

# מדינת ישראל

משרד האוצר - אגף שוק ההון, ביטוח וחסכון



## ניהול סיכונים בגופים מוסדיים

### סקירה רוחבית במבט השוואתי

#### נייר עבודה סופי

31 באוגוסט 2016 – עדכון מספר 4 (תמצית מנהלים ופרקים 9 ו-10)

{ 29 ביוני 2016 – עדכון מספר 3 (פרק 8) }

{ 7 ביוני 2016 – עדכון מספר 2 (פרק 7) }

{ 20 באפריל 2016 – עדכון מספר 1 (פרק 6) }

{ 25 בינואר 2016 – מקור (פרקים 1 עד 5) }

אגף שוק ההון, ביטוח וחסכון

מחלקת ניהול סיכונים

אסף נחמני

תום תספאי

יאיר עזריאל

## תוכן עניינים

3	תמצית מנהלים
5	1. מבוא
5	2. רקע
6	3. השאלון
7	4. מטרת המסמך
8	5. ניהול סיכונים בחברות ביטוח
8	א. מנהל הסיכונים - רקע
11	ב. מעמד מנהל הסיכונים ומעורבותו בחברה
17	ג. משאבי יחידת ניהול הסיכונים
23	6. ניהול סיכונים בחברות מנהלות
23	א. מנהל הסיכונים - רקע
27	ב. מעמד מנהל הסיכונים ומעורבותו בחברה
34	ג. משאבי יחידת ניהול הסיכונים
39	7. ניהול סיכונים בגופים מוסדיים – הערכת מנהלי הסיכונים
39	א. הערכת הסיכונים ואופן ניהולם
46	ב. עיקרי תכניות עבודה
49	ג. חשיבות דוחות מנהל הסיכונים בתהליך קבלת ההחלטות
50	ד. תיקוף מודלים לאמידת סיכונים
51	ה. משאבים נוספים למערך ניהול הסיכונים
53	ו. כלי מדידה אפקטיביים בתהליך ניהול הסיכונים
55	8. הערכה עצמית של הדירקטוריון וועדות השקעה
56	א. מומחיות הדירקטוריון בתחום ניהול הסיכונים
57	ב. התוויית מדיניות ניהול סיכונים
58	ג. מעורבות חברי הדירקטוריון בדיונים בתחום ניהול סיכונים
59	ד. היקף המשאבים המוקצים לתחום ניהול סיכונים
60	ה. הטמעת ניהול הסיכונים
61	ו. הערכת תהליך בחינת עסקאות משמעותיות
62	ז. הערכה עצמית של ועדות ההשקעה
64	ח. סיכום תהליך הערכה עצמית
65	9. סיכוני ציות
65	א. ממונה ציות ואכיפה פנימית - רקע כללי
67	ב. תשתית ארגונית
68	ג. תכנית ציות ואכיפה פנימית ועדכניותה
70	ד. הטמעת תכנית הציות והאכיפה
73	ה. טיפול בליקויים
75	10. מבט לעתיד

## תמצית מנהלים

ניהול סיכונים הוא מרכיב חיוני בהתנהלותו התקינה של כל גוף פיננסי. אירועי המשבר הכלכלי העולמי בשנת 2008, הדגישו את הצורך ביחידת ניהול סיכונים אפקטיבית המזהה, מעריכה ומנטרת תדיר את הסיכונים אליהם חשופים הגוף הפיננסי ולקוחותיו, ומאפשרת לדרגים הבכירים לקבל החלטות מושכלות הלוקחות בחשבון את הסיכונים והשפעתם הפוטנציאלית כחלק ממערכת השיקולים.

הגידול המשמעותי בנפח הפעילות של הגופים המוסדיים בישראל בעקבות הרפורמות שבוצעו בשנים האחרונות חידד עוד יותר את חשיבותו של ניהול הסיכונים, לנוכח הצמיחה החדה בהיקף הכספים המנוהלים על ידי הגופים המוסדיים והעלייה ברמת המורכבות של פעילויותיהם. על רקע זה, עוצבה הרגולציה החלה על גופים מוסדיים בתחום ניהול הסיכונים, הציות והאכיפה, תוך התאמה לסטנדרטים בינלאומיים ולהוראות רגולציה של רשויות פיקוח מקבילות בארץ ובעולם, במטרה לחזק את הממשל התאגידי בגופים אלו, את מנגנוני הבקרה והפיקוח, ולשמור על יציבותם ועל כספי החוסכים באמצעותם.

כעשור לאחר שפורסמו לראשונה הוראות רגולציה שעניינן ניהול סיכונים בחברות ביטוח, הופץ לכלל הגופים המוסדיים שאלון רחב ומקיף בנושא, שתכליתו לבחון את אופן יישום הוראות הרגולציה בתחום ולגבש תמונת מצב רוחבית לשם זיהוי יישומים ראויים וכאלה שאינם ראויים והצפתם, ולשם בניית מקור מידע עבור הממונה על שוק ההון ועבור הגופים המוסדיים, בפרט אלה בהם תחום זה אינו מפותח כראוי, לשם שיפור וחיזוק התחום.

בשאלון התבקשו מנהלי הסיכונים וממוני הציות בגופים המוסדיים לפרט את מצבם האובייקטיבי של הגופים המוסדיים בתחומי ניהול הסיכונים, הציות והאכיפה הפנימית, וכן לבצע הערכה סובייקטיבית לגבי הסיכונים אליהם חשופים הגופים המוסדיים וכספי החוסכים באמצעותם. בנוסף, התבקשו חברי הדירקטוריון וחברי ועדות ההשקעה לבצע הערכה עצמית לגבי פעילותם בתחומים הנזכרים לעיל. מתכונת זו אפשרה לנו לקבל במהירות נתונים רבים, ברמת אמינות גבוהה יחסית וממספר גורמים בעלי נקודות מבט שונות בכל גוף מוסדי.

בסקירה זו מוצגות התשובות לשאלות נבחרות שהופיעו בכל אחד מארבעת חלקיו של השאלון בחלוקה לפי קבוצות ייחוס (חברות ביטוח – גדולות, בינוניות וקטנות; חברות מנהלות – שהן חלק מבתי השקעות ועצמאיות), וכן הממצאים העיקריים והתובנות שעלו מניתוח הנתונים הגולמיים. בתחומים מסוימים הודגשו יישומים ראויים וכאלו שאינם ראויים, ובמקרים בהם נמצאו ליקויים חריגים, אף נקבעו עמדות לגבי יישומים ראויים.

במסגרת הסקירה, נמצאו פערים משמעותיים ברמת ניהול הסיכונים והציות בין קבוצות הייחוס השונות ובין גופים מוסדיים בכל קבוצה. כמו כן, בהסתכלות כוללת, ניכר כי ישנה הקצאת חסר של משאבים לתחום בכל קבוצות הייחוס, וכי רמת המעורבות של מנהל הסיכונים בתהליכים שונים ומעמדו ביחס למנהלי חטיבות אחרות לוקים בחסר. ממצאים אלו מעלים חשש ממשי לפגיעה ביכולתו של מנהל הסיכונים לבצע את תפקידיו באופן נאות.

בחברות מנהלות שהן חלק מבתי השקעות נמצא כי תחומי האחריות, התפקידים והממשק בין מנהל הסיכונים בגוף המוסדי לבין מנהל הסיכונים בבית ההשקעות לא תמיד חדים וברורים. במקרים בהם מדובר באותו אדם, אין התייחסות לניגודי העניינים הנובעים מהכהונה הכפולה ומהכפיפות דה פקטו לשני מנהלים שונים. עם זאת, מנהלי סיכונים בחברות המנהלות השייכות לבתי השקעות נהנים ממשאבים רבים יותר ביחס למנהלי סיכונים בחברות מנהלות עצמאיות. יתר על כן, בחברות עצמאיות, שברובן ניהול הסיכונים מבוצע על ידי נותן שירותים במיקור חוץ, רמת המעורבות של מנהל הסיכונים נמוכה יותר בהשוואה לבתי ההשקעות, לא כל שכן ביחס לחברות מנהלות השייכות לקבוצת ביטוח (להן מערך ניהול סיכונים משותף, הנותן שירותים גם לחברות מנהלות בקבוצה).

ניתוח התשובות לשאלון למנהל הסיכונים, סיפקה תמונה חשובה לגבי היבטים שונים בעבודת מנהל הסיכונים, וכל זאת מנקודת מבט. בין היתר, בחלק זה הובאה חוות דעת קולקטיבית של כלל מנהלי הסיכונים לגבי סיכונים ספציפיים המצויים במגמת גידול ויש לתת עליהם את הדעת (כגון: סיכוני סייבר, סיכוני ציות וסיכונים תפעוליים), הערכה לגבי אופן הניהול של הסיכונים השונים, והמשקל שניתן בתוך הגוף המוסדי לדוחות ניהול הסיכונים בתהליך קבלת החלטות.

מניתוח התשובות לשאלון ההערכה העצמית של הדירקטוריון וועדות ההשקעה, ניכר כי הגופים המוסדיים לא הפיקו ערך רב מתהליך זה, והוא לא מילא את ייעודו. עוד ניכר כי חברי הדירקטוריון אינם אקטיביים ומעורבים די הצורך בתהליך קבלת החלטות בכל הנוגע לניהול הסיכונים בתחומי הפעילות המהותיים של הגוף המוסדי, ואינם נוקטים פעולות יזומות לקידום ההטמעה של תחום ניהול סיכונים. למדנו זאת מהצלבת תשובות שהתקבלו בחלקים שונים של השאלון, וכן ממקורות מידע אחרים שהיו זמינים לרשותנו. יחד עם זאת, אנו רואים חשיבות רבה בתהליך הערכה עצמית באורגנים שונים בחברה, המעודד למידה מתמדת, הצפת ליקויים ותיקונם. התהליך היווה עבורנו "פיילוט" לתהליך רחב יותר המתוכנן בעתיד, והופקו ממנו לקחים רבים.

שאלון הציות חרג במעט מהנושא המרכזי של הסקירה. צרפנו אותו מפאת החשיבות הרבה שאנו מייחסים לציות להוראות הדין ואכיפה פנימית, ומכיוון שזהו אחד הסיכונים המצויים במגמת גידול. למרות שחלפו כשלוש שנים מאז פרסום חוזר ניהול סיכוני ציות, מניתוח התשובות לשאלון עולה כי התשתית לניהול אפקטיבי של סיכוני ציות עדיין לא הונחה במלואה ברוב הגופים המוסדיים. בחלק מהגופים אין תמיכה מספקת של ההנהלה באמצעות פורום ניהולי ייעודי לעניין זה. ברובם לא מונו נאמני ציות, המהווים את "הזרוע הארוכה" של ממונה הציות ביחידות השונות, ובחלקם לא קיים נוהל סדור להטמעה של תכנית הציות והאכיפה בקרב עובדי הגוף המוסדי. יתר על כן, אופן הטיפול בליקויים לעיתים אינו מספק ולא ננקטים צעדי אכיפה כנגד המפרים. כל אלה, פוגמים בצורה משמעותית ביכולתו של ממונה הציות לוודא כי הגוף המוסדי פועל בכל עת על פי הוראות הדין החלות עליו.

בחדש אפריל 2015 פרסם אגף שוק ההון, ביטוח וחיסכון, הנחיה למילוי שאלון רוחבי בנושא ניהול סיכונים<sup>1</sup> (להלן – "השאלון") לגופים המוסדיים תחת פיקוחו – חברות ביטוח וחברות המנהלות קופות גמל וקרנות פנסיה.

מטרת השאלון היא לקבל תמונת מצב לגבי תשתית ניהול הסיכונים בגופים מוסדיים בראייה השוואתית, להוות בסיס להערכת ניהול הסיכונים בגופים המוסדיים במסגרת תהליך ההערכה הפיקוחי (RBS), לזהות ולהציף יישומים ראויים ובלתי ראויים, לעודד גופים מוסדיים לבצע הערכה עצמית של תשתית ניהול הסיכונים ואת הדירקטוריונים וועדות השקעה לבצע תהליך הערכה עצמית של אפקטיביות פעילותם ביחס לניהול סיכונים.

## 2. רקע

### ניהול סיכונים והגופים המוסדיים

בעשור האחרון, בעקבות שינויים מבניים שחלו בשוק ההון בישראל, רפורמות בתחומי הביטוח והפנסיה, וצמיחתם של שווקים פיננסיים בארץ ובעולם, חלה עליה חדה בהיקפן הכספי ובמורכבותן של הפעילויות בהן עוסקים גופים מוסדיים. לנוכח מגמה זאת, נדרשה תשתית ניהול סיכונים סדורה וחוצת ארגון, שתתמוך ביציבותו של גוף מוסדי והשאת טובת לקוחותיו.

במהלך התקופה, פורסמו הוראות רגולציה הנוגעות למערכי ניהול סיכונים בגופים המוסדיים המבוססות על סטנדרטים בינלאומיים מקובלים, שעודכנו בהתאם להתפתחויות בתחום זה. תחילה נקבעה בשנת 2005 בחוק הפיקוח על שירותים פיננסיים (ביטוח), התשמ"א-1981 (להלן – "חוק הפיקוח על הביטוח") חובה למנות מנהל סיכונים לכל גוף מוסדי ונקבעו תפקידיו העיקריים - לייעץ לדירקטוריון גוף מוסדי ולמנכ"ל באשר לסיכונים העומדים בפני גוף מוסדי ולקוחותיו. לאחר מכן, בשנת 2006, הונחה התשתית הרגולטורית לניהול סיכונים בחברות ביטוח וקרנות פנסיה, עם פרסום חוזר ביטוח 14-1-2006 בדבר "תפקידי אקטואר ממונה ומנהל סיכונים של מבטח, ומארג היחסים שלהם עם בעלי תפקידים אחרים" (להלן – "חוזר ניהול סיכונים ביטוח").

בשנת 2009 נקבעו הוראות בנושא זה גם לחברות המנהלות קופות גמל, עם פרסום חוזר גמל 3-2-2009 בדבר "מערך ניהול ובקרת סיכונים בחברות מנהלות של קופות גמל" (להלן – "חוזר ניהול סיכונים גמל"). על בסיס שני חוזרים אלה, נקבעו בשנת 2014 בפרק 10, בחלק 1 של שער 5 לחוזר המאוחד<sup>2</sup> (להלן – "פרק ניהול סיכונים בחוזר המאוחד"), הוראות עדכניות לעניין ניהול סיכונים החלות על כל סוגי הגופים המוסדיים.

תכליתן של הוראות אלו, היא לוודא את קיומם של נדבכים הכרחיים לצורך ניהול סיכונים אפקטיבי בגוף מוסדי, ביניהם – תרבות ניהול סיכונים הטבועה בגוף המוסדי על כל מערכיו השונים; יחידת ניהול סיכונים עצמאית ובלתי תלויה שלרשותה עומדים משאבים מספקים למילוי תפקידיה ובראשה מנהל סיכונים מקצועי, מנוסה, בעל מעמד מרכזי בגוף המוסדי ומעורב בתהליכי קבלת ההחלטות; תהליכי ניהול סיכונים

<sup>1</sup> ההנחיה - [http://mof.gov.il/hon/information-entities/documents/shelonsikonim\\_hanchaia.pdf](http://mof.gov.il/hon/information-entities/documents/shelonsikonim_hanchaia.pdf)

השאלון - <http://www.mof.gov.il/xslx/shelonsikonim.xlsx>

<sup>2</sup> הוראות פרק 10, חלק 1, שער 5 לחוזר המאוחד - <http://mof.gov.il/hon/Information-entities/Documents/codex5.1.10.pdf>

המוטמעים בפעילויות העסקיות; אמצעי פיקוח ובקרה נאותים; והחשוב מכל, תמיכה ומעורבות של דירקטוריון והנהלה המבינים לעומק את הסיכונים הגלומים בפעילות העסקית.

### 3. השאלון

לשאלון ארבעה חלקים:

#### א. חלק ראשון – שאלון כללי

##### **הערכה כללית של מערכי ניהול הסיכונים בגופים מוסדיים.**

בחלק זה נכללו שאלות כלליות שרובן בעלות אופי אובייקטיבי עובדתי. השאלות הופנו לגורמים הרלוונטיים בגוף המוסדי (כגון מנהל הסיכונים, המנכ"ל, הדירקטוריון). השאלות נוגעות לניהול הסיכונים בגוף המוסדי על היבטיו השונים, לרבות תרבות ניהול הסיכונים, מבנה אירגוני, כוח אדם, כלי מדידה וכימות, מערכות מחשוב, ועוד.

#### ב. חלק שני – שאלון למנהל הסיכונים

##### **זיהוי הסיכונים המהותיים ובחינת אופן ניהולם מנקודת המבט של מנהל הסיכונים בגוף המוסדי.**

בחלק זה נכללו שאלות שרובן בעלות אופי סובייקטיבי. השאלות בחלק זה הופנו למנהל הסיכונים. מנהל הסיכונים התבקש להעריך את הסיכונים הגלומים בפעילותו של הגוף המוסדי ואת אופן ניהולם, לרבות לגבי כספי החוסכים באמצעותו.

#### ג. חלק שלישי – שאלון ניהול סיכוני ציות

##### **הערכה כללית לגבי מערך ניהול סיכוני ציות.**

בחלק זה נכללו שאלות המתיחסות לאופן ניהול סיכוני הציות בגוף המוסדי. השאלות הופנו לממונה הציות והאכיפה הפנימית.

#### ד. חלק רביעי – שאלון הערכה עצמית לדירקטוריון וועדות ההשקעה

##### **ביצוע תהליך הערכה עצמית של הדירקטוריונים וועדות ההשקעה של גופים מוסדיים ביחס לאפקטיביות פעילותם בתחום ניהול סיכונים.**

בחלק זה נכללו שאלות שרובן בעלות אופי סובייקטיבי. השאלות הופנו לדירקטוריון וועדות ההשקעה, באמצעות יו"ר הדירקטוריון ויו"ר ועדת השקעות, לפי העניין. הדירקטוריון וועדות ההשקעה, כל אחד בנפרד, התבקשו להעריך את אפקטיביות פעילותם, בהתאם לרלוונטיות - רמת ידע המצרפית בתחום ניהול הסיכונים, מעורבותם ותפקודם בקביעת מדיניות ניהול הסיכונים ותקרות החשיפה של הגוף המוסדי וכספי החוסכים באמצעותו, אמצעי הפיקוח והבקרה בהם הם עושים שימוש בתחום זה, ועוד.

בכל חלק של השאלון נכללו מספר רב של שאלות משני סוגים – שאלות רב-ברירה, בהן ניתן לבחור את התשובה המתאימה לגוף המוסדי מתוך רשימה של תשובות נתונות; שאלות פתוחות, עליהן על הגורם הרלוונטי בגוף המוסדי היה להשיב בתמציתיות.

בתשובות תיאר כל גוף מוסדי את המצב הקיים נכון למועד פרסום ההנחיה.

## 4. מטרת המסמך

מטרת מסמך זה היא להציג את ממצאי השאלון. הנתונים הגולמיים שדווחו על ידי הגופים מוסדיים אוחדו ועובדו על ידי מחלקת ניהול סיכונים. הנתונים המעובדים מוצגים באופן מצרפי. בהתאם, גופים מוסדיים סווגו לקבוצות ייחוס על פי היקפי הנכסים המנוהלים על ידם, כמתואר בפרק הראשון.

ממצאי השאלון יפורסמו בשני פרקים נפרדים לחברות ביטוח ולחברות מנהלות, ובמספר שלבים. בכל שלב יפורסמו ממצאים של חלק מסוים באחד הפרקים.

השלב הראשון, משקף את ממצאי החלק הראשון בשאלון לגבי מי שמכהנים כמנהלי סיכונים בחברות הביטוח, מעמדו ומעורבותו של מנהל הסיכונים ומשאבי יחידת ניהול הסיכונים.

יובהר כי הממצאים המובאים במסמך זה אינם באים חלף ביקורות פרטניות שיערכו בגופים מוסדיים בנוגע למערך ניהול סיכונים.

## 5. ניהול סיכונים בחברות ביטוח<sup>3</sup>

הממצאים בפרק זה מתייחסים ל- 12 חברות ביטוח<sup>4</sup> שסווגו לשלוש קבוצות ייחוס על פי סך הנכסים המנוהלים על ידן ועל ידי חברות מנהלות בשליטתן (נוסטרו, משתתף גמל ופנסיה):

- קבוצת החברות ה-"גדולות": מגדל, כלל, הראל, מנורה, הפניקס;
- קבוצת החברות ה-"בינוניות": איילון, הכשרה, ביטוח ישיר, AIG;
- קבוצת החברות ה-"קטנות": ביטוח חקלאי, שירביט, שלמה.

### א. מנהל הסיכונים - רקע

יחידות ניהול סיכונים הוקמו לראשונה בחברות ביטוח מסוימות כבר בתחילת שנות האלפיים, עוד טרם רגולציה מחייבת, וזאת בהמשך למגמת ההתפתחות של תחום ניהול הסיכונים בגופים פיננסיים בעולם בעשור האחרון של המאה הקודמת. בעקבות עיגון החובה למנות מנהל סיכונים בחקיקה ופרסום חוזר ניהול סיכונים ביטוח, מונו מנהלי סיכונים והוקמו יחידות ניהול סיכונים גם בחברות בהן הפונקציה לא הייתה קיימת עד לאותו מועד.

מפאת חשיבותו ומרכזיותו של מנהל הסיכונים בחברת ביטוח, מינוי מנהל הסיכונים מאושר על ידי הדירקטוריון. בנוסף, מנהלי סיכונים, כנושאי משרה מרכזיים, מאושרים על ידי הממונה על שוק ההון בדרך של אי התנגדות<sup>5</sup>. קרי, טרם מינויים של מנהלי הסיכונים, הממונה בוחן את כשירותם ומהימנותם ובמידת הצורך אף קובע תנאים למינוי.

*"מנהל הסיכונים יהיה בעל מומחיות או ניסיון מוכחים בתחום ניהול או בקרת סיכונים פיננסיים או ביטוחיים, או שיהיה בעל כשירות לשמש כאקטואר בחברת ביטוח"*<sup>6</sup>

מנהל הסיכונים בחברת ביטוח הינו הגורם המקצועי שתפקידו לייעץ ולסייע לדירקטוריון ולהנהלה בגיבוש מדיניות ניהול סיכונים אפקטיבית, בהכרת פרופיל הסיכונים להם חשופים חברת הביטוח ולקוחותיה, בהבנת ההשפעה של החלטות שונות ותרחישים שונים על פרופיל הסיכונים, ואת ההשלכות של התממשות סיכונים על יציבותה של החברה ועל לקוחותיה. בנוסף, מנהל סיכונים אחראי להובלה ולהטמעה של תהליכי ניהול סיכונים בחברה, לגיבוש תשתית תומכת לניהול סיכונים, ובכלל זה כלים ואמות מידה לזיהוי, הערכה וכימות של סיכונים ובחינת התאמת בקורות, אמצעים ומשאבים הקיימים בחברה.

בכדי למלא כראוי תפקידים אלה, על מנהל הסיכונים להיות בעל רקע תיאורטי ומעשי רחב והבנה בתחומי הפעילות של הגוף המוסדי בו הוא מכהן, לרבות תחומי פעילות עסקיים.

<sup>3</sup> חברות ביטוח – לרבות גופים מוסדיים הכלולים בקבוצה שבשליטת חברת ביטוח להן מערך ניהול סיכונים משותף.  
<sup>4</sup> למעט אלטשולר שחם ופסגות ביטוח - שייכללו בפרק המציג את הממצאים לגבי חברות מנהלות, ולמעט בס"ח, אליהו וחברות ממשלתיות.

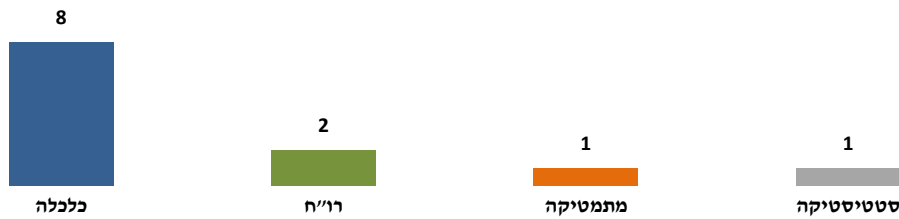
<sup>5</sup> בהתאם לסעיף 41.41(ה) לחוק הפיקוח על הביטוח.

<sup>6</sup> סעיף קטן 2.1.5 לפרק ניהול סיכונים בחוזר המאוחד.

## השכלה והסמכה

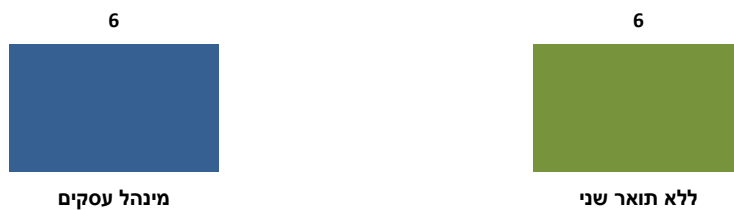
בתרשימים 1 עד 3 מוצגים התארים האקדמאים וההסמכות המקצועיות של מנהלי הסיכונים בחברות הביטוח. כולם הם בעלי תואר ראשון. התחום השכיח הינו כלכלה, לרוב בצירוף מנהל עסקים בהתמחות במימון. שני מנהלי סיכונים הינם רואי חשבון בהשכלתם, ושניים בעלי תארים בתחומי הסטטיסטיקה והמתמטיקה.

### תרשים 1 - מספר מנהלי הסיכונים בעלי תואר ראשון בחלוקה לפי תחומי התמחות



מחצית ממנהלי הסיכונים הם בעלי תואר שני, כולם בתחום מנהל עסקים, במגוון התמחויות. יצוין כי בחברות הביטוח לא מכהן אף מנהל סיכונים בעל תואר שלישי.

### תרשים 2 - מספר מנהלי הסיכונים בעלי תואר שני בחלוקה לפי תחומי התמחות



לשני מנהלי סיכונים בלבד הסמכה של מנהלי סיכונים פיננסיים (Financial Risk Manager) FRM. ממצא זה אינו מפתיע, מאחר ותחום ניהול הסיכונים חדש יחסית בארץ, ומגוון אפשרויות ההכשרה לקבלת הסמכה התרחב רק בשנים האחרונות. כמו כן, אמנם הסמכה כמנהל סיכונים פיננסיים מספקת ידע תיאורטי נרחב, אך כזה שידוע ברובו לבעלי השכלה אקדמית בתחום המימון ולבעלי ניסיון רב בתחום הפיננסי.

יצוין כי רבים ממנהלי הסיכונים עברו טרם מינויים ובמהלך תקופת כהונתם קורסים והכשרות פנימיות רבות בנושאים מגוונים הנוגעים לתפקידם.

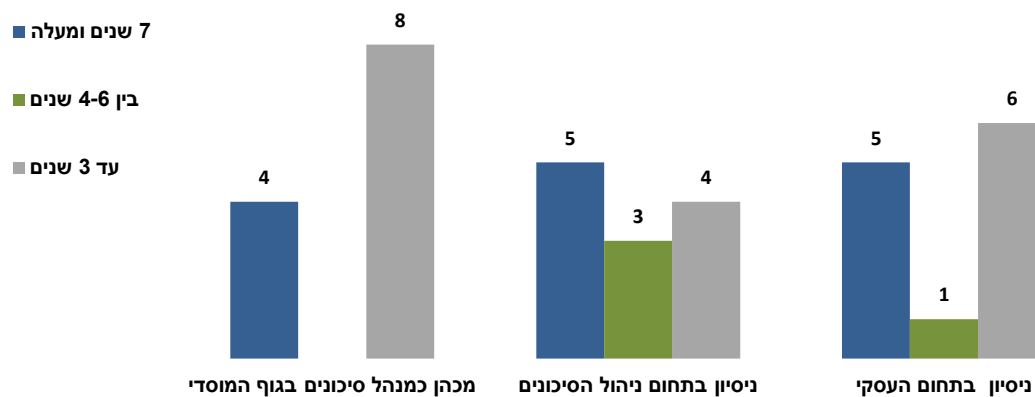


### ניסיון מנהל הסיכונים

בתרשימים 4 ו-5 מתוארים מספר שנות הניסיון המקצועי של מנהלי הסיכונים בחברות ביטוח בתחום ניהול הסיכונים ובתחום העסקי (תחום עסקי – שאינו במערכי הבקרה והפיקוח), ומשך תקופת כהונתם כמנהלי סיכונים.

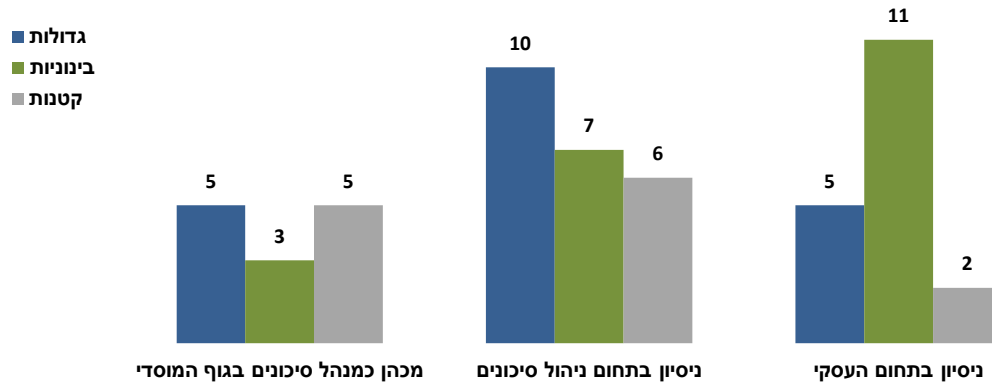
רק כ-40% ממנהלי הסיכונים בחברות הביטוח הם בעלי ניסיון של יותר מ-7 שנים בתחום ניהול הסיכונים, ואצל שליש מהם מספר שנות הניסיון בתחום נמוך משלוש שנים. כמו כן, שני שליש ממנהלי הסיכונים חדשים בתפקידם בחברת הביטוח בה הם מכהנים.

### תרשים 4 - התפלגות מנהלי הסיכונים לפי שנות ניסיון וכהונה



יחד עם זאת, ממוצע שנות הניסיון של מנהלי הסיכונים בתחום ניהול הסיכונים גבוה למדי - בקבוצות הגדולות 10 שנים, בקבוצת הבינוניות 7 שנים, ובקבוצת הקטנות 6 שנים. היותם של רוב מנהלי הסיכונים בחברות הביטוח חדשים בתפקידם (עד שלוש שנים), וניסיונם המועט יחסית של חלקם בתחום ניהול הסיכונים, נובעים בעיקר מתחלופה גבוהה של מנהלי סיכונים בחברות הביטוח בשנים האחרונות. נוסף לכך, משום שתחום התמחות זה הינו צעיר יחסית בארץ, ישנו קושי בגיוס מנהלי סיכונים בעלי ניסיון עשיר במוסדות פיננסיים, בדגש על חברות ביטוח ובנקים. על כן חברות הביטוח מעדיפות במקרים רבים למנות לתפקיד עובד מתוך החברה, המכיר את פעילויותיה השונות, אך חסר ניסיון ספציפי בתחום ניהול הסיכונים.

### תרשים 5 - ממוצע שנות הניסיון של מנהל הסיכונים לפי קבוצות ייחוס



הניסיון הממוצע בתחום העסקי בקבוצת הגדולות הינו 5 שנים, כאשר בשתי חברות מקבוצה זו למנהל הסיכונים אין ניסיון בתחום העסקי כלל. בקבוצת הבינוניות, ממוצע הניסיון בתחום העסקי הינו גבוה יחסית, והוא נובע משלוש חברות בקבוצה זו בהן מכהנים מנהלי סיכונים בעלי ניסיון רב בקווי העסקים. לניסיון מנהל הסיכונים בתחום העסקי תרומה רבה בהבנה מעמיקה של פעילות חברת הביטוח לרבות תהליכים עסקיים ותפעוליים, מערכות מידע, ממשקים וכיוצ"ב. הבנה זו עשויה לסייע לו רבות בביצוע תפקידיו.

#### עמדה לגבי יישום ראוי - 1

אנו מצפים כי מנהל סיכונים יהיה בעל השכלה רלוונטית רחבה, ניסיון רב בתחום ניהול הסיכונים ואף ניסיון בתחומי הפעילות העסקיים של חברת הביטוח. מנהל סיכונים יידרש לעבור הכשרות מקיפות וליווי רציף של מומחים, בתחומים בהם ניסיונו אינו מספק.

#### ב. מעמד מנהל הסיכונים ומעורבותו בחברה

"מנהל הסיכונים של גוף מוסדי יהיה חבר הנהלה. הוא יהיה מעורב בתהליכי קבלת החלטות עסקיות משמעותיות בגוף המוסדי ותהא לו גישה ישירה למנהלו הכללי של הגוף המוסדי וליושב ראש הדירקטוריון"<sup>7</sup>

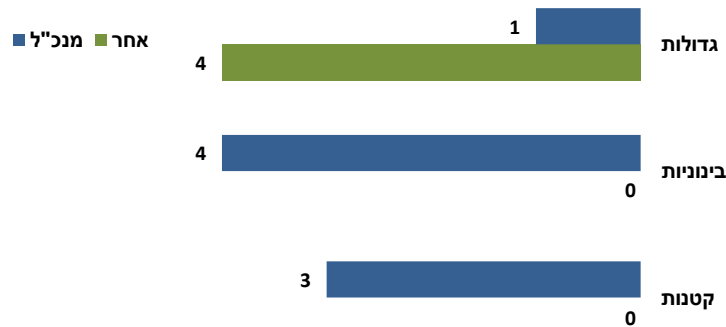
למעמדו של מנהל הסיכונים בחברת ביטוח ולמעורבותו בתהליכי קבלת החלטות ישנה חשיבות רבה לגבי יכולתו לבצע את תפקידיו באופן נאות. בהתאם, נקבעו ברגולציה הוראות שמטרתן לחזק את מעמדו בחברה. כך נקבע כי מנהל הסיכונים יהיה חבר הנהלה, תהא לו גישה ישירה למנכ"ל וליו"ר הדירקטוריון, וכן הוסדרו זכותו לקבלת מידע ונוכחותו בישיבות דירקטוריון וועדות השקעה ואשראי.

<sup>7</sup> סעיף 2.1.4 לפרק ניהול סיכונים בחוזר המאוחד

## כפיפות מנהל הסיכונים

על אף שהוראות הרגולציה החלות על חברות ביטוח אינן מחייבות את כפיפותו הישירה של מנהל הסיכונים למנכ"ל, בחברות בינוניות וקטנות, כל מנהלי הסיכונים כפופים ישירות למנכ"ל החברה. לעומת זאת בחברות הגדולות, למעט אחת, מנהלי הסיכונים אינם כפופים ישירות למנכ"ל אלא לגורם אחר, בדרך כלל המשנה למנכ"ל.

תרשים 6 - מספר מנהלי הסיכונים הכפופים למנכ"ל לפי קבוצת ייחוס



יש לזכור כי בהיררכיה הארגונית בחברות הגדולות יש יותר קומות ביחס לחברות הבינוניות והקטנות, ולכן טבעי כי מנהל הסיכונים באחרונות יהיה קרוב יותר למנכ"ל ואין בכך להעיד בהכרח כי מעמדו גבוה יותר בחברות אלה לעומת החברות הגדולות. עם זאת, בנסיבות בהן מנהל הסיכונים אינו כפוף ישירות למנכ"ל, ייתכן כי רמת המעורבות שלו בתהליכי קבלת ההחלטות ומידת הנגישות שלו למנכ"ל פחותה, ומעמדו ביחס לאותם מנהלי הקווים העסקיים הכפופים למנכ"ל ישירות, נמוך יותר.

## עמדה לגבי יישום ראוי - 2

אנו מצפים כי מנהל הסיכונים יהיה כפוף ישירות למנכ"ל החברה. כפיפות ישירה של מנהל הסיכונים למנכ"ל עשויה לתרום לנגישות של מנהל הסיכונים למנכ"ל, ליכולתו להציף נושאים הנוגעים לחשיפות לסיכונים, ולמעורבותו בתהליכי קבלת ההחלטות עסקיות משמעותיות בחברה. במקרים בהם מנהל הסיכונים אינו כפוף ישירות למנכ"ל, יש להבטיח נגישותו הישירה למנכ"ל וכי לכל הפחות יהיה במעמד דומה למנהלי הקווים העסקיים בהיבט זה.

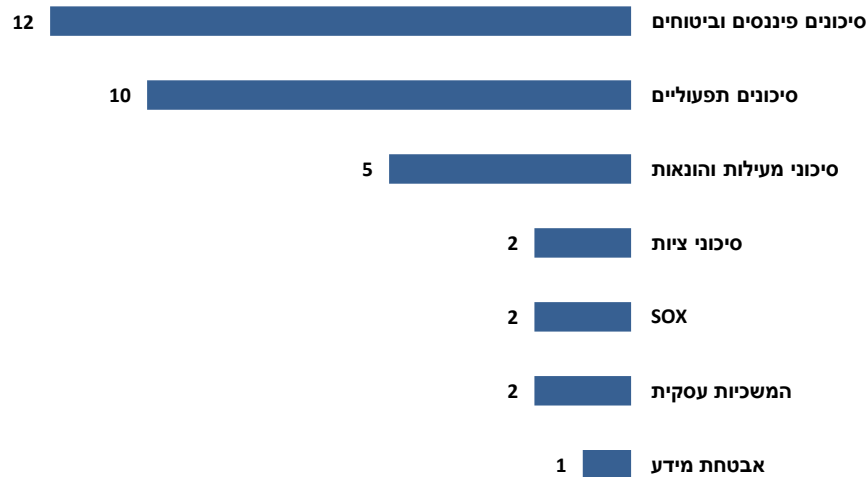
## תחומי האחריות של מנהל הסיכונים

על יחידת ניהול הסיכונים בחברת ביטוח להיות נפרדת מקווי העסקים שאת פעילותם השוטפת היא בודקת. (דהיינו, מנהל הסיכונים אינו יכול להיות אחראי על יחידות עסקיות החושפות את חברת הביטוח או לקוחותיה לסיכון, או על תפקידי מטה ובקרה אחרים העלולים לפגוע בתפקידו).

אי לכך, ניתן למנות את מנהל הסיכונים כאחראי גם על תחומים נוספים ב-"קו ההגנה השני", המשיקים לפעילות הליבה של תחום ניהול סיכונים בחברת ביטוח – ניהול הסיכונים הפיננסיים והביטוחיים. להיותו של מנהל הסיכונים אחראי על תחומים נוספים יתרונות רבים, ביניהם - חיזוק מעמדו והגברת מעורבותו

בחברה, קבלת תמונה רחבה מקיפה ומדויקת יותר אודות פרופיל הסיכונים של החברה ושל לקוחותיה, וכן הכרות מעמיקה עם מערכי החברה והתהליכים המבוצעים בה. מנגד, ייתכן כי אחריות מנהל סיכונים על תחומים רבים תפגע בזמינותו לניהול ליבת הפעילות של היחידה, ורמת מקצועיותו והתמחותו בכל אחד מהתחומים לא תהיה מספקת. על כן, בעת הרחבת תחומי האחריות של מנהל הסיכונים, יש להקפיד כי יוקצו לו משאבים מספקים לביצוע נאות של תפקידיו השונים.

### תרשים 7 - מספר מנהלי הסיכונים האחראים על כל תחום



במצב העניינים כיום, כל מנהלי הסיכונים בחברות הגדולות אחראים בנוסף לניהול הסיכונים הפיננסיים והביטוחיים גם על הסיכונים התפעוליים. בשלוש חברות מתוך הקבוצה מנהל הסיכונים אחראי גם על סיכוני מעילות והונאות, בשתי חברות על סיכוני ציות, בחברה אחת על SOX ובאחרת על המשכיות עסקית.

בשתי חברות בקבוצת החברות הבינוניות מנהל הסיכונים אחראי גם על הסיכונים התפעוליים. בחברה אחת הוא אחראי גם על SOX ואבטחת מידע, ובאחרת על המשכיות עסקית. בכל חברות קבוצת הקטנות מנהל הסיכונים אחראי גם על הסיכונים התפעוליים, ובשתיים מהן גם על סיכוני מעילות והונאות.

### עמדה לגבי יישום ראוי - 3

אנו מצפים כי חברת ביטוח תבחן בראייה כוללת את מיקומם של תחומי קו ההגנה השני המשיקים לתחום ניהול הסיכונים במבנה הארגוני של החברה. ככל שתחומי האחריות של מנהל הסיכונים רחבים יותר, יש להקפיד כי יוקצו לו משאבים מספקים לביצוע נאות של תפקידיו השונים.

**מעורבות מנהל הסיכונים בתהליכים בחברה**

כדי שמנהל הסיכונים יהיה גורם מעורב ומשפיע, עליו להיות חלק אינטגרלי מתהליכים עסקיים משמעותיים בחברה, ואף להובילם במקרים בהם התהליכים נוגעים בליבת הפעילות של תחום ניהול סיכונים.

בשאלון הופיעו מספר שאלות לגבי תהליכים מרכזיים המעידים על רמת המעורבות הכוללת של מנהל הסיכונים בתהליכים משמעותיים בחברה.

**תרשים 8 - מעורבות מנהל הסיכונים בתהליכים בחברה****הובלת תהליך**

2 קביעת תכנית ניהול ההון

7 קביעת תקרות החשיפה

**מעורבות בתהליך**

10 תכנון המדיניות והאסטרטגיה של הגוף המוסדי

12 גיבוש תכניות עבודה ליחידות העסקיות

8 קביעת תכנית ניהול ההון

6 קביעת ה-MPL לעניין חשיפה לרעידות אדמה

ישנה שונות רבה בין החברות ברמת המעורבות של מנהל הסיכונים בתהליכים שנבחנו. לדוגמא, בקביעת תקרות החשיפה, אחד התהליכים המשמעותיים ביותר לשמירה על יציבותה של חברת הביטוח ועל כספי החוסכים באמצעותה, נמצא כי כמחצית ממנהלי הסיכונים מובילים את התהליך. לגבי היתר, אמנם הם מעורבים בתהליך, אך אינם מובילים אותו. כמו כן, נמצא כי בכל החברות מנהל הסיכונים מעורב בתהליך גיבוש תכניות העבודה של היחידות העסקיות.

לעומת זאת, בתהליכים מרכזיים אחרים בחברת הביטוח ישנה שונות גבוהה יותר ברמת המעורבות של מנהלי הסיכונים. בקביעת תכניות ניהול ההון, ישנם שני מנהלי סיכונים שמובילים את התהליך, שמונה מעורבים ברמה כזאת או אחרת, ואילו שניים שאינם מעורבים כלל בתהליך. בתכנון המדיניות והאסטרטגיה, עשרה מנהלי סיכונים מעורבים בתהליך זה ברמה מסוימת, ושניים אינם מעורבים בו כלל. כמו כן, נמצא שרק מחצית ממנהלי הסיכונים מעורבים בתהליך קביעת ה-MPL.

נציין כי כאשר מנהל הסיכונים אינו מוגדר כמוביל תהליך אלא כמעורב – ישנה שונות בתפישת החברות לגבי מידת המעורבות. ישנם מקרים בהם אף שמנהל הסיכונים לא הוגדר כמוביל, הוא גורם דומיננטי מאד בתהליך וזאת בשל הרמה המקצועית הגבוהה וניסיונו הרב של מנהל הסיכונים ביחס לפונקציות אחרות בחברה. לעומת זאת ישנם מקרים בהם אף שמנהל הסיכונים הוגדר "מעורב" בתהליך, מעורבות זו מינימאלית.

אנו מצפים כי הדירקטוריון וההנהלה יבטיחו את מעורבותו של מנהל הסיכונים בתהליכים מרכזיים בחברה. במסגרת מדיניות ניהול הסיכונים יוגדרו רמת מעורבותו ותפקידיו של מנהל הסיכונים בכל אחד מהתהליכים המרכזיים בחברה, לרבות לגבי התהליכים המנויים לעיל.

#### השתתפות מנהל הסיכונים בישיבות

הוראות הרגולציה מסדירות את השתתפותו של מנהל הסיכונים בישיבות דירקטוריון, ובישיבות ועדות השקעה ואשראי. ההוראות מחייבות את מנהל הסיכונים, או נציגו, להיות נוכח בכל ישיבות האורגנים כאמור העוסקות בדוחות ניהול סיכונים, ומאפשרות לו להיות נוכח בישיבות אחרות לפי שיקול דעתו.<sup>8</sup>

נוכחות בישיבות דירקטוריון ובישיבות ועדות ההשקעה והאשראי חיונית לקבלת תמונה עדכנית לגבי מצבה של החברה ושל כספי לקוחותיה, חשיפה להחלטות שנתקבלו, הנימוקים להן ומגוון הדעות שהובעו בישיבה, וליכולתו לאתגר את מנהלי הקווים העסקיים ולהשפיע על החלטות, בפרט בכל הנוגע לעסקאות משמעותיות.

#### לוח 1 - השתתפות מנהל הסיכונים בישיבות דירקטוריון, ועדות השקעה ואשראי

קבוצת ייחוס	נתון	דירקטוריון	ועדת השקעות נוסטרו	ועדת השקעות עמיתים <sup>9</sup>	ועדת אשראי <sup>10</sup>
גדולות	גבוה	75%	100%	100%	100%
	ממוצע	60%	90%	55%	90%
	נמוך	50%	75%	25%	75%
בינוניות	גבוה	100%	100%	100%	100%
	ממוצע	75%	88%	58%	75%
	נמוך	50%	50%	25%	50%
קטנות	גבוה	75%	100%	אין וועדה	אין וועדה
	ממוצע	58%	83%	אין וועדה	אין וועדה
	נמוך	50%	75%	אין וועדה	אין וועדה
כל החברות	גבוה	100%	100%	100%	100%
	ממוצע	65%	88%	56%	86%
	נמוך	50%	50%	25%	50%

בלוח 1 מוצג שיעור ההשתתפות של מנהל הסיכונים בישיבות הדירקטוריון ובישיבות ועדות ההשקעה שאינן תלויות תשואה ("ועדת השקעות נוסטרו") וועדות ההשקעה תלויות תשואה ("ועדת השקעות עמיתים") לפי קבוצות ייחוס. הנתונים – גבוה, ממוצע ונמוך, מתייחסים בלוח זה לגבי כל עמודה בנפרד.

<sup>8</sup> סעיפים 3.1.2 ו-3.1.3 בפרק ניהול סיכונים בחוזר המאוחד.

<sup>9</sup> בחברות שלא פעילות בתחומי הגמל, פנסיה וביטוח חיים תלוי תשואה, לא קיימת ועדת השקעות עמיתים.

<sup>10</sup> בחברות שאינן נותנות אשראי מעבר לסף הקבוע בהוראות הרגולציה, לא קיימת ועדת אשראי.

ממוצע הנוכחות בישיבות הדירקטוריון בכל החברות עומד על 65%. הממוצע אינו שונה באופן משמעותי בין קבוצות הייחוס, אך ישנה שונות גבוהה בין החברות, כאשר בחברות מסוימות מנהל הסיכונים נוכח בכל ישיבות הדירקטוריון ואילו באחרות רק במחצית מהישיבות. ועדת השקעות נוסטרו עוסקת בניהול כספי חברת הביטוח והתאמת הנכסים בהם היא משקיעה למאפייני התחייבויותיה. בשל אופיים של תפקידי הוועדה, בדרך כלל מנהל הסיכונים הינו אחד החברים המרכזיים בה, ועל כן שיעור הנוכחות הממוצע הגבוה יחסית של מנהל הסיכונים בישיבות הוועדה. לעומת זאת, ישנה שונות גבוהה בין החברות בנוכחות של מנהל הסיכונים בישיבות ועדות השקעה עמיתים. ממוצע הנוכחות בכל החברות הוא כ-56% בלבד, ויש חברות בהן מנהל הסיכונים נוכח רק ברבע מישיבות אותן ועדות.

## עמדה לגבי יישום ראוי - 5

אנו מצפים כי מנהל הסיכונים, או מי מטעמו, יהיה נוכח ברובן המוחלט של הישיבות שכל אחד מהאורגנים הבאים מקיימים בשנה: 1. דירקטוריון; 2. ועדת השקעות נוסטרו; 3. ועדת השקעות עמיתים (גמל, פנסיה, תלויות תשואה); 4. ועדת אשראי.

## מעורבות מנהל הסיכונים בעסקאות משמעותיות

בחודש דצמבר 2013 פורסמה עמדת ממונה שעניינה התנהלות גוף מוסדי בעת התקשרות בעסקה משמעותית<sup>11</sup>. בעמדה מפורטות ציפיות הממונה לגבי הפעולות להן נדרש גוף מוסדי בעת התקשרות בעסקה שהוגדרה כעסקה משמעותית. בין היתר, נקבע כי מנהל סיכונים יתייחס לתכנית העסקית, לסיכונים הגלומים בעסקה, לאמצעים לניהולם ולהפחתתם, ולתרחישים המתייחסים לשינויים בגורמי סיכון עיקריים.

## לוח 2 – עסקאות משמעותיות

מספר העסקאות המשמעותיות בשנתיים האחרונות	שיעור העסקאות המשמעותיות בהן מנהל הסיכונים גיבש חוות דעת מסך העסקאות	נתון	קבוצת ייחוס
24	100%	גבוה	גדולות
12	71%	ממוצע	
7	29%	נמוך	
7	71%	גבוה	בינוניות
4	30%	ממוצע	
0	0%	נמוך	
6	100%	גבוה	קטנות
2.3	67%	ממוצע	
0	0%	נמוך	
24	100%	גבוה	כל החברות
7	56%	ממוצע	
0	0%	נמוך	

<sup>11</sup> לעמדה: <http://mof.gov.il/hon/documents/%D7%94%D7%A1%D7%93%D7%A8%D7%94-%D7%95%D7%97%D7%A7%D7%99%D7%A7%D7%94/mosdiym/memos/2013-58698.pdf>

בשאלון נתבקשו חברות הביטוח לציין את מספר העסקאות שעמדו ברף שהוגדר ל"עסקה משמעותית" בשנתיים האחרונות, ואת מספר העסקאות המשמעותיות בהן מנהל הסיכונים מסר והציג את חוות דעתו באשר לעסקה בפני ההנהלה וגורמים רלוונטיים נוספים. נציין כי עמדת הממונה נכנסה לתוקפה לאחר תחילת תקופת המדידה, כך שלפני דצמבר 2013, לא הייתה הנחיה מפורשת של הממונה להגדיר "עסקה משמעותית" ולבצע את התהליכים בעמדה בחצי השנה הראשונה של תקופת המדידה (אך הייתה הוראה לעניין כניסה לתחום פעילות חדש).

בלוח 2 מוצג שיעור העסקאות המשמעותיות בהן מנהל הסיכונים גיבש חוות דעת מסך העסקאות שהוגדרו בחברות הביטוח כ-"משמעותיות". הנתונים "גבוה" ו-"נמוך" מתייחסים בלוח זו לחברות בהן נצפה השיעור הגבוה ביותר והשיעור הנמוך ביותר בכל קבוצת ייחוס. מספר העסקאות המשמעותיות, מתייחס למספר העסקאות באותן חברות בהן שיעור העסקאות היה "גבוה" או "נמוך".

ישנה שונות גבוהה במספר העסקאות שהוגדרו כעסקאות משמעותיות גם בחברות בהן היקף הפעילות דומה. בחברות בהן מספר העסקאות המשמעותיות נמוך על אף היקף פעילותן הגבוה, יתכן שהרף שנקבע להגדרת עסקה כמשמעותית הינו גבוה מדי, ולכן מנהל הסיכונים גם אינו מעורב בתהליך. בחלק מחברות הביטוח מנהלי סיכונים לא נתנו חוות דעת ביותר מ- 50% מהעסקאות, למרות שהן הוגדרו כמשמעותיות, דבר העשוי להעיד על רמת מעורבות נמוכה של מנהל הסיכונים בחברה, ולעיתים אף על רמת בקיאות נמוכה יחסית של מנהל הסיכונים ועובדיו בתחומים מסוימים. נוסף לכך, נמצא כי ישנן חברות בהן עדיין לא קיימים נהלים ברורים הנוגעים להתנהלות החברה בעת התקשרות בעסקה משמעותית, אף שהרגולציה מתייחסת לסוגיה זו.

## עמדה לגבי יישום ראוי - 6

אנו מצפים כי מנהל הסיכונים יתייחס בכתב לכל העסקאות המשמעותיות בחברת הביטוח וימסור את התייחסותו לגורמים המעורבים באישור העסקה. כמו כן, בעת הגדרת עסקה משמעותית, יש לוודא כי ההגדרה אינה ריקה מתוכן, קרי, ההגדרה מתאימה להיקף הפעילות של חברת הביטוח ולאופיין של העסקאות המבוצעות על ידה.

### ג. משאבי יחידת ניהול הסיכונים

"ליחידת ניהול סיכונים של גוף מוסדי, יהיו משאבים מתאימים ומספיקים לבצע את תפקידיה ולממש את סמכויותיה, בכלל זה משאבי כוח אדם ומשאבים מיכוניים"<sup>12</sup>

לחברות הביטוח מגוון רחב של תחומי פעילות מורכבים, עתירי כוח אדם, מערכות מחשוב, תהליכים ומודלים, ובהיקפים כספיים גדולים. מאפייני הפעילויות חושפים את החברות לסיכונים רבים ומגוונים, שהתממשותם ייתכן ותסב נזק רב לחברות הביטוח וללקוחותיהן. לפיכך, בכדי לקיים יחידת ניהול

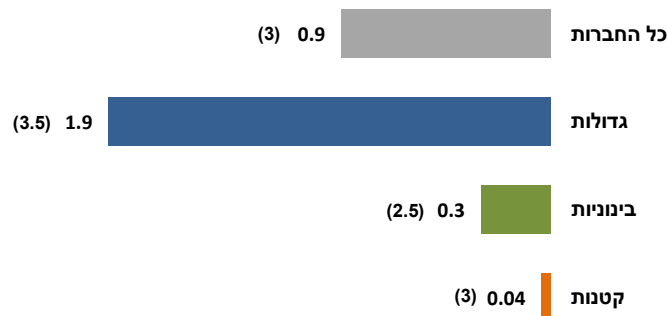
<sup>12</sup> סעיף 3.1.4 בפרק ניהול סיכונים בחוזר המאוחד

סיכונים אפקטיבית בחברות מסוג זה, שמהותן לקיחת סיכונים וניהולם, יש להקצות ליחידה משאבים הולמים לשם ביצוע תפקידיה, ובכלל זה משאבים כספיים, כוח אדם ומערכות מיכון.

### תקציב ייעודי ליחידת ניהול הסיכונים

תקציב יחידת ניהול הסיכונים משמש ברובו לקבלת ייעוץ מקצועי חיצוני, סקרי סיכונים, רכישה ותחזוקה של מערכות מיכון, ולקיום הדרכות והכשרות - לעובדי חברת הביטוח בתחום ניהול הסיכונים ולעובדי היחידה במגוון תחומים. נדגיש כי התקציב המוצג להלן אינו כולל את הוצאות שכר העובדים ביחידה, וכמו כן, בחברות מסוימות ישנם משאבים בשימוש יחידות ניהול הסיכונים שאינם ממומנים מהתקציב הייעודי של היחידה.

תרשים 9 - ממוצע התקציב הייעודי<sup>13</sup> של יחידת ניהול הסיכונים במיליוני ש"ח (בסוגריים – ממוצע מספר תחומי אחריות)



ככלל, תקציבי יחידות ניהול הסיכונים בחברות הביטוח נמוכים למדי. יתרה מזאת, בחברות מסוימות אין הלימה בין היקף התקציב המוקצה ליחידה לבין תחומי אחריותה ומאפייני החברה (היקף כספים מנוהלים, מספר עובדים, תחומי פעילות ומורכבותם וכדומה).

בחברות הגדולות, ממוצע התקציב הייעודי המוקצה ליחידה הוא כ-1.9 מיליון ש"ח, כאשר ישנן שתי חברות בהן תקציב היחידה גבוה מהממוצע, ושלוש חברות בהן תקציב היחידה נמוך מהממוצע. בחברות הגדולות מנהל הסיכונים אחראי בדרך כלל על מספר תחומים גבוה יותר ביחס לשאר החברות. בחברות הבינוניות, ממוצע התקציב הייעודי המוקצה ליחידה הוא כ-300 אלף ש"ח, כאשר ישנן שלוש חברות בקבוצה זו בהן התקציב הייעודי גבוה מהממוצע, וחברה אחת בה אין ליחידה תקציב ייעודי כלל. בחברות הקטנות ממוצע התקציב הייעודי ליחידה הוא כ-40 אלף ש"ח בלבד, נמוך משמעותית ביחס לממוצע התקציב בקבוצות האחרות. בחברה אחת בקבוצה זאת אין ליחידה תקציב ייעודי כלל.

### כוח האדם ביחידת ניהול הסיכונים

כוח אדם מקצועי ומיומן הוא המשאב המרכזי העומד לרשותו של מנהל הסיכונים. על חברת ביטוח לוודא כי ניסיונם והכשרתם של עובדי היחידה עולה בקנה אחד עם מאפייני החברה ועם הסיכונים הגלומים בפעילותה. יש לציין כי ההשוואה בין החברות אינה שלמה, מאחר שנלקחו בחשבון אך ורק עובדים הכפופים למנהל הסיכונים<sup>14</sup>. על כן, בתחומים שאינם מסומנים כתחומי ליבה של יחידת ניהול הסיכונים

<sup>13</sup> ללא הוצאות שכר.

<sup>14</sup> לא כולל מנהל הסיכונים עצמו.

(תחומי ליבה – סיכונים פיננסיים וביטוחיים), לא ניתן להשוות על פי הנתונים להלן את כוח האדם העוסק בתחום בחברות השונות.

**לוח 3 - היקף כוח האדם ביחידות ניהול הסיכונים בחלוקה לפי תחומים**

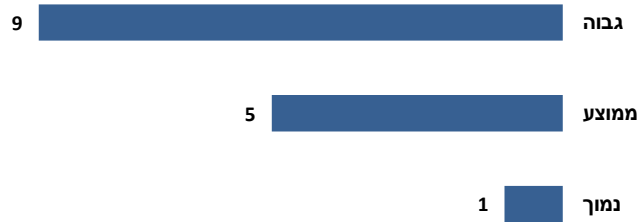
קבוצת ייחוס	נתון	מספר עובדים ביחידת ניהול סיכונים	סיכונים פיננסיים וביטוחיים (ליבה)	אחר
גדולות	גבוה	20	10	10
	ממוצע	10	6	4
	נמוך	6	4	2
בינוניות	גבוה	3	2	1
	ממוצע	2	2	1
	נמוך	2	2	0
קטנות	גבוה	1	1	0
	ממוצע	0.3	0.3	0
	נמוך	0	0	0
כל החברות	גבוה	20	10	10
	ממוצע	5	3.3	1.7
	נמוך	0	0	0

בלוח 3 מוצגים מספר העובדים הכולל הכפופים למנהל הסיכונים, ומתוכם, מספר העובדים העוסקים בסיכונים פיננסיים וביטוחיים, ליבת הפעילות של היחידה על פי הרגולציה הקיימת. ממוצע מספר העובדים ביחידה בחברות הגדולות הוא 10, כאשר בחברה אחת מספר העובדים גבוה יותר מהממוצע, בשלוש חברות נמוך יותר ובחברה אחת מספר העובדים הוא כמו הממוצע. בקבוצה זו ישנו פער גדול בין מספר העובדים הכפופים למנהל הסיכונים בחברה בה הנתון הגבוה ביותר - 20, לבין החברה בה הנתון נמוך ביותר - 6. תמונה דומה מתקבלת גם בהשוואה בין מספר העובדים העוסקים בליבת הפעילות ביחידות השונות. ביחס לחברות הגדולות, בחברות הבינוניות והקטנות היקף כוח האדם נמוך בצורה משמעותית, ולעיתים למנהל הסיכונים אין כלל עובדים הכפופים לו.

**ראוי לציין כי גם בחברת הביטוח בה היקף כוח האדם העומד לרשות מנהל הסיכונים הוא הגבוה ביותר, נתון זה נמוך משמעותית בהשוואה לתאגידים בנקאים בסדר גודל דומה.**

**ניסיון של עובדי היחידה בתחום ניהול סיכונים**

כאמור, תחום ניהול הסיכונים בארץ הינו חדש יחסית. על כן ישנו קושי בגיוס עובדים בעלי ניסיון רב בתחום. בהתאם, ממוצע שנות הניסיון של העובדים בתחום בחברות הביטוח (לא כולל מנהלי הסיכונים) הינו 5 שנים. בחברות הגדולות ממוצע שנות הניסיון של עובדי יחידת ניהול הסיכונים גבוה יותר, ועומד על כ-6.5 שנים. בחברות הבינוניות והקטנות ממוצע שנות הניסיון של העובדים נמוך יותר מהממוצע הכללי.



### ניסיון של עובדי היחידה בתחום העסקי

מאחר שתחום ניהול סיכונים נוגע בכל תחומי הפעילות של חברת ביטוח, ישנה חשיבות רבה בהכרות מעמיקה של עובדי היחידה עם פעילויות הליבה של החברה, לרבות המוצרים הביטוחים והפיננסים אותם היא מוכרת והנכסים בהם היא משקיעה.

תרשים 11 מציג את מספר החברות בהן לעובדי יחידת סיכונים יש ניסיון עסקי בתחום הפנסיוני, בתחום הביטוח ובתחומי ההשקעות והאשראי. ב-8 חברות ביטוח (מתוך 10 חברות בהן למנהל הסיכונים יש עובדים הכפופים לו) יש לעובדי היחידה ניסיון בתחום האשראי או ההשקעות, ובכללם 4 מתוך 5 החברות הגדולות. ב-7 חברות ביטוח יש לעובדי היחידה ניסיון בתחום הביטוח, מתוכם רק שתי חברות גדולות, וב-5 חברות ביטוח יש לעובדי היחידה ניסיון בתחום הפנסיוני, מתוכם רק שתי חברות גדולות.

תרשים 11 - מספר החברות בהן לעובדי יחידת ניהול סיכונים (למעט מנהל הסיכונים) יש ניסיון עסקי בתחומים המפורטים



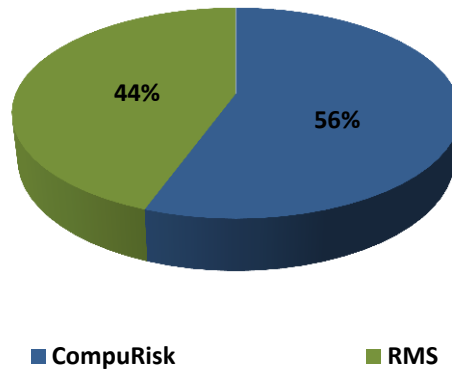
### עמדה לגבי יישום ראוי - 7

ישנה חשיבות רבה בהבנה עמוקה של עובדי יחידת ניהול הסיכונים את הפעילות העסקית של חברת הביטוח. על כן, אנו רואים חשיבות כי ביחידת ניהול סיכונים ימונו עובדים בעלי רקע בפעילויות עסקיות של חברת ביטוח, ובמסלולי קריירה בחברת ביטוח המשלבים כהונה ביחידת ניהול סיכונים.

### מערכות מיכון לניהול סיכונים

תחום ניהול הסיכונים בחברות ביטוח נשען על מספר מערכות מיכון מרכזיות - מערכות לניהול סיכוני שוק ואשראי, מערכות לניהול השקעות, מערכות עזר לחישוב יחס כושר פירעון תחת משטר סולבנסי (משטר ההון החדש), מערכות פנימיות לדירוג אשראי, ומערכות לניהול סיכונים תפעוליים.

#### תרשים 12 - מערכת לניהול סיכונים פיננסיים



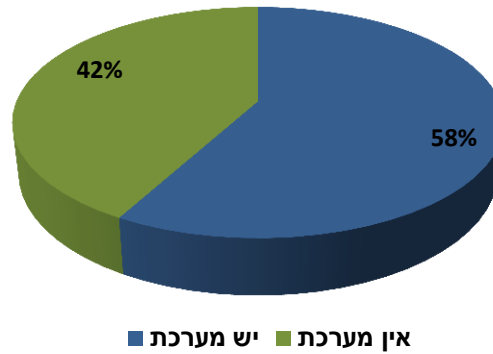
לכל חברות הביטוח הגדולות והבינוניות יש מערכת לניהול סיכונים פיננסיים. לחברות הקטנות לעומת זאת, למעט חברה אחת, אין מערכת כזו.

בתרשים 13 מוצג פילוח של המערכות לניהול סיכונים פיננסיים המשמשות את חברות הביטוח. ניתן לראות כי חברות ביטוח בישראל משתמשות בשתי מערכות ניהול סיכונים פיננסיים בלבד, דבר המעורר חשש להשפעה רחבה במקרה בו יתממש סיכון מודל. לארבע חברות גדולות יש מערכת ניהול סיכונים מסוג-CompuRisk (מעיינה וייסמן), ולחברה אחת יש מערכת ניהול הסיכונים RMS (עובד גובי). שלוש חברות בינוניות מחזיקות במערכת ניהול סיכונים RMS, ולחברת אחת יש מערכת CompuRisk.

### עמדה לגבי יישום ראוי - 8

כדי להפחית חשש להשפעת סיכון מודל, אנו מצפים כי חברות ביטוח יערכו בחינה מדגמית של הנתונים המוזנים למערכות ניהול הסיכונים הפיננסיים, יאתגרו את ההנחות שבבסיס המודלים, לרבות באמצעות שימוש בכלי חישוב בלתי תלויים, ויבחנו את אופן הטמעתם של מכשירים פיננסיים חדשים במערכות.

תרשים 13 - מערכת עזר לריכוז נתוני הנדבך הראשון של סולבנסי



לכל החברות הגדולות, למעט אחת, מערכת עזר ייעודית לריכוז נתוני הנדבך הראשון של סולבנסי. למרבית החברות הבינוניות והקטנות אין מערכת דומה.

כמו כן, לכל מערכי ניהול הסיכונים בחברות ביטוח אין מערכות מיכוניות עצמאיות לניהול סיכוני ביטוח. קרי, מנהלי הסיכונים תלויים באופן מלא בדיווחי האקטוארים ובמערכות המחשוב שלהם. עוד נציין כי שליש מהחברות מחזיקות במערכות תומכות לניהול סיכונים תפעוליים.

עמדה לגבי יישום ראוי - 9 (משאבים)

אנו מצפים כי הדירקטוריון וההנהלה של חברת ביטוח ידונו, לכל הפחות אחת לשנה, במשאבים הדרושים למנהל הסיכונים וליחידת ניהול הסיכונים לשם ביצוע תפקידם, ובכלל זה משאבי כוח אדם, מיכון וייעוץ.

בקבלת החלטה לגבי המשאבים הדרושים יובאו בחשבון השיקולים הבאים: 1. הצרכים שהעלה מנהל הסיכונים; 2. מאפייני חברת הביטוח, תחומי פעילותה והסיכונים הגלומים בהם; 3. התכנית האסטרטגית, תכניות העבודה וכניסה צפויה לתחומי פעילות חדשים; 4. ההתפתחויות בשווקים בהם פועלת החברה ובתחום ניהול הסיכונים.

## 6. ניהול סיכונים בחברות מנהלות

הממצאים בפרק זה מתייחסים ל- 58 חברות המנהלות<sup>15</sup> קופות גמל וקרנות פנסיה (להלן: "חברות מנהלות"), בהן מכהנים 27 מנהלי סיכונים (קרי, ישנם מנהלי סיכונים המכהנים ביותר מחברה מנהלת אחת). החברות המנהלות סווגו לשתי קבוצות ייחוס, בהתאם להיקף הנכסים המנוהלים ולהשתייכותה של החברה המנהלת לקבוצה העוסקת בניהול נכסים פיננסיים ומתן שירותים פיננסיים, ובמידת הצורך גם לתת קבוצה:

▪ קבוצת ייחוס החברות "בתי השקעות": 8 חברות מנהלות שהן חלק מבית השקעות, בהן מכהנים 8 מנהלי סיכונים. החברות בקבוצה זו סווגו לתתי קבוצה:

(1) "גדולים" - פסגות, מיטב דש, אלטשולר שחם, אקסלנס;

(2) "קטנים" - ילין לפידות, הלמן-אלדובי, אנליסט ואי. בי. אי.

"בית השקעות" בפרק זה הוא חברה העוסקת במגוון רחב של פעילויות בתחום הפיננסיים (ניהול נכסים פיננסיים ומתן שירותים פיננסיים), לרבות פעילות גמל ופנסיה באמצעות חברה בת שהיא חברה מנהלת. בתי השקעות נוהגים לספק לחברות הנשלטות על ידיהם שירותים שונים באמצעות מערכים משותפים, ביניהם גם שירותי ניהול סיכונים.

▪ קבוצת ייחוס החברות "העצמאיות": 50 חברות מנהלות שאינן חלק מבית השקעות, בהן מכהנים 19 מנהלי סיכונים. רוב החברות בקבוצה זאת הם גופים מוסדיים בעלי היקף פעילות נמוך<sup>16</sup> (כהגדרתו בחוזר המאוחד) המקבלות שירותי ניהול סיכונים במיקור חוץ. מקצתן חברות מנהלות בהן מכהן מנהל סיכונים שהוא עובד הגוף המוסדי.

### עמדות לגבי יישום ראוי

בפרק זה מובאות עמדות לגבי יישום ראוי הרלוונטיות לחברות מנהלות בלבד. על חברות מנהלות לבחון גם את יישומן של עמדות 1 עד 9 בפרק 5 הנוגע לחברות הביטוח בהתאם לרלוונטיות ובשינויים המחויבים.

### א. מנהל הסיכונים - רקע

כאמור בפרק 2, בעוד שהתשתית הרגולטורית לניהול סיכונים בחברות ביטוח (לרבות חברות המנהלות קרנות פנסיה) הונחה כבר בשנת 2006, תחום ניהול סיכונים בחברות המנהלות קופות גמל הוסדר בשנת 2009, עת פורסם חוזר ניהול סיכונים גמל. שני החוזרים האמורים אינם זהים, הן מפאת השוני במבנה התאגידי בין חברות ביטוח לבין חברות המנהלות קופות גמל, במגוון הפעילויות, בהיקפן ובמורכבתן, והן בשל הניסיון שנצבר בתחום אצל הרגולטור מאז פרסום חוזר ניהול סיכונים ביטוח והלקחים שהופקו מהמשבר הפיננסי בשנת 2008.

<sup>15</sup> כאמור, חברות מנהלות המשתייכות לקבוצות ביטוח נכללו בפרק 5. פסגות ואלטשולר שחם אמנם פעילות גם בתחום הביטוח, אולם מכיוון שפעילות זו הינה חדשה יחסית ובהיקפים נמוכים, הן נכללו בפרק זה ולא בפרק 5.

<sup>16</sup> הגדרת "גוף מוסדי בעל היקף פעילות נמוך" בחוזר המאוחד לעניין חברות מנהלות - חברה מנהלת שהיקף נכסי קופות הגמל שבניהולה אינו עולה על 5 מיליארד ש"ח, ולגבי חברה המנהלת קרן פנסיה - היקף נכסי קרנות הפנסיה שבניהולה אינו עולה על 2 מיליארד ש"ח והיקף נכסי קופות הגמל האחרות שבניהולה, ככל שישנן, אינו עולה על 5 מיליארד ש"ח.

בחוזר ניהול סיכונים גמל נקבעו הוראות הייחודיות לאותה תקופה לחברות המנהלות קופות גמל. כך לדוגמא נקבעו לראשונה תנאי כשירות למנהל סיכונים, נקבע כי מנהל הסיכונים יהיה כפוף במישרין למנהל הכללי, וכן הוטלה על הדירקטוריון וההנהלה האחראיות לוודא כי ליחידת ניהול הסיכונים יהיו משאבים מספקים וגישה בלתי תלויה לכל מידע הדרוש לה לשם ביצוע נאות של תפקידיה.

כמו כן, נקבע בחוזר זה כי חברה המנהלת היקף נכסים שאינו עולה על 5 מיליארד ₪ ("חברה מנהלת בעלת היקף פעילות נמוך") תהא רשאית למנות מנהל סיכונים במיקור חוץ אשר יהא אחראי למערך ניהול הסיכונים בחברה המנהלת. הוראות אלה היוו את הבסיס לפרק ניהול סיכונים בחוזר המאוחד שעודכן בשנת 2014, ועל פיהן נבנתה תשתית ניהול הסיכונים בחברות המנהלות קופות גמל, החל מכניסת חוזר ניהול סיכונים גמל לתוקף בשנת 2010.

מהתשובות שהתקבלו לשאלון אודות מקומו של מנהל הסיכונים ושל מערך ניהול הסיכונים במבנה הארגוני של החברות המנהלות, זוהו ארבעה מבנים עיקריים אליהם נתייחס בהמשך הפרק. ההבחנה בין המבנים השונים נעשתה על בסיס קיומו של מערך ניהול סיכונים המשותף, כולו או חלקו, למספר חברות (שאינן בהכרח גופים מוסדיים) בבית השקעות (להלן – מערך ניהול סיכונים משותף), כהונה של מנהל הסיכונים בו זמנית בחברה המנהלת ובחברות אחרות באותו בית השקעות וקבלת שירותי ניהול סיכונים מנותן שירות במיקור חוץ.

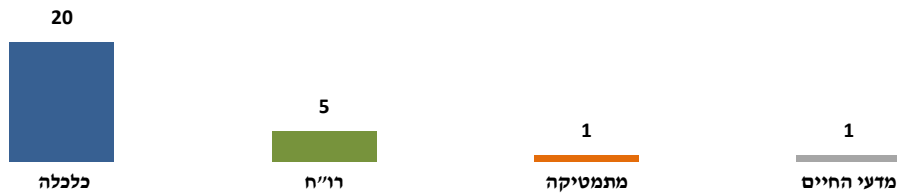
להלן ארבעת המבנים:

- **"מבנה א1"** – חברה מנהלת השייכת לקבוצת בתי השקעות. בבית ההשקעות קיים מערך ניהול סיכונים משותף, כאשר מנהל הסיכונים של החברה המנהלת מכהן במקביל הן בחברה המנהלת והן בבית ההשקעות. במבנה זה מנהל הסיכונים הינו דמות בכירה יחסית בבית ההשקעות, ברמה מקצועית גבוהה, האחראי בדרך כלל גם על תחומים נוספים בבית ההשקעות בנוסף לתפקידו כמנהל סיכונים בחברה המנהלת.
- **"מבנה א2"** – חברה מנהלת השייכת לקבוצת בתי השקעות. בבית ההשקעות קיים מערך ניהול סיכונים משותף, כאשר ישנו מנהל סיכונים המכהן בחברה המנהלת, וישנו מנהל סיכונים אחר המכהן בבית ההשקעות (להלן – **"מנהל סיכונים ראשי"**). במבנה זה, מנהל הסיכונים הראשי הוא הדמות הבכירה והמקצועית בתחום, ומנהל סיכונים בחברה המנהלת, לעיתים כפוף לו מקצועית.
- **"מבנה ב1"** – חברה מנהלת השייכת לקבוצת העצמאיות, המקבלת שירותי ניהול סיכונים מנותן שירותים במיקור חוץ. במבנה זה מנהל סיכונים שהוא נותן שירותים במיקור חוץ, ממונה בנושא משרה בחברה המנהלת.
- **"מבנה ב2"** – חברה מנהלת השייכת לקבוצת העצמאיות, בה מכהן מנהל סיכונים שהוא עובד החברה המנהלת.

## השכלה והסמכה

בתרשימים 14 עד 16 מוצגים התארים האקדמאים וההסמכות המקצועיות של מנהלי הסיכונים בחברות מנהלות. כל מנהלי הסיכונים בחברות המנהלות הם בעלי תואר ראשון, כאשר התחום הראשי השכיח הינו כלכלה, והתחום המשני הוא לרוב מנהל עסקים בהתמחות במימון. חמישה מבין מנהלי הסיכונים הינם רואי חשבון בהשכלתם, אחד בעל תואר במתמטיקה ואחד בעל תואר במדעי החיים.

תרשים 14 - מספר מנהלי הסיכונים בעלי תואר ראשון בחלוקה לפי תחומי התמחות



כ-80% ממנהלי הסיכונים הם בעלי תואר שני, מרביתם בתחום מנהל עסקים, במגוון התמחויות. יצוין כי למנהל סיכונים אחד יש תואר שלישי ולאחר תואר פרופסור.

תרשים 15 - מספר מנהלי הסיכונים בעלי תואר שני בחלוקה לפי תחומי התמחות



למרבית מנהלי הסיכונים בחברות המנהלות אין הסמכה ספציפית בתחום ניהול הסיכונים. שלושה מנהלי סיכונים הם בעלי הסמכת ניהול סיכונים פיננסיים (כדוגמת FRM) ומנהל סיכונים אחד מוסמך בתחום האקטואריה. לשני מנהלי סיכונים רישיון ניהול תיקי השקעות, ולמנהל סיכונים אחד הסמכה בתחום מערכות המידע, תחומים העשויים לסייע למנהל הסיכונים בביצוע תפקידיו השונים.

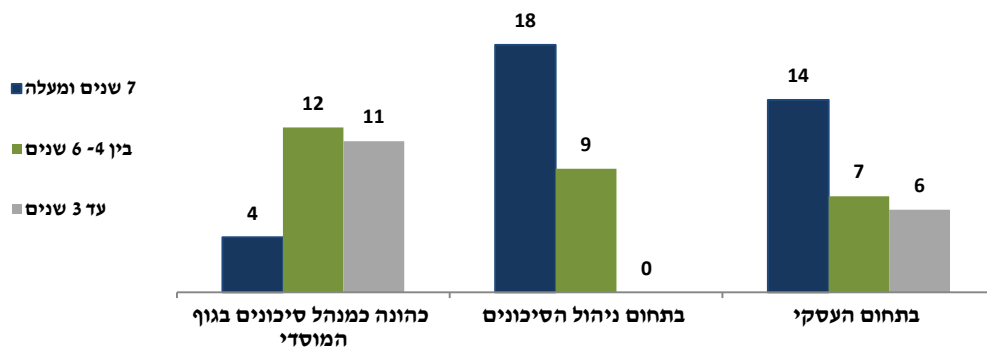


### ניסיון מנהל הסיכונים

בתרשימים 17 ו-18 מוצגים מספר שנות הניסיון המקצועי של מנהלי הסיכונים בחברות המנהלות בתחום ניהול הסיכונים ובתחום העסקי (תחום עסקי – שאינו במערכי הבקרה והפיקוח), וכן משך תקופת כהונתם כמנהלי סיכונים בחברה המנהלת.

כשני שלישי ממנהלי הסיכונים בחברות המנהלות הם בעלי ניסיון העולה על 7 שנים בתחום ניהול הסיכונים, ולשליש ממנהלי הסיכונים ניסיון של 4 עד 6 שנים. כמו כן, כ-40% ממנהלי הסיכונים חדשים בתפקידם בחברה המנהלת בה הם מכהנים (פחות משלוש שנים).

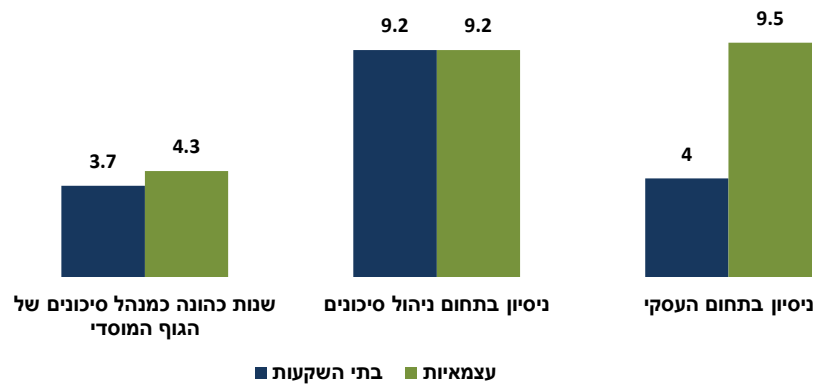
### תרשים 17 - התפלגות מנהלי הסיכונים לפי שנות ניסיון וכהונה



בהשוואה למנהלי הסיכונים בחברות הביטוח, למנהלי הסיכונים בחברות מנהלות ניסיון רב בתחום ניהול הסיכונים. נראה כי הסיבה לכך היא שרוב החברות המנהלות מקבלות שירותי ניהול סיכונים ממספר מצומצם של נותני שירותים במיקור חוץ, להם שנות ניסיון רבות בתחום ניהול הסיכונים, והם תורמים להעלאת הממוצע הכללי של שנות הניסיון של מנהלי הסיכונים בחברות המנהלות.

כ-60% ממנהלי הסיכונים מכהנים בחברה המנהלת למעלה מ-4 שנים. זאת בהשוואה למנהלי סיכונים בחברות ביטוח שלהם ותק נמוך יותר בתפקידם בחברות הביטוח (שני שלישי מכהנים פחות מארבע שנים בתפקידם. דהיינו, תחלופת מנהלי הסיכונים בשנים האחרונות בחברות המנהלות נמוכה יותר ביחס לתחלופה בחברות הביטוח).

**תרשים 18 - ממוצע שנות הניסיון של מנהל הסיכונים לפי קבוצות ייחוס**



ממוצע שנות הניסיון בתחום ניהול הסיכונים בשתי קבוצות הייחוס עומד על כ-9 שנים. ממוצע שנות הניסיון הגבוה בתחום העסקי בקבוצת החברות העצמאיות נובע בעיקר בשל קיומם של עובדים בעלי ניסיון עסקי בנותני שירותי ניהול הסיכונים במיקור חוץ.

**ב. מעמד מנהל הסיכונים ומעורבותו בחברה**

בדומה לאמור בסעיף ב. בפרק 5 בנוגע לחברות ביטוח, למעמדו של מנהל הסיכונים בחברה מנהלת ולמעורבותו בתהליכי קבלת ההחלטות ישנה חשיבות רבה לגבי יכולתו לבצע את תפקידיו באופן נאות. על אף שהרגולציה החלה על חברות הביטוח וחברות מנהלות כיום זהה, בחוזר ניהול סיכונים גמל שחל בעבר על חברות מנהלות נקבעו הוראות מחמירות יותר בהשוואה לחוזר ניהול סיכונים ביטוח, כגון כפיפותו הישירה של מנהל הסיכונים למנכ"ל, זאת בכדי לוודא כי ניהול הסיכונים, פונקציה חדשה בזמנו בחברה מנהלת, תהא משמעותית, אפקטיבית ובעלת מעמד שווה ליחידות העסקיות. עם זאת, על אף אותן הוראות שנקבעו ברגולציה לחיזוק מעמדו של מנהל הסיכונים בחברה המנהלת, המבנים השונים שהתפתחו מאז, ובפרט הדברים אמורים במבנה 2א ובמבנה 1ב, מעלים חשש לפגיעה במעמדו, בעצמאותו, במעורבותו ובאפקטיביות של מנהל הסיכונים ושל יחידת ניהול הסיכונים. בחלק זה נפרט בין היתר את אותם חששות העולים מממצאי השאלון ומהכרותנו את המבנה הארגוני ואת אופן העבודה בחברות המנהלות.

**כהונה במספר חברות מנהלות**

ישנם מנהלי סיכונים המכהנים במספר חברות מנהלות. בלוח 4 מוצג מספר החברות בהן מכהנים מנהלי סיכונים. ישנם 15 מנהלי סיכונים שכל אחד מהם מכהן בחברה מנהלת אחת, מתוכם 8 שייכים לקבוצת בתי השקעות. 7 מנהלי סיכונים מכהנים במספר גדול יחסית של חברות. מתוכם, 5 מנהלי סיכונים מכהנים ב-4 חברות מנהלות, ו-2 מנהלי סיכונים מכהנים ב-5 חברות מנהלות. כאמור מנהלי סיכונים המכהנים במספר חברות מנהלות השייכות לקבוצת העצמאיות, הינם בדרך כלל נותני שירותים במיקור חוץ.

בהתאם, שיעור משרה ממוצע למנהל סיכונים בקבוצת העצמאיות עומד על כ- 40%. בקבוצת בתי השקעות שיעור המשרה הממוצע כפול, ועומד על כ- 80%, בקבוצת העצמאיות ללא קרנות פנסיה שיעור המשרה של מנהל הסיכונים הוא כ- 30% בלבד, ובחברות המנהלות קרנות פנסיה שיעור המשרה הממוצע של מנהל הסיכונים הוא כ- 80% בדומה לממוצע בקבוצת בתי השקעות.

#### לוח 4- מספר החברות בהן מכהן כל מנהל סיכונים

מספר החברות המנהלות בהם מכהן כל מנהל סיכונים	מספר מנהלי סיכונים
1	15
2	2
3	2
4	5
5	2
5 ומעלה	1 <sup>17</sup>

כהונה של מנהל סיכונים במיקור חוץ במספר רב של חברות מנהלות ובשיעור משרה נמוך יחסית (מבנה ב1) וכן כהונה של מנהל סיכונים במקביל בחברה מנהלת, בבית השקעות ובתאגידי אחרים בשליטתו (מבנה א1), ייתכן שאינה מאפשרת למנהל הסיכונים בחברה המנהלת לבצע את תפקידו כנדרש ולהיות מעורב באופן אפקטיבי בפעילויותיה.

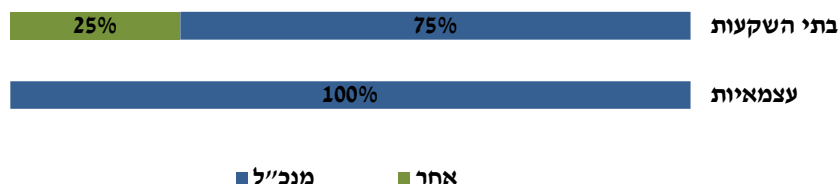
#### עמדה לגבי יישום ראוי - 10

אנו מצפים שדירקטוריון חברה מנהלת יודא כי כהונתו של מנהל סיכונים בתאגידי אחרים, לרבות בתאגידי אחרים תחת אותו בעל שליטה, אינה פוגמת בתפקודו, וכי יש בידו זמן מספק בכדי למלא את תפקידו. יובהר כי לא יאושר מינויו של מנהל סיכונים בחברה מנהלת, המכהן, בעת מועד הגשת בקשת אישור המינוי לממונה, כמנהל סיכונים בחמישה גופים מוסדיים שאינם שייכים לאותה קבוצת משקיעים.

#### כפיפות מנהל הסיכונים

כאמור בפרק 5, כפיפות מנהל הסיכונים למנכ"ל תורמת לנגישותו ולמעורבותו בתהליך קבלת ההחלטות בחברה המנהלת. בתרשים 19 מוצגת הכפיפות של מנהלי הסיכונים בחברות המנהלות לפי קבוצות ייחוס.

#### תרשים 19 – כפיפות מנהלי הסיכונים לפי קבוצת ייחוס



<sup>17</sup> מנהל הסיכונים של "עמיתים" – קרנות פנסיה ותיקות". מדובר במקרה ייחודי של קרנות פנסיה ותיקות בניהול מיוחד, ששונה מהותית מהמבנה בחברות האחרות.

בשש (75%) מהחברות המנהלות בקבוצת בתי השקעות מנהל הסיכונים כפוף למנכ"ל החברה המנהלת. בחברה מנהלת בקבוצה זו המתקיים בה מבנה א1, המבנה הארגוני יוצר לעיתים "ריחוק" בין מנהל הסיכונים הראשי (מנהל הסיכונים של בית ההשקעות) לבין מנכ"ל החברה המנהלת, ומעוות את מדרג הכפיפויות בתוך החברה. שכן, מנהל הסיכונים, בכובעו כמנהל סיכונים ראשי בבית ההשקעות, כפוף למנכ"ל בית ההשקעות, ואילו בכובעו כמנהל סיכונים בחברה המנהלת, כפוף למנכ"ל החברה המנהלת. זאת על אף שבהסתכלות כוללת על בית ההשקעות, בהתייחס למדרג הכפיפויות, מנהל הסיכונים הראשי הוא ברמת בכירות דומה למנכ"ל החברה המנהלת.

בשתיים מקבוצת בתי השקעות, בהן מתקיים מבנה א2, מנהל הסיכונים אינו כפוף מקצועית למנכ"ל החברה המנהלת, אלא למנהל הסיכונים הראשי. בנסיבות אלה מנהל הסיכונים של החברה המנהלת כפוף לשני גורמים – ניהולית למנכ"ל החברה המנהלת, ומקצועית למנהל הסיכונים הראשי. זאת על אף שמנהל הסיכונים הראשי, הנותן הוראות למנהל הסיכונים בחברה המנהלת, אינו כפוף כלל להוראות הרגולציה שנקבעו לגבי מנהל סיכונים בחברה מנהלת, ועל כן אינו נושא באחריות לפעולותיו המשפיעות על החברה המנהלת ועל החוסכים באמצעותה.

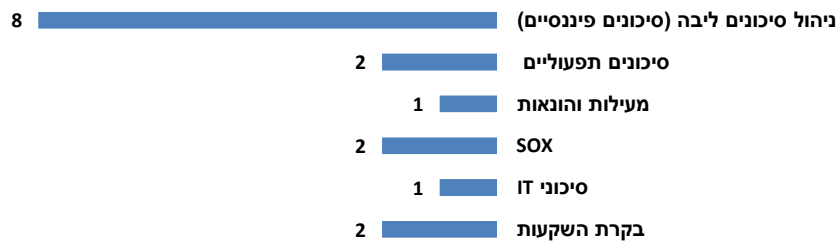
בקבוצת העצמאיות, כל מנהלי הסיכונים, ללא יוצא מהכלל, כפופים מקצועית וניהולית למנכ"ל החברה המנהלת.

### עמדה לגבי יישום ראוי - 11

בחברות מנהלות שמתקיים בהן מבנה א1 – אנו מצפים כי חברה מנהלת תקבע הסדרים מתאימים בכדי לוודא כי מנהל הסיכונים כפוף ניהולית ומקצועית, בכל הנוגע לתפקידו בחברה המנהלת, למנכ"ל החברה המנהלת בלבד, באופן שעצמאותה של החברה המנהלת לא תיפגע, ולא יהא חשש לניגודי עניינים בין תפקידיו השונים של מנהל הסיכונים. בחברות מנהלות שמתקיים בהן מבנה א2 – אנו מצפים כי מנהל הסיכונים יהיה כפוף, ניהולית ומקצועית, למנכ"ל החברה המנהלת. כמו כן, תוגדר מערכת היחסים בין מנהל הסיכונים בחברה המנהלת למנהל הסיכונים הראשי, תוך הבטחת עצמאותו ומעמדו.

### תחומי אחריות של מנהל הסיכונים בחברה

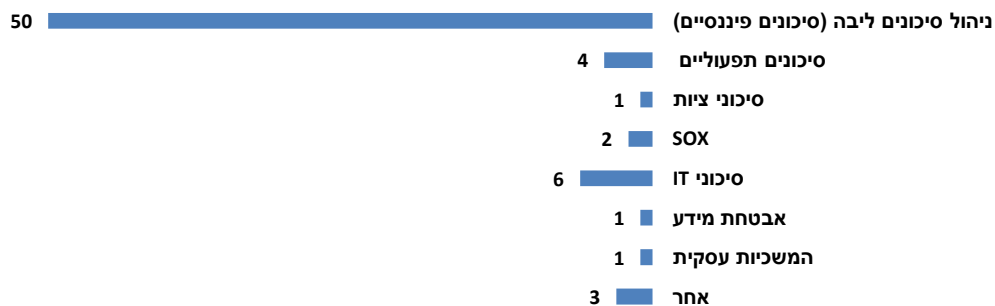
בתרשימים 20 ו-21 מוצגים תחומי האחריות של מנהלי הסיכונים בחברות המנהלות. בקבוצת בתי ההשקעות הגדולים ישנו מנהל סיכונים אחד האחראי בנוסף לניהול הסיכונים הפיננסיים גם על הסיכונים התפעוליים ועל תחום המעילות וההונאות. שני מנהלי סיכונים בקבוצה זו אחראים בנוסף לניהול הסיכונים הפיננסיים גם על תחום בקרת השקעות. בקבוצת בתי ההשקעות הקטנים ישנו מנהל סיכונים אחד בלבד האחראי בנוסף לניהול הסיכונים הפיננסיים גם על הסיכונים התפעוליים, ומנהל סיכונים נוסף אחראי גם על SOX.



שני מנהלי סיכונים אחראים גם על תחום בקרת השקעות, תחום שבדרך כלל נמצא בחטיבת ניהול השקעות, תחת אחריותו של מנהל ההשקעות (נוטל הסיכון).

בעוד שחלק ניכר ממנהלי הסיכונים בחברות הביטוח אחראים על תחומים משיקים נוספים בחברה, ובפרט סיכונים תפעוליים, רוב מנהלי הסיכונים בחברות מנהלות שהן חלק מבתי השקעות, אחראים על ניהול הסיכונים הפיננסיים בלבד. רק בשתי חברות מנהלות בקבוצה זו, בהן מתקיים מבנה א1, מנהל הסיכונים, שהוא גם מנהל הסיכונים הראשי של בית ההשקעות, אחראי גם על הסיכונים התפעוליים, ובחברה אחת בלבד הוא אחראי על שלושה תחומי פעילות.

תרשים 21- מספר החברות המנהלות בקבוצת "העצמאיות" בהן מנהלי הסיכונים אחראים על כל תחום פעילות:



רוב מנהלי הסיכונים בקבוצת העצמאיות אחראים על סיכוני הליבה (סיכונים פיננסיים) בלבד. שני מנהלי סיכונים אחראים על תחומי בקרה אחרים (כגון, בקרת רגולציה). שלושה מנהלי סיכונים אחראים בחברות בהן הם מכהנים (4 חברות) גם על הסיכונים התפעוליים, ושני מנהלי סיכונים אחראים בשש חברות גם על סיכוני IT.

בקבוצת ייחוס זו בחלק הארי של החברות מתקיים מבנה ב1, קרי, מנהל הסיכונים הוא נותן שירות במיקור חוץ. תחומי האחריות של מנהלי סיכונים במיקור חוץ מצומצמים ביחס למנהלי הסיכונים בקבוצת בתי השקעות, ובוודאי ביחס לחברות הביטוח, ועל כן התמונה הכוללת שלהם לגבי פרופיל הסיכונים של החברה המנהלת לוקה בחסר.

#### מעורבות מנהל הסיכונים בתהליכים בחברה

בתרשימים 21 ו-22 מוצגת מעורבות מנהל הסיכונים בתהליכים מרכזיים בחברה המנהלת. בקבוצת בתי ההשקעות, 50% ממנהלי הסיכונים מעורבים בתכנון המדיניות והאסטרטגיה של החברה המנהלת וקביעת

תקרות החשיפה. אין הבדל בהיבט זה בין תתי הקבוצה (גדולים וקטנים). רק בשתי חברות מנהלות בקבוצה זו, אחת גדולה ואחת קטנה, מנהל הסיכונים מעורב גם בגיבוש תכניות העבודה ליחידות העסקיות.

בהיבט זה, לא נמצאו הבדלים מהותיים בין החברות בקבוצת בתי ההשקעות בהן מתקיים מבנה א1 לבין החברות בהן מתקיים מבנה א2.

#### תרשים 21- מספר החברות המנהלות בקבוצת "בתי השקעות" בהן מנהל הסיכונים מעורב בתהליכים המפורטים

4	תכנון המדיניות והאסטרטגיה של הגוף המוסדי
4	קביעת תקרות החשיפה
2	גיבוש תכניות עבודה ליחידות העסקיות
8	קביעת תכנית עבודה ליחידות ניהול סיכונים

בקבוצת העצמאיות, כל מנהלי הסיכונים למעט מנהל סיכונים אחד מעורבים בקביעת תכנית העבודה ליחידת ניהול סיכונים בחברה המנהלת. כמו כן, מרביתם מעורבים גם בתכנון המדיניות והאסטרטגיה. רק חמישית ממנהלי הסיכונים מעורבים בקביעת תקרות החשיפה וכעשירית בלבד ממנהלי הסיכונים מעורבים בגיבוש תכניות עבודה ליחידות העסקיות.

שיעור מנהלי הסיכונים בחברות בקבוצה זו המעורבים בתהליכים מרכזיים בחברה, נמוך משמעותית לעומת בתי ההשקעות ובפרט ביחס לחברות הביטוח. בפרט הדברים אמורים לגבי תהליך קביעת תקרות החשיפה, המשפיע באופן ישיר על פרופיל הסיכון של החוסכים באמצעות החברה, ובגיבוש תכניות העבודה ליחידות העסקיות.

#### תרשים 22- מספר החברות המנהלות בקבוצת "העצמאיות" בהן מנהל הסיכונים מעורב בתהליכים המפורטים

38	תכנון המדיניות והאסטרטגיה של הגוף המוסדי
11	קביעת תקרות החשיפה
4	גיבוש תכניות עבודה ליחידות העסקיות
50	קביעת תכנית עבודה ליחידות ניהול סיכונים

### עמדת ממונה לגבי יישום ראוי - 12

בחברות מנהלות שמתקיים בהן מבנה ב1 והחברה המנהלת מקבלת שירותים מהותיים נוספים מנותן שירות במיקור חוץ (כגון, ניהול השקעות), אנו מצפים כי הדירקטוריון וההנהלה יודאו שקיים ממשק נאות ואפקטיבי בין מנהל הסיכונים לבין נותני השירות האחרים שבמיקור חוץ.

### השתתפות מנהל הסיכונים בישיבות

בלוח 5 מוצג שיעור ההשתתפות של מנהל הסיכונים בישיבות הדירקטוריון ובישיבות ועדות ההשקעה של כספי עמיתים וועדת אשראי לפי קבוצות ייחוס. הנתונים – גבוה, ממוצע ונמוך, מתייחסים בלוח זה לגבי כל עמודה בנפרד.

לוח 5 – שיעור ההשתתפות של מנהל הסיכונים בישיבות דירקטוריון, ועדות השקעה ואשראי

קבוצת ייחוס	נתון	דירקטוריון	ועדת השקעות עמיתים	ועדת אשראי <sup>18</sup>
בתי השקעות	גבוה	100%	100%	100%
	ממוצע	66%	84%	84%
	נמוך	25%	25%	25%
שאר החברות	גבוה	100%	100%	100%
	ממוצע	69%	42%	75%
	נמוך	25%	25%	25%
כל החברות	גבוה	100%	100%	100%
	ממוצע	69%	43%	79%
	נמוך	25%	25%	25%

ממוצע הנוכחות בישיבות הדירקטוריון בכל החברות עומד על 69%, גבוה במקצת מהממוצע אצל חברות הביטוח. הממוצע אינו שונה באופן משמעותי בין קבוצות הייחוס, אך ישנה שונות גבוהה בין החברות, לדוגמה בחברות מסוימות מקבוצת בתי השקעות, מנהל הסיכונים נוכח בכל ישיבות הדירקטוריון ואילו באחרות ברבע מהישיבות בלבד.

ממוצע נוכחות מנהל הסיכונים בישיבות ועדות השקעה של כספי עמיתים בכל החברות נמוך ביחס לממוצע אצל חברות הביטוח, ועומד על כ-43%. כאן, ישנה שונות גבוהה בין קבוצות הייחוס. ממוצע נוכחות מנהל הסיכונים בישיבות ועדת השקעות של כספי עמיתים בקבוצת העצמאיות נמוך במחצית מממוצע נוכחות מנהל הסיכונים בקבוצת בתי השקעות. כמו כן, כ-60% ממנהלי הסיכונים בקבוצה זו (העצמאיות) נוכחים רק ברבע מישיבות ועדות השקעה של כספי עמיתים.

ממוצע נוכחות מנהל הסיכונים בכל החברות בישיבות ועדות אשראי נמוך מעט מהממוצע אצל חברות הביטוח ועומד על כ-79%. בהשוואה בין קבוצות הייחוס, ממוצע נוכחות מנהל הסיכונים בישיבות ועדות אשראי בבתי השקעות הוא 84% לעומת 75% בקבוצת העצמאיות לעניין זה יצוין שלחלק קטן מקבוצת העצמאיות ועדת אשראי.

בהשוואה בין בתי השקעות הגדולים לקטנים, ממוצע הנוכחות של מנהלי הסיכונים בבתי השקעות הגדולים בישיבות הדירקטוריון הינו כ-55% והוא נמוך בכ-20% מממוצע הנוכחות של מנהלי הסיכונים

<sup>18</sup> חברות בהן מונתה ועדת אשראי בהתאם להוראות חוזר גופים מוסדיים 15-9-2007 בדבר "ניהול סיכונים אשראי אגב פעילות השקעות". יוזכר כי השאלון נערך טרם תיקון ההוראות לעניין ועדת משנה לאשראי ועדת אשראי פנימית.

בבתי ההשקעות הקטנים. בישיבות ועדות השקעה של כספי עמיתים המצב הפוך, ממוצע הנוכחות של מנהלי הסיכונים בבתי השקעות הגדולים עומד על 100%, גבוה בכ-30% מממוצע הנוכחות של מנהלי הסיכונים בבתי ההשקעות קטנים. ממוצע הנוכחות של מנהלי הסיכונים בוועדות אשראי בשתי הקבוצות דומה, כ-80%.

#### מעורבות מנהל הסיכונים בעסקאות משמעותיות

בלוח 6 מוצג שיעור העסקאות המשמעותיות בהן מנהל הסיכונים גיבש חוות דעת מסך העסקאות שהוגדרו בחברות המנהלות כ-"משמעותיות". הנתונים "גבוה" ו-"נמוך" מתייחסים בלוח זו לחברות בהן נצפה השיעור הגבוה ביותר והשיעור הנמוך ביותר בכל קבוצת ייחוס. מספר העסקאות המשמעותיות, מתייחס למספר העסקאות באותן חברות בהן שיעור העסקאות היה "גבוה" או "נמוך".

מספר העסקאות שהוגדרו כעסקאות משמעותיות בכל החברות המנהלות הינו נמוך מאוד ביחס לחברות הביטוח. לא נמצאו הבדלים בין קבוצות הייחוס, וזאת על אף השוני הרב בהיקף פעילותן. יתכן כי לא נקבעה כלל הגדרה לעסקה משמעותית או שהרף שנקבע להגדרת עסקה כמשמעותית הינו גבוה מדי, ולכן בדרך כלל מנהל הסיכונים אינו מעורב בתהליך אישורן של עסקאות.

בחלק מהחברות המנהלות מנהלי סיכונים לא נתנו חוות דעת ביותר מ-50% מהעסקאות, למרות שהן הוגדרו כמשמעותיות, דבר העשוי להעיד על רמת מעורבות נמוכה של מנהל הסיכונים בחברה, ולעיתים אף על רמת בקיאות נמוכה יחסית של מנהל הסיכונים ועובדיו בתחומים מסוימים. נוסף לכך, נמצא כי ישנן חברות מנהלות בהן עדיין לא קיימים נהלים ברורים הנוגעים להתנהלות החברה בעת התקשרות בעסקה משמעותית, אף שהרגולציה מתייחסת לסוגיה זו.

#### לוח 6 – עסקאות משמעותיות

מספר העסקאות המשמעותיות בשנתיים האחרונות	שיעור העסקאות המשמעותיות בהן מנהל הסיכונים גיבש חוות דעת מסך העסקאות	נתון	קבוצת ייחוס
3	100%	גבוה	בתי השקעות
0.6	38%	ממוצע	
0	0%	נמוך	
4	50%	גבוה	שאר החברות
0.6	15%	ממוצע	
0	0%	נמוך	
4	100%	גבוה	כל החברות
0.5	15%	ממוצע	
0	0%	נמוך	

בקבוצת בתי ההשקעות, מנהל הסיכונים גיבש חוות דעת בשיעור ממוצע של-38% בלבד מהעסקאות שהוגדרו על ידי החברה כמשמעותיות. זאת ועוד, בחמש חברות בקבוצה זו אף עסקה לא ענתה על הגדרת "עסקה משמעותית" במהלך השנתיים האחרונות. בקבוצת העצמאיות, מנהל הסיכונים גיבש חוות דעת

בשיעור ממוצע של-15% בלבד מהעסקאות שהוגדרו כמשמעותיות. ממוצעים אלה נמוכים משמעותית מהממוצעים המקבילים אצל חברות הביטוח.

### ג. משאבי יחידת ניהול הסיכונים

#### תקציב ייעודי ליחידת ניהול הסיכונים

בלוח 7 מוצג היקף התקציב הייעודי המוקצה ליחידת ניהול הסיכונים בחברה המנהלת. בקבוצת בתי השקעות, ל-4 חברות יש תקציב יעודי המוקצה ליחידת ניהול הסיכונים. בבתי השקעות הגדולים, ממוצע התקציב הייעודי הוא כ-450 אלף ₪, כאשר בשתי חברות תקציב היחידה גבוה מהממוצע, ובשתיים תקציב היחידה נמוך מהממוצע. נציין כי יחסית לתחומי האחריות של היחידות ולהיקף הכספים המנוהל על ידי אותם בתי השקעות, היקף התקציב המוקצה ליחידת ניהול הסיכונים נמוך למדי. בבתי השקעות הקטנים ליחידת ניהול הסיכונים לא מוקצה תקציב ייעודי. בקבוצת העצמאיות, רוב החברות המנהלות הן חברות בעלות היקף פעילות נמוך, המקבלות שירותי ניהול סיכונים במיקור חוץ. על כן, התקציב הייעודי לגביהן הינו ברובו שכר עבודה הניתן למנהל הסיכונים עבור שירותיו.

ביחס לחברות הביטוח, התקציב הייעודי של תחום ניהול הסיכונים בחברות המנהלות, גם אלה שהן חלק מבית השקעות, נמוך משמעותית. עם זאת, יש לזכור כי בחברות הביטוח היקף הכספים המנוהלים גדול יותר, מגוון הפעילויות רחב יותר, והן חשופות לסוגי סיכונים נוספים.

#### לוח 7 – תקציב ליחידת ניהול הסיכונים<sup>19</sup>

קבוצת ייחוס	נתון	סה"כ תקציב יעודי ליחידת ניהול הסיכונים (מיליוני ₪)
בתי השקעות	גבוה	1.10
	ממוצע	0.45
	נמוך	0.07
שאר החברות	גבוה	0.21
	ממוצע	0.07
	נמוך	0.01
כל החברות	גבוה	1.10
	ממוצע	0.10
	נמוך	0.01

#### כוח האדם ביחידת ניהול הסיכונים

בשונה ממצב העניינים בחברות הביטוח, לרוב, כוח האדם העומד לרשותו של מנהל הסיכונים בחברות המנהלות אינו עוסק בלעדית בענייניה של החברה המנהלת. בחברות שבקבוצת בתי השקעות, בנוסף למנהל

<sup>19</sup> למעט "עמיתים"

הסיכונים של החברה המנהלת, ישנה יחידת ניהול סיכונים בבית ההשקעות עצמו העוסקת בניהול סיכונים בכלל פעילויותיו של בית ההשקעות וחברות הבת שלו (כגון קרנות נאמנות, תעודות סל, ניהול תיקים), לרבות חברות בת שהן חברות מנהלות.

חברות מנהלות בקבוצת העצמאיות, מקבלות ברובן שירותי ניהול סיכונים מנותן שירות במיקור חוץ שהוא חברה המתמחה בניהול סיכונים. פרט למנהל הסיכונים, המתמנה כנושא משרה בחברה המנהלת, ישנם עובדים נוספים בחברה המתמחה התומכים במנהל הסיכונים ועוסקים אף הם לעיתים בענייניה של החברה המנהלת בהתאם לתנאי הסכם מיקור החוץ.

היות שבחברות בקבוצת העצמאיות למנהל הסיכונים אין עובדים הכפופים לו, נתייחס בחלק זה רק ליחידות ניהול הסיכונים בקבוצת בתי השקעות.

#### לוח 8 - היקף כוח האדם ביחידות ניהול הסיכונים בבתי השקעות לפי תחומים

קבוצת ייחוס	נתון	מספר עובדים ביחידת ניהול סיכונים	סיכונים פיננסיים וביטוחיים <sup>20</sup> (ליבה)	אחר
גדולים	גבוה	8	2	6
	ממוצע	5	2	3
	נמוך	0	0	0
קטנים	גבוה	3	1	2
	ממוצע	2	1	1
	נמוך	0	0	0
כל החברות	גבוה	8	2	6
	ממוצע	3	1	2
	נמוך	0	0	0

בלוח 8 מוצג היקף כוח האדם (פרט למנהל הסיכונים עצמו) ביחידות ניהול סיכונים בבתי השקעות הנותנות שירותי ניהול סיכונים לחברות המנהלות בהן הן שולטות. הנתונים "גבוה" ו-"נמוך" מתייחסים בלוח זו לחברות בהן נצפה מספר העובדים הגבוה ביותר והנמוך ביותר ביחידות ניהול הסיכונים בכל קבוצת ייחוס. מספר העובדים העוסקים בתחומים השונים ("פיננסיים וביטוחיים" ו"אחר"), מתייחס למספר העובדים העוסקים בתחומים אלה באותן חברות בהן מספר העובדים ביחידת ניהול הסיכונים הוא "גבוה" או "נמוך".

העובדים האחראים על סיכוני הליבה של היחידה (פיננסיים וביטוחיים), כפופים בדרך כלל למנהל הסיכונים של החברה המנהלת, ואילו העובדים האחראים על תחומים אחרים כפופים לעיתים למנהל הסיכונים הראשי. ממוצע מספר העובדים בקבוצת בתי השקעות הוא 3, כאשר ממוצע מספר העובדים האחראים על סיכוני הליבה הוא 1.

בנוסף לשירותים רוחביים בתחום ניהול הסיכונים לחברות השונות בבית ההשקעות (לרבות החברה המנהלת), העובדים בקטגוריית "אחר" נותנים לאותן חברות גם שירותים נוספים בתחומים שאינם ניהול סיכונים, כגון ציות, הלבנת הון והמשכיות עסקית.

<sup>20</sup> פיננסיים וביטוחיים – מכיוון שבפרק זה כלולות חברות הביטוח של פסגות ואלטשולר שחם

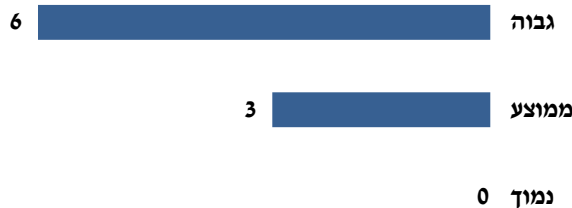
בתת קבוצת בתי ההשקעות הגדולים ממוצע מספר העובדים ביחידת ניהול הסיכונים הוא 5, וממוצע מספר העובדים האחראים על סיכוני הליבה הוא 2. בחברה מנהלת אחת בקבוצה זו אין כלל עובדים בנוסף למנהל הסיכונים.

בתת קבוצת בתי השקעות קטנים ממוצע מספר העובדים הכולל ביחידה ניהול הסיכונים הוא 2, וממוצע מספר העובדים האחראים על סיכוני הליבה הוא 1 בלבד. גם בקבוצה זו ישנה חברה מנהלת אחת בה למנהל הסיכונים אין כלל עובדים.

### ניסיון של עובדי היחידה בתחום ניהול סיכונים

בתרשים 22 מוצג ממוצע שנות הניסיון של עובדי יחידות ניהול הסיכונים<sup>21</sup> בחברות שבקבוצת בתי השקעות. ממוצע שנות הניסיון של העובדים בתחום (כאמור, פרט למנהלי הסיכונים) בחברות אלו הוא כ-3 שנים, זאת לעומת חברות הביטוח, בהן הממוצע הוא 5 שנים. בקבוצת בתי ההשקעות הגדולים ממוצע שנות הניסיון של עובדי יחידת ניהול הסיכונים גבוה מעט מהממוצע הכללי, יצוין כי בקבוצה זו ישנה חברה מנהלת שלעובדים בה אין כלל ניסיון בתחום ניהול הסיכונים, הם כפופים אמנם למנהל הסיכונים, אך רוב עיסוקם כלל אינו בתחום זה. בקבוצת בתי השקעות הקטנים ממוצע שנות הניסיון של העובדים נמוך מעט מהממוצע הכללי ועומד על 2.7 שנים.

תרשים 22 - ממוצע שנות הניסיון של העובדים ביחידת ניהול הסיכונים - בתי השקעות

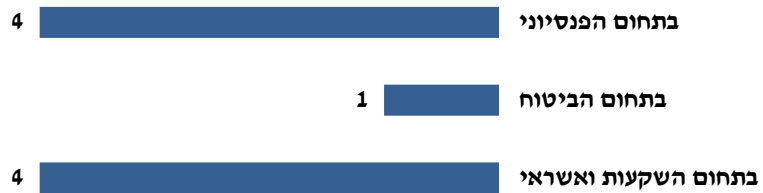


### ניסיון של עובדי היחידה בתחום העסקי

בתרשים 23 מוצג מספר החברות המנהלות בקבוצת בתי השקעות בהן לעובדי יחידת ניהול הסיכונים יש ניסיון עסקי בתחומי הפנסיה, הביטוח, ההשקעות והאשראי. ב-6 חברות מנהלות בהן למנהל הסיכונים יש עובדים הכפופים לו (מתוך 8) יש לעובדי היחידה ניסיון משמעותי בתחומי הפנסיה, ההשקעות והאשראי. כמו כן, בכל אחת מתתי הקבוצה (גדולים וקטנים) יש 2 חברות מנהלות עם עובדים בעלי ניסיון בתחומים אלו וחברה מנהלת אחת עם עובדים ללא ניסיון כלל. בחברה מנהלת אחת שהיא חלק מבית השקעות העוסק גם בביטוח, יש לעובדי היחידה ניסיון בתחום הביטוח, כאשר לחברה אחרת הפועלת בתחום זה אין עובדים כלל.

<sup>21</sup> זולת מנהל הסיכונים

תרשים 23 - מספר החברות בהן לעובדי יחידת ניהול סיכונים (למעט מנהל הסיכונים) יש ניסיון עסקי בתחומים המפורטים-  
בתי השקעות

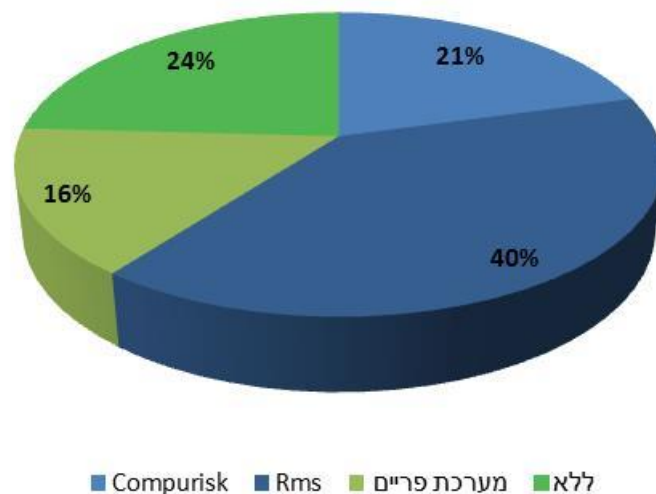


### מערכות מיכון לניהול סיכונים

בתרשים 24 מוצג פילוח של סוגי מערכות ניהול הסיכונים המצויות בשימושן של החברות המנהלות. לכל בתי השקעות למעט אחד יש מערכת לניהול ולבקרת סיכונים פיננסיים. ל-3 חברות מערכת מסוג Rms של עובד גובי, ל-2 חברות מערכת מסוג Compurisk של מעיינה וייסמן, ול-2 חברות נוספות מערכת פריים לניהול סיכונים.

מרבית החברות בקבוצת העצמאיות מקבלות שירותי ניהול סיכונים ושירותי ניהול השקעות מנותני שירות במיקור חוץ. במקרים אלו, נותני שירותי ניהול ההשקעות במיקור חוץ, מספקים גם, בין היתר, תוצרים ממערכות ניהול הסיכונים, לרבות חישובי מדדי סיכון שהוגדרו במדיניות ניהול הסיכונים של החברה למנהלי הסיכונים. קרי, לחברות מנהלות אלה אין מערכות ניהול סיכונים עצמאיות, ועל כן ישנה תלות גבוהה של מנהלי הסיכונים באותם נותני שירותי ניהול השקעות במיקור חוץ, בקבלת נתונים ממערכות ניהול סיכונים או ביצוע ניתוחים מסוימים הדרושים להם.

### תרשים 24 - מערכת לניהול סיכונים פיננסיים



לגבי חברות מנהלות בהן מתקיים מבנה ב1 - אנו מצפים כי הדירקטוריון וההנהלה בחברה יודאו כי לרשות מנהל הסיכונים במיקור חוץ עומדים כלי המדידה ואמצעי החישוב הנדרשים לשם ביצוע תפקידיו באופן נאות, כי הם זמינים לרשותו באופן מספק, וכי הם מבוקרים על ידו.

## 7. ניהול סיכונים בגופים מוסדיים – הערכת מנהלי הסיכונים

בחלקו השני של השאלון התבקשו מנהלי הסיכונים להעריך את הסיכונים הגלומים בפעילותם של הגופים המוסדיים בהם הם מכהנים, לרבות לגבי כספי החוסכים באמצעותם, כמו גם את אופן ניהולם.

מטרת חלק זה של השאלון, בנוסף למטרות שצוינו בפרק 1, היא לגבש "חוות דעת קולקטיבית" של כל מנהלי הסיכונים בגופים המוסדיים, שהם בעלי הסמכות והידע המקצועי לעניין זה, לגבי הסיכונים המהותיים והמתפתחים להם חשופים הגופים המוסדיים ולקוחותיהם ולגבי אופן ניהולם של אותם סיכונים, וכן לרכז את הנושאים העיקריים בהם הם עוסקים בשנתיים האחרונות.

בניגוד לחלקו הראשון של השאלון, השאלות בחלק זה הן ברובן "שאלות פתוחות" שהתשובות להן נוצקו לתוך תבנית מוגדרת מראש. מתכונת זו נבחרה בכדי שלא להכווין את מנהלי הסיכונים ולתחום אותם למספר מוגבל של תשובות מסוימות, אלא לאפשר להם להעמיק ולהרחיב את היריעה, כך שניסיונם המקצועי ומומחיותם יבואו לידי ביטוי באופן מלא במענה לשאלון, ישקפו בצורה מיטבית את חוות דעתם, ותתקבל תמונה מלאה ככל האפשר לגבי הנושא הנבחר. וזאת, על אף הקושי העולה בעת ניתוח סטטיסטי של תשובות לשאלות מסוג זה בשל מגוון התשובות הרחב שהתקבל.

בהתאם, בפרק זה מוצגים עיבודי מחלקת ניהול סיכונים לתשובות שהתקבלו ממנהלי הסיכונים לשאלות שהופיעו בחלק זה של השאלון. לעיתים התשובות נלקחו מהשאלון בדיוק כפי שהן הופיעו בו, ולעיתים הן סווגו לקבוצות על פי הגדרות מקובלות בספרות המקצועית.

לחוות דעת קולקטיבית במתכונת זו תתכן תרומה רבה למיפוי והבנת כלל הסיכונים בתחומים בהם פעילים הגופים המוסדיים, לכוון זרקור לחשיפות במגמת גידול ולסיכונים "תחת הראדר", וכן מתן אפשרות לכל מנהל סיכונים לבחון את חוות דעתו ביחס לחוות הדעת הקולקטיבית לגבי פעילויות הדומות במהותן, לשפר תהליכים בגוף המוסדי בו הוא מכהן ולבנות את תכנית העבודה השנתית.

**יודגש כי כל הדעות המובאות בלוחות ובתרשימים להלן הן של מנהלי הסיכונים בגופים המוסדיים כפי שהן באו לידי ביטוי בתשובותיהם לשאלון.**

### א. הערכת הסיכונים ואופן ניהולם

*"מנהל הסיכונים יכמת את החשיפה ויעריך את ההשפעה הפוטנציאלית של סיכונים מהותיים שבהם נושאים עמיתים ומבוטחים, על זכויותיהם, וכן את ההשפעה הפוטנציאלית של סיכונים מהותיים שבהם נושאת חברת ביטוח, על חוסנה הפיננסי ועל החבות שלה כלפי מבוטחים"*<sup>22</sup>

בחלק זה התבקשו מנהלי הסיכונים לדרג, על פי חוות דעתם המקצועית, את הסיכונים המהותיים ביותר לגוף המוסדי ולחוסכים באמצעותו מהסיכון הגבוה ביותר לסיכון הנמוך ביותר, וכן את אופן ניהולם של הסיכונים המהותיים שדורגו כאמור, בהתאם לבקרות, האמצעים והמשאבים הקיימים לגבי אחד מהסיכונים.

<sup>22</sup> סעיף קטן 3.2.2.3. (ב) לפרק ניהול סיכונים בחוזר המאוחד.

## הסיכונים המהותיים לחוסן הפיננסי של חברות ביטוח ואופן ניהולם

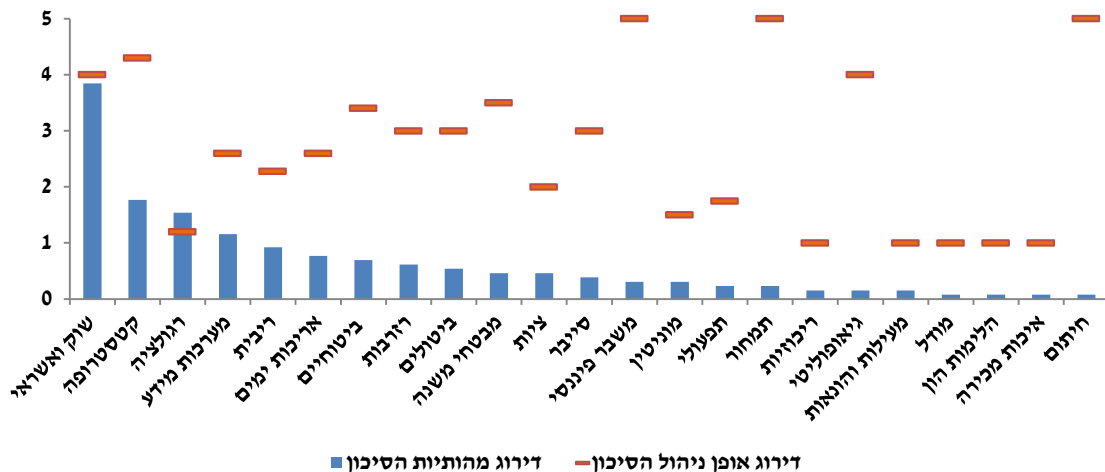
בתרשים 25 מוצגים הסיכונים המהותיים להם חשופות חברות הביטוח, וכן אופן ניהול אותם סיכונים, כפי שמשקף מהערכת מנהלי הסיכונים של חברות הביטוח. בתרשים 26 מוצגים הסיכונים שהחשיפה של חברות הביטוח להם מצויה במגמת עליה (להלן- "סיכונים מתפתחים"), על פי הערכת מנהלי הסיכונים של חברות הביטוח.

כל מנהל סיכונים בחברת ביטוח דירג את חמשת הסיכונים המהותיים ביותר לחברה בסדר יורד, מהסיכון המהותי ביותר (ציון 5) לסיכון הפחות מהותי (ציון 1). לאחר מכן מנהל הסיכונים דירג את אופן ניהול הסיכון של חמשת הסיכונים המהותיים אותם ציין קודם לכן, מהסיכון המנוהל בצורה הטובה ביותר (ציון 5) לסיכון המנוהל בצורה הפחות טובה (ציון 1).

"דירוג מהותיות הסיכון" של כל אחד מהסיכונים בתרשים מביא בחשבון הן את מספר הפעמים שבהם אותו סיכון צוין כסיכון מהותי והן את הציון שניתן לו על ידי מנהל הסיכונים בכל אחת מהחברות<sup>23</sup>, והוא נע בין 0 ל-5 (היינו, ככל שסיכון מסוים צוין על ידי יותר מנהלי סיכונים כאחד מחמשת המהותיים, וככל שהציון שלו גבוה יותר אצל כל אחד מאותם מנהלי סיכונים, כך דירוג המהותיות המשוקלל גבוה יותר). יודגש כי דירוג מהותיות הסיכון אינו משקף את היקף הכספים המנוהלים על ידי חברת ביטוח.

"דירוג ניהול הסיכון" משקלל את ציון אופן ניהול הסיכון אך ורק באותן חברות בהן אותו סיכון דווח כסיכון מהותי, והוא נע בין 1 ל-5 (לדוגמא, אם סיכון מסוים דווח בין חמשת המהותיים רק על ידי מנהל סיכונים אחד, וציון הניהול שניתן לו על ידי אותו מנהל סיכונים גבוה, אזי דירוג המהותיות יצביע על סיכון נמוך ואילו דירוג ניהול הסיכון יראה שאותו סיכון מנוהל בצורה טובה).

תרשים 25- הסיכונים המהותיים להם חשופות חברות הביטוח ואופן ניהולם



על אף שלרבות מחברות הביטוח תחומי פעילות דומים למדי, התשובות שניתנו על ידי מנהלי הסיכונים לשאלה זו רבות ומגוונות. בחלק מהתשובות מנהלי הסיכונים הצביעו על קטגוריות סיכון כלליות, כגון סיכונים שוק וסיכונים ביטוח, ובחלקן הצביעו דווקא על גורמי סיכון ספציפיים המשתייכים לקטגוריות הסיכון הכלליות, כגון סיכון ריבית וסיכון אריכות ימים. בשל אופן הדיווח השונה בין החברות, ייתכן שקטגוריית סיכון כללית דורגה נמוך מכפי שהיא מוערכת בשל פיצולה לגורמי סיכון ספציפיים.

<sup>23</sup> אם סיכון לא צוין כמהותי על ידי חברה מסוימת אזי הוקצה לו ציון "0" באותה חברה.

מדירוג אופן ניהול הסיכונים המהותיים עולה כי קיים קשר מסוים בין דירוג מהותיות הסיכון לבין היקף המשאבים והאמצעים האחרים המוקדשים בחברות הביטוח לניהולו. כלומר, לסיכונים שהופיעו במקומות הראשונים בתשובות מנהלי הסיכונים, בדרך כלל הוקצו באותן חברות יותר משאבים לטיפול בהם.

מניתוח התשובות עולה כי לדעת מנהלי הסיכונים בחברות הביטוח סיכוני שוק ואשראי הינם הסיכונים המהותיים ביותר להם חברות הביטוח חשופות. תוצאה זו אינה מפתיעה, משום ההיקף הכספי הגדול של תיקי הנוסטרו<sup>24</sup> של חברות הביטוח, מאפייני הנכסים בהן הן משקיעות את אותם כספים, המינוף בו הן פועלות והחשיפה הגבוהה למחירי נכסים פיננסיים הנסחרים בשווקי ההון בארץ ובעולם. לחשיפה זו השלכה ישירה ומידית על השווי הכספי של תיקי הנוסטרו של חברות הביטוח בעת התממשותם של סיכוני שוק ואשראי.

אחד הסיכונים הספציפיים המהותיים בקטגוריית שוק ואשראי הוא סיכון ריבית. לחברת ביטוח חשיפה גבוהה לסיכון זה הן בצד הנכסים והן בצד ההתחייבויות, כאשר בדרך כלל, עליית ריבית מורידה את שווי ההגון של הנכסים (ובפרט נכסי חוב) ואת שווי ההתחייבויות, ואילו ירידת ריבית מעלה את ערכם. ההשפעה הכוללת של שינוי בשיעור הריבית על חברת הביטוח תלויה אפוא בעיקר בפער בין מח"מ הנכסים למח"מ ההתחייבויות.

לקטגוריית סיכוני שוק ואשראי, וכן לסיכון ריבית, דירוג גבוה גם ברשימת הסיכונים המתפתחים. הריבית הנמוכה השוררת בישראל מזה תקופה ארוכה, דוחפת את חברות הביטוח להשקיע בנכסי סיכון ולהגדיל את החשיפה לסיכוני שוק בכדי להשיג את יעדיהן העסקיים. כמו כן, עלייה חדה בשיעור הריבית עלולה לגרום להפסדים משמעותיים בנכסי ההשקעה בתיקי הנוסטרו בטווח הקצר. הפסדים כאמור עשויים להתקזז עם רווחים הנובעים מירידה בשווי ההתחייבויות כתוצאה מעליית שיעורי ההיוון המשמשים בחישוב העתודות.

דירוג אופן הניהול של קטגוריית סיכוני שוק ואשראי גבוה למדי (ציון 4). מאפייני גורמי הסיכון בקבוצה זו של סיכונים מאפשרים לחברות למפות, להעריך, לכמת ולנהל סיכונים אלה ברמה גבוהה יחסית לעומת סיכונים מהותיים אחרים להם הן חשופות. בנוסף, חלק הארי של המשאבים, ובכלל זה כוח אדם ומערכות מיכון<sup>25</sup> במערכי ניהול הסיכונים בחברות הביטוח מוקדשים לניהולם של סיכוני שוק ואשראי. בדומה, גם דירוג אופן הניהול של סיכון משבר פיננסי, המשקף סיכון להפסדים משמעותיים כתוצאה מהתממשות של סיכוני שוק ואשראי, גבוה אף הוא (ציון 5). יצוין כי חברות הביטוח מבצעות על בסיס קבוע מבחנים לבחינת השפעתם של אירועי קיצון על חוסן הפיננסי כחלק מתהליכי ניהול הסיכונים הקיימים אצלן, ומביאות בחשבון את התוצאות במסגרת היערכותן לזמן משבר.

דירוג ניהול סיכון הריבית, כאמור, אחד הסיכונים הספציפיים המשמעותיים ביותר בקטגוריה זו, הוא בינוני בלבד (ציון 2.3). זאת משום שהאמצעים הקיימים לניהול סיכון הריבית, ובפרט האפשרויות הקיימות להפחתת הסיכון, הם מצומצמים ביחס לסיכוני שוק אחרים.

לצד קטגוריית סיכוני שוק ואשראי, צוינה קטגוריית סיכוני הביטוח כמהותית. הסיכון הספציפי שדורג ראשון בקטגוריה זו הוא סיכון הקטסטרופה, ובפרט הדברים אמורים לגבי החשיפה של חברות הביטוח לרעידת אדמה בישראל. כל חברות הביטוח חשופות לסיכון זה במספר תחומי פעילות - ביטוח כללי, חיים ובריאות. יתר על כן, במקרה של התממשות סיכון זה צפויות ירידות חדות גם בשוק ההון המקומי, כך שבנוסף להפסדים מפעילות הביטוח צפויים גם הפסדים כספיים הנובעים מחשיפה לנכסים

<sup>24</sup> "נוסטרו" – נכסי ההשקעה העומדים כנגד ההתחייבויות וההון של חברת ביטוח

<sup>25</sup> ראה: לוח-3 היקף כוח אדם ביחידת ניהול הסיכונים, תרשים 12- מערכת לניהול סיכונים פיננסיים

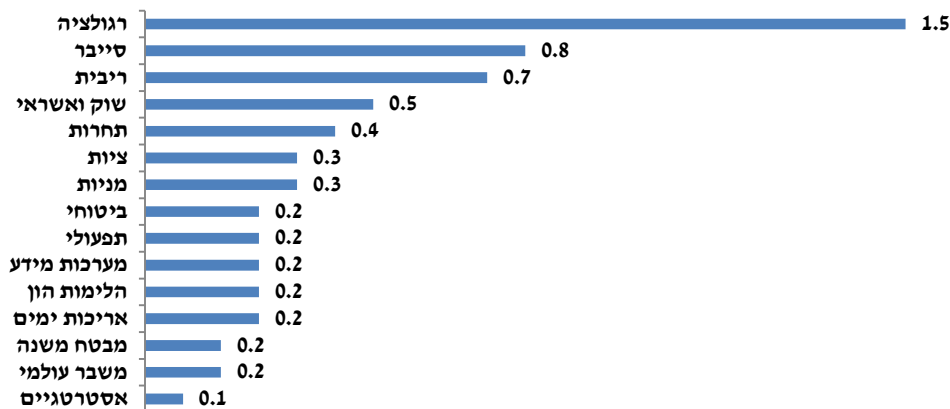
ונכסים אחרים בישראל. עם זאת, חברות הביטוח מצמצמות את החשיפה לסיכון קטסטרופה באמצעות רכישת ביטוח משנה ממבטחי משנה בחו"ל בעלי דירוג גבוה, כך שהחשיפה בשייר (החשיפה "נטו", לאחר קיזוז ביטוחי משנה) לסיכון זה נמוכה למדי. בהתאם, מנהלי הסיכונים ציינו כי סיכון זה מנוהל בצורה טובה מאוד (ציון 4.3).

סיכונים ספציפיים נוספים בקטגוריית סיכוני הביטוח שצוינו כמהותיים הם רזרבות, ביטולים, תמחור וחיתום. בנוסף, מנהלי הסיכונים ציינו במיוחד את סיכון עלייה בתחלואה וסיכון אריכות ימים, סיכונים העלולים להתמשש אם מתקיים פער בין ההנחות ששימשו את חברת הביטוח בעת תמחור מוצר הביטוח לבין התביעות או תשלומי הגמלה בפועל. סיכונים אלו, הגלומים בעסקי הליבה של חברות הביטוח, מנוהלים ברמה בינונית – טובה (ציון 3.4) על פי דירוג ניהול הסיכון ביחס לסיכונים המהותיים האחרים.

הסיכון המהותי שדורג שלישי, ואותו ציינו מספר רב של מנהלי סיכונים כאחד הסיכונים המהותיים, הוא סיכון הרגולציה. סיכון זה דורג גם במקום הראשון ברשימת הסיכונים המתפתחים (תרשים 26). לטענת מנהלי הסיכונים, החשיפה לסיכון זה נובעת בעיקר משינויים תכופים בהוראות הרגולציה בשנים האחרונות, שינויים להם השפעה משמעותית תחומי פעילות רבים של חברות הביטוח, וכן על רווחיותן ועל יציבותן הפיננסית. מטבע הדברים ישנו קושי רב לנהל סיכון זה בצורה אפקטיבית, ועל כן הדירוג הנמוך שהתקבל לגבי ניהול סיכון זה (ציון 1.2).

מעניין לראות כי במקום השני ברשימת הסיכונים המתפתחים מנהלי הסיכונים דיווחו על סיכוני סייבר. עם ההתפתחות הטכנולוגית של חברות הביטוח בשנים האחרונות והמעבר של פעילויות עסקיות לרשת האינטרנט, גדלו היקפם ועוצמתם של איומי הסייבר בעולם בכלל ובישראל בפרט, איומים העלולים לשבש את פעילותם התקינה של חברות הביטוח.

תרשים 26 - סיכונים מתפתחים להם חשופות חברות הביטוח



פילוח התשובות לפי קבוצות ייחוס מעלה כי בקרב חברות הביטוח הגדולות הסיכון המהותי ביותר הינו סיכון הרגולציה. לעומתן, אצל חברות הביטוח האחרות, סיכון זה כלל לא דווח כאחד מחמשת הסיכונים המהותיים. הסיכון המהותי השני עליו דיווחו חברות הביטוח הגדולות הם סיכוני שוק ואשראי, והשלישי הוא סיכון אריכות ימים, אשר התממשותו עלולה להגדיל משמעותית את התשלומים למבוטחים בביטוחי חיים.

מנהלי הסיכונים בחברות הביטוח הבינוניות דיווחו כי סיכוני שוק ואשראי הינם הסיכונים המהותיים ביותר עבורם, הסיכון המהותי שדורג שני בקבוצת ייחוס זו הוא סיכון מערכות מידע, ובפרט שרידות מערכות המידע ואבטחת המידע, בעוד סיכון קטסטרופה דווח במקום השלישי.

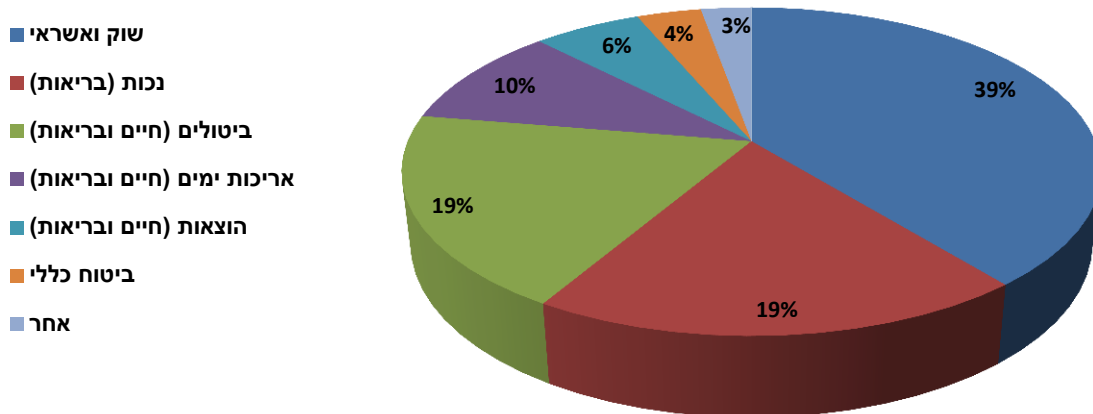
בדומה לחברות הביטוח הבינוניות, חברות הביטוח הקטנות דירגו את סיכוני שוק ואשראי כסיכון המהותי ביותר עבורם, הסיכון שדורג שני הוא סיכון קטסטרופה (בעיקר רעידת אדמה), והשלישי סיכון לתנודתיות הרזרבות.

#### דירוג הסיכונים המהותיים לעומת תוצאות IQIS4

בתרשים 27 מוצגים הסיכונים להם חשופות חברות הביטוח הגדולות (המהוות כ-90% מהשוק) בהתבסס על תוצאות תרגיל IQIS4 (להלן – "התרגיל") המבוסס על הוראות דירקטיבת "Solvency II" (להלן – "הדירקטיבה")<sup>26</sup>.

הדירקטיבה כוללת בחינה מקיפה של הסיכונים להם חשופות חברות ביטוח וקביעת סטנדרטים לניהולם ומדידתם, תוך מתן ביטוי בהקצאת ההון לסיכונים הגלומים בפעילותן. במסגרת תהליך ההטמעה וההכנה לקראת יישום הדירקטיבה בישראל, חברות הביטוח נדרשו לבצע תרגילי הערכה כמותית על המאזן שלהם. התרגילים מבוססים על תרחישי קיצון, והתוצאות נותנות אמת מידה לגבי היקף החשיפה של חברות הביטוח לסיכונים השונים.

תרשים 27 - הסיכונים להן חשופות חברות הביטוח הגדולות בהתבסס על תוצאות IQIS4 (דצמבר 2014)



על פי תוצאות התרגיל, הסיכונים הביטוחיים (בעיקר חיים ובריאות) הינם הסיכונים המהותיים ביותר לחברות הביטוח, כאשר הקצאת ההון הנדרשת בשל סיכונים אלו מהווה כ-55% מההון הכולל הנדרש. לאחריהם סיכוני שוק ואשראי<sup>27</sup> המהווים כ-39% מההון הנדרש.

מהשוואה בין תוצאות התרגיל לבין דיווחי מנהלי הסיכונים<sup>28</sup> אודות הסיכונים המהותיים בכל חברת ביטוח, עולה כי הערכות מנהלי הסיכונים עקביות עם תוצאות התרגיל לגבי סיכוני שוק ואשראי וסיכוני הביטוח, אך אינן עקביות לגבי סיכון קטסטרופה, שדורג כסיכון המהותי השני, אך מהווה רק כ-1% מההון הכולל הנדרש לפי התרגיל, משום העברת רוב החשיפה למבטחי משנה.

הסיכון התפעולי שצוין כאחד המהותיים וכאחד המתפתחים, סיכון מערכות מידע, שדורג כסיכון המהותי הרביעי, וסיכון הסייבר, שדורג כסיכון המתפתח השני, נכללים בתרגיל במסגרת הטיפול בסיכונים

<sup>26</sup> בנובמבר 2009 אימץ הפרלמנט האירופי את דירקטיבת "Solvency II" שנועדה ליצור משטר אירופי אחיד לפיקוח על חברות ביטוח. בשנת 2008 הממונה על שוק ההון וביטוח וחיסכון החליט ליישם את הוראות הדירקטיבה לגבי חברות ביטוח בישראל. ראה <http://mof.gov.il/hon/Information-entities/Solvency2/Pages/default.aspx>.

<sup>27</sup> סיכוני שוק ואשראי כוללים - מניות, מרווח, ריבית, מט"ח ונדל"ן

<sup>28</sup> ראה תרשים 25 לעיל

תפעוליים. ואולם, דרישת ההון בשל סיכונים תפעוליים על פי תוצאות התרגיל נמוכה למדי, כ-0.5% מדרישת ההון הכוללת.

כמו כן, סיכון הרגולציה שדורג כסיכון המהותי השלישי, וכסיכון המתפתח הראשון, אינו חלק ממתודולוגיית הנדבך הכמותי על בסיסה נבנה התרגיל, ומטבע הדברים, מפאת מהותו, ישנו קושי לכמת ולנהל סיכון זה.

### **הסיכונים המהותיים לחוסן הפיננסי של חברות מנהלות**

חברות המנהלות קופות גמל וקרנות פנסיה חשופות למספר סיכונים מצומצם ביחס לחברות הביטוח. כספי החיסכון המנוהלים על ידי חברות מנהלות בעבור אחרים מוחזקים בנאמנות, ועל כן החוסכים באמצעותן כמעט שאינם חשופים לסיכון חדלות פירעון של החברה המנהלת. בנוסף, היקף נכסי הנוסטרו של חברות מנהלות קטן בעשרות מונים בהשוואה להיקפו בחברות הביטוח, ורובו נכסים פיננסיים סולידיים, על כן החשיפה של החברה המנהלת לסיכונים שוק ואשראי נמוכה יחסית. בהתאם, הסיכונים המהותיים לחברות מנהלות שדווחו על ידי מנהלי הסיכונים ועלולים לפגוע ביציבותן הפיננסית וברווחיותן של אותן חברות הם סיכון רגולציה, סיכונים תפעוליים וסיכונים מערכות מידע.

### **הסיכונים המהותיים לחוסכים באמצעות גופים מוסדיים**

הגופים המוסדיים מנהלים כיום כספי חיסכון בעבור אחרים בשלושה מוצרים עיקריים – חוזי ביטוח (פוליסות ביטוח חיים משתתפות ברווחים), קופות גמל וקרנות פנסיה חדשות (להלן – "תיק החוסכים"). סיכונים ההשקעה במוצרים אלה אינם מושתיים על הגופים המוסדיים אלא על החוסכים באמצעותם. סכומם של כספים אלה נכון להיום גבוה מטריליון ₪, והוא במגמת גידול מתמדת, בין היתר בעקבות השינויים המבניים והרפורמות שחלו בעשור האחרון בתחום זה.

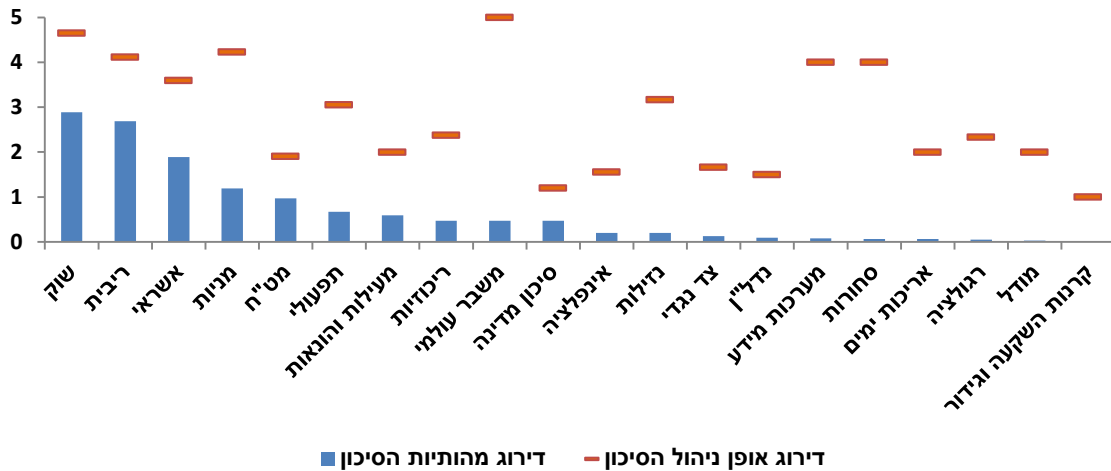
הכספים הנצברים במוצרים אלה מיועדים ברובם לעת פרישה לפנסיה. בהתאם, המטרה העיקרית של הגופים המוסדיים בניהול ההשקעות של תיק החוסכים הינה להשיג, ברמת סיכון נתונה, תשואה מצטברת גבוהה ככל האפשר, כך שניתן יהיה לספק לעמיתים ולמבוטחים קצבה הולמת לאורך תקופת הפנסיה.

לשם עמידה ביעדי התשואה שנקבעו, הגופים המוסדיים משקיעים את כספי תיק החוסכים במגוון רחב של נכסים, כאשר פרופיל הסיכונים של תיק החוסכים תלוי במאפייני הנכסים הספציפיים בהם הכספים מושקעים. בהתייחס לנכסים פיננסיים, המהווים את חלק הארי מתיק החוסכים, פרופיל הסיכונים תלוי במאפיינים רבים כגון סוג הנכס (למשל מניה, אג"ח), המנפיק (מדינה או חברה), המדינה בה הנכס רשום, המטבע בו הוא נקוב (שקל או מט"ח), מח"מ (ככל שמדובר בנכס חוב) וסחירות.

אותם נכסים פיננסיים, המהווים כאמור את עיקר תיק החוסכים, חשופים בעיקר לסיכונים שוק ואשראי. התממשותם של סיכונים שוק ואשראי עשויה לגרום לתנודתיות בתשואה ואף לאי השגת תשואה מצטברת לעמיתים בהתאם ליעדי הגוף המוסדי, שתאפשר תשלום נאות לחוסכים בעת פרישה. ולכן, סביר לצפות שסיכונים שוק ואשראי יזוהו על ידי מרבית הגופים כסיכונים המהותיים ביותר עבור תיקי החוסכים.

בתרשים 28 להלן מוצגים הסיכונים המהותיים להם חשופים כספי החוסכים בקופות גמל, קרנות פנסיה ופוליסות ביטוח משתתפות ברווחים, וכן אופן הניהול של כל סיכון, לדעת מנהלי הסיכונים בגופים המוסדיים המנהלים כספי חיסכון בעבור אחרים. דירוג מהותיות הסיכונים ודירוג ניהול הסיכונים נקבע במתכונת דומה לזאת המופיעה בהקדמה לתרשים 25. בתרשים 29 להלן מוצגים הסיכונים שהחשיפה של תיק החוסכים להם מצויה במגמת עליה, על פי הערכת מנהלי הסיכונים של הגופים המוסדיים.

תרשים 28- דירוג הסיכונים המהותיים בתיק החוסכים



רוב הסיכונים אותם ציינו מנהלי הסיכונים בגופים המוסדיים המנהלים כספי חיסכון כסיכונים המהותיים לתיק החוסכים הם סיכונים השייכים לקטגוריית סיכונים שוק. כאמור לעיל, סיכונים אלה נובעים בעיקר מהחשיפה הגבוהה של תיק החוסכים למכשירים פיננסיים כדוגמת מניות ואגרות חוב ממשלתיות וקונצרניות, ובמידה פחותה, גם לנכסים אחרים המושפעים ממחירי שוק כגון נדל"ן.

בתוך קטגוריית סיכונים שוק, סיכון ריבית דורג הן כסיכון המהותי ביותר לתיק החוסכים, והן כסיכון הראשון ברשימת הסיכונים המתפתחים. לסביבת הריבית הנמוכה השוררת בישראל, ארה"ב ואירופה מזה תקופה ארוכה השלכות נרחבות על הסיכונים הגלומים בתיק החוסכים. עליית ריבית חדה תגרום בסבירות גבוהה לירידה בשווי הכספי של נכסי חוב המהווים את רוב תיק החוסכים בטווח הקצר והבינוני. מנגד, במצב עניינים בו תחול ירידה בשיעור הריבית, או לחילופין שיעור הריבית יוותר ברמה נמוכה עוד תקופה ארוכה, יקשה מאוד על הגופים המוסדיים להשיג תשואות הולמות בתיק החוסכים לאורך זמן וברמת סיכון סבירה.

סיכון אשראי דורג כסיכון המהותי הספציפי השני. כ-30% מתיק החוסכים מושקע בנכסי חוב חברות – בעיקר אגרות חוב קונצרניות והלוואות מותאמות. החשיפה לסיכון אשראי באה לידי ביטוי בשני מישורים. במישור הראשון, נכסי החוב, הסחירים והלא סחירים, חשופים לשינויים במרווחי אשראי בשוק ההון המשפיעים על ערכם. במישור השני, נכסי החוב חשופים לחדלות פירעון של הלווים, וערכם ירד ככל שהסיכוי שהלווים לא יעמדו בהתחייבויותיהם כלפי בעלי החוב יעלה. יצוין כי סיכון זה מצוי גם בין חמשת הסיכונים המתפתחים ביותר. כאמור, בניסיון להשיג תשואה נאותה, הריבית הנמוכה מאלצת את הגופים המוסדיים להשקיע בנכסי חוב מסוכנים יותר.

סיכון מניות דורג כסיכון המהותי הספציפי השלישי. כ-30% מתיק החוסכים מושקע במניות של חברות בארץ ובחו"ל, הן בדרך של השקעה ישירה והן בדרך של השקעה עקיפה, באמצעות רכישת קרנות נאמנות ותעודות סל.

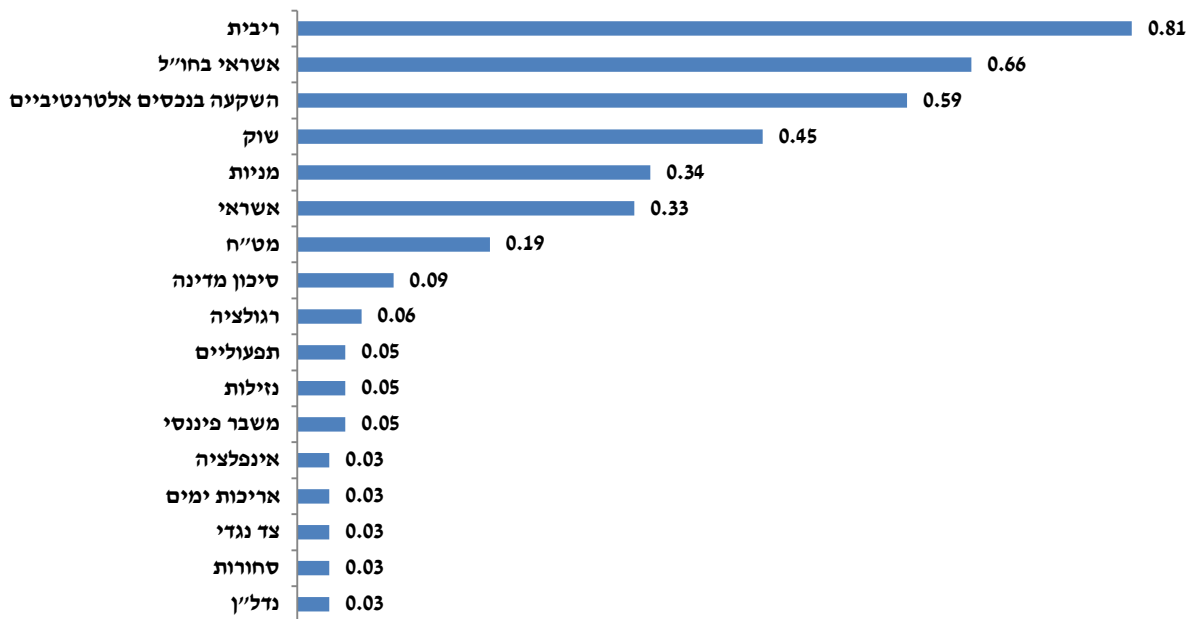
סיכון מט"ח דורג כסיכון המהותי הספציפי הרביעי, וכן כאחד הסיכונים המצויים בחלק העליון של רשימת הסיכונים המתפתחים (אשראי בחו"ל, חשיפה לחו"ל ומט"ח). בשנים האחרונות חלה עליה חדה בהשקעה בנכסים מחוץ לישראל, ביניהם מניות, אגרות חוב ואף נדל"ן. נכסים אלה נקובים רובם ככולם במט"ח,

לרוב דולר או יורו, וחושפים את תיק החוסכים לשינויים התכופים בשערי חליפין של מטבעות חוץ ביחס לשקל.

דירוג ניהול הסיכון של שלושת הסיכונים הספציפיים, ריבית, אשראי ומניות, בינוני-גבוה, מהסיבות שמנינו לעיל. לעומת זאת, דירוג ניהול סיכון מט"ח נמוך למדי (ציון 2) בהשוואה לסיכוני שוק אחרים. הדירוג הנמוך מצביע על כך שהאמצעים הקיימים בגופים המוסדיים לניהול הסיכון אינם הולמים את החשיפה הגבוהה לסיכון זה.

סיכונים מתפתחים נוספים שיש לתת עליהם את הדעת הם אשראי בחו"ל והשקעה בנכסים אלטרנטיביים. כחלק ממגמת גיוון תיק ההשקעות והעלאת תוחלת התשואה הגופים המוסדיים פועלים לאיתור השקעות שאינן מתואמות עם שוק ההון המקומי. מגמה זו באה לידי ביטוי בין היתר בהשקעה באשראי בחו"ל ובהשקעה בנכסים אלטרנטיביים כגון קרנות השקעה, קרנות גידור, סחורות ונדל"ן. בהשקעות אלה טמונים סיכונים רבים הקיימים במידה פחותה, או אף אינם קיימים כלל, בהשקעות "סטנדרטיות". סיכונים אלה נובעים, בין היתר, מהיעדר סחירות, שקיפות הלוקה בחסר, מומחיות ייחודית הנדרשת לניתוח ההשקעה וביצועה, פעילות המבוצעת בחו"ל וסביבה משפטית שונה. מפאת השיעור הנמוך של הנכסים האלטרנטיביים מתיק החוסכים, מנהלי הסיכונים עדיין אינם רואים בהם כסיכון מהותי.

#### תרשים 29 - סיכונים מתפתחים בתיק החוסכים



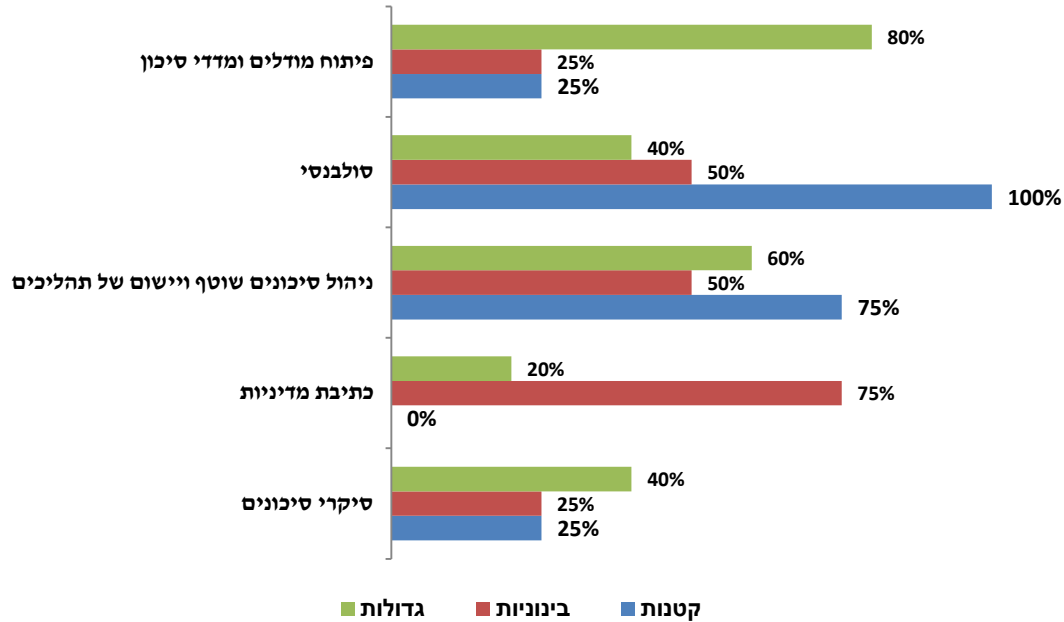
#### ב. עיקרי תכניות עבודה

##### חברות ביטוח

מנהלי הסיכונים התבקשו לציין את שלושת היעדים המרכזיים בתכנית העבודה של יחידת ניהול הסיכונים לשנת 2015. בתרשים 30 מוצג ריכוז של היעדים המרכזיים בתוכניות העבודה. התשובות לשאלות בנושא זה היו רבות ומגוונות ובחלקן היה אף פירוט נרחב של תכנית העבודה. לשם ההצגה והדיון, סווגו התשובות

לחמש קטגוריות עיקריות – פיתוח מודלים ומדדי סיכון<sup>29</sup>, הערכות ליישום "Solvency II", ניהול סיכונים שוטף ויישום תהליכים<sup>30</sup>, כתיבת מסמכי מדיניות, וביצוע סקרי סיכונים. ליד כל קטגוריה בתרשים מצוין שיעור החברות מכל קבוצת ייחוס שציינו יעד מרכזי בתכנית העבודה השייך לקטגוריה.

תרשים 30 - יעדים מרכזיים בתוכניות עבודה לשנת 2015 - חברות ביטוח



מתשובות מנהלי הסיכונים עולה כי בחברות הביטוח הגדולות, בהן ניהול הסיכונים מתקדם יותר והיקף המשאבים רב יותר ביחס לקבוצות הייחוס האחרות, עסקו מערכי ניהול סיכונים בשנת 2015 בעיקר בפיתוח של מודלים ומדדי סיכון – מודל ALM, תרחישי קיצון, כימות סיכונים ביטוחי, ופיתוח ועדכון של מודלים לדירוג אשראי.

מנגד בחברות הביטוח הקטנות, אנו רואים כי תכניות העבודה של מנהלי הסיכונים כוללות גם עיסוק נרחב בהיערכות ליישום דירקטיבת "Solvency II" שעתידה להיכנס לתוקף בסוף שנת 2016 ותחול על כל חברות הביטוח בישראל. בשונה מחברות הביטוח הגדולות, בהן מוקצים משאבים ייעודיים (עובדים וכן מערכות ממוכנות) לטיפול בנושא, בחברות הביטוח הקטנות, בדרך כלל למנהל הסיכונים אין כלל עובדים, ההיערכות ליישום הדירקטיבה נמצאת באחריותו הבלעדית של מנהל הסיכונים, הוא כמעט ואנו נתמך על ידי עובדים נוספים ואף לא עומדת לרשותו מערכת עזר ייעודית לריכוז נתוני הנדבך הראשון<sup>31</sup>. עם זאת יש לזכור כי לחברות הקטנות אין פעילות חיסכון, ועל כן באופן טבעי מנהל הסיכונים מתמקד ביישום הדירקטיבה.

בחברות הביטוח הבינוניות עיקר ההתמקדות של מנהלי הסיכונים היא בשיפור ופיתוח מדיניות ניהול הסיכונים, לרוב בתחומים הקשורים לביטוח. בשאר הקטגוריות לא נצפה הבדל משמעותי בין קבוצות הייחוס השונות.

<sup>29</sup> פיתוח מודלים ומדדי סיכון – בקטגוריה זו נכללו יעדים שהם בניה ועדכון של מודלים וכלים אחרים לכימות והערכה של סיכונים.

<sup>30</sup> ניהול סיכונים שוטף ויישום תהליכים – בקטגוריה זו נכללו משימות שוטפות כגון ריכוז תוצרים, כתיבת דוחות והטמעה של אמצעי מדידה.

<sup>31</sup> ראה: תרשים 13 עמ' 20- מערכת עזר לריכוז נתוני הנדבך הראשון של סולבנסי

## בתי השקעות

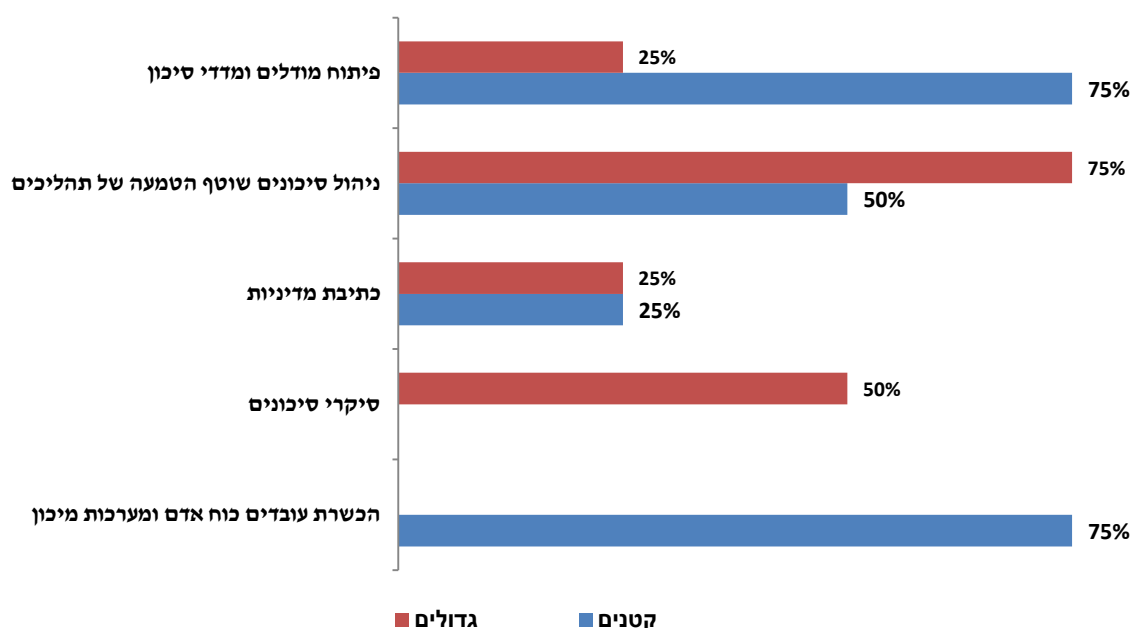
בתרשים 31 מוצגים היעדים המרכזיים שהופיעו בתוכניות העבודה של מנהלי הסיכונים בבתי השקעות לשנת 2015. התשובות לשאלות בנושא זה סווגו לחמש קטגוריות כמתואר בתרשים.

מתשובות מנהלי הסיכונים בבתי ההשקעות עולה כי מרבית תכניות העבודה בבתי ההשקעות הקטנים כוללים פיתוח מודלים ומדדי סיכון כגון תרחישי קיצון ומדדי נזילות וריכוזיות. לעומתם, קטגוריה זו כמעט ולא נכללת ביעדים העיקריים בתכניות העבודה של מנהלי הסיכונים בבתי ההשקעות הגדולים. אלה מבין מנהלי הסיכונים בבתי ההשקעות הגדולים העוסקים בפיתוח מודלים, עוסקים בעיקר במודלים לאשראי ונזילות, ובתיקוף מודלים.

מחצית ממנהלי הסיכונים בבתי ההשקעות הגדולים כללו בתוכניות העבודה שלהם סקרי סיכונים, בעיקר סיכוני ציות וטכנולוגיית מידע. היקף המשאבים הגדול<sup>32</sup> יחסית בבתי ההשקעות הגדולים, ותחומי האחריות הרבים, מאפשרים לערוך מספר רב של סקרי סיכונים בכדי להשלים ולשפר את מפת הסיכונים להם חשופים החברה המנהלת והחוסכים באמצעותה. זאת בשונה מבתי ההשקעות הקטנים שם ליחידת ניהול הסיכונים היקף משאבים קטן יותר.

בקטגוריה האחרונה, הכשרת עובדים כוח אדם ומערכות מיכון, אנו רואים שרק מנהלי הסיכונים בבתי ההשקעות הקטנים כללו בתוכניות העבודה שלהם נושאים הקשורים לתוכניות הכשרה לעובדים, מערכות מחשוב ואוטומציה של דוחות.

תרשים 31 – יעדים מרכזיים בתוכניות עבודה לשנת 2015 בתי השקעות



### חברות מנהלות "עצמאיות"

תכניות העבודה של מנהלי הסיכונים בחברות המנהלות העצמאיות לשנת 2015 מתמקדות בעיקר במשימות שוטפות של ניהול סיכונים, כגון: כתיבת דוחות ניהול סיכונים, אמידה של הסיכונים בתיק ההשקעות

<sup>32</sup> ראה: לוח 7 – תקציב ליחידת ניהול סיכונים

וניטור ומעקב שוטף אחר התפתחות הסיכונים. כ- 45% מהחברות המנהלות העצמאיות דיווחו כי אחד מהיעדים המרכזיים שלהן בתוכנית העבודה הינו הצפה של סיכוני שוק, אשראי ונזילות בפני מקבלי ההחלטות. כמו כן, כ- 30% מהחברות דיווח רק על יעד מרכזי אחד בתוכניות העבודה.

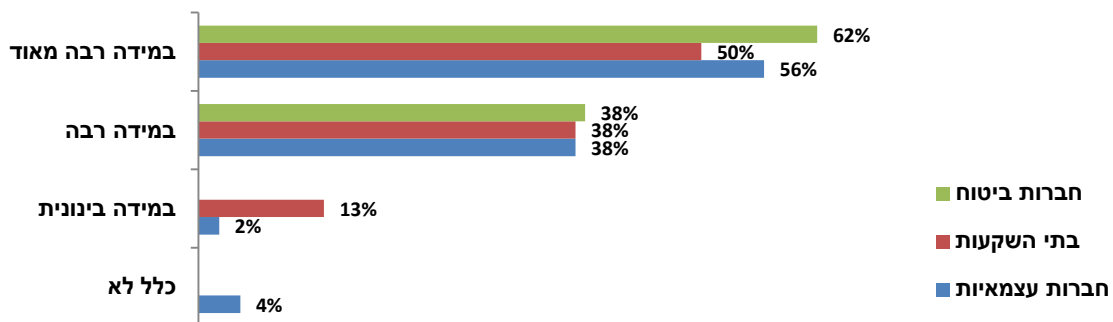
### ג. חשיבות דוחות מנהל הסיכונים בתהליך קבלת ההחלטות

"מנהל הסיכונים יגיש לדירקטוריון הגוף המוסדי, לוועדת ההשקעות הרלבנטית, לוועדת אשראי ולמנהל הכללי, דוח בכתב המתייחס לקופת גמל, למסלול השקעה בהתחייבויות תלויות תשואה של חברת ביטוח ולהתחייבויות שאינן תלויות תשואה של חברת ביטוח, לפי העניין"<sup>33</sup>

בחלק זה הגופים המוסדיים התבקשו להעריך באיזו מידה לדעתם דוחות מנהל הסיכונים נלקחים בחשבון בתהליכי קבלת החלטות בגוף המוסדי לגבי סיכוני שוק ואשראי, סיכונים תפעוליים וסיכוני ביטוח.

בתרשים 32 ניתן לראות כי לדעת מנהלי הסיכונים בכל הקשור לסיכוני שוק ואשראי, דוחות ניהול הסיכונים הינם פקטור משמעותי בתהליך קבלת החלטות בגופים המוסדיים. פילוח התשובות לפי סוג חברה מלמד כי כל חברות הביטוח ציינו כי בכל הקשור לסיכוני שוק ואשראי דוחות מנהל הסיכונים נלקחים בחשבון בתהליכי קבלת ההחלטות במידה רבה עד רבה מאד. בבתי השקעות ובחברות העצמאיות דיווחו באופן דומה כ- 88% ו- 94% בהתאמה. כאמור לעיל, להבדיל מסיכונים אחרים, מאפייני סיכוני השוק מאפשרים לכמת את הסיכונים ולהעריך אותם באמצעות מודלים מקובלים, מה שמקל על מקבלי ההחלטות להבין לעומק את הדוחות.

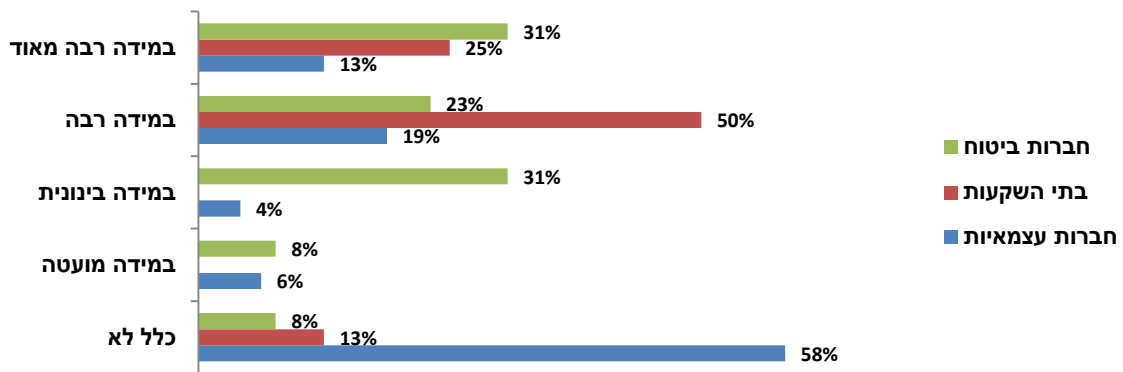
תרשים 32 - סיכוני שוק ואשראי



תמונת המצב שונה לגבי הסיכונים התפעוליים (תרשים 33). פילוח הנתונים לפי סוג החברה מעלה כי דוחות מנהל הסיכונים בקשר לסיכונים התפעוליים נלקחים בחשבון במידה רבה עד רבה מאד בתהליכי קבלת ההחלטות בכ- 75% מבתי השקעות, ב- 54% מחברות הביטוח ו- 31% בחברות מנהלות עצמאיות. מצב עניינים זה נובע לדעתנו ממס' סיבות: ראשית, בחלק מהחברות תחום הסיכונים התפעוליים אינו באחריותו של מנהל הסיכונים. שנית, אין רגולציה מפורטת לגבי סיכונים תפעוליים, ותחום זה מפותח פחות אצל הגופים המוסדיים, ואופן ההתייחסות של מקבלי ההחלטות הוא בהתאם. סיבה שלישית, הערכת הסיכונים התפעוליים היא איכותית ברובה, המקשה על מנהלי הסיכונים לשקף את היקף החשיפה לסיכון בצורה ברורה וחדה למקבלי ההחלטות, ועליהם להבין את החשיפה ואת האמצעים הקיימים להפחתתה.

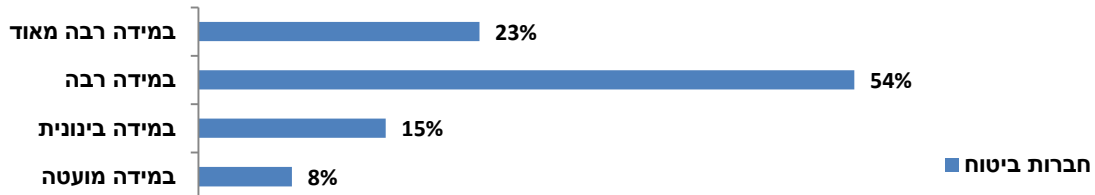
<sup>33</sup> סעיף קטן 3.3.2.3. (א) לפרק ניהול סיכונים בחוזר המאוחד.

## תרשים 33 - סיכונים תפעוליים



בתרשים 34 ניתן לראות כי דוחות מנהל הסיכונים בכל הקשור לסיכוני הביטוח נלקחים בחשבון בתהליכי קבלת ההחלטות במידה רבה עד רבה מאוד בכ-77% מחברות הביטוח. בכל חברות הביטוח הגדולות הדוחות בנושא זה נלקחים בחשבון במידה רבה עד מאוד, למעט בחברת ביטוח גדולה אחת. בכל החברות הבינוניות דוחות מנהל הסיכונים בנושא זה נלקחים בחשבון במידה רבה. לעומת זאת, בחצי מהחברות הקטנות נושא סיכוני הביטוח בדוחות מנהל הסיכונים נלקחים בחשבון במידה בינונית עד מועטה.

## תרשים 34 - סיכוני ביטוח



## ד. תיקוף מודלים לאמידת סיכונים

"מנהל הסיכונים יערוך, על בסיס קבוע ולפחות אחת לשנה בחינה של הלימות, עקביות, אמינות ותקפות המודלים המיושמים על ידו באמצעות שיטות סטטיסטיות מקובלות"<sup>34</sup>

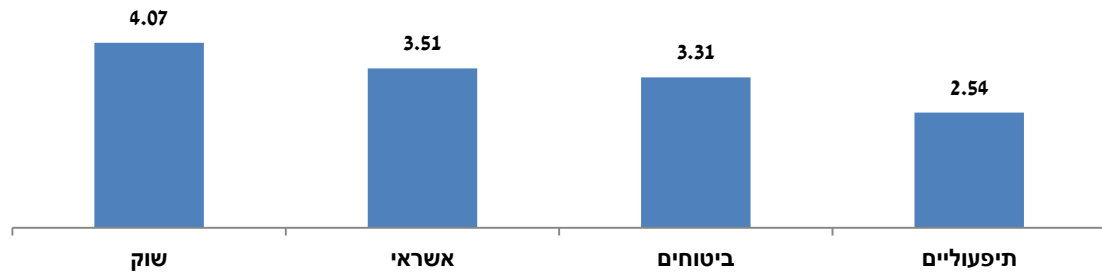
בשנים האחרונות גבר אצל הגופים המוסדיים השימוש במודלים שונים המשמשים אותם לפעילות העסקית, לרבות ניהול הסיכונים. השימוש במודלים חושף את הגופים המוסדיים ל-"סיכון מודלי" – הסיכון להפסד כספי הנובע מהסתמכות על תוצאות מודל שאינן נכונות או מדויקות דיין. לפיכך, על גוף מוסדי לקיים תהליכים לתיקוף המודלים בהם הוא משתמש, בכדי להעריך את רמת הדיוק של תוצאותיו.

תרשים 35 מציג את חוות דעתם של מנהלי הסיכונים לגבי קיומם של תהליכים מספקים בגופים המוסדיים לתיקוף מודלים. ציון 5 ניתן כאשר התהליכים הקיימים בגוף המוסדי לתיקוף מודלים מספקים, וציון 1

<sup>34</sup> סעיף קטן 3.2.2.3(ה) לפרק ניהול סיכונים בחוזר המאוחד.

כאשר אינם מספקים. על פי הציונים הממוצעים שהתקבלו, לדעתם של מנהלי הסיכונים, קיימים בגופים המוסדיים תהליכים מספקים לתיקוף מודלים להערכת סיכונים שוק, ובמידה פחותה, לגבי מודלים להערכת סיכונים אשראי. הערכה זו עקבית עם ממצאים אחרים הנובעים מהשאלון, כגון הערכת המשאבים המוקצים לתחום ניהול הסיכונים הפיננסיים, ודירוג ניהול הסיכונים המהותיים, על פיו סיכונים שוק ואשראי מנוהלים בצורה טובה מאוד.

#### תרשים 35 - תיקוף מודלים לאמידת סיכונים

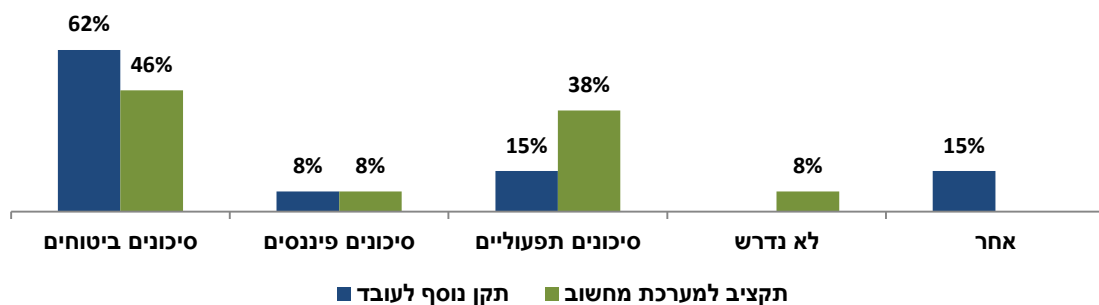


תהליכי תיקוף המודלים הקשורים לסיכונים ביטוח וסיכונים התפעוליים, אינם מספקים דיים. חברות הביטוח מסתמכות לרוב באופן מלא על הערכות המתקבלות מאקטואר החברה בקשר לסיכונים הביטוח. עם זאת, ישנה מגמה של אימוץ התרחישים במודל הערכה הכמותי של הדירקטיבה. לגבי הסיכונים התפעוליים, ניכר כי קיים מחסור מהותי במודלים וכלי הערכה בתחום זה בקרב מרבית הגופים המוסדיים.

#### ה. משאבים נוספים למערך ניהול הסיכונים

בפרקים 5 ו-6 נערכה השוואה של המשאבים המוקצים לתחום ניהול סיכונים בגופים המוסדיים נכון למועד שנקבע להעברת התשובות. בחלקו השני של השאלון, התבקשו מנהלי הסיכונים להעריך כיצד היו מקצים משאבים נוספים (כוח אדם ומחשוב) אם אלה היו עומדים לרשותם. בתרשימים 36 עד 38 מוצגים התחומים בהם לדעת מנהלי הסיכונים נדרשת הקצאת משאבים נוספת בחברות הביטוח, בבתי השקעות ובחברות מנהלות עצמאיות בהתאמה.

#### תרשים 36 - היכן נדרשת הקצאת משאבים נוספת ביחידת ניהול סיכונים בחברות ביטוח

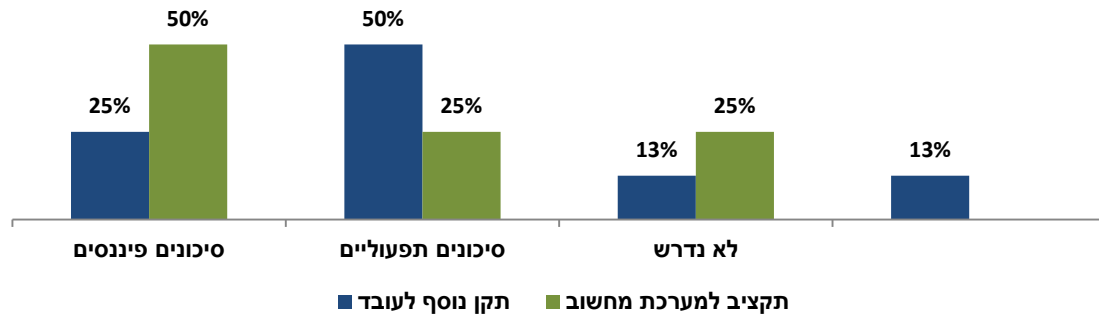


כ- 60% ממנהלי הסיכונים בחברות הביטוח היו מקצים עובד נוסף לתחום סיכונים הביטוח, וכ- 46% מהם היו מקצים תוספת תקציב, אם זו היתה ניתנת להם, למערכת מחשוב בתחום זה. כ- 38% ממנהלי הסיכונים היו מקצים תוספת תקציב למערכת מחשוב לסיכונים התפעוליים.

מנהל סיכונים אחד בלבד היה מקצה משאבים נוספים לתחום הסיכונים הפיננסיים. ממצא זה תואם את דיווחי חברות הביטוח אודות המשאבים הרבים יחסית המוקצים לתחום ניהול הסיכונים הפיננסיים.<sup>35</sup>

תשובות אלו מאששות את מצב העניינים כיום בחברות הביטוח, בהן אין הקצאה מספקת של כוח אדם ומערכות ממוחשבות לתחום ניהול סיכונים הביטוח והסיכונים התפעוליים, וזאת בהשוואה למשאבים המוקצים לתחום ניהול הסיכונים הפיננסיים. קטגוריית "אחר" מתייחסת לעובדים נוספים בתחום הרגולציה ואבטחת מידע (סייבר) שהם בין שלושת הסיכונים המתפתחים בחברת הביטוח, כפי שצינו מנהלי הסיכונים.

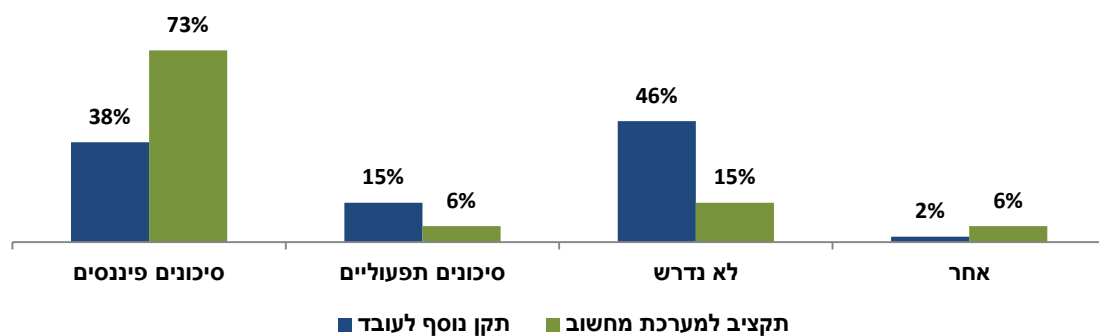
#### תרשים 37 - בתי השקעות



על פי הנתונים המוצגים בתרשים 37, מחצית ממנהלי הסיכונים בבתי השקעות היו מקצים תקציב נוסף לרכישה או שדרוג של מערכות מחשוב בתחום ניהול הסיכונים הפיננסיים וכרבע היו מקצים עובד נוסף לתחום זה. לגבי מערכות מחשוב, ממצא זה מפתיע מעט מכיוון שלמרבית בתי השקעות, למעט אחד, יש מערכת לניהול ולבקרת סיכונים פיננסיים.<sup>36</sup>

כמחצית ממנהלי הסיכונים בבתי השקעות היו מקצים עובד נוסף לתחום הסיכונים התפעוליים. במרבית בתי השקעות אין כלל עובד ייעודי לתחום ניהול הסיכונים התפעוליים ובמקרים בהם קיים עובד כזה, הוא אחראי לסיכונים תפעוליים בכל בית השקעות ולא רק בחברה המנהלת. בתחום זה מרבית מנהלי הסיכונים לא היו מקצים תקציב נוסף לרכישה או שדרוג של מערכת לניהול סיכונים תפעוליים. יתכן כי תחום הסיכונים התפעוליים בבתי השקעות אינו מפותח דיו בשלב זה ובשל כך לא התעורר הצורך במערכות מחשוב לניהול סיכון זה. קטגוריית "אחר" מתייחסת לתקן לעובד נוסף לצורך משימות שוטפות בניהול סיכונים.

#### תרשים 38 - חברות מנהלות עצמאיות



<sup>35</sup> ראה פרק 5.ג.

<sup>36</sup> ראה פרק 6.ג.

כ- 73% ממנהלי הסיכונים בחברות מנהלות עצמאיות היו מקצים תקציב נוסף לרכישה או שדרוג של מערכת מחשוב בתחום הסיכונים הפיננסים. לרוב חברות אלה אין מערכות ניהול סיכונים מלאות והן מקבלות בדרך כלל תוצרים (כגון חישובי מדדי סיכון) מנותני שירותי ניהול השקעות במיקור חוץ. כמו כן, כ- 38% היו רוצים להקצות עובד נוסף לתחום הסיכונים הפיננסים, וכ- 46% ממנהלי הסיכונים דיווחו כי לא נדרש להם כלל עובד נוסף. יצוין כי בחברות מנהלות עצמאיות, אין כלל עובדים ביחידת ניהול סיכונים, למעט מנהל הסיכונים.

### 1. כלי מדידה אפקטיביים בתהליך ניהול הסיכונים

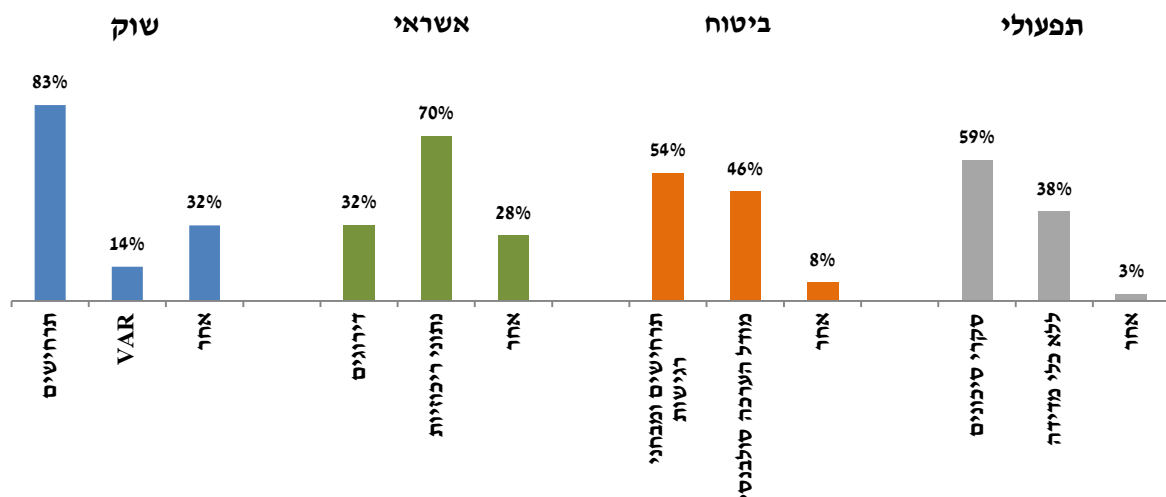
"מנהל הסיכונים יביא לאישור הדירקטוריון או ועדת ניהול סיכונים של הדירקטוריון כלים ואמות מידה, להערכת סיכונים מהותיים 14 ולאישור ועדת ההשקעות הרלבנטית ולהגדרת תרחישים בלתי צפויים אך בעלי פוטנציאל להשפעה מהותית ומצבי קיצון רלבנטיים, אשר על בסיסם יערכו תרחישים להערכת הפסדים או קשיי נזילות"<sup>37</sup>

כחלק מתהליך סדור ועקבי של ניהול סיכונים, בכדי לקבל תמונה מלאה ככל האפשר של הסיכונים הגלומים בפעילויות הגוף המוסדי וההשלכות הצפויות של התממשותם, יש להשתמש במגוון רחב של כלי מדידה, לרבות תרחישי קיצון על סוגיו השונים.

בחלק זה התבקשו מנהלי הסיכונים לציין את כלי המדידה האפקטיביים ביותר לדעתם בהם הגוף המוסדי עושה שימוש לכימות החשיפות לסיכונים, לפי סוגי הסיכונים.

תרשים 39 מציג את דיווחי מנהלי הסיכונים אודות כלי המדידה האפקטיביים ביותר, בחלוקה לסיכוני שוק, אשראי, ביטוח וסיכונים תפעוליים. מאחר ומנהלי הסיכונים דיווחו על יותר מכלי מדידה אחד בכל קטגוריה, שיעור כלי המדידה חושב לפי מספר הפעמים בהם אותנו כלי מדידה צוין.

תרשים 39 – כלי המדידה האפקטיביים ביותר לניהול סיכונים



<sup>37</sup> סעיף קטן 3.2.2. (א) לפרק ניהול סיכונים בחוזר המאוחד.

מהנתונים עולה כי בתחום סיכוני השוק, כלי המדידה האפקטיבי ביותר על פי מנהלי הסיכונים הוא תרחישי קיצון (כ-83%) ואחריו בפער משמעותי VAR (Value at Risk) (כ-14%).

ניתוח תרחישים הוא תהליך הבוחן את הרגישות של תיק השקעות, התחייבויות של חברה או אף מאזן, לשינויים במספר גורמי סיכון בו זמנית. לגבי תיק השקעות, במסגרת יישום התהליך, נקבעים שינויים ברמות חומרה שונות בגורמי הסיכון להם חשופים נכסי ההשקעה בתיק וביחסים בין אפיקי ההשקעה והשווקים השונים (קורלציות), ונאמד ההפסד הצפוי לתיק כתוצאה משינויים אלו. אופק הזמן לקביעת התזוזות בגורמי סיכון ולקביעת משך התרחיש תואם את מאפייני נכסי ההשקעה, המטרות בניהול הכסף (למשל חיכוך לפנסיה) ויעדי התשואה שהוגדרו. בדרך כלל בוחנים באמצעות תרחישים את התנהגות תיק ההשקעות בנסיבות יוצאות דופן, בהם השווקים מתנהגים באופן יוצא מגדר הרגיל – היעדר נזילות, תנודתיות חריגה, שבירת קורלציות (בין נכסים, אפיקים ואזורים גיאוגרפיים) ו-"הידבקות" בין שווקים וגופים פיננסיים. יתרונה של הטכניקה בפשטות היחסית, בזמינות הנתונים ומערכות המחשוב, וביכולתה לספק למקבלי החלטות הערכה מהירה ומובנת של רמת החשיפה לאירועי קיצון אפשריים ולגורמי הסיכון השונים.

מדד ה-VAR אומד את ההפסד המרבי הצפוי כתוצאה משינויים במחירי השוק, לאופק השקעה נתון וברמת מובהקות מסוימת (בדרך כלל בין 95% ל-99%). בניגוד לתרחישי קיצון, מדד זה יעיל בעיקר בתנאי שוק "רגילים", ועל כן, יחדיו הם מספקים תמונה מלאה יותר לגבי החשיפה לסיכונים.

בתחום סיכוני האשראי מנהלי הסיכונים דיווחו כי מדדי הריכוזיות השונים (כ-70%) הינם כלי המדידה האפקטיבי ביותר. מדדי הריכוזיות בוחנים בעיקר חשיפה לצדדים נגדיים מסוימים לרוב לווה בודד או קבוצת לווים, וריכוזיות לפי ענפי משק (דוגמת נדל"ן ופיננסים). כלי אפקטיבי נוסף לכימות סיכון אשראי הינו דירוג אשראי (32%), כלי המשקף את הערכת המדרג ליכולתו של לווה, לעמוד בתשלומי התחייבויותיו במלואם ובמועד. בקטגוריית "אחר" בתחום זה צוינו תרחישים לגבי מרווחי אשראי, מבחני רגישות ו-VAR.

בתחום סיכוני הביטוח מנהלי הסיכונים דיווחו כי ביצוע תרחישים וניתוחי רגישות (54%) הינו כלי המדידה האפקטיבי ביותר. הכלי השני (בפער זניח מהראשון – 46%) שצוין הוא מודל "Solvency II" המבוסס גם הוא על תרחישי קיצון ברמת מובהקות 99.5%.

בתחום הסיכונים התפעוליים, כלי המדידה האפקטיבי ביותר שצוין הינו ביצוע סקרי סיכונים (כ-59%). כ-38% ממנהלי הסיכונים דיווחו כי אין ברשותם אמת מידה לחשיפה לסיכון זה כלל ורק כ-8% מהם דיווחו כי הם עושים שימוש בממצאי בקרה, איסוף אירועי כשל ומפת סיכונים.

## 8. הערכה עצמית של הדירקטוריון וועדות השקעה

בחלקו הרביעי של השאלון התבקשו הדירקטוריון וועדות ההשקעה, כל אחד בנפרד, להעריך את אפקטיביות פעילותם בתחום ניהול הסיכונים.

הדירקטוריון הוא מוקד הממשל התאגידי בגוף מוסדי. תפקידו העיקריים הם להתוות את מדיניות הגוף המוסדי ולפקח על אופן יישומה על ידי ההנהלה. בכדי שיוכל לבצע את תפקידיו באופן נאות, נקבעו תנאי כשירות לכהונה בו וניתנו בידי סמכויות רבות. כמו כן מצופה מהדירקטוריון להיות מקצועי, שקדן, מעודכן, מעורה בענייני הגוף המוסדי ומעורב בהחלטות אסטרטגיות.

ועדת השקעות לכספי עמיתים היא הגורם המרכזי בפקוח על ניהול ההשקעות ובהתווית מדיניות ההשקעות. בין היתר, הועדה אחראית על קביעת מדיניות ההשקעות במסגרת מדיניות ההשקעות הכוללת שקבע הדירקטוריון, לרבות קביעת האלוקציה של הנכסים בתיקים תחת אחריותה, הנחיית בעלי התפקידים שעוסקים בהשקעות ובקרה שוטפת אחר אופן יישומה של מדיניות ההשקעות שנקבעה. במסגרת הרגולציה נקבעו תנאי כשירות גם לכהונה כחבר ועדת השקעות, בדגש על השכלה וניסיון בתחומי ההשקעות ושוק ההון.

ישנן דרכים רבות להעריך את תפקודם של דירקטוריון או ועדה בתאגיד. אחת מהן היא "הערכה עצמית", פרקטיקה מקובלת בקרב תאגידי רבים, ואף הוראה מחייבת במסגרות רגולטוריות רבות בעולם. לשיטה זו שני יתרונות מרכזיים - הראשון, ניצול הידע המצרפי הרחב של הדירקטוריון או הועדה אודות אופן עבודתם השוטף, וכן הכרות בין החברים בהם, לרבות ניסיונם המקצועי והשכלתם, כישוריהם ורמת מעורבותם בדיונים. היתרון השני, השיטה מעודדת את המעריך לקיים דיון מעמיק בנושאים אליהם איננו נדרש בדרך כלל, בין היתר מפאת רגישותם, לזהות את החוזקות והחולשות שלו, ולגבש דרכי פעולה להעלאת האפקטיביות של עבודתו.

חסרונה העיקרי של השיטה היא הסובייקטיביות שלה והיעדר נקודות ייחוס, שכן בידי מבצע ההערכה עצמית אין כמעט אמצעים להשוואת תפקודו עם אורגנים מקבילים של תאגידי אחרים, ועל כן, ישנו קושי להשוות בין דירקטוריונים או ועדות בתאגידי שונים על סמך הערכה עצמית בלבד. לכן מקובל לערוך תהליכים מקבילים על ידי מעריכים אובייקטיבים בנוסף לתהליך הערכה עצמית.

רוב השאלות שנשאלו הדירקטוריונים וועדות ההשקעה במסגרת ההערכה העצמית הן שאלות איכותיות, המבוססות על התרשמותם הסובייקטיבית של חבריהם לגבי אופן פעילותם. לכל שאלה ניתן בדרך כלל רצף של חמש תשובות אפשריות – במידה רבה מאוד, במידה רבה, במידה בינונית, במידה מועטה ובכלל לא.

מטבע הדברים, שאלות מסוג זה משקפות את תפיסת הדירקטוריון וועדת ההשקעות ביחס לנושאים שנבחנו, ולא בהכרח את מצב העניינים לאשורו. על כן, בכדי לנתח את התוצאות שהתקבלו, הצלבנו אותן עם מספר מקורות מידע אחרים.

מקור המידע העיקרי האחר הינו ראיונות עומק שערכה מחלקת ניהול סיכונים עם נושאי משרה בחברות הביטוח ובבתי ההשקעות הגדולים טרם פרסום השאלון, ברבעון הראשון של שנת 2015 (להלן: "ראיונות העומק"). ראיונות העומק נערכו עם מספר בעלי תפקידים להם נגיעה לתחום – יו"ר דירקטוריון, יו"ר ועדת ביקורת, יו"ר ועדת השקעות, מנכ"ל ומנהל הסיכונים. מטרת השיחות הייתה לערוך הכרות עם אופן יישום הוראות הרגולציה בתחום ניהול סיכונים בגופים המוסדיים שנסקרו, בדגש על התפיסה של אותם נושאי משרה את תפקידם בתחום זה ואת תפקידו של מנהל הסיכונים, התשתית האירגונית הקיימת לניהול הסיכונים בגוף המוסדי, ומידת המעורבות והאפקטיביות של תחום ניהול הסיכונים בתהליכי קבלת ההחלטות.

מקורות מידע נוספים הם מסמכי מדיניות ניהול סיכונים, דוחות מנהלי הסיכונים לדירקטוריון וועדות ההשקעה, פרוטוקולי דיונים, ואינדיקציות נוספות שהתקבלו לגבי הנושאים שנבחנו במהלך העבודה השוטפת של מחלקת ניהול סיכונים ושל מחלקות אחרות באגף – כגון מחלקת סולבנסי 2 ומחלקות הפיקוח על גופים מוסדיים.

### העמדות המובאות בפרק זה רלוונטיות לכל הגופים המוסדיים.

#### א. מומחיות הדירקטוריון בתחום ניהול הסיכונים

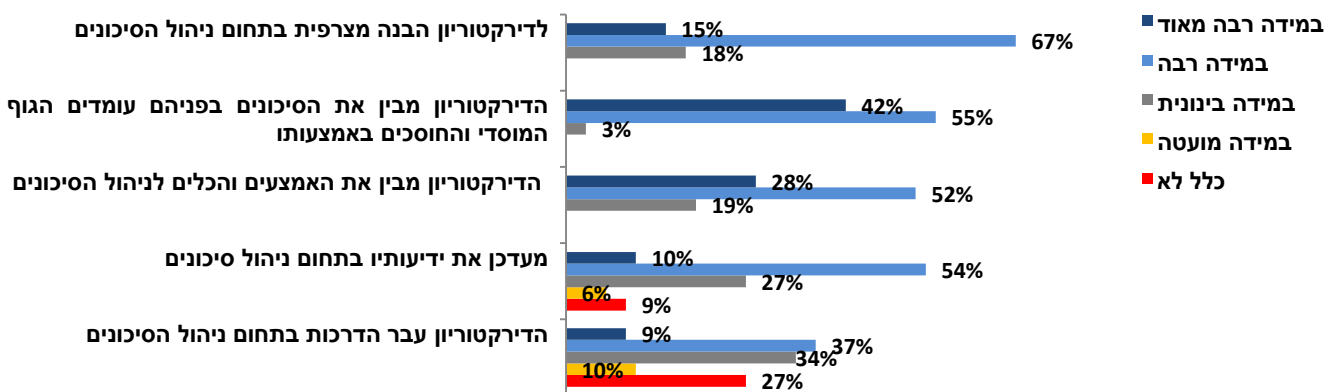
לאור תפקידיו של הדירקטוריון, בין היתר בתחום ניהול הסיכונים, קיימת חשיבות רבה לכך שדירקטורים בגופים מוסדיים יהיו מקצועיים, בעלי ידע, ניסיון והשכלה מתאימים, בכדי שיוכלו למלא את תפקידם באופן נאות ואפקטיבי.

בתרשים 40 מוצגת ההערכה העצמית של הדירקטוריונים בגופים המוסדיים לגבי מומחיותם והבנתם את תחום ניהול הסיכונים. למעלה מ-80% מהדירקטוריונים ענו כי לחברי הדירקטוריון יש הבנה מצרפית בתחום ניהול הסיכונים, כי הם מבינים את הסיכונים בפניהם עומדים הגופים המוסדיים וכן את הכלים שיש ברשות מנהל הסיכונים להפחתת אותם סיכונים, במידה רבה עד רבה מאד. יתר 20% הדירקטוריונים, הם דירקטוריונים של חברות מנהלות עצמאיות (שלפי הוראות הדין ניתן למנות בהן דירקטורים שאינם עונים על תנאי הכשירות).

נציין כי תמונת מצב זו לא עולה בקנה אחד עם התמונה המשתקפת מראיונות העומק שקוימו, בהם צוין במקרים רבים כי רמת הידע וההבנה בקרב חברי הדירקטוריונים בתחום ניהול סיכונים לוקה בחסר.

דווקא בשאלות לגבי קיומן של הדרכות בנושא ניהול סיכונים ועדכון ידיעותיהם של חברי הדירקטוריונים בתחום קיימת שונות גבוהה יותר בתשובות. רק בכ- 46% מהגופים המוסדיים ציינו חברי הדירקטוריון כי עברו הדרכות בתחום ניהול סיכונים במידה רבה עד רבה מאד, ובכ- 64% מהגופים ענו חברי הדירקטוריון כי הם מעדכנים את ידיעותיהם בתחום ניהול סיכונים במידה רבה עד רבה מאד. דהיינו, הן מראיונות העומק והן מהמענה לסוגיית ההדרכות משתמע כי יש לחזק את הידע בתחום בקרב חברי הדירקטוריון.

תרשים 40 – מומחיות הדירקטוריון והבנתו את תחום ניהול הסיכונים

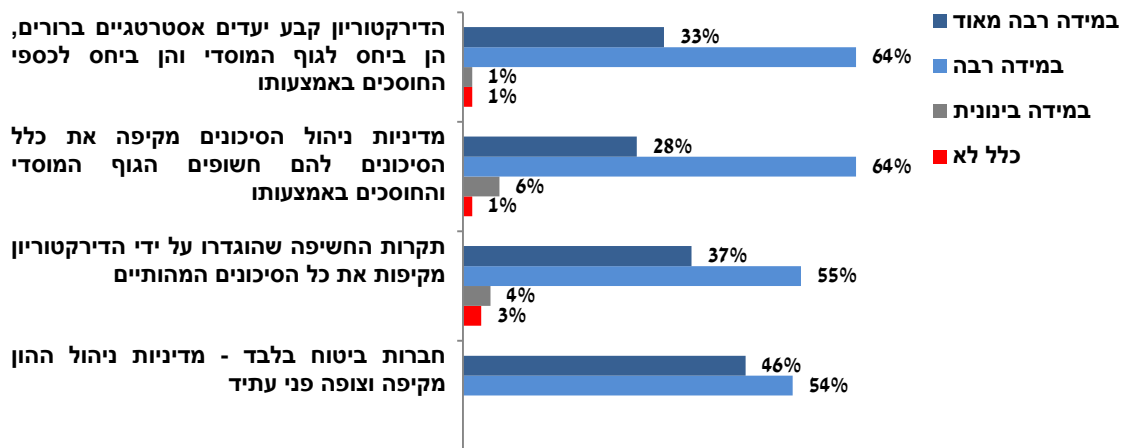


### ב. התוויית מדיניות ניהול סיכונים

"דירקטוריון מבטח ידון ... וכן בנושאים אלה: (6) הגדרת מדיניות החשיפה של המבטח ושל המבוטחים לסיכונים שונים, קביעת תקרות חשיפה לסיכונים, ככל שניתן לקבוע אותן, קביעת רמת החשיפה הכוללת לסיכונים בהתחשב במתאם בין הסיכונים השונים, אישור כלים ובקורות למדידת הסיכונים ולניהולם ודרכי התמודדות עם הסיכונים ועם התממשותם" <sup>38</sup>.

בתרשים 41 מוצגת ההערכה העצמית של הדירקטוריון לגבי קביעת יעדים ואסטרטגיה ביחס לגוף המוסדי וכספי החוסכים, והיקף תחולת מדיניות ניהול הסיכונים.

תרשים 41 – התוויית אסטרטגיה וקביעת מדיניות



בכ- 90% מהגופים המוסדיים הדירקטוריון השיב כי נקבעו יעדים אסטרטגיים ברורים במידה רבה עד רבה מאוד, וכי מדיניות ניהול הסיכונים לרבות קביעת תקרות החשיפה ומדיניות ניהול הון, מקיפה את כלל הסיכונים להם חשופים הגוף המוסדי והחוסכים באמצעותו.

מראיונות העומק ניכר כי בחלק גדול מהמקרים תכנית אסטרטגית אינה מתועדת ואינה ידועה לכל הפונקציות הרלוונטיות, וגם אם ידועה להם אזי קיים חוסר בהירות לגבי ההבדל בינה לבין תכנית העבודה (מספר נושאי משרה התייחסו אל תכנית העבודה כתכנית אסטרטגית).

כמו כן, בחינת מדיניות ניהול הסיכונים במספר גופים מוסדיים מעלה כי ישנם פערים גדולים ברמת ואיכות המדיניות ובהיקפה. לרוב הנושאים הקשורים לסיכונים פיננסיים מקבלים התייחסות מעמיקה ורחבה יותר, ביחס לסיכוני הביטוח, הסיכונים התפעוליים ויתר הסיכונים הרלוונטיים, לרבות קביעת תקרות חשיפה. מדיניות ניהול סיכונים חלקית, שאינה מקיפה את מכלול הסיכונים העומדים בפני הגוף המוסדי ובפני החוסכים באמצעותו, עלולה לבוא לידי ביטוי בטיפול לקוי בסיכונים מסוימים, להפסדים לגוף המוסדי וללקוחותיו ובמקרי קיצון גם לסכן את יציבותם.

כל הדירקטוריונים בחברות הביטוח טענו שמדיניות ניהול ההון בחברה מקיפה וצופה פני עתיד במידה "רבה" או "רבה מאוד". אולם, מבחינת מסמכי מדיניות ניהול הון של חלק מהחברות עולה כי לרוב מדיניות ניהול ההון חלקית וחסרה נדבכים הכרחיים.

<sup>38</sup> סעיף 8 (א) (6) תקנות הפיקוח על שירותים פיננסיים (ביטוח) (דירקטוריון וועדותיו), תשס"ז-2007

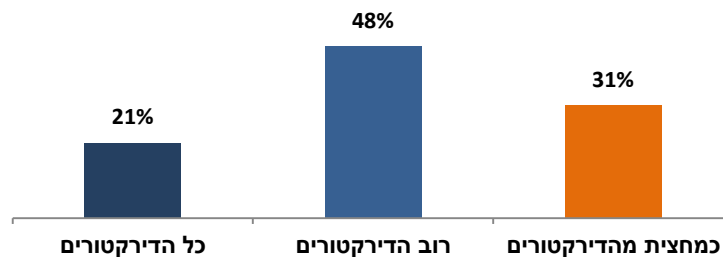
אנו מצפים כי הדירקטוריון יקיים תהליך שוטף של הרחבת והעמקת הידע של חבריו בכל הנוגע לניהול סיכונים, ובפרט בכל הנוגע לסיכונים הגלומים בפעילותו וסיכונים לכספי לקוחותיו, בין היתר באמצעות הדרכות וסקירות על סטנדרטים מקובלים והתפתחויות בתחום, ובפרט בהתייחס לאופן גיבוש מדיניות ניהול סיכונים ומדיניות ניהול הון, ודרכים ואמצעים לפיקוח אפקטיבי.

### ג. מעורבות חברי הדירקטוריון בדיונים בתחום ניהול סיכונים

כאמור, על דירקטוריון לקבוע את מדיניות ניהול הסיכונים ומגבלות החשיפה, וכן לבקר ולאתגר באופן אקטיבי את קבלת החלטות בגוף מוסדי, תוך הפעלת שיקול דעת עצמאי, בחינת מגוון רחב של חומרים וסקירות רלוונטיות, וביניהם דוחות מנהל הסיכונים.

בתרשים 42 מוצגת ההערכה עצמית של הדירקטוריון לגבי שיעור הדירקטורים המשתתפים באופן פעיל בדיונים הנוגעים לניהול סיכונים. בכ-31% מהגופים המוסדיים רק כמחצית מהדירקטורים משתתפים באופן פעיל בדיונים בתחום ניהול סיכונים. כמעט לא קיים שוני בנושא זה בין קבוצות הייחוס (חברות ביטוח כ-31%, בתי השקעות כ-25%, חברות מנהלות עצמאיות כ-33%). דהיינו, רק ב-69% מהגופים ניכרת מעורבות פעילה של רוב הדירקטורים בדיונים.

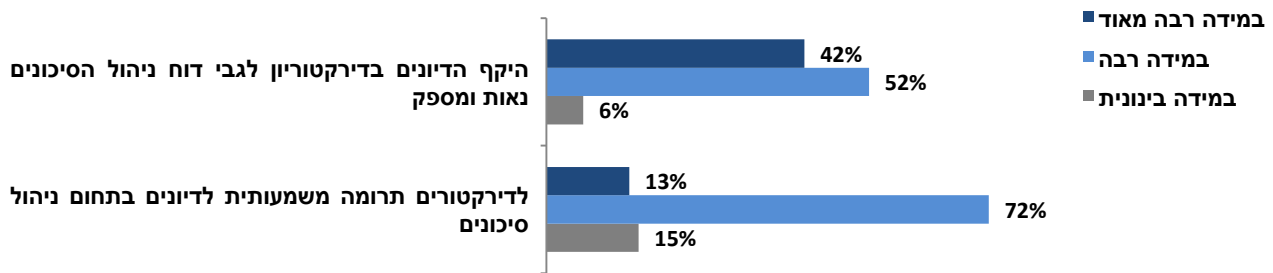
תרשים 42 – הדירקטורים המשתתפים באופן פעיל בדיונים בתחום ניהול סיכונים



בתרשים 43 מוצגת ההערכה העצמית של הדירקטוריון לגבי היקף הדיונים בתחום ניהול סיכונים ומידת התרומה של חברי הדירקטוריון בדיונים אלו. בכ-85% מהגופים המוסדיים היקף הדיונים בתחום ניהול סיכונים מספק במידה רבה עד רבה מאד והתרומה של חברי הדירקטוריון הינה משמעותית במידה דומה.

כאמור, מראיונות העומק עלה כי חלק מחברי הדירקטוריון אינם בקיאים כלל בתחום ניהול הסיכונים, וחלק גדול מהם לא משתתף באופן פעיל בדיונים הנוגעים לתחום זה. זאת ועוד, מפרוטוקולים שנסקרו על ידי האגף עלה כי מעורבותם של הדירקטורים באה לידי ביטוי בעיקר בהפניית שאלות הבהרה למנהל הסיכונים לגבי נושאים מסוימים, כגון הכלים למדידת הסיכונים, ופחות שאלות מהותיות לגבי המדיניות ותקרות חשיפה. נראה אפוא כי הדירקטורים אינם מאתגרים באופן מספק את מסמכי מדיניות ניהול הסיכונים המובאת לאישורם.

### תרשים 43 – היקף הדיונים בתחום ניהול סיכונים ומידת התרומה של חברי הדירקטוריון



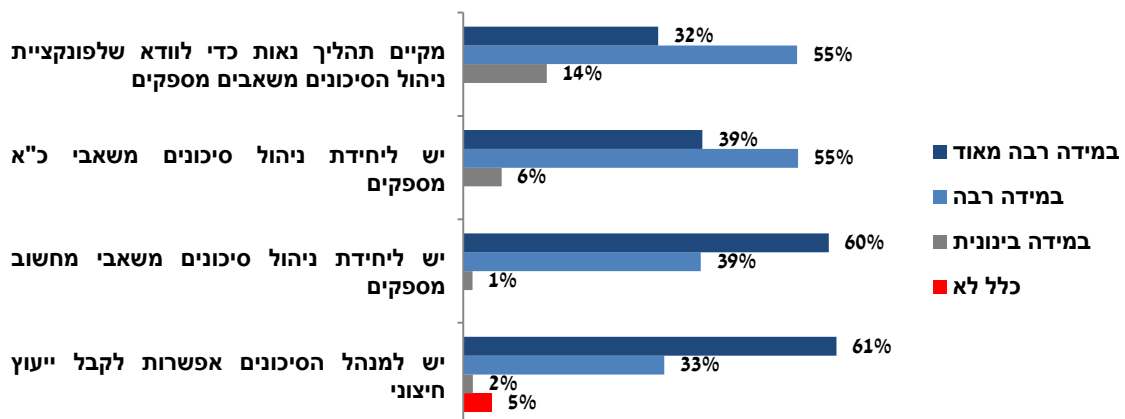
### עמדה לגבי יישום ראוי - 15

אנו מצפים כי חברי הדירקטוריון יהיו אקטיביים ומעורבים בתהליך קבלת החלטות בכל הנוגע לניהול הסיכונים בתחומי הפעילות המהותיים של הגוף המוסדי.

### ד. היקף המשאבים המוקצים לתחום ניהול סיכונים

בתרשים 44 מוצגת ההערכה העצמית של הדירקטוריון לגבי היקף המשאבים המוקצים לתחום ניהול הסיכונים. לדעתם של כ- 87% מהדירקטוריונים בגופים המוסדיים מתקיים בהם תהליך נאות בכדי לוודא שלתחום ניהול הסיכונים ישנם משאבים מספקים ההולמים את פעילויות הגוף המוסדי, מורכבותו והיקפו. מתוך הגופים המוסדיים שענו "במידה בינונית", כ- 40% חברות ביטוח וכ- 9% חברות מנהלות עצמאיות. בנושא הקצאת משאבים (כוח אדם, מערכות מחשוב וייעוץ) לתחום ניהול הסיכונים, למעלה מ- 94% מהגופים המוסדיים ענו כי הקצאת משאבים הינה מספקת במידה רבה עד רבה מאוד.

### תרשים 44 – הקצאת משאבים לתחום ניהול הסיכונים



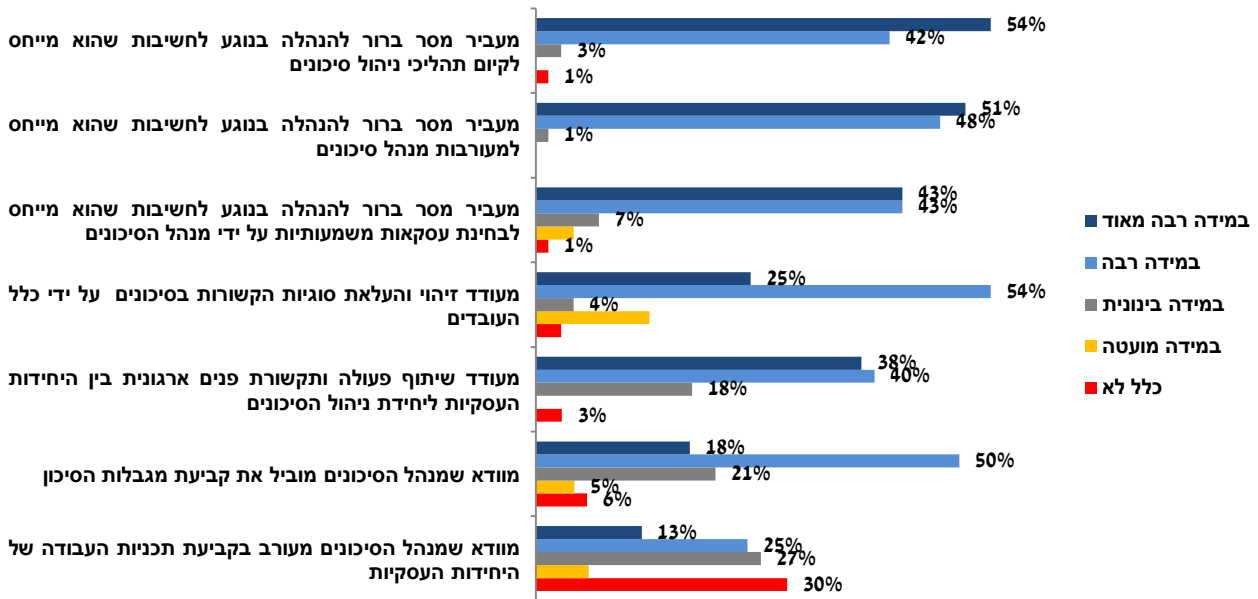
בראיונות העומק הובעה נכונות גבוהה של הדירקטוריונים וההנהלות להקצאת משאבים למערך ניהול הסיכונים. כמו כן, מנהלי הסיכונים חשים שיש להם את המשאבים הנדרשים בכדי לעמוד באתגרים העומדים בפניהם.

עם זאת, קיים פער בין הנכונות של הדירקטוריון וההנהלה להקצות משאבים, כפי שהיא משתקפת מההערכה לעיל ומראיונות העומק, לבין המשאבים המוקצים בפועל<sup>39</sup>. אמנם בכל חברות הביטוח למעט שתי חברות יש ליחידת ניהול הסיכונים תקציב ייעודי, אך לרובן תקציב נמוך משמעותית ביחס להיקף פעילותן בהשוואה לתאגידים בנקאיים בסדר גודל דומה. בבתי השקעות המצב אף חמור יותר, היקף התקציב המוקצה ליחידת ניהול הסיכונים נמוך משמעותית יחסית לתחומי אחריותה ולהיקף הכספים המנוהלים. רק למחצית מהן, בעיקר יחידות ניהול סיכונים בבתי השקעות הגדולים, יש תקציב ייעודי. זאת ועוד, מניתוח הערכת מנהלי הסיכונים לגבי משאבים נוספים הנדרשים ליחידת ניהול הסיכונים<sup>40</sup> עולה כי ישנו חוסר מהותי במשאבים בתחומים מסוימים, הן בחברות הביטוח והן בחברות המנהלות.

#### ה. הטמעת ניהול הסיכונים

על מנת שתהליכי ניהול סיכונים יהוו חלק אינטגרלי בפעילות הגוף המוסדי, על הדירקטוריון לוודא כי שיקולי ניהול הסיכונים שלובים בתהליך קבלת ההחלטות בצורה מובנת ושיטתית. כמו כן, על הדירקטוריון להבטיח את יכולתו של מנהל הסיכונים למלא את תפקידו ואת מעורבותו בתהליכים עסקיים בגוף המוסדי.

#### תרשים 46 – הבטחת קיומם של תהליכים לניהול סיכונים בגוף המוסדי



<sup>39</sup> ראה: תרשים 9 – תקציב חברות ביטוח, לוח 3 – כוח אדם חברות ביטוח, לוח 7 – תקציב בתי השקעות, לוח 8 – כוח אדם בית השקעות. בקבוצות העצמאיות התקציב הייעודי לתחום ניהול הסיכונים מסתכם בשכרו של מנהל הסיכונים. ראה גם תרשימים 36 עד 38 – משאבים נוספים למערך ניהול הסיכונים.

<sup>40</sup> ראה פרק 7.ה – משאבים נוספים למערך ניהול סיכונים

בתרשים 46 מוצגת ההערכה העצמית של הדירקטוריון לגבי הבטחת קיומם של תהליכים לניהול סיכונים בגוף המוסדי. בכ-96% מהגופים המוסדיים הדירקטוריון הצהיר כי במידה רבה עד רבה מאד הוא מעביר מסר ברור בנוגע לחשיבות שהוא מייחס לקיום תהליכי ניהול סיכונים ומעורבות מנהל הסיכונים. מצד שני, ההערכה לגבי עידוד זיהוי והעלאת סוגיות מהעובדים, עידוד תקשורת פנים ארגונית ומעורבות ביחידות העסקיות, נמוכה יותר.

ראיונות העומק תומכים בממצאים אלה. בשנים האחרונות נעשית חשיבה רבה בגופים מוסדיים לגבי מקומו של מנהל הסיכונים, וחל שיפור באופן בו תופסים את תפקידו של מנהל הסיכונים בהשוואה לעבר. אולם, מהחלק הראשון של השאלון ניכר כי קיימים פערים מהותיים בין הגופים המוסדיים בנושא זה. ישנם גופים מוסדיים בהם מנהל הסיכונים מעורב בצורה עמוקה ומשמעותית בתהליכים המרכזיים בגוף המוסדי, לעומת גופים אחרים בהם מנהל הסיכונים לא מעורה באופן מספק<sup>41</sup>.

בנושאים הדורשים פעולות אקטיביות מצד הדירקטוריון, כגון עידוד עובדים לזיהוי והעלאת סוגיות הקשורות בסיכונים ועידוד שיתוף פעולה ותקשורת פנים ארגונית בין היחידות העסקיות ליחידת ניהול הסיכונים, שיעור הדירקטוריונים שענו במידה רבה עד רבה מאד נמוך יותר, כ-78%.

דווקא בשאלות הקשורות למידה בה הדירקטוריון מוודא כי מנהל הסיכונים מעורב בקביעת מגבלות חשיפה וקביעת תכניות עבודה לגורמים העסקיים, ליבת הפעילות של מנהל הסיכונים, שיעור הגופים המוסדיים שענו במידה רבה עד רבה מאד נמוך יותר (כ-68% וכ-38% בהתאמה).

אי נקיטת פעולות יזומות מצד הדירקטוריון לקידום ההטמעה של תחום ניהול סיכונים נצפה גם בתהליך ראיונות העומק. הצעדים שהדירקטוריון נוקט להבטחת הטמעתם של תהליכי ניהול סיכונים בגוף המוסדי באים לידי ביטוי בעיקר במתן במה למנהל הסיכונים בדירקטוריון וועדותיו ובפורומים ניהוליים בנושא ניהול סיכונים ולעיתים גם בנושאים אחרים. אולם ככלל, נראה כי לפחות בחלק מנושאים אלה, אין מדיניות סדורה בחלק מהגופים.

## 1. הערכת תהליך בחינת עסקאות משמעותיות

כאמור, שיקולי ניהול סיכונים הינם חלק חשוב במערכת השיקולים של דירקטוריון גוף מוסדי בתהליך קבלת החלטות. הדבר מקבל משנה תוקף בעת התקשרות בעסקאות משמעותיות להן עשויה להיות השפעה רבה על מצבו הפיננסי של גוף מוסדי או על כספים שהוא מנהל בעבור אחרים.

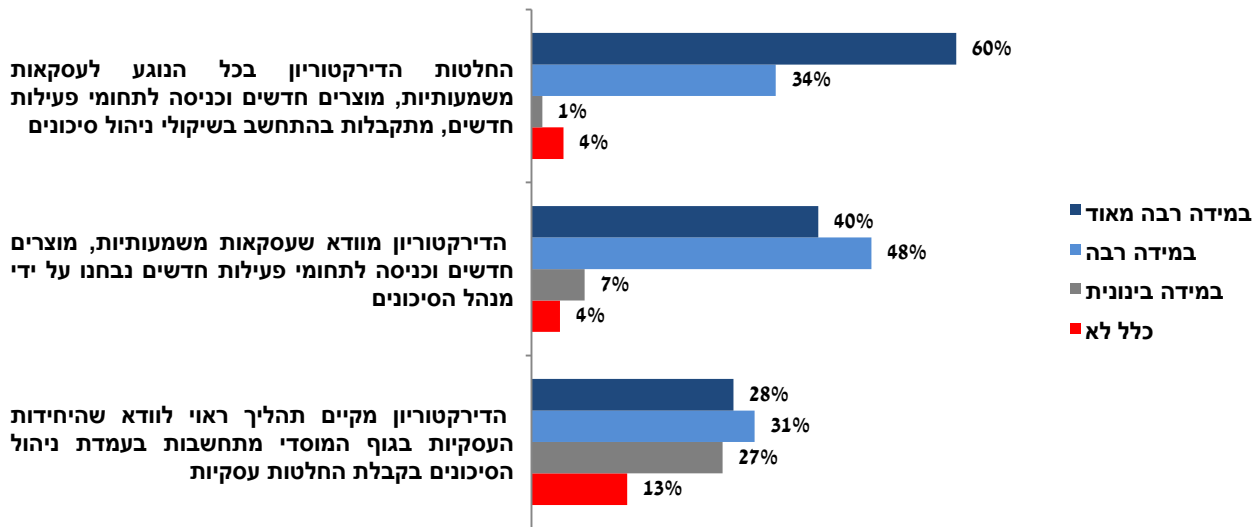
בתרשים 47 מוצגת ההערכה העצמית של הדירקטוריון לגבי תהליך קבלת החלטה על עסקה משמעותית. למעלה מ-94% מהגופים המוסדיים ענו כי החלטות הדירקטוריון מתקבלות בהתחשב בשיקולי ניהול סיכונים במידה רבה עד רבה מאד. למעלה מ-88% מהגופים המוסדיים ענו כי הדירקטוריון מוודא כי עסקאות משמעותיות וכניסה לתחומי פעילות חדשים נבחנות על ידי מנהל הסיכונים במידה רבה עד רבה מאד. **הנתון מפתיע בהתחשב בממוצע הנמוך של העסקאות המשמעותיות בשנתיים האחרונות<sup>42</sup> שבחלקן מנהלי סיכונים לא נתנו חוות דעת כלל.**

תשובות הגופים המוסדיים לעניין קיומו של תהליך ראוי מצד הדירקטוריון, לוודא שהיחידות העסקיות נוטלות הסיכון הישיר מתחשבות בעמדת ניהול סיכונים הינו נמוך, רק כ-59% מהחברות ענו במידה רבה

<sup>41</sup> ראה פרק 5.1 ופרק 6.1 – מעמד מנהל הסיכונים ומעורבותו בחברה  
<sup>42</sup> ראה לוח 2- עסקאות משמעותיות חברות ביטוח, לוח- 6 עסקאות משמעותיות בתי השקעות

עד רבה מאד. דבר המתקשר לנתון הנמוך של רמת העידוד מצד הדירקטוריון לשיתוף פעולה ותקשורת פנים ארגונית בין היחידות העסקיות ליחידת ניהול הסיכונים.

#### תרשים 47 – עסקאות משמעותיות



#### ז. הערכה עצמית של ועדות ההשקעה

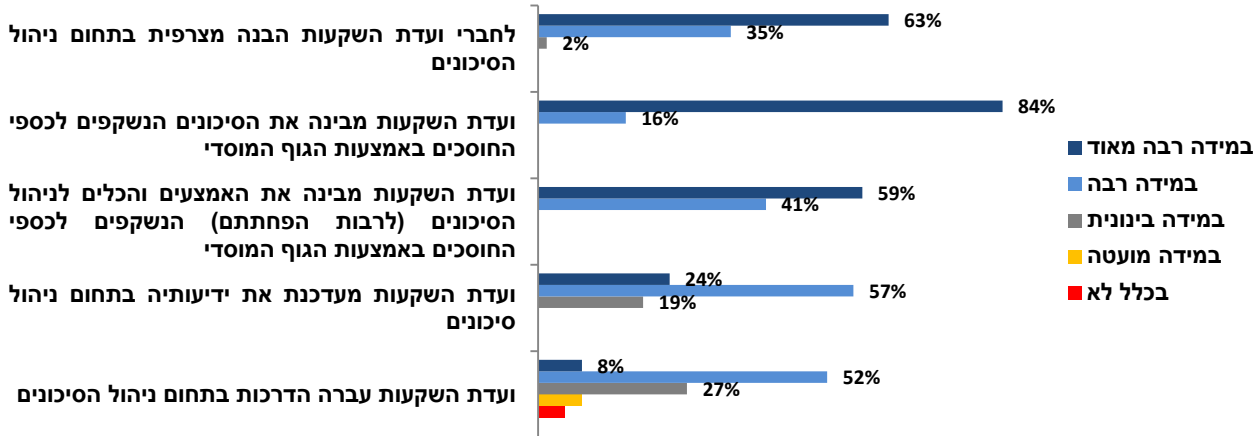
”לא יכהן אדם כחבר ועדת השקעות אלא אם כן נתקיימו בו לפחות תנאים אלה:

הוא יחיד; הוא בעל תואר אקדמי מאת מוסד להשכלה גבוהה בישראל או מוסד להשכלה גבוהה מחוץ לישראל שהכיר בו מוסד להשכלה גבוהה בישראל בתחומים: כלכלה, חשבונאות, מינהל עסקים או כל תחום מקביל אחר, או שהוא בעל רישיון רואה חשבון בישראל; הוא בעל ידע או ניסיון בתחום שוק ההון במשך שנתיים לפחות”<sup>43</sup>

בתרשים 48 מוצגת ההערכה העצמית של חברי ועדות ההשקעה לגבי מידת הבנתם את תחום ניהול הסיכונים. מעל כ- 98% מחברי ועדת השקעות בגופים המוסדיים ענו כי מידת הבנתם את תחום ניהול הסיכונים הינה במידה רבה עד רבה מאד. בנושאי עדכון ידיעותיהם בתחום ניהול סיכונים והדרכות ניהול סיכונים, שיעור חברי ועדת השקעות שענו במידה רבה עד רבה מאד עומד על כ-81% וכ-60% בהתאמה.

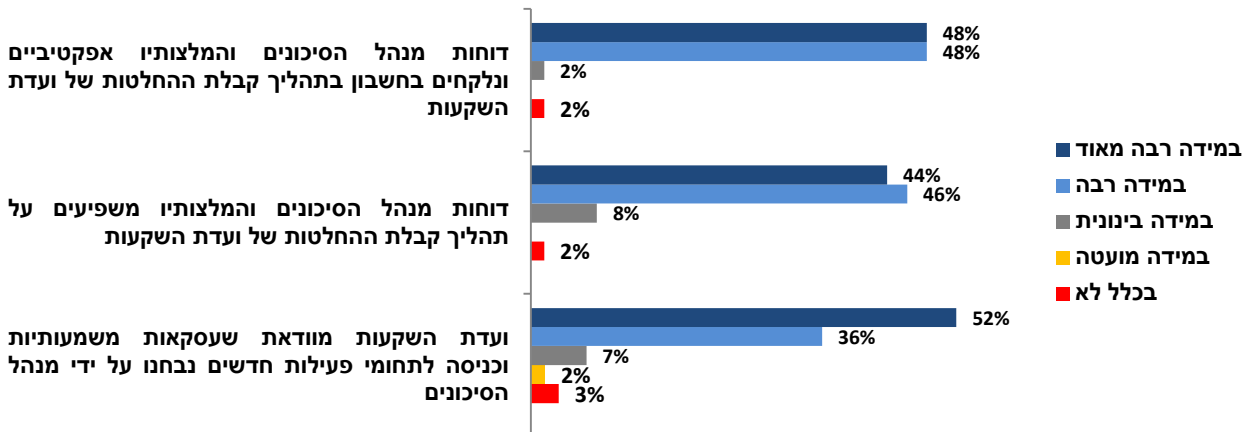
כצפוי ניתן לראות כי שיעור התשובות בטווח הגבוה של חברי ועדת השקעות בנושאים המדוברים גבוה משל חברי הדירקטוריון, זאת כאמור בשל השוני במאפיינים של שני האורגנים.

<sup>43</sup> סעיף 331(1), (2), (3) תקנות הפיקוח על שירותים פיננסיים (ביטוח) (דרכי השקעת ההון והקרנות של מבטח וניהול התחייבויותיו), תשס"א-2001



חשיבותו של דוח מנהל הסיכונים בתהליך קבלת החלטות נדונה בהרחבה בפרק 7- הערכת מנהל הסיכונים. כחלק מחובותיו של מנהל הסיכונים הוא נדרש להעביר דוחות ניהול סיכונים גם לוועדת השקעות הרלוונטית בהתאם לעניין. דוחות ניהול הסיכונים עוסקים בין היתר בהצגת תמונת מצב עדכנית של הסיכונים העשויים להשפיע באופן מהותי על זכויות העמיתים וחוסנו הפיננסי של הגוף המוסדי.

תרשים 49 – דוחות מנהל הסיכונים



בתרשים 49 ניתן לראות כי מעל לכ-90% מחברי ועדות ההשקעה בגופים המוסדיים ענו כי דוחות מנהל הסיכונים והמלצותיו אפקטיביים, משפיעים ונלקחים בחשבון בעת תהליך קבלת החלטות במידה רבה עד רבה מאד.

שיעור חברי ועדת השקעות שענו במידה בינונית וכלל לא, לשאלה המתייחסת למידת אפקטיביות דוחות מנהל הסיכונים בתהליך קבלת ההחלטות, עומד על 4% וכולם משתייכים לקבוצת החברות המנהלות ה"עצמאיות".

שיעור חברי ועדת השקעות שענו במידה בינונית וכלל לא, לשאלה המתייחסת למידת השפעת דוחות מנהל הסיכונים על תהליך קבלת ההחלטות, עומד על 10%. פילוח לפי קבוצות מראה כי הגופים המוסדיים שענו

במידה בינונית הינם מקבוצת בתי השקעות (6%) המהווים כ- 40% מהחברות בקבוצה זו, נתון הדומה במקצת לתשובות שהתקבלו מפי חברי ועדת הדירקטוריון<sup>44</sup>.

בשאלות הקשורות למידה בה חברי ועדת השקעות מוודאים כי מנהל הסיכונים מעורב בעסקאות משמעותיות וכניסה לתחומי פעילות חדשים, שיעור החברות שענו במידה רבה עד רבה מאד הינו כ-89%.

שיעור חברי ועדת השקעות שענו במידה בינונית ועד בכלל לא, לשאלה המתייחסת למידה בה הם מוודאים כי מנהל הסיכונים מעורב בעסקאות משמעותיות וכניסה לתחומי פעילות חדשים, עומד על 12%.

הממצאים שהתקבלו מראיונות העומק של נושאי משרה שונים בגופים המוסדיים תומכים בתשובות שניתנו על ידי חברי ועדות ההשקעה. עם זאת, מתוצאות חלק השאלון הכללי (כמצוין בפרקים 5 ו-6) עולה כי בפועל מנהלי הסיכונים משתתפים בשיעור נמוך יחסית מתוך ישיבות ועדות ההשקעה, וכי מנהל הסיכונים לא חווה דעה לגבי עסקאות משמעותיות פעמים רבות.

#### ח. סיכום תהליך הערכה עצמית

בחלק זה של השאלון נדרשו חברי הדירקטוריון וועדות ההשקעה לבצע לראשונה הערכה עצמית בנוגע לאופן עבודתם לגבי תחום מסוים, ניהול סיכונים, תחום אחד מיני רבים בגופים המוסדיים. מטרת התהליך להעלות את איכות ניהול הסיכונים בגוף המוסדי, באמצעות חתירה לשיפור אופן עבודתם של האורגנים המרכזיים - הדירקטוריון וועדות ההשקעה, הקובעים את מדיניות הגוף המוסדי בתחום זה ומפקחים על אופן יישומה.

לרוב, מנעד התשובות שהתקבלו היה מצומצם למדי, ובחלקה העליון של הסקלה – "במידה רבה" או "במידה רבה מאוד". תשובות אלה מעידות על הערכה עצמית גבוהה מאוד של כמעט כל הדירקטוריונים וועדות ההשקעה ביחס לנושאים שנבחנו.

ברם, הממצאים העולים ממקורות המידע האחרים שעמדו לרשותנו, בדגש על ראיונות העומק, אינם עולים בקנה אחד עם תוצאות ההערכה העצמית של הדירקטוריון וועדות ההשקעה. אלה מעידים על נקודות חלשות רבות הטעונות שיפור בגופים מוסדיים רבים. בפני הדירקטוריונים וועדות ההשקעה עמדו אינדיקציות דומות לגבי רמת ניהול הסיכונים בגוף המוסדי בו הם מכהנים בהשוואה לגופים מוסדיים אחרים ובהשוואה לסטנדרטים מקובלים בארץ ובעולם, אך אלה לא נשקלו כלל. כמו כן, המנעד המצומצם של התשובות לא יצר מדרג יחסי בין הנושאים השונים שנבחנו בשאלון. יוצא אפוא כי לא זוהו החולשות של האורגנים המדוברים, ולא נערכו תכניות פעולה בכדי לחזקן.

ניכר כי אופן ביצוע התהליך היה לוקה בחסר בגופים מוסדיים רבים וכי יעדיו לא הושגו. במבט צופה פני עתיד, שימוש בשיטת הערכה עצמית<sup>45</sup> מחייב תהליכים אובייקטיביים מקבילים (לרבות באמצעות מעריך אובייקטיבי) בכדי לאמוד את תקפותן של תוצאותיה. ואולם, בל נשכח כי מדובר בתהליך שבוצע לראשונה, ולאחר שיופקו הלקחים, אנו רואים בו חשיבות רבה בכדי לשפר את עבודת הדירקטוריון והועדות השונות, ונפעל בכדי למסדו.

<sup>44</sup> ראה: תרשים 32- דוחות ניהול סיכוני שוק ואשראי  
<sup>45</sup> למשל רכיבים בתהליך ה-ORSA

"ציות להוראות הדין ותרבות ציות הם תנאים הכרחיים לניהול תקין של גוף מוסדי ולשמירה על ענייני לקוחותיו".<sup>46</sup>

על גופים מוסדיים חלות הוראות דין רבות ומורכבות בהתאם לתחומי פעילותם השונים. בכדי לקדם תרבות ציות בגוף מוסדי בסביבה רגולטורית מורכבת ולצמצם את החשיפה של הגופים המוסדיים לסיכוני ציות, פרסם הממונה בדצמבר 2013 חוזר גופים מוסדיים שמספרו 2013-9-20 בדבר "ניהול סיכוני ציות בגופים מוסדיים" (להלן – "חוזר ניהול סיכוני ציות"). חוזר ניהול סיכוני ציות נכתב על רקע חקיקת החוק להגברת האכיפה בשוק ההון (תיקוני חקיקה), התשע"א-2011 והאחריות המוגברת שמוטלת לפיו על גופים מוסדיים, נושאי משרה בהם ועובדיהם, ונועד להבטיח את קיומה של תשתית ארגונית לניהול סיכוני ציות, בין היתר, באמצעות חיוב גופים מוסדיים למנות ממונה ציות ואכיפה פנימית (להלן – "ממונה ציות"), לקבוע תכנית ציות ואכיפה פנימית ולנקוט אמצעים סבירים לוודא את יישומה.

תכנית ציות ואכיפה אפקטיבית תוכל גם להקים חזקה, כי מנהל כללי של גוף מוסדי קיים את חובת הפיקוח בה הוא חב, וכן להוות שיקול בידי הממונה על שוק ההון להפחתת סכום עיצום כספי. לפיכך, לצד פרסום חוזר ניהול סיכוני ציות, פורסמה גם עמדת ממונה "קריטריונים להערכת אפקטיביות של תכנית ציות ואכיפה פנימית ומדיניות הממונה ליישומה" (להלן – "עמדת הממונה"), המפרטת את הקריטריונים לפיהם תיבחן אפקטיביות תכנית ציות ואכיפה פנימית על ידי הממונה על שוק ההון.

בחלקו השלישי של השאלון הופנו שאלות לממונה הציות והאכיפה הפנימית בגוף המוסדי המבוססות על חוזר ניהול סיכוני ציות ועל עמדת הממונה, במטרה לגבש תמונת מצב כללית לגבי ניהול סיכוני ציות בגופים מוסדיים.

על פי רוב, הנתונים בפרק זה מוצגים בחלוקה לשלוש קבוצות ייחוס עיקריות: קבוצת חברות הביטוח<sup>47</sup>, קבוצת בתי ההשקעות<sup>48</sup> וקבוצת החברות העצמאיות<sup>49</sup>.

#### א. ממונה ציות ואכיפה פנימית - רקע כללי

"לממונה ציות ואכיפה פנימית ידע, ניסיון והכשרה המתאימים לביצוע תפקידו, בהתאם להיקף ולמורכבות עסקי הגוף המוסדי"<sup>50</sup>

בין יתר תפקידיו של ממונה ציות ואכיפה פנימית ליעץ לדירקטוריון, להנהלה ולעובדים לגבי הצעדים שיש לנקוט על מנת לוודא שהגוף המוסדי מציינת להוראות הדין, לוודא קיומם של תהליכים לניהול סיכוני ציות, ללוות ולפקח על הכנת תכנית ציות ואכיפה פנימית ולעקוב באופן שוטף אחר הטמעתה. לפיכך, על אף שהוראות הדין אינן מונות דרישות כשירות ספציפיות לממונה ציות, הרי שישנה חשיבות רבה כי לממונה ציות ואכיפה פנימית יהיו ידע ניסיון והכשרה מתאימים לביצוע תפקידו, כפי שהדבר בא לידי ביטוי בעמדת הממונה.

<sup>46</sup> סעיף 1 בחוזר גופים מוסדיים 2013-9-20 בדבר "ניהול סיכוני ציות בגופים מוסדיים".

<sup>47</sup> קבוצת הייחוס "ביטוח" כוללת את חברות הביטוח (ללא הבחנה לפי גודל) כמפורט בעמוד 6 לעיל.

<sup>48</sup> קבוצת הייחוס "בתי השקעות" כוללת את בתי ההשקעות (ללא הבחנה לפי גודל) כמפורט בעמוד 21 לעיל.

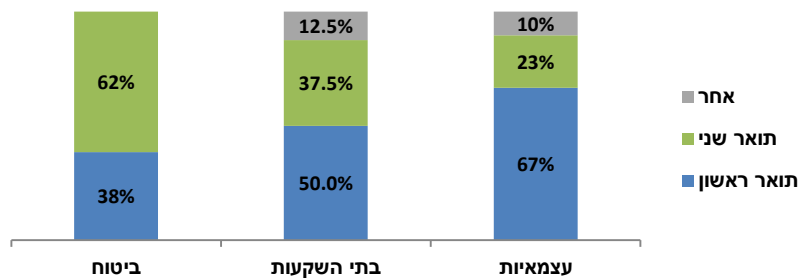
<sup>49</sup> קבוצת הייחוס "עצמאיות" כוללת את החברות העצמאיות כמפורט בעמוד 21 לעיל.

<sup>50</sup> סעיף 4.ט.1, עמדת הממונה.

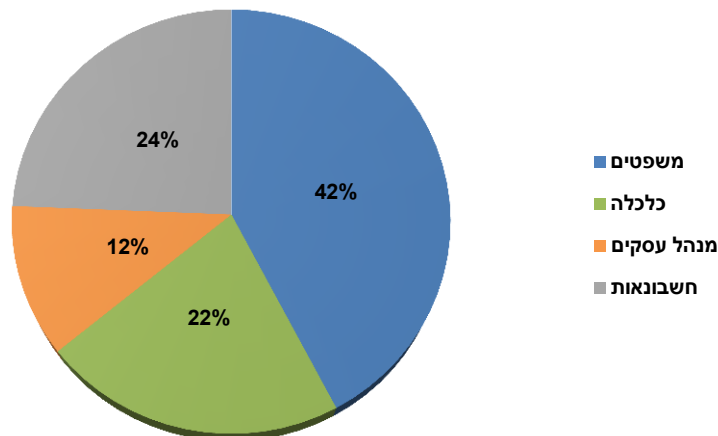
תרשימים 50-52 להלן מציגים את נתוני ההשכלה של ממוני הציות בחלוקה לפי קבוצות ייחוס. כל ממוני הציות בחברות הביטוח הם בעלי תואר אקדמי באחד מהתחומים משפטים, חשבונאות, כלכלה או מנהל עסקים, בהשוואה לבתי השקעות והחברות העצמאיות שבהן אמנם כ-10% מכלל ממוני הציות אינם מחזיקים כלל בתואר אקדמי, אך כולם למעט אחד בעלי רישיון רואה חשבון.

תחום הלימודים השכיח ביותר לתואר ראשון הינו משפטים ולאחר מכן חשבונאות, כלכלה ומנהל עסקים. כ-30% מכלל ממוני הציות הם בעלי תואר שני לפחות, מתוכם כ-75% מוסמכים במנהל עסקים והיתר מוסמכים במשפטים.

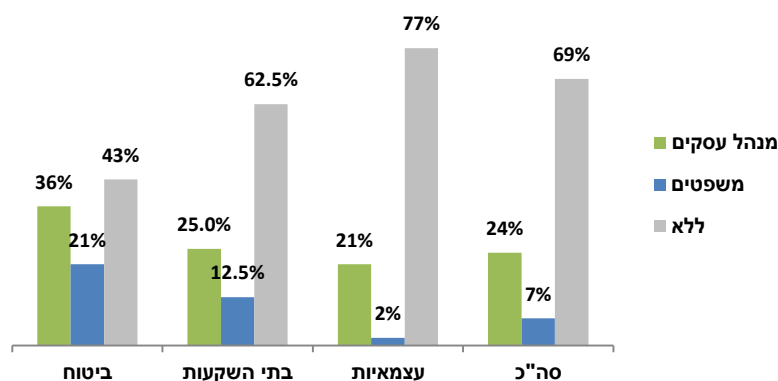
תרשים 50 - נתוני השכלה של ממוני הציות והאכיפה הפנימית - לפי קבוצות ייחוס



תרשים 51 - התפלגות תחומי הלימוד של בעלי תואר ראשון - כלל ממוני הציות



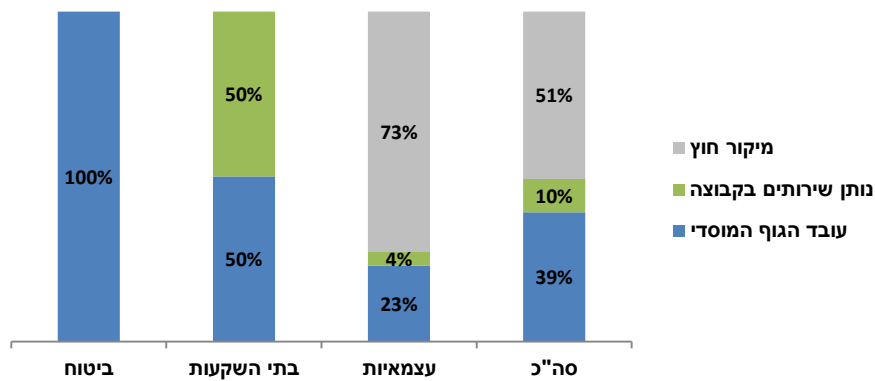
תרשים 52 - שיעור מחזיקי תואר שני בחלוקה לתחומי לימוד - כלל ממוני הציות



## כפיפות ארגונית

רובם המוחלט של ממוני הציות כפופים ישירות למנכ"ל הגוף המוסדי, כאשר רק כ-16% מהגופים דיווחו על כפיפות של ממונה ציות לגורם אחר, למשל: דירקטוריון, מנכ"ל הקבוצה, יועץ משפטי, מנהל סיכונים או מנהל מטה. לעומת זאת, ניתן לראות שוני באופן העסקתו של ממונה הציות בהתאם לקבוצת הייחוס כפי שמוצג בתרשים 53. בעוד שאצל כל חברות הביטוח ממוני הציות מועסקים באופן ישיר (דהיינו, עובדי הגוף המוסדי עצמו), אצל בתי השקעות מחצית מממוני הציות הם עובדי הגוף המוסדי והיתר מועסקים בבית ההשקעות כנותני שירותים בקבוצה, ואצל החברות העצמאיות רוב ממוני הציות מועסקים במיקור חוץ.

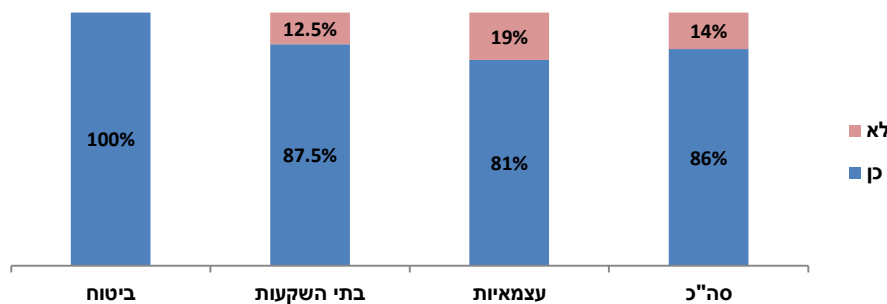
תרשים 53 - אופן העסקת ממונה הציות



## ב. תשתית ארגונית

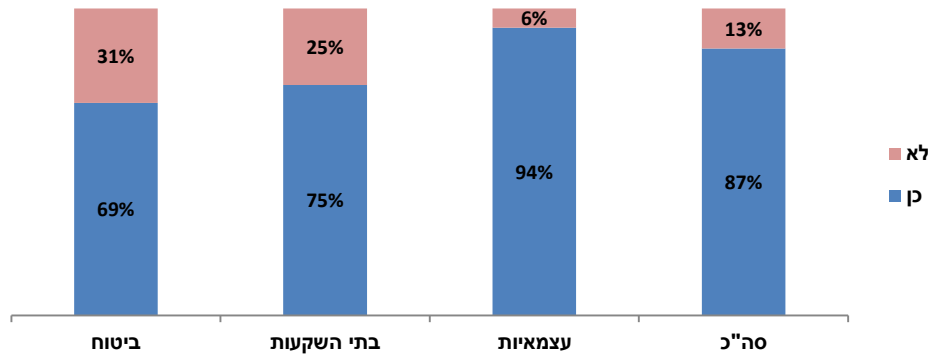
כל הגופים המוסדיים דיווחו כי קיים נוהל או מסמך המגדיר את סמכויותיו של ממונה הציות. יחד עם זאת, 14% מכלל הגופים המוסדיים, אף אחד מהם לא מקבוצת הביטוח, דיווחו כי הממשק בין ממונה הציות ליחידות ולפונקציות תומכות ציות אחרות עדיין לא הוסדר כפי שמוצג בתרשים 54.

תרשים 54 - האם קיים ממשק מוסדר בין ממונה הציות ליחידות תומכות ציות אחרות?

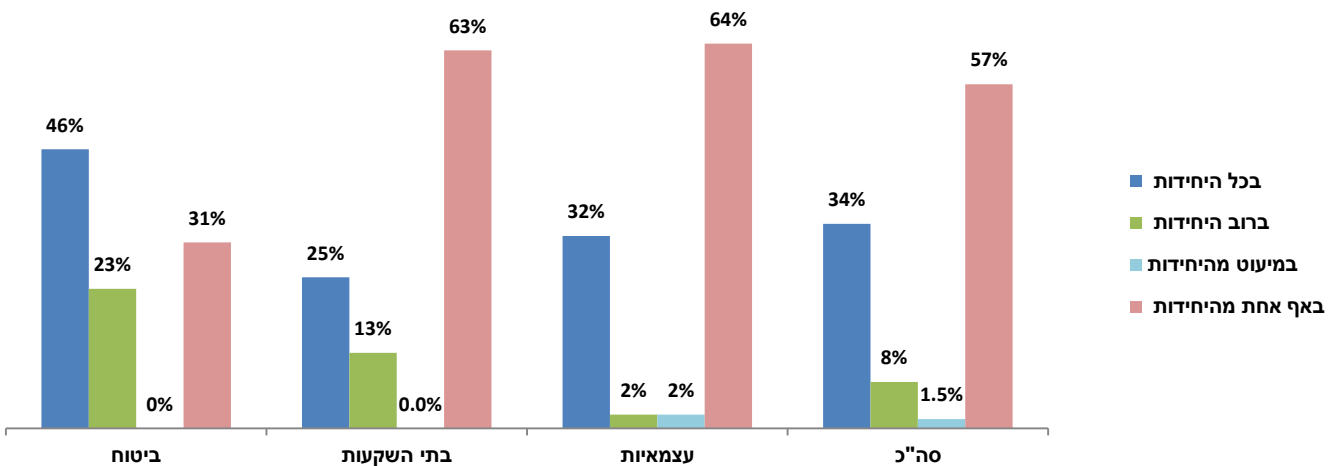


במרבית הגופים המוסדיים מונה פורום ניהולי לציות בהרכבים שונים שכוללים, בנוסף לממונה הציות, לפחות חלק מהפונקציות הבאות: מנכ"ל, סמנכ"ל כספים, יועץ משפטי, מנהל סיכונים, מבקר פנים, מזכיר החברה.

יחד עם זאת, ברוב הגופים המוסדיים לא מונו כלל נאמני ציות ביחידות העסקיות שמדווחות לממונה הציות, כפי שמוצג בתרשים 55.



תרשים 56 - האם מונו נאמני ציות ביחידות העסקיות שמדווחים לממונה הציות?



## ג. עמדה לגבי יישום ראוי – 17

כדי להבטיח הטמעה של תכנית הציות והאכיפה באופן יעיל ואפקטיבי, אנו מצפים כי גופים מוסדיים ישקלו הקמת פורום ניהולי לציות וכן מינוי נאמני ציות ביחידות העסקיות הרלוונטיות.

### ג. תכנית ציות ואכיפה פנימית ועדכניותה

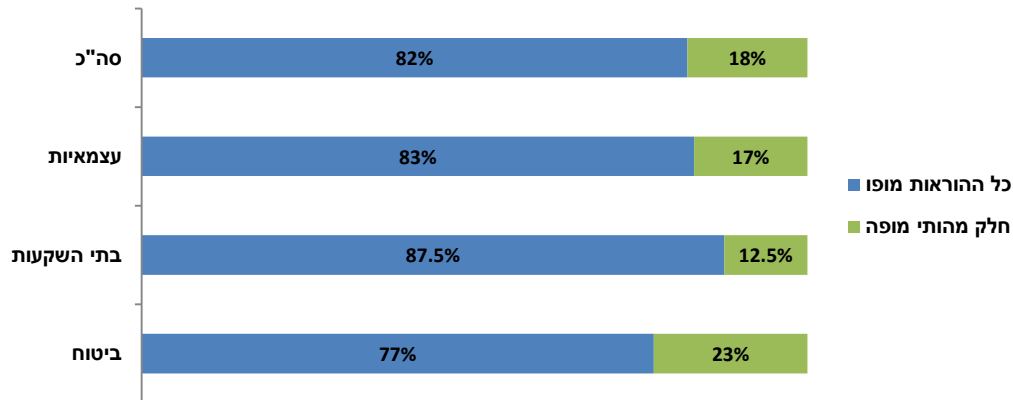
"גוף מוסדי יקבע תכנית ציות ואכיפה פנימית וינקוט אמצעים סבירים לוודא את יישומה"<sup>51</sup>

**תחומים בהם מטפלות תכניות ציות ואכיפה פנימית** - תכניות האכיפה בכל הגופים המוסדיים מטפלות בהוראות הדין שבסמכות הממונה על שוק ההון, ביטוח וחסכון וכן בנהלי הגוף המוסדי, וברובם המכריע מטופלים גם דיני תאגידים וניירות ערך. חלק מהגופים המוסדיים דיווחו על תחומים נוספים שבהם מתמקדת תכנית האכיפה, כגון: הגבלים עסקיים, דיני עבודה, הלבנת הון ומאגרי מידע. תרשימים 56-59 מציגים תמונת מצב לגבי תכניות הציות של הגופים המוסדיים.

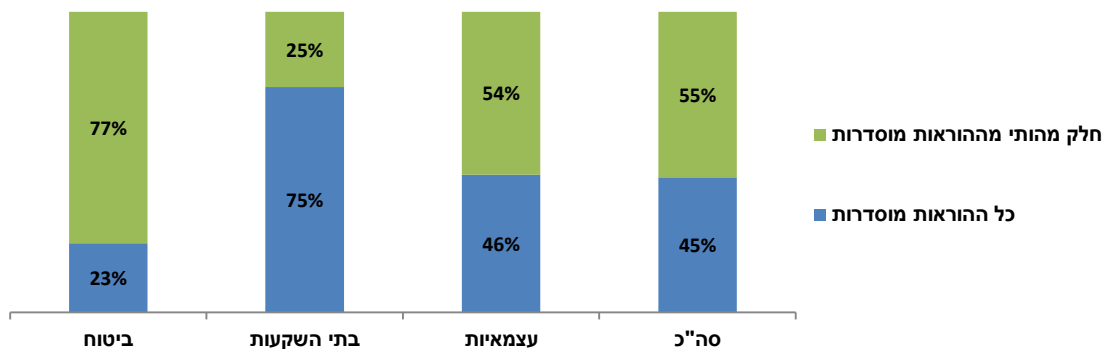
<sup>51</sup> סעיף 4.ב., חוזר ניהול סיכוני ציות

**סטטוס ביצוע** – כל הגופים המוסדיים מיפו את כל הוראות הדין והנהלים הרלוונטיים או לכל הפחות חלק מהותי מהם. בעקבות המיפוי, בכמחצית מהגופים קיימים אמצעים והסדרים להבטחת הציות להוראות הדין לגבי כל הוראות הדין, וביתר הגופים רק לגבי חלק מהותי מהן (תרשימים 57-58).  
 מרבית הגופים המוסדיים ביצעו הערכה של סיכוני ציות ברוב תחומי הפעילות, אך כ-4% מכלל הגופים (כולם מקבוצת חברות הביטוח, המהווים כ-23% בקבוצה זו) ביצעו הערכה זו רק לגבי חלק מהפעילויות (תרשים 59).

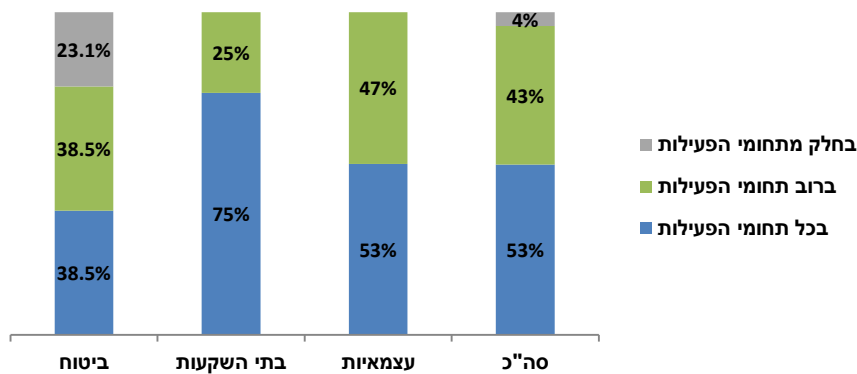
**תרשים 57 - האם נערך תהליך מיפוי של הוראות הדין והנהלים?**



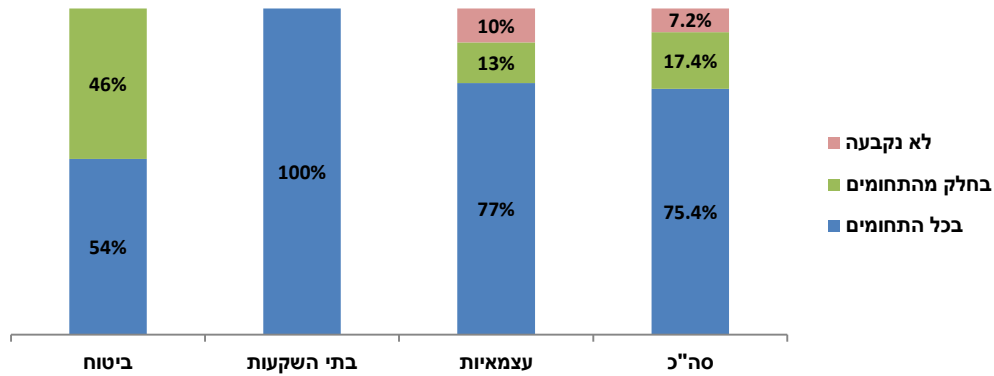
**תרשים 58 - האם קיימים תהליכים ואמצעים מוסדרים להבטחת יישום הוראות הדין?**



**תרשים 59 - האם נערך תהליך הערכה של סיכוני ציות ושל אפקטיביות המנגנונים שנועדו להבטיח ציות?**



תרשים 60 - האם נקבעו תכנית עבודה ולוחות זמנים לסגירת פערים ולטיפול בכשלים בעקבות תהליך הערכת סיכוני ציות?



## עמדה לגבי יישום ראוי – 18

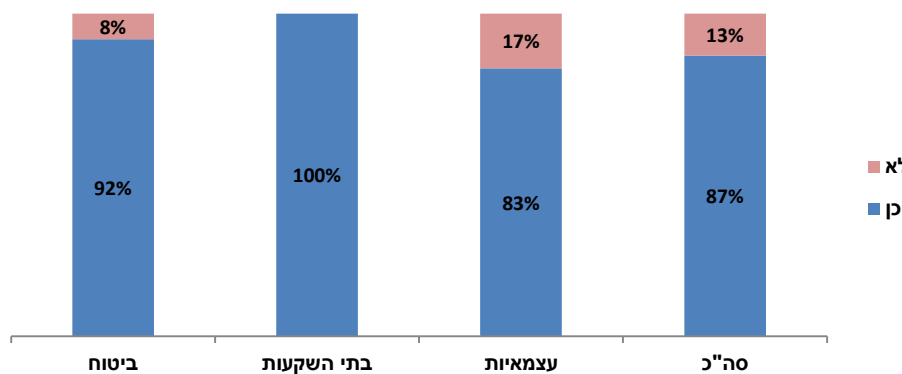
אנו מצפים כי גופים מוסדיים יקבעו תכנית עבודה ולוחות זמנים סדורים לסגירת פערים במיפוי הוראות הדין, הערכת סיכוני ציות וטיפול בכשלים.

## ד. הטמעת תכנית הציות והאכיפה

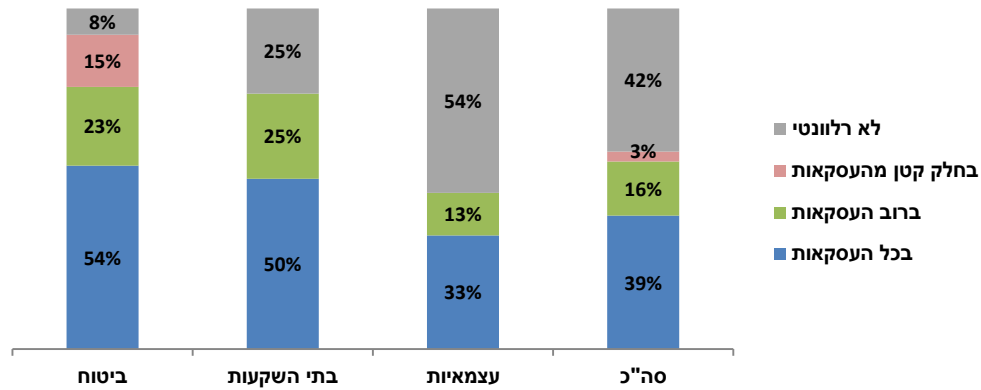
**תהליכים להטמעת הוראת דין חדשה** - ברוב המוחלט של הגופים המוסדיים קיים נוהל להטמעת הוראת דין חדשה וכן נערך מעקב סדיר ומתמשך אחר שינויים בסיכוני הציות.

**תהליכי ציות בתהליכי קבלת החלטות** - ברוב הגופים המוסדיים קיים נוהל או תהליך לבחינת היבטי ציות בתהליכי קבלת החלטות (תרשים 61). כמו כן, כ-55% מהגופים המוסדיים דיווחו שבמהלך השנתיים האחרונות ממונה הציות בחן את רוב העסקאות המשמעותיות שביצע הגוף בהיבט הציות. כ-15% מחברות הביטוח (המהוות כ-3% מכלל הגופים המוסדיים) דיווחו שרק במיעוט העסקאות נבחנו היבטי הציות (ראו תרשים 62).

תרשים 61 - האם קיים נוהל/תהליך לבחינת היבטי ציות בתהליכי קבלת החלטות?



תרשים 62 - האם ממונה הציות בחן היבטי ציות בעסקאות משמעותיות במהלך השנתיים האחרונות?



עמדה לגבי יישום ראוי – 19

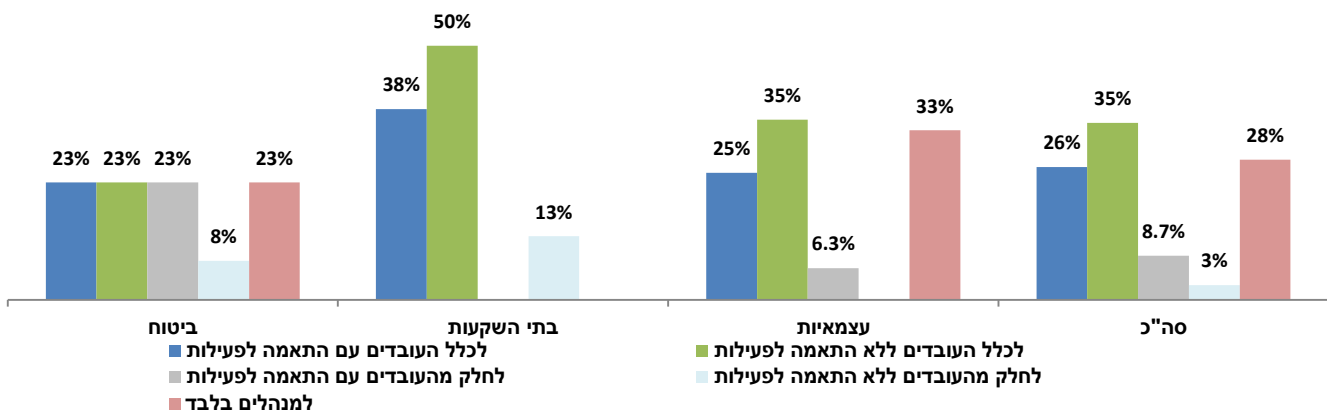
אנו מצפים כי ממונה ציות יבחן את היבטי הציות בכל עסקה משמעותית ויציג את חוות דעתו לגורמים המעורבים בגיבוש העסקה, וזאת בהתבסס על נוהל שיגדיר בין היתר מהי עסקה משמעותית בהתאם להיקף ואופי הפעילות של הגוף המוסדי.

הדרכה

"קיימות תכניות הדרכה להגברת מודעות עובדים להוראות הדין שבתחומי אחריותם ולדרכים לקיים אותן"<sup>52</sup>

כדי להימנע מהפרה של הוראות הדין וליישם תכנית ציות אפקטיבית, יש צורך בהטמעה מלאה של התכנית בקרב כלל עובדי הגוף המוסדי, שהרי כל עובד, גם זוט, מהווה סיכון פוטנציאלי להפרת הוראות הדין. בכ-26% מהגופים המוסדיים הובאה תכנית הציות לידיעת כלל העובדים תוך התאמה לפעילות הרלוונטית שלהם. מאידך, ב-28% מהגופים המוסדיים לא הובאה התכנית לידיעת העובדים כלל אלא לידיעת המנהלים בלבד. ביתר הגופים המוסדיים (כ-46%) הובאה התכנית לכלל העובדים ללא התאמה לפעילות או רק לחלק מהעובדים - עם או בלי התאמה לפעילות.

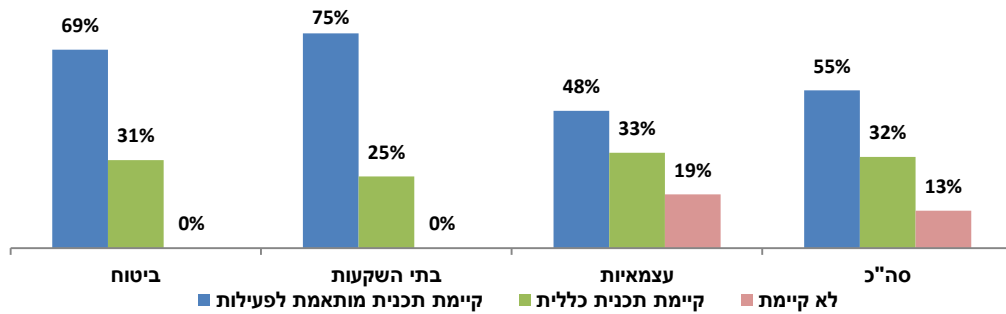
תרשים 63 - האם תכנית ציות ואכיפה הובאה לידיעת העובדים?



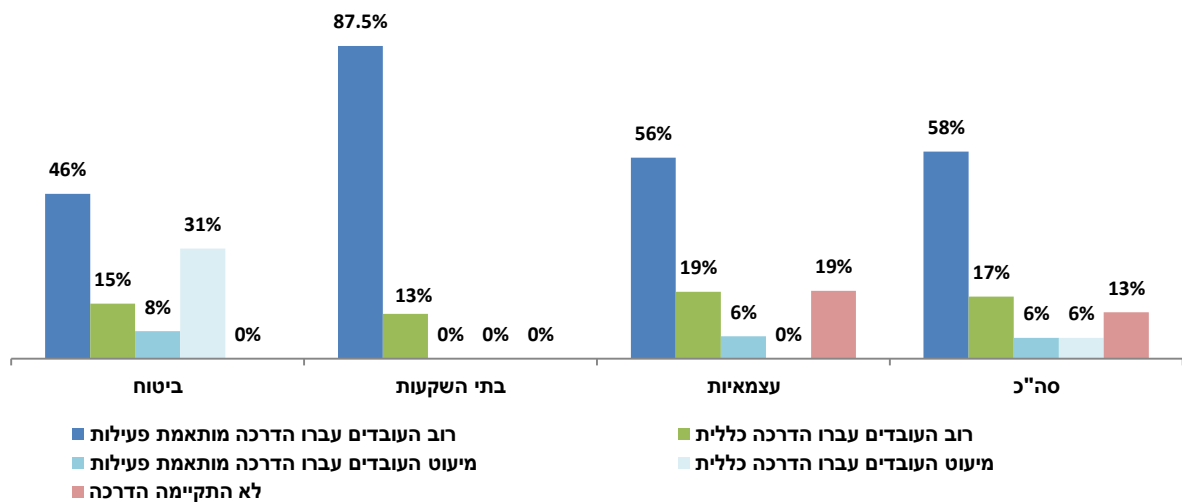
<sup>52</sup> סעיף 4.ד. בעמדת הממונה.

במרבית הגופים המוסדיים קיימת תכנית הדרכה מותאמת פעילות בנושא ציות, אך ב-19% מהגופים בקבוצת העצמאיות (כ-13% מכלל הגופים) לא קיימת כלל תכנית הדרכה לעובדים. בהתאם, ב-13% מכלל הגופים לא התקיימה כלל הדרכה וכמו כן, ב-12% רק מיעוט העובדים עברו הדרכה.

#### תרשים 64 - האם קיימת תכנית הדרכה לעובדים בנושא ציות ואכיפה?



#### תרשים 65 - האם תכנית ההדרכה יושמה בפועל?



## עמדה לגבי יישום ראוי – 20

אנו מצפים כי גופים מוסדיים יפעלו להטמעת תכנית הציות באופן מלא בקרב כלל עובדי הגוף המוסדי, בין היתר באמצעות הדרכות שיהיו מותאמות לפעילותם של העובדים, ככל שהתאמה כאמור נדרשת.

### מיקור חוץ

"ככל שקיימת התקשרות עם ספקי שירותים במיקור חוץ היא כוללת התחייבות מפורשת שלהם לעמוד בהוראות הדין החלות על גוף מוסדי בקשר לפעילות שהוצאה למיקור חוץ, ונקטים אמצעים סבירים למעקב אחר קיום מחויבות זו"<sup>53</sup>

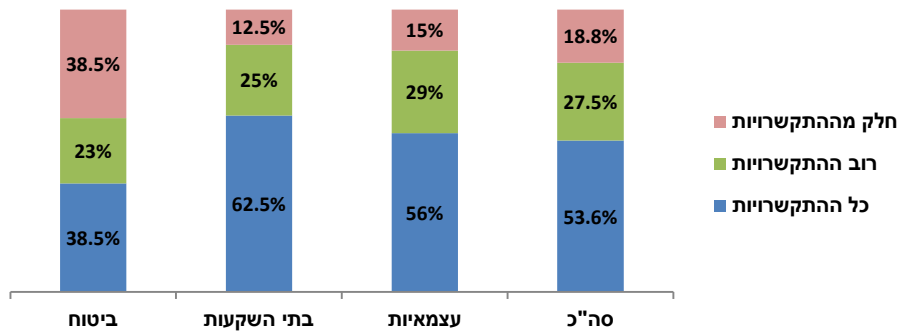
א. גופים מוסדיים מוציאים לעיתים פעילויות שונות לנותן שירותים במיקור חוץ, לרבות פעילויות ליבה. לפי עמדת הממונה בכל מקרה של הוצאת פעילות למיקור חוץ, על הגוף המוסדי לוודא שספק השירות מתחייב

<sup>53</sup> סעיף 4.ב., עמדת הממונה.

לעמוד בכל הוראות הדין שחלות על הגוף המוסדי, וכן לנקוט באמצעים למעקב אחר קיום ההתחייבות על ידי ספק השירותים.

נכון להיום, רק כ-54% מהגופים דיווחו על התחייבות של כל ספקי מיקור החוץ שלהם לציות להוראות הדין, וכ-19% מהגופים דיווחו שרק חלק קטן מההתקשרויות כוללות התחייבות כזו. מצופה כי גופים מוסדיים ינקטו אמצעים סבירים לוודא כי ספק השירותים מקיים את הוראות הדין החלות על הגוף המוסדי.

תרשים 66 - האם התקשרות עם ספקי שירותים במיקור חוץ כוללות התחייבות מצד הספקים לעמידה בהוראות הדין?



#### ה. טיפול בליקויים

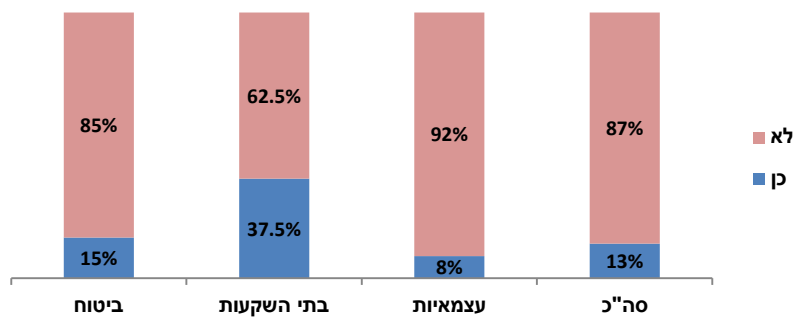
"מתבצעות בדיקות מדגמיות סדירות של ציות בפועל ושל בקורות שנועדו להבטיח ציות, בהתאם לסיכון הציות ולסבירות התממשותו... ננקטים, במקרים ובנסיבות המתאימים, צעדים משמעותיים נגד עובדים שהפרו הוראות דין או נהלים שנועדו להבטיח ציות ובמידת הצורך, ההפרות מובאות לידיעת קבוצות עובדים רלוונטיות... קיימים מנגנונים הולמים המאפשרים לעובדים לדווח על ליקויי ציות אליהם נחשפו, ומתקיים בירור בעקבות דיווחים אלו"<sup>54</sup>

ישנה חשיבות רבה בפיקוח שוטף על יישום תכנית הציות, אכיפה של הוראות ונהלים, וכן מעקב אחר ליקויים ותיקונם. בכל הגופים המוסדיים הוגדרו עילות ונסיבות המחייבות דיווח מידי של ממונה הציות, וב-13% מכלל הגופים המוסדיים אף הוגש דו"ח שכזה במהלך התקופה הרלוונטית. בנוסף, בכל הגופים המוסדיים קיים מנגנון דיווח שבאמצעותו יכולים העובדים לדווח על ליקויי ציות שאליהם נחשפו, וכן קיימים מנגנונים לשמירה על אנונימיות העובדים המדווחים, כגון: תיבת ייעודית לפניות בכתב וכן תיבת דואר אלקטרוני, טופס אלקטרוני בפורטל הפנים ארגוני או טלפון ישיר ללא זיהוי המתקשר.

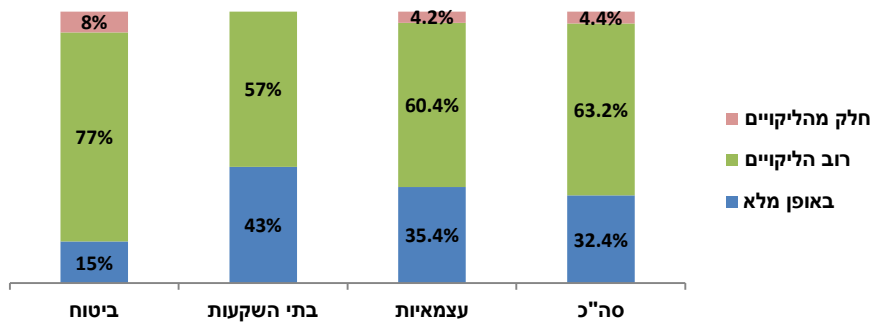
עם זאת, מהנתונים עולה כי רק כ-32% מכלל הגופים המוסדיים תיקנו את כל ליקויי הציות שהוצפו, ואילו ב-4% מהגופים המוסדיים לא תוקנו מרבית הליקויים. בנוסף, ב-17% בלבד מתוך כלל הפרות הציות בגופים המוסדיים ננקטו צעדים משמעותיים נגד עובדים שביצעו את ההפרה, כאשר בחברות הביטוח ובתי ההשקעות ננקטו צעדים כאמור ב-46% ו-38% בהתאמה, וזאת בהשוואה לקבוצת העצמאיות שבה ננקטו צעדים בכ-6% מהמקרים בלבד.

<sup>54</sup> סעיפים 1.4, 1.4, 1.4, עמדת הממונה.

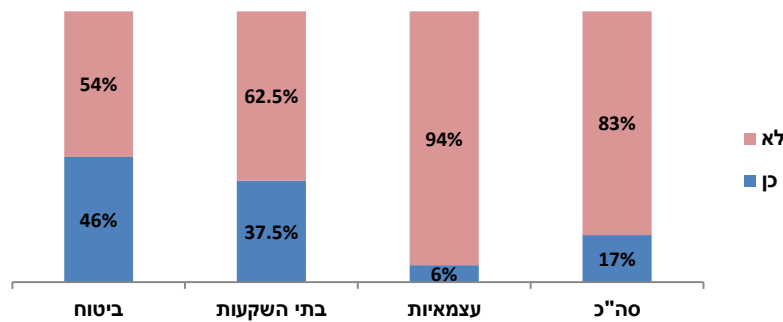
תרשים 67 - האם הוגש דו"ח מידי של הממונה במהלך התקופה?



תרשים 68 - האם ליקויי ציות שהוצפו תוקנו?



תרשים 69 - האם ננקטו צעדים משמעותיים נגד עובדים שהפרו הוראות דין או נהלים?



עמדה לגבי יישום ראוי - 22

אנו מצפים כי גוף מוסדי יפעל לתיקון כל הליקויים שאותרו וזוהו וכן ינקוט בצעדים הנדרשים לשם הבטחת אכיפת הדין.

אנו מצפים מכל הגופים המוסדיים לבחון לעומק את ממצאי הסקירה המפורטים לעיל ואת מצבם ביחס ליתר הגופים בכל תחום, ועל בסיס מסקנות הבחינה והעמדות המפורטות בו להפיק לקחים ולבצע את התיקונים וההתאמות הנדרשות. בנוסף אנו סבורים שעל כל הגורמים הרלוונטיים בגופים המוסדיים לבחון תדיר את ההתפתחויות בתחום בארץ ובעולם, ובכלל זה עדכונים בסטנדרטים מקובלים, ולהפנות את המשאבים הנדרשים בכדי לקדם ולשפר את התחום.

לאור ממצאי הסקירה וההתפתחויות הרבות שחלו בתחום זה ובתחומים משיקים מאז פרסום פרק ניהול סיכונים בחוזר המאוחד, בכוונתנו לפעול בהקדם לעדכון הרגולציה בהתאם לסטנדרטים מקובלים כמו גם לפרסום הוראות פרטניות לגבי אופן הטיפול בסיכונים ייחודיים.

כמו כן, בכוונתנו להמשיך ולעקוב אחר פעילותם של מערכי ניהול הסיכונים, הציות והאכיפה, בפרט לגבי אופן יישום הוראות הרגולציה, בין היתר באמצעות בחינת מגמת השינוי בתחומים שנסקרו. בחינה זו תבוצע על ידי תהליך מעקב (Follow Up) תקופתי לשאלון, וכן באמצעות ביקורות עומק "On Site" של מערכי ניהול סיכונים בגופים שונים וביקורות רוחב בנושאים ספציפיים, בפרט כאלה בהם נמצאו ליקויים במספר רב של גופים.

בתחום הממשל התאגידי, כאמור לעיל, בכוונתנו לפרסם הוראות מקיפות לעניין תהליך הערכה עצמית של הדירקטוריון לגבי כל תפקידיו (ולא רק בתחום ניהול הסיכונים), במטרה להעלות את הרמה המקצועית של הדירקטורים ואת איכות הדיונים, ולהבטיח כי הדירקטוריון מבצע את עבודתו באופן אפקטיבי ויעיל.

אנו סבורים שיישום עמדות הממונה כפי שפורטו בסקירה זו תוך חתירה של הגופים המוסדיים לשיפור מתמיד בתחומים אלה, הירתמות מלאה של הדירקטוריון וההנהלה לחיזוק מעמדו של מנהל הסיכונים והעלאת רמת מעורבותו בתהליכים בחברה, תשפר את איכות תהליכי קבלת החלטות בגופים המוסדיים, תגביר את יעילותם ותחזק את יציבותם, ותוסיף לאמון הציבור במערכת הפיננסית בישראל.