

**אגף בנק-לקוח**

**הפיקוח על הבנקים**

ירושלים, י"ז בטבת, תשפ"ג

10 בינואר, 2023

**חוזר מס' ח - XXXX**

**לכבוד**

**התאגידים הבנקאיים וחברות כרטיסי האשראי**

**הערות לטיטת ההוראה יש לשלוח לתיבת המייל:**

[Pikuah\\_directive\\_drafts@boi.org.il](mailto:Pikuah_directive_drafts@boi.org.il)

**הנדון: ניהול מערך שירות ותמיכה ללקוחות**

(הוראת ניהול בנקאי תקין מספר XXX)

**פרק א - מבוא**

1. שירות מקצועי הולם, זמין, אפקטיבי ואיכותי ללקוחות מהווה מרכיב מרכזי ובעל חשיבות רבה ביצירת חוויית לקוח חיובית בעת ביצוע פעילות פיננסית, בהפקת תועלת מהשירותים והמוצרים המוצעים ללקוחות ובחיזוק אמון הציבור במערכת הבנקאית.
2. בשנים האחרונות, על רקע ההתפתחויות הטכנולוגיות בענף הבנקאות, נוספו ערוצי שירות חדשים בהם ניתן לקבל שירותים בנקאיים ולרכוש מוצרים בנקאיים, וחלה מגמת גידול בצריכת שירותים ומוצרים בנקאיים בערוצים ישירים. במקביל להרחבת מגוון האפשרויות העומדות בפני הלקוחות, השתנו גם הצרכים שלהם והתגברו ציפיות הצרכנים לזמינות גבוהה של השירותים ולשירותי תמיכה מקצועיים ואישיים הניתנים מרחוק ומעבר לשעות הפעילות בסניפים.
3. סביבה עסקית ותרבות ארגונית המקיימות ומקדמות התנהלות הוגנת כלפי הלקוחות בכל הממשקים בינם לבין התאגיד הבנקאי, וקיומם של מערכי שירות ותמיכה אפקטיביים, זמינים, ברורים והוגנים, תורמים לתקשורת יעילה ואחראית בין התאגידים הבנקאיים ללקוחותיהם. סביבה כזו, המאפשרת ללקוחות לקבל את המידע והשירות הדרוש להם בעיתוי הנכון ולהבין את המוצרים והשירותים שמציע התאגיד הבנקאי ואת האפשרויות העומדות בפניהם, לאורך כל שלבי ההתקשרות, מסייעת ללקוחות לקבל החלטות מושכלות אודות נכסיהם והתחייבויותיהם הפיננסיות.
4. ההתפתחויות הטכנולוגיות מאפשרות לתאגידים הבנקאיים לשפר את איכות השירות הניתן ללקוחות, ולהעניק להם שירות ומידע בנקאי באופן זמין ואפקטיבי יותר. זאת, תוך השקעה בהטמעת השירותים המתקדמים, המשך שמירה על האפשרות לקבל שירות מקצועי אנושי ומתן סיוע לאוכלוסיות המתקשות במעבר לעולם הדיגיטלי במידת הצורך. במסגרת זו, הפיקוח על הבנקים מבקש לקדם הטמעה של גישה פרואקטיבית, לפיה התאגידים הבנקאיים ישימו עצמם בנעלי הלקוחות, ויוודאו שמערכי השירות והתמיכה יציידו את הלקוחות במידע

- הרלוונטי (ובכלל זה במידע אודות התועלות, הסיכונים והעלויות) ובעיתוי הנכון ובאופן שיאפשר ללקוח להגיע להחלטה מיטבית עבורו.
5. הפיקוח על הבנקים, בדומה לרגולטורים פיננסיים מובילים בעולם, מעודד את התחרות והחדשנות במקביל לקידום ההגיונות וההוגנות במערכת הבנקאית והתוויית דרכים להתמודדות עם האתגרים החדשים עימם מתמודדים הלקוחות והתאגידים הבנקאיים, מתוך תפיסה של "הלקוח במרכז". אחד היעדים המרכזיים של הפיקוח הוא "הטמעת תרבות הוגנת כלפי הלקוחות, מכלילה ומשפיעה", ולתפיסתנו מתן שירות הולם ללקוחות מהווה מרכיב מרכזי בהתנהלות הוגנת כלפיהם.
6. הוראה זו היא חלק ממהלך רחבי מתוכנן שמטרתו לקבוע עקרונות-על וסטנדרטים בתחומי הצרכנות הבנקאית להתנהלות ההוגנת של התאגידים הבנקאיים עם לקוחותיהם, בדומה להנחיות קיימות בעולם בנושא, כדוגמת עקרונות ה-OECD להגנה על הלקוח הפיננסי ועקרונות ה-FCA בתחום החובות כלפי הצרכנים הפיננסיים.
7. הוראה זו מעגנת עקרונות למתן שירות ותמיכה ללקוחות המערכת הבנקאית בערוצי השירות השונים, כמפורט בפרק ג' להוראה (להלן - **העקרונות**) וקובעת חובות בתחום הממשל התאגידי ותהליכי העבודה של התאגידים הבנקאיים, על מנת לקדם תרבות ארגונית ששמה דגש על איכות וזמינות השירות והתמיכה הניתנים ללקוחות. במסגרת זו, נדרשים דירקטוריון והנהלת התאגיד הבנקאי לקבוע אסטרטגיה ומדיניות, אשר יבטיחו קידום של עמידת התאגיד הבנקאי בעקרונות כאמור. התאגידים הבנקאיים נדרשים לפעול באופן שיטתי, מתמיד ומתמשך להטמעה של העקרונות, תוך הפעלת שיקול דעת וקביעת תיעדוף בהתאם למהותיות ללקוח.
8. למען הסר ספק, הדרישה לאיכות וזמינות בשירות ובתמיכה הניתנים ללקוחות נגזרת, בין היתר, מחובות האמון, הזהירות ותום הלב המוטלות על התאגידים הבנקאיים, כפי שנקבעו בדיון. הוראה זו משלימה להוראות הדיון, לרבות להוראות ניהול בנקאי תקין אחרות המסדירות גם הן היבטים שונים במתן שירות ותמיכה ללקוחות המערכת הבנקאית, ואין בה כדי לגרוע מחובות אחרות שנקבעו בדיון.

## **פירוט הסעיפים**

### **9. פרק ב - ממשל תאגידי**

סעיפים 9-11 קובעים את החובות המוטלות על דירקטוריון התאגיד הבנקאי בנושא השירות והתמיכה ללקוחות. סעיפים 12-17 קובעים את החובות המוטלות על ההנהלה הבכירה של התאגיד הבנקאי בנושא.

#### **דברי הסבר**

כחלק מהתפיסה שנושא השירות והתמיכה בלקוחות מהווה נושא מהותי ובעל חשיבות מכרעת בהטמעה של תרבות ארגונית המקדמת הוגנות והפנמה של צרכי הלקוחות, נקבעו בהוראה חובות ליישום על ידי הדירקטוריון והנהלה הבכירה, במטרה לבסס את נושא איכות השירות והתמיכה הניתנים ללקוחות התאגיד הבנקאי כתחום מהותי בפעילותו השוטפת. תחום השירות והתמיכה בלקוחות מקיף את כל תחומי הפעילות של התאגיד הבנקאי ואת כל דרגי הביצוע, ועליו לקבל התייחסות מערכתית כוללת, במטרה לוודא שמערכי השירות והתמיכה מתפקדים באופן מיטבי, ההולם את צרכי הלקוחות ואת הציפיות הפיקוחיות בנושא,

וכי היבטי השירות והתמיכה מקבלים מענה במודלים העסקיים, התפעוליים והשיווקיים של התאגיד הבנקאי ובמדיניות ובנהלים שלו.

בהתייחס לחובה של ההנהלה לקבוע נהלים לתכנון ולבחינה של "מסע הלקוח", יובהר כי על התאגיד הבנקאי להפעיל שיקול דעת ולתכנן את "מסע הלקוח" במוצרים השונים ובערוצי השירות השונים באופן מידתי ובהתאם למהותיותם ללקוח ומורכבותם. במסגרת התכנון כאמור, על התאגיד הבנקאי לבחון, בין היתר, האם ומתי עולה הצורך ליזום התקשרויות מול הלקוח ולוודא כי בעת מתן שירות ללקוח ניתנים לו המידע הנדרש ושהות סבירה ומספקת לשם קבלת החלטות וביצוע פעולות באופן מושכל.

#### 10. פרק ג - עקרונות למתן שירות ותמיכה ללקוחות

##### א. כללי

בפרק זה מפורטים עקרונות למתן שירות ותמיכה ללקוחות, הנותנים ביטוי למדיניות הפיקוח על הבנקים ומשקפים את אמות המידה בנוגע להתנהלות נאותה, הוגנת והגונה כלפי הלקוחות. התאגידים הבנקאיים נדרשים לפעול לקידום עקרונות אלה במטרה להבטיח כי מערך השירות והתמיכה ללקוחות ייתן מענה מיטבי לצרכיהם וכי השירות והתמיכה הניתנים להם הינם בעלי ערך.

על התאגידים הבנקאיים לפעול לקידום העמידה בעקרונות באופן מתמיד, גמיש ודינמי, תוך הפעלת שיקול דעת ותיעדוף על פי המהותיות ללקוחות בכלל ותוך מתן דגש ללקוחות יחידים ועסקים קטנים בפרט, וזאת מתוך תפיסה צרכנית השמה לנגד עיניה לקוחות אלו.

##### ב. סעיף 18 - מערך שירות ותמיכה מיטבי

סעיף זה קובע עקרון על שמטרתו להבטיח שירות מיטבי ללקוחות.

##### דברי הסבר

בהתאם לכלל זה על התאגיד הבנקאי "לשים עצמו בנעלי הלקוח" ולפעול לקיומם של מערכי שירות ותמיכה שיתנו מענה לצרכי הלקוחות, הן באופן שוטף והן במקרים דחופים. זאת, על מנת שהלקוחות יקבלו שירות ותמיכה הולמים, שיאפשרו להם להעריך ולשקול את האפשרויות העומדות בפניהם וכן את השהות והאפשרות לקבל החלטות או לבצע פעולות פיננסיות באופן אפקטיבי ומושכל, במטרה להגיע לתוצאות מיטביות עבורם. במסגרת זו, בין היתר, על התאגיד הבנקאי לבחון את מערכי השירות והתמיכה גם מנקודת מבטו של הלקוח הזקוק לשירות או תמיכה, ולבחון האם המידע ואפשרויות הבחירה המוצגים ללקוח יאפשרו לו להגיע להחלטות מיטביות בעבורו. כמו כן, על התאגיד הבנקאי לבחון האם היצע וזמינות ערוצי השירות והתמיכה, נותנים מענה מספק לצרכי הלקוחות. כך לדוגמה, על התאגיד הבנקאי לבחון את שעות וימי הפעילות של המוקד הטלפוני האנושי ולוודא כי הם הולמים את צרכי הלקוחות. לעניין זה יובהר כי הגדרת "שעות גרעין" בהוראת ניהול בנקאי תקין 426 בנושא "מתן מענה טלפוני אנושי מקצועי" מהווה סף מינימלי בלבד, ועל התאגיד הבנקאי לבחון האם נדרשת הרחבה של שעות הפעילות של המוקד הטלפוני.

##### ג. סעיף 19 - תקשורת מועילה (effective)

סעיף זה קובע עקרון על שמטרתו לקדם תקשורת מועילה בין התאגיד הבנקאי והלקוח במסגרת מתן השירות והתמיכה.

##### דברי הסבר

על התאגיד הבנקאי לסייע במודע ובאופן פרואקטיבי להבנה של לקוחותיו, ועליו לוודא כי השירות והתמיכה ניתנים באופן הוגן, פשוט ובשפה בהירה, בכל ערוצי השירות. במסגרת זו, על התאגיד הבנקאי לתכנן ולבחון את המידע והאפשרויות המוצגים ללקוח בערוצי השירות השונים מתוך מחשבה על הלקוח, במטרה להבטיח כי מחד, הלקוח מקבל את כל המידע הדרוש לו לצורך הבנת האפשרויות העומדות בפניו, לרבות לעניין הסיכונים, העלויות והתועלות הגלומות בהן, ולצורך קבלת החלטות אפקטיביות בהתאם לצרכיהם ומטרותיהם, ומאידך המידע מוצג באופן קוהרנטי המפשט ומסייע ללקוחות לנווט בין אפשרויות הבחירה והפעולה השונות. לשם כך על התאגיד הבנקאי להקפיד על הצגת המידע הנדרש לצורך קבלת החלטות באופן מושכל, בצורה קלה לזיהוי, ישירה, ברורה ובולטת, ובמידת הצורך תוך ריבוד של מידע נוסף הנדרש ללקוחות. כך לדוגמה, יש לוודא כי מידע מהותי לא ישולב בתוך כמויות גדולות של מידע או יהיה קשה לאיתור וכי המידע יוצג באופן מרוכז, תוך אפשרות להרחיב ולהעמיק ותוך הימנעות מהצגת מידע מיותר, משימוש במונחים מורכבים שלא לצורך, מעגה משפטית ומקצועית שאינה נדרשת ומעומס יתר. כמו כן, על התאגיד הבנקאי לנקוט בצעדים שמטרתם לעודד הבנה ומעורבות של הלקוחות כאשר זו נדרשת, ולהציג את המידע בעיתוי המתאים בהתאם לרלוונטיות, לסוג המוצר, לסוג ערוץ השירות ולצרכי הלקוחות אגב מתן שירות מסוים, במטרה להגביר את יכולתם לקבל החלטות מושכלות.

יובהר כי עיקרון זה אינו מיייתר את הצורך בהצגה מלאה של המידע ללקוח, וכי מטרתו לשפר את אופן הצגת המידע כך שיהיה אפקטיבי, רלוונטי ומועיל ללקוח.

יודגש כי לעיתוי קבלת המידע, התמיכה או השירות עלולה להיות השפעה מהותית על יכולת הפעולה של הלקוח. כך לדוגמה, הפיקוח על הבנקים נתן את דעתו לנושא עיתוי מתן הודעות ללקוחות כפי שניתן לראות בהוראת ניהול בנקאי תקין 420 בנושא "משלוח הודעות בתקשורת", בה נדרש התאגיד הבנקאי, בין היתר, לבחור את ערוץ התקשורת המתאים למשלוח הודעה מסוימת ללקוח שהצטרף לשירות, בהתאם לרמת מהותיות המידע והמהירות הנדרשת למסירתו, ולבחון האם קיים צורך לאפשר ללקוח לקבל את המידע באופן מיידי ונגיש, והאם קיים צורך במעקב, שמירה והדפסה של ההודעה.

#### ד. סעיף 20 - מניעת חסמים בשירות, נזק או הטעיה

סעיף זה קובע עקרון על שמטרתו למנוע חסמים מפני קבלת שירות על ידי הלקוח וכן לצמצם את הסיכון לנזק או הטעיה של הלקוח במסגרת פעילות מערך השירות והתמיכה.

#### דברי הסבר

סעיף זה מרחיב מעבר לדרישות הקיימות בדין הכללי. על התאגיד הבנקאי לוודא כי השירות והתמיכה שהוא מספק ללקוחותיו בערוצי השירות השונים נותנים להם ערך ומאפשרים להם לממש את התועלות של המוצרים והשירותים הבנקאיים שברשותם ולהשיג את מטרותיהם הפיננסיות. זאת, בין היתר, תוך הימנעות משימוש בפרקטיקות מסרבולות או מבבלולות ומהצבת חסמים או הערמת קשיים מול הלקוח בבואו לקבל שירות או תמיכה, אשר עלולים לגרום ללקוח לנזק או להטעותו, ותוך הימנעות מהטלת עלויות נוספות בלתי סבירות או שאינן הכרחיות על הלקוח, לרבות עלויות לא-פיננסיות. כך לדוגמה, תאגיד בנקאי לא יפנה או ינתב לקוח לקבלת שירות בערוץ שירות מסוים כאשר יכול היה לקבל תנאים טובים יותר בערוץ שירות אחר. כמו כן, תאגיד בנקאי המפעיל

מערכת לזימון תורים לצורך קבלת שירות פרונטאלי בסניפים, לא ימנע מלקוחות שלא תיאמו תור מראש לקבל שירות מקצועי בסניף, זאת במטרה לתת שירות הולם ולהימנע מגרימת נזק כתוצאה מאי מתן השירות ללקוח שלא תיאם תור.

בנוסף, בשנים האחרונות עלתה בתחומים רבים המודעות להשפעתן של הטיות התנהגותיות של לקוחות על אופן קבלת החלטות שלהם, לרבות אגב קבלת שירות. על התאגידים הבנקאיים לפעול באופן סביר לאיתור, זיהוי ומתן מענה להטיות התנהגותיות אפשריות של הלקוחות, בין היתר בהתאם למאפייניהם ולמאפייני המוצרים והשירותים הבנקאיים, ובכלל זה, בהתבסס על המידע המתקבל מכלי הבקרה והמדידה שנקבעו בהתאם לפרק ב' להוראה זו. כך לדוגמה, תכנון נתב השיחות במענה טלפוני צריך לתת מענה לנטייה התנהגותית של לקוחות לנטוש את המערכת במקרה של נתב בו מוצגות אפשרויות בחירה רבות מידיי או במקרה של זמני המתנה ממושכים. במקרים אלו, נטישת הלקוח את הנתב עלולה לגרום לו לנזק שכן משמעות הדבר היא אי קבלת שירות. לכן, על התאגיד הבנקאי לאפשר פתרונות כדוגמת מתן אפשרות ללקוח להשאיר הודעה או לבקש לקבל שיחה חוזרת במועד המתאים לו (בהתאם לשעות הפעולה של ערוצי השירות הרלוונטיים בתאגיד הבנקאי), מתן אפשרות לתיאום שיחה מראש מול המוקד הטלפוני ותכנון של תפריט נתב השיחות כך שיהיה אינטואיטיבי ומבוסס על צרכי הלקוחות.

#### ה. סעיף 21 - זמינות ואיכות לאורך כל תקופת ההתקשרות

סעיף זה קובע עקרון על שנועד להבטיח רמת זמינות ואיכות גבוהה של מערך השירות והתמיכה לאורך כל תקופת ההתקשרות עם הלקוח.

#### דברי הסבר

על התאגיד הבנקאי לוודא שמערך השירות מבטיח מתן שירות ותמיכה נאותים ללקוחות לאורך כל "מסע הלקוח" ולאורך כל מחזור החיים של מוצר או שירות ואף לאחריו, במידת הצורך ולפי העניין.

במסגרת זו על התאגיד הבנקאי להבטיח כי הן פעולת ההצטרפות הראשונית והן האפשרויות לביטול מוצר, לעזיבת שירות, לביצוע שינויים או לקבלת מענה שוטף, יהיו זמינות, פשוטות וקלות ככל הניתן, ולהימנע מגרימת אי-נוחות או עיכובים בלתי סבירים בשירות הניתן ללקוח ובהשלמת הטיפול בעניינו.

בהתייחס להנחיה לעניין טיפול מתמשך, יובהר כי מטרת ההנחיה היא לקבוע תהליכי עבודה מיטביים בין נותני שירות שונים בתאגיד הבנקאי. כך לדוגמה בעת פנייה חוזרת של לקוח לקבלת שירות במוקד הטלפוני בעניין מסוים, יהיו לנגד עיניו של נציג שירות פרטי הפנייה הראשונה של הלקוח.

#### ו. סעיף 22 - שירות ותמיכה מותאמים ללקוחות

סעיף זה קובע עקרון של התאמת מערך השירות והתמיכה לצרכי הלקוחות.

#### דברי הסבר

על התאגיד הבנקאי לנקוט בצעדים אופרטיביים במטרה לוודא כי ערוצי השירות שהוא מציע נותנים מענה לצרכים מגוונים של קבוצות שונות של לקוחות, לרבות במקרים בהם הלקוחות הם לקוחות פגיעים ובמקרים בהם הלקוחות מתמודדים עם בעיות דחופות עבורם. במסגרת זו יש לנטר ולנתח את צרכי הלקוחות ולבצע התאמות במערך השירות ותמיכה. כך לדוגמה, על התאגיד הבנקאי "לשים עצמו בנעלי הלקוח" ולתת את הדעת, בין

היתר, לצרכי אזרחים ותיקים להגיע לנציג שירות במוקד הטלפוני ישירות ומבלי להידרש לניווט בתפריט נתב השיחות, כפי שקבוע באמנה הוולונטרית לקידום ערבות הדדית מיום 30 בדצמבר 2020.

יובהר כי אין באמור בכדי לחייב מתן שירות מותאם באופן מלא לצרכי כל אחד ואחד מהלקוחות המסוימים של התאגיד הבנקאי, וכי לצורך יישום עקרון זה ניתן להסתמך, בין היתר, על פילוח של מאפייני הלקוחות וצרכיהם, כפי שהם עולים מניתוח המידע המתקבל מכלי המדידה והבקרה שנקבעו בהתאם לפרק ב' להוראה זו.

#### ז. סעיף 23 - מתן שירות נאות במגוון ערוצים

סעיף זה קובע עקרון על שנועד להבטיח שירות איכותי בערוצים השונים.

#### דברי הסבר

מטרת הסעיף היא להבטיח כי לקוחות יוכלו לקבל שירות איכותי במגוון ערוצים המוצעים להם, בהתאם להעדפותיהם וצרכיהם, וכי יועמדו לרשותם הכלים לבחור את ערוץ השירות המיטבי עבורם. בכלל זה נקבע, בין היתר, כי התאגיד הבנקאי יאפשר ללקוחות לקבל את מכלול השירותים באופן דיגיטלי, וזאת לאור השינויים המשמעותיים באופן צריכת השירותים הבנקאיים על ידי הלקוחות. לעניין זה יובהר כי על התאגיד הבנקאי לפעול ליישום עקרון זה מבלי לפגוע באפשרות לקבל שירותים באופן לא דיגיטלי, לדוגמה באמצעות מתן שירות בסניפים או במוקדים הטלפוניים, וזאת בהתאם לצרכי הלקוחות. עוד יובהר כי אין באמור בסעיף בכדי לחייב מתן שירות בכל הערוצים הקיימים האפשריים וזאת בכפוף לכל דין.

#### 11. פרק ד - פרסום פרטים אודות מערך השירות והתמיכה ללקוחות (סעיף 24)

סעיף זה קובע דרישות פרסום אודות מערך השירות ותמיכה. הסעיף מחליף את סעיף 9 בהוראת ניהול בנקאי תקין 426.

#### דברי הסבר

על התאגיד הבנקאי לתת ללקוחותיו מידע לגבי אופן קבלת השירות והתמיכה, במטרה לצמצם את אי-הודאות שלהם כאשר הם נדרשים לשירות. במסגרת זו, על התאגיד הבנקאי לפרסם לטובת לקוחותיו ולטובת הציבור הכללי, באופן נגיש, בולט וברור, את שעות הפעילות של ערוצי השירות והתמיכה בלקוחות, את אמנת השירות ואת הסכם תנאי השירות (Service Level Agreement) לעניין זמני המענה בפניות לקבלת שירות ותמיכה וזמני הטיפול בפניות לתמיכה טכנית בערוצי השירות המקוונים. במסגרת הפרסום יפרט התאגיד הבנקאי את סוגי השירותים והפעולות שניתן לבצע בכל ערוץ שירות ויאפשר חיפוש על בסיס סוג השירות באתר האינטרנט שלו. יובהר כי דרישות סעיף זה אינן גורעות מיתר החובות על פי הוראה זו ובפרט מהדרישה הקבועה בסעיף 24 להעמדת אפשרות לביצוע חיפוש של ערוצי השירות הזמינים, לפי סוג השירות המבוקש. בהתאם למועד התחילה המפורט להלן, פרסום ראשון של ממוצע זמני ההמתנה והמענה בפועל יהיה בחלוף שנתיים מיום פרסום ההוראה ויכלול את נתוני הרבעון הקלנדרי האחרון שקדם למועד הפרסום.

#### תחילה

12. ההוראה תכנס לתוקפה שנה מיום פרסומה.

13. על אף האמור בסעיף 12 לעיל:

- א. סעיפים 24(א)-(ב) ו-24(ה) להוראה יכנסו לתוקפם עד 3 חודשים מיום פרסומה.
- ב. סעיף 24 (ד) להוראה יכנס לתוקפו שנתיים מיום פרסומה.

סיומת

### תיקון עקיף

14. הוראת ניהול בנקאי תקין 426 - סעיף 9 להוראה בטל החל ממועד התחילה של סעיפים 24(א)-(ב) להוראה.

### עדכון הקובץ

15. מצ"ב דפי עדכון לקובץ הוראות ניהול בנקאי תקין. להלן הוראות העדכון:

#### להכניס עמוד

.....

#### להוציא עמוד

.....

בכבוד רב,

יאיר אבידן  
המפקח על הבנקים



## ניהול מערך שירות ותמיכה ללקוחות

### פרק א - כללי

1. תאגידיים בנקאיים נוהגים להעניק ללקוחותיהם שירות ותמיכה במגוון דרכי התקשרות ובאמצעים טכנולוגיים שונים, לרבות באמצעות אתר אינטרנט, אפליקציה, מוקד שירות טלפוני, צ'אט עם בנקאי, מכשיר אוטומטי לביצוע פעולות, קבלת קהל בסניפים וכיוצ"ב (להלן - **ערוץ שירות**).
2. מערכי שירות ותמיכה אפקטיביים, זמינים, ברורים והוגנים, מהווים תנאי סף הכרחי לצורך קיומה של תקשורת יעילה ואחראית בין התאגידיים הבנקאיים ללקוחותיהם. מערכים אלו מאפשרים ללקוחות לקבל את המידע והשירות הדרוש להם בעיתוי הנכון ובאופן המאפשר להם להבין את המוצרים והשירותים שמציע התאגיד הבנקאי ואת מאפייניהם וכן את האפשרויות העומדות בפניהם, ולקבל החלטות מושכלות אודות נכסיהם והתחייבויותיהם הפיננסיות.
3. מתן שירות מקצועי הולם, זמין, אפקטיבי ואיכותי ללקוחות הוא מרכיב מרכזי ובעל חשיבות רבה ביצירת חוויית לקוח חיובית בעת ביצוע פעילות פיננסית, בהפקת תועלת מהשירות ומהמוצרים המוצעים ללקוחות ובהיזוק אמון הציבור במערכת הבנקאית.
4. מתן שירות הולם ללקוחות מחייב יצירה של סביבה עסקית ותרבות ארגונית בהן מתקיימת התנהלות הוגנת והגונה כלפי הלקוחות בכל הממשקים בינם לבין התאגיד הבנקאי, ולאורך כל שלבי ההתקשרות, החל משלב התעניינות בקבלת שירות, ההצטרפות לתאגיד הבנקאי ולשירותים ו/או למוצרים מסוימים, במהלך תקופת ההתקשרות, בסיומה ולאחר סיומה.
5. במסגרת זו, הפיקוח על הבנקים מבקש לקדם הטמעה של גישה פרואקטיבית, לפיה התאגידיים הבנקאיים "ישימו עצמם בנעלי הלקוחות", ויוודאו שמערכי השירות והתמיכה יציידו את הלקוחות במידע הרלוונטי (ובכלל זה במידע אודות התועלות, הסיכונים והעלויות), בעיתוי הנכון ובאופן שיאפשר ללקוח להגיע להחלטה מיטבית עבורו.
6. הוראה זו מעגנת עקרונות למתן שירות ותמיכה ללקוחות המערכת הבנקאית בערוצי השירות השונים, כמפורט בפרק ג' להוראה (להלן - **העקרונות**) וקובעת חובות בתחום הממשל התאגידי ותהליכי העבודה של התאגידיים הבנקאיים, על מנת לקדם תרבות ארגונית ששמה דגש על איכות וזמינות השירות והתמיכה הניתנים ללקוחות. במסגרת זו, נדרשים דירקטוריון והנהלת התאגיד הבנקאי לקבוע אסטרטגיה ומדיניות, אשר יבטיחו קידום של עמידת התאגיד הבנקאי בעקרונות כאמור. התאגידיים הבנקאיים נדרשים לפעול באופן שיטתי, מתמיד ומתמשך להטמעה של העקרונות, תוך הפעלת שיקול דעת וקביעת תיעודף בהתאם למהותיות ללקוח.
7. למען הסר ספק, הדרישה לאיכות וזמינות בשירות ובתמיכה הניתנים ללקוחות נגזרת, בין היתר, מחובות האמון, הזהירות ותום הלב המוטלות על התאגידיים הבנקאיים, כפי שנקבעו בדן. הוראה זו משלימה להוראות הדין, לרבות להוראות ניהול בנקאי תקין המסדירות היבטים שונים במתן שירות ותמיכה ללקוחות המערכת הבנקאית, ואין בה כדי לגרוע מחובות אחרות שנקבעו בדן.

**תחולה**

8. הוראה זו תחול על תאגיד בנקאי, כהגדרתו בחוק הבנקאות (שירות ללקוח), התשמ"א-1981 (להלן - **תאגיד בנקאי**).

**פרק ב - ממשל תאגידי****דירקטוריון**

9. **גיבוש אסטרטגיית שירות ותמיכה ללקוחות** - דירקטוריון התאגיד הבנקאי יגבש אסטרטגיית שירות ותמיכה ללקוחות התאגיד הבנקאי, אשר תקדם את העמידה בעקרונות ותתמוך בשיפור מתמיד לאורך זמן. האסטרטגיה תחול על כל ערוצי השירות שמפעיל התאגיד הבנקאי, והיא תבטיח כי השירות והתמיכה בלקוחות התאגיד הבנקאי יינתנו באפקטיביות ובמהירות, תוך שמירה על הוגנות, אחריות ושקיפות כלפי הלקוחות.

10. **פיקוח אחר יישום האסטרטגיה ואישור המדיניות** - דירקטוריון התאגיד הבנקאי יפקח אחר יישומה של האסטרטגיה שהתווה, ויאשר את מדיניות השירות והתמיכה בלקוחות שתגובש על ידי ההנהלה הבכירה בהתאם לאסטרטגיה.

11. **קביעת דיווחים וקיום דיונים** - דירקטוריון התאגיד הבנקאי יקבע את סוג, תוכן ותדירות הדיווחים שיועברו אליו מההנהלה הבכירה בנושא השירות והתמיכה הניתנים ללקוחות בערוצי השירות השונים ובהתאם למגוון השירותים והמוצרים שמציע התאגיד הבנקאי, לרבות במקרים של אירועים חריגים או אירועים בעלי השפעה מהותית על התאגיד הבנקאי או ללקוחותיו. דיון הדירקטוריון בנושא יעסוק, בין היתר, במידת האפקטיביות של מערכי השירות הקיימים, בבחינת ההתאמות והשינויים הנדרשים ובהערכת הסיכונים השונים הגלומים במתן שירות שאינו הולם ללקוחות, לרבות סיכונים תפעוליים ומשפטיים וסיכונים מוניטין. דיון בדירקטוריון בנושא מערך השירות והתמיכה יערך לכל הפחות אחת לחצי שנה.

**הנהלה בכירה**

12. **יישום אסטרטגיית השירות והתמיכה ללקוחות** - ההנהלה הבכירה אחראית על יישום אסטרטגיית השירות והתמיכה ללקוחות שנקבעה על ידי הדירקטוריון. לשם כך, תקבע ההנהלה הבכירה מדיניות, נהלים, כלי מעקב ומדידה ותכניות עבודה שיקדמו את העמידה בעקרונות, יתמכו בשיפור מתמיד לאורך זמן ויבטיחו מתן שירות הולם לכל סוגי הלקוחות בערוצי השירות השונים, בהתאם למאפייני הלקוחות ולסוגי המוצרים והשירותים ומורכבותם. במסגרת זו, ההנהלה הבכירה תקבע, בין היתר, יעדים להרחבת השירותים הניתנים באופן דיגיטלי, נהלים לתכנון ולבחינה של "מסע הלקוח" ואת נקודות הממשק עם הלקוחות הקיימות בו, הסכם תנאי שירות (Service Level Agreement – להלן "SLA") הולם למתן שירות ותמיכה ללקוחות, וכן נהלים לטיפול מקצועי בפניות הלקוחות, תוך הקפדה על איכותם, על פעילותם האפקטיבית והמקצועית ועל זמינותם לטובת הלקוחות, בהתייחס לסוגי הלקוחות ומאפייניהם.

13. **קביעת סמכויות ותחומי אחריות** - ההנהלה הבכירה תקבע סמכויות ותחומי אחריות לניהול אפקטיבי של ערוצי השירות השונים.

14. **הקצאת משאבים** - ההנהלה הבכירה אחראית להקצות את המשאבים הנדרשים, לרבות כוח אדם מיומן שעבר הכשרות מקצועיות נדרשות ומערכות טכנולוגיות תומכות, לצורך הטמעת המדיניות שקבעה והבטחת שירות הולם, זמין, אפקטיבי ומקצועי ללקוחות. כמו כן, ההנהלה הבכירה תקצה משאבים מתאימים לצורך ניטור, פיקוח, מדידה ובקרה על אופן מתן השירות ללקוחות בכל ערוצי השירות, וכן לצורך קביעת מנגנונים להטמעת ערוצי השירות בקרב הלקוחות, בדגש על סיוע ללקוחות המתקשים באימוץ טכנולוגיות חדשות.
15. **מנגנוני הערכה ותגמול** - ההנהלה הבכירה תגבש מנגנוני הערכה ותגמול לעובדים העוסקים במתן שירות ותמיכה ללקוחות, לרבות עובדי מיקור חוץ, אשר יבטיחו את ההתנהלות ההוגנת והמקצועית כלפי הלקוחות.
16. **מנגנוני פיקוח ובקרה** - ההנהלה הבכירה תפקח, תמדוד ותעריך את איכות וזמינות השירותים הבנקאיים והתמיכה בהם ללקוחות, ותנהל מעקב, בין השאר, על מקרים של חריגה מהמדיניות, מהנהלים או מה-SLA שנקבעו. לשם כך, תקבע ההנהלה הבכירה מדדים לבחינת האיכות והאפקטיביות של מערך השירות והתמיכה בלקוחות, ותפתח כלים שיאפשרו ניטור, מדידה וניתוח של דפוסי השימוש, דפוסי המענה וזמני ההמתנה בערוצי השירות השונים. בכלל זה תיבחן שביעות רצון הלקוחות, בין היתר בהתבסס על סקרים וניתוחי התנהגות, ותינתן התייחסות להיקף ומאפייני תלונות של לקוחות. בנוסף, ההנהלה הבכירה תפתח מנגנוני פיקוח ובקרה שוטפים אודות אופן ציות התאגיד הבנקאי ועובדיו למדיניות ולנהלים בתחום השירות והתמיכה בלקוחות, אשר יתבססו, בין היתר, על המדדים שנקבעו ויאפשרו להעריך את הצורך בביצוע שינויים או התאמות במערך השירות והתמיכה או עדכון של ה-SLA, ניהול גמיש של מערך השירות וכן איתור ותיקון של כשלים וליקויים במערך השירות, תוך ביצוע שינויים ושיפורים מתמידים במענה ובשירות הניתן ללקוחות, בהתאם לצרכיהם. כמו כן, ההנהלה הבכירה תבטיח כי תהליכי הפיקוח והבקרה כאמור יבוצעו על ידי גורמי בקרה שאינם הגורם העסקי.
17. **ביצוע שינויים והתאמות באופן מתמיד** - ההנהלה הבכירה אחראית לבצע שינויים נדרשים במדיניות, בנהלים, בתהליכי הפיקוח והבקרה או במשאבים, לצורך שמירה על האפקטיביות של מערכי השירות והתמיכה בלקוחות של התאגיד הבנקאי לאורך זמן.

## פרק ג - עקרונות למתן שירות ותמיכה ללקוחות

### כללי

בפרק זה מפורטים עקרונות למתן שירות ותמיכה ללקוחות. התאגידים הבנקאיים נדרשים לפעול לקידום עקרונות אלו בעת מתן שירות ותמיכה ללקוחותיהם, באופן מתמיד, גמיש ודינמי, תוך הפעלת שיקול דעת ותיעודף קידום נושאים על פי המהותיות ללקוח, ומתן דגש לשירותים הניתנים ללקוחות יחידים ועסקים קטנים.

18. **מערכת שירות ותמיכה מיטבי** - תאגיד בנקאי יקיים מערך שירות ותמיכה בלקוחות, שיבטיח מתן שירות ותמיכה נאותים ההולמים את צרכי הלקוחות. השירות והתמיכה יינתנו במגוון ערוצי שירות, בשפה פשוטה, מכבדת וברורה, באופן מקצועי, זמין, מהיר ומועיל.

19. **תקשורת מועילה (effective)** - תאגיד בנקאי יעניק ללקוחותיו שירות ותמיכה באופן שיאפשר להם להתנהל מולו באופן מועיל ולקבל, בעיתוי המתאים, מידע והסברים פשוטים וברורים, הנדרשים לצורך קבלת החלטות וביצוע פעולות פיננסיות באופן מושכל, בהתאם לסוגי המוצרים והשירותים ומורכבותם, ויעודד אותם להיות מעורבים (engaging). התאגיד הבנקאי יודא כי המידע המהותי יוצג בצורה ישירה, בולטת ומידתית ללקוח, תוך מתן אפשרות להרחיב במידע ככל שהלקוח מעוניין להעמיק (ריבוד המידע - layering) וכן ינקוט צעדים במטרה לוודא הבנה של הלקוח. במסגרת זו, תאגיד בנקאי יודא כי הניווט בערוצי השירות יהיה קל וידידותי לשימוש וכי אפשרויות הבחירה יוצגו באופן ברור והוגן, ויאפשרו ללקוח לקבל שירות ותמיכה אפקטיביים.
20. **מניעת חסמים בשירות, נזק או הטעיה** - התאגיד הבנקאי יודא כי מערך השירות והתמיכה בלקוחות מנוהל באופן המונע חסמים בקבלת השירות על ידי הלקוחות ומונע גרימת נזק, הטעיה, קושי או השתת עלויות עודפות על הלקוחות. מבלי לגרוע מכלליות האמור, על התאגיד הבנקאי לפעול לאיתור הטיית התנהגויות שעלולות להביא לשירות שאינו מטיב עם הלקוח ולתת להן מענה.
21. **זמינות ואיכות לאורך כל תקופת ההתקשרות** - התאגיד הבנקאי יודא כי רמת הזמינות ואיכות השירותים הניתנים ללקוחות בערוצי השירות השונים תהיה נאותה במסגרת כל תקופת ההתקשרות עם הלקוח, החל משלב ההצטרפות ועד לשלב סיום ההתקשרות (לרבות במקרה שבו הלקוח מבקש להתנתק משירות או לבטל מוצר) ואף לאחריו, במידת הצורך ולפי העניין. מערך השירות והתמיכה יתמוך בטיפול מתמשך בלקוח, כך שיינתן לו טיפול שלם, יעיל ושקוף מתחילת פניית הלקוח ועד סופה.
22. **שירות ותמיכה מותאמים ללקוחות** - תאגיד בנקאי יעניק ללקוחות שירות ותמיכה בהתאם למאפייני המוצר והשירות ובהתאם לצרכיהם המגוונים והמשתנים של הלקוחות. זאת, בין היתר, בשים לב לצורך לתת מענה מותאם ללקוחות שהם אזרחים ותיקים, אנשים עם מוגבלות, לקוחות המשתייכים לאוכלוסיות פגיעות אחרות וכן ללקוחות המתמודדים עם מקרים דחופים, חריגים או מצבי קיצון.
23. **מתן שירות נאות במגוון ערוצים** - תאגיד בנקאי יציע ללקוחותיו מגוון ערוצי שירות ויבטיח רמת שירות נאותה ואיכותית בכל ערוצי השירות השונים המוצעים ללקוח. התאגיד הבנקאי יאפשר ללקוחות לקבל את מכלול השירותים באופן דיגיטלי. במטרה לסייע ללקוחות לבחור את ערוץ השירות המתאים לצרכיהם, תאגיד בנקאי יאפשר, בין היתר, חיפוש ידידותי ומכווין של הפעולות הבנקאיות שניתן לבצע ושל השירותים השונים שניתן לקבל בכל אחד מערוצי השירות שהוא מפעיל. כמו כן, בעת פניית לקוח לקבלת שירות בערוץ בו קיימת תקלה או השבתה, יודיע התאגיד הבנקאי, כי ישנה תקלה ואת המועד המשוער לתיקונה, ככל שניתן או ידוע בהתאם לנסיבות, ויידע אותו לגבי ערוצי שירות תחליפיים.

#### פרק ד - פרסום פרטים אודות מערך השירות והתמיכה ללקוחות

24. תאגיד בנקאי יפרסם בערוצים בהם הוא נוהג לפרסם מידע ללקוחותיו, ולכל הפחות בערוץ פומבי מקובל, נתונים אודות ערוצי השירות והתמיכה הזמינים לשימוש ללקוחותיו. מידע זה יכלול, לכל הפחות, את המידע הבא:

- (א) הימים, השעות ודרכי ההתקשרות בהם ניתן לקבל שירות בערוצי השירות השונים, לרבות קבלת מענה אנושי בסניפים, במוקד הטלפוני ובמוקדי התמיכה הטכנית.
- (ב) פירוט כלל השירותים שניתן לקבל באמצעות כל אחד מערוצי השירות, ובכלל זה לצורך סיום התקשרות. תאגיד בנקאי המאפשר ללקוח לקבוע תור לקבלת שירותים מסוימים, יפרסם באופן נגיש, בולט וברור את הדרכים לזימון תורים לשירותים.
- (ג) אמנת שירות שתתייחס, לכל הפחות, להתחייבות התאגיד הבנקאי כלפי לקוחותיו בבואם לקבל שירות ותמיכה ולזמני המענה לפניית של לקוחות לקבלת שירות ותמיכה בערוצי השירות השונים, בהתאם ל-SLA שייקבע למתן שירות ותמיכה בנושאים שונים, בכפוף להוראות כל דין.
- (ד) בגין כל רבעון קלנדרי יפרסם התאגיד הבנקאי ממוצע של זמני המתנה ומענה בפועל בהתייחס לכל אחד מהסעיפים המפורטים באמנת השירות. הפרסום יהיה חודש מתום הרבעון.
- (ה) בנוסף על הקבוע בסעיף 23, במקרה של תקלה או השבתה יודיע התאגיד הבנקאי כי ישנה תקלה ואת המועד המשוער לתיקונה, ככל שניתן או ידוע בהתאם לנסיבות, ויציג מידע לגבי ערוצי שירות תחליפיים.

\* \* \*

**עדכונים**תאריך  
XX/XX/XXXXפרטים  
חוזר מקוריגרסה  
1חוזר 06 מס'  
XXXX