



## בנק ישראל

מזכירות הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית

### פרוטוקול ישיבת המועצה המינהלית (22/2021)

שהתקיימה בתאריך 02.12.2021 בתל אביב ובאמצעות אמצעי תקשורת

נוכחים מקרב חברי המועצה:

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

נעדרים מקרב חברי המועצה:

אנדרו אביר, המשנה לנגיד הבנק

נוכחים מקרב עובדי הבנק:

יהונתן אתר, יועץ המנכ"לית  
שולמית גרי, מנכ"לית הבנק  
קייט זירד, עוזרת למזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית  
שי רוזנשטוק, המבקר הפנימי  
אסתי שורץ, מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית  
טידה שמיר, היועצת המשפטית

נוכחים נוספים בנושא 1 בסדר היום:

חגי אור חן, עוזר למפקח על הבנקים, חטיבת הפיקוח על הבנקים  
עודדה פרץ, מנהלת אגף בנק לקוח, חטיבת הפיקוח על הבנקים  
עינב הכט עמיר, מנהלת יחידת פניות הציבור, חטיבת הפיקוח על הבנקים  
הילה דניאלי, חטיבת הפיקוח על הבנקים

נוכחים נוספים בנושא 2 בסדר היום:

נטלי בצלאל, היחידה לתכנון וכלכלה  
רחל צימלס, היחידה לתכנון וכלכלה  
רון קופמן, מנהל החטיבה למשאבי אנוש ומינהל

## סדר היום:

1. פניה למועצה המינהלית

2. תוכנית העבודה לשנת 2022 ומעקב אחר תוכנית העבודה והתקציב לשנת 2021

### נושא 1 בסדר היום: פניה למועצה המינהלית

#### רקע

בעקבות שתי פניות שהועברו למועצה המינהלית על ידי רו"ח אהוד ציגלמן, מנכ"ל חברת קרנג' ישראל בנושאים:

פנייה מתאריך 22 בנובמבר 2021 בנושא פיקוח המועצה המינהלית על התנהלות לא תקינה לכאורה, כעולה מביקורת שיפוטית.

בקשה כי לאור פס"ד בעניין 32389-02-17 קלירשיפט נ' בנק לאומי לישראל, אשר להבנתו כולל ביקורת שיפוטית נוקבת על מעין "וואקום רגולטורי", אשר יש בו לחסום פעילות פינטק פיננסי בישראל, תפעלו מכוח סמכותכם כמועצה המינהלית, לתקן כשלים לכאורה של העדר תקינות ב"וואקום רגולטורי" לכאורה כאמור.

פנייה מתאריך 25 בנובמבר 2021 – בהתאם בסעיף 2 לחוק לתיקון סדרי המינהל (החלטות והנמקות), תשי"ט-1958, נקבע כי "נתבקש עובד הציבור, בכתב, להשתמש בסמכות שניתנה לו על פי דין, יחליט בבקשה וישיב למבקש בכתב בהקדם, אך לא יאוחר מארבעים וחמישה ימים מיום קבלת הבקשה".

## בנק ישראל

מזכירות הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית  
על-אף הוראת החוק לעיל, ותזכורות רבות שהעברתי הן אל המפקח והן אל המשנה לנגיד ולידיעת הנגיד, טרם קיבלתי החלטה מנומקת כתובה, בין היתר לשש פניות. שש פניות בבקשה להפעלת סמכות המפקח על הבנקים, כוללות ארבע הפניות המצורפות ובהן בקשה לתיקון ו\או קביעת הוראות כלליות של המפקח על הבנקים וכן שתי פניות פרטניות הנוגעות לתאגידים בנקאיים החוסמים לכאורה שלא כדין פעילות פינטק מורשה.

האם תוכלו בבקשה להביא את בנק ישראל ו\או המפקח על הבנקים לפעול בתקינות, כך שיקיימו חובותיהם, במתן החלטה מנומקת כתובה כאמור, במענה לבקשה כתובה להפעלת סמכות?

## דיון

יו"ר המועצה ביקש מהיועצת המשפטית להציג את תפקיד המועצה המינהלית בנוגע לפניות שמועברות לפיקוח על הבנקים.

היועצת המשפטית ציינה שהמועצה נדרשת לוודא שהפונה מקבל תשובה, הטיפול המקצועי הוא לא באחריות המועצה. אם הטיפול המקצועי הוא אינו לשביעות רצונו של הפונה, אין המועצה נושאת באחריות לנושא.

יו"ר המועצה ביקש מנציגי הפיקוח על הבנקים להתייחס בין היתר לשאלה מדוע הפונה אינו מקבל מענה. נציגת הפיקוח, עינב הכט עמיר, סקרה את הפניות שהגיש הפונה למועצה המינהלית ואת הטיפול בנושא שבוצע על ידי הפיקוח על הבנקים.

העוזר למפקח על הבנקים ציין שהפונה, אשר קיבל כבר שמונה מכתבי תשובה מטעם הפיקוח, פונה לגופים רבים דוגמת משרד האוצר, משרד המשפטים, מבקר המדינה, רשות התחרות ועוד.

יו"ר המועצה המינהלית שאל את נציגי הפיקוח על הבנקים אם הם חושבים שהתנהגותם כלפי הפונים נכונה.

נציגי הפיקוח פירטו את פעילותן וציינו שטיפולם הינו רציני מאוד. היועמ"ש הוסיפה שפניותיו של הפונה מקצועיות ואינן פניות סרק, היא ביקשה את התייחסותם של נציגי הפיקוח על הבנקים לעיכוב במענים לפניותיו של הפונה.

נציגת הפיקוח ציינה שהטיפול מתעכב בין היתר מכיוון שהיה רצון לענות על כל שאלותיו. נציג הפיקוח הוסיף שהפונה מוסיף כל הזמן עוד פניות. נציגת הפיקוח הוסיפה שהפונה רוצה שיפעלו בפניותיו באופן שונה מנהלי העבודה של החטיבה.

יו"ר המועצה סיכם שחטיבת הפיקוח צריכה להמשיך לעבוד בצורה מקצועית כפי שהוצגה.

חבר מועצה שאל: האם יש חשיפה בעניין לחברי המועצה? היועמ"ש השיבה שהיא תנסח את תשובות המועצה לפונה בהתאם לדיון שהתקיים ולאור זאת אין חשיפה. היועמ"ש הוסיפה שתשיב לפונה לאחר מיצוי הבדיקה וידוע של חברי המועצה.

**נושא 2 בסדר היום:** תוכנית העבודה לשנת 2022 ומעקב אחר תוכנית העבודה והתקציב לשנת 2021  
**מצרפת מצגת המנכ"לית שהוצגה בדיון.**

יו"ר המועצה ציין שהחומרים המקצועיים לדיון הגיעו לחברי המועצה באיחור וכי יש לחברי המועצה שאלות רבות בנוגע לנושאים שהוצגו. בעבר ביקש הנגיד שלא נבצע מיקרו-מנג'מנט, התפקיד של הדיון בתוכניות העבודה ובאישור התקציב הוא אחד מהתפקידים החשובים של המועצה המינהלית, מדובר בכסף ציבורי ונדרש שיהיו מסגרות למשאבים, וינתנו גם הסברים לתוספות. הוא ציין שדבר זה מהווה תפקיד שאחריות רבה בצידה.

בדיון יוצג הנושא כוח אדם, לנושא הפרויקטים יש לקיים דיון נפרד. בדיון לא נדרשת השתתפות חברי ההנהלה, כי המנכ"לית והנגיד, שאישרו את התקציבים, מכירים את הפרטים. התקציב בשנת 2021 לא בוצע במלואו, והבנק מציג גידול בהצעת התקציב לשנת 2022, לעומת התקציב לשנת 2021, אך הגידול לעומת הביצוע הצפוי לשנת 2022 גדול עוד יותר. הביצוע של התקציב המוצע

## בנק ישראל

מזכירות הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית  
אינו בר ביצוע. גם בעבר לא עמד הבנק בתקציב שאושר. קיימת חלופה, שמסגרת התקציב לשנת 2022 תהיה בגובה הביצוע הצפוי של התקציב לשנת 2021. בנוגע לשיא כוח אדם נדרש להפחית את הגידול בכמות המוצגת של התקנים.

הנגיד ציין שהביצוע בשנת 2021 אינו בנצ'מרק נכון עבור מסגרת התקציב לשנת 2022. הבנק יציג את הצעת התקציב וישמע את עמדת חברי המועצה כלפי התקציב. על המועצה לאתגר את הבנק בדיון. יש בעיה של הסטת עובדים ונדרש לעמוד בל"ז לביצוע המשימות, שחלקן נקבע בחוק. הבנק הציג בדיוני התקציב תוכנית התייעלות בהיקף מסוים. היקף ההתייעלות בשנת 2021 גדל לעומת התוכנית, ונתון ההתייעלות עבור שנת 2022 כולל את ההתייעלות הנוספת בסך 4.8 תקנים, שבוצעה עוד בשנת 2021. הביצוע התקציבי בשנת 2021 קטן עקב הקורונה, לדוגמה, עקב הפחתת הנסיעות לחו"ל. יו"ר המועצה ציין שגם בשנים קודמות היה ביצוע נמוך, וכי דבר זה מאפיין את בקשות התקציב של הבנק לאורך השנים.

חבר מועצה ציין שעלות תוספת של משאבי האנוש עבור שנת 2022 תשפיע רק בשנת 2023, ויש להתייחס לכך. הנגיד הציג בנצ'מרק של גידול תקציב המדינה, תקציב הבנק גדל ב- 24 אחוז לעומת תקציב המדינה, שגדל ב-50 אחוז. כלומר הגידול של תקציב הבנק נמצא בפיגור מול הגידול של תקציב המדינה. היו"ר ציין שהשוואה הזו לא בהכרח נכונה. לדוגמה – תקציבי המשרדים גדלים בשל הגידול בהיקף התושבים, כגון שירותי בריאות ושירותים אזרחיים אחרים. הבנק עוסק בעיקר בסוגיות מקצועיות. הנגיד ציין שלבנק יש פעילויות שמושפעות מכמות האזרחים לדוגמה, היקף פניות הציבור. בנוגע לתקנים שהדיון בהם חשוב יותר מזה של התקציב, נערך ניתוח של הנתונים ולמנהלי החטיבות ניתנו פחות תקנים מאשר שהם ביקשו. המידע שהגיע לוועדת ביקורת בנוגע למחלקת מערכות תשלומים, לא היה צריך להגיע אליה.

חבר מועצה ציין שחבר הנהלת הבנק הציג לוועדת הביקורת את הסיכון שגלום בניהול מערכות התשלומים והוועדה ביקשה שהדיון יועבר למועצה, היות שמדובר אודות תקנים שאותו חבר הנהלה ביקש.

יו"ר המועצה שאל כמה תקנים יש במערכת תשלומים וסליקה שניתן להעבירם לנושאים שהוצגו על ידי מנהל המחלקה.  
\*הנגיד הוסיף שיש נושאים שהמשאבים שנדרשים להם לא עודכנו בבקשות המשאבים, כדוגמת הדרישה שנושאים רגולטוריים יהיו RIA, ויבדקו על פי עלות תועלת. הוא הוסיף שיש פעילויות רבות כדוגמת ועדות רבות שהבנק מתבקש להיות מעורב בהם, יש 130 הצעות חוק שקשורות לבנק ישראל ומתוכן יש 110 הצעות חוק שקשורות לפיקוח על הבנקים.

יו"ר המועצה ציין שהנגיד לא התייחס לנושאים שהבנק הפסיק לבצע וכן להתייעלות. הוא הוסיף שלכל גוף יש פעילויות נוספות, ושאל, האם כל העובדים בבנק עובדים בתפוקה מלאה?  
הנגיד ציין \*2 שהבנק מנסה להשתמש בעובדים שנמצאים בבנק לצורך פעילויות חדשות, לדוגמה: אם בפיקוח על הבנקים יש עובד בנושא מסוים שהוא לא מנוצל באופן מלא, לא ניתן בהכרח להעביר אותו להתמודד עם הפיקוח על הקריפטו.  
הנגיד הוסיף שיש נושאים נוספים שהבנק עוסק בהם ומפקח עליהם, לדוגמה: ההפרדה של חברת כרטיסי האשראי כ.א.ל. מבנק דיסקונט ונושאים רחבים יותר, כמו נושא האקלים, ועדת ההייטק, הוועדה להכלה פיננסית וכיוצ"ב.

חבר מועצה ציין שהמועצה מסתכלת על התקציב ועל הביצוע שלו בשנת 2021, בזמן שיש תת ביצוע גדול לאורך זמן וביצוע נמוך ביותר בתקציב השכר. יש קלות בתכנון ובתקצוב, וההסבר של שנת הקורונה אינו מסביר את הפערים הגדולים. לא יכול להיות תת ביצוע בסכום של כ-60 מיליון ש"ח

<sup>1</sup> הוחלט לא לפרסם - נושא רגיש הקשור ליחסי עבודה.

<sup>2</sup> הוחלט לא לפרסם - נושא רגיש הקשור ליחסי עבודה.

## בנק ישראל

מזכירות הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית  
כשמחציתו בנושא השכר. גם בנושא ההתייעלות יש בעיה. על פי התוכנית הייתה כוונה להביא להפחתה של 16 תקנים, אך עתה יש הפחתה של 10.8 תקנים בלבד, אולם לא הוצג למועצה כל שינוי בתכנית ההתייעלות.

### נושא כוח אדם

מנכ"לית הבנק הציגה מצגות (מצ"ב) על האסטרטגיה של הבנק, על המדיניות והמחקר, על חדשנות פיננסית ועל הקשר עם הציבור. היא ציינה שהרגולציה התרחבה וכתוצאה מכך נדרשים מספר גדול יותר של עובדים. הוצג גרף על התפתחות של תקציב הבנק בשנת 2021. היא הוסיפה שהשפעת הקורונה ניכרת עדיין, שיעור הביצוע מהתקציב המעודכן הוא 88 אחוז ו-94 אחוז מהתקציב המקורי, שיעור זה נובע בעיקר מדחיית פרויקט הבינוי.  
חבר המועצה ציין ששיעור הביצוע הנמוך של התקציב אינו נובע מתקציב ההשקעות.  
מנכ"לית הבנק ציינה את פירוט הגידול בתקציב.

חבר מועצה ציין שהוא ביקש בעבר להציג השוואה של התקציב לעומת הביצוע שלו בפועל ונתון זה הועבר למועצה אך באופן חלקי. הוא הוסיף שכדאי למקד את הדיון הנוכחי בנושא תקני כוח אדם של הבנק.

המנכ"לית הציגה שקף שמתאר את ההתפתחות של ההוצאות השוטפות (מצ"ב).  
יו"ר המועצה ציין שבנוסף לפער שיש בין התקציב של שנת 2021 לביצוע של התקציב לשנת 2021, יש להציג את הפער שיש בין הצעת התקציב לשנת 2022 לבין התחזית של הביצוע של התקציב לשנת 2021. נדרש לנתח את הצעת התקציב לשנת 2022 מול ביצוע התקציב בפועל לשנת 2021, כאשר יש תת ביצוע בתקציב, התקציב המקורי הוא תכנון לא נכון. הוא שאל, כיצד ייתכן שהבנק יהיה מסוגל לבצע תקציב שהיקפו גדול כל כך?  
הנגיד ציין שיש להבין את הפער בין התקציב המעודכן לבין הביצוע, כדי להגדיר את התקציב הזה כבנצ'מרק עבור התקציב של שנת 2022.  
יו"ר המועצה ציין שהפער בין התקציב לבין הביצוע מהווה תופעה קבועה לאורך כמעט כל השנים.

חבר מועצה ציין שבחברות עסקיות יש בדרך כלל שני משתנים שגם להם יש תפקיד בקביעת מסגרת התקציב והם תזרים המזומנים ושיעור רווחיות, משתנים שנעדרים מהפעילות של בנק ישראל ולכן נדרש לקבוע מסגרת תקציב. תפקיד המועצה הוא לדון ולסכם עם ההנהלה את מסגרתו.

המנכ"לית הציגה שקף שמתאר את תקציב ההשקעות (מצ"ב).

לשאלת חבר מועצה, השיב הנגיד שבהתאם לחוק, ההוצאות שכרוכות בניהול קרן העושר יוצגו בתקציב הבנק.

חברי המועצה שאלו מהי הפעילות שמבצעים העובדים שגייסו עד כה לקרן העושר?  
מנהל חטיבת משאבי אנוש ומינהל השיב שעד כה גייסו ארבעה עובדים שטיפלו בתשתיות שנדרשות לניהול הקרן הנ"ל.

הנגיד ציין שהתקנים שנדרשים לקרן העושר הם לצורך ביצוע הוראות החוק.

חבר מועצה ציין שיש לבטל בסוף כל שנה תקנים שלא מנוצלים.

יו"ר המועצה שאל כיצד ניתן להסיט את ארבעת העובדים שנקלטו לקרן העושר לצורך ביצוע משימות אחרות בבנק.

הנגיד ציין שארבעת העובדים שנקלטו, כבר סייעו בביצוע משימות אחרות. יו"ר המועצה טען שגיוס עובד נוסף נראה לו בעת הזו כמיותר, כי העובדים שגייסו מועסקים ממילא בנושאים אחרים.

המנכ"לית הציגה שקפים שמתארים את מאגר נתוני אשראי ואת הדפסת הכסף.

## בנק ישראל

מזכירות הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית  
המנכ"לית הציגה שקף שמתאר את עיקרי השינויים בשיא כוח אדם, היא ציינה שבסל הקורונה התקנים הם זמניים, וכי בעוד שנה וחצי יסיימו את העבודה. היא הוסיפה שנתון ההתייעלות בסך 8.8 משרות כולל התייעלות בהיקף של 4.8 משרות שבוצעה בשנת 2021.

חבר מועצה ציין שיש פער לגבי ההתייעלות שהוצגה בעבר. לאחר שהוצגו לו הנתונים חזר בו חבר המועצה מאמירה זו.

הנגיד ציין שעד כה בוצעה התייעלות שהיא ברמה גבוהה מהתכנון.

יו"ר המועצה שאל את המנכ"לית מהו ההסבר לגידול בהוצאות מ-115 מיליון ש"ח באומדן הביצוע לשנת 2020 ל-147 מיליון ש"ח בתכנון התקציב לשנת 2022. הוא ציין שניתן לבטל את התקנים של עתודת המועצה, את התקנים של עתודת המנכ"לית ואת התקנים של האסטרטגיה. המנכ"לית הציגה את תוספת התקנים שנדרשים לפעילויות שמבוצעות על פי חוק (שיתוף בנתוני אשראי; ניהול נכסי קרן אזרחי ישראל לרווחי הגז). כיום יש 55.5 תקנים ובשנת 2022 עומדת בקשה לתוספת 5.5 תקנים.

המנכ"לית המשיכה להציג את הגידול שנדרש בתקן קבוע, בתקן זמני ובתקן הסייבר. חבר מועצה הקריא את החלטת המועצה בנוגע לתוספת התקנים לאסטרטגיית הסייבר לפיה יש לקלוט עובדים או במיקור חוץ או כעובדים בחוזה מיוחד. מנהל חטיבת משאבי אנוש ומינהל ציין שעד כה נקלטו ארבעה עובדים כעובדים זמניים, ומסר שהוא יבדוק את הנתונים. יו"ר המועצה ציין שיש לבצע את החלטות המועצה כלשונן.

מנכ"לית הבנק ציינה שלמעשה הבנק מבקש בשנת התקציב 2022 22.6 תקנים להקצאה לפי המפורט בשקף שהוצג. חבר מועצה ציין שבעבר הוצג למועצה התייעלות על פני שנים שהייתה אמורה לקזז חלק מגיוס כוח האדם של אותה השנה. מנכ"לית הבנק הציגה שקף שמתאר את ההקצאה של כוח האדם פי חטיבות (מצ"ב).

יו"ר המועצה ציין שבמידה ולא נסכים על המסגרות של המשאבים, נדרש לרדת לעומקם של הנתונים הפרטניים.

המנכ"לית הציגה שקף שמתאר את תהליך ההתייעלות בתקציב ואת ההוצאות שחלו בשנת 2021 ושמקבלים ביטוי בתקציב המוצע לשנת 2022 (מצ"ב). חברי המועצה ביקשו לקבל את חישוב ההתייעלות של העבודה ההיברידית ושל אסטרטגיית הסייבר.

מנכ"לית הבנק הציגה את הצעות החוק שלהן הבנק נדרש להתייחס. (מצ"ב).

חבר מועצה שאל לגבי מספר העובדים במחלקת התקשורת. נגיד הבנק הציג שאגף קשרים בין לאומיים הועבר מלשכת הנגיד למחלקת התקשורת.

חבר מועצה ציין שכשמבצעים התקשוריות, יש להציג את העלות הכוללת של ההתקשוריות. הוא הוסיף שלגבי כוח אדם, יש לקבל דיווח מפורט שמנתח את הנתונים החל מאלה של השנה הקודמת, דרך תוספת התקנים שמפורטת על פי סוגים וסוגי העסקה וכלה בהכללה של העלות הממוצעת שלהם במשך שנה בהמשך עבודתם.

## בנק ישראל

מזכירות הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית  
יו"ר המועצה שאל בנוגע להיקף העבודה שקשורה להצעות החוק שמוצגות ואת משך הזמן שכרוך בהן, שכן הכנסת לא תעסוק באופן מידי בהעברת 130 חוקים שהבנק צריך להתייחס אליהם. הוא נענה על ידי היועצת המשפטית, שאכן דבר זה יהיה תהליך שיתפרס על פני זמן.

חבר מועצה ביקש להציג גם את הנתונים של המצבה לצד התקנים.

הנגיד ציין מספר נושאים:

1. קביעת בנצ'מרק להוצאות – יש לבדוק איזה סוגי הוצאות שכלולות בביצוע הן זמניות ואיזה הן קבועות; יש לבצע ניתוח ביצוע לעומת תכנון בנטרול התחומים של הדפסת הכסף ושל הבינוי;
  2. בנוגע לתקנים – בנושא ההתייעלות, הוא ציין שהבנק מעוניין להתייעל במידה שעולה על התכנון וכי עד לשנת 2022 ההתייעלות הייתה גבוהה יותר מהתכנון; בנושא הסייבר- הבנק יבדוק את הנתונים ויעדכן את המועצה;
  3. הבנק מגדיל את התקנים הזמניים וקולט יותר עובדים זמניים עם תקן קבוע. אפשר להציג פירוט רב יותר בנושא תקנים.
- הוא הוסיף שהעבודה של המועצה נדרשת לאור דרישות נוספות של הפיקוח על הבנקים ושל מערכות תשלומים וסליקה. הבנק לא נמצא בשיווי משקל, אלא שיש כל הזמן פעילויות נוספות שמחייבות תשומות רבות יותר של כוח אדם.

יו"ר המועצה אמר שבישיבה הבאה נקיים דיון על התקנים, כולל כל הנושאים שקשורים לפרויקטים, לדוגמה, השדרוג של אתר הבנק.

חבר מועצה ביקש לא לבצע התקשרות בפרויקט שדרוג אתר האינטרנט של הבנק עד לקבלת תשובות בדיון הקרוב.

הנגיד ביקש מחברי המועצה להעביר לעיון שאלות לקראת הדיון הבא.

הוצגו שקפים בנושאים הבאים (רצ"ב):

1. אסטרטגיית הבנק
2. משקל מרכיבי התקציב
3. גרף התפתחות שכר עובדים
4. שינויים בשיא כוח אדם
5. שינויים בשיא כוח אדם לפי סלים
6. הקצאת כוח אדם לפי חטיבות

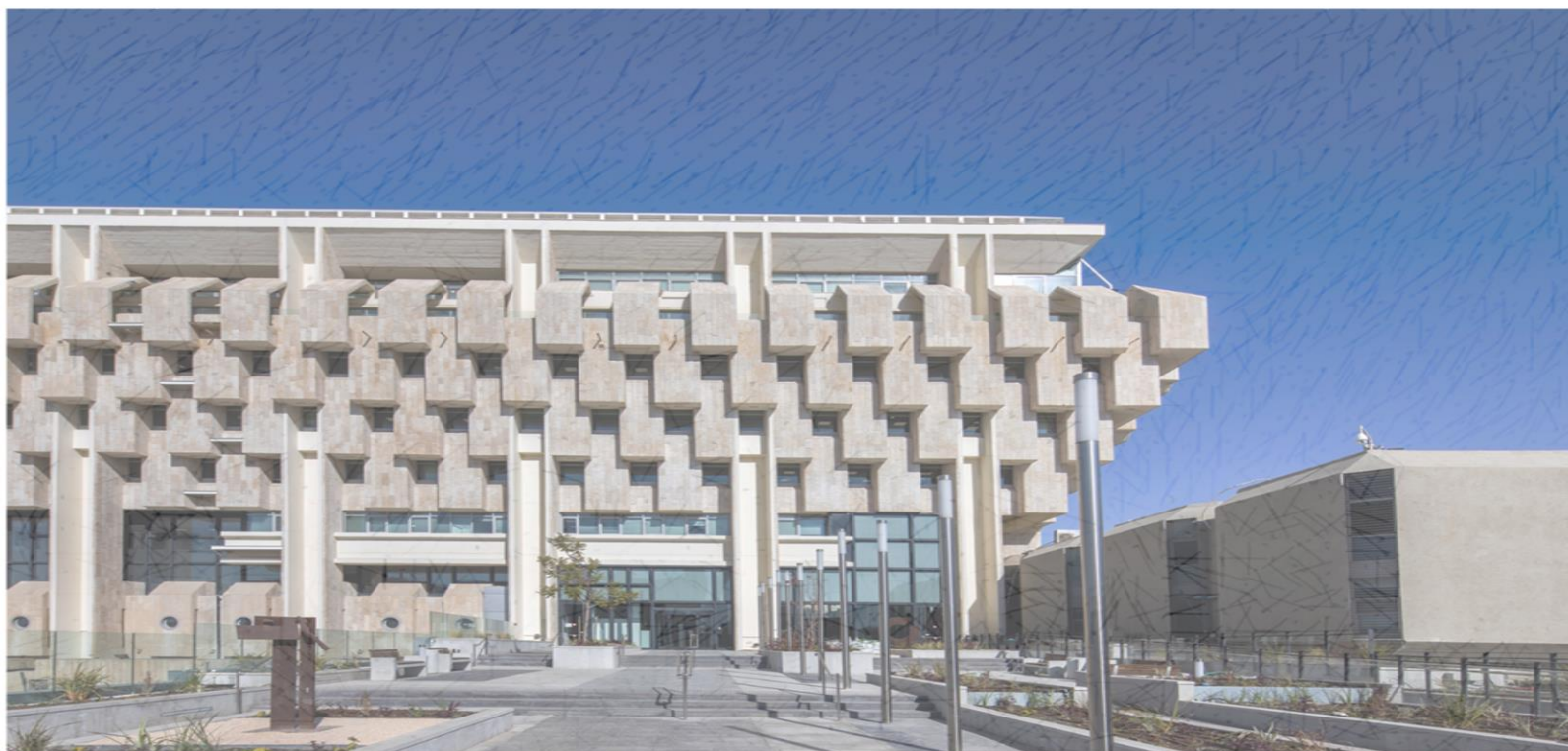
בסוף הישיבה נערכה ישיבה סגורה של המועצה עם הנגיד ועם המנכ"לית ושבה הוצגה בקשה לטפל בפיגור של הצגת הפרוטוקולים והנגיד הבטיח לפעול בעניין באופן אישי.

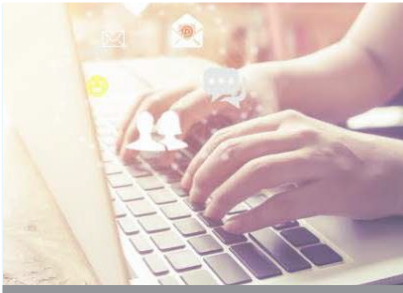


## הצעת תקציב ושיא כח אדם בנק ישראל 2022

### מבט על

שולמית גרי, מנכ"לית | דיון מועצה מנהלית דצמבר 2021





קשר עם הציבור



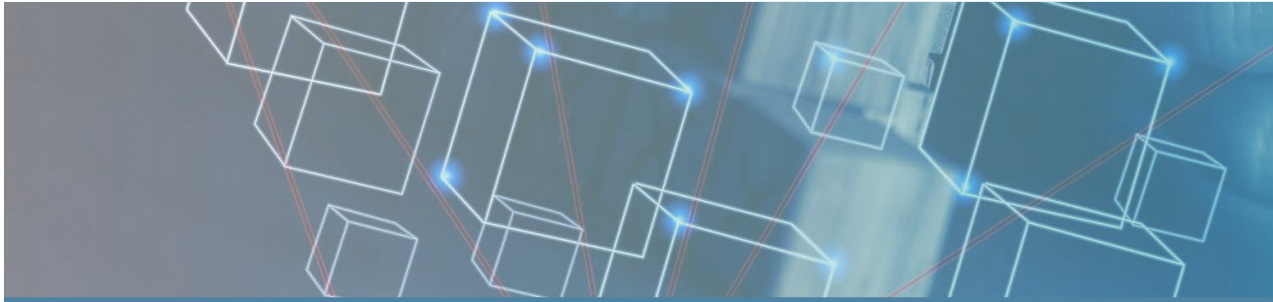
חדשנות פיננסית  
טכנולוגית



מדיניות ומחקר

## אסטרטגיית הבנק

הבנק יתרום לשגשוג המשק הישראלי הצועד אל כלכלת המחר, תוך תמיכה ביציבותו ועידוד התחרות, החדשנות והשירות ללקוחות במערכת הפיננסית

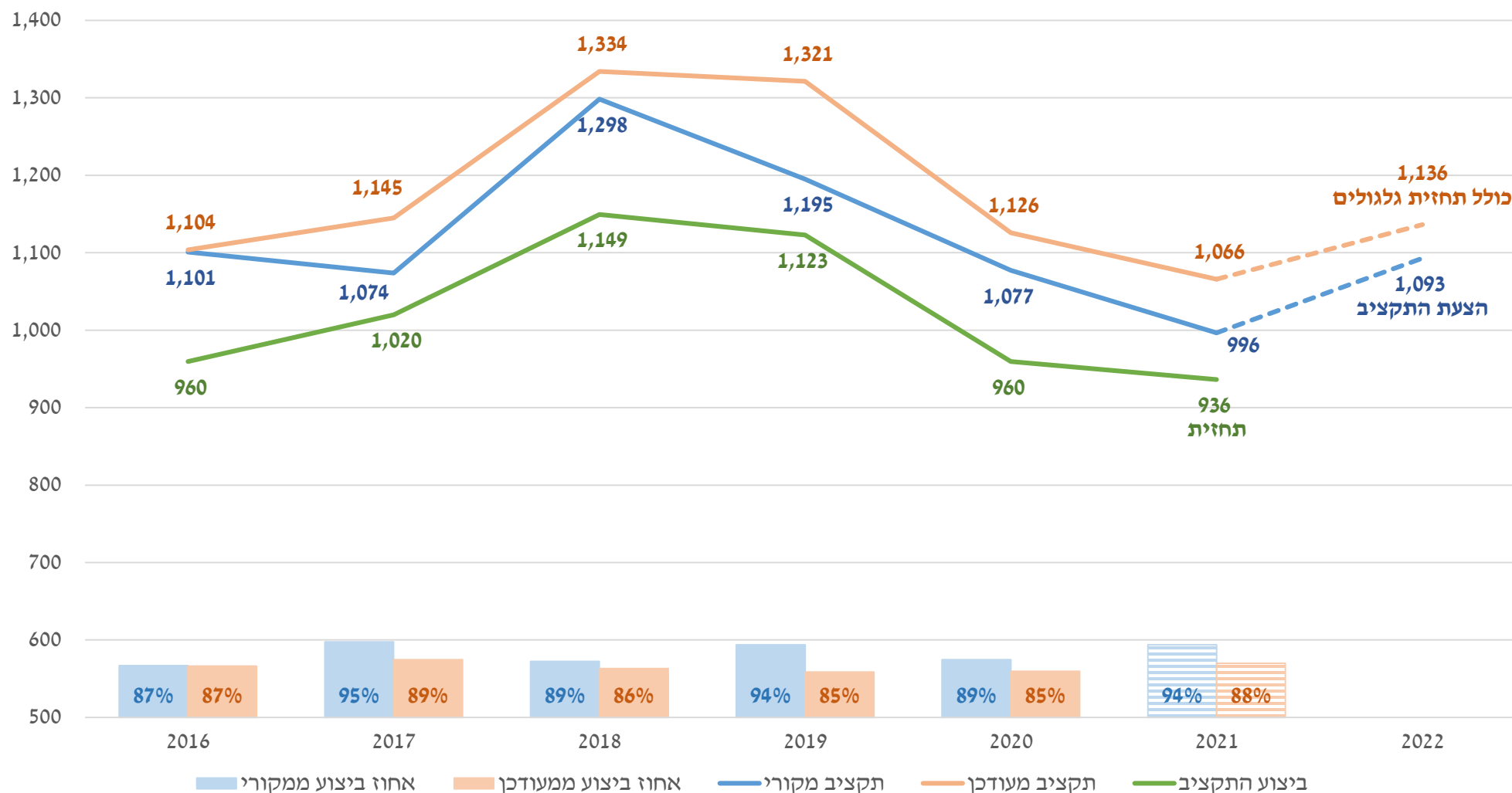


התאמת הבנק לסביבה המשתנה

## אסטרטגיה פנים ארגונית

בנק מתקדם וחדשני עם גמישות ומהירות תגובה, יוזמה, פתיחות ותרבות שיתוף פעולה

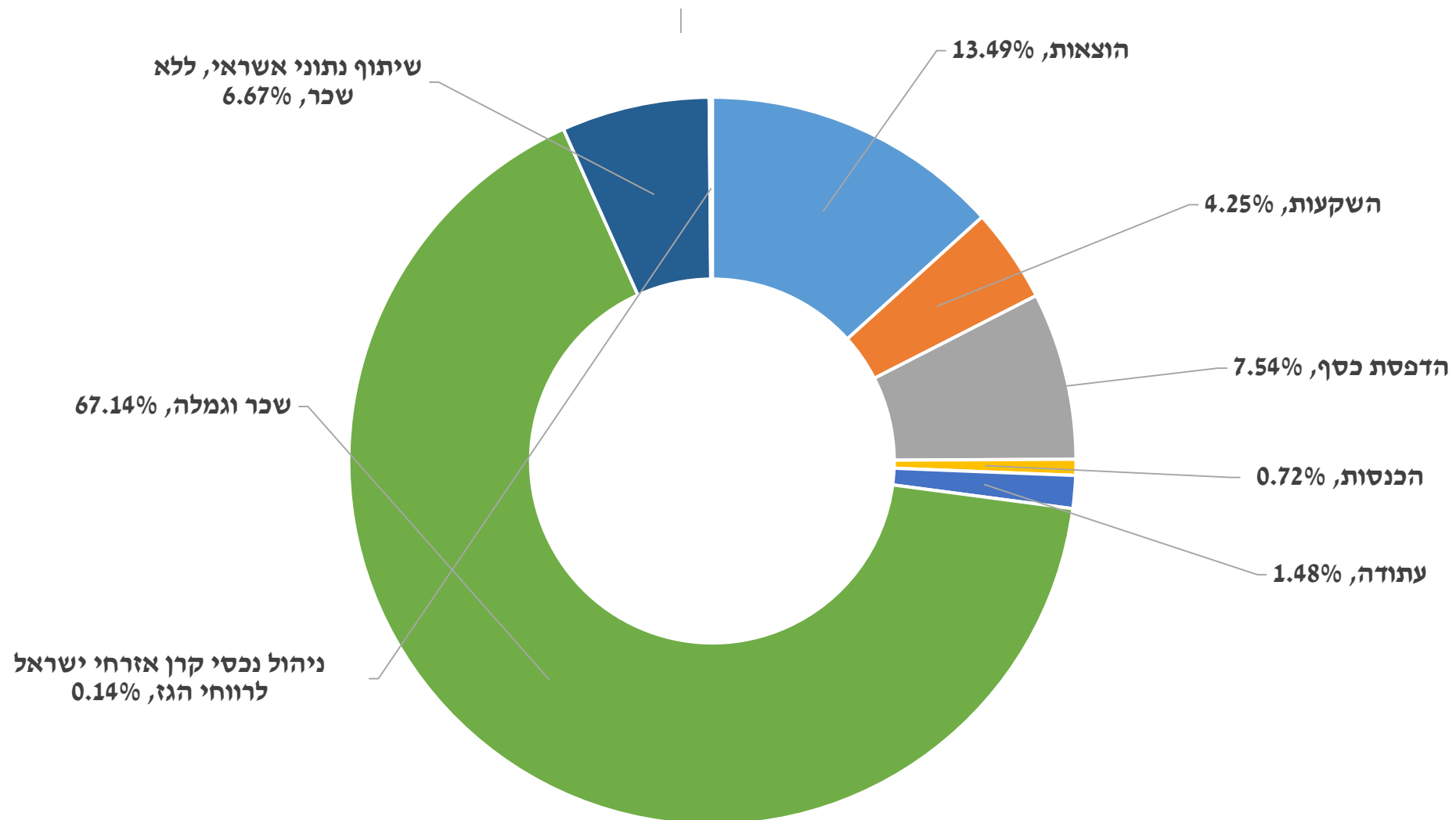
# התפתחות תקציב הבנק במיליוני ש"ח



# מרכיבי תקציב הבנק לשנת 2022 באלפי ש"ח

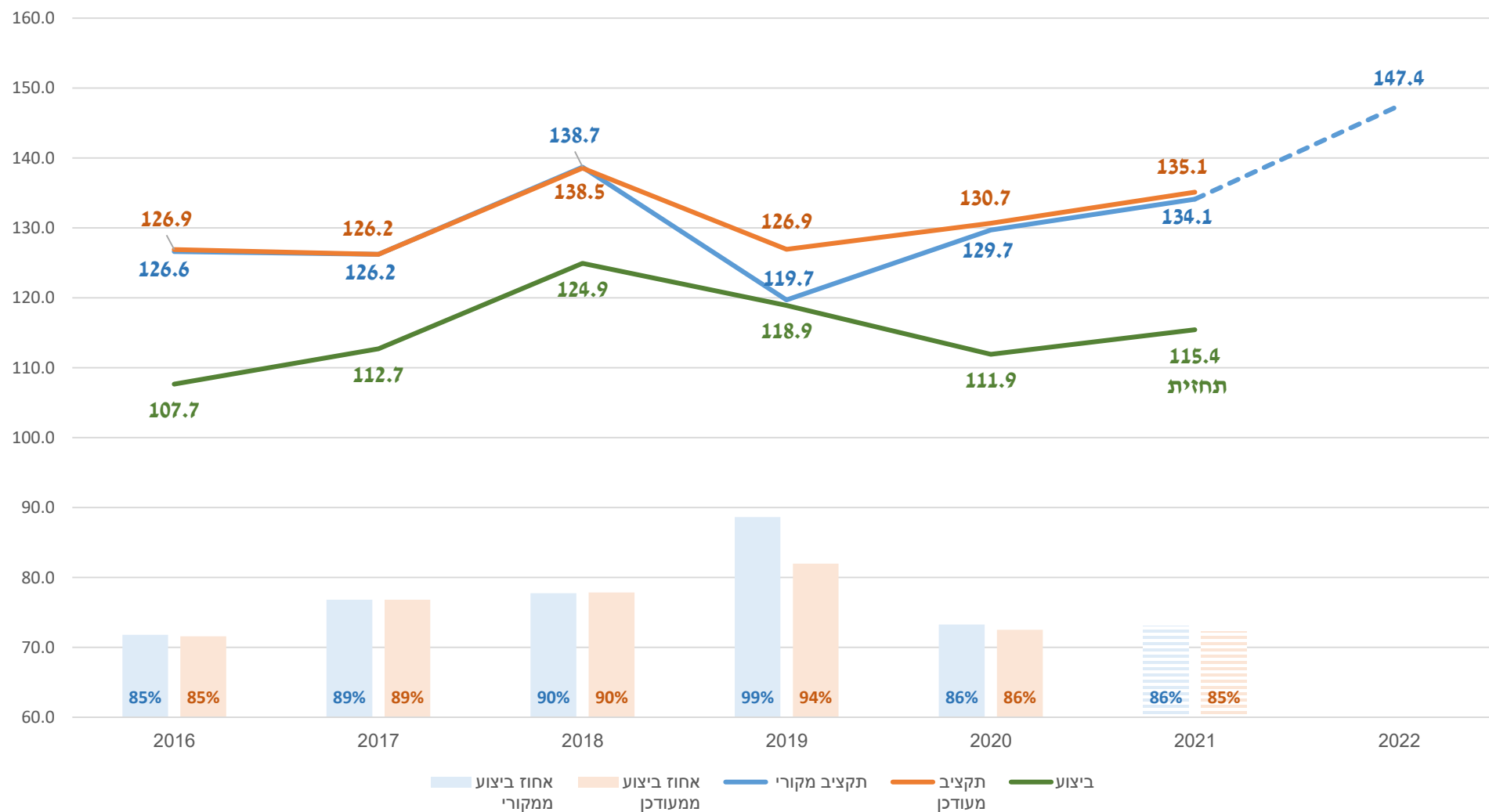
| 2021               |                    | 2022               | שיעור שינוי<br>מהתקציב<br>המקורי<br>(1/3) |                                       |
|--------------------|--------------------|--------------------|-------------------------------------------|---------------------------------------|
| תקציב מקורי<br>(3) | תחזית ביצוע<br>(2) | הצעת התקציב<br>(1) |                                           |                                       |
| 996,421            | 936,385            | 1,092,865          | 9.7%                                      | סך הכל בנק ישראל                      |
| 134,089            | 115,443            | 147,448            | 10.0%                                     | הוצאות                                |
| 37,960             | 52,913             | 46,405             | 22.2%                                     | השקעות                                |
| 36,878             | 38,903             | 82,452             | 123.6%                                    | הדפסת כסף                             |
| (6,574)            | (7,600)            | (7,851)            | 19.4%                                     | הכנסות                                |
| 17,170             | -                  | 16,197             | -5.7%                                     | עתודה                                 |
| 408,219            | 392,426            | 425,025            | 4.1%                                      | שכר העובדים                           |
| 302,018            | 291,828            | 308,729            | 2.2%                                      | דמי גמלה                              |
| 65,111             | 52,402             | 72,893             | 12.0%                                     | שיתוף נתוני אשראי, ללא שכר            |
| 1,550              | 70                 | 1,567              | 1.1%                                      | ניהול נכסי קרן אזרחי ישראל לרווחי הגז |

# משקל מרכיבי התקציב 2022 במיליוני ש"ח



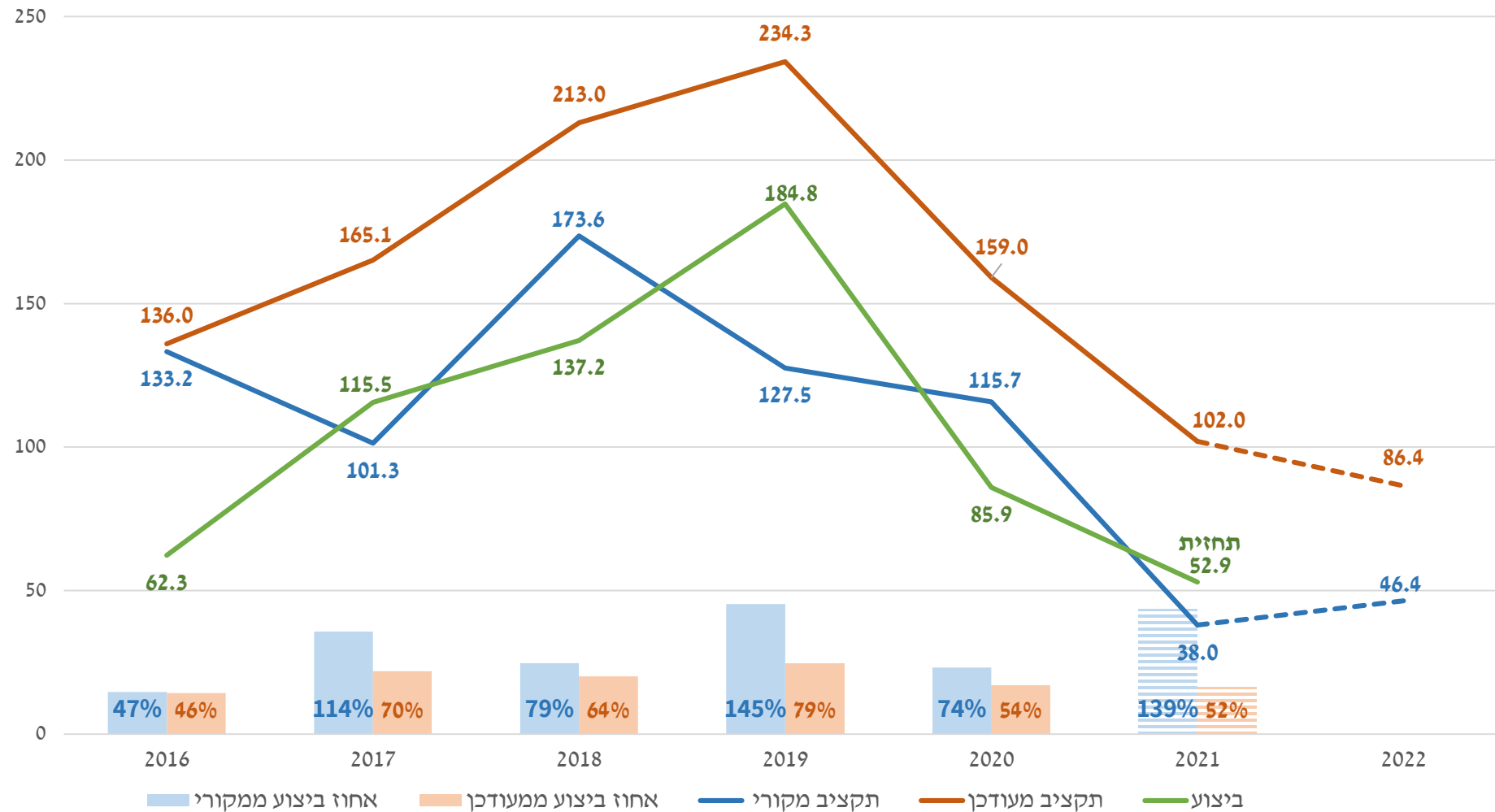
# התפתחות ההוצאות השוטפות במיליוני ₪

## (ללא מאגר אשראי)



# התפתחות תקציב ההשקעות

(ללא מאגר אשראי)  
במיליוני ש"ח

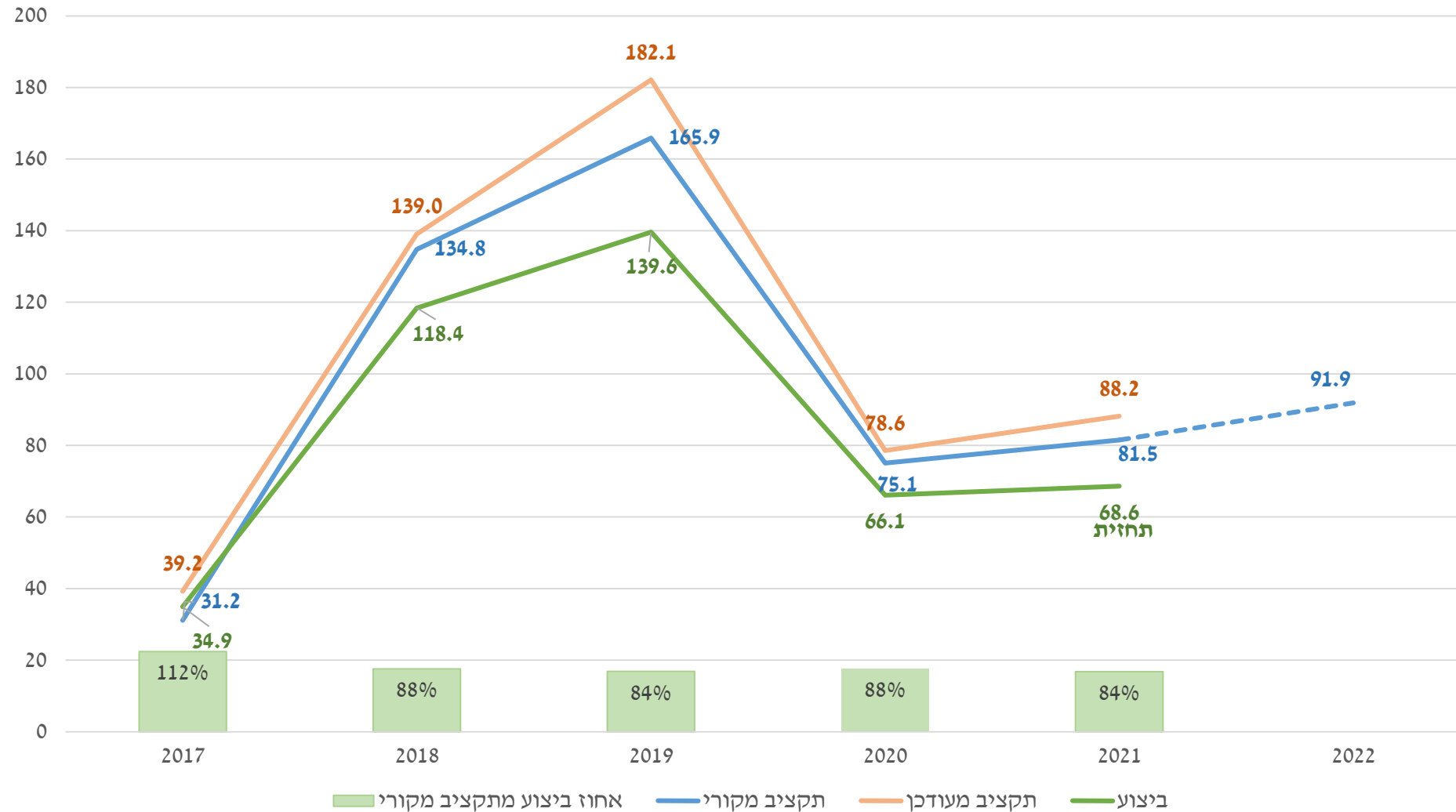


# תקציב השקעות הבנק לשנת 2022

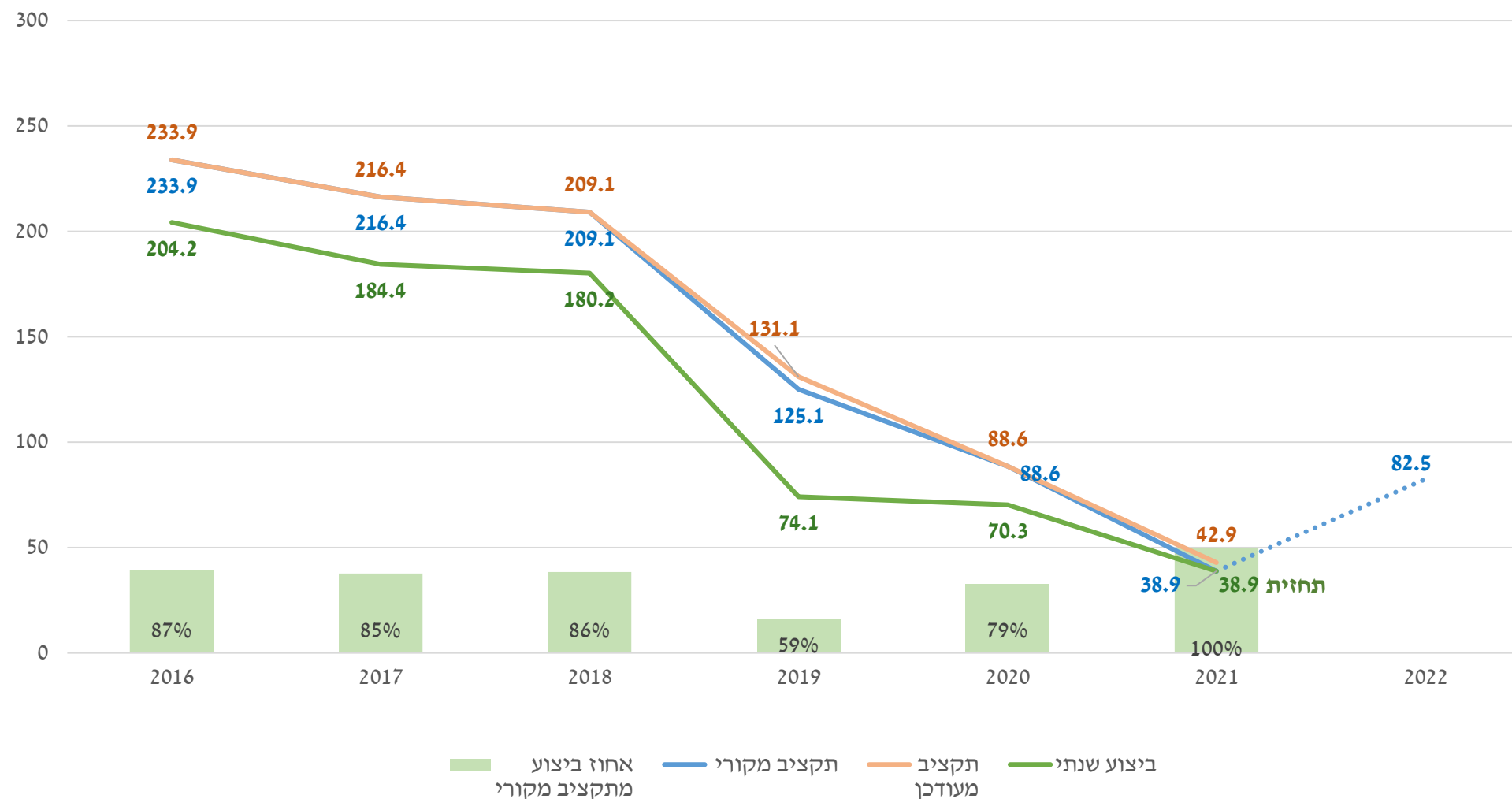
באלפי ש"ח (ללא מאגר אשראי וקרן לאזורחי ישראל)

| תקציב<br>מקורי<br>(4) | 2021                   | תחזית<br>ביצוע<br>(2) | 2022                  | שיעור שינוי<br>מהתקציב<br>המקורי<br>(1/4) | שיעור שינוי<br>מתחזית<br>הביצוע<br>(1/2) |                         |
|-----------------------|------------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------------------------|------------------------------------------|-------------------------|
|                       | תקציב<br>מעודכן<br>(3) |                       | הצעת<br>התקציב<br>(1) |                                           |                                          |                         |
| <b>37,960</b>         | <b>101,973</b>         | <b>52,913</b>         | <b>46,405</b>         | <b>22.2%</b>                              | <b>-12.3%</b>                            | <b>סה"כ השקעות הבנק</b> |
| 7,744                 | 10,800                 | 7,439                 | 10,883                | 40.5%                                     | 46.3%                                    | אסטרטגיה                |
| 6,193                 | 61,352                 | 22,666                | 3,467                 | -44.0%                                    | -84.7%                                   | מיוחדים                 |
| 95                    | 95                     | 66                    | -                     | -100%                                     | -100%                                    | הקורונה                 |
| 23,928                | 29,726                 | 22,742                | 32,055                | 34.0%                                     | 40.9%                                    | אחר                     |

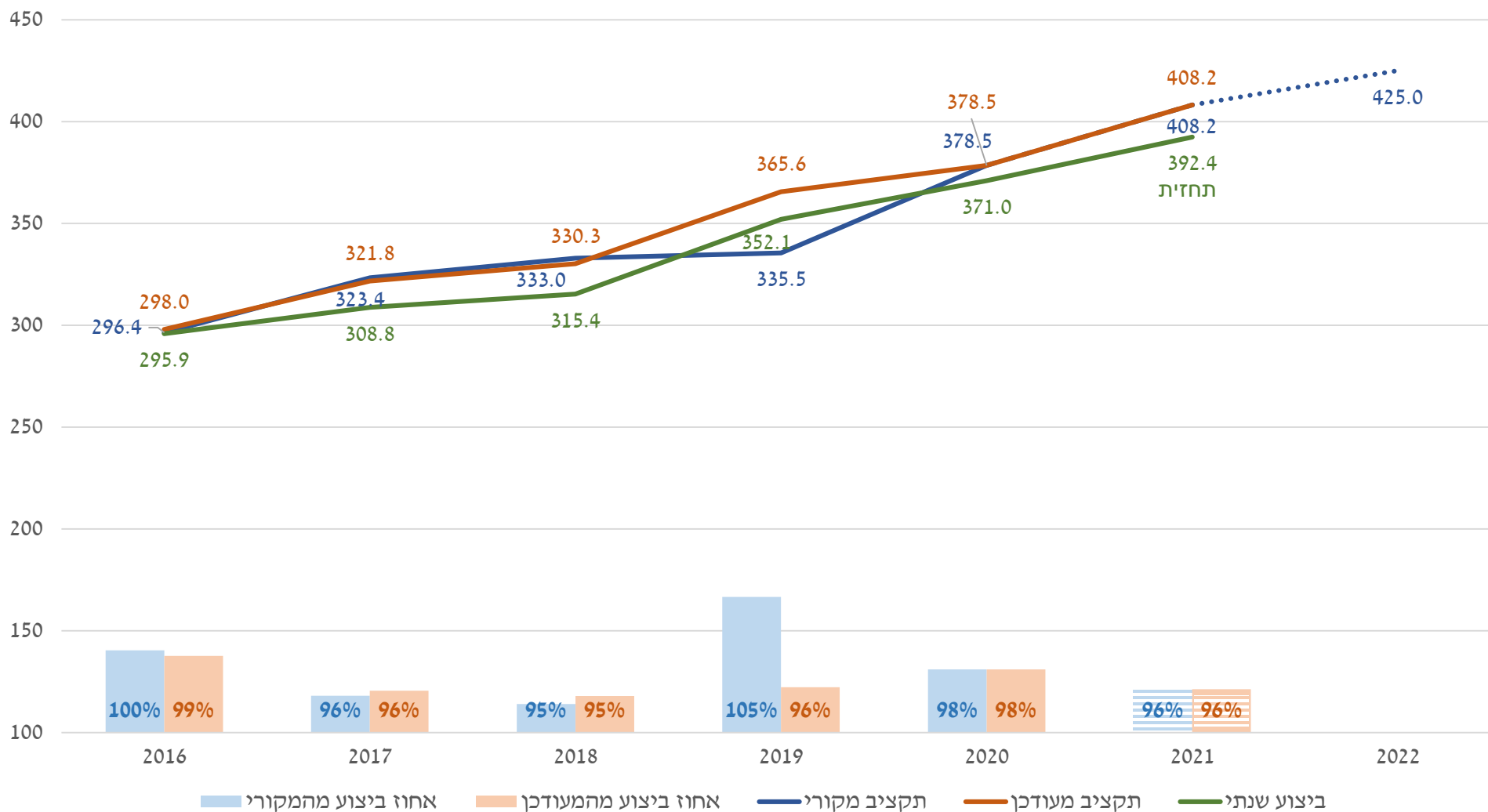
# שיתוף נתוני אשראי במיליוני ש"ח



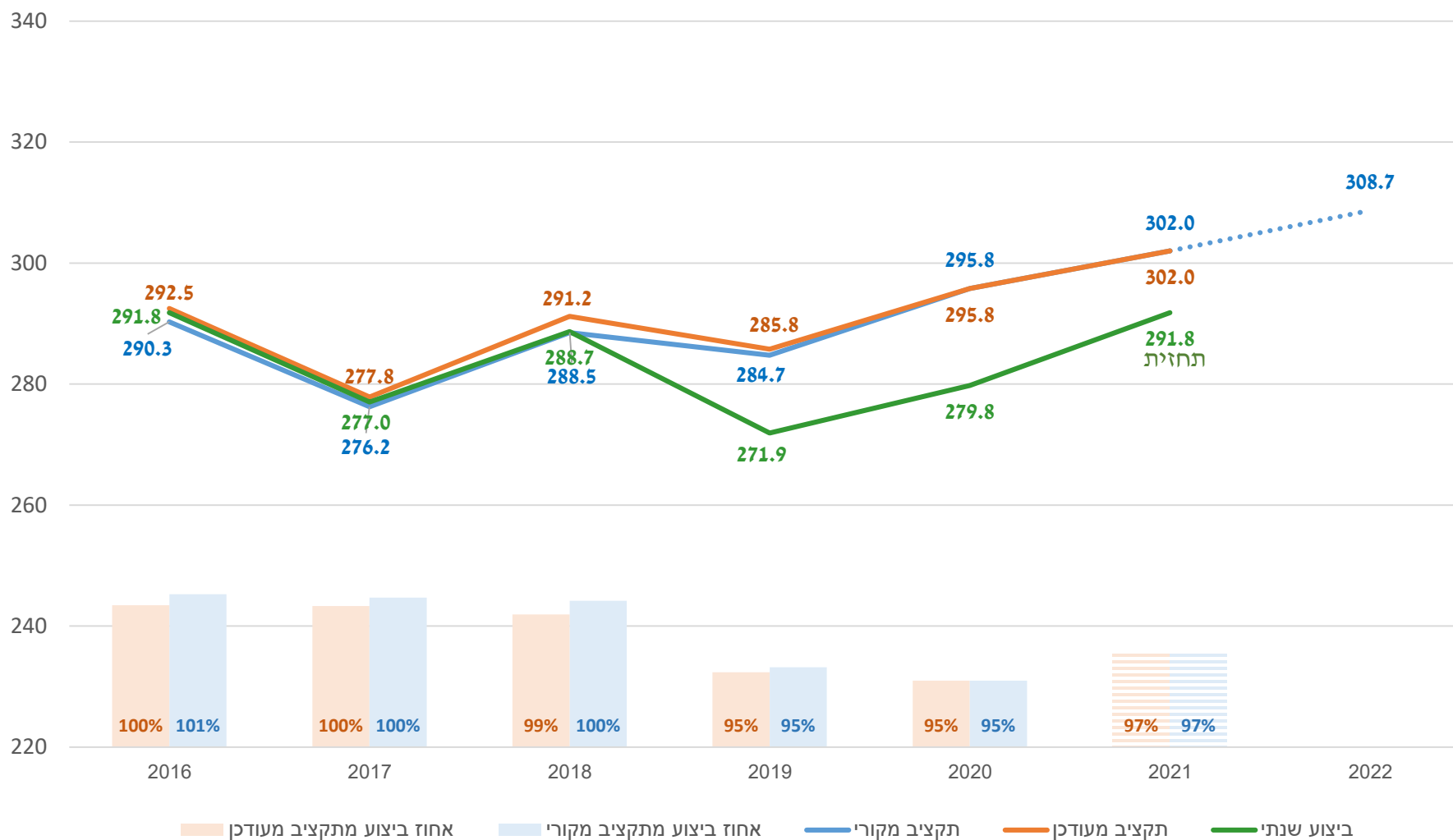
# הדפסת כסף במיליוני ש"ח



# התפתחות שכר העובדים במיליוני ש"ח



# התפתחות דמי הגמלה במיליוני ש"ח



# עיקרי שינויים בשיא כ"א לפי סלים

| שינוי במשרות | שיא כ"א |                                                               |
|--------------|---------|---------------------------------------------------------------|
| 36.6         | 928.05  | שיא כ"א                                                       |
| 2.7          | 64.9    | סל מיוחדים                                                    |
| -2.8         | 9.4     | בינוי והשלכותיו – תקן זמני                                    |
| -            | 44      | שיתוף נתוני אשראי – תקן קבוע                                  |
| 4.5          | 4.5     | שיתוף נתוני אשראי – תקן זמני (חלף יועצי KPMG)                 |
| 1            | 7       | מכוח חוק/החלטות ממשלה (ניהול נכסי קרן אזרחי ישראל לרווחי הגז) |
| 5.5          | 55.5    |                                                               |
| 12           | 26      | סל אסטרטגיה                                                   |
| -            | 6.4     | סל משבר הקורונה (עובדים זמניים עד 3 שנים)                     |
| 21.9         | 830.75  | סל לפעילות השוטפת                                             |
|              | 783.95  | תקן קבוע                                                      |
| 7            | 7       | תוספת תקן קבוע שוטף                                           |
| -8.8         | -8.8    | התייעלות                                                      |
| 6.2          | 6.2     | תקן זמני חלף תקן קבוע                                         |
| 5.5          | 12.4    | תקן זמני                                                      |
| -            | 10      | עתודה (הקצאה קבועה)                                           |
| 5            | 5       | עתודת מועצה                                                   |
| 9            | 9       | תוספת תקן קבוע פעילות סייבר (אושר ע"י המועצה במרץ 2021)       |
| -2           | 6       | על תקני                                                       |

## סיכום תוספות כ"א משנת 2021 לשנת 2022

| הקצאה       |                                                            |
|-------------|------------------------------------------------------------|
| 20          | תקן קבוע                                                   |
| -8.8        | התייעלות                                                   |
| -2          | על תקני הפרש                                               |
| <b>9.2</b>  | <b>סה"כ תוספת תקן קבוע</b>                                 |
| 10.7        | תקן זמני                                                   |
| 2.7         | תקן זמני (משנה שעברה)                                      |
| <b>13.4</b> | <b>סה"כ תוספת תקן זמני</b>                                 |
| <b>22.6</b> | <b>סה"כ תוספת תקנים מבוקשת לשנת 2022 (ללא עתודת מועצה)</b> |
| 5           | עתודת מועצה                                                |
| 9           | תקן קבוע לפעילות סייבר (אושר במרץ 2021 ע"י המועצה המנהלית) |
| <b>36.6</b> | <b>סה"כ תוספת תקנים</b>                                    |

<sup>[1]</sup> עתודת מנכ"לית כלולה בשיא כוח אדם, אין שינוי לעומת 2021

# הקצאת כ"א לשנת 2022 ע"פ חטיבות

| הקצאה |                                       |
|-------|---------------------------------------|
| 20    | תקן קבוע                              |
| 1     | ניהול נכסי קרן אזרחי ישראל לרווחי הגז |
| 4     | פיקוח על הבנקים                       |
| 4     | טכנולוגיית המידע                      |
| 1     | מחקר                                  |
| 1     | משנה לנגיד                            |
| 8     | מערכות תשלומים וסליקה                 |
| 1     | מידע וסטטיסטיקה                       |
| 10.7  | תקן זמני                              |
| 4.5   | שיתוף נתוני אשראי (חלף יועצי KPMG)    |
| 3.2   | פיקוח על הבנקים                       |
| 0.5   | מידע וסטטיסטיקה                       |
| 1     | טכנולוגיית המידע                      |
| 0.5   | משפטית                                |
| 1     | תקשורת, הסברה וקשרי קהילה             |



## תהליכי התייעלות שהחלו בשנת 2021 ומקבלים ביטוי בתקציב המוצע לשנת 2022

- גיוס של 4.5 משרות זמניות להחלפת – KPMG חסכון של כ- 1.4 משר"ח בשנה
- ביטול של 8.8 תקנים ב- 2022 חסכון של כ- 2.7 משר"ח בשנה
- בשנת 2021 הרכש ניהל 39 הליכי משא ומתן שבמסגרתם הושג חסכון בסכום כולל של כ- 8.6 משר"ח המתפרסים על פני שלוש שנים (לא באופן אחיד)
- חסכון שנתי בעלויות לוגיסטיקה שוטפות (אנרגיה ומים) של כ- מיליון ₪
- סיום שכירות המבנה בהר חוצבים, הביאה לחסכון של כ- 2.3 משר"ח בשנה



## תהליכי התייעלות אשר תוצאותיהם טרם מוצגות בתקציב 2022, וכן תהליכים שישפיעו על תקציבי השנים הבאות

- העברת פעילות הסייבר של המאגר לתוך בנק ישראל, חסכון שנתי מוערך של כ- 5 מ"ש"ח (החל מאפריל 2022)
- התוכנית למעבר ליומיים עבודה מהבית בשבוע, תביא להערכתנו לחסכון של כ- 4.7 מ"ש"ח
- קווי תקשורת כ- 750 אלפ"ש לשנה

## 130 הצעות חוק להתייחסות הבנק וביניהן

1. הצעת חוק שירותי תשלום (תיקון)
2. תזכיר חוק נתוני אשראי (תיקונים שונים)
3. טיוטת תזכיר חוק הסדרת העיסוק בשירותי תשלום
4. הצעת חוק המשכון
5. הצעת חוק הבנקאות (רישוי) (תיקון מס' 28) (הרחבת מקורות המימון לתאגידים חוץ בנקאיים העוסקים במתן אשראי)
6. הצעת חוק התכנית הכלכלית (תיקוני חקיקה ליישום המדיניות הכלכלית לשנת התקציב 2019) (תיקון) (אחריות בנק קולט בהעברת פעילות פיננסית של לקוח)
7. טיוטת חוק ניירות ערך (תיקון מס' ...) (תיקוני חקיקה)

## 130 הצעות חוק להתייחסות הבנק וביניהן

8. הצעת חוק למניעת אלימות במשפחה (תיקון – מניעת אלימות כלכלית)
9. הצעת חוק נתוני אשראי (תיקון – איסור שימוש בנתוני אשראי שנאספו בתקופת משבר הקורונה)
10. הצעת חוק שיקים ללא כיסוי ( תיקון – מצב חירום בשל מגפה עולמית)-
11. הצעת חוק ליצירת תחרות והגדלת זמינות האשראי
12. הצעת חוק לקידום מתחרים ולהגברת יעילות במתן רישיונות והיתרים בענף הפיננסי
13. הצעת חוק ערבות למשכנתאות (תיקון – ערבות מדינה לדירה יחידה)
14. הצעת חוק סיווג הגבלת חשבון והגבלת לקוח בשל שיקים שסורבו בתקופה שהוכרזה מחלקה מדבקת (תיקוני חקיקה)
15. הצעת חוק שירותי תשלום (תיקון – הפסקת ביצוע של פעולת תשלום בעסקת יסוד בשל השפעה בלתי הוגנת על ידי מוטב)
16. הצעת חוק הוצאה לפועל (תיקון – דחיית ביצוע משכנתה על דירת מגורים)
17. הצעת חוק הפיקוח על שירותים פיננסיים ( עיסוק בייעוץ מימון דיור)

## הצעות חוק פרטיות

1. הצעת חוק למניעת אלימות במשפחה (תיקון – מניעת אלימות כלכלית)
2. הצעת חוק נתוני אשראי (תיקון – איסור שימוש בנתוני אשראי שנאספו בתקופת משבר הקורונה)
3. הצעת חוק שיקים ללא כיסוי ( תיקון – מצב חירום בשל מגפה עולמית)-2X – הצעות דומות, מציעים שונים
4. הצעת חוק ליצירת תחרות והגדלת זמינות האשראי
5. הצעת חוק לקידום מתחרים ולהגברת יעילות במתן רישיונות והיתרים בענף הפיננסי
6. הצעת חוק ערבות למשכנתאות (תיקון – ערבות מדינה לדירה יחידה)
7. הצעת חוק סיווג הגבלת חשבון והגבלת לקוח בשל שיקים שסורבו בתקופה שהוכרזה מחלקה מדבקת (תיקוני חקיקה)
8. הצעת חוק שירותי תשלום (תיקון – הפסקת ביצוע של פעולת תשלום בעסקת יסוד בשל השפעה בלתי הוגנת על ידי מוטב)
9. הצעת חוק הוצאה לפועל (תיקון – דחיית ביצוע משכנתה על דירת מגורים)
10. הצעת חוק הפיקוח על שירותים פיננסיים ( עיסוק בייעוץ מימון דיור)



## משימות אסטרטגיות חדשות בשנת 2022 הדורשות משאבים ניכרים:

- RIA – החלטת ממשלה במסגרת חוק ההסדרים מחייבת את בנק ישראל בגיבוש מתודולוגיה להערכת השפעת כל רגולציה שמשית הבנק על המשק (פיקוח על הבנקים, הוראות נגיד, מאגר אשראי וכו')
- וועדת מבנה הרגולציה הפיננסית
- מאגר אשראי – הגדלה ל-42 מקורות מידע, 600 מיופי כח
- וועדה בינמשרדית הכלה פיננסית בחברה הערבית – טיפול בהון השחור, אשראי בחברה הערבית
- גידול חסר תקדים במזומן במחזור (עליה מ-80 מיליארד ל-120 מיליארד)
- הון שחור ומזומן ברש"פ + קורספונדציה



# תודה!

