

### תיבה ב'-3: תובנות בנוגע להקמת בנק חדש בישראל

- בעקבות הניסיון שנצבר בפיקוח על הבנקים מהליווי של מיזמים להקמת בנקים חדשים והניסיון שנלמד מרשויות פיקוח בעולם, הפיקוח על הבנקים הפיק לקחים וגיבש תובנות בנוגע לשלבי הרישוי של בנק חדש ולתהליך היערכותם של היזמים.
- הפיקוח על הבנקים מוצא לנכון לשתף את הציבור, ובפרט יזמים המעוניינים להקים בנק חדש, בלקחים שהופקו ובתובנות שגובשו כדי לקדם ולייעל את תהליכי הקמתם של בנקים חדשים נוספים.
- לשם הגברת הוודאות הרגולטורית ליזמים והגדלת סיכויי ההצלחה של המיזמים, ולאחר בחינת המיזמים והיתכנותם, ניתן ליזמים רישיון לבנק חדש המורכב משלושה שלבי רישוי: רישיון מוגבל שאינו בתוקף (תאגיד שאינו בנקאי), רישיון מוגבל בתוקף (תאגיד בנקאי בהקמה) ורישיון שאינו מוגבל (תאגיד בנקאי חדש).
- היערכותם של היזמים מורכבת אף היא משלושה שלבים מרכזיים: (1) הגשת בקשה לרישיון בנק ולהיתר שליטה; (2) הקמת הבנק והיערכות לתחילת הפעילות; (3) השלמת הקמת הבנק והיערכות להסרת המגבלות מהרישיון המוגבל.
- היערכות להקמת בנק חדש היא מורכבת וכרוכה בהשקעת משאבים רבים, ובהבנה מעמיקה בבנקאות, בהוראות החוק והאסדרה ובטכנולוגיה. עמידה בדרישות היערכות מהווה תנאי להתקדמות בשלבי הרישוי.
- התכנית העסקית המוגשת על ידי היזמים בשלב הגשת הבקשה, צריכה להיות מגובשת, מפורטת ושלמה, בעלת הנחות סבירות שמותאמות לתנאי השוק ולהתיישב עם הוראות החוק והאסדרה. יש להגיש את התכנית העסקית רק לאחר אתגורה באופן פנימי ומעמיק.
- ההון מהווה נדבך מרכזי באישור הבקשה לרישיון בנק. על היזמים לאמוד את ההון הנדרש לבנק בשנותיו הראשונות באופן שמרני ולהכין תכנית מבוססת לגיוסו.
- גרעין שליטה בבנק צריך לעמוד בהוראות החוק ובמדיניות הפיקוחית, לרבות: החוסן הפיננסי של גרעין השליטה; היושר והיושרה של המבקשים את היתר השליטה; הניסיון העסקי והנכונות לתמוך בבנק בעת הצורך.
- היערכות הטכנולוגית היא מורכבת וכוללת היבטים רבים. יש להתוות תכנית סדורה של היערכות הטכנולוגית ולקחת בחשבון מרווחי ביטחון למשאבים הנדרשים וללוחות הזמנים.
- ממשל תאגידי אפקטיבי הוא רכיב חיוני להתנהלות נאותה של בנק ולשמירה על אמון הציבור בו. יש להבטיח שבטרם הפעלת הרישיון יוקם דירקטוריון עצמאי שלא יפעל בניגוד עניינים וששלושת קווי ההגנה ימוסדו באופן הולם.
- התחלת הפעילות הבנקאית של תאגיד בנקאי בהקמה מותנית בעמידה באבני דרך, בהצגת תכנית להתחלת הפעילות, בהגשת דוח ביניים של ביקורת בלתי תלויה ובאישורו של המפקח על הבנקים, לאחר התייעצות עם נגיד בנק ישראל.
- הסרת המגבלות מהרישיון של תאגיד בנקאי בהקמה מותנית באישור נגיד בנק ישראל, לאחר השלמת היערכות, שכוללת: עדכון התכנית העסקית; השלמת גיוס ההון; עמידה בהוראות הפיקוחיות; וכן סגירת פערים מהותיים.

הפיקוח על הבנקים שם בשנים האחרונות דגש על קידום התחרות במגזרי הקמעונות והעסקים הקטנים, באמצעות הובלת רפורמות מבניות והסרת חסמי כניסה למערכת הבנקאות. אלה נועדו להגדיל את האיום התחרותי על השחקנים במערכת הבנקאות, את מספר השחקנים במערכת ואת התנהלותם התחרותית. במסגרת זו פורסמה בשנת 2018 מדיניות להקמת בנק חדש, כדי להסדיר ולפשט את התהליך של קבלת רישיון בנק ולספק ליזמים עוד בשלב מוקדם של תהליך הרישוי ודאות רגולטורית. בשנת 2020 פורסמו הוראות ייעודיות לבנקים חדשים, במטרה להתוות גישה פרופורציונלית: הוראת ניהול בנקאי תקין מספר 480 בנושא "התאמות להוראות ניהול בנקאי תקין החלות על "תאגיד בנקאי חדש" ועל "תאגיד בנקאי בהקמה" והוראת דיווח לציבור מספר 692 בנושא "דיווח לציבור של תאגיד בנקאי חדש ושל תאגיד בנקאי בהקמה".

בד בבד עם התקדמות הרפורמות והפעולות להסרת חסמי הכניסה, התקבלו פניות של יזמים שביקשו להקים בנקים בישראל. הפיקוח על הבנקים הקים בשנת 2016 יחידה חדשה, במטרה ללוות יזמים שמבקשים להקים בנק חדש לאורך כל תהליך הרישוי ובתקופה שלאחר ההקמה. אחד היזמים – "וואן זירו הבנק הדיגיטלי בע"מ"<sup>1</sup> – קיבל בדצמבר 2019 רישיון מוגבל לבנק. בינואר 2022 הוסרו המגבלות שברישינו וכעת הוא זוכה למעמד שווה לכלל הבנקים בישראל. הפיקוח על הבנקים מלווה כיום מספר יזמים שנמצאים בשלבים שונים של בחינת בקשה לרישיון בנק.

הניסיון שנצבר בפיקוח על הבנקים בליווי היזמים, לצד ניסיון של רשויות פיקוח בעולם שנלמד בישראל, הניבו תובנות בנוגע לשלבי הרישוי של בנק חדש, לאסדרה שחלה עליו ולתהליך ההיערכות של היזם. אלה קיבלו לאחרונה ביטוי בעדכון הוראת ניהול בנקאי תקין מספר 480 והן צפויות לקבל ביטוי במדיניות להקמת בנק חדש שתפורסם לציבור בגרסה עדכנית. הגם שהקמת בנק חדש היא תהליך ארוך ומורכב, הפיקוח על הבנקים פועל כדי לסייע ליזמים להשלים אותו בהצלחה. תיבה זו מציגה את שלבי הרישוי של בנק חדש ומפרטת את תהליך ההיערכות של היזמים ואת האתגרים שבצידו, ונועדה לשתף יזמים אפשריים בתובנות שגובשו בפיקוח על הבנקים כדי לייעל את תהליך ההקמה של בנקים חדשים.

## א. שלבי הרישוי של בנק חדש

הרישוי של בנק חדש כולל שלושה שלבים מרכזיים:

**(1) רישיון מוגבל שאינו בתוקף** – רישיון מוגבל ניתן לתאגיד על ידי נגיד בנק ישראל לאחר התייעצותו בוועדת הרישיונות ובטרם הקמת הבנק. אי לכך, כל עוד הבנק לא הוקם, תאגיד שקיבל רישיון מוגבל, לא רשאי לקיים פעילות בנקאית (קרי להעמיד אשראי ולקבל שלושים פיקדונות לפחות, כאחת) והרישיון המוגבל לא נכנס לתוקף. בשלב זה התאגיד אינו מוגדר כ"תאגיד בנקאי" והוא לא כפוף לאסדרה בנקאית. רישיון מוגבל שאינו בתוקף מספק ליזם ודאות רגולטורית, מאחר שהוא מהווה אישור ראשוני מנגיד בנק ישראל ומהמפקח על הבנקים והסכמה עקרונית למתן רישיון בנק. הודאות הרגולטורית מקלה על קידום תהליכים כמו: גיוס הון, גיוס עובדים, חתימה על הסכמים והקמת תשתית טכנולוגית.

**(2) רישיון מוגבל בתוקף (התחלת הפעילות הבנקאית)** – לפני שהבנק מתחיל לפעול הוא נדרש לעמוד באבני הדרך שנקעו ברישיון המוגבל ולקבל אישור של המפקח על הבנקים, לאחר התייעצותו עם נגיד בנק ישראל. עם תחילת הפעילות הבנקאית נכנס הרישיון המוגבל לתוקף, התאגיד מכונה "תאגיד בנקאי בהקמה" וחלה עליו אסדרה מצומצמת. פעילות האשראי והפיקדונות של תאגיד בנקאי בהקמה מוגבלת ל-100 מיליון ש"ח. תאגיד בנקאי בהקמה חייב להשלים במהלך התקופה שבה הוא פועל את ההיערכות לקראת הסרת המגבלות מהרישיון. השלמת ההיערכות צריכה להתבצע במהלך תקופה של שלוש שנים ממועד קבלת הרישיון המוגבל, אחרת יפוג תוקפו של הרישיון.

<sup>1</sup> בשמו בקודם: "הבנק הדיגיטלי הראשון בע"מ".

**(3) רישיון שאינו מוגבל (הסרת המגבלות מהרישיון המוגבל)** – הסרת המגבלות מהרישיון מבוצעת לאחר שהבנק השלים את ההיערכות הנדרשת בהתאם לאבני הדרך ובכפוף לאישורו של נגיד בנק ישראל. במסגרת זו מומר הרישיון של הבנק לרישיון שאינו מוגבל והתאגיד מכונה "**תאגיד בנקאי חדש**". תאגיד בנקאי חדש הוא תאגיד שמקיים את התנאים הבאים: (1) הפעילות שלו אינה מורכבת, קרי פעילות האשראי שלו מנותבת למגזרי הקמעונות והעסקים הקטנים והפעילות שלו בתיק למסחר מצומצמת; (2) סך הנכסים המאזניים שלו לא עולה על אחוז אחד מהנכסים של מערכת הבנקאות או על 16 מיליארד ש"ח (הנמוך מביניהם); (3) וכן, סך הפיקדונות שלו לא עולה על מחצית האחוז מהפיקדונות של מערכת הבנקאות או על 6 מיליארד ש"ח (הנמוך מביניהם). ככזה הוא כפוף לאסדרה מופחתת ומותאמת סיכון. תאגיד בנקאי חדש זוכה למעמד שווה לכלל הבנקים בישראל.



בנק זר ותאגיד עם היקפי פעילות העולים על אלה שנקבעו עבור תאגיד בנקאי בהקמה ואשר מבקשים להקים בנק חדש בישראל, מופנים למסלול רישוי ישיר לקבלת רישיון בנק. המשמעות היא שגופים אלה לא מקבלים רישיון מוגבל כחלק מתהליך הרישוי, אלא נערכים מראשית התהליך לקבל רישיון שאינו מוגבל. רק לאחר שהם מסיימים בהצלחה את ההיערכות, הם מקבלים את רישיון הבנק וכפופים לאסדרה שחלה על תאגיד בנקאי חדש.

### ב. הגשת בקשה לרישיון בנק ולהיתר שליטה

הגשת בקשה לרישיון בנק ולהיתר שליטה היא תהליך מקדים לקבלת רישיון מוגבל. במסגרת זו וטרם הגשת הבקשה, על היזמים לבנות תכנית עסקית ותכנית לגיוס הון, לקבוע את תפיסת המחשוב של הבנק, לגבש גרעין שליטה ולהתוות את מבנה ההחזקה בבנק. שלב זה כרוך בהשקעת משאבים רבים ובגיוס צוות הקמה מקצועי ועל היזמים להפגין רצינות ומחויבות לתהליך. בנוסף יש עליהם להתנהל בשקיפות מלאה כלפי הפיקוח על הבנקים, לעדכן בנוגע להתפתחויות במיזם ולהציף סוגיות שיש להן השפעה על בדיקת הבקשה ואישורה. יש ליישם את הערות הפיקוח על הבנקים ולעדכן בהתאם

את התכנית העסקית, אחרת לא ניתן יהיה להגיש את הבקשה. לקראת פגישה עם הפיקוח על הבנקים נדרש לשלוח את החומרים הנוגעים בדבר מבעוד מועד ולהגיע לפגישה ערוכים ועם תשובות מספקות לשאלות שהועברו ליזמים. חשוב להדגיש ששליחת חומרים צריכה להיעשות בתיאום מראש עם הפיקוח על הבנקים ובהתאם להתקדמות התהליך לקראת הגשת הבקשה לרישיון בנק ולהיתר שליטה.

#### מבנה החזקות ובעלי שליטה

גיבוש גרעין השליטה בבנק ומבנה ההחזקה בו מהווים חלק חיוני בהגשת בקשה לרישיון בנק ולהיתר שליטה. החקיקה הבנקאית ומדיניות הפיקוח על הבנקים<sup>2</sup> קובעות כללים בנוגע לשליטה ולהחזקה בתאגיד בנקאי, כמו: מי יכול לשלוט ולהחזיק בבנק, באמצעות איזה גופים, מהם השיקולים למתן היתר שליטה בבנק ומה נדרש מגרעין השליטה. לכן חייבים היזמים להכיר היטב את התנאים והמגבלות שמופיעים בחקיקה ובמדיניות. מומלץ להתוות את מבנה ההחזקה ואת גרעין השליטה הרצוי לפני שפונים לפיקוח על הבנקים עם הצעה להקמת בנק ובטרם החלו היזמים לגייס משקיעים. יש מקרים שבהם יזמים מציגים במסגרת הבקשה לרישיון בנק ולהיתר שליטה מבנה החזקה או גרעין שליטה שלא עומדים בדרישות הפיקוחיות. על כן חשוב להיוועץ עם הפיקוח על הבנקים מבעוד מועד ולפני הגשת הבקשה.

בתהליך גיבוש גרעין השליטה בבנק ומבנה ההחזקה בו, ראוי שהיזם ייתן את דעתו על היכולת של שותפיו האפשריים לתרום להקמת הבנק ולביסוסו, למידת הניסיון העסקי שלהם ולהיבטים של יושר ויושרה אישיים ועסקיים של השותפים. כמו כן רצוי לוודא שקיימת ראייה אסטרטגית משותפת בין כלל השותפים האפשריים ונכונות לפעול יחד ובשיתוף פעולה, כדי להוביל את הבנק לצמיחה, רווחיות ויציבות לאורך זמן. כן צריך לוודא שלקבוצת גרעין השליטה יש חוסן פיננסי מספק ביחס להון שהיא מתכוונת להשקיע בבנק בהתאם לתכנית העסקית ונכונות לתמוך בבנק בעת הצורך או בעת מצבי קיצון. גיבוש הסכמים בין הגופים שמשתייכים לקבוצת השליטה עלולים להיות מורכבים וחשוב לכן לוודא שהאינטרס של הבנק נשמר בהסכמים אלה. לעיתים, תהליכים של גיוס משקיעים וגיבוש מבנה החזקה וגרעין שליטה נמשכים זמן רב מעבר למתוכנן וזה צפוי להשפיע על לוח הזמנים של כלל תהליך הרישוי.

#### ההון

ההון של הבנק משמש ככרית לספיגת הפסדים בלתי צפויים, לכיסוי עלויות ההקמה והתפעול של הבנק ולביסוס פעילותו בשנים הראשונות. לפיכך הוא מהווה רכיב מרכזי בבדיקת הבקשה לרישיון בנק ולהיתר שליטה. מאחר שהתכנית העסקית מתפתחת לאורך זמן, היקף ההון שנדרש לבנק עשוי להשתנות ולכן הוא נבחן לאורך כל שלבי הרישוי. לעיתים מתמקדים יזמים בעצם קבלת הרישיון המוגבל ופחות באמצעים להשגת יציבות ורווחיות לבנק בטווח הבינוני ומעריכים בחסר את ההון הנדרש לשם כך. משום כך חשוב להעריך את ההון באופן זהיר ושמרני. על היזמים להציג במסגרת הבקשה לרישיון בנק תכנית של גיוס ההון, שכוללת את היקף ההון שיוזרם בהתאם לתכנית העסקית בכל אחד משלבי הרישוי ואת זהות המשקיעים. חלק מההון צריך להיות מוזרם לפני קבלת הרישיון המוגבל ויתרתו – בטרם הסרת המגבלות מהרישיון. הפיקוח על הבנקים מצפה מבעלי השליטה של הבנק להזרים את ההון הראשוני ולתמוך בבנק במהלך הקמתו והתבססותו.

#### התכנית העסקית

במסגרת תהליך הגשת בקשה לרישיון בנק ולהיתר שליטה על היזם להכין תכנית עסקית ולהגיש אותה לפיקוח על הבנקים. התכנית העסקית צריכה להיות מגובשת, מפורטת ושלמה. כמו כן עליה להיות מלווה בחזון ובאסטרטגיה עסקית, זאת, בין היתר, בשים לב לסביבה העסקית, לסביבת התחרות המתפתחת ולמאפייני הפעילות, המגזרים, המוצרים והצעת

<sup>2</sup> ראו: חוק הבנקאות (רישוי), התשמ"א-1981, וקריטריונים ותנאים כלליים למבקש היתר לשלוט ולהחזיק אמצעי שליטה בתאגיד בנקאי, 11 ביולי 2013.

הערך של הבנק. כמו כן עליה לאפיין את הלקוחות ברמת פילוח גבוהה, את המוצרים והשירותים במודל העסקי ולבסס את האפיון של אלה על סקרים שנבנו בהתאמה למודל המוצע. פעמים מוגשות תכניות עסקיות שמצויות בשלב מאוד ראשוני והן אינן בשלות לבחינה של הפיקוח על הבנקים או שמוגשות תכניות חלקיות ולא מפורטות, אשר אינן משקפות במלואן סוגיות מהותיות לשאלת הרישוי.

התכנית העסקית צריכה להיות ריאלית, מותאמת לתנאי השוק, שמרנית ומתיישבת עם החקיקה ועם ההוראות שחלות על בנק חדש. עליה לשקף בנוסף הבנה מעמיקה של האיומים שהבנק עומד בפניהם ולסיכונים שלהם הוא חשוף וכן יכולת לנהל ולגדר סיכונים אלה. יזמים נוטים לעיתים להציג תכניות עסקיות אופטימיות למדי, שלא אומדות בצורה שמרנית והולמת את ההיתכנות של המודל העסקי, את עלויות ההקמה והתפעול, את ההוצאות השוטפות, את הסיכונים שלהם הבנק חשוף, את משך זמן ההקמה ואת המעבר של הבנק לרווחיות. לכן חשוב לאמוד בזירות את המשתנים בתכנית העסקית ולהוסיף עליהם שולי ביטחון שמרניים, לרבות באמצעות ניתוחי רגישות ותרחישי קיצון. כאשר תכנית עסקית מציגה פעילויות או שירותים שלא מתיישבים עם החקיקה הבנקאית או עם ההוראות שחלות על בנק חדש – עלול הדבר לעכב את בדיקתה או למנוע את אישורה.

יש חשיבות לבצע לתכנית העסקית תהליך של אתגור פנימי, בטרם זו תוגש לבחינה של הפיקוח על הבנקים. כמו כן ראוי כבר בראשית תהליך בניית התכנית לגבש צוות הקמה מקצועי, שסייע בגיבוש מודל עסקי יציב ורווחי שמתאם להוראות החוק. צוות ההקמה נדרש, בין היתר, להבנה ומקצועיות בתחומי הבנקאות, האסדרה והטכנולוגיה. ניתן למצוא קשר ישיר בין מידת המקצועיות של צוות ההקמה בבניית התכנית העסקית ואתגורה, לבין משך זמן ההיערכות של היזם להגשת בקשה לרישיון בנק כנדרש.

התכנית העסקית מהווה עבור היזמים כלי מרכזי כדי לבחון את ההיתכנות של המודל העסקי ולהצביע על חולשות בו. המודל העסקי גם מתפתח לאורך כל תהליך הקמת הבנק וביסוס פעילותו וככל שחולף הזמן, יש על היזמים לעדכן ולטייבו בעקבות תהליכי בחינה ואתגור. משום כך צריכה התכנית העסקית להיות גמישה ולאפשר ניתוח מעמיק של המודל העסקי ובחינה של השפעות המשתנים במודל על מדדי ביצוע וסיכון ולאפשר גם דינמיות והתפתחות של המודל העסקי על פני זמן.

## ג. הקמת הבנק והיערכות להתחלת פעילות בנקאית

הקמת הבנק מתרחשת לאחר קבלת הרישיון המוגבל מנגיד בנק ישראל. במסגרת זו מגייס התאגיד את ההון שנדרש להתחלת הפעילות, מאייש את הדירקטוריון ואת ההנהלה הבכירה, מגייס עובדים ומכשיר אותם, מקים את התשתיות ואת המערכות תפעוליות, מגבש את מנגנוני הממשל התאגידי, הבקרה וניהול הסיכונים ומוודא ציות להוראות החוק והאסדרה. בתקופה זו נערך התאגיד לעמידה באבני הדרך שנקבעו ברישיונו לשם תחילת הפעילות הבנקאית. לקראת תחילת הפעילות על התאגיד להכין תכנית סדורה שכוללת: יעדים עסקיים; מדדים לאיכות השירות; וכן מדדים לניהול הסיכונים ובקורות ועל הדירקטוריון של התאגיד לאתגר את התכנית ולאשר אותה. היעדים העסקיים בתכנית לתחילת הפעילות צריכים להיות מתונים, כדי לאפשר בחינה של המערכות הטכנולוגיות, של המודל העסקי ושל התנהלות הבנק.

במקביל מקים בנק ישראל ועדת היגוי שמתאמת בין כלל החטיבות והמחלקות בבנק ישראל, המעורבות בהקמת הבנק. ועדת ההיגוי עוקבת אחר התקדמות הפרויקט והעמידה באבני הדרך ומסייעת בקידום תהליכים הנדרשים להקמת הבנק, כמו חיבור למערכות התשלומים והסליקה, קבלת גישה לכלי הנזילות ובפתיחת חשבון בבנק ישראל. המפקח על הבנקים עומד בראש הוועדה וחברים בה נציגים מהחטיבות בבנק ישראל שנוגעות בדבר. הוועדה מדווחת לנגיד על התקדמות הפרויקט.

תחילת הפעילות הבנקאית מותנית באישור המפקח על הבנקים. לשם כך יש להגיש מסמך שמפרט את הפעילות המתוכננת ואת היקפה, את מיפוי הסיכונים שכרוכים בפעילות ואת המדיניות לניהולם. בנוסף יש להגיש לקראת תחילת הפעילות דוח ביניים של ביקורת בלתי תלויה שבוצעה בתאגיד, בצירוף תכנית לסגירת פערים בהתאם ללוחות זמנים. תיקון כלל הליקויים המהותיים לתחילת הפעילות, מהווה תנאי לקבלת אישורו של המפקח. התהליכים של הקמת הבנק, ההיערכות לעמידה באבני הדרך וההכנות לקראת "עליה לאוויר", הם ארוכים, מורכבים וכרוכים בעבודה רבה. בנוסף לכך, ייתכן שהתאגיד יידרש להתמודד עם סוגיות שלא נכללו בתכנית ההקמה של הבנק ותתכן חריגה מלוח הזמנים שנקבע מלכתחילה.

#### הטכנולוגיה

הטכנולוגיה היא נדבך מרכזי ומורכב בתהליך ההקמה של בנק חדש, מאחר שהיא נוגעת למכלול ההיבטים הקשורים לתפעולו ולניהולו של הבנק. ההיערכות הטכנולוגית כוללת רכיבים רבים: המבנה הארגוני, אסטרטגיית מערכות המידע, הארכיטקטורה והתשתיות, מערך הגיבוי וההמשכיות העסקית, הממשקים, קבלני המשנה והספקים, מערכי הניטור והבקרה והעמידה בהוראות החוק והאסדרה. היערכות זו מבוצעת בהתאם לתכנית סדורה של אבני דרך ושל לוחות זמנים שנקבעת על ידי התאגיד ובחנת על ידי הפיקוח על הבנקים. בפיקוח על הבנקים יש צוות ייעודי מתחומי הטכנולוגיה והסייבר שמלווה את התאגיד ובוחן את אופן היערכותו. יזמים נוטים להמעיט במידת מורכבות התהליך ובתשומות שיש להקצות להשלמתו. גם התלות בגורמים חיצוניים רבים עלולה להשפיע על התמשכות התהליך ועל עלויות ההקמה. לכן מומלץ להוסיף ללוח הזמנים ולמשאבים הנדרשים להיערכות הטכנולוגית מרווחי ביטחון.

חשיפתם הגבוהה של הבנקים לסיכוני טכנולוגיה, אבטחת מידע וסייבר, מחייבת היערכות נאותה בפן של ניהול הסיכונים ובמסגרת זו על התאגיד להכין תכנית ניהול סיכונים שכוללת מיפוי וגידור של הסיכונים הגלומים בהיבטים אלה. כמו כן עליו להכיר את ההוראות הפיקוחיות שנוגעות להיערכות הטכנולוגית ואשר עוסקות בתחומי הטכנולוגיה, אבטחת המידע והסייבר, מחשוב ענן, מיקור חוץ והמשכיות עסקית. העמידה בהוראות אלה, בכפוף להתאמות שנקבעו בהוראות ניהול בנקאית תקין מספר 480, מהווה תנאי להתחלת הפעילות הבנקאית.

פעילות של בנק מחייבת לקיים ממשקים עם מערכות של גופים חיצוניים, כמו מערכות תשלומים וסליקה, מערכות דיווח לבנק ישראל ומערכות של גופי ממשל ורשויות המס. החיבור למערכות אלה הוא אחד התהליכים המורכבים והמאתגרים בהיערכות הטכנולוגית. במסגרת זו מגדיר התאגיד את הממשקים שפעילות הבנק מחייבת, מגיש לבנק ישראל בקשה לקבלת קוד בנק לצורך ההתחברות למערכות, חותם על הסכמים מול הגופים שאליהם מבוצעת ההתחברות ועורך סדרה של "בדיקות קבלה" לצורך בדיקת ההתחברות למערכות המדוברות. תהליך ההתממשקות מורכב מבחינה טכנולוגית והתלות בגורמים חיצוניים גבוהה מאוד ויש להתחשב בכך בתכנון תהליך ההתממשקות למערכות.

ראוי להזכיר כי בעקבות החוק להגברת התחרות ולצמצום הריכוזיות בשוק הבנקאות בישראל, הושלמה בשנת 2021 הקמת לשכת מחשוב למתן שירותים בנקאים פיננסיים על ידי חברת TCS. לשכה זו נועדה לאפשר לבנקים קטנים וחדשים ליהנות מ"היתרון לגודל" של לשכת שירותי המחשוב ולצמצם בכך את הפער בינם לבין הבנקים הגדולים, הן במתן סל שירותים עשיר ותחרותי והן בתקורה הכלכלית וביחס היעילות התפעולית שנגזרים ממנה. לשכת שירותי המחשוב כוללת את מכלול התשתיות, המערכות, היישומים, הממשקים, התנאים והשירותים שנדרשים לפעילות מלאה של בנק ובהתאם לאסדרה הרלוונטית. בנוסף ובהתאם לחוק האמור, יכולים בנקים קטנים וחדשים להתארח על תשתיות מחשוב של בנק קיים או לשכור ממנו שירותי מחשוב.

### הממשל התאגידי

הממשל התאגידי הוא היבט מרכזי נוסף שיש לגבש במהלך תקופת ההקמה. ממשל תאגידי אפקטיבי, ותפקוד תקין וברמה גבוהה של הדירקטוריון בפרט, הוא רכיב חיוני להתנהלות בטוחה ונאותה של הבנק ולשמירה על אמון הציבור בו. במסגרת זו יש להבטיח שהדירקטוריון יהיה עצמאי ובלתי תלוי ולא יפעל בניגוד עניינים. כמו כן יש לוודא ששלושת קווי ההגנה של ממשל ניהול הסיכונים של הבנק מוגדרים באופן הולם ואפקטיבי. לשם כך נקבעו במסגרת הוראות ניהול בנקאי תקין מספר 301 ו-480, הוראות לעניין תפקידיו, הרכבו ודרכי פעולתו של הדירקטוריון. יזמים מתקשים לא אחת להבין את הציפיה של הפיקוח על הבנקים בנוגע לכינון ממשל תאגידי נאות ומבקשים להרכיב דירקטוריון שאינו עצמאי או דירקטוריון שמתקיים בו ניגוד עניינים בין העיסוק של החברים בו לבין כהונתם כדירקטורים בבנק. לכן חשוב להכיר היטב את ההוראות הפיקוחיות שעוסקות בממשל התאגידי. היות שחברי הדירקטוריון ונושאי משרה נוספים בתאגיד בנקאי מחויבים לקבל אישור של המפקח על הבנקים בטרם יחלו את לכהן בתפקידם בבנק, דירקטור או נושא משרה אחר שמכהנים בתאגיד יידרשו לאישורו של המפקח על הבנקים בטרם יחלו בתפקידם כשהרישיון המוגבל יכנס לתוקף.

### ד. השלמת הקמת הבנק והיערכות להסרת המגבלות מהרישיון המוגבל

בפרק זמן זה מתחיל התאגיד לפעול כבנק ורישיונו המוגבל נכנס לתוקף. תאגיד בנקאי בהקמה מפוקח על ידי הפיקוח על הבנקים וכפוף לאסדרה מצומצמת בהתאם להוראת ניהול בנקאי תקין מספר 480. במסגרת זו הוא נדרש להעביר לבנק ישראל דיווחים שוטפים על מצב הנזילות, האשראי, הפיקדונות, המאזן, הרווח וההפסד של הבנק, ועוד. הפעילות של תאגיד בנקאי בהקמה צריכה להיות מדודה, מכיוון שהיא נועדה לבדוק את המערכות הטכנולוגיות, את המודל העסקי ואת ההתנהלות של הבנק "בזמן אמת". על הדירקטוריון לבחון את העמידה של הבנק ביעדי התכנית שנקבעה להתחלת הפעילות ולאשר את הצלחתה. המעבר מפעילות מצומצמת בתקופה זו לפעילות רחבה יותר לאחר הסרת המגבלות מהרישיון, צריך להיות הדרגתי ולהתבצע תוך בחינה שוטפת של מדדים עסקיים, מדדים תפעוליים ומדדים לניהול הסיכונים והבקרות.

במהלך תקופה זו ממשיך תאגיד בנקאי בהקמה לעדכן את התכנית העסקית ולהתאים אותה לסביבה שבה הוא פועל, בראייה צופה פני עתיד. כמו כן עליו להשלים את היערכותו בהתאם לאבני הדרך שנקבעו ברישיונו להסרת המגבלות, למשל: להשלים את גיוס ההון, העובדים ומינוי נושאי המשרה; להביא לידי סיום את גיבוש מסמכי המדיניות, הנהלים והבקרות; להמשיך את פיתוח המודלים והמערכות; וכן להיערך לעמידה בהוראות שחלות על תאגיד בנקאי חדש. לקראת תום התקופה מתקיים תהליך הערכה שבוחן את מוכנות הבנק להסרת המגבלות מהרישיון, בדומה לתהליך שמבוצע לקראת התחלת הפעילות הבנקאית. הליך זה כולל השלמה של הביקורת הבלתי תלויה והגשת דוח ביקורת סופי, תיקון כלל הליקויים המהותיים להסרת המגבלות מהרישיון, בחינה של הגורמים הרלוונטיים בבנק ישראל ואישורו של נגיד בנק ישראל.

### ה. עדכון הוראת ניהול בנקאי תקין מספר 480 בנושא התאמות להוראות ניהול בנקאי תקין החלות על תאגיד בנקאי חדש ועל תאגיד בנקאי בהקמה.

בעקבות הניסיון שנצבר בתהליך הליווי של היזמים שפנו לפיקוח על הבנקים והניסיון שנלמד מרשויות פיקוח בעולם, עודכנה לאחרונה הוראת ניהול בנקאי תקין מספר 480 בנושא "התאמות להוראות ניהול בנקאי תקין החלות על תאגיד בנקאי חדש ועל תאגיד בנקאי בהקמה". ההוראה מקלה על תאגיד בנקאי חדש ועל תאגיד בנקאי בהקמה ומרכזת את ההוראות החלות עליהם. במסגרת הפקת הלקחים שנערכה בפיקוח על הבנקים, עודכנה ההוראה וחוזקו תהליכי ניהול הסיכונים של תאגיד בנקאי בהקמה, תוך הגברת אחריותו לניהול סיכונים הולם.