

משרד התקשורת
אגף פיקוח בנק הדואר



ניהול סיכונים

הוראת ניהול תקין לפי סעיף 88 יד(א) לחוק הדואר

4.....	סמכות	.1
4.....	תחולה ותחילה	.2
4.....	פרק א' - פרשנות	
4.....	הגדרות	.3
8.....	פרק ב' - ממשל תאגידי	
8.....	מבוא	.4
10.....	ממשל ניהול סיכונים	.5
11.....	עקרונות לניהול סיכונים	.6
11.....	תרבות ארגונית לניהול סיכונים	.7
12.....	אחריות הדירקטוריון	.8
13.....	ועדת ניהול סיכונים	.9
13.....	אחריות הנהלה בכירה	.10
14.....	מנהל סיכונים ראשי	.11
15.....	פונקציית ניהול הסיכונים	.12
16.....	פונקציית ביקורת פנימית	.13
17.....	פרק ג' - תיאבון הסיכון ומסגרת ניהול סיכונים	
17.....	תיאבון הסיכון	.14
18.....	מסגרת ניהול הסיכונים	.15
19.....	מוצר חדש	.16
20.....	פרק ד' - זיהוי, מדידה והערכה של סיכונים	
20.....	מתודולוגיות לזיהוי, מדידה והערכת סיכונים	.17
20.....	מודלים	.18
21.....	מבחני קיצון	.19
22.....	פרק ה' - ניתור ודיווח על סיכונים	
22.....	מערכת מידע ניהולי	.20
22.....	מערך הדיווח על הסיכונים	.21
23.....	מסמך הסיכונים	.22

1. סמכות:

בהתאם לסמכותי לפי סעיף 88 י"א (א) לחוק הדואר, התשמ"ו-1986, אני קובע הוראות אלה.

2. תחולה ותחילה:

הוראה זו תחול על חברת דואר ישראל בע"מ בנותנה את השירותים הכספיים לפי הוראות פרק ו'1 לחוק הדואר התשמ"ו-1986.

כלל הסעיפים בהוראה שלהלן הנוגעים להון העצמי של חברת בנק הדואר בע"מ ייכנסו לתוקף החל ממועד כניסתה לתוקף של הוראת ניהול תקין- ההון העצמי המזערי הנדרש מחברת בנק הדואר בע"מ כתנאי למתן השירותים הכספיים לפי הוראת סעיף 88 י"ב (ב) לחוק הדואר התשמ"ו-1986.

תחילת הוראה זו ביום י"א בשבט תשע"ה, 31 בינואר 2015.

פרק א' - פרשנות

3. הגדרות:

- "אסטרטגיית הסיכון הכוללת"**
- חלק מהאסטרטגייה העסקית של בנק הדואר. אסטרטגיית הסיכון הכוללת הינה תוכנית-על ארוכת טווח ודרכי פעולה המגדירים את יעדי בנק הדואר בתחום ניהול סיכונים, לרבות התייחסות להגדרת תאבון הסיכון ולהגדרת מגבלות החשיפה, ואת אופן התמודדות בנק הדואר עם הסיכונים המהותיים העומדים בפניו.
 - אסטרטגיית הסיכון הכוללת תגובש על-פי גישת ניהול סיכונים כלל תאגידי, ועליה להתאים לאסטרטגייה העסקית של בנק הדואר, לנפח הפעילות של בנק הדואר ולמורכבות פעילותו העסקית, למשאבי בנק הדואר ולסביבה המשתנה (לדוגמא: בחירה בין מיגור הסיכון או צמצומו לבין עשיית ביטוח כנגד נזקים פוטנציאליים, בניית תוכנית לקיום הדרכות והכשרות, בחירה בין שימוש במיקור חוץ או במומחים חיצוניים או במקורות פנים-אירגוניים וכדו').;
- "בנק הדואר" או "בנק"**
- חברת הדואר בנותנה את השירותים הכספיים לפי הוראות סעיף 88א(א) לחוק הדואר;
- "המפקח"**
- המפקח על בנק הדואר במשרד התקשורת;
- "חברת הדואר או "החברה"**
- חברת דואר ישראל בע"מ;
- "חוק הדואר" או "החוק"**
- חוק הדואר, התשמ"ו-1986;

"מגבלות החשיפה"

- נגזרות מתאבון הסיכון, מגבלות החשיפה לסיכון מגדירות את רמת החשיפה (הן ברמה הכוללת והן עבור כל אחד מהסיכונים). על בנק הדואר לקבוע את מגבלות החשיפה ולנטר את הסיכונים באופן שוטף בהתאם למגבלות החשיפה;

"מדיניות"

- תוכנית וכללים לפעולה, בנושא ניהול הסיכונים בבנק הדואר, המציינים את העמדה והפעילות השגרתית בנושא ניהול סיכונים ונגזרים מאסטרטגיית הסיכון הכוללת. מסמך המדיניות מגדיר את מסגרת ניהול הסיכונים ומאפשר להנהלת בנק הדואר לפעול בהתאם לכיוון שהתווה הדירקטוריון ולמגבלות שקבע. עם זאת, יש צורך שהמדיניות תהיה בעלת יכולת לגלות גמישות, שתאפשר לה להתאים עצמה לנסיבות סביבתיות משתנות;

"מסגרת ניהול הסיכונים"

- מסגרת עבודה לניהול הסיכונים (הן ברמה הכוללת והן עבור כל אחד מהסיכונים) הנגזרת ממדיניות בנק הדואר וכוללת את המתודולוגיות, הכללים, החוקים, הנהלים, המגבלות והבקורות, שנקבעו, גובשו ופותחו לצורך כינון ממשל ניהול סיכונים יעיל בבנק הדואר, לרבות מסמך תיאבון הסיכון ומסמך הסיכונים.
על מסגרת ניהול הסיכונים להיות מעוגנת במסמך המדיניות.
מסגרת ניהול הסיכונים הינה באחריותו של מנהל הסיכונים הראשי;

"מסמך הסיכונים"

- מסמך הסיכונים מסדיר את אופן הדיווח הנדרש לדירקטוריון בנק הדואר. המסמך מציג את כול המידע הרלוונטי שמסייע לדירקטוריון לעקוב אחר פרופיל הסיכון ולוודא שבנק הדואר אינו חורג מתיאבון הסיכון שנקבע;

"ניהול סיכונים"

- תהליכי זיהוי סיכונים, הערכת סיכונים ומדידת חשיפות אליהם, ניטור חשיפות לסיכון וקביעת צרכי ההון המתאימים באופן שוטף, ניטור והערכה של החלטות לגבי נטילת סיכון, אמצעי הפחתת סיכון ודיווח להנהלה הבכירה והדירקטוריון של בנק הדואר על חשיפות הבנק לסיכון ועל פוזיציות הוניות (קניית אג"ח, מק"מ, התחייבות בגין אג"ח שהונפק וכד');
גישה לניהול סיכונים המשלבת כלים לזיהוי, להערכה, לניטור, ולניהול של כלל הסיכונים.

"ניהול סיכונים כלל תאגידי"

- על פי גישה זו, תהליכי ניהול הסיכונים (לגבי כל רכיב - זיהוי, מדידה והערכה, בקרה והפחתה, ניטור ודיווח) צריכים להתקיים מעבר לקווי העסקים, לרוחב כל פעילויות בנק הדואר ולאורך כול השרשרת הניהולית, תוך שימוש במתודולוגיות ומנחים עקביים;

"פרופיל הסיכון"

- הערכת הסיכון המצרפי הגלום בחשיפות ובפעילות העסקית של בנק הדואר לנקודת זמן ספציפית, באמצעות שימוש בכלים ואמצעים שונים.

פרופיל הסיכון הינו למעשה החשיפה לסיכונים בפועל. ההערכה נעשית באמצעות מבחני קיצון, ניתוח תרחישים ותכנון צופה פני עתיד על פונקציית ניהול הסיכונים לוודא התאמה בין פרופיל הסיכון לתאבון הסיכון;

"קווי עסקים"

- יחידות המטה, היחידות העסקיות ופונקציות מייצרות הכנסה אחרות, היחידות התפעוליות והמחלקות השונות, וכן פעילויות אחרות בהן עוסק בנק הדואר המהוות את כלל בנק הדואר. על הנהלת בנק הדואר להגדיר במסמך המדיניות מהם קווי העסקים לצורך כינון ממשל ניהול סיכונים יעיל;

"ריכוז סיכון"

- כל חשיפה יחידה או קבוצת חשיפות (למשל לצד נגדי, בכלל זה ספקי הגנה או גורמי סיכון אחרים) שיש בהן פוטנציאל לגרום להפסדים גדולים מספיק או לשינוי מהותי בפרופיל הסיכונים של בנק הדואר.

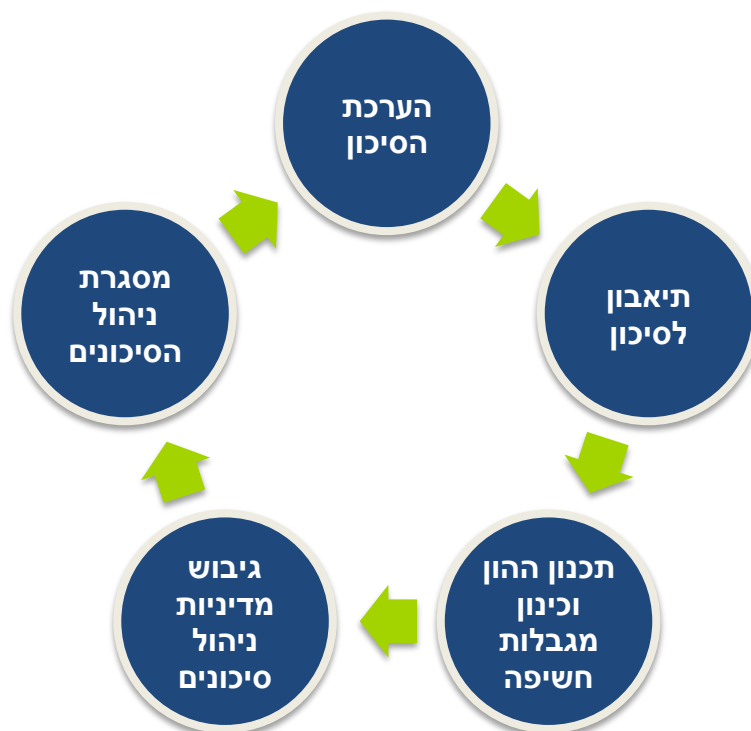
"תיאבון הסיכון"

- חלק מאסטרטגיית הסיכון הכוללת. תאבון הסיכון מתווה את מגבלות החשיפה. הגדרת תאבון הסיכון הינה קביעה ברמת-על, מהו ההפסד המקסימלי שבנק הדואר מוכן ליטול על עצמו ממכלול פעילותיו בהתחשב במאפייני סיכון/תשואה, לשם השגת יעדיו, תחת תנאים נורמליים ותחת תנאי קיצון ;

התיאבון לסיכון הינו קביעה סובייקטיבית. לתיאבון הסיכון קשר הדוק גם לאסטרטגיית העסקית של בנק הדואר ולרמת ההון והנזילות הנדרשת כתוצאה מכך. כך למשל, אסטרטגיית עסקית עתירת סיכון (הרחבת פעילות בצורה משמעותית, כניסה לתחום חדש ומורכב וכד') קשורה לתיאבון סיכון גבוה ומחייבת שמירה על רמות גבוהות של הון ונזילות.

מסמך תיאבון הסיכון כולל מדדים כמותיים ואיכותיים שמטרתם להבטיח כי רמת החשיפה בפועל תואמת את התיאבון לסיכון. ומשקף את "גבולות הגזרה" בהם מוסכם כי בנק הדואר יפעל (ראה פירוט בסעיף 14 להלן). תיאבון הסיכון יהיה בכפוף להוראות החוק בסעיף 88"ח(ה) בעניין אפיקי ההשקעה של כספי הבנק;

להלן תרשים תהליכי הליבה לניהול הסיכונים:



פרק ב' - ממשל תאגידי

4. מבוא:

ממשל תאגידי נאות הוא אחד מתנאי הסף לתפקוד יעיל ואפקטיבי של בנק הדואר והוא מהווה רכיב חיוני להבטחת יציבותו של בנק הדואר וכן להגנה על לקוחותיו, מוסכם כי אחד הרכיבים החיוניים לקיום ממשל תאגידי נאות הינו קיום ממשל ניהול סיכונים יעיל לצורך הבטחת כספי הלקוחות, עמידה בדרישות החוק ובדרישות רגולטוריות שונות.

(א) הסיכונים המהותיים העומדים בפני הבנק (להלן: "הסיכונים") ואשר מחייבים ממשל ניהול סיכונים איתן הינם¹:

(1) סיכוני אשראי

בנק הדואר מפקיד את כספי לקוחותיו בפיקדונות בבנקים המסחריים. במקרה של קריסת בנק מסחרי בו מופקדים כספי הלקוחות בנק הדואר עלול להיחשף לתביעות כספיות נרחבות מצד הלקוחות, וכתוצאה מכך לערעור יציבותו הפיננסית.

(2) סיכוני שוק

הבנק חשוף לסיכונים הנובעים משינויים בתנאי השוק ובעיקר משינויים בשערי חליפין, שיעורי ריבית ואינפלציה באופן העלול להשפיע על תוצאותיו העסקיות ועל מצבו הפיננסי של הבנק.

(3) סיכונים תפעוליים

בנק הדואר חשוף להפסדים הנובעים מאי נאותות או מכשלים של תהליכים פנימיים, טעויות אנוש ומערכות לרבות קריסת מערכות, אירועים חיצוניים ומסיכונים משפטיים כגון חשיפה לקנסות והסכמי פשרה.

להלן מספר דוגמאות לסיכונים תפעוליים:

מעילה: כגון, אי דיוקים מכוונים בדוחות שונים כגון בדיווח על פוזיציות של מכשיר פיננסי הנרכש לצורך הגנה על שווי מאזני או תזרים שוטף, גניבה בידי עובד וכדומה.

הונאה: לרבות שוד, נזק מפריצות, חדירות למערכות המידע, הטעיה מכוונת של אדם או קבוצת אנשים, כגון, זיוף שקים, גניבת זהות וכדומה.

הפרעות בפעילות העסקית וכשל מערכות מידע, תקשורת ותשתית: כגון, כשל חומרה או תוכנה, בעיות תקשורת, כשלים באספקת שירותי תשתיות ציבוריות, בעיות קלט, ליקויים באבטחת המידע ושימוש בלתי מורשה במערכות המידע העשויים לחשוף את הבנק לזליגת מידע רגיש לגורמים בלתי מורשים ולפגיעה תדמיתית וכספית וכדומה.

ציות: אי יישום הוראות חקיקה כגון איסור הלבנת הון ומניעת מימון טרור, הפרת הוראות רישיון שניתן מטעם הריבון, הפרת הוראות המפקח וכדומה. הדבר עלול להוביל לפתיחת הליכים משפטיים ומנהליים נגד הבנק ולחשוף אותו לתביעות, לעיצומים כספיים ולפגיעה תדמיתית.

פרקטיקת העסקה ובטיחות במקום העבודה: כגון, תביעות של עובדים, פעילויות של וועדי עובדים, שביתות, תלונות על אפליה וכדומה.

מוצרים, שירותים ופרקטיקות עסקיות: כגון, שימוש לא נאות במידע חסוי על לקוחות, מכירה ללא הרשאה של מוצרים וכדומה.

התקשרויות עם נותני שירותים: כגון, מחלוקות עם ספקים, תפקוד לקוי של נותני שירותים וכדומה.

¹ לפירוט נוסף ראה גם הוראת ניהול תקין - ההון העצמי המזערי לחברת בנק הדואר כתנאי למתן השירותים הכספיים.

בקרה ותהליכי ניהול: כגון, מתן הרשאות גישה לחשבונות לקוחות ללא אישור, מסמכים משפטיים לא שלמים, חוסר בקיום בקורות נאותות, תרבות ארגונית לקויה וכדומה.

סיכון משפטי: לרבות סיכון הנובע מחוזים שאינם ניתנים לאכיפה (בשלמותם או בחלקם), תביעות משפטיות, מפסקי דין או מהליכים משפטיים אחרים, המשבשים או משפיעים באופן שלילי על פעילות הארגון.

סיכונים שאינם מוחשיים: כגון פגיעה במוניטין של בנק הדואר או פגיעה ביכולת להוציא לפועל מדיניות.

יש לקחת בחשבון את מידת החפיפה בין הסיכונים כיוון שגם סיכונים שאינם נראים משמעותיים ברמה הבודדת, הצטרפותם לסיכונים אחרים, עלולה לגרום להפסדים משמעותיים.

(4) קשיי נזילות

קשיי נזילות עלולים לפגוע ביכולתו של בנק הדואר לעמוד בהתחייבויותיו ללקוחותיו. (לניהול סיכון הנזילות ראה הוראת המפקח בעניין ניהול סיכון נזילות).

(ב) ממשל ניהול סיכונים אפקטיבי, רחב וחוצה ארגון הוא נדבך מרכזי בהבטחת יציבותו של בנק הדואר לאורך זמן.

(ג) הוראה זו קובעת עקרונות יסוד לניהול ולבקרת הסיכונים בראייה משולבת וכלל תאגידית (Firm Wide Risk Management) כדי לחזק את יכולתו של בנק הדואר לזהות ולנהל סיכונים באופן מיטבי כך שיבוטאו כראוי בפעילות הבנק, בהערכת הלימות ההון ובתהליכי קבלת החלטות.

(ד) ממשל ניהול סיכונים נאות מתבסס על שלושה קווי הגנה:

(1) **קו הגנה ראשון: ניהול סיכונים קווי עסקים** - הנהלת קו העסקים נוטלת הסיכון נושאת באחריות מלאה לניהול הסיכונים ויישום סביבת בקרה נאותה על פעילותה;

(2) **קו הגנה שני: פונקציית ניהול סיכונים בלתי תלויה** - בראשות מנהל הסיכונים.

(3) **קו הגנה שלישי: פונקציית ביקורת פנימית** - בראשות המבקר הפנימי.

(ה) ממשל ניהול סיכונים איתן כולל את הרכיבים המרכזיים הבאים: תרבות אירגונית לניהול סיכונים המשקפת הבנה מלאה של הפעילות העסקית והסיכונים הכרוכים בה; השפעת התממשות הסיכונים והאיומים בראיה כוללת (מקומית ובינלאומית) על מדיניות החברה והערכת הסיכונים; הגדרת תיאבון הסיכון ופיקוח על התאמת פרופיל הסיכונים של בנק הדואר להגדרת תיאבון הסיכון שנקבעה; הקמת פונקציית ניהול סיכונים בלתי תלויה בראשות מנהל סיכונים; העמדת כלים לזיהוי, להערכת הסיכונים ולמידת הסיכונים במבט צופה פני עתיד, והסדרת אמצעי פיקוח ובקרה על סיכונים אלו.

(ו) הפרטים ורמת התחכום של ממשל ניהול הסיכונים של בנק הדואר יעלו בקנה אחד עם גודלו של בנק הדואר ומורכבות פעילותו העסקית ועם רמת הסיכון הכוללת שהוא נוטל על עצמו.

5. ממשל ניהול סיכונים:

ממשל תאגידי נאות לניהול הסיכונים מסתמך על שלושה קווי הגנה:

(א) הנהלת קו העסקים

ניהול סיכוני קווי העסקים מהווה קו הגנה ראשון בממשל ניהול הסיכונים. הנהלת קו העסקים נושאת באחריות הראשונית והמלאה לניהול הסיכונים ואחראית על קבלת ההחלטות האופרטיביות בעניין הסיכונים וניהולם. 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) פונקציית ניהול סיכונים בלתי תלויה

פונקציה בלתי תלויה לניהול הסיכונים משמשת כקו ההגנה השני, ותפקידה הוא להשלים (complement) את פעילויות ניהול הסיכונים של קו העסקים ולסייע להנהלה לקדם ראייה משולבת, כלל תאגידית של סיכונים על בסיס ראייה רוחבית של הבנק ובכלל זה קביעת מתודולוגיית העבודה.

לדוגמה: פונקציית ניהול הסיכונים תהיה מעודכנת במוצרים, בפעילויות חדשות או בשינוי במוצרים קיימים וכן תהיה נוכחת בישיבות בהן מתקבלות החלטות על מוצרים חדשים כאמור כאחראית לכך שהיבטי ניהול סיכונים ישקלו בהליך אישור המוצר או השירות אך לא כשותף בקבלת החלטות. הפונקציה תהיה בלתי תלויה בקווי העסקים יוצרי הסיכון והיא תהיה אחראית לקיום, תכנון, לתחזוקה ולפיתוח השוטף של מסגרת העבודה לניהול סיכונים כלל תאגידי. נציין כי פונקציות ציות, מעקב ובקרה אחרות, ההוראות בעניין קצין הציות (ראה פירוט בהוראה בעניין קצין הציות) ואיסור הלבנת הון, האחראי למערך הדיווח החשבונאי הראשי והבקרה על דיווח כספי הינם חלק מקו ההגנה השני. על בנק הדואר להגדיר את הממשקים בין כל הפונקציות המהוות את קו ההגנה השני על מנת להבטיח תיאום ושיתוף פעולה.

(ג) פונקציית ביקורת פנימית

תפקידה לבחון את תקינותם ואת יעילותם של תהליכי ניהול הסיכונים בהתאם ליעדי הבנק ולחשופי חולשות בבקורות הפנימיות. כאמור, פונקציית הביקורת הפנימית מבצעת סקירה בלתי תלויה ואיתגור של הבקורות, התהליכים והמערכות לניהול הסיכונים בבנק הדואר. תפקידי הביקורת הפנימית מפורטים בהוראת שפורסמה על ידי המפקח בנושא: "פונקציית ביקורת פנימית".

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

6. עקרונות לניהול סיכונים:

הנהלת הבנק תנהל את הסיכונים בהתאם לעקרונות הבאים:

- (א) כינון תרבות אירגונית לניהול סיכונים הפועלת בגישת ניהול סיכונים כלל תאגידי.
 - (ב) סיכונים יזוהו וינוטרו על בסיס מתמשך, הן ברמת כלל הבנק והן ברמת קו עסקים.
 - (ג) תהליכי ניהול הסיכונים יכללו את כל הסיכונים הקשורים לבנק הדואר, הן מאזניים והן חוץ מאזניים, סיכונים ניתנים לכימות ושאינם ניתנים לכימות, ברמת כלל הבנק וקווי העסקים, ויביאו בחשבון את מידת החפיפה בין סיכונים.
 - (ד) ניהול הסיכונים יעשה מתוך גישה צופה פני עתיד שכוללת לצד ניטור שוטף של הסיכונים הקיימים גם זיהוי סיכונים חדשים או מתפתחים העשויים להתרחש בבנק ובסביבה הכלכלית.
 - (ה) רמת התחכום של המערכות לניהול סיכונים ולבקרה פנימית, לרבות מערכות המידע, יעודכנו בהתאם לשינויים בפרופיל הסיכון של בנק הדואר (לרבות התרחבותו), בהתאם להתפתחויות שונות בתאגיד (כגון: גידול במאזן ובהכנסות, עלייה במורכבות הפעילות או במבנה התפעולי שלו, התרחבות גיאוגרפית, מיזוגים ורכישות, השקת מוצרים חדשים או קווי פעילות חדשים) ובהתאם לשינויים בסביבה החיצונית.
- במסגרת תכנון האסטרטגיה העסקית ואסטרטגיית הסיכון הכוללת וכן בסקירות התקופתיות של תוכניות אלה, יש להביא בחשבון את היקפן של התפתחויות אלו והסבירות שהן ימשכו גם בעתיד.

7. תרבות ארגונית לניהול סיכונים:

בנק הדואר יטמיע תרבות ארגונית המבוססת על ניהול סיכונים איתן המעודדת ותומכת בהתנהגות מקצועית ואחראית על-פיה פועלים כול היחידים והקבוצות בבנק הדואר. לצורך השגת מטרה זו, הדירקטוריון וההנהלה הבכירה:

- (א) יחזיקו בידע ובמומחיות מספקים בנוגע לכל תחומי הפעילות המשמעותיים על מנת להבטיח את יעילות המדיניות, הבקורות, ומערכות ניטור הסיכונים בגין אותן פעילויות.
- (ב) יגייסו אנשי מקצוע מתאימים בעלי מומחיות נחוצה להבנת הפעילויות.
- (ג) יעודדו זיהוי והעלאת סוגיות סיכון על ידי כלל העובדים בבנק, מבלי להסתמך לצורך כך רק על פונקציות ניהול הסיכונים או הביקורת הפנימית, בין היתר, באמצעות קיום דיונים פתוחים וכנים המעודדים הצפה של חולשות וסוגיות טעונות, הסדרת ערוצי דיווח דיסקרטיים וכד'.
- (ד) יודאו כי מגבלות החשיפה שנקבעו על ידם, ואשר נגזרו מתיאבון סיכון, יוטמעו בארגון כך שכל עובדי הארגון יידעו מהם הסיכונים הנובעים מהפעילות העסקית שבאחריותם, ואילו סיכונים מותר להם לקחת במסגרת קבלת החלטות השוטפות שבתחום אחריותם.

7. תרבות ארגונית לניהול סיכונים (המשך)

- (ה) יודאו כי קיימת הגדרה ברורה של סמכויות ואחריות דיווחית (Accountability) כך שעובדי בנק הדואר יבינו את תפקידם ואחריותם לסיכון, כמו גם את אחריותם וסמכותם לפעול בקשר לכך.
- (ו) יודאו כי שיקולי ניהול הסיכונים מהווים מרכיב מרכזי בהחלטות אסטרטגיות ושוטפות.
- (ז) כמו-כן, מצופה כי הדירקטוריון והנהלה (בסיועה של פונקציית ניהול הסיכונים) יאתגרו הצעות המועלות להחלטתם ויבחנו אותן גם מהיבטי סיכון, ולא רק מהיבטים עסקיים.
- (ח) יעודדו שיתוף מידע ותקשורת פנים-ארגונית יעילה, הן אופקי לרוחב הארגון והן אנכי במעלה שרשרת הניהול, באופן המסייע לקבלת החלטות אפקטיביות ולהקטנת החשיפה לסיכון (למשל באמצעות דיווחים, ועדות ופורומים שונים המשתפים מגוון גורמים מיחידות ארגוניות שונות).
- (ט) יודאו התאמה של מסגרת ניהול הסיכונים כפי שעוגנה במסמך מדיניות, כמפורט בסעיף 15 להלן, לאסטרטגיה העסקית ולאסטרטגיית הסיכון הכוללת, לרבות לתיאבון הסיכון, ליעדים פיננסיים ולאיתנותו הכוללת של בנק הדואר.

8. אחריות הדירקטוריון:

במסגרת אחריותו לאיתנותו הפיננסית של בנק הדואר ובמסגרת תפקידיו של הדירקטוריון בהקשר של ניהול סיכונים², בין השאר, על הדירקטוריון:

- (א) להתוות את אסטרטגיית הסיכון הכוללת, לרבות מגבלות החשיפה ותיאבון הסיכון כמפורט בסעיף 14 להלן.
- (ב) לסקור ולאשר תקופתית, לפחות אחת לשנה, את המסגרת לניהול סיכונים המעוגנת במסמך המדיניות עבור כל אחד מהסיכונים המהותיים כמפורט בסעיף 15 להלן.
- (ג) לעקוב אחר פעולות ההנהלה הבכירה ולוודא שפרופיל הסיכונים עולה בקנה אחד עם תיאבון הסיכון שנקבע, לאור ההתפתחויות והשינויים בשווקים הפיננסיים ובסביבה החיצונית (למשל: משבר נדל"ן, שינוי חד במדדים הכלכליים, הרעה במצב הביטחוני וכד'), בפרקטיקה המקובלת בנושא ניהול סיכונים (למשל: הטמעת מערכת מרכזית חדשה, שינוי תהליך מרכזי וכד') ובפעילויות בנק הדואר.
- (ד) במקרה בו הוערך כי פרופיל הסיכון חורג מרמת הסיכון שבנק הדואר מוכן ליטול על עצמו (מגבלות החשיפה ותיאבון הסיכון), הדירקטוריון יפעל להפחתת פרופיל הסיכון (למשל באמצעות שינוי באסטרטגיה העסקית, פעילויות גידור, צמצום הפעילות, הקצאת הון נוסף וכד'). במקרים מסוימים יכול הדירקטוריון להחליט לשנות את מגבלות החשיפה ותיאבון הסיכון, ואז עליו לעשות זאת בהליך מוסדר כמפורט בסעיף 140 להלן.
- (ה) לבחון ולאשר מראש מוצרים חדשים מהותיים טרם הפעלתם כמפורט בסעיף 16 ובכפוף לרישיון הכללי ולקבלת אישור המפקח.

² בעניין זה ראה גם הוראת ניהול תקין - דרכי עבודת הדירקטוריון.

- (ו) 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 ויעיל.
 - (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
- (ז) הוראה זו מעמידה לרשות הדירקטוריון כלים שעשויים לסייע לו במילוי תפקידו וביניהם: ועדה דירקטוריונית לניהול סיכונים שתייעץ לו (ראה סעיף 9 ולהלן) מנהל סיכונים ראשי ופונקציית ניהול סיכונים שיציפו בפניו נושאים לשימת לב (ראה בהתאמה סעיפים 11 ו-12 להלן) ומנגנון דיווח באמצעות מסמך סיכונים (ראה סעיף 22 להלן).

9. ועדת ניהול סיכונים:

ועדת ניהול סיכונים של הדירקטוריון:

- (א) תדון ותמליץ לדירקטוריון בעניין אסטרטגיית הסיכון הכוללת לרבות תיאבון הסיכון הנוכחי והעתידי, ותפקח על האופן שבו ההנהלה הבכירה מיישמת אסטרטגיה זו בפועל.
- (ב) תקיים דיונים מקדימים ומעמיקים בנושאים הקשורים לניהול סיכונים (כגון: דיון במסמך המדיניות, תיאבון הסיכון, מסמך הסיכונים, מוצרים חדשים וכד') במסגרת מצומצמת יותר של משתתפים בעלי מומחיות לנושא הנדון. הועדה תבחן את החלופות ותגבש המלצות לקראת הדיון במליאת הדירקטוריון. חברי מליאת הדירקטוריון נדרשים לבחון את המלצות הוועדה, אך אינם מחויבים לאמץ אותן כפי שהן. בהקשר זה נציין כי חומר הרקע הנדרש לכל אחד מהדיונים (של הוועדה ושל מליאת הדירקטוריון) צריך להיות מתאים ברמת הפירוט שלו למסגרת בה מתקיים הדיון וליעדיו.
- (ג) תקיים קשר שוטף עם מנהל הסיכונים הראשי כמפורט בסעיף (ג).
- (ד) היכן שנדרש, תיעזר במומחים חיצוניים, בפרט בקשר לעסקאות בעלות חשיבות אסטרטגית, כמו מיזוגים ורכישות.

10. אחריות הנהלה בכירה:

- למנהל הכללי ולדרג הניהול הבכיר בבנק האחריות המלאה לניהול הסיכונים בבנק הדואר. 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 תשתית מתאימה ומשאבים נאותים לניהול סיכונים בבנק הדואר לרבות עובדים בעלי ניסיון מתאים, יכולות טכניות, בקרות פנימיות, גישה למשאבים ומערכות מידע נאותות.
- (ג) לוודא כי כול פעילויות בנק הדואר עולות בקנה אחד עם המדיניות ותיאבון הסיכון שהדירקטוריון אישר.
- (ד) לקיים תהליך מוצר חדש כמפורט בסעיף 16.

(ה) לקדם, באמצעות פונקציות הכספים והמימון, ניהול סיכונים אפקטיבי, לא רק באמצעות תמיכתן בבקורות פיננסיות, אלא גם על ידי שימוש בתמחור פנימי אפקטיבי של הסיכון. עלות המקורות בקווי העסקים צריכה לשקף סיכונים מהותיים לבנק הדואר הנובעים מפעילויותיה.

11. מנהל סיכונים ראשי:

הנהלת בנק הדואר תמנה מנהל סיכונים ראשי אשר יישא באחריות מפורשת לפונקציית ניהול הסיכונים (ראה הגדרה בסעיף 12 להלן) ולמסגרת ניהול הסיכונים לרוחב בנק הדואר 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 כלשהי ביחס לקווי העסקים, לרבות ביחס לתפקידי מטה או בקרה כלשהם כגון: האחראי למערך הדיווח החשבונאי הראשי, מבקר פנימי, מנהל טכנולוגיות המידע וכד'.
- (ג) מנהל הסיכונים הראשי ידווח ישירות ובאופן סדיר למנהל הכללי ולדירקטוריון, יסייע להם בביסוס הבנה מעמיקה באשר למכלול הסיכונים הקיימים והמתהווים בפעילויות בנק הדואר 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 באופן שוטף עם גורמים אלה בדבר סוגיות מפתח בנושא סיכונים, לרבות בנושא התפתחויות לא עקביות עם אסטרטגיית הסיכון הכוללת של בנק הדואר ותיאבון הסיכון שנקבע, או כאשר נדרשת בחינה מחודשת של מסגרת ניהול הסיכונים (למשל, כאשר מתקיימות חריגות חוזרות ונשנות מהמדיניות, כאשר פרשנות ההנהלה למדיניות אינה תואמת את כוונת הדירקטוריון וכתוצאה מכך מתגבשת החלטה ברמת סיכון מהותית).
- (ד) למנהל הסיכונים הראשי יהיו מעמד וסמכות מספקים, שישתקפו ביכולתו להשפיע על החלטות המשליכות על החשיפה של בנק הדואר לסיכון ועל המדיניות וקווים מנחים מחייבים.
- (ה) יש לוודא שהאינטראקציות כאמור בסעיף קטן ג ופעולותיו בתחום ניהול הסיכונים לא יעמידו בסכנה את אי התלות של מנהל הסיכונים הראשי.
- (ו) העברה של מנהל הסיכונים הראשי מתפקידו, מכל סיבה שהיא, תתבצע באישור מוקדם של הדירקטוריון. במקרה זה, הדירקטוריון יברר את הסיבות לכך, ובמיוחד יבחן האם העזיבה נובעת מחילוקי דעות בכל הקשור לניהול הסיכונים בבנק הדואר.
- (ז) המפקח יקבל דיווח מראש על מינוי מנהל הסיכונים הראשי ועל סיום כהונתו. במקרה של סיום כהונה יימסר דיווח גם בדבר נסיבות העזיבה.

12. פונקציית ניהול הסיכונים:

פונקציית ניהול הסיכונים תפעל כדלקמן:

תחומי אחריות:

פונקציית ניהול הסיכונים תקיים מסגרת עבודה לניהול סיכונים על בסיס ניהול סיכונים כלל תאגידי, באופן שתוודא שנושאים יזוהו, יטופלו בצורה שלמה, יעילה ועקבית. בנוסף, פונקציית ניהול הסיכונים נדרשת לא להסתפק רק בזיהוי הסיכונים והערכתם, אלא עליה גם להעריך את פעולות ההנהלה להקטנת החשיפה או הגבלתה, ובמידת הצורך להמליץ לדירקטוריון בעניין זה. כמו-כן, הפונקציה תספק הפונקציה סיוע מקצועי בפיתוח מתודולוגיות, כלים ושיטות עבודה לניהול הסיכון.

(א) פונקציית ניהול הסיכונים תוודא שכל הסיכונים שאליהם חשוף בנק הדואר מנוהלים כיאות על ידי קווי העסקים ומוצגים לדירקטוריון במסגרת ראייה כוללת ושלמה. הפונקציה תהייה אחראית להתאמה של פרופיל הסיכון לתיאבון הסיכון שקבע הדירקטוריון. הפונקציה תציג לדירקטוריון את ניתוח ההשלכות והמשמעויות של האסטרטגיה המוצעת מבחינת הסיכונים. על אף שלפונקציית ניהול הסיכונים תפקיד מרכזי בהובלה ובתיאום בכל הנוגע לסיכונים, הנהלות קווי העסקים מהוות קו הגנה ראשון, ונושאות באחריות הראשונית לניהול הסיכונים על בסיס שוטף.

(ב) פונקציית ניהול הסיכונים תעריך דרכים אפשריות לניהול החשיפות לסיכון, ותמליץ במידת הצורך על הקטנת הסיכון או גידור הסיכון במטרה להגביל חשיפה.

(ג) פונקציית ניהול הסיכונים תאתגר את נאותות התשומות שמשקיעים קווי העסקים לניהול הסיכון, למדידת הסיכון ובמערכות הדיווח של בנק הדואר, ואת נאותות התפוקות המתקבלות.

(ד) פונקציית ניהול הסיכונים תעודד את ההנהלה הבכירה והנהלות קווי העסקים לזיהוי סיכונים ולהערכתם באופן ביקורתי שאינו מבוסס על הנחות אופטימיות מידי.

(ה) פונקציית ניהול הסיכונים תהיה מעורבת לכל הפחות בתהליכים הבאים:

- (1) גיבוש ועדכון אסטרטגיית הסיכון הכוללת, לרבות הגדרת תיאבון הסיכון.
- (2) גיבוש ועדכון מסגרת ניהול סיכונים מקיפה כמפורט בסעיף 15 להלן.
- (3) גיבוש המדיניות וקווים מנחים ביחס לניהול סיכונים הפצת אשראי, הפצת פיקדונות ומכירת מט"ח.
- (4) הערכת נאותות הלימות ההון והנזילות, וכן בכפוף לאמור בהוראת ניהול תקין - ההון העצמי המזערי לחברת בנק הדואר כתנאי למתן השירותים הכספיים.
- (5) אישור מוצרים חדשים כמפורט בסעיף 16 להלן, ובכפוף לאישור המפקח.
- (6) אישור ותיקוף מערכות למדידה ולהערכת סיכונים ובכלל זה מודלים ומבחני קיצון, כמפורט בהתאמה בסעיפים 18 ו-19 להלן.
- (7) שינויים ארגוניים מהותיים בבנק הדואר.
- (8) אישור עסקאות מהותיות עם צדדים קשורים.
- (9) זיהוי סיכונים הנובעים ממבנים משפטיים מורכבים.

מעמד ועצמאות

- (א) פונקציית ניהול הסיכונים תהיה עצמאית מקווי העסקים השונים שאת פעילויותיהם וחשיפותיהם היא בוחנת.
- (ב) על אף האמור בסעיף קטן (א), לפונקציית ניהול הסיכונים תהיה גישה לקווי העסקים כך שתתאפשר לה הבנה של קו העסקים וגישה למידע חיוני.
- (ג) הדירקטוריון, ההנהלה הבכירה והנהלות קווי העסקים יודאו שעמדותיה של פונקציית ניהול הסיכונים יהוו חלק חשוב ממערך השיקולים בקבלת החלטות עסקיות, לדוגמא, באמצעות שיתוף בוועדות ו/או הגשת ניירות עמדה וכדומה.
- (ד) התשומות העומדות לרשות פונקציית ניהול הסיכונים יילקחו בחשבון טרום קבלת ההחלטה.

משאבים

- (א) בנק הדואר יודא באמצעות תהליכי התכנון והתקצוב שלו שפונקציית ניהול הסיכונים מחזיקה במשאבים הנאותים (בהיבט האיכותי והכמותי) לצורך מילוי תפקידיה וסמכויותיה לרבות הצורך בהערכת סיכונים נאותה, ובכלל זה: משאבי כוח אדם, משאבים לפיתוח ולתחזוקה של מערכות מידע רלוונטיות וגישה למידע פנימי לרבות למידע ניהולי.
- (ב) עובדי פונקציית 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 בנק הדואר:
- (1) יקפיד לגייס ולשמר כח אדם בעל כישורים מתאימים.
 - (2) יעודד בעלי תפקידים בקווי העסקים למלא תפקיד בפונקציית ניהול הסיכונים כחלק מדרישה לפיתוח קריירה.
 - (3) יפתח תכנית הדרכה ופיתוח מקצועי שתסייע בשימור ושיפור יכולתם המקצועית של עובדי הפונקציה.
- (ג) לפונקציית ניהול הסיכונים תהיה הזכות, לפי שיקול דעתה, לגשת באופן חופשי וישיר לרשומות בנק הדואר, למידע, ולמערכות המידע, בכפוף לכל דין.

13. פונקציית ביקורת פנימית:

פונקציית הביקורת הפנימית מהווה את קו ההגנה השלישי לניהול הסיכונים. תפקידיה בהקשר זה, כמו גם האינטראקציה שלה עם קו ההגנה השני (פונקציית ניהול הסיכונים) מוסדרים בהוראת המפקח בנושא פונקציית ביקורת פנימית. בעניין זה, ראה גם סעיף 18 להלן בנושא תיקוף מודלים.

בנק הדואר יגבש מסמך מקיף של תיאבון סיכון ברמת כלל הבנק כמפורט להלן:

- (א) תיאבון הסיכון של בנק הדואר יהיה עקבי עם האסטרטגיה העסקית ואסטרטגיית הסיכון הכוללת של בנק הדואר, יגזור את מגבלות החשיפה, ויתאים לרמת ההון והנזילות של בנק הדואר³.
- (ב) בעת הגדרת תיאבון הסיכון יובאו בחשבון כל הסיכונים המהותיים, ניתנים לכימות ושאינם ניתנים לכימות, סיכונים מותנים (contingent) סיכונים חוץ-מאזניים וסיכונים שאינם חוזיים (non-contractual).
- (ג) מסמך תיאבון הסיכון יכול מרכיבים כמותיים ואיכותיים, העקביים אחד עם השני שמטרתם לאפשר לדירקטוריון והנהלה הבכירה להעריך באם רמת הסיכון בפועל (פרופיל הסיכון) עולה בקנה אחד עם תיאבון הסיכון שנקבע ובכלל זה:
- (1) מגוון מדדים כמותיים, שיוגדרו היטב ויכללו את המידע הנדרש לצורך הבנת תיאבון הסיכון, לרבות יעדי רווחיות, הקיפי פעילות, רמת הלימות הון ורמת נזילות, דירוג הבנק וכד'. נדרשת עקביות בין המדדים, כך למשל, לא סביר כי יעדי הרווחיות או הקיפי הפעילות יעלו ורמת ההון והנזילות ירדו.
 - (2) מרכיבים איכותיים ובכלל זה הכיוונים האסטרטגיים (אסטרטגיה עסקית ואסטרטגיית הסיכון הכוללת) וגבולות המיקוד העסקי הרצוי, פעילויות שאינן רצויות (כדוגמת העברת כספים לצורך הימורים), וכן הנחיות והכוונה להנהלה הבכירה בדבר עקרונות היסוד למסגרת ניהול הסיכונים ברמת כלל הבנק ולכל אחד מהסיכונים, המהוות בסיס לקביעת המדיניות והמגבלות החשיפה המפורטות.
- (ד) בעת קביעת תיאבון הסיכון יובאו בחשבון אילוצי ההון ומקורות המימון, מחויבויותיו של בנק הדואר (כגון דרישות המפקח ומגבלות חוקתיות), וכן השפעתם של אירועי קיצון פוטנציאליים (כגון הידרדרות חמורה בתנאי שוק).
- (ה) תיאבון הסיכון אינו אמור להשתנות בתדירות גבוהה על מנת שיוכל לכוון את בנק הדואר לאורך זמן. תיאבון הסיכון אינו יעיל אם הנהלת הבנק והדירקטוריון משנים אותו בכל הזדמנות עסקית. עליו לשמש תזכורת להנהלה ולדירקטוריון לגבי הסיכון המקורי הרצוי, ולכן כל שינוי בתיאבון הסיכון צריך להיות מזהה ומוצדק, ויש לבצע אותו בהליך מוסדר ומתועד, ולא אגב הפעילות השוטפת.
- (ו) מסמך תיאבון הסיכון ינוסח בשפה ברורה ומובנת לדירקטוריון ויהווה בסיס לקביעת מגבלות החשיפה. מגבלות החשיפה ייקבעו בצורה מדורגת (Cascade Down) מרמת כלל-הבנק ועד לרמת קו העסקים נוטל הסיכון, ולא יהיו גבוהות עד כדי מצב שלעולם אינן נפרצות ולא יהיו נמוכות עד כדי מצב שחריגה מהן תהפוך לדבר שבשגרה. תיאבון הסיכון יימדד ברמת כלל הבנק ויהיה כפוף לניטור שוטף כנגד מגבלות החשיפה.
- (ז) הדירקטוריון יאשר את המסמך לפחות אחת לשנה בהתבסס על מידע ומדדים מעודכנים. כל שינוי בתיאבון הסיכון יאושר בהליך מוסדר ומתועד, תוך פירוט הנימוקים לביצוע השינוי.

³ לפירוט בנושאים אלו ראה הוראת ניהול תקין - ההון העצמי המזערי לחברת בנק הדואר כתנאי למתן השירותים הכספיים, וכן הוראת ניהול תקין - ניהול סיכון נזילות.

15. מסגרת ניהול הסיכונים:

מסגרת ניהול הסיכונים תהיה עקבית עם תיאבון הסיכון ותעוגן במסמך מדיניות המפרט את מגבלות החשיפה ואופן ניהול הסיכון עבור כל אחד מהסיכונים המהותיים.

(א) מסמך המדיניות יכלול, לכל הפחות, את הנושאים הבאים:

- (1) הגדרה אחידה של מינוח הסיכונים להבטחת עקביות בזיהוי, בדירוג החשיפות ובמטרות ניהול הסיכון. למשל: קביעה כי סיכון תפעולי כולל בתוכו סיכון מוניטין וכי סיכון גבוה יחשב ככזה שישבית את השירותים למשך כשעה.
- (2) תיאור מבני של ממשל ניהול הסיכונים, כולל קווי העסקים, קווי דיווח ואחריות דיווחית (Accountability) תוך הגדרת חלוקת התפקידים והסמכויות בין האחראיים לניהול הסיכון בכל אחד ממעגלי הבקרה והפרדה ברורה בין שלושת קווי ההגנה כמפורט בסעיף 5, וכן יכלול את אופן ביצוע האינטראקציה בין הפעילויות השונות.
- (3) תיאור המתודולוגיות והכלים לזיהוי, למדידה, להערכה ולניטור סיכונים כמפורט בפרק ד' ואופן השימוש בהם. למשל: באמצעות סקרי סיכונים, מודלים, מבחני קיצון וכו'.
- (4) תיאור גישת בנק הדואר לקביעה וניטור של מגבלות החשיפה. לרבות, היקף האחריות של קו העסקים ושל פונקציית ניהול הסיכונים.
- (5) תיאור מגבלות החשיפה המצרפית והפרטנית לכל אחד מהסיכונים ואסטרטגיות ומכשירים שאושרו להפחתת סיכון. למשל: שימוש בביטוח, סוגי בטחונות ושיעורי השווי לביטחון.
- (6) קביעת כללי דיווח על סיכונים ותדירות הדיווח לרבות כללים לטיפול בחריגות ממגבלות, ומערכת מידע ניהולי כמפורט בפרק ה'.

(ב) מסמך המדיניות יסקר לפחות אחת לשנה ויעודכן לנוכח התפתחויות ושינויים בסביבת הפעילות החיצונית, באסטרטגיית העסקית ובאסטרטגיית הסיכון הכוללת, בקווי העסקים, במוצרים, ובמערכות בנק הדואר.

(ג) מסגרת ניהול הסיכונים תושתת על סביבת בקרה פנימית יעילה שתעוגן בנהלים ברורים שיבטיחו קיומם של התנאים המפורטים להלן:

- (1) תהליכי ניהול הסיכונים נוגעים לכול הסיכונים בבנק הדואר.
- (2) תהליכי ניהול הסיכונים מתנהלים בשלמותם, בהתאם לייעודם, ובאופן יעיל ואפקטיבי.
- (3) תהליכי ניהול הסיכונים מבטיחים את מהימנותו של המידע הפיננסי והניהולי, את שלמותו ואת עדכניותו.
- (4) התהליכים מוודאים ציות למחויבויותיו השונות של בנק הדואר, לרבות לחוקים ולתקנות ולהוראות המפקח.

16. מוצר חדש:

בנק הדואר יקבע מדיניות, שתאושר בדירקטוריון, לאישור מוצרים חדשים אשר תסדיר את תהליכי הסקירה והאישור הנדרשים טרם הפעלתם:

(א) לעניין סעיף זה, "מוצר חדש" יכלול מלבד מוצר חדש גם פעילות חדשה, שינויים משמעותיים במוצרים או בפעילויות קיימים, וכניסה לשווקים חדשים. מסמך המדיניות יכלול הגדרה של מוצר/שוק או פעילות חדשים שימשו את בנק הדואר. האחריות לקבוע האם מדובר בשינוי משמעותי מוטלת על הנהלת בנק הדואר. יש להימנע ממצב שבו פעילות מסוימת תורחב באופן הדרגתי וכתוצאה מכך לא תעבור הליך של מוצר חדש.

(ב) תהליך אישור מוצר חדש:

- (1) יכלול הערכה של הסיכונים הגלומים במוצר החדש והשפעתם על פרופיל הסיכון.
- (2) בחינת פרופיל הסיכון כפי שהוערך בהתאם לסיכונים שזוהו במוצר החדש והתאמתו למגבלות תיאבון הסיכון שהוגדרו. במקרה שבו השינוי הצפוי בפרופיל הסיכון חורג ממגבלות תיאבון הסיכון, המוצר ייגנז, אלא אם כן הוחלט לבצע שינוי בתיאבון הסיכון בהליך מתועד ומוסדר, כאמור לעיל בסעיף 14.
- (3) יבחן באיזו מידה קיימים כלים הולמים ומומחיות דרושה (כוח אדם, מערכות מידע, בקורות הולמות לניהול המוצר) בידי הגורמים הרלבנטיים על מנת לזהות, למדוד, לנטר, לבקר ולדווח על הסיכונים הגלומים במוצר החדש.

(ג) תהליך אישור מוצר חדש יכלול את כל הגורמים הרלבנטיים ובכלל זה: פונקציית ניהול הסיכונים, היועץ המשפטי, קצין הציות, האחראי למערך הדיווח החשבונאי הראשי, מנהל טכנולוגיות המידע, מנהל אבטחת מידע, קו העסקים וגורמי הבקרה הפנימית. הדירקטוריון יעכב 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. (לדוגמה, אישור מוצר יהיה כפוף לקבלת אישור מהחשבונאי הראשי לאפשרות לבצע רישום חשבונאי נאות למוצר).

(ד) פונקציית ניהול הסיכונים:

- (1) תוכל לקבוע ששינויים במוצר או שירות קיימים נחשבים למחייבים ביצוע של תהליך אישור מוצר חדש לגביהם (גם במקרה שבו ההנהלה החליטה כי מדובר בשינוי שאינו משמעותי מבחינת היקף הפעילות).
- (2) תספק במסגרת תהליך אישור מוצר חדש הערכת סיכונים מלאה, כנה ומאתגרת במגוון תרחישים, לצד הערכת חולשות פוטנציאליות בניהול הסיכונים והבקרה הפנימית שעלולות לפגום ביכולת בנק הדואר לנהל באופן אפקטיבי את הסיכונים הללו.

(ה) סמוך לאחר מתן אישור למוצר החדש, בנק הדואר יקיים תהליך של הערכת הסיכונים של המוצר החדש, ביחס להערכות המוקדמות, (מבחינת היקף פעילות, רמת חשיפה וכד') ויבצע התאמות בתהליכי ניהול הסיכונים בהתאם להערכה המעודכנת

(ו) בנק הדואר נדרש לפנות בכתב למפקח, לפני תחילת השקת המוצרים החדשים.

פרק ד' - זיהוי, מדידה והערכה של סיכונים

17. מתודולוגיות לזיהוי, מדידה והערכת סיכונים:

בנק הדואר יפתח שיטות וכלים לזיהוי, למדידה ולהערכה של סיכונים, העקביים עם העקרונות המפורטים בסעיף 6. השיטות והכלים יתבססו, בין היתר, על הקווים המנחים המפורטים להלן:

- (א) ניתוח הסיכונים יכלול מרכיבים כמותיים ואיכותיים.
- (ב) בנק הדואר 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) בנק הדואר יכיר ויבין את ההנחות והמגבלות הטבועות בשיטות המדידה ויתייחס לכך בתהליכי קבלת ההחלטות.
- (ד) מדידת הסיכונים תכסה טווח של תרחישים ולא תתבסס על הנחות אופטימיות יתר על המידה באשר ליחסי תלות ומתאמים. תוך שימוש בניית רגישות ובחינת השפעת תזוזות המדדים על הסיכון.
- (ה) בנק הדואר יימנע מהסתמכות מופרזת על הערכות סיכון חיצוניות.
- (ו) בנק הדואר יתקף אקסיומות והנחות באופן שוטף.
- (ז) בנק הדואר 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.
- (ח) בנק הדואר יפעל לזיהוי ולניתוח ריכוזי סיכון הנובעים מחשיפות דומות בחלקיו השונים (גורם סיכון יחיד כגון חשיפה ללווה או לקבוצות לווים קשורים, או חשיפה למערך של גורמי סיכון בעלי מכנה משותף או מתאם). לצורך כך יסכום חשיפות דומות, לרבות בקווי עסקים שונים, סוגי נכסים שונים, אזורים גאוגרפים שונים ותחומי סיכון.

18. מודלים:

ההיגיון הפנימי של מרבית המודלים הוא מופשט ומוגבל ונדרשת מומחיות רבה ושיקול דעת על מנת ליישם את תוצאותיו מחוץ להקשר הצר שממנו הופקו. קיים חשש שמקבלי ההחלטות יתבססו על אומדני סיכון מוטעים או על פרשנות מרחיבה של תוצאות המודלים.

- (א) לשם כך, נדרש בנק הדואר לבצע הליך תיקוף מבוסס, מקיף הן ראשוני והן מתמשך למודלים שבשימוש, לרבות מודלים שנרכשו מגורם חיצוני, אשר יגביר את ההבנה של חוזקות וחולשות המודל בקרב מקבלי ההחלטות, כמו גם הפעלת שיקול דעת לצורך התאמתו לצרכי בנק הדואר.
- (ב) תיקוף המודלים, לרבות בחינת הביסוס הלוגי והשוואה למודלים אחרים וכן לתוצאות בעולם האמיתי, יעשה באמצעות צוות בעל ידע רלוונטי לתיקוף מודלים, על רכיביו השונים. הצוות המבצע את תיקוף המודל יהיה בלתי תלוי ככול שניתן בצוות שבנה את המודל.

18 מודלים (המשך)

- (ג) בדיקת איכות המודל יכולה להתבצע גם בעזרת גורמים אחרים, מעבר לצוות המתקף, כגון המשתמשים במודל, והצוות המתקף יכול להביא את מסקנותיהם בחשבון במסגרת בדיקותיו.
- (ד) הצוות המתקף יכול להשלים את עבודת התיקוף בעזרת בדיקה חיצונית או בעזרת בדיקה שנערכה על ידי פונקציית הביקורת הפנימית.
- (ה) תיקוף שוטף - גם לאחר כניסה לייצור, רוב המודלים עוברים שינויים תכופים בתגובה לשינויים בסביבה או כדי לשלב שיפורים במודל. עם זאת, שינויים במודל יכולים לסייע להתחמק ממגבלות סיכון או להסתיר הפסדים. למשל, שינויים בהערכת הריבית העתידית עשויים להקטין משמעותית הפסדים כספיים וחשיפות כספיות או להגדיל רווח חזוי עתידי או שווי פוזיציות אחרות. שינויים קטנים לרוב יהיו מעורפלים לחברי ההנהלה, אך עלולים להסתיר אי ציות למגבלות סיכון.
- (ו) פיקוח של פונקציית הביקורת הפנימית - פונקציית הביקורת הפנימית אחראית להבטיח שתיקוף המודלים וצוותי תיקוף המודלים מצייתים למדיניות, ושתיקוף המודל יעיל.

19. מבחני קיצון:

מבחני הקיצון מהווים כלי המתריע בפני הנהלת הבנק על השלכות שליליות בלתי צפויות הקשורות למגוון רחב של סיכונים ומספקים אינדיקציה לגבי צרכי ההון והנזילות העשויים להידרש במקרה של זעזועים משמעותיים.

מבחני קיצון פרטניים וכלליים משמשים ככלי משלים לגישות ולמדדים אחרים לניהול סיכונים בכך שהם מתגברים על מגבלות של מודלים ונתונים היסטוריים, מספקים הערכת סיכון צופה פני עתיד, מאפשרים לבחון ריכוזי סיכון לרוחב הארגון (Firm Wide) ומסייעים בבחינת תיאבון הסיכון. בנוסף תרחישי הקיצון מקלים על פיתוח תכניות חירום והפחתת סיכון.

בנק הדואר ישתמש במבחני קיצון צופי פני עתיד ככלי משלים לגישות ניהול סיכונים המבוססות על מודלים כמותיים מורכבים, כמפורט להלן:

(א) מבחני קיצון יסייעו לבנק הדואר בתהליכים המפורטים להלן:

- (1) תכנון הון ונזילות⁴.
- (2) בחינת תיאבון הסיכון של בנק הדואר.
- (3) זיהוי ריכוזי סיכון קיימים או פוטנציאליים.
- (4) פיתוח כלים להפחתת סיכונים או תכניות להמשכיות עסקית.

(ב) מעורבות הדירקטוריון וההנהלה הבכירה בתכניות למבחני הקיצון חיונית לתפעולה האפקטיבי. 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) הדירקטוריון יבחן את ישימותן של תוכניות ההנהלה להפחתת הסיכון בעת התממשות התרחיש. (למשל - אם תוכנית ההנהלה הינה להנפיק אג"ח, יש לבחון האם ניתן להנפיק אג"ח בתנאי שוק קיצוניים המתוארים בתרחיש הקיצון). הדירקטוריון נדרש לבחון את סבירות מבחני הקיצון והתרחישים, וכן לוודא כי בידי ההנהלה תוכניות הולמות להתמודדות עם הסיכון בעת משבר.

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

⁴ בעניין זה ראה גם הוראת ניהול תקין - ההון העצמי המזערי לחברת בנק הדואר כתנאי למתן השירותים הכספיים.

פרק ה' - ניתור ודיווח על סיכונים

20. מערכת מידע ניהולי:

ניתור 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 בנק הדואר.

(א) מערכת מידע ניהולי:

- (1) תאפשר סכימת חשיפה לסיכון ומדדי סיכון לצורך הערכת פרופיל הסיכון על פני קווי עסקים ובאופן כולל. לדוגמא: הצגת פרופיל הסיכון בחלוקה לפי סוג סיכון ולפי קו עסקים.
- (2) תסייע בזיהוי ריכוזי סיכון רלוונטיים לבנק הדואר וסיכונים מתהווים.
- (3) תזהה ותתריע על מקרים של הפרת מגבלות החשיפה.
- (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 הבסיס ששימשו להערכת הסיכון, ולהציג חשיפה לסיכון מנקודות מבט שונות.

21. מערך הדיווח על הסיכונים:

בנק הדואר יקיים תקשורת אפקטיבית, הן לרוחב הארגון (שיתוף מידע בין היחידות) והן אנכית במעלה שרשרת הניהול (דיווח לממונים), 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 והנהלה. לדוגמא: העברת מידע עדכני כאשר הבנק נקלע למשבר ונדרשת קבלת החלטות קריטיות ללא דיחוי.

(ב) המידע יועבר אל הדירקטוריון ואל הנהלה בזמן, כשהמידע מלא, מובן ומדויק, על מנת לתת בידיהם את הכלים לקבל החלטות מושכלות. מידע המדווח לדרג ניהולי זוטור בדרך כלל מפורט יותר ממידע המגיע להנהלה הבכירה או לדירקטוריון. דיווח אפקטיבי הוא כזה המוצא איזון נכון בין סיכון מידע המועבר למקבלי החלטות, לבין העברת מידע ברמת פירוט רבה מדי, זאת מבלי להסתיר מפניהם מידע חשוב.

(ג) על הנהלה 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) ניתור 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.

21 מערך הדיווח על הסיכונים (המשך)

- (ו) על בנק הדואר ליצור מנגנונים לשיתוף מידע אפקטיבי בין חלקיו השונים (למשל - באמצעות הקמת ועדת סיכונים שחבריה באים ממקומות שונים בבנק). זאת מאחר וישויות פנים ארגוניות המאופיינות בניהול אוטונומי עלולות לעכב העברה אפקטיבית של מידע בין חלקים שונים בבנק ולהביא לכך שהחלטות יתקבלו בצורה מבודדת מיתר הבנק.
- (ז) בנק הדואר ינהיג סקירות תקופתיות לגבי כמות ואיכות המידע שהדירקטוריון מקבל או צריך לקבל, על מנת לוודא כי המידע על הסיכונים מועבר בצורה אפקטיבית, תמציתית וברורה.

22. מסמך הסיכונים:

מסמך הסיכונים יסדיר את אופן הדיווח הנדרש לדירקטוריון הבנק ויציג 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 בנק הדואר 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 בנק הדואר.
 - (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) מסמך הסיכונים יבליט סיכונים שראויים לניתוח נוסף, לרבות מידע אודות ריכוזי סיכון, ויעורר דיון ראוי בנושאים כגון: חשיפות נוכחיות ופוטנציאליות, יחסי סיכון תשואה, תיאבון הסיכון וכדומה.
- (ד) האחריות לריכוז המסמך והצגתו לדירקטוריון תהיה בידי מנהל הסיכונים הראשי.