

Số: 693/EY-FSMIMS

Kính gửi: Ban Quản lý Dự án  
Hệ thống thông tin quản lý và hiện đại hóa ngân hàng  
Ngân hàng Nhà nước Việt Nam

Ngày 24 tháng 7 năm 2015

## **Về các điều kiện phê duyệt của Báo cáo định kỳ số 2 (6 tháng cuối năm 2014)**

Kính thưa Ban Quản lý Dự án,

Trước tiên, chúng tôi xin gửi tới Quý Ban Quản lý lời chào trân trọng và lời cảm ơn chân thành vì sự hợp tác trong thời gian qua.

Chúng tôi xin gửi kèm theo công văn này khuyến nghị về lộ trình ban hành các văn bản quy phạm pháp luật, khung pháp lý sẵn sàng cho việc vận hành các hệ thống mới.

Phúc đáp thư số 225 ngày 23/7/2015 của Ban Quản lý Dự án về việc làm rõ sự cần thiết, cơ cấu hoạt động, vận hành của Ủy ban Quản lý Dữ liệu, chúng tôi đã thực hiện cập nhật thêm chi tiết trong mục 2.3 Xây dựng các văn bản khung vận hành, tiểu mục 2.3.1 Khung vận hành cho cấu phần dữ liệu, nội dung về Ủy ban Quản lý Dữ liệu (trang 6 và 7).

Một lần nữa, chúng tôi xin gửi tới Quý Ban lời cảm ơn chân thành nhất vì sự hợp tác và hỗ trợ nhiệt tình trong thời gian qua.

Kính thư,



Henri Hoàng  
Đại diện được ủy quyền

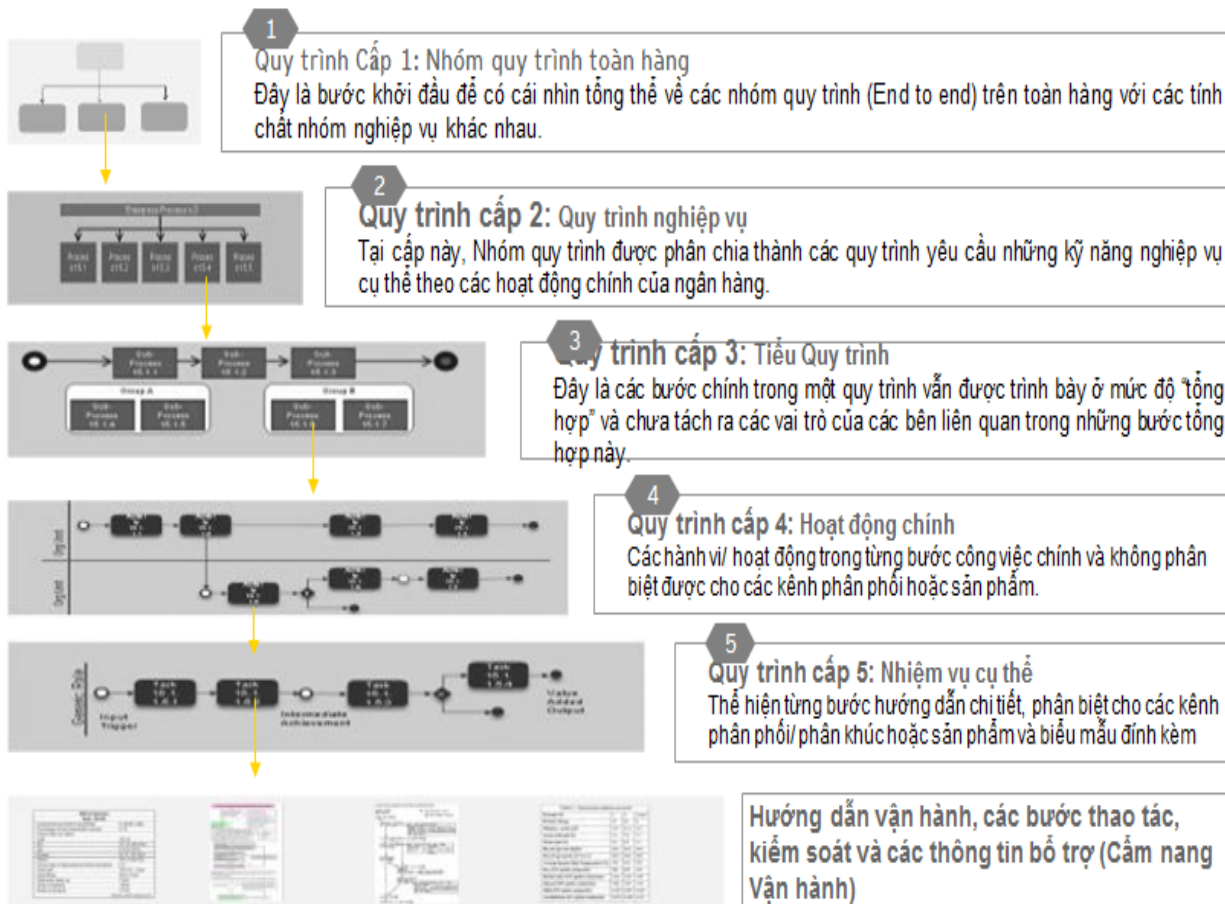
# Các khuyến nghị về lộ trình ban hành các văn bản quy phạm pháp luật, khung pháp lý sẵn sàng cho việc vận hành các hệ thống mới

## 1. Các nguyên tắc chung áp dụng cho việc ban hành quy trình

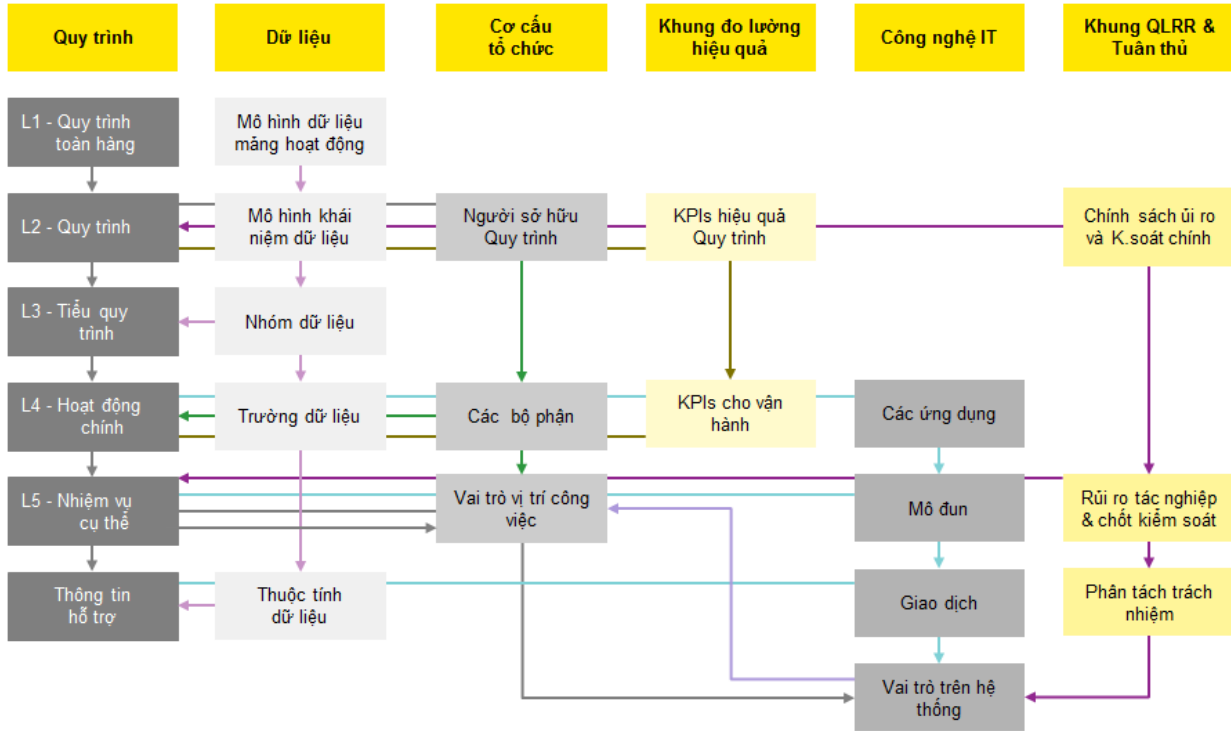
### 1.1 Một số nét khái quát về quy trình

Quy trình nghiệp vụ là sự thể hiện tất cả các hoạt động của một đơn vị và cũng là tổng hòa các cấu phần của mô hình hoạt động, các yêu cầu quản lý có liên quan. Các quy trình cần được trình bày theo những mức độ chi tiết khác nhau. Cụ thể:

#### Khung phân cấp quy trình theo thông lệ



Với mức độ phân cấp quy trình như trình bày ở trên, mối tương quan với các cấu phần trong mô hình hoạt động như chức năng nhiệm vụ, dữ liệu, khung đo lường hiệu quả hoạt động, các chức năng CNTT, các bước kiểm soát và quản trị rủi ro được thể hiện trong sơ đồ dưới đây:



## 1.2 Các nguyên tắc áp dụng cho việc ban hành quy trình

**Về đối tượng,** các văn bản làm nền tảng cho việc thực hiện quy trình nên được ban hành cho từng nhóm đối tượng (người dùng trong nội bộ ngân hàng và người dùng ngoài ngân hàng - các tổ chức tín dụng).

**Về nội dung,** các văn bản nên được tách riêng theo các quy trình nghiệp vụ từ điểm đầu phát sinh giao dịch tới khi hạch toán lên GL (end-to-end process) và các văn bản quy định khung vận hành chung cho toàn hàng liên quan tới từng cấu phần. Theo đó,

- Các văn bản về quy trình nghiệp vụ cần được chia tách thành:
  - Chính sách trong vận hành quy trình; và
  - Luồng công việc và các yêu cầu về hạ tầng công nghệ thông tin.

Việc tách riêng nội dung văn bản như trên sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho việc sửa đổi, bổ sung các văn bản pháp quy về quy trình do chính sách thường được quy định cho từng thời kỳ hoạt động và do vậy, được cập nhật thường xuyên trong khi luồng công việc và yêu cầu về hạ tầng công nghệ tương đối ổn định và chỉ thay đổi nếu Ngân hàng sửa đổi hoặc nâng cấp các ứng dụng.

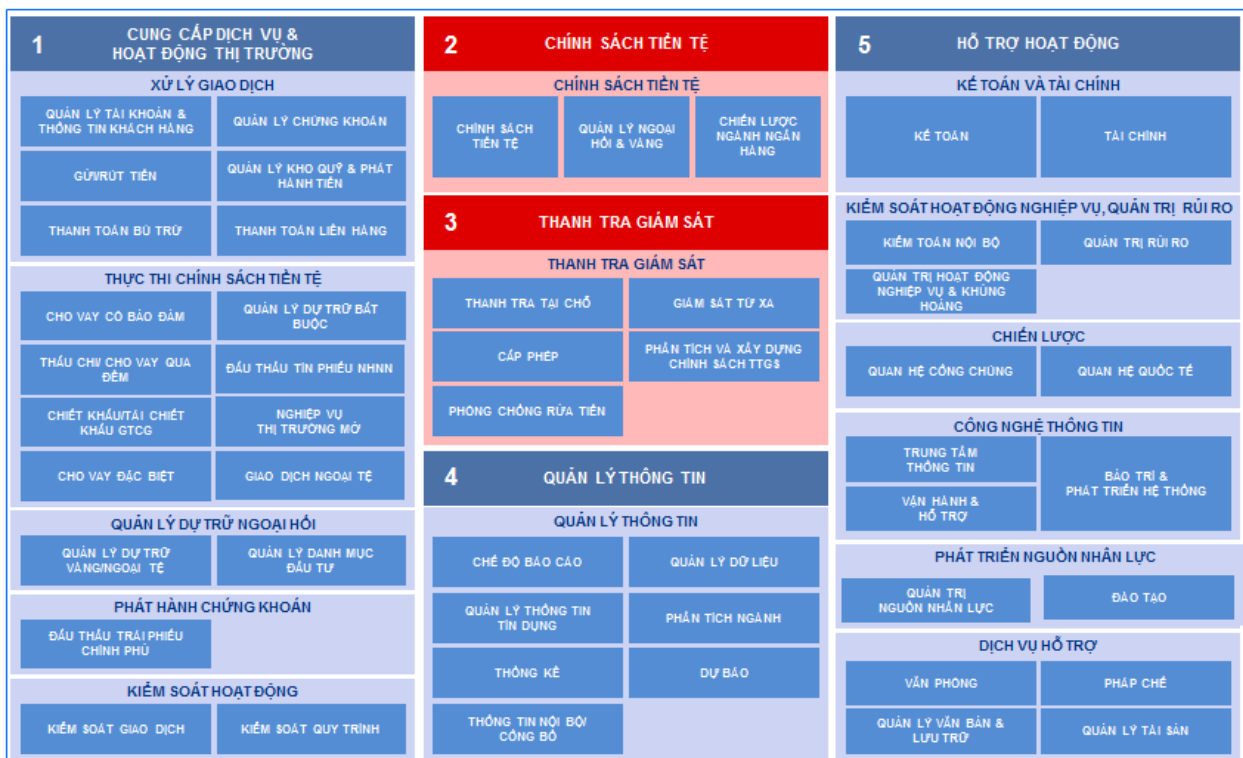
- Các văn bản quy định khung vận hành cần được ban hành cho từng cấu phần như:
  - Dữ liệu;
  - Cơ cấu tổ chức và chức năng nhiệm vụ cụ thể của từng bộ phận;
  - Khung quản lý rủi ro và tuân thủ; và
  - Các ứng dụng công nghệ thông tin.

**Về hình thức,** các văn bản cần được thể chế hóa dưới dạng quyết định hoặc thông tư do Thống đốc ký ban hành để đảm bảo tính pháp lý và yêu cầu bắt buộc trong tuân thủ quy trình. Các chế tài cho những trường hợp không tuân thủ cũng cần được quy định cụ thể.

## 2. Các khuyến nghị chung về ban hành quy trình

### 2.1 Xây dựng danh mục các quy trình cần ban hành và phân công thực hiện

Trên cơ sở kiến trúc nghiệp vụ toàn hàng như được trình bày dưới đây:

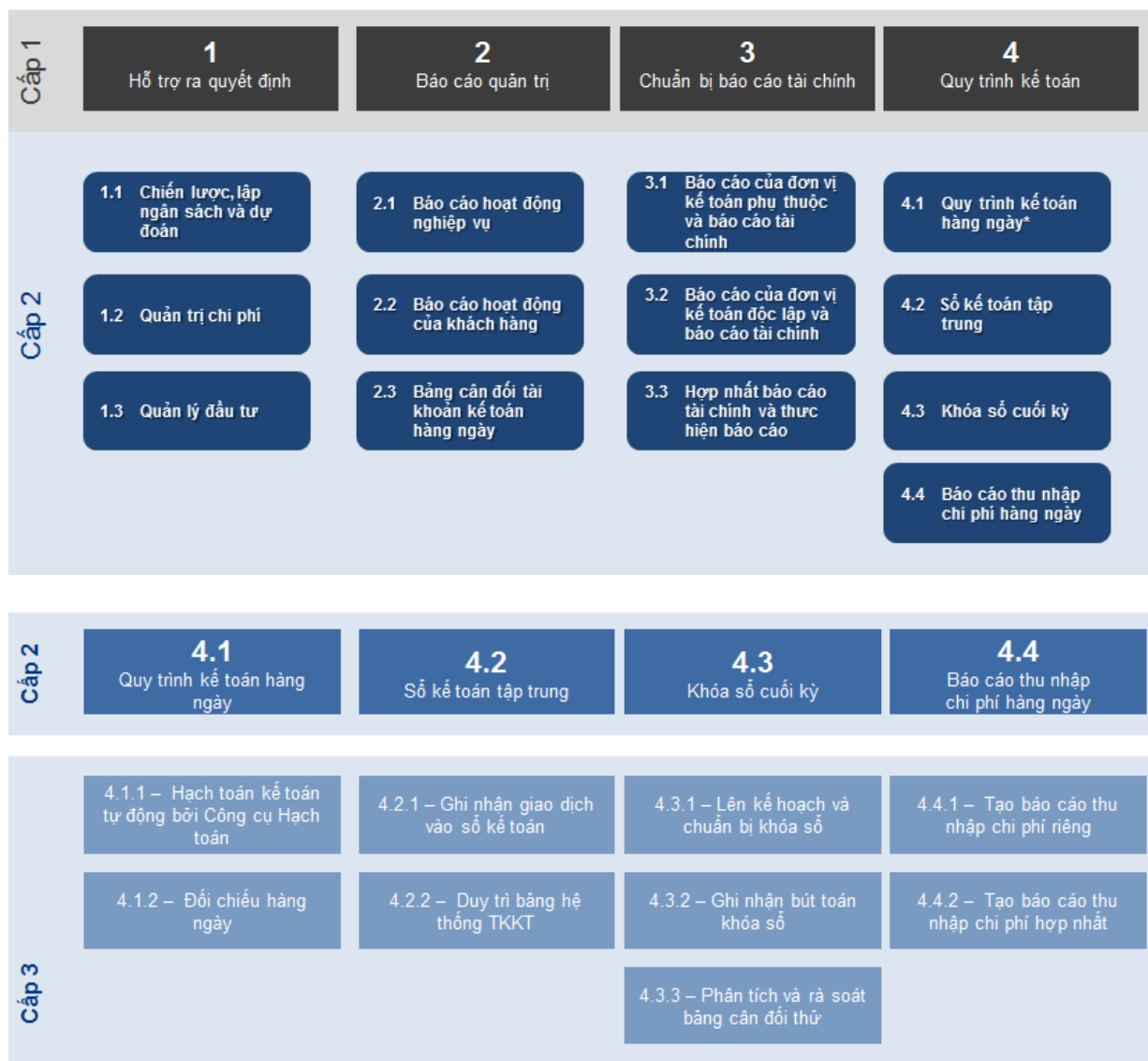


và các báo cáo về quy trình tương lai (blueprint) trong từng gói thầu, NHNN cần:

- Xây dựng khung phân cấp quy trình (tới cấp 3) cho từng mảng nghiệp vụ;
- Xác định danh sách các quy trình cần ban hành (chi tiết tới cấp 5); và
- Phân công nhiệm vụ và xác định lộ trình thực hiện cho các thành viên trong tổ triển khai một cách phù hợp.

Trước khi thực hiện soạn thảo quy trình nghiệp vụ chi tiết, các tổ triển khai cần hệ thống hóa toàn bộ các văn bản pháp quy hiện hành cho các mảng nghiệp vụ có liên quan. Đây sẽ là cơ sở để xác định một cách tổng thể các chính sách trong vận hành quy trình và nhóm các chính sách này vào một văn bản. Đồng thời, danh mục các văn bản này cũng sẽ được đưa vào phần điều khoản thi hành - các văn bản hết hiệu lực.

Ví dụ về khung phân cấp quy trình cho mảng tài chính kế toán được trình bày như sau:



## 2.2 Xây dựng các nội dung chính của văn bản

Để đảm bảo tính nhất quán và đầy đủ về nội dung của các văn bản quy trình, Ban Quản lý Dự án cần phối hợp với các tổ triển khai xây dựng quy trình mẫu, trong đó nêu rõ các nội dung chính cần có của một quy trình nghiệp vụ. Thông thường, các nội dung này sẽ bao gồm:

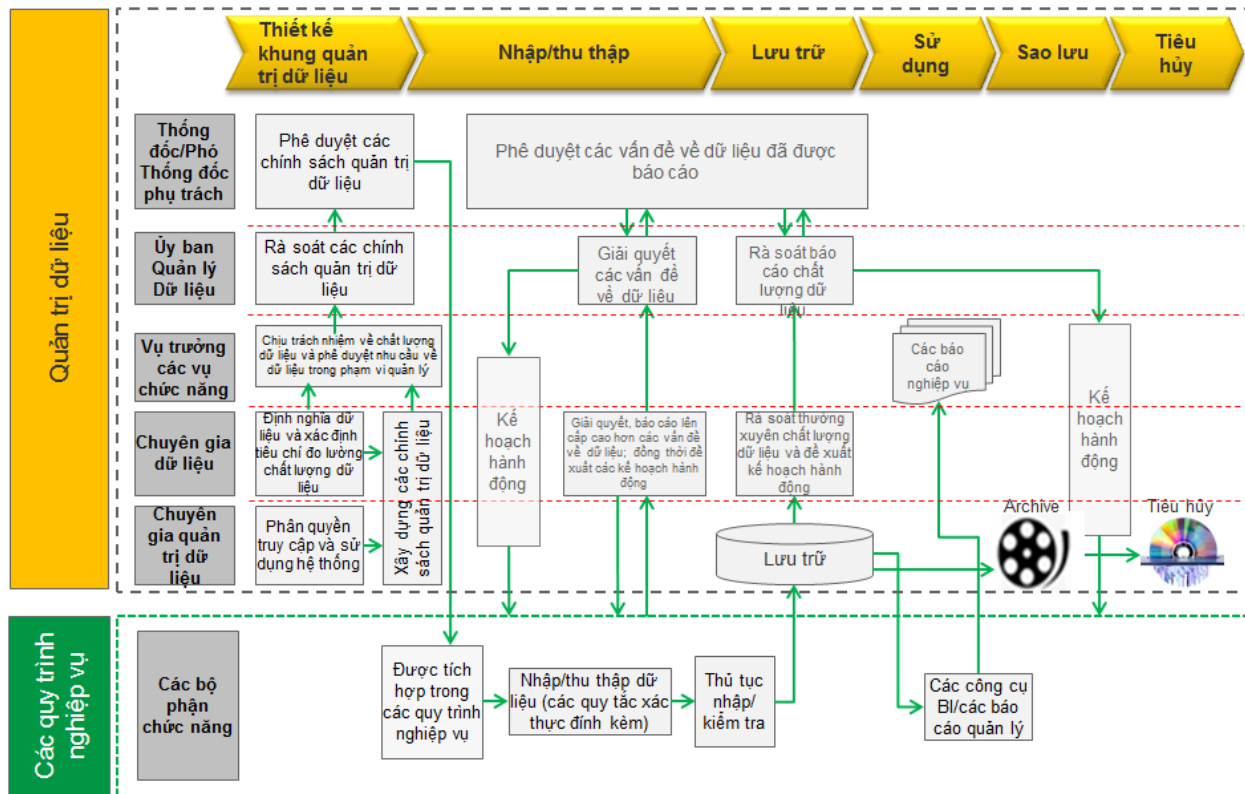
1. Lưu đồ quy trình
2. Diễn giải nội dung chi tiết của từng bước, bao gồm:
  - Mô tả chi tiết nội dung
  - Người thực hiện
  - Địa điểm thực hiện
  - Mẫu biểu/Dữ liệu đầu vào
  - Mẫu biểu/Dữ liệu đầu ra
  - Tự động hay thủ công hay bán tự động (Manual - Application - IT Dependent)
  - Tham chiếu đến chính sách
3. Danh mục các mẫu biểu/dữ liệu đầu vào và các báo cáo/dữ liệu đầu ra cho toàn quy trình; và
4. Phụ lục: Sổ tay Vận hành

Khi hệ thống hoàn thành và nhà thầu thực hiện đào tạo vận hành cho người dùng, NHNN cần phối hợp với nhà thầu để hoàn thiện Sổ tay Vận hành (Operating Manual). Đây sẽ là phần phụ lục của văn bản quy trình, hướng dẫn vận hành ở cấp độ chi tiết nhất.

## 2.3 Xây dựng các văn bản quy định khung vận hành

### 2.3.1 Khung vận hành cho cấu phần dữ liệu:

Khung vận hành cho cấu phần dữ liệu sẽ được xây dựng trong phạm vi của gói thầu SG4. Khung vận hành này không chỉ áp dụng cho các quy trình của Chế độ Báo cáo và việc vận hành Kho Dữ liệu mà còn được áp dụng cho tất cả các hệ thống của NHNN. Thông lệ về khung vận hành cho quản trị dữ liệu toàn hàng được trình bày như sau:



**Về cơ cấu tổ chức,** chức năng nhiệm vụ của các thành viên trong khung quản trị dữ liệu có thể được chi tiết như sau:

- **Thống đốc/Phó Thống đốc phụ trách**
  - Chịu trách nhiệm toàn bộ về quản trị dữ liệu, bao gồm việc phê duyệt và giám sát quá trình thực hiện khung quản trị dữ liệu
  - Đưa ra các chỉ đạo và là cơ quan cấp trên của Ủy ban Quản lý Dữ liệu
- **Ủy ban Quản lý Dữ liệu**
  - Sự cần thiết phải thành lập Ủy ban Quản lý Dữ liệu là: (i) để có một cơ quan giúp việc cho Thống đốc/Phó Thống đốc phụ trách, bao gồm các thành viên từ: Vụ trưởng các vụ chức năng có liên quan (Data Trustee), Chuyên gia dữ liệu (Data Steward), Quản trị dữ liệu (Data Custodian); (ii) hỗ trợ Thống đốc/Phó Thống đốc đưa ra được các quyết định liên quan đến quản lý dữ liệu nhằm đạt được các mục tiêu về quản trị và vận hành.

- Nhiệm vụ chính của Ủy ban Quản lý Dữ liệu bao gồm: i) đề xuất các chính sách/thủ tục chủ yếu để Thống đốc/Phó Thống đốc phụ trách phê duyệt; ii) giám sát và báo cáo chất lượng dữ liệu lên Thống đốc/Phó Thống đốc phụ trách; và iii) chủ động đưa ra các kiến nghị lên Thống đốc/Phó Thống đốc phụ trách để cải thiện chất lượng dữ liệu.
- Cơ cấu hoạt động, vận hành của Ủy ban Quản lý Dữ liệu cần phải tuân theo một Quy chế hoạt động được ban hành theo quyết định của Thống đốc NHNN. Quy chế hoạt động này quy định: (i) quyền hạn và trách nhiệm của các thành viên; (ii) chế độ làm việc và phối hợp công tác của các thành viên trong Ủy ban Quản lý Dữ liệu.
- **Vụ trưởng các vụ chức năng có liên quan: có trách nhiệm**
  - Quyết định các dữ liệu cần thiết cho quá trình hoạt động;
  - Chịu trách nhiệm cuối cùng về định nghĩa dữ liệu và nội dung bao gồm trong các dữ liệu; và
  - Xử lý các vấn đề về dữ liệu phát sinh.
- **Chuyên gia dữ liệu: là các chuyên gia trong từng mảng nghiệp vụ, có trách nhiệm**
  - Xác định các nhu cầu dữ liệu;
  - Định nghĩa dữ liệu, các quy tắc xác thực, bảo đảm các quy trình nghiệp vụ tuân thủ theo đúng các tiêu chuẩn đặt ra về quản lý dữ liệu;
  - Xử lý các vấn đề dữ liệu hoặc đề xuất biện pháp xử lý cho Ủy ban Quản lý Dữ liệu; và
  - Giám sát và nâng cao chất lượng dữ liệu trong từng khu vực được phân công.
- **Chuyên gia quản trị dữ liệu: là các chuyên gia thuộc Cục CNTT, có trách nhiệm**
  - Chịu trách nhiệm về lưu trữ dữ liệu, phân quyền nhập và sử dụng dữ liệu;
  - Triển khai các bước kiểm soát để đảm bảo tính thống nhất, an toàn và bảo mật của dữ liệu; và
  - Phối hợp với Chuyên gia dữ liệu để xây dựng các chính sách/quy trình.

**Về chính sách,** các chính sách cần chỉ rõ cách tiếp cận nhất quán trong việc quản trị dữ liệu, vai trò của các bộ phận liên quan và các quy trình xuyên suốt cơ cấu tổ chức của Ngân hàng, đảm bảo việc quản lý dữ liệu một cách nhất quán trong toàn bộ vòng đời của dữ liệu: Thiết kế khung quản trị dữ liệu, Nhập/thu thập, Lưu trữ, Sử dụng, Lưu kho (Archive), và Tiêu hủy.

Chức năng nhiệm vụ và các chính sách liên quan tới dữ liệu sẽ được áp dụng ở tất cả các quy trình và hệ thống trong Ngân hàng. Chính vì vậy, những nội dung này cần được soạn thảo và trao đổi với các tổ triển khai và những bên có liên quan, làm cơ sở cho việc định hướng quản trị dữ liệu khi quy trình đi vào vận hành thực tế.

### **2.3.2 Chức năng nhiệm vụ của các bộ phận liên quan:**

Việc ban hành các quy trình ở cấp độ 5 sẽ chi tiết tất cả các hoạt động của từng người tham gia vào quy trình. Đây là cơ sở để NHNN cập nhật bảng mô tả công việc cho từng vị trí và rà soát/điều chỉnh chức năng nhiệm vụ của các đơn vị có liên quan cho phù hợp với yêu cầu vận hành các hệ thống mới.

### **2.3.3 Khung quản lý rủi ro và tuân thủ:**

Dựa trên các quy trình nghiệp vụ chi tiết, Vụ Kiểm toán Nội bộ có thể:

- Xác định các rủi ro tiềm ẩn gắn với từng quy trình;
- Xác định các chốt kiểm soát được xây dựng trong từng quy trình;
- Xây dựng chương trình đánh giá hiệu quả kiểm soát;
- Xây dựng ma trận giữa rủi ro và kiểm soát, làm cơ sở cho việc đánh giá rủi ro còn lại và từng bước áp dụng phương pháp kiểm toán dựa trên cơ sở rủi ro; và
- Xây dựng chương trình kiểm tra tuân thủ cho từng quy trình.

#### **2.3.4 Các ứng dụng công nghệ thông tin:**

Khung văn bản pháp lý liên quan tới các ứng dụng công nghệ thông tin sẽ bao gồm:

1. Kiến trúc hệ thống công nghệ thông tin. Đây là khung tổng quan về hạ tầng công nghệ thông tin của NHNN, bao gồm 6 phần:
  - Kiến trúc nghiệp vụ;
  - Kiến trúc ứng dụng;
  - Kiến trúc dữ liệu;
  - Kiến trúc tích hợp;
  - Kiến trúc kỹ thuật; và
  - Kiến trúc mạng
2. Và thiết kế chi tiết cho từng cấu phần.

Phần lớn các tài liệu thiết kế chi tiết cho từng cấu phần trong khung tổng quan về hạ tầng công nghệ thông tin là sản phẩm bàn giao của các gói thầu trong khuôn khổ dự án FSMIMS. Để đảm bảo tính hiệu quả trong công tác vận hành hệ thống và quản lý thay đổi sau này, NHNN cần có quy trình lưu trữ, phân công trách nhiệm quản lý cụ thể, và phân quyền truy cập một cách phù hợp.

### **3. Các khuyến nghị cụ thể về ban hành quy trình cho từng Hợp đồng**

#### **3.1 Hợp đồng SG3.1**

Do việc triển khai gói thầu được chia làm 2 giai đoạn, trong đó các tính năng có sẵn sẽ được go-live trong giai đoạn 1 vào ngày 1/11/2015 và các tính năng tùy chỉnh sẽ được phát triển và go-live trong giai đoạn 2 tháng 6 năm 2016. Trong giai đoạn 1, một số hoạt động trong quy trình liên quan tới các tính năng tùy chỉnh sẽ được thực hiện thủ công. Việc ban hành quy trình do vậy cũng sẽ được chia thành 2 giai đoạn.

- ▶ Giai đoạn 1 (kết thúc ngày 1/11/2015): phần lớn các công việc liên quan đến ban hành quy trình trong nội bộ NHNN theo các yêu cầu và nguyên tắc như đề cập ở trên được thực hiện trong Giai đoạn này.
- ▶ Giai đoạn 2 (kết thúc ngày 20/5/2016):
  - Các quy trình nội bộ: Cập nhật nội dung của các tính năng kiểm soát tự động hay bán tự động (Manual - Application - IT Dependent) trong phần mô tả chi tiết và Cẩm nang Vận hành.
  - Các quy trình và yêu cầu kỹ thuật cho các tổ chức tín dụng.

#### **3.2 Hợp đồng SG4**

Với SG4, việc ban hành các văn bản pháp quy cũng cần được chia thành 2 giai đoạn:

- ▶ Giai đoạn 1 (kết thúc ngày 31/12/2015): Ban hành văn bản pháp quy liên quan tới chế độ báo cáo mới cho các tổ chức tín dụng. Các nội dung chính của văn bản này bao gồm:
  - **Các yêu cầu về dữ liệu** - là nhóm các dữ liệu mà NHNN yêu cầu từ các tổ chức tín dụng (TCTD);
  - **Hướng dẫn lập báo cáo** - Đưa ra hướng dẫn cho TCTD đối với việc lập báo cáo và các nguyên tắc xác thực đối với số liệu báo cáo (ví dụ như việc đối chiếu giữa các dữ liệu thống kê với Cân đối tài khoản quy định bởi NHNN);
  - **Các yêu cầu về quản lý dữ liệu** - Đưa ra các yêu cầu bắt buộc về quản lý dữ liệu tại các tổ chức báo cáo để đảm bảo tính xác thực của dữ liệu báo cáo và nguyên tắc một đầu mối (single contact point). Đây sẽ là các quy định nền tảng cho việc kiểm tra và thanh tra việc tuân thủ của NHNN đối với các TCTD;
  - **Chế tài xử phạt vi phạm** - Đưa ra chế tài xử phạt đối với các vi phạm về chế độ báo cáo;
  - **Vai trò và trách nhiệm của Vụ Dự báo Thống kê**: là đầu mối duy nhất từ phía NHNN (single contact point) tương tác với các TCTD liên quan tới chế độ báo cáo; và
  - **Các yêu cầu về tiêu chuẩn kỹ thuật**: phù hợp với hạ tầng công nghệ của gói SG4.

Theo khảo sát thực hiện tại 25 tổ chức tín dụng chọn mẫu về việc thực hiện chế độ báo cáo mới, thông thường các TCTD cần từ 1-2 năm để chuẩn bị cơ sở hạ tầng và nhân sự cho các thay đổi lớn về chế độ báo cáo. Do vậy, để hệ thống vận hành (go-live) vào tháng 10 năm 2016, thời điểm ban hành văn bản về chế độ báo cáo mới chậm nhất là tháng 12 năm 2015.

- ▶ Giai đoạn 2 (kết thúc vào tháng 10 năm 2016):
  - Ban hành các quy trình trong nội bộ NHNN;
  - Ban hành các quy định về chức năng nhiệm vụ của các thành viên trong khung quản trị dữ liệu;
  - Ban hành các hướng dẫn vận hành chi tiết trong nội bộ NHNN và hướng dẫn vận hành hệ thống dữ liệu đồng nhất (UDSS) cho các tổ chức tín dụng.

### 3.3 **Hợp đồng SG3.2**

Với SG3.2, việc ban hành các văn bản pháp quy được chia thành 2 cấu phần:

- ▶ Quản lý Văn bản:

Ban hành các quy trình khung (ở cấp độ 4) cho tất cả các quy trình có liên quan như công văn đi, công văn đến, lưu trữ,... Dựa trên đặc thù cụ thể về cơ cấu tổ chức của đơn vị mình, các đơn vị trong NHNN sẽ chi tiết hóa các quy trình (ở cấp độ 5) cho phù hợp với tình hình triển khai thực tế.
- ▶ Quản lý Nguồn nhân lực:

Ban hành các quy trình chi tiết (ở cấp độ 5) cho tất cả các quy trình theo những nguyên tắc thiết kế như đề cập ở trên.

### 3.4 **Hợp đồng CG1**

Với CG1, việc ban hành các văn bản pháp quy được chia thành 2 cấu phần:

- ▶ *Với đối tượng sử dụng bên ngoài (kết thúc vào tháng 9 năm 2015):* ban hành hướng dẫn sử dụng Module đăng ký tín dụng công. Tài liệu này có thể được tích hợp ngay trên trang web của CIC; và
- ▶ *Với người dùng của CIC (kết thúc vào tháng 9 năm 2015):* ban hành các quy trình nghiệp vụ để thể chế hóa yêu cầu vận hành hệ thống mới.