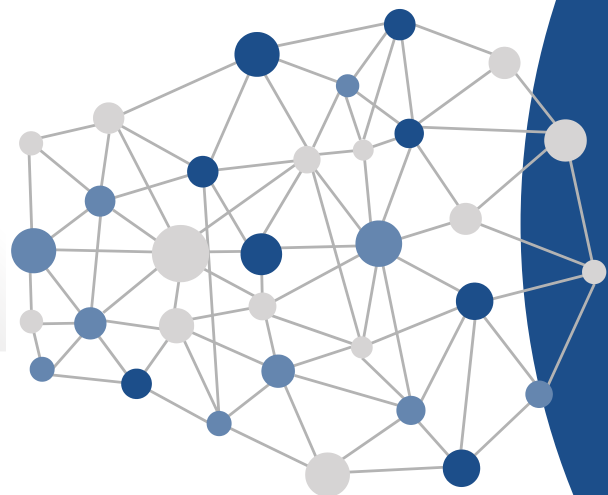


# השפעת משבר הקורונה על סביבת הסיכונים במגזר הפיננסי

ספטמבר 2020

רו"ח אייל בן-אבי, שותף מנהל



## קצת עלינו

חברת EBA & Co. הוקמה ומובלת על ידי רו"ח (משפטן) אייל בן אבי, המביא עימו ניסיון עשיר מעשרות רבות של פרויקטי ייעוץ בתחומי ניהול הסיכונים, ציות ורגולציה בארץ ובעולם ומהובלה במשך למעלה מעשור כשותף בכיר את קבוצת ניהול הסיכונים, רגולציה ופורנזיקס בחברת הייעוץ הגלובאלית PwC.

מומחי התוכן של חברת EBA & Co. ליוו בשנים האחרונות את הגופים הפיננסיים המובילים בישראל לרבות בנק ישראל ורשות שוק ההון וכן בנקים מקומיים וגלובאליים, בתי השקעות, חברות ביטוח, גופים מוסדיים וחברות FinTech באימוץ הטמעה וחיזוק תשתית הניהול והבקרה של סיכונים פיננסיים, תפעוליים, טכנולוגיים, אסטרטגיים ורגולאטוריים.

# חצי שנה אחרי – תובנות מרכזיות

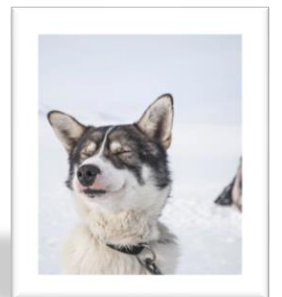
המערכת הבנקאית מגיע למשבר הקורונה, בהשוואה למשבר הפיננסי (2008) עם מוכנות גבוהה להתמודדות עם משברים – יחסי הון, יחסי נזילות, מבנה תיק האשראי, מוכנות דיגיטלית וטכנולוגית, ריכוזיות סיכונים נמוכה, ניהול סיכונים איכותי וחוצה ארגון



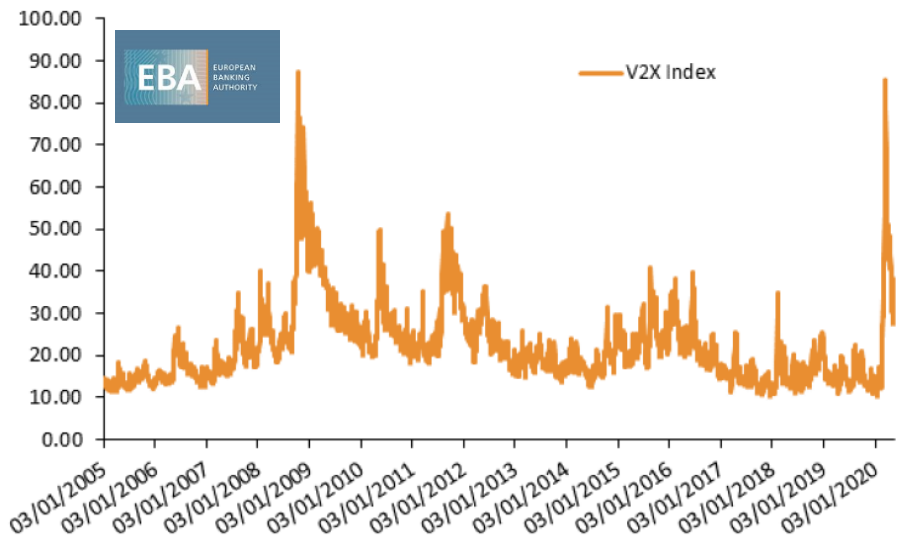
התפשטות נגיף הקורונה, מעבר להיותו אירוע בריאותי חסר תקדים, מוגדר כ"תרחיש האימים" לכלכלה העולמית המביא עימו ירידות חדות בתוצר המקומי הגולמי (GDP) והתממשות של סיכונים חדשים ומתפתחים - תפעולי, לוגיסטי, חברתי וכלכלי.



עוצמת ועומק המשבר משפיעים על סביבת הסיכונים במגזר הפיננסי **פנימית** – בריאות עובדים, עמידה הנחיות משרד הבריאות, גישה מרחוק וסיכונים תפעוליים, תכניות עסקיות ורווחיות **וחיצונית** – סיכוני אשראי, הוגנות עסקית, סיכוני פשיעה והלבנת הון.

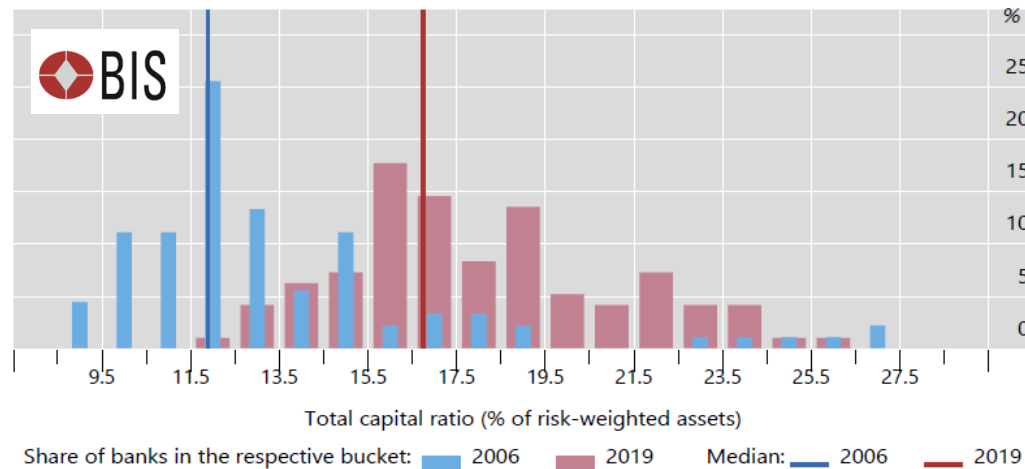


# חצי שנה אחרי – תובנות מרכזיות

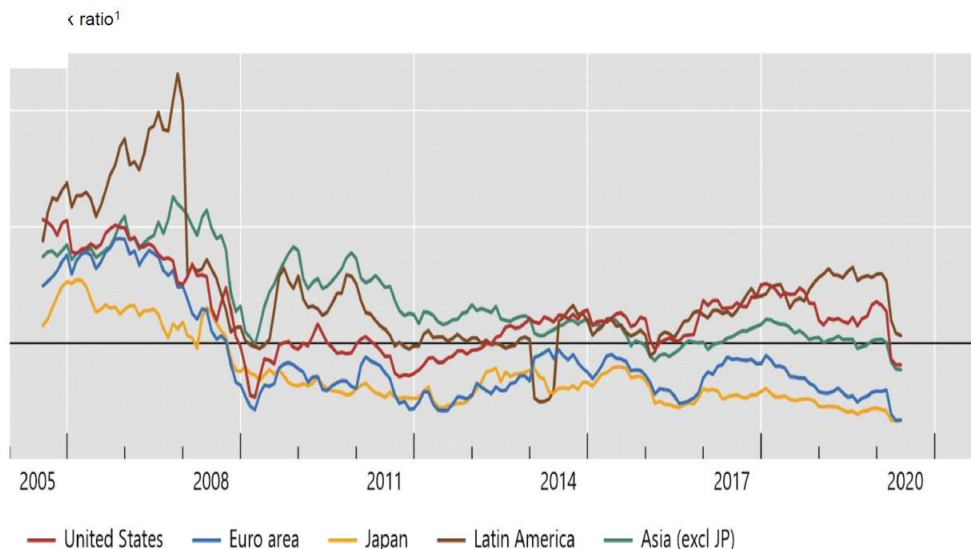


European volatility index

שווי שוק / הון עצמי



יחסי ההון במערכת  
הבנקאית העולמית



<sup>1</sup> Monthly averages of daily data.

Sources: Datastream; BIS calculations.

# שחקן מרכזי בטיפול במשבר

משבר הקורונה מאופיין בשני מרחבי סיכון מרכזיים – בריאותי וכלכלי. ההשפעה הכלכלית חסרת התקדים של הנחיות משרד הבריאות וחוסנם של הגופים הפיננסיים ערב המשבר הוביל למעורבות גבוהה של המערכת בצעדי המדינה לטיפול בפן הכלכלי של המשבר. בנק ישראל, הפיקוח על הבנקים, רשות שוק ההון ורשות ניירות ערך מפרסמות עדכונים שוטפים והתאמות לשם הגברת יכולת התמודדות של הגופים הפיננסיים עם המשבר, הרחבת הנזילות הפיננסית בשווקים וחיזוק הנגישות של הציבור לשירותים ומוצרים פיננסיים.

הקלות בתחום שירות  
ללקוח בכלל הערוצים  
ופעילות הלקוחות  
בחשבון הבנק

הקלות לחשבונות  
בקשיים והשהיית  
הגבלת חשבונות

הקלות באשראי לציבור  
– שיעורי מימון, דחיית  
הלוואות, מסגרות  
אשראי

שימוש בעודפי ההון  
והורדת דרישות ההון  
ונזילות לצד ציפייה  
לעצירת דיבידנדים

הקלות בתחומים של  
זיהוי לקוחות ופעילות  
מקוונת ופרסום דגלים  
אדומים אה"ה

הקלות בתפעול  
תשתיות טכנולוגיות,  
ופרסום דגלים  
אדומים לסיכוני סייבר

צמצום דרישות  
בתחומי הלבנת הון,  
פשיעה פיננסית  
ופעילות חוצה גבולות

דחיית והקלות ביישום  
הנחיות רגולטוריות,  
ודחיית יישום תקנות  
חשבונאיות

הקלות חשבונאיות  
להגברת נזילות  
במשק – סיווגים,  
הפרשות

מתן מענה לאוכלוסיות  
מוחלשות – משיכות,  
כרטיסי דביט

# משבר הקורונה - סביבת הסיכונים

## סיכונים טכנולוגיים

- **סיכוני סייבר, פרטיות המידע –** נסיונות חדירה מוגברים וסיכונים לפגיעה בפרטיות לקוחות /עובדים לצד צמצום מעגלי בקרה
- **סיכוני "חוסן טכנולוגי" –** עומס מוגבר וחוסר יציבות של תשתיות החברה (שרתים, תקשרות) וחשיפה מוגברת לחזוקה חלקית / לקויה
- **סיכון פרויקטים –** עיכובים ו"קיצורי דרך" בפרויקטים אסטרטגיים והשקעת משאבים בתכניות המשכיות עסקית (BCP + DRP)
- **סיכונים טכנולוגיים במערכות בסיכון מוגבר –** עלייה ברמת הסיכון במערכות ניהול אשראי, סיכוני אשראי, מסחר ושוק ההון

## סיכוני ציות, רגולציה והוגנות

- **יישום הנחיות בזמן משבר –** אופן יישום הנחיות רגולטוריות בתקופת המשבר וביציאה
- **סיכוני הוגנות –** הוגנות באשראי (ריביות, טיפול בחובות, דירוגי סיכון) והוגנות עסקית (עמלות, ניהול חשבון, אוכלוסיות במיקוד וכו')
- **סיכוני פשיעה פיננסית והלבנת הון –** עלייה בדפוסי הלבנת הון ונסיונות לעשות שימוש בערוצי הבנק (העברות בינ"ל, מסחר בשוק ההון)
- **סיכוני ציות –** המשך יישום הנחיות רגולטוריות צרכניות
- **סיכון רגולטורי –** מוכנות הבנק לעלייה חדה במעורבות רגולטורית

## סיכון אסטרטגי ומודל עסקי

- **סביבת העבודה וסיכון ההון האנושי –** התאמות מהירות לסביבת העבודה וקושי / הימנעות לחזרה לגישות ושיטות עבודה סטנדרטיות
- **יציבות הרווח ומבנה ההון –** יישום מיידי של תכנית צמצום בהוצאות, רווחיות וחזרה ליחס הון ערב המשבר לצד אפשרות למיתון
- **המודל העסקי –** תמורה מואצת בטעמי הלקוחות המביא לצורך מיידי בהגדרה מחדש של המודל העסקי ומאפייני הפעילות (לדוג – מבנה ופעילות הסניפים)
- **סיכונים מתפתחים וחוסן ארגוני –** תנודתיות גבוהה בסביבת הסיכונים של הבנק והתפתחות סיכונים חדשים לצד חסור יציבות בתהליכים עסקיים

## סיכונים תפעוליים ומסגרת הבקרה

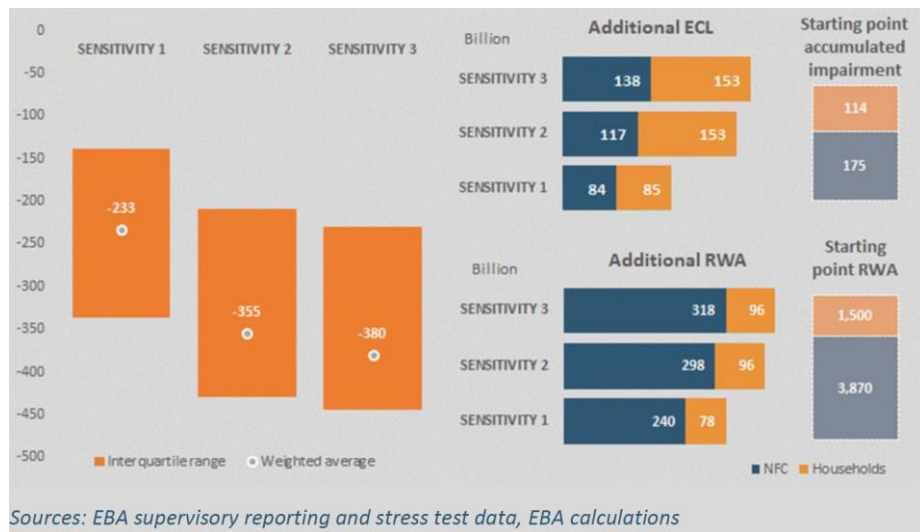
- **מסגרת הבקרה –** ירידה באפקטיביות מסגרת הבקרה וקיבוע "חורים בהגנה" לטובת מתן מענה לצורך העסקי והנחיות משרד הבריאות
- **סיכוני מעילות והונאות –** חשש מוגבר למעילות עובדים בשל ירידה במחויבות וקושי כלכלי נקודתי לצד צמצום בקרות
- **סיכון משפטי –** הפרות משפטיות מול בעלי עניין (עובדים / לקוחות / ספקים / משקיעים) וקושי ליישם תהליכי התקשרות נאותים ותנודתיות בדרישות דיווח חשבונאיות
- **סיכוני צד שלישי ויציבות שרשרת הערך –** חשיפה מוגברת לספקים קריטיים ומהותיים וחשיפה מוגברת לכשלי בקרה / יציבות אצל ספקי ליבה

## סיכונים פיננסיים

- **סיכוני אשראי –** עלייה בחשיפות לסיכוני אשראי וקושי ביכולת לאתגר את הסיכון העסקי / ענפי בשימוש במודלים קיימים וסיכון "ריכוזיות קורונה"
- **סיכוני שוק ונזילות –** תנודתיות גבוהה בנתוני מאקרו וקושי בתכנון נזילות בסביבה של "תחרות" על מקורות מימון
- **סיכון מודלים –** קושי להסתמך על מודלים המשמשים לניתוח סיכונים וקבלת החלטות
- **סיכוני מסחר ושוק ההון –** תנודתיות גבוהה בפעילות המסחר, חשיפה מוגברת לפעילות בניירות ערך זרים ומסחר במכשירים פיננסיים מורכבים

# מבט צופה פני עתיד

המגמות הרוחביות בעולם הפיננסי באו לידי ביטוי הרבה לפני פרוץ משבר הקורונה. מגמות אלו בשילוב השפעות משבר הקורונה חידדו את האתגרים המרכזיים למערכת הבנקאית בשנים הקרובות –

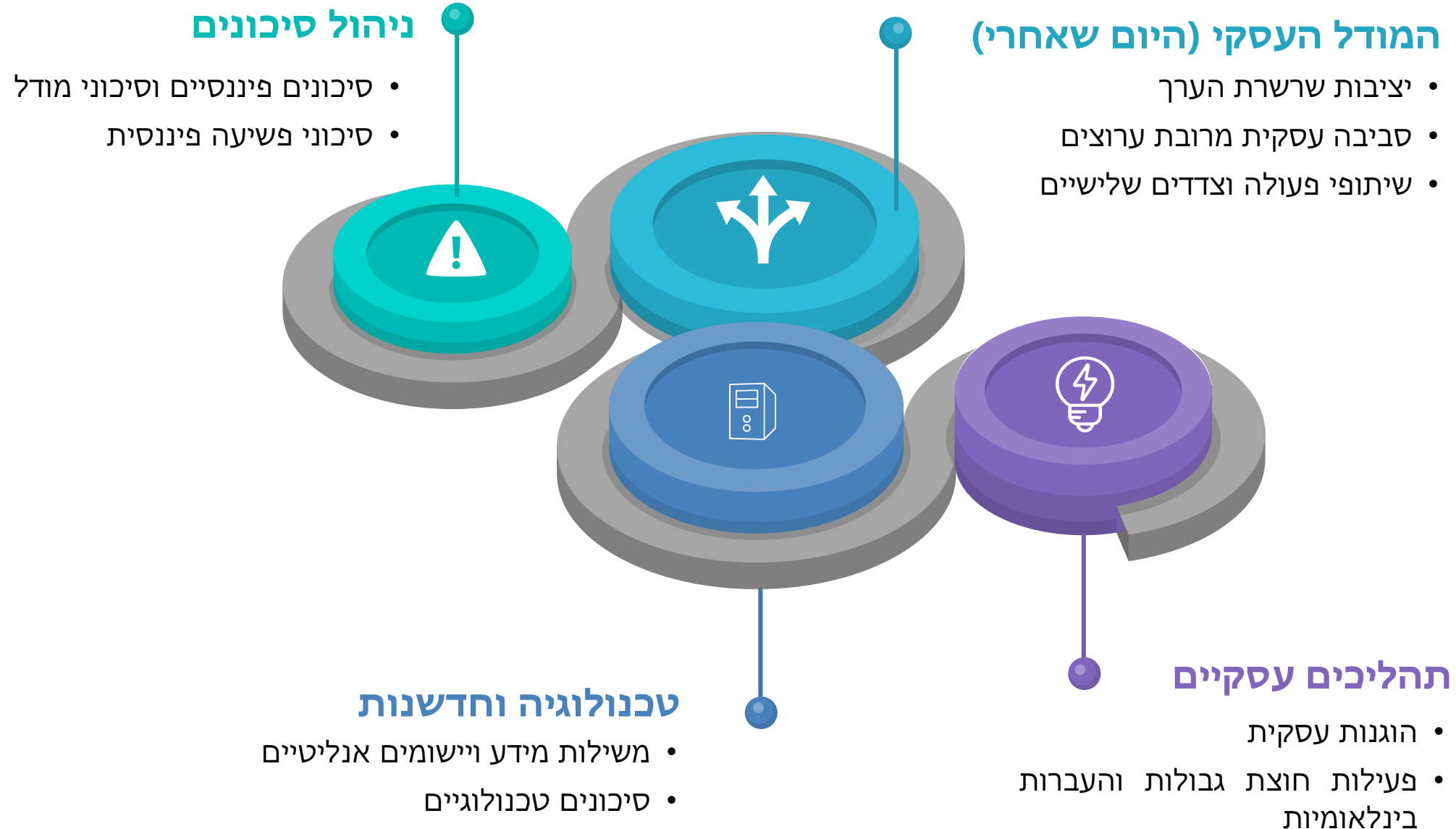


Sources: EBA supervisory reporting and stress test data, EBA calculations

ניתוח תרחישים שבוצע באירופה מלמד על השפעה על יחסי הון במרווח של בין 230 ל 380 נקודות בסיס ועלייה בנכסי הסיכון (RWA). יחד עם השפעות אלו תמשיך המערכת הבנקאית לשמור על יחסי ההון הרגולטוריים.

- פעילות בסביבת ריבית נמוכה וצמיחה נמוכה / שלילית
- עלייה בהפרשות להפסדי אשראי וירידה באיכות תיק האשראי
- גידול בחובות בעיתיים (NPL)
- מעורבות רגולטורית בניהול ההון ונזילות
- התגברות התחרות משחקנים חדשים
- לחץ על מקורות מימון (פתיחת מרווחים)
- טכנולוגיות חדשות ושינוי מבנה התמחור
- עומס תפעולי (עסקית וטכנולוגית)
- עלייה בסיכוני פשיעה פיננסית

# צעדים אופרטיביים





## חברת הייעוץ EBA ושות' מספקת שירותי ייעוץ בעולמות התוכן של ציות ורגולציה, מניעת שוחד ושחיתות, מניעת פשיעה פיננסית

- גיבוש תכניות אכיפה וסקרי אכיפה מנהליים
- ליווי ביישום והטמעה של תכניות אכיפה
- ליווי ביישום והטמעת תכניות ניהול סיכונים צד שלישי
- ליווי בהטמעת מערכות מידע בתחומי ציות ורגולציה
- ליווי ביישום רגולציות בינלאומיות
- ייעוץ שוטף לניהול והערכת סיכונים ציות
- ייעוץ בתחומי פשיעה פיננסית בתחומי מסחר ושוק ההון
- עיצוב והטמעת חוקי ניטור בתחומי ציות ואכיפה
- גיבוש תהליכים, בקרות וכלים טכנולוגיים לאיתור מעילות פנימיות
- עיצוב תהליכים, בקרות וטיפולוגיות בתחומי מניעת שוחד ושחיתות



רו"ח אייל בן אבי, שותף מנהל  
נייד: 054-6660203  
אימייל: [eyal@eba.co.il](mailto:eyal@eba.co.il)



אורי טולקובסקי, CAMS  
מנהל תחום פשיעה פיננסית ואנליטיקס  
נייד: 054-5492834  
אימייל: [uri@eba.co.il](mailto:uri@eba.co.il)



ליעד טץ פרדר, עו"ד  
מנהלת תחום ציות ורגולציה  
נייד: 050-8722256  
אימייל: [liad@eba.co.il](mailto:liad@eba.co.il)



מאיר זיתוני, מנהל תחום  
מנהל תחום ביקורת פנימית וניהול סיכונים  
נייד: 052-8882653  
אימייל: [meir@eba.co.il](mailto:meir@eba.co.il)



נטלי ספרוני – רוטנברג, רו"ח  
תחום ביקורת חקירתית ומניעת מעילות והונאות  
טלפון: 03-5501866  
אימייל: [natali.SR@eba.co.il](mailto:natali.SR@eba.co.il)

