

KHOÁ ĐÀO TẠO

**NHẬN THỨC VỀ VĂN HOÁ KIỂM SOÁT VÀ
BỒI DƯỠNG NGHIỆP VỤ CHO:**

**CHI NHÁNH MỚI, &
NHÂN VIÊN MỚI**

Cung cấp bởi: www.ub.com.vn

Hà Nội, tháng 1 - 2010

1

NỘI DUNG CHƯƠNG TRÌNH

1. Nhận thức về Hệ thống KSNB và văn hoá kiểm soát
2. Trao đổi các vấn đề liên quan đến nghiệp vụ Tín dụng
3. Trao đổi các vấn đề liên quan đến nghiệp vụ Kế toán
4. Trao đổi các vấn đề liên quan đến nghiệp vụ Ngân quỹ và các vấn đề khác

2

1. Nhận thức về Hệ thống KSNB và văn hoá kiểm soát

- Kiểm soát nội bộ - quan điểm của COSO
- Các bộ phận cấu thành KSNB
- Trách nhiệm mỗi nhân viên trong xây dựng hệ thống KSNB lành mạnh và văn hoá kiểm soát.
- Mô hình quản trị rủi ro tuyến phòng thủ 3 cấp.

3

**Trách nhiệm kiểm soát
thuộc về ai ???**



HĐQT



BGD



KSV nội bộ



4

COSO:

(Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission)

Internal control is broadly defined as a process, effected by an entity's board of directors, management, and other personnel, designed to provide reasonable assurance regarding the achievement of objectives in the following categories:

- i) Effectiveness and efficiency of operations;
- ii) Reliability of financial reporting; and
- iii) Compliance with laws and regulations.

5

⇒ **KSNB** không chỉ là một thủ tục hay một chính sách được thực hiện ở một vài thời điểm nhất định mà được vận hành liên tục ở tất cả mọi cấp độ trong Ngân hàng.

⇒ **HĐQT và các nhà quản lý cấp cao** chịu trách nhiệm thiết lập một văn hóa phù hợp nhằm hỗ trợ cho quy trình KSNB hiệu quả cũng như việc giám sát hiệu quả của hệ thống này một cách liên tục;

⇒ **Tuy nhiên tất cả các thành viên** của tổ chức đều tham gia vào quy trình này.

6

Mục tiêu của Hệ thống KSNB

- ❖ Hiệu năng và hiệu quả hoạt động
- ❖ Tính đáng tin cậy của thông tin
- ❖ Tuân thủ pháp luật và các qui định hiện hành

7

Mục tiêu của Hệ thống KSNB (tiếp)

❖ Hiệu năng và hiệu quả hoạt động:

- ☞ Sử dụng có hiệu quả các tài sản hiện có và các nguồn lực khác
- ☞ Hạn chế rủi ro
- ☞ Đảm bảo sự phối hợp, cùng làm việc của toàn bộ nhân viên trong NH để đạt được mục tiêu của NH với hiệu năng và sự nhất quán.
- ☞ Tránh được các chi phí không đáng có/ việc đặt các lợi ích khác (của nhân viên, của khách hàng...) lên trên lợi ích của Ngân hàng.

8

Mục tiêu của Hệ thống KSNB (tiếp)

❖ Tính đáng tin cậy của thông tin:

- ☞ Độ tin cậy, tính hoàn thiện và cập nhật của thông tin tài chính và quản lý
- ☞ Các báo cáo cần thiết được lập đúng hạn và đáng tin cậy để ra quyết định trong nội bộ NH
- ☞ Thông tin gửi đến Ban TGD, HĐQT, các cổ đông và các cơ quan giám sát phải có đủ chất lượng và tính nhất quán
- ☞ BCTC và các báo cáo quản lý khác được trình bày một cách hợp lý và dựa trên các nguyên tắc kế toán đã được xác định rõ ràng

9

Mục tiêu của Hệ thống KSNB (tiếp)

❖ Mục tiêu tuân thủ:

- ☞ Sự tuân thủ pháp luật và các quy định hiện hành. Đảm bảo mọi hoạt động của NH đều tuân thủ
- ☞ Các yêu cầu về giám sát
- ☞ Các chính sách và quy trình nghiệp vụ của Ngân hàng.

10

CÁC BỘ PHẬN CẤU THÀNH KSNB

Internal Control Cube - COSO



11

Internal Control Cube - COSO

Môi trường kiểm soát



- Triết lý, phong cách điều hành, Văn hoá của nhà quản lý cấp cao
- Cơ cấu tổ chức
- Giá trị đạo đức
- Đội ngũ nhân sự
- Chính sách kinh doanh
- Quy trình nghiệp vụ

⇒ Môi trường kiểm soát hình thành nên đặc thù văn hoá doanh nghiệp, nên tiếng nói của tổ chức và có ảnh hưởng **quan trọng** đến nhận thức kiểm soát của từng cá nhân trong tổ chức

12

BASEL = Ủy Ban Giám sát hoạt động Ngân hàng

Nguyên tắc 1

Hội đồng quản trị có trách nhiệm phê duyệt và xem xét định kỳ các chiến lược kinh doanh chung và các chính sách quan trọng của ngân hàng; nắm bắt các rủi ro quan trọng đối với ngân hàng, đặt ra các mức độ có thể chấp nhận được đối với các rủi ro này và đảm bảo Ban Tổng Giám đốc tiến hành các bước đi cần thiết để nhận biết, định lượng, theo dõi và kiểm soát các rủi ro này; phê duyệt cơ cấu tổ chức; và đảm bảo Ban Tổng Giám đốc theo dõi tính hiệu quả của hệ thống kiểm soát nội bộ.

Hội đồng quản trị chịu trách nhiệm cuối cùng trong việc đảm bảo một hệ thống kiểm soát nội bộ thích hợp và có hiệu quả được áp dụng và duy trì.

13

Nguyên tắc 2

Ban Tổng Giám đốc chịu trách nhiệm thực thi các chiến lược và chính sách được Hội đồng quản trị phê duyệt; xây dựng các quy trình để nhận biết, định lượng, theo dõi và kiểm soát các rủi ro; duy trì một cơ cấu tổ chức phân công rõ ràng trách nhiệm, thẩm quyền và các quan hệ báo cáo; đảm bảo các trách nhiệm đã giao phó được thực hiện có hiệu quả; thiết lập các chính sách kiểm soát nội bộ hợp lý; và theo dõi sự phù hợp cũng như tính hiệu quả của hệ thống kiểm soát nội bộ.

14

Nguyên tắc 3

Hội đồng quản trị và Ban Tổng Giám đốc có trách nhiệm khuyến khích các chuẩn mực đạo đức và phẩm chất trung thực, cũng như trong việc thiết lập một văn hóa bên trong ngân hàng, trong đó cần nhấn mạnh và thể hiện tầm quan trọng của kiểm soát nội bộ tới tất cả các cấp độ cán bộ.

Tất cả các cán bộ ngân hàng cần hiểu về vai trò của họ trong quá trình kiểm soát nội bộ và tham gia đầy đủ vào quá trình này.

15

Internal Control Cube - COSO



Đánh giá rủi ro

- Nhận biết và phân tích những rủi ro liên quan ảnh hưởng đến việc thực hiện các mục tiêu của NH
- Xây dựng mô hình phù hợp để quản trị rủi ro
- Xây dựng cơ chế hợp lý để xử lý các rủi ro

⇒ Nhận biết và đánh giá rủi ro là bước quan trọng đầu tiên để có cơ sở xác định và thiết kế các thủ tục kiểm soát phù hợp nhằm quản lý các rủi ro đạt được mục tiêu mà Ngân hàng đề ra

16

BASEL = Ủy Ban Giám sát hoạt động Ngân hàng

Nguyên tắc 4

Hệ thống kiểm soát nội bộ có hiệu quả đặt ra yêu cầu là các rủi ro chính có thể ảnh hưởng xấu đến việc hoàn thành các mục tiêu của ngân hàng được nhận biết và đánh giá liên tục; bao gồm tất cả rủi ro đối với chi nhánh và toàn hệ thống ngân hàng (đó là, rủi ro tín dụng, rủi ro thị trường, rủi ro hoạt động, rủi ro quốc gia, rủi ro thanh khoản, rủi ro pháp lý và rủi ro danh tiếng).

Kiểm soát nội bộ cần được điều chỉnh để có thể xử lý thỏa đáng các rủi ro mới phát sinh hoặc các rủi ro trước đó không kiểm soát được.

17

Internal Control Cube - COSO



Các hoạt động kiểm soát

- Các chính sách/ thủ tục đảm bảo rằng mục tiêu quản lý được thực hiện
- Đảm bảo rằng các hoạt động cần thiết được thiết lập nhằm hạn chế rủi ro
- Các hoạt động kiểm soát được thiết lập trong suốt doanh nghiệp, tại mọi cấp và mọi chức năng
- Các hoạt động bao gồm: Phê chuẩn, phê duyệt, rà soát, đối chiếu, kiểm tra, bảo quản tài sản, phân tách trách nhiệm...

⇒ Căn cứ trên các rủi ro chính đã được xác định, ngân hàng thiết lập các hoạt động kiểm soát nhằm hạn chế và quản lý được rủi ro, đạt được các mục tiêu mong muốn

18

BASEL = Ủy Ban Giám sát hoạt động Ngân hàng

Nguyên tắc 5

Hoạt động kiểm soát phải là một phần **không tách rời** của các hoạt động thường nhật của ngân hàng. Hệ thống kiểm soát nội bộ có hiệu quả đòi hỏi một cơ cấu kiểm soát thích hợp được định ra, cùng với các hoạt động kiểm soát được xác định tại mỗi cấp độ kinh doanh.

Các hoạt động này bao gồm: đánh giá ở cấp độ cao nhất; các hoạt động kiểm soát thích hợp cho các phòng ban khác nhau; kiểm soát thực tế; kiểm tra tuân thủ đối với các hạn mức rủi ro và theo dõi xử lý sai phạm; có hệ thống phê duyệt và ủy quyền; hệ thống xác minh và đối chiếu.

19

❖ Các thủ tục kiểm soát được thiết kế và thực thi để xử lý các rủi ro mà đơn vị NH nhận biết được.

- ☞ Thiết lập các chính sách và quy trình kiểm soát hoạt động.
- ☞ Xác minh các chính sách và quy trình kiểm soát này có được tuân thủ hay không.

❖ **Ban lãnh đạo và tất cả các cán bộ** xem hoạt động kiểm soát như một phần không thể tách rời, chứ không phải là một phần bổ sung của các hoạt động thường ngày của NH.

❖ **BLĐ phải thường xuyên đảm bảo rằng** tất cả mọi lĩnh vực của NH tuân thủ các chính sách và quy trình. Các chính sách và quy trình hiện có vẫn còn phù hợp.

20

CÁC LOẠI HOẠT ĐỘNG KIỂM SOÁT

1. Kiểm soát phòng ngừa
2. Kiểm soát phát hiện
3. Kiểm soát định hướng
4. Kiểm soát bổ sung
5. Kiểm soát bù đắp

21

Nguyên tắc 6

Hệ thống kiểm soát nội bộ có hiệu quả đòi hỏi phải phân nhiệm rõ ràng và mỗi cán bộ không được giao các trách nhiệm mâu thuẫn nhau. Các lĩnh vực có khả năng mâu thuẫn phải được nhận biết, giảm thiểu, và được theo dõi độc lập và cẩn thận.

- **Giao các nhiệm vụ mâu thuẫn** cho một cá nhân sẽ cho phép cá nhân đó có thể tiếp cận những tài sản có giá trị và tác động vào số liệu tài chính nhằm trục lợi cá nhân/ che giấu thua lỗ.
- **Sự giám sát** của bên thứ 3 độc lập
- **Định kỳ phải rà soát lại** về trách nhiệm và chức năng của các cá nhân chủ chốt để đảm bảo rằng họ không có điều kiện để che giấu các hoạt động bất hợp pháp.

22

Internal Control Cube - COSO

Thông tin và truyền thông



- Các thông tin thích hợp được xác định, lưu trữ và gửi kịp thời đến đúng các địa chỉ nhận
- Thông tin nội bộ và bên ngoài liên quan đến các sự kiện, hoạt động và điều kiện cần thiết để ra QĐ kinh doanh và báo cáo
- Lưu chuyển thông tin cho phép kiểm soát hiệu quả từ khâu hướng dẫn nghiệp vụ đến việc tổng hợp các phát hiện cho mục đích quản lý

23

BASEL = Ủy Ban Giám sát hoạt động Ngân hàng

Nguyên tắc 7

Hệ thống kiểm soát nội bộ có hiệu quả đòi hỏi phải có các số liệu đầy đủ và toàn diện về tài chính, hoạt động của ngân hàng và sự tuân thủ các quy định pháp lý của ngân hàng, cũng như các thông tin thị trường bên ngoài về các sự kiện và điều kiện có liên quan đến việc ra quyết định.

Thông tin cần phải đáng tin cậy, kịp thời, dễ tiếp cận và được cung cấp ở một dạng thống nhất.

24

Nguyên tắc 8

Hệ thống kiểm soát nội bộ có hiệu quả đòi hỏi phải có một hệ thống thông tin đáng tin cậy đối với tất cả các hoạt động quan trọng của ngân hàng.

Các hệ thống này, bao gồm cả hệ thống lưu giữ và sử dụng số liệu ở dạng điện tử, phải an toàn, được giám sát một cách độc lập và được hỗ trợ bởi các phương án dự phòng.

25

Nguyên tắc 9

Hệ thống kiểm soát nội bộ có hiệu quả đòi hỏi các kênh thông tin liên lạc hiệu quả để đảm bảo rằng tất cả các nhân viên hiểu đầy đủ và tuân thủ các chính sách và quy trình đối với các nhiệm vụ và trách nhiệm của họ; và đảm bảo rằng các thông tin liên quan khác đến đúng người.

26

Internal Control Cube - COSO

Giám sát



- Đánh giá hiệu quả hoạt động của HT KSNB qua thời gian
- Kết hợp giữa đánh giá thường xuyên và đánh giá đột xuất
- Những yếu kém trong HT KSNB cần được báo cáo lên trên. Những vấn đề trọng yếu cần được báo cáo lên cấp lãnh đạo cao nhất và HĐQT

27

Internal Control Cube - COSO

Giám sát



- Giám sát thường xuyên bao gồm các hoạt động giám sát và quản lý các hoạt động do các cá nhân thực hiện trong quá trình tác nghiệp các nhiệm vụ được giao
- Giám sát đột xuất đưa ra những phản hồi độc lập tại từng thời điểm:
 - ✓ Phạm vi và mức độ phụ thuộc trước tiên vào ĐGR và hiệu quả của giám sát thường xuyên
 - ✓ Giám sát đột xuất có thể thực hiện dưới dạng 1 cuộc kiểm tra nội bộ, hoặc tự đánh giá
 - ✓ Công việc này có thể thực hiện bởi KTNB hoặc KTĐL hoặc nhà tư vấn

28

BASEL = Ủy Ban Giám sát hoạt động Ngân hàng

Nguyên tắc 10

Hiệu quả tổng thể của hoạt động kiểm soát nội bộ cần được giám sát thường xuyên.

Giám sát các rủi ro chính yếu là một phần trong các hoạt động thường ngày của ngân hàng cũng như việc đánh giá định kỳ của các phòng, ban nghiệp vụ và kiểm toán nội bộ.

29

Nguyên tắc 11

Cần phải có công tác kiểm toán hiệu quả và toàn diện đối với hệ thống kiểm soát nội bộ; việc này phải được thực hiện bởi các cán bộ có trình độ, được đào tạo bài bản và hoạt động độc lập.

Kiểm toán nội bộ, với tư cách là một phần của việc giám sát hệ thống kiểm soát nội bộ, phải báo cáo trực tiếp lên HĐQT hoặc Ban Kiểm toán trực thuộc Hội đồng quản trị và tới Ban Tổng Giám đốc.

30

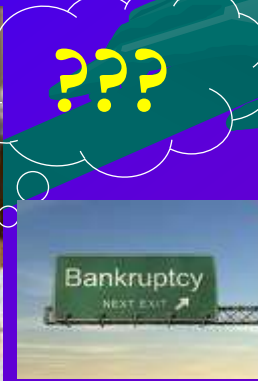
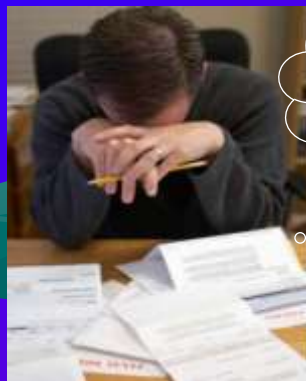
Nguyên tắc 12

Các sai sót trong kiểm soát nội bộ, dù được xác định trong hoạt động kinh doanh, trong kiểm toán nội bộ hay bởi các nhân viên kiểm soát khác, cần phải được báo cáo kịp thời lên cấp lãnh đạo và được xử lý ngay.

Các sai sót kiểm soát nội bộ lớn (trọng yếu) nên được báo cáo tới Ban Tổng Giám đốc và Hội đồng quản trị.

31

5 loại yếu kém trong kiểm soát
thường gặp ở các NH có vấn đề
Các bài học từ thất bại của KSNB



32

❖ Yếu kém thứ 1:

Thiếu sự giám sát và tinh thần trách nhiệm của ban lãnh đạo; và thất bại trong việc xây dựng một văn hóa kiểm soát lành mạnh trong nội bộ ngân hàng.

⇒ Không có ngoại lệ, các trường hợp **mất mát lớn** cho thấy sự **thiếu quan tâm của ban lãnh đạo**, và **sự buông lỏng trong văn hóa kiểm soát của ngân hàng**, thiếu định hướng đúng đắn và sự quan tâm sâu sát của Hội đồng quản trị và Ban Tổng Giám đốc, và thiếu sự phân công vai trò và trách nhiệm rõ ràng.

⇒ Các trường hợp này cũng cho thấy sự **thiếu hụt các động lực để ban lãnh đạo** áp dụng một hệ thống giám sát mạnh và duy trì ý thức cao về kiểm soát trong kinh doanh.

33

Văn hóa kiểm soát yếu kém do 2 yếu tố:

(a) BLĐ không nhấn mạnh được tầm quan trọng của một HTKSNB mạnh **qua lời nói và hành động** của mình và quan trọng nhất là qua các **tiêu chuẩn được dùng để xác định việc thù lao hay thăng tiến**:

Thăng chức và khen thưởng của lãnh đạo khi cấp dưới thành công trong việc tạo ra lợi nhuận tạm thời nhưng lại thất bại trong việc thực hiện các chính sách KSNB hoặc những vấn đề mà kiểm toán viên nội bộ đã chỉ ra.

→ Những người khác trong tổ chức cho rằng KSNB chỉ được xem là thứ yếu so với các mục tiêu khác trong tổ chức

→ **Thủ tiêu cam kết và chất lượng của văn hóa kiểm soát**

34

(b) BLĐ không đảm bảo được rằng cơ cấu tổ chức và trách nhiệm quản lý được xác định rõ ràng → Một bộ phận của NH không chịu trách nhiệm trực tiếp với một ai trong BLĐ cấp cao → Không có lãnh đạo cấp cao nào giám sát sự tiến hành các hoạt động này đủ sát sao để lưu ý những hoạt động bất thường về tài chính hoặc lĩnh vực khác, và không có lãnh đạo cấp cao nào có hiểu biết toàn diện về hoạt động và cách thức tạo ra lợi nhuận.

- BLĐ không yêu cầu có đủ giám sát đối với những người ra quyết định quan trọng → không đảm bảo được: những nhân viên chủ chốt đang hoạt động trong các khuôn khổ mà NH đặt ra và trong khuôn khổ KSNB

- BLĐ không yêu cầu đủ, kịp thời các báo cáo quản lý về bản chất và tình hình thực hiện của hoạt động kinh doanh.

35

Kết luận:

Một số giao dịch đã được thực hiện hoàn toàn ngoài tất cả mọi kiểm soát và các lãnh đạo NH không được báo cáo rõ ràng về tính chất, tầm cỡ của giao dịch cũng như mức độ rủi ro đang gặp.



36

❖ Yếu kém thứ 2:

Bất cập về nhận thức và đánh giá rủi ro trong một số hoạt động ngân hàng, có thể là nội hay ngoại bảng.

- Nhiều ngân hàng đã phải gánh chịu tổn thất lớn là do không nhận biết và đánh giá rủi ro trong sản phẩm và hoạt động mới, hoặc không cập nhật kết quả đánh giá rủi ro khi có thay đổi đáng kể trong môi trường hay điều kiện kinh doanh.

Nhiều trường hợp gần đây cho thấy một thực tế là các hệ thống kiểm soát thích hợp với các sản phẩm đơn giản không có khả năng xử lý các sản phẩm phức tạp hơn.

37

- Doanh thu cao từ các khoản cho vay, đầu tư và các công cụ phái sinh nhất định làm cho BLĐ sao nhãng nhu cầu phải đánh giá toàn diện các rủi ro gắn liền với các giao dịch và dành đủ nguồn lực cho việc giám sát trực tiếp và rà soát rủi ro.

- Khi môi trường hoạt động thay đổi, BLĐ không cập nhật quá trình đánh giá rủi ro:

+ Khi phát triển sản phẩm tinh vi và phức tạp hơn, KSNB đã không được nâng cấp để đáp ứng những sản phẩm này;

+ Khi triển khai một hoạt động kinh doanh mới mà không đánh giá toàn diện về các rủi ro liên quan → HT KSNB sẽ khó có thể xử lý rủi ro trong lĩnh vực kinh doanh mới.

38

Kết luận:

Kiểm soát nội bộ (Tổ chức, điều hành, vận hành qui trình, qui chế, con người...) của Ngân hàng đã không phù hợp với bản chất, độ phức tạp và rủi ro của các hoạt động nội bảng và ngoại bảng của ngân hàng



39

❖ Yếu kém thứ 3:

Sự thiếu sót hoặc yếu kém về cơ cấu và hoạt động kiểm soát chính như phân công nhiệm vụ, phê duyệt, kiểm tra, đối chiếu, và đánh giá tình hình hoạt động.

=> Yếu kém trong phân công nhiệm vụ là nhân tố chính gây ra tổn thất lớn cho ngân hàng.

40

Việc phân nhiệm – một trong những nhân tố quan trọng của hệ thống kiểm soát nội bộ – thường ít được quan tâm.

- + Lãnh đạo giao cho một cá nhân nào đó dưới quyền trách nhiệm giám sát hai hay nhiều lĩnh vực có lợi ích xung đột. Điều này sẽ giúp cho người đó có khả năng xử lý số liệu tài chính để trục lợi cá nhân hoặc che dấu thua lỗ

Ví dụ :

- Một cá nhân giám sát cả bộ phận giao dịch và bộ phận hỗ trợ của một phòng giao dịch

41

Việc phân nhiệm – một trong những nhân tố quan trọng của hệ thống kiểm soát nội bộ – thường ít được quan tâm.

- + Lãnh đạo giao cho một nhân viên nào đó vừa chịu trách nhiệm kiểm soát vừa giao dịch, hỗ trợ một khách hàng.
- Vừa giới thiệu khách hàng, vừa thẩm định chính KH đó
- Vừa thẩm định khách hàng, vừa phán quyết cho vay.
- Vừa phê duyệt giải ngân vừa thực hiện giải ngân thực tế

42

❖ **Yếu kém thứ 4:**

Sự thiếu trao đổi thông tin giữa các cấp lãnh đạo trong nội bộ NH, đặc biệt là các thông tin lên trên về các vấn đề tồn tại.

⇒ Để có hiệu quả, các chính sách và quy trình cần được trao đổi với tất cả nhân viên liên quan. Một loạt tổn thất NH xảy ra là vì các nhân viên liên quan không biết hoặc không hiểu các chính sách của NH.

⇒ Trong nhiều trường hợp, thông tin về các sai sót đáng ra phải được báo cáo lên trên qua các cấp độ tổ chức đã không đến được Hội đồng quản trị và Ban Tổng Giám đốc cho đến khi các vấn đề này trở nên trầm trọng.

⇒ Trong một số trường hợp khác, thông tin trong các báo cáo điều hành không đầy đủ và chính xác, tạo ra ấn tượng giả tạo về hiện trạng kinh doanh.

43

❑ Việc xác định xem liệu hoạt động kinh doanh có được tiến hành như mong muốn hay không, từ việc đánh giá ở cấp cao đến việc duy trì công tác kiểm tra chéo (cụ thể Ban lãnh đạo không phản ứng thích hợp với những thông tin mà họ nhận được), bởi vì :

+ Thông thường các phòng ban lúc đầu báo cáo là hoạt động sinh lời sau mới báo cáo về những thua lỗ, vượt xa hơn rất nhiều so với dự kiến đối với một mức độ rủi ro nào đó nhưng công việc điều tra đã không được tiến hành cho đến khi nó trở nên nghiêm trọng.

44

- ❑ Thông tin trong tổ chức không đáng tin cậy hoặc không đầy đủ, thông tin liên lạc bên trong tổ chức không hiệu quả.

- + Thông tin tài chính có thể bị báo cáo lệch lạc trong nội bộ
- + NH thất bại trong việc truyền đạt đầy đủ nhiệm vụ của các nhân viên và kiểm soát các trách nhiệm hoặc các chính sách xem liệu nó có được đọc, được hiểu và được ghi nhớ
- + Không có các kênh liên lạc đầy đủ để báo cáo các hành động đáng ngờ của nhân viên.

45

❖ Yếu kém thứ 5:

Sự thiếu hụt và thiếu hiệu quả các chương trình kiểm toán và giám sát. Trong nhiều trường hợp, hoạt động kiểm toán đã không đủ mạnh để nhận biết và báo cáo các điểm yếu trong kiểm soát tại các ngân hàng có vấn đề, nhưng lại không có cơ chế để đảm bảo ban lãnh đạo có thể sửa chữa các thiếu sót đó.

46

Hệ thống kiểm soát nội bộ không được giám sát trực tiếp và các đánh giá độc lập cũng không đầy đủ hoặc không được lãnh đạo xử lý thích hợp:

- + Không có xem xét và phản ứng đối với các thông tin thường nhật được cung cấp cho cấp quản lý trung gian và cán bộ khác về các hoạt động bất thường.
- Vượt quá giới hạn rủi ro
- Vượt quá số dư tài khoản khách hàng
- Hoặc thiếu báo cáo tài chính hiện thời của khách hàng

47

❑ Hệ thống kiểm soát nội bộ không được giám sát trực tiếp và các đánh giá độc lập cũng không đầy đủ hoặc không được lãnh đạo xử lý thích hợp. (tiếp)

- + Các hoạt động thương mại bị che giấu bởi các tài khoản khách hàng không có thực
- + Những thua lỗ lớn thể hiện một số rủi ro như hiệu suất sinh lời bất thường so với mức độ rủi ro và mức độ tăng trưởng nhanh trong một hoạt động kinh doanh mới xa cách về địa lý với tổ chức mẹ.
- + Một số cảnh báo từ các kiểm toán viên của ngân hàng và kiểm toán viên độc lập về hoạt động của bộ phận đó không được ban lãnh đạo xử lý.

48

Kiểm toán nội bộ không đảm bảo là một nguồn đánh giá độc lập hiệu quả, lý do :

- + Hoạt động kiểm toán diễn ra manh mún, thiếu hiểu biết toàn diện về các quy trình kinh doanh và thiếu sự theo dõi khi nhận ra vấn đề. Nguyên nhân xuất phát từ phương thức kiểm toán phân đoạn.
- + Nhân viên kiểm toán nội bộ thiếu hiểu biết và không được đào tạo đầy đủ về các sản phẩm và thị trường. Chính vì thiếu kỹ năng chuyên môn nên họ thường do dự khi đặt ra các câu hỏi và khi nghi ngờ vấn đề gì họ thường dễ chấp nhận câu trả lời hơn là kiểm nghiệm nó
- + Sự kém hiệu quả của kiểm toán cũng xuất phát từ sự không theo sát một cách thích hợp của Ban lãnh đạo đối với các vấn đề mà kiểm toán viên phát hiện.

49

Trách nhiệm mỗi nhân viên trong xây dựng hệ thống KSNB lành mạnh và văn hoá kiểm soát.

- Hệ thống KSNB là gì?
- Ai tham gia vào hệ thống này?
- Hệ thống này ảnh hưởng đến các lĩnh vực hoạt động nào của Ngân hàng?
- Các bộ phận cấu thành của HT KSNB? Theo anh/ chị Bộ phận nào là quan trọng nhất?
- Là nhân viên ABBank. Với vị trí, chức danh của anh/ chị, anh chị cần làm gì để góp phần xây dựng HTKSNB lành mạnh, hiệu quả?

50

Mô hình quản trị rủi ro 3 tuyến phòng thủ

Lawrence Fock
CRO of ABBank

51

3 Lines of Defence



Be **AWARE** of where your roles and responsibilities in managing risk

52

3 Lines of Defence – an illustration



53

Thank you !!!!

54



55