

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan Luận văn “***Hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ tại Agribank chi nhánh Tây Đô***” là công trình nghiên cứu của tôi, với sự hướng dẫn của giảng viên **TS. Đào Mạnh Huy**. Các số liệu trong luận văn là trung thực và có nguồn gốc rõ ràng.

Tác giả

Nguyễn Thị Phương

LỜI CẢM ƠN

Trong suốt thời gian nghiên cứu lý luận và thực tế, tác giả đã hoàn thành luận văn thạc sĩ kế toán với đề tài “***Hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ tại Agribank chi nhánh Tây Đô***”.

Tác giả xin gửi lời cảm ơn chân thành và bày tỏ lòng biết ơn với tất cả các thầy cô giáo đã giảng dạy và giúp đỡ tác giả trong suốt khóa học và đặc biệt là **TS. Đào Mạnh Huy**, đã tận tình hướng dẫn, quan tâm giúp đỡ giúp cho tác giả có thể hoàn thiện Luận văn này.

Trong quá trình thực hiện, mặc dù đã nỗ lực hết mình để học tập và nghiên cứu nhưng luận văn khó có thể tránh khỏi những thiếu sót và hạn chế, vì vậy tác giả rất mong nhận được ý kiến đóng góp của quý thầy cô để luận văn được hoàn thiện hơn.

Xin chân thành cảm ơn!

Tác giả

Nguyễn Thị Phương

MỤC LỤC

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT.....	iv
DANH MỤC SƠ ĐỒ	v
DANH MỤC BẢNG BIỂU	vi
LỜI CAM ĐOAN	i
LỜI CẢM ƠN.....	ii
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT.....	iv
MỞ ĐẦU	1
1. SỰ CẦN THIẾT CỦA ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU	1
2. TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI.....	3
3. MỤC ĐÍCH, NHIỆM VỤ NGHIÊN CỨU.....	6
4. CÂU HỎI NGHIÊN CỨU	7
5. ĐỐI TƯỢNG VÀ PHẠM VI NGHIÊN CỨU	7
6. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU ĐỀ TÀI.....	8
7. NHỮNG ĐÓNG GÓP MỚI CỦA LUẬN VĂN.....	9
8. KẾT CẤU CỦA LUẬN VĂN.....	9
CHƯƠNG 1: LÝ LUẬN CHUNG VỀ HỆ THỐNG KIỂM SOÁT NỘI BỘ TẠI CÁC Ngân hàng thương mại.....	10
1.1. Ngân hàng thương mại	10
1.1.1. Khái niệm.....	10
1.1.2. Đặc điểm hoạt động của ngân hàng thương mại	11
1.1.3. Vai trò của ngân hàng thương mại	12
1.2. Hệ thống kiểm soát nội bộ tại ngân hàng thương mại.....	14
1.2.1. Khái niệm.....	14
1.2.3. Các yếu tố cấu thành hệ thống kiểm soát nội bộ	16
1.3. Kinh nghiệm kiểm soát nội bộ tại một số chi nhánh khác thuộc Agribank và bài học đối với chi nhánh Tây Đô.....	29
1.3.1. Kinh nghiệm kiểm soát nội bộ tại một số chi nhánh khác thuộc Agribank.....	29

1.3.2. Bài học đối với Agribank chi nhánh Tây Đô	32
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG HỆ THỐNG KIỂM SOÁT NỘI BỘ TẠI	
Agribank CHI NHÁNH TÂY ĐÔ	35
2.1. Khái quát về Agribank Chi nhánh Tây Đô	35
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển.....	35
2.1.2. Tổ chức bộ máy quản lý	36
2.1.3. Kết quả hoạt động kinh doanh của Agribank Tây Đô.....	39
2.2. Thực trạng hệ thống kiểm soát nội bộ tại Agribank Chi nhánh Tây	
Đô	42
2.2.1. Môi trường kiểm soát	43
2.2.2. Đánh giá rủi ro	50
2.2.3. Các hoạt động kiểm soát	53
2.2.4. Hệ thống thông tin và truyền thông.....	68
2.2.5. Các hoạt động giám sát	76
2.3. Đánh giá thực trạng kiểm soát nội bộ tại Agribank Chi nhánh Tây Đô	84
2.3.1. Ưu điểm.....	84
2.3.2. Hạn chế và nguyên nhân	86
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN HỆ THỐNG KIỂM SOÁT	
NỘI BỘ TẠI Agribank CHI NHÁNH TÂY ĐÔ	96
3.1. Định hướng phát triển và phương hướng hoàn thiện kiểm soát nội bộ	
tại Agribank Chi nhánh Tây Đô	96
3.1.1. Định hướng phát triển của Agribank chi nhánh Tây Đô	96
3.1.2. Phương hướng hoàn thiện kiểm soát nội bộ tại Agribank chi nhánh Tây Đô	98
3.2. Giải pháp hoàn thiện kiểm soát nội bộ tại Agribank Chi nhánh Tây	
Đô	100
3.2.1. Hoàn thiện môi trường kiểm soát.....	100
3.2.2. Hoàn thiện đánh giá rủi ro.....	109
3.2.3. Hoàn thiện hoạt động kiểm soát.....	110
3.2.4. Hoàn thiện hệ thống thông tin và truyền thông.....	113
3.2.5. Hoàn thiện hoạt động giám sát.....	117
3.2.6. Các giải pháp khác	118

3.3. Điều kiện thực hiện giải pháp	123
3.3.1. Phân định rõ ràng chức năng của bộ phận Kiểm soát nội bộ và Kiểm tra nội bộ	123
3.3.2. Hoàn thiện tiêu chuẩn đối với các chức danh trong hệ thống kiểm soát nội bộ	124
KẾT LUẬN	126
TÀI LIỆU THAM KHẢO	128
PHỤ LỤC 2	134

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

Agribank	Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam
BCTC	Báo cáo tài chính
ĐGRR	Đánh giá rủi ro
GDV	Giao dịch viên
HĐGS	Hoạt động giám sát
HĐKS	Hoạt động kiểm soát
HĐQT	Hội đồng quản trị
HTKSNB	Hệ thống kiểm soát nội bộ
KSNB	Kiểm soát nội bộ
MB bank	Ngân hàng thương mại cổ phần Quân Đội
MTKS	Môi trường kiểm soát
NHNN	Ngân hàng Nhà nước
NHTM	Ngân hàng thương mại
PGD	Phòng Giao dịch
QLRR	Quản lý rủi ro
TK	Tài khoản
TMCP	Thương mại cổ phần
Vietinbank	Ngân hàng thương mại cổ phần Công Thương Việt Nam

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 2.1: Kết quả hoạt động kinh doanh của Agribank Tây Đô giai đoạn 2017 – 2019	40
Bảng 2.2: Kết quả huy động vốn của Agribank Tây Đô giai đoạn 2017-2019.....	41
Bảng 2.3: Dư nợ cho vay của Agribank Tây Đô giai đoạn 2017-2019	41
Bảng 2.4: Kết quả khảo sát môi trường kiểm soát.....	49
Bảng 2.5: Kết quả khảo sát quy trình đánh giá rủi ro	52
Bảng 2.6: Kết quả khảo sát hoạt động kiểm soát.....	67
Bảng 2.7: Kết quả khảo sát hệ thống thông tin và truyền thông.....	76
Bảng 2.8: Thống kê số cuộc kiểm tra và số lượng sai phạm giai đoạn 2016-2019.....	77
Bảng 2.9: Thống kê số lượng sai phạm trong hoạt động cấp tín dụng tại Agribank chi nhánh Tây Đô giai đoạn 2016-2019.....	78
Bảng 2.10: Thống kê số lượng sai phạm trong hoạt động kế toán tại Agribank chi nhánh Tây Đô giai đoạn 2016 - 2019.....	81

DANH MỤC SƠ ĐỒ

Hình 2.1: Sơ đồ tổ chức bộ máy Agribank chi nhánh Tây Đô	36
Hình 2.2: Bộ máy kiểm tra nội bộ Agribank chi nhánh Tây Đô giai đoạn 2008-2018.....	43
Hình 2.3: Bộ máy kiểm tra nội bộ Agribank chi nhánh Tây Đô giai đoạn 2018 – đến nay	45
Hình 2.4: Quy trình kiểm soát nội bộ tại Agribank chi nhánh Tây Đô	54

MỞ ĐẦU

1. SỰ CẦN THIẾT CỦA ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU

Ngân hàng thương mại (NHTM) là loại hình trung gian tài chính đóng vai trò vô cùng quan trọng trong nền kinh tế. Sức khỏe của hệ thống ngân hàng có ảnh hưởng lớn tới sự vững mạnh của hệ thống tài chính quốc gia cũng như nền kinh tế nói chung. Sau hơn 20 năm đổi mới, hệ thống các NHTM Việt Nam đã có những bước phát triển vượt bậc đóng góp quan trọng cho sự phát triển kinh tế, xã hội đất nước. Đặc biệt trong những năm qua, ngành ngân hàng còn là công cụ đắc lực hỗ trợ Nhà nước trong việc kiểm chế, đẩy lùi lạm phát, ổn định đồng tiền, giá cả hàng hoá. Tuy nhiên, bên cạnh những kết quả đạt được, hệ thống ngân hàng Việt Nam bộc lộ những yếu kém trong điều hành và hoạt động nghiệp vụ. Hoạt động kinh doanh ngân hàng là loại hình kinh doanh có rất nhiều rủi ro, dễ bị tổn thương khi có gian lận và sai sót,... Thị trường càng phát triển thì càng xuất hiện nhiều rủi ro và điều đáng lo ngại nữa là các loại rủi ro trong NHTM lại có mối quan hệ nguyên nhân - kết quả. Rủi ro này có thể là nguyên nhân dẫn đến rủi ro khác. Chính vì vậy, nếu không quản lý và kiểm soát tốt các hoạt động ngân hàng thì nguy cơ rủi ro và tổn thất cho ngân hàng là rất cao.

Một trong những công cụ giúp ngân hàng phòng ngừa và kiểm soát rủi ro đó chính là kiểm soát nội bộ (KSNB). Hoạt động KSNB tốt sẽ đảm bảo cho ngân hàng luôn tuân thủ đúng luật pháp, quy định, chính sách, kế hoạch, thủ tục, chế độ trong và ngoài ngành. KSNB mạnh (hữu hiệu) giúp giảm thiểu được rủi ro trong hoạt động; ngăn chặn, phát hiện và sửa chữa kịp thời các sai phạm trọng yếu (gian lận hoặc sai sót) trong ngành ngân hàng. Qua đó giúp ngân hàng đạt được mục tiêu đặt ra và phát triển theo kỳ vọng của ngành ngân hàng.

Đối với các NHTM ở Việt Nam, đặc biệt là một số ngân hàng vẫn đang trong quá trình mở rộng quy mô hoạt động, thì hệ thống kiểm soát nội bộ (HTKSNB) càng trở nên quan trọng. Bởi khi tầm vóc ngân hàng được nâng lên, thì quyền hạn và trách nhiệm càng phải phân chia cho nhiều cấp, nhiều bộ phận, nên mối quan hệ giữa các bộ phận chức năng và nhân viên càng trở nên phức tạp, quá trình trao đổi thông tin càng chậm, tài sản khó quản lý do phân tán ở nhiều nơi trong nhiều hoạt động khác nhau, do đó phải có HTKSNB hữu hiệu nhằm duy trì sự hoạt động an toàn, bền vững phát triển của ngân hàng.

Ngân hàng Nông nghiệp và phát triển nông thôn Việt Nam (Agribank) chi nhánh Tây Đô là một trong những chi nhánh cấp I của Agribank. Trong những năm qua, dưới sự chỉ đạo của Agribank Trụ sở chính, Agribank chi nhánh Tây Đô đã không ngừng chú trọng đến hoạt động KSNB, giúp ngân hàng giảm thiểu rủi ro do sai sót, gian lận và bảo toàn được tài sản, số liệu, sổ sách, báo cáo cung cấp cho các đơn vị liên quan luôn tin cậy, đầy đủ, kịp thời và thiết thực nhất về tình hình kinh doanh của ngân hàng. Tuy nhiên, HTKSNB của chi nhánh vẫn bộc lộ những điểm chưa thực sự hoàn thiện: Việc phối hợp công việc giữa các bộ phận, cá nhân chưa được khoa học và chưa mang tính chất hợp tác; Chi nhánh đã quan tâm tới thực hiện chính sách cho cán bộ xong chưa thực sự hiệu quả, việc khen thưởng chỉ dừng lại ở mức động viên chứ chưa làm phát huy sự nỗ lực hết mình của cán bộ; Phòng kiểm tra KSNB còn bất cập, cán bộ làm kiểm tra mới vào công tác một, hai phòng chuyên môn, chưa được công tác thực tế trên tất cả các mảng nghiệp vụ nên chưa đủ tiêu chuẩn về trình độ; Những bất cập trên sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến sự phát triển của Agribank chi nhánh Tây Đô nói riêng và Agribank nói chung, đồng thời gia tăng rủi ro cho ngân hàng.

Nhận thức được tầm quan trọng của vấn đề trên, tôi lựa chọn đề tài: **“Hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ tại Agribank chi nhánh Tây Đô”** làm đề tài luận văn thạc sĩ.

2. TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI

Đã có rất nhiều công trình khoa học đi sâu nghiên cứu các vấn đề về hoàn thiện hoạt động kiểm soát nội bộ tại Việt Nam. Có thể kể đến một số công trình tiêu biểu như sau:

Lê Thị Hằng Nga (2013), “ Tăng cường kiểm soát nội bộ hoạt động tín dụng tại ngân hàng Đầu tư và phát triển - chi nhánh Hải Vân” - Luận văn thạc sĩ, đại học Đà Nẵng. Trong luận văn, chương 1 tác giả đã khái quát được các lý luận cơ bản về kiểm soát nội bộ, các lý luận về kiểm soát nội bộ hoạt động tín dụng trong NHTM, đồng thời trình bày được các nội dung kiểm soát nội bộ hoạt động tín dụng tại NHTM. Trên cơ sở đó, đã đi sâu vào thực trạng quy trình cho vay, các thủ tục kiểm soát trong quy trình tín dụng và công tác kiểm tra, kiểm soát nội bộ hoạt động tín dụng tại ngân hàng Đầu tư và phát triển - chi nhánh Hải Vân. Từ thực trạng đó tác giả đã trình bày những kết quả đạt được, một số vấn đề còn tồn tại: về việc thực hiện thủ tục kiểm soát như tính đầy đủ về hồ sơ vay vốn, kiểm tra việc thẩm định tín dụng và về việc tuân thủ quy trình kiểm soát. Chương 3 tác giả đã đề ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác kiểm soát nội bộ hoạt động tín dụng tại ngân hàng Đầu tư và phát triển - chi nhánh Hải Vân như hoàn thiện quy trình kiểm soát xét duyệt cho vay, thiết lập thủ tục kiểm soát độc lập với việc thực hiện quy trình... Tuy nhiên, chương 2 tác giả đã đi quá sâu vào từng bước trong quy trình cho vay tại đơn vị (tiếp cận và tiếp nhận hồ sơ, đánh giá phân tích và lập báo cáo đề xuất tín dụng, phê duyệt tín dụng...), trình bày quá cụ thể về các thủ tục kiểm soát trong quy trình tín dụng (trước giải ngân, giải ngân, sau giải ngân), đồng thời nêu và trình bày sai sót của việc kiểm tra chọn mẫu 13 hồ sơ tín

dụng. Tác giả chưa tóm tắt để người đọc có một cái nhìn tóm tắt về thực trạng công tác kiểm soát nội bộ hoạt động tín dụng tại đơn vị.

Trần Thị Huyền Trang (2017), “Hoàn thiện hệ thống KSNB tại NHTM cổ phần Công thương Việt Nam (Vietinbank) - chi nhánh Hoàng Mai” - Luận văn thạc sỹ, trường đại học Lao động và Xã Hội. Luận văn đã hệ thống hoá những nội dung cơ bản về HTKSNB trong NHTM. Trên cơ sở đó, luận văn đi sâu tìm hiểu và đánh giá thực trạng về hệ HTKSNB tại Vietinbank - chi nhánh Hoàng Mai, qua đó chỉ ra những hạn chế trong HTKSNB tại chính đơn vị nghiên cứu. Từ đó, đưa ra các giải pháp mang tính khả thi nhằm hoàn thiện HTKSNB tại Vietinbank - chi nhánh Hoàng Mai.

Nguyễn Thị Giang (2016), “Hoàn thiện công tác kiểm soát nội bộ tại Agribank - chi nhánh Mỹ Đình”- Luận văn thạc sỹ, trường đại học Thương Mại. Trong luận văn, tác giả đã trình bày những lý luận cơ bản về kiểm soát nội bộ như khái niệm, mục tiêu, các nguyên tắc và yếu tố cơ bản. Đồng thời, tác giả đi sâu vào các lý luận liên quan đến kiểm soát hoạt động tín dụng của NHTM: mục tiêu, nhiệm vụ, các nhân tố ảnh hưởng, các tiêu chí đánh giá... Từ cơ sở lý luận đó tác giả đã đi vào thực trạng công tác kiểm soát hoạt động tín dụng tại đơn vị: tổ chức bộ máy hoạt động, chính sách tín dụng và chính sách khách hàng, đánh giá rủi ro, quy trình tín dụng, các thủ tục kiểm soát quy trình tín dụng. Luận văn này tác giả nghiên cứu về công tác kiểm soát nội bộ theo hướng đi vào quy trình tín dụng của đơn vị và các thủ tục kiểm soát tín dụng trước, trong và sau khi giải ngân. Những tồn tại mà tác giả trình bày liên quan đến các công tác thẩm định, quyết định tín dụng; công tác giải ngân; công tác kiểm tra, giám sát vốn vay... Từ những tồn tại đó, tác giả đã đề ra một số giải pháp để hoàn thiện công tác kiểm soát nội bộ hoạt động tín dụng tại Agribank - chi nhánh Mỹ Đình: Nâng cao chất lượng chính sách tín dụng

và chính sách khách hàng, hoàn thiện bộ máy tổ chức, tăng cường công tác thẩm định, hoàn thiện quy trình tín dụng...

Phạm Thị Huyền Trang (2016), “Hoàn thiện công tác kiểm tra, kiểm soát nội bộ đối với hoạt động tín dụng tại NHTM cổ phần Quân đội (MB bank)” - Luận văn thạc sỹ, học viện ngân hàng. Chương 1, tác giả đã trình bày tổng quan về hệ thống kiểm soát nội bộ NHTM: khái niệm, nguyên tắc hoạt động và phân loại. Tiếp đó, tác giả đã trình bày khái niệm, mục tiêu, chức năng kiểm soát nội bộ đối với hoạt động tín dụng tại các NHTM. Trên cơ sở những lý luận ở chương 1, chương 2 tác giả đã trình bày các nội dung kiểm soát nội bộ đối với hoạt động tín dụng tại MB bank gồm giám sát từ xa đối với hoạt động tín dụng tại MB bank và kiểm soát tại chỗ đối với hoạt động tín dụng: kiểm tra tình hình chung về hoạt động tín dụng, kiểm tra và đánh giá cụ thể nghiệp vụ cho vay đối với từng khách hàng, đánh giá và kiến nghị sau khi kiểm tra, kiểm tra việc thực hiện các kiến nghị của đoàn kiểm tra nội bộ. Từ thực trạng đó, tác giả đã nêu những kết quả đạt được và một số mặt hạn chế: quy trình về công tác kiểm tra, kiểm soát đối với hoạt động tín dụng chưa được hoàn thiện, hạn chế về số lượng của công tác kiểm tra, kiểm soát hoạt động tín dụng, hạn chế về công tác giám sát từ xa và việc áp dụng công nghệ tin học trong kiểm tra, kiểm soát... Để giải quyết những hạn chế đã nêu trên, chương 3 tác giả đã đề ra một số giải pháp nâng cao hiệu quả công tác kiểm soát nội bộ đối với hoạt động tín dụng tại MB bank: hoàn thiện hành lang pháp lý cho hoạt động kiểm tra, kiểm soát nội bộ, nâng cao kỹ thuật kiểm tra, kiểm soát đối với hoạt động tín dụng, tăng cường công tác giám sát sau kiểm tra...và nêu một số kiến nghị đối với ngân hàng Nhà nước (NHNN) và các cơ quan quản lý nhà nước, đối với MB bank: ban lãnh đạo ngân hàng, các phòng ban nghiệp vụ liên quan, khối kiểm soát nội bộ...

Bùi Thanh Sơn (2020), “Kiểm soát nội bộ trong các NHTM Việt Nam”, Luận án tiến sĩ, Học viện Khoa học xã hội. Trong luận án, tác giả đã tập trung làm rõ những nội dung chính sau: (i) Luận giải về hệ thống kiểm soát nội bộ trong NHTM: Dựa trên khung COSO và Ủy ban Basel về hệ thống kiểm soát nội bộ trong NHTM, luận án luận giải vai trò, nguyên tắc, các thành phần của hệ thống kiểm soát nội bộ; đặc thù của ngành ngân hàng và các nhân tố ảnh hưởng tới xây dựng và vận hành hệ thống kiểm soát nội bộ. Phân tích những rủi ro trọng yếu trong hoạt động kinh doanh ngân hàng; những nội dung cơ bản của quản lý nhà nước về hệ thống kiểm soát nội bộ trong các NHTM; (ii). Từ thực trạng hệ thống kiểm soát nội bộ trong các NHTM: Luận án phân tích, đánh giá thực trạng về hệ thống kiểm soát nội bộ từ góc độ quản lý nhà nước theo các quy định hiện hành; đánh giá năm thành phần của hệ thống kiểm soát nội bộ tại một số NHTM, phân tích những ưu điểm, hạn chế và nguyên nhân; (iii). Luận án đưa ra những quan điểm, định hướng và một số giải pháp nhằm hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ trên cơ sở rủi ro trong NHTM.

Trong các nghiên cứu trên các tác giả đã nghiên cứu và đưa ra một số giải pháp cơ bản về hoàn thiện HTKSNB tại từng đơn vị khác nhau, đây cũng là những nội dung mà luận văn kế thừa và tham khảo trong quá trình thực hiện. Tuy nhiên, tất cả các nghiên cứu về HTKSNB đã được công bố là những nghiên cứu chuyên sâu về HTKSNB tại một đơn vị cụ thể và có tính đặc thù riêng. Thêm vào đó, chưa có công trình nào nghiên cứu về HTKSNB tại Agribank chi nhánh Tây đô được công bố. Vì vậy, đề tài **“Hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ tại Agribank chi nhánh Tây Đô”** thể hiện tính mới và không trùng lặp với các công trình nghiên cứu trước đây.

3. MỤC ĐÍCH, NHIỆM VỤ NGHIÊN CỨU

Mục đích nghiên cứu của đề tài là đề xuất các giải pháp cụ thể nhằm hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ tại Agribank chi nhánh Tây Đô.

Để hoàn thành mục đích nghiên cứu trên, đề tài cần thực hiện các nhiệm vụ nghiên cứu sau:

Thứ nhất, làm rõ những nội dung cơ bản về HTKSNB trong NHTM.

Thứ hai, tìm hiểu và đánh giá thực trạng về HTKSNB tại Agribank chi nhánh Tây Đô, qua đó chỉ ra những hạn chế và nguyên nhân của hạn chế trong HTKSNB tại chi nhánh.

Thứ ba, đưa ra các giải pháp cụ thể, mang tính khả thi nhằm hoàn thiện HTKSNB tại Agribank chi nhánh Tây Đô.

4. CÂU HỎI NGHIÊN CỨU

Để đạt được các mục tiêu nghiên cứu, luận văn được thực hiện nhằm trả lời các câu hỏi nghiên cứu sau:

Thứ nhất, nội dung cơ bản nào liên quan đến HTKSNB trong ngân hàng thương mại?

Thứ hai, thực trạng HTKSNB tại Agribank Tây Đô hiện nay như thế nào?

Thứ ba, giải pháp nào được đưa ra nhằm hoàn thiện HTKSNB tại Agribank Tây Đô?

5. ĐỐI TƯỢNG VÀ PHẠM VI NGHIÊN CỨU

Đối tượng nghiên cứu: Nghiên cứu thực trạng HTKSNB tại Agribank chi nhánh Tây Đô.

Phạm vi nghiên cứu:

Về nội dung: Luận văn tập trung nghiên cứu thực trạng HTKSNB tại Agribank chi nhánh Tây Đô gồm năm thành phần: Môi trường kiểm soát;

Đánh giá rủi ro; Hệ thống thông tin và truyền thông; Hoạt động kiểm soát; Hoạt động giám sát.

Về thời gian: Luận văn nghiên cứu, khảo sát thực tế, thu thập thông tin số liệu trong về HTKSNB tại Agribank chi nhánh Tây Đô giai đoạn năm 2017 đến năm 2019.

Về không gian: tại Agribank chi nhánh Tây Đô.

6. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU ĐỀ TÀI

Luận văn sử dụng các phương pháp nghiên cứu cụ thể như sau:

- Phương pháp thu thập dữ liệu: tác giả thu thập dữ liệu trực tiếp từ chi nhánh bao gồm cả dữ liệu sơ cấp và dữ liệu thứ cấp.

+ Dữ liệu thứ cấp: Dữ liệu này được thu thập từ các công trình nghiên cứu, đề tài, bài báo, hội thảo, tài liệu giáo trình có liên quan đến HTKSNB, các thành phần cụ thể, các văn bản pháp quy, quy định của nhà nước, của Agribank và Agribank chi nhánh Tây Đô liên quan đến KSNB như các chính sách, quy định, nội quy, thủ tục kiểm soát ...

+ Dữ liệu sơ cấp: Luận văn thực hiện khảo sát thực trạng về HTKSNB tại Agribank chi nhánh Tây Đô. Dữ liệu được thu thập qua điều tra, trao đổi với ban lãnh đạo, phòng kiểm soát, phòng kế toán ... tại Agribank chi nhánh Tây Đô. Luận văn tập trung đi sâu vào các vấn đề, nội dung trực tiếp liên quan đến năm thành phần của KSNB theo quan điểm mới gồm: Môi trường kiểm soát; Đánh giá rủi ro; Hệ thống thông tin & truyền thông; Hoạt động kiểm soát; Các hoạt động giám sát. Ngoài ra, tác giả cũng tiến hành quan sát các hoạt động của Agribank chi nhánh Tây Đô để có cái nhìn sát thực về các nội dung (thành phần) KSNB tại chính chi nhánh Tây Đô.

Đối tượng khảo sát: Các cán bộ nhân viên đang làm việc tại Agribank Tây Đô và các phòng giao dịch (PGD) trực thuộc.

Số lượng phiếu phát ra: 152 phiếu; Số lượng phiếu thu về: 152 phiếu;
Số lượng phiếu hợp lệ: 152 phiếu.

Thời gian khảo sát: tháng 4/2020

- Phương pháp xử lý dữ liệu: đối với các dữ liệu thu được tác giả tiến hành thống kê, tổng hợp, so sánh, đối chiếu, phân tích số liệu để phản ánh các kết quả của thực trạng tại chi nhánh, từ đó đưa ra các giải pháp phù hợp hơn.

7. NHỮNG ĐÓNG GÓP MỚI CỦA LUẬN VĂN

Về mặt lý luận: Đề tài nghiên cứu góp phần hệ thống hóa những lý luận cơ bản về HTKSNB trong các NHTM.

Về mặt thực tiễn: Đề tài đưa ra các kiến nghị, giải pháp nhằm hoàn thiện HTKSNB tại Agribank chi nhánh Tây Đô (khắc phục những bất cập, góp phần nâng cao hiệu quả của HTKSNB, cung cấp thông tin chính xác, kịp thời, đầy đủ cho công tác quản lý,...).

8. KẾT CẤU CỦA LUẬN VĂN

Đề tài luận văn được thực hiện ngoài phần mục lục, danh mục các bảng biểu sơ đồ, phụ lục, luận văn được kết cấu thành 3 chương:

Chương 1: Lý luận chung về hệ thống kiểm soát nội bộ tại các NHTM

Chương 2: Thực trạng hệ thống kiểm soát nội bộ tại Agribank chi nhánh Tây Đô

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ Agribank chi nhánh Tây Đô

CHƯƠNG 1: LÝ LUẬN CHUNG VỀ HỆ THỐNG KIỂM SOÁT NỘI BỘ TẠI CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI

1.1. NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI

1.1.1. Khái niệm

Ngân hàng thương mại đã hình thành tồn tại và phát triển hàng trăm năm gắn liền với sự phát triển của nền kinh tế hàng hóa. Sự phát triển hệ thống NHTM đã có tác động rất lớn và quan trọng đến quá trình phát triển của nền kinh tế hàng hóa, ngược lại kinh tế hàng hóa phát triển mạnh mẽ đến giai đoạn cao nhất là nền kinh tế thị trường thì NHTM cũng ngày càng được hoàn thiện và trở thành những định chế tài chính không thể thiếu được.

Cho đến thời điểm hiện nay có rất nhiều khái niệm về NHTM:

NHTM là một tổ chức kinh tế, hoạt động kinh doanh trên lĩnh vực tiền tệ, tín dụng, nó cung cấp một số dịch vụ cho khách hàng và ngược lại nó nhận tiền gửi của khách hàng với các hình thức khác nhau. Nghiệp vụ kinh doanh của NHTM rất phong phú và đa dạng cùng với sự phát triển của khách hàng, khoa học kỹ thuật kinh tế và xã hội, hoạt động của NHTM cũng có nhiều phương pháp mới, nhưng các nghiệp vụ kinh doanh về cơ bản không thay đổi là nhận tiền gửi và hoạt động cho vay, đầu tư. Qua NHTM các chính sách tài chính tiền tệ của Quốc gia sẽ được thực hiện một cách nhanh chóng và cũng nhờ nó mà việc kiểm soát hoạt động của các doanh nghiệp theo đúng luật pháp được dễ dàng hơn. Sự ra đời, tồn tại và phát triển của ngân hàng luôn gắn liền với sự phát triển của nền kinh tế và đời sống xã hội. Trong cơ chế thị trường, các NHTM và các tổ chức tín dụng cũng là các doanh nghiệp nhưng chúng là những doanh nghiệp đặc biệt vì tài sản trong quá trình kinh doanh của các NHTM đều phụ thuộc vào các khách hàng.

Mặt khác, hàng hóa mà các ngân hàng kinh doanh là một loại hàng hóa đặc biệt, nó rất nhạy cảm với sự biến đổi của thị trường và tình hình kinh tế xã hội.

- Ở Mỹ: NHTM là công ty kinh doanh tiền tệ, chuyên cung cấp dịch vụ tài chính và hoạt động trong ngành công nghiệp dịch vụ tài chính.

- Đạo luật ngân hàng của Pháp (1941) cũng đã định nghĩa: “NHTM là những xí nghiệp hay cơ sở mà nghề nghiệp thường xuyên là nhận tiền bạc của công chúng dưới hình thức ký thác, hoặc dưới các hình thức khác và sử dụng tài nguyên đó cho chính họ trong các nghiệp vụ về chiết khấu, tín dụng và tài chính”.

- Ở Việt Nam, định nghĩa NHTM: NHTM là tổ chức kinh doanh tiền tệ mà hoạt động chủ yếu và thường xuyên là nhận tiền ký gửi từ khách hàng với trách nhiệm hoàn trả và sử dụng số tiền đó để cho vay, thực hiện nghiệp vụ chiết khấu và làm phương tiện thanh toán

Từ những nhận định trên có thể thấy NHTM là một trong những định chế tài chính mà đặc trưng là cung cấp đa dạng các dịch vụ tài chính với nghiệp vụ cơ bản là nhận tiền gửi, cho vay và cung ứng các dịch vụ thanh toán. Ngoài ra, NHTM còn cung cấp nhiều dịch vụ khác nhằm thoả mãn tối đa nhu cầu về sản phẩm dịch vụ của xã hội.

Như vậy, trong phạm vi nghiên cứu của luận văn có thể hiểu: “NHTM là tổ chức kinh doanh tiền tệ mà hoạt động chủ yếu và thường xuyên là nhận tiền ký gửi từ khách hàng với trách nhiệm hoàn trả và sử dụng số tiền đó để cho vay, thực hiện nghiệp vụ chiết khấu và làm phương tiện thanh toán”.

1.1.2. Đặc điểm hoạt động của ngân hàng thương mại

NHTM có những đặc điểm nổi bật dưới đây:

Thứ nhất, hoạt động NHTM là loại hình kinh doanh với mục đích kiếm lời (bao gồm hai hình thức chủ yếu là kinh doanh tiền tệ và dịch vụ ngân

hàng). Trong đó, hoạt động kinh doanh tiền tệ được biểu hiện ở nghiệp vụ huy động vốn dưới các hình thức khác nhau để cấp tín dụng cho khách hàng có nhu cầu về vốn với mục tiêu tìm kiếm lợi nhuận. Còn hoạt động dịch vụ ngân hàng được biểu hiện thông qua các nghiệp vụ sẵn có về tiền tệ, thanh toán, ngoại hối và chứng khoán để cam kết thực hiện công việc nhất định cho khách hàng trong một thời hạn nhất định nhằm mục đích thụ hưởng tiền công dịch vụ do khách hàng chi trả dưới dạng phí hay hoa hồng.

Thứ hai, hoạt động NHTM là loại hình hoạt động kinh doanh có điều kiện, nghĩa là chỉ khi nào NHTM thỏa mãn đầy đủ những điều kiện khắt khe do pháp luật quy định (vốn pháp định, phương án kinh doanh, ...) thì mới được phép hoạt động trên thị trường.

Thứ ba, hoạt động NHTM là loại hình kinh doanh có độ rủi ro cao hơn nhiều so với các loại hình kinh doanh khác và thường có ảnh hưởng sâu sắc, mang tính chất dây truyền đối với nền kinh tế. Sở dĩ nói như vậy là vì, trong hoạt động ngân hàng, đặc biệt là hoạt động kinh doanh tiền tệ, do các NHTM phải tiến hành huy động vốn của người khác để cấp tín dụng cho khách hàng và trên nguyên tắc NHTM chỉ có thể đòi tiền của người vay sau một thời hạn nhất định, nên đã tạo ra khả năng rủi ro cao cho hoạt động ngân hàng, kéo theo đó là sự rủi ro đối với người gửi tiền ở NHTM, cũng như rủi ro đối với nền kinh tế. Vì vậy, hoạt động ngân hàng ở nhiều quốc gia khác nhau trên thế giới thường được điều chỉnh và kiểm soát hết sức chặt chẽ bằng những đạo luật riêng biệt, nhằm đảm bảo cho hoạt động này được vận hành an toàn và hiệu quả trong nền kinh tế thị trường.

1.1.3. Vai trò của ngân hàng thương mại

- Vai trò trung gian tín dụng

Thực hiện vai trò trung gian tín dụng, NHTM đóng vai trò là cầu nối giữa người dư thừa vốn và người cần vốn.

Thông qua các khoản vốn tiền tệ tạm thời nhàn rỗi trong nền kinh tế, NHTM hình thành lên các quỹ cho vay để cung cấp tín dụng cho nền kinh tế. Với vai trò này, NHTM vừa đóng vai trò là người đi vay vừa đóng vai trò là người cho vay. Với vai trò trung gian tín dụng, NHTM đã góp phần tạo lợi ích cho tất cả các bên tham gia, bao gồm người gửi tiền, ngân hàng và người đi vay, đồng thời thúc đẩy sự phát triển của nền kinh tế.

Với vai trò này, bản chất của NHTM được phản ánh một cách rõ nét là đi vay để cho vay, đồng thời đây cũng là vai trò quyết định sự tồn tại và phát triển của ngân hàng.

- Vai trò trung gian thanh toán

NHTM làm trung gian thanh toán khi nó thực hiện thanh toán theo yêu cầu của khách hàng như trích tiền từ tài khoản tiền gửi của họ để thanh toán tiền hàng hóa, dịch vụ, nhập vào tài khoản tiền gửi của khách hàng tiền thu bán hàng và các khoản thu khác theo lệnh của họ. Ở đây ngân hàng đóng vai trò là người thủ quỹ cho các doanh nghiệp và cá nhân bởi ngân hàng là người giữ tài khoản của họ.

Với vai trò là trung gian thanh toán, NHTM cung cấp cho khách hàng nhiều phương tiện thanh toán thuận lợi như séc, ủy nhiệm chi, ủy nhiệm thu, thẻ rút tiền... Tùy theo nhu cầu, khách hàng có thể chọn cho mình những phương thức thanh toán phù hợp. Từ đó thúc đẩy lưu thông hàng hóa, đẩy nhanh tốc độ thanh toán, tốc độ lưu chuyển vốn góp phần thúc đẩy kinh tế phát triển. Đồng thời, vai trò này cũng góp phần tăng thêm lợi nhuận cho ngân hàng thông qua việc thu phí thanh toán, làm tăng nguồn vốn cho vay của ngân hàng thể hiện trên số dư có trong tài khoản của khách hàng.

- Vai trò tạo tiền

Khi có sự phân hóa trong hệ thống ngân hàng, hình thành lên ngân hàng phát hành và ngân hàng trung gian thì ngân hàng trung gian không còn được

thực hiện vai trò phát hành giấy bạc ngân hàng nữa. Nhưng với vai trò trung gian tín dụng và trung gian thanh toán, NHTM có khả năng tạo ra tiền tín dụng (hay tiền ghi sổ) thể hiện trên tài khoản tiền gửi thanh toán của khách hàng tại NHTM. Đây chính là một bộ phận của lượng tiền được sử dụng trong giao dịch.

Từ khoản dự trữ tăng lên ban đầu, thông qua hoạt động cho vay bằng chuyển khoản hệ thống ngân hàng có khả năng tạo lên số tiền gửi gấp nhiều lần số dự trữ tăng thêm ban đầu. Mức mở rộng tiền gửi phụ thuộc vào hệ số mở rộng tiền gửi. Tuy nhiên hệ số này vẫn chịu tác động bởi các yếu tố như tỷ lệ dự trữ bắt buộc, tỷ lệ dự trữ vượt mức và tỷ lệ giữ tiền mặt so với tiền gửi thanh toán của công chúng.

1.2. HỆ THỐNG KIỂM SOÁT NỘI BỘ TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI

1.2.1. Khái niệm

Hoạt động kiểm soát luôn là khâu quan trọng trong quá trình quản lý, điều hành của nhà quản trị nhằm đạt được các mục tiêu của tổ chức. Hoạt động kiểm soát được thực hiện gắn liền với hệ thống kiểm soát nội bộ. Cùng với sự phát triển của thực tiễn quản lý, khái niệm kiểm soát nội bộ đã hình thành và phát triển để trở thành một hệ thống lý luận về vấn đề kiểm soát trong tổ chức.

Báo cáo COSO 2013 được công bố dưới tiêu đề: Kiểm soát nội bộ - Khuôn khổ hợp nhất (Internal Control - Intergrated framework) đã định nghĩa về kiểm soát nội bộ như sau: Kiểm soát nội bộ là một quá trình bị chi phối bởi người quản lý, hội đồng quản trị (HDQT) và các nhân viên trong đơn vị, nó được thiết lập để cung cấp một sự đảm bảo hợp lý nhằm đạt được các mục tiêu sau đây:

- Sự hữu hiệu và hiệu quả của hoạt động.

- Sự tin cậy của báo cáo tài chính (BCTC).
- Sự tuân thủ pháp luật.

Các hoạt động của đơn vị được thực hiện thông qua quá trình lập kế hoạch, thực hiện và giám sát. Các đơn vị cần kiểm tra các hoạt động của mình để đạt được mục tiêu. Và quá trình này là kiểm soát nội bộ.

Báo cáo Basel 1998 đã định nghĩa KSNB là một quá trình chịu ảnh hưởng bởi HĐQT, các nhà quản lý cao cấp và tất cả nhân viên các cấp của đơn vị. KSNB không chỉ là một thủ tục hay chính sách được thực hiện tại một thời điểm cụ thể mà còn là một hoạt động liên tục ở mọi cấp trong NH. HĐQT và các nhà quản lý cao cấp chịu trách nhiệm thiết lập một nền văn hóa thích hợp nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho quá trình KSNB đạt hữu hiệu cũng như giám sát đảm bảo sự hữu hiệu đó được liên tục, tuy nhiên mỗi cá nhân trong tổ chức phải tham gia quá trình này. Mục tiêu chính của quá trình KSNB nhằm có thể đạt được các loại mục tiêu: hiệu quả, báo cáo và tuân thủ. Theo Basel (2010), Kiểm soát nội bộ giúp đảm bảo rằng ban quản lý cấp cao thiết lập và duy trì hệ thống và quy trình kiểm soát nội bộ đầy đủ và hiệu quả. Các hệ thống và quy trình cần được thiết kế để đảm bảo trong các lĩnh vực bao gồm báo cáo (về tình hình tài chính và tình hình hoạt động), giám sát việc tuân thủ pháp luật, các quy định và chính sách nội bộ, hiệu quả và hiệu quả của hoạt động và bảo vệ tài sản.

Như vậy, trong phạm vi nghiên cứu của luận văn, theo quan điểm của tác giả hệ thống kiểm soát nội bộ của NHTM được hiểu là một quá trình do người quản lý HĐQT và các nhân viên của đơn vị chi phối, nó được thiết lập để cung cấp một sự đảm bảo hợp lý nhằm thực hiện ba mục tiêu chính sau: BCTC tin cậy, các luật lệ và quy định được tuân thủ, hoạt động hữu hiệu và hiệu quả.

Trong đó:

- Kiểm soát nội bộ là một quá trình, bởi: HTKSNB không chỉ là một thủ tục hay một chính sách được thực hiện ở một vài thời điểm nhất định mà được vận hành liên tục ở tất cả mọi cấp độ trong doanh nghiệp.

- Kiểm soát nội bộ được thiết kế và vận hành bởi con người: vì KSNB không chỉ là những chính sách, thủ tục, biểu mẫu đơn điệu, độc lập,... mà phải bao gồm cả yếu tố con người – HĐQT, Ban giám đốc, nhân viên của tổ chức. Chính con người định ra mục tiêu kiểm soát và thiết lập nên cơ chế kiểm soát và vận hành chúng. Cụ thể: HĐQT và các nhà quản trị cấp cao chịu trách nhiệm cho việc thiết lập một văn hóa phù hợp nhằm hỗ trợ cho quy trình KSNB hiệu quả, giám sát tính hiệu quả của hệ thống này một cách liên tục. Tất cả các thành viên của tổ chức đều tham gia vào quy trình này.

- Không thể yêu cầu tuyệt đối thực hiện được các mục tiêu đối với kiểm soát nội bộ mà chỉ có thể yêu cầu cung cấp một sự đảm bảo hợp lý trong việc thực hiện mục tiêu. Nguyên nhân bởi luôn có khả năng tồn tại những yếu kém xuất phát từ sai lầm của con người khi vận hành hệ thống kiểm soát, dẫn đến việc không thực hiện được mục tiêu. Việc kiểm soát nội bộ có thể làm là ngăn chặn và phát hiện sai phạm nhưng không thể đảm bảo chắc chắn sẽ không xảy ra sai phạm nữa. Bên cạnh đó, quyết định của kiểm soát nội bộ còn tùy thuộc vào nguyên tắc cơ bản: sự đánh đổi lợi ích - chi phí, chi phí kiểm soát không được vượt quá lợi ích mong đợi từ quá trình kiểm soát. Vì vậy, kiểm soát nội bộ chỉ cung cấp một sự đảm bảo hợp lý, chứ không đảm bảo tuyệt đối là các mục tiêu sẽ được thực hiện.

1.2.3. Các yếu tố cấu thành hệ thống kiểm soát nội bộ

1.2.3.1. Môi trường kiểm soát

Môi trường kiểm soát (MTKS) là tập hợp các tiêu chuẩn, quy trình, cơ cấu cung cấp cơ sở để thực hiện KSNB trong toàn đơn vị. MTKS có ảnh hưởng sâu rộng đối với toàn bộ HTKSNB.

Môi trường kiểm soát được thiết lập trong nội bộ tổ chức và có ảnh hưởng đến nhận thức kiểm soát của tất cả các nhân viên trong ngân hàng. Cũng có thể hiểu, môi trường kiểm soát là những nhân tố của đơn vị ảnh hưởng đến hoạt động của HTKSNB và là các yếu tố tạo môi trường trong đó toàn bộ thành viên của ngân hàng nhận thức được tầm quan trọng của KSNB.

Môi trường kiểm soát tạo ra sắc thái chung trong ngân hàng, nơi mỗi người thực hiện nghĩa vụ kiểm soát của mình.

Môi trường kiểm soát gồm môi trường bên trong và môi trường bên ngoài ngân hàng, có tính môi trường tác động đến việc thiết kế, hoạt động, xây dựng và tổ chức kiểm soát thực hiện các chính sách, chế độ, quy định của ngân hàng. Các nhân tố của môi trường kiểm soát thể hiện thái độ, quan điểm, nhận thức cũng như hành động của các nhà quản lý trong ngân hàng. Tại đơn vị, hoạt động kiểm tra kiểm soát có hiệu quả hay không chủ yếu phụ thuộc vào quan điểm quản lý của ngân hàng đó. Khi có quan điểm coi trọng hay không coi trọng công tác kiểm tra, KSNB của nhà quản lý thì sẽ kéo theo việc nhận thức và thực hiện của các thành viên trong ngân hàng tuân thủ mọi nội quy, quy định, chế độ được đề ra. Trái lại, nếu công tác KSNB không được các nhà quản lý coi trọng thì các cơ chế của KSNB sẽ hoạt động không được hiệu quả bởi thành viên của ngân hàng.

MTKS được đánh giá là tốt nếu các nguyên tắc sau đây được đảm bảo:

Nguyên tắc 1: Ngân hàng chứng tỏ cam kết về tính chính trực và giá trị đạo đức

Nguyên tắc 2: HĐQT chứng tỏ việc độc lập với ban quản lý và giám sát việc xây dựng, thực hiện biện pháp KSNB

Nguyên tắc 3: Ban quản lý thiết lập cơ cấu, quy trình báo cáo và quyền hạn, trách nhiệm phù hợp trong khi theo đuổi mục tiêu dưới sự giám sát của HĐQT.

Nguyên tắc 4: Đơn vị chứng tỏ cam kết đối với việc thu hút, phát triển, và giữ chân những người có năng lực phù hợp với mục tiêu

Nguyên tắc 5: Đơn vị yêu cầu cá nhân chịu trách nhiệm KSNB của mình khi theo đuổi mục tiêu

MTKS được thể hiện qua các nội dung sau:

Sự trung thực và các giá trị đạo đức: Các yếu tố của môi trường chủ yếu tác động lên nhận thức của nhà quản trị cấp cao trong ngân hàng. Đặc thù quản lý ảnh hưởng tới việc thiết kế các thủ tục kiểm soát và duy trì hoạt động kiểm soát.

Đảm bảo về năng lực: Là cam kết của Ban giám đốc về các mức độ năng lực và kỹ năng cần thiết để đáp ứng cho từng nhiệm vụ.

Sự tham gia của HĐQT và Ban kiểm soát: Sự tham gia này nhằm đảm bảo lợi ích của chính Ban quản trị, họ có trách nhiệm rất quan trọng được qui định trong các chuẩn mực đạo đức nghề nghiệp, pháp luật và các quy định khác của ngân hàng. Ban quản trị có ảnh hưởng lớn đến nhận thức về KSNB. Ban quản trị cũng có trách nhiệm giám sát việc thiết kế và hiệu quả hoạt động của các thủ tục báo cáo các sai phạm và xem xét tính hữu hiệu của KSNB trong đơn vị. Tính hữu hiệu của yếu tố này phụ thuộc vào tính độc lập của Ban kiểm soát, Kiểm toán viên nội bộ so với Ban giám đốc; kinh nghiệm của các thành viên, cũng như sự phối hợp giữa các thành viên.

Triết lý quản lý và phong cách điều hành của Ban giám đốc: Là quan điểm, thái độ và hành động của Ban giám đốc đối với việc chấp nhận các rủi ro kinh doanh, lập và trình bày BCTC.

Cơ cấu tổ chức: Cơ cấu tổ chức phản ánh việc phân chia quyền lực, trách nhiệm và nghĩa vụ của mọi thành viên trong đơn vị cũng như phản ánh mối quan hệ hợp tác, phối hợp, kiểm soát và chia sẻ thông tin lẫn nhau trong cùng một đơn vị. Cơ cấu tổ chức hợp lý sẽ giúp cho việc điều hành, kiểm soát của

nhà quản trị được thực hiện hợp lý, tránh sự chồng chéo trong thực hiện hoặc tồn tại hoạt động không được kiểm soát.

Phân định quyền hạn và trách nhiệm: Nguyên tắc trong phân chia quyền hạn, trách nhiệm, nghĩa vụ trong cơ cấu tổ chức bao gồm xác định rõ chức năng, nhiệm vụ của từng bộ phận, cá nhân bằng hệ thống văn bản (phân công phân nhiệm, phê chuẩn ủy quyền); cách ly thích hợp chức năng phê chuẩn, thực hiện, ghi sổ, bảo quản tài sản (bất kiêm nhiệm); đảm bảo sự độc lập tương đối giữa các nhiệm vụ.

Chính sách về nhân sự: Các cá nhân trong đơn vị đều tham gia vào hệ thống KSNB và là chủ thể của mọi hoạt động trong đơn vị, do đó nếu bất cứ cá nhân nào kém năng lực và không trung thực thì đều có tác động đến kiểm soát. Các chính sách và thủ tục về nhân sự được ban hành tại ngân hàng một mặt nhằm tuyển dụng, huấn luyện, sử dụng, đánh giá, đề bạt, khen thưởng và kỷ luật nhân sự được rõ ràng, công bằng, hợp lý. Mặt khác, chính sách và thủ tục này còn hướng tới sự đảm bảo về năng lực của nhân sự và sự khuyến khích các phẩm chất đạo đức tốt đẹp của người lao động.

Ngoài ra, môi trường kiểm soát còn chịu ảnh hưởng bởi các nhân tố bên trong đơn vị như văn hóa, truyền thống, ảnh hưởng của các cơ quan quản lý nhà nước, các chủ nợ, kiểm toán viên độc lập... Các nhân tố này tạo ra những ảnh hưởng đáng kể đến việc thiết kế và vận hành của hệ thống KSNB.

1.2.3.2. Đánh giá rủi ro

Trong mỗi đơn vị, với bất kỳ quy mô, loại hình nào đều phải đối mặt với rủi ro. Vì vậy, đơn vị phải ý thức được với việc đối phó rủi ro mà mình gặp phải. Đánh giá rủi ro chính là việc nhận dạng, phân tích các rủi ro tác động đến mục tiêu, đánh giá khả năng của những rủi ro xảy ra trên cơ sở đó nhà quản lý xác định biện pháp để xử lý rủi ro, quyết định hành động để giải quyết các rủi ro. Có trường hợp xảy ra việc cần thiết phải đánh giá những lý

do tại sao quá trình đánh giá rủi ro thất bại trong việc xác định các rủi ro, xác định xem có thiếu hụt quan trọng trong KSNB trong việc xác định các rủi ro, đưa ra thảo luận với nhà quản lý để lên phương hướng giải quyết. Những rủi ro xảy ra có thể là do chính bản thân ngân hàng hay do ảnh hưởng từ môi trường kinh tế, chính trị, xã hội bên ngoài tác động tới.

Rủi ro bên trong đơn vị thường là do các nguyên nhân như mâu thuẫn về mục đích, các chiến lược hoạt động kinh doanh, dẫn đến sự không thuận lợi trong thực hiện các mục tiêu. Từ sự quản lý thiếu minh bạch, không coi trọng đạo đức nghề nghiệp, chất lượng cán bộ thấp, trình độ yếu kém, cơ sở hạ tầng thấp không được đầu tư mở rộng; mất cân đối trong chi phí đến việc không có sự kiểm tra, kiểm soát thích hợp đều có thể làm đơn vị có rủi ro.

Nguyên nhân bên ngoài gây ra rủi ro: Do thay đổi công nghệ làm thay đổi quy trình vận hành. Thị hiếu của người tiêu dùng thay đổi làm các sản phẩm, dịch vụ hiện thời không đáp ứng đầy đủ nhu cầu mong muốn. Xuất hiện yếu tố cạnh tranh làm ảnh hưởng đến giá cả, thị phần. Việc ban hành chính sách, luật mới cũng ảnh hưởng đến hoạt động của đơn vị.

Đánh giá rủi ro (ĐGRR) là việc nhận dạng và phân tích các rủi ro đe dọa các mục tiêu của mình. Trên cơ sở nhận dạng và phân tích các rủi ro, nhà quản lý sẽ xác định rủi ro nên được xử lý như thế nào.

Hoạt động ĐGRR của ngân hàng được đánh giá là tốt nếu các nguyên tắc sau đây được đảm bảo:

Nguyên tắc 6: Ngân hàng xác định mục tiêu đủ rõ ràng để cho phép xác định, đánh giá rủi ro liên quan đến mục tiêu

Nguyên tắc 7: Ngân hàng xác định rủi ro đối với việc đạt được mục tiêu trong toàn ngân hàng và phân tích rủi ro làm cơ sở để xác định cách quản lý rủi ro (QLRR).

Nguyên tắc 8: Ngân hàng xem xét khả năng xảy ra gian lận khi ĐGRR đối với việc đạt được mục tiêu

Nguyên tắc 9: Ngân hàng xác định và đánh giá thay đổi có thể tác động đáng kể đến hệ thống KSNB

Hoạt động kinh doanh tại các NHTM tiềm ẩn nhiều loại rủi ro và khó có thể kiểm soát tất cả. Quy trình đánh giá rủi ro được thực hiện thông qua các bước: Xác định mục tiêu; Nhận diện rủi ro; Phân tích và đánh giá rủi ro; Quyết định các hành động thích hợp đối với các rủi ro đó.

Xác định mục tiêu: Mục tiêu phải được thiết lập ở các cấp độ khác nhau và phải nhất quán. Nhà quản trị phải thiết lập các mục tiêu kiểm soát cần đạt được gồm cả mục tiêu tổng quát và mục tiêu chi tiết. Mục tiêu tổng quát bao gồm mục tiêu về hoạt động, thông tin và tuân thủ. Tùy đối tượng kiểm soát cụ thể, mục tiêu chi tiết về kiểm soát sẽ được thiết lập. Đồng thời, nhà quản trị phải xác định mục tiêu then chốt để tập trung các thủ tục kiểm soát.

Nhận diện rủi ro: Nhà quản trị ngân hàng phải xác định được các rủi ro có liên quan đến thực hiện mục tiêu của kiểm soát. Rủi ro được xác định ở hai mức độ là rủi ro của toàn đơn vị, rủi ro từng bộ phận. Nhận diện rủi ro được thực hiện thông qua việc định kỳ đánh giá và xem xét lại các nhân tố ảnh hưởng tới rủi ro, tập trung vào các nhân tố liên quan năng lực của nhân viên, những kinh nghiệm về rủi ro đã xảy ra trong quá khứ, quá trình ghi chép và xử lý hoạt động chủ yếu của đơn vị, quy định luật pháp có liên quan... Tiếp theo đó, tiến hành xác định nhân tố chính gây ra rủi ro và thực hiện việc ước tính khả năng xảy ra rủi ro. Rủi ro cũng cần được nhận diện ở từng bộ phận trong đơn vị, từng hoạt động cụ thể như rủi ro ở bộ phận bán hàng, sản xuất, kỹ thuật... Việc đánh giá đúng các rủi ro bộ phận nhằm duy trì rủi ro toàn đơn vị ở mức hợp lý.

Phân tích và đánh giá về rủi ro: Là đánh giá về tầm quan trọng của rủi ro (đánh giá xem liệu ngân hàng có chấp nhận rủi ro kinh doanh cao để có cơ hội gia tăng lợi nhuận), phân tích về rủi ro (đánh giá khả năng xảy ra rủi ro và ảnh hưởng của rủi ro), quyết định hành động thích hợp với rủi ro (quản trị rủi ro), xem xét các giả định về rủi ro, phân tích chi phí bỏ ra để giảm rủi ro, lựa chọn biện pháp đối phó với rủi ro thích hợp (giảm thiểu rủi ro, chia sẻ rủi ro hay chấp nhận rủi ro), thiết lập các thủ tục kiểm soát bổ sung để nâng cao tính hữu hiệu hệ thống kiểm soát trong việc đối phó với rủi ro.

Quyết định các hành động thích hợp đối với các rủi ro: Ngân hàng cần có một cơ chế để nhận diện những thay đổi có tác động đáng kể đến khả năng đạt mục tiêu đã thiết lập thông qua việc thu thập, xử lý, cung cấp báo cáo về những sự thay đổi như: sự thay đổi của môi trường hoạt động, nhân sự mới, nâng cấp hệ thống máy tính, kỹ thuật mới, tái cơ cấu, hoạt động ở nước ngoài...

Tóm lại, để tránh bị thiệt hại do các tác động nêu trên, ngân hàng cần thường xuyên xác định rủi ro hiện hữu và tiềm ẩn, cần phải xác định phạm vi của rủi ro để kiểm soát được rủi ro, phân tích ảnh hưởng của chúng kể cả về tần suất xuất hiện, kịp thời xác định các biện pháp để kiểm soát giảm thiểu tác hại không mong muốn.

1.2.3.3. Các hoạt động kiểm soát

Hoạt động kiểm soát (HĐKS) là hành động được thiết lập thông qua chính sách, quy trình giúp bảo đảm chỉ thị giảm nhẹ rủi ro đối với việc đạt được mục tiêu của ban quản lý được thực hiện.

Các hoạt động kiểm soát là các biện pháp, quy trình, thủ tục đảm bảo chỉ thị của Ban lãnh đạo trong giảm thiểu rủi ro và tạo điều kiện cho các mục tiêu đặt ra được thực thi nghiêm túc trong toàn tổ chức. Bản chất là những chính sách, thủ tục do ngân hàng phát triển để bảo vệ tài sản. Hoạt động kiểm soát

gồm nhiều hoạt động bao quát toàn thể ngân hàng. Việc xét duyệt, chuẩn y các hoạt động điều tra là hoạt động trong kiểm soát. Thông qua các hoạt động kiểm soát mà nhà quản lý sẽ yên tâm tài sản đơn vị được bảo đảm và BCTC là đáng tin cậy. Hoạt động kiểm soát bao gồm hai nhóm: Kiểm soát phòng ngừa, kiểm soát phát hiện. Kiểm soát phòng ngừa là thiết lập chính sách, thủ tục mang tính chất chuẩn mực, phân công trách nhiệm hợp lý, ủy quyền, phê duyệt đúng chức trách. Kiểm soát phát hiện được thể hiện dưới dạng báo cáo.

Hoạt động kiểm soát sẽ có chất lượng tốt nếu các nội dung sau được đảm bảo: Ngân hàng có bảng định mức xác định về tài chính và các chỉ số căn bản đánh giá hiệu quả hoạt động. Thường xuyên tổng hợp và thông báo kết quả kinh doanh đều đặn, đối chiếu các kết quả thu được với các định mức, chỉ số định trước để điều chỉnh, bổ sung kịp thời. Quyền hạn, trách nhiệm và nghĩa vụ trong các lĩnh vực cấp phép, phê duyệt các vấn đề tài chính, kế toán ngân quỹ được phân định độc lập, rõ ràng. Hệ thống văn bản ban hành quy định rõ ràng những ai có quyền hoặc được ủy quyền phê duyệt toàn bộ hay một loại vấn đề tài chính nào đó. Lưu trữ các chứng cứ dưới hình thức văn bản để phân định rõ ràng phần thực hiện công việc với phần giám sát tại bất kỳ thời điểm nào, kể cả việc xác định phân trách nhiệm về các sai phạm xảy ra. Luôn giám sát, bảo vệ và bảo dưỡng tài sản, công cụ dụng cụ, trang thiết bị khỏi bị mất mát, hỏng hóc hoặc bị sử dụng không đúng mục đích. Nghiêm cấm hoặc có biện pháp ngăn ngừa các lãnh đạo cao cấp có hành vi sử dụng kinh phí, tài sản của đơn vị vào phục vụ cho mục đích cá nhân.

HĐKS đạt hữu hiệu khi các nguyên tắc sau được đảm bảo:

Nguyên tắc 10: Đơn vị lựa chọn và phát triển các hoạt động kiểm soát góp phần giảm nhẹ rủi ro đối với việc đạt được mục tiêu đến mức có thể chấp nhận được

Nguyên tắc 11: Đơn vị lựa chọn và phát triển các HĐKS chung đối với công nghệ để hỗ trợ việc đạt được mục tiêu

Nguyên tắc 12: Đơn vị triển khai HĐKS thông qua chính sách thiết lập những gì được kỳ vọng và trong các quy trình biến chính sách thành hành động.

Các hoạt động kiểm soát của ngân hàng bao gồm:

- Soát xét của nhà quản lý cấp cao: Là việc các lãnh đạo cấp cao trong ngân hàng thực hiện việc soát xét như đối chiếu kết quả thực tế với kế hoạch, dự toán, kỳ trước hoặc với các đối thủ.

- Quản trị hoạt động: Là việc các nhà quản lý cấp trung gian trong ngân hàng thực hiện việc soát xét hiệu quả so với dự toán hoặc kế hoạch của từng bộ phận mình quản lý.

- Phân chia trách nhiệm hợp lý: Là cách thức nhà quản lý sử dụng để giảm thiểu các sai phạm trong quá trình tác nghiệp. Đây được coi như một loại kiểm soát phòng ngừa và kiểm soát phát hiện hiệu quả.

- Kiểm soát quá trình xử lý thông tin: Là hoạt động kiểm soát cần được thực hiện nhằm đảm bảo tính chính xác, tính đầy đủ và phê chuẩn đúng đắn cho các nghiệp vụ diễn ra trong ngân hàng.

- Kiểm soát vật chất: Là các hoạt động kiểm soát nhằm đảm bảo cho tài sản của ngân hàng như trụ sở, máy móc, tiền bạc, hàng hoá, cổ phiếu... được bảo vệ một cách chặt chẽ. Ngoài ra, việc tiến hành kiểm kê tài sản cuối kỳ, đối chiếu số liệu kiểm kê và sổ kế toán cũng được coi là hoạt động kiểm soát vật chất.

- Phân tích rà soát: Là việc so sánh giữa kết quả thực hiện với số liệu dự toán hay giữa các thông tin tài chính và phi tài chính nhằm phát hiện ra các biến động bất thường để nhà quản lý có các biện pháp chấn chỉnh kịp thời.

1.2.3.4. Hệ thống thông tin và truyền thông

Đơn vị có thể thu thập thông tin từ bên ngoài hoặc bên trong, đảm bảo nguồn thông tin đầy đủ, chi tiết, kịp thời thích hợp với yêu cầu đề ra, kiểm tra và phát triển hệ thống thông tin trên cơ sở chiến lược, sau đó lập thành các bản báo cáo thích hợp trình lên các nhà quản lý để nhà quản lý điều hành và kiểm soát hoạt động.

Hệ thống thông tin chủ yếu là hệ thống thông tin kế toán của đơn vị bao gồm hệ thống chứng từ kế toán, hệ thống sổ kế toán, hệ thống tài khoản kế toán và hệ thống bảng tổng hợp cân đối kế toán.

Hệ thống thông tin và truyền thông đạt hữu hiệu khi các nguyên tắc sau được đảm bảo:

Nguyên tắc 13: Đơn vị có được và tạo, sử dụng thông tin liên quan, có chất lượng để hỗ trợ chức năng KSNB

Nguyên tắc 14: Đơn vị truyền đạt thông tin nội bộ, bao gồm cả mục tiêu và trách nhiệm KSNB, cần thiết để hỗ trợ chức năng KSNB

Nguyên tắc 15: Đơn vị thông báo với đối tác bên ngoài về vấn đề ảnh hưởng đến chức năng KSNB

Một hệ thống kế toán hữu hiệu phải đảm bảo các mục tiêu kiểm soát sau:

- Tính có thực: Việc ghi chép những nghiệp vụ kế toán vào sổ sách phải đảm bảo nghiệp vụ này có phát sinh thực trong thực tế.
- Phê chuẩn: Mọi nghiệp vụ xảy ra phải được phê chuẩn đầy đủ, hợp lý.
- Tính đầy đủ: Mọi nghiệp vụ phát sinh phải đảm bảo được phản ánh đầy đủ trong sổ sách, không ghi thiếu, không được bỏ sót.
- Đánh giá: Phải đảm bảo không có sai phạm trong việc tính toán các khoản giá và phí theo đúng nguyên tắc.
- Phân loại: Đảm bảo việc ghi sổ các nghiệp vụ phát sinh phải đúng tài khoản và sổ sách theo chế độ kế toán đã ban hành.

- Tính đúng kỳ: Bảo đảm việc ghi sổ các nghiệp vụ kinh tế phát sinh phải kịp thời theo quy định.

Trong phạm vi ngân hàng, hệ thống thông tin tốt khi làm được các công việc như sau:

Ngân hàng thường xuyên cập nhật các thông tin quan trọng cho ban lãnh đạo và những người có thẩm quyền. Qua hệ thống truyền thông của đơn vị cập nhật, mọi thành viên hiểu rõ được công việc của mình, tiếp nhận đầy đủ và chính xác các chỉ thị từ cấp trên, hiểu rõ mối quan hệ và phối hợp công việc với các thành viên khác, sử dụng được những phương tiện truyền thông trong đơn vị. Tất cả nhân viên cũng như lãnh đạo đều có thể hiểu, nắm rõ các nội quy, chuẩn mực của đơn vị đề ra, đảm bảo thông tin được cung cấp kịp thời, chính xác đến các cấp có thẩm quyền theo quy định. Đơn vị thiết lập các kênh thông tin nóng như thành lập đường dây nóng qua số điện thoại, lắp đặt hòm thư góp ý, cho phép khách hàng, nhân viên báo cáo về các hành vi, sự kiện bất thường có khả năng gây thiệt hại cho đơn vị. Ban lãnh đạo xem xét và tiếp nhận thông tin kịp thời. Có chế độ bảo mật truy cập dữ liệu bằng việc đặt mật khẩu. Xây dựng các chương trình, kế hoạch phòng chống thiên tai, hiểm họa và ứng cứu khi có sự cố mất thông tin số liệu.

Truyền thông là một phần của hệ thống thông tin. Truyền thông được nói đến để nhấn mạnh vai trò của việc truyền đạt thông tin. Truyền thông được xem là hữu hiệu khi việc cung cấp thông tin về hoạt động của đơn vị từ các cấp: như cấp trên với cấp dưới, cấp dưới với cấp trên hay các bộ phận và các nhân viên với nhau xuyên suốt, đầy đủ, chính xác. Các thành viên hiểu trách nhiệm công việc của mình tiếp nhận chỉ đạo của lãnh đạo đầy đủ, chính xác, tuân thủ pháp luật, sử dụng được các phương tiện truyền thông tại đơn vị. Hệ thống truyền thông thường gồm hai bộ phận:

- Truyền thông bên trong: Đối với bên trong ngân hàng thì cách thức truyền thông bao gồm việc truyền đạt thông tin kiểm soát từ nhà quản lý đến từng nhân viên thực hiện nhiệm vụ; việc phản hồi các ý kiến đề xuất của các nhân viên cho nhà quản lý ngân hàng; việc trao thông tin hàng ngày giữa các cá nhân hay bộ phận trong ngân hàng. Ngân hàng phải đảm bảo các kênh thông tin từ trên xuống dưới, từ dưới lên và theo chiều ngang được xuyên suốt bằng nhiều hình thức khác nhau.

- Truyền thông bên ngoài: Đây chính là cách thức đưa các thông tin từ ngân hàng đến các đối tượng ngoài như nhà đầu tư, khách hàng, Cơ quan quản lý nhà nước, cơ quan thuế, kiểm toán... cũng như thu thập và xử lý các thông tin của các đối tượng bên ngoài để cung cấp cho nhà quản lý ngân hàng có cơ sở đưa ra những quyết định đúng đắn và kịp thời.

1.2.3.5. Các hoạt động giám sát

Các hoạt động giám sát (HĐGS) là quá trình theo dõi và đánh giá chất lượng kiểm soát nội bộ để đảm bảo việc này được triển khai, điều chỉnh và cải thiện liên tục. Quá trình này được thực hiện thông qua hoạt động giám sát và kiểm tra của bộ phận kiểm soát nội bộ hoạt động của ngân hàng: Kiểm tra tính tuân thủ quy trình, tuân thủ nguyên tắc hoạt động và quản lý hoạt động của ngân hàng thông qua:

- Giám sát từ xa hoạt động của ngân hàng tại các đơn vị trên hệ thống.
- Thực hiện các đoàn kiểm tra để kiểm tra định kỳ tại các đơn vị kinh doanh.
- Bố trí nhân sự làm việc tại các đơn vị kinh doanh để tiến hành kiểm tra thường xuyên và kịp thời đối với các hồ sơ phát sinh mới tại đơn vị.

Các nguyên tắc thuộc bộ phận HĐGS:

Nguyên tắc 16: Đơn vị lựa chọn, phát triển và thực hiện đánh giá liên tục và/hoặc đánh giá riêng để xác định thành phần KSNB có đang tồn tại và hoạt động hiệu quả hay không.

Nguyên tắc 17: Đơn vị đánh giá và thông báo thiếu sót trong KSNB một cách kịp thời cho các bên chịu trách nhiệm thực hiện hành động khắc phục, bao gồm HĐQT và Ban lãnh đạo cấp cao khi phù hợp.

Giám sát bao gồm giám sát thường xuyên và giám sát định kỳ, đánh giá về hệ thống KSNB, báo cáo về hạn chế của hệ thống.

Giám sát thường xuyên: là giám sát được thực hiện đồng thời cùng với các hoạt động hàng ngày từ khâu lập kế hoạch, thực hiện, kiểm tra. Ví dụ: đối chiếu số liệu ghi chép trên sổ kế toán với số liệu kiểm kê thực tế, kiểm tra thông tin từ các khách hàng, yêu cầu nhân viên thực hiện cung cấp thường xuyên các báo cáo về thủ tục kiểm soát thực hiện tại bộ phận của mình, giám sát của kiểm toán viên nội bộ với từng công việc, xem xét các báo cáo quản trị, xem xét kết quả của các cuộc họp, thảo luận...

Giám sát định kỳ: là giám sát thường thực hiện theo thời gian nhất định hoặc khi có tình huống đặc biệt như thay đổi nhà quản lý cấp cao, tái cấu trúc... Người thực hiện giám sát định kỳ thông thường là người thực hiện hoạt động, họ tự đánh giá về các chính sách thủ tục kiểm soát tại bộ phận dưới sự hướng dẫn của nhà quản lý bộ phận và cung cấp kết quả cho nhà quản lý cấp cao nhất trong đơn vị, kiểm toán viên nội bộ (nếu có), kiểm toán viên độc lập cũng tham gia vào công việc giám sát định kỳ. Giám sát định kỳ giúp phát hiện nhanh các khiếm khuyết do được thực hiện sau khi xảy ra vấn đề tuy nhiên sẽ làm phát sinh thêm chi phí cho hệ thống kiểm soát.

1.3. KINH NGHIỆM KIỂM SOÁT NỘI BỘ TẠI MỘT SỐ CHI NHÁNH KHÁC THUỘC AGRIBANK VÀ BÀI HỌC ĐỐI VỚI CHI NHÁNH TÂY ĐÔ

1.3.1. Kinh nghiệm kiểm soát nội bộ tại một số chi nhánh khác thuộc Agribank

1.3.1.1. Kinh nghiệm Agribank chi nhánh Hà Nội

Hoạt động KSNB tại Agribank chi nhánh Hà Nội đã thiết lập đầy đủ và thường xuyên có sự rà soát, cải tiến, bổ sung nhằm tăng cường hiệu lực, hiệu quả của HTKSNB để phát hiện, ngăn ngừa rủi ro có thể xảy ra cụ thể:

Việc hoàn thiện mô hình tổ chức đi đôi với cơ chế, quy trình nghiệp vụ luôn được sửa đổi cho phù hợp. Thường xuyên rà soát, đánh giá hệ thống văn bản, cơ chế, quy định, quy trình của Agribank chi nhánh Hà Nội nhằm phát hiện lỗ hổng, các chốt kiểm soát chưa hiệu quả để hoàn thiện hệ thống văn bản, tăng cường ngăn ngừa rủi ro. Agribank chi nhánh Hà Nội đã và đang tiếp tục nghiên cứu phân tích thông lệ quốc tế tốt nhất về quản trị rủi ro nội bộ và xây dựng thành công các khung quản trị nội bộ. Đặc biệt khung quản lý rủi ro tín dụng đã thiết lập ba (03) vòng kiểm soát, xây dựng hệ thống chính sách đồng bộ cho hoạt động tín dụng.

Nhân tố nguồn nhân lực luôn được Agribank chi nhánh Hà Nội chú trọng, số lượng nhân sự được rà soát và lựa chọn và tuyển dụng một cách kỹ lưỡng nhằm đáp ứng mục tiêu công việc được giao. Thực hiện đào tạo tổng thể, toàn diện và liên tục cho cả bộ máy để tăng cường kỹ năng cho nhân viên.

Thành lập bộ máy kiểm tra, kiểm soát nội bộ tại chi nhánh để tăng cường công tác kiểm tra, giám sát hoạt động của toàn chi nhánh. Trong đó tập trung khâu kiểm soát thẩm định, kiểm soát giải ngân, tách bạch khâu thẩm định với

khâu quan hệ khách hàng nhằm tăng tính chuyên nghiệp trong thẩm định tín dụng.

Cùng với việc hoàn thiện phát triển các mặt hoạt động nghiệp vụ, ban lãnh đạo cũng xác định văn hóa doanh nghiệp có vai trò đặc biệt quan trọng trong việc tạo ra bản sắc riêng, lợi thế cạnh tranh và là chuẩn mực đạo đức, hành vi của lãnh đạo, cán bộ, nhân viên với tư duy đúng, định hướng đúng, và hành động đúng.

Tuy nhiên bên cạnh đó qua kiểm toán nội bộ Agribank chi nhánh Hà Nội cũng đã nhận ra được những nguyên nhân dẫn đến một số rủi ro tác nghiệp, phát sinh nợ xấu, nợ nhóm 2, ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của ngân hàng đó là: Ý thức về vai trò và trách nhiệm kiểm soát của từng khâu, từng cấp, đặc biệt là cấp cán bộ tác nghiệp (vòng bảo vệ 1) chưa cao; công tác quản trị, điều hành giám sát tại một số chi nhánh chưa sâu sát, chưa hiệu quả; tại một số chi nhánh đội ngũ cán bộ tác nghiệp trẻ tuổi, năng động nhưng kinh nghiệm nghiệp vụ còn non kém, bản lĩnh nghề nghiệp chưa vững; một số đơn vị tại địa bàn đặc thù chưa tuyển dụng và bố trí được đầy đủ nhân lực phù hợp.

Từ những thông tin báo cáo hoạt động kiểm soát về những ưu, nhược điểm của hoạt động kiểm soát, ban kiểm soát của Agribank chi nhánh Hà Nội cũng đã đưa ra một số kiến nghị để hoạt động KSNB tại chi nhánh đạt hiệu quả thì cần quan tâm các vấn đề như: xác định mục tiêu cụ thể nhằm xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch đảm bảo mục tiêu chiến lược ngân hàng đạt được; rà soát, hoàn thiện hệ thống văn bản, cơ chế, quy trình kiểm soát đối với mọi hoạt động nghiệp vụ, mọi khâu của hoạt động kinh doanh; Tăng cường giáo dục đạo đức nghề nghiệp cho cán bộ; nâng cao nhận thức về vai trò KSNB ở mọi cấp cán bộ nhằm đảm bảo mọi hoạt động tuân thủ đúng quy định, quy trình nghiệp vụ, mọi sai phạm đều được chấn chỉnh, xử lý kịp thời;

Tiếp tục nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, rà soát sắp xếp lại nguồn lực nguồn lao động, đổi mới cơ chế tiền lương, đảm bảo hiệu quả và năng suất sử dụng lao động tốt nhất; Đẩy mạnh tiến độ triển khai các dự án nâng cấp công nghệ thông tin và hiện đại hóa ngân hàng, đảm bảo các bộ phận nghiệp vụ có công cụ đo lường và quản trị dữ liệu rủi ro hệ thống, chủ động đề kháng với các rủi ro ngày càng tăng trong hoạt động của chi nhánh.

1.3.1.2. Kinh nghiệm của Agribank chi nhánh Đồng Đa

Kiểm soát nội bộ luôn được Agribank chi nhánh Đồng Đa quan tâm và không ngừng cố gắng kiện toàn bộ máy kiểm soát nội về mọi mặt để bắt kịp với sự phát triển về quy mô hoạt động, đa dạng hóa sản phẩm trong toàn ngành ngân hàng. Agribank chi nhánh Đồng Đa đã và đang triển khai việc cải tiến, thay đổi trên nhiều phương diện gồm hệ thống văn bản chính sách, qui định nội bộ, hệ thống quản trị rủi ro, hệ thống thông tin quản lý để hoạt động kiểm soát nội bộ có hiệu quả, cụ thể như sau:

Agribank chi nhánh Đồng Đa thường xuyên tổ chức các cuộc hội thảo rà soát, xây dựng các sơ đồ quy trình nghiệp vụ nhằm chuẩn hóa các quy trình hoạt động của từng nghiệp vụ, tạo cảm nang hướng dẫn chi tiết cho cán bộ tại chi nhánh, dựa trên quy trình chung của Agribank. Qua quá trình lập sơ đồ quy trình nghiệp vụ đã giúp Agribank chi nhánh Đồng Đa phát hiện các rủi ro tiềm ẩn trong việc thực hiện quy trình, xác định, đánh giá tính phù hợp của các chốt kiểm soát đang được thiết kế để sửa đổi bổ sung lại cho hoàn thiện. Mặt khác, Agribank chi nhánh Đồng Đa liên tục triển khai cơ chế liên tục kiểm tra và tự kiểm tra việc thực hiện quy trình quy định nội bộ tại các đơn vị; song song với việc thiết lập kênh báo cáo sự cố tại chi nhánh, do đó phần lớn các tồn tại trong quá trình tác nghiệp đều được phát hiện kịp thời và khắc phục ngay

Agribank Đồng Đa cũng chú trọng đầu tư nguồn nhân lực con người, nâng cao năng lực cán bộ, đặc biệt ở các vị trí quan trọng. Để kiện toàn bộ máy, tăng cường chất lượng nhân sự, Agribank chi nhánh Đồng Đa đang triển khai dự án xây dựng chính sách đãi ngộ người lao động và hệ thống đo lường, đánh giá hiệu quả công việc của các cấp cán bộ.

Bộ máy kiểm tra giám sát tuân thủ tại chi nhánh đã phát huy tốt vai trò vòng kiểm soát thứ hai từ cấp cơ sở, hoạt động kiểm tra kiểm soát được thực hiện toàn diện trên tất cả các mảng hoạt động nghiệp vụ như tín dụng, ngân quỹ, bán lẻ...

Như vậy với việc xây dựng và vận hành tốt hệ thống KSNB một cách hiệu quả mà Agribank chi nhánh Đồng Đa đã phát hiện, kiểm soát, ngăn ngừa được những rủi ro trong hoạt động kinh doanh của mình, đưa chi nhánh đạt được những mục tiêu mà Agribank đề ra mặc dù môi trường kinh doanh đầy biến động và tình hình kinh tế khó khăn như hiện nay.

1.3.2. Bài học đối với Agribank chi nhánh Tây Đô

Từ những kinh nghiệm thực tế thiết kế và vận hành hệ thống KSNB tại Agribank chi nhánh Hà Nội và Agribank chi nhánh Đồng Đa ở trên cho thấy để hoàn thiện tổ chức KSNB tại Agribank chi nhánh Tây Đô thì cần chú ý những vấn đề sau:

Thứ nhất, thiết kế và vận hành bộ máy tổ chức KSNB phù hợp dựa trên qui mô, tổ chức của chi nhánh và luôn luôn nâng cao hiệu quả của hoạt động KSNB và được thể hiện trên hai phương diện cơ bản: Hoạt động hiệu quả của hệ thống KSNB nói chung; Chất lượng từng cuộc kiểm soát nói riêng.

- Đối với hiệu quả của hệ thống KSNB: Thực hiện tốt nhất nguyên tắc phân chia trách nhiệm, quyền hạn.

- Kiểm soát chất lượng từng cuộc kiểm soát tại chỗ: Trưởng đoàn KSNB và các trưởng nhóm có trách nhiệm giám sát đối với các thành viên kiểm tra, đảm bảo cuộc kiểm tra theo đúng quy trình.

Thứ hai, cần hoàn thiện quy trình và phương pháp KSNB chú trọng vào việc đánh giá các rủi ro và sự phù hợp của các thủ tục kiểm soát của đơn vị, tiếp cận kiểm soát trên cơ sở rủi ro, chuẩn hóa các quy trình hoạt động của từng nghiệp vụ, xác định rõ vị trí, quyền hạn, trách nhiệm của cán bộ kiểm soát và nâng cao chất lượng các cuộc kiểm tra.

Thứ ba, tăng cường công tác kiểm tra nội bộ, KSNB định kỳ và đột xuất: Mục đích nhằm phát hiện kịp thời và ngăn chặn các biểu hiện tiêu cực, rủi ro có thể xảy ra đảm bảo cho toàn hệ thống hoạt động an toàn, hiệu quả, tuân thủ đúng các quy định của nhà nước, của ngân hàng. Qua đó cán bộ kiểm tra cũng có thể học tập kinh nghiệm lẫn nhau để nâng cao nghiệp vụ và kỹ năng chuyên môn.

Thứ tư, thường xuyên kiểm tra, đánh giá hoạt động kiểm soát nội bộ: Cá nhân, bộ phận ở các cấp phải thường xuyên, liên tục kiểm tra và tự kiểm tra việc thực hiện các quy định, quy trình nội bộ có liên quan và phải chịu trách nhiệm về kết quả thực hiện hoạt động nghiệp vụ, bộ máy kiểm tra giám sát tuân thủ phải hoạt động hiệu quả.

Cuối cùng, chính sách quản trị nguồn nhân lực cần được quan tâm nhằm đảm bảo có được lực lượng cán bộ KSNB có chất lượng cao, phẩm chất đạo đức tốt, xây dựng văn hóa doanh nghiệp tốt. Ngoài ra, hệ thống công nghệ thông tin phải tiên tiến để tất cả các bộ phận theo thẩm quyền có thể chủ động, linh hoạt khai thác dữ liệu phục vụ tốt cho mục đích quản trị rủi ro.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 1

Trong nội dung chương 1, tác giả đã trình bày những vấn đề lý luận cơ bản về NHTM và hệ thống kiểm soát nội bộ tại NHTM. Cụ thể:

- Khái niệm, đặc điểm và vai trò của NHTM
- Khái niệm và sự cần thiết của hệ thống kiểm soát nội bộ tại NHTM
- Các yếu tố cấu thành hệ thống kiểm soát nội bộ bao gồm: Môi trường kiểm soát, đánh giá rủi ro, các hoạt động kiểm soát, hệ thống thông tin và truyền thông, các hoạt động giám sát.
- Kinh nghiệm kiểm soát nội bộ tại một số chi nhánh khác thuộc Agribank và bài học kinh nghiệm đối với Agribank chi nhánh Tây Đô.

Đây là những cơ sở lý luận cần thiết để đi sâu vào thực tế, phân tích, đánh giá thực trạng KSNB tại Agribank chi nhánh Tây Đô trong chương 2.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG HỆ THỐNG KIỂM SOÁT NỘI BỘ TẠI AGRIBANK CHI NHÁNH TÂY ĐÔ

2.1. KHÁI QUÁT VỀ AGRIBANK CHI NHÁNH TÂY ĐÔ

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển

Trước nhu cầu tăng trưởng của nền kinh tế, nhu cầu sử dụng vốn và các dịch vụ ngân hàng của doanh nghiệp và dân cư ngày càng tăng. Đồng thời nhằm mở rộng mạng lưới hoạt động, nâng cao khả năng cạnh tranh, uy tín và hiệu quả hoạt động kinh doanh của mình, Agribank không ngừng thành lập các chi nhánh mới. Mặt khác, Mỹ Đình là địa bàn có khá nhiều điểm thuận lợi: Là trung tâm khu vực phát triển phía tây của nội thành thủ đô; Dân cư đông đúc và đang phát triển di dân cơ học lớn, tốc độ đô thị hóa, thương mại hóa cao; Kinh tế của khu vực phát triển một cách nhanh chóng và ngày càng sâu rộng... Nhằm nâng cao tầm quan trọng và uy tín của ngân hàng trên khu vực, cùng với sự phát triển nền kinh tế thủ đô nói riêng và cả nền kinh tế quốc dân nói chung, ngày 29/2/2008 Ban lãnh đạo Agribank đã ra Quyết định “Về việc điều chỉnh chi nhánh Agribank Tây Đô phụ thuộc chi nhánh Agribank Nam Hà Nội về phụ thuộc Agribank”.

Cùng với sự lớn mạnh của hệ thống Agribank, Agribank chi nhánh Tây Đô hoạt động dần ổn định và kết quả kinh doanh ngày một tốt. Từ khi được nâng cấp thành chi nhánh cấp I, Agribank chi nhánh Tây Đô đã dần hoàn thiện về cơ cấu bộ máy tổ chức theo quy chế tổ chức và hoạt động của chi nhánh Agribank ban hành theo Quyết định số 1377/QĐ/HĐQT-TCCB ngày 24/12/2007 của HĐQT Agribank.

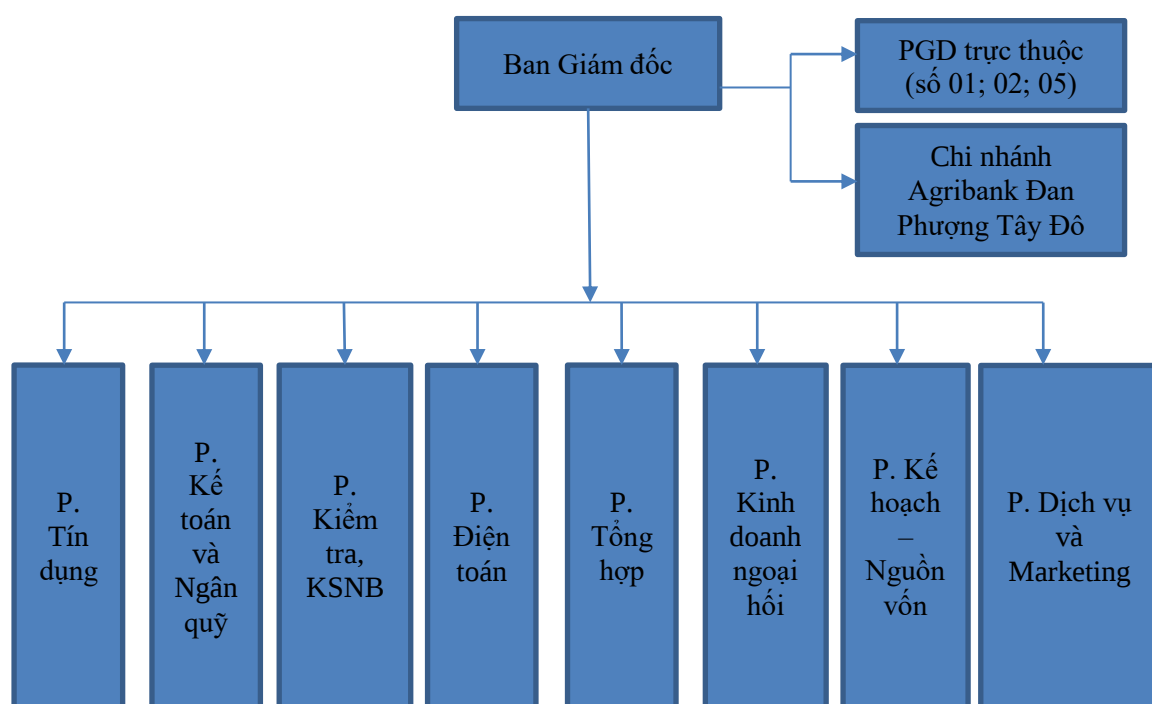
Theo giấy chứng nhận đăng ký hoạt động chi nhánh số 0116000986 cấp ngày 14/03/2008 của phòng đăng ký kinh doanh thành phố Hà Nội:

- Tên chi nhánh: Agribank chi nhánh Tây Đô

- Địa chỉ: 36 Nguyễn Cơ Thạch, Mỹ Đình I, Từ Liêm, Hà Nội
- Ngành nghề kinh doanh: kinh doanh tiền tệ, tín dụng, dịch vụ ngân hàng và các hoạt động khác ghi trong điều lệ của Agribank
- Hình thức hoạt động: hoạt động theo ủy quyền của Agribank

2.1.2. Tổ chức bộ máy quản lý

Bộ máy quản lý của Agribank chi nhánh Tây Đô được tổ chức theo mô hình chức năng, thể hiện cụ thể thông qua sơ đồ dưới đây:



Hình 2.1: Sơ đồ tổ chức bộ máy Agribank chi nhánh Tây Đô

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự Agribank chi nhánh Tây Đô)

Chức năng nhiệm vụ của các phòng ban:

- Phòng Tín dụng

Phụ trách việc thẩm định, kiểm tra tình hình sử dụng vốn vay của khách hàng. Duy trì mối quan hệ giữa các tổ chức, cá nhân... để tìm hiểu nhu cầu sử dụng vốn của khách hàng. Mở rộng và khai thác nguồn khách hàng mới, nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng.

Kiểm tra định kỳ việc sử dụng vốn của khách hàng và đôn đốc khách hàng trả lãi, vốn gốc đúng hạn, xây dựng kế hoạch tín dụng cho toàn chi nhánh. Theo dõi cập nhật thông tin liên quan đến chính sách tín dụng của ngân hàng.

- Phòng Kế toán và Ngân quỹ

Tổng hợp và quyết toán số liệu hàng tháng, quý, năm, hạch toán, kết chuyển và đánh giá loại ngoại tệ, vàng, lập bảng cân đối kế toán, bảng tổng kết tài sản và thu thập chi phí. Lập các báo cáo khi có yêu cầu của cục thuế và NHNN.

Tiếp nhận, kiểm tra hạch toán tổng hợp các số liệu phát sinh hàng ngày, thực hiện công tác thanh toán của toàn chi nhánh. Kiểm tra tính hợp lý, hợp lệ của tất cả các loại chứng từ, quản lý tài sản cố định, công cụ dụng cụ, hạch toán theo chế độ hiện hành.

Thực hiện các công việc kế toán cuối ngày, tháng, năm đối chiếu với sổ sách của bộ phận kho quỹ cân với số tiền mặt tồn kho thực tế để chuẩn bị cho việc khóa sổ sách kế toán.

Quản lý việc thu chi tiền mặt, ngân phiếu thanh toán và các ngoại tệ. Thực hiện giao dịch gửi, rút tiền (tiền mặt, chuyển khoản) với khách hàng. Nhận tiếp quỹ nghiệp vụ đầu ngày và kết quỹ cuối ngày chuyển về phòng ngân quỹ, đảm bảo an toàn chính xác.

Giải đáp các yêu cầu của khách hàng, quản lý thông tin tài khoản của khách hàng. Tiếp xúc, giới thiệu, hướng dẫn và cung cấp các sản phẩm, dịch vụ liên quan đến gửi tiền, thẻ và các sản phẩm liên kết của ngân hàng cho khách hàng. Thực hiện giải ngân, thụ nợ tiền vay (vốn, lãi) tiền mặt và chuyển khoản.

Bộ phận Hậu kiểm thuộc phòng Kế toán và Ngân quỹ. Chịu trách nhiệm về việc kiểm soát các chứng từ một cách chính xác, kịp thời và đầy đủ.

- Phòng Kiểm tra, kiểm soát nội bộ:

Xây dựng và thực hiện chương trình công tác năm, quý phù hợp với chương trình công tác kiểm tra, kiểm soát của Agribank và yêu cầu của công tác kiểm tra, giám sát hoạt động kinh doanh tại chi nhánh. Đầu mối tổ chức kiểm tra, kiểm soát việc chấp hành pháp luật, quy trình nghiệp vụ và các quy định nội bộ của Agribank tại chi nhánh. Đầu mối phối hợp với các đoàn thanh tra, kiểm tra ngoại thành, thanh tra ngân hàng Nhà nước, kiểm tra toàn diện, kiểm tra chuyên đề, kiểm toán nội bộ của Agribank để thực hiện các cuộc kiểm tra tại chi nhánh. Trực tiếp tham gia trong lĩnh vực pháp chế.

- Phòng Điện toán:

Quản trị, vận hành hạ tầng công nghệ thông tin, hệ thống ứng dụng, quản trị cơ sở dữ liệu tại chi nhánh theo quy định.

- Phòng Tổng hợp

Xây dựng chương trình công tác hàng tháng, quý của chi nhánh và có trách nhiệm thường xuyên đôn đốc việc thực hiện chương trình đã được Ban Giám đốc phê duyệt.

Triển khai chương trình giao ban nội bộ chi nhánh và các chi nhánh Agribank trực thuộc trên địa bàn. Tư vấn pháp chế trong việc thực thi các nhiệm vụ cụ thể về giao kết hợp đồng, hoạt động tổ tụng, tranh chấp dân sự, hình sự, kinh tế, lao động, hành chính liên quan đến cán bộ nhân viên và tài sản của chi nhánh. Lưu trữ các văn bản pháp luật có liên quan đến ngân hàng và các văn bản định chế của Agribank. Trực tiếp quản lý các con dấu của chi nhánh, thực hiện công tác hành chính, văn thư, lễ tân, phương tiện giao thông, bảo vệ, y tế của chi nhánh. Thực hiện công tác xây dựng cơ bản, sửa chữa tài sản cố định, mua sắm công cụ lao động, Đầu mối trong việc chăm lo đời sống vật chất và tinh thần của cán bộ nhân viên. Xây dựng quy định lề lối làm

việc trong đơn vị. Trực tiếp quản lý hồ sơ cán bộ thuộc chi nhánh quản lý. Thực hiện công tác thi đua khen thưởng của chi nhánh.

- Phòng Kinh doanh ngoại hối:

Triển khai các nghiệp vụ giao dịch hối đoái, dịch vụ kiều hối; xử lý hạch toán các nghiệp vụ thanh toán quốc tế trực tiếp và kinh doanh ngoại tệ theo quy định (trừ dịch vụ kiều hối, mua, bán vàng và ngoại tệ mặt).

- Phòng Kế hoạch – nguồn vốn

Đề ra các kế hoạch kinh doanh cho từng thời kỳ và thực hiện đa dạng hóa các nghiệp vụ như: huy động vốn, xác định chiến lược khách hàng, đánh giá tổng kết, tổng hợp báo cáo và các nghiệp vụ khác.

- Phòng Dịch vụ và marketing:

Đề xuất, tham mưu và thực hiện chính sách phát triển dịch vụ ngân hàng, phát triển mạng lưới đại lý, chủ thẻ, cải tiến nâng cao chất lượng, hiệu quả dịch vụ, xây dựng kế hoạch tiếp thị, quảng bá sản phẩm dịch vụ của Agribank.

- Chi nhánh huyện Đan Phượng - Tây Đô, Phòng giao dịch:

Là đơn vị kinh doanh trực thuộc Agribank chi nhánh Tây Đô. Thực hiện một phần hoặc toàn bộ nội dung hoạt động của chi nhánh theo sự ủy quyền của Giám đốc chi nhánh.

2.1.3. Kết quả hoạt động kinh doanh của Agribank Tây Đô

Agribank Tây Đô đã đạt được nhiều kết quả kinh doanh khả quan trong 3 năm gần đây. Cụ thể:

**Bảng 2.1: Kết quả hoạt động kinh doanh của Agribank Tây Đô
giai đoạn 2017 – 2019**

Đơn vị: Tỷ đồng

STT	Chỉ tiêu	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019
1	Tổng tài sản	7.476	8.622	10.646
2	Tổng nguồn vốn	7.476	8.622	10.646
3	Tổng dư nợ	7.335	8.523	10.448
4	Thu dịch vụ	10,51	13,50	20,7
5	Lợi nhuận	165	288	281
6	Số lao động	96	147	152

(Nguồn: Báo cáo Kế hoạch kinh doanh năm 2017 - năm 2019

Agribank Tây Đô)

Tổng tài sản của chi nhánh tăng dần qua các năm từ 7.476 tỷ đồng năm 2017 lên 10.646 tỷ đồng năm 2019, chứng tỏ quy mô của chi nhánh đang ngày càng mở rộng. Hoạt động kinh doanh của chi nhánh cũng đem lại kết quả khả quan. Lợi nhuận của chi nhánh tăng mạnh qua các năm. Năm 2017, lợi nhuận của chi nhánh là 165 tỷ đồng thì đến năm 2019, lợi nhuận của chi nhánh đã tăng lên và đạt 281 tỷ đồng.

2.1.3.1. Huy động vốn

Quy mô huy động vốn của Agribank Tây Đô không ngừng tăng lên qua các năm. Chi nhánh không ngừng đa dạng hoá đối tượng khách hàng, đa dạng hoá hình thức huy động, cung cấp các loại hình dịch vụ linh hoạt với mức phí hấp dẫn, đặc biệt khuyến khích phục vụ khách hàng trọn gói từ khâu thanh toán, tài trợ thương mại đến tư vấn miễn phí... cho khách hàng. Tuy nhiên, xét trong tổng thể các NHTM trên địa bàn, kết quả huy động vốn của Agribank Tây Đô hiện còn thấp và chưa tương xứng với tiềm năng, quy mô của một NHTM nhà nước lớn (thị phần huy động vốn của Agribank Tây Đô chỉ đứng thứ 15 trên địa bàn thành phố Hà Nội vào năm 2019).

**Bảng 2.2: Kết quả huy động vốn của Agribank Tây Đô
giai đoạn 2017-2019**

ĐVT: tỷ đồng

Chỉ tiêu	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019
Tổng nguồn vốn huy động	3.120	3.512	3.706
Ngắn hạn	2.104	2.234	2.469
Trung và dài hạn	1.016	1.278	1.237

(Nguồn: Báo cáo kết quả kinh doanh năm 2017 - năm 2019

Agribank Tây Đô)

2.1.3.2. Hoạt động cấp tín dụng

Quy mô hoạt động cấp tín dụng của Agribank Tây Đô không ngừng tăng qua các năm. Tính đến hết 31/12/2019, Agribank Tây Đô đang đứng thứ 10 về dư nợ cho vay trên địa bàn thành phố Hà Nội với dư nợ tín dụng đạt 10.448 tỷ đồng, tỷ lệ nợ xấu chỉ chiếm 0.48% trên tổng dư nợ. Kết quả cấp tín dụng của chi nhánh được thể hiện trong bảng dưới đây:

Bảng 2.3: Dư nợ cho vay của Agribank Tây Đô giai đoạn 2017-2019

(ĐVT: Tỷ đồng)

Chỉ tiêu	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019
Tổng dư nợ	7.335	8.523	10.448
<i>Trong đó:</i>			
Dư nợ bán buôn	6.754	7.246	8.718
Dư nợ SME	295	493	654
Dư nợ thẻ nhân	286	784	1.076
* Nợ xấu	87	63	50
- Tỷ lệ nợ xấu/ Tổng dư nợ	1,18%	0,74%	0,48%

*(Nguồn: Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh
giai đoạn 2017-2019 của Agribank Tây Đô)*

Không dừng lại ở những mảng đầu tư truyền thống, thực hiện chủ trương Nhà nước khuyến khích phát triển các thành phần kinh tế ngoài quốc doanh, cũng như thực hiện chiến lược của Agribank chuyển dần từ ngân hàng bán buôn sang ngân hàng đa năng, Agribank Tây Đô đã không ngừng đa dạng đầu tư vào lĩnh vực dịch vụ du lịch, thương mại, nông, lâm ngư nghiệp chế biến thủy, hải sản... Vì vậy, tỷ trọng cho vay các doanh nghiệp nhỏ và vừa, các hộ sản xuất kinh doanh cá thể ngày càng tăng với dư nợ cho vay càng lớn. Nếu như trước đây mảng cho vay bán lẻ, cho vay tiêu dùng chỉ chiếm rất nhỏ trong tổng dư nợ khoảng 3-5% thì những năm gần đây đã tăng dần, hiện nay chiếm trên 16% tổng dư nợ.

Bên cạnh việc mở rộng cho vay, tăng quy mô dư nợ đáp ứng yêu cầu của sự phát triển, Agribank Tây Đô còn rất chú trọng đến việc đảm bảo chất lượng tín dụng. Do vậy, cùng với nguyên tắc cho vay không hạ chuẩn tín dụng, Agribank Tây Đô còn không ngừng tăng cường các biện pháp thu hồi nợ xấu, nợ ngoại bảng. Nhờ đó, tỷ lệ nợ xấu tại chi nhánh đã giảm cả về số tuyệt đối và số tương đối. Tại thời điểm cuối năm 2019, nợ xấu của chi nhánh đạt 50 tỷ đồng, chỉ chiếm 0,48% trên tổng dư nợ. Điều này cho thấy rủi ro trong hoạt động tín dụng của chi nhánh ở mức rất thấp.

2.2. THỰC TRẠNG HỆ THỐNG KIỂM SOÁT NỘI BỘ TẠI AGRIBANK CHI NHÁNH TÂY ĐÔ

Căn cứ theo quyết định số 36/2006/QĐ-NHNN ngày 01/08/2006 của NHNN Việt Nam về việc ban hành quy chế kiểm tra, kiểm soát nội bộ của tổ chức tín dụng. Căn cứ vào điều lệ về tổ chức và hoạt động của Agribank ban hành kèm theo quyết định số 1269/QĐ-HĐQT ngày 30/9/2010 của HĐQT Agribank đã được thông đốc NHNN Việt Nam chuẩn y. Ngày 12/02/2014, hội đồng thành viên Agribank đã ban hành quy chế kiểm soát nội bộ của Agribank theo quyết định số 102/QĐ-HĐTV-KTNB. Theo đó, HTKSNB là

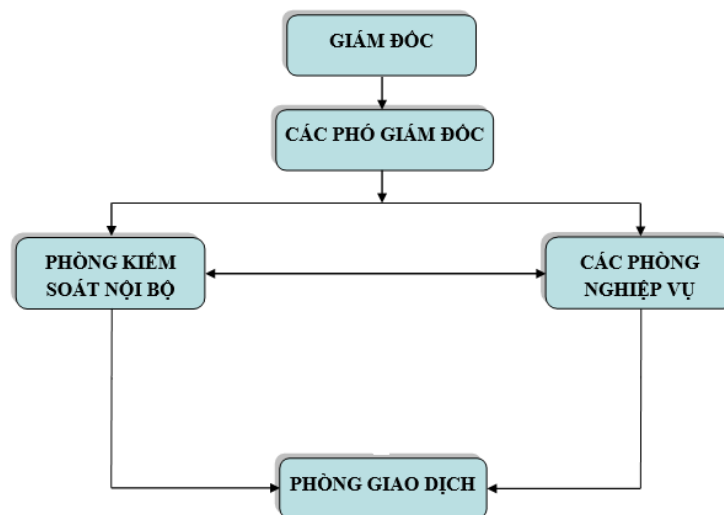
tập hợp các cơ chế, chính sách, quy trình, quy định nội bộ, cơ cấu tổ chức của Agribank được thiết lập trên cơ sở phù hợp với quy định của pháp luật hiện hành và được tổ chức thực hiện nhằm đảm bảo phòng ngừa, phát hiện, xử lý kịp thời các rủi ro và đạt được các mục tiêu mà Agribank đã đặt ra.

2.2.1. Môi trường kiểm soát

Hoạt động kinh doanh ngân hàng là loại hình kinh doanh có nhiều rủi ro, dễ bị tổn thương khi có gian lận và sai sót. Chính vì vậy, việc bảo đảm an toàn trong hoạt động kinh doanh của Agribank luôn được quan tâm đặc biệt. Điều này được thể hiện rõ qua sự thay đổi hệ thống kiểm soát nội bộ của Chi nhánh.

Kể từ năm 2008 đến nay, hệ thống kiểm soát nội bộ của Agribank đã từng bước được hoàn thiện đảm bảo phù hợp với quy định của NHNN và từng bước tiếp cận đến tiêu chuẩn quốc tế. Điều này khẳng định việc nâng cao năng lực kiểm soát nội bộ là cần thiết. Cụ thể:

(i) Bộ máy kiểm soát nội bộ giai đoạn năm 2008 - 2017



**Hình 2.2: Bộ máy kiểm tra nội bộ Agribank chi nhánh Tây Đô
giai đoạn 2008-2018**

(Nguồn: Agribank chi nhánh Tây Đô)

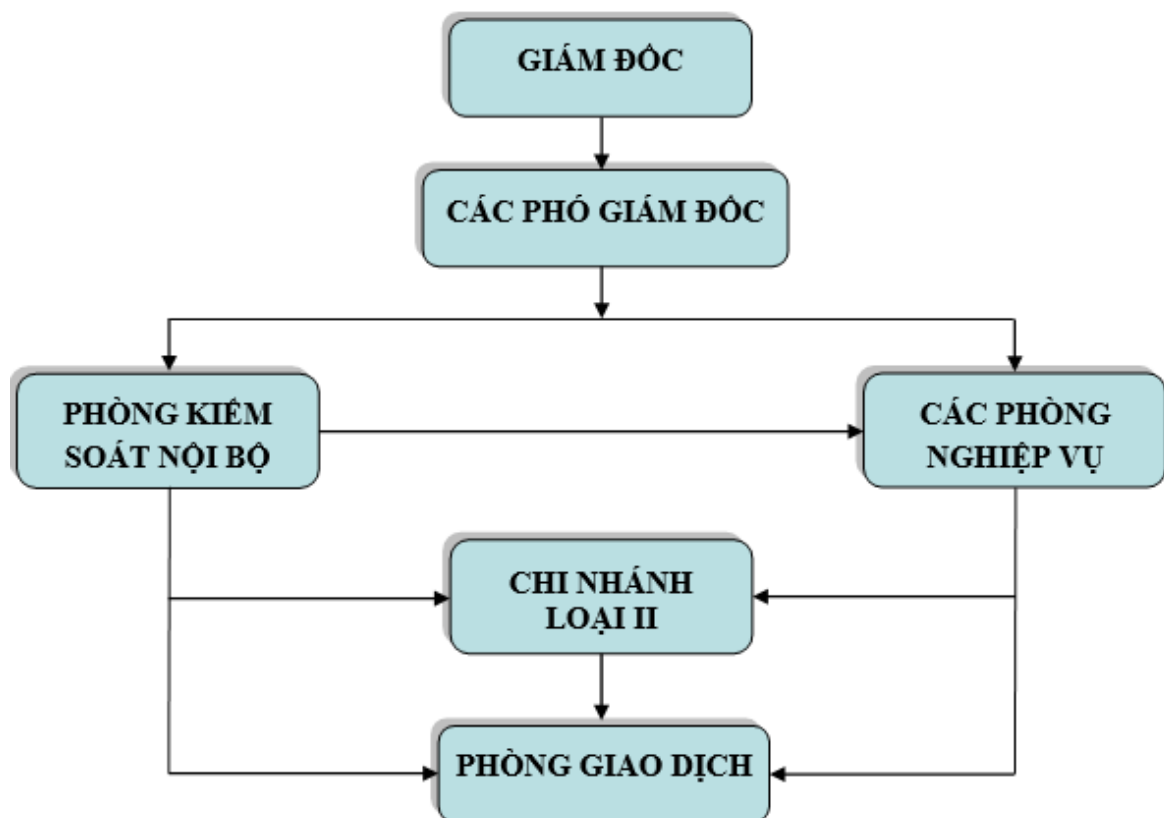
Giai đoạn này bộ máy kiểm soát của Agribank được xây dựng trên cơ sở của Luật Thanh Tra ngày 15 tháng 11 năm 2010; Quyết định số 36/2006/QĐ - NHNN ban hành quy chế kiểm soát nội bộ của TCTD và Quyết định số 37/2006/QĐ-NHNN ban hành quy chế KTNB của TCTD theo đó: “Tổ chức tín dụng phải lập hệ thống kiểm tra, kiểm soát nội bộ thuộc bộ máy điều hành, giúp Giám đốc điều hành thông suốt, an toàn và đúng pháp luật mọi hoạt động nghiệp vụ của tổ chức tín dụng”. Các tổ chức tín dụng phải thường xuyên kiểm tra việc chấp hành pháp luật và các qui định nội bộ; trực tiếp kiểm tra các hoạt động nghiệp vụ trên tất cả các lĩnh vực tại chi nhánh: “Tổ chức tín dụng phải kiểm soát hoạt động nghiệp vụ từng thời kỳ, từng lĩnh vực nhằm đánh giá chính xác kết quả hoạt động kinh doanh và thực trạng tài chính của đơn vị”.

Theo mô hình này, bộ máy hoạt động kiểm soát nội bộ của Agribank chi nhánh Tây Đô tại thời điểm này biên chế gồm có 05 cán bộ kiểm tra kiểm soát, 01 trưởng phòng và 02 phó phòng, tập trung tại hội sở chi nhánh Tây Đô. Trình độ cán bộ từ đại học trở lên.

Giám đốc chi nhánh trực tiếp phụ trách điều hành hoạt động của phòng kiểm soát, phòng kiểm soát có nhiệm vụ kiểm tra, đánh giá tuân thủ pháp luật, thẩm định BCTC và đánh giá hệ thống kiểm soát nội bộ của Agribank chi nhánh Tây Đô. Theo đó phòng kiểm soát nội bộ hàng tháng họp giao ban công tác kiểm soát, giao cụ thể công việc cho các các bộ trong tháng và đồng thời báo kết quả kiểm soát tháng trước đã thực hiện. Hoạt động KSNB có chức năng tham mưu và thực hiện công tác giám sát, kiểm tra trực tiếp nhằm đảm bảo cho mọi hoạt động của chi nhánh tuân thủ đúng pháp luật, các quy định nội bộ của Agribank và Agribank chi nhánh Tây Đô.

Năm 2018, theo chỉ đạo của Agribank xác nhập Agribank huyện Đan Phượng là chi nhánh loại II của Agribank chi nhánh Hà Tây về phụ thuộc

Agribank chi nhánh Tây Đô. Giai đoạn này bộ máy kiểm soát của Agribank được xây dựng trên cơ sở Luật các Tổ chức tín dụng số 47/2012/QH ngày 16/6/2010 và thực hiện quy chế tổ chức và hoạt động của Ban kiểm soát của Agribank theo Quyết định số 491/QĐ-NHNN ngày 14/03/2017 của Thống đốc NHNN và Quy chế tổ chức hoạt động Kiểm toán nội bộ NHNo&PTNT Việt Nam ban hành kèm theo Quyết định số 969/QĐ-HĐQT-BKS ngày 22/12/2017 của HĐQT Agribank. Mô hình bộ máy kiểm soát nội bộ của Agribank chi nhánh Tây Đô giai đoạn 2018 - đến nay được xây dựng theo mô hình 2.3 dưới đây:



**Hình 2.3: Bộ máy kiểm tra nội bộ Agribank chi nhánh Tây Đô
giai đoạn 2018 – đến nay**

(Nguồn: Agribank chi nhánh Tây Đô)

Theo mô hình này, bộ máy kiểm soát nội bộ của Agribank chi nhánh Tây Đô gồm phòng Kiểm soát có nhiệm vụ kiểm tra, đánh giá tuân thủ pháp luật,

thẩm định BCTC và đánh giá HTKSNB của Agribank chi nhánh Tây Đô. Phòng Kiểm soát nội bộ trực thuộc Giám đốc, là bộ phận giúp việc cho Giám đốc, trách nhiệm giúp Giám đốc điều hành thông suốt, hiệu quả và đúng pháp luật mọi hoạt động của đơn vị. Hoạt động kiểm soát nội bộ có chức năng tham mưu và thực hiện công tác giám sát, tổ chức kiểm tra, kiểm soát việc chấp hành pháp luật và các quy định nội bộ của Agribank, tổ chức kiểm soát các hoạt động nghiệp vụ trên tất cả các lĩnh vực hoạt động của đơn vị, đảm bảo yêu cầu và nguyên tắc hoạt động của hệ thống kiểm soát nội bộ của Agribank. Phát hiện và đề xuất chỉnh sửa, khắc phục kịp thời sơ hở trong các quy định nội bộ nhằm tăng cường quản lý giao dịch hàng ngày an toàn, hiệu quả và đúng pháp luật. Phối hợp với các đoàn thanh tra, kiểm tra ngoài ngành, thanh tra NHNN, kiểm tra toàn diện, kiểm tra chuyên đề của Agribank để thực hiện các cuộc kiểm tra tại chi nhánh. Rà soát, chỉnh sửa, khắc phục tồn tại qua thanh tra, kiểm tra, báo cáo kết quả chỉnh sửa theo quy định của NHNN và Agribank. Tiếp nhận đơn thư, tổ chức kiểm tra, xác minh, giải quyết đơn thư thuộc thẩm quyền theo đúng quy định về giải quyết đơn thư, khiếu nại, tố cáo, đơn đề nghị, phản ánh phù hợp với các quy định của pháp luật. Thực hiện nhiệm vụ thường trực tiểu Ban chỉ đạo phòng, chống tham nhũng lãng phí, phòng chống tội phạm. Tổng hợp báo cáo công tác phòng chống rửa tiền. Tham gia trong lĩnh vực pháp chế tại đơn vị. Tổ chức tuyên truyền, phổ biến kiến thức pháp luật cho người lao động trong đơn vị. Bảo mật hồ sơ, tài liệu liên quan đến công tác kiểm tra, thanh tra, kiểm toán nội bộ theo quy định của pháp luật, NHNN và Agribank. Thực hiện chế độ thống kê, báo cáo chuyên đề theo quy định.

Tại thời điểm này 100% cán bộ kiểm tra kiểm soát được tập trung ở phòng Kiểm tra kiểm soát nội bộ Agribank chi nhánh Tây Đô thuận tiện cho việc thực hiện các cuộc kiểm tra. Biên chế hiện tại 7 cán bộ trong đó 01

trưởng phòng, 02 phó trưởng phòng và 4 kiểm tra viên, 100% có trình độ đại học và trên đại học phục vụ cho công tác kiểm tra kiểm soát đi vào nề nếp, thực hiện tốt chức năng kiểm tra kiểm soát toàn diện các mặt nghiệp vụ theo đề cương của Agribank, chương trình kiểm tra của Agribank chi nhánh Tây Đô. Cán bộ làm công tác kiểm tra kiểm soát có phẩm chất đạo đức tốt, tâm huyết với nghề nghiệp, hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

Thực tế triển khai mô hình này cho thấy, mô hình này phù hợp với quy mô, tính chất công việc tại chi nhánh. Việc thực hiện chức năng nhiệm vụ của phòng kiểm tra kiểm soát nội bộ và các phòng chuyên đề tại Hội sở Agribank chi nhánh Tây Đô không có sự trùng lặp về mặt nghiệp vụ trong quá trình tác nghiệp giúp công tác kiểm soát của chi nhánh thuận lợi hơn. Phòng kiểm soát thực hiện chức năng kiểm tra, giám sát các phòng nghiệp vụ, chi nhánh loại II và các PGD. Các phòng chuyên đề hỗ trợ phòng kiểm soát thực hiện khâu kiểm soát (tổ chức các đoàn, tổ kiểm tra thực hiện kiểm tra chi nhánh loại II và PGD trực thuộc để phát hiện sai sót, vi phạm và cảnh báo rủi ro) khi có yêu cầu của Giám đốc... Ngoài ra, các chi nhánh loại II và PGD cũng thực hiện kiểm soát riêng nhằm giảm thiểu rủi ro, cụ thể: tại chi nhánh loại II, phòng kế toán, phòng tín dụng, phòng Tổng hợp chịu trách nhiệm thực hiện chức năng kiểm soát; tại PGD, các tổ tín dụng và tổ kế toán chịu trách nhiệm thực hiện chức năng kiểm soát. Điều này giúp hoạt động kiểm soát nội bộ PGD chi nhánh Tây Đô hạn chế sự chồng chéo về chức năng, nhiệm vụ, tiết kiệm chi phí và nhân lực kiểm soát. Từ đó giúp cho hoạt động kiểm soát nội bộ của Agribank Tây Đô kiện toàn hơn. Như vậy, về cơ bản, Agribank Tây Đô đã xây dựng cơ cấu tổ chức phù hợp với quy mô và đặc điểm hoạt động của mình. Tuy nhiên, việc mô tả công việc cụ thể và trách nhiệm của từng thành viên, đặc biệt là các thành viên chủ chốt chưa được xây dựng rõ ràng. Nguyên tắc bất kiêm nhiệm chưa được tuân thủ chặt chẽ.

Thêm vào đó, với cơ cấu tổ chức và mạng lưới đã nêu trên, công tác kiểm tra kiểm soát chủ yếu được thực hiện theo từng đoàn công tác hoặc theo từng vụ việc. Công tác kiểm tra giám sát từ xa còn hạn chế, chủ yếu kiểm tra qua hệ thống IPCAS. Cán bộ kiểm tra, kiểm soát tuy có trình độ nghiệp vụ chuyên môn nhưng một số cán bộ chưa qua đào tạo về kiến thức pháp luật dẫn đến hiệu quả công việc chưa cao. Chi nhánh đã có cán bộ pháp chế, nhưng hoạt động của cán bộ pháp chế chưa hiệu quả, chưa phát huy được chức năng, nhiệm vụ của mình.

Theo quy định nội bộ của ngân hàng, hệ thống kiểm tra nội bộ của Agribank chi nhánh Tây Đô được độc lập thực hiện công tác giám sát, kiểm tra, phúc tra thường xuyên, đột xuất theo chương trình, kế hoạch được Giám đốc (hoặc Phó Giám đốc khi được Giám đốc ủy quyền) duyệt, độc lập đánh giá, kết luận, kiến nghị trong hoạt động giám sát, kiểm tra nội bộ. Nếu những công việc được giao không thuộc thẩm quyền hoặc xét thấy tính độc lập bị vi phạm, các kiểm tra viên có quyền từ chối thực hiện. Trong quá trình kiểm tra, các kiểm tra viên có quyền yêu cầu đối tượng kiểm tra giải trình các công việc đã làm, đang làm, xuất trình, xác nhận các văn bản chỉ đạo, chứng từ, sổ sách ghi chép và các tài liệu, tình hình có liên quan khác trong hoạt động để phục vụ việc giám sát, kiểm tra. Kết quả kiểm tra được báo cáo cho Giám đốc (hoặc Phó Giám đốc khi được Giám đốc ủy quyền). Đối với những đơn vị thành viên hoặc cá nhân có hành vi vi phạm quy định, các kiểm tra viên có thể đề xuất phương án xử lý hoặc trực tiếp xử lý theo chỉ đạo của Giám đốc.

Triết lý quản lý thể hiện qua quan điểm và nhận thức của nhà quản lý. Phong cách điều hành thể hiện qua cá tính, tư cách và thái độ của nhà quản lý khi điều hành công việc. Trên thực tế, Ban Giám đốc của Agribank Tây Đô đã điều hành ngân hàng theo hướng làm sao có được lợi nhuận cao nhưng vẫn quan tâm đến việc quản trị rủi ro, đặc biệt là đối với rủi ro tín dụng. Thái độ

và hành động của Ban Giám đốc trong lập và trình bày BCTC thông qua việc lựa chọn các nguyên tắc kế toán một cách rất thận trọng, các khai báo thông tin trên BCTC, Ban Giám đốc rất quan tâm đến những gian lận và giả mạo chứng từ sổ sách. Điều đó chứng minh rằng triết lý quản lý và phong cách điều hành của nhà quản lý có ảnh hưởng tốt đến môi trường kiểm soát, từ đó nâng cao hiệu quả của hệ thống KSNB tại Agribank Tây Đô.

Kết quả khảo sát môi trường kiểm soát tại chi nhánh thu được kết quả sau:

Bảng 2.4: Kết quả khảo sát môi trường kiểm soát

Chỉ báo đo lường	Minimum	Maximum	Mean
Sự trung thực và các giá trị đạo đức của Ban lãnh đạo và nhân viên	1.00	5.00	3.18
Đảm bảo về năng lực của ban lãnh đạo và nhân viên	1.00	5.00	3.45
Sự tham gia của Ban quản trị	1.00	5.00	3.42
Triết lý quản lý và phong cách điều hành của nhà quản lý	1.00	5.00	3.00
Cơ cấu tổ chức	1.00	5.00	3.58
Phân định quyền hạn và trách nhiệm	1.00	5.00	3.25
Chính sách về nhân sự	1.00	5.00	3.36

(Nguồn: tổng hợp kết quả khảo sát của tác giả)

Nhìn vào bảng trên có thể thấy, hầu hết các chỉ tiêu đo lường môi trường kiểm soát của Agribank Tây Đô đều lớn hơn 3 (3 là giá trị trung bình trong thang điểm đánh giá từ 1-5 điểm). Điều này cho thấy Agribank Tây Đô đã tạo lập được môi trường kiểm soát tương đối tốt. Trong số các chỉ tiêu đo lường môi trường kiểm soát của chi nhánh, có thể thấy chỉ tiêu triết lý quản lý và phong cách điều hành của nhà quản lý được đánh giá thấp nhất. Nguyên nhân

của vấn đề này là do ban lãnh đạo chưa thực sự truyền tải được triết lý quản lý và phong cách điều hành để nhân viên hiểu được. Thái độ và hành động của lãnh đạo trong lập và trình bày BCTC thông qua việc lựa chọn các nguyên tắc kế toán một cách ít thận trọng, các khai báo thông tin trên BCTC.

2.2.2. Đánh giá rủi ro

Trong mọi hoạt động quy trình nghiệp vụ, chi nhánh đều có công tác kiểm soát để nhằm hạn chế rủi ro khi thực hiện nghiệp vụ. Trong nghiệp vụ phát sinh có một số nghiệp vụ có cả người kiểm soát và Giám đốc cùng kiểm soát, phê duyệt. Chi nhánh đã quan tâm đến việc phân tích, đánh giá và quản trị rủi ro. Các loại rủi ro mà chi nhánh đã nhận diện là rủi ro tín dụng, rủi ro lãi suất, rủi ro ngoại hối, rủi ro tỷ giá, rủi ro thanh toán, rủi ro hoạt động và rủi ro pháp lý. Chi nhánh đã phân công cho phòng Kế hoạch kinh doanh đảm nhận quản lý rủi ro. Phòng Kế hoạch kinh doanh đã cử cán bộ kiêm nhiệm đánh giá rủi ro có thể phát sinh từ hợp đồng tín dụng, việc nhận diện các rủi ro nhưng không có cán bộ đảm nhận chuyên trách.

Công tác đánh giá rủi ro chủ yếu tập trung vào mạng hoạt động tín dụng, các hoạt động nghiệp vụ khác không được quan tâm nhiều.

Đối với hoạt động tín dụng: Trong hoạt động tín dụng chi nhánh đã nhận dạng rủi ro phát sinh là rủi ro tín dụng. Rủi ro tín dụng là rủi ro về tổn thất tài chính nguyên nhân gây ra có thể là trực tiếp và nguyên nhân gián tiếp.

Nguyên nhân trực tiếp đó là do từ phía chi nhánh chưa có sự kiểm soát, giám sát khoản vay tốt, quy trình tín dụng thiếu chặt chẽ khi thẩm định. Chi nhánh không đánh giá đầy đủ điều kiện vay vốn của khách hàng trong hiện tại và trong tương lai, hợp đồng tín dụng được soạn thảo theo mẫu cho từng ngành nghề nhưng không đề cập được tới đặc thù của từng khoản vay.

Nguyên nhân gián tiếp xuất phát từ khách hàng đi vay vốn đã không thực hiện được nghĩa vụ trả nợ đúng hạn như đã cam kết trong hợp đồng tín

dụng, do hoạt động kinh doanh thua lỗ làm mất khả năng thanh toán trả nợ gốc và lãi cho chi nhánh, việc trả nợ gốc lãi chuyển thành quá hạn, chuyển nhóm nợ sang nợ xấu, làm chi nhánh không thu hồi được vốn.

Chi nhánh đã đề cập đến những biểu hiện của rủi ro được nhận dạng đó là: Không thu được lãi đúng hạn, không thu được một phần gốc, toàn bộ gốc đúng hạn, lãi thu định kỳ quá hạn, phát sinh nợ quá hạn.

Chi nhánh tiến hành chấm điểm và xếp loại khách hàng đã đáp ứng cho việc phân loại nợ và đánh giá được rủi ro khoản vay, quản lý chất lượng tín dụng. Những khách hàng được chấm điểm theo một danh mục được liệt kê và được xếp loại A, B, C, D. Nếu khách hàng đạt tổng điểm là từ 88 điểm trở lên và xếp loại A, B thì chi nhánh xem xét cho vay mới và cho vay tiếp. Khách hàng xếp loại C, D dễ phát sinh nợ xấu vì vậy chi nhánh cần xem xét và tìm biện pháp thu hồi vốn, dừng việc cho vay mới.

Đối với hoạt động kinh doanh ngoại hối: Mục tiêu chi nhánh là thu được khoản thu từ kinh doanh mua bán ngoại tệ.

Quá trình mua bán ngoại tệ, cho vay bằng ngoại tệ và các nghiệp vụ khác đều liên quan đến tỷ giá. Do vậy, chi nhánh đã nhận diện ra rủi ro có thể phát sinh đó là rủi ro tỷ giá. Chi nhánh đã tiến hành phân tích và đánh giá rủi ro tỷ giá. Chi nhánh xác định nguyên nhân của rủi ro tỷ giá là rủi ro phát sinh do sự biến động tỷ giá. Rủi ro tỷ giá làm ảnh hưởng đến giá trị kỳ vọng trong tương lai của các khoản thu và khoản chi về ngoại tệ của chi nhánh, chênh lệch tỷ giá cao sẽ làm ảnh hưởng lớn đến lợi nhuận của chi nhánh. Chính vì vậy chi nhánh đã tiến hành phân tích tỷ giá trong thời điểm ngắn hạn, với việc phân tích cơ bản để tìm ra nguyên nhân gây ra rủi ro tỷ giá. Chi nhánh chưa có cán bộ có khả năng dự báo được tỷ giá để phòng ngừa rủi ro.

Đối với khả năng thanh toán: Mục tiêu chi nhánh đề ra cho hoạt động kinh doanh hiệu quả đó là phải đảm bảo khả năng thanh toán.

Chi nhánh nhận dạng rủi ro trong thanh toán của chi nhánh có thể phát sinh rủi ro thanh toán. Chi nhánh nhận thấy rủi ro thanh toán sẽ phát sinh khi

khách hàng đồng loạt rút tiền gửi tại chi nhánh. Giám đốc và các lãnh đạo phòng đã phân tích rủi ro thanh toán. Chi nhánh đã xác định nguyên nhân dẫn đến rủi ro thanh toán: Nếu chi nhánh không cân bằng được nguồn vốn và sử dụng vốn, sử dụng vốn ngắn hạn cho vay dài hạn khiến sự thiếu tiền để chi trả tiền gửi khi khách hàng rút. Tác hại mà rủi ro thanh toán ảnh hưởng đến Chi nhánh là làm chi nhánh phá sản. Vì vậy, Giám đốc luôn quan tâm cân đối khả năng thanh toán bằng việc luôn cân đối nguồn vốn và sử dụng nguồn vốn cho vay hợp lý, tích cực công tác huy động vốn và tăng trưởng dư nợ, không lấy các nguồn vốn huy động ngắn hạn đi cho vay trung hạn, dài hạn. Nhờ việc đánh giá rủi ro thanh toán tốt mà chi nhánh luôn đảm bảo được khả năng thanh toán.

Bảng 2.5: Kết quả khảo sát quy trình đánh giá rủi ro

Chỉ báo đo lường	Minimum	Maximum	Mean
Xây dựng các mục tiêu rõ ràng và xác định các nguồn lực để thực hiện các mục tiêu đó.	2.00	5.00	3.32
Thường xuyên cập nhật các rủi ro liên quan đến các hoạt động của ngân hàng	2.00	5.00	3.46
Phân tích và đánh giá rủi ro dựa trên những thay đổi bên trong và bên ngoài	2.00	5.00	3.28
Quyết định các hành động thích hợp đối với các rủi ro	2.00	5.00	3.30

(Nguồn: tổng hợp kết quả khảo sát của tác giả)

Nhìn bảng trên có thể thấy, Agribank Tây Đô đã thực hiện tương đối tốt hoạt động đánh giá rủi ro. Tuy nhiên, việc phân tích và đánh giá rủi ro của chi nhánh chưa thực sự dựa trên những thay đổi của môi trường bên trong và môi trường bên ngoài như sự xuất hiện nhân sự mới đặc biệt là nhân sự cấp cao, áp dụng công nghệ mới và mô hình kinh doanh mới, thay đổi chính sách kế

toán...và sau khi phân tích những rủi ro có thể xảy ra do những thay đổi của các yếu tố bên trong và bên ngoài thì ngân hàng có thể xác định mức độ rủi ro có thể chấp nhận được để đạt được mức lợi nhuận tương ứng. Chính vì vậy, yếu tố này được đánh giá thấp nhất trong các yếu tố đánh giá rủi ro của chi nhánh.

2.2.3. Các hoạt động kiểm soát

Trong quá trình thực hiện quy chế kiểm soát nội bộ trên đây, Agribank chi nhánh Tây Đô đã xác định một số nguyên tắc để đánh giá thủ tục kiểm soát của hệ thống trước khi tiến hành kiểm tra, kiểm soát. Các nguyên tắc đó bao gồm:

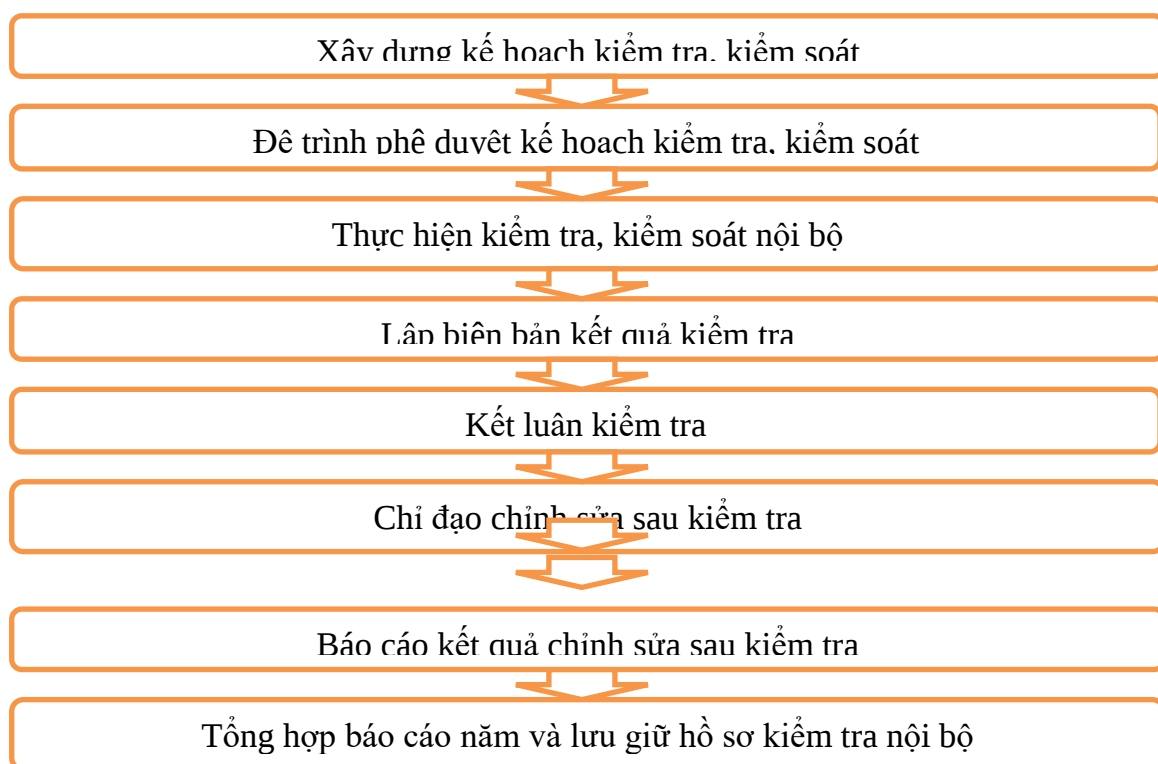
Phân chia trách nhiệm thích hợp (nguyên tắc bất kiêm nhiệm): được thực hiện thông qua việc phân chia trách nhiệm thực hiện một nghiệp vụ cho nhiều người, nhiều bộ phận cùng tham gia. Không để cho một cá nhân hay một bộ phận nào có thể kiểm soát được mọi mặt của hoạt động một nghiệp vụ.

Phân chia thẩm quyền và phê chuẩn: Tất cả các nghiệp vụ đều phải được những người có trách nhiệm phê chuẩn trước khi thực hiện. Sự uỷ quyền cho các cấp khác nhau trong việc phê chuẩn các nghiệp vụ phải hợp lý, uỷ quyền phải minh bạch, rõ ràng và không tập trung vào một số ít người.

Nguyên tắc kiểm soát kép: Tất cả các nghiệp vụ phát sinh và hoàn thành đều phải được kiểm tra qua ít nhất 2 người nhưng tránh kiểm soát trùng lặp và nội dung kiểm soát của từng cấp phải được văn bản hoá, rõ ràng, cụ thể.

Hoạt động của các chốt kiểm soát phải được văn bản hoá: việc kiểm soát phải được thể hiện bằng các bút tích như ký kiểm soát, ký duyệt, duyệt trên hệ thống IPCAS ...

Quy trình kiểm soát nội bộ được quy định trong hướng dẫn thực hiện quy chế kiểm soát nội bộ Agribank và được tiến hành theo các bước như sau:

Hình 2.4: Quy trình kiểm soát nội bộ tại Agribank chi nhánh Tây Đô

(Nguồn: Agribank chi nhánh Tây Đô)

Nội dung cụ thể của từng bước trong quy trình kiểm soát nội bộ tổng quát như sau:

Bước 1: Xây dựng kế hoạch kiểm tra, kiểm soát định kỳ, đột xuất

Trước khi thực hiện nghiệp vụ kiểm tra, kiểm soát nội bộ phải chuẩn bị tốt các công việc sau:

Sơ bộ xem xét số liệu của từng đơn vị, từng nghiệp vụ để dự kiến báo cáo và xin ý kiến chỉ đạo của Ban lãnh đạo về các vấn đề sau:

- Đơn vị cần được kiểm tra.
- Thời điểm và thời gian kiểm tra.
- Đối tượng kiểm tra, nội dung kiểm tra
- Đánh giá mức độ rủi ro dự kiến trước khi tiến hành kiểm tra, kiểm soát
- Dự kiến thành lập đoàn kiểm tra

Tất cả các vấn đề này được cụ thể trong kế hoạch kiểm tra, kiểm soát nội bộ năm.

Bước 2: Đề trình phê duyệt kế hoạch kiểm tra

Giám đốc sẽ xem xét kế hoạch kiểm tra. Nếu phê duyệt kế hoạch kiểm tra, Giám đốc ra quyết định phê duyệt kế hoạch kiểm tra, kiểm soát của Agribank chi nhánh Tây Đô. Quyết định có quy định thêm: Hoạt động của hệ thống kiểm tra, kiểm soát nội bộ tại Hội sở chi nhánh cũng như các chi nhánh Loại II trực thuộc của Agribank chi nhánh Tây Đô phải được tuân thủ quy chế kiểm soát đã ban hành.

Trưởng phòng kiểm soát nội bộ, trưởng các phòng nghiệp vụ tại Hội sở Agribank chi nhánh Tây Đô, Ban Giám đốc tại các chi nhánh Loại II trực thuộc chịu trách nhiệm thực hiện theo đúng đề cương, kế hoạch đã được duyệt. Ban Giám đốc, Giám đốc các chi nhánh và các phòng nghiệp vụ có liên quan có trách nhiệm hỗ trợ hoạt động kiểm soát nội bộ hoàn thành nhiệm vụ.

Sau khi được Giám đốc chi nhánh duyệt thông qua nội dung trên, Trưởng phòng/(Phó Trưởng phòng) Kiểm soát nội bộ xây dựng đề cương kiểm tra chi tiết từng chuyên đề trình Giám đốc duyệt và ra quyết định thành lập đoàn kiểm tra.

Đề cương được gửi trước 05 ngày làm việc cho đơn vị được kiểm tra chuẩn bị hồ sơ tài liệu và các điều kiện khác khi đoàn kiểm tra tới làm việc.

Đề cương phải bao gồm các nội dung:

- + Mục đích, yêu cầu cần thiết phải kiểm tra
- + Nội dung cần kiểm tra (Nội dung của đề cương được xây dựng chi tiết các lỗi cần kiểm tra theo từng chuyên đề cụ thể)
- + Thời gian kiểm tra;
- + Phạm vi kiểm tra.
- + Căn cứ kiểm tra

+ Tổ chức thực hiện

Quyết định thành lập đoàn kiểm tra bao gồm các nội dung sau: Thành phần đoàn kiểm tra: số lượng cán bộ trong đoàn kiểm tra và thời gian kiểm tra tùy thuộc vào quy mô, nội dung và tính chất của cuộc kiểm tra. Nhưng thời gian kiểm tra tại chỗ mỗi đơn vị không quá 01 tháng để tránh gây ảnh hưởng tới tình hình hoạt động của đơn vị. Đoàn kiểm tra có thể do Trưởng phòng hoặc Phó Trưởng phòng Kiểm soát nội bộ; Trưởng phòng hoặc phó Trưởng phòng nghiệp vụ tại Hội sở Agribank chi nhánh Tây Đô làm trưởng đoàn, hoặc theo sự phân công của Giám đốc tùy theo yêu cầu cần thiết của từng chi nhánh, phòng ban nghiệp vụ và từng đợt kiểm tra.

Bước 3: Thực hiện kiểm tra, kiểm soát nội bộ

Trước khi thực hiện kiểm tra, công tác chuẩn bị kiểm tra phải được tiến hành qua việc tìm hiểu các văn bản, tài liệu liên quan đến hoạt động kiểm tra, đơn vị kiểm tra, chuẩn bị các chỉ dẫn cho việc tiến hành cuộc kiểm tra, kiểm soát. Việc kiểm soát hoạt động của Agribank chi nhánh Tây Đô được kiểm soát trên tất cả các mảng nghiệp vụ, nhưng những nghiệp vụ chủ yếu, phát sinh nhiều sẽ được quan tâm nhiều hơn như những mảng nghiệp vụ sau:

*** Kiểm soát hoạt động huy động vốn tại Agribank chi nhánh Tây Đô:**

Nguồn vốn huy động của Agribank chi nhánh Tây Đô bao gồm tiền gửi thanh toán của cá nhân, doanh nghiệp, của các tổ chức tín dụng khác; tiết kiệm cá nhân, tiền gửi có kỳ hạn của các doanh nghiệp, và huy động trên thị trường tiền tệ liên ngân hàng. Qua kiểm tra, kiểm soát có thể phân tích nguồn vốn để đưa ra chiến lược huy động vốn có hiệu quả nhất.

Mục tiêu của kiểm soát nghiệp vụ huy động vốn là:

- Tăng cường tính tuân thủ những quy định của Nhà nước trong khi thực hiện huy động vốn.

- Xác định và đánh giá độ an toàn, độ nhạy cảm của các nguồn huy động đối với sự biến đổi của các yếu tố tác động như: lãi suất, chính sách tiền tệ của NHNN, các biến động tỷ giá...

- Đánh giá ảnh hưởng của tình hình huy động vốn đối với hoạt động của ngân hàng.

- Nâng cao tính hợp lý, tính đúng đắn so với các chuẩn mực của việc ghi chép, hạch toán trên sổ sách, chứng từ và BCTC về nghiệp vụ huy động vốn.

Để thực hiện các mục tiêu trên, quy trình kiểm soát hoạt động huy động vốn đòi hỏi các kiểm tra viên giải đáp các câu hỏi sau:

- Phải đánh giá tổ chức hoạt động huy động vốn của phòng Kế hoạch nguồn vốn/Kế hoạch kinh doanh.

- Rà soát, đánh giá việc ban hành các chính sách, sản phẩm huy động vốn, công tác quảng cáo, tiếp thị, khuyến mại, khen thưởng... tại chi nhánh.

- Đánh giá việc hạch toán liên quan đến hoạt động huy động vốn.

- Kiểm soát việc tuân thủ, chấp hành pháp luật, chính sách, chế độ của NHNN, Agribank về huy động vốn như:

+ Tuân thủ về lãi suất cần kiểm tra các văn bản về lãi suất có phù hợp với quy định của Nhà nước và Agribank không; việc đăng ký lãi suất theo các sản phẩm tiền gửi trên hệ thống IPCAS có kịp thời và đúng quy định không.

+ Tuân thủ quy định về sản phẩm, đối tượng và hình thức huy động vốn như: Kiểm tra việc đăng ký sản phẩm tiền gửi trên hệ thống (loại sản phẩm tiền gửi, tài khoản hạch toán, phương thức trả lãi, đối tượng khách hàng, loại tiền tệ của sản phẩm...); tuân thủ các quy định về hình thức huy động vốn.

+ Tuân thủ quy định về việc niêm yết thông tin tại trụ sở giao dịch (niêm yết thông tin về lãi suất, sản phẩm ...)

+ Tuân thủ quy định về thẩm quyền ký các hợp đồng tiền gửi, phát hành sổ tiết kiệm/giấy tờ có giá: Kiểm tra tính pháp lý của các văn bản ủy quyền,

thăm quyền ký các hợp đồng tiền gửi, ký và đóng dấu trên hợp đồng, sổ tiết kiệm, giấy tờ có giá.

+ Tuân thủ quy định về đăng ký, chỉnh sửa thông tin khách hàng tiền gửi trên hệ thống IPCAS

+ Tuân thủ về quy định nghiệp vụ huy động vốn: Trình tự, thủ tục, hồ sơ mở và sử dụng tài khoản tiền gửi, quy định gửi rút nhiều nơi, quy định về việc hạch toán điều chỉnh các giao dịch tiền gửi.

+ Tuân thủ quy định về giao dịch với khách hàng, quy định về lập, ký, tập hợp, luân chuyển, kiểm soát chứng từ và hạch toán kế toán, quy định về việc bố trí nhân sự kiểm soát, giao dịch viên (GDV) tại các quầy giao dịch.

*** Kiểm soát hoạt động ngân quỹ:**

Việc kiểm tra nghiệp vụ kho quỹ có thể thực hiện định kỳ hoặc đột xuất theo yêu cầu của Giám đốc. Tổng Giám đốc Agribank đã ra quyết định 7088/NHNo-TCKT ngày 20/10/2014 Quy định về giao nhận, bảo quản, vận chuyển tiền tệ, tài sản quý, giấy tờ có giá trong hệ thống Agribank, và văn bản số 3206/NHNo-TTKQ ngày 28/4/2016 về sửa đổi bổ sung Quy định số 7088/NHNo-TCKT.

Nội dung của kiểm tra kho quỹ bao gồm:

Việc kiểm tra nghiệp vụ kho quỹ có thể tiến hành tại bất cứ thời điểm nào trong ngày giao dịch hoặc ngày nghỉ. Theo đó, kiểm soát nội bộ sẽ kiểm tra được trực tiếp số tiền thực tế và số tiền theo hạch toán, đối chiếu số tiền đã thu chi thực tế và theo sổ sách để phát hiện chênh lệch nếu có, tìm nguyên nhân quy trách nhiệm cụ thể.

Kiểm tra việc mở sổ quỹ theo đúng quy định từng loại tiền, đóng dấu giáp lai các trang, chữ ký của các thành viên kiểm quỹ.

Kiểm tra chế độ ra vào kho: đúng thành phần được phép vào kho quỹ, phân công cán bộ làm kho quỹ, thu chi tiền mặt đúng quy định. Các lần vào kho có được ghi chép đầy đủ và có xác nhận của cán bộ vào kho hay không.

Kiểm tra thực hiện quy định về an toàn kho quỹ: các thiết bị chống cháy nổ, hệ thống camera, vị trí của bảo vệ.

Kiểm tra quy trình vận chuyển tiền mặt, tài sản quý, ấn chỉ quan trọng và giấy tờ có giá có được vào sổ theo dõi lịch trình vận chuyển không, người áp tải tiền có được uỷ quyền hợp pháp không, thành phần tham gia có đủ không,... Kiểm tra việc mở, ghi chép và lưu trữ các sổ sách trong công tác kho quỹ có đầy đủ và đúng quy định của Agribank?

Kiểm tra việc chấp hành hạn mức tồn quỹ tiền mặt, hạn mức giao dịch tiền mặt đối với chi nhánh loại II, PGD và GDV.

Kiểm tra việc thực hiện kiểm kê định kỳ, đột xuất tại đơn vị có thực hiện theo quy định của Agribank không?

*** Kiểm soát hoạt động tín dụng tại Agribank chi nhánh Tây Đô:**

Hoạt động tín dụng là hoạt động cơ bản và quan trọng của NHTM. Đối với Agribank, nguồn thu từ hoạt động tín dụng luôn chiếm trên 85% tổng thu nhập của ngân hàng. Agribank luôn chú trọng đa dạng hoá khách hàng, mở rộng quy mô tín dụng, bên cạnh các khách hàng truyền thống luôn tăng cường tìm kiếm, thiết lập quan hệ với các khách hàng tiềm năng, chú trọng phát triển sản phẩm tín dụng mới để đáp ứng ngày càng cao nhu cầu của khách hàng.

Việc kiểm soát hoạt động tín dụng thực hiện trên tất cả các lĩnh vực: cho vay bằng VND và ngoại tệ, thời hạn cho vay, cho vay theo lĩnh vực đầu tư, tín dụng uỷ thác và các hoạt động tín dụng khác. Tăng cường kiểm tra, kiểm soát tín dụng luôn được coi trọng nhằm mục đích:

- Kiểm tra tình hình thực hiện và chấp hành các quy chế, chế độ của Agribank cũng như của NHNN Việt Nam trong từng thời kỳ.

- Kiểm tra việc chấp hành quy trình thủ tục nghiệp vụ tín dụng.
- Kiểm tra hồ sơ tín dụng, hồ sơ thế chấp, bảo lãnh: kiểm tra, đối chiếu tài sản cầm cố và kiểm tra thực trạng tài sản thế chấp của người vay.
- Kiểm tra đối chiếu trực tiếp khách hàng, người vay vốn làm cơ sở cho việc lập, phân tích chất lượng dư nợ tín dụng theo từng thời điểm. Đánh giá mức an toàn của từng khoản tín dụng.
- Kiểm tra xem quy trình cho vay có do cán bộ chuyên môn thực hiện hay không? Nhiệm vụ, chức năng của các cán bộ xét duyệt, ghi sổ, thu và chi khoản vay có được phân định rõ ràng hay không?
- Kiểm tra việc thu hồi nợ có chính xác và đúng lãi suất đã thoả thuận hay chưa, lãi suất có đúng với khung lãi suất của loại hình cho vay đó hay không?
- Không chỉ đảm bảo về nội dung của kiểm soát hoạt động tín dụng, số lượng các lần kiểm tra tín dụng cũng tăng dần theo hàng năm.

Hoạt động kiểm soát tín dụng dựa trên các văn bản, các quy trình về tín dụng, cho vay, phân cấp uỷ quyền,... của NHNN, của Agribank và Agribank chi nhánh Tây Đô. Agribank chi nhánh Tây Đô luôn chú trọng đến hoạt động cho vay, đầu tư,...bởi nó mang lại nguồn lợi nhuận lớn trong tổng lợi nhuận của ngân hàng nhưng lại chứa đựng nhiều rủi ro. Vì vậy, việc ban hành các quy chế, quy trình, quy định đối với hoạt động cho vay này được tiến hành tương đối đồng bộ và liên tục có sự rà soát, bổ sung, sửa đổi cho phù hợp với tình hình thực tế.

Ví dụ như: HĐTV ra Quy chế số 226/QĐ-HĐTV-TD ngày 9/3/2017 quy chế cho vay đối với khách hàng trong hệ thống Agribank. Tổng Giám đốc Agribank cũng ban hành Quyết định số 766/QĐ-NHNo-KHDN ngày 01/8/2014 Quyết định ban hành quy trình cho vay đối với khách hàng doanh nghiệp trong hệ thống Agribank, và quyết định số 836/QĐ-NHNo-HSX ngày

7/8/2014 Quyết định ban hành quy trình cho vay đối với khách hàng là hộ gia đình cá nhân trong hệ thống Agribank. Quy định chi tiết thủ tục, trình tự cấp tín dụng, chức năng, nhiệm vụ, quy định rõ ràng về bộ chứng từ cho vay như thế nào là hợp lệ, hợp pháp; vấn đề lưu trữ, quản lý hồ sơ cho vay cũng như thẩm quyền quan hệ và thông tin cho khách hàng...Quy định 2370/QĐ-HĐTV-PC ngày 24/10/2012 của HĐTV Agribank về ban hành quy định về cơ chế phân công, phân cấp ủy quyền trong hệ thống Agribank, văn bản số 31/QĐHĐTV-KHDN ngày 15/01/2014 của HĐTV Agribank về việc ban hành quy định phân cấp quyết định cấp tín dụng trong hệ thống Agribank theo đó Giám đốc Agribank chi nhánh Tây Đô cũng có văn bản số 107/NHNo-KHDN ngày 25/01/2017 về việc ủy quyền mức quyết định cấp tín dụng... trong đó quy định rõ về thẩm quyền phê duyệt, mức phê duyệt của từng loại hình, hạng khách hàng.

Việc kiểm soát hoạt động tín dụng tại Hội sở Agribank chi nhánh Tây Đô cũng như tại các chi nhánh diễn ra thường xuyên và tùy thuộc vào tình hình thực tế của nền kinh tế xã hội nói chung cũng như sự chỉ đạo của NHNN, Agribank nói riêng.

Ví dụ như: Trong 06 tháng đầu năm 2018, diễn biến của thị trường phức tạp, lạm phát tăng cao, do đó, các NHTM phải thực hiện mục tiêu kiềm chế lạm phát theo yêu cầu của Thủ tướng Chính phủ, việc cho vay đối với các lĩnh vực ngành nghề sản xuất kinh doanh phải rà soát lại như: cho vay đầu tư bất động sản, cho vay đầu tư cổ phiếu, cho vay các doanh nghiệp xuất khẩu gạo, nhập - xuất khẩu thép,... các loại hình cho vay này chỉ được theo tỷ lệ nhất định trên tổng dư nợ. Chỉ tiêu dư nợ cho vay của các chi nhánh Agribank được điều chỉnh lại theo hướng tăng không quá 14% so với cùng kỳ năm 2017. Do đó, nhiệm vụ của kiểm soát nội bộ là tập trung vào theo dõi tổng dư nợ của từng chi nhánh theo từng ngày, tỷ lệ nợ xấu trên tổng dư nợ của từng

chi nhánh, từng loại hình cho vay cũng như thời hạn cho vay,... để có đề xuất kịp thời cho Ban Giám đốc.

Toàn bộ các hoạt động trên của kiểm soát tín dụng thực chất nhằm mục đích đánh giá thực trạng của hoạt động đầu tư tín dụng, phân tích cơ cấu vốn đầu tư của ngân hàng. Hoạt động kiểm tra, kiểm soát việc tuân thủ chính sách đầu tư vốn, đánh giá từng khoản cho vay, tổng hợp phân loại rủi ro trong hoạt động tín dụng. Từ đó rút ra các biện pháp cần thiết để nâng cao hiệu quả hoạt động tín dụng. Mặt khác, quy trình kiểm soát cũng giúp đánh giá trình độ điều hành của ban lãnh đạo; trình độ, năng lực của các cán bộ cơ sở, tìm ra các sai lầm yếu kém trong quá trình thực hiện nhiệm vụ, giúp cho ban lãnh đạo có thể đưa ra các biện pháp thích hợp.

*** Kiểm soát hoạt động kế toán thanh toán tại Agribank chi nhánh Tây Đô**

Đây là việc kiểm tra, kiểm soát công tác hạch toán kế toán và tình hình chi tiêu mua sắm tài sản cố định của ngân hàng... Đây là một nhiệm vụ rất quan trọng vì thông qua hoạt động này có thể đánh giá hoạt động kế toán của ngân hàng có phản ánh đầy đủ, chính xác và kịp thời các nghiệp vụ kinh tế phát sinh trong quá trình kinh doanh của ngân hàng hay không. Công tác chi tiêu tài chính, mua sắm tài sản cố định có đảm bảo đúng quy định hay không, đã thực sự cần thiết và phát huy hiệu quả thiết thực hay không. Nội dung kiểm tra, kiểm soát tập trung giải quyết các vấn đề:

- Xem xét việc thực hiện công tác hạch toán kế toán và thanh toán có đảm bảo tuân thủ theo các quy định về kế toán hay không.
- Việc thực hiện công tác hạch toán kế toán có đảm bảo tính chính xác, kịp thời, khách quan, đầy đủ hay không.
- Giám định tính chính xác, độ tin cậy của các số liệu hạch toán kế toán được phản ánh trên các báo biểu kế toán.

- Kiểm tra tính đầy đủ, chính xác, kịp thời của công tác hạch toán kế toán.
- Kiểm tra việc chấp hành các khoản thu chi tài chính và kết quả kinh doanh hàng tháng, hàng năm.
- Tình hình chi tiêu mua sắm tài sản cố định và các khoản chi tiêu khác.
- Kiểm tra công tác thanh toán không dùng tiền mặt, thanh toán liên ngân hàng và các nghiệp vụ kế toán khác.
- Phân tích tình hình hoạt động kinh doanh, thu chi tài chính trên cơ sở phân tích qua các hệ số về vốn, thu lãi, chi phí doanh lợi, tính toán các chi phí đầu ra, lãi suất đầu vào, tỷ lệ nợ quá hạn, phân tích cơ cấu nguồn vốn, cơ cấu vốn tín dụng... đưa ra các khuyến nghị về công tác hạch toán kế toán, thanh toán và chiến lược kinh doanh.
- Kiểm soát lại quá trình xây dựng cơ bản nội ngành, mua sắm tài sản cố định như: xem xét về quy trình, thủ tục, trình tự và nguồn vốn...

Qua quá trình kiểm tra, kiểm soát có thể phát hiện những sai sót, lệch lạc trong việc chấp hành các chế độ kế toán thống kê, những sai sót trong công tác hạch toán kế toán, chỉ ra những bất hợp lý trong các chính sách, từ đó đưa ra các kiến nghị sửa đổi hoặc bổ sung. Đồng thời qua việc kiểm tra phát hiện những hành vi gian lận, lạm dụng chức năng, quyền hạn của nhân viên ngân hàng, gây thiệt hại về tài sản cho ngân hàng.

Quy trình kiểm soát hạch toán kế toán tại Agribank chi nhánh Tây Đô:

- Các cán bộ ngân hàng có liên quan đến các nghiệp vụ kinh tế phát sinh có trách nhiệm thu thập đầy đủ các chứng từ chứng minh cho nghiệp vụ đó (hoá đơn, giấy tờ có liên quan,...)
- Cán bộ có trách nhiệm sẽ kiểm tra về tính hợp lệ của các hoá đơn, cũng như tính hợp lệ của nghiệp vụ kinh tế đối với quy định của ngân hàng.

- Sau khi kiểm tra tính hợp lệ, các bút toán sẽ được kiểm soát viên hay phụ trách phòng kế toán ký duyệt trên chứng từ và tiếp tục được phê duyệt của Giám đốc phụ trách nghiệp vụ tại chi nhánh.

- Sau khi được phê duyệt, các khoản cần thanh toán sẽ được chấp nhận vào hệ thống kế toán trên máy tính của ngân hàng.

Quy trình trên đã đảm bảo nguyên tắc kiểm tra chéo, và đảm bảo sẽ khó có khả năng xảy ra gian lận và không phù hợp với chính sách của các nghiệp vụ kinh tế.

Bước 4: Lập biên bản kết quả kiểm tra, kiểm soát.

Sau mỗi lần kiểm tra, Trưởng đoàn có trách nhiệm tổng hợp Biên bản kiểm tra theo trình tự các nội dung ghi trong quyết định kiểm tra. Tổ chức họp và thông qua biên bản kiểm tra với chi nhánh được kiểm tra Trưởng đoàn và Giám đốc chi nhánh được kiểm tra (hoặc Người được Thủ trưởng chi nhánh ủy quyền) ký biên bản kiểm tra. Biên bản kiểm tra nêu được những ưu, khuyết điểm chính của đơn vị được kiểm tra. Đồng thời, Đoàn kiểm tra đề ra những kiến nghị cụ thể về các giải pháp khắc phục những tồn tại đã nêu ra. Nếu có vấn đề nghiêm trọng, cần kịp thời xin ý kiến chỉ đạo của Trưởng phòng nghiệp vụ có liên quan, Ban Giám đốc và Giám đốc chi nhánh.

Bước 5: Kết luận kiểm tra

Căn cứ vào biên bản kiểm tra Trưởng đoàn kiểm tra có trách nhiệm dự thảo Kết luận kiểm tra theo các nội dung ghi trong biên bản, Trưởng đoàn báo cáo dự thảo kết luận kiểm tra với cấp có thẩm quyền và thực hiện chỉnh sửa, bổ sung theo yêu cầu của cấp có thẩm quyền. Kết luận kiểm tra phải nêu được những tồn tại, nguyên nhân (nếu có), kiến nghị cụ thể đối với các sai sót đã nêu trong biên bản và trình cấp có thẩm quyền để ký ban hành và kết luận kiểm tra được gửi tới Giám đốc chi nhánh được kiểm tra

Bước 6: Chỉ đạo chỉnh sửa sau kiểm tra

Khi các đơn vị nhận được kết luận kiểm tra, biên bản kiểm tra của các đoàn kiểm tra, Giám đốc Agribank chi nhánh Tây Đô có văn bản chỉ đạo chỉnh sửa khắc phục các tồn tại sau thanh tra, kiểm tra và trong văn bản chỉ đạo có phân công cụ thể các bộ phận nghiệp vụ, phòng ban làm đầu mối giám sát quá trình chỉnh sửa ví dụ như: Đối với kiểm tra chuyên đề thì các phòng nghiệp vụ chịu trách nhiệm chỉ đạo, đơn đốc việc chỉnh sửa các kiến nghị trong kết luận kiểm tra thuộc kiểm tra chuyên đề; Đối với kiểm tra toàn diện phòng Kiểm soát nội bộ làm đầu mối tổng hợp và chấn chỉnh sau kiểm tra; Đối với kiểm tra vụ việc đột xuất kiểm tra theo yêu cầu của cấp trên và kiểm tra các hoạt động khác... thực hiện theo yêu cầu ghi trong kết luận kiểm tra.

Bước 7: Báo cáo kết quả chỉnh sửa sau kiểm tra, kiểm soát.

Nhận được kết quả kiểm tra của đoàn kiểm tra, các đơn vị được kiểm tra rà soát lại trong đơn vị mình các thiếu sót, tồn tại đã được đoàn kiểm tra nêu trong biên bản kiểm tra, kết luận kiểm tra để sửa chữa và khắc phục. Toàn bộ việc khắc phục, sửa chữa sau khi hoàn thành phải được lập thành báo cáo và phải thể hiện được nội dung như: Những sai sót nào đã được chỉnh sửa, những sai sót nào chưa được chỉnh sửa, nguyên nhân chưa chỉnh sửa, thời gian tiếp tục chỉnh sửa.

Việc báo cáo chỉnh sửa các kiến nghị sai sót qua các đợt kiểm tra định kỳ, đột xuất, phúc tra... thực hiện theo yêu cầu của Trưởng phòng kiểm soát, Giám đốc chi nhánh Tây Đô, Tổng Giám đốc Agribank và Thanh tra NHNN.

Báo cáo có thể thực hiện theo định kỳ tháng, quý, 6 tháng hoặc năm phụ thuộc vào chương trình kiểm toán đã được duyệt trong năm.

Hiện nay, phòng Kiểm tra Kiểm soát nội bộ Agribank chi nhánh Tây Đô đã thành lập 2 đoàn kiểm tra chuyên đề, kiểm tra chuyên đề Tín dụng, Phòng ngừa và xử lý rủi ro và chuyên đề: Tài chính Kế toán; Quản lý tài sản; Tiền tệ

Kho quỹ; Thanh toán; Thẻ; Kiều hối; Quản trị điều hành, Tổ chức lao động và Tiền lương; Thi đua khen thưởng; Tiếp dân và giải quyết đơn thư. Đã thành lập 03 đoàn kiểm tra đột xuất công tác an toàn

Qua công tác kiểm tra đã kịp thời phát hiện ra những sai sót để rút kinh nghiệm, bổ xung chỉnh sửa. Nhanh chóng cảnh báo những rủi ro về nghiệp vụ và những thủ đoạn, hành vi có thể dẫn đến tiêu cực tham nhũng từ đó góp phần đẩy mạnh hoạt động kinh doanh của đơn vị đảm bảo an toàn và đạt hiệu quả cao

Bước 8: Tổng hợp báo cáo năm và lưu giữ hồ sơ kiểm tra nội bộ.

+ Tổng hợp báo cáo năm.

Sau mỗi năm thực hiện hoạt động kiểm tra, hệ thống kiểm tra nội bộ của Agribank phải tổng hợp kết quả kiểm tra, kiểm soát trong năm, rút ra những tồn tại nổi bật và kinh nghiệm khắc phục của từng đơn vị được kiểm tra.

Báo cáo tổng hợp của Phòng, tổ kiểm tra, đoàn kiểm tra được gửi Giám đốc Agribank chi nhánh Tây Đô và Phòng kiểm tra nội bộ chậm nhất vào ngày 30 tháng 11 hàng năm.

Báo cáo tổng hợp toàn hệ thống do Phòng kiểm tra nội bộ thực hiện gửi Tổng Giám đốc và Ban kiểm soát Agribank chậm nhất vào ngày 20 tháng 12 hàng năm.

+ Lưu giữ hồ sơ.

Phòng kiểm tra nội bộ, Phòng nghiệp vụ tại chi nhánh phải lưu giữ các báo cáo kiểm tra, báo cáo giải trình và báo cáo khắc phục của các đơn vị được kiểm tra, báo cáo phúc tra của đoàn kiểm tra. Việc lưu trữ phải khoa học, dễ tra cứu.

Để đánh giá rõ hơn các hoạt động kiểm soát tại Agribank Tây Đô, tác giả đã khảo sát các cán bộ nhân viên đang làm việc tại Agribank Tây Đô và các PGD trực thuộc, thu được kết quả như sau:

Bảng 2.6: Kết quả khảo sát hoạt động kiểm soát

Chỉ báo đo lường	Minimum	Maximum	Mean
Soát xét của nhà quản lý cấp cao	2.00	5.00	3.02
Quản trị hoạt động	2.00	5.00	3.18
Phân chia trách nhiệm đầy đủ	2.00	5.00	4.00
Kiểm soát quá trình xử lý thông tin	2.00	5.00	3.15
Kiểm soát vật chất	2.00	5.00	3.30
Phân tích rà soát	2.00	5.00	3.12

(Nguồn: tổng hợp kết quả khảo sát của tác giả)

Nhìn vào bảng trên có thể thấy hoạt động kiểm soát của chi nhánh cũng được thực hiện tương đối tốt. Tuy nhiên, việc phê duyệt các thủ tục kiểm soát để đảm bảo các mục tiêu thông tin, hoạt động và tuân thủ tại Agribank Tây Đô chưa đầy đủ và chặt chẽ, cách thức kiểm soát chưa đa dạng. Vì vậy, yếu tố soát xét của nhà quản lý cấp cao được đánh giá chưa cao. Hầu hết đánh giá hoạt động kiểm soát của chi nhánh ở mức trung bình (khoảng 3/5 điểm). Nghiệp vụ tín dụng là một trong những nghiệp vụ chủ yếu của Agribank Tây Đô, và đây là nghiệp vụ chứa đựng nhiều rủi ro, cũng như sai phạm. Sai phạm chủ yếu ở việc số khách hàng chưa thu thập, cập nhật đầy đủ hồ sơ tài chính định kỳ theo quy định hoặc theo điều kiện tín dụng gồm: BCTC, tờ khai thuế giá trị gia tăng, Báo cáo chi tiết hàng tồn kho, biên bản nghiệm thu đối với công trình... Một số khoản giải ngân chưa thu thập đầy đủ các chứng từ chứng minh mục đích sử dụng tiền vay theo quy định: thiếu phiếu nhập kho/biên bản bàn giao hàng hóa, biên bản đối chiếu công nợ, không đóng dấu đã cho vay lên hóa đơn giá trị gia tăng... Việc quản lý, lưu trữ hồ sơ của khách hàng còn thiếu khoa học gây khó khăn cho công tác tra cứu hoặc kiểm tra. Thêm vào đó, việc phân tích rà soát chưa được thực hiện thường xuyên tại chi nhánh. Đây cũng là điểm yếu chi nhánh cần khắc phục trong thời gian tới.

2.2.4. Hệ thống thông tin và truyền thông

Hệ thống truyền thông

- Truyền thông nội bộ:

Chi nhánh thường xuyên cập nhật các thông tin quan trọng cho nhân viên, ban lãnh đạo và những người có thẩm quyền. Hệ thống truyền thông của chi nhánh là qua mạng nội bộ trên các máy tính được kết nối với nhau. Có 100% cán bộ cho rằng họ đã cập nhật được thông tin trên mạng nội bộ của chi nhánh. Nhân viên và lãnh đạo cập nhật thông tin, đọc các văn bản, các phiếu giao việc, các văn bản hướng dẫn được đăng trên một ổ chung mà mỗi máy tính của từng cá nhân đều có. Nhờ phương tiện truyền thông này mà từ nhân viên, trưởng phó phòng nghiệp vụ, Giám đốc PGD đều làm và tiếp nhận đầy đủ và chính xác các chỉ thị từ cấp trên, hiểu rõ mối quan hệ và phối hợp công việc với các thành viên khác. Thực tế quan sát cho thấy, chi nhánh đã thành lập đường dây nóng qua số điện thoại của Ban Giám đốc, lắp đặt hòm thư góp ý ở tất cả các phòng để tiếp nhận thông tin từ phía khách hàng, nhân viên về văn hoá, tác phong làm việc, hay sự góp ý về tiện ích của sản phẩm dịch vụ, nhờ vậy mà tăng khả năng kiểm soát. Tuy nhiên do đặc thù công việc giải quyết của Ban Giám đốc nhiều nên đôi khi nhân viên khi có nguyện vọng hay muốn trình bày công việc chi tiết hơn chỉ thông qua giấy tờ cho nên nội dung truyền đạt sẽ không được chi tiết.

- Truyền thông bên ngoài

Bên cạnh các phương thức truyền thống như phát tờ rơi, hòm thư góp ý, đường dây nóng (hotline). Agribank Tây Đô đã sử dụng internet thông qua việc lập Website, Facebook... để truyền tải các thông điệp kiểm soát như những thông báo về chính sách đối với khách hàng, giới thiệu về các sản phẩm dịch vụ, thông tin khuyến mại... Không chỉ cung cấp thông tin, đây còn

là kênh để Agribank Tây Đô nhận được các phản hồi của khách hàng và các đối tượng bên ngoài, đặc biệt qua kênh truyền thông mạng xã hội Facebook.

Hệ thống thông tin kế toán

Từ nhận thức về vai trò quan trọng của thông tin, Agribank đã thiết lập hệ thống thông tin báo cáo về kết quả hoạt động kinh doanh đối với tất cả các nghiệp vụ, hệ thống mẫu biểu báo cáo NHNN được ban hành thống nhất, hầu hết được khai thác tự động trên hệ thống chương trình IPCAS (Module Báo cáo MIS). Ngoài ra, Agribank còn thiết lập hệ thống chương trình Eoffice giúp cho việc luân chuyển và xử lý văn bản, báo cáo được thông suốt từ trụ sở chính đến các đơn vị trong hệ thống. Mục tiêu của Agribank là các thông tin kiểm soát tích cực về Agribank được truyền tải thường xuyên, liên tục, có chiều sâu trong nội bộ cũng như ra bên ngoài theo Quyết định 895/QĐ-HĐTV-TTTTr/2018 về Quy chế công bố thông tin, bao gồm thông tin về tình hình hoạt động định kỳ hoặc đột xuất đầy đủ theo đúng quy định của pháp luật đảm bảo công khai, minh bạch, đầy đủ, chính xác và kịp thời. Tuy nhiên, Agribank hiện mới đang xây dựng dự thảo quy định về cơ chế trao đổi thông tin và MIS và chưa có báo cáo đánh giá thực trạng MIS và cơ chế trao đổi thông tin của Agribank. Kết quả là việc chia sẻ thông tin hiện nay giữa các bộ phận tại Agribank cũng còn rất hạn chế, chưa được quy định cụ thể. Cụ thể như việc chưa có văn bản chính thức về cơ chế chia sẻ thông tin nội bộ giữa các đơn vị phụ trách giám sát rủi ro (Trung tâm Phòng ngừa và Xử lý rủi ro), các đơn vị hỗ trợ (Ban pháp chế, Ban Kế toán Ngân quỹ) với các bộ phận rà soát/ tuân thủ (Kiểm tra kiểm soát nội bộ, KTNB). Vì vậy, ở cấp độ chi nhánh, Agribank Tây Đô cần hoàn thiện cơ chế trao đổi thông tin để thông tin kiểm soát có thể được thông suốt, tạo thành kho dữ liệu chung thống nhất và hữu ích cho việc quản lý và điều hành trong toàn chi nhánh, giúp cho việc tiếp

cận thông tin được dễ dàng hơn và từ đó thực hiện được các chức năng của từng bộ phận một cách phù hợp nhất.

Hệ thống tài khoản kế toán gồm các tài khoản (TK) trong bảng cân đối kế toán và các TK ngoài bảng cân đối kế toán, được bố trí thành 8 loại: Các TK trong bảng cân đối kế toán gồm 8 loại (từ loại 1 đến loại 8). Các TK trong bảng cân đối kế toán và các TK ngoài bảng cân đối kế toán được thiết lập theo hệ thống số thập phân nhiều cấp, từ tài khoản cấp I đến tài khoản cấp V, ký hiệu từ 2 đến 6 chữ số. Các TK cấp I, II, III là những TK tổng hợp do Thống đốc NHNN quy định làm cơ sở để hạch toán kế toán và lập báo cáo gửi NHNN. Với hoạt động tín dụng, Thống đốc NHNN cho phép Agribank lập chi tiết các TK theo dõi hoạt động tín dụng đến TK cấp II trên Bảng cân đối TK kế toán, kèm theo báo cáo tình hình phân loại nợ gửi NHNN và được sử dụng trực tiếp các tài khoản cấp II do Thống đốc NHNN quy định để hạch toán (Theo Văn bản 5121/NHNN-TCKT ngày 07/07/2009 của Thống đốc NHNN). Các TK cấp V được mở theo yêu cầu hạch toán kế toán của Agribank trên cơ sở các TK cấp II, cấp III của NHNN, do Tổng Giám đốc Agribank quyết định.

Hệ thống TK kế toán có nhiều TK trung gian được sử dụng để hạch toán chuyển tiếp các giao dịch giữa hai chức năng trong cùng một phân hệ; giữa các phân hệ, giữa các chi nhánh. Các TK này phát sinh số tiền trong ngày và cuối ngày có số dư bằng 0, ví dụ TK 519999 - TK trung gian cho thanh toán bù trừ.

Hệ thống TK chi tiết mở chi tiết theo khách hàng, giúp đơn vị có thể kiểm soát chi tiết được theo từng khách hàng cụ thể, từng loại sản phẩm dịch vụ như loại tiền gửi không kỳ hạn, tiền gửi có kỳ hạn, tiền vay theo từng loại tiền tệ. Các TK chi tiết sử dụng để giao dịch với khách hàng này được cài đặt trong các phân hệ cụ thể nhằm dễ dàng trong công tác quản lý kiểm soát. Tùy

theo tính chất của từng TK mà nó sẽ được chuyển đổi tương ứng với từng TK kế toán tổng hợp để tổng hợp số liệu trên các sổ kế toán chi tiết và BCTC.

Tại chi nhánh luôn thực hiện theo các văn bản hướng dẫn của NHNN, Bộ ban ngành, Ban Tài chính - Kế toán của Agribank để cập nhật kịp thời các thay đổi trong hệ thống TK nhằm đảm bảo công tác hạch toán, báo cáo được chính xác, kịp thời, để đáp ứng nhu cầu quản lý và kiểm soát rủi ro.

Hệ thống TK đáp ứng yêu cầu của KSNB trong việc quản lý thông tin và cung cấp các thông tin chi tiết phục vụ cho công tác quản trị điều hành cũng như lập các báo cáo theo yêu cầu của cơ quan chức năng. Việc mở các TK chi tiết làm việc quản lý các khách hàng, các dự án được chặt chẽ. Cung cấp được thông tin đầy đủ về số dư tiền gửi, số dư nợ vay, hạn mức, thời hạn thu nợ, lãi, lãi đã thu phục vụ cho việc tính khoản nợ gốc, lãi đến hạn, giúp việc đối chiếu với khách hàng và cán bộ tín dụng thuận tiện, kịp thời xử lý các khoản nợ phải thu, công tác KSNB được thuận lợi, nâng cao hiệu quả kinh doanh. Khi có yêu cầu kiểm tra, kiểm soát việc cung cấp thông tin theo vấn đề được nhánh chóng bằng cách kết xuất dữ liệu từ máy tính.

Tuy nhiên, cách thức quản lý hệ thống TK hiện nay chưa tiện lợi trong quá trình sử dụng, công tác tra cứu. Một số tài khoản có nội dung tên sử dụng giống nhau khiến GDV nhiều khi sai sót trong việc sử dụng tài khoản đúng, dẫn đến khó khăn trong việc kiểm soát.

Hệ thống chứng từ kế toán, chi nhánh đã sử dụng chứng từ theo Quyết định số 599/QĐ-NHNo-TCKT ngày 19/4/2017 của Tổng Giám đốc Agribank. Áp dụng các mẫu chứng từ thống nhất trên toàn hệ thống như: giấy nộp tiền, giấy rút tiền, uỷ nhiệm thu, uỷ nhiệm chi, phiếu chi.... Mẫu chứng từ kế toán dễ sử dụng, đảm bảo theo quy định. Nội dung chứng từ kế toán trên chứng từ giấy và chứng từ điện tử đều đảm bảo đầy đủ các thông tin như: Tên và số hiệu của chứng từ; Ngày, tháng, năm lập chứng từ; Tên, địa chỉ, số chứng minh nhân dân/hộ chiếu, số hiệu tài khoản, ngân hàng phục vụ; Nội dung

nghiệp vụ; số tiền của nghiệp vụ ghi bằng số và bằng chữ; chữ ký và ghi rõ họ tên của người lập, người duyệt và những người liên quan đến chứng từ; Điều đặc biệt khách hàng, cán bộ phải đăng ký chữ ký mẫu tại ngân hàng và phải ký đúng chữ ký đã đăng ký trên chứng từ giao dịch. Việc lập chứng từ này sẽ giúp ngân hàng có thể đảm bảo kiểm soát được các rủi ro do nhầm lẫn hay gian lận từ phía khách hàng, cán bộ thực hiện giao dịch.

Việc giao nhận chứng từ kế toán giữa ngân hàng với khách hàng, giữa các bộ phận được mở sổ theo dõi, có xác nhận các bên đảm bảo tránh được rủi ro thất lạc chứng từ, đảm bảo kịp thời các giao dịch. Chứng từ trước khi đưa vào lưu trữ được sắp xếp, đánh số, đóng thành tập đầy đủ và được phân loại để tiện lợi cho công tác tra cứu. Việc cung cấp chứng từ phải có sự kiểm soát của trưởng bộ phận và Ban lãnh đạo.

Tổ chức công tác luân chuyển và kiểm soát chứng từ kế toán (phụ lục số 12), ban hành Quy định về chế độ chứng từ kế toán áp dụng trong hệ thống Agribank.

+ GDV đối chiếu, kiểm soát tính hợp pháp, hợp lệ của chứng từ. Kiểm tra nội dung, chữ ký, mẫu dấu (nếu có) trên chứng từ, khả năng thanh toán của khách hàng. Cập nhật kịp thời thông tin dữ liệu đúng với sản phẩm dịch vụ TK hạch toán kế toán đúng theo quy định, đảm bảo phản ánh đúng tính chất nghiệp vụ.

+ Kết thúc giao dịch trong ngày, GDV in liệt kê giao dịch của ngày, chậm phát sinh giao dịch. Kiểm tra lại tính đầy đủ, khớp đúng của các yếu tố trên chứng từ với các báo cáo cuối ngày. Kiểm tra lại tính đầy đủ, chính xác chữ ký khách hàng, GDV, Kiểm soát viên, Người phê duyệt trên chứng từ theo từng loại nghiệp vụ. GDV ký xác nhận trên Bảng liệt kê giao dịch.

+ Khi kiểm tra kiểm soát chứng từ cuối ngày, GDV phát hiện có sai sót trong giao dịch do mình thực hiện, GDV xem xét, báo cáo lãnh đạo phòng tìm hướng khắc phục để hạn chế sai sót trên cân đối cuối ngày.

+ Sắp xếp bút toán gồm chứng từ gốc, chứng từ giao dịch và chứng từ khác thì chứng từ giao dịch sắp xếp trên cùng, tiếp theo là chứng từ gốc, rồi đến các chứng từ kèm theo khác. GDV đánh số theo thứ tự 1, 2,... ở góc phía trên, bên phải bằng bút bi đỏ từng trang chứng từ. Trang đầu tiên ghi tổng số tờ chứng từ.

+ GDV giao nộp tập chứng từ của mình cho cán bộ tập hợp chứng từ.

+ Cán bộ tập hợp chứng từ nhận chứng từ, ký nhận bàn giao đầy đủ.

+ Cán bộ tập hợp chứng từ kiểm tra số lượng, chữ ký quy định trên chứng từ của GDV. Trường hợp thiếu chứng từ đều phải ghi rõ nguyên nhân và GDV ký xác nhận. Kiểm tra việc đánh số và sắp xếp tập chứng từ của GDV.

+ Cán bộ tập hợp chứng từ yêu cầu GDV bổ sung chữ ký, chứng từ trong trường hợp cán bộ tập hợp phát hiện ra có sai sót.

+ Sau khi hoàn thiện đầy đủ chứng từ, cán bộ tập hợp sắp xếp và nộp chứng từ, báo cáo của phòng để giao nộp cho bộ phận hậu kiểm.

+ Trường hợp bộ phận hậu kiểm phát hiện chứng từ sắp xếp, đánh số không đúng quy định thì cán bộ tập hợp chứng từ có trách nhiệm sắp xếp, đánh số lại để giao nộp cho bộ phận hậu kiểm.

+ Bộ phận hậu kiểm tiếp nhận các tập chứng từ, báo cáo, kiểm đếm chứng từ xem có đầy đủ không. Trong quá trình giao nhận, 2 bên phải mở sổ theo dõi, ký xác nhận. Bộ phận Hậu kiểm có trách nhiệm hậu kiểm theo đúng quy định hướng dẫn hậu kiểm nghiệp vụ kế toán về chứng từ giao dịch do Tổng giám đốc ban hành (Quyết định Ban hành Quy trình hậu kiểm giao dịch trong hệ thống Agribank số 312/QĐ-NHNo-TCKT ngày 27/3/2014 và Quyết định số 12/QĐ-NHNo-TCKT sửa đổi, bổ sung Quy trình hậu kiểm giao dịch ban hành kèm theo Quyết định số 312/QĐ-NHNo ngày 27/3/2014).

+ Bộ phận Hậu kiểm thực hiện kiểm soát các tập chứng từ. Kiểm tra lại tính tuân thủ chế độ chứng từ, việc đăng nhập thực hiện, phê duyệt giao dịch trên máy, trên chứng từ giấy. Kiểm tra tính hợp lý của giao dịch phát sinh.

Đối chiếu chứng từ với các báo cáo cuối ngày để phát hiện các trường hợp thtra thiếu chứng từ, hạch toán không đúng nghiệp vụ.

+ Kiểm tra, kiểm soát theo phân hệ nghiệp vụ, kiểm soát kế toán tổng hợp. Cán bộ hậu kiểm phải kiểm soát các chứng từ với báo cáo liệt kê giao dịch của phân hệ nghiệp vụ, bảo đảm đầy đủ các chứng từ theo quy định và kịp thời phát hiện các sai sót phát sinh.

Kiểm soát việc cập nhật các bút toán từ phân hệ nghiệp vụ vào phân hệ kế toán tổng hợp, bảo đảm đúng và đầy đủ tất cả các giao dịch.

Nhằm mục đích thống nhất trình tự luân chuyển, kiểm soát, đối chiếu và tập hợp chứng từ kế toán sau khi giao dịch đã được xử lý tại các phân hệ nghiệp vụ, chi nhánh quy định rõ trách nhiệm của thành viên tham gia vào quy trình để phát hiện kịp thời sai sót, đảm bảo an toàn tài sản cho khách hàng và Agribank.

Chế độ chứng từ đã quy định tương đối chặt chẽ, phù hợp, tiện lợi, đảm bảo được đầy đủ các yêu cầu về quản lý rủi ro, giúp việc kiểm soát dễ dàng. Việc kiểm tra, giám sát được thực hiện thường xuyên, tránh được các rủi ro do gian lận liên quan đến chứng từ kế toán.

Hệ thống sổ sách

Cũng như các đơn vị trong toàn hệ thống, hình thức kế toán của Agribank Tây Đô là hình thức “Nhật ký chung”. Tuy nhiên, việc áp dụng hệ thống hiện đại hóa ngân hàng (IPCAS) vào hạch toán kế toán giúp giảm thiểu cơ bản các loại sổ sách kế toán.

Công tác kế toán được sử dụng trên hệ thống máy tính hiện đại nên khâu quan trọng nhất là kiểm tra các chứng từ hợp pháp, hợp lệ để tiến hành nhập vào hệ thống máy tính. Sau đó kiểm tra, đối chiếu sổ chi tiết (sổ phụ của từng TK) với chứng từ. Kế toán viên phụ trách phân hành sẽ ký trên sổ chứng từ và chuyển cho Trưởng phòng kế toán hoặc kiểm soát phân hành đó ký duyệt, sau đó đóng tập và lưu trữ theo quy định.

Hệ thống Báo cáo tài chính

Cung cấp thông tin về tình hình tài chính, tình hình kinh doanh của chi nhánh, đáp ứng yêu cầu quản lý của Ban Giám đốc, NHNN, cơ quan thuế. BCTC cung cấp các thông tin về tài sản; Nợ phải trả và vốn chủ sở hữu; Thu nhập, chi phí; Lãi, lỗ và phân phối kết quả kinh doanh; Thuế và các khoản phải nộp Nhà nước. Bảng cân đối tài khoản kế toán là báo cáo kế toán phản ánh chi tiết tình hình biến động tài sản, công nợ, vốn quỹ của đơn vị và phải gửi Bảng cân đối TK Kế toán về trụ sở chính gồm: Bảng cân đối kế toán, báo cáo kết quả kinh doanh, báo cáo lưu chuyển tiền tệ và thuyết minh BCTC được lập và lưu tại đơn vị.

Công tác quyết toán hàng năm chi nhánh lập các mẫu biểu báo cáo quyết toán năm, theo hướng dẫn cụ thể của Agribank về cách thức lập từng mẫu biểu. Chi nhánh gửi báo cáo quyết toán khoản tài chính về trụ sở chính để làm căn cứ đánh giá hiệu quả hoạt động của chi nhánh và định hướng kế hoạch tài chính cho năm kế tiếp.

Tác giả thấy chi nhánh lập các loại báo cáo đầy đủ đúng thời hạn. Việc lập báo cáo đã cung cấp thông tin kịp thời phục vụ cho công tác quản lý về tổng hợp số liệu, giúp cho Ban lãnh đạo nắm tổng quát mọi mặt hoạt động của đơn vị, tạo thuận lợi cho công tác KSNB.

Tổ chức bộ máy kế toán

Việc phân công bộ máy kế toán có người đứng đầu là Trưởng phòng kế toán đã đảm bảo các hoạt động diễn ra, các quy trình nghiệp vụ phát sinh tại phòng đều được kiểm soát. Từ đó, đảm bảo tính đầy đủ, chính xác và an toàn của hệ thống thông tin quản lý và hệ thống thông tin tài chính bao gồm cả hệ thống thông tin hạch toán trên điện tử và dịch vụ ngân hàng. Đảm bảo tính đầy đủ, kịp thời, trung thực, hợp lý và mức độ chính xác của hệ thống thông tin kế toán và các BCTC theo quy định của pháp luật.

Bảng 2.7: Kết quả khảo sát hệ thống thông tin và truyền thông

Chỉ báo đo lường	Minimum	Maximum	Mean
Hệ thống thông tin trong ngân hàng bao gồm cả những thông tin kế toán phải được đảm bảo chất lượng	3.00	5.00	3.68
Sự truyền đạt thông tin bên trong và bên ngoài ngân hàng thực sự hiệu quả, nhanh chóng, kịp thời và đầy đủ đến từng nhân viên, bộ phận	2.00	4.00	3.11

(Nguồn: tổng hợp kết quả khảo sát của tác giả)

Kết quả khảo sát cho thấy thành phần hệ thống thông tin và truyền thông tại Agribank Tây Đô còn một số tồn tại, đặc biệt là ở sự truyền đạt thông tin bên trong và bên ngoài chi nhánh. Do cơ cấu tổ chức của chi nhánh theo từng phòng ban nên thông tin chủ yếu truyền theo một chiều từ trên xuống dưới, việc thu nhận thông tin phản hồi của cấp dưới lên cấp trên chưa kịp thời.

2.2.5. Các hoạt động giám sát

Trong giai đoạn từ năm 2016-2019, Ban lãnh đạo Agribank chi nhánh Tây Đô rất chú trọng đến khâu kiểm tra, kiểm soát. Cụ thể hàng năm, Ban lãnh đạo Agribank chi nhánh Tây Đô luôn tăng cường công tác kiểm tra, kiểm soát tại các chi nhánh/đơn vị. Hàng năm đều tổ chức chỉ đạo nhiều cuộc kiểm tra, tập trung vào các hoạt động nghiệp vụ trọng yếu của ngân hàng. Mỗi năm số lượng các cuộc kiểm tra đều được tăng cường và tổ chức với quy mô và chất lượng cao hơn.

**Bảng 2.8: Thống kê số cuộc kiểm tra và số lượng sai phạm
giai đoạn 2016-2019**

Chỉ tiêu	2016	2017	2018	2019
Số lần kiểm tra	41 lần	57 lần	91 lần	102 lần
Số lượng sai phạm (sp)	525 sp	693 sp	974 sp	1284 sp
Tốc độ tăng số lượng sai phạm	-	31%	40%	31%

*(Nguồn: Tổng hợp các Báo cáo hoạt động kiểm soát nội bộ của
Agribank chi nhánh Tây Đô năm 2016 - 2019)*

Qua kết quả kiểm tra đã phát hiện được nhiều tồn tại, sai phạm và có những cảnh báo kịp thời. Tuy nhiên do đặc trưng số lượng cán bộ làm công tác kiểm soát nội bộ tại hội sở Agribank chi nhánh Tây Đô còn mỏng, hầu hết các cán bộ chưa được làm qua hết các mảng nghiệp vụ, chủ yếu nắm vững nghiệp vụ kế toán hoặc tín dụng cho nên khi kiểm tra các mảng nghiệp vụ khác còn chưa sâu, khi kiểm tra hầu như không có kết quả cao, không đưa ra được các cảnh báo kịp thời, chủ yếu số liệu tổng hợp là do chi nhánh báo cáo, hoặc thông qua các đoàn kiểm tra chuyên đề của Agribank. Số lần kiểm tra được thống kê trong bảng này là tổng các cuộc kiểm tra do phòng kiểm tra thành lập đoàn báo cáo.

Qua bảng số liệu cho thấy các sai phạm được phát hiện sau kiểm tra ngày càng nhiều và tăng với tốc độ nhanh hơn tốc độ tăng số lần kiểm tra. Năm 2017, số lần kiểm tra tăng 16 lần thì số lượng sai phạm phát hiện được tăng 31%. Năm 2018, số lượng sai phạm phát hiện được tăng 40% trong khi số lần kiểm tra tăng 34 lần. Năm 2019, số lượng sai phạm phát hiện tăng 31%, trong khi số lần kiểm tra tăng 11 lần. Có thể tổng hợp các sai phạm do bộ máy kiểm soát nội bộ phát hiện được theo các nội dung như sau:

(i) Trong hoạt động cấp tín dụng:

Bảng 2.9: Thống kê số lượng sai phạm trong hoạt động cấp tín dụng tại Agribank chi nhánh Tây Đô giai đoạn 2016-2019

STT	Nội dung sai sót	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019
	Tổng cộng số sai sót:	441	582	818	1079
I	Sai phạm tiềm ẩn rủi ro mất vốn	39	53	94	152
1	Cho vay vượt mức ủy quyền phán quyết của chi nhánh	8	13	10	12
2	Cho vay không đảm bảo không thực hiện theo đúng quy định	11	13	23	28
3	Cho vay vượt giá trị tài sản bảo đảm	8	15	28	34
4	Cho vay không kiểm soát mục đích sử dụng vốn vay dẫn đến khách hàng sử dụng vốn vay sai mục đích	13	13	34	78
II	Sai sót tác nghiệp	402	529	724	927
1	Cho vay không đầy đủ căn cứ giải ngân (không có chứng từ, hóa đơn chứng minh mục đích sử dụng vốn vay, giải ngân không đúng phương thức thanh toán)	183	228	285	449
2	Thiếu hồ sơ pháp lý (Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh, Điều lệ Công ty, quyết định bổ nhiệm kế toán, Giám đốc, ủy quyền...)	167	235	296	329
3	Sai sót về hồ sơ kinh tế, sai sót trên HĐTD, phụ lục HĐTD, HĐTC, Phụ lục HĐTC	22	43	84	80
4	Thiếu đơn yêu cầu đăng ký thế chấp, bảo hiểm xe ô tô hết hạn chưa mua bổ sung, thiếu thông báo gửi phòng cảnh sát giao thông, thiếu ủy quyền thụ hưởng bảo hiểm, đăng ký tài sản thế chấp giữa hồ sơ giấy với hệ thống chưa khớp nhau...	31	24	60	70

(Nguồn: Tổng hợp các Báo cáo hoạt động kiểm soát nội bộ của Agribank chi nhánh Tây Đô năm 2016 - 2019)

Các sai sót tập trung chủ yếu từ các lỗi tác nghiệp của cán bộ tín dụng trong quá trình phân tích, thẩm định hồ sơ vay vốn như hồ sơ khoản vay thiếu các giấy tờ pháp lý. Trưởng phòng tín dụng quên ký duyệt trên tờ trình cho vay. Giám đốc chi nhánh duyệt cho vay đối với khách hàng không đủ điều kiện áp dụng hình thức cho vay không có tài sản đảm bảo.

Hồ sơ vay còn thiếu các BCTC, kế hoạch sản xuất kinh doanh của người vay. Cán bộ tín dụng không phân tích tình hình sản xuất kinh doanh, tình hình tài chính của người vay hoặc thẩm định không chính xác, sơ sài, thiếu căn cứ; không nêu được nguồn trả nợ vay; cho vay vượt nhu cầu vốn của khách hàng.

Về bảo đảm tiền vay: Hồ sơ đảm bảo tiền vay chưa đầy đủ tính pháp lý; thiếu giấy tờ chứng minh tài sản thuộc quyền quản lý sử dụng hợp pháp của khách hàng; tài sản đảm bảo cho khoản vay tại ngân hàng chưa được sự chấp thuận của cấp có thẩm quyền. Cán bộ tín dụng lập thiếu biên bản định giá và tính toán không đầy đủ giá trị tài sản thế chấp; chưa đăng ký giao dịch bảo đảm; hợp đồng thế chấp chưa được chứng thực, thiếu giấy chứng nhận bảo hiểm, giấy chuyển quyền thụ hưởng bảo hiểm tài sản đảm bảo cho ngân hàng. Việc kiểm tra thực tế và đánh giá lại giá trị tài sản đảm bảo chưa thực hiện thường xuyên, biên bản định giá lại tài sản thế chấp không có xác nhận của đơn vị. Biên bản giao nhận tài sản đảm bảo được lập chưa cẩn thận, nội dung biên bản bị sửa đổi mà không có xác nhận của các bên có trách nhiệm. Việc nhập số liệu tài sản đảm bảo chưa đúng quy định, không khớp với số liệu trên hệ thống thông tin quản trị (IPCAS); xuất tài sản thế chấp khi khách hàng còn dư nợ; việc đối chiếu kiểm tra số liệu nhập xuất tài sản thế chấp giữa hồ sơ giấy và trên hệ thống IPCAS vụ chưa kịp thời dẫn đến có trường hợp không khớp số liệu giữa hồ sơ giấy và IPCAS.

Về giải ngân và quản lý trong khi cho vay: Thiếu bảng kê rút vốn, thiếu chữ ký người vay trên bảng kê rút vốn; thời hạn rút vốn vay thực tế không

phù hợp với quyết định phê duyệt tín dụng; thiếu căn cứ giải ngân hoặc căn cứ không đầy đủ, giải ngân bằng tiền mặt không có căn cứ, Phương thức giải ngân trên hóa đơn là chuyển khoản; bên thụ hưởng là doanh nghiệp có tài khoản thanh toán nhưng chi nhánh giải ngân bằng tiền mặt, giải ngân không đúng với dự án cho vay, chuyển tiền không đúng đơn vị thụ hưởng. Hồ sơ tín dụng không có đủ chứng từ chứng minh việc sử dụng vốn vay đúng mục đích; chưa kiểm tra kịp thời hoặc chỉ kiểm tra sơ sài về tình hình sử dụng vốn vay, không phát hiện được trường hợp khách hàng sử dụng vốn sai mục đích. Giám đốc ký duyệt gia hạn nợ không có căn cứ, gia hạn khi chưa xin phép điều chỉnh kỳ hạn trả nợ, gia hạn vượt mức qui định, gia hạn nợ không có đơn đề nghị của khách hàng, gia hạn vượt quá thời gian theo quy định. Cán bộ tín dụng theo dõi và phản ánh không kịp thời tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của khách hàng, không phân tích đầy đủ tình hình tài chính của khách hàng. Định kỳ, cán bộ tín dụng phụ trách không thực hiện rà soát khoản vay, đánh giá rủi ro để có chính sách phù hợp; chuyển nợ quá hạn không kịp thời; chưa kiểm tra định kỳ đối với các khách hàng có nợ quá hạn.

Đây là các sai sót phát sinh trong quá trình tác nghiệp, do các cán bộ tín dụng không thực hiện đầy đủ, kịp thời và tuân thủ theo đúng quy trình nghiệp vụ của Agribank và Agribank chi nhánh Tây Đô. Các sai sót này thường là các sai sót không tiềm ẩn rủi ro mất vốn và thường được các chi nhánh, đơn vị chỉnh sửa ngay sau khi đoàn kiểm soát nội bộ phát hiện và kiến nghị chỉnh sửa. Các sai sót này thường chiếm tỷ trọng lớn trong tổng số sai sót được phát hiện (chiếm 90-95% tổng sai sót trong hoạt động cấp tín dụng tại Agribank chi nhánh Tây Đô).

Đối với các sai phạm còn lại thường chiếm từ 5-10% tổng số sai sót là các sai phạm lớn và tiềm ẩn rủi ro mất vốn như: không kiểm soát được mục đích sử dụng vốn vay, nâng khống giá trị tài sản bảo đảm của khách hàng để

cho vay... (các sai phạm này tại Agribank chi nhánh Tây Đô có dấu hiệu ra tăng qua các năm: năm 2016 tổng số lượng sai phạm tiềm ẩn rủi ro: 39 sai phạm, năm 2017 là 53 sai phạm, năm 2018 là 94 sai phạm, năm 2019 số lượng sai phạm tăng lên 152 sai phạm), điều này chứng tỏ chất lượng các cuộc kiểm tra, kiểm soát được nâng cao, tuy nhiên cũng đặt ra vấn đề chất lượng trong công tác kiểm soát ngay trong quy trình tại các đơn vị trực thuộc không được đảm bảo.

(ii) Trong hoạt động tài chính kế toán:

**Bảng 2.10: Thống kê số lượng sai phạm trong hoạt động kế toán
tại Agribank chi nhánh Tây Đô giai đoạn 2016 - 2019**

STT	Nội dung sai sót	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019
	Tổng cộng sai sót:	85	111	156	206
1	Phê duyệt các khoản chi chưa đúng thẩm quyền, chi vượt dự toán được duyệt	8	9	9	11
2	Chi sai chế độ Nhà nước quy định	11	14	13	13
3	Chưa chấp hành chế độ chứng từ kế toán	2	3	2	3
4	Chưa tuân thủ đúng chế độ chứng từ kế toán	5	8	3	4
5	Hạch toán chưa đúng tính chất tài khoản	11	13	16	28
6	Hạch toán thuế chưa đúng quy định	6	9	13	23
7	Kiểm soát viên, GDV chưa thực hiện đúng, đầy đủ chức năng, nhiệm vụ	4	6	5	5
8	Các khoản chi tiêu tài chính thiếu chủ trương dự toán phê duyệt, hạch toán sai khoản mục chi phí	40	52	96	121

*(Nguồn: Tổng hợp các Báo cáo hoạt động kiểm soát nội bộ
của Agribank chi nhánh Tây Đô năm 2016 - 2019)*

Chưa tuân thủ đúng chế độ chứng từ kế toán: ghi chép yếu tố trên chứng từ chưa đầy đủ, ghi sai quy định, sửa chữa chứng từ, ghi sai số tài khoản trên giấy lĩnh tiền. Bộ máy kế toán tại Agribank chi nhánh Tây Đô khá chặt chẽ vì vậy các sai sót này chiếm tỷ trọng nhỏ trong các sai sót (năm 2016 phát sinh 2 sai sót, năm 2017: 3 sai sót, năm 2018: 2 sai sót, năm 2019: 3 sai sót).

Kiểm soát viên, GDV chưa thực hiện đúng, đầy đủ chức năng, nhiệm vụ: KSV chưa thực hiện chấm báo cáo cuối ngày của GDV, chữ ký GDV không khớp với mẫu dấu chữ ký đã đăng kí. (Năm 2016 phát sinh 4 sai sót, năm 2017: 6 sai sót, năm 2018: 5 sai sót, năm 2019: 5 sai sót)

Các sai sót chủ yếu trong hoạt động tài chính kế toán chủ yếu là các sai sót trong việc hạch toán sai tính chất khoản chi, thiếu chủ trương dự toán được phê duyệt (năm 2016 là 5 sai sót, năm 2017 là 8 sai sót, năm 2018 là 3 sai sót, năm 2019 là 4 sai sót). Đây là các sai sót thường hay gặp phải ở bất kì đơn vị trực thuộc do cách hiểu của bộ phận kế toán tại đơn vị đối với các tiêu chí của Agribank chi nhánh Tây Đô quy định. Tuy nhiên về cơ bản các đơn vị trực thuộc vẫn tuân thủ định mức chi phí chung của Agribank chi nhánh Tây Đô phân giao.

Ngoài ra còn một số sai phạm như phê duyệt các khoản chi không đúng thẩm quyền, chi sai chế độ nhà nước: các sai phạm này thường chiếm tỷ trọng từ 10% -15% trên tổng số sai sót trong hoạt động tài chính kế toán. Đối với các sai phạm này Agribank chi nhánh Tây Đô có ngay các chỉ đạo kịp thời để chi nhánh chỉnh sửa đảm bảo tuân thủ chế độ pháp luật hiện hành.

(iii) Công tác cảnh báo và xử lý sai phạm phát hiện sau khi kiểm tra các sai phạm được phát hiện thông qua công tác kiểm tra của kiểm tra nội bộ ở các đơn vị thành viên được báo cáo bằng văn bản lên phòng kiểm soát nội bộ theo thời gian yêu cầu trong biên bản, kết luận kiểm tra, hoặc báo cáo định kỳ theo tháng, quý. Đối với những sai sót do bộ phận kiểm tra nội bộ ở chi nhánh

Loại II phát hiện, phòng nghiệp vụ tại chi nhánh Loại II sẽ tiến hành chỉnh sửa ngay. Phòng kiểm soát nội bộ có trách nhiệm giám sát việc thực hiện các kiến nghị qua kiểm tra và định kỳ theo tháng, quý báo cáo lên Ban Kiểm tra nội bộ. Các sai phạm do các đoàn kiểm tra trực thuộc Hội sở phát hiện sẽ được báo cáo lên Giám đốc. Đồng thời, Phòng Kiểm tra nội bộ có trách nhiệm giám sát, đôn đốc việc chỉnh sửa này tại các đơn vị trực thuộc. Các phòng kiểm tra theo địa bàn chịu trách nhiệm quản lý đơn vị nào thì thực hiện giám sát đối với đơn vị đó. Những sai sót về nghiệp vụ không có ảnh hưởng lớn và có thể khắc phục ngay sẽ được chỉnh sửa ngay lập tức. Những sai phạm có tính chất nguy hiểm có khả năng gây mất vốn ngân hàng, những gian lận trong công tác tín dụng khi bị phát hiện sẽ được báo cáo lên Ban lãnh đạo ngân hàng kèm theo những đề xuất về phương án giải quyết. Giám đốc ngân hàng là người ra quyết định xử lý cuối cùng.

Qua phần này, toàn bộ hoạt động của hệ thống kiểm soát nội bộ của Agribank chi nhánh Tây Đô đã được tìm hiểu cặn kẽ. Nhìn tổng thể, hoạt động của hệ thống này khá hoàn hảo. Tuy nhiên, để hiểu kỹ hơn về hoạt động này, phần tiếp theo sẽ đi sâu vào đánh giá những mặt tích cực và những mặt còn hạn chế trong hoạt động của hệ thống này tại Agribank chi nhánh Tây Đô.

Bảng 2.11: Kết quả khảo sát giám sát

Chỉ báo đo lường	Minimum	Maximum	Mean
Ngân hàng thực hiện giám sát thường xuyên trong các hoạt động	2.00	5.00	3.63
Ngân hàng duy trì giám sát định kỳ	1.00	5.00	3.50
Ngân hàng có chính sách xem xét lại hệ thống KSNB và đánh giá hệ thống KSNB	2.00	5.00	3.76

(Nguồn: tổng hợp kết quả khảo sát của tác giả)

Như vậy, công tác giám sát tại chi nhánh được thực hiện tương đối tốt. Hoạt động giám sát được diễn ra thường xuyên và được cán bộ nhân viên tại chi nhánh đánh giá cao.

2.3. ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG KIỂM SOÁT NỘI BỘ TẠI AGRIBANK CHI NHÁNH TÂY ĐÔ

2.3.1. Ưu điểm

Thứ nhất, Agribank chi nhánh Tây Đô đã xây dựng được quy chế kiểm soát nội bộ khá chặt chẽ, hạn chế khả năng xảy ra rủi ro tác nghiệp. Hiện tại, Agribank chi nhánh Tây Đô quản lý rủi ro tác nghiệp bằng một số biện pháp nội bộ như kiểm tra hai tay trên nhiều mảng, phân lập trách nhiệm, phân cấp quyền truy cập, duyệt giao dịch nhiều tầng, có quy định về việc ban hành quy định khoán và phân phối tiền lương... để đảm bảo bảo mật thông tin của ngân hàng và khách hàng, ngăn chặn việc sử dụng tài sản của ngân hàng sai mục đích. Thêm vào đó, các chương trình đào tạo cho cán bộ công nhân viên với nội dung nâng cao khả năng xử lý và quản lý thông tin, tránh sơ suất cũng thường xuyên được tổ chức, qua đó xây dựng tác phong làm việc chuyên nghiệp.

Thứ hai, việc thiết lập các nút kiểm soát trong quy trình các mặt nghiệp vụ khá hợp lý, có tác dụng ngăn ngừa gian lận thông qua việc kiểm duyệt của kiểm soát viên ở hầu hết các chốt kiểm soát quan trọng.

Thứ ba, các thủ tục kiểm soát tương đối đồng bộ, hợp lý đã góp phần hạn chế tương đối các gian lận trong các hoạt động ngân hàng. Thủ tục kiểm soát được xây dựng trên nguyên tắc “bốn mắt”, có nghĩa là bất kỳ hoạt động nghiệp vụ nào cũng có hai người cùng tiến hành (một thực hiện, một duyệt) theo nguyên tắc “bốn mắt”; các bộ phận kiểm soát làm nhiệm vụ kiểm tra chéo phần việc của các bộ phận khác; thêm nữa định kỳ bộ phận kiểm toán nội bộ kiểm tra hoạt động của tất cả các phòng ban và cuối cùng là nhóm làm việc về rủi ro nhóm họp hàng tháng nhằm thảo luận và đưa ra phương hướng

giải quyết các vấn đề rủi ro hoạt động trọng yếu của ngân hàng. Mô hình này có thể đảm bảo cho ngân hàng luôn kiểm soát được rủi ro, đồng thời hạn chế những tiêu cực có thể xảy ra.

Ngoài ra, ngân hàng cũng đã chú trọng vào công tác truyền thông định kỳ cập nhật các thông tin liên quan tới các vụ việc vi phạm đạo đức nghề nghiệp trong ngành ngân hàng cùng với những bài học kinh nghiệm để gửi tới toàn bộ cán bộ nhân viên, đặt hòm thư góp ý tại các điểm giao dịch; thiết lập đường dây nóng để tiếp nhận những thông tin tố giác gian lận; sử dụng phần mềm hiện đại để kiểm tra logic trong mọi nghiệp vụ để đưa ra những trường hợp nghi vấn sớm...

Thứ tư, công tác kiểm tra sau của bộ máy kiểm soát nội bộ cũng đã đóng góp khá tích cực cho việc nâng cao chất lượng hoạt động tại các chi nhánh của ngân hàng bằng việc phát hiện sai phạm. Các sai phạm đã nêu trên đều là vi phạm quy chế của ngân hàng. Mức độ ảnh hưởng của những sai phạm này đối với ngân hàng cũng như các tổn thất (kể cả tổn thất tiềm tàng) do những sai phạm này đem lại rất khó lượng hoá bởi nó tạo ra những kẽ hở cho người vay lợi dụng.

Khi xảy ra tranh chấp có liên quan, những sai phạm này tăng khả năng thất thiệt cho ngân hàng. Hàng loạt các sai phạm được phát hiện thông qua công tác kiểm tra đã được chỉnh sửa kịp thời. Các sai phạm mang tính chất gian lận như giả mạo chữ ký, lập khống hồ sơ vay vốn, thụt két ngân hàng... đến những sai sót nhỏ như thiếu chữ ký của khách hàng vay trên các chứng từ... đều có thể gây tổn thất cho ngân hàng hoặc đưa ngân hàng vào tình thế bất lợi sau này. Với sự phát hiện và chấn chỉnh bổ sung của kiểm soát nội bộ, chất lượng hoạt động đã tăng lên rất nhiều.

2.3.2. Hạn chế và nguyên nhân

2.3.2.1. Hạn chế

Môi trường kiểm soát

Đặc thù quản lý, Ban giám đốc chưa nhận thức đầy đủ về HTKSNB và các yếu tố cấu của HTKSNB, cho nên việc xây dựng các quy định, các quy chế chưa được đồng bộ. Ban giám đốc chi nhánh không được chủ động và có sự đổi mới về cách điều hành, vì khi giải quyết công việc phải báo cáo trình Tổng giám đốc phê duyệt.

Cơ cấu tổ chức còn một số điểm hạn chế và bất cập khi giải quyết một số công việc cùng liên quan đến một vài bộ phận với nhau thì việc phối hợp công việc giữa các bộ phận, cá nhân chưa được khoa học và chưa mang tính chất hợp tác, tạo điều kiện cho nhau. Trong một số phòng ban chưa có sự phân chia thành nhiều bộ phận riêng biệt để thực hiện các chức năng cơ bản để tránh có cán bộ làm quá nhiều phần việc.

Công tác kế hoạch, còn tồn tại hạn chế, vẫn còn mang tính hình thức, chủ yếu dựa vào kết quả thực hiện của kỳ trước, chưa dự báo được các loại rủi ro có thể ảnh hưởng đến kết quả thực hiện kế hoạch. Mức giao chỉ tiêu kế hoạch chưa phù hợp với khả năng thực tế mà chi nhánh phần lớn có thể đạt được cao hơn để nhằm có kết quả báo cáo kết quả kinh doanh hoàn thành kế hoạch được giao. Các chỉ tiêu trong lập kế hoạch chưa chi tiết.

Đánh giá rủi ro

Ban giám đốc chi nhánh chưa ý thức được tầm quan trọng của việc đánh giá rủi ro đem lại nhiều lợi ích trong kiểm soát các hoạt động, ngăn ngừa rủi ro của chi nhánh.

Chi nhánh chưa có mô hình, quy trình cụ thể để thực hiện công việc nhận diện, đánh giá rủi ro.

Việc đánh giá rủi ro tín dụng trong hoạt động tín dụng, chi nhánh chưa tập trung đánh giá rủi ro tín dụng trước và sau khi cho vay một cách sát sao. Chi nhánh chưa thực hiện phân tích, đánh giá các loại rủi ro tín dụng trước khi xét duyệt cho vay, chưa dự báo được rủi ro tín dụng có khả năng xảy ra và chưa xác định được mức độ xảy ra đối với từng khoản cho vay từng loại hình cho vay lĩnh vực cho vay. Chi nhánh chưa đánh giá phân tích chất lượng các khoản nợ không nắm chắc thông tin về các khoản nợ xấu, kể cả các khoản nợ đang ở nhóm 1 nhưng đang tiềm ẩn rủi ro, chưa xây dựng phương án xử lý đến từng khoản nợ để bám sát chỉ đạo thực hiện quyết liệt để thu hồi nợ.

Trong quá trình hoạt động các nghiệp vụ không có sự trao đổi giữa cán bộ quản lý rủi ro với các cán bộ trực tiếp đảm nhận giao dịch, bộ phận kiểm tra kiểm soát nội bộ để đánh giá được số lần tần xuất xuất hiện rủi ro và mức độ thiệt hại của rủi ro.

Các hoạt động kiểm soát

Các nguyên tắc phân công phân nhiệm, nguyên tắc uỷ quyền phê chuẩn, nguyên tắc bất kiêm nhiệm trong hoạt động kiểm soát chưa thực sự được sử dụng triệt để. Phần lớn chỉ có Ban giám đốc áp dụng các nguyên tắc này để quản lý điều hành và để kiểm soát mọi hoạt động của chi nhánh, chứ còn ở một số phòng ban chưa chú trọng vận dụng triệt để và thực hiện nghiêm túc các nguyên tắc này trong hoạt động kiểm soát.

Một số mặt trong thủ tục kiểm soát các hoạt động, các nghiệp vụ vẫn còn mang tính hình thức, chưa được thực hiện một cách nghiêm túc và đầy đủ.

- Tồn tại kẽ hở trong qui định và qui trình:

Sự thiếu sót hoặc yếu kém về cơ cấu và hoạt động kiểm soát chính như phân công nhiệm vụ, phê duyệt, kiểm tra đối chiếu và đánh giá tình hình hoạt động (01 người thực hiện hay giám sát 02 hay nhiều lĩnh vực có lợi ích xung đột).

Sự thiếu trao đổi thông tin giữa các cấp lãnh đạo trong nội bộ ngân hàng, đặc biệt là các thông tin về các vấn đề tồn tại. Thực trạng hoạt động không được ghi nhận và báo cáo chính xác, kịp thời, đầy đủ.

Agribank chi nhánh Tây Đô chưa thiết lập một hệ thống quản lý rủi ro hiệu quả để cảnh báo rà soát khi có bất kỳ giao dịch nghi ngờ nào chạm ngưỡng theo một mức quy định. Theo đó hoạt động của những bộ phận này là tập trung nhiều vào khía cạnh quản lý rủi ro trên tất cả các mặt nghiệp vụ: tín dụng, kế toán, huy động vốn, công nghệ thông tin, kho quỹ... và phải tập trung về biện pháp phòng ngừa cảnh báo rủi ro, chưa có các giải pháp nhằm nhận dạng, đo lường, dự báo, điều tiết và phòng ngừa rủi ro tổng thể cũng như cho từng loại rủi ro trong hoạt động kinh doanh của ngân hàng.

Hệ thống thông tin và truyền thông

Hệ thống thông tin kế toán, Quy trình kiểm soát và luân chuyển chứng từ nhìn chung chặt chẽ, đặc biệt là các nội dung công tác của bộ phận hậu kiểm. Việc kiểm tra, kiểm soát chứng từ thực hiện đòi hỏi bộ phận hậu kiểm phải kiểm soát toàn bộ các giao dịch thực hiện trong ngày của GDV trên tất cả các nội dung: Từ kiểm soát chế độ chứng từ kế toán, kiểm soát việc hạch toán của các giao dịch đó vào TK kế toán tổng hợp. Trong khi đó quy trình chưa nhấn mạnh vai trò của Kiểm soát viên bộ phận nghiệp vụ trong việc kiểm soát lại một cách có hệ thống toàn bộ các giao dịch trong ngày của GDV.

Hệ thống báo cáo của chi nhánh về cơ bản đã đáp ứng được yêu cầu cung cấp thông tin phục vụ công tác quản lý và kiểm soát nội bộ của ngân

hàng. Tuy nhiên, chi nhánh chưa thiết lập hệ thống báo cáo riêng phục vụ cho việc kiểm soát hoạt động kinh doanh của chính đơn vị mình.

Bộ máy kế toán hiện nay được bố trí chưa thực sự hiệu quả, đặc biệt là việc bố trí những cán bộ làm hậu kiểm. Hiện nay, cán bộ làm công tác hậu kiểm chỉ có 3 cán bộ là chưa phù hợp với khối lượng công việc nhiều mà cán bộ hậu kiểm phải làm nên chất lượng công tác kiểm soát sau còn hạn chế. Ngoài ra, bộ phận hậu kiểm được bố trí thuộc phòng Kế toán ngân quỹ, chịu sự phụ trách của trưởng phòng nên công việc chưa thực sự độc lập, khách quan, như vậy dễ tạo ra rủi ro trong nghiệp vụ kế toán do phòng Kế toán ngân quỹ thực hiện mà nhà quản lý khó kiểm soát.

Giám sát

- Chi nhánh chưa có phòng Giám sát chuyên trách giám sát để xây dựng được một hệ thống giám sát và thực hiện giám sát về tất cả các hoạt động (Đã có 100% cán bộ đồng quan điểm). Chi nhánh chưa có hệ thống tiêu chuẩn để đánh giá hiệu quả của hệ thống kiểm soát nội bộ. Công tác kiểm tra kiểm soát của phòng kiểm tra kiểm soát nội bộ của chi nhánh chưa hiệu quả. Nguồn lực nhân sự của phòng còn hạn chế chỉ có bốn thành viên là quá ít so với hoạt động, quy mô và mạng lưới của chi nhánh, hơn nữa có cán bộ trẻ còn hạn chế về kinh nghiệm và trình độ. Ban giám đốc chưa chú trọng đến kết quả kiểm tra, chỉ dựa vào báo cáo kiểm tra để xử lý tức thời các sai phạm, chứ chưa đề ra biện pháp cụ thể, rõ ràng để ngăn tái phạm. Ngoài ra, chi nhánh không có bộ phận kiểm toán độc lập, chi nhánh đi thuê công ty kiểm toán độc lập nước ngoài thực hiện để kiểm toán cho nên kết quả kiểm toán sẽ phản ánh không đúng hoàn toàn với thực trạng.

- Chất lượng các cuộc kiểm tra chưa cao, trình độ cán bộ kiểm tra chưa toàn diện

+ Chưa có kiến thức sâu rộng về tổng thể quy trình hoạt động kinh doanh và không có biện pháp thích đáng đối với những vấn đề phát hiện được để có thể nhận biết và cảnh báo rủi ro

+ Chưa xây dựng được kế hoạch kiểm tra toàn diện, đảm bảo tất cả các nghiệp vụ các bộ phận đều phải được kiểm tra ít nhất mỗi năm một lần nên nhiều ít việc xảy ra sau một thời gian dài mới biết.

+ Kiến thức và trình độ yếu kém, kỹ năng chưa chuyên sâu, tinh nhuệ chủ yếu dựa vào kinh nghiệm cá nhân hoặc theo lời mồm của các kiểm soát viên nội bộ về các công cụ kinh doanh và thị trường phái sinh, về hệ thống xử lý thông tin điện tử và về những lĩnh vực chuyên môn khác cũng là nguyên nhân góp phần dẫn đến những thiếu sót trong công tác kiểm soát nội bộ. Vì các kiểm soát viên nội bộ không có các kiến thức chuyên môn cần thiết nên họ thường ngần ngại không đặt câu hỏi đối với những vấn đề nghi vấn, và nếu như có đặt câu hỏi thì phần lớn họ cũng thường chấp nhận câu trả lời mà họ nhận được.

+ Kiểm soát chưa định hướng rủi ro, chỉ tập trung phát hiện sai phạm so với quy trình đã đề ra chứ chưa phân tích, đánh giá được rủi ro tiềm ẩn.

+ Ban Giám đốc chưa làm rõ trách nhiệm những vấn đề mà kiểm soát viên nội bộ đã phát hiện ra, dẫn đến các sai sót lặp đi lặp lại, vai trò kiểm tra không phát huy tác dụng.

2.3.2.2. Nguyên nhân

Trên cơ sở đánh giá thực trạng mô hình hệ thống kiểm soát nội bộ hiện hữu của Agribank chi nhánh Tây Đô, đối chiếu với mô hình theo thông lệ, ta có thể thấy hệ thống kiểm soát nội bộ tại Agribank chi nhánh Tây Đô còn nhiều hạn chế. Riêng đối với bộ phận kiểm soát sau, nguyên nhân dẫn tới những hạn chế này chủ yếu là từ cách thức tổ chức bộ máy kiểm soát sau.

a) Nguyên nhân khách quan

✓ *Quy định chung của nhà nước chưa định hướng cho lĩnh vực kiểm soát nội bộ tại các NHTM, chưa phân định rõ vai trò của HĐQT và Tổng Giám đốc, dẫn tới sự không rõ ràng giữa chức năng kiểm toán nội bộ với chức năng kiểm soát điều hành.*

Bộ phận Kiểm soát nội bộ của Agribank chi nhánh Tây Đô được thành lập nhưng công việc thực tế triển khai không khác gì bộ máy kiểm tra nội bộ. Các bước công việc giống nhau, nghiệp vụ tương tự nhau và mục đích hoàn toàn trùng lặp, không xác định rõ và hiểu sâu về công tác kiểm soát. Sự đánh giá định kỳ về hiệu quả hoạt động tín dụng rất phân tán, chưa đồng bộ, thiếu sự xác minh về tính đúng đắn của các số liệu và thông tin liên quan đến hoạt động nghiệp vụ do bộ phận Kiểm soát nội bộ chưa thực sự hoạt động theo đúng nghĩa kiểm soát. Rõ ràng hoạt động kiểm soát nội bộ trong các ngân hàng hiện nay vẫn còn là lĩnh vực rất mới mẻ. Đây cũng là tình trạng chung của các doanh nghiệp Việt Nam.

Trên thực tế, bộ phận kiểm soát nội bộ tại các NHTM hiện nay chưa có cơ sở để hoạt động. Nguyên nhân của vấn đề này xuất phát từ nhiều hướng. Thứ nhất, việc thiếu quy định chung của nhà nước để định hướng hoạt động cho lĩnh vực này tại các NHTM làm cho các NHTM có phần lúng túng khi xây dựng và đưa bộ phận kiểm soát nội bộ vào hoạt động. Thứ hai, hệ thống pháp luật chưa phân định rõ vai trò của HĐQT và Tổng Giám đốc, từ đó dẫn tới sự không rõ ràng giữa chức năng kiểm toán nội bộ với các chức năng kiểm soát của các bộ phận trực thuộc Tổng Giám đốc.

b) Nguyên nhân chủ quan.

✓ *Hoạt động kiểm soát nội bộ của Agribank chi nhánh Tây Đô hiện nay không tập trung, thẩm quyền phê duyệt tập trung lớn trong tay Giám đốc chi nhánh.*

Điều này có thể thấy rõ trong cách thức tổ chức kiểm soát của ngân hàng.

Thứ nhất, các loại rủi ro chưa được quản lý tập trung và báo cáo cho một lãnh đạo phụ trách khối (quản lý rủi ro) duy nhất. Rủi ro tác nghiệp chưa được quan tâm và chưa có biện pháp đánh giá phù hợp.

Thứ hai, hiện có nhiều đầu mối liên quan cùng thực hiện chỉ đạo một hoạt động của ngân hàng, điều này dẫn đến nhiều trường hợp triển khai thực hiện chức năng bị chồng chéo các chức năng nhiệm vụ giữa các phòng, ban đã quy định. Hiện nay, Agribank chi nhánh Tây Đô đã quy định chức năng nhiệm vụ của các phòng tại Hội sở chính và chi nhánh nhưng chưa mô tả công việc cụ thể của từng cán bộ, từng chức danh nên dẫn đến việc thực hiện công việc còn chồng chéo và khó thực hiện.

Thứ ba, các chi nhánh được giao mức phê duyệt phán quyết và quyền hạn lớn và hầu như đều do Giám đốc chi nhánh quyết định (mặc dù tại các Chi nhánh đã có các hội đồng tuy nhiên hoạt động của các hội đồng này hầu như vẫn chịu sự tác động chính của Giám đốc chi nhánh). Cụ thể trong hoạt động cấp tín dụng: hội sở chính chỉ tái thẩm định, phê duyệt những khoản tín dụng lớn, dài hạn. Kiểm soát nội bộ không thể ngăn chặn được nếu có sự gian lận hay thông đồng của Giám đốc chi nhánh với khách hàng. Nguyên nhân chủ yếu dẫn đến hạn chế này là quyền lực tập trung lớn trong tay Giám đốc chi nhánh, đặc biệt là thẩm quyền phê duyệt. Giám đốc chi nhánh có quyền điều hành đối với phòng kiểm tra nội bộ tại chi nhánh. Như vậy, một phần bộ phận kiểm soát sau của hệ thống kiểm tra nội bộ gần như bị vô hiệu hoá.

Thứ tư, công tác thông tin báo cáo đang được thực hiện theo cơ chế báo cáo chung từ chức năng kinh doanh trực tiếp và bởi nhiều phòng khác nhau, đôi khi xảy ra xung đột với nhau và với dữ liệu trong hệ thống cốt lõi. Các số liệu thường không có một môi trường thống nhất. Bộ phận kiểm soát nội bộ nếu thực hiện đúng vai trò kiểm soát sẽ làm nhiệm vụ xác minh và đưa ra một số liệu chuẩn. Tuy nhiên, ở Agribank chi nhánh Tây Đô, bộ phận này còn chưa có nhiều kinh nghiệm, chưa định hình được các công việc phải làm để thực hiện đúng chức năng kiểm soát.

✓ *Nhân sự kiểm soát quá ít; trình độ và ý thức của nhân viên kiểm soát viên chưa cao.*

Một trong những nguyên nhân của hoạt động kiểm soát nội bộ lỏng lẻo là nhân sự của bộ phận kiểm soát nội bộ quá ít, không thể đảm đương một khối lượng công việc lớn theo nhu cầu hiện nay.

Các thủ tục kiểm soát được đánh giá là tương đối đầy đủ. Tuy nhiên, chất lượng của hệ thống kiểm soát nội bộ lại phụ thuộc rất nhiều vào con người. Ý thức chấp hành của nhân viên không cao, làm việc đôi khi còn tùy tiện, đại khái, không hiểu rõ tầm quan trọng của việc tuân thủ đúng quy trình nghiệp vụ trong việc hạn chế và ngăn ngừa rủi ro. Thực tế tại Agribank chi nhánh Tây Đô cho thấy phần lớn tổn thất xảy ra bắt nguồn từ rủi ro tác nghiệp.

✓ *Công tác kiểm soát sau của bộ máy kiểm tra nội bộ chưa thực sự độc lập và khách quan.*

Kiểm tra nội bộ tại các đơn vị trực thuộc bị vô hiệu hoá do phụ thuộc quá nhiều vào Giám đốc đơn vị. Toàn bộ các báo cáo của kiểm tra nội bộ chi nhánh đều phải có sự phê chuẩn của Giám đốc nên có tình trạng Giám đốc chi nhánh buộc kiểm tra nội bộ phải chỉnh sửa lại các báo cáo để giảm nhẹ hiện trạng sai phạm trong các mặt hoạt động nghiệp vụ tại các chi nhánh. Mặt

khác, các kiểm tra viên tại các đơn vị thành viên đều do Giám đốc đơn vị đề cử và bổ nhiệm nên hoàn toàn mất tính chất khách quan. Các sai phạm nghiêm trọng được phát hiện nhưng không báo cáo kịp thời mà chỉ phản ánh các sai sót nhỏ về nghiệp vụ. Như vậy, kiểm tra nội bộ tại các chi nhánh hầu như không có hiệu lực.

Như vậy, sự thiếu độc lập, thiếu khách quan và sự chồng chéo, trùng lặp trong công tác kiểm tra, kiểm soát đã dẫn đến chi phí cho hệ thống kiểm tra nội bộ tăng nhanh. Kiểm tra nội bộ có thể phát hiện sai phạm nhưng lại không có ý nghĩa trong việc nhận diện và ngăn ngừa nguy cơ tổn thất trong hoạt động tín dụng của ngân hàng. Kiểm tra nội bộ hiện nay ở Agribank chi nhánh Tây Đô chỉ thực hiện đến mức độ kiểm soát tuân thủ, tức là xem xét việc tuân thủ các quy trình, quy chế do Tổng Giám đốc đặt ra mà chưa thực hiện kiểm soát hoạt động.

✓ *Thủ tục kiểm soát chưa chặt chẽ và chưa phát huy tác dụng do ít được áp dụng.*

Các thủ tục kiểm soát trong tại Agribank chi nhánh Tây Đô là khá đầy đủ. Tuy nhiên, các thủ tục này lại chưa chặt chẽ, chẳng hạn như không có kiểm tra chéo định kỳ và đột xuất giữa các cán bộ với nhau. Hiện trạng này gây rủi ro tác nghiệp tiềm ẩn rất lớn. Việc duy trì một cán bộ, một phòng/ban chức năng quản lý, thực hiện một công việc có ưu điểm là quá trình thực hiện được liên tục và thông suốt hơn, nhưng lại có nhược điểm là nguy cơ thông đồng và bao che rất lớn. Đặc biệt đối với các chi nhánh ở xa trung tâm, các biện pháp kiểm soát từ xa hầu như không có hoặc không phát huy tác dụng.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 2

Trong chương này, tác giả đã nêu khái quát về quá trình hình thành và phát, triển cũng như đặc điểm hoạt động kinh doanh và những thành tựu của Agribank Tây Đô. Tiếp đó, tác giả dành phần lớn dung lượng vào việc mô tả thực trạng KSNB gắn với 05 thành phần cụ thể với nhiều nội dung chi tiết của 05 thành phần với minh chứng điển hình tại Agribank Tây Đô.

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN HỆ THỐNG KIỂM SOÁT NỘI BỘ TẠI AGRIBANK CHI NHÁNH TÂY ĐÔ

3.1. ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN VÀ PHƯƠNG HƯỚNG HOÀN THIỆN KIỂM SOÁT NỘI BỘ TẠI AGRIBANK CHI NHÁNH TÂY ĐÔ

3.1.1. Định hướng phát triển của Agribank chi nhánh Tây Đô

Trong tầm nhìn đến năm 2030, tôn chỉ hoạt động của Agribank chi nhánh Tây Đô là: Giữ vững là một trong những NHTM hàng đầu và chủ chốt tại địa bàn Hà Nội, giữ vị thế chủ đạo và chủ lực trong lĩnh vực phát triển, phấn đấu trở thành một tập đoàn tài chính - ngân hàng ngang tầm khu vực, đáp ứng các yêu cầu hội nhập kinh tế quốc tế. Đây là một mục tiêu khả thi, đặc biệt khi hoạt động của Agribank chi nhánh Tây Đô còn mang nặng những đặc điểm của một ngân hàng truyền thống. Nó đòi hỏi Agribank chi nhánh Tây Đô phải có những biện pháp cải tổ mạnh và kiên quyết trên tất cả các mặt hoạt động của mình. Điều này cũng thể hiện trong định hướng chiến lược mà Agribank chi nhánh Tây Đô đề ra là: “Tiếp tục triển khai mạnh mẽ đề án tái cơ cấu kiện toàn một bước về tổ chức bộ máy và cán bộ theo hướng: giảm cấp trung gian, cải cách khâu kế toán, nâng cao chất lượng cán bộ tham mưu tại Hội sở, tập trung đào tạo và đào tạo lại trình độ chuyên môn nghiệp vụ cho đội ngũ cán bộ nhân viên, đẩy nhanh ứng dụng công nghệ tin học, *hoàn thiện hoạt động kiểm tra, kiểm soát nội bộ*, rà soát bổ sung quy chế điều hành ở các cấp ngân hàng, vừa đảm bảo thực hiện đúng quy trình tác nghiệp, vừa xác định rõ công việc, trách nhiệm của mỗi cán bộ nhân viên. Đảm bảo đẩy nhanh tiến trình hội nhập khu vực, và quốc tế tăng cường hợp tác, tranh thủ tối đa sự hỗ trợ về tài chính, kỹ thuật, công nghiệp tiên tiến của các nước, các tổ chức tài chính ngân hàng quốc tế, đảm bảo hoạt động đạt hiệu quả cao, ổn định và phát triển bền vững”.

Đối với hoạt động kiểm soát nội bộ, Ban Giám đốc Agribank chi nhánh Tây Đô đã xác định trong tâm hoàn thiện hoạt động kiểm soát nội bộ của Agribank chi nhánh Tây Đô đó là : “Kiện toàn mô hình tổ chức hoạt động của bộ máy kiểm soát nội bộ đảm bảo thực hiện theo đúng Luật các tổ chức tín dụng số 47/2012/QH12 được Quốc hội thông qua ngày 16/6/2010 và các văn bản liên quan, phù hợp với điều lệ của Agribank chi nhánh Tây Đô đồng thời nâng cao năng lực đội ngũ cán bộ làm công tác kiểm tra, kiểm soát nội bộ và năng lực tham mưu của *Phòng Kiểm soát nội bộ*”.

Như vậy, yêu cầu tất yếu của Ban lãnh đạo Agribank chi nhánh Tây Đô là phải đổi mới, nâng cao hoàn thiện hoạt động kiểm soát nội bộ. Vậy cần hoàn thiện công tác này như thế nào. Căn cứ vào những phân tích thực trạng hoạt động kiểm soát nội bộ tại Agribank chi nhánh Tây Đô ở chương 2, Kiểm soát nội bộ của Agribank chi nhánh Tây Đô hiện nay mang phần lớn đặc điểm của Kiểm soát nội bộ trong giai đoạn đầu, chưa có được những đặc điểm của Kiểm soát nội bộ hiện đại.

Hệ quả của điều này là giá trị gia tăng của hệ thống kiểm soát nội bộ tạo ra cho tổ chức là hạn chế. Hoạt động kiểm soát nội bộ chưa phát huy được vai trò củng cố quản trị doanh nghiệp, kiểm soát nội bộ, hay việc quản trị rủi ro trong ngân hàng. Trong điều kiện hoạt động hiện nay, tác động của những hạn chế này tới hiệu quả hoạt động của ngân hàng chưa bộc lộ rõ nét. Nhưng rõ ràng với xu hướng phát triển các hoạt động ngày càng đa dạng và phức tạp, môi trường cạnh tranh ngày càng gay gắt, Agribank chi nhánh Tây Đô khó có thể đạt được mục tiêu trở thành một ngân hàng tiên tiến nếu không có chiến lược cải tổ và nâng cao hiệu quả hoạt động của kiểm soát nội bộ. Mặt khác, một bộ phận Kiểm soát nội bộ theo đúng nghĩa của nó, tức là thực hiện được các chức năng nhiệm vụ như trong quy định của Liên đoàn kế toán quốc tế (IFAC) và Ủy ban Basel sẽ góp phần không nhỏ vào việc nâng cao hiệu quả

hoạt động và củng cố khả năng cạnh tranh của Agribank chi nhánh Tây Đô. Không phải ngẫu nhiên mà một đặc điểm chung của các ngân hàng tiên tiến trên thế giới là hệ thống kiểm soát nội bộ vững mạnh. Nói một cách khác, để đạt được mục tiêu tổng quát của mình, Agribank chi nhánh Tây Đô phải có chiến lược và giải pháp để cải tổ hoạt động Kiểm soát nội bộ của mình từ chỗ định hướng vào quá khứ và mang nặng những đặc điểm của Kiểm soát nội bộ trong giai đoạn mới phát triển, trở thành một bộ phận mang lại giá trị gia tăng thực sự cho ngân hàng.

3.1.2. Phương hướng hoàn thiện kiểm soát nội bộ tại Agribank chi nhánh Tây Đô

Trong bối cảnh hội nhập kinh tế thế giới, Agribank chi nhánh Tây Đô sẽ phải đối diện với áp lực cạnh tranh gay gắt từ phía các chi nhánh NHTM trong và ngoài nước. Điều này đòi hỏi các ngân hàng phải đổi mới cách thức hoạt động, đổi mới cơ chế quản lý để đảm bảo hiệu quả công việc thì mới có thể đứng vững và phát triển. Ngân hàng đang dần hoàn thiện HTKSNB nhằm cung thông tin cung cấp cho những người quan tâm là kịp thời và đáng tin, bảo đảm cho hoạt động của ngân hàng tuân thủ pháp luật và các quy định, quy trình nội bộ về quản lý và hoạt động, và các chuẩn mực đạo đức do bản thân ngân hàng đặt ra, cũng như mang lại hiệu quả kinh doanh.

Do vậy, cần hoàn thiện HTKSNB tại chi nhánh theo hướng cơ bản:

Thứ nhất: Hoàn thiện HTKSNB phải đáp ứng được yêu cầu đổi mới và phát triển, đặc biệt khi Ngân hàng đang trong giai đoạn chuyển đổi hiện đại hóa toàn hệ thống theo mô hình bán lẻ mới. Hội nhập kinh tế đòi hỏi ngân hàng phải nắm bắt được xu hướng, yêu cầu phát triển của ngành trên thế giới, làm được pháp luật quốc tế.

Thứ hai: Hoàn thiện HTKSNB đảm bảo phù hợp với quy mô và đặc thù của ngành ngân hàng. Mỗi bộ phận và mảng nghiệp vụ cần có một quy trình

kiểm soát phù hợp để đảm bảo theo dõi, kiểm tra và đánh giá sát sao; từ đó giúp các nhà quản lý nắm bắt được tình hình kinh doanh và đưa ra các quyết định phù hợp.

Thứ ba: Hoàn thiện HTKSNB phải phù hợp với quy định do Nhà nước ban hành, các quy định pháp luật hiện hành và các chuẩn mực được áp dụng. Đặc biệt ngành ngân hàng chịu sự giám sát của NHNN trong công tác huy động, quản lý và sử dụng các nguồn vốn nhằm thực hiện tốt chính sách tín dụng vì vậy HTKSNB cũng phải tuân thủ theo quy định NHNN.

Thứ tư: Hoàn thiện HTKSNB tại chi nhánh phải phù hợp với trình độ cán bộ, đồng thời bộ máy phải gọn nhẹ, phát huy được thế mạnh của công nghệ thông tin ứng dụng trong công tác hạch toán, kiểm tra, phê duyệt nhằm nâng cao độ chính xác của giao dịch và mang lại hiệu quả cho ngân hàng.

Xét trên tổng thể, hoạt động kiểm soát nội bộ phải đạt được một số yêu cầu cơ bản:

- Hiệu quả kiểm soát đem lại phải tương ứng với chi phí đầu tư cho bộ máy kiểm soát.
- Kiểm soát nội bộ phải độc lập và khách quan trong phạm vi hoạt động của nó với chức năng kiểm tra nội bộ và chức năng kiểm soát phải được phân định rõ ràng.
- Kiểm soát nội bộ phải hoàn thiện chức năng giám sát, nhằm giúp Ban Giám đốc giám sát được việc tuân thủ chấp hành chỉ đạo việc thực thi chính sách vĩ mô của Nhà nước (các chính sách ngoại hối, chính sách tín dụng, chính sách lãi suất... và thực hiện các chỉ tiêu đảm bảo an toàn hoạt động kinh doanh theo quy định của NHNN, của Agribank và Agribank chi nhánh Tây Đô; giám sát tính tuân thủ hoạt động theo điều lệ của ngân hàng.
- Kiểm soát nội bộ phải có đủ điều kiện và năng lực để nhận diện và đánh giá rủi ro (đặc biệt là rủi ro tác nghiệp).

3.2. GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN KIỂM SOÁT NỘI BỘ TẠI AGRIBANK CHI NHÁNH TÂY ĐÔ

3.2.1. Hoàn thiện môi trường kiểm soát

3.2.1.1. Đặc thù quản lý

Nguyên tắc muốn hoàn thiện thì phải xuất phát từ nhận thức rõ ràng và đúng đắn của Ban Giám đốc về HTKSNB. Như vậy Ban Giám đốc sẽ xác định được loại hình kiểm soát phù hợp với chi nhánh.

Ban Giám đốc chi nhánh hiện tại chưa có nhận thức rõ ràng và đúng đắn về HTKSNB.

Giải pháp là cần nâng cao nhận thức của Ban Giám đốc về vai trò quan trọng của HTKSNB cũng như yếu tố cấu thành nên HTKSNB. Cụ thể:

Mở các lớp bồi dưỡng kiến thức và tìm hiểu tầm quan trọng của HTKSNB đối với hiệu quả hoạt động kinh doanh cho Ban Giám đốc của chi nhánh tham gia. Thông qua các lớp học này, Ban Giám đốc sẽ hiểu rõ được vai trò của HTKSNB, từ đó có cách thức tổ chức và vận hành HTKSNB khoa học, phù hợp với đặc thù của chi nhánh.

Tổ chức các buổi thuyết trình, hội thảo, hội nghị, thành lập diễn đàn tạo điều kiện cho cả Ban Giám đốc và toàn thể cán bộ của chi nhánh tham gia, cùng nhau cung cấp, trao đổi, cập nhật kiến thức HTKSNB, để từ nhân viên đến Ban Giám đốc hiểu được tầm quan trọng của HTKSNB, giúp Ban Giám đốc duy trì một HTKSNB khuôn mẫu và hữu hiệu.

Giám đốc cần yêu cầu phòng Điện toán phối hợp với phòng Hành chính nhân sự cập nhật các văn bản hiện hành về HTKSNB do NHNN, Agribank ban hành vào một thư mục đặt tên “Tài liệu về hệ thống kiểm soát nội bộ” trong ổ văn bản đến trên hệ thống mạng nội bộ của chi nhánh, để toàn thể cán bộ đều có thể đọc, tìm hiểu, nghiên cứu, qua đó cán bộ hiểu được vai trò của

HTKSNB và thực hiện tuân thủ các quy trình nghiệp vụ, phòng kiểm tra KSNB, các phòng ban nâng cao kiến thức phục vụ công tác kiểm soát nhanh, chính xác, khoa học. Với cách này, chi nhánh vừa tiết kiệm chi phí lại vừa đáp ứng được việc cung cấp kiến thức về KSNB cho cán bộ đầy đủ nhất, có hệ thống nhất.

3.2.1.2. Cơ cấu tổ chức

Cơ cấu tổ chức có vai trò quan trọng trong việc tạo ra môi trường kiểm soát việc ban hành các nêu như có cơ cấu tổ chức hợp lý.

Cơ cấu tổ chức chi nhánh vẫn còn bất cập, chưa có bộ phận riêng biệt thực hiện các chức năng cơ bản.

Giải pháp là cần phân công cán bộ một cách khoa học, hợp lý hơn. Giữa các cá nhân trong phòng phân chia công việc đồng đều, không để tình trạng phân công cho một cán bộ lại làm quá nhiều việc vì thấy họ có năng lực hơn. Nếu phân việc không đồng đều sẽ khiến cán bộ bị áp lực trong quá trình làm việc dễ xảy ra sai sót. Phân chia hợp lý cán bộ vừa đảm bảo chất lượng công việc, vừa có thời gian để nghiên cứu, học hỏi thêm nghiệp vụ; các phòng ban, cá nhân có điều kiện và thời gian hỗ trợ nhau giải quyết công việc nhanh gọn.

Phòng Hành chính nhân sự nên chia thành 2 bộ phận riêng. Một bộ phận Nhân sự, trong bộ phận này có một Phó phòng quản lý. Một bộ phận Hành chính bộ phận này cũng cần phân một Phó phòng quản lý. Việc phân chia này sẽ đảm bảo công việc giải quyết thuộc quyền của Phòng Hành chính nhân sự sẽ khoa học, gọn gàng, nhanh chóng, tránh được sự kiêm nhiệm nhiều việc.

Một ngân hàng có thể phát triển được một phần có sự đóng góp của đội ngũ nhân viên. Nhân viên là nhân tố thuộc môi trường kiểm soát, là người thực hiện thủ tục kiểm soát. Chính sách nhân sự được xây dựng trên nguyên tắc đảm bảo tuân thủ Luật Lao động, các văn bản pháp lý liên quan.

Chính sách khen thưởng chưa thực sự hiệu quả. Chính sách đào tạo chưa bài bản. Chi nhánh chưa thực hiện luân chuyển định kỳ cán bộ.

Chi nhánh cần phải bổ sung trong chính sách khen thưởng trong việc thực hiện giao khoán cho cán bộ từng phòng ban. Khi thực hiện giao khoán chỉ tiêu huy động vốn cho cán bộ, nếu cán bộ nào vượt chỉ tiêu thì chi nhánh áp dụng chính sách thưởng cho cán bộ thêm một tháng tiền lương làm việc để tạo động lực cho họ cống hiến lâu dài với chi nhánh, phát huy sự nỗ lực hết mình trong công việc. Hàng năm cán bộ nào có thành tích cống hiến cho chi nhánh sẽ được Ban Giám đốc thưởng lương năng suất. Thực hiện lên danh sách quy hoạch cán bộ làm lãnh đạo khi họ có năng lực và có cống hiến cho chi nhánh.

Mở lớp đào tạo cho cán bộ mới tuyển dụng phải thực hiện trong giai đoạn thử việc, trước khi nhận vào công tác chính thức. Mở lớp đào tạo cho cán bộ đang công tác để các cán bộ có thể hiểu sâu hơn về nghiệp vụ đồng thời nắm bắt thêm những quy định mới về nghiệp vụ. Mở lớp học kỹ năng mềm về giao tiếp, đạo đức nghề nghiệp cho cán bộ để nâng cao chất lượng giao dịch, kiểm soát. Định hướng cho cán bộ có nhu cầu học thêm lên đúng với chuyên ngành phục vụ thực tế cho công việc vị trí đang đảm nhận, tránh được sự lãng phí về thời gian, mà áp dụng được cho thực tế. Tổ chức thi kiểm tra trình độ chuyên môn định kỳ ba tháng một lần để nắm bắt kịp thời những yếu kém, thiếu sót của cán bộ để có phương hướng đào tạo.

Thực hiện luân chuyển cán bộ định kỳ 6 tháng một lần sẽ đảm bảo khách quan, ngăn ngừa tình trạng cán bộ làm lâu thông đồng, móc nối với nhau làm sai và tạo điều kiện thuận lợi cho cán bộ học hỏi thông thạo nhiều nghiệp vụ, tránh sai sót. Qua đó phát hiện và khai thác những điểm mạnh, sở trường, điểm yếu của từng cán bộ để có sự bố trí công việc đạt hiệu quả nhất.

Phòng kiểm tra KSNB, với các cán bộ kiểm soát, ngoài việc đào tạo nghiệp vụ chuyên sâu trên tất cả các mảng nghiệp vụ, cần phải được đào tạo đầy đủ hơn về các kỹ năng kiểm tra, kiểm soát cần thiết để phát hiện ra được những giao dịch bất thường hoặc dấu hiệu của gian lận trong những giao dịch hàng ngày, nhận biết chứng từ giả, chữ ký giả. Có như vậy, công tác KSNB của chi nhánh mới đạt được hiệu quả tốt nhất.

Công tác kế hoạch, việc lập kế hoạch cần phải có sự phối hợp giữa các bộ phận kế hoạch kinh doanh, kế toán ngân quỹ, hành chính nhân sự và các phòng ban khác. Để đưa ra được mức giao chỉ tiêu kế hoạch phù hợp với khả năng thực tế mà chi nhánh có thể đạt được. Cơ chế phối hợp giữa các phòng ban về việc xây dựng kế hoạch cần được đưa ra một cách rõ ràng, cụ thể bằng văn bản gửi đến các phòng ban, từng cá nhân nắm được và trên cơ sở đó có kế hoạch thực hiện. Nếu hoàn thành vượt chỉ tiêu kế hoạch đề ra, chi nhánh có quy chế khen thưởng phù hợp chế độ để phát huy hết tinh thần cố gắng, cần có lập kế hoạch chi tiết; ví dụ như trong kế hoạch về huy động nguồn vốn mới chỉ có chỉ tiêu tổng nguồn vốn cần có thêm chỉ tiêu cơ cấu vốn phân theo kỳ hạn: tiền gửi không kỳ hạn, tiền gửi có kỳ hạn trên 12 tháng, dưới 12 tháng. Qua các chỉ tiêu này nhà quản lý cân đối nguồn, có cơ sở để sử dụng nguồn vốn hiệu quả.

3.2.1.3. Thực hiện đúng quy trình kiểm soát, thực hiện triệt để việc kiểm soát lẫn nhau giữa các bộ phận tham gia quy trình

Theo thông lệ quốc tế tiên tiến nhất, chức năng quản lý rủi ro phải được tách khỏi chức năng tác nghiệp. Hơn nữa, công tác đánh giá rủi ro và rà soát nghiệp vụ phải do những người không liên quan đến phê duyệt nghiệp vụ thực hiện và quản trị rủi ro phải được tiến hành độc lập. Ngân hàng cần có sự phân tách trách nhiệm từ cấp cao đến các cấp tác nghiệp để tránh những xung đột tiềm tàng có thể có, tuân thủ đúng nguyên tắc chuẩn trong thực hiện

các hoạt động kiểm soát: phân công phân nhiệm, bất kiêm nhiệm, uỷ quyền và phê chuẩn. Để tạo sự kiểm soát lẫn nhau giữa các bộ phận tham gia quy trình nghiệp vụ, các nhiệm vụ phải được phân chia rõ ràng cho từng bộ phận như sau:

Bộ phận quản lý khách hàng có chức năng thực hiện công tác tiếp thị khách hàng, thu thập thông tin, hồ sơ về khách hàng, thực hiện thẩm định ban đầu và lập bảng đề xuất.

Bộ phận quản lý rủi ro có chức năng thực hiện rà soát kết quả thẩm định, đánh giá rủi ro của nghiệp vụ phát sinh, xác định mức độ rủi ro và lợi ích cuối cùng mà khoản tín dụng có thể mang lại để có đề xuất quyết định.

Bộ phận quản trị có chức năng phê duyệt, kiểm tra, thực hiện nhập dữ liệu vào hệ thống, tiếp nhận hồ sơ khách hàng do bộ phận quản lý chuyển sang để xử lý về mặt tác nghiệp; chỉ thị cho bộ phận thanh toán thực hiện giải ngân theo yêu cầu của khách hàng, lưu trữ hồ sơ, chứng từ giải ngân, khế ước nhận nợ gốc, thực hiện giám sát, theo dõi lập thông báo các khoản nợ đến hạn...

Việc phân chia trách nhiệm này đảm bảo được các nguyên tắc quản lý rủi ro cơ bản của một ngân hàng hiện đại theo thông lệ, hiệu quả hoạt động ngân hàng sẽ được nâng cao nhờ các rủi ro đã được nhận diện, đo lường và dự tính bù đắp trước. Cùng với việc tạo sự kiểm soát lẫn nhau giữa các bộ phận tham gia quy trình nghiệp vụ, có thể được ngăn ngừa sự thông đồng của một bộ phận với khách hàng do mọi công việc đều có sự kiểm soát lẫn nhau giữa các bộ phận, có sự tách rời giữa tiếp xúc với khách hàng và quyết định phê duyệt nghiệp vụ, đảm bảo không có bộ phận nào đảm nhiệm hai nhiệm vụ có sự xung đột về lợi ích.

Hiện tại Agribank chi nhánh Tây Đô thực hiện theo Quyết định số 149/QĐ-HĐTV-TCKT ngày 28/2/2014, ban hành Quy định tổ chức giao dịch với khách hàng trong hệ thống Agribank của HĐTV Agribank: Phòng Kế

toán thực hiện hạch toán tất cả các giao dịch phát sinh (cho vay, bảo lãnh, thực hiện quy trình nhập, xuất và quản lý tài sản bảo đảm trong kho...) tách biệt với bộ phận trực tiếp tác nghiệp/đề xuất nghiệp vụ. Điều này đã phần nào đảm bảo tăng cường công tác kiểm soát lẫn nhau giữa các bộ phận tham gia quy trình. Do đó để hoạt động kiểm soát nội bộ phát huy được tối đa vai trò của mình, Agribank chi nhánh Tây Đô cần thực hiện triệt để việc kiểm soát lẫn nhau giữa các bộ phận trong quy trình. Cụ thể đối với hoạt động cấp tín dụng, để đảm bảo an toàn trong hoạt động cần cắt giảm và hạn chế quyền phán quyết cấp tín dụng của các cấp Phó Giám đốc phụ trách tín dụng/Giám đốc chi nhánh mà thay vào đó cần đảm bảo 100% khoản vay đều được thông qua Hội đồng tín dụng chi nhánh. Với phương thức này sẽ giảm thiểu được rủi ro đạo đức nghề nghiệp, đồng thời việc xét duyệt sẽ đảm bảo tính khách quan do có ý kiến của cả tập thể.

3.2.1.4. Bổ sung các thủ tục kiểm soát trong quy trình

Để khắc phục những hạn chế của thủ tục kiểm soát nội bộ của Ngân hàng như đã phân tích trong chương 2, có thể bổ sung thêm các biện pháp kiểm soát như sau:

i. Kiểm tra chéo định kỳ giữa các cán bộ nghiệp vụ liên quan với nhau trong nội bộ chi nhánh. Ví dụ trong hoạt động tín dụng, hàng năm Ban lãnh đạo chi nhánh, phòng Kiểm soát nội bộ chỉ đạo các đơn vị trực thuộc yêu cầu thành lập các đoàn tự kiểm tra các nghiệp vụ trong nội bộ chi nhánh, đoàn/tổ kiểm tra bao gồm các cán bộ có năng lực, có kinh nghiệm về các nghiệp vụ đó, tổ chức tự rà soát đánh giá việc tuân thủ quy trình, quy định của các bộ phận liên quan.

Với hình thức tự kiểm tra này sẽ giúp cho các bộ phận nghiệp vụ tự nhìn nhận ra những sai sót, vi phạm trong quá trình thực hiện nghiệp vụ từ đó biết

rút kinh nghiệm đồng thời có hình thức chỉnh sửa phù hợp nhằm đảm bảo tuân thủ đúng quy trình, quy định.

ii. Thực hiện luân chuyển cán bộ theo các phương thức:

- Luân chuyển cán bộ nghiệp vụ trong nội bộ chi nhánh và giữa các chi nhánh trên cùng địa bàn.

- Luân chuyển kiểm soát viên định kỳ (Giám đốc, trưởng các bộ phận nghiệp vụ liên quan) giữa các chi nhánh, PGD hoặc có thể cho những người này nghỉ phép trong một khoảng thời gian ngắn, bố trí người khác phụ trách tiếp công việc.

Ưu điểm của việc luân chuyển cán bộ này là:

Đào tạo được nguồn nhân lực có trình độ, năng lực thực tiễn để giúp các chi nhánh, các PGD tổ chức triển khai thực hiện tốt nhiệm vụ tại đơn vị.

Tạo điều kiện để rèn luyện, bồi dưỡng, thử thách cán bộ, nhất là cán bộ trẻ, có triển vọng; giúp cán bộ trưởng thành và phát triển toàn diện hơn, đáp ứng yêu cầu cán bộ trước mắt và xây dựng đội ngũ cán bộ có năng lực thực tiễn trong những năm tiếp theo; chủ động tạo nguồn cán bộ bổ sung vào các chức danh lãnh đạo, quản lý trong hệ thống Agribank chi nhánh Tây Đô thông qua các hoạt động và kinh nghiệm chỉ đạo, điều hành ở cơ sở.

Góp phần đổi mới công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ lãnh đạo, quản lý; đưa công tác luân chuyển cán bộ dần trở thành nề nếp thường xuyên; từng bước xóa bỏ những quan điểm và thói quen cũ trong công tác cán bộ hiện nay như: khuynh hướng cục bộ, khép kín trong từng đơn vị, không muốn nhận người từ các đơn vị khác luân chuyển đến; tâm lý thoả mãn, trì trệ của nhiều cán bộ chỉ muốn chọn nơi công tác dễ dàng, muốn ổn định chức vụ hoặc lên chức nhưng không tích cực nỗ lực học tập, phấn đấu nâng cao trình độ, giải quyết công việc mang tính thụ động và hiệu quả thấp.

Góp phần quan trọng trong việc kiểm soát rủi ro, nâng cao khả năng ngăn ngừa gian lận và phát hiện sai sót tại các chi nhánh, đặc biệt là các chi nhánh xa trung tâm, tình trạng kiểm soát lơ lửng. Đây là các biện pháp quản lý từ xa, giảm thiểu chi phí tổ chức đoàn kiểm tra và có thể ngăn ngừa gian lận hơn là phát hiện và khắc phục hậu quả của gian lận.

3.2.1.5. Cơ cấu lại hệ thống kiểm soát nội bộ cho đúng quy trình, quy định

Hiện tại, Agribank chi nhánh Tây Đô chú trọng đầu tư cho bộ phận Hậu kiểm. Bộ phận này lại chủ yếu kiểm tra theo vụ việc, số lượng nhân sự không nhiều, không có bộ phận chuyên trách làm nhiệm vụ kiểm tra và đánh giá hoạt động tín dụng của các chi nhánh và không phải cán bộ nào cũng hiểu rõ về các hoạt động của ngân hàng.

Mô hình kiểm soát nội bộ phổ biến ở các NHTM nói chung và Agribank nói riêng được phân chia rõ ràng thành hai mảng chính: kiểm soát quản trị nằm trong quy trình nghiệp vụ và kiểm toán nội bộ trực thuộc hội đồng kiểm toán - bộ phận chuyên trách của Đại hội đồng cổ đông, trực tiếp chịu sự quản lý và thực hiện chế độ báo cáo đối với HĐQT - bộ phận đại diện cho các cổ đông. Theo đó, Agribank chi nhánh Tây Đô có thể tổ chức lại hệ thống kiểm soát nội bộ với hai mảng tách biệt là kiểm toán nội bộ và kiểm soát điều hành.

Kiểm soát nội bộ do phòng Kiểm soát thực hiện. Phòng Kiểm soát là cơ quan tối cao thực hiện chức năng kiểm soát toàn diện đối với mọi mặt hoạt động của ngân hàng theo ba mục tiêu cơ bản sau:

Kiểm soát tài chính: xác nhận và bày tỏ ý kiến về sự chính xác, hợp lý và đáng tin cậy của các số liệu và thông tin.

Kiểm soát tuân thủ: xác nhận và bày tỏ ý kiến về sự tuân thủ pháp luật và các quy định của nhà nước, chính sách và các quy định nội bộ của ngân hàng.

Kiểm soát hoạt động: xác nhận và bày tỏ ý kiến về mức độ hiệu quả trong các hoạt động kinh doanh của ngân hàng.

Phòng Kiểm soát nên được tổ chức thành các bộ phận chuyên trách, đảm nhiệm kiểm soát một lĩnh vực nhất định trong tổng thể hoạt động của ngân hàng. Phòng Kiểm soát phải trực thuộc Giám đốc, do Giám đốc trả lương và không chịu bất cứ áp lực nào khác. Phòng kiểm soát thực hiện kiểm tra tài chính định kỳ vào cuối quý hoặc cuối năm. Các cuộc kiểm tra tuân thủ và kiểm tra hoạt động có thể xen lẫn với kiểm tra tài chính hoặc tổ chức riêng vào bất kỳ thời điểm nào trong năm.

Kiểm soát điều hành gồm hai hoạt động:

Kiểm soát điều hành ngay trong quá trình tiến hành nghiệp vụ được thực hiện dựa trên nền tảng là việc giao mức phán quyết thuộc thẩm quyền phán quyết đơn phương của Giám đốc chi nhánh và quyết định mức phán quyết phải có sự bàn bạc của Hội đồng tín dụng cơ sở của chi nhánh. Hai mức này nằm trong mức thẩm quyền phán quyết của chi nhánh. Sự phê duyệt của Hội đồng tín dụng cơ sở (trực thuộc chi nhánh) áp dụng trong trường hợp vượt quá thẩm quyền đơn phương của Giám đốc chi nhánh. Với các quyết định vượt thẩm quyền phán quyết của chi nhánh phải được chuyển lên chi nhánh loại I và có sự xem xét chấp thuận của Giám đốc. Đối với trường hợp vượt quá thẩm quyền phán quyết đơn phương của Giám đốc, khoản vay sẽ được Giám đốc xem xét. Sự giám sát của các phòng nghiệp vụ chi nhánh Loại I và phòng nghiệp vụ tại chi nhánh Loại II sẽ được thực hiện thường xuyên thông qua chế độ báo cáo, định kỳ hàng tháng/quý/ 6 tháng/năm các phòng nghiệp vụ tổng hợp báo cáo gửi phòng kiểm soát tại Hội sở Agribank chi nhánh Tây Đô.

Soát xét đột xuất đối với các hoạt động tại chi nhánh do hai bộ phận thực hiện:

- Giám đốc chi nhánh có thể tổ chức một cuộc soát xét với đơn vị cơ sở và phòng nghiệp vụ tại chi nhánh để phục vụ cho mục tiêu quản trị của mình nếu thấy cần thiết.

- Phòng kiểm soát nội bộ có thể tổ chức soát xét với chi nhánh và phòng nghiệp vụ tại Hội sở nếu thấy cần thiết.

Ưu điểm của mô hình này là đảm bảo sự độc lập, khách quan của bộ phận kiểm soát nội bộ trong phạm vi hoạt động của mình, giảm thiểu chi phí cho toàn hệ thống kiểm soát nội bộ, tránh được sự chồng chéo và trùng lặp trong công tác kiểm tra. Với mô hình này phòng kiểm tra sẽ phát huy được chức năng kiểm soát từ xa nhiều hơn và cập nhật thông tin nhanh hơn và bao quát được thông tin trên tất cả các mặt hoạt động nghiệp vụ của ngân hàng, từ đó phân tích, đánh giá nhóm những lỗi sai sót hay gặp để có định hướng kiểm tra, chấn chỉnh kịp thời cho các đơn vị và giúp cho hoạt động kiểm soát đem lại kết quả cao hơn. Mô hình này cũng phân định rõ ràng hơn về chức năng kiểm tra, kiểm soát quản trị và kiểm tra nội bộ.

3.2.2. Hoàn thiện đánh giá rủi ro

Nguyên tắc của việc đánh giá rủi ro là phải thực hiện đánh giá rủi ro đúng quy trình từ việc xác định mục tiêu, nhận dạng và phân tích rủi ro.

Ban Giám đốc chưa nhận thức rõ tầm quan trọng của việc nhận diện, phân tích và đánh giá rủi ro đối với toàn bộ hoạt động của chi nhánh. Đánh giá rủi ro tín dụng chưa đầy đủ. Chi nhánh chưa vận dụng mô hình đánh giá rủi ro cụ thể nào.

Cần nâng cao nhận thức tầm quan trọng của việc nhận diện, phân tích và đánh giá rủi ro: Mở lớp học đào tạo về đánh giá rủi ro. Tổ chức các buổi hội thảo có mời các chuyên gia đánh giá rủi ro bên ngoài để học hỏi, nâng cao hiểu biết về việc nhận dạng, phân tích và đánh giá rủi ro.

Chi nhánh cần áp dụng mô hình SWOT hay mô hình 5F, mô hình PEST để thực hiện công việc nhận diện, đánh giá rủi ro. Qua các phương pháp áp dụng theo các mô hình này, chi nhánh sẽ phát hiện ra được quá trình đánh giá rủi ro mà chi nhánh hiện đang thực hiện cần thay đổi những gì để việc đánh giá rủi ro hiệu quả.

Chi nhánh nên thiết lập một phòng mang tên phòng Đánh giá rủi ro. Phòng Đánh giá rủi ro gồm 3 cán bộ gồm cả người quản lý và người thực hiện. Phòng chuyên trách về việc đánh giá rủi ro hoạt động chung của toàn chi nhánh. Các cán bộ phòng thực hiện tìm hiểu nghiên cứu nhận dạng các loại rủi ro. Cán bộ phòng kết hợp với các cán bộ bộ phận chuyên môn để đưa ra việc phân tích rủi ro sát sao, đề ra được biện pháp phòng và xử lý rủi ro. Đánh giá được số lần tần xuất xuất hiện rủi ro và mức độ thiệt hại của rủi ro trong quá trình hoạt động các nghiệp vụ trên cơ sở trao đổi giữa cán bộ quản lý rủi ro với các cán bộ trực tiếp đảm nhận giao dịch, bộ phận kiểm tra KSNB.

Trong hoạt động tín dụng, phòng Đánh giá rủi ro và Phòng Kế hoạch kinh doanh nên tập trung đánh giá rủi ro tín dụng trước xét duyệt cho vay và sau khi cho vay.

Bằng việc thu thập kiểm tra thông tin về khách hàng vay vốn. Nếu hạn mức tín dụng của khách hàng lớn thì cán bộ đánh giá rủi ro và cán bộ thẩm định tiến hành kiểm tra, đưa ra đánh giá về khách hàng từ đó xét duyệt cho vay tránh rủi ro sau này. cần dự báo rủi ro tín dụng có khả năng xảy ra và mức độ xảy ra đối với từng khoản cho vay, từng loại hình cho vay, lĩnh vực cho vay.

3.2.3. Hoàn thiện hoạt động kiểm soát

Nguyên tắc hoàn thiện phải đảm bảo việc áp dụng đầy đủ và đúng đắn các nguyên tắc trong việc thiết kế và vận dụng đúng đắn các nguyên tắc trong hoạt động kiểm soát.

Tại chi nhánh nguyên tắc phân công phân nhiệm chưa rõ ràng, một vị trí công việc được phân công kiêm nhiệm nhiều chức năng. Công việc kiểm soát không được cụ thể bằng văn bản một cách thống nhất, thủ tục kiểm soát các hoạt động, các nghiệp vụ mang tính hình thức, không thực hiện nghiêm túc, đầy đủ. Việc phê chuẩn chứng từ được quy định chưa cụ thể. Hoạt động tín dụng, kế toán thủ tục kiểm soát chưa tốt vẫn còn để tồn tại sai sót.

Giải pháp cụ thể:

Các nguyên tắc phân công phân nhiệm, nguyên tắc uỷ quyền phê chuẩn, nguyên tắc bất kiêm nhiệm trong hoạt động kiểm soát cần phải được sử dụng triệt để và thực hiện nghiêm túc từ Ban Giám đốc đến các phòng ban. Các bước của thủ tục kiểm soát trong quá trình kiểm tra tất cả các hoạt động nghiệp vụ phải được thực thi nghiêm túc, đầy đủ. Nâng cao ý thức trách nhiệm của từng cán bộ trong hoạt động cũng như trong quá trình kiểm soát.

Nguyên tắc bất kiêm nhiệm, chi nhánh cần nghiên cứu lại cơ cấu tổ chức để có thể đảm bảo nguyên tắc bất kiêm nhiệm, thực hiện độc lập nghiệp vụ hậu kiểm thuộc phòng riêng, không để trưởng phòng kế toán phụ trách kiểm soát cả mảng giao dịch và mảng hậu kiểm.

Nguyên tắc uỷ quyền phê chuẩn, quy định rõ Giám đốc uỷ quyền cho Phó Giám đốc phụ trách một mảng hoạt động của phòng kế toán ngân quỹ được quyền ký duyệt nghiệp vụ tiền gửi, thì trước khi Phó Giám đốc ký duyệt phê chuẩn trên hợp đồng tiền gửi giữa chi nhánh với trung tâm dịch vụ ngân quỹ cần có cán bộ quản lý phụ trách của phòng ban quản lý hợp đồng kiểm soát và ký nháy xác nhận trên hợp đồng tiền gửi đó.

Hoàn thiện hoạt động kiểm soát tín dụng, Giám đốc phân công một Phó Giám đốc điều hành chung tín dụng, phân công một lãnh đạo phụ trách quản lý kiểm soát trực tiếp mảng tín dụng trong phòng tín dụng. Thực hiện luân chuyển đối với CBTD và lãnh đạo phó phòng như luân chuyển địa bàn,

CBTD từ PGD này sang PGD khác, từ chi nhánh sang PGD, từ PGD vào chi nhánh. Luân chuyển định kỳ tối thiểu, sáu tháng một lần. Việc này sẽ đảm bảo tránh được gian lận, tránh lạm dụng chức trách nhiệm vụ gây khó khăn cho khách hàng để đòi hỏi khách hàng quà cáp, kết quả kiểm soát khách hàng và sẽ khách quan. Việc kiểm tra, đánh giá được chủ quan, toàn diện, phản ánh đúng thực trạng hoạt động kinh doanh của khách hàng và chất lượng tín dụng để kiểm soát tốt món vay, đưa ra những giải pháp hiệu quả, giảm nợ xấu. Trưởng phòng Kế hoạch kinh doanh chủ động, điều hành, phân công, sắp xếp, bố trí, điều chỉnh, nhân sự trong phòng tuân thủ nguyên tắc “rõ người, rõ việc, rõ trách nhiệm”. Tuân thủ nghiêm ngặt quy trình kiểm soát trước, trong và sau khi cho vay, quản lý dòng tiền.

Thường xuyên kiểm tra công tác thu nợ của tổ thu nợ bằng việc họp định kỳ hàng tháng báo cáo tình hình thu nợ.

Cán bộ tín dụng, cán bộ kiểm soát phải thực hiện kiểm tra, kiểm soát dòng tiền vay ra từ ngân hàng, xem xét việc giải ngân vốn vay có chuyển thanh toán lẫn nhau không, có liên quan đến hạn trả nợ của khách hàng vay liên quan khác không, có đảo nợ không. Nhóm khách hàng liên quan, một khách hàng vay có quan hệ tín dụng tại nhiều chi nhánh hoặc NHTM khác. Đánh giá khả năng tài chính của từng khách hàng, từ đó đánh giá tiềm lực tài chính của nhóm khách hàng đó, kiến nghị chi nhánh có biện pháp xử lý, điều chỉnh cơ cấu đầu tư đảm bảo an toàn. Trường hợp khách hàng quan hệ với nhiều chi nhánh cần đối chiếu giữa các BCTC theo thời điểm mà khách hàng gửi các chi nhánh để đánh giá tính xác thực về tình hình tài chính, về khả năng tài chính của khách hàng; xem xét thời điểm vay trả giữa các chi nhánh để xác định khả năng đảo nợ. Đối với tài sản bảo đảm của bên thứ 3, phải kiểm soát hồ sơ về mặt pháp lý khi người đại diện bên thế chấp, cầm cố ký hợp đồng bảo đảm không phải là chủ sở hữu tài sản. Khách hàng có nợ đã

XLRR bằng nguồn dự phòng, cần chú ý việc đôn đốc thu hồi của chi nhánh, cho vay mới và triển vọng phát triển của doanh nghiệp để đầu tư mới.

Hoàn thiện hoạt động kế toán ngân quỹ, Trưởng phòng cần kiểm tra đột xuất hoạt động của từng mảng nghiệp vụ, định kỳ kiểm tra số liệu của từng phần hành kế toán cụ thể lên phần hệ thống kế toán tổng hợp, kịp thời phát hiện các sai sót, chênh lệch để có biện pháp xử lý kịp thời. Bộ phận chịu trách nhiệm về công tác kiểm tra, kiểm soát nội bộ của chi nhánh chủ động xây dựng, trình lãnh đạo các kế hoạch kiểm tra mảng kế toán tại chi nhánh mình theo từng tháng, từng quý, kiểm tra chéo giữa các PGD.

3.2.4. Hoàn thiện hệ thống thông tin và truyền thông

Nguyên tắc hệ thống thông tin và truyền thông là phải nhanh, chính xác, kịp thời, đáp ứng được yêu cầu quản lý và kiểm soát.

Hệ thống thông tin kế toán vẫn còn hạn chế trong quy trình kiểm soát luân chuyển chứng từ chưa nhấn mạnh vai trò kiểm soát nghiệp vụ trong việc kiểm soát lại, chưa thiết lập báo cáo riêng cho chi nhánh.

Giải pháp cụ thể về Hệ thống thông tin kế toán

Luân chuyển kiểm soát chứng từ, đối với việc kiểm tra căn cứ của các bút toán hạch toán, bộ phận hậu kiểm chỉ chịu trách nhiệm kiểm tra việc thực hiện trên máy của GDV, GDV chịu trách nhiệm kiểm tra những hồ sơ đi kèm làm căn cứ thực hiện để vừa đảm bảo được yêu cầu của HTKSNB, lại vừa tăng năng suất lao động, nâng cao được hiệu quả hoạt động, quy định rõ trách nhiệm của từng bộ phận trên một giao dịch.

Hệ thống báo cáo kế toán, Ban Giám đốc nên yêu cầu đối với từng phòng ban, từng mảng nghiệp vụ bổ sung thêm một số báo cáo. Theo yêu cầu quản lý, hoạt động nghiệp vụ tại chi nhánh thì có thể có những mẫu báo cáo riêng để có được thông tin đầy đủ về ba mảng dịch vụ, huy động vốn, cho vay.

Ứng dụng công nghệ thông tin vào công tác Kiểm soát nội bộ

Ngày nay, việc ứng dụng Công nghệ thông tin trong hoạt động ngân hàng rất rộng rãi, từ đó đặt ra yêu cầu việc kiểm soát cũng phải có sự hỗ trợ từ công nghệ thông tin, ngoài những cách kiểm soát truyền thống.

Việc ứng dụng công nghệ thông tin trong hoạt động ngân hàng là cơ sở quan trọng thúc đẩy triển khai từng bước hiện đại hoá công tác kiểm soát nội bộ. Chính sự phát triển của hệ thống các thông tin, dữ liệu do việc xử lý hoạt động nghiệp vụ ngân hàng dựa trên các thiết bị công nghệ thông tin đã tạo ra có thể trở thành thông tin đầu vào cho kiểm soát nội bộ. Nhất là khi xử lý các nghiệp vụ ngân hàng trên mạng nội bộ đã tạo thuận lợi cho việc sử dụng các tài nguyên, dữ liệu trên mạng để nghiên cứu đánh giá tình hình, hiện trạng của các hoạt động nghiệp vụ ngân hàng; thông qua các chương trình kiểm soát mạng máy tính, thực hiện kiểm soát nội bộ hạn chế các gian lận thông qua máy tính.

Đối với một số hoạt động nghiệp vụ, các yêu cầu, mục tiêu của kiểm soát nội bộ có thể lượng hoá được bằng con số, số lượng (định mức chi tiêu, chi phí trong hoạt động tài chính kế toán; các giới hạn và chỉ số an toàn trong hoạt động cấp tín dụng...) nghĩa là có thể khai thác tốt khả năng của máy tính trong việc tính toán các tiêu chí xác định mức độ rủi ro.

Các nội dung này chính là cơ sở để đẩy nhanh quá trình ứng dụng CNTT vào hoạt động kiểm soát nội bộ.

Khi các nghiệp vụ xử lý số liệu đã phát triển mạnh sẽ cho phép kiểm toán viên nội bộ ứng dụng những thành tựu mới vào hoạt động kiểm soát nội bộ. Điều này là rất có lợi khi các tài liệu, số liệu liên quan đến vấn đề kiểm soát, kiểm toán đã có sẵn trong “kho dữ liệu” với khối lượng lớn. Khi thực hiện kiểm soát nội bộ cần phải được xử lý, đồng thời tạo khả năng trong việc lập các biểu mẫu thống kê tùy thuộc vào mục tiêu của cuộc kiểm toán.

Với sự hỗ trợ của máy tính, phương pháp, cách thức tiến hành kiểm soát nội bộ sẽ làm thay đổi một cách căn bản, do Kiểm soát viên có điều kiện để xác định, thu thập và tích lũy số liệu một cách thuận lợi nhất cho công việc kiểm soát tại chỗ, từ đó có thể cải thiện đáng kể chất lượng kiểm toán và nâng cao hiệu quả quản lý rủi ro.

Trong các hoạt động nghiệp vụ ngân hàng khi sử dụng máy tính với các phần mềm kiểm soát, kiểm soát viên có thể rút ra một mẫu kiểm soát theo yêu cầu như các khoản chi vượt định mức, một nhóm đối tượng có cùng tiêu chí phân loại, các khoản phải thu, phải trả theo từng thời gian, tính toán các tỷ lệ an toàn... rất nhanh và chính xác. Chẳng hạn như thẩm tra kết quả kiểm kê: Tiết kiệm rất nhiều thời gian và kiểm soát viên không phải kiểm tra, đối chiếu quá nhiều số liệu nếu ghi chép bằng tay. Máy tính còn hỗ trợ đắc lực trong khâu sắp xếp, đối chiếu so sánh số liệu, từ đó có thể phát hiện ra những số thiếu hụt hay dư thừa có thể là nguyên nhân của những mất mát, rủi ro. Ví dụ trong hoạt động tài chính kế toán từ các thống kê trên hệ thống Công nghệ thông tin Kiểm toán viên có thể kiểm tra số liệu về lao động, số giờ làm thêm ngoài giờ, số liệu thực tế về tiêu thụ điện, điện thoại, vấn đề thanh toán công tác phí, tiền lương, về số liệu tồn quỹ thực tế, chủng loại tiền... để so sánh với các định mức qui định.

Bên cạnh đó, hệ thống công nghệ thông tin còn lưu giữ số liệu phục vụ cho nghiên cứu, phân tích nghiệp vụ hoặc đáp ứng yêu cầu tra cứu khi kiểm tra, kiểm toán. Việc quan sát, kiểm soát các giao dịch do cán bộ nghiệp vụ thực hiện trên mạng máy tính, từ đó có thể thông báo các giao dịch không phù hợp với các qui định pháp lý hiện hành....

Có thể nói rằng, việc ứng dụng Công nghệ thông tin vào hoạt động kiểm soát nội bộ là một đòi hỏi khách quan, phù hợp với xu thế, trong điều kiện các hoạt động nghiệp vụ đã được công nghệ hoá. Do đó hệ thống kiểm soát nội bộ

cần xây dựng chương trình phần mềm giám sát nội bộ nhằm đáp ứng mục tiêu hỗ trợ công tác quản trị điều hành, kiểm tra giám sát.

Để xây dựng hệ thống phần mềm này Bộ phận Kiểm soát nội bộ cần tiến hành mô tả, phân tích các yêu cầu kiểm toán, bộ tiêu chí phục vụ công tác kiểm soát nội bộ trên hầu hết các mặt hoạt động của ngân hàng; phối hợp với trung tâm công nghệ thông tin nghiên cứu xây dựng phần mềm kiểm soát nội bộ đủ mạnh để có thể khai thác thông tin đầu ra từ các phần mềm nghiệp vụ và thực hiện phân tích theo yêu cầu của kiểm soát, đưa ra kết quả giúp kiểm soát viên đánh giá, nhận xét về khả năng và mức độ rủi ro đối với từng mảng công việc chuyên môn nghiệp vụ. Các yêu cầu hệ thống phần mềm kiểm soát nội bộ:

Chương trình phần mềm này phải đảm bảo kết nối được với hệ thống phần mềm nghiệp vụ của ngân hàng (hệ thống Cor-banking) để thu thập được các thông tin, dữ liệu đạt chuẩn và chính xác, kịp thời đảm bảo tính thời sự của nghiệp vụ cần giám sát đồng thời không làm ảnh hưởng đến hệ thống Corbanking đang phục vụ khách hàng và đảm bảo người sử dụng dễ dàng khai thác. Từ đó quyết định chương trình, kế hoạch kiểm soát tại chỗ phù hợp với hoạt động của mỗi đơn vị, chi nhánh cũng như đối với từng nghiệp vụ cụ thể.

Chương trình phần mềm kiểm soát nội bộ phải có khả năng tổng hợp, thống kê số liệu của từng đơn vị cũng như toàn hệ thống, tính toán các chỉ tiêu an toàn, đánh giá so sánh một cách nhanh chóng, chính xác cung cấp cho Kiểm soát viên một số thông báo về tình trạng chấp hành các qui định về tỷ lệ an toàn, các hạn mức, quyền hạn cho phép đối với các bộ phận nghiệp vụ, từ đó phát hiện và ngăn chặn sớm các hành vi vi phạm.

Chương trình phần mềm giám sát kiểm soát nội bộ cần được thiết kế theo 2 nhóm chức năng. Cụ thể:

Nhóm 1: hỗ trợ đánh giá tổng thể hoạt động, đánh giá mức độ hoàn thành các chỉ tiêu kế hoạch của các chi nhánh/ban, phòng nghiệp vụ, toàn hệ thống, giúp cho công tác quản trị điều hành và giám sát.

Nhóm 2: đưa ra thông tin liên quan cho việc khoanh vùng trọng điểm các giao dịch hoạt động có dấu hiệu gian lận hoặc tác nghiệp sai, giúp phát hiện sớm dấu hiệu rủi ro, chấn chỉnh nhanh chóng, hiệu quả nhưng lại tiết kiệm tối đa lao động và chi phí.

Bên cạnh việc xây dựng và phát triển phần mềm giám sát cần thực hiện việc bổ sung, đào tạo kiến thức tin học cho đội ngũ cán bộ kiểm soát nội bộ để có thể tiếp cận dần với việc kiểm soát các yếu tố rủi ro trong các phần mềm nghiệp vụ và nghiên cứu ứng dụng tin học hỗ trợ cho hoạt động kiểm soát nội bộ.

3.2.5. Hoàn thiện hoạt động giám sát

Nguyên tắc giám sát là quá trình, theo dõi đánh giá việc thực hiện hoạt động đảm bảo mọi việc được triển khai, điều chỉnh khi môi trường thay đổi.

Chi nhánh chưa có bộ phận chuyên trách việc giám sát Giải pháp thành 1 phòng mang tên là phòng Giám sát. Phòng gồm 2 cán bộ, chuyên giám sát tổng thể các hoạt động kinh doanh diễn ra tại chi nhánh. Phòng Giám sát thực hiện cuộc giám sát có thể thực hiện hàng ngày để có thể báo cáo cho Ban Giám đốc xem xét Phòng này có chức năng tư vấn cho Giám đốc điều hành và thực hiện triển khai hoàn thiện HTKSNB. Phòng giám sát kết hợp với phòng kiểm tra KSNB để giám sát hoạt động diễn ra.

Chi nhánh có sự phân công rõ ràng trách nhiệm, công việc của từng cá nhân và phòng ban. Nâng cao trình độ chuyên môn của các phòng ban, đặc biệt đối với cán bộ kiểm soát phải được đào tạo chuyên môn về kỹ năng và nghiệp vụ kiểm toán, kiến thức pháp luật và có kinh nghiệm công tác nhiều năm nâng cao năng lực cán bộ, có được sự đánh giá chất lượng, hiệu quả.

Phòng kiểm tra KSNB phải có sự phối hợp với cơ quan kiểm tra để việc giám sát chặt chẽ, khách quan.

3.2.6. Các giải pháp khác

3.2.6.1. Nâng cao trình độ đào tạo đối với cán bộ đảm nhận nhiệm vụ kiểm soát

Từ những phân tích tại chương 2 cho thấy trình độ cán bộ làm nhiệm vụ kiểm soát tại Agribank chi nhánh Tây Đô chưa cao. Số lượng cán bộ thực sự làm nhiệm vụ kiểm soát hiện nay ở chi nhánh Tây Đô còn ít so với nhu cầu. Đa số cán bộ chỉ giỏi về một nghiệp vụ kiểm soát mà không nắm vững tổng thể các hoạt động ngân hàng trong khi bộ máy kiểm tra nội bộ hiện tại của ngân hàng lại tổ chức theo hướng đòi hỏi mọi kiểm tra viên phải nắm vững tất cả các mặt nghiệp vụ của ngân hàng. Bên cạnh đó cán bộ phòng kiểm soát hiện nay có độ tuổi cao, sức ỳ lớn, cập nhật, tiếp thu, lĩnh hội thông tin chậm, giải quyết công việc chủ yếu dập khuôn, máy móc và không có kiến thức pháp luật một cách bài bản. Đó là điều không thể và dẫn đến lãng phí năng lực. Do đó, ngân hàng cần xây dựng được một cơ chế kiểm soát hữu hiệu và có hệ thống. Trên cơ sở tổ chức lại hệ thống kiểm soát nội bộ, các kiểm toán viên nội bộ sẽ được đào tạo theo hướng chuyên môn hoá, tập trung vào một mặt nghiệp vụ nhưng vẫn phải có cái nhìn tổng quát và thấy được mối liên hệ giữa các khâu trong quy trình nghiệp vụ, qua đó phục vụ tốt cho công tác kiểm toán nội bộ. Cụ thể:

- Đối với nguồn nhân lực làm công tác kiểm soát nội bộ:

Ban lãnh đạo cần bố trí nhân sự và cơ sở vật chất cho bộ máy kiểm soát nội bộ về mặt số lượng cũng như chất lượng phải tương xứng với cách thức và qui mô công việc của kiểm soát viên. Cần phải đảm bảo kiểm soát viên nội bộ luôn có một trình độ nghiệp vụ phù hợp với bước phát triển mới nhất trong quá trình hoạt động và kinh doanh được kiểm tra, kiểm soát. Kiểm soát viên

phải có kiến thức chuyên môn được cập nhật về kiểm toán và hiểu biết toàn diện về lĩnh vực được kiểm toán. Như vậy họ mới có năng lực và trình độ kiểm tra giám sát một cách đúng đắn và hiệu quả, qua đó sẽ góp phần nâng cao năng lực của hệ thống kiểm soát nội bộ.

Thực tế tại một số đơn vị thành viên của Agribank hiện nay vẫn có suy nghĩ coi nhẹ công tác kiểm soát nội bộ nên bố trí những cán bộ không làm được việc, hoặc những cán bộ không biết sắp xếp vào đâu thì cho làm kiểm soát nội bộ. Đó là quan điểm hết sức sai lầm và cần được xác định lại. Cần phải bố trí những cán bộ nhân viên giỏi có đủ năng lực vào làm kiểm soát nội bộ. Vì cán bộ làm kiểm soát nội bộ phải là những người giỏi, am hiểu toàn diện về các nghiệp vụ nên họ là những người có khả năng thăng tiến trong nghề nghiệp.

Đối với các kiểm soát viên cần xây dựng và quy định rõ tiêu chuẩn, điều kiện của một kiểm soát viên nội bộ ngân hàng Agribank chi nhánh Tây Đô. Đối với các chức danh như Trưởng phòng Kiểm soát, Phó Trưởng phòng kiểm soát nên có chứng chỉ kiểm toán viên do Bộ tài chính cấp hoặc Chứng chỉ hành nghề Kiểm toán nội bộ do NHNN phối hợp với Bộ tài chính cấp. Khuyến khích kiểm tra viên thi lấy chứng chỉ kiểm toán viên quốc gia hoặc kiểm toán viên nội bộ, đồng thời tạo điều kiện cho kiểm toán viên luôn cập nhật kiến thức và thực hiện công việc của mình theo những chuẩn mực tốt nhất.

Về nguồn kiểm soát viên, không nên chỉ dựa vào nguồn tại chỗ như hiện nay mà mở rộng nguồn tuyển dụng. Việc tuyển dụng nên căn cứ vào nhu cầu và những kỹ năng cần bổ sung cho bộ phận kiểm soát nội bộ. Nguồn có thể là những người đã làm việc ở các công ty kiểm toán độc lập đã được trang bị khá đầy đủ những kiến thức và kỹ năng về kiểm toán. Hoặc những người có kỹ năng chuyên sâu về một số lĩnh vực nhất định ví dụ như kỹ sư công nghệ thông tin, hoặc chuyên gia về thanh toán quốc tế, kinh doanh ngoại tệ... Khi

được đào tạo thêm về kiểm soát, những người này sẽ trở thành nòng cốt trong kiểm soát các lĩnh vực đặc thù mà họ có kinh nghiệm.

✓ *Agribank chi nhánh Tây Đô cần phải hình thành một mô hình đào tạo thường xuyên và kiểm tra chất lượng đội ngũ kiểm soát viên nội bộ. Công tác đào tạo kiểm soát viên nội bộ được tiến hành trên 4 lĩnh vực:*

+ Kiến thức chung về nghiệp vụ ngân hàng, kiến thức về pháp luật, kiến thức kinh tế, kiến thức chuyên môn về lĩnh vực kiểm soát, kiến thức về công nghệ thông tin.

+ Kỹ năng kiểm tra, kiểm toán.

+ Kỹ năng giao tiếp.

+ Cấp chứng chỉ cho những người đủ tiêu chuẩn.

Đồng thời nên mở các khoá đào tạo và thuê chuyên gia từ các công ty kiểm toán độc lập hoặc các trường đại học. Ngoài ra khuyến khích việc đào tạo tại chỗ giữa những kiểm toán viên cùng đơn vị.

✓ *Xây dựng chính sách đào tạo, luân chuyển cán bộ giỏi về chuyên môn nghiệp vụ sang làm kiểm soát nội bộ và cũng có chính sách ưu tiên khi đề bạt, bổ nhiệm cán bộ kiểm soát nội bộ vào những vị trí cao hơn vì kiểm soát viên giỏi thường có cái nhìn khái quát về toàn thể hoạt động kinh doanh ngân hàng, đồng thời có cái nhìn sâu sắc hơn về kiểm soát và quản lý rủi ro.*

3.2.6.2. Hoàn thiện chế tài thưởng phạt nghiêm minh đảm bảo tính răn đe

Chế tài thưởng phạt mang tính chất kinh tế là công cụ khá hữu hiệu trong các công ty trên toàn thế giới nhằm khuyến khích nhân viên trong công tác nghiệp vụ. Chế tài thưởng phạt cũng có tác dụng trong việc ngăn ngừa và phát hiện gian lận và sai sót (rủi ro nghiệp vụ) trong ngân hàng, khuyến khích nhân viên tự hoàn thiện việc thực hiện nhiệm vụ, có ý thức nhắc nhở và tố giác những hành vi sai phạm trong ngân hàng.

Chế tài thưởng phạt phải gắn với trách nhiệm của từng cá nhân, đơn vị tham gia quy trình nghiệp vụ. Chế tài thưởng phạt phải đủ mạnh, đảm bảo tính răn đe và phòng ngừa các sai phạm. Do đó, chế tài xử phạt cần đảm bảo các nguyên tắc :

Việc áp dụng các hình thức xử lý phải đủ mạnh, đủ khả năng răn đe để không tái diễn vi phạm.

Việc xử lý phải đúng người, đúng trách nhiệm, các hành vi vi phạm xảy ra tại bộ phận nào thì bộ phận đó chịu trách nhiệm. Nhiều bộ phận liên quan trực tiếp đến một hành vi vi phạm thì các cá nhân trực tiếp gây ra hành vi vi phạm và các đơn vị đó đều bị xử lý.

Việc áp dụng biện pháp đánh vào kinh tế và quyền lợi như giảm trừ lương kinh doanh, các khoản tiền thưởng, giảm trừ thi đua, khen thưởng, của cá nhân, đơn vị vi phạm.

Khi các hành vi vi phạm trong các nghiệp vụ của ngân hàng được xác định là đã gây ra thiệt hại vật chất cho ngân hàng thì sẽ bị xử lý trách nhiệm vật chất thông qua các hình thức như cách chức, chuyển công tác với vị trí thấp hơn...

Hiện tại, Agribank chi nhánh Tây Đô đã có Quyết định số 1225/QĐ-NHNo-HCNS ngày 26/10/2016 về việc ban hành quy định khoán trả lương và thù lao đối với người lao động. Điểm hạn chế Quyết định này mới chỉ thực hiện xử phạt các sai sót mang lỗi tác nghiệp, các lỗi không tuân thủ đầy đủ quy trình quy định của nhà nước của Agribank và Agribank chi nhánh Tây Đô và hình thức xử phạt chỉ dừng lại ở việc căn cứ vào phiếu giao việc, kết quả báo cáo công việc hàng tháng, căn cứ vào các lỗi sai phạm trong tháng để đánh giá xếp loại cán bộ hàng tháng để thực hiện chi trả thù lao lao động cho cán bộ. Quy chế này lại không quy định về hình thức xử phạt đối với các sai phạm, sai sót dẫn đến rủi ro mất vốn của ngân hàng, do đó chưa đảm bảo tính

ng nghiêm minh, chưa là công cụ đủ mạnh để tăng cường giáo dục, nâng cao trách nhiệm của cán bộ, góp phần phòng ngừa, ngăn chặn và khắc phục hậu quả các vi phạm, nâng cao chất lượng hoạt động tín dụng tại Agribank chi nhánh Tây Đô. Do vậy Agribank chi nhánh Tây Đô cần xây dựng một chế tài xử phạt đủ mạnh, gắn trách nhiệm của các cá nhân với các rủi ro mất vốn đó. Các hình thức xử phạt phải rõ ràng đúng người, đúng trách nhiệm với các sai phạm xảy ra.

Trong lĩnh vực hoạt động của ngân hàng, nghiệp vụ tín dụng là nghiệp vụ chiếm tỷ trọng lớn trong tổng thu nhập và là hoạt động tiềm ẩn nhiều rủi ro nhất. Vì vậy với khả năng hiểu biết của mình, tác giả đề xuất xây dựng quy chế xử lý trách nhiệm đối với cá nhân, tập thể trong hoạt động tín dụng như sau :

✓ Nguyên tắc xác định, xử lý trách nhiệm

- Xác định và xử lý đúng người, đúng trách nhiệm.
- Khách quan, minh bạch và công bằng.
- Xem xét tăng nặng hoặc giảm nhẹ khi áp dụng hình thức xử lý gắn với thái độ của cán bộ có hành vi vi phạm trong việc tiếp thu, sửa chữa và chủ động khắc phục hậu quả.

✓ Các trường hợp xem xét xử lý trách nhiệm

Có hành vi vi phạm trong hoạt động cấp tín dụng gây ra nợ xấu được phát hiện thông qua kiểm tra, kiểm toán nội bộ định kỳ, đột xuất hoặc theo kết luận chính thức của cơ quan nhà nước có thẩm quyền (Thanh tra NHNN, Thanh tra Chính phủ, Cơ quan điều tra, Kiểm toán Nhà nước) và cơ quan kiểm toán độc lập.

Tỷ lệ nợ xấu gộp của chi nhánh cao hơn tỷ lệ nợ xấu của ngân hàng theo quy định tại Quy chế này.

Có các hành vi che dấu nợ xấu hoặc không phát hiện vi phạm.

✓ Thẩm quyền xem xét, xử lý trách nhiệm

Đối với các hình thức xử lý về tổ chức, điều hành thì tuân thủ nguyên tắc cấp nào có thẩm quyền bổ nhiệm cán bộ thì cấp đó có thẩm quyền xem xét, xử lý trách nhiệm.

Đối với các hình thức xử lý về thi đua, khen thưởng, xét hoàn thành nhiệm vụ thì thuộc về Hội đồng thi đua khen thưởng, Hội đồng xét hoàn thành nhiệm vụ các cấp.

✓ **Căn cứ xử lý trách nhiệm**

Việc xử lý trách nhiệm được áp dụng khi có đầy đủ các căn cứ dưới đây:

- Thẩm định và đề xuất cấp tín dụng cho khách hàng không có năng lực pháp luật, năng lực hành vi dân sự theo quy định của pháp luật;
- Báo cáo không trung thực kết quả thẩm định, số liệu, thông tin liên quan đến khoản tín dụng dẫn đến người có thẩm quyền quyết định cấp tín dụng không chính xác;
- Tư vấn cho khách hàng thành lập nhiều pháp nhân khác nhau nhằm trốn tránh sự kiểm soát của ngân hàng về giới hạn cấp tín dụng cho một khách hàng, một nhóm khách hàng có liên quan để vay được nhiều tiền của ngân hàng;
- Thẩm định đề xuất cho vay không thực hiện các bước của quy trình cấp tín dụng như ký duyệt cho vay không đúng thẩm quyền,... dẫn đến khoản vay thất thoát hoặc không thu được nợ gốc và lãi.

3.3. ĐIỀU KIỆN THỰC HIỆN GIẢI PHÁP

3.3.1. Phân định rõ ràng chức năng của bộ phận Kiểm soát nội bộ và Kiểm tra nội bộ

Hiện tại Quy định nhà nước chưa có quy định cụ thể về hoạt động, chức năng nhiệm vụ của bộ phận KSNB dẫn đến các NHTM có phân lúng túng khi xây dựng và đưa bộ phận kiểm soát nội bộ vào hoạt động và bộ phận kiểm soát nội bộ chưa thực sự phát huy đúng vai trò, chức năng của mình trong

việc rà soát, đánh giá độc lập, khách quan đối với hệ thống kiểm soát nội bộ; đánh giá độc lập về tính thích hợp và sự tuân thủ quy định, chính sách nội bộ, thủ tục, quy trình đã được thiết lập trong tổ chức tín dụng; đưa ra kiến nghị nhằm nâng cao hiệu quả của các hệ thống, quy trình, quy định, góp phần bảo đảm tổ chức tín dụng hoạt động an toàn, hiệu quả, đúng pháp luật.

Đối với một doanh nghiệp, KSNB là rào chắn, là mức sàng lọc cuối cùng để doanh nghiệp tự phát hiện gian lận và sai sót, tự hoàn thiện hoạt động của mình. Trong hoạt động của doanh nghiệp, kiểm soát nội bộ đóng vai trò tối quan trọng bởi bộ phận này đánh giá toàn diện nhất đối với mọi mặt hoạt động của doanh nghiệp. Để đảm bảo hiệu quả cho bộ phận này, tức là để góp phần nâng cao hiệu quả kiểm soát nội bộ thì hoạt động của kiểm soát nội bộ phải được trực thuộc cơ quan quyền lực cao nhất của doanh nghiệp, có thực quyền chứ không chỉ đóng vai trò quan sát như ở các Tổng công ty, các NHTM hiện nay.

3.3.2. Hoàn thiện tiêu chuẩn đối với các chức danh trong hệ thống kiểm soát nội bộ

Tiêu chuẩn kiểm soát viên nội bộ: Tại Điều 50. Luật tổ chức tín dụng số 47/2010/QH12 ngày 16/6/2010 và quy định về hệ thống kiểm soát nội bộ và kiểm soát nội bộ của tổ chức tín dụng ban hành thông tư 44/2015/TT-NHNN ngày 29/12/2015 có quy định cụ thể về tiêu chuẩn, điều kiện đối với người quản lý, người điều hành và một số chức danh khác của tổ chức tín dụng trong đó có tiêu chuẩn của người làm công tác kiểm soát nội bộ bao hàm tất cả những điều kiện như về phẩm chất, kiến thức về pháp luật, kinh doanh, có bằng cử nhân có khả năng thu thập và phân tích thông tin, có kiến thức, kỹ năng về kiểm soát nội bộ, tuy nhiên chưa có quy định rõ ràng, cụ thể về điều kiện bằng cấp, chứng chỉ chuyên ngành cần phải có đối với các kiểm soát viên đặc biệt là những kiểm soát viên giữ vị trí cao nhất trong bộ máy kiểm soát nội bộ.

Thực tế hiện nay tại một số đơn vị những người chưa được đào tạo về kiểm soát nội bộ giữ chức vụ cao trong bộ máy kiểm soát nội bộ, như vậy bản thân người lãnh đạo kiểm soát nội bộ không có kiến thức chuyên sâu về kiểm toán kỹ năng hành nghề kiểm soát nội bộ thì sẽ rất khó cho công tác chỉ đạo, điều hành bộ phận kiểm soát nội bộ đạt hiệu quả. Vì vậy, luật các tổ chức tín dụng; quy chế kiểm soát nội bộ các tổ chức tín dụng nên quy định đối với các chức danh như Trưởng phòng Kiểm soát và Phó Trưởng phòng Kiểm soát bắt buộc phải qua đào tạo về Kiểm soát nội bộ và có chứng chỉ quốc tế hoặc Việt Nam về kiểm soát, kiểm toán như ACCA, CPA...

Trên đây là một số điều kiện cần thiết giúp Agribank chi nhánh Tây Đô có thể tổ chức được một hệ thống kiểm soát nội bộ hiệu quả đối với hoạt động tín dụng nói riêng và với mọi hoạt động nói chung của ngân hàng. Những điều kiện này không chỉ có ý nghĩa với bản thân Agribank chi nhánh Tây Đô mà còn có tác động tích cực tới hoạt động kiểm soát nội bộ của tất cả các NHTM khác. Thực hiện được những điều này sẽ phần nào giúp hệ thống ngân hàng nước ta trở nên vững mạnh.

KẾT LUẬN

Hiện nay, quá trình toàn cầu hóa và hội nhập quốc tế đang diễn ra mạnh mẽ, Việt Nam gia nhập các tổ chức kinh tế thế giới, các NHTM đang đứng trước những cơ hội và thách thức về cạnh tranh trong nước và quốc tế. Bên cạnh đó, quá trình cổ phần hóa các NHTM quốc doanh và tiến tới niêm yết cổ phiếu của các NHTM cổ phần trên thị trường chứng khoán đòi hỏi gắt gao hơn các tiêu chuẩn về sự an toàn về tài chính, hoạt động hữu hiệu và hiệu quả, phòng tránh được rủi ro... của các NHTM.

Trong thực tiễn không có một hệ thống kiểm soát nội bộ hoàn hảo, nghĩa là một hệ thống có thể ngăn ngừa mọi hậu quả xấu có thể xảy ra. Tuy nhiên, sự tồn tại và phát triển của bất kỳ một doanh nghiệp, một tổ chức hay một NHTM không thể thiếu vai trò quan trọng của hệ thống kiểm soát nội bộ. Việc xây dựng và hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ hữu hiệu và hiệu quả trong các NHTM nói chung và Agribank chi nhánh Tây Đô nói riêng nhằm mang lại sự phát triển an toàn, bền vững cho cả hệ thống ngân hàng. Đề tài **“Hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ tại Agribank chi nhánh Tây Đô”** đã tập trung giải quyết được một số vấn đề cơ bản sau:

Hệ thống hóa cơ sở khoa học và thực tiễn về hoạt động kiểm soát nội bộ trong ngân hàng bao gồm khái niệm, đặc điểm, vai trò, tầm quan trọng và tính tất yếu trong việc hoàn thiện hoạt động kiểm soát nội bộ của NHTM. Kinh nghiệm kiểm soát nội bộ của một số ngân hàng trên thế giới và trong nước từ đó đúc rút ra kinh nghiệm và những bài học cho Agribank chi nhánh Tây Đô.

Thông qua việc phân tích thực trạng về hoạt động kiểm soát nội bộ Agribank chi nhánh Tây Đô, luận văn đã chỉ ra những kết quả đạt được của hệ thống kiểm soát nội bộ, bên cạnh đó luận văn đã phân tích các hạn chế và luận giải nguyên nhân dẫn tới các hạn chế của hoạt động kiểm soát nội bộ Agribank chi nhánh Tây Đô. Từ đó làm cơ sở để đề tài đưa ra một số giải pháp.

Căn cứ vào định hướng phát triển đến năm 2030 của Agribank chi nhánh Tây Đô, đề tài đưa ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện hoạt động kiểm soát nội bộ nhằm đáp ứng các mục tiêu và định hướng của mình. Ngoài ra, tác giả cũng xây dựng mô hình kiểm soát nội bộ và luận văn cũng đề cập đến một số điều kiện cần thiết để hoạt động kiểm soát nội bộ của Agribank chi nhánh Tây Đô được hoàn thiện.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

1. Agribank (2015), Điều lệ Agribank năm 2015.
2. Agribank (2019), *Bản cáo bạch Agribank*.
3. Agribank chi nhánh Tây Đô (2016, 2017, 2018, 2019), *Báo cáo thường niên, bảng cân đối kế toán, bảng tổng kết tài sản từ năm 2016-2019, Báo cáo kiểm toán độc lập năm 2016, 2017, 2018 của Agribank chi nhánh Tây Đô*.
4. Agribank chi nhánh Tây Đô (2016,2017,2018,2019), *Báo cáo kiểm tra, KTNB của Agribank chi nhánh Tây Đô*.
5. Agribank (2016), *Quy chế kiểm soát nội bộ, Quy chế tổ chức và hoạt động của Ban Kiểm soát ban hành theo quyết định số 01/QĐ-BKS ngày 15/5/2016, Quy chế tổ chức và hoạt động của Ban Kiểm tra nội bộ ban hành theo quyết định 13/QĐ-HĐQT ngày 24/5/2016*.
6. Agribank (2019), *Chiến lược kinh doanh của Agribank đến năm 2030*.
7. Agribank chi nhánh Tây Đô (2016,2017,2018,2019), *Đề cương kiểm tra, Chương trình kiểm tra kiểm soát nội bộ Agribank chi nhánh Tây Đô các năm 2016, 2017, 2018, 2019*
8. Bộ tài chính (2012), *Hệ thống chuẩn mực kiểm toán Việt Nam*.
9. Công ty TNHH Kiểm toán Ernst and Yong (2003), *Rủi ro ngân hàng và hệ thống kiểm soát nội bộ*.
10. Nguyễn Đăng Dờn (2007), *Nghiệp vụ ngân hàng thương mại*, NXB Thống kê, Hà Nội.
11. Nguyễn Đình Hữu (2014), *Kiểm toán căn bản*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
12. Nguyễn Văn Ngọc (2010), *Từ điển Kinh tế học*, NXB Thống kê, Hà Nội.

13. Nguyễn Thị Bích Ngọc (2014), *Kiểm soát nội bộ hoạt động tín dụng tại Agribank Chi nhánh Đà Nẵng*, luận văn thạc sỹ Đại học Đà Nẵng.
14. Quốc Hội (2010), *Luật các tổ chức tín dụng số 47/2010/QH12*
15. Bùi Thanh Sơn (2020), *Kiểm soát nội bộ trong các NHTM Việt Nam*, Luận án tiến sỹ, Học viện Khoa học xã hội
16. Nguyễn Đức Thảo (2016), *Hệ thống kiểm soát nội bộ NHTM với việc ngăn ngừa rủi ro tín dụng*, đăng tại tạp chí kiểm toán, số 2/2016.

Tiếng Anh

17. Peter S. Rose (2014), *Quản trị ngân hàng thương mại*, NXB Tài chính, Hà Nội.
18. Victor Z. Brick và Herbert Witt (2015), *Kiểm soát nội bộ hiện đại - Đánh giá các hoạt động và hệ thống kiểm soát*, NXB Tài chính, Hà Nội.

Các website:

19. Trương Quốc Cường (2016): *Đảm bảo an toàn hoạt động ngân hàng Việt Nam nhìn từ tiêu chuẩn Basel* tại địa chỉ website của NHNN Việt nam,
<https://www.sbv.gov.vn/webcenter/contentattachfile/idcplg?dDocName=SBV282996&filename=284764.pdf>
20. Phạm Văn Đăng (2014), *Kinh nghiệm quốc tế về tổ chức kiểm toán nội bộ tại các Tổ chức tín dụng và bài học rút ra cho Việt Nam*, tại địa chỉ website : <http://tailieu.ttbd.gov.vn:8080/index.php/tin-tuc/tin-tuc-ho-tro-boi-duong/item/267-kinh-nghiem-quoc-te-ve-to-chuc-kiem-toan-noi-bo-cac-to-chuc-tin-dung>
21. Vũ Thúy Ngọc (2016), *Hệ thống kiểm soát nội bộ của một ngân hàng hiện đại*, tại địa chỉ website:

<https://www.sbv.gov.vn/webcenter/portal/vi/links/cm195?dDocName=CNTHWEBAP01162522217>

22. Phạm Thị Thanh Thủy (2016), *Đánh giá hệ thống kiểm soát nội bộ của ngân hàng thương mại Việt Nam và một số khuyến nghị*, tại địa chỉ website : <http://tapchinganhang.com.vn/danh-gia-he-thong-kiem-soat-noi-bo-cua-ngan-hang-thuong-mai-viet-nam-va-mot-so-khuyen-nghi.htm>
23. Trần Anh Tuấn (2012), *Kiểm soát nội bộ ngân hàng: tùy tiện, mỗi nơi một kiểu*, diễn đàn kinh tế Việt Nam tại địa chỉ website: <https://ndh.vn/ngan-hang/kiem-soat-noi-bo-ngan-hang-tuy-tien-moi-noi-mot-kieu-1058818.html> .

PHỤ LỤC 1

PHIẾU KHẢO SÁT

Xin chào anh/chị!

Hiện nay tôi đang thực hiện đề tài nghiên cứu đánh giá về **“Hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ tại Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam CN Tây Đô”**, vì thế, tôi thực hiện khảo sát này để đánh giá về những yếu tố ảnh hưởng tới đề tài nghiên cứu của mình. Tôi hi vọng các anh/chị sẽ hỗ trợ tôi bằng cách cho ý kiến vào các Phiếu khảo sát này để tôi có thể hoàn thành nghiên cứu của mình. Tôi xin chân thành cảm ơn!

Nội dung khảo sát

Vui lòng đánh dấu (x) trả lời thể hiện đúng nhất quan điểm của bạn theo mức độ sau:

1. Hoàn toàn không đồng ý
2. Không đồng ý
3. Không ý kiến
4. Đồng ý
5. Hoàn toàn đồng ý

Yếu tố	Câu hỏi khảo sát	1	2	3	4	5
Môi trường kiểm soát	Sự trung thực và các giá trị đạo đức của Ban lãnh đạo và nhân viên					
	Đảm bảo về năng lực của ban lãnh đạo và nhân viên					
	Sự tham gia của Ban quản trị					
	Triết lý quản lý và phong cách điều hành của nhà quản lý					
	Cơ cấu tổ chức					

Yếu tố	Câu hỏi khảo sát	1	2	3	4	5
	Phân định quyền hạn và trách nhiệm Chính sách về nhân sự					
Đánh giá rủi ro	Xây dựng các mục tiêu rõ ràng và xác định các nguồn lực để thực hiện các mục tiêu đó.					
	Thường xuyên cập nhật các rủi ro liên quan đến các hoạt động của ngân hàng					
	Phân tích và đánh giá rủi ro dựa trên những thay đổi bên trong và bên ngoài					
	Quyết định các hành động thích hợp đối với các rủi ro					
Các hoạt động kiểm soát	Soát xét của nhà quản lý cấp cao					
	Quản trị hoạt động					
	Phân chia trách nhiệm đầy đủ					
	Kiểm soát quá trình xử lý thông tin					
	Kiểm soát vật chất					
	Phân tích rà soát					
Hệ thống thông tin và truyền thông	Hệ thống thông tin trong ngân hàng bao gồm cả những thông tin kế toán phải được đảm bảo chất lượng					
	Sự truyền đạt thông tin bên trong và bên ngoài ngân hàng thực sự hiệu quả, nhanh chóng, kịp thời và đầy đủ đến từng nhân viên, bộ phận					

Yếu tố	Câu hỏi khảo sát	1	2	3	4	5
Các hoạt động giám sát	Ngân hàng thực hiện giám sát thường xuyên trong các hoạt động					
	Ngân hàng duy trì giám sát định kỳ					
	Ngân hàng có chính sách xem xét lại hệ thống KSNB và đánh giá hệ thống KSNB					

Anh/Chị vui lòng cho biết thêm thông tin của anh/chị:

1. Giới tính của Anh/Chị? ☐ Nam ☐ Nữ

2. Anh/Chị nằm trong độ tuổi nào?

☐ Dưới 35 ☐ 35-45 ☐ Trên 45

3. Kinh nghiệm làm việc Anh/Chị là bao nhiêu ?

☐ Dưới 2 năm ☐ 2-5 năm ☐ 5-10 năm ☐ trên 10 năm

4. Vị trí làm việc hiện nay của Anh/Chị?

☐ Lãnh đạo phòng/ban

☐ Nhân viên phòng, ban

5. Ý kiến đóng góp của Anh/Chị trong việc hoàn thiện hoạt động kiểm soát nội bộ tại Ngân hàng nông nghiệp và phát triển nông thôn Việt Nam - chi nhánh Tây Đô

.....

.....

.....

Xin chân thành cảm ơn Anh/Chị đã dành thời gian!

PHỤ LỤC 2

KẾT QUẢ KHẢO SÁT

1. Mô tả mẫu khảo sát

Yếu tố	Đặc điểm	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Tổng		152	100
Giới tính	Nam	68	44,74
	Nữ	84	55,26
Độ tuổi	Dưới 35	43	28,29
	35-45	85	55,92
	Trên 45	24	15,79
Kinh nghiệm làm việc	Dưới 2 năm	40	26,32
	2-5 năm	66	43,42
	5-10 năm	38	25,00
	Trên 10 năm	8	5,26
Vị trí làm việc	Lãnh đạo	12	7,89
	Nhân viên	140	92,11

2. Kết quả khảo sát nội dung liên quan đến hệ thống kiểm soát nội bộ tại Agribank chi nhánh Tây Đô

Yếu tố	Câu hỏi khảo sát	1	2	3	4	5	Điểm TB
Môi trường kiểm soát	Sự trung thực và các giá trị đạo đức của Ban lãnh đạo và nhân viên	0	30	71	44	7	3,18
	Đảm bảo về năng lực của ban lãnh đạo và nhân viên	0	26	61	35	30	3,45
	Sự tham gia của Ban quản trị	0	28	63	30	31	3,42
	Triết lý quản lý và phong cách điều	0	41	77	27	7	3,00

Yếu tố	Câu hỏi khảo sát	1	2	3	4	5	Điểm TB
	hành của nhà quản lý						
	Cơ cấu tổ chức	0	38	38	26	50	3,58
	Phân định quyền hạn và trách nhiệm	0	42	47	46	17	3,25
	Chính sách về nhân sự	0	46	41	29	36	3,36
Đánh giá rủi ro	Xây dựng các mục tiêu rõ ràng và xác định các nguồn lực để thực hiện các mục tiêu đó,	0	39	51	36	26	3,32
	Thường xuyên cập nhật các rủi ro liên quan đến các hoạt động của ngân hàng	0	35	41	47	29	3,46
	Phân tích và đánh giá rủi ro dựa trên những thay đổi bên trong và bên ngoài	0	38	45	57	12	3,28
	Quyết định các hành động thích hợp đối với các rủi ro	0	23	64	62	3	3,30
Các hoạt động kiểm soát	Soát xét của nhà quản lý cấp cao	0	46	62	39	5	3,02
	Quản trị hoạt động	0	40	53	51	8	3,18
	Phân chia trách nhiệm đầy đủ	0	18	36	26	72	4,00
	Kiểm soát quá trình xử lý thông tin	0	31	68	52	1	3,15
	Kiểm soát vật chất	0	35	54	46	17	3,30
	Phân tích rà soát	0	38	63	46	5	3,12
Hệ thống	Hệ thống thông tin trong ngân hàng	0	24	47	35	46	3,68

Yếu tố	Câu hỏi khảo sát	1	2	3	4	5	Điểm TB
thông tin và truyền thông	bao gồm cả những thông tin kế toán phải được đảm bảo chất lượng						
	Sự truyền đạt thông tin bên trong và bên ngoài ngân hàng thực sự hiệu quả, nhanh chóng, kịp thời và đầy đủ đến từng nhân viên, bộ phận	0	47	48	51	6	3,11
	Ngân hàng thực hiện giám sát thường xuyên trong các hoạt động	0	32	36	40	44	3,63
Các hoạt động giám sát							
	Ngân hàng duy trì giám sát định kỳ	0	29	43	55	25	3,50
	Ngân hàng có chính sách xem xét lại hệ thống KSNB và đánh giá hệ thống KSNB	0	21	39	48	44	3,76