, Agribank cần nghiên cứu, phát triển hoặc mua sắm các công cụ dự báo rủi ro hiện đại, từ đó ước lượng tổn thất và đưa ra các kế hoạch phòng ngừa hiệu quả.

Để giảm thiểu tác động của những rủi ro tiềm tàng, Agribank cần cân nhắc áp dụng các dịch vụ bảo hiểm RRHD. Bảo hiểm sẽ giúp giảm thiểu tổn thất từ các rủi ro có tần suất thấp nhưng mức độ nghiêm trọng cao như gian lận, sai sót kỹ thuật

hoặc sự cố bất ngờ. Hơn nữa, việc sử dụng bảo hiểm không chỉ hỗ trợ kiểm soát tổn thất mà còn nâng cao vị thế của ngân hàng thông qua các biện pháp quản trị được hỗ trợ bởi các công ty bảo hiểm.

Agribank cũng cần tập trung xây dựng một hệ thống kiểm soát nội bộ vững mạnh, giảm thiểu nguy cơ tiềm ẩn trong quá trình hoạt động. Hệ thống này phải đảm bảo tính chính xác của số liệu, tuân thủ quy định pháp luật và nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh. Đồng thời, công tác kiểm toán nội bộ cần được kiện toàn, bao gồm xây dựng các phần mềm kiểm toán chuyên sâu và thiết lập cơ chế giám sát từ xa. Các tiêu chuẩn và quy định về đội ngũ kiểm toán cũng cần được thống nhất, đảm bảo đội ngũ này vừa đủ số lượng vừa đáp ứng các yêu cầu chuyên môn.

Một yếu tố quan trọng khác là kiện toàn hoạt động của Phòng Quản lý RRHĐ. Đơn vị này cần đóng vai trò trung tâm trong việc triển khai các chiến lược, công cụ và chính sách quản trị RRHĐ. Đồng thời, cần áp dụng linh hoạt các phương pháp đo lường rủi ro để xác định vốn dự phòng hợp lý cho từng loại hình rủi ro. Agribank cũng cần theo dõi chặt chẽ các chỉ số rủi ro chính (KRI) ở cấp độ chi nhánh, giúp các đơn vị có các biện pháp xử lý phù hợp với ngưỡng nguy hiểm, cảnh báo hoặc chấp nhận.

Ngoài ra, Agribank nên tăng cường cơ chế tra cứu văn bản, cập nhật và loại bỏ các văn bản không còn hiệu lực để tạo điều kiện thuận lợi cho cán bộ nghiệp vụ. Việc ban hành các văn bản sửa đổi cần đảm bảo tích hợp đầy đủ nội dung mới để tránh tình trạng cán bộ tham khảo thông tin lỗi thời. Các quy trình liên quan đến sản phẩm mới cũng cần được xây dựng trên cơ sở tuân thủ nghiêm túc quy định pháp luật và rà soát định kỳ để điều chỉnh phù hợp với bối cảnh kinh doanh.

TÓM TẮT CHƯƠNG 3

Chương 3 tập trung vào việc đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả quản lý rủi ro hoạt động (RRHD) tại Agribank - Chi nhánh Hải Dương II, bao gồm hoàn thiện mô hình quản lý, cơ sở vật chất, nguồn nhân lực, và các kiến nghị đối với Agribank và Ngân hàng Nhà nước Việt Nam.

Chi nhánh cần thiết lập mô hình quản lý RRHD đồng bộ, chuyên sâu, với sự phân chia rõ ràng về trách nhiệm giữa các phòng ban, đồng thời áp dụng các nguyên tắc như "3 vòng kiểm soát" và phương pháp đo lường rủi ro dựa trên Basel II. Việc nâng cấp hệ thống công nghệ thông tin hiện đại, tự động hóa quy trình thu thập và phân tích dữ liệu cũng được nhấn mạnh để tăng cường khả năng nhận diện và giảm thiểu RRHD.

Về cơ sở vật chất, Chi nhánh cần đầu tư vào trang thiết bị hiện đại như hệ thống camera giám sát, thiết bị cảnh báo tại điểm giao dịch, và xây dựng hệ thống lưu trữ tài liệu số hóa để tối ưu hóa khả năng quản lý dữ liệu. Tăng cường an ninh tại các điểm giao dịch và hệ thống ATM nhằm đảm bảo bảo mật tuyệt đối cũng là giải pháp cần được triển khai.

Nguồn nhân lực là một yếu tố quan trọng, với các đề xuất như đánh giá và cải thiện năng lực hiện tại, luân chuyển nhân sự phù hợp, nâng cao nhận thức về RRHD, và tổ chức đào tạo chuyên sâu. Việc xây dựng văn hóa quản lý rủi ro minh bạch trong toàn Chi nhánh giúp tạo sự thống nhất về nhận thức và hành động.

Ngoài ra, chương 3 đưa ra các kiến nghị đối với Agribank và Ngân hàng Nhà nước nhằm hỗ trợ triển khai chiến lược quản lý RRHD trên toàn hệ thống. Agribank cần chuẩn hóa quy trình nghiệp vụ, đầu tư hệ thống CNTT và xây dựng chính sách bảo hiểm rủi ro hoạt động. Ngân hàng Nhà nước cần hoàn thiện khung pháp lý, tuyên truyền về tầm quan trọng của quản lý RRHD, và phối hợp quốc tế để áp dụng chuẩn mực Basel II.

KẾT LUẬN

Trên cơ sở các nội dung đã trình bày, khóa luận đã hệ thống hóa được những cơ sở lý luận quan trọng về RRHĐ trong ngân hàng, phân tích toàn diện thực trạng công tác quản lý RRHĐ tại Agribank - Chi nhánh Hải Dương II, từ đó rút ra các điểm mạnh cần phát huy và những hạn chế cần được khắc phục. Qua đó, khóa luận đã đưa ra các giải pháp cụ thể nhằm hoàn thiện mô hình quản lý RRHĐ tại Chi nhánh. Đặc biệt, các giải pháp đã tập trung vào việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, hiện đại hóa cơ sở vật chất và hệ thống công nghệ thông tin, cải tiến quy trình nghiệp vụ và xây dựng văn hóa quản trị rủi ro xuyên suốt trong tổ chức.

Một trong những điểm nhấn của khóa luận là đề xuất tăng cường vai trò của nguồn nhân lực trong công tác quản lý RRHĐ. Việc xây dựng đội ngũ cán bộ có chuyên môn cao, đạo đức nghề nghiệp tốt và ý thức trách nhiệm rõ ràng đã được xác định là yếu tố cốt lõi, góp phần nâng cao hiệu quả quản lý rủi ro tại Chi nhánh. Các chương trình đào tạo chuyên sâu, luân chuyển cán bộ hợp lý, và thiết lập bộ chỉ số đánh giá hiệu quả công việc (KPI) là những nội dung quan trọng để đảm bảo đội ngũ nhân sự đủ năng lực đáp ứng các yêu cầu phức tạp của công tác quản trị RRHĐ.

Cơ sở vật chất và hệ thống công nghệ cũng là những yếu tố không thể thiếu trong mô hình quản trị hiện đại. Khóa luận đã khẳng định tầm quan trọng của việc đầu tư vào hạ tầng công nghệ thông tin tiên tiến, phát triển phần mềm quản lý RRHĐ, xây dựng hệ thống thu thập dữ liệu tự động và thiết lập các công cụ dự báo rủi ro. Những công cụ này sẽ giúp Chi nhánh không chỉ giảm thiểu rủi ro mà còn tăng cường khả năng ra quyết định chính xác dựa trên dữ liệu. Bên cạnh đó, việc nâng cấp các thiết bị bảo mật, an ninh tại các điểm giao dịch và hệ thống ATM là giải pháp quan trọng nhằm đảm bảo an toàn tuyệt đối trong hoạt động kinh doanh.

Khóa luận cũng nhấn mạnh sự cần thiết của các kiến nghị với Agribank và Ngân hàng Nhà nước để tạo điều kiện thuận lợi cho Chi nhánh triển khai hiệu quả các giải pháp quản lý RRHĐ. Các kiến nghị tập trung vào việc hoàn thiện hệ thống pháp lý, chuẩn hóa quy trình nghiệp vụ, áp dụng chuẩn mực quốc tế như Basel II, và tăng cường đào tạo nhân sự quản lý RRHĐ. Ngoài ra, việc sử dụng các công cụ bảo

hiểm RRHĐ cũng được đánh giá là một giải pháp tiềm năng để giảm thiểu tác động từ các rủi ro bất ngờ.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Ngân hàng Nông nghiệp và phát triển nông thôn Việt Nam – Chi nhánh Hải dương II, Bảng cân đối vốn kinh doanh tổng hợp của Chi nhánh Hải dương II năm 2022.
2. Ngân hàng Nông nghiệp và phát triển nông thôn Việt Nam – Chi nhánh Hải dương II, Bảng cân đối vốn kinh doanh tổng hợp của Chi nhánh Hải dương II năm 2023.
3. Ngân hàng Nông nghiệp và phát triển nông thôn Việt Nam – Chi nhánh Hải dương II, Bảng cân đối vốn kinh doanh tổng hợp của Chi nhánh Hải dương II năm 2024.
4. Ngân hàng Nông nghiệp và phát triển nông thôn Việt Nam, Báo cáo tài chính hợp nhất của Agribank năm 2023.
5. Ngân hàng Nông nghiệp và phát triển nông thôn Việt Nam, Báo cáo tài chính hợp nhất của Agribank năm 2024.
6. Ngân hàng Nông nghiệp và phát triển nông thôn Việt Nam, Báo cáo thường niên của Agribank năm 2023.
7. Ngân hàng Nông nghiệp và phát triển nông thôn Việt Nam, Báo cáo thường niên của Agribank năm 2024.