



ירושלים, כ"ח באדר א', תשס"ח

5 במרץ, 2008

ש-268

לכבוד

התאגידים הבנקאיים – לידי המנהל הכללי

מסגרת עבודה לפיקוח ממוקד סיכון - טיוטה

1. מסמך זה מהווה שלב בגיבוש מסגרת עבודה לפיקוח מוקד סיכון.
2. מסגרת עבודה לפיקוח ממוקד סיכון באה ליישם מתודולוגיה מובנית, מקיפה וצופה פני עתיד להערכה של פרופיל הסיכונים של תאגיד בנקאי, באופן שיאפשר התמקדות הפיקוח על הבנקים בתחומים בעלי הסיכון הגדול ביותר לתאגיד הבנקאי. המתודולוגיה מבוססת על הערכה מפורטת של הסיכונים המובנים אליהם חשוף התאגיד הבנקאי ושל איכות ואפקטיביות תהליכי ומערכות המימשל התאגידי, ניהול הסיכונים והבקורות הפנימיות שלו. הטיוטה עיקבית ומתבססת על סטנדרטים בינלאומיים בתחום זה.
3. כאמור במסמך "עקרונות ליישום תהליך סקירה פיקוחי במסגרת הנדבך השני" (מכתבי ש-173 מיום 13/12/07), תהליך הסקירה וההערכה הפיקוחי (SREP), הנדרש בהתאם לנדבך השני לבאזל 2, מתבסס באופן משמעותי על התוצרים המתקבלים מתהליכי פיקוח ממוקד סיכון והנשענים על עקרונות המערכת להערכת סיכונים (RAS). בהתאם לעקרונות באזל 2, הדגש בסקירה יהיה על איכות ניהול הסיכונים של התאגיד הבנקאי ועל הבקורות בגינם. במסגרת תהליך זה, הפיקוח על הבנקים יעריך את מידת התאימות שבין תוצאות ה-ICAAP לבין התוצרים המתקבלים ממערכת הערכת הסיכונים.
4. כאמור לעיל, מסגרת העבודה באה להסדיר תהליכים פנימיים בפיקוח על הבנקים. מפרטי הערכה לישומה יגובשו בהמשך. יתר על כן, חלק מהנושאים הכלולים במסמך, כדוגמת המתכונת הסופית של מטריצת הסיכונים המפורטת בו, נמצאים עדיין בדיונים פנימיים בפיקוח. החלטתנו לפרסם את הטיוטה האמורה למערכת הבנקאית בשלב זה נובעת בין היתר מהרצון לקיים שקיפות פיקוחית ולהגביר את ההבנה בקרב התאגידים הבנקאיים בדבר העקרונות העומדים בבסיס פיקוח ממוקד סיכון.

בכבוד רב,

רוני חזקיהו

המפקח על הבנקים



מסגרת עבודה
לפיקוח ממוקד סיכון
(טיוטא)

פברואר 2008

תוכן העניינים

2 מטרה	1
3 תועלות עיקריות מגישת פיקוח ממוקד סיכון	2
4 מתודולוגית פיקוח ממוקד סיכון	3
5 צעד 1: הבנת התאגיד הבנקאי	3.1
6 צעד 2: הערכת הסיכון של התאגיד הבנקאי	3.2
7 שלב ראשון: הערכת סביבת הסיכון הכוללת	3.2.1
8 שלב שני: הגדרת קווי עסקים פונקציונאליים	3.2.2
9 שלב שלישי: השלמת מטריצת הסיכונים	3.2.3
9 צעד ראשון: קביעת רמת הסיכון המובנה	3.2.3.1
10 צעד שני: הערכת מערכות ניהול הסיכונים	3.2.3.2
12 צעד שלישי: הערכת ההון, הנזילות והממשל התאגידי	3.2.3.3
13 צעד רביעי: קביעת פרופיל הסיכון הכולל	3.2.3.4
15 שלב רביעי: השלמת תיאור הערכת הסיכון	3.2.4
15 צעד 3: תכנון פעילויות הפיקוח	3.3
16 צעד 4: ביצוע ביקורות ממוקדות נאותות תהליכים	3.4
17 צעד 5: פיקוח off-site מתמשך	3.5
17 צעד 6: הערכה כוללת	3.6
19 הערכת מערכות ניהול הסיכונים בתאגיד הבנקאי	4
19 פיקוח אקטיבי של הדירקטוריון והנהלה הבכירה	4.1
20 נאותות המדיניות, הנהלים והמגבלות	4.2
20 הערכת סיכון, ניטור סיכון ומערכות דיווח ניהולי	4.3
21 נאותות הבקורות הפנימיות לרבות פונקציית ביקורת פנימית אפקטיבית	4.4
23	נספח א'

מסגרת עבודה לפיקוח ממוקד סיכון – טיוטה

מטרה .1

מטרת מסמך זה הינה להציג, על שלביה, את מסגרת העבודה של הפיקוח על הבנקים בישראל לפיקוח ממוקד סיכון ולהגביר את הבנת המערכת הבנקאית לגבי אופן פעולתו של הפיקוח על הבנקים בישראל.

מטרת מסגרת העבודה לפיקוח ממוקד סיכון הינה ליצור תהליך אפקטיבי לניטור ולהערכה של פעילות בטוחה ואיתנה של התאגידים הבנקאיים על בסיס מתמשך. התהליך מורכב ממתודולוגיה מובנית שנועדה לבסס מבט צופה פני עתיד של פרופיל הסיכונים של תאגיד בנקאי, המאפשר התמקדות ישירה וספציפית בתחומים בעלי הסיכון הגדול ביותר לתאגיד בנקאי. התהליך גם מאפשר לפיקוח על הבנקים לנקוט בגישה גמישה ויוזמת יותר, ולהקדים, במידת האפשר, כל איום ליציבות המערכת הבנקאית הנובע מסיכון נוכחי או עתידי.

אימוץ מסגרת עבודה ממוקדת סיכון, נועד ליישם פיקוח איכותי ועקבי גם כאשר המערכת הבנקאית מתפתחת ופרופיל הסיכונים של התאגידים הבנקאיים משתנה. פיקוח ממוקד סיכון בא לקדם את איתנות התאגידים הבנקאיים תוך מתן דגש על הערכת איכות ואפקטיביות מערכות ניהול הסיכונים בהם.

2. תועלות עיקריות מגישת פיקוח ממוקד סיכון

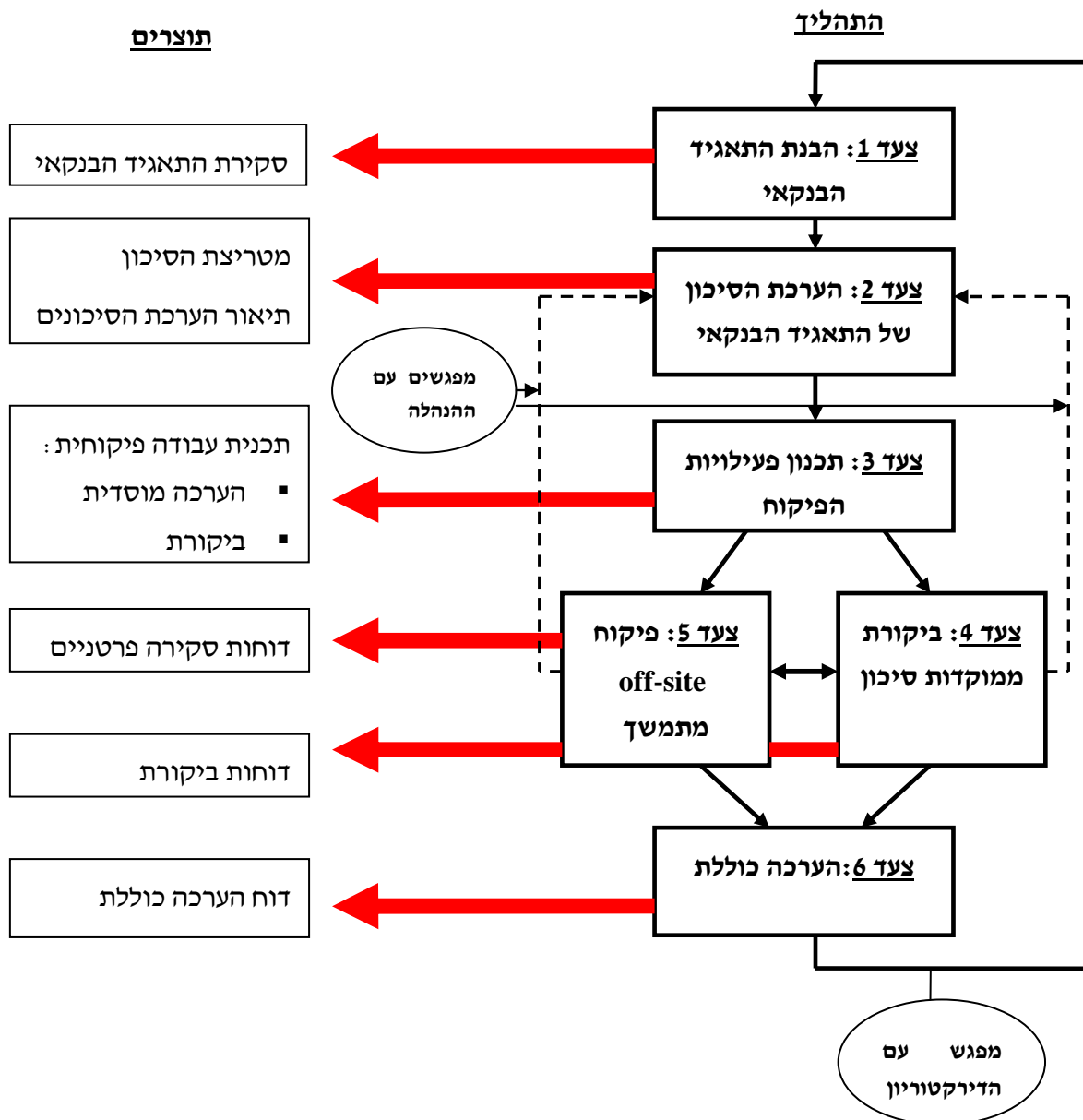
גישה זו, הבאה לספק הערכה כוללת של פרופיל הסיכון של התאגיד הבנקאי, מאפשרת מיקוד של המאמץ הפיקוחי בנושאים בעלי סיכון גבוה ובכך מספקת פיקוח יעיל יותר. באופן ספציפי, התועלות העיקריות לפיקוח על הבנקים ולתאגידים הבנקאיים העולות ממסגרת עבודה זו הינן:

- הדגשת אחריותו של כל תאגיד בנקאי להיות המקור העיקרי לאיתור ומניעה של פרקטיקות לא נאותות, באמצעות בקרות פנימיות ונהלי עבודה נאותים באמצעות **התמקדות בתהליכי ניהול סיכון**. פיקוח ממוקד סיכון מתמקד ומעריך את מערכות ניהול הסיכונים של התאגיד הבנקאי, אולם עדיין משתמש בכלים פיקוחיים קיימים כדוגמאת בדיקת עסקאות, ביקורות ושיחות.
- **נקודת מבט מאבחנת דינמית יותר וצופה פני עתיד**, כיוון שמסגרת העובדה מספקת תובנה באשר לאפקטיביות ניהול פעולותיו של התאגיד הבנקאי והאם הוא ערוך היטב, כדי לעמוד באתגרים העסקיים העתידיים.
- **הערכה טובה יותר של הסיכונים** באמצעות הערכה נפרדת של הסיכונים המובנים (האינהרנטיים) ושל איכות תהליכי ומערכות ניהול הסיכונים והבקורות הפנימיות.
- **דגש מוגבר על זיהוי מוקדם של סיכונים** המתעוררים בתאגידים בנקאיים ספציפיים ולרוחב המערכת הבנקאית.
- הערכה טובה יותר על ידי הפיקוח על הבנקים של איכות ההנהלות של התאגידים הבנקאיים, מאפייני עסקיהם והסיכונים הניצבים מולם.
- **ניצול משאבים יעיל** באמצעות מיקוד חד יותר בסיכון.
- שימוש מוגבר במידע ניהולי המוכן על ידי התאגידים הבנקאיים.
- **הגברת ערכה של עבודת הפיקוח**, הן בעבור הנהלות התאגידים הבנקאיים והן בעבור הפיקוח, אשר להם עניין משותף לוודא כי הסיכונים מזוהים כראוי וכי מערכות הבקרה הולמות ואפקטיביות בניטור הסיכונים ובבקרתם. העלויות הפיקוחיות, במונחי זמן של הנהלת התאגיד הבנקאי, תיוחסנה באופן ישיר לפרופיל הסיכון, כלומר, האינטנסיביות של הפיקוח ומידת המיקוד בפעולות פיקוח יגדלו או יקטנו בהתאם להבנת פרופיל הסיכון של תאגיד בנקאי.
- **מתן דגש על פיקוח מתמשך**. פיקוח ממוקד סיכון מדגיש פיקוח מתמשך באמצעות תכנון רב יותר ומעקב מחוץ לכתלי התאגיד הבנקאי. פיקוח מתמשך מאפשר התאמות באסטרטגיית הפיקוח בעיתוי המתאים, כאשר התנאים משתנים בתאגיד הבנקאי ובכלכלה.

3. מתודולוגית פיקוח ממוקד סיכון

גישת פיקוח ממוקד סיכון, המדגישה תכנון יעיל ושקול דעת של המבקר, מתאימה את הבדיקות כך שיתאימו לגודל ולפעילויות של התאגיד הבנקאי ושיביאו לריכוז משאבי הביקורת לנושאים שבהם התאגיד הבנקאי חשוף לסיכונים הגבוהים ביותר.

מתודולוגיה ממוקדת סיכון משקפת תהליך מתמשך ודינאמי. המתודולוגיה, המוצגת בתרשים שלהלן, מכילה שישה צעדי מפתח, שכל אחד מהם מצריך הכנת תוצר ספציפי על מנת לאפשר תקשורת ותיאום.



בהשגת התוצרים המפורטים לעיל ינתן דגש להשלמה מלאה של תהליך פיקוח ממוקד סיכון, ולא רק בהשגת התוצרים כשלעצמם. תוכנם וצורתם של התוצרים יהיו גמישים והם יותאמו למבנה ולמורכבות של התאגיד הבנקאי הספציפי.

3.1. צעד 1: הבנת התאגיד הבנקאי

נקודת ההתחלה של פיקוח ממוקד סיכון הינה פיתוח הבנה של התאגיד הבנקאי. שלב זה הינו קריטי לקביעת תוכנית הפיקוח, למענה למאפייני התאגיד הבנקאי ולהתאמת תוכנית זו על בסיס מתמשך כאשר הנסיבות משתנות.

ההתפתחויות הטכנולוגיות, התפתחות השווקים בסקטור הפיננסי, והמהירות שבה עשויים להשתנות מצבו הפיננסי ופרופיל הסיכון של התאגיד הבנקאי, הופכות לקריטי את הצורך כי הפיקוח על הבנקים יהיה קרוב לאירועים ולשינויים בחשיפות לסיכון ובאסטרטגיה. בהתאם, הפיקוח צריך לסקור מידע על בסיס שוטף ולהכין סקירה של התאגיד הבנקאי שתכלול ותציג את הבנתו לגבי תאגיד בנקאי זה. באמצעות הגברת הדגש על התכנון והניטור, פעילויות הפיקוח יכולות להתמקד בסיכונים משמעותיים לתאגיד הבנקאי ובדאגות פיקוחיות הקשורות לכך.

מידע המיוצר על ידי הפיקוח על הבנקים, התאגיד הבנקאי עצמו ומקורות נוספים עשוי לעזור ביצירת ובתחזוקת הבנה מתמשכת של פרופיל הסיכון של התאגיד הבנקאי ומצבו הנוכחי. בנוסף, הפיקוח צריך לקיים דיונים תקופתיים עם הנהלת התאגיד הבנקאי כדי לכסות, בין יתר הנושאים, את תנאי שוק האשראי, מוצרים חדשים, פיצולים, מיזוגים ורכישות ואת התוצאות של ביקורות פנימיות או חיצוניות שהושלמו לאחרונה.

הכלים והמסמכים העיקריים של פיקוח ממוקד סיכון, לרבות סקירת התאגיד הבנקאי, מטריצת הסיכונים והערכת הסיכון של התאגיד הבנקאי צריכים להיות עדכניים. בהתאם לכך, על הפיקוח לעבד ולשלב מידע מהותי חדש במסמכים אלה לפחות על בסיס רבעוני. גורמים כגון סיכונים מתפתחים, מוצרים חדשים ושינויים משמעותיים באסטרטגיית העסקים, הנהלה, מצב או בעלות יכול שיחייבו עדכונים תדירים יותר. באופן כללי, ככל שפעילויות וסיכוני התאגיד הבנקאי דינמיים יותר, כן תהיה תדירות העדכון של הפיקוח את הערכת הסיכון, האסטרטגיות והתכניות, גבוהה יותר.

הכנת סקירה של התאגיד הבנקאי

סקירת התאגיד הבנקאי צריכה להכיל תמצית מנהלים הכוללת את הבנת מצבו הנוכחי והעתידי של התאגיד הבנקאי, כמו גם הדגשת נושאי מפתח וממצאי פיקוח בעבר. בסקירה יכולים להיכלל, בין השאר:

- תיאור תמציתי של המבנה הארגוני.
- תיאור קווי עסקים עיקריים ופונקציות עיקריות
- תמצית אסטרטגיית העסקים של התאגיד הבנקאי כמו גם שינויים בקווי עסקים מרכזיים, תחומי צמיחה, מוצרים חדשים וכו', מאז הסקירה האחרונה.
- סוגיות מפתח בעבור התאגיד הבנקאי ביחס לגורמים חיצוניים או פנימיים.
- סקירה על הנהלת התאגיד.
- ניתוח תמציתי של המצב הפיננסי המאוחד ומגמות.

- תיאור המבנה המשפטי.
- תיאור תחזיות עתידיות של התאגיד הבנקאי.
- תיאור ביקורות פנימיות וחיזוניות.
- זיהוי סוגיות בעייתיות הקשורות בתאגיד הבנקאי עצמו או בשלוחותיו, לרבות בחברות בנות או בסניפים בארץ או בחו"ל
- תמצית פעולות שבוצעו על ידי הפיקוח מאז הסקירה האחרונה.
- שיקולים בביצוע ביקורות עתידיות.

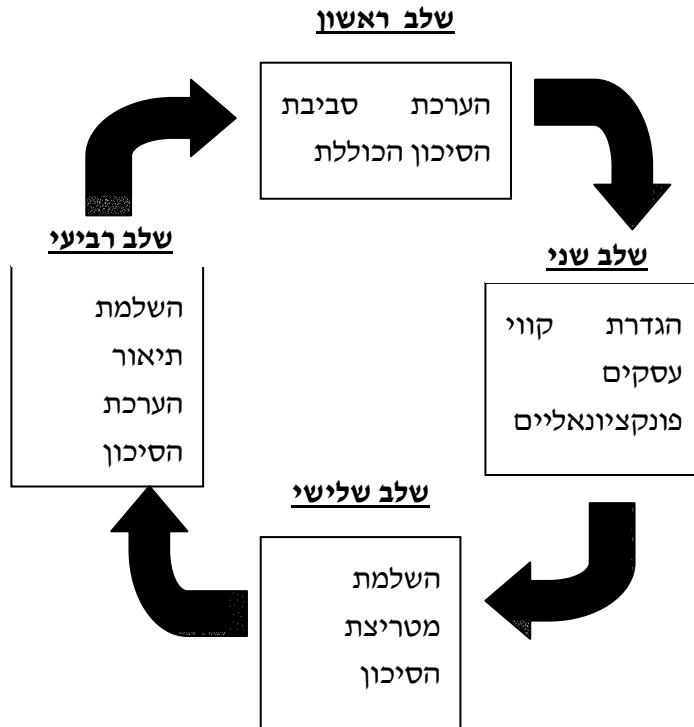
3.2. צעד 2: הערכת הסיכון של התאגיד הבנקאי

הצעד השני במתודולוגיה ממוקדת הסיכון, הערכת הסיכון, מסתכם בתיאור הערכת הסיכון. היישום של הערכת הסיכון עוצב כך שיזהה את סוגי הסיכונים בתאגיד הבנקאי, רמתם וכיוונם. התהליך כולל קביעה של רמת הסיכון בכל אחד משמונת הסיכונים המובנים בפעילות העסקית, כיוון הסיכון, הלימות מערכות ניהול הסיכון הקיימות וההשפעה, אם קיימת, של רכיבי סיכון חיזוניים. התהליך מסתכם בהתווית פרופיל הסיכון הכולל של התאגיד הבנקאי.

כדי למקד את פעילויות הפיקוח בתחומים בעלי סיכון גבוה יותר לתאגיד הבנקאי, הפיקוח חייב לבצע הערכת סיכון. הערכת הסיכון מדגישה הן את נקודות החוזק והן את נקודות החולשה של התאגיד הבנקאי ומספקת בסיס לקביעת פעילויות הפיקוח שיש לבצע. כמו כן, ההערכה צריכה לחול על כל מגוון הסיכונים בפניהם ניצב התאגיד הבנקאי (ראה התייחסות לסוגי הסיכון המובנה בנספח א' למסמך זה).

הפעילויות העסקיות של התאגיד הבנקאי מציבות צירופים שונים וריכוזיות שונה של סיכונים בהתאם לאופי ולהיקף של הפעילות המסוימת. לפיכך, כאשר מבצעים הערכת סיכונים, יש להביא בחשבון את סביבת הסיכון הכוללת של התאגיד הבנקאי, מהימנות ניהול הסיכונים הפנימי שלו, נאותות מערכות המידע הטכנולוגיות שלו והסיכונים הקשורים לכל פעילות עסקית משמעותית שלו.

יישום הערכת הסיכון יכלול ארבעה שלבים כמתואר בתרשים הבא :



3.2.1. **שלב ראשון** : הערכת סביבת הסיכון הכוללת

נקודת ההתחלה בתהליך הערכת הסיכונים הינה הערכה של תיאבון הסיכון/סיבולת הסיכון של התאגיד הבנקאי ותפיסת ההנהלה של נקודות החוזק והחולשות של התאגיד הבנקאי. הערכה זו כוללת :

- קיום דיונים עם ההנהלה. באופן כללי, מצופה מההנהלה שתהיה בעלת הבנה ברורה של שווקי התאגיד הבנקאי והסביבה הבנקאית הכללית, כמו גם כיצד גורמים אלה משפיעים על התאגיד הבנקאי.
- סקירת מסמכים תומכים, תוכניות אסטרטגיות ומסמכי מדיניות.
- מבנה ניהול סיכונים ברור ומוגדר, אשר יכול להיות פורמאלי או א-פורמאלי, ריכוזי או מבוזר בתאגיד הבנקאי (ככל שהתאגיד הבנקאי נוטל יותר סיכונים, כך מערכת ניהול הסיכונים שלו צריכה להיות יותר מתוחכמת).
- הסוגים והרמות של הסיכון אותם התאגיד הבנקאי מוכן לקבל צריכים לשקף את תאבונו לסיכון, כפי שנקבע על ידי הדירקטוריון.
- הערכה מקדמית של ניהול הסיכונים הפנימי של התאגיד הבנקאי, נאותות הביקורת הפנימית שלו, בקרת האשראי ופונקציות הציות. גם מבקרים חיצוניים מספקים מידע חשוב על מצבו ופרופיל הסיכון של התאגיד הבנקאי, אשר יכול לשמש בהערכת הסיכון.

■ הערכת הנאותות של מערכות המידע הטכנולוגי בתאגיד הבנקאי - פעילויות ניטור הסיכון חייבות להיתמך על ידי מערכות מידע ניהולי שמספקות למנהלים בכירים ולדירקטורים דוחות מהימנים ובעיתוי המתאים על מצבו הכספי, על ביצועיו התפעוליים ועל חשיפותיו לסיכון של התאגיד הבנקאי המאוחד. מערכות אלה גם צריכות לספק למנהלים המעורבים בניהול היומיומי של פעילויות התאגיד הבנקאי, באופן שגרתי ומספק, דוחות מפורטים דיים לגבי תחומי אחריותם. יתר על כן, ברוב הבנקים הגדולים, מערכות המידע הניהולי, לא רק מספקות מערכות דיווח, אלא גם תומכות בטווח רחב של החלטות עסקיות באמצעות ניהול סיכונים מתוחכם וכלי קבלת החלטות, כגון, דירוג אשראי, מודלים של נכסים/התחייבויות ומערכות מסחר אוטומטיות.

3.2.2. שלב שני : הגדרת קווי עסקים פונקציונאליים

בשלב השני, מזוהים קווי עסקים פונקציונאליים ופעילויות מהותיות המתייחסות אליהם. בזיהוי קווי עסקים פונקציונאליים, הפיקוח יאמץ ככל הניתן את הסיווגים העצמיים של התאגיד הבנקאי, מכיוון שהדיווחים הניהוליים הפנימיים צפויים להיערך על אותו בסיס. שימוש בסיווגים העצמיים של התאגיד הבנקאי יסייע בדרך כלל לניתוח ולהערכה של הפיקוח.

בין היתר, הפיקוח על הבנקים יסקור את הערכות סיכון שפותחו על ידי מחלקת הביקורת הפנימית לגבי קווי עסקים משמעותיים וישווה תוצאות אלה עם הערכת הסיכון שלו.

תהליך זיהוי פעילויות התאגיד הבנקאי יכלול:

- זיהוי של כל היחידות העסקיות המהותיות או תהליכים עסקיים מהותיים, תוך שימוש במבנה הארגוני של התאגיד הבנקאי כנקודת התחלה. ניתן להפריד בין שני סוגים של יחידות ארגוניות או תהליכים : (1) קווי עסקים (כגון: משכנתאות, כרטיסי אשראי) ו – (2) פונקציות ניהוליות (ובכלל אלו פונקציות ניהוליות שהערכתן תשמש כחלק מהערכת ניהול הסיכון כגון: יחידות בקרה, ניהול סיכונים, ביקורת פנימית¹).
- זיהוי של פונקציות מרכזיות בקבוצה על מנת להעריך סיכונים ובקורות לרוחב הקבוצה, כגון הדירקטוריון וההנהלה, קווי דיווח בדרגים הגבוהים, פונקציות ניהול מרכזיות (כגון: ניהול סיכונים, ביקורת פנימית ובקרה פנימית).

¹ הערכת פונקצית הביקורת הפנימית בתאגיד הבנקאי תכלול סקירה של אי תלות הביקורת הפנימית ושל ביצועיה. תוצאות ההערכה ישמשו לקבלת החלטות אודות היקף הביקורת ממוקדת הסיכון. במידה והביקורת הפנימית עומדת בסטנדרטים של הפיקוח על הבנקים, הפיקוח יסתמך על עבודת הביקורת הפנימית, והיקף ביקורת ה- on-site יצטמצם בהתאם.

- קביעה של המהותיות של כל יחידה או תהליך על ידי שימוש בקריטריונים כמותיים (כגון: תרומה לרווח, דרישות הון או רווחיות) או בקריטריונים איכותיים.
 - הערכה של ההשפעה היחסית של היחידות העסקיות או התהליכים העסקיים על ההערכה הכללית של סיכונים ובקורות לאור הנושאים שהועלו בנקודות הקודמות בסעיף זה.
- יש לערוך כללים פורמאליים להליך פילוח הבנק, אשר לוקחים בחשבון את הצורך לזהות את מגוון האלמנטים העסקיים למטרת תכנון הפיקוח. מכאן, שרמת הפירוט של פילוח הבנק צריכה להיות מותאמת לרמת הפירוט של תהליך התכנון.

3.2.3. **שלב שלישי** : השלמת מטריצת הסיכונים

לאחר שזוהו הפעילויות המשמעותיות בתאגיד הבנקאי, כל אחת מהן מוערכת ביחס לרמה של כל אחד מהסיכונים המובנים וביחס למערכות ניהול הסיכונים שנועדו לניהול אותם סיכונים.

הקווים המנחים לאיזון בין הרמה הכוללת של הסיכון המובנה בפעילות לבין חוזקן של מערכות ניהול הסיכונים עשויים להתבסס על עקרונות מפתח אלו :

- לסיכונים גבוהים יש לתת משקל גבוה יותר מאשר לסיכונים נמוכים.
- לאיכות ניהול סיכונים חלשה יש לתת משקל גבוה יותר מאשר לאיכות ניהול סיכונים חזקה.
- לסיכונים יינתן משקל יחסי גבוה יותר מאשר לאיכות ניהול הסיכונים, כך שישקף את העובדה שהדרישה להגברת איכות ניהול הסיכונים אמורה להתגבר ככל שרמת הסיכון האינהרנטי עולה.

מטריצת הסיכון יכולה להיות מפותחת לגבי התאגיד הבנקאי המאוחד, לגבי חברות קשורות יחידות, או לאורך קווי העסקים הפונקציונליים.

המטריצה הינה המכשיר של המפקח לתכנון, לקבוע סדר עדיפויות ולהקצות את השימוש במשאבי הפיקוח, ולבצע ולנהל את הערכת הסיכון של הבנק. המטריצה הינה כלי גמיש אשר מתעד את התהליך שיש לבצע כדי להעריך את הסיכון הכולל של התאגיד הבנקאי והינה הבסיס להכנת תיאור הערכת הסיכון.

מטרת היישום של הערכת הסיכון הוא לפתח פרופיל סיכון כולל, המקיף את כל שמונת סוגי הסיכונים המובנים בתאגיד הבנקאי.

שלב זה מורכב מארבעה צעדים : (1) קביעת רמת הסיכון המובנה, (2) הערכת מערכות ניהול הסיכונים בתאגיד, (3) הערכת ההון, הנזילות והממשל התאגידי, (4) קביעת פרופיל הסיכונים הכולל.

3.2.3.1 **צעד ראשון** : קביעת רמת הסיכון המובנה

סוגי סיכון יכולים להיות מסווגים כמפורט בנספח א' למסמך זה או על ידי שימוש בקטגוריות שהוגדרו על ידי התאגיד הבנקאי.

לגבי פונקציות או פעילויות מזוהות, הסיכון המובנה הכרוך בפעילות צריך להיות מתואר כ"גבוה", "בינוני", או "נמוך" לגבי כל סוג סיכון שקשור בסוג זה של פעילות. רמת הסיכון המובנה תקבע באמצעות החלטה שיפוטית של מנהל תהליך ההערכה.

הערכת הסיכון תשקף נקודת מבט נוכחית ועתידית של רמת הסיכון המובנה ביחס למשך המחזור הפיקוחי שנקבע לתאגיד הבנקאי הספציפי. כיוון הסיכון יאופיין כ"גדל", "יציב" או "קטן".

משמעות הדבר, היא כי הפיקוח על הבנקים יבחן קיומם של שינויים צפויים בתוכניות האסטרטגיות ובסביבה הכלכלית ויעריך את מידת השפעתם על רמת הסיכון המובנה בפעילות הנבחרת.

ביחס לכל אחת מרמות הסיכון המובנה יחולו הגדרות הבאות:

סיכון מובנה גבוה קיים כאשר הפעילות משמעותית או הפוזיציות גדולות בהתייחס למשאבי התאגיד הבנקאי או לקבוצת ההתייחסות שלו, כאשר מספר העסקאות משמעותי, או כאשר אופי הפעילות המובנה מורכב באופן יחסי. לפיכך, קיים פוטנציאל כי הפעילות תגרום להפסד משמעותי או הפסד מכאיב במיוחד לתאגיד הבנקאי (למשל, ביחס להונו או לרווחיותו).

סיכון מובנה בינוני קיים כאשר הפוזיציות ממוצעות בהתייחס למשאבי התאגיד הבנקאי או לקבוצת ההתייחסות שלו, כאשר היקף העסקאות ממוצע וכאשר הפעילות היא טיפוסית או מסורתית. לפיכך, כאשר קיים פוטנציאל לכך שהפעילות תגרום להפסד לתאגיד הבנקאי, עדיין ההפסד יכול להיספג על ידי התאגיד הבנקאי במהלך העסקים הרגיל.

סיכון מובנה נמוך קיים כאשר ההיקף, הגודל והאופי של הפעילות היא כזו שגם אם הבקורות הפנימיות הן חלשות, הסיכון להפסד הוא קלוש, או, אם ההפסד היה נגרם, הייתה לו השפעה שלילית נמוכה על מצבו הפיננסי הכולל של התאגיד הבנקאי.

הערכת סיכונים זו מתבצעת בראיה צופה פני עתיד אך מבלי להתחשב בתהליכי ההנהלה והבקורות; גורמים אלה יובאו בחשבון, כאשר מעריכים את נאותות מערכות ניהול הסיכונים של התאגיד הבנקאי.

3.2.3.2. **צעד שני**: הערכת מערכות ניהול הסיכונים בתאגיד

הפיקוח על הבנקים יעריך את מצבו של התאגיד הבנקאי, תוך מתן דגש פיקוחי משמעותי על נאותות ניהול הסיכון של התאגיד הבנקאי, לרבות מערכת הבקורות הפנימיות.

עקרונות ניהול איתן צריכים לחול על כל סוגי הסיכונים המובנים העומדים בפני תאגיד בנקאי, לרבות, אך לא רק, סיכון אשראי, סיכון שוק, סיכון ריבית, סיכון נזילות, סיכון תפעולי, סיכון משפטי, סיכון מוניטין וסיכון אסטרטגי.

כאשר מעריכים את נאותות מערכות ניהול הסיכונים של התאגיד הבנקאי לזיהוי פונקציות או פעילויות, יש להתמקד בממצאים הקשורים למרכיבי מפתח במערכת ניהול סיכונים איתנה: פיקוח אקטיבי של דירקטוריון והנהלה הבכירה; נאותות המדיניות, הנהלים והמגבלות; נאותות הערכת הסיכון, ניטור הסיכון ומערכות המידע הניהולי; בקרות פנימיות מקיפות לרבות פונקצית ביקורת פנימית אפקטיבית (עקרונות הערכת ניהול הסיכונים בתאגיד בנקאי מפורטים בסעיף 4 למסמך זה).

הערכת ניהול הסיכון תשקף נקודת מבט נוכחית ועתידית ביחס למשך המחזור הפיקוחי שנקבע לתאגיד הבנקאי הספציפי. כיוון הערכת ניהול הסיכון יאופיין כ"גדל", "יציב" או "קטן".

משמעות הדבר, היא, כי הפיקוח על הבנקים יבחן קיומם של שינויים צפויים באיכות הניהול והבקרות, לרבות: שיפור באיכות ניהול הסיכון, במערכות מיכוניות, הכנסות, הגעתם או עזיבתם של אנשי מפתח בתאגיד הבנקאי ויעריך את מידת השפעתם של שינויים כאלה ואחרים על רמת ניהול הסיכון בפעילות הנבחרת.

בהתייחס לכל המרכיבים המפורטים מעלה, הפיקוח צריך להעריך את החוזק היחסי של תהליכי ניהול הסיכונים והבקרות לגבי כל פעילות או פונקציה מזוהים. חוזק יחסי צריך להיות מאופיין כ"חזק", "מקובל", או "חלש" כמתואר להלן:

ניהול סיכון חזק מצביע על הנהלה שמזהה ומבקרת בצורה אפקטיבית את כל סוגי הסיכון המהותיים הנוצרים על ידי הפעילות או הפונקציה הרלוונטית, לרבות הסיכונים הנובעים ממוצרים חדשים או משינויים בתנאי השוק. הדירקטוריון והנהלה משתתפים בניהול הסיכון ומוודאים קיומן של מדיניות ומגבלות מתאימות, אשר הדירקטוריון מבין, סוקר ומאשר. המדיניות והמגבלות נתמכים בנהלי ניטור סיכונים, בדוחות, ובמערכות מידע ניהולי המספקות את המידע והניתוח הנחוצים על מנת להגיב באופן מתאים ובעיתוי הנכון למצבים משתנים. הבקרות הפנימיות ונהלי הביקורת מתאימים לגודל ולפעילויות של התאגיד הבנקאי. יש מעט חריגים למדיניות ולנהלים שנקבעו, ואף חריג אינו יכול לגרום בסבירות גבוהה להפסד משמעותי לתאגיד הבנקאי. ההנהלה מנטרת ביעילות ובדייקנות את מצבו של התאגיד הבנקאי עם סטנדרטים של בטיחות ואיתנות בהתאמה למדיניות ולפרקטיקות פנימיות

ופיקוחיות. ניהול הסיכונים נחשב אפקטיבי במלואו לזיהוי, למדידה, לניטור ולבקרת סיכונים בתאגיד הבנקאי.

ניהול סיכון מקובל מצביע על כך שלמרות היותן אפקטיביות ברובן, מערכות ניהול הסיכונים של התאגיד הבנקאי חסרות במידה מועטה. האמור משתקף ביכולת להתמודד בהצלחה עם חשיפות קיימות וצפויות העוללות לנבוע מביצוע התכנית העסקית של התאגיד הבנקאי. על אף שלתאגיד הבנקאי עלולות להיות חולשות מינוריות בניהול הסיכונים, הוכר בקיומן של בעיות אלו והן מטופלות. באופן כללי, הפיקוח של הדירקטוריון וההנהלה, המדיניות והמגבלות, הליכי הניטור אחר סיכונים ומערכות המידע הניהולי נחשבים כאפקטיביים בשמירת הביטחון והאיתנות של התאגיד הבנקאי. סיכונים מבוקרים, באופן כללי, באופן שאינו מחייב תשומת לב פיקוחית מעבר לרמה נורמלית. בקרות פנימיות עשויות לכלול חולשות או ליקויים מועטים אך אלו ניתנים לתיקון במהלך העסקים הרגיל. ייתכן שלצוות הביקורת on-site תהינה המלצות לשיפורים אך לחולשות שנתגלו לא צפויה השלכה משמעותית על הבטיחות והאיתנות של התאגיד הבנקאי.

ניהול סיכון חלש מצביע על כך שמערכות ניהול הסיכונים חסרות מבחינות חשובות ולכן הן גורם לתשומת לב פיקוחית מעבר לרמה נורמלית. אחד או יותר מארבעת האלמנטים של ניהול סיכונים תקין (כמפורט בסעיף 4 למסמך זה) נחשב לפחות ממספק ומונע מהתאגיד הבנקאי לטפל באופן מלא בסיכון המשמעותי לתפקודו. יש צורך בשיפור פרקטיקות מסוימות לניהול סיכונים על מנת להבטיח כי הדירקטוריון וההנהלה מסוגלים לזהות, לנטר ולבקר באופן הולם את כל החשיפות המשמעותיות לסיכונים של התאגיד הבנקאי. החולשות עשויות לכלול חריגות בקרה מתמשכות או כשלים בציות למדיניות ולנהלים כתובים אשר עשויים להשפיע לרעה על התאגיד הבנקאי. מערכת הבקרה הפנימית עלולה להיות חסרה מבחינות חשובות, במיוחד על ידי חריגות מתמשכות בבקרה או על ידי כשלון בציות למדיניות ולנהלים כתובים. ליקויים הקשורים במערכות אלו עלולים לגרום להשפעות חמורות על הביטחון והאיתנות של התאגיד הבנקאי או שהם עלולים לגרום למצגים מטעים מהותיים בדוחות הפיננסיים אם לא ינקטו פעולות מתקנות.

3.2.3.3. **צעד שלישי** : הערכת ההון, הניזילות והממשל התאגידי

בנוסף להערכה הפרטנית הנערכת לגבי כל הפעילויות, המוצרים ו/או פונקציות מהותיות, תבוצע הערכה כוללת של רמת ההון, רמת הניזילות והערכת איכות הממשל התאגידי לרבות פונקציות הביקורת הפנימית, הציות והבקרה.

3.2.3.4 . **צעד רביעי** : קביעת פרופיל הסיכון הכולל

הליך קביעת פרופיל הסיכון הכולל מורכב משני רכיבים מרכזיים :

הרכיב הראשון : ריכוז המידע בדבר רמת החשיפות של התאגיד הבנקאי לסיכונים השונים והערכת איכות הניהול של אותם סיכונים. הערכת הסיכון המובנה והערכת הניהול והבקרה של כל אחד מהתהליכים, המוצרים והפונקציות הניהוליות יכללו בטבלת ריכוז בדומה לזו שלהלן :

תהליך מוצר פונקציה	אשראי		תפעולי		שוק	
	סיכון מובנה	ניהול ובקרה	סיכון מובנה	ניהול ובקרה	סיכון מובנה	ניהול ובקרה
א'						
ב'						
ג'						
ד'						
ה'						
סה"כ						

הערה: הטבלה לעיל הינה למטרת המחשה בלבד. הפעילויות, המוצרים והתהליכים שייבחנו עשויים להיות חשופים לכל אחד משמונת הסיכונים שפורטו לעיל, או רק לחלק מהסיכונים בלבד. בכל פעילות/מוצר/תהליך ייבחנו החשיפות לסיכונים המהותיים בלבד.

הפיקוח על הבנקים ישתמש בשיקול דעת ובהערכות כמותיות על מנת להעריך את משקלו של כל תהליך/מוצר/ פונקציה ניהולית לצורך סכימת הסיכון המובנה והערכת הניהול והבקרה. בקביעת המשקלות ילקחו בחשבון במידת האפשר: תיאבון הסיכון שקבע הדירקטוריון, היקפי פעילות נוכחיים ופוטנציאליים, יחסי תשואה לסיכון, תנודתיות במדדים והערכות איכותיות נוספות.

הרכיב השני: גיבוש פרופיל הסיכון הכולל.

לאחר השלמת מיפוי הסיכונים והערכת הניהול הבקורות באמצעות פילוח התאגיד הבנקאי לרמת התהליכים, המוצרים ופונקציות ניהוליות, מתבצע שלב של "היפוך המטריצה". בשלב זה מרוכזים הנתונים הכוללים, לאחר שיקלולם באופן המתואר לעיל, ביחס לכל אחד מסוגי הסיכון המובנה.

הסיכון המצרפי הינו סיכום הנובע משיקול דעת ונקבע על ידי איזון בין הרמה הכוללת של הסיכון המובנה לבין חוזקן של מערכות ניהול הסיכונים של אותו סיכון.

לאחר סיום הערכת הסיכון המצרפי לכל סיכון מובנה, יש לערוך פרופיל סיכון כולל של התאגיד לצורך ניתוח אנליטי ולצורך תכנון הפעילות הפיקוחית. הערכה זו הינה השלב האחרון בפיתוח מטריצת הסיכונים ויש לשלב את ההערכה של הסיכון המצרפי הכולל למסמך בכתב של הערכת סיכון כמפורט בהמשך.

סוגי סיכון	סיכון מובנה	ניהול ובקרה	סיכון מצרפי	פ	ר	ו	פ	י	ל	ל	ה	י	כ	ו	ו
סיכון אשראי				מ	ב			נ							
סיכון תפעולי				מ	י			ז							
סיכון שוק				ש	ק			ל							
סיכון ריבית				ל	ו			ת							
סיכון נזילות				ת	ר			צ							
סיכון משפטי				א	ת			י							
סיכון מוניטין				ג	פ			ו							
סיכון אסטרטגי				י	נ			ת							
				ד	י			ת							
				י	ת										

אלמנט חשוב בשימוש השוטף במטריצת הסיכונים, הינו קיומם של תהליכי הבטחת איכות האמורים להתבצע על מנת לקיים את האיכות והעקביות של הערכות הסיכון. בקרת האיכות עשויה לכלול את האלמנטים הבאים: סקירה קבועה של התהליך הכללי של הערכת הסיכון, סקירה קבועה של הערכות אינדיבידואליות, הסתייעות במומחים לשיפור מתודולוגיות הערכה וכלי תוכנה.

3.2.4. שלב רביעי : השלמת תיאור הערכת הסיכון

הערכת הסיכון בכתב משמשת ככלי תכנון פנימי של הפיקוח ומשמשת כפלטפורמה לתכנון הפעילות הפיקוחית. מטרת מסמך תיאור הערכת הסיכון היא לפתח פרופיל סיכון כולל של תאגיד בנקאי ולספק רקע לאופן קביעת פרופיל הסיכון של תאגיד בנקאי.

המסמך ידון בסיכונים העיקריים אליהם חשוף התאגיד הבנקאי, יתאר ויעריך כיצד התאגיד הבנקאי מנהל את סיכונים, יפרט לגבי רמת הסיכונים וכיוונים, יתעד את הנושאים המעוררים דאגה פיקוחית ויספק הערכה כוללת של התאגיד.

הצורה והתוכן של הערכת סיכונים בכתב הינם גמישים וצריכים להיות מותאמים לתאגיד הבנקאי הבודד. הערכת הסיכונים משקפת את הדינמיות של התאגיד הבנקאי; לפיכך, עליה להתחשב באסטרטגיות העסקיות המתפתחות של התאגיד הבנקאי ויש לתקנה כאשר מתרחשים שינויים משמעותיים בפרופיל הסיכון.

תיאור הערכת הסיכון יכלול:

- תיאור הערכת הסיכון הכולל בתאגיד הבנקאי;
- פירוט סוגי הסיכון, רמתם וכיוונים;
- זיהוי כל הפונקציות המשמעותיות, קווי העסקים, פעילויות, מוצרים וישויות משפטיות שמהם נובעים סיכונים משמעותיים, כמו גם נושאי מפתח אשר עלולים להשפיע על פרופיל הסיכון;
- הבאה בחשבון של היחסים בין הסבירות להתרחשות אירוע חמור לבין פוטנציאל השפעתו על התאגיד הבנקאי;
- תיאור מערכות ניהול הסיכונים של התאגיד הבנקאי. דיון בסקרים והערכות סיכון שבוצעו על ידי המבקר החיצוני והמבקר הפנימי, כמו גם ביכולת התאגיד הבנקאי ליטול סיכונים ולנהל אותם בראייה צופה פני עתיד. הדיון יכלול גם התייחסות לדירוג ניהול הסיכונים של התאגיד הבנקאי, הנקבע בסיומה של ביקורת ה-on-site ממוקדת הסיכון.
- על הפיקוח לנסות לזהות את הסיבה למגמות לא רצויות ולא רק לדווח על הסימפטומים. הערכת הסיכון צריכה לשקף ניתוח יסודי המוביל למסקנות באשר לפרופיל הסיכון של התאגיד הבנקאי, ולא רק לחזור על העובדות.

3.3. צעד 3: תכנון פעילויות הפיקוח

תוכנית הפיקוח מגשרת בין הערכת הסיכון של התאגיד הבנקאי לבין פעילויות הפיקוח שיש לבצע.

יש לפתח תוכנית פיקוחית מקיפה מידי שנה, אשר תיסקר ותעודכן לפחות אחת לרבעון, כדי לשקף מיידע חדש משמעותי כלשהו או התפתחות של מגמות בנקאיות או סיכונים.

התוכנית צריכה להראות כי דאגות פיקוחיות שזוהו באמצעות תהליך הערכת הסיכונים וכי הליקויים שצוינו בביקורות קודמות מטופלים או יטופלו. ניתן להתאים את רמת הפעילות הפיקוחית, במידה ומערכות ניהול הסיכונים של התאגיד הבנקאי נאותות. התוכנית צריכה להתייחס בדרך כלל לכל פעילויות הפיקוח שיבוצעו, ההיקף של פעילויות אלו (מלא או ממוקד), המטרות של פעילויות אלו (לדוגמא, סקירה של קווי עסקים מסוימים, מוצרים, פונקציות תומכות, ישויות משפטיות), והדאגות המסוימות בהתייחס לפעילויות אלו, אם קיימות.

יש להביא בחשבון את הנושאים הבאים :

- מתן סדר עדיפויות של משאבי הפיקוח לתחומים בעלי סיכון גבוה יותר.
- איחוד משאבי מבקרים על מנת להפחית את הנטל הפיקוחי על התאגיד הבנקאי כמו גם כפילויות ביקורת.
- תיאום ביקורות בתחומי הסדרה שונים.
- קביעת ציות לפעילויות פיקוח או הפוטנציאל לפעילויות פיקוח.
- איזון בין דרישות חובה לבין מטרות התוכנית.
- הספקת מידע כללי לוגיסטי (למשל: לוחות זמנים לביצוע פעילויות פיקוחיות, המשתתפים ודרישות המשאבים הצפויות).
- הערכת המידה שבה הביקורת הפנימית והחיצונית, בקרת האשראי הפנימית הציות ומערכות ניהול סיכונים אחרות ייבדקו והמידה בה יסתמכו עליהן.
- באופן כללי, אופק התכנון לכיסוי יהיה בהתאם למחזור הפיקוחי שייקבע לכל תאגיד בנקאי. יש לנסח סופית את התוכנית עד לתום השנה, כדי לאפשר ביצועה בשנה שלאחר מכן.
- התכנית צריכה לספק לוח זמנים מקיף של פעילויות הפיקוח לגבי כל תאגיד בנקאי ולסייע בתיאום תחומי האחריות של פעילויות פיקוח. תכנית הפיקוח מספקת רשימה מקיפה של כל הפעילויות שיש לבצע בתאגיד בנקאי באופק תכנון נתון תוך התחשבות בתנאים ובפעילויות הנוכחיים של התאגיד הבנקאי ובהתאמה לגודל, למורכבות ולדירוג הנוכחי של התאגיד הבנקאי הנסקר.

3.4 צעד 4 : ביצוע ביקורות ממוקדות נאותות תהליכים

היסטורית, הערכת מצבו של תאגיד בנקאי הסתמכה באופן משמעותי על נהלי בדיקת עסקאות (בדיקות מבססות). אולם, בשוק בנקאי דינאמי, בדיקת עסקאות כשלעצמה אינה מספיקה כדי להבטיח פעילות מתמשכת בטוחה ואיתנה של תאגיד בנקאי ואינה יכולה לעמוד בקצב השינויים המתרחש בפרופיל הסיכון הכולל שלו.

על מנת להבטיח שבתאגידים הבנקאיים מתקיימים תהליכים נדרשים כדי לזהות, להעריך, לנטר ולבקר חשיפות לסיכון, יינתן דגש גדל והולך על הערכת הנאותות של תהליכים אלה, ובדיקה של עסקאות תבוצע בהיקף נמוך יותר.

יש להעריך בכל ביקורת ציות לחוקים ולתקנות רלוונטיים. הצעדים שיש לנקוט על מנת להשלים הערכות אלו ישתנו בהתאם לנסיבות ההתאגיד הבנקאי הנסקר. כאשר לתאגיד הבנקאי יש היסטוריה של ציות מניח את הדעת לחוקים ולתקנות רלוונטיים, יש לבצע בדיקת עסקאות מוגבלת באופן יחסי, כדי להעריך את הציות. בתאגידים בהם קיימת היסטוריה פחות מניחה את הדעת של ציות, תורחב הסקירה בהתאם לצורך.

הליכי הביקורת צריכים להיות מותאמים למאפיינים של כל תאגיד בנקאי, תוך הבאה בחשבון של גודל, מורכבות ופרופיל הסיכון. הם צריכים להתמקד בפיתוח מסמכים מתאימים כדי להעריך באופן נאות את יכולת ההנהלה לזהות, למדוד, לנטר ולבקר סיכונים. יש להשלים את הליכי הביקורת עד לרמה הנחוצה כדי לקבוע האם הנהלת התאגיד הבנקאי מבינה ומבקרת באופן נאות את רמות וסוגי הסיכונים שניטלים. לשם דוגמה, לגבי בדיקת עסקאות אשראי, היקף ההלוואות שייבדק צריך להיות מותאם ליכולת ההנהלה לזהות במדויק בעיות ובעיות פוטנציאליות באשראי, ולמדוד, לנטר ולבקר את חשיפת התאגיד הבנקאי לסיכון אשראי כולל. בדומה, רמת בדיקת העסקאות לבחינת ציות לחוקים ולתקנות צריכה להביא בחשבון את האפקטיביות של מערכות ההנהלה לעקוב, להעריך ולוודא ציות לחוקים ולתקנות רלוונטיים.

3.5. צעד 5 : פיקוח Off-Site מתמשך

מכיוון שמתודולוגיה ממוקדת הסיכון סובבת סביב תהליך מתמשך של פיקוח off-site, מטריצת הסיכונים ותיאור הערכת הסיכון המבוצעים בצעד השני תעודכן בקביעות לאורך השנה, כך שצעד זה הינו דינאמי, והוא משקף, בכל זמן, את מצבו הנוכחי של התאגיד הבנקאי.

פיקוח Off-Site מתמשך מתבצע למעשה בכל שלב של המעגל הפיקוחי ומטרתו, בין השאר, לשמר תמונה עדכנית של התפתחויות אחרונות, אשר עשויות להשפיע על פרופיל הסיכון של תאגיד בנקאי, כגון, ייזום מוצר חדש או שינוי משמעותי במערכות ניהול הסיכונים.

כחלק מתהליך הפיקוח המתמשך, נערכת פגישה שנתית עם ההנהלה הבכירה של התאגיד הבנקאי. הפיקוח על הבנקים מייחס חשיבות רבה לדיאלוג זה הואיל והוא מאפשר לנציגי המפקח להבין טוב יותר כיצד ההנהלה הבכירה רואה את הסיכונים בתאגיד הבנקאי ומבקרת אותם וכיצד היא רואה את מצבו העסקי הנוכחי של הבנק ומצבו העתידי. הפגישה מספקת למפקחים גם הזדמנות להבהיר נושאים ספציפיים לדון בעניינים המעוררים דאגה, ואשר התעוררו בשלב כלשהו של המחזור הפיקוחי.

3.6. צעד 6 : הערכה כוללת

לפחות אחת לשנה יוכן דוח סיכום מקיף של הפיקוח, אשר יתמוך בדירוגים שניתנו לתאגיד הבנקאי ויכיל את התוצאות של כל המחזור הפיקוחי. דוח זה:

- יעביר את נקודת המבט של הפיקוח על הבנקים על מצב התאגיד הבנקאי ותהליכי ניהול הסיכונים המרכזיים שלו.
- יכלול את הדירוגים המצרפיים של הפיקוח.

- ידון בכל אחד מהסיכונים המובנים המרכזיים.
 - יתמצת את פעילויות הפיקוח שבוצעו במהלך מחזור הפיקוח והממצאים שנתגלו.
 - יעריך את האפקטיביות של כל פעולה מתקנת שנקטה על ידי התאגיד הבנקאי.
- כחיוזק נוסף לגישת הפיקוח המתמשך, הפיקוח על הבנקים מקיים פגישה שנתית עם חברי הדירקטוריון של כל תאגיד בנקאי מקומי. הפגישה תתקיים, בדרך כלל, לאחר השלמת ביקורות on-site ממוקדות סיכון והשלמת עדכון מטריצת הסיכון של התאגיד הבנקאי. מטרת הפגישה, לרוב, הינה לדון בממצאי הביקורות, במיוחד ממצאים משמעותיים במערכות ניהול הסיכונים, או נושאים אחרים המעוררים דאגה פיקוחית. הפגישה יכולה לשמש כפורום בו חברי דירקטוריון ונציגי המפקח ידונו בנושאים בעלי עניין משותף.

4. הערכת מערכת ניהול הסיכונים בתאגיד הבנקאי

עקרונות ועדת באזל יוצרים תשתית סדורה להבנת הדרישות והעקרונות העומדים בבסיס מערכת ניהול סיכונים איתנה. ככלל, הוראות ועדת באזל מייחסות חשיבות רבה לכל אחד ממרכיבי ניהול הסיכונים והן מפרטות את המסגרת הכללית ליישום. דגש מוגבר קיים בהוראות הבאות: חיוזק הממשל התאגידי, מסגרת למערכות בקרה פנימית בתאגידי בנקאיים וביקורת פנימית בתאגידי בנקאיים.

כאשר מעריכים איכות של ניהול סיכונים כחלק מההערכה הכוללת של איכות ההנהלה, המבקרים צריכים להביא בחשבון ממצאים הקשורים למרכיבים הבאים של מערכת ניהול סיכונים איתנה:

- פיקוח אקטיבי של הדירקטוריון וההנהלה הבכירה.
 - נאותות המדיניות, הנהלים והמגבלות.
 - נאותות הערכת הסיכון, ניטור הסיכון ומערכות המידע הניהולי.
 - בקורות פנימית מקיפות לרבות פונקציית ביקורת פנימית אפקטיבית.
- תוכניות ניהול סיכונים נאותות משתנות באופן משמעותי בתחומן בהתאם לגודל ולמורכבות של התאגיד הבנקאי ורמת הסיכון שהוא נוטל. תאגידי בנקאיים גדולים יידרשו למערכות ניהול סיכונים משוכללות כדי להתמודד עם הטווח הרחב יותר, ובדרך כלל מסובך יותר, של פעילויותיהם הפיננסיות, ולספק למנהלים הבכירים ולדירקטורים מידע הנחוץ להם כדי לעקוב ולנהל פעילויות יומיומיות.

4.1 פיקוח אקטיבי של הדירקטוריון וההנהלה הבכירה

כאשר מעריכים את האיכות של הפיקוח המבוצע על ידי הדירקטוריון וההנהלה הבכירה, המבקרים צריכים לשקול האם התאגיד הבנקאי מקיים מדיניות ופרקטיקות כגון אלה המפורטות להלן:

- הדירקטוריון וההנהלה הבכירה זיהו ויש להם הבנה ברורה וידע מקצועי של סוגי הסיכונים המובנים בפעילויות התאגיד הבנקאי, והם ביצעו את המאמצים המתאימים

- כדי להיות מעודכנים באשר לשינויים בסיכונים אלה, כאשר חלה התפתחות בשווקים פיננסיים, בפרקטיקות ניהול סיכונים ופעילויות התאגיד הבנקאי;
- הדירקטוריון וההנהלה מעורבים באופן פעיל בפיתוח ובאישור מדיניות להגבלת הסיכונים המובנים בפעילויות התאגיד הבנקאי, העקבית עם תאבון הסיכון של התאגיד הבנקאי;
 - הדירקטוריון וההנהלה הבכירה הינם בעלי ידע בדבר השיטות הקיימות למדידת סיכונים בגין הפעילויות השונות;
 - הדירקטוריון סוקר ומאשר תקופתית מגבלות חשיפה לסיכון כדי להתאימן לשינויים כלשהם באסטרטגיות התאגיד הבנקאי, וכן סוקר מוצרים חדשים ומגיב לשינויים במצבי שוק;
 - ההנהלה מוודאת כי קווי העסקים שלה מנוהלים ומאויישים על ידי כח אדם שהידע שלו, ניסיונו והתמחותו תואמים לאופי ולהיקף פעילויות התאגיד הבנקאי;
 - ההנהלה מוודאת כי עומק משאבי האנוש מספיק כדי לפעול ולנהל בצורה איתנה את פעילויות התאגיד הבנקאי, ומוודאת שלעובדים יש יושרה, ערכים אתיים ומידת התאמה אשר תואמים לפילוסופיית ניהול נאותה וסגנון תפעולי זהיר;
 - ההנהלה, בכל הרמות, מספקת פיקוח נאות על הפעילויות היומיומיות של בכירים ועובדים, לרבות פיקוח ניהולי על מנהלים בכירים או מנהלי קווי עסקים;
 - ההנהלה יכולה להגיב לסיכונים העלולים להיווצר כתוצאה משינויים בסביבה התחרותית או מחידושים בשווקים שבהם התאגיד הבנקאי פעיל;
 - טרם התחלת פעילויות חדשות או הצגת מוצרים חדשים, ההנהלה מזהה וסוקרת את כל הסיכונים הקשורים בפעילויות או במוצרים ומוודאת כי קיימות התשתית והבקורות הפנימיות הנחוצות לנהל את הסיכונים הקשורים. לאחר מכן מובאים הפעילויות החדשות או המוצרים החדשים לאישור הדירקטוריון.

4.2. נאותות המדיניות, הנהלים והמגבלות

- בהערכת נאותות המדיניות, הנהלים והמגבלות יש להתחשב במרכיבי המפתח הבאים:
- המדיניות, הנהלים והמגבלות מתועדים כראוי, נערכו לאחר התחשבות זהירה בסיכונים הכרוכים בכל פעילות, נסקרו ואושרו ברמה המתאימה של ההנהלה.
 - המדיניות, הנהלים והמגבלות של התאגיד הבנקאי מספקים זיהוי, מדידה, ניטור ובקרה נאותים של סיכונים הכרוכים בפעילויות המהותיות בתאגיד הבנקאי.
 - המדיניות, הנהלים והמגבלות תואמים לרמת הניסיון של ההנהלה, למטרות וליעדים המוצהרים של התאגיד הבנקאי ולחוסנו הפיננסי הכולל של התאגיד הבנקאי.
 - המדיניות מתווה באופן ברור אחריות דיווחית (accountability) וקווי סמכות על פני כל פעילויות התאגיד הבנקאי.

- המדיניות תומכת בסקירה של פעילויות חדשות על מנת לוודא שלתאגיד הבנקאי תשתיות נחוצות על מנת לזהות, לעקוב ולבקר סיכונים הקשורים בפעילות, טרם התחלתה.
- פותחו נהלים לניטור ציות. נהלים אלו נדרשים לכלול בדיקות ציות פנימי לדבקות בכל מסמכי המדיניות, הנהלים והמגבלות באמצעות גורם בלתי תלוי בתאגיד הבנקאי.

4.3. הערכת סיכון, ניטור סיכון ומערכות דיווח ניהולי

- ניטור סיכון אפקטיבי דורש מתאגידים בנקאיים לזהות ולהעריך את כל גורמי הסיכון הכמותיים והמהותיים. כפועל יוצא מכך, פעולות ניטור סיכון חייבות להתמך במערכות מידע המספקות להנהלה דוחות מדוייקים המתקבלים בעיתוי המתאים והכוללים מידע על מצבו הפיננסי, ביצועי התפעוליים וחשיפותיו לסיכונים של התאגיד הבנקאי.
- מערכות מידע ניהולי נדרשות לספק למנהלי קווי עסקים דוחות סדירים ומפורטים דיים, לצורך הניהול היומיומי של הפעילויות העסקיות של התאגיד הבנקאי.
- כל התאגידים הבנקאיים מצופים לקיים מערכות לניטור סיכונים ולמידע ניהולי המספקות להנהלה הבכירה הבנה ברורה של הפוזיציות והחשיפות של התאגיד הבנקאי.
- בהערכת היעילות של המערכות להערכת סיכון, לניטור סיכון ולמידע ניהולי יש להתחשב בגורמים הבאים:
- הפרקטיקות לניטור הסיכון והדוחות של התאגיד הבנקאי מתייחסים לכל הסיכונים המהותיים שלו.
- הנחות מפתח, מקורות מידע, ונהלים המשמשים למדידה וניטור הסיכונים, לרבות הלימות הניתוח, התייעוד ומבחני ההסתמכות על המערכת, מתאימים ומתועדים באופן נאות ונערכות להם בדיקות מהימנות על בסיס מתמשך.
- מידת העיקביות של דוחות המידע הניהולי ואמצעים אחרים לדיווח המנטרים את כל הפוזיציות המשמעותיות, ציות למגבלות שנקבעו, מטרות ויעדים והשוואתם לביצועים בפועל.
- שינויים משמעותיים בקווי העסקים של התאגיד הבנקאי או במוצריו אשר עשוי לדרוש שינויים במערכות המדידה והניטור;
- שינויים בטכנולוגיות המידע או בסביבת מערכות המידע הניהולי אשר שינו באופן משמעותי את תהליך הייצור של הדוחות או את ההנחות שעליהן מתבססים הדוחות;
- הדוחות להנהלה או לדירקטורים מדוייקים ומופקים במועד המתאים, מכילים מידע מספיק למקבלי החלטות על מנת לזהות מגמות שליליות ולהעריך באופן נאות את רמת הסיכון שבפניה ניצב התאגיד הבנקאי.

4.4. נאותות הבקורות הפנימיות לרבות פונקציית ביקורת פנימית אפקטיבית

אלמנט קריטי ביכולתו של תאגיד בנקאי לפעול באופן בטוח ותקין ולשמר מערכת ניהול סיכונים מקובלת היא נאותות סביבת הבקרה הפנימית שלו. כאשר היא נבנית נכון, מערכת של בקורות פנימיות מקדמת תפעול אפקטיבי, מספקת מידע פיננסי אמין, שומרת על נכסים ומסייעת להבטיח ציות לחוקים רלוונטיים ולמדיניות פנימית. מבקר פנימי בלתי תלוי נדרש לבחון את הבקורות הפנימיות ועליו לתעד כראוי את הממצאים של ביקורות אלו, לרבות תגובת ההנהלה לממצאים.

כאשר מעריכים את נאותות הבקורות הפנימיות ונהלי הביקורת של התאגיד הבנקאי, על המבקרים לבחון האם מתקיימים התנאים הבאים:

- מערכת הבקורות הפנימיות מתאימה לסוג ולרמת הסיכונים הנובעים מהאופי וההיקף של פעילויות התאגיד הבנקאי.
- המבנה הארגוני של התאגיד הבנקאי מגדיר קווי סמכות ברורים ואחריות לניטור הציות למדיניות, נהלים ומגבלות.
- קווי הדיווח של תחומי הבקרה בלתי תלויים בקווי העסקים וקיימת הפרדת תפקידים נאותה לאורך התאגיד הבנקאי.
- המבנה הארגוני הרשמי משקף את המצב בפועל של פרקטיקות תפעוליות.
- דוחות פיננסיים, תפעוליים ורגולטוריים מהימנים, מדויקים, נערכים במועד המתאים, ולפי העניין, מציינים חריגים אשר נחקרים מיידית.
- קיימים נהלים נאותים על מנת לוודא ציות לחוקים ולתקנות רלוונטיים.
- הביקורת הפנימית או פרקטיקות סקירת בקרה אחרות הינן אפקטיביות, בלתי תלויות ואובייקטיביות בבצען כיסוי הולם של פעילות התאגיד הבנקאי.
- בקורות פנימיות ומערכות מידע נבדקות ונסקרות באופן נאות. הכיסוי של הביקורות ושל בדיקות הסקירה כמו גם ממצאיהן והתגובות אליהן מתועדות באופן נאות.
- תשומת לב מתאימה ובמועד המתאים ניתנת לחולשות מהותיות מזוהות, ופעולות ההנהלה לטיפול בחולשות המזוהות מאומתות ונסקרות באופן אובייקטיבי.
- היקף הכיסוי, הפרוצדורות, הממצאים ותגובת ההנהלה לביקורות מתועדים באופן הולם.
- ועדת הביקורת של התאגיד הבנקאי או הדירקטוריון סוקרים, באופן שגרתני, את האפקטיביות של הביקורות הפנימיות ופעילויות בקרה אחרות.

נספח א'סוגי סיכון²

- **סיכון אשראי - הסיכון שלוה או צד נגדי לא יעמוד בהתחייבויותיו בכפוף לתנאים שהוסכמו.**
ההערכה של סיכון אשראי כרוכה באומדן הן של ההסתברות לכשל של צד נגדי, לווה או מנפיק והן של החשיפה או ההשלכה הפיננסית על התאגיד הבנקאי של אירוע הכשל.
- **סיכון שוק - סיכון להפסד בפוזיציות מאזניות וחוף מאזניות הנובע משינוי בשווי ההגון של מכשיר פיננסי עקב שינויים בתנאי השוק (שינוי ברמת מחירים בשווקים שונים, שיעורי ריבית, שער חליפין, אינפלציה, מחירי מניות וסחורות).**
הגורם העיקרי בקביעת סיכון שוק מובנה של קו עסקים הוא התנודתיות של השווקים הרלוונטיים. בהערכת סיכון שוק מובנה יש להעריך, יחד עם זאת, את האינטראקציה שבין תנודתיות השוק והאסטרטגיה העסקית. אסטרטגית מסחר המתמקדת באופן בלעדי בתיווך בין משתמשי קצה תסתכם בסיכוני שוק נמוכים יותר מאסטרטגית החזקת נכסים טהורה.
- **סיכון שיעור ריבית - הסיכון למצבו הפיננסי של תאגיד בנקאי הנגרם משינויים לרעה בשיעורי ריבית.**
בקביעת רמות הסיכון לשיעורי ריבית, מוערכים הסיכונים הבאים: סיכון תמחור מחדש, סיכון בסיס, סיכון אופציות וסיכון עקום התשואה. בנוסף, מתבצעות הערכות של השפעת שינויים בריבית על אסטרטגית המימון ביחס לתנודות בשיעורי הריבית וההשלכה של האסטרטגיה העסקית הכוללת על סיכון שיעור הריבית.
- **סיכון נזילות - הסיכון לרווחי התאגיד הבנקאי ולהונו הנובע מאי יכולתו לספק את צרכי נזילותו.**
הסיכון עלול להיגרם ע"י "סיכון נזילות המימון" ("funding liquidity risk"), משמע, חוסר היכולת של התאגיד הבנקאי לממש את נכסיו או להשיג מימון על מנת לעמוד בהתחייבויותיו.
הסיכון עלול להיגרם גם כתוצאה מ"סיכון נזילות השוק" ("market liquidity risk") כאשר התאגיד הבנקאי אינו יכול לקזז או להתיר חשיפות ספציפיות מבלי להוריד באופן משמעותי את מחירי השוק בשל חוסר עומקו של השוק או בשל שיבושים בשווקים.
- **סיכון תפעולי - הסיכון להפסד כתוצאה מאי נאותות או מכשל של תהליכים פנימיים, אנשים ומערכות או כתוצאה מאירועים חיצוניים. סיכון זה כולל סיכון משפטי, אך אינו כולל סיכון אסטרטגי וסיכון מוניטין.**
הערכת סיכון תפעולי כרוכה בהערכה גורמים של המוצרים ושל התאגיד הבנקאי הספציפי. הגורמים הרלוונטיים להערכה של המוצר כוללים את פירעון המוצר בשוק, הצורך בשינויי

² הגדרות הסיכונים, הינן עפ"י הגדרות ועדת באזל בנושאים השונים. סיכון מוניטין וסיכון משפטי הינם על-פי הגדרות ה-FRB בנושא. הגדרת סיכון אסטרטגי הינה עפ"י הגדרת HKMA בנושא.

מימון, ההשלכה של אי שמירה של הפרדת תפקידים, ורמת המורכבות והחדשנות בשוק. גורמים להערכה של תאגידים בנקאיים ספציפיים, יכולים באופן משמעותי להקטין או להגדיל את הרמה הבסיסית של סיכון תפעולי, כוללים את איכות פונקצית הביקורת הפנימית ותכנית העבודה שלה, היקף העסקאות ביחס לקיבולת המערכות ולפיתוחן, המורכבות של סביבת העיבוד והיקף המעורבות הידנית בעיבוד עסקאות.

▪ **סיכון משפטי - הסיכון העולה מהפוטנציאל שחוזים ללא יכולת אכיפה, תביעות משפטיות או שיקול דעת מוטעה עלולים להקשות או להשפיע באופן שלילי על הפעולות או המצב הפיננסי של תאגיד בנקאי.**

▪ **סיכון מוניטין - הפוטנציאל שפרסום שלילי, נכון או שגוי המתייחס לדרכי פעולתו של התאגיד הבנקאי, יגרום לירידה בבסיס הלקוחות או יגרור עלויות משפטיות גבוהות או ירידה בהכנסות.**

שמועות בשוק או תפיסה ציבורית מהוות פקטורים משמעותיים בקביעת רמת הסיכון בקטגוריה זו.

▪ **סיכון אסטרטגי - הסיכון של ההשלכות הנוכחיות והעתידיות על רווחים, הון, מוניטין או מעמד הנובעים מהחלטות עסקיות שגויות, מיישום בלתי נאות של החלטות או מהעדר תגובה לשינויים ענפיים, כלכליים או טכנולוגיים. סיכון זה הינו פונקציה של התאימות בין היעדים האסטרטגיים של התאגיד הבנקאי, האסטרטגיות העסקיות שפותחו להשגת יעדים אלו, המשאבים שהוקצו לעמידה ביעדים אלו ואיכות היישום.**