

Rủi Ro Hoạt Động

Trình bày: Vũ Ngọc Trung
Internal Audit Department

www.ub.com.vn

<http://www.ub.com.vn>

Các vụ thua lỗ lớn trong lịch sử

- Barings Bank sụp đổ năm 1995 do bị thua lỗ hơn 1,5 tỷ USD.
- METALLGESELLSCHAFT lỗ hơn 1 tỷ USD năm 1993.
- Sumitomo lỗ hơn 2.6 tỷ USD năm 1996.

<http://www.ub.com.vn>



Mức độ ảnh hưởng của rủi ro hoạt động



Sự cần thiết phải quản lý rủi ro hoạt động

<http://www.ub.com.vn>



Rủi ro hoạt động là gì?

Rủi ro hoạt động là rủi ro gánh chịu những khoản thua lỗ bất nguồn trực tiếp hay gián tiếp từ sự thiếu hiệu quả hay không hiệu quả của hệ thống kiểm soát nội bộ, của nguồn nhân lực hay từ các sự kiện bên ngoài.

(Basel Committee on Banking Supervision, 2001)

<http://www.ub.com.vn>

Phân loại

- Operational failure risk: nảy sinh từ việc có khả năng xảy ra sự cố trong quá trình kinh doanh của ngân hàng.
- Operational strategic risk: nảy sinh từ các nhân tố khách quan, chẳng hạn, một đối thủ cạnh tranh thay đổi cách thức kinh doanh, sự thay đổi lớn trong chính sách của NN.
- Quan tâm nhiều hơn đến rủi ro loại 1. Tuy nhiên, cần lưu ý rằng nếu DN không thể nhận dạng rủi ro loại 2 thì rất dễ dẫn đến phát sinh rủi ro loại 1.

<http://www.ub.com.vn>

Khả năng lường trước

- Một số sự cố có khả năng lường trước => đã được đưa vào kế hoạch kinh doanh.
- Đa phần các sự cố là không thể lường trước (tần suất và/hoặc mức độ ảnh hưởng). Chính các sự cố này cấu thành nên rủi ro hoạt động chính.

<http://www.ub.com.vn>

Rủi ro xảy ra ở khâu nào?

- Xảy ra từ trước khi bắt đầu đến tận sau khi kết thúc một quá trình trong doanh nghiệp (nghịệp vụ kinh doanh, nghiệp vụ hỗ trợ)

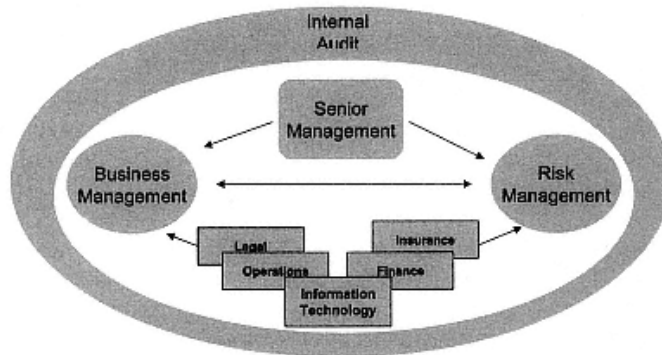
<http://www.ub.com.vn>

Ai quản lý rủi ro hoạt động?

- Quản lý rủi ro hoạt động bao gồm: thiết lập chính sách, hành động, và theo dõi kiểm soát.
- Trách nhiệm chính thuộc về các nhà quản lý cao cấp. Họ sẽ phân công công việc cho các bộ phận, đồng thời đảm bảo rằng tiến trình đang hoạt động tốt.
- Mục tiêu: không được để xảy ra tình trạng một bộ phận trong DN vừa xây dựng chính sách, vừa thực hiện, vừa theo dõi kiểm soát.

<http://www.ub.com.vn>

Ai quản lý rủi ro hoạt động



<http://www.ub.com.vn>

Ai quản lý rủi ro hoạt động

Cần phải có sự **phối hợp thường xuyên** giữa các bộ phận tham gia vào chức năng quản lý rủi ro hoạt động.

<http://www.ub.com.vn>

Best-practice trong quản lý RRHĐ

1. Xây dựng một **chính sách** rõ ràng về RRHĐ
2. Thiết lập tiếng nói chung trong **nhận dạng** RRHĐ
3. Xây dựng **qui trình** cho từng loại nghiệp vụ, đi kèm với bản đánh giá RRHĐ cho mỗi phòng nghiệp vụ
4. Xây dựng các **thước đo** (xác suất, tầm ảnh hưởng)
5. Quyết định về cách thức **quản lý** RRHĐ
6. Quyết định về cách thức **báo cáo**
7. Xây dựng các công cụ **phân tích RR** và qui trình phân tích
8. Xây dựng kỹ thuật để chuyển thước đo về RR sang mức **dự trữ vốn** cần có.

<http://www.ub.com.vn>

Các nguyên tắc đo lường RRHĐ

1. Khách quan
2. Thống nhất
3. Tính khả dụng
4. Minh bạch
5. Toàn diện
6. Đầy đủ

<http://www.ub.com.vn>

4 bước đo lường RRHĐ

1. Thu thập dữ liệu
2. Xây dựng bảng đánh giá
3. Rà soát và xác nhận tính hợp lý của kết quả
4. Sử dụng kết quả đánh giá

<http://www.ub.com.vn>

Bước 1: Thu thập dữ liệu

- Nguồn đánh giá khả năng có thể xảy ra: báo cáo kiểm toán, báo cáo kiểm soát, báo cáo quản lý, ý kiến của các chuyên gia, kế hoạch kinh doanh, kế hoạch ngân sách...
- Nguồn đánh giá mức độ ảnh hưởng (severity): ghi chép về các khoản lỗ do RRHĐ, phỏng vấn các nhà quản lý

<http://www.ub.com.vn>

Bước 2: Bảng đánh giá rủi ro

Phân loại:

- Các nhân tố bên trong
 - Con người
 - Quy trình
 - Công nghệ
- Các nhân tố bên ngoài

<http://www.ub.com.vn>

3 tiêu chí đánh giá:

- Số lượng (capacity)
- Chất lượng (capability)
- Mức độ sẵn sàng (availability)

<http://www.ub.com.vn>

Mối tương quan

- Các RR thành phần cần được xem xét trong mối quan hệ giữa chúng.
- Mức độ ảnh hưởng của RR tổng hợp của bộ phận đó có thể lớn hơn (nhỏ hơn) so với tổng các mức độ ảnh hưởng đơn lẻ (khuếch đại hay bù trừ lẫn nhau)

<http://www.ub.com.vn>

3 nguồn dẫn đến rủi ro

Khi đánh giá các RR thành phần (con người, qui trình, công nghệ) có thể đánh giá theo nguồn hình thành rủi ro.

- Sự thay đổi: công nghệ mới, sản phẩm mới
- Sự phức tạp: sản phẩm, qui trình hay công nghệ
- Buông lỏng quản lý

<http://www.ub.com.vn>

Đánh giá

- 5 mức đánh giá khả năng xảy ra:
 - Rất thấp (<2%)
 - Thấp (2%-5%)
 - Trung bình (5%-10%)
 - Cao (10%-20%)
 - Rất cao (>20%)*

Câu hỏi: nếu không có dữ liệu thống kê thì sử dụng đánh giá chủ quan của nhà quản lý có được không?

- Đánh giá mức độ ảnh hưởng: số tiền có thể sẽ mất do RR xảy ra (khoảng tương đối)

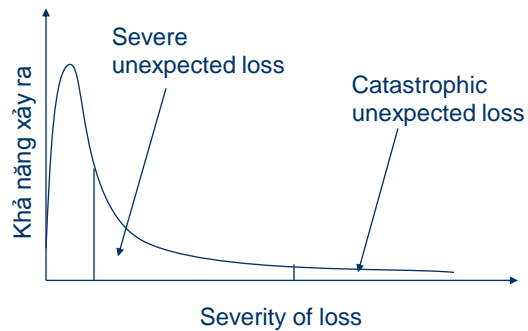
<http://www.ub.com.vn>

Kết hợp khả năng và mức độ

- Muốn kết hợp khả năng xảy ra với mức độ ảnh hưởng thì phải lượng hóa được khả năng xảy ra, mà điều này thì không dễ dàng vì thiếu số liệu thống kê, còn ý kiến chủ quan của nhà quản lý thì có thể không chính xác.
- Trên thực tế vẫn tồn tại song song 2 phương thức đánh giá: định tính và định lượng. Trong t/h định tính, phải gán cho mỗi khả năng định tính một giá trị (VD: Rất thấp = <2%)

<http://www.ub.com.vn>

Kết hợp khả năng và mức độ



<http://www.ub.com.vn>

RRHĐ được đảm bảo bởi hình thức nào

	Expected Event	Unexpected event	
		Severe impact	Catastrophic impact
Rủi ro được đảm bảo bởi	Tính đến trong kế hoạch kinh doanh	Dự trữ rủi ro	Bảo hiểm

<http://www.ub.com.vn>

Đánh giá nguyên nhân – hậu quả

- Xác định nguyên nhân tồn thất là công việc khó khăn.
- Mỗi tồn thất lại thường bắt nguồn từ nhiều nguyên nhân.
- Một nhân tố có thể là nguyên nhân dẫn đến nhiều hậu quả

<http://www.ub.com.vn>

Bước 3: Rà soát kết quả

- Kết quả đánh giá rủi ro phải được xét lại, thảo luận với các nhà quản lý của khối kinh doanh và các nhân sự cao cấp của các khối liên quan (IT, KTNB, Pháp chế, Nhân sự)
- Một ủy ban đánh giá RRHĐ có thể được lập ra, thành phần là đại diện các khối kinh doanh, KTNB, các bộ phận chức năng khác. Đứng đầu là đại diện khối QTRR.

<http://www.ub.com.vn>

Bước 4: Sử dụng kết quả đánh giá

- Dữ liệu được đưa vào các mô hình để tính toán ra mức dự phòng tối thiểu.
- Kết quả đánh giá được chuyển cho khối kinh doanh, KTNB, QTRR.
- Kết quả đánh giá sẽ:
 - Nâng cao chất lượng thông tin RRHĐ, dẫn đến việc đưa ra quyết định quản lý RR tốt hơn.
 - Phân bổ nguồn vốn

<http://www.ub.com.vn>

Qui định của New Basel Capital Accord

- Các phương pháp đo lường RRHĐ:
 - Basic Indicator Approach
 - Standardized Approach
 - Internal Measurement Approach
- Đặc điểm chung: mục tiêu cuối cùng là tính ra mức dự trữ tối thiểu để bù đắp RRHĐ.
- Các phương thức đo lường tăng dần tính phức tạp theo thứ tự từ trên xuống. Tính phức tạp cũng đi kèm với các điều kiện của hệ thống quản trị.

<http://www.ub.com.vn>

New Basel Capital Accord

1. Basic indicator approach

Dự trữ tối thiểu = Tổng thu nhập * α

Trong đó:

$\alpha = 15\%$

<http://www.ub.com.vn>

New Basel Capital Accord

2. Standardised Approach

- Chia hoạt động của ngân hàng thành 7 loại hoạt động:
 - Corporate finance
 - Trading and sales
 - Retail banking
 - Commercial banking
 - Payment and Settlement
 - Retail brokerage
 - Asset management

<http://www.ub.com.vn>

New Basel Capital Accord

2. Standardised Approach

- Đối với mỗi loại hoạt động, mức dự trữ tối thiểu được tính theo công thức:

$$\text{Dự trữ} = EI * \beta$$

- EI: exposure indicator
- β : capital factor

<http://www.ub.com.vn>

New Basel Capital Accord

Business line	Beta factor	Exposure indicator
Corporate banking	18%	Gross income
Trading and sales	18%	Gross income
Retail banking	12%	Annual average assets
Commercial banking	15%	Annual average assets
Payment and Settlement	18%	Annual settlement throughput
Retail brokerage	12%	Gross income
Asset management	12%	Total funds under management

<http://www.ub.com.vn>

New Basel Capital Accord

3. Internal Measurement Approach
 - Chia thành các loại hình hoạt động như Standardized Approach.
 - Mỗi loại hình hoạt động lại được xem xét trên các khía cạnh rủi ro khác nhau.
 - Áp dụng phương thức này đòi hỏi các ngân hàng phải đáp ứng những yêu cầu khắt khe về quản trị

<http://www.ub.com.vn>

THANK YOU!!!

<http://www.ub.com.vn>

Thảo luận

- Có nên áp dụng cho Techcombank?
- Những điều gì sẽ là trở ngại cho việc áp dụng?
- Nếu có áp dụng thì áp dụng toàn bộ hay từng phần?

<http://www.ub.com.vn>

Tham khảo

- Essential risk management, Crouhy
- New Basel Capital Accord
- Supporting document – Operational risk

<http://www.ub.com.vn>