



הפיקוח על הבנקים
אגף הביקורת

ביקורת היבטים תפעוליים לרבות מעילות והונאות בחדרי עסקאות

PWC - שולחן עגול פשיעה פיננסית 19.9.16

משה שרעבי - מנהל יחידת ביקורת סיכוני שוק ונזילות



ראשי פרקים

- מאפייני הפעילות בחדרי עסקאות
- דוגמאות לאירועים משמעותיים בחדרי עסקאות
 - פרשיית הלייבור
- מסקנות ואתגרי הפיקוח על הבנקים
- פעילות הפיקוח בנושא מעילות והונאות
- ביקורת מעילות והונאות בחדרי עסקאות
 - מטרת הביקורת
 - מוקדי סיכון בהיבטי מעילות והונאות - חדרי עסקאות
 - מבנה הבקרה האופייני
 - דירקטוריון והנהלה בכירה
 - בקרות קו הגנה ראשון
 - בקרות קו הגנה שני
 - קו הגנה שלישי



מאפייני הפעילות בחדרי עסקאות

- פעילות מורכבת ודינמית
- היקפי פעילות גדולים מאד (במונחי סכום נקוב)
- ריבוי מערכות מיכוניות
- חלק מהפעילויות אינו ממוכן
- ניגודי עניינים מובנים בין הבנק לבין הלקוח



דוגמאות לאירועים משמעותיים

- שערוריית הלייבור Libor Scandal – מניפולציה על קביעת שעורי הריבית



- מניפולציה על שערי החליפין



- JPM - הלווייתן מלונדון London Whale



פרשיית הלייבור – בנק UBS כמשל

UBS ובנקים גדולים אחרים חברו יחד לתיאום מחירים מצוטטים לBBA

- הטעיה בציטוטים של שערי הלייבור בשנים 2005 – 2010

- הגדרת הלייבור אפשרה לבנקים התורמים לצטט לייבור לפי "אמונתם":

“the rate at which a contributing bank believes it could borrow funds should it wish to do so, by asking for and then accepting inter bank offers in a reasonable market size just prior to the fix time, which is 11am London time.”

- הציטוטים הטיבו גם מבחינת רווחיות וגם לעיתים מבחינת המוניטין (Lowballing)

רגולטורים שונים הטילו על הבנק קנסות בסך 1.5 מיליארד דולר



פרשיית הלייבור – בנק UBS כמשל (המשד)

ממצאים עיקריים

כשלי בקרה רוחביים בתוך הארגון והמערכת כולה, לרבות מנהלים בכירים:

- העדר הפרדת תפקידים - הסוחרים דיווחו על גובה הלייבור לBBA.
- הפרדת התפקידים לאחר מכן לא היתה אפקטיבית - הסוחרים השפיעו על המדווחים מטעם הבנק
- גורמי הבקרה הפנימיים והפיקוח (כולל המפקח על הבנקים) לא ראו את תהליך הדיווח לBBA כתהליך רלוונטי שעלול לסכן את הבנקים



השפעה על המערכת

- קנסות והפסדים משלוש הפרשיות של מיליארדי דולרים על בנקים גדולים באירופה ובארה"ב



- פגיעה במוניטין של הבנקאות בכללותה

- ביקורת נוקבת על הרגולטורים

מה המסקנות הרגולטוריות?

אחת מהן שינוי תרבות הפיקוח!!

This should include ensuring that staff are sufficiently inquiring and challenging and that they maintain the necessary breadth of perspective.



מסקנות ואתגרי הפיקוח





פעילות הפיקוח בנושא מעילות והונאות

➤ הוראת המפקח על הבנקים בנושא ניהול סיכונים תפעוליים
הוראת נב"ת 350

➤ ביקורות וסקירות בעבר של סקרי מעילות והונאות; ביקורות חדרי
עסקאות (כיסו גם סיכונים תפעוליים)

מבט לעתיד:

➤ פיתוח מפרט ביקורת ממוקד בסיוע של PWC (מבוסס ניסיון
עולמי ומצטבר)

➤ ביקורות ממוקדות בנושא מעילות והונאות בחד"ע

➤ ביקורות רוחב בנושא מעילות והונאות ובנושא בקרה פנימית



מטרת הביקורת – מעילות והונאות בחד"ע

- להעריך מהי הסבירות שנתונים מהותיים או פעילויות "לא כשרות" שעלולות לסכן את הבנק יוסתרו מעיני כל לאורך זמן
- כדי שהסבירות תהיה נמוכה נדרשים להתקיים מנגנוני פיקוח ובקרה הולמים ומתועדים – האם הם אכן כך?



מוקדי סיכון בהיבטי מעילות והונאות

- רמת ההבנה של הפעילות והסיכונים – אצל גופי בקרה ופיקוח
- רמת התמיכה המכונית למעקב אחר ביצועים וסיכונים
 - תדירות הבקורות
 - פירוט מקורות הרווחיות (income attribution) ובדיקת סבירויות
 - היקף הבדיקות היומיות (כגון: האזנות\סבירות מחירים)
- מנגנוני תגמול – תגמול שאינו מעודד נטילת סיכונים
- אימות עסקאות מצד נגדי (כגון: טלפוניות)



מבנה הבקרה האופייני

- דירקטוריון והנהלה בכירה
- בקרות בקו הגנה ראשון (חדר תיכון, מערך עורפי)
- בקרות בקו הגנה שני (החטיבה לניהול סיכונים והחטיבה לכספים (CFO))
- קו הגנה שלישי (ביקורת פנימית)

ליבת הביקורת - האם הבקורות אפקטיביות?



הדירקטוריון וההנהלה הבכירה

• קביעת מדיניות בנושא פעילות חדרי עסקאות

- Tone at the Top - תרבות ארגונית
- ראיית מכלול הסיכונים לרבות תפעוליים
- תהליכי הפקת לקחים מישראל והעולם
- מבנה ארגוני והגדרת תחומי אחריות לבקורות וביקורת
- מערך דיווחים מיידיים ותקופתיים
- תגמול עובדי חד"ע
- חופשות ורוטציה



הדירקטוריון והנהלה הבכירה (המשד)

- מעקב אחר הפעילות – דיונים בפורומים מתאימים ודיווחים תקופתיים הולמים על כלל סוגי הסיכונים (לרבות על סיכונים תפעוליים)
- קביעת מגבלות סיכון תפעולי במונחי היקף ושווי על עסקאות שקשה לבקר את שוויין –
 - עסקאות לא ממוכנות
 - עסקאות ברמת שווי הוגן 3
- פורום טעויות



סוגיות - בקרות קו הגנה ראשון

- כשירות ומיומנות (גם סוחרים לשעבר)
- מערכת האזנות וניטור אפקטיבית –
 - מאפשרת בקלות לאתר גם עסקאות וגם שיחות.
 - מערכות חכמות – שליפה לפי מילות מפתח – מדגם חכם
 - ניטור ותיעוד של התקשורת בכל הזירות (לרבות צ'אט)



סוגיות - בקרות קו הגנה ראשון (המשד)

- תדירות בקרות צריכה להלוס את היקף הפעילות – בקרות תוך יומיות בתדירות מספקת
- תיעוד בקרות – תוך יומי, יומי ותקופתי (דוחות סיכום) – “מוניטור”
- חפיפה בשעות הפעילות – מערך קדמי, אמצעי ואחורי
- פעילות מחוץ לכותלי חדר העסקאות
- תהליכי ייחוס רווח יומיים (income attribution) – מאפשר הבנת הפעילות ובקרתה ואיתור חריגים
- מערכות מיכוניות לאיתור מעילות והונאות – גילוי אנומליות, חריגים ברמת דילר\ברמת עיסקה



סוגיות- בקרות קו הגנה שני

- כשירות ומיומנות (גם סוחרים לשעבר)
- גישה עצמאית לנתוני הקו הראשון ואיתגור המדידה (שווי וסיכון)
- התאמה תקופתית בין המדידה בדוחות הכספיים ובין מדידת הביצועים היומית של חדר עסקאות.
- מעורבות בקביעת המדיניות יחד עם הקו הראשון



סוגיות – קו הגנה שלישי

- כשירות ומיומנות
- בדיקת מהימנות הנתונים (שווי, רמות סיכון)
- בדיקת אפקטיביות הבקורות
- בדיקת אירועים משמעותיים והפקת לקחים
- תדירות בדיקה גבוהה יחסית בתכנית העבודה

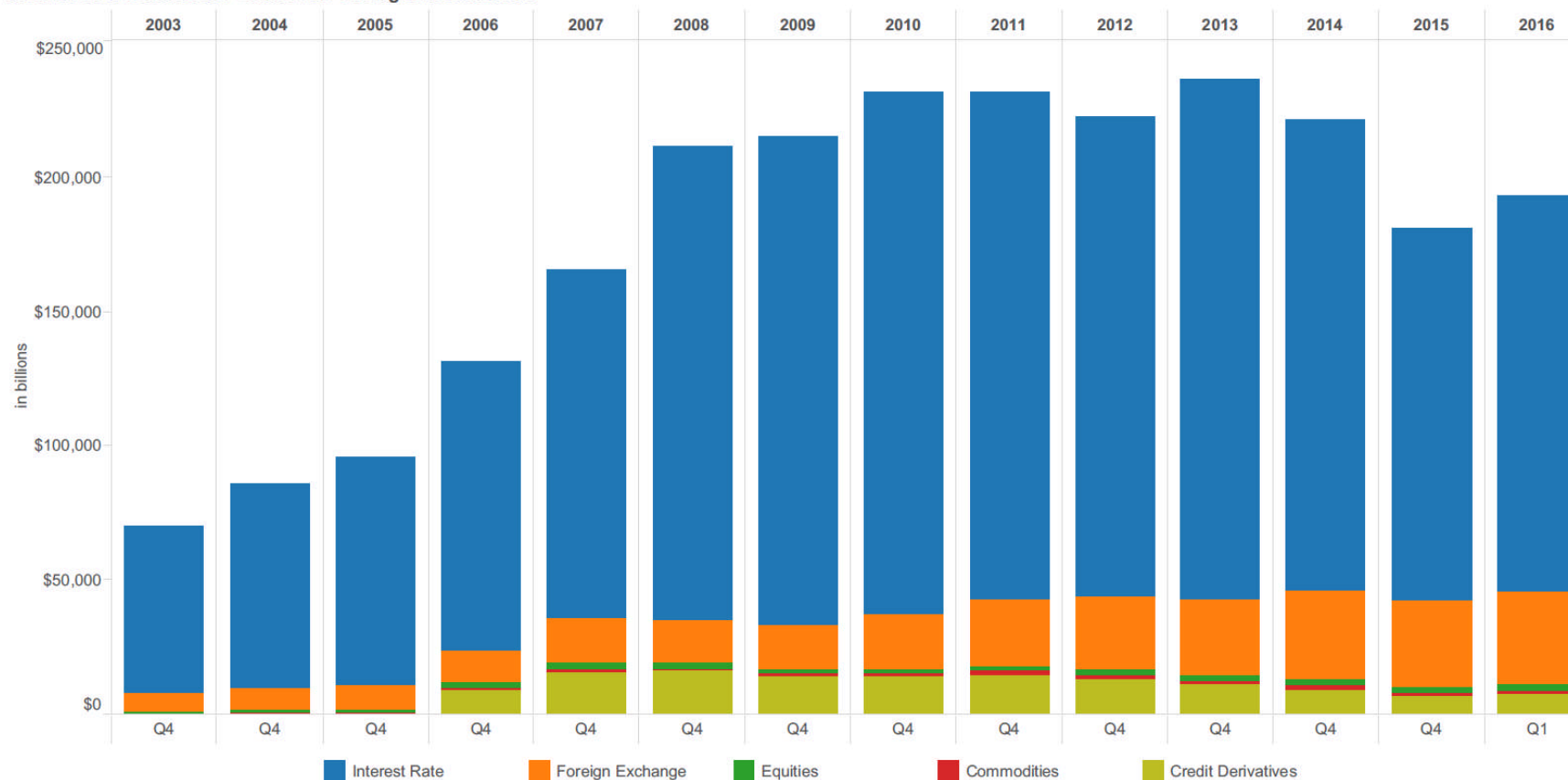
תודה על ההקשבה

התפתחות פעילות במכשירים נגזרים בארה"ב

Graph 3

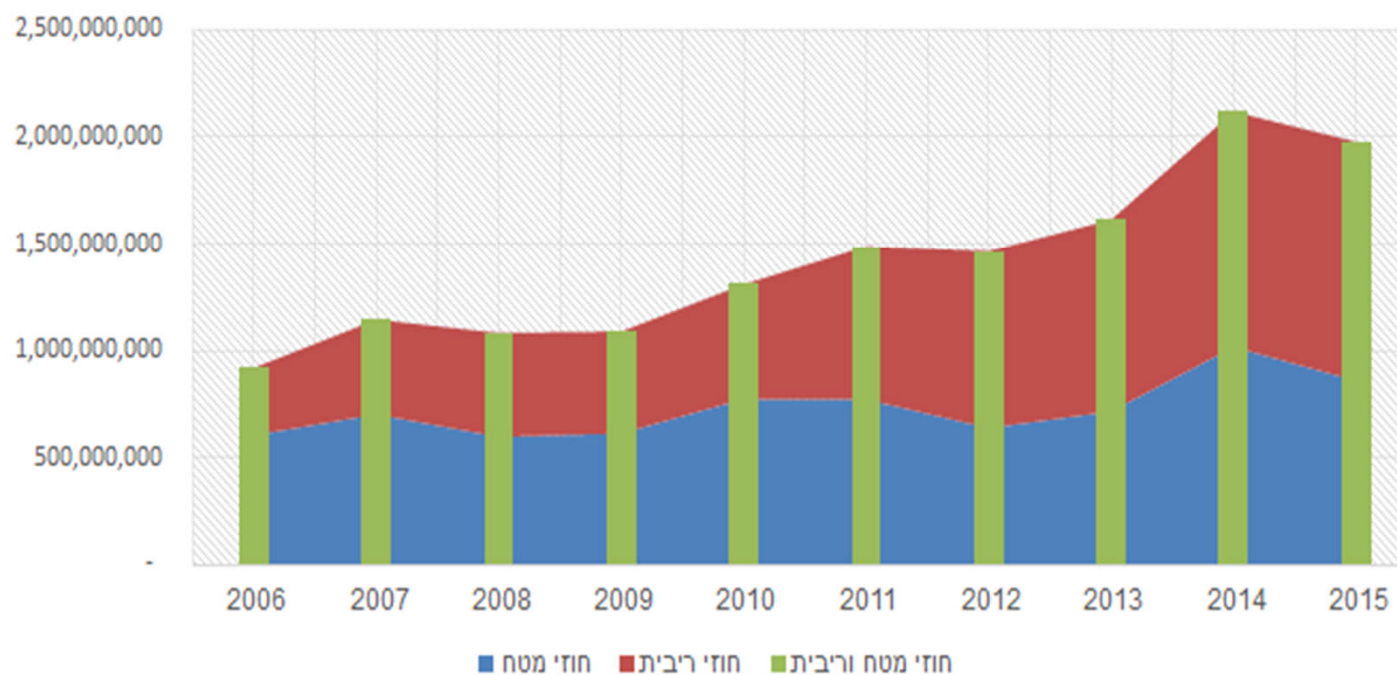
Derivative Contracts by Type*

Insured U.S. Commercial Banks and Savings Associations



התפתחות הפעילות בישראל

התפתחות נתוני הנגזרים במט"ח וריבית
ערך נקוב - באלפי ש"ח
בחמשת הבנקים הגדולים בישראל



היקף הפעילות בנגזרים (למעט אופציות שנסחרות בבורסה)

		30/06/2015			30/06/2016	
נגזרים למאזן	מאזן במיליוני ₪	ערך נקוב נגזרים במיליוני ₪ (ללא אופציות נסחרות בבורסה)	נגזרים למאזן	מאזן במיליוני ₪	ערך נקוב נגזרים במיליוני ₪ (ללא אופציות נסחרות בבורסה)	בנק
1.93	416,614	805,313	2.02	440,856	892,153	הפועלים
1.86	393,751	732,746	1.66	436,400	723,829	לאומי
1.02	203,662	207,422	1.09	208,882	227,062	דיסקונט
1.03	201,764	206,941	0.93	217,758	202,961	מזרחי
0.92	121,424	111,926	0.78	127,307	99,768	הבינלאומי

מקור: דיווחים לפיקוח על הבנקים.



קנסות מנהליים שהוטלו על הבנקים במיליוני \$

• נתונים מאתרי הרגולטורים בארה"ב ובריטניה



Total	NYS DFC -USA	OCC - USA	FRB	FED - USA	FINMA שווייץ	FCA - UK	CFTC - USA	SEC - USA	משרד המשפטים האמריקאי	אירוע	מוסד פיננסי
1,020		300	200			220	100	200		לוויתן	JPMorgan
1,020		300	200			220	100	200			סה"כ
453						93	200		160	ליבור	Bracleys
1,520					60	260	700		500	ליבור	UBS
465						140	325			ליבור	RBS
2,438					60	493	1,225		660		סה"כ
2,378	485			342		441	400		710	ספוט	Bracleys
1,935				342		358	310		925	ספוט	Citi Bank
1,554				342		352	310		550	ספוט	JPMorgan
1,303				274		344	290		395	ספוט	RBS
1,348				342	142	371	290		203	ספוט	UBS
343						343				ספוט	HSBC
205				205						ספוט	BOA
9,066	485			1,847	142	2,209	1,600		2,783		סה"כ



London Whale (JPMorgan)

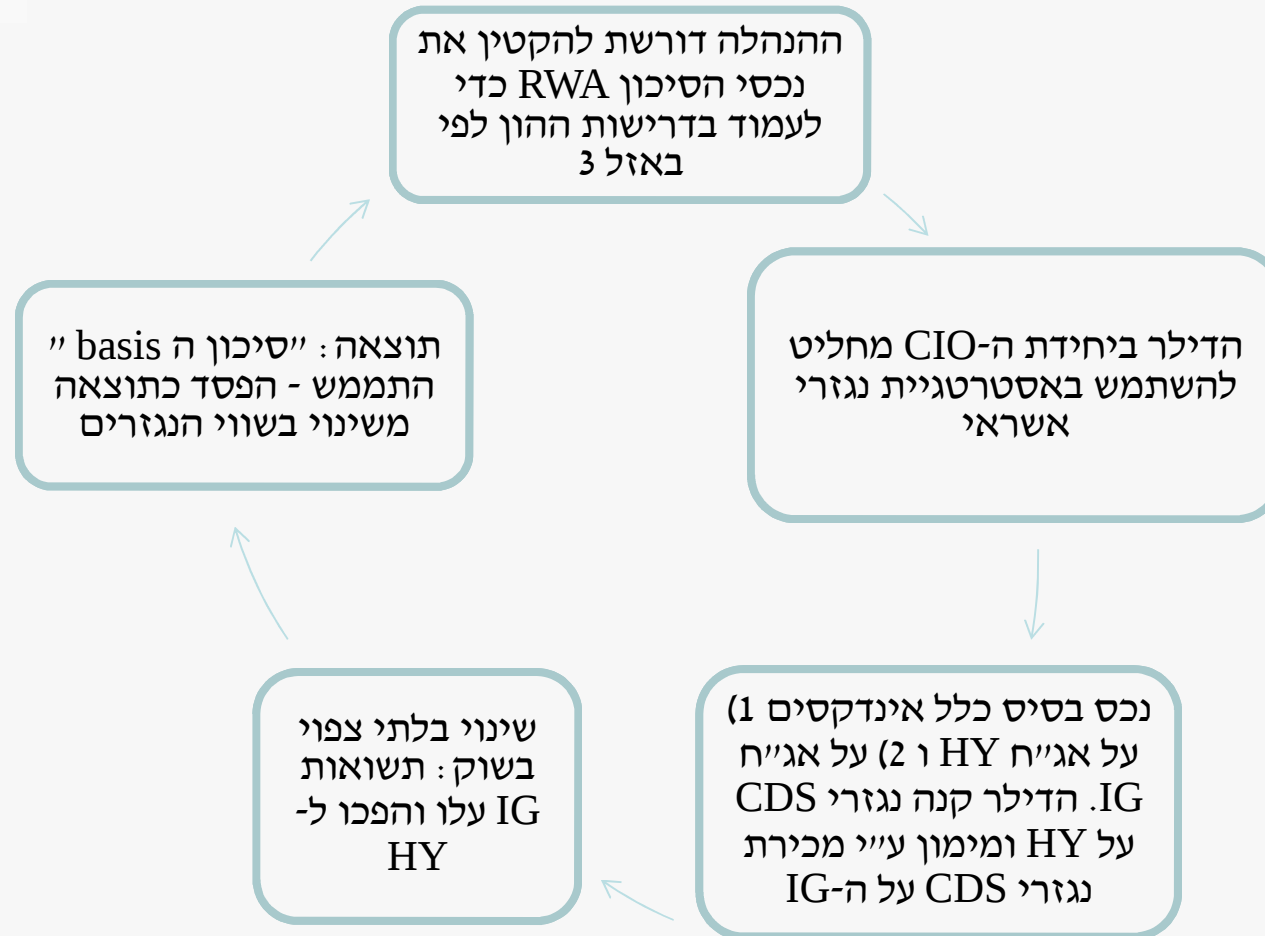
- יחידת CIO (ננ"ה) בשנת 2012 גרמה להפסדים בפעילות בנגזרי אשראי של 6.2 מיליארד דולר
- הסתרת חלק מההפסדים (0.5 מיליארד דולר) היה באמצעות שערך מוטעה של הסוחר.
- ההפסדים הללו נגרמו בתקופה קצרה של תשעה חודשים עד 30.9.12
- התעלמות ממגבלות ומחריגות של ההנהלה הבכירה.
- שינוי הפרמטרים של מודל ה-VaR והשפעה על רמות הסיכון הנצפות.
- הסתרת מידע מהרגולטור –ה-OCC.
- דיווחים שגויים לציבור . (פרסום מחדש של דוחות מארס 2012)
- << ניהול סיכונים לקוי, לאורך כל מעגלי הבקרה.

Senate, U. S. (2013). JP Morgan Chase Whale Trades: A Case History of Derivatives Risks and Abuses. *Permanent Subcommittee on Investigations, Committee on Homeland Security and Governmental Affairs, March, 15.*

Zeissler, A. G., & Metrick, A. (2014). JPMorgan Chase London Whale G: Hedging versus Proprietary Trading. *Yale Program on Financial Stability Case Study.*

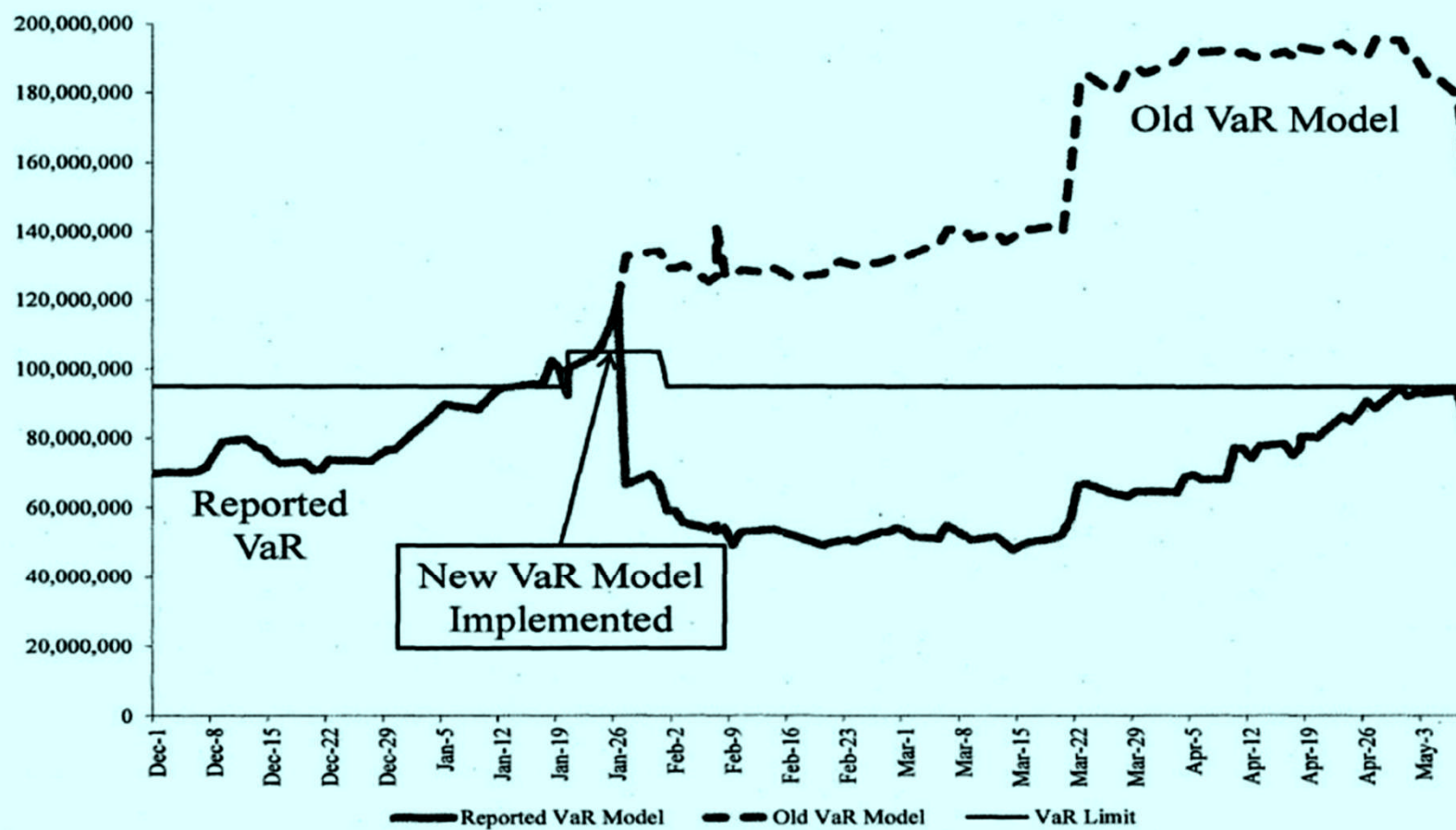


London Whale (JPMorgan)(המשך)



London Whale (JPMorgan) (המשך)

Figure 4: Chief Investment Office Value at Risk (10Q VaR):



Source: US Senate Exhibits, 19



London Whale (JPMorgan)(המשך)

מסקנות הפירמה עצמה (מתוך דוחות 2012):



- הפרשה הביכה באופן קיצוני את הבנק ופגעה במוניטין שלו (מתוך מכתב המנכ"ל בדוחות)

— “In fact, I feel terrible that we let our regulators down....”

- סבלנו משאננות (complacency)
- לא להימנע מקונפליקט (לשאול שאלות קשות)
- היו צריכים להיות כללים ודרישות מפורטים יותר לניהול התיק, לרבות מגבלות סיכון מפורטות ולא ברמה הכללית על הCIO.



London Whale (JPMorgan)(המשד)

מסקנות הפירמה עצמה (מתוך דוחות 2012):

- שיפור המיקוד והצגת מידע ברור יותר לוועדת מדיניות הסיכונים של הדירקטוריון
- הבהרת ציפיות הדירקטוריון מההנהלה בנוגע ליכולות, מעמדו ואי תלותה של פונקציית ניהול הסיכונים
- דיווח שיטתי יותר לוועדת מדיניות הסיכונים על סיכוני מודל משמעותיים
- קבלת אישור הוועדה לפיטוריוגיוס מנהל הסיכונים הראשי, והתייעצות עימה בקשר לתגמולו
- הוספת כח אדם מיומן לפונקציית הביקורת הפנימית והכללה שיטתית יותר של פונקציית ניהול הסיכונים בביקורות של הביקורת הפנימית





FX Manipulation

בנקים גדולים מעורבים

- תהליך קביעת שערים (Fixing) של המטבעות העיקריים, מתבצע מידי יום בחלון זמן קבוע מראש, של כדקה.
- מניפולציה של שערי המט"ח באותו חלון זמן, במטרה להרוויח באופן לא הוגן.
- שיתוף פעולה בין דילרים בחדרי עסקאות של כמה בנקים בזירות צ'יט שלא נוטרו

[http://www.justice.gov/opa/pr/five-major-banks-agree-parent-level-guilty-pleas.](http://www.justice.gov/opa/pr/five-major-banks-agree-parent-level-guilty-pleas)

[http://www.fca.org.uk/news/fca-fines-five-banks-for-fx-failings.](http://www.fca.org.uk/news/fca-fines-five-banks-for-fx-failings)

Hamburger, J. (2015). Crowding the Market: Is There Room for Antitrust in Market Manipulation Cases?. Available at SSRN.

