

א' בתמוז, תשפ"ו

16 ביוני, 2026

חוזר ח-06 – 0000

הערות לטיטות ההוראות בנושא עקרונות לניהול סיכונים תפעוליים, ניהול

סיכונים ודירקטוריון

יש לשלוח לתיבת המייל : [Prudential@boi.org.il](mailto:Prudential@boi.org.il)

לכבוד

התאגידים הבנקאיים ובעלי רישיון נותן שירותי תשלום יציבות

הנדון: עקרונות לניהול סיכונים תפעוליים, ניהול סיכונים, דירקטוריון

(הוראות ניהול בנקאי תקין מספר 350, 310 ו-301)

מבוא

1. סיכון תפעולי מובנה בכל המוצרים, הפעילויות, התהליכים והמערכות הבנקאיות. ניהול נאות של הסיכון התפעולי מאפשר לתאגיד הבנקאי להבין את פרופיל הסיכונים שלו בצורה טובה יותר ולהפחית הפסדים ומשקף את האפקטיביות של פעולות הדירקטוריון וההנהלה הבכירה של התאגיד הבנקאי בניהול תיק המוצרים, הפעילויות, התהליכים והמערכות.
2. הוראת ניהול בנקאי תקין מספר 350 (להלן- ההוראה) מחליפה את הוראה 350 הקיימת ומאמצת את התיקון האחרון שפרסמה ועדת באזל במרץ 2021 לעקרונות לניהול סיכונים תפעוליים (Revisions to the Principles for the Sound Management of Operational Risks) (להלן: מסמך באזל). מסמך באזל נועד לתת ביטוי הולם למקורות מסוימים ומשמעותיים של סיכונים תפעוליים שלא באו לידי ביטוי במסמך הקודם של ועדת באזל<sup>1</sup>, כגון סיכונים תפעוליים הנובעים מטכנולוגיית מידע. כמו כן, חודדו מספר נושאים, למשל בתחום ניהול השינויים, ונוסף עיקרון חדש בנושא כללי גילוי לציבור.

---

<sup>1</sup> הוראת ניהול בנקאי תקין מספר 350 בנושא "ניהול סיכון תפעולי" משנת 2012 מבוססת על הנחיות ועדת באזל מינוי 2011, "עקרונות לניהול נאות של סיכון תפעולי" (Principles for the Sound Management of Operational Risk).

3. ההוראה קובעת שניים עשר עקרונות על פיהם נדרש תאגיד בנקאי לנהל את הסיכונים התפעוליים, העקרונות הם בנושאים הבאים: ממשל תאגידי, סביבת ניהול הסיכונים, טכנולוגיית מידע, תכנית המשכיות עסקית וכללי גילוי. הנושאים משולבים זה בזה במסגרת העבודה לניהול הסיכונים התפעוליים ובמסגרת העבודה הכוללת לניהול סיכונים, לרבות בהיבטי החוסן התפעולי של הקבוצה הבנקאית.
4. תאגיד בנקאי יישם את העקרונות של ההוראה בהתאם לאופי פעילותו ומורכבותה, גודלו ופרופיל סיכוניו.
5. בעקבות עדכון ההוראה עלה הצורך לבצע עדכון עקיף גם בהוראת ניהול בנקאי תקין מספר 310 בנושא ניהול סיכונים (להלן- הוראה 310) ובהוראת ניהול בנקאי תקין מספר 301 בנושא דירקטוריון (להלן- הוראה 301).
6. האסדרה לא לוותה בפרסום דו"ח לפי חוק עקרונות האסדרה, התשפ"ב-2021 (להלן- החוק) וזאת לאור הפטור הקבוע בסעיף 34(ג), בהיותה אימוץ כלל בינלאומי החל על בנקים. האסדרה לא תהיה נתונה לבחינה בדיעבד על פי סעיף 36 לחוק, אבל תהיה נתונה לבחינה תקופתית מעת לעת ככל שיחולו עדכונים בכלל הבינלאומי עליו היא התבססה.
7. לאור האמור לעיל, לאחר התייעצות עם הוועדה המייעצת בעניינים הנוגעים לעסקי הבנקאות ובאישור הנגיד, החלטתי על עדכון הוראת ניהול בנקאי תקין מספר 350 בנושא "עקרונות לניהול סיכונים תפעוליים" (להלן – "ההוראה") וכן על עדכון הוראת ניהול בנקאי תקין מספר 310 בנושא "ניהול סיכונים" והוראת ניהול בנקאי תקין מספר 301 בנושא "דירקטוריון".

#### **הוראת ניהול בנקאי תקין מספר 350 – עקרונות לניהול סיכונים תפעוליים**

8. להלן פרקי ההוראה וההיבטים העיקריים שהתווספו או השתנו בהוראה זו בהשוואה להוראה בנוסחה הקודם.

#### **פרק א': כללי**

9. בפרק נקבע כי ההוראה תחול על כל תאגיד בנקאי ועל תאגידיים בשליטתו, וכן על כל בעל רישיון נותן שירותי תשלום יציבותי וחברות בשליטתו. כמו כן, רוכזו הגדרות עיקריות בשימוש בהוראה.

#### **פרק ב': רכיבי ניהול סיכונים תפעוליים**

10. הפרק מתאר את החשיבות של ניהול סיכונים תפעוליים נאות וכיצד הוא משתלב במערך ניהול הסיכונים הכולל של התאגיד הבנקאי.

#### **פרק ג': עקרונות לניהול נאות של סיכונים תפעוליים**

11. פרק זה כולל שניים עשר עקרונות לניהול נאות ואפקטיבי של סיכונים תפעוליים. העקרונות עוסקים בהיבטים הבאים: תרבות ארגונית (עקרון 1), מסגרת העבודה לניהול סיכון תפעולי (עקרון 2), ממשל תאגידי (עקרונות 3-5), סביבת ניהול הסיכונים (עקרונות 6-9), טכנולוגיית מידע (עיקרון 10), תכנית המשכיות עסקית (עיקרון 11) וגילוי (עיקרון 12). התאגיד הבנקאי יוודא כי לצד יישום עקרונות אלה כמפורט בהוראה, ניהול הסיכונים התפעוליים יתבצע גם

בהתאם לעקרונות ניהול הסיכונים שנקבעו, בין השאר, בהוראת ניהול בנקאי תקין מספר 310 בנושא "ניהול סיכונים", בהוראת ניהול בנקאי תקין מספר 364 בנושא "ניהול סיכונים טכנולוגיים המידע, אבטחת המידע והגנת הסייבר" ובהוראת ניהול בנקאי תקין מספר 355 בנושא "המשכיות עסקית".

#### **תרבות ניהול סיכונים (עקרון 1, סעיפים 14-18)**

12. הדירקטוריון יתווה תרבות ניהול סיכונים איתנה. עליו לקבוע אמות מידה ותמריצים להתנהגות מקצועית ואחראית, ועל ההנהלה ליישם את התוויות הדירקטוריון במדיניות ובתרבות ארגונית.

#### **דברי הסבר**

דגשים לגבי תפקידי הדירקטוריון וההנהלה הבכירה בניהול הסיכונים התפעוליים.

#### **תאבון לסיכון תפעולי וסיבולת לסיכון תפעולי (עיקרון 4 סעיף 26)**

13. התיאבון לסיכון תפעולי והסיבולת לסיכון תפעולי שיאושרו על ידי הדירקטוריון יקושרו לתכניות האסטרטגיות והפיננסיות לטווח קצר וארוך של התאגיד הבנקאי. בהתחשב בטובת הלקוחות ובעלי המניות של התאגיד הבנקאי, כמו גם בדרישות הרגולציה, תיאבון וסיבולת לסיכון אפקטיביים יהיו בעלי המאפיינים הבאים: קלים לתקשור והבנה, כוללים מידע מקיף אודות הרקע וההנחות עליהן מבוססות התכניות העסקיות, כוללים הגבלות או מדדים לנטילה או להימנעות מסיכונים מסוימים, וצופי פני עתיד.

#### **דברי הסבר**

הדירקטוריון אחראי להתוות את התיאבון והסיבולת לסיכון תפעולי של התאגיד בראייה כוללת ומקיפה המביאה בחשבון את התכניות האסטרטגיות והפיננסיות לטווח קצר וארוך של התאגיד הבנקאי, את טובת הלקוחות ובעלי המניות ואת דרישות הרגולציה. בנוסף, קיים בהוראה פירוט של המאפיינים שתיאבון וסיבולת לסיכון נדרשים לקיים, וזאת בכדי לשפר את האפקטיביות שלהם.

#### **ניהול אירוע (עקרון 6, סעיף 35(א) וסעיף 35א)**

14. למגוון הכלים שישמשו תאגיד בנקאי לזיהוי ולהערכה של סיכון תפעולי נוסף כלי חדש "ניהול אירוע" - כאשר תאגיד בנקאי חווה אירוע של סיכון תפעולי, התהליכים של זיהוי, ניתוח, ניהול מקצה לקצה ודיווח על האירוע, יתנהלו בהתאם למערך נהלים שנקבע מראש. גישה סדורה לניהול אירוע תכלול בדרך כלל ניתוח של האירוע כדי לזהות סיכונים תפעוליים חדשים, הבנת גורמי הבסיס וחולשות הבקרה, וגיבוש תגובה נאותה למניעת הישנותם של אירועים דומים. מידע זה יהווה בסיס להערכה העצמית שמבצע התאגיד הבנקאי, ובפרט להערכת האפקטיביות של הבקרות.

### **דברי הסבר**

זיהוי סיכונים והערכת סיכונים מהווים מאפייני יסוד של מערכת אפקטיבית לניהול סיכון תפעולי, ותורמים באופן ישיר ליכולות החוסן התפעולי. הערכת סיכונים נאותה מאפשרת לתאגיד הבנקאי להבין בצורה טובה יותר את פרופיל הסיכונים שלו ולהקצות משאבים לניהולם ולהפחתתם. תאגיד בנקאי נדרש למגוון כלים שימשו אותו לזיהוי ולהערכה של סיכון תפעולי, לרבות כלי לניהול אירוע.

### **ניתוח תרחישים (עקרון 6, סעיף 35(ו))**

15. במגוון הכלים שימשו תאגיד בנקאי לזיהוי ולהערכה של סיכון תפעולי נמנה גם כלי של "ניתוח תרחישים". כלי זה מהווה שיטה לזיהוי, ניתוח ומדידה של מגוון תרחישים, לרבות אירועים המתאפיינים בהסתברות נמוכה וברמת חומרה גבוהה, שחלקם עלולים לגרום להפסדים תפעוליים חמורים. ניתוח תרחישים נועד לפתח ולנתח את הגורמים המניעים ואת השלכות של אירועים פוטנציאליים.

### **דברי הסבר**

תהליך ניתוח התרחישים (תרחישי איום או ייחוס שמגדיר התאגיד הבנקאי) יכול לשמש לניתוח השלכות של מגוון אירועים פוטנציאליים, לרבות הערכת השפעות למטרות ניהול סיכונים, לתכניות התאוששות מאסון ולתכניות המשכיות עסקית כחלק מבדיקות חוסן תפעולי ואף לצרכי הערכת צרכי ההון במסגרת ICAAP.

### **ניהול השינוי (עיקרון 7, סעיף 38-41)**

16. תאגיד בנקאי יקבע מדיניות ונהלים להגדרת התהליך של זיהוי, ניהול, אתגור, אישור, וניטור של השינוי על בסיס קריטריונים אובייקטיביים מוסכמים. הטמעת השינוי תנוטר על ידי בקורת פיקוח ייעודיות. המדיניות והנהלים לניהול שינוי יהיו כפופים לסקירה ועדכון באופן סדיר ובלתי תלוי, ותפקידים ותחומי אחריות יוקצו בצורה ברורה בהתאם למודל שלושת קווי ההגנה.

### **דברי הסבר**

במסגרת ניהול הסיכונים, זיהוי והערכה שלהם, חודדו הדרישות של תהליך ניהול השינוי. כאשר מתרחש שינוי יש חשיבות שהנהלה הבכירה תוודא כי תהליך השינוי של התאגיד הבנקאי הנו מקיף, שהוקצו לו משאבים נאותים ושהוא מתוקשר באופן נאות בין קווי ההגנה הרלוונטיים. ניהול השינוי בהוראה זו משיק במידה רבה למוצר חדש, כאמור בסעיף 16 להוראה 310, אבל עם דגש על סיכונים תפעוליים ועל מנעד שינויים אפשרי.

### **חוסן תפעולי (עיקרון 9, סעיף 49)**

17. תהליכי הבקרה ונהלי הבקרה צריכים להתייחס לאופן שבו התאגיד הבנקאי שומר על חוסנו התפעולי הן בנסיבות רגילות והן במקרה של שיבוש, לשקף בדיקת נאותות של הפונקציות הרלוונטיות, ולהתאים לגישת החוסן התפעולי של התאגיד הבנקאי.

### **דברי הסבר**

על פי התפישה של וועדת באזל ניהול החוסן התפעולי וניהול הסיכון התפעולי צריכים להיות משולבים. תפישה זו חוזרת לאורך עקרונות שונים של ההוראה ומוצאת גם ביטוי בעקרון 9 לפיו גם במסגרת תהליכי הבקרה של הסיכונים התפעוליים התאגיד הבנקאי נדרש להתייחס גם להיבטי החוסן התפעולי.

### **מיקור חוץ (עיקרון 9, סעיף 54)**

18. הדירקטוריון וההנהלה הבכירה אחראים להבנת הסיכונים התפעוליים הנובעים מהסדרי מיקור חוץ ולהבטיח שתתקיים בתאגיד הבנקאי מדיניות ונהגים אפקטיביים על מנת לנהל את הסיכון הטמון בפעילויות מיקור חוץ. בין היתר, יש להביא בחשבון את ריכוזיות הסיכון ואת המורכבות של מיקור חוץ.

### **דברי הסבר**

בהוראה הורחב והודגש נושא הריכוזיות והמורכבות של השימוש של התאגיד הבנקאי במיקור חוץ, זאת לאור השכיחות הגוברת של הוצאת פעילויות ושירותים בנקאיים למיקור חוץ.

### **סיכוני טכנולוגיית מידע (עקרון 10)**

19. תאגיד בנקאי יישם תכנית נאותה לניהול סיכוני טכנולוגיית מידע בהתאמה למסגרת העבודה שלו לניהול הסיכון התפעולי (עיקרון 10).

### **דברי הסבר**

לאור התלות הגוברת בתשתיות טכנולוגיות למתן שירותים פיננסיים, גבר הצורך להסדיר את ניהול סיכוני טכנולוגיית המידע. היות שנושא חשוב זה מוסדר בהוראה ייעודית של הפיקוח על הבנקים – הוראת ניהול בנקאי תקין מספר 364 בנושא "ניהול סיכוני טכנולוגיית המידע", אבטחת המידע והגנת הסייבר" ועל מנת למנוע כפילות, לא אומצו הסעיפים הכלולים במסמך באזל תחת עקרון זה. התאגיד הבנקאי ימלא אחר הדרישות בסעיפים אלו באמצעות ציות להוראת המפקח על הבנקים האמורה.

### **תכנית המשכיות עסקית (עקרון 11)**

20. תאגיד בנקאי יכין תכנית המשכיות עסקית, כדי להבטיח את יכולתו להמשיך בפעילות שוטפת ולצמצם הפסדים במקרה של שיבוש חמור בפעילות העסקית. תכנית המשכיות העסקית תקושר למסגרת העבודה של ניהול סיכון תפעולי בתאגיד הבנקאי.

### **דברי הסבר**

במטרה למנוע פגיעה בפעילות של התאגיד הבנקאי וביכולתו לספק שירותים בנקאיים רצופים עליו להכין תכניות המשכיות עסקית ולבחון עמידותו בתרחישי חירום. תכניות אלו צריכות להיות מקושרות גם למסגרת העבודה של ניהול הסיכון התפעולי בתאגיד הבנקאי. היות שנושא חשוב זה מוסדר בהרחבה בהוראה ייעודית של הפיקוח על הבנקים – הוראת ניהול בנקאי תקין מספר 355 בנושא "ניהול המשכיות עסקית" ועל מנת למנוע כפילות מיותרת, לא אומצו הסעיפים המפורטים תחת עקרון זה במסמך באזל. התאגיד הבנקאי ימלא אחר הדרישות בסעיפים אלו באמצעות ציות להוראת המפקח על הבנקים האמורה.

## גילוי (עקרון 12, סעיף 66)

21. הגילוי לציבור של תאגיד בנקאי יאפשר לבעלי עניין להעריך את גישתו לניהול סיכון תפעולי ואת חשיפתו לסיכון תפעולי.

### דברי הסבר

הרחבת הגילוי לבעלי עניין, מהווה סוג נוסף של בקרה על איכות ניהול הסיכון התפעולי של התאגיד הבנקאי היות שהוא חשוף גם לאפשרות של ביקורת בנושא זה מצד בעלי העניין. דרישות הגילוי מפורטות בסעיף 10(ב) להוראת הדיווח לציבור מספר 651.

### ביטול נספחים

22. נספחים א' ו-ב' יבוטלו עם תחילת יישום הוראה זו.

### דברי הסבר

נספח א' בנושא "פרוט של רכיבים העשויים להיגרם מאירוע של הפסד תפעולי, שעל התאגיד הבנקאי לכלול באיסוף הנתונים הפנימי" יבוטל מאחר שהתפישה שבטבלה לגבי הרכיבים העשויים להיגרם מאירוע של הפסד תפעולי, כגון, חיובים ישירים לרווח והפסד, עלויות חיצוניות, הפרשות וכד', משולבת בהתאמות מסוימות, בהוראת ניהול בנקאי תקין מספר 206 "מדידה והלימות הון - סיכון תפעולי".

הטבלה שבנספח ב' בנושא "סיווג מפורט של סוגי אירועי הפסד" יבוטל מאחר שהנספח משולב, בהתאמות מסוימות, בפרק העוסק בקריטריונים כלליים לזיהוי, לאיסוף ולטיפול בנתוני הפסד בהוראת ניהול בנקאי תקין מספר 206.

### הוראה 301 - דירקטוריון

23. הדרישות בסעיף 15 להוראה העוסקות בקוד אתי ובהתנהגות לא נאותה, הורחבו והותאמו לדרישות הנוספות של ועדת באזל בנושא, כפי שהן באות לידי ביטוי בעקרונות לניהול סיכונים תפעוליים, כגון, איסור על הימצאות במצב של חשש לניגודי עניינים או מתן שירותים פיננסיים בלתי הולמים (בין אם מרצון או מתוך רשלנות) ואישור תקופתי על ידי הדירקטוריון.

### דברי הסבר

תיקון ההוראה נועד להרחיב את ההסדר החל על קביעת קוד אתי על ידי הדירקטוריון. מניסיון שנצבר בעולם בשנים האחרונות, הוחמרו וחודדו הדרישות והן כוללות, בין השאר, החלת הקוד האתי גם על נושאי משרה, הנהלה ודירקטוריון, ולא רק על עובדי התאגיד. פרסום הקוד לידיעת הציבור משמש כאמצעי בקרה נוסף על נאותות התנהגות עובדי התאגיד ונושאי המשרה בו. קביעת קוד התנהגות ספציפי למשרות ספציפיות מאפשר מתן דגשים מיוחדים לסוגי פעולות שהקוד הכללי של התאגיד לא תמיד מתאים להן, למשל, פעילות סוחרים בחדרי עסקאות.

## הוראה 310 – ניהול סיכונים

24. שולבו להוראה 310 שני עדכונים :

(א) נוסף סעיף 1(ו) המבהיר כי ההוראה מתייחסת למערך ניהול סיכונים אפקטיבי של כלל הסיכונים בתאגיד הבנקאי וכי הרחבות ואפיונים ספציפיים בהקשר של ניהול סיכונים מסוימים מפורטים בהוראות ניהול בנקאי שונות, לדוגמה ניהול סיכונים תפעוליים בהוראת ניהול בנקאי תקין מספר 350.

### דברי הסבר

כדי למנוע אי בהירות בנוגע למעמד של הוראה 310 ביחס ליתר ההוראות המסדירות את ניהול הסיכונים הספציפיים (תפעולי, אשראי וכד'), נוסף המשפט שמבהיר כי ההוראה מהווה מעין מסגרת כוללת לניהול סיכונים, בעוד שההרחבות והאפיונים הספציפיים של ניהול סיכונים מסוימים מפורטים בהוראות אחרות.

(ב) סעיף התחולה רוכז בסעיף אחד ועודכן.

### דברי הסבר

מבנה סעיף התחולה הותאם לזה של הוראות ניהול בנקאי תקין אחרות. בנוסף, לאור כניסתו לתוקף של חוק הסדרת העיסוק בשירותי תשלום וייזום תשלום התשפ"ג-2023 עודכן המינוח של חברות כרטיסי אשראי.

### תחילה

25. תחילת התיקונים להוראות לפי חוזר זה ביום 1.4.2027.

### עדכון הקובץ

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

| <u>להכניס עמוד</u> | <u>להוציא עמוד</u> |
|--------------------|--------------------|
|                    |                    |

בכבוד רב,

דניאל אחיאשויילי  
המפקח על הבנקים

## דירקטוריון

|        | תוכן העניינים                            | כללי   | פרק א'        |
|--------|--|--|---------------|
| 301-3  |  | 1. מבוא                                      |               |
| 301-3  |  | 2. תחולה                                     |               |
| 301-3  |  | 3. הגדרות                                    |               |
| 301-4  |  | 4. אישור נושאי משרה                          |               |
| 301-5  | <b>תפקידיו של הדירקטוריון וסמכויותיו</b> |  | <b>פרק ב'</b> |
| 301-5  |  | 5. תפקידי הדירקטוריון                        |               |
| 301-5  |  | 6. נושאים שהדירקטוריון חייב לדון בהם ולהחליט |               |
| 301-7  |  | 7. בטל                                       |               |
| 301-7  |  | 8. מצבו העסקי של התאגיד הבנקאי               |               |
| 301-8  |  | 9. אירועים חריגים                            |               |
| 301-8  |  | 10. מנגנוני פיקוח ובקרה על תאגידים נשלטים    |               |
| 301-9  |  | 11. פונקציות ביקורת ובקרה                    |               |
| 301-9  |  | 12. מנהל כללי                                |               |
| 301-9  |  | 13. הדרג הבכיר                               |               |
| 301-9  |  | 14. בטל                                      |               |
| 301-10 |  | 15. קוד אתי                                  |               |
| 301-10 |  | 16. ניגודי עניינים                           |               |
| 301-10 |  | 17. פעילויות נעדרות שקיפות                   |               |
| 301-12 |  | 18. תכיפות הדיונים                           |               |
| 301-12 |  | 19. אישור אמצעים ומעקב אחר ביצוע החלטות      |               |
| 301-12 |  | 20. ישיבות ללא נוכחות ההנהלה                 |               |
| 301-14 |  | 21. האצלת סמכויות לוועדות הדירקטוריון        |               |
| 301-15 | <b>הרכב הדירקטוריון</b>                  |  | <b>פרק ג'</b> |
| 301-15 |  | 21א. כללי                                    |               |
| 301-15 |  | 21ב. ייצוג הולם לשני המינים                  |               |
| 301-15 |  | 22. מספר דירקטורים                           |               |
| 301-15 |  | 23. עובדי התאגיד הבנקאי כדירקטורים           |               |
| 301-15 |  | 24. דירקטורים חיצוניים                       |               |
| 301-16 |  | 25. כשירות הדירקטוריון                       |               |
| 301-17 |  | 26. ידיעת השפה העברית                        |               |
| 301-17 |  | 27. בטל                                      |               |
| 301-18 | <b>יושב ראש הדירקטוריון</b>              |  | <b>פרק ד'</b> |
| 301-18 |  | 28. יושב ראש הדירקטוריון                     |               |
| 301-19 |  | 29. בטל                                      |               |
| 301-20 | <b>כשירות לכהן כדירקטור</b>              |  | <b>פרק ה'</b> |
| 301-20 |  | 30. כשירות דירקטור                           |               |
| 301-20 |  | 31. ניגוד עניינים דרך קבע                    |               |

|        |  |      |                |
|--------|--|------|----------------|
| 301-22 | עיסוקים אחרים                                  | .32  |                |
| 301-23 | <b>ועדות הדירקטוריון</b>                       |      | <b>פרק ו'</b>  |
| 301-23 | ועדות חובה                                     | .33  |                |
| 301-23 | הרכב ועדות דירקטוריון ודרכי עבודתן             | .34  |                |
| 301-23 | ועדת הביקורת - הרכב ודרכי עבודה                | .35  |                |
| 301-24 | ועדת הביקורת - תפקידים                         | .36  |                |
| 301-26 | ועדת עסקאות עם אנשים קשורים                    | .37  |                |
| 301-26 | ועדת תגמול - הרכב ודרכי עבודה                  | .38  |                |
| 301-27 | ועדת תגמול - תפקידים                           | .38א |                |
| 301-28 | ועדת ניהול סיכונים                             | .39  |                |
| 301-28 | ועדה לענייני טכנולוגיית מידע וחדשנות טכנולוגית | .39א |                |
| 301-30 | <b>ישיבות הדירקטוריון</b>                      |      | <b>פרק ז'</b>  |
| 301-30 | תכיפות ישיבות                                  | .40  |                |
| 301-30 | נוכחות בישיבות הדירקטוריון                     | .41  |                |
| 301-30 | הודעות וחומר רקע לישיבות                       | .42  |                |
| 301-31 | מניין חוקי והצבעה                              | .43  |                |
| 301-31 | סדר היום                                       | .44  |                |
| 301-31 | פרוטוקול                                       | .45  |                |
| 301-31 | השתתפות המבקר הפנימי בישיבות                   | .46  |                |
| 301-31 | בטל  | .47  |                |
| 301-32 | חליף ומשקיף                                    | .48  |                |
| 301-32 | קיום ישיבות בתקשורת                            | .49  |                |
| 301-32 | קבלת החלטות ללא התכנסות                        | .50  |                |
| 301-33 | <b>נוהגים לתפקוד יעיל של הדירקטוריון</b>       |      | <b>פרק ח'</b>  |
| 301-33 | נוהלי עבודה                                    | .50א |                |
| 301-33 | דרישות מדירקטור                                | .51  |                |
| 301-33 | זכות דירקטור לקבל מידע                         | .52  |                |
| 301-33 | סיוע מקצועי לדירקטוריון                        | .53  |                |
| 301-34 | זכות חתימה                                     | .54  |                |
| 301-34 | ניגוד עניינים ענפי                             | .55  |                |
| 301-35 | עניין אישי                                     | .56  |                |
| 301-35 | הקשר עם עובדי התאגיד הבנקאי מחוץ לישיבות       | .57  |                |
| 301-36 | הדרכות ומומחיות מקצועית                        | .58  |                |
| 301-36 | הערכת אפקטיביות עבודת הדירקטוריון              | .59  |                |
| 301-37 | <b>דיווח למפקח על הבנקים</b>                   |      | <b>פרק ט'</b>  |
| 301-37 | תכיפות הדיווח                                  | .60  |                |
| 301-37 | דיווח שנתי                                     | .61  |                |
| 301-37 | דיווח על אירוע שלא בשגרה                       | .62  |                |
| 301-38 | אופן הדיווח                                    | .63  |                |
| 301-39 | <b>שונות</b>                                   |      | <b>פרק י'</b>  |
| 301-39 | מסמכי ההתאגדות                                 | .64  |                |
| 301-39 | שאלון למועמד לתפקיד נושא משרה בתאגיד בנקאי     |      | <b>נספח א'</b> |
| 301-54 | הצהרת נושא משרה בעת עדכון פרטים                |      | <b>נספח ב'</b> |
| 301-54 | תאגידי שוק הון                                 |      | <b>נספח ג'</b> |

## דירקטוריון

### פרק א': כללי

#### מבוא

1. (א) ממשל תאגידי אפקטיבי הינו רכיב חיוני לתפקוד הבטוח והנאות של תאגיד בנקאי ובכך להשגה ולשמירה על אמון הציבור במערכת הבנקאית. לאור חשיבות תפקידם של התאגידים הבנקאיים במערכת הכלכלית ורגישותם לקשיים הנובעים מממשל תאגידי בלתי יעיל, ולאור הצורך להגן על בעלי הפיקדונות, גוברת החשיבות של תפקוד תקין וברמה גבוהה של הדירקטוריון כחלק מממשל תאגידי נאות ומניהולו התקין של תאגיד בנקאי. לשם כך נקבעו הוראות לעניין תפקידיו, הרכבו ודרכי פעולתו של הדירקטוריון. הוראות אלו מהוות כללים מינימליים הנדרשים לניהול תקין של התאגיד הבנקאי בכל הקשור לפעולת הדירקטוריון.
- (ב) למען הסר ספק, מובהר בזאת כי ככלל, הוראות אלו באות להוסיף על חוק החברות.

#### תחולה

2. (א) הוראות אלו יחולו על כל התאגידים הבאים (להלן בהוראה זו – "תאגיד בנקאי"):
- (1) תאגיד בנקאי;
- (2) בטל;
- (3) מי שבידו רישיון נותן שירותי תשלום בעל חשיבות יציבותית כהגדרתו בסעיף 36 לחוק הבנקאות (רישוי); ואולם על גוף המנוי בפסקה (1) בהגדרה האמורה שלא מתקיימים בו התנאים המנויים בסעיף 36(ב) לחוק הבנקאות (רישוי), יחול רק סעיף 4 להוראה זו.
- (ב) המפקח ראוי לקבוע הוראות מסוימות שונות מאלו המפורטות להלן, שיחולו על תאגיד בנקאי מסוים או על דירקטור מסוים, או לפטור, במקרים חריגים, תאגיד בנקאי או דירקטור מהוראה מסוימת, והכל אם שוכנע כי הנסיבות מצדיקות זאת.

#### הגדרות

3. "הפקודה" פקודת הבנקאות, 1941.
- "חוק הבנקאות (רישוי)" חוק הבנקאות (רישוי), התשמ"א - 1981.
- "חוק החברות" חוק החברות, התשנ"ט - 1999.
- "מבקר פנימי" המבקר הפנימי של התאגיד הבנקאי, כאמור בסעיף 14 לפקודה.
- "מנהל כללי" יחיד בעל התפקיד הניהולי הבכיר בתאגיד הבנקאי, יהא כינויו אשר יהא.
- "נושא משרה" כהגדרתו בחוק החברות, אלא אם נאמר אחרת בהוראה זו.
- "עניין אישי" כמשמעותו בחוק החברות.

- "פונקציות ביקורת ובקרה" לרבות ביקורת פנימית, ניהול סיכונים או פונקציית הציות - הפונקציה או העומד בראשה, לפי העניין.
- "רואה החשבון המבקר" רואה החשבון המבקר כמשמעותו בהוראת ניהול בנקאי תקין מס' 302 - "רואה החשבון המבקר של תאגיד בנקאי".
- "שלוחות" תאגידים נשלטים, סניפים, נציגויות ונציגים ניידים מחוץ לישראל.
- "תאגיד בנקאי בלא גרעין שליטה" כמשמעותו בסעיף 11ב(ג) לפקודה ולעניין תאגיד כאמור, האמור בהוראה יחול על תאגיד כאמור בסעיף 2(א)1 בלבד.
- "תאגיד נשלט" תאגיד שבשליטת התאגיד הבנקאי.

## אישור נושאי משרה

4. (א) בהתאם לאמור בסעיפים 11א ו-15ג(ב) לפקודה, לא יוכל אדם לכהן כנושא משרה בתאגיד בנקאי אלא אם כן נמסרה הודעה למפקח שישים יום לפחות לפני תחילת הכהונה. להודעה יצרף התאגיד הבנקאי שאלון שימולא על ידי המועמד; נוסח השאלון ונספחיו מצורפים בנספח א' (להלן - "השאלון"). המפקח רשאי לשנות ולעדכן את השאלון מעת לעת. השאלון הוא חלק בלתי נפרד מההודעה על מינוי נושא משרה ותחילת הליך הבדיקה בפיקוח על הבנקים.
- (ב) למען הסר ספק, מובהר בזאת כי מקרה מהמקרים שלהלן יחשב גם הוא למינוי אדם כנושא משרה כאמור בסעיף קטן (א), המחייב הודעה מראש למפקח כנדרש בפקודה בצירוף השאלון:
- (1) הארכת כהונה או מינוי מחדש לאותו תפקיד;
  - (2) מינוי לתפקיד אחר כנושא משרה;
  - (3) מינוי דירקטור כיו"ר הדירקטוריון.
- (ב1) על אף האמור בסעיף קטן (א), להודעה על מינוי נושא משרה לתקופה מוגבלת שאינה עולה על 4 חודשים, במקום השאלון יצורף הסבר התאגיד הבנקאי על הנסיבות המיוחדות של המינוי והצפי לאורך הכהונה.
- (ב2) על אף האמור בסעיף קטן (א), אם בתוך 12 חודשים ממועד מינוי נושא משרה (להלן - "התקופה") התאגיד הבנקאי מבקש למנות את נושא המשרה באותה קבוצה בנקאית, כהגדרתה בסעיף 31ג, לנושא משרה אחר או לנושא משרה נוסף - לא נדרש לצרף שאלון. אם במהלך התקופה לא חלו אירועים או שינויים בפרטים הנזכרים בשאלון, תצורף הצהרה בנוסח המפורט בנספח ב'1; אם חלו אירועים או שינויים כאמור, תצורף הצהרה בנוסח המפורט בנספח ב'2.
- (ג) על נושא משרה להודיע באמצעות התאגיד הבנקאי על אירועים או שינויים מהותיים בפרטים הנזכרים בשאלון; המפקח ישקול ויחליט האם בשל השינויים יש להורות על הפסקת כהונתו של נושא המשרה בהתאם לסעיף 11א(ה) לפקודה. על נושא המשרה ועל התאגיד הבנקאי לצרף להודעה כאמור הצהרה בנוסח המפורט בנספח ב'2.

- (1ג) לצורך בחינת רשימת נושאי המשרה החייבים באישור המינוי בהתאם לסעיף 11א(ח)(1) לפקודה, על התאגיד הבנקאי להודיע למפקח על כל שינוי מהותי במבנה הארגוני שלו לרבות שינוי מהותי בהיקף תחומי האחריות והמשימות של נושא המשרה.
- (ד) בסעיף זה (סעיף 4), "נושא משרה" כהגדרתו בסעיף 11א לפקודה.

פטר פטר

## פרק ב': תפקידיו של הדירקטוריון וסמכויותיו

### תפקידי הדירקטוריון

5. הדירקטוריון נושא באחריות לעסקי התאגיד הבנקאי ולאיתנותו הפיננסית. הדירקטוריון ינקוט באמצעים הסבירים הדרושים לצורך מילוי תפקידיו בהתאם לדין ובהתאם לאמור בהוראה זאת.
- (א) הדירקטוריון יתווה את האסטרטגיה של התאגיד הבנקאי לרבות אסטרטגית הסיכון ותיאבון הסיכון, ויאשר את מדיניות התאגיד הבנקאי אשר תנחה את התאגיד הבנקאי בפעילותו השוטפת.
- (ב) הדירקטוריון יפקח על פעולות ההנהלה ועל עקביותן עם מדיניות הדירקטוריון.
- (ג) הדירקטוריון יודא קיומם של תחומי אחריות ודיווחיות (Accountability) ברורים בתאגיד הבנקאי.
- (ד) הדירקטוריון יתווה בתאגיד הבנקאי תרבות ארגונית, הדורשת ישום סטנדרטים גבוהים של התנהגות מקצועית ויושרה.
- (ה) הדירקטוריון יודא שהתאגיד הבנקאי יפעל תוך ציות לחוק ולרגולציה.

### נושאים שהדירקטוריון חייב לדון בהם ולהחליט

6. הדירקטוריון ידון, יחליט, יאשר ויקבע הנחיות, לפי העניין, בנושאים המפורטים להלן:

#### אסטרטגיה כוללת ומדיניות

- (א) יעדי האסטרטגיה הכוללת של התאגיד הבנקאי, של תאגידי נשלטים ושל שלוחותיו, לרבות הקווים העקרוניים לפעולה, המודל העסקי ומקורות הרווח, היעילות התפעולית, אסטרטגית הסיכון הכוללת ותיאבון הסיכון כמפורט בהוראה 310.
- הדיון ביעדי האסטרטגיה יערך על רקע הסביבה המקרו כלכלית, עסקית ורגולטורית שבה פועל התאגיד הבנקאי.
- על הדירקטוריון של תאגיד נשלט להתחשב ביעדי האסטרטגיה הכוללת של הקבוצה, שנקבעו על ידי דירקטוריון התאגיד הבנקאי השולט, ככל שהם מתיישבים עם טובתו של התאגיד הנשלט ועם הוראת סעיף 11 לחוק החברות;
- (1א) המבנה הארגוני של התאגיד הבנקאי ומבנה הקבוצה. הדירקטוריון יבחן כי מבנה התאגיד הבנקאי והקבוצה תואמים את האסטרטגיה העסקית שלו, בהתייחס, בין היתר, לסוגי התאגידיים בקבוצה ואופן ההחזקה והשליטה בהם, וליכולתו של התאגיד הבנקאי השולט לזהות, לבקר ולנהל את הסיכונים ברמת הקבוצה לרבות סיכונים עודפים הנובעים ממבנים מורכבים. לצורך כך, יודא הדירקטוריון כי מבנה התאגיד הבנקאי ומבנה הקבוצה כוללים ערוצי תקשורת ודיווח נאותים.
- לעניין סעיף קטן זה – "קבוצה" – תאגיד בנקאי ותאגידיים הנשלטים על ידו.
- (ב) מסגרת ניהול הסיכון, לרבות אישור מדיניות ואופן ניהול הסיכון עבור כל אחד מהסיכונים השונים של התאגיד הבנקאי, לרבות כל התאגידיים הנשלטים על ידו ושלוחותיו (סיכוני אשראי, סיכוני שוק, סיכונים תפעוליים וטכנולוגיים, סיכוני נזילות, סיכוני ציות, סיכונים משפטיים וכו'), כמפורט בסעיף 15 להוראת ניהול בנקאי תקין מס' 310.

- על הדירקטוריון של תאגיד נשלט להתחשב במסגרת ניהול הסיכון הכוללת של הקבוצה, שנקבעה על ידי דירקטוריון התאגיד הבנקאי השולט, ככל שהם מתיישבים עם טובתו של התאגיד הנשלט ועם הוראת סעיף 11 לחוק החברות;
- (ב) אישור מדיניות מוצר חדש ובחינה ואישור מראש של מוצרים חדשים מהותיים טרם הפעלתם כמפורט בהוראת ניהול בנקאי תקין מס' 310;
- (ג) מדיניות האשראי של התאגיד הבנקאי ויעדים כמפורט בהוראת ניהול בנקאי תקין מס' 311;
- (ד) אסטרטגיה ומדיניות טכנולוגיית המידע ובנקאות בתקשורת של התאגיד הבנקאי;
- (ה) תהליך הערכת הלימות ההון כנגד רמת החשיפה לסיכונים שנקבעה, מדיניות הון, מבנה ההון והשינויים בו;
- (ו) יעדים לביצוע בשנה הקרובה ומידת התאמתם למדיניות התאגיד הבנקאי, ואישור תכנית עבודה בהתאם ליעדים אלו;
- (ז) התקציב הכולל של התאגיד הבנקאי (הכנסות, הוצאות והשקעות) ומעקב אחר ביצועו בפועל;

## פיקוח ובקרה

- (ח) דיווחים על מצבו העסקי של התאגיד הבנקאי כמפורט בסעיף 8;
- (ט) חריגה מהותית, כפי שיגדיר הדירקטוריון, מהמגבלות שנקבעו במסגרת מדיניות שאושרה על ידו;
- (י) סוגי האירועים החריגים שיש לדון בהם בדירקטוריון ודיון באירועים חריגים מהותיים, בהתאם לנסיבות כמפורט בסעיף 9;
- (יא) מנגנוני פיקוח ובקרה על תאגידים נשלטים כמפורט בסעיף 10;
- (יב) עבודת פונקציות הביקורת והבקרה כמפורט בסעיף 11;
- (יג) דוחות ביקורת כאמור בסעיף 36(א)(2);
- (יד) אישור הדוחות השנתיים והרבעוניים לציבור של התאגיד הבנקאי;
- (טו) הודעות של רואה החשבון המבקר;
- (1) הודעה בדבר אי תיקון ליקויים על פי סעיף 3(ב) להוראת ניהול בנקאי תקין מס' 304;
- (2) הודעה על קיום ספקות בדבר המשך קיומו של התאגיד הבנקאי כעסק חי לפי סעיף 6(ג) להוראת ניהול בנקאי תקין מס' 302;

## מדיניות כוח אדם ותגמולים

- (טז) מינוי המנהל הכללי כמפורט בסעיף 12, פיטוריו והערכת הביצועים שלו;
- (יז) מדיניות מינוי והערכת ביצועים של הדרג הבכיר כמפורט בסעיף 13;
- (יח) מדיניות ניווד בעלי תפקידים מסוימים בתאגיד הבנקאי, מידי תקופה (רוטציה) כמפורט בהוראת ניהול בנקאי תקין מס' 360;
- (יט) מדיניות התגמול (כהגדרתה בהוראת ניהול בנקאי תקין מספר 301A), לאחר ששקל את המלצות וועדת התגמול;

- (כ) התקשרות של התאגיד הבנקאי עם נושאי משרה בכירה באשר לתגמולם (כהגדרת מונחים אלה בהוראת ניהול בנקאי תקין מספר 301A), לאחר אישורה של וועדת התגמול ולפני אישור האסיפה הכללית כאשר נדרש; ולגבי המבקר הפנימי, אישור הדירקטוריון יהיה גם לפי המלצת ועדת הביקורת;
- (כא) עקרונות הסכמי התגמול של עובדי התאגיד הבנקאי שאינם נושאי משרה בכירה.

#### שונות

- (כב) הנפקת מניות (לרבות אופציות וניירות ערך המירים) על-ידי תאגיד נשלט, הן בישראל והן מחוץ לישראל, והנפקה אחרת של תאגיד נשלט בערבות התאגיד הבנקאי והכל, למעט הנפקה של תאגיד שכל אמצעי השליטה בו מוחזקים על ידי תאגיד האם וההנפקה היא לתאגיד הבנקאי עצמו או לתאגיד הנשלט על ידי התאגיד הבנקאי;
- (כג) ביצוע שינויים במבנה השליטה של התאגיד הבנקאי בתאגיד נשלט שפעילותו מהותית לפעילות התאגיד הבנקאי;
- (כד) ביצוע ומימוש השקעות קבועות, לרבות השקעה בתאגיד נשלט, בין אם מושבו בארץ או בחוץ לארץ, לפי קריטריונים כפי שיקבע הדירקטוריון כאשר סכום ההשקעה יהיה אחד הקריטריונים; הקריטריונים ייקבעו באופן שימנע מעורבות של הדירקטוריון בניהול השוטף של התאגיד הבנקאי;
- (כה) קוד אתי לתאגיד הבנקאי כמפורט בסעיף 15;
- (כו) מדיניות למניעת ניגודי עניינים והבקרות בגינם כמפורט בהוראת ניהול בנקאי תקין מס' 312 ובסעיף 16;
- (כז) מדיניות "פעילויות נעדרות שקיפות" כמפורט בסעיף 17;
- (כח) כל עניין אחר בעל חשיבות מהותית לפעילות התאגיד הבנקאי או לפיקוח ולבקרה על ניהולו.

#### אשראי

7. בטל;

#### מצבו העסקי של התאגיד הבנקאי

8. בדיון על מצבו העסקי של התאגיד הבנקאי על פי סעיף 6(ח), יתייחס הדירקטוריון לדיווחים שיוגשו בכתב ושמתכונתם תיקבע על ידי הדירקטוריון. הדיווחים יכללו לכל הפחות את סעיפי הפירוט האלו:

(א) דוח חודשי:

- (1) תמצית מאזן ודוח רווח והפסד, תוך התייחסות לרווחים פיננסיים, הכנסות מעמלות והוצאות תפעוליות;
- (2) מידת החשיפה של התאגיד הבנקאי לסיכונים לסוגיהם;
- (3) הטיפול בחובות קשי גבייה שסכומם מהותי;
- (4) שינויים עיקריים במצבם של תאגידים נשלטים והשקעות מהותיות בנכסים קבועים;

- (5) עסקאות שהן מהותיות או חריגות לעסקי התאגיד הבנקאי לפי שיקול דעת המנהל הכללי, וזאת בנוסף לכללים שקבע הדירקטוריון בעניין זה ;
- (6) פעילות התאגיד הבנקאי בשוק ההון, על חשבון עצמו ("נוסטרו").
- (ב) מסמך הסיכונים הרבעוני כמפורט בהוראת ניהול בנקאי תקין מספר 310.

### אירועים חריגים

9. בדיון על אירועים חריגים על פי סעיף 6(ג) הדירקטוריון :
- (א) ידון בכל אירוע הכלול ברשימה של סוגי אירועים חריגים כפי שתיקבע מראש על ידו, לרבות עבירה או עבירה לכאורה על החוק, פגיעה בנוהל בנקאי תקין ופגיעה בטוהר המידות, ובלבד שכל אירוע חריג שיש בו משום חשד לעבירה פלילית יועבר מיידית לבדיקת המבקר הפנימי, או לפי מהות העניין – למשטרה, ושכל אירוע חריג שיש בו משום חשד סביר למעילה כאמור בסעיף 178 לפקודה ידווח למבקר הפנימי ולמפקח בהתאם לקבוע בסעיף 178 לפקודה ובהוראת ניהול בנקאי תקין מס' 351.
- (ב) ידון באופן מידי בכל אירוע החורג מהשגרה בפעילות התאגיד הבנקאי, שעשויה להיות לו השפעה מהותית על עסקי התאגיד הבנקאי (גם אם אינו כלול ברשימה האמורה בסעיף קטן (א)).

### מנגנוני פיקוח ובקרה על תאגידי נשלטים

10. בדיון על מנגנוני הפיקוח והבקרה על תאגידי נשלטים על פי סעיף 6(יא), הדירקטוריון יקבע הנחיות כלליות לגבי מבנה הממשל התאגידי בתאגידי נשלטים כך שיתרום לפיקוח יעיל על הקבוצה, וכן יקבע מנגנוני פיקוח ובקרה על תאגידי נשלטים שיכללו, לכל הפחות, את המפורט להלן :
- (א) הנחיות שיבטיחו כי תאגידי נשלטים יעבירו לתאגיד הבנקאי את המידע הדרוש לו על מנת לקיים ברמה הקבוצתית מעקב שוטף, פיקוח ובקרה על עסקי הקבוצה ועל היקף הסיכונים, הכל בכפוף לכל דין ;
- (ב) הנחיות להקמת יחידת מטה שתרכז ותנתח את המידע האמור על שלוחות ותדווח להנהלת התאגיד הבנקאי על תמצית המידע ועל המלצותיה, על פי מתכונת דיווח שיאשר ;
- (ג) הנחיות ונהלים שיבטיחו כי המבקר הפנימי יקבל את כל המידע והמסמכים הדרושים לו, לפי שיקול דעתו, לשם קיום הביקורת הפנימית ולשם וידוא קיום ביקורת פנימית נאותה באותם תאגידי נשלטים בהם הוא אינו משמש כמבקר פנימי, לרבות : תכניות עבודה של המבקרים הפנימיים בתאגידי נשלטים, דיווחים על אירועים חריגים בתאגידי אלה וכל מידע וחומר הדרוש מדירקטורים של גופים אלה או מחברי הנהלותיהם ומכל עובד מעובדיהם, הכל כפוף לכל דין.
- על הדירקטוריון של תאגיד נשלט להתחשב בהנחיות הכוללות של הקבוצה, שנקבעו על ידי דירקטוריון התאגיד הבנקאי השולט, ככל שהם מתיישבים עם טובתו של התאגיד הנשלט ועם הוראת סעיף 11 לחוק החברות.

### פונקציות ביקורת ובקרה

11. בדיון על עבודת פונקציות הביקורת והבקרה על פי סעיף 6(יב), יוודא הדירקטוריון שימוש יעיל של התאגיד הבנקאי בעבודת פונקציות הביקורת והבקרה המספקות בדיקה וביטחון בלתי תלויים באשר לפעולות התאגיד הבנקאי וביצועיו, ובפרט:
- (א) יוודא עצמאות, אובייקטיביות ואפקטיביות עבודת פונקציות הביקורת והבקרה;
  - (ב) יבטיח את כשירות פונקציות הביקורת והבקרה והקצאת משאבים נאותים לעבודתן;
  - (ג) יוודא טיפול יעיל של ההנהלה בממצאי פונקציות הביקורת והבקרה.

### מנהל כללי

12. בדיון על מינוי, הערכת ביצועים ופיטורים של מנהל כללי על פי סעיף 6(טז) הדירקטוריון:
- (א) ימנה לתאגיד הבנקאי מנהל כללי אחד בלבד;
  - (ב) יקבע את תהליך המינוי של המנהל הכללי;
  - (ג) יגדיר בצורה מפורטת את אופן העבודה וחובותיו של המנהל הכללי כלפי הדירקטוריון;
  - (ד) יטיל על המנהל הכללי חובה לדווח לדירקטוריון באופן שוטף על פעולותיו, ויגדיר את הדיווחים שעליו לדווח לרבות הדיווחים המפורטים בסעיף 8.

### הדרג הבכיר

13. בדיון על מדיניות מינוי והערכת ביצועים של הדרג הבכיר על פי סעיף 6(יז), הדירקטוריון, בין היתר:
- (א) יאשר מינוי חברי הנהלה על ידי המנהל הכללי. הדירקטוריון רשאי לקבוע שמינויים לתפקידים בכירים נוספים מחייבים את אישורו;
  - (ב) יקיים דיון בנסיבות הפסקת עבודה של פונקציות ביקורת ובקרה מרכזיות.
  - (ג) יקבע קריטריונים ותנאי סף המבטיחים כי המועמדים לתפקידים בכירים מחזיקים בכישורים הולמים וראויים לניהול ענייני התאגיד הבנקאי;
  - (ד) יוודא שקיימת תכנית נאותה לקיום עתודה ניהולית ראויה בתאגיד הבנקאי.
14. בטל.

### קוד אתי

15. בדיון על הקוד האתי על פי סעיף 6(כה) הדירקטוריון, בין היתר:
- (א) יקבע קוד אתי שיחול על עובדי התאגיד הבנקאי, ההנהלה וחברי הדירקטוריון. הקוד שיגדיר ערכים וסטנדרטים גבוהים של התנהגות מקצועית ואחריות, יושרה ואתיקה אשר ינחו את התאגיד הבנקאי בפעילותו השוטפת ויטייחו לנושאים כגון: איסור חשש לניגודי עניינים, מתן שירותים פיננסיים בלתי הולמים (בין אם מרצון או מתוך רשלנות), שחיתות, עסקים פרטיים, התנהגות לא אתית וחוסר הוגנות כלפי לקוחות; התאגיד הבנקאי יכול לקבוע קוד נפרד שיחול על משרות ספציפיות (לדוגמה, סוחרים או חברי הנהלה בכירה) (להלן- קוד התנהגות);

- (ב) יוודא נקיטת צעדים שיבטיחו כי הסטנדרטים האמורים בסעיף קטן (א) יופצו ויושמו ברחבי התאגיד הבנקאי ;
- (ג) יוודא קיום מנגנונים המעודדים דיווח על מעשים בלתי חוקיים או בלתי אתיים, תוך מתן הגנה נאותה לעובדים המתלוננים מפני השלכות שליליות:-
- (ד) יסקור תקופתית את הקוד האתי ויאשר אותו. ככל שנקבע קוד התנהגות, האמור יחול גם לגביו ;
- (ה) יוודא קיומו של פיקוח נאות על יישום הקוד האתי וכי העובדים מאשרים את עמידתם בקוד. ככל שנקבע קוד התנהגות, האמור יחול גם לגביו ;
- (ו) הקוד האתי יהיה זמין לציבור ויפורסם באתר האינטרנט של התאגיד הבנקאי.

### ניגודי עניינים

16. בדיון על מדיניות למניעת ניגודי עניינים והבקרות בגינם על פי סעיף 6(כז), הדירקטוריון, בין היתר :
- (א) יקבע הנחיות לגבי עסקאות עם אנשים קשורים כנדרש בהוראת ניהול בנקאי תקין מס' 312.
- (ב) יקבע מנגנוני הפרדה בין הפעילויות של התאגיד הבנקאי במגזרים שונים, בין הפעילויות של התאגיד הבנקאי לפעילויות של תאגידים נשלטים או בין הפעילויות של התאגיד הבנקאי והפעילויות של הקבוצה אליה הוא קשור, אם עלולים להיות ניגודי עניינים.

### פעילויות נעדרות שקיפות

17. בדיון על "פעילויות נעדרות שקיפות" על פי סעיף 6(כז), על הדירקטוריון להבטיח שיש לתאגיד הבנקאי מדיניות ונהלים נאותים שלפיהם ניתן :
- (א) לוודא שאכן נדרשת הפעילות במבנה היוצר שקיפות מוגבלת, ואם לא, לסגור אותה או לשנות את המבנה ;
- (ב) להגדיר ולהבין את מטרת הפעילות ולהבטיח שביצועה בפועל תואם את המטרה שלשמה יועדה ;
- (ג) לזהות, למדוד ולנהל את כל הסיכונים המהותיים העולים מפעילות כאמור, כולל סיכונים משפטיים (לרבות איסור הלבנת הון ומימון טרור) וסיכונים מוניטיביים ;
- (ד) לפקח על הערכות סדירות הבוחנות את הציות לכל הדינים הרלוונטיים, כמו גם את הציות למדיניות הפנימית של התאגיד הבנקאי ;
- בסעיף זה - "פעילויות נעדרות שקיפות" הן פעילויות באמצעות גופים בעלי מבנה בעלות מורכב (כגון : גופי נאמנות וגופים למטרה מיוחדת) ופעילויות של תאגיד בעבור עצמו או בעבור אחרים בתחומי שיפוט בהם מנגנוני האכיפה והשקיפות חלשים או במדינות אותן קבע התאגיד הבנקאי כ "Offshore".

### תכניפות הדיונים

18. הדירקטוריון ידון בנושאים המפורטים בסעיף 6 בתדירות המפורטת להלן:
- (א) בנושא הנידון בסעיף קטן (א), לפחות אחת לשלוש שנים; בנושאים הנידונים בסעיפים קטנים (ב), (ג), (ה) (ו) (ז-יז), (יט) - לעניין הערכת הביצועים בלבד, לפחות אחת לשנה;
- (ב) בנושאים הנידונים בסעיפים קטנים (ט), (י) - לעניין אירועים חריגים מהותיים, (יג), (טו(1)), (טז) - לעניין מינוי ופיטורים, (כב), (כג), (כד), ו - (כז), בסמוך לאירוע, לקבלת הדוחות, להחלטות, להודעות או לדרישה, בהתאם לנסיבות העניין;
- (ג) בסעיף קטן (ז) - תקציב:
- (1) התקציב יוגש לא יאוחר מסוף חודש דצמבר של השנה הקודמת לשנת התקציב הנדונה; עם זאת, ניתן לאשר תקציב כולל כאמור, לא יאוחר מסוף חודש ינואר של שנת התקציב הנדונה ובלבד שעד סוף דצמבר של השנה הקודמת, אושר תקציב זמני לשנת התקציב הנדונה או לחודש ינואר עצמו;
- (2) הדירקטוריון יבצע מעקב שוטף, לפחות אחת לרבעון, אחר ביצועו בפועל של התקציב;
- (ד) בסעיף קטן (ח) - מצבו העסקי של התאגיד הבנקאי:
- (1) הדירקטוריון יעודכן לפחות אחת ל- 6 שבועות וידון לפי הצורך במצבו העסקי של התאגיד הבנקאי על פי הדו"ח החודשי המפורט בסעיף 8(א);
- (2) הדירקטוריון ידון אחת לשלושה חודשים במצבו העסקי של התאגיד הבנקאי, בין היתר, על בסיס מסמך החשיפות לסיכונים המפורט בסעיף 8(ב).
- (ה) בסעיף קטן (יד) - דוחות לציבור - יש לדון בדוחות לפני אישורם: אחת לרבעון בדוחות הרבעוניים ואחת לשנה בדוחות השנתיים.
- (ו) בסעיף קטן (טו(2)) - הודעת רואה חשבון המבקר על קיום ספקות בדבר המשך קיומו של תאגיד כעסק חי - הדיון יתקיים לא יאוחר משלושה ימים ממועד קבלת ההודעה, זאת לפני שיאושרו הדוחות הכספיים;
- (ז) ביתר הסעיפים הקטנים, הדירקטוריון יקבע מראש את תדירות הדיון בהם, ובלבד שיקיים דיון בהקדם עם היווצרותם של תנאים המחייבים זאת.

### אישור אמצעים ומעקב אחר ביצוע החלטות

19. (א) הדירקטוריון יודא קיומם של אמצעים מספקים ליישום החלטותיו ויעקוב אחר יישומן.
- (ב) במקרים שהדירקטוריון נדרש לקבוע הנחיות, ייקבעו נהלים כתובים לטיפול בנושאים המפורטים. בנהלים ייקבע ויוגדר מיהו הגוף המוסמך לטפל בנושאים אלה וכן תיקבע דרך הטיפול בהם, וחובת הדיווח לדירקטוריון בנושא שהטיפול בו הועבר לאדם או לגוף אחר בתאגיד הבנקאי.

### ישיבות ללא נוכחות ההנהלה

20. (א) לפחות אחת לשנה יקיים הדירקטוריון דיון ללא נוכחות חברים מההנהלה, במסגרתו ידון בנושאים הבאים:

- (1) הערכת ביצועי המנהל הכללי ותפקוד ההנהלה ;
  - (2) הערכת איכות המידע המתקבל מההנהלה בישיבות הדירקטוריון ולרבות: היקף, סוג המידע ותדירותו ;
  - (3) שכר ותגמולים לדרג הבכיר ;
  - (4) הערכת פונקציות הביקורת והבקרה ואפקטיביות הבקורות בתאגיד הבנקאי ;
  - (5) נושאים נוספים הקשורים במערכת היחסים בין ההנהלה והדירקטוריון.
- (ב) אחת לשנתיים יקיים הדירקטוריון דיון בהערכת אפקטיביות עבודת הדירקטוריון כאמור בסעיף 59 ;

פטר פטר

### האצלת סמכויות לוועדות הדירקטוריון

21. הדירקטוריון רשאי להיעזר בוועדות המתמחות בעניינים ספציפיים שיפעלו כמפורט בפרק ו' להוראה זו:

- (א) הדירקטוריון ידון ויחליט באלו מהנושאים יאציל מסמכותו לוועדה מטעמו; הדירקטוריון לא יאצול באופן בלתי מוגדר או באופן שיורי סמכויות לוועדה מוועדותיו, אלא אם כן בחן את משמעות ריכוז הסמכויות כאמור.
- (ב) החלטה על הקמת ועדה תיקבע במליאת הדירקטוריון. כאשר הדירקטוריון מקים ועדה, יקבע את הרכבה, את סמכויותיה ואת תפקידיה ויאשר את נהליה.
- (ג) החלטות המתקבלות בוועדות בנושאים המפורטים בסעיף 6, ידווחו בכתב למליאת הדירקטוריון הקרובה בצירוף חומר הרקע שהוגש לוועדה.
- בכל מקרה המליאה תקיים דיון נוסף בהחלטה, אם אחד הדירקטורים או יותר דרש זאת בתוך פרק זמן שיקבע על ידי הדירקטוריון.
- (ד) למרות האמור בסעיפים קטנים (א) ו-(ב), הדירקטוריון אינו רשאי להאציל מסמכויותיו לוועדת דירקטוריון בנושאים המפורטים בסעיפים הבאים: 6(א), 6(ב) למעט סיכונים שאינם מהותיים או מרכיבים שאינם מרכזיים במסגרת ניהול הסיכון, 6(ה), 6(ז) למעט מעקב שוטף אחר ביצוע התקציב בפועל, 6(ח), 6(ט), 6(יג), 6(יד), 6(טו), 6(טז), 6(יט), 6(כ).
- (ה) האמור בסעיף (ד) אינו חל בנושאים בהם קבלת החלטה במסגרת ועדה מתחייבת על פי כל דין או בנושאים לגביהם ניתן לדירקטוריון אישור מראש ובכתב של המפקח.

## פרק ג': הרכב הדירקטוריון

### כללי

21. ביצוע תפקידי הדירקטוריון בצורה נאותה דורש קיום דיונים אפקטיביים בנושאים השונים העולים לסדר היום. דיון אפקטיבי מתקיים, בין היתר, כאשר הדירקטורים מייצגים מגוון תחומים ומבטאים דעות שונות המונעות "חשיבה קבוצתית".

### ייצוג הולם לשני המינים

21. מבלי לגרוע מדרישות אחרות בהוראה זו, בדירקטוריון תאגיד בנקאי יינתן ייצוג הולם לשני המינים. לשם כך יקבע הדירקטוריון מדיניות לשיעור הגיוון המגדרי בו, לרבות טווח הזמן ואבני הדרך להשגת היעד.

### מספר הדירקטורים

22. (א) הדירקטוריון יורכב ממספר חברים אשר יעודד יעילות ודיון אסטרטגי מהותי, ובלבד שהדירקטוריון יכלול לא פחות מ-7 דירקטורים ולא יותר מ-10.
- (ב) הפך תאגיד בנקאי לתאגיד בנקאי בלא גרעין שליטה, ומספר החברים בדירקטוריון שלו ערב הפיכתו לתאגיד בנקאי בלא גרעין שליטה היה נמוך מ-10, רשאי המפקח לקבוע לתאגיד הבנקאי כאמור הוראות בדבר עלייה הדרגתית במספר החברים בדירקטוריון עד להשלמת המספר ל-10 חברים, ולשם כך הוא רשאי לקבוע לאותו תאגיד בנקאי מספר מירבי של חברים כאמור לשנה או לשנים מסוימות, שיתחשב, בין השאר, בצרכי התאגיד הבנקאי בתקופה שלאחר הפיכתו לתאגיד בנקאי בלא גרעין שליטה, לרבות הצורך באיזון בתמהיל החברים הוותיקים ביחס לחברים החדשים.
- (ג) תאגיד בנקאי שאינו בנק ושמהות עסקיו והיקפם אינם מצדיקים מינוי 7 חברים לדירקטוריון רשאי, באישור המפקח, למנות מספר קטן יותר של חברי דירקטוריון.
- (ד) תאגיד בנקאי הסבור כי לצורך תפקודו התקין של הדירקטוריון נדרש לו מספר גבוה יותר של דירקטורים, רשאי, באישור המפקח, למנות מספר גדול יותר של חברי דירקטוריון.

### עובדי התאגיד הבנקאי כדירקטורים

23. עובדי התאגיד הבנקאי לא ימונו כדירקטורים.

### דירקטורים חיצוניים

24. (א) לפחות שליש מהדירקטורים יהיו דירקטורים חיצוניים.
- התאגיד הבנקאי רשאי למנות בין הדירקטורים החיצוניים כאמור את הדירקטורים החיצוניים ואת הדירקטורים הבלתי תלויים שמונו לפי חוק החברות; אלא אם נאמר במפורש אחרת, יחולו על הדירקטורים כאמור, נוסף על ההוראות הרלוונטיות בחוק החברות, כל הוראות המתייחסות לדירקטורים חיצוניים בהוראה זו.

- (ב) לצורך הוראה זו, "דירקטור חיצוני" – מי שמתקיימים לגביו התנאים להלן:
- (1) הדרישות המפורטות בסעיף 240 לחוק החברות, אולם לעניין פסקה זו:
- (i) "שליטה" - כהגדרתה בחוק הבנקאות (רישוי).
- (ii) "כשירות מקצועית" - תואר אקדמאי כנדרש באחד התנאים האמורים בפסקאות (1) או (2) לסעיף 2(א) לתקנות החברות (תנאים ומבחנים לדירקטור בעל מומחיות חשבונאית ופיננסית ולדירקטור בעל כשירות מקצועית) התשס"ו-2005, **וכן** בעל ניסיון כנדרש בפסקה (3) בו.
- (iii) "זיקה" – בנוסף לקבוע בסעיף 240 (ב) לחוק החברות, יראו זיקה המונעת מינוי גם כאשר מתקיימת זיקה למחזיק מעל 5% מסוג מסוים של אמצעי השליטה בתאגיד הבנקאי.
- (2) הוא או קרובו אינו מחזיק במניות התאגיד הבנקאי, במניות תאגיד נשלט, במניות תאגיד השולט בתאגיד הבנקאי, או במניות תאגיד בנקאי הנשלט בידי מי מהם; לעניין פסקה זו:
- (i) "שליטה" - כהגדרתה בחוק הבנקאות (רישוי).
- (ii) "מחזיק" – כהגדרת "החזקה" בחוק הבנקאות (רישוי), למעט החזקה בשיעור שאינו עולה על 1% מההון הנפרע של תאגיד שמניותיו נסחרות בבורסה;
- (iii) "קרוב" - בן זוג, הורה או צאצא.
- (ג) הוראות סעיפים 239(ד), 241, 244, 245(א), 245(ב3), 245(ב), 246, 247, ו-249 לחוק החברות יחולו על דירקטור חיצוני לפי הוראה זו.
- על אף האמור, סעיף 244(א) לחוק החברות לא יחול על דירקטור חיצוני לפי הוראה זו המכהן כיושב ראש דירקטוריון בתאגיד בנקאי בלא גרעין שליטה, והתאגיד הבנקאי יהיה רשאי לשלם לו תגמול בהתאם לקבוע בסעיף 13א להוראת ניהול בנקאי תקין מספר 301A.
- (ד) על אף הקבוע בסעיף 245(ב) לחוק החברות, המפקח רשאי להפסיק כהונה של דירקטור חיצוני, שאינו דירקטור חיצוני שמונה לפי חוק החברות, בהתאם לסעיף 11א(ה) לפקודה, וכן לאשר לתאגיד בנקאי להעלות לסדר היום של האסיפה הכללית את הצעתו של בעל מניות להפסקת כהונתו של דירקטור חיצוני כאמור, אם בעל המניות רשאי לעשות כן על פי חוק החברות ותקנון התאגיד הבנקאי.
- (ה) המפקח רשאי, במקרים חריגים, לאשר מועמד לתפקיד "דירקטור חיצוני" אף אם לא התקיימו כל התנאים המפורטים בסעיף קטן (ב), ובלבד שאם מדובר בדירקטור חיצוני שמונה לפי חוק החברות או בדירקטור בלתי תלוי שמונה לפי חוק החברות, התקיימו כל התנאים הקבועים לעניין זה בחוק החברות.

### כשירות הדירקטוריון

25. בנוסף לתנאי הכשירות החלים על כל אחד מהדירקטורים כמפורט בסעיף 30, הדירקטוריון יהיה בעל ידע וכישורים, מיומנויות וניסיון נאותים באופן קולקטיבי, התואמים את האסטרטגיה ומאפייני הפעילות של התאגיד הבנקאי, ובלבד שיתקיימו התנאים האלו:

- (א) לפחות שליש מכלל הדירקטורים יהיו בעלי "ניסיון בנקאי".  
לעניין זה, "בעל ניסיון בנקאי" ייחשב אחד מאלה:
- (i) מי שכיהן לפחות שלוש שנים במשרה בכירה בבנק או בבנק בחו"ל, ואשר עסק בנייהול או בבקרה של תחום ליבה או של סיכון מהותי לתאגיד הבנקאי בו הוא מכהן כדירקטור;
- "משרה בכירה" לעניין סעיף זה - מנהל המדווח ישירות למנכ"ל וכן מי שמדווח ישירות אל מנהל כאמור ברישא, ולרבות מבקר פנימי.
- (ii) שימש כשותף, האחראי על ניהול ביקורת בתאגיד בנקאי, לרבות ידע בבניית תהליכי SOX במשך תקופה מצטברת של לפחות 5 שנים, במשרד רו"ח מבקר (מותנה בקיום כללי אי התלות שנקבעו בהוראות ניהול בנקאי תקין של המפקח על הבנקים, ובהוראות כל דין).
- (iii) כיהן כדירקטור בתאגיד בנקאי במשך תקופה מצטברת של לפחות 9 שנים או כיו"ר דירקטוריון במשך תקופה מצטברת של לפחות שלוש שנים.
- (iv) מי שאישר המפקח כבעל ניסיון מקביל.
- עבור תאגידים בנקאיים שאינם בנקים או תאגידים בנקאיים שהם חברות בת של בנק, לפחות חמישית מכלל הדירקטורים יהיו בעלי ניסיון בנקאי.
- (ב) לפחות חמישית מכלל הדירקטורים יהיו בעלי "מומחיות חשבונאית ופיננסית" כמשמעותה לפי סעיף 240 לחוק החברות.
- (ג) לפחות מחצית מכלל הדירקטורים יהיו בעלי כשירות מקצועית כאמור בסעיף 24(ב)(1)(ii).
- (ד) לפחות דירקטור אחד יהיה בעל ידע וניסיון מוכח בתחומי טכנולוגית המידע. סעיף קטן זה לא יחול על תאגיד בנקאי שהוא תאגיד נשלט ומקבל שירותי טכנולוגיית מידע מן התאגיד הבנקאי השולט בו.
- (ה) למען הסר ספק, דירקטור העומד במספר כשירויות, כנדרש בסעיף זה, יכול להימנות במסגרת השיעור הנדרש על פי אותם הסעיפים.

#### ידיעת השפה העברית

26. (א) הדירקטורים יהיו בקיאים בשפה העברית, לפחות ברמת הקריאה והדיבור, באופן המאפשר קריאת חומר הרקע לישיבות והשתתפות פעילה בדיונים.
- (ב) המפקח רשאי, במקרים חריגים, לפטור דירקטור מהדרישה כאמור בסעיף (א).

#### חידוש אישור מינוי כדירקטור

27. בטל.

## פרק ד': יושב ראש הדירקטוריון

### יושב ראש הדירקטוריון

28. בראש הדירקטוריון יכהן יושב ראש.

יושב ראש הדירקטוריון הינו הגורם האחראי לתפקודו התקין של הדירקטוריון ולקיום החובות המוטלים עליו. ליו"ר תרומה משמעותית לשמירה על האיזונים והבלמים בממשל התאגידי בתאגיד הבנקאי בין הדירקטוריון, ההנהלה הבכירה, בעלי השליטה ובעלי עניין אחרים. יושב ראש הדירקטוריון נדרש להיות בעל ניסיון מתאים, יכולות ואיכויות אישיות על מנת למלא את תפקידו.

- (א) על יושב ראש הדירקטוריון יחולו כל החובות המוטלות על דירקטור.
- (ב) יושב הראש צריך לעודד קיום דיונים חופשיים המאפשרים הבעת דעות שונות ולדאוג שהחלטות מתקבלות על בסיס מידע הולם.
- (ג) בהיעדרו של יושב ראש הדירקטוריון, ימלא את מקומו אחד מהדירקטורים.
- (ד) בעל שליטה או קרובו לא יכהנו כיושב ראש דירקטוריון.
- (ה) דירקטור חיצוני לא יכהן כיושב ראש הדירקטוריון בתאגיד בנקאי עם גרעין שליטה.
- (ו) לא יכהן אדם כיושב ראש הדירקטוריון אלא אם הוא משתתף באופן קבוע בישיבות דירקטוריון.

- (ז) הדירקטוריון יקבע מדיניות למשך כהונה מקסימלית של יושב ראש הדירקטוריון.
- (ח) הדירקטוריון יגדיר את תפקידיו וסמכויותיו של יושב ראש הדירקטוריון באופן שלא יחרגו מהתפקידים והסמכויות המוקנים לו לפי הוראות החוק, שלא ייווצר עירוב בין תפקידיו ואופן ביצועם לבין תפקידי ההנהלה, שלא תיפגע אי תלותו בתאגיד הבנקאי ובאופן שלא יגרע או יחליף את תפקידי הדירקטוריון או יפחית מהחובות והאחריות של יתר הדירקטורים, ובתאגיד בנקאי בלא גרעין שליטה – שלא תיווצר זיקה בינו לבין התאגיד הבנקאי.

מבלי לגרוע מכלליות האמור, בהגדרת תפקידיו וסמכויותיו של יושב ראש הדירקטוריון, יקפיד הדירקטוריון על קיום הקבוע בסעיף 95(ב) לחוק החברות ובסעיפים 57(ג) ו-1(ד).

ככלל, ככל שפעילותו של יושב ראש הדירקטוריון משולבת ומעורבת יותר בפעילות התאגיד הבנקאי וככל שהיקף קשריו עם הנהלת התאגיד הבנקאי גבוה יותר, יש חשש לפגיעה באי תלותו.

- (ט) בנוסף לקבוע בסעיף קטן (ח), רשאי הדירקטוריון להטיל על יושב ראש הדירקטוריון לבצע כל תפקיד שהדירקטוריון רשאי להסמיך אחד מחבריו לבצע הקשור לעבודת הדירקטוריון, ובכלל זה -

- (1) לכהן כיושב ראש ועדה לאיתור מועמדים לתפקיד מנכ"ל התאגיד הבנקאי;
- (2) לייצג את הדירקטוריון בפני גורמי חוץ בנושאים הקשורים לעבודת הדירקטוריון ולתפקידיו.

- (י) הדירקטוריון יגדיר את היקף הזמן שעל יושב ראש הדירקטוריון להקדיש לשם ביצוע תפקידיו כפי שקבע בהתאם לאמור בסעיפים קטנים (ח) ו-1(ט).

### יושב ראש הדירקטוריון תושב חוץ

פירמה

## פרק ה': כשירות לכהן כדירקטור

### כשירות דירקטור

30. (א) דירקטור בתאגיד בנקאי יהיה יחיד.  
 (ב) לכל אחד מהדירקטורים יהיו כישורים הולמים למשרתו ובפרט: השכלה, ידע, ניסיון או מומחיות באחד או יותר מהתחומים הבאים: בנקאות, כספים, פעילות כלכלית או עסקית, משפט, מימון, חשבונאות, ניהול סיכונים, ציות רגולטורי (Regulatory Compliance), טכנולוגיית מידע, אבטחת מידע (לרבות סייבר) או תחום אחר שאישר המפקח.

### ניגוד עניינים דרך קבע

31. (א) לא יכהן כדירקטור אדם שעסקיו או עיסוקיו השוטפים, יוצרים ניגוד של עניינים בדרך של קבע בינו לבין התאגיד הבנקאי או שקיים חשש כי הם עלולים ליצור ניגוד עניינים בדרך של קבע בינו לבין התאגיד הבנקאי.  
 (ב) מבלי לגרוע מהאמור לעיל, לא ימונה ולא יכהן כדירקטור בתאגיד בנקאי, מי שהוא דירקטור, חבר בוועדת השקעות, חבר בוועדת אשראי או עובד (כל אלה בסעיף זה – נושא משרה) בגופים הבאים:

(1) בתאגיד בנקאי אחר או בתאגיד אחר הנשלט על ידי תאגיד בנקאי אחר או בתאגיד השולט בתאגיד בנקאי אחר, אם אלה אינם נמנים על אותה קבוצה בנקאית או על השולטים בה.

יובהר, כי אין באמור לעיל משום היתר לכהונה האסורה לפי סעיף (ב)(2) להלן.

(2) בתאגיד נשלט בידי התאגיד הבנקאי (בין אם הוא תאגיד בנקאי ובין אם לאו); למען הסר ספק, האמור בפסקה זו אינו חל על כהונה מקבילה בחברות אחיות באותה הקבוצה הבנקאית, ובלבד שאין ביניהן ניגוד עניינים דרך קבע.

(3) בגוף פיננסי או בתאגיד השולט בגוף פיננסי, במקרה בו התאגיד הבנקאי גדול, או שהגוף הפיננסי גדול.

למרות האמור לעיל, תותר כהונה או מינוי של דירקטור בתאגיד בנקאי גדול במקביל לכהונתו כנושא משרה בגוף פיננסי קטן או בתאגיד השולט בגוף פיננסי קטן, ולהפך.

לעניין פסקה זו, במקרה שבו המועמד מכהן בתאגיד בנקאי גדול במקביל למועמדותו או כהונתו במספר גופים פיננסיים קטנים באותה קבוצה, כהונה מקבילה כאמור לא תתאפשר אם סך נכסי אותם גופים פיננסיים באותה קבוצה, בהם נושא המשרה מכהן או מועמד לכהן, עולה על 2 מיליארד ש"ח.

במקרה שבמהלך כהונה מותרת לפי פסקה זו, החל להתקיים אחד מהתנאים המנויים לעיל האוסרים את הכהונה במקביל (להלן בסעיף זה – מועד השינוי), יהא הדירקטור

רשאי להמשיך לכהן במקביל עד תום 6 חודשים ממועד השינוי או עד האסיפה השנתית הקרובה, לפי המאוחר ולגבי דירקטור חיצוני עד להשלמת שלוש שנות הכהונה. (ב1) לא יכהנו יותר משני דירקטורים בקבוצה בנקאית כלשהי, במקביל לכהונתם כנושאי משרה במי מהגופים המנויים בנספח ג', המשתייכים לאותה קבוצה.

יובהר, כי אין באמור לעיל משום היתר לכהונה האסורה לפי סעיפים (ב1) ו(ב3) לעיל.

לעניין סעיף זה:

כל אחד מאלה:

– "גוף פיננסי"

(1) גוף מוסדי כהגדרתו בחוק הפיקוח על שירותים פיננסיים (ביטוח), התשמ"א-1981;

(2) מנהל קרן להשקעות משותפות בנאמנות כמשמעותו בחוק השקעות משותפות בנאמנות, התשנ"ד-1994.

גוף פיננסי שסך נכסיו אינו עולה על 2 מיליארד ש"ח.

– "גוף פיננסי קטן"

גוף פיננסי שסך נכסיו עולה על 10 מיליארד ש"ח.

– "גוף פיננסי גדול"

על פי הדוח הכספי השנתי האחרון, לרבות נכסים המנוהלים על ידו עבור אחרים ולרבות נכסים של גופים פיננסיים בשליטתו.

– "סך נכסיו"

לרבות מי שמתקיימים בינו לבין הגוף קשרים מקצועיים דרך קבע.

– "עובד"

"קבוצה" או "קבוצה בנקאית" – תאגידים בנקאיים או גופים המנויים בנספח ג', הנשלטים, במישרין או בעקיפין, על ידי אותו בעל שליטה.

תאגיד בנקאי שסך נכסיו המאזניים, על בסיס מאוחד, אינו עולה על 2 מיליארד ש"ח.

– "תאגיד בנקאי קטן"

תאגיד בנקאי שסך נכסיו המאזניים, על בסיס מאוחד, עולה על 10 מיליארד ש"ח.

– "תאגיד בנקאי גדול"

(ג) לא ימונה לדירקטור אדם שכהן כדירקטור בתאגיד בנקאי אחר ולא חלפה שנה מיום שחדל לכהן כדירקטור כאמור, אלא בהסכמת הדירקטוריון שהיה חבר בו ובלבד שחלפה לפחות חצי שנה מתום כהונתו כדירקטור בתאגיד הבנקאי האחר.

(ד) הדירקטוריון יקבע קווים מנחים למקרים שיש בהם פוטנציאל לניגוד עניינים דרך קבע, אשר יתייחסו, בין היתר, לאלה:

(1) היקף העסקים שמתקיים בהם ניגוד העניינים;

(2) מהותיות העסקים שמתקיים בהם ניגוד עניינים לעסקי התאגיד הבנקאי ולדירקטור;

### עיסוקים אחרים

32. לא יכהן אדם כדירקטור אם עיסוקיו האחרים אינם מותירים זמן מספיק בידו למילוי תפקידיו ככזה.

פטר פטר

## פרק ו': ועדות הדירקטוריון

### ועדות חובה

33. בהמשך לאמור בסעיף 21, הדירקטוריון ימנה את הוועדות האלו:
- (א) ועדת ביקורת כמפורט בסעיפים 35 ו- 36;
  - (ב) ועדת תגמול כמפורט בסעיף 38;
  - (ג) ועדה לניהול סיכונים כמפורט בסעיף 39.
  - (ד) ועדה לענייני טכנולוגיית מידע וחדשנות טכנולוגית כמפורט בסעיף 39א. להלן.
- סעיף קטן זה לא יחול על תאגיד בנקאי שהוא תאגיד נשלט ומקבל שירותי טכנולוגיית מידע מן התאגיד הבנקאי השולט בו.

### הרכב ועדות דירקטוריון ודרכי עבודתן

34. (א) בנוסף לוועדות החובה, כאמור בסעיף 33, ועדות הדירקטוריון ותחומי אחריותן יקבעו בהתבסס על מאפייני הבנק, לרבות גודלו, גודל הדירקטוריון, יעדיו האסטרטגיים, סביבת הפעילות ופרופיל הסיכון.
- (ב) ועדות הדירקטוריון תורכבנה מדירקטורים בלבד ומספר החברים בוועדה לא יפחת מ- 3 ולא יעלה על 7 דירקטורים.
- הרכב הוועדות יהיה על פי היחס הקבוע בסעיף 24(א), וכן יחול האמור בסעיף 28(ד) לעניין כהונה כיו"ר ועדה.
- (ג) למרות האמור בסעיף קטן (ב), בוועדות הבאות יהיה רוב של דירקטורים חיצונים:
- (1) ועדת ביקורת;
  - (2) ועדת עסקאות עם אנשים קשורים (אם הוקמה).
  - (3) ועדת תגמול, למעט כאמור בסעיף 38(ו).
- (ד) בעת שיבוץ הדירקטורים לוועדות השונות, יתחשב הדירקטוריון בכישורי הדירקטורים ובניסיונם ויתייחס לנושא שמתמחה בו הוועדה;
- (ה) הדירקטוריון יקבע מדיניות למשך כהונה מרבי של יושבי הראש של הוועדות, ויבחן את הצורך ברוטציה בין חברי הוועדות;
- (ו) הוראות פרק ז' לעניין ישיבות הדירקטוריון יחולו על ועדות הדירקטוריון, אלא אם נאמר במפורש שההוראה חלה רק על מליאת הדירקטוריון.

### ועדת הביקורת – הרכב ודרכי עבודה

35. (א) הדירקטוריון ימנה "ועדת ביקורת", ויחולו עליה הוראות סעיף 115 לחוק החברות והוראות סימן ח' לפרק השלישי בחלק השלישי של החוק האמור, בשינויים המחוייבים, וכן הקבוע בהוראה זו, ואולם בתאגיד בנקאי שהוא חברה פרטית, רשאי לכהן בוועדת ביקורת דירקטור המועסק בידי תאגיד בנקאי השולט לבדו בתאגיד הבנקאי האמור או המועסק בתאגיד אחר שבשליטת התאגיד הבנקאי השולט כאמור.
- (ב) בנוסף לאמור בסעיף 34(ג) (1) יושב ראש ועדת הביקורת יהיה דירקטור חיצוני, ולפחות שני דירקטורים יהיו בעלי מומחיות חשבונאית ופיננסית.

- (ג) המניין החוקי לשיבות ועדת הביקורת ולהחלטותיה הוא מרבית חבריה, ובלבד שמרביתם דירקטורים חיצוניים.
- (ד) יושב ראש ועדת ביקורת אשר על אף בקשת המבקר הפנימי, לא כינס את הוועדה לדיון בנושא שפירט המבקר הפנימי בדרישתו, תוך זמן סביר ממועד הבקשה, כאמור בסעיף 116(ב) לחוק החברות, ישמור תיעוד מפורט שיובא לידיעת הדירקטורים בנוגע לנימוקים לאי-כינוס ישיבה כאמור.
- (ה) לפחות אחת לשנה, תקיים ועדת הביקורת ישיבה עם כל אחד מבעלי התפקידים הבאים, בנוכחות חברי הוועדה ובעל התפקיד הרלוונטי בלבד:
- (1) המבקר הפנימי;
  - (2) רואה החשבון המבקר;
  - (3) קצין הציות, כהגדרתו בהוראת ניהול בנקאי תקין מס' 308;
  - (4) היועץ המשפטי;
  - (5) החשבונאי הראשי, כהגדרתו בהוראת ניהול בנקאי תקין מס' 305;
  - (6) האחראי על איסור הלבנת הון שמונה לפי סעיף 8 לחוק איסור הלבנת הון, התשי"ס - 2000;
  - (7) מנהל הסיכונים הראשי, כהגדרתו בהוראת ניהול בנקאי תקין מס' 310.
- (ו) קבלת ההחלטות בישיבות ועדת ביקורת והוועדה לעסקאות עם אנשים קשורים תיעשה בנוכחות חברי הוועדה בלבד ובעלי תפקידים שנוכחותם מתאפשרת על פי חוק החברות, בתנאים שנקבעו שם.
- (ז) ועדת הביקורת תקיים לפחות שש ישיבות בשנה.
- (ח) ועדת הביקורת תקבע את התקציב הנדרש לה להעסקת יועצים חיצוניים בלתי תלויים, ככל שלדעתה נדרש על מנת למלא את חובותיה.

### ועדת הביקורת – תפקידים

36. (א) ועדת הביקורת אחראית לטפל בדוחות ביקורת פנימיים וחיצוניים כמפורט להלן:
- (1) ועדת הביקורת תדון ותחליט בממצאי דוחות ביקורת פנימיים וחיצוניים שיובאו בפניה. על הוועדה לוודא שהדיון בממצאים יתקיים תוך תקופה סבירה ממועד הגשתם על ידי המבקרים:
    - (i) דוחות ביקורת פנימיים - יושב ראש ועדת הביקורת בהתייעצות עם המבקר הפנימי, יקבע מהם דוחות הביקורת הפנימית המהותיים שיובאו בשלמותם בפני ועדת הביקורת. הוועדה רשאית לקבוע כי תובא בפניה תמצית מדוחות הביקורת האחרים של המבקר הפנימי או הדוחות המלאים, כפי שתמצא לנכון.
    - (ii) דוחות ביקורת חיצוניים – הוועדה תדון בדוחות הביקורת של המפקח, של רשויות פיקוח אחרות ושל רואה החשבון המבקר.
- לגבי דוחות ביקורת של המפקח, הדיון ייערך תוך תקופה שלא תעלה על 45 יום מיום קבלת הדו"ח על ידי התאגיד הבנקאי;

לגבי הדוח המפורט והדוח המשלים של רואה החשבון המבקר יחול הקבוע בהוראת ניהול בנקאי תקין מס' 303.

(2) ועדת הביקורת, בהתייעצות עם יושב ראש הדירקטוריון, תעביר דוחות ביקורת מהותיים לדיון במליאת הדירקטוריון.

(3) ועדת הביקורת תוודא כי ההנהלה נקטה פעולות ראויות בעיתוי הנדרש לשם תיקון הליקויים שצוינו בדוחות הביקורת.

(4) ועדת הביקורת תדון אחת לחצי שנה בדיווח של המבקר הפנימי, שיכלול את הדרישות העולות מדוחות ביקורת חיצוניים שהטיפול בהן טרם הושלם ואת מצב הטיפול בהן. במקרים של עיכוב בטיפול, תדון הוועדה בסיבות לעיכוב ובלוחות הזמנים להשלמת הטיפול.

(ב) ועדת הביקורת אחראית לפקח על המבקר הפנימי של התאגיד הבנקאי ובכלל זה:

(1) פונקציית הביקורת הפנימית תהיה כפופה ליושב ראש הדירקטוריון ותדווח לדירקטוריון באמצעות ועדת הביקורת.

(2) ועדת הביקורת תמליץ לוועדת התגמול על שכרו ותגמוליו של המבקר הפנימי ועל קידומו.

(3) ועדת הביקורת תדון ותמליץ בפני הדירקטוריון על אישור תכנית העבודה של המבקר הפנימי לרבות היקף הביקורות ותדירותן. לעניין זה, על ועדת הביקורת להתייחס, בין היתר, למסגרת הרצויה של הביקורת הפנימית בתאגידים נשלטים בישראל ומחוץ לישראל.

(4) ועדת הביקורת תערוך מעקב אחר ביצוע תכנית העבודה של המבקר הפנימי.

(ג) ועדת הביקורת תהיה רשאית להטיל על פונקציית הביקורת הפנימית בהתראה סבירה, ביצוע של בדיקות מיוחדות, בנוסף לבדיקות שנקבעו בתוכנית העבודה של הפונקציה.

(ד) ועדת הביקורת אחראית לפקח על עבודת רואה החשבון המבקר של התאגיד הבנקאי ובכלל זה:

(1) תקיים דיון על אפשרות החלפת רואה החשבון המבקר של התאגיד הבנקאי כמפורט בסעיף 4 בהוראת ניהול בנקאי תקין מס' 302;

(2) תביא את עמדתה בפני האסיפה הכללית של התאגיד הבנקאי שעל סדר יומה סיום כהונתו של רואה החשבון המבקר או אי-חידוש הכהונה;

(3) תמליץ לאסיפה הכללית של התאגיד הבנקאי או לדירקטוריון לגבי תגמול לרואה החשבון המבקר;

(א3) תיישם את ההנחיות של ועדת באזל בדבר ביקורת חיצונית בתאגידים בנקאיים לעניין

ועדת הביקורת ויחסיה עם רואה החשבון המבקר, כפי שמפורטים ב- BCBS: External audit of banks, part 1, section A, March 2014<sup>1</sup>, בהתאמות הנדרשות לפי כל דין.

<sup>1</sup> ביישום ההנחיות של ועדת באזל, במקום ההפניות לתקני ביקורת בינלאומיים מקובלים יחולו תקני ביקורת מקובלים בישראל, לרבות תקנים שנקבעו בתקנות רואי חשבון (דרך פעולתו של רואה חשבון), התשל"ג – 1973 ותקני ביקורת מסוימים שיישומם בביקורת נקבע לפי הוראות המפקח על הבנקים והנחיותיו.

- (4) הוראות נוספות לעניין הפיקוח של ועדת הביקורת על רואה החשבון המבקר, דיווחיו וההתקשרות עמו, יהיו כמפורט בהוראות ניהול בנקאי תקין אחרות (כגון: הוראות מס' 302, 303 ו- A304).
- (ה) ועדת הביקורת תבחן את הדוחות השנתיים והרבעוניים לציבור של התאגיד הבנקאי, תדון ותמליץ לדירקטוריון על אישורם.
- (ו) ועדת הביקורת תעשה שימוש בעבודת פונקצית הביקורת על מנת לבחון את אפקטיביות הבקורות הפנימיות המרכזיות בתאגיד הבנקאי.
- לצורך הערכת אפקטיביות הבקורות פנימיות לדיווח הכספי או לביקורת, תקבע ועדת הביקורת נהלים, שיסדירו, בין היתר:
- (1) את אופן הקבלה והטיפול על ידי התאגיד הבנקאי בתלונות בנוגע לנושאים הקשורים לדיווח הכספי והבקורות הפנימיות עליו או לביקורת.
- (2) העברה אנונימית וסודית, לרבות על ידי עובדים של התאגיד הבנקאי, של חששות הקשורים לדיווח הכספי או לביקורת השנתיים במחלוקת.
- (ז) ועדת הביקורת תדון בעסקאות כאמור בסעיף 7 להוראת ניהול בנקאי תקין מס' 312, במידה וועדת העסקאות עם אנשים קשורים לא דנה בעסקאות אלו.

#### ועדת עסקאות עם אנשים קשורים

37. (א) הדירקטוריון רשאי למנות ועדת עסקאות עם אנשים קשורים, שתדון בנושאים המפורטים בסעיף 7 להוראת ניהול בנקאי תקין מס' 312, שלא נדונו בוועדת הביקורת.
- (ב) ההוראות והמגבלות החלות על ועדת ביקורת יחולו בהתאמה גם על ועדת עסקאות עם אנשים קשורים.

#### ועדת תגמול – הרכב ודרכי עבודה

38. (א) בתאגיד בנקאי שסעיף 118א לחוק החברות חל עליו, תמונה ועדת תגמול כמשמעותה בסעיף האמור בחוק החברות, ולפחות אחד מחברי הוועדה יהיה בעל מומחיות וניסיון בפעילויות ניהול סיכונים ובקרה.
- (ב) בתאגיד בנקאי שסעיף 118א לחוק החברות אינו חל עליו, תמונה ועדת תגמול שרוב חבריה יהיו דירקטורים חיצוניים, יושב ראש הוועדה יהיה דירקטור חיצוני, ולפחות אחד מחברי הוועדה יהיה בעל מומחיות וניסיון בפעילויות ניהול סיכונים ובקרה.
- (ג) ועדת הביקורת שמתקיימים בה התנאים האמורים בסעיף קטן (א) או (ב) לעניין הרכב ועדת תגמול, לפי העניין, למעט הדרישה כי לפחות אחד מחברי הוועדה יהיה בעל מומחיות וניסיון בפעילויות ניהול סיכונים ובקרה, יכולה לשמש גם כוועדת תגמול.
- (ד) המניין החוקי לשיבות ועדת תגמול ולהחלטותיה הוא מרבית חבריה, ובלבד שמרביתם דירקטורים חיצוניים.
- (ה) קבלת ההחלטות בישיבות ועדת תגמול תיעשה בנוכחות חברי הוועדה בלבד ובעלי תפקידים שנוכחותם מתאפשרת על פי חוק החברות, בתנאים שנקבעו שם.

(ו) על אף האמור בסעיפים קטנים (א) ו-(ב) לעיל, תאגיד בנקאי רשאי לצרף לוועדת התגמול, בעת דיוניה במדיניות התגמול ובהסכמי התגמול של כלל העובדים, למעט עובדים מרכזיים, דירקטורים נוספים כחברי הוועדה. ועדת התגמול בהרכבה המורחב לא תחויב ברוב דירקטורים חיצוניים.

### ועדת התגמול – תפקידים

38.א. (א) ועדת התגמול תדון ותמליץ לדירקטוריון על מדיניות תגמול (כהגדרתה בהוראת ניהול בנקאי תקין מספר 301A), העקבית עם התרבות הארגונית של התאגיד הבנקאי, עם המטרות והאסטרטגיה של התאגיד הבנקאי לטווח הארוך ועם סביבת הבקרה שלו. תמריצי התגמול לא יעודדו לקיחת סיכונים מעבר לתיאבון הסיכון של התאגיד הבנקאי.

(ב) הוועדה תאשר, לפני אישור הדירקטוריון והאסיפה הכללית אם נדרש, את תנאי ההתקשרות של התאגיד הבנקאי עם נושאי משרה בכירה בו לעניין תגמולם כהגדרת מונחים אלה בהוראת ניהול בנקאי תקין מספר 301A), תוך התייחסות גם לעניינים המפורטים בחלק א' ובחלק ב' לתוספת ראשונה א' בחוק החברות; וכן תמליץ הוועדה לדירקטוריון על עקרונות הסכמי התגמול של עובדי התאגיד הבנקאי (שאינם נושאי משרה בכירה) או תאשרם, כפי שיוחלט, על מנת להבטיח כי ההסכמים מאוזנים ואינם מסכנים את איתנותו ויציבותו של התאגיד הבנקאי.

(ג) הוועדה תהיה אחראית על תכנון מדיניות התגמול ותגיש לדירקטוריון את הערכתה לגבי אפקטיביות מדיניות ומנגנוני התגמול והעמידה בדרישות הפיקוחיות. הוועדה תקדיש תשומת לב מיוחדת להערכת המנגנונים המיושמים, בין היתר, על מנת לוודא שהם מביאים לידי ביטוי את כל סוגי הסיכונים, ואת רמות ההון והנזילות. בנוסף, בכל הקשור לשיפוי וביטוח, תבחן הוועדה נתונים עדכניים על כלל ההתחייבויות לשיפוי וסכומי הביטוח של נושאי המשרה הקיימים בתאגיד הבנקאי, וכן אומדנים לעלות האלטרנטיבית להתחייבות מראש לשיפוי (כגון עלות פרמיות שדורשות חברות הביטוח בגין פוליסה מקבילה לתנאי השיפוי).

(ד) הוועדה תבחן, באופן פורמאלי, כיצד מנגנון התגמולים יגיב לאירועים עתידיים, חיצוניים או פנימיים, באמצעות ניתוח מגוון תרחישים.

(ה) הוועדה תגדיר אילו דיווחים תקופתיים יוגשו לה, תוכנם ותדירותם. בנוסף, תגדיר הוועדה את המידע הפרטני שיוגש לה לקראת דיון בהתקשרות עם עובד בודד או קבוצת עובדים לגבי תגמול (כהגדרתו בהוראת ניהול בנקאי תקין מספר 301A). בין היתר, יוגדר, שלפני מתן המלצה או אישור כאמור בסעיף קטן (ב), יש להמציא לוועדה, זמן סביר לפני מועד הישיבה בה עניינים אלה נדונים, את עיקרי ההתקשרות וההסכמים הקודמים ואת עיקרי ההתקשרות וההסכמים המוצעים.

(ו) הוועדה תוודא שלפחות אחת לשנה תיערך בדיקה של מנגנון התגמול ותפעולו. בבדיקה ייבחנו, בין היתר:

(1) עמידת מנגנון התגמול במדיניות שנקבעה על ידי הדירקטוריון.

- (2) עמידת מנגנון התגמול בדרישות שנקבעו בהוראה זו ובהוראת ניהול בנקאי תקין מס' 301A ובדרישות כל דין, והאם תואם לנוהגים מקובלים.
- (3) שלמות מנגנון התגמול.
- (4) מידת השפעת מנגנון התגמול על פרופיל הסיכון ועל התנהגות העובדים, ומידת התאמתו למטרות הארגוניות ולתיאבון הסיכון של התאגיד הבנקאי.
- (ז) הוועדה תעבוד בשיתוף פעולה הדוק עם ועדת הדירקטוריון לניהול סיכונים וועדת הביקורת.
- (ח) לוועדה תהיה גישה בלתי מוגבלת למידע ולניתוחים של פונקציות הביקורת והבקרה ומשאבי אנוש והיא תיעזר בפונקציות אלו בדיוניה.
- (ט) הוועדה תוכל להסתייע ביעוץ חיצוני. היועצים ימונו באופן שמבטיח שהיעוץ שניתן על ידם הינו בלתי תלוי ביעוץ שקיבלה ההנהלה הבכירה, ולא ייצור ניגודי עניינים מכל סיבה שהיא.

#### ועדת ניהול סיכונים

39. ועדת ניהול סיכונים תפעל כנדרש בהוראה 310, ובנוסף:
- (א) תדון ותגבש המלצות לדירקטוריון בנוגע לתהליך הערכת נאותות הלימות ההון (ICAAP) כאמור בסעיף 6 (ה);
- (ב) תקיים קשר שוטף עם מנהל הסיכונים הראשי ועם פונקציות ביקורת ובקרה אחרות על מנת להתעדכן בפרופיל הסיכון העדכני, תיאבון הסיכון, מגבלות וחריגה מהן ותוכניות לצמצום סיכונים;
- (ג) תקיים ממשק עבודה עם וועדת הביקורת של הדירקטוריון בנושאים מהותיים רלוונטיים לתחומי אחריותה;
- (ד) תוודא כי סיכונים חדשים או מתפתחים מנוהלים כנדרש ושהנהלת התאגיד הבנקאי הקצתה להם משאבים נאותים.

#### ועדה לענייני טכנולוגיית מידע וחדשנות טכנולוגית

- א.39. (א) הדירקטוריון ימנה "ועדה לענייני טכנולוגיית מידע וחדשנות טכנולוגית", ולפחות אחד מחברי הוועדה יהיה בעל ידע וניסיון מוכח בתחום טכנולוגיית המידע.
- (ב) הוועדה תקיים קשר עם מנהל טכנולוגיית המידע ומנהל אבטחת המידע כהגדרתם בהוראת ניהול בנקאי תקין מס' 357, עם מנהל הגנת הסייבר כהגדרתו בהוראת ניהול בנקאי תקין מס' 361, ועם הגורם האחראי על תחום החדשנות.

- (ג) הועדה תדון ותמליץ לדירקטוריון בנוגע לאישור הנושאים הבאים:
- (1) אסטרטגיה ומדיניות טכנולוגיית המידע וניהולה, לרבות אבטחת מידע וסייבר, התשתיות הטכנולוגיות של התאגיד הבנקאי, ניהול ושימוש במאגרי נתונים, חדשנות טכנולוגית לתמיכה בחדשנות עסקית, והתאמתן לאסטרטגיה ולמדיניות הכוללת של התאגיד הבנקאי.
  - (2) אופן היערכות התאגיד הבנקאי לבנקאות העתיד ולהתמודדות עסקית עם אתגרי חדשנות טכנולוגית בכלל וחדשנות משבשת (Disruptive innovation) בפרט.
  - (3) מסגרת לניהול סיכונים טכנולוגיים, לרבות סיכוני אבטחת מידע וסייבר וסיכוני חדשנות (Innovation Risk).
  - (4) תוכנית התאוששות מאסון ומידת התאמתה לעקרונות מסגרת העבודה לניהול ההמשכיות העסקית.
  - (5) יעדים ותכנית עבודה שנתית.
  - (6) הקצאת משאבים נאותה למימוש הפעילות המתוכננת של התאגיד הבנקאי בתחום טכנולוגיית המידע, ניהול המידע והחדשנות.
- (ד) הועדה תתאם ותקיים ממשק עבודה עם ועדות הדירקטוריון האחרות, בהתאם לעניין, כך שנושא שנדון בוועדה אחת אין חובה שידון גם באחרת.
- (ה) ככל שנדרש בהוראות ניהול בנקאי תקין השונות לקיים דיון במליאת הדירקטוריון בנושאים הקשורים לתחום טכנולוגיית המידע, תקיים הועדה דיון מקדמי בהתאם לדרישה כאמור ותגיש את המלצותיה למליאת הדירקטוריון.

## פרק ז': ישיבות הדירקטוריון

### תכיפות ישיבות

40. (א) ככלל, מליאת דירקטוריון של תאגיד בנקאי תקיים ישיבה לפחות אחת לחודש. דירקטוריון של תאגיד בנקאי שמהות עסקיו והיקפם אינם מצדיקים זאת, רשאי לקבוע לעצמו, באישור המפקח, מספר ישיבות נמוך מהקבוע בסעיף קטן זה, אך לא פחות מישיבת דירקטוריון אחת לרבעון.
- (ב) תאגיד בנקאי יכנס ישיבה של מליאת דירקטוריון במקרים המפורטים בסעיף 98(ב)-(ד) לחוק החברות תוך 14 יום מהמועד הרלוונטי, לפי העניין.

### נוכחות בישיבות הדירקטוריון

41. (א) דירקטור יהיה נוכח פיזית לפחות בשני שלישים מישיבות מליאת הדירקטוריון במשך שנה קלנדארית, ולא ייעדר מכל ישיבות המליאה המתקיימות במהלך תקופה של 3 חודשים רצופים.
- (ב) נעדר דירקטור מישיבות מעבר לקבוע בסעיף קטן (א), יתפטר הדירקטור מתפקידו, והתפטרותו תיכנס לתוקף לא יאוחר ממועד ישיבת הדירקטוריון הראשונה לאחר שחרג מרמת ההיעדרות המותרת (להלן - **מועד הפסקת הכהונה**). לא יתפטר דירקטור כאמור עד מועד הפסקת הכהונה, תפקע כהונתו במועד הפסקת הכהונה.
- (ג) על אף האמור בסעיף קטן (א), יראו השתתפות בישיבה באמצעות שימוש באמצעי תקשורת מתקדמים כנוכחות פיזית לצורך עמידה בחובת ההשתתפות הקבועה בסעיף זה, ובלבד ששיעור הישיבות שבהן קויימה השתתפות כאמור לא יעלה על 25% ממספר הישיבות בשנה קלאנדארית.
- לעניין סעיף קטן זה, "אמצעי תקשורת מתקדמים" - אמצעים המאפשרים לכל המשתתפים בישיבה לראות ולשמע זה את זה בו בזמן.

### הודעות וחומר רקע לישיבות

42. (א) הודעה על ישיבת דירקטוריון תימסר לכל הדירקטורים זמן סביר לפני מועד הישיבה. בהודעה יצוינו מועד הישיבה והמקום שבו תתכנס, וכן פירוט סביר של כל הנושאים שעל סדר היום.
- (ב) להודעה כאמור בסעיף קטן (א) יצורף חומר רקע בכתב הכולל, בין היתר, משמעויות והשלכות, לרבות השלכה כספית, והמאפשר התייחסות משמעותית לעניינים הנדונים במסגרת הישיבה. חומר רקע זה יישמר במשרדי התאגיד הבנקאי ביחד עם פרוטוקול הישיבה בה נדונו העניינים אליהם מתייחס חומר הרקע.
- (ג) במקרים חריגים בלבד יהיה רשאי הדירקטוריון, בהסכמת כל הדירקטורים, להתכנס לישיבה ללא הודעה כאמור בסעיפים קטנים (א) ו (ב) ובלבד שבפרוטוקול הישיבה יפורטו הנסיבות החריגות לכינוס הדירקטוריון ללא הודעה כאמור.

### מניין חוקי והצבעה

43. (א) המניין החוקי בישיבות הדירקטוריון ובהחלטותיו הוא מרבית הדירקטורים, ובלבד שמתקיים היחס בין הדירקטורים כקבוע בסעיף 24(א). במקרה של ועדה המורכבת משלושה דירקטורים בלבד המניין החוקי יהיה כל חבריה.
- (ב) בהצבעה בדירקטוריון יהיה לכל דירקטור קול אחד בלבד. אין באמור בסעיף קטן זה למנוע מתן קול נוסף ליושב ראש הדירקטוריון כאשר הקולות שקולים, כאמור בסעיף 107 לחוק החברות.
- (ג) דירקטור שלא נוכח בדיון עקב עניין אישי כאמור בסעיף 56, לא יימנה לצורך קביעת המניין החוקי הנדרש לאותו דיון.

### סדר היום

44. סדר היום של ישיבות הדירקטוריון יכלול, בין היתר, כל נושא שדירקטור או שהמנהל הכללי ביקש מיושב ראש הדירקטוריון, זמן סביר בטרם כינוס ישיבת הדירקטוריון, לכלול בסדר היום.

### פרוטוקול

45. (א) יושב ראש הישיבה יהיה אחראי לרישום פרוטוקול הדיונים בישיבה. לצורך עריכת הפרוטוקול יודא יושב הראש כי ישיבות הדירקטוריון, מוקלטות ומתומללות.
- (ב) הפרוטוקול ישקף את הדברים שנידונו בישיבה, יפורטו בו עיקרי הדברים בשם אומנם, כפי שבאו לידי ביטוי בישיבה, נוסחן של ההחלטות שנתקבלו בישיבה וכן שלב כניסתו ויציאתו של כל משתתף במהלך הישיבה.
- (ג) הדירקטוריון יקבע הנחיות לאישור הפרוטוקול ובלבד שיתקיים האמור להלן:
- (1) הפרוטוקול יובא לאישור הדירקטורים בישיבתו הבאה או 60 יום מתאריך הישיבה אליה מתייחס הפרוטוקול, לפי המאוחר.
- (2) 3 ימי עסקים לאחר קיום הישיבה יושב ראש הישיבה יפיץ לדירקטורים ולגורמים הרלוונטיים טיוטת מסמך, המפרט את ההחלטות שהתקבלו בישיבה.
- (ד) לפרוטוקול יצורפו המסמכים ששימשו כחומר רקע לקבלת ההחלטות של הדירקטוריון.

### השתתפות המבקר הפנימי בישיבות

46. על מליאת הדירקטוריון להזמין את המבקר הפנימי לישיבה שבה נדון עניין בתחום הביקורת הפנימית, לישיבה בה מתקיים דיון בדוחות ביקורת של רואה החשבון המבקר ולישיבה בה מתקיים דיון בדוחות ביקורת של רשויות פיקוח.

### קביעת נוהלי עבודה נוספים

47. בטל.

**חליף ומשקיף**

48. אין למנות דירקטור חליף או משקיף בדירקטוריון התאגיד הבנקאי. יחד עם זאת, דירקטור רשאי להשתתף בישיבת ועדת הדירקטוריון שאינו חבר בה, ובלבד שהשתתפותו לא תהא דרך קבע.

**קיום ישיבות בתקשורת**

49. הדירקטוריון יקבע נהלים לעניין קיום ישיבות באמצעות שימוש באמצעי תקשורת מתקדמים, כהגדרתם בסעיף 41(ג), אשר יכללו גם את העניינים הבאים:

- (א) רק במקרים מיוחדים, ניתן לקיים ישיבות דירקטוריון שלא על ידי כינוס ישיבה פרונטאלית, אלא באמצעי תקשורת מתקדמים (להלן - ישיבה בתקשורת).
- (ב) דירקטוריון התאגיד הבנקאי יגדיר בנוהל מפורט, את סדרי הביצוע של הישיבה בתקשורת, כגון: ייזומה, קוורום, חומר הרקע, קבלת החלטות (לרבות כאשר חברים מסתייגים מההצעה המוצעת או באשר לעצם דחיפות הנושא), התיעוד, לרבות פרוטוקול, וכל עניין אחר שיקבע בדירקטוריון. בנוהל ייקבעו הדרכים לשיתוף כל הדירקטורים בישיבה בתקשורת;
- (ג) יש להביא את החלטות הישיבה בתקשורת לידיעת הפורום הרלוונטי, בישיבה (פרונטלית) הראשונה שלאחר ההחלטה וכן את פרוטוקול הדיון מייד לאחר השלמתו.
- (ד) בטל.

**קבלת החלטות ללא התכנסות**

50. דירקטוריון, שעל פי תקנונו רשאי לקבל החלטות ללא התכנסות בפועל אם כל הדירקטורים הזכאים להשתתף בדיון ולהצביע בעניין שהובא להחלטה הסכימו לכך, לא יהיה רשאי לקבל החלטות כאמור, אלא במקרים מיוחדים, ותוך פירוט הנסיבות המיוחדות בפרוטוקול ההחלטה.

## פרק ח': נוהגים לתפקוד יעיל של הדירקטוריון

### נוהלי עבודה

50.א. הדירקטוריון ידאג לעגן את תחומי אחריותו ותפקידיו, הנגזרים מהוראה זו ומכל חוק או הוראה רלוונטית אחרת, בנהלי עבודה ברורים. נהלים אלו יכללו, בין היתר, את מבנה הדירקטוריון וועדותיו, תהליכי עבודת הדירקטוריון ואמצעים שנקטים על מנת לוודא כיסוי הולם והקצאת זמן מספקת לנושאים המהותיים.

### דרישות מזירקטור

51. כל אחד מהדירקטורים:

- (א) יבין ויבצע את תפקידיו, לרבות תפקידו הפיקוחי בהבנת פרופיל הסיכונים של התאגיד הבנקאי.
- (ב) יפעיל שיקול דעת ראוי בענייני התאגיד הבנקאי.
- (ג) יקדיש די מזמנו וממרכו למילוי אחריותו.
- (ד) יעלה שאלות ויעמוד על כך שיינתנו הסברים מקיפים ושירים מההנהלה, באופן שיאפשר לו להעריך כראוי את ביצועי התאגיד הבנקאי ותפקוד הנהלתו.
- (ה) יבין את הסביבה הרגולטורית ואת תפקידו בממשל תאגידי.

### זכות דירקטור לקבל מידע

52. דירקטור המבקש להשתמש בזכותו לקבלת מידע על פי סעיף 265 לחוק החברות, יפנה בכתב בבקשה למידע, אשר תובא לדיון בדירקטוריון.

### סיוע מקצועי לדירקטוריון

53. הדירקטוריון רשאי במקרים המצדיקים זאת להסתייע ביועצים חיצוניים כמפורט להלן:

- (א) סיוע לדירקטור - דירקטור המבקש להשתמש בזכותו להעסיק יועצים לשם קבלת ייעוץ מקצועי על פי סעיף 266 לחוק החברות, יפנה תחילה לדירקטוריון בבקשה מנומקת לאישור כיסוי ההוצאות. לא אישר הדירקטוריון את בקשתו, יעביר את הפנייה למפקח 21 יום לפחות לפני שיפנה לבית המשפט בבקשה לאישור העסקת המומחה.
- (ב) סיוע לדירקטוריון - הדירקטוריון יקבע נהלים להתקשרות עם יועצים חיצוניים לצורך סיוע מקצועי לדירקטוריון וועדותיו, ובלבד שהנהלים יתייחסו לכל הפחות לנושאים הבאים:

- (1) אישור הייעוץ (כגון: דיון בצורך בייעוץ והגדרת מטרת הייעוץ ותכולת העבודה);
- (2) בחירת היועץ (כגון: בחינת חלופות, מקצועיות, העדר ניגודי עניינים);
- (3) ההתקשרות ופרקטיקת העבודה מול היועץ (כגון: תקציב, שכר טירחה, משך ההתקשרות, אחריות מקצועית וסודיות).

במקרים בהם מדובר בייעוץ ארוך טווח או בייעוץ חוזר, יש לבחון אחת לתקופה את הצורך בחידוש ההתקשרות וברוטציה.

### זכות חתימה

54. (א) דירקטור לא יהיה מורשה לחתום בשם התאגיד הבנקאי בעניינים שהם במהלך העסקים הרגיל.
- (ב) היה ומליאת הדירקטוריון סבורה כי לעניין מסוים, יש מקום להעניק זכות חתימה לדירקטור, יוסמך אותו דירקטור במיוחד לעניין זה; במקרה זה, יהיה נושא משרה בכיר בתאגיד הבנקאי בעל זכות חתימה שניה.
- (ג) האמור בסעיף זה אינו חל במקרה שחתימתו של דירקטור מתחייבת מהוראות דין (כגון חתימה על דוח כספי, תשקיף וכד').

### ניגוד עניינים ענפי

55. (א) מבלי לגרוע מהדין הכללי בנושא של ניגוד עניינים, דירקטור בזיקה לתאגיד בענף משנה, לא יהיה נוכח בדיוני הדירקטוריון או ועדותיו, המתייחסים ללקוח התאגיד הבנקאי, שאף הוא תאגיד באותו ענף משנה, ולא יקבל מהתאגיד הבנקאי מידע ודוחות ביחס לאותו לקוח.
- (ב) במקרה בו קיים ספק לעניין התגבשות המבחנים הכמותיים שצוינו בסעיף קטן (ד), הדירקטור יהיה פטור מהוראת סעיף קטן (א), וזאת אם ועדה שהורכבה משלושה דירקטורים חיצוניים דנה במקרה והחליטה פה אחד כי באותו מקרה אין לסווג את הזיקה של הדירקטור לתאגיד בענף משנה.
- כמו כן, הוועדה האמורה תשקול במקרים בהם לא מתקיימים המבחנים הכמותיים, האם בנסיבות העניין, יש לנקוט בעמדה שמרנית ולראות בדירקטור כבעל זיקה לתאגיד בענף משנה.
- (ג) תאגיד בנקאי יערוך רשימה, שתעודכן אחת לחצי שנה, ובה יפורטו שמות הדירקטורים בזיקה לתאגיד בענף משנה.
- (ד) לעניין סעיף זה:
- "ענף משנה" - כל אחד מענפי המשנה של ענפי המשק, על פי הסיווג האחד של ענפי הכלכלה (למ"ס).
- "תאגיד בענף משנה" - תאגיד שהיקף פעילותו (בין במישרין ובין באמצעות חברות בת) בענף משנה מסוים, מהווה 5% או יותר מההיקף הכולל של הפעילות באותו ענף משנה (מדידת ההיקף הכולל של הפעילות בענף משנה תיערך בהתאם למדד המקובל באותו ענף, כגון על פי היקף המאזן או סך ההכנסות).
- "דירקטור בזיקה לתאגיד בענף משנה" - דירקטור אשר מתקיים לגביו אחד מהמבחנים הבאים:

- (1) מחזיק ב- 5% לפחות באחד או יותר מאמצעי שליטה של תאגיד בענף משנה.
- (2) נושא משרה בתאגיד בענף משנה.

## עניין אישי

56. (א) דירקטור שיש לו, במישרין או בעקיפין, עניין אישי בעסקה קיימת או מוצעת של התאגיד הבנקאי המובאת לדיון בדירקטוריון, או בהחלטה העומדת להתקבל בדירקטוריון, יצהיר על עניינו האישי כאמור בלא דיחוי, ולא יאוחר משיבת הדירקטוריון שבה נדונה העסקה לראשונה.
- (ב) דירקטור בעל עניין אישי כאמור בסעיף קטן (א), לא יקבל מהתאגיד הבנקאי מידע ביחס לאותו עניין ממועד הצהרתו, לא יהיה נוכח בדיון הנוגע לעניינו וכן לא יצביע בהחלטה בעניין זה.
- (ג) הדירקטוריון יקבע קווים מנחים למקרים בהם יש לדירקטור עניין אישי, תוך פירוט דוגמאות (כגון: סוג הקרבה, הזיקה לעסקה ומהותה), וכן יקבע נהלי התנהגות בכל אחד מהמקרים.
- (ד) האמור בסעיף זה יחול גם על נושא משרה בתאגיד הבנקאי שאינו דירקטור בשינויים המחוייבים.

## הקשר עם עובדי התאגיד הבנקאי מחוץ לשיבות

57. (א) דירקטור לא יפנה לעובד של התאגיד הבנקאי בנושא הקשור לעסקי התאגיד הבנקאי שלא במסגרת ישיבות הדירקטוריון או וועדותיו ובפרט בנושאים הבאים;
- (1) ביוזמות עסקיות לתאגיד הבנקאי.
  - (2) בעניינים עסקיים של לקוחות ספציפיים.
  - (3) בעניין השקעות מסוימות של התאגיד הבנקאי.
- (ב) האמור בסעיף קטן (א) לא יחול במקרים הבאים:
- (1) יוזמה עסקית שלדירקטור אין בה עניין אישי, ובלבד שהפנייה תתבצע למנהל הכללי ותתועד.
  - (2) פניות כאמור בפסקאות (2) ו-(3) בסעיף קטן (א), ובלבד שהפנייה תתבצע למנהל הכללי ותתועד. פנייה של יושב ראש הדירקטוריון למנהל הכללי, פטורה מתיעוד כאמור.
  - (3) הפניית לקוחות פוטנציאליים לתאגיד הבנקאי, ובלבד שהפנייה תתבצע למנהל הכללי ושהדירקטור לא ידון עם לקוחות פוטנציאליים כאמור על פרטי העסקאות ולא ישתתף בדיון כאמור.
  - (4) פנייה לגורם המתאים בדרכים המקובלות, לבירור חשבון אישי המתנהל באותו תאגיד בנקאי והוא חשבון של הדירקטור או בן זוגו או של תאגיד בשליטתם.
  - (5) פנייה להבהרה שנעשתה דרך יושב ראש הדירקטוריון או יושב ראש ועדה של הדירקטוריון בנושא הקשור במישרין לדיון במליאת הדירקטוריון או בוועדה מוועדותיו. הפנייה תתועד ועותק מן התיעוד יועבר מיידית ליושב ראש הדירקטוריון ולמנהל הכללי. יושב ראש הדירקטוריון יחליט האם להפיץ את התיעוד האמור לידיעת הדירקטורים או חברי הוועדה הרלוונטית

- (6) פנייה של יושב ראש הדירקטוריון או יושב ראש ועדה בקשר לאופן עריכת המסמכים המוגשים לדירקטוריון או לוועדה מוועדותיו לקראת הישיבה וכן בכל נושא הנגזר מתוקף תפקידו כיושב ראש הדירקטוריון או יושב ראש ועדה, כגון: קביעת סדר היום של הישיבות.
- (7) פנייה בנושאים עסקיים כלליים וכן בקבלת הסברים מקצועיים, לרבות בתחום ניהול סיכונים ובקרה, ובלבד שפניות כאמור, ידווחו למזכיר הבנק ויתועדו על ידו. פניה של יושב ראש הדירקטוריון פטורה מדיווח ותיעוד כאמור.
- לעניין סעיף זה, "תיעוד" - תיעוד בכתב שנערך על ידי עובד התאגיד הבנקאי בסמוך למועד הפנייה, ואשר יכלול את שמות הפונה והעובד ותפקידם, מועד הפנייה ומהותה וככל שניתן גם את מהות הטיפול שנעשה בעקבות הפנייה.
- (ג) דירקטור לא יהיה בעל תפקיד ביצועי בתאגיד הבנקאי וימנע מהשתתפות בניהול השוטף של התאגיד הבנקאי.
- (ד) דירקטור לא יהיה נוכח בדיונים של ההנהלה וועדותיה, למעט נוכחות בדיון העוסק באסטרטגיה הכוללת של התאגיד הבנקאי.

#### הדרכות ומומחיות מקצועית

58. (א) הדירקטוריון יקבע ויישם תכנית שנתית להכשרה מקצועית מתמשכת לדירקטורים, המותאמת להתפתחות התאגיד הבנקאי, לאסטרטגיה שלו ולמורכבותו.
- (ב) תכנית ההכשרה תתייחס לנושאים מקצועיים ולנושאים הקשורים לתפקידי הדירקטוריון והממשל התאגידי.
- (ג) תכנית ההכשרה תתחשב בצרכים של כלל הדירקטורים ובצרכים הפרטניים של כל אחד מהדירקטורים, לרבות צרכיהם של דירקטורים חדשים.
- (ד) הדירקטוריון יעדכן את תכנית ההכשרה בהתאם לצרכים המשתנים.

#### הערכת אפקטיביות עבודת הדירקטוריון

59. (א) אחת לשנתיים יבצע הדירקטוריון לצרכיו הפנימיים תהליך הערכה עצמית, שיבדוק את אפקטיביות עבודת הדירקטוריון ויעילותו, לרבות מבנה הדירקטוריון, הרכב הוועדות ותהליכי עבודה, ויאתר חולשות בעבודתו.
- (ב) הדירקטוריון ימנה גורם מטעמו שירכז את התהליך ואת ניתוח הממצאים (גורם חיצוני, מזכיר הבנק, ועדה דירקטוריונית וכד').
- (ג) הדירקטוריון ידון בממצאים העולים מתהליך ההערכה ויבצע שינויים בהתאם לצורך.

**פרק ט': דיווח למפקח על הבנקים****תכיפות הדיווח**

60. מזכיר התאגיד הבנקאי, או מי שיקבע הדירקטוריון, ימסור למפקח:
- (א) דיווח שנתי כאמור בסעיף 61, שיוגש בכל שנה עד סוף חודש ינואר בגין השנה המסתיימת ב-31 בדצמבר שקדם לו.
- (ב) דיווח על אירוע שלא בשגרה כאמור בסעיף 62, שיש למסרו סמוך ככל הניתן לאירוע.

**דיווח שנתי**

61. הדיווח יכלול פרטים אלה:
- (א) שמות הדירקטורים ומקום מושבם;
- (ב) שמות חברי הוועדות השונות של הדירקטוריון;
- (ג) תכיפות ישיבות הדירקטוריון והוועדות, כדלקמן:
- (1) מספר ישיבות מליאת הדירקטוריון ותאריכיהן במשך השנה החולפת;
- (2) דיווח על כל הישיבות של כל ועדה מוועדות הדירקטוריון;
- (ד) תיאור עיסוקו העיקרי של כל דירקטור ושמות התאגידים האחרים בהם הוא משמש כדירקטור או כמנהל כללי;
- (ה) פרטים נוספים, כפי שיקבע המפקח מעת לעת.

**דיווח על אירוע שלא בשגרה**

62. הדיווח יימסר בקרות אחד או יותר מהמקרים הבאים, ויכלול את הפרטים הרלוונטיים כמפורט להלן:
- (א) שינוי בהרכב הדירקטוריון או בוועדותיו לרבות שינוי בהרכב בעקבות פטירה, התפטרות או פיטורין של דירקטור; לרבות דיווח למפקח על ידי יושב ראש הדירקטוריון בדבר הנימוקים לפיטוריו או להתפטרות של דירקטור וכן דיווח למפקח על ידי דירקטור בדבר הנימוקים להתפטרותו או פיטוריו;
- (א1) חריגה ממדיניות שיעור הגיוון המגדרי שקבע הדירקטוריון לפי סעיף 21ב.
- (ב) מינוי מנהל כללי, חברי הנהלה, מבקר פנימי ורואה חשבון מבקר וכן הפסקת עבודתם מכל סיבה שהיא;
- (ג) אירועים חריגים שדווחו לדירקטוריון שיש בהם משום חריגה מניהול בנקאי תקין או סטייה מהוראות כל דין או שיש בהם פגיעה מהותית בנושים, בלקוחות או בבעלי המניות בתאגיד הבנקאי;
- (ד) הודעת המבקר הפנימי על אי נקיטת צעדים מתאימים לתיקון פגמים, לפי סעיף 46(ב) להוראת ניהול בנקאי תקין מס' 307 בנושא "פונקציית הביקורת הפנימית";
- (ה) הודעה על הפסקת כהונתו של המבקר הפנימי או השעייתו, לפי סעיף 53 להוראת ניהול בנקאי תקין מס' 307 בנושא "פונקציית הביקורת הפנימית" וכן על הפסקת כהונה של קצין ציות ראשי וחשבונאי ראשי;

- (ו) דיווח על קבלת הודעה מרואה החשבון המבקר על פי סעיף 3(ב) להוראת ניהול בנקאי תקין מס' 304 ;
- (ז) דיווח על אישור פעולה לפי סעיף 255 לחוק החברות ;
- (ח) דיווח על אישור עסקה של תאגיד בנקאי שמתקיים בה האמור בסעיף 1)270 לחוק החברות והיא עסקה חריגה, כאמור בסעיף 272 לחוק החברות ;
- (ט) דיווח על עסקה לפי סעיפים 274 - 275 לחוק החברות ;
- (י) זימון של ישיבת דירקטוריון על-פי דרישת דירקטור, כאמור בסעיף 257 לחוק החברות ;
- (יא) דיווח על כל אחד מהאירועים הבאים : לענין סעיף זה, "הון" – הון פיקוחי, כמשמעותו בהוראת ניהול בנקאי תקין מס' 202 בנושא "ההון הפיקוחי".
- (1) הפסד בסכום העולה על 5% מהונו של התאגיד הבנקאי שהצטבר מסוף הרבעון האחרון לגביו פורסם דוח כספי ;
- (2) הפסד העולה על 1% מההון, הנובע מפעולה או עסקה בודדת ;
- (3) הפסד תאגיד נשלט בחוץ לארץ בסכום העולה על 3% מהונו, או בסניף בחוץ לארץ בסכום העולה על 3% מהונו הרעיוני, הנובע מפעולה או עסקה בודדת והפסד בתאגיד נשלט או בסניף כאמור בשיעור העולה על 5% מהונו של התאגיד הנשלט או הונו הרעיוני של הסניף, שהצטבר מסוף הרבעון האחרון לגביו פורסם דוח כספי, והכל אם עלה ההפסד על סכום בשווי של מליון דולר ארה"ב ;
- (4) סיווג של חוב כחוב מסופק בחלקו או במלואו, כאשר ערך החשיפה (לפני הפחתת החשיפה על פי טכניקות הכשירות להפחתת סיכון אשראי בהתאם להוראה 203 בנושא : "הגישה הסטנדרטית - סיכון אשראי") בסכום העולה על 5% מהון התאגיד הבנקאי ;
- (5) הודעת רואה החשבון המבקר לפי סעיף 6(ג) להוראת ניהול בנקאי תקין מס' 302 (רואה החשבון המבקר של תאגיד בנקאי).
- (6) הפעלת סמכות מסמכויות הדירקטוריון על-ידי האסיפה הכללית של התאגיד הבנקאי לפי סעיף 52(א) לחוק החברות.
- (7) הפעלת סמכויות המנהל הכללי על-ידי הדירקטוריון לפי סעיף 52(ב) לחוק החברות.
- (8) ביטול החלטה של ועדת ביקורת ו/או הועדה לעסקאות עם אנשים קשורים על-ידי הדירקטוריון, לפי סעיף 113 לחוק החברות ;
- (יב) כל אירוע מהותי אחר, לרבות אירוע המחייב דיווח מיידי על אירוע חריג לפי דרישות כל רשות פיקוח בארץ ובחו"ל.

## אופן הדיווח

63. הדיווחים לפי פרק זה יהיו בכתב ויועמדו לעיונם של כל הדירקטורים.

**פרק י': שונות**

**מסמכי ההתאגדות**

64. (א) מסמכי ההתאגדות של התאגיד הבנקאי ושל תאגידיים נשלטים יתוקנו במידת הצורך כדי להתאימם להוראות אלה ולהוראות החוק.
- (ב) על אף האמור בסעיפים 50(א) ו-58(ב) לחוק החברות, בתאגיד בנקאי:
- (1) לא תינטלנה סמכויות הנתונות לאורגן אחר, על-ידי האסיפה הכללית.
  - (2) לא תועברנה סמכויות מהמנהל הכללי לדירקטוריון.

\* \* \*

## ניהול סיכונים

### תוכן העניינים

|        | כללי  | פרק א'        |
|--------|---|---------------|
| 310-2  | 1. מבוא                                     |               |
| 310-2  | 2. תחולה                                    |               |
| 310-2  | 3. הגדרות                                   |               |
| 310-3  | 4. ממשל ניהול הסיכונים                      |               |
| 310-4  | 5. עקרונות לניהול סיכונים בתאגיד בנקאי      |               |
|        | <b>ממשל תאגידי</b>                          | <b>פרק ב'</b> |
| 310-5  | 6. תרבות ארגונית לניהול סיכונים             |               |
| 310-5  | 7. דירקטוריון                               |               |
| 310-6  | 8. ועדת ניהול סיכונים                       |               |
| 310-6  | 9. הנהלה בכירה                              |               |
| 310-7  | 10. מנהל סיכונים ראשי                       |               |
| 310-7  | 11. פונקצית ניהול הסיכונים                  |               |
| 310-9  | 12. ביקורת פנימית                           |               |
| 310-9  | 13. ניהול סיכונים קבוצתי                    |               |
|        | <b>תיאבון סיכון ומסגרת ניהול סיכונים</b>    | <b>פרק ג'</b> |
| 310-10 | 14. תיאבון הסיכון                           |               |
| 310-11 | 15. מסגרת ניהול הסיכונים                    |               |
| 310-12 | 16. מוצר חדש                                |               |
|        | <b>זיהוי, מדידה והערכה של סיכונים</b>       | <b>פרק ד'</b> |
| 310-13 | 17. מתודולוגיות לזיהוי מדידה והערכת סיכונים |               |
| 310-13 | 18. מודלים                                  |               |
| 310-13 | 19. מבחני קיצון                             |               |
|        | <b>ניטור ודיווח על סיכונים</b>              | <b>פרק ה'</b> |
| 310-15 | 20. מערכת מידע ניהולי                       |               |
| 310-15 | 21. מערך הדיווח על הסיכונים                 |               |
| 310-16 | 22. מסמך הסיכונים                           |               |

## ניהול סיכונים

### פרק א': כללי

#### מבוא

1. (א) מערך ניהול סיכונים אפקטיבי, רחב וחוצה ארגון הוא נדבך מרכזי בהבטחת יציבותם של התאגידים הבנקאים לאורך זמן.
- (ב) הוראה זו קובעת עקרונות יסוד לניהול ולבקרת הסיכונים בראייה משולבת וכלל תאגידית (Firm Wide Risk Management) כדי לחזק את יכולתם של תאגידים בנקאיים לזהות ולנהל סיכונים באופן מיטבי כך שישתקפו כראוי בפעילות הבנק, בהערכת הלימות ההון ובתהליכי קבלת החלטות.
- (ג) ממשל ניהול סיכונים נאות מתבסס על שלושה קווי הגנה: (1) קווי עסקים; (2) פונקצית ניהול סיכונים בלתי תלויה; ו-(3) ביקורת פנימית.
- (ד) מערכת ניהול סיכונים איתנה כוללת את הרכיבים המרכזיים הבאים: תרבות סיכון המשקפת הבנה מלאה של הפעילות העסקית והסיכונים הכרוכים בה; התווית מסגרת תיאבון סיכון ופיקוח על התאמת פרופיל הסיכונים של התאגיד הבנקאי למסגרת שנקבעה; הקמת פונקצית ניהול סיכונים בלתי תלויה בראשות מנהל סיכונים; העמדת כלים לזיהוי, להערכת הסיכונים ולמדידת הסיכונים במבט צופה פני עתיד, והסדרת אמצעי פיקוח ובקרה על סיכונים אלו.
- (ה) הפרטים ורמת התחכום של מערכת ניהול הסיכונים של תאגיד בנקאי יעלו בקנה אחד עם גודל ומורכבות פעילותו העסקית ועם רמת הסיכון הכוללת שהוא נוטל על עצמו.

(ו) הוראה זאת מתייחסת למערך ניהול סיכונים אפקטיבי של כלל הסיכונים בתאגיד הבנקאי. הרחבות ואפיונים ספציפיים בהקשר של ניהול סיכונים מסוימים מפורטים בהוראות ניהול בנקאי שונות, לדוגמה ניהול סיכונים תפעוליים בהוראת ניהול בנקאי תקין מספר 350.

#### תחולה

2. הוראות אלו יחולו על כל התאגידים הבנקאיים, כהגדרתם בהוראה זאת והוראה זו חלה על הגופים הבאים (בהוראה זו - תאגיד בנקאי):
  - (א) תאגיד בנקאי;
  - (ב) תאגידים בשליטת התאגיד הבנקאי לפי סעיף 11(א)(3), סעיף 11(א)(3) וסעיף 11(ב) לחוק הבנקאות (רישוי);
  - (ג) בעל רישיון נותן שירותי תשלום יציבותי כהגדרתו בסעיף 36ט לחוק הבנקאות (רישוי) ותאגיד שבשליטתו.

#### הגדרות

3. "תאגיד בנקאי" כהגדרתו בחוק הבנקאות (רישוי), התשמ"א-1981,

**למעט תאגיד בנקאי שהוא חברת שירותים משותפת, אך לרבות תאגיד עזר שהוא חברת כרטיסי אשראי.**

תהליכי זיהוי סיכונים, הערכת סיכונים ומדידת חשיפות אליהם, ניטור חשיפות לסיכון וקביעת צורכי ההון המתאימים באופן שוטף, ניטור והערכה של החלטות לגבי נטילת סיכון, אמצעי הפחתת סיכון ודיווח להנהלה הבכירה והדירקטוריון על חשיפות הבנק לסיכון ועל פוזיציות הוניות.

גישה משולבת לזיהוי, להערכה, לניטור, ולניהול של כלל הסיכונים לרוחב התאגיד הבנקאי.

**"ניהול סיכונים"**

**"ניהול סיכונים כלל תאגידי"**

קביעה ברמת-על, מהו הסיכון שהתאגיד הבנקאי מוכן לקבל בהתחשב במאפייני סיכון/תשואה; נתפס לרוב כמבט צופה פני עתיד של קבלת סיכון.

קביעה ספציפית יותר של רמת ההשתנות שתאגיד בנקאי מוכן לקבל סביב מטרותיו העסקיות, הנחשבת לרוב לסכום הסיכון שתאגיד בנקאי מוכן לקבל.

הערכת הסיכון המצרפי הגלום בחשיפות ופעילות העסקית של התאגיד הבנקאי לנקודת זמן ספציפית, באמצעות שימוש בכלים ואמצעים שונים.

מסגרת עבודה לניהול הסיכונים הכוללת את המדיניות, הנהלים, המגבלות והבקורות לניהול הסיכונים.

כל חשיפה יחידה או קבוצת חשיפות (למשל לאותו לווה או צד נגדי, בכלל זה ספקי הגנה, אזור גיאוגרפי, ענף כלכלי או גורמי סיכון אחרים) שיש בהן פוטנציאל לגרום להפסדים גדולים מספיק או לשינוי מהותי בפרופיל הסיכונים של התאגיד הבנקאי.

**"תיאבון הסיכון"**

**"סיבולת לסיכון"**

**"פרופיל הסיכון"**

**"מסגרת ניהול הסיכונים"**

**"ריכוז סיכון"**

## ממשל ניהול הסיכונים

4. ממשל תאגידי נאות לניהול הסיכונים מסתמך על שלושה קווי הגנה :

### (א) הנהלת קו העסקים

הנהלות קווי העסקים נושאות באחריות לזיהוי, להערכה, למדידה, לניטור, להפחתה ולדיווח על הסיכונים המובנים במוצרים, בפעילויות, בתהליכים ובמערכות הנתונות לאחריותם, וכן לניהול סביבת בקרה נאותה בהקשר של ניהול סיכונים. פונקציות תומכות כגון ניהול טכנולוגיית המידע מהוות חלק מקו ההגנה הראשון.

### (ב) פונקצית ניהול סיכונים בלתי תלויה

פונקציה בלתי תלויה לניהול הסיכונים משמשת כקו ההגנה השני, ותפקידה הוא להשלים (complement) את פעילויות ניהול הסיכונים של קו העסקים. לפונקציה יהיה מבנה דיווח בלתי תלוי בקווי העסקים יוצרי הסיכון והיא תהיה אחראית לתכנון, לתחזוקה ולפיתוח השוטף של מסגרת העבודה לניהול הסיכונים בתאגיד הבנקאי. 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. 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.

#### (ג) ביקורת פנימית

הביקורת הפנימית מבצעת סקירה בלתי תלויה ואיתגור של הבקורות, התהליכים והמערכות לניהול הסיכונים בתאגיד הבנקאי. תפקידי הביקורת הפנימית מפורטים בהוראת ניהול בנקאי תקין מספר 307 בנושא "פונקציות ביקורת פנימית".

תרבות סיכונים חזקה ותקשורת טובה בין שלושת קווי ההגנה הינם מאפיינים חשובים של ממשל ניהול סיכונים נאות.

### עקרונות לניהול סיכונים בתאגיד בנקאי

5. התאגיד הבנקאי ינהל את הסיכונים בהתאם לעקרונות הבאים :

- (א) הסיכונים ינוהלו בראייה משולבת וכלל תאגידית לאורך השרשרת הניהולית כמו גם לרוחב היחידות העסקיות, תוך שימוש במתודולוגיות ומינוחים עקביים.
- (ב) סיכונים יזוהו וינוטרו על בסיס מתמשך, הן ברמת הקבוצה והן ברמת הישויות הבודדות.
- (ג) ניהול הסיכונים ייעשה מתוך גישה צופה פני עתיד שכוללת לצד ניטור שוטף של הסיכונים הקיימים גם זיהוי סיכונים חדשים או מתפתחים.
- (ד) רמת התחכום של המערכות לניהול סיכונים ולבקרה פנימית יעודכנו בהתאם לשינויים בפרופיל הסיכון של התאגיד הבנקאי (לרבות התרחבותו) ובהתאם לשינויים בסביבה החיצונית.
- (ה) תהליכי ניהול הסיכונים יכללו את כל הסיכונים הקשורים לתאגיד הבנקאי, במאזן ומחוץ למאזן, סיכונים כמיתים ושאינם כמיתים, ברמת כלל הקבוצה, התיק וקו העסקים, ויביאו בחשבון את מידת החפיפה בין סיכונים.

## פרק ב': ממשל תאגידי

### תרבות ארגונית לניהול סיכונים

6. התאגיד הבנקאי יטמיע תרבות ארגונית המבוססת על ניהול סיכונים איתן, אשר תומכת בהתנהגות מקצועית ואחראית, ומספקת נורמות ותמריצים נאותים להתנהגות כזאת. לצורך השגת מטרה זו, הדירקטוריון וההנהלה הבכירה:
- (א) יחזיקו בידע ובמומחיות מספקים על כל קווי הפעילות המשמעותיים על מנת להבטיח את יעילות קווי המדיניות, הבקורות, ומערכות ניטור הסיכונים בגין אותן פעילויות.
  - (ב) יעודדו זיהוי והעלאת סוגיות סיכון על ידי כלל העובדים בתאגיד הבנקאי, מבלי להסתמך לצורך כך על פונקציות ניהול הסיכונים או הביקורת הפנימית.
  - (ג) יודאו כי קיימת הגדרה ברורה של סמכויות ואחריות דיווחית (Accountability) כך שעובדי התאגיד הבנקאי יבינו את תפקידם ואחריותם לסיכון, כמו גם את סמכותם לפעול בקשר לכך.
  - (ד) יודאו כי שיקולי ניהול הסיכונים מהווים מרכיב מרכזי בהחלטות אסטרטגיות ושוטפות.
  - (ה) יעודדו שיתוף מידע ותקשורת פנים-ארגונית, הן אופקי לרוחב הארגון והן אנכי במעלה שרשרת הניהול, באופן המסייע לקבלת החלטות אפקטיביות.
  - (ו) יודאו התאמה של מדיניות התגמול לתיאבון הסיכון, ליעדים אסטרטגיים ארוכי טווח, ליעדים פיננסיים ולאיתנותו הכוללת של התאגיד הבנקאי, תוך איזון הולם בין סיכון לתגמול.

### דירקטוריון

7. במסגרת אחריותו לעסקי התאגיד הבנקאי ולאיתנותו הפיננסית ובמסגרת תפקידיו של הדירקטוריון בהקשר של ניהול סיכונים כמפורט בהוראה 301, על הדירקטוריון:
- (א) להתוות את אסטרטגיית הסיכון הכוללת, לרבות תיאבון הסיכון כמפורט בסעיף 14.
  - (ב) לסקור ולאשר תקופתית, לפחות אחת לשנה, מסגרת ניהול סיכון המעוגנת במסמך מדיניות עבור כל אחד מהסיכונים המהותיים כמפורט בסעיף 15.
  - (ג) לעקוב אחר פעולות ההנהלה הבכירה ולוודא שפרופיל הסיכונים עולה בקנה אחד עם תיאבון הסיכון שנקבע, לאור ההתפתחויות והשינויים בשוקים הפיננסיים ובסביבה החיצונית, בנוהגי ניהול סיכונים, ובפעילויות התאגיד בנקאי.
  - (ד) לבחון ולאשר מראש מוצרים חדשים מהותיים טרם הפעלתם כמפורט בסעיף 16.
  - (ה) לצורך מילוי תפקידיו כאמור לעיל, הדירקטוריון לכל הפחות:
    - (1) יודא שמנהל הסיכונים הראשי נהנה ממעמד ראוי, ושפונקציית ניהול הסיכונים שהוא עומד בראשה מאוישת כהלכה, מחזיקה במשאבים הדרושים, ומבצעת את תפקידה באופן עצמאי ואפקטיבי.
    - (2) ידון לפחות אחת לרבעון במסמך הסיכונים כמפורט בסעיף 22.

- (3) יחליט אלו נושאים ירצה להעביר לבחינה מעמיקה יותר של ועדת ניהול סיכונים של הדירקטוריון.
- (4) ידון אחת לשנה בסקירת פעילות בקרת האשראי כאמור בהוראה 319.

### ועדת ניהול סיכונים

8. ועדת ניהול סיכונים של הדירקטוריון :

- (א) תייעץ לדירקטוריון בעניין אסטרטגיית הסיכון הכוללת לרבות תיאבון הסיכון הנוכחי והעתיד, ובעניין הפיקוח על האופן שבו ההנהלה הבכירה מיישמת אסטרטגיה זו בפועל.
- (ב) תקיים קשר שוטף עם מנהל הסיכונים הראשי כמפורט בסעיף 10(ד).
- (ג) היכן שנדרש, תיעזר במומחים חיצוניים, בפרט בקשר להצעות לעסקאות בעלות חשיבות אסטרטגית, כמו מיזוגים ורכישות.

### הנהלה בכירה

9. להנהלה הבכירה האחריות המלאה לניהול הסיכונים. במסגרת אחריות זו, על ההנהלה הבכירה :

- (א) לגבש, להטמיע וליישם מסגרת ניהול סיכונים, בהתבסס על תיאבון הסיכון שהתווה הדירקטוריון כמפורט בסעיף 14.
- (ב) לוודא קיומם של משאבים נאותים לניהול סיכונים בתאגיד הבנקאי לרבות עובדים בעלי ניסיון מתאים, יכולות טכניות, גישה למשאבים ומערכות מידע נאותות.
- (ג) לוודא כי פעילויות התאגיד הבנקאי עולות בקנה אחד עם תיאבון הסיכון והמדיניות שהדירקטוריון אישר.
- (ד) לקיים תהליך מוצר חדש כמפורט בסעיף 16.
- (ה) לקדם, באמצעות פונקציות הכספים והמימון, ניהול סיכונים אפקטיבי ברמת הפירמה, לא רק באמצעות תמיכתן בבקורות פיננסיות, אלא גם על ידי שימוש בתמחור פנימי אפקטיבי של הסיכון. עלות המקורות הפנימית ביחידה עסקית צריכה לשקף סיכונים מהותיים לתאגיד הבנקאי הנובעים מפעילויותיה.

**מנהל סיכונים ראשי**

10. הנהלת התאגיד הבנקאי תמנה מנהל סיכונים ראשי אשר יישא באחריות מפורשת לפונקציות ניהול הסיכונים ולמסגרת ניהול הסיכונים המקיפה לרוחב הארגון כולו. מנהל הסיכונים הראשי יהיה בעל מעמד, עצמאות ואחריות כמפורט להלן:
- (א) מנהל הסיכונים הראשי יהיה חבר הנהלה בכירה.
- (ב) מנהל הסיכונים הראשי יהיה בלתי תלוי ולא יישא באחריות נוספת:
- (1) אחריות ניהולית או פיננסית ביחס לקווי עסקים או פונקציות מייצרות הכנסה.
- (2) אחריות לתפקידי מטה או בקרה נוספים (כגון: חשבונאי ראשי, מבקר פנימי, מנהל טכנולוגיות המידע וכד').
- (ג) המפקח על הבנקים רשאי לפטור תאגידי בנקאיים מסוימים מדרישות סעיפים (א) ו-(ב) לעיל.
- (ד) מנהל הסיכונים הראשי ידווח ישירות ובאופן סדיר למנכ"ל ולדירקטוריון וידגיש בפניהם סוגיות לשימת לב בתחום ניהול הסיכונים, ובכלל זה ריכוזי סיכון או מצבים שעלולה להיות בהם הפרה של תיאבון הסיכון שנקבע. מעבר לדיווח תקופתי, על מנהל הסיכונים הראשי לתקשר עם גורמים אלה בדבר סוגיות מפתח בנושא סיכונים לרבות התפתחויות לא עקביות עם תיאבון הסיכון שנקבע והאסטרטגיה של התאגיד הבנקאי.
- (ה) למנהל הסיכונים הראשי יהיו מעמד וסמכות מספקים בתאגיד הבנקאי שישתקפו ביכולתו להשפיע על החלטות המשליכות על החשיפה של התאגיד הבנקאי לסיכון.
- (ו) יש לוודא שהאינטראקציות כאמור בסעיף קטן ד' ופעולותיו בתחום ניהול הסיכונים לא יעמידו בסכנה את אי התלות של מנהל הסיכונים הראשי.
- (ז) העברה של מנהל הסיכונים הראשי מתפקידו מכל סיבה שהיא תתבצע באישור מוקדם של הדירקטוריון.
- (ח) המפקח על הבנקים יקבל דיווח מראש על מינוי מנהל הסיכונים הראשי ועל סיום כהונתו. במקרה של סיום כהונה יימסר דיווח גם בדבר נסיבות העזיבה.

**פונקציות ניהול הסיכונים**

11. פונקציות ניהול הסיכונים תפעל כדלקמן:

**תחומי אחריות**

- (א) פונקציות ניהול הסיכונים תוודא שכל הסיכונים שחשוף להם התאגיד הבנקאי מנוהלים כיאות על ידי היחידות הרלבנטיות ומוצגים לדירקטוריון במסגרת ראייה הוליסטית. הפונקציה תהייה אחראית להתאמה של פרופיל הסיכון לתיאבון הסיכון שקבע הדירקטוריון.
- על אף שלפונקציות ניהול הסיכונים תפקיד מרכזי בהובלה ובתיאום בכל הנוגע לסיכונים, הנהלות קווי העסקים נושאות באחריות הראשונית לניהול הסיכונים על בסיס שוטף.

- (ב) פונקצית ניהול הסיכונים תעריך דרכים אפשריות לניהול החשיפות לסיכון ותמליץ במידת הצורך על הקטנת הסיכון או גידור הסיכון במטרה להגביל חשיפה.
- (ג) פונקצית ניהול הסיכונים תעודד את ההנהלה הבכירה וקווי העסקים לזיהוי סיכונים ולהערכתם באופן ביקורתי שאינו מבוסס על הנחות אופטימיות מידי.
- (ד) פונקצית ניהול הסיכונים תהיה מעורבת לכל הפחות בתהליכים הבאים:
- (1) תכנון אסטרטגיית הסיכון, לרבות גיבוש תיאבון הסיכון.
  - (2) גיבוש ועדכון מסגרת ניהול סיכונים מקיפה כמפורט בסעיף 15.
  - (3) הערכת נאותות הלימות ההון והנזילות (תהליך ה- ICAAP).
  - (4) אישור מוצרים חדשים כמפורט בסעיף 16.
  - (5) אמידת הסיכונים שעשויים להיווצר במיזוגים וברכישות.
  - (6) אישור ותיקוף מערכות למדידה ולהערכת סיכונים ובכלל זה מודלים ומבחני קיצון.
  - (7) שינויים ארגוניים מהותיים בתאגיד הבנקאי.
  - (8) אישור עסקאות מהותיות עם צדדים קשורים.
  - (9) זיהוי סיכונים הנובעים ממבנים משפטיים מורכבים.
  - (10) אישור חשיפות אשראי מהותיות כמפורט בהוראה 311.

#### מעמד ועצמאות

- (ה) פונקצית ניהול הסיכונים תהיה עצמאית דיה מקווי העסקים השונים שאת פעילויותיהם וחשיפותיהם היא בוחנת.
- (ו) על אף האמור בסעיף קטן (ה), לפונקצית ניהול הסיכונים תהיה גישה לקווי העסקים כך שתתאפשר לה הבנה של העסק וגישה למידע חיוני.
- (ז) הדירקטוריון, ההנהלה הבכירה וקווי העסקים יוודאו שעמדותיה של פונקצית ניהול הסיכונים יהוו חלק חשוב ממערך השיקולים בקבלת החלטות עסקיות.
- (ח) תגמול פונקצית ניהול הסיכונים יתבסס בעיקר על השגת מטרות הפונקציה, באופן שאינו פוגע בעצמאותה (למשל, אסור שהתגמול יהיה קשור באופן מהותי להכנסות קווי העסקים).

#### משאבים

- (ט) תאגיד בנקאי יוודא באמצעות תהליכי התכנון והתקצוב שלו שפונקצית ניהול הסיכונים מחזיקה במשאבים הנאותים (בהיבט האיכותי והכמותי) לצורך מילוי תפקידיה וסמכויותיה לרבות הצורך בהערכת סיכונים נאותה, ובכלל זה: משאבי כוח אדם, גישה למערכות מידע ניהולי ומשאבי פיתוח מערכות וכן גישה למידע פנימי.
- (י) עובדי פונקצית ניהול הסיכונים יהיו בעלי ידע, ניסיון והכשרה מספקים, לרבות שליטה בתחום הסיכונים על מנת שיוכלו לאתגר את קווי העסקים בכל היבטי הסיכון הנובעים מפעילותם. לצורך כך התאגיד הבנקאי:
- (1) יקבע תגמול ותמריצים נוספים שיאפשרו לגייס ולשמר כח אדם בעל כישורים מתאימים.

- (2) יעודד בעלי תפקידים בקווי העסקים למלא תפקיד בפונקצית ניהול הסיכונים כחלק מדרישה לפיתוח קריירה.
- (3) יפתח תכנית הדרכה ופיתוח מקצועי שתסייע בשימור ושיפור יכולתם המקצועית של עובדי הפונקציה.
- (יא) לפונקצית ניהול הסיכונים תהיה הזכות, לפי שיקול דעתה, לגשת באופן חופשי וישיר לרשומות התאגיד הבנקאי, למידע, ולמערכות מידע בכל מרכיבי הקבוצה בארץ ובחו"ל, כפוף לכל דין.

### ביקורת פנימית

12. הקשר בין הביקורת הפנימית לפונקצית ניהול הסיכונים יהיה כמפורט בהוראת ניהול בנקאי תקין מספר 307 בנושא "ביקורת פנימית".

### ניהול סיכונים קבוצתי

13. התאגיד הבנקאי נדרש לקיים מערך ניהול סיכונים קבוצתי כמפורט להלן :

#### חברת האם

- (א) חברת האם תקיים אסטרטגיית סיכון בהיבט הקבוצתי ותקבע מדיניות סיכון קבוצתית.
- (ב) חברת האם תוודא שניתנו בידי חברת הבת הכלים המתאימים והסמכויות המתאימות לצורך ניהול סיכונים קבוצתי, וכי חברת הבת מבינה את חובות הדיווח המוטלות עליה כלפי חברת האם.

#### חברת הבת

- (ג) הדירקטוריון וההנהלה של חברת הבת יישאו באחריות לתהליכי ניהול סיכונים אפקטיביים בחברת הבת.
- (ד) חברת הבת תפעל על בסיס אסטרטגיית הסיכון והמדיניות הקבוצתית, תוך ביצוע התאמות והערכת סיכונים בהתאם לנסיבות המקומיות ודיווח עליהן לחברת האם.
- (ה) הנהלת חברת הבת, בפקוח הדירקטוריון של חברת הבת, תעריך ותוודא כי המערכות והתהליכים של ניהול סיכונים שנקבעו ברמת הקבוצה, הולמים את אופי פעילותה של חברת הבת. תוצאות ההערכה יובאו לידיעת חברת האם.
- (ו) מבחני קיצון של חברת הבת יגובשו על פי המתודולוגיה הקבוצתית ותוצאות מבחני הקיצון יובאו לידיעת האם, על מנת שזו תבחן את השלכות הפוטנציאליות עליה.

**פרק ג': תיאבון סיכון ומסגרת ניהול סיכונים****תיאבון הסיכון**

14. התאגיד הבנקאי יגבש מסמך מקיף של תיאבון סיכון ברמה כלל תאגידית כמפורט להלן:
- (א) תיאבון הסיכון של התאגיד הבנקאי יהיה עקבי עם האסטרטגיה העסקית (כולל הערכת הזדמנויות עסקיות), תכנון הנזילות ומקורות מימון, ותכנון ההון של התאגיד הבנקאי.
- (ב) בעת הגדרת תיאבון הסיכון יובאו בחשבון כל הסיכונים המהותיים, כמיתים ושאינם כמיתים, סיכונים מותנים (contingent), סיכונים חוץ-מאזניים וסיכונים שאינם חוזיים (non-contractual).
- (ג) מסמך תיאבון הסיכון יכלול מרכיבים כמותיים ואיכותיים העקביים אחד עם השני שמטרתם לאפשר לדירקטוריון והנהלה הבכירה להעריך באם רמת הסיכון בפועל עולה בקנה אחד עם תיאבון הסיכון שנקבע ובכלל זה:
- (1) מגוון מדדים כמותיים, שיוגדרו היטב ויכללו את המידע הנדרש לצורך הבנת תיאבון הסיכון, לרבות מתודולוגיות, הנחות ומידע קריטי נוסף.
- (2) מרכיבים איכותיים ובכלל זה הכיוונים האסטרטגיים וגבולות המיקוד העסקי הרצוי, פעילויות שאינן רצויות, וכן הנחיות והכוונה להנהלה הבכירה בדבר עקרונות היסוד למסגרת ניהול הסיכון ברמה כלל תאגידית ולכל אחד מהסיכונים.
- (ד) בעת קביעת תיאבון הסיכון יובאו בחשבון אילוצי ההון ומקורות המימון, ומחויבויותיו של התאגיד הבנקאי (כגון דרישות ומגבלות רגולטוריות), וכן השפעתם של אירועי קיצון פוטנציאליים (כגון הידרדרות חמורה בתנאי שוק).
- (ה) תיאבון הסיכון ינוסח בשפה ברורה ומובנת לדירקטוריון ויהווה בסיס לקביעת מדיניות ומגבלות הסיכון. המגבלות ייקבעו בצורה מדורגת (Cascade Down), מרמה כלל-תאגידית ועד לרמת היחידה נוטלת הסיכון, ולא יהיו גבוהות עד כדי מצב שלעולם אינן נפרצות ולא יהיו נמוכות עד כדי מצב שחריגה מהן תהפוך לדבר שבשגרה. ניצול תיאבון הסיכון יימדד ברמה המאוחדת ויהיה כפוף לניטור שוטף כנגד המגבלות.
- (ו) הדירקטוריון יאשר את המסמך לפחות אחת לשנה בהתבסס על מידע ומדדי סיכון מעודכנים. כל שינוי בתיאבון הסיכון יאושר בהליך מסודר ומתועד, תוך פירוט הנימוקים לביצוע השינוי.

## מסגרת ניהול הסיכונים

15. מסגרת ניהול הסיכון תהיה עקבית עם תיאבון הסיכון ותעוגן במסמך מדיניות המפרט את מגבלות החשיפה הפנימיות ואופן ניהול הסיכון עבור כל אחד מהסיכונים המהותיים.
- (א) מסמך המדיניות יכלול, לכל הפחות, את הנושאים הבאים :
- (1) הגדרה אחידה של מינוח הסיכון להבטחת עקביות בזיהוי, בדירוג החשיפות ובמטרות ניהול הסיכון.
  - (2) תיאור מבני ממשל ניהול הסיכונים, כולל קווי דיווח ואחריות דיווחית (Accountability) והפרדה ברורה בין שלושת קווי ההגנה כמפורט בסעיף 4.
  - (3) תיאור המתודולוגיות והכלים לזיהוי, למדידה, להערכה ולניטור סיכונים כמפורט בפרק ד' ואופן השימוש בהם.
  - (4) תיאור גישת התאגיד הבנקאי לקביעה וניטור של מגבלות חשיפה לסיכון.
  - (5) תיאור מגבלות החשיפה לסיכון ואסטרטגיות ומכשירים שאושרו להפחתת סיכון.
  - (6) קביעת כללי דיווח על סיכונים לרבות כללים לטיפול בחריגות ממגבלות, ומערכת מידע ניהולי כמפורט בפרק ה'.
- (ב) מסמך המדיניות ייסקר לפחות אחת לשנה ויעודכן לנוכח התפתחויות ושינויים בסביבת הפעילות החיצונית, וכן באסטרטגיה, מוצרים, פעילויות ומערכות התאגיד הבנקאי.
- (ג) מסגרת ניהול הסיכון תושתת על סביבת בקרה פנימית נאותה שתעוגן בנהלים ברורים שיבטיחו קיומם של התנאים המפורטים להלן :
- (1) תהליכי ניהול הסיכונים מתנהלים באופן יעיל ואפקטיבי.
  - (2) תהליכי ניהול הסיכונים מבטיחים את מהימנותו של המידע הפיננסי והניהולי, את שלמותו ואת עדכניותו.
  - (3) התהליכים מוודאים ציות למחויבויותיו השונות של התאגיד הבנקאי, לרבות לחוקים ולתקנות.

## מוצר חדש

16. תאגיד בנקאי יקבע מדיניות, שתאושר בדירקטוריון, לאישור מוצרים חדשים אשר תסדיר

את תהליכי הסקירה והאישור הנדרשים טרם הפעלתם :

(א) לעניין סעיף זה, "מוצר חדש" יכול מלבד מוצר חדש גם פעילות חדשה, שינויים משמעותיים במוצרים או בפעילויות קיימים, וכניסה לשווקים חדשים. מסמך המדיניות יכול הגדרה של מוצר/שוק או פעילות חדשים שישמשו את התאגיד הבנקאי.

(ב) תהליך אישור מוצר חדש :

(1) יכול הערכה של הסיכונים הגלומים במוצר החדש והשפעתם על פרופיל הסיכון, לרבות בכל הנוגע לשמירה על ענייני הלקוחות בהתייחס למוצר החדש.

(2) יבחן באיזו מידה קיימים כלים הולמים ומומחיות דרושה בידי הגורמים הרלבנטיים על מנת לזהות, למדוד, לנטר, לבקר ולדווח על הסיכונים הגלומים במוצר החדש.

(3) יבחן כי המוצר עומד בדרישות החוקים והתקנות הרלוונטיים.

(ג) תהליך אישור מוצר חדש יכול את כל הגורמים הרלבנטיים ובכלל זה : פונקציית ניהול הסיכונים, היועץ המשפטי, קצין הציות, החשבונאי הראשי, מנהל טכנולוגיות המידע, מנהל אבטחת מידע, קו העסקים וגורמי הבקרה הפנימית. הדירקטוריון יעבד את אישור המוצר החדש כל עוד לא ווידא מול הגורמים הנ"ל כי קיימים בידיהם משאבים ותשתיות נאותים וכי הם מיישמים תהליכי ניהול סיכון הולמים.

(ד) פונקציית ניהול הסיכונים :

(1) תוכל לקבוע ששינויים במוצר או שירות קיימים נחשבים למחייבים ביצוע של תהליך אישור מוצר חדש לגביהם.

(2) תספק במסגרת תהליך אישור מוצר חדש הערכת סיכונים מלאה וכנה במגוון תרחישים, לצד הערכת חולשות פוטנציאליות בניהול הסיכונים והבקרה הפנימית שעלולות לפגום ביכולת התאגיד הבנקאי לנהל באופן אפקטיבי את הסיכונים הללו.

(ה) תאגיד בנקאי יקיים תהליך של הערכת הסיכונים ורמת הביצועים של מוצרים חדשים שאושרו, ביחס להערכות המוקדמות, ויבצע התאמות בתהליכי ניהול הסיכונים בהתאם.

(ו) תאגיד בנקאי נדרש לפנות בכתב למפקח על הבנקים, לפני תחילת ביצוע המוצרים החדשים הבאים :

(1) ביצוע עסקה בנגזר אשראי מסוג n<sup>th</sup>-to-default.

(2) ביצוע עסקת איגוח שבה הוא צד שלא כמשקיע (היינו כיזם של עסקת איגוח או כצד ג' המעניק הגנה מסוג חיזוק אשראי או מכשיר נזילות לחשיפת איגוח).

(3) ביצוע פעילות הקשורה לנכסים הקריפטוגרפים. לעניין זה :

"נכס קריפטוגרפי" - כל נכס דיגיטלי המיושם באמצעות טכנולוגיות קריפטוגרפיות.

(ז) פנייה למפקח על הבנקים כאמור בסעיף (ו) לעיל, תכלול תיאור מפורט של המוצר החדש, לרבות ניתוח הסיכונים הגלומים במוצר או בפעילות; המפקח על הבנקים רשאי להודיע בתוך 21 ימים אם בכוונתו לבחון את הפנייה. הודיע המפקח על הבנקים שבכוונתו לבחון את הפנייה, ימסור את עמדתו בנוגע לה לא יאוחר מ- 90 ימים ממועד קבלת כל המידע הנדרש לצורך הבחינה.

פירוק פניה

## פרק ד' – זיהוי, מדידה והערכה של סיכונים

### מתודולוגיות לזיהוי, מדידה והערכת סיכונים

17. תאגיד בנקאי יפתח שיטות וכלים לזיהוי, למדידה ולהערכה של סיכונים, העקביים עם העקרונות המפורטים בסעיף 5. השיטות והכלים יתבססו, בין היתר, על הקווים המנחים המפורטים להלן:

- (א) ניתוח הסיכונים יכלול מרכיבים כמותיים ואיכותיים.
- (ב) תאגיד בנקאי יימנע מהסתמכות יתר על שיטת מדידת סיכון ספציפית, ובמידת האפשר ישתמש במגוון כלים או שיטות מדידה, לרבות הערכת מומחים, על מנת לבחון את החשיפה מנקודות מבט שונות.
- (ג) תאגיד בנקאי יכיר ויבין את ההנחות והמגבלות הטבועות בשיטות המדידה.
- (ד) מדידת הסיכונים תכסה טווח של תרחישים ולא תתבסס על הנחות אופטימיות יתר על המידה באשר ליחסי תלות ומתאמים.
- (ה) תאגיד בנקאי יימנע מהסתמכות מופרזת על הערכות סיכון חיצוניות.
- (ו) תאגיד בנקאי יסקור באופן סדיר את הביצועים בפועל לאחר מעשה ביחס לאומדני הסיכון (מבחנים בדיעבד - Backtesting). תוצאות המבחנים ישמשו לאמידת הדיוק והאפקטיביות של תהליך ניהול הסיכונים והכנסת ההתאמות הדרושות בשיטות המדידה והמודלים.
- (ז) תאגיד בנקאי יפעל לזיהוי ולניתוח ריכוזי סיכון הנובעים מחשיפות דומות בחלקיו השונים (גורם סיכון יחיד או מערך של גורמי סיכון בעלי מכנה משותף או מתאם). לצורך כך יסכום חשיפות דומות, לרבות בקווי עסקים שונים, על פני ישויות חוקיות שונות, סוגי נכסים שונים, תחומי סיכון ואזורים גיאוגרפיים שונים.

### מודלים

18. השימוש במודלים, לרבות מודלים שנרכשו מגורם חיצוני, יהיה כפוף לתיקוף ראשוני ומתמשך בהתאם ל"הנחיה בנושא תיקוף מודלים" מתאריך 17.10.10.

### מבחני קיצון

19. תאגיד בנקאי ישתמש במבחני קיצון צופי פני עתיד ככלי משלים לגישות ניהול סיכונים המבוססות על מודלים כמותיים מורכבים, כמפורט להלן:

- (א) מבחני קיצון יסייעו לתאגיד הבנקאי בתהליכים המפורטים להלן:
  - (1) תכנון הון ונזילות.
  - (2) בחינת תיאבון הסיכון של התאגיד הבנקאי.
  - (3) זיהוי ריכוזי סיכון קיימים או פוטנציאליים.
  - (4) פיתוח כלים להפחתת סיכונים או תכניות להמשכיות עסקית.
- (ב) הדירקטוריון וההנהלה הבכירה יהיו מעורבים בקביעת מטרות מבחני הקיצון, הגדרת תרחישים, דיון בתוצאות מבחני הקיצון, הערכת פעולות אפשריות וקבלת החלטות. ההנהלה הבכירה תפקח על תהליכי פיתוח מבחני הקיצון ותפעולם.

(ג) תוצאות מבחני הקיצון יופצו לקווי העסקים הרלבנטיים ויבאו בשיקוליהם. תוצאות אלו יתרמו לקבלת החלטות אסטרטגיות ויעודדו דיון פנימי בנוגע להנחות בדבר העלות, הסיכון והמהירות שבהם ניתן לגייס הון, לגדר או למכור פוזיציה.

פרויקט

### פרק ה': ניטור ודיווח על סיכונים

#### מערכת מידע ניהולי

20. ניטור ודיווח על הסיכונים יתבסס על מערכות מידע ניהולי ( Management Information Systems) ממוכנות שתספקנה לדירקטוריון ולהנהלה הבכירה מידע ברור, מדויק, רלוונטי ובמועד בנוגע לפרופיל הסיכון של התאגיד הבנקאי.

(א) מערכת מידע ניהולי:

- (1) תאפשר סכימת חשיפה ומדדי סיכון על פני קווי עסקים (כגון: גיאוגרפית ולפי סוג סיכון).
  - (2) תסייע בזיהוי ריכוזי סיכון רלוונטיים לתאגיד הבנקאי וסיכונים מתהווים.
  - (3) תזהה ותתריע על מקרים של הפרת מגבלות.
  - (4) תאפשר ניתוח תרחישים צופי פני עתיד.
  - (5) תשקף את השפעת פעולות הגידור והפחתת הסיכון.
- (ב) מערכת מידע ניהולי צריכה להיות גמישה מספיק כך שתוכל להתאים את עצמה לשינויים בהנחות הסיכון הבסיסיות, ולהציג חשיפה לסיכון מנקודות מבט שונות.

#### מערך הדיווח על הסיכונים

21. תאגיד בנקאי יקיים תקשורת אפקטיבית, הן לרוחב הארגון והן אנכית במעלה שרשרת הניהול, שתסייע למנוע החלטות שאינן עולות בקנה אחד עם החשיפה לשינוי. תקשורת כאמור, תתבסס על מערך דיווח כמפורט להלן:

- (א) תדירות ומבנה הדיווח ייקבעו בהתאם לנחשב כנאות ביחס לאופי הסיכון ובהתאם לדרישות הדירקטוריון וההנהלה.
- (ב) המידע יועבר אל הדירקטוריון ואל ההנהלה בזמן, כשהמידע מלא, מובן ומדויק, על מנת לתת בידיהם את הכלים לקבל החלטות מושכלות.
- (ג) על ההנהלה ועל האחראים לפונקציות הבקרה להעביר מידע שאינו מסתיר סוגיות טעונות או חולשות בעלות פוטנציאל לסיכון, תוך הימנעות מהעברת מידע בלתי רלוונטי בהיקפים הפוגעים באפקטיביות הדיווח.
- (ד) ניטור ודיווח על הסיכונים יתבצע הן ברמה הפרטנית, והן ברמה הצבורה כלפי מעלה, כדי לתת תמונה של כלל החברה או תמונה של החשיפות לסיכון ברמה המאוחדת.
- (ה) מערך הדיווחים יציג בבירור חולשות או מגבלות באומדני הסיכון, וכן הנחות משמעותיות שהאומדנים מבוססים עליהן.
- (ו) על התאגיד הבנקאי ליצור מנגנונים לשיתוף מידע אפקטיבי בין חלקיו השונים.
- (ז) תאגיד בנקאי ינהיג סקירות תקופתיות לגבי כמות ואיכות המידע שהדירקטוריון מקבל או צריך לקבל, על מנת לוודא כי המידע על הסיכונים מועבר בצורה תמציתית וברורה.

**מסמך הסיכונים**

22. מסמך הסיכונים יציג בצורה תמציתית ונהירה את פרופיל הסיכון על מנת לאפשר לדירקטוריון לעקוב אחר פעולות ההנהלה ולוודא שהן עולות בקנה אחד עם תיאבון הסיכון ועם מסגרת ניהול הסיכונים שאושרה על ידו :

(א) מסמך הסיכונים יכלול לפחות את המידע המפורט להלן :

(1) תיאור ההתפתחות בפרופיל הסיכון ובגורמי הסיכון של התאגיד הבנקאי לעומת תיאבון הסיכון ומגבלות החשיפה שנקבעו, למועד הדיווח ועל פני זמן. התיאור יתייחס לכלל הסיכונים המהותיים לסוגיהם, ויכלול ניתוח של הגורמים החיצוניים והפנימיים בעלי השפעה מהותית על פרופיל הסיכון הנוכחי או העתידי של התאגיד הבנקאי.

(2) פירוט הסטיות ממדיניות ומגבלות החשיפה שאירעו בתקופה המדווחת ותיאור פעולות ההנהלה לטיפול בהפרות אלו.

(3) תוצאות מבחני קיצון וניתוחי תרחישים צופים פני עתיד המאפשרים לבחון את יכולת הבנק לעמוד במסגרת תיאבון הסיכון שנקבעה במגוון נסיבות בעייתיות.

(4) פירוט החולשות והליקויים המרכזיים שזוהו בתשתיות, במערכות ובתהליכי העבודה והשפעתם על אפקטיביות ניהול ובקרת הסיכונים, לרבות התייחסות לאופן הטיפול בחולשות ובליקויים אלו.

(ב) מסמך הסיכונים יידון לפחות אחת לרבעון בוועדת ניהול סיכונים של הדירקטוריון ובמליאת הדירקטוריון, וכן בכל דיון לגבי שינויים מהותיים בפרופיל הסיכון.

(ג) האחריות לריכוז המסמך והצגתו לדירקטוריון תהיה בידי מנהל הסיכונים הראשי.

(ד) מסמך הסיכונים יבליט סיכונים שראויים לניתוח נוסף, לרבות מידע אודות ריכוזי סיכון, ויעורר דיון ראוי בנושאים כגון : חשיפות נוכחיות ופוטנציאליות, יחסי סיכון תשואה, תיאבון לסיכון וכדומה.

עדכונים

| תאריך    | פרטים        | גרסה     | חוזר 06 מס' |
|----------|--------------|----------|-------------|
| 27/12/12 | חוזר מקורי   | 1        | 2356        |
| 30/09/21 | עדכון        | 2        | 2669        |
| 26/02/23 | עדכון        | 3        | 2741        |
|          | <u>עדכון</u> | <u>4</u> |             |

תוכן עניינים

|             |   |
|-------------|---|
| 2           | פרק א: כללי                                     |
| 2           | מבוא  |
| 2           | תחולה   |
| 2           | הגדרות  |
| 4           | פרק ב': רכיבי ניהול סיכונים תפעוליים            |
| 7           | פרק ג': עקרונות לניהול נאות של סיכונים תפעוליים |
| 9           | ממשל תאגידי                                     |
| 12          | סביבת ניהול הסיכונים                            |
| 19          | טכנולוגיית מידע                                 |
| 19          | תכנית המשכיות עסקית                             |
| <u>2019</u> | גילוי   |
| 20          | תחילה   |
| 20          | עדכונים   |

## פרק א: כללי

## מבוא

1. ההוראה מאמצת את העדכון האחרון שפרסמה ועדת באזל במרץ 2021 לעקרונות ניהול סיכונים תפעוליים.
  - (א) העקרונות משקפים נהגים סדורים שרלוונטיים לכל התאגידים הבנקאיים ונועדו לקדם את האפקטיביות של ניהול הסיכון התפעולי במערכת הבנקאית. בבואו של התאגיד הבנקאי ליישם עקרונות אלו עליו להביא בחשבון את אופי פעילותו, את גודלו, את מורכבותו, ואת פרופיל הסיכונים של פעילויותיו.
  - (ב) העקרונות במסמך זה, כוללים את הנושאים הבאים: ממשל תאגידי (governance), סביבת ניהול הסיכונים והבקורות, טכנולוגיית מידע, מיקור חוץ, תכנית המשכיות עסקית וכללי גילוי. נושאים אלו משולבים גם בהוראות ניהול בנקאי תקין שונות של הפיקוח על הבנקים. הוראה זו מקיפה את הנושאים הרלוונטיים לניהול הסיכונים התפעוליים.

## תחולה

- 1א. הוראה זו תחול על הגופים הבאים (בהוראה זו - "תאגיד בנקאי"):
  - (א) תאגיד בנקאי; ואולם, בנק חוץ רשאי להיעזר ולהישען על משאבים ופעילויות ניהול סיכונים של בנק האם על מנת לעמוד בדרישות הוראה זו, ובלבד שהאחריות לניהול הסיכונים התפעוליים תהא של בנק החוץ.
  - (ב) תאגידים בשליטת התאגיד הבנקאי לפי סעיף 11(א)(3), סעיף 11(א)(3ב) וסעיף 11(ב) לחוק הבנקאות (רישוי).
  - (ג) בעל רישיון נותן שירותי תשלום יציבותי כהגדרתו בסעיף 36ט לחוק הבנקאות (רישוי) ותאגיד שבשליטתו.

## הגדרות

- 1ב. בהוראה זו -

## "יחידה עסקית"

המונח "יחידה עסקית" כולל את כל הפונקציות התומכות, המטה או השירותים המשותפים הקשורים, לדוגמה: כספים (הכוונה, למשל, ליחידות בקו הראשון האחראיות על תמחור פרויקטים של היחידה העסקית), משאבי אנוש, תפעול וטכנולוגיה. פונקציות ניהול הסיכונים והביקורת הפנימית לא נכללות בהגדרה זו.

## "חוסן תפעולי"

יכולת התאגיד הבנקאי לספק פעולות חיוניות לאורך תקופה של שיבוש. יכולת זו מאפשרת לתאגיד הבנקאי לזהות ולהגן על עצמו מפני איומים וכשלים פוטנציאליים,

להגיב ולהסתגל לאירועים משבשים, כמו גם להתאושש וללמוד מהם, על מנת למזער את השפעתם על אספקת פעילותו הקריטית בתקופה של שיבוש.

כהגדרתה בהוראת ניהול בנקאי תקין מספר 364 "ניהול סיכוני טכנולוגיית המידע, אבטחת המידע והגנת הסייבר".

"טכנולוגיית מידע"

סיכון להפסד כתוצאה מאי-נאותות או מכשל של תהליכים פנימיים, אנשים ומערכות, או כתוצאה מאירועים חיצוניים. הגדרה זו כוללת סיכון משפטי, אך אינה כוללת סיכון אסטרטגי וסיכון מוניטין (reputational).

"סיכון תפעולי"

הפונקציות הרלוונטיות במסגרת שלושת קווי ההגנה בתאגיד הבנקאי: ניהול היחידות העסקיות, פונקציה בלתי תלויה לניהול סיכונים והביקורת הפנימית.

"פונקציות רלוונטיות"  
(respective functions)

מתאר את החשיפות לסיכון תפעולי ואת הערכת סביבת הבקרה של היחידות העסקיות, ומביא בחשבון את טווח ההשפעות האפשריות שיכולות להיווצר מתוך אומדני הפסד צפויים בכל רמות החומרה. באופן כללי, הפרופיל מספק להנהלה ולדירקטוריון ייצוג של החשיפות לסיכון תפעולי ברמה שמסייעת להם בקבלת החלטות ובתפקידי הפיקוח שבאחריותם.

"פרופיל הסיכונים  
התפעוליים"

כהגדרתם בהוראת ניהול בנקאי תקין מספר 310 "ניהול סיכונים".

"תיאבון לסיכון"  
ו-"סיבולת לסיכון"

## פרק ב': רכיבי ניהול סיכונים תפעוליים

2. סיכון תפעולי מובנה בכל המוצרים, הפעילויות, התהליכים והמערכות הבנקאיות, על כן ניהול אפקטיבי של הסיכון התפעולי הוא רכיב בסיסי בתכנית ניהול סיכונים של תאגיד בנקאי. ניהול נאות של הסיכון התפעולי משקף את יעילות פעולות הדירקטוריון וההנהלה הבכירה של התאגיד הבנקאי בניהול תיק המוצרים, הפעילויות, התהליכים והמערכות. במקרים מיוחדים, מנהל הסיכון התפעולי בתאגיד בנקאי יביא בחשבון גם את ההשפעה על הסיכון האסטרטגי וסיכון המוניטין.
3. ניהול סיכון תפעולי וחוסן תפעולי מתייחסים למטרות שונות, אך קיימים קשרים הדדיים ביניהם. מערכת אפקטיבית לניהול סיכון תפעולי ורמה נאותה של חוסן תפעולי פועלות יחד להפחתת התדירות וההשפעה של אירועי סיכון תפעולי.
4. ניהול סיכונים סדור מאפשר לתאגיד הבנקאי להבין את פרופיל הסיכונים שלו ולהפחיתם בצורה טובה יותר. ניהול הסיכונים כולל: זיהוי הסיכונים של התאגיד הבנקאי; מדידה והערכה של החשיפות לאותם סיכונים (ככל שניתן); ניטור החשיפות לסיכון וצרכי ההון ההולמים על בסיס שוטף; נקיטת צעדים לניהול הבקרה על החשיפות לסיכון ולהפחתתן; ודיווח להנהלה הבכירה ולדירקטוריון על החשיפות לסיכון של התאגיד הבנקאי ועל פוזיציות ההון שלו. בקרות פנימיות שמוטמעות במהלך העסקים השוטף של התאגיד הבנקאי נועדו להבטיח, במידת האפשר, כי פעילויות התאגיד הבנקאי יעילות ואפקטיביות; כי המידע אמין, מקיף ועדכני; וכי התאגיד הבנקאי מציית לחוקים ולתקנות החלים עליו.
5. ממשל תאגידי נאות מהווה את התשתית למסגרת עבודה אפקטיבית לניהול סיכון תפעולי. מנגנון הממשל התאגידי לניהול הסיכון התפעולי צריך להשתלב באופן מלא במבנה הממשל התאגידי לניהול סיכונים בתאגיד הבנקאי.
6. ממשל תאגידי נאות של סיכון תפעולי בתאגיד הבנקאי מבוסס על קיום שלושה קווי הגנה כמפורט בהוראת ניהול בנקאי תקין מספר 310 "ניהול סיכונים": (1) הנהלת היחידה העסקית; (2) פונקציית ניהול סיכונים תפעוליים עצמאית ובלתי תלויה; וכן (3) סקירה בלתי תלויה<sup>1</sup> (independent assurance).
7. היישום של שלושה קווי הגנה אלה, ישתנה מתאגיד בנקאי אחד למשנהו בהתאם לאופיו של התאגיד הבנקאי, לגודלו למורכבותו, ולפרופיל הסיכונים של פעילויותיו. תאגיד בנקאי יוודא כי כל קו הגנה:
- (א) בעל משאבים נאותים מבחינת תקציב, כלים, וצוותי עבודה;
- (ב) מופקד על תפקידים ותחומי אחריות שהוגדרו בבירור;

<sup>1</sup> סקירה בלתי תלויה (independent assurance) כוללת תהליכי אימות ותיקוף: אימות של מסגרת העבודה לניהול סיכון תפעולי מתבצע על בסיס תקופתי ונערך בדרך כלל על ידי הביקורת הפנימית של התאגיד הבנקאי או על ידי רואה החשבון המבקר, אך עשויים להיות מעורבים בו צדדים שלישיים חיצוניים ובלתי תלויים אחרים בעלי כישורים והכשרה מתאימה. תהליכי אימות בוחנים את האפקטיביות של מסגרת העבודה הכוללת לניהול הסיכון התפעולי, והתאמתה למדיניות שאושרה על ידי הדירקטוריון, וכן בוחנים את תהליכי התיקוף כדי לוודא שאלה בלתי תלויים ומיושמים באופן עקבי עם מדיניות התאגיד הבנקאי. תיקוף מבטיח שמערכות המדידה (quantification) המשמשות את התאגיד הבנקאי חזקות במידה מספקת ומקנות ביטחון בשלמותם של קלטים, הנחות, מתודולוגיות, תהליכים ותוצרים. התיקוף קריטי לתפקוד נאות של מסגרת העבודה לניהול הסיכון התפעולי. ראה סעיף 12 בהוראה.

- (ג) עובר הדרכות רציפות ונאותות ;
- (ד) מקדם תרבות ניהול סיכונים נאותה בכל חלקי התאגיד ;
- (ה) מצוי בקשר עם קווי ההגנה האחרים לצורך חיזוק מסגרת העבודה לניהול סיכון תפעולי.
8. לא אומץ.
9. הנהלת היחידה העסקית (קו ההגנה הראשון) אחראית לזיהוי ולניהול הסיכונים המובנים במוצרים, בפעילויות, במערכות ובתהליכים שבאחריותה. התאגיד הבנקאי יתווה מדיניות המגדירה תפקידים ותחומי אחריות ברורים ביחידות העסקיות. תחומי האחריות של קו ההגנה ראשון אפקטיבי בקידום תרבות של ניהול סיכון תפעולי נאות, יכללו :
- (א) זיהוי והערכה של הסיכונים התפעוליים המהותיים הקיימים באופן מובנה ביחידות העסקיות באמצעות שימוש בכלים לניהול סיכון תפעולי ;
- (ב) הטמעת בקרות נאותות להפחתת סיכונים תפעוליים מובנים, והערכת התכנון והאפקטיביות של בקרות אלה באמצעות כלים לניהול סיכון תפעולי ;
- (ג) דיווח במקרה שהיחידות העסקיות או יחידות ניהול סיכונים ובקרה בקו ההגנה ראשון חסרות משאבים, כלים והכשרה נאותים כדי להבטיח זיהוי והערכה של סיכונים תפעוליים ;
- (ד) ניטור ודיווח על פרופילי הסיכונים התפעוליים של היחידות העסקיות והבטחת עמידתן בתיאבון ובסיבולת לסיכון תפעולי שהוגדרו ;
- (ה) דיווח על סיכונים תפעוליים שיריים מהותיים שאינם מופחתים על ידי הבקרות, לרבות אירועים של הפסד תפעולי, ליקויים בבקרות, פגמים בתהליכים, ואי עמידה בסיבולת לסיכון תפעולי.
10. תחומי האחריות של פונקציית ניהול סיכון תפעולי בלתי תלויה אפקטיבית בתאגיד הבנקאי (קו ההגנה השני) כוללים :
- (א) גיבוש עמדה בלתי תלויה בנוגע לפעילות של היחידות העסקיות בנושאים הבאים :  
(1) זיהוי סיכונים תפעוליים מהותיים, (2) תכנון ואפקטיביות של הבקרות העיקריות וכן (3) הגדרת סיבולת לסיכון ;
- (ב) איתגור הרלוונטיות והעקביות של הטמעת הכלים לניהול הסיכון התפעולי ביחידה העסקית, פעילויות מדידה ומערכות דיווח, ומתן ביטוי לאיתגור אפקטיבי זה ;
- (ג) פיתוח ותחזוקה של מדיניות, נהלים, והנחיות לניהול סיכון תפעולי ולמדידתו ;
- (ד) סקירה וסיוע לניטור ולדיווח על פרופיל הסיכון התפעולי ;
- (ה) תכנון, תיאום וריכוז של הדרכות בנושאי סיכון תפעולי והגברת המודעות לסיכונים.
11. מידת אי-התלות של פונקציית ניהול סיכון תפעולי בתאגיד עשויה להשתנות בין התאגידים הבנקאיים. בתאגידים בנקאיים קטנים יותר, אי התלות תושג באמצעות הפרדת תפקידים וסקירת תהליכים ופונקציות באופן בלתי תלוי. בתאגידים בנקאיים גדולים יותר, לפונקציה זו יהיה מבנה דיווח בלתי תלוי ביחידות העסקיות שבהן קיים סיכון, והיא תהיה אחראית לתכנון, לתחזוקה ולפיתוח השוטף של מסגרת העבודה לניהול סיכון תפעולי בתאגיד הבנקאי. פונקציית ניהול סיכון תפעולי בתאגיד מערבת בדרך כלל קבוצות רלוונטיות בתאגיד

- העוסקות, בין היתר, בבקרה או שמסייעות לגורמי בקרה (כגון פונקציית הציות והאכיפה, מחלקה משפטית, כספים וטכנולוגיית המידע) כדי לתמוך בהערכתה לגבי הבקורות והסיכונים התפעוליים. התאגיד הבנקאי יקבע מדיניות שתגדיר בבירור את התפקידים ותחומי האחריות של פונקציית ניהול הסיכון התפעולי בתאגיד, אשר תשקף את גודל התאגיד ומורכבותו.
12. קו ההגנה השלישי יספק סקירה בלתי תלויה לדירקטוריון בדבר נאותות מסגרת העבודה לניהול סיכון תפעולי בתאגיד הבנקאי. עובדי פונקציה זו ימנעו ממעורבות בפיתוח, בהטמעה ובהפעלה של תהליכי ניהול הסיכון התפעולי המבוצעים על ידי שני קווי ההגנה האחרים, למעט הפעילויות המותרות לפי סעיף 24 להוראת ניהול בנקאי תקין מספר 307 "פונקציית ביקורת פנימית", להלן – "הוראה 307". הסקירות של קו ההגנה השלישי יבוצעו בדרך כלל על ידי הביקורת הפנימית (כמפורט בהוראה 307) או על ידי רואה החשבון המבקר של התאגיד הבנקאי, אך הן יכולות גם לערב צדדים שלישיים בלתי תלויים בעלי כישורים והכשרה מתאימה. ההיקף והתדירות של הסקירות צריך לכסות את כל הפעילויות והישויות משפטיות של התאגיד הבנקאי. בסקירה בלתי תלויה אפקטיבית יש:
- (א) לסקור את התכנון וההטמעה של המערכות לניהול סיכון תפעולי ושל תהליכי הממשל התאגידי הקשורים בכך בקווי ההגנה הראשון והשני (לרבות סקירת אי התלות של קו ההגנה השני);
- (ב) לסקור את תהליכי התיקוף, כדי לוודא שהם בלתי תלויים ומיושמים בעקביות עם מדיניות התאגיד הבנקאי;
- (ג) לוודא כי מערכות המדידה (quantification systems) שבשימוש התאגיד הבנקאי איתנות, כך שהן (1) מקנות ביטחון בנאותות הקלטים, ההנחות, התהליכים והמתודולוגיה, וכן (2) באות לידי ביטוי בהערכות של סיכון תפעולי המשקפות באופן מהימן את פרופיל הסיכונים התפעוליים של התאגיד הבנקאי;
- (ד) לוודא כי הנהלת היחידות העסקיות מגיבה באופן מהיר, מדויק ונאות לבעיות שמתעוררות, ומדווחת באופן סדיר לדירקטוריון או לוועדותיו הרלוונטיות על הסוגיות שטרם טופלו ואלה שנפתרו;
- (ה) לספק חוות דעת כוללת על התאימות וההלימות של מסגרת העבודה לניהול סיכון תפעולי ושל תהליכי הממשל התאגידי הקשורים אליה בהתייחס לכל חלקי התאגיד הבנקאי. בנוסף לבדיקת ציות למדיניות ולנהלים שאושרו על ידי הדירקטוריון, בסקירה הבלתי תלויה יש להעריך האם מסגרת העבודה לניהול סיכון תפעולי עונה על הצרכים והציפיות הארגוניים (כגון ביחס לתיאבון לסיכון ולסיבולת הסיכון שנקבעו על ידי התאגיד, והתאמת מסגרת העבודה לנסיבות תפעוליות משתנות) ומצייתת להוראות הדין, להסדרים חוזיים, לנהלים פנימיים ולכללי אתיקה.
13. ההנהלה הבכירה נדרשת לוודא שהמדיניות, התהליכים והמערכות של מסגרת ניהול הסיכון התפעולי שומרים על תקפותם באופן מספק בסביבה העסקית שמשתנה ללא הרף, כדי לנהל הפסדים תפעוליים ולוודא כי יטופלו כראוי ובמועד. שיפורים בניהול הסיכון התפעולי מצריכים מההנהלה הבכירה לנקוט יוזמה, ולפעול באופן מיידי ונאות במענה לחששות שמעלים מנהלי הסיכון התפעולי.

**פרק ג': עקרונות לניהול נאות של סיכונים תפעוליים**

**עיקרון 1:** הדירקטוריון יתווה תרבות ניהול סיכונים איתנה, שתיושם על ידי ההנהלה הבכירה. על הדירקטוריון וההנהלה הבכירה לבסס תרבות ארגונית המונחית על ידי ניהול סיכונים איתן, לקבוע אמות מידה ותמריצים להתנהגות מקצועית ואחראית, ולוודא שהעובדים יקבלו הכשרה נאותה בנושאי ניהול סיכונים ואתיקה.

14. ההסתברות שתאגיד בנקאי המקיים תרבות ניהול סיכונים איתנה ומקפיד על נוהגי אתיקה עסקית יחווה פגיעה משמעותית כתוצאה מאירועי סיכון תפעולי מזיקים היא נמוכה. תאגיד בנקאי יהיה ערוך להתמודד בצורה טובה יותר עם אירועים מזיקים בעת התרחשותם אם פעולותיהם של הדירקטוריון וההנהלה הבכירה, כמו גם המדיניות, התהליכים והמערכות לניהול סיכונים בתאגיד הבנקאי, יספקו תשתית לתרבות ניהול סיכונים נאותה ואיתנה.
15. הדירקטוריון יקבע קוד אתי, כמפורט בסעיף 15 להוראת ניהול בנקאי תקין מספר 301 "דירקטוריון", כדי להתמודד עם הסיכון הנובע מהתנהגות לא נאותה (conduct risk).
16. ההנהלה תקבע ציפיות ברורות ואחריות דיווחית (accountabilities) כדי להבטיח שעובדי התאגיד הבנקאי יבינו את תפקידיהם ואת תחומי אחריותם בניהול הסיכונים, כמו גם את היקף סמכותם.
17. מדיניות התגמול תותאם לתיאבון ולסיבולת הסיכון של התאגיד הבנקאי, כמפורט בהוראת ניהול בנקאי תקין מספר 301A "מדיניות תגמול בתאגיד בנקאי" והיא תבטא איזון נאות בין סיכון לבין תגמול.
18. ההנהלה הבכירה תבטיח רמה נאותה של הדרכות בנושא סיכון תפעולי, שתהיינה זמינות לכל הדרגים בתאגיד. אופי ההדרכות יותאם לדרג, לתפקיד ולתחומי האחריות של המשתתפים.
19. לא אומץ.

**עיקרון 2:** תאגיד בנקאי נדרש לפתח, ליישם ולתחזק מסגרת עבודה לניהול סיכון תפעולי המשתלבת במלואה בתהליכים הכוללים לניהול סיכונים בתאגיד הבנקאי. מסגרת העבודה לניהול סיכון תפעולי שתאומץ על ידי תאגיד בנקאי תהיה תלויה במגוון גורמים, לרבות אופיו, גודלו, מורכבותו ופרופיל סיכונים.

20. על הדירקטוריון והנהלת התאגיד הבנקאי להבין את האופי והמורכבות של הסיכונים המובנים בתיק המוצרים, השירותים, הפעילויות והמערכות של התאגיד הבנקאי. הבנה זו מהווה יסוד בסיסי לניהול סיכונים נאות והיא בעלת חשיבות מיוחדת בפרט בסיכון תפעולי, לאור העובדה שסיכון תפעולי טמון בכל המוצרים, הפעילויות, התהליכים והמערכות העסקיים.
21. רכיביה של מסגרת העבודה לניהול סיכון תפעולי ישולבו באופן מלא בתהליכי ניהול הסיכונים הכולל של התאגיד הבנקאי על ידי קו ההגנה הראשון, ייסקרו כיאות ויאותרו על ידי קו ההגנה השני, וייסקרו באופן בלתי תלוי על ידי קו ההגנה השלישי. מסגרת העבודה לניהול סיכון תפעולי תוטמע בכל רמות התאגיד, לרבות ברמת הקבוצה והיחידות העסקיות, כמו גם במוצרים, בפעילויות, בתהליכים ובמערכות חדשים. בנוסף, תוצאות הערכת הסיכון התפעולי של התאגיד הבנקאי ישולבו בתהליך פיתוח האסטרטגיה העסקית הכוללת של התאגיד הבנקאי.

22. מסגרת העבודה לניהול סיכון תפעולי תהיה מקיפה, תתועד כהלכה במסגרת מסמכי המדיניות שאושרו על ידי הדירקטוריון, ותכלול הגדרות של סיכון תפעולי והפסד תפעולי. תאגיד בנקאי שאינו מציג ומסווג סיכון תפעולי וחשיפה להפסד בצורה נאותה, עלול לפגוע משמעותית באפקטיביות של מסגרת העבודה לניהול הסיכון התפעולי.
23. מסגרת ניהול הסיכון התפעולי תעוגן בכתב ותתייחס באופן ברור לנושאים הבאים:
- (א) זיהוי מבני הממשל התאגידי המשמשים לניהול סיכון תפעולי, לרבות קווי דיווח ואחריות דיווחית (accountabilities), וזיהוי הסמכויות וההרכבים של ועדות הממשל התאגידי לניהול סיכונים תפעוליים;
  - (ב) הפניה למדיניות ולנהלים הרלוונטיים לניהול סיכון תפעולי;
  - (ג) תיאור הכלים לזיהוי ולהערכה של הסיכונים והבקורות, ותיאור התפקידים ותחומי האחריות של שלושת קווי ההגנה בנוגע לשימוש בהם;
  - (ד) תיאור התיאבון לסיכון תפעולי והסיבולת לסיכון תפעולי של התאגיד הבנקאי; ספים, רפי פעילות מהותית או מגבלות בנוגע לסיכון מובנה ולסיכון שיורי; ואסטרטגיות ומכשירים שאושרו להפחתת סיכון;
  - (ה) תיאור האופן שבו התאגיד הבנקאי מבטיח שהתכנון, ההטמעה וההפעלה של הבקורות נעשים בצורה אפקטיבית;
  - (ו) תיאור גישת התאגיד הבנקאי לקביעה ולניטור של ספים או מגבלות חשיפה לסיכון מובנה ולסיכון שיורי;
  - (ז) קטלוג סיכונים והבקורות המיושמות על ידי כל היחידות העסקיות (כגון ספריית בקורות);
  - (ח) קביעת כללי דיווח על סיכונים ומערכות לניהול מידע המספקות נתונים עדכניים ומדויקים;
  - (ט) הצגת טקסונומיה (taxonomy) אחידה של מינוחי סיכון תפעולי להבטחת העקביות בזיהוי הסיכון, בדירוג החשיפות ובמטרות ניהול הסיכונים בכל היחידות העסקיות.<sup>2</sup> הטקסונומיה האחידה יכולה להבחין בין חשיפות לסיכון תפעולי לפי סוגי אירועים, גורמים, מהותיות ויחידות עסקיות שבהן מתרחשות החשיפות; היא יכולה גם לסמן (flag) את אותן חשיפות תפעוליות המייצגות באופן חלקי או מלא סיכונים משפטיים, סיכונים התנהגות, סיכונים מודל וסיכונים טכנולוגיים מידע לרבות סייבר, לצד חשיפות השייכות לסיכון אשראי וסיכון שוק;
  - (י) ביצוע של סקירה בלתי תלויה נאותה ואיתגור התוצאות של תהליך ניהול הסיכונים;
  - (יא) דרישה לסקירה ולעדכון המדיניות לפי הנדרש ועל בסיס הערכות תקופתיות של איכות סביבת הבקורות, כדי לוודא שניתן לטפל בשינויים סביבתיים פנימיים וחיצוניים, או כל אימת שמתרחש שינוי מהותי בפרופיל הסיכונים התפעוליים של התאגיד הבנקאי.

<sup>2</sup> הגדרה לא אחידה של מונחי סיכון תפעולי עלולה להגדיל את הסיכויים לכשל בזיהוי ובסיווג של סיכונים, או כשל בהטלת אחריות להערכה, ניטור, בקרה או הפחתה של הסיכונים.

**ממשל תאגידי****הדירקטוריון**

**עיקרון 3:** הדירקטוריון יאשר ויסקור תקופתית את מסגרת העבודה לניהול סיכונים תפעוליים המעוגנת במסמך מדיניות, ויפקח שהנהלה הבכירה מיישמת את המדיניות, התהליכים והמערכות של מסגרת העבודה לניהול הסיכונים תפעוליים בצורה אפקטיבית בכל דרגי קבלת ההחלטות בתאגיד הבנקאי.

24. הדירקטוריון אחראי:

- (א) לבסס תרבות של ניהול סיכונים ולוודא שהתאגיד הבנקאי מקיים תהליכים נאותים להבנת האופי וההיקף של הסיכון התפעולי המובנה באסטרטגיות ובפעילויות השוטפות והמתוכננות של התאגיד הבנקאי;
- (ב) לוודא שתהליכי ניהול הסיכון התפעולי כפופים לפיקוח פנימי מקיף ודינמי, וכי הם משולבים או מתואמים באופן מלא עם המסגרת הכוללת לניהול כל הסיכונים בכל חלקי התאגיד;
- (ג) לספק להנהלה הבכירה הכוונה ברורה בנוגע לעקרונות היסוד של מסגרת העבודה לניהול הסיכון התפעולי, ולאשר את המדיניות שפותחה על ידי ההנהלה הבכירה והתאמתה עם עקרונות אלה;
- (ד) לסקור ולהעריך באופן תקופתי את האפקטיביות של מסגרת העבודה לניהול סיכון תפעולי ולאשרה, על מנת לוודא שהתאגיד הבנקאי מזהה ומנהל את הסיכון התפעולי הנובע משינויים בשווקים חיצוניים ומגורמים סביבתיים נוספים, כמו גם את הסיכונים התפעוליים הקשורים לפעילויות, לתהליכים, למערכות או למוצרים חדשים, לרבות שינויים בפרופילי סיכון ובסדרי העדיפויות (כגון שינוי בנפח הפעילות העסקית);
- (ה) לוודא שמסגרת העבודה לניהול סיכון תפעולי של התאגיד הבנקאי כפופה לסקירה אפקטיבית ובלתי תלויה של פונקציית הביקורת הפנימית (או צדדים שלישיים חיצוניים בלתי תלויים בעלי הכשרה מתאימה);
- (ו) לוודא שהנהלה משלבת נהגים מיטביים (best practice), שהתפתחו במגזר הבנקאי.

25. בקרות פנימיות חזקות הן היבט חשוב של ניהול סיכון תפעולי. הדירקטוריון יקבע קווים ברורים לאחריות הניהולית ולאחריות הדיווחית של הטמעת סביבת בקרה חזקה. הבקרות יסקרו, ינוטרו ויבדקו תקופתית, כדי להבטיח אפקטיביות רציפה שלהן, היישום יבוצע באופן מידתי בהתאם למהותיות הסיכון שנתון לבקרה. סביבת הבקרה תקיים אי תלות והפרדת תפקידים הולמת בין פונקציות לניהול סיכון תפעולי לבין יחידות עסקיות ופונקציות תומכות.

**עיקרון 4:** הדירקטוריון יאשר ויסקור תקופתית את התיאבון לסיכון תפעולי והסיבולת לסיכון תפעולי, המבטאים את המהות, הסוגים ורמות הסיכון התפעולי שהתאגיד הבנקאי מוכן ליטול על עצמו.

26. התיאבון לסיכון תפעולי והסיבולת לסיכון תפעולי שיאושרו על ידי הדירקטוריון יתחשבו בתכניות האסטרטגיות והפיננסיות לטווח קצר ולטווח ארוך של התאגיד הבנקאי. בהתחשב בטובת הלקוחות ובעלי המניות של התאגיד הבנקאי, כמו גם בדרישות הרגולציה, להצהרה אפקטיבית של תיאבון לסיכון תפעולי כמו גם לסיבולת לסיכון תפעולי יהיו המאפיינים הבאים:

- (א) קלה לתקשור, ועל כן קלה להבנה עבור כל בעלי העניין;
- (ב) מתבססת על מידע עיקרי אודות הרקע וההנחות ששימשו את התאגיד הבנקאי בתכניות העסקיות במועד אישור ההצהרה;
- (ג) כוללת הצהרות המבטאות בבירור את המניעים לנטילה או להימנעות מסוגי סיכון מסוימים, וקביעת גבולות או מדדים (העשויים להיות כמותיים או לא כמותיים) כדי לאפשר את ניטור הסיכונים הללו;
- (ד) מבטיחה שהאסטרטגיה ומגבלות הסיכון של היחידות העסקיות ושל הישויות המשפטיות, לפי המקרה, תואמות את התיאבון לסיכון עבור התאגיד הבנקאי כולו;
- (ה) צופה פני עתיד, והיכן שרלוונטי, כפופה לביצוע תרחישים ולמבחני קיצון כדי לוודא שהתאגיד הבנקאי מבין אילו אירועים עשויים להביאו לחריגה מתיאבון הסיכון ומהסיבולת לסיכון שקבע.

27. הדירקטוריון יסקור ויאשר לפחות אחת לשנה את הצהרת התיאבון והסיבולת לסיכון תפעולי לרבות נאותות המגבלות. הסקירה תתחשב בשינויים נוכחיים וצפויים בסביבה החיצונית (לרבות הסביבה הרגולטורית בכל המדינות שבהם התאגיד הבנקאי פועל בהיקף משמעותי); בגידול מהותי במחזורי העסקים או הפעילות; באיכות סביבת הבקרה; באפקטיביות של ניהול הסיכונים או האסטרטגיות להפחתת סיכון; בניסיון העבר של אירועי הפסד ובתדירות, בהיקף ובמהות של הפרת מגבלות. הדירקטוריון יפקח אחר עמידת ההנהלה במגבלות שנקבעו במדיניות התיאבון והסיבולת לסיכון על מנת לגלות הפרות ולהביא לתיקון במועד.

#### ההנהלה הבכירה

**עיקרון 5:** ההנהלה הבכירה תיצור מבנה ממשל תאגידי ברור, אפקטיבי ואיתן הכולל קווי אחריות מוגדרים היטב, שקופים ועקביים ותגיש מבנה זה לאישור הדירקטוריון. ההנהלה הבכירה אחראית ליישום עקבי ולתחזוק של מדיניות, תהליכים ומערכות לניהול סיכון תפעולי, בכל חלקי התאגיד, בכל מוצריו, פעילויותיו, תהליכיו ומערכותיו המהותיים של התאגיד הבנקאי, בהתאמה למסמך מדיניות התיאבון והסיבולת לסיכון.

28. ההנהלה הבכירה אחראית לקבוע ולתחזק מנגנוני איתגור (challenge mechanisms) איתנים ותהליכי טיפול אפקטיביים. אלה יכללו מערכות לדיווח, לאיתור, ובמידת הצורך, להצפת הבעיות לדרג בכיר, כדי להבטיח את פתרונן. הדירקטוריון, ההנהלה הבכירה והביקורת הפנימית יודאו את יישומה ופעולתה המיטבית והנאותה של גישת שלושת קווי ההגנה.

29. ההנהלה הבכירה תתרגם את מסגרת העבודה לניהול סיכון תפעולי, שאושרה על ידי הדירקטוריון, למדיניות ונהלים ספציפיים, הניתנים ליישום ולבקרה במסגרת היחידות העסקיות השונות. ההנהלה הבכירה תקבע את הגורם האחראי ואת הסמכות, האחריות ומערכי דיווח ברורים, כדי לעודד ולקיים אחריות דיווחית (accountability), ותוודא שהמשאבים הנחוצים זמינים לניהול הסיכון התפעולי בהתאם לתיאבון לסיכון והסיבולת לסיכון של התאגיד הבנקאי. בנוסף, על ההנהלה הבכירה לוודא כי תהליך הפיקוח הניהולי הולם את הסיכונים המובנים בפעילותה של היחידה העסקית.
30. ההנהלה הבכירה תוודא שעובדים האחראים לניהול סיכון תפעולי יפעלו בתיאום ויתקשרו ביעילות עם עובדים האחראים לניהול סיכון אשראי, סיכון שוק וסיכונים אחרים, כמו גם עם האחראים בתאגיד הבנקאי על התקשרות בשירותים חיצוניים, כגון העברת הסיכון על ידי רכישת ביטוח והסדרים עם צדדים שלישיים אחרים (לרבות מיקור חוץ). ליקוי או כשל בתחום זה עלולים ליצור פערים גדולים או כפילות בתכנית ניהול הסיכונים הכללית של התאגיד הבנקאי.
31. מעמדם של מנהלי פונקציית ניהול סיכון תפעולי בתאגיד הבנקאי יהיה בכיר דיו כדי לאפשר להם לבצע את תפקידיהם באפקטיביות, ובאופן אידיאלי ישתקף בתוארם הרשמי בדומה לפונקציות ניהול סיכונים אחרות, כמו סיכוני אשראי, שוק ונזילות.
32. ההנהלה הבכירה תוודא שפעילויות התאגיד הבנקאי מבוצעות על ידי עובדים מתאימים בהיבטי ניסיון, יכולות טכניות וגישה למשאבים. לעובדים האחראיים לניטור ולאכיפת הציות למדיניות הסיכון התפעולי של התאגיד הבנקאי תהיה סמכות שאינה תלויה ביחידות הנתונות לפיקוחם.
33. מבנה הממשל התאגידי בתאגיד בנקאי יעלה בקנה אחד עם האופי, הגודל, המורכבות ופרופיל הסיכונים של פעילויותיו. כאשר תאגיד בנקאי מתכנן את מבנה הממשל התאגידי שלו לניהול סיכון תפעולי, עליו להתחשב בהיבטים הבאים בנוגע לפעילות ועדות ניהול הסיכון:
- (א) הנחלת התאגיד הבנקאי תמנה ועדת הנהלה לניהול סיכונים תפעוליים אשר תדווח לוועדת ניהול הסיכונים של הדירקטוריון.<sup>3</sup>
- (ב) בוועדות ניהול סיכון תפעולי ישולבו חברים בעלי מגוון תחומי מומחיות, לרבות מומחיות בפעילויות עסקיות, בפעילויות פיננסיות, בעניינים משפטיים, טכנולוגיים ורגולטוריים, ובניהול סיכונים בלתי תלוי;
- (ג) ישיבות הוועדה יתקיימו 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.
- 33א. 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;

<sup>3</sup> ועדת הנהלה לניהול סיכונים יכולה לשמש כוועדת הנהלה לניהול סיכונים תפעוליים ובלבד שתיישם את כל הדרישות שנקבעו בהוראה זו בנוגע לוועדה לניהול סיכונים תפעוליים.

- (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 חוצות ארגון של סיכונים מסוימים;
- (ה) בחינה תקופתית של מנגנוני הבקרה על מנת לוודא נאותותם בהתאם לשינויים כאמור לעיל.

### סביבת ניהול הסיכונים

#### זיהוי והערכה

**עיקרון 6:** ההנהלה הבכירה תבטיח זיהוי והערכה מקיפים של הסיכון התפעולי המובנה בכל המוצרים, הפעילויות, המערכות והתהליכים המהותיים על מנת לוודא שהסיכונים המובנים והתמריצים ברורים.

34. זיהוי סיכונים והערכת סיכונים הם מאפייני יסוד של מערכת אפקטיבית לניהול סיכון תפעולי, ותורמים באופן ישיר לחוסן התפעולי. זיהוי סיכונים אפקטיבי מתייחס הן לגורמים פנימיים והן לגורמים חיצוניים. הערכת סיכונים נאותה מאפשרת לתאגיד הבנקאי להבין בצורה טובה יותר את פרופיל הסיכונים שלו ולהקצות משאבים ואסטרטגיות ניהול סיכונים בצורה אפקטיבית יותר.
35. דוגמאות לכלים לזיהוי ולהערכה של סיכון תפעולי:

(א) **ניהול אירוע** – כאשר תאגיד בנקאי חווה אירוע של סיכון תפעולי, התהליכים של זיהוי, ניתוח, ניהול מקצה לקצה ודיווח על האירוע, יתנהלו בהתאם למערך נהלים שנקבע מראש. גישה סדורה לניהול אירועים תכלול בדרך כלל ניתוח של האירועים כדי לזהות סיכונים תפעוליים חדשים, הבנת גורמי הבסיס וחולשות הבקרה, וגיבוש תגובה נאותה למניעת הישנותם של אירועים דומים. מידע זה יהווה בסיס להערכה העצמית שמבצע התאגיד הבנקאי, ובפרט להערכת האפקטיביות של הבקרות;

(ב) **נתונים מאירועי סיכון תפעולי** – תאגיד בנקאי יחזיק בסיס נתונים של אירועי סיכון תפעולי, המרכז את כל האירועים המהותיים שהתרחשו וישמש בסיס להערכות סיכון תפעולי. בסיס הנתונים ישמש גם לדיווח להנהלה בכירה ולדירקטוריון בהתאם לעקרון 8, להלן.

נתוני האירועים יכללו בדרך כלל נתוני הפסד פנימיים, מקרים של כמעט הפסד (near misses), ובמקרה שניתן, נתונים חיצוניים אודות אירועי הפסד תפעוליים (מאחר שנתונים חיצוניים עשויים להעיד על סיכונים המשותפים למגזר הבנקאי כולו). נתוני אירועים יסווגו על פי רוב בהתאם לטקסונומיה (taxonomy) שבמדיניות ניהול הסיכונים התפעוליים ויישמו בעקביות בכל חלקי התאגיד הבנקאי. נתוני האירועים יכללו בדרך כלל את מועד האירוע (מועד ההתרחשות, תאריך הגילוי ומועד הרישום החשבונאי), התחום שבו אירע, סוג האירוע בהתאם

לטקסונומיה, אופן הגילוי, וסיבת השורש לאירוע, ובמקרה של אירועי הפסד, את השפעתו הפיננסית של האירוע;

(ג) **הערכות עצמיות** – תאגיד בנקאי יבצע הערכות עצמיות של סיכוניו התפעוליים ושל בקרתיו התפעוליות ברמות שונות. ההערכות יבחנו את הסיכון המובנה (הסיכון הקיים לפני שמביאים בחשבון את הבקרות), את האפקטיביות של סביבת הבקרה, ואת הסיכון השירי (חשיפות לסיכון לאחר שמביאים בחשבון את הבקרות), ויכללו מרכיבים כמותיים ואיכותיים גם יחד. הרכיב האיכותי משקף הסתברות שאירוע סיכון יתרחש לצד ההשלכות של התרחשותו, בקביעת דירוגי הסיכון המובנה והשירי. ההערכות יכולות להשתמש במיפוי של התהליכים העסקיים כדי לזהות שלבים מרכזיים בתהליכים העסקיים, בפעילויות, ובפונקציות הארגוניות, כמו גם את הסיכונים הקשורים והתחומים בהם יש חולשות בבקרה. ההערכות יכללו, בהתאם למהותיות הסיכון, מידע מפורט דיו על הסביבה העסקית, הסיכונים התפעוליים, גורמי הבסיס, הבקרות, והערכה של אפקטיביות הבקרות, כדי לאפשר לבודק בלתי תלוי לקבוע כיצד התאגיד הבנקאי הגיע להערכותיו. ניתן לרכז מידע זה במרשם סיכונים (risk register), המספק נקודת מבט בעלת משמעות על האפקטיביות הכוללת של הבקרות ומאפשר פיקוח מצד ההנהלה הבכירה, וועדות הסיכון והדירקטוריון;

(ד) **מסגרת לניטור ולהבטחת ביצוע בקרות (control monitoring and assurance)** – שימוש במסגרת נאותה לניטור ולהבטחת ביצוע בקרות מייצרת גישה סדורה להערכה, סקירה, ניטור שוטף ובדיקה של הבקרות העיקריות. ניתוח בקרות נועד לוודא שהן יתוכננו כראוי עבור הסיכונים שזוהו ויופעלו ביעילות. הניתוח מביא בחשבון גם את נאותות הכיסוי של הבקרות, לרבות אסטרטגיות נאותות למניעה, גילוי ותגובה. הניטור והבטחת ביצוע הבקרות בתאגיד הבנקאי יהלמו את הסיכונים התפעוליים המהותיים ואת הבקרות העיקריות בתחומים העסקיים השונים;

(ה) **מדידה (metrics)** – תאגיד בנקאי יפתח מדדים להערכה וניטור של חשיפתו לסיכון תפעולי, תוך שימוש בנתונים על אירועי סיכון תפעולי והערכות של סיכונים ובקרות. מדדים אלה יכולים להיות פשוטים, כמו ספירת אירועים, או להתקבל ממודלים מתוחכמים יותר במקרים הרלוונטיים. מדדים מספקים אזהרה מוקדמת, המאפשרת לנטר את הביצועים השוטפים של הסביבה העסקית וסביבת הבקרות ולדווח על פרופיל הסיכון התפעולי. מדדים אפקטיביים הם אלה המקשרים בברור בינם ובין הסיכונים התפעוליים והבקרות שאליהם הם מתייחסים. ניטור של המדדים והמגמות הקשורות אליהם לאורך זמן כנגד ספים או מגבלות מוסכמים, מספק מידע רב-ערך למטרות ניהול סיכונים ודיווח על סיכונים;

(ו) **ניתוח תרחישים** – ניתוח תרחישים הוא שיטה לזיהוי, ניתוח ומדידה של מגוון תרחישים, לרבות אירועים המתאפיינים בהסתברות נמוכה וברמת חומרה גבוהה, שחלקם עלולים לגרום להפסדי סיכון תפעולי חמורים. ניתוח תרחישים כרוך בדרך כלל בפגישות עבודה או סדנאות עם מומחים לנושא מסוים, כולל אנשי הנהלה בכירה, הנהלה עסקית, הצוות הבכיר המטפל בסיכון תפעולי ותחומים פונקציונליים

אחרים כמו ציות, משאבי אנוש וניהול סיכונים טכנולוגיים מידע (IT), כדי לפתח ולנתח את הגורמים המניעים ואת ההשלכות של אירועים פוטנציאליים. מקורות המידע לניתוח התרחישים יכללו בדרך כלל נתוני הפסד פנימיים וחישוביים רלוונטיים, מידע מהערכות עצמיות, מסגרת להבטחת ניטור ובקורות, מדדים צופי פני עתיד, ניתוחי גורמי שורש (root cause) ומסגרת התהליכים, היכן שרלוונטי. תהליך ניתוח התרחישים יכול לשמש לפיתוח מגוון השלכות של אירועים פוטנציאליים, לרבות הערכת השפעות למטרות ניהול סיכונים, באופן המשלים כלים אחרים המבוססים על נתונים היסטוריים או הערכות סיכון שוטפות. ניתוח תרחישים יכול גם להשתלב בתכניות התאוששות מאסון ותכניות המשכיות עסקית, כחלק מבדיקות חוסן תפעולי. בהינתן הסובייקטיביות של תהליך התרחישים, הכרחי שתתקיים מסגרת מהימנה של ממשל תאגידי וסקירה בלתי תלויה כדי להבטיח את שלמות התהליך ואת עקביותו;

(ז) **מדדי ייחוס וניתוח השוואתי** – מדדי ייחוס וניתוח השוואתי מספקים השוואות בין תוצאותיהם של מדדי סיכון וכלי ניהול שונים המיושמים בתאגיד הבנקאי, לצד השוואות של מדדים בין התאגיד הבנקאי לתאגידים בנקאיים או לתאגידים פיננסיים אחרים. השוואות מסוג זה יכולות להתבצע כדי לשפר את הבנת פרופיל הסיכונים התפעוליים של התאגיד הבנקאי. לדוגמה, השוואות התדירות ודרגת החומרה של הפסדים פנימיים לאלה שניבאו הערכות עצמיות, יכולה לעזור לתאגיד הבנקאי לקבוע אם תהליכי ההערכה העצמית שלו אפקטיביים. ניתן להשוות נתוני תרחישים לנתוני הפסד פנימיים וחישוביים, ככל שקיימים מדדי ייחוס חישוביים, על מנת להיטיב את הבנת חומרת החשיפה של התאגיד הבנקאי לאירועי סיכון פוטנציאליים.

35. א. אם קיים חשש לפגיעה בלקוחות או בצדדים שלישיים, ניהול האירוע יכלול איתור הנפגעים מהאירוע, בדיקת היקף הנזק שנגרם להם, וצעדים המתקנים את הנזק (למשל, זיכוי לקוחות), במידת הצורך. על הבנק לקבוע גורם בלתי תלוי ביחידות העסקיות שישא באחריות לוודא את שלמותו של תהליך זה, למשל, מבקר פנימי, נציב תלונות ציבור או קצין ציות.

36. תאגיד בנקאי יוודא כי התוצרים של כלי הערכת הסיכון התפעולי:

- (א) מתבססים על נתונים נכונים, שמהימנותם מובטחת על ידי ממשל תאגידי חזק ונוהלי אימות ותיקוף חזקים;
- (ב) מובאים בחשבון כהלכה במנגנוני התמחור הפנימי ומדידת הביצועים, כמו גם לצורך הערכות של הזדמנויות עסקיות;
- (ג) נכללים בתכניות הניטור של פונקציית ניהול הסיכונים התפעוליים או בתכניות לטיפול במקרה הצורך.

37. כלים אלה להערכת הסיכון התפעולי יכולים גם לתרום ישירות לגישת החוסן התפעולי של התאגיד הבנקאי, ובפרט להליכים של ניהול אירועים, הערכה עצמית וניתוח תרחישים, היות שהם מאפשרים לזהות ולנטר איומים ונקודות תורפה בפעולות הקריטיות. תאגיד בנקאי ישתמש בתוצרים של כלים אלה כדי לשפר את הבקורות והנהלים שלו לחוסן תפעולי. בקורות

ונהלים אלה יהיו עקביים, וייושמו יחד עם זיהוי איומים ופגיעויות כחלק מגישת החוסן התפעולי של התאגיד הבנקאי.

37א. 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.

**עיקרון 7: ההנהלה הבכירה תוודא כי תהליך ניהול השינוי של התאגיד הבנקאי הנו מקיף, שהוקצו לו משאבים נאותים, והוא מתקשר באופן נאות בין קווי ההגנה הרלוונטיים.**

38. ככלל, חשיפתו של תאגיד בנקאי לסיכון תפעולי משתנה כאשר הוא יוזם שינוי, כמו כניסה לפעילויות חדשות או פיתוח מוצרים או שירותים חדשים; כניסה לשווקים או מדינות בלתי מוכרים; יישום תהליכים עסקיים חדשים או מערכות טכנולוגיות חדשות, או הכנסת שינויים בהם; פעילות במקומות מרוחקים גיאוגרפית. במסגרת ניהול השינוי יש להעריך את התפתחותם של סיכונים הקשורים לשינוי לאורך זמן, מתחילת הפעילות ועד סיומה (לדוגמה, לאורך מחזור החיים המלא של מוצר).<sup>4</sup>

39. תאגיד בנקאי יקבע מדיניות ונהלים להגדרת התהליך של זיהוי, ניהול, אתגור, אישור, וניטור של השינוי על בסיס קריטריונים אובייקטיביים מוסכמים. הטמעת השינוי תנוטר על ידי בקרות ייעודיות. המדיניות והנהלים לניהול שינוי יהיו נתונים לעדכונים באופן שוטף, כפופים לסקירה בלתי תלויה, ותפקידים ותחומי אחריות יוקצו בצורה ברורה בהתאם למודל שלושת קווי ההגנה, ובפרט:

(א) קו ההגנה הראשון יבצע הערכות של סיכון תפעולי ושל בקרות עבור מוצרים חדשים, פעילויות תהליכים ומערכות, ובכלל זה זיהוי והערכה של השינוי הנדרש לאורך שלבי קבלת החלטות והתכנון, ועד היישום והסקירה המבוצעת לאחר היישום;

(ב) קו ההגנה השני (פונקציית ניהול הסיכונים התפעוליים) יאתגר את ההערכות של קו ההגנה הראשון כאמור בסעיף (א) לעיל, ובנוסף ינטר את הטמעתן של בקרות מתאימות או פעולות מתקנות. פונקציית ניהול הסיכונים התפעוליים תכסה את כל שלביו של תהליך זה ותוודא שכל קבוצות הבקרה הרלוונטיות (כגון כספים, ציות, משפטיות, טכנולוגיית מידע, ניהול סיכונים) תהיינה מעורבות לפי הצורך.

40. התאגיד הבנקאי יקבע מדיניות ונהלים לסקירה ואישור של מוצרים, שירותים, פעילויות, מערכות ותהליכים חדשים. בתהליך הסקירה והאישור יש להתייחס ל:

(א) סיכונים תפעוליים מובנים (לרבות סיכונים משפטיים, סיכונים טכנולוגיים מידע וסיכונים מודלים<sup>5</sup>) בהשקת מוצרים חדשים, שירותים חדשים, פעילויות חדשות, ותהליכים חדשים בשווקים לא מוכרים, ובהטמעה (במיוחד במיקור חוץ) של תהליכים, מערכות ואנשים חדשים;

<sup>4</sup> מחזור החיים של מוצר או שירות כולל מגוון שלבים, מהפיתוח, דרך שינויים שוטפים, הסדרי מעבר (grandfathering) ועד הפסקתו. בנוסף, רמת הסיכון עלולה לעלות, לדוגמה, כאשר פעילויות, תהליכים, מערכות או מוצרים חדשים מתקדמים מרמה התחלתית לרמה שמייצגת מקורות הכנסה מהותיים או פעולות קריטיות לתאגיד.

<sup>5</sup> סיכונים מודלים יטופלו בהתאם להוראת ניהול בנקאי תקין מספר 369 "ניהול סיכונים מודלים".

- (ב) שינויים בפרופיל הסיכונים התפעוליים של התאגיד הבנקאי בתאבוננו ובסיבולת שלו לסיכון, כולל שינויים בסיכון הקיים בפעילויות או מוצרים קיימים;
- (ג) בקרות, תהליכי ניהול הסיכונים, ואסטרטגיות שיידרשו להפחתת הסיכונים התפעוליים;
- (ד) הסיכון השיורי;
- (ה) שינויים בספי סיכון רלוונטיים או במגבלות;
- (ו) נהלים ומדדים המשמשים להערכה, ניטור וניהול של הסיכון העולה ממוצרים, שירותים, פעילויות, שווקים, מדינות, מערכות ותהליכים חדשים.

41. תהליך האישור והסקירה יבטיח שנעשו השקעות הולמות במשאבי אנוש ובתשתית הטכנולוגית טרם הנהגתם של שינויים. יש לנטר שינויים, במהלך ואחרי הטמעתם, על מנת לזהות הבדלים מהותיים בפרופיל הסיכונים התפעוליים שנצפה, ולנהל סיכונים בלתי צפויים ככל שיתעוררו.

42. תאגיד בנקאי ינהל תיעוד מרכזי של מוצריו ושירותיו במידת האפשר (לרבות אלה שקיימים במיקור חוץ) כדי להקל על ניטור שינויים.

#### ניטור ודיווח

**עיקרון 8: ההנהלה הבכירה תיישם תהליך לניטור סדיר של פרופילי סיכון תפעולי ושל חשיפות תפעוליות מהותיות. בתאגיד יתקיימו מנגנוני דיווח נאותים בדרכי הדירקטוריון, ההנהלה הבכירה והיחידה העסקית, כדי לתמוך בניהול פרואקטיבי של סיכון תפעולי.**

43. תאגיד בנקאי יודא כי דוחותיו מקיפים, מדויקים, עקביים ויכולים לשמש בסיס לפעולה, לגבי כל היחידות העסקיות והמוצרים. למטרה זו, קו ההגנה הראשון יודא שקיים דיווח בנוגע לכל הסיכונים התפעוליים השיוריים, לרבות אירועי סיכון תפעולי, ליקויי בקרה, פגמים בתהליכים, ואי עמידה בסיבולת לסיכון תפעולי. הדוחות יהיו בהיקף ובכמות הניתנים לניהול, על ידי מסירת מבט כולל על פרופיל הסיכונים התפעוליים של התאגיד הבנקאי ועל עמידתו בתיאבון ובסיבולת לסיכון, בדגש על כך שאפקטיביות קבלת החלטות נפגעת מכמויות נתונים מופרזות או מחוסר נתונים.

44. דיווח ייעשה על בסיס עיתי, כאשר תאגיד בנקאי צריך להיות מסוגל להפיק דוחות הן בתנאי שוק רגילים והן בתנאי קיצון. תדירות הדיווח תשקף את הסיכונים הכרוכים בקצב ובאופי השינויים בסביבת הפעילות של התאגיד הבנקאי. יש לכלול את תוצאות פעילויות הניטור בדוחות הסדירים המוגשים להנהלה ולדירקטוריון, וכן את הערכות מסגרת העבודה לניהול סיכון תפעולי, שבוצעו על ידי קו ההגנה השני וקו ההגנה השלישי (פונקציות ניהול הסיכונים, הביקורת הפנימית או רואה החשבון המבקר). דוחות המופקים על ידי או עבור רשויות הפיקוח יופצו גם באופן פנימי להנהלה הבכירה ולדירקטוריון, לפי הצורך.

45. דוחות בנושא סיכון תפעולי יתארו את פרופיל הסיכון התפעולי של התאגיד הבנקאי על ידי הצגת מדדים פיננסיים ותפעוליים ומדדי ציות פנימיים, כמו גם מידע חיצוני מהסביבה או מהשווקים בדבר אירועים ותנאים שהנם רלוונטיים לקבלת החלטות בתאגיד הבנקאי. דוחות סיכון תפעולי יכללו:

- (א) הפרות של התיאבון לסיכון והסיבולת לסיכון, כמו גם ספים, הגבלות או דרישות איכותיות;
- (ב) דיון והערכה במוקדי סיכון ובסיכונים מתפתחים.
- (ג) פרטים אודות אירועי סיכון תפעולי פנימיים משמעותיים והפסדים (כולל ניתוח גורמי השורש);
- (ד) אירועים חיצוניים רלוונטיים או שינויים רגולטוריים וכל השפעה פוטנציאלית על התאגיד הבנקאי;
46. יש לנתח באופן תקופתי תהליכים של איסוף נתונים ודיווח על סיכונים במטרה לחזק בהתמדה את ביצועי ניהול הסיכונים ולקדם מדיניות, נהלים ונהגים של ניהול סיכונים.

### בקרה והפחתת סיכון

#### **עיקרון 9: תאגיד בנקאי יקיים סביבת בקרה נאותה שעושה שימוש במדיניות, בתהליכים ובמערכות, בקרות פנימיות נאותות ואסטרטגיות נאותות להפחתת סיכון או להעברתו.**

47. בקרות פנימיות יתוכננו כך שיקנו ביטחון סביר שהתאגיד הבנקאי מנהל את פעולותיו ביעילות ובאפקטיביות, שומר על נכסיו, מפיק דוחות כספיים מהימנים, ומציית לחוקים ולתקנות החלים עליו. תכנית בקרות פנימיות נאותה מורכבת מארבעה רכיבים המהווים חלק בלתי נפרד מתהליך ניהול הסיכונים: הערכת סיכונים, פעילויות בקרה, מידע ותקשורת, ופעילויות ניטור.<sup>6</sup>
48. תהליכי בקרה ונוהלי בקרה יכללו מערכת המבטיחה ציות למדיניות התאגיד הבנקאי. להלן דוגמאות לרכיבים עיקריים בהערכת הציות למדיניות:
- (א) סקירות שמתבצעות בדרג גבוהה הבוחנות את התקדמות התאגיד הבנקאי לעבר יעדים שנקבעו;
- (ב) אימות הציות לבקרות ניהוליות;
- (ג) סקירת הטיפול במקרים של אי ציות ופתרונם;
- (ד) הערכת ההרשאות והאישורים הנדרשים להבטחת אחריות דיווחית לדרג ההנהלה המתאים;
- (ה) מעקב אחר דוחות של חריגות מאושרות מהספים או המגבלות שנקבעו, שינויים שנעשו על ידי ההנהלה, וסטיות אחרות ממדיניות, מתקנות ומחוקים.
49. תהליכי בקרה ונוהלי הבקרה צריכים להתייחס לאופן שבו התאגיד הבנקאי שומר על חוסנו התפעולי הן בנסיבות רגילות והן במקרה של שיבוש, לשקף בדיקת נאותות של הפונקציות הרלוונטיות, ולהתאים לגישת החוסן התפעולי של התאגיד הבנקאי.
50. סביבת בקרה אפקטיבית מחייבת גם הפרדת תפקידים נאותה. תפקידים שיוצרים ניגודי משימות (conflicting duties) עבור יחידים או צוותים, ללא בקרות כפולות (כגון תהליך

<sup>6</sup> מסמך הוועדה *Framework for Internal Control Systems in Banking Organisations* (ספטמבר 1998) עוסק בבקרות פנימיות ביתר פירוט. לעניין ההפניה ל-COSO שבמסמך הני"ל, יש להתייחס לפרסום תקן COSO העדכני, ולעניין ניהול סיכונים מעילות והונאות, למדריך COSO בנושא Fraud Risk Management Guide.

המשתמש בשתי ישויות, בדרך כלל אנשים, נפרדות או יותר, הפועלים בתיאום כדי להגן על פונקציות או מידע רגישים) או אמצעי נגד אחרים, עלולים לגרום להסתרת הפסדים, שגיאות או פעולות בלתי נאותות אחרות. לפיכך, חשוב לזהות תחומים שעלולים להיווצר בהם ניגודי עניינים, למזער אותם, ולהחיל עליהם ניטור וסקירות קפדניות בלתי תלויות.

51. תאגיד בנקאי יוודא את קיומן של בקורות פנימיות אחרות, לפי הצורך, לטיפול בסיכון תפעולי. דוגמאות לבקורות כאמור הן:

- (א) הגדרה ברורה של סמכויות אישור או תהליכי אישור;
  - (ב) ניטור צמוד אחר עמידה במגבלות או ספי סיכון שנקבעו;
  - (ג) אמצעי הגנה על הגישה והשימוש בנכסי התאגיד הבנקאי וברשומותיו;
  - (ד) נאותות רמת כוח האדם וההדרכות לשם שמירה על מומחיות טכנית;
  - (ה) תהליכים מתמשכים לזיהוי יחידות עסקיות או מוצרים שהתשואות עליהם חורגות מציפיות סבירות;<sup>7</sup>
  - (ו) אימות שוטף והתאמה של עסקאות וחשבונות.
  - (ז) מדיניות חופשה רציפה המחייבת מנהלים ועובדים להיעדר מתפקידם, כמפורט בהוראת ניהול בנקאי תקין מספר 360.
52. שימוש אפקטיבי והטמעה נאותה של טכנולוגיות יכולים לתרום לסביבת הבקרה. לדוגמה, תהליכים אוטומטיים מועדים פחות לטעויות מתהליכים ידניים. עם זאת, תהליכים אוטומטיים כרוכים בסיכונים המחייבים מענה באמצעות ממשל תאגידי נאות בתחום טכנולוגיית המידע ותכניות לניהול סיכוני תשתית.
53. השימוש בטכנולוגיה בהקשר של מוצרים, פעילויות, תהליכים וערוצי הפצה חושף את התאגיד הבנקאי לסיכון תפעולי ולאפשרות של הפסד פיננסי מהותי. אי לכך, תאגיד בנקאי צריך לנקוט גישה משולבת לזיהוי, מדידה, ניטור וניהול סיכונים טכנולוגיים, לפי אותם עקרונות המשמשים לניהול סיכון תפעולי.
54. השימוש בישויות כדוגמת ספקים או נותני שירות מצד שלישי, אך לא רק הם, יכול לסייע לנהל עלויות, לספק מומחיות, להרחיב היצע מוצרים ולשפר שירותים, אך יכול גם להביא לסיכונים נוספים. הדירקטוריון וההנהלה הבכירה אחראים להבנת הסיכונים התפעוליים הנובעים מהסדרי מיקור חוץ ולהבטיח שיתקיימו בתאגיד הבנקאי מדיניות ונהגים אפקטיביים לניהול סיכונים על מנת לנהל את הסיכון הטמון בפעילויות מיקור חוץ, כמפורט בהוראת ניהול בנקאי תקין מספר 359A "מיקור חוץ", בהוראת ניהול בנקאי תקין מספר 362 "מחשוב ענף" ובהוראת ניהול בנקאי תקין מספר 364 בנושא "ניהול סיכוני טכנולוגיית המידע, אבטחת המידע והגנת הסייבר". בין היתר, יש להביא בחשבון את ריכוזיות הסיכון ואת המורכבות של מיקור חוץ. המדיניות לעניין מיקור חוץ (כחלק ממדיניות ניהול הסיכון התפעולי) ופעילויות ניהול הסיכונים יהיו עקביות וינהלו יחד עם ניהול פעולות קריטיות וניהול קשרי תלות, בהקשר של המשכיות עסקית ובהקשר הרחב של החוסן התפעולי.

<sup>7</sup> לדוגמה, מקום שלכאורה פעילות מסחר הכרוכה בסיכון נמוך ובמרווח נמוך מניבה תשואות גבוהות, מעורר את השאלה אם התשואות הושגו כתוצאה מהפרה של בקרה פנימית.

55. בנסיבות שבהן הבקורות הפנימיות אינן נותנות מענה נאות לסיכון, ולא ניתן להימנע מהסיכון באופן סביר, ההנהלה יכולה, כהשלמה לבקורות, לחפש דרכים להעביר את הסיכון לגורם אחר, כגון באמצעות ביטוח. הדירקטוריון יקבע מהי החשיפה המרבית להפסד שהתאגיד הבנקאי מוכן ומסוגל ליטול על עצמו מבחינה פיננסית, ויבצע סקירה שנתית של תכנית ניהול הסיכונים והביטוח.
56. העברת סיכון היא תחליף בלתי מושלם לבקורות ולתכניות ניהול סיכונים נאותות, ולכן יש לראות בכלים להעברת סיכונים השלמה לבקורות פנימיות מקיפות לסיכון תפעולי, ולא תחליף לבקורות אלה. קיומם של מנגנונים לזיהוי מהיר ולתיקון של טעויות מובהקות בסיכון התפעולי, יכולים להפחית את החשיפות במידה רבה. יש לבחון בקפידה באיזו מידה כלים להפחתת סיכון כמו ביטוח אכן מפחיתים סיכון, או שהם מעבירים את הסיכון למגזר עסקי אחר, או יוצרים סיכון חדש (כגון סיכון צד נגדי).
57. תאגיד בנקאי ישתמש בסיווג, מתודולוגיה ונהלים אחידים לניהול סיכון תפעולי, הנקבעים על ידי פונקציית ניהול הסיכונים התפעוליים.

### טכנולוגיית מידע

**עיקרון 10:** תאגיד בנקאי יישם תכנית נאותה לניהול סיכונים טכנולוגיית מידע בהתאמה למסגרת העבודה שלו לניהול הסיכון התפעולי ובהתאמה להוראות ניהול בנקאי תקין רלוונטיות בהיבטי ניהול סיכונים, לרבות הוראת ניהול בנקאי תקין מספר 364 בנושא "ניהול סיכונים טכנולוגיית המידע, אבטחת המידע והגנת הסייבר".

58. בטל.

59. בטל.

60. בטל.

61. בטל.

62. בטל.

### תכנית המשכיות עסקית

**עיקרון 11:** תאגיד בנקאי יכין תכנית המשכיות עסקית, כמפורט בהוראת ניהול בנקאי תקין מספר 355 "ניהול המשכיות עסקית", כדי להבטיח את יכולתו להמשיך בפעילות שוטפת ולצמצם הפסדים במקרה של שיבוש חמור בפעילות העסקית. תכנית המשכיות העסקית תקושר למסגרת העבודה של ניהול סיכון תפעולי בתאגיד הבנקאי.

63. בטל.

64. בטל.

65. בטל.

**גילוי**

**עיקרון 12:** הגילוי לציבור של תאגיד בנקאי יאפשר לבעלי עניין להעריך את גישתו לניהול סיכון תפעולי ואת חשיפתו לסיכון תפעולי.

66. תאגיד בנקאי יתווה מדיניות גילוי בהתאם למפורט בסעיף 10(ב) להוראת הדיווח לציבור מספר 651.

67. בטל.

68. בטל.

**תחילה**

69. תחילת הוראה זו מיום 1.4.2027.

**עדכונים**

| תאריך    | פרטים        | גרסה | חוזר 06 מס' |
|----------|--------------|------|-------------|
| 14/2/12  | הוראה מקורית | 1    | 2328        |
| 27/12/12 | עדכון        | 2    | 2359        |
| 30/09/21 | עדכון        | 3    | 2669        |
|          | עדכון        | 4    |             |