

**דרישות הגילוי המפורטות  
בנדבך 3 של באזל  
ומידע נוסף על סיכונים  
לשנת 2018**



**לאומי קארד**

## תוכן עניינים

4	תחולת הגילוי ומטרתו
5	יחסים פיקוחיים עיקריים וסקירת ניהול סיכונים ונכסי סיכון
5	יחסים פיקוחיים עיקריים*
6	גישת התאגיד הבנקאי לניהול סיכונים
8	סיכונים המובילים והמתפתחים המהותיים
9	סקירת נכסי סיכון משוקללים (במיליוני ₪)
10	מידע נוסף על נכסי סיכון משוקללים
10	דוח תזרים נכסי הסיכון (מיליוני ₪)
11	הון ומינוף
11	הרכב ההון הפיקוחי
12	מידע נוסף על הון והלימות הון
12	דוח תזרים של ההון הפיקוחי (מיליוני ₪)
12	תכנון ההון
12	תוצאת תהליך הערכת הלימות ההון בלאומי קארד
13	יחס המינוף
13	מתכונת גילוי להשוואה בין הנכסים במאזן לבין מדידת החשיפה לצורך יחס מינוף (במיליוני ₪)
13	מתכונת גילוי על יחס המינוף (במיליוני ₪)
15	סיכון אשראי
15	מידע כללי על איכות סיכון אשראי
18	איכות האשראי של חשיפות אשראי
19	גילוי נוסף בנוגע לאיכות האשראי של חשיפות האשראי
25	סיכון שוק
27	סיכון נזילות ומימון
28	סיכון תפעולי
30	סיכונים אחרים
33	תגמול
41	תוספת א'

## שיוך הנושאים בגילוי על פי מקור הדרישה

עמוד	מקור הדרישה	נושא
5	נדבך 3	יחסים פיקוחיים עיקריים
9	נדבך 3	סקירת נכסי סיכון משוקללים
10	EDTF	דוח תזרים נכסי הסיכון
11	נדבך 3	מבנה רכיבי ההון הפיקוחי לצורך חישוב יחס הלימות הון
12	EDTF	דוח תזרים של ההון הפיקוחי
13	נדבך 3	השוואה בין נכסים במאזן לבין מדידת החשיפה לצורך יחס המינוף
13	נדבך 3	מתכונת הגילוי על יחס המינוף
18	EDTF	איכות האשראי של חשיפות האשראי
22	נדבך 3	התפלגות חשיפות האשראי לפי יתרת תקופה חוזית לפירעון
23	EDTF	שיטות להפחתת סיכון האשראי
23	נדבך 3	חשיפה לפי סוגי נכסים ומשקולות סיכון
22	נדבך 3	חשיפה לסיכון אשראי והשפעת הפחתות הסיכון
31	EDTF	חשיפה לשינויים בשיעורי ריבית
37	נדבך 3	טבלאות תגמול
40	נדבך 3	תוספת א' - מיפוי הרכיבים שהוצגו לצורך הצגת הרכב ההון הפיקוחי
41	נדבך 3	הצגת הרכיבים המרכיבים את ההון הפיקוחי
42	נדבך 3	מיפוי הרכיבים שהוצגו בשלב 2 לצורך הצגת הרכב ההון הפיקוחי

## תחולת הגילוי ומטרתו

דרישות הגילוי בדבר "דרישות גילוי נוספות בקשר לחשיפה לסיכונים ודרכי ניהולם" חלות על לאומי קארד בע"מ מתוקף היותה חברת כרטיסי אשראי ותאגיד עזר בנקאי.

פרסום זה של הדוח המפורט על הסיכונים מהווה מידע משלים לדוח הכספי של לאומי קארד בע"מ. הדוח נועד לאפשר לקוראי הדוחות לציבור של החברה להעריך מידע משמעותי שכלול בהם לגבי יישום מסגרת העבודה של ועדת באזל, ההון, חשיפות הסיכון, תהליכי הערכת הסיכון ובהתאם לכך להעריך את הלימות ההון של החברה.

המידע שנכלל בדוח זה כולל:

דרישות גילוי שפורסמו על ידי ועידת באזל (דרישות נדבך 3),

דרישות גילוי על סיכונים המבוססות על מקורות אחרים, לרבות דרישות גילוי שפורסמו על ידי ועדה ליציבות פיננסית (FSB) באמצעות צוות משימה (EDTF).

דרישות הגילוי מכוח הדרישות הנוספות הינן בהתאם להוראות הדיווח של הפיקוח על הבנקים והנחיותיו.

במטרה לסמן את מקור הגילויים השונים, בדוח זה נכללות טבלאות הגילוי השונות תוך ציון מקור הגילוי כ-"EDTF" וכ-"נדבך 3" בהתאמה.

ביום 31 בדצמבר 2017 פורסם חוזר ע"י המפקח על הבנקים בנושא "שיפור השימושיות של הדוחות לציבור של תאגידים בנקאיים לשנים 2017-2018", מטרת החוזר להדגיש מידע חשוב יותר ובר השוואה, מחדד את ההבחנה בין תכלית דוח הדירקטוריון וההנהלה לבין דוח הסיכונים, על ידי העברת מידע מפורט יותר על סיכונים לדוח הסיכונים, ומבטלים כפילויות מיותרות שקיימות היום בגילוי שניתן בפועל על ידי התאגידים הבנקאיים.

הדוח נערך בהתאם לדרישות הגילוי שנקבעו בהוראות המפקח.

לגבי נתונים כמותיים שנכללו במסגרת דרישות הגילוי של נדבך 3, לרבות מידע על תגמול מוצגים נתונים השוואתיים לתקופות המקבילות בשנת הדיווח הקודמת כנדרש בהוראות.

**תומר אלקובי**  
סמנכ"ל, מנהל סיכונים ראשי

**רון פאינרו**  
מנהל כללי

**ירון בלוך**  
יו"ר הדירקטוריון

3 במרס 2019

## יחסים פיקוחיים עיקריים וסקירת ניהול סיכונים ונכסי סיכון

### יחסים פיקוחיים עיקריים\*

31 בדצמבר 2017	31 במרס 2018	30 ביוני 2018	30 בספטמבר 2018	31 בדצמבר 2018	
					הון זמין (במיליוני ₪)
1,888	1,890	1,942	1,896	1,834	הון עצמי רובד 1
2,014	2,018	2,065	2,023	2,100	הון כולל, לפני התאמות פיקוחיות
11,978	12,113	11,760	12,097	12,163	נכסי סיכון משוקללים יחס הלימות הון, לפי הוראות המפקח על הבנקים (באחוזים)
15.8	15.6	16.5	15.7	15.1	יחס הון עצמי רובד 1
16.8	16.7	17.6	16.7	17.3	יחס הון כולל
8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	יחס הון עצמי רובד 1 הנדרש ע"י המפקח על הבנקים יחס המינוף, לפי הוראות המפקח על הבנקים*
16,966	17,098	16,569	17,058	17,038	סך החשיפות (במיליוני ש"ח)
11.1	11.1	11.7	11.1	10.8	יחס המינוף (באחוזים)

\* מחושב בהתאם להוראות ניהול בנקאי תקין מספר 201-211 בנושא "מדידה והלימות ההון", בהתאם להוראת ניהול בנקאי תקין 218 בנושא "יחס מינוף" ובהתאם להוראת ניהול בנקאי תקין 472 בנושא "סולקים וסליקת עסקאות בכרטיסי חיוב" אשר נכנסה לתוקף ביום 1 ביוני 2016.

### גישת התאגיד הבנקאי לניהול סיכונים

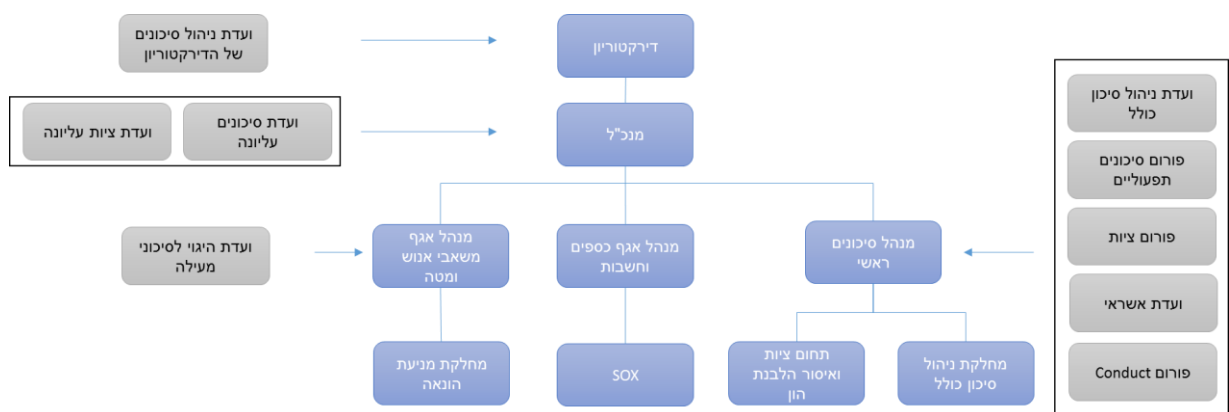
לאומי קארד עוסקת במגוון רחב של פעילויות פיננסיות הכרוכות בנטילת סיכונים כגון: סיכון אשראי וסיכון שוק וסיכון מזילות. לסיכונים אלו נלווים סיכונים תפעוליים לרבות סיכוני סייבר, סיכוני ציות וסיכון אסטרטגי הטבועים בפעילות העסקית. ניהול סיכונים מושכל ומעמיק המקיף את כל תחומי פעילותה של החברה, הינו תנאי הכרחי לעמידה במטרות ויעדי החברה. המטרה העיקרית של ניהול סיכונים בלאומי קארד הינה שמירה על יציבות החברה ותמיכה בהשגת היעדים העסקיים, תוך פעילות מתמדת לטובת הבטחת תשתית ניהול סיכונים איתנה וניתוח שוטף של תמונת הסיכון. ניהול הסיכונים מתבצע בהתאם להוראות ניהול בנקאי תקין בנושא ניהול סיכונים. מסגרת ניהול הסיכונים בחברה נבחנת ומתעדכנת באופן שוטף בכפוף להנחיות הפיקוח על הבנקים ובהתחשב בשינויים בסביבה העסקית ובמדיניות החברה.

מנהל הסיכונים הראשי, חבר הנהלה, אחראי להובלת ניהול הסיכונים המרכזיים בחברה, לרבות: סיכון אשראי, סיכון תפעולי וסיכון ציות. פונקציית ניהול הסיכונים הנמצאת תחת אחריותו מהווה גורם בלתי תלוי, הנותן דגש על ראייה כוללת והינו מעורב בזמן אמת בקבלת החלטות מהותיות. פרופיל הסיכון של החברה מתעדכן בהתאם לשינויים בסביבה החיצונית, והדבר דורש מהחברה היערכות מתאימה על מנת להבטיח שהארגון לא לוקח על עצמו סיכונים שהינם מעבר להצהרת תיאבון הסיכון שהגדיר, המבטא את המהות, הסוגים ורמות הסיכונים שהחברה מוכנה לשאת.

### מבנה ניהול הסיכונים בלאומי קארד נסמך על שלושה "קווי הגנה"

**קו הגנה ראשון: קווי עסקים** - מנהלי קווי העסקים נוטלי הסיכון ונושאים באחריות מלאה לניהול הסיכונים ויישום סביבת בקרה נאותה על פעילותם. **קו הגנה שני: פונקציית ניהול סיכונים בלתי תלויה** - בראשות מנהל הסיכונים הראשי, שתפקידו לסייע להנהלה לקדם ראייה משולבת, כלל תאגידי, של הסיכונים, לתכנן, לתחזק ולפתח את מסגרת העבודה לניהול סיכונים, ולאתגר את נאותות התשומות של קווי העסקים לניהול הסיכון ותהליכי נטילת הסיכון. **קו הגנה שלישי: ביקורת פנימית** - תפקידה לבחון את תקינותם ואת יעילותם של תהליכי ניהול הסיכונים בחברה ולחשוף חולשות בבקורות הפנימיות.

### המבנה הארגוני של ניהול הסיכונים



בהתאם למבנה הארגוני של ניהול הסיכונים בחברה הנסמך על שלושת קווי ההגנה, הוגדרו בנוסף פונקציות מפתח האחראיות כקו ראשון על סיכונים רוחביים, להלן:

- ניהול סיכון אשראי – סמנכ"ל אשראי
  - ניהול הסיכון המשפטי והסיכון הרגולטורי – סמנכ"ל משאבי אנוש ומטה
  - ניהול סיכון אסטרטגי – סמנכ"ל פיתוח עסקי ואסטרטגי
  - ניהול סיכון אבטחת מידע וסייבר – מנהל אבטחת מידע
  - ניהול סיכון שוק ונזילות – סמנכ"ל כספים
  - ניהול סיכון מוניטין – סמנכ"ל לקוחות פרטיים
- מנהל הסיכונים הראשי בחברה מנהל את כלל הסיכונים כקו הגנה שני, למעט סיכוני מעילה המנוהלים כקו שני ע"י סמנכ"ל משאבי אנוש ומטה.

### ועדות ניהול סיכונים

השליטה והבקרה על ניהול הסיכונים מתבצעות, בין השאר, על ידי מספר ועדות, כפי המפורט להלן:

- **ועדת סיכונים עליונה של הנהלה**, הועדה בראשות המנכ"ל ומטרתה הצגת תמונת הסיכון הכוללת, לרבות סיכוני אשראי, סיכונים תפעוליים וסיכון ציות. הוועדה דנה בנושאים הקשורים לפרופיל הסיכון בחברה, מחליטה על צעדים לניהול הסיכונים וממליצה לדירקטוריון על פרופיל הסיכון, מדיניות ניהול הסיכונים ומבנה ניהול הסיכון הרצוי של החברה.
- **ועדת סיכוני ציות עליונה של הנהלה**, הועדה בראשות המנכ"ל ותפקידה לבחון האם ניהול סיכון הציות תואם את עקרונות מדיניות ניהול סיכוני הציות העדכנית, והאם פעילותה של החברה תואמת את תיאבון הסיכון כפי שאושרו ע"י דירקטוריון החברה.
- **ועדת אשראי**, ראש הוועדה נקבע בהתאם למדרג הסמכויות לאישור האשראי המבוקש. הוועדה מתקיימת אחת לשבוע ומטרתה אישור אשראי חדש ללקוחות או אישור מידי שנה לאשראי קיים.
- **פורום Conduct**, הפורום בראשות מנהל הסיכונים הראשי קובע מסגרת לניהול סיכוני Conduct ופועל לאיתור מוקדי סיכון במגוון ערוצים והצגת ממצאים מהותיים שעולים בבקורות. חברי הפורום יוצרים מפת סיכונים ארגונית ומגדירים תכניות הפחתה.
- **ועדת ניהול סיכון כולל**, הועדה בראשות מנהל הסיכונים הראשי ומטרתה לייצר אינטגרציה של כל סוגי הסיכונים לצורך הערכה כוללת של חשיפת החברה לסיכונים מהותיים, הערכת ההון הנדרש לחברה אל מול הסיכונים בפעילותה, הערכת איכות ניהול הסיכונים והבקורות והחולשות בניהול הסיכונים והצעדים לצמצומם.
- **פורום סיכונים תפעוליים**, הפורום בראשות מנהל הסיכונים הראשי ומטרתו להגביר מודעות ולייצר שיתוף מידע לצורך ניהול הסיכונים התפעוליים. הפורום יבחן את ההערכות הקיימת והנדרשת להפחתת הסיכונים התפעוליים המהותיים והינה גורם מרכזי ליישום מדיניות הסיכונים התפעוליים.
- **פורום ציות**, הפורום בראשות מנהל הסיכונים הראשי ומטרתו חיזוק הקשר בין פונקציית הציות והאגפים השונים בניהול סיכון הציות, חיזוק ערוצי זרימת המידע, בפרט בניהול סיכונים רוחביים ו/או חוצי חברה, הטמעת תרבות ניהול סיכוני ציות בחברה בהתאם לקווים המנחים שנקבעו במדיניות החברה והקניית מיומנויות באתגרים מקצועיים העולים במסגרת תהליכי ניהול סיכוני הציות.
- **ועדת היגוי לסיכוני מעילה**, וועדת היגוי לניהול סיכוני מעילה בראשות סמנכ"ל משאבי אנוש ומטה, תשמש כוועדה מייעצת ומפקחת ליישום המדיניות. הוועדה תדון בחשיפות המרכזיות או המהותיות הקיימות בחברה לסיכוני מעילה.

### עקרונות המסגרת לניהול הסיכונים בחברה

- פעילות ניהול הסיכונים בקווי העסקים תנוהל בגישה מבוססת סיכון תוך הקצאת משאבים מתאימים. עובדי החברה ומנהליה מחויבים לעקרונות מדיניות הסיכון ואחראים לחשיפות הפוטנציאליות בפעילות שבאחריותם ולניהולם באופן שוטף.
- פעילויות חדשות והטמעת מוצרים חדשים - נטילת סיכונים תוכל להתקיים רק בפעילויות בהן קיימת המומחיות הנדרשת לניהול ואמידת הסיכונים וזאת לאחר בחינה מעמיקה של הסיכונים הכרוכים בפעילויות כאמור והכנת תוכנית סדורה להפחתת הסיכונים.
- ביצוע מדידה, ניטור ומעקב שוטף ובזמן אמת אחר החשיפות ואחר עמידה במגבלות וביעדים במטרה לזהות כשלים מוקדם ככל שניתן ולהיערך בהתאם.
- הקוד האתי - הפעילות בחברה תנוהל על פי עקרונות הקוד האתי של החברה אשר מבטא את ערכי הליבה שהחברה מאמצת: הוגנות, חווית לקוח, יוזמה, שותפות ומצינות.
- שמירה על עקרון הפרדה - בפעילויות המהותיות תשמר הפרדה בין היחידה הנוטלת את הסיכון לבין היחידה הבלתי תלויה המבצעת בקרה על הסיכון.
- קביעת מגבלות וניטור - תיאבון הסיכון מהווה בסיס לקביעת מגבלות הסיכון תוך בחינה ויישום מגבלות אפקטיביות לפעילות.
- מסמכי מדיניות ניהול הסיכון יבחנו לפחות אחת לשנה בהתאם להתפתחויות הכלכליות במשק, מתוך כוונה לאפשר גיוון, התאמה ופיתוח עסקי, תוך ניהול סיכונים מושכל.
- ניטור ודיווח הכולל מידע ברור, מדויק ורלוונטי על הסיכונים יוצג לפחות אחת לרבעון במסגרת ועדות הסיכונים השונות.
- דיווחים על אירועי כשל או כמעט כשל וקיום תחקירים והפקות לקחים.
- מסמכי מדיניות ניהול הסיכון של החברה יותאמו למסמכי מדיניות ניהול הסיכון של קבוצת לאומי.

### תרחישי קיצון וניהול משברים

מבחני קיצון מהווים כלי משמעותי לניהול הסיכונים בחברה. מבחני הקיצון מאפשרים להצביע על היקף החשיפה המקסימאלית בעת התממשותם. בין היתר, על בסיס היקף החשיפה, בוחנת החברה האם היא נדרשת לגיוס הון נוסף על מנת לעמוד בדרישות הפיקוח בנוגע ליחס הלימות ההון. בנוסף, מבחני הקיצון מספקים אינדיקציה באילו פעולות אחרות יש לנקוט על מנת לסייע להפחית את רמות הסיכון. מבחני הקיצון מהווים כלי משלים לגישות ולמדדים אחרים לניהול הסיכון.

לאומי קארד נערכת להתמודדות עם סיכונים שהתרחשותם עלולה לגרום לשיבושים חמורים בפעילות העסקית הרגילה. לחברה אסטרטגיה לניהול משברים, אשר מטרתה להתוות תפיסה כוללת ועקרונות מנחים לניהול משברים מסוגים שונים, ונועדה להבטיח התמודדות אפקטיבית, ככל הניתן, עם שיבושים וכשלים העלולים להיגרם על ידי אירועים חיצוניים או פנימיים, ולאפשר רציפות עסקית מרבית.

### סיכונים המובילים והמתפתחים המהותיים

#### סיכון אשראי

לאורך השנים האחרונות ניכרת מגמה של גידול באשראי הצרכני ובאשראי לעסקים זעירים, קטנים ובינוניים למול קיטון באשראי לעסקים גדולים. קיים גידול בהיצע האשראי לציבור, אשר כיום הנו נגיש וזול, משקי בית נוטלים הלוואות ממספר גופים פיננסיים ומגדילים מינוף וסיכון.

שוק האשראי החוץ בנקאי הינו ברמת תחרותיות גבוהה אשר צפויה להחריף, כאשר כלל השחקנים מסמנים את פעילות האשראי כמנוע צמיחה.

המינוף הגובר של משקי הבית, עלול להוביל לגידול ושינוי בסיכון האשראי, וקושי ביכולת הגבייה והפירעון מול הלקוחות אשר עלולים להוביל לגידול נוסף בהוצאות להפסדי אשראי.



## טכנולוגיה ו-IT

הסביבה הטכנולוגית משתנה בקצב מהיר, עשויה לשנות את מבנה התחרות ומאפשרת יישום של מודלים חדשניים לרבות פתרונות תשלום אלטרנטיביים. בעידן של סביבה עסקית משתנה ודינאמית תשתית טכנולוגית מתקדמת הינה רכיב מהותי ביכולת לתמוך ולענות לצרכי הלקוחות וביכולת להמשיך ולצמוח.

## סיכון הסייבר

מרחב האיומים בסייבר מתעצם ומאופיין בתחכום הולך וגובר של התקפות לסוגיהן ובעוצמת פוטנציאל הנזק. מרחב איומי הסייבר נמצא בעלייה מתמדת מכוח ההתפתחות הטכנולוגית וצמיחתה של הבנקאות הדיגיטלית. התפתחות זו מאפשרת הסתמכות וסיוע טכנולוגי של צדדים וספקי צד שלישי כחלק בלתי נפרד משרשרת האספקה ומביאה איתה סיכונים מובנים בהם חשיפות הונאה, דליפת מידע והמשכיות עסקית.

השימושים השונים המתאפשרים היום בטכנולוגיות חדשות, מאפשרים הנגשת כלים מתקדמים ויוצרים הזדמנויות עסקיות חדשות מחד אך מובילים לגידול בהתממשות פוטנציאל סיכון הסייבר מאידך.

## רפורמות רגולטוריות

מעורבות ושינויים רגולטורים מתגברים (ישירים ועקיפים), יוזמות חקיקה רבות בתחומי הבנקאות והפיננסים משנים את הסביבה העסקית. מצד אחד שינויים אלו מייצרים הזדמנויות ומקדמים בנקאות דיגיטלית, אך מנגד גורמים לחוסר אחידות בשוק ויוצרים פערים רגולטוריים הולכים וגדלים בסביבה התחרותית. לפרטים נוספים ראה פרק ממשל תאגידי, פרטים נוספים ונספחים [בדוח הכספי](#).

## סקירת נכסי סיכון משוקללים (במיליוני ₪)

דרישות הון 31 בדצמבר 2018	נכסי סיכון משוקללים בספטמבר 2018	נכסי סיכון משוקללים 31 בדצמבר 2018
309	2,693	2,686
90	868	784
659	5,660	5,734
64	537	557
45	365	391
1,167	10,123	10,152
4	33	36
227	1,941	1,975
1,398	12,097	12,163

### סיכונים אשראי - גישה סטנדרטית

של תאגידיים בנקאיים

של תאגידיים

קמעונאיות ליחידים

של עסקים קטנים

נכסים אחרים

סה"כ סיכון אשראי

### סיכון שוק - גישה סטנדרטית

סיכון תפעולי - גישה סטנדרטית

סך הכל נכסי סיכון ודרישות הון

**מידע נוסף על נכסי סיכון משוקללים**

דוח תזרים נכסי הסיכון (מיליוני ₪)

יתרה ליום 31 בדצמבר 2018	תנועה בשנת 2018	יתרה ליום 31 בדצמבר 2017
2,686	49	2,637
784	154	630
5,734	(295)	6,029
557	73	484
391	60	331
10,152	41	10,111
36	9	27
1,975	135	1,840
12,163	185	11,978

**סיכוני אשראי - גישה סטנדרטית**

של תאגידים בנקאיים  
של תאגידים  
קמעונאיות ליחידים  
של עסקים קטנים  
נכסים אחרים  
סך הכל סיכון אשראי  
**סיכון שוק - גישה סטנדרטית**  
**סיכון תפעולי - גישה סטנדרטית**  
**סך הכל נכסי סיכון ודרישות ההון**

יתרה ליום 31 בדצמבר 2017	תנועה בשנת 2017	יתרה ליום 31 בדצמבר 2016
2,637	46	2,591
630	54	576
6,029	996	5,033
484	76	408
331	28	303
10,111	1,200	8,911
27	4	23
1,840	101	1,739
11,978	1,305	10,673

**סיכוני אשראי - גישה סטנדרטית**

של תאגידים בנקאיים  
של תאגידים  
קמעונאיות ליחידים  
של עסקים קטנים  
נכסים אחרים  
סך הכל סיכון אשראי  
**סיכון שוק - גישה סטנדרטית**  
**סיכון תפעולי - גישה סטנדרטית**  
**סך הכל נכסי סיכון ודרישות ההון**

סיכון אשראי – החברה מיישמת את הגישה הסטנדרטית, על פי גישה זו, נקבעו קטגוריות של סוגי האשראי השונים כאשר לכל אחת שיעור חשיפת אשראי שונה.

סיכון תפעולי – החברה מיישמת את הגישה סטנדרטית - בגישה זו יש לחלק את ההכנסה הגולמית בהתאם לשמונה קווי עסקים. לכל קו עסקים נקבע בהוראות באזל אחוז קבוע הקושר את רמת ההון הנדרש לרמה של הכנסה גולמית לכל אחד משמונת קווי העסקים, ההכנסה הגולמית של החברה מתפצלת בין מגזר הנפקה לבין מגזר סליקה. סך דרישות ההון בגישה זו מחושבת כממוצע של שלוש שנים של חיבור דרישות ההון הפיקוחי עבור כל קו עסקים.

סיכון שוק – החברה מיישמת את הגישה הסטנדרטית, סיכון השוק מבטא את סך הפוזיציה הפתוחה נטו במטבע חוץ של החברה

## הון ומינוף הרכב ההון הפיקוחי

ליום 31 בדצמבר 2017	ליום 31 בדצמבר 2018	
		<b>הון עצמי רובד 1: מכשירים ועודפים</b>
414	414	1 הון מניות רגילות שהונפק על ידי התאגיד הבנקאי ופרמיה על מניות רגילות הכלולות בהון עצמי רובד 1
1,474	1,444	2 עודפים, לרבות דיבידנד שהוצע או שהוכרז לאחר תאריך המאזן
-	(24)	3 רווח כולל אחר מצטבר ועודפים שניתן להם גילוי
1,888	1,834	5 <b>הון עצמי רובד 1 לפני התאמות פיקוחיות וניכויים</b>
1,888	1,834	28 הון עצמי רובד 1
-	-	41 הון רובד 1 נוסף
1,888	1,834	42 הון רובד 1
		<b>הון רובד 2: מכשירים והפרשות</b>
-	139	43 מכשירים שהונפקו על ידי התאגיד הבנקאי (שאינם נכללים בהון רובד 1) ופרמיה על מכשירים אלו
126	127	45 הפרשות קבוצתיות להפסדי אשראי לפני השפעת המס המתייחס
126	266	46 הון רובד 2 לפני ניכויים
126	266	53 הון רובד 2
2,014	2,100	54 סך ההון
11,978	12,163	55 סך הכל נכסי סיכון משוקללים
		<b>יחסי הון וכריות לשימור הון</b>
15.8%	15.1%	56 הון עצמי רובד 1
15.8%	15.1%	57 הון רובד 1
16.8%	17.3%	58 ההון הכולל
		<b>דרישות מזעריות שנקבעו על ידי המפקח על הבנקים</b>
8%	8%	64 יחס הון עצמי רובד 1 מזערי שנקבע על ידי המפקח על הבנקים
8%	8%	65 יחס הון רובד 1 מזערי שנקבע על ידי המפקח על הבנקים
11.5%	11.5%	66 יחס הון כולל מזערי שנקבע על ידי המפקח על הבנקים
		<b>סכומים שמתחת לסף ההפחתה (לפני שקלול סיכון)</b>
57	72	70 מיסים נדחים לקבל שנוצרו כתוצאה מהפרשי עיתוי שהן מתחת לסף ההפחתה
		<b>תקרה להכללת הפרשות ברובד 2</b>
138	179	71 הפרשה כשירה להכללה במסגרת רובד 2 בהתייחס לחשיפות תחת הגישה הסטנדרטית, לפני יישום התקרה
126	127	72 התקרה להכללת הפרשה במסגרת רובד 2 תחת הגישה הסטנדרטית
-	-	73 הפרשה כשירה להכללה במסגרת רובד 2 בהתייחס לחשיפות לפי גישת הדירוגים הפנימיים, לפני יישום התקרה
-	-	74 התקרה להכללת הפרשה במסגרת רובד 2 לפי גישת הדירוגים הפנימיים

לפרטים נוספים על הקשר בין המאזן ורכיבי ההון הפיקוחי ראה [תוספת א'](#)

דרישות הגילוי המפורטות בנדבך 3 של באזל ומידע נוסף על סיכונים

מידע נוסף על הון והלימות הון

דוח תזרים של ההון הפיקוחי (מיליוני ₪)

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר 2018

סה"כ הון כולל	הון רובד 2	הון עצמי רובד 1
2,014	126	1,888
(208)	-	(208)
178	-	178
139	139	-
1	1	-
(24)	-	(24)
<b>2,100</b>	<b>266</b>	<b>1,834</b>

יתרה ליום 31 בדצמבר 2017

דיבידנד ששולם

רווח נקי לתקופה

מכשירים

הפרשה הקבוצתית

יתרה ליום 31 בדצמבר 2018

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר 2017

סה"כ הון כולל	הון רובד 2	הון עצמי רובד 1
1,899	104	1,795
(50)	-	(50)
165	-	143
22	22	-
<b>2,014</b>	<b>126</b>	<b>1,888</b>

יתרה ליום 31 בדצמבר 2016

דיבידנד ששולם

רווח נקי לתקופה

הפרשה הקבוצתית

יתרה ליום 31 בדצמבר 2017

תכנון ההון

מטרת תכנון ההון להבטיח את נאותות ההון במצב עסקים רגיל וכן בהתממשות תרחישי קיצון, על בסיס הערכת השינויים בפעילות ובחשיפה לסיכונים וההערכות ביחס להיקף מקורות ההון שיעמדו לרשות החברה בעתיד.

תכנון ההון בלאומי קארד משקף ראייה צופה פני עתיד של היקפי הפעילות העסקית למול היקפי הסיכונים ושל יחס הלימות ההון הנדרש מכך. החישוב מבוסס על תכנית עבודה תלת שנתית שאושרה בדירקטוריון. תכנית העבודה כוללת הנחות שונות תוך התייחסות לשינויים הצפויים ולמגבלות, כגון קצב גידול טבעי, דרישות רגולטוריות, צפי לכניסת מתחרים חדשים לענף וזאת לכל אחד ממגזרי הפעילות של החברה.

במסגרת הערכת נאותות הלימות ההון נדרשים תאגידים בנקאיים לבצע מבחני קיצון צופי פני עתיד לזיהוי אירועים או שינויים אפשריים בתנאי השוק שעלולים להשפיע לרעה על התאגיד הבנקאי ולהבטיח כי לתאגיד הבנקאי קיים הון הולם לתמיכה בסיכונים.

תוצאת תהליך הערכת הלימות ההון בלאומי קארד

לחברה הון הולם לצורך עמידה בדרישות הרגולטוריות, ולצורך התמודדות עם הסיכונים ותרחישי הקיצון שעלולים להתממש.

## יחס המינוף

### מתכונת גילוי להשוואה בין הנכסים במאזן לבין מדידת החשיפה לצורך יחס מינוף (במיליוני ₪)

פריט	ליום 31 בדצמבר 2017	ליום 31 בדצמבר 2018
סך הנכסים בהתאם לדוחות הכספיים המאוחדים	14,127	14,251
ההתאמות בגין השקעות ביטוחיות בתחום הבנקאות, הפיננסים, הביטוח או המסחר שאוחדו לצרכים חשבונאיים, אך אינם בתחולת האיחוד לצרכים פיקוחיים	-	-
ההתאמות בגין נכסי נאמנות שהוכרו במאזן בהתאם להוראות הדיווח לציבור, אך לא נכללו במדידת החשיפה של יחס המינוף	-	-
התאמות בגין מכשירים פיננסיים נגזרים	-	-
התאמות בגין עסקאות מימון ניירות ערך (לדוגמא: עסקאות רכש חוזר והלוואות מובטחות דומות אחרות)	-	-
התאמות בגין פריטים חוץ מאזניים (המרה של החשיפות החוץ מאזניות לסכומים שווי ערך אשראי)	2,717	2,632
התאמות אחרות	122	155
<b>חשיפה לצורך יחס המינוף</b>	<b>16,966</b>	<b>17,038</b>

### מתכונת גילוי על יחס המינוף (במיליוני ₪)

ליום 31 בדצמבר 2017	ליום 31 בדצמבר 2018	
14,249	14,406	<b>חשיפות מאזניות</b>
-	-	נכסים במאזן
14,249	14,406	בניכוי סכומים בגין נכסים שנוכו בקביעת הון רובד 1
26,576	25,685	<b>סך חשיפות מאזניות</b>
(23,859)	(23,053)	<b>חשיפות חוץ מאזניות אחרות</b>
2,717	2,632	חשיפה חוץ מאזנית בערך נקוב ברוטו
		(התאמות בגין המרה לסכומים שווי ערך אשראי)
1,888	1,834	<b>פריטים חוץ מאזניים</b>
		<b>הון וסך החשיפות</b>
		<b>הון רובד 1</b>
16,966	17,038	<b>סך החשיפות</b>
11.1%	10.8%	<b>יחס מינוף</b>
		<b>יחס המינוף בהתאם להוראת ניהול בנקאי תקין 218</b>

### יחס מינוף לפי הוראות המפקח על הבנקים

החל מיום 1 באפריל 2015 מיישמת החברה את הוראת ניהול בנקאי תקין מספר 218 בנושא יחס מינוף (להלן - "ההוראה"). ההוראה קובעת יחס מינוף פשוט, שקוף שאינו מבוסס סיכון אשר יפעל כמדידה משלימה ואמינה לדרישות ההון מבוססות הסיכון ואשר נועד להגביל את צבירת המינוף בתאגיד הבנקאי. יחס המינוף מבוסס באחוזים, ומוגדר כיחס בין מדידת ההון למדידת החשיפה. ההון לצורך מדידת יחס המינוף הוא הון רובד 1 כהגדרתו בהוראת ניהול בנקאי תקין מספר 202.

בהתאם להוראה, תאגיד בנקאי יעמוד ביחס מינוף שלא יפחת מ- 5% על בסיס מאוחד ותאגיד בנקאי שסך נכסיו המאזניים על בסיס מאוחד הוא 20% או יותר מסך הנכסים המאזניים במערכת הבנקאית, יעמוד ביחס מינוף שלא יפחת מ- 6%. בהתאם לאמור לעיל, יחס המינוף המזערי שנדרש מהחברה הוא 5%.

הדרישה לעמוד ביחס המינוף המזערי הינה החל מיום 1 בינואר 2018. תאגיד בנקאי אשר ביום פרסום ההוראה עומד בדרישה של יחס המינוף המזערי כאמור, לא ירד מהסף שנקבע בהוראה.

## סיכון אשראי

### מידע כללי על איכות סיכון אשראי

ביום 10 ביולי 2017 עודכנה הוראת ניהול בנקאי תקין מס' 311 בנושא "ניהול סיכונים אשראי" (שנכנסה במקור לתוקפה החל מיום 1 בינואר 2014). ההוראה מאמצת את תפיסת ועדת באזל ורשויות פיקוח מובילות בעולם לגבי ניהול סיכונים אשראי. ההוראה מהווה בסיס לפעילות ניהול האשראי בחברה.

סיכון אשראי מוגדר בהוראה "הסיכון שלוה, או צד נגדי, לא יעמוד בהתחייבויותיו כלפי התאגיד הבנקאי, כפי שסוכמו".

#### סיכון האשראי בלאומי קארד מורכב משני סוגי פעילות עיקריים:

- אשראי לאנשים פרטיים - הסיכון נובע בעיקר מהחשיפה בגין עסקאות שוטפות ולקיחת מוצרי אשראי של מחזיקי הכרטיס. החברה מציעה מגוון מוצרי אשראי לאנשים פרטיים, אשראי לא נושא ריבית: מסגרות לרכישות בכרטיסי אשראי ואשראי נושא ריבית: הלוואות, אשראי מתגלגל, הלוואות למימון כלי רכב ועסקאות קרדיט. מרבית התיק הינו סולו - ללא בטוחות, למעט הלוואות למימון כלי רכב המובטחות בשעבוד כלי רכב ומהוות כחמישית מתיק האשראי לאנשים פרטיים של החברה.
- אשראי מסחרי - הסיכון נובע מהחשיפה בגין לקיחת מוצרי אשראי שונים על ידי בתי העסק בהתאם לצרכיהם. החברה מציעה מגוון מוצרי אשראי ללקוחות עסקיים – בעיקר הלוואות ומסגרות לרכישות בכרטיסי אשראי עסקיים.

#### מדיניות האשראי

מדיניות האשראי של החברה מאושרת אחת לשנה על ידי הדירקטוריון ומהווה את אחד הנדבכים המרכזיים לביטוי של אסטרטגיית האשראי ותיאבון הסיכון של החברה.

מדיניות סיכונים אשראי קובעת, בין היתר, את העקרונות למתן אשראי לרבות, קווים מנחים לאופן שיווק יזום האשראי הקמעונאי, אופן הבקרה וניהול סיכונים האשראי ומגבלות למתן אשראי וזאת במטרה להפחית את סיכון האשראי בתיק. בנוסף החברה פועלת בהתאם למכתב שהתקבל מהפיקוח על הבנקים בנובמבר 2015 בנושא שיווק יזום של הלוואות קמעונאיות.

מדיניות האשראי משמשת כמסגרת לקביעת נהלים לזיהוי, מדידה, מעקב, פיקוח ובקרה אחר סיכון האשראי ונגזרת מאסטרטגיית סיכון האשראי שהחברה קבעה לעצמה, הנגזרת מתאבון הסיכון של החברה.

לאומי קארד, כחברה מובילה בתחומה, פיתחה מערך פעולה מקצועי לניהול סיכונים מושכל ויעיל של פעילויות עסקיות בתחום האשראי, בהתאמה לצרכי הלקוחות.

החברה פועלת בהתאם לאסטרטגייה שלה להרחבת תיק האשראי לאנשים פרטיים, תוך המשך רמת הפיזור הגבוהה בו, בשיעורי גידול עקביים המבוקרים מידי תקופה. בין היתר, החברה מגדירה את תמהיל מוצרי האשראי, קצב הגידול וההצעות ללקוחות בהתאמה לפרמטרים כלכליים פנימיים והתפתחויות שחלו במדדים מאקרו כלכליים.

החברה הגדירה מדיניות ותהליכי עבודה מתאימים לשיווק ויזום האשראי ללקוחות תוך התאמת ההצעה בהתאם לצרכי ומאפייני הלקוח. החברה מקפידה להציג ולפרט את מאפייני ופרטי מוצרי האשראי ללקוח.

תהליך אישור האשראי, הייזום ושיווקו מנוהל ע"פ עקרונות הקוד האתי של החברה אשר מבטא את ערכי הליבה שהחברה מאמצת: הוגנות, שקיפות, חווית לקוח, יוזמה, שותפות ומצינות.

בנוסף, תהליך הייזום כולל בחינה קפדנית של ה"סיכון ההתנהגותי" (Conduct Risk) תוך התאמת האשראי לצורכי הלקוח ושמירה על שקיפות והוגנות, בין היתר, מתן גילוי מלא במעמד המכירה בנוגע לכלל מוצרי האשראי והסרת לקוחות לבקשתם מפניות מכירת אשראי יזומות ועוד.

החברה מקיימת בקרה שוטפת על יישום המדיניות והתהליכים שנקבעו בערוצי ההפצה השונים. במדיניות נקבעו עקרונות איכותיים וכמותיים אשר לפיהם יועמד, ינוהל ויבוקר תיק האשראי, במטרה לשפר את איכותו ולהקטין את הסיכון הגלום בניהולו. החברה עוקבת אחר התראות ומידע עדכני לגבי הלקוחות בתיק האשראי, פרמטרי סיכון בתיק ואינדיקטורים כלכליים, על מנת לנטר שינויים בפרופיל הסיכון. במידת הצורך פועלת החברה לצמצום הסיכון, בין היתר, על ידי הקטנת מסגרות והתאמת סכומי החזר, תוך מתן גילוי נאות ללקוח. חלקם של הלקוחות המדורגים בסיכון גבוה תואם לתיאבון הסיכון שהחברה קבעה.

## דרישות הגילוי המפורטות בנדבך 3 של באזל ומידע נוסף על סיכונים

החברה קבעה מגבלות פנימיות לפיזור מוצרי האשראי השונים המאופיינים ברמות סיכון שונות. החברה קבעה בין היתר מגבלות לגבי מסגרת האשראי ללווה בהתאם לפרמטרים שונים ובהתאם לספים שקבעה, לרבות בהתייחס לשיעור הלווים הגדולים בתיק, תמהיל רמות הסיכון על פי מודלי דירוג פנימיים, מידע חיצוני ומח"מ התיק. בתקופת הדוח מאפיינים אלו נותרו ללא שינוי מהותי. החברה קבעה מדרג סמכויות להחלטות האשראי ומקיימת דיונים תקופתיים בתמהיל סיכון התיק הכוללים, מעקב אחר מדדי סיכון ודיווחים על עמידה במגבלות שנקבעו לוועדת סיכונים עליונה של החברה, לוועדת סיכונים של הדירקטוריון ולדירקטוריון, לכל הפחות אחת לרבעון.

האשראי הניתן על ידי החברה הינו ברובו בריבית משתנה ולתקופות של מספר שנים בודדות. בשנים האחרונות, הרגולציה מתאפיינת בהוראות פרו צרכניות, המשפיעות על היכולת להיפרע מול הלקוחות ולהרעה ביכולת החזר החובות של יחידים/לווים פרטיים. מגמה זו, באה לידי ביטוי בגידול ניכר בבקשות לפש"ר, בקשות לצו כינוס, צווי הכינוס שניתנים, צווי פש"ר וצווי ההפטר.

החברה פועלת לגביה מיטבית ויעילה לצמצום היקף המחיקות. הגידול במחיקות בתקופת הדוח נובע בחלקו מגידול בפעילות ומשינוי בתמהיל הסיכון של תיק האשראי.

### חיתום אשראי לאנשים פרטיים

תהליך החיתום של לקוחות פרטיים כמו גם מעקב אחר שינוי ברמת הסיכון של לקוח קיים מבוצע ברובו באמצעות תהליך ממודל המבוסס על מודלים סטטיסטיים לדירוג סיכון האשראי של הלקוח (Credit Scoring). החברה מקיימת תהליכי בקרה ומעקב שוטפים אחר התפתחות דירוגי הלקוחות במודלים ומבצעת מעקב שוטף על פרופיל הסיכון בתיק. בנוסף לחיתום ממודל החברה מנהלת חיתום ידני מוקפד המתבצע במקרים בהם נדרשת בדיקה נוספת מעבר להצעת המודל שניתנה ללקוח.

### חיתום ממודל

מרבית האשראי שניתן בחברה מבוצע באמצעות תהליך החיתום הממודל. חיתום ממודל מבוסס על מודלי דרוג סטטיסטיים מתוקפים בהתאם לפרקטיקה מקובלת בעולם ובהתאם להנחיות בנק ישראל. המודל כולל סרגל רמות דירוג שונות ודירוג סיכון נוסף במקרה של כשל. המודלים משלבים חוקה עסקית מתוך ראיית כלל פעילות הלקוח ומשמשים כבסיס תומך החלטה לגבי גובה האשראי ושיעור הריבית שנקבעת ללקוח. המודל נשען על מקורות מידע פנימיים וחיצוניים העלולים להצביע על התפתחויות שליליות שחלו במצבו הפיננסי של הלקוח כגון: החזרי חיוב, חריגה ממסגרת והתראות ממקורות מידע חיצוניים.

החברה מנהלת מודל אשראי עבור לקוחות חדשים ומודל נפרד עבור לקוחות קיימים:

- מודל (AS) Application Scoring - מודל סטטיסטי, שקובע את דירוג סיכון הלקוח עבור לקוחות חדשים, באמצעות נקבעים זכאות ותנאי האשראי (מסגרת, ריבית, סוג כרטיס).
- מודל (BS) Behavior Scoring - מודל סטטיסטי, שקובע את דירוג סיכון הלקוח עבור לקוחות קיימים ומתבסס על נתוני התנהגות הלקוח, באמצעות נקבעת מדיניות ניהול האשראי וההתאמות הנדרשות ביחס למסגרת האשראי, הלוואות ושיעור הריבית שנקבעו ללווים.

החברה מפתחת ומשכללת את המודלים בהתאם לנדרש ובנוסף מבצעת להם תיקוף תקופתי בלתי תלוי, כך שבכל עת ניתן יהיה לאמוד בצורה מהימנה את רמת הסיכון המשתקפת מכלל הלקוחות בתיק האשראי.

### אשראי לאנשים פרטיים למטרת רכישת כלי רכב

החברה פועלת על בסיס מדיניות אשראי הדוקה המשלבת בתוכה מגבלות פנימיות רבות לפעילות אשר תורמות באופן אפקטיבי לניהול רמת הסיכון בתחום פעילות זה ואת הפרקטיקות הנדרשות על ידי בנק ישראל לניהול הסיכון. מימון ניתן רק לאנשים פרטיים על בסיס תהליך חיתום מובנה וכל כלי הרכב הממומנים משועבדים לטובת החברה.



החברה מנהלת ועוקבת אחר תרחישי קיצון באופן שוטף תוך התייחסות לשינויים בשיעורי הכשל ושווי הבטוחה. נתונים אודות התפתחות התיק ומעקב אחר מדדי הסיכון נעשה באופן שוטף לרבות דיון רבעוני בוועדת הסיכונים של הדירקטוריון. בשנה האחרונה, בהתאם לתוכנית העבודה של החברה, ירדה יתרת אשראי לכלי רכב והוא מהווה כחמישית מתיק האשראי ללקוחות פרטיים.

#### חיתום אשראי מסחרי

אשראי זה ניתן לעסקים קטנים וזעירים ולחברות בערבון מוגבל. החברה פועלת על בסיס מדיניות אשראי הדוקה המשלבת בתוכה מגבלות פנימיות לחיתום וניהול פעילות האשראי זה. בתחילת שנת 2018 החליטה החברה על העמקת הפעילות של העמדת הלוואות לבתי עסק קטנים ובינוניים, תוך שמירה על פיזור ותמחור תואם סיכון. מרבית האשראי לבתי עסק הינו עבור בתי עסק הסולקים עם לאומי קארד. הסליקה אינה מהווה בטוחה כנגד אשראי שמועמד לבתי העסק, יחד עם זאת, היא מהווה מקור סילוק לחוב. תהליך החיתום מבוצע באגף אשראי בהתאם לפרמטרים שונים, לרבות גובה האשראי ובכפוף לכתב הסמכויות.

#### אשראי בעייתי

החברה קבעה נהלים לזיהוי אשראי בעייתי ולסיווג חובות כפגומים. בהתאם לנהלים אלו, החברה מסווגת את כל החובות הבעייתיים שלה ואת פריטי האשראי החוץ מאזניים בסיווגים: השגחה מיוחדת, נחות או פגום. לפירוט נוסף בקשר עם הגדרות הסיווגים ראה ביאור 1 [לדוח הכספי](#).

#### **ניהול סיכון האשראי**

מטרת ניהול סיכונים האשראי הינה למקסם את שיעור התשואה המותאמת לתיאבון הסיכון תוך שמירה על כך שחשיפת סיכון האשראי הינה בהתאמה למדיניות החברה בנושא. בנוסף להוראה 311 שצוינה לעיל, החברה פועלת ומיישמת את ההוראות הרלוונטיות של המפקח על הבנקים: הוראת ניהול בנקאי תקין 450 בנוגע להליכי גביית חובות במטרה להסדיר את הפעולות שיש לנקוט לצורך הגברת ההוגנות והשקיפות בעת גביית חובות מלקוחותיה, הוראת ניהול בנקאי תקין 313 בדבר מגבלות חבות של לווה בודד וקבוצת לווים במטרה להקטין את ריכוזיות הלווים והוראת ניהול בנקאי תקין 312 בדבר מגבלות חבות של אנשים קשורים במטרה להגביל את היקף חבוייתיהם של אנשים קשורים לחברה ולמזער סיכונים הנובעים מעסקאות אלו.

#### **שלושת קווי ההגנה**

- **קו הגנה ראשון** - אחריות קו ההגנה הראשון כוללת, זיהוי, הערכה, מדידה, ניטור, הפחתה ודיווח הסיכונים המובנים במוצרים, בפעילויות, בתהליכים ובמערכות הנתונות לאחריותו, וכן ניהול סביבת בקרה נאותה בקשר עם ניהול סיכון האשראי. בין היתר, מבצע הקו הראשון, בדיקת מגבלות פנימיות ורגולטוריות, מעקב אחר אינדיקטורים כלכליים, בדיקת סמכויות ובדיקה פרטנית של אשראי שהועמד.
- **קו הגנה שני** - אחריות קו ההגנה השני כוללת, בין היתר, קביעת מתודולוגיית העבודה ואתגור קו ההגנה הראשון. במסגרת תפקידיה: גיבוש מגבלות תיאבון הסיכון, גיבוש מדיניות האשראי, בחינת המגבלות שנקבעו במדיניות, ביצוע בקרה איכותית עצמאית ובלתי תלויה על סיכון האשראי לרבות, חוות דעת לגבי בקשות אשראי בסכומים מהותיים, ניטור ומעקב אחר מגמות ומוקדי סיכון שונים בתיק האשראי וכן העברת דיווחים מתאימים להנהלת החברה ולדירקטוריון.
- **קו הגנה שלישי** - הביקורת הפנימית מבצעת סקירה בלתי תלויה ואתגור של התהליכים והמערכות לניהול הסיכונים בחברה וביקורות שונות בנושא האשראי בהתאם לתוכנית העבודה..

## דרישות הגילוי המפורטות בנדבך 3 של באזל ומידע נוסף על סיכונים

### דיווחים בקשר עם סיכון האשראי

- ועדות אשראי - בחינת אשראי חדש וקיים בסכומים גבוהים.
- ועדת לקוחות במעקב (Watch List) - ניהול מעקב אחר לווים עם תסמינים שליליים (דירוג אשראי נמוך, פיגור בתשלומים, בקשה לפריסת חוב, בקשה לדחיית תשלומים, נתונים פיננסיים גרעוניים ועוד).
- ישיבות הפקת לקחים - בחינת אירועי כשל והפקת לקחים.
- ועדת סיכונים עליונה - הצגת תמונת הסיכון הכוללת, לרבות סיכוני אשראי. הוועדה דנה בנושאים הקשורים לפרופיל הסיכון בחברה, מחליטה על צעדים לניהול הסיכונים וממליצה לדירקטוריון על פרופיל הסיכון, מדיניות ניהול הסיכונים ומבנה ניהול הסיכון הרצוי של החברה.
- ועדת סיכונים של הדירקטוריון - הצגת תמונת הסיכון הכוללת, לרבות סיכוני אשראי לדירקטוריון החברה.
- דירקטוריון – דיווחים חודשיים ורבעוניים בקשר עם סיכון האשראי.

### חשיפת אשראי למוסדות פיננסיים זרים

לחברה קיימת חשיפה שאינה מהותית מול הארגונים הבינלאומיים ויזה ומסטרקארד בגין יתרות של מחזורי עסקאות שבוצעו על ידי תיירים בארץ ובניכוי יתרות של מחזורי עסקאות שבוצעו על ידי ישראלים בחו"ל, שבגינן טרם זוכתה החברה על ידי הארגונים הבינלאומיים.

### איכות האשראי של חשיפות אשראי

ליום 31 בדצמבר 2018 (במיליוני ₪)

יתרות נטו	הפרשות להפסדי אשראי	יתרות ברוטו אחרים	יתרות ברוטו פגומים או בפיגור של 90 ימים או יותר	חובות, למעט איגרות חוב חשיפות חוץ מאזניות סה"כ
28,464	169	28,583	50	
11,287	16	11,303	-	
39,751	185	39,886	50	

לפרטים נוספים בדבר יתרה ותנועה בחובות הפגומים ראה ביאור 10 [בדוח הכספי](#).

## גילוי נוסף בנוגע לאיכות האשראי של חשיפות האשראי

בהתאם להוראה של המפקח על הבנקים בנושא מדידה וגילוי של חובות פגומים, סיכון אשראי והפרשה להפסדי אשראי מיישמת החברה, החל מיום 1 בינואר 2011, את תקן חשבונאות אמריקאי ASC 310 ועמדות של רשויות הפיקוח על הבנקים בארה"ב ושל הרשות לניירות ערך בארה"ב, כפי שאומצו בהוראות הדיווח לציבור, בעמדות ובהנחיות הפיקוח על הבנקים. בנוסף, החל מאותו מועד מיישמת החברה את הנחיות הפיקוח על הבנקים בנושא טיפול בחובות בעייתיים. כמו כן, החל מיום 1 בינואר 2013 מיישמת החברה את הוראות הפיקוח על הבנקים בנושא עדכון הגילוי על איכות האשראי של חובות ועל הפרשה להפסדי אשראי. בנוסף, מעת לעת מעדכן הפיקוח על הבנקים את הוראות הדיווח לציבור ואת קובץ השאלות והתשובות המנחות לגבי אופן היישום של ההוראות בנושא חובות פגומים והפרשה להפסדי אשראי, זאת במטרה לשלב בהם את ההוראות שחלות בנושא זה על הבנקים בארה"ב, לרבות הנחיות של רשויות הפיקוח בארה"ב. החל משנת 2016 עודכנו, בין היתר, ההנחיות בכל הקשור לטיפול בארגון מחדש של חוב בעייתי, הנחיות בקשר לאופן הסיווג של החובות בהתבסס על מקור החזר הראשוני של החוב (primary repayment source) והנחיות מסוימות בנוגע לאופן הבחינה של החובות.

### חייבים בגין פעילות בכרטיסי אשראי ויתרות חוב אחרות

יתרות חוב בגין פעילות בכרטיסי אשראי ויתרות חוב אחרות מדווחות בספרי החברה לפי יתרת החוב הרשומה. יתרת החוב הרשומה מוגדרת כיתרת החוב, לאחר ניכוי מחיקות חשבונאיות, אך לפני ניכוי הפרשה להפסדי אשראי בגין אותו חוב. יתרת החוב הרשומה אינה כוללת ריבית צבורה שלא הוכרה או שהוכרה בעבר ולאחר מכן בוטלה.

### זיהוי וסיווג חובות פגומים

החברה קבעה נהלים לזיהוי אשראי בעייתי ולסיווג חובות כפגומים. בהתאם לנהלים אלו, החברה מסווגת את כל החובות הבעייתיים שלה ואת פריטי האשראי החוץ מאזניים בסיווגים: השגחה מיוחדת, נחות או פגום. חוב מסווג כפגום כאשר בהתבסס על מידע ואירועים עדכניים צפוי שהחברה לא תוכל לגבות את כל הסכומים המגיעים לה לפי התנאים החוזיים של הסכם החוב. קבלת החלטה בדבר סיווג החוב מבוססת, בין היתר, על מצב הפיגור של החוב, הערכת מצבו הפיננסי וכושר הפירעון של הלווה, הערכת מקור החזר הראשוני של החוב, קיום ומצב הביטחונות, מצבם הפיננסי של ערבים, אם קיימים, ומחויבותם לתמוך בחוב ויכולת הלווה להשיג מימון מצד ג'.

בכל מקרה חוב מסווג כחוב פגום כאשר הקרן או הריבית בגינו מצויים בפיגור של 90 ימים או יותר, למעט אם החוב גם מובטח היטב וגם נמצא בהליכי גביה. לצורך כך החברה עוקבת אחר מצב ימי הפיגור אשר נקבע בהתייחס לתנאי הפירעון החוזיים שלו. חובות נמצאים בפיגור כאשר הקרן או הריבית בגינם לא שולמו לאחר שהגיע המועד לפירעונם. בנוסף, חוב מתחדש ללא מועד סיום ברור, כגון חוב בכרטיסי אשראי, יוגדר כחוב בפיגור של 30 ימים או יותר כאשר הלקוח לא שילם את התשלום החוזי החודשי הנדרש. החל ממועד הסיווג כפגום החוב יטופל כחוב שאינו צובר הכנסות ריבית (חוב כאמור ייקרא "חוב שאינו מבצע"). כמו כן, כל חוב שתנאיו שונים במסגרת ארגון מחדש של חוב בעייתי יסווג כחוב פגום.

### הגדרת מקור החזר ראשוני בסיווג חוב בעייתי

החל מיום 1 ביולי 2017 מיישמת החברה את העדכון לקובץ שאלות ותשובות של הפיקוח על הבנקים בנושא "יישום הוראות הדיווח לציבור בנושא חובות פגומים, סיכון אשראי והפרשה להפסדי אשראי". העדכון מתייחס בעיקר לסיווג של חוב, הגדרת חוב פגום ומדידת הפרשה פרטנית להפסדי אשראי. קביעת הסיווג המתאים של חוב, עד לקרות כשל או כשהסתברות לו נעשתה צפויה ברמה גבוהה (highly probable) מתבססת על יכולת התשלום של החייב, כלומר: החוזק הצפוי של מקור החזר הראשוני וזאת למרות התמיכה של מקורות החזר שניים ושלישונים (כגון: בטוחות, תמיכה של ערב, מימון מחדש על ידי צד שלישי). בין היתר, כלל הקובץ שאלה שנגעה להגדרת מקור החזר ראשוני.

מקור החזר ראשוני - מקור מזומנים יציב לאורך זמן (sustainable) אשר חייב להימצא תחת שליטת החייב ואשר חייב להיות מופרד במפורש או במהות לכיסוי החוב. בקובץ השאלות והתשובות הובהר כי ככלל, כדי שמקור החזר יוכר כמקור החזר ראשוני, על הבנק להראות שהחייב צפוי בהסתברות גבוהה להפיק תוך פרק זמן סביר תזרים מזומנים מתאים מפעילות עסקית נמשכת, אשר ישמש לפירעון כל התשלומים הנדרשים באופן מלא במועד שנקבע בהסכם.

### החזרה של חוב פגום למצב שאינו פגום

חוב פגום חוזר להיות מסווג כחוב שאינו פגום בהתקיים אחד משני המצבים הבאים:

1. אין בגינו רכיבי קרן או ריבית אשר הגיע מועדם וטרם שולמו והחברה צופה פירעון של הקרן הנוותרת והריבית בשלמותם לפי תנאי החוזה (כולל סכומים שהופרשו).
  2. כאשר החייב נעשה מובטח היטב ונמצא בהליכי גביה.
- כללי ההחזרה מסיווג פגום כאמור לא יחולו על חובות שסווגו כפגומים כתוצאה מביצוע ארגון מחדש של חוב בעייתי.

### החזרה של חוב פגום למצב פגום וצובר

חוב אשר עבר פורמאלית ארגון מחדש, כך שלאחר הארגון מחדש קיים ביטחון סביר שהחוב ייפרע ויבצע בהתאם לתנאי החדשים, מוחזר לטיפול כחוב פגום שצובר הכנסות ריבית, בתנאי שהארגון מחדש וכל מחיקה חשבונאית שבוצעה בחוב נתמכים בהערכת אשראי עדכנית ומתועדת היטב של מצבו הפיננסי של החייב ותחזית הפירעון לפי התנאים החדשים. ההערכה מבוססת על ביצועי הפירעון הרציפים ההיסטוריים של החייב בתשלומי מזומן ושווה מזומן למשך תקופה סבירה הנמשכת לפחות שישה חודשים ורק לאחר שהתקבלו תשלומים שהפחיתו באופן מהותי (לפחות 20%) את יתרת החוב הרשומה שנקבעה לאחר הארגון מחדש.

### חוב בעייתי בארגון מחדש

חוב אשר פורמאלית עבר ארגון מחדש של חוב בעייתי מוגדר כחוב אשר לגביו, מסיבות כלכליות או משפטיות הקשורות לקשיים פיננסיים של חייב, החברה העניקה ויתור בדרך של שינוי בתנאי החוב במטרה להקל על החייב את נטל תשלומי המזומן בטווח הקרוב (הפחתה או דחייה של תשלומים במזומן שנדרשים מהחייב) או בדרך של קבלת נכסים אחרים כפירעון החוב (בחלקו או במלואו).

לצורך קביעה האם הסדר חוב שבוצע על ידי החברה מהווה ארגון מחדש של חוב בעייתי, החברה מבצעת בחינה איכותית של מכלול התנאים של ההסדר והנסיבות במסגרתן הוא בוצע, וזאת במטרה לקבוע האם:

(1) החייב מצוי בקשיים פיננסיים ו- (2) במסגרת ההסדר החברה העניקה ויתור לחייב.

לצורך קביעה האם החייב נמצא בקשיים פיננסיים, החברה בוחנת האם קיימים סממנים המצביעים על היותו של הלווה בקשיים במועד ההסדר או על קיום אפשרות סבירה שהלווה יקלע לקשיים פיננסיים לולא ההסדר. בין היתר, החברה בוחנת קיום אחת או יותר מהנסיבות המפורטות להלן:

- למועד ההסדר החוב הלווה נמצא בכשל, לרבות כאשר חוב אחר כלשהו של הלווה הינו בכשל;
- לגבי החובות של מועד ההסדר אינם בפיגור החברה מעריכה האם בהתאם ליכולת הפירעון הנוכחית קיימת סבירות כי בעתיד הנראה לעין הלווה ייקלע למצב של כשל ולא יעמוד בתנאים החוזיים המקוריים של החוב;
- החייב הוכרז כפושט רגל, נמצא בתהליך של כינוס נכסים או קיימים ספקות משמעותיים להמשך קיומו של הלווה כעסק חי; וכן
- ללא שינוי תנאי החוב, החייב לא יהיה מסוגל לגייס חוב ממקורות אחרים בריבית שוק המקובלת לגבי חייבים שאינם בכשל.

החברה מסיקה כי במסגרת ההסדר הוענק לחייב ויתור, גם אם במסגרת ההסדר בוצעה העלאה בריבית החוזית. בנוסף, החברה לא מסווגת חוב כחוב בעייתי שאורגן מחדש אם במסגרת ההסדר הוענקה לחייב דחיית תשלומים שאינה מהותית בהתחשב בתדירות התשלומים, בתקופה החוזית לפירעון ובמשך החיים הממוצע הצפוי של החוב המקורי.

חובות שתנאיהם שונו בארגון מחדש של חוב בעייתי, לרבות כאלה שטרם הארגון מחדש נבחנו על בסיס קבוצתי, יסווגו כחוב פגום ויוערכו על בסיס פרטני לצורך ביצוע הפרשה להפסדי אשראי או מחיקה חשבונאית. לאור העובדה שהחוב שלגביו בוצע ארגון מחדש של חוב בעייתי לא ייפרע בהתאם לתנאים החוזיים המקוריים שלו, החוב ממשיך להיות מסווג כחוב פגום גם לאחר שהחייב חוזר למסלול פירעון בהתאם לתנאים החדשים.

## הפרשה להפסדי אשראי

החברה קבעה נהלים לסיווג אשראי ולמידת ההפרשה להפסדי אשראי כדי לקיים הפרשה ברמה מתאימה לכיסוי הפסדי אשראי צפויים בהתייחס לתיק האשראי שלה. בנוסף, החברה קבעה נהלים הנדרשים לקיום הפרשה ברמה מתאימה כדי לכסות הפסדי אשראי צפויים הקשורים למכשירי אשראי כחשבון התחייבותי נפרד (בעיקר מסגרות אשראי שלא נוצלו).  
ההפרשה לכיסוי הפסדי האשראי הצפויים בהתייחס לתיק האשראי מוערכת באחד משני מסלולים: "הפרשה פרטנית" או "הפרשה קבוצתית".

### הפרשה פרטנית להפסדי אשראי

החברה בחרה לזהות לצורך בחינה פרטנית חובות שסך יתרתם החוזית הינה מעל 0.5 מיליון ש"ח. הפרשה פרטנית להפסדי אשראי מוכרת לגבי כל חוב שנבחן על בסיס פרטני ואשר סווג כפגום. כמו כן, כל חוב שתנאיו שונו במסגרת ארגון מחדש של חוב בעייתי יסווג כחוב פגום.

ההפרשה הפרטנית להפסדי אשראי מוערכת בהתבסס על תזרימי המזומנים העתידיים הצפויים, מהוונים בשיעור הריבית האפקטיבית המקורית של החוב.

### הפרשה קבוצתית להפסדי אשראי

מחושבת כדי לשקף הפרשות לירידת ערך בגין הפסדי אשראי בלתי מזוהים פרטנית הגלומים בקבוצות גדולות של חובות קטנים בעלי מאפייני סיכון דומים, וכן בגין חובות שנבחנו פרטנית ונמצא שהם אינם פגומים. ההפרשה להפסדי אשראי בגין חובות המוערכים על בסיס קבוצתי, מחושבת בהתאם לכללים שנקבעו ב-FAS 5 (ASC 450) טיפול חשבונאי בתלויות ובהתאם להוראות המפקח על הבנקים. הנוסחה מבוססת על שיעורי הפסד היסטוריים בחלוקה בין אשראי בעייתי לאשראי לא בעייתי, בטווח של שנים לאורך התקופה המתחילה מיום 1 בינואר 2011 ומסתיימת במועד הדיווח. בנוסף לחישוב טווח שיעורי הפסד היסטוריים כאמור לעיל, לצורך קביעת שיעור ההפרשה הנאות בקשר לאשראי לציבור החברה לוקחת בחשבון גורמים סביבתיים רלוונטיים (התאמות איכותיות), לרבות מגמות בהיקפי האשראי, נתונים מקרו כלכליים, גורמים סביבתיים, הערכת איכות כללית של אשראי ושינויים בנפח ובמגמה של יתרות בפיגור ויתרות פגומות.

ביום 20 בפברואר 2017 פרסם הפיקוח על הבנקים מכתב בנושא הפרשות להפסדי אשראי. בהתאם למכתב, נדרשים התאגידים הבנקאיים וחברות כרטיסי האשראי להמשיך לכלול ב"טווח השנים" המשמש רכיב בקביעת ההפרשה הקבוצתית להפסדי אשראי (כהגדרתו בסעיף 3.2.29. עמ' 18-632 בהוראות הדיווח לציבור), את שנת 2011 ואילך בדוחות לציבור לשנים 2016 ו-2017. בהתאם להוראות הפיקוח על הבנקים, החברה גיבשה שיטת מדידה של ההפרשה הקבוצתית אשר מביאה בחשבון הן את שיעור הפסדי העבר והן את ההתאמות בגין הגורמים הסביבתיים הרלוונטיים. בנוגע לאשראי לאנשים פרטיים שיעור ההתאמה בגין הגורמים הסביבתיים לא יפחת מ-0.75% מיתרת האשראי שאינו בעייתי בכל מועד הדיווח בהתייחס לממוצע שיעורי הפסד בטווח השנים. מהאמור מוחרג אשראי הנובע מחייבים בכרטיסי אשראי בנקאיים ללא חיוב ריבית.

### אשראי חוץ מאזני

ההפרשה הנדרשת בהתייחס למכשירי האשראי החוץ מאזניים מוערכת בהתאם לכללים שנקבעו ב-FAS 5 (ASC450). ההפרשה המוערכת על בסיס קבוצתי עבור מכשירי האשראי החוץ מאזניים מבוססת על שיעורי הפרשה שנקבעו עבור האשראי המאזני (כמפורט לעיל), תוך התחשבות בשיעור המימוש לאשראי הצפוי של סיכון האשראי החוץ מאזני. שיעור המימוש לאשראי מחושב על ידי החברה בהתבסס על מקדמי המרה לאשראי כמפורט בהוראות ניהול בנקאי תקין מס' 203, מדידה והלימות הון - סיכון אשראי - הגישה הסטנדרטית.

בנוסף, החברה בוחנת את הנאותות הכוללת של ההפרשה להפסדי אשראי. הערכת נאותות כאמור מתבססת על שיקול הדעת של ההנהלה אשר מתחשב בסיכונים הגלומים בתיק האשראי ובשיטות הערכה שמושמות על ידי החברה לקביעת ההפרשה.

### מחיקה חשבונאית

החברה מוחקת חשבונאית כל חוב או חלק ממנו המוערך על בסיס פרטני שנחשב כאינו בר גביה ובעל ערך נמוך כך שהותרתו כנכס אינה מוצדקת, או חוב בגינו מנהלת החברה מאמצי גביה ארוכי טווח (המוגדרים ברוב המקרים כתקופה העולה על שנתיים). לגבי החובות המוערכים על בסיס קבוצתי, נקבעו כללי המחיקה בהתבסס על תקופת הפיגור שלהם (ברוב המקרים מעל 150

### דרישות הגילוי המפורטות בנדבך 3 של באזל ומידע נוסף על סיכונים

---

ימי פיגור רצופים) ועל פרמטרים אחרים של בעייתיות. יובהר כי מחיקות חשבונאיות אינן כרוכות ביותר משפטי והן מקטינות את יתרת החוב המדווחת לצרכים חשבונאיים בלבד, תוך יצירת בסיס עלות חדש לחוב בספרי החברה. למרות האמור לעיל, לגבי חובות אשר נבחנו באופן קבוצתי וסווגו כפגומים בשל ארגון מחדש של חוב בעייתי נבחן הצורך במחיקה המיידית.

## התפלגות חשיפות האשראי לפי יתרת תקופה חוזית לפירעון

31 בדצמבר 2018 (מיליוני ₪)

סה"כ סיכון אשראי כולל	סיכון אשראי חוץ מאזני	סיכון אשראי מאזני סה"כ	סיכון אשראי מאזני לא כספי	סיכון אשראי מאזני בערבות בנקים ואחרים	סיכון אשראי מאזני מסחרי	סיכון אשראי מאזני פרטי	חשיפות לפי תקופות חוזיות לפירעון
16,913	9,404	7,509	-	5,113	196	2,200	עד 3 חודשים
19,219	16,282	2,937	-	1,007	98	1,832	מעל שלושה חודשים ועד שנה
3,563	-	3,563	-	181	100	3,282	מעל שנה ועד חמש שנים
24	-	24	-	-	-	24	מעל חמש שנים
387	-	387	210	120	3	54	ללא תקופת פרעון
<b>40,105</b>	<b>25,685</b>	<b>14,420</b>	<b>210</b>	<b>6,421</b>	<b>397</b>	<b>7,392</b>	סה"כ חשיפת אשראי מאזנית

31 בדצמבר 2017 (מיליוני ₪)

סה"כ סיכון אשראי כולל	סיכון אשראי חוץ מאזני	סיכון אשראי מאזני סה"כ	סיכון אשראי מאזני לא כספי	סיכון אשראי מאזני בערבות בנקים ואחרים	סיכון אשראי מאזני מסחרי	סיכון אשראי מאזני פרטי	חשיפות לפי תקופות חוזיות לפירעון
16,426	8,833	7,593	-	4,991	199	2,403	עד 3 חודשים
20,479	17,743	2,736	-	937	61	1,738	מעל שלושה חודשים ועד שנה
3,630	-	3,630	-	149	43	3,438	מעל שנה ועד חמש שנים
14	-	14	-	-	-	14	מעל חמש שנים
277	-	277	186	54	1	36	ללא תקופת פרעון
<b>40,826</b>	<b>26,576</b>	<b>14,250</b>	<b>186</b>	<b>6,131</b>	<b>304</b>	<b>7,629</b>	סה"כ חשיפות

לפרטים בדבר התנועה ביתרת ההפרשה להפסדי אשראי, ניתוח גיול של חשיפות אשראי בפיגור ופירוט חשיפות אשראי שאורגנו מחדש ראה ביאור 10 [בדוחות הכספיים](#).

דרישות הגילוי המפורטות בנדבך 3 של באזל ומידע נוסף על סיכונים

שיטות להפחתת סיכון אשראי \*\*

31 בדצמבר 2018 (מיליוני ₪)

מובטחים	מובטחים	לא מובטחים
מזה: סכום מובטח	סך הכל יתרה מאזנית	סך הכל יתרה מאזנית
20,181	39,936	19,755
20,181	39,936	19,755
-	50	50

חובות, למעט איגרות חוב

סה"כ

מזה: פגום או בפיגור של 90 יום או יותר

סיכון אשראי לפי הגישה הסטנדרטית

סיכון אשראי – החברה מיישמת את הגישה הסטנדרטית על פי גישה זו, נקבעו קטגוריות של סוגי האשראי השונים כאשר לכל אחת שיעור חשיפת אשראי שונה.

חשיפות לפי סוגי נכסים ומשקולות סיכון (מיליוני ₪)

סה"כ סכום חשיפות אשראי (אחרי CCF ו-CRM)	סה"כ סכום חשיפות אשראי ברטו	משקל סיכון 250%	משקל סיכון 150%	משקל סיכון 100%	משקל סיכון 75%	משקל סיכון 50%	משקל סיכון 20%	משקל סיכון 0%	פיצול חשיפות לפי סוגי נכסים
7,585	346	-	-	-	-	154	193	-	בנקים
777	1,289	-	-	1,289	-	-	-	-	תאגידים חשיפות קמעונאיות ליחידים
7,575	36,913	-	-	-	36,913	-	-	-	הלוואות לעסקים קטנים
738	1,194	-	-	-	1,194	-	-	-	הלוואות בפיגור
42	42	-	42	-	-	-	-	-	נכסים אחרים
321	321	72	-	210	-	-	-	38	סה"כ חשיפה
17,038	40,105	72	42	1,499	38,107	154	193	38	

\* סכום הנמוך מ-1 מיליוני ש"ח.

\*\* יתרות מחזיקי כרטיס בנק לאומי ובנק מזרחי ליום 31 בדצמבר 2018 בסך 20,181 מיליוני ש"ח (ליום 31 בדצמבר 2017 בסך 19,947 מיליוני ש"ח), נכללות בחשיפה הקמעונאית ליחידים אך מסווגות כחשיפה של תאגידים בנקאיים במסגרת הפחתת סיכון אשראי. משקל הסיכון של החשיפה הבנקאית נקבע לפי טבלת דירוג אשראי של מדינת ישראל בהתאם לדירוג של חברת דירוג האשראי "Moody's".

חשיפה לסיכון אשראי והשפעות הפחתת סיכון האשראי

31 בדצמבר 2018 (מיליוני ₪)

סה"כ	חשיפות לפני CCF ו-CRM מאזני	חשיפות לפני CCF ו-CRM מאזני	חשיפות לפני CCF ו-CRM מאזני	חשיפות לפני CCF ו-CRM מאזני	סוגי נכסים
2,686	1,438	6,147	-	346	בנקים
777	128	649	640	649	תאגידים
5,682	1,016	6,559	24,538	12,375	חשיפות קמעונאיות ליחידים
553	51	687	507	687	הלוואות לעסקים קטנים
62	-	42	-	42	הלוואות בפיגור
391	-	321	-	321	נכסים אחרים
10,152	2,633	14,405	25,685	14,420	סה"כ



## סיכון שוק

סיכון שוק הינו סיכון להפסד בפוזיציות מאזניות וחוץ מאזניות הנובע משינוי בשווי ההוגן של מכשיר פיננסי עקב שינוי בתנאי השוק (שינוי ברמת מחירים בשווקים שונים, שיעורי ריבית, שער חליפין, אינפלציה, מחירי מניות וסחורות).  
רמת החשיפות בפועל מדווחות על בסיס רבעוני לוועדת הסיכונים של הדירקטוריון ולדירקטוריון.  
הסיכונים מנוהלים בהתאם למסמך מדיניות המאושר על ידי דירקטוריון החברה, תוך קביעת מגבלות החשיפה ודרכי ניהולן.

### החשיפה לסיכון ריבית

סיכון ריבית הינו הסיכון לאובדן רווחים או לפגיעה בהון הנובע מתזוזות בשיעורי הריבית. שינויים בשיעורי הריבית משפיעים על רווחי החברה באמצעות שינוי בהכנסות ריבית וכן משפיעים על שווי נכסי החברה, התחייבויותיה ומכשירים חוץ-מאזניים, מכיוון שהערך הנוכחי של תזרימי מזומנים עתידיים (ובמקרים מסוימים, תזרימי המזומנים עצמם) משתנה כאשר חל שינוי בשיעורי הריבית.

בצד הנכסים הפיננסיים של לאומי קארד נכללים חייבים בגין פעילות כרטיסי אשראי – פעילות הנושאת ריבית (משתנה בהתאם לריבית הפריים וקבועה) ושאינה נושאת ריבית. בצד ההתחייבויות הפיננסיות של החברה נכללים התחייבות לבנקים בגין אשראי בריבית משתנה וכן התחייבויות בגין אגרות חוב הנושאות ריבית שקלית קבועה אשר התווספו ברבעון הרביעי של שנת 2018 ותשלומים לבתי עסק בגין פעילות סליקה.

בעת שינוי ריבית על ידי בנק ישראל נוצרת חשיפה כנגד פעילות האשראי בריבית שקלית קבועה.

נכסי החברה והתחייבויותיה כוללים, בין היתר, יתרות שאינן נושאות ריבית. בעת שינוי ריבית עלולה להיווצר חשיפה שתגרום לקיטון ביתרת השווי הוגן נטו. החשיפה גדלה אף יותר במידה וקיים מח"מ שונה בין הנכסים הפיננסיים להתחייבויות הפיננסיות. שינוי מרווח הריבית של החברה עלול לגרום לעלייה במחיר המקורות ולשחיקה ברווחיות, אשר יגרום להפסד עד לעדכון המרווח הגלום בשיעורי הריבית ללקוחות החברה. שכן, לא ניתן לבצע עדכון מקביל של העלאת שיעורי הריביות למוצרי אשראי אשר נמכרו ללקוחות החברה.

החברה בחרה בגישת השווי הכלכלי לניהול סיכון הריבית, היות והיא מספקת ראייה מקיפה יותר של ההשפעות האפשריות ארוכות הטווח של שינויים בשיעורי הריבית מאשר גישת הרווחים, ולכן היא רלוונטית יותר לפעילות העסקית.  
לאומי קארד מציעה ללקוחותיה מוצרי אשראי, הן כמנפיקה והן כסולקת. מוצרי האשראי הינם שקליים בלבד.

### ניהול סיכון ריבית

החברה מנהלת את סיכון הריבית באמצעות גישת השווי הכלכלי לפיה מבוצע ניתוח של השפעת שינוי בשיעורי ריבית השוק על שווים הכלכלי של הנכסים, ההתחייבויות והיתרות החוץ מאזניות.

מדידת הסיכון מבוצעת בהתאם למגוון פרמטרים ותרחישים הרלוונטיים לפעילות החברה, כפי שנכלל בדרישות הוראה 313 "ניהול סיכון ריבית" ובאמצעות דוחות המופקים ממערכות החברה.

מגבלת החשיפה לסיכון ריבית מוגדרת כהפסד מקסימאלי שהחברה מוכנה לשאת בעת שחל שינוי בשיעור הריבית או שינוי בפער מח"מ במונחים של פגיעה בשווי ההוגן נטו. החברה קבעה מדדי ניטור על הפעילות השוטפת, בעת התממשות אחד מהם יקבעו דרכי פעולה לצורך הקטנת הסיכון, תוך בחינת ההשפעה הכוללת על רווחיות החברה.

הערכת סיכונים הריבית מתבצעת על בסיס החשיפה הנובעת ממצב כלל הנכסים וההתחייבויות הפיננסיות כפי שמתבטאת בנייתו רגישות לשינוי ריבית של שווי הוגן. במידה והסיכוי להגעה למגבלת החשיפה גבוה, תיבחנה אפשרויות הכיסוי, תוך בחינת ההשפעה הכוללת על הרווחיות.

### דרישות הגילוי המפורטות בנדבך 3 של באזל ומידע נוסף על סיכונים

#### חשיפה לסיכון בסיס

החשיפה לסיכון הבסיס מתבטאת בהפסד שעלול להתרחש כתוצאה משינויים בשערי החליפין או במדד המחירים לצרכן, בעת הפעילות העסקית השוטפת של החברה.

חשיפת החברה למגזר צמוד מדד אינה מהותית. לכן, בהגדרת סיכון הבסיס ההתייחסות הינה לסיכון מטבע בלבד. החברה מאפשרת לבתי עסק הסולקים באמצעותה, לכבד עסקאות הנעשות באמצעות כרטיסים זרים (כרטיסים שהונפקו מחוץ לישראל). בגין עסקאות אלה מזוכה החברה על ידי הארגונים הבינלאומיים ויזה ומאסטרקארד במטבעות שאינם שקלים. כמו כן, החברה מאפשרת ללקוחותיה לבצע עסקאות שקליות בחו"ל או באינטרנט, בגינן מחויבת החברה על ידי הארגונים הבינלאומיים ויזה ומאסטרקארד במטבעות שאינם שקלים. שינויים בשערי המטבע יוצרים חשיפה להפסד בגין הפרשי שער. פער הזמן בין השער בו מתורגמות העסקות על ידי הארגונים הבינלאומיים ויזה ומאסטרקארד והעברת המידע ללאומי קארד לצורך חיוב לקוחותיה או זיכוי בתי העסק, יוצר, במרבית המקרים, חשיפה של יום עסקים אחד. חשיפת המטבע הינה תוצר לוואי לפעילות העסקית השוטפת של החברה ואינה בגדר יצירת חשיפה מכוונת לצורך העצמת רווחים. חשיפת החברה לשינויים בשערי חליפין אינה מהותית.

#### ניהול סיכון בסיס

ניהול הסיכון מבוצע על ידי כיסוי יומי שוטף של מכירה, קניה והחזקה של מט"ח. מגבלת החשיפה מוגדרת כיתרה היומית המקסימאלית של החשיפה לאחר הכיסוי השוטף. החברה קבעה מדדי ניטור. בעת התממשות אחד מהם, יקבעו דרכי פעולה לצורך הקטנת הסיכון.

החברה מיישמת את הגישה הסטנדרטית בחישוב סיכון שוק, סיכון השוק מבטא את סך הפוזיציה הפתוחה נטו במטבע חוץ של החברה.

## סיכון נזילות ומימון

סיכון הנזילות הינו "הסיכון לרווחי התאגיד וליציבותו הנובע מאי יכולתו לספק את צרכי נזילותו". תפיסת ניהול סיכון הנזילות של החברה, מודל הנזילות שלה וקביעת יחס הנזילות לוקחים בחשבון את אופייה הייחודי של החברה, כחברת כרטיסי אשראי, את פעילויותיה הייחודיות ואת השלכות פעילויות אלו על ניהול סיכון הנזילות. לחברה מספר פעילויות, חלקן מתנהלות באופן שוטף וחלקן עונתיות, אשר יש בהן כדי להשפיע על נזילות החברה: ההנפקה, הסליקה, העמדת אשראי צרכני ועסקי, הנפקות אג"ח ותיק ניירות הערך. סיכון זה יכול להיווצר מתרחישים להלן:

- כאשר קיימת אי התאמה בין זרמי המזומנים הצפויים של פעילויות החברה, הנובעים מפעילותה השוטפת וגיוסי האשראי, אל מול התחייבויותיה- פער נזילות שלילי כאמור מצב סיכון מידי של אי עמידה בהתחייבויות אשר יש בו כדי להשפיע על חוסנה המתמשך של החברה ולפגוע ברווחיותה ובתדמיתה.
  - כאשר מקורות החברה מפעולות ההנפקה והסליקה, העמדת האשראי וקניית ניירות ערך לא עולים על הנדרש לה להחזר שימושיה השונים, כגון תשלומים לסולקים, פירעון אגרות חוב וריביות בגין וניהולה השוטף של החברה.
  - שינויים בלתי צפויים בתזרים המזומנים של החברה, עקב שינוי בלתי צפוי בשוק האשראי, שוקי המניות, התנהגות לקוחות החברה או בשינוי משמעותי בגורמים פיננסיים אחרים במערכת.
- בהתאם לביאור 10 [בדוחות הכספיים](#), נכסי החברה שבעיקרם הינם חבויות של מחזיקי הכרטיס והתחייבויות החברה שבעיקרם מחויבויות לבנקים, לבתי עסק ולבעלי האג"ח מאופיינות במח"מ קצר (עד 24 חודשים), ובהתאם לכך 90% מנכסי החברה הינם עד לתקופה של-36 חודשים, בעוד ש-90% מהתחייבויות החברה הינם לתקופה של עד ל 24 חודשים.

### ניהול סיכון הנזילות והמימון

ניהול סיכון הנזילות מתחשב בנוסף לצרכי הנזילות של החברה בצרכי הנזילות של כלל החברות בנות. לשם ניהול סיכון הנזילות נקבע מודל נזילות לחברה המכיל את רשימת המקורות והשימושים המהווים את פעילותה העסקית של החברה. לאור העובדה כי כיום אין לחברה פעילות נרחבת במט"ח, כזו שיש בה כדי להשפיע על נזילות החברה או על ניהול סיכון הנזילות, החברה תנהל את סיכון הנזילות בשקלים, במידה ותיווצר לחברה חשיפת מט"ח משמעותית יובא הדבר לידי ביטוי במודל הנזילות, ויקבעו מדדי ניטור לעניין תנודות המט"ח. מצב של עודף נזילות יש בו כדי להעיד על פגיעה ברווחיות החברה, ולפגום ביכולתה להשיא את רווחיה ולכן, תנהל החברה את סיכון הנזילות באופן שיבטיח שלא יהיה עודף נזילות משמעותי לאורך זמן. כמענה להפחתת סיכון הנזילות והמימון החברה מתנהלת באמצעות מסגרות פעילות לטווח קצר מהבנקים (עד 30 יום), ולטווח הארוך באמצעות גיוס אג"ח.

## סיכון תפעולי

הוראת ניהול בנקאי תקין 350 בנושא "ניהול הסיכון התפעולי" מגדירה סיכון תפעולי כ-"סיכון להפסד כתוצאה מאי נאותות או מכשל של תהליכים פנימיים, אנשים ומערכות, או כתוצאה מאירועים חיצוניים. הגדרה זו כוללת סיכון משפטי, אך אינה כוללת סיכון אסטרטגי, סיכון רגולטורי וסיכון תדמיתי". כמו כן, ההוראה קובעת את עקרונות היסוד לניהול הסיכונים התפעוליים. חישוב הסיכון התפעולי בהתאם לנדבך 1 לשנת 2018 עומד על כ- 1,975 מיליון ש"ח.

להלן מוקדי הסיכון העיקריים בסיכונים התפעוליים ואופן ניהולם:

- הונאות בכרטיסי אשראי - סיכון תפעולי מהותי לחברה הוא הסיכון לפעילות הונאה בכרטיסי אשראי. בחברה פועלת מחלקת מניעת הונאה אשר תפקידה העיקרי, לזהות, לאתר, למנוע, לבקר ולצמצם את סיכון ההונאה בפעילות בכרטיסי אשראי. במסגרת פעילות זו, קיימות יחידות אשר עוסקות בניטור פעילות חריגה בכרטיסי אשראי ופעילות חריגה של בתי עסק להם החברה נותנת שירותי סליקה. לצורך הקטנת הסיכון ואיתור מוקדם ככל שניתן של פעילות הונאה נעזרת החברה במערכות טכנולוגיות ובמודלים סטטיסטיים מתקדמים מסוגם.

- מעילות - מחלקת מניעת הונאה אחראית, בין השאר, על ניהול סיכונים המעילות בחברה. נושא זה מנוהל בהתאם למתודולוגיית ניהול הסיכונים התפעוליים בחברה, באמצעות שלושת קווי ההגנה המפורטים לעיל, וכולל מערך מהימנות ובקרה המלווה את העובד החל מעת הצטרפותו לחברה ולאורך כל תקופת עבודתו בחברה, תוך מתן דגש לרגישות תפקידו, הרשאות לפעולות שניתנו לו במסגרת תפקידו ולתהליכי העבודה בהם הוא מעורב. דיווחים רלוונטיים הקשורים לפעילות זו מועברים במסגרת הדיווח הרבעוני של מנהל הסיכונים הראשי ובהתאם לצורך להנהלה ולדירקטוריון. בנוסף, מתקיים דיון שנתי בהנהלה בנושא מעילות.

- סיכון טכנולוגי - הפעילות העסקית של לאומי קארד נסמכת על מערכות מידע. זמינות המערכות, מהימנות הנתונים והשמירה על סודיותם חיוניות לפעילות עסקית תקינה והגנה על פרטיות הלקוחות. רמת הסיכון הטכנולוגי עולה עם התקדמות הטכנולוגיה ושילובן של טכנולוגיות חדשות במערכות הליבה, במערכות הקצה של החברה ובקרב שותפיה העסקיים של החברה ולקוחותיה.

ניהול הסיכונים הטכנולוגיים מביא לידי ביטוי את התאמת מערכות החברה לסביבה העסקית והצרכנית המשתנה והמתפתחת בחברה תוך שמירה על עדכניות וחדשנות. על מנת לנהל סיכונים אלו, מתבצעת בחברה בחינה של המסגרת הארגונית, תחומי הפעולה והאחריות של הגורמים השונים בחברה ותהליכי העבודה הנדרשים לניהול סיכונים טכנולוגית המידע. בנוסף, בעקבות השינויים המשמעותיים בסביבה העסקית ובמערכת הבנקאית, הנובעים בין היתר משינוי העדפותיהם וצרכיהם של הלקוחות לגבי אופן ניהול פעילותם והרצון לשילוב טכנולוגיות מתקדמות וחדשניות, נדרשת החברה לתשתיות טכנולוגיות תואמות. התפתחויות טכנולוגיות אלו מתייחסות בין השאר למתן שירותים בערוצים דיגיטליים ושימושי מובייל.

- המשכיות עסקית - לאומי קארד מחויבת לשמור על רציפות בכל עת, ועל כן נערכת להתמודדות עם סיכונים שהתרחשותם עלולה לגרום לשיבושים חמורים בפעילות העסקית הרגילה. במסגרת פעילות המשכיות עסקית הוגדרו תהליכים ותוכניות פעולה אשר יאפשרו ללאומי קארד להמשיך או לאושש תהליכים בהתאם ליעדי התאוששות, שהוגדרו במסגרת תהליך ניתוח ההשלכות העסקיות שביצעה החברה. החברה פועלת להבטחת יכולתה לפעול על בסיס מתמשך ולהגביל הפסדים במקרה של כשל מהותי בפעילותה העסקית.

- סיכון אבטחת מידע וסייבר - בשנים האחרונות חל גידול באיומי הסייבר שחשופים להם מוסדות פיננסיים, אימים אלו מתאפיינים בין היתר בתחכום גובר והולך של ההתקפות, בעוצמת הנזק הפוטנציאלי ובקושי לזיהוי התקפות ויכולות של יריבים. במסגרת ההתקפות ניתן להצביע על מתקפות כנגד תשתיות לאומיות, גופי ממשל, תאגידים מסחריים ועסקים קטנים ובינוניים. אי לכך, החברה, כארגון פיננסי, מהווה גם היא מטרה אטרקטיבית לתוקפים שונים. מערכות המחשב, רשתות התקשורת

והמערכות הממוחשבות המשרתות את לקוחות החברה הינן יעד להתקפות סייבר, החדרת נזקות, קודים זדוניים, התקפות דיוג (Phishing) וחשיפות נוספות שמטרתן פגיעה בשירותי החברה, גניבת מידע או פגיעה בבסיס הנתונים של החברה. לאור האמור, רואה החברה בסיכון אבטחת מידע וסייבר סיכון מתפתח.

הפעילות העסקית של החברה נסמכת ונתמכת במידה רבה על מערכות טכנולוגיות. על כן, זמינות המערכות, מהימנות הנתונים והשמירה על סודיות הנתונים חיוניים לפעילות עסקית תקינה. כמו כן, החברה רואה במידע העסקי ובמידע על לקוחותיה הקיים במערכת ואצל ספקיה נכס עיקרי ומשקיעה מאמצים ומשאבים רבים ביישום מנגנונים ותהליכים של בקרה והגנה מתקדמים בתחום אבטחת המידע.

מסמך האסטרטגיה לאבטחת מידע והגנת סייבר מגדיר את תפיסת החברה ויעדיה בנושא אבטחת מידע והגנת הסייבר בהתאם לאסטרטגיה העסקית של החברה. מטרת המסמך להוות מסגרת למדיניות אבטחת מידע והגנת הסייבר ונהלי העבודה בתחום זה, אשר מגדירים את עקרונות הניהול והיישום, תחומי האחריות, בעלי התפקידים, טווחי הסמכויות, סדרי הפעולות והטכנולוגיות אשר משמשות את החברה. כחלק מההיערכות להתמודדות עם איומי הסייבר השונים, החברה מקיימת ומובילה תהליכים פנימיים וחיצוניים להפחתת סיכוי הסייבר נגדה ונגד ולקוחותיה. במסגרת זו, סיכוי הסייבר מנוהלים באמצעות מספר מעגלי אבטחה ובקרה במספר רבדים, זאת מתוך מטרה להקטין את החשיפות הפוטנציאליות בגין איום זה.

#### - סיכון משפטי

סיכון הנובע מפעילות החברה אשר אינה תואמת הוראות חקיקה ראשית או משנית, הוראות והנחיות רשויות מוסמכות, פסיקה תקדימית, וכן סיכון הנובע מהליכים משפטיים המתנהלים נגד החברה. בנוסף, מוגדר סיכון משפטי כחווה דעת משפטית לקויה לרבות, עריכת הסכמים שאינם מגנים על זכויות החברה או אי מתן הנחיות מתאימות עקב שינויים בחקיקה ובפסיקה. תפיסת ניהול הסיכון של לאומי קארד היא כי ניהול הסיכונים המשפטיים הינו חלק אינטגרלי מהסביבה העסקית. כפועל יוצא מכך, החלטות לגבי המדיניות המשפטית הנכונה מתקבלות באופן משותף על-ידי הגורמים העסקיים והיועצים המשפטיים. לחברה מנהל סיכונים משפטיים אשר תפקידו, בין היתר, לגבש מדיניות לניהול הסיכונים המשפטיים, להנחות את מחלקות החברה השונות לגבי הנושאים בהקשרם יש לקבל חוות דעת משפטית, הסדרת ממשקי עבודה עם מחלקות החברה השונות לצורך איתור וזיהוי הסיכונים המשפטיים ומתן הנחיות לטיפול בהם, ולהתעדכן, באמצעות יועציה המשפטיים החברה, באופן שוטף בשינויים בחקיקה.

#### ניהול הסיכון התפעולי

בהתאם למדיניות ניהול הסיכון התפעולי, החברה פועלת בהתאם לשלושת קווי ההגנה. קו ההגנה הראשון הינו היחידות העסקיות נטולות הסיכון (ה-Risk Owners), אשר פועלים בסיוע רכזי הסיכון התפעולי האגפיים. קו ההגנה שני הינה פונקציית ניהול הסיכונים התפעוליים, בראשות מנהל הסיכונים הראשי, המהווה גורם בלתי תלוי המתווה את המדיניות ומסגרת העבודה לניהול הסיכון. קו ההגנה השלישי הינה הביקורת הפנימית, אשר עורכת ביקורות בלתי תלויות.

סך ההון המוקצה בנדבך 1 בגין סיכונים תפעוליים מתבסס על הגישה הסטנדרטית 1 (TSA - The Standardized Approach), בחינת הצורך בכרית הון נוספת, מעבר להון הנדרש, מבוצעת על ידי בחינת הערכת הנזקים המצטברת של כלל הסיכונים התפעוליים, אשר מופו בחברה. מפת הסיכונים התפעוליים כוללת הערכות נזקים של הונאות בכרטיסי אשראי סיכוי אבטחת מידע וסייבר, ותביעות ייצוגיות.

<sup>1</sup> סעיפים 652-654 להוראת ניהול בנקאי תקין 206, מדידה והלימות הון – סיכון תפעולי

## סיכונים אחרים

### סיכון ציות

סיכון ציות הינו הסיכון להטלת סנקציה משפטית או רגולטורית ו/או להפסד פיננסי מהותי ו/או לנזק תדמיתי, אשר התאגיד הבנקאי עלול לספוג כתוצאה מכך שאינו מקיים את הוראות הציות.

בהתאם להוראת ניהול בנקאי תקין מספר 308 בנושא ציות, נדרש מהחברה לנהל את כלל סיכוני הציות הנובעים מכלל החוקים, התקנות, ההנחיות והחוזרים החלים על פעילותה.

ניהול סיכון הציות הינו חלק בלתי נפרד מהפעילות העסקית של החברה ואינו רק עניינה ואחריותה של פונקציית הציות. קווי העסקים נושאים באחריות רבה לנושא הציות ונטלים חלק פעיל בניהול והפחתת החשיפה לסיכוני הציות בחברה.

בהתאם להוראת הציות ולמדיניות החברה, הדירקטוריון והנהלה, פועלים למזעור החשיפות בסיכון הציות. תפיסה זו באה לידי ביטוי בבניית מתודולוגיה לסיווג כלל הוראות הציות לסוגיהן לפי רמת החשיפה, בהקצאת משאבים הולמים, במיסוד והטמעת נוהלי עבודה תומכים ובכינון מערך בקרות אפקטיבי מבוסס סיכון אשר מאפשר לנהל, לבקר ולנטר את הסיכון באופן שוטף.

ביום 23 בדצמבר 2018 שלחה המפקחת על הבנקים לחברה דרישת תשלום עיצום כספי על סך 1.5 מיליון ש"ח, בהתאם להחלטתה בדבר הטלת עיצום כספי בנושא שיווק אשראי, בשל הפרה לכאורה של סעיף 5(ג) לחוק הבנקאות (שירות ללקוח) על ידי החברה, הנובעת מאי צירוף האזהרה הנדרשת בחוק לשני פרסומים של החברה. החברה מקפידה מאוד על כללי הפרסום הנדרשים ונקטה פעולות מידיות לטובת תיקון הליקויים ולמניעת הישנותם.

### סיכון התנהגותי (Conduct Risk)

סיכון ה-Conduct הינו הסיכון שהתנהלות החברה תוביל, במעשה או במחדל, לתוצאה בלתי רצויה ללקוחותיה (הגינות, הוגנות ושקיפות) ובעקבות כך עלולה להוביל להתממשות נזקים משפטיים, הטלת קנסות ו/או נזקי מוניטין. סיכון ה-Conduct הינו סיכון מתפתח הדורש בחינה מתמדת ביחס לשינויים בסביבה העסקית, בסביבת הצרכן, בסביבה התחרותית, ובסביבה הטכנולוגית. תפיסות עולם המעצימות את המודעות הצרכנית ואת האחריות התאגידית תחת מסגרות השוק, משפיעות מאד, בשנים האחרונות, על הסביבה הציבורית, על הסביבה הפוליטית, על הסביבה הרגולטורית ועל הסביבה העסקית.

מטרת ניהול הסיכון הינה להבטיח טיפול הוגן בלקוחות ולהבטיח בין היתר את שמירת אמון הציבור בפעילות הנערכת במגזר הפיננסי. במסגרת זו, באחריות החברה לוודא כי התרבות, התהליכים, השירותים והמוצרים המוצעים על ידו, מבטיחים מענה לציפיות הלקוח ולצרכיו. כחלק מניהול הסיכון ההתנהגותי הגדירה החברה מדיניות ייעודית לנושא Conduct בכלל ולנושא שיווק יזום של אשראי צרכני בפרט.

### סיכון רגולטורי

סיכון רגולטורי הינו הסיכון להפסד כתוצאה מהשפעת רגולציה עתידית צפויה ובכלל זה חקיקה ו/או הוראות של גופים רגולטוריים שונים. לאומי קארד חשופה לסיכון רגולטורי ביחס לכלל תחומי הפעילות של החברה.

הסביבה הרגולטורית בה פעולת החברה הינה סביבה דינאמית, שאיננה יציבה, אשר נמצאת כיום במוקד תשומת הלב של רגולטורים ומחוקקים. שינויים רגולטורים אלו נועדו, בין היתר, לעודד את התחרות בתחום באמצעות הקטנת חסמי כניסה והוזלת עלויות ללקוח. מסגרת רגולציה זו, לרוב, מחמירה את ההגבלות על פעילות הענף, פוגעת ברווחיות החברה ו/או הכנסותיה ומחייבת את החברה לבצע שינויים מהותיים בפעילות. יחד עם זאת, ישנם מספר שינויים רגולטוריים צפויים אשר עשויים להוות מקור להזדמנויות עסקיות חדשות.

ניהול הסיכון הרגולטורי מבוצע על ידי זיהוי שוטף של יוזמות רגולטוריות חדשות והפנייתן לגורם הרלוונטי בחברה, וכן מתקיים דיווח שוטף להנהלה אודות יוזמות חדשות.

להרחבה בעדכונים הרגולטורים הרלוונטיים לפעילות החברה ראה פרק ממשל תאגידי וביאור 20 [בדוחות הכספיים](#).

## סיכון אסטרטגי

סיכון אסטרטגי הינו הסיכון לפגיעה ברווחים, בהון, במוניטין או במעמד החברה כתוצאה מהחלטות עסקיות שגויות, מיישום בלתי נאות של החלטות או מהעדר תגובה לשינויים ענפיים, כלכליים, רגולטוריים וטכנולוגיים.

ניתן לחלק את הסיכונים האסטרטגיים ל-3 סוגים:

- סביבה חיצונית – סיכונים הנובעים משינויים בסביבה הפוליטית, הכלכלית והחברתית.
  - סביבה תחרותית – סיכונים הנובעים משינויים בסביבה התחרותית בה פועלת החברה.
  - סביבה פנימית – סיכונים הנובעים מהחלטות, תהליכים או פעולות בהן נקטה/נמנעה מלנקוט החברה.
- לאומי קארד ניצבת כיום בפני אתגרים משמעותיים בכל זירות הפעילות, ריבוי איומים בעסקי הליבה לצד הזדמנויות והתמודדות עם שינויי רגולציה מהותיים הכוללים גם תהליכי היפרדות מחברת האם שלה, בנק לאומי לישראל בע"מ. כחלק מההיערכות להפרדה, לאומי קארד נדרשת לתהליך משמעותי של מיתוג חדש אשר מכיל סיכון של אובדן כוחו של המותג הנוכחי. ניהול הסיכון האסטרטגי בחברה מבוסס על התמודדות באמצעות אסטרטגיה הנבחנת כל העת, ולפחות פעמיים בשנה, ובדרך של מעקב בתחום אסטרטגיה ופיתוח עסקי הכוללים:
- גיבוש תכנית אסטרטגית תלת שנתית, הכוללת סקירה והערכות של אירועים שונים בסביבת העבודה (בתחומי רגולציה, תחרות, טכנולוגיה ועוד) והערכת השינויים הצפויים ביחס לכל אחד מקווי פעילותה של החברה.
  - דיונים בדירקטוריון החברה במהלך מוצגים שינויים אלו ונבחן הצורך בעדכון האסטרטגיה.
  - אגף ניהול סיכונים בראשות מנהל הסיכונים הראשי, מבצע אחת לתקופה, בנקודות מפגש מרכזיות, אתגור להערכות הניתנות למגמות האסטרטגיות כפי שזוהו בחברה, וכן מציף נושאים רלוונטיים לסיכון האסטרטגי במידת הצורך.

## סיכון מוניטין

סיכון מוניטין הינו הפוטנציאל שפרסום שלילי, שמועות בשוק או תפישה ציבורית, המתייחסים לדרכי פעולתה של החברה, יגרמו לירידה בבסיס הלקוחות או יגררו עלויות משפטיות גבוהות או ירידה בהכנסות. סיכוני המוניטין קיימים כחלק טבעי מפעילות החברה והינם סיכונים חוצי חברה. סיכון פוטנציאלי קיים בכל המוצרים, הפעילויות, התהליכים והמערכות בחברה, בין אם בפעילויות עסקיות, מנהלתיות - פנימיות, ובין אם בדדון או בתום לב.

ניהול אפקטיבי של סיכון המוניטין מהווה מרכיב בסיסי בתוכנית ניהול המוניטין של החברה. תהליך ניהול הסיכון בחברה מורכב בראש ובראשונה מתהליך לזיהוי חשיפות מוניטין (כל פעולה שעלולה להיקשר למותג ולעורר סיקור תקשורתי או שיח שלילי) הניטור, המעקב והתגובה מבוצעים באופן שוטף.

במסגרת תהליך הערכת סיכונים במוצרים, פעילויות, תהליכים ומערכות חדשים, ניתנת התייחסות גם לסיכון המוניטין, וכן מבוצע תהליך ייעודי להפחתת הסיכונים ברשתות החברתיות.

ניהול סיכון המוניטין והרשתות החברתיות מוסדר במסגרת מדיניות ייעודית אשר מאזנת בין הערך המוסף הנובע מהרשתות החברתיות ותורם לחברה, לבין הסיכונים בפעילות זו.

כחלק מהשלמת הליך המכירה, החברה החלה בשנת 2019 בהליך מיתוג מחדש, הכולל את שינוי שמה ושינוי הלוגו העיצובי הנלווה אליו, מהלך בעל פוטנציאל סיכון מוניטין. לפיכך נעשתה התייחסות פרטנית לסיכון המוניטין בתהליכים הכרוכים בשינוי השם ונבנתה תכנית עבודה לניהול תהליך המעבר והתקשור שלו לציבור וללקוחות באופן שימזער את פוטנציאל הפגיעה במוניטין החברה.

**חשיפה לשינויים בשיעורי הריבית**

סכומים מדווחים

ליום 31 בדצמבר 2017 משך חיים ממוצע אפקטיבי שנים	ליום 31 בדצמבר 2017 שיעור תשואה פנימי באחוזים	ליום 31 בדצמבר 2017 סה"כ שווי הוגן מיליוני ₪	ליום 31 בדצמבר 2018 משך חיים ממוצע אפקטיבי שנים	ליום 31 בדצמבר 2018 שיעור תשואה פנימי באחוזים	ליום 31 בדצמבר 2018 סה"כ שווי הוגן מיליוני ₪	ליום 31 בדצמבר 2018 ללא תקופת פרעון מיליוני ₪	ליום 31 בדצמבר 2018 מעל 5 שנים עד 5 שנים מיליוני ₪	ליום 31 בדצמבר 2018 מעל 3 שנים עד 3 שנים מיליוני ₪	ליום 31 בדצמבר 2018 מעל 3 חודשים ועד שנה מיליוני ₪	ליום 31 בדצמבר 2018 מעל 3 חודשים ועד שנה מיליוני ₪	ליום 31 בדצמבר 2018 מעל 3 חודשים ועד שנה מיליוני ₪	ליום 31 בדצמבר 2018 עם דרישה ועד חודש מיליוני ₪
0.11	3.68	13,717	0.11	4.16	13,701	44	*	*	253	1,394	1,552	10,458
0.11	0.27	11,916	0.38	0.83	12,068	-	*	585	721	1,249	1,179	8,334
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	3.41	1,801	(0.27)	3.33	1,633	44	*	(585)	(468)	145	373	2,124
0.57	0.45	17	0.38	0.98	11	-	-	*	1	5	3	2
0.57	0.45	17	0.38	0.98	11	-	-	*	1	5	3	2
-	-	-	-	-	-	-	-	*	-	-	-	-
0.04	0.59	112	0.03	0.85	143	*	-	-	*	1	11	131
0.13	0.29	130	0.14	0.51	106	-	-	11	11	5	21	58
(0.09)	0.30	(18)	(0.11)	0.34	37	*	-	(11)	(11)	(4)	(10)	73
0.11	3.65	13,846	0.11	4.13	13,855	44	*	*	254	1,400	1,566	10,591
0.11	0.27	12,063	0.38	0.83	12,185	-	*	596	733	1,259	1,203	8,394
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	3.38	1,783	(0.27)	3.30	1,670	44	*	(596)	(479)	141	363	2,197

**מטבע ישראלי לא צמוד**

נכסים פיננסיים  
התחייבויות פיננסיות  
מכשירים פיננסיים חוץ מאזניים  
סך הכל שווי הוגן

**מטבע ישראלי צמוד למדד**

נכסים פיננסיים  
התחייבויות פיננסיות  
סך הכל שווי הוגן

**מטבע חוץ\*\***

נכסים פיננסיים  
התחייבויות פיננסיות  
סך הכל שווי הוגן

**חשיפה כוללת לשינויים**

**בשיעורי הריבית**

נכסים פיננסיים  
התחייבויות פיננסיות  
מכשירים פיננסיים חוץ מאזניים

**סך הכל שווי הוגן**

\* סכום הנמוך מ-1 מיליוני ש"ח.  
\*\* כולל צמודי מטבע חוץ.



## תגמול

### פיקוח על התגמול

הגוף העיקרי המפקח על נושא התגמול בחברה הוא ועדת התגמול של הדירקטוריון ("הוועדה"). בוועדת התגמול של הדירקטוריון מכהנים 3 דירקטורים, כאשר מרביתם דירקטורים חיצוניים ויושב ראש הוועדה הוא דירקטור חיצוני (על פי הוראות ניהול בנקאי תקין). ועדת התגמול דנה וממליצה לדירקטוריון בנושאים שונים הקשורים למדיניות התגמול. הוועדה מאשרת וממליצה לדירקטוריון בדבר תנאי ההתקשרות עם נושאי משרה בנוגע לתנאי כהונתם והעסקתם וכן ממליצה לדירקטוריון על עקרונות הסכמי התגמול של עובדים שאינם נושאי משרה. הוועדה אחראית על תכנון מדיניות התגמול ומגישה לדירקטוריון את הערכותיה לגבי אפקטיביות המדיניות ומנגנוני התגמול וכן על העמידה בדרישות הפיקוחיות ובדרישות כל דין. הוועדה מוודאת שלפחות אחת לשנה נערכת בדיקה של מנגנון התגמול ותפעולו (כולל עמידה במדיניות שנקבעה, עמידה בהוראות המפקח, שלמות מנגנון התגמול ומידת ההשפעה על החשיפה לסיכונים השונים). הוועדה פועלת בשיתוף פעולה הדוק עם ועדת ניהול סיכונים וועדת הביקורת של הדירקטוריון, תוך ליווי וסיוע מצד פונקציות ניהול וביקורת הסיכונים, הציות, הביקורת הפנימית ומשאבי האנוש בחברה.

בחברה הוקם צוות הנהלה שאחראי על יישום הוראת הפיקוח ("צוות הנהלה"), הכולל את מנהל אגף משאבי אנוש ומטה, מנהל סיכונים ראשי (CRO) ומנהל אגף כספים וחשבות. צוות הנהלה מפקח על תוכניות התגמול בחברה ומוודא שהן בהלימה ליעדים העסקיים של החברה, לאסטרטגיית התגמול, לעקרונות המנחים ולסביבת הבקרה, כפי שאלו משתקפים במדיניות התגמול. צוות הנהלה סוקר אחת לשנה את עקרונות התגמול והקווים המנחים ליישומם, וממליץ לוועדת התגמול ולדירקטוריון על עדכונים והתאמות במידת הצורך, כולל תיקון חריגות מהמדיניות אם וככל שיתגלו כאלה.

החברה נעזרה במומחים חיצוניים - פרופ' משה צבירן והגב' סיגל דורון, שליוו את החברה בבניית תוכנית המענקים לנושאי המשרה ובביצוע ניתוחים השוואתיים לעומת חברות אחרות במשק הישראלי, וכן בגיבוש מדיניות התגמול ובבניית תוכנית המענקים לנושאי המשרה ולעובדים. כמו כן, נעזרה החברה ביועצים משפטיים ממשד תדמור לוי ושות' וממשד נ. פינברג ושות' המלווים אותה בקשר עם מדיניות התגמול לרבות בהיבטי ממשל תאגידי ודיני עבודה.

מדיניות התגמול חלה על עובדי לאומי קארד והיא מגדירה את המסגרות והעקרונות המנחים בכל הקשור לשכר ולתגמול של כלל העובדים בדגש על תגמול נושאי המשרה בחברה, שהינם העובדים המרכזיים בחברה בהתאם להוראות המפקח על הבנקים. מדיניות התגמול מובאת לוועדת התגמול לבחינה לפחות אחת לשנה ומאושרת על-ידי הדירקטוריון לפחות אחת ל-3 שנים. מדיניות התגמול מתוקפת מעת לעת בהתאם לצורך ומאושרת על-ידי הדירקטוריון ואושרה לאחרונה בחודש יוני 2018.

### תכנון ומבנה תהליכי התגמול

מדיניות התגמול של החברה מושתתת על הקבוע בהוראת ניהול בנקאי תקין מס' 301A של הפיקוח על הבנקים בדבר מדיניות תגמול בתאגיד בנקאי ("הוראה 301A").

המדיניות מתבססת על החזון, הערכים, האסטרטגיית העסקית, התרבות הניהולית, הקוד האתי ומדיניות ניהול הסיכונים של החברה. בקביעת המדיניות נלקחו בחשבון מצבה וחוסנה העסקי והפיננסי של החברה, הסביבה העסקית בה היא פועלת וסטנדרטים מקובלים בשוק העבודה הרלוונטיים לתחרות העסקית ולתחרות על המשאב האנושי. כמו כן, נלקחו בחשבון שיקולים כלל ארגוניים רחבים לרבות עלויות התגמול בכללותן ופערי תגמול רצויים בין הדרגים השונים בחברה.

### דרישות הגילוי המפורטות בנדבך 3 של באזל ומידע נוסף על סיכונים

היעדים העיקריים של מדיניות התגמול, כוללים בין היתר, תמיכה בהשגת המטרות והיעדים העסקיים, בדגש על השאת רווחי החברה לטווח הארוך ובמסגרת ניהול הסיכונים של החברה, התאמת התגמול לתיאבון הסיכון ולמסגרת ניהול הסיכונים, שמירה על אטרקטיביות ותחרותיות בגיוס ושימור כוח אדם איכותי לחברה, תמיכה ביצירת תרבות מוכוונת ביצועים על-ידי חיזוק הקשר בין התגמול לבין ביצועי החברה והביצועים האישיים, הנעת נושאי המשרה לפעול ליצירת ערך כלכלי ארוך טווח וחיזוק זהות האינטרסים שלהם עם האינטרסים של החברה ובעלי מניותיה, תמיכה בציות לחוקים, עמידה בהוראות רגולטוריות, נהלי החברה והקוד האתי, תוך שמירה על כללי ממשל תאגידי נאות, הסדרת מערכת יחסי העבודה הרצויה בחברה לרבות תגמול ראוי לדרגים השונים של העובדים בהתאם לתרומתם, רמת אחריותם והשפעתם היחסית על פעילות החברה, תוך שמירה על יחסי עבודה תקינים, תנאים הוגנים וטיפול יחסי גומלין טובים בין החברה לעובדיה ויצירת איזון ראוי והולם בין רכיבי התגמול התלויים בביצועים לבין רכיבי התגמול הקבועים, באופן אשר יתמרץ להשגת ביצועים מצוינים תוך הימנעות מנטילת סיכונים מעבר לתיאבון הסיכון של החברה.

בשנת 2017 בוצע עדכון במדיניות התגמול שאפשר תשלום מענק מיוחד בגין מכירת מניות ויזה אירופה לעובדים שאינם נושאי משרה ועדכון שיאפשר תשלום מענק מיוחד לנושאי המשרה ולעובדי החברה במקרה של אירוע מכירת השליטה בחברה. בשנת 2018 בוצע עדכון במדיניות התגמול שבין היתר, יאפשר הענקת תגמול הוני בהתאם לתוכנית תגמול הוני שתאומץ על ידי ועדת תגמול ודירקטוריון החברה ונוספה התייחסות לסמכות ועדת התגמול והדירקטוריון לנטרל אירועים חד פעמיים במסגרת חישוב הזכאות למענקים על בסיס נתונים בדוחות הכספיים. השינויים בוצעו, בין היתר, לצורך היערכות החברה לשינוי השליטה בחברה.

#### הסיכונים העיקריים הנלקחים בחשבון בעת יישום מדדי תגמול

מדיניות התגמול של החברה מבטיחה כי הסדרי התגמול לעובדים המרכזיים בחברה יהיו עקביים עם מסגרת ניהול הסיכונים כפי שהוגדרה על-ידי דירקטוריון החברה ולא יעודדו לקיחת סיכונים מעבר לתיאבון הסיכון של החברה. מדיניות התגמול מביאה בחשבון את כל הסיכונים העיקריים להם חשופה החברה. בנוסף, בעת קביעת מדדי התגמול, נלקחים בחשבון הסיכונים השונים בפעילות החברה. מדדי התגמול נבחנים אל מול אסטרטגיית החברה, תכנית העבודה ותיאבון הסיכון, בכפוף לעמידה בהוראות הרגולטוריות.

## מדדים עיקריים במדיניות התגמול שהביאו בחשבון את הסיכונים העיקריים בעת יישומם והשפעתם על התגמול

- מדיניות התגמול של החברה קובעת מנגנונים שונים המבטיחים כי הסיכונים השונים הקשורים בפעילות החברה יובאו בחשבון לצורך קביעת התגמול של נושאי המשרה. להלן המדדים והמנגנונים העיקריים:
- מדיניות התגמול קובעת תמהיל הולם של מרכיב התגמול הקבוע והמרכיב המשתנה, כך שיתקיים איזון בין הנעת העובדים להשגת ביצועים מצוינים לבין עידוד התנהגות התומכת במסגרת ניהול הסיכונים של החברה. בהתאם לכך, מדיניות התגמול קובעת כי ככלל היחס המקסימלי בין התגמול המשתנה שיכול שישתלם לנושאי המשרה בחברה, לבין רכיב התגמול הקבוע המשתלם לכל אחד מהם, לא יעלה על 100%.
  - סך המענק השנתי לנושאי המשרה מוגבל, על פי מדיניות התגמול, בתקרה במספר משכורות, על מנת שלא לעודד לקיחת סיכונים מעבר לתיאבון הסיכון של החברה. בנוסף, סך המענקים בחברה בשנה מסוימת מוגבל בתקרה של אחוז מהרווח השנתי, על מנת לוודא כי המרכיב המשתנה לא יגביל את יכולת החברה לשמור על איתנות הונה בכל עת.
  - כאמור לעיל, אחד מתנאי הסף לזכאות למענק שנתי הניתן על בסיס קריטריונים הניתנים למדידה כמותית מתבסס על עמידת החברה ביעד רווח לפני מס ומענקים של החברה, אשר נקבע על ידי הדירקטוריון בתחילת שנת המענק. יעד זה נקבע על ידי הדירקטוריון, בשים לב לתיאבון הסיכון של החברה.
  - הקריטריונים לקביעת המענק השנתי הניתן על בסיס קריטריונים הניתנים למדידה כמותית מבוססים על שילוב של ביצועי החברה וביצועי היחידה הארגונית, וכוללים עמידה ביעדים פיננסיים ועסקיים כמו גם עמידה ביעדים בתחום ניהול הסיכונים והציות לחוקים, להוראות רגולטוריות ולנהלי החברה.
  - המדדים והיעדים השונים, הקובעים את גובה והיקף המענק השנתי לכל אחד מנושאי המשרה, נגזרים מתוכניות העבודה המאושרות על ידי הדירקטוריון, אשר נבנות, בין היתר, תוך התייחסות להיקף הסיכונים לסוגיהם השונים אשר החברה מוכנה ליטול על עצמה. בפרט, הוגדרו כחלק מהמדדים גם מדדי חברה ומדדי ניהול סיכונים בהתאם לתיאבון הסיכון של החברה.
  - המענק השנתי הניתן על בסיס קריטריונים איכותיים שאינם ניתנים למדידה כמותית (מענק בשיקול דעת) הוגבל לשלוש משכורות חודשיות בשנה.
  - נוסף על כל האמור לעיל, מדיניות התגמול של החברה כוללת מנגנונים המאפשרים להביא בחשבון את מכלול הסיכונים להם חשופה החברה, ובכלל זה את סמכות הדירקטוריון להפחית או לבטל את המענק השנתי לנושאי המשרה, כולם או חלקם, בהתאם לשיקול דעתו, וזאת בין היתר, לצורך שמירה על יציבות החברה.
  - בהתאם להוראה 301A, תגמול משתנה נדחה ונפרס על פני שלוש שנים על-מנת להתאים את התגמול המשתנה להתממשותם בפועל של סיכונים הקשורים בפעילות החברה במהלך השנים העוקבות לשנת המענק, למעט אם סך התגמול השנתי שהוענק לנושא המשרה עומד בתקרת התגמול הקבועה בחוק תגמול לנושאי משרה בתאגידים פיננסיים (אישור מיוחד ואי התרת הוצאה לצורכי מס בשל תגמול חריג), התשע"ו-2016 ("חוק תגמול לנושאי משרה בתאגידים פיננסיים") והתגמול המשתנה אינו עולה על 40% מהתגמול הקבוע באותה שנה.
  - על פי מדיניות התגמול ובהתאם לקבוע בהוראה 301A, תגמולים לנושאי משרה בחברה בגין סיום העסקה מעבר לנהוג בתנאי העסקה של עובדי החברה ("תנאי פרישה משתנים") לוקחים בחשבון את הביצועים בפועל על פני זמן וסיבת סיום העסקה, ומסווגים בהתאם כתגמול משתנה. תשלום תנאי פרישה משתנים כאמור, כפוף להסדרי דחיית תשלומים מעבר למועד עזיבת נושא המשרה, וכמו גם להפעלת מנגנוני התאמה לביצועים בדיעבד, כדי להבטיח שאינם מעודדים לקיחת סיכונים יתר.

סך המענק השנתי לחלוקה נקבע בהתאם לשיעור העמידה של החברה ביעד הרווח לפני מס ומענקים, ותשלום מענק שנתי על בסיס קריטריונים הניתנים למדידה כמותית מותנה בעמידה בתנאי הסף שנקבעו במדיניות התגמול.

היקף המענק מחולק בין נושאי המשרה בהתאם למדדים שנקבעו ובהתאם להערכת הדירקטוריון, כדלקמן:

- מדדים הניתנים למדידה הנדונים בוועדת התגמול בתחילת כל שנה ומאשרים בדירקטוריון החברה בהתאם לתוכנית העבודה השנתית ביחס לכל שנת מענק.
- מענק על בסיס קריטריונים איכותיים שאינם ניתנים למדידה כמותית (מענק בשיקול דעת) בהתאם להערכת הדירקטוריון לאחר קבלת המלצת ועדת התגמול והמלצת המנכ"ל (ביחס לנושאי משרה שאינם המנכ"ל) שלא יעלה על שלוש משכורות חודשיות לכל אחד מנושאי המשרה.

מדד הביצוע העיקרי במסגרת מדדי החברה הוא עמידה ביעד רווח לפני מס ומענקים.

בנוסף, הוגדרו בתוכנית המענקים לנושאי המשרה מדדים נוספים, הכוללים עמידה ביעדים עיקריים כפי שנקבעו בתוכנית העבודה השנתית. כמו כן, הוגדרו מדדי ניהול סיכונים בהתאם לתיאבון הסיכון של החברה.

בנוסף, הוגדרו עבור נושאי המשרה, שאינם המנכ"ל, מדדים ספציפיים ומותאמים לתפקידיהם של נושאי המשרה ותחומי אחריותם.

המדדים נקבעים, בהתאם לאסטרטגיה ולמטרות העסקיות, באופן אשר יבטיח שהתגמול יהיה קשור לרווחיות החברה ולתוצאותיה העסקיות על-פני זמן. בנוסף, המדדים והיעדים בתוכנית המענקים נגזרים מתוכניות העבודה אשר נבנות, בין היתר, תוך התייחסות להיקף הסיכונים, לסוגיהם השונים אשר החברה מוכנה ליטול על עצמה.

ככלל, התגמול המשתנה המרבי לנושא משרה לא יעלה על 100% מהתגמול הקבוע.

סך המענק, כולל חלק המענק הנדחה, אשר יוענק למנכ"ל בגין שנת המענק לא יעלה על תקרה של 0.5% מסך הרווח לפני מס ומענקים, כפי שמופיע בדוחות הכספיים המאוחדים השנתיים המבוקרים של החברה בגין שנת המענק.

סך המענקים, כולל חלק המענק הנדחה, אשר יוענקו לנושאי משרה (לא כולל מנכ"ל) בגין שנת המענק לא יעלה על תקרה של 1% מסך הרווח לפני מס ומענקים, כפי שמופיע בדוחות הכספיים המאוחדים השנתיים המבוקרים של החברה בגין שנת המענק.

סך המענקים אשר יוענקו לכלל העובדים ונושאי המשרה בחברה בגין שנת המענק, כולל חלק המענק הנדחה, לא יעלה על תקרה של 10% מסך הרווח לפני מס ומענקים כפי שמופיע בדוחות הכספיים המאוחדים השנתיים המבוקרים של החברה בגין שנת המענק.

בנוסף, הדירקטוריון רשאי, להפחית או לבטל את המענק השנתי לנושאי המשרה, כולם או חלקם, בהתאם לשיקול דעתו, וזאת בין היתר, לצורך שמירה על יציבות החברה.

### התאמת התגמול למדדי ביצוע חלשים

השפעת מדדי ביצוע חלשים על תוצאות החברה ויחידות החברה השונות, תבוא לידי ביטוי בגובה המענק השנתי. כך, עשויים להשפיע מדדי ביצוע חלשים על תקציב המענקים (המחושב בהתאם לאחוזי העמידה ביעד הרווח לפני מס ומענקים), ועל גובה המענק המשתנה הסופי, המורכב מרכיבים הניתנים למדידה ומושפע ממדדי החברה ומהמדדים המבוססים על ביצועי היחידות הנמצאות תחת אחריותם של כל אחד מנושאי המשרה, וכן מהמענק הניתן על בסיס קריטריונים איכותיים שאינם ניתנים למדידה כמותית (מענק בשיקול דעת).

כמו כן, הדירקטוריון רשאי, להפחית או לבטל את המענק השנתי לנושאי המשרה, כולם או חלקם, בהתאם לשיקול דעתו, וזאת בין היתר, לצורך שמירה על יציבות החברה.

### התאמת התגמול לביצועים לטווח ארוך

בהתאם למדיניות התגמול, 50% מן המענק השנתי המחושב לנושאי משרה נדחה ונפרס על פני 3 השנים העוקבות לשנת החלוקה, כאשר בכל אחת מ-3 השנים העוקבות לשנת החלוקה משולם 33.3% מהחלק הנדחה, בכפוף לעמידה ביחס הלימות ההון הנדרש על פי הוראות המפקח על החברה בהתאם לדוחות הכספיים שהחברה פרסמה בסמוך לפני כל אחד ממועדי התשלום של החלק הנדחה הרלבנטי.

למרות האמור לעיל, בשנה בה סך התגמול המשתנה יהיה נמוך מ-40% מסך התגמול הקבוע באותה שנה ותקרת התגמול של העובד הרלוונטי תעמוד בתקרת התגמול לפי חוק תגמול לנושאי משרה בתאגידים פיננסיים, לא תתבצע פריסה של התשלום והמענק ישולם במלואו בתשלום אחד.

כמו כן, על פי מדיניות התגמול של החברה ובהתאם לקבוע בהוראה 301A, תנאי פרישה לנושאי משרה שהם מעבר לנהוג בתנאי ההעסקה של עובדי החברה, ייקחו בחשבון את הביצועים בפועל על פני זמן וסיבת סיום ההעסקה ויסווגו בהתאם כתגמול משתנה. תשלום תנאי סיום העסקה משתנים כאמור יהיה כפוף להסדרי דחיית תשלומים מעבר למועד העזיבה וכמו גם להפעלת מנגנוני התאמה לביצועים בדיעבד.

בתוכנית המענקים של נושאי המשרה נקבע גם מנגנון השבה (Clawback). מנגנון ההשבה קובע כי נושא משרה יחזיר לחברה סכומי מענקים ששולמו לו על בסיס נתונים שהתבררו כמוטעים והוצגו מחדש בדוחות הכספיים של החברה. בנוסף, כל מענק שנתי משתנה ישולם לנושא משרה בכפוף להתניה שמלוא סכום המענק המשתנה בר השבה לחברה במקרה של הונאה או התנהגות בלתי ראויה מכווננת של נושא משרה, שבגינן נתונים התבררו כמוטעים והוצגו מחדש בדוחות הכספיים או במקרה שהתקיימו נסיבות המאפשרות לפטר את נושא המשרה ללא פיצויים בהתאם לדין החל ומחצית מסכומי המענק המשתנה בר השבה אם נושא המשרה היה שותף להתנהגות שגרמה נזק חריג לחברה. תגמולים משתנים יהיו ברי השבה לתקופה של חמש שנים ממועד הענקתם (כאשר תקופת ההשבה כוללת את תקופת הדחייה של המענק השנתי המשתנה) ובמקרים מסוימים תקופת ההשבה תוארך בשנתיים נוספות.

למרות האמור לעיל, מנגנון השבת המענק השנתי המשתנה לא יופעל כאשר סך התגמול המשתנה שהוענק לנושא משרה בגין שנה קלנדרית מסוימת לא עלה על 1/6 מהתגמול הקבוע באותה שנה.

### סוגי תגמול משתנה בחברה

מבנה התגמול בלאומי קארד תוכנן כך שיתאים לאופי החברה ומאפייני פעילותה וכן לאופי ומאפייני התפקידים השונים, ישרת את מטרותיה ארוכות הטווח ויאזן בצורה נכונה ואפקטיבית בין הרצון לעודד ולתמרץ להשגת ביצועים לבין הרצון למנוע נטילת סיכונים בלתי סבירים.

תמהיל רכיבי התגמול השונים, אשר נקבע במדיניות התגמול, יוצר איזון ויחס ראוי בין התגמול הקבוע לתגמול המשתנה. ככלל, התגמול המשתנה המירבי לא יעלה על 100% מהתגמול הקבוע. במקרים חריגים ולאחר קבלת החלטה מנומקת של הדירקטוריון, ניתן לקבוע שהתגמול המשתנה יגיע עד 200% מהתגמול הקבוע. ככלל, התגמול המשתנה לנושאי המשרה בחברה כולל מענק שנתי במזומן.

### מידע נוסף על תגמול שלא נכלל בדרישות הגילוי של נדבך 3

לפירוט נוסף בדבר התגמולים לבעלי עניין ולנושאי משרה בכירה ראה בפרק על ממשל תאגידי, פרטים נוספים ונספחים לדוח השנתי.

במהלך שנת 2018, קיימה ועדת התגמול של הדירקטוריון 9 פגישות, ושולם לחבריה תגמול בסך כ-94 אלפי ש"ח ובמהלך שנת 2017, קיימה ועדת התגמול של הדירקטוריון 5 פגישות, ושולם לחבריה תגמול בסך כ-67 אלפי ש"ח.

תגמול שהוענק במהלך שנת הדיווח

שנת 2018 ב	שנת 2018 א		סכום התגמול	
עובדים מרכזיים אחרים	נושאי משרה בכירה			
-	-	מספר עובדים	תגמול קבוע	1
-	14,410	סך תגמול קבוע (3+5+7)	תגמול קבוע	2
-	14,410	מזה: מבוסס מזומן	תגמול קבוע	3
-	-	מזה: נדחה	תגמול קבוע	4
-	-	מזה: מניות או מכשירים מבוססי מניות אחרים	תגמול קבוע	5
-	-	מזה: נדחה	תגמול קבוע	6
-	-	מזה: צורות אחרות	תגמול קבוע	7
-	-	מזה: נדחה	תגמול קבוע	8
-	-	מספר עובדים	תגמול משתנה	9
-	3,752	סך תגמול משתנה (11+13+15)	תגמול משתנה	10
-	3,752	מזה: מבוסס מזומן	תגמול משתנה	11
-	538	מזה: נדחה	תגמול משתנה	12
-	-	מזה: מניות או מכשירים מבוססי מניות אחרים	תגמול משתנה	13
-	-	מזה: נדחה	תגמול משתנה	14
-	-	מזה: צורות אחרות	תגמול משתנה	15
-	-	מזה: נדחה	תגמול משתנה	16
-	-		<b>סך התגמול (2+10)</b>	17
<b>שנת 2018 ב</b>	<b>שנת 2018 א</b>		<b>סכום התגמול</b>	
<b>עובדים מרכזיים אחרים</b>	<b>נושאי משרה בכירה</b>			
-	-	מספר עובדים	תגמול קבוע	1
-	14,070	סך תגמול קבוע (3+5+7)	תגמול קבוע	2
-	14,070	מזה: מבוסס מזומן	תגמול קבוע	3
-	-	מזה: נדחה	תגמול קבוע	4
-	-	מזה: מניות או מכשירים מבוססי מניות אחרים	תגמול קבוע	5
-	-	מזה: נדחה	תגמול קבוע	6
-	-	מזה: צורות אחרות	תגמול קבוע	7
-	-	מזה: נדחה	תגמול קבוע	8
-	-	מספר עובדים	תגמול משתנה	9
-	3,951	סך תגמול משתנה (11+13+15)	תגמול משתנה	10
-	3,951	מזה: מבוסס מזומן	תגמול משתנה	11
-	510	מזה: נדחה	תגמול משתנה	12
-	-	מזה: מניות או מכשירים מבוססי מניות אחרים	תגמול משתנה	13
-	-	מזה: נדחה	תגמול משתנה	14
-	-	מזה: צורות אחרות	תגמול משתנה	15
-	-	מזה: נדחה	תגמול משתנה	16
-	-		<b>סך התגמול (2+10)</b>	17

**תשלומים מיוחדים  
שנת 2018**

תשלומי פיצויים סה"כ	תשלומי פיצויים מספר עובדים	מענקים בעת החתימה סה"כ	מענקים בעת החתימה מספר עובדים	בונסים מובטחים סה"כ	בונסים מובטחים מספר עובדים	תשלומים מיוחדים
1,624	2	-	-	3,752	10	נושאי משרה בכירה
-	-	-	-	-	-	עובדים מרכזיים אחרים

**שנת 2017**

תשלומי פיצויים סה"כ	תשלומי פיצויים מספר עובדים	מענקים בעת החתימה סה"כ	מענקים בעת החתימה מספר עובדים	בונסים מובטחים סה"כ	בונסים מובטחים מספר עובדים	תשלומים מיוחדים
4,175	2	-	-	2,794	12	נושאי משרה בכירה
-	-	-	-	-	-	עובדים מרכזיים אחרים

**תגמול נדחה**

**שנת 2018**

ה	ד	ג	ב מזה: הסכום הכולל שטרם שולם של יתרת התגמול הנדחה והתגמול המוחזק שחשוף להתאמות בדיעבד, מפורשות ו/או משתמעות	א הסכום הכולל שטרם שולם של יתרת התגמול הנדחה	תגמול נדחה ותגמול מוחזק (retained)
-	-	-	-	-	נושאי משרה בכירה
238	-	-	1,352	1,352	מזומן
524	-	-	524	524	מניות מכשירים מבוססי
-	-	-	-	-	מזומן
-	-	-	-	-	אחר
-	-	-	-	-	עובדים מרכזיים
-	-	-	-	-	אחרים
-	-	-	-	-	מזומן
-	-	-	-	-	מניות
-	-	-	-	-	מכשירים מבוססי
-	-	-	-	-	מזומן
-	-	-	-	-	אחר
-	-	-	-	-	סך הכל

דרישות הגילוי המפורטות בנדבך 3 של באזל ומידע נוסף על סיכונים

תגמול נדחה (המשך)

שנת 2017						
ה	ד	ג	ב	א	תגמול נדחה ותגמול מוחזק (retained)	
הסכום הכולל של התגמול הנדחה ששולם (paid out) בשנת הדיווח	הסכום הכולל של התיקון שבוצע במהלך השנה עקב התאמות משתמעות בדיעבד	הסכום הכולל של התיקון שבוצע במהלך השנה עקב התאמות מפורשות בדיעבד	מזה: הסכום הכולל שטרם שולם של יתרת התגמול הנדחה והתגמול המוחזק שחשוף להתאמות בדיעבד, מפורשות ו/או משתמעות	הסכום הכולל של יתרת התגמול הנדחה		
-	-	-	-	-	נושאי משרה בכירה	
118	-	-	1,053	1,053	מזומן	
524	-	-	1,047	1,047	מניות	
-	-	-	-	-	מכשירים מבוססי מזומן	
-	-	-	-	-	אחר	
-	-	-	-	-	מכשירים מבוססי מזומן	
-	-	-	-	-	מזומן	
-	-	-	-	-	מניות	
-	-	-	-	-	מכשירים מבוססי מזומן	
-	-	-	-	-	אחר	
-	-	-	-	-	סך הכל	



מתן גילוי על המאזן לפי בסיס האיחוד הפיקוחי

המאזן החשבונאי המאוחד של החברה זהה למאזן הפיקוחי המאוחד שלה למעט הון רובד 1 (מיליוני ש"ח).

31 בדצמבר 2017	31 בדצמבר 2018
1,888	1,834
*	*
1,888	1,834
-	139
126	127
126	266
2,014	2,100

1. הון עצמי רובד 1

הון

בניכוי מוניטין

סך הכל הון עצמי רובד 1

2. הון רובד 2

הון רובד 2: מכשירים

הון רובד 2: הפרשות

סך הכל הון רובד 2

סה"כ הון כולל\*\*

\* סכום הנמוך מ- 1 מיליוני ש"ח.

**דרישות הגילוי המפורטות בנדבך 3 של באזל ומידע נוסף על סיכונים**  
**הצגת הרכיבים המרכיבים את הרכב ההון הפיקוחי מתוך המאזן הפיקוחי המאוחד**

הפניות לרכיבי ההון הפיקוחי	מאזן פיקוחי מאוחד ליום 31 בדצמבר 2017 במיליוני ₪	מאזן פיקוחי מאוחד ליום 31 בדצמבר 2018 במיליוני ₪
	141	153
	13,845	13,946
	(124)	(169)
20	(122)	(127)
	(2)	(42)
	13,721	13,777
	6	7
	6	7
	172	193
	87	121
	57	72
9	57	72
	14,127	14,251
	4,747	3,883
	7,265	6,947
18B	-	1,269
	227	318
20	16	16
	16	16
	12,239	12,417
	1,888	1,834
1	26	26
3	1,474	1,444
2	388	388
4	-	(24)
	1,888	1,834
	14,127	14,251

**נכסים**

מזומנים ופיקדונות בבנקים  
 חייבים בגין פעילות בכרטיסי אשראי הפרשה להפסדי אשראי\*  
 \*מזהה: הפרשה קבוצתית להפסדי אשראי הנכללת ברובד 2  
 \*מזהה: הפרשה להפסדי אשראי שלא נכללת בהון הפיקוחי  
 חייבים בגין פעילות בכרטיסי אשראי, נטו  
 השקעות בחברות כלולות  
 \*מזהה: השקעת בחברות כלולות אחרות  
 בניינים וציוד  
 נכסים אחרים\*  
 \*מזהה: נכסי מס נדחה\*\*  
 \*\*מזהה: נכסי מס נדחה אחרים המיוחסים להפרשי עיתוי

**סך כל הנכסים**

**התחייבויות והון**

אשראי מתאגידים בנקאיים  
 זכאים בגין פעילות בכרטיסי אשראי  
 אגרות חוב וכתבי התחייבויות נדחים  
 התחייבויות אחרות\*  
 \*מזהה: הפרשה קבוצתית בגין הפסדי אשראי חוץ מאזני  
 \*מזהה: הפרשה להפסדי אשראי שלא נכללת בהון הפיקוחי

**סך כל ההתחייבויות**

הון עצמי המיוחס לבעלי מניות התאגיד הבנקאי\*  
 \*מזהה: הון מניות רגילות  
 \*מזהה: עודפים  
 \*מזהה: קרנות הון ופרמיה  
 (הפסד) כולל אחר מצטבר

**סך כל ההון**

**סך כל ההתחייבויות והון**

מיפוי הרכיבים שהוצגו בשלב 2 לצורך הצגת הרכב ההון הפיקוחי

הפניות משלב 2	ליום 31 בדצמבר 2017 במיליוני ₪	ליום 31 בדצמבר 2018 במיליוני ₪
---------------	-----------------------------------	-----------------------------------

1+2	414	414
3	1,474	1,444
4	-	(24)
	<b>1,888</b>	<b>1,834</b>
	<b>1,888</b>	<b>1,834</b>
	<b>1,888</b>	<b>1,834</b>

18b	-	139
20	122	127
	122	266
	122	266
	<b>2,010</b>	<b>2,100</b>

הון עצמי רובד 1: מכשירים ועודפים

1	הון מניות רגילות שהונפק על ידי התאגיד הבנקאי ופרמיה על מניות רגילות הכלולות בהון עצמי רובד 1
2	עודפים, לרבות דיבידנד שהוצע או שהוכרז לאחר תאריך המאזן
3	רווח כולל אחר מצטבר ועודפים שניתן להם גילוי
6	הון עצמי רובד 1 לפני התאמות פיקוחיות וניכויים
29	הון עצמי רובד 1
45	הון רובד 1

הון רובד 2: מכשירים והפרשות

47	מכשירי הון רובד 2 שהונפקו על ידי התאגיד הכשירים להכללה בהון הפיקוחי בתקופת המעבר
50	הפרשות קבוצתיות להפסדי אשראי לפי השפעת המס המתייחס
51	הון רובד 2 לפני ניכויים
58	הון רובד 2
59	סך ההון