

**פרוטוקול משיבת המועצה המינהלית (17/2025)
שהתקיימה בתאריך 11.12.2025 במשרדי בנק ישראל בתל אביב**

נוכחים מקרב חברי המועצה:

יהושע שמר, יו"ר המועצה המינהלית
אנדרו אביר
סגי איתן
מוטי בסר
אמיר ירון, נגיד הבנק
נעים נג'אר
שרון רבין מרגליות

נוכחים מקרב עובדי הבנק:

שולמית גרי, מנכ"לית הבנק
שגיא פוגלר, יועץ מנכ"לית הבנק
שי רוזנשטוק, המבקר הפנימי
לירון רייזמן, עוזרת למזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית
אסתי שורץ, מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית
טידה שמיר, היועצת המשפטית (באמצעי תקשורת)

נוכחים נוספים בנושא מס' 1:

יהונתן אתר, מנהל אגף תכנון
עדי ברנדר, מנהל חטיבת המחקר (באמצעי תקשורת)
לימור גולדשטיין, מנהלת מחלקת המטבע
עופר גולן, מנהל מחלקת מערכות תשלומים וסליקה
ליאור ג'ורג'י, מנהל החטיבה לטכנולוגיית המידע
שחר דרעי, אגף תכנון
מיטל הראל, מנהלח יחידת הפרט, חטיבת הון אנושי ומשאבי ארגון (באמצעי תקשורת)
יעל ואקנין, חטיבת מידע וסטטיסטיקה
חני וגנר, חטיבת הון אנושי ומשאבי ארגון
אייל חדד, הממונה על המערכת לשיתוף בנתוני אשראי
נטע מורד, אגף תכנון
ג'ני סרי, מחלקת הניהול של הקרן לאזרחי ישראל (באמצעי תקשורת)
נורית פלטר איתן, מנהלת מחלקת תקשורת, הסברה וקשרי קהילה
יוסי פרוור, מנהל אגף משאבי אנוש, חטיבת הון אנושי ומשאבי ארגון (באמצעי תקשורת)
שי פרץ, מחלקת תקשורת, הסברה וקשרי קהילה
רון קופמן, מנהל חטיבת הון אנושי ומשאבי ארגון
לנה קרופלניק, מנהלת מחלקת הניהול של הקרן לאזרחי ישראל
איל רוזן, מנהל חטיבת מידע וסטטיסטיקה

נוכחים נוספים בנושא מס' 2:

יהונתן אתר, מנהל אגף תכנון
ליאור ג'ורג'י, מנהל החטיבה לטכנולוגיית המידע
שחר דרעי, אגף תכנון
נטע מורד, אגף תכנון

סדר היום:

1. תוכנית העבודה והתקציב לשנת 2026 - הצגת החטיבות
2. אישור פרויקטים

הדיון:

נושא 1 בסדר היום: תוכנית העבודה והתקציב לשנת 2026

הנגיד מסר דיווח על התפתחויות בנושאים כלכליים ופיננסיים. הוא ציין את ההישג שבנק ישראל השיג בעניין המערכת לשיתוף בנתוני אשראי לתאגידים שהנתונים ישמשו לצרכים מקרו-כלכליים ויציבותיים.

א. מסגרת תקן ומצבת כוח אדם

מנהלת יחידת הפרט אמרה שבפני המועצה הונחה בקשה לאשר תוספת של 8 תקנים לשיא כוח האדם בבנק, אשר מורכבים מ-6 תקנים קבועים ו-2.5 תקנים זמניים. היא ציינה כי הבקשה מוגשת לאחר שנערך סינון קפדני בלמעלה מ-30 בקשות לתוספת תקנים. לאחר דיונים עם מנהלי החטיבות בבנק אושרו רק הבקשות שנראו כדחופות ומוצדקות לצורך מימוש האסטרטגיה של הבנק בשנת 2026. היא פירטה את הבקשה ואמרה שבהנחיית המועצה המינהלית מתבצעת כבר כמה שנים בדיקת או"ש (ארגון ושיטות) מעמיקה על כל תקן של תפקיד של עובד שעתיד לפרוש, כחצי שנה לפני מועד הפרישה, בדבר נחיצות התקן בעתיד. היא ציינה כי במהלך השנה פרשו 11 עובדים והבדיקות שנערכו העלו כי יש צורך לשמור את התקנים שלהם.

חבר מועצה אמר שאפשר להתייעל לא רק באמצעות ביטול תקנים בעקבות פרישה אלא גם באמצעות ניווד עובדים, מהלך שגם עשוי לחשוף חוסר יעילות.

מנהל חטיבת הון אנושי ומשאבי ארגון אמר שבמהלך 2025 היו למעלה מ-50 מהלכים של ניווד עובדים בבנק.

חבר מועצה שאל מי עורך את בדיקות האו"ש ומנהל חטיבת הון אנושי ומשאבי ארגון השיב כי הן מתבצעות על ידי יועצים חיצוניים.

חבר מועצה אמר שהדרך של המועצה לייעל את הבנק היא לא להיענות לבקשה ולא להגדיל את שיא כוח האדם.

חבר המועצה הקודם אמר שכדי להתייעל צריך אולי לשקול לצמצם ב-5% את כוח האדם והתקציב מפני שגופים נוטים מטבעם לגדול על פני זמן.

חבר המועצה הקודם אמר שגם אם לא מצמצמים אלא מקבעים כוח האדם בהיקף מסוים, הרי שהמשימות המתווספות לבנק, כמו לדוגמה המערכת לשיתוף בנתוני אשראי לתאגידים, יחייבו את הבנק להתייעל.

חבר מועצה אחר אמר שיש סיבה שבנק ישראל גדל מפני שהמשימות המוטלות עליו, גם על פי חוק, מתרבות עם הזמן, כמו לדוגמה המחלקה לניהול הקרן לאזרחי ישראל וההתפתחויות בתחום מערכות התשלומים בארץ ובעולם. ייתכן שאפשר להתייעל עוד באמצעות ניווד או במקרים של פרישות אבל לעיתים אין ברירה אלא לגייס עוד אנשים.

חבר מועצה רביעי אמר שהוא מוטרד מהעובדה שלא נמצא אפילו תקן אחד שאפשר לחסוך. זאת במיוחד על רקע החילופים בהנהלה הבכירה של הבנק ולנוכח ההתפתחויות הטכנולוגיות, בעיקר בתחום הבינה המלאכותית. הוא היה מצפה כי ההתפתחויות הטכנולוגיות יביאו לחיסכון בכוח אדם כפי שקרה בחברות עתירות טכנולוגיה והבנק גם הוא, לדבריו, גוף עתיר טכנולוגיה.

חבר מועצה שאל אם אפשר להציג נתון תיאורטי של חיסכון בתקנים אלמלא היה הבנק נדרש למלא משימות חדשות.

מנכ"לית הבנק אמרה שלדעתה אפשר לעשות חישוב תיאורטי שכזה.

חבר המועצה הקודם ביקש לבדוק כמה תקנים אפשר היה לחסוך בבנק אלמלא נוספו פעילויות חדשות במהלך 5 השנים האחרונות. הוא ביקש כי לקראת 2027 ייבחן הבנק בראייה אסטרטגית עתידית את התקנים הנחוצים לו. הוא הוסיף כי לדעתו לא נכון יהיה שהמועצה תשלול את הבקשה לתוספת התקנים אבל רצוי שתיעשה בחינה נוספת לגביהם.

חבר מועצה אחר אמר שהבנק צריך לקבוע יעדים בעניין כוח האדם.¹

ב. תקציב השכר

מנהל אגף משאבי אנוש אמר שאין שינויים ראויים לציון בתקציב השכר לשנת 2026. הוא ציין כי ב-2025 התקבולים שקיבל הבנק מהביטוח הלאומי עבור ימי המילואים של עובדיו היו גבוהים בכ-5 מיליוני ש"ח מהתחזיות, בשל התארכות המלחמה, דבר שגרם לירידה בשיעור הביצוע בתקציב.

ב-2026 צפויה להיות משולמת תוספת שכר במסגרת פעימה נוספת כחלק מהסכם המסגרת במגזר הציבורי שנחתם באפריל 2023. יתר התוספות הצפויות בשכר נובעות נובעות מתוספת דרגות, ותק, הצמדה למדד ושינויים בכוח אדם – פרישה של עובדים קבועים, גיוס עובדים חדשים ופטירה.

חבר מועצה אמר שהעודפים שנרשמו ב-2025 בתקציבי השכר והגמלאות הם גבוהים מדי וגם אין בתקבולים של 5 המיליונים שהתקבלו מהביטוח הלאומי עבור ימי המילואים של עובדי הבנק, מעבר לתחזיות, כדי להסביר את העודף בתקציב השכר. לנוכח העובדה שהתופעה של תת-ביצוע בתקציבי השכר חוזרת על עצמה, במידה זו או אחרת, הוא מציע לתת יותר תשומת לב בתהליך התכנון ולדייק אותו.

חבר מועצה תהה מדוע הרגיעה במצב הביטחוני והירידה המשמעותית במספר ימי המילואים של עובדי הבנק לא מייתרת את הצורך בתוספת 8 התקנים שהבנק מבקש לשיא כוח האדם.

ג. הצגת החטיבות

החטיבה למידע וסטטיסטיקה

מנהל החטיבה למידע וסטטיסטיקה הציג את תמונת ההשתתפות של החטיבה בתוכנית האסטרטגית של הבנק, כשחלק מהדברים היא מובילה. הוא ציין שהואיל והחטיבה עוסקת בנתונים היא שותפה בכל הצוותים ומקדמת פרויקטים שיוזמה בתחומים של תמיכה בחדשנות, נתונים ומידע, טכנולוגיה ואפקטיביות חדשנות ויוזמה. החטיבה תהיה ציר מרכזי בקידום השימוש בכלי בינה מלאכותית בבנק. בכוונת החטיבה להרחיב את השימוש במקורות נתונים, להרחיב את בסיס המידע עבור מקבלי ההחלטות ולהביא את המידע מהר ככל האפשר. ב-2025 נעשו צעדים, בשיתוף חטיבת המחקר, להביא מידע ממאגרי חיצוניים כמו יד-2 בתחום הנדל"ן ולינקדאין בתחום התעסוקה. הוא ציין שבחטיבה מפתחים מתודולוגיה לסיווג איכות המידע המתקבל ממקורות חיצוניים.

¹ הוחלט לא לפרסם – נושא רגיש בתחום של יחסי עבודה.

בתשובה לשאלת חבר מועצה הסביר מנהל החטיבה לטכנולוגיית המידע את המדיניות לשמירת מידע פנימי וחיצוני ולשליפתו באמצעות שאילתות על ידי כלי בינה מלאכותית. הוא הדגיש כי אין זליגה של מידע ממאגרי המידע הפנימיים של הבנק אל מחוץ לבנק.

מנהל החטיבה למידע וסטטיסטיקה אמר שהחטיבה מבקשת להנגיש מידע למקבלי החלטות ולחוקרים בבנק בעזרת שימוש בכלי בינה מלאכותית בצורה אמינה, נכונה וטובה. האתגר הוא לאפשר גישה לכל נתון שבשימוש הבנק, מכל מקום ולחקור את הנתונים בשפה חופשית ובאופן מידי. לאחר שניסיון להשתמש בתוכנת מדף לא עלה יפה, הוחלט לפתח כלי טכנולוגי בתוך הבנק, בשיתוף פעולה עם החטיבה לטכנולוגיית המידע. ה-POC (הוכחת התכנות – Proof of Concept) הצליח באופן חלקי. מנהל החטיבה אמר שלעניין הגברת האפקטיביות, החטיבה מקדמת ערכים של חדשנות ופראקטיביות והיא גם מובילה את פרויקט ההגירה מה-FAME אשר יחסוך לבנק כסף, אבל בעיקר יסדר טוב יותר מאגרי מידע ותוצרים של תהליכים חשבוניים המשמשים את חטיבת המחקר, חטיבת השווקים, הפיקוח על הבנקים והחשבות. הפרויקט צפוי להסתיים עד סוף 2026.

עובדת החטיבה למידע וסטטיסטיקה ציינה שהעובדים בחטיבה יוזמים ומובילים צוותי עבודה בנושאים של חדשנות תוך שהם מגדירים את השותפים הטבעיים לעבודתם.

מנהל החטיבה סקר פרויקטים נוספים שבהם החטיבה מעורבת ובהם: מערכת דיווחים ישירים (פנד"ה), מאגר איגוח – פרויקט הכרוך גם בשינויי חקיקה, הקמת מאגר לעסקאות Repo ובניית Flow of Fund לתיק נכסים פיננסים והמחזיקים בהם. הוא ציין כי מאגר הסדרות שהחטיבה הקימה כולל כבר מעל 200,000 סדרות נתונים בלמעלה מ-70 עולמות תוכן. הגישה לנתונים מתאפשרת באמצעות מערכת דשבורדים המחולקים על פי עולמות תוכן. בזמן הקורונה פותח דשבורד נתונים מהירים, שעודכן במהלך מבצע "עם כלביא" והוא מאפשר גישה מהירה וידידותית לנתונים למקבלי החלטות. הוא הוסיף כי אחד האתגרים של החטיבה ב-2026 יהיה להכניס את הבינה המלאכותית לתהליכים של בדיקת ובקרת נתונים כדי לחסוך בזמן. בהתייחסו ליישום בחטיבה של ממצאי הסקר הארגוני שנערך בבנק, אמר מנהל החטיבה כי עובדי החטיבה הגדירו את ערכיה: חדשנות, פראקטיביות ושותפות טבעית. תוצאות הסקר בחטיבה העלו כי לדעת העובדים ערכים אלה אינם מקודמים מספיק ונדרשת עוד עבודה כדי לקדםם.

המנכ"ל ציינה שכל מנהל חטיבה יתייחס במסגרת המצגת שלו, בין השאר, לשלושה נושאים: הקשר בין תוכנית העבודה לתוכנית האסטרטגית, ההיבטים של ההתייעלות והאפקטיביות בתוכנית העבודה ויישום הממצאים מהסקר הארגוני.

חטיבת הון אנושי ומשאבי ארגון

מנהל החטיבה אמר שאחד האתגרים שהחטיבה מתמודדת איתם, ולדעתו עד כה בהצלחה, הוא לקדם עובדים לאורך ולרוחב הארגון, משמע בתוך החטיבות ובין החטיבות. הוא הוסיף כי לכל מכרז פנימי של כוח אדם בבנק ניגשים במוצע 5-6 עובדים וצריך לפתח ארגז כלים שלא זכו כדי שיוכלו להתקדם בתפקידים מתאימים בהמשך דרכם. הוא אמר שהחטיבה פועלת כדי להתאים את תהליכי הגיוס להתפתחויות בעולם התעסוקה ולאתגרי העתיד של הבנק, תוך העלאת מספר העובדים מאוכלוסיות הגיוון, מיתוג הבנק כמעסיק והרחבת סוגי העסקה כדי להשיג גמישות ניהולית. הוא הוסיף כי כחלק מתוכנית העבודה נבחנים מסלולי קידום מקביל ניהול וכן התפתחות ולמידה המתאימים למסלולים אלה. לדבריו, הבנק גם צריך להיערך

לקראת שינויים בכוח האדם בין אם כתוצאה ממשימות חדשות שיוטלו עליו ובין אם כתוצאה מהשפעת ההתפתחויות הטכנולוגיות.

חבר מועצה אמר שככלל כאשר מוגדרת משימה חדשה מוקצים לה משאבים ברוחב יד כדי שהיא תצא לדרך ללא תקלות, אבל עם הזמן אפשר להתייעל ולצמצם אותם.

מנהל החטיבה אמר שכחלק מהתוכנית האסטרטגית של הבנק החטיבה רואה כיעד ליצור סביבת עבודה מתקדמת ויציבה לעובד המותאמת לעולם עבודה משתנה וגמיש. לצורך השגת היעד החטיבה בוחנת שימוש בכלי בינה מלאכותית בתהליכים שהיא מנהלת והיא בוחנת ומקדמת תהליכים ממוחשבים אשר ישפרו את תהליכי העבודה בבנק. החטיבה גם מסייעת לשדרוג התשתיות הפיזיות בבנק ופועלת להקים את מוקד השירות האחדוד שיהיה בניהולה.

חבר מועצה אמר שהמענה של הבנק לפניית אזרחים באמצעות המוקד האחדוד צריך להיות מהיר ויעיל וגם הוא חלק מהמיתוג של הבנק. הוא אמר שצריך להקצות למוקד את מספר התקנים המתאים כדי שימלא את תפקידו כהלכה.

מנהל החטיבה אמר שבעוד שבנק ישראל התרחב במשימות, בכוח האדם ובתהליכים, החטיבה דווקא לא גדלה והצליחה לחסוך בתקנים. הדבר מעיד על תהליכי התייעלות בחטיבה שבאו לידי ביטוי, לדוגמה, גם בתהליכי הרכש. החטיבה הייתה מעורבת גם בשדרוג מערכות שמשמשות את כל עובדי הבנק באופנים שונים, כמו הדרכה, שכר, הלוואות, תחזוקה ועוד.

מנהל החטיבה הוסיף שכחלק מהצעדים ליישום התוכנית מהסקר הארגוני הוחלט לחזק את תפיסת התפקיד של המנהלים בחטיבה ולתת בידיהם כלים שיסייעו להם כמנהלים. בימים אלה, לדוגמה, עוברים כל המנהלים בחטיבה קורס גישור ככלי ניהולי. לדבריו, צריך לחזק את תהליך מיצוב החטיבה בבנק לקיים מפגשי שיח עם חטיבות אחרות ולהגדיר יעדים משותפים.

חטיבת המחקר

מנהל חטיבת המחקר אמר שהתוכנית האסטרטגית הגדירה תחומי עיסוק למחקר ומדיניות צופי פני עתיד. בתחום המרכזי שהבנק עוסק בו, המדיניות המוניתרית, מדובר בהתאמת כלי המדיניות לאתגרי העתיד. שניים מהכלים הללו הם: ה-CBDC (Central Bank Digital Currency) – נושא שמדובר הרבה בעולם וגם בבנק ישראל יש צוות שעוסק בו ולחטיבת המחקר יש ייצוג בצוות. מעבר לשאלות של תפעול ויישום ה-CBDC עולות שאלות של השפעתו על מבנה התיווך הפיננסי, על הביקוש וההיצע לאשראי מהמערכת הבנקאית ועל המדיניות המוניתרית. בחטיבת המחקר יש צוות שעוסק גם בשיתוף פעולה בנושא עם גופים אחרים ועם יועצים חיצוניים. מנהל החטיבה ציין שמטעמי חיסכון יסתמכו ב-2026, ככל האפשר, בביצוע המטלות בנושא זה על כוח האדם של הבנק ופחות על ייעוץ חיצוני.

הכלי השני הוא פיתוח מודל אקונומטרי לצמיחה באופק תחזית הצוות. הוא הסביר שתחזיות הצוות הפכו לכלי חשוב מאוד בתקופה של זעזועים כמו הקורונה והמלחמה, כי נמצא שתחזית על בסיס ניתוח ענפי בניגוד לניתוח מקרו-רחב היא טובה יותר בתקופות של זעזועים שכאלה. מדובר בגישה סטנדרטית פחות וכעת נעשה ניסיון לבנות מודל סיסטמתי שיוכל לתת מענה בעת זעזועים נוספים. מנהל החטיבה ציין כי במסגרת שיפור תחזית הצוות נוספים עוד רכיבים למודל המרכזי של החטיבה – מודל ה-DSGE – ובהם הסקטור הפיננסי, שוק הדיור, שוק העבודה, הריבית הטבעית ומודול פיסקאלי. הוא הדגיש כי הוספת כל רכיב שכזה מהווה פרויקט לכשעצמו. בנוסף, נעשה שדרוג של השיטות הסטטיסטיות, כולל התאמה לנתונים ממקורות חדשים שיאפשרו לבנות תחזיות לטווח קצר, כולל שימוש בבינה מלאכותית המאפשרת לסרוק מאגרי נתונים גדולים מאוד. הוא ציין

כי אחד מהמקורות החדשים הוא זיהוי סנטימנטים בתקשורת, באמצעות בינה מלאכותית, כדי להעריך התנהגות צרכנים עתידית והשפעתה על הכלכלה. מנהל החטיבה סקר יעדים נוספים שהוגדרו בתכנית האסטרטגית ובהם: השפעות המלחמה על הפעילות במשק. יש לכך חשיבות עבור ניתוחים שוטפים ועבור החלטות הריבית. בתוכנית העבודה יש גם כוונה לבחון את ההשלכות לטווח ארוך על הצמיחה, על המצב הפיסקלי ועל שוק העבודה.

השלכות הדה-גלובליזציה על הכלכלה העולמית. כעת, לדוגמה נבחנות השלכות הטלת המכסים על הכלכלה הישראלית ובהמשך גם על השווקים הפיננסים. גם לחלוקת המערכת הפיננסית הבין-לאומית לגושים, ככל שתקרה, עשויות להיות השפעות משמעותיות. החטיבה החלה לעסוק בהשפעת הבינה המלאכותית על התעסוקה והפריון. בעניין זה החל שיתוף פעולה עם צוות ב-OECD וגם נערך סקר משותף על השימוש בטכנולוגיה עם המכון לדמוקרטיה. לשיתוף הפעולה עם גופים חיצוניים יש אומנם יתרונות והוא מקדם את עבודת החטיבה במיוחד בנושאים חדשים שכאלה אבל הוא מצריך גם בירור של סוגיות משפטיות בשל ניגודי עניינים פוטנציאליים הקשורים בעבודתה. מנהל החטיבה אמר שסוגיית נוספת הקושרת בין תוכנית העבודה של החטיבה לבין יעד בתוכנית האסטרטגית של הבנק – קידום מערכת פיננסית חדשנית והוגנת, היא לקדם את חוק האיגוח אשר כבר עבר לדיון בוועדה בכנסת. החטיבה מלווה היבטים שונים הקשורים בחוק.

בהתייחסו לסוגיית שיפור האפקטיביות בתכנית העבודה אמר מנהל החטיבה כי לחטיבה נוספו הרבה מאוד מטלות, בעיקר על רקע המלחמה כאשר מאידך חלה דווקא ירידה בכוח האדם כתוצאה ממספר פרישות של עובדים וקושי לגייס עובדים חדשים. הוא ציין כי עובדי החטיבה ביצעו את עבודתם גם מעבר לנדרש מהם והחטיבה עמדה במשימותיה. תהליך או"ש (ארגון ושיטות) בחן את העבודה של החטיבה בתכנון המוניטרי ובעקבותיו שונו תהליכי עבודה, נחסכו משאבים וגם העובדים המשתתפים בתכנון הביעו שביעות רצון. גם ההוצאה לאור של פרסומי החטיבה עוברת תהליך של שיפור האפקטיביות הציבורית של הפרסומים בהיבטים של ההנגשה, העיצוב, הנראות וקיצור הזמן שבין השלמת העבודות למועד פרסומן, דבר המוסיף רלוונטיות לפרסומים ותורם לתחושת שביעות הרצון של החוקרים. שיתוף פעולה עם מחלקת התקשורת גם מעלה את החשיפה של דוח בנק ישראל באמצעות הצגת פרקים ממנו בפודקסטים שנערכו בבנק, בסרטוני אינפוגרפיקה, מפגשים באוניברסיטאות ועוד. צעד נוסף לשיפור האפקטיביות הוא המעבר, באישור הנגיד, לפרסום דוח היציבות הפיננסית אחת לשנה במקום פעמיים בשנה. הדבר חוסך עבודה לוועדה ליציבות פיננסית, לנגיד ולחטיבה. מנהל החטיבה ציין כי לאחרונה אומצה שיטת עבודה בחטיבה להקצאת המשימות לעובדים באמצעות מטריצת משימות והתמחויות חוקרים. הדבר משפר את ויסות כוח האדם, זיהוי הצרכים, המעקב והמשוב לחוקרים. שיתוף הפעולה בין האגפים השתפר והוקמו צוותים בין-אגפיים לבחינה של סוגיות שונות במשק הישראלי ולשיתופי פעולה עם גופים בארץ ובחוץ לארץ. צעד נוסף של שיפור האפקטיביות, שגם התבטא בחיסכון כספי ניכר, היה ויתור על חדר מחקר פיזי ברוב המחקרים – למעט כאלה שבהם הוא מתחייב לנוכח סודיות הנתונים – למחשבים יעודיים שניתנים לחוקרים מהלמ"ס (הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה) המאפשרים להם עבודה מרחוק. החטיבה עושה גם שימוש בבינה מלאכותית לצורך עריכה לשונית ותרגום. הדבר מתבצע בתיאום עם ההוצאה לאור בבנק חוסך במשאבים ומקצר את לוח הזמנים עד לפרסום.

בנוגע לסקר הארגוני אמר מנהל החטיבה שעובדי החטיבה חשו שהם מקבלים הערכה רבה ומידית על מחקרים אבל פחות על עבודה בתחום המדיניות. לפיכך, נוסד בחטיבה מערך של מתן משוב קבוע מהנהלת החטיבה לעובדים על תפוקות בתחום המדיניות.

חבר מועצה שאל כיצד בוחנים את איכות המחקרים והתפוקות של המשימות שהוגדרו.

מנהל החטיבה השיב שאיכות המחקרים נמדדת על פי מדד אובייקטיבי של פרסומם בכתבי עת. תהליך הפרסום בכתבי עת מלווה בהערות ותגובה להן, משמע אפשר ללמוד ממנו ולהפיק תובנות. הוא הדגיש כי מלכתחילה עבודות המחקר מוגדרות לנושאים רלוונטיים לעבודת הבנק ועוברות תהליכי אישור מוגדרים. לחוקרים מוקצים זמן לעסוק במחקר, עוזר מחקר ועל פי הצורך גם תקציב לרכישת נתונים. מחקרים יכולים לתרום לדיון הציבורי וגם להשפיע על מקבלי החלטות.

חבר המועצה הוסיף ושאל מהי המגמה במספר הפרסומים בכתבי עת של המחקרים שהופקו בחטיבה.

מנהל החטיבה השיב שהמספר עומד כיום על כ-10 בשנה בכתבי עת בדירוג B. מספר זה הוא בערך כפול מההערכות שהיו לפני כמה שנים כאשר נחנך מסלול חוקרים בחטיבה.

חבר מועצה אחר שאל מה דעתו של מנהל החטיבה על העסקת חלק מסגל עובדי החטיבה על בסיס זמני.

מנהל החטיבה השיב שלדעתו יש יתרונות להעסקת עובדים אדמיניסטרטיביים (בעיקר מזכירות) על בסיס זמני, אם כי עדיף היה אם אפשר היה להעסיקן לתקופה העולה גם על 5 שנים. מחד גיסא קיימת עקומת למידה ומאידך גיסא קביעות עשויה להיות בעייתית בסוג כזה של תפקידים. לגבי עובדים בתפקידים אחרים, לדעתו ההתחדשות תורמת לחטיבה הרבה, גם כאשר מדובר בסטודנטים וגם כאשר מדובר בחוקרים. לעיתים לאחר תקופת ניסיון מתברר שהעובד לא מתאים בדיוק לצורכי החטיבה. מנהל החטיבה הדגיש כי גם עובדים שקיבלו קביעות לפני לא מעט שנים ממשיכים להוכיח את כישוריהם ורמה גבוהה של אכפתיות.

לשכת המנכ"לית

המנכ"לית ציינה שתחת אחריותה מצויות חטיבת הון אנושי ומשאבי ארגון, חטיבת טכנולוגיות המידע, מחלקת המטבע, אגף הממונה על נתוני אשראי, אגף החשבות, פונקציית הציות, היחידה לניהול סיכונים והיחידה להמשכיות עסקית. המנכ"לית התייחסה לנושא של התמודדות הבנק בעת משבר כחלק מהחוסן הפיננסי ואמרה שתפקידה של היחידה להמשכיות עסקית הוא להבטיח את מוכנות הבנק לעמידה ביעדי השירות שלו ושל כל החטיבות שלו בעת חירום. מוכנות זו באה לידי ביטוי בתקופת הקורונה, במלחמת "חברות ברזל" ובמבצע "עם כלביא". בתוכנית העבודה לשנת 2026 תמשך הבחינה של תפיסת ההפעלה של הבנק במצבי חירום עם הלקחים שהופקו במהלך המלחמה. בנוסף, יתוקפו כל יעדי השירות שנקבעו בעבר ותבחן הרלוונטיות שלהם גם לשנים הבאות. גם יעדי החירום בבנק ירוענו ויתוקפו מול כל הגורמים הרלוונטיים בבנק. המנכ"לית עברה לדון ביעד האסטרטגי של מערכת פיננסית חדשנית והוגנת והתייחסה לנושא עידוד התחרות. היא ציינה כי נתוני בנק ישראל מראים כי המערכת לשיתוף בנתוני אשראי עבור המגזר הקמעונאי שיפרה, ככלל, את רמת הריבית עבור הלקוחות שמשתמשים במערכת. כעת נערך שלב התכנון המפורט של המערכת לשיתוף בנתוני אשראי לתאגידים, אשר אמורה לשפר את התחרות בתחום האשראי עבור עסקים קטנים ובינוניים והיא מקווה כי המימוש שלה יחל ב-2026. בעניין היעד האסטרטגי של החדשנות התייחסה המנכ"לית ל-4 משימות אסטרטגיות במחלקת המטבע: יתירות מערכת המטבע ונגישות הציבור למזומן בעתיד - כולל סוגיות פוטנציאליות של חקיקה שתחייב עסקים לאפשר תשלום גם במזומן; בניית מדיניות הסברתית והתמודדות עם זיופי מטבע; ניהול מערכת מידע להכוונה, הסדרה ובקרה אחרי הפעילות במזומנים בשגרה ובחירום; הערכת התמורות והשינויים הצפויים לשימוש במזומן, באמצעות סקרים. המנכ"לית הדגישה כי בכל המשימות תהיה

שותפה החטיבה לטכנולוגיית המידע, אשר תהיה שותפה גם בפרויקט של תכנון ואפיון כלים מוניתריים לטווח ארוך עבור חטיבת השווקים.

בעניין היעד האסטרטגי של ההגנות אמרה המנכ"לית כי אחד הפרויקטים החשובים התוכננים להתבצע בבנק ב-2026 הוא הקמת המוקד האחד. היא ציינה כי בבנק מתקבלות מדי שנה כ-124,000 פניות מגורמים שונים מחוץ לבנק וכי כיום קיימים בבנק שני מוקדי פניות מוסדרים – בפקוח על הבנקים ובמערכת לשיתוף בנתוני אשראי. בנוסף קיימות 11 יחידות ופונקציות אשר מעניקות לציבור שירות ללא תשתית מוסדרת, למשל בביקורת הפנימית ובמחלקת המטבע. הקמת המוקד האחד תאפשר: תפיסת שירות אחודה בהיבטים של שפות, שעות, נגישות וכיו"ב; גורם מתכלל לנושא השירות כלפי חוץ וכלפי פנים; החלת אמנת שירות ונהלים אחידים על כל הפניות; הפניית הפניות לגורמים המתאימים; תיעוד מסודר של הפניות וידוא של סגירתן; שימוש בתשתית מחשובית לטיפול בפניות במערכת CRM; המנכ"לית תיארה בקווים כלליים כיצד המוקד האחד צפוי לפעול.

בהתייחסה ליעד האסטרטגי של התאמת הארגון לאתגרי העתיד אמרה המנכ"לית שבנק ישראל נסמך בראש ובראשונה על ההון האנושי שלו ואחת המשימות בתוכנית העבודה לשנת 2026 הקשורה לכך היא קידום תוכנית לעידוד נייודות של עובדים בתוך הארגון והרחבת היעוץ האישי לעובדים לעידוד הניידות. משימה אחרת היא המשך הרחבת אפיקי העסקה בבנק כדי להגדיל את גמישות הניהולית ולהקל על הקושי לגייס עובדים במקצועות טכנולוגיים. שתי משימות נוספות בתוכנית העבודה שהמנכ"לית ציינה הן מפגשי מנכ"לית עם החטיבות בבנק – משימה שנוצרה בעקבות הסקר הארגוני ובחינת מסלולי קידום מקביל לניהול.

המנכ"לית ציינה פרויקטים טכנולוגיים שהם חלק מהיעד האסטרטגי של טכנולוגיה ובו כיעדי משנה אימוץ טכנולוגיות מתקדמות לקידום יעדי הבנק ויצירת סביבת עבודה מתקדמת ויציבה לעובד המותאמת לעולם עבודה משתנה וגמיש. בהתייחסה ליעד האסטרטגי של תשתיות פיזיות אמרה המנכ"לית כי הבנק מיצה את כל תשתיות הנדל"ן שלו ויש בעייה לאכלס עובדים חדשים. היא תיארה את תוכנית האב שהתגבשה לטווח הקצר והארוך. זו כוללת הרחבה של הבניין המרכזי בירושלים שתספק תוספת של 60 מקומות ישיבה ו"מרחב נשימה" ל-3 השנים הקרובות. היא הזכירה כי את התוכנית לטווח הארוך היא הציגה למועצה בפרוטרוט באחת הישיבות הקודמות.

המנכ"לית התייחסה לנושא אפקטיביות, חדשנות ויוזמה ואמרה שהקמת אגף התכנון נועדה, בין השאר, לספק להנהלה מידע אסטרטגי, ניתוחים ותחזיות שמסייעים בקבלת החלטות. האגף יהיה שותף גם לתהליך ההתייעלות בתקנים וגם יסייע בהכוונת הבנק להשיג את המטרה של חיסכון בטווח הארוך. פונקציה חדשה שימלא האגף הוא סיוע בניהול פרויקטים, דבר שצפוי לשפר את ניהול הפרויקטים בהיבט של עמידה בתקציב ובלוחות הזמנים. צעד נוסף לשיפור האפקטיביות בבנק הוא צמצום מספר היועצים החיצוניים באופן רוחבי, צעד שיחסוך בהוצאות ויתרום להשאת הידע בבנק.

חבר מועצה הציע לערוך בעוד כשנתיים סקר ארגוני נוסף שיבדוק אם היה שיפור במצאים שעלו בסקר האחרון.

חבר מועצה אחר ציין את הסכומים הגדולים שתוקצבו בהרשאות להתחייב בסעיף העתודה של לשכת המנכ"לית ואמר שהשימוש בסכומים אלה יהיה מותנה באישור המועצה.

המנכ"לית הסבירה כי הכספים מיועדים לפרויקטים שטרם התגבשו ויש סיכוי שיתגבשו ב-2026 והיא פירטה את המרכזיים שבהם. היא הדגישה כי הוצאת הכספים תיעשה על פי מדרג הסמכויות שהמועצה אישרה ושגם הפרויקטים מובאים לאישורה.

המערכת לשיתוף בנתוני אשראי

הממונה על המערכת לשיתוף בנתוני אשראי אמר שלאחר 5 שנים של הפעלת המערכת הוחלט להתחדש בחזון כדי להגביר את התחרות בשוק האשראי בהתאם למטרת המחוקק שגם החיל הוראות רגולציה כבדות של פיקוח ובקרה והגנת הפרטיות. החזון כולל את האלמנטים הבאים: מערכת אמינה, עשירה, נגישה חדשנית ואיכותית; הגנה על מידע ועל עניינם של לקוחות; הגברת השימושיות במערכת והורדת חסמים; קידום טכנולוגיות חדשות.

הממונה הציג נתונים על היקף השימושיות במערכת מאז עלייתה לאוויר ביוני 2020 וציין כי בתשעת החודשים הראשונים של 2025 היו כ-4.7 מיליון דוחות אשראי, כ-3.8 מיליון דוחות חיווי, וכ-3.2 מיליון דוחות ריכוז נתונים. כיום משתמשים במערכת 60 ספקי אשראי שכמחציתם הצטרפו לאחר עליית המערכת לאוויר. כל ספק אשראי מעוניין להתחבר למערכת למרות העלויות והדרישות הרגולטוריות. בתשעת החודשים הראשונים של 2025 היו כ-25 אלף פניות מהציבור מתוכן 18 אלף בקשות לתיקון מידע, 90% מהן נמצאו לא מוצדקות.

חבר מועצה העיר שמספר גבוה כל כך של פניות לא מוצדקות עשוי להצביע אולי על בעיה בהסברה לציבור. הוא הוסיף ושאל אם חלק מהפניות הגיעו לכדי תביעות בבתי משפט.

הממונה השיב שמספר התביעות שהיו כנגד הבנק נמוך מאוד במיוחד בהינתן היקף הפעילות במערכת ועד כה לא היו תביעות שבהם חויב בנק ישראל בפיצויים.

חבר המועצה הקודם הציע לחשוב על דרכים לצמצם את מספר הפניות הלא מוצדקות.

חבר מועצה אחר הציע לבדוק כמה מהפניות חוזרות על עצמן. אפשר יהיה לתת מענה לטיפול בפניות שכאלה באמצעות כלי בינה מלאכותית.

הממונה על המערכת לשיתוף בנתוני אשראי אמר שלהגברת התחרות יש שני מרכיבים חשובים: הראשון הוא הסרת חסם המידע ומחקרים הראו שהמערכת תרמה לכך. השני הוא שהפרט יכיר ויבין את מצבו בהקשר של נטילת אשראי. בעניין זה האגף פונה בהסברה לצעירים, למשל לסטודנטים ולחיילים במקומות שונים.

הממונה ציין כי באגף הוקמה לאחרונה יחידת ניתוב שתשלב כלים טכנולוגיים וסטטיסטיים מתקדמים, כולל כלי בינה מלאכותית, ותנגיש נתונים בלתי מזוהים עבור המאגר הסטטיסטי לצורכי קבלת החלטות של הנגיד והוועדה המוניתרית.

חבר מועצה שאל מדוע נדרש סכום גדול עבור ריענון חומרה למערכת לשיתוף בנתוני אשראי שהוקמה אך לפני שנים ספורות.

מנהל החטיבה לטכנולוגיית המידע הסביר שמדובר בהחלפת ציוד, כמו שרתים ומתגים, שהתיישן וכבר אין לו שירותי תחזוקה.

הממונה על המערכת לשיתוף בנתוני אשראי פירט שורה של צעדי התייעלות שננקטו ב-2025 ואת סכומי הכסף שנחסכו בזכותם. לאחר מכן הוא הציג את הצעדים בהם נקט, הכוללים שינויים בתהליכי עבודה, ליישום התובנות מהסקר הארגוני הנוגעות לאגף.

חבר מועצה שאל כמה לשכות אשראי פועלות במסגרת המערכת לשיתוף בנתוני אשראי קמעונאי ואם אלה יהיו אלה שיפעלו גם במסגרת המערכת לשיתוף בנתוני אשראי לתאגידים.

הממונה השיב כי כיום פועלות שתי לשכות אשראי והשאיפה היא במסגרת המערכת לשיתוף בנתוני אשראי לתאגידים יתווספו עוד אך הדבר תלוי בחקיקה.

מחלקת מערכות תשלומים וסליקה

מנהל המחלקה הציג את חזון המחלקה: להוביל מערך תשלומים יציב, יעיל בראייה מבוססת סיכון, בשגרה ובחירום, תוך עידוד התחרות על ידי כניסת שחקנים חדשים והרחבת שירותים פיננסיים חדשניים והוגנים לשימוש הציבור והמשק. בהיבט של היציבות הוא ציין כי הנחה את מפעילי מערכות התשלומים בבנק למפות את כל שרשרת הערך בעולם התשלומים מתוך כוונה להבין מהן החוליות החלשות בשרשרת ולזהות את סיכוני הסייבר וההונאות, את צורכי ההמשכיות העסקית ואת כל ההיבטים הקשורים למערך תשלומים יציב.

מנהל המחלקה אמר שהמחלקה הגדירה יעדים הנגזרים מהיעדים האסטרטגיים שהנגיד הגדיר לבנק. השגת היעד של חוסן פיננסי תתאפשר באמצעות מניעה והגנה. בעניין זה פועלים לשפר את כלי הפיקוח, הרגולציה והאכיפה ולהתאימם לסטנדרטים הבין-לאומיים. זאת, תוך אימוץ של תהליכים סדורים לזיהוי מתמיד של איומים וסיכונים. בנוסף, משלימים את כלל התהליכים לתמיכה בפעילות המערכת הפיננסית בעת משבר.

השגת היעד של מערכת פיננסית חדשנית והוגנת תתאפשר באמצעות עידוד תחרות על ידי הסרת חסמים לשחקנים חדשים. השגת היעד האסטרטגי של תמיכה בחדשנות יושג באמצעות גיוון ופיתוח אמצעי תשלום חדשניים בתחום מערכות ואמצעי תשלום. מנהל המחלקה ציין כי נבחנים נתונים כדי להבין את הערך למשק של הצעדים המתוכננים.

מנהל המחלקה מנה ערכי מפתח של המחלקה: שיפור מתמיד; חשיבה מעמיקה מבוססת נתונים ומחקר ותיקוף מתמיד של הנחות יסוד וגם סגמנטציה של קהל היעד של לקוחות מערכות התשלומים לאנשים פרטיים, עסקים קטנים, בינוניים וגדולים.

חבר מועצה שאל אם ישנם קריטריונים אובייקטיביים להשגת שיפור.

מנהל המחלקה השיב שכאשר נבחנות יוזמות וחלופות כאלה ואחרות בתחום התשלומים אפשר להעריך את השפעותיהן ואת כדאיותן באמצעות פרמטרים כמותיים. הוא ציין כמה דוגמאות.

חבר מועצה ציין כי בתקציב הבנק בצד ההכנסות מובלעת הנחה כי ההכנסות ממערכת זה"ב יגדלו ב-30%. הוא שאל על מה מתבססת ההנחה.

מנהל המחלקה השיב כי ההנחה מתבססת, בין השאר, על שינוי בתמחור של אלה המשתמשים בהיקף מסוים על בסיס התקנון וההסכמים.

מנהל המחלקה ציין שתי משימות בתוכנית העבודה לשנת 2026 שמטרתן לשפר את כלי הפיקוח, הרגולציה והאכיפה ולהתאימם לסטנדרטים הבין-לאומיים: הראשונה, ליווי ואסדרת הפרדת שב"א ומס"ב לשתי ישויות עצמאיות. השנייה, בחינת ההשפעה של הכרזה או אי-הכרזה על מסלוקת הצ'קים.

מנהל המחלקה ציין כי המחלקה מצויה לקראת סיום פיתוח של תחום ניהול סיכונים במערכת זה"ב. הוא הוסיף כי אחת המשימות בתוכנית העבודה ל-2026 היא לצרף למערכת שני גופים חוץ-בנקאיים גלובליים. משימה נוספת היא להרחיב את קוד זיהוי-ישום, מהלך מורכב מבחינה טכנולוגית שיאפשר לצרף שחקנים חדשים בטווח של 5-10 השנים הבאות. בנוסף, המחלקה פועלת להרחיב את חלונות הסליקה של מערכת זה"ב כדי לאפשר גמישות גדולה יותר לשוק והיא גם מקדמת את הפרויקט להעברת הסליקה של הבורסה מיום שני ליום שישי. מנהל המחלקה ציין כי נעשית בחינה של כדאיות פרויקט של חשבון מטבע חוץ במערכת זה"ב ולכן התקציב לכך מצוי כעת בעתודת המנכ"לית. אם וכאשר יוחלט לבצע את הפרויקט הוא יוצג לאישור המועצה. המחלקה מקדמת גם אוטומציה של בדיקות במערכת זה"ב שבה מתבצעות כיום הרבה בדיקות באופן ידני.

חבר מועצה אמר שחלק ניכר מאוד מהמשימות והפרויקטים של המחלקה והבנק הם טכנולוגיים ומחייבים את שיתוף הפעולה של החטיבה לטכנולוגיית המידע. הוא שאל כיצד קובעת החטיבה לטכנולוגיית המידע את סדר העדיפות ואם אין לה העדפה לסיים עם כמה שיותר מהמשימות הפשוטות יותר.

מנהל החטיבה לטכנולוגיית המידע השיב כי תוכנית העבודה של החטיבה שלו נבנית לאחר שהוא נפגש עם כל מנהל חטיבה ודן עימו בסדר העדיפות של משימותיו. לאחר מכן הוא נפגש עם המנכ"לית והם דנים בסדרי העדיפות מתוך ראייה של כלל הבנק. בשני השלבים יש ניפוי של משימות.

מנהל מחלקת מערכות תשלומים וסליקה אמר שאחד היעדים שהוא קבע למחלקה הוא לשפר את תהליכי גיוס העובדים כדי להבטיח שמי שיתקבל למחלקה יתאים. בנוסף, במסגרת התהליכים לשיפור האפקטיביות מטמיעים לומדות כדי לחסוך את משך ההכשרה של עובדים חדשים. הוא אמר שבכוונתו להתייעל בשיעור של 15% והמשמעות היא לעשות יותר עם אותו כוח אדם. פורום חודשי ורבעוני של המנהלים במחלקה בוחן את ממשקי העבודה בין המחלקה לבין הגורמים שעובדים מולם בבנק. כמו כן, נשקלת אפשרות לפרסם סקר בקרב הגורמים בתוך בנק ישראל המצויים בקשרי עבודה עם המחלקה כדי להבין כיצד המחלקה נתפסת בעיניהם, על מנת להשתפר ולהפחית חיכוכים.

מחלקת הניהול של הקרן לאזרחי ישראל

מנהלת מחלקת הניהול של הקרן לאזרחי ישראל אמרה שהחזון של המחלקה הוא לנהל את כספי הציבור באופן מקצועי העומד בסטנדרטים הגבוהים של קרנות עושר הריבוניות בעולם. היא הזכירה כי המחלקה החלה לפעל לפני כשנתיים וחצי בכוח אדם מצומצם מאוד. הקצאת הנכסים הראשונית הייתה בנכסים פשוטים עם נאמן אחד. כיום המחלקה פועלת מול שלושה נאמנים. למרות שהמחלקה התפתחה מאוד מאז, עדיין נמשך תהליך גיבוש צוות ההשקעות והעובדים.

חבר מועצה שאל איך התשואה שהמחלקה משיגה בהשוואה לתשואה בבורסה.

מנהלת המחלקה השיבה כי התשואות של המחלקה דומות, פחות או יותר, לתשואות השוק. היא הוסיפה כי נעשתה עבודה מול מוסדות הקרן להגדיר תהליכי עבודה כמתבקש מהחוק וכן את התיאבון לסיכון, את מדדי הייחוס וכיו"ב. המחלקה גם ממשיכה כל העת ליצור את תהליכי העבודה ולכתוב את נוהלי העבודה. בנוסף, מתקיים פרויקט להשקעה בקרנות נאמנות אקטיביות.

מנהלת המחלקה הדגישה כי המחלקה כבר אינה תלויה כבעבר בחטיבת השווקים בניהול הנכסים שבהם היא משקיעה. מנהלת המחלקה ציינה שלמחלקה יש גם אתר אינטרנט משלה שאליו אפשר להגיע ישירות וגם דרך האתר של בנק ישראל.

חבר מועצה שאל אילו תשומות המחלקה מקבלת מבנק ישראל.

מנהלת המחלקה השיבה כי התשומות הן תקני כוח האדם, תקציב התפעול, והקצאת מקום וציוד כמו לכל מחלקה אחרת בבנק. המנכ"לית ציינה כי באגף התכנון נעשית בימים אלה עבודה על עלות המחלקה החדשה לבנק ישראל.

מנהלת המחלקה ציינה כי בחודש אוגוסט נבחרה הקרן לאזרחי ישראל ל"קרן החודש" על ידי גוף המחקר הבין-לאומי Global SWF. היא הוסיפה כי ב-2025 רוב התקציב של המחלקה הופנה לארבע מטרות עיקריות: רכישת תחנות בלומברג לצורך ניהול השקעות סחירות וקבלת מידע; ייעוץ משפטי ומיסוי; והשתתפות בכנסים וקורסים מקצועיים; שכר. תוכנית העבודה ל-2026 היא בעיקר להשלים את בניית התשתיות, המערכים והתהליכים הנדרשים לפעילות המחלקה. בתשובה לשאלת חבר מועצה תיארה מנהלת המחלקה את חלוקת הסמכויות והתפקידים של כל אחד ממוסדות הקרן: מועצת הקרן, ועדת ההשקעות, ועדת הביקורת ומחלקת הניהול.

חבר מועצה שאל אם המחלקה מקבלת שירותי ייעוץ משפטי מהמחלקה המשפטית בבנק.

המשנה לנגיד השיב בחיוב אך הוסיף כי בנוסף המחלקה מקבלת שירותי ייעוץ משפטי גם מגורמים חיצוניים לבנק בנושאים שבהם הידע חסר במחלקה המשפטית.

מנהלת המחלקה פירטה את המשימות לשנת 2026 הכוללות השלמת מערכי ניהול השקעות וניהול הסיכונים; השלמה של כל התשתיות המקצועיות וההתמקצעות העובדים בתחומים השונים; התאמת התשתית הטכנולוגית וההשקעית כולל כלי ניתוח נתונים כמו דשבורדים ובינה מלאכותית; הקמת תשתיות משפטיות תפעוליות ומערך הממשל התאגידי – הכולל הסכמים ופירוט תהליכי העבודה אל מול מוסדות הקרן.

חבר מועצה המליץ למנהלת המחלקה לפעול בסינרגיה עם חטיבת השווקים ולהפיק תועלת מהידע הרב שנצבר בחטיבה.

מחלקת המטבע

מנהלת מחלקת המטבע ציינה את תפקידי המחלקה: להנפיק שטרות, מעות ומטבעות זיכרון; להכווין ולהסדיר את מערכת המטבע במשק; לספק מטבע ולהבטיח שירותי מזומן למשק; להבטיח מלאי מלאי מטבע מספק לצורכי הביקוש בשיגרה ובחירום; לייעץ בתחום המטבע למנכ"לית ולנגיד; לשמר את אמון הציבור במטבע.

חבר מועצה שאל מה הכוונה בהסדרת מערכת המטבע במשק.

מנהלת המחלקה השיבה כי הכוונה היא להבטיח את הפעילות התקינה של מערך אספקת המזומנים במשק מרגע יציאת המזומנים מכספות בנק ישראל אל הבנקים, הכספומטים וכיו"ב.

מנהלת המחלקה הציגה תרשים של התפתחות מחזור המטבע – העומד כיום על כ-135 מיליארדי שקלים – מאז תחיל העשור וסקרה מספר אירועים שגרמו לשינויים משמעותיים למדי במחזור המטבע. היא גם הציגה השוואה בהתפתחות מחזור המטבע

בישראל לעומת מדינות מערביות בין השנים 2007 ל-2025, אשר הראתה כי המגמה בישראל דומה למגמות במדינות ההשוואה. היא ציינה כי בישראל כמו במדינות האחרות יש מגמה של ירידה ביחס המחזור לתמ"ג. היא הוסיפה כי בישראל קצב הגידול במזומן עולה על קצב גידול האוכלוסייה ושמתחילת העשור קצב הגידול בתוצר לנפש מהיר יותר מקצב הגידול של המזומן לנפש. לדבריה, סקרים שהמחלקה עורכת מראים שהציבור מעוניין להמשיך להחזיק מזומנים בעיקר כגורם המשרה ביטחון בתקופות של אי-ודאות כמו בעת מגיפת הקורונה או תקופת מלחמה. מנהלת המחלקה התייחסה לתוכנית האסטרטגית של הבנק וליעד המתייחס לשמירה על הנגישות למזומן לצד הפיתוח של מגוון אמצעי תשלום וציינה שאחד היעדים שמחלקת המטבע מקדמת כחלק מהתכנית האסטרטגית הוא שימור הנגישות למזומן. מנהלת המחלקה אמרה שהמחלקה פועלת לייעל את מערכת המטבע כדי להוזיל את העלויות ולאפשר לכל השחקנים להישאר בתוך המערכת. למשל, שלא יהיה מצב של עסקים שיסרבו לקבל מזומן בשל אי-כדאיות. בכוונת המחלקה לבנות אסטרטגיה סדורה של הסברה לציבור בנושא המזומן, כולל סימני הביטחון כדי להילחם בזיופים. יש כוונה לבחון הכנסת כלי בינה מלאכותית למעבדת המזויפים של המחלקה במטרה לייעל תהליכים.

חבר מועצה שאל על המגמה בעניין הזיופים.

מנהלת המחלקה השיבה כי יש עלייה במספר השטרות המזויפים שמגיעים אבל סה"כ המספרים אינם דרמטיים. בהתייחסה לממצאי הסקר הארגוני אמרה מנהלת המחלקה כי במהלך השנה התקיימו "שולחנות עגולים" לעובדים לשיח כדי להגביר את המחברות של העובדים להנהלה.

נושא 2 בסדר היום: אישור פרויקטים

מנהל החטיבה לטכנולוגיית המידע הסביר שאישור המועצה לפרויקט החלפת שרתי HPE נדרש כעת למרות שהוא תוקצב בשנת 2026 מפני שצפויה עליית מחירים משמעותית. התקשרות עם הספק עד למועד שהוא קבע תחסוך לבנק סכום ניכר.

חבר מועצה אמר שדעתו לא נוחה מהאולטימטום שהספק העמיד בפני הבנק. הוא שאל אם נבחנו חלופות נוספות.

מנהל החטיבה השיב שנעשה סקר שוק, נבחנו פתרונות חלופיים, נערכה התייעצות עם חברת גרטנר ובדיקות היתכנות (POC) ולא נמצא פתרון ברמה שהספק המדובר יכול לספק. אומנם יש פתרון אחר זול יותר וגם הוא טוב אבל הוא נחות בהשוואה לפתרון של חברת HP ויהיו לו גם השלכות נוספות של שינויי תצורה של שרתים שיתבטאו בסופו של דבר בעוד עלויות ומורכבות.

מנהל החטיבה הסביר את פרויקט AI On Prem.

החלטות:

1. המועצה מאשרת את פרויקט החלפת שרתי HPE
2. המועצה מאשרת את פרויקט AI On Prem

נושא 1 בסדר היום: תוכנית העבודה והתקציב לשנת 2026

ג. הצגת החטיבות (המשך הדיון)

החטיבה לטכנולוגיית המידע

מנהל החטיבה לטכנולוגיית המידע אמר שהחטיבה שלו מעורבת בחלק הארי של הפרויקטים שמתנהלים בבנק ואלה נסקרו או עתידים להיסקר במסגרת הצגת תוכניות העבודה של החטיבות והמחלקות השונות. מול כל חטיבה עסקית פועלת יחידה או צוות ייעודי בחטיבה לטכנולוגיית המידע ותוכנית העבודה של אותה חטיבה בהיבט הטכנולוגי נגזרת מיכולת ההכלה של אותה יחידה או צוות. בנוסף, מבצעת החטיבה לטכנולוגיית המידע פרויקטים רוחביים בבנק כמו החלפת התשתיות, שדרוגי חומרה, סייבר וכיו"ב. ישנם גם פרויקטים של החלפת מערכות שהגיעו לסוף דרכן. החטיבה משתדלת לשריין כ-40% מכוח האדם עבור משימות שוטפות של תחזוקת תשתיות, סייבר וכיו"ב. לדעתו תוכנית העבודה של החטיבה לשנת 2026 היא מאוזנת וניתנת להשגה. התוכנית נבנתה לאחר רידוד של המשימות ולאחר התייעצות עם מנהלי האגפים של החטיבה ועם המטה המנהל את הפרויקטים ואת תוכנית העבודה. בתשובה לשאלת חבר מועצה תיאר מנהל החטיבה את השימוש שעושה החטיבה בטכנולוגיית הענן.

מחלקת תקשורת, הסברה וקשרי קהילה

מנהלת מחלקת תקשורת, הסברה וקשרי קהילה אמרה שהמחלקה פועלת לקדם את היעד האסטרטגי של קידום ההוגנות בשני אופנים: האחד הוא העלאת רמת האוריינות הפיננסית של החברה הערבית. זאת לדבריה כתוצאה מעבודה של ועדה בין-משרדית שהמשנה לנגיד עמד בראשה ובשנים האחרונות נבנו היסודות לתוכנית לחינוך פיננסי בחברה הערבית. גם בחברה הכללית הידע הפיננסי נמוך מאוד ולכן, בין השאר, סוכם עם אגף כוח אדם בצה"ל שכל טירון יקבל 3 שעות הדרכה בהמהלך הטירונות במושגים פיננסיים בסיסיים. בנק ישראל פועל גם מול משרד החינוך במטרה להקצות שעות לימוד לנושא בבתי הספר.

מנהלת המחלקה תיארה את המתווה של הפרויקט לחינוך פיננסי בחברה הערבית אשר יחל בשנה הקרובה בפיילוט שייערך ב-3 עד 5 ערים בקרב ילדים ונוער, צעירים, משפחות צעירות ועצמאיים. היא תיארה את התוכנית להטמעה מוניציפלית באמצעות מודל צבירת כוכבים לקבלת תו תקן ל"עיר פיננסית" במטרה לרתום את פרנסי העיר להשיג רמת אוריינות פיננסית גבוהה לתושבי ערים.

מנהלת המחלקה אמרה שהמחלקה בונה פורטל לחינוך פיננסי אשר באמצעות מספר שאלות מזהה את הרמה של המשתמש בו ומתאים את התכנים עבורו. הפורטל מכיל סימולטורים, מחשבוני, ספרונים, משחקים ועוד המסייעים להעברת המידע. מנהלת המחלקה אמרה כי במשרד המשפטים ישנה ועדה לתובענות ייצוגיות. ועדה זו מחלקת את הכספים המגיעים אליה בגין תובענות ייצוגיות למטרות שנראות לה ראויות. מנהלת המחלקה סיפרה כי פנתה אל הוועדה וביקשה לתקצב מדי שנה ליווי אישי ואפליקטיבי ל-1,500 חיילים חסרי עורף כלכלי. בנק ישראל יספק את התוכנית וחברות ועמותות יתנו את הליווי. לאחר פרסום קול קורא נבחרו 2 חברות והחל מינואר הקרוב התוכנית תופעל למשך 3 שנים.

מנהלת המחלקה ציינה כי ב-2025 ערך בנק ישראל לראשונה קורס חינוך פיננסי לקצינים בדרגות רבי-סרנים וסגני-אלופים ושני קורסים נוספים אמורים להתקיים ב-2026.

חבר מועצה שאל מדוע צומצם מאוד התקציב עבור מסעות פרסום ב-2026 לעומת 2025. הוא הוסיף כי מסעות הפרסום של הבנק להם נחשף היו לדעתו מוצלחים.



בנק ישראל מזכירות הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית

המנכ"לית השיבה כי הצמצום בתקציב היה בעקבות החלטה משותפת עם הנגיד והצורך במסעות פרסום ייבחרן אד-הוק במהלך השנה.

החלטות:

המועצה מבקשת לבדוק התייעלות בכוח אדם של הבנק (ללא תקנים לפעילות חדשות) במשך 5 השנים האחרונות. (לו"ז: לקראת תכנון תוכנית העבודה לשנת 2027).