



## לאומי | ממשל תאגידי, פרטים נוספים ונספחים ליום 31 בדצמבר 2017

דוח זה אינו מהווה דוח תקופתי בהתאם לתקנות ניירות ערך (דוחות תקופתיים ומידיים), התש"ל-1970. הדוח התקופתי (אשר כולל את כל הפרטים לגבי דירקטורים ונושאי משרה בכירה הדרושים לפי הוראות בנק ישראל) דוח על הסיכונים והערכת האקטואר של זכויות עובדים נמצאים באתר מגנ"א של רשות ניירות ערך [www.magna.isa.gov.il](http://www.magna.isa.gov.il). הדוח על הסיכונים ותאור המאפיינים העיקריים של מכשירי הון פיקוחיים שהונפקו נכללים באתר האינטרנט של הבנק בכתובת: [www.leumi.co.il](http://www.leumi.co.il) אודות < מידע כספי ואסיפות < גילויים פיקוחיים נוספים < גילוי לפי נדבך 3 של באזל ומידע נוסף על סיכונים

## בנק לאומי לישראל בע"מ וחברות מוחזקות שלו ממשל תאגידי, פרטים נוספים ונספחים תוכן העניינים

### עמוד

#### א. ממשל תאגידי

280	חברי דירקטוריון הבנק
283	חברי הנהלת הבנק ותפקידיהם
284	המבקר הפנימי
286	שכר רואי חשבון המבקרים
288	שכר נושאי משרה בכירה

#### ב. פרטים נוספים

291	תרשים חברות מוחזקות
292	השליטה בבנק
293	רכוש קבוע ומתקנים
294	נכסים לא מוחשיים
295	משאבי אנוש
299	מבנה ארגוני
303	הליכים משפטיים
303	הסכמים מהותיים
304	חקיקה ורגולציה הנוגעת למערכת הבנקאית
309	דירוג האשראי
310	מגזרי פעילות עיקריים לפי גישת הנהלה - פרטים נוספים

#### ג. נספחים

316	שיעורי הכנסות והוצאות וניתוח השינויים בהכנסות והוצאות ריבית
321	דוח רווח והפסד מאוחד לרבעון - מידע רב-רבעוני
324	מאזן מאוחד לסוף רבעון - מידע רב-רבעוני
325	דוח רווח והפסד מאוחד - מידע רב-שנתי
326	מאזן מאוחד - מידע רב-שנתי

## חברי דירקטוריון הבנק<sup>(\*)</sup>(\*\*)

מר דוד ברודט, יושב ראש

מר יצחק אידלמן<sup>(א)</sup>

ד"ר שמואל (מולי) בן צבי<sup>(ב)</sup>

גב' תמר גוטליב<sup>(א)</sup>

גב' אסתר דומיניסיני

ד"ר סאמר חאג' יחיא<sup>(ג)</sup>

גב' אסתר לבנון

מר אוהד מראני<sup>(ב)</sup>

מר יואב נרדי

מר חיים סאמט, עו"ד<sup>(א)</sup>

גב' ציפורה סמט<sup>(א)(ב)(ד)</sup>

פרופ' ידידיה צבי שטרן<sup>(ב)</sup>

ד"ר יצחק שריר

א. דח"צ לפי חוק החברות, התשנ"ט-1999 (להלן "דח"צ").

ב. דירקטור חיצוני לפי הוראת ניהול בנקאי תקין 301 של המפקח על הבנקים (להלן: "דירקטור חיצוני").

ג. ד"ר ס. חאג' יחיא נבחר מחדש לכהן כדירקטור במעמד "דירקטור אחר" באסיפה הכללית השנתית של הבנק שהתקיימה ביום 3 באוקטובר 2017.

ד. הגב' צ. סמט, שכיהנה עד ליום 17 באוגוסט 2017 כדח"צית בבנק, נבחרה מחדש לכהן כדירקטורית חיצונית אשר עומדת גם בתנאי כשירות דח"צ ובהסדר פרטני [לפירוט ראה סעיף 1.4.2 בדוח זימון האסיפה הכללית אשר פורסם על ידי הבנק ביום 28 בספטמבר 2017 (מספר אסמכתא: 14-0860-01-2017)] באסיפה הכללית השנתית של הבנק שהתקיימה ביום 3 באוקטובר 2017.

\* ביום 4 בינואר 2017, מר שי חרמש וגב' נורית סגל סיימו את כהונתם כדירקטורים במעמד "דירקטור אחר" בבנק. החל מיום 15 במאי 2017, מר שי חרמש החל לכהן כדירקטור בלאומי פרטנרס בע"מ.

ביום 31 בינואר 2017, פרופ' גבריאלה שלו סיימה את כהונתה כדח"צית בבנק.

ביום 17 באוגוסט 2017, מר דוד אבנר סיים את כהונתו כדירקטור במעמד "דירקטור אחר" בבנק.

ביום 31 באוקטובר 2017, פרופ' חיים לוי סיים את כהונתו כדירקטור חיצוני בבנק.

\*\* לפרטים נוספים על חברי דירקטוריון הבנק, ראה פרק "שינויים בדירקטוריון" וכן תקנה 26 בדוח התקופתי של הבנק לשנת 2017 ובאתר המגנא של רשות ניירות-ערך: <http://www.magna.isa.gov.il>

נכון למועד הדוח וליום פרסומו, הדירקטוריון מונה 13 דירקטורים. יצוין, כי בהתאם להוראת בנק ישראל, בשנת 2017 פחת מספר חברי דירקטוריון הבנק ל-13 דירקטורים ובשנת 2018 יפחת מספר חברי דירקטוריון ל-12 דירקטורים. במסגרת התיקון להוראת ניהול בנקאי תקין 301 ("הוראה 301"), עד ליום ה-1 ביולי 2020, יקטן המספר המקסימאלי של חברי הדירקטוריון בתאגידים הבנקאיים ל-10. המניין החוקי לדיוני ולקבלת החלטות הנו מרבית חברי הדירקטוריון.

בהתאם להוראה 301, לפחות שליש מחברי הדירקטוריון יהיו דירקטורים העומדים בדרישות הכשירות של דירקטור חיצוני כהגדרתו בהוראה 301 ("דירקטורים חיצוניים"). בהתאם לכך, נכון למועד הדוח וליום פרסומו, מכהנים בדירקטוריון הבנק 7 דירקטורים המסווגים כדירקטורים חיצוניים ובהם נכללים 4 דח"צים בהתאם לחוק החברות, התשנ"ט-1999 ("חוק החברות"). ראה [הערה ד'](#) לעיל בעניין ההסדר המיוחד שחל על גב' צ. סמט.

כמו כן, לאור הגדרת "דירקטור בלתי תלוי" בחוק החברות, ועדת הביקורת של הדירקטוריון אישרה כי הדירקטורים החיצוניים והדח"צים הינם דירקטורים בלתי תלויים.

בהתאם להוראה 301, לפחות חמישית מחברי הדירקטוריון יהיו דירקטורים בעלי "ניסיון בנקאי" כמוגדר בהוראה 301. בהתאם לכך, נכון למועד הדוח וליום פרסומו, מכהנים בדירקטוריון הבנק 5 דירקטורים המוגדרים כבעלי "ניסיון בנקאי".

בהתאם לקבוע בחוק החברות והתקנות לפיו, החליט דירקטוריון הבנק כי המספר המזערי של דירקטורים בעלי "מומחיות חשבונאית ופיננסית" שיכהנו בדירקטוריון הבנק בכל עת וישתתפו בדיוני מליאת הדירקטוריון בטיטת הדוחות הכספיים ואישורם, יהיה שלושה. זאת, על מנת לאפשר לדירקטוריון לעמוד בחובות המוטלות עליו בהתאם לדיון ולמסמכי ההתאגדות של הבנק, ובייחוד לאחריותו לבדיקת מצבו הכספי של הבנק ולעריכת הדוחות הכספיים.

בקביעת המספר המזערי הנ"ל, הדירקטוריון התחשב בגודל הבנק, במורכבות פעילותו ובמגוון הסיכונים הכרוכים בה, ובמטרות ונהלים הקיימים בבנק, כגון: בקרה, ניהול סיכונים, ציות, ביקורת פנימית וביקורת רואי חשבון המבקרים. כמו כן, נלקחה בחשבון עמידת כל חברי הדירקטוריון בדרישות הכשירות לכהונה כדירקטור בבנק על פי הדין.

כל הדירקטורים המכהנים בדירקטוריון עומדים בהגדרת דירקטור בעל מומחיות חשבונאית ופיננסית וכשירות מקצועית בהתאם לקבוע בתקנות החברות (תנאים ומבחנים לדירקטור בעל מומחיות חשבונאית ופיננסית ולדירקטור בעל כשירות מקצועית), תשס"ו-2005.

החל מיום 1 בינואר 2013 ובהתאם להוראה 301, הדיונים בנוגע לדוחות הכספיים מתקיימים בוועדת הביקורת של הדירקטוריון. בהתאם להוראה 301, קבע הדירקטוריון כי בוועדת הביקורת של הדירקטוריון יכהנו בכל עת לפחות 3 דירקטורים בעלי מומחיות חשבונאית ופיננסית. בפועל, כל הדירקטורים המכהנים בוועדת הביקורת הינם בעלי מומחיות חשבונאית ופיננסית. המניין החוקי לדיון ולקבלת החלטות בוועדת הביקורת הינו רוב חברי הוועדה, ובלבד שרוב הנוכחים הם דירקטורים חיצוניים שהינם בלתי תלויים, ואחד מהם לפחות הינו דח"צ. נכון למועד הדוח וליום פרסומו, בוועדת הביקורת מכהנים 7 דירקטורים אשר מסווגים כדירקטורים חיצוניים ובהם נכללים 4 דח"צים.

בהתאם לנוסח המעודכן של הוראה 301 אשר פורסם ביום 5 ביולי 2017, חלו שינויים בדרישות כשירות חברי הדירקטוריון אשר ייכנסו לתוקף ב-1 ביולי 2020, כמפורט להלן: (1) השיעור הנדרש של דירקטורים "בעלי ניסיון בנקאי" יגדל מחמישית לשליש; (2) לפחות מחצית מהדירקטורים נדרשים להיות בעלי "כשירות מקצועית" כמוגדר בתקנות החברות (תנאים ומבחנים לדירקטור בעל מומחיות חשבונאית ופיננסית), תשס"ו-2005; (3) לפחות דירקטור אחד יהיה בעל ידע וניסיון מוכח בתחום טכנולוגיית המידע.

ביום 31 בדצמבר 2017, החליט הדירקטוריון לאחד את ועדת ביקורת וועדת תגמול באופן שוועדת ביקורת תשמש גם כוועדת תגמול.

## שינויים בדירקטוריון

- ביום 3 בנובמבר 2016, התקיימה אסיפה כללית מיוחדת של הבנק אשר נבחרו בה מר יצחק שריר וגב' אסתר דומיניני לכהן כדירקטורים במעמד "דירקטור אחר" לתקופה של 3 שנים וכן נבחר מר יצחק אידלמן לכהן כד"ר לתקופה של 3 שנים. בהמשך לקבלת הודעה בדבר אי התנגדותה של המפקחת על הבנקים, החלה הגב' א. דומיניני לכהן כדירקטורית במעמד "דירקטור אחר" ביום 17 בינואר 2017; והחלו ה"ה" י. אידלמן (דח"צ) וי. שריר (דירקטור במעמד "דירקטור אחר") לכהן כדירקטורים ביום 2 בפברואר 2017.  
לפרטים נוספים בדבר האסיפה הכללית המיוחדת ובדבר המועמדים המוצעים ראה דיווחים מיידיים מימים 26 בספטמבר 2016 (אסמכתא: 2016-01-128920), 13 באוקטובר 2016 (אסמכתא: 2016-01-064572) ו-21 באוקטובר 2016 (אסמכתא: 2016-01-066408). לפרטים נוספים בדבר תוצאות האסיפה הכללית ראה דיווח מיידי מיום 8 בנובמבר 2016 (אסמכתא: 2016-01-074676). כמו כן, ראה דיווח מיידי ודיווח מיידי משלים אודות מינויה של גב' א. דומיניני מימים 17 בינואר 2017 (אסמכתא: 2017-01-007035) ו-8 בפברואר 2017 (אסמכתא: 2017-01-014253). בהתאמה, דיווח מיידי אודות מינויו של מר י. שריר מיום 2 בפברואר 2017 (אסמכתא: 2017-01-0012129) ודיווח מיידי משלים אודות מינויו של מר י. אידלמן מימים 2 בפברואר 2017 (אסמכתא: 2017-01-012126) ו-5 בפברואר 2017 (אסמכתא: 2017-01-012756). בהתאמה.
- ביום 4 בינואר 2017, הגב' נורית סגל ומר שי חרמש סיימו את כהונתם כדירקטורים בבנק במעמד "דירקטור אחר", ביום 31 בינואר 2017, פרופ' גבריאלה שלו סיימה את כהונתה כדח"צית בבנק, וביום 17 באוגוסט 2017, מר דוד אבנר סיים את כהונתו כדירקטור במעמד "דירקטור אחר" בבנק.  
לפרטים נוספים בדבר סיום כהונתם של גב' נ. סגל ומר ש. חרמש, ראה דיווחים מיידיים מיום 5 בינואר 2017 (אסמכתאות: 2017-01-002268 ו-2017-01-002271). לפרטים נוספים בדבר סיום כהונתה של פרופ' ג. שלו, ראה דיווח מיידי מיום 1 בפברואר 2017 (אסמכתא: 2017-01-011769). לפרטים נוספים בדבר סיום כהונתו של מר ד. אבנר, ראה דיווח מיידי מיום 20 באוגוסט 2017 (אסמכתא: 2017-01-071923).
- ביום 3 באוקטובר 2017 התקיימה האסיפה הכללית השנתית של הבנק, במסגרתה: (1) נבחר ד"ר סאמר חאג' יחיאי כדירקטור במעמד "דירקטור אחר" לתקופת כהונה שנייה בת שלוש שנים; (2) נבחרה הגב' צפורה סמט, שכיהנה עד ליום 17 באוגוסט 2017 כדח"צית בבנק, כדירקטורית במעמד דירקטורית חיצונית לפי הוראה 301 להוראות ניהול בנקאי תקין אשר עומדת גם בתנאי כשירות דח"צ ובהסדר פרטני (לפירוט ראה סעיף 1.4.2 בדוח זימון האסיפה הכללית אשר פורסם על ידי הבנק) לתקופת כהונה שלישית בת שלוש שנים.  
למידע נוסף בעניין האסיפה הכללית, ראה דיווח מיידי של הבנק מיום 28 באוגוסט 2017 אודות כינוס אסיפה כללית שנתית (מספר אסמכתא: 2017-01-074968), דיווח מיידי משלים של הבנק מיום 28 בספטמבר 2017 אודות כינוס אסיפה כללית שנתית (מספר אסמכתא: 2017-01-086014) ודיווח מיידי של הבנק מיום 3 באוקטובר 2017 אודות תוצאות האסיפה הכללית (מספר אסמכתא: 2017-01-087916).
- ביום 30 באוקטובר 2017, לאחר קבלת הודעה בדבר אי התנגדותה של נגידת בנק ישראל למינויו של ד"ר ס. חאג' יחיאי, הוא החל את תקופת כהונתו השנייה כדירקטור במעמד "דירקטור אחר" בבנק. כן, ביום 22 בנובמבר 2017, לאחר קבלת הודעה בדבר אי התנגדותה של המפקחת על הבנקים למינויה של הגב' צ. סמט, היא החלה את כהונתה השלישית כדירקטורית במעמד דירקטורית חיצונית אשר עומדת גם בתנאי כשירות דח"צ ובהסדר פרטני (כמפורט לעיל).  
לפרטים נוספים בדבר מינויו של ד"ר ס. חאג' יחיאי, ראה דיווח מיידי מיום 30 באוקטובר 2017 (אסמכתא: 2017-01-094777). לפרטים נוספים בדבר מינויה של גב' צ. סמט, ראה דיווח מיידי מיום 22 בנובמבר 2017 (אסמכתא: 2017-01-102880).
- ביום 31 באוקטובר 2017 סיים פרופ' חיים לוי את כהונתו כדירקטור חיצוני בבנק.  
לפרטים נוספים בדבר סיום כהונתו של פרופ' ח. לוי, ראה דיווח מיידי מיום 1 בנובמבר 2017 (אסמכתא: 2017-01-095686).

## חברי הנהלת הבנק ותפקידיהם\*

**גב' רקפת רוסק-עמינח, רו"ח**

מנהל כללי ראשי

**מר רונן אגסי, רו"ח\***

סגן מנהל כללי בכיר, ראש חטיבת שוקי הון

**מר שמוליק ארבל\***

סגן מנהל כללי בכיר, ראש המערך לבנקאות מסחרית

**מר אילן בוגנים\***

סגן מנהל כללי בכיר, ראש מערך CTO, CDO ותשתיות

**גב' בשמת בן צבי, רו"ח\***

סגן מנהל כללי בכיר, מנהלת סיכונים ראשית, ראש החטיבה לניהול סיכונים

**מר שי בסון\***

סגן מנהל כללי בכיר, ראש חטיבת לאומי טכנולוגיות

**מר שלמה גולדפרב, רו"ח**

סגן מנהל כללי בכיר, חשבונאי ראשי וראש חטיבת החשבונאות

**מר יעקב (קובי) הבר**

סגן מנהל כללי בכיר, ראש חטיבה עסקית מסחרית

**מר עומר זיו, רו"ח**

סגן מנהל כללי בכיר, ראש החטיבה הפיננסית

**גב' תמר יסעור**

סגן מנהל כללי בכיר, ראש החטיבה לבנקאות דיגיטלית

**מר דן כהן**

סגן מנהל כללי בכיר, ראש החטיבה הבנקאית

**גב' הילה ערן זיק\***

סגן מנהל כללי בכיר, ראש חטיבת משאבי אנוש

**מר חנן פרידמן, עו"ד\***

סגן מנהל כללי בכיר, ראש חטיבת אסטרטגיה ורגולציה

**גב' עירית רוט, עו"ד\***

סגן מנהל כללי בכיר, יועצת משפטית ראשית, ראש חטיבת הייעוץ המשפטי ומנהלת סיכונים משפטיים

**גב' שרון גור\***

סגן מנהל כללי בכיר, מבקרת פנימית ראשית וראש חטיבת הביקורת הפנימית

**גב' ליבנת עין-שי וילדר עו"ד**

מזכיר הבנק והקבוצה

**סומך חייקין**

**קוסט פורר גבאי את קסירר**

רואי החשבון המבקרים המשותפים של הבנק

\* למידע על שינויים שחלו בנוגע להנהלת הבנק ונושאי משרה בכירים במהלך שנת 2017, ראה פרק [מינויים ופרישות](#). פרטים נוספים על חברי הנהלת הבנק, מוצגים בדוח התקופתי של הבנק לשנת 2017 ובאתר המגנא של רשות ניירות-ערך: <http://www.magna.isa.gov.il>.

## מבקרת פנימית

ביום 30 באפריל 2017 מר ששון מרדכי, סיים את כהונתו כמבקר הפנימי הראשי של הקבוצה. ביום 1 במאי 2017 מונתה גב' שרון גור כמבקרת הפנימית הראשית של הקבוצה בהתאם להמלצת וועדת הביקורת של הבנק ולהחלטת דירקטוריון הבנק מיום 27 בדצמבר 2016. המינוי של גב' גור אושר על ידי בנק ישראל ביום 22 בפברואר 2017.

המבקרת הפנימית הראשית עומדת בהוראת סעיף 146(ב) לחוק החברות התשנ"ט-1999 ובהוראת סעיף 8 לחוק הביקורת הפנימית, התשנ"ב-1992 (להלן: "חוק הביקורת הפנימית") ועובדי הביקורת הפנימית עומדים בהוראות סעיפים 11 ו-12 להוראת ניהול בנקאי תקין מספר 307 בנושא פונקציית ביקורת פנימית.

המבקרת הפנימית הראשית הינה עובדת הבנק, מועסקת במשרה מלאה במעמד חברת הנהלה, וזהו עיסוקה הבלעדי. הממונה הארגוני על המבקרת הפנימית הינו יו"ר הדירקטוריון של הבנק.

לביקורת הפנימית תוכנית עבודה שנתית ותוכנית עבודה רב שנתית לתקופה של עד ארבע שנים. תוכנית העבודה השנתית ותוכנית העבודה הרב שנתית נגזרות ממיפוי נושאי ביקורת המבוססים, בין השאר, על המסמכים המפורטים בהוראה 307. תוכניות העבודה נגזרות ממתודולוגיה שיטתית של הערכת סיכונים ובקורות אשר על פיה נקבעים תדירות והיקף הביקורת בכל נושא ונושא. כך, בנושאים בעלי סיכון גבוה יותר, תדירות הביקורת תהיה אחת לשנה ובנושאים בעלי סיכון נמוך יותר, תדירות הביקורת תהיה אחת לשנתיים עד ארבע שנים. הצעה לתוכנית עבודה שנתית ותוכנית עבודה רב שנתית, מוגשת על ידי הביקורת הפנימית ומקבלת את אישור יו"ר הדירקטוריון, ועדת הביקורת ומליאת הדירקטוריון.

תוכנית העבודה השנתית ותוכנית העבודה הרב שנתית מותירות בידי המבקרת הפנימית הראשית שיקול דעת לסטות מהן, בהתאם לצורך.

כמו כן, ימי הביקורת המוקצים מידי שנה לכיצוע ביקורות לא מתוכננות ולבדיקת מקרים מיוחדים מאפשרים למבקרת הפנימית לבדוק נושאים העולים אד הוק, בין אם לבקשת הנהלת הבנק או ועדת הביקורת ובין אם כתוצאה מפעילויות או נושאים חדשים בקבוצה.

במסגרת עבודת הביקורת, נבחן מדגם של עסקאות מהותיות שבוצעו על ידי הבנק לרבות הליכי אישורן. לעניין זה, עסקאות מהותיות לרבות רכישה או מכירה מהותית של פעילות, "עסקאות" - כאמור בסעיף 270 לחוק החברות ו"עסקה חריגה" - כהגדרתה בחוק החברות.

תוכנית העבודה השנתית ותוכנית העבודה הרב שנתית של הביקורת הפנימית כוללות את כל נושאי הביקורת בבנק, בחברות הבנות המאחדות המהותיות בישראל ובחברות הבנות המהותיות בחו"ל (כמפורט [בביאור 15 ג](#)).

בחברות הבנות המאחדות בישראל מכהנים כמבקרים פנימיים עובדי חטיבת הביקורת הפנימית של הבנק.

בחברות הבנות המהותיות בחו"ל, ממונים מבקרים פנימיים מקומיים (לעיתים שלוחים של הבנק).

המבקרים הפנימיים בכל אחת מחברות הבנות המהותיות בארץ ובחו"ל, כפופים לדירקטוריון או לוועדת הביקורת שלהם.

חטיבת הביקורת הפנימית בלאומי מפקחת על פעילות הביקורת בשלוחות בהתאם לדרישות הוראות בנק ישראל ובכפוף לדיון המקומי.

**העסקת המבקרת הפנימית הראשית וצוות העובדים הכפוף לה בקבוצת לאומי בארץ, הינה בהיקף של 88.7 משרות בממוצע שנתי לשנת 2017 לפי הפירוט כדלקמן:**

ממוצע משרות של המבקרים בקבוצת לאומי בארץ	
80.1	הבנק
5.1	חברות בנות בישראל
3.5	פיקוח ובקרה על חברות בנות בחו"ל
*88.7	סך הכל

מתוכן כ-3.4 משרות בממוצע נמצאות בחל"ד/חל"ת.

בנוסף, הושקעו 5.4 משרות במיקור חוץ.

כמו כן, בחברות בנות בחו"ל מועסקים מבקרים מקומיים בהיקף של 17.3 משרות (כולל מיקור חוץ).

היקף המשרות אושר על ידי ועדת הביקורת בישראל בהתבסס על תוכנית העבודה השנתית והרב שנתית.

המבקרת הפנימית ראשית, במסגרת התקציב, להיעזר במיקור חוץ לכיצוע עבודות הדורשות ידע מיוחד או במקרים של תקן חסר.

לפרוט ההטבות והסכומים ששולמו או נרשמו בניגוד הפרשות לשנת 2017 באלפי ש"ח למבקרת הפנימית הראשית ראה פרק [שכר נושאי משרה ככירה](#) להלן.

היקף התשלומים למבקר הפנימית הראשית ורכיביהם מובאים בפני ועדת הביקורת ומאושרים על ידה.

הדירקטוריון סבור שאין בהחזקת ניירות ערך על ידי המבקר הפנימית הראשית ובתגמול הניתן לה השפעה על הפעלת שיקול דעתה המקצועי של המבקר הפנימית הראשית.

המבקר הפנימית הראשית פועלת על פי התקנים המקצועיים של לשכת המבקרים הפנימיים בישראל ושל הלשכה העולמית למבקרים פנימיים, IIA – The Institute of Internal Auditors.

בנוסף, המבקר הפנימית הראשית פועלת בהתאם להוראות המפקח על הבנקים והנחיותיו, לרבות הוראת ניהול בנקאי תקין מספר 307 בנושא פונקצית ביקורת פנימית.

ועדת הביקורת והדירקטוריון רשמו בפניהם את הצהרתם בכתב של המבקר הפנימית הראשית על פיה היא עומדת בכל הדרישות שנקבעו בתקנים המקצועיים המקובלים כאמור וכי היא פועלת גם בהתאם להוראות המפקח על הבנקים והנחיותיו. על בסיס הצהרה זו, ועל בסיס תפקודה, כפי שבא לידי ביטוי בישיבות ועדת הביקורת של הדירקטוריון, נחה דעתם של ועדת הביקורת והדירקטוריון כי המבקר הפנימית הראשית עומדת בדרישות האמורות.

דוחות ביקורת ותרשומות ממצאי בדיקה מוגשים למבוקרים בכתב, לאחר קיום דיונים עימם על ממצאי הביקורת. בנוסף, בסמוך למועד הפצת הדוחות והתרשומות מתקיימים דיונים על ממצאים מהותיים עם ראשי החטיבות והמנכ"ל הראשי.

דוחות ביקורת ותרשומות ממצאי בדיקה מהותיים נדונים בוועדת הביקורת מדי חודש ולעיתים מספר פעמים בחודש. בוועדות הביקורת משתתפים בנוסף למבקר הפנימית הראשית ונציגי חטיבת הביקורת, גם ראשי החטיבות המבוקרות.

לקראת מועד הדיון בוועדת הביקורת, קובע יו"ר ועדת הביקורת, בהתייעצות עם המבקר הפנימית הראשית, אלו דוחות ביקורת ותרשומות ממצאי בדיקה יוצגו בשלמותם לדיון בוועדת הביקורת. כמו כן, מוגשים, באופן שוטף, לעיונם של כל חברי ועדת הביקורת, תקצירי כל דוחות הביקורת והתרשומות שהופצו על ידי הביקורת הפנימית בתקופה הרלוונטית. חברי ועדת הביקורת רשאים לעיין בכל דוח ביקורת ותרשומת ממצאי בדיקה שהם מוצאים לנכון ולבקש מהיו"ר להציגם לדיון בשלמותם בוועדת הביקורת.

בתום המחצית הראשונה והמחצית השנייה של השנה מגישה המבקר הפנימית הראשית ליו"ר הדירקטוריון, למנכ"ל הראשי, ליו"ר ועדת הביקורת, לוועדת הביקורת ולדירקטוריון, דוחות סיכום פעילות הביקורת, אשר כוללים תמצית הממצאים המהותיים, המלצות המבקר ותשובות המבוקרים.

כמו כן, מגישה המבקר הפנימית הראשית ליו"ר הדירקטוריון, למנכ"ל הראשי, ליו"ר ועדת הביקורת, לוועדת הביקורת ולדירקטוריון דוח שנתי מסכם של פעילות הביקורת במהלך כל השנה, הכולל גם מעקב אחר ביצוע תוכנית העבודה השנתית, והערכת אפקטיביות מסגרת הבקרה הפנימית בקבוצה.

תוכנית העבודה של הביקורת הפנימית לשנת 2017 הוגשה לוועדת הביקורת ביום 19 בדצמבר 2016 ואושרה בוועדה ביום 22 בדצמבר 2016, והוגשה לדירקטוריון ביום 2 בפברואר 2017 ואושרה בדירקטוריון ביום 6 בפברואר 2017.

דוח המבקר הפנימית למחצית הראשונה של שנת 2017 הוגש לוועדת הביקורת ביום 21 באוגוסט 2017 ונדון בוועדה ביום 27 באוגוסט 2017 ודווח בדירקטוריון ביום 26 בספטמבר 2017.

דוח המבקר הפנימית למחצית השנייה של שנת 2017 הוגש לוועדת הביקורת ביום 21 בפברואר 2018 ונדון בוועדה ביום 25 בפברואר 2018 ודווח לדירקטוריון ביום 5 במרס 2018.

הדוח השנתי של המבקר הפנימית לשנת 2017 ידון בוועדת הביקורת ביום 22 במרס 2018 וידון בדירקטוריון ביום 25 במרס 2018.

תוכנית העבודה של חטיבת הביקורת הפנימית לשנת 2018 הוגשה לוועדת הביקורת ביום 25 בינואר 2018 ואושרה בוועדה ביום 30 בינואר 2018, והוגשה לדירקטוריון ביום 31 בינואר 2018 ואושרה בדירקטוריון ביום 4 בפברואר 2018.

למבקר הפנימית הראשית הומצאו מסמכים ומידע כאמור בסעיף 9 לחוק הביקורת הפנימית וניתנה לה גישה למידע כאמור באותו סעיף ובכלל זה, קיימת גישה מתמדת ובלתי אמצעית למערכות המידע של הבנק, לרבות לנתונים הכספיים.

למבקרים המבצעים ביקורת בחברות בנות בארץ ובחו"ל הומצאו מסמכים ומידע כאמור בסעיף 9 לחוק הביקורת הפנימית וניתנה להם גישה למידע כאמור באותו סעיף ובכלל זה, קיימת גישה מתמדת ובלתי אמצעית למערכות המידע של חברות הבנות בארץ ובחו"ל לרבות לנתונים כספיים.

לדעת הדירקטוריון וועדת הביקורת היקף, אופי ורציפות פעילות המבקר הפנימית הראשית ותוכנית עבודתה הינם סבירים בנסיבות העניין, ויש בהם כדי להגשים את מטרת הביקורת הפנימית בקבוצה.



שכר רואי החשבון המבקרים (א)(ב)(ג)

המאחד		הבנק	
2017	2016	2017	2016
באלפי ש"ח			
עבור פעולות הביקורת: <sup>(ד)</sup>			
20,635	22,382	11,669	11,736
רואי החשבון המבקרים המשותפים		רואי חשבון מבקרים אחרים	
306	3,372	-	-
סך הכל		סך הכל	
20,941	25,754	11,669	11,736
עבור שירותים הקשורים לביקורת: <sup>(ה)</sup>			
3,602	4,021	3,326	3,548
רואי החשבון המבקרים המשותפים		רואי חשבון מבקרים אחרים	
-	-	-	-
עבור שירותי המס: <sup>(ה)</sup>			
2,279	2,011	486	793
רואי החשבון המבקרים המשותפים		רואי חשבון מבקרים אחרים	
295	408	-	-
עבור שירותים אחרים:			
3,925	5,590	2,866	4,054
רואי החשבון המבקרים המשותפים		רואי חשבון מבקרים אחרים	
1,269	292	-	-
סך הכל		סך הכל	
11,370	12,322	6,678	8,395
סך הכל שכר של רואי חשבון מבקרים		סך הכל שכר של רואי חשבון מבקרים	
32,311	38,076	18,347	20,131

- א. דיווח של הדירקטוריון לאסיפה הכללית השנתית על שכר רואה החשבון המבקר בעבור פעולות הביקורת ועבור שירותים נוספים לביקורת, לפי סעיפים 165 ו-167 לחוק החברות, התשנ"ט-1999.
- ב. שכר רואה החשבון המבקר כולל תשלומים לשותפויות ולתאגידיים בשליטתם וכן כולל תשלומים על פי חוק מע"מ.
- ג. כולל שכר ששולם ושכר שנצבר.
- ד. ביקורת דוחות כספיים שנתיים וסקירת דוחות ביניים.
- ה. כולל ביקורת דוחות התאמה למס, דינוי שומות וייעוץ מס.
- ו. Audit related fees, כולל בעיקר: תשקיפים, אישורים מיוחדים, מכתבי נוחות וטפסים או דוחות לרשויות הדורשים את חתימתו של רואה החשבון.

## מדיניות תגמול נושאי משרה

### מדיניות תגמול נושאי משרה בבנק בגין חלק משנת 2016 ובגין השנים 2017, 2018 ו-2019

ביום 3 בנובמבר 2016 אישרה האסיפה הכללית של הבנק מדיניות תגמול חדשה לנושאי המשרה בבנק שחלה מיום 12 באוקטובר 2016 ועד לתום שנת 2019 (להלן: "מדיניות התגמול"), וזאת לאחר אישור הדירקטוריון בהתאם לאישור והמלצות ועדת התגמול. מדיניות התגמול מושתתת על הוראות תיקון 20 לחוק החברות לעניין תנאי כהונה והעסקה של נושאי משרה בבנק, על הקבוע בהוראה 301A המתוקנת להוראות ניהול בנקאי תקין בדבר מדיניות תגמול בתאגיד בנקאי ועל הוראות חוק תגמול נושאי משרה בתאגידים פיננסיים (אישור מיוחד ואי-התרת הוצאה לצורכי מס בשל תגמול חריג), התשע"ז-2016 (להלן: "חוק מגבלת התגמול").

במדיניות התגמול נקבעה המסגרת לתגמול נושאי המשרה בבנק והיא כוללת, בין היתר, התייחסות לרכיבי התגמול הקבוע שהינו התגמול העיקרי לנושאי המשרה, הכולל משכורת קבועה, זכויות סוציאליות, תנאים נלווים למשכורת ותנאי פרישה וסיום העסקה, וכן, לרכיבי תגמול משתנה הכוללים כל תגמול שאינו קבוע ובכלל זה: מענק שנתי מותנה ביצועים; מענק אישי איכותי; ומענק מיוחד בגין אירועים מיוחדים. יו"ר הדירקטוריון והמנכ"ל הראשי של הבנק, לא יהיו זכאים למענק שנתי משתנה, אולם יכול שיהיו זכאים לתשלום נוסף - רכיב קבוע שאינו מזכה בהפרשות סוציאליות בסכום השווה לפער שבין התגמול המקסימלי שניתן יהיה לשלם על פי דין לעלות העסקתם השוטפת.

סך המענקים המשתנים לנושא משרה הוגבל בתקרה של 6 משכורות חודשיות בשנה (ובנוסף משכורת אחת כמענק מיוחד), לדירקטוריון הבנק הסמכות להפחית את המענק המותנה ביצועים בהתאם לשיקול דעתו. כמו כן, נקבע במדיניות התגמול, בהתאם להוראה 301A, מנגנון השבת מענקים משתנים, לרבות קריטריונים להשבה, נסיבות הפעלת מנגנון ההשבה ותקופת ההשבה.

עוד נקבעו במסגרת מדיניות התגמול הסדרי דחיית תשלומי המענק המשתנה לנושאי המשרה והתנאים לשרור מענקים שנדחו, אשר יחולו גם על מענקים שנדחו בטרם כניסת תכנית התגמול החדשה לתוקף.

כמו כן, כוללת מדיניות התגמול הוראות לעניין השמירה על זכויות שנצברו עבור תקופת העסקה שקדמה ליום 12 באוקטובר 2016, לרבות זכויות שישולמו בעת פרישה (כגון: פיצויים מוגדלים, פנסיה מוקדמת ופנסייית זקנה תקציבית) וכן הוראות לעניין אפשרות הקפאת זכויות כאמור והפקדתם בקופה חיצונית, אשר תשלם את הזכויות שנצברו במועד שייקבע לכך.

למידע נוסף לגבי מדיניות התגמול, ראה דוח זימון האסיפה הכללית המיוחדת של הבנק אשר פורסם ביום 21 באוקטובר 2016 (אסמכתא: 01-2016-066408) וכן [ביאור 23](#).

למידע בנוגע לעדכון תנאי העסקה של יו"ר הדירקטוריון ושל המנכ"ל הראשי ראה בדוח הכספי, [ביאור 23](#).

## שכר נושאי משרה בכירה

לשנה שנסתיימה ביום 31 בדצמבר 2017

להלן פירוט ההטבות והסכומים ששולמו או שנרשמו בגינם הפרשות לשנים 2017 ו-2016, ליושב ראש הדירקטוריון ולמקבלי השכר הגבוה ביותר מביין נושאי המשרה הבכירים בקבוצה. ההטבות המפורטות להלן אינן כוללות הטבות בגין שירותים בנקאיים, הניתנות לעובדים בבנק כגון: הטבות בריבית בגין פיקדונות כספיים בבנק, הטבות בריבית בגין משכנתאות, הנחות או פטורים מעמלות בגין שירותים בנקאיים הניתנים על ידי הבנק וכיוצא ב. סכומי ההטבות בגין שירותים בנקאיים כאמור לגבי כל אחד ממקבלי התגמול, אינם מהותיים. ללקוחות פרטיים מסויימים של הבנק, לרבות ללקוחות הכלולים בהסדרים בין הבנק לבין קבוצות עובדים, ניתנות מעת לעת הטבות דומות לאלה הניתנות לעובדי הבנק ואף כאלו העולות עליהן.

שנת 2017							
שם	תפקיד	שיעור החזקה בהון הבנק	תגמולים בעבור שירותים			פרטי מקבל התגמול <sup>(1)</sup>	
			משכורת	מענקים <sup>(5)</sup>	הפרשות סוציאליות <sup>(8)(3)</sup>		שווי הטבה <sup>(4)</sup>
		%	(באלפי ש"ח)				
א	מר דוד ברודט <sup>(7)</sup>	0.011	2,413	-	368	87	2,868
ב	גב' רקפת רוסק עמינח <sup>(6)</sup>	0.025	2,411	-	430	38	2,879
ג	מר אבנר מנדלסון <sup>(14)</sup>	-	1,734	3,857	436	1,953	7,980
ד	מר שון מגאן <sup>(15)</sup>	-	1,560	2,774	204	871	5,409
ה	מר ירון בלור <sup>(16)</sup>	-	1,549	2,231	406	124	4,310
ו	מר גיל קרני <sup>(17)</sup>	-	897	1,389	1,085	836	4,207
ז	גב' הילה ערן זיק <sup>(9)</sup>	0.006	1,237	414	951	103	2,705
ח	מר שמוליק ארבבל <sup>(10)</sup>	0.006	1,008	465	605	108	2,186
ט	גב' שרון גור <sup>(11)</sup>	0.008	948	435	634	101	2,118
י	גב' בשמת בן צבי <sup>(12)</sup>	0.004	1,153	525	296	86	2,060

- היקף המשרה של מקבלי התגמול הינו 100%.
- לא כולל מס שכר. כולל הפרשות לתגמולים ולפיצויי פיטורים על פי דין למר דוד ברודט בסך 345 אלפי ש"ח, לגב' רקפת רוסק עמינח בסך 356 אלפי ש"ח, לגב' הילה ערן זיק בסך 182 אלפי ש"ח, למר שמוליק ארבבל בסך 148 אלפי ש"ח, לגב' שרון גור בסך 137 אלפי ש"ח ולגב' בשמת בן צבי בסך 165 אלפי ש"ח.
- הפרשות סוציאליות כוללות הפרשות לפיצויים, תגמולים, פנסיה (לרבות הסדר "פנסיה תקציבית" שחל על עובדים ותיקים ונושאי משרה ותיקים בבנק - לפרטים ראה [ביאור 1.א.23](#)). קרן השתלמות, תקופת אי תחרות וביטוח לאומי וכן השלמת העתודות בגין הנ"ל עקב שינויים בשכר בתקופת הדוח. לעובדים הבכירים של הבנק, חוזי עבודה אישיים ומיוחדים עם הבנק. לפרטים לעניין תנאי הפרישה של הבכירים וזכאות להודעה מוקדמת בעת סיום יחסי עבודה - ראה [ביאור 1.ב.23](#).
- שווי הטבה הכולל, בין היתר, רכב והוצאות טלפון.

5. לפרטים לעניין זכאות הבכירים למענקים בהתאם למדיניות התגמול החדשה ראה [ביאור 23.ה.](#)
6. גב' רקפת רוסק-עמינח מכהנת כמנכ"ל ראשי של הבנק החל מיום 1 במאי 2012.
 

ביום 3 בנובמבר 2016, אישרה האסיפה הכללית של הבנק את תנאי הכהונה וההעסקה של המנכ"ל הראשי של הבנק, בהתאם למדיניות התגמול החדשה. תנאי הכהונה וההעסקה של המנכ"ל מותאמים לקבוע בחוק תגמול לנושאי משרה בתאגידים פיננסיים (אישור מיוחד ואי-התרת הוצאה לצורכי מס בשל תגמול חריג), תשע"ו-2016 (להלן: "חוק מגבלת התגמול"), והם כוללים רכיב תגמול קבוע המשלים לתגמול המקסימלי האפשרי בבנק על פי חוק מגבלת התגמול (2.52 מיליון ש"ח בשנה).

בהתאם לתנאי הכהונה וההעסקה החדשים של המנכ"ל הראשי, היא אינה זכאית למענק שנתי משתנה.

לפירוט תנאי ההעסקה של המנכ"ל הראשי ראה [ביאור 23.ב.2.](#) ודיווח מיידי של הבנק על כינוס אסיפה כללית מיום 21 באוקטובר 2016 (מס' אסמכתא: 01-066408-2016).
7. ביום 3 בנובמבר 2016 אישרה האסיפה הכללית של הבנק, את תנאי הכהונה והעסקה של יו"ר הדירקטוריון של הבנק, בהתאם למדיניות התגמול החדשה. תנאי הכהונה וההעסקה של יו"ר הדירקטוריון מותאמים לקבוע בחוק מגבלת התגמול והם כוללים רכיב תגמול קבוע המשלים לתגמול המקסימלי האפשרי בבנק על פי חוק מגבלת התגמול (2.52 מיליון ש"ח בשנה).

בהתאם לתנאי הכהונה החדשים של יו"ר הדירקטוריון הוא זכאי לתגמול קבוע בלבד ולתנאים סוציאליים והוצאות נלוות, כמקובל לנושאי משרה בבנק.

לפירוט תנאי ההעסקה של יו"ר הדירקטוריון ראה [ביאור 23.ב.3.](#) ודיווח מיידי של הבנק על כינוס אסיפה כללית מיום 21 באוקטובר 2016 (מס' אסמכתא: 01-066408-2016).
8. בתקופת הדוח נרשמה הוצאה לא חזויה, שאינה כלולה בטבלה לעיל, בשל חישובים אקטואריים מעודכנים ו/או שינויים בריבית במשק, בגין התחייבויות הבנק לזכויות שנרכשו בעבר לפני כניסתו לתוקף של חוק מגבלת התגמול, על ידי עובדים שהיו בתנאי דור א' ודור ב' בבנק, עובדים אלו רכשו במהלך עבודתם בבנק עד חודש אוקטובר 2016 ובהתאם לתנאי העסקתם הקודמים בבנק, זכויות ל"פנסיה תקציבית" (פנסיה זקנה ופנסיה ביניים במקרה של פרישה בתנאים מסוימים לפני הגיעם לגיל הפרישה) ו/או זכויות אחרות.
9. גב' הילה ערן זיק מכהנת כחברת הנהלה, והחל מיום 1 באפריל 2017, בתפקיד ראש חטיבת משאבי אנוש בבנק. עד ליום 31 במרס 2017 כיהנה הגב' ערן זיק כראש חטיבת ניהול סיכונים ומנהלת הסיכונים הראשית של הבנק. תנאי הכהונה וההעסקה של גב' ערן זיק הותאמו לקבוע בחוק מגבלת התגמול החל מחודש אוקטובר 2016. בתקופת הדוח נרשמה הוצאה שאינה כלולה בטבלה לעיל, בגין התחייבויות הבנק כמפורט בהערה 8 לעיל, בסך של 603 אלפי ש"ח.
10. מר שמוליק ארבל מכהן כחבר הנהלה, והחל מיום 1 באפריל 2017, בתפקיד ראש המערך המסחרי בחטיבה העסקית והמסחרית בבנק. תנאי הכהונה וההעסקה של מר ארבל תואמים לקבוע בחוק מגבלת התגמול. בתקופת הדוח נרשמה הוצאה, שאינה כלולה בטבלה לעיל, בגין התחייבויות הבנק כמפורט בהערה 8 לעיל, בסך של 721 אלפי ש"ח.
11. גב' שרון גור מכהנת, החל מיום 1 במאי 2017, בתפקיד המבקרת הפנימית הראשית וראש חטיבת הביקורת הפנימית בבנק, במעמד חברת הנהלה. תנאי הכהונה וההעסקה של גב' גור תואמים לקבוע בחוק מגבלת התגמול. בתקופת הדוח נרשמה הוצאה, שאינה כלולה בטבלה לעיל, בגין התחייבויות הבנק כמפורט בהערה 8 לעיל, בסך של 1,419 אלפי ש"ח.
12. גב' בשמת בן צבי מכהנת כחברת הנהלה, והחל מיום 1 באפריל 2017, בתפקיד מנהלת סיכונים ראשית וראש חטיבת ניהול סיכונים בבנק. תנאי הכהונה וההעסקה של גב' בן צבי תואמים לקבוע בחוק מגבלת התגמול. בתקופת הדוח נרשמה הוצאה, שאינה כלולה בטבלה לעיל, בגין התחייבויות הבנק כמפורט בהערה 8 לעיל, בסך של 2,181 אלפי ש"ח.
13. לפרטים נוספים בדבר תנאי הכהונה וההעסקה של חברי הנהלה בבנק, לרבות מדיניות תגמול, תנאי פרישה ומענקים ראה [ביאור 23.](#)
14. מר אבנר מנדלסון מכהן כמנכ"ל בנק לאומי ארה"ב, חברה בת בבעלות ובשליטה מלאה של הבנק, החל מיום 1 בספטמבר 2013. השכר השוטף והמענקים למר מנדלסון כמפורט בטבלה לעיל נקבעו בהתאם למדיניות התגמול של לאומי ארה"ב ובהתאם למקובל לגבי שכר מנכ"לים של בנקים בגודל ופעילות דומים בארצות-הברית. שכרו של מר מנדלסון כולל גם הוצאות נלוות נוספות כגון שכר דירה וגילום הוצאות אלו.
15. מר שון מגאן מכהן כמנהל בנקאות מסחרית בבנק לאומי ארה"ב, חברה בת בבעלות ובשליטה מלאה של הבנק. השכר השוטף והמענקים למר מגאן כמפורט בטבלה לעיל נקבעו בהתאם למדיניות התגמול של לאומי ארה"ב.

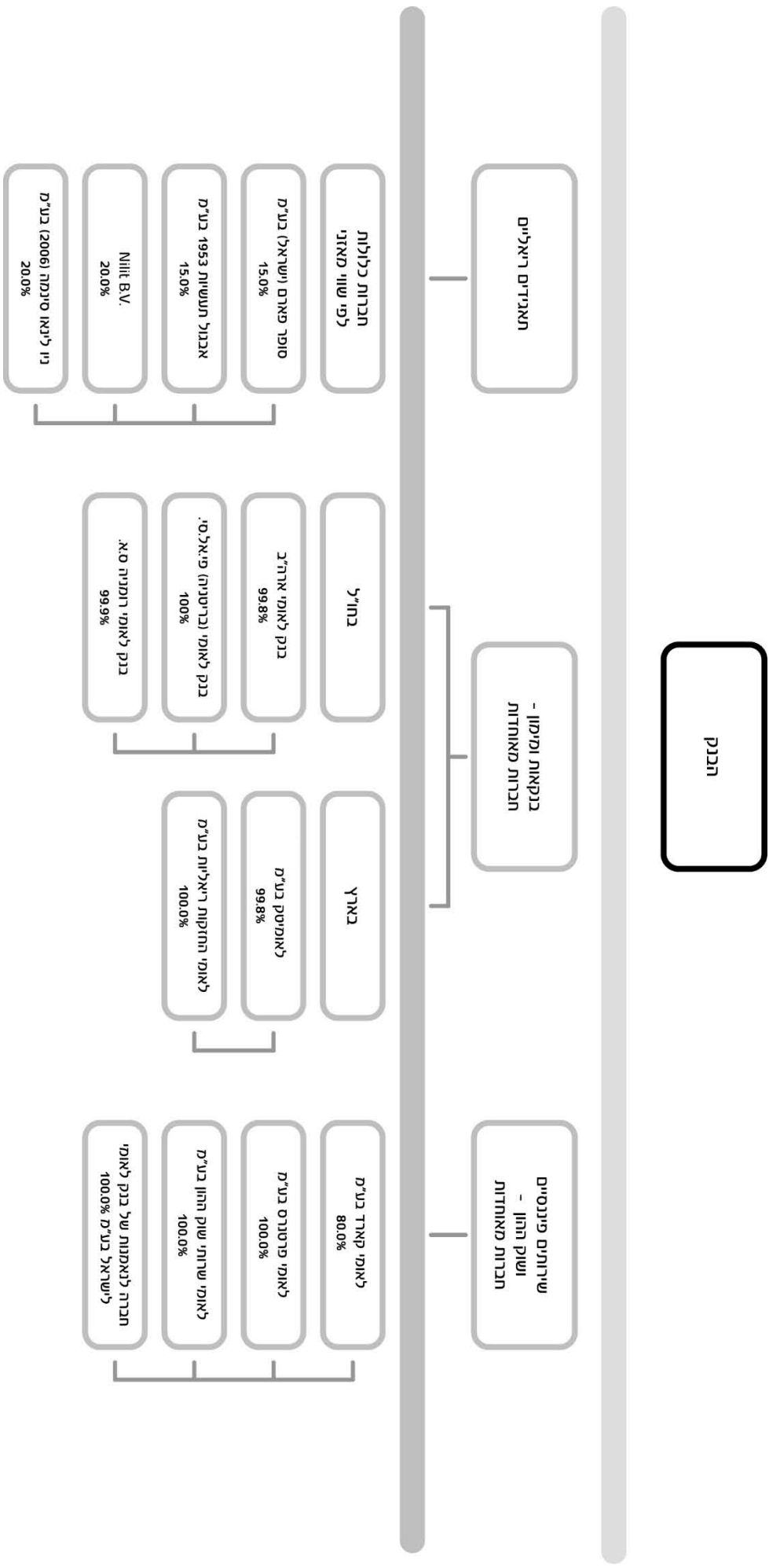
16. מר ירון בלוך מכהן כמנכ"ל לאומי פרטנרס, חברה בת בבעלות ובשליטה מלאה של הבנק, החל מיום 1 בינואר 2011 וכיו"ר לאומי קארד החל מיום 23 במרס 2017. המענק השנתי למר בלוך, כמפורט בטבלה לעיל, אושר על ידי ועדת התגמול ודירקטוריון לאומי פרטנרס, וזאת בהתאם לקבוע בהסכם העסקתו ועל פי מדיניות התגמול לנושאי משרה בלאומי פרטנרס.
17. מר גיל קרני מכהן כמנכ"ל לאומי בריטניה, כאשר עד ליום 30 בנובמבר 2017 כיהן כמנכ"ל לאומי רומניה. לאומי בריטניה ולאומי רומניה הן חברות בנות בבעלות ובשליטה מלאה של הבנק. המענקים למר קרני כמפורט בטבלה לעיל כוללים מענק פרישה בגין סיום כהונתו כמנכ"ל לאומי רומניה ומענק חתימה בגין מינויו לתפקיד מנכ"ל לאומי בריטניה.
18. הלוואות שניתנו בתנאי הטבה, ניתנו בתנאים המקובלים לכלל העובדים בבנק וסכומיהן נקבעו על פי קריטריונים אחידים. ההלוואות הנ"ל הסתכמו בסכומים מאוד זניחים (אלפי ש"ח בודדים) ולכן לא הוצגו בטבלה.
19. דירקטורים ונושאי משרה אחרים בוטחו על ידי הבנק במסגרת פוליסות ביטוח אחריות דירקטורים ונושאי משרה אחרים בבנק ובחברות מוחזקות. פרמיית הביטוח היחסית אינה כלולה בטבלאות דלעיל בהיותה זניחה. סך כל הפרמיה הסתכמה ב-6,862 אלפי ש"ח, והיא מתייחסת לכלל נושאי המשרה בקבוצה המבוטחת.
20. הדירקטוריון סבור, לאחר שקיים דיונים, קיבל הסברים וחומר רקע מתאים ורלבנטי, ובחן את התגמולים, בשים לב לפעילות הבנק והקבוצה ותוצאותיהם בשנת 2017 ובשים לב למדיניות תגמול הבנק הקבוצתית ומדיניות התגמול בחברות הקבוצה, וכן לפועלו ולתפקודו של כל בכיר בבנק או בקבוצה, כי התגמול לבכירים הנ"ל כמפורט בטבלה ובהסברים לעיל, מהווה תגמול שלבטח אינו עולה על התגמול הסביר וההוגן בנסיבות העניין, בשים לב לתרומה של כל אחד מנושאי המשרה כאמור לתוצאות הפעילות של הבנק והתגמול כאמור הינו לטובת הבנק.

#### שנת 2016

שם	תפקיד	תגמולים בעבור שירותים		תגמולים אחרים			סך הכל
		שיעור החזקה בהון הבנק	משכורת	מענקים	הפרשות סוציאליות	תשלום מבוסס מניות	
		(באלפי ש"ח)					
		%					
מר דוד ברודט	יו"ר הדירקטוריון	0.007	2,153	691	781	691	4,442
גב' רקפת רוסק עמינח	מנכ"ל ראשי	0.029	2,708	1,215	1,629	1,215	6,894
מר אבנר מנדלסון	מנכ"ל בנק לאומי ארה"ב	-	1,654	2,115	316	-	6,164
מר ירון בלוך	מנכ"ל לאומי פרטנרס	-	1,548	2,373	370	-	4,407
מר פול הירד	מנכ"ל לאומי ABL	-	705	2,931	106	-	3,809
מר פיל וודורד	סמנכ"ל לאומי ABL	-	634	2,931	95	-	3,729
מר דן ירושלמי	סמנכ"ל בכיר, ראש חטיבת לאומי טכנולוגיות	0.008	1,554	700	581	710	3,565
פרופ' דניאל צידון	משנה למנכ"ל	-	1,174	594	1,100	594	3,547
מר דן כהן	סמנכ"ל בכיר, ראש חטיבת בנקאית	0.015	1,250	607	657	607	3,237
גב' הילה ערן זיק	סמנכ"ל בכיר, ראש חטיבת ניהול סיכונים	0.006	1,127	560	679	350	2,828

לפרטים והסברים אודות שכר ותנאי הכהונה של נושאי המשרה המפורטים בטבלה לעיל בגין שנת 2016, ראה פרק "שכר נושא משרה בכירה" בדוח הכספי של הבנק לשנת 2016 (החל מעמוד 293).

## להלן תרשים חברות מוחזקות עיקריות והשקעות של הבנק



## השליטה בבנק

החל מיום 24 במרס 2012 מוגדר הבנק, על פי הקבוע בדין, כתאגיד בנקאי ללא גרעין שליטה ואין בעל מניות המוגדר כבעל שליטה בבנק.

ביום 19 בדצמבר 2017, החלה אלטשולר-שחם בע"מ להיות בעלת עניין בבנק, ולמיטב ידיעת הבנק, נכון ליום 31 בדצמבר 2017 מחזיקה באמצעות גופים בשליטתה כ-5.05% מההון המונפק ומזכויות ההצבעה של הבנק (לפרטים ראה דוח מידי מיום 21 בדצמבר 2017 (אסמכתא: 2017-01-114784)).

למידע מעודכן לגבי החזקות בעלי עניין בבנק נכון ליום 31 בדצמבר 2017, ראה דוח מידי על מצבת החזקות בעלי עניין ונושאי משרה בכירה מיום 7 בינואר 2018 (מס' אסמכתא: 2017-01-014253).

### אסיפה כללית שנתית ובחירת דירקטורים

באסיפה הכללית השנתית של בעלי המניות של הבנק, שהתקיימה ביום 3 באוקטובר 2017, הוחלט, בין היתר, למנות מחדש את גב' ציפורה סמט כדירקטורית חיצונית לפי הוראות נהל בנקאי תקין מס' 301, אשר עומדת גם בתנאי כשירות דח"צ ובהסדר פרטני (לפירוט ראה סעיף 1.4.2 בדוח זימון האסיפה הכללית אשר פורסם על ידי הבנק) ואת ד"ר סאמר חאג' יחיא כדירקטור במעמד "דירקטור אחר". הדירקטורים האמורים נבחרו מבין המועמדים אשר הוצעו על ידי הוועדה למינוי דירקטורים בתאגידים בנקאיים. הכל, כמפורט בפרק "[שינויים בדירקטוריון](#)" ודוחות מידיים בדבר זימון אסיפה שנתית ותוצאותיה מהימים 28 באוגוסט 2017 (אסמכתא: 2017-01-074968), 28 בספטמבר 2017 (אסמכתא: 2017-01-086014) ו-3 באוקטובר 2017 (אסמכתא: 2017-01-087916), שהמידע המפורט בהם בעניין זה, מובא כאן על דרך ההפניה.

גב' צ. סמט החלה את כהונתה השלישית ביום 22 בנובמבר 2017, כמפורט בדוח מידי מיום 22 בנובמבר 2017 (אסמכתא: 2017-01-102880).

ד"ר ס. חאג' יחיא החל את כהונתו השנייה ביום 30 באוקטובר 2017, כמפורט בדוח מידי מיום 30 באוקטובר 2017 (אסמכתא: 2017-01-094777).

## רכוש קבוע ומתקנים

בניינים וציוד - העלות המופחתת של בניינים וציוד הסתכמה ב-31 בדצמבר 2017 בסך 3 מיליארד ש"ח, בדומה לאשתקד.

ההשקעות בבניינים וציוד ליום 31 בדצמבר 2017 הינן כדלהלן:

		עלות	פחת שנצבר	יתרה להפחתה
		31 בדצמבר		
		2017	2016	
		במיליוני ש"ח		
בניינים ומקרקעין		3,190	1,869	1,401
ציוד, ריהוט וכלי רכב		3,897	3,008	943
תוכנות		4,952	4,176	803
סך הכל		12,039	9,053	3,147

בניינים וציוד אלה משמשים בעיקר לפעילות הקבוצה. בניינים שאינם בשימוש הקבוצה והמושכרים לגורמים מחוץ לקבוצה הכלולים במאזן המאוחד ליום 31 בדצמבר 2017 מסתכמים בסך 51 מיליון ש"ח.

### נדל"ן

מרבית שטחי המבנים בהם מתנהלים עסקי הקבוצה בישראל הינם בבעלות הבנק או בבעלות חברות-בנות. מרבית הנכסים בהם מתנהלים עסקי הקבוצה בחו"ל הינם בשכירות.

להלן נתונים בדבר התפלגות שטחי הבנק, בנייני בנק בע"מ ולין סיטי סנטר בע"מ:

		ליום 31 בדצמבר	
		2017	2016
		באלפי מ"ר	
בעלות		235	244
שכירות		104	98
סך הכל		339	342

### מערכות מידע

לבנק לאומי יש שני מרכזי מחשוב עיקריים: ראשי בקש"ב ומשני בתל-אביב. כמו כן קיים עותק שלישי של המידע הנשמר במתקן חיצוני באזור ירושלים.

מרכז המחשבים הראשי של הבנק מבוסס על מתקן תת קרקעי המוגן ברמה מקובלת מפני פגיעת רקטות, לוחמה ביולוגית, כימית ורעידות אדמה. המתקן נבנה בטכנולוגיות מתקדמות המאפשרות תפעול שוטף ברמה גבוהה ותפקוד עצמאי בשעת חירום. התשתיות במרכז המחשבים הינן ברמת שרידות ויתירות המקבילות, להבנת הבנק, לרמת TIER3 ובהתאם לתקנים בינלאומיים.

לבנק לאומי שני מחשבים Mainframe מתוצרת IBM לשימוש מערכות הייצור, הפיתוח והמבדקים, והתאוששות חירום. גם מרכז המחשבים הראשי של מערך המשכנתאות ממוקם בקש"ב, ומתבסס על שירותים מחברת IBM. אתר גיבוי עבורו הוקם בתל אביב.

אבטחת מידע בלאומי וההגנה בסייבר מתבססים על עקרון הסודיות הבנקאית חוקים והוראות שונים, כגון הוראות חוק הגנת הפרטיות ותקנותיו, הוראות חוק המחשבים, הוראות בנק ישראל ותקנים בינלאומיים מקובלים של אבטחת מידע וסייבר.

מתוקף הוראות אלה נגזרת פעילות ענפה של הגדרת ויישום אסטרטגיה ומדיניות הגנת הסייבר בבנק לאומי, בדגש על בניית תוכנית עבודה ליישום בקרות ומנגנוני אבטחת מידע, הקמת מערכות והטמעה של נושאי ניהול אבטחת מידע, תכנון וביצוע בקרות אבטחת מידע, לרבות עיגון תהליכי עבודה וכתביב נהלים.



בעידן בו מתגברים האיזמים מגורמי חוץ ופנים ארגוניים, נערך לאומי למתקפות מחשוב ופועל לגידור הסיכונים הנובעים ממתקפות סייבר למיניהן. בנוסף, לאומי פועל בתיאום עם הפיקוח על הבנקים בבנק ישראל ובשיתוף המגזר הבנקאי, הרשות להגנת הסייבר ובשיתוף ה-CERT (Cyber Emergency Response Team) הלאומי, לצורך חיזוק ההתמודדות מול איזמי הסייבר.

התפעול והמחשוב של חברות הבת בארץ ובחו"ל מתבסס על מערכות עצמאיות, כאשר האחראיות הניהולית והמקצועית היא של הנהלות חברות הבת והדירקטוריונים שלהן ובתאום עם אסטרטגית ה-IT של לאומי.

למידע בנוגע להסכם למתן שירותי מחשוב לבנק אגוד ראה פרק [הסכמים מהתיים](#).

בשנת 2017 השקיעה הקבוצה בציוד הכולל תוכנות כ-533 מיליון ש"ח לעומת 994 מיליון ש"ח בשנת 2016. התקציב הותאם לתמיכה ביעדים האסטרטגיים כפי שהוגדרו על ידי הנהלת הבנק.

בשנת 2017, התווספו המוצרים/השירותים הבאים:

- ביוני 2017 הושקו לציבור הבנק הדיגיטלי PEPPER ו-PEPPER PAY כולל שירותי ניהול חשבון, כרטיסי אשראי, שיקים, הלוואות, פיקדונות וקבוצות תשלומים.
- נוספו שירותים דיגיטליים חדשים המאפשרים ללקוחות בחירת קוד סודי בכרטיס אשראי בכספומטים, הפקדת שיקים דחויים בעמדות המידע, משיכת מט"ח מחשבון מט"ח בכספומט ושחזור סיסמא ויזר באתר ובאפליקציה.
- ללקוחות העסקיים התווספו שירותים חדשים לטובת הסטת פעילות מהסניף לדיגיטל, כגון: העמדה ופירעון הלוואת גישור לתקופה קצרה של סכומים גדולים, צפייה בהרשאות שניתנו לפעילות באינטרנט, שליפת שיק דחוי עם תאריך הפקדה עתידי, הרחבת מידע לתנועות, המרות מט"ח בין מטבעות שונים, העברות בנקאיות הן באתר והן באפליקציה והרשאות וחתימות (למוטב אחד או למספר מוטבים, כולל משכורות) באפליקציה.
- פותחה מערכת דיגיטלית להקמת עסקאות factoring ללקוחות עסקיים באתר המאובטח של הבנק, המאפשרת לו לבצע ולעקוב אחר העסקאות באתר ייעודי חלף תהליכים שנשענו בעבר על טופסי נייר וסריקתם.
- הסתיימה הפריסה של מערכת ה-CRM החדשה בכל סניפי המערך המסחרי והחטיבה הבנקאית בכלל זה גם במרכזי המומחיות והביצועים בשתי החטיבות. הורחב הפתרון לתמיכה גם במערך הציות ובבנק הדיגיטלי על מנת לייצר תמונת לקוח אחודה וסינרגיה בין היחידות השונות, התווסף פתרון חדשני, מבוסס טאבלטים, ליועצי לקוחות בחטיבה העסקית מסחרית, בהלימה עם פתרון ה-CRM והתווספו יכולות של העברת קבצים בין הבנקאי ללקוחותיו.
- הוקמה תשתית ביג דאטה לאחסון מידע בנפחים גדולים אשר ישמש לאחסון רב של נתונים מובנים ושאינם מובנים (טבלאות וקבצים) תוך כדי חסכון בעלויות האחסון. המידע הרב מאפשר יכולת זיהוי איכותי של הלקוח (פרסונליזציה) והצפת הצעות ערך רלוונטיות ושימושי ביג דאטה נוספים (בנקאות חכמה).

לפירוט נוסף ראה [ביאור 16](#).

## נכסים לא מוחשיים

1. הבנק הוא בעל הזכויות היחיד בסימן "לאומי" ובלוגו העיצובי הנלווה אליו, בישראל, בתחום הבנקאות ושירותי המימון.
2. בנוסף, הקבוצה משתמשת לצורך פעילותה בשמות החברות ובלוגו שלהן, וכן בשמות שירותים ומוצרים, שחלקם נרשמו כסימן מסחר או כסימן שירות.
3. לקבוצה מאגרי מידע רשומים בהם נשמר, בין היתר, מידע על לקוחות, ספקים ועובדי לאומי, כאשר מיושמים אמצעים טכנולוגיים מתקדמים המיועדים לאבטח את פעילות הלקוחות ואת פעילותו העסקית של הבנק תוך צימצום הסיכונים הנובעים משימוש במערכות מידע.
4. לקבוצה זכויות קנין שונות וזכויות שימוש בתוכנות מחשב ובמערכות מידע שונות לצורך ניהול עסקיה, לרבות לצורך מתן שירותים ללקוחותיה.
5. לקבוצה נכסים לא מוחשיים ומוניטין מרכישת חברות. למידע נוסף ראה [ביאור 15](#).

## משאבי אנוש

### מצבה

בשנת 2017 ירדה מצבת משרות הקבוצה ב-435 משרות, ירידה של כ-3.7% ביחס למצבת 2016. בממוצע שנתי ירדה מצבת משרות הקבוצה ב-596 משרות, ירידה של כ-4.9% ביחס לממוצע שנתי 2016. מצבת המשרות הנקודתית לסוף שנת 2017 מבטאת ירידה של 2,913 משרות (כ-20.6%) במהלך שש שנים.

הירידה במצבת הקבוצה הושגה באמצעות הקטנת מצבת כח האדם בבנק במסגרת מהלכי התייעלות שכללו שינויים מבניים בחטיבות הבנק כגון: הוצאת פעילויות back office מהסניפים למרכזי מומחיות והתייעלות במטות החטיבות ובאמצעות מהלכי פרישה מוקדמת מרצון, פרישה טבעית ומהלכי התייעלות נוספים שבוצעו בחברות המאוחדות בארץ ובחו"ל בנוסף לסגירת שלוחות ונציגויות בחו"ל.

ממוצע משרות* שנתי		משרות* בסוף שנה		
2016	2017	2016	2017	
9,853	<b>9,294</b>	9,285	<b>8,867</b>	הבנק בארץ
1,496	<b>1,500</b>	1,477	<b>1,475</b>	חברות מאוחדות בארץ
11,349	<b>10,794</b>	10,762	<b>10,342</b>	סך כל הקבוצה בארץ
908	<b>867</b>	874	<b>859</b>	חברות מאוחדות בחו"ל**
12,257	<b>11,661</b>	11,636	<b>11,201</b>	סך כל הקבוצה בארץ ובחו"ל

\* משרה - משרה מלאה לרבות שעות נוספות ספציפיות, שעות עבודה של עובדי לשכות שרות והעסקת עובדים חיצוניים.  
\*\* כולל נציגויות בחו"ל.

### מצבת משרות לפי מגזרי פעילות - גישת הנהלה

ממוצע משרות בשנת 2016		ממוצע משרות בשנת 2017		
פקידים	סגל ניהולי	פקידים	סגל ניהולי	
5,304	2,057	<b>4,950</b>	<b>1,943</b>	בנקאית
705	434	<b>728</b>	<b>444</b>	מסחרית
283	196	<b>222</b>	<b>157</b>	עסקית
126	123	<b>99</b>	<b>102</b>	נדל"ן
255	280	<b>232</b>	<b>249</b>	שוקי הון
41	49	<b>85</b>	<b>83</b>	אחר והתאמות
6,714	3,139	<b>6,316</b>	<b>2,978</b>	סך הכל בנק
1,284	212	<b>1,297</b>	<b>203</b>	חברות בנות בארץ
441	467	<b>396</b>	<b>471</b>	חברות בנות בחו"ל
8,439	3,818	<b>8,009</b>	<b>3,652</b>	סך הכל

חישוב מספר המשרות על פי מגזרי הפעילות, מתבסס על ניהול מצבת המשרות על פי קווי העסקים העיקריים בבנק, בהתאמות שונות ועל סמך אומדנים. בחישוב מספר המשרות על פי מגזרי פעילות נלקחו בחשבון גם עובדי יחידות מטה המשרתים את כלל או חלק ממגזרי הפעילות בבנק.

### פרישה טבעית

במהלך שנת 2017 פרשו לגמלאות כ-83 עובדים במסגרת פרישה טבעית.

נכון למועד הדוחות, במהלך חמש השנים הקרובות צפויים לפרוש לגמלאות במסגרת פרישה טבעית כ-480 עובדים, מתוכם כ-97 עובדים במהלך שנת 2018.

### השכלה

שיעור בעלי ההשכלה אקדמית בבנק נמצא במגמת עלייה הנובעת בעיקר מעזיבת עובדים שאינם אקדמאים, במסגרת מבצעי הפרישה שהתקיימו בשנתיים האחרונות.

שעור האקדמאים בבנק היה בסוף שנת 2017 76.5% מכלל העובדים, בהשוואה ל-73.5% בשנת 2016, ו-70.1% בשנת 2015. שעור האקדמאים בקרב הסגל הניהולי הגיע בשנת 2017 ל-96.7%, בהשוואה ל-96.0% בשנת 2016 ו-95.6% בשנת 2015.

### גיל וותק

בשנים האחרונות חלה ירידה בגיל ובוותק הממוצעים של עובדי הבנק, הנובעת בעיקרה ממבצעי פרישה מוקדמת שהתקיימו בשנתיים האחרונות.

הגיל הממוצע בבנק בסוף שנת 2017 היה 43.3 שנים, בהשוואה ל-44.0 בשנת 2016 ו-44.9 בשנת 2015. הוותק הממוצע בבנק בסוף שנת 2017 היה 15.8 שנים, בהשוואה ל-17.0 בשנת 2016 ו-18.0 בשנת 2015.

### מערך התגמולים ומבנה השכר

מבנה השכר ורמת התגמול לעובדי הבנק מושפעים בעיקר מהסכמי העבודה הקיבוציים שקיימים בבנק. ככלל, התגמול השנתי הינו דיפרנציאלי ומבוסס בין היתר על דרגתו של העובד, רמת שכרו, התאמתו לתפקיד, תרומתו למערכת והערכת מנהליו.

### זכויות עובדים

יחסי העבודה בין הבנק לעובדיו בישראל, למעט עובדים בעלי חוזה עבודה אישי, מושתתים בעיקרם על הסכם עבודה קיבוצי בסיסי הקרוי "חוקת עבודה" והסכמים קיבוציים והסדרים משלימים. תנאי העבודה של חברי הנהלת הבנק ועובדים בכירים מסוימים אחרים, מוסדרים בחוזה עבודה אישיים, לפרטים נוספים ראה [ביאור 23](#).

### עלות עבודה ושכר (בבנק)

2015	2016	2017	
			באלפי ש"ח
345.3	351.2	351.7	עלות למשרת עובד - (ללא בונוס)*
385.7	388.6	392.6	עלות למשרת עובד - (כולל בונוס)*
237.9	240.7	240.9	שכר למשרת עובד - (ללא בונוס)*
270.4	270.9	273.9	שכר למשרת עובד - (כולל בונוס)*

\* עלות למשרת עובד אינה כוללת הוצאות פנסיה, עלויות פרישה מרצון, פיצויים רטרן, מניות לעובדים, הסכם שכר קיבוצי, מענק הירחמות 2016, יובל, מחלה וגילום שכר לעובדי חו"ל.

### הדרכה והכשרה

בעידן של שינויים ארגוניים תכופים, בהם נדרשים עובדי הבנק לשנות תפקיד או לרכוש ידע או מיומנויות חדשות, וזאת במקביל לתהליכי התייעלות אינטנסיביים המלווים בפרישה מרצון מוגברת, תחומי ההדרכה, ניהול ושימור ידע הופכים למנופים מרכזיים בארגון. הנהלת הבנק שמה לה למטרה לתמוך ביחידות העסקיות ובהשגת יעדיהן בסביבת המשתנה, ולהעמיק ולהשקיע בפיתוח המקצועיות של עובדי הבנק. במסגרת זו השתתפו עובדי לאומי בשנת 2017 ב-69,150 ימי הדרכה.

פעולות ההדרכה בשנת 2017 התמקדו בחיזוק הידע המקצועי של העובדים והמנהלים, בדגש על תחומי הליכה הבנקאיים ופעילויות הדרכה ייעודיות התומכות בתהליכי שינוי ארגוניים. כל זאת בהתאם ליעדים העסקיים של הבנק. כמו כן, תמכה ההדרכה בתהליכי פרישת עובדים בהיבטי שימור הידע וליווי הפורשים בדרכם החדשה.

### למידה דיגיטלית

בשנת 2017 נמשכה מגמת העמקת הלמידה הדיגיטלית בלאומי כחלק מתרבות הלמידה בארגון. בשנת 2017 תורגלו והוסמכו עובדי לאומי בכ-15 לומדות רגולציה. בסך הכל התקיימו בלאומי כ-38,500 ימי למידה "דיגיטליים" (למידה המגיעה אל "שולחן העובד"), שהם כ-56% מסך ימי הלמידה לשנה זו.

### ניהול ידע

שנת 2017 הייתה בסימן חדשנות. במהלך השנה פעלנו למציאת פתרונות ייעודיים לצרכי ניהול ידע שונים על ידי הגדרת מתודולוגיות המתאימות לאופי היחידה ובשילוב מספר טכנולוגיות. בין הפרויקטים המובילים ניתן למצוא את:

- לאומי שלי - שדרוג אתר "לאומי לי" והפיכתו לנקודת גישה אחת לעובד בה הוא יכול למצוא את כל המידע הרלוונטי אליו בנושאי משאבי האנוש השונים. כמו גם יצירת תשתית ידע לתהליכי העבודה הייעודיים למרכז שירות לעובד ותמיכה בעבודתו השוטפת.
- מנהלת ידע Pepper - הבניית כלל הידע הנדרש לתמיכה בבנקאי הבנק הדיגיטלי, בין היתר על ידי הבניית תהליכי העבודה, תובנות ותמיכה בניהול השוטף.

- מנהלת דיגיטל - הקמת מנהלת ידע ייעודית העוסקת בפעילות הדיגיטל במסגרת פרויקט ישראל IL ומאפשרת איתור מידע מהיר ומדויק של כל מוצרי האשראי, כמו גם הקמת קהילת ידע למובילי הדיגיטל.
- שימור ידע לרשות הארגון תוך טיובו והבנייתו לכדי ידע תומך ביצוע ביחידות השונות.
- הקמת פורומים מקצועיים ייעודיים תוך גיבוש מתודולוגית הפעלה וניהול, גיוס מומחי התוכן והבניית ידע א-פורמלי.

#### מעורבות עובדים בקהילה

הנהלת לאומי רואה במעורבות עובדים בקהילה, ערוץ חשוב ומרכזי בתחום האחריות החברתית של הבנק. לאומי מעודד את עובדיו לקחת חלק פעיל בפרויקטים התנדבותיים ולהיות מעורבים בחיי הקהילה בה הוא פועל. במהלך שנת 2017, התנדבו למעלה מ-3,300 עובדים, מיחידות שונות בבנק בהיקף שעות שהסתכם ב-33,350. פעילות הבנק מתבססת על רשת מובילים חברתיים בחטיבות הבנק, המונה כ-360 נציגים. היקף מעגל ההשפעה הישיר של התנדבות העובדים מגיע לעשרות אלפי נהנים מידי שנה. העובדים, מכל רחבי הארץ, נרתמים לפעילויות מגוונות, בין השאר משתתפים מידי שנה במבצע "קמחא ד'פסחא" שבמסגרתו למעלה מ-1,100 עובדים אורזים ומחלקים חבילות מזון למשפחות נזקקות. בשנת 2017 חולקו 2,900 חבילות. כמו כן, התקיימו מבצעי אריזות וחלוקת 550 חבילות מזון למשפחות נזקקות המציינות את חודש הרמדאן. במקביל לפעילויות רבות אלה בחר הבנק להתחבר לחזון לאומי בחיזוק דור המחר על ידי חיבור אסטרטגי לעמותת "אחריי!" - נוער מוביל שינוי, לוויון שנמשך מאז שנת 2002. העמותה פועלת לשילוב של בני נוער וצעירים בסיכון בחברה הישראלית, באמצעות חינוך לערכים, פיתוח מנהיגות ומתן כלים. העמותה מפעילה כ-350 מסגרות פעילות בפריסה ארצית, שבהן משתתפים כ-6,000 בני נוער בשנה מכלל המגזרים, במסגרת קבוצות מנהיגות והכנה לצה"ל, חוגי ספור, מרכזי לימוד לבגרות, העצמה לבני נוער יוצאי אתיופיה, מכינות קדם-צבאיות, קומנות בשנת שירות בקהילה, גרעין נח"ל ועוד. קבוצת לאומי היא התורמת המרכזית של העמותה ותומכת בפעילותה באופן נרחב; מתנדבי לאומי מלווים את החניכים באופן שוטף ובאירועי שיא ומנכ"ל הבנק עומדת בראש אגודת הידידים של העמותה. במסגרת שיתוף הפעולה, כ-1,200 עובדי לאומי התנדבו בעמותה בשנת 2017. עמותות נוספות הנתמכות אסטרטגית על ידי לאומי הינן "עתידיים", "אורט", "אתגרים", "לתת", "פעמונים", "שיעור אחר" ועוד.

## מינויים ופרישות

### מינויים:

גב' **הילה ערן זיק** חברת הנהלת הבנק וראש חטיבת ניהול סיכונים, מונתה לתפקיד ראש חטיבת משאבי אנוש, החל מ-1 באפריל 2017.

מר **שמוליק ארבל** ראש המערך לבנקאות מסחרית, מונה כחבר הנהלת הבנק, בדרג סמנכ"ל בכיר, ומדווח אל ראש חטיבה עסקית מסחרית, החל מ-1 באפריל 2017.

רו"ח **בשמת בן צבי** מונתה לתפקיד מנהלת סיכונים ראשית, ראש חטיבת ניהול סיכונים וחברת הנהלת הבנק בדרג סמנכ"ל בכיר, החל מ-1 באפריל 2017.

רו"ח **רונן אגסי** מונה לתפקיד ראש חטיבת שוקי הון וחבר הנהלת הבנק בדרג סמנכ"ל בכיר, החל מ-9 באפריל 2017.

גב' **שרון גור** מונתה לתפקיד מבקרת פנימית ראשית, ראש חטיבת הביקורת הפנימית וחברת הנהלת הבנק בדרג סמנכ"ל בכיר, החל מ-1 במאי 2017.

עו"ד **חנן פרידמן** חבר הנהלת הבנק וראש חטיבת יעוץ משפטי, מונה לתפקיד ראש חטיבת אסטרטגיה ורגולציה, החל מ-1 ביוני 2017.

עו"ד **עירית רוט** מונתה לתפקיד היועצת המשפטית הראשית, ראש חטיבת הייעוץ המשפטי וחברת הנהלת הבנק בדרג סמנכ"ל בכיר, החל מ-1 ביוני 2017.

מר **שי בסון** מונה לתפקיד ראש חטיבת לאומי טכנולוגיות וחבר הנהלת הבנק בדרג סמנכ"ל בכיר, החל מ-1 בספטמבר 2017.

מר **אילן בוגנים** מונה לתפקיד ראש מערך CTO, CDO ותשתיות וחבר הנהלת הבנק בדרג סמנכ"ל בכיר, ומדווח אל ראש חטיבת לאומי טכנולוגיות החל מ-1 בספטמבר 2017.

רו"ח **ליאת שוב**, מונתה לתפקיד קצינת ציות ראשית וראש מערך ציות ואכיפה בבנק החל מ-1 בינואר 2018.

### סיום תפקיד:

מר **זאב מורג**, אשר כיהן כקצין ציות ראשי ונושא משרה, סיים את תפקידו בסוף שנת 2017.

### פרישות:

גב' **מיכל כרמי דנא**, אשר כיהנה כחברת הנהלת הבנק וראש חטיבת משאבי אנוש, סיימה את תפקידה ביום 28 בפברואר 2017.

מר **יואל מינץ**, אשר כיהן כחבר הנהלת הבנק וראש חטיבת אשראי בינלאומי ונדל"ן, סיים את תפקידו ביום 31 במרס 2017, לאחר 38 שנות עבודה בלאומי, מתוכן 4.5 שנים כחבר הנהלת הבנק. לאחר פרישתו ממשיך מר מינץ לכהן כיו"ר דירקטוריון בנק לאומי בריטניה ויו"ר דירקטוריון בנק לאומי רומניה.

מר **דן ירושלמי**, אשר כיהן כחבר הנהלת הבנק וראש חטיבת לאומי טכנולוגיות, סיים את תפקידו ביום 15 באפריל 2017 לאחר 4 שנות עבודה בלאומי.

מר **ששון מרדכי**, אשר כיהן כחבר הנהלת הבנק והמבקר הפנימי הראשי, סיים את תפקידו ביום 30 באפריל 2017, לאחר 34 שנות עבודה בלאומי מתוכן 6 שנים כמבקר פנימי ראשי.

מר **יצחק נאור**, אשר כיהן כראש המערך העסקי סיים את תפקידו ביום 28 בפברואר 2017, לאחר 42 שנות עבודה בלאומי מתוכן 5 שנים כראש המערך העסקי.

### מינויים ופרישות בחברות בנות:

מר **אלי קצב**, מנכ"ל בנק לאומי בריטניה, סיים את תפקידו ב-31 באוגוסט 2017.

מר **גיל קרני**, מנכ"ל בנק לאומי רומניה, מונה לתפקיד מנכ"ל בנק לאומי בריטניה, החל מ-22 בנובמבר 2017.

מר **מנפרד ראוכורגר**, ששימש עד לפני כשנה בתפקיד משנה למנכ"ל בנק לאומי רומניה, מונה לתפקיד מ"מ מנכ"ל בנק לאומי רומניה, החל מ-29 בספטמבר 2017.

## מבנה ארגוני

המבנה הארגוני של קבוצת לאומי לפי קווי עסקים ושירותי מטה, כמתואר להלן, משלב את פעילות החברות הבנקאיות, המימוניות, שוק ההון והשירותים הפיננסיים.

### קווי עסקים

לאומי מארגן בקווי עסקים הממוקדים בפלחי שוק שונים, כאשר כל קו עסקים מתמחה במתן שרות לקבוצת לקוחות. צורת ארגון זו מאפשרת ללקוחות ליהנות משרות מקצועי ברמה גבוהה, מערצי הפצה מגוונים, ממוצרים המותאמים לצורכיהם ומתהליכי קבלת החלטות מהירים וגמישים.

### להלן תאור תחומי האחריות של קווי העסקים בלאומי:

**1. החטיבה הבנקאית** - החטיבה פועלת במבנה של ארבעה קווי עסקים: עסקים קטנים, בנקאות פרטית, פרימיום וקמעונאות. קווי העסקים פועלים במתכונת של מרכזי רווח והפסד עצמאיים.

החטיבה הבנקאית מנהלת את פעילות הלקוחות הפרטיים והלקוחות המסחריים הקטנים, המקבלים את מכלול השירותים באמצעות 188 סניפים, ובאמצעות מגוון ערוצי הפצה טכנולוגיים/ישירים, לרבות לאומי CALL המספק שירותים באמצעות הטלפון, הסלולר והאינטרנט ללקוחות. השרות והמוצרים מותאמים לכל מגזרי הלקוחות באופן דיפרנציאלי, על פי אופי פעילותם הבנקאית, מאפייניהם וצורכיהם.

**מערך עסקים קטנים** - בינואר 2016 הוקם מערך לעסקים קטנים, הפועל במתכונת של ניהול מרכז רווח והפסד עצמאי. המערך אחראי על כלל פעילות לקוחות העסקים הקטנים.

**מערך פרימיום** - ביום 1 בינואר 2017 הוקם מערך פרימיום, הפועל במתכונת של ניהול מרכז רווח והפסד עצמאי. המערך אחראי על פעילות לקוחות בעלי עושר פיננסי גבוה.

**מערך קמעונאות** - ביום 1 בינואר 2017 הוקם מערך קמעונאות, הפועל במתכונת של ניהול מרכז רווח והפסד עצמאי. המערך אחראי על לקוחות משקי בית וצמיחה כגון צעירים, חיילים משוחררים, סטודנטים ועולים חדשים, גימלאים ושכירים.

**מערך הבנקאות הפרטית** אחראי על פעילות הבנקאות הפרטית בארץ. למערך 5 מרכזי בנקאות פרטית בארץ לתושבי ישראל ולתושבי חוץ וכן 4 סניפים.

**מערך המשכנתאות** - פעילותו העיקרית הנה במגזר הלוואות לרכישת דירת מגורים ובמגזר הלוואות לכל מטרה במשכון דירת מגורים תוך התמחות ומיומנות ספציפית בתחום. המערך פועל באמצעות כ-82 נציגויות שרובן ממוקמות בסניפי החטיבה הבנקאית ומיעוטן באתרים עצמאיים. המערך מפעיל מרכז עסקים המרכז את הפעילות בתחום האשראי, החיתום והעברת כספי הלוואות ללקוחות. המערך מפעיל מוקדים טלפוניים המאפשרים הגשת בקשות לאישור עקרוני של מסגרת אשראי באמצעות הטלפון והאינטרנט, ומתן שירות איכותי ללווים קיימים בנושא הלוואות מנהלות. במסגרת העמדת הלוואות לדירור, מועמדות במערך גם הלוואות פרטניות למשתתפים בקבוצת רכישה.

**מערך ייעוץ בהשקעות** אחראי על בניית והטמעת התורה הייעוצית על כל היבטיה ומספק ליועצי ההשקעות והפנסיה כתובת לפניות בנושאים מקצועיים, מיכונים ובנושאי הוראות דין וכללי אתיקה. המערך מבצע הערכה שוטפת ורציפה של הנעשה בשוקי ההון והכספים בארץ ובעולם ומפיץ ליועצי ההשקעות סקירות ודיווחים על מנת לעדכןם בנעשה בסביבה הכלכלית. במסגרת זו בונה המערך ומתפעל מערכות ומודלים תומכי החלטה לשימוש יועצי הבנק. כמו כן, אחראי המערך על מרכזי הייעוץ הפנסיוני.

למידע בנוגע לשינוי מבנה החטיבה הבנקאית ראה [בהמשך הפרק](#).

**2. חטיבה עסקית ומסחרית** כוללת ארבעה מערכים, המערך העסקי, המערך המסחרי, מערך בנייה ונדל"ן ומערך אשראים מיוחדים (כמפורט להלן). מיזוגם של שני המערכים האחרונים לתוך החטיבה העסקית מסחרית בוצע בתאריך 1 באפריל 2017. בנוסף, כוללת החטיבה יחידות מטה המספקות שירות לכלל החטיבה העסקית המסחרית. כמו כן, אחראית החטיבה על עסקאות מיוחדות שכוללות מימון פרויקטים, מימון אמצעי שליטה, ארגון סינדיקציות, מכירת חובות, בדיקת תוכניות השקעה וסחר ומימון בינלאומי.

**המערך העסקי** מנהל את הפעילות הבנקאית של החברות העסקיות הגדולות במשק על בסיס התמחות ענפית וסינרגיה בין תחומים. המערך כולל שלושה סקטורים עסקיים: סקטור טכנולוגיה ותיירות, סקטור כימיה, צריכה ורשויות, וסקטור תעשייה, תחבורה ותשתיות.

**המערך לבנקאות מסחרית** מנהל את פעילות החברות העסקיות הבינוניות (Middle Market) באמצעות 24 סניפי עסקים המשוויכים על בסיס גיאוגרפי ל-5 מרחבים מסחריים ומרכז עסקים לאומי טק.

במהלך 2017 קודם פרויקט מסחרית 2020, אשר כולל העברת הפעילות התפעולית מהסניפים המסחריים למרכזי ביצועים וכן צעדים נוספים לטובת שיפור חווית הלקוח המסחרי. בשנת 2017 החל לפעול מרכז הביצועים הראשי, המצטרף למרכז הביצועים הצפוני שהוקם בשנת 2016.

**מערך בניה ונדל"ן** מנהל את פעילות חברות הבניה, היזמים והקבלנים הגדולים במשק, תוך התמחות ומיומנות ספציפית בכל תחומי הנדל"ן במשק. השירותים הפיננסיים ניתנים הן למימון פעילות הלקוחות בישראל, והן למימון פעילותם בחו"ל לרבות בשיתוף פעולה בהעמדת אשראי עם שלוחות הבנק בחו"ל. באמצעות השלוחות בחו"ל ניתנים גם אשראים ליזמים מקומיים הפעילים בתחום הנדל"ן, המלוונאות ובתי האבות הסייעדיים.

**מערך אשראים מיוחדים** מטפל בלקוחות עסקיים שנקלעו לקשיים, תוך ניסיון לסייע בהבראתם של לקוחות פעילים באמצעות ליווי ותמיכה עסקית או לפעול לגביית חובותיהם של לקוחות עסקיים ששיקומם אינו אפשרי. בנוסף מרכז המערך את הסיוע המקצועי הדרוש לכירור דרישות ותביעות נגד הבנק ואת הייעוץ לכלל הבנק בנושאים הקשורים לתחומי התמחותו.

**3. חטיבת שוקי הון** אחראית על ניהול הנכסים הכספיים של הקבוצה במטבע מקומי ובמט"ח, ניהול הנוסטרו, פעילות חדר העסקות בבנק (בתאריך 1 בינואר 2018 בוצע שינוי מבני בחדרי עסקות- חדרי עסקות במט"ח ונגזרים, ני"ע ישראלים וני"ע זרים אחדו לחדר עסקות אחד מוכוון לקוח), פיתוח מוצרים פיננסיים חדשניים ומוצרי השקעה, הספקת פלטפורמות מסחר מתוחכמות ללקוחות, קביעת דרישת הביטחונות מלקוחות הפועלים בנגזרים וניטור אחר הפעילות, ניהול הנכסים וההתחייבויות של הבנק, ניהול הנזילות וניהול סיכונים שוק, גיבוש מדיניות מחירים, ומרווחים פיננסיים של הבנק, קשר עם מוסדות פיננסיים בחו"ל, ריכוז שירותים תפעוליים לשוק ההון (באמצעות חברת הבת לאומי שירותי שוק ההון בע"מ), ושירותים ללקוחות הפועלים בשוקי הון והכספים, לרבות לקוחות מוסדיים.

#### **בנוסף לחלוקה לפי קווי העסקים קיימות בקבוצת לאומי יחידות מטה שנותנות שירותים ליחידות העסקיות:**

**החטיבה הפיננסית** אחראית על ריכוז והכנת תוכנית העבודה של הבנק, ניהול מרכזי הרווח והמדידה הפיננסית והניהולית, תכנון וניהול ההון של הקבוצה, הכנת תקציב ההוצאות של הבנק והמעקב לביצועו, שותפות בקביעת סדרי עדיפויות בתקציב השקעות, קשרי משקיעים ואנליסטים, מעקב אחר התפתחויות הכלכליות במשק והכנת סקירות ענפיות ותחזיות כלכליות, גיבוש תפיסות, תהליכים ופתרונות ארגוניים וניהוליים, גיבוש מודלים לאופטימיזציה משאבים, הכוונת השלוחות בחו"ל וניתוח פעילותן, ריכוז מדיניות תחום העמלות וביטוח הבנק והקבוצה. בנוסף אחראית החטיבה על מתן שירותים בתחומי הרכש (כללי, בינוי וטכנולוגי), הבינוי והתחזוקה.

**חטיבת החשבונאות** אחראית על ניהול, פיתוח וקביעת הנהלים החשבונאיים בבנק, ניהול החשבונות בבנק, הכנת הדוחות הכספיים של הבנק ושל הקבוצה, הקשר עם בנק ישראל בכל הנושאים החשבונאיים והדיווחים בגינם, ועל מעקב אחר השינויים הרגולטורים בנושא חשבונאות והטמעתם בבנק ובקבוצה. בנוסף אחראית החטיבה על ניהול נושאי המס של הבנק והקבוצה, הערכת יעילותן של בקורות המפתח בתהליכי העבודה SOX 404 וכן חישובי הלימות ההון והדיווח לציבור על פי הוראות באזל.

**חטיבת משאבי אנוש** אחראית על גיבוש אסטרטגיית מדיניות משאבי אנוש בבנק וליישומה, ובכלל זה מיון והשמת עובדים, תגמול, מבנה שכר, יחסי עבודה, פיתוח וקידום עובדים, הכשרה בנקאית - ניהולית וכללית, הטמעת הקוד האתי, תקשורת פנים ארגונית, הסברה פנימית, טיפול בפרט, ייעוץ ופיתוח ארגוני, מעורבות עובדים בקהילה ורווחת העובדים. כמו כן אחראית החטיבה על ניהול הנכסים ומתן שירותים לוגיסטיים שונים בתחומי המשגור וניהול מרכז לוגיסטי, בבנק ובחברות הבנות בארץ.

**חטיבת לאומי טכנולוגיות** אחראית על המחשוב והתפעול של הבנק והקבוצה, לרבות המחשוב של בנק אגוד, בהתאם להסכם הקיים בינו לבין לאומי. במסגרת תפקידה מרכזת החטיבה את גיבוש וקביעת האסטרטגיה, המדיניות והעשייה בנושאי פיתוח טכנולוגי, מחשוב, תפעול, טכנולוגית המידע, תקשורת, סייבר, אבטחת מידע, בטחון, וכן תמיכה בשלוחות חו"ל בכלל הקשור לשירותים טכנולוגיים, תפעול וקבלת הסיוע הנדרש מבנק לאומי בארץ, והעמדת פתרונות מיכונים הנדרשים לביצוע היעדים העסקיים של לאומי.

**חטיבת הייעוץ המשפטי** אחראית על הייעוץ המשפטי הכולל של הבנק ושל חברות הבנות בארץ ולניהול הסיכונים המשפטיים של הבנק והקבוצה. בכלל זה, החטיבה אחראית למתן חוות דעת בנושאים משפטיים שונים ולתשתית הטפסים והנהלים המשפטיים, לליווי תהליכי חקיקה ורגולציה, ייעוץ משפטי למוצרים חדשים המפותחים או משולבים בפעילות הבנק והקבוצה וכן אחראית לטיפול בתביעות נגד הבנק, העסקת עורכי דין חיצוניים ופיקוח עליהם. כמו כן, אחראית החטיבה על הלשכה לפניות הציבור, שתפקידה לבדוק את תלונות הציבור ועל מערך הציות והאכיפה, שאחראי ליישום תוכנית הציות בבנק ובקבוצה לרבות איסור הלבנת הון, איסור מימון טרור ואכיפה מנהלית.

**חטיבת הביקורת הפנימית** אחראית על הביקורת בקבוצת לאומי. החטיבה פועלת מתוקף חוק הביקורת הפנימית התשנ"ב-1992, הוראות ניהול בנקאי תקין של בנק ישראל והנחיות הדירקטוריון. כמו כן, פועלת החטיבה בהלימה לתקנים מקצועיים של לשכת המבקרים הפנימיים.

הביקורת עוסקת, באופן עצמאי ובלתי תלוי, בבחינה והערכה של מערכת הבקורת הפנימיות בקבוצה ובכלל זה: בחינת תהליכי עבודה ובקרה, בחינת אופן ניהול הסיכונים השונים בקבוצה, שמירה על נכסי הבנק, מזעור חשיפות, שמירה על כללי האתיקה ומנהל תקין, יישום הנחיות הדירקטוריון, ההנהלה ונהלי הבנק, ובחינת יעילות תפעולית. כמו כן, חטיבת הביקורת עורכת סקירה בלתי תלויה של התהליך הפנימי להערכת נאותות ההון של הקבוצה (ICAAP). המבקרת הפנימית הראשית כפופה ישירות ליו"ר הדירקטוריון.

**החטיבה לניהול סיכונים** אחראית על ניהול הסיכונים בבנק ובקבוצה, ומרכזת את ניהול הסיכונים ברמת הקבוצה בתחומי הסיכון המרכזיים: אשראי, שוק ותפעול. החטיבה פועלת בדגש על אי תלותה ביחידות העסקיות (נוטלות הסיכון). מטרת החטיבה הינה יצירת תשתית חזקה לניהול ובקרת סיכונים שתתמוך בהשגת היעדים העסקיים, בהתאם לתיאבון הסיכון שהוגדר. כמו כן אחראית החטיבה על סיוע לדירקטוריון בהגדרת תיאבון הסיכון, הובלת מדיניות הסיכונים, פיתוח והגדרת כלי מדידה ותמחור הסיכונים בפעילויות השונות, זיהוי, מדידה ובקרת מוקדי הסיכון הגדולים בקבוצה והשינויים שחלים בהם, ובחינת הסיכונים הגלומים בפעילויות חדשות. החטיבה כוללת גם את מערך ניהול סיכוני אשראי.

**מערך ניהול סיכוני אשראי (נס"א)** אחראי על ניתוח הסיכונים באשראים ספציפיים מעל 25 מיליון ש"ח ועל בחינת נאותות הסיווגים וההפרשות להפסדי אשראי. המערך כולל 3 אגפים: ניתוח סיכוני אשראי עסקי, ניתוח סיכוני אשראי בענף הנדל"ן וניתוח סיכוני אשראי מסחרי. ניתוח הסיכונים מבוצע כחלק מתהליך אישור האשראים ומוצג בוועדות האשראי הרלוונטיות לפני קבלת ההחלטות.

**החטיבה לבנקאות דיגיטלית** אחראית על הובלת, האצת ויישום החדשנות הדיגיטלית המתקדמת בדגש על הובלת אסטרטגיית הדיגיטל והטמעת מוצרים דיגיטליים חדשניים בכל הערוצים הדיגיטליים בחיבור עם קווי העסקים והיעדים העסקיים. כמו כן, ניהול והובלת פעילויות ה-Data analytics ברמת הבנק וניהול השיווק תוך התוויית האסטרטגיה השיווקית והוצאתה לפועל בכל קווי העסקים של הבנק.

**חטיבת אסטרטגיה ורגולציה** אחראית על סיוע להנהלת הקבוצה ולדירקטוריון בהגדרת ותכנון האסטרטגיה של הבנק והקבוצה ותיקופה, בחינת וניתוח נושאים בעלי השלכות אסטרטגיות וכן על הובלת פרויקטים מרכזיים בבנק (לרבות יישום המלצות ועדת שטרם, פרויקט ייעול תהליכים בבנק ומכירת לאומי קארד). החטיבה כוללת את יחידות האסטרטגיה, רגולציה, או"ש, מטה פעילות בינלאומית ונציגות סין.

## במהלך השנה בוצעו מספר שינויים ארגוניים משמעותיים בלאומי

### חטיבה בנקאית

לאור שינויים ומגמות בסביבה העסקית העולמית ובבנקאות בישראל, הוחלט על מעבר ממבנה גיאוגרפי (מרחבים) למבנה של קווי עסקים, אשר פועלים כמרכזי רווח עצמאיים: מערך בנקאות פרטית, מערך עסקים קטנים, מערך פרימיום ומערך קמעונאות. וכן מערך משכנתאות.

הבנק עורך בחינה אסטרטגית לגבי מרכז התפעול של יחידות הבנק השונות בשנת 2019 במסגרת חטיבת תפעול, אשר תעניק שירותים לכלל קווי העסקים של הבנק. במסגרת זו, מקים הבנק בימים אלה מערך תפעול עבור פעילות החטיבה הבנקאית ולשם קליטת יחידות נוספות מחטיבות אחרות. ההחלטה כאמור מהווה המשך ישיר של מימוש אסטרטגיית הבנק בשנים האחרונות לשיפור מתמיד באיכות וזמינות השירותים והפחתת הסיכונים התפעוליים.

### חטיבת עסקית מסחרית

בתאריך 1 באפריל 2017, מוזגו מערך בניה ונדל"ן ומערך אשראים מיוחדים, אשר השתייכו לחטיבה לאשראי בינ"ל ונדל"ן, לתוך החטיבה העסקית מסחרית. מיזוג זה נועד להעמיק את הסינרגיה בפעילות האשראי העסקי והמסחרי של הבנק עבור כלל ענפי המשק.

### חטיבת אסטרטגיה ורגולציה

בתאריך 1 ביוני 2017, הוקמה חטיבת אסטרטגיה ורגולציה בכפיפות למנכ"ל הראשי, החטיבה אחראית על האסטרטגיה, הרגולציה והאו"ש. כמו כן אחראית החטיבה על הובלת מגוון פרויקטים מרכזיים בבנק.

### מזכירות הבנק

בתאריך 1 ביוני 2017, הועברה מזכירות הבנק לאחריות יו"ר דירקטוריון הבנק.

### מערך CDO, CTO ותשתיות

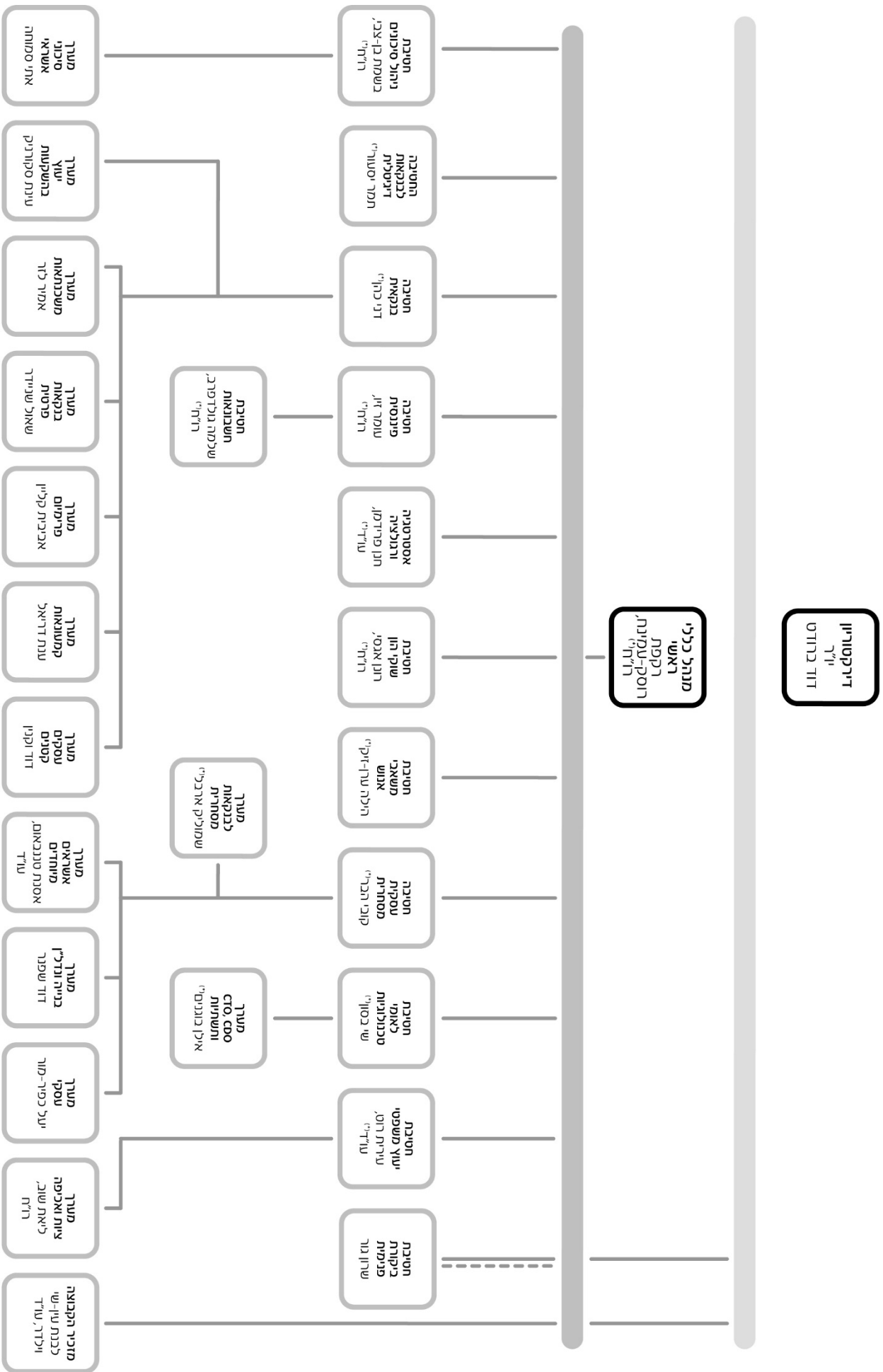
בתאריך 1 בספטמבר 2017, הוקם מערך CDO, CTO ותשתיות בכפוף לראש חטיבת לאומי טכנולוגיות. במערך יפעלו התחומים הבאים: CDO (Chief Data Officer), CTO (Chief Technology Officer) ותשתיות המידע. כמו כן אחראי המערך על פיתוח מערכות הבנק הדיגיטלי ועל פרויקט החלפת מערכות ליבה.

### מערך ציות ואכיפה

בתאריך 1 בינואר 2018, הוכפף מערך ציות ואכיפה לחטיבת הייעוץ המשפטי. מיום הקמת חטיבת אסטרטגיה ורגולציה ועד לסוף שנת 2017, היה מערך הציות כפוף לחטיבת אסטרטגיה ורגולציה.



מבנה ארגוני  
בנק לאומי לישראל בע"מ



## הליכים משפטיים

1. הבנק צד להליכים משפטיים, לרבות בקשות לאישור תביעות נגזרות ובקשות לאישור תובענות ייצוגיות, שנקטו נגד לקוחות הבנק, לקוחותיו בעבר וכן צדדים שלישיים שונים, שראו את עצמם נפגעים או ניזוקים מפעילות הבנק במהלך עסקיו הרגיל. לדעת הנהלת הבנק, בהסתמך על חוות דעת משפטיות, נכללו בדוחות הכספיים הפרשות נאותות לכיסוי נזקים אפשריים לכל התביעות.

עילות התביעות נגד הבנק שונות ומגוונות וביניהן נמנות טענות בדבר אי ביצוע הוראות או אי ביצוע במועד, בקשות לאישור עיקול, שהטילו צדדים שלישיים על נכסי חייבים, המוחזקים, לטענתם, בידי הבנק, טענות על חיובי ריבית שלא בהתאם לשיעורי הריבית שסוכמו בין הבנק לבין הלקוח, שיעורי ריבית החורגים מהמותר על פי החוק, טענות בקשר עם חיובי עמלות, טענות בנושאים הקשורים לניירות-ערך, יחסי עבודה, משיכת שיקים ללא כיסוי ואי כיבוד שיקים.

למידע בנוגע לתביעות נגד הבנק, בסכומים מהותיים, ראה [ביאור 26](#).

2. במסגרת נקיטת אמצעים לגביית חובות במהלך עסקיו הרגיל נוקט הבנק, בין השאר, בהליכים משפטיים שונים נגד חייבים וערבים ובהליכים למימוש בטוחות. בדוחות הכספיים נכללו הפרשות להפסדי אשראי שבוצעו על ידי הבנק על יסוד הערכת מכלול הסיכונים הכרוכים באשראי למגזרי המשק השונים ובהתחשב בהיקף המידע על החייב/הערב הנוגע בדבר, איתנותו הפיננסית והבטוחות שניתנו לבנק להבטחת פירעון החוב.

## הסכמים מהותיים

1. בעקבות פרסום חוזר המפקח על הבנקים בנושא מדידה וגילוי של חובות פגומים, אשראי והפרשה להפסדי אשראי הבנקים, ובכללם הבנק, הגיעו להסכמות עם רשות המסים בנוגע להכרה בהפרשות להפסדי אשראי לצרכי מס. ההסכם נחתם בתאריך ה-19 במרס 2012, וחל לגבי חובות פגומים שנרשמו החל מיום 1 בינואר 2011 (ההסכם הקודם חל על חובות מסופקים שנרשמו עד 31 בדצמבר 2010). למידע נוסף ראה [ביאור 8](#).

2. הסכם פשרה המסדיר תשלומי מס בישראל בגין רווחי חברות בנות של הבנק בחו"ל, בין הבנק לבין פקיד השומה למפעלים גדולים, מאוגוסט 1987. הסכם זה בתוקף עד למועד שבו יודיע אחד הצדדים (שנה מראש) על כוונתו להציע שינויים בהסכם.

3. הסכם מאפריל 2005 בין הבנק לבין רשות המסים בקשר עם קיזוז מיסים בגין רווחי חברה בת בחו"ל ומכתב המשך מרשות המסים מיום 29 ביוני 2014 בקשר עם קיזוז מיסים בגין רווחי חברות בנות בחו"ל. למידע נוסף ראה [ביאור 8](#).

4. הסכם משנת 2001 בין הבנק לבין בנק אגוד לישראל בע"מ ("בנק אגוד"), כפי שהוארך מעת לעת, למתן שירותי מחשוב ותפעול לבנק אגוד וגופים נלווים עד ליום 31 בדצמבר 2019. ביום 31 בדצמבר 2016 החלה תקופת סיום ההתקשרות בין הצדדים על פי ההסכם.

ביום 28 בדצמבר 2016 האריכה רשות ההגבלים העסקיים את הפטור מאישור הסדר כובל להסכם הנ"ל וזאת עד ליום 31 בדצמבר 2019 בהתאם לתנאים שנקבעו בו.

5. בהתאם להסכם מיום 28 בפברואר 2016 בין הבנק לבין גופים מוסדיים מקבוצת הראל ביטוח ופיננסים בע"מ (להלן: "הראל"), העמידו הצדדים במשותף, החל מיום 13 ביוני 2016 ועד ליום סיום ההסכם ב-31 בדצמבר 2017, הלוואות לדיור המובטחות, בין היתר, במשכנתאות ומשכונות על זכויות חוזיות בקשר למקרקעין, בניהול הבנק.

סכומי ההשתתפות של הראל בהעמדת הלוואות לדיור בשיתוף עם הבנק בשנים 2016-2017 עמדו על כ-3.9 מיליארד ש"ח, מזה 2.4 מיליארד ש"ח בשנת 2017.

בהתאם להסכם, הצדדים ימשיכו, לאחר יום סיום ההסכם, להעמיד במשותף, במקרים ובתנאים המפורטים בהסכם, הלוואות לדיור שהינן בקשר עם הלוואות לדיור שהועמדו במשותף בתקופת ההסכם או בקשר עם מסמכי אשראי שנחתמו בתקופת ההסכם.

6. הבנק העניק לנושאי משרה ולאחרים כתבי שיפוי. למידע ראה [ביאור 26](#).

7. למידע בנוגע להסכמים הנוגעים לחברות הבנות ראה פרק [חברות מוחזקות עיקריות](#).

## חקיקה ורגולציה הנוגעת למערכת הבנקאית

חלק מהמידע בפרק זה הינו "מידע צופה פני עתיד". למשמעות מושג זה והתוצאות הנובעות ממשמעות זו - ראה פרק [מידע צופה פני עתיד](#).

בתקופת הדוח פורסמו מספר רב של הצעות לשינויים רגולטורים ושינויים בהוראות דין שונות, אשר עשויה להיות להם השפעה על מאפייני הפעילות של הקבוצה, על היקף הפעילות בחלק מתחומי הפעילות של הקבוצה, על שיעור הרווחיות בחלק מפעילויות הקבוצה ועל סיכוני האשראי והסיכונים התפעוליים והמשפטיים להם חשופה הקבוצה. מרבית ההוראות מצויות בשלבים שונים של דיונים ולפיכך לא ניתן להעריך האם יפורסמו כהוראות מחייבות ואם יפורסמו מה יהיו ההוראות הסופיות שייקבעו. לפיכך, לא ניתן להעריך בשלב זה את ההשפעה שעשויה להיות לאותן הוראות על הפעילות הכוללת של הקבוצה, אם בכלל. בפרק זה מפורטות הוראות אשר נכנסו לתוקף במהלך תקופת הדוח והוראות הצפויות להיכנס לתוקף, אשר השפעתן על הבנק צפויה להיות משמעותית.

### חקיקה

#### הצעת חוק חדלות פירעון ושיקום כלכלי, התשע"ז-2016

ביום 6 בפברואר 2018 אישרה ועדת החוקה חוק ומשפט של הכנסת את הצעת חוק חדלות פירעון לקריאה שנייה ושלישית. ההצעה כוללת רפורמה בהליכי חדלות הפירעון של יחידים ותאגידים. בהצעה כלולות הוראות המתייחסות לכלל סוגי החייבים, ולצידן הוראות העוסקות בהיבטים הייחודיים לסוגי חייבים שונים - יחידים ותאגידים. נוסח הצעת החוק לקריאה שנייה ושלישית כולל, בין היתר, הוראה הקובעת, כי נושה מובטח בשעבוד שוטף יהיה זכאי לפרוע את חובו המובטח מהשעבוד השוטף רק עד לסכום השווה ל-75% משווי הנכסים עליהם חל השעבוד. יתרת הנכסים המשועבדים תשמש לתשלום החובות הכלליים. הוראה זו, עתידה לפגוע בשווי השעבודים השוטפים שבידי הבנק.

#### חוק ניירות ערך (תיקון מס' 63), התשע"ז-2017 - שינוי מבנה הבורסה

ביום 6 באפריל 2017 פורסם התיקון לחוק שבנדון. מטרתו העיקרית של החוק, הפיכת הבורסה לתאגיד למטרות רווח במבנה בעלות המופרדת מהגישה למסחר, המסוגל להוות תחרות משמעותית לבורסות בשווקים בינלאומיים ולזירות מסחר אלטרנטיביות בארץ ובחו"ל. לצורך כך תעבור הבורסה שינוי מבני באישור בית משפט, שבסימו תהפוך מחברה מוגבלת בערבות לחברה בעלת הון מניות, אשר יתחלק בין חברי הבורסה.

ביום 7 בספטמבר 2017, אישר בית המשפט את ההסדר לשינוי מבנה הבורסה.

להלן עיקרי החוק:

- הגישה למסחר לא תחייב בעלות בבורסה, אלא תהא מבוססת על התקשרות חוזית בין הבורסה לבין החברים.
  - החל מהמועד בו יאשר בית המשפט את השינוי המבני, החזקותיהם של חברי הבורסה הקיימים, מעבר לשיעור של 5%, יורדמו ולא יקנו להם כל זכות, ותחול עליהם חובה למכור כל החזקה מעבר לשיעור זה, עד תום חמש שנים ממועד אישור הסדר כאמור, או עד מועד הנפקת מניות הבורסה בתל אביב לציבור ורישומן למסחר, לפי המוקדם.
  - חברי הבורסה הקיימים יהיו זכאים לתמורה בגין מכירת החזקותיהם כאמור מתוך ההון העצמי של הבורסה, בלבד. חברי הבורסה הקיימים שימכרו את החזקותיהם, יעבירו לבורסה את מלוא ההפרש שבין תמורת המכירה שהתקבלה בידיהם, לבין שווי החזקות שנמכרו על ידם, בהתאם להון העצמי של הבורסה בהתאם לדוחותיה הכספיים לשנת 2015.
  - לא יחזיק אדם אמצעי שליטה בבורסה בשיעור 5% או יותר, אלא על פי היתר החזקה שיינתן על ידי רשות ניירות ערך. בנוסף, לא ישלוט אדם בבורסה אלא על פי היתר שנתנה הרשות. בכל מקרה, תאגיד בנקאי וחבר בורסה לא יהיו רשאים לקבל היתר החזקה או שליטה בבורסה.
  - הבורסה תוכל לחלק דיבידנד לבעלי המניות.
  - ממשל תאגידי - מרבית הדירקטורים יהיו בלתי תלויים. נקבע, כי כל עוד חברי הבורסה (הבנקים) מחזיקים מעל 50%, ימונו מרבית הדירקטורים הבלתי תלויים על ידי ועדה חיצונית (הוועדה לאיתור מועמדים).
  - לשר האוצר סמכות להעניק ולהתלות רישיון בורסה. חל איסור להציע שרותי מסחר בניירות ערך באמצעות מערכת למסחר בניירות ערך, אלא אם היא מנוהלת על ידי הבורסה.
  - הבורסה תפרסם את העמלות שגובים חברי הבורסה מלקוחותיהם בפורמט בר השוואה, וחברי הבורסה נדרשים לדווח לה על עמלות אלו וכל שינוי שלהן.
- כפועל יוצא מהוראות החוק, הבנק יידרש למכור את החזקותיו בבורסה העולות על שיעור של 5%, וזאת בהתאם למתווה ובלוחות הזמנים הקבועים לעניין זה בחוק.

ביום 18 בינואר 2018 הגיש הבנק לבורסה הצעה למכירת החזקותיו בבורסה, וזאת כמענה לפנייתה מיום 28 בדצמבר 2017 לבעלי המניות לרכישת מניותיהם.

בהתאם להצעת הבורסה, סך התמורה המוצעת בגין רכישת כלל מניות הבורסה תעמוד על סכום של 500 מיליון ש"ח.

בהתאם להצעה, הבורסה רשאית להודיע על רכישת כלל המניות או חלקן ולהמחות את זכותו של בעל המניות למכירת זכויותיו לצד שלישי שתבחר הבורסה.

תוקף ההצעה שהגיש הבנק הוא עד יום 18 באפריל 2018.

#### חוק הסדרת הלוואות חוץ-בנקאיות (תיקון מס' 5), התשע"ז-2017 - חוק אשראי הוגן

ביום 9 באוגוסט 2017 פורסם תיקון לחוק הלוואות חוץ בנקאיות, המשווה בין הנורמות החלות על מלווים שאינם מוסדיים לבין הנורמות החלות על מלווים מוסדיים (מבטחים, בנקים, תאגידי עזר, סולקים וכיוצא), בין היתר בנושאים הבאים:

- חובות גילוי ללווה.
- מגבלות לעניין העלות המירבית של האשראי.
- כללים לעניין הקדמת מועד פירעון הלוואה.

החוק חל על לווים שהם יחידים. עם זאת, שר המשפטים בהסכמת שר האוצר, הנגיד ובאישור ועדת החוקה, יוכל להרחיב את תחולת החוק או חלק מסעיפיו גם לסוגי תאגידיים.

החוק ייכנס לתוקף ביום 9 בנובמבר 2018, ומחייב את הבנק להיערכות הסכמית ומיכונית מתאימה.

#### תזכיר חוק שירותי תשלום, התשע"ז-2017

התזכיר פורסם על ידי משרד המשפטים בחודש יולי 2017 בהמשך להמלצות הוועדה לקידום השימוש באמצעי תשלום מתקדמים בישראל.

התזכיר דן בהוראות המהותיות וההגנות הצרכניות בתחום שירותי התשלום והוא מציע להסדיר שתי מערכות חוזים עיקריות: (1) מערכת אחת - בין נותן שירות תשלום (מנפיק אמצעי תשלום או מנהל חשבון תשלום) לבין המשלם; (2) מערכת שנייה - בין נותן שירות תשלום (סולק או מנהל חשבון תשלום) לבין המוטב (מקבל התשלום).

שירותי התשלום אליהם מתייחס התזכיר הינם: ניהול חשבון תשלום, הנפקה של אמצעי תשלום (חפץ או תהליך מוסכם בין נותן שירותי תשלום לבין המשלם שנועד לשם ביצוע עסקת תשלום), סליקה של עסקת תשלום (הפקדת כסף לחשבון תשלום, משיכתו מחשבון תשלום או העברתו מחשבון תשלום או לחשבון תשלום) וכל שירות נוסף שקבע שר המשפטים, בהסכמה עם שר האוצר ונגיד בנק ישראל בצו.

התזכיר מציע להחליף את חוק כרטיסי חיוב, התשמ"ו-1986, בחוק עדכני המשקף את ההתפתחויות הטכנולוגיות בתחום, והוא מתבסס גם על האסדרה האירופאית בהתאם לעקרונות שנקבעו ב-PSD (Payment Service Directive).

יישום החוק, אם יתקבל, צפוי לחייב את הבנק להיערכות מתאימה.

#### הוראות הפיקוח על הבנקים

##### הוראת ניהול בנקאי תקין מספר 450 - הליכי גביית חובות

ביום 1 בפברואר 2017 פורסמה הוראת ניהול בנקאי תקין מספר 450 - הליכי גביית חובות. ההוראה נועדה להסדיר את הפעולות שעל הבנקים לנקוט בעת גביית חובות מלקוחות שהם יחידים ועסקים קטנים, אשר אינם פורעים הלוואותיהם כסדרן, במטרה להגביר את ההוגנות והשקיפות מולם.

להלן עיקרי הנושאים בהם עוסקת ההוראה: קביעת מדיניות ונהלים לטיפול בגביית חובות במעורבות ההנהלה הבכירה והדירקטוריון; הקמת פונקציה ייעודית לטיפול בגביית חובות; הרחבת דרישות גילוי נאות ללקוח, גישה למידע וקשר ישיר עם הבנק, חובת משלוח הודעות מפורטות, פיקוח ובקרה של התאגיד הבנקאי על באי כוחו ושכר טרחתם ועוד.

כדי לעמוד בדרישות ההוראה, הבנק נדרש להיערכות והטמעה.

##### מכתב הפיקוח על הבנקים לגבי התייעלות תפעולית של המערכת הבנקאית בישראל - התייעלות בתחום הנדל"ן

בינואר 2016 פרסם הפיקוח על הבנקים מכתב הדן בהתייעלות תפעולית של המערכת הבנקאית בישראל. המכתב הנוכחי, אשר פורסם ביום 13 ביוני 2017, מרחיב את מכתבו האמור של בנק ישראל.

במסגרת ההרחבה מובהר, כי הפיקוח מעודד את התאגידיים הבנקאיים לבחון, בנוסף להתייעלות בהוצאות כוח אדם, גם אפשרויות לצמצום עלויות נדל"ן ותחזוקה של יחידות המטה וההנהלה, לרבות באמצעות בחינה מחדשת של מיקומן הגיאוגרפי.

הפיקוח יאשר לתאגיד בנקאי הקלות בנושא הלימות ההון בגין יישום של תכנית להתייעלות בנושא הנדל"ן, בכפוף לתנאים שונים שפורטו במכתב.

ההקלה במדידת ההון הרגולטורי תופחת לתקופת הזמן של תכנית ההתייעלות. בתום פרק זמן זה יימדד ההון הרגולטורי בלא ההשפעות של ההקלה.

תוקף מכתב עידוד ההתייעלות מינואר 2016 הוארך בשנה וחצי נוספות, עד ליום 30 ביוני 2018. הארכת תוקף המכתב תאפשר לתאגיד הבנקאי: (א) לבחון ולבצע תכנית התייעלות בתחום הנדל"ן ו-(ב) להרחיב את תכנית ההתייעלות בתחום כוח האדם.

#### **כללי הבנקאות (שירות ללקוח) (עמלות תיקון), התשע"ז-2017**

התיקון לכללים פורסם ברשומות ביום 24 באוגוסט 2017.

להלן עיקרי התיקון:

- חובה להעניק הנחה בתעריף העמלה של שירות הניתן באמצעות ערוץ ישיר, בהשוואה לתעריף העמלה עבור אותו שירות הניתן באמצעות פקיד. יש להציג בנספח מרכז השוואה בין תעריפי הערוץ הישיר לבין תעריפי פקיד.
- הסדרת נושא עמלת משיכת מזומן ממכשירים אוטומטיים.
- הכללים תוקנו באופן המאפשר לגבות עמלה גבוהה יותר מלקוח מזדמן המבצע פעילות בטלר.
- לפי הערכה, התיקון צפוי להביא להפחתה בהיקף העמלות הנגבות על ידי הבנק בהתאם לכללים אלה.

#### **תיקון להוראת ניהול בנקאי תקין 315 - "הפרשה נוספת לחובות מסופקים"**

ביום 10 ביולי 2017 פרסם הפיקוח על הבנקים תיקון להוראה שבנדון. על פי התיקון, נדרש הבנק לעמוד במגבלת החבות הענפית, כך שהחבות לענף מסוים לא תעלה על שיעור של 20% מסך כל חבויות הציבור לתאגיד הבנקאי.

לגבי ענף "בינוי נדל"ן ותעשייה ומסחר של מוצרי בנייה" קובע התיקון, כי בתנאים מסוימים יהיה התאגיד הבנקאי רשאי לקבוע את שיעור המגבלה על סך 22%. במקביל בוטלה הדרישה לביצוע הפרשה נוספת והפרשה כללית במקרה של חריגה מהמגבלות המפורטות בהוראה, לאור חוסר האפקטיביות של הפרשות אלו וכחלק מהשאיפה להקל ולפשט ברגולציה. במקום הפרשה כאמור נדרש תאגיד בנקאי, שנוצרה אצלו חריגה מהמגבלות המפורטות בהוראה להודיע על כך לפיקוח על הבנקים ללא דיחוי, יחד עם תכנית לביטול החריגה בהקדם האפשרי.

#### **נושאים נוספים**

##### **יוזמות חקיקה שונות בתחום הגברת התחרותיות בשוק האשראי הקמעונאי**

בתקופה האחרונה הושם דגש מיוחד על חקיקה המעודדת את התחרות, בעיקר בכל הנוגע לתחום האשראי הקמעונאי. מגמה זו משתקפת בהוראות ויוזמות חקיקה שונות, שנועדו להקל על כניסתם לשוק של שחקנים חדשים; זאת, בין היתר, באמצעות הגדלת המקורות שיעמדו לרשותם, קביעת מדרגות רגולטוריות מקלות, ומתן הקלה בהתחברות למערכות התשלומים והסליקה.

להלן מספר דוגמאות להוראות ויוזמות שנועדו לעודד את התחרות כאמור:

- חוק להגברת התחרות ולצמצום הריכוזיות בשוק הבנקאות בישראל (תיקוני חקיקה), התשע"ז-2017, אשר מחייב בנקים בעלי היקף פעילות רחב (לאומי והפועלים) להיפרד מחברות כרטיסי האשראי שבבעלותם בתוך פרק זמן מוגדר; אוסר על בנקים כאמור לעסוק בתפעול הנפקה ובסליקה של עסקאות בכרטיסי חיוב ולהחזיק באמצעי שליטה בתאגידים העוסקים בפעילות כאמור; מחייב את הבנק, במהלך תקופת מעבר מוגדרת, לבצע את תפעול הנפקה באמצעות חברות מתפעלות; קובע מגבלות שונות כלפי בנק בעל היקף פעילות רחב לעניין פנייה ללקוח בנוגע ל"חידוש כרטיס אשראי"; וכן מחייב, במהלך תקופה מוגדרת, להפחית את מסגרות האשראי של לקוחות הבנק. כפועל יוצא מהוראות החוק כאמור, על הבנק למכור את חברת הבת, לאומי קארד בע"מ, בתוך פרק זמן הקבוע לעניין זה בחוק.
- למידע נוסף בנוגע לחברת לאומי קארד ראה פרק חברות מוחזקות עיקריות, חברות מוחזקות בארץ, סעיף [לאומי קארד](#).
- חוק הפיקוח על שירותים פיננסיים (שירותים פיננסיים מוסדרים), התשע"ז-2016, שנכנס לתוקף ביום 1 ביוני 2017, וקובע מסגרת כוללת להסדרת שוק האשראי החוץ-בנקאי והחוץ-מוסדי בישראל;
- הסדרת מדיניות פעילות התאגידים הבנקאיים מול לקוחות מסוג מערכות לתיווך באשראי (PTP).
- החלטת רשות ההגבלים העסקיים בדבר העברת פרוטוקול התקשורת המשמש לביצוע עסקאות בכרטיסי חיוב לידי כלל השחקנים בשוק;
- הסדרת מעמדו ופעולתו של סולק מתארח;
- הצעת הסדרה להתרת מימון הלוואות המונים לתאגידים כפטור מתשקיף (Peer to Business Lending P2B);

- הצעה לעדכונים בכללי ההשקעה החלים על גופים מוסדיים;
- פרק הבנקאות בהצעת חוק התכנית הכלכלית (תיקוני חקיקה ליישום המדיניות הכלכלית לשנת התקציב 2019) - מוצע לקבוע, כי בנק יאפשר ללקוח שמעוניין להעביר את הפעילות הפיננסית שלו מהבנק שבו היא מתנהלת לבנק אחר, לעשות זאת באופן מקוון, נוח, בטוח וללא עלות ללקוח, והכל בתוך שבעה ימי עסקים ממועד אישור בקשתו של הלקוח בידי הבנק אליו ביקש הלקוח להעביר את פעילותו, או בתוך מועד אחר שיקבע הנגיד בהסכמת שר האוצר.
- הנגיד, בהסכמת שר האוצר, רשאי לקבוע כי האמור לא יחול על בנק קטן (שווי נכסיו אינו עולה על 5% משווי הנכסים של כלל הבנקים בישראל) או על בנק דיגיטלי, או כי יחול עליו בתום תקופה שקבע. המפקח על הבנקים יקבע הוראות ביצוע למימוש חובת הניידות.
- השינויים הנ"ל, לצד יוזמות שמוכיל בנק ישראל, כגון: בניית מאגר נתוני אשראי, עידוד התייעלות המערכת הבנקאית וקידום רגולציה התומכת במעבר לבנקאות דיגיטלית בערוצים ישירים, צפויים להשפיע בשנים הקרובות על שוק הבנקאות בישראל.

#### ועדת החקירה הפרלמנטרית להתנהלות המערכת הפיננסית בהסדרי אשראי ללווים עסקיים גדולים

ביום 5 ביולי 2017 אישרה מליאת הכנסת את הצעת ועדת הכנסת לעניין הקמתה של ועדת חקירה פרלמנטרית בראשות יו"ר ועדת הכלכלה, ח"כ איתן כבל, אשר תדון בהתנהלות הבנקים, הגופים המוסדיים והרגולטורים בעניין הקצאות אשראי ללווים עסקיים גדולים משנת 2003 ואילך. ועדת החקירה תניח על שולחן הכנסת, עם סיום דיוניה, דוח המפרט את פעולותיה ומסקנותיה. נכון למועד פרסום הדוח, הוועדה טרם החלה בדיוניה, אולם לפי פרסומים בתקשורת צפויה להתחיל בעבודתה בתקופה הקרובה.

#### שב"א - פטור מאישור הסדר כובל - החלטת רשות ההגבלים העסקיים מיום 24 בספטמבר 2017

ביום 24 בספטמבר 2017 נתנה רשות ההגבלים העסקיים פטור בתנאים מאישור הסדר כובל בין חברת שב"א לבני בעלי המניות של החברה, ובהם בנק לאומי. בתנאי הפטור נקבעו, בין היתר, עניינים אלה:

- שב"א תעביר, בתחילת שנת 2018 וללא תמורה, את כל זכויותיה בפרוטוקול אשראית EMV לעמותה שתוקם על ידי שב"א ומשתמשים נוספים שיצורפו כחברים בעמותה. החל ממועד העברת הזכויות בפרוטוקול, שב"א תחדל מלעסוק בפעילות הפרוטוקול (למעט שירותי תפעול לפרק זמן מוגבל).
- דרישות החיבור למערכות שב"א תהיינה שוויוניות. שב"א לא תסרב לבקשה של כל גוף להתחבר למערכותיה, אם הוא עומד בדרישות החיבור.
- בוטלה מגבלת חלוקת הדיבידנדים לבעלי המניות בשב"א. החל מתום שנת 2019 או מהמועד בו תחדל שב"א לספק שירותים כלשהם לעמותה, לפי המוקדם, רשאית שב"א לחלק דיבידנד לבעלי מניותיה אם התקיימו תנאים אלה: זכויות שב"א בפרוטוקול הועברו לעמותה וכן לא קיים בעל מניות המחזיק בשב"א מעל 10% מאמצעי השליטה. בהחלטה נקבע הסדר מיוחד לגבי חלוקת העודפים שנצברו בשב"א נכון למועד מתן ההחלטה, אשר יועברו לבעלי המניות הקיימים.

#### רגולציה בינלאומית

##### FATCA והתקן לחילופי מידע אוטומטיים לגבי חשבונות פיננסיים

##### Standards for Automatic Exchange of Financial Account Information - OECD

ביום 14 ביולי 2016 פורסם החוק לתיקון פקודת מס הכנסה (מס' 227), התשע"ו-2016 ("החוק"), בנושא יישום הסכם FATCA שנחתם בין מדינת ישראל לארה"ב והסכמים לחילופי מידע בין מדינת ישראל למדינות אחרות, לפי התקן לחילופי מידע אוטומטיים לגבי חשבונות פיננסיים שפרסם ה-OECD ("הסכמי יישום"). בין היתר, מעניק החוק סמכות לשר האוצר לקבוע בתקנות הוראות בדבר חובת מוסד פיננסי ישראלי מדווח לזהות את תושבות המס של לקוחותיו ולהעביר מידע לרשות המסים בישראל אודות חשבון שזוהה כ"בר דיווח".

תקנות מס הכנסה (יישום הסכם FATCA), התשע"ו-2016, פורסמו ביום 4 באוגוסט 2016. מועד הדיווח הראשון נקבע בתקנות עד ליום 20 בספטמבר 2016. הבנק עומד בדרישות החלות עליו מכוח תקנות אלה.

לגבי יישום תקן ה-CRS (התקן לחילופי מידע אוטומטיים (CRS) של ה-OECD), הודיע משרד האוצר בהודעה לעיתונות מיום 1 בינואר 2017, כי הדיווח הראשון על ידי מדינת ישראל צפוי להיות בספטמבר 2018, וכי המידע שיועבר יתייחס לשנים 2017 ואילך. תקנות ליישום התקן טרם פורסמו.

הבנק ממשיך ליישם את דרישות ה-FATCA ולהיערך לעמידה בדרישות ה-CRS. יישום הוראות אלה כרוך בהליכי היערכות משמעותיים ומורכבים.

## Payment Services Directive – PSD2

דירקטיבה אירופית בתחום שירותי התשלום, אשר נועדה להתאים את הרגולציה הקיימת בתחום לסביבה הטכנולוגית המשתנה; זאת, בין היתר, על ידי הגברת ושיפור יעילות מערכות התשלומים באירופה; מתן הגנה טובה יותר לצרכן; מתן אפשרות לכניסת ספקי שירותי תשלום נוספים לתחום; קידום חדשנות בתחום התשלומים; מתן הנחיות בנוגע לשימוש בשיטות העברת תשלומים חדשניות (אפליקציות, מובייל וכיו"ב); וכן שיפור התמחור והבטיחות בתחום התשלומים.

הדירקטיבה כוללת דרישה מבנקים לחשוף לצדדים שלישיים מידע אודות חשבונות תשלום של לקוחות (בכפוף להסכמת הלקוחות), באמצעות ממשקי תקשורת פתוחים וייעודיים (Open APIs). הבנקים נדרשים להבטיח כי הממשקים יספקו מידע רציף, זמין וללא תקלות. בנקים יוכלו להשתמש בחידושים שהדירקטיבה מאפשרת כדי לשמש כצדדים שלישיים בעצמם, וזאת באמצעות הספקת שירותי ריכוז מידע ושירותי ייזום תשלום.

הדירקטיבה נכנסה לתוקף בינואר 2018. מדינות האיחוד נדרשות לאמץ רגולציה מקומית לצורך יישומה.

## מיסוי

מס חברות: ביום 5 בינואר 2016 פורסם החוק לתיקון פקודת מס הכנסה (מס' 216), התשע"ו-2016, אשר הפחית את שיעור מס חברות מ-26.5% ל-25%. בתוקף משנת 2016 ואילך. ביום 29 בדצמבר 2016 פורסם חוק ההתייעלות הכלכלית (תיקוני חקיקה להשגת יעדי התקציב לשנות התקציב 2017 ו-2018), התשע"ז-2016, אשר קבע, בין היתר, הפחתה של שיעור מס חברות משיעור של 25% ל-23% בשתי פעימות. בפעימה הראשונה שיעור המס ירד ל-24%, החל מיום 1 בינואר 2017 ובפעימה השנייה שיעור המס ירד ל-23% החל מיום 1 בינואר 2018 ואילך.

יתרות המסים הנדחים ליום 31 בדצמבר 2016 וליום 31 בדצמבר 2017 חושבו בהתאם לשיעורי המס הצפויים לחול במועד ההיפוך. בהתאם לכך, השפעת השינויים המתוארים לעיל בשיעורי מס החברות על הדוחות הכספיים ליום 31 בדצמבר 2016 התבטאה בקיטון ביתרות המסים הנדחים לקבל נטו בסך כ-380 מיליון ש"ח. קיטון זה הוכר כנגד הוצאות מסים נדחים בסך כ-303 מיליון ש"ח וכנגד הון בסך כ-77 מיליון ש"ח.

המסים השוטפים לתקופות המדווחות מחושבים בהתאם לשיעורי המס המוצגים בטבלה שלהלן.

המיסים החלים על הרווח של התאגידים הבנקאיים כוללים מס חברות המוטל על פי פקודת מס הכנסה ומס רווח המוטל על פי חוק מס ערך מוסף.

## להלן טבלת שיעורי המס הסטטוטוריים החלים על תאגידים בנקאיים:

שנה	שיעור מס שכר ורווח	שיעור מס חברות	שיעור מס כולל	הערות
2015	17.75%	26.50%	37.58%	נובע מירידת מס ערך מוסף החל מיום 1 באוקטובר 2015 לשיעור של 17%
2016	17.00%	25.00%	35.90%	נובע מירידת מס חברות החל מיום 1 בינואר 2016
2017	17.00%	24.00%	35.04%	נובע מירידת מס חברות החל מיום 1 בינואר 2017
2018 ואילך	17.00%	23.00%	34.19%	נובע מירידת מס חברות החל מיום 1 בינואר 2018

ביום 22 בדצמבר 2017, חתם נשיא ארה"ב על רפורמה במס (Tax Cuts and Jobs Act). במסגרת הרפורמה הופחת שיעור מס החברות בארצות הברית מ-35% ל-21%. עבור שנות מס המתחילות מ-2018. יתרת המסים הנדחים ליום 31 בדצמבר 2017 בחברת הבת המאוחדת בנק לאומי ארצות הברית (BLUSA) מחושבת בהתאם לשיעורי המס הצפויים לחול במועד ההיפוך. השפעת השינויים בשיעורי מס החברות בארצות הברית המתוארים לעיל על הדוחות הכספיים המאוחדים ליום 31 בדצמבר 2017 אינה מהותית.

## דירוג האשראי

להלן דירוג האשראי של המדינה והבנק ליום 25 בפברואר 2018:

קצר טווח	תחזית	ארוך טווח	דירוג חברת	
P-1	stable	A1	Moody's	מדינת ישראל
A-1	positive	A+	S&P	
F1+	stable	A+	Fitch	
P-1	stable	A2	Moody's	בנק לאומי: מט"ח
A-2	positive	A-	S&P	
F1	stable	A	Fitch	
-	stable	AAA	S&P מעלות	דירוג מקומי (בישראל)
P-1	stable	Aaa	מידרוג	

ב-14 בפברואר 2017 סוכנות הדירוג Fitch אישרה את דירוג הבנק ואת תחזית הדירוג.

ב-19 במרס 2017 סוכנות הדירוג Moody's אישרה את דירוג הבנק ואת תחזית הדירוג.

ב-21 ביוני 2017 סוכנות הדירוג Fitch אישרה את דירוג הבנק ואת תחזית הדירוג.

ב-6 באוגוסט 2017 סוכנות הדירוג S&P העלתה את תחזית מדינת ישראל ל-**positive**.

ב-9 באוגוסט 2017 סוכנות הדירוג Moody's אישרה את דירוג הבנק ואת תחזית הדירוג.

ב-14 באוגוסט 2017 סוכנות הדירוג מידרוג אישרה את דירוג הבנק ואת תחזית הדירוג.

ב-24 באוקטובר 2017 סוכנות הדירוג S&P העלתה את תחזית הבנק ל-**positive**.

ב-24 באוקטובר 2017 סוכנות הדירוג S&P מעלות אישרה את דירוג הבנק ואת תחזית הדירוג.

ב-13 בדצמבר 2017 סוכנות הדירוג S&P פרסמה דירוג בינלאומי לבנק לאומי ארה"ב, חברת בת של הבנק. הדירוג נקבע ברמה של **BBB+** והתחזית נקבעה כ-**positive**.

ב-3 בינואר 2018 סוכנות הדירוג S&P אישרה את דירוג הבנק ואת תחזית הדירוג.

ב-21 בינואר 2018 סוכנות הדירוג Moody's אישרה את דירוג הבנק ואת תחזית הדירוג.

ב-7 בפברואר 2018 סוכנות הדירוג Fitch אישרה את דירוג הבנק ואת תחזית הדירוג.



## מגזרי פעילות עיקריים לפי גישת הנהלה - פרטים נוספים

### א. גישת הנהלה - מגזר קמעונאות

#### כללי

מגזר קמעונאות מאופיין במתן הצעות ערך ושירותים פיננסיים ללקוחות משקי בית ואנשים פרטיים, עסקים קטנים ובינוניים ולקוחות עתירי ממון בארץ ובעולם (private banking). הצעות ושירותים אלו מוענקים ללקוחות בהתאם לצרכיהם המשתנים והעדפותיהם ובהתאם למאפיינים רלבנטיים אחרים.

#### מבנה המגזר ומאפייניו

##### סניפים:

לקוחות משקי בית ועסקים קטנים - פריסה רחבה של 188 סניפים הפרוסים בכל רחבי הארץ. השרות ללקוחות בסניף ניתן על ידי צוותי הבנקאים המחולקים על פי מגזרי הלקוחות. צוותים אלו מרכזים את הטיפול בלקוח על כל היבטיו ומתמחים בטיפול על פי מאפייני הלקוח וצרכיו.

לקוחות בנקאות פרטית - המגזר בארץ מנוהל בחמישה מרכזי בנקאות פרטית ייחודיים בפריסה ארצית - תל אביב, ירושלים, חיפה והרצליה פיתוח. המרכזים משרתים לקוחות פרטיים אמידים, תושבי ישראל ותושבי חוץ ומכירים את צרכיהם, העדפותיהם ותחומי התעניינותם של הלקוחות. בנוסף מנהל המערך ארבעה סניפים ייעודיים לפלח לקוחות בעלי תיקי השקעות של 1.5 מיליון ש"ח ועד 6 מיליון ש"ח הממוקמים בחיפה, רחובות, תל אביב והרצליה.

##### ערוצים ישירים ודיגיטליים:

השירותים הבנקאיים ניתנים גם באתר לאומי באינטרנט, אפליקציית לאומי דיגיטל בסלולר, מוקד טלפוני בלאומי CALL, מכשירי מידע לאומי, ופתרונות אינטרנט וסלולר מתקדמים נוספים.

המגזר פועל, בין השאר, הן להרחבת היקף הלקוחות מקבלי שירות טלפוני במוקד לאומי CALL והן להרחבת הפעילות בערוצים הדיגיטליים (מידי יום מתבצעות אלפי פעולות באמצעות האינטרנט והסלולר).

בנוסף, לאומי השיק לאחרונה את אפליקציית התשלומים PEPPER Pay ואת אפליקציית הבנקאות PEPPER; אלו אבני דרך ראשונות ומרכזיות בבנייה של בנקאות דיגיטלית שתנוהל כולה דרך המובייל. האפליקציות החדשות תאפשרנה למשתמשים ליהנות מחוויית לקוח פרסונלית, איכותית ומתקדמת, כזו המושתתת על מענה לצרכיהם, באופן ידידותי, הוגן ומותאם אישית, "בכל זמן ומכל מקום".

#### התפתחויות בשווקים של המגזר ובמאפייני הלקוחות

המגזר מושפע מהשינויים בנתונים הדמוגרפיים והכלכליים באוכלוסיית המדינה, משינויים בצריכה הפרטית וכן ממאפייני החיסכון של הלקוחות.

התחרות במגזר גוברת ונמצאת במגמת התחזקות. בשנים האחרונות התפתחה בבנקאות הקמעונאית תחרות מצד גופים פיננסיים ואחרים ובעיקר חברות כרטיסי האשראי (בתחום האשראי הצרכני), חברות הביטוח, רשתות השיווק הקמעונאיות ומיזמים טכנולוגיים פיננסיים. חלק מהתחרות נעשית על ידי גופים שאינם מבוקרים על ידי בנק ישראל או שאינם מבוקרים כלל ושאינם עובדים תחת המגבלות שחלות על הבנקים.

#### מוצרים ושירותים

הבנק הגדיר את העסקים הקטנים והבינוניים כאוכלוסייה במיקוד ובהתאם השיק את זירת העסקים של לאומי, שהינה מעטפת של כלים ושירותים בלעדיים וחדשניים.

**אשראי פרטי:** הבנק מציע ללקוחות מוצרי אשראי שונים המתאימים לצרכיהם ולשלבים השונים בחייהם. בשנים האחרונות ניכר גידול באשראי למשקי הבית בישראל. ההלוואות אטרקטיביות בין היתר עקב הריבית הנמוכה במשק. עדיין, רמת המינוף של משקי הבית בישראל נמוכה יחסית למדינות מפותחות בעולם, אולם המגמה הנה של עליית היקפי האשראי ועמה הסיכון.

מדיניות הבנק הינה לפעול לפיזור סיכון האשראי על ידי קביעת גובה מסגרות חשיפה בתיק האשראי. ניהול תיק האשראי מבוצע לפי שיקולי סיכון ותשואה מול סיכון.

הבנק מציע הלוואות לדיור ללקוחות פרטיים, הן מכספי הבנק והן במסגרת תוכניות הסיוע הממשלתיות, באמצעות נציגויות בסניפים השונים הפרושות ברחבי הארץ המשויכות למערך המשכנתאות. למערך המשכנתאות 80 נציגויות הפועלות בסניפי לאומי ו-2 נציגויות עצמאיות.

### קרב בערבות המדינה

ביום 17 בינואר 2016 הודיע משרד האוצר כי הצעת שותפות לאומי-מנורה זכתה במקום הראשון מבין ההצעות שהוגשו במסגרת מכרז המדינה למימון עסקים קטנים ובינוניים.

הקרב החלה פעילותה במהלך אפריל 2016. במסגרת הפעילות המשותפת של השותפות מועמדות הלוואות לעסקים קטנים ובינוניים בערבות המדינה.

ההלוואות מועמדות במימון משותף של לאומי - 60%, מנורה - 40%.

במהלך שנת 2017 הועמדו בקרב כ-420 מיליון ש"ח ללקוחות מגזר הקמעונאות.

### לקוחות

הבנק ערוך להציע את שירותיו בהתאמה לקבוצות האוכלוסיה השונות במגזר.

## ב. גישת הנהלה - מגזר בנקאות מסחרית

### כללי

הבנקאות המסחרית - מתמחה במתן מכלול השירותים הפיננסיים לחברות העסקיות הבינוניות (Middle Market) בכל ענפי המשק. בנוסף מטופלים לעיתים במגזר זה בעלי העניין של החברות העסקיות במגזר הכוללים את בעלי המניות ובעלי תפקידים בכירים.

השירות והשיווק לחברות אלה מתבצעים באופן פרטני הכולל, מימון עסקאות באמצעות מכשירי אשראי תפורים לצרכים הייחודיים של הלקוחות, התאמת מוצרי השקעה ומכשירים פיננסיים לגידור סיכונים, מימון עסקאות סחר בינלאומי, וכן מימון חברות הזנק.

הבנקאות המסחרית כוללת גם פעילות מחוץ לישראל באמצעות שלוחות הבנק בחו"ל. חברות המלוות במערך לבנקאות מסחרית יכולות לבחור לעבוד גם עם שלוחות אלו בעת הרחבת פעילותן לחו"ל.

### מבנה המגזר ומאפייניו

ניהול המגזר בארץ נעשה על ידי המערך לבנקאות מסחרית, אשר הינו חלק מהחטיבה העסקית מסחרית. הקשר העיקרי עם הלקוחות הינו באמצעות סניפים מסחריים ייעודיים הפרוסים בכל הארץ וכן באמצעות שירותים טכנולוגיים, כערוצים ישירים, מערכת Cash Management וכו'. למערך לבנקאות מסחרית 24 סניפי עסקים הממוקמים באזורי תעשייה ובערים הגדולות ומשויכים על בסיס גיאוגרפי ל-5 מרחבים מסחריים וכן מרכז עסקים לאומי טק בהרצליה. הסניפים מתמחים בניהול הפעילות העסקית האופיינית ללקוחות המגזר, ומקנים למערך יתרון תחרותי.

### התפתחות בשווקים של המגזר ובמאפייני לקוחותיו

פעילותם העיקרית של לקוחות המגזר מבוצעת בשוק המקומי בענפי המשק השונים כגון: תעשייה, תשתיות, הייטק, מסחר ושירותים, נדל"ן ועוד, וכן בשווקים בחו"ל.

הציפיות לשנת 2018 הינן להמשך צמיחה כלכלית מתונה בעולם ובארץ הצפויה להשליך על לקוחות המשתייכים למגזר ה-Middle market. לאור זאת, מנהל המערך לבנקאות מסחרית את סיכוני האשראי במשנה זהירות תוך בחינה שוטפת של אוכלוסיות הלקוחות ובפרט - הלקוחות הרגישים תוך בחינת מגמות ההתפתחות וההשלכות עליהם.

### מוצרים ושירותים

למערך לבנקאות מסחרית מגוון רחב של מוצרים המיועדים ללקוחותיו השונים, הכולל בין היתר: מימון צרכי הון חוזר, מימון השקעות לזמן ארוך, מימון סחר חוץ, מימון נדל"ן מניב וליווי CONSTRUCTION LOAN, ניכיון חשבונות ופקטורינג, מימון מיזוגים ורכישות ועוד.

לאומי הינו הבנק הישראלי הראשון שהשיק מערכת Cash Management, המהווה פורטל חדשני ומאובטח וכוללת מעטפת שירותים ומוצרים פיננסיים מתקדמים. הפורטל מאפשר, בין היתר, קבלת מידע מרוכז אודות חשבונות בבנקים השונים, יתרות ותנועות כספיות ועוד.

### לקוחות

הלקוחות המשתייכים למערך לבנקאות מסחרית הינם חברות עסקיות בינוניות מענפי המשק השונים: מסחר, תעשייה, נדל"ן, היי טק ועוד. כמו כן, מספק המערך לבנקאות מסחרית שירותים גם לבעלי העניין בחברות אלו.

ככלל, ישויכו למגזר בנקאות מסחרית, לקוחות עם היקף מסגרות אשראי מאושרות של מעל 10 מיליון ש"ח ועד 120 מיליון ש"ח (כולל), או לקוחות עם מחזור עסקים של מעל 20 מיליון ש"ח ועד 400 מיליון ש"ח. כמו כן, כולל המגזר חברות הזנק בכלל היקף מסגרות אשראי ומחזור עסקים.

## ג. גישת הנהלה - מגזר בנקאות עסקית

### כללי

מגזר הבנקאות העסקית מתמחה במתן שירותים בנקאיים ופיננסיים לתאגידים גדולים, חלקם בעלי פעילות רב לאומית. השירותים הניתנים מבוססים על מתן פתרון כולל לצרכי הלקוח, תוך ראיית מגוון עסקיו.

### מבנה המגזר ומאפייניו

המגזר לבנקאות עסקית מנוהל בישראל על ידי המערך העסקי בחטיבה העסקית מסחרית. המערך העסקי פועל באמצעות 3 סקטורים עסקיים: סקטור טכנולוגיה ותיירות, סקטור כימיה צריכה ורשויות וסקטור תעשייה, תחבורה ותשתיות. השירות ללקוחות ניתן על ידי מנהלי קשרי לקוחות, המרכזים את שירותי הקבוצה מול הלקוח ומתמחים בענף המשק בו פועל הלקוח. המגזר מספק מגוון מקיף של שירותי בנקאות לכל סוגי החברות בענפים השונים. חשבונות הלקוחות מנוהלים בעיקר בשלוחה עסקית תל אביב המתמחה בטיפול בלקוחות גדולים ובעלי פעילות מגוונת והממוקמת בסניף מרכזי ת"א, וכן ככל שרלוונטי בשלוחות הבנק בחו"ל. עסקאות מיוחדות/מורכבות כגון מימון רכישה אמצעי שליטה, בדיקת תוכניות השקעה ומימון פרויקטים, פעילות סחר בין-לאומי, מימון חייבי חו"ל/חייבים מקומיים, עסקאות מימון המתבצעות בדרך של סינדיקציה, ועוד מלוות על ידי יחידות ייעודיות המתמחות בטיפול בעסקאות מסוג זה, בשל מורכבותן ורמת הסיכון הגלומה בהן.

### התפתחויות בשווקים של המגזר ובמאפייני הלקוחות

המגזר העסקי מנהל את סיכוני האשראי במשנה זהירות תוך בחינה שוטפת של אוכלוסיות הלקוחות ובהתמקדות בלקוחות הרגישים ובחינת מגמות ההתפתחויות וההשלכות עליהם.

### מוצרים ושירותים

השירותים הניתנים כוללים, בין השאר: מימון שוטף על פי צרכי הלקוחות, מימון השקעות לשימור הפעילות והרחבתה, מתן פתרונות בתחום המימון והסחר הבינלאומי (לרבות מימון בביטוח אשראי או חברות ביטוח פרטיות של פרויקטים בחו"ל), מימון מיזוגים ורכישות, העמדת מימון בעסקאות גדולות באמצעות ארגון סינדיקטים תוך שיתוף הגופים המוסדיים ובנקים ישראלים וזרים, מכשירים פיננסיים להגנה מפני סיכונים מטבע, סיכונים ריבית ושינויים במחירי סחורות. כמו כן, הטיפול כולל יזום שירותים בנקאיים, לחברות, למנהלים ולעובדי החברות.

### לקוחות

הלקוחות המשתייכים למגזר זה מאופיינים ברובם במעמד מוביל בשוק ובדומיננטיות בתחום עיסוקם, החברות הן בחלקן ציבוריות ממגוון ענפי משק שונים, בעלות מבנה ארגוני מורכב הכולל מספר רבדים של ניהול ומוטת שליטה רחבה.

ככלל, ישויכו למגזר בנקאות עסקית, לקוחות עם היקף מסגרות מאושרות של מעל 120 מיליון ש"ח או לקוחות עם מחזור עסקים של מעל 400 מיליון ש"ח. במגזר בנקאות עסקית יטופלו גם לקוחות בעלי מסגרת מעל 80 מיליון ש"ח, אם האובליגו הכולל שלהם במערכת הבנקאית עולה על 250 מיליון ש"ח.

## ד. גישת הנהלה - מגזר נדל"ן

### כללי

מערך הנדל"ן מתמחה במתן שירותים בנקאיים ופיננסיים ללקוחות שעיקר עיסוקם בתחום הבניה והנדל"ן. מימון ענף הבניה נעשה תוך שימוש במכשירים ובכלי ניתוח ייחודיים למגזר, תוך נקיטת מדיניות שקולה. מימון הפרויקטים נעשה במתכונת הליווי הסגור (Construction Loan), עם פיקוח ומעקב הדוקים ותוך שימת דגש על בחינה מדוקדקת של כל פרויקט.

### מבנה המגזר ומאפייניו

מגזר הנדל"ן מנוהל בישראל ברובו על ידי מערך בניה ונדל"ן, המהווה אחד מארבעת המערכים בחטיבה העסקית ומסחרית. הטיפול בלקוחות מערך הנדל"ן מבוצע באמצעות 2 סקטורים: נדל"ן עסקי ויזמות נדל"ן. המערך מספק מגוון מקיף של שירותי בנקאות לחברות הבניה וליזמים והקבלנים הגדולים במשק, תוך התמחות ומיומנות ספציפית בכל תחומי הנדל"ן במשק. חשבונות הלקוחות מנוהלים בעיקר בשלוחה העסקית בסניף מרכזי ת"א, המתמחה בטיפול בלקוחות גדולים ובעלי פעילות מגוונת וכן ככל שרלוונטי, בשלוחות הבנק בחו"ל. השירות ללקוחות ניתן על ידי מנהלי קשרי לקוחות, המרכזים את שירותי הקבוצה מול הלקוח ומתמחים בענף המשק בו פועל הלקוח.

### התפתחויות בשווקים של המגזר ובמאפייני הלקוחות

שוק הנדל"ן בישראל הינו חלק מכלל הפעילות העסקית במשק הישראלי. הציפיות לשנת 2018 הינן להמשך צמיחה כלכלית בארץ בהתאם לפוטנציאל, אשר, בין היתר, תשליך גם על הלקוחות בשוק המקומי.

מגזר הנדל"ן מנהל את סיכוני האשראי במשנה זהירות תוך בחינה שוטפת של אוכלוסיות הלקוחות ובהתמקדות בלקוחות הרגישים ובחינת מגמות ההתפתחויות וההשלכות עליהם.

בתחום הנדל"ן למגורים, שנת 2017 אופיינה בהאטה במספר העסקאות ובפרט בקצב המכירות של דירות חדשות. ניתן להעריך כי ההאטה בקצב המכירות נובעת מהירידה בהיקף המשקיעים בשוק וכן מיצירה של "ביקוש כבוש" בקרב הממתינים בתוכנית "מחיר למשתכן". יחד עם זאת, טרם ברורה השפעתה של תוכנית "מחיר למשתכן", על מחירי הדירות, במיוחד באזורי הביקוש.

שוק הנדל"ן המסחרי מושפע במידה רבה מהתפתחויות בצריכה הפרטית של משקי הבית. שינוי בהעדפות הצרכן והמשך הגידול בהיקף הרכישות המקוונות, המשפיעים על פרמטרים של דמי שכירות ושיעורי תפוסה, אשר שומרים על יציבות יחסית בשנים האחרונות. יציבות זו ניכרת גם בשוק הנדל"ן למשרדים, הנמצא במתאם גבוה עם צמיחת התוצר העסקי, הכוללת רכיב משמעותי של צמיחה מבוססת שירותים, המעודדת ביקושים לשטחי משרד.

בשנת 2018, כמו בשנים קודמות, צפויה הפעילות בתחום הנדל"ן להיות מושפעת מהגורמים הבאים: המצב המקרו כלכלי; שינויים רגולטוריים, במיוחד אלו הנוגעים לשוק המגורים; מימוש תוכניות ממשלתיות ובראשן תוכנית "מחיר למשתכן"; השלמות פרויקטי בנייה, בדגש על שוק המשרדים; וכן מהיקפי ההשקעות של המדינה בתחום התשתיות הלאומיות.

### מוצרים ושירותים

המימון בתחום הבניה והנדל"ן נעשה על ידי שימוש בכלי ניתוח ומעקב ספציפיים המסייעים בתהליך קבלת ההחלטות והבקרה אחר הליווי הפיננסי הניתן לפרויקטים ולנכסים השונים. המימון נעשה תוך מכוונות לגיוון תיק האשראי והבחנה בין המגזרים השונים - מגורים, נכסים מניבים בייעוד למסחר ומשרדים, בניה לתעשייה ומסחר. מימון פרויקטים במהלך תקופת ההקמה ובמימון למגורים יבוצע ככלל בשיטת הליווי הסגור (Construction Loan) המאפשרת פיקוח צמוד בתדירות גבוהה על הפרויקט המלווה.

כמו כן, במסגרת המימון של תחום הבניה והנדל"ן, המגזר מטפל בליווי עסקאות נדל"ן בחו"ל, באמצעות שלוחות הבנק בחו"ל, במתן אשראי, בליווי הייזום והפיתוח של פרויקטים בנדל"ן ומלונאות, רכישת נכסים מניבים לרבות בתי אבות סיעודיים והפעלתם.

במהלך 2017, בשים לב לדרישות הרגולטוריות השונות, המשיך המגזר ביישום מדיניות אשראי שקולה תוך הבחנה בין רמות הסיכון השונות ובהתאמה קביעת מרווחי האשראי ותנאיו.

מימון הפעילות העסקית במוקדים העיקריים של הבנק בחו"ל, תורם לפיזור סיכונים באמצעות חשיפה לסביבות מאקרו כלכליות שונות ולמאפיינים שונים של לקוחות. על כן, הבנק פועל להגדיל את ההשתתפויות שלו בעסקאות של שלוחות הבנק בחו"ל.

### לקוחות

לקוחות המערך הן החברות הגדולות והבינוניות במשק בתחום ייזום הנדל"ן, קבלנות הביצוע והתשתית וחברות עסקיות נבחרות העוסקות בייזום נדל"ן וקבלנות ובתחום הנכסים המניבים.

למגזר הנדל"ן משתייכים לקוחות מערך בניה ונדל"ן שהיקף המסגרות המאושרות שלהם עולה על 50 מיליון ש"ח בפרויקטי נדל"ן (CL), על 80 מיליון ש"ח בתחום קבלני הביצוע והתשתית, ועל 120 מיליון ש"ח במימון נכסים מניבים (80 מיליון ש"ח לנכס בודד).

## ה. גישת הנהלה - מגזר שוקי הון

### כללי

הניהול הפיננסי של הבנק והקבוצה, כולל את ניהול חדר העסקות וכן מעניק שירותים שונים לבנקים ומשקיעים מוסדיים ומשמש כ"מנהל לקוח" עבורם. להלן תחומי הפעילות העיקריים של המגזר:

- ניהול הנוסטרו על דרך של השקעת האמצעים הכספיים העצמיים של הבנק במכשירי השקעה סחירים ולא סחירים וניהול ההשקעות הישירות במניות של חברות סחירות ושאינן סחירות, כאשר ניהול ההשקעות הריאליות מתבצע על ידי לאומי פרטנרס.
- ניהול חדר עסקות, המספקים שרותי מסחר ללקוחות הבנק, ובכלל זה עשיית שוק, בעיקר במטבעות, בניירות ערך, ובמכשירים נגזרים.
- ניהול המקורות והשימושים והנזילות.
- ניהול החשיפות לסיכוני השוק - לרבות ניהול חשיפות בסיס, ריבית ונזילות.
- ניהול מחירים על ידי קביעת מחירי המעבר (Transfer Prices), ותמחור עסקות פיננסיות מיוחדות.
- ניהול הפעילות הבנקאית של לקוחות מוסדיים ותאגידיים אחרים בעלי פעילות נרחבת בשוק ההון.
- פיתוח מכשירים פיננסיים.

### מבנה המגזר

הניהול הפיננסי מבוצע על ידי חטיבת שוקי הון, שמרכזת ומתאמת את הנושא ברמת הקבוצה. פעילות הניהול הפיננסי כוללת את ניהול התיק הבנקאי ואת התיק למסחר, וכן מתן שירות ללקוחות הפועלים בשוקי ההון והכספים לרבות הלקוחות המוסדיים. הפעילות בתיק הבנקאי מנוהלת באגף ALM וכוללת את ניהול המקורות והשימושים, ואת החשיפות לסיכוני שוק ונזילות. הפעילות למסחר מתבצעת על ידי חדר עסקות ויחידות הנוסטרו בשקלים ובמט"ח.

הכלים המרכזיים לניהול התיק הבנקאי הינם מחירי מעבר, פעילות בתיקי הנוסטרו הזמינים למכירה ושימוש במכשירים נגזרים.

תחומי האחריות העיקריים של ALM הם ניהול ההון הפיננסי של הבנק והחשיפות לסיכוני שוק, ניהול הנזילות העסקית והסטטוטורית וסיכון הנזילות, וכן הקצאת המקורות לשימושים השונים באמצעות יישום מדיניות מחירי המעבר. מדיניות זו נקבעת בהתאם לצורכי הבנק, לתכנון וניהול תמהיל המקורות והשימושים ולהתפתחויות בסביבה העסקית ובתחזיות. במסגרת זו נקבעת גם המתודולוגיה להתחשבות בין מרכזי הרווח, וכן מתומחרות עסקאות מורכבות ומיוחדות.

הניהול השוטף של הנזילות מיושם בהתאם למדיניות הבנק ועל פי ההוראות המחייבות. הניהול מתבצע על ידי יחידה ייעודית שתפקידה המרכזי הינו תכנון וניהול אופטימלי של יתרות הנזילות, בכפוף לתאבון הסיכון, תוך הבטחת רמת נזילות המאפשרת פעילות עסקית, עמידה בכל ההתחייבויות הכספיות של הבנק בסביבה עסקית רגילה, וגם בתרחישי קיצוץ. המדידה, הניתוח, התכנון, והדיווח מתבצע באמצעות מערכת לניהול סיכונים SUMMIX (Risk Pro לשעבר), המספקת מידע רחב על כל הפעילות הפיננסית של הבנק ועל סיכוני השוק והנזילות הגלומים בה. המערכת מאפשרת בחינה ומעקב אחר ההשפעה של תרחישים שונים (מחיר וכמות), על הרווחיות הפיננסית והון הבנק.

לתיאור עיקרי מדיניות ההשקעות בניירות ערך (נוסטרו) ראה פרק המבנה וההתפתחות של הנכסים, ההתחייבויות, ההון והלימות ההון סעיף [ניירות ערך](#).

### רווח המגזר

רווח המגזר מושפע בעיקר מפעילות הנוסטרו, חדר העסקות וניהול ALM ומניהול לקוחות ותאגידיים אחרים בעלי פעילות נרחבת בשוק ההון וכן התוצאות של החברות הכלולות הריאליות. להלן המרכיבים העיקריים של הרווח הנקי:

- התוצאות של ניהול סיכוני השוק, ובכלל זה השינויים החלים במחירי המעבר. הכנסות והוצאות כתוצאה משינויים במחירי המעבר נזקפים במלואם למגזר הפיננסי, שאליו מועברים גם כל סיכוני השוק ממגזרי הפעילות האחרים.
- רווחים/הפסדים ממימוש ניירות ערך והפרשות לירידת ערך בנין ירידת ערך של ניירות ערך שאינן בעלות אופי זמני ורווחים/הפסדים שטרם מומשו מהתאמות לשווי שוק של ניירות ערך למסחר.
- התאמות לשווי שוק של מכשירים נגזרים.
- השפעות הפרשי שער מט"ח/שקל ומדד המחירים לצרכן, לרבות התאמות מתרגום של ההשקעות בחו"ל כולל השפעת המס המתחס.

- הכנסה הנובעת מפעילות עשיית שוק.
- הכנסות/הוצאות הנובעות מהשקעת יעודות לפנסיה, לחופשת יובל, וחופשה רגילה.
- עלויות מסוימות הקשורות להתחייבויות פנסיוניות המחושבות על בסיס אקטוארי.
- רווחי חברות כלולות.

ההוצאות התפעוליות של המגזר כוללות בעיקר את ההוצאות התפעוליות הישירות וכן הוצאות עקיפות, הכרוכות בניהול סיכוני השוק, ניהול תיקי ניירות הערך העצמיים (הנוסטרו), וניהול חדר העסקות.

#### התפתחויות בשווקים

בשנת 2017 חוו שווקי המניות והחוב רצף עליות חדות, מגמת עליית הריבית הקצרה בארה"ב נמשכה (בעיקר לקראת סוף שנה) ואילו בישראל, בשונה מהמגמה העולמית, חלה ירידה בריביות בשווקים במהלך השנה.

#### מוצרים ושירותים

עיקר הפעילות במגזר זה היא שירותי קסטודי, ברוקראז' ונגזרים סחירים ולא סחירים. כמו כן, הבנק נותן שירותים תפעוליים לחברות ניהול קופות גמל, קרנות נאמנות וקרנות השקעה.

#### לקוחות

הלקוחות המשתייכים למגזר זה הינם חברות ביטוח, קופות גמל, קרנות השתלמות, קרנות פנסיה, קרנות נאמנות, תעודות סל, בנקים מסחריים ובנקים להשקעות, וכן לקוחות אחרים הפעילים באופן אינטנסיבי בשוקי ההון.

## שיעורי הכנסות והוצאות<sup>(א)</sup> וניתוח השינויים בהכנסות והוצאות ריבית

חלק א' - יתרות ממוצעות ושיעורי ריבית - נכסים

2015			2016			2017			
שיעור הכנסה	הכנסות ריבית	יתרה ממוצעת <sup>(ב)</sup>	שיעור הכנסה	הכנסות ריבית	יתרה ממוצעת <sup>(ב)</sup>	שיעור הכנסה	הכנסות ריבית	יתרה ממוצעת <sup>(ב)</sup>	
באחוזים		במיליוני ש"ח	באחוזים		במיליוני ש"ח	באחוזים		במיליוני ש"ח	
<b>נכסים נושאי ריבית</b>									
אשראי לציבור <sup>(א)</sup>									
3.17	7,265	229,093	3.25	7,757	238,767	3.48	8,231	236,619	בישראל
3.92	905	23,069	4.02	940	23,366	4.17	968	23,227	מחוץ לישראל
3.24	8,170	252,162	3.32	8,697	262,133	3.54	9,199	259,846	סך הכל <sup>(א)</sup>
אשראי לממשלה									
3.35	15	448	3.59	18	502	3.85	25	650	בישראל
-	-	13	-	-	10	-	-	-	מחוץ לישראל
3.25	15	461	3.52	18	512	3.85	25	650	סך הכל
פיקדונות בבנקים									
0.70	68	9,654	1.12	84	7,529	2.02	103	5,092	בישראל
0.20	2	987	0.27	2	754	0.21	1	487	מחוץ לישראל
0.66	70	10,641	1.04	86	8,283	1.86	104	5,579	סך הכל
פיקדונות בבנקים מרכזיים									
0.13	35	27,544	0.10	36	34,420	0.10	47	45,884	בישראל
0.09	4	4,642	0.11	6	5,451	0.21	9	4,271	מחוץ לישראל
0.12	39	32,186	0.11	42	39,871	0.11	56	50,155	סך הכל
ני"ע שנשאלו או נרכשו במסגרת הסכמי מכר חוזר									
0.17	3	1,732	0.14	2	1,455	0.18	2	1,115	בישראל
-	-	-	-	-	-	-	-	-	מחוץ לישראל
0.17	3	1,732	0.14	2	1,455	0.18	2	1,115	סך הכל
אג"ח זמינות למכירה <sup>(ד)</sup>									
0.76	326	42,997	0.89	536	60,198	0.80	498	62,543	בישראל
1.59	73	4,581	2.03	102	5,016	2.50	130	5,208	מחוץ לישראל
0.84	399	47,578	0.98	638	65,214	0.93	628	67,751	סך הכל
אג"ח למסחר <sup>(ד)</sup>									
0.73	83	11,330	0.61	68	11,088	0.68	54	7,912	בישראל
1.64	5	304	1.45	1	69	0.63	1	159	מחוץ לישראל
0.76	88	11,634	0.62	69	11,157	0.68	55	8,071	סך הכל
2.46	8,784	356,394	2.46	9,552	388,625	2.56	10,069	393,167	<b>סך כל הנכסים נושאי ריבית</b>
		6,030			6,508			6,784	חייבים בגין כרטיסי אשראי שאינם נושאים ריבית
		44,959			37,672			38,514	נכסים אחרים שאינם נושאים ריבית <sup>(ג)</sup>
	8,784	407,383		9,552	432,805		10,069	438,465	<b>סך כל הנכסים</b>
2.94	989	33,596	3.03	1,051	34,666	3.33	1,109	33,352	סך הנכסים נושאי ריבית המיוחסים לפעילות מחוץ לישראל

הערות ראה [עמוד 320](#)

חלק ב' - יתרות ממוצעות ושיעורי ריבית - התחייבויות והון

		2015			2016			2017		
		הוצאות שיעור	יתרה ממוצעת <sup>(ב)</sup>	הוצאות שיעור	יתרה ממוצעת <sup>(ב)</sup>	הוצאות שיעור	יתרה ממוצעת <sup>(ב)</sup>	הוצאות שיעור	יתרה ממוצעת <sup>(ב)</sup>	
		ריבית	במיליוני ש"ח	ריבית	במיליוני ש"ח	ריבית	במיליוני ש"ח	ריבית	במיליוני ש"ח	
<b>התחייבויות נושאות ריבית</b>										
פיקדונות הציבור										
	בישראל	(0.37)	(821)	(0.46)	(1,093)	(0.49)	(1,188)	241,181	238,902	
	לפי דרישה	(0.02)	(13)	(0.02)	(15)	(0.03)	(34)	102,912	90,324	
	לזמן קצוב	(0.55)	(808)	(0.73)	(1,078)	(0.83)	(1,154)	138,269	148,578	
	מחוץ לישראל	(0.75)	(124)	(0.78)	(131)	(0.90)	(141)	15,581	16,849	
	לפי דרישה	(0.24)	(7)	(0.27)	(10)	(0.48)	(24)	4,966	3,740	
	לזמן קצוב	(0.86)	(117)	(0.92)	(121)	(1.10)	(117)	10,615	13,109	
	סך הכל	(0.40)	(945)	(0.48)	(1,224)	(0.52)	(1,329)	256,762	255,751	
פיקדונות הממשלה										
	בישראל	(2.68)	(4)	(2.60)	(4)	(1.86)	(3)	161	154	
	מחוץ לישראל	-	-	-	-	-	-	548	583	
	סך הכל	(0.70)	(4)	(0.54)	(4)	(0.42)	(3)	709	737	
פיקדונות מבנקים מרכזיים										
	בישראל	-	-	-	-	-	-	40	-	
	מחוץ לישראל	-	-	-	-	-	-	-	-	
	סך הכל	-	-	-	-	-	-	40	-	
פיקדונות מבנקים										
	בישראל	(0.22)	(11)	(0.34)	(15)	(0.41)	(17)	4,152	4,416	
	מחוץ לישראל	(7.50)	(3)	-	-	-	-	22	13	
	סך הכל	(0.27)	(14)	(0.34)	(15)	(0.41)	(17)	4,174	4,429	
ני"ע שהושאלו או נמכרו במסגרת הסכמי מכר חוזר										
	בישראל	(0.31)	(3)	(0.25)	(2)	(0.43)	(2)	467	812	
	מחוץ לישראל	-	-	-	-	-	-	-	-	
	סך הכל	(0.31)	(3)	(0.25)	(2)	(0.43)	(2)	467	812	
אגרות חוב										
	בישראל	(3.30)	(700)	(3.23)	(781)	(3.23)	(672)	20,810	24,204	
	מחוץ לישראל	-	-	-	-	-	-	-	-	
	סך הכל	(3.30)	(700)	(3.23)	(781)	(3.23)	(672)	20,810	24,204	
<b>סך כל ההתחייבויות נושאות ריבית</b>										
	פיקדונות הציבור שאינם נושאים ריבית		76,278		81,458		88,804			
	זכאים בנין כרטיסי אשראי שאינם נושאים ריבית		6,430		6,112		6,451			
	התחייבויות אחרות שאינן נושאות ריבית <sup>(א)</sup>		30,702		29,333		27,789			
	סך כל ההתחייבויות	(1,666)	379,774	(2,026)	402,836	(2,023)	406,006			
<b>סך כל האמצעים ההוניים</b>										
	סך כל ההתחייבויות והאמצעים ההוניים	(1,666)	407,383	(2,026)	432,805	(2,023)	438,465			
<b>פער הריבית</b>										
<b>תשואה נטו<sup>(א)</sup> על נכסים נושאי ריבית</b>										
	בישראל	1.94	6,256	1.87	6,606	1.97	7,078	359,815	353,959	
	מחוץ לישראל	2.57	862	2.65	920	2.90	968	33,352	34,666	
	סך הכל	2.00	7,118	1.94	7,526	2.05	8,046	393,167	388,625	
	סך ההתחייבויות נושאות ריבית המיוחסות לפעילות מחוץ לישראל	(0.75)	(127)	(0.75)	(131)	(0.87)	(141)	16,151	17,445	

הערות ראה [עמוד 320](#).



**חלק ג' - יתרות ממוצעות ושיעורי ריבית - מידע נוסף על נכסים והתחייבויות נושאי ריבית המיוחסים לפעילות בישראל**

2015			2016			2017			
שיעור הכנסות (הוצאה)	הכנסות (הוצאות) ריבית	יתרה ממוצעת <sup>(ב)</sup>	שיעור הכנסות (הוצאה) ריבית	הכנסות (הוצאות) ריבית	יתרה ממוצעת <sup>(ב)</sup>	שיעור הכנסות (הוצאה) ריבית	הכנסות (הוצאות) ריבית	יתרה ממוצעת <sup>(ב)</sup>	
באחוזים	במיליוני ש"ח	באחוזים	באחוזים	במיליוני ש"ח	באחוזים	באחוזים	במיליוני ש"ח	באחוזים	
<b>מטבע ישראלי לא צמוד</b>									
2.53	5,648	222,907	2.39	6,030	252,026	2.40	6,334	263,930	סך נכסים נושאי ריבית
(0.30)	(503)	169,944	(0.34)	(624)	185,536	(0.29)	(553)	193,677	סך התחייבויות נושאות ריבית
2.23		2.05				2.11			פער הריבית
<b>מטבע ישראלי צמוד מדד</b>									
2.46	1,294	52,685	2.90	1,482	51,140	3.50	1,657	47,373	סך נכסים נושאי ריבית
(2.02)	(858)	42,457	(2.29)	(948)	41,381	(2.70)	(935)	34,595	סך התחייבויות נושאות ריבית
0.44		0.61				0.80			פער הריבית
<b>מטבע חוץ (לרבות מטבע ישראלי צמוד למטבע חוץ)</b>									
1.81	853	47,206	1.95	989	50,793	2.00	969	48,512	סך נכסים נושאי ריבית
(0.48)	(178)	36,932	(0.78)	(323)	41,571	(1.02)	(394)	38,539	סך התחייבויות נושאות ריבית
1.33		1.17				0.98			פער הריבית
<b>סך פעילות בישראל</b>									
2.41	7,795	322,798	2.40	8,501	353,959	2.49	8,960	359,815	סך נכסים נושאי ריבית
(0.62)	(1,539)	249,333	(0.71)	(1,895)	268,488	(0.71)	(1,882)	266,811	סך התחייבויות נושאות ריבית
1.79		1.69				1.78			פער הריבית

הערות ראה [עמוד 320](#).

חלק ד' - ניתוח השינויים בהכנסות ריבית והוצאות ריבית

2017 לעומת 2016		2016 לעומת 2015			
שינוי נטו	שינוי <sup>(ח)</sup>	שינוי נטו	שינוי <sup>(ח)</sup>	מחיר	כמות
במיליוני ש"ח					
<b>נכסים נושאי ריבית</b>					
אשראי לציבור					
492	178	314	474	549	(75)
בישראל					
35	23	12	28	34	(6)
מחוץ לישראל					
527	201	326	502	583	(81)
סך הכל					
נכסים נושאי ריבית אחרים					
214	75	139	(15)	(62)	47
בישראל					
27	19	8	30	46	(16)
מחוץ לישראל					
241	94	147	15	(16)	31
סך הכל					
768	295	473	517	567	(50)
סך הכל הכנסות הריבית					
<b>התחייבויות נושאות ריבית</b>					
פיקדונות הציבור					
272	194	78	95	84	11
בישראל					
7	5	2	10	21	(11)
מחוץ לישראל					
279	199	80	105	105	-
סך הכל					
התחייבויות נושאות ריבית אחרות					
84	26	58	(108)	(1)	(107)
בישראל					
(3)	(3)	-	-	-	-
מחוץ לישראל					
81	23	58	(108)	(1)	(107)
סך הכל					
360	222	138	(3)	104	(107)
סך הכל הוצאות הריבית					
408	73	335	520	463	57
סך הכל ריבית, נטו					

הערות ראה [עמוד 320](#).

הערות:

- (א) הנתונים בלוחות אלה ניתנים לאחר השפעת מכשירים נגזרים מגדרים.
- (ב) על בסיס יתרות פתיחה חודשיות, פרט למגזר מטבעי ישראלי לא צמוד בו מחושבת היתרה הממוצעת על בסיס נתונים יומיים, ולפני ניכוי היתרה המאזנית הממוצעת של הפרשות להפסדי אשראי, חברות בנות בחו"ל על בסיס יתרות לתחילת הרבעונים.
- (ג) לפני ניכוי היתרה הממוצעת של הפרשות להפסדי אשראי. לרבות חובות פגומים שאינם צוברים הכנסות ריבית.
- (ד) מהיתרה הממוצעת של אג"ח למסחר ושל אג"ח זמינות למכירה נוכחה/נוספה היתרה הממוצעת של רווחים/הפסדים שטרם מומשו מהתאמות לשווי הוגן של אג"ח למסחר וכן של רווחים/הפסדים בגין אג"ח זמינות למכירה הכלולים בהון העצמי במסגרת רווח כולל אחר מצטבר בסעיף "התאמות בגין הצגת ני"ע זמינים למכירה לפי שווי הוגן" בגין אג"ח שהועברו מהתיק הזמין למכירה בסך של (38) מיליון ש"ח (31 בדצמבר 2016 - 548 מיליון ש"ח, 31 בדצמבר 2015 - 490 מיליון ש"ח).
- (ה) לרבות יתרות מאזניות של מכשירים נגזרים, נכסים אחרים שאינם נושאים ריבית, נכסים לא כספיים ובניכוי הפרשה להפסדי אשראי.
- (ו) לרבות יתרות מאזניות של מכשירים נגזרים, והתחייבויות לא כספיות.
- (ז) תשואה נטו - הכנסות ריבית נטו, לחלק לסך הנכסים נושאי הריבית.
- (ח) השינוי המיוחס לשינוי בכמות חושב על ידי הכפלת המחיר החדש בשינוי בכמות. השינוי המיוחס לשינוי במחיר מחושב על ידי הכפלת הכמות הישנה בשינוי במחיר.
- (ט) עמלות בסך של 432 מיליון ש"ח נכללו בהכנסות ריבית מאשראי לציבור (31 בדצמבר 2016 - 477 מיליון ש"ח, 31 בדצמבר 2015 - 488 מיליון ש"ח).

רווח והפסד מאוחד לרבעון - מידע רב רבעוני

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר								
2016				2017				
1	2	3	4	1	2	3	4	
במיליוני ש"ח								
1,925	2,704	2,607	2,316	<b>2,319</b>	<b>2,887</b>	<b>2,294</b>	<b>2,569</b>	הכנסות ריבית
270	670	637	449	<b>446</b>	<b>722</b>	<b>376</b>	<b>479</b>	הוצאות ריבית
1,655	2,034	1,970	1,867	<b>1,873</b>	<b>2,165</b>	<b>1,918</b>	<b>2,090</b>	הכנסות ריבית, נטו
(123)	(154)	106	46	<b>101</b>	<b>42</b>	<b>3</b>	<b>26</b>	הוצאות (הכנסות) בגין הפסדי אשראי
1,778	2,188	1,864	1,821	<b>1,772</b>	<b>2,123</b>	<b>1,915</b>	<b>2,064</b>	הכנסות ריבית, נטו לאחר הוצאות בגין הפסדי אשראי
<b>הכנסות שאינן מריבית</b>								
24	534	499	225	<b>255</b>	<b>197</b>	<b>222</b>	<b>245</b>	הכנסות מימון שאינן מריבית
988	989	996	994	<b>1,018</b>	<b>1,007</b>	<b>1,043</b>	<b>1,070</b>	עמלות
20	15	19	105	<b>14</b>	<b>16</b>	<b>41</b>	<b>300</b>	הכנסות אחרות
1,032	1,538	1,514	1,324	<b>1,287</b>	<b>1,220</b>	<b>1,306</b>	<b>1,615</b>	סך כל ההכנסות שאינן מריבית
<b>הוצאות תפעוליות ואחרות</b>								
1,242	1,546	1,354	1,280	<b>1,291</b>	<b>1,276</b>	<b>1,264</b>	<b>1,441</b>	משכורות והוצאות נלוות
394	425	435	443	<b>435</b>	<b>398</b>	<b>406</b>	<b>422</b>	אחזקה ופחת בניינים וציוד
354	384	166	557	<b>324</b>	<b>346</b>	<b>406</b>	<b>492</b>	הוצאות אחרות
1,990	2,355	1,955	2,280	<b>2,050</b>	<b>2,020</b>	<b>2,076</b>	<b>2,355</b>	סך כל ההוצאות התפעוליות והאחרות
820	1,371	1,423	865	<b>1,009</b>	<b>1,323</b>	<b>1,145</b>	<b>1,324</b>	רווח לפני מסים
371	407	514	425	<b>388</b>	<b>456</b>	<b>376</b>	<b>472</b>	הפרשה למסים על הרווח
449	964	909	440	<b>621</b>	<b>867</b>	<b>769</b>	<b>852</b>	רווח לאחר מסים
19	16	21	10	<b>10</b>	<b>15</b>	<b>60</b>	<b>7</b>	חלקו של הבנק ברווחים של חברות כלולות לאחר מס
<b>רווח נקי:</b>								
468	980	930	450	<b>631</b>	<b>882</b>	<b>829</b>	<b>859</b>	לפני ייחוס לבעלי זכויות שאינן מקנות שליטה
(9)	(10)	(11)	(7)	<b>(9)</b>	<b>(6)</b>	<b>(9)</b>	<b>(5)</b>	המיוחס לבעלי זכויות שאינן מקנות שליטה
459	970	919	443	<b>622</b>	<b>876</b>	<b>820</b>	<b>854</b>	המיוחס לבעלי מניות הבנק
<b>רווח בסיסי ומדולל למניה:</b>								
0.31	0.64	0.60	0.29	<b>0.41</b>	<b>0.58</b>	<b>0.54</b>	<b>0.57</b>	רווח נקי המיוחס לבעלי מניות הבנק (בשקלים חדשים)

## הוצאות בגין הפסדי אשראי

שנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר								
2016				2017				
1	2	3	4	1	2	3	4	
במיליוני ש"ח								
(275)	(254)	(111)	(117)	(31)	(40)	(130)	(128)	הכנסה פרטנית בגין הפסדי אשראי
152	100	217	163	132	82	133	154	הוצאה קבוצתית בגין הפסדי אשראי
(123)	(154)	106	46	101	42	3	26	סך כל ההוצאה (ההכנסה) בגין הפסדי אשראי
<b>יחסים באחוזים:</b>								
(0.42)	(0.38)	(0.17)	(0.18)	(0.05)	(0.06)	(0.20)	(0.19)	שיעור ההכנסה הפרטנית בגין הפסדי אשראי מסך האשראי לציבור, נטו
0.23	0.15	0.33	0.25	0.20	0.12	0.20	0.23	שיעור ההוצאה הקבוצתית בגין הפסדי אשראי מסך האשראי לציבור, נטו
(0.19)	(0.23)	0.16	0.07	0.15	0.06	-	0.04	שיעור ההוצאה (ההכנסה) הכולל בגין הפסדי אשראי מסך האשראי לציבור, נטו

## הכנסות שאינן מריבית

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר								
2016				2017				
1	2	3	4	1	2	3	4	
במיליוני ש"ח								
24	534	499	225	255	197	222	245	הכנסות מימון שאינן מריבית
988	989	996	994	1,018	1,007	1,043	1,070	עמלות
20	15	19	105	14	16	41	300	הכנסות אחרות
1,032	1,538	1,514	1,324	1,287	1,220	1,306	1,615	סך הכל

## עמלות

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר								
2016				2017				
1	2	3	4	1	2	3	4	
במיליוני ש"ח								
179	178	180	178	178	171	170	182	ניהול חשבון
162	144	143	143	169	163	170	173	פעילות בניירות ערך ובמכשירים נגזרים מסוימים
240	258	268	257	255	265	277	278	כרטיסי אשראי
48	45	42	42	49	42	44	48	טיפול באשראי
68	70	72	77	73	74	78	82	עמלות הפצת מוצרים פיננסיים
82	82	82	81	84	77	83	94	הפרשי המרה
132	136	130	136	135	133	140	133	עמלות מעסקי מימון
77	76	79	80	75	82	81	80	עמלות אחרות
988	989	996	994	1,018	1,007	1,043	1,070	סך כל העמלות

## הוצאות שכר

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר								
2016				2017				
1	2	3	4	1	2	3	4	
במיליוני ש"ח								
1,077	1,140	1,105	1,052	1,002	1,036	1,015	1,136	שכר ונלוות
227	251	249	228	246	240	249	272	הוצאות פנסיה ופיצויים בניכוי רווחי קופות
1,304	1,391	1,354	1,280	1,248	1,276	1,264	1,408	סך כל הוצאות שכר שוטפות
(62)	155	-	-	43	-	-	33	מענקים והוצאות שאינם במהלך העסקים הרגיל
1,242	1,546	1,354	1,280	1,291	1,276	1,264	1,441	סך הכל הוצאות שכר

## מאזן מאוחד לסוף רבעון - מידע רב רבעוני

31 בדצמבר								
2016				2017				
1	2	3	4	1	2	3	4	
במיליוני ש"ח								
<b>נכסים</b>								
55,648	57,881	59,067	74,757	<b>68,275</b>	<b>69,352</b>	<b>66,953</b>	<b>82,067</b>	מזומנים ופיקדונות בבנקים
78,727	84,872	82,493	77,201	<b>77,959</b>	<b>78,470</b>	<b>82,098</b>	<b>77,299</b>	ניירות ערך
1,621	1,476	896	1,284	<b>903</b>	<b>1,031</b>	<b>872</b>	<b>1,161</b>	ניירות ערך שנשאלו או נרכשו במסגרת הסכמי מכר חוזר
<sup>(N)</sup> 267,672	269,602	267,895	265,450	<b>268,172</b>	<b>267,786</b>	<b>269,630</b>	<b>271,216</b>	אשראי לציבור
<sup>(N)</sup> (3,539)	(3,554)	(3,527)	<sup>(N)</sup> (3,493)	<b>(3,418)</b>	<b>(3,252)</b>	<b>(3,272)</b>	<b>(3,264)</b>	הפרשה להפסדי אשראי
264,133	266,048	264,368	261,957	<b>264,754</b>	<b>264,534</b>	<b>266,358</b>	<b>267,952</b>	אשראי לציבור, נטו
412	480	623	642	<b>620</b>	<b>619</b>	<b>695</b>	<b>715</b>	אשראי לממשלות
899	923	897	901	<b>878</b>	<b>883</b>	<b>923</b>	<b>807</b>	השקעות בחברות כלולות
3,060	3,042	3,044	3,147	<b>3,016</b>	<b>2,954</b>	<b>2,931</b>	<b>2,986</b>	בניינים וציוד
17	17	17	17	<b>17</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	נכסים בלתי מוחשיים ומוניטין
13,150	12,999	11,630	10,654	<b>11,032</b>	<b>11,361</b>	<b>10,954</b>	<b>9,573</b>	נכסים בגין מכשירים נגזרים
7,890	8,662	8,723	<sup>(N)</sup> 8,043	<b>7,844</b>	<b>7,747</b>	<b>8,251</b>	<b>8,262</b>	נכסים אחרים
425,557	436,400	431,758	438,603	<b>435,298</b>	<b>436,967</b>	<b>440,051</b>	<b>450,838</b>	סך כל הנכסים
<b>התחייבויות והון</b>								
330,354	339,998	336,851	346,854	<b>341,663</b>	<b>342,766</b>	<b>350,201</b>	<b>362,478</b>	פיקדונות הציבור
4,441	4,165	3,589	3,394	<b>4,493</b>	<b>4,330</b>	<b>5,279</b>	<b>5,156</b>	פיקדונות מבנקים
808	686	661	900	<b>770</b>	<b>625</b>	<b>539</b>	<b>452</b>	פיקדונות מממשלות
845	789	553	539	<b>481</b>	<b>244</b>	<b>637</b>	<b>558</b>	ניירות ערך שהושאלו או נמכרו במסגרת הסכמי רכש חוזר
24,810	24,151	23,765	22,640	<b>22,689</b>	<b>22,337</b>	<b>16,407</b>	<b>15,577</b>	אגרות חוב, שטרי התחייבות וכתבי התחייבות נדחים
13,996	13,743	12,634	10,677	<b>11,272</b>	<b>12,078</b>	<b>11,275</b>	<b>9,740</b>	התחייבויות בגין מכשירים נגזרים
20,650	22,455	22,117	21,885	<b>21,309</b>	<b>21,694</b>	<b>22,539</b>	<b>23,324</b>	התחייבויות אחרות
395,904	405,987	400,170	406,889	<b>402,677</b>	<b>404,074</b>	<b>406,877</b>	<b>417,285</b>	סך כל ההתחייבויות
340	349	360	367	<b>366</b>	<b>372</b>	<b>381</b>	<b>386</b>	זכויות שאינן מקנות שליטה
29,313	30,064	31,228	31,347	<b>32,255</b>	<b>32,521</b>	<b>32,793</b>	<b>33,167</b>	הון המיוחס לבעלי מניות הבנק
29,653	30,413	31,588	31,714	<b>32,621</b>	<b>32,893</b>	<b>33,174</b>	<b>33,553</b>	סך כל ההון
425,557	436,400	431,758	438,603	<b>435,298</b>	<b>436,967</b>	<b>440,051</b>	<b>450,838</b>	סך כל ההתחייבויות וההון

(א) סווג מחדש.

## רווח והפסד מאוחד לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר

2013	2014	2015	2016	2017	
במיליוני ש"ח					
12,134	10,012	8,784	9,552	<b>10,069</b>	הכנסות ריבית
4,777	2,649	1,666	2,026	<b>2,023</b>	הוצאות ריבית
7,357	7,363	7,118	7,526	<b>8,046</b>	הכנסות ריבית, נטו
268	472	199	(125)	<b>172</b>	הוצאות (הכנסות) בגין הפסדי אשראי
7,089	6,891	6,919	7,651	<b>7,874</b>	הכנסות ריבית, נטו לאחר הוצאות בגין הפסדי אשראי
<b>הכנסות שאינן מריבית</b>					
1,127	795	1,610	1,282	<b>919</b>	הכנסות מימון שאינן מריבית
4,188	4,167	4,092	3,967	<b>4,138</b>	עמלות
116	179	595	159	<b>371</b>	הכנסות אחרות
5,431	5,141	6,297	5,408	<b>5,428</b>	סך כל ההכנסות שאינן מריבית
<b>הוצאות תפעוליות ואחרות</b>					
5,070	5,253	5,544	5,422	<b>5,272</b>	משכורות והוצאות נלוות
1,821	1,631	1,678	1,697	<b>1,661</b>	אחזקה ופחת בניינים וציוד
88	58	5	-	-	הפחתות של נכסים בלתי מוחשיים ומוניטין
1,838	2,429	1,609	1,461	<b>1,568</b>	הוצאות אחרות
8,817	9,371	8,836	8,580	<b>8,501</b>	סך כל הוצאות התפעוליות והאחרות
3,703	2,661	4,380	4,479	<b>4,801</b>	רווח לפני מסים
1,380	1,278	1,691	1,717	<b>1,692</b>	הפרשה למסים על הרווח
2,323	1,383	2,689	2,762	<b>3,109</b>	רווח לאחר מסים
(293)	42	177	66	<b>92</b>	חלקו של התאגיד הבנקאי ברווחים (הפסדים) של חברות כלולות לאחר מס
<b>רווח נקי</b>					
2,030	1,425	2,866	2,828	<b>3,201</b>	לפני ייחוס לבעלי זכויות שאינן מקנות שליטה
(42)	(12)	(31)	(37)	<b>(29)</b>	המיוחס לבעלי זכויות שאינן מקנות שליטה
1,988	1,413	2,835	2,791	<b>3,172</b>	המיוחס לבעלי מניות התאגיד הבנקאי
<b>רווח נקי למניה המיוחס לבעלי מניות התאגיד הבנקאי (בש"ח):</b>					
1.35	0.96	1.92	1.85	<b>2.10</b>	רווח נקי בסיסי
1.35	0.96	1.92	1.84	<b>2.10</b>	רווח נקי מדולל



## מאזן מאוחד ליום 31 בדצמבר

2013	2014	2015	2016	2017	
במיליוני ש"ח					
					<b>נכסים</b>
44,351	60,615	60,455	74,757	<b>82,067</b>	מזומנים ופיקדונות בבנקים
63,735	52,113	69,475	77,201	<b>77,299</b>	ניירות ערך
1,360	2,000	1,764	1,284	<b>1,161</b>	ניירות ערך שנשאלו או נרכשו במסגרת הסכמי מכר חוזר
244,757	256,468	265,070	265,450	<b>271,216</b>	אשראי לציבור
(3,883)	(3,988)	(3,671)	(3,493)	<b>(3,264)</b>	הפרשה להפסדי אשראי
240,874	252,480	261,399	261,957	<b>267,952</b>	אשראי לציבור, נטו
558	528	453	642	<b>715</b>	אשראי לממשלות
1,689	2,216	924	901	<b>807</b>	השקעות בחברות כלולות
3,028	3,162	3,095	3,147	<b>2,986</b>	בניינים וציוד
99	43	18	17	<b>16</b>	נכסים בלתי מוחשיים ומוניטין
13,054	16,909	11,250	10,654	<b>9,573</b>	נכסים בגין מכשירים נגזרים
6,056	6,918	7,666	8,043	<b>8,262</b>	נכסים אחרים
<b>374,804</b>	<b>396,984</b>	<b>416,499</b>	<b>438,603</b>	<b>450,838</b>	<b>סך כל הנכסים</b>
					<b>התחייבויות והון</b>
286,003	303,397	328,693	346,854	<b>362,478</b>	פיקדונות הציבור
4,310	4,556	3,859	3,394	<b>5,156</b>	פיקדונות מבנקים
397	467	750	900	<b>452</b>	פיקדונות מממשלות
624	1,238	938	539	<b>558</b>	ניירות ערך שהושאלו או נמכרו במסגרת הסכמי רכש חוזר
25,441	23,678	21,308	22,640	<b>15,577</b>	אגרות חוב, שטרי התחייבות וכתבי התחייבות נדחים
13,487	15,650	11,098	10,677	<b>9,740</b>	התחייבויות בגין מכשירים נגזרים
19,395	21,860	20,746	21,885	<b>23,324</b>	התחייבויות אחרות
<b>349,657</b>	<b>370,846</b>	<b>387,392</b>	<b>406,889</b>	<b>417,285</b>	<b>סך כל ההתחייבויות</b>
340	340	340	367	<b>386</b>	זכויות שאינן מקנות שליטה
24,807	25,798	28,767	31,347	<b>33,167</b>	הון המיוחס לבעלי מניות התאגיד הבנקאי
25,147	26,138	29,107	31,714	<b>33,553</b>	סך כל ההון
<b>374,804</b>	<b>396,984</b>	<b>416,499</b>	<b>438,603</b>	<b>450,838</b>	<b>סך כל ההתחייבויות והון</b>