

פרוטוקול משיבת המועצה המינהלית (12/2025)
שהתקיימה בתאריך 12.08.2025 במשרדי בנק ישראל בירושלים

נוכחים מקרב חברי המועצה:	יהושע שמר, יו"ר המועצה המינהלית אנדרו אביר סגי איתן (באמצעי תקשורת) מוטי בסר אמיר ירון, נגיד הבנק נעים נג'אר שרון רבין מרגליות (באמצעי תקשורת)
נוכחים מקרב עובדי הבנק:	שולמית גרי, מנכ"לית הבנק שי רוזנשטוק, המבקר הפנימי מיכל יהושע כרייף, עוזרת למזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית אסתי שורץ, מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית טידה שמיר, היועצת המשפטית שגיא פוגלר, יועץ המנכ"לית
נוכחים נוספים בנושא מס' 1:	אלון זקן, הפיקוח על הבנקים דניאל אחיאשווילי, המפקח על הבנקים עמית חיים, הפיקוח על הבנקים רון ניסים, המחלקה המשפטית עודדה פרץ, מנהלת אגף בנק לקוח, הפיקוח על הבנקים
נוכחים נוספים בנושא מס' 7:	יהונתן אתר, מנהל אגף תכנון שחר דרעי, אגף תכנון נטע מורד, אגף תכנון רון קופמן, מנהל חטיבת הון אנושי ומשאבי ארגון
נוכחים נוספים בנושא מס' 8:	יהונתן אתר, מנהל אגף תכנון עופר גולן, מנהל מחלקת מערכות תשלומים וסליקה ליאור ג'ורג'י, מנהל החטיבה לטכנולוגיית המידע שחר דרעי, אגף תכנון אייל חדד, הממונה על המערכת לשיתוף בנתוני אשראי נטע מורד, אגף תכנון נטלי מתן, מחלקת מערכות תשלומים וסליקה רון קופמן, מנהל חטיבת הון אנושי ומשאבי ארגון

סדר היום:

1. פניות למועצה המינהלית
2. עדכוני יו"ר המועצה
3. עדכוני הנגיד והמנכ"לית
4. אישור פרוטוקולים
5. עדכונים משיבת ועדת ביקורת
6. דוח מבקר המדינה דוח מיוחד – יישום הסיוע הכלכלי לעסקים קטנים בחודשים הראשונים של מלחמת חרבות ברזל
7. מעקב חצי שנתי אחר תוכניות העבודה והתקציב לשנת 2025
8. מעקב חצי שנתי אחר תוכניות העבודה והתקציב לשנת 2025 – הצגת המנהלים
 - א. חטיבת הון אנושי ומשאבי ארגון
 - ב. החטיבה לטכנולוגיית המידע
 - ג. מחלקת מערכות תשלומים וסליקה
 - ד. המערכת לשיתוף בנתוני אשראי
 - ה. לשכת המנכ"לית
 - ו. גופים אחרים

הדיון:

נושא 1 בסדר היום: פניות למועצה המינהלית

חברי המועצה קיימו דיון בנושא פניות של הפונה אל חטיבת הפיקוח על הבנקים ותהליך הטיפול בהן.

1.

המפקח על הבנקים² הסביר שככלל הפניות נחלקות לשני סוגים: פניות פרטניות, הנוגעות להתנהלות של בנק מסחרי ופניות הכוללות הצעות להסדרה. על הפניות מהסוג הראשון מתקבלות תשובות מלאות ובמהירות רבה, בהתאם להסכם תנאי השירות (SLA) של היחידה לפניות הציבור בחטיבה ואפילו בלוח זמנים קצר יותר. באשר לפניות עם הצעות להסדרה, כאלה מתקבלות מגורמים שונים בציבור ואגף בנק-לקוח בוחנים אותן ומנהלים אותן כחלק מתוכניות העבודה של החטיבה. כל הצעה נרשמת, וככל שיש בה היגיון היא יכולה להיכנס לתוכנית האסדרה העתידית של הפיקוח. המפקח הסביר שתוכנית העבודה מתפרסמת שנה מראש ומחויבת ב-RIA (תהליך הערכת השפעת רגולציה). כל הצעה להסדרה נבחנת גם בשאלה של השתלבותה בזמן הנכון בתוכנית העבודה מתוך ראייה כוללת וסדר עדיפויות של משאבי היחידה.³ המפקח הציג שתי דוגמאות לשיקולים של הבחירה בעיתוי מסוים לטיפול בנושא העמלות. הוא הוסיף כי חלק מתהליך ההסדרה כולל פרסום לציבור וניתנת לו אפשרות להגיב. המפקח אמר שלדעתו תהליכי ההסדרה עובדים באופן תקין ואין צורך לשנות אותם.

4. 5.

6. 7.

¹ הוחלט לא לפרסם – נושא העלול להשליך להליך משפטי.

² הוחלט לא לפרסם – נושא העלול להשליך להליך משפטי.

³ הוחלט לא לפרסם – נושא העלול להשליך להליך משפטי.

⁴ הוחלט לא לפרסם – נושא הקשור לעניינו של יחיד.

⁵ הוחלט לא לפרסם – נושא העלול להשליך להליך משפטי.

⁶ הוחלט לא לפרסם – נושא הקשור לעניינו של יחיד.

נושא 2 בסדר היום: עדכוני יו"ר המועצה

יו"ר המועצה הזכיר שבסוף השנה הוא וחבר מועצה נוסף מקרב הציבור יסיימו את כהונתם וחבר מועצה נוסף מקרב הציבור יסיים את כהונתו באפריל '26. הוא ביקש שהבנק יקדם את הטיפול בשלושה נושאים: מינוי מחליפים לחברי המועצה; תיקון 13 לחוק הגנת הפרטיות; מינוי רואה חשבון מבקר לבנק ישראל.

נושא 3 בסדר היום: עדכוני הנגיד והמנכ"לית

עדכוני הנגיד

הנגיד סקר התפתחויות בתחום הכלכלי והפיננסי.

תכנון אסטרטגי – הנגיד אמר שהוא ערך סבב, שהיה לדבריו מוצלח, בכל החטיבות והמחלקות בבנק ובמהלכו התקבלו הערות טובות. ההערות יוטמעו במסמך האסטרטגיה אותו הוא הגדיר כ"מסמך חי". כעת צריך לתת ביטוי לתוכנית האסטרטגית בתכניות העבודה.

עדכוני המנכ"לית

פרויקט חיזוק אבני החיפוי בבניין המרכזי – המנכ"לית דיווחה שהפרויקט יחל הערב ובמהלכו יחזקו אבני החיפוי באמצעות חומר איטום ובאמצעות ברגי נירוסטה. הפרויקט יתבצע בשעות הלילה, מפאת הרעש המלווה אותו וצפוי להימשך כ-10 חודשים.

חבר מועצה אמר שהפרויקט נועד לענות על צורך בטיחותי וצריך לשים דגש במהלך הפרויקט על נושא הבטיחות שהוא מעל הכול. העבודה צריכה להתבצע על פי כל כללי הבטיחות ובמקרים של הפרת כללי בטיחות או אירועי בטיחות צריך לנקוט בצעדים המתאימים עד כדי עצירת העבודות. לדבריו, בכל פגישת עבודה עם נציגי הקבלן הנושא הראשון צריך להיות הבטיחות.

המנכ"לית ציינה כי לפני שהחל הפרויקט נערך סקר ניהול סיכונים מקיף בנושא הבטיחות בפרויקט. את הפרויקט מלווים מנהל הבטיחות של הבנק, מנהל בטיחות מטעם הקבלן, יועץ חיצוני בתחום בטיחות והמפקח על הפרויקט. כך שנושא הבטיחות מקבל דגש ראוי. גם בישיבה שתתקיים הערב לפני התחלת העבודות, עם כל הגורמים המעורבים, בכוונתה להדגיש את נושא הבטיחות.

⁷ הוחלט לא לפרסם – נושא העלול להשליך להליך משפטי.

⁸ הוחלט לא לפרסם – נושא הקשור לעניינו של יחיד.

⁹ הוחלט לא לפרסם – נושא העלול להשליך להליך משפטי.

¹⁰ הוחלט לא לפרסם – נושא הקשור לעניינו של יחיד.

¹¹ הוחלט לא לפרסם – נושא העלול להשליך להליך משפטי.

¹² הוחלט לא לפרסם – נושא הקשור לעניינו של יחיד.

¹³ הוחלט לא לפרסם – נושא העלול להשליך להליך משפטי.

חבר מועצה הציע לבדוק עם יועץ הביטוח של הבנק את האפשרות או הצורך ברכישת ביטוח מיוחד לפרויקט שכזה.

המנכ"לית אמרה כי תבדוק את העניין והוסיפה כי עובדי הבנק קיבלו מידע בעניין הפרויקט.

מבנה הבנק ברחוב לילינבלום בתל-אביב – מנכ"לית הבנק דיווחה כי בבדיקה ראשונית של בניין לילינבלום, שביצע משרד הקונסטרוקטור, ירון אופיר, עלו ממצאים שהצביעו על ליקויים מסוימים במבנה. לנוכח הממצאים והמלצות הקונסטרוקטור ביקש הבנק להעמיק את הבדיקה ושכר את שירותיה של חברת "אי-שר תעשיות מתכת" המעניקה שירותים מטלורגיים מעבדתיים ומתמחה במדעי והנדסת חומרים, כדי לבחון את עמידות הבניין. החברה הגישה את ממצאיה ואלה הועברו לירון אופיר אשר בחן אותם וחוות דעתו מצביעה על כשלים במבנה המחייבים, לתפיסתו, מתן מענה מיידי בטווח של עד שלוש שנים בהיקף כספי של כ 10 מיליון ש"ח ולאחר מכן עוד השקעה בטווח של 7 שנים ובהיקף של עוד 40 מיליון ש"ח. לנוכח חוות דעת הקונסטרוקטור ולאחר התייעצות עם המהנדס יואב סרנה, יועץ הבנק, הוחלט בבנק לבקש חוות דעת שנייה של משרד קונסטרוקטורים, יעקב ליבני ושות'. משרד ליבני ליווה את שיפוץ המבנה בלילינבלום בתחילת שנות ה-90, אז עבר המבנה שיפוץ יסודי שכלל טיפול בשלד ובזיון המבנה, וכן לאורך השנים האחרונות עד למינויו של ירון אופיר שזכה בהליך תחרותי בבנק. מיד עם קבלת חוות הדעת השנייה תקבל המועצה עדכון בדבר הממצאים.

חבר מועצה שאל מה יעשה עם העובדים אם יתברר שהמבנה אינו ראוי לשימוש.

המנכ"לית השיבה כי החלו להיבחן מספר חלופות לשכירת משרדים בתל-אביב, ברדיוס קרוב יחסית למבנה ככל שיידרש.

חבר המועצה הקודם שאל אם הבנק מחויב לשכור משרדים דווקא בתל-אביב.

המנכ"לית השיבה שבהסכם העבודה של חלק גדול מהעובדים כיום במבנה מצוין שמקום עבודתם הוא בתל-אביב. היא הוסיפה שלבנק יש עוד מבנה בסמוך המשמש את הפיקוח על הבנקים. בבנק נבחנה לא אחת האפשרות למכור את שני המבנים ולהקים, במסגרת תוכנית אב ארוכת טווח מבנה על קרקע שהבנק ירכוש באזור המרכז, לאו דווקא בתל-אביב. מבנה זה יאחד בתוכו מספר פונקציות המפוזרות כיום בין מספר מבנים שהבנק שוכר והדבר יאפשר התייעלות וחסכון בטווח הארוך של הוצאות כמו אבטחה וחנייה. המנכ"לית אמרה שתוכנית אב שכזו קרובה לגיבוש. בתשובה לשאלת חבר מועצה אמרה המנכ"לית שכיום עובדים בבניין בלילינבלום כ-60 מעובדי הבנק וגם עובדים של החברה שסייעה לבנק להקים את המערכת לשיתוף בנתוני אשראי וזאת על פי ההסכם שנחתם עם החברה.

חבר מועצה אמר שבפני הבנק עומדות מספר אפשרויות אבל צריך יהיה לקבל את חוות הדעת הנוספת כדי להבין את מידת הדחיפות של פינוי המבנה בלילינבלום ואז לבחון את האפשרויות.

חבר מועצה אחר אמר שלמועצה חשוב לדעת שהמבנה בטוח לעבודה. הוא הוסיף שצריך לבדוק אילו עבודות אפשר לעשות כדי להבטיח את בטיחותו של המבנה לפחות בטווח הקצר. לדבריו, לא נכון יהיה להיכנס לפרויקט נרחב של שיפוץ המבנה הן משום שהמבנה נועד לשימור והן לאור איהודאות הגדולה בעלויות השיפוץ האפשריות. הוא הציע לבדוק אילו עבודות יהיו כרוכות בפינוי אנשים מהמבנה ואילו לא. חבר המועצה התייחס להצעה שהעלה הבנק בנוגע למכירת המבנה ואמר שלדעתו יהיו עוד הרבה שינויים באשר לזכויות הנדל"ניות באזור ולכן לא כדאי להזדרז ולמכור מבנה אייקוני שכזה. הוא אמר שהרבה תלוי בממצאים של חוות הדעת הנוספת שהבנק יקבל והוסיף כי הוא סומך מאוד על חוות דעתם ומקצועיותם של המומחים שהבנק שכר.

שיפוץ בניין 3 – המנכ"לית דיווחה כי התקבל היתר לשיפוץ החלק המקורי של הבניין. בינתיים החל התכנון המפורט של קומת הגלריה כולל חלק נוסף שצריך לבחון את המשמעויות שלו. גורמים בכירים בעירייה הבהירו להנהלת הבנק שאפשר להתחיל לשפץ את החלק התחתון של המבנה וגם לחלק העליון ייתן היתר. בשבועות הקרובים תוגש בקשה להיתר מתוקן לחלק העליון. ייתכן כי לתקציב הכולל תידרש תוספת תקציבית קטנה, אבל המחיר למטר יהיה סביר יותר. ככל שתידרש תוספת לתקציב היא תובא בפני המועצה.

שיתוף בנתוני אשראי – המנכ"לית דיווחה כי ביקשה לבדוק כמה תביעות פיצויים היו נגד בנק ישראל בקשר למערכת לשיתוף בנתוני אשראי הקמעונאי מיום הקמתו ומה סכום הפיצויים שהבנק שילם. הבדיקה העלתה כי מספר התביעות בשנה היה בין 10 ל-20 אך הבנק לא נאלץ לשלם בגינן, למעט במקרה אחד שבו שולם סכום של כ-2,000 ש"ח. התביעות הן בדרך כלל לתיקון מידע במאגר. בחלק מהמקרים התביעות אינן מוצדקות וכאשר הן מוצדקות מקור הטעות אינו בבנק ישראל אלא באחד ממקורות המידע.

בטיחות – המנכ"לית דיווחה כי מנהל הבטיחות החדש בבנק החל לפני מספר שבועות בתהליך החפיפה עם קודמו. למנהל הבטיחות החדש ניסיון של 18 שנים בתחום במספר חברות גדולות. המנכ"לית מסרה כי לא היו אירועי בטיחות מאז הישיבה הקודמת של המועצה.

נושא 4 בסדר היום: אישור פרוטוקולים
המועצה דנה בטיטת הפרוטוקול משיבתה שהתקיימה ב-17 בדצמבר 2024.

החלטות:
המועצה מאשרת את הפרוטוקול משיבתה שהתקיימה ב-17 בדצמבר 2024.

נושא 6 בסדר היום: דוח מבקר המדינה דוח מיוחד – יישום הסיוע הכלכלי לעסקים קטנים בחודשים הראשונים של מלחמת חרבות ברזל
חבר מועצה המשמש כיו"ר ועדת הביקורת דיווח שהוועדה שמעה את נציגי חטיבת השווקים והפיקוח על הבנקים ואת תגובת הצוות לתיקון ליקויים בנוגע לטענות כלפי בנק ישראל שעלו בדוח הביקורת של מבקר המדינה באשר לסיוע כלכלי לעסקים קטנים בחודשים הראשונים של מלחמת "חרבות ברזל". חבר המועצה ביקש מהמועצה לאמץ את המלצות הצוות לתיקון ליקויים המפורטות בחמישה סעיפים שהוצגו לחברי המועצה במסגרת החומרים שהוגשו לקראת הישיבה.

החלטות:
על פי סעיף 20(א) (7) לחוק בנק ישראל, התש"ע-2010, החליטה המועצה המינהלית לאמץ את המלצות הצוות לתיקון ליקויים שצוינו בדוח מבקר המדינה, דוח מיוחד, יישום הסיוע הכלכלי לעסקים קטנים בחודשים הראשונים של מלחמת חרבות ברזל. בהתאם לסעיף 21ב. (א) לחוק מבקר המדינה, תשי"ח-1958 (נוסח משולב), ידווח יושב ראש המועצה למבקר המדינה על החלטות הצוות לתיקון ליקויים כאמור.

נושא 5 בסדר היום: עדכונים משיבת ועדת ביקורת
חבר מועצה המשמש כיו"ר ועדת הביקורת דיווח על ישיבת ועדת הביקורת שהתקיימה ב-20 ביולי. בישיבה זו שמעה הוועדה סקירה על התקנים הגלובליים של הביקורת הפנימית, אשר נכנסו לתוקף בתחילת 2025. הוועדה תקיים דיון נוסף לאחר שהיועצת המשפטית של הבנק תמסור את עמדתה, כפי שמבקש המבקר הפנימי, לגבי אישור הצ'ארטר (מסמך יסוד המגדיר את המטרות, הסמכויות, האחריות, והעצמאות של יחידת הביקורת הפנימית בארגון).

חבר המועצה מסר כי באותה ישיבה הוועדה גם קיבלה סקירה על כמה התקשרויות בפטור מחובת מכרז על פי תקנה 36 לתקנות חובת מכרזים, בהן שלוש שנגעו למחלקה לניהול של הקרן לאזרחי ישראל. הוועדה שמעה הסברים על ההתקשרויות האמורות לצורך קבלת שירותים ייחודיים עבור הקרן. התקשרות נוספת בפטור ממכרז הייתה הארכת התקשרות עם ספק שעומד להיות מוחלף על ידי ספק אחר וההתקשרות עימו היא לתקופת ביניים. זאת מפני שברשות הספק הנוכחי ישנו מאגר מידע הכולל נתונים היסטוריים רגישים. חבר המועצה אמר שההסברים שקיבלו חברי הוועדה הניחו את דעתם.

נושא 7 בסדר היום: מעקב חצי שנתי אחר תוכניות העבודה והתקציב לשנת 2025
חבר מועצה שיבח את איכות החומרים שהוגשו לקראת הדיון ואמר שהם ערוכים כהלכה וקלים להבנה.
מנהל אגף התכנון ציין שאחד מחברי המועצה מקרב הציבור סייע מאוד בגיבוש פורמט הדיווח. הוא אמר שהדיווח החדש הוא קוהרנטי יותר וגם קל יהיה יותר לחברי המועצה להתמצא בין הדיווחים השונים שהם יקבלו מהאגף.
הוא הציג את נתוני הביצוע בתקציב במחצית הראשונה של 2025, ההשוואה לשנת 2024 ושיעורי הביצוע בשנת 2023. לדבריו, במרבית הסעיפים שיעור הביצוע הוא סביב ה-50% המתאים לתקופה של חצי שנה. לסעיפים שבהם שיעורי הביצוע נמוכים יש הסברים המוצגים בדיווח. לדוגמא, בהדפסת כסף שיעור הביצוע נמוך מ-50% מפני שהתשלום הוא לאחר קבלת משלוחי הכסף בהתאם לתכנית השנתית. גם בתקציב השקעות שיעורי הביצוע נמוכים מ-50% והם הושפעו בעיקר ממספר פרויקטים גדולים שהתעכבו שחלק מהם הוא ציין. מנהל האגף אמר שנכון לעכשיו הוא לא צופה העברות תקציב לשנה הבאה בגין פרויקטים אלה.

בתשובה לשאלת חבר מועצה הסביר מנהל האגף את ההבדל בין משימה לבין פרויקט ואמר שההבדלים העיקריים הם ההיקף הכספי ומשך הזמן, אך יש כמה פרמטרים נוספים אשר עשויים להבדיל בין השניים. הוא אמר שאחד מתפקידיה הראשונים של מנהלת היחידה החדשה שהוקמה לניהול פרויקטים יהיה להגדיר מושגים וגם להבחין בין סוגי פרויקטים. מנהל האגף ציין כי הוא שואף לאפשר גמישות, במסגרת סמכויות המנכ"לית, להתחיל במהלך שנה פרויקטים אשר לא נכללו מלכתחילה בתוכנית העבודה של הבנק ובכלל לאפשר לערוך שינויים בתיק הפרוייקטים של הבנק בהתאם לצרכים המתפתחים. הוא הוסיף כי כעת ישנם בתיק הפרוייקטים של הבנק 50 פרויקטים והדיווח למועצה מתייחס לגבי כל אחד מהם, כולל בהיבט של לוח הזמנים גם את השינוי שחל, אם חל, בהשוואה לרבעון הקודם. מנהל האגף התייחס לשימוש בשיטת הרמזור – שימוש בצבעים, ירוק כתום ואדום, כדי לאפיין עמידה או סטייה במידה כזו או אחרת מלוח הזמנים של משימה או פרויקט. לבקשת חבר מועצה הוא התייחס, כדוגמה, למשימה של מחלקת המטבע אשר מתעכבת מעל 6 חודשים ומעבר ל-30% ללוח הזמנים המתוכנן ואמר שהסיבה לעיכוב, הרחבת תכולת המשימה, כתובה תחת העמודה "נושאים לעדכון ההנהלה" במסמך שנמסר לקראת הדיון.

חבר מועצה אמר שהפורמט החדש של הדיווח יקל על חברי המועצה להתמצא בפרוייקטים ובמשימות ולהתמקד באלה המוגדרים כ"אדומים", משמע שהסטייה שלהם מלוח הזמנים היא המשמעותית ביותר ולקבל הסברים לכך.

מנהל אגף התכנון ציין כי כל מנהל חטיבה ומחלקה נדרש להכין אחת לחצי שנה דיווח למועצה של שני עמודים לכל היותר שבמסגרתו יוכל להעלות כל נושא על פי בחירתו. בנוסף, במסגרת הדיווח החצי-שנתי למועצה ידווחו מנהלי החטיבות והמחלקות על סטטוס הפרוייקטים והתקציב שבאחריותם, בפורמט קבוע ומתומצת.

חבר מועצה הציע לצמצם את הדיווח למועצה על תקציב בנק ישראל לפי תוכניות ותקנות לפעמיים בשנה בלבד, משמע לדיווח חצי- שנתי.

חבר מועצה אחר אמר שכאשר עולה מידע המצביע על סטייה משמעותית בביצוע משימה או פרויקט, אזי יש להביאו לידיעת המועצה במסגרת דיווחי המנכ"לית ואין להמתין לדיווח החצי-שנתי.

מנהל אגף התכנון ציין שבחודש נובמבר מוצגת למועצה, במסגרת הדיונים בתוכניות העבודה והתקציב של הבנק, התחזית המפורטת לביצוע התקציב בסוף השנה.

חבר מועצה הציע לצמצם את מספר העמודות בדיווח למועצה על תקציב בנק ישראל לפי תוכניות ותקנות, כך שיתייחסו רק לתקציב המעודכן. הוא גם הציע שכאשר מציגים למועצה נתונים של עלויות עבודה יש לציין גם בכמה עובדים מדובר בסך הכל. זאת מבלי לפרט אם הם: עובדי הבנק בין אם קבועים או ארעיים, יועצים חיצוניים, ספקי שירותים חיצוניים וכיו"ב.

החלטות:

המועצה מבקשת לקבל דיווח אחת לחצי שנה על סטטוס התקציב והפרויקטים (כולל דיווח על העברות תקציב). דיווחי התקציב שיוצגו יהיו מול התקציב המעודכן, יש להוסיף לדיווחי עלויות העבודה את כמויות התקנים הרלוונטיות.

נושא 8 בסדר היום: מעקב חצי שנתי אחר תוכניות העבודה והתקציב לשנת 2025 - הצגת המנהלים

חטיבת הון אנושי ומשאבי ארגון

מנהל החטיבה אמר שבמהלך המחצית הראשונה של 2025 עסקה החטיבה במספר נושאים הקשורים לתוכנית האסטרטגית של הבנק והקשרים של ההון האנושי בבנק אליה, כמו גם בסוגיות של תשתיות בתחום המבנים הנדרשות לבנק. החטיבה קידמה את הנושאים הבאים: מוביליות בארגון; התאמת תהליכי גיוס לאתגרי העתיד; שימור ופיתוח ההון האנושי הקיים בבנק; קידום תרבות ארגונית מעודדת חדשנות; מענה לגידול עתידי של הבנק. בהקשרים אלה החטיבה הייתה שותפה לבניית התוכנית האסטרטגית כדי שאפשר יהיה ליישם אותה כצופה פני עתיד. במקביל, קידמה החטיבה תהליכים בתחום החדשנות הטכנולוגית. למשל הוחלפה ושודרגה מערכת הלמידה במערכת המאפשרת חווית משתמש טובה יותר וריכוז כל תהליכי הלמידה תחת הפורטל הארגוני בבנק. כל התהליכים שנעשו עד כה באופן ידני עברו להיות ממוחשבים וכך אפשר למעשה גם להקים קהילות לימוד שבהן משתתפים בקורסים, בין אם אלה נערכים בתוך הבנק או מחוצה לו, יוכלו לשתף מידע בנושאי לימוד קשורים ומגוונים. בתשובה לשאלת חבר מועצה אמר מנהל החטיבה כי שיתוף המידע יהיה וולונטרי בחלק מנושאי ההשתלמות אך יהיו נושאי השתלמות, כמו בטיחות, שבהם שיתוף מידע יהיה חובה. מנהל החטיבה הוסיף שבכוונת החטיבה לפתח יותר כלים מבוססי בינה מלאכותית עבור מנהלי חטיבות. כלים אלה ינגישו להם ביתר קלות מידע בנושאים של כוח אדם, למשל בנושאי גיוס, ניידות, גיוון וכיו"ב.

חבר מועצה שאל אם מספר העובדים בבנק מקרב אוכלוסיות הגיוון הוא תוצאה של פעולות המכוונות לגייס עובדים דווקא מאוכלוסיות אלה או שמדובר בעובדים שגויסו בתהליכים שגורתיים.

מנהל החטיבה השיב שהבנק פועל רבות, החל במנכ"לית ועד לצוות גיוס העובדים בקרב ארגונים ומוסדות מגוונים כדי להגדיל את מצבת כוח האדם בבנק בקרב אוכלוסיות הגיוון. הוא ציין כי במהלך המחצית הראשונה של הבנק נקלטו בבנק 13 עובדים חדשים מקרב אוכלוסיות הגיוון ומספר העובדים מקרב אוכלוסיות אלה עומד על 135.

המנכ"לית ציינה כי אחת לחודשיים היא מכנסת אצלה ישיבה בנושא הגיוון בבנק. היא ציינה כי חלק מהמאמצים לגייס עובדים מקרב האוכלוסייה הערבית כוללת פגישות עם ראשי ישובים ערביים וכינוסי סטודנטים.

חבר מועצה שאל מדוע נדרש להגדיל באופן משמעותי את הסעיף התקציבי של ההוצאות על ארוחות וכיבודים.

מנהל אגף התכנון השיב שלדעתו הגידול נבע מהעובדה שיותר עובדים הגיעו לעבודה במשרדי הבנק הן על רקע הירידה במספר אנשי המילואים שגויסו מקרב עובדי הבנק והן על רקע הצמצום בעבודה מהבית.

חבר מועצה ביקש לבדוק את העניין ושהמנכ"לית תדווח למועצה במסגרת העדכונים שתמסור בישיבה הבאה.

חבר המועצה הקודם התייחס לדיווח על התקנת עמדות הטעינה לרכבים חשמליים בחניון הבנק ואמר שצריך לוודא שעובדים אשר ישתמשו במתקנים יעשו זאת על חשבונם. כמו כן, צריך לוודא שבעמדות ובסביבתן מותקנים אמצעי הבטיחות הנדרשים.

החטיבה לטכנולוגיית המידע

מנהל החטיבה לטכנולוגיית המידע אמר שככלל החטיבה עומדת ביעדים של תכנית העבודה והפרויקטים מתקדמים על פי לוחות הזמנים שלהם, למרות המלחמה. הוא נקב בשמותיהם של מספר פרויקטים שבהם החטיבה מעורבת וציין שבתחרות ההאקתון שהתקיימה בבנק הגיע למקום הראשון פרויקט שנקרא smart serve שהוא חלק מהתוכנית של המנכ"לית להקמת מוקד אחוד. הפיתרון שהוצע משלב מענה אוטומטי. למקום השני הגיע פרויקט שנקרא "BOI ביחד" – פלטפורמה המנגישה ומחברת טוב יותר בין עובדי הבנק בהקשר של פרויקטים ואג'נדות. בתשובה לשאלת חבר מועצה הוא ציין עוד פרויקטים הקשורים לעולמות הבינה המלאכותית למשל פרויקט לפיתוח כלי לניתוח סנטימנט בפרוטוקולים או פרויקט לבניית פורטל בינה מלאכותית שבו ירוכזו כלים כמו תמלול קבצי קול. כמו כן, ישנם פרויקטים רבים לשיפור תשתיות כמו אבטחת מידע, שדרוגים וחזיון העבודה מרחוק. מנהל החטיבה ציין עוד שני פרויקטים גדולים מאוד: הירידה מ-XBRL בשיתוף הפיקוח על הבנקים והחלפות של חומות אש ומתגים בכל רשתות הבנק. מנהל החטיבה ציין שיש הרבה פרויקטים של דיגיטציה, עדכון תהליכים, טפסים אוטומטיים. פרויקטים רבים הם בשיתוף החטיבה להון אנושי ומשאבי ארגון, כמו חנינוט, ניהול חדרים, מערכת לספורט הייצוגי, מערכת למידה חדשה. מנהל החטיבה ציין גם כי נבחנת האפשרות לשדרג את מערכת ה-GL לניהול ספרי הבנק ואת מערכת ה-GPP (מערכת לשירותי בנקאות ללקוחות הבנק), מערכת לניהול פינטקים, שדרוג של מערכת מושל"ך (משיכות שיקים ללא כיסוי), שיפור הממשק בין מערכת מושל"ך למערכת לשיתוף בנתוני אשראי, הקמת פורטל לקרן העושר. מנהל החטיבה ציין שהחטיבה עורכת הרבה פרויקטים של דאטא בתחום הבינה העסקים (BI) עם חטיבת השווקים, עם המחלקה לניהול הקרן לאזרחי ישראל, עם מחלקת התשלומים, עם החטיבה להון אנושי ומשאבי ארגון ועם המערכת לשיתוף בנתוני אשראי שעבורה גם נבנתה מערכת ייעודית לתחקור פניות הציבור. כמו כן, הוקמה מערכת המנטרת אונליין את הפניות של לשכות המידע אל המערכת לשיתוף בנתוני אשראי. אם מערכת הניטור מזהה אנומליות כמו כמות חריגה של בקשות ותנועות חריגות היא חוסמת את הגישה למערכת. פרויקט מורכב נוסף הוא מחיקת מידע של מעל 10 שנים מהמערכת לשיתוף בנתוני אשראי.

חבר מועצה שאל אם ישנה העדפה לפיתוח עצמי או לרכישת מוצר מדף.

מנהל החטיבה לטכנולוגיית המידע השיב תמיד הדברים נבדקים וישנם שיקולים שונים, ובהם ניהול סיכונים. לעיתים עושים אינטגרציה בין מערכות, אבל ככלל כאשר מדובר במערכות ליבה כבדות ההעדפה היא למוצר מדף.

חבר המועצה הקודם שאל את מנהל החטיבה כיצד הוא מעריך את התמודדות הבנק עם נושא הסייבר.

מנהל החטיבה הזכיר שהוקם אגף חדש שיכלול שתי יחידות. לאחת מהן כבר מונה מנהל ולשנייה נערך הליך לגיוס מנהל. הוא ציין שחברה חיצונית עורכת אחת לשנתיים סקר כשרות סייבר בבנק ועל פני זמן כל המדדים נמצאים במגמת שיפור וברמה גבוהה.

חבר מועצה ביקש ממנהל החטיבה לסקור את נושא ה-AI (הבינה המלאכותית) בבנק וגם להתייחס לפרויקטים ולמשימות שבהם יש חריגה מלוח הזמנים.

מנהל החטיבה לטכנולוגיית המידע אמר שבמסגרת התוכנית האסטרטגית ובשיתוף פעולה עם הנגיד והמנכ"לית הוקם בבנק פורום AI שבו יש נציגים מהחטיבות השונות. בנוסף הוקם צוות שמטרתו לתת תשובות בשלל היבטים של מדיניות, כלים, מערכות, שאלות משפטיות ורגולציה שבו יש נציגים מכל התחומים האלה לרבות המחלקה המשפטית, לשכת המשנה לנגיד, לשכת המנכ"לית, תחום הציות והממונה על הפרטיות. בשלב הראשון מוגדרת המדיניות של הבנק תוך ניסיון להבין את הגבולות ואת האפשרויות, תחת שיקולים של אבטחת מידע. מנהל החטיבה אמר כי יאפשר לעובדים להשתמש בכלי בינה מלאכותית חנימיים ואפשר שהבנק גם ירכוש רישיונות לכלים עבור צרכים ייחודיים, אבל כל הכלים הללו יהיו תחת בקרה ופיקוח.

בהתייחסו לשאלה על פרויקטים שבהם יש חריגה מלוח הזמנים ציין מנהל החטיבה את הפרויקט לאיחוד אתרי ה-DR של הבנק שבו מתבצעת כעת חשיבה נוספת. פרויקט נוסף שמתעכב, בגלל המלחמה, הוא של החלפת מתגים. גם השלב הראשון בפרויקט של הכלים המונטריים, החלפת התשתית, התעכב, אבל הוא צפוי להסתיים עד סוף השנה. מנהל החטיבה הוסיף כי לעיתים נערכת חשיבה מחדש על פרויקט בקשר לפיתרון שהוא מציע או לתהליכי העבודה הקשורים בו, אבל ככלל אין בכך כדי לגרום לעיכובים מהותיים של פרויקטים.

מנהל החטיבה ציין כי במהלך מלחמת "עם כלביא" תיפקדו כל המערכות של הבנק, כולל תת-הקרקע והעבודה מרחוק, בהצלחה רבה ויש לזקוף זאת לזכותם של כלל הגורמים בבנק.

חבר מועצה שאל את מנהל החטיבה כיצד אם בכלל הוא מעורב בעניין המשמעויות לבנק הנובעות מתיקון 13 לחוק הגנת הפרטיות. שהרי שהחטיבה מעורבת בחלק הארי של הנתונים בבנק. חבר המועצה שאל אם מתקיימות הדרכות לעובדים בנושא השימוש בנתונים והאם יש כלים החוסמים חלק מהמידע שלא יצא אל מחוץ לבנק.

חבר מועצה אחר אמר שיש גופים שבהם יש הפרדה בין התפקיד של הממונה על אבטחת המידע לבין התפקיד של הממונה על הגנת הפרטיות ויש גופים שבהם את שתי הפונקציות ממלא אותו עובד.

מנהל החטיבה אמר שבבנק ישראל שני עובדים ממלאים כל אחת מהפונקציות שצוינו.

הנגיד אמר שתפקיד הממונה על הגנת הפרטיות בבנק הורחב בעקבות תיקון 13 לחוק הגנת הפרטיות.

מנהל החטיבה לטכנולוגית המידע אמר שבבנק יש מעל 40 מאגרי מידע רשומים ולכל אחד מהם יש מנהל עם אחריות מוגדרת ועם כלים שהחטיבה מספקת לו לנהל את המאגר: דוחות גישה, הרשאות, מיפוי ובקורות. החטיבה גם עובדת בצמוד לממונה על הגנת הפרטיות וכאשר החלו הדיבורים על התיקון לחוק החלה החטיבה ניטור אפליקטיבי לכל המערכות. משמע, כזה המאפשר לזהות כל משתמש הפונה למערכת, גם לקריאה וגם לכתיבה.

חבר מועצה ציין שעל המועצה מוטלת, בדומה לדיקטוריון, חובת הפיקוח, חובת הזהירות וחובת הנאמנות. אבל בהקשר של תיקון 13, שלא כמו דיקטוריון, לא מוטלת על המועצה החובה לפקח ולדון באופן שוטף אחר ההתנהלות בעניין הגנת הפרטיות, זה תפקידו של הממונה על הפרטיות בבנק. המועצה ביקשה לקבל דיווח בנושא אחת לשנה.

מחלקת מערכות תשלומים וסליקה

מנהל המחלקה, אשר נכנס לתפקידו ב-1 ביוני 2025, הציג את עצמו ואת ניסיונו. הוא אמר שישנם ערכי מפתח שבכוונתו להטמיע במחלקה ואולי באמצעותה גם להשפיע על חטיבות אחרות בבנק: לפעול לשיפור מתמיד; לבסס חשיבה על מידע; לקבל החלטות המבוססות על נתונים ולא על תחושות; לפעול לחדשנות; ליזום ולבצע; לשאוף לשיתוף פעולה; לפעול במקצועיות וככל האפשר באוביקטיביות.

מנהל המחלקה אמר שכדי לא לבזבז משאבים הוא ביקש, כשנכנס לתפקידו, למפות קודם כל את מה שחסר ודורש התייחסות כדי להשלים את תמונת הפיקוח על המערכות, מתוך ראייה מבוססת סיכון, ושם להשקיע את עיקר המאמץ. הוא הוסיף שאחד האינטרסים של המחלקה הוא להמשיך ולחזק את יציבות המערכות ואת האמון בהן וגם להגביר את התחרות ואת היעילות, גם כדי להוזיל עלויות ולתרום לחוזק הפיננסי של המשק בטווח הארוך, באמצעות הגדלת היצע השירותים וספקי השירותים. זאת כמובן בתיאום עם הרגולטורים האחרים. מנהל המחלקה אמר שהוא פועל ביחד עם מנכ"ל חברות לקדם את נושא התשלומים המהירים (Faster payments) בשוק הישראלי, בין היתר לאפשר חלופה לרשת כרטיסי האשראי. הוא ציין שהמחלקה מסייעת לנגיד בייעוץ ובקבלת החלטות בתחומים הרלוונטיים לפעילותה. היא גם שותפה בפורומים בין-לאומיים ועוקבת אחר התפתחויות בתחום התשלומים במדינות שונות. הוא ציין כי בתחילת חודש יוני עלה לאוויר תקן ISO 20022 במערכת זה"ב (זיכוי והעברות בזמן אמת – RTGS), המאפשר העשרה משמעותית של תעבורת המידע והטרנסאקציות.

מנהל המחלקה אמר כי בכוונתו לבחון, בתיאום עם הנגיד כמובן את הנושאים הבאים: אפשרות להכריז על מערכות תשלומים נוספות; הקמה של תחום ניהול סיכונים במערכת זה"ב כדי לוודא שהדברים נעשים באופן מתודולוגי; לפרסם הוראות ולהשלים הוראות יציבותיות למערכות התשלומים – לדעתו חסרה התייחסות להמשכיות העסקית ולסייבר במכלול ההוראות הקיימות והכוונה לפרסם הוראות בנושא בתחילת 2026; לפעול לקידום חוק תשתיות שוק פיננסי; לקדם פרויקט רב-שנתי להכניס מטבעות חוץ למערכת זה"ב; לקדם את נושא ה-Same Day Settlement ועוד מגוון יוזמות שבכוונת המחלקה לקדם.

המערכת לשיתוף בנתוני אשראי

הממונה על שיתוף בנתוני אשראי אמר שעם הזמן גוברת ההבנה שהמערכת לשיתוף בנתוני אשראי הביאה לשינוי מהותי בשוק האשראי הקמעונאי. גופים מצטרפים למערכת על עיקרון הדדיות ומשלמים הרבה כדי לקבל ממנה נתונים, גם כשאננם חייבים לעשות זאת, מפני שמערכת מאפשרת להם להתחרות טוב יותר. במהלך המחצית הראשונה של השנה הצטרפו חמישה גופים כמקור מידע ושלושה כמשתמשים. הוא סקר את פעילות האגף לשיתוף בנתוני אשראי במהלך המחצית הראשונה של 2025: עריכת פעולות הסברה בדגש על זכויות הלקוח, בשיתוף עם מחלקת התקשורת של הבנק; המשך עדכון סקר הסיכונים;

בניית קורס מקצועי לעובדי האגף בנושאים של סייבר ואבטחת מידע, בשיתוף מרצים מחוץ לבנק; שמירה על רציפות התפקוד של המערכת בעת מלחמת "עם כלביא" והיערכות לכל תרחיש; ביצוע בדיקות איכות ואימות של המידע המגיע למערכת; ליווי מקורות מידע חדשים שמתחברים למערכת; טיפול פרטני בפניות הציבור בקשר למערכת, כולל של חיילים ובהם חיילי מילואים; קידום פרויקטים טכנולוגיים הקשורים לתיקון מידע. הממונה ציין שניכרת מגמת ירידה בשיעור הפניות המוצדקות והדבר מעיד על שיפור באיכות המידע שבמערכת. הוא הוסיף שהוא ממתין לתיקון חקיקה בעניין מחיקת מידע מהמערכת, אשר גורמת להוצאות מיותרות למבקשי אשראי אשר משלמים לגופים עבור שירותי ייעוץ שעשויים להתייתר אם התיקון לחוק יעבור. בהתייחסו למערכת לשיתוף בנתוני אשראי לעסקים אמר הממונה כי זו עשויה לתרום להגברת התחרות בתחום האשראי לעסקים וגם בהיבט של פיתוח ותיקוף המודלים של לשכות האשראי. הבנק מתקדם בפרויקט וממתין לקידום החקיקה.

הנגיד ציין דוגמה לתועלת שהופקה מהמערכת לשיתוף בנתוני אשראי הקמעונאי לעניין מחקר בשוק הרכב.

לשכת המנכ"לית

המנכ"לית התייחסה לפרויקט המוקד האחד והזכירה כי הוא החל באישור העקרוני שנתנה המועצה בסוף 2022 לשלב התכנון. המנכ"לית ציינה שבבנק הוקם פורום של נציגי כל ספקי השירותים לציבור בכל הגופים בבנק. היא אמרה שלבנק ישראל מגיעות כ-124 אלף פניות בשנה מהציבור אל 2 מוקדי שירות וישנן 11 יחידות המספקות שירותים כאלה ואחרים לציבור. הפורום, ביחד עם יועצת חיצונית מיפה את קווי השירות, את התשתיות, את היקפי הפעילות, את היחידות ואת הפערים בין המצב הקיים למצב הרצוי. חברי הפורום ערכו סיורים במוקדי שירות אחדים במספר גופים גדולים במשק והשתתפו בסדנת שירות וקיימו דיונים על החזון של המוקד האחד בבנק, על המשאבים הנחוצים, מודל ההפעלה והערכה ראשונית של עלויות שעדיין מתגבשת. החזון שהתגבש הוא, בקווים כלליים, לפעול למתן מענה איכותי ולהנגשת מידע רלוונטי לציבור, כל זאת במקצועיות, באפקטיביות, בבהירות, מתוך מחויבות ובהתאם לתפקידי בנק ישראל וחזונו להיות בנק ישראלי מתקדם שתורם לשגשוג כלכלת ישראל ואזרחיה. הפורום גיבש המלצות לשרשרת השירות כאשר המוקד האחד ישמש כ-Tier 1 – מענה טלפוני ראשוני עם מספר תסריטי שיחות לנושאים פשוטים יחסית וגם מיון הפניות לגורם הרלוונטי להמשך הטיפול על פי הצורך. ה-Tier 2 הן היחידות שנכנסות לעובי הקורה בפניות הציבור כדי לספק תשובות מהותיות יותר, כמו היחידה לפניות הציבור בפיקוח על הבנקים, יחידות שמספקות נתונים למשל בחטיבה למידע וסטטיסטיקה, בחטיבת המחקר ובמחלקת המטבע, לשכת המבקר הפנימי מקבלת פניות מהציבור, מחלקת התקשורת והלשכות. ה-Tier 3 הן היחידות התומכות. עיקר הפניות הן אל המחלקה המשפטית, אבל יש פניות גם אל אגף הרכש, אגף משאבי אנוש ואגף הלוגיסטיקה. המנכ"לית אמרה שהוחלט כי המוקד האחד יהיה בשלב הראשון בהיקף של יחידה וחלק מהחטיבה להון אנושי ומשאבי ארגון. המנכ"לית אמרה שפרויקט נוסף שהעסיק מאוד את לשכתה במחצית הראשונה של 2025 היה חלופות למשרדי בנק ישראל באזור המרכז מתוך ראייה של צורכי הבנק בטווח של שנים קדימה.

חבר מועצה העריך שבעוד כמה שנים הבנק יזדקק לפחות עובדים ולפיכך לפחות חדרי עבודה.

המנכ"לית אמרה שבנק ישראל בוחן את צורכי העתיד שלו תוך שימוש, בין היתר, בפרמטרים שבהם משתמשים גופים ציבוריים אחרים.

המנכ"לית התייחסה לתוכנת מאנדיי אשר צפויה לשפר לדבריה את ניהול ההחלטות והמשימות בבנק, על ידי ניהול טוב יותר של מידע שישפר את ההחלטות. המערכת גם תשפר את השקיפות של ניהול המשימות בבנק. היא הוסיפה שהמערכת נבחנה בפילוט מצומצם אשר יורחב בקרוב לעוד חלקים בבנק.

המנכ"לית אמרה שמנהל היחידה לניהול סיכונים בבנק בוחן את הגדרת התיאבון לסיכון בבנק. כמו כן, גויס יועץ חיצוני לנושא הסיכונים, באמצעות מכרז.

יו"ר המועצה ביקש לראות את תוצאות הבחינה של התיאבון לסיכון בבנק עוד בטרם יסיים את כהונתו בסוף השנה והמנכ"לית אמרה כי ייתכן ואפשר יהיה להציג את התוצאות למועצה כבר אחרי החגים.

המנכ"לית דיווחה על קורס מוצלח שהתקיים בבנק בנושא ההמשכיות העסקית ועל פרויקט גדול בתחום מלוות המדינה שצפוי להסתיים במהלך אוקטובר-נובמבר וסייע לפדות מלוות שלא נפדו עד כה.