



Chuyển đổi quản trị rủi ro – Thúc đẩy các giá trị từ quản trị rủi ro

4 đề xuất cho công tác quản lý rủi ro đạt hiệu quả và hiệu suất cao trong ngành ngân hàng

KPMG International

home.kpmg

Giám đốc Quản lý rủi ro (CRO) – Hòa hòa giữa yêu cầu tuân thủ với áp lực chi phí

Giới thiệu 2

Giám đốc Quản lý rủi ro (CRO) – Hòa hòa giữa yêu cầu tuân thủ với áp lực chi phí

Yêu cầu từ Cơ quan thanh tra, giám sát ngân hàng 3

Các yêu cầu mới đối với Giám đốc Quản lý rủi ro

Tập trung vào rủi ro liên quan đến phát triển bền vững

Đề xuất 1 4

Cần ngay các quyết định chiến lược

Đánh giá hiện trạng và ưu tiên hóa các hạng mục cần đầu tư trở thành 1 nhiệm vụ quan trọng đối với CROs

Đề xuất 2 6

Quản lý rủi ro có xem xét đến chuỗi giá trị

Kiểm soát rủi ro theo định hướng kinh doanh có thể tạo giá trị gia tăng

Đề xuất 3 8

Xu hướng công nghệ để chuyển đổi kiểm soát rủi ro

Hiệu quả và hiệu suất tốt hơn với kiến trúc công nghệ thông tin hiện đại

Đề xuất 3 10

Tối ưu hóa quy trình quản trị rủi ro nâng cao năng suất

Cần đưa Quản lý quy trình nghiêm ngặt vào thực hiện

Kết luận 13

Giám đốc Quản lý rủi ro của Ngân hàng đứng trước yêu cầu cần phải đạt được sự cân bằng đầy thách thức.

Một mặt, kỳ vọng về quản trị rủi ro liên tục gia tăng với các đợt sóng quy định mới vẫn không suy giảm. Trái lại, cơ quan quản lý liên tục đưa ra các ưu tiên mới, như là các ưu tiên gần đây về công nghệ số và rủi ro liên quan đến các yếu tố phát triển bền vững của ngân hàng (xem trang 3). Điều đó đòi hỏi trách nhiệm CRO mở rộng hơn, dẫn đến việc gia tăng tương ứng các nguồn lực dành cho quản lý rủi ro. Ngoài ra, ngày càng có nhiều kì vọng từ các bên liên quan trong nội bộ. Cứ mỗi khi có cuộc khủng hoảng mới, chẳng hạn như đại dịch COVID-19 gần đây, mỗi khi có thêm yêu cầu về kiểm tra căng thẳng mới, hay yêu cầu phân tích mới đều nhấn mạnh tầm quan trọng cần có của một chức năng QLRR linh hoạt và nhanh nhạy.

Nhưng đồng thời mặt khác, CRO cũng không thể tránh yêu cầu tiết kiệm chi phí đang ảnh hưởng đến các ngân hàng do môi trường lãi suất thấp và thị trường cạnh tranh cao. Ngay cả các yêu cầu quy định của cơ quan quản lý cụ thể cũng không thể biện minh cho chi phí tăng cao liên tục, chưa nói đến việc tăng nhân sự.

Để cân bằng các yêu cầu có chiều hướng đối lập này, cần có 1 sự chuyển đổi quyết liệt và triệt để trong công tác quản lý rủi ro. KPMG International đã thực hiện 1 nghiên cứu toàn cầu với các lãnh đạo Quản lý rủi ro (gọi tắt là CROs) của 76 ngân hàng đến từ 19 quốc gia. Kết quả của nghiên cứu này được dùng để đúc kết 4 trọng điểm đề xuất chính trong hành trình chuyển đổi quản lý rủi ro của các Ngân hàng.

Các yêu cầu mới đối với Giám đốc Quản lý rủi ro

Tập trung vào rủi ro liên quan đến phát triển bền vững

Rủi ro liên quan đến Phát triển bền vững hoặc rủi ro ESG (môi trường, xã hội, quản trị) đã trở thành trọng tâm của các cuộc tranh luận về xã hội và chính trị. Các cơ quan thanh tra, giám sát ngân hàng đã có các động thái và kỳ vọng các ngân hàng có các biện pháp cụ thể để tích hợp rủi ro ESG vào khuôn khổ quản lý rủi ro của mình. Khảo sát thị trường của KPMG International cho thấy hầu hết các ngân hàng lớn đều đã bắt đầu quá trình này. Tuy nhiên, chỉ có 72% ngân hàng quy mô vừa và 27% ngân hàng quy mô nhỏ đã bắt đầu thực hiện các nội dung này.

Đối với các ngân hàng, cần có những hành động cụ thể ở các cấp độ:

#1 Chương trình rõ ràng để quản lý rủi ro ESG

Cần xây dựng một lộ trình rõ ràng để xem xét các khía cạnh liên quan đến phát triển bền vững trong suốt quá trình quản lý rủi ro. Ví dụ, các loại tác nhân gây rủi ro mới, như mực nước biển dâng cao, kết hợp rủi ro đa dạng sinh học hoặc giá CO2 toàn cầu, nên được tích hợp vào quy trình xác định danh mục rủi ro chi tiết. Bên cạnh đó, chiến lược và khẩu vị rủi ro cũng cần được mở rộng - bước đầu, có thể ở dạng định tính, cho tới khi có được các thước đo rủi ro định lượng đáng tin cậy. Ví dụ: các ngân hàng dưới sự giám sát trực tiếp của Ngân hàng Trung ương Châu Âu (ECB) đã được yêu cầu gửi lộ trình này lên ECB vào tháng 5 năm 2021 như một phần của việc “đánh giá mức độ trưởng thành”. Các cơ quan giám sát khác (ví dụ: APRA, HKMA, PRA, NGFS) cũng đã đặt ra các kỳ vọng của mình, cho thấy đây có thể là một trọng tâm của tất cả các tổ chức tài chính ngân hàng trong tương lai gần.

#2 Phát triển hơn nữa các phương pháp lượng hóa rủi ro

Các phương pháp định lượng rủi ro hiện tại cần được phát triển thêm và bổ sung bằng các kỹ thuật mới. Những yêu cầu như thời gian diễn hình của các tác nhân gây rủi ro mới thường tính từ 30 đến 50 năm cũng như những tác động lớn từ các thuộc tính đặc trưng (idiosyncratic factors) của từng cá nhân đi vay, đòi hỏi những loại hình phân tích kịch bản và kiểm tra căng thẳng hoàn toàn mới, nhấn mạnh đáng kể về tầm quan trọng của quản lý rủi ro. Các ngân hàng lớn đã bắt đầu với những phân tích tập trung ban đầu. Trước tiên, các ngân hàng này ưu tiên cho các tác nhân gây rủi ro từ việc “chuyển dịch” - bắt nguồn từ quá trình chuyển đổi sang một nền kinh tế và xã hội phát thải thấp hơn. Các ngân hàng cũng tập trung vào các chính sách quy định mới cũng như sự xuất hiện của các công nghệ đột phá hoặc sự thay đổi đột ngột của giá thị trường. Các phân tích kịch bản dạng top-down cho những danh mục tín dụng quan trọng, như danh mục khách hàng doanh nghiệp là một ví dụ về lĩnh vực tập trung phân tích ban đầu. Ở đây, các cơ quan thanh tra giám sát có thể muốn kiểm tra khả năng chống chịu của các ngân hàng. Ví dụ từ năm 2021, HKMA và PRA đã bắt đầu đặt ra các yêu cầu kiểm tra mức độ căng thẳng (Stress test). Vào năm 2022, ECB cũng đưa ra yêu cầu Kiểm tra Căng thẳng Khí hậu, và tiếp nối là các hoạt động của các cơ quan thanh tra, giám sát quan trọng trên toàn cầu (ví dụ: Canada, Úc, Hoa Kỳ, v.v.).



Cần ngay các quyết định chiến lược

Đánh giá hiện trạng và ưu tiên hóa các hạng mục cần đầu tư trở thành một nhiệm vụ quan trọng đối với CROs

Sự gia tăng của yêu cầu quản lý rủi ro đối với các ngân hàng sẽ không dừng lại. Mức độ phức tạp cũng như phạm vi trách nhiệm đặc thù sẽ tiếp tục tăng thêm. Vì vậy, cần phải có các quyết định chiến lược ngay từ bây giờ (hình 1, trang 5).

Khảo sát thị trường của chúng tôi cho thấy, bên cạnh việc tích hợp thêm các nhân tố rủi ro mới, các ngân hàng lớn đang tiếp tục gia tăng hiệu quả bằng cách đầu tư vào CNTT, cải thiện quản lý dữ liệu và tối ưu hóa quy trình. Tuy nhiên, chỉ khoảng 25% CRO được khảo sát coi việc giảm chi phí là mục tiêu của các chương trình trọng tâm. Tuy nhiên, nếu như các chương trình chuyển đổi CNTT cùng với quản lý dữ liệu và quy trình thường nhằm mục đích dịch chuyển những nguồn lực chất lượng đang dùng cho những tác vụ giản đơn có thể tiêu chuẩn hóa được sang những hoạt động mới, đòi hỏi cao hơn, thì cách làm này cũng sẽ đem lại những ích lợi tiềm năng về hiệu quả chi phí trong hoạt động QLRR. Thông qua việc đặt ra các mục tiêu gia tăng hiệu quả ở những lĩnh vực cụ thể, có thể sử dụng cùng 1 nguồn lực hoặc thậm chí ít hơn nhưng thực hiện được nhiều nhiệm vụ hơn.

Môi trường hiện tại đặt ra cho các CROs yêu cầu cần phải rà soát lại trạng thái hiện tại và ưu tiên hóa các hạng mục cần đầu tư trong tương lai (xem text box ở trang 5).

Những hành động cần thiết từ CRO

#1 Xem xét hiện trạng

Đánh giá hiện trạng và đặt ra các mục tiêu cụ thể về hiệu quả và hiệu suất là những yếu tố cốt lõi của chuyển đổi quản lý rủi ro.

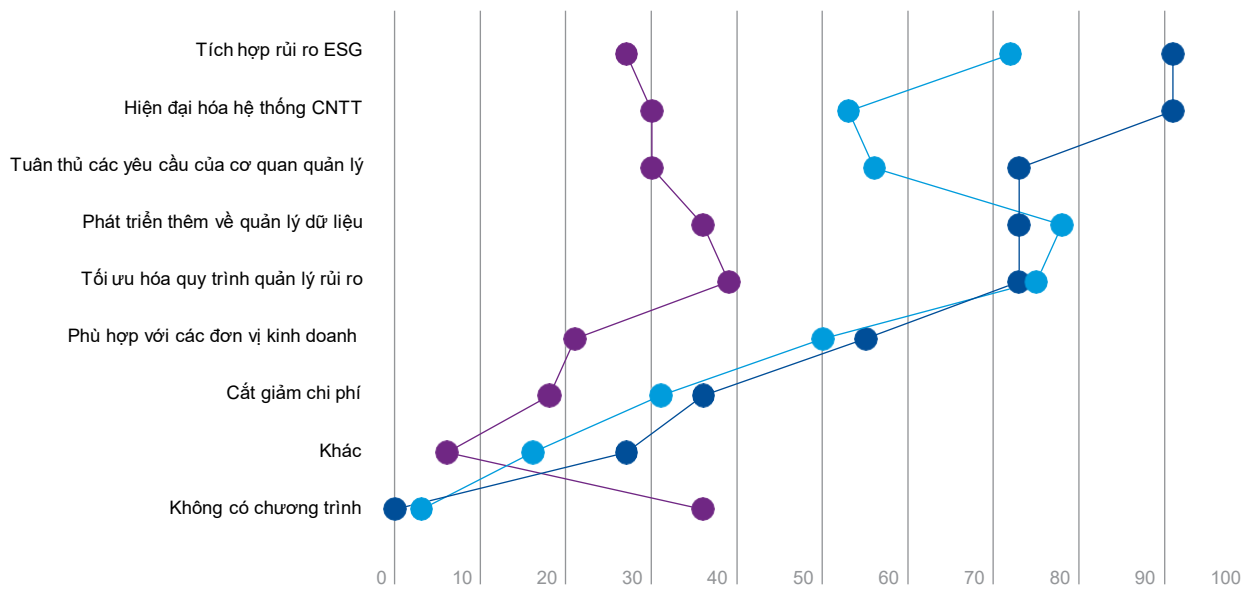
#2 Ưu tiên hóa các hạng mục cần đầu tư trong tương lai

Các hạng mục đầu tư cần được sắp xếp thứ tự ưu tiên một cách rõ ràng. Cần ưu tiên cho các khoản đầu tư giúp tăng cường hiệu suất nhằm “tạo ra vùng đệm cho các bước phát triển tiếp theo”.

Hình 1

Ngân hàng của bạn đã có chương trình chuyển đổi quản lý rủi ro bao gồm 1 hoặc nhiều khía cạnh sau đây không?

(Số liệu tính theo phần trăm, có thể chọn nhiều câu trả lời)



- Ngân hàng lớn: Tổng tài sản lớn hơn 250 tỷ USD
- Ngân hàng vừa: Tổng tài sản từ 30 tỷ USD đến 250 tỷ USD
- Ngân hàng nhỏ: Tổng tài sản dưới 30 tỷ USD

KPMG International, Khảo sát Chuyển đổi chức năng CRO Toàn cầu (2021)

Quản lý rủi ro có xem xét đến chuỗi giá trị

Kiểm soát rủi ro theo định hướng kinh doanh có thể tạo giá trị gia tăng

Các CRO của một số ngân hàng quốc tế lớn đã thực hiện phù hợp hóa một cách rõ ràng giữa công tác quản lý rủi ro với chuỗi giá trị của ngân hàng và điều đó đóng góp trực tiếp vào thành công của tổ chức. Trong nghiên cứu của KPMG và trong các cuộc thảo luận với CRO, có hai lĩnh vực được đề cập.

Những hành động cần thiết từ CRO

#1 Xóa bỏ tình trạng hoạt động rời rạc trong công tác QLRR

Khi cơ cấu tổ chức của Khối QLRR được sắp xếp theo những rủi ro chính thì thường dẫn đến sự hợp tác thiếu hiệu quả và năng suất thấp. Những yêu cầu bao quát rộng như đánh giá tác động từ các kịch bản căng thẳng xuyên suốt các loại rủi ro thường không được thực hiện hiệu quả hoặc chậm đưa ra kết quả. Việc sắp xếp lại chuỗi giá trị từ việc thu thập dữ liệu, xây dựng mô hình cho tới việc kiểm soát các rủi ro phân tích có thể giúp giải quyết vấn đề này. Đồng thời, việc nhóm các hoạt động tương tự ở từng loại rủi ro sẽ giúp giải phóng nguồn lực để dành cho các nhiệm vụ kiểm soát rủi ro mang lại giá trị cao hơn.

#2 Tinh chỉnh mô hình ba tuyến bảo vệ

Tại một số ngân hàng, việc đặt câu hỏi quan trọng về sự phân bổ vai trò và trách nhiệm giữa ba tuyến bảo vệ đã dẫn đến việc tăng cường mô hình hợp tác giữa tuyến thứ nhất và thứ hai và giảm dư thừa chẳng hạn như các mô hình đánh giá riêng biệt. Một số ngân hàng đang giới thiệu bộ phận kiểm soát rủi ro phù hợp với kinh doanh để giúp cải thiện sự hợp tác giữa tuyến thứ nhất và thứ hai.

Mặc dù kết quả khảo sát cho thấy có sự gia tăng dự kiến về hiệu quả của việc kiểm soát rủi ro, những nội dung này vẫn chưa được chấp nhận rộng rãi. Điều này được thể hiện qua ngân sách đầu tư của CROs. Ngân sách đầu tư để đáp ứng các yêu cầu quy định của cơ quan quản lý vẫn tiếp tục vượt đáng kể ngân sách đầu tư để hài hòa & làm phù hợp hóa công tác quản lý rủi ro với quy trình kinh doanh của ngân hàng (Hình 2).

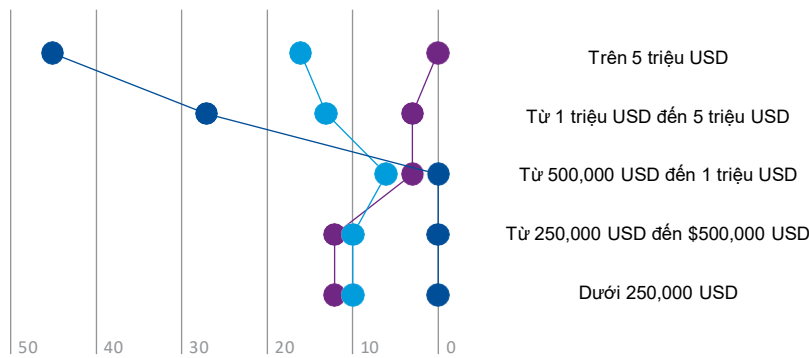
Tuy nhiên, các CRO có thể đạt được những bước tiến nhất định. Các ví dụ trên thị trường cho thấy rằng, bằng việc thực hiện hành động trong các lĩnh vực được đề cập ở trên, quản lý rủi ro có thể phát triển từ vai trò là người “can gián” và giám hộ tuân thủ thành vai trò đối tác thảo luận chiến lược với cấp quản lý. Các khoản đầu tư cho việc chuyển đổi cơ cấu tổ chức thường thấp hơn các khoản đầu tư để tuân thủ quy định - dù với mức độ liên quan/cần thiết tương đương.

Hình 2

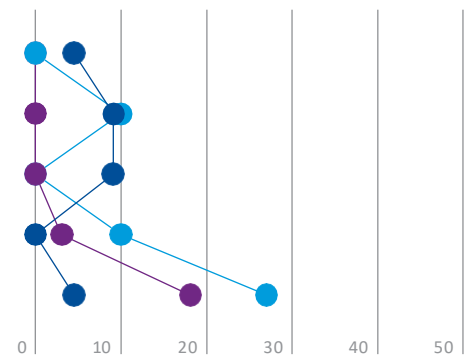
Ngân hàng của bạn đã đầu tư bao nhiêu tiền trong năm vừa qua để cải thiện việc tuân thủ quy định hoặc làm phù hợp hóa bộ phận rủi ro với các đơn vị kinh doanh?

(Số liệu tính theo phần trăm, có thể chọn nhiều câu trả lời)

Đầu tư vào việc cải thiện tuân thủ quy định



Đầu tư vào việc làm phù hợp hóa bộ phận rủi ro với các đơn vị kinh doanh



- Ngân hàng lớn: Tổng tài sản lớn hơn 250 tỷ USD
- Ngân hàng vừa: Tổng tài sản từ 30 tỷ USD đến 250 tỷ USD
- Ngân hàng nhỏ: Tổng tài sản dưới 30 tỷ USD

KPMG International, Khảo sát Chuyển đổi chức năng CRO Toàn cầu (2021)

Xu hướng công nghệ để chuyển đổi kiểm soát rủi ro

Hiệu quả và hiệu suất tốt hơn với kiến trúc công nghệ thông tin hiện đại

Khảo sát cho thấy CRO tại các ngân hàng lớn đã nhận ra rằng 1 cấu trúc quản lý rủi ro linh hoạt và có thể mở rộng là một phần thiết yếu của chức năng quản lý rủi ro bền vững và mang tính cạnh tranh cao. Hình 3 (trang 9) cho thấy những yếu tố kích hoạt chính của quá trình chuyển đổi CNTT, một vài yếu tố trong số đó đã được tiến hành trong nhiều năm. Các xu hướng công nghệ hiện tại giải quyết các điểm yếu đã được xác định theo những cách khác nhau. Các xu hướng quan trọng nhất bao gồm việc giới thiệu các giải pháp đám mây, sử dụng các hệ thống của nhà cung cấp quy mô lớn trong việc mô hình hóa rủi ro, và tăng cường sử dụng phân tích nâng cao và máy học trong báo cáo rủi ro (xem trang 8/9).

Ứng dụng các giải pháp đám mây

#1 Giải pháp đám mây có thể giúp tăng khả năng mở rộng

Các ngân hàng đang chuyển dần cơ sở hạ tầng quản trị rủi ro của mình lên các giải pháp đám mây. Điều quan trọng là các ứng dụng được phát triển nội bộ cũng phải tương thích với điện toán đám mây. Điều này bao gồm việc chia nhỏ các ứng dụng nguyên khối thành các dịch vụ (service) riêng lẻ có thể được truy cập dễ dàng thông qua giao diện lập trình ứng dụng (API) và được đóng gói riêng biệt, cũng như liên tục phát triển các phiên bản mới của các service này (liên tục cập nhật). Kinh nghiệm cho thấy cách tiếp cận này cho phép khả năng mở rộng cao và do đó tính toán rủi ro có thể được tăng từ tính toán trên 1 yếu tố lên đến 50 yếu tố. Điều này cũng cho phép sử dụng cơ sở hạ tầng hiệu quả cho các phân tích đột xuất và kiểm tra sức chịu đựng với chu kỳ ngắn.



Hệ thống của nhà cung cấp dành cho mô hình hóa rủi ro

#2 Các mô hình của nhà cung cấp có thể giúp giảm tải nỗ lực phát triển nội bộ

Tại các ngân hàng quy mô vừa, đang có xu hướng mạnh mẽ hướng tới các giải pháp hợp nhất của các nhà cung cấp mà giải pháp đám mây có sẵn một phần. Với sự kết hợp của các giải pháp phần mềm của nhà cung cấp và nội bộ, ngân hàng có thể sắp xếp hợp lý và giảm lược các ứng dụng phức tạp, có thể giảm bớt việc sử dụng dữ liệu phức tạp và các nỗ lực liên quan, đồng thời giảm thiểu nỗ lực phát triển nội bộ bằng cách áp dụng các phương pháp đã được thử nghiệm trên thị trường. Ví dụ, Nền tảng Dữ liệu Dịch vụ Tài chính (FSDP) được giới thiệu bởi SAP HANA có thể và sẽ thúc đẩy việc hợp nhất các kiến trúc để quản lý ngân hàng tổng thể, bao gồm cả kiểm soát rủi ro.

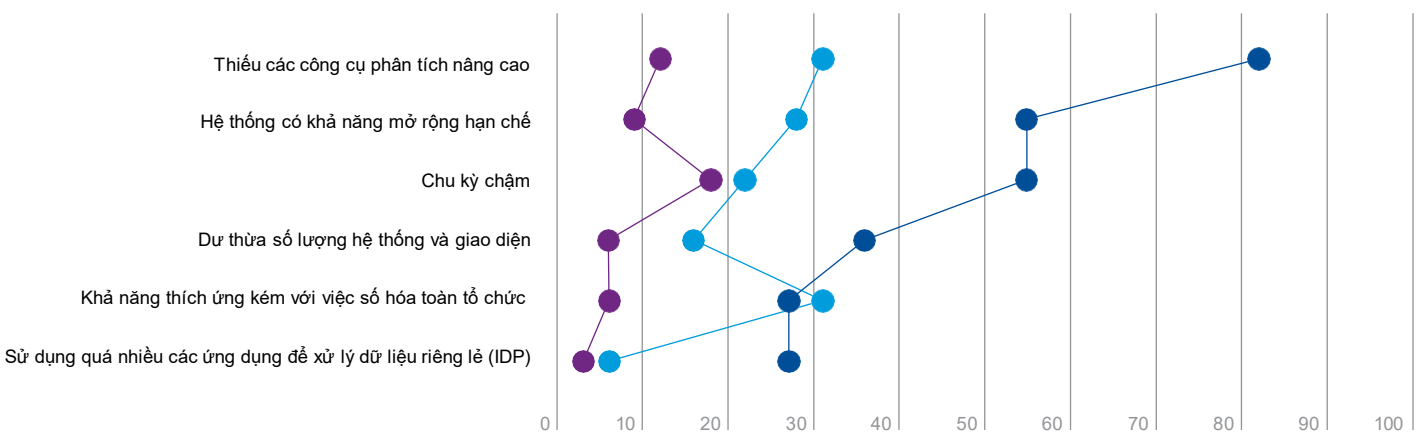
Các công cụ thông minh trong báo cáo rủi ro

#3 Phân tích dữ liệu và máy học hỗ trợ công tác báo cáo rủi ro

Việc phân tích và báo cáo dữ liệu rủi ro có thể sẽ linh hoạt hơn và được bổ sung với các dự báo có ý nghĩa. Trong những năm gần đây, các ngân hàng lớn đã có những kinh nghiệm tích cực với việc áp dụng các công cụ phân tích dữ liệu, đặc biệt là những công cụ có rào cản gia nhập thấp. Các ví dụ bao gồm việc áp dụng dịch vụ dữ liệu tự phục vụ, trong đó mọi nhân viên đều có quyền truy cập dễ dàng và tự do một số dữ liệu thực để thực hiện các phân tích đột xuất. Máy học có thể được sử dụng để mô hình hóa và cập nhật các mối liên hệ mà không cần tham số. Bằng cách này, các mô hình đơn giản được tạo ra. Sau cùng, các giải pháp kinh doanh thông minh giúp cho các báo cáo rủi ro trở nên rõ ràng, có tính tương tác và linh hoạt.

Hình 3
Khi nghĩ về việc hiện đại hóa kiến trúc CNTT của ngân hàng mình, điều gì khiến bạn quan tâm nhất về hiệu suất và hiệu quả của việc quản lý rủi ro?

(Số liệu tính theo phần trăm, có thể chọn nhiều câu trả lời)



- Ngân hàng lớn: Tổng tài sản lớn hơn 250 tỷ USD
- Ngân hàng vừa: Tổng tài sản từ 30 tỷ USD đến 250 tỷ USD
- Ngân hàng nhỏ: Tổng tài sản dưới 30 tỷ USD

KPMG International, Khảo sát Chuyển đổi chức năng CRO Toàn cầu (2021)

Tối ưu hóa quy trình quản trị rủi ro nâng cao năng suất

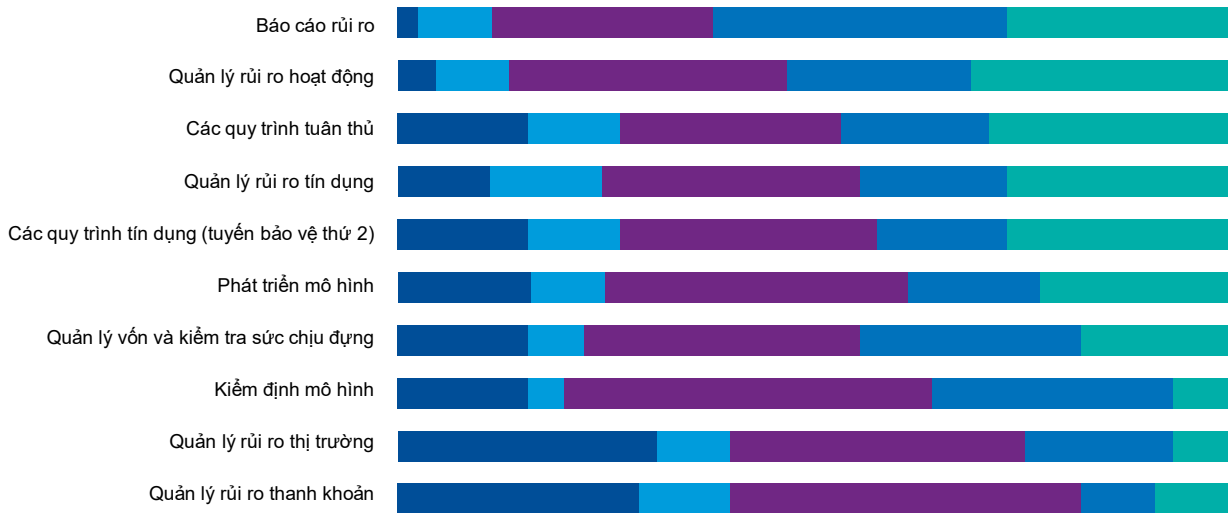
Cần đưa Quản lý quy trình nghiêm ngặt vào thực hiện

Trong cuộc khảo sát, đa số các CRO đều đề cập đến những thách thức do các quy trình rời rạc, dễ bị can thiệp thủ công. Kinh nghiệm của chúng tôi với các khách hàng là ngân hàng cũng cho thấy rằng trong hầu hết các trường hợp, bộ phận kiểm soát rủi ro không quản lý quy trình rủi ro một cách nghiêm ngặt - trái ngược hoàn toàn với quy trình kinh doanh và dịch vụ khách hàng, vốn thường được thiết lập nghiêm ngặt như “nhà máy”. Mô hình quản lý một đầu mối vẫn còn phổ biến, trong đó một chuyên gia về một loại rủi ro vừa phải chịu trách nhiệm vận hành quy trình quản lý hàng ngày – từ kiểm soát chất lượng dữ liệu cho đến đánh giá, nhận xét báo cáo – một cách tổng quát, mặt khác vẫn phải chịu trách nhiệm hoàn thiện và phát triển quy trình quản lý rủi ro này.

Hình 4

Các quy trình sau quan trọng như thế nào đối với chương trình tối ưu hóa quy trình của bạn?

(Số liệu tính theo phần trăm)



- Không phải trọng tâm của chiến lược tối ưu hóa
- Mức độ ưu tiên thấp
- Mức độ ưu tiên vừa
- Mức độ ưu tiên cao
- Mục tiêu cốt lõi của chiến lược tối ưu hóa

KPMG International, Khảo sát Chuyển đổi chức năng CRO Toàn cầu (2021)

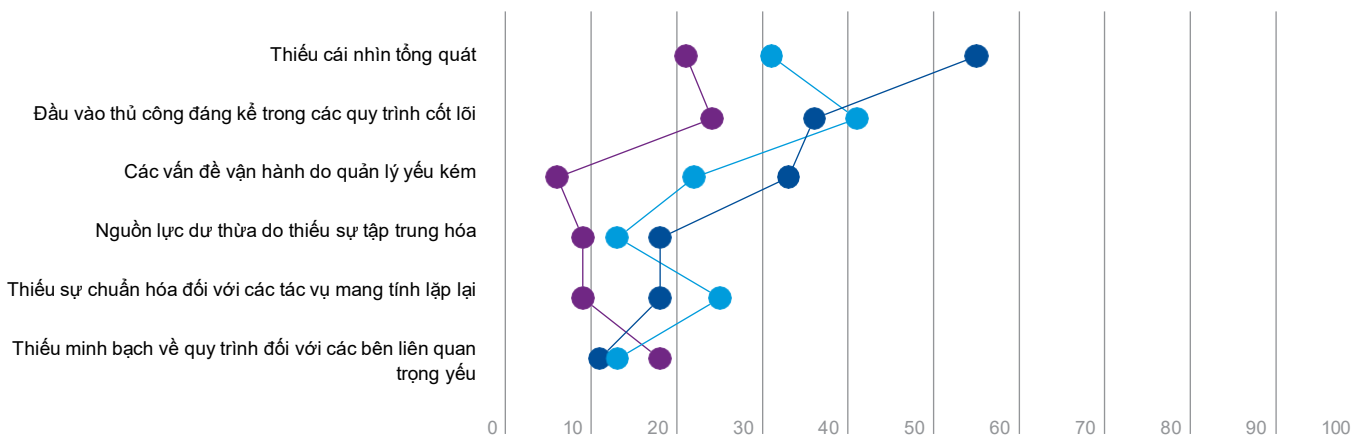


Cùng với cơ cấu tổ chức và kiến trúc CNTT đã được chuyển đổi, việc tối ưu hóa các quy trình rủi ro có thể giải phóng năng lực cho các hoạt động gia tăng giá trị khác. Hình 1 (trang 5) cho thấy khoảng 75% các ngân hàng quy mô lớn và vừa trong cuộc khảo sát đã bắt đầu các chương trình như vậy. Trọng tâm của các chương trình này chủ yếu là: báo cáo rủi ro, quản lý rủi ro hoạt động cũng như các quy trình tuân thủ và tín dụng. (Xem Trang 12 để biết thêm chi tiết về tối ưu hóa quy trình và quản lý quy trình).

Hình 5

Khi nghĩ về việc tối ưu hóa các quy trình rủi ro, điều gì khiến bạn quan tâm nhất về hiệu quả và hiệu suất?

(Số liệu tính theo phần trăm, có thể chọn nhiều câu trả lời)



- Ngân hàng lớn: Tổng tài sản lớn hơn 250 tỷ USD
- Ngân hàng vừa: Tổng tài sản từ 30 tỷ USD đến 250 tỷ USD
- Ngân hàng nhỏ: Tổng tài sản dưới 30 tỷ USD

KPMG International, Khảo sát Chuyển đổi chức năng CRO Toàn cầu (2021)

Rất nhiều các giải pháp đã có trên thị trường được xây dựng trên các phương pháp vững chắc.

Việc làm quen với các giải pháp này ngày càng quan trọng để các CRO xây dựng nền tảng mà từ đó họ có thể phát triển chiến lược tự động hóa và tối ưu hóa của mình.

Các lĩnh vực của giải pháp

#1 Quản lý quy trình

- Điểm khởi đầu cần có là một bản đồ quy trình minh bạch, quản trị hiệu quả sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho việc rà soát và cải tiến thường xuyên các quy trình cốt lõi, và nhận thức rằng các quy trình tốt có tầm quan trọng lớn trong văn hóa của bộ phận quản lý rủi ro.
- Khai thác quy trình thường hỗ trợ giám sát dựa trên dữ liệu liên tục và xác định các điểm yếu của quy trình. Nội dung này đặc biệt áp dụng cho các quy trình có tần suất cao (VD như báo cáo rủi ro hàng ngày).
- Ở mức độ trưởng thành nhất, luồng công việc sẽ hoàn toàn tự động: kiểm soát quy trình, hợp nhất dữ liệu từ các hệ thống khác nhau, tự động hóa các quyết định và hơn thế nữa từ cùng một nguồn.

#2 Tối ưu hóa quy trình

- Điểm bắt đầu là việc lập danh mục và văn bản hóa các quy trình chính và phụ cũng như hiểu được năng lực liên quan của các nguồn lực đang thực hiện các quy trình này. Điều này cho phép tổ chức xác định những điểm có cơ hội để tiêu chuẩn hóa, tự động hóa, tập trung hóa hoặc thuê ngoài.
- Thông thường, Tự động hóa quy trình bằng robot (RPA) cung cấp tự động hóa quy trình bước đầu cho các nhiệm vụ đơn giản và lặp đi lặp lại. Đây là một chọn lựa không tốn kém và có thể triển khai nhanh chóng, nhưng kinh nghiệm cho thấy nó có xu hướng che đi các vấn đề thực tế.
- Mức độ trưởng thành cao hơn có thể đạt được bằng cách kết nối các quy trình với hệ thống luồng công việc. Điều này mang lại tiềm năng cải tiến cao hơn đáng kể so với RPA. Hơn nữa, chi phí của việc điều chỉnh các giải pháp như vậy có thể quản lý được, đặc biệt nếu các hệ thống liên quan đã được thiết lập trong các hoạt động khác của ngân hàng.

Kết luận

Bộ phận quản lý rủi ro cần hành động để duy trì khả năng chống chịu, bền vững và hiệu quả. Các CRO nên hành động ngay bây giờ với quyết tâm cao, để khởi động và tích cực định hình việc chuyển đổi căn bản chức năng quản lý rủi ro.

KPMG hỗ trợ các CRO trên toàn thế giới bao gồm các khách hàng từ Châu Âu, Hoa Kỳ và Châu Á trong hành trình này và cung cấp dịch vụ phù hợp với những thách thức và cơ hội mà các ngân hàng phải đối mặt. Tận dụng kiến thức chuyên môn, công cụ hỗ trợ trong ngành của chúng tôi để kiểm soát xung đột giữa áp lực chi phí và các yêu cầu quy định liên tục gia tăng - từ đánh giá hiện trạng chiến lược và phân tích mức độ trưởng thành đến triển khai chương trình chuyển đổi. Liên hệ với chúng tôi để thảo luận sâu hơn về:

- Tích hợp và quản lý các rủi ro mới nổi
- Thiết lập quản lý quy trình rủi ro nghiêm ngặt
- Tận dụng công nghệ để hỗ trợ cải thiện kiến trúc rủi ro
- Thiết lập quản trị với hiệu suất và hiệu quả cao
- nỗ lực nhằm đảm bảo chất lượng cao trong vận hành

Liên hệ

Justin Malta

Partner, Dịch vụ tài chính, KPMG in the UK
T: +44 7789 616 751
E: justin.malta@kpmg.co.uk

Dr. Matthias Mayer

Partner, Dịch vụ tài chính KPMG in Germany
T: +49 89 9282 1433
E: matthiasmayer@kpmg.com

Fabiano Gobbo

Partner, Dịch vụ tài chính KPMG in Italy
T: +39 348 308 0605
E: fgobbo@kpmg.it

Jeff Dykstra

Lãnh đạo, Dịch vụ tài chính KPMG in the US
T: +1 312 665 2744
E: jdykstra@kpmg.com

Pham Do Nhat Vinh

Partner, Dịch vụ tài chính KPMG in VN
T: +84 9 3538 5555
E: vnpham@kpmg.com

Nguyen Van Dam

Giám đốc, Dịch vụ tài chính KPMG in VN
T: +84 8 2541 5588
E: damnguyen@kpmg.com

Dr. Arvind Sarin

Partner, Dịch vụ tài chính KPMG in Germany
T: +49 69 9587 2968
E: arvindsarin@kpmg.com

Narinder Singh

Partner, Dịch vụ tài chính KPMG in the UK
T: +44 7825 680975
E: narinder.singh@kpmg.co.uk

Dr. Holger Spielberg

Partner, Dịch vụ tài chính KPMG in Germany
T: +49 89 92824870
E: hspielberg@kpmg.com

Khuram Babar

Giám đốc điều hành, Dịch vụ tài chính KPMG in the US
T: +1 404 783 8061
E: kbabar@kpmg.com

Truong Hanh Linh

Partner, Trưởng bộ phận tư vấn rủi ro KPMG in VN
T: +84 9 4886 0066
E: linhtruong@kpmg.com

Tran Huu Tuan

Giám đốc, Dịch vụ tài chính KPMG in VN
T: +84 9 0366 1338
E: tuanhtran@kpmg.com

Một vài hoặc tất cả các dịch vụ được miêu tả trong tài liệu này có thể sẽ không được phép cung cấp cho khách hàng kiểm toán của KPMG và các công ty liên kết hoặc các công ty liên quan của các khách hàng đó.

[home.kpmg/socialmedia](#)



Mọi thông tin trong tài liệu này đều là thông tin chung và không nhằm mục đích cung cấp tư vấn cho trường hợp cụ thể của bất kỳ tổ chức hay cá nhân nào. Mặc dù chúng tôi cố gắng cung cấp thông tin chính xác và cập nhật nhất một cách có thể, chúng tôi không thể đảm bảo rằng những thông tin này còn chính xác lúc người đọc nhận được hoặc sẽ duy trì tính chính xác này trong tương lai. Bất cứ ai cũng không nên quyết định hành động dựa trên những thông tin trong tài liệu này nếu không có sự tư vấn phù hợp từ các chuyên gia sau khi xem xét từng tình huống cụ thể.

©2022 Bản quyền thuộc về một hoặc nhiều công ty của KPMG International. Các công ty thuộc KPMG International không cung cấp dịch vụ cho khách hàng. Tất cả các quyền được bảo hộ. KPMG được dùng để chỉ tổ chức toàn cầu hoặc một hoặc nhiều công ty thành viên của KPMG International Limited ("KPMG International"), mà mỗi công ty thành viên là một pháp nhân độc lập. KPMG International Limited là một công ty trách nhiệm hữu hạn theo bảo lãnh được thành lập tại Vương Quốc Anh và không cung cấp dịch vụ cho khách hàng. Tìm hiểu thêm thông tin chi tiết về cơ cấu tổ chức của chúng tôi tại [home.kpmg/governance](#).

Tên và biểu tượng KPMG là nhãn hiệu thương mại được cấp phép sử dụng cho các công ty thành viên độc lập của tổ chức các công ty KPMG toàn cầu. Thông qua tài liệu/phim/ấn phẩm/bản phát hành/trang thông tin điện tử (website), các từ/cụm từ "chúng tôi", "KPMG", "của chúng tôi" đều được dùng để nói đến tổ chức toàn cầu hoặc nói đến một hoặc nhiều công ty thành viên của KPMG International Limited ("KPMG International"), mỗi công ty là một pháp nhân độc lập.

Thiết kế bởi Evalueserve
Tên xuất bản: Chuyển đổi quản trị rủi ro— Thúc đẩy các giá trị từ quản trị rủi ro
Số xuất bản: 137923-G
Ngày xuất bản: Tháng 4/2022