

פרוטוקול משיבת המועצה המינהלית (11/2025)
שהתקיימה בתאריך 20.07.2025 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
שי רוזנשטוק, המבקר הפנימי
נאוה אוסטרוב, עוזרת למזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית
אסתי שורץ, מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית
טידה שמיר, היועצת המשפטית
- נוכחים נוספים בנושא מס' 6:
נועה לוי, מנהלת אגף החשבות (באמצעי תקשורת)
אסי קורן, השותף המוביל, קוסט פורר גבאי את קסירר, E&Y (באמצעי תקשורת)
אבי שמיר, אגף החשבות (באמצעי תקשורת)
מימי שפרמן, אגף החשבות (באמצעי תקשורת)
- נוכחים נוספים בנושא מס' 7:
לימור גולדשטיין, מנהלת מחלקת המטבע
ליאור ליכטמן, מנהל אגף הנפקה, מחלקת המטבע
- נוכחים נוספים בנושא מס' 8:
יהונתן אתר, מנהל אגף תכנון
שחר דרעי, אגף תכנון
רחל צימלס, אגף תכנון
- נוכחים נוספים בנושא מס' 9:
הילה אלקיים, חטיבת הון אנושי ומשאבי ארגון
רון קופמן, מנהל חטיבת הון אנושי ומשאבי ארגון
- נוכחים נוספים בנושא מס' 10:
רמי בן חיים, יעוץ וניהול פרויקטים, ERA Effective Consulting (באמצעי תקשורת)
רון קופמן, מנהל חטיבת הון אנושי ומשאבי ארגון

סדר היום:

1. עדכוני יו"ר המועצה
2. עדכוני הנגיד והמנכ"לית
3. אישור פרוטוקולים
4. דוח הביקורת בנושא תהליכי עבודה באתר השמור
5. דוח ביקורת מעקב אחר תיקון הליקויים ויישום ההמלצות מדוח הביקורת בנושא "חדרי בקרה - יחידת הביטחון"
6. דוח ביקורת רואה חשבון מבקר לשנת 2024
7. אישור מטבעות זיכרון
8. דיון מקדים על האסטרטגיה, תכנית העבודה והתקציב של בנק ישראל לשנת 2026
9. ייצוג הולם של אוכלוסיות זכאיות בקרב עובדי בנק ישראל
10. דיווח שנתי על טיפול בנהלים
11. שונות

הדיון:

נושא 1 בסדר היום: עדכוני יו"ר המועצה

יו"ר המועצה הביע תקווה לחזרתם במהרה של החטופים, לשיקומם של הפצועים ושהחדשות לא יכללו הודעות על נפגעים נוספים.

יו"ר המועצה ביקש ממזכירת הוועדה המוניטרית והמועצה המינהלית לשלוח תשובה לאזרח הפונה באופן תדיר למדי אל הפיקוח על הבנקים בתלונות, אותן הוא מפנה גם אל חברי המועצה, ולהקצות זמן לדיון בעניין זה בישיבה הבאה של המועצה.

נושא 2 בסדר היום: עדכוני הנגיד והמנכ"לית

עדכוני הנגיד

הנגיד סקר התפתחויות בתחום הכלכלי והפיננסי.

תכנון אסטרטגי – הנגיד אמר שהנהלת הבנק החלה את תהליך תקשור התכנון האסטרטגי לעובדי הבנק – הופץ מסמך בנושא, נפתחה תיבת דוא"ל לקבלת הערות מהעובדים ונקבעו מועדים למפגשים של הנגיד בחטיבות ובמחלקות שבהן תוצג האסטרטגיה ויתקיים דיון. לאחר מכן יגובש הנוסח הסופי של מסמך האסטרטגיה. עובדים על התאמת תוכניות העבודה לחשנה הקרובה ליעדים האסטרטגיים.

עדכוני המנכ"לית

המנכ"לית דיווחה כי בתחילת החודש הבא יתקיים דיון לצורך הפקת לקחים ותובנות מהתנהלותו של בנק ישראל בתקופת המלחמה עם איראן, שלדעתה היה יוצא דופן.

הנגיד ציין כי שלח הודעה למנכ"ל הקודם של הבנק, מר חזי כאלו ובה שיבח את הפעילות בתת-הקרקע במרכז הטכנולוגיה והחירום.

המנכ"לית הוסיפה כי גם העבודה מרחוק התנהלה בהצלחה.

הקצאת תקנים מהעתודה – המנכ"לית דיווחה כי במהלך הרבעון השני הוקצה תקן זמני אחד לתגבור היחידה לפניות הציבור באגף בנק-לקוח בחטיבת הפיקוח על הבנקים. הוקצה תקן של סטודנט ליחידה לקשרי קהילה. תקן נוסף של סטודנט הוקצה לאגף החשבות עבור פרויקט ISO2022. לאגף הרכש הוקצה תקן זמני בעקבות עבודת או"ש (ארגון ושיטות). לחטיבת טכנולוגיית המידע הוקצה תקן למנהל יחידת סייבר, כחלק מהקמת אגף הסייבר שהחלה ב-2024. לאגף תכנון ובקרה הוקצה תקן של עובד בחוזה אישי לצורך הקמת מערכת תמחור.

דיווח על חריגה משעות עבודה – המנכ"לית דיווחה כי גם ברבעון השני הנתונים מראים היקף חריגות נמוך ביחס לעבר. לדבריה, מנהלי החטיבות מקבלים התראות על כל חריגה בחטיבותיהם והיא מבקשת מהם לדווח לה על הטיפול בהן.

אירועי בטיחות – המנכ"לית דיווחה על עובד שנפגע קל בתאונת דרכים בעת שרכב על אופנוע בדרך לפעילות גיבוש של האגף שבו הוא עובד.

המנכ"לית דיווחה על מינוי ממונה בטיחות חדש לבנק, אשר גויס מחוץ לבנק.

נסיעות לחו"ל – המנכ"לית דיווחה כי הוקמה ועדה אשר תגבש המלצות בנושא. לאחר שאלה יוצגו בקרוב למנכ"לית הן יוצגו גם למועצה.

יו"ר המועצה ביקש כי ההמלצות יוצגו במסגרת הישיבה הבאה של המועצה.

נושא 3 בסדר היום: אישור פרוטוקולים

המועצה דנה בטיוטות הפרוטוקולים משיבותיה שהתקיימו ב-3 בדצמבר 2024, 27 בפברואר 2025 וב-31 במרץ 2025. חברי מועצה ברכו על סגירת הפער בתהליך אישור הפרוטוקולים.

החלטות:

המועצה מאשרת את הפרוטוקולים משיבותיה שהתקיימו ב-3 בדצמבר 2024, 27 בפברואר 2025 וב-31 במרץ 2025.

נושא 4 בסדר היום: דוח הביקורת בנושא תהליכי עבודה באתר השמור

מצורפת תמצית הביקורת הפנימית של ממצאי דוח הביקורת בנושא תהליכי עבודה באתר השמור (נספח א'). חבר מועצה המשמש כיו"ר ועדת הביקורת אמר שמטרת הביקורת הייתה לבחון את תהליכי העבודה במערכת לניהול מזומנים, תוך התמקדות בניהול ההרשאות. זאת לנוכח בקשה של הוועדה,¹

החלטות:

המועצה מאשרת את ההמלצות הכלולות בדוח הביקורת בנושא תהליכי עבודה באתר השמור ואת המלצת ועדת ביקורת בנוגע להמלצה 11.

¹ הוחלט לא לפרסם – נושא הקשור לביטחון שטרי הכסף.

נושא 5 בסדר היום: דוח ביקורת מעקב אחר תיקון הליקויים ויישום ההמלצות מדוח הביקורת בנושא "חדרי בקרה - יחידת הביטחון"

מצורפת תמצית הביקורת הפנימית של ממצאי דוח ביקורת מעקב אחר תיקון הליקויים ויישום ההמלצות מדוח הביקורת בנושא "חדרי בקרה - יחידת הביטחון" (נספח ב').

חבר מועצה המשמש כיו"ר ועדת הביקורת אמר שדוח הביקורת המקורי היה משנת 2023. הדוח הנוכחי מצביע על יישום כמעט מלא של ההמלצות שנכללו בדוח המקורי ושל שתי המלצות שנוספו בדוח המעקב. אחת ההמלצות הייתה להשלים את כל הנתונים ברשימת ההרשאות מטעמה של מחלקת הביטחון בבנק ואלה הושלמו. המלצה נוספת נוגעת לספק חיצוני שמספק שירותים למערכות ביטחון בבנק. ההתקשרות עם הספק אמורה להסתיים בסוף השנה וקיימת אופציה להאריכה בשנתיים נוספות. הוועדה ביקשה לבחון את הארכת ההתקשרות ואם צריך לצאת במכרז. זאת לנוכח חשיבות נושא ההתקשרות למערכות הביטחון של הבנק והשמירה על מתקניו.

החלטות:

המועצה מאשרת את ההמלצות הכלולות בדוח ביקורת מעקב אחר תיקון הליקויים ויישום ההמלצות מדוח הביקורת בנושא "חדרי בקרה - יחידת הביטחון".

נושא 6 בסדר היום: דוח ביקורת רואה חשבון מבקר לשנת 2024

חבר מועצה המשמש כיו"ר הוועדה לבחינת הדוחות הכספיים אמר שהדוח כולל, מלבד סקירה על תהליך והיקף הביקורת על הדוחות הכספיים, גם מספר מצומצם של ממצאים. אחד הממצאים נגע בנושא הציות לנהלים, אבל קיימת התייחסות לנושא בחוקת העבודה של הבנק. בנוסף, היו מעט ממצאים בנושאים של סביבת מערכות מידע ובהם כאלה הנוגעים לניהול הרשאות גישה.

השותף המוביל ממשד קוסט פורר גבאי את קסירר, E&Y אמר שמספר הממצאים בדוח הנוכחי הצטמצם בהשוואה לשנים עברו. זאת בעקבות המאמצים שנעשו בבנק לתקן ליקויים שחזרו על עצמם בדוחות קודמים. הדוח הנוכחי מציין שלושה ליקויים. הוא ציין שניים מהם: האחד הוא היעדר מיפוי מלא של הממשקים בין המערכות המשפיעות על הדוחות הכספיים והשני הוא ניהול של הרשאות עודפות לעובדים במערכות מידע של הבנק. לדבריו, ליקויים אלה מטופלים כעת ולפיכך הוא צופה כי הם לא יחזרו בדוח של השנה הבאה. הוא שיבח את שיתוף הפעולה עם הגורמים המקצועיים בבנק וציין את העמידה ביעדי לוח הזמנים. הוא אמר שהמספר המצומצם של הממצאים מהווה תעודת כבוד לבנק ומעיד על איכות העבודה והבקורות. גם הטיפול בממצאים, קטנים ככל שיהיו, מקבל את תשומת הלב הדרושה והשיפור אומנם ניכר.

בתשובה לשאלת חבר מועצה הסביר השותף המוביל בקווים כלליים את המתודולוגיה של חשיפת הליקויים במהלך הביקורת על הדוחות הכספיים ושל הערכת חומרתם ואת הערכת אפקטיביות הבקורות.

יו"ר המועצה בירך את עובדי הבנק ואת אלה מטעם המשרד אשר סייעו לעבודת הביקורת.

החלטות:

המועצה מאשרת את ההמלצות הכלולות בדוח הביקורת של רואה החשבון המבקר.

נושא שאינו בסדר היום: השפעת הבינה המלאכותית על בנק ישראל בעתיד יו"ר המועצה אמר שלנוכח ההתפתחויות המהירות בבינה המלאכותית, בנק ישראל צריך לתת את הדעת להשפעתה על תהליכי העבודה בבנק, לא רק בהיבט של אימוץ הטכנולוגיה, אלא גם על אוכלוסיית העובדים. הוא אמר שהדברים צריכים יהיו לבוא לידי ביטוי בדיונים על תוכניות העבודה של הבנק ואולי אפילו בסיוע צוות ייעודי לנושא.

המנכ"לית אמרה שמזה כשנה פועל בבנק פורום ייעודי לנושא עבור התחום הטכנולוגי והעסקי. בפורום ישנם נציגים מכל החטיבות אשר מעלים סוגיות הנוגעות לשילוב כלי בינה מלאכותית בעבודת חטיבותיהם. בנוסף, היא הקימה פורום לנושא גיוס כוח אדם בעולם העתידי, מפני ששוק התעסוקה עומד בפני שינויים דרמטיים וצריך להעריך מה יהיו המקצועות הרלוונטיים לבנק בעתיד, מה יהיה הפרופיל של העובדים ואילו כישורים ואילו הכשרות ידרשו. הפורום יחל להתכנס בחודשים הקרובים ולעת עתה נאספים מאמרים בנושא מורכב זה. המנכ"לית ציינה כי בנק ישראל הוא גוף ייחודי שמייצר בעיקר ידע ורוב העובדים בו הם כלכלנים ורואי חשבון. היא הוסיפה כי בעולם נעשה שימוש הולך וגובר בסוכני AI. היא ציינה כי האסטרטגיה של הבנק כוללת שימוש לא רק בטכנולוגיית AI, אלא גם במחשוב קוואנטי ובמתודולוגיית Scan the horizon.

הנגיד אמר שברור לכול שהבינה המלאכותית משנה את "חוקי המשחק" בהיבט הטכנולוגי, שילוב כלי הטכנולוגיה של AI בבנק נעשה באופן מדוד וזהיר מפני שהוא כרוך גם בסיכונים. לדבריו, גם ארגון ה-OECD עורך בימים אלה עבודה גדולה בנושא השפעת ה-AI על שוקי העבודה והכלכלה ולבנק ישראל יהיה נציג שישתלב בצוות העבודה של הארגון במשך תקופה מסוימת. שילוב הנציג יאפשר להפיק תובנות וגם לקיים מערכת של יחסי גומלין עם הארגון בנושא. הנגיד הוסיף כי ה-AI צפוי להשפיע מאוד על תחום המחקר.

נושא 7 בסדר היום: אישור מטבעות זיכרון מצורפים פרטיהם של מטבעות הזיכרון (נספח ג')

חברי המועצה דנו בפרטי מטבע הזיכרון בסדרת תמונות מן התנ"ך שנושאו "נפילת חומות יריחו, התשפ"ו – 2025.

מנהל אגף ההנפקה סקר בקצרה את אופן בחירת הנושא המוצג על גבי המטבע, את הרכב הוועדה לתכנון שטרי כסף, מעות ומטבעות זיכרון ואת התהליך שמתקיים מבחירת הנושא ועד להנפקת המטבע. הוא גם ציין כי מטבעות הזיכרון מונפקים במהדורות מוגבלות של כמה מאות או אלפי פריטים בכל מהדורה ואמר שיש קהל יעד מוגדר למדי עבור מטבעות זיכרון. הוא הוסיף כי בנק ישראל לא נושא בעלויות אשר מכוסות על ידי החברה המשווקת. יתר על כן, בנק ישראל מקבל עמלה בשיעור של 2% מהמכירות לכיסוי ההוצאות האדמינסטרטיביות שיש לו בתהליך.

החלטות:

בהתאם לסעיף 43 לחוק בנק ישראל, התש"ע – 2010, המועצה המינהלית מאשרת את קביעת הנגיד בדבר הערך הנקוב, התרכובת, המשקל, התבנית ושאר הפרטים של המטבעות להלן, בהתאם לדוגמאות המצורפות. כמו כן המועצה מאשרת את החלטת הנגיד להכריז על המטבע להלן כמטבע זיכרון: מטבע זיכרון בסדרת תמונות מן התנ"ך שנושאו "נפילת חומות יריחו, התשפ"ו – 2025 בערך נקוב 1 שקל חדש (גימור רגיל), 2 שקלים חדשים (גימור קשוט), 10 שקלים חדשים (גימור קשוט), 1 שקל חדש זעיר (גימור קשוט).

נושא 8 בסדר היום: דיון מקדים על האסטרטגיה, תכנית העבודה והתקציב של בנק ישראל לשנת 2026
מנכ"לית הבנק אמרה שנקודת המוצא לתוכנית העבודה והתקציב של בנק ישראל לשנת 2026 תהיה התוכנית האסטרטגית כאשר כל חטיבה תממש את התוכנית האסטרטגית במקטעים הרלוונטיים לה. גם עידוד ההתייעלות ושיפור האפקטיביות יהיו נושא שכל מנהל חטיבה יצטרך להתייחס אליו במסגרת זו לצד תוצאות הסקר הארגוני שנערך השנה. גם השנה הודיעה הנהלת הבנק על הכוונה שלא להגדיל את מסגרת כוח האדם הקיימת. עם זאת, אפשר יהיה לשקול בקשות חריגות ביותר. בשלב הזה, המנכ"לית אמרה שהיא לא יכולה להתחייב כי ב-2026 לא יהיה בתקציב, גידול כלל בכוח האדם של הבנק כפי שהיה בשנה זו. המנכ"לית ציינה כי באגף החדש שהוקם – אגף תכנון – יהיו שתי יחידות: יחידה לניהול פרויקטים ויחידת תוכניות עבודה ותקציב. תפקיד היחידה לניהול פרויקטים, יחידה חדשה בבנק, הוא ללוות את הפרויקטים בבנק משלב התכנון אל הביצוע באמצעות כלים טכנולוגיים איכותיים אחידים שיסייעו בניהולם.

מנהל אגף תכנון אמר שבשונה משנים עברו שבהן תוכנית העבודה של הבנק הייתה אוסף של תוכניות העבודה של החטיבות השונות, ב-2026 תוכנית העבודה תציג תמונה כוללת שתחבר את תוכניות העבודה של החטיבות אל יעדי התוכנית האסטרטגית. כל מנהל חטיבה יציג את תוכנית העבודה שלו לא כעומדת בפני עצמה אלא בהקשר של התוכנית האסטרטגית. לכל יעד אסטרטגי יהיה שיקוף בתוכנית עבודה של פרויקט או משימה שחטיבה הגדירה כדי לממש את היעד. אפשר יהיה להציג חיתוכים שונים של תוכנית העבודה של הבנק ולהבין מהי התרומה הצפויה של כל חטיבה למימוש היעדים שנקבעו על ידי הנהלת הבנק.

חבר מועצה אמר שאחד האתגרים הוא לתת מקום ראוי בתוכנית העבודה גם למשימות השוטפות ולא לדחוק אותן הצידה לטובת פרויקטים ויעדים נוצצים יותר.

מנהל אגף תכנון ציין כי נערכה התאמה של המערכות של האגף כדי שאפשר יהיה להתאים את תוכניות העבודה של החטיבות ושל כלל הבנק ליעדים האסטרטגיים. הוא חזר על שלושת הדגשים במכתבה של המנכ"לית אל מנהלי החטיבות בנושא התנעת תהליך התכנון לשנת 2026: (1) מימוש מטרות הבנק, תפקידיו וחזונו כפי שהם באים לידי ביטוי בתוכנית האסטרטגית. (2) עידוד התייעלות ושיפור אפקטיביות. (3) יישום תובנות מתוך הסקר הארגוני – כל חטיבה התבקשה להכניס לתוכנית העבודה שלה לפחות משימה אחת המתכתבת עם תוצאות הסקר הארגוני הרלוונטיות לה.

חבר מועצה העיר שלנוכח משקלה הגדול של החטיבה לטכנולוגיית מידע בניהול הפרויקטים בבנק, גם באלה המבוצעים עבור חטיבות אחרות, צריכה המועצה להבין כיצד מנהל החטיבה לטכנולוגיית המידע רואה את סדר העדיפויות של הפרויקטים בבנק, אשר עשוי להיות שונה מסדר העדיפות של מנהל אגף תכנון ובקרה.

מנהל אגף תכנון אמר שכל חטיבה קיבלה מכתב עם מסגרת תקציב מפורטת מאוד, שמביאה בחשבון משתנים שונים ושאליה ההוצאות השוטפות אמורות להתכנס. החטיבות התבקשו להגיב לנתונים ומתקיים שיח שוטף לגבי השגות. הוא הוסיף כי ההנחייה הכללית היא להימנע מבקשות לתוספת תקנים. עם זאת, אפשר יהיה ליצור גמישות מסוימת באמצעות עתודה שתעמוד לרשות המנכ"לית. מנהל האגף התייחס להקמת היחידה לניהול פרויקטים וציין כי מונתה מנהלת ליחידה וגויסו עובדים מתוך הבנק. המטרה היא ליצור מתודולוגיה לניהול פרויקטים, תוך אבחנה בין פרויקטים על פי רוחב היריעה שלהם ולכל פרויקט לתת את המעטפת המתאימה לניהולו. במקביל מפתחים בבנק כלי טכנולוגי מתקדם לניהול פרויקטים.

חבר מועצה שאל אילו סמכויות יהיו בידי היחידה, למשל אילו כלים יהיו לה להתמודד עם מנהל פרויקט שאינו עומד ביעדים.

חבר מועצה אחר הציע למשל אפשרות של פורום שיתכנס אחת לרבעון ובו יציגו מנהלי חטיבות את ההתקדמות בפרויקטים שבאחריותם. לדבריו, יש בכך כדי ללכד סביב מטרה ולדרבן להשגת היעד.

מנהל אגף תכנון אמר שהמטרה של היחידה שמוקמת היא ליצור שגרות של ניהול פרויקטים. אלה יכולות לכלול, למשל, ועדות היגוי אצל המנכ"לית כמו גם שיגרה של דיווחים. המטרה היא לתת ערך מוסף למנהל הפרויקט ולסייע לו להגיע לסוף הפרויקט בלוח הזמנים ובתקציב שהוגדרו. בהתייחסו לסוגיית תעדוף הפרויקטים אמר מנהל האגף כי פרויקטים חדשים ייבחנו על פי הקשר שלהם לתוכנית האסטרטגית של הבנק. כמו כן תיבחן שאלת בשלות תכנון הפרויקט ומוכנותו לצאת לדרך.

חבר מועצה שב ושאל כיצד מנהל החטיבה לטכנולוגיית המידע מתעדף את הפרויקטים בעלי הזיקה הטכנולוגית שכבר הוחלט להכלילם בתוכנית העבודה.

מנהל אגף תכנון השיב כי בקביעת סדר העדיפות מעורבת המנכ"לית על פי צורכי הבנק מתוך ראייה כוללת. הוא הוסיף שאחד הפרמטרים בקביעת סדרי העדיפות לחלוקת המשאבים של החטיבה לטכנולוגיית המידע בין החטיבות השונות הוא אופן ניהול פרויקטים בחטיבות בעבר והערכת יכולתם לנהל פרויקטים חדשים תוך עמידה בלוח זמנים.

חבר מועצה שיבח את מתכונת המכתב של המנכ"לית אל מנהלי החטיבות בנושא התנעת תהליך התכנון לשנת 2026 והציע לשקול לשלוח לכל חטיבה מכתב הנחיות מפורט שיציג את התקציב שעמד לרשותה, כמה נוצל מתוכו ותיאור כלשהו של ביצוע הפרויקטים שבאחריותה במהלך השנה החולפת. להערכתו, מכתב שכזה יטיב את תהליך התכנון. הוא הוסיף והביע את הערכתו לעבודה המקצועית והמסורה של האגף.

נושא 10 בסדר היום: דיווח שנתי על טיפול בנהלים

חבר מועצה אמר שלדעתו התהליך לאישור נהלים בבנק הוא ארוך הרבה יותר מהדרוש. לדבריו, צריך להקצות פרק זמן מוגדר וקצר לכל גורם להגיב לשינויים שערכו הגורמים האחרים בתהליך ולא לאפשר חריגה. הוא הוסיף שהמועצה המינהלית עוסקת בסוגיית הנהלים בבנק לא מעט שנים.

הנגיד ציין כי הייתה התקדמות בנושא באמצעות קביעת נוהל לטיפול בנהלים.

חבר המועצה הקודם אמר שנוהל הנהלים נקבע כבר לפני שנתיים.

הנגיד ציין כי צריך גם להביא בחשבון שהגורם בבנק שאחראי על הטיפול בנהלים גויס מתחילת המלחמה לשירות מילואים לתקופה של כ-300 יום.

המנכ"לית ציינה כי הבנק גייס לפני כמעט שנה יועץ חיצוני המסייע בנושא. לדעתה, מקור הבעייה הוא בתהליכי העבודה. בבנק יש ועדה לענייני נהלים שהיא עומדת בראשה. חברי הוועדה מקבלים טיוטה של נוהל ומעירים את הערותיהם ולאחר מכן

מתקיים דיון. בד בבד מתקיים תהליך מקביל שבו מעורבים גם גורמים נוספים ובראשם המחלקה המשפטית, שמעירים את הערותיהם. לעיתים הערות חוזרות וקשה לתהליך להתכנס אל סופו.

חבר מועצה אמר שככל שהערות המחלקה המשפטית אינן בהיבטים משפטיים אפשר להביא את השינויים להצבעה בוועדה.

חבר מועצה אחר שאל אם אפשר להעריך את התרומה של הגורמים השונים כמו הוועדה והמחלקה המשפטית לעיכובים באישור הנהלים. הוא ציין כי על פי נתונים שהוצגו למועצה במהלך המחצית הראשונה של השנה טופלו במחצית הראשונה של השנה רק שלושה נהלים כשלמעשה שניים אושרו ואחד בוטל. בסך הכל צפוי במהלך השנים 2025 – 2027 טיפול ב-52 נהלים.

חבר מועצה אחר אמר שהוא מתרשם כי בבנק יש יותר מדי נהלים ולדעתו לא צריך להתמקד בדיוק של הנוסח של נוהל אלא בפרקטיות שלו, שעובדים יקראו ויפעלו בהתאם.

היועצת המשפטית אמרה שכדי שנוהל ישמש ככלי עבודה הוא צריך להיות קריא ומובן ובהרבה מקרים היא נתקלה בניסוחים לא ברורים, במבנים שגויים של נהלים, בהיעדר הגדרות ובסתירות בין סעיפים. ייתכן שהדברים שנכתבו היו ברורים לכותב אבל ספק אם גם לאחרים. לדבריה, המחלקה המשפטית מקדישה משאבים רבים של זמן וכוח אדם לכתיבת נהלים בבנק, משאבים שחסרים לה. לדעתה, גם אם אין בניסוחים כאלה או אחרים של נהלים משום עבירה על החוק, עדיין אי אפשר בהיבט הארגוני לאשר אותם.

היועץ החיצוני אמר שנוהל אינו מסמך משפטי בראש ובראשונה, אלא הוא מסמך שנועד לתאר תהליך עבודה ולהסדיר אותו. הוא נועד לעשות סדר בארגון, ליצור שפה משותפת, סטנדרטיזציה ואחידות לתהליכים מוסכמים בארגון. לדעתו, הבעייה בבנק ישראל היא התעמקות יתרה בפרטים אשר גורמת לעיכוב אישור נהלים. ניסיונו בגופים אחרים לימד אותו שההתערבות של המחלקה המשפטית בתהליך, כגורם מבקר, צריכה להיות מתחילתו ולא רק בסופו כפי שנהוג בבנק ישראל. גם ועדת הנהלים בבנק ישראל מתעמקת עד מאוד בנוסחים בעוד שבארגונים אחרים מקובל שהוועדות המקבילות לא דנות כלל בניסוחים אלא מתייחסות בעיקר לעיקרי התהליכים והשינויים המוצגים בנוהל ולהתאמתם לאסטרטגיה של הארגון.

הנגיד אמר שחלק מהעיכוב בטיפול בנהלים נובע מהמלחמה שפרצה פחות או יותר כאשר אושר נוהל הנהלים ולכן עדיין יעילותו לא התבררה. חלק מהעיכוב נובע גם, כפי שנאמר, מדקדוק היתר בפרטי הנהלים. זאת לנוכח מעמדו הציבורי של בנק ישראל שגורם לו לנקוט, מחד גיסא, במקדמי ביטחון כמו התייחסות לאבני בוחן כמו התקשי"ר, ומאידך גיסא העובדה שבנק ישראל הוא גוף ייחודי. עם זאת, ברור שיש עדיין מקום לשפר תהליכים.

מנכ"לית הבנק אמרה שהרוב המכריע של הנהלים שבהם צריך לטפל הם נהלים קיימים שצריך לרענן אותם.

הנגיד אמר שהוא מאמין כי לאחר שהבנק יסגל לעצמו את העבודה עם נוהל הנהלים הדברים יתקדמו מהר יותר.

חבר מועצה אמר שלדעתו צריך לרענן רק את הנהלים שריענונם נחוץ לעבודה התקינה בבנק ולא לצורך הנראות.

חבר מועצה אחר אמר שהמועצה צריכה להביע דעה בעניין הנהלים בשני מקרים: כאשר אין נוהל עבודה ונדרש כזה וכאשר יש פער ניכר בין הנוהל לבין המצב בפועל.

חבר מועצה שלישי אמר כי המועצה צריכה לחוות דעה גם כאשר מתברר לה שהבנק חורג מהתקשי"ר, מהרגולציה וכיו"ב, או כאשר הנגיד או המנכ"לית סוברים שהתנהלות הבנק בתחום מסוים לא עולה בקנה אחד עם ערכי הבנק.

מזכירת הוועדה המוניטרית והמועצה המינהלית אמרה שהמועצה, לדוגמה, קיימה דיונים בנוהל הנסיעות לחו"ל ובהם עלו הערות שונות.

המנכ"לית אמרה כי היא תרצה לבחון את הפרוטוקולים של הדיונים האמורים ואת התאמת הנוהל להערות שעלו בהם.

היועץ החיצוני אמר שהבנק עובד על פי נוהל הנהלים והדבר כרוך גם בשינוי המבנה של הנהלים הקיימים. בנוסף, נעשה רה-ארגון לנהלים ולכן נהלים שלא עודכנו זמן רב או שתהליכי העבודה שהם מתייחסים אליהם השתנו בצורה מהותית נבחנים ומתעדכנים. הוא ציין שמופעל עליו לחץ מלשכת המנכ"לית להביא כמה שיותר נהלים לדיונים הקרובים של ועדת הנהלים. הוא חש שיש שינוי אמיתי בתחום הנהלים בבנק.

נושא 9 בסדר היום: ייצוג הולם של אוכלוסיות זכאיות בקרב עובדי בנק ישראל

עובדת חטיבת הון אנושי ומשאבי ארגון אמרה שבחודש יוני עמד מספר עובדי הבנק מקרב האוכלוסיות הזכאיות על 132. במהלך הרבעון השני נקלטו בבנק 27 עובדים שמתוכם 6 (22%) הם מקרב אוכלוסיות הגיוון: 2 הם בני הקהילה האתיופית, 2 הם עובדים עם מוגבלות ו-2 הם מקרב האוכלוסייה החרדית.

חבר מועצה שאל אילו פעולות נעשו כדי לגייס עובדים מקרב האוכלוסיות הזכאיות בכלל ומקרב החברה הערבית בפרט.

עובדת חטיבת הון אנושי ומשאבי ארגון השיבה שיש פעולות שנעשות עבור כלל האוכלוסיות הזכאיות ויש פעולות שנעשות עבור אוכלוסיות מסוימות. עבור החברה הערבית, למשל, נערכו לאחרונה פגישות עם מועמדים מצפון הארץ בעלי רקע אקדמי רלוונטי לעבודה בבנק. הפגישות נערכו אומנם בתל אביב אבל הבנק מפרסם מודעות בקרב קבוצות ואנשי קשר מוגדרים ונערכו מפגשים יעודיים בצפון הארץ.

חבר המועצה הקודם הוסיף ושאל כמה עובדים מקרב החברה הערבית פנו לבנק ונדחו, בין היתר בגלל קשיים לגשר על המרחק הגיאוגרפי. הוא הזכיר שבאחת משיבות המועצה עלה רעיון להקים שלוחה של הבנק בצפון הארץ שבה אפשר יהיה להעסיק עובדים המתגוררים שם.

המנכ"לית אמרה כי הנהלת הבנק קיימה דיון ראשוני ברעיון.

חבר מועצה אמר שאם הרעיון יקרום עור וגידים צריך יהיה להגדיר תחום פעילות מסוים עבור העובדים שיעבדו בשלוחה כדי שיהיה להם בסיס משותף שיחבר ביניהם, ניתן גם לחשוב על אפשרויות חלופיות להקמת השלוחה.

חבר מועצה אחר אמר שלדעתו בנק ישראל צריך לגלות יותר גמישות לגבי הדרישות שהוא מציב בתנאי הסף לתפקידים מסוימים בהיבט של סוג ההכשרה הנדרשת מהמועמד, משמע לאו דווקא כלכלנים, רואי חשבון ובוגרי מנהל עסקים.



עובדת חטיבת הון אנושי ומשאבי ארגון אמרה שלעיתים כאשר למועמד יש כישורים מתאימים ולא דווקא את ההכשרה המתאימה מגייסים אותו ומספקים לו את ההכשרה המתאימה לתפקיד.

חבר המועצה הקודם אמר שכאשר לתפקיד מסוים מוגשות עשרות מועמדויות האתגר הוא לא לפסול מועמד שעשוי להיות מתאים – בגלל היעדר עמידה בתנאי הסף על סמך הגשת המועמדות בכתב – כפי שיכול להתברר אילו נערכה עמו היכרות מעמיקה יותר.

חבר מועצה אחר הציע, כדי להגביר את גיוס העובדים מקרב האוכלוסיות הזכאיות, לשוחח אפילו בטלפון עם מועמדים בשלב הניפוי הראשוני כדי להכירם מעט יותר ולתת להם יותר סיכוי.

חבר מועצה הודה לעובדת על פעילותה המסורה בנושא.



נספח א' – תמצית הביקורת הפנימית של ממצאי דוח הביקורת בנושא תהליכי עבודה באתר השמור

דוח ביקורת בנושא תהליכי עבודה באתר השמור - נושאים עיקריים למועצה המינהלית

².

² הוחלט לא לפרסם – נושא הקשור לביטחון שטרי הכסף.

נספח ב' - תמצית הביקורת הפנימית של ממצאי דוח ביקורת מעקב אחר תיקון הליקויים ויישום ההמלצות מדוח הביקורת בנושא "חדרי בקרה - יחידת הביטחון - יחידת הביטחון"

דוח ביקורת מעקב אחר תיקון הליקויים ויישום ההמלצות מדוח הביקורת בנושא "חדרי בקרה - יחידת הביטחון" - נושאים עיקריים למועצה המינהלית

דוח הביקורת בנושא "חדרי הבקרה - יחידת הביטחון" (דוח מספר 2218) הופץ ביום 25.1.2023. הדוח נדון בוועדת הביקורת ביום 2.2.23 ובמועצה המנהלית ביום 2.3.2023.

דוח הביקורת המקורי כלל 10 המלצות. במסגרת מטלת ביקורת המעקב, נבדק גם כי, במערכת המעקב אחר יישום המלצות הביקורת, לא נסגרו משימות שביצוען טרם הושלם. במסגרת ביקורת המעקב, נרשמו שתי המלצות חדשות.

הדוח עסק ב:

- בקרה ותיעוד גישה.

- ניהול רשימת הרשאות ותיקופה.

בנוסף, ניתנה התייחסות, בין היתר, לאכיפה אל מול הספקים החיצוניים וכן לאמצעי בקרה.



ירושלים, י"ז תמוז, תשפ"ה
13 יולי, 2025

מאת: הנגיד

**הנדון: אישור המועצה המינהלית בעניין קביעת פרטיהם של מטבעות זיכרון,
מטבעות מיוחדים ופריטים נומיסמטיים**

בתוקף סמכות הנגיד על-פי סעיף 43 (ב) לחוק בנק ישראל, התש"ע - 2010, הנגיד באישור המועצה והממשלה יקבע את ערכם הנקוב, תרכובתם, משקלם, תבניתם ושאר פרטיהם של מטבעות זיכרון, מטבעות מיוחדים ופריטים נומיסמטיים.

בתוקף סמכותי, הריני מבקש את אישור המועצה:

1. להכריז על המטבע שלהלן כמטבע זיכרון:
 - א. מטבע זיכרון בסדרת תמונות כן התני"ך שנושא "נפילת חומות יריחו", התשפ"ו - 2025;
 2. לקביעה כי ערכו הנקוב, תרכובתו, משקלו, תבניתו ושאר פרטיו של המטבע דלעיל יהיו כמפורט בנספח המצורף למכתבי זה ואשר מחווה חלק בלתי נפרד ממנו.

בברכה,

פרופ' אמיר ירון
נגיד בנק ישראל

העתק: גב' שולמית גרי, מנכ"לית

**אישור המועצה עפ"י סעיף 43 (ב) לחוק בנק ישראל
בדבר מטבעות זיכרון, מטבעות מיוחדים ופריטים נומיסמטיים**

**מטבע בסדרת תמונות מן התנ"ך,
"נפילת חומות יריחו", התשפ"ו - 2025**

שנת הנפקה	קוטר במ"מ	שוליים	משקל בגר'	תרכובת	צד הערך	צד הנושא	ערך נקוב
התשפ"ו 2025	30	חלקים	14.4	0.925 כסף 0.075 נחושת	הערך הנקוב בעברית, ערבית ואנגלית. העיצוב: הערך הנקוב ולצדו דמות כהן התוקע בשומר. כמו כן, מופיעים הרכיבים הקבועים: סמל המדינה ומגן דוד זעיר - סימן הטביעה. הכיתוב: בשולי המטבע מופיע הכיתוב: "נפילת חומות יריחו" (להושע ה', כ"ו, בעברית, אנגלית וערבית. המילה "ישראל" בעברית, ערבית ואנגלית. השנה העברית והלועזית.	העיצוב: מקבץ דמויות של מהנים - חלקם תוקעים בשופרותיהם וחלקם מובילים את ארון הברית. ברקע, נפילת חומות העיר יריחו.	1 שקל חדש לגימור רגיל.

”נפילת חומות יריחו”, התשפ”ו - 2025
מטבע בערך נקוב 1 ש”ח




פרופ' אמיר ירון
נגיד בנק ישראל

מטבע בסדרת תמונות מן התנ"ך,
"נפילת חומות יריחו", התשפ"ו - 2025

שנת הנפקת	קוטר במ"מ	שוליים	משקל בגר'	תרכובת	צד הערך	צד הנושא	ערך נקוב
התשפ"ו 2025	38.7	מחורצים	31.1	0.999 כסף	<p>הערך הנקוב בעברית, ערבית ואנגלית.</p> <p>העיצוב: הערך הנקוב ולצדו דמות כהן חתוקע בשופר.</p> <p>כמו כן, מופיעים הרכיבים הקבועים: סמל המדינה והאות ימ"י - סימן הטביעה.</p> <p>הכיתוב: בשולי המטבע מופיע הכיתוב: "נפילת חומות יריחו" (החושע ו', כז), בעברית, אנגלית וערבית. המילה "ישראלי" בעברית, ערבית ואנגלית.</p> <p>השנה העברית והלועזית.</p>	<p>העיצוב: מקבץ דמויות של כוהנים - חלקם תוקעים בשופרותיהם וחלקם מובילים את ארון הברית. ברקע, נפילת חומות העיר יריחו.</p>	2 שקלים חדשים (גימור קשוט).

"נפילת חומות יריחו", התשפ"ו - 2025
מטבע בערך נקוב 2 ש"ח




פרופ' אמיר ירון
נכד בנק ישראל

**מטבע בסדרת תמונות מן התנ"ך,
"נפילת חומות יריחו", התשפ"ו - 2025**

שנת הנפקה	קוטר במ"מ	שוליים	משקל בגר'	תרכובת	צד הערך	צד הנושא	ערך נקוב
התשפ"ו 2025	30	מזורצים	16.96	0.927 זהב 0.043 נחושת 0.040 כסף	הערך הנקוב בעברית, ערבית ואנגלית. העיצוב: הערך הנקוב ולצדו דמות כהן התוקע בשופר. כמו כן, מופיעים הרכיבים הקבועים: סמל המדינה ותארת "ימי" - סיסן הטביעה.	העיצוב: מקבץ דמויות של מהנים - חלקם תוקעים בשופרותיהם וחלקם מובילים את ארון הברית. ברקע, נפילת חומות העיר יריחו.	10 שקלים חדשים (נימור קשרט).
<p>הכיתוב: שולי המטבע מופיע הכיתוב: "נפילת חומות יריחו" (יהושע ו'), כ"ל, בעברית, אנגלית וערבית.</p> <p>המילה "ישראל" בעברית, ערבית ואנגלית.</p> <p>השנה העברית והלועזית.</p>							

”נפילת חומות יריחו”, התשפ”ו - 2025
מטבע בערך נקוב 10 ש”ח




פרופ' אמיר ירון
נגיד בנק ישראל

מטבע בסדרת תמונות מן התנ"ך,
"נפילת חומות יריחו", התשפ"ו - 2025

שנת הנפקה	קוטר במ"מ	שוליים מחורצים	משקל בגר'	תרכובת	צד הערך	צד הנושא	ערך נקוב
התשפ"ו 2025	13.92		1.244	0.999 זהב	הערך הנקוב בעברית, ערבית ואנגלית. הערך הנקוב ולצדו דמות כהן התוקע בשופר. כמו כן, מופיעים הרכיבים הקבועים: סמל המדינה והאות "מ" - סימן הטביעה.	<u>העיצוב:</u> מקבץ דמויות של כוהנים - חלקם תוקעים בשופרותיהם וחלקם מובילים את ארון הברית. ברקע, נפילת חומות העיר יריחו.	1 שקל חדש זעיר (גימור קשוח)
<p><u>הכיתוב:</u> בשולי המטבע מופיע הכיתוב: "נפילת חומות יריחו" בעברית, אנגלית וערבית. תמילה "ישראל" בעברית, ערבית ואנגלית.</p> <p>השנה העברית והלועזית.</p>							

”נפילת חומות יריחו”, התשפ”ו - 2025
מטבע בערך נקוב 1 ש”ח זעיר




פרופ' אמיר ירון
נכד בנק ישראל