



## **QUY CHẾ**

**QUẢN LÝ RỦI RO HOẠT ĐỘNG**

**MÃ SỐ: QC.RR.005**



QC.RR.005

Hà Nội, ngày 16 tháng 11 năm 2011

**QUY CHẾ****Quản lý rủi ro hoạt động****HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ**

- Căn cứ Luật các Tổ chức tín dụng số 47/2010/QH12 ngày 16-06-2010;
- Căn cứ Điều lệ Ngân hàng TMCP Hàng Hải Việt Nam (Maritime Bank), đã được đăng ký tại Ngân hàng Nhà nước theo xác nhận tại Công văn số 7610/NHNN-TTGSNH ngày 29-9-2011 của Thống đốc Ngân hàng Nhà nước;
- Theo đề nghị của Tổng Giám đốc tại Tờ trình số:11594/2011/TT-TGD4 ngày 10-11-2011 về việc ban hành Quy chế quản lý rủi ro hoạt động tại Maritime Bank.

**QUY ĐỊNH:****Điều 1. Mục đích và phạm vi áp dụng**

1. Quy chế quản lý rủi ro hoạt động được ban hành nhằm đưa ra các nguyên tắc và phương pháp quản lý rủi ro hoạt động với mục tiêu:
  - a) Bảo đảm các rủi ro hoạt động được nhận diện, phân tích, giảm thiểu và/hoặc ngăn ngừa;
  - b) Đưa công tác quản lý rủi ro hoạt động vào hoạt động tại các đơn vị trong toàn Hệ thống Maritime Bank;
  - c) Xây dựng văn hóa quản lý rủi ro hoạt động và kiểm soát nội bộ chặt chẽ.
2. Quy chế này được áp dụng trong toàn Hệ thống Maritime Bank.

**Điều 2. Giải thích từ ngữ**

1. Rủi ro hoạt động: Là các rủi ro gây ra tổn thất xuất phát từ sự không phù hợp hoặc vận hành không đúng của các quy định, quy trình nội bộ, do con người và hệ thống hoặc do các sự kiện bên ngoài. Định nghĩa này bao gồm rủi ro về pháp luật nhưng không bao gồm rủi ro về chiến lược và danh tiếng.
2. Con người: Là cán bộ nhân viên của Maritime Bank và sự tương tác của các cán bộ nhân viên này với các quy định, quy trình nội bộ của Maritime Bank.
3. Hệ thống: Là các ứng dụng, cơ sở hạ tầng và hệ thống công nghệ thông tin của Maritime Bank.
4. Sự kiện bên ngoài: Là các sự cố bên ngoài ngân hàng nhưng có tác động trực tiếp tới hoạt động kinh doanh và vận hành của ngân hàng (ví dụ: thảm họa tự nhiên, khủng bố v.v...)

5. Sự kiện rủi ro hoạt động: Là sự việc diễn ra (hoặc có thể diễn ra) tại một thời điểm nhất định và được xác định là do con người, quy định, quy trình nội bộ, sự cố của hệ thống hoặc do sự kiện bên ngoài gây ra.
6. Tác động: Một sự kiện rủi ro hoạt động sẽ gây ra các tác động nhất định tới hoạt động kinh doanh và vận hành của Maritime Bank. Các tác động này có thể là tổn thất về tài chính hoặc các tổn thất phi tài chính (danh tiếng v.v...).
7. Chốt kiểm soát: Là các bước, biện pháp hay công cụ được sử dụng nhằm giảm thiểu rủi ro hoạt động và đảm bảo hiệu quả của công tác quản lý rủi ro hoạt động tại Maritime Bank.
8. Biểu đồ trạng thái rủi ro hoạt động: Là một biểu đồ thể hiện trạng thái các rủi ro hoạt động chính tại Maritime Bank dựa trên hai khía cạnh là tần suất và tác động.
9. Lãnh đạo cấp cao: Là các thành viên thuộc Ban điều hành, Giám đốc/Phó Giám đốc các Khối, Trung tâm tại Trụ sở chính, Giám đốc Chi nhánh, Sở Giao dịch.
10. Tổn thất: Là những mất mát về tài chính hoặc phi tài chính.
11. Quản lý rủi ro hoạt động: Là một quá trình liên tục mà kết quả của chu kỳ trước sẽ tiếp tục được xử lý, kiểm soát trong các chu kỳ tiếp theo nhằm đảm bảo các rủi ro luôn được giảm thiểu và duy trì ở mức Maritime Bank có thể chấp nhận được. Quá trình này bao gồm các hoạt động liên quan tới việc nhận diện rủi ro, đánh giá tác động, đưa ra biện pháp giảm thiểu, giám sát và báo cáo kết quả.
12. Đánh giá rủi ro hoạt động: Là một quá trình nhận diện và đo lường các rủi ro hoạt động có thể gây ra các tác động tiêu cực tới Maritime Bank. Quá trình này có thể được thực hiện ở nhiều cấp khác nhau trên toàn Hệ thống.

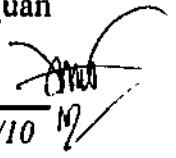
### **Điều 3. Khẩu vị rủi ro hoạt động**

1. Khẩu vị rủi ro hoạt động được xác định là tổ hợp các rủi ro hoạt động được nhận diện tại Maritime Bank mà các tổn thất có thể được chấp nhận tùy theo từng cấp độ. Khẩu vị rủi ro hoạt động sẽ do Hội đồng Quản trị quyết định theo từng thời kỳ nhưng hướng tới việc cân bằng giữa các tổn thất tiềm ẩn với các chi phí bỏ ra để ngăn ngừa/giảm thiểu các rủi ro có thể gây ra các tổn thất này.
2. Việc phân bổ khẩu vị rủi ro hoạt động sẽ dựa trên kết quả hoạt động kinh doanh, việc vận hành của các lĩnh vực kinh doanh trong ngân hàng và biểu đồ trạng thái rủi ro hoạt động được thiết lập thông qua các kỳ đánh giá và xem xét hằng năm của Hội đồng Quản trị.

### **Điều 4. Trách nhiệm quản lý rủi ro hoạt động**

1. Nguyên tắc xác định trách nhiệm trong quản lý rủi ro hoạt động:
  - a) Trách nhiệm của các cá nhân, đơn vị trong quản lý rủi ro hoạt động được xác định dựa trên nguyên tắc ba hàng rào bảo vệ trong đó:
    - Hàng rào đầu tiên là các đơn vị kinh doanh và hỗ trợ, các đơn vị này (trong đó có Lãnh đạo cấp cao) trực tiếp chịu trách nhiệm quản lý và kiểm soát rủi ro hoạt động tại đơn vị của mình;

- Hàng rào thứ hai là các Trung tâm Quản lý Rủi ro Hoạt động và các Ủy ban/Hội đồng có trách nhiệm quản lý rủi ro hoạt động;
  - Hàng rào thứ ba là bộ phận Kiểm toán Nội bộ.
- b) Trách nhiệm cụ thể của các cá nhân, đơn vị được quy định tại các khoản 2, khoản 3, khoản 4, khoản 5, khoản 6 của Điều này.
2. Trách nhiệm của Hội đồng Quản trị:
- a) Giám sát, phê duyệt và định kỳ xem xét chiến lược, chính sách và khung quản lý rủi ro hoạt động;
  - b) Thiết lập cơ cấu quản lý có khả năng triển khai các chiến lược, chính sách và khung quản lý rủi ro hoạt động đã ban hành;
  - c) Xác định khẩu vị rủi ro hoạt động của Maritime Bank theo từng thời kỳ;
  - d) Phê duyệt việc xử lý các rủi ro hoạt động vượt thẩm quyền phê duyệt của Ủy ban xử lý rủi ro.
3. Trách nhiệm của Lãnh đạo cấp cao:
- a) Quản lý rủi ro hoạt động trong phạm vi quản lý của mình bao gồm cả việc tuân thủ theo chiến lược, chính sách và khung quản lý rủi ro hoạt động đã được Hội đồng Quản trị phê duyệt và ban hành;
  - b) Thúc đẩy văn hóa quản lý rủi ro hoạt động và khuyến khích nhân viên nâng cao nhận thức cũng như khả năng quản lý rủi ro hoạt động;
  - c) Đảm bảo tất cả các nhân viên dưới quyền hiểu rõ trách nhiệm của mình trong công tác quản lý rủi ro hoạt động;
  - d) Chỉ đạo việc xử lý, giảm thiểu, ngăn ngừa rủi ro hoạt động trong phạm vi quản lý của mình;
  - e) Phối hợp với Trung tâm Quản lý Rủi ro Hoạt động để xử lý các sự kiện rủi ro hoạt động xảy ra trong phạm vi quản lý cũng như trong toàn hệ thống.
4. Trách nhiệm của các đơn vị kinh doanh và hỗ trợ:
- a) Giám đốc/lãnh đạo đơn vị cần đảm bảo các chốt kiểm soát được áp dụng nhằm quản lý rủi ro trong các hoạt động kinh doanh và vận hành tại đơn vị;
  - b) Tất cả cán bộ nhân viên có trách nhiệm tuân thủ các chính sách, quy định, quy trình nghiệp vụ và quy định, hướng dẫn về quản lý rủi ro hoạt động của Maritime Bank;
  - c) Chủ động đưa ra các biện pháp xử lý, giảm thiểu, ngăn ngừa rủi ro hoạt động tại đơn vị;
  - d) Báo cáo kịp thời lên lãnh đạo cấp cao và Trung tâm Quản lý Rủi ro Hoạt động trong trường hợp xảy ra sự kiện rủi ro tại đơn vị.
5. Trách nhiệm của Trung tâm Quản lý Rủi ro Hoạt động-Khối Quản lý Rủi ro:
- a) Xây dựng và đề xuất chiến lược, chính sách, khung quản lý rủi ro hoạt động;
  - b) Kiểm soát hoạt động triển khai của các chiến lược, chính sách và khung quản lý rủi ro hoạt động đã được phê duyệt;



- c) Cung cấp các công cụ và phương thức nhằm hỗ trợ các cấp lãnh đạo cũng như toàn thể nhân viên trên toàn Hệ thống quản lý rủi ro hoạt động;
  - d) Đề xuất cải tiến các chính sách, quy trình về quản lý rủi ro hoạt động;
  - e) Phối hợp và hỗ trợ các đơn vị trong việc giám sát và xử lý rủi ro hoạt động;
  - f) Thực hiện báo cáo tình hình rủi ro hoạt động (báo cáo tổn thất, báo cáo đánh giá rủi ro v.v...) cho Lãnh đạo cấp cao và Hội đồng Quản trị để đưa ra các quyết định kịp thời.
6. Trách nhiệm của Phòng Kiểm toán Nội bộ:
- a) Đưa ra các nhận định độc lập cho Hội đồng Quản trị về tính hiệu quả của các chiến lược, chính sách, quy định và công tác quản lý rủi ro hoạt động của Maritime Bank;
  - b) Cung cấp các tư vấn trên phương diện cải tiến chốt kiểm soát cho tất cả các đơn vị trên toàn Hệ thống;
  - c) Nhận diện ra các hạn chế trong công tác quản lý rủi ro hoạt động của hàng rào bảo vệ thứ nhất và thứ hai; đưa ra khuyến nghị nhằm cải thiện các hạn chế này;
  - d) Phối hợp và chia sẻ thông tin cho Trung tâm Quản lý Rủi ro Hoạt động về các vấn đề liên quan tới công tác quản lý rủi ro hoạt động.

## Điều 5. Nội dung quản lý rủi ro hoạt động

### 1. Phân loại rủi ro hoạt động:

Rủi ro hoạt động được phân loại thành ba nhóm chính là nguyên nhân, loại sự kiện và tác động.

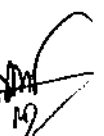
Nguyên nhân	Loại sự kiện	Tác động
Con người	Gian lận nội bộ	Trách nhiệm pháp lý
Quy trình	Gian lận bên ngoài	Tổn thất về tài sản
Hệ thống	Môi trường làm việc	Tuân thủ
Sự kiện bên ngoài	Các hoạt động liên quan đến khách hàng, sản phẩm và kinh doanh.	Tổn thất về việc truy đòi
	Các thiệt hại về tài sản	Đền bù
	Gián đoạn về nghiệp vụ và lỗi hệ thống	Giảm giá trị ngân hàng
	Thực hiện, phổ biến và quản lý quy trình	

### 2. Đánh giá rủi ro hoạt động:

#### a) Nguyên tắc tiếp cận:

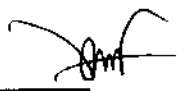
- Để đảm bảo tất cả các rủi ro hoạt động được nhận diện, đo lường và quản lý hiệu quả Maritime Bank kết hợp hai phương pháp tiếp cận rủi ro Từ trên xuống và Từ dưới lên;

- Tiếp cận từ trên xuống: Các rủi ro hoạt động chính được nhận diện và đo lường bởi Hội đồng Quản trị, và Lãnh đạo cấp cao. Việc đánh giá được thực hiện thông qua các buổi hội thảo hoặc chương trình về quản lý rủi ro hoạt động tại Maritime Bank. Kết quả của quá trình đánh giá sẽ cung cấp danh mục các rủi ro chính có khả năng ảnh hưởng xấu tới hoạt động kinh doanh và vận hành của ngân hàng. Danh mục của các rủi ro này sau đó sẽ được giao xuống để giám sát và quản lý tại cấp đơn vị;
  - Tiếp cận từ dưới lên: Rủi ro hoạt động được nhận diện và đánh giá bởi chính các nhân viên thực hiện quy trình tại các đơn vị kinh doanh và đơn vị hỗ trợ. Cách tiếp cận này thu thập dữ liệu về rủi ro thông qua việc tự đánh giá rủi ro và chốt kiểm soát và hệ thống đánh giá tình hình quản lý rủi ro hoạt động tại đơn vị (Barometer). Kết quả cuối cùng được kiểm soát và quản lý tại chính đơn vị đồng thời được báo cáo định kỳ cho Trung tâm Quản lý Rủi ro Hoạt động - Khối Quản lý Rủi ro.
- b) Nhận diện rủi ro:
- Trách nhiệm nhận diện rủi ro hoạt động:
    - + Các nhân viên trực tiếp thực hiện quy trình tại đơn vị có trách nhiệm thực hiện nhận diện rủi ro hoạt động trong công việc hằng ngày; \_
    - + Hội đồng Quản trị và các cấp lãnh đạo đưa ra quan điểm và nhận diện các rủi ro hoạt động có khả năng tác động xấu tới hoạt động của Ngân hàng thông qua các hội thảo định kỳ về quản lý rủi ro hoạt động;
    - + Việc nhận diện các rủi ro hoạt động nằm ngoài phạm vi Maritime Bank, xu hướng của ngành ngân hàng và các rủi ro mới xuất hiện sẽ do Trung tâm Quản lý Rủi ro Hoạt động - Khối Quản lý Rủi ro thực hiện nhận diện.
  - Yêu cầu đối với công tác nhận diện rủi ro hoạt động:
    - + Người tham gia nhận diện rủi ro cần đảm bảo: Các rủi ro hoạt động và các chốt kiểm soát trong từng quy trình/hoạt động/hệ thống hiện tại được nhận diện; Các rủi ro hoạt động và các chốt kiểm soát trong các sản phẩm, quy trình, hệ thống mới được nhận diện trước khi các sản phẩm, quy trình, hệ thống này được đưa vào áp dụng hoặc triển khai;
    - + Trung tâm Quản lý Rủi ro Hoạt động có trách nhiệm đào tạo và cung cấp danh sách rủi ro hoạt động tham khảo để hỗ trợ đơn vị trong hoạt động nhận diện rủi ro.
  - Tất cả các rủi ro hoạt động được nhận diện phải được phân loại theo các nhóm rủi ro tại khoản 1 Điều 5 của Quy chế này.
- c) Đo lường rủi ro:
- Đánh giá rủi ro hoạt động: được thực hiện thông qua mô hình đánh giá ABCD và hệ thống báo cáo đánh giá tình hình quản lý rủi ro hoạt động tại đơn vị (Barometer) trong đó:
    - + Mô hình đánh giá ABCD được áp dụng nhằm nhận diện và đánh giá rủi ro thông qua việc xem xét hai phương diện của rủi ro: mức độ tuyệt đối



của rủi ro và mức độ bị rủi ro bằng cách đánh giá hiệu quả của chốt kiểm soát và các biện pháp giảm thiểu rủi ro hiện có;

- + Hệ thống báo cáo đánh giá tình hình quản lý rủi ro hoạt động tại đơn vị (Barometer) là một công cụ được sử dụng để đánh giá tình trạng quản lý rủi ro hoạt động chính qua từng thời kỳ. Các đơn vị được yêu cầu trả lời các câu hỏi mang tính định lượng có liên quan tới rủi ro hoạt động và sự kiện rủi ro hoạt động. Sau khi nhận báo cáo, Trung tâm Quản lý Rủi ro Hoạt động chịu trách nhiệm phân tích và gửi phản hồi chi tiết cho đơn vị. Để đảm bảo tính chính xác của kết quả đánh giá, Trung tâm Quản lý Rủi ro Hoạt động sẽ lựa chọn ngẫu nhiên các đơn vị để tiến hành đánh giá lại.
- Thu thập dữ liệu tổn thất:
  - + Dữ liệu tổn thất nội bộ được thu thập thông qua quy trình báo cáo tổn thất. Các báo cáo này cung cấp thông tin chi tiết và cụ thể về các rủi ro đã xảy ra tại Maritime Bank, hỗ trợ cho việc dự đoán rủi ro có khả năng xảy ra trong tương lai;
  - + Dữ liệu tổn thất bên ngoài là các thông tin về rủi ro hoạt động mà các ngân hàng khác đang phải đối mặt được thu thập để phân tích và đưa ra các cảnh báo cho Maritime Bank. Các dữ liệu này được thu thập thông qua các công cụ tìm kiếm trên Internet, đăng ký tạp chí, báo trực tuyến về rủi ro hoạt động, và các dịch vụ cung cấp dữ liệu tổn thất về rủi ro hoạt động.
- Chỉ số rủi ro chính là công cụ đo lường cung cấp thông tin về mức độ bị rủi ro đối với các rủi ro hoạt động mà Maritime Bank phải đối mặt trong một khoảng thời gian nhất định. Để cung cấp các thông tin này, các chỉ số rủi ro cần phải thể hiện mối liên hệ rõ ràng với các rủi ro cụ thể mà nó đại diện. Các chỉ số rủi ro chính được chia thành hai nhóm tùy thuộc vào mục đích của chỉ số và người tiếp nhận thông tin của các chỉ số này bao gồm chỉ số rủi ro cụ thể và chỉ số rủi ro tổng quát.
  - + Chỉ số rủi ro cụ thể: được thu thập và kiểm soát bởi các đơn vị kinh doanh (Chi nhánh/Phòng Giao dịch/Quỹ Tiết kiệm). Định kỳ, chỉ số rủi ro cụ thể được báo cáo tới lãnh đạo đơn vị kinh doanh;
  - + Chỉ số rủi ro tổng quát: được thu thập và kiểm soát bởi Trung tâm Quản lý Rủi ro Hoạt động. Thông tin về các chỉ số này sẽ được báo cáo lên Tổng Giám đốc, Giám đốc Khối Quản lý Rủi ro và Lãnh đạo các đơn vị liên quan.
- Mục tiêu của bước đo lường:
  - + Hiểu và đo lường được mức độ bị rủi ro của các rủi ro hiện tại một cách chính xác;
  - + Nhận diện điểm yếu của chốt kiểm soát;
  - + Nhận diện các xu hướng rủi ro và bài học để phân tích và cảnh báo;

  
bq



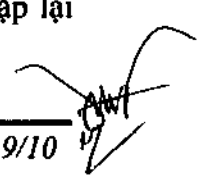
- + Xây dựng hệ thống dữ liệu đầy đủ và chính xác cho công tác quản lý rủi ro hoạt động tại Maritime Bank.

**3. Giám sát rủi ro hoạt động**

- a) Dựa vào kết quả đánh giá rủi ro, các đơn vị kinh doanh và đơn vị hỗ trợ có trách nhiệm đưa ra các hành động/biện pháp để giảm thiểu và xử lý các rủi ro được xếp loại nghiêm trọng (rủi ro loại A và B), đảm bảo:
  - Các hành động/biện pháp giảm thiểu rủi ro phải có tác động tới rủi ro (mức độ bị rủi ro giảm xuống sau khi các hành động được triển khai);
  - Việc giảm thiểu rủi ro này sẽ không làm phát sinh các rủi ro khác;
  - Chi phí để kiểm soát/triển khai hành động phải hiệu quả;
  - Các kế hoạch giảm thiểu, xử lý rủi ro phải được theo dõi và hoàn thiện theo đúng thời hạn.
- b) Căn cứ vào kết quả đánh giá rủi ro, Trung tâm Quản lý Rủi ro Hoạt động – Khối Quản lý Rủi ro đưa ra các biện pháp để giảm thiểu và xử lý rủi ro như sau:
  - Nâng cao nhận thức cho các đơn vị kinh doanh và đơn vị hỗ trợ về các rủi ro liên quan đến lĩnh vực hoạt động của đơn vị để tránh lặp lại trong tương lai;
  - Yêu cầu thay đổi quy trình;
  - Cung cấp các hướng dẫn, danh mục công việc hỗ trợ quản lý rủi ro hoạt động hiệu quả.

**4. Báo cáo:**

- a) Báo cáo quản lý rủi ro hoạt động được chia làm hai nhóm báo cáo chính:
  - Báo cáo công tác quản lý rủi ro (như báo cáo kết quả của các kế hoạch ngăn ngừa, giảm thiểu rủi ro v.v...);
  - Báo cáo rủi ro (bao gồm báo cáo tổn thất, báo cáo đánh giá rủi ro, báo cáo tình hình rủi ro hoạt động tại đơn vị, báo cáo các chỉ số rủi ro chính v.v...).
- b) Trung tâm Quản lý Rủi ro Hoạt động – Khối Quản lý Rủi ro chịu trách nhiệm xây dựng và thiết kế danh mục báo cáo phù hợp cho từng đối tượng nhận báo cáo. Báo cáo quản lý rủi ro hoạt động cần đảm bảo các tiêu chuẩn sau:
  - Phải có mục tiêu cụ thể, nội dung rõ ràng và cung cấp các thông tin mới nhất;
  - Phải có định kỳ gửi báo cáo rõ ràng;
  - Báo cáo phải được hoàn thành và gửi đi đúng hạn;
  - Phải xác định rõ đối tượng nhận báo cáo.
- c) Đối với các vấn đề rủi ro hoạt động nghiêm trọng, cần có ý kiến chỉ đạo của các cấp lãnh đạo. Quyết định của các cấp lãnh đạo sau đó sẽ được thông báo tới các đơn vị liên quan để xử lý và đưa ra biện pháp giảm thiểu tránh lặp lại rủi ro trong tương lai.




**Điều 6. Điều khoản thi hành**

1. Quy chế này có hiệu lực từ ngày ký.
2. Những vấn đề chưa được đề cập đến trong Quy chế này, sẽ được thực hiện theo các quy định có liên quan của Pháp luật và quy định khác của Maritime Bank. Khi có những nội dung nào trong Quy chế này trái với quy định của Pháp luật, thì đương nhiên hết hiệu lực.
3. Việc sửa đổi, bổ sung Quy chế này do Hội đồng Quản trị quyết định. Các Thành viên Hội đồng Quản trị, Ban Điều hành Maritime Bank; Tổng Giám đốc các Ngân hàng chuyên doanh; Giám đốc các Khối hỗ trợ, Giám đốc Trung tâm Khách hàng Doanh nghiệp, Trung tâm Khách hàng Doanh nghiệp Lớn, Trung tâm Khách hàng Cá nhân các đơn vị, cá nhân khác liên quan có trách nhiệm thi hành Quy chế này.

Nơi nhận:

- Các TV HĐQT, TBKS;
- Ban Điều hành;
- Ủy Ban Quản lý Rủi ro, Ban KSTT;
- P. KTNB, P. GSTT;
- Các Trung tâm, Phòng, Ban MSB;
- Lưu VT, P. Chính sách QLRRHĐ.

TM. HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ   
Chủ tịch



  
LÊ THỊ LIÊN