

ישראלכרט בע"מ והחברות המאוחדות שלה

דוח על הסיכונים

גילוי בהתאם לנדבך 3 ומידע נוסף על הסיכונים

ליום 31 בדצמבר 2025

תוכן העניינים

פרק	נושא	עמוד
חלק 1	מבוא	5
חלק 2	יחסים פיקוחיים עיקריים וסקירת ניהול סיכונים ונכסי סיכון	8
חלק 3	הרכב ההון	25
חלק 4	יחס מינוף	33
חלק 5	סיכון אשראי	35
חלק 6	סיכון שוק	46
חלק 6.1	סיכון ריבית	50
חלק 6.2	סיכון מניות	55
חלק 7	סיכון הנזילות	56
חלק 8	סיכון תפעולי	58
חלק 9	מידע נוסף על סיכונים אחרים שלא נכלל בדרישות הגילוי של נדבך 3	60
חלק 10	תגמול	62
תוספת א'	תוספת א' – קשרים בין הדוחות הכספיים ובין חשיפות פיקוחיות [נדבך 3]	68
נספח	מילון מונחים [EDTF]	71

טבלה	נושא	עמוד
טבלה 1	יחסים פיקוחיים עיקריים (KM1)	8
טבלה 2	סקירת נכסי סיכון משוקללים (OV1)	24
טבלה 3	תנועות בנכסי סיכון משוקללים (OV1)	24
טבלה 4	נכסי סיכון לפי חלוקה לפעילויות עסקיות [EDTF]	24
טבלה 5	חישוב יחס ההון	29
טבלה 6	הרכב ההון הפיקוחי	30
טבלה 7	דוח תנועה בהרכב ההון הפיקוחי [EDTF]	30
טבלה 8	הרכב המאזן הפיקוחי תוך ציון הפניות לרכיבי ההון הפיקוחי (CC1)	31
טבלה 9	השוואה בין הנכסים במאזן לבין מדידת החשיפה לצורך יחס המינוף (LR1)	33
טבלה 10	מתכונת יחס המינוף (LR2)	34
טבלה 11	איכות האשראי של חשיפות אשראי (CR1)	41
טבלה 12	פירוט החשיפות לפי יתרת תקופה חוזית לפירעון	42
טבלה 13	שיטות להפחתת סיכון אשראי (CR3)	43
טבלה 14	הגישה הסטנדרטית - חשיפה לסיכון אשראי והשפעות הפחתת סיכון אשראי (CR4)	44
טבלה 15	הגישה הסטנדרטית - חשיפות לפי סוגי נכסים ומשקולות סיכון (CR5)	45
טבלה 16	סיכון שוק בגישה הסטנדרטית (MR1)	47
טבלה 17	שווי הוגן מותאם של המכשירים הפיננסיים של החברה והחברות מאוחדות שלה	51
טבלה 18	השפעת תרחישים של שינויים בשיעורי הריבית על השווי ההוגן נטו מותאם של החברה וחברות מאוחדות שלה	52
טבלה 19	השפעת תרחישים של שינויים בשיעורי הריבית על הכנסות ריבית נטו ועל הכנסות מימון שאינן מריבית	53
טבלה 20	חשיפה כוללת של החברה והחברות המאוחדות שלה לשינויים בשיעורי הריבית	54
טבלה 21	פירוט השקעות במניות ודרישות ההון בגינן	55
טבלה 22	תגמול שהוענק במהלך שנת הדיווח	66
טבלה 23	תשלומים מיוחדים	67
טבלה 24	תגמול נדחה	67
טבלה 25	הבדלים בין בסיס האיחוד החשבונאי ובין בסיס האיחוד הפיקוחי ומיפוי הדוחות הכספיים בהתאם לקטגוריות סיכון פיקוחיות (LI1)	68
טבלה 26	המקורות העיקריים להבדלים בין סכומי החשיפה הפיקוחית לבין היתרות המאזניות בדוחות הכספיים (LI2)	70

חלק מהמידע המפורט בדוחות אלו, שאינו מתייחס לעובדות היסטוריות (אף אם הוא מבוסס על עיבוד של נתונים היסטוריים), מהווה מידע צופה פני עתיד כהגדרתו בחוק ניירות-ערך, התשכ"ח-1968 ("חוק ניירות ערך"). התוצאות בפועל עשויות להיות שונות, לרבות באופן מהותי מהערכות ואומדנים שנכללו במסגרת מידע צופה פני עתיד, כתוצאה ממספר רב של גורמים, לרבות, בין היתר, כתוצאה: משינויים בשוק התשלומים והאשראי בישראל ו/או מחוץ לישראל, משינויים בתכנית העבודה של הקבוצה,¹ מהשפעות כלכליות גלובליות ומשקיות, ישירות ו/או עקיפות, על מצב המשק, לקוחות הקבוצה, ותחומי הפעילות השונים בהם הקבוצה פועלת; מהתנהגות הצרכנים בישראל ובעולם; מקיומם או היעדרם של משאבים שונים בידי הקבוצה; מפעילותם של גורמים ושחקנים בשוקי התשלומים והאשראי בישראל ו/או מחוץ לישראל, מהחלטות גופים וארגונים בינלאומיים שונים אשר מולם מתנהלת הקבוצה או כאלו שהקבוצה מושפעת מהחלטותיהם; משינויים בהיקפי הפעילות ומספר מחזיקי הכרטיסים של הקבוצה; מפיתוחם ויישומם של האמצעים הטכנולוגיים בקבוצה; מהתממשותם של כל או חלק מגורמי הסיכון המפורטים בפרק 3 "סקירת הסיכונים" בדוח הדירקטוריון וההנהלה לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר 2025 ("דוח הדירקטוריון לשנת 2025") ובדוח על הסיכונים - גילוי בהתאם לנדבך 3 ומידע נוסף על הסיכונים ליום 31 בדצמבר 2025 ("דוח על הסיכונים לשנת 2025"), ממצב המשק ושוקי ההון; משינויים מקרו-כלכליים לרבות שינויים בדירוג האשראי של מדינת ישראל, שינויים בשיעורי האינפלציה ושיעורי הריבית בישראל ו/או מחוץ לישראל ומיתון; משינויים במצב הביטחוני (לרבות מלחמת), אופיו, משכו והשלכותיו המקומיות והגלובליות (ראה סעיף 1.2 לדוח דירקטוריון); מהמשך התקדמות פעולות הממשלה והכנסת לשינויי חקיקה ביחס למערכת המשפט והשלכותיהן (ככל שיהיו); משינויים במצב הגיאופוליטי, לרבות השלכות סכסוכים מדיניים, ביטחוניים ופוליטיים (מקומיים או גלובליים); משינויים רגולטוריים בעלי השלכות אפשריות על הקבוצה; משינויים חשבונאיים ושינויים בכללי המיסוי; וכן משינויים בתחומים אחרים אשר עשויה להיות להם השפעה על פעילות הקבוצה והסביבה העסקית בה היא פועלת, שאינם בשליטת הקבוצה, ואשר עשויים להביא לאי התממשות (מלאה או חלקית) של ההערכות ו/או לשינויים בתכניות העסקיות של הקבוצה ו/או להתממשותן באופן שונה, ואף מהותית, מכפי שנחזה (יחד: "גורמי אי ודאות"). מידע צופה פני עתיד עשוי להיות מאופיין במילים או בביטויים כגון: "בכוונת הקבוצה", "להערכת החברה", "הקבוצה שואפת", "החברה שוקלת", "אין ביכולתה של החברה להעריך", "על בסיס הערכות ראשוניות", "בשים לב לחוסר הוודאות", "עשוי/עלול", "צפוי", וביטויים דומים להם. מידע וביטויים צופי פני עתיד אלו, כרוכים בסיכונים ובחוסר ודאות, והם מבוססים על הערכות ואומדני ההנהלה למועד החתימה על הדוחות הכספיים לשנת 2025 או מועד סמוך לו (לפי העניין) ("מועד חתימת הדוח") לגבי אירועים עתידיים, המושפעים או עלולים להיות מושפעים, מגורמי אי ודאות, ואשר לא ניתן לצפותם (לרבות משכם ועוצמתם) ו/או את מלוא השפעתם, מראש. כמו-כן, חלק מהמידע המוצג להלן נסמך, בין היתר, על מידע המבוסס על דיווחים ופרסומים של גורמים חיצוניים שונים, כגון: הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, משרד האוצר, בנק ישראל, רשויות מקומיות ובינלאומיות, גורמים הפעילים בשוק התשלומים (לרבות חברות כרטיסי אשראי וסולקים אחרים) וגורמים אחרים, אשר החברה נסמכת עליהם מבלי שיש בידיה יכולת לאמתם.

¹ "הקבוצה" או "קבוצת ישראלכרט" – ישראלכרט בע"מ ביחד עם החברות המוחזקות המהותיות שלה.

דוח זה מהווה מידע משלים ומרחיב לדוח הכספי של הקבוצה בנושאי ניהול הסיכונים וההון. הדוח כולל דרישות גילוי שפורסמו על-ידי ועדת באזל ודרישות הגילוי על הסיכונים המבוססות על מקורות אחרים, לרבות דרישות גילוי שפורסמו על-ידי הפורום ליציבות פיננסית ודרישות גילוי שפורסמו על-ידי צוות משימה ("EDTF") שהוקם על-ידי המוסד ליציבות פיננסית ("FSB") לשיפור הגילוי על הסיכונים בתאגידים בנקאיים וחברות כרטיסי אשראי. דוח זה מוצג בהתאם לדרישות הגילוי שנקבעו בהוראת הדיווח לציבור מספר 651 "דרישת הגילוי של נדבך 3 של באזל ומידע נוסף על הסיכונים", במסגרתה נדרש להציג דוח נפרד על הסיכונים אליהם חשוף התאגיד הבנקאי או חברת כרטיסי אשראי. דוח זה כולל בתוכו פעילות של חברת ישראלכרט והחברות המאוחדות שלה. יש לעיין בדוח זה ביחד עם הדוחות הכספיים והביאורים הנלווים להם ליום 31 בדצמבר 2025.

מטרה

דוח זה נועד לספק מידע בדבר חשיפה לסיכונים ודרכי ניהולם. הדוח כולל דרישות גילוי שנקבעו במסגרת נדבך 3 של הוראות באזל, צוות המשימה לשיפור הגילוי ומקורות אחרים כפי שאומצו על-ידי הפיקוח על הבנקים. לדוח זה שתי מטרות:

- לספק מענה לעמידה בדרישות הגילוי של הפיקוח על הבנקים בנושא ניהול ההון והסיכונים בתאגיד הבנקאי ובחברת כרטיסי אשראי.
- לספק מידע שימושי נוסף בנוגע לפרופיל הסיכון, הלימות ההון, מצב הנזילות והמינוף של התאגיד הבנקאי ובחברת כרטיסי אשראי.

תיאור תמציתי של הקבוצה

ישראלכרט בע"מ ("החברה" או "ישראלכרט") נוסדה בישראל בשנת 1975 והינה נותן שירותי תשלום יציבותי ("נשת"י") כהגדרתו בחוק הבנקאות (רישוי), התשמ"א-1981, חברת כרטיסי אשראי, ו/או 'סולק' כמשמעות המונח על-פי הוראות ונוהלי הפיקוח על הבנקים, וביחד עם החברות המוחזקות המהותיות שלה פועלת בעיקר בתחומי האשראי וההנפקה (לרבות תפעול ההנפקה)² ללקוחות פרטיים, ואשראי ופתרונות תשלום מתקדמים (לרבות סליקה של כרטיסי חיוב) ללקוחות עסקיים. החברה מנפיקה (לרבות מתפעלת הנפקה) וסולקת את המותגים "Mastercard", "ישראלכרט", "American Express" ו-"Visa" ("מותגי הקבוצה")³ ומציעה ללקוחותיה מוצרים ופתרונות מימון על-פי אופי פעילות הלקוח ומאפייניו תוך שימת לב לסיווג כפרטי או עסקי.

החברה הינה חברה ציבורית החל מחודש אפריל 2019, וניירות הערך שלה נסחרים בבורסה לניירות ערך בתל-אביב בע"מ ("הבורסה"). החל מיום 24 ביולי 2025 בעלת השליטה (במישרין) בחברה הינה קבוצת דלק בע"מ ("קבוצת דלק"), חברה ציבורית בשליטת מר יצחק שרון (תשובה) ("מר תשובה"). לפרטים אודות עסקת ההשקעה בחברה על-ידי קבוצת דלק, במסגרתה הפכה קבוצת דלק לבעלת השליטה בחברה. לפרטים נוספים ראו סעיף 2.1.1 ב. בדוח הדירקטוריון לשנת 2025.

ישראלכרט וחברת הבת שלה, פרימיום אקספרס בע"מ ("פרימיום אקספרס")⁴ כפופות לפיקוחו של הפיקוח על הבנקים בקשר עם, בין היתר, פעילותן כ'נשת"י', 'חברות כרטיסי אשראי' ו-'סולק'.⁵

² "תפעול הנפקה" ו-"מתפעל הנפקה" (לפי העניין) - ביצוע הפעולות והשירותים הנלווים להנפקת כרטיסי חיוב (למעט ההנפקה עצמה של כרטיסי החיוב וקביעת העמלות והעלויות ללקוח הכרוכות בהנפקת כרטיסי החיוב והשימוש בו). בפעילות ההנפקה, כחלק מיישומן של הוראותיו של החוק להגברת התחרות ולצמצום הריכוזיות בשוק הבנקאות בישראל (תיקוני חקיקה), תשע"ז-2017 ("חוק שטרות"), הקבוצה מהווה 'מנפיקה' ו-'מתפעל הנפקה' בקשר עם כרטיסים חוץ בנקאיים ו-'מנפיקה'/'מנפיקה במשותף' ו/או 'מתפעל הנפקה' בקשר לכרטיסים בנקאיים. אלא אם צוין או משתמע אחרת מתוכן הדברים או הקשרם, תיאור פעילות ההנפקה בדוח זה הינה לרבות 'תפעול הנפקה'.

³ פעילות ההנפקה והסליקה של הקבוצה מתבצעת באמצעות החברה ופרימיום אקספרס בע"מ ("פרימיום אקספרס"), חברה בת בבעלות מלאה של החברה.
⁴ המנפיקה וסולקת בבלעדיות בישראל כרטיסי חיוב מסוג "American Express". לפרטים אודות פעולת סולקים כמאגדים במוותגים הסגורים "אמריקן אקספרס" ו"דיינרס" לאור חוק הסדרת העיסוק בשירותי תשלום וייזום תשלום, התשפ"ג - 2023 ("חוק הסדרת העיסוק") ראה סעיף 2.1.4 בדוח הדירקטוריון לשנת 2025.

⁵ לפרטים אודות רישיון הסולק שניתן לחברה ותנאיו, ראו סעיף 2.1.6 בדוח הדירקטוריון לשנת 2025.

תחולת היישום

למועד הדוח, ההוראות בנושא מדידה והלימות הון חלות על החברה וכן על פרימיום אקספרס בע"מ (לשעבר "פועלים אקספרס בע"מ").

למועד הדוח לחברה חברות בנות מאוחדות עיקריות כדלקמן: ישראל אכרט מימון בע"מ, פרימיום אקספרס בע"מ, צמרת מימונים בע"מ. לפרטים נוספים ראה סעיף 2.5 לדוח הדירקטוריון לשנת 2025.

ככלל, דרישת ההון של החברה מבוססת על הדוחות הכספיים, הערוכים בהתאם להוראות ניהול בנקאי תקין 201-211 בדבר "מדידה והלימות הון", הוראת ניהול בנקאי תקין 218 בדבר "יחס מינוף" והוראת ניהול בנקאי תקין 299 בדבר "ההון הפיקוחי - הוראות מעבר".

יחד עם זאת, ליום 31 בדצמבר 2025 לא קיימים הבדלים בין בסיס האיחוד לפי כללי החשבונאות המקובלים ובסיס האיחוד הפיקוחי למטרות הלימות הון. לא קיימים איסורים או מגבלות משמעותיות כלשהן על העברת הון פיקוחי בתוך החברה.

מלחמת "חרבות ברזל" והמצב הביטחוני

ביום 7 באוקטובר 2023 החלה מלחמת "חרבות ברזל" ("המלחמה" או "מלחמת "חרבות ברזל"") ומאותו מועד מצויה מדינת ישראל במצב ביטחוני שמתאפיין בריבוי זירות ובתקופות של לחימה ברמות עצימות משתנות. בהקשר זה, במהלך חודש יוני 2025, התקיים עימות ישיר בין ישראל לאיראן (**מבצע "עם כלביא"**). כמו כן, בחודש אוקטובר 2025 הושגה הפסקת אש בגזרת רצועת עזה, הנשמרת נכון למועד חתימת הדוח.

בסוף חודש פברואר 2026 התחדש העימות הישיר בין ישראל לאיראן (**מבצע "שאגת הארי"**), במסגרתו פתחו ישראל וארה"ב במתקפה אווירית נרחבת באיראן ומנגד הגיבה איראן במתקפת טילים בליסטיים על ישראל ומדינות האזור. בתחילת חודש מרץ 2026 התרחב העימות גם לגזרת לבנון, שם מתנהלים חילופי אש בין ישראל לארגון חיזבאללה.

להערכת החברה, למצב הביטחוני (לרבות מלחמת), ככל שיימשך, עשויות להיות השפעות נוספות על פעילות המשק וכנגזרת מכך על פעילות ותוצאות החברה. חלק מההשפעות תלוי בפעולות שיינקטו על-ידי ממשלת ישראל, תגובות בינלאומיות לפעולות כאמור, התעצמות הלחימה והתרחבותה, והוראות רגולטוריות שניתנו ושיינתנו בקשר לכך. למועד חתימת הדוח, ניכר כי ענף התיירות הנכנסת והיוצאת הוא הענף המושפע ביותר מהמצב הביטחוני ונגזרותיו השונות.

לאחר פרוץ מלחמת "חרבות ברזל", העניקה הקבוצה הטבות והקלות שונות לקוחותיה, חלקן בהתאם למתווה בנק ישראל וחוק דחיית מועדים (ראה ביאור 2.4.g.24 [ב] לדוחות הכספיים לשנת 2025) וחלקן ביוזמת הקבוצה. ההטבות, שניצולן בשנת 2025 הסתכם בסכומים שאינם מהותיים, נזקפו לדוח רווח והפסד במקביל למימושן על-ידי לקוחות הקבוצה. כמו כן, נכון למועד חתימת הדוח, יתרת אשראי שנמצאת בדחיית תשלומים, יתרת אשראי שבוצע בה שינוי בתנאים ללווים בקשיים פיננסיים ויתרת חובות שכשלו לאחר שעברו שינוי בתנאים, אינן מהותיות.

החברה ממשיכה כל העת בניטור פעילותן העסקית של חברות הקבוצה, מיפוי צורכי לקוחותיהן ובחינת הצורך בנקיטת פעולות בקשר לכך. כמו כן, החברה מיישמת צעדים רלוונטיים להבטחת המשכיות עסקית בהתאם לתכניות הקבוצה (בהתאמות הנדרשות) להתמודדות עם מצבי חירום בתרחישים שונים, שיעודם הבטחת המשך מתן שירות בערוצים השונים.

בנוסף, למועד חתימת הדוח, עדיין מתקיים חוסר ודאות לגבי היקפי הפגיעה קצרי וארוכי הטווח של המלחמה והמצב הביטחוני ונגזרותיהם על המשק הישראלי (לפרטים נוספים ראה גם סעיף 2.1.5 לדוח דירקטוריון). כמו כן, קיימת אי ודאות ביחס לדרכי ההתמודדות של הממשלה עם השלכות המלחמה והמצב הביטחוני לאחריה, לשמירה על יציבות המשק. למעורבות הממשלתית פוטנציאל השפעה על סיכוי התממשות סיכונים בחברה, בדגש על סיכוני אשראי. לפרטים אודות השפעת המלחמה והמצב הביטחוני על ההפרשה הקבוצתית להפסדי אשראי בקבוצה ועל הערכת איכות האשראי של חובות, לרבות כאלה הנמצאים בדחיית תשלומים, ראה סעיף 3.2 לדוח דירקטוריון.

יובהר, כי המצב הביטחוני ונגזרותיו (לרבות התחדשות לחימה בגזרות נוספות) עלולים להשפיע על נושאים שונים הנוגעים לפעילותה של הקבוצה, כגון: פעילותם של עסקים, מחזורי הפעילות בכרטיסי חיוב בישראל ובחול, ירידה בביקושים לאשראי ופגיעה אפשרית בכוח הפירעון של לווים. למועד חתימת הדוח אין ביכולתה של החברה לאמוד את השפעת הכוללת של המצב הביטחוני הנוכחי והפוטנציאלי (לרבות בזירה הבינלאומית) על תוצאות הקבוצה, וזאת, בין היתר לאור אי הוודאות ביחס להימשכות המצב הביטחוני והשלכותיו הישירות והעקיפות על הקבוצה, אשר עלולות להשפיע עליה (לרבות מהותית) לרעה. לפרטים נוספים בקשר לפעולות שנקטו ומעקב החברה אחר השפעת המלחמה והמצב הביטחוני, ראה סעיף 3 לדוח דירקטוריון זה. יצוין, כי למועד חתימת הדוח מתקיימת במשק הישראלי אי ודאות ביחס להשלכות אפשריות (כלכליות ואחרות) של מהלכים שונים שמקדמת ממשלת ישראל. בשלב זה, אין באפשרות החברה להעריך אם ומה יהיה היקף השפעתן של פעולות אלה.

יובהר, כי הואיל והאירועים בסביבה הכלכלית האמורים לעיל בעקבות פרוץ המלחמה ואירועים ביטחוניים ומדינתיים אחרים מאופיינים בשינויים תכופים ובלתי ניתנים לחיזוי, קיים קושי מובנה וייחודי בהערכת השפעותיהם, אשר חוצות ענפים רבים במשק ובכלכלה המקומית. בהתאם, יובהר כי הערכות החברה והמגמות אשר עשויות להשתקף מהנתונים האמורים לעיל, אינן וודאיות ואינן בשליטת החברה, והינן בגדר מידע צופה פני עתיד, כהגדרתו בחוק ניירות ערך. הערכות אלו מבוססות, בין היתר, על הערכות ותחזיות החברה בנוגע למצב הכלכלי במשק ובשוק ההון, על הפרסומים בנושא השלכות הסביבה האינפלציונית במשק ובנושא שוק האשראי באופן ספציפי, הפעולות שננקטות להתמודדות עם השפעות הגורמים האמורים לעיל, ניסיונה של הנהלת החברה בתחומי פעילות החברה (לרבות בסביבת משברים כלכליים וביטחוניים), על הערכת הנהלת החברה בדבר היכולת והאפקטיביות של האמצעים האפשריים שעומדים לרשות החברה להתמודדות עם ההשפעות השונות של משברים מהסוג המתואר לעיל, ועל הנחות העבודה והערכות החברה באשר להיקף מתן מימוש הטבות והקלות על ידי הקבוצה לאוכלוסיות שונות של לקוחותיה בקשר למלחמת "חרבות ברזל". הערכות אלו עשויות שלא להתממש, כולן או חלקן, או להתממש באופן שונה, לרבות באופן מהותי, מכפי שנצפה או הוערך על-ידי החברה, כתוצאה ממספר גורמים, וביניהם אופן התפתחות מלחמת "חרבות ברזל", והשלכותיה המקומיות והגלובליות, אופיה, היקפה ומשכה, קיומה של מתיחות והרחבת לחימה בכלל הגזרות, תקופת וטיב הטבות הניתנות על ידי הקבוצה ללקוחותיה בקשר למלחמה, היקף מימושן של הטבות והקלות בקשר למלחמה על ידי לקוחות הקבוצה מאוכלוסיות שונות, אי הצלחת הפעולות הננקטות להתמודדות עם האירועים האמורים לעיל, הערכות מוטעות לגבי היכולת והאפקטיביות של האמצעים האפשריים שעומדים לרשות הקבוצה להתמודדות עם ההשפעות השונות של האירועים האמורים לעיל, שינוי בתוכניות הקבוצה, שינויים בסביבה התחרותית והעסקית, שינויים בשווקים הפיננסיים ובמקורות הנזילות הזמינים, שינויים בהעדפות צרכנים ומגמות בשוק האשראי, וכן מהתממשותם של איזה מגורמי הסיכון המפורטים בפרק 3 ("סקירת הסיכונים") לדוח הדירקטוריון לשנת 2025 ודוח זה.

2. יחסים פיקוחיים עיקריים וסקירת ניהול סיכונים ונכסי סיכון

טבלה 1: יחסים פיקוחיים עיקריים (KM1)⁽¹⁾

על בסיס מאוחד

ליום 31 בדצמבר 2024	ליום 31 במרץ 2025	ליום 30 ביוני 2025	ליום 30 בספטמבר 2025	ליום 31 בדצמבר 2025 ⁽⁵⁾	
הון זמין (במיליוני ש"ח)					
3,025	2,963	2,731	2,926	3,011	הון עצמי רובד 1
3,025	2,963	2,731	2,926	3,011	הון רובד 1
3,295	3,242	3,009	3,415	3,505	הון כולל
נכסי סיכון משוקללים (במיליוני ש"ח)					
25,375	26,125	26,027	27,963	28,248	סך הכל נכסי סיכון משוקללים (RWA)
יחסי הלימות הון לפי הוראות הפיקוח על הבנקים (באחוזים)					
11.9%	11.3%	10.5%	10.5%	10.7%	יחס הון עצמי רובד 1 ⁽²⁾
11.9%	11.3%	10.5%	10.5%	10.7%	יחס הון רובד 1 ⁽²⁾
13.0%	12.4%	11.6%	12.2%	12.4%	יחס הון כולל ⁽²⁾
8.0%	8.0%	8.0%	8.0%	8.0%	יחס הון עצמי רובד 1 הנדרש על-ידי הפיקוח על הבנקים
					יחס הון עצמי רובד 1 מעבר לנדרש על-ידי הפיקוח על הבנקים ⁽³⁾
יחס המינוף לפי הוראות הפיקוח על הבנקים					
32,568	33,768	32,877	35,985	35,584	סך החשיפות (במיליוני ש"ח)
9.3%	8.8%	8.3%	8.1%	8.5%	יחס המינוף ⁽⁴⁾ (באחוזים)

⁽¹⁾ מחושב בהתאם להוראות ניהול בנקאי תקין מספר 201-211 בדבר "מדידה והלימות הון" והוראת מעבר 299.

⁽²⁾ הקיטון ביחס הון עצמי רובד 1 וביחס ההון הכולל ליום 31 בדצמבר 2025 בהשוואה ליום 31 בדצמבר 2024 נובע מקיטון בהון בשל ההפסד בתקופה כתוצאה מגידול בהפרשה לשומות מע"מ, כאמור בביאור 24.ה לדוחות הכספיים לשנת 2025, וכן מהגידול בנכסי הסיכון ומניכוי מההון הפיקוחי, הנובע מעלייה ביתרת מסים נדחים המנוכים מההון (בהתאם להוראת ניהול בנקאי מספר 202).

⁽³⁾ יחס הון עצמי רובד 1 עומד על 10.7% ו-11.9% לימים 31 בדצמבר 2025, וה-31 בדצמבר 2024 בהתאמה, כאשר יחס הון עצמי המזערי הנדרש על-ידי הפיקוח על הבנקים הינו 8.0%.

⁽⁴⁾ ראו הרחבה בנושא יחס המינוף בחלק 4 להלן.

עקרונות ניהול הסיכונים

הקבוצה מיישמת את העקרונות לניהול סיכונים בהתאם להוראת ניהול בנקאי תקין מספר 310 "ניהול סיכונים" ("נב"ת 310"). הפיקוח על הבנקים קבע בהוראות ניהול בנקאי תקין הנחיות הקשורות בנושא ניהול הסיכונים. ההוראות מפרטות את הסיכונים השונים וקובעות עקרונות יסוד לניהול הסיכונים ולבקרתם.

הקבוצה פועלת בהתאם להנחיות הפיקוח על הבנקים בדבר מנהל הסיכונים הראשי ופונקציית ניהול הסיכונים ומיישמת את דרישות ההוראות. **תיאבון לסיכון (Risk Appetite)** הינו קביעה ברמת על, מהו הסיכון שהתאגיד מוכן לקבל בהתחשב במאפייני סיכון/תשואה. נתפס לרוב כמבט צופה פני עתיד של קבלת הסיכון. תיאבון הסיכון מבטא את רמת המוכנות של התאגיד, כפי שמשקף בהחלטותיו, ליטול סיכונים במסגרת פעילותו העסקית. התיאבון לסיכון מביע את רצון החברה להימנע מסיכונים ומתייחס להפסד המקסימלי אותו היא מוכנה לספוג ממכלול פעילויותיה לשם השגת יעדיה.

סיבולת לסיכון (Risk Capacity) הינה קביעה ספציפית יותר של רמת ההשתנות שתאגיד מוכן לקבל סביב מטרותיו העסקיות, הנחשבת לרוב לסכום הסיכון שתאגיד מוכן לקבל. סיבולת לסיכון מבטאת את החשיפה המקסימלית לסיכונים בה מסוגלת החברה לשאת. הסיבולת לסיכון מקבלת ביטוי, הלכה למעשה, ברמות ההון הפנוי אשר ברשות החברה, הזמין לספיגת הפסדים הנובעים מהתממשות סיכונים וביכולתה של החברה לנהל סיכונים ולהגיב באופן מהיר ויעיל וכך לצמצם את ההפסד הנגרם מהתממשות הסיכונים, כאמור.

פרופיל סיכון הינו הערכת הסיכון המצרפי הגלום בחשיפות ובפעילות העסקית של החברה לנקודת זמן ספציפית, באמצעות שימוש בכלים ואמצעים שונים.

התיאבון לסיכון נתחם בגבולות הסיבולת לסיכון, שכן התיאבון לסיכון מבטא את מידת הסיכון בה מעוניינת החברה לשאת על מנת לעמוד ביעדיה העסקיים והאסטרטגיים, מבלי לחרוג מיכולותיה לשאת בסיכונים, הן במצב עסקים רגיל והן בתרחישי קיצון.

"הצהרת התיאבון לסיכון" תוחמת, ברמת על, את פרופיל הסיכון של התאגיד והיא מהווה אמצעי מנחה המגדיר את המחויבות לעמוד בגבולותיה ומשפיע על תהליך התכנון האסטרטגי בטווח הקצר והארוך. ההצהרה כוללת הגדרות איכותיות וכמותיות ביחס לרמת החשיפה לסיכונים שהתאגיד ייטול, תיאור מגבלות סיכון פרטניות והתייחסות למקרים של אפס סובלנות לסיכון (לדוגמא – בתחום איסור הלבנת הון, איסור מימון טרור וציות). הצהרת התיאבון לסיכון מהווה בסיס לכינון מערכת של מגבלות כמותיות ואיכותיות ברמת מגבלות "על" וברמת מגבלות פרטניות, ביחס לכל אחד מהסיכונים המהותיים אליהם נחשף התאגיד אשר מטרתן להבטיח כי במהלך ההתנהלות העסקית השוטפת, תממש הקבוצה את רמת התיאבון לסיכון שנקבעה ולא תחרוג ממנה. מערכת המגבלות מהווה את הבסיס לתהליכי ניהול הסיכונים. הצהרת התיאבון מעודכנת מדי שנה, בהתאם ליעדים העסקיים והאסטרטגיים של הקבוצה, לסיבולת הסיכון שלה ומאושרת על-ידי ההנהלה והדירקטוריון.

תהליכי הליכה של ניהול הסיכונים בחברה

תפיסת ניהול הסיכונים של החברה מתייבה יישום תהליכי ליבה של ניהול סיכונים שמהווים שרשרת מחזורית של פעולות בתחום ניהול הסיכונים, אשר לה שותפים הדירקטוריון, ההנהלה, היחידות העסקיות והיחידות שאינן עסקיות.

תהליכי הליכה מהווים בסיס למכלול משימות ניהול הסיכונים בחברה, כמפורט להלן:

- שלב ראשון: הערכה עצמית של הלימות/נאותות הון החברה על בסיס הערכת יכולתה ליטול ולנהל סיכונים אל מול מקורות ההון הזמינים שלה.
- שלב שני: קביעת יעדי ההון, גיבוש התיאבון לסיכון ותכנון ההון של החברה, לרבות הקצאת מגבלות חשיפה לסיכונים כחלק מתכנון השימושים בהון שלה.
- שלב שלישי: קביעת מדיניות לניהול ולבקרת סיכונים, בהתאם לתיאבון לסיכון ולמגבלות שנקבעו.
- שלב רביעי: יישום מדיניות ניהול הסיכון.

שרשרת תהליכי הליכה מתחילה ומסתיימת בתהליך הערכת הנאותות ההונית, אשר נועד לבחון את יכולת החברה לשאת בסיכונים אליהם היא חשופה ותוצאותיה מהוות חוזר לייעדי ההון שקבע הדירקטוריון.

זיהוי עודפי הון בתהליך הערכת הנאותות ההונית (סיבולת לסיכון עודפת על התיאבון לסיכון) מאפשר הגדלה של ההון המוקצה לפעילות העסקית, הרחבה של התכניות העסקיות ומגבלות החשיפה הרלוונטיות, ולהיפך, היעדר נאותות הונית, המתבטאת בזיהוי של חוסרים בהיקפן של כריות ההון (חריגה מהתיאבון לסיכון ויעדי ההון) מחייב צמצום של התכניות העסקיות והידוקן של מגבלות החשיפה, מהלך שיגרום להפחתת נכסי הסיכון ביחס לבסיס ההון, או לחילופין גיוס הון נוסף.

תרבות ניהול הסיכונים - (EDTF)

מנהל הסיכונים הראשי (CRO) אחראי על הטמעת תרבות ניהול הסיכונים, לרבות:

- יצירת שפה אחידה - הנחלת שפה אחידה והגדרות זהות בנושאי סיכון, בין היתר באמצעות הדרכות כלליות לעובדי החברה והכשרות ייעודיות לגורמים המעורבים בתהליכי ניהול הסיכונים.
- קביעת כללים וקווים מנחים להתייחסות לסיכון - ניהול הסיכונים על-פי עקרונות מובנים ומתודולוגיים השאובים מתפיסת ניהול הסיכונים. קביעת כללי מתודולוגיה מחייבים, על-מנת לאפשר סכימה של החשיפות לסיכונים ודיווח ברמת קטגורית סיכון.
- ווידוא קיום שיתוף פעולה בתחום ניהול הסיכונים - הבטחת קיומו של שיתוף פעולה בין מחלקת ניהול הסיכונים לבין כלל נוטלי הסיכונים בחברה, לטובת ווידוא ניהול ובקרה אפקטיביים של הסיכון.

פרוצדורות ואסטרטגיות המיושמות בתחום תרבות ניהול הסיכונים

יישום וציות למדיניות ניהול הסיכונים

- נוטלי הסיכונים אחראים ליישום ולציות למדיניות ניהול הסיכונים, לרבות הבטחת העמידה במגבלות הסיכון ויישום מלא של מכלול תהליכי ניהול הסיכונים.
- כל חבר הנהלה אחראי לסיכון הנוצר בתחום אחריותו (אשראי, שוק, נזילות, תפעולי, משפטי, טכנולוגיות המידע, סייבר והמשכיות עסקית וכל סיכון אחר המוגדר באחריות חבר הנהלה) ונדרש לפעול ליישום תהליכי ניהול הסיכונים, לרבות:
 - היערכות ארגונית להטמעה ויישום של מסמך מסגרת ניהול הסיכון - מיסוד מבנה ארגוני לניהול הסיכונים, אשר יתמוך ביישום המדיניות, ווידוא כי הפעילויות במסגרת היחידות העסקיות ויחידות ניהול הסיכונים, שבאחריות חבר הנהלה, מבוצעות על-ידי כוח אדם מוסמך, בעל עצמאות שיפוטית, ניסיון וידע המתאימים למשימות לביצוע.
 - גיבוש תהליכי עבודה המבטיחים את יישום המדיניות לניהול הסיכון - כינון תהליכי עבודה שיעוגנו בנהלים, אשר יבטיחו יישום נאות של המדיניות על-ידי הכפופים לחבר הנהלה.
 - הבטחת הציות למדיניות ניהול הסיכונים - דיווח למנהל הסיכונים הראשי על חוסר ציות מהותי למדיניות ניהול הסיכונים. באחריות נוטלי הסיכונים לתעד את מקרה אי הציות, את הטיפול המוצע ואת לוח הזמנים לביצוע.
 - קיום בקרה ופיקוח על איכות ניהול הסיכונים וחתימה לשיפור מתמיד - קיומם של תהליכי בקרה ופיקוח, בקרב העובדים שבאחריות חבר הנהלה, שמטרתם להבטיח את איכות ניהול הסיכונים.
 - הערכת מצב ובקרה שוטפת על החשיפה לסיכונים - קיום מעקב אחר התפתחות החשיפות לסיכונים בהשוואה למדיניות ולמגבלות שנקבעו במסגרתה. כמו-כן, על חבר הנהלה לערוך דיון תקופתי בסיכונים מהותיים שהתממשו (אירועי כשל) ובדרכים למזעורם.
 - זיהוי והערכה של הסיכונים הגלומים בפעילות חדשה מהותית ובמוצרים חדשים - בחינת הסיכונים הקיימים בפעילויות חדשות ומוצרים חדשים שבתחום פעילות חבר הנהלה, בהתבסס על המלצת ה-FSB.
 - היערכות ליישום שינויים בדרישות הרגולציה - ווידוא כי מיושמת בקרה אחר עדכונים רגולטורים הרלוונטיים לתחום אחריות חבר הנהלה ומסירת דיווח להנהלה ביחס לממצאים.

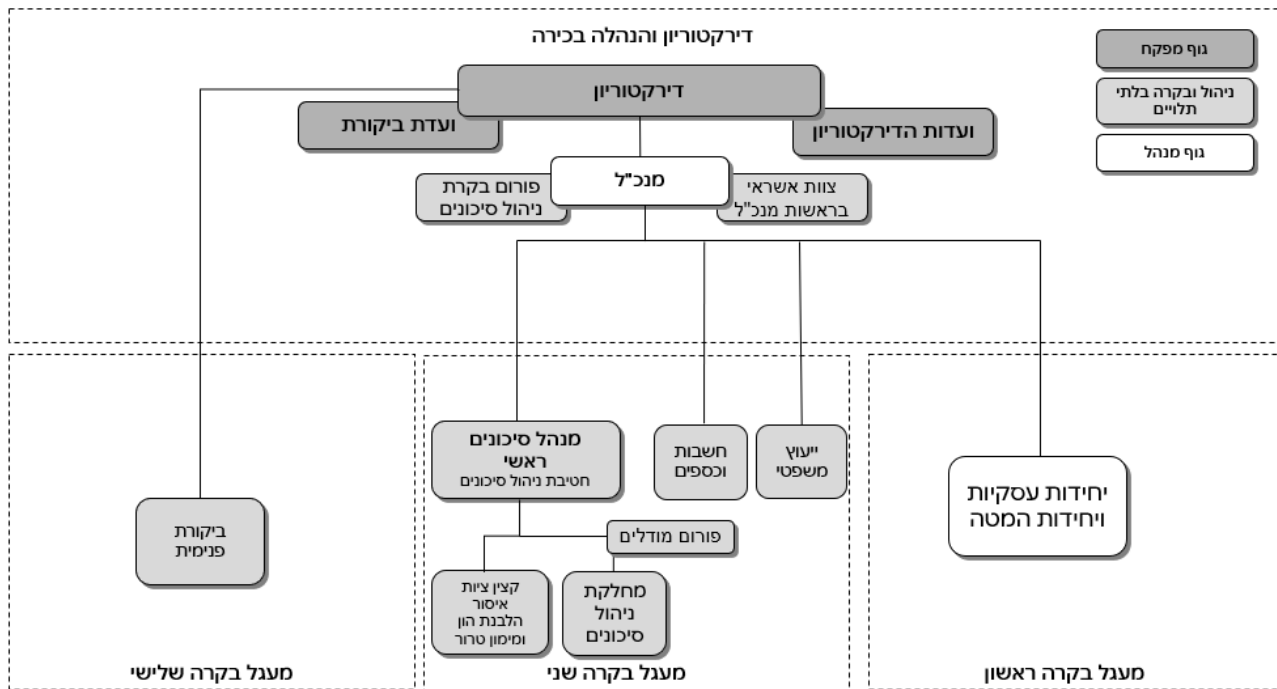
אחריות תאגידית, אתיקה ורגולציה

הקבוצה מחויבת להתנהלות עסקית ערכית ומכבדת עם כל שותפיה העסקיים ובעלי העניין. הקוד האתי של ישראל כר מהווה את תעודת הזהות הערכית של הקבוצה, ומשקף את הערכים הייחודיים ואת כללי ההתנהלות שהקבוצה רואה עצמה מחויבת אליהם. גם בשנת 2025, שמרה הקבוצה על פעילות עסקית רציפה ופעלה במקצועיות, בשקיפות וברגישות מול כל שותפיה תוך מתן פתרונות עסקיים ואנושיים להתמודדות עם אתגרי התקופה.

תרבות הציות

הקבוצה מחויבת לציות מלא להוראות חוק, הנחיות, מדיניות, נהלים וכל הוראה ציונית אחרת לרבות הקוד האתי של הקבוצה. דירקטוריון הקבוצה, ביחד עם ההנהלה הבכירה של הקבוצה, מאמינים כי ניהול רציף ואפקטיבי של סיכונים הציות הינו הדבר הנכון עבור לקוחות הקבוצה, ועבור היציבות העסקית והתפעולית של הקבוצה. מחויבות זו היא מאבני היסוד של מדיניות הציות של קבוצת ישראל כר. אי הקפדה על קיום הוראות הציות עלולה לחשוף את קבוצת ישראל כר להפסדים מהותיים ופרסומים שליליים, אשר עלולים להוביל לפגיעה בתדמית ובמוניטין של הקבוצה.

תרבות הציות מתחילה בדירקטוריון ובהנהלה הבכירה ובפרט בדוגמה האישית של הדרג הבכיר, ולכן כדי להבטיח ציות הולם ואפקטיבי, על הגורמים הבכירים בקבוצה ליצור סביבה ותרבות ארגונית, אשר שמה דגש על סטנדרטים גבוהים של יושר והגינות, בניהול העסקים, ועליהם בכל עת למלא אחר לשון ורוח הוראות הציות.



פונקציות מפתח בתהליך ניהול הסיכונים

מערך ניהול הסיכונים אשר אומץ על-ידי החברה נועד ליצור איזון בין מעגלים נפרדים הקשורים בניהול הסיכונים. הגורמים המעורבים בניהול הסיכונים כוללים את הדירקטוריון, ההנהלה וכן את שלושת מעגלי הבקרה הקשורים בניהול הסיכונים: נוטלי הסיכונים, הגורמים האחראים לניהול סיכונים בלתי תלוי והביקורת הפנימית הכפופה לדירקטוריון.

הדירקטוריון

הדירקטוריון מפקח אחר עבודת ההנהלה בתחום ניהול הסיכונים, בכפוף להוראות כל דין, ובכלל זה: אחריות להבטחת הנאותות ההונית של החברה, אישור יעדי ההון של החברה והתיאבון לסיכון, אישור המגבלות לסיכונים הנגזרות מהתיאבון לסיכון כחלק מתכנון השימוש בהון, אישור מדיניות לניהול הסיכונים המבטיחה עמידה במגבלות הסיכון (במסגרת האסטרטגיה והמדיניות העסקית), אישור המבנה הארגוני והבטחת קיומם של תהליכי הליבה של ניהול הסיכונים, פיקוח ובקרה על החשיפה לסיכונים ואופן ניהולם.

הדירקטוריון נעזר בדיווחי ההנהלה הבכירה, במנהל הסיכונים הראשי ובמחלקה לניהול סיכונים, בהמלצות הוועדה לניהול סיכונים, בוועדת הביקורת, בוועדת ההנהלה לניהול סיכונים תפעוליים ובגורמי הבקרה והביקורת הפועלים בחברה, לרבות: היועצת המשפטית, קצינת הציות והביקורת הפנימית.

ועדת ניהול סיכונים

הוועדה מייעצת לדירקטוריון בעניין אסטרטגיית הסיכון הכוללת, לרבות תיאבון הסיכון הנוכחי והעתידי ובעניין הפיקוח על האופן שבו ההנהלה הבכירה מיישמת אסטרטגיה זו בפועל.

הוועדה מקיימת קשר שוטף עם מנהל הסיכונים הראשי בהקשר לנושאים העולים, בין היתר, במסגרת הדיווחים השוטפים להנהלה ולדירקטוריון. הוועדה נעזרת במומחים חיצוניים, היכן שנדרש, בפרט להצעות בעלות חשיבות אסטרטגית.

הנהלת החברה

הנהלת החברה אחראית על ביצוע הערכה עצמית של נאותות ההון (ICAAP) ולגיבוש המלצות ביחס ליעדי ההון של החברה, תכנון השימושים בהון על בסיס הגדרת התיאבון לסיכון, גיבוש מדיניות ניהול הסיכונים על פי המלצת מנהל הסיכונים הראשי והוועדה לניהול סיכונים, כחלק מהאסטרטגיה והמדיניות העסקית ובקרת יישומן המלא. בתוך כך, עוסקת ההנהלה במימוש מכלול תהליכי ניהול הסיכונים ובמעקב שוטף אחר חשיפת החברה לסיכונים, וכפועל יוצא מכך בגיבוש הצעות לשינויים במדיניות החשיפה לניהול הסיכונים, לאור התפתחויות ברמת החשיפה לסיכונים, בסביבה העסקית וביעדים העסקיים. כמו כן, ההנהלה אחראית ליצירה ולניהול של תשתית דיווחים לדיקטוריון בתחום ניהול הסיכונים, לרבות דיווחים תקופתיים ומידיים בדבר קיומם וניהולם של הסיכונים המהותיים, המאפשרים לדיקטוריון לעקוב ולקבל החלטות בתחומי ניהול הסיכונים.

ההנהלה פועלת באמצעות מנהל הסיכונים הראשי, המחלקה לניהול סיכונים, קצינת הציות, היועצת המשפטית, ה-CFO, המשמש כמנהל סיכוני שוק ונזילות, וכן משנה למנכ"ל לקוחות עסקיים וסמנכ"ל אשראי המשמשים כמנהלי סיכוני האשראי.

פורום בראשות המנכ"ל המורכב מחברי הנהלה ומנהל הסיכונים הראשי.

הפורום מתכנס אחת לרבעון ודן בין היתר בנושאים הבאים:

- זיהוי הסיכונים המהותיים שבאחריות כל חטיבה.
- ניטור וניהול סיכונים ע"י החטיבות נוטלות הסיכונים ויחידות הבקרה העצמאיות תוך בחינה של מגבלות החשיפה לסיכונים.
- דיווח על אירועי כשל/כמעט כשל, תקלות מחשוב מהותיות, תחקירים שבוצעו והיקף נזקים.
- דיווח על פעולות בקרה שמבוצעות.

נוטלי הסיכונים (מעגל בקרה ראשון)

במעגל הבקרה הראשון נכללות היחידות העסקיות אשר נוטלות/יוצרות את הסיכונים עבור החברה ואחריות לניהול השוטף של אותם סיכונים. יחידות אלו אחראיות הן לגיבוש האסטרטגיה והמדיניות העסקית ולמימושה והן ליישום מדיניות ניהול הסיכונים ביחס לסיכונים הניטלים או נוצרים במסגרת פעילותן.

נוטלי הסיכונים בחברה הנמנים על מעגל הבקרה הראשון ואחראים לניהול שוטף של הסיכונים העיקריים הינם:

- חטיבת אשראי אחראית לניהול סיכון אשראי ללקוחות פרטיים ברמת מעגל הבקרה הראשון;
- חטיבת לקוחות עסקיים אחראית לניהול סיכון אשראי ללקוחות עסקיים ברמת מעגל הבקרה הראשון;
- חטיבת כספים אחראית לניהול סיכונים השוק והנזילות ועל ניטור הסיכון האסטרטגי ברמת מעגל הבקרה הראשון;
- חטיבת ניהול סיכונים אחראית על ניהול הסיכון הרגולטורי;
- כל חבר הנהלה אחראי לניהול הסיכונים התפעוליים הנוצרים בפעילויות אשר בתחום אחריותו.

ניהול ובקרה בלתי תלויים (מעגל בקרה שני)

- **מנהל הסיכונים הראשי** - חבר בהנהלת החברה אשר הינו בעל אחריות כוללת לניהול הסיכונים בחברה. במסגרת תפקידו, אחראי מנהל הסיכונים לתיאום פעילויות ניהול ובקרת הסיכונים תוך ראייה רחבה וחוצת ארגון, של מכלול הסיכונים הטבועים בפעילויותיה, ולאתגור תהליכי קבלת ההחלטות בחברה לאור האסטרטגיה (לרבות התיאבון לסיכון) ומדיניות ניהול ובקרת הסיכונים, כפי שנקבעו על-ידי הדירקטוריון.

- **המחלקה לניהול סיכונים** - המחלקה, באמצעותה פועל מנהל הסיכונים הראשי, אחראית לגיבוש המלצות למדיניות לבקרת הסיכונים, פיתוח מתודולוגיות וכלים כמותיים ואיכותיים לזיהוי ומדידת החשיפה לסיכונים, תמיכה בנוטלי הסיכונים בכל הקשור למתודולוגיה לניהול הסיכון שבאחריותם, ניתוח ודיווח ביחס לחשיפות החברה לסיכונים השונים, אחריות לגיבוש המלצות בתחום ניהול הסיכונים (לרבות הגדרה ועדכון של התיאבון לסיכון ושל יעדי הלימות ההון המזעריים), עריכת בקרה באופן עצמאי ובלתי תלוי ביחידות העסקיות ועוד.

- **קצינת ציות** - כפופה למנהל הסיכונים הראשי, ומשמשת את הדירקטוריון והנהלה בפיקוח על סיכונים הציות, איסור הלבנת ההון ואיסור מימון טרור, לרבות פיקוח על יעילות ואפקטיביות אופן ניהולם, כמו גם עמידה ברגולציה ביחס להוראות הצרכניות ומתן חוות דעת ביחס לרמת הציות בחברה.

- **היועצת המשפטית** - אחראית על ניהול הסיכון המשפטי בחברה. במסגרת זו אחראית היועצת המשפטית לניהול הסיכונים המשפטיים בחברה ובתוך כך, מתן תמיכה משפטית והסדרת כלים המסייעים בהפחתתם ולתמיכה בנוטלי הסיכונים בניהול הסיכון. מסגרת עבודתה של היועצת המשפטית כוללת סקירת סיכונים משפטיים בעת השקעה של מוצר חדש/פעילות חדשה ומתן ייעוץ משפטי שוטף.

- **חשבונאי ראשי** - החשבונאי הראשי והבקרה על דיווח כספי מהווים חלק ממעגל הבקרה השני (חלק מפונקציית ניהול הסיכונים הבלתי תלויה)⁶ ותפקידם, בין היתר, להשלים (complement) את פעילויות ניהול הסיכונים של קו העסקים. לפונקציה מבנה דיווח בלתי תלוי בקווי העסקים יוצרי הסיכון והיא אחראית לתכנון, לתחזוקה ולפיתוח השוטף של מסגרת העבודה לניהול הסיכונים בקבוצה. תפקיד מרכזי הוא לאתגר את נאותות התשומות של קווי העסקים לניהול הסיכון, למדידת הסיכון ולמערכות הדיווח של הקבוצה ואת נאותות התפוקות המתקבלות.

⁶ בהתאם להוראת נב"ת 310.

מעגל בקרה שלישי

כולל את מערך הביקורת הפנימית, הכפוף לדירקטוריון החברה, משמש את הדירקטוריון ואת ההנהלה הבכירה של החברה כמעגל בקרה שלישי בתהליך הפיקוח והביקורת על הסיכונים, לרבות פיקוח ובקרה על יעילות ואפקטיביות תהליכי ניהול הסיכונים. הואיל ובסמכות ובאחריות הביקורת הפנימית לבקר, בין היתר, גם את בקרי הסיכונים (השייכים למעגל הבקרה השני) היא משתייכת למעגל בקרה נפרד מהם.

תיאור ודיון בסיכונים המובילים והמתפתחים המהותיים ביותר - (EDTF)

בהתבסס על המלצת ה-FSB (מוסד בינלאומי ליציבות פיננסית), סיכון מוביל מוגדר כהתפתחות המתרחשת כיום בסביבת העסקים של הקבוצה, אשר עלולה להשפיע לרעה על תוצאות הקבוצה במהלך השנה הקרובה. לעומת זאת, סיכון מתפתח מוגדר כאשר ישנה אי ודאות גדולה יותר לגבי מועד גיבושו לכלל התרחשות בעלת השפעה מהותית על אסטרטגיית הקבוצה (בדרך כלל, מעבר לשנה הקרובה).

פעילותה של הקבוצה כרוכה בסיכונים שונים אשר העיקריים שבהם: סיכון תפעולי, סיכון אשראי, סיכון נזילות, סיכונים אבטחת מידע ותקריות קיברנטיות (סייבר), סיכון משפטי, סיכון רגולטורי, סיכון אסטרטגי ותחרות וסיכון ציות (כולל גם את הסיכון ההתנהגותי ((Conduct-risk)).

כמפורט בסעיף 1.2 לדוח הדירקטוריון לשנת 2025, מלחמת "חרבות ברזל" הינו אירוע בעל השלכות מקרו-כלכליות מהותיות המשפיע על הפוטנציאל להתממשות סיכונים שונים ובכללם סיכון אשראי ונזילות. נכון למועד חתימת הדוח, קיימת אי ודאות בנוגע למשך האירוע והשלכותיו העתידיות על פעילות ותוצאות הקבוצה, המשק המקומי, לקוחות הקבוצה ואופן התממשות העלייה בסיכונים השונים לאור השפעותיה האפשריות של המלחמה, לרבות הסלמה אפשרית של המצב הביטחוני הנוכחי והיבטים כלכליים ומדיניים בארץ ובחו"ל.

מיום פרוץ מלחמת "חרבות ברזל" ועד מועד החתימה על הדוח, נקטה הקבוצה בפעולות שונות שמטרתן לצמצם את השפעת הפגיעה של המלחמה בקבוצה ככל שניתן ולהבטיח את המשך פעילותה התקינה ובכלל זה מתן שירותים רציף ללקוחותיה במגזרי הפעילות השונים. הקבוצה עוקבת אחר השפעות המלחמה על הסיכונים השונים הקשורים בפעילותה ונערכת בעניין בהתאם לאור ההתפתחויות. לפרטים נוספים ראו סעיף 1.2 לדוח הדירקטוריון לשנת 2025.

נכון למועד חתימת הדוח, לא ניתן להעריך את כלל השלכות מלחמת "חרבות ברזל" על רמת הסיכונים השונים בקבוצה. אי הודאות של משך תקופת הלחימה, עוצמת הלחימה והיקפה, התמודדות הממשלה ותמיכתה בעורף העסקי והאזרחי, וכן השלכות אפשריות של הורדות נוספות של דירוג האשראי של מדינת ישראל והבנקים הישראליים, הינם גורמים משמעותיים, אשר ייתכן וישפיעו במישורין או בעקיפין על עלייה בחשיפת הקבוצה לסיכונים השונים והתממשותם. מאז פרוץ המלחמה הקבוצה נוקטת בתהליכי ניטור ובקרה מוגברים בהיבטי הסיכונים השונים, ובהתאם להתפתחויות יכול ויותאמו תהליכי עבודה ובקרה נוספים.

יובהר, כי מלחמת "חרבות ברזל" ונגזרותיה (וכן מתיחות ו/או הרחבת לחימה בגזרות נוספות) יכולה להשפיע על נושאים שונים הנוגעים לפעילותה של הקבוצה, כגון: פעילותם של עסקים, מחזורי הפעילות בכרטיסי חיוב בישראל ובחו"ל, ירידה בביקושים לאשראי ופגיעה אפשרית בכושר הפירעון של לווים. למועד חתימת הדוח אין ביכולתה של החברה לאמוד את השפעתה הכוללת של המלחמה על תוצאות הקבוצה, וזאת, בין היתר לאור אי הוודאות ביחס להתפתחות המלחמה, והשלכותיה הישירות והעקיפות על הקבוצה, אשר עלולות להשפיע עליה מהותית לרעה.

במבט צופה פני עתיד, ישנה אי ודאות להתפתחות מדדי הסביבה המאקרו-כלכלית והשפעותיה על הקבוצה. הקבוצה עוקבת אחר מגמות השוק ובוחנת באופן שוטף שינויים בסביבה המאקרו-כלכלית והשפעותיה על החשיפות השונות, בהן חשיפת האשראי, ובין היתר, סיכונים הונאות ומעילות המתעצמים בתקופות של חוסר יציבות כלכלית.

לפרטים נוספים אודות גורמי הסיכון האמורים וכן אודות גורמי סיכון נוספים להם חשופה הקבוצה, ראו פרק 3 "סקירת הסיכונים" בדוח הדירקטוריון לשנת 2025. למידע נוסף על מיפוי גורמי סיכון עיקריים אליהם חשופה החברה, ראו טבלה 33: דיון בגורמי סיכון, בדוח הדירקטוריון לשנת 2025.

הסיכונים הבאים זהו על-ידי הקבוצה כסיכונים מובילים ומתפתחים הרלוונטיים ביותר, נכון למועד חתימת דוח זה:

א. סיכון אשראי

סיכון אשראי הינו האפשרות שלווה/צד נגדי לא יעמוד בהתחייבויותיו בהתאם לתנאים המוסכמים.

סיכון האשראי מנוהל, מנוטר ומבוקר בחברה, כמתחייב מאופי פעילותה כחברה העוסקת במתן אשראי. תהליך ניהול סיכונים האשראי מסייע לחברה לבחון את סיכון האשראי על-פי תמהיל המוצרים המרכיב אותו.

בשנים האחרונות מציגה החברה מגמת צמיחה, הן ביתרות האשראי לאנשים פרטיים והן ביתרות האשראי המסחרי, כאשר החברה רואה בפעילות האשראי את אחד ממנועי הצמיחה המרכזיים שלה, וזאת תוך ניהול סיכונים מושכל. עם זאת לאור ההתפתחויות הכלכליות ואי הודאות הנובעת מהמצב הביטחוני והשפעתו על המשק המקומי, על ענף כרטיסי האשראי, ועל החברה בפרט, כמו גם האתגרים הרגולטוריים המשמעותיים והאתגרים בסביבת פעילותה של החברה, תתכן האטה בקצב הצמיחה ואף שחיקה בתיק האשראי של הקבוצה ברבעונים הבאים, בין היתר כתלות בהימשכות המלחמה, היקפה והשלכותיה.

הגידול המתמשך ביתרות האשראי ללקוחות פרטיים והאשראי המסחרי מגדיל את סיכון האשראי של הקבוצה. העלייה בסביבת הריבית, לאחר שנים של ריבית נמוכה, ולמרות מגמת ירידה מתונה, הביאה לעלייה בגובה הפירעון החודשי של ההלוואות בריבית משתנה ומעלה חשש לגבי יכולות ההחזר של הלווים השונים ואיכות תיק האשראי. כמו כן, מלחמת "חרבות ברזל" הינו אירוע בעל השלכות מקרו-כלכליות אשר משפיע, בין היתר, גם על סיכון זה. בנוסף, על פי תחזיות שונות (כגון תחזית בנק ישראל מחודש ינואר 2026)⁷, פרמיית הסיכון במשק, כפי שהיא משתקפת ברמת ה-CDS ובמרווחי תשואות האג"ח של ממשלת ישראל, אמנם ירדה בשיעור ניכר, אך עודנה גבוהה מרמתה ערב מלחמת "חרבות ברזל". לפרטים נוספים ראו סעיף 2.1.5 לדוח הדירקטוריון לשנת 2025.

אי הודאות של המצב הביטחוני, התמודדות הממשלה ותמיכתה בעורף העסקי והאזרחי, הינם גורמים משמעותיים, אשר ייתכן וישפיעו במישרין או בעקיפין על סיכון האשראי. מאז פרוץ המלחמה הקבוצה נוקטת בתהליכי ניטור ובקרה מוגברים אחר תיק האשראי. כמו כן החברה בוחנת את השפעת המלחמה על מודלי חיתום האשראי, ובהתאם להתפתחויות יכול ויותאמו תהליכי עבודה ובקרה נוספים.

במבט צופה פני עתיד, ישנה אי ודאות להתפתחות מדדי הסביבה המאקרו כלכלית והשפעותיה על הקבוצה. הקבוצה עוקבת אחר מגמות השוק ובוחנת באופן שוטף שינויים בסביבה המאקרו כלכלית והשפעותיה על החשיפות השונות, בהן חשיפת האשראי.

לפירוט נוסף ראו סעיף 3.2 בדוח הדירקטוריון לשנת 2025.

ב. סיכון תפעולי

סיכון תפעולי הינו סיכון מהותי במסגרת פעילותה העסקית של הקבוצה. תחומי פעילות הקבוצה מאופיינים במורכבות תפעולית גבוהה מאד, אשר נובעת, בין היתר, מהמספר הגדול של לקוחות ובתי עסק עימם קשורות חברות הקבוצה בתחומי פעילותה השונים, ובכלל זה הסכמי הנפקה, סליקה ומימון (לפי העניין); ממורכבות אותם הסכמים; מקיומם של מגוון גדול של מוצרים אותם משווקת הקבוצה (ובכללם מוצרי אשראי מסוגים ובעלי תנאים שונים, הסכמי ותנאי סליקה ועמלות בית עסק, סוגי ותנאי כרטיסים שונים, שירותים שונים לעסקים, ארנקים דיגיטליים, סוגי הטבות למחזיקי כרטיס ותנאיהן ועוד); משינויים מעת לעת בתנאי ההתקשרות של החברה הקבוצה עם לקוחותיה, בתי עסק ושותפים עסקיים עימם היא קשורה (לרבות כתוצאה מתנאי הסביבה התחרותית אשר מכתיבים לקבוצה את הצורך בהתאמה שוטפת של הצעות שיווקיות ומוצריות השונים); מההיקף הנרחב של כוח האדם בקבוצה והאתגרים הנובעים מניהולו ומאכיפת נהלי הקבוצה בתחומי פעילותה על כלל העובדים; ממורכבות הסדרי ההתחשבות השונים (אשר משתנים מעת לעת) שבין חברות הקבוצה לבין לקוחותיה, בתי עסק עימם קשורה הקבוצה, שותפיה העסקיים להפצה והנפקה והארגונים הבינלאומיים; ממורכבות המערכות התומכות בפעילות הקבוצה והצורך בהתאמתן למגוון המוצרים המשתנה אותו מציגה הקבוצה ולשינויים בהסדרי ההתחשבות האמורים לעיל; וכן לאור ריבוי הוראות רגולטוריות המשתנות מעת לעת (ובאופן מיוחד בשנים האחרונות), המשליכות על נוסחי התקשרויות קיימים ועתידיים של הקבוצה עם לקוחותיה, בתי עסק ושותפיה העסקיים השונים, ואשר בהן על החברה הקבוצה לעמוד בקשר עם הפצת, שיווק, מכירת ותפעול מוצריה ושירותיה; ועוד.

⁷ על פי הודעה לעיתונות של בנק ישראל מיום 5 בינואר 2026, שכותרתה: "התחזית המקרו-כלכלית של חטיבת המחקר, ינואר 2026".

המורכבות התפעולית כאמור עלולה לגרום מעת לעת לקשיים ולתקלות מסוגים שונים ובהתאם גם לחשיפות שונות של הקבוצה (לרבות חשיפה משפטית לתביעות וקנסות בקשר לטענות בדבר אי קיום הוראות דין והן בקשר לאי קיומן המלא של הוראות הסכמיות, וחשיפות בהיבטים כספיים ו/או חשבונאיים הנגזרים מהאמור), אשר למועד חתימת הדוח אין בידי החברה לצפות את היקפן. הקבוצה משקיעה באופן שוטף משאבים על מנת לצמצם ולמנוע חשיפות כאמור.

כן כולל הסיכון התפעולי גם את הסיכון לביטול או הפרתו של הסכם מהותי לקבוצה מצד הגורם עימו קשורה הקבוצה, וכן את הסיכון לביטול או התלייתו של אישור או רישיון המהותי לפעילות הקבוצה על-ידי מעניק הרישיון, בין אם כתוצאה מטענה להפרה מצד הקבוצה ובין אם מכל סיבה אחרת. אירוע כאמור בקשר עם הסכם או רישיון המהותי לפעילות הקבוצה עלול להשפיע לרעה, ואף באופן מהותי, על החברה הקבוצה ותוצאותיה הכספיות (לעניין רישיונות מהותיים מכוחם פועלת החברה הקבוצה ולעניין הסכמים מהותיים בהם קשורה הקבוצה, ראה סעיף 1.6.1 לדוח דירקטוריון זה).

במסגרת ניהול הסיכונים התפעוליים, הוגדר המבנה הארגוני התומך בניהול סיכונים תפעוליים, לרבות תפקידי הדירקטוריון וועדת ההנהלה לניהול סיכונים בראשות המנכ"ל.

במסגרת ניהול ובקרת הסיכונים התפעוליים וכחלק מהעמידה בהוראות נב"מ 211-201 ו-350 בנושא זה, ננקטו הצעדים הבאים:

- זוהו הסיכונים התפעוליים לרבות בתהליכים ובמוצרים חדשים.
- נקבעו בקורות מתאימות.
- מערכת לניהול ובקרת סיכונים תפעוליים מתעדכנת באופן שוטף.
- נקבעו תכניות המשכיות עסקית והיערכות לשעת חירום.
- עודכנו נהלי החירום בחברה.

מנהלי הסיכון התפעולי הינם חברי ההנהלה בחברה, כל חבר הנהלה בתחומו. מנהל הסיכונים הראשי בחברה אחראי על פיקוח בלתי תלוי אחר אופן ניהול הסיכון בחברה (מעגל בקרה שני). ניהול הסיכונים התפעוליים בחברה בקבוצה נועד למזער הפסדים באמצעות קביעת תהליכים מוסדרים שמטרתם צמצום הסיכונים התפעוליים אליהם חשופה הקבוצה. הדבר נעשה תוך קביעת מסגרות של סמכות ואחריות והקניית תרבות ניהול סיכונים תפעוליים בקרב כלל המנהלים והעובדים, בהלימה עם הוראת ניהול בנקאי תקין מספר 350 של בנק ישראל.

ניהול הסיכון התפעולי, כולל בין היתר, תהליכים למניעת הונאות הנובעים בעיקר משימושים לרעה בכרטיסי אשראי, כאשר אלה מנוטרים בקבוצה באופן שוטף באמצעות תהליכים מתקדמים.

לחברה מדיניות לניהול סיכונים תפעוליים, המאפשרת אחת לשנה על-ידי ההנהלה והדירקטוריון, הכוללת את היעדים הבאים:

- ניהול סיכונים תפעוליים כחלק אינטגרלי מתהליכי העבודה בחברה לרבות הכנסת מוצרים ותהליכים חדשים.
- קיום בקורות אפקטיביות לכלל הסיכונים.
- הבטחת זיהוי אפקטיבי של הסיכונים התפעוליים בכל התהליכים העיקריים בקבוצה.
- יצירת תרבות עבודה המעודדת תרבות ארגונית של ניהול סיכונים.
- דיווח אירועי הפסד באופן שוטף על-פי הכללים שהוגדרו במדיניות.
- עמידה בדרישות החוק והרגולציה בהקשר לסיכונים התפעוליים.
- ניהול והקצאת הון אופטימאליים בגין הסיכונים התפעוליים.
- קביעת תכנית המשכיות עסקית והיערכות לשעת חרום.

המשכיות עסקית

פעילותה העסקית של הקבוצה מתנהלת בסביבה תחרותית ועסקית משתנה, במוצרים אותם היא מספקת וברגולציה לה כפופה הקבוצה. פעילות זו חשופה לאירועי אסון אשר השלכותיהם עלולות לגרום לפגיעה ברציפות הפעילויות העסקיות. חוסר מוכנות להשלכות אלו, עלול לחשוף את החברה לנזק כלכלי, משפטי ותזמיתי חמור ואף לאיים על יכולת שרידותה העסקית. על כן, הבטחת הפעילות בסביבה זו מחייבת את החברה להיערך להשלכות אירועי חירום. ההיערכות להמשכיות עסקית תתייחס לחיי אדם כאל ערך עליון.

יצוין כי במסגרת ניהול הסיכון התפעולי ולאור התרחבותה והתמשכותה של מלחמת "חרבות ברזל" (ראה גם סעיף 1.2 לדוח הדירקטוריון לשנת 2025), החברה ריעננה והרחיבה (בהתאם לנסיבות המשתנות) את תרחישי המשכיות העסקית שלה, וכן תרגלה הלכה למעשה מגוון תרחישים לרבות תיקוף של תוכניות המשכיות עסקית חטיבתיות.

אבטחת מידע מוגדרת כמכלול הפעולות, האמצעים והבקורות הננקטים והמיושמים במערכות מידע, על מנת להגן עליהן מפני פגיעה בזמינות ובשרידות, מפני חשיפה לא רצויה, מפני שינוי במזיד או בשוגג של המידע ומפני פגיעה בשלמות המידע ובאמינותו. המטרה הכללית של אבטחת מידע בחברה היא שמירה על חיסיון, שלמות, זמינות ואמינות המידע, מפני פגיעה במתכוון או שלא במתכוון על-ידי עובד החברה בעבר ו/או בהווה או על-ידי גורמים חיצוניים. מדיניות אבטחת המידע של החברה חלה על חברות הקבוצה.

אבטחת המידע בקבוצה מתעדכנת באופן שוטף לאור מפת האיומים המשתנה וכן מהתפתחויות טכנולוגיות, תוך התאמת רמת האבטחה ובקרת הגישה למערכות על-פי השינויים ברמת הסיכונים הנגזרים מהם.

הקבוצה מנהלת מידע אודות לקוחותיה, מידע שמהווה נכס עיקרי שעליו מתבססים עסקי הקבוצה. בהתאם, יש להגן על המידע מפני סיכונים, הגנה שעולה בקנה אחד גם עם דרישות הדין וההכרה בפרטיותם של לקוחות הקבוצה.

החברה בוחנת באופן שוטף את עמידתה בהוראות הדין בהקשר כאמור, ויחד עם זאת במסגרת פעילותה השוטפת עשויה הקבוצה להיות חשופה לסיכונים תפעוליים, לרבות בגין אירועים נקודתיים, אשר יובילו בין היתר לטענות בדבר הפרות בהקשר כאמור (וככל שיתבררו כמוצדקות אף להפעלת סמכויות מצידה של הרשות להגנת הפרטיות) - ראה גם סעיפים 3.4.2 ו-3.4.6 לדוח דירקטוריון.

למועד חתימת הדוח לא ידוע לחברה על אירועים שעלולה להיות להם השפעה מהותית על תוצאותיה הכספיות.

סיכון סייבר הינו פוטנציאל לנזק שנובע מהתרחשות אירוע סייבר, בהתחשב ברמת סבירותו וחומרת השלכותיו. אירוע סייבר הינו אירוע אשר במהלכו מתבצעת תקיפת מערכת מחשוב ו/או מערכת ותשתיות משובצות מחשב, על-ידי, או מטעם, יריבים (חיצוניים או פנימיים לקבוצה) אשר עלולה לגרום להתממשות סיכון סייבר. יצוין, כי בהגדרה זו נכללים גם ניסיון לביצוע תקיפה כאמור גם אם לא נגרם נזק בפועל.

הקבוצה פועלת, בין היתר, בהתאם להוראות החוק והרגולציה, לרבות הוראת ניהול בנקאי תקין מספר 357 בנושא ניהול טכנולוגיית המידע, הוראת ניהול בנקאי תקין מספר 361 בנושא ניהול הגנת הסייבר, הוראת ניהול בנקאי תקין מספר 363 בנושא ניהול סיכונים סייבר בשרשרת אספקה, הוראת ניהול בנקאי תקין מספר 362 בנושא מחשוב ענן, עמדות הרשות לניירות ערך ובהתאם לתקנות הגנת הפרטיות. ההוראות כוללות את עקרונות היסוד לניהול הגנת הסייבר ואבטחת מידע ובין היתר מפרטות ההוראות באופן סדור את הדרישה לקיום תהליכי ניהול סיכונים סייבר. החברה משקיעה משאבים ניכרים בתחום זה ועם פרסום ההוראות החברה נערכה עם תכנית פעולה שאושרה בהנהלה, לשילוב הדרישות בהוראות החדשות בחברה בנוסף להוראות אחרות החלות עליה בנושא זה, כגון: המשכיות עסקית וניהול סיכונים, וכל זאת בהתאם להבהרות שניתנו על-ידי בנק ישראל בנוגע לאופן ומועדי היישום. כמו כן, החברה מוסמכת לתקן אבטחת מידע ISO27001. החברה נערכת ליישום הוראת ניהול בנקאי תקין מספר 364 שפורסמה בחודש נובמבר 2024 וצפויה להיכנס לתוקף, ככלל, בחודש מאי 2026. הוראה זו תחליף שלוש הוראות ניהול בנקאי תקין קיימות (357, 361 ו-363) ותסדיר את הוראות הפיקוח על הבנקים בנושא ניהול סיכונים טכנולוגיית המידע, אבטחת המידע והגנת הסייבר.

כחלק מתהליך Key Risk Indicators (KRI) ארגוני, בקשר עם איומי הסייבר על הקבוצה, מוצגת לדירקטוריון בכל רבעון, תמונת המצב בקבוצה בהיבטי הגנת הסייבר ואבטחת המידע. מדדי הסיכון כוללים בעיקר הפרות/אירועים שונים בתחום הסייבר ואבטחת המידע.

הדירקטוריון וועדותיו מקיימים דיונים תקופתיים אחת לשנה לקביעת מדיניות הסייבר ואבטחת מידע ועדכונה בנושאים הבאים: (א) התוויית אסטרטגיית הגנת הסייבר ואבטחת מידע ואישורה; (ב) אישור מסגרת לניהול סיכונים סייבר ומדיניות הגנת הסייבר ואבטחת מידע; (ג) קביעת אופן המעקב והפיקוח לגבי יישום ניהול סיכונים סייבר; ו-(ד) דיווח וסקירה על אירועי סייבר ואבטחת מידע משמעותיים. מדיניות הגנת הסייבר ואבטחת מידע אושרה בדירקטוריון החברה בחודש דצמבר 2025.

הביקורת הפנימית פועלת על-פי תכנית העבודה ומבקרת בתדירות שנתית את פעילות החברה בתחום הגנת הסייבר ואבטחת המידע, הן בתהליכי בקרה בזיקה ישירה לתחום הסייבר ואבטחת המידע, והן בביקורות נוספות בהן נסקרות גם בקורות הרלוונטיות לתחום. דוחות הביקורת הפנימית נידונים בוועדת הביקורת של הדירקטוריון. המעקב אחר הטיפול בממצאים מתבצע באופן חציוני.

סקר סיכונים תלת שנתי מבוצע כחלק ממערך ניהול הסיכונים בקבוצה, כולל תהליכי סייבר ואבטחת מידע. הממצאים מוצגים לדירקטוריון.

בנוסף, אחת לשנה מתקיים סקר ייעודי לסיכוני סייבר ואבטחת מידע הכולל ניתוח מפת האיומים העדכנית ומשמעויות מתרחשי מתקפות הסייבר, הערכת רמת הסיכון בהם, ניתוח רמת הבשלות של בקורות ההגנה, וכנגזרת מכך אומדן רמת הסיכון השיורי בתרחישים השונים. תמונת הסיכונים שנבנתה בסקר, מהווה בין היתר בסיס לתוכנית העבודה של מחלקת הגנת הסייבר ואבטחת מידע, לצורך חיזוק מערך ההגנה והפחתת הסיכונים. כל אירוע משמעותי בתחום הסייבר ואבטחת המידע מדווח הן להנהלת החברה והן לדירקטוריון.

סקרים רוחביים בתחום הסייבר ואבטחת המידע מבוצעים באופן שוטף על מערכות החברה וממצאיהם מדווחים להנהלת החברה והדירקטוריון.

תקריות קיברנטיות עלולות להתרחש כתוצאה מהתקפות מכוונות או מאירועים לא מכוונים. התקפות קיברנטיות כוללות, בין היתר, השגת גישה לא מורשית למערכות ממוחשבות על מנת לבצע שימוש שלא כדין בנכסים או במידע רגיש, חבלה במידע או שיבושים בפעילות. התקפות קיברנטיות עשויות להתבצע באופן שלא דורש השגת גישה לא-מורשית, כגון התקפות המיועדות להשבתת השירות של אתרי אינטרנט.

בשנים האחרונות חל גידול מתמיד בחשיפת מוסדות פיננסיים בארץ ובעולם לאיומי סייבר. האיומים מתאפיינים, בין היתר, בתחכום הולך וגובר של המתקפות, המושג גם על ידי שימוש התוקפים בטכנולוגיות AI, בעוצמת הנזק הפוטנציאלי ובקושי לזהות מתקפות. נוכח העובדה שישראל, ובפרט המגזר הפיננסי, מהווים יעד להתקפה מצד יריבים שונים, התאגידים הבנקאיים וחברות כרטיסי האשראי בארץ חשופים אף יותר לאיומי סייבר ואיום זה הועצם מתחילת מלחמת "חרבות ברזל" (ראה להלן). לצד האיומים המתגברים, באופן כללי חלה עלייה בחשיפה לטכנולוגיות חדשות כדוגמת מחשוב ענן, יכולות AI, הרחבת השירותים הדיגיטליים והרחבת תצורת העבודה מהבית, באופן המביא לעלייה בסיכון השורשי של סיון הסייבר ואבטחת המידע, וחושף את החברות השונות למגוון איומים רחב. לשם כך נקטה מחלקת הגנת הסייבר ואבטחת מידע בצעדים שונים למיפוי וצמצום הסיכון, ביניהם בניית בקורות, עיבוי קווי ההגנה באופן משמעותי והגברת מודעות העובדים לסיכוני הסייבר.

מאז פרוץ מלחמת "חרבות ברזל" חל גידול במתקפות הסייבר על ישראל, הבאות לידי ביטוי גם בעלייה במתקפות על הקבוצה הכוללות, בין היתר, מתקפות מסוג מניעת שירות מבוזרת (DDoS) המתמקדות באתרי אינטרנט ובשרתים על ידי שיבוש שירותי הרשת וכן מתקפות על שרשרת האספקה. הקבוצה נערכת בהתאם על מנת למזער את הפגיעה הפוטנציאלית, על ידי שיפור מערכי ההגנה, הגדרות וספי רגישות וכן הרחבת בקורות ואמצעים נוספים ועוקבת באופן שוטף אחרי מפת האיומים המשתנה לאור המצב, תוך התאמת רמת האבטחה והבקורות הנדרשות, בהתאם לרמת הסיכון הנגזרת ממנה.

על מנת להתמודד עם התפתחות האיומים ומתוך הכרה בחשיבות ההגנה על פרטיות לקוחות הקבוצה וכמתחייב מדרישות הדין והוראות ניהול בנקאי תקין, לרבות הוראות ניהול בנקאי תקין מספר 357, 362, 361 ו-364 כאמור לעיל, החברה משקיעה משאבים רבים ותשומות שיאפשרו ניהול אפקטיבי של הגנת מידע ותשתיות מחשוב מפני איומי סייבר, כחלק ממערך ניהול הסיכונים ומסגרת העבודה להמשכיות עסקית בקבוצה. בין היתר כחלק ממדיניות החברה בנושא, מנוהלים שלושה קווי הגנה לתחום הגנת הסייבר ואבטחת מידע. במסגרת זו, קו ההגנה הראשון הינו מחלקה ייעודית לנושא הגנת הסייבר ואבטחת מידע, כאשר חטיבת ניהול סיכונים משמשת כקו הגנה שני והביקורת הפנימית כקו הגנה שלישי. מערך זה מאוּש במומחים בתחום וכן מבוצע שימוש ביועצים חיצוניים, במטרה להרחיב את המענה לאיומים ולאתגרים המתגברים.

כחלק מההיערכות המוקדמת של החברה להתמודדות עם תקיפות סייבר, החברה מתפעלת מערך גילוי וזיהוי אירועי סייבר בכל שעות היממה, המנוהל ע"י צוותים ייעודיים (פנימיים וחיצוניים) במרכז אבטחת המידע של החברה (ISOC), לרבות צוותי ניטור, צוותי תגובה, ואיסוף מודיעין. פעילות המערך מעוגנת במערך נהלים, ונתמכת במערכות טכנולוגיות, ומסגרות תומכות לרבות, שגרת תרגול סייבר לדרגים השונים, מערך מודעות סייבר, תיקשורים והרצאות בנושא.

החברה מאפשרת לתומכים במערכות ולרוב המכריע של העובדים התחברות מרחוק באופן מאובטח ומנוטר בכל שעה ביום, על מנת להבטיח רציפות תפקודית בכלל הערוצים. בחמש השנים האחרונות ולמועד חתימת הדוח לא אירעו בחברה אירועי סייבר מהותיים אשר השפיעו על הדוחות הכספיים ו/או הגשת תביעות, פגיעה במוניטין וכדומה.

בחודש אוקטובר 2025, חידשה החברה פוליסה לביטוח סיכוני סייבר לתקופת ביטוח של 14 חודשים, בגבול אחריות של 15 מיליון דולר למקרה ובסה"כ לתקופת הביטוח. פוליסת ביטוח סייבר מספקת כיסוי לנזקים העלולים להיגרם לחברה עצמה עקב אירוע סייבר לרבות נזקים תוצאתיים, הוצאות הנדרשות להקטנת הנזק ועוד. כמו-כן, פוליסת ביטוח הסייבר מספקת כיסוי לאחריותה של החברה בגין נזקים העלולים להיגרם לצדדים שלישיים, כגון תביעות שיוגשו על-ידי צד ג' בעקבות דליפת מידע, הפרת פרטיות ועוד.

על אף שהחברה מבטחת בפוליסת ביטוח סייבר כנגד נזקים שונים אשר עלולים להיגרם בקשר לפעילותה, לא כל הסיכונים האפשריים מכוסים או ניתנים לכיסוי מלא וזאת לאור מאפייני שוק הביטוח הספציפי וחשיפות הנובעות מפעילות החברה.

לפיכך תקבולי הביטוח, ככל שיתקבלו, לא בהכרח יכסו את מלוא היקף הנזקים ו/או את כל ההפסדים האפשריים (לעניין נזקים לצדדים שלישיים, אבדן הכנסות אפשרי לחברה ונזקים אחרים כגון דרישת כופר). כמו כן, אין כל ודאות כי בעתיד ניתן יהיה לרכוש פוליסה מתאימה לביטוח סייבר בתנאים מסחריים סבירים או בכלל. החברה יכולה להחליט שלא לערוך ביטוח סייבר מלא או שלא לערוך כלל מטעמים שונים כגון היעדר כדאיות כלכלית. גבולות האחריות בפוליסות וההשתתפויות העצמיות ייקבעו על-ידי החברה מפעם לפעם בהתאם להערכת הסיכון הכרוך בפעילות הקבוצה, לעלות הביטוח במועד חידוש הפוליסות, וכחלק ממדיניות ניהול הסיכונים הכוללת. לפרטים נוספים בדבר ביטוחי החברה, ראה סעיף 7.5 לדוח ממשל תאגידי לשנת 2025.

ד. סיכון רגולטורי

סיכון רגולטורי הינו הסיכון לפגיעה בהכנסות ו/או בהון הקבוצה הנגרם כתוצאה משינויים מהותיים מתהליכי חקיקה ו/או מטיטות הוראות של גופים רגולטוריים שונים, הקובעים מגבלות על תחומי פעילות ומקורות הכנסה של הקבוצה, או המטילים חובות שיישומן כרוך בעלויות משמעותיות לקבוצה ובכך עשויים לפגוע ברווחיותה. הסיכון הינו צופה פני עתיד במהותו, מכיוון שהוא מתייחס לסיכון הגלום בשינויים מהותיים אפשריים בחקיקה וברגולציה. ניהול הסיכון הרגולטורי מאופיין במסמך מדיניות אשר גובש ואושר על-ידי ההנהלה והדירקטוריון.

מנהל הסיכון הרגולטורי הינו סמנכ"ל ניהול סיכונים ומנהל הסיכונים הראשי.

תהליך זיהוי סיכון רגולטורי כולל שני היבטים מרכזיים:

- תהליך תקופתי לזיהוי סיכונים רגולטוריים - מבוסס על מיפוי של הרגולציה המתהווה הרלוונטית ומעקב אחר שינויים ביחס לסבירות התממשות הסיכון.
- תהליך זיהוי סיכונים הנובעים מהשלכות אפשריות של רגולציה מתגבשת רלוונטית, בין היתר, בעת השקת מוצר/פעילות חדשים.

כלים להפחתת סיכונים

על מנת להפחית את החשיפה לסיכון רגולטורי, נוקטת החברה בפעולות הבאות:

גיבוש תכניות פעולה - עבור הנושאים שזוהו על בסיס גורמי הסיכון הרגולטוריים המרכזיים שזוהו, ואשר הוערכו על ידי מנהל הסיכון הרגולטורי כמהותיים.

החברה מטפלת בתהליך התהוות של רגולציה רלוונטית, בין השאר באמצעות מתן תגובה לפרסום טיוטה של הוראות רגולטוריות, ועדות של רשויות רגולטוריות והצגת עמדת החברה ביחס לרגולציה מתהווה בפני הגורמים המתאימים.

במסגרת ניהול הסיכון מוצגים דיווחים כמפורט להלן:

- דיווחים רבעוניים של מנהל הסיכונים ראשי הכוללים דיווח על תוצאות הערכת החשיפה וניתוח השפעתם של הסיכונים הרגולטוריים העיקריים אליהם חשופה החברה.

- דיווח שנתי של מנהל הסיכונים הראשי להנהלה ולדירקטוריון במסגרת תהליך פנימי להערכת הלימות ההון (ICAAP) בו מדווחים ממצאים ביחס לסיכון המובנה כמו גם לאפקטיביות ניהול הסיכון הרגולטורי בחברה, לרבות, מידת היישום של מדיניות ניהול הסיכון, נאותות תהליכי זיהוי הסיכונים הרגולטורים ושלמות הזיהוי של הסיכונים העיקריים.

ריבוי הליכי הרגולציה, ככל שיישמו, לרבות ההוראות והשינויים בשוק התשלומים והאשראי, ובכלל זה התיקונים לדיני הגנת הפרטיות, כניסת נותני שירותי תשלום, בנקאות פתוחה, חוק הסדרת העיסוק בשירותי תשלום וייזום תשלום, חקיקות והוראות לעניין המצב הביטחוני וכן המגמות בשוק זה, עלולות להשפיע מהותית לרעה על החברה, אך בשלב זה לא ניתן להעריך בוודאות את היקפה והשלכותיה.

למועד חתימת הדוח, המצב הביטחוני, המדיני והגיאופוליטי והשפעותיו האפשריות העתידיות על משקי הבית ובתי העסק יכול ויביאו שינויים רגולטוריים נוספים כחלק ממאמץ הממשלה, הכנסת והרגולטורים השונים להקל על האוכלוסייה. נכון למועד הדיווח, לא ניתן להעריך את כלל השלכות השינויים הרגולטוריים העתידיים על הפעילות העסקית של החברה. אי הוודאות של משך תקופת הלחימה, עוצמת הלחימה, התמודדות הממשלה ותמיכתה בעורף העסקי והאזרחי, הינם גורמים משמעותיים, אשר ייתכן וישפיעו במישורין או בעקיפין על החברה ויעדיה. לפרטים אודות הליכים רגולטוריים עיקריים (בישראל), שיכולים להיות להם, להערכת החברה, השלכות בסביבת הפעילות העסקית בה פועלת הקבוצה, ושקודמו בתקופת הדוח ועד מועד חתימת הדוח, לרבות הליכים כאמור אשר חלקם טרם הושלם נכון למועד חתימת הדוח ולרבות אודות הוראות רגולטוריות על תחומי הפעילות של הקבוצה, ראו סעיף 2.1.8 לדוח הדירקטוריון של שנת 2025 וביאור 2.ג.24 לדוחות הכספיים לשנת 2025.

סיכון אסטרטגי הינו הסיכון לפגיעה ברווחי ובהון החברה כתוצאה מהחלטות עסקיות שגויות, יישום לא נאות של החלטות עסקיות ואי ביצוע או אי התאמה של תכנית העבודה לשינויים בסביבה העסקית. הסיכון האסטרטגי מושפע מגורמי סיכון פנימיים וחיצוניים.

גורמי סיכון פנימיים כוללים גורמים פנים ארגוניים המביאים לכך שהחברה אינה עומדת בתכניות העבודה שלה.

גורמי סיכון חיצוניים כוללים בין היתר את הסביבה העסקית/תחרותית בה פועלת החברה המאופיינת בתחרות עזה, הולכת וגוברת, הן מצד הגופים העיקריים הפועלים בתחום והן מצד גופים חדשים העתידים להתחיל ולפעול בתחומי הפעילות בהם עוסקת החברה, לרבות כתוצאה מהוראות רגולטוריות מקלות/מעודדות לכניסתם של שחקנים חדשים ו/או שייעודן להגברת התחרות בתחומי הפעילות של החברה; וכן, שינויים טכנולוגיים המשפיעים על התנהגות צרכנים ועל עולם התשלומים, המחייבים את החברה להתאים את עצמה לסביבה עסקית משתנה. תחרות כאמור מובילה ועשויה להוביל לשינויים מהירים בשוק, לרבות השפעה על נתחי שוק ומחירים וכן על המודל העסקי של החברה. התרחשותם במקביל של שינויים כאמור מעלה את הסיכון האסטרטגי ותחרות.

בשל אופי הפעילות והשירותים הניתנים בתחום, יכולתה של הקבוצה להבדיל את עצמה באופן משמעותי ביחס למתחריה, להתמודד עם כלל היבטיה של תחרות זו, לשמור על נתחי שוק ולצמצם פגיעה אפשרית בתוצאותיה כתוצאה מתחרות כאמור, הינה מוגבלת. כמו-כן כוללים הגורמים החיצוניים כאמור, ספקים מהותיים עימם קשורה הקבוצה אשר הפסקת ההתקשרות עימם באופן לא מתוכנן, עלולה להביא לפגיעה ביכולתה של החברה לממש את האסטרטגיה שלה ולהביא לפגיעה בתוצאותיה העסקיות. היעדים האסטרטגיים של החברה נקבעים תוך התאמה לתיאבון לסיכון וליעדי ההון באמצעות תכנון ההון.

תהליך ניהול הסיכון

זיהוי מוקדי הסיכון

זיהוי מוקדי הסיכון האסטרטגיים נעשה באמצעות תהליך רבעוני לזיהוי מוקדי הסיכון האסטרטגיים וע"י זיהוי הסיכונים בעת השקת מוצר חדש/פעילות חדשה.

הערכת החשיפה לסיכון האסטרטגי

ההנהלה באמצעות, מנהלת חטיבת האסטרטגיה, אחראית להערכת החשיפה לסיכונים האסטרטגיים כפי שזוהו בתהליכי זיהוי הסיכונים ולהערכה סובייקטיבית של השפעתן על תוכניות העבודה בהתחשב, בין היתר, בצעדים שנוקטת החברה להפחתת הסיכון. תהליך הערכת החשיפה נערך בשיתוף הגורמים הרלוונטיים בקבוצה.

על בסיס תהליך זיהוי הסיכונים האסטרטגיים, ייקבע לכל סיכון אסטרטגי שזוהה רמת מהותיות באופן סובייקטיבי, בהתחשב במידת השפעתו על תכניות העבודה. עבור מוקד סיכון שייקבע כמהותי, תבוצע הערכה איכותית של החשיפה לסיכון האסטרטגי. ניטור ופיקוח אחר החשיפה לסיכון על מנת להפחית את הנזק כתוצאה מהתמשות סיכונים אסטרטגיים, מיושמים תהליכי ניטור המאפשרים נקיטת צעדים מפחיתי סיכון לאור זיהוי מוקדם של סיכונים אפשריים תוך שימוש בכלים להפחתת הסיכון הכוללים אינדיקאטורים מצביעי סיכון.

אינדיקאטורים מצביעי סיכון

האינדיקאטורים יכללו מדדים מותאמים למדדי הביצוע שנקבעו בתוכנית העבודה (KPI's) ומדדים נוספים, מצביעי סיכון ייעודיים (KRI's), כאשר לכל אינדיקאטור יוגדרו סובייקטיבית ספים לניטור. רשימת האינדיקאטורים והספים לניטור יעודכנו בתדירות שנתית עם עדכון תכניות העבודה.

כלים להפחתת סיכונים

על מנת להפחית את החשיפה לסיכון משתמשת החברה בכלים הבאים:

- ישיבות הנהלה ודירקטוריון - מנהל הסיכון האסטרטגי הנו חבר הנהלה ומשתתף בישיבות הנהלה ודירקטוריון לרבות אלו הנוגעות לעניינים הקשורים לחשיפה ולניהול הסיכון האסטרטגי.
- בחינת "מדדי ביצוע עיקריים" (KPI) - אחת לחודש נבחנת עמידת החברה ב"מדדי ביצוע עיקריים" שנקבעו לבדיקת עמידה בתוכנית העבודה שלה.
- זיהוי של מוקדי הסיכון - תהליך זיהוי של מוקדי הסיכון, באמצעות מעקב רבעוני אחר אינדיקאטורים מצביעי סיכון אסטרטגי (KRI's).
- עדכון תכניות העבודה - עדכון תכניות העבודה הרלוונטיות בהתאם לנסיבות ובהתאם לתוצאות ניטור האינדיקאטורים או לחילופין יצירת תוכנית מגירה.

דיווח ביחס לחשיפה לסיכון

- דיווח רבעוני של מחלקת מטה ותכנון אסטרטגי להנהלה ולדירקטוריון.
- דיווח על ממצאי בחינת האינדיקטורים והשפעתם על רמת החשיפה.
- דיווח סטטוס הטיפול באינדיקטורים שליליים.
- דיווח על מצב עמידת היחידות/חטיבות בתוכניות העבודה שנקבעו להם בהתאם ל-KPI.
- דיווח רבעוני של המחלקה לניהול סיכונים להנהלה ולדירקטוריון.
- דיווח על ממצאי בחינת האינדיקטורים.

מחלקת ניהול סיכונים מעבירה דיווח שנתי להנהלה ולדירקטוריון, אשר יכול לבסס בנוסף לדיווח הרבעוני:

- דיווח על ממצאים ביחס לאפקטיביות תהליכי ניהול הסיכונים האסטרטגיים בחברה לרבות, נאותות תהליכי זיהוי הסיכונים האסטרטגיים ושלמות הזיהוי של הסיכונים המשמעותיים (דיווח במסגרת תהליך ה-ICAAP).
 - היבטי הקצאת ההון העולים מהחשיפה לסיכונים אסטרטגיים (דיווח במסגרת תהליך ה-ICAAP).
- האסטרטגיה ותוכניות העבודה גובשו על ידי הקבוצה תוך התייחסות למצבה של הקבוצה באספקטים העסקיים והארגוניים, לצד תמורות בסביבה העסקית בה פועלת הקבוצה, לשינויים בענפי האשראי ובתחום התשלומים בדגש על ענף כרטיסי האשראי, כמו גם לדינמיקה התחרותית והרגולטורית בתחומי פעילות הקבוצה, ותוך שימת לב לניהול הסיכונים, בהתאם לתיאבון לסיכון שאישר הדירקטוריון, ועדכנו השוטף בתהליכים סדורים על פעילות הקבוצה ותוצאותיה.
- הנהלת החברה עוקבת באופן שוטף אחר ההתפתחויות השונות של המלחמה והתפתחויות כלכליות ורגולטוריות אחרות, בוחנת את השלכותיהן הרלוונטיות על פעילות הקבוצה ועסקיה, ככל שתהיינה, ומתאימה את יישום התוכנית האסטרטגית בהתאם. לפירוט נוסף בנושא, ראה סעיף 1.5 תחת הכותרת "יעדים ואסטרטגיה עסקית" בדוח הדירקטוריון לשנת 2025.
- נכון למועד חתימת הדוח, לא ניתן להעריך את כלל השלכות המצב הביטחוני, המדיני והגיאופוליטי בישראל ורמת השפעתו על הפעילות העסקית והיעדים האסטרטגיים שהוגדרו לחברה. אי הוודאות הנלווית למצב האמור, עוצמתו והשלכותיו, וכן התמודדות הממשלה ותמיכתה בעורף העסקי והאזרחי, הינם גורמים משמעותיים, אשר ייתכן וישפיעו במישרין או בעקיפין על הצורך בעדכון אסטרטגיית החברה ויעדיה.
- לפרטים נוספים אודות האסטרטגיה העסקית והתחרות בתחומי הפעילות של החברה, ראו סעיף 1.5 וכן סעיף 3.4.5 בדוח הדירקטוריון לשנת 2025.

הערכות, תחזיות ותוכניות החברה כאמור בסעיף זה לעיל אודות אופן ומתווי פעילותה, לרבות תחומים במיקוד וכיוצ"ב ויעדי הצמיחה בתיקי האשראי, הינן בגדר מידע צופה פני עתיד, כהגדרתו בחוק ניירות ערך, המבוסס על החלטות, הערכות ואומדני הנהלת הקבוצה למועד חתימת הדוח, לרבות בקשר עם שווקי הפעילות ולקוחותיה, צרכיהם, התנהגותם ומצבם הפיננסי וכן על הנחות עבודה ביחס למצב המשק והשפעות אקסוגניות עליו (כגון מלחמת "חרבות ברזל"). בהקשר זה יצוין, כי יעדי הצמיחה בתיקי האשראי הביאו בחשבון, בין היתר, את המשך מצב העסקים בהתאם להסכמים ארוכי טווח עם ערוצי ההפצה (בנקים ומועדונים), השפעות ושינויים רגולטוריים מהותיים, תחזיות מקרו כלכליות, לרבות ביחס לשיעורי הריבית והאינפלציה, ומאידך את אי הוודאות הכרוכה בתכנון לטווח של מספר שנים, (לרבות על רקע המצב הביטחוני). תחת האינדיקטורים והפרמטרים האמורים, הונחה צמיחה במחוללים העסקיים, וביניהם, מחזורי האשראי. יודגש כי הערכות, תחזיות ותוכניות החברה כאמור בסעיף זה לעיל עלולות שלא להתממש ו/או להתממש באופן שונה ואף מהותית בפועל מכפי שהונח והוערך על-ידי הקבוצה (ואף במקרים קיצוניים לא להתממש כלל), ובהתאם להביא לשינוי (לרבות מהותי) במתווי הפעולה והאסטרטגיה של הקבוצה נכון למועד חתימת הדוח, וזאת בין היתר לאור שינוי בהנחות והערכות אל מול התפתחות מצב השווקים בפועל, שינויים רגולטוריים ואחרים בתחומי פעילותה של הקבוצה, השפעות כלכליות גלובאליות ומשקיות, התמשכותם והשפעותיהם, הישירות והעקיפות, על מצב המשק, לקוחות החברה ותחומי הפעילות השונים בהם החברה פועלת, מאופן התפתחות המצב הביטחוני, אופיו, התמשכותו, התרחבותו והשלכותיו המקומיות והגלובליות, וכן כתוצאה מהתמשכות גורמי הסיכון החלים על פעילות הקבוצה (כולם או חלקם) כמתואר בדוח זה ובדוח הדירקטוריון לשנת 2025.

סיכון הציות הוא הסיכון להטלת סנקציה משפטית או רגולטורית, להפסד פיננסי מהותי, או לנזק תדמיתי, אשר חברות הקבוצה עלולות לספוג כתוצאה מכך שאינן מקיימות את הוראות הציות.

בהתאם להוראות ניהול בנקאי תקין מספר 308, ובהתאמה לפעילות הקבוצה, הוראות הליכה בתחום הציות הן: מניעת ניגוד עניינים, הוגנות כלפי הלקוח, איסור הלבנת הון ומימון טרור, אכיפה מנהלית בניירות ערך והגנה על הפרטיות (למעט היבטי טכנולוגיית המידע).

קצינת הציות הראשית של הקבוצה משמשת גם כאחראית בקבוצה לפי חוק איסור הלבנת הון. כמו כן, בהתאם לתכנית האכיפה הפנימית בניירות ערך, שאושרה בדירקטוריון החברה בחודש מרץ 2026, קצינת הציות היא הגורם הממונה על אכיפת נהלי תכנית האכיפה הפנימית.

הקבוצה נוקטת במדיניות של ציות מלא לכל הוראות החוק והרגולציה. ציות להוראות הדין וקיומה של תרבות ציות הם תנאים הכרחיים לניהול התקין של הקבוצה. דגש מרכזי ניתן על ידי הקבוצה לשמירה על זכויות לקוחותיה, מתן מענה מקצועי, מהיר והצעת מוצרים העונים על צרכי הלקוחות, תוך שמירה על הוגנות ושקיפות אל מול הלקוחות.

לצורכי ניהול הסיכון הוגדרו נושאי הציות המהותיים אשר לגביהם קיימת הקפדה יתירה, כמפורט להלן:

- **סיכון להלבנת הון ומימון טרור** - אי-ציות של הקבוצה או מי מעובדיה להוראות העוסקות באיסור הלבנת הון ומימון טרור ובפשיעה פיננסית, לרבות מתן שירותי תשלום אגב פעילות במטבע וירטואלי של לקוחות וכן בגין ליקויים בתהליכים שנועדו להבטיח ציות כאמור או בגין חסרונם של תהליכים כאמור.
- **סיכון פעילות עם נותני שירותים פיננסיים** - אי ציות של הקבוצה או מי מעובדיה ו/או אחריות בגין אי ציות הנובעת מפעילות נותני שירותים פיננסיים.
- **סיכון ציות צרכני והוגנות** - התנהלות מכר או שירות אשר אינן עומדות בהוראות הציות הצרכני, כמו גם אשר אינן עומדות בכללי ההוגנות כלפי לקוחות הקבוצה.
- **סיכון עבירות על דיני ניירות ערך** - אי-ציות של הקבוצה או מי מעובדיה לדיני ניירות ערך.
- **סיכון מניעת ניגוד עניינים** - אי ציות של פונקציות בקבוצה להוראות ניגוד עניינים.
- **סיכון עבירה על דיני הגנת פרטיות ומידע אישי** - אי ציות של הקבוצה או מי מעובדיה לדיני ותקנות הגנת פרטיות והגנת מידע. עם כניסת חוק הגנת הפרטיות (תיקון מס' 13), התשפ"ד-2024, הגדירה החברה מסגרת שתתמוך באסטרטגיה העסקית תוך עמידה בדרישות החוק. בהתאם לאמור, מנהל מחלקת הגנת הסייבר ואבטחת מידע בחברה מוגדר כממונה על הגנת הפרטיות (DPO) ותחום הגנת הפרטיות מנוהל בקו הראשון במחלקת סייבר ואבטחת מידע אשר אחראית על מיפוי התהליכים בהם מעורב מידע פרטי ועל הבקורות הנדרשות במסגרת החוק. מחלקת ציות בחטיבת ניהול סיכונים משמשת כקו הגנה שני והביקורת הפנימית כקו הגנה שלישי.
- **סיכון עבירה על חוקי דיני התחרות** - הסיכון לנזק מהותי בגין עיצום כספי ו/או סנקציה מצד רשות כלשהי בגין אי ציות של הקבוצה או מי מעובדיה לדיני התחרות.
- **סיכון הוראות הביטוח** - אי ציות של הקבוצה או מי מעובדיה אחר דינים והוראות בתחום הביטוח.

מטרת מדיניות הציות הינה הסדרת ניהול הסיכון ומחויבות עובדי הקבוצה לציית לכל ההוראות החלות על פעילותה ולסייע להנהלת הקבוצה בהטמעה של תרבות ציות, בכל הדרגים, תוך כדי ניהול סיכונים אפקטיבי, ניהול נטילת סיכונים נאותה, זיהוי וטיפול מיידי בסיכונים מתפתחים מעבר לתיאבון הסיכון של הקבוצה, וכן קביעת קיום מנחים לניהול.

כאמור לעיל, הקבוצה מחויבת לציות מלא להוראות חוק, הנחיות, מדיניות, נהלים וכל הוראה ציטית אחרת לרבות הקוד האתי של הקבוצה. דירקטוריון הקבוצה, ביחד עם ההנהלה הבכירה של הקבוצה, מאמינים כי ניהול של סיכוני ציות רציף ואפקטיבי הינו הדבר הנכון עבור לקוחות הקבוצה, ועבור היציבות העסקית והתפעולית של הקבוצה. מחויבות זו היא מאבני היסוד של מדיניות הציות של קבוצת ישראל כרס.

פונקציית הציות אחראית, במסגרת קו הגנה שני, לשמש כמעגל הבקרה השני לניהול סיכוני הציות. תפקידה הוא להשלים את ניהול הסיכונים של קו העסקים ולהיות אחראית לתכנון, לתחזוקה ולפיתוח השוטף של מסגרת העבודה לניהול סיכוני הציות בקבוצה.

פונקציית הציות אחראית על ניהול סיכוני הציות, לרבות מדידה והערכה בהתאם למתודולוגיה שנקבעה לצורך ניהול סיכוני הציות. המתודולוגיה האמורה מהווה את התשתית ליישום גישה מבוססת סיכון על-ידי הקבוצה, ובין השאר מסייעת בהקצאה הולמת של משאבים להפחתת הסיכונים שזוהו.

התממשות סיכון הציות כוללת סיכון לסנקציות, הגבלות משפטיות או רגולטוריות, הפסד כספי משמעותי או פגיעה במוניטין של הקבוצה או של מי מעובדיה ומנהליה כתוצאה מהפרה של חוק/צו/תקנה/הנחיה/הוראה כלשהי אשר הקבוצה מחויבת לפעול על פיהם. אי הקפדה על קיום הוראות הציות עלולה לחשוף את הקבוצה להפסדים מהותיים ופרסומים שליליים, אשר עלולים להוביל לפגיעה בתדמית ובמוניטין של הקבוצה. נוכח חשיפת הקבוצה, בגין התממשות סיכונים ציית, לנזקים כלכליים מהותיים ולנזק מוניטין, תישם הנהלת הקבוצה באמצעות קצינת הציות הראשית, או מי מטעמה, תהליכי בדיקה וטיפול בהפרה במידה וקיימת. תיאבון הסיכון נקבע על ידי דירקטוריון הקבוצה בהתאם לאסטרטגיית הקבוצה וכולל הצהרות איכותיות ומגבלה כוללת. באחריות הגורמים הרלוונטיים בקבוצה, ובכללם גורמי בקרה, בהתאם לתחומי אחריותם, לוודא עמידה בתיאבון הסיכון בנושאי הציות המהותיים ולהקצות לצורך כך את המשאבים הנחוצים, הן בהיבט האנושי מקצועי והן בהיבט התשתית הטכנולוגית, וכאשר קיימת חריגה, לתת את המענה ההולם והדיווח לגורמים המתאימים. המצב הביטחוני החל מפרוץ מלחמת "חברות ברזל" הגביר את הסיכון להלבנת הון ומימון טרור. בהתאם, הקבוצה נוקטת בתהליכי ניטור ובקרה מוגברים בהיבטי סיכונים ציית, איסור הלבנת הון ומימון טרור, לרבות נקיטת צעדים לגידור הסיכון.

ז. סיכון מודל

סיכון המודל הינו הסיכון להפסד או לקבלת החלטות שגויות כתוצאה משימוש במודל שאינו תקף, או המבוסס על הנחות או נתונים שגויים או מיושם באופן לקוי. הסיכון עשוי לנבוע מפגמים בפיתוח, בהטמעה או בשימוש, או משינוי סביבה שאינם משתקפים במודל ומשפיעים בין היתר על חישוב הסיכונים. הסיכון מנוהל במסגרת ממשל מודלים כמפורט בהוראת נב"ת 369 וכוללת תיקוף בלתי תלוי, בקרה שוטפת ודיווח תקופתי לדירקטוריון.

במהלך שנת 2025, במסגרת היערכות הקבוצה לכניסתה של הוראת נב"ת 369 בנושא "ניהול סיכונים מודלים", החברה נדרשה לבחינה מחודשת של כלל המנגנונים העולים לכדי מודל הקיימים בחברה. לצורך כך, בוצע מיפוי לכלל המנגנונים אלו וכן לקריטריונים לזיהוי וסיווג מודלים.

בנוסף, בוצע עדכון למסמך המדיניות אשר אושר בחודש יולי 2025 על ידי הדירקטוריון, במסגרתו עוגנה מסגרת לניהול סיכונים מודלים, המבוססת על הבנה של הסיכון ברמת המודל הבודד וברמה המצרפית, עדכון הממשל התאגידי והמבנה ארגוני לניהול הסיכון, הוספת פרקים של פיתוח ויישום מודלים, בדיקות, השימוש במודלים, מודלי ספק ותיקופם.

ניהול סיכון המודל בקבוצה מושתת על שרשרת הערך של תהליכי הליבה לניהול סיכונים, ובהם: זיהוי הסיכונים, מדידה, ניטור, בקרה ודיווח על החשיפה לסיכון לגורמים הרלוונטיים, על מנת להבטיח כי החשיפה אינה חורגת מרמת התיאבון לסיכון שהוגדרה על ידי הדירקטוריון. במסגרת מסמך מדיניות תיקוף מודלים, הוגדרה המתודולוגיה לניהול סיכונים המודל, תהליכי ניהול הסיכון, הממשל התאגידי ותהליכי הדיווח.

הממשל התאגידי כולל את דירקטוריון הקבוצה וועדותיו, ההנהלה ושלושת מעגלי הבקרה, להלן:

- **מעגל בקרה ראשון** - בעלי/מפתחי/משתמשי המודלים, לרבות גורמים רלוונטיים בחטיבות העסקיות.
- **מעגל בקרה שני** - מנהל הסיכונים הראשי, מחלקת ניהול סיכונים (באמצעות מדור תיקוף מודלים ואנליזה), אשר במסגרת פעילויותיה אחראית על תיקוף וניטור המודלים באופן בלתי תלוי במפתחי המודל, קצין הציות, החשבונאי הראשי והייעוץ המשפטי המהווים מעגל בקרה שני, בין היתר, לבחינת משתני המודל ושימושיות המידע.
- **מעגל בקרה שלישי** - הביקורת הפנימית המהווה גורם בלתי תלוי, הפועלת בהתאם לתוכנית עבודה המאושרת על ידי ועדת הביקורת של הדירקטוריון.

דיווחים שנתיים

דוח שנתי לדירקטוריון ולהנהלה. דוח זה יכלול בין היתר את הנושאים הבאים:

- תכנון מול ביצוע של תוכנית העבודה.
- הצגת מקרים מהותיים של חריגה מהוראות.
- ניתוח לקוחות בסיכון גבוה הקיימים בקבוצה
- הצגת ממצאים מהותיים שהופיעו בדוחות הביקורת הפנימית.
- הצגת אירועים מהותיים.
- הצגת ממצאים חריגים.
- שינויים מהותיים בסביבה המשפטית הרלבנטית, בנהלי העבודה הפנימיים ובסביבת הבקרה.
- הצגת נתונים אודות הדרכות עובדי הקבוצה בנושאי הציות.
- הפעולות המהותיות שננקטו על ידו באותה שנה, הפרות מהותיות שאותרו על ידו והמלצותיו לתיקון מקרים של הפרות ונושאים נוספים שיראה לנכון קצין הציות הראשי.

דיווחים רבעוניים

דוח רבעוני תמציתי לדירקטוריון ולהנהלה של הקבוצה כאמור לעיל. הדוח יכלול באופן תמציתי את הנושאים הרלוונטיים לרבעון החולף, המפורטים לעיל באשר לדוח השנתי.

דיווחים מידיים

החברה מדווחת באופן מידי לפי הצורך ובהתאם למדיניות שנקבעה בנושא.

מלחמת "חרבות ברזל" הגבירה את הסיכון להלבנת הון ומימון טרור. מאז פרוץ המלחמה הקבוצה נוקטת בתהליכי ניטור ובקרה מוגברים בהיבטי סיכונים ציית, איסור הלבנת הון ומימון טרור, לרבות נקיטת צעדים לגידור הסיכון.

הערכותיה של החברה כאמור בסעיף זה לעיל הינן מידע צופה פני עתיד, כהגדרתו בחוק ניירות ערך, המבוסס, בין היתר, על הערכותיה של הנהלת הקבוצה והבנתה את המגמות בשוק התשלומים והאשראי בישראל ובעולם, ביחס למגמות והשפעות התחרות וכן על ניסיון העבר ואת השלכותיהן האפשריות של הוראות הדין החלות על הקבוצה (ובכללן הוראות שטרם הוחלו או טרם הפכו למחייבות), נכון למועד חתימת הדוח. הערכות אלה עלולות שלא להתממש, כולן או חלקן או להתממש באופן שונה, לרבות מהותית, מהצפוי, בין היתר, כתוצאה מהנחות וניתוחים לא מיטביים, משינויים בתוכנית העבודה של הקבוצה, מהשפעות הוראות רגולטוריות זמניות או קבועות נוספות שיפורסמו על-ידי הרגולטורים, משינויים (טכנולוגיים ואחרים) בלתי צפויים בשוק התשלומים והאשראי בישראל ו/או מחוץ לישראל, משינויים רגולטוריים נוספים מהשפעות גורמים חיצוניים, כגון: השלכות סביבת האכיפה והריבית (בישראל ומחוצה לה) וסכסוכים מדיניים ביטחוניים מקומיים וגלובליים על תחומי הפעילות של הקבוצה ו/או התממשותם של כל או חלק מגורמי הסיכון המפורטים בפרק "סקירת הסיכונים" בדוח הדירקטוריון לשנת 2025 וכן בדוח זה.

טבלה 2: סקירת נכסי סיכון משוקללים (OV1)

להלן נכסי הסיכון ודרישת ההון בגין סיכון אשראי, סיכון שוק וסיכון תפעולי:

דרישות הון מזעריות ליום 31 בדצמבר 2025	נכסי סיכון משוקללים		
	ליום 30 בספטמבר 2025	ליום 31 בדצמבר 2025	
במיליוני ש"ח			
2,664	22,894	23,164	1 סיכון אשראי (גישה סטנדרטית):
1	6	7	6 סיכון אשראי של צד נגדי (גישה סטנדרטית)
1	7	7	10 התאמה בגין סיכון אשראי (CVA)
91	768	792	25 סכומים מתחת לספי הניכוי (כפופים למשקל סיכון 250%)
2,757	23,675	23,970	סך הכל סיכון אשראי
30	336	262	20 סיכונים שוק - סיכון שער חליפין של מטבע חוץ (גישה סטנדרטית)
462	3,952	4,016	24 סיכון תפעולי
3,249	27,963	28,248	27 סך הכל יתרות משוקללות של נכסי סיכון/דרישת ההון

טבלה 3: תנועות בנכסי סיכון משוקללים (OV1)

נכסי סיכון משוקללים		
ליום 31 בדצמבר 2024	ליום 31 בדצמבר 2025	
במיליוני ש"ח		
		סיכון אשראי
19,079	21,483	יתרת פתיחה
(54)	9	שינוי כתוצאה מאיכות ⁽¹⁾
2,458	2,478	שינוי כתוצאה מגידול ⁽²⁾
21,483	23,970	יתרת סגירה
		סיכון שוק
276	257	יתרת פתיחה
(19)	5	שינוי בתקופה
257	262	יתרת סגירה
		סיכון תפעולי
3,346	3,635	יתרת פתיחה
289	381	שינוי בתקופה
3,635	4,016	יתרת סגירה

⁽¹⁾ שינוי כתוצאה מאיכות - מתייחס בעיקר לשינויים במשקל הסיכון של עסקאות ולקוחות הנובעים משינויים בדירוג האשראי או סיווגו.
⁽²⁾ שינוי כתוצאה מגידול - שינוי שמקורו בשינוי בסך היתרות, החשיפות או ההכנסות לפי העניין ואינה כוללת שינויים שנבעו משינוי באיכות התיק.

טבלה 4: נכסי סיכון לפי חלוקה לפעילויות עסקיות [מידע נוסף]

ליום 31 בדצמבר 2024			ליום 31 בדצמבר 2025			
סך הכל	לקוחות עסקיים	לקוחות פרטיים	סך הכל	לקוחות עסקיים	לקוחות פרטיים	
במיליוני ש"ח						
21,483	3,675	17,808	23,970	4,811	19,159	סיכון אשראי
257	17	240	262	*-	262	סיכון שוק
3,635	1,245	2,390	4,016	1,403	2,613	סיכון תפעולי
25,375	4,937	20,438	28,248	6,214	22,034	סך הכל

^(*) סכום הנמוך מ-0.5 מיליון ש"ח.

הלימות ההון

החל מיום 1 בינואר 2014 מיישמת החברה את הוראות ניהול בנקאי תקין מספר 201-211 בנושא מדידה והלימות הון כפי שעודכנו על מנת להתאימן להנחיות באזל III ("באזל III").

בהתאם להוראות, בנוסף לחישוב דרישת ההון המינימלי בגין סיכון אשראי, סיכון שוק וסיכון תפעולי, נדרשת החברה לבצע תהליך פנימי להערכת נאותות הלימות ההון (ICAAP) המוגש מדי שנה.

בחודש מרץ 2026 קיבל הדירקטוריון את הסקירה בנושא ה-ICAAP ואישר את הדוח על התהליך הפנימי להערכת הלימות ההון של החברה (ICAAP) לשנת 2025.

הערכת הלימות ההון

א. הלימות ההון

החברה מיישמת את הגישה הסטנדרטית להערכת הלימות ההון הרגולטורית שלה (עבור סיכונים אשראי, סיכונים שוק וסיכונים תפעוליים). בהתאם, שקלול סיכון האשראי נקבע, בין היתר, באמצעות ייחוס החשיפה לצד הנגדי לעסקה כפי שנקבע בהוראת ניהול בנקאי תקין מספר 203 ("נב"ת 203"), תוך התחשבות בדירוגי האשראי החיצוניים הנקבעים על-ידי חברות דירוג אשראי חיצוניות (ECAI) ומשמשים למדידת סיכון אשראי באופן סטנדרטי.

בנוגע לסיכון אשראי המושפע, בין היתר, מדירוג מדינת ישראל, החברה עושה שימוש בריבוי מדרגים, כפי שמתאפשר בנב"ת 203, כך שמיושם הדירוג הנמוך מבין שני הדירוגים הגבוהים על ידי חברות דירוג האשראי החיצוניות. למועד חתימת הדוח, לדירוגים הנוכחיים של מדינת ישראל, על ידי סוכנויות הדירוג החיצוניות (כמפורט בסעיף 2.1.5 לדוח דירקטוריון), אין השפעה על עמידת החברה בדרישות הלימות ההון החלות עליה, כאמור לעיל, ואף הורדת דירוג אחת נוספת של מדינת ישראל לא תשפיע על עמידת החברה בהן. גם בתרחיש מחמיר של הורדות דירוג נוספות של מדינת ישראל על-ידי מי מבין חברות הדירוג S&P או FITCH בשתי דרגות (או יותר) לדירוג BBB+ (ומטה), ככל שיהיו, יהיה יחס הלימות הון עצמי רובד 1 גבוה מהיחס המזערי הנדרש על ידי בנק ישראל, בעוד שתרחיש מחמיר כאמור, עלול להשפיע על עמידת החברה ביחס ההון הכולל (הכל בהתבסס על נתוני 31 בדצמבר 2025). בהקשר זה יובהר, כי למועד חתימת הדוח, החברה מעריכה כי הורדות דירוג נוספות לדירוג BBB+ (ומטה) הינו תרחיש שסבירותו נמוכה.

החברה מבצעת תהליך פנימי להערכת הלימות ההון שלה במסגרתו נבנתה תכנית רב שנתית לעמידה ביעדי הלימות הון. תכנית זו לוקחת בחשבון את צרכי ההון הקיימים והעתידיים של החברה בהתאם לתכניות האסטרטגיות אל מול מקורות ההון הזמינים. בתכנית קיימת התייחסות אל כלל נכסי הסיכון של החברה בהווה ובעתיד, על-פי דרישות ההקצאה במסגרת הוראות נב"ת 201-211 ו-218, וזאת אל מול יעדי הלימות ההון ותיאבון הסיכון.

תהליך הערכת הנאותות ההונית (תהליך ה-ICAAP) הינו תהליך עצמי המתבצע על-ידי החברה במסגרת יישום הנחיות הנדבך השני של באזל, ומהווה את הבסיס לשרשרת תהליכי הליכה לניהול הסיכונים וההון בחברה. הערכת הנאותות ההונית מתבצעת על בסיס שנתי, ומטרתה להעריך האם הונה של החברה הינו נאות, אל מול החשיפה לסיכונים בחברה, בהווה ובראייה צופה פני עתיד.

ההנהלה אחראית להכנת תהליך הערכת הנאותות ההונית (תהליך ה-ICAAP) באמצעות מנהל הסיכונים הראשי. ההנהלה אחראית לכינון תהליך ה-ICAAP על בסיס מתמשך, להבטחת הנאותות ההונית של החברה.

ב. יחסי הון מינימליים

בחודש מאי 2016 פרסם הפיקוח על הבנקים הוראת ניהול בנקאי תקין מספר 472 בדבר "סולקים וסליקת עסקאות בכרטיסי חיוב" ובו הקלה לסולק לעניין דרישת ההון העצמי מסולק בעל יתרות חייבים העולה על 2 מיליארדי ש"ח, בדוח הכספי השנתי האחרון, שתחושב בהתאם להוראות ניהול בנקאי תקין מספר 201-211 (מדידת והלימות הון), אולם, על פי האמור בסעיף 40 להוראות ניהול בנקאי תקין מספר 201, יחס הון עצמי רובד 1 לא יפחת מ-8% ויחס ההון הכולל המינימלי לא יפחת מ-11.5%. הוראה זו נכנסה לתוקף ביום 1 ביוני 2016.

בחודש נובמבר 2025 אישר דירקטוריון החברה את יעדי הלימות ההון המזעריים, כמפורט להלן.

ג. יעד הלימות ההון המזערי

יעד הלימות ההון המזערי הינו יעד פנימי הנקבע על-ידי דירקטוריון ביחס לרמת ההון בה החברה מעוניינת להימצא אל מול השימושים הצפויים בנכסי הסיכון. יעד זה עשוי להיות שונה מיחס ההון המזערי, המהווה את הרף הרגולטורי המינימאלי שנקבע ליחס ההון לנכסי הסיכון.

יעד הלימות ההון המזערי של החברה הינו רמת ההון הנאותה הנדרשת בגין הסיכונים השונים אליהם חשופה החברה כפי שזוהו, נאמדו והוערכו על-ידי החברה. יעד זה מביא בחשבון פעולות של הנהלת החברה, אשר נועדו להקטין את רמת הסיכון ו/או להגדיל את בסיס ההון.

מנהל הסיכונים הראשי אחראי לגיבוש המלצות ביחס ליעדי ההון לטובת הבטחת השימוש המיטבי בהונה של החברה תוך שמירה על יציבותה, על בסיס מסקנות תהליך ה-ICAAP.

תוצאות הערכת נאותות ההון (תהליך ה-ICAAP) מהוות בסיס לקביעת יעדי הלימות ההון המזעריים. יעד הלימות ההון המזערי מכתוב מסגרת של הון פנימי המשמשת כבסיס לתכנון השימושים בהון של החברה במסגרת תכנית העבודה השנתית והרב שנתית שלה.

להלן יעדי הלימות ההון המזעריים של החברה כפי שאושרו על ידי דירקטוריון החברה בחודש נובמבר 2025:

- יעד הון עצמי רובד 1 לרכיבי סיכון של החברה הינו 9.75%.
- יעד ההון הכולל לרכיבי סיכון של החברה הינו 11.75%.

ההנהלה אחראית לגיבוש המלצות בנוגע לשינויים הנדרשים, ביעדי ההון שנקבעו בדירקטוריון בעבר, בעקבות מסקנות תהליך הערכת הנאותות ההונית.

בסמוך למועד חתימת הדוח ונכון לימים 31 בדצמבר 2025 ו-31 בדצמבר 2024, עומדת החברה בכל דרישות ההון, הלימות ההון והמינוף המפורטות לעיל. להערכת החברה, לחברה מבנה הון איתן, והחברה תעמוד ביחסי ההון והמינוף המינימליים שנקבעו על-ידי הפיקוח על הבנקים או ביעדי ההון שנקבעו על-ידי דירקטוריון החברה.⁸

ניהול ההון

מטרת ניהול ההון הינה להביא לעמידה בהגדרות תיאכון הסיכון המפורטות ויעדי החברה כפי שהוגדרו על ידי דירקטוריון החברה, בכפיפה להוראות הרגולטור, בהיבט דרישת ההון, תוך שאיפה להקצאה יעילה שלו ומכאן שניהול הון יבטיח:

- בסיס הון אשר ישמש ככרית כנגד הסיכונים הבלתי צפויים אליהם חשופה החברה, יתמוך באסטרטגיה העסקית ויאפשר עמידה בכל עת בדרישת ההון המינימלית הרגולטורית (מתייחס לתמהיל ולסכום ההון המגבה את האסטרטגיה והסיכונים של החברה).
- התייחסות להתפתחויות עתידיות בבסיס ההון ובדרישת ההון.
- שאיפה להקצאה יעילה של הון במהלך העסקים הרגיל של החברה.

⁸ הערכות החברה כאמור מהוות מידע צופה פני עתיד, כהגדרתו בחוק ניירות ערך, והינן למיטב הבנתה ושיקול דעתה של הנהלת החברה נכון למועד חתימת הדוח, המבוססים על יחסי ההון והמינוף של החברה למועד חתימת הדוח ועל הערכות הנהלת החברה והבנתה את הגורמים המשפיעים על שוק התשלומים והאשראי בו פועלת הקבוצה (לרבות בהתבסס על פרסומים של גופים רשמיים כגון בנק ישראל, הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה ומשרד האוצר, ובהסתמך על ניסיונה והיכרותה עם הענף תוך שילוב של כלי ניטור ובקרה) והשפעתם המסתברת של אלה על יחסי ההון והמינוף של החברה, והכל בשים לב לחוסר הוודאות השורר בשוק כתוצאה מגורמים שונים, ובהם עליית האינפלציה ושיעורי הריבית (בישראל ומחוצה לה), סכסוכים מדיניים ביטחוניים מקומיים וגלובליים וכדומה, עוצמתם והשפעותיהם על המשק והתנהגות הצרכנים בארץ ובעולם. בהתאם, הערכות כאמור עשויות להתעדכן באופן שוטף מעת לעת על-ידי הנהלת החברה, לרבות בשים לב לנתוני פעילות החברה בפועל, אשר עשויים להיות שונים, לרבות מהותית, מהצפוי, בין היתר, כתוצאה מהנחות וניתוחים לא מיטביים, מהתפתחויות שלא ניתן להעריך באופן מלא בקשר עם השלכות הגורמים האמורים לעיל, משכן, עוצמתן, חומרתן והשפעתן על תחומי הפעילות של הקבוצה ומצבם הפיננסי של לקוחותיה, החלטות ארגונים בינלאומיים בקשר עם תנאי ההתקשרות עם חברות עימם הם קשורים, הפחתות זירוג של ישראל ו/או הבנקים בישראל על-ידי חברות הדירוג הבינלאומיות, שינויים רגולטוריים ו/או כתוצאה מהתממשותם של כל או חלק מגורמי הסיכון החלים על החברה כמפורט בדוח זה ובדוח הדירקטוריון לשנת 2025.

ניהול ההון הוא תהליך שנתי בעל אופק תכנון מתגלגל של שלוש שנים.

ניהול ההון נחשב לחלק אינטגרלי מהתוכנית האסטרטגית והפיננסית של החברה. ניהול ההון נשען על תכניות הצמיחה של היחידות העסקיות השונות, במטרה להעריך את דרישת ההון בתקופת התכנית ומשמש את תהליך התכנון האסטרטגי, בהתייחס להתכנות והקצאת הון ליחידות כמפורט בפרק תכנון ההון להלן.

תכנון ההון לפי דרישת הגילוי EDTF

תהליך תכנון ההון

תהליך תכנון ההון מהווה אמצעי ליישום התוכניות האסטרטגיות של החברה בהתאם לתיאבון שלה לסיכון. התהליך תומך בגיבוש התוכניות האסטרטגיות ומבטיח את העמידה ביעדי ההון של החברה במהלך יישומן של תכניות אלה. תהליך זה מכתוב מגבלות על יישום התוכניות האסטרטגיות הנובעות ממגבלת ההון שמקורה ביעדי הלימות ההון המזעריים, ומתמחיל הקצאת מקורות ההון של החברה.

תהליך תכנון ההון משתלב עם תהליך התכנון האסטרטגי במסגרתו מגובשות תוכניות העבודה של החברה על פי היעדים האסטרטגיים והעסקיים והתיאבון שלה לסיכון. תכנון ההון נעשה בראיה צופה פני עתיד במסגרת תהליך תכנון תלת שנתי. במסגרת תהליך תכנון ההון, החברה מעריכה את היקף השימושים שלה בהון ("ניצול ההון") במונחים של נכסי סיכון, כפועל יוצא מיישום תוכניותיה האסטרטגיות ותוכניות העבודה השנתיות ומחליטה על תוכניות העבודה הסופיות, לאחר שהביאה בחשבון את מגבלת נכסי הסיכון החלה עליה. תהליך תכנון ההון נועד להוביל לייעול הקצאת ההון בחברה תוך הבטחת העמידה ביעדי ההון שפירושו - קביעת תמחיל שימושים בהון אשר יתרום להגשמת יעדי הארגון, בכפוף למגבלה נתונה של נכסי הסיכון.

במסגרת תהליך תכנון ההון מתבצעת הערכה של תרומת התוכנית העסקית אל מול היקף נכסי הסיכון המשווער שכל פעילות מצריכה. במידה ותרומתן של התוכניות האסטרטגיות למונחי נכסי סיכון יראה כי הן אינן עומדות ביעד ההון, יבוצע תהליך לתיעודף התוכניות, בהתאם לשיקולים שונים, לשם התאמתן ליעדי ההון. תיעודף הפעילויות יערך לפי מגוון שיקולים, ובניהם: רוחניות, הוראות רגולציה, מצב השווקים, רמת התועלת העסקית שלהן, מידת תרומתן להשגת יעדי החברה ועלותן, במונחי הון ובמונחי נכסי סיכון.

תהליך תכנון ההון כולל מספר שלבים, כלהלן:

שלב 1 – גיבוש תכנית אסטרטגית בהתאם לתיאבון לסיכון - גיבוש תוכניות אסטרטגיות ותוכניות עבודה שנתיות שנועדו להשיג את היעדים העסקיים של החברה ומשקפות את תיאבונה לסיכון.

שלב 2 – בחינת ההשלכות של יישום תוכניות העבודה במונחים של ניצול הונה של החברה, ובחינת העמידה במגבלת השימושים בנכסי הסיכון (הגלומה בתיאבון לסיכון), באופן המאפשר את מימוש היעדים העסקיים באופן מיטבי, תוך עמידה ביעדי ההון.

שלב 3 – ניטור העמידה ביעדי ההון והנאותות ההונית במטרה להבטיח כי נטילת הסיכונים במהלך העסקים של החברה תהיה מבוקרת, ועומדת במגבלות ההון שלה תוך שמירה על יציבות.

תכנון ההון והתכנון האסטרטגי

תכנון ההון משלב בין קביעת יעד הלימות ההון המזערי לבין התכנון האסטרטגי, שכן במסגרתו מופעל האילוץ של מגבלת נכסי הסיכון על התוכניות האסטרטגיות. תוצאת תהליך תכנון ההון מכפיפה את תוכניות העבודה לאילוץ הנובע מהתיאבון לסיכון, כמתואר להלן:

שלב 1 - חישוב דרישות ההון – תרגום התוכניות האסטרטגיות ותוכניות העבודה שגובשו למונחי נכסי סיכון כדי לתאר את דרישות ההון הצפויות בחברה כתוצאה מיישום התוכניות האסטרטגיות.

שלב 2 - הערכת ישימות התכנית האסטרטגית באמצעות התאמת דרישות ההון לתיאבון לסיכון - החברה תבחן את סך דרישות נכסי הסיכון, בהתחשב במגבלות נכסי הסיכון הנובעות מיעדי ההון, כפי שנקבעו בהצהרת התיאבון לסיכון. סך דרישות נכסי הסיכון יבחן אל מול מגבלת נכסי הסיכון, כדי לקבוע האם ניתן ליישם את התוכניות האסטרטגיות במסגרת התיאבון לסיכון.

שלב 3 - עדכון תוכניות העבודה של החברה והתאמתן להקצאת מגבלת נכסי הסיכון - על בסיס השוואת דרישות נכסי הסיכון למגבלת נכסי הסיכון, מעדכנת החברה, במידת הצורך, את תוכניות העבודה שלה, על-מנת להתאימן לתיאבון לסיכון ובכדי לעמוד ביעדים העסקיים באופן מיטבי עבור רמת נכסי סיכון נתונה.

תהליך הקצאת ההון נועד ליצור הקצאה מיטבית של משאבי ההון בין היחידות העסקיות של החברה, מתוך כוונה לעמוד ביעדי ההון ובגבולות התיאבון לסיכון שהגדירה.

תהליך הקצאת השימושים בהון ותכנון ההון, מבוסס על תוצאות חישוב יחס ההון לנכסי סיכון (נדבך ראשון) ותהליך הערכת הנאותות ההונית (נדבך שני - ICAAP), בו נבחנת סיבולת הסיכון של החברה, ובסופו נקבעים יעדי ההון. יעדי ההון נקבעים בהתאם להערכת החשיפה הכוללת לסיכונים, לרבות בחינת תרחישים שונים ומצבי קיצון, המשמשים בסיס לקביעת גודלה של כרית ההון. בהתאם לכך, נבחנת השפעת יעדי ההון על התכנית האסטרטגית.

תוצאת תהליך הקצאת ההון הינה תמהיל השימושים בהון החברה בחלוקה לשימושים ברמת היחידות העסקיות, המבטיח הקצאה מיטבית של משאבי ההון של החברה. בהתאם, החברה מעדכנת את תוכניות העבודה שלה על מנת להתאימן לתמהיל שנקבע בתהליך הקצאת ההון בכפוף להוראות הדין.

תהליך העדכון של תוכניות העבודה מביא בחשבון את מגבלות הסיכון שנקבעו קודם לכן, ברמת מגבלות העל שנקבעו בשלב גיבוש התיאבון לסיכון, כחלק מיישום הצהרת התיאבון לסיכון. מטרת המגבלות, בשלב גיבוש תוכניות העבודה העדכניות, הינה להבטיח עמידה ביעדי ההון ובמסגרת התיאבון לסיכון.

ניהול/ניטור ודיווח – מתבצע מעקב שוטף אחר התפתחות השימושים של החברה בנכסי הסיכון (היקף ניצול ההון) אל מול השינויים בבסיס ההון של החברה (הון עצמי רובד 1 והון כולל) והערכת העמידה ביעדי הלימות ההון המזעריים שנקבעו עבור הקבוצה.

במסגרת הניטור, היה ויימצא כי קיימת קרבה למגבלה אזי תנקוט החברה בפעולות תגובה, כגון: גיוסי הון ו/או צמצום של נכסי הסיכון בדרך של שינוי תוכניות העבודה.

כחלק מהתהליך מבוצעים גם דיווחים ע"י מנהל הסיכונים הראשי המוצגים להנהלה ולדירקטוריון כמפורט להלן:

- דיווח רבעוני להנהלה ולדירקטוריון בנושא יחס הלימות הון כולל והון עצמי רובד 1 אל מול יעדי הלימות ההון המזעריים של החברה.
- דיווח רבעוני להנהלה ולדירקטוריון על עמידה במגבלות כמפורט בהצהרות התיאבון לסיכון של החברה.
- דיווח על נאותות ההון של החברה ותכנון ההון לשלוש השנים הקרובות במסגרת תהליך ה-ICAAP.

תרחישי קיצון

מבחני הקיצון הינם כלי חשוב לניהול סיכונים. מבחני קיצון משמשים מוסדות פיננסיים ככלי משלים לזיהוי, מדידה וניטור של סיכונים בתרחישים החורגים ממהלך העסקים הרגיל ושאנם מקבלים מענה פעמים רבות באמצעות הכלים והמודלים המשמשים לניהול הסיכונים באופן שוטף. הפיקוח על הבנקים מקדם השימוש בתרחישי קיצון כחלק מאימוץ הנחיות באזל ובמסגרת הוראות נוספות, לרבות הוראת ניהול בנקאי תקין מספר 310 הקובע כי: "תאגיד בנקאי ישתמש במבחני קיצון צופי פני עתיד ככלי משלים לגישות ניהול סיכונים המבוססות על מודלים כמותיים מורכבים".

מבחני הקיצון משמשים על מנת לזהות חשיפות לסיכונים שאינם מובהקים במהלך העסקים הרגיל, לבחון השפעת תנאי קיצון על הפוזיציות של החברה, להתריע בפני ההנהלה על תוצאות חמורות בלתי צפויות הקשורות למגוון סיכונים, ומספקים אינדיקציה באשר להון שיידרש לספיגת ההפסדים במקרים של זעזועים גדולים.

המוסד הפיננסי עשוי, לחלופין, לנקוט פעולות אחרות כדי לסייע להפחית את רמות הסיכון ההולכות וגדלות להתממשות תרחיש הקיצון.

השימושים העיקריים של מבחני הקיצון הינם:

- תכנון הון ונזילות.
- בחינת תיאבון הסיכון של החברה.
- זיהוי ריכוזי סיכונים קיימים או פוטנציאליים.
- פיתוח כלים להפחתת סיכונים ותכניות להמשכיות עסקית.

החברה בוחנת כחלק מתהליך ניהול הסיכונים השוטף סדרה של תרחישים ותרחישי קיצון להערכת החשיפה לסיכונים אשראי, תפעולי, שוק ונזילות. תרחישים אלו משמשים גם במסגרת תהליך הערכת הנאותות ההונית להערכת דרישות ההון כנגד הסיכונים השונים.

סוגים של מבחני קיצון ושימושיהם

מבחן קיצון פרטני "Single Risk Factor"

מבחן קיצון פרטני (Single Risk factor) הינו תרחיש לחץ ייעודי המניח שינוי משמעותי ביחס לפרמטרים מסוימים היוצרים הפסדים ישירים חמורים לחברה. מבחן קיצון פרטני מוגדר עבור גורם סיכון ספציפי כגון: סיכונים ריבית, סיכונים שע"ח, חדלות פירעון של לווה בודד וכיו"ב. מבחני קיצון פרטניים יתייחסו לגורם הסיכון הספציפי בלבד ולא יבחנו השפעות של היזון חוזר, אפקטי הדבקה או מתאמים בין התרחיש הפרטני לבין השלכות צפויות נוספות אשר עלולות להביא לנזק לחברה.

מבחן קיצון הוליסטי

מבחן קיצון הוליסטי בוחן התפתחות אפשרית של מצב עולם קיצוני הכולל התממשות של סיכונים מתוך מספר קבוצות סיכונים ובוחן את השפעתם על כלל תחומי הפעילות הרלוונטיים של החברה. תהליך הגיבוש של תרחישי הקיצון ההוליסטיים הינו מתמשך במהותו היות וכולל בחינה של השפעות היזון חוזר של אינטראקציות כלכליות מורכבות על פני תקופה של מספר שנים (לרוב 3) ומשמש בעיקר להוכחת הנאותות ההונית של החברה בשנה הקרובה ובראייה צופה פני עתיד. במסגרת תהליך ה-ICAAP בוחנת החברה תרחיש משבר מקומי בטחוני ותרחיש משבר כלכלי עולמי.

מבחן קיצון הפוך "Reverse Stress Test"

מבחן קיצון הפוך משמש לזיהוי תרחישי הקיצון אשר עלולים להביא לנזק חמור מאוד (כגון אי עמידה ביחס הון פיקוחי, חוסר נזילות או חדלות פירעון) אשר נקבע מראש. מטרתו של מבחן קיצון הפוך הינה לזהות נקודות תורפה וקשרים בין סיכונים המתגלים לעיתים רק בתנאי קיצון חמורים מאוד, המבחן אינו משמש להקצאת הון היות ותוצאתו נקבעת מראש.

טבלה 5: חישוב יחס ההון⁽¹⁾

ליום 31 בדצמבר 2024	ליום 31 בדצמבר 2025	
במיליוני ש"ח		
3,025	3,011	הון עצמי רובד 1 והון רובד 1 לאחר ניכויים ⁽¹⁾⁽²⁾
270	494	הון רובד 2 ⁽²⁾
3,295	3,505	סך הכל הון כולל
21,483	23,970	סיכון אשראי
257	262	סיכונים שוק - סיכון שער חליפין של מטבע חוץ
3,635	4,016	סיכון תפעולי ⁽⁶⁾
25,375	28,248	סך הכל יתרונות משוקללות של נכסי סיכון
11.9%	10.7%	יחס הון עצמי רובד 1 ויחס הון רובד 1 לרכיבי סיכון
13.0%	12.4%	יחס ההון הכולל לרכיבי סיכון ⁽³⁾
8.0%	8.0%	יחס הון עצמי רובד 1 מזערי הנדרש על-ידי הפיקוח על הבנקים ⁽⁴⁾
11.5%	11.5%	יחס ההון הכולל המזערי הנדרש על-ידי הפיקוח על הבנקים ⁽⁴⁾

⁽¹⁾ לפרטים אודות חלוקת דיבידנד, ראה ביאור 2.3.9 לדוחות הכספיים ליום 31 בדצמבר 2025.

⁽²⁾ כולל התאמות בגין השפעת היישום לראשונה של כללי החשבונאות בנושא הפסדי אשראי צפויים אשר פותחות בהדרגה עד ליום 31 בדצמבר 2025.

⁽³⁾ הקיטון ביחס הון עצמי רובד 1 וביחס ההון הכולל ליום 31 בדצמבר 2025 בהשוואה ליום 31 בדצמבר 2024 נובע מקיטון בהון בשל ההפסד בתקופה כתוצאה מגידול בהפרשה לשומות מע"מ, כאמור בביאור 2.4. לדוחות הכספיים לשנת 2025, וכן מהגידול בנכסי הסיכון ומניכוי מההון הפיקוחי, הנובע מעלייה ביתרת מסים נדחים המנוכים מההון (בהתאם להוראת ניהול בנקאי מספר 202).

⁽⁴⁾ מחושב בהתאם להוראות ניהול בנקאי תקין מספר 201-211 והוראת מעבר 299.

⁽⁵⁾ לפרטים אודות הנפקת כתבי התחייבות נדחים (CoCo) בחודש ספטמבר 2025, ראה ביאור 19 לדוחות הכספיים לשנת 2025.

⁽⁶⁾ ביום 19 ביוני 2024 פרסם הפיקוח על הבנקים עדכון להוראת ניהול בנקאי תקין מס' 206 בנושא מדידה והלימות הון – סיכון תפעולי, במסגרתה חישוב הקצאת ההון בגין סיכון תפעולי הוגדר מחדש, כך שיבוסס, בין השאר, על רכיב האינדיקטור העסקי ועל מכפיל ההפסד הפנימי המתבסס על ממוצע הפסדים היסטוריים של התאגיד. יישום ההוראה חל מיום 1 בינואר 2026, למעט יישום מכפיל ההפסד הפנימי, לגבי המפקח על הבנקים יפרסם הנחיות ספציפיות לכל המאוחר בשנת 2028. להערכת החברה, למרכיב בהוראה שחל מיום 1 בינואר 2026 לא צפויה השפעה מהותית על יחס הלימות ההון.

ליום 31 בדצמבר		
2024	2025	
במיליוני ש"ח		
הון רובד 1		
3,055	1,716	עודפים ⁽¹⁾
79	79	קרן הון שנוצרה מהטבות שנתקבלו מבעל שליטה
(3)	(3)	קרן הון שנוצרה מעסקאות עם המיעוט
8	1,371	פרמיה על מניות
42	53	קרן הון שנוצרה מהטבות בשל עסקאות תשלום מבוסס מניות
(7)	(14)	יתרת הפסד כולל אחר מצטבר הנובעת מהתאמות בגין הטבות לעובדים
3,174	3,202	סך הכל הון עצמי רובד 1 לפני ניכויים
(129)	(169)	מסים נדחים לקבל
(25)	(24)	מוניטין ונכסים בלתי מוחשיים
5	2	התאמה פיקוחית עקב יישום לראשונה של הוראות הפסדי אשראי צפויים (CECL) ⁽²⁾
3,025	3,011	סך הכל הון עצמי רובד 1 והון רובד 1 לאחר ניכויים
הון רובד 2		
270	302	הפרשה קבוצתית להפסדי אשראי
-	192	כתבי התחייבות נדחים (COCO)
3,295	3,505	הון כולל

⁽¹⁾ לפרטים אודות חלוקת דיבידנד, ראה ביאור 2.3.9 לדוחות הכספיים ליום 31 בדצמבר 2025.

⁽²⁾ התאמות בגין השפעת היישום לראשונה של כללי החשבונואות בנושא הפסדי אשראי צפויים אשר פוחתות בהדרגה עד ליום 31 בדצמבר 2025.

מגבלות על מבנה ההון

בהוראת ניהול בנקאי תקין מספר 202 נקבעו מגבלות על מבנה ההון, ובין השאר מגבלה לפיה הון רובד 2 לא יעלה על 100% מהון רובד 1, לאחר הניכויים הנדרשים מהון זה.

טבלה 7: דוח תנועה בהרכב ההון הפיקוחי [EDTF]

ליום 31 בדצמבר		
2024	2025	
במיליוני ש"ח		
הון רובד 1		
2,997	3,174	יתרת פתיחה
264	(40)	רווח נקי השנה המיוחס לבעלי מניות החברה
(99)	(1,299)	דיבידנד שחולק
-	1,357	הנפקת מניות
2	2	הנפקת מניות לעובדים
18	15	הטבות בשל עסקאות תשלום מבוסס מניות
(3)	-	רכישת מניות נוספות בחברה בת
(5)	(7)	תנועה ברווח כולל אחר
(5)	(7)	מזה: רווח (הפסד) כולל אחר מצטבר הנובע מהתאמות בגין הטבות עובדים
3,174	3,202	יתרת סגירה לפני ניכויים
(129)	(169)	מיסים נדחים לקבל
(25)	(24)	מוניטין ונכסים בלתי מוחשיים
5	2	התאמה פיקוחית עקב יישום לראשונה של הוראות הפסדי אשראי צפויים (CECL)
3,025	3,011	סה"כ הון רובד 1 לאחר ניכויים
הון רובד 2		
241	270	יתרת פתיחה
-	192	הנפקת כתבי התחייבות נדחים (COCO)
29	32	הפרשה קבוצתית להפסדי אשראי
270	494	יתרת סגירה
3,295	3,505	סך הכל הון רגולטורי

טבלה 8: הרכב המאזן הפיקוחי תוך ציון הפניות לרכיבי ההון הפיקוחי (CC1)

להלן שיטת שלושת השלבים להצגת הקשר בין המאזן המדווח בדוחות הכספיים ובין רכיבי ההון הפיקוחי:

שלב 1: מתן גילוי על המאזן לפי בסיס האיחוד הפיקוחי

המאזן הפיקוחי של החברה זהה למאזן כפי שהוצג בדוחות הכספיים שפורסמו.

שלב 2: הצגת הרכיבים המרכיבים את הרכב ההון הפיקוחי מתוך המאזן הפיקוחי

הפניות לרכיבי ההון הפיקוחי	מאזן פיקוחי ליום 31 בדצמבר		
	2024	2025	
	במיליוני ש"ח		
נכסים			
	1,003	485	מזומנים ופיקדונות בבנקים
	7,045	7,313	סכומים לקבל מבנקים בגין פעילות בכרטיסי אשראי
6	(1)	(1)	מזה: הפרשה להפסדי אשראי הנכללת בהון רובד 2
	16,417	18,828	חייבים בגין פעילות בכרטיסי אשראי
	(488)	(491)	הפרשה להפסדי אשראי
6	(249)	(283)	מזה: הפרשה קבוצתית להפסדי אשראי הנכללת בהון רובד 2
	(239)	(208)	מזה: הפרשה להפסדי אשראי שלא נכללת בהון הפיקוחי
	15,929	18,337	חייבים בגין פעילות בכרטיסי אשראי, נטו
	62	88	ניירות ערך
7	36	31	מזה: השקעות בהון של תאגידיים פיננסיים שאינן עולות על 10% מהון המניות של התאגיד הפיננסי
	26	57	מזה: ניירות ערך אחרים
	47	61	השקעות בחברות כלולות
8	20	-	מזה: השקעות בהון של תאגידיים פיננסיים שעולות על 10% מהון המניות של התאגיד הפיננסי שאינן עולות על סף ההפחתה
	27	61	מזה: השקעות בחברות כלולות אחרות
	473	501	בניינים וציוד
11	21	21	מוניטין
	1,016	1,077	נכסים אחרים
	444	486	מזה: מס נדחה
9	3	13	מזה: מיסים נדחים שמימושם מתבסס על רווחיות עתידית של החברה
10	441	473	מזה: מיסים נדחים אחרים
6	*-	*-	מזה: הפרשה קבוצתית להפסדי אשראי הנכללת בהון רובד 2
12	5	4	מזה: נכסים בלתי מוחשיים
	567	587	מזה: נכסים אחרים נוספים
	25,596	27,883	סך כל הנכסים
התחייבויות והון			
	1,552	2,407	אשראי מתאגידיים בנקאיים ואחרים
	19,100	19,459	זכאים בגין פעילות בכרטיסי אשראי
	607	1,559	אגרות חוב סחירות
13	-	192	מזה: אג"ח CoCo
	1,163	1,256	התחייבויות אחרות
6	20	18	מזה: הפרשה קבוצתית בגין חשיפות חוץ מאזניות הנכללת בהון רובד 2
12	1	1	מזה: מיסים נדחים לשלם בגין נכסים בלתי מוחשיים
	22,422	24,681	סך כל ההתחייבויות
	3,174	3,202	הון המיוחס לבעלי המניות של החברה
1	8	1,371	מזה: הון מניות רגילות ופרמיה
2	3,055	1,716	מזה: עודפים
3	76	76	מזה: קרנות הון
4	42	53	תשלום מבוסס מניות
5	(7)	(14)	מזה: רווח (הפסד) כולל אחר מצטבר
	25,596	27,883	סך כל ההתחייבויות והון

(*) סכום הנמוך מ-0.5 מיליון ש"ח.

שלב 3: מיפוי הרכיבים שהוצגו בשלב 2 לצורך הצגת הרכב ההון הפיקוחי

הון פיקוחי ליום 31 בדצמבר			
הפניות משלב 2	2025		2024
	במיליוני ש"ח		
הון עצמי רובד 1: מכשירים ועודפים			
1	1	הון מניות רגילות שהונפק על-ידי החברה ופרמיה על מניות רגילות הכלולות בהון עצמי רובד 1	1,371
2	2	עודפים, לרבות דיבידנד שהוצע או שהוכרז לאחר תאריך המאזן	3,055
3	3	רווח כולל אחר מצטבר ועודפים שניתן להם גילוי	111
6	6	הון עצמי רובד 1 לפני התאמות פיקוחיות וניכויים	3,174
8	8	מוניטין, בניכוי מיסים נדחים לשלם	21
9	9	נכסים לא מוחשיים אחרים למעט זכויות שירות למשכנתאות, בניכוי מיסים נדחים לשלם	4
10	10	מיסים נדחים לקבל משימוש מבוסס על רווחיות עתידית של החברה, למעט מיסים נדחים לקבל הנובעים מהפרשי עיתוי (temporary differences)	13
21	21	מיסים נדחים לקבל שנוצרו כתוצאה מהפרשי עיתוי, אשר סכומם עולה על 10% מהון עצמי רובד 1	126
26	26	התאמות פיקוחיות וניכויים נוספים שנקבעו על-ידי הפיקוח על הבנקים	(5)
26ג'	26ג'	מזה: התאמות פיקוחיות נוספות להון עצמי רובד 1 שלא נכללו במסגרת סעיפים 26א' ו-25ב'	(5)
28	28	סך כל ההתאמות הפיקוחיות והניכויים בהון עצמי רובד 1	149
29	29	הון עצמי רובד 1	3,025
45	45	הון רובד 1	3,025
הון רובד 2: מכשירים והפרשות			
46	46	מכשירים שהונפקו על ידי החברה (שאינם נכללים בהון רובד 1) ופרמיה על מכשירים אלו	192
50	50	הפרשות קבוצתיות להפסדי אשראי לפני השפעת המס המתייחס	270
51	51	הון רובד 2 לפני ניכויים	270
58	58	הון רובד 2	270
59	59	סך ההון	3,295
		סך הכל נכסי סיכון משוקללים בהתאם לטיפול שנדרש לפני אימוץ הוראה 202 בהתאם לבאזל 3	25,375
60	60	סך נכסי סיכון משוקללים	25,375
יחסי הון וכריות לשימור הון ⁽¹⁾			
61	61	הון עצמי רובד 1 (כאחוז מנכסי סיכון משוקללים)	10.7%
62	62	הון רובד 1 (כאחוז מנכסי סיכון משוקללים)	11.9%
63	63	ההון הכולל (כאחוז מנכסי סיכון משוקללים)	13.0%
דרישות מזעריות שנקבעו מעל-ידי הפיקוח על הבנקים			
69	69	יחס הון עצמי רובד 1 מזערי שנקבע על-ידי הפיקוח על הבנקים	8.0%
70	70	יחס הון רובד 1 מזערי שנקבע על-ידי הפיקוח על הבנקים	8.0%
71	71	יחס הון כולל מזערי שנקבע על-ידי הפיקוח על הבנקים	11.5%
סכומים שמתחת לסף ההפחתה (לפני שקלול סיכון)			
72	72	השקעות בהון של תאגידים פיננסיים (למעט תאגידים בנקאיים חברות בנות שלהם), שאינן עולות על 10% מהון המניות רגילות שהונפקו על-ידי התאגיד הפיננסי והן מתחת לסף ההפחתה (לא דווחו בשורות 18,39,54)	31
73	73	השקעות בהון עצמי רובד 1 של תאגידים פיננסיים (למעט תאגידים בנקאיים וחברות בנות שלהם) העולות על 10% מהון המניות רגילות שהונפקו על-ידי התאגיד הפיננסי, והן מתחת לסף ההפחתה (לא דווחו בשורות 21,25)	-
75	75	מיסים נדחים לקבל שנוצרו כתוצאה מהפרשי עיתוי שהם מתחת לסף ההפחתה (לא דווחו בשורות 21,25)	317
תקרה להכללת הפרשות רובד 2			
76	76	הפרשה כשירה להכללה במסגרת רובד 2 בהתייחס לחשיפות תחת הגישה הסטנדרטית, לפני יישום התקרה	476
77	77	התקרה להכללת הפרשה במסגרת רובד 2 תחת הגישה הסטנדרטית	270

⁽¹⁾ הקיטון ביחס הון עצמי רובד 1 וביחס ההון הכולל ליום 31 בדצמבר 2025 בהשוואה ליום 31 בדצמבר 2024 נובע מקיטון בהון בשל הפסד בתקופה כתוצאה מגידול בהפרשה לשומות מע"מ, כאמור בביאור 24. לדוחות הכספיים לשנת 2025, וכן מהגידול בנכסי הסיכון ומניכוי מההון הפיקוחי, הנובע מעלייה ביתרת מיסים נדחים המנוכים מההון (בהתאם להוראת ניהול בנקאי מספר 202).

החל מיום 1 באפריל 2015 מיישמת החברה את הוראת ניהול בנקאי תקין מספר 218 בנושא יחס המינוף (בסעיף זה: "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 ובחברת כרטיסי אשראי. יחס המינוף מבוטא באחוזים, ומוגדר כיחס בין מדידת ההון למדידת החשיפה. לפרטים נוספים ראו ביאור 5.ג.23 לדוחות הכספיים לשנת 2025.

בהקשר זה יצוין, כי ביום 14 בספטמבר 2025, פרסם הפיקוח על הבנקים חוזר לעדכון הוראת ניהול בנקאי תקין 218 בנושא "יחס מינוף". בהתאם לחוזר, הוראת השעה לעניין ההקלה בדרישות יחס המינוף לפיה יחס המינוף החל על החברה לא יפחת מ-4.5% (חלף 5% עובר להוראת השעה), והארכה עד ליום 30 ביוני 2027 והובהר כי שיעור יחס המינוף לא יפחת מהשיעור ביום 31 בדצמבר 2026 או משיעור יחס המינוף הנדרש מהחברה, כנמוך מבניהם.

בסמוך למועד חתימת הדוח ונכון לימים 31 בדצמבר 2025 ו-31 בדצמבר 2024, עומדת החברה בכל דרישות ההון, הלימות ההון והמינוף המפורטות לעיל. להערכת החברה, לחברה מבנה הון איתן, והחברה תעמוד ביחסי ההון והמינוף המינימליים שנקבעו על-ידי הפיקוח על הבנקים וביעדי ההון שנקבעו על-ידי דירקטוריון החברה.⁹

טבלה 9: השוואה בין הנכסים במאזן לבין מדידת החשיפה לצורך יחס המינוף⁽¹⁾ (LR1):

ליום 31 בדצמבר		
2024	2025	
במיליוני ש"ח		
25,596	27,883	1 סך הנכסים בהתאם לדוחות כספיים מאוחדים
-	-	2 התאמות בגין השקעות בישויות בתחום הבנקאות, הפיננסים, הביטוח או המסחר שאוחדו לצרכים חשבונאיים, אך אינם בתחולת האיחוד לצרכים פיקוחיים
-	-	3 התאמות בגין נכסי נאמנות שהוכרו במאזן בהתאם להוראות הדיווח לציבור, אך לא נכללו במדידת החשיפה של יחס המינוף
8	15	4 התאמות בגין מכשירים פיננסיים נגזרים
-	-	5 התאמות בגין עסקאות מימון ניירות ערך
6,670	7,426	6 התאמות בגין פריטים חוץ מאזניים (המרה של חשיפות חוץ מאזניות לסכומים שווי ערך אשראי)
294	260	7 התאמות אחרות
32,568	35,584	8 חשיפה לצורך יחס מינוף*

⁽¹⁾ מחושב על-פי הוראת ניהול בנקאי תקין מספר 218 בדבר "יחס מינוף".

⁹ הערכות החברה כאמור מהוות מידע צופה פני עתיד, כהגדרתו בחוק ניירות ערך, והינן למיטב הבנתה ושיקול דעתה של הנהלת החברה נכון למועד חתימת הדוח, המבוססים על יחסי ההון והמינוף של החברה למועד חתימת הדוח ועל הערכות הנהלת החברה והבנתה את הגורמים המשפיעים על שוק התשלומים והאשראי בו פועלת הקבוצה (לרבות בהתבסס על פרסומים של גופים רשמיים כגון בנק ישראל, הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה ומשרד האוצר, ובהסתמך על ניסיונה והיכרותה עם הענף תוך שילוב של כלי ניטור ובקרה) והשפעתם המסתברת של אלה על יחסי ההון והמינוף של החברה, והכל בשים לב לחוסר הוודאות השורר בשוק כתוצאה מגורמים שונים, ובהם האינפלציה ושיעורי הריבית, סכסוכים מדיניים, כלכליים ו/או ביטחוניים, מקומיים וגלובליים וכדומה, עוצמתם והשפעותיהם על המשק והתנהגות הצרכנים בארץ ובעולם. בהתאם, הערכות כאמור עשויות להתעדכן באופן שוטף מעת לעת על-ידי הנהלת החברה, לרבות בשים לב לנתוני פעילות החברה בפועל, אשר עשויים להיות שונים, לרבות מהותית, מהצפוי, בין היתר, כתוצאה מהנחות וניתוחים לא מיטביים, מהתפתחויות שלא ניתן להעריך באופן מלא בקשר עם השלכות הגורמים האמורים לעיל, משכן, עוצמתן, חומרתן והשפעתן על תחומי הפעילות של הקבוצה ומצבם הפיננסי של לקוחותיה, החלטות ארגונים בינלאומיים בקשר עם תנאי ההתקשרות עם חברות עימם הם קשורים, הפחתות דירוג של ישראל ו/או הבנקים בישראל על-ידי חברות הדירוג הבינלאומיות, שינויים רגולטוריים ו/או כתוצאה מהתממשותם של כל או חלק מגורמי הסיכון החלים על החברה כמפורט בדוח זה ובדוח הדירקטוריון לשנת 2025.

ליום 31 בדצמבר		
2024	2025	
במיליוני ש"ח		
חשיפות מאזניות		
26,045	28,337	1 נכסים במאזן (למעט נגזרים ועסקאות מימון ניירות ערך, אך לרבות בטחונות)
(155)	(194)	2 סכומים בגין נכסים שנוכו בקביעת הון רובד 1
25,890	28,143	3 סך חשיפות מאזניות (למעט בגין נגזרים ועסקאות מימון ניירות ערך)
חשיפות בגין נגזרים		
8	15	4 עלות השחלוף הקשורה לכל העסקאות בגין נגזרים
-	-	5 סכומי תוספות בגין חשיפה פוטנציאלית עתידית הקשורה לכל העסקאות בגין נגזרים
-	-	6 גילום (gross-up) ביטחונות שניתנו בגין נגזרים, שנוכו מהנכסים במאזן בהתאם להוראות הדיווח לציבור
-	-	7 (ניכויים של נכסי חייבים בגין ביטחון משתנה במזומן שניתן בעסקאות נגזרים)
-	-	8 (רגל צד נגדי מרכזי פטורה של חשיפות מסחריות שסולקו על-ידי הלקוח)
-	-	9 סכום נקוב אפקטיבי של נגזרי אשראי שנכתבו
-	-	10 (קיוזים נקובים אפקטיביים מתואמים וניכויי תוספות בגין נגזרי אשראי שנכתבו)
8	15	11 סך חשיפות בגין נגזרים
חשיפות בגין עסקאות מימון ניירות ערך		
-	-	12 נכסים ברוטו בגין עסקאות מימון ניירות ערך (ללא קיוזים), לאחר התאמות בגין עסקאות שמטופלות כמכירה חשבונאית
-	-	13 (סכומים שקוּזוּ של מזומנים לשלם ושל מזומנים לקבל מנכסים ברוטו בגין עסקאות מימון ניירות ערך)
-	-	14 חשיפות סיכון אשראי של צד נגדי מרכזי בגין נכסי מימון ניירות ערך
-	-	15 חשיפות בגין עסקאות כסוכן
-	-	16 סך חשיפות בגין עסקאות מימון ניירות ערך
חשיפות חוץ מאזניות אחרות		
53,767	60,081	17 חשיפה חוץ מאזנית בערך נקוב ברוטו
(47,097)	(52,655)	18 התאמות בגין המרה לסכומים שווי ערך אשראי
6,670	7,426	19 פריטים חוץ מאזניים
הון וסך חשיפות		
3,025	3,011	20 הון רובד 1
32,568	35,584	21 סך החשיפות
יחס מינוף		
9.3%	8.5%	22 יחס המינוף בהתאם להוראת ניהול בנקאי תקין מספר 218
4.5%	4.5%	23 יחס המינוף המזערי הנדרש על-ידי הפיקוח על הבנקים ⁽¹⁾

⁽¹⁾ ביום 14 בספטמבר 2025, פרסם הפיקוח על הבנקים חוזר בנושא "יחס מינוף", המהווה עדכון להוראת ניהול בנקאי תקין מספר 218. בהתאם לחוזר, הוראת השעה שפורסמה במסגרת "התאמות להוראות ניהול בנקאי תקין לצורך התמודדות עם וירוס הקורונה" מיום 15 במאי 2022, לפיה יחס המינוף לא יפחת מ-4.5% (חלף 5% עובר לחוזר), הוארכה עד ליום 31 בדצמבר 2026.

גילוי איכותי כללי - ניהול סיכון אשראי

סיכון אשראי הינו האפשרות שלווה/צד נגדי לא יעמוד בהחייבויותיו בהתאם לתנאים המוסכמים.

סיכון האשראי מנוהל, מנוטר ומבוקר בקבוצה, כמתחייב מאופי פעילותה כקבוצה העוסקת, בין היתר, במתן אשראי. תהליך ניהול סיכונים האשראי מסייע לקבוצה לנהל את הסיכון בתיק האשראי בכלל המישרים; מודלי אשראי, תהליכי המכירה והחיתום, וכן ניטור וגבייה וזאת באמצעות תהליכי בקרה הולמים.

החברה רואה בפעילות האשראי את אחד ממנועי הצמיחה המרכזיים שלה, וזאת תוך ניהול סיכונים מושכל. בהתאם, בשנים האחרונות הציגה הקבוצה מגמת צמיחה בתחום האשראי, הן לאנשים פרטיים והן באשראי המסחרי. בהמשך לכך, בשנת 2025 נמשכה מגמת העלייה בהיקפי יתרות האשראי ללקוחות פרטיים ויתרות האשראי המסחרי.

העלייה הכוללת בשנים האחרונות ביתרות האשראי ללקוחות פרטיים ובאשראי המסחרי, מגדילה את סיכון האשראי של הקבוצה. בנוסף, סביבת הריבית הגבוהה המתמשכת לאורך זמן, ולמרות מגמת ירידה מרמתה בשנת 2023, העלתה ללקוחות את גובה הפירעון החודשי של ההלוואות בריבית משתנה, דבר המעלה חשש לגבי יכולת ההחזר של משקי הבית והלקוחות העסקיים ועלול להשפיע על איכות תיק האשראי. לצד זה, תחזית בנק ישראל מחודש ינואר 2026¹⁰, מעריכה כי התוצר צפוי לצמוח בשיעור גבוה יחסית של 5.2%- ו-4.3% בשנים 2026 ו-2027, בהתאמה. עוד מעריכה התחזית המשך ירידה מתונה בשיעור ריבית בנק ישראל שצפויה לעמוד על 3.5% במוצע ברבעון האחרון של שנת 2026 וכי שיעור האבטלה הרחב בגילי העבודה העיקריים יעמוד על ממוצע של 3.3% בשנת 2026. לפרטים נוספים ראה סעיף 2.1.5 לדוח דירקטוריון זה.

נכון למועד חתימת הדוח, טרם נצפתה התממשות מלוא סיכון האשראי על הלווים הפרטיים והעסקיים כתוצאה מהשלכות המצב הביטחוני בעקבות מלחמת "חרבות ברזל". אי הוודאות של משך תקופת המצב הביטחוני, המדיני והכלכלי וכן התמודדות הממשלה ותמיכתה בעורף העסקי והאזרחי הינם גורמים משמעותיים, אשר ייתכן וישפיעו במישרין או בעקיפין על סיכון האשראי. מאז פרוץ המלחמה הקבוצה נוקטת בתהליכי ניטור ובקרה מוגברים אחר תיק האשראי. כמו כן החברה בוחנת את השפעת המצב הביטחוני על מודלי חיתום האשראי ובהתאם להתפתחויות יכול ויותאמו תהליכי עבודה ובקרה נוספים.

במבט צופה פני עתיד, ישנה אי ודאות להתפתחות מדדי הסביבה המקרו-כלכלית והשפעותיהם על הקבוצה. הקבוצה עוקבת אחר מגמות השוק ובוחנת באופן שוטף שינויים בסביבה המקרו-כלכלית ואת השפעותיהם על החשיפות השונות, בהן חשיפת האשראי.

בהתאם להוראות הפיקוח על הבנקים מיישמת החברה את הוראת ניהול בנקאי תקין מספר 311 "ניהול סיכון אשראי" ("נב"ת 311") המתמקדת באימוץ הגישה שבה נדרשת מעורבות גורם בלתי תלוי ביחידות העסקיות, בתמיכה בקבלת החלטות אשראי נאותות, תוך התייחסות ומעורבות בגיבוש מדיניות האשראי, סיווג חובות בעייתיים ואישור חשיפות אשראי מהותיות. כמו כן, מיישמת החברה את הוראת ניהול בנקאי תקין מספר A311 "ניהול אשראי צרכני" העוסקת בהיבטי ניהול סיכון אשראי צרכני, מדיניות אשראי, מדיניות שיווק ייזום והיבטי הגנות.

יחידת בקרת האשראי העצמאית בחברה כפופה למנהל הסיכונים הראשי, בהתאם לדרישה בהוראת נב"ת 311.

החברה משקיעה באופן שוטף משאבים בהכשרת עובדיה העוסקים בקבלת החלטות, בהערכת סיכונים באשראי ובשיפור של כלי בקרה ומערכות מידע ממוחשבות העומדים לרשותם.

פעילות מכירת האשראי נעשית בחטיבות לקוחות פרטיים ועסקיים בהלימה לסוג הפעילות. פעילות ניהול ותפעול הגבייה מבוצעת בחטיבת אשראי. המבנה הארגוני לניהול סיכונים האשראי כולל את הממשל התאגידי ושלושה (3) מעגלי בקרה. התפיסה המנחה את ניהול סיכון האשראי בחברה הינה כי נוטל הסיכון הינו האחראי הישיר לניהול הסיכון. מנהל הסיכונים הראשי הינו גורם בלתי תלוי, אולם אחריותו אינה מייצרת את אחריות החטיבות העסקיות לביצוע בקרה במסגרת מעגל הבקרה הראשון, ביחס לסיכונים שבאחריותן וזאת באמצעות יחידות בקרה ייעודיות.

מעגל הבקרה הראשון כולל את היחידות העסקיות אשר נוטלות את סיכונים האשראי ואחריות לניהול השוטף של אותם סיכונים ומחלקות אשר הינן בממשק עם יצירת הסיכון. המחלקות העסקיות העוסקות במתן האשראי ומעגלי הבקרה אחריות לניטור ובקרת האשראי.

מעגל הבקרה השני כולל את מנהל הסיכונים הראשי ומחלקת ניהול סיכונים, הפועלים באופן עצמאי ובלתי תלוי במחלקות העסקיות. מעגל הבקרה השני אחראי לגיבוש המלצות לדירקטוריון בנושא מדיניות החשיפה לסיכונים אשראי והערכה ודיווח בלתי תלויים על פרופיל סיכונים האשראי של החברה.

¹⁰ הודעה לעיתונות של בנק ישראל מיום 5 בינואר 2026 שכתרתה: "התחזית המקרו כלכלית של חטיבת המחקר, ינואר 2026".

מנהל הסיכונים הראשי הינו גורם בלתי תלוי, העומד בראש מעגל הבקרה השני המהווה פונקציית ניהול ובקרה בלתי תלויה של סיכונים האשראי ואופן ניהולם. להלן עיקרי תחומי האחריות של מנהל הסיכונים הראשי בתהליך ניהול ובקרת סיכונים האשראי:

גיבוש מדיניות האשראי - מנהל הסיכונים הראשי אחראי לסייע למנכ"ל בגיבוש מסמך מדיניות האשראי, תוך שיתוף כל הגורמים הרלוונטיים בחברה, ובפרט מנהלי הקווים העסקיים.

מעורבות בהליך אישור חשיפות אשראי - מנהל הסיכונים הראשי הינו חבר בוועדות האשראי השונות (במעמד משקיף), והוא מעורב בהליך אישור חשיפות אשראי מהותיות לחברה.

הוראות בנושא הפרשה להפסדי אשראי צפויים (CECL) - בחינת ההפרשה להפסדי אשראי צפויים בהתאם למתודולוגיה שנקבעה בחברה, בחינת הלימת ההפרשה לחשיפות החברה לסיכון האשראי, איכות ניהול הסיכון ותהליכי החיתום והבקרה.

בקרת ניהול סיכונים אשראי - מנהל הסיכונים הראשי אחראי לפעילות בקרת ניהול סיכונים האשראי המבוצעות על-ידי מחלקת ניהול סיכונים.

מעגל הבקרה השלישי כולל את הביקורת הפנימית, אשר הינה גורם בלתי תלוי, המדווח לדירקטוריון ועורך ביקורת תקופתית או שוטפת על אופן ניהול הסיכונים ותקינות ההליכים המבוצעים על ידי הגורמים השונים בחברה. הביקורת הפנימית פועלת בהתאם לתכנית הביקורת המאושרת על ידי ועדת הביקורת של הדירקטוריון, ומגישה דוחות ביקורת לעיונה, כמתחייב מהוראות הרגולציה הרלוונטיות.

ניהול סיכונים האשראי

עיקרי פעילות החברה בנושאי ניהול סיכונים האשראי:

החברה פועלת על-פי מסמך מדיניות אשראי המאושר אחת לשנה בהנהלה ובדירקטוריון.

החברה קובעת מגבלות למתן אשראי על-פי דירוג סיכון וחוקת אשראי וזאת בכדי למנוע פגיעה באיכות תיק האשראי של החברה ובכך להפחית את סיכון האשראי הנובע מאיכות הלווים.

החברה מבצעת בקרה פנימית אחר ניהול סיכונים האשראי עבור כל סוג מוצר אשראי בהתאם לסיכון הנגזר ממנו.

החברה קבעה מגבלות ענפיות בכדי למנוע ריכוזיות ענפית בתיק האשראי.

החברה פועלת בהתאם להנחיות בנק ישראל בהוראת ניהול בנקאי תקין מספר 313 ("נב"ת 313") - מסגרת פיקוחית למדידה ובקרה של חשיפות גדולות. עבודה על-פי הנוהל וקביעת מגבלות פנימיות מקטינה את סיכון ריכוזיות הלווים.

החברה מנסרת ומפקחת אחרי עסקאות עם אנשים קשורים לפי הוראת ניהול בנקאי תקין מספר 312, תוך התאמה לתכנית האכיפה הפנימית.

דיווחים להנהלה ולדירקטוריון וקיום מדיניות ונהלים

מדיניות האשראי של החברה מעודכנת ומאושרת בדירקטוריון לפחות אחת לשנה, בהתאם להתפתחויות בחברה, בענף ובמשק.

להנהלת החברה מועברים נתוני תמהיל תיק האשראי של החברה מידי חודש. התמהיל מציג את פילוח התיק מבחינת מוצרי אשראי, ענפים, דירוגי סיכון, עמידה במגבלות רגולטוריות ופנימיות, ועוד.

תמהיל תיק האשראי מוצג לדירקטוריון החברה כל רבעון.

מנהל הסיכונים הראשי מדווח דיווח בלתי תלוי בנוגע לבקרה על ניהול סיכונים האשראי להנהלה מידי חודש.

מנהל הסיכונים הראשי מדווח דיווח בלתי תלוי לדירקטוריון מידי רבעון.

נוהלי העבודה בחברה בתחום האשראי מעודכנים באופן שוטף על-ידי המחלקות השונות.

עקרונות לניהול סיכון ריכוזיות האשראי

ריכוזיות לוויים - מעקב שוטף אחר הלוויים הגדולים של החברה, עמידה במגבלות על-פי דרישות הוראת נב"ת 313. בנוסף מדווחת החברה לבנק ישראל מידי רבעון על-פי הוראות הנהלה.

פיזור על פני מגוון מוצרי אשראי - תיק האשראי של החברה מורכב ממגוון מוצרי אשראי בסיכון שונה. מוצרי האשראי העיקריים הם: קרדיט בכרטיסי אשראי, הלוואות בכרטיסי אשראי (אשראי מהיר ומתגלגל), הלוואות לרכישת רכבים, הלוואות לכל מטרה ללקוחות פרטיים, הלוואות ללקוחות עסקיים במגוון ענפים, הקדמות תשלום לבתי עסק, ניכיון שוברים, ערבויות ופקטורינג רכש.

קביעת דירוג סיכון ללקוח על-פי מודלים סטטיסטיים

ניהול סיכוני האשראי של החברה מתבסס על מספר מודלים סטטיסטיים שבאמצעותם נקבע דירוג סיכון ללקוח הפרטי או העסקי. דירוג זה משמש כבסיס תומך להחלטה על סוג האשראי, היקף האשראי וגובה הריבית שייקבעו ללקוח הפרטי או העסקי. המודלים עוברים בדיקות טיוב וכיול תקופתיות וקבועות בהתאם לדרישות פנימיות ורגולטוריות.

החברה משקיעה באופן שוטף במודלים לדירוג סיכון אשראי של לקוחות פרטיים ועסקיים. המודלים מתאימים למוצרי האשראי, מצב המשק ואוכלוסיית היעד למתן האשראי.

המודלים נחלקים באופן הבא:

- מודלי A.S (Application Scoring) - מודל לדירוג בקשה ללקוחות חדשים בעת חיתום למוצר חדש.
- מודלי B.S (Behavior Scoring) - מודלים התנהגותיים של לקוחות החברה לפי סגמנטים של פעילות.
- מודלי S.M.E (Small-Medium Enterprises) - מודלים לדירוג לקוחות סולקים שאינם בעלי אשראי.
- מודלי B.B.S (Business Behavior Scoring) - מודל התנהגותי של לקוחות עסקיים שנטלו אשראי.

המודלים לדירוג סיכון בשילוב עם חוקת האשראי משמשים כבסיס תומך החלטה לגבי: סוג האשראי, היקף האשראי וגובה הריבית שייקבעו לגבי הלקוח הפרטי או העסקי.

המודלים מצויים בבקרה, ניטור ומעקב שוטף אחר התפתחות דירוגי הסיכון בתיק האשראי.

המודלים מפותחים ומתוחזקים על ידי חטיבת האשראי ועוברים בדיקות טיוב וכיול תקופתיות על ידי יחידת תיקוף המודלים בחטיבת ניהול הסיכונים (מעגל הבקרה השני). כמו כן מבוצע תיקוף טכנולוגי של קוד המודלים ותיקוף נתוני המודלים ביחידת התיקוף בחטיבת טכנולוגיות.

החברה מדרגת בדירוג ידני לקוחות עסקיים בעלי יתרת אשראי גבוהה. הדירוג הידני מבוסס בעיקרו על הנתונים הכספיים של לקוחות עסקיים.

מדיניות האשראי

מדיניות האשראי של החברה מאושרת לכל הפחות אחת לשנה על ידי דירקטוריון החברה.

מדיניות האשראי מותאמת לדרישה בהוראת ניהול בנקאי תקין 311, ו-311A ומנהל הסיכונים הראשי אחראי לסייע למנכ"ל בגיבוש מסמך מדיניות האשראי, תוך שיתוף כל הגורמים הרלוונטיים בחברה, ובפרט מנהלי הקווים העסקיים.

מדיניות האשראי מתייחסת לעקרונות למתן אשראי, לסוג החשיפה בכל אחד ממגזרי הפעילות, למגבלות החשיפה, הן כמותיות והן איכותיות, לריכוזיות האשראי, לתמחור ובטחונות, לטיפול בלקוחות בקשיים, למדרג סמכויות אשראי, לקביעת קריטריונים להעמדת אשראי, מדיניות שיווק ייזום ועוד.

קביעת מדרג סמכויות במתן אשראי

קביעת המדרג מיועדת לשמור על איכות תיק האשראי של החברה, תוך פיקוח על אישורי האשראי בהתאם לסמכות המקצועית המתאימה. מתן האשראי בחברה נעשה על-פי מדרג סמכויות הכולל:

- אישור לחשיפה מקסימלית לפי סמכות הגורם המטפל (בהתאמה למודל דירוג הסיכון).
- הגדרת סמכויות גלישה לעסקאות חריגות על-פי סמכות גורם מטפל.
- הגדרת מדרג סמכויות בקביעת ריבית האשראי.

סיכון אשראי לאנשים פרטיים

בשנים האחרונות מציגה החברה מגמת צמיחה עקבית בתחום האשראי לאנשים פרטיים. החברה רואה בתחום זה את אחד ממנועי הצמיחה המרכזיים שלה בשנים הקרובות, זאת תוך ניהול סיכונים מושכל. החל מהמחצית השנייה של שנת 2023 ובעיקר לאחר פרוץ מלחמת "חרבות ברזל", נצפתה האטה בביקושים לאשראי צרכני, וכן יושם ניהול סיכונים מושכל/אחראי שהוביל להקשחת ספים/קריטריונים אשר ביחד תורגמו ליציבות יחסית ביתרות תיק האשראי ללקוחות פרטיים. עם זאת, בין היתר לאור התמתנות השלכות המלחמה, החל מהמחצית השנייה של שנת 2024 ונכון למועד חתימת הדוח נרשמה צמיחה מתונה ביתרות האשראי לאנשים פרטיים.

ככלל, אשראי לאנשים פרטיים אינו מבוסס על בטחונות (למעט אשראי לרכישת רכבים, כמפורט בסעיף 2.4.4(ב) לדוח הדירקטוריון לשנת 2025). האשראי המועמד לאנשים פרטיים מותאם, ככלל, לדירוג ולמסגרת הסיכון שנקבעו עבור הלקוח. ניהול סיכון האשראי לאנשים פרטיים כולל תהליכי חיתום וכן ניטור ומעקב שוטף אחרי סיכון הלקוחות. הרחבת פעילות העמדת אשראי לאנשים פרטיים מבוצעת באמצעות פעילות מגיבה ויזומה, מבוססת צרכי לקוח, המציעה ללקוחות את מגוון מוצרי האשראי הקיימים בחברה – לפרטים אודות מוצרי האשראי הפרטי ראה סעיף 2.4.4(ב) לדוח הדירקטוריון לשנת 2025. הרחבת פעילות האשראי הפרטי כאמור מבוצעת בין היתר באמצעות הרחבת מגוון מוצרים, הגדלת סכומי האשראי בהתאם לסיכון ופנייה לשכבות אוכלוסייה שונות במגוון ערוצי שיווק ומכירה.

חיתום אשראי לאנשים פרטיים

תהליך חיתום האשראי ודירוג הסיכון לאנשים פרטיים מתבסס על מודלים סטטיסטיים מתקדמים. מודלים אלו משמשים כבסיס תומך החלטה לגבי גובה האשראי ושיעור הריבית שנקבעת ללקוח. המודלים עוברים תהליכי ניטור ובקרה שוטפים בהתאם לדרישות פנימיות ורגולטוריות.

החיתום מתבצע בשני אופנים: חיתום אוטומטי המבוסס על מודלי דירוג וחוקה עסקית, הנכתבים בכלים מתקדמים מתוך ראיית כלל פעילות הלקוח בחברה, וחיתום ידני המתבצע במקרים בהם נדרשת בדיקה נוספת מעבר לחיתום האוטומטי.

בהתאם להוראות הרגולציה, לחברה מדיניות ונהלים המטפלים בתהליכי העבודה ובכללים בגין פנייה יזומה למכירת אשראי לאנשים פרטיים. כאמור, נוהל עבודה בנושא מתן אשראי ללקוחות הפרטיים המתבסס על המדיניות, קובע, בין היתר, הגדרת תסריטי שיחה למכירת אשראי אשר כוללים מתן מידע ללקוח בנוגע לתנאי האשראי כגון: סכום האשראי, תקופת האשראי, ריבית נומינלית ומתואמת, סכום משוער לפירעון חודשי וכן דרכי התקשרות לצורך בירורים. כמו-כן, קובע הנוהל התייחסות לצרכי הלקוח ומאפייניו וכן תיעוד של נתוני הפנייה ללקוחות. בנוסף, הנוהל מכיל הגדרה של אוכלוסייה אשר אליה לא תתבצע פנייה יזומה למתן אשראי וזאת על מנת לעמוד בכללי הרגולציה.

בחדש אפריל 2019 נכנס לתוקפו חוק נתוני אשראי, שעל בסיסו הוקם מאגר נתוני אשראי.

בחדש מאי 2021 נכנסו לתוקף הסעיפים בהוראת ניהול בנקאי תקין מספר 311A בנושא "ניהול אשראי צרכני" ("הוראה 311A") הנוגעים לשיווק אשראי צרכני. בנוסף, הקבוצה מיישמת את יתר סעיפי הוראה 311A אשר נכנסו לתוקף בחדש נובמבר 2021.

ניהול סיכון האשראי לאנשים פרטיים

- ניהול חשיפות האשראי ללקוחות פרטיים מתבצע לפי חשיפה מקסימלית ללקוח הנקבעת בהתאם לפרמטרים שונים כגון: דירוג סיכון, מוצרי אשראי, ותק הלקוח, היסטוריית פירעונות, נתונים ממאגר האשראי ועוד.
- מדיניות תמחור האשראי לאנשים פרטיים מותאמת לדירוג הסיכון של הלקוחות, בכפוף להוראות כל דין ובכלל זה חוק אשראי הוגן.
- מגבלות האשראי בחברה מגבילות את שיעור החשיפה ללקוחות פרטיים ברמת סיכון גבוהה, מתוך סך תיק האשראי לאנשים פרטיים.
- מדרג סמכויות האשראי בחברה מגביל את יכולת אישור חשיפות אשראי לאנשים פרטיים בהתאם להיררכית סמכויות פנימית.
- שיעור המימון לאשראי לרכב, שהועמד על ידי החברה, נקבע עבור כל לקוח בהתאם לבחינה פרטנית של הלקוח ובכפוף למדיניות האשראי של הקבוצה.

השלכות מלחמת "חברות ברזל"

החל מהרבעון הרביעי בשנת 2023, הקבוצה נקטה במספר צעדים בעקבות מלחמת "חברות ברזל" בפעילות האשראי לאנשים פרטיים, לרבות דחיית תשלומים. בנוסף, בחדשים הראשונים לתחילת המלחמה וככל שנדרש, נקטה הקבוצה בפעולות לצורך התאמת ההפרשה להפסדי אשראי שכללו, בין היתר, החמרת האינדיקטורים המקרו-כלכליים המשמשים בבסיס חישוב ההפרשה הקבוצתית להפסדי אשראי בעקבות חוסר הוודאות כתוצאה מהשפעות המלחמה על לקוחות הקבוצה, וכן יישום מכתב בנק ישראל מחדש אוקטובר 2023 בנושא מלחמת "חברות ברזל" – דגשים פיקוחיים לגבי טיפול בחובות ודיווח לציבור.

על רקע המצב הביטחוני, הקבוצה מתאימה את תנאי החיתום לרמת אי הוודאות במשק, לשינויים בהיקפי הפעילות בו, לזמינות המידע במאגר נתוני אשראי ולעליית הסיכון בפעילות הפיננסית בישראל, וכן מנסרת באופן הדוק את סיכון האשראי ללקוחות פרטיים מחשש לעליית הסיכון, כאמור.

הקבוצה מבצעת ניטור שוטף אחר כמות הלקוחות שקיבלו דחיית תשלומים ואחר התנהלותם לאחר יציאה ממתווה הדחייה, וזאת בנוסף על חובות לקוחות אחרים שעברו שינויים בתנאים. הסיווג החשבונאי של לקוחות אלה מבוצע בהתאם למתודולוגיית הקבוצה לסיווג חובות בעייתיים ולוקח בחשבון בין השאר את דירוג הלקוח והחזרי חיוב.

למידע מפורט על סיכון אשראי לאנשים פרטיים, ראו סעיף 3.2 בדוח הדירקטוריון לשנת 2025.

מוצרי האשראי המסחרי העיקריים הינם: הלוואות לבתי עסק ולקוחות עסקיים במגוון ענפים, לרבות בענף הנדל"ן, מתן אשראי בכרטיסים עסקיים, ניכיון שוברים (אשראי זה מועמד בעיקר אל מול שוברי כרטיסי אשראי שתמורתם משמשת כמקור לסילוק החוב, ואשר חלקם יכול שיבוטל על-ידי מחזיקי הכרטיסים בהעדר קבלת מוצר/שירות, בהתאם להוראות חוק כרטיסי חיוב, התשע"ט – 2019), ערבויות ופקטורינג רכש.

עיקר החיתום המסחרי מבוצע ידנית בהתבסס על הנתונים הכספיים של הלקוח כנדרש בהוראות ניהול בנקאי תקין מספר 311 וכן על מידע ממאגרים פנימיים וחיצוניים.

בשנת 2025 נמשכה מגמת העלייה בביקושים, שהביאה להמשך הגידול ביתרות האשראי המסחרי.

השלכות מלחמת "חרבות ברזל"

השלכות המצב הביטחוני בהמשך למלחמת "חרבות ברזל", ככל שתחול בו החמרה, עלולות להשפיע לרעה על יתרות וסיכון האשראי המסחרי, ובעיקר להביא לירידה חדה, עד כדי עצירת פעילות מלאה או חלקית בתחומי פעילות מסוימים במשק (כגון: פנאי, הלבשה, תיירות ונופש וכדומה). בפועל, עיקר ההפרשה הפרטנית בשנת 2025 נובעת מלקוחות בענפי התיירות והנופש, שירותי תחבורה ובניה ושיפוצים. פעילות האשראי והפעילות העסקית בענפים אלו, כמו גם בענפים אחרים מנוטרת ברמה שוטפת על-ידי החברה.

לאחר פרוץ מלחמת "חרבות ברזל" הוחלט על שורת צעדים בקבוצה, לרבות דחיית תשלומים שוטפים לעסקים, החמרת האינדיקטורים המקרו-כלכליים המשמשים לבסיס חישוב ההפרשה הקבוצתית להפסדי אשראי בעקבות חוסר הוודאות בהשפעות המצב הביטחוני על לקוחות הקבוצה, יישום מכתב בנק ישראל מחודש אוקטובר 2023 בנושא מלחמת "חרבות ברזל" – דגשים פיקוחיים לגבי טיפול בחובות ודיווח לציבור" והקשחת ספי חיתום לענפים בסיכון גבוה.

לשם קביעת אומדן שיעורי ההפרשה הקבוצתית להפסדי אשראי עושה החברה שימוש בהנחות מקרו-כלכליות, המבוססות, בין היתר, על פרסומים של בנק ישראל, תחזיות של גופים פיננסיים ונתוני הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה. בנוסף, בקביעה כאמור משולבות גם הערכותיה של החברה על בסיס ניסיונה והיכרותה עם תחומי פעילותה, תוך שילוב של כלי ניטור ובקרה, אולם קיימת רמה גבוהה של אי ודאות המחייבת הפעלת שיקול דעת משמעותי בהערכת הפסדי האשראי הצפויים, אשר באה לידי ביטוי ביתר שאת בהקשר של המצב הביטחוני ונגזרותיו, לרבות ההשפעה האפשרית של התמשכותו והיקפו על פעילות המשק הצפויה. בהתאם, לאורך זמן, ככל שעומד לרשות החברה מידע משמעותי נוסף לגבי מצב הלווים וסיכויי הגבייה לגבי לוויים בעייתיים, מעודכנים האומדנים המשמשים לקביעת שיעורי ההפרשה כאמור. לאור זאת, קיימת אפשרות שהפסדי האשראי יתפתחו באופן שונה ואף מהותית מהערכות החברה ובין היתר יגדלו במהלך שנת 2026, אף מעבר להערכות החברה, ויתכן שאף מעבר לתרחיש פסימי, אך למועד חתימת הדוח, אין ביכולתה של החברה להעריך מתי ובאיזו מידה (אם בכלל).

לפרטים נוספים ראה סעיף 4.1 בדוח דירקטוריון בדבר אומדנים קריטיים וביאור 4.2.2 לדוחות הכספיים לשנת 2025.

סיכון אשראי בגין חשיפות לקבוצת לוויים

- בהתאם להוראת ניהול בנקאי תקין מספר 313 בנושא "מגבלות על חבות לווי בודד וקבוצת לוויים" ("נב"ת 313"):
- **בנוגע ל-"קבוצת לוויים שאינה בנקאית" (בהתאם להוראות נב"ת 313)** - נכון לימים 31 בדצמבר 2025 ו-31 בדצמבר 2024 וכן בסמוך למועד חתימת הדוח לא קיימת קבוצת לוויים שאינה בנקאית שיתרת חבותה עולה על 15% מהון החברה (כהגדרתו בנב"ת 313).
 - **בנוגע ל-"קבוצת לוויים בנקאית" (בהתאם להוראות נב"ת 313)** - נכון למועד חתימת הדוח, כחלק מפעילות הקבוצה, לקבוצות הבנקים בהסדר וחברות כרטיסי האשראי האחרות חבות לקבוצה מעל למגבלת לווי בודד (15% לפי נב"ת 313). יחד עם זאת, ביום 1 בינואר 2025, פרסם בנק ישראל חוזר המאריך החרגה בנב"ת 313 של חבות של קבוצת לוויים בנקאית לחברת כרטיסי אשראי ממגבלה זו עד למוקדם מבין: יום 1 בינואר 2026 או מועד היישום המוקדם של הוראה חדשה המחליפה את נב"ת 313 (ראה להלן). החברה מעריכה, שלאור אופי פעילות הקבוצה, בדגש על פעילות ההנפקה, חשיפות האשראי של הקבוצה לתאגידים בנקאיים וחברות כרטיסי אשראי אינן צפויות להצטמצם.
- בחודש פברואר 2025 פרסם בנק ישראל הוראת ניהול בנקאי תקין 313 חדשה, שכותרתה "חשיפות גדולות", המחליפה את נב"ת 313 (הקיימת) ("נב"ת 313 החדשה"). בחודש דצמבר 2025 פרסם בנק ישראל חוזר לפיו מועד התחילה של הוראת נב"ת 313 החדשה נדחה מיום 1 בינואר 2026 ליום 1 ביולי 2026. לפי נב"ת 313 החדשה, בין היתר, תבוטל המגבלה לעיל שנקבעה בנב"ת 313 על "קבוצת לוויים כרטיסי אשראי" וזו תהיה כפופה למגבלה הכללית על "קבוצת צדדים נגדיים קשורים"; הכל כמפורט בנב"ת 313 החדשה. החברה מעריכה, שלאור אופי פעילות הקבוצה, בדגש על פעילות ההנפקה, חשיפות האשראי של הקבוצה לתאגידים בנקאיים וחברות כרטיסי אשראי אינן צפויות להצטמצם.
- לפרטים נוספים ראה ביאור 2.ג.24[א] לדוחות הכספיים לשנת 2025.

חשיפה למוסדות פיננסיים

- במסגרת פעילותה של החברה קיימת חשיפה למוסדות פיננסיים בארץ ובעולם:
- חברות כרטיסי אשראי בארץ ובעולם - קיימת פעילות סליקה צולבת בין החברה לחברות כרטיסי האשראי בארץ. בנוסף, חשיפה מול חברות כרטיסי האשראי העולמיות.
 - בנקים בישראל - פעילות כרטיסי האשראי באחריות בנקים היא מול הבנקים בארץ. בנוסף, הפקדת פיקדון וביצוע עסקת גידור יוצרים חשיפה מול הבנק עימו נעשתה העסקה.
 - מוסדות פיננסיים זרים - פעילות מול חו"ל או פעילות של זרים בישראל: הפקדות מט"ח במוסדות פיננסיים בחו"ל.
- החברה מבצעת מעקב שוטף אחר חשיפות אלו ומבצעת דיווח על חריגה ממגבלות.
- עיקר חשיפת האשראי למוסדות פיננסיים נוצרת כתוצאה מ:
- עסקאות בכרטיסי אשראי שהונפקו על ידי הבנקים שאיתם החברה נמצאת בהסדר - החשיפה נוצרת כאשר החברה מממנת מכספה את פער הזמן מיום זיכוי בית העסק ליום העברת התשלומים על-ידי הבנקים בהסדר. במידה ובנק מגיע לחדלות פירעון קיימת סכנה כי הכספים לא יועברו לחברה שתספוג את ההפסדים מהונה.
 - פיקדונות בבנקים - הפקדת פיקדונות בבנקים על-ידי החברה יוצרת חשיפה אוטומטית לבנק.

הפחתת סיכון אשראי

- החברה מפחיתה את סיכון האשראי בגין כרטיסים בנקאיים והמסגרות הלא מנוצלות שלהם על ידי העברה של החשיפה לתאגידים בנקאיים. ראו "הפחתת סיכון אשראי" בהמשכו של פרק זה.

חשיפות חוץ מאזניות

החברה משתמשת במקדם המרת אשראי (CCF - Credit Conversion Factor) על מנת להמיר את חשיפות האשראי החוץ מאזניות שלה לחשיפות אשראי על פי הוראות ניהול בנקאי תקין מספר 201-211 (מדידה והלימות הון) כמפורט להלן:

- מסגרות אשראי לא מנוצלות של כרטיסי האשראי למחזיקי כרטיס קמעונאים - 10.11%
- חשיפות חוץ מאזניות אחרות, כולל מסגרות אשראי לא מנוצלות של כרטיסי אשראי למחזיקי כרטיסים לא קמעונאיים - 20%.
- חשיפות חוץ מאזניות אחרות, כולל מסגרות אשראי לא מנוצלות של כרטיסי אשראי למחזיקי כרטיסים לא קמעונאיים, לתקופה מעל שנה - 50%.
- חשיפות חוץ מאזניות אחרות, כולל ערבויות והתחייבויות אחרות - 100%.

חשיפת אשראי למסדות פיננסיים זרים ולמדינות זרות

לחברה קיימת חשיפת אשראי שאינה מהותית לארגונים הבינלאומיים: ארגון מסטרקארד, ארגון ויזה וארגון אמריקן אקספרס ובנקים בינלאומיים, 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.

טבלה 11: איכות האשראי של חשיפות אשראי (CR1)

ליום 31 בדצמבר 2025				
יתרות נטו ⁽²⁾	הפרשות להפסדי אשראי או ירידות ערך	יתרות ברוטו ⁽¹⁾		
		לא צוברים או בפיגור של 90 ימים או יותר	אחרים	
במיליוני ש"ח				
26,154	492	26,503	143	חובות, למעט אגרות חוב
-	-	-	-	אגרות חוב
60,063	18	60,081	-	חשיפות חוץ מאזניות
86,217	510	86,584	143	סך הכל

ליום 31 בדצמבר 2024				
יתרות נטו ⁽²⁾	הפרשות להפסדי אשראי או ירידות ערך	יתרות ברוטו ⁽¹⁾		
		אחרים	לא צוברים או בפיגור של 90 ימים או יותר	
במיליוני ש"ח				
23,999	490	24,358	131	
-	-	-	-	
53,748	19	53,767	-	
77,747	509	78,125	131	

(1) יתרות ברוטו הינן פריטים מאזניים וחוץ מאזניים לפני הפרשה להפסדי אשראי.

(2) יתרות נטו: סך הערך ברוטו בניכוי הפרשות להפסדי אשראי.

לשם קביעת אומדן שיעורי ההפרשה הקבוצתית להפסדי אשראי עושה החברה שימוש בהנחות מקרו-כלכליות, המבוססות, בין היתר, על פרסומים של בנק ישראל, תחזיות של גופים פיננסיים והלשכה המרכזית לסטטיסטיקה. בנוסף בקביעה כאמור משולבות גם הערכותיה של החברה על בסיס ניסיונה והיכרותה עם תחומי פעילותה, תוך שילוב של כלי ניטור ובקרה, אולם קיימת רמה גבוהה של אי ודאות המחייבת הפעלת שיקול דעת משמעותית בהערכת הפסדי האשראי הצפויים, אשר באה לידי ביטוי ביתר שאת בהקשר של מלחמת "חרבות ברזל", לרבות ההשפעה האפשרית של התמשכות והיקף המלחמה על פעילות המשק הצפויה. בהתאם, לאורך זמן, ככל שיעמוד לרשות החברה מידע משמעותי נוסף לגבי מצב הלוויים וסיכויי הגבייה לגבי לוויים בעייתיים, יעודכנו האומדנים המשמשים לקביעת שיעורי ההפרשה כאמור. לאור זאת, קיימת אפשרות שהפסדי האשראי יתפתחו באופן שונה ואף מהותית מהערכות החברה ובין היתר יגדלו במהלך שנת 2025, אף מעבר להערכות החברה, ויתכן שאף מעבר לתרחיש פסימי, אך למועד חתימת הדוח, אין ביכולתה של החברה להעריך מתי ובאיזו מידה (אם בכלל).

לפירוט נוסף ראו סעיף 3.2 לדוח הדירקטוריון לשנת 2025, תחת הכותרת "ניתוח איכות האשראי".

¹¹ לגבי מסגרות אשראי לא מנוצלות של כרטיסי האשראי למחזיקי כרטיסים קמעונאים שהונפקו על ידי החברה, מבוצע מעקב אפקטיבי אחר יכולת הפירעון של מחזיקי הכרטיסים הקמעונאיים באמצעות כלי בקרה שונים הכוללים שימוש במודלי דירוג התנהגותיים ופעולות ניטור המבוצעות באופן שוטף בחטיבות העסקיות ובחטיבת ניהול סיכונים. לגבי מסגרות אשראי לא מנוצלות של כרטיסי האשראי למחזיקי כרטיסים קמעונאים שהונפקו על ידי הבנקים בהסדר, התקבלו אישורים מהבנקים לגבי קיום מעקב אפקטיבי אחר יכולת הפירעון של מחזיקי הכרטיסים הקמעונאיים.

הפחתת סיכון האשראי - גילויים בגישה הסטנדרטית
טבלה 12: פירוט החשיפות לפי יתרת תקופה חוזית לפירעון
חשיפות אשראי לפי יתרת תקופה לפירעון

ליום 31 בדצמבר 2025					
סך הכל חשיפת אשראי	ללא תקופת פירעון	מעל 5 שנים	מעל שנה עד חמש שנים	עד שנה	
במיליוני ש"ח					
חשיפת אשראי מאזנית					
12,683	23	-	451	12,209	סכומים לקבל מבנקים וחייבים בגין כרטיסי אשראי
14,293	228	1,271	7,140	5,654	אשראי למחזיקי כרטיס ובתי עסק
1,534	-	-	67	1,467	חברות וארגון בינ"ל לכרטיסי אשראי
83	-	-	-	83	הכנסות לקבל ואחרים
681	489	4	5	183	נכסים אחרים
1,063	1,063	-	-	-	נכסים אחרים לא כספיים
4	-	-	-	4	עסקאות במכשירים פיננסיים נגזרים
30,341	1,803	1,275	7,663	19,600	סך הכל חשיפת אשראי מאזנית
60,081	458	-	270	59,353	סך הכל חשיפת אשראי חוץ מאזנית

ליום 31 בדצמבר 2024					
סך הכל חשיפת אשראי	ללא תקופת פירעון	מעל 5 שנים	מעל שנה עד חמש שנים	עד שנה	
במיליוני ש"ח					
חשיפת אשראי מאזנית					
11,963	20	-	434	11,509	סכומים לקבל מבנקים וחייבים בגין כרטיסי אשראי
11,806	117	823	6,047	4,819	אשראי למחזיקי כרטיס ובתי עסק
1,632	-	-	73	1,559	חברות וארגון בינ"ל לכרטיסי אשראי
78	-	-	-	78	הכנסות לקבל ואחרים
615	448	4	6	157	נכסים אחרים
1,002	1,002	-	-	-	נכסים אחרים לא כספיים
2	-	-	-	2	עסקאות במכשירים פיננסיים נגזרים
27,098	1,587	827	6,560	18,124	סך הכל חשיפת אשראי מאזנית
53,767	455	-	245	53,067	סך הכל חשיפת אשראי חוץ מאזנית

הפחתת סיכון האשראי - גילויים בגישה הסטנדרטית

גילוי לגבי תיקים המטופלים בהתאם לגישה הסטנדרטית

החברה מיישמת דירוג אשראי חיצוני על-פי גישה סטנדרטית המבוססת על דירוגים חיצוניים. שקלולי סיכון האשראי נקבעים, בין היתר, באמצעות ייחוס החשיפה לצד הנגדי לעסקה כפי שנקבע בהוראת נוהל בנקאי תקין 203, תוך הבאה בחשבון את דירוגי האשראי החיצוני הנקבעים על-ידי חברות דירוגי אשראי חיצוניות (ECAI) ומשמשים למדידת סיכון אשראי באופן סטנדרטי. החברה עושה שימוש בריבוי מדרגים, כפי שמתאפשר בנב"ת 203, כך שמיושם הדירוג הנמוך מבין שני הדירוגים הגבוהים על ידי חברות דירוג האשראי החיצוניות. גם בתרחיש מחמיר של הורדות דירוג נוספות של מדינת ישראל על-ידי מי מבין חברות הדירוג S&P או FITCH בשתי דרגות (או יותר) לדירוג BBB+ (ומטה), ככל שיהיו, יהיה יחס הלימות הון עצמי רובד 1 גבוה מהיחס המזערי הנדרש על ידי בנק ישראל, בעוד שתרחיש מחמיר כאמור, עלול להשפיע על עמידת החברה ביחס ההון הכולל (הכל בהתבסס על נתוני 31 בדצמבר 2025). בהקשר זה יובהר, כי למועד חתימת הדוח, החברה מעריכה כי הורדות דירוג נוספות לדירוג BBB+ (ומטה) הינו תרחיש שסבירותו נמוכה.

טבלה 13: שיטות להפחתת סיכון אשראי (CR3)

ליום 31 בדצמבר 2025								
מובטחים							שאינם מובטחים	
מזה: על-ידי נגזרי אשראי		מזה: על-ידי ערבויות פיננסיות		מזה: על-ידי ביטחון		מזה: סכום מובטח	סך הכל יתרה מאזנית ⁽¹⁾	סך הכל יתרה מאזנית ⁽¹⁾
מזה: סכום מובטח	יתרה מאזנית	מזה: סכום מובטח	יתרה מאזנית ⁽¹⁾	מזה: סכום מובטח	יתרה מאזנית	מזה: סכום מובטח	סך הכל יתרה מאזנית ⁽¹⁾	סך הכל יתרה מאזנית ⁽¹⁾
במיליוני ש"ח								
-	-	7,308	7,308	-	-	7,308	7,308	18,846
-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	72
-	-	7,308	7,308	-	-	7,308	7,308	18,846
סך הכל								

ליום 31 בדצמבר 2024								
מובטחים							שאינם מובטחים	
מזה: על-ידי נגזרי אשראי		מזה: על-ידי ערבויות פיננסיות		מזה: על-ידי ביטחון		מזה: סכום מובטח	סך הכל יתרה מאזנית ⁽¹⁾	סך הכל יתרה מאזנית ⁽¹⁾
מזה: סכום מובטח	יתרה מאזנית	מזה: סכום מובטח	יתרה מאזנית ⁽¹⁾	מזה: סכום מובטח	יתרה מאזנית	מזה: סכום מובטח	סך הכל יתרה מאזנית ⁽¹⁾	סך הכל יתרה מאזנית ⁽¹⁾
במיליוני ש"ח								
-	-	-	-	-	-	-	-	16,958
-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	57
-	-	7,041	7,041	-	-	7,041	7,041	16,958
סך הכל								

⁽¹⁾ יתרה מאזנית של חובות (לאחר הפרשות להפסדי אשראי או ירידות ערך בעלות אופי אחר מזמני) שלא יושמו לגביהם שיטות להפחתת סיכון אשראי. ראו גם ביאור 2.ב.12 בדוחות כספיים לשנת 2025.

טבלה 14: הגישה הסטנדרטית - חשיפה לסיכון אשראי והשפעות הפחתת סיכון אשראי (CR4)

החברה מפחיתה את סיכון האשראי בגין כרטיסים בנקאיים והמסגרות הלא מנוצלות שלהם על ידי העברת החשיפה לתאגידים בנקאיים.

כרטיס בנקאי הינו כרטיס בו מבוצעים חיובי הלקוח על פי הסכמים שיש לחברה עם הבנקים וחייבים בקשר עימו הינם באחריות הבנק הרלוונטי. סכומי חשיפה לפני/לאחר הפחתת סיכון אשראי המטופלים לפי הגישה הסטנדרטית - שקלול סיכון האשראי.

הטבלה שלהלן מציגה את פירוט חשיפת האשראי (לאחר ניכוי הפרשה להפסדי אשראי על פי משקולות הסיכון).

31 בדצמבר 2025						
RWA וצפיפות RWA		חשיפות אחרי CCF ו-CRM		חשיפות לפני CCF ו-CRM		
RWA צפיפות	RWA	סכום חוץ-מאזני	סכום מאזני	סכום חוץ-מאזני	סכום מאזני	
במיליוני ש"ח						
סוגי נכסים						
0%	-	*-	*-	2	*-	ריבונויות, הבנקים המרכזיים שלהן ורשות מוניטרית ארצית
50%	14	*-	28	2	28	ישויות סקטור ציבורי (PSE) שאינן ממשלה מרכזית
43%	5,688	4,223	9,088	26	1,779	בנקים
96%	4,164	709	3,630	6,759	4,590	תאגידים
75%	11,443	2,461	12,798	52,251	18,935	חשיפות קמעונאיות ליחידים
75%	667	33	856	1,041	1,068	הלוואות לעסקים קטנים
100%	101	-	101	-	101	הלוואות בפיגור
94%	1,087	-	1,155	-	1,155	נכסים אחרים
66%	23,164	7,426	27,656	60,081	27,656	סך הכל

31 בדצמבר 2024						
RWA וצפיפות RWA		חשיפות אחרי CCF ו-CRM		חשיפות לפני CCF ו-CRM		
RWA צפיפות	RWA	סכום חוץ-מאזני	סכום מאזני	סכום חוץ-מאזני	סכום מאזני	
במיליוני ש"ח						
סוגי נכסים						
0%	-	1	*-	3	*-	ריבונויות, הבנקים המרכזיים שלהן ורשות מוניטרית ארצית
52%	16	*-	31	1	31	ישויות סקטור ציבורי (PSE) שאינן ממשלה מרכזית
42%	5,595	3,910	9,457	25	2,415	בנקים
96%	3,812	626	3,360	6,033	4,264	תאגידים
75%	9,823	2,107	10,991	46,818	16,947	חשיפות קמעונאיות ליחידים
75%	302	26	377	887	559	הלוואות לעסקים קטנים
100%	92	-	92	-	92	הלוואות בפיגור
95%	1,000	-	1,048	-	1,048	נכסים אחרים
64%	20,640	6,670	25,356	53,767	25,356	סך הכל

(*) סכום הנמוך מ-0.5 מיליון ש"ח.

טבלה 15: הגישה הסטנדרטית - חשיפות לפי סוגי נכסים ומשקולות סיכון (CR5)

ליום 31 בדצמבר 2025							
סך הכל סכום חשיפות אשראי	משקל סיכון						
	150%	100%	75%	50%	20%	0%	
במיליוני ש"ח							
תיק פיקוחי							
*-	-	-	-	-	-	*-	ריבנויות, הבנקים המרכזיים שלהן ורשות מוניטרית ארצית
28	-	-	-	28	-	-	ישויות סקטור ציבורי (PSE) שאינן ממשלה מרכזית
13,311	-	-	-	10,090	3,221	-	בנקים
4,339	-	4,043	-	207	89	-	תאגידים
15,259	-	-	15,259	-	-	-	חשיפות קמעונאיות ליחידים
889	-	-	889	-	-	-	הלוואות לעסקים קטנים
101	-	101	-	-	-	-	הלוואות בפיגור
1,155	31	1,041	-	-	-	83	נכסים אחרים
149	31	118	-	-	-	-	מזה: בגין מניות
35,082	31	5,185	16,148	10,325	3,310	83	סך הכל

(*) סכום הנמוך מ-0.5 מיליון ש"ח.

ליום 31 בדצמבר 2024							
סך הכל סכום חשיפות אשראי	משקל סיכון						
	150%	100%	75%	50%	20%	0%	
במיליוני ש"ח							
תיק פיקוחי							
1	-	-	-	-	-	1	ריבנויות, הבנקים המרכזיים שלהן ורשות מוניטרית ארצית
31	-	-	-	31	-	-	ישויות סקטור ציבורי (PSE) שאינן ממשלה מרכזית
13,367	-	-	-	9,743	3,624	-	בנקים
3,986	-	3,710	-	158	118	-	תאגידים
13,098	-	-	13,098	-	-	-	חשיפות קמעונאיות ליחידים
403	-	-	403	-	-	-	הלוואות לעסקים קטנים
92	-	92	-	-	-	-	הלוואות בפיגור
1,048	26	961	-	-	-	61	נכסים אחרים
89	26	63	-	-	-	-	מזה: בגין מניות
32,026	26	4,763	13,501	9,932	3,742	62	סך הכל

(*) סכום הנמוך מ-0.5 מיליון ש"ח.

להרחבה על סיכון האשראי ואופן ניהולו, ראו סעיף 3.2 לדוח הדירקטוריון לשנת 2025.

החל מיום 1 בינואר 2023, מיישמת החברה את כללי החשבונאות המקובלים בארצות הברית בנושא הפסדי אשראי צפויים, (CECL). למידע נוסף אודות חובות לא צוברים, סיכון אשראי והפרשה להפסדי אשראי – מדיניות חשבונאית שיושמה החל מיום 1 בינואר 2023, זיהוי וסיווג חובות לא צוברים, ראו ביאור 4.ד.2 לדוחות הכספיים לשנת 2025.

למידע נוסף אודות סיכון אשראי, חייבים בגין פעילות בכרטיסי אשראי והפרשה להפסדי אשראי, ראו ביאור 12 לדוחות הכספיים לשנת 2025.

גילוי איכותי כללי - ניהול סיכונים שוק

סיכון שוק הינו הסיכון להפסד בפוזיציות מאזניות וחוז' מאזניות, הנובע משינוי בשווי ההוגן של מכשיר פיננסי עקב שינוי בתנאי השוק, שינוי ברמת מחירים בשווקים שונים, שיעורי ריבית, שער חליפין, מדד מחירים לצרכן, מחירי מניות, סחורות וכדומה. הפעילות העסקית של הקבוצה חשופה לסיכונים שוק שמקורם בתנודתיות בשיעורי הריביות (שקלית ומט"ח), בשערי החליפין, במדד המחירים לצרכן ובשווי ניירות ערך.

מדיניות ניהול סיכונים השוק של הקבוצה מבוססת על הפרקטיקה המקובלת במערכת הבנקאית בישראל ועל ההנחיות העדכניות של הוראות ניהול בנקאי תקין מספר 201-211 לניהול סיכונים שוק, הוראת ניהול בנקאי תקין מספר 339 "ניהול סיכונים שוק" והוראת ניהול בנקאי תקין מספר 333 "ניהול סיכון ריבית", תוך התאמתן לפרופיל הסיכון הייחודי של הקבוצה. המדיניות אושרה לאחרונה על-ידי דירקטוריון החברה בחודש נובמבר 2025. מדיניות זו כוללת מגבלות על החשיפה שנועדו לצמצם את הנזק העלול להיגרם כתוצאה משינויים בשיעורי הריבית, המדד, שערי המט"ח ועוד. דירקטוריון החברה מעדכן את המגבלות מעת לעת. תפיסת ניהול סיכונים השוק והריבית תואמת את המתואר במסמך מסגרת ניהול סיכונים השוק של הקבוצה.

מחלקת ניהול סיכונים משמשת כפונקציה ייעודית לניהול ובקרת סיכונים באופן בלתי תלוי בגורמים העסקיים. המחלקה עורכת בקרה אחר סיכונים השוק והריבית בקבוצה, ותפקידיה בתחום מוגדרים במסמכי מדיניות ייעודיים.

סיכונים השוק והריבית של הקבוצה מנוהלים מתוך ראייה כוללת ואינטגרטיבית, עבור החברה וחברות הבנות שלה על בסיס מאוחד. מנהל סיכונים השוק והריבית של החברה הינו ה-CFO.

על מנת ליישם את הנדרש על-פי מדיניות ניהול סיכונים השוק, משתמשת החברה במערכת ממוכנת ייעודית לניהול נכסים והתחייבויות. החברה סבורה שחשיפתה לסיכונים השוק אינה מהותית. להלן פירוט הסיכונים השונים:

(א) סיכון בסיס

החשיפה להפסד כתוצאה מהשפעתם של שינויים בבסיסי המחירים בשווקים השונים על ההפרש שבין שווי הנכסים לבין שווי ההתחייבויות בכל מגזר הצמדה לרבות השפעה על פריטים חוז' מאזניים, כגון: שינויים בשערי החליפין ו/או מדד המחירים לצרכן. החברה מיישמת מדיניות כוללת לניהול סיכונים שוק במטבע ישראלי ובמט"ח.

(ב) סיכון ריבית

החשיפה להפסד כתוצאה משינוי שיעורי הריבית בשווקים השונים. הסיכון נובע מהחשיפה לשינויים עתידיים בשיעורי הריבית והשפעתם האפשרית על ערכם של הנכסים וההתחייבויות של הקבוצה על-פי גישת השווי הכלכלי, והשפעתם על הרווחים על-פי גישת הרווחים. החשיפה נובעת בין היתר מהפער בין מועדי הפירעון ומועדי חישוב הריבית של הנכסים וההתחייבויות בכל אחד ממגזרי ההצמדה. לצורך ניהול סיכון הריבית נבחנים הפערים בין הנכסים וההתחייבויות בתקופות עתידיות.

החשיפה העיקרית לריבית הינה במגזר השקלי מכיוון שבמגזר זה ישנם נכסים והתחייבויות בריבית קבועה ומשתנה במח"מ שונה. לאור אי הוודאות הקיימת בעקבות המצב הביטחוני, המדיני והגיאופוליטי בישראל לאחר מלחמת "חרבות ברזל", לרבות משכו והיקפו, אין ביכולתה של החברה להעריך את היקף ואופן השפעתו על סיכון הריבית של הקבוצה, אם בכלל.

(ג) סיכון מטבע

החשיפה להפסד כתוצאה משינוי שער חליפין על מחזורים בגין עסקאות בהן יש המרת מטבע בעסקאות תיירים בארץ (תיירות נכנסת), תיירות ישראלים בחו"ל (תיירות יוצאת) ובהתחשבות מול הארגונים הבינלאומיים וכן חשיפה לפריטים מאזניים וחוז' מאזניים הנקובים או צמודים למט"ח. למועד חתימת הדוח, השינויים בשערי החליפין אשר חלקם נגרמו בשל השפעות ביטחוניות, מדיניות וכלכליות, מקומיות וגלובליות, לא השפיעו מהותית על תוצאות הקבוצה וזאת, בין היתר, בשל פעולות גידור המתבצעות באופן שוטף על ידי החברה.

לאור אי הוודאות הקיימת בעקבות המצב הביטחוני, המדיני והגיאופוליטי בישראל ובעולם, אין ביכולתה של החברה להעריך את היקף ואופן השפעתו על סיכונים המטבע העתידיים של החברה, אם בכלל.

(ד) חשיפה לשווי ניירות ערך

מדיניות החברה קובעת אפשרות מוגבלת לביצוע פעולות בניירות ערך.

(ה) מכשירים פיננסיים נגזרים

ככלל, מדיניות החברה קובעת שלא תבוצע כל פעילות לצורכי מסחר במכשירים פיננסיים נגזרים. הפעילות היחידה המותרת לחברה במכשירים פיננסיים נגזרים הינה לצורכי גידור כלכלי ו/או חשבונאי.

i. ניהול חשיפות מטבע חוץ

מדיניות החברה הינה לצמצם את החשיפה במטבע חוץ. ניהול החשיפה המטבעית של החברה מבוצע על-ידי התאמה יומית בין הנכסים וההתחייבויות במט"ח (והצמודות למט"ח) באמצעות חשבונות עו"ש מט"ח בבנקים, כאשר המטרה הינה לצמצם את הפוזיציה נטו, בסוף כל יום, (קרי, הפער בין כספי תיירות נכנסת לתיירות יוצאת).

ii. גילוי של החברה המשתמשת בגישה הסטנדרטית

החברה מטפלת בכל הנכסים וההתחייבויות שלה בגישת המדידה הסטנדרטית כמוגדר בהוראות ניהול בנקאי תקין מספר 201-211 (מדידה והלימות הון). לחברה אין תיק למסחר וכל הנכסים וההתחייבויות שלה מהווים חלק מהתיק הבנקאי.

טבלה 16: סיכון שוק בגישה הסטנדרטית (MR1)

ליום 31 בדצמבר 2024	ליום 31 בדצמבר 2025	
במיליוני ש"ח		
257	262	סיכונים שוק - סיכון שער חליפין של מטבע חוץ ^(*)

(*) סיכון ספציפי הנובע מעודף או חוסר נכסים על התחייבויות במגזר צמוד מט"ח.

אסטרטגיה ותהליכים

דירקטוריון החברה מאשר אחת לשנה את מדיניות ניהול סיכונים השוק והריבית של החברה. קיימת מעורבות של הדירקטוריון בניהול סיכונים ובמיוחד בקביעת המסגרות והמגבלות להיקפי הפעילות והחשיפות.

האסטרטגיה של החברה בתחום ניהול סיכונים שוק הינה מזעור הסיכונים הנובעים בתחומי העיסוק העיקריים שלה (הנפקה, סליקה ומימון), כלומר לחברה יש "תיאבון לסיכון" נמוך מאד בהתייחס לסיכונים השוק.

במסגרת אסטרטגיה זו, דירקטוריון החברה והנהלתה מאשרים, מדי שנה, את מסמך המדיניות של החברה, אשר מתבסס על העקרונות המרכזיים הבאים:

- ארגון ושליטה - פונקציית ניהול סיכונים שוק ונזילות מנהלת בראשות ה-CFO, וגם באמצעות קיום פורום עלויות מימון, סיכונים שוק ונזילות, ועדת הביקורת, ועדת ניהול סיכונים של הדירקטוריון והדירקטוריון.
- נהלים ומדיניות - תחומי האחריות והסמכויות של ניהול הסיכונים, המשוויכים להנהלה, לדירקטוריון, לוועדת הביקורת, לוועדת ניהול סיכונים ולפונקציות ייעודיות, כגון מנהל הסיכונים הראשי מעוגנים בתיעוד ברור ונגיש במטרה להבטיח יישום אחיד בארגון.
- תהליכי ניהול סיכונים - קיימים תהליכים לזיהוי ומיפוי שוטף של החשיפות, הערכת הסיכונים, בחינת הבקורות ותהליכי מזעור הסיכונים (כולל מגבלות).
- כלים וטכנולוגיות - מערכת ממוחשבת התומכת בהערכת סיכונים, ניהול סיכונים, דיווח, ניטור ותכנון.
- ניטור ודיווח על סיכונים - דיווח מכל אחד מקווי העסקים של החברה ליחידת ניהול סיכונים השוק והנזילות המרכזית בתהליך מובנה, במהלכו מדווחות חשיפות להנהלה ולדירקטוריון, כאשר ערוצי תקשורת פנים-ארגוניים מקינים מבטיחים דיווח בזמן של הנושאים המצריכים טיפול.

לצורך בקרה וניהול סיכון השוק והנזילות, יחידת הנ"ה שתחת מנהל מחלקת ניהול פיננסי, תקציב וכלכלה בחטיבת הכספים, תחת סמכותו של מנהל סיכונים השוק והנזילות פועלת לזיהוי, מדידה, ניטור ודיווח על סיכונים השוק והנזילות הלכה למעשה, באופן שוטף.

המבנה והארגון של פונקציית ניהול סיכון השוק

מערך ניהול סיכונים שוק בחברה מושתת על מערך אינטגרטיבי לניהול החשיפות המורכב מהפונקציות הבאות:

מנהל סיכונים שוק וריבית (CFO)

- מנהל סיכונים השוק והריבית בחברה הינו ה-CFO, והינו האחראי לניהול החשיפה לסיכונים השוק והריבית באופן נאות ואפקטיבי. להלן יוצגו סמכויותיו ואחריותו במסגרת זו:
- אחראי על הגדרה, יישום והטמעת המדיניות לניהול סיכונים השוק והריבית להם חשופה החברה.
- אחראי על נטילת החשיפות לסיכונים השוק והריבית בחברה, בהתייעצות עם פורום עלויות מימון, סיכונים שוק ונזילות, בכפוף למגבלות שאושרו על ידי הדירקטוריון.
- מסדיר נהלי מעקב ובקרה ביחס לניהול החשיפות וכן מספק הכוונה ומידע ביחס לסיכונים השוק והריבית לגורמים שונים ובכללם דירקטוריון החברה.
- מציג את מצב החשיפות העדכני, את המגמות בשווקים והשלכתן על פרופיל הסיכון של החברה ומדווח על חריגות מהמדיניות, הנהלים והמגבלות שהוגדרו על ידי הדירקטוריון.
- יישום תהליכים להפחתת החשיפה לסיכונים השוק והריבית, במסגרת ניהול הסיכונים השוטף.
- בחינת תרחישי קיצון.
- בחינת השפעה על פרופיל סיכונים השוק והנזילות במסגרת מוצר חדש או פעילות חדשה.

מנהל סיכונים ראשי

מנהל הסיכונים הראשי הינו גורם בלתי תלוי, המפקח אחר יישומה של מדיניות ניהול סיכונים השוק והריבית בחברה, ולבקרת ניהול סיכונים השוק והריבית, לרבות פיקוח בלתי תלוי והשתתפות בפורום עלויות מימון, סיכונים שוק ונזילות. במסגרת חברותו בהנהלה וועדותיה מביע את עמדתו המקצועית מהיבט ניהול הסיכונים.

במסגרת תפקידו, אחראי מנהל הסיכונים הראשי לתיאום פעילויות ובקרת ניהול סיכון השוק והריבית של כלל היחידות בחברה, תוך ראייה רחבה וחוצת ארגון של מכלול הסיכונים הטבועים בפעילויות, וכן לאתגור תהליכי קבלת ההחלטות בחברה לאור האסטרטגיה והתיאבון לסיכון, כפי שנקבעו על-ידי הדירקטוריון.

מנהל הסיכונים הראשי הינו שותף אקטיבי בתכנון האסטרטגיה של החברה ובקביעת יעדיה, בקביעת מדיניות לניהול סיכונים השוק והריבית, בזיהוי וניתוח סיכונים שוק וריבית בפעילויות או מוצרים חדשים ובהשפעת החשיפה של סיכונים השוק והריבית על נאותות ההון ותכנון ההון. כמו כן, אחראי לגיבוש מסמך המדיניות לניהול סיכונים השוק והריבית בשיתוף סמנכ"ל הכספים ופיקוח אחר יישומה של מדיניות זו.

האופי וההיקף של מערכות דיווח על הסיכון ושל מערכות מדידתו

קיימת מערכת לניהול סיכונים (Risk Management System) RMS. המערכת משמשת כמכשיר אסטרטגי לניהול סיכונים השוק אליהם החברה נחשפת כתוצאה מהפערים בין שווי הנכסים וההתחייבויות.

המתודולוגיה לאמידת סיכוני השוק

מסגרת העבודה לניהול סיכוני השוק, כוללת מספר כלים ופעולות בקרה אשר ניתנים לחלוקה לגורמי הסיכון השונים, הנכללים במסגרת סיכוני השוק, בניהם חישובי VaR ותרחשי קיצון (Stress Test). המתודולוגיה להערכת סיכוני שוק תואמת את היעדים האסטרטגיים ואת דרישות ועדת באזל וכן אושרה על-ידי דירקטוריון והנהלת החברה.

מודל ה-VaR

VaR הינו מדד המשקף את ההפסד הפוטנציאלי המקסימלי הצפוי בשווי של פוזיציות, כתוצאה משינויים בריביות ומחירים בשוק ברמת מובהקות ותקופת החזקה שהוגדרו מראש.

שימוש במודל VaR מאפשר את בחינת השינוי של הערך הנתון בסיכון על פני זמן וניתוח של תוצאותיו, באופן הנותן להנהלת החברה מידע על רמת החשיפה לסיכוני הבסיס הגלומים בכלל פעילויותיה. מודל ה-VaR המדווח על-ידי החברה, אחת לחודש, הינו לתקופה של חודש (22 ימי עסקים) וברמת מובהקות של 99%.

הנחות המודל

1. ה-VaR מחושב בשיטת הסימולציה ההיסטורית לתקופה של שלוש שנים אחורה.
2. ההנחה היא שהשונות בעתיד תהיה דומה לשונות בעבר.
3. המודל מניח התפלגות נורמאלית, ולפיכך ניתן להניח את התנודות האפשריות בשוק בהתבסס על נתוני העבר, בהסתברות מסוימת.

מגבלות המודל

1. מבוסס על נתונים היסטוריים ומניח שהם יחזרו על עצמם בעתיד.
2. ניתן משקל שווה להיסטוריה הרחוקה ולהיסטוריה הקצרה.
3. בחירת תקופת המדגם מכתובה את מספר התרחישים ומשפיעה באופן מהותי על תוצאות התרחישים. כדי למתן את השפעת המגבלות האמורות מופעלים בנוסף, תרחישי מאמץ לבדיקת ההפסד האפשרי במקרים קיצוניים. בנוסף, מבוצע בחברה תהליך בחינת בדיעבד (Back-testing), תהליך אשר משמש לבדיקת תקפות מודל ה-VaR. חישובי ערך ה-VaR ההיסטוריים מתבססים על מודל סטטיסטי בו האומדנים לסיכונים מוערכים על סמך נתונים היסטוריים. התהליך בוחן האם אמידת הסיכונים וניתוחם על סמך ההיסטוריה משקף אותם בצורה נאותה בהתאם להמלצת ועדת באזל בנושא. תיקוף המודלים לניהול סיכוני שוק נעשה בהתאם להוראת נב"ת 369 "ניהול סיכוני מודלים" למדיניות ולנהלים בתחום תיקוף מודלים הנהוגים בחברה.

המתודולוגיה להפעלת תרחישי קיצון:

המתודולוגיה להערכת החשיפה לסיכוני שוק וריבית במצבי קיצון בחברה כוללת גם הפעלת תרחישים (Stress Test) בנוסף לחישוב ה-VaR. להלן פירוט של סוגי התרחישים שהחברה מפעילה:

1. ניתוח רגישות - רגישות התיק לגורמי הסיכון השונים נבחנת באמצעות הרצת תרחישים על גורם סיכון אחד, כאשר שאר גורמי הסיכון נשארים קבועים. בדרך זו ניתן לבחון את השפעתם של גורמי הסיכון העיקריים על התיק.
2. תרחיש היסטורי הגרוע ביותר המבוסס על היסטוריה של חמש השנים האחרונות. החישוב מבוצע בתקופת החזקה של חודש (22 ימי עסקים) ברמת מובהקות של 99%.
3. תרחישים מאקרו כלכליים - תרחישים סובייקטיביים אשר גובשו בהתאם למדיניות תרחישי הקיצון שגובשה בקבוצה.
4. תרחישים קיצוניים במתודולוגיה דומה לזו המופעלת ביצירת תרחישי VaR, המבוססים על התנודות של גורמי הסיכון בתקופת לחץ בשווקים (Stress VaR).

גילוי איכותי כללי - ניהול סיכון ריבית

סיכון ריבית הינו החשיפה להפסד כתוצאה משינוי שיעורי הריבית בשווקים השונים. הסיכון נובע מהחשיפה לשינויים עתידיים בשיעורי הריבית והשפעתם האפשרית על ערכם של הנכסים וההתחייבויות של הקבוצה על-פי גישת השווי הכלכלי, והשפעתם על הרווחים על-פי גישת הרווחים. החשיפה נובעת בין היתר מהפער בין מועדי הפירעון ומועדי חישוב הריבית של הנכסים וההתחייבויות בכל אחד ממגזרי ההצמדה. לצורך ניהול סיכון הריבית נבחנים הפערים בין הנכסים וההתחייבויות בתקופות עתידיות.

החשיפה העיקרית לריבית הינה במגזר השקלי מכיוון שבמגזר זה ישנם נכסים והתחייבויות בריבית קבועה ומשתנה במח"מ שונה.

לאור אי הוודאות הקיימת בעקבות המצב הביטחוני, התמשכותו והיקף, אין ביכולתה של החברה להעריך את היקף ואופן השפעת המלחמה על סיכון הריבית של החברה, אם בכלל.

מדיניות לגבי ניטור ומזעור סיכונים

ניהול חשיפות ריבית

ניטור החשיפה נעשית באמצעות בחינת תרחישי השפעה של שינוי בריבית באופן שוטף. פעילותה הפיננסית של החברה מאופיינת לרוב בהקבלה בין משך החיים הממוצע (מח"מ) של הנכסים וההתחייבויות (בעיקר לזמן קצר), קרי פעילות לקוחות, מחזיקי כרטיס ("חייבים בגין פעילות בכרטיסי אשראי"), לעומת התחייבויות לבתי עסק ("זכאים בגין פעילות בכרטיסי אשראי"). עם זאת קיימת חשיפה לשינויים בשיעורי הריבית הנובעת מהעמדת גיוס אשראי בריבית קבועה לטווחי זמן בינוניים אשר יוצרת פער מח"מ. החברה משתמשת לעיתים במכשירי גידור IRS (Interest Rate Swap) ו-Forward Rate Agreement (FRA) לצורך גידור כלכלי של פוזיציות ריבית שאליה היא חשופה. רכישת עסקאות אלו מתבצעת על מנת לצמצם את הסיכון ששינויים בלתי צפויים בשערי הריבית יפגעו בשווי ההוגן של הנכסים וההתחייבויות של החברה וכך במצבה הפיננסי.

טבלה 17: שווי הוגן מותאם⁽¹⁾ של המכשירים הפיננסיים של החברה והחברות מאוחדות שלה

31 בדצמבר 2025					
סך הכל	מטבע חוץ (**)		שקל		
	אחר	דולר	צמוד למדד	לא צמוד	
במיליוני ש"ח					
26,124	196	307	1,309	24,312	נכסים פיננסיים(*)
269	7	91	-	171	סכומים אחרים לקבל בגין מכשירים פיננסיים נגזרים, מורכבים וחוזן מאזניים
23,766	9	233	1,178	22,346	התחייבויות פיננסיות(*)
269	166	-	-	103	סכומים אחרים לשלם בגין מכשירים פיננסיים נגזרים, מורכבים וחוזן מאזניים
2,358	28	165	131	2,034	שווי הוגן נטו, של מכשירים פיננסיים
(82)	-	-	-	(82)	השפעת התחייבויות לזכויות עובדים
2,276	28	165	131	1,952	שווי הוגן מותאם ⁽¹⁾
-	-	-	-	-	מזה: השפעת הנחות התנהגותיות אחרות

31 בדצמבר 2024					
סך הכל	מטבע חוץ(**)		שקל		
	אחר	דולר	צמוד למדד	לא צמוד	
במיליוני ש"ח					
23,940	164	307	899	22,570	
130	-	30	-	100	סכומים אחרים לקבל בגין מכשירים פיננסיים נגזרים, מורכבים וחוזן מאזניים
21,591	11	206	872	20,502	התחייבויות פיננסיות(*)
128	86	14	-	28	סכומים אחרים לשלם בגין מכשירים פיננסיים נגזרים, מורכבים וחוזן מאזניים
2,351	67	117	27	2,140	שווי הוגן נטו, של מכשירים פיננסיים
(63)	-	-	-	(63)	השפעת התחייבויות לזכויות עובדים
2,288	67	117	27	2,077	שווי הוגן מותאם ⁽¹⁾
-	-	-	-	-	מזה: השפעת הנחות התנהגותיות אחרות

^(*) למעט יתרות מאזניות של מכשירים פיננסיים נגזרים, שווי הוגן של מכשירים פיננסיים חוץ מאזניים ושווי הוגן של מכשירים פיננסיים מורכבים.
^(**) לרבות מטבע ישראלי צמוד למטבע חוץ.
⁽¹⁾ שווי הוגן נטו של המכשירים הפיננסיים, למעט פריטים לא כספיים, ולאחר השפעת התחייבות לזכויות עובדים.

לפירוט נוסף בדבר ההנחות ששימשו לחישוב השווי ההוגן נטו המותאם של המכשירים הפיננסיים ראו ביאור 28 לדוחות הכספיים לשנת 2025, ונספח 1א להוראת ניהול בנקאי תקין מס' 333, "ניהול סיכון ריבית".

טבלה 18: השפעת תרחישים של שינויים בשיעורי הריבית על השווי ההוגן נטו מותאם של החברה וחברות מאוחדות שלה⁽¹⁾

31 בדצמבר 2025					
סך הכל ⁽⁶⁾	מטבע חוץ ^(**)		שקל		
	אחר	דולר	צמוד למדד	לא צמוד	
במיליוני ש"ח					
שינויים מקבילים של 1%					
13	*-	*-	(8)	21	עלייה במקביל של 1%
-	-	-	-	-	מזה: השפעת הנחות התנהגותיות ⁽²⁾
(24)	*-	*-	8	(32)	ירידה במקביל של 1%
-	-	-	-	-	מזה: השפעת הנחות התנהגותיות ⁽²⁾
תרחישי ריבית נוספים לפי הוראות ניהול בנקאי תקין ⁽³⁾					
26	*-	(1)	(13)	40	עלייה במקביל
(91)	*-	1	13	(105)	ירידה במקביל
8	*-	*-	*-	8	התללה ⁽⁴⁾
(4)	*-	*-	(1)	(3)	השטחה ⁽⁵⁾
4	*-	*-	(5)	9	עליית ריבית בטווח הקצר
(4)	*-	1	5	(10)	ירידת ריבית בטווח הקצר
(119)	*-	(1)	(13)	(105)	מקסימום

31 בדצמבר 2024					
סך הכל ⁽⁶⁾	מטבע חוץ ^(**)		שקל		
	אחר	דולר	צמוד	לא צמוד	
במיליוני ש"ח					
שינויים מקבילים של 1%					
7	*-	*-	(7)	14	עלייה במקביל של 1%
-	-	-	-	-	מזה: השפעת הנחות התנהגותיות ⁽²⁾
(14)	*-	*-	7	(21)	ירידה במקביל של 1%
-	-	-	-	-	מזה: השפעת הנחות התנהגותיות ⁽²⁾
תרחישי ריבית נוספים לפי הוראות ניהול בנקאי תקין ⁽³⁾					
17	*-	1	(11)	27	עלייה במקביל
(75)	*-	(1)	11	(85)	ירידה במקביל
4	*-	*-	(2)	6	התללה ⁽⁴⁾
(2)	*-	*-	*-	(2)	השטחה ⁽⁵⁾
2	*-	*-	(3)	5	עליית ריבית בטווח הקצר
(2)	*-	*-	3	(5)	ירידת ריבית בטווח הקצר
(97)	*-	(1)	(11)	(85)	מקסימום

(*) סכום הנמוך מ-0.5 מיליון ש"ח.

(**) לרבות מטבע ישראלי צמוד למטבע חוץ.

(1) שווי הוגן נטו של המכשירים הפיננסיים, למעט פריטים לא כספיים, ולאחר השפעת התחייבות לזכויות עובדים.

(2) השפעת החשיפה לריבית של הנחות מהותיות לגבי פירעונות מוקדמים והנחות התנהגותיות אחרות.

(3) תרחישי ריבית שנקבעו בסעיפים 90-93 להוראת ניהול בנקאי תקין מס' 333, "ניהול סיכון ריבית".

(4) התללה – ירידה בריבית בטווח הקצר ועלייה בריבית בטווח הארוך.

(5) השטחה – עלייה בריבית בטווח הקצר וירידה בריבית בטווח הארוך.

(6) בטבלה זו מוצג השווי ההוגן נטו המותאם של כל המכשירים הפיננסיים, בהנחה שחל השינוי שצוין בכל שיעורי הריבית בכל מגזרי ההצמדה.

טבלה 19: השפעת תרחישים של שינויים בשיעורי הריבית על הכנסות ריבית נטו ועל הכנסות מימון שאינן מריבית⁽¹⁾

הכנסות ריבית		הכנסות מימון שאינן מריבית		סך הכל ⁽³⁾		הכנסות ריבית	הכנסות מימון שאינן מריבית	סך הכל ⁽²⁾
			ליום 31 בדצמבר 2025			ליום 31 בדצמבר 2024		
			במיליוני ש"ח					
שינויים מקבילים								
עלייה במקביל של 1%		89		*-		89		87
ירידה במקביל של 1%		(89)		*-		(89)		(87)
תרחישי ריבית נוספים לפי הוראות ניהול בנקאי תקין ⁽¹⁾								
עלייה במקביל		223		*-		217		217
ירידה במקביל		(223)		*-		(217)		(217)
מקסימום		(223)		*-		(217)		(217)

^(*) סכום הנמוך מ-0.5 מיליון ש"ח.

⁽¹⁾ תרחישי ריבית שנקבעו בסעיפים 90-93 להוראת ניהול בנקאי תקין מס' 333, "ניהול סיכון ריבית".

⁽²⁾ לאחר השפעות מקזזות.

מידע נוסף על סיכון הריבית שלא נכלל בדרישות הגילוי של נדבך 3 [מידע נוסף]

טבלה 20: חשיפה כוללת של החברה והחברות המאוחדות שלה לשינויים בשיעורי הריבית

31 בדצמבר 2024			31 בדצמבר 2025												
משך חיים ממוצע אפקטיבי (בשנים)	שעור תשואה פנימי (באחוזים)	סך הכול שווי הוגן	משך חיים ממוצע אפקטיבי (בשנים)	שעור תשואה פנימי (באחוזים)	סך הכול שווי הוגן	ללא תקופת פירעון	מעל 20 שנה	מעל 10 ועד 20 שנה	מעל 5 ועד 10 שנים	מעל 3 ועד 5 שנים	מעל שנה עד 3 שנים	מעל 3 חודשים עד שנה	מעל 3 חודשים עד שנה	עם דרישה עד חודש	
0.21	7.38%	24,002	0.22	6.82%	26,212	187	-	2	87	333	1,115	3,550	3,675	17,263	נכסים פיננסיים ⁽¹⁾
0.24	-	130	0.43	-	269	-	-	-	-	-	39	174	7	49	סכומים אחרים לקבל ⁽²⁾
0.21	4.79%	21,591	0.22	4.21%	23,766	53	-	-	170	98	1,181	2,852	3,070	16,342	התחייבויות פיננסיות ⁽¹⁾
13.74	5.12%	63	13.79	4.82%	82	-	15	30	19	8	6	4	-	-	התחייבויות בגין זכויות עובדים
0.24	-	128	0.44	-	269	-	-	-	-	-	42	169	8	50	סכומים אחרים לשלם ⁽²⁾
		2,350			2,364	134	(15)	(28)	(102)	227	(75)	699	604	920	החשיפה לשינויים בשיעורי הריבית
פירוט נוסף על החשיפה בשיעורי הריבית															
א. לפי בסיסי הצמדה															
		2,139			2,040	139	(15)	(28)	(33)	(72)	(187)	819	636	781	מטבע ישראלי לא צמוד
		27			131	-	-	-	(65)	299	73	(133)	(24)	(19)	מטבע ישראלי צמוד מדד
		184			193	(5)	-	-	(4)	-	39	13	(8)	158	מטבע חוץ (לרבות צמוד מט"ח)
ב. השפעות על חשיפה לשינויים בשערי הריבית															
		24,002			26,212	187	-	2	87	333	1,115	3,550	3,675	17,263	נכסים פיננסיים ⁽¹⁾ , לפני הנחות
		-			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	השפעת הנחות התנהגותיות ⁽³⁾
		24,002			26,212	187	-	2	87	333	1,115	3,550	3,675	17,263	נכסים פיננסיים ⁽¹⁾
		21,591			23,766	53	-	-	170	98	1,181	2,852	3,070	16,342	התחייבויות פיננסיות ⁽¹⁾ , לפני הנחות
		-			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	השפעת הנחות התנהגותיות ⁽³⁾
		21,591			23,766	53	-	-	170	98	1,181	2,852	3,070	16,342	התחייבויות פיננסיות ⁽¹⁾

^(*) סכום הנמוך מ-0.5 מיליון ש"ח.

⁽¹⁾ למעט יתרות מאזנויות של מכשירים פיננסיים נגזרים ושווי הוגן של מכשירים פיננסיים חוץ מאזניים.

⁽²⁾ סכומים לקבל ולשלם בגין מכשירים פיננסיים נגזרים וחוזן מאזניים.

⁽³⁾ השפעת החשיפה לריבית של הנחות מהותיות לגבי פירעונות מוקדמים והנחות התנהגותיות אחרות.

גילוי איכותי כללי- מניות

ניירות הערך בהם משקיעה החברה מסווגים כמניות שאינן למסחר, באופן הבא:

- מניות שמתקיים לגביהן שווי הוגן זמין מוצגות במאזן לפי שוויין ההוגן ביום הדיווח. רווחים או הפסדים שטרם מומשו מהתאמות לשווי הוגן נזקפים לדוח רווח והפסד.
- מניות שלא מתקיים לגביהן שווי הוגן זמין מוצגות במאזן לפי עלות בניכוי ירידת ערך בתוספת או בניכוי שינויים במחירים נצפים בעסקאות רגילות בהשקעות דומות או זהות של אותו מנפיק. רווחים או הפסדים שטרם מומשו מהתאמות לשינויים במחירים נצפים כאמור, נזקפים לדוח רווח והפסד.

הכנסות מדיבידנד והפסדים מירידת ערך בעלת אופי אחר מזמני נזקפים לדוח רווח והפסד. החברה בוחנת בכל תקופת דיווח האם חלה ירידת ערך בעלת אופי אחר מזמני בהשקעה שלה בחברות אחרות.

טבלה 21: פירוט השקעות במניות ודרישות ההון בגינן

החברה משקיעה מעת לעת בתחומי פעילות סינרגטיים לפעילותה ו/או המשלימים לפעילות הליבה שלה. ההשקעות הינן בעלות אופי אסטרטגי ולא כאחזקה פיננסית. על פי מדיניות החברה אין לבצע כל פעילות לצורכי מסחר בניירות ערך.

ליום 31 בדצמבר 2024		ליום 31 בדצמבר 2025		
דרישות הון ⁽¹⁾	יתרה מאזנית	דרישות הון ⁽¹⁾	יתרה מאזנית	
במיליוני ש"ח				
7	62	12	88	
5	47	7	61	השקעות בחברות כלולות
12	109	19	149	סך הכל

⁽¹⁾ דרישות ההון חושבו בהתאם ליחס ההון הכולל המזערי הנדרש לפי הפיקוח על הבנקים בשיעור של 11.5%.

יחס כיסוי הנזילות

בהתאם להוראת ניהול בנקאי תקין מספר 221 (בנושא יחס כיסוי נזילות) אשר מאמצת את המלצות ועדת באזל לעניין יחס כיסוי הנזילות במערכת הבנקאית בישראל, חברות כרטיסי האשראי יקבלו פטור מיישום הוראה זו והן תמשכנה לעמוד בדרישות הוראת ניהול בנקאי תקין מספר 342, לאחר עמידה בשני (2) תנאים:

- (א) החברה תחזיק מודל פנימי לניהול סיכון הנזילות, המביא בחשבון את צורכי הנזילות שלה ומאפייניהם.
- (ב) החברה תחזיק בכל עת מספיק נכסים נזילים בהתבסס על המודל הפנימי, בתוספת כרית בטחון המביאה בחשבון תרחישי קיצון.

לחברה מודל פנימי לניהול הנזילות, המנטר באופן יומי את צורכי הנזילות שלה. החברה מנהלת מעקב שוטף אחר תמהיל מקורות המימון וקבעה מגבלות שנועדו להבטיח היקף נאות של מקורות המימון. החברה מיישמת מדיניות לניהול סיכון הנזילות בהתאם להוראת ניהול בנקאי תקין מספר 342 (בהתאמות הנדרשות לפעילות הקבוצה) ובכלל זה עמידה ביחס נזילות מזערי, אשר נועד להבטיח שלחברה מלאי של נכסים נזילים באיכות גבוהה, מספק אינדיקציה באשר למצב נזילות הקבוצה ומסייע בזיהוי פערי מימון בטווחי זמן שונים, במצב עסקים רגיל ובתרחישי קיצון. כמו כן, תרחישי הקיצון כוללים זעזוע ספציפי לקבוצה, זעזוע מערכתי וזעזוע המשלב ביניהם.

דירקטוריון החברה קובע אחת לשנה את הסיבולת לסיכון לאור המלצות ההנהלה, הבאה לידי ביטוי באמצעות קביעת מגבלות החשיפה לסיכון ואסטרטגיית המימון, הכוללת מגבלה מינימלית למקורות מימון מובטחים. הסיבולת לסיכון נקבעת בהתאם לתכניות האסטרטגיות של החברה, מדיניותה העסקית ומצב השווקים.

מידע נוסף על סיכון נזילות וסיכון מימון שלא נכלל בדרישות הגילוי של נדבך 3 (EDTF)

סיכון נזילות

סיכון נזילות הינו סיכון לרווחי החברה וליציבותה, הנובע מאי יכולתה לספק את צרכי נזילותה, היכולת לממן גידול בנכסים ולעמוד בפירעון התחייבויותיה במועד פירעונן, מבלי להיקלע להפסדים חריגים.

מטרתו של תהליך ניהול סיכונים הנזילות הינו להבטיח, בהלימה לסיבולת הסיכון שנקבעה, את יכולתה של החברה לממן את הגידול בנכסים ולעמוד בפירעון התחייבויותיה במועד פירעונן, וזאת מבלי להיקלע לקשיים ומבלי שייגרמו לה הפסדים מהותיים, לרבות הפסדים העלולים להיגרם בעקבות נזקי מוניטין מחוסר יכולת לממן את פעילותה העסקית של החברה.

סיכון הנזילות כולל את סיכון גיוס הנזילות, סיכון הנובע מפגיעה ביכולת גיוס הנזילות של החברה כתוצאה מאיבוד אמון השוק בה, אשר יכול להתממש מאירועים של פגיעה במוניטין, או פגיעה בשוק בו פועלת החברה.

החברה מיישמת מדיניות כוללת לניהול סיכון נזילות אשר אושרה בדירקטוריון בחודש יולי 2025, אשר מבוססת על הפרקטיקה המקובלת במערכת הבנקאית בישראל (Sound Practice) ועל ההנחיות העדכניות של הוראות ניהול בנקאי תקין מספר 201-211 (מדידה והלימות הון) והוראת ניהול בנקאי תקין מספר 342 (ניהול סיכון נזילות) תוך התאמתן לפרופיל הסיכון הייחודי של החברה.

מדיניות זו מושגת על-ידי קיום מעקב שוטף אחר מצב הנזילות של החברה, באמצעות הרצת מודל פנימי לניהול סיכונים הנזילות, מעקב אחר מערכת אינדיקטורים לזיהוי לחצי נזילות, בחינת תרחישי קיצון ומערכת עזר לניהול תזרים שוטף.

מנהל סיכונים הנזילות של החברה הינו ה-CFO.

מקורות המימון של הקבוצה

למועד חתימת הדוח, הקבוצה מממנת את פעילותה בעיקר באמצעות: תזרים מפעילות התשלומים (הנפקה וסליקה); הון עצמי; מסגרות אשראי מובטחות מבנקים וכן מסגרות אשראי מובטחות ייעודיות נוספות מבנקים הניתנות לניצול באשראי לזמן קצר בהתאם לצרכי הקבוצה השוטפים; אגרות חוב סחירות, כתבי התחייבות נדחים וניירות ערך מסחריים סחירים וכן הלוואות לזמן ארוך מבנקים. כדי לשמור על מגוון מקורות המימון, החברה מקפידה לגוון את ניצולם של אמצעי המימון באמצעות שימוש במקורות מימון בנקאיים וחוז' בנקאיים שונים בכל פעם, לפי תנאי השוק המשתנים. החברה מנהלת מעקב שוטף אחר תמהיל מקורות המימון וקבעה מגבלות שנועדו להבטיח פיזור נאות של מקורות המימון.

לפרטים בדבר דירוג מדינת ישראל ובנקים ישראלים מסויימים, ראה סעיף 2.1.5 לדוח הדירקטוריון לשנת 2025.

למועד חתימת הדוח, החברה מעריכה כי יש לה מקורות מימון מספקים לצורך הפעילות השוטפת, לרבות צמיחה בפעילות האשראי. להערכת החברה, המצב הביטחוני, המדיני והגיאופוליטי של ישראל והשלכותיו, לרבות שינויים בדירוג של מדינת ישראל והבנקים בישראל על ידי סוכנויות הדירוג השונות (ראה סעיף 2.5.1 לדוח דירקטוריון זה), לא השפיעו מהותית, למועד חתימת הדוח, על סיכון הנזילות ומקורות המימון של הקבוצה. יחד עם זאת, הערכת החברה עשויה להשתנות וכפופה, בין היתר, לאי הוודאות בדבר התפתחויות במצב הביטחוני, מצב המשק ומשקי הבית, והורדות דירוג נוספות (במידה ותהיינה) והשלכותיהן על זמינות ועלות מקורות המימון של הקבוצה (ובהתאם על פעילותה ותוצאותיה של הקבוצה). למועד חתימת הדוח, אין ביכולתה של החברה לאמוד במלואן את היקף ההשפעות העתידיות האמורות, ככל שתהיינה. בהנחה שהמשק יחזור בהדרגה למתכונת פעילות רגילה, החברה אינה צופה כי יחול שינוי מהותי בזמינות מקורות המימון שלה.

הערכותיה של החברה כאמור לעיל הינן מידע צופה פני עתיד, כהגדרתו בחוק ניירות ערך, המבוסס על הערכותיה של הקבוצה והבנתה את הגורמים המשפיעים על שוק התשלומים והאשראי בו פועלת הקבוצה. הערכות אלה עלולות שלא להתממש, כולן או חלקן או להתממש באופן שונה, לרבות מהותית, מהצפוי, בין היתר, כתוצאה מאופן התפתחות המצב הביטחוני והשלכותיו המקומיות והגלובליות, מעליית הריבית והאינפלציה, מהנחות וניתוחים לא מיטביים, מהתפתחויות שלא ניתן להעריך באופן מלא למועד חתימת הדוח ו/או התממשותם של כל או חלק מגורמי הסיכון החלים על החברה.

שעבודים

ליום 31 בדצמבר 2025 לחברה ולחברות הבנות לא קיימים שיעבודים, למעט בחברת הבת איזימץ', במהלך העסקים הרגיל, בסכומים שאינם מהותיים.

לפרטים אודות פרופיל הנזילות ומקורות המימון של הקבוצה, לרבות שינויים רגולטוריים אשר עשויים להשפיע על צרכי, היקפי ותנאי המימון להם תידרש הקבוצה וכן התפתחויות מהותיות בהם, ראה סעיף 1.6.5 לדוח הדירקטוריון לשנת 2025.

למידע נוסף אודות מקורות המימון של הקבוצה, ראו סעיף 1.6.5 לדוח הדירקטוריון לשנת 2025.

למידע נוסף אודות סיכון הנזילות, ראו סעיף 3.3 לדוח הדירקטוריון לשנת 2025.

סיכון תפעולי הינו סיכון להפסד הנובע מאי נאותות או מכשל של תהליכים פנימיים, אנשים ומערכות או כתוצאה מאירועים חיצוניים. הגדרה זו כוללת סיכון משפטי ואינה כוללת סיכון אסטרטגי וסיכון מוניטין. כשל הקשור לאחד הגורמים האמורים עלול להביא לפגיעה אפשרית ברווחיות.

תחומי פעילות הקבוצה מאופיינים במורכבות תפעולית גבוהה מאוד, אשר נובעת, בין היתר, מהמספר הגדול של לקוחות ובתי עסק עימם קשורות חברות הקבוצה בהסכמי הנפקה, סליקה ומימון (לפי העניין); ממורכבות אותם הסכמים; מקיומם של מגוון גדול של מוצרים אותם משווקת הקבוצה (ובכללם מוצרי אשראי מסוגים ובעלי תנאים שונים, הסכמי ותנאי סליקה ועמלות בית עסק, סוגי ותנאי כרטיסים שונים, סוגי הטבות למחזיקי כרטיס ותנאיהן ועוד); משינויים מעת לעת בתנאי ההתקשרות של החברה עם לקוחותיה, בתי עסק ושותפים עסקיים נוספים היא קשורה (לרבות כתוצאה מתנאי הסביבה התחרותית אשר מכתיבים לקבוצה את הצורך בהתאמה שוטפת של הצעות שיווקיות ומוצרים); מההיקף הנרחב של כוח האדם בקבוצה והאתגרים הנובעים מניהולו ומאכיפת נהלי הקבוצה בתחומי פעילותה על כלל העובדים; ממורכבות הסדרי ההתחשבנות השונים (אשר משתנים מעת לעת) שבין חברות הקבוצה לבין לקוחותיה, בתי עסק עימם קשורה הקבוצה, שותפיה העסקיים להפצה והנפקה והארגונים הבינלאומיים; ממורכבות המערכות התומכות בפעילות הקבוצה והצורך בהתאמתן למגוון המוצרים המשתנה אותו מציעה הקבוצה ולשינויים בהסדרי ההתחשבנות האמורים לעיל; וכן לאור ריבוי הוראות רגולטוריות המשתנות מעת לעת (ובאופן מיוחד בשנים האחרונות), המשליכות על נוסחי התקשרויות קיימים ועתידיים של הקבוצה עם לקוחותיה, בתי עסק ושותפיה העסקיים השונים, ואשר בהן על החברה לעמוד בקשר עם הפצת, שיווק, מכירת ותפעול מוצריה ושירותיה; ועוד.

המורכבות התפעולית כאמור עלולה לגרום מעת לעת לקשיים ולתקלות מסוגים שונים ובהתאם גם לחשיפות שונות של הקבוצה (לרבות חשיפה משפטית לתביעות וקנסות בקשר לטענות בדבר אי קיום הוראות דין והן בקשר לאי קיומן המלא של הוראות הסכמיות, וחשיפות בהיבטים כספיים ו/או חשבונאיים הנגזרים מהאמור), אשר למועד הדוח אין בידי החברה לצפות את היקפן. הקבוצה משקיעה באופן שוטף משאבים על מנת לצמצם ולמנוע חשיפות כאמור.

גילוי איכותי כללי - ניהול סיכון תפעולי

במסגרת ניהול הסיכונים התפעוליים, הוגדר המבנה הארגוני התומך בניהול סיכונים תפעוליים, לרבות תפקידי הדירקטוריון וועדת ההנהלה לניהול סיכונים בראשות המנכ"ל. במסגרת ניהול ובקרת הסיכונים התפעוליים וכחלק מהעמידה בהוראות ניהול בנקאי תקין מספר 201-211 (מדידה והלימות הון) בנושא זה, ננקטו הצעדים הבאים:

- זוהו הסיכונים התפעוליים לרבות בתהליכים ובמוצרים חדשים.
- נקבעו בקורות מתאימות.
- מערכת לניהול ובקרת סיכונים תפעוליים מתעדכנת באופן שוטף.
- נקבעו תכניות המשכיות עסקית והיערכות לשעת חירום.
- עודכנו נוהלי החירום בחברה.

ניהול סיכון תפעולי

מנהלי הסיכון התפעולי הינם חברי ההנהלה בחברה, כל חבר הנהלה בתחומו. מנהל הסיכונים הראשי בחברה אחראי על פיקוח בלתי תלוי אחר אופן ניהול הסיכון בחברה (מעגל בקרה שני). ניהול הסיכונים התפעוליים בחברה נועד למזער הפסדים באמצעות קביעת תהליכים מוסדרים שמטרתם צמצום הסיכונים התפעוליים אליהם חשופה החברה. הדבר נעשה תוך קביעת מסגרות של סמכות ואחריות והקניית תרבות ניהול סיכונים תפעוליים בקרב כלל המנהלים והעובדים, בהלימה עם הוראת ניהול בנקאי תקין מספר 350 של בנק ישראל.

ניהול הסיכון התפעולי, כולל בין היתר, תהליכים למניעת הונאות הנובעים בעיקר משימושים לרעה בכרטיסי אשראי, כאשר אלה מנוטרים בקבוצה באופן שוטף באמצעות תהליכים מתקדמים.

לחברה מדיניות לניהול סיכונים תפעוליים, המאשרת אחת לשנה על ידי ההנהלה והדירקטוריון, הכוללת את היעדים הבאים:

- ניהול סיכונים תפעוליים כחלק אינטגרלי מתהליכי העבודה בחברה לרבות הכנסת מוצרים ותהליכים חדשים.
- קיום בקורות אפקטיביות לסיכונים בהתאם לדירוג הסיכון.
- הבטחת זיהוי אפקטיבי של הסיכונים התפעוליים בכל התהליכים העיקריים בחברה.
- יצירת תרבות עבודה המעודדת תרבות ארגונית של ניהול סיכונים.

- דיווח אירועי הפסד באופן שוטף על פי הכללים שהוגדרו במדיניות.
- עמידה בדרישות החוק והרגולציה בהקשר לסיכונים התפעוליים.
- ניהול והקצאת הון אופטימאליים בגין הסיכונים התפעוליים.
- קביעת תוכנית המשכיות עסקית והערכות לשעת חרום.

במסגרת מדיניות ניהול הסיכונים התפעוליים, הגדירה החברה בצורה מפורטת את המבנה הארגוני התומך לרבות תפקידי ואחריות הדירקטוריון, ההנהלה, מנהל הסיכונים הראשי, חטיבת טכנולוגיות, בקרי סיכונים חטיבתיים והיחידות העסקיות השונות. הגופים העיקריים הממונים בחברה על ניהול הסיכונים התפעוליים הינם:

- הדירקטוריון.
- ועדת הנהלה לניהול סיכונים - בראשות המנכ"ל.
- מנהל סיכונים ראשי.
- קצין הציות והאחראי על איסור הלבנת הון.
- ייעוץ משפטי.
- חשבונאי ראשי.
- פורום בקרת ניהול סיכונים – בראשות המנכ"ל.
- מחלקות עסקיות ומנהליות.
- בקרי סיכונים תפעוליים מחלקתיים/חטיבתיים.

אחת לשלוש שנים לכל הפחות ובאופן שוטף לפי הצורך מבצעת החברה סקר סיכונים תפעוליים כדלקמן:

- מיפוי מלא של כל התהליכים התפעוליים העיקריים בחברה, כולל מיפוי סיכונים מעילות והונאות.
- סיווג תהליכים לקבוצות שונות לפי מתודולוגיית הסיווג של הוראות ניהול בנקאי תקין מספר 201-211 (מדידה והלימות ההון).
- מיפוי של כלל הבקורות הרלוונטיות לכל סיכון, כולל סיכון שאריתי ובקורות נוספות מומלצות במידת הצורך.
- דרוג של רמת הסיכון בכל תהליך ותהליך על פי סולם של רמת הנזק/תדירות צפויה.
- יישום תוכנית פעולה רב שנתית להקטנת הסיכונים המהותיים והגברת הבקורות היכן שנדרש.
- מנהל הסיכונים הראשי מדווח להנהלה ולדירקטוריון על סיכונים תפעוליים כדלקמן:
- דוח רבעוני להנהלה ולדירקטוריון בנושא החשיפות וניטור הסיכונים התפעוליים.
- דיווח על אירועי הפסד וכמעט הפסד – היסטוריית הפסדים ברמת החברה וסוגי אירועי הפסד. אירועי נזק מהותיים ופעולות שננקטו בעקבותיהם. כמו כן, נעשה דיווח בגין נזקים משימושים לרעה בכרטיסי אשראי.
- דיווח על חריגים, לרבות דיווח על חריגות מהמגבלות שנקבעו.
- דיווח להנהלה אודות חשיפות וכשלים תפעוליים מהותיים, שדווחו על ידי החטיבות בחברה.
- אירועים משמעותיים בתחום הציות, איסור הלבנת הון.

כל אירועי הנזק בחברה נאספים בבסיס מידע אחד. בנוסף, אירועים מהותיים מדווחים באופן רבעוני להנהלה ולדירקטוריון. האירועים מנותחים במטרה לוודא כי קיים תהליך תפעולי רלוונטי וכי הבקורות הקיימות מספיקות לצמצום הסיכון להתרחשות אירוע נוסף. במקרה הצורך מתווספות בקורות נוספות לתהליך. להלן דרכים עיקריות להפחתת סיכונים תפעוליים:

- נסיגה מהפעילות.
- לספוג את הסיכון ולא לבצע פעילות לחיזוק הבקורות, בכפוף לשיקולי עלות תועלת.
- למזער את הסיכון על ידי בקורות נוספות.
- העברת הסיכון לצד ג' (ביטוח, מיקור חוץ וכו').

9. מידע נוסף על סיכונים אחרים שלא נכלל בדרישות הגילוי של נדבך 3

סיכונים אחרים

סיכון משפטי

סיכון להפסד הנובע, כתוצאה מהעדר אפשרות לאכוף באופן משפטי קיומו של הסכם, פגיעה בפעילות הקבוצה הנובעת מפרשנות מוטעית של הוראת חוק או רגולציה, או קיומו של הליך משפטי (כגון תביעות ייצוגיות) נגד מי מחברות הקבוצה, או שתוצאותיו עשויות להשפיע בצורה שלילית על פעילות הקבוצה או על מצבה הפיננסי. מעצם פעילותה של הקבוצה ופריסתה הגבוהה באוכלוסייה, חשופה הקבוצה מעת לעת לתביעות ייצוגיות בסכומים משמעותיים. הקבוצה מקפידה על תהליכי התקשרות נאותים מבחינה משפטית ומבצעת את פעילותה העסקית תוך סיוע וגיבוי משפטי מתאים.

ניהול הסיכון המשפטי מבוסס על מסמך מדיניות שגובש בנושא זה ואושר על-ידי ההנהלה ודירקטוריון. במסגרת ניהול הסיכון מבוצעות מכלול פעילויות, שמטרתן להבטיח כי כל גורמי הסיכון ומאפייניהם יזוהו ביחס לכל מוצר ופעילות של הקבוצה, כך שתימנע האפשרות בה הקבוצה תימצא בחשיפה לסיכון שלא זוהה או שזוהה באופן חלקי.

תהליך זיהוי סיכונים משפטיים כולל שני היבטים מרכזיים:

תהליך תקופתי לזיהוי החשיפה לסיכונים משפטיים המבוצע במסגרת תהליך ה-ICAAP.

תהליך תקופתי לזיהוי סיכונים משפטיים וזיהוי סיכונים פרטני בעת השקת מוצר חדש / פעילות חדשה.

הייעוץ המשפטי הינו הגורם האחראי להערכת החשיפה לסיכונים משפטיים בהתייחס לגורמי הסיכון, באמצעות נתונים, ביחס לתביעות משפטיות, המועברים ממחלקת פניות הציבור באופן תקופתי, והדיווחים השוטפים של הגורמים השונים בקבוצה.

הערכת החשיפה לתביעות משפטיות מתבצעת תוך התייחסות לגורמים הבאים:

היקף החשיפה לסיכון - לדוגמא, סכום תביעה שהוגשה נגד החברה והסתברות להתממשות הסיכון (הצלחת תביעה נגד החברה).

אחת לרבעון נערכת בחינה כמותית של תוחלת ההפסד הצפוי בגין התממשות סיכונים משפטיים למול רמות ספי ההתרעה שנקבעו. בחינה זו, מאפשרת לערוך בקרה על ניהול פעילותה של הקבוצה בנושאים השונים בגינם מוגשות תביעות משפטיות.

הייעוץ המשפטי משתמש בכלים להפחתת הסיכון כגון: שימוש בנוסחים משפטיים אחידים ובחינתם מעת לעת, אישור הסכמים משפטיים של עסקאות מיוחדות ומעקב אחר הליכים משפטיים, השתתפות בישיבות הנהלה ודירקטוריון.

במסגרת ניהול הסיכון מוצגים דיווחים כמפורט להלן:

דיווח רבעוני של הייעוץ המשפטי להנהלה ולדירקטוריון הכולל:

- היקף החשיפה לסיכונים משפטיים, הנובע מהתביעות התלויות כנגד החברה, כפי שהוערכו בתהליך הערכת החשיפה לרבות התפלגות היקף החשיפה על פי ההסתברות להתממשותם.

- דיווח פרטני על תביעות משמעותיות ומהותיות, התייחסות לליקויים שנמצאו בתהליכי ניהול הסיכונים, דיווח על ממצאי בחינת אינדיקטורים וסטטוס הטיפול באינדיקטורים חריגים.

דיווח של מנהל הסיכונים הראשי להנהלה ולדירקטוריון:

- דיווח רבעוני על ממצאים שוטפים העולים במהלך העבודה השוטפת של מנהל הסיכונים הראשי ביחס לנאותות תהליך ניהול הסיכונים המשפטיים בחברה.

- בקרה רבעונית על הדיווח הנערך על ידי הייעוץ המשפטי, כולל דיווח על הערכת חשיפה לסיכונים משפטיים, דיווח על תביעות ייצוגיות ודיווח על סך ההפסדים בפועל בגין תביעות משפטיות.

- דיווח שנתי במסגרת תהליך פנימי להערכת הלימות ההון (ICAAP) בו מדווחים ממצאים ביחס לאפקטיביות ניהול הסיכון המשפטי בחברה, לרבות, מידת היישום של מדיניות ניהול הסיכון, התייחסות לתהליך תיקוף החשיפה לסיכונים משפטיים, התאמתן לתיאבון הכללי והיבטי הקצאת ההון העולים מהחשיפה לסיכונים משפטיים.

לפירוט נוסף בדבר הליכים משפטיים ראו ביאור 2.4. לדוחות הכספיים ליום 31 בדצמבר 2025.

סיכון המוניטין הינו הסיכון לפגיעה מהותית בהכנסות או בהון החברה כתוצאה מתפיסת תדמית שלילית שנוצרה לחברה בקרב מחזיקי העניין. תפיסת תדמית שלילית יכולה להיווצר ממספר רב של גורמים יחד ולחוד (כגון: תביעה צרכנית, קריסת מערכות מחשוב, התנהגות החורגת מנורמות חברתיות ומקובלות וכיו"ב).

סיכון המוניטין הינו סיכון הגלום בכל תחומי הפעילות של הקבוצה כמו גם בשירותים ומוצרים נוספים אותם מציעה הקבוצה. סיכון המוניטין מאופיין בכך שהוא עשוי לנבוע מגורמי סיכון ישירים או כתוצאה מהתממשותם של סיכונים אחרים.

החברה רואה במוניטין שלה נכס מהותי בעל חשיבות גבוהה, ותימנע מפעילויות אשר יש בהן סכנה לפגיעה בו. בהתאם, סיכוני המוניטין הפוטנציאליים יובאו בחשבון בכל החלטה מהותית.

ניהול סיכון מוניטין מבוסס על מסמך מדיניות שגובש בנושא זה, אושר על-ידי ההנהלה ולדירקטוריון ומתעדכן ומאושר מחדש מדי שנה או לפי הצורך.

תהליך זיהוי סיכוני המוניטין כולל שני היבטים מרכזיים: תהליך שנתי לזיהוי סיכוני המוניטין; וכן, זיהוי סיכונים פרטני בעת השקת מוצר חדש/פעילות חדשה.

על מנת להפחית את הנזק הפוטנציאלי כתוצאה מהתממשות סיכוני מוניטין, מיושמים תהליכים המאפשרים זיהוי מוקדם של סיכונים אפשריים ונקיטת צעדים מפחיתי סיכון, כגון: ישיבות הנהלה ולדירקטוריון, מעקב אחר התפתחויות בתחום התשלומים וקרטיסי האשראי, תהליכי ניטור שונים, תכניות הדרכה, תהליכי דיווח ועוד.

במסגרת ניהול הסיכון, מוצגים על ידי מנהל הסיכונים הראשי דיווחים להנהלה ולדירקטוריון, כמפורט להלן:

- דיווח על אירועי מוניטין או אירועים אשר עלולים להשפיע על מוניטין הקבוצה, ההשלכות הפוטנציאליות ודרכי הטיפול בהן, כפי שדווח מהיחידות השונות.
- מוצרים חדשים אשר הושקו ועלולים להשפיע על סיכון המוניטין של הקבוצה, ניתוח ההשפעה יבוצע במבט קדימה.
- חריגה ממגבלת תיאבון סיכון המוניטין.
- ממצאים, במידה ויש, ביחס לפערים שהתגלו באפקטיביות תהליכי ניהול סיכוני המוניטין בקבוצה, לרבות, נאותות תהליכי זיהוי סיכוני המוניטין ושלמות הזיהוי של הסיכונים המשמעותיים במסגרת תהליך ה-ICAAP.
- דיווח מיידי להנהלה ולדירקטוריון בעת התרחשות אירוע מוניטין מהותי.

היבטי סביבה, חברה וממשל - ESG

ישראל כרט מחויבת לנושאי הסביבה, החברה, והממשל התאגידי (ESG), באמצעות יצירת סביבת עבודה מגוונת, מכילה ומכבדת; פיתוח והנגשת מוצרים למגוון לקוחות רחב ביותר; שמירה על אתיקה עסקית ואבטחת המידע לצד חדשנות. במסגרת כוונתה לקדם נושאים אלו תוך חיזוק הקשר עם מחזיקי העניין השונים וניהול הסיכונים הנגזרים, החברה אימצה אסטרטגיית ESG, המשתלבת בפעילות העסקית של החברה, זאת בליווי חברת ייעוץ חיצונית ותוך ביצוע תהליך עומק מקצועי, כחלק מראייה כוללת לטובת כלל מחזיקי העניין שלה. התהליך כלל גיבוש מטרות והצבת יעדים מדידים, שאותם החברה מימשה במסגרת פעילותה העסקית במהלך שנת 2024.

במקביל, פרסמה החברה בחודש ינואר 2024 דוח ESG ראשון בו סקרה את פעילותה ועשייתה בנושאים אלו. שילוב נושאי ESG בפעילות החברה מבטאים את חשיבותם לחברה המסתכלת קדימה, ממפה את סיכונה ומנהלת אותם.

לפירוט נוסף בנושאי ESG, ראה דוח ממשל תאגידי, פרטים נוספים ונספחים לדוח לשנת 2025.

גילוי בגין תגמול

10.1 מדיניות התגמול לנושאי המשרה בחברה, אושרה לאחרונה ביום 11 ביולי 2024 בידי האסיפה הכללית של החברה (לאחר אישורה בוועדת התגמול ובדירקטוריון החברה), במסגרת 'האסיפה הכללית מחודש יולי 2024', בתוקף מיום 1 בינואר 2024.

10.2 מדיניות התגמול והתיקונים לה גובשו לאור הוראה 301A להוראות ניהול בנקאי תקין של הפיקוח על הבנקים ("הוראה 301A").
להלן פירוט עיקרי מדיניות התגמול הנוגעים למענקים לנושאי המשרה בחברה (למעט דירקטורים ומנכ"ל החברה):

10.2.1 **מנגנוני קביעת תקציב והדרכים שבהן החברה יוצרת קשר בין ביצועים במהלך תקופת מדידת הביצועים לבין רמות התגמול - ככלל, נקבעו מנגנונים לקביעת תקציב ומתכונת מענקים לנושאי משרה שהינם חברי הנהלה, הוראות נוספות לגבי נושאי משרה בפונקציות ניהול סיכונים, בקרה, ביקורת ופונקציות תומכות שונות ("פונקציות בקרה") והוראות שרלוונטיות לגבי כלל חברי ההנהלה (לרבות חברי הנהלה בפונקציית בקרה), כדלקמן: (א) מענק שנתי לחברי הנהלה - קביעת המענק כפופה להחלטת ועדת התגמול והדירקטוריון והוא יחושב כסכום של שלושה רכיבים, כדלקמן (כאשר דירקטוריון החברה יהיה רשאי לשנות את התמהיל של רכיבים אלה): (1) רכיב מדד/י החברה: רכיב מענק של עד ארבע משכורות, לפי עמידה ביעד הרווח, וכן כפוף להחלטת ועדת התגמול והדירקטוריון, במדד/י חברה; (2) רכיב KPIs: רכיב מענק של עד ארבע משכורות, אשר יחושב לפי ציון שיינתן לנושא המשרה לפי עמידתו בתמהיל של יעדי ביצוע שייקבעו עבורו מראש ("KPIs"). יעדי ה-KPIs ייקבעו מראש, אך יהיו ניתנים לשינוי במקרים חריגים במגבלות הדין החל; (3) רכיב המלצת מנכ"ל - רכיב מענק של עד שלוש משכורות לנושא משרה (כפוף למגבלת שיקול דעת לכלל מרכיבי שיקול הדעת בקביעת התגמול המשתנה העומדת על שלוש משכורות), אשר יוענק על-פי המלצת המנכ"ל באישור האורגנים הרלוונטיים של החברה וכפוף לדין החל; בכל מקרה המענק השנתי לחבר הנהלה לא יעלה על סכום השווה לשמונה משכורות חודשיות (לפי משכורת חודשית ממוצעת בשנת המענק); (ב) הוראות נוספות לגבי המענק השנתי לנושאי משרה בפונקציית בקרה: (1) אלא אם יקבעו ועדת התגמול והדירקטוריון אחרת, הגורמים הבאים במשותף, מדי שנה, יקבעו את יעדי הביצוע (KPIs), יבחנו את העמידה בהם, ויקבעו את רכיב ההערכה בשיקול דעת ("הגורמים הממונים"): יו"ר הדירקטוריון, המנכ"ל ויו"ר ועדת הדירקטוריון האחראית על התחום עליו אמון נושא המשרה בפונקציית הבקרה; (2) בכל מקרה המענק השנתי לנושאי משרה בפונקציית בקרה לא יעלה על סכום השווה לשש משכורות חודשיות (לפי משכורת חודשית ממוצעת בשנת המענק); (ג) הוראות לגבי כלל חברי הנהלה, לרבות חברי ההנהלה בפונקציית בקרה: (1) יעדי הביצוע (KPIs) ייקבעו ככל הניתן בסמוך לתחילת שנת המענק ויכללו, בין היתר, מדדי סיכון המותאמים לתפקידו ואחריותו של המנהל. סוג מדדי הסיכון ומשקלם מתוך יעדי הביצוע, ייבחנו מידי שנה על מנת להבטיח את שלמות כיסוי הסיכונים והאפקטיביות של לקיחת הסיכונים ביחס לתגמול המשולם; (2) בשנה בה שיעור העמידה ביעד הרווח ובמדד/י החברה הנוספים שנבחרו (על-פי ממוצע משוקלל) נמוך מ-80% ("תנאי הסף"), חברי ההנהלה לא יהיו זכאים למענק שנתי, אך הדירקטוריון יהיה רשאי, לפי שיקול דעתו, לאשר לחברי ההנהלה מענק בגובה של עד שלוש משכורות חודשיות. שיקול דעת כאמור יחול גם במקרה בו רכיב מדד/י החברה בצירוף רכיב KPIs לנושא משרה בגין שנה כלשהי, הינו נמוך משלוש משכורות, ובלבד שהמענק השנתי הכולל בגין אותה שנה לא יעלה על שלוש משכורות חודשיות של נושא המשרה.**

בנוסף, מדיניות התגמול מאפשרת הענקה של תגמול הוני שנתי קבוע בשווי כספי קבוע שלא יעלה על 25% מסך התגמול הקבוע של נושא המשרה לשנה; וכן תגמול הוני משתנה, כגון אופציות, יחידות מניה חסומות וכדומה, אשר, בין היתר, הבשלתו תיעשה באופן לינארי על פני תקופה מינימאלית ותותנה בביצועים בתקופה זו ככל הנדרש על פי הדין, ואשר שווי ההטבה לנושא משרה במועד ההענקה לכל שנת הבשלה, לא יעלה על שש (6) משכורות ברוטו של נושא המשרה. ראה פירוט בהקשר זה תחת הכותרת "תגמול הוני קבוע" וכן ביאור 22 להלן. התגמול ההוני מוענק לפי הוראות מסלול רווח הון שבסעיף 102(ב) ו-103(3) לפקודת מס הכנסה. ברכיבי תגמול אלו יש כדי לחזק את הקשר שבין התגמול של נושאי המשרה לבין תרומתם לאינטרס של בעלי המניות של החברה בטווח הארוך.

10.2.2 הדרכים שבהן החברה מתאימה את התגמול כדי להתחשב בביצועים לטווח ארוך יותר - בהתאם להוראה A

301, כל התגמול המשתנה ישולם (100%) לאחר פרסום הדוחות הכספיים של החברה, אולם אם סך התגמול המשתנה שהוענק בגין שנה כלשהי יעלה על 40% מהתגמול הקבוע באותה השנה, אזי 50% מהתגמול המשתנה ישולם לאחר פרסום הדוחות הכספיים של החברה לאותה שנה, ו-50% ייפרס על-פני שלוש שנים וישולם כתלות בעמידה בתנאי ביצוע. סכום כל מנת תגמול נדחה עשוי להיות צמוד לעלייה במדד המחירים לצרכן ממועד תשלום הסכום של המענק שלא כפוף לדחייה ועד למועד תשלום המנה הנדחית בפועל.

בהתאם למדיניות התגמול, התגמול ההוני הקבוע חסום למימוש לתקופה ארוכה (עד 3 שנים לאחר השנה בגינה הוא מוענק), והתגמול ההוני המשתנה יבשיל באופן לינארי על פני תקופה מינימאלית של 2-4 שנים ומותנה בביצועים בתקופה זו. בהתאם, תגמולים הוניים כאמור עשויים להוות תמריץ לקידום מטרות החברה ותוכניות העבודה שלה בראייה ארוכת טווח.

לפי מדיניות התגמול, ועדת התגמול והדירקטוריון יהיו רשאים להפחית עד 100% מהמענק השנתי של נושא המשרה וזאת מטעמים שינומקו.

מדיניות התגמול קובעת כי, במקרה בו יתוקנו דוחותיה הכספיים המבוקרים של החברה לשנה כלשהי, באופן שלו היה סכום המענק שהגיע לנושא משרה בגין אותה שנה מחושב בהתאם לנתונים המתוקנים, היה מקבל נושא המשרה מענק בסכום אחר, ישיב נושא המשרה לחברה, או תשלם החברה לנושא המשרה, לפי המקרה, את ההפרש בין סכום המענק שקיבל, או שלא שולם לו על-ידי החברה, לפי המקרה, לזה שהיה זכאי לו עקב התיקון האמור, ובלבד שאם נושא המשרה פרש מהחברה, חלפו לא יותר משלוש שנים ממועד סיום העסקתו בחברה.

בהתאם להוראה A301, במדיניות התגמול נקבעו הוראות לעניין השבת סכומי מענק שנתי אשר שולמו לנושא המשרה בתקופה של 5-7 שנים, וזאת בנסיבות חריגות במיוחד כגון בנסיבות שנושא המשרה היה שותף להתנהגות שגרמה נזק חריג לחברה, לרבות פעילות לא חוקית, הפרת חובת האמונים ועוד.

בקביעת מדיניות התגמול נבחן על-ידי ועדת תגמול היחס בין עלות התגמול הכולל של נושאי המשרה, לרבות תגמול קבוע ותגמול משתנה, לבין עלות התגמול הכולל של עובדי החברה (כולל שכר עובדי קבלן), תוך כדי בחינה של היררכיית התגמול בחברה ובחינת עלות התגמול הכולל בדרגים השונים של עובדי החברה, ויחסים אלה נמצאו סבירים בהתחשב בגודלה ואופי פעילותה של החברה. כן נבחנה השפעת היחסים האמורים על יחסי העבודה בחברה ונמצא כי הם לא צפויים להשפיע לרעה על יחסי העבודה בחברה.

10.2.3 סיום העסקה - במקרה בו יעבוד נושא המשרה או עובד מרכזי שאינו נושא משרה, רק חלק משנת המענק הוא

יהיה זכאי לחלק יחסי מהמענק השנתי בהתאם לתקופה בה עבד בפועל בשנת המענק מתוך שנת המענק בכללותה (על בסיס חישוב יומי), ובלבד שעבד לפחות (א) תקופה של 180 ימים קלנדריים בתפקידו בשנת המענק, אם מדובר בשנת עבודתו הראשונה בחברה, או (ב) תקופה של 90 ימים בשנת המענק, אם מדובר בשנת עבודתו האחרונה בחברה (או תקופה קצרה יותר שלא תפחת מ-60 ימים, בהתאם להמלצת המנכ"ל).

במקרה של סיום העסקה בנסיבות שאינן מזכות בפיצויי פיטורים או בנסיבות של הפרת הוראות צינון או אי תחרות, ככל שישנן, או במקרה אחר, בהתאם להמלצת המנכ"ל ואישור ועדת התגמול והדירקטוריון, לא יהיה זכאי נושא המשרה למענק שנתי בגין השנה בה הסתיימה העסקתו בחברה, ותפקע זכאותו למנות המענק השנתי הנדחות, ככל שישנן ושטרם שולמו במועד זה.

10.3 מידע המתייחס לגופים הפיקוחיים על התגמול

10.3.1 גוף הפיקוח על התגמול הינו ועדת התגמול של החברה. לתאריך אישור הדוחות הכספיים, ועדת התגמול מונה ארבעה חברים, כולם דירקטורים חיצוניים, בהתאם להוראות חוק החברות ולהגדרות הוראה 301 A. יו"ר הוועדה הינו דירקטור חיצוני כאמור. סמכויות ועדת התגמול הן אלה שניתנו לה בהתאם לדין החל, ובין היתר בהתאם להוראות חוק החברות והוראות הפיקוח על הבנקים (הוראת ניהול בנקאי תקין מספר 301 והוראה A301, כפי שאלה מתוקנים מעת לעת) וכפי שמוגדר בנהלי החברה.

ועדת התגמול מפקחת על יישום מדיניות התגמול, ומתייעצת לשם כך עם גורמי ניהול הסיכונים, הבקרה והביקורת בחברה. ועדת התגמול, לאחר התייעצות עם גורמי ניהול הסיכונים, הבקרה והביקורת בחברה, מעצבת את אמצעי הבקרה לשם הבטחת קיומם של עקרונות מדיניות התגמול, כך שניתן יהיה לוודא באופן שוטף שהתגמול בפועל לנושאי המשרה, מדדי הסיכון והביצוע ותוצאותיהם, עקביים עם מגננוני התגמול שנבחרו ועם יעדי המדיניות וניתן יהיה לבצע התאמות על-פי הצורך.

הוועדה נעזרת בעבודתה ביועצים כלכליים ומשפטיים חיצוניים, המייעצים בבניית מדיניות תגמול ותכניות תגמול בהתאם לדין החל, בקשר עם המידע לו נדרשת הוועדה על מנת להחליט החלטות מושכלות, תהליכי אישור תגמולים בחברה, ובקורות שונות, והכל כנדרש על-פי הדין החל.

10.3.2 מספר העובדים שהינם 'נושאי משרה בכירה' בחברה, נכון למועד חתימת הדוח, כהגדרתם בהוראה A301, הינו 23. נושאי המשרה הבכירה כוללים את חברי הדירקטוריון, חברי הנהלה, החשבונאי הראשי, מבקר הפנים וקצינת הציות. כמו-כן, מנהלת האשראי העסקי בחברה הינה עובדת מרכזית, נוסף על נושאי המשרה הבכירה.

10.4 מידע המתייחס לתכנון ולמבנה של תהליכי התגמול

להלן מאפיינים עיקריים ויעדים, כפי שנקבעו במדיניות התגמול של החברה, לרבות התייחסות לדרך בה מבטיחה החברה כי עובדים העוסקים בניהול סיכונים ובציות מתוגמלים ללא תלות בעסקים עליהם הם מפקחים:

א. כללי – מדיניות התגמול יוצרת זיקה בין יעדי החברה ותכניותיה האסטרטגיות לבין התגמול המשולם לנושאי המשרה בדרג הניהול וכך יוצרת מערך תמריצים ראוי לנושאי המשרה בדרג הניהול, וזאת בהתחשב, בין היתר, בהיקף, מאפייני ומורכבות פעילותה העסקית של החברה, בגודלה היחסי במשק, במדיניות ניהול הסיכונים שלה (תוך שאינה מעודדת לקיחת סיכונים חריגים או מעבר לתיאבון הסיכון), בשינויים בשוק העבודה וביעדים שהחברה שואפת להשיג מעת לעת. ב. מטרותיה העיקריות של מדיניות התגמול הן להבטיח כי:

- תיווצר הלימה גבוהה בין האינטרסים של נושאי המשרה והעובדים לבין אלו של בעלי המניות של החברה, בהתחשב בגודל החברה ובאופי פעילותה.
- המדיניות תתרום לקידום מטרות החברה, תכניות העבודה שלה ומדיניותה בראיה ארוכת טווח.
- החברה תוכל לגייס ולשמר מנהלים בכירים בעלי יכולת להוביל את החברה להצלחה עסקית ולהתמודד עם האתגרים העומדים בפניה אל מול תנאי השוק והתחרות הגוברת.
- לנושאי המשרה ולעובדים תהיה המוטיבציה להשיג רמה גבוהה של ביצועים עסקיים תוך ניהול סיכונים מבוסס ואפקטיבי. המדיניות לא תעודד לקיחת סיכונים חריגים או מעבר לתיאבון הסיכון, ותאפשר שמירה על בסיס הון איתן.
- ייווצר איזון ראוי בין מרכיבי תגמול שונים – מרכיבים קבועים מול משתנים, ומרכיבים קצרי טווח מול ארוכי טווח.
- ייווצר קשר בין תרומתו של נושא המשרה והעובד להשגת יעדי החברה ולהשאת רווחיה והכל בראייה ארוכת טווח ובהתאם לתפקידו של נושא המשרה והעובד, לפי העניין.
- ייווצר קשר בין ביצועי מניית החברה לבין התגמול לנושאי המשרה והעובדים, באמצעות הענקת תגמול הוני.

ג. תגמול פונקציות ארגוניות המעורבות בפיקוח ובקרה נקבע על בסיס סטנדרטים הלוקחים בחשבון את חשיבות ורגישות התפקידים האלה בהיבט של ניהול הסיכונים בחברה.

10.5 הדרכים שבהן סיכונים קיימים ועתידיים מובאים בחשבון בתהליך התגמול:

א. תגמול הבכירים משלב פרמטרים (KPIs) מעולם ניהול הסיכונים באופן שמתגמל בצורה שלילית על נטילת סיכונים עודפת דוגמת:

- הוצאות להפסדי אשראי
- אבטחת מידע וסייבר
- ממצאי דוחות ביקורת
- סיכון ציות
- חשיפה לסיכונים משפטיים

מדדי הסיכון נבנו באופן המקדם את השגת המטרה שלא לחרוג מתיאבון הסיכון של החברה. באופן זה נוצר איזון בין המוטיב העסקי למוטיב נטילת הסיכונים.

ב. קיימת הגבלה של התגמול המשתנה בתקרה ודחיית חלק מתשלום התגמול המשתנה והכפפתו לביצועים של קבוצת ישראלכרט בשנים עתידיות, כך שהמנהלים יהיו חשופים לתוצאות התממשות הסיכונים אותם לקחו ותגמולם ירד אם וכאשר הסיכונים יתממשו בעתיד.

ג. מנהל הסיכונים הראשי מייעץ לוועדת התגמול בכל הנוגע למדדי התגמול של הבכירים הן בהיבט המדד עצמו והן בהיבט המשקל שניתן למדד וזאת בהתחשב במטרות שתוארו לעיל.

10.6 תיאור צורות שונות של תגמול משתנה בהן משתמשת החברה ובשיקולים לשימוש בצורות שונות כאמור

10.6.1 בקביעת התגמול הכולל של עובדים בחברה יילקח בחשבון היחס בין מרכיבים קבועים ומרכיבים משתנים של התגמול. הבחינה של התגמול הכולל תעשה תוך התחשבות בניסיון, מומחיות, כישורים, בכירות, אחריות וביצועי העובד וכן תתחשב בצורך לעודד התנהגות התומכת במסגרת ניהול הסיכונים ובאיתנות הפיננסית ארוכת הטווח של החברה, סבירות הענקתו של כל מרכיב תיבחן גם ביחס למקובל בשוק.

10.6.2 לפי מדיניות התגמול, בכל מקרה התגמול המשתנה המירבי לגבי נושא משרה או עובד מרכזי לא יעלה על 100% מהתגמול הקבוע. על-אף האמור לעיל, ועדת התגמול והדירקטוריון יהיו רשאים לקבוע לגבי עובד ספציפי בשנה נתונה, מענק/ים (בנוסף למענק השנתי) בגין עמידה ביעדי פרויקט חד-פעמי או בשל התקיימות תנאים חריגים, באופן שהתגמול המשתנה המירבי לא יעלה על 200% מהתגמול הקבוע. היחס בין התגמול המשתנה לבין התגמול הקבוע לגבי נושאי משרה ועובדים מרכזיים בפונקציות בקרה, יטה לטובת התגמול הקבוע בהשוואה ליחס זה אצל נושא משרה או עובד מרכזי בפונקציות עסקיות.

10.6.3 ככל שתשלום התגמול המשתנה ייפרס בהתאם להוראה A301, הזכאות לקבלת התשלומים הנדחים תלויה בשיעור עמידה של החברה במדד/י החברה.

טבלה 22: תגמול שהוענק במהלך שנת הדיווח

הסכומים בטבלה מתייחסים לשנת 2025:

סכום התגמול				
עובדים מרכזיים אחרים	נושאי משרה בכירה ⁽¹⁾⁽²⁾			
במיליוני ש"ח				
1	30	מספר עובדים	תגמול קבוע	1
1	27	סך תגמול קבוע (7+5+3)		2
-	20	מזה: מבוסס מזומן		3
-	-	מזה: נדחה		4
-	1	מזה: מניות או מכשירים מבוססי מניות אחרים		5
-	-	מזה: נדחה		6
-	6	מזה: צורות אחרות		7
-	-	מזה: נדחה		8
1	15	מספר עובדים	תגמול משתנה	9
1	12	סך תגמול משתנה (15+13+11)		10
*_	8	מזה: מבוסס מזומן		11
*_	2	מזה: נדחה		12
*_	4	מזה: מניות או מכשירים מבוססי מניות אחרים		13
-	-	מזה: נדחה		14
-	-	מזה: צורות אחרות		15
-	-	מזה: נדחה		16
1	39	סך תגמול (10+2)		17

(*) סכום הנמוך מ-0.5 מיליון ש"ח.

הסכומים בטבלה מתייחסים לשנת 2024:

סכום התגמול				
עובדים מרכזיים אחרים ⁽³⁾	נושאי משרה בכירה ⁽¹⁾⁽²⁾⁽³⁾			
במיליוני ש"ח				
1	26	מספר עובדים	תגמול קבוע	1
2	26	סך תגמול קבוע (7+5+3)		2
1	19	מזה: מבוסס מזומן		3
-	-	מזה: נדחה		4
-	1	מזה: מניות או מכשירים מבוססי מניות אחרים		5
-	-	מזה: נדחה		6
	6	מזה: צורות אחרות		7
-	-	מזה: נדחה		8
1	15	מספר עובדים	תגמול משתנה	9
*_	11	סך תגמול משתנה (15+13+11)		10
*_	6	מזה: מבוסס מזומן		11
-	-	מזה: נדחה		12
*_	5	מזה: מניות או מכשירים מבוססי מניות אחרים		13
-	-	מזה: נדחה		14
-	-	מזה: צורות אחרות		15
-	-	מזה: נדחה		16
2	37	סך תגמול (10+2)		17

(*) סכום נמוך מ-0.5 מיליון ש"ח.

(1) חלק מנושאי משרה התחלפו במהלך השנה.

(2) כולל חברי הדירקטוריון.

(3) סווג מחדש.

טבלה 23: תשלומים מיוחדים

בשנים 2025 ו-2024 לא היו תשלומי פיצויים לעובדים שהופסקה עבודתם במהלך שנת הדיווח מעבר להפרשה השוטפת לקופת הפיצויים.

טבלה 24: תגמול נדחה

ליום 31 בדצמבר 2025			
תגמול נדחה ותגמול מוחזק (retained)	הסכום הכולל שטרם שולם של יתרת התגמול הנדחה	מזה: הסכום הכולל שטרם שולם של יתרת התגמול הנדחה והתגמול המוחזק שחשוף להתאמות בדיעבד, מפורשות* ו/או משתמעות במיליוני ש"ח	הסכום הכולל של התגמול הנדחה ששולם (paid out) בשנת הדיווח
נושאי משרה בכירה			
מזומן	10	-	4
מניות	-	-	-
מכשירים מבוססי מזומן	-	-	-
אחר	-	-	-
עובדים מרכזיים אחרים			
מזומן	-	-	-
מניות	*-	-	*-
מכשירים מבוססי מזומן	-	-	-
אחר	-	-	-
סך הכל	10	-	4

(*) סכום הנמוך מ-0.5 מיליון ש"ח.

ליום 31 בדצמבר 2024			
תגמול נדחה ותגמול מוחזק (retained)	הסכום הכולל שטרם שולם של יתרת התגמול הנדחה	מזה: הסכום הכולל שטרם שולם של יתרת התגמול הנדחה והתגמול המוחזק שחשוף להתאמות בדיעבד, מפורשות* ו/או משתמעות במיליוני ש"ח	הסכום הכולל של התגמול הנדחה ששולם (paid out) בשנת הדיווח
נושאי משרה בכירה			
מזומן	4	-	2
מניות	-	-	-
מכשירים מבוססי מזומן	-	-	-
אחר	-	-	-
עובדים מרכזיים אחרים			
מזומן	-	-	-
מניות	-	-	-
מכשירים מבוססי מזומן	-	-	-
אחר	-	-	-
סך הכל	4	-	2

מידע נוסף על תגמול שלא נכלל בדרישות הגילוי של נדבך 3

לפירוט התגמולים לבעלי עניין ולנושאי משרה בכירה, בהתאם לאמור בתקנות 21 ו-22 בתקנות ניירות ערך (דוחות תקופתיים ומיידיים), התש"ל 1970, ראו דוח ממשל תאגידי, פרטים נוספים ונספחים לדוח לשנת 2025.

מנשה (מוני) אברהם
מנהל סיכונים ראשי

איתמר פורמן
מנהל כללי

תמר יסעור
יו"ר הדירקטוריון

בני ברק, 18 במרץ 2026

תוספת א' – קשרים בין הדוחות הכספיים ובין חשיפות פיקוחיות [נדבך 3]

טבלה 25: הבדלים בין בסיס האיחוד החשבונאי ובין בסיס האיחוד הפיקוחי ומיפוי הדוחות הכספיים בהתאם לקטגוריות סיכון פיקוחיות (LI1)

ליום 31 בדצמבר 2025						
יתרות מאזניות של פריטים ש:				יתרות מאזניות בהתאם לבסיס האיחוד הפיקוחי	יתרות מאזניות כפי שדווחו בדוחות הכספיים שפורסמו	
לא כפופים דרישות הון או כפופים לניכוי מבסיס ההון	כפופים מסגרת סיכון שוק	כפופים למסגרת סיכון אשראי של צד נגדי	כפופים למסגרת סיכון אשראי			
במיליוני ש"ח						
נכסים						
-	271	-	485	485	485	מזומנים ופיקדונות בבנקים
(1)	20	-	7,313	7,313	7,313	סכומים לקבל מבנקים בגין פעילות בכרטיסי אשראי, נטו
-	212	-	18,828	18,828	18,828	חייבים בגין פעילות בכרטיסי אשראי
(283)	-	-	(491)	(491)	(491)	הפרשה להפסדי אשראי
(283)	212	-	18,337	18,337	18,337	חייבים בגין פעילות בכרטיסי אשראי, נטו
-	-	-	88	88	88	ניירות ערך
-	-	-	61	61	61	השקעות בחברות כלולות
-	-	-	501	501	501	בניינים וציוד
21	-	-	-	21	21	מוניטין
173	-	11	893	1,077	1,077	נכסים אחרים
(90)	503	11	27,678	27,883	27,883	סך נכסים
התחייבויות						
-	-	-	-	2,407	2,407	אשראי מתאגידים בנקאיים
-	236	-	-	19,459	19,459	זכאים בפעילות בגין כרטיסי אשראי
-	-	-	-	1,559	1,559	אגרות חוב סחירות
1	6	-	-	1,256	1,256	התחייבויות אחרות
1	242	-	-	24,681	24,681	סך התחייבויות

טבלה 25: הבדלים בין בסיס האיחוד החשבונאי ובין בסיס האיחוד הפיקוחי ומיפוי הדוחות הכספיים בהתאם לקטגוריות סיכון פיקוחיות (LI1) (המשך)

ליום 31 בדצמבר 2024						
יתרות מאזניות של פריטים ש:				יתרות מאזניות כפי שדווחו בדוחות הכספיים שפורסמו	יתרות מאזניות כפי שהתאם לבסיס האיחוד הפיקוחי	
לא כפופים דרישות הון או כפופים לניכוי מבסיס ההון	כפופים מסגרת סיכון שוק	כפופים למסגרת סיכון אשראי של צד נגדי	כפופים למסגרת סיכון אשראי			
במיליוני ש"ח						
נכסים						
-	277	-	1,003	1,003	1,003	מזומנים ופיקדונות בבנקים
(1)	20	-	7,045	7,045	7,045	סכומים לקבל מבנקים בגין פעילות בכרטיסי אשראי, נטו
-	166	-	16,417	16,417	16,417	חייבים בגין פעילות בכרטיסי אשראי
(249)	-	-	(488)	(488)	(488)	הפרשה להפסדי אשראי
(249)	166	-	15,929	15,929	15,929	חייבים בגין פעילות בכרטיסי אשראי, נטו
-	-	-	62	62	62	ניירות ערך
-	-	-	47	47	47	השקעות בחברות כלולות
-	-	-	473	473	473	בניינים וציוד
21	-	-	-	21	21	מוניטין
134	10	5	877	1,016	1,016	נכסים אחרים
(95)	473	5	25,436	25,596	25,596	סך נכסים
התחייבויות						
-	-	-	-	1,552	1,552	אשראי מתאגידים בנקאיים
-	209	-	-	19,100	19,100	זכאים בפעילות בגין כרטיסי אשראי
-	-	-	-	607	607	אגרות חוב סחירות
1	7	-	-	1,163	1,163	התחייבויות אחרות
1	216	-	-	22,422	22,422	סך התחייבויות

טבלה 26: המקורות העיקריים להבדלים בין סכומי החשיפה הפיקוחית לבין היתרות המאזניות בדוחות הכספיים (LI2)

ליום 31 בדצמבר 2025				
פריטים שחלה עליהם:			סך הכל	
מסגרת סיכון	מסגרת סיכון אשראי של צד נגדי	מסגרת סיכון אשראי		
במיליוני ש"ח				
503	11	27,678	28,192	
(242)	-	-	(242)	סכום היתרה המאזנית של הנכסים בהתאם לבסיס האיחוד הפיקוחי*
261	11	27,678	27,950	סכום היתרה המאזנית של ההתחייבויות בהתאם לבסיס האיחוד הפיקוחי*
-	-	7,426	60,081	סכום כולל נטו לפי בסיס האיחוד הפיקוחי
-	-	-	-	סכומים חוץ-מאזניים
-	-	284	284	הבדלים שנגרמים מהבדלים בכללי הקיזוז, פרט לאלה שכבר נכללו בשורה 2
-	-	(169)	(169)	הבדלים הנגרמים מהפרשות
-	-	(24)	(24)	ניכוי מיסים נדחים מבסיס ההון
261	11	35,195	88,122	ניכוי מוניטין ונכסים בלתי מוחשיים מבסיס ההון
				סכומי חשיפה שמובאים בחשבון למטרות פיקוחיות

(*) על פי מתכונת גילוי LI1.

ליום 31 בדצמבר 2024				
פריטים שחלה עליהם:			סך הכל	
מסגרת סיכון	מסגרת סיכון	מסגרת סיכון		
סיכון שוק	אשראי של צד נגדי	אשראי		
במיליוני ש"ח				
473	5	25,436	25,914	סכום היתרה המאזנית של הנכסים בהתאם לבסיס האיחוד הפיקוחי*
(216)	-	-	(216)	סכום היתרה המאזנית של ההתחייבויות בהתאם לבסיס האיחוד הפיקוחי*
257	5	25,436	25,698	סכום כולל נטו לפי בסיס האיחוד הפיקוחי
-	-	6,670	53,767	סכומים חוץ-מאזניים
-	-	-	-	הבדלים שנגרמים מהבדלים בכללי הקיזוז, פרט לאלה שכבר נכללו בשורה 2
-	-	250	250	הבדלים הנגרמים מהפרשות
-	-	(129)	(129)	ניכוי מיסים נדחים מבסיס ההון
-	-	(25)	(25)	ניכוי מוניטין ונכסים בלתי מוחשיים מבסיס ההון
257	5	32,202	79,561	סכומי חשיפה שמובאים בחשבון למטרות פיקוחיות

(*) על פי מתכונת גילוי LI1.

מס'	המונח בדוח	המונח המלא	הגדרת המונחים
1.	ALM (נ"ה)	Asset and Liability Management (ניהול נכסים והתחייבויות)	ניהול נכסי החברה והתחייבויותיה במגמה ליצור הקבלה מתאימה ביניהם ולהכביר את הונה בטווח הארוך.
2.	CVA	Credit Valuation Adjustment	חישוב סיכון האשראי בנגזרים משקף את תוחלת ההפסד הצפוי לחברה במקרה בו הצד הנגדי לעסקה יגיע למצב של כשל אשראי.
3.	DVA	Debit Valuation Adjustment	התאמות בגין סיכון אשראי של החברה שנכללו בשווי ההוגן של התחייבויות בגין מכשירים נגזרים.
4.	FRA	Forward Rate	אקדמה על ריבית זמן עתידית מסוימת. חוזה שבו הצדדים מסכימים ביניהם על שער ריבית שיחול על קרן עתידית, בסכום ולתקופה מוסכמים מראש על מנת להקטין את החשיפה לסיכונים הכרוכים בשינוי שער הריבית.
5.	IRS	Interest Rate Swap (חוזה החלפת שיעורי ריבית)	עסקה המאפשרת ללקוח החלפת תזרים מזומנים עתידי של תשלומי ריבית בעלי בסיס שונה (ריבית קבועה וריבית משתנה) וזאת על בסיס של קרן הנקבעת במועד ההתקשרות.
6.	KPIs	Key Performance Indicators (מדדי ביצוע עיקריים)	מדד עסקי המאפשר לבצע הערכה של הגורמים ההכרחיים להצלחת הארגון ולקביעת דרכי פעולה.
7.	LGD	Loss Given Default	שיעור ההפסד מתוך חשיפת האשראי הכללית של הלווה בהינתן מצב של כשל אשראי.
8.	On-Call		אשראי שניתן למס' ימים ונפרע על-פי קריאה בהתאם לתנאי ההסכם בין הבנק ללקוח.
9.	PD	Probability of Default	ההסתברות שהלווה יגיע למצב של כשל אשראי בתקופת זמן נתונה.
10.			כמשמעו בחוק בנקאות (רישוי), התשמ"א-1981.
11.			כל ערבות פיננסית והתחייבות למתן אשראי.
12.			הוראות לניהול הסיכונים של הבנקים שנקבעו על-ידי ועדת באזל העוסקת בפיקוח ובקביעת סטנדרטים לפיקוח על בנקים בעולם מהווים קנה מידה (benchmark) לסטנדרטים מובילים שנועדו להבטיח יציבות של מוסדות פיננסיים.
13.			לפי סעיף 80 להוראות הדיווח לציבור.
14.			עסקה פיננסית שמטרתה להגן על משקיע מפני שינויים בערך ההשקעה.
15.			בהתאם להוראות ניהול בנקאי תקין מס' 202 - מדידה והלימות הון - ההון הפיקוחי.
16.			כהגדרתו בהוראת ניהול בנקאי תקין מס' 202 - מדידה והלימות הון - ההון הפיקוחי.
17.			הון על בסיס מתמשך - כולל את ההון המיוחס לבעלי מניות.
18.			מורכב ממכשירי הון העומדים בקריטריונים שנקבעו בהוראת ניהול בנקאי תקין 202.
19.			כהגדרתו בהוראות ניהול בנקאי תקין מס' 202 - מדידה והלימות הון - ההון הפיקוחי.
20.		CRM Credit Risk) (Mitigation	בהתאם להוראות ניהול בנקאי תקין 203 - מדידה והלימות הון - גישה הסטנדרטית - סיכון אשראי
21.			המוצר הינו סילוק מוקדם של התחייבות הסולק לבית העסק
22.			סיכון של החברה להפסד כתוצאה מהאפשרות שלווה/צד נגדי לא יעמוד בהתחייבויותיו כלפי החברה, כולן או חלקן, כפי שסוכמו.
23.			כהגדרתה בהוראת ניהול בנקאי תקין מס' 313 – מגבלות על חבות של לווה ושל קבוצת לוויים.
24.			זכות חוזית לקבל כסף לפי דרישה או במועדים קבועים או הניתנים לקביעה, אשר מוכרת כנכס במאזן של החברה.
25.			חוב המסווג כ"לא צובר", נחות או בהשגחה מיוחדת.
26.			סיכון אשראי מאזני נחות מוגן באופן לא מספק על-ידי השווי הנוכחי המבוסס ויכולת התשלום של החייב. לסיכון אשראי מאזני שסווג כאמור נדרש שתהיה חולשה או חולשות מוגדרות היטב, אשר מסכנות את מימוש החוב.
27.			חוב אשר בהתבסס על מידע ואירועים עדכניים צפוי שהחברה לא תוכל לגבות את כל הסכומים המגיעים לה לפי התנאים החוזיים של הסכם החוב. ככלל, חוב מסווג כחוב לא צובר כאשר הקרן או הריבית בגינו מצויים בפיגור של 90 ימים או יותר.
28.			חוב שיש לו חולשות פוטנציאליות בגינן נדרשת תשומת לב מיוחדת של ההנהלה. אם חולשות אלה לא יטופלו, התוצאה עלולה להיות התדרדרות בסיכויים לפירעון סיכון האשראי המאזני או במעמד במעמד של החברה כנושה בתאריך עתידי מסוים.
29.		חשבון חוזר דביטורי	חשבונות עו"ש שלגביהם קיימות מסגרות אשראי מאושרות מראש החייבות בעמלת הקצאה.
30.		יחס הון כולל לנכסי סיכון	ההון הכולל הוא סך כל הון רובד 1 וסך כל הון רובד 2. יחס ההון הכולל מחושב על-ידי חלוקת ההון הכולל בנכסי סיכון.

מס'	המונח בדוח	המונח המלא	הגדרת המונחים
31.	יתרת חוב רשומה		יתרת החוב, לרבות ריבית צבורה שהוכרה, פרמיה או ניכיון שטרם הופחתו, עמלות נידחות נטו או עלויות נידחות נטו שנוקפו ליתרת החוב בהתאם להוראות הדיווח לציבור וטרם הופחתו, בניכוי כל סכום חוב שנמחק חשבוניתית בעבר. בשונה מיתרת חוב נטו, אין לנכות מיתרת החוב הרשומה הפרשה להפסדי אשראי בגין אותו חוב. מובהר כי ריבית צבורה שלא הוכרה, או שהוכרה בעבר ולאחר מכן בוטלה, לא תיכלל ביתרת החוב הרשומה; כהגדרתה בהוראות הדיווח לציבור מס' 631 – דוח כספי שנתי.
32.	כרטיס בנקאי		כרטיס חיוב כמשמעו בחוק הבנקאות (רישוי), תשמ"א-1981, המונפק על-ידי החברה.
33.	כרטיס חיוב מיידי (דביט)		הינו כרטיס בו מחזיק הכרטיס מחויב בחשבון הבנק בסמוך לאחר ביצוע העסקה ובכפוף ליתרה מספקת בחשבון הבנק.
34.	כתבי התחייבות נדחים		כתבי התחייבות שהזכויות לפיהם נדחות מפני תביעותיהם של כל הנושים האחרים של החברה, למעט כתבי התחייבות אחרים ומאותו סוג; כהגדרתם בהוראות הדיווח לציבור מס' 631 – דוח כספי שנתי.
35.	מדד המחירים לצרכן		מדד המתפרסם על-ידי הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, ביום ה-15 של כל חודש ומודד את אחוז השינוי שחל במשך הזמן בהוצאה הדרושה לקניית "סל קבוע" של מוצרים ושירותים, שמחיריהם ניתנים למדידה סדירה. "סל" זה מייצג את תצרוכתה של אוכלוסיית משקי הבית.
36.	מודל בלק אנד שולס Black-Scholes model		מודל לתמחור אופציות הכולל טכניקת ערך נוכחי ומשקף את ערך הזמן והערך הפנימי של האופציה.
37.	מח"מ	משך חיים ממוצע	הממוצע המשוקלל של זמן פירעון הקרן ותשלומי הריבית של המכשיר הפיננסי לאורך חייו ועד לפדיון הסופי.
38.	מכשיר פיננסי		מכשיר פיננסי הוא כל חוזה היוצר נכס פיננסי בישות אחת והתחייבות פיננסית או מכשיר הוני בישות אחרת.
39.	מכשירים נגזרים/מכשירים פיננסיים נגזרים		מכשיר פיננסי או חוזה אחר בין שני צדדים, שהינו בעל שלושת המרכיבים הבאים: א. בסיסים (underlying), אחד או יותר וסכומים נקובים, אחד או יותר או הוראות תשלום, או שניהם יחד הקובעים את סכום הסילוק, ב. ההשקעה הראשונית נטו היא קטנה או כלל לא נדרשת; ג. ותנאיו דורשים או מאפשרים סילוק בנטו בין הצדדים. כהגדרתם בהוראות הדיווח לציבור מס' 631 – דוח כספי שנתי.
40.	מכשירי אשראי חוץ מאזניים		
41.	מנפיק		אדם, לרבות תאגיד, המנפיק, מפיץ או משווק כרטיסי חיוב, שהוא צד לחוזה כרטיס חיוב עם לקוח והאחראי לתשלומים המגיעים מלקוח שעשה שימוש בכרטיס חיוב שהונפק, הופץ או שווק על-ידו.
42.	מסגרת אשראי		סכום הניצול המירבי שהחברה הסכימה לכבד בכרטיס הלקוח.
43.	שירותי ניכיון		כהגדרתם בסעיף 7א(א) לחוק הבנקאות (שירות ללקוח), תשמ"א-1981.
44.	סולק		כהגדרתו בסעיף 36ט לחוק הבנקאות (רישוי), תשמ"א-1981.
45.	ערבות		כהגדרתה בסעיף 1 לחוק הערבות, תשכ"ז-1967.
46.	פיחות/ייסוף		החלשות/התחזקות ערכו של מטבע ביחס למטבעות אחרים.
47.	צדדים קשורים		כמשמעותם בסעיף 80 להוראות הדיווח לציבור.
48.	קבוצת לוויים		כהגדרתה בהוראת ניהול בנקאי תקין, מס' 313 – מגבלות על חבות של לווי ושל קבוצת לוויים.
49.	רווח נקי בסיסי למניה		הרווח הבסיסי למניה מחושב על-ידי חלוקת הרווח או ההפסד, המיוחס לבעלי המניות הרגילות של החברה האם (מונה), בממוצע משוקלל של מספר המניות הרגילות הקיימות במחזור (המכנה), במהלך התקופה.
50.	רווח נקי מדולל למניה		הרווח המדולל למניה נקבע על ידי חלוקת הרווח או ההפסד, המיוחס לבעלי המניות הרגילות של החברה האם (מונה), בממוצע המשוקלל של מספר המניות הרגילות הקיימות במחזור (המכנה), לאחר ביצוע התאמה בגין השפעת כל המניות הרגילות הפוטנציאליות המדוללות, במהלך התקופה.
51.	ריבית בנק ישראל		הריבית שקובע בנק ישראל במסגרת ההחלטות המוניטריות התקופתיות, והמשמשת את הבנק לצורך מתן הלוואות לתאגידים הבנקאיים או לצורך קבלת הלוואות מתאגידים בנקאיים, כשיעורה מזמן לזמן.
52.	שוק פעיל		שוק בו עסקאות בנכס או בהתחייבות מתקיימות בתדירות ובנפח מספיקים על מנת לספק מידע על התמחור על בסיס שוטף.
53.	שעבודים		בטחונות הניתנים למלווה על-ידי לווי כערובה להבטחת תשלום שהוא חייב לו.
54.	תאגיד בנקאי		כהגדרתו בחוק הבנקאות (רישוי), תשמ"א-1981.
55.	תאגיד עזר		כהגדרתו בחוק הבנקאות (רישוי), תשמ"א-1981.
56.	תביעה ייצוגית		כהגדרת המונח "תביעה ייצוגית" בחוק תובענות ייצוגיות, תשס"ו-2006.
57.	תכנית המשכיות עסקית		תכנית פעולה מקיפה בכתב, הקובעת מה הם הנהלים והמערכות הדורשים כדי לשמר את הרציפות העסקית או לשקם את פעילות החברה במקרה של שיבושים (כהגדרתה בהוראת ניהול בנקאי תקין מס' 355 – ניהול המשכיות עסקית).
58.	תקופת הבשלה	Vesting	התקופה שבה נדרש לקיים את כל התנאים המוגדרים להבשלה של הסדר תשלום מבוסס מניות.
59.	תקרת קיברנטית (סייבר)		אירוע אשר במהלכו מתבצעת תקיפת מערכות מחשב ו/או מערכות ותשתיות משובצות מחשב על-ידי, או מטעם, יריבים (חיצוניים או פנימיים לחברה) אשר עלולה לגרום להתממשות סיכון סייבר, יצוין, כי בהגדרה זו נכללים גם ניסיון לביצוע תקיפה כאמור גם אם לא נגרם נזק בפועל (כהגדרת "אירוע סייבר" בהוראת ניהול בנקאי תקין מס' 361 – ניהול הגנת הסייבר).
60.	תפעול הנפקה של כרטיסי חיוב		כהגדרתו בחוק הבנקאות (רישוי), תשמ"א-1981.