

נאום המשנה לנגיד בערב הפרידה ממנו ב- 30.6.2011

ערב טוב. הנגיד, סטן, מנכ"ל הבנק, חזי, הנהלת בנק ישראל, אדוני שר האוצר יובל שטייניץ, עודי שריג, דויד ברודט, חברי כנסת, חברי וידידי. תודות לשר האוצר, עודד שריג ודוד ברודט על הברכות.

תודה לכולכם, שטרחתם להגיע לכאן - לירושלים, לבנק ישראל - כדי להשתתף באירוע פרידתי לאחר חמש שנים בבנק.

הייתי במינסוטה בפברואר 2007, כשהטמפרטורה כ-20 מעלות מתחת לאפס, כשקיבלתי שיחת טלפון - האם אני מוכן להיות מועמד למשנה לנגיד? נדמה לי שלא היססתי, אף על פי שהיה לי לא קל לשנות כיוון באותם ימים. לפני חמש שנים פחות שלושה ימים בדיוק הצטרפתי לבנק ישראל כמשנה לנגיד. זו הייתה תקופה מרתקת של עשייה ואתגרים. הייתי שותף להצלחה של המשק הישראלי, וכן של הנגיד ובנק ישראל. זו הייתה גם תקופה מרגשת, ותסלחו לי אם אתרגש מעט במילות הסיום.

ברצוני להיפרד מכם על ידי סיכום עיקרי העשייה שלי, ובאותה הזדמנות אודה לאנשים על עזרתם. כי כל מה שעשיתי היה בעזרתם של אנשים נפלאים, שבחלקם הגדול נמצאים כאן הערב. סליחה שזה ארוך...

חילקתי את הפעילות שלי לשלוש זירות: בנק ישראל, שוק ההון והייעוץ לממשלה בתחומי מדיניות שוק העבודה. אתחיל מהסוף.

1. מדיניות בשוק העבודה.

זה נושא שבו למדתי רבות מהמחקר וההוראה. החלטתו החשובה של מנואל, ידידי הטוב במועצה הלאומית לכלכלה, להעלות את נושא התעסוקה והעוני למרכז עשיית המדיניות על ידי פורום האג'נדה, בראשות ירום אריאב, נתנה לנו מסלול לעשייה.

- הצוות להתוויית מדיניות לגבי עובדים לא-ישראלים. הדוח, שנכתב בעזרתה של תמר רמות מבנק ישראל ובשיתוף האוצר (רביב סובל ומיכל צוק), התמ"ת והפנים (יוסי אדלשטיין). אומץ ברובו על ידי הממשלה. החלטות בנושא, במיוחד בינואר 2010 - לאחר עבודה של ועדת שרים בראשותו של שר האוצר (אשר מנווט נושא זה בממשלה, ובהובלת שרון גמבשו וקרן טרנר) - מביאות, להערכתי, למדיניות התואמת את יעדי הגדלת התעסוקה של ישראלים והגדלת השכר-מעבודה לחלשים בחברה הישראלית. אני מקווה שהמדיניות של רשות ההגירה, בהנהגתו של אמנון בן-עמי, יוצאת נשכרת מכל מה שנכתב והוחלט. האם אני מרוצה? עדין יש מה לעשות...
- הצוות למדיניות עובדים לא ישראלים בענף החקלאות. בשיתוף עם החקלאים (יוסטה בלייר ז"ל ואבו וילן ייבדל לחיים ארוכים), משרד החקלאות (השר שלום שמחון, יוסי ישי ותניב רופא), וכמובן מיכל צוק מהאוצר, ואנשי בנק ישראל מורן דהן ורן שהרבני. להערכתי יצרנו יחד שינוי מהותי במדיניות - לחקלאות המבוססת על טכנולוגיות מתקדמות ולא על עבודה זולה. הקטנת

מספר העובדים הזרים והשקעה במיכון וטכנולוגיות הן דרך עדיפה לקידום החקלאות. כמו כן יצרנו מסלול של הבנה וודאות ללא התנגשות בממשלה.

- הוועדה לגיבוש מדיניות תעסוקה, שהוקמה על ידי שר התמ"ת פואד בן אליעזר בשיתוף עם שרון קדמי ויוג'ין קנדל ובתיאום מלא עם חיים שני, אודי ניסן, משה ברסימנטוב ומיכל צוק. כבר נבחר ממונה - ושימונה בהצלחה - והממשלה אימצה יעדים ודרכי פעולה. יש כאן התוויית דרך עבודה לקידום כלל האג'נדה, ואני מלא תקווה שהחברת (שנכתבה בעזרה מיוחדת של חגי לוי, מורן דהן, מתן גילת ואור נוראל) תשמש ספר הדרכה למדיניות-בפועל בקידום התעסוקה לנשים הערביות, לחרדים, לבעלי מוגבלויות וליתר הישראלים בעלי מיומנויות תעסוקה נמוכות. כל זה עם העלאת שכרם והפחתת העוני.
- הוועדה להתוויית מדיניות לתעסוקת פלשתינאים בישראל. סיימנו מסמך מקיף. מתן גילת, אור נוראל ונועה היימן - בשיתוף חגי אטקס וויצמן נגר מבנק ישראל - השקיעו בו עבודה רבה עם צוות בין משרדי מקיף. הדוח מופץ בימים אלו, והכנו עם האוצר החלטות ממשלה לפעולה. הנושא עדיין בטיפול ראשוני, אך אני תקווה שהוא יהווה בסיס למדיניות מתואמת של הממשלה, העולה בקנה אחד עם מדיניותה בתחום התעסוקה והעוני, וכן עם הדרישות המדיניות-ביטחוניות של ישראל מול הפלשתינאים.

בתחומים אלו של תעסוקה ושכר עוד רבה המלאכה לפנינו, ואני מקווה לתרום גם ממקומי החדש, תוך שיתוף פעולה עם כל הגורמים המובילים. בהזדמנות זו אני חייב לציין את שיתוף הפעולה ההדוק בין בנק ישראל לאוצר בכל הנושאים נוסף על נושאי התעסוקה. נוסף על כך עלי לציין את הצלחת שר האוצר בניווט המשק במסגרת מדיניות תקציב אמינה, וכן רפורמות חשובות בתחומי החינוך וההשכלה הגבוהה.

2. שוק ההון

- **פורום שוק ההון.** בינואר 2007 הקמתי עם אגף החשכ"ל (יובל ברונשטיין, עמי לנדאו ובמיוחד שוקי אורן) את פורום שוק ההון. תוך שיתוף פעולה עם הבנקים (מוטי שושן, ענת לוי, דני צידון, זאב גוטמן, אלדד פרשר ועוד), עם חלק מהמוסדיים (עודי שריג), עם הבורסה (אסתי לבנון), ובמיוחד עם הרשות לניירות ערך (שוני אלבק, יעל אלמוג, גיתית גור-גרשגורן), ובנק ישראל (רוני חזקיהו ודודו זקן), יצרנו מסגרת של היוועצות כדי לקדם מכשירים פיננסיים ודו-שיח על שוק ההון. אתמול ישבנו במסגרת הממשלתית כדי להמשיך ולקדם מסגרת זו לקראת הפיכתה לקבועה בהמשך. שמוליק האוזר, עודי שריג ודודו זקן - בהובלת בארי טאף - מגויסים לקיים את הפורום כמסגרת היוועצות קבועה בין הרגולטורים, הממשלה בכלל (רשות המסים ומשרד המשפטים) ומנהלים משוק ההון, משוחחים על החסמים ומעלים רעיונות חדשים. במסגרת זו קידמנו את **הסדרת שוק הריפּו** וקמה מסלוקה שהפעילות בה נמוכה – כנראה בשל עודף נזילות במערכת.
- **איגוד.** הוצאנו בימים אלו מסמך המסכם עבודה של שלוש שנים (במקוטע), וכן תזכיר חוק שיוגש בקרוב לוועדת שרים לחקיקה. זו עבודה ב"התנדבות" של צוות רחב בריכוזו של מיקי קהן מבנק ישראל (מרים אילני ודלית זמיר ממשרד המשפטים, שוני אלבק, מוטי ימין וזיו כהן מהרשות לני"ע, ניר הלפרין, ליאת גרבר מרשות המסים, אור סופר, עידו יד שלום, אורנה ואגו

וקרן גבאי מבנק ישראל וטל אבן זהב - מרכזת). זהו שינוי מבני, שיביא תועלת לשוק ההון בישראל ויתרום לפיזור נכון יותר של הנכסים והסיכונים.

3. בבנק ישראל. כבר נפרדתי מחטיבות והיחידות השונות וציינו במשותף את מה שעשינו יחדיו בחמש השנים הללו. כאן אודה שנית, בקצרה, ואסכם את התמונה. השינוי הארגוני, ובמיוחד בניית חטיבות השווקים, המחקר והמידע והסטטיסטיקה, היו פרויקט שמאפשר לבנק להיות יעיל וטוב יותר.

- **הקמת חטיבת המו"ס.** הקימותי עם צחי פרנקוביץ', שבא לבנק לפני חמש שנים פחות חודשיים מ"בנק הפועלים", את החטיבה למידע ולסטטיסטיקה. החטיבה מרכזת את הסטטיסטיקה עבור הבנק והמדינה בתחומים הפיננסיים, מאזן התשלומים ושוק מטבע החוץ, וכן את נתוני המקרו, המתקבלים בצורה גולמית מהלמ"ס. אני חייב להודות לבלפור עוזר על העברה מסודרת של מחלקת הפיקוח על מט"ח לצחי; ולצחי, גבי פישמן ויאיר חיים - על הקמת חטיבה מצומצמת שמובילה אותנו אל הרמה הגבוהה ביותר מבחינת כמות הנתונים ואיכותם; זאת לצורכי ניהול המדיניות המוניטרית, היציבות הפיננסית והמדיניות הכלכלית בישראל בכללה. זו משימה חשובה מאין כמוה, וגם אם לא השגנו את כל היעדים שהצבנו לעצמנו לפני חמש שנים – אנו בדרך הנכונה, באווירה של עשייה רבה ובכיף. כאן אני מרגיש צורך לספר שנית על המפגש, בבוקר אחד, עם אחת העובדות הוותיקות. בהגיעי בבוקר, לבנק, תוך עלייה במעלית עם עובדת ותיקה ושיחת נימוסין, היא עוצרת את המעלית בקומה, מחזיקה בדלת ואומרת לי: "כבר זמן רב אני רוצה לומר לך – כשהגעת ונפגשת עם המחלקה לפעילות המשק במט"ח, שהייתה אז במצב קשה, אמרת - "אני מעוניין שנשנה כך שתגיעו לעבודה בכיף. אז תדע לך שהצלחת. אני ורבים בחטיבה למידע ולסטטיסטיקה עובדים היום בכיף". זה נתן משמעות למה שנעשה בבנק בשנים האחרונות.
- **ועדת ביקורת חיצונית.** יחד עם שולה מישלי, טידה שמיר ויוני אתר הקמנו ועדת ביקורת חיצונית. תודות לנינה זלצמן, ישראל צנג, יוסי שחק ויובל רכלבסקי, שתרמו להצלחת הוועדה, והטמיעו עבודת ביקורת ברמה גבוהה עוד לפני הקמת המועצה המינהלית (שתקום על פי חוק בנק ישראל החדש). להערכת כולם בבנק, הקמת הוועדה הכינה אותנו היטב לקראת המועצה המינהלית ותרמה משמעותית לעבודת הבנק.
- **פורום המודלים במחקר.** כבר דיברנו ונפרדנו. בנינו מודלים חדשים בחזית הידע, המשמשים אותנו למדיניות ותחזיות של המחקר, ואלה משפיעות על המדיניות המוניטרית. הדבר עזר לבניית חטיבת המחקר. אני משוכנע שתדעו לשמור ולקדם את הפורום ואת התפוקות. תודה לכולכם.
- **ועידה וספר הלקחים מהמשבר.** בסוף מארס קיימנו ועידה בין-לאומית של 20 בנקים מרכזיים וגופים בין-לאומיים מובילים, ועתה יצא לאור ספר הלקחים, שהונחה על ידי הנגיד, קרנית פלוג ואנוכי, ונכתב על ידי קובי ברוידא, צביה ארדמן ומירב שמש. אנו מצפים בקרוב גם לספר של מאמרי הוועידה בהוצאה בין-לאומית.

שותפתי בכל הדיונים וההחלטות על **חוק בנק ישראל**, שהוא גולת הכותרת ארוכת הטווח של הישגי הנגיד ובנק ישראל, מעבר למדיניות המוצלחת, ובמיוחד בזמן המשבר. תודה לירוס אריאב ושוקי אורן על שיתוף הפעולה בגיבוש החוק, ובמיוחד על מיזכר ההבנות בין האוצר לבנק ישראל בכל הנושאים. להערכתי תרמנו רבות למערכת טובה יותר של שיתוף פעולה לטובת המשק. יישום חוק בנק ישראל והקמת הוועדה

המוניטרית והמועצה הם מן הנושאים שחשבתי כי אהיה מעורב בהם השנה. חבל לי שזה נמשך זמן כה רב, אבל את התשתית הכנו, ואני מאחל לנגיד ולכל המעורבים הצלחה ביישום.

המשבר וניהול המדיניות לפניו, במהלכו וביציאה ממנו היו ללא ספק האירועים המסעירים ביותר בכל התקופה. השילוב של ידע מקצועי, הכנת ניירות עבודה, חשיבה מוקדמת על סיכונים, דיונים ויכולת הנגיד לקבל החלטות – הם אלה שהניבו את התוצאות. זו הייתה ללא ספק חוויה עם אתגרים וסיפוק להיות שותף פעיל בכל אלה. חלק מכריע ממה שעברנו, כולל מה שלא נעשה, כלול בספר הלקחים. שלוש החלטות שקיבל הנגיד, והייתי שותף להן, הן לטעמי החשובות ביותר: א. ההתערבות הראשונה בשוק המט"ח ב 13 במארס בין שלוש לארבע אחה"צ, כשראינו את הדולר צונח אל מתחת 3.40 שקלים; ב. שתי הורדות הריבית ב 50 נ"ב מחוץ למסלול החודשי הקבוע בסתיו 2008, לאחר נפילת "ליהמן" והשווקים בתחילת אוקטובר. ג. הפסקת הרכישות הקבועות של 100 מיליון דולרים באוגוסט 2009. החוויות הללו יישארו בזיכרון של ניהול מדיניות. מובן שגם הדיון וההחלטות על רשת הביטחון ואם להתערב בשוק האג"ח החוץ-בנקאי הן אבן דרך בקבלת החלטות כלכליות.

תרומת המערכת הבנקאית בניהול נכון מוטה סיכונים והקשר הטוב שלה עם הבנק היו, כמובן, משענת חזקה למשק - במשבר, ובכלל, כולל היום. קיימתי תמידקשר עם המערכת, דרך חברי בה, והוא עזר לי להבין מה קורה.

לאחר 62 החלטות ריבית והדיונים על התערבות בשוק מט"ח אני מרגיש שמיציתי, ופנוי לחזור לעבודה באקדמיה ולעשייה ציבורית במסגרות אחרות – שילוב של אתגר אינטלקטואלי ויצירה. אציין בקצרה כמה מהן:

- בסופי שבוע עבדתי על מחקר, ובמיוחד, יחד עם מריסטלה בוטיציני, על ספר העוסק בהיסטוריה הכלכלית של היהודים: "The Chosen Few: How Education Affected Jewish History", אשר נמצא בתהליכי פרסום ב-PUP. ספר זה מכסה את התקופה משנת 70 עד 1492. עכשיו אני יוצא ללמוד את 500 השנים האחרונות.
 - **פרויקט נלווה לזה הוא המוזיאון ליצירה היהודית בטבריה** בשיתוף עם מנחם בן ששון, מנואל טרכטנברג, זוהר עובד ראש העיר ואסנת כהן סגניתו, שוקה דורפמן מרשות העתיקות ועוד.
 - **סקר הפנל על תעסוקה, הכנסות, חינוך, התנהלות פיננסית ובריאות בלמ"ס.**
 - **במרכז הבינתחומי** נבנה את ביה"ס לכלכלה, עם החוקרים הטובים ביותר שנוכל להשיג. מלמדים בו כלכלה בראייה רחבה של מדעי החברה, ומדגישים את הקשר בין התיאוריה הכלכלית למציאות, באמצעות הנתונים וקבלת החלטות על מדיניות. התקופה שעברתי בבנק ובשירות הציבורי לימדו אותי על הקשר הישיר והחשוב בין לימודי הכלכלה לבין ניהול מדיניות נכונה, וכן על חשיבותם של הוראה ומחקר כלכלי למדינה. אשתדל להנחיל זאת לתלמידים.
- אני מבקש להודות לך, סטן, על שהזמנת אותי לעבוד אתך. בואך לישראל ב- 2006 ריגש אותי, כי ידעתי והבנתי מה יכולה להיות תרומתך לכלכלה בישראל. להיות שותף לזה אולי חלמתי, אך לא ציפיתי שיקרה. הייתה זו תקופה נהדרת. תודה שהזמנת למסיבה זו את כל חבריי ומכובדיי, וכן את השותפים לעשייה. ברצוני להודות גם לחזי כאלו ולכל אנשי הבנק, שטרחו והכינו עבור אירוע פרידה נעים זה. ולבסוף, תודות לאישתי – דסי – על התמיכה והסבלנות, ולבניי, גיא וגיל, שיחד עם גליה, רוני ובן במרחקים, הם מקור החום והכוח להתגבר גם על ימים קשים ולשמוח באירועים. ולבסוף, אך לא אחרונים, תודות חמות

למנהלת לשכתי עינת גרינפלד, שמלווה אותי ושומרת עליי, בעזרתה של מורן הרוש. תודה מכל הלב
למנהלות הלשכה שלי בעבר - לשרית רוסו, שקיבלה אותי, ולנטע בר, שהמשיכה; לעוזרים שלי לאורך
השנים - תמר רמות, מורן דהן, מתן גילת, אור נוריאל, ונועה היימן; לנהגים שלי יוני עמרם ואייל מונרוב;
לרונית כהן, יעל שושני דה פז, שרונה קופרמן ורינת אסולין מלשכת הנגיד; לגולדה מאיר וצרויה ביגיה
מלשכת המנכ"ל; לסוזן וקלרה מהמזנון הקומתי על השירות המעולה במשך כל השנים.
לסיכום, סיום ופרידה הם גם התחלה חדשה. תודה!