

הנחיות בדבר הקשר של הפיקוח עם מוסדות פיננסיים בעניין תרבות סיכון

מסגרת להערכת תרבות סיכון

7 באפריל 2014

תוכן העניינים

2.....	רקע
3.....	הקדמה
4.....	1. מרכיבי יסוד של תרבות סיכון נאותה
5.....	2. סמנים לתרבות סיכון נאותה
6.....	3. הנחיות פיקוח כלליות
8.....	3.1 קביעת הטון בדרג גבוה
10.....	3.2 אחריות דיווחית
11.....	3.3 תקשורת יעילה וביקורתיות
12.....	3.4 תמריצים

רקע

הגברת האינטנסיביות והיעילות של הפיקוח היא מרכיב מרכזי במאמצי של המועצה ליציבות פיננסית (FSB) להפחתת הסיכון המוסרי הנובע ממוסדות פיננסיים בעלי חשיבות מערכתית (SIFI), זאת לצד הדרישה לתוספת הון לספיגת הפסדים, וגיבוש תכניות כשל מסודרות לגבי מוסדות פיננסיים שנקלעו למשבר.¹ ה-FSB פרסם את המלצותיו הראשונות לחיזוק הפיקוח על מוסדות פיננסיים, ובפרט מוסדות פיננסיים בעלי חשיבות מערכתית, באוקטובר 2010, ובהן שם דגש על התנאים המוקדמים העיקריים לפיקוח יעיל, לרבות הצורך ב-(1) אחריות משמעותית וחד-משמעית; (2) עצמאות לפעול; (3) משאבים נאותים באיכות וכמות; וכן (4) מפקחים המחזיקים בכל הסמכויות הנדרשות על מנת לאכוף את האחריות שניתנה להם.² המלצות נוספות שפורסמו ב-2011 ו-2012 בססו את ציפיות הפיקוח בכל הקשור לממשל תאגידי לניהול סיכון, בקרות פנימיות ופונקציות ניהול הסיכונים, וכן לריכוז סיכונים ודיווח עליהם במוסדות פיננסיים.³ חלק מהמלצות אלה הוטמעו בשטח, והעלו כמכלול את הרף הן עבור מפקחים והן עבור SIFI.

מסמך זה מקדם בצעד נוסף את ההמלצה שנקבעה בדוח ההתקדמות מנובמבר 2012, לפיה על המפקחים לבחון דרכים להערכת תרבות הסיכון במוסדות פיננסיים, ובפרט ב-SIFI.⁴ מסמך זה מתבסס על ניסיונם ומאמצייהם המשותפים של גופי פיקוח ורגולציה מכל המדינות החברות ב-FSB ומן התובנות שנאספו ממשותפים בשוק בדיוני שולחן עגול ושיחות דו-צדדיות.⁵

¹ ראה מסמך ה-FSB: *Reducing the moral hazard posed by systemically important financial institutions*, אוקטובר 2010.

² ראה מסמך ה-FSB: *Intensity and Effectiveness of SIFI Supervision - Recommendations for enhanced supervision*, נובמבר 2010.

³ ראה מסמך ה-FSB: *Intensity and Effectiveness of SIFI Supervision - Progress report on implementing the recommendations on enhanced supervision*, נובמבר 2011; http://www.financialstabilityboard.org/publications/r_111104ee.pdf; וכן מסמך ה-FSB: *Intensity and Effectiveness of SIFI Supervision - Progress Report to the G20 Ministers and Governors*, נובמבר 2012 (http://www.financialstabilityboard.org/publications/r_121031ab.pdf). הציפייה היא כי מוסדות יקיימו ניהול סיכונים 'מבוסס' ולא רק 'טוב', וכי סטנדרטים גבוהים של ניהול סיכונים יהיו מוטמעים בתרבות המוסד ובפרקטיקות התגמול שלו.

⁴ ראה מסמך ה-FSB: *Intensity and Effectiveness of SIFI Supervision - Progress Report to the G20 Ministers and Governors*, נובמבר 2012, עמ' 3-4. (http://www.financialstabilityboard.org/publications/r_121031ab.pdf).

⁵ קבוצת ה-FSB לעניין אינטנסיביות ויעילות הפיקוח (Supervisory Intensity and Effectiveness, SIE) ערכה דיוני שולחן עגול על תרבות סיכון בהשתתפות חברי דירקטוריון, יושבי-ראש של ועדות סיכון ומנהלי סיכון בכירים בתאגידים בנקאיים ובחברות ביטוח, וניהלה דיונים עם מועדון השלושים (Group of Thirty) (שפרסמה ב-2013 את המסמך: *A New Paradigm: Financial Institution Boards and Supervisors*, KPMG, McKinsey & Company ו-Tapestry על עבודתו של כל אחד מהם בתחום זה. בנוסף, חברי ה-SIE 2

הקדמה

הגברת האינטנסיביות והיעילות של הפיקוח היא נדבך מרכזי במאמצי של המועצה ליציבות פיננסית להפחתת הסיכונים הגלומים במוסדות פיננסיים בעלי חשיבות מערכתית (SIFI). המטרה בגישה אינטנסיבית ויעילה יותר לפיקוח היא לספק פיקוח מונע בניגוד לפיקוח מגיב מונחה תוצאות. גישה מקדימה ואסטרטגית לפיקוח נשענת, בין היתר, על היכולת לנהל שיח ספקני עם הדירקטוריון וההנהלה הבכירה בעניין מסגרת התיאבון לסיכון של המוסד פיננסי, ובשאלה האם תרבות הסיכון מעודדת ציות לתיאבון לסיכון שאושר על ידי הדירקטוריון.

תרבות יכולה להיות סוגיה מורכבת ביותר היות שהיא כרוכה בהתנהגויות ועמדות. אולם על המוסדות הפיננסיים והמפקחים לעשות מאמצים להבין את תרבות המוסד וכיצד היא משפיעה על בטיחותו ועל נאותותו. בעוד שקיימות הגדרות שונות של תרבות, המפקחים מתמקדים בנורמות, בעמדות ובהתנהגויות של המוסד הקשורות למודעות לסיכון, נטילת סיכון וניהול סיכון, או תרבות הסיכון של המוסד.⁶

חולשות בתרבות הסיכון נחשבות בעיני רבים לאחת מהסיבות המרכזיות למשבר הפיננסי הגלובלי, אירועי סיכון משמעותיים ומשברי ציות. לתרבות סיכון של מוסד פיננסי תפקיד חשוב בהשפעה על הפעולות וההחלטות של יחידים במוסד ובעיצוב גישת המוסד כלפי בעלי העניין שלו, לרבות מפקחיו.

תרבות סיכון נאותה מסייעת בעקביות למודעות לסיכון, התנהגויות ושיפוט נאותים לגבי נטילת סיכונים במסגרת של ממשל תאגידי מבוסס לניהול סיכונים. תרבות סיכון נאותה תומכת בניהול סיכונים אפקטיבי, מקדמת נטילת סיכונים נאותה, ומבטיחה שסיכונים מתפתחים או פעילויות של נטילת סיכון מעבר לתיאבון לסיכון של המוסד יזוהו, ייאמדו, יוסלמו (escalated) ויטופלו במועד.

תרבות סיכון נאותה צריכה להביא, לרוחב המוסד, להדגשת החשיבות של: (i) השגת איזון נאות בין סיכון לגמול, העולה בקנה אחד עם התיאבון לסיכון אליו המוסד מגיע בעת נטילת סיכונים; (ii) מערכת בקורות אפקטיבית התואמת לסדר הגודל של המוסד הפיננסי ולמורכבותו; (iii) יכולת לקרוא תיגר על איכות המודלים של הסיכון, רמת דיוק הנתונים, יכולת הכלים הזמינים למדוד

השתתפו ביולי 2013 ביום עיון בנושא פיקוח מטעם האיגוד הבינלאומי למוסדות פיננסיים (IIF), שהתמקד בנושא של תרבות הסיכון במוסדות כספיים. כן הובאו בחשבון מחקרים נבחרים כגון כאלה הקשורים לתרבות של בטיחות.

ישנן הגדרות שונות של תרבות סיכון. דוח האיגוד הבינלאומי למוסדות פיננסיים (International Institute of Finance) משנת 2009, *Reform in the financial services industry: Strengthening Practices for a More Stable System*, מגדיר תרבות סיכון כנורמות התנהגות עבור יחידים וקבוצות בארגון, אשר קובעות את היכולת הקולקטיבית לזהות ולהבין, לדון בפתיחות ולפעול לגבי הסיכון הנוכחי והעתיד של ארגונים. ראה גם:

Power M., S. Ashby and T. Palermo, *Risk culture in financial organizations*, London School of Economics and Political Science, 2013

(<http://www.lse.ac.uk/researchAndExpertise/units/CARR/pdf/Final-Risk-Culture-Report.pdf>)

סיכונים בצורה נכונה, והנימוקים לנטילת סיכונים; וכן (iv) ניהול מעקב אחר כל הפרת הגבלות, סטייה מהמדיניות שנקבעה, ותקריות תפעול באמצעות הליכים משמעותיים מידתיים לפי הצורך.

תרבות סיכון, כמו גם תרבות תאגידית, מתפתחות לאורך זמן, בהתייחס לאירועים המשפיעים על ההיסטוריה של המוסד (כגון מיזוגים ורכישות) ובהתייחס להקשר החיצוני שבו הוא פועל. מוסד עשוי לכלול תתי-תרבויות בהתאם להקשרים השונים שבהם פועלים חלקיו השונים. אולם, תתי-תרבויות אלו צריכות לציית לערכים הגבוהים ולמרכיבים שתומכים בתרבות הסיכון הכוללת של המוסד.

בראש ובראשונה, יש לצפות שעובדים בכל חלקי המוסד ינהלו עסקים באופן חוקי ואתי. יש ליצור סביבה המטפחת יושרה לרוחב המוסד, לרבות בהתמקד על תוצאות הוגנות ללקוחות.

המפקחים ייבחנו האם תרבות הסיכון של המוסד הולמת לאור גודלו, מורכבותו, ואופי עסקיו ומבוססת על ערכים סדורים ומנוסחים כהלכה המנוהלים בתשומת לב ראויה על ידי הנהגת המוסד הפיננסי. בהקשר זה, המפקחים יגדירו את ציפיותיהם מהדירקטוריון, בהיותו הגוף המפקח על ההנהלה במילוי תפקידה בטיפול והטמעה של תרבות סיכון נאותה. הדבר דורש מהמפקחים לנסח אפקטיבית ציפיות אלה בפני הדירקטוריון וההנהלה הבכירה ולהבטיח מעקב שוטף אחר העמידה בהן.

מסמך זה מגדיר מספר מרכיבי יסוד התורמים לקידום תרבות סיכון נאותה במוסד פיננסי (ראה סעיף 1), ושינויים יוכנסו בו לאור רכישת ניסיון נוסף ואיסוף תובנות נוספות. מטרתו גם לסייע למפקחים בזיהוי אותם נהגים, התנהגויות וגישות אשר עשויים להשפיע על תרבות הסיכון של המוסד (ראה סעיף 2). המסמך אינו מגדיר תרבות "מטרה", אלא מציע למפקחים הנחיות להערכת נאותות ויעילות תרבות הסיכון במוסד פיננסי (ראה סעיף 3).

1. מרכיבי יסוד של תרבות סיכון נאותה

מוסדות פיננסיים נבדלים זה מזה בתרבות הסיכון שלהם, ומוסד אחד עשוי לכלול תתי-תרבויות שונות, אולם ישנם מספר מרכיבי יסוד משותפים שתורמים לקידום תרבות סיכון נאותה בכל מוסד, כמו לדוגמה ממשל תאגידי יעיל לניהול סיכונים, מסגרת יעילה של תיאבון לסיכון ונוהגי תגמול שמעודדים נטילת סיכון נאותה. ה-FSB עסק בהרחבה במרכיבי היסוד הללו, ומוסדות פיננסיים, בפרט מוסדות SIFI, מצופים לעמוד בציפיות הפיקוח המפורטים במסמכים הבאים:

ממשל תאגידי לניהול סיכונים

מסמך ה-FSB סקירה בנושא ממשל תאגידי לניהול סיכונים (*Thematic Review on Risk Governance*)⁷ קובע נהגים סדורים לממשל סיכון יעיל, לרבות התפקידים ותחומי האחריות של הדירקטוריון, של מנהל הסיכונים הראשי ושל פונקציית ניהול הסיכונים, והערכה בלתי תלויה של

⁷ ראה: http://www.financialstabilityboard.org/publications/r_130212.pdf

מסגרת הממשל התאגידי לניהול סיכונים. הדוח מציג רשימה משולבת ועקבית של נהגים סדורים הקובעים את ציפיות הפיקוח בנוגע לתפקיד ולתחומי האחריות של הדירקטוריון, כמו גם המעמד, המשאבים, הסמכות והעצמאות של פונקציות ניהול הסיכונים וביקורת הפנים, לרבות דיווח לדירקטוריון. נהגים הסדורים דומים לאלו הנוגעים למעורבות הדירקטוריון ולעניינים של המעמד, המשאבים, הסמכות והעצמאות שלו יורחבו גם לפונקציית הציאות, הממלאת תפקיד חשוב בציאות ובניהול בקרת הסיכונים. תהליכי הממשל הפנימי יעוצבו באופן שימנעו שחיקת נוהגי ניהול הסיכון בתקופות של שינויים בסביבה העסקית והכלכלית.

תיאבון לסיכון

עקרונות ה-FSB למסגרת יעילה לתיאבון סיכון⁸ קובעים מרכיבים עיקריים עבור: (1) מסגרת יעילה לתיאבון לסיכון, (2) מסמך הצהרה על התיאבון לסיכון, (3) מגבלות הסיכון, ו-(4) הגדרת התפקידים ותחומי האחריות של הדירקטוריון וההנהלה הבכירה בניסוח הצהרת התיאבון לסיכון. ההנחה בבסיס עקרונות אלה הינה שלמוסדות פיננסיים יש את התהליכים הנדרשים לגיבוש האסטרטגיה והתכנית העסקית שלהם, ואת המודלים והמערכות למדידה וסכימה של סיכונים. תרבות סיכון נאותה היא גורם מהותי בקביעה האם מוסד מסוגל לממש בהצלחה את האסטרטגיה שהתווה במסגרת התיאבון לסיכון שהגדיר.

תגמול

מסמכי העקרונות התקנים לנהגי תגמול⁹ של ה-FSB נועדו להבטיח ניהול תגמול יעיל, מתאם בין תגמול לנטילת סיכונים זהירה ופיקוח יעיל, ומעורבות של בעלי העניין בתגמול. תגמול העובד צריך להביא בחשבון את הסיכונים שנוטל העובד בשם המוסד הפיננסי ואת ביצועי העובד מבחינת עמידה במדיניות הסיכון, ציות, וכללי מדיניות חשובים אחרים של המוסד. גובה התגמול יתחשב בסיכונים האפשריים וכן בתוצאות הסיכונים שכבר התממשו. תמריצים אחרים, המתייחסים לסקירות ביצועים וקידום בעבודה, ייתמכו על ידי תהליכים בעלי מבנה ברור ותיעוד ראוי.

2. סמנים לתרבות סיכון נאותה

הערכת תרבות הסיכון היא משימה מורכבת. אולם לאור חשיבותה, חייבים להקדיש לה תשומת לב ראויה. יש כמה סמנים או נהגים שיכולים להעיד על תרבות סיכון נאותה. מוסדות ומפקחים יכולים להגביר את המודעות לאיזון בין נטילת סיכון לבקרה במוסד על ידי שקילת גורמים כאלה. אפשר להתייחס לסמנים אלה ברמה הקולקטיבית וכגורמים שמחזקים זה את זה באופן הדדי; ההסתכלות על כל סמן בנפרד תביא להתעלמות מאופייה של תרבות הסיכון כממד רב-פנים.

⁸ ראה: http://www.financialstabilityboard.org/publications/r_131118.htm.

⁹ ראה מסמך ה-FSF: *Principles for Sound Compensation Practices*, אפריל 2009 ומסמך ה-FSB: *Principles for Sound Compensation Practices Implementation Standards*, ספטמבר 2009. (<http://www.financialstabilityboard.org/activities/compensation^index.htm>)

רשימת הסמנים שלהלן אינה ממצה ואינה מייצגת 'רשימת תיוג' או רשימת מטרה' לסקירת תרבות הסיכון של מוסד על ידי המפקח.

סמנים אלה כוללים :

- **קביעת הטון בדרג גבוה:** חברי הדירקטוריון¹⁰ וההנהלה הבכירה הם נקודת המוצא להתוויית ערכי הליבה של המוסד הפיננסי והציפיות לתרבות הסיכון שלו, והתנהגותם חייבת לשקף את הערכים שאומצו. ערך מרכזי שאותו יש לאמץ הוא הציפייה שסגל העובדים יפעל מתוך יושרה ("לעשות את הדבר הנכון") ויסלים את הטיפול בזריזות במקרי אי ציות שהתגלו במוסד או מחוצה לו (גישת "אין הפתעות"). הנהגת המוסד מקדמת, מנטרת ומעריכה את תרבות הסיכון של המוסד הפיננסי; שוקלת את השפעת התרבות על בטיחות ונאותות; ומבצעת שינויים במקרה הצורך.
- **אחריות:** עובדים רלוונטיים בכל הדרגים מבינים את ערכי הליבה של המוסד ואת גישתו לסיכון, מסוגלים לבצע את תפקידיהם, ומודעים לכך שרואים בהם אחראים למעשיהם בקשר לנטילת הסיכונים במוסד. חיוני שהעובדים יסכימו למטרות הקשורות לסיכון והערכים הקשורים לכך.
- **תקשורת יעילה וביקורתיות:** תרבות סיכון נאותה מקדמת סביבה של תקשורת פתוחה וביקורתיות אפקטיבית, שבה תהליכי קבלת החלטות מעודדים מגוון דעות; מאפשרת בדיקה של נהגים קיימים; מטפחת גישה חיובית וביקורתית בקרב העובדים; ומקדמת סביבה של מעורבות פתוחה ובונה.
- **תמריצים:** ניהול ביצועים וכישרונות מעודד ומחזק את התנהגות ניהול הסיכונים הרצויה של המוסד הפיננסי. תמריצים פיננסיים ולא פיננסיים תומכים בערכי הליבה ובתרבות הסיכון בכל דרגי המוסד.

להלן מספר הנחיות כלליות למפקחים בנוגע לבחינת תרבות ניהול הסיכונים במוסד פיננסי כחלק מעבודת הפיקוח השוטפת. רשימת הסמנים אינה ממצה ואינה מייצגת 'רשימת תיוג' או רשימת מטרה' לסקירת תרבות הסיכון של מוסד על ידי המפקח.

3. הנחיות פיקוח כלליות

מאז המשבר הפיננסי הגלובלי, מפקחים נוקטים בגישות ישירות ואינטנסיביות יותר כדי לשמור על חוסנה של המערכת הפיננסית. האתגר עבור המפקחים הוא למצוא את האיזון הנכון בין נקיטת גישה אינטנסיבית ויוזמת יותר ובין הצורך להימנע מהשפעה בלתי נאותה על ההחלטות

¹⁰ המונח "דירקטוריון" משמש לציון פונקציית הפיקוח הפנימי ופונקציית הניהול ברמה הכללית, ויש לפרשו לאורך המסמך בהתאם לדין החל בכל תחום שיפוט. על רקע ההכרה בכך שקיימות גישות מבניות שונות לממשל תאגידי במדינות שונות, מסמך זה מעודד נוהגי עבודה שיכולים לחזק בלמים ואיזונים וממשל סיכונים נאות במבנים שונים.

האסטרטגיות של הנהלת המוסד. תרבות הסיכון היא תחום שמספר הולך וגדל של רשויות פיקוח נוטלות בו תפקיד פעיל יותר ובאמצעות מגוון משתנה של גישות פיקוח כלפי הערכת תרבות סיכון.¹¹

מפקחים נמצאים בעמדה ייחודית לרכישת תובנות על תרבות הסיכון במוסדות פיננסיים הודות לנגישותם למידע ולאנשים לרוחב המוסד, כמו גם לממצאי עבודת הפיקוח. נקודת מבט ייחודית זו והיכולת לאסוף תצפיות במוסדות שונים מאפשרות לבצע ניתוח השוואתי ולהעלות נושאים שדורשים את תשומת לבם של המפקחים והמוסדות כאחד. על המפקחים לאמץ הליך תקופתי הכולל סינתזה של ממצאי הפיקוח, בחינת נושאים משותפים, סיכום תצפיות בלתי פורמליות שיש להם על המוסד והפעלת שיקול דעת בדרג גבוה כדי להחליט אם תרבות או התנהגות בלתי רצויים עומדים בבסיס ממצאי הפיקוח. על המפקחים לדעת שכל פעילות פיקוח יכולה להוסיף מידע שיסייע להערכות תקופתיות אלה, וכי תוצאת פיקוח יחידה יכולה, רק לעיתים נדירות, להעיד באופן מוחלט על קיומן של בעיות בתרבות המוסד המחייבות טיפול.

יש לאסוף ראיות מטווח שלם של פעילויות פיקוח, כדי שהערכת תרבות הסיכון לא תיתפס ולא תנוהל כתרגיל שמטרתו לבדוק ציות. יש להתייחס לרשימות הסמנים האפשריים כנקודת מוצא להערכות הללו. המפקחים יימנעו ממתודולוגיות פיקוח שמתייחסות לסמנים אלה כאל 'רשימת תיוג'. מידת הרלוונטיות של סמן או סמנים תשתנה לפי המצב הספציפי. במקרים מסוימים, ייעשה שימוש בסמנים שאינם נזכרים כאן מפורשות.

שיחות עם חברי הדירקטוריון וההנהלה הבכירה יסייעו למפקח לגבש חוות דעת על תרבות הסיכון במוסד. תצפיות הפיקוח בסוגיות הנוגעות לתרבות סיכון יידונו עם חברי הדירקטוריון וההנהלה הבכירה כדי לקדם ולפתח הבנה משותפת של תרבות הסיכון במוסד. יש להביא לידיעת הדירקטוריון או ההנהלה הבכירה נוהג או גישה שאינם תומכים בניהול סיכונים נאות, לפי המקרה. הם אלה שנושאים באחריות האולטימטיבית להתוויית תרבות הסיכון של המוסד הפיננסי ופיקוח עליה כדי לקדם שינוי חיובי. העלאת סיבות מרכזיות לחולשות ההתנהגותיות על ידי המפקח, וטיפול מהיר מצד המוסד הפיננסי, יסייעו למנוע (או להפחית את השפעתן של) נורמות תרבותיות בלתי רצויות מסוימות מלהתבסס ולהתרחב.

המפקחים ייבחנו את התהליכים להפצת ערכי הליבה, הבנתם, אימוצם וניטורם בכל חלקי המוסד. ובפרט, הפיקוח יבחן באיזה אופן מעריכים חברי הדירקטוריון וההנהלה הבכירה, באופן שיטתי, את תרבות הסיכונים של המוסד.

המפקחים יעריכו גם באיזו מידה מסוגל המוסד להגדיר את תרבות הסיכון שלו, לתעד את המרכיבים המהותיים התומכים בה, ולהעריך באופן פעיל בעיות ופערים המחייבים טיפול ושיפור. נכונותו של המוסד לתעד במידה מספקת את המרכיבים התומכים בתרבות הסיכונים שלו צריכה להיות חלק מההערכה הכוללת של המפקח.

הערכת תרבות הסיכון היא משימה מורכבת ודורשת מגוון מיומנויות, כלים וגישות. המפקחים יפתחו ניסיון רחב ומערך הולם של מיומנויות כדי להפיק הערכות נבונות ולנהל אינטראקציה עם

¹¹ רשויות מסוימות מעסיקות או מתייעצות עם מעסיקות פסיכולוגים התנהגותיים, ואחרות עורכות סקירות אופקיות של תהליך קבלת החלטות או ניהול סיכון המוניטין במוסד.

הדרג הבכיר במוסדות לגבי תרבות הסיכון. על הרשויות לוודא כי המפקחים המבצעים הערכות אלה הוכשרו כהלכה ומסוגלים להפעיל שיקול דעת מתוך ניסיון ולנסח בבהירות את חוות דעתם. מוסד שכשל לתקן ממצאים שגילה הפיקוח בקשר לתרבות הסיכון יעמוד בפני אפשרויות הפעולה אשר בידי הפיקוח באופן מידתי לגודל החשיפות ולמהותיות הסיכונים שהתגלו. המפקחים ישימו לב שניסיונם להשפיע על תרבות הסיכון לא יביא לתוצאות שלא התכוונו אליהן.

- תרבות נוגעת להתנהגויות ועמדות של אנשים שעלול להיות קושי להעריך או לפרש.
- אין לראות בסמנים 'רשימת תיוג' או להסתכל עליהם במנותק זה מזה.
- אנשי פיקוח המנהלים תקשורת עם חברי דירקטוריון לגבי תצפיותיהם יהיו אנשים בכירים, מנוסים, ומסוגלים להפעיל שיקול דעת.

3.1 קביעת הטון בדרג גבוה

הדירקטוריון וההנהלה הבכירה, כל אחד בתפקידיו, קובעים את הציפיות לתרבות הסיכון של המוסד ויכולים לנקוט מגוון צעדים כדי להעריך באיזו מידה ציפיות אלה מתקיימות, ולטפל בפערים או ליקויים שזוהו. הפגנת ציות של הדירקטוריון וההנהלה הבכירה לניהול סיכונים נאות והפגנת יושרה ברמה הגבוהה ביותר ("נאה דורש נאה מקיים") הן קריטיות, מפני שעם הזמן, כל יתר המוסד יחקה את התנהגותם. דירקטורים שיש להם ניסיון במוסדות פיננסיים אחרים או בתעשיות בהן ההתנהגות והנהגה המקובלים מחייבים לרוב תרבות סיכון נאותה (כמו שירותי בריאות או אנרגיה גרעינית) יכולים למלא תפקיד חשוב; דירקטורים שאינם מנהלים נמצאים לעיתים קרובות בעמדה המאפשרת להם להציע פרספקטיבה רעננה ועצות נבונות בסוגיות שונות כגון התנהגויות ביחס לתרבות הכללית. הדירקטוריון וההנהלה הבכירה נושאים באחריות הכוללת לקבוע את הטון בדרג הגבוה, לרבות על ידי התוויה ברורה של ערכי היסוד שתומכים בתרבות סיכון ראויה והתנהגויות רצויות; זיהוי, קידום ותגמול התנהגות שמשקפת את תרבות הסיכון המוצהרת ואת ערכי הליבה; וניטור והערכה שיטתיים של התרבות המקוימת בפועל. הדירקטוריון וההנהלה הבכירה צריכים להתייחס באופן יזום לסוגיות התנהגותיות ולבחון האם הם מבטאים ומנטרים בצורה ויעילה את ערכי הליבה וההתנהגויות הצפויות בנושא סיכונים.

הטון הנכון וההתנהגות התקינה 'בחלונות הגבוהים' הם תנאי הכרחי לקידום תרבות סיכונים נאותה ולהבטחת הטמעתה במוסד כראוי. אך הם אינם מספיקים. הטון וההתנהגות 'בדרג הביניים' חשובים גם הם לטיפול תרבות סיכון נאותה שישאר לאורך זמן, וכערוך שבאמצעותו יחללו גישות העבודה של תרבות הסיכון מטה אל יתר הדרגים במוסד. מנהלי דרג הביניים מעבירים את התרבות, שמקורה בהנהגה, אל קווי העסקים שעיקר תפקידם מתבטא בלקיחת סיכונים בטווח מגבלות החשיפה לסיכון שנקבעו, והם אחראים לזהות, להעריך ולבקר את הסיכונים שבתחום פעילותם.

סמנים של קביעת הטון בדרג גבוה

דוגמה אישית

- 3.1.1 לדירקטוריון ולהנהלה הבכירה יש דעה ברורה בדבר תרבות הסיכון שאליה הם שואפים עבור המוסד הפיננסי ובדבר ההשלכות ההתנהגותיות והארגוניות של תרבות זו, והם מנטרים ומעריכים באופן שיטתי את תרבות הסיכון השוררת במוסד ומטפלים באופן יזום בכל נקודות התורפה או תחומים מעוררי דאגה שזוהו.
- 3.1.2 הדירקטוריון והנהלה הבכירה, בהתאם לתפקידיהם ולתחומי אחריותם, מקדמים דרך התנהגות, מעשים ומילים תרבות סיכון שמצפה מכולם לנהוג ביושרה ולנקוט גישה סדורה לניהול סיכונים וכן תרבות שמקדמת החלפת דעות, ויכוחים והעלאת ספקות וביקורת בצורה פתוחה.
- 3.1.3 הדירקטוריון והנהלה הבכירה מעודדים ספקנות בריאה המקדמת פתיחות לביקורת על ידי העלאת נקודות מבט שונות שעשויות להביא להחלטות טובות יותר, מוודאים שלכל הדירקטורים יהיו הכלים, המשאבים והמידע כדי לבצע את תפקידיהם בצורה אפקטיבית, ובמיוחד לאתגר את הקיים.
- 3.1.4 חברי הדירקטוריון והנהלה הבכירה מחויבים להתוות מסגרת יעילה של תיאבון לסיכון, לנטר אותה, ולציית לה. מסגרת זו תהיה מגובה בהצהרה נאותה לגבי התיאבון לסיכון שתעמוד ביסוד אסטרטגיית ניהול הסיכונים של המוסד הפיננסי ותשולב באסטרטגיה העסקית הכוללת שלו.
- 3.1.5 קיימים מנגנונים, כגון פיתוח כישרונות, תכנון עתודה ניהולית, ותהליכי הערכה חסויים מסוג "360 מעלות", כדי לוודא שקבלת ההחלטות לא תהיה בשליטה של אדם אחד או קבוצה קטנה של אנשים באופן שיגרום נזק לאינטרסים של המוסד בכללותו.
- 3.1.6 ההנהלה הבכירה כפופה לאותן ציפיות לגבי יושרה אישית, ממשל תאגידי לניהול סיכונים, ותרבות סיכון ככל יתר העובדים; כלומר, קיימים מנגנונים כדי להחיל עליהם מבני תמריצים, שעשויים לכלול השפעות על שכרם, תפקידם ואחריותם, או פיטורין.

בחינת הערכים הרצויים

- 3.1.7 חברי הדירקטוריון והנהלה הבכירה מעריכים באופן שיטתי אם הערכים הרצויים מופצים ומקודמים באופן יזום על ידי ההנהלה והעובדים בכל הדרגים, על מנת ש'הטון בדרג הביניים' ובכל חלקי המוסד תואמים ל'טון בדרג הגבוה'.
- 3.1.8 חברי הדירקטוריון והנהלה הבכירה מעריכים אם מסגרת התיאבון לסיכון של המוסד והאסטרטגיה העסקית שלו מובנים היטב, מאומצים על ידי ההנהלה והעובדים הרלוונטיים ומוטמעים באפקטיביות בקבלת ההחלטות ובפעולות העסק.

הבטחת הבנה משותפת ומודעות לסיכון

3.1.9 קיימים מנגנונים נאותים כדי להבטיח שהתיאבון לסיכון, אסטרטגיית ניהול הסיכונים והאסטרטגיה העסקית מתואמים ומוטמעים באופן אפקטיבי בקבלת ההחלטות ובפעולות בל הדרגים המתאימים של המוסד.

3.1.10 לדירקטוריון ולהנהלה הבכירה יש דעות ברורות לגבי אילו קווי עסקים יוצרים את האתגרים הגדולים ביותר לניהול סיכונים, כמו לדוגמה קווי עסקים עם תוצאות עסקיות בלתי צפויות או בלתי מוסברות או קווי עסקים עם סיכונים לא פיננסיים ושאינם מאפשרים כימות פשוט ומידי, אשר נבחנים באופן קונסטרוקטיבי ואמין כדי להבטיח איזון בין סיכון לתשואה.

3.1.11 הדירקטוריון והנהלה הבכירה עוקבים באופן שיטתי אחר מהירות ויעילות טיפול ההנהלה בסוגיות שהועלו על ידי הדירקטוריון, המפקחים, וכל פונקציות הבקרה.

למידה מניסיון קודם

3.1.12 קיימים תהליכים לגילוי ליקויים בניהול הסיכונים, בין אם ביחס למבנה, למוסד או ליישום שלו, בדרגים המתאימים במוסד, מתוך מטרה לזהות את מקורם ולנצל את ההזדמנות לחזק את תרבות הסיכונים של המוסד הפיננסי.

3.1.13 הפקת לקחים מאירועי העבר, כישלונות והצלחות כאחד, והפצתם, נתפסות כהזדמנות לחזק את תרבות הסיכון של המוסד, ולהנחיל שינויים ממשיים לעתיד.

3.2 אחריות דיווחית

הדירקטוריון והנהלה הבכירה יתוו מדיניות של בעלות על הסיכון, שבה עובדים נתפסים כאחראים למעשיהם ומודעים להשלכות אי ציות בנוגע לסיכון. המוסד ייקבע תחומי אחריות מוגדרים בברור באשר לניטור, זיהוי, ניהול והפחתה של סיכונים ובפרט, עבור קווי העסקים, פונקציית ניהול הסיכונים, פונקציית הציות, ביקורת הפנים ופונקציות בקרה אחרות. אחריות דיווחית מתייחסת לזיהוי מהיר, ניהול, והסלמת (escalation) הטיפול בסיכון מתפתח ובלתי צפוי, והבנה ברורה של ההשלכות אם פעולות אלו לא ייעשו, תוך שמירת הניהול התפעולי היומיומי של הסיכונים בתוך היחידות שבהן נוצרו. הסלמת הטיפול באירועים בעייתיים לא נועדה להעביר את האחריות על סוגיות הליבה ליחידים אחרים או קבוצות אחרות.

סמנים לאחריות דיווחית

בעלות על סיכון

3.2.1 קיימות ציפיות ברורות ביחס לניטור, דיווח ותגובה לסיכונים קיימים ומתפתחים לרוחב המוסד, ובכלל זה מקווי העסקים וניהול הסיכונים אל הדירקטוריון והנהלה הבכירה.

3.2.2 קיימים מנגנונים לשיתוף מידע בדבר סיכונים מתפתחים, כולל סיכונים בעלי סבירות מימוש נמוכה, והשפעה חזקה, במישור האופקי לרוחב קווי העסקים ובמישור האנכי במעלה הדרגים במוסד.

3.2.3 המנכ"ל, ההנהלה הבכירה והעובדים בכל חלקי המוסד נושאים באחריות למעשיהם ומבינים את ההשלכות אם לא יפעלו בהתאם לערכי הליבה, לרמת התיאבון לסיכון ולתרבות הסיכון במוסד, ללא קשר אם מעשיהם או התנהגותם הביאו לרווח או להפסד פיננסי ישיר למוסד הפיננסי.

תהליך הסלמה (Escalation process)

3.2.4 הותוו במוסד תהליכי הסלמה התומכים בניהול סיכונים והוגדרו בבירור ההשלכות במקרים של אי ציות לנוהלי ההסלמה.

3.2.5 מתבצעות הערכות שיטתיות כדי לבדוק אם העובדים מודעים לתהליכי ההסלמה ומרגישים שהסביבה פתוחה להעלאת שאלות ביקורתיות.

3.2.6 קיימים מנגנונים שבאמצעותם עובדים יכולים לדווח על נושאים שמטרידים אותם כאשר הם לא שלמים עם מוצרים או נהגים במוסד, גם כשהם לא מעלים האשמה ספציפית.

3.2.7 קיימים נהלים הולמים לדיווח אנונימי (Whistleblowing) על חשדות והעובדים צפויים להשתמש בהם ללא חשש, על מנת לתמוך בציות אפקטיבי למסגרת ניהול הסיכונים; היחס למדווחים מנוסח בצורה ברורה ומתבצע בהתאם לכך בפועל.

השלכות ברורות

3.2.8 הוגדרו ונוסחו בצורה ברורה השלכות עיסוק או סיוע לנטילת סיכונים מופרזים ביחס להצהרת תיאבון הסיכון של המוסד הפיננסי, והן מיושמות בפועל, גם אם נוצרה הכנסה חיובית או הכנסה נטו מכך.

3.2.9 הפרות של כללי מדיניות, נהלים והגבלות סיכון פנימיים, וכן אי ציות לקודי התנהגות פנימיים, נתפסים כבעלי השפעה פוטנציאלית על תגמול היחיד ועל אחריותו, יכולים להשפיע על התקדמותו בקריירה, ובהתאם לחומרת ההפרה, עלולים להסתיים בפיטורין.

3.3 תקשורת יעילה וביקורתיות

תרבות סיכון נאותה של מוסד פיננסי מעודדת שקיפות ודיאלוג פתוח בתוך הדירקטוריון ובין (א) ההנהלה לדירקטוריון ו - (ב) ההנהלה לעובדים, בכל הדרגים ובכל הנקודות בתהליך הפיתוח, השיווק, ההטמעה והתחזוקה של מוצר, שירות או עסקה, על מנת לקדם זיהוי והסלמת (escalation) טיפול בסוגיות סיכון (דהיינו, להקל על העובדים להשמיע את קולם). כדי לטפח תרבות של תקשורת יעילה וביקורתיות, הותוו מנגנונים להקלת התקשורת, להעלאת מגוון דעות בתהליך קבלת ההחלטות, ומתן הדרכה שוטפת לגבי התנהגויות רצויות במוסד. ראיות לקיומה

של תרבות שפתוחה לביקורת פנימית משתקפות לרוב בתהליכי קבלת ההחלטות וכן ביחסי גומלין ותהליכים רחבים יותר.

פתיחות לדעות אחרות

3.3.1 המוסד מעודד ומעריך העלאת דעות או שאלות מיחידים וקבוצות בפועל. המוסד מקדם כל הזמן תרבות של תקשורת פתוחה ועבודה שיתופית כדי לוודא שדעתו של כל עובד תזכה להערכה ושהמוסד יעבוד יחד לחיזוק תהליכי קבלת ההחלטות הקשורים לסיכונים.

3.3.2 קיימים מנגנונים המאפשרים הבעת דעות שונות בפועל, וכן הערכות סדירות של הפתיחות להשמעת ספקות בכל דרגי הניהול ושל אופן הטמעתה של גישה זו בתהליכי קבלת ההחלטות.

מעמדה של פונקציות הבקרה

3.3.3 פונקציות הבקרה (כגון ניהול סיכונים, ביקורת פנים, ציות) חולקות מעמד זהה לזה של קווי העסקים, משתתפות בפועל בוועדות, ומעורבות באופן פעיל בכל החלטות הסיכון ופעילויות הסיכון הרלוונטיות.

3.3.4 פונקציות הבקרה פועלות באופן עצמאי, נהנות מגישה ישירה לדירקטוריון ולהנהלה הבכירה והן מדווחות תקופתית לדירקטוריון באמצעות הליך מסודר.

3.3.5 פונקציות הבקרה, לרבות הנציגים של כל אחת מהן, נהנות ממעמד ראוי לא רק כדי לפעול כיועצים, אלא גם כדי לבצע משימות בקרה ממשיות ביחס לתרבות הסיכון של המוסד.

3.4 תמריצים

כוחה של תרבות חיובית בניהול סיכונים טמון ביכולתה להניע עובדים לרצות לשלוט בסיכונים, מפני שנטילת סיכון נאותה היא נוהג מוערך אשר נאכף בארגון. מערכות תגמול, הערכת ביצועים וקידום עובדים מתגמלות התנהגות המשרתת את האינטרסים הרחבים וארוכי הטווח של המוסד הפיננסי ושל לקוחותיו, לרבות רווחיות לאורך זמן, וזאת בניגוד ליצירת רווחים בטווח הקצר. הדבר מחייב יישום מערכות מתוחכמות אשר יודעות לאמוד, לתמחר ולייחס עלויות של סיכון בצורה נכונה. המוסד מקנה לניהול סיכונים ולשיקולי ציות מעמד ראוי, ומשפיע על תגמול, קידום, העסקה, והערכת הביצועים ביחידות העסקיות. הציות למסגרת ניהול הסיכונים הכוללת הוא חלק משמעותי מתכניות הפיתוח המקצועי, הערכת העובדים, הקידום והתגמול במוסד.

סמנים של תמריצים

תגמול וביצועים

- 3.4.1 מבנה התגמול תומך בערכי הליבה שהמוסד אמצ' ומקדם התנהגות נאותה בנטילת סיכון ונתמך על ידי תהליך מתועד כהלכה.
- 3.4.2 מדדי התגמול והביצועים תומכים ומטפחים בעקביות התנהגויות רצויות בכל הנוגע לנטילת הסיכון, תיאבון לסיכון ותרבות סיכון של המוסד הפיננסי, ומעודדים עובדים לפעול לתועלת החברה, בניגוד לתועלתם הם או לתועלת הקו העסקי שלהם.
- 3.4.3 סקירות הביצועים השנתיות ותהליכי קביעת המטרות קשורים לקידום ערכי הליבה וההתנהגויות הרצויות במוסד, וכן לציות למדיניות ונהלים, לרבות טיפול בעיתוי הנדרש בליקויים שעלו מממצאים של ביקורות הפנים והפיקוח.
- 3.4.4 תכניות התמריצים כוללות באופן שיטתי ציות של יחידים וקבוצות לערכי הליבה ולתרבות הסיכון של המוסד הפיננסי, לרבות טיפול בלקוחות, שיתוף פעולה עם פונקציות בקרה פנימיות ומפקחים, כיבוד מגבלות הסיכון והתאמה בין ביצועים לסיכון.

תכנון עתודה ניהולית

- 3.4.5 תהליכי תכנון העתודה לתפקידי ניהול מרכזיים כוללים ניסיון בניהול סיכונים ולא רק הישגים מבוססי רווחים; כך, לדוגמה, אנשים שאחריותם נוגעת לנושאים שעליהם מופקדים מנהל הסיכונים הראשי, הממונה הראשי על הציות ומנהל הביקורת, ייחשבו מועמדים פוטנציאליים לתפקידים בכירים, לרבות תפקיד המנכ"ל.

פיתוח כישרונות

- 3.4.6 הבנת הסיכונים המרכזיים והמרכיבים החיוניים של ניהול סיכונים ושל התרבות הארגונית נחשבת מיומנות קריטית לעובדים בכירים ובאה לידי ביטוי בתכנון הפיתוח עבורם.
- 3.4.7 הנהגת תחלופה בין בעלי תפקידים בפונקציות הבקרה וקווי העסקים נחשבת דרך טובה להבאת ידע העסקי אל פונקציות הבקרה והכנסת מודעות לסיכונים בתהליך קבלת ההחלטות של קו העסקים.
- 3.4.8 לרשות כל העובדים עומדות תכניות הדרכה לפיתוח יכולות של ניהול סיכונים, ובהקשר הרחב, עומדים לרשותם גם מרכיבים התומכים בתרבות סיכון נאותה, לרבות ביקורתיות בונה ותקשורת פתוחה.