

ירושלים, י"א בתמוז, תשע"ד
9 ביולי, 2014
הס-354

לכבוד
התאגידים הבנקאיים וחברות כרטיסי אשראי

לידי המנהל הכללי

א.ג.נ.,

הנדון: עקרונות למסגרת יעילה לתיאבון סיכון

מצ"ב תרגום מסמך ה-FSB מנובמבר 2013 בנושא "עקרונות למסגרת יעילה לתיאבון סיכון".
אנו מקווים שמסמך התרגום יסייע לתאגידים הבנקאיים להעמיק את הידע בנושאים המטופלים
בו. בכוונתנו לשקול בעתיד אימוץ חלקים מתאימים ממנו אל קובץ הוראות המפקח והנחיותיו.
בהתאם לכך, ולמען הסר ספק, אבהיר כי עד לאז האמור במסמך אינו מחייב.

בכבוד רב,



אור סופר

סגן המפקח על הבנקים

העתק: המפקח על הבנקים

תרגום מסמך של ה – FSB מחודש נובמבר 2013:

**עקרונות למסגרת יעילה
לתיאבון סיכון**

**Principles for an effective Risk Appetite
Framework**

תוכן עניינים

1 מבוא	.I
2 הגדרות מרכזיות	.II
3 עקרונות	.III
3 מסגרת התיאבון לסיכון	.1
4 1.1 מסגרת יעילה לתיאבון לסיכון	
5 2. מסמך הצהרה על התיאבון לסיכון	.2
5 2.1 הצהרה אפקטיבית על התיאבון לסיכון	
6 מגבלות הסיכון	.3
6 3.1 מגבלות הסיכון	
7 תפקידים וסמכויות	.4
8 4.1 הדירקטוריון	
9 4.2 המנהל הכללי	
10 4.3 מנהל הסיכונים הראשי	
10 4.4 מנהל הכספים הראשי	
11 4.5 מנהלי יחידות עסקיות והנהלות של ישויות משפטיות	
12 4.6 ביקורת הפנים (או מבקר בלתי תלוי אחר)	

I. מבוא

הגברת עוצמתו ועילותו של הפיקוח הינו מרכיב עיקרי במסגרת שהקימה המועצה ליציבות פיננסית (להלן – "FSB"), בתמיכת מנהיגי מדינות ה-G20, להפחתת הסיכון המוסרי של מוסדות פיננסיים חשובים מבחינה מערכתית (להלן – "SIFI"). לפיכך, הציפיות לניהול סיכונים יעיל, במיוחד בקרב ה-SIFI, הולכות ומתגברות. דוח ההתקדמות של ה-FSB מאוקטובר 2011¹ בנוגע להגברת הפיקוח ציין שמסגרות תיאבון סיכון יעילות אשר מוסדות פיננסיים ומפקחים כאחד יכולים ליישם ולמדוד, טרם אומצו בצורה נרחבת. הדוח מסכם שהפיתוח של מסגרות תיאבון לסיכון יעילות הוא בעל חשיבות עבור מוסדות פיננסיים ומפקחים, ונזקק לתשומת הלב של שניהם. הדוח ממליץ שהמפקחים ידונו בציפיות בנוגע למאמץ הכרוך במסגרת תיאבון לסיכון "טובה" וכיצד לפקח כנגד ציפיות אלה.

לאור ממצאים אלה, ה-FSB השיק סקר עמיתים בנוגע לניהול סיכונים, אשר פורסם בפברואר 2013². על בסיס הממצאים של הסקר, הוגשו חמש המלצות, כאשר אחת מהן מציעה ל-FSB לפתח, בשיתוף עם גורמים רלוונטיים הקובעים תקנות, קווים מנחים בנוגע לאלמנטים העיקריים הכלולים במסגרת תיאבון לסיכון אפקטיבית. הדוח גם המליץ ל-FSB ליצור הגדרות משותפות למונחים המשמשים את המסגרות הללו על מנת להקל את התקשורת בין המפקחים והמוסדות הפיננסיים, כמו גם בתוך המוסדות הפיננסיים עצמם (ראה פרק III).

עקרונות ה-FSB כוללים אלמנטים מרכזיים עבור (א) מסגרת יעילה לתיאבון סיכון, (ב) מסמך הצהרה יעיל לתיאבון סיכון, (ג) מגבלות הסיכון ו- (ד) הגדרת התפקידים והסמכויות של הדירקטוריון ושל ההנהלה הבכירה (ראה פרק III). עקרונות אלה שואפים להעצים את הפיקוח על ה-SIFI, אך גם רלוונטיים לפיקוח על מוסדות פיננסיים וקבוצות באופן כללי, כולל חברות ביטוח, חברות השקעות ומוסדות פיננסיים לא-בנקאיים אחרים. בנוגע למוסדות פיננסיים שאינם חשובים מבחינה מערכתית, המפקחים והמוסדות פיננסיים יכולים ליישם את העקרונות בצורה פרופורציונלית, כך שהמסגרת לתיאבון סיכון תהיה הולמת לאופי, להיקף ולמורכבות של הפעילויות של המוסד הפיננסי.

מסגרת תיאבון לסיכון הולמת צריכה לאפשר סיבולת סיכון, תיאבון סיכון, מגבלות הסיכון ופרופיל הסיכון הנחשבים כרלבנטיים ביחידות העסקיות וישויות משפטיות, ובמסגרת הקבוצה. חברות בנות של קבוצות, במיוחד של SIFI, נדרשות להכין מסמך הצהרה לתיאבון סיכון המתאים למסגרת התיאבון לסיכון ולתיאבון לסיכון הכלל-ארגוניים. יש ליישם את האלמנטים של מסגרת התיאבון לסיכון ברמת היחידה העסקית והישות המשפטית באופן ההולם לגודל החשיפה, המורכבות והמהותיות של הסיכונים. המהותיות תיקבע על ידי המוסדות הפיננסיים אשר ידונו בכך עם המפקחים, בהתאם להערכות פנימיות של התיאבון לסיכון, סיבולת סיכון ופרופיל הסיכון, תוך לקיחה בחשבון של ההון, הנזילות והרווחים ברמת הארגון.

¹ http://www.financialstabilityboard.org/publications/r_111104ee.pdf

² http://www.financialstabilityboard.org/publications/r_130212.pdf

עקרונות ה-FSB הינם כלליים מספיק על מנת לאפשר למוסדות הפיננסיים לפתח מסגרת יעילה לתיאבון סיכון אשר הינה ייחודית למוסד הפיננסי ומשקפת את המודל העסקי והארגון שלו, כמו גם לאפשר למוסדות הפיננסיים להתאים עצמם לסביבה הכלכלית והרגולטורית המשתנה, על מנת לנהל סוגי סיכון חדשים. יצירת מסגרת תיאבון לסיכון יעילה תתמוך בהטמעת תרבות סיכונים נאותה במוסדות הפיננסיים, דבר המהותי לניהול סיכונים מבוסס. תרבות סיכונים נאותה תיצור סביבה אשר תעזור לוודא שהארגון יכיר, ידרג ויטפל בצורה נאותה בסיכונים חדשים שעלולים להיות בעלי השפעה מהותית על הארגון, ובפעילויות של לקיחת סיכונים החורגות מהתיאבון לסיכון של הארגון.

המפקחים ינקטו בצעדים שיבטיחו שהמוסדות הפיננסיים, במיוחד SIFI, ימלאו אחר העקרונות הללו, ועליהם לדון באופן שוטף עם המוסדות הפיננסיים בנוגע לשינויים כלשהם במסגרות התיאבון לסיכון, הפרות של מגבלות הסיכון, חריגות משמעותיות ממסמך ההצהרה המאושר לתיאבון סיכון, כמו גם סיכונים מהותיים כלשהם שהמסגרת הקיימת אינה מטפלת בצורה נאותה. במקרה של חברות בינלאומיות, על המפקחים לדון באופן שוטף ולבצע הערכות שוטפות למסגרת לתיאבון סיכון.

.II הגדרות מרכזיות

ההגדרות למונחים עיקריים המשמשים את המסגרות לתיאבון סיכון שונים לעיתים קרובות ממדינה למדינה ולעיתים גם ממוסד פיננסי אחד למשנהו. למונח "מסגרת לתיאבון סיכון" ולא למנטים שלו עשויות להיות משמעויות שונות ברחבי התעשייה. על מנת למלא אחר העקרונות הנ"ל, ההגדרות להלן שואפות ליצור מינוחים משותפים עבור המפקחים והמוסדות הפיננסיים על מנת להקל על דיונים בנוגע לתיאבון לסיכון.

מסגרת לתיאבון סיכון:

הגישה הכוללת, לרבות כללי מדיניות, תהליכים, בקורות ומערכות שבאמצעותם ניתן לקבוע את התיאבון לסיכון, להפיץ ולפקח עליו. היא כוללת הצהרה של התיאבון לסיכון, מגבלות הסיכון, ותיאור של התפקידים והסמכויות של אלה המפקחים על היישום והניטור של מסגרת התיאבון לסיכון. על המסגרת לשקול סיכונים מהותיים למוסד הפיננסי, כמו גם למוניטין של הארגון כלפי מפקדים, משקיעים ולקוחות. מסגרת התיאבון לסיכון תותאם לאסטרטגיה של הארגון.

מסמך ההצהרה לתיאבון סיכון:

ביטויים בכתב של רמות מצטברות וסוגים של סיכונים אשר המוסד הפיננסי מוכן לקחת על עצמו, או להימנע מהם, על מנת להשיג את יעדיו העסקיים. המסמך כולל הצהרות איכותיות כמו גם מדדים כמותיים ביחס להכנסות, להון, לקיחת סיכונים, נזילות ומדדים רלוונטיים אחרים. הצהרה זו צריכה לכלול גם התייחסות לסיכונים אשר קשה יותר

לכמת כגון מוניטין וניהול סיכונים, כמו גם הלבנת הון והתנהלות לא מוסרית.

סיבולת הסיכון:

רמת הסיכון המקסימלית שהמוסד הפיננסי מוכן לקחת על עצמו בהתחשב ברמת המשאבים של הארגון, מבלי להפר את המגבלות שהוכתבו על ידי ההון הרגולטורי וצרכי ההון, הסביבה התפעולית (למשל: תשתית טכנית, יכולות ניהול סיכונים, מומחיות) והתחייבויות, גם מההיבט של התנהגות, כלפי מפקידים, בעלי מניות, משקיעים סולידיים ולקוחות ובעלי עניין אחרים.

תיאבון לסיכון:³

רמת הסיכון המצטברת וסוגי הסיכון שהמוסד הפיננסי מוכן לקחת על עצמו במסגרת הסיבולת לסיכון של הארגון על מנת להשיג את יעדיו העסקיים והתוכנית העסקית שלו.

מגבלות הסיכון:

מדדים כמותיים המבוססים על הנחות צופות פני עתיד אשר מקצים את התיאבון לסיכון המצטבר של המוסד הפיננסי (למשל: אומדן ההפסדים או אירועים שליליים) בין יחידות עסקיות, ישויות משפטיות רלוונטיים, קטגוריות סיכון ספציפיות, ריכוזי סיכון ויחידות אחרות, במידה ורלוונטי.

פרופיל הסיכון:

הערכה בנקודת זמן של החשיפות לסיכונים ברוטו של המוסד הפיננסי, ובמידה ורלבנטי נטו (לאחר שנלקחו בחשבון הקלות) במצטבר במסגרת ולרוחב קטגוריות הסיכון הרלוונטיות, על בסיס הנחות צופות פני עתיד.

III. עקרונות

1. מסגרת התיאבון לסיכון

הפיתוח והגיבוש של מסגרת יעילה לתיאבון סיכון הוא תהליך חוזר ונשנה אשר מצריך דיאלוג מתמשך ברחבי המוסד הפיננסי על מנת להשיג תמיכה לרוחב הארגון. המסגרת לתיאבון סיכון קובעת את פרופיל הסיכון של המוסד הפיננסי ומהווה חלק מתהליך הפיתוח והיישום של האסטרטגיה של הארגון וקביעת הסיכונים שנלקחים ביחס לסיבולת לסיכון של הארגון. למטרת עקרונות אלה, המסגרת אינה כוללת תהליכים לקביעת האסטרטגיה, פיתוח התוכנית העסקית, והמודלים והמערכות למדידת הסיכונים המצטברים⁴. על המסגרת לתיאבון סיכון להיות

³ המונחים "תיאבון לסיכון", "סיבולת לסיכונים" ו"מגבלות לסיכון" משמשים כותבים אחרים תוך משמעות שונה במעט; עם זאת, לשם הבהירות והפשטות, ה-FSB משתמש אך ורק במונחים "תיאבון לסיכון" ו"מגבלות לסיכון".
⁴ הנחיות נוספות בנושאים אלה קיימות, לדוגמא, במסמך "עקרונות נאותים לניהול ופיקוח של סיכונים נזילות" של ועידת באזל (2008, ניתן לעיין ב: <http://www.bis.org/publ/bcbs144.htm>) או "עקרונות לאיסוף יעיל של נתוני סיכונים ודיווח על סיכונים" (2013, ניתן לעיין ב: <http://www.bis.org/public/bcbs239.htm>).

מתואמת עם התוכנית עסקית, פיתוח האסטרטגיה, תוכניות הוניות ותוכניות התגמול של המוסד הפיננסי. מסגרת יעילה לתיאבון סיכון תעניק מסגרת משותפת ומדדים ברי-השוואה לאורך המוסד הפיננסי כך שחברי ההנהלה הבכירה וחברי הדירקטוריון יוכלו לתקשר, להבין ולהעריך את הסוגים ורמות הסיכונים שהם מוכנים לקחת על עצמם. המסגרת מגדירה באופן ברור את המגבלות שבמסגרתם ההנהלה נדרשת לפעול בעת יישום האסטרטגיה העסקית של הארגון. מוסדות פיננסיים אשר מיישמים מסגרת לתיאבון סיכון בצורה היעילה ביותר הם אלה אשר כוללים את המסגרת בתוך תהליך קבלת-ההחלטות של הארגון ומפיצים ומקדמים את המסגרת ברחבי הארגון מלמעלה למטה. מוסדות הפיננסיים ומפקחים יוודאו שהתיאבון לסיכון "מלמעלה למטה" עקבי עם האסטרטגיה של "מלמטה למעלה", לדוגמא, סקרי עובדים, בדיקות בלתי תלויות ודיווח פנימי.

הערכת פרופיל הסיכון של המוסד הפיננסי כנגד התיאבון לסיכון צריך להיות תהליך מתמשך שחוזר על עצמו. ליישום מסגרת יעילה לתיאבון סיכון נדרש שילוב הולם של כללי מדיניות, תהליכים, בקורות, מערכות ונהלים על מנת להשיג טווח של מטרות. על המסגרת לתיאבון סיכון לאפשר לסיבולת הסיכון, לתיאבון הסיכון, למגבלות הסיכון ולפרופיל הסיכון להיות רלוונטיים עבור יחידות עסקיות וישויות משפטיות במסגרת הארגון, תוך לקיחה בחשבון של היחסים בין הישויות המשפטיות (למשל, במקרה של מאגר סיכונים או קשרים אחרים בין היחידות)⁵. ככזו, מסגרת יעילה ואפקטיבית לתיאבון סיכון צריכה להיות קשורה לפיתוחן של מערכות לטכנולוגיית מידע (IT) ומערכות למידע ניהולי (MIS) במוסדות פיננסיים⁶.

על המפקחים להיות גמישים וליישם את כישוריהם, ניסיונם והיכרותם עם המוסד הפיננסי בעת הערכת ההלימות של המסגרת לתיאבון סיכון. מפקחים יכולים להעריך את האיכות של מסגרת מסוימת באמצעים כגון דיון עם הדירקטוריון ועם ההנהלה הבכירה בנוגע לאופן שבו האסטרטגיה העסקית של המוסד הפיננסי קשורה למסגרת לתיאבון סיכון, כמו גם האופן שבו התיאבון לסיכון השפיע על החלטות הארגון. דבר זה כולל בדיקת מידע נוסף, כגון מסמכי אסטרטגיה ותכנון ודוחות של הדירקטוריון, בנוגע לאופן שבו הדירקטוריון קובע, מיישם ומפקח על התיאבון לסיכון של הארגון על מנת לוודא שנטילת הסיכונים עומדת בקנה אחד עם מסמך ההצהרה על תיאבון הסיכון שאושר על ידי הדירקטוריון.

1.1 מסגרת יעילה לתיאבון לסיכון צריכה:

- א. לקבוע תהליך להפצת המסגרת לתיאבון סיכון ברחבי המוסד הפיננסי כמו גם שיתוף בעלי עניין חיצוניים במידע שאינו סודי (למשל: בעלי מניות, מפקדים ומשקיעים סולידיים);
- ב. להיות מונעת על ידי מנהיגות "מלמעלה-למטה" ומעורבות "מלמטה-למעלה" של ההנהלה בכל הרמות, ולהיות מוטמעת ומובנת בקרב היחידות השונות במוסד הפיננסי;

⁵ המוסדות הפיננסיים צריכים לקבוע מהותיות בהתאם להערכות פנימיות של תיאבון לסיכון, סיבולת הסיכון ופרופיל הסיכון, תוך לקיחה בחשבון של ההון, הנזילות והרווחים ברמת הארגון.

⁶ היישום של עקרונות ה-BCBS לאיסוף יעיל של נתוני סיכון ודיווח עליהם יאפשר לארגונים לזהות, למדוד, לאסוף ולדווח על סיכונים ברמת הארגון, היחידות העסקיות, הישויות המשפטיות, וקטגוריות הסיכון.

- ג. להקל על הטמעת התיאבון לסיכון בקרב תרבות הסיכונים של המוסד הפיננסי ;
- ד. להעריך הזדמנויות לנטילת סיכונים ולפעול כמגן כנגד נטילת סיכונים מוגזמת ;
- ה. לאפשר למסמך ההצהרה על תיאבון סיכון לשמש כמכשיר לקידום דיונים בנוגע לסיכונים וכבסיס שעליו הדירקטוריון, פונקציות ניהול הסיכונים וביקורת פנימית יכולים, באופן יעיל ואמין לדון ולקרוא תיגר על המלצות והחלטות ההנהלה ;
- ו. להתאים עצמה לתנאים עסקיים ותנאי שוק משתנים, כך שניתן יהיה, בכפוף לאישור על ידי ההנהלה הבכירה והדירקטוריון כנדרש, לנצל הזדמנויות שבמסגרתן יש להגדיל את מגבלות הסיכון של היחידה העסקית או הישות המשפטית אך להישאר במסגרת התיאבון לסיכון המוסכם של הארגון⁷ ;
- ז. לכסות פעילויות ומערכות של המוסד הפיננסי אשר נמצאות במסגרת מרחב הסיכון אך מחוץ לשליטה הישירה, כולל חברות בנות וספקים שהם צדדים שלישיים ; ו-
- ח. לעמוד בעקרונות מסמך זה.

2. מסמך הצהרה על תיאבון סיכון

הצהרה בנוגע לתיאבון סיכון צריכה להיות בעלת מסרים ברורים ולפיכך עליה להיות מובנת על ידי כל בעלי העניין בחברה. עליה להיות קשורה באופן ישיר לאסטרטגיה של המוסד הפיננסי, להתייחס לסיכונים המהותיים של הארגון בתנאים מאקרו-כלכליים ותנאי שוק במצב נורמלי ובמצבי קיצון⁸, ולקבוע ציפיות וגבולות ברורים על ידי קביעת מגבלות כמותיות והצהרות איכותיות. עליה לקבוע מדדי הפסד כמותיים או תוצאות שליליות שניתן לצבור ולחלק למספר מרכיבים. ניתן לבטא מדדים אלה במונחי רווחים, הון, נזילות בסיכון או מדדים מתאימים אחרים (למשל: צמיחה, תנודתיות). הצהרות איכותיות צריכות להשלים את המדדים הכמותיים ; לקבוע את הטון הכללי להתייחסות של המוסד הפיננסי כלפי נטילת סיכונים ; לבטא באופן ברור את המוטיבציה לקחת או להימנע מלקחת סוגים מסוימים של סיכון, מוצרים, חשיפות במדינה/אזור, או קטגוריות אחרות. קביעת התיאבון לסיכון לרוחב הארגון הוא הצעד הראשון ; יש להקצות את התיאבון המצרפי לסיכון ליחידות העסקיות, לישויות המשפטיות הרלוונטיות, וליחידות אחרות כנדרש, בהתאם לתוכניות העסקיות והאסטרטגיה של הארגון. דבר זה כרוך בהפעלת שיקול דעת ומצריך קבלת משוב "מלמעלה-למטה" ו"מלמטה-למעלה".

דוגמאות טובות יותר של הצהרות על תיאבון סיכון כוללות הצהרה תמציתית אשר מובנת לכלל בעלי העניין בחברה ואשר מתייחסת לרמות ולסוגי הסיכונים שהמוסד הפיננסי מוכן לקחת על

⁷ ניתן לנצל הזדמנויות אלה, למשל, באמצעות הגדלת סיבולת הסיכון של המוסד הפיננסי, הפחתת הסיכונים במסגרת יחידה עסקית או ישות משפטית אחרת, או הקצאה של עודף מגבלת סיכון מיחידה עסקית או ישות משפטית.

⁸ לדוגמה, מבחני קיצון לצד נזילות עשויים לכלול את יכולת התאגיד לעמוד בתזרים מזומנים חזוי בשל אירוע נזילות הנוגע לתאגיד הפיננסי, אשר כולל אובדן גישה לכל שוקי המימון הלא מובטחים לתקופה של עד 12 חודשים (ראה את מסמך ה- BCBS "כלי בקרה לניהול נזילות תוך-יומית", המופיע ב- <http://www.bis.org/public.bcbs248.pdf>

עצמו על מנת להשיג את יעדיו העסקיים. לעיתים אין אפשרות לבטא תיאבון לסיכון במסמך יחיד; עם זאת, יש לבדוק לעומק את הדרך שבה הוא מתואר ואת האופן שבו מספר מסמכים יוצרים שלמות עקבית על מנת לוודא שהדירקטוריון מקבל מבט כולל אך תמציתי וקל להבנה על התיאבון לסיכון של המוסד הפיננסי.

2.1 הצהרה אפקטיבית על התיאבון לסיכון נדרשת:

א. לכלול מידע בנוגע לרקע והנחות עיקריות שהיו בבסיס האסטרטגיה והתוכניות העסקיות של המוסד הפיננסי בעת אישורן;

ב. להיות קשורה לאסטרטגיה, ולתוכניות ההוניות והפיננסיות, לטווח קצר וארוך של המוסד הפיננסי, כמו גם לתוכניות תגמול;

ג. לקבוע את היקף הסיכון שהמוסד הפיננסי מוכן לקחת על עצמו לצורך השגת יעדיו האסטרטגיים, תוך לקיחה בחשבון של האינטרסים של לקוחותיו (לדוגמא: מפקידים) וחובת הנאמנות כלפי בעלי המניות, כמו גם דרישות הון ודרישות רגולטוריות אחרות;

ד. לקבוע בגין כל סיכון מהותי ובאופן כללי את רמת הסיכון המקסימלית שהמוסד הפיננסי מוכן לקחת על עצמו במסגרת פעילויותיו, על בסיס התיאבון הכולל לסיכונים, סיבולת הסיכון ופרופיל הסיכון;

ה. לכלול מדדים כמותיים שיתורגמו למגבלות לסיכון עבור יחידות עסקיות וישויות משפטיות במידה ורלוונטי, וברמת הקבוצה, ואשר ניתן לצבור ולחלק על מנת לאפשר מדידה של פרופיל הסיכון כנגד התיאבון לסיכון והסיבולת הסיכון;

ו. לכלול הצהרות איכותיות אשר מבטאות באופן ברור את המוטיבציה ללקיחה או להימנעות מסוגי סיכון מסוימים, כולל סיכון מוניטין וסיכונים ניהול אחרים בשווקים קמעונאיים וסיטונאיים, ולקבוע מגבלות או אינדיקטורים מסוימים (לדוגמא, מדדים לא-כמותיים) שיאפשרו לעקוב אחר סיכונים אלה;

ז. לוודא שהאסטרטגיה ומגבלות הסיכון של כל יחידה עסקית וישות משפטית, במידה ורלוונטי, עקביות עם הצהרת הארגון על התיאבון הכולל לסיכון; ו-

ח. להיות צופה פני עתיד ובמידה ורלוונטי, לכלול תרחישים ומבחני קיצון על מנת לוודא שהמוסד הפיננסי מבין אילו אירועים עלולים לדחוף את הארגון מחוץ למגבלות התיאבון הסיכון ו/או סיבולת הסיכון שלו.

3. מגבלות הסיכון

כחלק מהתיאבון לסיכון, מגבלות הסיכון הם הקצאה של הצהרת התיאבון לסיכון הצבור של המוסד הפיננסי ליחידות עסקיות, ישויות משפטיות, קטגוריות סיכון ספציפיות, ריכוזים, ובמידה ורלוונטי, לרמות אחרות. על מנת לאפשר בקרה ודיווח יעילים, על מגבלות הסיכון להיות

ספציפיים ורגישים למצב תיקי השקעות בפועל, ברי-מדידה⁹, מבוססי-תדירות, ברי-דיווח ומבוססים על הנחות צופות פני עתיד. תאגיד פיננסי המחזיק במגבלות סיכון ברי-מדידה, יכול להימנע מלחרוג, באופן לא מודע, מסיבולת הסיכון שלו כאשר תנאי השוק משתנים ולהיות מוגן אפקטיבית מנטילה מוגזמת של סיכונים. בעת קביעת מגבלות סיכון, מוסדות הפיננסיים נדרשים לשקול את האינטראקציה בין הסיכונים בתוך ולרוחב יחידות עסקיות, והשפעתה ההדדית או המורכבת על חשיפות ותוצאות. לפיכך, יש לבצע מבחני קיצון ברמת הארגון כמו גם לישויות משפטיות ולסיכונים ספציפיים. מספר המגבלות שנבחרו יאזן בין שלמות, ועלויות הניטור והאפקטיביות.

3.1 מגבלות הסיכון:

- א. נקבעות ברמה אשר מגבילה את נטילת הסיכונים במסגרת התיאבון לסיכון, תוך לקיחה בחשבון של האינטרסים של הלקוחות (למשל, מפקידים) ושל בעלי המניות כמו גם דרישות הון ודרישות רגולטוריות אחרות, באירוע הפרה של מגבלות הסיכון והתממשות סיכון מהותי;
- ב. נקבעות עבור יחידת עסקיות וישויות משפטיות, במידה ורלוונטי, ומקבלות ביטוי ביחס לרווחים, להון, לנזילות או מדדים רלוונטיים אחרים (למשל, צמיחה, תנודתיות).
- ג. כוללות ריכוזי סיכון מהותיים ברמת הארגון או הקבוצה, ברמת היחידה העסקית וברמת הישות המשפטית, במידה ורלוונטי (למשל, צד נגדי, תעשייה, מדינה/אזור, סוגי בטוחות, מוצרים);
- ד. על אף שמגבלות הסיכון מוגדרות ביחס לנוהג מיטבי בשוק ולמדדי ייחוס, עליהם להיות מבוססים לא רק על השוואות לחברות אחרות או ביחס לגבולות רגולטוריים;
- ה. נדרשות לא להיות מסובכות מדי, בעלות משמעות כפולה או סובייקטיביות; ו-
- ו. יש לפקח עליהן באופן שוטף.

4. תפקידים וסמכויות

הדירקטוריון¹⁰ נדרש לקבוע מסגרת יעילה לתיאבון סיכון ברמת הארגון ולאשר את מסמך ההצהרה על תיאבון לסיכון, אשר פותחה בשיתוף המנכ"ל, מנהל הסיכונים הראשי ומנהל

⁹ בגין סיכונים שאינם ניתנים לכימות (למשל, סיכון מוניטין) יש למדוד את מגבלות הסיכון גם באמצעות הערכות איכותיות.

¹⁰ כפי שצוין במסמך של ה-BCBS 2010 "עקרונות לחיזוק הממשל התאגידי", ישנן מדינות המיישמות מבנה בעל שני נדבכים, כאשר פעילות הפיקוח של הדירקטוריון מבוצעת על ידי ישות הידועה כדירקטוריון המפקח, הנטול סמכויות ביצוע. מדינות אחרות מיישמות מבנה בעל נדבך אחד שבו לדירקטוריון יש סמכות רחבה יותר. מדינות אחרות עברו או עוברות לגישה אשר מנסה להניע או אוסרת על מנהלים מלכהן בדירקטוריון או שהן מגבילות את מספרם ו/או דורשות מהדירקטוריון ומוועדותיו למנות בתור יו"ר חבר דירקטוריון שאינו מנהל. בשל הבדלים אלה, מסמך זה אינו תומך במבנה דירקטוריון ספציפי. המונח "דירקטוריון" מתייחס לסמכות הפיקוח ולסמכות הניהול באופן כללי ויש לפרשו לאורך המסמך בהתאם לחוק החל בכל מדינה. אותו עיקרון חל על הוועדות המצוינות במסמך זה, אשר עשויות להיות תחת השליטה של סמכויות שונות בדירקטוריון, ובהתאם, כפופות למבנה הדירקטוריון ולמשימות הנובעות ממנו. מכיוון שמסמך זה מכיר בכך שגישות מבניות שונות לממשל תאגידי קיימות במדינות שונות, הוא מעודד פרקטיקות אשר מחזקות איזונים ובלמים וניהול סיכונים נאות במסגרת מבני דירקטוריון שונים.

הכספים הראשי. המנכ"ל, מנהל סיכונים הראשי ומנהל הכספים הראשי מתרגמים את הציפיות האלה ליעדים ולמגבלות ליישום עבור היחידות העסקיות והישויות המשפטיות¹¹. ביצוע הערכה בלתי תלויה של מסגרת התיאבון סיכון של המוסד הפיננסי (למשל על ידי הביקורת הפנימית, מבקר חיצוני ו/או צד שלישי בלתי-תלוי אחר), הינה חיונית לניטור והערכה שוטפים של התכנון והיעילות הכוללת של הבקורות הפנימיות, ניהול הסיכונים וממשל הסיכונים של המוסד הפיננסי. עוצמת היחסים בין הדירקטוריון, המנכ"ל, מנהל הסיכונים הראשי, מנהל הכספים הראשי, היחידות העסקיות והביקורת הפנימית ממלאת תפקיד משמעותי ביעילות של המסגרת לתיאבון סיכון. לפיכך, חיוני לקבוע סמכויות ותחומי אחריות ברורים לכל אחת מרמות ממשל אלה. מוסדות פיננסיים יקצו תפקידים ותחומי אחריות מדויקים בהתאם למבנה הארגוני שלהם, ואולם סמכויות פיקוח ובקרה (שבדרך כלל מבוצעים על ידי המנכ"ל, מנהל הסיכונים הראשי, מנהל הכספים הראשי, מנהלי היחידות העסקיות והביקורת הפנימית) צריכים למלא תפקיד מרכזי.

ישנם מוסדות פיננסיים אשר דורשים מההנהלה הבכירה לאשר את מסמך ההצהרה על תיאבון לסיכון, כאשר הדירקטוריון מקבל ורושם לעצמו את המסמך באופן פורמאלי. עם זאת, דירקטוריונים אשר מאשרים את מסמך ההצהרה על התיאבון לסיכון, נוטים להיות בעלי הבנה טובה יותר של התיאבון לסיכון של המוסד הפיננסי מאשר דירקטורים אשר "מקבלים" או "מציינים" את מסמך ההצהרה. במידה ורלוונטי, המפקחים יקבלו אישור או הוכחה של תפקיד הדירקטוריון באישור מסמך ההצהרה של המוסד הפיננסי, לדוגמה, באמצעות עיון בפרוטוקולים של הדירקטוריון או באמצעות דיונים עם דירקטורים והנהלה, כדי לוודא שהדירקטוריון איננו רק "חותמת גומי" להמלצת ההנהלה. הדירקטוריון גם נדרש להניח את דעתו שמגבלות הסיכון בהצהרה על התיאבון לסיכון משתקפים נאמנה בתוכנית האסטרטגית ובמגבלות ספציפיות לסיכונים (לדוגמה, בגין חשיפות לסיכונים לשוק ואשראי). המפקחים יחפשו עדויות במסמכים ובפרוטוקולים של הדירקטוריון, במסמכי הצהרה על תיאבון לסיכון, במדדים, בדיווחים ובפעילויות אחרות, לכך שהדירקטוריון מבין כיצד ההנהלה מפרשת ומיישמת את התיאבון לסיכון ואת מגבלות הסיכון.

4.1 על הדירקטוריון:

- א. לאשר את מסגרת התיאבון לסיכון של המוסד הפיננסי, שפותחה בשיתוף עם המנכ"ל, מנהל הסיכונים הראשי ומנהל הכספים הראשי, ולוודא שהיא עקבית עם האסטרטגיה, תוכניות עסקיות והונויות, סיבולת הסיכון ותוכניות התגמול של המוסד הפיננסי לטווח קצר וארוך ;
- ב. לוודא שהמנכ"ל ומנהלים בכירים אחרים נושאים באחריות לשלמות המסגרת לתיאבון סיכון, כולל זיהוי, ניהול ובהחרפה בחריגות מגבלות הסיכון ומחשיפות מהותיות לסיכונים ;

¹¹ המבנה הארגוני של כל מוסד פיננסי רלוונטי לזהות הגורמים המעורבים, אך שלושת הפונקציות הללו (מנכ"ל, מנהל סיכונים ראשי ומנהל כספים ראשי) תמיד ממלאים תפקיד ראשי.

- ג. לוודא שהתוכניות העסקיות השנתיות עקביות עם התיאבון לסיכון המאושר ושתמריצים/ביטול תמריצים נכללים בתוכניות התגמול על מנת לאפשר עמידה בתיאבון הסיכון המאושר ;
- ד. לכלול הערכה של תיאבון לסיכון בדיונים האסטרטגיים, כולל החלטות בנוגע למיזוגים, רכישות, וצמיחה ביחידות עסקיות או מוצרים ;
- ה. לבחון ולנטר באופן שוטף אחר פרופיל הסיכון ומגבלות הסיכון בפועל לעומת הרמות שאושרו (לדוגמה, לפי יחידה עסקית, ישות משפטית, מוצר וקטגוריית סיכון), כולל מדדים איכותיים של סיכון ניהול ;
- ו. לדון ולנטר על מנת לוודא שננקטים צעדים נאותים בנוגע ל"הפרות" של מגבלות הסיכון ;
- ז. לשאול מנהלים בכירים בנוגע לפעילויות החורגות ממסמך ההצהרה על תיאבון לסיכון שאושר על ידי הדירקטוריון, במידה ויש ;
- ח. להשיג הערכה בלתי תלויה (באמצעות מעריכים פנימיים, צדדים שלישיים או שניהם) בנוגע לתכנון ולאפקטיביות של המסגרת לתיאבון סיכון ועמידתה בציפיות הפיקוח ;
- ט. להניח את דעתו שקיימים מנגנונים המבטיחים שההנהלה הבכירה יכולה לפעול בעיתוי המתאים על מנת לנהל באופן יעיל, ובמידת הנדרש להפחית, חשיפות מהותיות לסיכונים, במיוחד כאלה הקרובות לחריגה או חורגות ממסמך ההצהרה על תיאבון לסיכון או ממגבלות הסיכון ;
- י. לדון עם המפקחים בהחלטות הנוגעות לקביעת התיאבון לסיכון וניטור שוטף אחריו כמו גם שינויים מהותיים ברמת הנוכחית של התיאבון לסיכון, או בציפיות רגולטוריות בנוגע לתיאבון לסיכון ;
- יא. לוודא הקצאה נאותה של משאבים ומומחים לניהול סיכונים כמו גם ביקורת פנימית על מנת לספק וידוא בלתי תלוי לדירקטוריון ולהנהלה הבכירה שהם פועלים לפי מסגרת התיאבון לסיכון, שאושרה, כולל השימוש בצדדים שלישיים על מנת להשלים משאבים קיימים כאשר נדרש ; ו-
- יב. לוודא שניהול הסיכונים נתמך על ידי מערכות IT ו- MIS נאותים על מנת לאפשר זיהוי, מדידה, הערכה ודיווח של סיכונים בעיתוי הנדרש ובמדויק.

4.2 המנכ"ל נדרש :

- א. לקבוע תיאבון לסיכון נאות עבור המוסד הפיננסי (בשיתוף עם מנהל הסיכונים הראשי ומנהל הכספים הראשי) העקבי עם האסטרטגיה, תוכניות עסקיות והוניות, סיבולת הסיכון ותוכניות התגמול של המוסד הפיננסי לטווח קצר וארוך, ועומד בציפיות הפיקוח ;

- ב. לשאת באחריות, יחד עם מנהל הסיכונים הראשי, מנהל הכספים הראשי והיחידות העסקיות לשלמות המסגרת לתיאבון סיכון, כולל זיהוי בעיתוי הנדרש ודיווח על הפרות במגבלות הסיכון ובחשיפות מהותיות לסיכונים ;
- ג. לוודא, יחד עם מנהל הסיכונים הראשי ומנהל הכספים הראשי, שהתיאבון לסיכון מתורגם בצורה נאותה למגבלות סיכון עבור יחידות עסקיות וישויות משפטיות ושהיחידות העסקיות והישויות המשפטיות מכלילות את התיאבון לסיכון בתכנון האסטרטגי והפיננסי שלהם, בתהליכי קבלת ההחלטות ובהחלטות התגמול שלהם ;
- ד. לוודא שמסמך ההצהרה הארגוני על תיאבון הסיכון מיושם על ידי ההנהלה הבכירה באמצעות הצהרות עקביות בנוגע לתיאבון הסיכון או באמצעות מגבלות סיכון ספציפיות ליחידות עסקיות וישויות משפטיות ;
- ה. להיות הגורם המוביל בהעברת מסרים בנוגע לתיאבון לסיכון לבעלי עניין חיצוניים ופנימיים על מנת להטמיע נטילת סיכונים נאותה בתרבות הסיכונים של המוסד הפיננסי ;
- ו. להוביל ולתת דוגמא אישית ראויה באמצעות הענקת סמכות ותמיכה במנהל הסיכונים הראשי ובמנהל הכספים הראשי במילוי תפקידם, ושילוב אפקטיבי של התיאבון לסיכון בתהליכי קבלת ההחלטות שלהם ;
- ז. לוודא שיחידות עסקיות וישויות משפטיות מקיימות תהליכים הולמים על מנת לזהות, למדוד, לנטר ולדווח ביעילות על פרופיל הסיכון ביחס למגבלות הסיכון שנקבעו, וזאת על בסיס שוטף ;
- ח. להקצות משאבים מספקים ומומחים לניהול סיכונים, לביקורת פנימית ולתשתיות ה-IT על מנת לעזור בפיקוח יעיל בנוגע לציות למסגרת התיאבון לסיכון.
- ט. לפעול בעיתוי הנדרש על מנת לוודא ניהול אפקטיבי, ובמידה ונדרש, להפחית חשיפות מהותיות לסיכונים, במיוחד כאלה הקרובות לחריגה או חורגות ממסמך ההצהרה על תיאבון לסיכון או ממגבלות הסיכון ; ו-
- י. לקבוע מדיניות לדיווח לדירקטוריון ולמפקח על הפרות חמורות של מגבלות הסיכון וחשיפות מהותיות בלתי צפויות לסיכונים.

4.3 מנהל הסיכונים הראשי נדרש :

- א. לגבש תיאבון סיכון נאות עבור המוסד הפיננסי (בשיתוף עם מנהל הסיכונים הראשי ומנהל הכספים הראשי) אשר עונה על הצרכים של המוסד ועומד בציפיות הפיקוח ;
- ב. להשיג את אישור הדירקטוריון לתיאבון הסיכון שגובש ולדווח באופן שוטף לדירקטוריון בנוגע לפרופיל הסיכון של המוסד הפיננסי ביחס לתיאבון הסיכון ;
- ג. לבצע ניטור שוטף אחר פרופיל הסיכון של המוסד הפיננסי ביחס לתיאבון הסיכון, לתוכנית האסטרטגית, העסקית וההונית, סיבולת הסיכון ולתוכניות התגמול שלו ;

- ד. לקבוע תהליך לדיווח על סיכונים ועל התאמה (או אי-התאמה) של התיאבון לסיכון ופרופיל הסיכון לתרבות הסיכון במוסד הפיננסי ;
- ה. להבטיח את שלמותן של טכניקות למדידת סיכונים ומערכות MIS המשמשות לניטור אחר פרופיל הסיכון של המוסד הפיננסי ביחס לתיאבון הסיכון שלו ;
- ו. לגבש ולאשר, בשיתוף המנכ"ל ומנהל הכספים הראשי, מגבלות סיכון נאותות וזהירות עבור יחידות עסקיות וישויות משפטיות, העקביות עם מסמך ההצהרה על תיאבון הסיכון של המוסד הפיננסי ;
- ז. לבצע ניטור בלתי תלוי אחר מגבלות הסיכון של היחידות העסקיות והישויות המשפטיות ואחר פרופיל הסיכון של המוסד הפיננסי על מנת לוודא שהם עקביים עם תיאבון הסיכון של המוסד הפיננסי ;
- ח. לפעול בעיתוי הנדרש על מנת לוודא ניהול אפקטיבי, ובמידה ונדרש, להפחית חשיפות מהותיות לסיכונים, במיוחד כאלה הקרובות לחריגה או חורגות מהתיאבון לסיכון שאושר ו/או מגבלות הסיכון ; ו-
- ט. לדווח מידית למנכ"ל ולדירקטוריון (במידה ורלוונטי) על הפרות מהותיות במגבלות הסיכון אשר מציבות את המוסד הפיננסי בסיכון של חריגה מתיאבון הסיכון שלו, ובמיוחד מסכנות המצב הפיננסי של הארגון.

4.4 מנהל הכספים הראשי נדרש :

- א. לגבש תיאבון סיכון נאות עבור המוסד הפיננסי (בשיתוף עם המנכ"ל ומנהל הסיכונים הראשי) העקבי עם האסטרטגיה, תוכניות עסקיות והוניות, סיבולת הסיכון ותוכניות התגמול של המוסד הפיננסי לטווח קצר וארוך ;
- ב. לכלול את התיאבון לסיכון בתהליכי תגמול עובדים וקבלת ההחלטות של המוסד הפיננסי (בשיתוף עם המנכ"ל ומנהל הסיכונים הראשי), כולל תכנון עסקי, מוצרים חדשים, מיזוגים ורכישות, ותהליכי הערכת סיכונים וניהול הון ;
- ג. לפעול ביעילות עם מנהל הסיכונים הראשי ועם המנכ"ל על מנת לגבש, לנטר ולדווח בנוגע לעמידה במגבלות הסיכון ;
- ד. לפעול בעיתוי הנדרש על מנת לוודא ניהול אפקטיבי, ובמידה ונדרש, להפחית חשיפות מהותיות לסיכונים במסגרת תפקידו, במיוחד כאלה הקרובות לחריגה או חורגות מתיאבון הסיכון שאושר ו/או מגבלות הסיכון ; ו-
- ה. לדווח מידית לדירקטוריון ולמנכ"ל על הפרות במגבלות הסיכון ובחשיפות מהותיות לסיכונים אשר מסכנות את המצב הפיננסי של הארגון.

4.5 מנהלי יחידות עסקיות והנהלות של ישויות משפטיות נדרשים:

- א. לשאת באחריות לניהול אפקטיבי של הסיכונים במסגרת היחידה העסקית והישות המשפטית שלהם;
- ב. לוודא שיש התאמה בין תיאבון הסיכון שאושר לבין תהליכי התכנון, התגמול וקבלת ההחלטות של היחידה העסקית והישות המשפטית¹²;
- ג. להטמיע את ההצהרה על תיאבון הסיכון ומגבלות הסיכון במסגרת פעילויותיהם על מנת להטמיע נטילת סיכונים זהירה בתוך תרבות הסיכונים של הארגון וניהול הסיכונים היומיומי;
- ד. לפקח באופן שוטף אחר עמידה במגבלות הסיכון שאושרו;
- ה. לשתף פעולה עם מנהל הסיכונים הראשי ופונקציית ניהול הסיכונים ולא להפריע ליחידה במילוי תפקידיה הבלתי תלויים;
- ו. להטמיע בקרות ותהליכים לצורך זיהוי, פיקוח ודיווח באופן יעיל כנגד מגבלות הסיכון שנקבעו;
- ז. לפעול בעיתוי הנדרש על מנת לוודא ניהול אפקטיבי, ובמידה ונדרש, להפחית חשיפות מהותיות לסיכונים, במיוחד כאלה החורגות או שיש להן פוטנציאל לחרוג מתיאבון הסיכון המאושר ו/או מגבלות הסיכון; ו-1
- ח. לדווח מידית על הפרות במגבלות הסיכון ובחשיפות מהותיות לסיכונים למנהל הסיכונים הראשי ולהנהלה הבכירה.

4.6 ביקורת פנימית (או מבקר בלתי תלוי אחר) נדרשים¹³:

- א. לכלול באופן שוטף הערכות של מסגרת התיאבון לסיכון על בסיס כלל-ארגוני כמו גם על בסיס היחידה העסקית והישות המשפטית;
- ב. לזהות האם מתבצע זיהוי נאות ודיווח בנוגע להפרות במגבלות הסיכון, ולדווח על יישומן של מסגרות לתיאבון סיכון לדירקטוריון ולהנהלה הבכירה, כאשר נדרש;
- ג. להעריך תקופתית ובאופן בלתי תלוי את התכנון והאפקטיביות של המסגרת לתיאבון סיכון והתאמתה לציפיות הפיקוח;
- ד. להעריך את יעילות היישום של מסגרת התיאבון לסיכון, כולל הקשר לתרבות הארגונית, כמו גם תהליכי תכנון אסטרטגי ועסקי, תגמול עובדים וקבלת החלטות;
- ה. להעריך את התכנון והאפקטיביות של טכניקות למדידת סיכונים ומערכות MIS המשמשות לניטור פרופיל הסיכון של המוסד הפיננסי ביחס לתיאבון הסיכון שלו;

¹² דבר זה כולל, אך אינו מוגבל לאסטרטגיה ולתוכניות עסקיות שנתיות והחלטות בנוגע לשווקים חדשים ומוצרים ושירותים חדשים ושעברו שינוי.

¹³ על מנת להבטיח אפקטיביות, הביקורת הפנימית או מבקרים עצמאים אחרים נדרשים לבצע את עבודתם בהתאם לתקנים מקצועיים מקובלים, כגון המסמך של BCBS לשנת 2012 "פונקציית ביקורת הפנים בבנקים" ותקנים בינלאומיים לפרקטיקה מקצועית של ביקורת פנימית של המוסד למבקרי פנים.

- ו. לדווח בעיתוי הנדרש לדירקטוריון ולהנהלה הבכירה על כל ליקוי משמעותי במסגרת התיאבון לסיכון ועל ההתאמה (או אי-התאמה) בין תיאבון הסיכון ופרופיל הסיכון לבין תרבות הסיכונים;
- ז. לאמוד את הצורך להוסיף הערכת מומחה של צד שלישי, להערכה הבלתי תלויה שלו, על מנת לספק נקודת מבט בלתי תלויה ומקיפה בנוגע לאפקטיביות מסגרת התיאבון לסיכון.