

כ"ד בתשרי, תשפ"ב  
30 בספטמבר, 2021  
חוזר מס' ח – 06 - 2674

לכבוד  
**התאגידים הבנקאיים**

**הנדון: ניהול הסדרי חוב ותהליכי גבייה של חובות מהותיים בקשיים**

(ניהול בנקאי תקין מספר 314A)

**מבוא**

1. על רקע ריבוי הסדרי חוב משמעותיים שבוצעו בשנים האחרונות ובמסגרת הפקות לקחים שבוצעו מאותם אירועים מצאתי לנכון לעגן את הנושא של ניהול הסדרי חוב ותהליכי גבייה של חובות מהותיים בקשיים בהוראת ניהול בנקאי תקין. עיקרון 16 בהוראת ניהול בנקאי תקין 311 קובע כי "לתאגיד בנקאי יהיו מערכות ותהליכים לנקיטת פעולות מתקנות בשלב מוקדם של התדרדרות אשראי, לניהול חובות בעייתיים, להסדרת חובות בקשיים ולפעולות דומות". הוראה זו מרחיבה ומפרטת את הנחיות הפיקוח לניהול חובות מהותיים בקשיים ולכלל ההיבטים הרלוונטיים בכל שלבי החיים של החובות הנ"ל: הנחיות לשלב החיתום ככל שהן יסייעו לטיפול הולם בכשלי האשראי, הנחיות הנוגעות לזיהוי מוקדם של הידרדרות החוב עוד בטרם הפך לבעייתי והנחיות לאופן הטיפול בהסדרי חוב ובתהליכי גבייה.
2. ההוראה מנחה כי האופן המיטבי לטיפול בחובות מהותיים בקשיים הוא על ידי העברת הטיפול מהיחידה העסקית, האחראית על החיתום וניהול האשראי באופן שוטף, ליחידה ייעודית בעלת התמחות מתאימה. טיפול באמצעות גוף ייעודי מומחה, בלתי תלוי ועם משאבים מתאימים מסייעים להצלחת תהליך הגבייה ומקטינים את ההפסד לבנק.
3. פרסום הוראה ייעודית בנושא ניהול הסדרי חוב ותהליכי גבייה של חובות מהותיים בקשיים מבטא את החשיבות שמייחס הפיקוח על הבנקים לטיפול הולם בכשלי אשראי בסכומים מהותיים במטרה למקסם את מאמצי הגבייה ולצמצם ככל שניתן את ההפסד הצפוי לבנק, ובמטרה לקיים תהליך הוגן ולמזער את הפוטנציאל ל"אפקט ההילה". להבדיל מחובות צרכניים שמנוהלים ע"פ רוב בצורה אחידה ע"פ מודלים מובנים, לחובות עסקיים בסכומים מהותיים מאפיינים שונים ולכן נדרש בהם טיפול פרטני ומיוחד. בשנת 2017 פרסמה הוראת ניהול בנקאי תקין מס' 450 שעוסקת בהליכי גביית חובות ממשקי בית ועסקים קטנים שמטרתה היתה להגביר את ההוגנות והשקיפות בתחום יחסי בנק-לקוח. הוראה נפרדת זו עוסקת בתהליכי הגבייה של חובות עסקיים מהותיים, ובכך משלימה את עקרונות הטיפול בחובות שכשלו לכלל הלווים.
4. לאחר התייעצות עם הוועדה המייעצת העניינים הנוגעים לעסקי בנקאות, ובאישור הנגיד, קבעתי את הוראת ניהול בנקאי תקין הבאה כמפורט להלן.

## עיקרי ההוראה

### תחולה (סעיף 3)

5. ההוראה חלה על תאגידי בנקאיים המנהלים חובות מהותיים כהגדרתם בהוראה ולמעט חובות שבטיפול "הפונקציה לטיפול בגביית חובות" כאמור בהוראת ניהול בנקאי תקין מס' 450 "הליכי גביית חובות".

### ממשל תאגידי

6. תאגיד בנקאי נדרש לקיים ממשל תאגידי הלוך בחשבון את האפשרות לאירועי כשל והצורך בניהול תהליכי גבייה והסדרת חובות בסכומים מהותיים. בין היתר, נדרש התאגיד הבנקאי לגבש מדיניות ולהגדיר את תחומי האחריות והסמכות של הדירקטוריון וההנהלה בהקשר של ניהול הסדרי חוב ותהליכי גבייה של חובות מהותיים בקשיים אשר לגביהם הוחלט לנקוט בתהליכי גבייה. בכלל זה, נדרש התאגיד הבנקאי לקבוע יעדים להפחתת החובות המהותיים בקשיים בטווח זמן בינוני, לקבוע את המבנה הארגוני המתאים, לקיים מנגנוני דיווח ושיתופי פעולה ולוודא בקרות הולמות (סעיפים 5, 6). עוד נדרש התאגיד הבנקאי להקים "פונקציה ייעודית" לטיפול בהסדרת חובות מהותיים בקשיים ולהסדיר את מעמדה, עצמאותה, סמכויותיה והמשאבים שיועמדו לרשותה (סעיף 7).

### דברי הסבר

לממשל תאגידי נאות תפקיד קריטי בניהול האפקטיבי של הסדרי חוב ותהליכי גבייה של חובות מהותיים בקשיים ובפיקוח על הגורמים המנהלים תהליכים אלו. עיגון הסמכויות, תחומי האחריות והתהליכים הוא תנאי הכרחי לניהול תקין ואפקטיבי של ניהול סיכון אשראי, ובפרט לניהול הסדרי חוב ותהליכי גבייה של חובות מהותיים בקשיים אשר לגביהם הוחלט לנקוט בתהליכי גבייה. הפונקציה הייעודית אותה נדרש התאגיד הבנקאי להקים כבר קיימת למעשה במרבית הבנקים ומכונה לעיתים הפונקציה לניהול אשראים מיוחדים. ההוראה מאפשרת למקם פונקציה זו בכפיפות למנהל החטיבה העסקית, אך במקרה זה דורשת בקרות מפצות להפחתת הפוטנציאל לניגודי עניינים.

### מעורבות מנהל הסיכונים

7. תאגיד בנקאי נדרש לשלב את מנהל הסיכונים בשלבים שונים של התהליך. מנהל הסיכונים ישתתף בפורום שתפקידו לדון ולקבל החלטה על העברת חוב לטיפול הפונקציה הייעודית (סעיף 11). בנוסף מנהל הסיכונים נדרש לתת חוות דעת עצמאית כתובה הן לקראת הדיון על העברת חוב לפונקציה הייעודית (סעיף 13) והן כאשר הסדר החוב כולל ויתור על חוב או חלק ממנו בסכום מהותי או כאשר נדרש אשראי נוסף ללווה בקשיים (סעיף 18).

### דברי הסבר

טיפול בכשלי אשראי מחייבים מעורבות של גורמים מקצועיים בלתי תלויים שלא היו מעורבים בתהליך חיתום האשראי. לכן, וכדי לחזק את אי התלות של הפונקציה הייעודית, התאגיד הבנקאי נדרש לערב את מנהל הסיכונים הן בהיותו חלק מהפורום שמקבל החלטה על העברת אשראי לפונקציה הייעודית והן במתן חוות דעת עצמאית לצורך קבלת החלטה זו או כאשר הסדר החוב כולל ויתור על חוב או חלק ממנו בסכום מהותי, או כאשר עולה לדיון מתן אשראי נוסף.

### **צעדים שיש לנקוט לפני שהחוב נהפך לבעייתי (פרק ג')**

#### **תהליכי זיהוי מוקדם של חובות מהותיים בקשיים ע"י הגורמים העסקיים**

8. תאגיד בנקאי נדרש לקיים תהליך תקופתי מוסדר ומתועד למעקב ולזיהוי מוקדם של הידרדרות באיכות האשראי של לווה, ולהערכת התנהלותו ורמת שיתוף הפעולה שלו מול הבנק. לשם כך, על התאגיד הבנקאי להגדיר גם סממנים איכותיים, בנוסף למדדים ולקריטריונים הכמותיים (סעיף 9(ב)) וכן לקבוע מדדים שיעודדו את היחידות העסקיות לזהות חובות מהותיים בקשיים במועד מוקדם (סעיף 9(ד)).

#### **דברי הסבר**

הניסיון מלמד שהתנהלות הלווה ורמת שיתוף הפעולה שלו משפיעים על סיכויי הגבייה, ולכן הסתמכות על מדדים כמותיים בלבד לזיהוי קשיים עלולה לא להיות מספקת ואף להתקבל באיחור כאשר החוב הינו בסכום מהותי. על כן נדרש התאגיד הבנקאי להרחיב את תהליך הזיהוי ולגבש גם קריטריונים ומדדים איכותיים לאמור.

כמו כן, הניסיון מלמד שבשל הקשר הקרוב ללווים, היחידות העסקיות העבירו באיחור את הטיפול של החוב להליכי גבייה והאמור פגע במיקסום הגבייה. לשם כך נדרש התאגיד הבנקאי לשלב גם מדדים ויעדים שיתמרצו העברת החוב במועד.

#### **צעדים מפחיתי סיכון**

9. על התאגיד הבנקאי לנקוט בפעולות מקדימות להפחתת הסיכון לבנק במצב של פוטנציאל להיעדר שיתוף פעולה בעת כשל. בין היתר נדרש לוודא כבר בשלב החיתום כי התהליכים שהוא נוקט יוכלו לסייע לשמור על ערך הנכסים המובטחים ולאפשר לבנק דרכי פעולה במקרים בהם הלווה אינו משתף פעולה (סעיף 8). כמו כן, נדרש לבצע סקירה עסקית ומשפטית לבדיקת שלמות המסמכים והביטחונות ולהערכת חולשות בתיק הלווה בעיתוי מוקדם שבו הלווה עדיין משתף פעולה בטרם העברת החוב לטיפול הפונקציה הייעודית (סעיף 10).

#### **דברי הסבר**

לרמת שיתוף הפעולה של הלווה עשויה להיות השפעה מהותית על האפשרות לתיקון חולשות בתיק והצלחת פעולות הגבייה של החוב. על התאגיד הבנקאי לנקוט בפעולות מקדימות על מנת להפחית את הסיכון לבנק במקרים בהם קיים פוטנציאל לכשל ולהיעדר שיתוף פעולה של הלווה.

#### **החלטה על העברת החוב לטיפול הפונקציה הייעודית (פרק ד')**

10. התאגיד הבנקאי נדרש לקיים הליך סדור ומתועד להעברת חוב לטיפול הפונקציה הייעודית. במסגרת זו על התאגיד הבנקאי לעגן את פעילות הפורום הן מבחינת תהליך העבודה והן בקביעת קווים מנחים לשיקולים לקבלת החלטה. במסגרת השיקולים ילקחו בחשבון היכולת הפיננסית של הלווה, רמת שיתוף הפעולה, תרחישים ראשוניים שיבוצעו על ידי התאגיד הבנקאי וקריטריונים מינימליים לעברת חוב לטיפול הפונקציה הייעודית (סעיפים 11, 12).

#### **דברי הסבר**

להחלטה על העברת החוב לטיפול הפונקציה הייעודית יש חשיבות רבה להצלחת תהליך הגבייה ולהמשך ההתנהלות של הבנק מול הלווה, ולכן נדרש לקבוע תהליך מוסדר לקבלתה. התאגיד הבנקאי נדרש לבחון טווח רחב של פרמטרים ותרחישים בטרם קבלת החלטה. יודגש כי אין כוונה שכל חוב

שנכלל ברשימת המעקב ועולה לדיון נדרש בהכרח שיעבור לטיפול הפונקציה הייעודית או לתהליכי גבייה אחרים. אולם, נדרש לבחון זאת על פי הפרמטרים שקבע התאגיד הבנקאי.

### **יישום תהליכי גבייה והסדרי חוב על ידי הפונקציה הייעודית (פרק ה')**

11. על התאגיד הבנקאי לבחון מספר חלופות בטרם קבלת החלטה על האסטרטגיה המתאימה לטיפול בלווה: שיקום העסק כ"עסק חיי" או גביית החוב (בשת"פ עם הלווה או בהליכים משפטיים). לצד השיקולים הכלכליים בקבלת ההחלטה, התאגיד הבנקאי נדרש לתת משקל מסוים לשיקולים נוספים כגון שיקולי מוניטין והוגנות וכן לרמת שיתוף הפעולה של הלווה (סעיפים 15, 16).

#### **דברי הסבר**

השיקול העיקרי המנחה לקבלת החלטה על החלופה המתאימה צריך להיות כלכלי באופן שימקסם את הגבייה. אולם התאגיד הבנקאי נדרש לקחת בחשבון גם שיקולי מוניטין והוגנות ושיקולים ציבוריים וסביבתיים. הציפייה היא שכל שקטן הפער בין החלופות למקסום הגבייה בהתאם לשיקול הכלכלי, כך יגבר משקלם של השיקולים הנוספים.

12. כאשר האסטרטגיה שנבחרה כוללת מימוש נכסים נדרש התאגיד הבנקאי לתכנית מימושים סדורה ומפורטת ולמעקב (סעיף 17).

#### **דברי הסבר**

מהלכי מימוש עלולים להיתקל בקשיי ביצוע ועיכובים מסיבות שונות. התאגיד הבנקאי נדרש לעקוב אחר התכנית שנבחרה, לוודא את ביצועה ולקבוע מנגנון מפצה ודרכי פעולה כאשר קיימת סטייה משמעותית ממנה.

13. תאגיד בנקאי נדרש להגדיר נוהל להפקת לקחים מכשלי אשראי, במסגרתו ייקבעו תנאי סף לביצוע תהליך הפקת לקחים, הגורם שיבצע את התהליך וקווי דיווח וקבלת החלטות בעקבות התהליך. הפקות לקחים של כשלים מהותיים ידווחו להנהלה ולדירקטוריון או לוועדה מטעמו (סעיף 19).

### **תחילה**

14. ההוראה שנקבעה בהתאם לחוזר זה תחול על תאגיד בנקאי מיום 1/4/22 ואילך.

### **עדכון קבצים**

15. רצ"ב דפי העדכון לקובץ הוראות ניהול בנקאי תקין.

#### **להכניס עמוד**

(9/21) [1] 314A-1-10

#### **להוציא עמוד**

-----

בכבוד רב,  
יאיר אבידן

המפקח על הבנקים

## ניהול הסדרי חוב ותהליכי גבייה של חובות מהותיים בקשיים

### פרק א': כללי

#### מבוא

1. עיקרון 16 בהוראת ניהול בנקאי תקין מספר 311 בדבר "ניהול סיכוני אשראי" (להלן – הוראה 311) קובע כי "לתאגיד בנקאי יהיו מערכות ותהליכים לנקיטת פעולות מתקנות בשלב מוקדם של התדרדרות אשראי, לניהול חובות בעייתיים, להסדרת חובות בקשיים ולפעולות דומות". לזיהוי המוקדם של התדרדרות החוב, עוד בטרם סווג כחוב בעייתי, השפעה מהותית על אפשרויות הפעולה העומדות בפני התאגיד הבנקאי והסיכוי למניעת הידרדרות נוספת. זיהוי מאוחר וטיפול שאינו הולם בחובות בקשיים והסדרי חוב בסכומים גבוהים עלולים לחשוף את התאגיד הבנקאי גם לסיכוני מוניטין משמעותיים בנוסף לסיכוני האשראי.
2. לצורך יישום עיקרון זה, הוראה זו מפרטת את הנחיות הפיקוח על הבנקים לתאגידי הבנקאיים לניהול חובות מהותיים בקשיים ולכלל ההיבטים הרלבנטיים בכל שלבי החיים של החוב החל משלב החיתום ועד לניהול הסדרי חוב ותהליכי הגבייה. לצורך כך התאגידי הבנקאים נדרשים, בין היתר:
  - (א) להתוות אסטרטגיה ולקבוע יעדים לטיפול בחובות מהותיים בקשיים ולקיים מעקב ובקרה אחר ביצועם.
  - (ב) לקבוע מדיניות ולעגן נהלים לתהליכי גבייה והסדרי חוב של חובות מהותיים בקשיים בהתאם לעקרונות המפורטים בהוראה זו.
  - (ג) להסדיר את הסמכויות, המעמד, אי התלות, המשאבים ונוהלי העבודה של הפונקציה הייעודית המתמחה בהסדרת חובות בקשיים.
  - (ד) לקיים תהליך מוסדר של זיהוי של חובות מהותיים בקשיים ע"י הגורמים העסקיים לרבות סממנים איכותיים שיסייעו להעריך את אופן התנהלות הלווה ורמת שיתוף הפעולה שלו.
  - (ה) לנקוט בצעדים מפחיתי סיכון טרם העברת החוב לטיפול הפונקציה הייעודית בשלב בו עוד קיים שיתוף פעולה עם הלווה.
  - (ו) לקבוע תהליך מוסדר בנוגע להחלטה על העברת החוב לטיפול הפונקציה הייעודית. התהליך יביא בחשבון הן את יכולת החוזר של הלווה ורמת הביטחונות שלו, והן את השפעת העברת החוב על רמת שיתוף הפעולה של הלווה.
  - (ז) לקבוע את תפקידי, מעורבות, אחריות וסמכויות פונקציית ניהול הסיכונים בכל התהליכים הכלולים בהוראה זו.

- (ח) לקבוע תהליך בחינת חלופות מוסדר בנוגע לתהליך הטיפול המתאים לחוב מהותי בקשיים שיביא בחשבון שיקולים כלכליים למקסום הגבייה בחוב, לצד שיקולים נוספים, לפי העניין.
- (ט) לקיים תהליכי מעקב ובקרה אחרי תהליכי מימוש נכסים על מנת לוודא שאלו מתבצעים כמתוכנן.
- (י) לעגן נוהל להפקת לקחים מאירועי כשל בכל שלבי התהליך: חיתום, זיהוי, הסדרי חוב וגבייה.

#### תחולה

3. הוראה זו תחול על התאגידים הבאים כהגדרתם בחוק הבנקאות (רישוי), התשמ"א – 1981 (להלן - "החוק" ו"תאגיד בנקאי" בהתאמה) המנהלים חובות מהותיים כהגדרתם בהוראה זו:
- (1) תאגיד בנקאי כהגדרתו בסעיף 1 לחוק;
- (2) סולק כהגדרתו בסעיף 36ט לחוק.

#### הגדרות

4. "פונקציה ייעודית" – גוף ייעודי בתאגיד הבנקאי המתמחה בהסדרת חובות בקשיים כמפורט בהוראה זו.
- "חוב מהותי" – "חבות" כהגדרתה בהוראה 313 למעט השקעה במניות, אם מתקיים:
- (א) סכום חבות העולה על 50 מיליון ₪; או
- (ב) חבות העומדת בפרמטרים כמותיים או איכותיים אשר התאגיד הבנקאי הגדיר לעניין זה, כאשר סכומה נמוך מהאמור בסעיף קטן (א) לעיל.
- "חוב מהותי בקשיים" – חוב מהותי המסווג כ"סיכון אשראי בעייתי" כהגדרת המונח בסעיף 1 בהוראות הדיווח לציבור בדבר "דוח כספי שנתי", או חוב מהותי עם אינדיקציות שליליות המעלות את הסיכון להפיכתו לסיכון אשראי בעייתי (כגון: חוב מהותי הנכלל ברשימות מעקב או מיועד לעבור הסדר חוב), למעט חובות שבטיפול ה"פונקציה לטיפול בגביית חובות" כאמור בהוראת ניהול בנקאי תקין מס' 450 "הליכי גביית חובות".

**פרק ב': ממשל תאגידי לניהול חובות בקשיים****הדירקטוריון**

5. במסגרת אחריותו הכוללת, על הדירקטוריון להתייחס להסדרי חוב ותהליכי גבייה של חובות מהותיים בקשיים, לכל הפחות, בהיבטים הבאים:

- (א) להתוות אסטרטגיה לניהול אפקטיבי ולקבוע את אבני הדרך המרכזיים ליישומה.
- (ב) לקבוע יעדים ברי השגה, לכל הפחות בטווח הבינוני, להפחתת חובות מהותיים בקשיים אשר הוחלט לנקוט לגביהם תהליכי גבייה. בקביעת היעדים, יילקחו בחשבון יעדים של מקסום הגבייה, התפתחויות כלכליות צפויות, ציפיות השוק, תיאבון סיכון, היבטי מוניטין והמסגרת הרגולטורית והמשפטית.
- (ג) לאשר מדיניות בהתאם ליעדים האסטרטגיים שנקבעו.
- (ד) לאשר מבנה ארגוני מתאים ותחומי סמכות ואחריות הנגזרים ממבנה זה, לרבות סמכויות לאישור הסדרי חוב.
- (ה) בהמשך לסעיף 28 להוראה 314, נדרש לקיים דיון תקופתי ובקרה אודות כלל הפעילות של התאגיד הבנקאי בתחום זה.

**ההנהלה הבכירה**

6. להנהלה הבכירה אחריות ישירה לטיפול בהסדרי חוב ותהליכי גבייה של חובות מהותיים בקשיים אשר הוחלט לנקוט לגביהם תהליכי גבייה וכן לעבודתה של הפונקציה הייעודית. במסגרת זו על ההנהלה, בין היתר:

- (א) להטמיע במדיניות ולעגן בנהלים את האסטרטגיה שקבע הדירקטוריון בהתבסס על הוראה זו.
- (ב) לעגן בנהלים תהליכי עבודה מתאימים, לרבות תהליכי עבודתה של הפונקציה הייעודית ולוודא כי עומדים לרשותה המשאבים ההולמים.
- (ג) לגבש מתכונת לדיווח סדיר להנהלה ולדירקטוריון המאגדת מידע שלם, איכותי ורלבנטי אודות היקפי החובות המהותיים בקשיים, התקדמות בהשגת יעדי ההפחתה שנקבעו, חובות שהועברו לטיפול הפונקציה הייעודית ומידע הנדרש לאישור הסדרי חוב כאמור בהוראה זו וכל מידע נוסף רלבנטי אחר.
- (ד) לשלב את הרכיבים הרלבנטיים של אסטרטגיית ניהול חובות בקשיים בתהליך הערכת נאותות ההון שמבצע התאגיד הבנקאי (ICAAP) כנדרש בהוראה 211, ובכלל זה מדידה כמותית ואיכותית של התפתחויות החובות בקשיים בתנאי קיצון וההשפעה על תכנון ההון.

(ה) לוודא שקיימת בקרה פנימית מספקת על תהליכי הניהול של הסדרי חוב ותהליכי גבייה של חובות בקשיים.

### פונקציה ייעודית לטיפול בחובות בקשיים

7. בהמשך לסעיף 84 להוראה 311, על תאגיד בנקאי המנהל חשיפות אשראי מהותיות, להקים פונקציה ייעודית שתפקידה העיקרי להסדיר חובות בקשיים. פונקציה זו תופרד מהיחידה העסקית העוסקת באשראי ומטפלת בו באופן שוטף. על אף האמור, אם סך היקף חשיפות האשראי המהותי בקשיים אינו משמעותי, רשאי התאגיד הבנקאי לקיים מבנה אירגוני אחר ובלבד שיישמרו העקרונות כאמור בהוראה זו.

### כישורים

(א) בראש הפונקציה יעמוד מנהל בעל ניסיון וכישורים המתאימים לסוגי הפתרונות המקובלים שמציע הבנק לטיפול בחובות בקשיים באחד או יותר מהתחומים הבאים: הכרת הסביבה המשפטית, ניסיון בניהול אשראי ומימון, הכרת הסביבה החשבונאית, או ניסיון עסקי רלוונטי אחר.

(ב) עובדי הפונקציה יהיו בעלי הכשרה כלכלית, משפטית או בעלי מומחיות וניסיון בטיפול בחובות בקשיים ובגביית חובות. כישורים אלו יאפשרו לעובדי הפונקציה לבצע ניתוחים מעמיקים, ביניהם ניתוח חלופות מכומתות להמשך ניהול האשראי.

(ג) ככל שעובדי הפונקציה סבורים שנדרש סיוע משפטי, למשל בסוגיות מורכבות, יש לוודא שהייעוץ יינתן על ידי גורם שלא היה מעורב בתהליכי החיתום של החוב.

### מעמד ואי תלות

(ד) עובדי הפונקציה יהיו בלתי תלויים וימנעו מניגודי עניינים עם עובדי היחידות העסקיות שהיו שותפים לתהליך החיתום והניהול של האשראי שהועבר לטיפולם.

(ה) מנהל הפונקציה ידווח באופן ישיר למנהל בכיר המוסמך לקבל החלטות, כגון: מנהל החטיבה העסקית או מנכ"ל הבנק.

(ו) במקרים בהם הפונקציה כפופה למנהל החטיבה העסקית שאחראי גם על תהליכי חיתום אשראי, על התאגיד הבנקאי לוודא שקיימות בקרות פנימיות הולמות להפחתת הפוטנציאל לניגודי העניינים, כגון: מנגנון דיווח במקרים בהם החלטות מתקבלות בניגוד לדעת הפונקציה לניהול סיכונים וכמפורט בסעיף 13 להלן.

### משאבים

(ז) משאבי הפונקציה יותאמו להיקף הפעילות, רמת הסיכון והמורכבות של התיקים המועברים לטיפול.



**נוהל עבודה**

תהליכי העבודה של הפונקציה הייעודית יעוגנו בנוהל עבודה מוסדר, שיכלול, בין היתר, מסגרת זמן ואחריות והתייחסות לתהליכים הבאים:

(ח) תהליכי הכנה לקראת הסדר (כגון: היקף המידע הנדרש, מקורות ותכלול המידע, הערכת הסיכון ותחזיות, שיקולים המאפשרים ויתור על חוב והנחיות לביצוע תחשיבים כמותיים מתאימים).

(ט) תהליכי עבודה בתוך התאגיד הבנקאי, לרבות במקרים בהם נדרש לקבל החלטות מהירות.

(י) תהליכים להבטחת קיום ושלמות של מסמכים חיוניים ובטחונות ולעדכון הערכות שווי.

(יא) כללים לגיבוש תכנית עסקית מול הלווה הכוללת ניתוח חוזקות וחולשות, סיכונים והזדמנויות (SWOT).

(יב) כללים לתיעוד ומעקב.

**פרק ג': צעדים שיש לנקוט לפני שהחוב נהפך לבעייתי****תהליכי חיתום נאותים**

8. על התאגיד הבנקאי לוודא שתהליכי החיתום יוכלו לסייע לתאגיד הבנקאי לנקוט פעולות מול הלווה בעת כשל גם במקרים בהם הלווה לא ישתף פעולה.

במסגרת זו ישקול התאגיד הבנקאי, בהתאם למהותיות החוב ומורכבותו, לשלב בתהליכי החיתום והניהול שלו פרקטיקות בנושאים כגון: שמירת האפקטיביות של ערבויות אישיות והצהרות עושר אישי שיסייעו בבקרה ואיתור הנכסים (למשל באמצעות חובת עדכון ודיווח על שינוי מהותי בנכסים), מניעת התכחשות הלווים לחוב, מעקב אחר שינויים ברמת המינוף הכולל של הלווים, וקביעת התניות פיננסיות מתאימות בעת החיתום באופן שיאפשר לו אפשרויות פעולה בעת התדרדרות או בעת כשל.

**תהליכי זיהוי מוקדם של חובות מהותיים בקשיים ע"י הגורמים העסקיים**

9. בהמשך לעקרון מספר 9 בהוראה 311 ולסעיף 16 להוראה 314, התאגיד הבנקאי יקיים תהליך הכולל הגדרה של קריטריונים לזיהוי מוקדם של הידרדרות באיכות האשראי בשלב שבו ישנן עדיין אפשרויות לפעול לשיפורו. התאגיד הבנקאי יפעל, ככל שניתן, לגבש סממנים מבוססי ניתוח מידע ממוכן, אגב שימוש בשיטות אנליטיות מתקדמות (AI, BI, ML, וכיו"ב).

במסגרת תהליך זה, יוגדרו תחומי האחריות של היחידות העסקיות כדלקמן:

(א) היחידות העסקיות יהיו אחראיות לאיתור מידע בדבר הידרדרות במצב חוב מהותי בהתאם לקריטריונים כאמור.

- (ב) היחידות העסקיות יקיימו תהליך תקופתי, מוסדר ומתועד לאיסוף מידע של סממנים איכותיים שיסייעו להערכה מוקדמת ככל שניתן את התנהלות הלווה ורמת שיתוף הפעולה שלו מול הבנק.
- (ג) לדיון והחלטה בדבר הצורך בהעברתם לטיפול הפונקציה הייעודית כמפורט בפרק ד'.
- (ד) ייקבעו מדדים ויעדים (KPI's) שיהיה בהם כדי למדוד ולעודד את היחידות העסקיות לזהות חוב מהותי בקשיים במועד מוקדם.

### צעדים מפחיתי סיכון טרם העברת החוב לטיפול הפונקציה הייעודית

10. התאגיד הבנקאי יבצע צעדים מקדימים שיפחיתו את הסיכון שלו במצב של חשש להעדר שיתוף פעולה מצד החייב בעת כשל. פעילויות אלה יבוצעו אגב החיתום, ויבחנו תקופתית כל עוד החוב המהותי קיים. בכלל זה יבצע סקירה עסקית ומשפטית לבדיקת שלמות המסמכים והערכת הביטחונות והחולשות הקיימות בתיק הלווה ולאור הפוטנציאל להעדר שיתוף פעולה בעת כשל (להלן – "הסקירה").

הסקירה תתבצע לכל הפחות בהתאם לכללים הבאים:

- (א) הסקירה תתבצע בגין חובות מהותיים בקשיים בעת ההחלטה על העברתן לרשימת המעקב וטרם העברת החוב לטיפול הפונקציה הייעודית.
- (ב) הסקירה תבוצע על ידי גורם שלא היה מעורב בתהליכי החיתום של החוב.
- (ג) התאגיד הבנקאי יקיים דיון מתועד בתוצאות הסקירה ויקבל החלטות בנוגע לפעולות הנדרשות מול הלווה. במסגרת זו התאגיד הבנקאי יפעל מול הלווה מוקדם ככל שניתן, ולכל הפחות בצמתי החלטה, לצמצום הסיכונים הנובעים מהחולשות עוד בשלב בו קיים שיתוף פעולה.

### פרק ד': החלטה על העברת החוב לטיפול הפונקציה הייעודית

#### תהליך קבלת ההחלטה

11. התאגיד הבנקאי יקיים דיון בחובות מהותיים עם אינדיקציות שליליות שהוצפו על ידי היחידות העסקיות או ע"י גורמים אחרים, ויקבל החלטה מתועדת האם להעביר את החוב לטיפול של הפונקציה הייעודית אם לאו, תוך תיעוד הנימוקים להחלטה (להלן – "ההחלטה"). לצורך כך התאגיד הבנקאי ייקבע:

- (א) את הפורום המתאים לדיון וקבלת ההחלטה, ובלבד שבפורום ישתתפו נציגים מהיחידות העסקיות הרלבנטיות, נציגי הפונקציה הייעודית, ונציגי הפונקציה לניהול סיכונים. הדיון יכול להתקיים במסגרת הדיונים ברשימות המעקב המתקיימים לצורך החלטה על ביצוע הפרשה להפסדי אשראי וסיווג חובות בעיתיים בהתאם לסעיף 56 (ג) להוראה 311 והוראות הדיווח לציבור, או בכל פורום אחר שייקבע התאגיד הבנקאי.

(ב) את התדירות והעיתוי בהם יתקיימו הדיון וההחלטה.

### שיקולים בקבלת החלטה

12. במהלך קבלת ההחלטה על התאגיד הבנקאי:

(א) לקבוע קווים מנחים לשיקולים לפיהם תתקבל ההחלטה על העברת החוב המהותי בקשיים לטיפול הפונקציה הייעודית ובכלל זה:

(1) יכולת פיננסית - פרמטרים כמותיים לגבי מצבו הפיננסי של הלווה ובפרט לגבי יכולת ההחזר השוטפת של החוב, ורמת הכיסוי והנזילות של הביטחונות.

(2) רמת שיתוף הפעולה של הלקוח וסיכויי השפעת העברת החוב על רמת שיתוף הפעולה.

(3) היבטים וקריטריונים איכותיים נוספים.

בנוסף התאגיד הבנקאי יבחן את ההשלכות של השתייכות הלווה לקבוצת לווים על שיקולים אלו.

(ב) לבחון תרחישים ראשוניים שיסייעו בקבלת החלטה כאמור.

(ג) לקבוע קריטריונים מינימאליים שבהתקיימם יש להעביר את חוב מהותי לטיפול הפונקציה הייעודית (למשל במקרים כגון: חובות פגומים או נחותים, חובות ללווים אשר נמצאים בתהליך פירוק, כינוס הסדר נושים או הקפאת הליכים). חומר הרקע לדיון יכלול תיעוד בנוגע לעמידה בקריטריונים שייקבעו.

(ד) חובות אשר הוחלט שלא להעבירם לטיפול הפונקציה הייעודית על אף שעמדו בקריטריונים המינימאליים שנקבעו בהתאם לסעיף קטן (ג), ידווחו אחת לתקופה להנהלה ולדירקטוריון או לוועדה מטעמו תוך פירוט הנימוקים להחלטות שהתקבלו.

### מעורבות מנהל הסיכונים הראשי בהחלטה

13. לאור החשיבות של העברת לווה עם חוב מהותי בקשיים לטיפול הפונקציה הייעודית בהצלחת תהליך הגבייה, על מנהל הסיכונים הראשי או מי מטעמו להיות מעורב בהחלטה על העברת הטיפול, לכל הפחות במקרים בהם המלצת הגורם העסקי נוטה שלא לבצע את ההעברה. בהתאם לכך, על הפורום כאמור בסעיף 11(א) להתייחס במסגרת ההחלטה לחוות דעת כתובה של מנהל הסיכונים הראשי או מי מטעמו בנושא. חוות דעת זו תכלול ניתוח עצמאי של השיקולים להעברת החוב לפונקציה הייעודית, ותאתגר לפי העניין את שיקול הדעת שמפעיל הגורם העסקי.

לתאגיד בנקאי יהיה נוהל לטיפול במקרים של אי הסכמה בין הגורם העסקי ופונקציית ניהול הסיכונים לגבי החלטה כאמור, בדומה למנגנון הקיים בסעיף 44 להוראה 311.

## תהליך ליווי

14. מקום שבו החוב עומד בקריטריונים להעברה לטיפול הפונקציה הייעודית כאמור בסעיף 12(ג) לעיל, אולם נתקבלה החלטה שלא להעבירו, רק מן הטעם שהעברה עלולה לפגוע במקסום גביית החוב, ניתן טפל בחוב ביחידה העסקית ובלבד שיתקיים דיווח שוטף לפורום בו חברה הפונקציה הייעודית.

## פרק ה': יישום תהליכי גבייה והסדרי חוב על ידי הפונקציה הייעודית

## בחינת החלופה המתאימה לטיפול בלווה

15. הפונקציה הייעודית תבחן מספר חלופות שונות בטרם קבלת החלטה על החלופה המתאימה מבין החלופות הבאות לטיפול בלווה בגין החוב המהותי בקשיים שהועבר לטיפול:

(א) הבראה ושיקום העסק כ"עסק חיי" (Going concern solution) - כגון: דחיית תשלום, פריסה מחדש (מחזור חוב), תכנית הבראה תפעולית.

(ב) נקיטה בהליכי גביית החוב (Divestment) -

(1) בשיתוף פעולה עם הלווה, כגון: הסדר הכולל ויתור, תכנית מימוש נכסים בהסדר (Liquidation Plan) וכו'.

(2) אם אין שיתוף פעולה עם הלווה - בהליכים חד צדדיים או משפטיים, כגון: מימוש זכות קיזוז, מימוש כפוי של בטחונות (עם מעורבות בית משפט), הליך חדלות פרעון, עיקול, מכירת חוב לצד ג' וכו'.

16. תהליך קבלת ההחלטה על החלופה המתאימה יביא בחשבון את השיקולים הבאים:

(א) שיקולים כלכליים למקסום הגבייה - בחינת כמותית תתבצע לכל אחת מהחלופות המוצעות בסעיף 15 (חלופת העסק החי אל מול חלופת נקיטת הליכי גביית החוב).

בשלב ראשון כימות החלופות יתבצע על בסיס נתונים כלכליים בלבד, כגון: ניתוח יכולת הפירעון של הלווה, אמידת ערך הביטחון ששועבד עבור החוב, הערכת החוזר הצפוי להתקבל מהערבים, ככל שישנם, מקורות החזר נוספים (ע"י הבעלים הנוכחי או הכנסת שותף שיזרים הון), הסיכוי להבראה, התמשכות תהליכים ועוד.

בחינת החלופות תכלול תיעוד של ההנחות והמתודולוגיה שבבסיס הבחינה, תהליך החישוב והתוצאה של החלופה הנבחרת.

(ב) שיקולים נוספים - התאגיד הבנקאי ייתן משקל מסוים גם לשיקולים נוספים כגון: שיקולי מוניטין, שיקולים ציבוריים וסביבתיים (למשל במקרה של פיטורי עובדים) ועוד.

שיקולים אלו יהיו בנוסף לשיקולים כלכליים למקסום הגבייה כמפורט בסעיף קטן (א).

הציפיה היא שככל שקטן הפער בין החלופות למקסום הגבייה בהתאם לשיקול הכלכלי, כך יגבר משקלם של השיקולים הנוספים.

(ג) שיתוף הפעולה של הלווה - התאגיד הבנקאי יביא בחשבון את רמת שיתוף הפעולה של הלווה בבחירת החלופה. לצורך כך יביא בחשבון, בין היתר, את אפקטיביות הצעדים מפחיתי הסיכון שננקטו כמפורט בסעיף 10(ג) לעיל.

ככל שרמת שיתוף הפעולה של הלווה נמוכה יותר, הציפייה היא כי הבנק יעדיף לנקוט בחלופה של הליכי גבייה כאמור בסעיף 15(ב), ולפי העניין גם באמצעות פתיחת הליכים בבית משפט.

התאגיד הבנקאי ישמור תיעוד מלא ומפורט של השיקולים בבחירת החלופה לטיפול בלווה.

### מעקב אחר תכנית מימוש נכסים (Liquidation plan) בהסדר עם הבנק

17. במקרה שבו חלופת הפעולה שנבחרה מול הלווה כוללת מימוש נכסים, התאגיד הבנקאי יפעל כדלקמן:

(א) יכין תכנית מימוש סדורה ומפורטת הכוללת לוח זמנים משוער שיקבע, ככל שניתן, בתאום עם הלווה.

(ב) יקיים מעקב יעדים מול ביצוע אחר תכנית המימוש של נכסים מהותיים, לרבות תיעוד ודיווח להנהלה ולדירקטוריון או ועדה מטעמו על עיכוב משמעותי במימוש הנכסים והנימוקים לכך.

(ג) יקבע מנגנון מפצה ודרכי פעולה למקרים בהם קיימת סטייה משמעותית מהתכנית, ככל שניתן.

### ויתור על חוב או אישור אשראי נוסף ללווה עם חוב מהותי בקשיים

18. כאשר הסדר החוב כולל ויתור על חוב או חלק ממנו בסכום מהותי, או כאשר עולה לדיון מתן אשראי נוסף בסכום מהותי ללווה בקשיים במסגרת ההסדר, יש לקבל חוות דעת עצמאית של מנהל הסיכונים בהתאם למפורט בסעיף 44 להוראה 311; לעניין סעיף זה, "סכום מהותי" - 25 מיליון שקלים חדשים ומעלה.

### תהליך הפקת לקחים מאירועי כשל מהותיים

19. על מנת לצמצם את הסיכוי להישנות של מקרי כשל, התאגיד הבנקאי יגדיר נוהל להפקת לקחים מכשלי אשראי. במסגרת הנוהל ייקבע בין היתר:

(א) תנאי סף (איכותיים וכמותיים) לביצוע תהליך הפקת לקחים לכל הפחות במקרים הבאים:

(1) כשל בתהליך החיתום

(2) כשל בתהליך ה"זיהוי במועד" של הקשיים באשראי

(3) כשל בתהליך הגבייה

(ב) הגורם שיבצע את תהליך הפקת הלקחים.

(ג) הגורם שיקבל דיווח ויקבל החלטות בעקבות הפקת הלקחים. בכל מקרה הפקות לקחים של כשלים מהותיים ידווחו להנהלה ולדירקטוריון או ועדה מטעמו.

תאריך	פרטים	גרסה	חוזר 06 מס'
30/09/21	חוזר מקורי	1	2674