

## ניהול סיכונים תפעוליים

### מבוא

1. סיכון תפעולי מובנה בכל המוצרים, הפעילויות, התהליכים והמערכות הבנקאיות. ניהול אפקטיבי של סיכון זה מהווה מרכיב בסיסי בתכנית ניהול הסיכונים של תאגיד בנקאי. לפיכך, ניהול נאות של הסיכון התפעולי משקף את האפקטיביות של הדירקטוריון וההנהלה הבכירה של התאגיד הבנקאי בניהול תיקי המוצרים, הפעילויות, התהליכים והמערכות. הוראה זו קובעת כללים הנדרשים לניהול תקין של הסיכון התפעולי בתאגיד הבנקאי.

2. ניהול סיכונים כולל את התהליך של זיהוי והערכת סיכונים של התאגיד הבנקאי, מדידת החשיפות לאותם סיכונים לפי העניין, הבטחת האפקטיביות של תכנון ההון ותכנית הניטור, ניטור החשיפות לסיכון וצורכי ההון הנדרשים לכיסוין על בסיס שוטף, נקיטת צעדים לבקרת החשיפות לסיכון או להפחתתן, ודיווח להנהלה הבכירה ולדירקטוריון על החשיפות לסיכון של התאגיד הבנקאי ועל פוזיציות ההון שלו. בקרות פנימיות מגולמות בדרך כלל במהלך העסקים השגרתי של התאגיד הבנקאי ומתוכננות כך שהן מבטיחות, במידת האפשר, כי פעילויות התאגיד יעילות ואפקטיביות, כי המידע אמין, מלא ובמועדו, וכי התאגיד מציית לחוקים ולתקנות החלים עליו.

### עקרונות יסוד לניהול סיכון תפעולי

3. הוראת ניהול בנקאי תקין מספר 310 "ניהול סיכונים", קובעת עקרונות יסוד לניהול ולבקרת הסיכונים בראייה משולבת וכלל תאגידית. בנוסף, התאגיד הבנקאי ינהל את הסיכונים התפעוליים בהתאם לעקרונות הבאים:

(א) הדירקטוריון ינהיג תרבות ניהול סיכונים איתנה. הדירקטוריון וההנהלה הבכירה יקבעו תרבות ארגונית המונחית על ידי ניהול סיכונים איתן התומכת ומספקת סטנדרטים ותמריצים נאותים להתנהגות מקצועית ואחראית. בהקשר זה, הדירקטוריון יוודא כי תרבות איתנה של ניהול סיכונים תפעוליים מתקיימת בכל התאגיד הבנקאי.

(ב) תאגיד בנקאי יפתח, יישם ויתחזק מסגרת לניהול סיכון תפעולי המשתלבת במלואה בתהליכים הכוללים שלו לניהול. המסגרת תהיה תלויה במספר גורמים, לרבות אופיו, גודלו, מורכבותו ופרופיל סיכוניו.

(ג) כחלק מהתווית אסטרטגית הסיכון הכוללת ותיאבון הסיכון הדירקטוריון יתווה, יאשר ויסקור את התיאבון והסיבולת לסיכון התפעולי המבטא את המהות, הסוגים ורמות הסיכון התפעולי שהתאגיד הבנקאי מוכן לשאת.

(ד) הדירקטוריון יאשר ויסקור מעת לעת את המסגרת לניהול הסיכון התפעולי. הדירקטוריון יפקח על ההנהלה הבכירה כדי לוודא שהמדיניות, התהליכים והמערכות מיושמות בצורה אפקטיבית בכל דרגי קבלת החלטות בתאגיד הבנקאי.

(ה) ההנהלה הבכירה תפתח מבנה ברור ואפקטיבי של ממשל תאגידי, הכולל קווי אחריות מוגדרים היטב, ותגיש מבנה זה לאישור הדירקטוריון. ההנהלה הבכירה אחראית ליישום עקבי ולתחזוק של מדיניות, תהליכים ומערכות לניהול סיכון תפעולי בכל חלקי התאגיד הבנקאי, בכל מוצריו, פעילויותיו, תהליכיו ומערכותיו המהותיות, בעקבות עם התיאבון והסיבולת לסיכון.

(ו) ההנהלה הבכירה תוודא זיהוי והערכה של הסיכון התפעולי המובנה בכל המוצרים, הפעילויות, המערכות והתהליכים המהותיים בתאגיד הבנקאי.

(ז) ההנהלה הבכירה תוודא קיומו של תהליך אישור לכל המוצרים, הפעילויות, המערכות והתהליכים החדשים, שבאמצעותו מעריך הארגון את הסיכון התפעולי במלואו.

(ח) ההנהלה הבכירה תיישם תהליך לניטור שוטף של פרופיל הסיכון התפעולי ושל חשיפות מהותיות להפסדים. בתאגיד הבנקאי יתקיימו מנגנוני דיווח נאותים בדרגי הדירקטוריון, ההנהלה הבכירה ויחידות עסקיות, התומכים בניהול פרואקטיבי של סיכון תפעולי.

(ט) תאגידים בנקאיים יקיימו סביבת בקרה חזקה העושה שימוש באמצעים הבאים: מדיניות, תהליכים ומערכות; בקרות פנימיות נאותות; ואסטרטגיות נאותות להפחתת סיכון ו/או להעברתו.

(י) תאגידים בנקאיים ייערכו על ידי הכנת תכניות לשמירת החוסן העסקי וההמשכיות עסקית, על מנת להבטיח את יכולתם להמשיך בפעילות שוטפת ולצמצם הפסדים במקרה של שיבוש חמור בפעילות העסקית.

## תחולה

4. הוראה זו תחול על כל התאגידים הבנקאיים וחברות כרטיסי האשראי.

## הגדרות

5. "סיכון תפעולי" - סיכון להפסד כתוצאה מאי נאותות או מכשל של תהליכים פנימיים, אנשים ומערכות או כתוצאה מאירועים חיצוניים. הגדרה זו כוללת סיכון משפטי<sup>1</sup>, אך אינה כוללת סיכון אסטרטגי וסיכון תדמית (reputational).

בהוראה זו, שני המונחים משמשים כמושגים נרדפים.

{
   
 "תיאבון לסיכון"
   
 "סיבולת לסיכון"

<sup>1</sup> סיכון משפטי כולל, אך אינו מוגבל לחשיפה לקנסות (fines, penalties) או צעדי עונשין כתוצאה מפעילות פיקוחית (punitive damages), כמו גם מהסדרים פרטניים (private settlements).

**תרבות ארגונית**

6. פעולות הדירקטוריון וההנהלה הבכירה, בקביעה ויישום של מדיניות, תהליכים ומערכות מספקות את התשתית לתרבות נאותה של ניהול הסיכונים התפעוליים.

7. הדירקטוריון יקבע קוד אתי כמפורט בסעיף 15 להוראת ניהול בנקאי תקין מספר 301 (דירקטוריון). בקוד האתי ינוסחו ציפיות ברורות לגבי ערכי יושרה ואתיקה בסטנדרטים גבוהים תוך זיהוי נהגים עסקיים מקובלים וניגודי עניינים אסורים. ציפיות ברורות ואחריות דיווחית (accountabilities) יבטיחו כי עובדי התאגיד הבנקאי יבינו את תפקידיהם ואת אחריותם לסיכון, כמו גם את סמכותם לפעול.

8. ההנהלה הבכירה תוודא זמינות של הדרכות בנושא סיכון תפעולי ברמות מתאימות בתאגיד הבנקאי. אופי ההדרכות ישקף את הדרג, התפקיד ותחומי האחריות של העובדים.

**שלושת קווי הגנה**

9. ממשל תאגידי נאות של סיכון תפעולי מסתמך על שלושה קווי הגנה כמפורט בהוראת ניהול בנקאי תקין מספר 310 "ניהול סיכונים". היישום של שלושת קווי הגנה אלו, ישתנה מתאגיד בנקאי אחד למשנהו בהתאם לאופי התאגיד הבנקאי, לגודלו ולמורכבותו, ולפרופיל הסיכונים של פעילויותיו. אולם בכל המקרים, מבני הממשל התאגידי של הסיכון התפעולי ישתלבו במלואם במבנה הממשל התאגידי הכולל של ניהול הסיכונים בתאגיד הבנקאי.

**מסגרת ניהול הסיכון התפעולי**

10. מאחר וסיכון תפעולי מובנה בכל המוצרים, הפעילויות, התהליכים והמערכות העסקיות, על הדירקטוריון וההנהלה הבכירה להבין את האופי והמורכבות של הסיכונים המובנים בתיק המוצרים, השירותים והפעילויות של התאגיד הבנקאי.

11. רכיבי המסגרת לניהול הסיכון התפעולי ישולבו באופן מלא בתהליכי ניהול הסיכונים הכולל בכל רמות התאגיד הבנקאי, לרבות ברמת הקבוצה ובקווי העסקים, כמו גם ביוזמות עסקיות, מוצרים, פעילויות, מערכות ותהליכים חדשים. בנוסף, תוצאות הערכת הסיכון התפעולי של התאגיד הבנקאי יוטמעו בתהליכי פיתוח האסטרטגיה העסקית הכוללת של התאגיד הבנקאי.

12. מסגרת ניהול הסיכון התפעולי תהיה מקיפה ומתועדת היטב בהתאם למדיניות שאושרה על ידי הדירקטוריון, ותכלול הגדרות של סיכון תפעולי והפסד תפעולי.

13. מסגרת ניהול הסיכון התפעולי תעוגן במסמך שיכלול באופן ברור את הנושאים הבאים :
- (א) זיהוי מבני הממשל התאגידי המשמשים לניהול הסיכון התפעולי, כולל קווי דיווח ואחריות דיווחית ;
- (ב) תיאור הכלים להערכת הסיכון ואופן השימוש בהם ;
- (ג) תיאור התיאבון והסיבולת לסיכון התפעולי שהתאגיד הבנקאי קיבל על עצמו, ספי חשיפה מותרים או רמת הסיבולת לסיכון מובנה וסיכון ושירי, ואסטרטגיות ומכשירים שאושרו להפחתת סיכון ;
- (ד) תיאור גישת התאגיד הבנקאי לקביעה וניטור של סף או מגבלות לחשיפה לסיכון מובנה ולסיכון ושירי. התאגיד הבנקאי אינו מחויב להתייחס לסיכון המובנה ולסיכון השירי באותה רמת פירוט ;
- (ה) קביעת כללי דיווח על סיכונים ומערכות למידע ניהולי ( Management Information Systems; MIS) ;
- (ו) סיווג (taxonomy) אחיד של מינוחי סיכון תפעולי להבטחת העקביות בזיהוי הסיכון, בדירוג החשיפות ובמטרות ניהול הסיכונים ;
- (ז) הנחיות לסקירה והערכה בלתי תלויה נאותה של הסיכון התפעולי ;
- (ח) דרישה לסקירת המדיניות כאשר חל שינוי מהותי בפרופיל הסיכון התפעולי של התאגיד הבנקאי, ועדכונה בהתאם.

## ממשל תאגידי

### א. הדירקטוריון

14. הדירקטוריון אחראי :

- (א) להתוות תרבות ניהול ותהליכים תומכים להבנת אופיו והיקפו של הסיכון התפעולי המובנה באסטרטגיות של התאגיד הבנקאי ובפעילויותיו, ולוודא קיום סביבות פיקוח ובקרה מקיפות ודינמיות המתואמות או המשתלבות במלואן עם המסגרת הכוללת לניהול כל הסיכונים בתאגיד הבנקאי ;
- (ב) להנחות ולכוון את ההנהלה הבכירה באופן ברור בנוגע לעקרונות היסוד של מסגרת ניהול הסיכון התפעולי, ולאשר את המדיניות שפותחה על ידי ההנהלה הבכירה ;
- (ג) לסקור באופן תקופתי את מסגרת ניהול הסיכון התפעולי על מנת לוודא שהתאגיד הבנקאי מזהה ומנהל את הסיכון התפעולי הנובע משינויים בשווקים חיצוניים ומגורמים סביבתיים נוספים, כמו גם את הסיכונים התפעוליים הקשורים, לפעילויות, לתהליכים, למערכות או למוצרים חדשים, כולל שינויים בפרופילי סיכון ובקדימויות (לדוגמה, שינוי בנפח הפעילות העסקית) ;
- (ד) לוודא שמסגרת ניהול הסיכון התפעולי של התאגיד הבנקאי כפופה לסקירה אפקטיבית ובלתי תלויה של פונקצית הביקורת הפנימית ;
- (ה) לוודא שההנהלה משלבת נהגים מיטביים שהתפתחו במגזר הבנקאי.

15. הדירקטוריון יקבע קווים ברורים לאחריות ניהולית ולדיווחיות על הטמעת סביבת בקרה חזקה. סביבת הבקרה תקיים הפרדת תפקידים נאותה ואי תלות בין פונקציות לניהול סיכון תפעולי, קווי העסקים ופונקציות תומכות.

16. באישור ובסקירת התיאבון והסיבולת לסיכון, על הדירקטוריון להתחשב בכל הסיכונים המהותיים, ברמת שנאת הסיכון (risk aversion) של התאגיד הבנקאי, במצבו הפיננסי ובכיוון האסטרטגי שלו. התיאבון והסיבולת לסיכון יתמצתו את רמות התיאבון השונות לסיכון תפעולי בתאגיד הבנקאי ויוודאו את עקביותן. הדירקטוריון יאשר סף או מגבלות מתאימות לסיכונים תפעוליים ספציפיים, וכן את התיאבון והסיבולת הכוללים לסיכון תפעולי.

17. הדירקטוריון יסקור לפחות אחת לשנה את נאותות המגבלות ואת התיאבון והסיבולת הכוללים לסיכון תפעולי. הסקירה תתחשב בשינויים בסביבה החיצונית, בגידול משמעותי בנפח הפעילות העסקית, איכות סביבת הבקרה, אפקטיביות האסטרטגיות של ניהול הסיכונים או הפחתתם, ניסיון עבר להפסדים, והתדירות, ההיקף או המהות של הפרת מגבלות. הדירקטוריון נדרש לנטר את עמידת ההנהלה במגבלות שנקבעו לתיאבון ולסיבולת לסיכון על מנת לאפשר זיהוי ותיקון ההפרות במועדן.

## **ב. ההנהלה הבכירה**

18. ההנהלה הבכירה תתרגם את מסגרת ניהול הסיכון התפעולי שנקבעה על ידי הדירקטוריון, למדיניות ולנהלים ספציפיים, הניתנים ליישום ולאימות ביחידות העסקיות השונות. ההנהלה הבכירה תקבע סמכויות, אחריות וקשרי דיווח ברורים על מנת לעודד ולקיים דיווחיות, ותוודא את זמינות המשאבים הנחוצים לניהול הסיכון התפעולי בהתאם לתיאבון והסיבולת לסיכון. בנוסף, על ההנהלה הבכירה לוודא כי תהליך הפיקוח הניהולי הולם את הסיכונים המובנים בפעילות היחידה העסקית.

19. ההנהלה הבכירה תוודא שעובדים האחראיים לניהול סיכון תפעולי יפעלו בתיאום ויתקשרו ביעילות עם עובדים האחראיים לניהול סיכונים אחרים, כמו גם עם האחראים בתאגיד הבנקאי על שירותי רכש חיצוניים כגון ביטוח והסדרי מיקור חוץ.

20. ההנהלה הבכירה תוודא שפעילויות התאגיד הבנקאי מבוצעות על ידי עובדים בעלי ניסיון מתאים, יכולות טכניות וגישה למשאבים. לעובדים האחראיים לניטור ולאכיפת הציות למדיניות הסיכון התפעולי של התאגיד הבנקאי תהיה סמכות שאינה תלויה ביחידות שעליהן הם מפקחים.

21. הנהלת התאגיד הבנקאי תמנה ועדת הנהלה לניהול סיכונים תפעוליים, אשר תדווח לוועדת ניהול הסיכונים של הדירקטוריון. בהתאם לאופי, הגודל והמורכבות של התאגיד הבנקאי, יש להקים וועדות סיכון תפעולי לפי מדינות, תחומי פעילות או תחומים פונקציונליים. הרכב הוועדה - בוועדות סיכון תפעולי ישולבו חברים בעלי מומחיות בפעילויות עסקיות ופיננסיות כמו גם בניהול סיכונים בלתי תלוי. ישיבות הוועדה יתנהלו בתדירות מתאימה ויוקדשו להן זמן ומשאבים הולמים על מנת לאפשר דיונים פוריים וקבלת החלטות נאותה. פעילות הוועדה תתועד כהלכה כדי לאפשר סקירה והערכה של יעילותה.

22. ועדת הנהלה לניהול סיכונים תפעוליים תייחד דיון שנתי לנושא סיכונים מעילות והונאות. הדיון יתייחס, בין היתר, לנקודות הבאות:

(א) היקפי אירועי מעילות והונאות, פנימיים וחיצוניים, שהתרחשו לאחרונה (החל ממועד הדיון האחרון), לרבות הפקת לקחים;

(ב) ניתוח סטטיסטי של אירועים שהתרחשו בשנים האחרונות (התפלגות לפי סוגי אירועים, רמת החומרה, היחידות האחראיות, מגמות, וכד'), והמשמעויות הנגזרות מניתוח זה;

(ג) סיכונים עדכניים הנגזרים משינויים עסקיים, שינויים מבניים, שינויים טכנולוגיים וכד';

(ד) השלכות אופרטיביות בין חטיבתיות של סיכונים מסוימים;

(ה) בחינה תקופתית של מנגנוני הבקרה על מנת לוודא נאותותם בהתאם לשינויים כאמור לעיל.

### הפונקציה לניהול סיכון תפעולי

23. הפונקציה תוודא ניהול נאות של הסיכון התפעולי כמפורט בהוראת ניהול בנקאי תקין מספר 310 "ניהול סיכונים". תחומי האחריות של פונקציה ניהול הסיכון התפעולי יכללו את מדידת הסיכון התפעולי ותהליכי דיווח, ועדות סיכון, ואחריות על דיווח לדירקטוריון. תפקיד מרכזי של הפונקציה הוא לאתגר את נאותות התשומות של קווי העסקים לניהול הסיכון, למדידת הסיכון ולמערכות הדיווח של התאגיד הבנקאי, ואת נאותות התפוקות המתקבלות. לפונקציה יהיה מספר מתאים של עובדים מיומנים בניהול סיכון תפעולי, על מנת שתוכל למלא את תפקידיה ביעילות.

24. הפונקציה תסייע להנהלה במילוי אחריותה להבנת הסיכון התפעולי ולניהולו, לפיתוח וליישום עקבי של מדיניות, תהליכים ונהלים לסיכון תפעולי בכל חלקי התאגיד הבנקאי. הפונקציה תהיה אחראית לנושאים הבאים:

- (א) פיתוח והטמעה של כלים מתודולוגיים להערכת הסיכון התפעולי, ומערכות לדיווח על הסיכון;
- (ב) תיאום הפעילויות לניהול סיכונים תפעוליים לרוחב התאגיד הבנקאי;

- (ג) העברת הדרכות לניהול סיכון תפעולי ומתן ייעוץ ליחידות העסקיות ;  
 (ד) תיאום וקישור עם הביקורת הפנימית.

25. מנהלי פונקציות הסיכון התפעולי בתאגיד הבנקאי יהיו במעמד מקביל לפונקציות ניהול סיכונים אחרות, כגון סיכוני אשראי, שוק ונזילות.

### ניהול הסיכון התפעולי

#### א. זיהוי והערכת הסיכון

26. זיהוי סיכונים אפקטיבי מתייחס הן לגורמים פנימיים והן לגורמים חיצוניים כגון :  
 (א) המבנה הניהולי של התאגיד הבנקאי, תרבות הסיכון שלו, איכות ניהול משאבי אנוש, שינויים ארגוניים ותחלופת עובדים ;  
 (ב) אופי לקוחותיו, מוצריו ופעילויותיו של התאגיד הבנקאי, לרבות מקורות עסקיו, מורכבות והיקף עסקאותיו ;  
 (ג) שינויים בסביבת התפעול החיצונית והמגמות במגזר הבנקאי, לרבות גורמים פוליטיים, משפטיים, טכנולוגיים וכלכליים, הסביבה התחרותית ומבנה השוק.
27. תאגיד בנקאי יבצע סקר סיכונים תפעוליים לפחות אחת לשלוש שנים, או לאורך תקופה של עד שלוש שנים. הסקר יכלול זיהוי הסיכונים בתהליכים השונים לסוגיהם, הערכת הסיכונים, המלצות למזעור הסיכונים והמלצות לתיעודן.

28. בזיהוי והערכת סיכון תפעולי על תאגיד בנקאי :

- (א) לעשות שימוש באיסוף וניתוח נתוני הפסד פנימיים<sup>2</sup> - המסייעים להעריך את חשיפת התאגיד הבנקאי לסיכון תפעולי ואת יעילות בקרותיו הפנימיות. ניתוח אירועי הפסד עשוי לספק תובנות לגבי הסיבות להפסדים בקנה מידה גדול, ומידע באם כשלי בקרה הם מקרים בודדים או מערכתיים. להקלת ההשוואה עם נתוני הפסד חיצוניים, ניתן להיעזר במיפוי נתוני הפסד פנימיים לקווי עסקים ברמה 1, כמפורט בנספח א' להוראת ניהול בנקאי תקין מספר 206 (מדידה והלימות הון – סיכון תפעולי), ובסיווג מפורט של אירועי הפסד כמפורט בנספח ב' להוראה. תאגידים בנקאיים יכולים להיעזר באיסוף וניטור מידע על תרומות הסיכון התפעולי להפסדים הקשורים לסיכון אשראי וסיכון שוק, על מנת לקבל מבט מלא יותר על חשיפתם לסיכון תפעולי.
- (ב) בנוסף, על תאגיד בנקאי להשתמש בכלים הבאים או בחלקם, לפי העניין :

<sup>2</sup> נספח א' מפרט שמונה רכיבים העשויים להיגרם מאירוע של הפסד תפעולי. התאגיד הבנקאי יכלול רכיבים 1-4 באיסוף הנתונים הפנימי, ויוכל לכלול גם רכיבים 5-8 לפי שיקול דעתו.

- (1) **ממצאי ביקורת** - בנוסף להתמקדות בחולשת הבקורות ופגיעותן, ממצאי ביקורת עשויים לספק תובנות על סיכון מובנה שמקורו בגורמים פנימיים או חיצוניים.
- (2) **איסוף וניתוח נתונים חיצוניים** - מורכבים מסכומי הפסד תפעולי ברוטו, תאריכי ההפסד, סכומים שהושבו, וגורמים לאירועי הפסד תפעולי שהתרחשו מחוץ לתאגיד הבנקאי. ניתן להשוות את נתוני ההפסד החיצוניים לנתוני הפסד פנימיים, או להשתמש בהם כדי לעמוד על נקודות תורפה אפשריות בסביבת הבקרה או לגילוי חשיפות לסיכון שלא זוהו בעבר ;
- (3) **הערכת סיכונים עצמית (Risk Self Assessment - RSA)** - תאגיד בנקאי מעריך את התהליכים העומדים ביסוד פעולותיו כנגד תפריט של פגיעויות פוטנציאליות לסיכון, ועומד על השפעתם האפשרית. גישה דומה, הנקראת הערכות עצמיות של סיכון ובקרה ( Risk Control Self Assessments - RCSA), בוחנת את הסיכון המובנה (לפני התחשבות בבקורות), את האפקטיביות של סביבת הבקרה, ואת הסיכון השירי (חשיפות לסיכון לאחר התחשבות בבקורות).  
תהליך זה משלב אחד או יותר מהכלים הבאים :
- א. סדנאות עבודה (workshops) בהן יחידות עסקיות שונות מעריכות את חשיפתן לסיכונים.
- ב. רשימות תיוג (checklists) בהן נדרשים מנהלים למלא שאלונים המזהים את רמות הסיכון והבקורות המתייחסות אליו.
- ג. כרטיסי ניקוד (scorecards) המשקללים את הסיכונים השיריים, כדי לתרגם את תוצאות התהליך לסרגל מדידה המשקף דירוג יחסי של סביבת הבקרה ;
- (4) **מיפוי (mapping) תהליכים עסקיים** - התאגיד הבנקאי מזהה את הצעדים העיקריים בתהליכים או פעילויות עסקיות, ואת נקודות המפתח העיקריות בתהליך העסקי הכולל. מיפוי תהליכים יכול לחשוף סיכונים ספציפיים, קשרי תלות הדדית בין סיכונים, ותחומי חולשה בבקורות או בניהול סיכונים. כמו כן המיפוי מסייע לקבוע סדרי עדיפות לגבי פעולות ניהול ;
- (5) **אינדיקטורים לסיכון וביצוע (Risk and performance indicators)** - הינם סרגלי מדידה לסיכון ו/או מדדים סטטיסטיים, המספקים תובנות לגבי חשיפתו של תאגיד בנקאי לסיכונים. אינדיקטורים לסיכון, המשמשים לניטור הגורמים העיקריים המזוהים עם סיכונים מפתח בתאגיד הבנקאי נקראים אינדיקטורים עיקריים לסיכון (Key Risk Indicators). אינדיקטורים אלו עשויים לכלול את מספר העסקאות שכשלו, שיעור תחלופת עובדים והתדירות או החומרה של שגיאות. אינדיקטורים עיקריים לביצוע, ( Key Performance Indicators; KPI), מספקים תובנות לגבי סטטוס התהליכים התפעוליים, היכולות ללמד על נקודות תורפה תפעוליות, כשלים, והפסד פוטנציאלי. אינדיקטורים לסיכון וביצוע מקושרים בדרך כלל למנגנונים, שמטרתם להזהיר כאשר רמות הסיכון



מתקרבות או חורגות מהספים או המגבלות ולהביא להפעלת התכניות להפחתת סיכון ;

- (6) **ניתוח תרחישים** - הוא תהליך בו מתקבלת חוות דעת מומחה ממנהלי קווי העסקים וממנהלי הסיכונים, שנועדה לזהות אירועים פוטנציאליים של התממשות הסיכון התפעולי ולהעריך את תוצאותיהם האפשריות ;
- (7) **מדידה** - תאגידים בנקאיים עשויים להיעזר בכימות חשיפתם לסיכון תפעולי באמצעות שימוש בתוצרים של כלי הערכת סיכונים כתשומות במודל האומד חשיפה זו. תוצאות המודל יכולות לשמש בתהליך של מודל הון כלכלי, ואפשר ליחס אותן לקווי העסקים כדי לקשר בין סיכון לתשואה ;
- (8) **ניתוח השוואתי** - מורכב מהשוואה בין התוצאות של כלי ההערכה השונים ותכליתו לספק מבט מקיף יותר על פרופיל הסיכון התפעולי של התאגיד הבנקאי. לדוגמה, השוואה של התדירות והחומרה של נתונים פנימיים להערכות בקרות הסיכון העצמיות (RCSA) יכולה לסייע לתאגיד הבנקאי לקבוע אם תהליכי ההערכה העצמית שלו יעילים. ניתן להשוות נתוני תרחישים לנתונים פנימיים וחיצוניים על מנת להבין את חומרת חשיפתו של התאגיד הבנקאי לאירועי סיכון פוטנציאליים.

29. התאגיד הבנקאי יבטיח שסיכון תפעולי מובא בחשבון כראוי במנגנוני תמחור ומדידת ביצועים פנימיים.

### מוצרים ופעילויות חדשות

30. חשיפתו של תאגיד בנקאי לסיכון תפעולי גדלה כאשר הוא עוסק בפעילויות חדשות או מפתח מוצרים חדשים ; נכנס לשווקים בלתי מוכרים ; מטמיע תהליכים עסקיים חדשים או מערכות טכנולוגיות חדשות ; ו/או פועל במקומות מרוחקים גיאוגרפית מההנהלה הראשית. לפיכך, תאגיד בנקאי יוודא כי תשתית הבקרות שלו לניהול סיכונים הולמת כבר בתחילת הפעילות, וכי היא מתפתחת בהתאם לקצב הגידול או השינויים במוצרים, פעילויות, תהליכים ומערכות.

31. תאגיד בנקאי יקבע מדיניות ונהלים עבור תהליך הסקירה והאישור למוצרים, פעילויות, מערכות ותהליכים חדשים כמפורט בהוראת ניהול בנקאי תקין מספר 310 "ניהול סיכונים". בתהליך הסקירה והאישור יש להתייחס להיבטים התפעוליים כמפורט להלן :

- (א) סיכונים תפעוליים המובנים בפעילות, במוצר או בשירות החדשים ;
- (ב) שינויים בפרופיל הסיכון התפעולי של התאגיד הבנקאי, לתיאבון ולסיבולת לסיכון, כולל הסיכון בפעילויות או מוצרים קיימים ;
- (ג) בקרות, תהליכי ניהול סיכונים, ואסטרטגיות הנדרשות להפחתת סיכון תפעולי ;

(ד) סיכון השיורי ;

(ה) שינויים בספים או במגבלות הסיכון הרלוונטיות ; וכן

(ו) נהלים ומדדים המשמשים למדידה, לניטור ולניהול הסיכון התפעולי מהמוצר או מהפעילות החדשה.

תהליך האישור יודא שנעשו ההשקעות הנדרשות במשאבי אנוש ובתשתית הטכנולוגית טרם שמוצרים חדשים מוכנסים לפעילות. יש לנטר הטמעת מוצרים, פעילויות, מערכות ותהליכים חדשים לצורך זיהוי הבדלים מהותיים בפרופיל הסיכון התפעולי הצפוי, ולנהל סיכונים בלתי צפויים העשויים להתעורר.

## ב. ניטור ודיווח

32. תאגיד בנקאי יודא כי דוחותיו מקיפים, מדויקים, עקביים ויכולים לשמש בסיס לפעולה, בכל קווי העסקים והמוצרים.

33. הדיווח על סיכון תפעולי ייעשה במועד ובתדירות המשקפים את הסיכונים הכרוכים בקצב ובאופי השינויים בסביבה התפעולית של התאגיד הבנקאי. הדוחות הסדירים המוגשים להנהלה ולדירקטוריון יכללו את תוצאות פעילויות הניטור ואת הערכת מסגרת העבודה שבוצעה על ידי הביקורת הפנימית. דוחות שהוכנו על ידי (ו/או עבור) הפיקוח על הבנקים יועברו גם הם להנהלה הבכירה ולדירקטוריון.

34. דוחות סיכון תפעולי יכללו :

- (א) הפרות של התיאבון והסיבולת לסיכון כמו גם ספים ומגבלות ;
- (ב) פירוט של אירועי סיכון תפעולי פנימיים משמעותיים והפסדים תפעוליים מהתקופה האחרונה ;
- (ג) אירועים חיצוניים רלוונטיים וכל השפעה פוטנציאלית על התאגיד הבנקאי ועל ההון המוחזק בגין סיכון תפעולי.

35. יש לנתח מעת לעת תהליכים של איסוף נתונים ודיווח סיכונים כדי לחזק בהתמדה את ביצועי ניהול הסיכונים ולקדם מדיניות, נהלים ונהגים של ניהול סיכונים.

## ג. בקרה והפחתת סיכון

36. תאגיד בנקאי נדרש לעמוד בהנחיות ועדת באזל ממרץ 1998 בדבר "מסגרת למערכות בקרה פנימית בתאגידים בנקאיים" (A Framework for Internal Control Systems in Banking Organizations). מערכת בקרה פנימית נאותה מורכבת מחמישה רכיבים

המהווים חלק בלתי נפרד מתהליך ניהול הסיכונים : סביבת בקרה, הערכת סיכונים, פעילויות בקרה, מידע ותקשורת, ופעילויות ניטור.

37. תהליכי ונוהלי בקרה יכללו מערכת המבטיחה ציות למדיניות התאגיד הבנקאי. רכיבים עיקריים בהערכת ציות למדיניות יכללו :

- (א) סקירות ברמת על הבוחנות את התקדמות התאגיד הבנקאי לעבר יעדים שנקבעו ;
- (ב) אימות הציות לבקרות ניהוליות ;
- (ג) סקירת הטיפול והחלטות שהתקבלו במקרים של אי ציות ;
- (ד) הערכת ההרשאות והאישורים הנדרשים בכדי לוודא דיווחיות לדרג הניהולי המתאים ;
- (ה) מעקב אחר דוחות לבחינת חריגות מאושרות מהספים או המגבלות שנקבעו, שינויים שנעשו על ידי ההנהלה (overrides), וסטיות אחרות מהמדיניות.

38. תאגיד בנקאי יזהה תחומים בהם קיימים תפקידים היוצרים ניגודי עניינים פוטנציאליים לעובדים בודדים או לצוות עובדים, ימזער אותם, ויחיל עליהם ניטור וסקירות בלתי תלויות.

39. תאגיד בנקאי יוודא את קיומן של בקרות פנימיות אחרות לטיפול בסיכון תפעולי. בקרות אלו כוללות :

- (א) הגדרה ברורה של סמכויות אישור ו/או תהליכי אישור ;
- (ב) ניטור צמוד על עמידה במגבלות או ספי סיכון שנקבעו ;
- (ג) אמצעי הגנה על גישה ושימוש בנכסי התאגיד הבנקאי וברשומותיו ;
- (ד) צוות עובדים בעל מומחיות והכשרה מתאימים ;
- (ה) תהליכים לזיהוי קווי עסקים או מוצרים שהתשוואה עליהם חורגת מציפיות סבירות, לדוגמה, פעילות סחר בסיכון ובמרווחי רווח נמוכים, המניבה תשואות גבוהות ;
- (ו) אימות שוטף והתאמה של עסקאות וחשבונות ;
- (ז) מדיניות חופשה רציפה המחייבת מנהלים ועובדים להיעדר מתפקידם כמפורט בהוראת ניהול בנקאי תקין מספר 360 בדבר "רוטציה וחופשה רציפה".

40. בנוסף לאמור בהוראת ניהול בנקאי תקין מספר 357 בדבר ניהול טכנולוגיית המידע, תאגיד בנקאי ינקוט גישה משולבת לזיהוי, מדידה, ניטור וניהול סיכונים טכנולוגיים. בניהול סיכון טכנולוגי ניתן להשתמש באותם עקרונות לניהול סיכון תפעולי, הכוללים :

- (א) ממשל תאגידי ובקרות פיקוח המוודאות שהטכנולוגיה, ובכללה הסדרי מיקור חוץ, מתואמת עם מטרותיו העסקיות של התאגיד הבנקאי ותומכת בהן ;

- (ב) מדיניות ונהלים המקלים על זיהוי הסיכון והערכתו ;
- (ג) קביעת תיאבון וסיבולת לסיכון כמו גם ציפיות לביצועים כדי לסייע בניהול הסיכון ובבקרתו ;
- (ד) יישום סביבת בקרה אפקטיבית ושימוש באסטרטגיות להעברת סיכון והפחתתו ;
- (ה) תהליכי ניטור הבוחנים את הציות למגבלות או לספים הקבועים במדיניות.
41. ההנהלה תוודא שהתאגיד הבנקאי מפעיל תשתית טכנולוגית נאותה (המתייחסת למבנה הפיזי והלוגי של מערכות טכנולוגיות מידע ותקשורת, רכיבי חומרה ותוכנה בודדים, נתונים, וסיביות התפעול) העומדת בדרישות העסקיות הנוכחיות ובדרישות לטווח ארוך, תוך :
- (א) מתן קיבולת מספקת לרמות הפעילות הרגילות כמו גם לזמני שיא בתקופות מצוקה בשוק ;
- (ב) ודאות לשלמות אבטחת הנתונים והמערכות וזמינותן ;
- (ג) תמיכה בניהול סיכונים משולב ומקיף.
- ההנהלה תבצע השקעות הון נאותות או תספק תשתית מהימנה בכל עת, ובמיוחד לפני מימושם של מיזוגים, הפעלה ראשונית של אסטרטגיות בעלות צמיחה גבוהה, או השקת מוצרים חדשים.
42. מיקור חוץ הוא השימוש בצד שלישי לביצוע פעילויות בשם התאגיד הבנקאי. מיקור חוץ יכול להיות כרוך בעיבוד עסקאות או בביצוע תהליכים עסקיים. הדירקטוריון וההנהלה הבכירה אחראים להבנת הסיכונים התפעוליים הנובעים מהסדרי מיקור חוץ ולוודא שמתקיימים בתאגיד הבנקאי מדיניות ונהלים אפקטיביים לניהול סיכונים על מנת לנהל הסיכון הטמון בפעילויות מיקור חוץ. מדיניות מיקור חוץ ופעילויות ניהול סיכונים מיקור חוץ יכללו :
- (א) נהלים הקובעים האם וכיצד ניתן להעביר פעילויות למיקור חוץ ;
- (ב) תהליכים לעריכת בדיקות נאותות בבחירת ספקי שירותים פוטנציאליים ;
- (ג) נאותות הסדר מיקור החוץ, לרבות מבנה הבעלות וסודיות הנתונים, כמו גם זכויות בסיום ההתקשרות ;
- (ד) תכניות לניהול וניטור הסיכונים הקשורים להסדרי מיקור החוץ, לרבות חוסנו של ספק השירות ;
- (ה) יצירת סביבת בקרה אפקטיבית בתאגיד הבנקאי ואצל ספק השירות ;
- (ו) פיתוח תכניות חירום ישימות ;
- (ז) קיומם של חוזים מקיפים ו/או הסכמי רמת שירות הקובעים חלוקת אחריות ברורה בין ספק השירות לבין התאגיד הבנקאי.
- (ח) דרישה שהסדרי מיקור חוץ לא יפחיתו את יכולת התאגיד הבנקאי לעמוד בהתחייבויותיו כלפי לקוחות, ולא יגרמו לפגיעה או עיכוב בעבודת הפיקוח על הבנקים.

43. כאשר הבקורות הפנימיות אינן נותנות מענה נאות לסיכון, והיציאה מהסיכון אינה אופציה סבירה, ההנהלה תוכל להשלמת בקורות על ידי העברת הסיכון לגורם אחר באמצעות

ביטוח. הדירקטוריון יקבע מהי החשיפה המרבית להפסד שהתאגיד הבנקאי מוכן ומסוגל מבחינה פיננסית לשאת, ויבצע סקירה שנתית של תכנית ניהול הסיכונים והביטוח.

44. תאגידים בנקאיים יראו בכלים להעברת סיכונים השלמה לבקורות הפנימיות לסיכון תפעולי, ולא תחליף לבקורות אלו. בהקשר זה, יש לבחון בקפידה באיזו מידה כלים להפחתת סיכון, כגון ביטוח, מפחיתים סיכון, מעבירים אותו למגזר או תחום עסקי אחר, או יוצרים סיכון חדש (כגון סיכון משפטי או סיכון צד נגדי).

#### חוסן והמשכיות עסקית

45. ניהול המשכיות עסקית מהווה מרכיב משמעותי בניהול הסיכון התפעולי. לפיכך, על התאגיד הבנקאי לקיים מסגרת עבודה שתשולב בתכנית ניהול הסיכונים שלו, כמפורט בהוראת ניהול בנקאי תקין מספר 355 בדבר "ניהול המשכיות עסקית".

#### עדכונים

תאריך	פרטים	גרסה	חוזר 06 מס'
14/2/12	הוראה מקורית	1	2328
27/12/12	עדכון	2	2359
30/09/21	עדכון	3	2669

**נספח א' - פרוט של רכיבים העשויים להיגרם מאירוע של הפסד תפעולי, שעל התאגיד הבנקאי לכלול באיסוף הנתונים הפנימי –**

פרוט	תיאור הרכיב	
<b>רכיבי חובה:</b>		
סכומים לשלם שנגרמו בגין אירוע של סיכון תפעולי, ועלויות תיקון או החלפת הנכסים למצבם לפני אירוע הסיכון התפעולי.	חיובים ישירים לרווח והפסד והפחתות (Direct charges to P&L and writedowns)	<b>1.</b>
הוצאות משפטיות הקשורות ישירות לאירוע וסכומים ששולמו ליועצים.	עלויות חיצוניות שנגרמו כתוצאה מהאירוע (External costs incurred as a consequence of the event)	<b>2.</b>
	הפרשות ספציפיות שנרשמו לאחר התרחשות האירוע (Specific provisions taken following the occurrence of a risk event)	<b>3.</b>
אירועי סיכון תפעולי שלא גרמו להפסד.	אירועי "כמעט הפסד" (Near-miss events)	<b>4.</b>
<b>רכיבים לפי שיקול דעת התאגיד הבנקאי:</b>		
הפסדים מאירועי סיכון תפעולי בעלי השפעה ברורה והניתנים לכימות, שנרשמו באופן זמני בחשבונות מעבר וטרם הוכרו ברווח והפסד.	הפסדים תלויים (Pending losses)	<b>5.</b>
	הפסדי עיתוי (Timing losses)	<b>6.</b>
אירועי סיכון תפעולי המניבים רווח.	רווחים מאירועי סיכון תפעולי (operational risk gain events)	<b>7.</b>
אירועי סיכון תפעולי המונעים התרחשות של פעילות עסקית עתידית.	עלות אלטרנטיבית/ הפסדי הכנסות (Opportunity costs/lost revenues)	<b>8.</b>

נספח ב'

סיווג מפורט של סוגי אירועי הפסד

קטגוריה של סוג האירוע (רמה 1)	הגדרה	קטגוריות (רמה 2)	דוגמאות של פעילויות (רמה 3)
מעילה (internal fraud)	הפסדים כתוצאה מפעולות שנועדו להונות, לנהל רכוש בצורה לא הולמת או לעקוף רגולציה, חוק או את מדיניות התאגיד הבנקאי, למעט אירועים של אפליה מכל סוג שהוא, שמעורב בהם לפחות גורם פנימי אחד	פעילות בלתי מורשית	עסקאות שלא דווחו (במתכוון) סוגי עסקאות לא מורשות (עם הפסד כספי) סימון לא נכון של פוזיציות (במתכוון)
הונאה (external fraud)	הפסדים כתוצאה מפעולות מסוג שנועד להונות, לנהל רכוש בצורה לא הולמת או לעקוף חוקים, על ידי צד שלישי	גניבה והונאה	הונאה/ הונאת אשראי/ הפקדות חסרות ערך גניבה/ סחיטה/ מעילה/ שוד ניהול לא נאות של נכסים הרס זדוני של נכסים זיוף גלגול שיקים (check kiting) הברחה השתלטות על חשבונות/ התחזות/ וכו' אי ציות לחוקי המס/ העלמת מס (במכוון) שחד/ טובות הנאה סחר פנימי (לא על חשבון התאגיד הבנקאי)
		גניבה והונאה	גניבה/ שוד זיוף גלגול שיקים (check kiting)
		אבטחת מערכות	נזק מפריצה (האקרים) גניבת מידע (עם הפסד כספי)
פרקטיקות	הפסדים הנובעים מפעולות שאינן עולות בקנה אחד עם חוקים או	יחסי עבודה	פיצויים, רווחים וסיוס יחסי עבודה

קטגוריה של סוג האירוע (רמה 1)	קטגוריה של סוג האירוע (רמה 1)	הגדרה	קטגוריות (רמה 2)	דוגמאות של פעילויות (רמה 3)
<p>(practices) עבודה ובטיחות סביבת עבודה</p>	<p>הסכמים בנושא עבודה, בריאות או בטיחות, כתוצאה מתשלום בגין תביעות אישיות על פציעות או מאירועים של אפליה</p>	<p>סביבה בטוחה</p>	<p>פעילות של עבודה מאורגנת</p>	<p>התחייבות כללית (החלקה ונפילה וכו')</p> <p>אירועים של תקנות בריאות ובטיחות פיצוי עובדים</p>
			<p>אפליה</p>	<p>אפליה מכל סוג שהוא</p>
			<p>התאמה, גילוי ונאמנות</p>	<p>הפרת נאמנות /הפרת כללים סוגיות של התאמה/גילוי (הכר את הלקוח (KYC) וכו') הפרה של גילוי לקוחות קמעונאיים פגיעה בפרטיות מכירות אגרסיביות שימוש לרעה בחשבונות לצורך גביית עמלות (account churning) שימוש לרעה במידע סודי חובות כמלווה</p>
<p>פרקטיקות (practices) הקשורות ללקוחות, מוצרים ועסקים</p>	<p>הפסדים הנובעים מכשל לא מכוון או רשלני לעמוד בחובות מקצועיות כלפי לקוח ספציפי (כולל דרישות נאמנות ותאימות), או מהאופי או התכנון של מוצר</p>	<p>אופן התנהלות לא נאות של עסקים או שוק</p>	<p>הגבלים עסקיים נוהגי מסחר /שוק לא הולמים מניפולציות שוק סחר פנימי (על חשבון התאגיד הבנקאי) פעילות ללא רישיון הלבנת כספים</p>	
			<p>מוצרים פגומים</p>	<p>ליקויים במוצרים (לא מורשים וכו') שגיאות במודל</p>
			<p>בחירה, מתן חסות וחשיפה</p>	<p>כשל בבדיקת לקוח בהתאם להנחיות</p>



קטגוריה של סוג האירוע (רמה 1)	הגדרה	קטגוריות (רמה 2)	דוגמאות של פעילויות (רמה 3)
			חריגה ממגבלות החשיפה של הלקוח
		פעולות ייעוץ	חילוקי דעות על הביצוע (performance) של פעולות ייעוץ
נזק לנכסים פיסיים	הפסדים הנובעים מהפסד או נזק לנכסים פיסיים כתוצאה מאסונות טבע או אירועים אחרים	אסונות ואירועים אחרים	הפסדים מאסונות טבע נזקים לבני אדם כתוצאה מגורמים חיצוניים (טרור, ונדליזם)
שיבושים עסקיים וכשלי מערכות	הפסדים הנובעים מהפרעה לעסקים או כשל של מערכות	מערכות	חומרה תוכנה תקשורת הפרעות או הפסקות חשמל
ביצוע, הפצה (delivery) וניהול תהליכים	הפסדים מכשל בביצוע עסקה, עיבוד או בניהול תהליך, הנובעים מקשרים עם צדדים נגדיים למסחר וספקים	תפיסת עסקה, (Transaction Capture) ביצועה ותחזוקתה	חוסר תקשורת שגיאות בהזנת נתונים, תחזוקתם או טעינתם אי עמידה בתאריכי יעד או אחריות הפעלה לקויה של מודלים /מערכות שגיאות חשבונאיות /שגיאות בייחוס היישות (entity attribution) ביצוע כושל אחר של משימה כשל בהפצה כשל בניהול בטחונות כשל בתחזוקת נתונים של סימוכין (reference data)
		ניטור ודיווח	כשל בחובות דיווח מנדטוריות דיווח לא מדויק לגורם חיצוני (גרם הפסד)
		קבלת דיווח מלקוחות ותיעוד	חוסר במתן רשות של לקוחות או בכתבי וויתור שלהם חוסר או אי שלמות של מסמכים משפטיים

קטגוריה של סוג האירוע (רמה 1)	הגדרה	קטגוריות (רמה 2)	דוגמאות של פעילויות (רמה 3)
		ניהול לקוחות וחשבונות	מתן גישה לא מורשית לחשבונות ליקויים ברשומות של לקוחות (נגרם הפסד) הפסד רשלני או נזק לנכסי לקוחות
		צדדים נגדיים למסחר	ביצוע כושל של צד נגדי שאינו לקוח חילוקי דעות עם צדדים נגדיים שאינם לקוחות
		ספקים	מיקור חוץ חילוקי דעות עם ספקים