

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI**

๘, ๘

NGUYỄN NGỌC SƠN

**QUẢN LÝ RỦI RO HOẠT ĐỘNG TRONG PHÁT
HÀNH VÀ THANH TOÁN THẺ TẠI NGÂN HÀNG
NÔNG NGHIỆP VÀ PHÁT TRIỂN NÔNG THÔN
VIỆT NAM**

LUẬN ÁN TIẾN SĨ KINH TẾ

Hà Nội, Năm 2019

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI**

NGUYỄN NGỌC SƠN

**QUẢN LÝ RỦI RO HOẠT ĐỘNG TRONG PHÁT HÀNH
VÀ THANH TOÁN THẺ TẠI NGÂN HÀNG NÔNG
NGHIỆP VÀ PHÁT TRIỂN NÔNG THÔN VIỆT NAM**

Chuyên ngành : Quản lý kinh tế

Mã số : 62.34.04.10

LUẬN ÁN TIẾN SĨ KINH TẾ

Người hướng dẫn khoa học:

- 1. TS. VŨ XUÂN DŨNG**
- 2. PGS, TS. NGUYỄN THỊ MÙI**

Hà Nội, Năm 2019

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan bản luận án này là công trình nghiên cứu độc lập của tác giả. Các số liệu, thông tin trích dẫn trong luận án có nguồn gốc rõ ràng, tin cậy. Kết quả nghiên cứu của luận án chưa từng được người khác công bố trong các công trình nghiên cứu trước đây. Tác giả xin chịu hoàn toàn trách nhiệm về nội dung luận án này.

Tác giả

Nguyễn Ngọc Sơn

LỜI CẢM ƠN

Nghiên cứu sinh xin chân thành cảm ơn TS. Vũ Xuân Dũng và PGS, TS. Nguyễn Thị Mùi đã nhiệt tình hướng dẫn để tôi hoàn thành công trình nghiên cứu này.

Nghiên cứu sinh xin bày tỏ lời cảm ơn chân thành đến Ban Giám hiệu Trường Đại học Thương mại, Khoa Sau đại học, đặc biệt là các Thầy Cô trong ban chủ nhiệm Khoa Sau đại học, Khoa Tài chính – Ngân hàng, Bộ môn Tài chính Doanh nghiệp đã tạo điều kiện, động viên, góp ý chuyên môn trong quá trình thực hiện luận án.

Nghiên cứu sinh cũng xin bày tỏ lời cảm ơn chân thành đến các Thầy Cô trong Hội đồng đánh giá chuyên đề tiến sĩ, Hội đồng đánh giá luận án tiến sĩ cấp bộ môn, các nhà khoa học tham gia phản biện luận án tiến sĩ đã có những đóng góp ý kiến cụ thể, chi tiết về mặt chuyên môn, giúp nghiên cứu sinh hoàn thiện tốt hơn luận án của mình.

Nghiên cứu sinh xin trân trọng cảm ơn các chuyên gia, các nhà khoa học, nhà quản lý trong lĩnh vực tài chính ngân hàng, Ngân hàng Nhà nước Việt Nam, Ngân hàng Nhà nước chi nhánh Đà Nẵng; Ngân hàng thương mại đã đóng góp ý kiến, trả lời phiếu khảo sát, cung cấp thông tin, số liệu,... giúp nghiên cứu sinh hoàn thành luận án này.

Nghiên cứu sinh cũng cảm ơn gia đình đã luôn tạo điều kiện, động viên, hỗ trợ tôi trong thời gian thực hiện luận án.

Nghiên cứu sinh

Nguyễn Ngọc Sơn

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	i
LỜI CẢM ƠN	ii
DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT	vii
DANH MỤC BẢNG	ix
DANH MỤC SƠ ĐỒ, HÌNH ẢNH	x
MỞ ĐẦU	1
1. Tính cấp thiết của đề tài nghiên cứu	1
2. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu	3
3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu:.....	4
4. Những đóng góp mới của Luận án	5
5. Kết cấu của Luận án	6
CHƯƠNG 1 TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU.....	7
1.1 Tổng quan tình hình nghiên cứu liên quan đến luận án.....	7
1.1.1 Các nghiên cứu về phát triển dịch vụ thẻ ngân hàng	7
1.1.2 Các nghiên cứu về quản lý rủi ro hoạt động thẻ	10
1.2 Khoảng trống nghiên cứu và hướng nghiên cứu của luận án.....	14
1.3 Câu hỏi nghiên cứu của luận án	15
1.4 Phương pháp nghiên cứu.....	16
1.4.1 Thu thập dữ liệu	16
1.4.2 Xử lý dữ liệu.....	17
KẾT LUẬN CHƯƠNG 1.....	18
CHƯƠNG 2 CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ KINH NGHIỆM THỰC TIỄN VỀ QUẢN LÝ RỦI RO HOẠT ĐỘNG TRONG PHÁT HÀNH VÀ THANH TOÁN THẺ TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI.....	19
2.1 Khái quát về hoạt động phát hành và thanh toán thẻ tại NHTM	19
2.1.1 Khái niệm, đặc điểm, phân loại thẻ ngân hàng.....	19
2.1.2 Các bên liên quan trong phát hành và thanh toán thẻ	23
2.1.3 Quy trình phát hành và thanh toán thẻ	24
2.2 Rủi ro hoạt động trong phát hành và thanh toán thẻ tại NHTM	26

2.2.1	Khái niệm rủi ro hoạt động trong phát hành và thanh toán thẻ	26
2.2.2	Phân loại rủi ro hoạt động trong phát hành và thanh toán thẻ	29
2.2.3	Tác động của rủi ro hoạt động trong phát hành và thanh toán thẻ.	34
2.3	Quản lý rủi ro hoạt động trong phát hành và thanh toán thẻ tại NHTM	36
2.3.1	Khái niệm về QLRRHĐ trong phát hành và thanh toán thẻ tại NHTM	36
2.3.2	Mục tiêu của QLRRHĐ trong phát hành và thanh toán thẻ tại NHTM	40
2.3.3	Nguyên tắc và Mô hình QLRRHĐ trong phát hành và thanh toán thẻ tại NHTM	41
2.3.4	Quy trình QLRRHĐ trong phát hành và thanh toán thẻ tại NHTM	45
2.3.5	Công cụ QLRRHĐ trong phát hành và thanh toán thẻ của NHTM	54
2.3.6	Tiêu chí đánh giá QLRRHĐ trong phát hành và thanh toán thẻ tại NHTM.	62
2.3.7	Các yếu tố tác động đến QLRRHĐ trong phát hành và thanh toán thẻ tại NHTM	64
2.4	Kinh nghiệm QLRRHĐ trong phát hành và thanh toán thẻ của một số NHTM và bài học cho Agribank.....	67
2.4.1	Kinh nghiệm của BIDV	68
2.4.2	Kinh nghiệm của Vietcombank.....	73
2.4.3	Kinh nghiệm của MUFG Union Bank	79
2.4.4	Bài học rút ra về QLRRHĐ trong phát hành và thanh toán thẻ cho Agribank.....	80
KẾT LUẬN CHƯƠNG 2.....		83
CHƯƠNG 3 THỰC TRẠNG QUẢN LÝ RỦI RO HOẠT ĐỘNG TRONG PHÁT HÀNH VÀ THANH TOÁN THẺ TẠI NGÂN HÀNG NÔNG NGHIỆP VÀ PHÁT TRIỂN NÔNG THÔN VIỆT NAM.....		84
3.1	Khái quát về Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam...	84
3.1.1	Sự hình thành và phát triển của Agribank.....	84
3.1.2	Cơ cấu tổ chức bộ máy của Agribank	87
3.1.3	Kết quả hoạt động kinh doanh tại Agribank	90
3.2	Tình hình phát hành và thanh toán thẻ tại Agribank	92
3.2.1	Những thuận lợi và khó khăn.....	92

3.2.2 Tình hình phát hành và thanh toán thẻ tại Agribank.....	95
3.3 Thực trạng QLRRHĐ trong phát hành và thanh toán thẻ tại Agribank.....	99
3.3.1 Chính sách QLRRHĐ trong phát hành và thanh toán thẻ tại Agribank.....	99
3.3.2 Mô hình tổ chức QLRRHĐ trong phát hành và thanh toán thẻ tại Agribank.....	102
3.3.3 Quy trình QLRRHĐ trong phát hành và thanh toán thẻ tại Agribank..	106
3.3.4 Kết quả thực hiện công tác QLRRHĐ trong phát hành và thanh toán thẻ tại Agribank.....	113
3.4 Đánh giá công tác QLRRHĐ trong phát hành và thanh toán thẻ tại Agribank.....	118
3.4.1 Khảo sát công tác QLRRHĐ trong phát hành và thanh toán thẻ tại Agribank.....	118
3.4.2 Những kết quả đạt được trong công tác QLRRHĐ thẻ tại Agribank..	123
3.4.3 Những hạn chế và nguyên nhân trong công tác QLRRHĐ thẻ tại Agribank.....	124
KẾT LUẬN CHƯƠNG 3.....	128
CHƯƠNG 4 GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN LÝ RỦI RO HOẠT ĐỘNG TRONG PHÁT HÀNH VÀ THANH TOÁN THẺ TẠI NGÂN HÀNG NÔNG NGHIỆP VÀ PHÁT TRIỂN NÔNG THÔN VIỆT NAM.....	129
4.1 Định hướng, quan điểm hoàn thiện QLRRHĐ trong phát hành và thanh toán thẻ tại Agribank đến năm 2025, tầm nhìn đến năm 2030	129
4.1.1 Cơ hội và thách thức QLRRHĐ trong phát hành và thanh toán thẻ tại Agribank.....	129
4.1.2 Định hướng QLRRHĐ trong phát hành và thanh toán thẻ tại Agribank đến năm 2025, tầm nhìn đến năm 2030	134
4.1.3 Quan điểm hoàn thiện QLRRHĐ trong phát hành và thanh toán thẻ tại Agribank.....	135
4.2 Giải pháp hoàn thiện QLRRHĐ trong phát hành và thanh toán thẻ tại Agribank.....	136
4.2.1 Hoàn thiện mô hình QLRRHĐ trong phát hành và thanh toán thẻ.....	136

4.2.2 Xây dựng nguồn nhân lực có chất lượng, đáp ứng yêu cầu QLRRHD thẻ	139
4.2.3 Rà soát, hoàn thiện quy trình phát hành và thanh toán thẻ tại Agribank.....	142
4.2.4 Đầu tư, nâng cấp công nghệ.....	148
4.2.5 Phối hợp chặt chẽ với cơ quan bảo vệ pháp luật, tổ chức thẻ trong nước và quốc tế	150
4.2.6 Xây dựng hệ thống cảnh báo sớm về RRHD thẻ.....	153
4.2.7 Làm tốt công tác truyền thông đến khách hàng	154
4.3 Kiến nghị.....	155
4.3.1 Đối với Chính Phủ.....	155
4.3.2 Đối với Ngân hàng Nhà nước Việt Nam.....	155
4.3.3 Đối với Hiệp hội thẻ ngân hàng Việt Nam	157
4.3.4 Đối với một số bộ ngành liên quan	158
KẾT LUẬN	160
DANH SÁCH CÁC CÔNG TRÌNH KHOA HỌC ĐÃ CÔNG BỐ CỦA NGHIÊN CỨU SINH CÓ LIÊN QUAN ĐẾN LUẬN ÁN	I
TÀI LIỆU THAM KHẢO	II
PHỤ LỤC 1A	VI
PHỤ LỤC 1B	XI
PHỤ LỤC 1C	XV
PHỤ LỤC 2A	XVI
PHỤ LỤC 2B	XX
PHỤ LỤC 2C	XXI
PHỤ LỤC 2D	XXII
PHỤ LỤC 2E	XXIII
PHỤ LỤC 3A	XXIV
PHỤ LỤC 3B	XXXIV
PHỤ LỤC 3C	XXXVI
PHỤ LỤC 4.....	XXXVIII

DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

Chữ viết tắt	Tên đầy đủ
ABA	Hiệp hội Ngân hàng Châu á
AGRIBANK	Ngân hàng nông nghiệp và phát triển nông thôn Việt Nam
APRACA	Hội Tín dụng Nông nghiệp Nông thôn Châu á Thái bình dương
ATM	Automated Teller Machine (Máy rút tiền tự động)
CICA	Hội Tín dụng Nông nghiệp Quốc tế
CNTT	Công nghệ thông tin
CSP	Hệ thống tra soát khiếu nại
DHRR	Dấu hiệu rủi ro
DHRRHĐ	Dấu hiệu rủi ro hoạt động
ĐVCNT	Đơn vị chấp nhận thẻ
EDC	Thiết bị đọc thẻ
EY	Ernst & Young
HĐTV	Hội đồng thành viên
HSLSS	Hồ sơ lỗi sai sót
HSSCKT	Hồ sơ sự cố kỹ thuật
HSSKRRHĐ	Hồ sơ sự kiện rủi ro hoạt động
LSS	Lỗi sai sót
LSTM	Long Short-Term Memory
IPCAS	Hệ thống thanh toán và kế toán khách hàng
KTKS	Kiểm tra kiểm soát
ML	Machine learning
NAPAS	Tổ chức bù trừ điện tử giao dịch thẻ
NHNN	Ngân hàng nhà nước
NHPH	Ngân hàng phát hành
NHTM	Ngân hàng thương mại
NHTT	Ngân hàng thanh toán

PIN	Personal Identification Number
POS	Point of sales (Thiết bị thanh toán thẻ)
QLRR	Quản lý rủi ro
QLRRHĐ	Quản lý rủi ro hoạt động
RRHĐ	Rủi ro hoạt động
SCKT	Sự cố kỹ thuật
SKRR	Sự kiện rủi ro
SKRRHĐ	Sự kiện rủi ro hoạt động
TCTD	Tổ chức tín dụng
TCPHT	Tổ chức phát hành thẻ
TNHH	Trách nhiệm hữu hạn
TCTQT	Tổ chức thẻ quốc tế
TCTTT	Tổ chức thanh toán thẻ
TTT	Trung tâm thẻ Agribank

DANH MỤC BẢNG

SỐ HIỆU BẢNG	TÊN BẢNG	TRANG
Bảng 3.1	Tình hình huy động vốn của Agribank	90
Bảng 3.2	Tình hình dư nợ của Agribank	91
Bảng 3.4	Kết quả tài chính của Agribank	92
Bảng 3.5	Số lượng thẻ của Agribank	95
Bảng 3.6	Số lượng máy ATM của Agribank	96
Bảng 3.7	Số lượng máy POS của Agribank	98
Bảng 3.8	Doanh số thanh toán thẻ của Agribank	99
Bảng 3.9	Tình hình rủi ro thẻ của Agribank	115
Bảng 3.10	Tình hình phát sinh lỗi tại ATM của Agribank	117
Bảng 3.11	Tình hình xử lý rủi ro thẻ của Agribank	118

DANH MỤC SƠ ĐỒ, HÌNH ẢNH

Số hiệu sơ đồ, hình	Tên sơ đồ hình	Trang
Hình 2.1	Mô hình tổng quát về phát hành và thanh toán thẻ	24
Hình 2.2	Sơ đồ tóm lược nguyên nhân RRHĐ theo Basel II	28
Hình 2.3	Mô hình quản lý rủi ro “3 tầng bảo vệ”	45
Hình 2.4	Quy trình QLRRHĐ	46
Hình 2.5	Quy trình QLRRHĐ theo tư vấn của Ernst & Young	46
Hình 2.6	Quy trình thực hiện RCSA	55
Hình 2.7	Quy trình thực hiện KRI	56
Hình 2.8	Liên kết các chỉ tiêu với thông tin rủi ro và các chốt kiểm soát	57
Hình 2.9	Cơ cấu tổ chức bộ máy QLRRHĐ của BIDV	68
Hình 2.10	Cơ cấu tổ chức QLRRHĐ của Vietcombank	73
Hình 3.1	Mô hình tổ chức bộ máy của Agribank	87
Hình 3.2	Mô hình tổ chức Trung tâm thẻ Agribank	88
Hình 3.3	Thị phần thẻ của Agribank so với các NHTM khác	95
Hình 3.4	Thị phần máy ATM của Agribank so với các NHTM khác	97
Hình 3.5	Thị phần máy POS của Agribank so với các NHTM khác	98
Hình 3.6	Mô hình QLRRHĐ thẻ của Agribank	101
Hình 3.7	Mô hình tổ chức QLRRHĐ thẻ của Agribank	102
Hình 3.8	Quy trình tra soát khiếu nại thẻ nội địa qua Napas của Agribank	112
Hình 3.9	Quy trình tra soát khiếu nại thẻ nội địa qua Napas của Agribank	113
Hình 3.10	Quy trình tra soát khiếu nại thẻ quốc tế của Agribank	113
Hình 4.1	Mô hình QLRRHĐ thẻ tại Agribank được đề xuất	137
Hình 4.2	Quy trình QLRRHĐ thẻ của Agribank được đề xuất	143

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài nghiên cứu

Hoạt động phát hành và thanh toán thẻ không chỉ góp phần quan trọng trong việc tạo nên hiệu quả hoạt động kinh doanh tại mỗi ngân hàng thương mại mà còn là một mắc xích quan trọng thúc đẩy phát triển các hoạt động kinh doanh khác của ngân hàng. Thẻ là một phương tiện thanh toán văn minh hiện đại, nó ra đời trên cơ sở ứng dụng khoa học công nghệ và đem lại nhiều tiện ích cho người dân, cho các đơn vị cung ứng dịch vụ. Tuy nhiên, cùng với tốc độ phát triển mạnh mẽ của thị trường thẻ, các rủi ro trong dịch vụ thẻ ngày càng gia tăng và phức tạp, mức độ gian lận trong phát hành và thanh toán thẻ luôn biến động khó lường, đặc biệt các ngân hàng phải đối mặt với sự tấn công của các tổ chức tội phạm, sự giả mạo, gian lận trong phát hành và thanh toán thẻ.... Do đó làm suy giảm hiệu quả kinh doanh, ảnh hưởng uy tín và thương hiệu của ngân hàng.

Tại Việt Nam, dịch vụ thẻ chỉ mới xuất hiện chưa lâu nhưng đã có sự phát triển nhanh, ảnh hưởng tích cực đến đời sống hiện đại của người dân. Thẻ hiện rõ nhất là số lượng thẻ, máy ATM, đơn vị chấp nhận thẻ POS và khối lượng giao dịch tăng mạnh qua từng năm.

Từ con số rất khiêm tốn (vào khoảng 4.5 triệu thẻ) năm 2006, đến tháng 12/2018 số lượng thẻ phát hành đạt trên 120 triệu thẻ. Số lượng thẻ tăng trưởng mạnh qua từng năm, với sự đa dạng của loại thẻ phát hành, từ thẻ ghi nợ đến thẻ tín dụng. Thị trường thẻ Việt Nam được đánh giá là một trong những thị trường thẻ phát triển năng động nhất thế giới với tốc độ tăng trưởng trung bình 15-25%/năm trong vòng năm năm trở lại đây.

Song song với hoạt động phát hành thẻ, hoạt động thanh toán thẻ cũng ngày càng mở rộng với sự ra đời của hệ thống mạng lưới chấp nhận thẻ. Lượng máy ATM và POS tăng mạnh qua các năm, đến cuối tháng 12/2018, cả nước có khoảng 18.173 ATM và 294.500 POS/EDC được lắp đặt, tăng tương ứng 4,5% và 13% so với năm 2017. Hạ tầng kỹ thuật phục vụ cho thanh toán thẻ được các NHTM chú trọng nâng cấp, đầu tư.

Các công ty chuyên mạch, các ngân hàng phát hành thẻ đã kết nối liên thông hệ thống ATM và POS với nhau, tạo điều kiện thuận lợi cho khách hàng sử dụng dịch vụ thẻ. Số lượng và giá trị thanh toán qua POS ngày càng tăng. Bên cạnh đó, nhận thức về thanh toán bằng thẻ qua POS đã có sự chuyển biến tích cực của cả chủ thẻ và đơn vị chấp nhận thanh toán.

Theo báo cáo tại Hội nghị của Hiệp hội thẻ Việt Nam năm 2018, doanh số giao dịch thẻ nội địa tăng 21% so với năm 2017; giá trị giao dịch của thẻ nội địa và quốc tế đạt 442.000 tỷ đồng.

Sự phát triển mạnh mẽ của thị trường thẻ đã đem lại nhiều lợi ích, thúc đẩy việc thanh toán không dùng tiền mặt và bước đầu thay đổi thói quen cũng như nhận thức của người dân, doanh nghiệp trong việc sử dụng phương tiện thanh toán phổ biến, không phải mới mẻ ở nhiều nước phát triển đã từ lâu. Thanh toán bằng thẻ còn giảm chi phí so với thanh toán bằng tiền mặt, đặc biệt là lo ngại về tiền giả, nhảm lẫn.

Ngày nay, thương mại điện tử ở Việt Nam phát triển, nhất là trên di động, các tổ chức có kết nối và cung cấp dịch vụ qua Internet đang phải đối mặt với bài toán an toàn không gian mạng.

Theo thống kê của công ty an ninh mạng Panda Security cho thấy, tài chính là mục tiêu lớn nhất thúc đẩy tin tặc hành động, với 73% số lượng các cuộc tấn công mạng, trong khi đó chỉ 11% người dùng nhận thức được việc đảm bảo an toàn thông tin khi truy cập mạng, trong khi tỷ lệ này ở các nước trên thế giới lên tới 60%.

Theo số liệu của EY Việt Nam, trong năm 2018, có 8.319 cuộc tấn công mạng vào liên quan đến ngành ngân hàng ở Việt Nam, 560.000 máy tính bị ảnh hưởng bởi phần mềm độc hại có thể đánh cắp thông tin tài khoản ngân hàng. Trong đó, khách hàng của Agribank không phải ngoại lệ, chỉ trong một đêm 25/4/2018 có 12 khách hàng của Agribank bị rút tiền trong tài khoản do kẻ gian đánh cắp thông tin.

Theo công ty Microtec đánh giá, skimming hiện vẫn đang là loại hình gây thiệt hại lớn nhất (chiếm khoảng 96%) trong các loại hình gian lận tại ATM mà một trong những lý do là lượng thẻ từ trên thế giới vẫn còn nhiều.

Tội phạm công nghệ sẽ tiếp tục nhắm vào các quốc gia chưa chuyển đổi EMV và khu vực Asean hiện đang là đích đến của những tội phạm như vậy, trong đó có Việt Nam.

Theo Đại diện Cục An ninh mạng và phòng chống tội phạm sử dụng công nghệ cao A05, Trong 6 tháng đầu năm 2019, các phương thức, thủ đoạn phổ biến của tội phạm là: Lắp đặt thiết bị đánh cắp thông tin thẻ, làm giả thẻ rút tiền tại ATM; thanh toán không qua POS tại ĐVCNT; mở, sử dụng tài khoản thẻ mạo danh, nặc danh để nhận tiền lừa đảo; rà quét lỗ hổng bảo mật, tấn công hệ thống cơ sở dữ liệu của các công ty trung gian thanh toán... A05 dự báo trong thời gian tới tình trạng các đối tượng người nước ngoài, chủ yếu là người Trung Quốc sang Việt Nam thực hiện hành vi tội phạm trên sẽ tiếp tục diễn biến phức tạp, gây ảnh hưởng xấu đến tình hình an ninh trật tự, gây bức xúc trong dư luận xã hội.

Trong xu thế hội nhập quốc tế, đòi hỏi các NHTM Việt Nam trong đó có Agribank cần phải đáp ứng các yêu cầu quản lý rủi ro hoạt động nói chung và quản lý rủi ro hoạt động trong phát hành và thanh toán thẻ nói riêng theo chuẩn mực quốc tế. Song thực tiễn quản lý rủi ro hoạt động thẻ tại Agribank còn rất nhiều hạn chế, quản lý thông tin khách hàng chưa đầy đủ, công nghệ chưa đáp ứng được yêu cầu về quản lý rủi ro, hệ thống thẻ chưa đồng bộ, hệ thống bảo mật chưa cao, vẫn còn nhiều lỗ hổng để xảy ra tình trạng rủi ro, khiếu nại. Bên cạnh đó vẫn còn thiếu cơ chế cho công tác quản lý rủi ro hoạt động thẻ.

Trong bối cảnh như vậy, luận án tiếp cận nghiên cứu đề tài “***Quản lý rủi ro hoạt động trong phát hành và thanh toán thẻ tại Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam***” là rất cần thiết, góp phần tìm ra những giải pháp đồng bộ, hữu hiệu và khả thi cho công tác quản lý rủi ro hoạt động thẻ tại Agribank.

2. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

❖ Mục đích nghiên cứu:

Luận án đưa ra các giải pháp và kiến nghị có cơ sở khoa học và thực tiễn nhằm hoàn thiện quản lý rủi ro hoạt động trong phát hành và thanh toán thẻ tại Agribank.

❖ **Nhiệm vụ nghiên cứu:**

Nhằm đạt được mục đích nghiên cứu, luận án đã đặt ra những nhiệm vụ cụ thể như sau:

- Hệ thống và làm rõ những lý luận cơ bản về rủi ro hoạt động thẻ và quản lý rủi ro hoạt động trong phát hành và thanh toán thẻ tại Ngân hàng thương mại.

- Nghiên cứu thực tiễn quản lý rủi ro hoạt động trong phát hành và thanh toán thẻ của một số NHTM trong nước, từ đó rút ra các bài học cho Agribank trong công tác quản lý rủi ro hoạt động trong phát hành và thanh toán thẻ.

- Phân tích, đánh giá thực trạng quản lý rủi ro hoạt động trong phát hành và thanh toán thẻ của Agribank. Từ đó, chỉ ra những hạn chế cần hoàn thiện nhằm đáp ứng tốt hoạt động quản lý rủi ro.

- Đề xuất các giải pháp và kiến nghị nhằm đưa công tác quản lý rủi ro hoạt động trong phát hành và thanh toán thẻ tại Agribank đạt hiệu quả hơn.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu:

❖ **Đối tượng nghiên cứu:**

Luận án nghiên cứu các vấn đề lý luận và thực tiễn về quản lý rủi ro hoạt động trong phát hành và thanh toán thẻ của NHTM.

❖ **Phạm vi nghiên cứu:**

- Về nội dung: Rủi ro về thẻ có phạm vi rất rộng, gắn với toàn bộ quá trình phát hành và thanh toán thẻ, nhưng trong luận án, tác giả chỉ giới hạn nghiên cứu rủi ro hoạt động trong phát hành và thanh toán thẻ của NHTM. Các rủi ro tín dụng, rủi ro lãi suất, rủi ro tỷ giá, rủi ro thị trường liên quan đến thẻ nếu có đề cập chỉ làm sâu sắc thêm rủi ro hoạt động trong phát hành và thanh toán thẻ.

- Về không gian: Luận án tập trung nghiên cứu quản lý rủi ro hoạt động trong phát hành và thanh toán thẻ của Agribank.

- Về thời gian: Luận án tập trung nghiên cứu thực tiễn quản lý rủi ro hoạt động trong phát hành và thanh toán thẻ của Agribank từ năm 2012 đến năm 2017. Đồng thời đề ra các giải pháp và kiến nghị từ nay đến năm 2025, tầm nhìn đến năm 2030.

4. Những đóng góp mới của Luận án

- Những đóng góp mới về mặt lý luận:

+ Làm rõ các nội dung về rủi ro hoạt động và những tác động đối với hoạt động phát hành và thanh toán thẻ của ngân hàng thương mại;

+ Phân tích, luận giải quy trình quản lý rủi ro về thẻ, những công cụ quản lý rủi ro, các tiêu chí đánh giá, cũng như các yếu tố tác động đến quản lý rủi ro hoạt động trong phát hành và thanh toán thẻ của ngân hàng thương mại;

+ Phân tích, rút ra bài học kinh nghiệm cho Agribank từ thực tiễn quản lý rủi ro hoạt động thẻ của một số ngân hàng thương mại Việt Nam.

- Những đóng góp mới về mặt thực tiễn:

Phân tích, đánh giá thực trạng quản lý rủi ro hoạt động trong phát hành và thanh toán thẻ của Agribank giai đoạn năm 2012 đến năm 2017 thông qua các mặt hoạt động như: chính sách, mô hình, quy trình. Từ đó, chỉ ra kết quả đạt được, những điểm hạn chế và nguyên nhân trong công tác quản lý rủi ro hoạt động trong phát hành và thanh toán thẻ.

- Những đóng góp mới về mặt giải pháp:

Luận án đề ra các nhóm giải pháp nhằm hoàn thiện quản lý rủi ro hoạt động trong phát hành và thanh toán thẻ của Agribank. Những nhóm giải pháp luận án đề xuất là:

+ Hoàn thiện mô hình quản lý rủi ro hoạt động trong phát hành và thanh toán thẻ;

+ Xây dựng nguồn nhân lực có chất lượng, đáp ứng yêu cầu quản lý rủi ro hoạt động trong phát hành và thanh toán thẻ;

+ Rà soát, hoàn thiện quy trình phát hành và thanh toán thẻ, quy trình quản lý rủi ro hoạt động trong phát hành và thanh toán thẻ;

+ Đầu tư, nâng cấp công nghệ;

+ Phối hợp chặt chẽ với cơ quan bảo vệ pháp luật, tổ chức thẻ trong nước và quốc tế;

+ Xây dựng hệ thống cảnh báo sớm về RRHD thẻ;

+ Làm tốt công tác truyền thông đến khách hàng.

5. Kết cấu của Luận án

Ngoài danh mục chữ viết tắt, danh mục các bảng biểu, sơ đồ, danh mục tài liệu tham khảo, phần mở đầu, phần kết luận, luận án được kết cấu thành 4 chương:

Chương 1: Tổng quan nghiên cứu và phương pháp nghiên cứu.

Chương 2: Cơ sở lý thuyết và kinh nghiệm thực tiễn về QLRRHĐ trong phát hành và thanh toán thẻ tại NHTM.

Chương 3: Thực trạng QLRRHĐ trong phát hành và thanh toán thẻ tại Ngân hàng nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam.

Chương 4: Giải pháp hoàn thiện QLRRHĐ trong phát hành và thanh toán thẻ tại Ngân hàng nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam.

CHƯƠNG 1

TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

1.1 Tổng quan tình hình nghiên cứu liên quan đến luận án

Lý thuyết và thực tế cho thấy vai trò quan trọng của Quản lý rủi ro đối với hoạt động kinh doanh ngân hàng nói chung và dịch vụ thẻ nói riêng. Do đó, vấn đề rủi ro trong dịch vụ thẻ và cách thức quản lý đã được nhiều công trình nghiên cứu dưới nhiều góc độ khác nhau. Đến nay, có nhiều công trình nghiên cứu liên quan đến lĩnh vực này dưới nhiều khía cạnh và cách tiếp cận khác nhau, phạm vi và thời gian công bố khác nhau, thậm chí có những quan điểm, cách đánh giá khác nhau.

1.1.1 Các nghiên cứu về phát triển dịch vụ thẻ ngân hàng

Liên quan đến phát triển dịch vụ thẻ có các nghiên cứu điển hình gồm: Trần Tấn Lộc (Luận án tiến sĩ năm 2004) “*Giải pháp cơ bản nhằm phát triển thị trường thẻ ngân hàng tại Việt Nam*”; Hoàng Tuấn Linh (Luận án tiến sĩ năm 2009) “*Những giải pháp phát triển dịch vụ thẻ tại các ngân hàng thương mại nhà nước ở Việt Nam*”; Phạm Ngọc Ngoạn (Luận án tiến sĩ năm 2010) “*Hoàn thiện quản lý nhà nước đối với dịch vụ thẻ thanh toán tại các ngân hàng thương mại Việt Nam*”; Phạm Thị Bích Duyên (Luận án tiến sĩ năm 2016) “*Chất lượng dịch vụ thẻ ghi nợ tại các ngân hàng thương mại Việt Nam*”; CHANTHAVONE PHOMMATHEP (Luận án tiến sĩ năm 2018) “*Phát triển kinh doanh thẻ của ngân hàng nông nghiệp Lào*”.

➤ Nghiên cứu của tác giả Trần Tấn Lộc đã nêu lên tổng quan về thẻ và các hình thức thanh toán thẻ; từ những khái niệm, đặc điểm và cấu tạo thẻ, phân loại thẻ, các chủ thẻ tham gia trong quá trình phát hành và thanh toán thẻ, vai trò của các hình thức thanh toán thẻ, mô tả quy trình phát hành, sử dụng và thanh toán thẻ. Tác giả đã chỉ ra sự phát triển các hình thức thanh toán thẻ của các nước trên thế giới, từ đó rút ra bài học cho Việt Nam. Trên cơ sở đánh giá tổng quan về thị trường thẻ ở Việt Nam, thực trạng kinh doanh dịch vụ thẻ, tác giả đã chỉ ra những kết quả đạt được, những hạn chế của các hình thức thanh toán thẻ cũng như nguyên nhân của nó. Nghiên cứu đã nêu

lên định hướng phát triển các hình thức thanh toán thẻ ở Việt Nam, đề xuất một số giải pháp vĩ mô và vi mô nhằm thúc đẩy sự phát triển của các hình thức thanh toán thẻ trong thời gian tới.

Tác giả nghiên cứu thực trạng thẻ ở giai đoạn thị trường thẻ ngân hàng Việt Nam mới hình thành, công nghệ còn lạc hậu, các dịch vụ phi tín dụng chưa phát triển. Các phân tích tập trung vào lập luận là chủ yếu, chưa đưa được kết quả định lượng; các giải pháp đưa ra chưa dự báo được về tốc độ phát triển nhanh chóng của thị trường thẻ, công nghệ hỗ trợ phát triển dịch vụ thẻ, đa dạng hóa các sản phẩm thẻ, việc liên thông liên kết trong thanh toán thẻ giữa các ngân hàng,...

➤ Nghiên cứu của tác giả Hoàng Tuấn Linh đã hệ thống hóa những vấn đề cơ bản phát triển dịch vụ thẻ của NHTM, thể hiện thông qua những khái niệm, phân loại, đặc điểm, cấu tạo, những chủ thể tham gia, các tiện ích sử dụng, các yếu tố ảnh hưởng đến sự phát triển của dịch vụ thẻ, vai trò của dịch vụ thẻ đối với NHTM và nền kinh tế, quá trình phát hành và thanh toán thẻ, chỉ ra hình thức thanh toán thẻ ở một số nước trên thế giới và rút ra bài học kinh nghiệm đối với Việt Nam. Nghiên cứu đã nêu và đánh giá thực trạng phát triển dịch vụ thẻ tại các NHTM nhà nước Việt nam về mặt định tính, thông qua đó nêu lên những kết quả đạt được, một số hạn chế và nguyên nhân. Từ những thực trạng, những hạn chế và nguyên nhân, nghiên cứu đã đưa ra một số giải pháp nhằm thúc đẩy việc phát triển dịch vụ thẻ tại các NHTM Nhà nước Việt Nam.

Tuy nhiên, tác giả mới tập trung phân tích, luận giải mối quan hệ giữa khâu phát hành và thanh toán thẻ của các NHTM, chưa đi sâu phân tích mối quan hệ giữa hoạt động thanh toán thẻ và sự quản lý, tác động của nhà nước đối với hoạt động này.

➤ Nghiên cứu của tác giả Phạm Ngọc Ngoạn đã nêu lên cơ sở khoa học về quản lý nhà nước đối với dịch vụ thẻ thanh toán tại các NHTM Việt Nam, trong đó đề cập những khái niệm, phân loại, vai trò, những chủ thể tham gia vào hoạt động thanh toán thẻ, các nhân tố ảnh hưởng đến dịch vụ thẻ thanh toán; Nghiên cứu đã nêu và đánh giá thực trạng quản lý nhà nước đối với dịch

vụ thẻ thanh toán tại các NHTM Việt nam về mặt định tính, nêu lên những kết quả đạt được, chỉ ra những hạn chế bất cập và nguyên nhân. Từ những thực trạng, những hạn chế và nguyên nhân, nghiên cứu đã đưa ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện quản lý nhà nước đối với dịch vụ thẻ thanh toán tại các NHTM Việt Nam.

Nghiên cứu của luận án mới chỉ sử dụng dữ liệu thứ cấp còn khiêm tốn đề phục vụ cho quá trình phân tích, đánh giá, chưa thu thập dữ liệu sơ cấp để đánh giá; nghiên cứu chỉ mới chỉ ra một số những hạn chế bất cập về quản lý nhà nước đối với dịch vụ thẻ thanh toán.

➤ Nghiên cứu của tác giả Phạm Thị Bích Duyên đã nêu lên khái niệm, tính năng, các chủ thể tham gia cũng như quy trình cung cấp dịch vụ thẻ ghi nợ tại các NHTM; Tổng hợp được các lý thuyết, phương pháp nghiên cứu về chất lượng dịch vụ, phân tích đánh giá chất lượng dịch vụ thẻ ghi nợ tại các ngân hàng thương mại.

Tuy nhiên nghiên cứu mới chỉ sử dụng dữ liệu thứ cấp còn khiêm tốn đề phục vụ cho quá trình phân tích, đánh giá, chưa thu thập dữ liệu sơ cấp để đánh giá; nghiên cứu chưa chỉ rõ những hạn chế nội tại của các NHTM trong triển khai dịch vụ thẻ.

➤ Nghiên cứu của CHANTHAVONE PHOMMATHEP đã đưa ra tổng quan về thẻ ngân hàng thương mại thông qua những khái niệm, đặc điểm, phân loại thẻ ngân hàng. Tác giả đã đề cập đến phát triển kinh doanh thẻ của ngân hàng thương mại, từ khái niệm, nội dung, tiêu chí đánh giá mức độ phát triển đến các nhân tố ảnh hưởng đến sự phát triển kinh doanh thẻ của NHTM. Tác giả cũng nghiên cứu kinh nghiệm phát triển kinh doanh thẻ của một số NHTM trong và ngoài nước, đồng thời rút ra bài học đối với ngân hàng nông nghiệp Lào. Từ nghiên cứu thực trạng phát triển thông qua các nhóm chỉ tiêu về số lượng và chất lượng, những kết quả đạt được, những hạn chế và nguyên nhân, những định hướng phát triển thị trường thẻ của ngân hàng Lào, tác giả đã đưa ra một số giải pháp nhằm phát triển kinh doanh thẻ của ngân hàng nông nghiệp Lào. Trong Luận án, tác giả đã sử dụng công cụ toán học để tính toán và đánh giá mức độ phát triển kinh doanh thẻ của NHTM.

1.1.2 Các nghiên cứu về quản lý rủi ro hoạt động thẻ

Các nghiên cứu liên quan đến vấn đề này gồm: Nguyễn Danh Lương (Luận án tiến sĩ năm 2003) “*Những giải pháp nhằm phát triển hình thức thanh toán thẻ ở Việt Nam*”; Phạm Ngọc Ngoạn (Luận án tiến sĩ năm 2010) “*Hoàn thiện quản lý nhà nước đối với dịch vụ thẻ thanh toán tại các ngân hàng thương mại Việt Nam*”; Lê Thị Vân Khanh (Luận án tiến sĩ năm 2016) “*Hệ thống quản lý rủi ro hoạt động tại các ngân hàng thương mại Việt Nam*”; Phạm Thị Bích Duyên (Luận án tiến sĩ năm 2016) “*Chất lượng dịch vụ thẻ ghi nợ tại các ngân hàng thương mại Việt Nam*”; CHANTHAVONE HOMMATHEP (Luận án tiến sĩ năm 2018) “*Phát triển kinh doanh thẻ của ngân hàng nông nghiệp Lào*”; Johannes Jurgovsky, Michael Granitzer, Konstantin Ziegler, Sylvie Calabretto, Pierre-Edouard Portier, Liyun He-Guelton, Olivier Caelen (2018); Deshen Wang, Bintong Chen, Jing Chen (2018); Mohammed Alqahtani and Aad van Moorsel (2018).

➤ Nghiên cứu của tác giả Nguyễn Danh Lương đã đề cập đến khái niệm tranh chấp, rủi ro trong nghiệp vụ thẻ và các nguyên nhân xảy ra rủi ro. Tác giả cũng đã mô tả quy trình xử lý tra soát khiếu nại thẻ, tổng hợp tình hình chung về rủi ro của các loại thẻ trên thế giới và của một số ngân hàng Việt Nam. Từ thực trạng và một số nguyên nhân tồn tại, tác giả đã đưa ra một số giải pháp quản lý rủi ro về thẻ.

Luận án được nghiên cứu trong phạm vi từ năm 1996 đến năm 2002. Lúc bấy giờ trong điều kiện dịch vụ thẻ chưa phát triển mạnh ở nước ta, công nghệ còn lạc hậu, môi trường pháp lý chưa được hoàn thiện, sự liên kết trong dịch vụ thẻ của các ngân hàng chưa có.

➤ Nghiên cứu của tác giả Phạm Ngọc Ngoạn đã nêu lên cơ sở khoa học về quản lý nhà nước đối với dịch vụ thẻ thanh toán tại các NHTM Việt Nam, trong đó đề cập đến các nội dung quản lý nhà nước phòng ngừa và chống rủi ro trong dịch vụ thẻ thanh toán; Nêu thực trạng rủi ro trong dịch vụ thẻ thanh toán tại các NHTM Việt Nam, thực trạng quản lý nhà nước đối với rủi ro trong dịch vụ thẻ thanh toán tại các NHTM Việt Nam và những hạn chế, nêu lên những kết quả đạt được, chỉ ra những hạn chế bất cập và nguyên

nhân. Từ những thực trạng, những hạn chế và nguyên nhân, nghiên cứu đã đưa ra giải pháp hoàn thiện quản lý nhà nước nhằm hạn chế rủi ro trong dịch vụ thẻ thanh toán tại các NHTM Việt Nam.

Tuy nhiên, nghiên cứu mới chỉ sử dụng dữ liệu thứ cấp còn khiêm tốn để phục vụ cho quá trình phân tích, đánh giá, chỉ nêu lên một số vụ việc rủi ro riêng lẻ chưa có tính hệ thống; chưa đi sâu nghiên cứu nguyên nhân rủi ro cũng như nguyên nhân của những hạn chế; Một số giải pháp đưa ra còn mang tính liệt kê đơn giản.

➤ Nghiên cứu của tác giả Lê Thị Vân Khanh đã đưa ra khái niệm về Hệ thống Quản lý rủi ro hoạt động tại các Ngân hàng thương mại Việt Nam theo phạm vi nghiên cứu; đồng thời căn cứ trên khung lý thuyết và các tiêu chí đánh giá về Hệ thống Quản lý rủi ro nói chung và QLRRHĐ nói riêng của các nghiên cứu trước và Hiệp định Basel II, Luận án đã định nghĩa, luận giải và phân tích chi tiết các nhân tố trong hệ thống QLRRHĐ tại các NHTM bao gồm (i) Quan điểm Lãnh đạo về QLRRHĐ của Ban lãnh đạo cấp cao (ii) Cơ cấu tổ chức QLRRHĐ (iii) Quá trình QLRRHĐ thông qua các công cụ QLRRHĐ (iv) Công nghệ thông tin (v) Đào tạo QLRRĐ (vi) Truyền thông QLRRHĐ; Luận án cũng làm rõ định nghĩa và tiêu chí đo lường mức độ ảnh hưởng của từng nhân tố tới hiệu quả QLRRHĐ. Từ thực trạng của việc thực hiện các nhân tố kết hợp với kết quả khảo sát, tác giả đã đề xuất các giải pháp phát triển hệ thống quản lý rủi ro hoạt động tại các Ngân hàng thương mại Việt Nam. Luận nghiên cứu ở phạm vi Quản lý rủi ro hoạt động chung của ngân hàng.

➤ Nghiên cứu của tác giả Phạm Thị Bích Duyên đã nêu lên cơ sở lý luận và mô hình nghiên cứu về quản lý rủi ro hoạt động. Nghiên cứu đưa ra các loại rủi ro hoạt động, hệ thống quản lý rủi ro hoạt động, hiệu quả quản lý rủi ro hoạt động, đề xuất mô hình nghiên cứu, kinh nghiệm thiết lập hệ thống quản lý rủi ro hoạt động từ các NHTM; Nghiên cứu thực trạng hệ thống quản lý rủi ro hoạt động tại các NHTM Việt Nam; Xây dựng phương pháp nghiên cứu và kết quả nghiên cứu mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đến hiệu quả quản lý rủi ro hoạt động tại các NHTM Việt Nam; Đưa ra giải pháp phát triển

hệ thống quản lý rủi ro hoạt động tại các NHTM Việt Nam từ các nhân tố đã được nghiên cứu.

Nghiên cứu của tác giả đề cập đến rủi ro hoạt động và quản lý rủi ro hoạt động chung trong hoạt động của ngân hàng. Chưa đi sâu nghiên cứu từng mảng nghiệp vụ, trong đó có nghiệp vụ thẻ. Vì vậy, giải pháp đưa ra cũng chỉ áp dụng chung cho tất cả các mặt nghiệp vụ.

➤ Nghiên cứu của CHANTHAVONE PHOMMATHEP đã tổng hợp một số rủi ro trong hoạt động kinh doanh thẻ của NHTM, nêu lên thực trạng mức độ rủi ro trong kinh doanh thẻ của ngân hàng nông nghiệp Lào từ 2015 đến 2017, đồng thời đã đề ra một số giải pháp nhằm nâng cao chất lượng quản lý rủi ro trong kinh doanh thẻ. Tuy vậy, việc nghiên cứu của tác giả mới dừng lại việc thống kê một số rủi ro thẻ, chưa làm rõ nội dung quản lý rủi ro thẻ trong phần lý luận và thực trạng. Vì vậy, cơ sở đề ra giải pháp chưa được rõ ràng.

➤ *Nghiên cứu của nhóm tác giả Johannes Jurgovsky, Michael Granitzer, Konstantin Ziegler, Sylvie Calabretto, Pierre-Edouard Portier, Liyun He-Guelton, Olivier Caelen “Sequence Classification for Credit-Card Fraud Detection, The International Journal of Expert Systems With Applications”.* Bài viết đề cập đến: *Cách phân loại trình tự nhằm phát hiện gian lận thẻ tín dụng, sử dụng nhiều mạng bộ nhớ dài ngắn (Long Short-Term Memory: LSTM) để kết hợp các chuỗi giao dịch, tích hợp cách tổng hợp tiên tiến và báo cáo kết quả bằng các số liệu truy xuất truyền thống.* Việc sử dụng các mạng bộ nhớ ngắn hạn như một phương tiện để tổng hợp hành vi mua hàng trong lịch sử của chủ thẻ với mục tiêu cải thiện độ chính xác của việc phát hiện gian lận đối với các giao dịch mới đến. Nghiên cứu cho thấy các giao dịch ngoại tuyến và trực tuyến thể hiện những tính chất rất khác nhau đối với đặc điểm tiếp theo của các giao dịch kế tiếp. Đối với các giao dịch ngoại tuyến, LSTM là một mô hình thích hợp của các mẫu tuần tự tiềm ẩn trong đó nó cải thiện khả năng phát hiện. Với khả năng thay thế theo trình tự, tổng hợp thủ công lịch sử giao dịch thông qua các tính năng bổ sung giúp cải thiện cả về phát hiện các giao dịch ngoại tuyến và trực tuyến.

➤ *Nghiên cứu của nhóm tác giả Deshen Wang, Bintong Chen, Jing Chen “Credit card fraud detection strategies with consumer incentives, The International Journal of Management Science”.* Bài viết đưa ra: *Những cách phát hiện gian lận thẻ tín dụng dựa trên động cơ người tiêu dùng.* Nhóm tác giả đã đưa ra những cách để các đơn vị chấp nhận thẻ ngăn chặn các giao dịch thẻ tín dụng gian lận bằng cách đưa bước xác minh phụ áp dụng cho các giao dịch có giá trị cao hoặc mô hình phát hiện ML được sử dụng cho các giao dịch có giá trị thấp. Các cách hỗn hợp này đặt ra các ngưỡng giá trị giao dịch tối ưu bằng cách cân bằng hiệu quả của bước xác minh phụ dựa vào việc bồi thường cho người tiêu dùng vì những bất tiện liên quan. Những cách này có lợi cho đơn vị chấp nhận thẻ, đơn vị phát hành thẻ và người tiêu dùng. Chúng có thể được cải thiện hơn nữa bằng cách giới thiệu một cơ chế phối hợp để thực hiện giữa đơn vị chấp nhận thẻ và đơn vị phát hành thẻ. Nghiên cứu này cung cấp những hiểu biết mới cho đơn vị chấp nhận thẻ, người đóng vai trò là quyết định và người có thể dễ dàng chọn cách hỗn hợp tối ưu bằng cách ước tính các tham số trong các mô hình từ kinh nghiệm trong ngành, dữ liệu lịch sử và các điều kiện thị trường khác.

Tác giả sử dụng một bộ dữ liệu thực để tiến hành nghiên cứu, minh họa và xác minh các kết quả. Các cách tối ưu được đề xuất của tác giả chỉ yêu cầu bước xác minh phụ cho một số lượng nhỏ giao dịch có giá trị cao, trong khi đó chúng nâng cao đáng kể hiệu quả phát hiện gian lận thẻ tín dụng và điều này có ý nghĩa thực tế quan trọng. Nghiên cứu này không chỉ giúp tăng lợi nhuận của đơn vị chấp nhận thẻ, lợi nhuận của đơn vị phát hành và số dư của người tiêu dùng, mà còn làm giảm đáng kể tác động tiêu cực của các giao dịch gian lận trên hệ thống. Bằng chứng cho thấy có thể thực hiện tốt để giải quyết các vấn đề lỗi từ chối giao dịch sai có sử dụng mô hình phát hiện ML hoặc những bất tiện trong yêu cầu thực hiện bước xác minh phụ.

Bài viết này có một hạn chế đó là tác giả đã giả định một đơn vị chấp nhận thẻ và nhà phát hành độc quyền trong mạng lưới giao dịch thẻ. Nghiên cứu này có thể được mở rộng để giải quyết vấn đề mà nhiều đơn vị chấp nhận thẻ và đơn vị phát hành thẻ phải cạnh tranh vì người tiêu dùng. Thật thú vị khi

ngiên cứu một mô hình cạnh tranh mà trong đó các đơn vị chấp nhận thẻ đưa ra các ưu đãi khác nhau cho người tiêu dùng dựa trên cả giá trị giao dịch và độ chính xác phát hiện gian lận của đơn vị phát hành thẻ, và người tiêu dùng có thể chuyển đổi giữa nhiều đơn vị phát hành thẻ. Một hạn chế khác là nghiên cứu đã giả định rằng hành vi của kẻ gian lận không thay đổi như xác suất gian lận tổng hợp đã mô tả. Một nghiên cứu trong tương lai có thể xem xét hành vi liều lĩnh của kẻ gian lận trong mô hình cạnh tranh bởi vì những kẻ gian lận có thể không ngừng mạo hiểm với hệ thống phát hiện gian lận thẻ tín dụng bằng cách thay đổi các hành vi và giá trị giao dịch một cách linh hoạt.

➤ *Nghiên cứu của nhóm tác giả Mohammed Alqahtani and Aad van Moorsel “Risk Assessment Methodology For EMV Financial Transaction Systems, School of Computing Newcastle University Newcastle, UK”.* Bài viết đề cập đến: *Phương pháp đánh giá rủi ro cho các hệ thống giao dịch tài chính EMV.* Phương pháp được đề xuất sẽ nghiên cứu quy trình giao dịch EMV và xác định các bên liên quan được tham gia vào các quy trình khác nhau trong các giao dịch thanh toán. Sau đó, một quy trình xác định rủi ro sẽ diễn ra để xác định các rủi ro tiềm ẩn có thể xảy ra trong các giao dịch thanh toán. Cuối cùng, sẽ mô hình hóa, định lượng và đo lường rủi ro các hệ thống giao dịch EMV. Nghiên cứu đã sử dụng công cụ PEPA (Performance Evaluation Process Algebra) để đánh giá rủi ro.

1.2 Khoảng trống nghiên cứu và hướng nghiên cứu của luận án

Thông qua các nghiên cứu đã đề cập trên, đa số các đề tài nghiên cứu tình hình rủi ro về thẻ và cách quản lý rủi ro thuộc mã ngành tài chính ngân hàng, chưa có nghiên cứu cụ thể quản lý rủi ro hoạt động thẻ ở góc độ mã ngành quản lý. Nghiệp vụ thẻ là mảng nghiệp vụ rất rộng, có nhiều thành phần và chủ thẻ tham gia và không chỉ giới hạn hoạt động trong một đất nước mà có liên quan đến nhiều nước trên thế giới. Vì vậy, tình hình rủi ro và cách quản lý rất phức tạp. Do đó cần phải có nghiên cứu chuyên sâu về quản lý rủi ro trong dịch vụ thẻ.

Đến năm 2020, 10 ngân hàng thương mại thí điểm phải đáp ứng yêu cầu Basel II, phải tính rủi ro hoạt động và trích dự phòng cho những rủi ro này,

trong đó Agribank không phải là ngoại lệ. Vì vậy, đây là điểm mới, khoảng trống cần phải làm rõ.

Các công trình nghiên cứu về thẻ đã công bố trước đây trong điều kiện công nghệ thông tin chưa thực sự phát triển, vì thế một số loại thẻ hiện đại hoặc những phương tiện thanh toán không tiếp xúc chưa xuất hiện. Nhưng những năm gần đây, nhiều loại thẻ mới ra đời như thẻ trả trước, thẻ phi vật lý, cùng với nhiều hình thức thanh toán như thanh toán thẻ không tiếp xúc, thanh toán thẻ Online, thanh toán không xuất trình thẻ, liên kết ví điện tử với thẻ,... tại Agribank đã được khách hàng trải nghiệm. Vậy, việc quản lý rủi ro thẻ trong điều kiện ứng dụng công nghệ 4.0 ở hầu hết các lĩnh vực của nền kinh tế như thế nào thì các công trình nghiên cứu trước đây chưa đề cập đến.

Việc ứng dụng công nghệ hiện đại trong lĩnh vực thẻ đang đem lại nhiều tiện ích cho người dùng, nhưng ít nhiều cũng có thể kéo theo rủi ro về tính bảo mật. Do tội phạm công nghệ đang có xu hướng khai thác lỗ hổng về công nghệ và người dùng, lừa đảo bằng các đường dẫn, website không an toàn. Đây cũng là một vấn đề rất cần quan tâm nhưng chưa được các công trình nghiên cứu trước đây đề cập.

Rủi ro thẻ làm suy giảm hiệu quả kinh doanh, ảnh hưởng rất lớn đến uy tín và thương hiệu của ngân hàng. Tuy nhiên các công trình nghiên cứu trước đây chưa có đánh giá tác động của rủi ro thẻ đến ngân hàng ở khía cạnh tiền, uy tín, người lao động, và rộng hơn là mất thanh khoản,...; đến khách hàng, đến nền kinh tế.

Trên cơ sở những khoảng trống mà các đề tài trước đây chưa nghiên cứu hoặc nghiên cứu chưa sâu, nghiên cứu sinh tập trung nghiên cứu theo hướng chuyên sâu về quản lý rủi ro hoạt động trong phát hành và thanh toán thẻ tại Agribank.

1.3 Câu hỏi nghiên cứu của luận án

- Nội hàm của quản lý rủi ro hoạt động trong phát hành và thanh toán thẻ bao gồm những nội dung nào? Nguyên nhân nào dẫn đến rủi ro hoạt động trong phát hành và thanh toán thẻ tại NHTM, đặc biệt trong điều kiện ứng dụng công nghệ hiện đại vào hoạt động ngân hàng?

- Để đánh giá kết quả quản lý rủi ro hoạt động trong phát hành và thanh toán thẻ, NHTM thường sử dụng tiêu chí nào?

- Agribank đã sử dụng các công cụ nào để quản lý rủi ro hoạt động trong phát hành và thanh toán thẻ? kết quả ra sao? Đây là điểm còn bất cập? có rào cản nào không và nguyên nhân của nó đối với công tác quản lý rủi ro hoạt động trong phát hành và thanh toán thẻ tại ngân hàng?

- Quản lý rủi ro hoạt động trong phát hành và thanh toán thẻ tại Agribank sẽ hoàn thiện theo hướng nào đặt trong bối cảnh tội phạm công nghệ cao tấn công hệ thống mạng, hệ thống ATM ngày càng gia tăng về số lượng và thường xuyên thay đổi cách thức và phương pháp xâm nhập?

1.4 Phương pháp nghiên cứu

1.4.1 Thu thập dữ liệu

- *Dữ liệu sơ cấp:*

Để các nhận định, đánh giá thực trạng QLRRHĐ trong phát hành và thanh toán thẻ tại Agribank có đủ cơ sở khoa học và thực tiễn, nghiên cứu sinh tiến hành khảo sát khách hàng và phỏng vấn một số chuyên gia có am hiểu về lĩnh vực thẻ.

➤ Khảo sát bằng phiếu hỏi: nghiên cứu sinh tiến hành lập bảng câu hỏi đối với khách hàng. Tổng số mẫu gửi đi khảo sát là 330, là các khách hàng đang sử dụng thẻ của Agribank tại Đà Nẵng, Hà Nội, Thành phố Hồ Chí Minh, Tây Nguyên. Mẫu phiếu khảo sát xem phụ lục 1A

➤ Phỏng vấn chuyên gia: nghiên cứu sinh lập phiếu phỏng vấn gửi qua Email để tham khảo ý kiến của chuyên gia. Số mẫu gửi đi phỏng vấn là 15 mẫu, gồm các chuyên gia làm việc trên nhiều lĩnh vực và có am hiểu về lĩnh vực thẻ ngân hàng. Mẫu phiếu hỏi phỏng vấn xem phụ lục 1B.

Cách thức khảo sát: Phát phiếu và thu hồi phiếu được tiến hành trực tiếp hoặc thông qua Email.

- *Dữ liệu thứ cấp:*

Các thông tin, dữ liệu thứ cấp được thu thập từ cơ sở dữ liệu của Ngân hàng nhà nước Việt Nam, một số NHTM, của Agribank, của Hiệp hội Ngân hàng Việt Nam, Hiệp hội thẻ Việt Nam,...

1.4.2 Xử lý dữ liệu

- Dữ liệu sơ cấp:

Nghiên cứu sinh sử dụng phương pháp thống kê, phân tích dữ liệu truyền thống để tổng hợp ý kiến đánh giá của cán bộ Agribank và các chuyên gia.

+ Các dữ liệu sau khi được thu thập sẽ được tổng hợp, phân tích bằng phần mềm Excel, phần mềm SPSS.

+ Tổng số phiếu thu về hợp lệ thu về từ việc khảo sát khách hàng sử dụng thẻ Agribank là 289 phiếu.

+ Tổng số phiếu phỏng vấn chuyên gia thu về hợp lệ là 10 phiếu. Thông tin về đối tượng được phỏng vấn xem phụ lục 1C.

- Dữ liệu thứ cấp:

Số liệu thứ cấp sau khi thu thập được xử lý, mô tả tính toán trên phần mềm Excel dưới dạng các bảng biểu, sơ đồ, biểu đồ minh họa.

Trong phạm vi nghiên cứu của luận án, để đạt được mục đích nghiên cứu, tác giả sử dụng kết hợp các phương pháp nghiên cứu gồm: phương pháp thu thập dữ liệu sơ cấp, dữ liệu thứ cấp, phương pháp nghiên cứu lý thuyết kết hợp với nghiên cứu thực tiễn tại một số NHTM trong nước. Tổng hợp những phương pháp này sẽ là căn cứ quan trọng để nghiên cứu sinh đưa ra kết luận.

Trên cơ sở nghiên cứu kỹ các dữ liệu và kết quả phân tích để xác định các nguyên nhân và đưa ra các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản lý rủi ro hoạt động trong phát hành và thanh toán thẻ của Agribank.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 1

Trong chương 1, luận án đưa ra các nội dung nghiên cứu là tổng quan tình hình nghiên cứu, khoảng trống và hướng nghiên cứu, câu hỏi nghiên cứu và phương pháp nghiên cứu.

- Về tổng quan tình hình nghiên cứu, luận án đề cập đến các nghiên cứu về phát triển dịch vụ thẻ ngân hàng và các nghiên cứu về quản lý rủi ro hoạt động thẻ ngân hàng.

- Đối với khoảng trống và hướng nghiên cứu, luận án chỉ ra những khoảng trống mà các đề tài trước đây chưa nghiên cứu hoặc nghiên cứu chưa sâu. Từ đó luận án tập trung nghiên cứu theo hướng chuyên sâu về quản lý rủi ro hoạt động trong phát hành và thanh toán thẻ tại ngân hàng trong các chương 2 và 3.

CHƯƠNG 2

CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ KINH NGHIỆM THỰC TIỄN VỀ QUẢN LÝ RỦI RO HOẠT ĐỘNG TRONG PHÁT HÀNH VÀ THANH TOÁN THẺ TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI

2.1 Khái quát về hoạt động phát hành và thanh toán thẻ tại NHTM

2.1.1 Khái niệm, đặc điểm, phân loại thẻ ngân hàng

❖ Khái niệm

Thẻ thanh toán là một phương thức ghi sổ những số tiền cần thanh toán thông qua máy đọc thẻ phối hợp với hệ thống mạng máy tính kết nối giữa Ngân hàng hay tổ chức tài chính với các điểm thanh toán (Merchant). Nó cho phép thực hiện một cuộc thanh toán nhanh chóng, thuận lợi và khá an toàn cho các đối tượng tham gia thanh toán [1].

Thẻ thanh toán là phương tiện thanh toán mà người chủ sở hữu thẻ có thể sử dụng nó để rút tiền mặt tại các máy rút tiền tự động, các quầy tự động của ngân hàng hoặc có thể sử dụng thẻ để thanh toán tiền hàng hóa và dịch vụ tại các cơ sở chấp nhận thanh toán thẻ [6].

Thẻ ngân hàng là phương tiện thanh toán không dùng tiền mặt, do ngân hàng phát hành cấp cho khách hàng sử dụng để thanh toán hàng hóa, dịch vụ hoặc rút tiền mặt trong phạm vi số dư tiền gửi của mình hoặc hạn mức tín dụng được cấp, dùng để thực hiện các dịch vụ thông qua hệ thống giao dịch tự động hay còn gọi là hệ thống tự phục vụ ATM [13].

Thẻ ngân hàng là phương tiện thanh toán do tổ chức phát hành thẻ phát hành để thực hiện giao dịch thẻ theo các điều kiện và điều khoản được các bên thỏa thuận. Thẻ trong Thông tư này không bao gồm các loại thẻ do các tổ chức cung ứng hàng hóa, dịch vụ phát hành chỉ để sử dụng trong việc thanh toán hàng hóa, dịch vụ của chính các tổ chức phát hành đó [21].

Qua các khái niệm của các tác giả nêu trên, theo NCS *“Thẻ là một công cụ thanh toán không dùng tiền mặt, được phát hành bởi các ngân hàng, các định chế tài chính hoặc các công ty mà người chủ có thể sử dụng để thanh toán cho các hàng hóa, dịch vụ hoặc rút tiền và chuyển khoản tại các ngân hàng, các đại lý ngân hàng hoặc các máy rút tiền tự động”*.

❖ Đặc điểm

Kể từ khi ra đời, cấu tạo của thẻ luôn được cải tiến để phù hợp và thuận lợi cho việc sử dụng, thanh toán thẻ. Thẻ được chế tạo dựa trên những thành tựu to lớn của công nghệ thông tin điện tử. Thẻ được làm bằng nhựa cứng, hình chữ nhật với kích thước 9,6 cm x 5,4 cm x 0,076 cm. Mặt trước của thẻ có in huy hiệu là tên của tổ chức phát hành thẻ, số thẻ, ngày hiệu lực của thẻ, họ và tên của chủ thẻ, số mật mã của ngày phát hành, ngoài ra còn một đặc điểm không thể thiếu, đó là biểu tượng riêng của tổ chức thẻ quốc tế. Riêng số thẻ, ngày hiệu lực và tên số thẻ được in nổi, Mặt sau của thẻ là một dải băng từ có khả năng lưu giữ thông tin cần thiết. Phía dưới băng từ là dải ô chữ ký của chủ thẻ.

Trên thế giới hiện nay, có nhiều loại thẻ do các tổ chức khác nhau phát hành nhưng dù là loại thẻ nào thì về cơ bản cũng có đặc điểm nêu trên nhằm đảm bảo an toàn và thuận tiện cho các bên tham gia.

❖ Phân loại

Hiện nay có rất nhiều loại thẻ khác nhau, với những đặc điểm cũng như công dụng rất đa dạng và phong phú. Từ đó có thể phân loại thẻ theo một số tiêu thức sau:

- Phân loại theo công nghệ: Có 03 loại thẻ

+ *Thẻ khắc chữ nổi (Embossed card)*: Đây là loại thẻ được làm dựa trên kỹ thuật khắc chữ nổi. Đó cũng là loại thẻ đầu tiên được sản xuất theo công nghệ tiên tiến này. Trên bề mặt thẻ những thông tin cần thiết được khắc nổi. Hiện nay người ta không dùng loại thẻ này nữa vì kỹ thuật sản xuất quá thô sơ, dễ bị làm giả.

+ *Thẻ băng từ (magnetic stripe)*: Thẻ này được sản xuất dựa trên kỹ thuật thư tín với hai băng từ chứa thông tin ở mặt sau của thẻ. Thẻ loại này được sử dụng phổ biến trong vòng 20 năm trở lại đây nhưng đã bộc lộ một số điểm yếu: dễ bị lợi dụng do thông tin ghi trong thẻ không tự mã hoá được, có thể đọc thẻ dễ dàng nhờ thiết bị đọc gắn với máy vi tính; thẻ chỉ mang thông tin cố định; khu vực chứa tin hẹp, không áp dụng được các kỹ thuật đảm bảo an toàn.

+ *Thẻ Chip*: Đây là thế hệ mới nhất của thẻ thanh toán. Thẻ Chip được sản xuất dựa trên kỹ thuật vi xử lý, nhờ gắn vào thẻ một chip điện tử mà thẻ có cấu tạo giống như một máy tính hoàn hảo.

Hiện nay, thẻ Chip được sử dụng rất phổ biến trên thế giới vì có ưu điểm về mặt kỹ thuật độ an toàn cao, khó làm giả được, ngoài ra còn làm cho quá trình thanh toán thuận tiện, an toàn và nhanh chóng hơn.

+ *Thẻ lưỡng tính*: Là loại thẻ từ có gắn Chip, sử dụng được trên cả hệ thống chấp nhận thẻ từ và hệ thống chấp nhận thẻ Chip. Đây là giải pháp trong quá trình chuyển đổi từ thẻ từ sang thẻ chip.

- Phân loại theo chủ thể phát hành: có 2 loại thẻ

+ *Thẻ do ngân hàng phát hành*: Đây là loại thẻ do ngân hàng cung cấp cho khách hàng, giúp khách hàng sử dụng linh hoạt tài khoản của mình hoặc sử dụng số tiền do ngân hàng cấp tín dụng. Thẻ này được phát triển rộng không chỉ trong phạm vi một quốc gia mà đã phát triển trên phạm vi toàn thế giới.

+ *Thẻ do các tổ chức phi ngân hàng phát hành*: Đây là thẻ du lịch, giải trí cho các tập đoàn kinh doanh lớn như Diners Club, Amex. Thẻ cũng được sử dụng trên phạm vi toàn cầu với các quy trình thanh toán không khác nhiều so với thẻ do ngân hàng phát hành.

- Phân loại theo tính chất thanh toán của thẻ: Có 04 loại thẻ

+ *Thẻ tín dụng (Credit card)*: là thẻ cho phép chủ thẻ thực hiện giao dịch thẻ trong phạm vi hạn mức tín dụng đã được cấp theo thỏa thuận với tổ chức phát hành thẻ, hình thức chi tiêu trước trả tiền sau. Tại thời điểm khách hàng thanh toán hàng hóa dịch vụ ngân hàng sẽ đứng ra tạm ứng thanh toán cho đơn vị cung cấp hàng hoá dịch vụ và sau đó sẽ tiến hành thu hồi khoản tiền này từ khách hàng sau một khoảng thời gian nhất định theo thỏa thuận giữa ngân hàng và chủ thẻ. Đến hạn thanh toán, chủ thẻ phải thanh toán ít nhất bằng mức trả nợ tối thiểu. Sau khi thanh toán hết dư nợ phát sinh trong kỳ, hạn mức tín dụng của chủ thẻ sẽ được khôi phục như ban đầu. Hiện nay các sản phẩm thẻ tín dụng rất đa dạng: ví dụ: thẻ tín dụng Visa, Master Card, JCB,...

+ Thẻ ghi nợ (debit card): Là thẻ cho phép chủ thẻ thực hiện giao dịch thẻ trong phạm vi số tiền trên tài khoản tiền gửi thanh toán của chủ thẻ mở tại một tổ chức cung ứng dịch vụ thanh toán và được phép nhận tiền gửi không kỳ hạn.

Thẻ ATM là hình thức phát triển đầu tiên của thẻ ghi nợ, cho phép khách hàng có thể tiếp cận trực tiếp tới tài khoản tại ngân hàng từ máy rút tiền tự động. Chủ thẻ có thể thực hiện nhiều giao dịch khác nhau tại máy ATM bao gồm: rút tiền, chuyển khoản, xem số dư tài khoản, in sao kê, xem các thông tin quảng cáo, thanh toán hóa đơn..... Hệ thống ATM hiện đại còn cho phép chủ thẻ gửi tiền vào tài khoản của mình ngay tại các máy ATM, đối soát qua máy rút tiền tự động, thực hiện nộp hồ sơ cho một khoản vay cũng như tự mình thực hiện nhiều dịch vụ ngân hàng khác.

+ Thẻ liên kết (*Co-Branded Card*): Là sản phẩm của một ngân hàng hay tổ chức tài chính kết hợp với một bên thứ ba và thông thường tên, nhãn hiệu thương mại hoặc logo của bên thứ ba này cũng đồng thời xuất hiện trên tấm thẻ. Ngoài những đặc điểm sẵn có của thẻ ngân hàng thông thường, thẻ liên kết có sức hấp dẫn hơn với khách hàng bởi chính những lợi ích phụ trội do bên thứ ba đem lại.

+ Thẻ trả trước (*Prepaid card*): Là thẻ cho phép chủ thẻ thực hiện giao dịch thẻ trong phạm vi giá trị tiền được nạp vào thẻ tương ứng với số tiền mà chủ thẻ đã trả trước cho tổ chức phát hành thẻ. Chủ thẻ trả trước không nhất thiết phải có quan hệ tài khoản với ngân hàng. Thẻ trả trước bao gồm: Thẻ trả trước xác định danh tính (thẻ trả trước định danh) và thẻ trả trước không xác định danh tính (thẻ trả trước vô danh).

- Phân loại theo phạm vi lãnh thổ: Có 2 loại thẻ

+ Thẻ nội địa: Là thẻ được tổ chức phát hành thẻ của một quốc gia phát hành để giao dịch trong lãnh thổ quốc gia đó.

Thông thường thẻ ghi nợ nội địa của các ngân hàng thương mại phát hành sử dụng tại hệ thống máy ATM, mạng lưới các ĐVCNT của ngân hàng phát hành và ngân hàng đại lý, ngân hàng liên kết với ngân hàng phát hành đó trong một nước hoặc trên một số trang Web.

+ *Thẻ quốc tế*: Là thẻ được tổ chức phát hành thẻ của một quốc gia phát hành để giao dịch trong và ngoài lãnh thổ quốc gia đó; hoặc là thẻ được tổ chức nước ngoài phát hành và giao dịch trong lãnh thổ quốc gia đó.

Thẻ quốc tế có thể được sử dụng trên phạm vi trong nước và quốc tế, tại bất kỳ các ĐVCNT hoặc máy ATM có mang biểu tượng chấp nhận thanh toán thẻ đó. Để phát hành thẻ quốc tế, ngân hàng phát hành thẻ phải đăng ký và được chấp nhận làm thành viên của Tổ chức thẻ quốc tế, tuân thủ chặt chẽ các quy định trong việc phát hành và thanh toán thẻ do Tổ chức thẻ quốc tế đó ban hành. Có 2 loại thẻ quốc tế là thẻ ghi nợ quốc tế và thẻ tín dụng quốc tế.

2.1.2 Các bên liên quan trong phát hành và thanh toán thẻ

❖ Ngân hàng phát hành:

Ngân hàng phát hành là ngân hàng đứng ra phát hành thẻ mang thương hiệu của ngân hàng đó hoặc được các tổ chức thẻ quốc tế, các công ty thẻ trao quyền phát hành thẻ mang thương hiệu của những tổ chức và công ty này. Ngân hàng phát hành là ngân hàng có tên in trên thẻ do ngân hàng đó phát hành thẻ hiện đó là sản phẩm của mình.

❖ Ngân hàng thanh toán:

Ngân hàng thanh toán là ngân hàng chấp nhận thanh toán các loại thẻ như một phương tiện thanh toán thông qua hệ thống ATM hoặc thông qua việc ký kết hợp đồng chấp nhận thẻ với các điểm cung ứng hàng hoá dịch vụ trên địa bàn. Ngân hàng thanh toán sẽ cung cấp cho các ĐVCNT thiết bị phục vụ cho việc thanh toán thẻ, hướng dẫn đơn vị cách thức vận hành, chấp nhận thanh toán thẻ cũng như quản lý và xử lý những giao dịch thẻ tại các đơn vị này.

❖ Chủ thẻ:

Chủ thẻ là những cá nhân hoặc người được uỷ quyền (nếu là thẻ do công ty uỷ quyền sử dụng) được ngân hàng phát hành thẻ, có tên in nổi trên thẻ và sử dụng thẻ theo những điều khoản, điều kiện ngân hàng quy định.

❖ Đơn vị chấp nhận thẻ:

Các đơn vị cung ứng hàng hoá dịch vụ ký kết hợp đồng chấp nhận thẻ như một phương tiện thanh toán được gọi là ĐVCNT. Các ngành kinh doanh của các ĐVCNT trải rộng từ những cửa hiệu bán lẻ đến các nhà hàng ăn uống, khách sạn, sân bay, trường học, bệnh viện,...

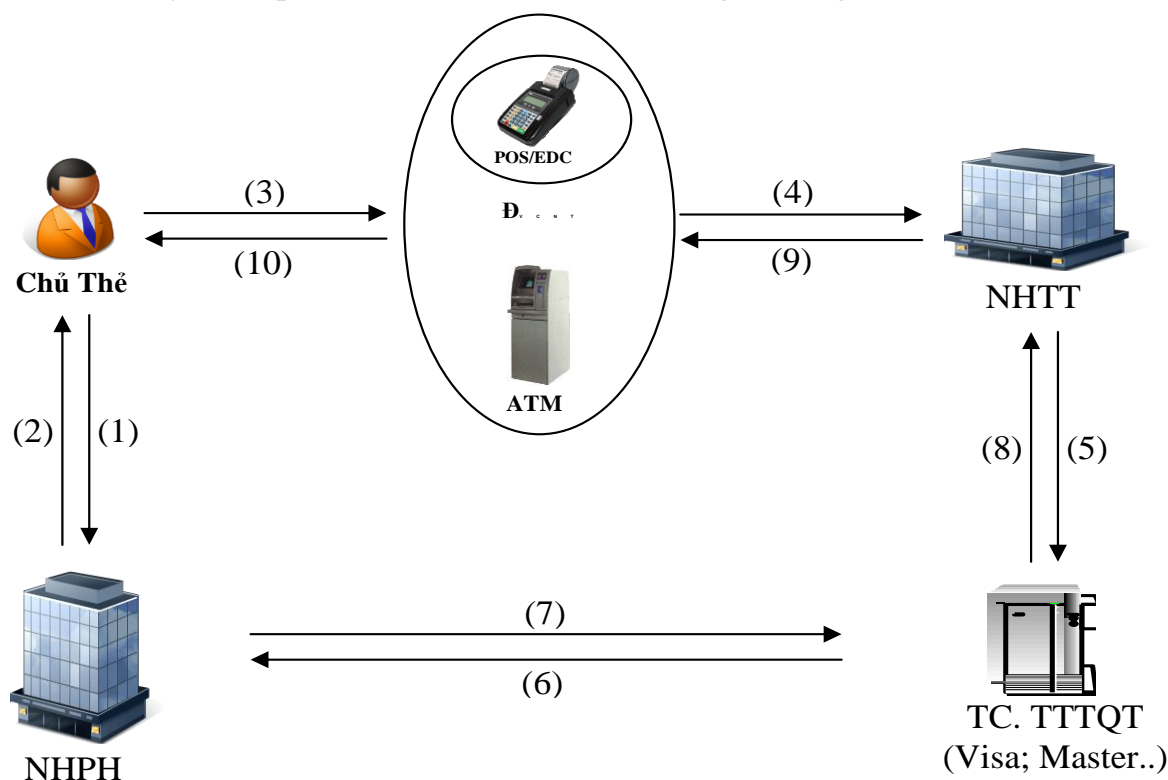
❖ Các tổ chức thẻ liên quan:

- *Tổ chức thẻ quốc tế (TCTQT)*: Là tổ chức được thành lập ở nước ngoài theo quy định của pháp luật nước ngoài, có thỏa thuận với các TCPHT, TCTTT và các bên liên quan khác để hợp tác phát hành và thanh toán thẻ có mã tổ chức phát hành thẻ do TCTQT cấp phù hợp với các quy định của pháp luật Việt Nam và cam kết quốc tế, như: Tổ chức thẻ Visa, Tổ chức thẻ MasterCard, Công ty thẻ American Express, Công ty thẻ JCB, Công ty thẻ Diners Club, Công ty Mondex....

- *Tổ chức bù trừ điện tử giao dịch thẻ (NAPAS)*: Là tổ chức cung ứng dịch vụ trung gian thanh toán thực hiện việc bù trừ điện tử các nghĩa vụ tài chính phát sinh từ các giao dịch thẻ cho các TCPHT, TCTTT, TCTQT và đơn vị chấp nhận thẻ theo các thỏa thuận bằng văn bản giữa các bên liên quan.

2.1.3 Quy trình phát hành và thanh toán thẻ

❖ Quy trình phát hành và thanh toán thẻ ngân hàng:



Hình 2.1: Mô hình tổng quát về phát hành và thanh toán thẻ

(Nguồn: NHTM Việt Nam)

- (1) Khách hàng đến NHPHT để đăng ký sử dụng thẻ.
- (2) NHPHT xem xét hồ sơ phát hành thẻ của khách hàng, nếu đáp ứng các điều kiện, NHPHT sẽ cấp thẻ cho khách hàng sử dụng.
- (3) Chủ thẻ sử dụng Thẻ thực hiện giao dịch mua hàng hoá dịch vụ tại ĐVCNT qua thiết bị POS hoặc rút tiền mặt tại máy ATM.
- (4) Khi chủ thẻ thực hiện giao dịch tại POS hoặc tại máy ATM, dữ liệu giao dịch sẽ được chuyển tới NHTT để xin cấp phép.
- (5) NHTT tiếp tục chuyển dữ liệu đến TCTQT (nếu là thẻ quốc tế) hoặc Công ty chuyển mạch thẻ (nếu là thẻ nội địa) để xin cấp phép.
- (6) Các tổ chức này sẽ chuyển dữ liệu về giao dịch đến NHPHT nơi chủ thẻ xin cấp thẻ ban đầu để xin cấp phép.
- (7) NHPHT kiểm tra tính hợp lệ, hạn mức giao dịch và gửi thông tin phản hồi về cấp phép giao dịch cho TCTQT hoặc công ty chuyển mạch thẻ.
- (8) TCTQT hoặc công ty chuyển mạch Thẻ chuyển tiếp phản hồi cấp phép đến NHTTT.
- (9) NHTTT sẽ chuyển phản hồi cấp phép đến ĐVCNT hoặc máy ATM
- (10) Căn cứ vào phản hồi cấp phép, ĐVCNT sẽ chấp nhận thanh toán hoặc từ chối giao dịch, tại máy ATM sẽ tự động trả tiền hoặc thu giữ thẻ.

Ngoài quy trình phát hành và thanh toán thẻ, ngân hàng còn tổ chức các hoạt động tiếp thị và quảng bá đến khách hàng, triển khai kênh phân phối sản phẩm ra thị trường nhằm thu hút khách hàng sử dụng thẻ. Bên cạnh đó, các ngân hàng còn triển khai hoạt động cấp các loại hạn mức cho thẻ, quản lý thông tin khách hàng, quản lý hoạt động sử dụng thẻ của khách hàng, cung cấp các dịch vụ kèm theo cho khách hàng, tổ chức thanh toán bù trừ với các Tổ chức thẻ trong nước và quốc tế.

Đối với các loại thẻ khác nhau, cơ chế, phương thức và thậm chí là quy trình thanh toán có thể có một số khác biệt nhất định, nhưng nhìn chung đều có những điểm giống nhau cơ bản.

Hoạt động thanh toán thẻ của các ngân hàng tập trung vào việc xây dựng và quản lý hệ thống thông tin khách hàng ĐVCNT, hệ thống ATM, quản lý hoạt động của mạng lưới ĐVCNT, mạng lưới ATM, tổ chức thanh toán các giao dịch sử

dụng thẻ cho các ĐVCNT, tổ chức tập huấn kiến thức thanh toán thẻ cho nhân viên các ĐVCNT, cung cấp trang thiết bị, vật tư phục vụ cho hoạt động thanh toán thẻ.

❖ Quy trình chấp nhận và thanh toán thẻ trực tuyến:

Bước 1: Khi có nhu cầu mua hàng hóa dịch vụ, chủ thẻ vào các trang web có chấp nhận thanh toán thẻ của các ngân hàng và thực hiện theo yêu cầu của trang web đó. Cụ thể chủ thẻ phải nhập một số thông tin tối thiểu như sau:

+ Đối với thẻ nội địa: Phải nhập họ tên chủ thẻ; số thẻ; tháng/năm phát hành của thẻ và phải nhập OTP để thực hiện giao dịch.

+ Đối với thẻ quốc tế: Phải nhập họ tên chủ thẻ; số thẻ; thời hạn hiệu lực của thẻ; số CVV2/CVC2.

Bước 2: Những thông tin này sẽ được chuyển đến NHTT

Bước 3: NHTT gửi thông tin về thẻ tới dịch vụ cung cấp thẻ và NHPH để kiểm tra tính hợp lệ và khả năng thanh toán của thẻ

Bước 4: Nếu mọi thông tin chính xác và hợp lệ, NHPH gửi thông tin về cho NHTT, thông tin được giải mã gửi về cho người bán và việc thanh toán được thực hiện

Bước 5: Tiền sẽ được chuyển từ tài khoản của chủ thẻ đến tài khoản của người bán hàng.

2.2 Rủi ro hoạt động trong phát hành và thanh toán thẻ tại NHTM

2.2.1 Khái niệm rủi ro hoạt động trong phát hành và thanh toán thẻ

❖ *Rủi ro hoạt động:*

Khái niệm rủi ro nói chung và rủi ro hoạt động nói riêng đã được phát triển trong thời gian dài, xuất phát từ rất nhiều nghiên cứu với nhiều quan điểm và nhận định khác nhau. Dưới đây là nhận định của một số tác giả về rủi ro và rủi ro hoạt động.

Rủi ro là khả năng mất mát tài chính. Bất kỳ hoạt động tài chính nào đều có khả năng mất mát không lường trước được [1].

Rủi ro là sự kết hợp của sự bất định và những thua lỗ tiềm năng trong bối cảnh tiêu cực [5].

Rủi ro là sự biến động hay độ lệch chuẩn của dòng tiền mặt thuần của Doanh nghiệp [6].

Rủi ro là một sự không chắc chắn hay một tình trạng bất ổn [8].

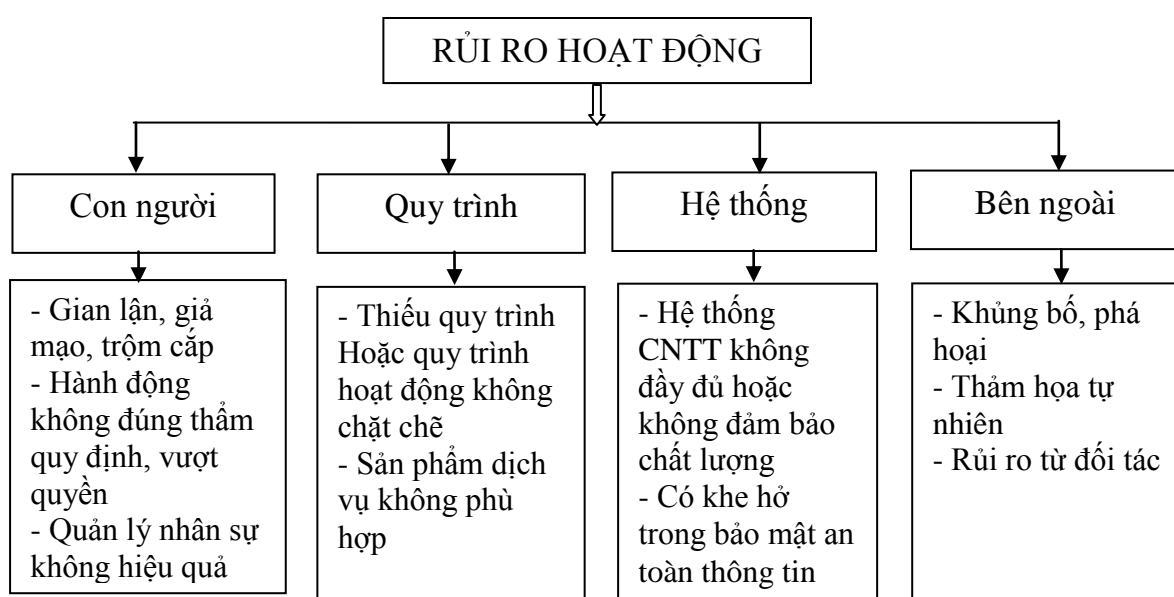
Theo thông tư 13/2018/TT-NHNN, Rủi ro là khả năng xảy ra tổn thất (tổn thất tài chính, tổn thất phi tài chính) làm giảm thu nhập, vốn tự có dẫn đến làm giảm tỷ lệ an toàn vốn hoặc hạn chế khả năng đạt được mục tiêu kinh doanh của ngân hàng thương mại, chi nhánh ngân hàng nước ngoài [26].

Theo hiệp ước Basel II, Rủi ro hoạt động là nguy cơ tổn thất do các quy trình, con người và hệ thống nội bộ không đạt yêu cầu hoặc không hoạt động, hay do các sự kiện bên ngoài. Bao gồm rủi ro pháp lý nhưng không bao gồm rủi ro chiến lược và rủi ro uy tín [12].

Theo BIDV, Rủi ro hoạt động là rủi ro do các quy trình nội bộ quy định không đầy đủ hoặc có sai sót; do con người; do hệ thống công nghệ thông tin hoặc do các yếu tố bên ngoài. Rủi ro hoạt động không bao gồm rủi ro danh tiếng và rủi ro chiến lược [27].

Theo thông tư 41/2016/TT-NHNN, 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 ngân hàng, chi nhánh ngân hàng nước ngoài (*bao gồm cả rủi ro pháp lý*). Rủi ro hoạt động không bao gồm rủi ro danh tiếng và rủi ro chiến lược [30].

Qua các khái niệm của các tác giả nêu trên, nghiên cứu sinh hiểu, rủi ro hoạt động là rủi ro gây ra tổn thất do sự không đầy đủ hoặc vận hành không tốt các quy trình, con người và hệ thống hoặc do sự tác động của các sự kiện bên ngoài.



Hình 2.2 : Sơ đồ tóm lược nguyên nhân RRHĐ theo Basel II

❖ *Rủi ro hoạt động trong phát hành và thanh toán thẻ:*

Rủi ro trong nghiệp vụ thẻ hiểu theo nghĩa rộng là khả năng tổn thất tài chính hoặc giảm lợi nhuận kinh doanh so với dự kiến của chủ thẻ, ngân hàng phát hành, ngân hàng thanh toán hoặc đơn vị chấp nhận thẻ [3].

Rủi ro trong dịch vụ thanh toán thẻ là các tổn thất có liên quan đến hoạt động kinh doanh thẻ. Đó là những bất trắc, sự cố có tính bất ngờ phát sinh trong quá trình phát hành thẻ, quá trình thanh toán thẻ hoặc trong quá trình sử dụng thẻ, gây ra những thiệt hại không lường trước mà các NHPH, các NHTT, ĐVCNT cũng như chủ thẻ phải gánh chịu [1].

Từ những khái niệm về rủi ro hoạt động của NHTM nói chung, cũng như khái niệm rủi ro trong dịch vụ thẻ ngân hàng, theo cách tiếp cận của nghiên cứu sinh, Rủi ro hoạt động trong phát hành và thanh toán thẻ là khả năng xảy ra các tổn thất về vật chất hoặc phi vật chất có liên quan đến hoạt động phát hành và thanh toán thẻ, do yếu tố con người, quy trình nghiệp vụ thẻ, hệ thống công nghệ phục vụ cho hoạt động thẻ hoặc do các sự kiện bên ngoài. Đối tượng chịu rủi ro là ngân hàng, chủ thẻ, đơn vị chấp nhận thẻ.

Ngân hàng triển khai dịch vụ thẻ có thể nhận thức được các rủi ro mà ngân hàng có thể gánh chịu, nhưng không thể triệt tiêu được rủi ro vì nó xảy

ra ngoài dự kiến và mong đợi của ngân hàng. Cách tốt nhất để các ngân hàng nhận thức được rủi ro và đưa ra các giải pháp nhằm phòng ngừa, hạn chế rủi ro cũng như khắc phục các tổn thất khi rủi ro xảy ra.

2.2.2 Phân loại rủi ro hoạt động trong phát hành và thanh toán thẻ

Có nhiều cách phân loại rủi ro như phân theo phạm vi bên ngoài và bên trong ngân hàng; phân theo nghiệp vụ phát hành thẻ và thanh toán thẻ; phân theo bản chất là rủi ro hoạt động và rủi ro tín dụng,... Tuy nhiên, trong phạm vi nghiên cứu của luận án này, tác giả chọn hình thức phân loại theo nghiệp vụ phát hành thẻ và thanh toán thẻ.

a/ Rủi ro trong hoạt động phát hành thẻ:

❖ Thông tin phát hành thẻ giả mạo:

Để được ngân hàng phê duyệt phát hành thẻ, chủ thẻ phải cung cấp các thông tin như: thông tin cá nhân, tài chính. Rủi ro xảy ra khi khách hàng cung cấp thông tin giả mạo về bản thân, khả năng tài chính, mức thu nhập, ... cho NHPH khi yêu cầu phát hành thẻ dẫn đến những tổn thất tín dụng cho NHPH khi chủ thẻ không có đủ khả năng thanh toán các khoản tín dụng thẻ hoặc chủ thẻ cố tình lừa đảo để chiếm dụng tiền của NH.

❖ Thẻ giả:

Rủi ro phát sinh khi thẻ giả được sử dụng để thanh toán. Thẻ giả được phát hành dựa trên các thông tin lấy được từ việc đánh cắp các dữ liệu của thẻ thật bằng các thủ đoạn khác nhau như: sao chép dữ liệu khi thẻ được sử dụng tại các thiết bị chấp nhận thẻ, tội phạm thẻ truy cập vào hệ thống quản lý thông tin thẻ của ngân hàng và sao chép dữ liệu thẻ, tội phạm thẻ đánh cắp thông tin khi dữ liệu thẻ được truyền đi trong quá trình thanh toán thẻ,... Loại giả mạo này thường liên quan đến tội phạm công nghệ cao, am hiểu về quá trình phát hành, thanh toán thẻ của ngân hàng. Tội phạm thẻ có thể làm thẻ giả hoàn toàn cả về hình thức lẫn nội dung hoặc chỉ có băng từ được mã hoá dựa trên dữ liệu của thẻ thật.

❖ Thẻ bị đánh cắp trong quá trình gửi thẻ cho chủ thẻ:

Các ngân hàng thường sử dụng phương thức gửi thẻ, mã PIN cho khách hàng qua bưu điện nhằm tạo sự thuận lợi cho khách hàng. Tuy nhiên, trong

quá trình gửi thẻ, không thể tránh những trường hợp thẻ bị thất lạc, bị đánh cắp. Rủi ro xảy ra khi thẻ bị đánh cắp hoặc bị lợi dụng thực hiện giao dịch trong quá trình chuyển từ NHPH đến chủ thẻ. Nguyên nhân có thể do cán bộ ngân hàng, công ty vận chuyển hoặc tội phạm thẻ nhầm đến một khâu nào đó trong quá trình gửi thẻ nhằm đánh cắp thẻ.

❖ Tài khoản của chủ thẻ bị lợi dụng:

Rủi ro phát sinh khi NHPH nhận được những thay đổi thông tin của chủ thẻ, đặc biệt là thay đổi địa chỉ của chủ thẻ. Do không xác minh kỹ, nên NHPH đã gửi thẻ về địa chỉ theo như yêu cầu, mà không đến tay chủ thẻ thực. Tài khoản của chủ thẻ thực đã bị người khác lợi dụng sử dụng. NHPH sẽ phải chịu toàn bộ tổn thất phát sinh do lỗi của NHPH đã sơ suất trong quá trình thay đổi thông tin địa chỉ của chủ thẻ mà không nhận được xác thực trực tiếp từ chủ thẻ.

b/ Rủi ro trong hoạt động thanh toán thẻ:

❖ Thẻ bị đánh cắp dữ liệu (Skimming/Phishing):

Skimming là việc sao chép dữ liệu thẻ bằng một dụng cụ đọc và sao lại dữ liệu từ thẻ gốc. Các nhân viên giao dịch tại ĐVCNT hoặc tội phạm thẻ dùng các máy nhỏ được gọi là “skimmer” để đọc số và các dữ liệu khác từ thẻ. Sau đó, nhân viên giao dịch bán lại dữ liệu cho tội phạm thẻ, và tội phạm thẻ dùng dữ liệu để làm các thẻ giả hay mua hàng qua điện thoại, internet.

Phishing là việc gửi nhiều thư giả tạo đến chủ thẻ, mạo danh ngân hàng để khai thác các thông tin cá nhân của chủ thẻ như: số thẻ, số tài khoản, mã số cá nhân, v.v... Phishing trở thành một thủ đoạn phổ biến của tội phạm thẻ trong việc đánh cắp thông tin cá nhân qua thư điện tử, trang web giả.

❖ Rủi ro do gian lận của ĐVCNT:

ĐVCNT thông đồng với tội phạm thẻ để thực hiện sao chép dữ liệu của chủ thẻ khi chủ thẻ thực hiện giao dịch tại ĐVCNT. Sau đó tội phạm thẻ sử dụng dữ liệu đánh cắp và làm thẻ giả để giao dịch tại các ĐVCNT khác. Khi NHTT/TCTQT phát hiện các ĐVCNT có gian lận như trên sẽ được liệt kê vào danh sách CPP (Common Purchase Point) hoặc POC (Point of Compromise)

để điều tra nhằm ngăn chặn gian lận tiếp tục phát sinh. Bên cạnh đó, ĐVCNT còn gian lận trong việc cố tình tạo ra các hoá đơn giả hoặc giao dịch giả mạo.

❖ Rủi ro khi chủ thẻ thực hiện các giao dịch tại các ĐVCNT, các nước, khu vực có độ rủi ro cao:

Đối với hình thức giao dịch xuất trình thẻ, mức độ rủi ro được đánh giá là rất thấp. Tuy nhiên, hình thức giao dịch không xuất trình thẻ (giao dịch E-commerce, thanh toán qua mobile, giao dịch MOTO mua hàng qua thư/điện thoại) được xếp vào loại hình giao dịch có độ rủi ro cao. Một số loại hình ĐVCNT cũng được coi là có độ rủi ro cao như: cửa hàng vàng bạc, điện tử, sòng bài, nhà hàng, v.v...Sau khi dùng thẻ giả, thẻ gian lận để mua hàng hoá tại các ĐVCNT, tội phạm thẻ có thể bán lại các sản phẩm đã thực hiện thanh toán bằng thẻ.

❖ Rủi ro do bị lộ mã số PIN:

Rủi ro xảy ra khi chủ thẻ để lộ mã PIN bị người khác lợi dụng để giao dịch tại ATM hoặc thiết bị chấp nhận thẻ khác. Rủi ro còn có thể xảy ra khi Ngân hàng gửi thẻ và PIN cho chủ thẻ bằng đường bưu điện không tuân thủ nguyên tắc phải gửi bằng 2 phong bì thư tách rời vào các thời điểm khác nhau mà thẻ và PIN đó bị đánh cắp để sử dụng. Trường hợp này NHPH phải chịu hoàn toàn trách nhiệm.

❖ Rủi ro do sử dụng vượt hạn mức:

Đây là rủi ro đối với NHPH khi chủ thẻ lợi dụng quy định về hạn mức phải xin cấp phép. Chủ thẻ cố tình sử dụng nhiều lần các giao dịch dưới mức phải xin cấp phép giao dịch, dẫn đến tổng số tiền sử dụng vượt quá so với hạn mức được cấp. NHPH chỉ phát hiện ra khi tổng kết các hoá đơn quay về Ngân hàng hoặc khi sao kê thanh toán. Như vậy chứa đựng nhiều rủi ro đối với các chủ thẻ không đủ khả năng thanh toán.

Mặt khác, nhiều giao dịch dưới hạn mức sản không được NHPH cấp phép, nhưng vẫn được các TCTTT thực hiện và ghi nợ về cho NHPH, gây rủi ro cho NHPH.

❖ Rủi ro do lợi dụng tính chất và quy định sử dụng thẻ để gian lận:

Khác với giao dịch tại ATM, giao dịch tại POS không đòi hỏi chủ thẻ phải sử dụng mã PIN (đối với thẻ quốc tế) mà vẫn thẻ thực hiện xin cấp phép, kiểm tra chữ ký của người sử dụng thẻ với chữ ký mẫu của chủ thẻ ký trước trên thẻ. Rủi ro này thường xảy ra đối với thẻ tín dụng quốc tế. Lợi dụng quy định nói trên, chủ thẻ thông đồng và giao thẻ, PIN cho người khác mang ra nước ngoài sử dụng. Trong thời gian đó, ở trong nước, chủ thẻ cố tình tạo ra các chứng cứ pháp lý chứng tỏ sự có mặt của mình ở nhà. Do chữ ký trên hoá đơn là chứng cứ để ĐVCNT có thể kiểm tra trong khi công việc đó hoàn toàn khó xác định hoàn hảo 100% (vì ngay bản thân chủ thẻ ký cũng chưa chắc đảm bảo hoàn toàn giống chữ ký trên thẻ). Đến kỳ thanh toán, Ngân hàng phát hành đòi tiền chủ thẻ thì bị từ chối hoàn trả. Với các bằng chứng hoàn toàn hợp lý, việc chủ thẻ không sử dụng thẻ do thời điểm đó chủ thẻ không thẻ có mặt tại nơi xảy ra giao dịch, Ngân hàng sẽ phải gánh chịu rủi ro.

❖ Rủi ro do sử dụng thẻ đã báo mất:

Rủi ro xảy ra khi thẻ bị mất cắp, thất lạc và bị sử dụng trước khi chủ thẻ kịp thông báo cho NHPH để có các biện pháp chấm dứt sử dụng thẻ hoặc thu hồi thẻ. Tội phạm sử dụng thẻ bị mất cắp, thất lạc để làm thẻ giả (đập nổi, mã hoá lại bằng từ bằng các thông tin giả mạo) như trường hợp thẻ giả; chủ thẻ cố tình gian lận, báo mất thẻ và sau đó sử dụng thẻ.

Trường hợp chủ thẻ thông báo thẻ bị thất lạc cho NHPH, khi NHPH chưa kịp đăng ký vào danh sách thẻ cấm lưu hành (Bulletin), chủ thẻ sử dụng để thanh toán, ký chữ ký trên hoá đơn khác với chữ ký trên thẻ hoặc thay bằng chữ ký trên thẻ, tên chủ thẻ vẫn như cũ, ký lại chữ ký khác so với trước và sử dụng bằng chữ ký đó để thoái thác trách nhiệm đối với hành vi gian lận của mình. Rủi ro này đặc biệt nghiêm trọng nếu chủ thẻ cấu kết với ĐVCNT.

❖ Rủi ro do sự cố kỹ thuật:

+ *Rủi ro do máy ATM trả tiền thừa cho khách hàng:* Do sự cố kỹ thuật, lỗi hệ thống dẫn đến máy ATM trả tiền thừa cho khách hàng, gây tổn thất cho Ngân hàng.

+ *Rủi ro do hệ thống thông báo sai:* Do sự cố kỹ thuật nên hệ thống thông báo trạng thái của giao dịch sai so với thực tế, dẫn đến việc hạch toán

ghi Nợ hoặc Có tài khoản của chủ thẻ không chính xác, gây thiệt hại cho Ngân hàng.

+ *Rủi ro do lỗi hệ thống hạch toán*: Rủi ro trong trường hợp chủ thẻ đã thực hiện giao dịch thành công, nhưng do lỗi hệ thống nên tài khoản của chủ thẻ vẫn không được hệ thống hạch toán trừ tiền hoặc giao dịch không được cập nhật vào hệ thống, gây thiệt hại cho Ngân hàng.

+ *Rủi ro do hệ thống tự động hạch toán ghi có nhiều lần*: Rủi ro trong trường hợp chủ thẻ thực hiện giao dịch một lần nhưng hệ thống hạch toán nhiều lần.

+ *Rủi ro do lỗi kỹ thuật không thể khoá thẻ*: Rủi ro liên quan đến các giao dịch phát sinh sau thời điểm chủ thẻ đã yêu cầu ngân hàng phát hành thực hiện khoá thẻ theo quy định nhưng do lỗi kỹ thuật của hệ thống nên cán bộ không thể thực hiện khoá thẻ được, gây rủi ro cho Ngân hàng.

+ *Rủi ro do ATM không trả thẻ*: Rủi ro khi khách hàng giao dịch, do một số sự cố dẫn đến ATM không trả thẻ cho khách hàng. Lúc này khách hàng không có phương tiện để giao dịch. Vì vậy khách hàng phàn nàn, ảnh hưởng đến uy tín của Ngân hàng.

❖ *Rủi ro về đạo đức*: Rủi ro đạo đức là các rủi ro liên quan đến cán bộ ngân hàng làm việc trong lĩnh vực thẻ. Trong hoạt động hàng ngày, cán bộ thẻ lợi dụng vị trí công tác, những hiểu biết về nghiệp vụ thẻ, những lỗ hổng trong quy trình hoạt động để tự mình hoặc cấu kết với người khác tiến hành các hành vi gian lận, giả mạo gây tổn thất cho ngân hàng. Rủi ro có thể xảy ra khi cán bộ đó lợi dụng thông tin thẻ của người khác để thanh toán mua sắm hàng hoá dịch vụ qua mạng, lấy cắp thẻ mới phát hành để sử dụng hoặc thay đổi các thông số trên hệ thống, thông tin khách hàng để trục lợi... Các hành vi gian lận này thường khó phát hiện, gây tổn thất lớn cho ngân hàng. Ngân hàng có thể hạn chế rủi ro đạo đức khi có một cơ chế quản lý giám sát một cách chặt chẽ trong toàn bộ chu trình hoạt động. Tuy nhiên, mọi giải pháp chỉ có hiệu quả nếu ngân hàng gắn chặt quyền lợi, trách nhiệm của cán bộ làm dịch vụ thẻ với quyền lợi của ngân hàng.

2.2.3 Tác động của rủi ro hoạt động trong phát hành và thanh toán thẻ

Hoạt động phát hành và thanh toán thẻ luôn diễn ra liên tục, có sự liên kết với nhau giữa các ngân hàng. Khi rủi ro xảy ra, nó không chỉ ảnh hưởng đến riêng một khách hàng, một ngân hàng hay tổ chức tài chính mà ảnh hưởng đến hoạt động của cả hệ thống thẻ. Do đó tổn thất xảy ra sẽ rất lớn và khó kiểm soát được, chính vì vậy việc đảm bảo hệ thống vận hành một cách chính xác liên tục là yêu cầu hàng đầu đối với các thành viên khi tham gia vào hoạt động phát hành và thanh toán thẻ.

❖ Đối với ngân hàng phát hành:

Việc rủi ro xảy ra, ngân hàng có thể bị tổn thất rất lớn về nhiều mặt. Vì theo quy định của tổ chức thẻ quốc tế, ngân hàng phát hành thẻ phải chịu hoàn toàn trách nhiệm đối với mọi giao dịch gian lận đối với thẻ mang mã số PIN của NHPH.

Khi chủ thẻ thực hiện giao dịch tại máy của hệ thống ngân hàng khác, nếu bị tội phạm đánh cắp dữ liệu và làm thẻ giả để giao dịch chiếm đoạt tiền, lúc này ngân hàng phát hành sẽ phải chịu trách nhiệm về tổn thất.

Việc giao thẻ từ ngân hàng đến tay khách hàng, nếu bị thất lạc, bị lạm dụng thì ngân hàng phát hành sẽ chịu tổn thất rất lớn về mặt tài chính, đồng thời uy tín của ngân hàng cũng bị ảnh hưởng rất nhiều.

Khi các sự cố về hệ thống xử lý thông tin, bảo mật xảy ra sẽ làm cho thẻ phát hành ra bị lỗi không thể giao dịch được, lúc này ngân hàng phải phát hành lại thẻ cho khách hàng. Điều này sẽ làm gia tăng chi phí cho ngân hàng.

Bên cạnh tổn thất về tài chính, hàng ngày ngân hàng phát hành cũng mất rất nhiều thời gian và công sức để phục vụ yêu cầu tra soát khiếu nại của khách hàng.

❖ Đối với ngân hàng thanh toán:

Khi ĐVCNT giả mạo, Ngân hàng thanh toán sẽ chịu tổn thất khi không thu được những khoản đã tạm ứng cho những ĐVCNT trong trường hợp ĐVCNT cố tình đăng ký các thông tin không chính xác với ngân hàng thanh toán, đồng thời thông đồng với chủ thẻ hoặc cố tình tạo ra các hóa đơn hoặc giao dịch giả mạo để chiếm dụng vốn của ngân hàng.

Khi ĐVCNT thực hiện nhiều giao dịch nhưng chỉ giao cho khách hàng ký 1 bộ chứng từ, còn lại tự giả chữ ký khách hàng sau đó hoàn tất giao dịch để chiếm đoạt tiền ngân hàng. Thông qua hoạt động này, ngân hàng sẽ bị tổn thất về tài chính nếu không thu hồi được những món tiền giao dịch gian lận.

Khi thanh toán hàng hóa dịch vụ bằng thẻ qua thư, điện thoại (Mail order, telephone order), ĐVCNT và ngân hàng thanh toán có thể chịu tổn thất nếu như chủ thẻ thực không phải là khách đặt mua hàng của đơn vị chấp nhận thẻ và giao dịch đó có thể bị từ chối thanh toán.

Do hoạt động thanh toán thẻ có tính chất liên tục và online 24/24h, nên bất kỳ một sự cố kỹ thuật nào cũng ảnh hưởng trực tiếp đến việc thực hiện giao dịch, đến tính chính xác trong công tác thanh toán, cũng như quyền lợi của khách hàng. Khi hệ thống có sự cố nó không chỉ ảnh hưởng đến khách hàng, mà nó ảnh hưởng rất lớn đến uy tín, thương hiệu ngân hàng, khả năng thu hút khách hàng, đặc biệt về tài chính, vì không thanh toán được nên không thể thu được phí.

❖ *Đối với ĐVCNT:*

Khi cung cấp hàng hóa dịch vụ cho khách hàng mà không có chứng từ đầy đủ để chứng minh cho việc bán hàng hóa dịch vụ, nếu khách hàng kiện đòi tiền thì ĐVCNT phải chịu tổn thất về tài chính nếu không cung cấp đầy đủ chứng từ chứng minh.

ĐVCNT cũng bị tổn thất về tài chính và uy tín nếu bị khách hàng kiện liên quan đến hàng hóa dịch vụ cung cấp không đúng như đã mô tả ban đầu.

Khi sự cố kỹ thuật trong hoạt động phát hành và thanh toán xảy ra sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến việc thực hiện giao dịch, khi không thực hiện được giao dịch thì ĐVCNT mất đi cơ hội bán hàng hóa dịch vụ cho khách hàng do không thể thanh toán được bằng thẻ.

❖ *Đối với khách hàng:*

Hệ thống phát hành và thanh toán thẻ bị sự cố, dẫn đến không thực hiện được giao dịch sẽ ảnh hưởng đến quyền lợi của khách hàng khi mua hàng hóa dịch vụ.

Khi thẻ bị mất cắp, nếu không kịp thời báo cho ngân hàng phát hành thì khách hàng dễ bị mất tiền khi bị người khác nhặt được và thực hiện giao dịch thanh toán.

Việc quản lý thẻ sơ hở, bị người khác lấy để thực hiện giao dịch, chủ thẻ bị tổn thất về tài chính hoặc mất nhiều thời gian để tra soát khiếu nại với ngân hàng, với cơ quan pháp luật.

Trong quá trình thanh toán trên mạng, thông tin về thẻ dễ bị đánh cắp, tội phạm tiến hành sản xuất thẻ giả trên cơ sở thông tin đánh cắp từ thẻ thật và tiến hành thực hiện rút tiền hoặc thanh toán. Trường hợp này khách hàng sẽ bị mất tiền hoặc tổn thất về thời gian để tiến hành các thủ tục pháp lý với ngân hàng phát hành.

Khách hàng cũng bị tổn thất về tài chính khi làm theo yêu cầu của kẻ xấu lừa đảo mà không nhận biết được mình đang bị lừa.

❖ *Đối với rủi ro tín dụng thẻ:*

Rủi ro hoạt động có mối quan hệ với nhiều loại rủi ro khác nhau như rủi ro tín dụng, rủi ro thị trường, rủi ro thanh khoản, rủi ro tài sản,... Hiện nay đối với lĩnh vực thẻ, rủi ro tín dụng thẻ phát sinh tương đối lớn tại các NHTM, việc quản lý nó sẽ theo một quy trình quản lý rủi ro khác. Vì vậy, nghiên cứu sinh không đi sâu nghiên cứu rủi ro tín dụng thẻ mà chỉ nêu lên những tác động của rủi ro hoạt động đối với rủi ro tín dụng thẻ.

Xuất phát từ việc cạnh tranh gay gắt giữa các ngân hàng trong việc cho vay cá nhân qua thẻ đối với khách hàng, các quy định, thủ tục dễ dãi. Đây là nguyên nhân gây ra rủi ro xuất phát từ rủi ro hoạt động trong dịch vụ thẻ.

2.3 Quản lý rủi ro hoạt động trong phát hành và thanh toán thẻ tại NHTM

2.3.1 Khái niệm về QLRRHĐ trong phát hành và thanh toán thẻ tại NHTM

Theo thông tư 13/2018/TT-NHNN, Quản lý rủi ro là việc nhận dạng, đo lường, theo dõi và kiểm soát rủi ro trong hoạt động của ngân hàng thương mại, chi nhánh ngân hàng nước ngoài [26].

Theo ủy ban Basel, “QLRRHĐ là toàn bộ quá trình liên tục nhận diện, đánh giá, kiểm soát, giám sát và báo cáo RRHĐ nhằm giảm thiểu các tổn thất

phát sinh trong quá trình thực hiện và đảm bảo hoạt động kinh doanh liên tục của Ngân hàng”.

Theo BIDV, Quản lý rủi ro hoạt động là quá trình xác định phạm vi, thiết lập bộ máy, cơ cấu tổ chức, các chính sách, trách nhiệm quản lý, sử dụng các nguồn lực, công cụ quản lý để nhận diện, đánh giá, đo lường, đưa ra các giải pháp nhằm phòng ngừa/giảm thiểu và giám sát/báo cáo các rủi ro hoạt động đã được xác định [27].

Theo Wikipedia [28], Quản lý rủi ro hoạt động là một quá trình tuần hoàn liên tục bao gồm đánh giá rủi ro, ra các quyết định về rủi ro, thực hiện kiểm soát rủi ro. Kết quả của quản lý rủi ro hoạt động là các quyết định chấp nhận, giảm thiểu hoặc tránh rủi ro.

Đối với RRHĐ thẻ, thì đây là một phần trong rủi ro hoạt động chung của tất cả các hoạt động của ngân hàng. Vì vậy, có thể áp dụng một số tài liệu và công trình nghiên cứu về QLRR, QLRRHĐ trước đây làm tài liệu tham khảo trong quá trình nghiên cứu luận án này.

Qua nghiên cứu, tìm hiểu nhiều công trình nghiên cứu khác nhau về QLRR, QLRRHĐ, nghiên cứu sinh hiểu về QLRRHĐ trong phát hành và thanh toán thẻ của NHTM là quá trình Tổ chức tín dụng tiến hành các hoạt động tác động đến rủi ro hoạt động trong phát hành và thanh toán thẻ, bao gồm việc thiết lập cơ cấu tổ chức, xây dựng hệ thống các chính sách, phương pháp quản lý để thực hiện quá trình quản lý, đó là việc xác định, đo lường, đánh giá, quản lý, giám sát và kiểm tra kiểm soát rủi ro hoạt động thẻ nhằm đảm bảo hạn chế đến mức thấp nhất tổn thất có thể xảy ra.

QLRRHĐ thẻ hiệu quả không có nghĩa là rủi ro không xảy ra mà là rủi ro có thể xảy ra nhưng ở mức độ được dự đoán trước và ngân hàng có thể kiểm soát được.

Hiện nay, cùng với sự phát triển mạnh mẽ của dịch vụ thẻ, rủi ro xảy ra ngày càng. Vì vậy, các cơ quan quản lý nhà nước về lĩnh vực ngân hàng đã đưa ra nhiều quy định đối với các tổ chức tham gia phát hành và thanh toán thẻ nhằm đảm bảo hoạt động an toàn trong dịch vụ thẻ, điển hình:

- Thông tư 36/2012/TT-NHNN ngày 28/12/2012 và Thông tư 20/2016/TT-NHNN sửa đổi ngày 30/6/2016 của Ngân hàng Nhà nước Việt Nam có quy định về trang bị, quản lý, vận hành và đảm bảo an toàn hoạt động của máy giao dịch tự động, cụ thể: (i) Các tổ chức tín dụng phải có đủ hệ thống cơ sở hạ tầng cần thiết, hệ thống dự phòng, phần mềm quản lý đảm bảo vận hành hoạt động ATM thông suốt, ổn định và an toàn; (ii) Xây dựng các quy định nội bộ về chính sách bảo mật thông tin, quy trình vận hành, quản lý rủi ro, bảo trì, bảo dưỡng, kiểm soát, giám sát hoạt động ATM; (iii) Có đủ nhân sự, cán bộ có năng lực, chuyên môn, đạo đức để quản lý, vận hành hoạt động ATM an toàn, hiệu quả. Bố trí lực lượng giám sát, trực bảo vệ để khắc phục sự cố ATM ngừng hoạt động trong thời gian sớm nhất có thể; (iiii) Tuân thủ các quy định hiện hành về đảm bảo an toàn, bảo mật hệ thống công nghệ thông tin, bảo mật dữ liệu, tránh để lộ hoặc sao chép mã PIN khi khách hàng nhập mã PIN tại ATM; (iiiii) Trang bị camera giám sát và thiết bị chống sao chép, trộm cắp thông tin thẻ để phục vụ cho việc điều tra, tra soát, khiếu nại; (iiiii) Thường xuyên theo dõi, giám sát các giao dịch ATM và thông báo cho khách hàng các giao dịch nghi ngờ gian lận; (iiiii) Các tổ chức cung ứng dịch vụ thanh toán thỏa thuận, hợp tác với nhau trong việc chia sẻ thông tin về tội phạm liên quan hoạt động ATM để có biện pháp phòng, chống kịp thời, hiệu quả. Cung cấp thông tin, phối hợp với cơ quan công an và các tổ chức liên quan trong việc phòng, chống tội phạm liên quan đến hoạt động ATM và điều tra, xử lý khi phát hiện tội phạm công nghệ cao, trộm cắp, cướp, phá hoại ATM.

- Thông tư 39/2014/TT-NHNN ngày 11/12/2014 và các thông tư sửa đổi của Ngân hàng Nhà nước Việt nam, Hướng dẫn về dịch vụ trung gian thanh toán, cụ thể: (i) Tổ chức cung ứng dịch vụ trung gian thanh toán phải xây dựng và thực hiện quy định nội bộ và tuân thủ theo quy định của Ngân hàng Nhà nước về các nguyên tắc quản lý rủi ro trong hoạt động ngân hàng điện tử, tuân thủ các quy định của pháp luật hiện hành về phòng, chống rửa tiền và các quy định khác của pháp luật Việt Nam có liên quan. Thực hiện các yêu cầu đảm bảo an toàn, bảo mật hệ thống công nghệ thông tin, hệ thống dịch vụ

ngân hàng điện tử theo quy định của Ngân hàng Nhà nước. Phải tuân thủ các quy định về việc lập, sử dụng, bảo quản, lưu trữ chứng từ điện tử theo quy định của pháp luật về giao dịch điện tử trong hoạt động ngân hàng; (ii) Các tổ chức cung ứng dịch vụ cung ứng hạ tầng thanh toán điện tử phải có trách nhiệm đối với khách hàng trong việc hướng dẫn khách hàng cách thức sử dụng dịch vụ, giải quyết hoặc trả lời các khiếu nại, yêu cầu tra soát của khách hàng, bồi thường thiệt hại cho khách hàng do lỗi kỹ thuật của hệ thống, lỗi để lộ thông tin khách hàng và các lỗi khác của tổ chức cung ứng dịch vụ, phối hợp với khách hàng thực hiện kiểm tra, đối soát dữ liệu giao dịch hàng ngày; (iii) Cung cấp đầy đủ thông tin định kỳ, đột xuất về các giao dịch thông qua hệ thống của tổ chức cung ứng dịch vụ khi có yêu cầu của khách hàng; (iiii) Phối hợp với khách hàng và các đối tác thực hiện các biện pháp quản lý rủi ro, bảo đảm an toàn, bảo mật khi sử dụng, cung ứng dịch vụ.

- Thông tư 19/2016/TT-NHNN ngày 30/6/2016 của Ngân hàng Nhà nước Việt nam, Quy định về hoạt động thẻ Ngân hàng, cụ thể: (i) Các loại thẻ giả, thẻ sử dụng trái phép, thẻ phục vụ công tác điều tra, xử lý tội phạm đều phải thu giữ. Việc trích lập và sử dụng dự phòng để xử lý rủi ro tín dụng trong kinh doanh thẻ theo quy định hiện hành của Ngân hàng Nhà nước về trích lập và sử dụng dự phòng để xử lý rủi ro tín dụng. Riêng đối với các loại rủi ro khác trong kinh doanh thẻ, TCPHT và TCTTT xử lý tổn thất về tài sản phát sinh theo quy định về chế độ tài chính đối với tổ chức tín dụng, chi nhánh ngân hàng nước ngoài; (ii) Các bên tham gia vào quá trình phát hành và thanh toán thẻ phải có trách nhiệm đảm bảo an toàn trong sử dụng thẻ thể hiện qua việc phải tự chịu trách nhiệm trong việc quản lý rủi ro khi phát hành các loại thẻ đã đăng ký với Ngân hàng Nhà nước. Thực hiện các biện pháp đảm bảo an toàn, phòng ngừa rủi ro cho giao dịch thẻ theo các nguyên tắc quản lý rủi ro trong hoạt động ngân hàng điện tử. Bảo mật thông tin liên quan đến hoạt động thẻ, bảo đảm hệ thống cơ sở hạ tầng, kỹ thuật phục vụ quản lý hoạt động phát hành, thanh toán thẻ vận hành thông suốt và an toàn. Phối hợp các bên với nhau để thực hiện các biện pháp cần thiết nhằm đảm bảo an toàn trong hoạt động thẻ. Thực hiện quản lý rủi ro đối với bên liên quan khác theo các nguyên

tắc quản lý rủi ro trong hoạt động ngân hàng điện tử; (iii) Việc xử lý trong trường hợp thẻ bị mất, lộ thông tin, thẻ bị lợi dụng phải được tiến hành nhanh chóng kịp thời, đảm bảo hài hòa lợi ích các bên.

2.3.2 Mục tiêu của QLRRHD trong phát hành và thanh toán thẻ tại NHTM

Một là, Nâng cao khả năng đạt được mục tiêu trong kinh doanh thẻ: Công tác quản lý rủi ro giúp cho nhà quản trị ngân hàng chủ động phát hiện được các cơ hội và nguy cơ có khả năng xảy ra, làm tác động đến mục tiêu của quá trình hoạt động phát hành và thanh toán thẻ của ngân hàng, từ đó thực hiện giải pháp phù hợp nhằm làm tăng khả năng của cơ hội và giảm tác động của nguy cơ.

Hai là, Nâng cao năng suất và hiệu quả hoạt động của dịch vụ thẻ: Công tác quản lý rủi ro giúp tiết kiệm chi phí và thời gian thực hiện các mục tiêu cụ thể của hoạt động phát hành và thanh toán thẻ ngay từ giai đoạn lập kế hoạch. Việc xác định được rủi ro ngay từ đầu kế hoạch sẽ giúp phát hiện sớm các sự cố, có giải pháp dự phòng, làm giảm chi phí và thời gian cho kế hoạch. Ý nghĩa thứ hai của việc này chính là loại bỏ các thông tin không chắc chắn và vì vậy việc ước tính sẽ chính xác hơn và khoản chi phí dự phòng sẽ ít đi, điều này giúp tiết kiệm thời gian và chi phí cho hoạt động phát hành và thanh toán thẻ. Nếu áp dụng quá trình phân tích rủi ro vào yêu cầu sẽ làm yêu cầu rõ ràng hơn, đầy đủ và chính xác hơn. Ngoài ra, hạn chế hoặc loại bỏ những thay đổi không cần thiết xảy ra trong quá trình thực hiện kế hoạch, giúp tránh các phát sinh một cách không kiểm soát được về các yêu cầu nguồn lực, thời gian, chi phí,..

Ba là, Dễ dàng hơn trong việc xác định cơ hội và thách thức: Đánh giá chi tiết và cụ thể cơ hội hoặc nguy cơ từ các phương diện: yêu cầu, thời gian, chi phí, chất lượng, nhân sự, truyền thông và có đối sách phù hợp. Việc áp dụng quản lý rủi ro một cách toàn diện sẽ là một phương pháp tối ưu nhằm loại bỏ những nguy cơ và phát huy những cơ hội từ nhiều góc nhìn khác nhau. Mặt khác, công tác quản lý rủi ro giúp đánh giá chi tiết và cụ thể cơ hội hoặc nguy cơ từ môi trường bên ngoài, môi trường nội bộ để có chính sách phù hợp.

Bốn là, Giúp công tác quản lý rủi ro trong nghiệp vụ thẻ của ngân hàng mang tính hệ thống, bài bản, và chuyên nghiệp.

Năm là, Nâng cao sự hiểu biết của tổ chức ảnh hưởng tích cực đến văn hóa tổ chức, tinh thần làm việc của nhân viên, và trách nhiệm với đơn vị.

Sáu là, Tạo được niềm tin với khách hàng, nâng cao giá trị thương hiệu, tạo dựng uy tín đối với cổ đông, các tổ chức kinh tế, tổ chức tín dụng trong và ngoài nước.

Bảy là, Tăng cường năng lực của hệ thống kiểm tra, kiểm soát nội bộ trong hệ thống phòng ngừa tổn thất có thể xảy ra và quản lý sự cố, giảm thiểu nguy cơ xảy ra tổn thất của ngân hàng.

Tám là, Hướng đến xây dựng mô hình quản lý rủi ro theo thông lệ quốc tế.

Bằng những giá trị vô giá của mình mang lại cho hoạt động phát hành và thanh toán thẻ của một ngân hàng, quản lý rủi ro là một lĩnh vực rất được chú trọng của các nhà quản trị ngân hàng hiện nay.

2.3.3 Nguyên tắc và Mô hình QLRRHĐ trong phát hành và thanh toán thẻ tại NHTM

2.3.3.1 Nguyên tắc QLRRHĐ thẻ

Ủy ban Basel về giám sát ngân hàng đã tổng kết 4 vấn đề chính bao hàm 10 nguyên tắc vàng trong quản lý RRHĐ và khuyến nghị các ngân hàng cần thực hiện như sau:

➤ ***Vấn đề thứ nhất: Tạo ra môi trường quản lý rủi ro phù hợp, gồm 3 nguyên tắc:***

– *Nguyên tắc 1:* Hội đồng quản trị nên được biết rõ các khía cạnh chính của ngân hàng. RRHĐ là loại rủi ro cần được quản lý, đánh giá xem xét định kỳ dựa trên khung quản lý RRHĐ. Khung này cần phải cung cấp một định nghĩa tổng thể cho toàn ngân hàng về RRHĐ, cũng như các nguyên tắc, cách xác định, đánh giá, giám sát, kiểm soát và giảm thiểu rủi ro.

– *Nguyên tắc 2:* Hội đồng quản trị phải bảo đảm rằng khung quản lý RRHĐ của ngân hàng là tùy thuộc vào hiệu quả và toàn diện của kiểm toán nội bộ bởi nhân viên thành thạo, được đào tạo và hoạt động độc lập. Kiểm toán nội bộ không nên trực tiếp chịu trách nhiệm về quản lý RRHĐ.

– *Nguyên tắc 3*: Quản lý cấp cao phải có trách nhiệm triển khai thực hiện các khung quản lý RRHĐ được phê duyệt của Hội đồng quản trị. Khung phải được triển khai thực hiện nhất quán trong toàn bộ hệ thống ngân hàng và tất cả các nhân viên nên hiểu rõ trách nhiệm của mình với việc quản lý RRHĐ. Lãnh đạo cấp cao cũng nên chịu trách nhiệm về việc phát triển các chính sách, quy trình và thủ tục để quản lý RRHĐ trong tất cả các sản phẩm, các hoạt động, quy trình và hệ thống ngân hàng.

➤ ***Vấn đề thứ hai: Quản lý rủi ro: xác định, đánh giá, giám sát, kiểm soát, gồm 4 nguyên tắc:***

– *Nguyên tắc 4*: Các ngân hàng cần xác định và đánh giá RRHĐ trong tất cả các rủi ro hiện có trong tất cả sản phẩm, hoạt động, quy trình và hệ thống của ngân hàng. Cần phải tuân thủ đầy đủ các thủ tục thẩm định trước khi giới thiệu sản phẩm mới, thực hiện các hoạt động, quy trình và hệ thống.

– *Nguyên tắc 5*: Các ngân hàng nên thực hiện một quy trình để thường xuyên giám sát mức độ ảnh hưởng và tổn thất do RRHĐ gây ra. Cần có báo cáo thường xuyên cho lãnh đạo cấp cao và Hội đồng quản trị để hỗ trợ chủ động quản lý RRHĐ.

– *Nguyên tắc 6*: Các ngân hàng nên có chính sách, quy trình và thủ tục để kiểm soát và đưa ra chương trình giảm thiểu rủi ro. Các ngân hàng nên xem xét lại theo định kỳ các ngưỡng rủi ro và chiến lược kiểm soát và nên điều chỉnh hồ sơ RRHĐ cho phù hợp bằng cách sử dụng các chiến lược thích hợp với rủi ro tổng thể và rủi ro đặc trưng.

– *Nguyên tắc 7*: Ngân hàng cần phải có kế hoạch duy trì kinh doanh đảm bảo khả năng hoạt động liên tục, hạn chế tổn thất trong trường hợp rủi ro xảy ra bất ngờ.

➤ ***Vấn đề thứ ba: Vai trò của cơ quan giám sát, được thực hiện thông qua hai nguyên tắc:***

– *Nguyên tắc 8*: Cơ quan giám sát ngân hàng nên yêu cầu tất cả các ngân hàng phải có một khung quản lý RRHĐ hiệu quả để xác định, đánh giá, giám sát và kiểm soát/giảm thiểu RRHĐ như là một phần của phương pháp tiếp cận tổng thể để quản lý rủi ro.

– *Nguyên tắc 9*: Cơ quan giám sát phải chỉ đạo trực tiếp hoặc gián tiếp thường xuyên, độc lập đánh giá chính sách, thủ tục và thực tiễn liên quan đến những RRHĐ của ngân hàng. Người giám sát phải đảm bảo rằng có những cơ chế thích hợp cho phép họ biết được sự phát triển của ngân hàng.

➤ *Vấn đề thứ tư: Vai trò của việc công bố thông tin, gồm một nguyên tắc:*

– *Nguyên tắc 10*: Các ngân hàng cần phải thực hiện công bố đầy đủ và kịp thời thông tin để cho phép những người tham gia thị trường đánh giá cách tiếp cận của họ để quản lý RRHĐ.

Nếu thực hiện đúng và đủ các nguyên tắc trên, phù hợp với điều kiện thực tế của ngân hàng, công tác quản lý RRHĐ của ngân hàng sẽ đi theo chuẩn mực và thực hiện được mục tiêu mà ngân hàng đề ra.

Theo EY, để quản lý rủi ro có hiệu quả các ngân hàng cần xác định các nguyên tắc sau: QLRR tạo ra giá trị và bảo vệ những giá trị đó; QLRR là một phần không thể tách rời trong tất cả các quy trình tổ chức của ngân hàng; QLRR tham gia một phần vào quá trình đưa ra các quyết định của lãnh đạo ngân hàng; QLRR phải xử lý các vấn đề mang tính chất không chắc chắn; Công tác QLRR phải được thực hiện một cách có tổ chức, có hệ thống và kịp thời; QLRR phải dựa trên các nguồn thông tin tốt nhất có thể thu thập; QLRR phải phù hợp với tình hình nội tại của mỗi ngân hàng; QLRR phải xem xét tới các yếu tố văn hóa và con người của mỗi ngân hàng; QLRR phải toàn diện và minh bạch; QLRR phải linh hoạt, thường xuyên cải tiến và thích ứng nhanh chóng với sự thay đổi của thị trường; QLRR tạo điều kiện cho sự phát triển không ngừng của ngân hàng.

Như đã đề cập ở phần trên, rủi ro hoạt động thẻ là một phần trong RRHĐ chung của ngân hàng. Vì vậy, công tác QLRRHĐ thẻ phải tuân thủ đầy đủ theo các nguyên tắc nêu trên trong quá trình triển khai tại ngân hàng.

Hiện nay các NHTM thường phải chấp nhận rủi ro hoạt động về thẻ như một phần nội dung cần cân nhắc trong chiến lược kinh doanh thẻ và cam kết thực hiện QLRRHĐ của mình. Việc xác định mục tiêu, mức vốn dự phòng rủi

ro chung, cũng như công cụ quản lý rủi ro hoạt động của các NHTM phải được đưa ra trong chiến lược kinh doanh của mình trong từng thời kỳ.

Thông thường, Hội đồng quản trị phải giữ vai trò lãnh đạo trong việc thiết lập văn hóa quản lý rủi ro một cách rõ ràng, HĐQT phải chịu trách nhiệm giám sát quá trình thiết lập một khung QLRRHĐ hiệu quả và rà soát hồ sơ rủi ro tổng thể của cả hệ thống. Trong khi đó, ban điều hành chịu trách nhiệm trực tiếp triển khai QLRRHĐ, đồng thời đảm bảo việc áp dụng các hình thức kiểm soát đúng đắn và phù hợp. Việc quản lý và giám sát rủi ro hoạt động thẻ phải gắn trách nhiệm cho từng nhân viên hoạt động cũng như người quản lý đơn vị. Các ngân hàng phải thường xuyên đánh giá mức độ tuân thủ các quy định và quy trình QLRRHĐ tại các đơn vị. Hồ sơ cần phải được kiểm soát và xác nhận tính hiệu lực một cách độc lập với đơn vị xây dựng hồ sơ.

2.3.3.2 Mô hình QLRRHĐ thẻ

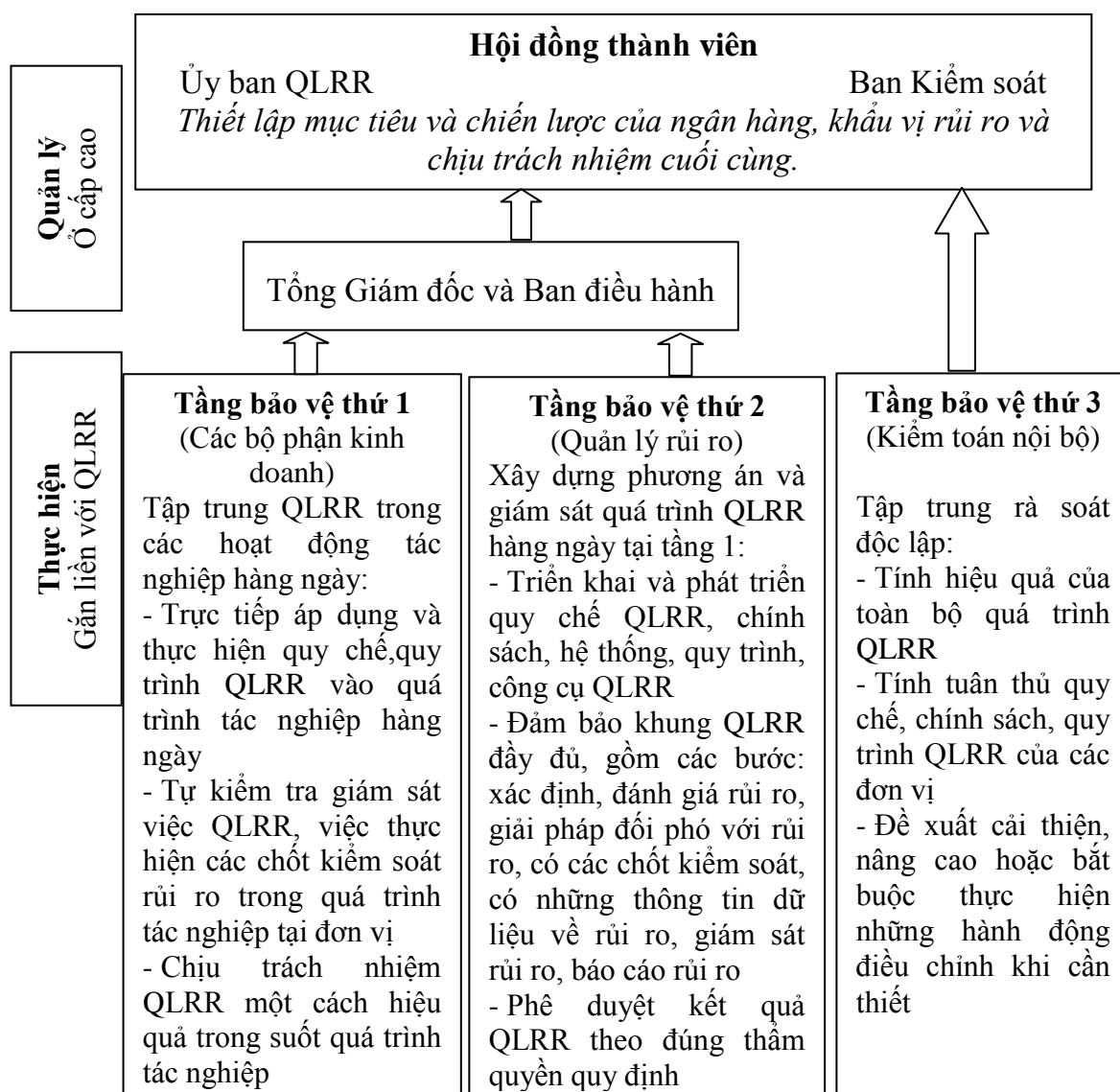
Các NHTM thường phải xây dựng cấu trúc QLRRHĐ nói chung, trong đó có dịch vụ thẻ, xác định vai trò trách nhiệm và cơ chế báo cáo hoặc chia sẻ thông tin giữa các bộ phận hoặc cá nhân có liên quan trong công tác QLRRHĐ. Cùng với đó, áp dụng mô hình quản lý “ba tầng bảo vệ” và cấp quản lý giám sát để tăng cường hiệu quả công tác QLRRHĐ, cụ thể:

- Tầng bảo vệ thứ 1 - Bản thân các đơn vị triển khai dịch vụ thẻ có trách nhiệm quản lý rủi ro trong phạm vi đơn vị.

- Tầng bảo vệ thứ 2 - Bộ phận quản lý rủi ro tập trung và độc lập có trách nhiệm phát triển, duy trì và giám sát quản lý rủi ro của toàn ngân hàng.

- Tầng bảo vệ thứ 3 - Bộ phận kiểm toán, kiểm tra, kiểm soát nội bộ hoạt động độc lập, giám sát đảm bảo tính tuân thủ với chiến lược, chính sách và các quy định quản lý rủi ro đã đặt ra

- ❖ Cấp quản lý giám sát: Hội đồng quản trị, giám sát rủi ro tách biệt với ban điều hành. Tùy theo cấp giám sát mà NHTM đã phân cấp giám sát quá trình thực hiện công tác QLRRHĐ ở một mức độ khác nhau.



Hình 2.3: Mô hình quản lý rủi ro “3 tầng bảo vệ”

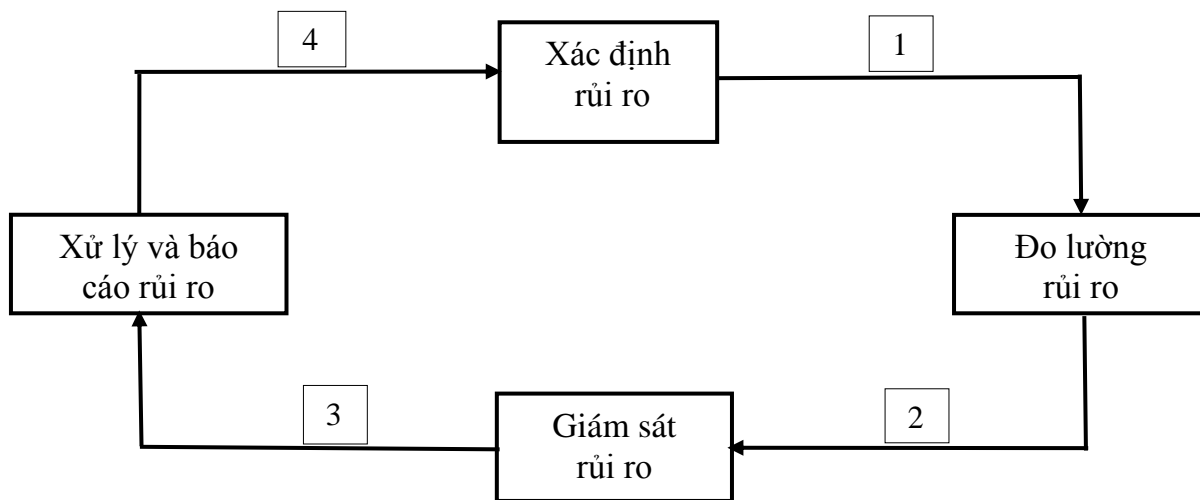
(Nguồn: Tài liệu Quản lý rủi ro của IFC)

2.3.4 Quy trình QLRRHD trong phát hành và thanh toán thẻ tại NHTM

Đối với một quy trình QLRR nói chung đều bao gồm bốn bước là việc nhận diện, đánh giá rủi ro, phòng ngừa, kiểm soát rủi ro, trên cơ sở đó, sử dụng phối hợp và tiết kiệm các tài nguyên để tài trợ các tổn thất do rủi ro xảy ra nhằm tối thiểu hóa các tác động của những sự kiện bất lợi.

Đối với quản lý rủi ro hoạt động có thể được tiếp cận theo nhiều góc độ khác nhau và theo đó, với mỗi cách tiếp cận nội dung của quản lý rủi ro có thể được diễn đạt khác nhau.

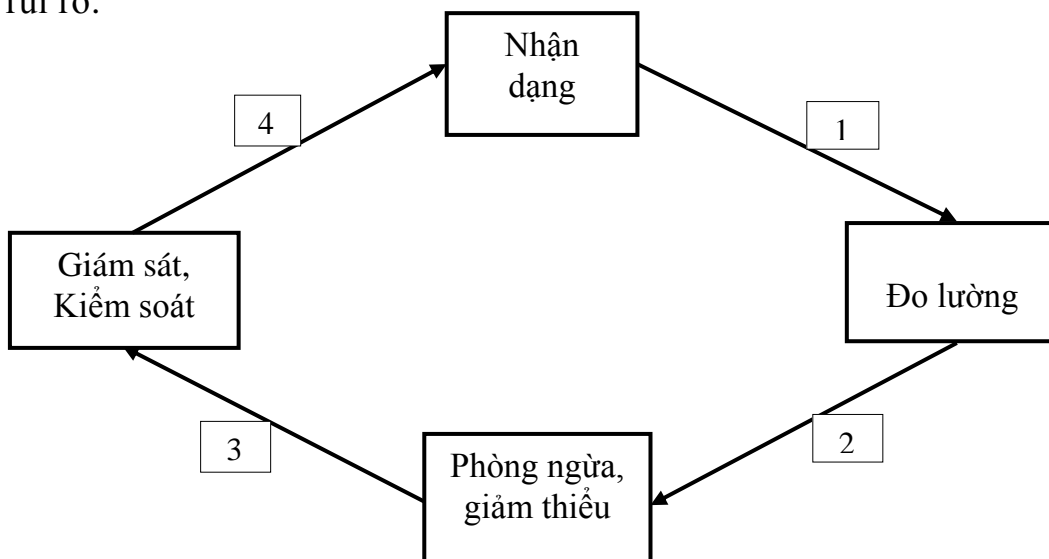
Theo Basel II, quy trình quản lý rủi ro hoạt động gồm các bước xác định rủi ro, đo lường rủi ro, giám sát rủi ro, xử lý và báo cáo rủi ro.



Hình 2.4: Quy trình QLRRHD

(Nguồn: Basel II)

Theo EY, quy trình quản lý rủi ro hoạt động gồm các bước nhận dạng rủi ro, đo lường rủi ro, phòng ngừa và giảm thiểu rủi ro, giám sát và kiểm soát rủi ro.



Hình 2.5: Quy trình QLRRHD theo tư vấn của Ernst & Young

(Nguồn: Ernst & Young)

Theo nghiên cứu sinh, có thể hiểu và áp dụng quy trình quản lý rủi ro hoạt động thể theo các giai đoạn của nó. Theo cách này, quá trình quản lý rủi ro hoạt động thể bao gồm 4 giai đoạn là nhận dạng rủi ro, đo lường rủi ro,

giám sát và phòng ngừa rủi ro, xử lý và báo cáo rủi ro. Tuy được phân thành 4 giai đoạn nhưng trong quá trình thực hiện phải có sự gắn kết với nhau, tạo thành một quy trình liên tục, Vì vậy giúp công tác quản lý rủi ro đạt hiệu quả tốt nhất.

Một hệ thống quản lý rủi ro tốt phải đảm bảo có khả năng nhận dạng được các sự kiện rủi ro và tìm ra được các nguy cơ rủi ro mới, có như vậy mới đảm bảo được mục tiêu đề ra, đồng thời công việc của người quản lý rủi ro được lặp lại.

2.3.4.1 Nhận dạng rủi ro

a/ Xác định dấu hiệu rủi ro:

Rủi ro hoạt động luôn tiềm ẩn trong mọi sản phẩm, hoạt động, quy trình nghiệp vụ thẻ và hệ thống công nghệ thông tin hỗ trợ của ngân hàng. Do đó, việc nhận diện rủi ro hoạt động thẻ phải được thực hiện một cách toàn diện trong quá trình triển khai sản phẩm dịch vụ thẻ.

Các NHTM thực hiện đánh giá và xác định rủi ro nhằm phát hiện sớm, kịp thời những dấu hiệu rủi ro trong quá trình phát hành và thanh toán thẻ của mình, phân tích xác định mức độ ảnh hưởng và hậu quả có thể xảy ra.

Thực hiện nhận diện tất cả các dấu hiệu rủi ro hoạt động trong phát hành và thanh toán thẻ theo các tiêu chí như: nguy cơ rủi ro, chủng loại, nguyên nhân gây ra rủi ro, đối tượng gây rủi ro, mức độ rủi ro, thời gian,.. trên cơ sở đó tiến hành xây dựng danh mục rủi ro hoạt động về thẻ cho toàn ngân hàng.

Tùy theo cách thức quản lý rủi ro hoạt động trong phát hành và thanh toán thẻ của mình, mỗi ngân hàng có quy định phương thức nhận diện rủi ro khác nhau, nhưng thông thường nhận diện rủi ro hoạt động trong phát hành và thanh toán thẻ của ngân hàng thương mại được thực hiện thông qua các nhóm dấu hiệu rủi ro chính như sau:

- **Nhóm 1, Dấu hiệu liên quan đến quy trình nghiệp vụ:** Nhận diện thông qua quá trình rà soát cơ chế, chính sách, quy trình tác nghiệp nhằm phát hiện, nhận diện các dấu hiệu rủi ro như: Quy trình thiếu, chưa đầy đủ, chưa chặt chẽ, chưa cụ thể, có kẽ hở tạo điều kiện cho kẻ xấu lợi dụng, gây tổn thất cho ngân hàng; Sự chòng chéo, bất cập trong văn bản chỉ đạo gây khó khăn cho

người thực hiện; Những văn bản, quy định chưa phù hợp với quy định của pháp luật hiện hành.

- **Nhóm 2, Dấu hiệu rủi ro liên quan đến gian lận nội bộ:** Cán bộ ngân hàng cố ý không tuân thủ các quy định về phát hành và thanh toán thẻ của ngân hàng; Có biểu hiện hoặc hành vi nhằm mục đích lừa đảo, gian lận, trục lợi cá nhân hoặc hành động phạm tội, câu kết với đối tượng bên ngoài để chiếm đoạt tài sản, gây thiệt hại cho Ngân hàng; Vi phạm đạo đức nghề nghiệp khác...

- **Nhóm 3, Dấu hiệu rủi ro liên quan đến gian lận bên ngoài:** Nhận diện những dấu hiệu rủi ro do có những hành vi nhằm mục đích gian lận, đánh cắp tiền của ngân hàng; hành vi cố ý không tuân thủ quy định, cam kết liên quan của khách hàng, đối tác; Xâm nhập vào hệ thống ngân hàng nhằm trộm cắp thông tin dữ liệu thẻ của khách hàng; Giả mạo nhằm lừa đảo, phá hoại.

- **Nhóm 4, Dấu hiệu rủi ro liên quan đến quá trình xử lý công việc:** Nhận diện rủi ro do cán bộ ngân hàng không tuân thủ đúng và đầy đủ các quy định, quy trình nghiệp vụ, văn bản chỉ đạo của ngân hàng về nghiệp vụ thẻ; Các biện pháp, các chốt kiểm tra kiểm soát nội bộ tại đơn vị được thực hiện không hiệu quả, không phát hiện được và ngăn chặn kịp thời các sai sót xảy ra trong hoạt động phát hành và thanh toán thẻ; Không tuân thủ đúng hướng dẫn sử dụng hệ thống công nghệ thông tin trong phát hành và thanh toán thẻ;

- **Nhóm 5, Dấu hiệu rủi ro liên quan đến hệ thống công nghệ thông tin:** Các Ngân hàng thường xuyên thực hiện rà soát, phát hiện, ghi nhận, theo dõi, báo cáo, thống kê đầy đủ và thường xuyên các sự cố kỹ thuật liên quan đến hệ thống CNTT phục vụ trong phát hành và thanh toán thẻ và các máy móc thiết bị khác phục vụ cho hoạt động phát hành và thanh toán thẻ như: Lỗi phần mềm, Lỗi dữ liệu; Hệ thống bảo mật có sơ hở, có khả năng bị xâm nhập, trộm cắp dữ liệu; Sự cố trang thiết bị CNTT; Sự cố máy ATM, máy POS; Sự cố mạng, đường truyền; Hồng học từ máy móc thiết bị khác, ...

b/ Xác định các sự cố rủi ro:

Bao gồm những vụ việc, sự cố đã gây tổn thất về tiền, tài sản của Ngân hàng, đã xác định rõ nguyên nhân và giá trị tổn thất; Những vụ việc, sự cố đang

gây tổn thất về tiền, tài sản của Ngân hàng, đang trong tiến trình xác định nguyên nhân, khôi phục tổn thất; Những sự kiện rủi ro hoạt động thẻ đã gây ảnh hưởng đến uy tín, hoặc có nhiều khả năng gây ảnh hưởng đến uy tín của Ngân hàng.

c/ Xác định các giao dịch nghi ngờ, bất thường:

Các giao dịch nghi ngờ thường là các giao dịch có giá trị lớn, trong một thời gian ngắn phát sinh giao dịch nhiều lần (thường giao dịch qua ĐVCNT, thanh toán qua internet), giao dịch vào những giờ khuya hoặc sáng sớm, giao dịch bị nhập sai mật khẩu nhiều lần, ... thông thường được bộ phận Quản lý rủi ro thẻ làm đầu mối thu thập và đưa ra thông tin để cảnh báo, thiết kế các loại báo cáo giao dịch nghi ngờ, bất thường về nghiệp vụ thẻ để phục vụ cho việc thu thập và khai thác dữ liệu. Các loại báo cáo được xây dựng trên cơ sở các tiêu chí do bộ phận Quản lý rủi ro phối hợp với các phòng ban khác để đưa ra. Căn cứ vào yêu cầu quản lý quản rủi, các báo cáo sẽ được lập định kỳ hoặc đột xuất.

2.3.4.2 Đo lường rủi ro

Đo lường rủi ro hoạt động về thẻ là việc xác định khả năng và mức độ xảy ra của rủi ro hoạt động về thẻ. Sau khi xác định được rủi ro, bộ phận quản lý rủi ro tiến hành đo lường khả năng xảy ra và mức độ tác động của các loại rủi ro. Xác định rủi ro có thể chấp nhận được và rủi ro không thể chấp nhận được.

Rủi ro hoạt động về thẻ được đánh giá trên cơ sở khả năng xảy ra rủi ro và mức độ ảnh hưởng đến hoạt động của dịch vụ thẻ thể hiện về mặt tài chính và phi tài chính.

Rủi ro hoạt động về thẻ được đo lường trên cơ sở chi phí vốn cho rủi ro hoạt động đó. Việc đo lường rủi ro hoạt động về thẻ rất khó thực hiện, vì các loại rủi ro này rất khó nhận biết. Có 2 phương pháp đo lường rủi ro hoạt động về thẻ có thể thực hiện là phương pháp định tính và phương pháp định lượng.

a/ Đo lường bằng phương pháp định tính:

Là việc phân tích, nhận xét, đánh giá rõ mức độ lớn, nhỏ, tốt xấu, tăng, giảm, đạt yêu cầu hay không đạt yêu cầu và giải thích khả năng ảnh hưởng đến nhiệm vụ công việc được giao, ảnh hưởng đến hoạt động phát hành và thanh toán thẻ của ngân hàng.

Phương pháp định tính thường được sử dụng để đo lường các rủi ro hoạt động liên quan đến mô hình tổ chức cán bộ, rủi ro hoạt động liên quan đến cơ chế, chính sách, quy trình của ngân hàng về nghiệp vụ thẻ.

Ngân hàng có thể dựa vào các tài liệu như: kết quả, khuyến cáo của kiểm toán, thanh tra bên ngoài, thông tin từ các phương tiện truyền thông để đo lường rủi ro hoạt động về thẻ.

b/ Đo lường bằng phương pháp định lượng:

Là việc đánh giá bằng số liệu cụ thể về số lượng sai sót xảy ra, giá trị tổn thất cụ thể của từng loại rủi ro hoạt động về thẻ đã được xác định. Phương pháp này chủ yếu dựa vào số liệu thống kê của ngân hàng và được sử dụng để đo lường các rủi ro hoạt động liên quan đến quá trình xử lý công việc qua các công đoạn, các công việc đã có sai sót; thống kê theo dõi các sự cố; rủi ro liên quan đến hệ thống hỗ trợ gồm các lỗi sai sót từ hệ thống CNTT và chương trình phần mềm; Các yếu tố bên ngoài gồm các sai sót do khách hàng, ĐVCNT, tội phạm.

Một số tiêu chí đo lường rủi ro hoạt động thẻ có thể sử dụng:

TT	Sự kiện	Tiêu chí đo lường rủi ro
1	Gian lận	- Số lượng gian lận, giả mạo thẻ
2	Khiếu nại của khách hàng	- Số lượng tra soát khiếu nại thẻ - Số lượng tra soát khiếu nại thẻ vượt quá x ngày
3	Lỗi, sai sót	- Số lượng lỗi, sai sót của hệ thống thẻ - Số lượng lỗi, sai sót trong quản lý ATM, ĐVCNT
4	Xử lý giao dịch	- Khối lượng giao dịch thẻ quá hạn, xử lý không kịp thời
5	Hệ thống Công nghệ thông tin ngừng hoạt động	- Số lần ngừng hệ thống thẻ - Thời gian ngừng hệ thống thẻ
6	Vi phạm quy định	- Số lần vi phạm quy định trong nghiệp vụ thẻ

(Nguồn: Quản trị NHTM của Nguyễn Văn Tiến và nghiên cứu của tác giả)

Các ngân hàng có thể đo lường rủi ro hoạt động về thẻ bằng cách sử dụng các công cụ như: Tự đánh giá rủi ro và chốt kiểm soát (RCSA), Xây dựng và đánh giá các chỉ tiêu rủi ro hoạt động chính (KRI), Quản lý sự kiện tổn thất (ILM), Ma trận rủi ro hoạt động.

2.3.4.3 Kiểm soát và phòng ngừa rủi ro

Từ kết quả đo lường, phân tích rủi ro và kết quả của hoạt động kiểm soát và phòng ngừa rủi ro hoạt động thẻ của kỳ trước, ngân hàng phải xác định mục tiêu kiểm soát và phòng ngừa để: Giảm thiểu rủi ro, với các tiêu chí cụ thể trong từng thời kỳ như giảm tổng số sai sót, giảm thiểu mức độ rủi ro tổn thất, triệt tiêu hoàn toàn các trường hợp vi phạm nội quy, quy định; Tăng cường khả năng đối phó, khả năng phản ứng khi có sự kiện rủi ro xảy ra;

Trên cơ sở kết quả của quá trình xác định và đo lường rủi ro, xây dựng phương án kiểm soát và phòng ngừa rủi ro. Thông thường bộ phận Quản lý rủi ro thẻ của trụ sở chính chịu trách nhiệm xây dựng phương án kiểm soát và phòng ngừa rủi ro hoạt động thẻ của toàn hệ thống. Cụ thể: Ban hành, sửa đổi, bổ sung chính sách, quy định, quy trình nghiệp vụ thẻ cho phù hợp; Tăng cường kiểm tra, kiểm soát chặt chẽ việc tuân thủ quy định; Tăng cường giáo dục, tuyên truyền văn hoá doanh nghiệp của Ngân hàng; Đào tạo hoặc tập huấn nghiệp vụ thẻ; lập kế hoạch sửa chữa các lỗi, sai sót; Các hành động phòng tránh rủi ro hoặc dừng những hoạt động có thể gây ra rủi ro; Xây dựng phương án kiểm soát rủi ro đối với các sự cố bất ngờ; Xây dựng, thực hiện chế tài xử lý trong công tác quản lý rủi ro.

Mặt khác, các ngân hàng hiện nay đang nhận thức rất rõ về vai trò của rủi ro hoạt động và tác động của nó đến hoạt động kinh doanh dịch vụ thẻ của mình. Các biện pháp kiểm soát, phòng ngừa, giảm thiểu những ảnh hưởng của RRHD thẻ được thực hiện theo các phương pháp khác nhau và đem lại hiệu quả khác nhau trong công tác quản lý rủi ro hoạt động về thẻ. Các nhà quản lý ngân hàng thường phân loại theo mức độ kiểm soát để xác định hành động đối phó với RRHD như tránh rủi ro, thay thế rủi ro, tách rủi ro, chuyển rủi ro, xử lý rủi ro,... Trong những biện pháp này, mục tiêu quản lý RRHD là giảm tần suất xảy ra và giảm tác động của RRHD đến dịch vụ thẻ của ngân hàng bằng

hệ thống kiểm soát nội bộ, kế hoạch phục hồi tổn thất hoặc chuyển rủi ro qua hệ thống bảo hiểm và các hình thức khác, cụ thể:

+ *Mua bảo hiểm*: Lượng tổn thất phải chịu ứng với mỗi khả năng xảy ra rủi ro hoạt động trong dịch vụ thẻ sẽ được chuyển giao một phần hoặc chia sẻ rủi ro bằng bảo hiểm nhằm đem lại những lợi ích trực tiếp hoặc gián tiếp trong quá trình quản lý rủi ro hoạt động về thẻ. Về lợi ích trực tiếp, sẽ giúp các ngân hàng làm giảm những giá trị tổn thất có nguyên nhân từ rủi ro hoạt động về thẻ. Trong khi đó, với lợi ích gián tiếp, các Ngân hàng sẽ tiếp cận được các biện pháp kiểm soát tổn thất và các dịch vụ quản lý rủi ro cung cấp từ các công ty bảo hiểm; Sử dụng các biện pháp theo dõi và điều tra từ các công ty bảo hiểm trong quá trình quản lý rủi ro. Trên cơ sở chi phí và hành vi bảo hiểm sẵn có sẽ khuyến khích các ngân hàng giảm thiểu tối đa những thiệt hại từ RRHD về thẻ; Nhận thức trong quá trình QLRRHD chi phối, các ngân hàng sẽ cân nhắc việc quyết định chuyển, tránh hay chấp nhận rủi ro. Bên cạnh đó, thông qua công ty bảo hiểm sẽ giúp gia tăng đáng kể vị thế của ngân hàng, tạo dựng được niềm tin đối với khách hàng sử dụng thẻ và các đối tác từ việc sử dụng công cụ bảo hiểm.

Với những lợi ích nêu trên, công cụ bảo hiểm đã ngày càng phổ biến và gắn bó chặt chẽ đối với công tác quản lý rủi ro hoạt động về thẻ trong các ngân hàng.

+ *Vốn dự phòng cho rủi ro hoạt động*: Theo Basel II, có 3 cách tiếp cận để tính vốn tối thiểu, tùy theo mỗi ngân hàng có thể sử dụng phương pháp sau để tính toán yêu cầu vốn tối thiểu cho rủi ro hoạt động khác nhau như: Phương pháp Chỉ số Cơ bản, Phương pháp Chuẩn hoá và Phương pháp Đo lường Tiên tiến [phụ lục 2A].

Yêu cầu vốn tối thiểu	Ba cách tiếp cận	Độ phức tạp
Cao	Cách tiếp cận chỉ số cơ bản (BIA)	Đơn giản
Trung bình	Cách tiếp cận chuẩn hóa (SA)	Tương đối dễ
Thấp	Cách tiếp cận tiên tiến (AAA)	Phức tạp

Cùng với quá trình phát triển dần độ phức tạp của các hệ thống và quy tắc đo lường rủi ro hoạt động trong ngân hàng mình, các ngân hàng được khuyến khích chuyển lên áp dụng các phương pháp đo lường phức tạp hơn trong dãy các phương pháp nêu trên.

Ngoài ra, một phương pháp nữa cũng được sử dụng trong quá trình quản lý rủi ro hoạt động là phương pháp tiếp cận phân phối tổn thất (LDA). Phương pháp này đang ngày càng trở nên quan trọng đối với sự ổn định của ngành tài chính ngân hàng, phương pháp LDA có thể sử dụng linh hoạt trong tất cả các tổ chức tài chính, ngân hàng thương mại,... Phương pháp này phân tích mức độ phân phối tổn thất, phân bố tần suất, ước tính sự phân phối tổn thất hàng năm và biện pháp sử dụng để tính toán cho RRHĐ là VAR.

Đối với rủi ro hoạt động trong dịch vụ thẻ không nằm ngoài rủi ro hoạt động chung của bất kỳ ngân hàng nào có triển khai dịch vụ thẻ. Vì vậy có thể nghiên cứu áp dụng một số phương pháp trong những phương pháp trên.

Các ngân hàng thường có bộ phận Quản lý rủi ro về thẻ tại trụ sở chính, là đầu mối triển khai thực hiện phương án giảm thiểu rủi ro hoạt động trong dịch vụ thẻ của toàn hệ thống. Đồng thời tại các Chi nhánh ngân hàng cũng có bộ phận triển khai dịch vụ thẻ, bộ phận này phụ trách công tác quản lý rủi ro về thẻ, là đầu mối triển khai thực hiện phương án giảm thiểu rủi ro hoạt động về thẻ tại Chi nhánh. Việc thực hiện phương án giảm thiểu rủi ro hoạt động bao gồm: Phân công cụ thể công việc đến từng cán bộ, thời gian thực hiện, thường xuyên đôn đốc cán bộ thực hiện nhiệm vụ được phân công; Định kỳ đánh giá tiến độ hoàn thành, tính hiệu quả của phương án, giải quyết các khó khăn vướng mắc trong khi thực hiện; Tổng hợp kết quả thực hiện phương án giảm thiểu rủi ro hoạt động về thẻ và rút ra các bài học kinh nghiệm.; Tổ chức theo dõi một cách có hệ thống việc thực hiện các chỉ đạo từ cấp trên của ngân hàng, của các cơ quan liên quan khác (nếu có).

2.3.4.4 Xử lý, tài trợ và báo cáo rủi ro

- Xử lý, tài trợ rủi ro:

Đây là bước quan trọng để thực thi các biện pháp nhằm xử lý những khoản rủi ro tổn thất trong dịch vụ thẻ và tổng kết các tình huống để báo cáo

và cập nhật các hướng dẫn, qui định có liên quan cho toàn bộ hệ thống về quản lý rủi ro hoạt động thẻ.

Triển khai thực hiện sửa chữa các lỗi, sai sót; Thực hiện hành động phòng tránh rủi ro hoặc dừng những hoạt động có nguy cơ tiếp tục gây ra rủi ro; Thực hiện chế tài xử lý trong công tác quản lý rủi ro.

Các nhà quản lý ngân hàng thường phân loại theo mức độ kiểm soát để xác định hành động đối phó với rủi ro hoạt động thẻ như tránh rủi ro, thay thế rủi ro, tách rủi ro, chuyển rủi ro, tài trợ rủi ro,...

Tài trợ rủi ro hoạt động thẻ là nhằm mục đích bù đắp những tổn thất, khắc phục những rủi ro hoạt động thẻ xảy ra hoặc tạo lập các quỹ dự phòng tài chính để giảm bớt tổn thất. Có thể chia thành 2 nhóm là lưu giữ tổn thất và chuyển giao rủi ro.

Đối với việc lưu giữ tổn thất, là hình thức các ngân hàng chịu đựng tổn thất theo hậu quả tài chính trực tiếp, sử dụng nguồn dự phòng rủi ro tài chính để xử lý tài trợ rủi ro hoạt động thẻ. Còn đối với chuyển rủi ro, các ngân hàng thường giao tài trợ sang cho bảo hiểm để gánh vác phần tổn thất tài chính khi rủi ro hoạt động thẻ xảy ra.

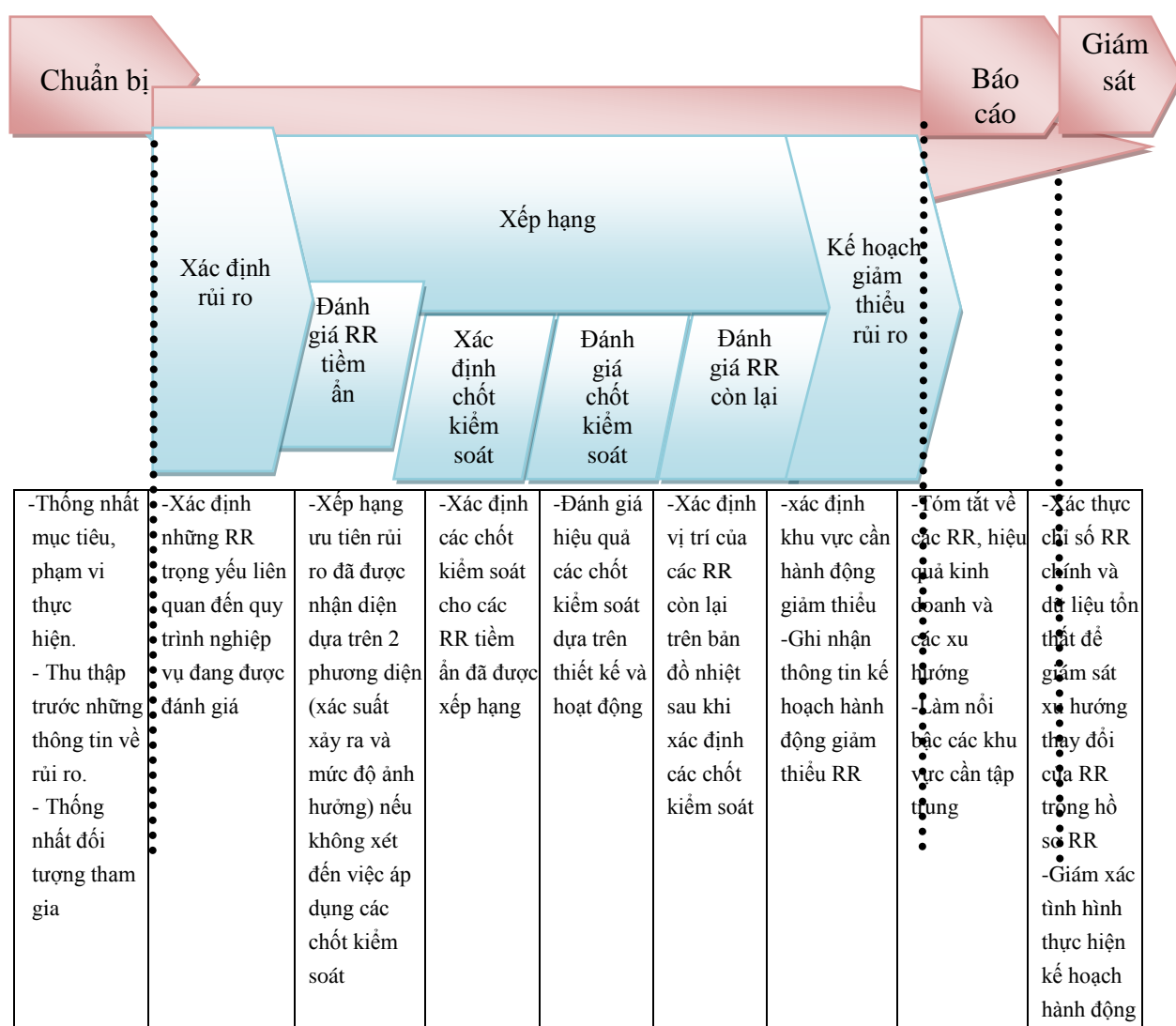
Báo cáo rủi ro hoạt động thẻ, định kỳ các ngân hàng thường lập báo cáo nội bộ hoặc qua cáo ra bên ngoài qua ngân hàng Nhà nước. Tùy theo yêu cầu đặt ra, mức độ áp dụng công nghệ mà mỗi ngân hàng có thể thiết lập báo cáo theo các tiêu chí khác nhau.

- Báo cáo rủi ro:

Tùy theo mỗi ngân hàng sẽ có những cách thức, quy định báo cáo, cấp độ báo cáo, thời gian báo cáo khác nhau. Nhìn chung cần phải có những thông tin cơ bản trên báo cáo gồm: Dấu hiệu rủi ro hoạt động thẻ, số lần xảy ra, thời gian xảy ra, bộ phận xảy ra, đối tượng gây ra dấu hiệu rủi ro, tổn thất do rủi ro gây ra (nếu có), biện pháp để khắc phục và phòng ngừa. Những thông tin này phải được thường xuyên cập nhật hàng ngày khi có rủi ro xảy ra hoặc khi phát hiện có dấu hiệu rủi ro.

2.3.5 Công cụ QLRRHĐ trong phát hành và thanh toán thẻ của NHTM

a/ Công cụ đánh giá rủi ro và chốt kiểm soát (RCSA):



Hình 2.6. Quy trình thực hiện RCSA

(Nguồn: Quản lý rủi ro hoạt động Ernst & Young)

RCSA được sử dụng nhằm xác định các rủi ro hoạt động trong dịch vụ thẻ mà ngân hàng thường đối mặt và mức độ nghiêm trọng của các rủi ro này. Công cụ này cũng có khả năng ghi nhận và đánh giá được các chốt kiểm soát chính có liên quan tới các rủi ro đã được xác định.

Các mục tiêu chính thực hiện RCSA là:

- ▶ Xác định các rủi ro hoạt động trọng yếu có thể xảy ra có tác động tiêu cực đến ngân hàng và đánh giá tầm quan trọng của các rủi ro này
- ▶ Xây dựng hồ sơ rủi ro toàn diện trên toàn ngân hàng
- ▶ Xác định và đánh giá các chốt kiểm soát áp dụng cho rủi ro hoạt động

► Xây dựng các hành động giảm thiểu liên quan đến các rủi ro và chốt kiểm soát chính

► Đảm bảo các hành vi và xu hướng của các rủi ro trọng yếu được nhận thức và giám sát đầy đủ

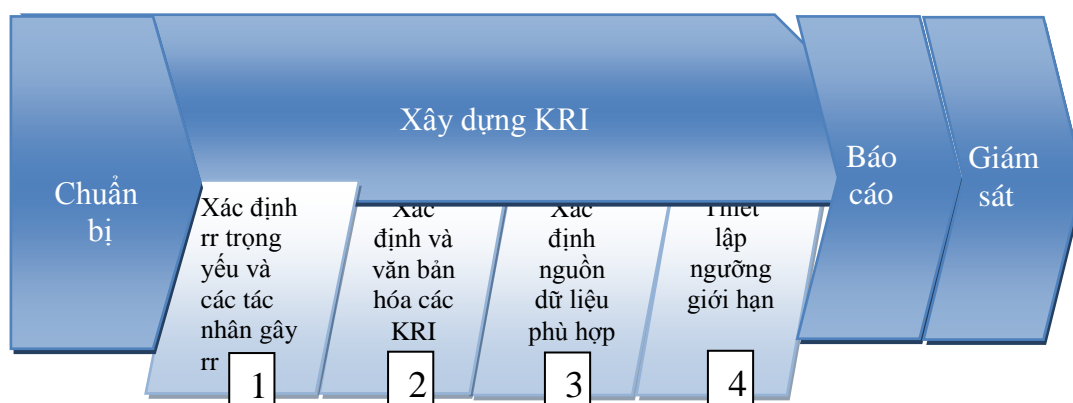
Trong quá trình thực hiện RCSA, điều rất quan trọng mà các ngân hàng cần thực hiện là xếp loại mức độ rủi ro hoạt động trong dịch vụ thẻ mà các ngân hàng nhận diện khi rà soát, việc xếp loại mức độ ảnh hưởng tài chính và phi tài chính cũng như việc xếp loại khả năng xảy ra ở cấp độ từ rất cao đến rất thấp sẽ quyết định rất lớn đến mức độ RRHD được nhận diện. Các cấp độ được đặt ra thường phù hợp với khẩu vị rủi ro của ngân hàng.

b/ Công cụ đánh giá chỉ số rủi ro hoạt động chính (KRI):

Là công cụ quản lý rủi ro hoạt động trong đó sử dụng chỉ số lượng hóa để giám sát các thay đổi của nguy cơ rủi ro hoặc hiệu quả các chốt kiểm soát.

Mục đích thực hiện KRI để hỗ trợ giám sát thay đổi của các rủi ro hoạt động trọng yếu theo thời gian thực tế, đồng thời giúp ban lãnh đạo chủ động theo dõi các thông tin rủi ro hoạt động về thẻ. KRI đóng vai trò như chỉ tiêu cảnh báo sớm về rủi ro hoạt động về thẻ tiềm ẩn để các cấp quản lý có hành động phù hợp trước khi sự kiện tổn thất thực sự xảy ra.

Quy trình thực hiện KRI gồm 4 giai đoạn: chuẩn bị, xây dựng KRI, báo cáo, giám sát. KRI là sự nối tiếp từ RCSA, kết quả của RCSA là thông tin đầu vào của KRI.



Hình 2.7: Quy trình thực hiện KRI

(Nguồn: Quản lý rủi ro hoạt động Ernst & Young)

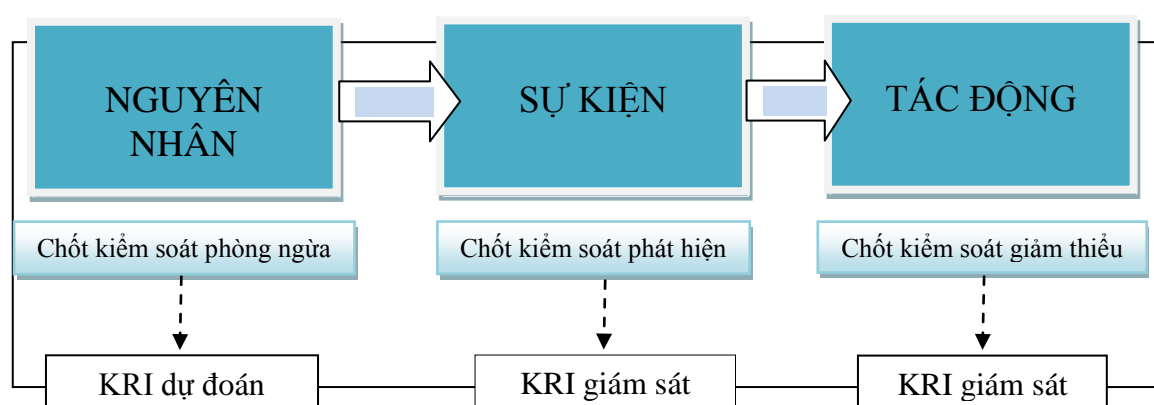
(1): Xác định các rủi ro trọng yếu dựa trên RCSA tổng hợp; thống nhất những rủi ro nào được giám sát bằng các chỉ tiêu KRI; xác định các tác nhân rủi ro bao gồm nguyên nhân, tác động và các chốt kiểm soát.

(2): Xây dựng các chỉ tiêu cho các tác nhân rủi ro trọng yếu; thống nhất, định nghĩa và thông tin của mỗi chỉ tiêu một cách rõ ràng.

(3): Thống nhất vai trò và trách nhiệm của người sở hữu dữ liệu; xác định và yêu cầu dữ liệu; thiết lập quy trình để thu thập dữ liệu; xác nhận tính hiệu lực của dữ liệu; thống nhất luồng thông tin và các bên liên quan.

(4): Thiết lập các ngưỡng giới hạn cho mỗi chỉ tiêu rủi ro.

Để xác nhận các rủi ro trọng yếu và các tác nhân gây rủi ro, cần liên kết các chỉ tiêu với các rủi ro trọng yếu và chốt kiểm soát.



Hình 2.8. Liên kết các chỉ tiêu với thông tin rủi ro và các chốt kiểm soát

(Nguồn: Quản lý rủi ro hoạt động Ernst & Young)

Có 2 loại KRI, KRI dự đoán và KRI giám sát. KRI dự đoán được sử dụng để báo hiệu những thay đổi về khả năng một sự kiện rủi ro có thể xảy ra. Các chỉ tiêu này cũng giúp hỗ trợ cấp quản lý nhiều trong việc thực hiện kế hoạch hành động trước khi các rủi ro thực sự xảy ra. Trong khi đó KRI giám sát giúp giám sát dữ liệu quá khứ để xác định các xu hướng thay đổi của các rủi ro đã từng xảy ra. Loại KRI này cho phép cấp quản lý hành động để giảm thiểu hậu quả ảnh hưởng của rủi ro.

- Xác nhận các rủi ro trọng yếu và các tác nhân gây ra rủi ro:

Các yếu tố cân nhắc	Các câu hỏi liên quan
Nguyên nhân gây ra rủi ro	<p>Các chỉ tiêu nào có thể giám sát khi nào nguyên nhân gây ra rủi ro trở nên hiện tượng thường xuyên từ đó tăng khả năng xảy ra của một sự kiện rủi ro?</p> <p>Rủi ro: Khách hàng phàn nàn do máy ATM bị ngừng hoạt động Nguyên nhân: hệ thống ATM bị lỗi KRI: % thời gian hệ thống ATM bị ngừng hoạt động</p>
Các chốt kiểm soát phòng ngừa	<p>Các chỉ số nào có thể giám sát tính hiệu quả của các chốt kiểm soát phòng ngừa sẵn có ngăn chặn sự kiện xảy ra?</p> <p>Rủi ro: Không tuân thủ với các quy định của ngân hàng Chốt kiểm soát phòng ngừa: Đào tạo về tuân thủ cho tất cả các nhân viên KRI: % số lượng nhân viên trong danh sách cần đào tạo không tham gia tập huấn.</p>
Ảnh hưởng của rủi ro	<p>Các chỉ số nào có thể đo lường ảnh hưởng của sự kiện rủi ro nếu nó xảy ra?</p> <p>Rủi ro: Giả mạo thẻ Ảnh hưởng: tổn thất tài chính KRI: Tổn thất tài chính hàng tháng do việc giả mạo thẻ gây ra</p>
Các chốt kiểm soát phát hiện rủi ro	<p>Các chỉ số nào dùng để đánh giá tính hiệu quả của chốt kiểm soát được sử dụng để xác định khi nào rủi ro xảy ra</p> <p>Rủi ro: Giả mạo thẻ Chốt kiểm soát phát hiện: Các quy trình thủ tục báo cáo việc giả mạo KRI: Dữ liệu liên quan đến quy trình thủ tục báo cáo việc giả mạo</p>
Các chốt kiểm soát giảm thiểu	<p>Các chỉ số nào dùng để đánh giá tính hiệu quả của các chốt kiểm soát giúp phục hồi việc kinh doanh sau sự kiện rủi ro?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rủi ro: Tổn thất và phàn nàn do hệ thống thẻ ngừng hoạt động tạm thời - Chốt kiểm soát giảm thiểu: Quy trình thủ tục phục hồi hệ thống thẻ - KRI: Thời gian trung bình phục hồi hệ thống thẻ

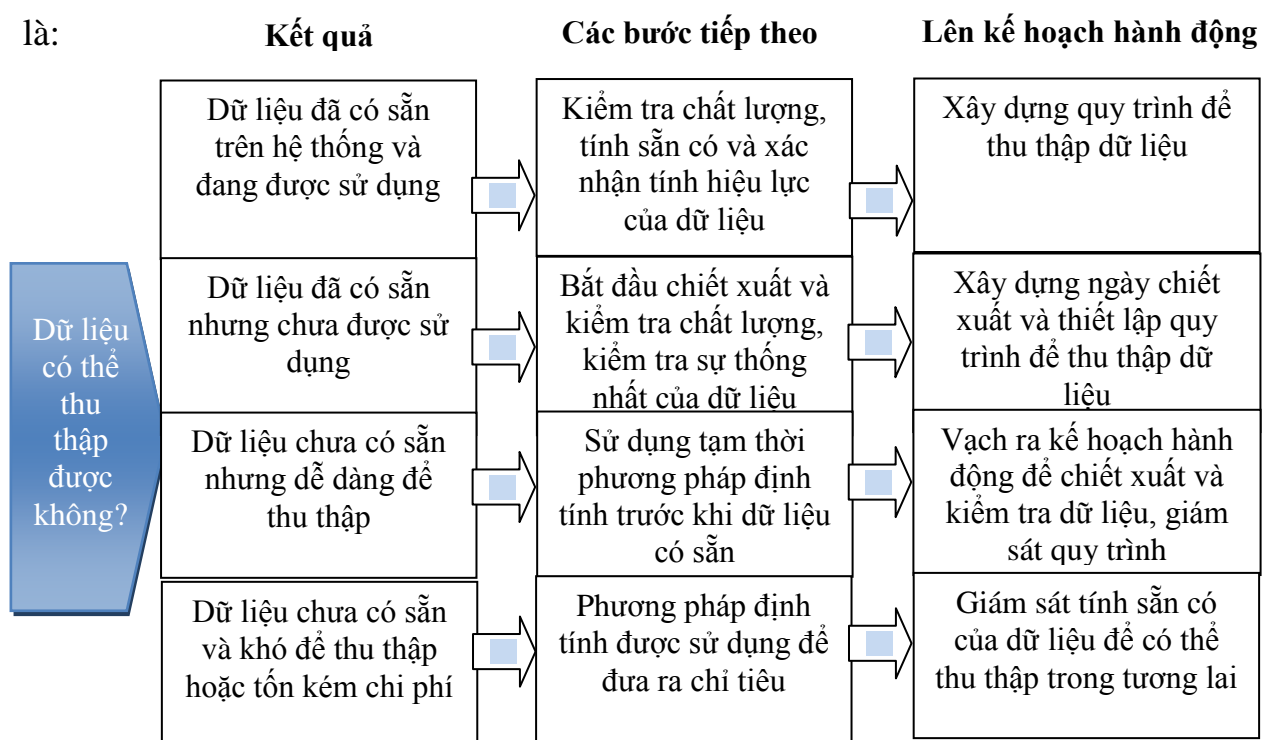
- Xây dựng KRI tiềm năng:

Để xây dựng KRI tiềm năng cần qua các bước xác định các chỉ tiêu chính, đó là việc xem xét và ghi nhận các chỉ số đã tồn tại, hạn chế về mặt hệ thống, sự sẵn sàng của dữ liệu. Cụ thể như: Ghi nhận lại những rủi ro chính theo kết quả RCSA, liên kết với các tác nhân, xem xét sự tương quan của KRI với rủi ro, thống nhất danh sách sơ bộ các KRI.

Vậy, KRI thường được sử dụng để theo dõi các yếu tố dẫn đến trạng thái chịu rủi ro liên quan đến các rủi ro hoạt động chính trong dịch vụ thẻ, cung cấp thông tin hỗ trợ quá trình xây dựng khẩu vị rủi ro hoạt động, hỗ trợ giám sát thay đổi của các rủi ro hoạt động trọng yếu theo thời gian thực tế. Đóng vai trò như chỉ tiêu cảnh báo sớm về rủi ro hoạt động tiềm ẩn để các cấp quản lý có hành động phù hợp trước khi sự kiện tổn thất xảy ra.

Việc thiết lập các chỉ tiêu cho các tác nhân rủi ro gồm: Mã tham chiếu rủi ro, xếp hạng rủi ro, mô tả rủi ro, các tác nhân dự đoán, KRI tiềm năng, mã xác nhận KRI, ngày tạo lập KRI (PHỤ LỤC 2B).

- Xác định nguồn dữ liệu phù hợp: Các bước chính trong giai đoạn này là:



(Nguồn: Quản lý rủi ro hoạt động Ernst & Young)

- Các thông tin điển hình cần thu thập đối với mỗi chỉ tiêu gồm: Loại KRI, nguồn dữ liệu, người sở hữu dữ liệu, dữ liệu có sẵn không, yêu cầu xác nhận tính hiệu lực của dữ liệu, cách thức chiết xuất dữ liệu, tần suất thu thập KRI, có sử dụng KRI hay không (PHỤ LỤC 2C).

c/ Công cụ quản lý các sự kiện tổn thất (ILM):

ILM thường là công cụ đầu tiên các Ngân hàng sử dụng trong quy trình QLRRHD của mình, đây cũng là nền tảng để nhận diện rủi ro cũng như là cơ sở để tính toán vốn tối thiểu cho rủi ro hoạt động theo thông lệ quốc tế. Mỗi ngân hàng có quy trình thu thập dữ liệu tổn thất khác nhau, có ngân hàng xây dựng thông qua các bộ phận trực tiếp phát sinh báo cáo và tổng kết, có ngân hàng thu thập thông qua hệ thống tổng hợp từ đó thực hiện điều tra, xác nhận với bộ phận phát sinh.

Các dữ liệu tổn thất được thu thập và khai báo trong chi tiết trong hệ thống như mô tả, đơn vị, ngày xảy ra, ngày phát hiện, nghiệp vụ gì, nguyên nhân, tổn thất, khôi phục như thế nào,... Các dữ liệu này được kiểm soát bởi bộ phận kiểm soát của đơn vị và được phê duyệt bởi bộ phận đầu mối chuyên trách QLRRHD. Các dữ liệu được tập hợp và phân tích định kỳ làm cơ sở để đưa ra các giải pháp phòng tránh rủi ro tương tự và cảnh báo cho toàn hệ thống.

Có nhiều tên gọi khác nhau từ các ngân hàng như Quản lý sự kiện RRHD, Quản lý sự cố RRHD, Quản lý sự kiện tổn thất,... Tuy nhiên, về bản chất đây là công cụ nhằm nhận diện RRHD, làm cơ sở để tính toán đo lường RRHD.

Sự kiện RRHD được phân loại khá chi tiết, cụ thể:

+ Được phân loại theo Basel II hoặc phân loại theo theo đặc thù của mỗi ngân hàng

+ Thông tin về sự kiện RRHD được báo cáo bởi các đơn vị kinh doanh gồm: mô tả về sự kiện RRHD, đơn vị nơi xảy ra, đơn vị phát hiện, đơn vị đầu mối nghiệp vụ chính, giá trị tổn thất thực tế, giá trị suất gây tổn thất, số tiền thu hồi được, tác động phi tài chính, sản phẩm dịch vụ/ con người/ quy trình/ hệ thống công nghệ mà sự kiện RR phát sinh, lý do phát sinh, tiến độ xử lý,...

+ Tồn thất thực tế, tồn thất tiềm tàng phải được báo cáo khi sự kiện rủi ro xảy ra hay được phát hiện. Những đơn vị kinh doanh phải báo cáo hàng tháng lên đơn vị đầu mỗi nghiệp vụ và bộ phận QLRRHĐ.

+ Các nguồn thông tin thu thập dữ liệu về sự kiện RRHĐ như Báo cáo tuân thủ từ phòng Kiểm soát nội bộ, Báo cáo kiểm toán, Thông tin từ các đầu mối nghiệp vụ tại Hội sở, từ chi nhánh, Thông tin thu được từ hệ thống giám sát và từ các nguồn khác. Một số Ngân hàng thực hiện thu thập dữ liệu tồn thất thông qua việc quản lý các Lỗi/Sai sót, quản lý sự kiện RRHĐ. Trong đó Lỗi/ sai sót thuộc phạm vi của cán bộ trong quá trình tác nghiệp hoặc lỗi của hệ thống công nghệ thông tin.

Hiện nay, một số NHTM áp dụng quy trình ILM (PHỤ LỤC 2D).

Hầu hết các sự cố RRHĐ tại các đơn vị được theo dõi và tổng hợp báo cáo theo định kỳ, trừ một số sự cố nghiêm trọng. Việc thực hiện thu thập dữ liệu tồn thất được duy trì và báo cáo, các sự cố được tổng hợp, đánh giá về mức độ và tần suất xảy ra trong hệ thống, đồng thời kết hợp với việc theo dõi dấu hiệu RRHĐ chính để đưa ra ma trận RRHĐ với mức độ cao, trung bình, thấp tương ứng với từng mảng nghiệp vụ.

Kết quả đo lường và đánh giá RRHĐ được dựa trên 2 căn cứ:

- ❖ Mức độ ảnh hưởng: Những tồn thất đã xảy ra hoặc có thể xảy ra về mặt phi tài chính hoặc tài chính, gây ảnh hưởng đến hoạt động của ngân hàng.
- ❖ Khả năng xảy ra RRHĐ: Tần suất xuất hiện hoặc có thể xảy ra của RRHĐ.

Sau khi từng biểu hiện RRHĐ tại mỗi đơn vị được làm rõ về mức độ ảnh hưởng và khả năng xảy ra sẽ được đối chiếu với ma trận đánh giá tổng quan để đưa ra kết quả đánh giá cuối cùng (PHỤ LỤC 2E).

Phương pháp đo lường ảnh hưởng của RRHĐ đã đề cập đến cách thức lượng hóa tác động của mỗi RRHĐ, góp phần hỗ trợ các đơn vị trong việc đánh giá, tìm kiếm biện pháp kiểm soát phù hợp, cũng như báo cáo RRHĐ về cấp trên.

Tiêu chí để đo lường mức độ ảnh hưởng của quá trình quản lý rủi ro hoạt động đến hiệu quả công tác QLRRHĐ là các chính sách/ quy trình được thiết

lập, báo cáo kết quả thực hiện, việc giám sát và cải tiến liên tục, mức độ độc lập của bộ phận QLRR trong quá trình thực hiện.

2.3.6 Tiêu chí đánh giá QLRRHĐ trong phát hành và thanh toán thẻ tại NHTM

Công tác quản lý rủi ro hoạt động thẻ không phải là những công việc tách biệt nhau mà nó là cả một quá trình được thực hiện một cách thống nhất và xuyên suốt trong quá trình hoạt động kinh doanh dịch vụ thẻ của NHTM, đồng thời các ngân hàng thường xuyên được cập nhật các kế hoạch hành động, biện pháp thực hiện một cách kịp thời nhất để phù hợp và có hiệu quả trong từng thời kỳ. Quá trình đó là thực hiện việc nhận diện, đo lường, phòng ngừa và giảm thiểu, kiểm soát và giám sát rủi ro tiềm ẩn trong hoạt động kinh doanh dịch vụ thẻ ngân hàng.

Qua quá trình hoạt động, các NHTM dần chú trọng hơn đến mảng nghiệp vụ này và đề ra những chỉ tiêu cụ thể để theo dõi, đo lường và đánh giá kết quả của công tác quản lý rủi ro trong dịch vụ thẻ. Đối với rủi ro hoạt động thẻ, các chỉ tiêu đánh giá sẽ bao gồm:

❖ Tiêu chí định tính

Tiêu chí này thể hiện qua cách đánh giá, nhận xét rõ mức độ lớn, nhỏ, tốt xấu, tăng, giảm, đạt yêu cầu hay không đạt yêu cầu và giải thích khả năng ảnh hưởng đến nhiệm vụ công việc được giao, ảnh hưởng đến kết quả quản lý rủi ro hoạt động thẻ của ngân hàng.

- Chỉ tiêu mức độ đáp ứng của cán bộ ở từng vị trí:

+ Việc đánh giá năng lực cán bộ đối với vị trí công việc được xác định cụ thể bằng cấp, chứng chỉ không phù hợp với công việc đảm nhận, khả năng tác nghiệp cụ thể theo định kỳ,...;

+ Đối với kinh nghiệm của cán bộ trong công việc được thể hiện qua số năm công tác ở vị trí công việc liên quan đến nghiệp vụ thẻ, các vị trí công việc đã trải qua,...;

+ Mức độ hoàn thành kế hoạch công việc thể hiện qua số cán bộ không hoàn thành công việc đảm nhận trong kỳ, chất lượng công việc không đạt yêu cầu.

- *Tính tuân thủ cơ chế, chính sách, quy trình:*

+ Đánh giá việc cán bộ không chấp hành đúng cơ chế, chính sách, quy trình, quy định của ngân hàng.

❖ *Tiêu chí định lượng*

- *Chỉ tiêu giảm số lỗi, sai sót:*

Số lỗi, sai sót xảy ra trong quá trình hoạt động kinh doanh dịch vụ thẻ, chỉ tiêu này được thống kê bằng số đếm. Để đo lường được chỉ tiêu này, các Ngân hàng phải xây dựng một hệ thống theo dõi, thống kê được cập nhật thường xuyên các lỗi xảy ra trong quá trình hoạt động kinh doanh dịch vụ thẻ của ngân hàng mình, từ đó mới có thể đưa ra những giải pháp quản lý rủi ro một cách hiệu quả nhất. Chỉ tiêu “mức giảm số lỗi, sai sót” được dùng để đo lường hầu hết các loại rủi ro hoạt động có thể xảy ra trong triển khai dịch vụ thẻ của ngân hàng bao gồm:

+ Số lượng thẻ gian lận, giả mạo, trộm cắp.

+ Số lượng vi phạm an ninh và bảo mật hệ thống thẻ.

+ Số lượng lỗi, sai sót của hệ thống thẻ.

+ Số lượng giao dịch thẻ xử lý không kịp thời, quá hạn.

+ Số lượng lỗi, sai sót trong kiểm tra, giám sát hệ thống thẻ.

+ Số lượng lỗi, sai sót trong quản lý ATM, ĐVCNT.

- *Chỉ tiêu mức giảm tổn thất:*

Như đã đề cập trên, các rủi ro hoạt động về thẻ có thể gây tổn thất về vật chất hoặc phi vật chất. Đối với những tổn thất phi vật chất thì việc đo lường khá phức tạp, thậm chí không thể đo lường một cách chính xác vì những tổn thất đó thường không xuất hiện tại thời điểm xảy ra rủi ro mà nó có thể để lại hậu quả và tổn thất qua thời gian dài. Vì vậy, các tổn thất của rủi ro hoạt động về thẻ chỉ có thể định lượng thông qua chỉ tiêu mức giảm tổn thất. Chỉ tiêu này được đo bằng giá trị dự phòng mà NHTM phải xử lý cho rủi ro hoạt động về thẻ trong năm tài chính. Dự phòng rủi ro là số tiền được trích lập và hạch toán vào chi phí hoạt động để dự phòng cho những tổn thất có thể xảy ra đối với dịch vụ thẻ. Nếu quỹ dự phòng rủi ro hoạt động lớn thì cũng có nghĩa là ngân hàng đang ẩn chứa rủi ro cao, việc quản lý rủi ro hoạt động chưa thật sự hiệu quả.

2.3.7 Các yếu tố tác động đến QLRRHĐ trong phát hành và thanh toán thẻ tại NHTM

a/ Các yếu tố bên trong:

- Cơ chế kiểm soát:

+ Về vấn đề này, Ngân hàng Nhà nước ban hành thông tư 39/2014/TT-NHNN và các thông tư sửa đổi, trong đó có những nội dung quy định các ngân hàng phải xây dựng và thực hiện quy định nội bộ và tuân thủ theo quy định của Ngân hàng Nhà nước về các nguyên tắc quản lý rủi ro trong hoạt động ngân hàng điện tử, tuân thủ các quy định của pháp luật hiện hành về phòng, chống rửa tiền và các quy định khác của pháp luật Việt Nam có liên quan. Tuy nhiên, trước sức ép cạnh tranh, sức ép chạy theo chỉ tiêu mà nhiều dịch vụ thẻ của các ngân hàng triển khai đến khách hàng còn dễ dãi, thiếu cơ chế ràng buộc trong triển khai, thiếu cơ chế kiểm soát, giám sát quá trình triển khai đến khách hàng. Vì vậy ảnh hưởng đến công tác QLRRHĐ thẻ.

+ Mặt khác, hiện nay các ngân hàng chưa có chế tài hữu hiệu rõ ràng đối với chủ thẻ không đủ khả năng thanh toán nợ thẻ tín dụng vì phần lớn thẻ tín dụng phát hành tín chấp cho khách hàng, cũng như các chế tài đối với các cá nhân, tổ chức làm rò rỉ, thất thoát thông tin khách hàng sử dụng thẻ.

+ Một yếu tố rất quan trọng là hiện nay các ngân hàng chưa có chế tài đủ mạnh đối với ĐVCNT giả mạo, ĐVCNT gian lận, chủ thẻ giả mạo, chủ thẻ gian lận,... Vì hầu hết các ngân hàng ký hợp đồng cung cấp dịch vụ thanh toán thẻ đến các ĐVCNT dưới hình thức tín chấp, không có tài sản đảm bảo ràng buộc để xử lý khi xảy ra rủi ro. Từ đó khó có thể xử lý trách nhiệm đối với các ĐVCNT để xảy ra gian lận, rủi ro.

- Chế độ thông tin báo cáo:

Vai trò hết sức quan trọng của thông tin báo cáo trong quản lý rủi ro thẻ hiện rất rõ ở những phương diện như: Vai trò ra quyết định, Vai trò trong hoạch định, tổ chức, lãnh đạo, điều hành và kiểm soát, Vai trò trong phân tích, dự báo và phòng ngừa rủi ro. Mục tiêu của báo cáo nhằm dự báo, Cảnh báo sớm, phát hiện kịp thời những thay đổi trong phạm vi kiểm soát, giúp cán bộ quản lý tập trung kiểm soát rủi ro hoạt động trong phạm vi các mức mục tiêu

định trước, đã được chấp thuận, mức giới hạn. Tuy nhiên, hiện nay các ngân hàng chưa chú trọng đầu tư nhiều cho hệ thống báo cáo thống kê phục vụ cho công tác QLRRHĐ thẻ, dẫn đến công tác báo cáo chưa bài bản, việc báo cáo còn sơ sài, thiếu thông tin, báo cáo chưa thường xuyên, số liệu chưa được chính xác,... làm cho công tác dự báo rủi ro để đưa qua các quyết định thiếu chính xác.

- Bộ máy quản lý rủi ro:

Bộ máy quản lý rủi ro tại ngân hàng là rất quan trọng, công tác quản lý rủi ro trong hoạt động phát hành và thanh toán thẻ đạt kết quả tốt hay không là phụ thuộc rất lớn vào bộ máy quản lý rủi ro này. Hiện nay, một số Ngân hàng mới hình thành bộ máy này, chưa có quy chế, quy trình riêng cho hoạt động này; Hoạt động quản lý rủi ro thẻ hầu hết đều tập trung tại trụ sở chính, hoạt động kiêm nhiệm,... nên hiệu quả chưa cao. Vì vậy, các ngân hàng thương mại cần xây dựng bộ máy chặt chẽ, hợp lý, quy định rõ chức năng, nhiệm vụ và trách nhiệm của từng bộ phận, chức năng sẽ thực hiện công tác quản lý rủi ro hoạt động thẻ. Nếu thực hiện theo đúng chức năng, nhiệm vụ sẽ giúp cho việc quản lý rủi ro hoạt động về thẻ được hiệu quả hơn.

- Hệ thống công nghệ thông tin:

Thẻ được các NHTM ưu tiên phát triển mạnh trong những năm qua, thể hiện qua việc đầu tư mạnh cho hệ thống công nghệ phục vụ việc phát hành và thanh toán thẻ, với nhiều sản phẩm thẻ ra đời cùng nhiều kênh thanh toán hiện đại. Tuy nhiên, về khâu bảo mật thẻ ngân hàng còn chưa được đầu tư tương xứng, cụ thể:

+ Hệ thống cơ sở hạ tầng, công nghệ bảo mật thông tin về thẻ còn yếu và thiếu tính đồng bộ.

+ Chưa có tiêu chuẩn về nền tảng công nghệ thông tin đối với hệ thống Quản lý rủi ro về thẻ của các ngân hàng khi tham gia vào hệ thống thanh toán thẻ.

- Công cụ hỗ trợ:

+ Hiện nay các ngân hàng chưa có nhiều công cụ hữu hiệu để hỗ trợ công tác quản lý rủi ro nhằm nhận dạng, phát hiện, cảnh báo và xử lý rủi ro về thẻ.

+ Nhiều ngân hàng hiện nay chưa có bảo hiểm cho một số loại hình rủi ro về thẻ, do đó công tác quản lý rủi ro gặp khó khăn khi rủi ro xảy ra.

b/ Các yếu tố bên ngoài:

- Môi trường pháp lý:

Hoạt động kinh doanh của ngân hàng đều chịu ảnh hưởng của môi trường pháp lý, cụ thể như các quy định về tỷ lệ đảm bảo an toàn trong hoạt động ngân hàng, quy định về quản lý rủi ro hoạt động, quy định hoạt động thanh tra, giám sát của cơ quan quản lý ngân hàng.... Nếu hệ thống các văn bản quy định đồng bộ, cụ thể rõ ràng sẽ có tác dụng làm cho công tác quản lý rủi ro hoạt động về thẻ của ngân hàng phát huy được hiệu quả, giảm thiểu rủi ro và tổn thất cho ngân hàng.

- Hệ thống thông tin đầu vào:

+ Thiếu một hệ thống cơ sở thông tin khách hàng chung giữa các Ngân hàng, đặc biệt thông tin rủi ro về thẻ được chia sẻ nhưng còn rất hạn chế, vì vậy việc phối hợp trong quá trình quản lý rủi ro giữa các ngân hàng với nhau gặp nhiều khó khăn;

+ Khó khăn trong việc xác thực thông tin do khách hàng cung cấp; Các ngân hàng chưa có giải pháp và hệ thống để chia sẻ thông tin về rủi ro, cảnh báo những ĐVCNT và chủ thẻ nghi ngờ, ĐVCNT và chủ thẻ giả mạo;

- Khách hàng, ĐVCNT:

Hiện nay, tình hình các đơn vị chấp nhận thẻ lợi dụng để kinh doanh dịch vụ rút tiền từ thẻ tín dụng cho khách hàng đã trở nên phổ biến, nhiều đơn vị còn lợi dụng dịch vụ này để trục lợi, đăng ký kinh doanh nhưng với mục đích chính là để giúp khách hàng rút tiền mặt rồi ăn chênh lệch. Tuy nhiên, ngân hàng vẫn chưa thể kiểm soát hết được vấn đề này, bởi lẽ Ngân hàng vẫn thu được phí dịch vụ, tăng doanh số thanh toán qua POS. Bên cạnh đó đây là hành thức tiếp tay cho nhiều hành vi rửa tiền, trục lợi.

Vì lợi nhuận cao, các ĐVCNT bất chấp rủi ro, họ không biết rằng chính họ là người chịu nhiều rủi ro đầu tiên. Trong trường hợp giao dịch không thành công hay các tổ chức thẻ phát hiện có nghi vấn, đơn vị chấp nhận thẻ sẽ không nhận lại được tiền trong khi đã trao tiền cho khách hàng.

Trong trường hợp giao dịch không, giao dịch mà người cầm thẻ không phải là chủ thẻ, nếu có khiếu nại từ chủ thẻ mà ĐVCNT không chứng minh được khách hàng thực hiện giao dịch thanh toán hàng hóa dịch vụ thật thì phải hoàn trả tiền cho khách hàng. Trong khi đó, ĐVCNT đã rút hết tiền từ tài khoản tại ngân hàng. Vì vậy, ngân hàng phải đứng ra hoàn trả tiền cho chủ thẻ trước rồi mới tiến hành xử lý thu hồi từ ĐVCNT.

Mặt khác, các ĐVCNT không có tính bảo mật cao, có thể bán thông tin khách hàng bất kỳ lúc nào. Điều này là cơ hội để nhiều cá nhân tổ chức lợi dụng để trục lợi, gây rủi ro cho ngân hàng.

+ Ý thức cảnh giác, bảo mật thông tin của chủ thẻ chưa cao, quản lý thẻ còn lỏng lẻo để cho kẻ gian lợi dụng.

+ Ngân hàng phải chịu sức ép cạnh tranh cao trong việc phát triển ĐVCNT có uy tín.

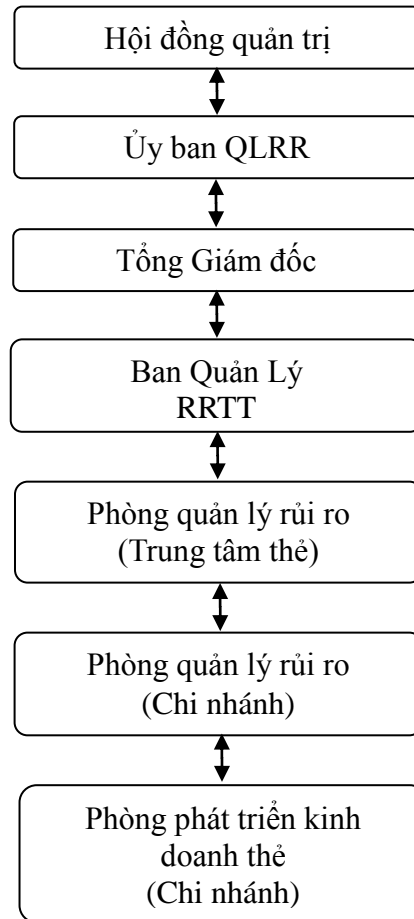
2.4 Kinh nghiệm QLRRHĐ trong phát hành và thanh toán thẻ của một số NHTM và bài học cho Agribank

VCB và BIDV là hai ngân hàng lớn về quy mô tổng tài sản, mạng lưới, con người. Dịch vụ thẻ của hai ngân hàng này phát triển từ rất sớm, có nhiều kinh nghiệm trong triển khai dịch vụ thẻ trong đó có công tác quản lý rủi ro. Hiện nay, hai ngân hàng này đang kiện toàn mô hình tổ chức và quản lý rủi ro hoạt động phù hợp với các chuẩn mực quốc tế, đảm bảo nguyên tắc ba tuyến bảo vệ theo quy định của NHNN tại Thông tư 13/2018/TT-NHNN, cụ thể: (i) Về hệ thống quy định, chính sách đã có nhiều văn bản, quy định đã được rà soát, ban hành để đảm bảo phù hợp, cập nhật theo các yêu cầu quản trị của Basel II cũng như định hướng của NHNN. (ii) Xây dựng hệ thống các mô hình lượng hóa rủi ro với tỷ lệ bao phủ gần như toàn bộ danh mục của ngân hàng. (iii) Ban hành và triển khai quản lý dữ liệu để nâng cao chất lượng cũng như tính đầy đủ của dữ liệu phục vụ cho chương trình tính tỷ lệ an toàn vốn và thông tin quản lý. Việc áp dụng Basel II đã giúp ngân hàng tiếp tục nâng cao văn hóa quản lý và kiểm soát rủi ro trong toàn hệ thống. Các ngân hàng này đã có những bước điều chỉnh chiến lược kinh doanh nhằm đảm bảo cân bằng giữa phát triển và kiểm soát rủi ro theo hướng đa dạng hóa danh mục, tập trung phát triển dịch vụ thẻ.

Xuất phát từ những nguyên nhân trên, nghiên cứu sinh nhận thấy rằng, việc lựa chọn điển hình để nghiên cứu kinh nghiệm quản lý rủi ro thẻ tại VCB và BIDV là phù hợp.

2.4.1 Kinh nghiệm của BIDV

2.4.1.1 Về cơ cấu tổ chức bộ máy Quản lý rủi ro hoạt động thẻ



Hình 2.9: Cơ cấu tổ chức bộ máy QLRRHĐ của BIDV

(Nguồn: Báo cáo Chính sách QLRRHĐ của BIDV)

Qua mô hình tổ chức bộ máy quản lý rủi ro hoạt động thẻ của BIDV, ta có thể nhận thấy ưu điểm của mô hình quản lý rủi ro là phân cấp khá rõ ràng. BIDV ngày càng đã nhận thấy được tầm quan trọng của quản lý rủi ro hoạt động trong phát hành và thanh toán thẻ, việc hoàn thiện mô hình tổ chức đã chuyên sâu nhiệm vụ chuyên môn của các bộ phận quản lý rủi ro trong ngân hàng.

- Hội đồng quản trị: Chịu trách nhiệm cao nhất về công tác QLRRHĐ; quy định cơ cấu tổ chức, chức năng nhiệm vụ của bộ máy QLRRHĐ; ban

hành chính sách QLRRHĐ; phê duyệt chiến lược và khẩu vị RRHĐ; ban hành quy chế xử lý trách nhiệm trong QLRRHĐ.

- Ủy ban QLRR: Tham mưu cho HĐQT về công tác QLRRHĐ theo phạm vi và nhiệm vụ được phân công.

- Ban điều hành: Tổ chức triển khai thực hiện chính sách QLRRHĐ.

- Tại Chi nhánh, Phòng quản lý rủi ro thực hiện các chức năng quản lý rủi ro chung, trong đó có dịch vụ thẻ, cụ thể như: triển khai các quy định, quy trình về quản lý rủi ro hoạt động về thẻ của BIDV và đề xuất, hướng dẫn các chương trình, biện pháp triển khai để phòng ngừa, giảm thiểu rủi ro hoạt động về thẻ tại Chi nhánh; Thực hiện công tác báo cáo, cảnh báo rủi ro thẻ. Ngoài ra, tại chi nhánh còn có phòng phát triển kinh doanh thẻ, phụ trách công tác triển khai dịch vụ thẻ, kiểm tra, rà soát, phát hiện rủi ro tại chi nhánh; Áp dụng hệ thống quản lý, đo lường rủi ro để đánh giá các rủi ro hoạt động thẻ xảy ra tại chi nhánh và đề xuất biện pháp xử lý các sự cố rủi ro phát hiện được; cập nhật, quản lý thông tin rủi ro hoạt động thẻ tại chi nhánh.

2.4.1.2 Chính sách, quy trình

BIDV đã thiết lập hệ thống quản lý rủi ro hoạt động và ban hành những quy trình, quy định chặt chẽ trong công tác phát hành, thanh toán thẻ:

+ Quán triệt và nghiêm túc thực hiện các quy trình, quy định về phát hành, quản lý thẻ; quy định về quản lý vận hành hệ thống ATM, POS.

+ Quy định chung ở bất cứ bộ phận nào trong hoạt động nghiệp vụ thẻ đều được thực hiện và giám sát theo nguyên tắc hai tay. Việc phát hành, thanh toán thẻ của cán bộ thẻ phải có sự giám sát, phê duyệt của Kiểm soát viên. Bảo quản thẻ, Pin phải do hai cán bộ đảm nhiệm và trong từng két sắt riêng. Bảo quản chìa khóa két ATM, mật mã theo nguyên tắc bảo quản tiền mặt, giấy tờ có giá theo quy định của BIDV. Trong công tác phân quyền truy cập hệ thống có quy định phân quyền rõ ràng và đảm bảo tính kiểm tra kiểm soát cao trong từng phân hành nghiệp vụ từ trụ sở chính đến các chi nhánh.

+ Kiểm tra, chấm và đối chiếu các báo cáo QLRRHĐ về phát hành, thanh toán thẻ hằng ngày nhằm kịp thời phát hiện ra các sai sót, gian lận.

+ Tăng cường công tác đào tạo cho cán bộ, ĐVCNT và chủ thẻ về các hành vi cũng như cách kiểm soát các rủi ro, gian lận trong hoạt động thẻ.

+ Đảm bảo an ninh cho hệ thống ATM, POS: thông qua hoạt động tăng cường kiểm tra giám sát hệ thống ATM, rà soát tình trạng hoạt động của máy POS tại các ĐVCNT nhằm đảm bảo tất cả hoạt động ổn định và phát hiện được ngay những bất thường.

2.4.1.3 Về nội dung Quản lý rủi ro hoạt động thẻ

❖ Nhận diện, đánh giá, xác định rủi ro:

Việc nhận diện rủi ro hoạt động về thẻ gồm: xác định dấu hiệu rủi ro hoạt động về thẻ, xác định sự cố rủi ro hoạt động, xác định giao dịch nghi ngờ, bất thường, xem xét đánh giá rủi ro có thể xảy ra đối với những sản phẩm dịch vụ thẻ mới triển khai,...

Khi có sự cố rủi ro xảy ra, các đơn vị chức năng chủ động theo dõi, đưa ra biện pháp xử lý kịp thời và báo cáo ngay về trụ sở chính qua Phòng quản lý rủi ro của Trung tâm thẻ và Ban QLRRTT. Phòng quản lý rủi ro làm đầu mối xây dựng và lưu trữ bộ dữ liệu tổn thất rủi ro hoạt động về thẻ của BIDV.

Quy trình báo cáo đảm bảo đầy đủ về tần suất báo cáo, phạm vi báo cáo và phương pháp thực hiện báo cáo.

❖ Đo lường rủi ro:

Sau khi nhận diện rủi ro, các đơn vị chức năng tiến hành đo lường khả năng và mức độ ảnh hưởng của các loại rủi ro, xác định rủi ro có thể chấp nhận được và rủi ro không thể chấp nhận được. Tại BIDV sử dụng hai phương pháp để đo lường rủi ro hoạt động trong dịch vụ thẻ, gồm:

- Đo lường định tính: thông qua đánh giá, nhận xét về mức độ rủi ro của các dấu hiệu rủi ro đã được xác định gồm: nhận xét, đánh giá mức độ lớn, nhỏ, tốt, xấu, tăng, giảm, đạt yêu cầu hay không đạt yêu cầu và giải thích khả năng ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của ngân hàng.

- Đo lường định lượng: Đánh giá bằng số liệu cụ thể về mức độ rủi ro tổn thất của từng dấu hiệu rủi ro đã được xác định gồm số lượng lỗi/ sai sót, sự cố rủi ro,... BIDV sử dụng báo cáo ma trận rủi ro hoạt động làm công cụ đo lường. Thông qua ma trận đã chỉ ra dấu hiệu rủi ro nào có tần suất xảy ra cao và có mức độ nghiêm trọng.

❖ Phòng ngừa, giảm thiểu rủi ro:

- Xây dựng các biện pháp phòng ngừa, giảm thiểu và khắc phục rủi ro: Các biện pháp phòng ngừa rủi ro chung như chỉnh sửa, hoàn thiện chính sách, quy định nghiệp vụ thẻ; Sắp xếp, bố trí, luân chuyển, đào tạo cán bộ; Nâng cấp hệ thống công nghệ thông tin hỗ trợ cảnh báo và quản lý rủi ro; Triển khai hệ thống phân tích và cảnh báo rủi ro; Triển khai thực hiện kế hoạch kinh doanh liên tục; Các biện pháp khác; Chuyển giao rủi ro thông qua việc mua bảo hiểm.

- Hiện nay, khi rủi ro xảy ra, BIDV đã sử dụng hết tất cả các biện pháp nhằm thu hồi tổn thất, số còn lại sẽ dùng quỹ dự phòng về tài chính chung để xử lý rủi ro.

- Đối với những sản phẩm dịch vụ thẻ có mức độ rủi ro cao, khả năng tổn thất lớn, HĐQT quyết định việc không triển khai thực hiện.

❖ Kiểm soát và báo cáo:

BIDV thực hiện giám sát xu hướng biến động của rủi ro hoạt động thông qua việc thiết lập và theo dõi hệ thống hạn mức.

Tại trụ sở chính, phòng Quản lý rủi ro trực thuộc trung tâm thẻ là đầu mối thực hiện giám sát rủi ro hoạt động thẻ của toàn hệ thống; tại chi nhánh, phòng Quản lý rủi ro là đầu mối thực hiện giám sát rủi ro hoạt động thẻ của chi nhánh.

Theo dõi các hoạt động triển khai thực hiện công tác QLRRHD đảm bảo thực hiện thường xuyên, liên tục; theo dõi đánh giá kết quả thực hiện các phương án phòng ngừa, giảm thiểu rủi ro hoạt động thẻ của các đơn vị; theo dõi những dấu hiệu có mức độ rủi ro cao, đề xuất các biện pháp kịp thời nhằm tránh sự cố rủi ro xảy ra; theo dõi sự biến động mức độ rủi ro hoạt động của từng loại rủi ro; theo dõi việc lập và gửi báo cáo về trụ sở chính theo quy định.

2.4.1.4 Về công cụ quản lý rủi ro hoạt động thẻ

- Báo cáo tự đánh giá rủi ro và kiểm soát:

Hiện nay BIDV sử dụng công cụ tự đánh giá rủi ro và kiểm soát để nhận diện, đánh giá các rủi ro tiềm ẩn trong quá trình hoạt động phát hành và thanh toán thẻ và triển khai các nghiệp vụ của ngân hàng; thiết lập các biện pháp kiểm soát phù hợp với từng loại rủi ro. Các đơn vị có trách nhiệm xây dựng

danh mục rủi ro về thẻ của đơn vị mình và danh mục các biện pháp kiểm soát cho từng rủi ro; đánh giá điểm rủi ro nội tại, điểm rủi ro tổng thể, điểm rủi ro thuần của từng loại rủi ro.

- Báo cáo dấu hiệu rủi ro chính: Báo cáo được sử dụng để dự báo và giám sát các rủi ro về thẻ có khả năng xảy ra. Để theo dõi mức độ biến động rủi ro và quản lý rủi ro hiệu quả, các hạn mức cảnh báo được thiết lập định kỳ cho từng dấu hiệu rủi ro, trình cấp có thẩm quyền phê duyệt.

- Báo cáo sự cố rủi ro, lỗi sai sót: Sự cố rủi ro được thu thập và phân loại theo quy định. Các đơn vị có trách nhiệm xác định phạm vi và mức độ ảnh hưởng của các sự cố rủi ro xảy ra tại đơn vị. Các lỗi sai sót được thu thập và đánh giá nhằm phản ánh hồ sơ rủi ro về thẻ của ngân hàng, đồng thời báo cáo lỗi sai sót kịp thời, đầy đủ và trung thực.

- Báo cáo giao dịch nghi ngờ: Giao dịch nghi ngờ được rà soát để kịp thời phát hiện, khắc phục, phòng ngừa rủi ro và các sai sót, lỗi. Giao dịch nghi ngờ có thể được chiết xuất từ chương trình phần mềm hoặc phát hiện từ hệ thống báo cáo do Phòng QLRR đề xuất.

- Kiểm soát rủi ro đối với hoạt động thuê ngoài: Đối với hoạt động thuê ngoài, cần nhận diện, đánh giá rủi ro của kế hoạch thuê ngoài, năng lực đối tác, thỏa thuận hợp đồng, quá trình triển khai và các vấn đề liên quan khác.

- Vốn yêu cầu tối thiểu cho rủi ro: Vốn yêu cầu tối thiểu cho rủi ro về thẻ được xác định theo quy định do Hội đồng quản trị BIDV phê duyệt.

Căn cứ quy định của Ngân hàng Nhà nước, Chính sách của Hội đồng quản trị, Tổng Giám đốc tổ chức triển khai thực hiện xác định vốn yêu cầu tối thiểu cho rủi ro về thẻ.

- Xây dựng kế hoạch bảo đảm hoạt động liên tục: Hoạt động kinh doanh thẻ của BIDV đều có hệ thống dự phòng, đồng thời công tác phát triển CNTT cũng luôn chú trọng đến việc bảo mật thông tin khách hàng, có hệ thống dữ liệu dự phòng nhằm đảm bảo hoạt động an toàn và thông suốt của hệ thống thẻ. Việc xây dựng, điều chỉnh, cập nhật kế hoạch hoạt động liên tục của hệ thống thẻ theo từng thời kỳ nhằm ứng phó với các sự cố có khả năng gây gián đoạn hoặc ảnh hưởng đến hoạt động thẻ của BIDV. Phương án phục hồi sau

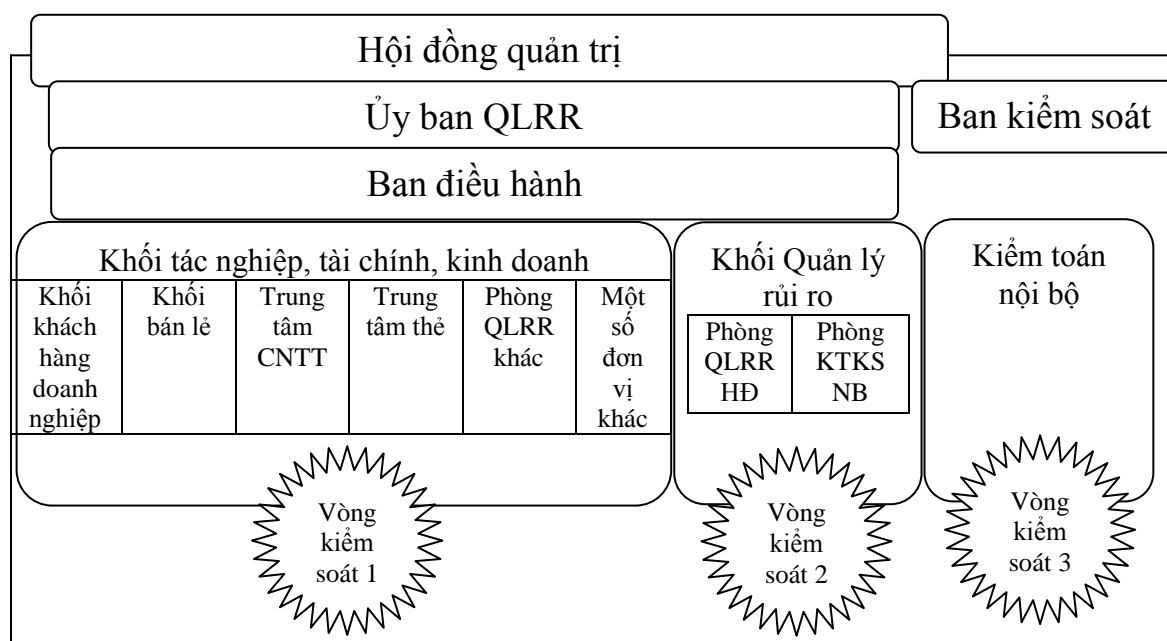
thảm họa phải được xây dựng chi tiết ở nhiều mức độ, cho từng thảm họa, bảo đảm BIDV trở lại hoạt động trong thời gian ngắn nhất từ khi xảy ra thảm họa.

- Sử dụng các công cụ bảo hiểm: Đối với các lĩnh vực có rủi ro cao hoặc nghiêm trọng, BIDV áp dụng biện pháp chuyển giao rủi ro thông qua công cụ bảo hiểm. Tùy theo mức độ rủi ro, HĐQT quyết định chủ trương đầu tư, mua sắm các công cụ bảo hiểm cho rủi ro về thẻ.

- Xử lý rủi ro: Hiện nay BIDV đang sử dụng quỹ dự phòng tài chính để xử lý rủi ro tổn thất trong hoạt động thẻ. Mặc dù đã có biện pháp phòng tránh nhưng không phải rủi ro nào cũng có thể hoàn toàn tránh được, vì thế hoạt động quản lý rủi ro thẻ được BIDV rất quan tâm từ khâu phát hành đến khâu thanh toán. Hoạt động quản lý rủi ro thẻ là sự phối hợp chặt chẽ, tích cực từ trụ sở chính (Trung tâm thẻ làm đầu mối) đến các chi nhánh đối với toàn bộ quá trình từ khi phát hiện rủi ro đến khi điều tra và xử lý rủi ro nhằm đảm bảo rủi ro hoạt động thẻ đã xảy ra mang lại tổn thất ít nhất về tài sản cũng như uy tín của BIDV.

2.4.2 Kinh nghiệm của Vietcombank

2.4.2.1 Về cơ cấu tổ chức bộ máy Quản lý rủi ro hoạt động thẻ



Hình 2.10: Cơ cấu tổ chức QLRRHD của Vietcombank

(Nguồn: Vietcombank)

- Hội đồng quản trị: Thiết lập văn hóa QLRRHĐ phù hợp với văn hóa doanh nghiệp và chiến lược kinh doanh theo từng thời kỳ; phê duyệt và ban hành các chính sách QLRRHĐ; giám sát ban điều hành trong việc triển khai cụ thể các chiến lược, mục tiêu và chính sách QLRRHĐ thông qua ủy ban QLRR; phê duyệt báo cáo QLRRHĐ, danh mục QLRRHĐ và vốn dự phòng QLRRHĐ cho toàn hệ thống; phê duyệt công bố thông tin QLRRHĐ.

- Ủy ban QLRR: Tham mưu cho HĐQT phê duyệt và ban hành chính sách, chiến lược QLRRHĐ của ngân hàng; xem xét các báo cáo QLRRHĐ, danh mục, vốn dự phòng và các nội dung thực hiện QLRRHĐ của Ban điều hành, giám sát và đề xuất với HĐQT những giải pháp nhằm giảm thiểu RRHĐ; rà soát đề xuất công bố thông tin về QLRRHĐ của ban điều hành trình HĐQT phê duyệt.

- Ban điều hành: Trình HĐQT xem xét, phê duyệt các chính sách về QLRRHĐ; tổ chức triển khai thực hiện QLRRHĐ, phê duyệt công bố thông tin do bộ phận QLRRHĐ trình thuộc thẩm quyền phụ trách, tổ chức thực hiện chương trình xây dựng văn hóa QLRRHĐ toàn hệ thống; cơ cấu tổ chức QLRRHĐ của Vietcombank được xây dựng rõ ràng với 3 vòng kiểm soát với chức năng nhiệm vụ riêng của từng bộ phận.

Trước sự gia tăng mạnh việc gian lận, giả mạo trong phát hành và thanh toán thẻ tại Vietcombank, cùng với sự khuyến cáo của các Tổ chức thẻ quốc tế, bộ phận Quản lý rủi ro đã được thành lập chịu trách nhiệm phát hiện và ngăn ngừa hiện tượng giả mạo thẻ trên toàn bộ hệ thống Vietcombank. Qua thời gian hoạt động của bộ phận này cũng đã thu được kết quả khả quan:

- Tình hình giả mạo trong hoạt động kinh doanh thẻ tại Vietcombank đã có chuyển biến tích cực. Giá trị các giao dịch giả mạo đã giảm xuống rõ rệt, được các tổ chức thẻ quốc tế ghi nhận.

- Hoạt động thanh toán thẻ tại các ĐVCNT của Vietcombank đã được chấn chỉnh. Các ĐVCNT có tỷ lệ rủi ro cao được theo dõi một cách chặt chẽ, đồng thời, có các buổi tập huấn về công tác chấp nhận thanh toán thẻ cho cán bộ chi nhánh và nhân viên ĐVCNT.

- Nghiên cứu tình trạng giả mạo và đề xuất được các giải pháp kịp thời ngăn chặn các loại giả mạo trong hoạt động kinh doanh thẻ của ngân hàng.

2.4.2.2 Về nội dung Quản lý rủi ro hoạt động về thẻ

❖ Xác định, đo lường rủi ro:

Công tác xác định, đo lường rủi ro hoạt động thẻ được thực hiện thường xuyên tại các đơn vị của Vietcombank. Việc xác định, đo lường rủi ro hoạt động bao gồm: tự đánh giá nguy cơ rủi ro tại đơn vị, xác định nguồn gốc của rủi ro, đối tượng gây ra rủi ro, cấp độ rủi ro, ảnh hưởng tác động của rủi ro đối với hoạt động thẻ của Vietcombank.

Căn cứ trên báo cáo về rủi ro hoạt động thẻ của các đơn vị, cùng với phương pháp đánh giá, đo lường rủi ro hoạt động độc lập khác, Bộ phận QLRR thẻ tại trụ sở chính xác định và đo lường rủi ro hoạt động của toàn hệ thống.

- Xác định rủi ro:

Các đơn vị thực hiện đánh giá, xác định rủi ro hoạt động thẻ theo 5 tiêu chí sau:

+ *Những quy định về thẻ*: Định kỳ hoặc khi có những thay đổi lớn về luật, chính sách,... liên quan đến Thẻ, Vietcombank thực hiện rà soát các quy định, quy trình nghiệp vụ thẻ hiện hành để phát hiện ra:

- Những điểm chưa chặt chẽ, chưa cụ thể có kẽ hở tạo điều kiện cho kẻ xấu lợi dụng, gây rủi ro tổn thất trong nghiệp vụ thẻ cho ngân hàng.

- Những nội dung trong các quy định, quy trình, văn bản hướng dẫn, chỉ đạo về thẻ chưa phù hợp với cơ chế chính sách chung hiện hành.

- Các cơ chế, văn bản về thẻ còn thiếu hoặc chưa hoàn thiện.

+ *Về quy trình xử lý công việc*: Theo dõi, thống kê đầy đủ và thường xuyên các lỗi, sai sót phát sinh trong dịch vụ thẻ; Thường xuyên tổ chức rà soát lại quy trình nghiệp vụ thẻ, thao tác xử lý nghiệp vụ, từ đó phát hiện những khâu nào có khả năng dẫn đến rủi ro; Theo dõi, thống kê đầy đủ các sự cố bất ngờ để xác định các loại tổn thất.

+ *Về hệ thống công nghệ thông tin*: Tất cả các đơn vị chức năng liên quan trực tiếp hoặc gián tiếp đến hệ thống CNTT phục vụ cho hệ thống thẻ

phải theo dõi hoạt động của hệ thống phần cứng, hệ thống bảo mật, thiết bị mạng, đường truyền thông, phần mềm nghiệp vụ... Thống kê, theo dõi đầy đủ các lỗi, sai sót làm ảnh hưởng đến hoạt động nghiệp vụ thẻ.

+ *Các yếu tố bên ngoài*: Vietcombank thường xuyên xem xét đánh giá để phát hiện các rủi ro thẻ có khả năng xảy ra do các yếu tố bên ngoài như lừa đảo, trộm cắp, phá hoại, rửa tiền, cụ thể:

- Đo lường rủi ro:

Tại Vietcombank, rủi ro hoạt động thẻ được đo lường bằng 2 phương pháp: đo lường định tính và đo lường định lượng.

+ *Đo lường định tính*: Bộ phận quản lý rủi ro thẻ căn cứ vào những dấu hiệu rủi ro đã được nhận diện từ các nguồn thông tin khác nhau, nhận diện rủi ro và tiến hành phân tích, đánh giá chi tiết về từng loại rủi ro. Kết quả của việc đo lường rủi ro bằng phương pháp này sẽ được thể hiện trong báo cáo về rủi ro hoạt động thẻ do bộ phận quản lý rủi ro thẻ thực hiện, trong đó có các nội dung như: mức độ lớn, nhỏ, tốt, xấu, tăng, giảm của các rủi ro. Đồng thời phân tích, đánh giá khả năng ảnh hưởng, phạm vi ảnh hưởng, mức độ ảnh hưởng đến hoạt động phát hành và thanh toán thẻ của ngân hàng.

+ *Đo lường định lượng*: Đo lường định lượng là việc đánh giá bằng số liệu cụ thể về mức độ rủi ro, tổn thất của từng loại đã được xác định. Vietcombank sử dụng Ma trận rủi ro để đo lường khả năng xảy ra rủi ro và mức độ ảnh hưởng của nó; Các đơn vị thực hiện tổng hợp và báo cáo rủi ro hoạt động thẻ phát sinh của đơn vị, thực hiện báo cáo định kỳ hoặc đột xuất cho bộ phận quản lý rủi ro thẻ; Khối Kiểm toán nội bộ tích cực hỗ trợ thông tin cho bộ phận Quản lý rủi ro hoạt động thẻ trong việc phát hiện, đánh giá rủi ro; Bộ phận quản lý rủi ro thẻ thực hiện thống kê một cách có hệ thống các rủi ro phát sinh, mức độ tổn thất đến hoạt động thẻ của Ngân hàng.

❖ Phòng ngừa, kiểm soát rủi ro: Thu thập, tổng hợp các số liệu, văn bản liên quan đến rủi ro hoạt động thẻ; Xây dựng kế hoạch phòng ngừa, giảm thiểu rủi ro; Thực hiện kế hoạch phòng ngừa và giảm thiểu rủi ro hoạt động thẻ; Giám sát rủi ro hoạt động.

❖ Xử lý rủi ro hoạt động thẻ:

- Tự xử lý rủi ro trong nội bộ đơn vị theo các phương án đã nêu trong kế hoạch phòng ngừa, giảm thiểu rủi ro thẻ nếu phù hợp hoặc chủ động tìm kiếm các phương án xử lý phù hợp.

- Báo cáo lên Ban Điều hành thông qua đầu mối là bộ phận quản lý rủi ro thẻ để xin ý kiến chỉ đạo nếu rủi ro có mức độ đặc biệt nghiêm trọng hoặc ngoài khả năng xử lý của đơn vị. Hội đồng xử lý rủi ro sẽ được triệu tập các thành viên của hội đồng và thực hiện: Nhận diện, đánh giá lại bản chất của rủi ro, xác định nguyên nhân của sự cố, đánh giá mức độ tổn thất của sự cố; Đưa ra các biện pháp xử lý rủi ro kịp thời, hạn chế tối đa tổn thất có thể gây ra bao gồm các biện pháp trước mắt và lâu dài; Chỉ đạo, phân công các bộ phận, Phòng ban thực hiện các biện pháp xử lý rủi ro cần thiết; Giám sát quá trình xử lý rủi ro.

- Quá trình, kết quả xử lý rủi ro cần được ghi nhớ chi tiết, đầy đủ trong báo cáo xử lý rủi ro của Hội đồng xử lý rủi ro thẻ. Ngoài các nội dung về quá trình, kết quả xử lý rủi ro, báo cáo cần đưa ra các bài học kinh nghiệm, các giải pháp đề xuất để phòng ngừa hiệu quả hơn những rủi ro tương tự xảy ra trong tương lai.

❖ Chế độ thông tin báo cáo quản lý rủi ro hoạt động thẻ:

Hệ thống thông tin quản lý rủi ro hoạt động thẻ được xây dựng và thực hiện để đảm bảo thường xuyên cung cấp, cập nhật đầy đủ giúp cho các cấp lãnh đạo và các đối tượng thực hiện quản lý rủi ro để nâng cao hiệu quả công tác quản trị điều hành và công tác cảnh báo sớm.

❖ Xây dựng hệ thống thông tin đầu vào cho quản lý rủi ro: Hệ thống thông tin đầu vào cho quản lý rủi ro thẻ bao gồm:

- Các thông tin có tính vĩ mô, định hướng: Các thông tin về môi trường kinh tế vĩ mô, các định hướng, khung kinh tế của Nhà nước có ảnh hưởng đến hoạt động thẻ ngân hàng; Hệ thống các văn bản quy phạm pháp luật có liên quan đến hoạt động thẻ Ngân hàng; Các thông tin về hoạt động thẻ ngân hàng và xu hướng rủi ro đối với hoạt động thẻ ngân hàng trong và ngoài nước.

- Các nguồn thông tin nội bộ: Ngay sau khi kết thúc các đợt kiểm toán, kiểm soát, khối Kiểm toán cung cấp cho Bộ phận QLRR thể các kết quả của kiểm toán nội bộ, kiểm toán độc lập có liên quan đến rủi ro; Các đơn vị tại trụ sở chính cung cấp cho Bộ phận QLRR các báo cáo chuyên đề có liên quan đến rủi ro thể (nếu có).

❖ Báo cáo Quản lý rủi ro:

- Báo cáo định kỳ về công tác QLRR: Các chi nhánh lập báo cáo các dấu hiệu rủi ro thể, các sự cố rủi ro, giao dịch nghi ngờ, bất thường gửi về trụ sở chính (Bộ phận QLRR thể), sau đó bộ phận QLRR thể lập báo cáo trình lên Ban lãnh đạo để báo cáo toàn hệ thống.

- Báo cáo kết quả thực hiện công tác QLRR: Báo cáo đánh giá việc chấp hành quy định QLRR thể, nêu cụ thể những nội dung chưa thực hiện đúng theo Quy định QLRR và nguyên nhân của tình trạng này, đánh giá công tác tự kiểm tra, kiểm soát nội bộ về QLRR tại từng đơn vị, đánh giá công tác nhận diện và đo lường rủi ro thể của chi nhánh.

❖ Xử lý thông tin báo cáo:

Tại Vietcombank có phân công thành viên trong ban Tổng Giám đốc phụ trách chỉ đạo xử lý thông tin báo cáo như: Chỉ đạo khắc phục lỗi, sự cố đã xảy ra, chỉ đạo áp dụng các biện pháp phòng ngừa rủi ro thể; Chỉ đạo việc áp dụng chế tài trong quản lý rủi ro thể; Báo cáo Tổng giám đốc và Hội đồng quản trị những dấu hiệu, những sự cố rủi ro cao và nghiêm trọng để có biện pháp xử lý kịp thời.

❖ Xử lý khủng hoảng về truyền thông:

Nhìn vào vụ việc chị Hoàng Thị Na Hương (Hà nội) thông báo việc bị mất số tiền 500 triệu đồng trong tài khoản vào ngày 3 và 4/8/2016, Vietcombank đã kịp khoanh giữ ngay 300 triệu, hoàn trả khách hàng và nhờ công an vào cuộc.

Tuy nhiên, chưa kịp đợi công an điều tra, kết luận, Vietcombank đã kết luận rằng khách hàng đã click vào đường link lạ, làm mất tài khoản và bị kẻ gian lợi dụng lấy tiền. Việc này đã nhanh chóng lan truyền trên mạng xã hội và VietcomBank đã vấp phải chỉ trích của dư luận.

Qua nội dung trên có thể rút ra nhận định sau. Bộ phận quản lý rủi ro của Vietcombank lẽ ra phải nên tiên liệu trước các vụ việc có thể xảy ra đó và có các giải pháp đề phòng, biện pháp xử lý nếu nó xuất hiện. Bên cạnh đó, bộ phận xử lý khủng hoảng truyền thông của Vietcombank đã không đánh giá đúng mức phản ứng của dư luận công chúng trong bối cảnh mạng xã hội ngày càng xâm nhập sâu vào đời sống con người. Cuối cùng ngân hàng cần thông tin chính xác qua sự truyền tải của báo chí kết luận sau cùng ai đúng ai sai.

2.4.3 Kinh nghiệm của MUFG Union Bank

MUFG Union Bank xây dựng hệ thống QLRRHĐ khá bài bản, với quan điểm hiệu quả và an toàn. Ban lãnh đạo rất quan tâm đến QLRRHĐ, trong chiến lược phát triển của ngân hàng luôn có chiến lược QLRRHĐ đi kèm. Cơ cấu tổ chức QLRRHĐ được hình thành có 3 vòng kiểm soát, cụ thể:

- *Vòng kiểm soát 1*: Mỗi đơn vị đều thiết lập bộ phận QLRRHĐ và có trách nhiệm đánh giá và QLRRHĐ trong lĩnh vực đơn vị phụ trách.

- *Vòng kiểm soát 2*: Bộ phận QLRRHĐ có trách nhiệm nghiên cứu, hướng dẫn đề xuất công cụ và hướng dẫn hỗ trợ các đơn vị tại vòng kiểm soát 1. Thực hiện kiểm tra, giám sát, đánh giá các rủi ro.

- *Vòng kiểm soát 3*: Bộ phận giám sát rủi ro độc lập chịu trách nhiệm đánh giá độc lập tính hiệu quả của khung QLRRHĐ và đưa những ý kiến tư vấn đến ủy ban QLRR và Lãnh đạo cấp cao.

Bộ phận chuyên trách QLRRHĐ cũng thực hiện theo chỉ đạo của Lãnh đạo cấp cao về QLRRHĐ với 5 bộ phận chính, cụ thể:

- + Bộ phận nhận diện và đánh giá rủi ro, phân tích kịch bản;
- + Bộ phận quản lý dữ liệu tổn thất, phân bổ vốn, đề xuất khẩu vị rủi ro;
- + Bộ phận quản lý sản phẩm mới, quản lý chất lượng, hỗ trợ công nghệ và báo cáo;
- + Bộ phận dự án quản lý phương thức tính vốn;
- + Bộ phận phân tích rủi ro hoạt động, hỗ trợ quản lý theo Basel II, hỗ trợ kiểm tra, giám sát.

MUFG Union Bank áp dụng các công cụ RCSA, KRI, LDC vào quy trình QLRRHĐ.

2.4.4 Bài học rút ra về QLRRHĐ trong phát hành và thanh toán thẻ cho Agribank

❖ Cơ cấu tổ chức bộ máy:

- Mô hình tổ chức phải chuyên sâu, có sự phân cấp rõ rệt.
- Thành lập, duy trì bộ phận QLRR thẻ độc lập với bộ phận quản lý rủi ro khác.

- Ban Lãnh đạo đóng vai trò quan trọng trong việc xây dựng, thiết lập và nâng cao nhận thức về văn hóa QLRRHĐ về thẻ trong toàn hệ thống.

- Bố trí đầy đủ và sắp xếp phù hợp nguồn nhân lực cho tất cả các hoạt động. Cán bộ, nhân viên phải nhận thức đầy đủ mục đích, ý nghĩa, tầm quan trọng của công tác QLRR về thẻ đối với các hoạt động của ngân hàng, phải được đào tạo, nắm vững quy định, hướng dẫn nghiệp vụ liên quan đến nhiệm vụ được giao.

- Thiết lập và sử dụng khẩu vị RRHĐ được Hội đồng thành viên phê duyệt trong quá trình xây dựng và triển khai kế hoạch kinh doanh.

❖ Quy trình:

- Quy trình QLRRHĐ thẻ phải được thực hiện theo khung QLRRHĐ được Hội đồng thành viên phê duyệt, thống nhất triển khai từ trụ sở chính đến chi nhánh, đồng thời phải thường xuyên được nghiên cứu, cải tiến, sửa đổi, bổ sung cho phù hợp với quy mô, phạm vi hoạt động và sự phát triển của ngân hàng, phù hợp với quy định của các văn bản quy phạm pháp luật hiện hành.

- Ban hành đầy đủ, kịp thời, đồng bộ hệ thống văn bản chế độ, hướng dẫn nghiệp vụ, định kỳ hoặc đột xuất rà soát, cải tiến, bổ sung, sửa đổi cho phù hợp với tính chất, yêu cầu, điều kiện hoạt động nhằm phòng ngừa, giảm thiểu tác động của rủi ro về thẻ.

- Tổ chức nhận diện, đánh giá và xác định rủi ro hoạt động trong tất cả các sản phẩm dịch vụ thẻ, quy trình và hệ thống thẻ nhằm đảm bảo có thể nhận diện sớm được các rủi ro có thể xảy ra.

- Trung tâm thẻ hội sở sẽ thực hiện kiểm tra, theo dõi các giao dịch liên quan đến thẻ, khi phát hiện các trường hợp nghi ngờ giả mạo, gian lận, Trung tâm thẻ sẽ phối hợp cùng chi nhánh để kiểm tra và xử lý kịp thời.

- Tại chi nhánh sẽ theo dõi hệ thống máy móc, các ĐVCNT do chi nhánh quản lý, thường xuyên kiểm tra, hướng dẫn các ĐVCNT trong việc chấp nhận thẻ cũng như phát hiện các trường hợp kẻ gian sử dụng thẻ giả để thanh toán.

- Hàng tháng, phòng quản lý rủi ro tại Trung tâm thẻ phải tiến hành tổng hợp các rủi ro xảy ra tại Agribank cũng như tại các ngân hàng trong và ngoài nước để xác định các rủi ro, phân tích các rủi ro này từ đó đưa ra các giải pháp nhằm phát hiện và ngăn chặn kịp thời các rủi ro xảy ra.

❖ Công nghệ:

- Trang bị đầy đủ cơ sở vật chất, hệ thống công nghệ thông tin nhằm đảm bảo an toàn cho hệ thống thẻ. Đặc biệt đầu tư hệ thống phần mềm để kiểm tra xác định các giao dịch nghi ngờ, dự báo trước các nguy cơ xảy ra rủi ro.

- Ngân hàng phải có hệ thống thẻ dự phòng để duy trì hoạt động liên tục của hệ thống thẻ và kế hoạch phục hồi sau sự cố, thảm họa nhằm hạn chế tổn thất có thể xảy ra, bảo đảm hoạt động thường xuyên liên tục của hệ thống thẻ.

- Hệ thống lưu trữ thông tin rủi ro thẻ phải đầy đủ và được lưu trữ khoa học, thuận tiện cho quá trình tra cứu. Các thông tin về rủi ro hoạt động, sự cố rủi ro hoạt động cần minh bạch, chính xác và được báo cáo, truyền tải đầy đủ, trung thực, xuyên suốt, nhất quán trong hệ thống ngân hàng.

❖ Xử lý khủng hoảng truyền thông:

- Có đường dây nóng hoạt động hiệu quả, đảm bảo hoạt động liên tục 24/24 giờ để xử lý những vướng mắc khách hàng gặp phải trong quá trình giao dịch.

- Có bộ phận xử lý khủng hoảng truyền thông, có quy định về phát ngôn. Khi sự việc xảy ra cần cử người phát ngôn đủ uy tín và kinh nghiệm trong việc này đứng ra giải quyết.

- Bộ phận xử lý khủng hoảng truyền thông phải biết dự đoán, đánh giá đúng mức phản ứng của dư luận công chúng trong bối cảnh mạng xã hội ngày càng xâm nhập sâu vào đời sống con người.

- Phải có thông cáo báo chí chính thức sự việc và sớm gửi đến các cơ quan thông tin đại chúng.

- Phải thể hiện sự quan tâm đến khách hàng một cách khéo léo, giải quyết quyền lợi của khách hàng một cách nhanh nhất nhằm mang lại uy tín cho ngân hàng.

- Rút kinh nghiệm sâu sắc từ bài học về khủng hoảng truyền thông tại Vietcombank vừa qua để chỉ đạo xử lý phù hợp khi sự cố truyền thông xảy ra.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 2

Trong chương này, luận án đã tổng hợp những cơ sở lý luận về hoạt động phát hành và thanh toán thẻ, Rủi ro hoạt động trong phát hành và thanh toán thẻ, quản lý rủi ro hoạt động trong phát hành và thanh toán thẻ của NHTM. Luận án đã đưa ra những mục tiêu, những nguyên tắc về quản lý rủi ro hoạt động thẻ; Mô tả quy trình quản lý rủi ro hoạt động thẻ; gợi ý những công cụ quản lý rủi ro, đồng thời đưa ra các tiêu chí đánh giá kết quả quản lý rủi ro hoạt động thẻ.

Bên cạnh đó, luận án đã nghiên cứu kinh nghiệm quản lý rủi ro hoạt động thẻ của VietComBank, BIDV, từ đó rút ra bài học cho Agribank trong công tác quản lý rủi ro hoạt động trong phát hành và thanh toán thẻ.

CHƯƠNG 3

THỰC TRẠNG QUẢN LÝ RỦI RO HOẠT ĐỘNG TRONG PHÁT HÀNH VÀ THANH TOÁN THẺ TẠI NGÂN HÀNG NÔNG NGHIỆP VÀ PHÁT TRIỂN NÔNG THÔN VIỆT NAM

3.1 Khái quát về Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam

3.1.1 Sự hình thành và phát triển của Agribank

Được thành lập ngày 26/3/1988, hoạt động theo luật các Tổ chức tín dụng Việt nam, đến nay, Agribank là Ngân hàng Thương mại hàng đầu giữ vai trò chủ đạo và chủ lực trong phát triển kinh tế Việt Nam, đặc biệt là đầu tư cho nông nghiệp nông thôn, nông dân.

Agribank là Ngân hàng lớn nhất Việt nam cả về vốn, tài sản, đội ngũ cán bộ nhân viên, mạng lưới hoạt động và số lượng khách hàng, là NHTM duy nhất có 100% vốn chủ sở hữu của Nhà nước. Tính đến 31/12/2017, vị thế dẫn đầu của Agribank Việt Nam vẫn được khẳng định trên nhiều phương diện:

- Tổng tài sản: 1.151.947 tỷ đồng
- Tổng nguồn vốn: 1.061.447 tỷ đồng
- Vốn điều lệ: 30.354 tỷ đồng
- Tổng dư nợ: 876.496 tỷ đồng
- Mạng lưới hoạt động: 01 Trụ sở chính, 03 văn phòng đại diện, 01 chi nhánh tại Campuchia, 03 đơn vị sự nghiệp, 942 chi nhánh và 1.290 Phòng Giao dịch tại khắp các tỉnh và thành phố trong cả nước.
- Nhân sự: 36.571 nhân viên.

Agribank Việt Nam luôn chú trọng đầu tư và đổi mới công nghệ ngân hàng phục vụ đắc lực cho công tác quản trị kinh doanh và phát triển mạng lưới dịch vụ ngân hàng tiên tiến. Agribank Việt Nam là ngân hàng đầu tiên hoàn thành Dự án hiện đại hoá Hệ thống thanh toán và kế toán khách hàng (IPCAS) do Ngân hàng Thế giới tài trợ. Với hệ thống IPCAS đã được hoàn thiện, Agribank Việt nam có đủ năng lực cung cấp các sản phẩm dịch vụ ngân hàng hiện đại, với độ an toàn và chính xác cao với mọi đối tượng khách hàng trong và ngoài nước. Hiện nay, Agribank Việt Nam đang có khoảng trên

40.000 khách hàng doanh nghiệp, trên 30 triệu khách hàng cá nhân.

Agribank Việt Nam là một trong số các Ngân hàng có quan hệ đại lý lớn nhất Việt Nam, với khoảng 825 ngân hàng đại lý tại 86 quốc gia và vùng lãnh thổ.

Tháng 5/2017, tổ chức xếp hạng quốc tế Fitch Ratings nâng mức triển vọng của Agribank từ "ổn định" lên "Tích cực"

Agribank Việt Nam là Chủ tịch Hiệp hội Tín dụng Nông nghiệp Nông thôn Châu á Thái bình dương (APRACA) nhiệm kỳ 2008 – 2010), là thành viên Hiệp hội Tín dụng Nông nghiệp Quốc tế (CICA) và Hiệp hội Ngân hàng Châu á (ABA); đăng cai tổ chức nhiều hội nghị Quốc tế lớn như: Hội nghị FAO vào năm 1991, Hội nghị APRACA vào năm 1996 và năm 2004, Hội nghị Tín dụng Nông nghiệp quốc tế CICA vào năm 2001, Hội nghị APRACA về thủy sản vào năm 2002.

Agribank Việt Nam là Ngân hàng hàng đầu tại Việt Nam trong việc tiếp nhận triển khai các dự án nước ngoài. Trong bối cảnh kinh tế diễn biến phức tạp, Agribank Việt Nam vẫn được tổ chức quốc tế tín nhiệm như Ngân hàng thế giới WB, Ngân hàng phát triển Châu Á ADB, Cơ quan phát triển Pháp AFD, Ngân hàng đầu tư Châu Âu EIB,... uỷ thác triển khai trên 136 dự án với tổng số vốn tiếp nhận đạt trên 5,1 tỷ USD, Agribank Việt Nam không ngừng tiếp cận, thu hút các dự án mới như: Hợp đồng tài trợ với Ngân hàng đầu tư Châu Âu EIB giai đoạn II; Dự án tài chính Nông thôn III (WB); dự án phát triển cao su tiểu điền (AFD), ...

Năm 2016, Agribank Việt Nam đứng đầu trong hệ thống ngân hàng thương mại Việt Nam theo Bảng xếp hạng VNR 500; Các giải thưởng: Ngân hàng tốt nhất trong đầu tư phát triển nông nghiệp, nông thôn Đông Nam Á, Ngân hàng thực hiện tốt nhất an sinh xã hội Đông Nam Á và Ngân hàng lớn nhất về hệ thống và dịch vụ ATM do Tạp chí Global Banking and Finance Review trao tặng; Ngân hàng có “Dịch vụ tài chính vi mô tốt nhất Việt Nam” do Tạp chí The Asian Banker trao tặng.

Năm 2017, Agribank nhận được hai danh hiệu Sao Khuê 2017 cho hai hệ thống dịch vụ của Agribank gồm: Công thanh toán thuế điện tử (AGRITAX - Agribank Tax Payment System) và Hệ thống thanh toán biên mậu qua Internet Banking (CBPS - Cross Border Payment System) do Hiệp hội Phần

mềm và Dịch vụ công nghệ thông tin Việt Nam (VINASA) trao tặng.

Cũng trong năm 2017, Agribank được vinh danh trong bảng xếp hạng Top 10 Ngân hàng thương mại Việt Nam uy tín năm 2017 do Công ty cổ phần Báo cáo đánh giá Việt Nam công bố; Agribank xếp thứ 12 trong danh sách các doanh nghiệp nộp thuế thu nhập doanh nghiệp nhiều nhất năm 2017 do Tổng cục thuế công bố.

Cùng với các giải thưởng danh giá trong nước, năm 2017 cũng là năm ghi dấu ấn của Agribank trên đấu trường quốc tế với các giải thưởng cao quý như: Giải thưởng “Chất lượng Thanh toán xuất sắc năm 2016” từ Ngân hàng Wells Fargo (Mỹ); Giải thưởng “Chất lượng thanh toán quốc tế xuất sắc năm 2017” được J.P.Morgan trao tặng; Giải thưởng “Tỷ lệ điện đạt chuẩn cao năm 2016” do Ngân hàng The Bank of New York Mellon (BNYM) – Hoa Kỳ trao tặng.

Với nhiều giải thưởng uy tín trong nước và quốc tế đạt được trong năm 2017, một lần nữa khẳng định Agribank đã không ngừng hoàn thiện và vươn lên, đặc biệt là quá trình tái cơ cấu giai đoạn 2013 - 2015. Trải qua gần 30 năm phát triển, Agribank đã không ngừng lớn mạnh, trở thành ngân hàng có quy mô lớn nhất và mạng lưới rộng nhất trong toàn hệ thống; là đối tác tin cậy của hàng chục ngàn doanh nghiệp, hàng triệu hộ sản xuất và hàng ngàn đối tác trong và ngoài nước.

Với vị thế là Ngân hàng thương mại – Định chế tài chính lớn nhất Việt Nam, Agribank Việt Nam đã và đang không ngừng nỗ lực hết mình, đạt được nhiều thành tựu đáng khích lệ, đóng góp to lớn vào sự nghiệp Công nghiệp hoá, hiện đại hoá và phát triển kinh tế của đất nước.

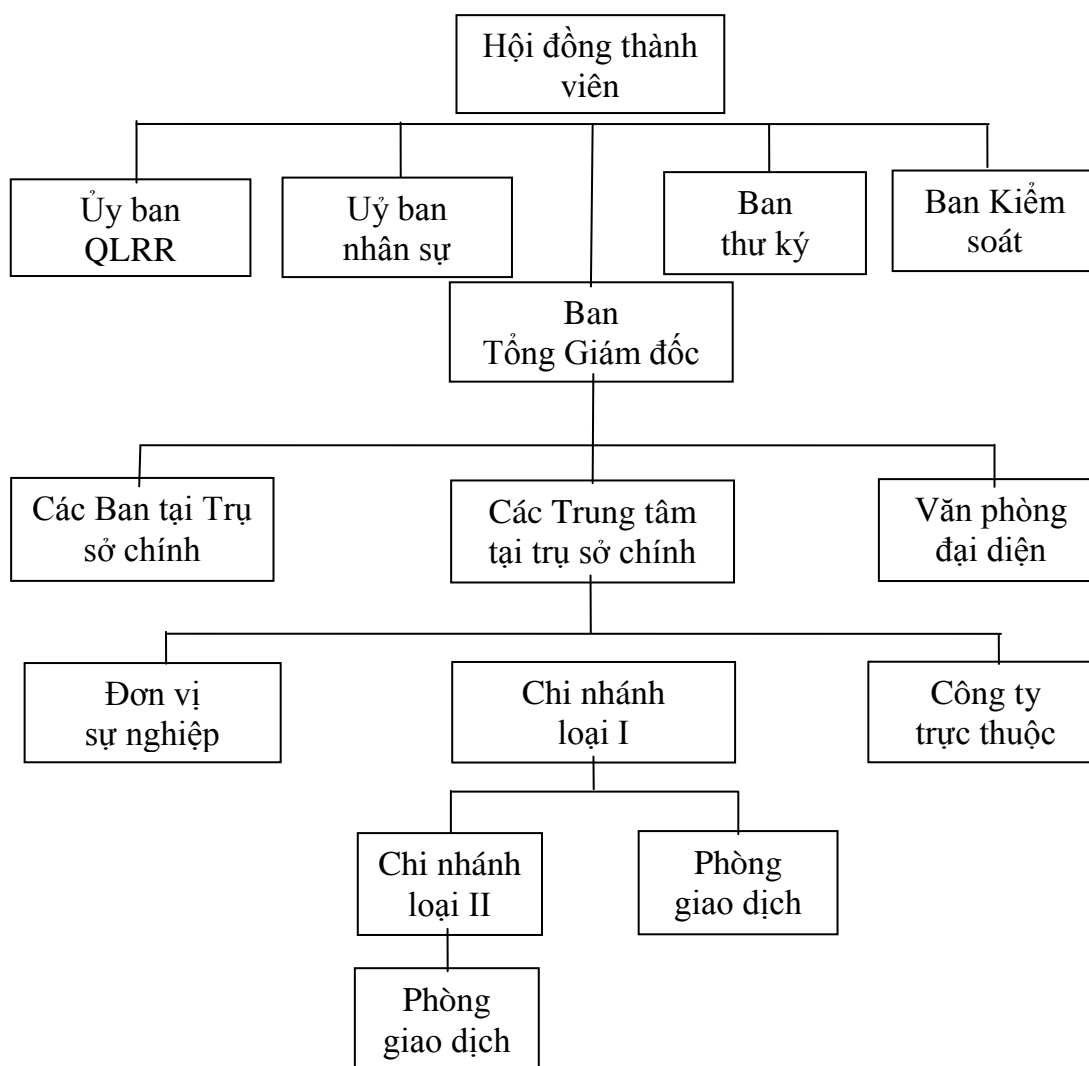
Đối với dịch vụ thẻ của Agribank hiện nay, là một trong ba Ngân hàng thương mại tại Việt Nam dẫn đầu thị trường về số lượng thẻ phát hành, doanh số sử dụng thẻ, doanh số thanh toán thẻ và hệ thống ATM. Đóng góp vào Bảng Vàng danh dự đáng tự hào này, là cuộc hành trình đầy gian nan, là những nỗ lực đáng ghi nhận của cán bộ làm nghiệp vụ thẻ của Agribank, để nhanh chóng đưa chiếc thẻ mang thương hiệu Agribank tới hơn 21 triệu khách hàng trên khắp mọi miền Tổ quốc cũng như vươn xa tới các vùng lãnh thổ

trên trường quốc tế, đóng góp một phần không nhỏ khẳng định thương hiệu Agribank - một Ngân hàng thương mại hàng đầu Việt Nam trong chủ lực đầu tư cho nông nghiệp, nông thôn nhưng hết sức chú trọng mục tiêu đi đầu phát triển nhiều sản phẩm dịch vụ ngân hàng hiện đại.

Dịch vụ thẻ Agribank tuy triển khai muộn hơn rất nhiều so với các Ngân hàng thương mại khác nhưng đến nay, dịch vụ thẻ Agribank vẫn giữ vững vị trí hàng đầu trong nhiều năm liền, khẳng định vị thế của Agribank trên thị trường thẻ Việt Nam góp phần nâng cao hình ảnh, thương hiệu của Agribank trên thị trường trong nước và quốc tế.

3.1.2 Cơ cấu tổ chức bộ máy của Agribank

a/ Cơ cấu tổ chức bộ máy của Agribank



Hình 3.1 Mô hình tổ chức bộ máy của Agribank

(Nguồn: Báo cáo tình hình tổ chức bộ máy của Agribank 2018)

- Hội đồng thành viên Agribank Việt Nam gồm có 11 người, trong đó 1 Chủ tịch, 1 Phó Chủ tịch và 9 Thành viên.

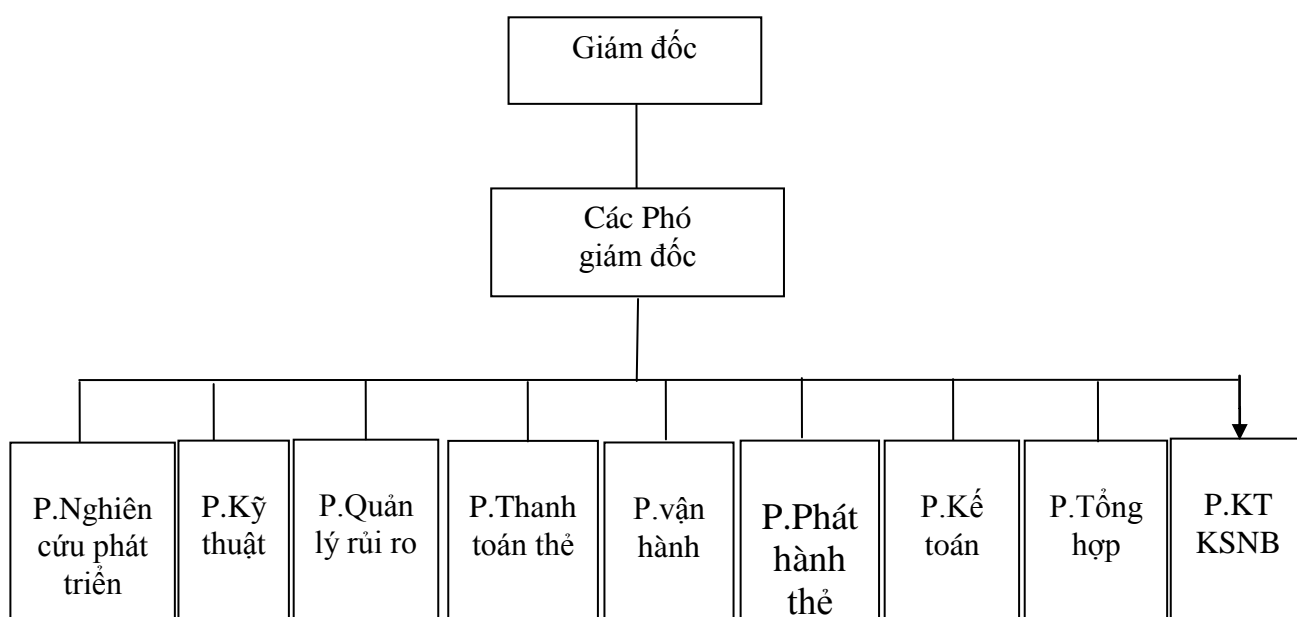
- Ban Tổng Giám đốc gồm có 10 người, trong đó 1 Tổng Giám đốc và 9 Phó Tổng Giám đốc.

- Các thành viên trong Hội đồng thành viên và Ban Tổng Giám đốc được phân công phụ trách một số lĩnh vực cụ thể, tùy theo tình hình thực tế từng giai đoạn.

- Tại trụ sở chính của Agribank hiện nay có 1 Ủy ban, 11 Ban, 7 trung tâm, 1 trường đào tạo cán bộ.

- Có 3 văn phòng đại diện (Miền trung, Miền nam, Miền tây Nam bộ)

b/ Cơ cấu tổ chức bộ máy của Trung tâm thẻ Agribank



(Nguồn: Agribank)

Hình 3.2: Mô hình tổ chức Trung tâm thẻ Agribank

Trung tâm Thẻ Agribank là đơn vị phụ thuộc Agribank, có 9 phòng chức năng, hoạt động theo phân cấp, uỷ quyền của Agribank trong lĩnh vực thẻ, có chức năng nhiệm vụ sau:

1) Chức năng tham mưu cho Hội đồng thành viên, Tổng Giám đốc:

- Xây dựng, bổ sung, sửa đổi các cơ chế, quy chế, quy trình nghiệp vụ

về tổ chức hoạt động thẻ trong hệ thống Agribank.

- Xây dựng các chính sách an ninh, bảo mật thông tin hệ thống thẻ; đề xuất giải pháp liên quan đến thiết bị phần cứng, chương trình phần mềm của hệ thống thẻ và thiết bị chấp nhận thẻ.

- Xây dựng chính sách, giải pháp phát triển chủ thẻ, đơn vị chấp nhận thẻ; Nghiên cứu, phát triển và ứng dụng các sản phẩm, chức năng, tiện ích mới, các loại hình dịch vụ ngân hàng điện tử trong thanh toán thẻ.

- Đề xuất giải pháp phòng ngừa, cảnh báo, hạn chế rủi ro, tổn thất, gian lận giả mạo thẻ.

2) Chức năng Quản lý các hệ thống thẻ:

- Quản lý, giám sát, vận hành hệ thống, chương trình phần mềm ứng dụng, thiết bị phần cứng liên quan đến hệ thống thẻ.

- Đầu mối thực hiện kết nối thanh toán thẻ với các Tổ chức thẻ trong nước và quốc tế.

- Cấp quyền vận hành và quyền phê duyệt của người dùng truy cập vào hệ thống thẻ và hệ thống chương trình hỗ trợ nghiệp vụ thẻ (CSP) cho các chi nhánh và Trung tâm Thẻ.

3) Chức năng vận hành, hoạt động:

- Trực tiếp quản lý, vận hành, hoạt động nghiệp vụ các hệ thống thẻ do Trung tâm Thẻ quản lý và vận hành.

- Thực hiện phát hành thẻ, in mã PIN tập trung và gửi cho các chi nhánh trong toàn hệ thống Agribank.

- Thực hiện thanh, quyết toán giao dịch thẻ, các loại phí, v.v... với các tổ chức thẻ trong nước, quốc tế (Visa, MasterCard, JCB, Napas, v.v...) và các chi nhánh trong toàn hệ thống Agribank.

- Giám sát mạng lưới ATM; Hỗ trợ chi nhánh xử lý thừa thiếu quỹ ATM, sự cố kỹ thuật, các vấn đề phát sinh trong quá trình triển khai nghiệp vụ thẻ.

- Cấp thông số kỹ thuật thiết bị chấp nhận thẻ (POS) cho các chi nhánh trong toàn hệ thống Agribank.

- Xử lý tra soát, khiếu nại dịch vụ thẻ của khách hàng.

- Hỗ trợ chi nhánh triển khai, tích hợp các chức năng, tiện ích, xử lý các

lỗi kỹ thuật liên quan đến thiết bị chấp nhận thẻ (ATM, POS, v.v...).

- Đại diện theo uỷ quyền của Agribank trong quan hệ với các bộ, ban, ngành, tổ chức, hiệp hội thẻ trong nước và quốc tế;

- Thực hiện tổng hợp, báo cáo thống kê số liệu và phân tích, đánh giá kết quả triển khai nghiệp vụ thẻ trong toàn hệ thống.

4) Chức năng Kiểm tra, giám sát, hướng dẫn theo chuyên đề:

- Tổ chức thực hiện kiểm tra, giám sát, phúc tra chuyên đề nghiệp vụ thẻ trong toàn hệ thống Agribank.

- Chủ trì, phối hợp với các đơn vị tập huấn quy chế, quy định, quy trình nghiệp vụ thẻ và các nội dung khác có liên quan.

- Hướng dẫn xử lý kiến nghị, vướng mắc trong triển khai nghiệp vụ thẻ của các đơn vị trong hệ thống Agribank.

5) Chức năng Báo cáo, lưu trữ:

- Thực hiện chế độ báo cáo định kỳ hoặc đột xuất theo quy định.

- Lưu trữ, bảo quản hồ sơ, tài liệu và các văn bản quản lý nội bộ có liên quan theo quy định của Agribank.

6) Thực hiện các nhiệm vụ khác do Hội đồng thành viên, Chủ tịch Hội đồng thành viên, Tổng Giám đốc giao.

3.1.3 Kết quả hoạt động kinh doanh tại Agribank

a/ Huy động vốn:

Bảng 3.1: Tình hình huy động vốn của Agribank

T	CHỈ TIÊU	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1	Tổng nguồn vốn (Tỷ đồng)	540.378	634.505	690.191	804.259	924.156	1.061.447
2	Tăng trưởng (Tỷ đồng)	35.953	94.127	55.686	114.068	119.897	137.291
3	Tăng trưởng (%)	7,1	17,4	8,8	16,5	14,9	14,9

(Nguồn: Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của Agribank)

Đến 31/12/2017, tổng nguồn vốn của Agribank đạt 1.061.447 tỷ đồng, tăng 14,9% so với năm 2016, về quy mô đều tăng qua các năm, năm 2017 tăng 96,4% so với năm 2012.

Những kết quả đạt được cho thấy nguồn vốn huy động của Agribank đã hồi phục và phát triển bền vững quá các năm, đặc biệt là quá trình tái cơ cấu giai đoạn 2013 – 2015.

b/ Dư nợ:

Bảng 3.2: Tình hình dư nợ của Agribank

TT	CHỈ TIÊU	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1	Tổng dư nợ (Tỷ đồng)	480.453	530.600	605.324	673.435	744.815	876.496
2	Tăng trưởng (Tỷ đồng)	48.444	50.147	74.724	68.111	71.380	131.681
3	Tăng trưởng (%)	11,2	10,4	14,1	11,3	10,6	17,7

(Nguồn: Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của Agribank)

Năm 2012, dư nợ của Agribank tăng 11,2% so với năm 2011. Dần qua các năm, dư nợ của Agribank đều tăng mạnh, đến 31/12/2017 đạt 876.496 tỷ đồng, tăng 17,7% so với năm 2016. Trong những năm qua, Agribank đã ban hành nhiều cơ chế chính sách tín dụng, trong đó có giao chỉ tiêu kết hợp với nhiều giải pháp chỉ đạo điều hành cụ thể, bám sát với thực tiễn, vì vậy quy mô dư nợ của Agribank không ngừng tăng cao.

c/ Thu dịch vụ ngoài tín dụng:

Bảng 3.3: Kết quả thu dịch vụ ngoài tín dụng của Agribank

TT	CHỈ TIÊU	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1	Thu dịch vụ ngoài tín dụng (Tỷ đồng)	2.329	2.405	2.689	3.054	3.641	4.443
2	Tăng trưởng (Tỷ đồng)	161	76	284	365	587	802
3	Tăng trưởng (%)	7,4	3,3	11,8	13,6	19,2	22,0

(Nguồn: Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của Agribank)

Năm 2012, tổng thu dịch vụ ngoài tín dụng của Agribank đạt 2.329 tỷ đồng, tăng 7,4% so với năm 2011. Kết quả tăng dần qua các năm, đến cuối năm 2017 đạt 4.443 tỷ đồng, tăng 22% so với năm 2016 và tăng 91% so với năm 2012. Trong những năm qua, Agribank đầu tư mạnh cho công tác phát triển sản phẩm dịch vụ ngoài tín dụng, từ cơ sở vật chất đến con người, công nghệ, quy trình triển khai. Vì vậy hoạt động sản phẩm dịch vụ này đã có những bước phát triển và tăng trưởng ổn định. Đặc biệt, thu từ các sản phẩm dịch vụ mới, sản phẩm dịch vụ hiện đại duy trì được tốc độ tăng trưởng lớn và chiếm tỷ trọng ngày càng cao.

d/ Kết quả tài chính:

Bảng 3.4: Kết quả tài chính của Agribank

TT	CHỈ TIÊU	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1	Lợi nhuận (Tỷ đồng)	2.584	2.341	3.238	3.701	4.186	5.018
2	Tăng trưởng (Tỷ đồng)	584	(243)	897	463	485	832
3	Tăng trưởng (%)	29,2	(9,4)	38,3	14,3	13,1	20

(Nguồn: Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của Agribank)

Đến cuối năm 2017, lợi nhuận của Agribank đạt 5.018 tỷ đồng, tăng 20% so với năm 2016 và tăng 94% so với năm 2012. Mặc dù, lợi nhuận đều tăng qua các năm, nhưng xét về quy mô của Agribank thì con số này là không lớn. Hơn nữa, việc trích lập dự phòng hàng năm cho các khoản nợ xấu quá lớn đã làm giảm lợi nhuận đáng kể của Agribank.

3.2 Tình hình phát hành và thanh toán thẻ tại Agribank

3.2.1 Những thuận lợi và khó khăn

❖ **Thuận lợi:**

- *Địa chính trị ổn định:* Trong những năm qua, tình hình kinh tế - xã hội có nhiều chuyển biến tích cực, kinh tế liên tục tăng trưởng cao, GDP tăng trưởng cao và ổn định, lạm phát được kiểm soát và duy trì ở mức thấp; Hoạt

động ngân hàng, thị trường tiền tệ, ngoại hối diễn biến ổn định, hỗ trợ tích cực cho tăng trưởng kinh tế; Thanh khoản trong hệ thống ngân hàng tương đối tốt, trong khi tăng trưởng tín dụng đạt mức cao, lãi suất huy động được duy trì ở mức thấp, lãi suất cho vay giảm, dự trữ ngoại hối liên tục tăng và đạt mức kỷ lục 52 tỷ USD năm 2017; Sản xuất nông lâm ngư nghiệp được phục hồi; Việt Nam tham gia vào các tổ chức quốc tế; Số lượng khách nước ngoài đến Việt Nam ngày càng tăng.

- *Cơ sở pháp lý*: Quốc hội, chính phủ đã ban hành đồng bộ cơ chế về xử lý nợ xấu (Nghị quyết 42/2017/QH14, Chỉ thị 32/CT-TTg, Chỉ thị 06/CT-NHNN), tạo khung hành lang pháp lý hỗ trợ TCTD trong đó có Agribank chủ động hơn trong xử lý nợ xấu; Đề án 241/QĐ-TTg ngày 23 tháng 2 năm 2018 của Thủ tướng Chính phủ về đẩy mạnh thanh toán qua ngân hàng đối với các dịch vụ công: thuế, điện, nước, học phí, viện phí và chi trả các chương trình an sinh xã hội, góp phần xây dựng Chính phủ điện tử, nâng cao khả năng tiếp cận dịch vụ ngân hàng của nền kinh tế và phát triển thanh toán không dùng tiền mặt; Ngân hàng Nhà nước ban hành nhiều văn bản quy định về thẻ như Thông tư 19/2016/TT-NHNN ngày 30/6/2016 quy định về hoạt động thẻ Ngân hàng và thông tư 30/2016/TT-NHNN ngày 14 tháng 10 năm 2016 sửa đổi, bổ sung một số điều của Thông tư số 19/2016/TT-NHNN ngày 30 tháng 6 năm 2016 của Thống đốc Ngân hàng Nhà nước quy định về hoạt động thẻ ngân hàng; Nhiều Bộ ngành trung ương và địa phương có chủ trương trả lương qua tài khoản tại Ngân hàng nhằm tiết giảm chi phí.

- *Dân cư đông*: Thanh toán kỹ thuật số đang phát triển mạnh ở khu vực châu Á – Thái Bình Dương mà Việt Nam là một trong số đó, khi người tiêu dùng ngày càng tích cực mua bán trực tuyến và đón nhận các phương thức thanh toán phi tiền mặt. Với dân số trẻ, cùng sự phát triển của tầng lớp trung lưu, nền kinh tế không ngừng tăng trưởng, lượng người sử dụng internet tăng mạnh, ứng dụng công nghệ thông tin trong ngân hàng gia tăng nhanh chóng, điều này cho thấy những tín hiệu tích cực trong tương lai của thanh toán kỹ thuật số tại Việt Nam.

❖ **Khó khăn:**

- Sự tham gia của các ngân hàng nước ngoài tại Việt Nam đã tạo nên sự cạnh tranh gay gắt để cung cấp sản phẩm dịch vụ ngân hàng hiện đại đến khách hàng.

- Thu nhập dân cư (đặc biệt ở vùng nông thôn, vùng sâu vùng xa) còn thấp, tâm lý, thói quen của người dân trong việc sử dụng tiền mặt trong thanh toán còn rất nhiều. Vì vậy, việc triển khai sản phẩm dịch vụ ngân hàng điện tử gặp khó khăn. Mặt khác, lượng lao động ở những khu vực nông thôn, vùng sâu, vùng xa di chuyển ra thành thị kiếm việc làm, họ còn chưa quen với công nghệ hoặc còn nghi ngờ, lo sợ khi sử dụng thẻ, ngại rủi ro.

- *Công nghệ thông tin:* Do sự phát triển nhanh chóng của công nghệ thông tin dẫn đến các ngân hàng phải liên tục đầu tư, nâng cấp hệ thống công nghệ; Yêu cầu đòi hỏi công tác quản lý rủi ro thẻ cũng như công nghệ áp dụng ngày càng cao; Việc giữ vững An ninh mạng là một thách thức lớn đối với các ngân hàng hiện nay khi ngày càng nhiều các tổ chức tội phạm xuất hiện với nhiều thủ đoạn tinh vi.

- *Đối với Agribank:* Agribank phải đối mặt cạnh tranh gay gắt trên thị trường với nhiều TCTD đang đẩy mạnh việc áp dụng công nghệ số; Mạng lưới rộng lớn, lượng cán bộ đông, trình độ tiếp cận sử dụng công nghệ không đồng đều. Việc đầu tư công nghệ để phát triển hoạt động thẻ tốn rất nhiều tiền và mất rất nhiều thời gian.

Tất cả những vấn đề trên đã tác động trực tiếp hoặc gián tiếp đến rủi ro hoạt động trong phát hành và thanh toán thẻ của NHTM nói chung và của Agribank nói riêng

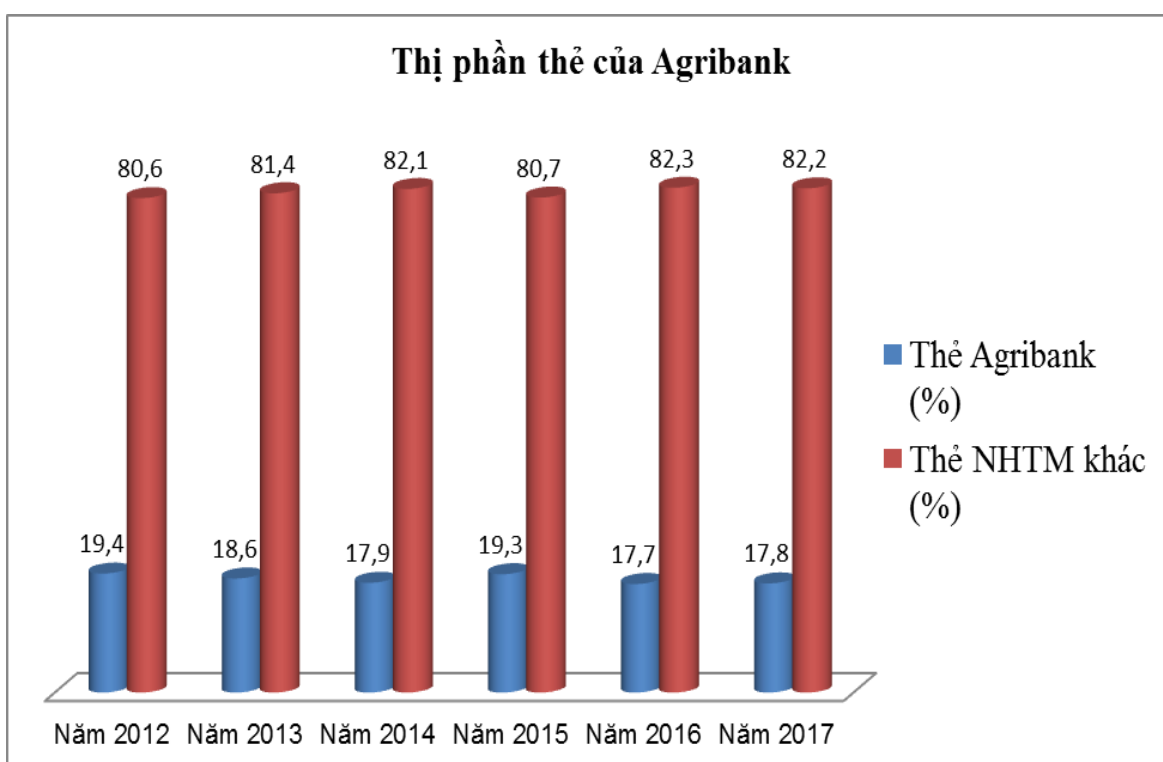
3.2.2 Tình hình phát hành và thanh toán thẻ tại Agribank

a/ Hoạt động phát hành thẻ:

Bảng 3.5: Số lượng thẻ của Agribank

TT	CHỈ TIÊU	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1	Số lượng thẻ (ngàn thẻ)	10.652	12.842	15.117	17.312	19.217	21.502
2	Tăng trưởng (ngàn thẻ)	2.255	2.190	2.275	2.195	1.905	2.285
3	Tăng trưởng (%)	26,9	20,6	17,7	14,5	11,0	11,9
4	Thị phần (%)	19,4	18,6	17,9	19,3	17,7	17,8

(Nguồn: Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của Agribank)



Hình 3.3: Thị phần thẻ của Agribank so với các NHTM khác

(Nguồn: Báo cáo của NHNN và Agribank)

Năm 2012, tổng số thẻ Agribank phát hành đạt 10.652 ngàn thẻ, tăng 26,9 % so với năm 2011. Đến năm 2017 tổng số thẻ phát hành của Agribank là 21.502 ngàn thẻ, tăng 11,9% so với năm 2016 và tăng 102% so với năm 2012.

Số lượng thẻ phát hành tăng đều qua các năm, có được sự tăng trưởng như vậy là do Agribank đã cho ra đời nhiều sản phẩm thẻ cộng với nhiều chức năng tiện ích đi kèm. Bên cạnh đó đưa ra nhiều chương trình khuyến mãi, dẫn đến kết quả đạt được rất khả quan.

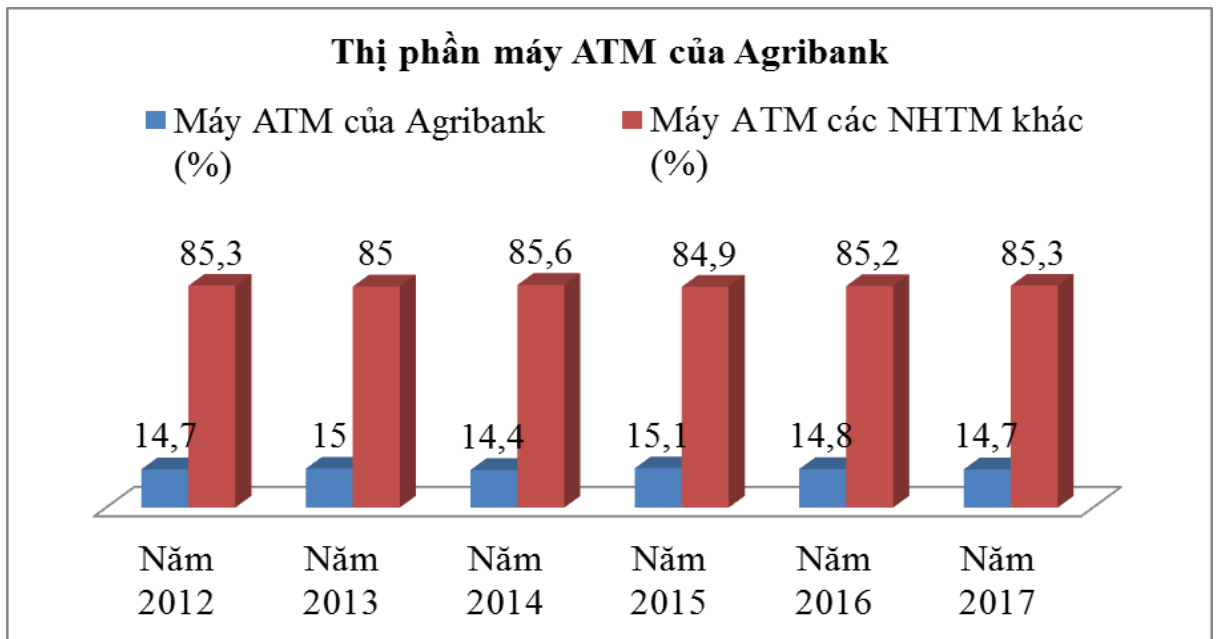
b/ Hoạt động thanh toán thẻ:

- Số lượng máy ATM của Agribank qua các năm:

Bảng 3.6: Số lượng máy ATM của Agribank

TT	CHỈ TIÊU	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1	Số lượng máy ATM (máy)	2.100	2.300	2.300	2.500	2.500	2.626
2	Tăng trưởng (máy)	-	200	-	200	-	126
3	Tăng trưởng (%)	-	9,5	-	8,7	-	5,0
4	Thị phần (%)	14,7	15,0	14,4	15,1	14,8	14,7

(Nguồn: Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của Agribank)



Hình 3.4: Thị phần máy ATM của Agribank so với các NHTM khác

(Nguồn: Báo cáo của NHNN và Agribank)

Agribank cũng không ngừng đầu tư mở rộng mạng lưới ATM, cụ thể số lượng đạt 2.100 máy năm 2012, đến năm 2017 đạt 2.626 máy, tăng 526 máy, tăng 25% so với năm 2012. Mặt khác, các dịch vụ tiện ích cũng không ngừng gia tăng, góp phần đem lại nhiều tiện ích cho khách hàng.

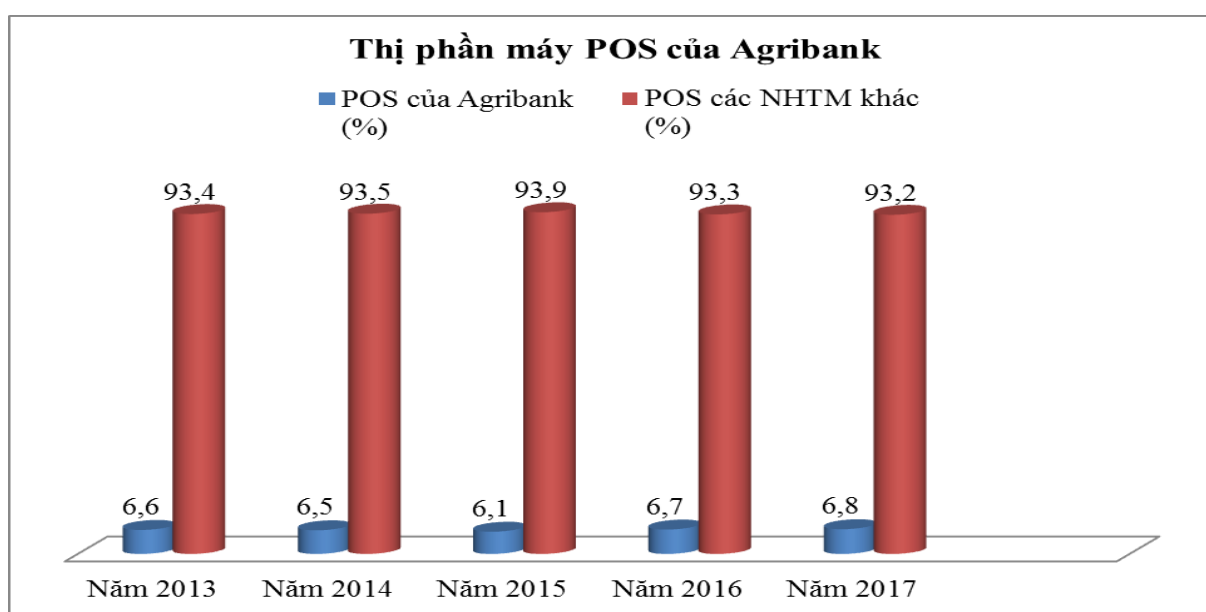
Để đáp ứng nhu cầu của khách hàng, nhất là trong tình hình số lượng thẻ phát hành liên tục tăng, trong những năm qua, Agribank đã không ngừng đầu tư thêm máy ATM, gia tăng tiện ích thanh toán qua ATM. Tuy vậy vẫn chưa đáp ứng được nhu cầu của khách hàng. Nhiều lúc khách hàng vẫn phải xếp hàng chờ khá đông để thực hiện giao dịch tại hệ thống ATM. Một mặt đây là dấu hiệu đáng mừng, thể hiện sự phát triển của dịch vụ thẻ, mặt khác lại là thách thức lớn để làm sao để Agribank duy trì được chất lượng dịch vụ, liên tục, ổn định và giảm thiểu những sai sót cũng như tình trạng quá tải của hệ thống.

- Số lượng máy POS của Agribank qua các năm:

Bảng 3.7: Số lượng máy POS của Agribank

TT	CHỈ TIÊU	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1	Số lượng POS (máy)	7.046	8.545	10.350	12.137	15.750	19.015
2	Tăng trưởng (máy)	1.785	1.499	1.805	1.787	3.613	3.265
3	Tăng trưởng (%)	33,9	21,3	21,1	17,3	29,8	20,7
4	Thị phần (%)	6,8	6,6	6,5	6,1	6,7	6,8

(Nguồn: Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của Agribank)



Hình 3.5: Thị phần máy POS của Agribank so với các NHTM khác

(Nguồn: Báo cáo của NHNN và Agribank)

Trong những năm gần đây, Agribank đã đẩy mạnh triển khai mạng lưới POS trên khắp cả nước, với nhiều chính sách ưu đãi cho khách hàng được triển khai, đã mang lại kết quả to lớn. Cụ thể năm 2017 đạt 19.0150 máy, tăng 11.969 máy so với năm 2012, tăng 170%.

- Doanh số thanh toán thẻ của Agribank qua các năm:

Bảng 3.8: Doanh số thanh toán thẻ của Agribank

TT	CHỈ TIÊU	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1	Doanh số thanh toán thẻ (Tỷ đồng)	179.419	226.874	257.886	296.537	348.095	445.058
2	Tăng trưởng (Tỷ đồng)	50.785	47.455	31.012	38.651	51.558	96.963
3	Tăng trưởng (%)	39,5	26,4	13,7	15,0	17,4	27,9

(Nguồn: Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của Agribank)

Doanh số thanh toán thẻ của Agribank trong thời gian qua liên tục tăng, điều này cho thấy những cố gắng không ngừng của Agribank trong việc nâng cao hiệu quả kinh doanh dịch vụ thẻ. Cụ thể doanh số thanh toán thẻ năm 2017 đạt 445.058 tỷ đồng, tăng 265.639 tỷ đồng so với năm 2012, tăng 148%. Doanh số thanh toán qua ATM chiếm tỷ trọng lớn nhất, tuy nhiên doanh số thanh toán thẻ qua POS và các kênh khác đang chiếm tỷ trọng tăng dần qua các năm trong tổng doanh số thanh toán thẻ.

3.3 Thực trạng QLRRHĐ trong phát hành và thanh toán thẻ tại Agribank

3.3.1 Chính sách QLRRHĐ trong phát hành và thanh toán thẻ tại Agribank

3.3.1.1 Nguyên tắc QLRRHĐ thẻ

- Bất kỳ lĩnh vực kinh doanh nào của ngân hàng đều có rủi ro xảy ra, vì vậy để đạt được mục tiêu phát triển dịch vụ thẻ của mình thì Agribank chấp nhận rủi ro hoạt động về thẻ như một phần nội dung cần cân nhắc trong chiến lược kinh doanh thẻ và cam kết thực hiện đầy đủ công tác QLRRHĐ về thẻ theo các quy định của Ngân hàng Nhà nước. Việc xác định mục tiêu, mức vốn dự phòng rủi ro, cũng như công cụ quản lý rủi ro đều được Agribank đưa ra trong chiến lược kinh doanh của mình trong từng thời kỳ.

- Trong quá trình triển khai, Hội đồng thành viên chịu trách nhiệm giám sát quá trình thiết lập một khung QLRRHĐ về thẻ và rà soát hồ sơ rủi ro tổng

thẻ của Agribank; Ban điều hành chịu trách nhiệm trực tiếp QLRRHĐ về thẻ được Hội đồng thành viên phê duyệt, đồng thời đảm bảo việc áp dụng các hình thức kiểm soát rủi ro đúng đắn và phù hợp.

- Khung quản lý rủi ro phải được triển khai thực hiện nhất quán trong toàn hệ thống và tất cả nhân viên đều hiểu biết. Gắn trách nhiệm quản lý và giám sát rủi ro hoạt động thẻ cho từng cán bộ nhân viên cũng như người quản lý tại mỗi đơn vị; Hội đồng thành viên, Ban điều hành cũng chịu trách nhiệm trong việc đưa ra các chính sách, quy trình, thủ tục QLRRHĐ trong các phẩm dịch vụ thẻ.

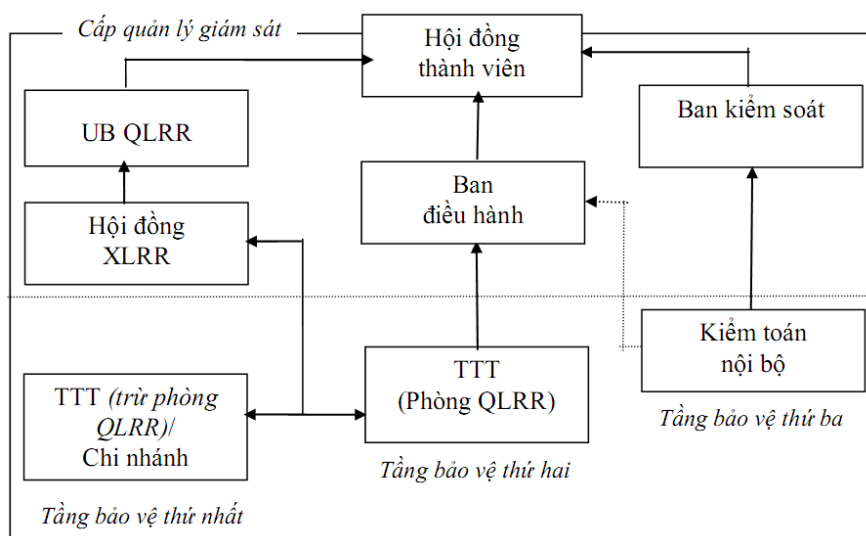
- Hồ sơ rủi ro phải được cập nhật đầy đủ, kiểm soát và xác nhận tính hiệu lực một cách độc lập với đơn vị xây dựng hồ sơ. Thường xuyên báo cáo cho HĐQT, ban điều hành để chủ động trong quá trình ra quyết định.

- Để đảm bảo hoạt động quản lý rủi ro thẻ hiệu quả, Kiểm soát nội bộ thường xuyên đánh giá mức độ tuân thủ các quy định và quy trình QLRRHĐ về thẻ tại các đơn vị trong hệ thống.

3.3.1.2 Mô hình QLRRHĐ thẻ

Agribank đã xây dựng cấu trúc QLRRHĐ, trong đó xác định vai trò trách nhiệm và cơ chế báo cáo hoặc chia sẻ thông tin giữa các bộ phận hoặc cá nhân có liên quan trong công tác QLRRHĐ. Áp dụng mô hình quản lý “ba tầng bảo vệ” và cấp quản lý giám sát để tăng cường hiệu quả công tác QLRRHĐ.

Tuy nhiên, Agribank mới xây dựng và triển khai cấu trúc QLRRHĐ chung cho tất cả các lĩnh vực hoạt động kinh doanh của mình, trong đó lĩnh vực thẻ cũng chịu chi phối quản lý. Đối với lĩnh vực hoạt động thẻ thì chưa có một chính sách, một cấu trúc QLRRHĐ riêng cho mảng dịch vụ này. Tuy nhiên, do tính chất đặc thù, quá trình hoạt động của dịch vụ thẻ có một số sự quản lý riêng và được mô tả qua mô hình dưới đây:



Hình 3.6: Mô hình QLRRHĐ thẻ của Agribank

(Nguồn: của Agribank và nghiên cứu của tác giả)

❖ **Tầng bảo vệ thứ nhất** – đối tượng sở hữu rủi ro hay chịu rủi ro trực tiếp: Đối tượng ở đây là các phòng tại Trung tâm thẻ (trừ phòng QLRR), chi nhánh. Các bộ phận này có trách nhiệm thực thi quy trình QLRRHĐ thẻ, bao gồm xác định, đánh giá, kiểm soát và quản lý, giám sát và báo cáo rủi ro tại đơn vị.

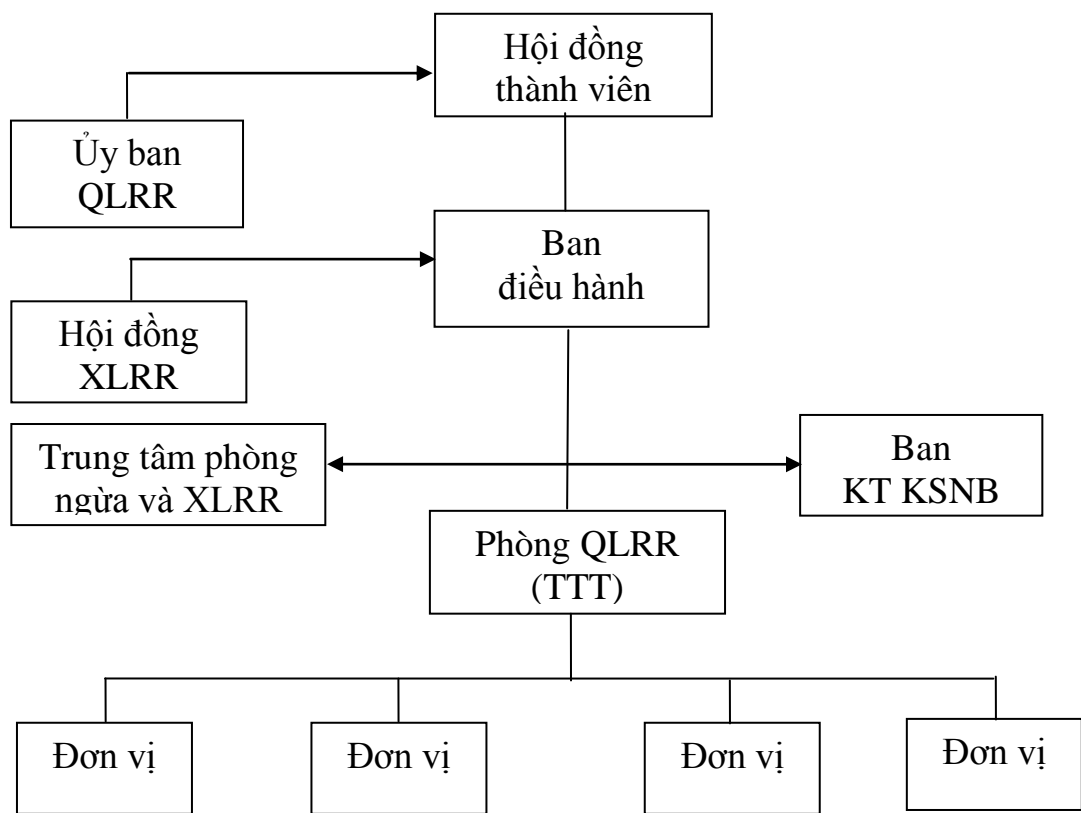
❖ **Tầng bảo vệ thứ hai** – đơn vị kiểm soát và giám sát rủi ro: Đối tượng là Phòng quản lý rủi ro được phân công kiểm tra giám sát, cảnh báo rủi ro, có trách nhiệm xây dựng, duy trì và hỗ trợ triển khai quy trình QLRRHĐ thẻ; rà soát, kiểm tra phương pháp QLRRHĐ áp dụng tại các đơn vị để phòng ngừa rủi ro; báo cáo kết quả QLRRHĐ thẻ trên toàn hệ thống lên Ban điều hành và Hội đồng xử lý rủi ro.

❖ **Tầng bảo vệ thứ ba** – đơn vị đảm bảo tính độc lập với các đơn vị triển khai. Đối tượng là bộ phận kiểm toán nội bộ. Bộ phận này có trách nhiệm kiểm tra độc lập quy trình QLRRHĐ thẻ và báo cáo cho Ban Kiểm soát và Ban điều hành.

❖ **Cấp quản lý giám sát bao gồm:** Hội đồng thành viên, Ban Kiểm soát, Ban điều hành, Ủy ban QLRR, Hội đồng XLRR... Tùy theo mỗi cấp giám sát mà Agribank đã phân cấp giám sát quá trình thực hiện công tác QLRRHĐ thẻ ở một mức độ khác nhau.

3.3.2 Mô hình tổ chức QLRRHĐ trong phát hành và thanh toán thẻ tại Agribank

Cũng giống như cấu trúc QLRRHĐ đã trình bày ở phần trên, mô hình tổ chức QLRRHĐ của Agribank cũng xây dựng chung cho toàn bộ các mặt hoạt động của mình. Đối với dịch vụ thẻ, qua quá trình nghiên cứu thực trạng tại Agribank, tác giả đã tổng hợp nên mô hình tổ chức QLRRHĐ thẻ hiện đang áp dụng tại Agribank, cụ thể như sau:



Hình 3.7: Mô hình tổ chức QLRRHĐ thẻ của Agribank

(Nguồn: Agribank)

- Hội đồng thành viên: Là người đưa ra tuyên ngôn về tầm quan trọng của công tác QLRRHĐ về thẻ được quan tâm đúng mức và có trọng tâm; Phê duyệt chính sách, mô hình QLRR thẻ của Agribank; Định kỳ ra soát, phê duyệt sửa đổi, bổ sung cho phù hợp với điều kiện thực tế.

- Ủy ban QLRR: Thực hiện rà soát, xác định tính đúng đắn và tham mưu cho Hội đồng thành viên trong việc thay đổi quy trình QLRR thẻ phù

hợp với từng thời kỳ. Tiến hành giám sát và soát xét các vấn đề liên quan đến việc triển khai mô hình QLRR thẻ.

- Ban điều hành: Triển khai việc thực hiện chính sách QLRRHĐ thẻ do HĐTV ban hành. Ban hành quy trình hướng dẫn triển khai công tác QLRRHĐ thẻ; Xem xét và cho ý kiến về khẩu vị RRHĐ do Bộ phận QLRRHĐ đề xuất theo định kỳ; Phê duyệt hồ sơ RRHĐ thẻ của toàn hệ thống Agribank với vai trò là người sở hữu hồ sơ rủi ro thẻ; Giám sát những thay đổi quan trọng trong hồ sơ RRHĐ thẻ và thống nhất các hành động khắc phục hoặc giảm thiểu những RRHĐ này với Bộ phận QLRRHĐ thẻ.

- Trung tâm phòng ngừa và xử lý rủi ro: Giám sát việc triển khai các hoạt động QLRR thẻ của các đơn vị trên toàn hệ thống Agribank theo mô hình đã được phê duyệt; Rà soát và đưa ra các phản hồi về tính hợp lý của chính sách và cấu trúc quản lý rủi ro trên cơ sở đề xuất của phòng QLRR trước khi trình HĐTV xem xét; Phối hợp với phòng QLRR giám sát các kế hoạch hành động giảm thiểu rủi ro để đảm bảo các đơn vị thực hiện theo đúng kế hoạch đã được thống nhất; Đề xuất cơ chế báo cáo đối với các thông tin rủi ro quan trọng lên HĐTV để giải quyết các vấn đề liên quan đến định hướng, chiến lược hoặc các thông tin cần cho quá trình ra quyết định của HĐTV; Tổng hợp hồ sơ rủi ro của toàn hệ thống từ phòng QLRR, rà soát và trình hội đồng để xử lý rủi ro.

- Ban Kiểm tra kiểm soát nội bộ: Thực hiện kiểm tra, kiểm soát công tác QLRRHĐ thẻ tại các đơn vị trong toàn hệ thống Agribank; Báo cáo kết quả kiểm tra, đồng thời chuyển kết quả cho Trung tâm phòng ngừa và xử lý rủi ro để tổng hợp vào báo cáo toàn hệ thống; Đề xuất với Ban điều hành, góp ý với Trung tâm phòng ngừa và xử lý rủi ro và các Đơn vị có liên quan các biện pháp tăng cường hiệu lực, hiệu quả kiểm soát và quản lý rủi ro hoạt động đối với dịch vụ thẻ của hệ thống; Xem xét các DHRRHĐ thẻ liên quan đến tính hiệu quả của hệ thống kiểm tra, kiểm soát nội bộ. Trên cơ sở đó đề xuất và thực hiện các chỉnh sửa cần thiết để giảm thiểu mức độ RRHĐ thẻ;

- Phòng quản lý rủi ro:

- + *Thu thập thông tin RRHĐ*: Phòng quản lý rủi ro thu thập thông tin rủi ro hoạt động thẻ trên toàn hệ thống Agribank thông qua các đơn vị; Hỗ trợ

triển khai quy trình QLRRHĐ thẻ trên toàn hệ thống Agribank; Tổng hợp, phân tích và cung cấp kịp thời các thông tin hồ sơ rủi ro của từng đơn vị; Giám sát công tác triển khai quy trình quản lý rủi ro hoạt động thẻ tại tất cả các đơn vị.

+ *Quản lý và báo cáo RRHĐ*: Phòng quản lý rủi ro chịu trách nhiệm nghiên cứu, phát triển quy trình và các phương pháp quản lý rủi ro hoạt động thẻ; Duy trì, hướng dẫn và đề xuất sửa đổi, bổ sung các văn bản nêu trên phù hợp với hoạt động của Agribank theo từng thời kỳ; Xây dựng, phổ biến mẫu báo cáo và tổng hợp báo cáo trên cấp độ toàn hệ thống.

+ *Quản lý hoạt động liên tục*: Duy trì chính sách, quy trình quản lý hoạt động liên tục của hệ thống thẻ, Giám sát các hoạt động thử nghiệm định kỳ, triển khai kế hoạch hoạt động liên tục tại Trụ sở chính và các chi nhánh; Duy trì chính sách và quy trình hướng dẫn triển khai kế hoạch phục hồi thảm họa.

- Cơ chế phối hợp:

+ Ban Kiểm tra Kiểm soát nội bộ: Phối hợp với bộ phận quản lý rủi ro thẻ, thực hiện chức năng Quản lý mô hình khung và báo cáo rủi ro hoạt động để chia sẻ thông tin, cung cấp báo cáo những thách thức và mức độ ảnh hưởng của rủi ro; Hoàn thiện quy trình tác nghiệp và nâng cao khả năng quản lý rủi ro hoạt động kịp thời và hiệu quả.

+ Trung tâm CNTT: Làm đầu mối, phối hợp với trung tâm thẻ trong việc phát triển, triển khai và duy trì hệ thống công nghệ hỗ trợ cho việc sử dụng công cụ quản lý RRHĐ thẻ tại các đơn vị và trên toàn hệ thống và cũng như hỗ trợ việc tính toán vốn dự phòng RRHĐ cho Agribank.

+ Các đơn vị khác (trừ phòng quản lý rủi ro): Thực thi quy trình quản lý RRHĐ thẻ theo các phương pháp đã quy định; Xây dựng và giám sát hồ sơ rủi ro hoạt động thẻ của đơn vị, báo cáo kết quả thực hiện và các kế hoạch hành động giảm thiểu, khắc phục rủi ro; Phối hợp thu thập đầy đủ thông tin cần thiết được sử dụng để đánh giá RRHĐ thẻ tại đơn vị; Giám sát và phối hợp với các bên liên quan trong quá trình thực hiện các kế hoạch giảm thiểu rủi ro; Cung cấp các thông tin RRHĐ thẻ cho phòng Quản lý rủi ro và hoạt động triển khai kế hoạch giảm thiểu rủi ro tại đơn vị.

Trước sức ép cạnh tranh ngày càng tăng trên thị trường, bên cạnh công tác đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn của đội ngũ cán bộ thì việc thành lập Trung tâm thẻ theo tiêu chuẩn quốc tế, là đơn vị hoạt động trực thuộc Agribank Việt Nam là một điều cần thiết và là một bước đi đúng đắn để dịch vụ thẻ của Agribank ngày càng phát triển và đảm bảo an toàn hơn.

Do đặc điểm hoạt động của Agribank trải rộng trên tất cả các tỉnh, thành trong cả nước, nên trong quá trình xây dựng Trung tâm Thẻ Agribank, việc triển khai quản lý dịch vụ thẻ ở cấp trụ sở chính và chi nhánh, với mức độ tập trung xử lý các nghiệp vụ thẻ tại trụ sở chính ngày càng tăng theo sự phát triển của thị trường.

Công tác QLRRHĐ thẻ do Phòng Quản lý rủi ro làm đầu mối phối hợp với các phòng khác tại trung tâm thẻ và chi nhánh để thực hiện.

- Tại Chi nhánh của Agribank:

Đối với Agribank, hệ thống dữ liệu được quản lý dữ liệu tập trung tại trụ sở chính, phần lớn giao dịch thanh toán thẻ sẽ được thực hiện tự động trên hệ thống thẻ tại Trung tâm thẻ. Bộ phận thẻ tại Chi nhánh do phòng Dịch vụ và Marketing đảm nhận với những công việc như: Tiếp nhận hồ sơ yêu cầu phát hành thẻ của khách hàng, hồ sơ đề nghị làm đại lý chấp nhận thẻ của khách hàng; hoàn thiện hồ sơ, cập nhật thông tin hồ sơ của khách hàng vào hệ thống thẻ; Quản lý hồ sơ gốc của chủ thẻ và ĐVCNT, cập nhật các thông tin về ĐVCNT theo yêu cầu của Trung tâm thẻ; Phát triển thị trường về chủ thẻ và ĐVCNT, triển khai dịch vụ thẻ đến với khách hàng; Quản lý hoạt động của mạng lưới ATM và ĐVCNT của Chi nhánh; Triển khai các chương trình tiếp thị chăm sóc khách hàng, khuyến khích trưng quảng bá các sản phẩm dịch vụ thẻ của Agribank theo chỉ đạo của Trung tâm Thẻ; Phối hợp với Trung tâm Thẻ để thực hiện các tra soát, khiếu nại, bồi hoàn với chủ thẻ và ĐVCNT, cũng như công tác QLRR của mình..

Mô hình QLRR thẻ đã được Agribank xây dựng, trong đó xác định chức năng nhiệm vụ của từng Ban, trung tâm, phòng, từ cấp quản lý đến nhân viên vận hành, cũng như cơ chế kiểm tra, giám sát, báo cáo, phối hợp thực hiện giữa các bộ phận có liên quan trong công tác QLRR.

Mỗi Chi nhánh chịu trách nhiệm QLRR thẻ theo phạm vi quản lý của mình. Thông tin rủi ro thẻ tại các Chi nhánh được báo cáo lên trung tâm thẻ kịp thời để hỗ trợ quá trình ra quyết định.

Các rủi ro trọng yếu được xác định theo các nghiệp vụ hỗ trợ bằng cách sử dụng các đánh giá thích hợp tương xứng với quy mô và mức độ phức tạp của nghiệp vụ hỗ trợ đó; Các rủi ro tiềm ẩn được thống kê định kỳ và theo phương pháp thống nhất trên toàn hệ thống.

Hiện tại Agribank chưa có hệ thống thẻ dự phòng (chỉ có hệ thống lưu trữ dữ liệu dự phòng), vì vậy khi có sự cố xảy ra, hệ thống thẻ bị gián đoạn hoạt động trong khoảng thời gian nhất định để khắc phục. Do đó Agribank đang xây dựng kế hoạch duy trì hoạt động liên tục và kế hoạch giảm thiểu thiệt hại khi có các gián đoạn xảy ra.

3.3.3 Quy trình QLRRHĐ trong phát hành và thanh toán thẻ tại Agribank

3.3.3.1 Nhận diện rủi ro

Trung tâm Thẻ Agribank tiến hành nhận thông tin về gian lận giả mạo trong hoạt động phát hành và thanh toán thẻ từ nhiều nguồn khác gồm: Từ Ngân hàng Nhà nước Việt Nam, Hội thẻ ngân hàng Việt Nam, Bộ công an; từ giao dịch tra soát khiếu nại của khách hàng; từ hệ thống giám sát, cảnh báo giao dịch nghi ngờ gian lận, giả mạo thẻ (*Tranzware Fraud Analyzer = TWFA*); từ hệ thống xử lý tra soát liên quan đến giao dịch thẻ qua NAPAS và hỗ trợ nghiệp vụ thẻ (CSP); từ Chi nhánh Agribank; từ Báo chí, truyền hình.

Bên cạnh đó, Trung tâm thẻ thường xuyên cập nhật, nghiên cứu thông tin về rủi ro thẻ tại các ngân hàng trong và ngoài nước, đặc biệt là các báo cáo, thống kê, cảnh báo của các TCTQT về tình hình rủi ro thẻ trên thế giới và trong khu vực, các phân tích về thực trạng rủi ro thẻ tại các nước, nguyên nhân xảy ra các rủi ro thẻ này.

Từ nhiều nguồn thông tin thu thập được, Trung tâm thẻ tiến hành xác định các dấu hiệu rủi ro như nguyên nhân gây ra rủi ro, đối tượng gây rủi ro, mức độ rủi ro,... thông qua các tiêu chí cụ thể sau:

- *Dấu hiệu liên quan đến quy trình nghiệp vụ thẻ:* Quy trình nghiệp vụ thẻ chưa chặt chẽ, chưa cụ thể, có kẽ hở; Văn bản chỉ đạo chồng chéo, bất cập; Những quy định chưa phù hợp.

- *Dấu hiệu rủi ro liên quan đến quá trình xử lý công việc:* Chưa chăm đối chiếu báo cáo ATM hàng ngày; Không thẩm định kỹ thông tin khách hàng trong quá trình phát hành thẻ như: thẩm định cấp hạn mức tín dụng không đúng cho khách hàng, cấp tín dụng cho khách hàng ảo...; Khi giao thẻ cho khách hàng không thực hiện ký giao nhận thẻ với khách hàng, hoặc biên bản bàn giao thẻ thiếu các yếu tố thời gian, họ tên chủ thẻ; Mất thẻ do Trung tâm thẻ gửi bằng đường bưu điện có thể bị mất cấp trên đường đi, hoặc bị thất lạc không đến được chủ thẻ; Số thẻ ATM bị hỏng từ trụ sở chính; Không giao thẻ cho khách hàng đúng thời hạn quy định; Thẻ được kích hoạt trước khi giao thẻ cho khách hàng; Không thường xuyên thực hiện kiểm soát hệ thống cảnh báo rủi ro thẻ; Liên kết tài khoản thẻ không đúng theo yêu cầu của khách hàng; Hệ thống ATM, POS ngừng hoạt động do lỗi phục vụ; Không mở sổ theo dõi tình trạng hoạt động máy ATM; Không lưu nhật ký ATM, hóa đơn máy POS đúng quy định; Máy ATM chưa được bảo dưỡng, bảo trì định kỳ; Xử lý các trường hợp nuốt thẻ không kịp thời theo quy định; Nạp tiền vào máy ATM không đủ thành phần; Nhập tiền vào máy nhầm ô tiền; Thẻ hỏng, ngừng sử dụng chưa xóa khỏi hệ thống; Cán bộ quản lý mất chìa khoá máy ATM.

- *Dấu hiệu rủi ro liên quan đến hệ thống công nghệ thông tin:* Hệ thống ATM, POS ngừng hoạt động do lỗi thiết bị, lỗi đường truyền, lỗi phần mềm; Chủ thẻ giao dịch không thành công nhưng tài khoản vẫn bị ghi nợ; Chủ thẻ đã giao dịch thành công nhưng tài khoản không được ghi nợ; Lỗi giao dịch đảo không chính xác; Giao dịch hạch toán nhầm tài khoản khác; Kiểm quỹ có sai lệch giữa báo cáo từ ATM và thực tế.

- *Dấu hiệu rủi ro liên quan đến gian lận nội bộ:* Cán bộ sử dụng thẻ của khách hàng bị phát hiện; Cán bộ nghiệp vụ rút tiền mặt ATM để dùng cho mục đích cá nhân gây thất thoát về tài chính cho ngân hàng; Cán bộ nghiệp vụ cố tình thực hiện sai quy định, quy trình để gây thất thoát tài sản của ngân

hàng; Cán bộ giả mạo hồ sơ khách hàng để phát hành thẻ; Cán bộ cấu kết với chủ thẻ bên ngoài cố tình kết luận không đúng đối với các giao dịch khiếu nại và thực hiện hoàn tiền cho chủ thẻ; Cán bộ cấu kết với kẻ gian để cung cấp thông tin tài khoản thẻ làm giả thẻ và thực hiện giao dịch gian lận

- *Dấu hiệu rủi ro liên quan đến gian lận bên ngoài:* Phát hiện thẻ giả; Thông tin thẻ của khách hàng bị kẻ gian lấy cắp; Khách hàng sử dụng thông tin gian lận để đăng ký phát hành thẻ; Thiết bị chấp nhận thẻ bị lắp đặt thêm các thiết bị lạ để đánh cắp thông tin; Đơn vị chấp nhận thẻ giao dịch bằng thẻ của chủ thẻ hoặc cấu kết với kẻ gian để giao dịch lừa đảo.

Song với đó tiến hành xác định sự kiện rủi ro như những vụ việc, sự cố đã gây tổn thất về tiền, tài sản của Agribank, đã xác định rõ nguyên nhân và giá trị tổn thất; những vụ việc, sự cố đang gây tổn thất về tiền, tài sản của Agribank, đang trong quá trình xác định nguyên nhân, khôi phục tổn thất; những sự kiện rủi ro đã gây ảnh hưởng đến uy tín, hoặc có nhiều khả năng gây ảnh hưởng đến uy tín của Agribank.

3.3.3.2 Đo lường rủi ro

Phòng quản lý rủi ro trung tâm thẻ thường xuyên thống kê các rủi ro hoạt động thẻ xảy ra tại Agribank, số lượng, giá trị tổn thất, từ đó phân tích nguyên nhân gây ra rủi ro.

Sau khi xác định được những rủi ro hoạt động thẻ, tiến hành đo lường. Việc đo lường rủi ro có thể thực hiện bằng hai phương pháp là phương pháp định tính và phương pháp định lượng.

- **Đo lường định tính:**

+ Bằng cách đánh giá sự thay đổi tăng, giảm, giữ nguyên của các loại dấu hiệu rủi ro hoạt động thẻ đã được xác định qua các tiêu chí sau:

TT	Chỉ tiêu	Số lượng	Nguyên nhân	Tăng/Giảm so với cùng kỳ
I	Dấu hiệu rủi ro có liên quan đến năng lực cán bộ			
-	Số cán bộ có bằng cấp không phù hợp với vị trí công việc			
II	Dấu hiệu rủi ro có liên quan đến kinh nghiệm của cán bộ trong công việc			

-	Số cán bộ có kinh nghiệm ≤ 3 năm			
-	Số cán bộ có kinh nghiệm > 3 năm			
III	Dấu hiệu rủi ro có liên quan đến mức độ hoàn thành công việc			
-	Số cán bộ không hoàn thành công việc trong tháng, quý			
-	Số cán bộ có chất lượng công việc không đạt yêu cầu trong tháng, quý			
IV	Dấu hiệu rủi ro có liên quan việc chấp hành nội quy, chính sách			
-	Số cán bộ không chấp hành đúng nội quy, chính sách của ngân hàng			

(Nguồn: Agribank)

+ Đánh giá mức độ rủi ro của từng DHRRHĐ đã được xác định và ghi nhận, cụ thể:

- Mức độ rủi ro thấp: Gồm những rủi ro thể ít xảy ra, khắc phục được ngay và rất ít có khả năng dẫn đến tổn thất.
- Mức độ rủi ro trung bình: Gồm những rủi ro thể có khả năng dẫn đến tổn thất hoặc ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh dịch vụ thể, hoặc rủi ro mức thấp được lặp lại nhiều lần.
- Mức độ rủi ro cao: Gồm những rủi ro thể có nhiều khả năng dẫn đến tổn thất, hoặc rủi ro mức trung bình được lặp lại nhiều lần.

- **Đo lường định lượng:** Đo lường tần suất và mức độ ảnh hưởng của từng dấu hiệu rủi ro đã được xác định; Đo lường tần suất và mức độ tổn thất của từng sự kiện rủi ro đã phát sinh; Tính điểm và xếp hạng rủi ro.

+ Trên cơ sở số liệu trong HSLSS, HSSCKT và số liệu tổng hợp được từ các bộ phận liên quan, tiến hành:

➤ Xác định tổng số LSS (tần suất) và tổng số tiền liên quan đến LSS (mức độ nghiêm trọng) của hệ thống.

➤ Xác định tổng số SCKT (tần suất) và tổng thời gian gián đoạn công việc do các SCKT gây nên (mức độ nghiêm trọng) của toàn hệ thống thể, của từng hệ thống phần mềm nghiệp vụ, từng loại máy móc thiết bị.

+ Trên cơ sở HSKRRHĐ của các bộ phận liên quan, tiến hành:

➤ Xác định tổng số SKRRHĐ và tổng giá trị tổn thất của các SKRRHĐ phát sinh

➤ Xác định số SKRRHĐ chưa xử lý, đang xử lý hoặc đã xử lý.

Từ kết quả đo lường, tiến hành :

➤ Thực hiện xác định các DHRRHĐ chính trong kỳ tới, bao gồm các DHRRHĐ có tần suất cao hoặc có mức độ nghiêm trọng, có nhiều khả năng gây nguy hiểm đến an toàn của hệ thống thẻ. Từ đó tiến hành thực hiện ngay các biện pháp quyết liệt hơn nhằm nhanh chóng giảm thiểu mức độ rủi ro hoặc triệt tiêu các DHRRHĐ nói trên.

➤ Xác định các nghiệp vụ nào có mức độ rủi ro cao, bao gồm (i) có phát sinh các SKRRHĐ liên quan; (ii) Có quá nhiều hoặc hay lặp lại các LSS;... Từ đó chú ý tập trung vào nghiệp vụ đó và thực hiện ngay các biện pháp giảm thiểu RRHĐ trong tháng tới.

Trong hai đại lượng trên, mức độ tổn thất được xem trọng hơn tần suất xảy ra tổn thất. Việc xếp thứ tự ưu tiên các rủi ro để có mức quan tâm hợp lý dựa vào kết quả tổng hợp tần số xảy ra tổn thất và mức độ nghiêm trọng của tổn thất.

Xếp hạng rủi ro theo thứ tự ưu tiên để quản lý		TẦN SỐ XUẤT HIỆN	
		Cao	Thấp
MỨC ĐỘ NGHIÊM TRỌNG CỦA TỔN THẤT	Cao	I	II
	Thấp	III	IV

Từ các số liệu về tần số xảy ra tổn thất và mức độ nghiêm trọng của tổn thất, ta có thể ước lượng giá trị trung bình của tổn thất, từ đó so sánh với mức phí bảo hiểm phải đóng theo yêu cầu của Công ty bảo hiểm.

3.3.3.3 Kiểm soát, phòng ngừa rủi ro

- Xác định mục tiêu kiểm soát, phòng ngừa rủi ro:

Agribank xác định mục tiêu kiểm soát và phòng ngừa nhằm hạn chế rửa ro, tổn thất xảy ra, giảm phát sinh các sự cố, các lỗi sai sót trong quy trình vận hành, đồng thời tăng khả năng ứng phó khi có sự kiện rủi ro xảy ra.

- Xây dựng kế hoạch kiểm soát và phòng ngừa rủi ro:

Trên cơ sở kết quả đo lường, phân tích rủi ro, và mục tiêu kiểm soát, phòng ngừa rủi ro, Agribank tiến hành xây dựng kế hoạch và xác định các biện pháp cần thực hiện để kiểm soát và phòng ngừa rủi ro nhằm đảm bảo phù hợp với các chiến lược quản lý rủi ro hoạt động thẻ do HĐQT phê duyệt.

- Nội dung tổ chức thực hiện kiểm soát và phòng ngừa rủi ro:

+ Ban hành, sửa đổi, bổ sung cơ chế, chính sách, quy định, quy trình với các bước kiểm soát đầy đủ, hợp lý. Tăng cường kiểm tra, kiểm soát chặt chẽ việc tuân thủ qui định và tạo môi trường kiểm soát tốt; theo dõi việc thực hiện các văn bản chỉ đạo của Agribank, của các cơ quan liên quan khác (nếu có) liên quan đến công tác QLRR.

+ Đào tạo, tập huấn nghiệp vụ cho cán bộ, đặc biệt là quy trình quản lý rủi ro thẻ, tăng cường giáo dục, tuyên truyền văn hoá Agribank; thường xuyên hướng dẫn, tập huấn quy trình thanh toán thẻ cho nhân viên của ĐVCNT; cập nhật, cảnh báo tình hình và nguy cơ rủi ro cho ĐVCNT và khách hàng.

+ Bổ sung một số giải pháp công nghệ nhằm đảm bảo an toàn trong phát hành và thanh toán thẻ như: cung cấp dịch vụ xác thực giao dịch trực tuyến (3D-Secure), cấp mã OTP cho các giao dịch thanh toán thẻ. Bên cạnh đó, đối với hệ thống ATM của Agribank được trang bị đầy đủ hệ thống Camera giám sát từ xa 24/24, hệ thống báo động, hệ thống chống sao chép dữ liệu, ...

+ Xây dựng, thực hiện các chế tài xử lý trong công tác QLRRHĐ. Phân công công việc đến từng bộ phận, từng cán bộ. Định kỳ đánh giá tiến độ hoàn thành, tính hiệu quả của phương án, giải quyết các khó khăn vướng mắc trong khi thực hiện; Tổng hợp kết quả thực hiện phương án giảm thiểu rủi ro và rút ra các bài học kinh nghiệm;

+ Phòng Quản lý rủi ro hàng ngày thực hiện theo dõi giao dịch thẻ trên các hệ thống, chấm và theo dõi các báo cáo từ hệ thống nhằm phát hiện kịp thời các dấu hiệu rủi ro phát sinh trong toàn hệ thống để cảnh báo kịp thời đến các đơn vị liên quan. Định kỳ hoặc đột xuất, Phòng QLRR phối hợp với Ban kiểm tra kiểm soát nội bộ có trách nhiệm xây dựng kế hoạch và tiến hành kiểm tra, kiểm soát công tác QLRR thẻ tại các chi nhánh trong hệ thống. Kiểm tra, kiểm soát việc chấp hành, tuân thủ các quy định, quy trình, văn bản

chỉ đạo liên quan đến công tác QLRR tại các đơn vị; phát hiện, ghi nhận các nội dung chưa thực hiện đúng và đưa ra các biện pháp xử lý cụ thể; Đánh giá tính hiệu quả của các quy định, quy trình QLRR và đề xuất các sửa đổi, bổ sung cần thiết.

Ngoài việc đưa ra các giải pháp để thực hiện, Trung tâm Thẻ còn đại diện Agribank kiến nghị với NHNN, Hội thẻ Việt Nam, Tiểu Ban quản lý rủi ro để có những chiến lược tạo điều kiện cho thị trường thẻ hoạt động an toàn và hiệu quả.

+ Triển khai bảo hiểm đối với chủ thẻ, bảo hiểm hệ thống thiết bị, bảo hiểm tiền trong máy ATM, hoặc thực hiện các biện pháp khác để giảm thiểu rủi ro.

3.3.3.4 Xử lý, tài trợ rủi ro

- Thực hiện sửa chữa, khắc phục những lỗi, sai sót của hệ thống thẻ hoặc dừng hoạt động hệ thống thẻ nếu thấy có nguy cơ rủi ro xảy ra.

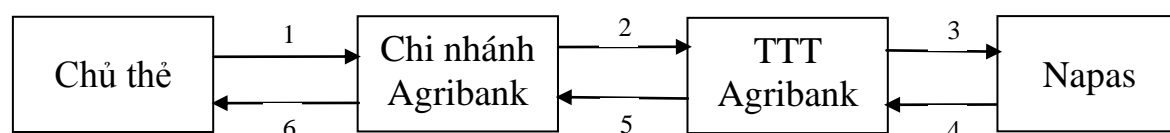
- Đối với ĐVCNT, Chi nhánh tiến hành kiểm tra để cảnh báo, chấn chỉnh công tác giao dịch thanh toán thẻ, hoặc dừng hoạt động nếu thấy gian lận hoặc nghi ngờ gian lận.

- Đối với thẻ gian lận hoặc nghi ngờ bị gian lận, Phòng quản lý rủi ro tiến hành khóa thẻ, thông báo cho các bên liên quan biết về tình trạng của thẻ, đưa thẻ vào danh sách cấm lưu hành toàn cầu, kiểm tra toàn bộ hệ thống kỹ thuật nghiệp vụ có liên quan, thông báo và yêu cầu các bên liên quan phối hợp chặt chẽ điều tra vụ việc, thực hiện tra soát, đòi bồi hoàn hoặc bồi hoàn thông qua các biện pháp nghiệp vụ.

Dưới đây là mô hình luồng thông tin xử lý tra soát khiếu nại.

+ Xử lý tra soát khiếu nại đối với giao dịch thẻ nội địa qua NAPAS

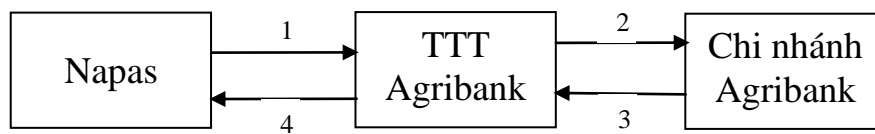
(1) Trường hợp Agribank là TCPHT



(Nguồn: Agribank)

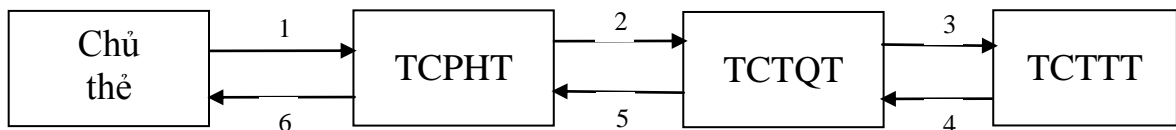
Hình 3.8: Quy trình tra soát khiếu nại thẻ nội địa qua Napas của Agribank

(2) Trường hợp Agribank là TCTTT

**Hình 3.9: Quy trình tra soát khiếu nại thẻ nội địa qua Napas của Agribank**

(Nguồn: Agribank)

+ Xử lý tra soát khiếu nại đối với giao dịch thẻ Quốc tế

**Hình 3.10: Quy trình tra soát khiếu nại thẻ quốc tế của Agribank**

(Nguồn: Agribank)

- Xử lý rủi ro từ nguồn quỹ dự phòng tài chính:

Cùng với quá trình kiểm tra, giám sát, phòng ngừa, Agribank cũng đã sử dụng quỹ dự phòng tài chính hàng năm để tiến hành xử lý nhiều khoản tổn thất đối với dịch vụ thẻ. Quá trình xử lý rủi ro cụ thể như sau:

+ Hồ sơ đề nghị xử lý rủi ro tổn thất của Chi nhánh được trình lên trung tâm thẻ (qua phòng Quản lý rủi ro).

+ Phòng QLRR sẽ kiểm tra tính đầy đủ, hợp lệ, hợp pháp của hồ sơ xử lý các khoản rủi ro tổn thất liên quan đến nghiệp vụ thẻ theo quy định. Lập báo cáo tóm tắt các khoản rủi ro tổn thất và gửi hồ sơ đề nghị xử lý rủi ro lên Trung tâm phòng ngừa và xử lý rủi ro.

+ Trung tâm phòng ngừa và xử lý rủi ro lập báo cáo rà soát và tổng hợp gửi Hội đồng xử lý rủi ro.

3.3.4 Kết quả thực hiện công tác QLRRHD trong phát hành và thanh toán thẻ tại Agribank*a/ Rủi ro thẻ của Agribank:*

Là một trong những ngân hàng đang chiếm vị trí hàng đầu về số lượng thẻ phát hành, doanh số thanh toán thẻ của hệ thống ngân hàng Việt Nam. Tình hình gian lận, giả mạo trong nghiệp vụ thẻ của Agribank cũng ngày càng tăng cao, đang chiếm tỷ trọng tương đối lớn, cụ thể gồm những loại rủi ro được mô tả dưới đây:

- Rủi ro do gian lận giả mạo: Rủi ro này liên quan đến việc kẻ gian làm giả hồ sơ để phát hành, lợi dụng thẻ bị mất, đánh cắp để lợi dụng, làm thẻ giả để giao dịch nhằm chiếm đoạt tiền của Agribank. Điển hình của loại rủi ro này do kẻ gian gắn thiết bị sao chép thông tin dữ liệu thẻ để làm thẻ giả và rút tiền, cụ thể năm 2016 phát hiện được 5 vụ, chủ yếu xuất hiện tại các địa bàn Hà Nội, TP Hồ Chí Minh, Nha Trang, Hội An,...; Trong khoảng thời gian từ 23:51:01 ngày 19/11/2016 đến 00:10:13 ngày 20/11/2016 tại máy ATM đặt tại số 485 Trần Hưng Đạo, tỉnh Bình Dương, thẻ ghi nợ nội địa của khách hàng Nguyễn Thanh Huy đã bị thực hiện 20 giao dịch rút tiền (mỗi giao dịch 5 triệu đồng); Năm 2017 là 14 vụ, mở rộng ra các địa bàn Bến tre, Cần Thơ, Bạc Liêu, Vĩnh Long, Đắc Lắc; Vụ việc đêm 25/4/2018 có 12 tài khoản của khách hàng tại Agribank bị rút tiền.

- Rủi ro liên quan đến ĐVCNT: Với rủi ro này, ĐVCNT cấu kết, đánh cắp, cung cấp các thông tin trên thẻ cho các tổ chức, cá nhân làm thẻ giả hoặc thực hiện các giao dịch gian lận, gây thiệt hại tài chính cho Agribank. Bên cạnh đó, một số ĐVCNT mất khả năng thanh toán do chết, mất tích, phá sản, gây tổn thất cho Agribank. Phổ biến cho loại hình rủi ro này thanh toán không, đơn vị chấp nhận thẻ cấu kết với đối tượng người nước ngoài để thanh toán rút tiền nhưng thực tế không cung cấp hàng hóa dịch vụ (năm 2017 phát sinh gian lận giả mạo tại 76 máy POS).

- Rủi ro do sự cố kỹ thuật: Do sự cố kỹ thuật, lỗi hệ thống dẫn đến máy ATM trả tiền thừa cho khách hàng, hoặc không trừ tiền từ tài khoản khách hàng, hoặc hạch toán ghi nợ ghi có không chính xác gây tổn thất cho Agribank.

- Rủi ro do kẻ gian phá hoại, lấy tiền tại ATM: Rủi ro phát sinh do kẻ gian phá hoại, sử dụng các công cụ như: Khò, hàn, cạy phá, chương trình phần mềm, ... để lấy tiền trái phép tại ATM

- Rủi ro đối với các giao dịch đặc biệt: Giao dịch dưới hạn mức sàn, giao dịch không được cấp phép trên hệ thống của Agribank, tuy nhiên các tổ chức thanh toán thẻ vẫn thực hiện ghi Nợ cho Agribank.

Bảng 3.9: Tình hình rủi ro thẻ của Agribank

Chỉ tiêu	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Số tiền rủi ro do gian lận giả mạo thẻ (ngàn đồng)	281.687	429.983	353.791	111.254	872.736	1.108.155
Tăng/giảm (ngàn đồng)	263.056	148.295	(76.192)	(242.537)	761.482	235.419
Tăng/giảm (%)	1,412	53	(18)	(69)	684	27
Số tiền rủi ro liên quan đến ĐVCNT (ngàn đồng)	645.633	876.868	859.524	827.546	662.677	1.312.740
Tăng/giảm (ngàn đồng)	(712.315)	231.235	(17.344)	(31.978)	(164.869)	650.063
Tăng/giảm (%)	(52)	36	(2)	(4)	(20)	98
Số tiền rủi ro do sự cố kỹ thuật (ngàn đồng)	91.050	46.100	18.000	78.500	59.681	67.530
Tăng/giảm (ngàn đồng)	51.050	(44.950)	(28.100)	60.500	(18.819)	7.849
Tăng/giảm (%)	128	(49)	(61)	336	(24)	13
Số tiền rủi ro do phá hoại lấy tiền máy ATM (ngàn đồng)	-	-	589.400	990.000	-	-
Tăng/giảm (ngàn đồng)	(28.660)	-	589.400	400.600	(990.000)	-
Tăng/giảm (%)	(100)	#DIV/0!	#DIV/0!	68	(100)	#DIV/0!
Số tiền rủi ro đối với các giao dịch dưới hạn mức sàn (ngàn đồng)	6.903	5.211	24.836	21.836	16.133	34.215
Tăng/giảm (ngàn đồng)	6.903	(1.692)	19.625	(3.000)	(5.703)	18.082
Tăng/giảm (%)	#DIV/0!	(25)	377	(12)	(26)	112

(Nguồn: Báo cáo rủi ro thẻ của Agribank)

Trong tất cả các loại rủi ro hoạt động thẻ thì rủi ro liên quan đến

ĐVCNT chiếm cao nhất, do hiện nay Agribank rất khó kiểm soát chặt chẽ được hoạt động thanh toán của ĐVCNT, vẫn còn nhiều kẽ hở cho kẻ gian lợi dụng chiếm đoạt. Loại hình rủi ro này phát sinh ngày càng tăng nhiều, điều này do ĐVCNT cấu kết với kẻ gian thực hiện các giao dịch gian lận lớn, rút tiền sau đó không hoạt động, không hợp tác với ngân hàng, bỏ trốn, phá sản,...

Đứng vị trí thứ hai về giá trị rủi ro tổn thất là rủi ro do gian lận giả mạo. Trong năm 2017 tỷ lệ doanh số giả mạo thẻ của Agribank trung bình chiếm 4,61% so với doanh số giả mạo thẻ của các ngân hàng phát hành tại Việt Nam. Các giao dịch thẻ bị giả mạo chủ yếu là do chủ thẻ bị skimming khi sử dụng thẻ tại một số nước trên thế giới như Thái Lan, Malaysia, Singapore, và hiện nay phát sinh tại một số Ngân hàng tại Việt Nam. Thông tin thẻ sau khi bị đánh cắp sẽ được các tổ chức tội phạm thẻ sử dụng để làm các thẻ giả và đem rút tiền, thanh toán tiền mua sắm hàng hoá dịch vụ có khả năng chuyển đổi cao. Tại Agribank, rủi ro tổn thất do gian lận giả mạo thẻ đến cuối năm 2017 khoảng 1,1 tỷ đồng, đây là con số không lớn so với quy mô thẻ của Agribank, điều này cho thấy Agribank đang có nhiều biện pháp phòng ngừa rủi ro hữu hiệu.

- Đối với các rủi ro xảy ra do sự cố kỹ thuật của hệ thống, dẫn đến hệ thống trả tiền thừa, hệ thống không hạch toán, hạch toán nhầm,... Rủi ro này ít xảy ra vì hệ thống kỹ thuật của Agribank hiện nay đã được đầu tư tương đối hiện đại, được bảo trì định kỳ.

- Về rủi ro do kẻ gian phá hoại máy ATM để lấy tiền, rủi ro này rất ít xảy ra trong những năm gần đây, tuy nhiên khi xảy ra thì số tiền bị tổn thất tương đối lớn. Vì hiện nay hầu hết các máy ATM của Agribank đều được sắp xếp bố trí lại những vị trí có đông người qua lại, những vị trí có bảo vệ trực,... Bên cạnh đó, hệ thống ATM còn được trang bị những thiết bị an ninh, an toàn được giám sát từ xa.

- Đối với những rủi ro xảy ra do giao dịch dưới hạn mức sàn cũng ít xảy ra, xảy ra đối với những món nhỏ lẻ.

Mặc dù các rủi ro xảy ra gây tổn thất cho Agribank không lớn so với

lượng thẻ phát hành, doanh số thanh toán, mạng lưới ĐVCNT, nhưng với những rủi ro này khi xảy ra nó ảnh hưởng rất lớn đến uy tín của Agribank.

Bên cạnh đó những rủi ro tổn thất đã nêu trên, do sự cố lỗi kỹ thuật của hệ thống ATM đã xảy ra tình trạng ATM thu giữ thẻ của khách hàng, khách hàng không rút được tiền (*đặc biệt vào những ngày nghỉ cuối tuần, ngày Lễ, ...*), bị trừ số dư tài khoản nhưng ATM không trả tiền.

Bảng 3.10: Tình hình phát sinh lỗi tại ATM của Agribank

TT	Chỉ tiêu	Đvt	2014	2015	2016	2017
1	Số thẻ bị máy ATM thu giữ	Thẻ	163.402	160.218	149.710	136.048
2	Tăng/giảm	%	4	(2)	(7)	(9)
3	Tài khoản bị trừ số dư nhưng không nhận được tiền	Lần	27.600	25.274	22.307	18.165
4	Tăng/giảm	%	(2)	(8)	(12)	(19)

(Nguồn: Báo cáo của Agribank)

Tình hình này xảy ra tương đối nhiều, dẫn đến khách hàng phản ánh, khiếu nại, gây ảnh hưởng rất lớn đến uy tín của Agribank. Vì vậy, trong những năm gần đây Agribank đã tích cực đầu tư nâng cấp, khắc phục nhiều lỗi hệ thống tại ATM, nhằm đảm bảo cho hệ thống ATM hoạt động ổn định; Thành lập Trung tâm hỗ trợ và chăm sóc khách hàng, bố trí đường dây nóng trực 24/24 giờ để hỗ trợ khách hàng.

Bên cạnh đó Agribank cũng đang hoàn thiện nhiều quy chế để xử lý, trong đó có quy chế phát ngôn và kịch bản xử lý khủng hoảng truyền thông, v.v...

b/ Xử lý rủi ro thẻ của Agribank:

Trước đây do chưa có cơ chế để xử lý rủi ro, nên Agribank chưa thể xử lý được những khoản rủi ro tổn thất. Đến năm 2015, sau khi có cơ chế ra đời và đã tiến hành xử lý rủi ro được một số món rủi ro tổn thất từ quỹ dự phòng tài chính của Agribank, cụ thể:

Bảng 3.11: Tình hình xử lý rủi ro thẻ của Agribank*ĐVT: đồng*

TT	Loại hình rủi ro	Xử lý năm 2015	Xử lý năm 2016	Xử lý năm 2017	Xử lý lũy kế đến năm 2017
1	Rủi ro do gian lận giả mạo thẻ	750.652.123	856.249.490	0	1.606.901.613
2	Rủi ro do sự cố kỹ thuật/lỗi hệ thống	119.971.553	31.680.759	0	151.652.312
3	Rủi ro liên quan đến đơn vị chấp nhận thẻ/ATM chấp nhận thanh toán thẻ Chip/thẻ lưỡng tính giả	1.855.475.641	494.067.375	0	2.349.543.016
4	Rủi ro đối với các giao dịch thẻ dưới hạn mức sàn	7.807.413	0	0	7.807.413
	Tổng	2.733.906.730	1.381.997.624	0	4.115.904.354

(Nguồn: Báo cáo tình hình xử lý rủi ro thẻ của Agribank)

Năm 2017, Agribank đang tiến hành sửa đổi quy chế nên chưa xử lý được các khoản rủi ro tồn thất. Đến tháng 8 năm 2018, Agribank đã ban hành chính thức quy chế xử lý rủi ro hoạt động về thẻ, dự kiến đến cuối năm sẽ xử lý dứt điểm các khoản rủi ro tồn thất còn tồn đọng trước đây.

3.4 Đánh giá công tác QLRRHĐ trong phát hành và thanh toán thẻ tại Agribank

3.4.1 Khảo sát công tác QLRRHĐ trong phát hành và thanh toán thẻ tại Agribank

a/ Kết quả khảo sát từ khách hàng sử dụng thẻ Agribank:

Qua kết quả khảo sát khách hàng sử dụng thẻ Agribank (theo PHỤ LỤC 3A) nghiên cứu sinh nhận thấy:

- Về yếu tố tác động đến quyết định của khách hàng lựa chọn thẻ Agribank: Cả 4 yếu tố (phí; dịch vụ tiện ích; dịch vụ chăm sóc khách hàng; chế độ bảo mật) đều được khách hàng đánh giá khá quan trọng với tỷ lệ dao động từ 46,4% đến 60,6%. Trong đó, phí và chế độ bảo mật được khách hàng

coi trọng hơn khi lựa chọn thẻ của Agribank.

- Về quy trình thủ tục phát hành thẻ: Khách hàng được hỏi cho rằng các quy trình, thủ tục phát hành thẻ của Agribank là phù hợp chỉ chiếm tỷ lệ 45%, trong khi đó, ý kiến khách hàng cho rằng thủ tục còn phức tạp, không phù hợp chiếm tới 40,8%. Điều này, chứng tỏ có nhiều khách hàng chưa hài lòng với quy trình, thủ tục phát hành thẻ của Agribank

- Đối với mức độ giao dịch thành công của khách hàng trong quá trình sử dụng thẻ: Kết quả cho thấy, khách hàng đánh giá mức độ giao dịch thành công trong quá trình sử dụng thẻ Agribank ở mức từ trung bình đến rất thấp chiếm tỷ lệ tới 51,6%, trong khi đó, giao dịch thành công ở mức cao và rất cao chỉ chiếm tỷ lệ 48,4%. Đa số khách hàng cũng cho rằng, trong quá trình giao dịch tại ATM, tình trạng thỉnh thoảng máy ATM giữ thẻ được lựa chọn với tỷ lệ lên đến 47,1% và trường hợp nhiều lần khách hàng bị máy ATM giữ thẻ được đánh giá với tỷ lệ 30,8%. Tình trạng này ảnh hưởng đến uy tín và khả năng cạnh tranh của ngân hàng, do đó Agribank cần phải quan tâm để cải thiện vấn đề này.

- Về những rủi ro thường gặp: kết quả khảo sát cho thấy, khi giao dịch thẻ Agribank, khách hàng có gặp nhiều loại rủi ro khác nhau. Tỷ lệ khách hàng cho rằng kẻ gian đánh cắp thông tin thẻ để thực hiện giao dịch chiếm tỷ lệ cao nhất, lên đến 27,5%, đứng thứ 2 là khách hàng bị người khác lợi dụng lấy thẻ để giao dịch với tỷ lệ lựa chọn là 22,9%, tiếp theo là rủi ro khách hàng làm theo chỉ dẫn của kẻ xấu mà không nhận biết được với tỷ lệ lựa chọn 16,4%, trong khi đó, rủi ro khách hàng để lộ thông tin cá nhân và bị lợi dụng làm hồ sơ giả phát hành thẻ để rút tiền với tỷ lệ là 14,9% và rủi ro khác mà khách hàng gặp phải là 18,4%.

- Đối với vấn đề bảo mật thông tin khách hàng: Mặc dù, ý kiến đa số khách hàng được khảo sát cho rằng Agribank bảo mật thông tin ở mức độ trung bình là 24,9%, mức tốt và rất tốt là $39,1 + 17 = 56,1\%$, song ý kiến khách hàng cho rằng Agribank bảo mật thông tin chưa tốt với tỷ lệ $11,4 + 7,6 = 19\%$. Điều này cũng đã phản ánh mức độ rủi ro cho khách hàng sử dụng thẻ Agribank còn khá cao.

- Đối với việc giải quyết các thắc mắc, khiếu nại của khách hàng: số khách hàng được khảo sát cho rằng các thắc mắc, khiếu nại của họ được Agribank giải quyết kịp thời ở mức trung trở lên là khá cao, song, vẫn còn tới 15,9% ý kiến cho rằng Agribank chưa giải quyết kịp thời.

- Về hoạt động của hệ thống ATM và POS: Ý kiến khách hàng đánh giá mức độ hoạt động hệ thống ATM của Agribank khá phân tán. Tuy nhiên, có tới 31,8% khách hàng cho rằng hoạt động hệ thống ATM của Agribank là không tốt. Tương tự với ATM, hệ thống POS của Agribank cũng bị đánh giá hoạt động chưa tốt với tỷ lệ 26,6%. Điều này vừa là yếu tố gây ra rủi ro hoạt động cho khách hàng khi sử dụng ATM và POS tại đây, vừa ảnh hưởng không tốt đến uy tín và khả năng cạnh tranh của Agribank.

- Về việc hoạt động của đường dây nóng giải đáp thắc mắc của khách hàng: Có tới 50,9% ý kiến khách hàng cho rằng đường dây nóng bị gián đoạn, hoặc rơi vào tình trạng không được phục vụ với tỷ lệ 26%. Điều này cho thấy Agribank còn khá yếu kém trong phục vụ đường dây nóng để giải đáp thắc mắc cho khách hàng.

- Về việc giải quyết khiếu nại thẻ của khách hàng khi họ gặp phải rủi ro: Mới có $29,8 + 22,1 = 51,9\%$ ý kiến cho rằng quy trình giải quyết khiếu nại thẻ của Agribank là đơn giản. Tuy nhiên, ý kiến đánh giá quy trình giải quyết khiếu nại thẻ ở mức độ trung bình cũng chỉ mới đạt 22,5%. Trong khi đó, ý kiến đánh giá quy trình còn phức tạp lên đến 25,6%. Khách hàng đánh giá mức độ giải quyết khiếu nại thẻ là hợp lý với tỷ lệ $38,8 + 21,8 = 60,6\%$, trong khi đó, ý kiến khách hàng cho rằng không hợp lý là 16,3%. Điều này, đòi hỏi Agribank cần phải có những thay đổi, điều chỉnh nhất định để phục vụ khách hàng tốt hơn.

- Đối với vấn đề gửi thông tin cảnh báo tình hình rủi ro thẻ đến khách hàng: tỷ lệ khách hàng cho rằng hoạt động cảnh báo này được Agribank thực hiện với tần suất ở mức trung bình trở lên là $26 + 24,6 + 18 = 68,6\%$, trong khi đó, ý kiến đánh giá ở mức không thường xuyên là 31,4%. Đây cũng là một điểm yếu của Agribank trong quá trình quản trị rủi ro hoạt động thẻ.

- Về tài liệu hướng dẫn khách hàng sử dụng thẻ an toàn: Khách hàng cho

rằng Agribank có hướng dẫn sử dụng thẻ an toàn qua nhiều kênh khác nhau, tuy nhiên phần lớn cho rằng không nhận được hướng dẫn từ Agribank với tỷ lệ lên đến 54%.

- Về tình trạng bị mất tiền trong tài khoản thẻ: Trong quá trình quản lý, sử dụng thẻ, vì nhiều nguyên nhân khác nhau, một số khách hàng bị mất tiền trong tài khoản. Có 13,1% khách hàng được khảo sát cho rằng đã từng bị mất tiền trong tài khoản, trong khi đó 86,9% khách hàng chưa từng bị mất tiền trong tài khoản. Điều này cho thấy Agribank chưa đảm bảo được an toàn cao cho khách hàng, khách hàng vẫn có thể gặp phải rủi ro bị mất tiền từ tài khoản thẻ.

- Trong số khách hàng được khảo sát, đa số cho rằng, sử dụng thẻ của Agribank có độ an toàn cao với tỷ lệ lựa chọn lên đến $35,3 + 23,9 = 59,2\%$. Tuy nhiên, một lượng khách hàng không nhỏ đánh giá mức độ an toàn khi sử dụng thẻ Agribank ở mức trung bình là 21,8% và ở mức độ thấp và rất thấp là 19%.

Khi đánh giá tổng thể về rủi ro qua chỉ số an tâm khi sử dụng thẻ của Agribank, số khách hàng cho rằng mức độ an tâm cao và rất cao lên đến $33,6 + 22,8 = 56,4\%$, trong khi đó, số khách hàng đánh giá ở mức thấp và rất thấp lên đến 22,1%. Dịch vụ thẻ của mỗi ngân hàng sẽ đem lại cho khách hàng những tiện ích khác nhau, tuy nhiên vấn đề an toàn trong dịch vụ thẻ vẫn là yếu tố quan tâm hàng đầu được khách hàng lựa chọn. Do đó, qua khảo sát khách hàng cho rằng sử dụng thẻ của BIDV là an toàn nhất, đứng thứ 2 là Agribank. Kết quả khảo sát ở trên cho thấy công tác quản trị rủi ro hoạt động trong phát hành và thanh toán thẻ của Agribank chưa thực sự đáp ứng được đòi hỏi của khách hàng.

b/ Kết quả khảo sát từ các chuyên gia am hiểu về dịch vụ thẻ:

Kết quả khảo sát từ các chuyên gia được mô tả tại các phụ lục 3B, 3C.

Theo các chuyên gia am hiểu về dịch vụ thẻ ngân hàng, phần lớn đều quan tâm đến rủi ro hoạt động thẻ. Các chuyên gia cho rằng, ngân hàng thường gặp những rủi ro thẻ nhiều nhất là do khách hàng để lộ thông tin cá nhân và bị kẻ gian lợi dụng làm hồ sơ giả phát hành thẻ để rút tiền (33%), tiếp

đến là khách hàng quản lý thẻ sơ hở bị người khác lợi dụng để giao dịch và Sự nhầm lẫn của khách hàng do vô tình hay cố ý đều chiếm tỷ lệ 24%, và cuối cùng là Khách hàng làm theo kẻ xấu lừa đảo mà không nhận biết được (19%). Các đánh giá này cũng khá tương đồng với kết quả khảo sát khách hàng.

Động lực để các ngân hàng nói chung và Agribank nói riêng triển khai công tác Quản lý rủi ro hoạt động thẻ một mặt xuất phát từ chỉ đạo của NHNN, thứ hai để phòng ngừa và hạn chế rủi ro cho ngân hàng, thứ ba là để thể hiện khả năng vượt trội so với các ngân hàng khác nhằm nâng cao danh tiếng và uy tín của ngân hàng đối với khách hàng.

Nhiều ý kiến chuyên gia cho rằng công tác quản lý rủi ro hoạt động thẻ tại Agribank thời gian qua ở mức hiệu quả (60%), trong khi đó, một số ý kiến cho rằng mức độ hiệu quả chỉ là trung bình (40%); Phần lớn chuyên gia cho rằng quy trình xử lý, giải quyết rủi ro hoạt động thẻ của Agribank đảm bảo ở mức trung bình (50%), trong khi đó một số cho là phức tạp (20%), 30% cho là đơn giản; Các chuyên gia cho rằng việc xử lý khủng hoảng truyền thông thời gian qua liên quan đến rủi ro hoạt động thẻ tại Agribank là hợp lý (70%), trong khi đó, một số cho là mới đạt ở mức trung bình (30%); Phần lớn chuyên gia cho rằng, họ vẫn yên tâm sử dụng thẻ của Agribank (60%), trong khi đó, một số ý kiến đánh giá mức độ yên tâm là trung bình (30%), 10% cho là không yên tâm khi sử dụng thẻ Agribank. Điều này khá tương đồng với kết quả khảo sát khách hàng; Tất cả các ý kiến chuyên gia đều đánh giá cao sự cần thiết áp dụng các công cụ quản lý rủi ro hoạt động thẻ tại các NHTM nói chung và tại Agribank nói riêng (100%); Trong số các chuyên gia được hỏi, chỉ có hai ý kiến cho rằng Agribank quản lý rủi ro hoạt động thẻ tốt nhất. Điều này chứng tỏ Agribank chưa thực sự làm tốt công tác QLRR hoạt động thẻ.

Thông qua khảo sát, các chuyên gia cho rằng, để hạn chế rủi ro hoạt động thẻ, Agribank cần có các giải pháp như: đầu tư công nghệ, tăng cường bảo mật thông tin khách hàng, xây dựng quy trình chặt chẽ, nâng cao nhận thức của CBNV về rủi ro thẻ, nhận thức của khách hàng. Xây dựng và quản lý kho dữ liệu thẻ để tra cứu, phân tích và có biện pháp phòng ngừa rủi ro hữu

hiệu, trong khi đó thông tin cần được thu thập thường xuyên để phục vụ cho công tác quản lý rủi ro thẻ.

3.4.2 Những kết quả đạt được trong công tác QLRRHĐ thẻ tại Agribank

Quản lý rủi ro hoạt động trong phát hành và thanh toán thẻ của Agribank hiện nay là một trong những hoạt động trọng tâm của Agribank do tình hình gian lận và tội phạm thẻ ngày càng gia tăng. Việt Nam là một thị trường thẻ mới phát triển với công nghệ thấp, tâm lý chủ quan và kinh nghiệm phòng chống tội phạm gian lận trong nghiệp vụ thẻ chưa nhiều, đang trở thành đích nhắm đến của rất nhiều tổ chức tội phạm thẻ theo cảnh báo của các TCTQT. Vì vậy, trong những năm qua, Agribank đã tích cực hợp tác với các TCTQT để cập nhật thông tin cũng như học hỏi kinh nghiệm, giám sát chặt chẽ các giao dịch thẻ để hạn chế và giảm đến mức thấp nhất những rủi ro có thể xảy ra trong hoạt động phát hành và thanh toán của Agribank.

Agribank cũng được TCTQT đánh giá là ngân hàng hoạt động hiệu quả và tích cực trong việc phòng chống tội phạm gian lận trong lĩnh vực thẻ. Hàng năm, Agribank đã xử lý hàng trăm ngàn giao dịch tra soát trong và ngoài hệ thống Agribank, phối hợp với các TCTQT và các ngân hàng khác, đối chiếu, kiểm tra, gửi thông tin ra nước ngoài, hạch toán số liệu một cách chính xác và nhanh chóng. Kết quả là trong năm 2017, tình hình rủi ro tổn thất về thẻ đã được kiểm soát ở mức tăng nhưng không đáng kể so với quy mô hoạt động thẻ ngày càng tăng rất lớn; Công tác giải quyết khiếu nại cũng được thực hiện tốt hơn, chính xác, nhanh chóng và hiệu quả hơn.

Agribank luôn giám sát chặt chẽ các giao dịch thẻ nghi ngờ, đồng thời tiến hành thay thế các thẻ có phát sinh giao dịch tại các thị trường nguy cơ cao như Thái Lan, Malaysia, cũng như các loại thẻ nghi ngờ khi giao dịch tại các thiết bị chấp nhận thẻ tại các Ngân hàng Việt Nam bị găng chấp lấy cắp thông tin, ngăn chặn trước một bước những rủi ro có thể xảy ra.

Về khía cạnh thanh toán, Trung tâm thẻ là đầu mối chính, phối hợp rất chặt chẽ với các cơ quan pháp luật của Việt Nam phát hiện ra nhiều trường hợp đáng ngờ, như trường hợp một số đối tượng người Việt Nam sử dụng thẻ trái phép để giao dịch tại Hà Nội, TP HCM, An Giang, Khánh Hòa, Đà Nẵng,

Quảng Nam, Huế, Lâm đồng. Điển hình là năm 2015 Agribank Khánh Hoà phối hợp với Công An Khánh Hoà bắt giữ đối tượng Yang Qing quốc tịch Hoa Kỳ thực hiện giao dịch khống bằng 42 thẻ quốc tế giả; vụ Agribank kiên gian phát hiện 23 thẻ giả được giao dịch tại một khách sạn ở Kiên Giang; hay một số đối tượng Việt Nam làm thẻ giả để rút tiền tại các máy ATM thời gian qua. Các TCTQT và cơ quan công an Việt Nam đã đánh giá rất cao sự hợp tác chặt chẽ của Agribank trong việc đấu tranh và phòng ngừa đối tượng giao dịch thẻ gian lận giả mạo tại thị trường Việt Nam.

Như vậy có thể thấy hoạt động quản lý rủi ro thẻ tại Agribank đã đạt được một số kết quả khả quan:

- Tình hình phòng ngừa gian lận giả mạo trong dịch vụ thẻ tại Agribank đã có chuyển biến tích cực cả trong hoạt động phát hành và thanh toán, thể hiện qua giá trị các giao dịch gian lận giả mạo và được các TCTQT ghi nhận.

- Hoạt động thanh toán thẻ tại các ĐVCNT của Agribank đã được chấn chỉnh. Các ĐVCNT có nguy cơ rủi ro cao được theo dõi một cách chặt chẽ, đồng thời tiến hành tập huấn về công tác thanh toán thẻ cho cán bộ Chi nhánh và nhân viên ĐVCNT.

- Thực hiện chăm giao dịch thanh toán, phát hiện sớm các giao dịch có dấu hiệu giả mạo, liên lạc và có các biện pháp phòng ngừa.

- Nghiên cứu tình trạng giả mạo và đề xuất được các giải pháp kịp thời ngăn chặn các loại giả mạo trong hoạt động phát hành và thanh toán thẻ của Agribank. Khi tình trạng giả mạo Agribank để phát hành do chủ thẻ chi tiêu tại thị trường Thái Lan, Malaysia bị skimming tăng cao. Agribank đã đề xuất và trực tiếp khuyến cáo đến khách hàng, chủ động khoá thẻ tạm thời để theo dõi hoặc huỷ thẻ cũ và phát hành lại thẻ mới cho chủ thẻ. Cho đến nay tình hình giả mạo thẻ do chủ thẻ thanh toán tại thị trường này không có phát sinh mới nữa.

3.4.3 Những hạn chế và nguyên nhân trong công tác QLRRHĐ thẻ tại Agribank

Bên cạnh những kết quả đạt được đáng khích lệ như trên, công tác quản lý rủi ro hoạt động trong phát hành và thanh toán thẻ tại Agribank vẫn còn tồn

tại những hạn chế và nguyên nhân sau:

a/ Hạn chế:

- Hạn chế về mô hình tổ chức: Mô hình tổ chức QLRRHĐ thẻ còn chưa hợp lý, chưa phù hợp với yêu cầu thực tiễn hiện nay của Agribank trong công tác QLRRHĐ thẻ, dẫn đến có nhiều kẽ hở trong quản lý, kẽ hở trong giao dịch, trong phân quyền quản lý.

- Hạn chế về quy trình quản lý rủi ro thẻ: được phân cấp qua nhiều bộ phận khác nhau, tuy nhiên tính chặt chẽ chưa cao, việc triển khai quy trình QLRR thẻ từ trụ sở chính đến cơ sở phải mất rất nhiều thời gian, không đầy đủ, trong khi đó quá trình kiểm tra giám sát việc thực thi quy trình còn hạn chế. Bên cạnh đó, tại các chi nhánh vì chạy theo chỉ tiêu cấp trên giao hoặc do cạnh tranh gay gắt với các NHTM khác trên cùng địa bàn, nên đã dễ dãi trong việc thẩm định và ký kết hợp đồng với các ĐVCNT. Không kiểm tra kỹ các điều kiện kinh doanh của ĐVCNT nên nhiều chi nhánh đã ký hợp đồng với ĐVCNT, trong đó có những đơn vị không đáp ứng điều kiện triển khai dịch vụ thanh toán thẻ, những đơn vị có gian lận.

Hiện nay Agribank đã xây dựng chính sách, quy trình nghiệp vụ về phát hành và thanh toán thẻ, trong đó có đề cập đến xử lý tra soát khiếu nại, xử lý rủi ro trong nghiệp vụ thẻ từ quỹ dự phòng tài chính, được áp dụng trong toàn hệ thống Agribank. Tuy vậy, hiện nay Agribank chưa trích lập quỹ dự phòng rủi ro hoạt động thẻ, chỉ trích lập quỹ dự phòng tài chính chung cho tất cả các hoạt động của ngân hàng. Để quản lý rủi ro thẻ một cách hiệu quả thì cần có một quy trình quản lý rủi ro bài bản, hoàn chỉnh và áp dụng vào thực tế hàng ngày thì chưa có được. Do đó, hoạt động quản lý rủi ro thẻ chỉ thể hiện ở những sự vụ riêng lẻ, không thường xuyên. Mặt khác, dưới chi nhánh khi tiếp nhận các yêu cầu kiểm tra giao dịch nghi ngờ giả mạo từ Trung tâm thẻ xử lý còn chậm, nhiều chi nhánh chưa thấy được mức độ cấp thiết của các yêu cầu này gây rủi ro cho Agribank.

- Hạn chế về công nghệ: Công nghệ của hệ thống thẻ Agribank còn bất cập, chưa đáp ứng đầy đủ yêu cầu hiện đại hóa. Nền tảng công nghệ thông tin của ngân hàng được đánh giá ở mức độ trung bình so với các NHTM khác,

khả năng phát triển hoặc mở rộng các ứng dụng mới rất khó, hệ thống bảo mật chưa cao, lỗi phần cứng, phần mềm, lỗi đường truyền thường xuyên diễn ra nên tiềm ẩn nhiều rủi ro đối với khách hàng lẫn ngân hàng. Hiện tại Agribank đã có chương trình phân tích và cảnh báo giao dịch gian lận (Tranzware Fraud Analyzer = FA), tuy nhiên chương trình còn nhiều lỗi, thông tin chưa thực sự chính xác gây khó khăn cho các cán bộ làm công tác quản lý rủi ro. Trong khi đó hệ thống tra soát khiếu nại (CSP) còn nhiều hạn chế, thao tác thủ công, ...

- Hạn chế về kết quả xử lý rủi ro: Kết quả xử lý rủi ro thẻ đạt thấp, chưa đáp ứng với yêu cầu đề ra.

b/ Nguyên nhân:

Agribank có mạng lưới lớn nhất trong hệ thống các Ngân hàng tại Việt Nam, trải rộng khắp các vùng miền trên cả nước, là một trong những ngân hàng đang chiếm vị trí hàng đầu về số lượng thẻ phát hành, khối lượng giao dịch, doanh số thanh toán thẻ. Bên cạnh lợi thế đã có, đây cũng là thách thức lớn đặt ra cho Agribank trong quá trình QLRRHD thẻ.

- Liên quan đến mô hình tổ chức: Hiện tại Agribank mới có phòng quản lý rủi ro tại trung tâm thẻ, nhưng công việc còn kiêm nhiệm rất nhiều, điều này ảnh hưởng đến quá trình quản lý rủi ro của bộ phận này. Trong khi đó, tại các Chi nhánh thì không có phòng quản lý rủi ro, cũng không có phòng thẻ, chỉ có phòng Dịch vụ và Marketing tham gia quản lý rất nhiều dịch vụ, trong đó có dịch vụ thẻ. Do đó có trường hợp giao dịch giả mạo được Agribank cấp trên phát hiện được, có thông báo cho Chi nhánh nhưng lại không được xử lý kịp thời, trong khi sự chậm trễ về thời gian lúc đó đồng nghĩa với sự gia tăng tổn thất đối với Agribank.

- Liên quan đến công nghệ: Agribank chưa nhận thức hết được tầm quan trọng của việc đầu tư công nghệ hiện đại cho hệ thống thẻ; với mạng lưới phân bố rộng khắp đến tận huyện, xã, ... nên khả năng triển khai ứng dụng công nghệ thông tin, triển khai mạng lưới máy ATM, mạng lưới ĐVCNT rất tốn kém, không thể theo kịp với tốc độ phát triển của dịch vụ thẻ trên thị trường. Mặt khác, công nghệ thẻ của Agribank nhập khẩu từ các hãng khác

nhau, ở các quốc gia khác nhau, thể hệ máy khác nhau, nên việc kết nối dễ dẫn đến trục trặc, điều này tiềm ẩn nhiều rủi ro, kẻ gian dễ lợi dụng, nhiều sự việc khách hàng mất tiền trong tài khoản là một ví dụ.

- Liên quan đến con người: Nguồn nhân lực về quản lý rủi ro hoạt động thẻ còn hạn chế về lượng lẫn về chất. Lượng cán bộ thiếu, vừa chưa đủ kinh nghiệm thực tế, chưa được đào tạo chuyên sâu về hoạt động QLRR, trong khi đó tình hình tội phạm sử dụng công nghệ cao ngày càng gia tăng rất nhanh.

Hiện phòng quản lý rủi ro chưa có đủ cán bộ để chuyên kiểm tra và phát hiện các giao dịch giả mạo, trong khi đó khối lượng giao dịch hàng ngày rất lớn. Các cán bộ đang làm công việc kiêm nhiệm, cùng lúc phải xử lý nhiều công việc, trong khi đó phải chịu trách nhiệm quản lý rủi ro thẻ trên phạm vi toàn hệ thống nên sức ép về công việc là rất lớn, chưa có nhiều thời gian cho công tác nghiên cứu, đề xuất các biện pháp phòng ngừa rủi ro cũng như dự đoán các xu hướng giả mạo mới có thể xảy ra. Mặt khác, Quản lý rủi ro trong hoạt động phát hành và thanh toán thẻ là một nghiệp vụ mới, cán bộ chưa được đào tạo chuyên sâu và có bài bản về lĩnh vực này. Chủ yếu cán bộ tiến hành công việc bằng kinh nghiệm có được trong quá trình tác nghiệp, nên không thể tránh khỏi những bỡ ngỡ ban đầu cũng như đôi khi không xử lý kịp thời đối với những biến động mới xảy ra.

Về phía chi nhánh, cán bộ làm nghiệp vụ thẻ chưa được đào tạo về quản lý rủi ro nên việc xử lý rất bỡ ngỡ khi gặp sự cố xảy ra. Mặt khác, một số chi nhánh chạy theo doanh thu nên không chặt chẽ trong khâu thẩm định khi phát hành thẻ, không kiểm tra kỹ các điều kiện kinh doanh của ĐVCNT khi ký kết hợp đồng với ĐVCNT, do đó dễ xảy ra rủi ro.

- Liên quan đến kết quả xử lý rủi ro: Có rất nhiều nguyên nhân dẫn đến việc xử lý rủi ro hoạt động thẻ chưa đạt yêu cầu, trong đó có nguyên nhân quan trọng thuộc về cơ chế. Hiện nay, cơ chế trích lập dự phòng cũng như cách tính vốn dự phòng rủi ro thẻ chưa được hình thành, bên cạnh đó còn tồn tại rào cản lớn trong quy định về xử lý rủi ro thẻ. Chính vì vậy việc xử lý rủi ro hoạt động thẻ tại Agribank thời gian qua chưa đạt yêu cầu.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 3

Trong chương này, nghiên cứu sinh đã khái quát chung về Agribank, phân tích toàn diện thực trạng quản lý rủi ro hoạt động trong phát hành và thanh toán thẻ tại Agribank. Thông qua đó đưa ra đánh giá công tác quản lý rủi ro hoạt động trong phát hành và thanh toán thẻ tại Agribank từ thực trạng nghiên cứu của nghiên cứu sinh, từ khảo sát ý kiến của khách hàng sử dụng thẻ Agribank, từ ý kiến của chuyên gia. Tác giả đã đúc kết và chỉ ra những kết quả đạt được, những hạn chế và nguyên nhân để làm cơ sở cho những giải pháp đưa ra ở chương 4.

CHƯƠNG 4

GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN LÝ RỦI RO HOẠT ĐỘNG TRONG PHÁT HÀNH VÀ THANH TOÁN THẺ TẠI NGÂN HÀNG NÔNG NGHIỆP VÀ PHÁT TRIỂN NÔNG THÔN VIỆT NAM

4.1 Định hướng, quan điểm hoàn thiện QLRRHĐ trong phát hành và thanh toán thẻ tại Agribank đến năm 2025, tầm nhìn đến năm 2030

4.1.1 Cơ hội và thách thức QLRRHĐ trong phát hành và thanh toán thẻ tại Agribank

4.1.1.1 Cơ hội

- Hành lang pháp lý: Từng bước được hoàn thiện theo hướng tạo điều kiện cho phát triển dịch vụ thẻ và QLRRHĐ trong phát hành và thanh toán thẻ, cụ thể:

+ Luật thương mại điện tử ra đời, có nhiều điểm mới, trong đó có quy định Chủ thẻ tham gia hoạt động Thương mại điện tử bên cạnh việc tuân thủ các quy định trực tiếp về Thương mại điện tử, còn phải thực hiện các quy định pháp luật liên quan khác như đầu tư kinh doanh, thương mại, dân sự. Pháp luật về Thương mại điện tử được xem là công cụ pháp lý bảo vệ, định hướng chủ thẻ kinh doanh, tạo ra môi trường kinh doanh thông qua Thương mại điện tử an toàn, bảo vệ quyền lợi doanh nghiệp và người tiêu dùng;

+ Luật Các tổ chức tín dụng sửa đổi ngày 20 tháng 11 năm 2017;

+ Thông tư 19/2016/TT-NHNN ngày 30 tháng 6 năm 2016 của Thống đốc Ngân hàng Nhà nước Việt Nam Quy định về hoạt động thẻ Ngân hàng;

+ Thông tư 20/2016/TT-NHNN ngày 30 tháng 6 năm 2016 của Thống đốc Ngân hàng Nhà nước Việt Nam về sửa đổi, bổ sung một số điều của Thông tư 36/2012/TT-NHNN ngày 28 tháng 12 năm 2012 Quy định về trang bị, quản lý, vận hành và đảm bảo an toàn hoạt động của máy giao dịch tự động và thông tư 39/2014/TT-NHNN ngày 11 tháng 12 năm 2014 hướng dẫn về dịch vụ trung gian thanh toán;

+ Thông tư 30/2016/TT-NHNN ngày 14 tháng 10 năm 2016 của Thống đốc Ngân hàng Nhà nước Việt Nam về Sửa đổi, bổ sung một số Thông tư Quy định về hoạt động cung ứng dịch vụ thanh toán và dịch vụ trung gian

thanh toán;

+ Thông tư 26/2017/TT-NHNN ngày 29 tháng 12 năm 2017 về Sửa đổi, bổ sung một số điều của Thông tư 19/2016/TT-NHNN ngày 30 tháng 6 năm 2016 của Thống đốc Ngân hàng Nhà nước Việt Nam quy định về hoạt động thẻ Ngân hàng;

+ Thông tư số 13/2018/TT-NHNN ngày 18 tháng 5 năm 2018 Quy định về hệ thống kiểm soát nội bộ của ngân hàng thương mại, chi nhánh ngân hàng nước ngoài;

+ Nghị định số 101/2012/NĐ-CP ngày 22/11/2012 của Chính phủ quy định về dịch vụ thanh toán không dùng tiền mặt. Nghị định này có nhiều điểm mới điều chỉnh nhằm từng bước hoàn thiện các chính sách thanh toán không dùng tiền mặt ngày càng phù hợp hơn với cuộc sống và sự tiến bộ nhanh chóng của khoa học công nghệ;

+ Chỉ thị 03/CT-NHNN ngày 10 tháng 01 năm 2017 của Thống đốc Ngân hàng Nhà nước Việt Nam Về việc tăng cường đảm bảo an ninh, an toàn trong thanh toán điện tử và thanh toán thẻ;

+ Quyết định 35/2006/QĐ-NHNN ngày 31 tháng 7 năm 2006 của Thống đốc Ngân hàng Nhà nước Việt Nam Quy định về các nguyên tắc quản lý rủi ro trong hoạt động ngân hàng điện tử. Các nguyên tắc này là cơ sở cho các tổ chức tín dụng xây dựng quy định nội bộ về quản lý rủi ro trong hoạt động ngân hàng điện tử;

+ Sự quan tâm của cả hệ thống chính trị đến hoạt động ngân hàng nói chung, thẻ ngân hàng và QLRR thẻ nói riêng, trong đó có QLRRHD trong phát hành và thanh toán thẻ, như Luật phòng chống rửa tiền, Quy định xử phạt vi phạm hành chính trong hoạt động thẻ ngân hàng (Nghị định 96/2014/NĐ-CP ngày 17/10/2014), Đề án phát triển thanh toán không dùng tiền mặt qua ngân hàng, tái cơ cấu các tổ chức tín dụng,...

+ Quyết định 2545/QĐ-TTg ngày 30/12/2016 Phê duyệt đề án phát triển thanh toán không dùng tiền mặt tại Việt Nam giai đoạn 2016-2020. Mục tiêu tổng quát của Đề án là: Tạo sự chuyển biến rõ rệt về thanh toán không dùng tiền mặt trong nền kinh tế, làm thay đổi dần tập quán sử dụng các phương tiện

thanh toán trong xã hội, giảm chi phí xã hội liên quan đến tiền mặt, giảm tỷ lệ tiền mặt trong lưu thông tính trên GDP, tiền mặt trên tổng phương tiện thanh toán; Đảm bảo an ninh, an toàn và hiệu quả hoạt động của các hệ thống thanh quyết toán, các dịch vụ, phương tiện thanh toán không dùng tiền mặt; tạo lập cơ chế hiệu quả bảo vệ người tiêu dùng các dịch vụ thanh toán không dùng tiền mặt; Thúc đẩy việc sử dụng thanh toán điện tử, giảm sử dụng tiền mặt trong các giao dịch thanh toán giữa cá nhân, doanh nghiệp và Chính phủ; Nâng cao hiệu quả quản lý, giám sát của các cơ quan quản lý nhà nước, minh bạch hóa các hoạt động thanh toán trong nền kinh tế và thu nhập cá nhân trong xã hội, góp phần vào công tác phòng, chống tham nhũng, tiêu cực và tội phạm kinh tế;

+ Đề án Cơ cấu lại hệ thống các tổ chức tín dụng gắn với xử lý nợ xấu giai đoạn 2016-2020 theo Quyết định 1058/QĐ-TTg ngày 19 tháng 7 năm 2017 của Thủ tướng Chính phủ, trong đó có đề cập đến một số định hướng sau: Thành viên Hội đồng quản trị của một Ngân hàng phải có kiến thức về quản lý rủi ro. Đồng thời có quy định nâng cao về tiêu chuẩn năng lực quản lý rủi ro, đạo đức kinh doanh của Hội đồng thành viên, Ban Điều hành, Ban Kiểm soát, các chức danh chủ chốt của tổ chức tín dụng; Nghiên cứu, hoàn thiện các quy định liên quan đến việc đảm bảo an toàn hoạt động ngân hàng, quản trị điều hành, kiểm soát nội bộ và quản lý rủi ro của các tổ chức tín dụng; Ban hành các quy định, hướng dẫn cho các tổ chức tín dụng thực hiện theo từng giai đoạn trong lộ trình triển khai Basel II tại Việt Nam để đảm bảo việc triển khai được thực hiện thống nhất, đạt mục tiêu đề ra và làm cơ sở để giám sát, kiểm tra, chấn chỉnh các tổ chức tín dụng trong quá trình triển khai; Hoàn thiện và nâng cấp, áp dụng hệ thống quản lý rủi ro phù hợp với các nguyên tắc, chuẩn mực của Ủy ban Basel và lộ trình áp dụng Basel II tại Việt Nam; ban hành các quy định tối thiểu về quản lý rủi ro thanh khoản, rủi ro tín dụng, rủi ro thị trường và rủi ro hoạt động, bảo đảm thực hiện 3 lớp bảo vệ (bộ phận kinh doanh, bộ phận hỗ trợ và kiểm toán nội bộ) trong hoạt động của tổ chức tín dụng; Thực hiện trích lập dự phòng rủi ro theo đúng quy định của pháp luật và phù hợp với thông lệ quốc tế; Phát triển mạnh các kênh phân

phối điện tử, tăng cường khả năng bảo mật thông tin để tăng khả năng tiếp cận dịch vụ của khách hàng đảm bảo an toàn, hạn chế tối đa rủi ro cho khách hàng và bản thân ngân hàng;

+ Đề án Đẩy mạnh thanh toán qua ngân hàng đối với các dịch vụ công: Thuế, điện, nước, học phí, viện phí và chi trả các chương trình an sinh xã hội theo quyết định 241/QĐ-TTg ngày 23 tháng 2 năm 2018 của Thủ tướng Chính phủ. Mục tiêu chung của đề án là Đẩy mạnh thanh toán dịch vụ công và chi trả an sinh xã hội qua ngân hàng, góp phần xây dựng Chính phủ điện tử, nâng cao khả năng tiếp cận dịch vụ ngân hàng của nền kinh tế và phát triển thanh toán không dùng tiền mặt;

+ Quyết định 986/QĐ-TTg ngày 08/08/2018 của chính phủ phê duyệt chiến lược phát triển ngành ngân hàng Việt nam đến năm 2025, định hướng đến năm 2030. Mục tiêu tổng quát là Phát triển hệ thống các tổ chức tín dụng theo hướng: Các tổ chức tín dụng trong nước đóng vai trò chủ lực; Hoạt động minh bạch, cạnh tranh, an toàn, hiệu quả bền vững; Cấu trúc đa dạng về sở hữu, quy mô, loại hình; Dựa trên nền tảng công nghệ, quản trị ngân hàng tiên tiến, phù hợp với chuẩn mực hoạt động theo thông lệ quốc tế, hướng tới đạt trình độ phát triển của nhóm 4 nước dẫn đầu khu vực ASEAN vào năm 2025; Năng động, sáng tạo để thích ứng với quá trình tự do hóa và toàn cầu hóa; Đáp ứng nhu cầu về dịch vụ tài chính, ngân hàng ngày càng gia tăng của nền kinh tế, tiến tới tài chính toàn diện vào năm 2030, bảo đảm mọi người dân và doanh nghiệp có cơ hội tiếp cận đầy đủ, thuận tiện các dịch vụ tài chính, ngân hàng có chất lượng, đóng góp tích cực cho phát triển bền vững.

- Sự thay đổi nhận thức của người dân và doanh nghiệp:

+ Sự thay đổi là tất yếu theo xu thế xã hội ngày càng minh bạch và hiện đại hơn;

+ Dưới tác động của CNTT, nhất là sự phát triển của mạng xã hội làm cho nhận thức của người dân có chuyển hướng tích cực hơn, người dân đã thấy rõ được lợi ích khi sử dụng thẻ. Cụ thể số lượng người sử dụng thẻ tăng mạnh trong những năm gần đây và tiếp tục tăng đột biến trong thời gian đến, đây là minh chứng cho thấy tác động mạnh mẽ của công nghệ đã làm thay đổi thói quen, hành vi và cách hài lòng của khách hàng.

4.1.1.2 Thách thức

- Đứng trước cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ 4 đang diễn ra mạnh mẽ trên toàn thế giới, ngành ngân hàng Việt Nam, một trong những ngành đi đầu về ứng dụng công nghệ thông tin - chắc chắn không thể nằm ngoài vòng xoáy này. Tác động của cách mạng công nghệ 4.0 sẽ tạo nên bức tranh hoàn toàn khác về thị trường dịch vụ ngân hàng trong tương lai. Bên cạnh những cơ hội mang đến, những thách thức đối với các ngân hàng Việt Nam là vô cùng lớn.

- Sự thay đổi nhanh chóng của CNTT, công nghệ thanh toán tạo điều kiện tốt cho phát triển dịch vụ thẻ ngân hàng, nhưng bên cạnh đó sự phát triển nhanh chóng của công nghệ thanh toán, dẫn đến những phần mềm và phần cứng đã đầu tư cho hoạt động thẻ nhanh chóng bị lạc hậu, gây lãng phí rất lớn về tiền của, do ngân hàng phải thường xuyên cập nhật, thay đổi công nghệ mới để bắt kịp với xu thế thời đại. Công tác QLRR và an ninh an toàn thông tin của các ngân hàng phải được đặt lên hàng đầu, nếu không muốn mất tiền, mất uy tín đối với đối tác, khách hàng.

- Chi phí đầu tư cho việc nâng cấp công nghệ thanh toán rất lớn, trong khi Agribank có mạng lưới rộng lớn, trình độ cán bộ ở cấp chi nhánh cơ sở còn nhiều bất cập, chưa theo kịp.

- Tình hình gian lận giả mạo thẻ ngày càng tăng lên, tội phạm công nghệ cao tấn công vào ngành ngân hàng đang gia tăng về số lượng và ngày càng tinh vi hơn.

- Các dịch vụ ngân hàng hiện đại tiềm ẩn những rủi ro và sai sót như mất cắp tài khoản, lộ thông tin chủ thẻ,... nên mức độ hài lòng của khách hàng với các dịch vụ này bị ảnh hưởng, khiến khả năng cung cấp sản phẩm dịch vụ này gặp nhiều khó khăn. Chính điều này đã tạo đà cho cuộc cạnh tranh gay gắt giữa các ngân hàng nhằm phát triển nền tảng công nghệ hướng tới mô hình ngân hàng hiện đại.

- Tội phạm quốc tế đang dồn về những nước Đông nam á, trong đó có Việt Nam, vì những nơi này, trình độ công nghệ chưa được phát triển, công tác bảo mật hệ thống chưa được nâng cao.

4.1.2 Định hướng QLRRHĐ trong phát hành và thanh toán thẻ tại Agribank đến năm 2025, tầm nhìn đến năm 2030

Trước tiên nâng phát triển dịch vụ thẻ tại thị trường Việt Nam, Agribank đã có những định hướng cụ thể trong thời gian tới:

- Đến năm 2020, nằm trong top các ngân hàng thương mại áp dụng thành công Basel II về quản lý rủi ro hoạt động.

- Thiết lập cơ chế, tạo dựng quy trình quản lý rủi ro hoạt động nói chung, quản lý rủi ro hoạt động thẻ nói riêng theo chuẩn Basel II, tạo điều kiện cho hoạt động thẻ phát triển an toàn và hiệu quả.

- Đến năm 2020, tiếp tục duy trì Top 3 Ngân hàng dẫn đầu thị trường thẻ Việt Nam; Chuyển đổi thành công sang chuẩn chip thẻ nội địa nhằm gia tăng tính an toàn cho các bên tham gia trong hoạt động thanh toán thẻ; Đẩy mạnh phát triển E-Mobile banking, QR Code, Samsung pay; Triển khai sản phẩm thẻ không tiếp xúc thương hiệu Visa, MasterCard; Đạt 25 triệu thẻ, chiếm 25% thị phần; Đạt 25.000 POS, chiếm 11% thị phần; Đạt 3.000 ATM và dẫn đầu thị trường; Doanh số giao dịch chiếm 25% thị phần;

- Liên tục đổi mới công nghệ, đa dạng hóa các sản phẩm dịch vụ thẻ, phát triển thẻ theo hướng an toàn, bảo mật, đảm bảo quyền lợi cho chủ thẻ, các bên liên quan cũng như lợi ích của Agribank.

- Ứng dụng công nghệ hiện đại trong cải thiện hiệu quả vận hành hệ thống thẻ, tối ưu hóa quy trình nghiệp vụ, nâng cao khả năng quản trị quan hệ khách hàng, giúp Agribank hiểu biết sâu sắc hơn về thói quen, sở thích khách hàng để cung ứng sản phẩm dịch vụ thẻ phù hợp, thông qua đó hỗ trợ quản lý rủi ro hoạt động thẻ hiệu quả hơn.

- Tiếp tục duy trì thương hiệu thẻ Agribank là thương hiệu nổi tiếng và chất lượng. Duy trì và phát triển hoạt động phát hành và thanh toán thẻ theo hướng nâng cao chất lượng chủ thẻ và chất lượng dịch vụ thẻ, phát triển theo chiều sâu bên cạnh việc mở rộng quy mô hoạt động. Cụ thể, Agribank đặt mục tiêu gia tăng tỷ lệ thẻ hoạt động, qua đó gia tăng doanh số sử dụng thẻ, tiết kiệm nguồn lực trong phát triển chủ thẻ.

- Đa dạng hóa sản phẩm thẻ với các tính năng tiên tiến, hiện đại đáp ứng nhu cầu sử dụng thẻ của từng đối tượng khách hàng khác nhau nhằm thu hút được tối đa khách hàng tham gia phát hành thẻ.

- Tiếp tục mở rộng chấp nhận tất cả các loại thẻ mang thương hiệu của các TCTQT;

- Mở rộng mạng lưới ĐVCNT, đầu tư cơ sở hạ tầng kỹ thuật thuận lợi cho khách hàng sử dụng thẻ, góp phần đẩy mạnh phương thức thanh toán không dùng tiền mặt.

- Tiếp tục mở rộng dịch vụ thanh toán thẻ trực tuyến đối với cả thẻ nội địa và thẻ quốc tế.

- Nghiên cứu triển khai đề án phát hành thẻ CUP.

4.1.3 Quan điểm hoàn thiện QLRRHD trong phát hành và thanh toán thẻ tại Agribank

Trong điều kiện hiện nay, việc hoàn thiện QLRRHD trong phát hành và thanh toán thẻ tại Agribank cần được thực hiện dựa trên những quan điểm cơ bản như sau:

Quản lý rủi ro hoạt động trong phát hành và thanh toán thẻ là vấn đề rất quan trọng trong kỷ nguyên toàn cầu hóa hiện nay. Vì thế công tác quản lý rủi ro hoạt động thẻ cần được xây dựng và tổ chức thực hiện theo các quy định và thông lệ quốc tế tốt nhất.

Công tác quản lý rủi ro hoạt động trong phát hành và thanh toán thẻ tại Agribank phải được quán triệt từ Ban lãnh đạo đến nhân viên tác nghiệp. Thực hiện đề án tái cơ cấu Agribank đã được Chính phủ phê duyệt, cổ phần hóa xong vào năm 2021, đi đôi với nó là nâng cao chất lượng quản trị nội bộ, hoàn thiện quy trình quản lý rủi ro trong hoạt động ngân hàng.

Quản lý rủi ro hoạt động trong phát hành và thanh toán thẻ là một bộ phận không thể tách rời của quản lý rủi ro trong kinh doanh ngân hàng, do đó cần phải hoàn thiện từ mô hình tổ chức, quy trình, gắn với việc áp dụng công nghệ ngân hàng hiện đại đến xây dựng nguồn nhân lực am hiểu sâu về quản lý rủi ro nói chung và quản lý rủi ro hoạt động trong phát hành và thanh toán thẻ nói riêng, nhằm hạn chế tối đa rủi ro nảy sinh.

Công tác bảo mật trong hoạt động thanh toán thẻ gồm công nghệ, quy trình và con người, trong đó, con người bao gồm nhân viên ngân hàng, khách hàng và đối tác của ngân hàng. Yếu tố con người được quan tâm đặc biệt. Hiện nay nhiều nhân viên của Agribank vẫn còn thờ ơ với vấn đề an toàn, bảo mật, tạo lỗ hổng bảo mật nằm ở nhân viên của ngân hàng là rất lớn. Vì vậy, vấn đề đặt ra là việc bảo mật phải được thấm sâu và thay đổi từ chính ý thức của từng nhân viên ngân hàng.

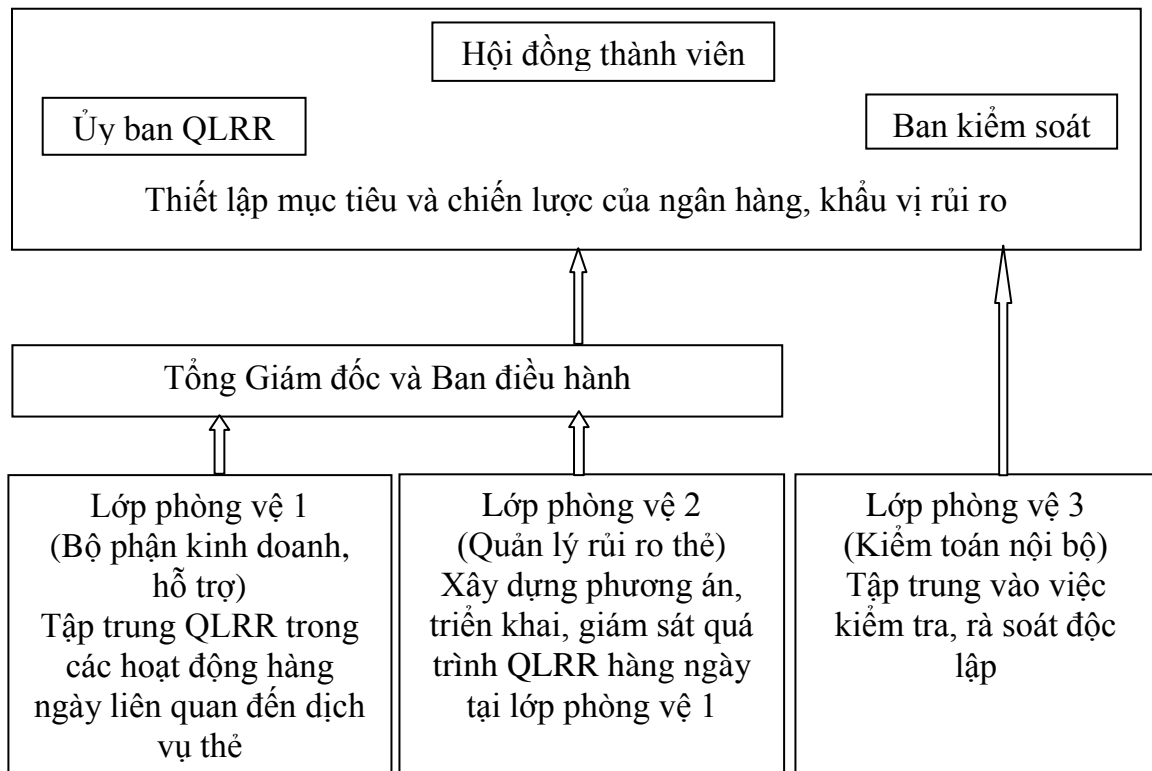
Trong bối cảnh hội nhập, liên thông giữa các ngân hàng trong hoạt động thanh toán thẻ, những lỗ hổng bảo mật gia tăng, tạo điều kiện cho tội phạm công nghệ cao hoạt động. Vì vậy, Agribank cần liên kết với các ngân hàng khác trong liên minh thanh toán thẻ để tạo dựng hệ thống bảo mật chung cho hoạt động thanh toán thẻ, vì hoạt động này có tính kết nối rất cao trong hệ thống và chi phí cho thiết lập hệ thống bảo mật thẻ thường không hề nhỏ.

4.2 Giải pháp hoàn thiện QLRRHĐ trong phát hành và thanh toán thẻ tại Agribank

4.2.1 Hoàn thiện mô hình QLRRHĐ trong phát hành và thanh toán thẻ

Qua phân tích, đánh giá thực tiễn quản lý rủi ro hoạt động thẻ tại Agribank, nghiên cứu sinh cho rằng, cần vận dụng Quy trình QLRRHĐ thẻ tại Agribank như sau:

Qua nghiên cứu mô hình tổ chức QLRRHĐ thẻ của một số Ngân hàng thương mại, những khuyến nghị của ủy ban Basel, đồng thời qua nghiên cứu khảo sát cho thấy việc thiết lập mô hình tổ chức QLRRHĐ thẻ rất quan trọng, trong đó thể hiện rõ chức năng, nhiệm vụ của từng bộ phận. Vì vậy, Agribank nên áp dụng mô hình QLRRHĐ thẻ phù hợp với mô hình tổ chức hoạt động thẻ của Agribank nói riêng, đồng thời cũng thể hiện tính gắn kết giữa các bộ phận với nhau, đảm bảo được chặt chẽ và hiệu quả trong hoạt động QLRR thẻ.



Hình 4.1: Mô hình QLRRHĐ thẻ tại Agribank được đề xuất

- Mô hình Quản lý rủi ro hoạt động thẻ tại Agribank nên được tổ chức theo mô hình 3 lớp phòng vệ, trong đó thể hiện chức năng, nhiệm vụ của từng cá nhân, đơn vị cụ thể, hạn chế báo cáo qua nhiều bộ phận trung gian như hiện nay. Mô hình tinh gọn, đảm bảo những chỉ thị đưa ra từ cấp cao nhất đều được chỉ đạo thực hiện nhanh chóng, thông suốt và hiệu quả từ trụ sở chính đến tận cơ sở. Mô hình đưa ra đã đảm bảo được theo tiêu chuẩn Basel II, có 3 vòng kiểm soát, áp dụng một số công cụ QLRRHĐ thẻ đã nghiên cứu ở chương hai.

- Agribank nên đưa ra chính sách QLRRHĐ thẻ, phải là văn bản cấp cao về các cấu phần của Khung quản lý rủi ro hoạt động, làm cơ sở để xây dựng một khuôn khổ thống nhất về quan điểm, quy trình thực hiện, công cụ đo lường, quyền hạn và trách nhiệm của các bên liên quan nhằm: Đảm bảo tuân thủ các quy định của pháp luật trong hoạt động thẻ; thực hiện quản lý rủi ro hoạt động thẻ theo thông lệ quốc tế và từng bước đáp ứng yêu cầu của Basel II; quy định các phương pháp và nguyên tắc để xây dựng các sổ tay quy

trình QLRRHĐ thẻ; quy định rõ quyền hạn, trách nhiệm của các bên liên quan đến QLRRHĐ thẻ của Agribank; thiết lập cơ sở nền tảng để xây dựng văn hóa quản lý rủi ro trong hoạt động thẻ trên toàn hệ thống Agribank.

- Phạm vi áp dụng: Mô hình Quản lý rủi ro hoạt động thẻ này chỉ áp dụng cho lĩnh vực hoạt động thẻ của Agribank. Tuy nhiên phải có tính gắn kết với các loại hình quản lý rủi ro khác, phù hợp với các liên minh thanh toán thẻ và phù hợp theo quy định chung của ngân hàng Nhà nước.

- Đối tượng áp dụng: Hội đồng thành viên, Ủy ban quản lý rủi ro, Ban kiểm soát, Tổng Giám đốc và Ban điều hành, một số Trung tâm tại trụ sở chính, chi nhánh loại I, II, phòng giao dịch.

- Thiết lập Khung quản lý rủi ro hoạt động thẻ gồm một tập hợp các cấu phần tạo thành khuôn khổ cho việc thiết kế, triển khai, đánh giá và không ngừng cải thiện hệ thống quản lý rủi ro hoạt động thẻ của Agribank.

- Hội đồng thành viên giám sát rủi ro tách biệt với Tổng Giám đốc và Ban điều hành.

- Lớp phòng vệ 1: Bản thân các đơn vị kinh doanh, đơn vị hỗ trợ có trách nhiệm quản lý rủi ro trong phạm vi của mình với chức năng nhận dạng, kiểm soát và giảm thiểu rủi ro.

- Lớp phòng vệ 2: Phòng Quản lý rủi ro tập trung và độc lập (trực thuộc trung tâm thẻ), có chức năng xây dựng chính sách quản lý rủi ro thẻ, quy định nội bộ về quản lý rủi ro thẻ, đo lường rủi ro thẻ, theo dõi rủi ro thẻ và tuân thủ quy định về hoạt động thẻ của toàn hệ thống Agribank.

- Lớp phòng vệ 3: Bộ phận kiểm soát nội bộ hoạt động độc lập, giám sát đảm bảo tính tuân thủ với chiến lược, chính sách và các quy định quản lý rủi ro hoạt động thẻ đã đề ra.

- Lấy Phòng Quản lý rủi ro thuộc Trung tâm thẻ của Agribank làm chủ đạo trong việc phòng ngừa và hạn chế rủi ro hoạt động trong dịch vụ thẻ của Agribank. Tuy nhiên hiện nay cơ cấu tổ chức cũng như chức năng nhiệm vụ còn chưa được rõ ràng, chưa hoàn thiện. Để phát huy các kết quả đạt được góp phần đẩy lùi, hạn chế rủi ro, tổn thất cho Agribank, Phòng Quản lý rủi ro cần được đầu tư phát triển đến một trình độ chuyên sâu hơn, bao gồm các

chức năng nhiệm vụ: Là đơn vị trung tâm đảm nhiệm đưa những chính sách, các quy định của cấp trên triển khai đến tận cơ sở, cũng như việc phản hồi kết quả từ cơ sở lên cấp cao nhất; tham mưu, nghiên cứu xây dựng các quy định, quy trình nghiệp vụ, an toàn và bảo mật trong lĩnh vực phát hành và thanh toán thẻ nhằm hạn chế tối đa tổn thất cho Agribank; xây dựng quy trình, tiêu chí đánh giá các ĐVCNT để loại bỏ những đơn vị có rủi ro cao; đầu mối làm việc với các TCTQT để cập nhật các thông tin về quản lý rủi ro và thông báo cho các đơn vị liên quan trong hệ thống Agribank; theo dõi các báo cáo giao dịch thanh toán thẻ, sử dụng thẻ trong hệ thống Agribank để phát hiện sớm các trường hợp có nghi ngờ giả mạo, đề ra các biện pháp xử lý thích hợp, kịp thời, hạn chế tổn thất cho Agribank; xử lý kịp thời các trường hợp rủi ro trong thanh toán như tra soát, bồi hoàn; phối hợp với các chi nhánh và là đầu mối liên hệ với các cơ quan pháp luật để xử lý, điều tra và quản lý các trường hợp giao dịch giả mạo, thẻ giả mạo, mất cắp, thất lạc ...

- Đối với cơ chế giám sát nội bộ, Agribank cần nâng cao hiệu quả hệ thống kiểm soát nội bộ. Định kỳ, kiểm soát nội bộ đánh giá hoạt động của dịch vụ thẻ, tập trung vào các loại rủi ro hoạt động, từ đó đưa ra kiến nghị để cấp quản lý tiến hành rà soát, xác định và xử lý. Yêu cầu bộ phận kiểm soát nội bộ phải có hiểu biết sâu về hoạt động thẻ ngân hàng.

Ngoài ra, Agribank cần tăng cường tần suất và chất lượng công tác kiểm tra, kiểm soát nội bộ trong hoạt động thẻ. Cùng với việc rà soát toàn bộ quy trình, thủ tục liên quan đến hoạt động phát hành và thanh toán thẻ, triển khai đầy đủ các biện pháp phòng ngừa rủi ro hoạt động trong từng khâu của quy trình nghiệp vụ thẻ để hạn chế rủi ro xảy ra.

4.2.2 Xây dựng nguồn nhân lực có chất lượng, đáp ứng yêu cầu QLRRHĐ thẻ

- Trong thời đại khoa học kỹ thuật phát triển như vũ bão, cuộc cạnh tranh giữa các ngân hàng rất khốc liệt, thể hiện trên nhiều mặt như: công nghệ, chất lượng sản phẩm dịch vụ, giá cả,... nhưng quan trọng trên hết đứng đằng sau đó là con người. Thực tế cho thấy, các ngân hàng cạnh tranh nhau bằng cách sao chép các sản phẩm dịch vụ, các bí quyết, cách làm của nhau, nhưng yếu tố con người thì không. Do tính thực tiễn của nó nên vấn đề đào tạo, phát triển

nguồn nhân lực là cấp bách.

- Trước cơ hội của CMCN 4.0, lĩnh vực tài chính ngân hàng với xu thế chuyển dịch số mạnh mẽ, thì con người không chỉ còn là vấn đề lượng mà sẽ ngày càng có sự đòi hỏi cao hơn về chất. Thị trường lao động trong ngành Ngân hàng sẽ thay đổi theo hướng gia tăng nguồn nhân lực chất lượng cao, có sự cạnh tranh giữa các ngân hàng cũng như các công ty Fintech. Khi phải đồng thời giỏi cả chuyên môn nghiệp vụ tài chính, ngân hàng, CNTT và có khả năng phân tích dữ liệu. Đối với Agribank, nguồn nhân lực CNTT chất lượng cao còn rất ít so với nhu cầu, đặc biệt với đội ngũ làm công tác an ninh mạng, an ninh thông tin. Chính sự thiếu hụt này dẫn đến công tác phát triển ứng dụng CNTT cũng như quản lý, kiểm soát an toàn bảo mật không tương xứng với nhu cầu hoạt động của Agribank, chưa thật sự đảm bảo về an toàn bảo mật, dễ bị động trước những cuộc tấn công quy mô lớn, có tổ chức của tội phạm công nghệ cao.

- Hiện nay, nguồn nhân lực của Agribank vừa thừa vừa thiếu. Cán bộ có trình độ đại học và trên đại học rất nhiều, nhưng thiếu kỹ năng, yếu kiến thức, khó thích nghi với sự thay đổi; thiếu nguồn cán bộ chất lượng cao trong nhiều lĩnh vực chuyên sâu như chiến lược phát triển, quản lý rủi ro, kinh doanh quốc tế, công nghệ thông tin, truyền thông... Nhiều lĩnh vực mà Agribank phải thuê chuyên gia người nước ngoài. Vì vậy, Agribank cần chú trọng vào công tác phát triển nguồn nhân lực có chất lượng nhằm đáp ứng yêu cầu nhiều mặt hoạt động của ngân hàng, trong đó có QLRRHĐ thể nói riêng, cụ thể:

+ Agribank cần tạo dựng đội ngũ lãnh đạo có năng lực, trình độ, kiến thức về quản lý rủi ro để lãnh đạo, chỉ đạo công tác quản lý rủi ro hoạt động thể.

+ Đề ra chính sách thu hút nguồn nhân lực phù hợp với chiến lược kinh doanh thể đến năm 2025 và xa hơn nữa.

+ Cần chỉnh sửa hợp lý chính sách tuyển dụng, đãi ngộ, sử dụng lao động nhằm thu hút được nhân tài có trình độ cao không chỉ về nghiệp vụ ngân hàng mà còn kỹ năng về vận hành công nghệ số, tính tuân thủ về quy trình vận hành dịch vụ ngân hàng trong môi trường công nghệ thông tin.

+ Việc bố trí sử dụng nguồn nhân lực phải phù hợp với từng vị trí, xây

dụng bảng mô tả chi tiết cho từng vị trí công việc (như áp dụng KPIs).

+ Tổ chức đào tạo và đào tạo lại nhằm nâng cao trình độ, bổ sung kịp thời những kiến thức mới về quản lý rủi ro cho cán bộ để đáp ứng với yêu cầu ngày càng phức tạp của công việc.

+ Lấy Trung tâm thẻ làm đầu mối phối hợp với trường đào tạo cán bộ Agribank tổ chức đào tạo, đào tạo lại kiến thức, kỹ năng, trao đổi kinh nghiệm nghiệp vụ cho toàn bộ cán bộ làm dịch vụ thẻ nói chung và hoạt động phòng chống rủi ro thẻ nói riêng. Bên cạnh đó thường xuyên cử cán bộ tham gia các khoá tập huấn về tình hình giả mạo thẻ do các TCTQT tổ chức cho các ngân hàng thành viên để cập nhật được các thông tin mới về tình hình giả mạo, các phương thức giả mạo mới và các biện pháp phòng tránh. Các cán bộ sau khi tham dự các khoá tập huấn nước ngoài về phải có trách nhiệm báo cáo và trình bày những kiến thức thu được từ khoá học cho các đồng nghiệp.

+ Đối với cán bộ làm dịch vụ thẻ, là những người trực tiếp và thường xuyên tiếp xúc hàng ngày với khách hàng, với toàn bộ hoạt động của dịch vụ thẻ. Kiến thức chuyên môn về thẻ và ý thức của cán bộ làm dịch vụ thẻ có vai trò hết sức quan trọng trong việc phát hiện và ngăn ngừa những hành vi gian lận trong dịch vụ thẻ.

+ Hiện nay, hoạt động của hệ thống thẻ luôn diễn ra liên tục nên khi rủi ro xảy ra, phát hiện sớm và xử lý kịp thời thì càng giảm thiểu được tổn thất cho Agribank. Vì vậy, về nhân sự cần bổ sung thêm cán bộ cho Phòng Quản lý rủi ro, tăng cường thêm cán bộ chuyên trách, làm việc liên tục các ngày trong tuần, kể cả ngày nghỉ để theo dõi các báo cáo cũng như xử lý các trường hợp có dấu hiệu và hành vi giả mạo. Bên cạnh đó, ở mỗi Chi nhánh Agribank cần có cán bộ thẻ làm đầu mối chịu trách nhiệm phối hợp hành động với cấp trên khi phát hiện rủi ro hay trường hợp giả mạo trong quá trình hoạt động. Cán bộ này phải là người có kiến thức chuyên môn sâu về thẻ, về quản lý rủi ro, có kinh nghiệm lâu năm và nắm vững các quy trình nghiệp vụ thẻ. Có như vậy mới phát hiện sớm các rủi ro và đề xuất các giải pháp thích hợp nhằm ngăn chặn rủi ro trong hoạt động phát hành và thanh toán thẻ.

+ Bên cạnh đó, việc xây dựng văn hóa quản lý rủi ro nói chung, rủi ro

hoạt động thẻ nói riêng là hết sức cần thiết, nhằm giáo dục đạo đức, nâng cao ý thức trách nhiệm cho đội ngũ cán bộ làm dịch vụ thẻ trong hệ thống. Gian lận do cán bộ làm dịch vụ thẻ thực hiện là tinh vi nhất, khó phát hiện nhất và có nguy cơ gây tổn thất nghiêm trọng cho Agribank. Do đó cần thực hiện công tác quản lý cán bộ tốt, phân công quyền hạn trách nhiệm của mỗi cán bộ một cách rõ ràng, thường xuyên quan tâm đến đời sống, tâm tư tình cảm của cán bộ, gắn quyền lợi của cán bộ với hoạt động kinh doanh thẻ để từ đó mỗi cán bộ phải nâng cao ý thức trách nhiệm của mình đối với việc hạn chế rủi ro tổn thất trong dịch vụ thẻ của Agribank.

4.2.3 Rà soát, hoàn thiện quy trình phát hành và thanh toán thẻ tại Agribank

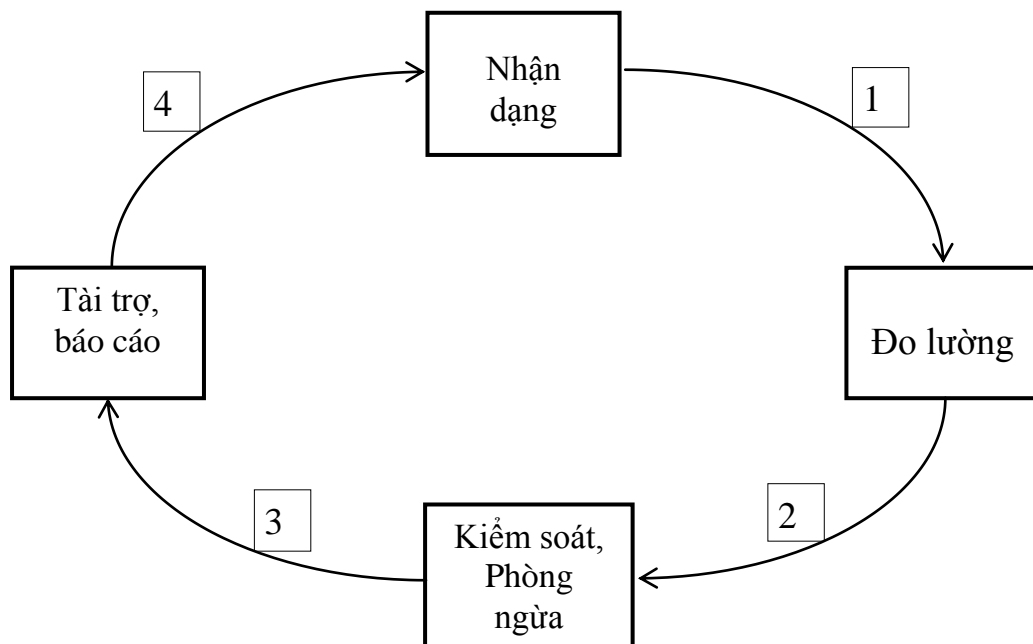
Quy trình phát hành và thanh toán thẻ có ý nghĩa rất quan trọng trọng việc hạn chế rủi ro thẻ, nâng cao chất lượng hoạt động thẻ. Vì vậy, đòi hỏi bộ phận thẻ phải nghiêm túc thực hiện quy trình từ khâu phát hành đến khâu thanh toán. Mặt khác, thẻ là lĩnh vực hoạt động luôn có sự đổi mới, đòi hỏi Agribank phải thường xuyên rà soát lại quy trình để điều chỉnh, bổ sung kịp thời nhằm đáp ứng được yêu cầu của khách hàng, đối tác, cũng như đảm bảo an toàn cho hệ thống thẻ, phù hợp với quy định của các cơ quan quản lý nhà nước về thẻ.

Chấp hành nghiêm các quy định pháp lý về an toàn bảo mật trong hoạt động thẻ, tăng cường tần suất và chất lượng công tác kiểm tra, kiểm toán nội bộ; rà soát quy trình, thủ tục liên quan đến hoạt động thanh toán thẻ và triển khai đầy đủ các biện pháp phòng ngừa rủi ro trong từng khâu để ngăn ngừa hiệu quả tội phạm; triển khai nghiêm túc việc chuyển đổi thẻ từ sang thẻ chip theo lộ trình được quy định tại Thông tư 41 của NHNN ngày 28/12/2018; tăng cường công tác truyền thông để nâng cao nhận thức về an toàn thông tin cho khách hàng; nghiên cứu triển khai giải pháp giám sát, cảnh báo đối với chủ thẻ dựa trên phân tích hành vi, thói quen của khách hàng, vị trí địa lý...

Từ yêu cầu hội nhập kinh tế quốc tế và yêu cầu thực tiễn cần phải đổi mới mô hình quản lý rủi ro hoạt động thẻ trong hệ thống NHTM Việt Nam, mục tiêu chung mà các NHTM Việt Nam phải hướng tới chính là tăng cường quản lý rủi ro hoạt động trong ngân hàng, từng bước tiệm cận và đáp ứng các

yêu cầu, nguyên tắc, và thông lệ quốc tế tốt về quản lý rủi ro hoạt động thẻ. Do đó, Agribank nên từng bước áp dụng quy trình quản lý rủi ro hoạt động thẻ theo chuẩn Basel II.

Qua phân tích, đánh giá thực tiễn quản lý rủi ro hoạt động thẻ tại Agribank, nghiên cứu sinh cho rằng, cần vận dụng Quy trình QLRRHĐ thẻ tại Agribank như sau: Nhận dạng -> đo lường -> kiểm soát và phòng ngừa -> tài trợ và báo cáo.



Hình 4.2: Quy trình QLRRHĐ thẻ của Agribank được đề xuất

Áp dụng các công cụ RCSA, KRI, ILM (như đã trình bày tại chương 2) vào trong quản lý rủi ro hoạt động thẻ phù hợp với tình hình thực tế tại Agribank.

Bên cạnh đó, Agribank nên áp dụng công cụ đo lường vốn tối thiểu cho rủi ro hoạt động, công cụ bảo hiểm,...

a/ Nâng cao chất lượng thẩm định, áp dụng chế tài đối với ĐVCNT gian lận:

Agribank cần nâng cao chất lượng thẩm định ĐVCNT. Các cơ sở kinh doanh muốn ký hợp đồng chấp nhận thanh toán thẻ, ngoài giấy phép kinh doanh, quyết định thành lập doanh nghiệp, ... Agribank cũng cần xem xét các

báo cáo tài chính của đơn vị để đánh giá kết quả kinh doanh, dòng tiền của đơn vị của đơn vị. Hiện nay cán bộ thẻ chưa được đào tạo chuyên môn nghiệp vụ tín dụng nên gặp rất nhiều khó khăn trong việc thẩm định năng lực tài chính của ĐVCNT. Để giải quyết vấn đề này trước mắt bộ phận thẻ ở các Chi nhánh có thể phối hợp với phòng tín dụng để thẩm định ĐVCNT.

Hiện tại, Agribank đã ban hành quy trình nghiệp vụ phát hành và thanh toán thẻ. Tuy nhiên, chưa đưa ra chế tài rõ ràng đối với hành vi gian lận, giả mạo thẻ của chủ thẻ, ĐVCNT. Để hạn chế rủi ro phát sinh, Agribank cần phải nghiên cứu xây dựng văn bản quy định về chế độ thưởng, phạt đối với việc phát hiện giao dịch gian lận, giả mạo. Các chế tài áp dụng xử lý đối với hành vi giả mạo, lừa đảo trong giao dịch thẻ phù hợp với thông lệ quốc tế, quy định cụ thể về trách nhiệm của ĐVCNT khi lợi dụng hệ thống thanh toán của ngân hàng thực hiện các giao dịch thanh toán không để bảo vệ quyền lợi của ngân hàng thanh toán

Hành vi tội phạm thẻ, tiết lộ thông tin, ăn cắp thông tin khách hàng sử dụng vào mục đích gian lận trong thanh toán thẻ cần có chế tài để xử lý đối với đối với các cá nhân, tổ chức gây thất thoát thông tin khách hàng.

Đối với ĐVCNT gian lận, cần chế tài xử lý đối với hành vi tiết lộ thông tin, ăn cắp thông tin khách hàng sử dụng vào mục đích gian lận, hay cá nhân, đơn vị gây thất thoát dữ liệu thẻ, đặc biệt là các đơn vị được thuê ngoài.

b/ Thiết lập hạn mức sử dụng và chấp nhận thanh toán thẻ:

Việc thiết lập các hạn mức sử dụng và chấp nhận thanh toán thẻ có tác dụng hạn chế tổn thất cho Agribank, đối tác và khách hàng khi có rủi ro xảy ra trong quá trình sử dụng thẻ. Agribank nên thiết lập các hạn mức sau:

+ *Hạn mức chi tiêu ngày:* là số tiền tối đa và số lần tối đa mà chủ thẻ có thể thanh toán hàng hóa dịch vụ hoặc rút tiền mặt trong một ngày. Agribank nên xây dựng nhiều hạn mức chi tiêu ngày theo từng loại thẻ, từng hạng thẻ và theo hạn mức tín dụng của chủ thẻ. Hạn mức này nhằm mục đích quản lý chi tiêu cho khách hàng, hạn chế rủi ro cho những loại hình sử dụng thẻ có độ rủi ro cao, giảm thiểu tổn thất trong những trường hợp khách hàng làm mất thẻ, thất lạc hoặc thẻ bị lợi dụng.

+ *Hạn mức thanh toán dự phòng tại Agribank*: Hạn mức này được các ngân hàng phát hành thiết lập cho các ngân hàng thanh toán. Trong trường hợp hệ thống xử lý giao dịch của ngân hàng thanh toán không kết nối được với ngân hàng phát hành để cấp phép giao dịch vì một lý do nào đó hoặc hệ thống xử lý giao dịch của ngân hàng phát hành xử lý quá chậm thì hạn mức này được áp dụng để tạo sự thuận tiện cho khách hàng sử dụng thẻ.

+ *Hạn mức thanh toán dự phòng tại các TCTQT*: Theo quy định của các TCTQT, các ngân hàng phát hành phải thiết lập hạn mức thanh toán dự phòng tại các TCTQT. Đây là hạn mức các ngân hàng phát hành ủy quyền cho TCTQT cấp phép cho các giao dịch thẻ do mình phát hành khi hệ thống xử lý giao dịch của ngân hàng thanh toán vì một lý do nào đó không kết nối được với ngân hàng phát hành hoặc hệ thống của ngân hàng phát hành xử lý quá thời gian cho phép. Tùy từng tổ chức thẻ mà hạn mức này có thể do ngân hàng phát hành tự đặt hoặc phải đạt mức tối thiểu nào đó để đảm bảo chi tiêu cho khách hàng và không ảnh hưởng đến thương hiệu của các TCTQT. Dựa trên tình hình sử dụng thẻ của khách hàng, theo thông lệ của TCTQT, tùy từng thời kỳ phát triển khác nhau của hoạt động thẻ, Agribank cân nhắc xác định hạn mức dự phòng cho phù hợp. Trong những trường hợp đặc biệt, khi ngân hàng gặp giả mạo thẻ với quy mô lớn thì phải điều chỉnh hạn mức này bằng 0 để hạn chế tổn thất cho ngân hàng.

+ *Hạn mức thanh toán trần*: Hạn mức thanh toán này được áp dụng nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho việc sử dụng thẻ của khách hàng tại những khu vực mà các ĐVCNT chưa được trang bị máy thanh toán thẻ tự động và kết nối trực tuyến với ngân hàng thanh toán. Hạn mức này quy định số tiền giao dịch tối đa mà ĐVCNT không cần xin cấp phép thanh toán. Với những giao dịch ứng tiền mặt và giao dịch thanh toán hàng hoá coi như tiền mặt: vàng, bạc, đá quý, chip chơi bạc ... hạn mức này luôn bằng 0 để giảm thiểu rủi ro. Với việc trang bị ngày càng nhiều thiết bị thanh toán thẻ tự động cũng như hoạt động cấp phép thanh toán thẻ luôn đạt tiêu chuẩn của các TCTQT, thực hiện trong thời gian quy định thì Agribank nên đặt hạn mức này bằng 0, yêu cầu tất cả các giao dịch thanh toán đều phải được cấp phép để hạn chế rủi ro đến mức thấp nhất.

c/ Thông tin hướng dẫn sử dụng thẻ an toàn:

Chủ thẻ là những người trực tiếp sử dụng thẻ để thanh toán, chủ thẻ sử dụng thẻ đúng cách sẽ đảm bảo việc thực hiện giao dịch thanh toán thành công và an toàn. Tuy nhiên đây là một sản phẩm mới trên thị trường nên không phải chủ thẻ nào cũng biết cách sử dụng. Vì vậy, để hạn chế các rủi ro có thể xảy ra trong quá trình sử dụng thẻ Agribank cần xây dựng ấn phẩm hướng dẫn cũng như các lưu ý đối với khách hàng trong quá trình sử dụng thẻ. Thông tin hướng dẫn sử dụng thẻ cần lưu ý các nội dung sau:

+ *Bảo quản các thông tin thẻ:* Số thẻ, ngày hiệu lực, tên chủ thẻ, số PIN, mã số bí mật của thẻ, ... Trong hướng dẫn sử dụng thẻ, Agribank khuyến cáo khách hàng bảo quản thông tin thẻ, không để lộ các thông tin thẻ của mình cho người khác biết, cẩn thận trong việc mua sắm trên mạng, không nên mua sắm hàng hoá, cung cấp thông tin thẻ để thực hiện thanh toán trên các trang Web hay cho các ĐVCNT không tin cậy, chủ thẻ không biết rõ ...

+ *Các lưu ý trong quá trình thanh toán thẻ:* Để thực hiện việc thanh toán bằng thẻ, các chủ thẻ phải đưa thẻ cho đơn vị để thực hiện giao dịch thanh toán. Tình trạng thẻ bị skimming, giao dịch thanh toán bị thực hiện nhiều lần, số tiền cấp phép lớn hơn số tiền khách hàng phải thanh toán ... đều phát sinh trong quá trình thanh toán này và gây tổn thất cho Agribank cũng như phiền phức cho chủ thẻ. Để hạn chế rủi ro có thể xảy ra, Agribank khuyến cáo chủ thẻ yêu cầu đơn vị tiến hành cà thẻ thanh toán trong phạm vi kiểm soát, tầm nhìn của mình để đề phòng đơn vị skimming thẻ. Khách hàng chỉ ký vào hoá đơn thanh toán đã điền đầy đủ và chính xác các thông tin giao dịch, không ký trước cho đơn vị, yêu cầu đơn vị huỷ hoá đơn giao dịch trước mặt mình nếu không thực hiện thanh toán nữa. Ngoài ra, nếu chủ thẻ phát hiện có bất kỳ dấu hiệu nghi ngờ giả mạo nào trong quá trình thanh toán thì chủ thẻ nên liên hệ ngay với Agribank để theo dõi và có các biện pháp xử lý kịp thời nhằm hạn chế các rủi ro có thể xảy ra.

d/ Kiểm tra và hướng dẫn hoạt động thanh toán thẻ tại ĐVCNT:

ĐVCNT là yếu tố vô cùng quan trọng không thể thiếu trong quá trình thanh toán thẻ, có vai trò quan trọng đến sự phát triển của dịch vụ thẻ nhưng

cũng tiềm ẩn những rủi ro gây tổn thất cho ngân hàng. Ngay sau khi ký kết Hợp đồng chấp nhận thanh toán thẻ, ngân hàng đã tiến hành lắp đặt các thiết bị cần thiết và đào tạo cho nhân viên về quy trình chấp nhận thanh toán thẻ cho đơn vị. Tuy nhiên, tại các ĐVCNT nhân viên thanh toán thẻ thường xuyên thay đổi và nhân viên mới thường không được người cũ truyền đạt những kiến thức cần thiết dẫn đến việc chấp nhận thẻ gặp nhiều khó khăn và khả năng rủi ro xảy ra rất cao. Chính vì vậy ngân hàng cần thường xuyên tổ chức các khoá đào tạo bồi dưỡng lại cho nhân viên chấp nhận thẻ các kiến thức về:

- + Cách nhận biết thẻ: số thẻ, ngày hiệu lực, tên chủ thẻ, các dấu hiệu bảo mật, biểu tượng các loại thẻ chấp nhận thanh toán.

- + Cách chấp nhận thanh toán thẻ: các thao tác cần thiết để thực hiện việc thanh toán thẻ, cách cào thẻ xin cấp phép thanh toán giao dịch, đối chiếu thông tin in trên thẻ và thông tin được mã hoá, tên và chữ ký của chủ thẻ, cách settlement giao dịch thanh toán về ngân hàng ...

- + Khuyến cáo nhân viên chấp nhận thẻ nhận biết các hành vi, thái độ có dấu hiệu nghi ngờ giả mạo của khách hàng cũng như cách thức giả quyết xử lý các tình huống nghi ngờ giả mạo.

- + Hướng dẫn cho ĐVCNT biết về hoạt động Skimming và cách quản lý nhân viên.

Bên cạnh việc đào tạo trực tiếp nhân viên chấp nhận thẻ tại các ĐVCNT, Agribank nên in các ấn phẩm hướng dẫn cách nhận biết và thanh toán thẻ dưới dạng decan, stick, sách, tài liệu hướng dẫn, các thiết bị giúp phát hiện thẻ giả...

Ngoài việc đào tạo hướng dẫn ĐVCNT, Agribank phải tiến hành việc kiểm tra các ĐVCNT trong quá trình thanh toán. Cán bộ thẻ cần trực tiếp đến ĐVCNT để xem đơn vị có tiến hành kinh doanh thực sự không, tránh trường hợp các ĐVCNT không có trụ sở kinh doanh, không tiến hành kinh doanh mà chỉ ký hợp đồng thanh toán để thực hiện các giao dịch giả mạo thanh toán thẻ. Cán bộ Agribank cũng cần kiểm tra thiết bị thanh toán tại ĐVCNT để đảm bảo ĐVCNT không sử dụng các thiết bị có khả năng lưu trữ thông tin giao

dịch, không lắp đặt các thiết bị để skimming thẻ, ngăn chặn việc cung cấp thông tin thẻ cho bên thứ ba và bảo mật thông tin trong quá trình truyền thông tin về ngân hàng. Trong quá trình kiểm tra, cán bộ thẻ cần chú ý đến những biểu hiện có dấu hiệu nghi ngờ của ĐVCNT để phát hiện sớm những đơn vị có hành vi lừa đảo trong hoạt động chấp nhận thanh toán thẻ.

4.2.4 Đầu tư, nâng cấp công nghệ

a/ Đầu tư công nghệ cho hệ thống thẻ:

Công nghệ thẻ thông minh là xu hướng phát triển rất gần của hệ thống thanh toán thẻ ngân hàng. Những năm gần đây, Agribank đã không ngừng nghiên cứu, đầu tư công nghệ hiện đại cho hệ thống thẻ. Tuy nhiên, công nghệ bảo mật thông tin còn yếu, chưa có nhiều công cụ hữu hiệu trong việc phát hiện, cảnh báo và xử lý rủi ro.

Hệ thống cơ sở hạ tầng bảo mật thông tin thẻ còn yếu và thiếu tính đồng bộ. Các ngân hàng chưa có giải pháp hữu hiệu và hệ thống để chia sẻ thông tin về rủi ro thẻ, cảnh báo những ĐVCNT và chủ thẻ nghi ngờ, ĐVCNT và chủ thẻ giả mạo, chưa có tiêu chuẩn về nền tảng công nghệ thông tin đối với hệ thống Quản lý rủi ro hoạt động thẻ của các ngân hàng khi tham gia vào hệ thống thanh toán thẻ.

Theo Tiểu ban Quản lý rủi ro Hội thẻ Ngân hàng, năm 2019 các ngân hàng đã phải đối mặt với làn sóng ATM skimming quy mô lớn, vì vậy các ngân hàng cần đưa ra các giải pháp kiểm soát hiệu quả rủi ro ATM skimming. Ngoài ra, hiện nay nhiều loại hình thanh toán mới bắt đầu hình thành và phát triển do đó các ngân hàng cũng cần có biện pháp để chủ động kiểm soát trong tương lai.

Trong thời gian tới, Agribank cần tăng cường đầu tư, ứng dụng công nghệ hiện đại; trang bị đồng bộ hệ thống máy móc, thiết bị chấp nhận thẻ hiện đại; triển khai các thiết bị anti-skimming, tuân thủ quy chuẩn bảo mật dữ liệu thẻ, thiết bị đầu cuối đảm bảo phòng chống skimming; tích cực chia sẻ thông tin để hạn chế giảm thiểu rủi ro không chỉ về ATM skimming mà còn các kênh thanh toán thẻ khác; triển khai hệ thống nhận diện và cảnh báo; hệ thống tra soát; kịp thời báo cáo và có biện pháp xử lý, khắc phục khi có sự cố xảy

ra; tăng cường tính bảo mật của hệ thống thẻ.

Việc nâng cấp công nghệ thẻ đòi hỏi phải có sự chuyển đổi đồng bộ các thiết bị chấp nhận thẻ (*ATM, POS*), cũng như hệ thống chuyển mạch nội bộ của từng ngân hàng và của các công ty chuyển mạch để thực hiện việc kết nối các ngân hàng với nhau. Vì vậy, các ngân hàng sẽ phải nâng cấp cả hệ thống công nghệ liên quan tới hoạt động thẻ.

Agribank cần đề ra lộ trình đến năm 2021 phải chuyển toàn bộ thẻ từ sang thẻ chip đối với thẻ nội địa theo yêu cầu của ngân hàng nhà nước nhằm hạn chế rủi ro cho ngân hàng và khách hàng. Hiện nay trên thế giới các ngân hàng đã sử dụng thẻ chip thay thế cho thẻ từ. Hiện tại để phục vụ cho việc thanh toán trên thẻ chip, ngoài chip mã hoá thông tin vẫn sử dụng băng từ để mã hoá đảm bảo thẻ có thể thanh toán được cả trên các máy chấp nhận thanh toán thẻ chip và thẻ từ. Trước tình trạng các thiết bị ăn cắp thông tin được mã hoá trên thẻ từ xuất hiện ngày càng nhiều thì việc sử dụng thẻ chip thay thế sẽ góp phần hạn chế rủi ro cho ngân hàng trước tình trạng thẻ giả. Ngoài ra thẻ chip còn có khả năng lưu trữ được nhiều thông tin hơn về chủ thẻ và có thể cập nhật được các thông tin mới hoặc các thông tin thay đổi mà không cần in lại thẻ. Các thông tin về giao dịch thẻ, hạn mức tín dụng của thẻ cũng như tình trạng của thẻ được cập nhật và lưu trữ trong chip đảm bảo cho việc thanh toán ngay cả trong trường hợp đường truyền bị lỗi, không thực hiện việc liên lạc với ngân hàng phát hành, hạn chế rủi ro cấp phép qua hệ thống dự phòng của TCTQT.

Agribank nên đẩy nhanh tiến độ triển khai phát hành và thanh toán thẻ không tiếp xúc. Đây là phương thức thanh toán thẻ thế hệ mới và đảm bảo an toàn. Ngoài ra, Agribank nên tiến hành cải tiến các loại thẻ theo hướng vừa dễ nhận diện, vừa thuận tiện cho hoạt động quản lý, vừa hạn chế rủi ro.

b/ Trang bị hệ thống dự phòng cho hoạt động thẻ:

Thẻ ngân hàng ra đời trên cơ sở ứng dụng tiến bộ khoa học công nghệ trong lĩnh vực ngân hàng. Hệ thống công nghệ, máy móc là nền tảng cho hoạt động thẻ, quyết định đến sự vận hành thông suốt, liên tục của hoạt động phát hành. Bất kỳ một sự cố nào của hệ thống dẫn đến sự ngưng trệ, tính chính xác

của giao dịch trong quá trình thanh toán sẽ gây tổn thất cho ngân hàng. Tuy nhiên dù một hệ thống có vận hành tốt đến đâu cũng không thể đảm bảo không có sự cố, không có hỏng hóc, trong quá trình sử dụng không cần bảo dưỡng, thay thế, sửa chữa. Bên cạnh đó, các máy chủ, các thiết bị cần thiết phục vụ cho hoạt động thẻ chưa sản xuất được trong nước mà phải nhập khẩu từ nước ngoài. Nếu như đến khi có sự cố mới bắt đầu mua và nhập khẩu máy thay thế thì sẽ không đảm bảo hệ thống vận hành liên tục, hoạt động thanh toán sẽ bị ngừng trệ, giảm uy tín và gây tổn thất cho ngân hàng. Chính vì vậy, Agribank cần chuẩn bị một hệ thống máy móc, thiết bị dự phòng cho hoạt động thẻ, sẵn sàng khi có sự cố xảy ra.

c/ Đánh giá rủi ro từ các nhà cung cấp (hoặc bên thứ 3):

Các dịch vụ trên nền tảng CNTT ngày càng đa năng, hiện đại, xu hướng ngân hàng không trực tiếp vận hành một số khâu của hệ thống. Như vậy một số nhân viên của nhà cung cấp được quyền truy cập hệ thống CNTT và dữ liệu ngân hàng. Do vậy, ngân hàng phải có các biện pháp bảo mật đối với đối tác. Những vấn đề buộc Agribank cần thực hiện là:

- Nắm rõ quyền và trách nhiệm của bên thứ 3 (nhà cung cấp) có quyền truy cập dữ liệu ngân hàng.
- Đảm bảo rằng bên thứ 3 có các biện pháp bảo mật phù hợp để bảo vệ hệ thống và dữ liệu ngân hàng.
- Thường xuyên giám sát để đảm bảo tuân thủ các biện pháp bảo mật.
- Trong hợp đồng phải thể hiện rõ các biện pháp bảo vệ và nghĩa vụ liên quan.

4.2.5 Phối hợp chặt chẽ với cơ quan bảo vệ pháp luật, tổ chức thẻ trong nước và quốc tế

- Khi rủi ro xảy ra nó không chỉ gây tổn thất cho ngân hàng phát hành mà cả ngân hàng thanh toán và các thành phần tham gia hoạt động kinh doanh thẻ ngân hàng. Bên cạnh đó các cá nhân, tổ chức tội phạm thẻ hoạt động ngày càng tinh vi, sử dụng công nghệ hiện đại trong hoạt động giả mạo thẻ và mở rộng phạm vi hoạt động đến tất cả các quốc gia, các châu lục trên thế giới. Chính vì vậy, phòng chống và hạn chế rủi ro trong dịch vụ thẻ không chỉ là sự

nỗ lực cố gắng của một ngân hàng, một tổ chức đơn lẻ mà cần sự phối hợp, hợp tác của toàn bộ các ngân hàng, bộ Công an, các tổ chức tham gia hoạt động kinh doanh thẻ. Nếu chỉ đơn lẻ một ngân hàng tiến hành công tác quản lý rủi ro thì các tổ chức tội phạm thẻ sẽ chuyển hướng tấn công sang các ngân hàng khác và khi giả mạo rủi ro trong hoạt động thẻ tăng cao sẽ gây mất lòng tin của khách hàng, ảnh hưởng đến hoạt động của toàn bộ thị trường thẻ. Chính vì vậy các ngân hàng tuy có thể cạnh tranh với nhau gay gắt trong hoạt động phát hành và thanh toán thẻ nhưng cần phải thống nhất với nhau trong công tác phòng chống giả mạo thẻ. Các ngân hàng chủ động trao đổi thông tin và phối hợp hành động với nhau và với các cơ quan pháp luật khi phát hiện các hành vi giả mạo thẻ trong hệ thống mình. Ở đây chúng ta cũng cần nhấn mạnh đến vai trò của các cơ quan pháp luật, vì đây là lực lượng đóng vai trò quan trọng để truy bắt và đưa ra xử lý các hành vi vi phạm trong hoạt động kinh doanh thẻ.

- Khai thác các báo cáo hoạt động thẻ và chương trình QLRR toàn cầu của các Tổ chức thẻ quốc tế:

Càng phát hiện được sớm các hành vi gian lận thẻ, ngân hàng càng hạn chế được tổn thất xảy ra. Bên cạnh các biện pháp giáo dục, hướng dẫn khách hàng sử dụng và chấp nhận thẻ ngân hàng, hàng ngày Phòng Quản lý rủi ro cần tiến hành theo dõi các báo cáo về tình hình hoạt động thẻ trong hệ thống để phát hiện kịp thời các giao dịch giả mạo trong hệ thống thẻ của Agribank. Trên cơ sở các báo cáo về tình hình sử dụng thẻ do Agribank phát hành, báo cáo về hoạt động chấp nhận thanh toán thẻ của các ĐVCNT trong hệ thống, cán bộ quản lý rủi ro phân loại theo các nhóm giao dịch có dấu hiệu nghi ngờ giả mạo như: giao dịch với số tiền lớn, các giao dịch được thực hiện liên tục trong một thời gian ngắn từ cùng một số thẻ, các giao dịch thực hiện tại các ĐVCNT, tại các thị trường có mức độ rủi ro cao. Trên cơ sở phân loại, cán bộ quản lý rủi ro tiến hành xác minh để phát hiện các giao dịch giả mạo từ đó có các biện pháp xử lý kịp thời.

Bên cạnh việc theo dõi báo cáo sử dụng và thanh toán thẻ của ngân hàng, cán bộ quản lý rủi ro cần xem các báo cáo về giả mạo thẻ của các TCTQT để

nắm được tình hình, diễn biến, xu hướng giả mạo trong hoạt động thẻ trên thế giới, trong khu vực cũng như của ngân hàng mình. Trên cơ sở các thông tin thu được, căn cứ vào thực tế hoạt động thẻ của Agribank mà đề xuất các giải pháp ngăn chặn giao dịch giả mạo có thể xảy ra đối với hoạt động thẻ của Agribank.

Để phòng chống giả mạo và lừa đảo trong hoạt động thanh toán thẻ các TCTQT đều xây dựng các chương trình hỗ trợ các thành viên trong việc phát hiện giả mạo và quản lý rủi ro. Các chương trình này đã được sử dụng rất thành công tại rất nhiều thị trường trên thế giới nên Agribank cần phối hợp và khai thác tối đa chức năng của các chương trình sau:

+ *Chương trình SAFE (System to Avoid Fraud Effectively)*: SAFE là chương trình Online giúp các ngân hàng thành viên truy cập để báo cáo các giao dịch gian lận, giả mạo dẫn đến tranh chấp đòi bồi hoàn giữa NHPH và NHTT. Đây là chương trình kết nối thông tin phòng ngừa rủi ro thẻ giữa NHPH, NHTT và TCTQT. Dựa trên số liệu báo cáo, TCTQT sẽ thực hiện thống kê, đánh giá và thông báo tới NHPH. Hàng quý, TCTQT sẽ gửi các báo cáo đến các ngân hàng thành viên nhằm mục đích cảnh báo đối với các ĐVCNT có mức độ rủi ro cao.

+ *Chương trình GMAP (Global Merchant Audit Program)*: GMAP nhằm mục đích theo dõi các ĐVCNT có giao dịch gian lận, giả mạo. GMAP giúp giảm thiểu các tổn thất do giao dịch gian lận bằng việc xác định các ĐVCNT có số lượng giao dịch gian lận vượt mức cho phép và từ đó TCTQT sẽ đưa ra các yêu cầu tới NHTT chấm dứt hoạt động thanh toán thẻ của ĐVCNT hoặc phải chấp nhận những tổn thất do tranh chấp bồi hoàn của NHPH. Một số giới hạn TCTQT đưa ra cho các ĐVCNT như: số lượng giao dịch gian lận so với doanh số bán hàng ở mức từ 3-4,99%, có 03 giao dịch gian lận/tháng, số tiền gian lận đạt USD 3.000, v.v... Đối với từng cấp độ rủi ro, TCTQT sẽ yêu cầu NHTT phải có những hành động cụ thể đối với ĐVCNT.

+ *Dịch vụ cảnh báo về ĐVCNT quốc gia (National Merchant Alert Service - NMAS)*: NMAS lưu trữ thông tin về những ĐVCNT đã từng bị

chấm dứt hợp đồng do có những hành vi liên quan đến giả mạo, có mức đòi bồi hoàn cao hoặc đã từng vi phạm các điều khoản trong hợp đồng chấp nhận thẻ. Khi ngân hàng thẩm định, chuẩn bị ký kết hợp đồng chấp nhận thanh toán thẻ với một đơn vị mới, ngân hàng có thể cập nhật cơ sở dữ liệu của NMAS và xác định xem ĐVCNT đó có nằm trong danh sách các ĐVCNT có độ rủi ro cao hay không. Đồng thời NMAS cũng có chế độ tự động thông báo cho ngân hàng thanh toán nếu có một ĐVCNT được đưa lên danh sách cảnh báo trong vòng 180 ngày sau khi ngân hàng có đưa ra yêu cầu được biết thông tin về ĐVCNT đó.

+ *Dịch vụ phát hiện rủi ro (Risk Identification Service - RIS)*: RIS hỗ trợ các ngân hàng thanh toán trong việc theo dõi các hoạt động liên quan đến giả mạo tại các ĐVCNT. RIS thu thập thông tin về các hoạt động của các ĐVCNT như doanh số giao dịch, yêu cầu tra soát, bồi hoàn, số giao dịch giả mạo. Một chương trình đánh giá rủi ro sẽ sử dụng các thông số để đánh giá hoạt động của các ĐVCNT và khi các thông số đến một ngưỡng nào đó RIS sẽ gửi một bản báo cáo về ĐVCNT đến ngân hàng thanh toán thông qua hệ thống quản lý phân phối báo cáo. Trong báo cáo sẽ có các thông tin về hoạt động của các ĐVCNT và 6 mức cảnh báo dựa trên các thông tin đó.

+ *Dịch vụ thông tin giả mạo toàn cầu (Global Fraud Information Service - GFIS)*: dịch vụ này làm nhiệm vụ kết nối và lưu chuyển các thông tin về giả mạo, lừa đảo trong hoạt động thẻ giữa các tổ chức thành viên trên toàn cầu thông qua thư điện tử. Ngoài ra GFIS còn cung cấp các công cụ khác như: diễn đàn nơi các thành viên có thể trao đổi thông tin về điều tra và phòng chống giả mạo, số liệu thống kê định kỳ hàng tháng và quý về giả mạo thẻ, những thông tin cập nhật về luật pháp liên quan đến giả mạo thẻ tại các nước.

4.2.6 Xây dựng hệ thống cảnh báo sớm về RRHĐ thẻ

Theo lộ trình nâng cao năng lực quản lý rủi ro, chuẩn bị các điều kiện sẵn sàng cho việc áp dụng Hiệp ước Basel II, Agribank cần thiết lập hệ thống cảnh báo sớm rủi ro hoạt động thẻ.

Agribank cần xây dựng hệ thống báo cáo rủi ro hoạt động thẻ nhằm đáp ứng các yêu cầu quản trị nội bộ. Ban lãnh đạo nên triển khai một quy trình để

thường xuyên giám sát hồ sơ rủi ro hoạt động thẻ và các nguy cơ trọng yếu có thể gây ra tổn thất. Với cơ chế báo cáo phù hợp cần phải có ở cấp độ Hội đồng thành viên, ban điều hành, đơn vị kinh doanh nhằm tạo điều kiện chủ động trong công tác QLRR.

Một trong những giải pháp giúp Agribank tự bảo vệ trước xu hướng gian lận, giả mạo thẻ ngày càng gia tăng là xây dựng hệ thống phân tích, cảnh báo rủi ro thẻ. Hệ thống phân tích rủi ro theo dõi các giao dịch của chủ thẻ, ĐVCNT dựa trên các tiêu chí riêng mà Agribank có thể xây dựng. Một số tiêu chí cụ thể đối với bao gồm: Số lượng các yêu cầu chuẩn chi tăng so với mức bình thường của ĐVCNT; Doanh số bán hàng của ĐVCNT tăng đột biến; Số tiền giao dịch, số lượng giao dịch tại ĐVCNT tăng đột biến; Theo dõi các ĐVCNT có giờ giao dịch nhạy cảm bất thường, cảnh báo các giao dịch xảy ra vào các giờ nhạy cảm như đêm khuya, sáng sớm, ĐVCNT không phát sinh giao dịch trong một thời gian nhất định; Các ĐVCNT có số lượng giao dịch hoàn trả lớn, phát sinh số lượng giao dịch chuẩn chi bị từ chối lớn, giao dịch thẻ phát sinh tại các nước khác nhau trong thời gian ngắn, v.v...

4.2.7 Làm tốt công tác truyền thông đến khách hàng

Khách hàng cần được truyền thông và nhận thức về hành vi gian lận, cũng như các biện pháp phòng ngừa cần thiết để họ không trở thành nạn nhân của tội phạm công nghệ cao. Vì vậy, ngân hàng cần xây dựng phương án truyền thông và phối hợp chặt chẽ với các cơ quan chức năng để kịp thời xử lý và khắc phục nhanh nhất các rủi ro trong hoạt động thanh toán thẻ, tránh để xảy ra tình trạng khách hàng khiếu nại kéo dài, gây ảnh hưởng tới uy tín của ngân hàng.

Nội dung truyền thông cần ngắn gọn, rõ ràng, nhất quán, không cường điệu hóa sự việc.

Khi ngân hàng có chính sách mới hoặc thay đổi cách thức giao dịch, phải thông báo đầy đủ, rõ ràng, dễ hiểu qua email, điện thoại, tờ rơi... đến khách hàng; thông tin phải chi tiết để khách hàng hiểu và thực hiện.

- Ngân hàng cần thường xuyên, kịp thời đưa ra những cảnh báo, hướng dẫn, thông tin đầy đủ đến khách hàng để khách hàng nắm rõ các loại rủi ro,

các thủ đoạn gian lận trong hoạt động thanh toán và cách sử dụng dịch vụ thẻ an toàn; khuyến cáo tới khách hàng khi gặp sự cố thì cần bình tĩnh phối hợp với các ngân hàng, tổ chức cung ứng dịch vụ thanh toán, tổ chức cung ứng dịch vụ trung gian thanh toán, các cơ quan điều tra để giải quyết theo quy định của pháp luật.

4.3 Kiến nghị

4.3.1 Đối với Chính Phủ

Thị trường thẻ Việt Nam là thị trường mới phát triển nên hoạt động tội phạm trong lĩnh vực thẻ chưa nhiều và quy mô còn nhỏ. Hầu hết các vụ giả mạo thẻ và giao dịch giả mạo đều được các ngân hàng phối hợp chặt chẽ với các cơ quan pháp luật ngăn chặn kịp thời. Tuy nhiên, cùng với sự phát triển của thị trường tài chính và thị trường thẻ Việt nam, nước ta sẽ phải đối mặt với sự tấn công mang tính tổ chức của các tổ chức tội phạm thẻ quốc tế. Hiện nay quy định tội danh và khung hình phạt cho tội phạm làm và tiêu thụ thẻ giả cũng như hành vi lừa đảo hoặc cấu kết thực hiện các giao dịch thẻ giả mạo còn nhẹ. Chính vì vậy, trong một số vụ án cấu kết giả mạo giao dịch thẻ và tiêu thụ thẻ giả bị phát hiện vừa qua, người phạm tội bị hình phạt chưa nghiêm khắc. Do đó Chính phủ cần sớm ban hành quy định tội danh và khung hình phạt nghiêm khắc trong Bộ luật hình sự cho loại tội phạm sử dụng thẻ giả và cấu kết lừa đảo giả mạo giao dịch thẻ. Các hoạt động giả mạo thẻ thường có liên quan đến yếu tố nước ngoài nên Chính phủ có thể tham khảo luật và quy định của các TCTQT cũng như các quy định của Luật pháp quốc tế để ban hành các điều khoản có tính thực tiễn cao, phù hợp với thông lệ quốc tế, tránh những tranh chấp quốc tế có thể xảy ra mà không mâu thuẫn với hệ thống Pháp luật Việt Nam.

4.3.2 Đối với Ngân hàng Nhà nước Việt Nam

Hoàn thiện hành lang pháp lý về giao dịch, thanh toán thẻ: (i) khẩn trương hoàn thiện bộ tiêu chuẩn thẻ chip nội địa, từ đó quy định rõ thời hạn chuyển đổi thẻ từ sang thẻ chip; (ii) Ban hành văn bản quy phạm để quản lý các hình thức thanh toán ứng dụng công nghệ không qua ngân hàng, tránh cạnh tranh không lành mạnh với hoạt động của ngân hàng (như Futech, mã QR Code, Alipay, Wechat pay,...)

Hoàn thiện hạ tầng chấp nhận thanh toán thẻ tại điểm bán, các kết nối hạ tầng thanh toán điện tử của hệ thống ngân hàng với hạ tầng thanh toán của các đối tác nhằm quản lý được các rủi ro thẻ phát sinh ở từng khâu.

Trong thời gian qua, Trung tâm thông tin tín dụng thuộc NHNNVN đã phát huy vai trò là một thư viện lưu trữ các thông tin tín dụng của các tổ chức và cá nhân có quan hệ tín dụng với các tổ chức tín dụng. Các thông tin thu thập từ các tổ chức tín dụng và một số các cơ quan hữu quan khác góp phần không nhỏ trong việc nâng cao chất lượng quản lý tín dụng, phòng ngừa rủi ro cho hệ thống ngân hàng Việt nam, trong đó có Agribank.

Trước đây, thẻ tín dụng phát hành tại Agribank chủ yếu phát hành dưới hình thức thẻ chấp, giá trị tài sản thế chấp thường cao hơn hạn mức tín dụng cấp cho chủ thẻ. Khi chủ thẻ không có khả năng thanh toán các khoản chi tiêu trong kỳ, căn cứ vào các quy định trong Hợp đồng sử dụng thẻ tín dụng ký kết giữa ngân hàng phát hành và chủ thẻ, ngân hàng phát hành sẽ chấm dứt hợp đồng sử dụng thẻ và phát mãi tài sản để thu hồi nợ. Chính vì vậy, tình trạng không thu hồi được nợ trong hoạt động phát hành thẻ tín dụng của Agribank rất thấp. Tuy nhiên, khi thị trường tài chính ngân hàng được mở cửa cho các ngân hàng, tổ chức tài chính quốc tế tham dự, cùng với sự phát triển cạnh tranh ngày càng gay gắt trên thị trường thẻ thì phát hành thẻ tín dụng sẽ trở lại đúng với bản chất của thẻ tín dụng. Agribank phát hành thẻ tín dụng căn cứ trên đánh giá của mình về uy tín và năng lực tài chính của khách hàng để quyết định hạn mức chi tiêu và phát hành tín chấp thẻ cho khách hàng. Điều đó cũng có nghĩa là Agribank sẽ phải đối mặt với rủi ro tín dụng trong hoạt động phát hành thẻ giống như hoạt động cho vay cá nhân và doanh nghiệp của ngân hàng.

Để Agribank xây dựng cho mình một hệ thống chấm điểm khách hàng chính xác, khoa học thì cần sự hỗ trợ của Ngân hàng Nhà nước trong việc thu thập và lưu trữ thông tin tín dụng của chủ thẻ. Trong thời gian tới Ngân hàng Nhà nước cần sớm xây dựng và hoàn thiện hệ thống thông tin tín dụng cho hoạt động thẻ theo hướng sau: Thu thập các thông tin về chủ thẻ tín dụng của các ngân hàng thương mại Việt Nam theo các tiêu thức: số lượng thẻ tín dụng đã phát hành, phát hành tại tổ chức nào, tình hình thanh toán sao kê, thanh toán nợ

cho ngân hàng phát hành thẻ, có liên quan đến hành vi gian lận trong quá trình sử dụng thẻ bị ngân hàng phát hành chấm dứt sử dụng thẻ chưa Những thông tin thu thập về chủ thẻ sẽ hỗ trợ Agribank đánh giá chính xác chủ thẻ từ đó hạn chế rủi ro trong hoạt động phát hành.

Bên cạnh đó, các ngân hàng thương mại cũng phải hoàn thiện hệ thống thông tin tin dụng nội bộ cho hoạt động thẻ. Thực hiện việc quản lý tập trung cơ sở dữ liệu khách hàng sử dụng thẻ: thông tin cá nhân, thông tin sử dụng thẻ ..., thường xuyên cập nhật liên tục, đảm bảo tính chính xác và đồng bộ các thông tin về khách hàng.

4.3.3 Đối với Hiệp hội thẻ ngân hàng Việt Nam

Hiệp hội thẻ của các ngân hàng Việt Nam thời gian qua đã có những bước phát triển đa dạng và mạnh mẽ, bước đầu thực hiện được tiêu chí của Hội là “diễn đàn hợp tác và trao đổi kinh nghiệm của các ngân hàng thanh toán thẻ Việt Nam”. Thu hút được hầu hết các ngân hàng Việt Nam tham gia.

Hiệp hội thẻ ngân hàng Việt Nam đã phát huy được vai trò của tổ chức hội nghề nghiệp trong việc liên kết, hỗ trợ các thành viên cùng hợp tác và phát triển; hạn chế sự cạnh tranh không lành mạnh, góp phần quan trọng thúc đẩy hoạt động của các NHTM phát triển ổn định và bền vững, đồng thời góp phần đẩy mạnh thanh toán không dùng tiền mặt theo định hướng của Chính phủ và NHNN. Đến nay thị trường thẻ Việt Nam đã có những bước phát triển đáng ghi nhận và đồng đều về tất cả các mặt hoạt động như phát hành, thanh toán, sử dụng thẻ và phát triển mạng lưới.

Trong thời gian tới Hiệp hội thẻ cần tiếp tục phát huy vai trò “diễn đàn hợp tác trao đổi” của mình trong hoạt động thẻ, cụ thể: Hiệp hội thẻ cần đưa ra các quy định chung đối với các thành viên trong việc cung cấp thông tin và phối hợp hành động phòng chống các hành vi gian lận, giả mạo trong lĩnh vực thẻ; Hiệp hội thẻ cũng là đầu mối tổ chức, nghiên cứu đưa ra các đề xuất hạn chế rủi ro trong kinh doanh thẻ, đầu mối làm việc với các TCTQT trong hoạt động phòng chống giả mạo thẻ; Tổ chức các khóa đào tạo, bồi dưỡng cho các ngân hàng thành viên những thay đổi về chính sách và quy định của các tổ chức thẻ quốc tế về thẻ nhằm nâng cao nghiệp vụ cho các ngân hàng thành

viên trong hoạt động thẻ nói chung và hoạt động phòng chống rủi ro thẻ nói riêng; Cập nhật thông tin thẻ trong nước và quốc tế, hướng dẫn các ngân hàng thành viên phát triển dịch vụ thẻ bảo đảm yêu cầu trong nước và phù hợp với thông lệ quốc tế; Tham mưu, đề xuất với NHNN Việt nam xây dựng môi trường pháp lý chặt chẽ, ổn định, phù hợp để các NHTM an tâm, mạnh dạn hơn trong đầu tư phát triển thẻ thanh toán; Thu thập tình hình thuận lợi, khó khăn cũng như vướng mắc của các ngân hàng trong Hội về thanh toán thẻ để cùng nhau đề ra các giải pháp khắc phục.

4.3.4 Đối với một số bộ ngành liên quan

- Đối với Bộ Công an:

Hợp tác với Agribank để tăng cường các biện pháp đảm bảo an ninh, an toàn bảo mật, phát hiện, đấu tranh, phòng ngừa, ngăn chặn và xử lý các hành vi vi phạm pháp luật trong lĩnh vực phát hành và thanh toán thẻ, ATM, POS và các phương thức thanh toán sử dụng công nghệ cao.

Hình thành các đơn vị chuyên trách chống tội phạm công nghệ cao, điều tra để đưa ra xét xử nghiêm minh các đối tượng phạm tội.

Do tội phạm công nghệ cao có tính chất xuyên biên giới, tổ chức hoạt động ở nhiều quốc gia, vì thế cần có sự hợp tác, phối hợp điều tra tội phạm qua Interpol.

Phối hợp chặt chẽ với NHNN để có cơ chế phối hợp cung cấp thông tin giữa ngân hàng và cơ quan điều tra, vừa đảm bảo được quy định bảo mật thông tin, vừa bảo đảm công tác điều tra tội phạm được kịp thời.

- Đối với Bộ thông tin và truyền thông:

Tăng cường hoạt động truyền thông, quảng bá, phổ biến, hướng dẫn, giáo dục nhằm nâng cao nhận thức và củng cố niềm tin của người dân, doanh nghiệp về lợi ích và hiệu quả của thanh toán thẻ, tạo sự chuyển biến căn bản của người dân về thanh toán thẻ và thói quen sử dụng thẻ trong thanh toán;

Đẩy mạnh công tác thông tin, tuyên truyền đối với người dân về lợi ích của việc sử dụng thẻ ngân hàng. Phổ biến sâu rộng bằng nhiều hình thức phong phú, đa dạng, phù hợp với đặc điểm của từng nhóm đối tượng, từng vùng, miền, đặc biệt là vùng sâu, vùng xa, khu vực nông thôn.

Quán triệt các cơ quan báo chí phải biết nói đúng, nói thật, trấn an người dân sử dụng thẻ mỗi khi có sự cố liên quan đến việc mất tiền của khách hàng trong tài khoản.

Thông tin, phổ biến kinh nghiệm, sáng kiến tốt trên thế giới, cung cấp thông tin tư vấn, các chương trình quản lý rủi ro về hoạt động thẻ ngân hàng.

KẾT LUẬN

Rủi ro luôn gắn liền với mọi hoạt động, mọi giai đoạn phát triển của ngân hàng thương mại. Khi rủi ro xảy ra nó không chỉ gây tổn thất cho ngân hàng, ảnh hưởng đến uy tín, kết quả kinh doanh của ngân hàng thậm chí có thể đưa ngân hàng thương mại đến tình trạng phá sản. Chúng ta không muốn rủi ro, ngại gặp rủi ro, nhưng chúng ta phải luôn đối mặt với rủi ro. Chính vì vậy, để nhận thức được rủi ro, có hiểu biết sâu sắc về rủi ro mà Agribank có thể gặp phải có vai trò hết sức quan trọng trong việc quản lý, phòng ngừa, hạn chế rủi ro trong hoạt động phát hành và thanh toán thẻ của Agribank.

Luận án đã làm được các công việc sau:

- Trình bày nội hàm của quản lý rủi ro hoạt động trong phát hành và thanh toán thẻ; những nguyên nhân dẫn đến rủi ro hoạt động trong phát hành và thanh toán thẻ tại NHTM trong điều kiện ứng dụng công nghệ hiện đại vào hoạt động ngân hàng.

- Đưa ra các tiêu chí đánh giá kết quả quản lý rủi ro hoạt động trong phát hành và thanh toán thẻ của NHTM.

- Những công cụ để quản lý rủi ro hoạt động trong phát hành và thanh toán thẻ mà Agribank đang áp dụng, những kết quả đạt được, những điểm còn bất cập và nguyên nhân của nó đối với công tác quản lý rủi ro hoạt động trong phát hành và thanh toán thẻ tại Agribank

- Đưa ra những giải pháp và kiến nghị nhằm hoàn thiện quản lý rủi ro hoạt động trong phát hành và thanh toán thẻ tại Agribank trong bối cảnh tội phạm công nghệ cao tấn công hệ thống mạng, hệ thống ATM ngày càng gia tăng về số lượng và thường xuyên thay đổi cách thức và phương pháp xâm nhập.

Qua luận án này, nghiên cứu sinh thực sự hy vọng những giải pháp được đưa ra sẽ phát huy tác dụng thực tế, khắc phục được các mặt tồn tại, góp phần phòng ngừa và hạn chế rủi ro hoạt động trong phát hành và thanh toán thẻ tại Agribank, thúc đẩy sự phát triển dịch vụ thẻ của Agribank nói riêng cũng như thị trường thẻ Việt Nam nói chung trên chặng đường hội nhập thị trường ngân hàng - tài chính khu vực và thế giới.

DANH SÁCH CÁC CÔNG TRÌNH KHOA HỌC ĐÃ CÔNG BỐ CỦA NGHIÊN CỨU SINH CÓ LIÊN QUAN ĐẾN LUẬN ÁN

1. Nguyễn Thị Thanh Hà và Nguyễn Ngọc Sơn, (2014), “*Thực trạng và giải pháp cho xuất khẩu Việt Nam giai đoạn 2012-2015 – Định hướng đến năm 2020*”, Tạp chí Khoa học & Công nghệ, Đại học Đà Nẵng, số 4[77]/2014, (P112-116).
2. Nguyễn Ngọc Sơn, (2015), “*Hoạt động thanh toán thẻ tại NHNN&PTNT TP Đà Nẵng*”, Tạp chí nghiên cứu Tài chính kế toán, số 01(138) – 2015, (P42-45).
3. Nguyễn Ngọc Sơn, (2016), “*Rủi ro trong hoạt động phát hành và thanh toán thẻ tại các Ngân hàng thương mại*”, Tạp chí nghiên cứu Tài chính kế toán, số 04 (153) – 2016, (P45-46).
4. Nguyễn Ngọc Sơn, (2019), “*Rủi ro hoạt động trong thanh toán thẻ tại Agribank – Thực trạng và giải pháp quản lý*”, Tạp chí nghiên cứu Tài chính kế toán, số 02 (187) – 2019, (P29-32).

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tài liệu tiếng Việt

1. Phạm Ngọc Ngoạn (2010), Hoàn thiện quản lý Nhà nước đối với dịch vụ thẻ thanh toán tại các Ngân hàng Thương mại Việt nam, Luận án tiến sĩ quản lý tài chính công.
2. Hoàng Tuấn Linh (2009), Những giải pháp phát triển dịch vụ thẻ tại các Ngân hàng Thương mại Nhà nước ở Việt nam, Luận án tiến sĩ kinh tế.
3. Trần Tấn Lộc (2004), Giải pháp cơ bản nhằm phát triển thị trường thẻ ngân hàng tại Việt Nam, Luận án tiến sĩ kinh tế.
4. Nguyễn Tuấn Anh (2012), Quản lý rủi ro tín dụng của Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam, Luận án Tiến sĩ Kinh tế.
5. Joel Bessis (2012), Quản lý rủi ro trong Ngân hàng, Nxb lao động – Xã hội.
6. Võ Thị Thuý Anh (2009), Nghiệp vụ ngân hàng hiện đại, Nxb tài chính.
7. Nguyễn Đăng Dòn (2012), Quản trị ngân hàng thương mại hiện đại, Nxb Phương đông.
8. Nguyễn Minh Kiều (2012), Nghiệp vụ ngân hàng hiện đại, Nxb lao động – Xã hội.
9. Nguyễn Thị Mùi (2008), Quản trị Ngân hàng thương mại, Nxb Thống kê, Hà Nội.
10. Trương Quang Thông (2010) , Quản trị Ngân hàng thương mại, Nxb Tài chính.
11. Peter S.Rose (2003, xuất bản lần thứ 4), Quản trị Ngân hàng thương mại, Nxb Tài chính, Hà Nội.
12. Basel II.
13. Nguyễn Văn Tiến (2015), Toàn tập Quản trị Ngân hàng thương mại, NXB Lao động, Hà nội.
14. Lê Thị Vân Khanh (2016), Hệ thống quản lý rủi ro hoạt động tại các Ngân hàng thương mại Việt Nam

III

15. Nguyễn Đức Tú (2012), Quản lý rủi ro tín dụng tại Ngân hàng thương mại cổ phần Công thương Việt Nam.

16. Phạm Thị Bích Duyên (2016), Chất lượng dịch vụ thẻ ghi nợ tại các Ngân hàng thương mại Việt Nam.

17. Đặng Thị Minh Nguyệt (2017), Hiệu quả kinh doanh của Ngân hàng thương mại Cổ phần Công thương Việt Nam.

18. Quyết định số 35/2006/QĐ-NHNN ngày 31/7/2006 của Thống đốc Ngân hàng Nhà nước Việt Nam, Quy định về các nguyên tắc quản lý rủi ro trong hoạt động ngân hàng điện tử.

19. Thông tư số 36/2012/TT-NHNN ngày 28/12/2012 của Ngân hàng Nhà nước Việt nam, quy định về trang bị, quản lý, vận hành và đảm bảo an toàn hoạt động của máy giao dịch tự động.

20. Thông tư số 39/2014/TT-NHNN ngày 11/12/2014 của Ngân hàng Nhà nước Việt nam, Hướng dẫn về dịch vụ trung gian thanh toán.

21. Theo Thông tư 19/2016/TT-NHNN ngày 30/6/2016 của Ngân hàng Nhà nước Việt nam, Quy định về hoạt động thẻ Ngân hàng.

22. Thông tư số : 20/2016/TT-NHNN ngày 30/6/2016 của Ngân hàng Nhà nước Việt nam, sửa đổi, bổ sung một số Điều của Thông tư số 36/2012/TT-NHNN ngày 28/12/2012 quy định về trang bị, quản lý, vận hành và đảm bảo an toàn hoạt động của máy giao dịch tự động và Thông tư số 39/2014/TT-NHNN ngày 11/12/2014 hướng dẫn về dịch vụ trung gian thanh toán.

23. Thông tư 30/2016/TT-NHNN ngày 14/10/2016 của Ngân hàng Nhà nước Việt nam, Sửa đổi, bổ sung một số Thông tư quy định về hoạt động cung ứng dịch vụ thanh toán và dịch vụ trung gian thanh toán.

24. Thông tư số 26/2017/TT-NHNN ngày 29/12/2017 của Ngân hàng Nhà nước Việt nam, Sửa đổi, bổ sung một số điều của Thông tư số 19/2016/TT-NHNN ngày 30 tháng 6 năm 2016 của Thống đốc Ngân hàng Nhà nước Việt Nam quy định về hoạt động thẻ ngân hàng.

25. Quyết định phê duyệt số 241/QĐ-TTg ngày 23/2/2018 của Thủ tướng chính phủ Việt Nam, Đề án đẩy mạnh thanh toán qua ngân hàng đối với các

dịch vụ công: thuế, điện, nước, học phí, viện phí và chi trả các chương trình an sinh xã hội.

26. Thông tư 13/2018/TT-NHNN ngày 18/5/2018 của NHNN Việt Nam, Quy định về hệ thống kiểm soát nội bộ của ngân hàng thương mại, chi nhánh ngân hàng nước ngoài.

27. Quyết định 1387/QĐ-BIDV ngày 20/5/2015 Quyết định Ban hành chính sách rủi ro hoạt động của BIDV

28. https://en.wikipedia.org/wiki/operational_risk_management

29. Quyết định 986/QĐ-TTg ngày 08/8/2018 của Thủ tướng chính phủ phê duyệt “Chiến lược phát triển ngành Ngân hàng Việt Nam đến năm 2025, định hướng đến năm 2030”

30. Thông tư 41/2016/TT-NHNN ngày 30//12/2016 của NHNN Việt Nam Quy định Tỷ lệ an toàn vốn đối với Ngân hàng, Chi nhánh Ngân hàng nước ngoài.

29. Một số Website: www.agribank.com.vn; www.sbv.gov.vn; www.mof.gov.vn; www.kpmg.com.

Tài liệu tiếng Anh

1. Johannes Jurgovsky, Michael Granitzer, Konstantin Ziegler, Sylvie Calabretto, Pierre-Edouard Portier, Liyun He-Guelton, Olivier Caelen (2018), *Sequence Classification for Credit-Card Fraud Detection*, The International Journal of Expert Systems With Applications.

2. Deshen Wang, Bintong Chen, Jing Chen (2018), *Credit card fraud detection strategies with consumer incentives*, The International Journal of Management Science.

3. Mohammed Alqahtani and Aad van Moorsel (2018), *Risk Assessment Methodology For EMV Financial Transaction Systems*, School of Computing Newcastle University Newcastle, UK.

4. Nader Mahmoudi, Ekrem Duman (2015), *Detecting credit card fraud by Modified Fisher Discriminant Analysis*, The International Journal of Expert Systems With Applications.

5. Masoumeh Zareapoor, Pourya Shamsolmoalia (2015), *Application of*

Credit Card Fraud Detection: Based on Bagging, Ensemble Classifier,
Department of Computer science, Jamia Hamdard University, New Delhi,
India.

PHỤ LỤC 1A
PHIẾU KHẢO SÁT

(Dành cho Quý khách hàng sử dụng thẻ Agribank)

Kính thưa: Quý khách hàng.

Nhằm đưa ra các giải pháp để hoàn thiện công tác Quản lý rủi ro hoạt động trong phát hành và thanh toán thẻ tại Agribank, tôi rất mong nhận được sự quan tâm giúp đỡ của Quý khách trong việc tham gia trả lời các câu hỏi dưới đây.

Tất cả ý kiến trả lời của Quý khách đều có giá trị trong việc nghiên cứu của tôi, các thông tin nhận được từ Quý khách sẽ được giữ bí mật tuyệt đối.

Quý khách vui lòng trả lời các câu hỏi dưới đây bằng cách tích vào ô thích hợp và ghi vào chỗ trống.

1. Yếu tố nào tác động đến Quý khách khi quyết định lựa chọn thẻ của Agribank?

- Phí
- Dịch vụ tiện ích
- Dịch vụ chăm sóc khách hàng
- Chế độ bảo mật

2. Theo Quý khách, quy trình thủ tục phát hành thẻ của Agribank có phù hợp không?

- Có, tôi thấy các quy trình, thủ tục phát hành thẻ của Agribank là phù hợp
- Không, thủ tục rất phức tạp và bất hợp lý
- Không có ý kiến

3. Quý khách cho biết mức độ giao dịch thành công trong quá trình sử dụng thẻ của Agribank?

- Rất cao

VII

- Cao
- Trung bình
- Thấp
- Rất thấp

4. Trong quá trình sử dụng thẻ của Agribank, Quý khách có bị máy ATM thu giữ thẻ?

- Rất nhiều lần bị giữ thẻ
- thỉnh thoảng bị giữ thẻ
- Chưa bao giờ bị giữ thẻ

5. Quý khách thường gặp những rủi ro nào trong quá trình sử dụng thẻ của Agribank?

- Bị người khác lợi dụng lấy thẻ để giao dịch
- Để lộ thông tin cá nhân và bị kẻ gian lợi dụng làm hồ sơ giả phát hành thẻ để rút tiền
- Kẻ gian đánh cắp thông tin thẻ để thực hiện giao dịch
- Làm theo chỉ dẫn của kẻ xấu lừa đảo mà không nhận biết được
- Rủi ro khác (*viết dưới đây*)

.....
.....
.....

6. Agribank bảo mật tốt thông tin cho khách hàng?

- Rất tốt
- Tốt
- Trung bình
- Không tốt
- Rất không tốt

VIII

7. Theo Quý khách, những thắc mắc, khiếu nại của khách hàng luôn được Agribank giải quyết kịp thời?

- Rất kịp thời
- Kịp thời
- Trung bình
- Không kịp thời
- Rất không kịp thời

8. Theo Quý khách, hệ thống ATM của Agribank luôn hoạt động tốt?

- Rất tốt
- Tốt
- Trung bình
- Không tốt
- Rất không tốt

9. Hệ thống POS luôn đáp ứng được yêu cầu giao dịch của khách hàng?

- Rất tốt
- Tốt
- Trung bình
- Không tốt
- Rất không tốt

10. Đường dây nóng giải đáp thắc mắc về thẻ của Agribank được phục vụ như thế nào?

- Liên tục
- Gián đoạn
- Không phục vụ

11. Theo Quý khách, Quy trình giải quyết rủi ro thẻ cho khách hàng tại Agribank ?

- Rất đơn giản

IX

Đơn giản

Trung bình

Phức tạp

Rất phức tạp

12. Agribank giải quyết khiếu nại thẻ của khách hàng có hợp lý?

Hoàn toàn hợp lý

Hợp lý

Trung bình

Không hợp lý

Hoàn toàn không hợp lý

13. Agribank có thường xuyên gửi thông tin, cảnh báo tình hình rủi ro thẻ đến khách hàng?

Rất thường xuyên

Thường xuyên

Trung bình

Không thường xuyên

Rất không thường xuyên

14. Agribank có tài liệu hướng dẫn khách hàng sử dụng thẻ an toàn không?

Có

Không

15. Quý khách đã từng bị mất tiền trong tài khoản thẻ Agribank chưa?

Đã từng bị mất tiền

Chưa từng bị mất tiền

16. Theo Quý khách, mức độ an toàn khi sử dụng thẻ của Agribank?

Rất cao

Cao

Trung bình

- Thấp
- Rất thấp

17. Quý khách có yên tâm khi sử dụng thẻ của Agribank?

- Rất yên tâm
- Yên tâm
- Trung bình
- Không yên tâm
- Rất không yên tâm

18. Quý khách có thể cho đánh giá về ngân hàng có dịch vụ thẻ an toàn nhất theo cảm nhận của Quý khách?

- VCB
- VietinBank
- BIDV
- Agribank
- Khác.....

TRÂN TRỌNG CẢM ƠN QUÝ ÔNG/BÀ!

PHỤ LỤC 1B
PHIẾU PHỎNG VẤN
(Dành cho chuyên gia)

Kính gửi: Quý Ông/bà.

Tôi tên là Nguyễn Ngọc Sơn, hiện là Nghiên cứu sinh của Trường Đại học Thương mại.

Để phục vụ cho nghiên cứu của mình, nhằm đưa ra các giải pháp phù hợp, góp phần vào việc hoàn thiện công tác Quản lý rủi ro hoạt động trong phát hành và thanh toán thẻ tại Agribank, tôi rất mong nhận được sự quan tâm giúp đỡ của quý ông/bà, đồng thời mong quý ông/bà dành một ít thời gian quý báu của mình để tham gia trả lời các câu hỏi dưới đây.

Xin chân thành cảm ơn quý ông/bà đã tham gia trả lời câu hỏi phỏng vấn này.

Trân trọng.

1. Thông tin cá nhân:

1. Họ và tên:
2. Học hàm/học vị (nếu có)
3. Vị trí và đơn vị công tác:

2. Nội dung phỏng vấn

1. Ông/bà đã từng sử dụng thẻ của Agribank?

- Đã sử dụng
- Chưa sử dụng

2. Ông/bà có quan tâm đến rủi ro hoạt động thẻ tại Agribank?

- Rất quan tâm
- Quan tâm
- Trung bình
- Không quan tâm
- Hoàn toàn không quan tâm

3. Theo Ông/bà, Ngân hàng thường gặp những rủi ro gì từ phía khách hàng sử dụng thẻ?

Khách hàng để lộ thông tin cá nhân và bị kẻ gian lợi dụng làm hồ sơ giả phát hành thẻ để rút tiền

Khách hàng quản lý thẻ sơ hở bị người khác lợi dụng để giao dịch

Sự nhầm lẫn của khách hàng do vô tình hay cố ý

Khách hàng làm theo kẻ xấu lừa đảo mà không nhận biết được

Rủi ro khác (*viết dưới đây*)

.....
.....
.....

4. Theo ông/bà, động lực để ngân hàng triển khai Quản lý rủi ro hoạt động thẻ là gì?

Về pháp lý

Phòng ngừa rủi ro

Thể hiện khả năng vượt trội

Cả 3 động lực trên

5. Ông/bà hãy đánh giá công tác Quản lý rủi ro hoạt động thẻ tại Agribank thời gian qua?

Rất hiệu quả

Hiệu quả

Trung bình

Không hiệu quả

Rất không hiệu quả

6. Theo ông/bà, quy trình giải quyết rủi ro hoạt động thẻ cho khách hàng tại Agribank ?

Rất đơn giản

- Đơn giản
- Trung bình
- Phức tạp
- Rất phức tạp

7. Việc xử lý khủng hoảng truyền thông thời gian qua liên quan đến rủi ro hoạt động thẻ tại Agribank:

a/ Theo ông/bà có hợp lý không?

- Rất hợp lý
- Hợp lý
- Trung bình
- Không hợp lý
- Rất không hợp lý

b/ Nếu không hợp lý, Ông/bà có thể cho ý kiến chi tiết và hướng xử lý ?

.....

.....

.....

.....

8. *a/ Ông/bà có yên tâm khi sử dụng thẻ của Agribank?*

- Rất yên tâm
- Yên tâm
- Trung bình
- Không yên tâm
- Rất không yên tâm

b/ Nếu ít hoặc không yên tâm, Ông/bà có thể cho biết một số lý do?

.....

.....

.....

.....

a/ Theo Ông/bà, sự cần thiết phải áp dụng các công cụ quản lý rủi ro hoạt động thẻ tại các ngân hàng thương mại Việt Nam hiện nay?

- Cần thiết
- Không cần thiết

b/ Nếu cần thiết, Ông/bà có thể nêu gợi ý cho một số công cụ cần áp dụng?

.....

.....

.....

.....

.....

9. Ông/bà hãy nêu 2 ngân hàng thương mại Việt Nam mà ông/bà cho là có công tác quản lý rủi ro hoạt động thẻ tốt nhất thời gian qua?

- (1).....
- (2).....

10. Để hạn chế rủi ro hoạt động thẻ đối với Agribank, theo Ông/bà cần triển khai các giải pháp nào? Tại sao?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

TRÂN TRỌNG CẢM ƠN QUÝ ÔNG/BÀ!

PHỤ LỤC 1C
THÔNG TIN VỀ ĐỐI TƯỢNG ĐƯỢC PHÒNG VẤN

TT	Đối tượng được phỏng vấn	Họ và tên	Học hàm, học vị / Chức vụ	Đơn vị công tác
1	ĐTPV1	Lâm Chí Dũng	PGS, TS	Đại học kinh tế - Đại học Đà Nẵng
2	ĐTPV2	Nguyễn Đăng Nam	PGS, TS	Học viện tài chính
3	ĐTPV3	Nguyễn Thị Lan	TS	Học viện tài chính
4	ĐTPV4	Nguyễn Thị Thu Đông	TS	Cao đẳng KTKH Đà Nẵng
5	ĐTPV5	Trần Trọng Nghĩa	Phó Giám đốc	NHNN Đà Nẵng
6	ĐTPV6	Lê Công Vinh	Giám đốc	FPT Information System
7	ĐTPV7	Phạm Tiến Dũng	Vụ trưởng vụ thanh toán	NHNN Việt Nam
8	ĐTPV8	Lê Hoàng Nga	PGS, TS	UBCK Nhà Nước
9	ĐTPV9	Trần Thị Việt Thạch	TS	Học viện tài chính
10	ĐTPV10	Nguyễn Thị Thanh Hương	TS	NHNN Việt Nam

PHỤ LỤC 2A

Ba phương pháp để tính toán yêu cầu vốn cho rủi ro hoạt động, theo thứ tự gia tăng dần về mức độ phức tạp và sự nhạy cảm với rủi ro:

1/ Phương pháp Chỉ số Cơ bản

Các ngân hàng sử dụng Phương pháp Chỉ số Cơ bản phải duy trì vốn tự có cho rủi ro hoạt động tương ứng bằng một tỷ lệ cố định nào đó (ký hiệu là α) của lợi nhuận gộp hàng năm bình quân, trong thời gian 3 năm. Phần vốn này được tính theo công thức sau:

$$K_{BIA} = GI \times \alpha$$

Trong đó:

K_{BIA} = Yêu cầu về vốn trong Phương pháp Chỉ số Cơ bản

GI = Lợi nhuận gộp hàng năm bình quân trong thời gian 3 năm trước đó.

$\alpha = 15\%$. Tỷ lệ này do Ủy ban Basel đặt ra, phản ánh mối liên hệ giữa lượng vốn yêu cầu chung của toàn ngành với chỉ số chung của toàn ngành.

Lợi nhuận gộp được tính bằng doanh thu lãi ròng cộng với doanh thu phí ròng.

Hiệp ước Basel mới không đặt ra các điều kiện cụ thể để được phép áp dụng Phương pháp Chỉ số Cơ bản đối với ngân hàng. Tuy nhiên các ngân hàng sử dụng phương pháp này được khuyến khích tuân theo hướng dẫn của Ủy ban Basel về *Thông lệ tốt cho Quản lý và Giám sát Rủi ro hoạt động*, tháng Hai năm 2003.

2/ Phương pháp Chuẩn hóa

Trong Phương pháp Chuẩn hoá, các hoạt động ngân hàng được chia thành 8 mảng dịch vụ: tài chính doanh nghiệp, thương mại và bán hàng, ngân

XVII

hàng bán lẻ, ngân hàng thương mại, thanh toán, dịch vụ đại lý, quản lý tài sản, và môi giới bán lẻ.

Trong mỗi mảng dịch vụ, lợi nhuận gộp là một chỉ số phản ánh quy mô hoạt động của mảng dịch vụ đó, do vậy, cũng phản ánh mức độ rủi ro hoạt động của mỗi mảng dịch vụ. Yêu cầu về vốn cho mỗi mảng dịch vụ được tính bằng việc nhân lợi nhuận gộp với một hệ số (hệ số beta cho trước) áp dụng cho mảng dịch vụ đó. Hệ số beta phản ánh tương quan trong phạm vi toàn ngành giữa các tổn thất từ rủi ro hoạt động ghi nhận trong thực tế với quy mô lợi nhuận gộp của ngành ấy với mỗi một loại hình dịch vụ. Cần phải lưu ý rằng, trong Phương pháp Chuẩn hoá, lợi nhuận gộp được đo lường cho mỗi mảng dịch vụ, chứ không tính chung cho cả ngân hàng, cụ thể là: trong mảng tài chính doanh nghiệp, chỉ số này là toàn bộ lợi nhuận gộp thu được từ hoạt động tài chính doanh nghiệp của ngân hàng

Tổng số yêu cầu về vốn được tính bằng cách cộng các yêu cầu về vốn của mỗi mảng dịch vụ với nhau. Tổng yêu cầu về vốn có thể được biểu diễn bằng công thức sau:

$$K_{TSA} = \Sigma (GI_{1-8} \times \beta_{1-8})$$

Trong đó:

K_{TSA} = yêu cầu về vốn theo Phương pháp Chuẩn hoá

GI_{1-8} = Lợi nhuận gộp hàng năm bình quân của ba năm gần nhất, được xác định như trong Phương pháp Chỉ số Cơ bản nêu trên, cho mỗi một trong 8 mảng nghiệp vụ.

β_{1-8} = là một tỷ lệ phần trăm cố định, do Ủy ban Basel quy định, phản ánh mối quan hệ giữa lượng vốn yêu cầu với lợi nhuận gộp của mỗi một mảng nghiệp vụ. Chi tiết các giá trị của beta như sau:

Hệ số Beta cho mỗi mảng nghiệp vụ

Tài chính Doanh nghiệp (β_1)	18%
Thương mại và Bán hàng (β_2)	18%
Ngân hàng bán lẻ (β_3)	12%
Ngân hàng thương mại (β_4)	15%
Thanh toán (β_5)	18%
Dịch vụ đại lý (β_6)	15%
Quản lý tài sản (β_7)	12%
Môi giới bán lẻ (β_8)	12%

3/ Phương pháp Đo lường Tiên tiến (AMA)

Trong phương pháp AMA, yêu cầu về vốn pháp định sẽ bằng độ lớn của rủi ro theo kết quả đo lường của hệ thống đo lường rủi ro hoạt động của ngân hàng, với điều kiện hệ thống đó đạt được các tiêu chuẩn định tính và định lượng đối với Phương pháp AMA như trình bày dưới đây. Các ngân hàng chỉ được áp dụng phương pháp AMA sau khi được Cơ quan quản lý ngân hàng cho phép. Các phương pháp AMA gồm:

+ Phương pháp phân bổ tổn thất: Dựa trên dữ liệu tổn thất trong quá khứ của nội bộ và bên ngoài.

+ Phương pháp phân tích tình huống: Dựa trên sự phân tích các sự kiện cá biệt trong tương lai.

+ Phương pháp chấm điểm nội bộ: Dựa trên các đánh giá và kiểm soát đối với RRTN, được xét trên khả năng xảy ra và mức độ ảnh hưởng.

Để đủ điều kiện áp dụng phương pháp Chuẩn hoá hoặc phương pháp AMA, ngân hàng cần chứng minh với Cơ quan quản lý ngân hàng rằng, ít nhất:

XIX

- Hội đồng Quản trị và Ban điều hành cao cấp của ngân hàng, tùy từng trường hợp, đóng vai trò tích cực trong việc giám sát hoạt động quản lý rủi ro hoạt động.
- Ngân hàng phải có một hệ thống quản lý rủi ro hoạt động trên một nguyên lý đúng đắn và được thi hành một cách toàn diện và đồng bộ.
- Ngân hàng có đủ nguồn lực cho việc sử dụng phương pháp được lựa chọn trong những mảng nghiệp vụ chính, cũng như trong lĩnh vực kiểm soát và kiểm toán.

Cơ quan quản lý ngân hàng ngân hàng có quyền áp đặt thời gian giám sát ban đầu của việc áp dụng Phương pháp Chuẩn hoá cho một ngân hàng trước khi nó được sử dụng cho mục tiêu tính toán mức vốn pháp định cần thiết.

Phương pháp AMA cũng đòi hỏi một thời gian giám sát ban đầu của Cơ quan quản lý ngân hàng ngân hàng trước khi nó được sử dụng để xác định lượng vốn cần thiết. Thời hạn này sẽ cho phép Cơ quan quản lý ngân hàng đánh giá xem phương pháp ấy có chính xác và đáng tin cậy hay không. Như được thảo luận dưới đây trong phần các chỉ tiêu định tính cho phương pháp AMA, hệ thống đo lường nội bộ của một ngân hàng phải dự đoán được với độ chính xác hợp lý quy mô của những tổn thất không tính trước được trên cơ sở kết hợp sử dụng dữ liệu tổn thất của ngân hàng và dữ liệu tổn thất từ các nguồn bên ngoài, thực hiện việc phân tích tình huống và các yếu tố cụ thể trong môi trường kinh doanh của ngân hàng và các yếu tố kiểm soát nội bộ. Hệ thống đo lường của ngân hàng cũng phải có đủ khả năng hỗ trợ việc phân bổ nguồn vốn kinh tế cho các rủi ro hoạt động trong các mảng nghiệp vụ để có thể khuyến khích việc cải thiện công tác quản lý rủi ro hoạt động tại mỗi mảng nghiệp vụ.

PHỤ LỤC 2B

Mẫu thu thập dữ liệu và xây dựng KRI tiềm năng

Đơn vị	Mã tham chiếu rủi ro	Xếp hạng rủi ro	Mô tả rủi ro	Các tác nhân dự đoán		KRI tiềm năng	Mã xác nhận KRI	Ngày tạo lập KRI	Các tác nhân giám sát			KRI tiềm năng	Mã xác nhận KRI	Ngày tạo lập KRI	Ý kiến bình luận khác
				Nguyên nhân gây ra rủi ro	Các chốt kiểm soát phòng ngừa	Loại KRI dự đoán			Ảnh hưởng của rr	Các chốt kiểm soát phát hiện	Các chốt kiểm soát giảm thiểu	Loại KRI giám sát			
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	
Trích thông tin từ kết quả RCSA	Trích thông tin từ kết quả RCSA	Trích thông tin từ kết quả RCSA	Trích thông tin từ kết quả RCSA	Trích thông tin từ kết quả RCSA	Thảo luận và xây dựng	Có thể điền sau xây dựng	Có thể điền sau xây dựng	Trích thông tin từ kết quả RCSA	Trích thông tin từ kết quả RCSA	Trích thông tin từ kết quả RCSA	Thảo luận và xây dựng	Có thể điền sau xây dựng	Có thể điền sau xây dựng	Ghi chú khác	

PHỤ LỤC 2C

Mẫu phân tích dữ liệu và ngưỡng giới hạn

Đơn vị	THÔNG TIN NGUỒN DỮ LIỆU									Có sử dụng KRI hay không (có/không)
Loại chỉ số KRI (dự đoán hay giám sát)	Nguồn dữ liệu	Người sở hữu dữ liệu	Dữ liệu có sẵn không? (có/không)	Các yêu cầu xác nhận tính hiệu lực của dữ liệu	Cách thức chiết xuất dữ liệu	Xu hướng dữ liệu trong quá khứ có sẵn hay không (có/không)?	Tình trạng của dữ liệu liệu (đã yêu cầu/đã nhận)	Ngày thu thập dữ liệu	Tần suất thu thập dữ liệu	(11)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
Thảo luận và lựa chọn KRI				Có thể bổ sung thêm sau	Thảo luận và lựa chọn KRI		Có thể bổ sung thêm sau	Thảo luận và lựa chọn KRI		

PHỤ LỤC 2D

Quy trình thực hiện công cụ ILM

	Xác định	Đo lường	Tổng hợp	Chỉ đạo	Triển khai	Giám sát
Đơn vị thực hiện	Lãnh đạo hoặc cán bộ tại đơn vị	Đơn vị/ khối QLRR	Đơn vị/ khối QLRR	Cấp có thẩm quyền	Đơn vị phát sinh/ bộ phận liên quan	Đơn vị/ khối QLRR
Tần suất	Hàng tháng, Phát sinh	Hàng Quý	Hàng quý	hàng quý, Phát sinh	Theo chỉ đạo	Hàng quý

(Nguồn: LienvietPostbank)

PHỤ LỤC 2E**Ma trận đánh giá tổng quan RRHD**

Mức độ ảnh hưởng	Khả năng xảy ra				
	Rất ít	ít	Có khả năng	Khả năng lớn	Chắc chắn
Nghiêm trọng					
Đáng kể					
Tương đối					
Nhỏ					
Không đáng kể					

(Nguồn: BIDV)

Trong đó:

- + Màu đỏ: rủi ro ở ngưỡng “Cảnh báo”
- + Màu vàng: rủi ro ở ngưỡng “Cần chú ý”
- + Màu xanh: rủi ro ở ngưỡng “Chấp nhận”

PHỤ LỤC 3A
KẾT QUẢ KHẢO SÁT KHÁCH HÀNG SỬ DỤNG THẺ AGRIBANK
OUTPUT

C1. Yếu tố nào tác động đến Quý khách khi quyết định lựa chọn thẻ của Agribank?

\$C1 Frequencies

	Responses		Percent of Cases
	N	Percent	
\$C1 ^a Phí	175	28.9%	60.6%
Dịch vụ tiện ích	134	22.1%	46.4%
Dịch vụ chăm sóc khách hàng	144	23.8%	49.8%
Chế độ bảo mật	152	25.1%	52.6%
Total	605	100.0%	209.3%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

C2. Theo Quý khách, quy trình thủ tục phát hành thẻ của Agribank có phù hợp không?

Theo Quý khách, quy trình thủ tục phát hành thẻ của Agribank có phù hợp không?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Có, tôi thấy các quy trình, thủ tục phát hành thẻ của Agribank là phù hợp	130	45.0	45.0	45.0
Không, thủ tục rất phức tạp và bất hợp lý	118	40.8	40.8	85.8
Không có ý kiến	41	14.2	14.2	100.0
Total	289	100.0	100.0	

C3. Quý khách cho biết mức độ giao dịch thành công trong quá trình sử dụng thẻ của Agribank?

Quý khách cho biết mức độ giao dịch thành công trong quá trình sử dụng thẻ của Agribank?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rất thấp	26	9.0	9.0	9.0
	Thấp	44	15.2	15.2	24.2
	Trung bình	79	27.3	27.3	51.6
	Cao	97	33.6	33.6	85.1
	Rất cao	43	14.9	14.9	100.0
	Total	289	100.0	100.0	

C4. Trong quá trình sử dụng thẻ của Agribank, Quý khách có bị máy ATM thu giữ thẻ?

Trong quá trình sử dụng thẻ của Agribank, Quý khách có bị máy ATM thu giữ thẻ?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rất nhiều lần bị giữ thẻ	89	30.8	30.8	30.8
	Thỉnh thoảng bị giữ thẻ	136	47.1	47.1	77.9
	Chưa bao giờ bị giữ thẻ	64	22.1	22.1	100.0
	Total	289	100.0	100.0	

C5. Quý khách thường gặp những rủi ro nào trong quá trình sử dụng thẻ của Agribank?

\$C5 Frequencies

	Responses		Percent of Cases
	N	Percent	
\$C5 ^a Bị người khác lợi dụng lấy thẻ để giao dịch	126	22.9%	43.6%
Để lộ thông tin cá nhân và bị kẻ gian lợi dụng làm hồ sơ giả phát hành thẻ để rút tiền	82	14.9%	28.4%
Kẻ gian đánh cắp thông tin thẻ để thực hiện giao dịch	151	27.5%	52.2%
Làm theo chỉ dẫn của kẻ xấu lừa đảo mà không nhận biết được	90	16.4%	31.1%
Rủi ro khác	101	18.4%	34.9%
Total	550	100.0%	190.3%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

C5.5.khac.MH

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ATM thu giữ thẻ	49	17.0	48.5	48.5
	Giao dịch không thành công nhưng tài khoản vẫn bị trừ tiền	52	18.0	51.5	100.0
	Total	101	34.9	100.0	
Missing	System	188	65.1		
Total		289	100.0		

C6. Agribank bảo mật tốt thông tin cho khách hàng?**Agribank bảo mật tốt thông tin cho khách hàng?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rất không tốt	22	7.6	7.6	7.6
	Không tốt	33	11.4	11.4	19.0
	Trung bình	72	24.9	24.9	43.9
	Tốt	113	39.1	39.1	83.0
	Rất tốt	49	17.0	17.0	100.0
	Total	289	100.0	100.0	

C7. Theo Quý khách, những thắc mắc, khiếu nại của khách hàng luôn được Agribank giải quyết kịp thời?**Theo Quý khách, những thắc mắc, khiếu nại của khách hàng luôn được Agribank giải quyết kịp thời?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rất không kịp thời	9	3.1	3.1	3.1
	Không kịp thời	37	12.8	12.8	15.9
	Trung bình	67	23.2	23.2	39.1
	Kịp thời	111	38.4	38.4	77.5
	Rất kịp thời	65	22.5	22.5	100.0
	Total	289	100.0	100.0	

C8. Theo Quý khách, hệ thống ATM của Agribank luôn hoạt động tốt?**Theo Quý khách, hệ thống ATM của Agribank luôn hoạt động tốt?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rất không tốt	35	12.1	12.1	12.1
	Không tốt	57	19.7	19.7	31.8
	Trung bình	78	27.0	27.0	58.8
	Tốt	84	29.1	29.1	87.9
	Rất tốt	35	12.1	12.1	100.0
	Total	289	100.0	100.0	

C9. Hệ thống POS luôn đáp ứng được yêu cầu giao dịch của khách hàng?**Hệ thống POS luôn đáp ứng được yêu cầu giao dịch của khách hàng?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rất không tốt	31	10.7	10.7	10.7
	Không tốt	46	15.9	15.9	26.6
	Trung bình	70	24.2	24.2	50.9
	Tốt	90	31.1	31.1	82.0
	Rất tốt	52	18.0	18.0	100.0
	Total	289	100.0	100.0	

C10. Đường dây nóng giải đáp thắc mắc về thẻ của Agribank được phục vụ như thế nào?

Đường dây nóng giải đáp thắc mắc về thẻ của Agribank được phục vụ như thế nào?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Liên tục	67	23.2	23.2	23.2
	Gián đoạn	147	50.9	50.9	74.0
	Không phục vụ	75	26.0	26.0	100.0
	Total	289	100.0	100.0	

C11. Theo Quý khách, Quy trình giải quyết rủi ro thẻ cho khách hàng tại Agribank?

Theo Quý khách, Quy trình giải quyết rủi ro thẻ cho khách hàng tại Agribank ?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rất phức tạp	28	9.7	9.7	9.7
	Phức tạp	46	15.9	15.9	25.6
	Trung bình	65	22.5	22.5	48.1
	Đơn giản	86	29.8	29.8	77.9
	Rất đơn giản	64	22.1	22.1	100.0
	Total	289	100.0	100.0	

C12. Agribank giải quyết khiếu nại thẻ của khách hàng có hợp lý?

Agribank giải quyết khiếu nại thẻ của khách hàng có hợp lý?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hoàn toàn không hợp lý	19	6.6	6.6	6.6
	Không hợp lý	28	9.7	9.7	16.3
	Trung bình	67	23.2	23.2	39.4
	Hợp lý	112	38.8	38.8	78.2
	Hoàn toàn hợp lý	63	21.8	21.8	100.0
	Total	289	100.0	100.0	

C13. Agribank có thường xuyên gửi thông tin, cảnh báo tình hình rủi ro thẻ đến khách hàng?

Agribank có thường xuyên gửi thông tin, cảnh báo tình hình rủi ro thẻ đến khách hàng?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rất không thường xuyên	35	12.1	12.1	12.1
	Không thường xuyên	56	19.4	19.4	31.5
	Trung bình	75	26.0	26.0	57.4
	Thường xuyên	71	24.6	24.6	82.0
	Rất thường xuyên	52	18.0	18.0	100.0
	Total	289	100.0	100.0	

C14. Agribank có tài liệu hướng dẫn khách hàng sử dụng thẻ an toàn không?

Agribank có tài liệu hướng dẫn khách hàng sử dụng thẻ an toàn không?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Có	133	46.0	46.0	46.0
	Không	156	54.0	54.0	100.0
	Total	289	100.0	100.0	

C15. Quý khách đã từng bị mất tiền trong tài khoản thẻ Agribank chưa?

Quý khách đã từng bị mất tiền trong tài khoản thẻ Agribank chưa?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Đã từng bị mất tiền	38	13.1	13.1	13.1
	Chưa từng bị mất tiền	251	86.9	86.9	100.0
	Total	289	100.0	100.0	

C16. Theo Quý khách, mức độ an toàn khi sử dụng thẻ của Agribank?**Theo Quý khách, mức độ an toàn khi sử dụng thẻ của Agribank?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rất thấp	26	9.0	9.0	9.0
	Thấp	29	10.0	10.0	19.0
	Trung bình	63	21.8	21.8	40.8
	Cao	102	35.3	35.3	76.1
	Rất cao	69	23.9	23.9	100.0
	Total	289	100.0	100.0	

C17. Quý khách có yên tâm khi sử dụng thẻ của Agribank?**Quý khách có yên tâm khi sử dụng thẻ của Agribank?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rất không yên tâm	27	9.3	9.3	9.3
	Không yên tâm	37	12.8	12.8	22.1
	Trung bình	62	21.5	21.5	43.6
	Yên tâm	97	33.6	33.6	77.2
	Rất yên tâm	66	22.8	22.8	100.0
	Total	289	100.0	100.0	

C18. Quý khách có thể cho đánh giá về ngân hàng có dịch vụ thẻ an toàn nhất theo cảm nhận của Quý khách?

Quý khách có thể cho đánh giá về ngân hàng có dịch vụ thẻ an toàn nhất theo cảm nhận của Quý khách?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	BIDV	70	24.2	24.2	24.2
	ViettinBank	59	20.4	20.4	44.6
	Agribank	67	23.2	23.2	67.8
	VCB	64	22.1	22.1	90.0
	Khác	29	10.0	10.0	100.0
	Total	289	100.0	100.0	

C18.khac.MH

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TP Bank	10	3.5	34.5	34.5
	Techcombank	11	3.8	37.9	72.4
	Sacombank	6	2.1	20.7	93.1
	Đông Á Bank	2	.7	6.9	100.0
	Total	29	10.0	100.0	
Missing	System	260	90.0		
Total		289	100.0		

Trung bình, độ lệch chuẩn

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Quý khách cho biết mức độ giao dịch thành công trong quá trình sử dụng thẻ của Agribank?	289	1.00	5.00	3.3010	1.16489
Agribank bảo mật tốt thông tin cho khách hàng?	289	1.00	5.00	3.4637	1.13019
Theo Quý khách, những thắc mắc, khiếu nại của khách hàng luôn được Agribank giải quyết kịp thời?	289	1.00	5.00	3.6436	1.06114
Theo Quý khách, hệ thống ATM của Agribank luôn hoạt động tốt?	289	1.00	5.00	3.0934	1.20542
Hệ thống POS luôn đáp ứng được yêu cầu giao dịch của khách hàng?	289	1.00	5.00	3.2976	1.23941
Theo Quý khách, Quy trình giải quyết rủi ro thẻ cho khách hàng tại Agribank ?	289	1.00	5.00	3.3875	1.25913
Agribank giải quyết khiếu nại thẻ của khách hàng có hợp lý?	289	1.00	5.00	3.5952	1.12675
Agribank có thường xuyên gửi thông tin, cảnh báo tình hình rủi ro thẻ đến khách hàng?	289	1.00	5.00	3.1696	1.27297
Theo Quý khách, mức độ an toàn khi sử dụng thẻ của Agribank?	289	1.00	5.00	3.5502	1.21267
Quý khách có yên tâm khi sử dụng thẻ của Agribank?	289	1.00	5.00	3.4775	1.23618
Valid N (listwise)	289				

PHỤ LỤC 3B

KẾT QUẢ PHỎNG VẤN CHUYÊN GIA

TT	Nội dung câu hỏi	Tiêu chí trả lời	Kết quả (Số phiếu)	Tỷ lệ (%)
Câu 1	Ông/bà đã từng sử dụng thẻ của Agribank?	Đã sử dụng	9	90
		Chưa sử dụng	1	10
Câu 2	Ông/bà có quan tâm đến rủi ro hoạt động thẻ tại Agribank?	Rất quan tâm	6	60
		Quan tâm	4	40
		Trung bình		
		Không quan tâm	0	-
		Hoàn toàn không quan tâm	0	-
Câu 3	Theo Ông/bà, Ngân hàng thường gặp những rủi ro gì từ phía khách hàng sử dụng thẻ?	Khách hàng để lộ thông tin cá nhân và bị kẻ gian lợi dụng làm hồ sơ giả phát hành thẻ để rút tiền	7	33
		Khách hàng quản lý thẻ sơ hở bị người khác lợi dụng để giao dịch	5	24
		Sự nhầm lẫn của khách hàng do vô tình hay cố ý	5	24
		Khách hàng làm theo kẻ xấu lừa đảo mà không nhận biết được	4	19
		Rủi ro khác (viết dưới đây)	0	-
Câu 4	Theo ông/bà, động lực để ngân hàng triển khai Quản lý rủi ro hoạt động thẻ là gì?	Về pháp lý	1	10
		Phòng ngừa rủi ro	1	10
		Thể hiện khả năng vượt trội	0	-
		Cả 3 động lực trên	8	80
Câu 5	Ông/bà hãy đánh giá công tác Quản lý rủi ro hoạt động thẻ tại Agribank thời gian qua?	Rất hiệu quả	0	-
		Hiệu quả	6	60
		Trung bình	4	40
		Không hiệu quả	0	-
		Rất không hiệu quả	0	-
Câu 6	Theo ông/bà, quy trình giải quyết rủi ro hoạt động thẻ cho khách hàng tại Agribank ?	Rất đơn giản	0	-
		Đơn giản	3	30
		Trung bình	5	50
		Phức tạp	2	20
		Rất phức tạp	0	-
Câu 7	Việc xử lý khủng hoảng truyền thông thời gian qua liên quan đến rủi ro hoạt động thẻ tại Agribank:	Rất hợp lý	0	-
		Hợp lý	7	70
		Trung bình	3	30
		Không hợp lý	0	-
		Rất không hợp lý	0	-

Câu 8	Ông/bà có yên tâm khi sử dụng thẻ của Agribank?	Rất yên tâm	0	-
		Yên tâm	6	60
		Trung bình	3	30
		Không yên tâm	1	10
		Rất không yên tâm	0	-
Câu 9	Theo Ông/bà, sự cần thiết phải áp dụng các công cụ quản lý rủi ro hoạt động thẻ tại các ngân hàng thương mại Việt Nam hiện nay?	Cần thiết	10	100
		Không cần thiết	0	-
Câu 10	Ông/bà hãy nêu 2 ngân hàng thương mại Việt Nam mà ông/bà cho là có công tác quản lý rủi ro hoạt động thẻ tốt nhất thời gian qua?	VCB	6	30
		VietinBank	4	20
		BIDV	3	15
		Agribank	2	10
		TechcomBank	2	10
		SacomBank	1	5
		Đông á	1	5
		TPBank	1	5

PHỤ LỤC 3C

TÓM TẮT MỘT SỐ NỘI DUNG TRẢ LỜI PHÒNG VẤN CHUYÊN GIA

TT	Nội dung câu hỏi	Nội dung trả lời phỏng vấn chuyên gia
Câu 7	Việc xử lý khủng hoảng truyền thông thời gian qua liên quan đến rủi ro hoạt động thẻ tại Agribank. Nếu không hợp lý, Ông/bà có thể cho ý kiến chi tiết và hướng xử lý ?	<ul style="list-style-type: none"> - Xử lý chưa chuyên nghiệp, Kỹ năng Xử lý chưa tốt - Chưa thực sự đặt lợi ích của khách hàng song song với lợi ích của ngân hàng khi sự việc khủng hoảng truyền thông xảy ra.
Câu 8	Ông/bà có yên tâm khi sử dụng thẻ của Agribank? Nếu ít hoặc không yên tâm, Ông/bà có thể cho biết một số lý do?	<ul style="list-style-type: none"> - Khi xảy ra trục trặc trong giao dịch, ngân hàng xử lý chậm, chăm sóc khách hàng chưa chuyên nghiệp như một số ngân hàng khác - Công nghệ của Agribank chưa hoàn hảo; máy ATM hay bị lỗi
Câu 9	Theo Ông/bà, sự cần thiết phải áp dụng các công cụ quản lý rủi ro hoạt động thẻ tại các ngân hàng thương mại Việt Nam hiện nay? Nếu cần thiết, Ông/bà có thể nêu gợi ý cho một số công cụ cần áp dụng?	<ul style="list-style-type: none"> - Trích lập quỹ dự phòng rủi ro cho hoạt động kinh doanh thẻ. - Ứng dụng cuộc cách mạng 4.0 để sử dụng công nghệ mới vào phòng ngừa rủi ro hoạt động thẻ; Ứng dụng các phần mềm giám sát hiện đại, phần mềm quản lý dữ liệu thông tin thẻ cá nhân của khách hàng. - Liên kết với công ty Fintech chuyên hỗ trợ công nghệ về tài chính ngân hàng để tạo ra ứng dụng công cụ phòng ngừa rủi ro sử dụng thẻ tại ngân hàng. - Chuyển đổi thẻ từ sang thẻ chip, áp dụng chuẩn bảo mật quốc tế. - Tăng cường quản lý giám sát các giao dịch thẻ, nâng cao kiến thức an toàn bảo mật, kỹ năng phát hiện thẻ giả cho ĐVCNT. - Đào tạo và nâng cao trình độ về quản lý rủi ro của cán bộ liên quan tới hoạt động thẻ... - Cần có đội ngũ cán bộ tốt thường trực ngay cả các ngày nghỉ để giải quyết kịp thời các rủi ro đối với khách hàng. - Hướng dẫn khách hàng sử dụng thẻ an toàn, tránh bị kẻ xấu lợi dụng. - Tăng cường bảo mật thông tin khách hàng và hướng dẫn khách hàng cách đặt mã pin. - Tăng cường giám sát, sử dụng mã xác thực OTP cho khách hàng khi có giao dịch có giá trị lớn.

<p>Câu 11</p>	<p>Để hạn chế rủi ro hoạt động thẻ đối với Agribank, theo Ông/bà cần triển khai các giải pháp nào? Tại sao?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Đầu tư về cơ sở hạ tầng CNTT, kỹ thuật hiện đại và ứng dụng thành công giải pháp công nghệ ngân hàng; Áp dụng công nghệ nhằm bảo mật thông tin chủ thẻ, bảo mật các thiết bị chấp nhận thẻ toán nhằm phòng tránh kẻ xấu đánh cắp dữ liệu.. - Xây dựng và quản lý kho dữ liệu thẻ để tra cứu, phân tích, có biện pháp phòng ngừa rủi ro; thông tin được thu thập thường xuyên - Triển khai mô hình QTRR thẻ phù hợp với chiến lược phát triển của Agribank - Nâng cao nhận thức về văn hóa rủi ro từ cấp cao đến nhân viên tác nghiệp; Xây dựng đội ngũ cán bộ có trình độ, năng lực và đạo đức nghề nghiệp; Phát triển đội ngũ nhân viên quản lý thẻ để phòng tránh gian lận; - Thường xuyên kiểm tra , rà soát bổ sung và hoàn thiện các qui trình nghiệp vụ , qui định nội bộ về an toàn, bảo mật công nghệ thông tin theo qui định của pháp luật. - Tăng cường công tác kiểm tra giám sát nội bộ đảm bảo tuân thủ chặt chẽ các qui trình, qui định về quản lý rủi ro công nghệ, bảo vệ dữ liệu, an toàn bảo mật thông tin khách hàng. - Agribank cần tuyên truyền cho người sử dụng biết cách bảo mật thông tin cá nhân. - Có biện pháp khuyến cáo, hướng dẫn khách hàng phòng tránh các rủi ro. - Agribank cần nâng cao các tính năng về bảo mật của thẻ, nâng cấp tính năng bảo mật ở các thiết bị chấp nhận thẻ, thiết bị đầu cuối khi dùng thẻ. - Rà soát quá trình cung cấp thông tin đối soát giao dịch với các ĐVCNT để tránh trường hợp lộ thông tin; định kỳ đánh giá hoạt động của các ĐVCNT. - Chủ động việc rà soát, cần đặt, nâng cấp phần mềm, phần cứng, thiết bị chống sao chép, trộm cắp thông tin thẻ, chuyển đổi công nghệ thẻ từ sang thẻ chip để đảm bảo giao dịch của khách hàng được an toàn. - Khi phát hiện các vụ việc cần thông báo ngay cho Cơ quan quản lý và Cơ quan công an điều tra để phối hợp xử lý triệt để. - Thông tin, tuyên truyền tới khách hàng về các hành vi, thủ đoạn của tội phạm để chủ động phòng, tránh rủi ro. - Xây dựng và hoàn thiện qui trình giám sát, kiểm soát rủi ro hoạt động thẻ, đồng thời đánh giá lại qui trình theo định kỳ để điều chỉnh cho phù hợp với yêu cầu quản trị rủi ro trong từng giai đoạn nhất định. - Đào tạo nghiệp vụ nhân viên ngân hàng đảm bảo: hướng dẫn khách hàng sử dụng thẻ an toàn, tuân thủ qui trình nghiệp vụ tránh bị kẻ gian lợi dụng, kỹ năng nhận diện sớm các rủi ro hoạt động thẻ nhằm ngăn chặn kịp thời, hạn chế rủi ro.
---------------	---	--

PHỤ LỤC 4

Một số thông tư, quy định, đề án của Chính phủ, của Ngân hàng Nhà nước.

- Quyết định 35/2006/QĐ-NHNN ngày 31 tháng 7 năm 2006 của Thống đốc Ngân hàng Nhà nước Việt Nam Quy định về các nguyên tắc quản lý rủi ro trong hoạt động ngân hàng điện tử;
- Thông tư 19/2016/TT-NHNN ngày 30 tháng 6 năm 2016 của Thống đốc Ngân hàng Nhà nước Việt Nam Quy định về hoạt động thẻ Ngân hàng;
- Thông tư 20/2016/TT-NHNN ngày 30 tháng 6 năm 2016 của Thống đốc Ngân hàng Nhà nước Việt Nam về sửa đổi, bổ sung một số điều của Thông tư 36/2012/TT-NHNN ngày 28 tháng 12 năm 2012 Quy định về trang bị, quản lý, vận hành và đảm bảo an toàn hoạt động của máy giao dịch tự động và thông tư 39/2014/TT-NHNN ngày 11 tháng 12 năm 2014 hướng dẫn về dịch vụ trung gian thanh toán;
- Thông tư 30/2016/TT-NHNN ngày 14 tháng 10 năm 2016 của Thống đốc Ngân hàng Nhà nước Việt Nam về Sửa đổi, bổ sung một số Thông tư Quy định về hoạt động cung ứng dịch vụ thanh toán và dịch vụ trung gian thanh toán;
- Chỉ thị 03/CT-NHNN ngày 10 tháng 01 năm 2017 của Thống đốc Ngân hàng Nhà nước Việt Nam Về việc tăng cường đảm bảo an ninh, an toàn trong thanh toán điện tử và thanh toán thẻ;
- Thông tư 26/2017/TT-NHNN ngày 29 tháng 12 năm 2017 về Sửa đổi, bổ sung một số điều của Thông tư 19/2016/TT-NHNN ngày 30 tháng 6 năm 2016 của Thống đốc Ngân hàng Nhà nước Việt Nam quy định về hoạt động thẻ Ngân hàng;
- Đề án Đẩy mạnh thanh toán qua ngân hàng đối với các dịch vụ công: Thuế, điện, nước, học phí, viện phí và chi trả các chương trình an sinh xã hội theo quyết định 241/QĐ-TTg ngày 23 tháng 2 năm 2018 của Thủ tướng Chính phủ;

- Đề án Cơ cấu lại hệ thống các tổ chức tín dụng gắn với xử lý nợ xấu giai đoạn 2016-2020 theo Quyết định 1058/QĐ-TTg ngày 19 tháng 7 năm 2017 của Thủ tướng Chính phủ, trong đó có đề cập đến một số định hướng sau:

+ Thành viên Hội đồng quản trị của một Ngân hàng phải có kiến thức về quản trị rủi ro. Đồng thời có quy định nâng cao về tiêu chuẩn năng lực quản trị rủi ro, đạo đức kinh doanh của Hội đồng thành viên, Ban Điều hành, Ban Kiểm soát, các chức danh chủ chốt của tổ chức tín dụng.

+ Nghiên cứu, hoàn thiện các quy định liên quan đến việc đảm bảo an toàn hoạt động ngân hàng, quản trị điều hành, kiểm soát nội bộ và quản trị rủi ro của các tổ chức tín dụng.

+ Ban hành các quy định, hướng dẫn cho các tổ chức tín dụng thực hiện theo từng giai đoạn trong lộ trình triển khai Basel II tại Việt Nam để đảm bảo việc triển khai được thực hiện thống nhất, đạt mục tiêu đề ra và làm cơ sở để giám sát, kiểm tra, chấn chỉnh các tổ chức tín dụng trong quá trình triển khai.

+ Hoàn thiện và nâng cấp, áp dụng hệ thống quản trị rủi ro phù hợp với các nguyên tắc, chuẩn mực của Ủy ban Basel và lộ trình áp dụng Basel II tại Việt Nam; ban hành các quy định tối thiểu về quản trị rủi ro thanh khoản, rủi ro tín dụng, rủi ro thị trường và rủi ro hoạt động, bảo đảm thực hiện 3 lớp bảo vệ (bộ phận kinh doanh, bộ phận hỗ trợ và kiểm toán nội bộ) trong hoạt động của tổ chức tín dụng.

+ Thực hiện trích lập dự phòng rủi ro theo đúng quy định của pháp luật và phù hợp với thông lệ quốc tế.

+ Phát triển mạnh các kênh phân phối điện tử, tăng cường khả năng bảo mật thông tin để tăng khả năng tiếp cận dịch vụ của khách hàng đảm bảo an toàn, hạn chế tối đa rủi ro cho khách hàng và bản thân ngân hàng.

- Thông tư số 13/2018/TT-NHNN ngày 18 tháng 5 năm 2018 *Quy định về hệ thống kiểm soát nội bộ của ngân hàng thương mại, chi nhánh ngân hàng nước ngoài*

- Quyết định 709/QĐ-HĐTV-TCKT ngày 07 tháng 6 năm 2013 của Chủ tịch Hội đồng thành viên Agribank về Ban hành Quy chế tài chính Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam.

- Quy chế 799/QĐ-HĐTV-XLRR ngày 8 tháng 8 năm 2018 của Chủ tịch Hội đồng thành viên Agribank về Xử lý các khoản rủi ro, tổn thất trong lĩnh vực thẻ từ Quỹ dự phòng tài chính của Agribank.