



ירושלים, כ"א בשבט תשע"ב

14 בפברואר 2012

חוזר מס' ח-06-2328

לכבוד

**התאגידים הבנקאיים וחברות כרטיסי האשראי**

**הנדון: ניהול סיכון תפעולי**  
**(ניהול בנקאי תקין, הוראה מס' 350)**

**מבוא**

1. סיכון תפעולי מובנה בכל המוצרים, הפעילויות, התהליכים והמערכות הבנקאיות. נושא אופן הניהול הנאות של הסיכון התפעולי הפך למשמעותי בשנים האחרונות, כאשר תאגידים בנקאיים:
  - משתמשים בטכנולוגיות מורכבות, העשויות להגדיל את הסיכון לכשל מערכות;
  - מפתחים מוצרים מורכבים, הטומנים בחובם סיכונים פוטנציאליים;
  - מאמצים טכניקות להפחתת סיכונים (כגון ביטחונות, נגזרי אשראי, מיקור חוץ, קיזוז ואיגוח נכסים) מסוימים, אך הן עשויות לייצר סוגי סיכון אחרים (כגון סיכון משפטי).
2. אי יישום תהליכים ונהלים נאותים לבקרה על סיכונים תפעוליים הוביל להפסדים תפעוליים משמעותיים בשנים האחרונות בתאגידים בנקאיים בעולם. לפיכך, ניהול אפקטיבי של סיכון זה מהווה מרכיב בסיסי בתכנית ניהול הסיכונים של תאגיד בנקאי, ומשקף את האפקטיביות של הדירקטוריון וההנהלה הבכירה של התאגיד הבנקאי בניהול תיקי המוצרים, הפעילויות, התהליכים והמערכות.
3. הוראה זו מבוססת על הנחיות ועדת באזל מיוני 2011, "עקרונות לניהול נאות של סיכון תפעולי" (Principles for the Sound Management of Operational Risk), המעדכנת את אלו שנקבעו במסמך: "Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk" מ-2003.
4. לאחר התייעצות עם הוועדה המייעצת בעניינים הנוגעים לעסקי בנקאות ובאישור הנגיד, קבעתי הוראה זו בדבר ניהול סיכון תפעולי.

## עיקרי ההוראה

### עקרונות יסוד לניהול סיכון תפעולי

5. נקבעו 10 עקרונות יסוד לניהול סיכון תפעולי כמפורט בהוראה. העקרונות מתייחסים לנושאי ממשל תאגידי ולסביבת ניהול הסיכון (סעיף 3 להוראה).

### תרבות ארגונית

6. הדירקטוריון יקבע קוד אתי שבו ינוסחו ציפיות ברורות לגבי ערכי יושרה ואתיקה בסטנדרטים גבוהים תוך זיהוי נהגים עסקיים מקובלים וניגודי עניינים אסורים (סעיף 7 להוראה).

### דברי הסבר

הקפדה על תרבות ניהול סיכונים חזקה ואתיקה עסקית, מיועדת להקטין את ההסתברות שתאגידים בנקאיים יחוו אירועי סיכון תפעולי, ולשפר את יכולתם להתמודד עם אירועים שיתמשו.

### שלושת קווי הגנה

7. ממשל תאגידי נאות מהווה את התשתית למסגרת עבודה אפקטיבית לניהול סיכון תפעולי, ומסתמך על שלושה קווי הגנה (סעיף 9 להוראה):

- קו ההגנה הראשון הוא הנהלת היחידות העסקיות - הנושאות באחריות לזיהוי ולניהול הסיכונים המובנים במוצרים, בפעילויות, בתהליכים ובמערכות הנתונות לאחריותם.
- קו ההגנה השני הוא פונקציה בלתי תלויה לניהול סיכון תפעולי - שתפקידה המרכזי הוא לאתגר את נאותות התשומות של קווי העסקים לניהול הסיכון, למדידת הסיכון ולמערכות הדיווח של התאגיד הבנקאי, ואת נאותות התפוקות המתקבלות.
- קו ההגנה השלישי הוא ביקורת פנימית - המסייעת לדירקטוריון ולהנהלה במימוש יעיל ואפקטיבי של האחריות המוטלות עליהם.

### דברי הסבר

פונקציות ציות, מעקב ובקרה בלתי תלויות אחרות מהוות חלק מקו ההגנה השני. בהתאם לכך מובהר כי קצין הציות ואיסור הלבנת הון, החשבונאי הראשי והבקרה על דיווח כספי הם חלק מקו ההגנה השני, ואילו ניהול טכנולוגיות המידע הינו חלק מקו ההגנה הראשון. לגבי פונקציות אחרות, דוגמת יעוץ משפטי ומשאבי אנוש, על התאגיד הבנקאי לשקול בהתאם לנסיבות האם נכון לשייך אותן לקו ההגנה הראשון או השני. כמו כן מובהר כי על התאגיד הבנקאי לוודא שכל הפונקציות המהוות את קו ההגנה השני פועלות תוך תיאום ושיתוף פעולה.

### מסגרת עבודה לניהול סיכון תפעולי

8. רכיבי מסגרת העבודה של 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. תיעוד מסגרת העבודה יכלול את הנושאים שפורטו בהוראה (סעיפים 10-13 להוראה).

## **דברי הסבר**

- יש לשלב הליכי זיהוי והערכה של סיכון תפעולי בתהליכי ניהול הסיכונים הכולל. לדוגמא, בתהליך בחינת מוצרים חדשים נדרש להביא בחשבון גם היבטי סיכון תפעולי. למען הסר ספק מובהר כי אין הכוונה לחייב קיום מערכת מדידת סיכונים כמותית משולבת.
- במסגרת תיעוד מסגרת העבודה נדרשת התייחסות לספי חשיפה מותרים או לרמת הסיבולת, ולמגבלות לחשיפה לסיכון מובנה וסיכון שיורי. מובהר כי התאגיד הבנקאי אינו מחויב להתייחס לסיכון המובנה ולסיכון השיורי באותה רמת פירוט.

## **ממשל תאגידי**

### **א. הדירקטוריון**

9. הדירקטוריון אחראי להתוות לאשר ולסקור את מסגרת העבודה כמפורט בהוראה. בנוסף, על הדירקטוריון לאשר ולסקור את התיאבון והסיבולת לסיכון התפעולי המבטא את המהות, הסוגים ורמות הסיכון התפעולי שהתאגיד הבנקאי מוכן לשאת (**סעיפים 14-17 להוראה**).

### **ב. ההנהלה הבכירה**

10. ההנהלה הבכירה תתרגם את מסגרת העבודה לניהול סיכון תפעולי שנקבעה על ידי הדירקטוריון, למדיניות ונהלים 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 (**סעיפים 18-21 להוראה**).

## **דברי הסבר**

- ההנהלה הבכירה תקבע ותתחזק מנגנונים חזקים ומאתגרים ותהליכים אפקטיביים לפתרון בעיות. אלו יכללו מערכות לדיווח, איתור ובעת הצורך הצפת הבעיות במטרה לוודא את פתרונן. על התאגיד הבנקאי להוכיח שגישת שלושת קווי ההגנה מתפקדת באופן מיטבי, ולהסביר כיצד הדירקטוריון וההנהלה הבכירה מוודאים את יישומה של גישה זו בצורה נאותה ויעילה.
- תאגיד בנקאי יקים ועדת ניהול סיכונים תפעוליים ברמת ההנהלה, על מנת לחזק את הראיה הכוללת והמשולבת של ניהול הסיכונים הללו. ועדה זו תדווח לוועדת ניהול הסיכונים של הדירקטוריון.

11. ועדת הנהלה לניהול סיכונים תפעוליים נדרשת ליחד דיון שנתי לנושא סיכוני מעילות והונאות (**סעיף 22 להוראה**).

## **דברי הסבר**

- לנוכח החשיבות במתן מענה הולם לסיכוני מעילות והונאות ובכללם סיכונים חוצי ארגון, על ועדת הנהלה לניהול סיכונים תפעוליים ליחד דיון שנתי לנושא סיכוני מעילות והונאות, שיתייחס, בין היתר, לנקודות המפורטות בהוראה.

## הפונקציה לניהול סיכון תפעולי

12. תפקידיה של הפונקציה לניהול הסיכון התפעולי ותחומי אחריותה יהיו כמפורט בהוראה (סעיפים 23-24 להוראה).

### ניהול הסיכון התפעולי

#### זיהוי והערכת הסיכון

13. (א) תאגיד בנקאי נדרש לבצע סקר סיכונים תפעוליים לפחות אחת לשלוש שנים, או לאורך תקופה של עד שלוש שנים (סעיף 27 להוראה).

#### דברי הסבר

במכתב המפקח על הבנקים מיום 26 בנובמבר 2002, נדרשו התאגידי הבנקאיים לבצע סקר מעילות והונאות לפחות אחת לשלוש שנים. הוראה זו מעגנת את הדרישה ומרחיבה אותה לעריכת סקר כולל של סיכונים תפעוליים.

בהכנת הסקר תאגיד בנקאי רשאי לעשות שימוש בממצאי הליכי הערכת האפקטיביות של מערכות הבקרה הנדרשים בהוראת ניהול בנקאי תקין 309 "בקורות ונהלים לגבי הגילוי ובקרה פנימית על דיווח כספי".

(ב) לצורך זיהוי והערכת סיכונים, על תאגיד בנקאי לעשות שימוש באיסוף וניתוח נתוני הפסד פנימיים בהתאם למפורט בנספח א' להוראה. בנוסף, ההוראה מפרטת מספר כלים נוספים שעל תאגיד בנקאי להשתמש בהם או בחלקם (סעיף 28 להוראה).

#### דברי הסבר

זיהוי סיכונים והערכתם הם מאפייני יסוד של מערכת אפקטיבית לניהול סיכון תפעולי. הערכת סיכונים נאותה מאפשרת לתאגיד הבנקאי להבין בצורה טובה יותר את פרופיל הסיכון שלו ולייעד את המשאבים הנדרשים להקטנת הסיכון.

(ג) התאגיד הבנקאי נדרש להתחשב בסיכון תפעולי במנגנוני התמחור ומדידת הביצועים הפנימיים שלו (סעיף 29 להוראה).

#### דברי הסבר

מטרת הדרישה היא לוודא שתאגידי בנקאיים מביאים בחשבון בתמחורים פנימיים סיכונים תפעוליים משמעותיים. הליך זה יכול להתבצע באמצעות מודלים כמותיים לניהול הסיכון התפעולי או באמצעות הליכים איכותיים פשוטים יותר.

(ד) חשיפתו של תאגיד בנקאי לסיכון תפעולי גדלה כאשר הוא עוסק בפעילויות חדשות או בפיתוח מוצרים חדשים. לפיכך, על תאגיד בנקאי לוודא כי תשתית הבקורות שלו לניהול סיכונים הולמת כבר בתחילת הפעילות, וכי היא מתפתחת בהתאם לקצב הגידול או השינויים במוצרים, פעילויות, תהליכים ומערכות. בנוסף, נדרש תאגיד בנקאי לקבוע מדיניות ונהלים עבור תהליך הסקירה והאישור למוצרים, פעילויות, מערכות ותהליכים חדשים כמפורט בהוראה (סעיפים 30-31 להוראה).

## ניטור ודיווח

14. בתאגיד הבנקאי יתקיימו מנגנוני דיווח נאותים התומכים בניהול פרואקטיבי של סיכון תפעולי. על התאגיד הבנקאי לוודא כי דוחותיו מקיפים, מדויקים, עקביים ויכולים לשמש בסיס לפעולה, בכל קווי העסקים והמוצרים. ההוראה מפרטת את המידע שייכלל בדוחות הסיכון התפעולי (סעיפים 32-35 להוראה).

### דברי הסבר

הדוחות יהיו בהיקף ובכמות המתאימים, באופן שיתמוך בהבנת הסיכון ובשליטה עליו. קבלת החלטות אפקטיבית עלולה להיפגע מכמויות נתונים מופרזות או ממחסור בנתונים.

## בקרה והפחתת סיכון

15. תאגידי בנקאיים נדרשים לעמוד בהנחיות ועדת באזל מספטמבר 1998 בדבר "מסגרת למערכות בקרה פנימית בתאגידי בנקאיים" (סעיף 36 להוראה).

### דברי הסבר

מסמך זה קובע 12 עקרונות להערכת מערכת הבקרה הפנימית. המסמך הופץ לתאגידי הבנקאיים במרץ 2008, ומופיע באתר האינטרנט של בנק ישראל.

16. תהליכי ונוהלי בקרה יכללו מערכת המבטיחה ציות למדיניות התאגיד הבנקאי. ההוראה מפרטת רכיבים עיקריים בהערכת הציות למדיניות. בנוסף דורשת ההוראה את קיומן של בקרות פנימיות אחרות לטיפול בסיכון התפעולי (סעיפים 37-39 להוראה).

### דברי הסבר

על התאגיד הבנקאי לוודא תיאום בין עבודת גורמי הבקרה השונים, לרבות אלו המתייחסים לסיכון התפעולי, בכדי להשיג רמה נאותה של בקרה פנימית.

17. תאגיד בנקאי נדרש לנקוט בגישה משולבת לזיהוי, מדידה, ניטור וניהול של סיכונים טכנולוגיים. בהוראה מפורטים עקרונות לניהול סיכונים אלו (סעיפים 40-41 להוראה).

### דברי הסבר

השימוש במוצרים, בשירותים, בפעילויות, ובתהליכים הקשורים לטכנולוגיה חושף את התאגיד הבנקאי לסיכונים אסטרטגיים, תפעוליים וסיכונים מוניטין, ולאפשרות של הפסד מהותי. שימוש אפקטיבי והטמעה נאותה של טכנולוגיות יכולים לתרום לסביבת הבקרה. לדוגמה, תהליכים ממוכנים פחות מועדים לטעויות מתהליכים ידניים, אולם גלומים בהם סיכונים המחייבים מענה באמצעות ממשל טכנולוגי נאות והיערכות נאותה לניהול סיכונים תשתית.

18. הדירקטוריון וההנהלה הבכירה אחראים להבנת הסיכונים התפעוליים הנובעים מהסדרי מיקור חוץ ולוודא שמתקיימים בתאגיד הבנקאי מדיניות ונהגים אפקטיביים לניהול סיכונים על מנת לנהל הסיכון הטמון בפעילויות מיקור חוץ. מדיניות מיקור חוץ ופעילויות ניהול סיכונים מיקור חוץ יהיו כמפורט בהוראה (סעיפים 42-44 להוראה).

## דברי הסבר

למרות שמיקור חוץ יכול לסייע לספק מומחיות, לנהל עלויות, להרחיב היצע מוצרים ולשפר שירותים, הוא יכול גם לייצר סיכונים המחייבים מענה מצד ההנהלה. לפיכך נדרש התאגיד הבנקאי לקבוע מדיניות למיקור חוץ.

## חוסן והמשכיות עסקית

19. ניהול המשכיות עסקית מהווה מרכיב משמעותי בניהול הסיכון התפעולי. לפיכך, נקבע שעל התאגיד הבנקאי לקיים מסגרת עבודה שתשולב בתכנית ניהול הסיכונים שלו, כמפורט בהוראת ניהול בנקאי תקין מספר 355 בדבר "ניהול המשכיות עסקית" (סעיף 45 להוראה).

## תיקון הוראת ניהול בנקאי מס' 206

20. בעקבות פרסומה של הוראת ניהול בנקאי תקין זו, בוצעו מספר תיקונים להוראת ניהול בנקאי תקין מספר 206 בדבר מדידה והלימות הון – סיכון תפעולי.

## תחילה

21. (א) תחילתה של הוראה זו ביום 1.1.2013.  
(ב) למרות האמור בסעיף (א), תחילתו של סעיף 29 להוראה יהיה ביום 1.1.2014.

## עדכון הקובץ

22. מצ"ב דפי עדכון לקובץ ניהול בנקאי תקין. להלן הוראות העדכון:

| <u>להכניס עמוד</u>  | <u>להוציא עמוד</u>  |
|---------------------|---------------------|
| (2/12) [1] 350-1-18 | ---                 |
| (2/12) [2] 206-1-20 | (6/10) [1] 206-1-24 |

בכבוד רב,

דוד זקן  
המפקח על הבנקים

## 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 מצטיינת לחוקים ולתקנות החלים עליו.

### 3. עקרונות יסוד לניהול סיכון תפעולי

(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 עבודה לניהול סיכון תפעולי המשתלבת במלואה בתהליכים הכוללים שלו לניהול סיכונים. מסגרת העבודה תהיה תלויה במספר גורמים, לרבות אופיו, גודלו, מורכבותו ופרופיל סיכוניו.

(ג) הדירקטוריון יתווה, יאשר ויסקור מעת לעת את מסגרת העבודה. הדירקטוריון יפקח על ההנהלה הבכירה כדי לוודא שהמדיניות, התהליכים והמערכות מיושמות בצורה אפקטיבית בכל דרגי קבלת החלטות בתאגיד הבנקאי.

(ד) הדירקטוריון יאשר ויסקור את התיאבון והסיבולת לסיכון התפעולי המבטא את המהות, הסוגים ורמות הסיכון התפעולי שהתאגיד הבנקאי מוכן לשאת.

(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. עם זאת, המפקח רשאי לקבוע הוראות מסוימות שונות מאלו המפורטות להלן, שיחולו על תאגידים מסוימים.

#### 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 תדמיתי (reputational).

"תיאבון לסיכון" (Risk appetite) - קביעה ברמת-על, מהו הסיכון שהתאגיד הבנקאי מוכן לקבל בהתחשב במאפייני סיכון/תשואה ; נתפס לרוב כמבט צופה פני עתיד של קבלת סיכון.

"סיבולת לסיכון" (Risk tolerance) - קביעה ספציפית יותר של רמת ההשתנות (variation) שתאגיד בנקאי מוכן לקבל סביב מטרותיו העסקיות, הנחשבת לרוב לסכום הסיכון שתאגיד בנקאי מוכן לקבל.

בהוראה זו, שני המונחים משמשים כמושגים נרדפים.

<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 סיכונים.

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. 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.

- **קו הגנה ראשון - הנהלת קו העסקים** - ממשל פנימי נאות של סיכון תפעולי יכיר בכך כי הנהלות היחידות העסקיות הן אלו הנושאות באחריות לזיהוי ולניהול הסיכונים המובנים במוצרים, בפעילויות, בתהליכים ובמערכות הנתונות לאחריותם. פונקציות תומכות כגון ניהול טכנולוגיית המידע מהוות חלק מקו ההגנה הראשון.
- **קו הגנה שני - פונקציה בלתי תלויה לניהול סיכון תפעולי** – תפקיד הפונקציה הוא להשלים (complement) את פעילויות ניהול הסיכון התפעולי של קו העסקים. לפונקציה יהיה מבנה דיווח בלתי תלוי בקווי העסקים בהם קיים סיכון והיא תהיה אחראית לתכנון, לתחזוקה ולפיתוח השוטף של מסגרת העבודה לסיכון תפעולי בתאגיד הבנקאי. פונקציות ציות, מעקב ובקרה אחרות, דוגמת קצין הציות ואיסור הלבנת הון, החשבונאי הראשי והבקרה על דיווח כספי מהוות חלק מקו ההגנה השני. על התאגיד הבנקאי להגדיר את הממשקים בין כל הפונקציות המהוות את קו ההגנה השני על מנת להבטיח תיאום ושיתוף פעולה.
- **קו הגנה שלישי - ביקורת פנימית** - מסייעת לדירקטוריון ולהנהלה במימוש יעיל ואפקטיבי של האחריות המוטלות עליהם. תפקידי הביקורת הפנימית מפורטים בהוראת ניהול בנקאי תקין מספר 307 בנושא "פונקצית ביקורת פנימית".

**מסגרת עבודה לניהול סיכון תפעולי**

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 מסגרת העבודה של 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 העבודה תהיה מקיפה ומתועדת היטב בהתאם למדיניות שאושרה על ידי הדירקטוריון, ותכלול הגדרות של סיכון תפעולי והפסד תפעולי.
13. תיעוד מסגרת העבודה יכלול 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 מסגרת העבודה הכוללת לניהול כל הסיכונים בתאגיד הבנקאי ;
- (ב) להנחות ולכוון את ההנהלה הבכירה באופן ברור בנוגע לעקרונות היסוד של מסגרת העבודה, ולאשר את המדיניות שפותחה על ידי ההנהלה הבכירה ;
- (ג) לסקור באופן תקופתי את מסגרת העבודה על מנת לוודא שהתאגיד הבנקאי מזהה ומנהל את הסיכון התפעולי הנובע משינויים בשוקים 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 העבודה 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 העבודה לניהול סיכון תפעולי שנקבעה על ידי הדירקטוריון, למדיניות ונהלים ספציפיים, הניתנים ליישום ולאימות ביחידות העסקיות השונות. ההנהלה הבכירה תקבע סמכויות, אחריות וקשרי דיווח ברורים על מנת לעודד ולקיים דיווחיות, ותודא 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 תודא שעובדים האחראיים לניהול סיכון תפעולי יפעלו בתיאום ויתקשרו ביעילות עם עובדים האחראיים לניהול סיכונים אחרים, שוק וסיכונים אחרים, כמו גם עם האחראים בתאגיד הבנקאי על שירותי רכש חיצוניים כגון ביטוח והסדרי מיקור חוץ.

20. ההנהלה הבכירה תודא 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 תכלול 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 פונקציה 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 :

(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 המתאימות אליו.

ג. כרטיסי ניקוד (scorecards) המשקללים את הסיכונים השיריים, כדי לתרגם את תוצאות התהליך לסרגל מדידה המשקף דירוג יחסי של סביבת הבקרה ;

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

- (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 סיכוני 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 הבקורות 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. בתהליך הסקירה והאישור יש להתייחס ל:

- (א) סיכונים המובנים בפעילות, במוצר או בשירות החדשים;
- (ב) שינויים בפרופיל הסיכון התפעולי של התאגיד הבנקאי, לתיאבון ולסיבולת לסיכון, כולל הסיכון בפעילויות או מוצרים קיימים;
- (ג) בקורות, תהליכי ניהול סיכונים, ואסטרטגיות הנדרשות להפחתת סיכון;
- (ד) סיכון השיורי;
- (ה) שינויים בספים או במגבלות הסיכון הרלוונטיות; וכן
- (ו) נהלים ומדדים המשמשים למדידה, לניטור ולניהול הסיכון מהמוצר או מהפעילות החדשה.

תהליך האישור יוודא 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 יוודא 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 שהתשואה 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 ובקורות 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 טכנולוגיית מידע ותקשורת, רכיבי חומרה ותוכנה בודדים, נתונים, וסביבות 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 מימוש 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. תאגידי 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".

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

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

נספח ב'

סיווג מפורט של סוגי אירועי הפסד

| קטגוריה של סוג האירוע (רמה 1) | הגדרה                                                                                                                                                                                | קטגוריית (רמה 2)   | דוגמאות של פעילויות (רמה 3)                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| מעילה<br>(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)<br>סוגי עסקאות לא מורשות (עם הפסד כספי)<br>סימון לא נכון של פוזיציות (במתכוון)                                                                                                                                                                                                |
|                               |                                                                                                                                                                                      | גניבה והונאה       | הונאה/ הונאת אשראי/ הפקדות חסרות ערך<br>גניבה/ סחיטה/ מעילה/ שוד<br>ניהול לא נאות של נכסים<br>הרס זדוני של נכסים<br>זיוף<br>גלגול שיקים (check kiting)<br>הברחה<br>השתלטות על חשבונות/ התחזות/ וכו'<br>אי ציות לחוקי המס/ העלמת מס (במכוון)<br>שוחד/ טובות הנאה<br>סחר פנימי (לא על חשבון התאגיד הבנקאי) |
| הונאה<br>(external fraud)     | הפסדים כתוצאה מפעולות מסוג שנועד להונות, לנהל רכוש בצורה לא הולמת או לעקוף חוקים, על ידי צד שלישי                                                                                    | גניבה והונאה       | גניבה/ שוד<br>זיוף<br>גלגול שיקים (check kiting)                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                               |                                                                                                                                                                                      | אבטחת מערכות       | נוק מפריצה (האקרים)<br>גניבת מידע (עם הפסד כספי)                                                                                                                                                                                                                                                         |

| קטגוריה של סוג האירוע (רמה 1)                       | הגדרה                                                                                                                                                         | קטגוריות (רמה 2)                     | דוגמאות של פעילויות (רמה 3)                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| פרקטיקות (practices) עבודה ובטיחות סביבת עבודה      | הפסדים הנובעים מפעולות שאינן עולות בקנה אחד עם חוקים או הסכמים בנושא עבודה, בריאות או בטיחות, כתוצאה מתשלום בגין תביעות אישיות על פציעות או מאירועים של אפליה | יחסי עבודה                           | פיצויים, רווחים וסיום יחסי עבודה פעילות של עבודה מאורגנת                                                                                                                                                                          |
|                                                     |                                                                                                                                                               | סביבה בטוחה                          | התחייבות כללית (החלקה ונפילה וכו') אירועים של תקנות בריאות ובטיחות פיצוי עובדים                                                                                                                                                   |
|                                                     |                                                                                                                                                               | אפליה                                | אפליה מכל סוג שהוא                                                                                                                                                                                                                |
| פרקטיקות (practices) הקשורות ללקוחות, מוצרים ועסקים | הפסדים הנובעים מכשל לא מכוון או רשלני לעמוד בחובות מקצועיות כלפי לקוח ספציפי (כולל דרישות נאמנות ותאימות), או מהאופי או התכנון של מוצר                        | התאמה, גילוי ונאמנות                 | 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 |
|                                                     |                                                                                                                                                               | אופן התנהלות לא נאות של עסקים או שוק | הגבלים עסקיים נוהגי מסחר /שוק לא הולמים מניפולציות שוק סחר פנימי (על חשבון התאגיד הבנקאי) פעילות ללא רישיון הלבנת כספים                                                                                                           |
|                                                     |                                                                                                                                                               | מוצרים פגומים                        | ליקויים במוצרים (לא מורשים וכו') שגיאות במודל                                                                                                                                                                                     |

| קטגוריה של סוג האירוע (רמה 1)         | הגדרה                                                                                       | קטגוריות (רמה 2)                                  | דוגמאות של פעילויות (רמה 3)                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                       |                                                                                             | בחירה, מתן חסות וחשיפה                            | כשל בבדיקת לקוח בהתאם להנחיות 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 (נגרם הפסד)                                                                                                                                                                                                            |

| קטגוריה של סוג האירוע (רמה 1) | קטגוריה של סוג האירוע (רמה 1) | קטגוריה של סוג האירוע (רמה 1)                                                                          | קטגוריה של סוג האירוע (רמה 1) |
|-------------------------------|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| קטגוריה של סוג האירוע (רמה 1) | קטגוריה של סוג האירוע (רמה 1) | קטגוריה של סוג האירוע (רמה 1)                                                                          | קטגוריה של סוג האירוע (רמה 1) |
|                               | קבלת דיווח מלקוחות ותיעוד     | חוסר במתן רשות של לקוחות או בכתבי וויתור שלהם<br>חוסר או אי שלמות של מסמכים משפטיים                    | דוגמאות של פעילויות (רמה 3)   |
|                               | ניהול לקוחות וחשבונות         | מתן גישה לא מורשית לחשבונות<br>ליקויים ברשומות של לקוחות (נגרם הפסד)<br>הפסד רשלני או נזק לנכסי לקוחות |                               |
|                               | צדדים נגדיים למסחר            | ביצוע כושל של צד נגדי שאינו לקוח<br>חילוקי דעות עם צדדים נגדיים שאינם לקוחות                           |                               |
|                               | ספקים                         | מיקור חוץ<br>חילוקי דעות עם ספקים                                                                      |                               |



## סיכון תפעולי

### תוכן העניינים

| <u>עמוד</u> | <u>מיקום בהוראת השעה*</u> | <u>נושא</u>                 |
|-------------|---------------------------|-----------------------------|
| 206-2       | סעיף 644                  | הגדרת סיכון תפעולי          |
| 206-2       | סעיפים 645-648            | גישות המדידה                |
| 206-3       | סעיפים 649-651            | גישת האינדיקטור הבסיסי      |
| 206-5       | סעיפים 652-654            | הגישה הסטנדרטית             |
| 206-7       | סעיפים 660-663            | קריטריוני כשירות            |
| 206-8       | סעיפים 663-ג-663א         | הגישה הסטנדרטית האלטרנטיבית |
|             |                           | <b>נספחים :</b>             |
| 206-10      | נספח 8                    | מיפוי קווי עסקים            |
| 206-13      | נספח 8א'                  | חישוב הכנסה גולמית          |

\* מסגרת עבודה למדידה והלימות הון (הוראת שעה), דצמבר 2008.

**א. הגדרת סיכון תפעולי**  
 644. סיכון תפעולי - כהגדרתו בהוראת ניהול בנקאי תקין מספר 350 בדבר "ניהול סיכון תפעולי".

**ב. גישות המדידה**  
 645. ההוראה מציגה שתי גישות לחישוב דרישות ההון בגין סיכון תפעולי לפי סדר עולה של תחכום ורגישות לסיכון: (i) גישת האינדיקטור הבסיסי (BIA); (ii) הגישה הסטנדרטית (TSA).

646. הפיקוח על הבנקים מעודד תאגידים בנקאיים להתקדם בין הגישות האפשריות על ידי פיתוח מערכות ופרקטיקות (practices) מתוחכמות יותר למדידת סיכון תפעולי. קריטריוני הכשירות של הגישה הסטנדרטית מוצגים להלן.

647. הפיקוח על הבנקים מצפה מתאגידים בנקאיים פעילים ברמה הבינ"ל ותאגידים בנקאיים שלהם חשיפה משמעותית לסיכון תפעולי, לעשות שימוש בגישה מתוחכמת יותר מגישת האינדיקטור הבסיסי והמתאימה לפרופיל הסיכון שלהם<sup>98</sup>.  
 תאגיד בנקאי יהיה רשאי ליישם את גישת האינדיקטור הבסיסי אם הוא מקיים את שני התנאים הבאים: ההון העצמי שלו קטן מ- 4 מיליארדי ש"ח, והיחס בין יתרת הנכסים בחו"ל לבין סך הנכסים, והיחס בין ההכנסה השנתית מחו"ל לבין סך ההכנסה השנתית, קטן מ-10%;  
 תאגיד בנקאי לא יורשה להשתמש בגישת האינדיקטור הבסיסי עבור חלק מפעילותו ובגישה הסטנדרטית עבור פעילויות אחרות. כלל זה יחול גם ברמת הקבוצה הבנקאית, על בסיס מאוחד.

647א. תאגיד בנקאי המקצה הון בגין סיכוני אשראי באמצעות גישות מתקדמות (AIRB, FIRB) לא יורשה להקצות הון בגין הסיכון התפעולי באמצעות גישת האינדיקטור הבסיסי.

648. תאגיד בנקאי לא יהיה רשאי, ללא אישור המפקח, לחזור לגישה פשוטה יותר אחרי שאושרה לו גישה מתקדמת יותר. אולם, אם המפקח קובע שתאגיד בנקאי שעושה שימוש בגישה מתקדמת אינו מקיים עוד את קריטריוני הכשירות לגישה זו, הוא יוכל לחייב את

<sup>98</sup> המפקח יסקור את דרישות ההון שהתקבלו לפי גישת הסיכון התפעולי בה השתמש התאגיד הבנקאי (בין אם גישת אינדיקטור בסיסי או גישה סטנדרטית לביסוס אמינות כללית, ובמיוחד בהשוואה לתאגידים באותה קבוצת ייחוס (Peer)). במקרה של חוסר אמינות, ישקול המפקח פעולה מתאימה במסגרת הוראת ניהול בנקאי תקין מספר 211 (הערכת נאותות הלימות ההון).

התאגיד הבנקאי לחזור לגישה פשוטה יותר עבור חלק או עבור כל פעילויותיו, עד אשר יעמוד בתנאים שפירט המפקח לחזרה לגישה מתקדמת יותר.

#### הוראות מעבר

648א. תאגיד בנקאי שאינו עומד בתנאים שנקבעו בסעיף 647 לשימוש בגישת האינדיקטור הבסיסי, יורשה ליישם גישה זו עד ליום 31 בדצמבר 2012.

#### 1. גישת האינדיקטור הבסיסי (The Basic Indicator Approach)

649. תאגידים בנקאיים המשתמשים בגישת האינדיקטור הבסיסי חייבים להחזיק הון בגין סיכון תפעולי השווה לאחוז קבוע (המסומן אלפא) של הכנסה שנתית גולמית חיובית ממוצעת לשלוש השנים הקודמות. סכומים עבור כל שנה שבה ההכנסה השנתית הגולמית היא שלילית או שווה לאפס לא ייכללו הן במונה והן במכנה לצורך חישוב הממוצע<sup>99</sup>. הדרישה תתבטא כדלהלן:

$$K_{BIA} = [\sum (GI_{1...n} \times \alpha)] / n$$

כאשר:

$K_{BIA}$  = דרישת ההון לפי גישת האינדיקטור הבסיסי.

$GI$  = הכנסה שנתית גולמית, כאשר היא חיובית, בשלוש השנים האחרונות.

$N$  = מספר השנים מתוך שלוש השנים הקודמות שבהן ההכנסה הגולמית היא חיובית.

$\alpha$  = 15%, שנקבע ע"י וועדת באזל, קושר בין רמת ההון הנדרשת לבין האינדיקטור  $GI$ .

הכנסה גולמית ממוצעת של שלוש השנים האחרונות תחושב על בסיס הדוחות הכספיים המבוקרים/הסקורים ב-12 הרבעונים האחרונים. כאשר הדוחות המבוקרים/הסקורים אינם זמינים, יורשו התאגידים הבנקאיים לעשות שימוש באומדנים, באישור מראש של המפקח.

דוגמה לחישוב ההכנסה הגולמית לפי גישת ה-  $BIA$ :

- הכנסה גולמית חיובית של 25 ש"ח בכל רבעון מ-8 הרבעונים הראשונים.
- הכנסה גולמית שלילית של 5 ש"ח בכל רבעון מ-4 הרבעונים האחרונים.
- הכנסה גולמית ממוצעת תהיה 100 ש"ח, מחושבת כ-200 ש"ח (סך ההכנסה החיובית ב-8 הרבעונים הראשונים) מחולקת ל-8 רבעונים חיוביים ומוכפלת ב-4 (כדי להתאימה לחישוב שנתית).

<sup>99</sup> אם הכנסה גולמית שלילית מעוותת את הדרישות להון מזערי, המפקח ישקול פעולה פיקוחית מתאימה במסגרת הוראה מס' 211 (הערכת נאותות הלימות הון).

650. הכנסה גולמית מוגדרת כהכנסת ריבית נטו בתוספת הכנסה נטו שלא מריבית<sup>100</sup>. הכוונה שממדיד זה :

- (i) לא ינוכו הפרשות כלשהן (לדוגמה : עבור ריבית שטרם שולמה) ;
- (ii) לא ינוכו הוצאות תפעוליות, לרבות תשלומים (fees) ששולמו לספקי שירותי מיקור חוץ<sup>101</sup> ;
- (iii) לא ייכללו רווחים/הפסדים שהוכרו ממכירת ני"ע מהתיק הבנקאי<sup>102</sup> ( securities in the banking book) ; ו-
- (iv) לא ייכללו פריטים מיוחדים או לא רגילים (extraordinary or irregular) וגם הכנסות הנובעות מביטוח.

651. בטל.

#### 651א. פעילות שנרכשה ופעילות שהופסקה/נמכרה

**פעילות שנרכשה** - הקצאת הון בגין פעילות שנרכשה תבוצע על ידי הוספת הנתונים ההיסטוריים של ההכנסה הגולמית מהפעילות שנרכשה לנתונים ההיסטוריים של ההכנסה הגולמית ב-12 הרבעונים האחרונים של התאגיד הבנקאי, בהסתמך על דוחות מבוקרים/סקורים. כאשר דוחות מבוקרים/סקורים כאמור אינם זמינים, יורשו התאגידים הבנקאיים לעשות שימוש באומדנים, באישור מראש של המפקח.

**פעילות שהופסקה/נמכרה** - אין להפחית הכנסה גולמית היסטורית מחישוב ממוצע ההכנסה הגולמית ב-12 הרבעונים האחרונים בגין הפעילות שהופסקה/נמכרה. כלומר יש לכלול הכנסה מהפעילות ברבעונים הקודמים בחישוב ההכנסה הגולמית. יובהר שבמידה ומתקבלת הכנסה נוספת מהפעילות לאחר הפסקתה/ מכירתה, תיכלל הכנסה זו בחישוב ההכנסה הגולמית.

<sup>100</sup> ראה אופן חישוב ההכנסה הגולמית בנספח ב'.

<sup>101</sup> בניגוד לתשלומים ששולמו עבור שירותי מיקור חוץ, תקבולים שהתקבלו ע"י תאגידים בנקאיים שהעניקו שירותי מיקור חוץ ייכללו בהגדרת הכנסה גולמית.

<sup>102</sup> רווחים/הפסדים שהוכרו מני"ע שסווגו כ"מוחזקים לפדיון" ו"זמינים למכירה", שבדרך כלל מהווים פריטים של התיק הבנקאי (למשל לפי סטנדרטים חשבונאיים מסוימים), גם הם לא ייכללו בהגדרת הכנסה גולמית.

2. **הגישה הסטנדרטית (The Standardized Approach)** <sup>103,104</sup>

652. לפי הגישה הסטנדרטית פעילויות תאגידיים בנקאיים מחולקות לשמונה קווי עסקים: מימון תאגידיים (corporate finance), סחר ומכירות (trading & sales), בנקאות קמעונאית (retail banking), בנקאות מסחרית (commercial banking), תשלומים וסילוקין (payment & settlement), שירותי סוכנות (agency services), ניהול נכסים (asset management), ותיווך קמעונאי (retail brokerage). קווי העסקים מוגדרים בפירוט בנספח א'.

653. בכל קו עסקים, הכנסה גולמית היא אינדיקטור המשמש כאומדן קירוב (proxy) להיקף של פעילות עסקית ולכן גם כאומדן סביר להיקף (likely scale) החשיפה לסיכון תפעולי בכל אחד מקווי עסקים אלו. דרישת ההון עבור כל קו עסקים מחושבת ע"י הכפלת הכנסה גולמית בגורם (המסומן בטא) המוקצה לקו עסקים זה. בטא משמשת כקרום ליחס לרוחב הענף (industry-wide), בין ההפסד מסיכון תפעולי שבו התנסו בקו עסקים נתון ובין הרמה הכוללת של הכנסה גולמית עבור קו עסקים זה. יש לציין כי בגישה הסטנדרטית הכנסה גולמית נמדדת עבור כל קו עסקים, ולא עבור התאגיד כולו, לדוגמה, במימון תאגידיים, האינדיקטור הוא ההכנסה הגולמית שנוצרה בקו העסקים של מימון תאגידיים.

654. סך כל דרישת ההון מחושבת כממוצע של שלוש שנים של חיבור פשוט של דרישות ההון הפיקוחי עבור כל אחד מקווי העסקים בכל שנה. בכל שנה נתונה, דרישות הון שליליות (הנובעות מהכנסה גולמית שלילית) בכל קו עסקים יוכלו לקזז דרישות הון חיוביות בקווי עסקים אחרים ללא הגבלה.<sup>105</sup> אולם, כאשר דרישת ההון הכוללת עבור כל קווי העסקים בשנה נתונה הינה שלילית, אזי יירשם אפס במונה בגין שנה זו.<sup>106</sup> סך דרישת ההון תבוטא כדלהלן:

$$K_{TSA} = \{ \sum_{years\ 1-3} \max[\Sigma (GI_{1-8} \times \beta_{1-8}), 0] \} / 3$$

כאשר:

$$= K_{TSA} \text{ דרישת ההון לפי הגישה הסטנדרטית.}$$

$$= GI_{1-8} \text{ הכנסה גולמית שנתית בשנה נתונה, כפי שהוגדרה לעיל בגישת האינדיקטור הבסיסי, עבור כל אחד משמונת קווי העסקים.}$$

$$= \beta_{1-8} \text{ אחוז קבוע שנקבע ע"י וועדת באזל, הקושר את רמת ההון הנדרש לרמה של הכנסה גולמית לכל אחד משמונת קווי העסקים. ערכי הבטא מפורטים להלן.}$$

<sup>103</sup> ועדת באזל מתכוונת לשקול שנית את הכיול של גישת האינדיקטור הבסיסי והגישה הסטנדרטית כאשר נתונים נוספים הרגישים לסיכון יהיו זמינים כדי לבצע כיול. כל כיול חוזר מעין זה אינו מיועד להשפיע משמעותית על הכיול הכוללני של רכיב הסיכון התפעולי לצורך דרישת ההון המזערית.

<sup>104</sup> הגישה הסטנדרטית האלטרנטיבית (The Alternative Standardised Approach) - ראה סעיף 663א.

<sup>105</sup> בוטל.

<sup>106</sup> כמו בגישת האינדיקטור הבסיסי, אם הכנסה גולמית שלילית מעוותת את דרישת ההון המזערית לפי הגישה הסטנדרטית, המפקח ישקול פעולה פיקוחית מתאימה במסגרת הוראת ניהול בנקאי תקין מספר 211 (הערכת נאותות הלימות ההון).

| גורמי בטא | קווי עסקים                     |
|-----------|--------------------------------|
| 18%       | מימון תאגידיים ( $\beta_1$ )   |
| 18%       | סחר ומכירות ( $\beta_2$ )      |
| 12%       | בנקאות קמעונאית ( $\beta_3$ )  |
| 15%       | בנקאות מסחרית ( $\beta_4$ )    |
| 18%       | תשלומים וסילוקין ( $\beta_5$ ) |
| 15%       | שרותי סוכנות ( $\beta_6$ )     |
| 12%       | ניהול נכסים ( $\beta_7$ )      |
| 12%       | תווך קמעונאי ( $\beta_8$ )     |

הכנסה גולמית ממוצעת של שלוש השנים האחרונות תחושב על בסיס הדוחות הכספיים המבוקרים/הסקורים ב-12 הרבעונים האחרונים. כאשר הדוחות המבוקרים אינם זמינים, יורשו התאגידיים הבנקאיים וחברות כרטיסי האשראי לעשות שימוש באומדנים, באישור מראש של המפקח.

ראה אופן חישוב ההכנסה הגולמית בנספח ב'.

פעילות שנרכשה ופעילות שהופסקה/ נמכרה, תטופל כאמור בסעיף 651א לעיל.

דוגמה לחישוב הקצאת ההון לפי הגישה הסטנדרטית :

| דרישת הון   | הכנסה גולמית לרבעון | בטא | קווי עסקים       |
|-------------|---------------------|-----|------------------|
| 16.2        | 90                  | 18% | מימון תאגידיים   |
| 14.4        | 80                  | 18% | סחר ומכירות      |
| 12.0        | 100                 | 12% | בנקאות קמעונאית  |
| -3.0        | -20                 | 15% | בנקאות מסחרית    |
| 9.0         | 50                  | 18% | תשלומים וסילוקין |
| 6.3         | 42                  | 15% | שרותי סוכנות     |
| 7.2         | 60                  | 12% | ניהול נכסים      |
| 8.4         | 70                  | 12% | תווך קמעונאי     |
| <b>70.5</b> |                     |     | סה"כ             |

סה"כ דרישת ההון ליתר 10 רבעונים הסתכמה ל- 60 בכל אחד, וברבעון נוסף ל- 10.

סך דרישת ההון תסתכם ל :

$$[(70.5+10 \times 60+0)/12] \times 4 = 223.5$$

גישות מדידה מתקדמות .3

בטל. 659 - 655

**ג. קריטריוני כשירות**

**1. הגישה הסטנדרטית<sup>107</sup>**

660. ליקויים מהותיים ביישום הוראת ניהול בנקאי תקין מספר 350 בדבר "ניהול סיכונים תפעוליים" עלולים לפגוע בכשירות תאגיד בנקאי ליישום הגישה הסטנדרטית.

661. המפקח רשאי לעמוד על כך שתהיה תקופת ניטור התחלתית לגישה הסטנדרטית לפני שייעשה בה שימוש לצורכי הון פיקוחי.

662. תאגיד בנקאי חייב לפתח מדיניות ספציפית ושיהיו לו קריטריונים מתועדים למיפוי הכנסה גולמית עבור קווי עסקים ופעילויות קיימים למסגרת הסטנדרטית. חובה לסקור את הקריטריונים ולהתאים אותם לשינויים או לפעילויות עסקיות חדשות, לפי הצורך. העקרונות למיפוי קווי עסקים מובאים בנספח א'.

663. תאגיד בנקאי המשתמש בגישה הסטנדרטית יעמוד בקריטריונים המפורטים להלן<sup>108</sup>:  
 א. לתאגיד בנקאי חייבת להיות מערכת ניהול סיכונים תפעוליים, תוך הקצאת תחומי אחריות ברורים לפונקציות ניהול הסיכון התפעולי כמפורט בהוראת ניהול בנקאי תקין מספר 350 בדבר "ניהול סיכונים תפעוליים".

ב. כחלק מהמערכת הפנימית להערכת הסיכון התפעולי של התאגיד הבנקאי, התאגיד הבנקאי חייב לעקוב (track) באופן שיטתי אחר נתונים רלבנטיים של סיכון תפעולי, לרבות הפסדים מהותיים לפי קו עסקים.

ג-ה. בטל.

ו. חובה שמערכת הערכת הסיכון התפעולי של תאגיד בנקאי (לרבות תהליכי התיקוף הפנימיים) תהיה נתונה לסקירה שגרתית של רואי חשבון חיצוניים (external auditors).

<sup>107</sup> בטל.

<sup>108</sup> בטל.

**ד. הגישה הסטנדרטית האלטרנטיבית (Alternative Standardized Approach)**

663א. לפי הגישה הסטנדרטית האלטרנטיבית (ASA), דרישת ההון לסיכון תפעולי תחושב כדלקמן:

א. עבור קו העסקים בנקאות קמעונאית - יתרת הלוואות ומקדמות – מוכפלת ב- 3.5% - מחליפה את ההכנסה הגולמית כאינדיקטור החשיפה. אומדן הכנסה זה יוכפל ב- 12%, בדומה לגישה הסטנדרטית.

ב. עבור קו העסקים בנקאות מסחרית - יתרת הלוואות ומקדמות - מוכפלת ב- 3.5% - מחליפה את ההכנסה הגולמית כאינדיקטור החשיפה. אומדן הכנסה זה יוכפל ב- 15% בדומה לגישה הסטנדרטית.

ג. ההכנסה הגולמית בשאר ששת קווי העסקים תחושב במשותף, על ידי סכימת סעיפי רווח והפסד שאינם קשורים לקווי העסקים של בנקאות קמעונאית ומסחרית. הכנסה זו תוכפל ב-18%.

663ב. יתרת הלוואות והמקדמות (LA) תחושב לעניין זה כממוצע של סך הלוואות והמקדמות (לא משוקללי סיכון ולפני ניכוי הפרשות), ב- 12 הרבעונים האחרונים.

סך הלוואות והמקדמות בקו העסקים בנקאות קמעונאית מורכב מסך הסכומים שנמשכו בתיקי האשראי הבאים: קמעונאות, ישויות קטנות ובינוניות (SMEs) המטופלות כקמעונאיות וחייבים קמעונאיים שנרכשו. בבנקאות מסחרית, סך הלוואות והמקדמות מורכב מסכומים שנמשכו בתיקי האשראי הבאים: תאגידיים, ריבוניות, בנקים, הלוואות מיוחדות, ישויות קטנות ובינוניות המטופלות כתאגידיים וחובות תאגידיים שנרכשו (purchased corporate receivables). כמו כן ייכלל הערך בספרים של ניירות ערך המוחזקים בתיק הבנקאי.

כמו בגישה הסטנדרטית, סך דרישת ההון לפי הגישה הסטנדרטית האלטרנטיבית, מחושבת כסיכום פשוט של דרישות ההון הפיקוחי עבור כל אחד משמונת קווי העסקים.

הכנסה גולמית שלילית תטופל כמפורט בגישה הסטנדרטית.

כאשר הותר לתאגיד בנקאי להשתמש בגישה הסטנדרטית האלטרנטיבית, הוא לא יוכל לחזור ולהשתמש בגישה הסטנדרטית ללא אישור מראש של המפקח.

ראה אופן חישוב ההכנסה הגולמית בנספח ב'.

**663ג. קריטריוני כשירות לגישה הסטנדרטית האלטרנטיבית**

תאגיד בנקאי המבקש ליישם את הגישה הסטנדרטית האלטרנטיבית, יפנה מראש למפקח לצורך קבלת היתר, ויוכיח:

א. עמידה בקריטריוני הכשירות של הגישה הסטנדרטית;

ב. שהוא פעיל בעיקר בתחומי הבנקאות הקמעונאית והמסחרית, כך שלפחות 90% מהכנסותיו נובעות מפעילויות אלו;



ג. חלק משמעותי מהפעילות הקמעונאית והמסחרית מורכב מהלוואות בעלות סיכון גבוה לכשל (PD), השווה או גבוה מ- 3.5%, ושאומדן הסיכון התפעולי לפי הגישה הסטנדרטית האלטרנטיבית יהיה נכון יותר.

**2. גישות מדידה מתקדמות**

109, 110 בטל. 683 – 664

---

<sup>109</sup> בטל.

<sup>110</sup> בטל.

נספח א'

מיפוי קווי עסקים

| קבוצות פעילות                                                                                                                                                      | רמה 2                                                  | רמה 1                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| מיזוגים ורכישות, חתמות, הפרטות, איגוח, מחקר, חוב (ממשלתי, בעל תשואה גבוהה), מניות, סינדיקציות, הנפקות ראשוניות (IPO), הנפקות משניות (secondary private placements) | מימון תאגידיים                                         | מימון תאגידיים<br>(Corporate Finance)                     |
|                                                                                                                                                                    | מימון ממשלות/רשויות מקומיות                            |                                                           |
|                                                                                                                                                                    | בנקאות ייעוץ<br>(Merchant Banking)                     |                                                           |
|                                                                                                                                                                    | שירותי ייעוץ<br>(Advisory Services)                    |                                                           |
| הכנסה קבועה, מניות, מטבע חוץ, סחורות, אשראי, מימון (funding), פוזיציות ני"ע עצמיות, הלוואות וריפו, תיווך (brokerage), חובות, תיווך עיקרי (prime brokerage)         | מכירות (Sales)                                         | סחר ומכירות<br>(Trading & Sales)                          |
|                                                                                                                                                                    | עשיית שוק (Market Making)                              |                                                           |
|                                                                                                                                                                    | פוזיציות בבעלות תאגיד בנקאי<br>(Proprietary Positions) |                                                           |
|                                                                                                                                                                    | אג"ח (Treasury)                                        |                                                           |
| הלוואות והפקדות קמעונאיות, שרותי בנקאות, נאמנות ועזבונו.                                                                                                           | בנקאות קמעונאית                                        | בנקאות קמעונאית<br>(Retail Banking)                       |
| הלוואות והפקדות פרטיות, שרותי בנקאות, נאמנות ועזבונו, ייעוץ להשקעות.                                                                                               | בנקאות פרטית<br>(Private Banking)                      |                                                           |
| כרטיסי אשראי פרטי (merchant)/מסחרי/תאגידי, private labels וקמעונאות.                                                                                               | שירותי כרטיסי אשראי<br>(Card Services)                 |                                                           |
| מימון פרוייקט, נדל"ן, מימון ייצוא, מימון סחר, נכיונות, חכירה, ערבויות, שטרי חליפין (bills of exchange).                                                            | בנקאות מסחרית                                          | בנקאות מסחרית<br>(Commercial Banking)                     |
| תשלומים ותקבולים, העברות כספים, סליקה וסילוקין (clearing and settlement)                                                                                           | לקוחות חיצוניים<br>(External Clients)                  | תשלומים וסילוקין <sup>254</sup><br>(Payment & Settlement) |
| ניהול חשבונות עבור צד ג' (escrow), תקבולי הפקדות (depository receipts), השאלת ני"ע (customers), פעולות עבור תאגידיים (corporate actions).                          | משמורת (Custody)                                       | שרותי סוכנות<br>(Agency Services)                         |
| סוכנים משלמים ומנפיקים<br>(Issuer and paying agents).                                                                                                              | סוכנות תאגידיים<br>(Corporate Agency)                  |                                                           |
|                                                                                                                                                                    | נאמנות תאגידיים<br>(Corporate Trust)                   |                                                           |

<sup>254</sup> הפסדי תשלומים וסילוקין הקשורים לפעילות העצמית של תאגיד בנקאי ישולבו בקווי העסקים, על פי ניסיון העבר של התאגיד הבנקאי, הם קווי העסקים הרלבנטיים לכל אחד מההפסדים.

| קבוצות פעילות                                           | רמה 2                                                            | רמה 1                               |
|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| מאגרי, נפרד, קמעונאי, תאגידי, סגור, פתוח, מניות פרטיות. | ניהול כספים עם שיקול דעת<br>(Discretionary Fund Management)      | ניהול נכסים<br>(Asset Management)   |
| מאגרי, נפרד, קמעונאי, תאגידי, סגור, פתוח.               | ניהול כספים ללא שיקול דעת<br>(Non-Discretionary Fund Management) |                                     |
| ביצוע ושרות מלא (Execution and full service)            | תיווך קמעונאי                                                    | תיווך קמעונאי<br>(Retail Brokerage) |

### עקרונות למיפוי קו עסקים<sup>255</sup>

- א. כל הפעילויות ימופו לשמונת קווי העסקים ברמה 1 באופן חד ערכי (mutually exclusive) ובמיצוי הדדי (jointly exhaustive).
- ב. כל פעילות, בנקאית או שאינה בנקאית, שאינה ניתנת למיפוי למסגרת קווי עסקים, אך מייצגת פונקצית עזר (ancillary) לפעילות הנכללת במסגרת, תיכלל בקו העסקים אליו משתייכת הפעילות בה היא תומכת. אם פעילות העזר תומכת ביותר מקו עסקים אחד, אזי חובה להשתמש בקריטריון מיפוי אובייקטיבי.
- ג. כאשר ממפים הכנסה גולמית, ולא ניתן למפותה לקו עסקים מסוים, אזי יש למפותה לקו העסקים בו דרישת ההון היא הגבוהה ביותר. גם פעילויות העזר ישויכו לאותו קו עסקים.

#### הנחיות משלימות למיפוי קו עסקים<sup>255</sup>

קיים מגוון גישות תקפות בהן יוכלו תאגידי בנקאיים לעשות שימוש כדי למפות את פעילויותיהם לשמונה קווי עסקים, בהנחה שהגישה בה הם עושים שימוש עומדת בעקרונות מיפוי קו העסקים. למרות זאת, הפיקוח על הבנקים ער לכך שמשפר תאגידי בנקאיים יבקשו הנחיות נוספות. לפיכך מובאת להלן דוגמה לגישה אפשרית אחת בה יכול תאגיד בנקאי להשתמש לצורך מיפוי הכנסתו הגולמית:

הכנסה גולמית בבנקאות קמעונאית כוללת הכנסת ריבית נטו על הלוואות ומקדמות ללקוחות קמעונאיים וישויות קטנות ובינוניות (SME) המטופלות כקמעונאיות, בתוספת עמלות הקשורות לפעילויות קמעונאיות מסורתיות, הכנסה נטו מעסקאות החלף ונגזרים המוחזקים לגידור (hedge) התיק הבנקאי הקמעונאי, והכנסה מחייבים קמעונאיים שנרכשו. לצורך חישוב הכנסת ריבית נטו לבנקאות קמעונאית, תאגיד בנקאי לוקח את הכנסות הריבית מהלוואות ומקדמות ללקוחות קמעונאיים ומפחית את הממוצע המשוקלל של עלות מימון הלוואות (מכל מקור שהוא – קמעונאי או הפקדות אחרות).

באופן דומה, הכנסה גולמית לבנקאות מסחרית כוללת הכנסת ריבית נטו על הלוואות ומקדמות לתאגידי (כולל ישויות קטנות ובינוניות המטופלות כתאגידיים), לקוחות בין-בנקאיים (interbank) וריבונות וכן רווח מחייבים תאגידיים שנרכשו (purchased retail receivables), בתוספת עמלות הקשורות לפעילויות מסחריות מסורתיות לרבות התחייבויות, ערבויות, שטרי חליפין (bills of exchange), הכנסה נטו (מתשלומי ריבית (coupons) ודיבינד) מניירות ערך המוחזקים בתיק הבנקאי ורווחים/הפסדים מעסקאות החלף ונגזרים המוחזקים לגידור (hedge) התיק הבנקאי המסחרי. כאמור, חישוב הכנסת הריבית נטו מבוסס על הכנסות ריבית על הלוואות ומקדמות לתאגידיים, לקוחות בין-בנקאיים וריבונות, בניכוי הממוצע המשוקלל של עלות מימון הלוואות אלו (מכל מקור שהוא).

עבור סחר ומכירות, הכנסה גולמית כוללת רווחים/הפסדים ממכשירים המוחזקים למטרות מסחר (בתיק המשוערך לשווי שוק), בניכוי עלות מימון ובתוספת עמלות מתיווך סיטונאי.

עבור חמשת קווי העסקים האחרים, הכנסה גולמית מורכבת בעיקר מעמלות נטו (fees/commissions) בכל אחד מעסקים אלו. תשלומים וסילוקין מורכב מעמלות המיועדות לכיסוי הפרשות בגין עסקאות תשלומים/סילוקין לצדדים סיטונאיים נגדיים. ניהול נכסים הוא ניהול נכסים עבור אחרים.

- ד. תאגידים בנקאיים יכולים להשתמש בשיטות תמחור פנימיות לצורך חלוקת ההכנסה הגולמית בין קווי עסקים, ובתנאי שסך ההכנסה הגולמית של התאגיד הבנקאי (כפי שנרשמה לפי גישת האינדיקטור הבסיסי) עדיין שווה לסך ההכנסה הגולמית עבור 8 קווי העסקים.
- ה. מיפוי פעילויות לקווי עסקים לצורך חישוב דרישות ההון הפיקוחי בגין הסיכון התפעולי, יהיה עקבי עם ההגדרות של קווי העסקים בהם נעשה שימוש לצורך חישוב דרישות ההון הפיקוחי בקטגוריות סיכון אחרות, סיכוני אשראי ושוק. לכל סטייה מעיקרון זה יהיה הסבר ברור והיא תתועד.
- ו. תהליך המיפוי יתועד בבירור. במיוחד, הגדרות בכתב של קווי עסקים יהיו ברורות ומפורטות ע"מ לאפשר לצד ג' להעתיק (replicate) את המיפוי. התיעוד חייב, בין היתר, לכלול את ההסבר לסטיות או לשיקול דעת שונה, ולהישמר ברשומות.
- ז. ייושמו תהליכים להגדרת המיפוי של פעילויות ומוצרים חדשים.
- ח. ההנהלה הבכירה אחראית למדיניות המיפוי (הכפופה לאישור הדירקטוריון).
- ט. תהליך המיפוי לקווי עסקים יהיה כפוף לסקירה בלתי תלויה.

נספח ב'

### חישוב הכנסה גולמית

א. חישוב ההכנסה הגולמית לפי גישת האינדיקטור הבסיסי (BIA) -

להלן מוצג אופן חישוב ההכנסה הגולמית לפי גישת ה-BIA. אופן החישוב תואם את הוראות הדיווח לציבור כפי שפורסמו ע"י המפקח על הבנקים.

| לתקופה שהסתיימה ביום 31.12.xx | חכ"א  | תאגיד בנקאי | הפריט                                                                                                                 |
|-------------------------------|-------|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                               | ביאור |             |                                                                                                                       |
| xx                            | 23    | 20          | רווח מפעילות מימון לפני הפרשה לחובות מסופקים – ראה פירוט נוסף                                                         |
| xx                            | 22    | --          | הכנסות מעסקאות בכרטיסי אשראי                                                                                          |
| xx                            | --    | 21          | עמלות תפעוליות                                                                                                        |
| xx                            | --    | 22          | רווחים (הפסדים) מהשקעות במניות, נטו – ראה פירוט נוסף                                                                  |
| xx                            | 24    | 23          | הכנסות אחרות – ראה פירוט נוסף                                                                                         |
| (xx)                          | 25    | 26          | הוצאות אחרות/ הוצאות תפעול – ראה פירוט נוסף                                                                           |
| xx                            | 8     | 6           | חלקו של התאגיד הבנקאי ברווחים (הפסדים) מפעולות רגילות של חברות מוחזקות (במאוחד כלולות) לפני השפעת מס – ראה פירוט נוסף |
| xx                            |       |             | סה"כ הכנסה גולמית                                                                                                     |
| × 15%                         |       |             | 15%                                                                                                                   |
| xxx                           |       |             | הקצאת הון לפי גישת האינדיקטור הבסיסי                                                                                  |

**א. חישוב ההכנסה הגולמית לפי גישת האינדיקטור הבסיסי (BIA) -**  
**(1) תאגידי בנקאיים**

**ביאור 6 - השקעות בחברות מוחזקות ופרטים על חברות אלה**

| לתקופה שהסתיימה ביום 31.12.xx | הפריט                                                                                                   |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                               | ב. חלק התאגיד הבנקאי ברווחי (הפסדי) חברות מוחזקות                                                       |
| xx                            | חלקו של התאגיד הבנקאי ברווחים (הפסדים) מפעולות רגילות של חברות מוחזקות (במיוחד - כלולות) לפני השפעת המס |
|                               |                                                                                                         |
| xx                            | סה"כ רווחים (הפסדים) בחברות מוחזקות                                                                     |

**ביאור 20 - רווח מפעילות מימון (לפני הפרשות לחובות מסופקים)**

| לתקופה שהסתיימה ביום 31.12.xx | הפריט                                                |
|-------------------------------|------------------------------------------------------|
|                               | <b>א. בגין נכסים</b>                                 |
| xx                            | מאשראי לציבור                                        |
| xx                            | מאשראי לממשלה                                        |
| xx                            | מפיקדונות בבנקים                                     |
| xx                            | מפיקדונות בבנק ישראל וממזומנים                       |
| xx                            | מניירות ערך שנשאלו או נרכשו במסגרת הסכמי מכר חוזר    |
| xx                            | מאיגרות חוב                                          |
| xx                            | מנכסים אחרים                                         |
|                               |                                                      |
|                               | <b>ב. בגין התחייבויות</b>                            |
| (xx)                          | על פיקדונות הציבור                                   |
| (xx)                          | על פיקדונות הממשלה                                   |
| (xx)                          | על פיקדונות מבנק ישראל וממזומנים                     |
| (xx)                          | על פיקדונות מבנקים                                   |
| (xx)                          | על ניירות ערך שהושאלו או נמכרו במסגרת הסכמי רכש חוזר |
| (xx)                          | על איגרות חוב                                        |
| (xx)                          | על התחייבויות אחרות                                  |
|                               |                                                      |
|                               | <b>ג. בגין מכשירים נגזרים ופעילויות גידור</b>        |
| xx                            | חלק לא אפקטיבי ביחסי הגידור                          |
| xx                            | הכנסות (הוצאות) נטו בגין מכשירים נגזרים ALM          |
| xx                            | הכנסות (הוצאות) נטו בגין מכשירים נגזרים אחרים        |
|                               | סה"כ בגין מכשירים נגזרים ופעילויות גידור             |
|                               |                                                      |
|                               | <b>ד. אחר</b>                                        |
| xx                            | עמלות מעסקי מימון                                    |
| xx                            | הכנסות מימון אחרות                                   |
|                               | בניכוי:                                              |
| (xx)                          | רווחים (הפסדים) ממכירת אג"ח מוחזקות לפדיון נטו       |
| (xx)                          | רווחים ממכירת אג"ח זמינות למכירה                     |
| (xx)                          | הפסדים ממכירת אג"ח זמינות למכירה                     |
| (xx)                          | הוצאות מימון אחרות                                   |
| xxx                           | סה"כ רווח מפעילות מימון                              |

א. חישוב ההכנסה הגולמית לפי גישת האינדיקטור הבסיסי (BIA) -

(1) תאגידים בנקאיים - (המשך) -

**ביאור 22 – רווחים (הפסדים) מהשקעות במניות, נטו**

| לתקופה שהסתיימה<br>ביום 31.12.xx | הפריט                                                                     |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| xx                               | רווחים (הפסדים) שמומשו ושטרם מומשו מהתאמות לשווי הוגן של מניות למסחר, נטו |
| xx                               | דיבידנד ממניות זמינות למכירה ולמסחר                                       |
| xxx                              | סה"כ רווחים (הפסדים) מהשקעות במניות, נטו                                  |

**ביאור 23 - הכנסות אחרות**

| לתקופה שהסתיימה<br>ביום 31.12.xx | הפריט                                      |
|----------------------------------|--------------------------------------------|
| xx                               | דמי ניהול מחברות קשורות אחרות              |
| xx                               | רווח ממימוש נכסים שנתקבלו בגין סילוק אשראי |
| xx                               | אחרות (פרט אם מהותי)                       |
| xxx                              | סך כל ההכנסות האחרות                       |

**ביאור 26 - הוצאות אחרות**

| לתקופה שהסתיימה<br>ביום 31.12.xx | הפריט                                    |
|----------------------------------|------------------------------------------|
| (xx)                             | עמלות                                    |
| (xx)                             | הפסד בגין נכסים שנתקבלו בגין סילוק אשראי |
| (xxx)                            | סך כל ההוצאות האחרות                     |

א. חישוב ההכנסה הגולמית לפי גישת האינדיקטור הבסיסי (BIA) -  
(2) חברת כרטיסי אשראי

ביאור 8 - השקעות בחברות מוחזקות ופרטים על חברות אלה

| לתקופה שהסתיימה<br>ביום 31.12.xx | הפריט                                                                                           |
|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                  | ב. חלק החברה ברווחי (הפסדי) חברות מוחזקות                                                       |
| xx                               | חלקה של החברה ברווחים (הפסדים) מפעולות רגילות של חברות מוחזקות (במיוחד - כלולות) לפני השפעת המס |
| xx                               | סה"כ רווחים (הפסדים) בחברות מוחזקות                                                             |

ביאור 23 - רווח מפעילות מימון לפני הפרשות לחובות מסופקים

| לתקופה שהסתיימה<br>ביום 31.12.xx | הפריט                                                |
|----------------------------------|------------------------------------------------------|
|                                  | א. בגין נכסים                                        |
| xx                               | מאשראי למחזיקי כרטיס                                 |
| xx                               | מאשראי לבתי עסק                                      |
| xx                               | מפיקדונות בבנקים                                     |
| xx                               | מניירות ערך שנשאלו או נרכשו במסגרת הסכמי מכר חוזר    |
| xx                               | מאיגרות חוב                                          |
| xx                               | מנכסים אחרים                                         |
|                                  | ב. בגין התחייבויות                                   |
| (xx)                             | לתאגידים בנקאיים                                     |
| (xx)                             | על ניירות ערך שהושאלו או נמכרו במסגרת הסכמי רכש חוזר |
| (xx)                             | על איגרות חוב                                        |
| (xx)                             | על התחייבויות אחרות                                  |
|                                  | ג. בגין מכשירים נגזרים ופעילויות גידור               |
| xx                               | חלק לא אפקטיבי ביחסי הגידור                          |
| xx                               | הכנסות (הוצאות) נטו בגין מכשירים נגזרים ALM          |
| xx                               | הכנסות (הוצאות) נטו בגין מכשירים נגזרים אחרים        |
|                                  | סה"כ בגין מכשירים נגזרים ופעילויות גידור             |
|                                  | ד. אחר                                               |
| xx                               | עמלות מעסקי מימון                                    |
| xx                               | הכנסות מימון אחרות                                   |
|                                  | בניכוי:                                              |
| (xx)                             | רווחים (הפסדים) ממכירת אג"ח מוחזקות לפדיון נטו       |
| (xx)                             | רווחים ממכירת אג"ח זמינות למכירה                     |
| (xx)                             | הפסדים ממכירת אג"ח זמינות למכירה                     |
| (xx)                             | הוצאות מימון אחרות                                   |
| xxx                              | סה"כ רווח מפעילות מימון                              |



- א. חישוב ההכנסה הגולמית לפי גישת האינדיקטור הבסיסי (BIA) -  
 (2) חברת כרטיסי אשראי – (המשך) -

ביאור 24 – הכנסות אחרות

| לתקופה שהסתיימה ביום 31.12.xx | הפריט                                                                     |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| xx                            | רווחים (הפסדים) שמומשו ושטרם מומשו מהתאמות לשווי הוגן של מניות למסחר, נטו |
| xx                            | דיבידנד ממניות זמינות למכירה ולמסחר                                       |
| xx                            | השכרת נכסים                                                               |
| xx                            | אחרות (פרט אם מהותי)                                                      |
| xxx                           | סך כל ההכנסות האחרות                                                      |

ביאור 25 – הוצאות תפעול

| לתקופה שהסתיימה ביום 31.12.xx | הפריט                |
|-------------------------------|----------------------|
| (xx)                          | עמלות למנפיקים אחרים |
| (xx)                          | עמלות לשב"א ומס"ב    |
| (xxx)                         | סך כל הוצאות התפעול  |

- ב. חישוב הכנסה גולמית לפי הגישה הסטנדרטית (TSA) -

ההכנסה הגולמית לפי גישת TSA, תחושב בדומה לחישוב ההכנסה הגולמית לפי גישת BIA אך תפולח ל- 8 קווי העסקים בהתאם לנספח א'. יובהר שסך ההכנסה הגולמית מ- 8 קווי העסקים בגישת ה-TSA שווה לסך ההכנסה הגולמית לפי גישת ה-BIA.

ג. חישוב הכנסה גולמית לפי הגישה הסטנדרטית האלטרנטיבית (ASA) -

חישוב יתרת הלוואות ומקדמות לפי הגישה הסטנדרטית האלטרנטיבית (ASA) -

הלוואות ומקדמות בקו העסקים הקמעונאי -

| לתקופה שהסתיימה<br>ביום 31.12.xx | הפריט                                                                                                                            |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| xx                               | מזומנים (ביאור 2)<br>מזומנים (לפי סעיף 23 (א) עמ' 662-1 בהוראות הדיווח לציבור).<br>קיים כסעיף נפרד בדיווח לפיקוח על הבנקים.      |
| xx                               | אשראי לפרטיים – דיור (תוספת ו' <sup>1</sup> )<br>אשראי לאנשים פרטיים לדיור לפי תוספת ו' (סעיף 2 (ו) (9) עמ' 640-5.2).            |
| xx                               | אשראי לפרטיים – אחר (תוספת ו' <sup>2</sup> )<br>אשראי לאנשים פרטיים אחר לפי תוספת ו' (סעיף 2 (ו) (9) עמ' 640-5.2 <sup>2</sup> ). |
| xx                               | הפרשה ספציפית לדיור (ביאור 4)                                                                                                    |
| xx                               | סה"כ יתרת הלוואות ומקדמות                                                                                                        |
| × 3.5%                           | זקיפת מרווח של 3.5%                                                                                                              |
| xxx                              | הכפלה ב- 12% - הקצאת ההון בגין קו העסקים הקמעונאי                                                                                |

<sup>1</sup> היתרות בתוספת ו' מוצגות לפני ניכוי הפרשה כללית והפרשה נוספת.

<sup>2</sup> הסכום מוגבל ל- 400,000 ₪ אלא אם קיימות נסיבות מיוחדות המצביעות על כך שהאשראי הוא פרטי.

ג. חישוב הכנסה גולמית לפי הגישה הסטנדרטית האלטרנטיבית (ASA) - (המשך)

חישוב יתרת הלוואות ומקדמות לפי הגישה הסטנדרטית האלטרנטיבית (ASA) - (המשך)

חישוב הלוואות ומקדמות בקו העסקים המסחרי -

| לתקופה שהסתיימה<br>ביום 31.12.xx | הפריט                                                                                          |                                                 |
|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| xx                               | פיקדונות בבנקים (לפי סעיף<br>23 (ב) עד 23 (ה) עמ' 1-662<br>בהוראות הדיווח לציבור).             | פיקדונות בבנקים, בניכוי<br>מזומנים (ביאור 2)    |
| xx                               | אגרות חוב מוחזקות לפדיון<br>(לפי סעיף 24 (ב) עמ' 2-662<br>בהוראות הדיווח לציבור).              | אג"ח מוחזקות לפדיון<br>(ביאור 3)                |
|                                  | ניירות ערך זמינים למכירה<br>(לפי סעיף 24 (ד) עמ' 4-662<br>בהוראות הדיווח לציבור).              | ני"ע זמינים למכירה<br>(ביאור 3)                 |
| xx                               | יתרת האשראי לציבור (לפי<br>ביאור 4) בניכוי האשראי<br>לאנשים פרטיים (לדיוור<br>ואחר) מתוספת ו'. | אשראי לציבור, בניכוי<br>אשראי לפרטיים (ביאור 4) |
| xx                               |                                                                                                | יתרת הפרשה ספציפית<br>(ביאור 4)                 |
| xx                               | אשראי לממשלה (לפי סעיף<br>31 עמ' 12-662 בהוראות<br>הדיווח לציבור).                             | אשראי לממשלה (ביאור 5)                          |
| xx                               | סה"כ יתרת הלוואות ומקדמות                                                                      |                                                 |
| × 3.5%                           | זקיפת מרווח של 3.5%                                                                            |                                                 |
| xxx                              | הכפלה ב- 15% - הקצאת ההון בגין קו העסקים המסחרי                                                |                                                 |

הבהרות :

יתרת האשראי לא כוללת יתרות חוץ מאזניות.

יתרת האשראי תהיה לפני הפרשה כלשהי (כגון הפרשות ספציפית, נוספת, כללית או הפרשה בגין ריבית).

ג. חישוב הכנסה גולמית לפי גישת ה- ASA (המשך)

חישוב יתרת הלוואות ומקדמות לפי הגישה הסטנדרטית האלטרנטיבית (ASA) - (המשך)

חישוב הכנסה גולמית ביתר 6 קווי העסקים –

| דיווח לציבור<br>ביאור מס' | הסעיף                                                                                             |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 20                        | רווח מפעילות מימון :<br>20א. בגין נכסים :                                                         |
| xx                        | מנכסים אחרים<br>20ב. בגין התחייבויות :                                                            |
| (xx)                      | על התחייבויות אחרות<br>20ג. בגין מכשירים נגזרים ופעילויות גידור :                                 |
| xx                        | הכנסות (הוצאות) נטו בגין מכשירים נגזרים אחרים.<br>20ה. פירוט תוצאות הפעילות בהשקעות באיגרות חוב : |
| xx                        | למסחר<br>רווחים (הפסדים) שמומשו ושטרם מומשו מהתאמות לשווי הוגן של אג"ח<br>למסחר, נטו              |
| 21                        | עמלות תפעוליות* :                                                                                 |
| xx                        | עמלות מפעילות בני"ע                                                                               |
| xx                        | עמלות מהעברת שכ"ד                                                                                 |
| xx                        | עמלות ומרווח לפי מידת הגביה מכספי אוצר                                                            |
| xx                        | עמלות ומרווח לפי מידת הגביה אחרים                                                                 |
|                           | * (לא יכללו הכנסות בגין דמי ניהול ועמלות מביטוח חיים ומביטוח דירות)                               |
| 22                        | רווחים מהשקעות במניות נטו :                                                                       |
| xx                        | רווח מהתאמה לשווי הוגן של מניות למסחר                                                             |
| xx                        | דיבידנד ממניות זמין למכירה ולמסחר (החלק בגין המניות למסחר)                                        |
| 23                        | הכנסות אחרות :                                                                                    |
| xx                        | סך כל ההכנסות האחרות (להוציא רווח מקופת פיצויים)                                                  |
| 6                         | השקעות בחברות מוחזקות :                                                                           |
|                           | 6ב. חלק התאגיד הבנקאי ברווחים או הפסדים של חברות מוחזקות :                                        |
| xx                        | חלקו של התאגיד הבנקאי ברווחים מפעולות רגילות של חברות מוחזקות (לפני מס)                           |
| 26                        | הוצאות אחרות :                                                                                    |
| (xx)                      | עמלות (שאינן בגין שירותי מיקור חוץ)                                                               |
| xx                        | סה"כ הכנסה גולמית                                                                                 |
| xxx                       | הכפלה ב- 18% - הקצאת ההון בגין הכנסה מיתר 6 קווי העסקים                                           |

סך דרישת ההון תהיה סיכום פשוט של דרישות ההון לכל קווי העסקים.