



ירושלים, י"א בניסן תשס"ט
5 באפריל 2009
09LM0595
r8802109

לכבוד

לידי: המנהל הכללי

התאגידים הבנקאיים וחכ"א

הנדון: מדיניות תגמול בתאגיד בנקאי

1. הסדרי תגמול בלתי הולמים הינם אחד הגורמים הבולטים שהובילו להיווצרותו של המשבר הנוכחי בשוקי ההון והכלכלה בעולם. הסדרים אלו עודדו לעיתים נטילת סיכון חסרת פרופורציות, תוך התחשבות מועטה בסיכונים ארוכי טווח. חברות העניקו לעובדיהן שכר גבוה בתחומים בהם אותן חברות ספגו מאוחר יותר הפסדים גדולים, כאשר הסיכונים התממשו.
2. בדוח שפורסם על ידי ה-FSF (באפריל 2008) לחיזוק עמידותם של שוקי ההון והכלכלה, נמנתה ההשפעה השלילית של מדיניות תגמול לא נאותה על היקף וסוג הסיכונים שתאגידים בנקאיים לקחו על עצמם, ובהתאם, נכללה המלצה המתייחסת לצורך להתאים את מדיניות התגמול של חברות בסקטור הפיננסי לרווחיות הכלל ארגונית של החברה בטווח הארוך. רשויות פיקוח בעולם נוקטות בצעדים להסדרת מדיניות תגמול הולמת, כחלק מתהליך הפקת לקחים מהמשבר העולמי הפיננסי והכלכלי.
3. במסגרת אימוץ המלצות ה-FSF על ידי המפקח על הבנקים בישראל, ובמטרה להפחית סיכונים הנובעים ממבני תמריצים בלתי נאותים¹, התאגידים הבנקאיים ותאגידים שבשליטתם נדרשים לאמץ מדיניות תגמול הולמת, בהקדם האפשרי, ולא יאוחר מיום 31 בדצמבר 2009. מדיניות זו תיקבע על ידי הדירקטוריון בהתבסס על העקרונות המפורטים בסעיף 5 להלן, ועל שיקולים כלל ארגוניים רחבים כגון: כלל עלויות השכר, פערי שכר רצויים בין הדרגים השונים ועוד. מדיניות התגמול תהיה מדיניות כוללת אשר תתייחס לכלל העובדים בתאגיד, כאשר דגש מיוחד יינתן לתגמול ההנהלה הבכירה ועובדים, אשר להם השפעה על נטילת הסיכונים של התאגיד. התאגיד הבנקאי יבחן את ההסכמים הקיימים אל מול מדיניות התגמול שתיקבע, ויפעל, ככל שניתן, לשינוי/עדכון הסכמים אשר אינם עולים בקנה אחד עם מדיניות זו.
4. הפיקוח על הבנקים ימשיך לעקוב ולבחון פרסומים בינלאומיים והנחיות של רשויות פיקוח מובילות בעולם בנושא מדיניות התגמול, ויעדכן את הנחיותיו, בהתאם לצורך.

¹ מעבר להשפעתם האפשרית על לקיחת הסיכונים בהתנהלות העסקית יתכנו סיכונים גם בהקשרים נוספים, למשל: תמריצים בלתי נאותים עלולים להשפיע בנסיבות מסוימות באופן שלילי על נאותות מצגים בדוחות כספיים.

5. להלן עקרונות למדיניות תגמול נאותה. עקרונות אלו מבוססים על פרסומים של רגולטורים מובילים מהעולם ומסמך של ה-IIF² (Institute of International Finance) בדבר הפרקטיקות המיטביות, מיולי 2008.

5.1 **תמריצי התגמול יותאמו לרווחיות כלל ארגונית ולמטרות ארוכות טווח של התאגיד הבנקאי.**

התאמה למטרות ארוכות טווח של התאגיד יכולה להתבצע באמצעות מרכיבים אשר יבטיחו שהתגמול קשור לתוצאות הארגון על פני זמן. למשל, במקרה של אופציות למניות - הענקה על פני תקופה ומינימום תקופת החזקה יכולים להבטיח שהיתרונות הכלכליים מוענקים בהדרגה, או במקרה של בונוסים - דחיית התשלום על פני מספר שנים כך שהפרמטרים לתגמול יתבססו על תוצאות הארגון על פני זמן.

5.2 **תמריצי התגמול לא יעודדו לקיחת סיכונים מעבר לתיאבון הסיכון של התאגיד הבנקאי.**

מדיניות התגמול בכללותה והתגמול של יחידים או יחידות עסקיות צריכים להיבחן על בסיס תקופתי על מנת להבטיח עמידה בעיקרון זה. ההנהלה צריכה לבחון שינויים בפרופיל הסיכון-תשואה של התאגיד ולוודא שמרכיבי התמרוץ אינם מובילים ללקיחת סיכונים שאינה עולים בקנה אחד עם תיאבון הסיכון של התאגיד. כך לדוגמא: בחישוב התגמול יש לשמור על איזון הולם בין מרכיבים קבועים למרכיבים משתנים בכדי שהמרכיב המשתנה לא יצור קונפליקט עם האינטרסים של התאגיד.

5.3 **תשלום של תמריצי תגמול יתבסס על רווח מותאם לסיכון ולעלות ההון.**

מדידת הסיכון צריכה להיות מרחיבה ככל שניתן, ולכלול את כל קטגוריות הסיכון העיקריות.

5.4 **תמריצים לתגמול יכללו מרכיב שישקף את השפעת התרומה של היחידה העסקית על**

הערך הכולל של יחידות עסקיות אחרות ולא יתייחסו ליחידה העסקית במנותק מהתאגיד הבנקאי בכללותו.

5.5 **תמריצים לתגמול יכללו מרכיב שישקף עמידה ביעדים כלליים של התאגיד הבנקאי**

בתחום ניהול הסיכונים ובתחום הציות לחוקים, הוראות רגולטוריות ונהלי התאגיד הבנקאי.

5.6 **התאגיד הבנקאי יקיים הליכים קפדניים של פיקוח ובקרה על מדיניות התגמולים.**

במסגרת הליכים אלו:

- מדיניות התגמול לחברי הנהלה בכירה תיקבע ותפוקח על ידי הדירקטוריון;
- יופעלו תהליכי בקרה קפדניים בכדי להבטיח כי מטריצת התגמול שנבחרה מיושמת באופן הולם ואינה נתונה למניפולציות;
- רווח מותאם סיכון ייחשב על ידי גוף בלתי תלוי ביחידות העסקיות.

² "Final Report of the IIF Committee on Market Best Practices: Principles of Conduct and Best Practice Recommendations" <http://www.iif.com/>

5.7. הסכמים המסדירים תשלומים בגין פרישה לחברי הנהלה בכירה ייקחו בחשבון את הביצועים בפועל על פני זמן וסיבת הפרישה.

5.8. התגמול של פונקציות המעורבות בתהליכי פיקוח ובקרה, לרבות דיווח כספי, ייקבע לפי סטנדרטים הולמים, הלקחים בחשבון את חשיבות ורגישות התפקידים המוטלים על פונקציות אלו.

5.9. המתודולוגיה, העקרונות והיעדים של תמריצי התגמול יהיו שקופים בפני בעלי האינטרסים השונים הקשורים לתאגיד הבנקאי (stake holder).

6. מדיניות תגמול נאותה נמנית על עקרונות ממשל תאגידי הולם שעל התאגידים הבנקאיים לאמץ, כחלק מאימוץ הנדבך השני של באזל. הנחיות בנושא נכללו במסמך שפורסם על ידי ועדת באזל (בפברואר 2006): Enhancing Corporate Governance for Banking Organisations, אשר נמנה על המסמכים שהתאגידים הבנקאיים נדרשים ליישם כחלק מהנדבך השני (טיטת תרגום פורסמה על ידי הפיקוח בחודש מרץ 2008, במסמך הסדרה-030). בנוסף, התייחסות למדיניות תגמול נאותה נכללה במסמך התייעצות לעדכון מסגרת העבודה של באזל II, אשר הופץ על ידי ועדת באזל בינואר 2009 (Proposed enhancements to the Basel II framework). במסמך זה הודגש כי מצופה מתאגידים בנקאיים לקבוע מדיניות תגמול הולמת כחלק ממסגרת ניהול הסיכונים של התאגיד, וכי על הדירקטוריון ותהנהלה הבכירה מוטלת האחריות לצמצום סיכונים העלולים לנבוע ממדיניות תגמול בלתי הולמת.

בכבוד רב,



רוני חזקיהו

המפקח על הבנקים