

**פרוטוקול משיבת המועצה המינהלית (22/2020)
שהתקיימה בתאריך 24.11.2020 באמצעות אמצעי תקשורת**

נוכחים מקרב חברי המועצה: יהושע שמר, יו"ר המועצה המינהלית
אנדרו אביר, המשנה לנגיד הבנק
סגי איתן
מוטי בסר
אמיר ירון, נגיד הבנק (לא השתתף בנושא 7 והשתתף חלקית
בנושאים 6 ו-8)
נעים נג'אר
שרון רבין מרגליות

נוכחים מקרב עובדי הבנק:

לירון אוזן, לשכת המנכ"לית
יוני אתר, יועץ למנכ"לית
גולן בניטה, ראש מטה הנגיד
שולמית גרי, מנכ"לית הבנק
יעל ואקנין, מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה
אילן סוציאנו, עוזר למזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית
רחל צימלס, היחידה לתכנון וכלכלה
שי רוזנשטוק, המבקר הפנימי
אסתי שורץ, מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית
טידה שמיר, היועצת המשפטית

נוכחים נוספים בנושא 2 בסדר היום:

יאיר אבידן, המפקח על הבנקים
טל הראל, רמ"ט הפיקוח על הבנקים

נוכחים נוספים בנושא 3 בסדר היום:

מישל סטרבצ'ינסקי, מנהל חטיבת המחקר

נוכחים נוספים בנושא 4 בסדר היום:

פרנסואז בן צור, מנהלת האגף הפיננסי, חטיבת השווקים

נוכחים נוספים בנושא 5 בסדר היום:

חני וגנר, רמ"ט החטיבה למשאבי אנוש ומינהל
יוסי פרוור, מנהל אגף משאבי אנוש ומינהל, החטיבה למשאבי
אנוש ומינהל

רון קופמן, מנהל החטיבה למשאבי אנוש ומינהל

נוכחים נוספים בנושא 6 בסדר היום:

ליאור ג'ורג'י, מנהל החטיבה לטכנולוגיית המידע
גיא גרשון, החטיבה לטכנולוגיית המידע

נוכחים נוספים בנושא 7 בסדר היום:

איל רוזן, מנהל החטיבה למידע וסטטיסטיקה
אביאל שפיטלניק, יועץ למנהל החטיבה למידע וסטטיסטיקה

נוכחים נוספים בנושא 8 בסדר היום:

ליאור ליכטמן, מנהל אגף ההנפקה, מחלקת מטבע
אמיר ספרונוביץ, מנהל האגף לניהול מזומנים, מחלקת מטבע

נוכחים נוספים בנושא 9 בסדר היום:

עודד סלומי, מנהל מחלקת מערכות תשלומים וסליקה
רונית ציטיאט, מנהלת אגף מערכות תשלומים וסליקה

נוכחים נוספים בנושא 10 בסדר היום:

נורית פלטר איתן, מנהלת מחלקת התקשורת, הסברה וקשרי קהילה

נוכחים נוספים בנושא 11 בסדר היום:

אייל חדד, הממונה על שיתוף בנתוני אשראי
נועה לוין, מנהלת אגף חשבות, לשכת המנכ"לית

סדר היום:

תוכניות עבודה ותקציב לשנת 2021 ומעקב אחר תוכנית העבודה והתקציב לשנת 2020:

1. דברי פתיחה
2. חטיבת הפיקוח על הבנקים
3. חטיבת המחקר
4. חטיבת השווקים
5. החטיבה למשאבי אנוש ומינהל
6. החטיבה לטכנולוגיית המידע
7. החטיבה למידע וסטטיסטיקה
8. מחלקת המטבע
9. מחלקת מערכות תשלומים וסליקה
10. מחלקת תקשורת, הסברה וקשרי קהילה
11. לשכת הנגיד, לשכת המשנה לנגיד, לשכת המנכ"לית, המחלקה המשפטית, מאגר נתוני אשראי

הדיון:

נושא 1 בסדר היום: דברי פתיחה

חבר מועצה אמר שהישיבה הנוכחית היא הראשונה מתוך שלוש שנועדו לדיונים בתוכנית העבודה ולאישור התקציב של בנק ישראל לשנת 2021. הוא ציין כי הישיבה נועדה להציג לחברי המועצה את העבודה שנעשתה בחטיבות השונות במהלך שנת 2020, עבודה שחלק ניכר ממנה הושפע מהאתגרים שהציבה מגפת הקורונה, אשר לצורך ההתמודדות איתם הוסטו משאבים ופעילויות מתוכננות. לדבריו, לעבודה שנעשתה ולקורונה יהיו השלכות גם על תוכנית העבודה של הבנק בשנת 2021, אשר תושפע גם מהתוכנית האסטרטגית ומפרייקטים מיוחדים. המצגות של מנהלי החטיבות שיוצגו בישיבה הנוכחית אמורות לשקף באופן תמציתי את עבודת החטיבות ולהוות בסיס לדיונים שיתקיימו בתחילת דצמבר על כוח האדם והתקציב.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה אמרה שמנהלי החטיבות התבקשו להציג את תוכניות העבודה שלהם באופן שונה במקצת מזה שהיה מקובל בשנים הקודמות, ולהדגיש את השפעת מגפת הקורונה על הפעילות ועל התוכניות ל-2020 ול-2021. היא ציינה כי לצד אלה הבנק נדרש לקדם את התוכנית האסטרטגית שלו. לדבריה, נדרש איזון בין 4 סלים המרכיבים את תוכנית העבודה: צעדים למשבר הקורונה; יוזמות אסטרטגיות; משימות מיוחדות; ומשימות שוטפות. מנהלי החטיבות התבקשו להציג בישיבה הנוכחית את הפעילות שעשו החטיבות ואת אלה המתוכננות. בשתי הישיבות הבאות יתמקדו הדיונים בצורכי התקציב וכוח האדם הדרושים כדי לממש את תוכניות העבודה של החטיבות, ובמשמעויות של אי-מימושה.

נושא 2 בסדר היום: חטיבת הפיקוח על הבנקים

המפקח על הבנקים אמר שהפיקוח השתמש במשאבים העומדים לרשותו כדי להתמודד עם האתגרים שהציבה מגפת הקורונה ובמקביל מתמודד עם המשימות השוטפות שהוגדרו בתוכנית העבודה... לדבריו הפיקוח הצליח להמשיך לשמור על יציבות המערכת הבנקאית תוך רתימתה להתמודדות עם אתגרי הקורונה. זאת באמצעות פתרונות יצירתיים וגמישות גבוהה שנועדו להפיק את המרב מהמשאבים הקיימים. דוגמה בולטת לכך היא העבודה מרחוק. עבודת הפיקוח התאפיינה בהגברת שיתופי הפעולה הפנימיים כמו גם עם גורמים אחרים בבנק ישראל ועם המערכת הפיננסית כולה. שיתופי פעולה אלה אפשרו למערכות להתמודד עם העובדה שבתחילת המשבר אפשר היה להפעיל רק כ-15% ממשאבי כוח האדם. פעילות הפיקוח כללה הקלות רגולטוריות במהירות גבוהה בהרבה מזו שנהוגה בתקופות לא משבריות, תוך לימוד מהנעשה בעולם, כדי לאפשר למערכת הבנקאית ליישם צעדים שיאפשרו למשק להתמודד עם המשבר – למשל להגדיל את זמינות האשראי. לשם כך נדרש שיתוף פעולה הדוק בין בנק ישראל, משרד האוצר, המערכת הבנקאית וגורמים אחרים. לצד הצעדים הרגולטוריים נמשך הטיפול בפניות הציבור המשמשות כלי חשוב להערכת צורכי הציבור. האתגר של הפיקוח לספק מענה מהיר ומקצועי לכמות הולכת וגדלה של פניות – אשר שיקפה מצוקה שאליה נקלעו לקוחות הבנקים – עם משאבים מצומצמים שעמדו לרשות הפיקוח, גם כן בגלל המשבר. בנוסף נדרש הפיקוח להתמודד עם אי-

ודאות גדולה באשר להתפתחויות הצפויות בהיבט הבריאותי והשלכותיהן על הפעילות השוטפת מול המערכת הבנקאית, על ההערכות להפרשות בגין הפסדי אשראי ועוד כהנה וכהנה. המפקח ציין כי בתוך המשבר נדרשה היערכות גם לחילופי המפקחים, על המשתמע מכך – כמו תקופת הלימוד הדרושה למפקח הנכנס והבדלים, מסוימים ככל שיהיו, בתפישה הפיקוחית. הוא הוסיף כי הוקדשו משאבים רבים לישיבות של הערכות מצב גם עם גורמים במערכת הבנקאות, מסביב לשעון, כדי להבין את עומק המשבר ואת צורכי המערכת. לדבריו, בתחילת המשבר ניכר המחסור במחשבים אישיים לעובדי הפיקוח, שהגביל את יכולת העבודה מרחוק, אך עם הזמן, בזכות שיתוף הפעולה עם גורמים שונים בבנק ובהם הנהלת הבנק והחטיבה לטכנולוגיית המידע, נפתרה בעיית המחסור כמעט לחלוטין. אתגר משמעותי שניצב בפני המנהלים בפיקוח ברמות הניהול השונות, הן בהיבט האישי והן בהיבט המקצועי, הוא ניהול עובדים תוך כדי עבודה מרחוק וסיוע לעובדים שחלו או שנדרשו, הם או מי מבני משפחתם, לבידוד. בהתמודדות שכזו הסתייע הפיקוח בחטיבה למשאבי אנוש ומינהל.

המפקח עבר לסקור חלק מצעדי הפיקוח שננקטו בתקופת הקורונה, שנועדו לסייע להנעת המערכת אך עשויים להיות להם השפעה על יציבותה כמו: עדכון דינמי של הוראות שעה בנושאים כמו יחסי הון, מינוף, מגבלת נדל"ן ומשכנתאות – הרבה הוראות מקלות עם היבטים תפעוליים; ניתוח תרחישי קיצון בתדירות גבוהה יותר, תוך הסתמכות גדולה יותר על ההערכה העצמית של הבנקים ועל נתוני מקרו שסיפקה חטיבת המחקר. ניתוח תרחישי קיצון משמש את הפיקוח ככלי לאיתור אזורים פגיעים במערכת, ולהערכת עמידת הבנקים בדרישות הלימות ההון ולערכת היציבות שלהם בהיבט הנזילות; הפיקוח גם מוודא שהמערכת ערוכה כהלכה להמשכיות עסקית ורציפות תפקודית ולדיווחי חירום באופן שוטף ומיטבי; הפיקוח גם מוודא שהמערכת הבנקאית ערוכה להתמודד כהלכה עם סיכוני הסייבר, שהתגברו בתקופת הקורונה גם על רקע השימוש האינטנסיבי בכלים טכנולוגיים לעבודה מרחוק; הפיקוח גם הגביר את המעקב על התפתחויות בעולם בהיבטים שונים של הפיקוח כמו: רגולציה, נושאים פרטניים, מתווים לדחיית תשלומי הלוואות וחשבונאות.

המפקח אמר שמערכת הבנקאות נמצאת בפתחה של מהפכה טכנולוגית של שימוש הולך וגדל בכלים דיגיטליים ואפליקציות לתשלומים, לצד שימוש ב-Blockchain, התפתחות מטבעות וירטואליים ושימושים ב-Big Tech. זאת לצד שינויים דמוגרפיים המלווים בשינויים בהרגלי הצריכה של הציבור שבעטיים נוצרת התרוססות (פרגמנטציה) של שירותים ומוצרים פיננסיים, המוליכה להתרוססות רגולטורית שמקשה על הפיקוח. אחד מהנושאים העיקריים שהפיקוח חרת על דגלו הוא לעודד את התחרות בתחום השירותים הבנקאיים. במסגרת זו הוא מקדם את הקמת הבנק הדיגיטלי שאמור לעלות במרץ 2021 כפיילוט, ולהתחיל לפעול באוקטובר 2021 ומדובר באתגר גדול מאוד. המפקח ציין כי בארבעת העשורים האחרונים לא הוקם בנק בישראל, והקמת הבנק החדש מעסיקה גורמים רבים בבנק ישראל ומהווה אתגר למערכת הבנקאות כולה. הוא הוסיף, כי הפיקוח בוחן בקשות לרישיונות להקמת בנקים נוספים ובהם "בנקים חברתיים" שגם אם היקף פעילותם לא יהיה גבוה מאוד עדיין נדרש לפקח עליהם, פיקוח שיהיה מלווה בשינויים משמעותיים מאוד – שתהיה להם עלות גבוהה – בנהלים לניהול

בנקאי תקין, באופן האכיפה וגם באופן ההערכה. כל ההתפתחויות הללו יוצרות, מחד גיסא, סיכון משמעותי למודל העסקי הבנקאי, אך הן עשויות, מאידך גיסא, ליצור מנועי צמיחה למערכת הבנקאית. האתגר של הפיקוח הוא לצפות את פני העתיד ולבנות את התשתית המתאימה ולהסיר חסמים רגולטוריים כדי לאפשר לשינויים הטכנולוגיים לפתח את מערכת הבנקאות ואת שוק התשלומים ולהגביר את התחרות. הסרת החסמים הרגולטוריים תלויה בתהליכי חקיקה ובשיתוף פעולה עם הרגולטורים האחרים. המפקח ציין כי פרויקט הדגל של הפיקוח הוא בנקאות פתוחה - Open Banking API שבו נוטלות חלק חשוב גם המחלקה המשפטית, החטיבה לטכנולוגיית המידע ומחלקת מערכות תשלומים וסליקה. המפקח ציין כי כדי לעמוד בלוח הזמנים של הפרויקט יידרשו מבנק ישראל בכלל ומהפיקוח בפרט הרבה מאוד תשומות.

שני פרויקטים מאתגרים נוספים שמעסיקים רבות את הפיקוח הם מעבר מבנק לבנק בקליק – פרויקט אשר אליו רתומה המערכת הבנקאית כולה, והמיזוג של בנק מזרחי עם בנק איגוד שאותו מלווה המחלקה המשפטית ומקדישה לו תשומות רבות.

המפקח הדגיש את מחויבות הפיקוח לטיפול במשבר מול מערכת הבנקאות ומול הציבור, לצד המשך העשייה השוטפת וקידום פרויקטים אסטרטגיים – בראייה צופה פני עתיד, והוסיף כי הפיקוח נערך להימשכות המשבר ולהשלכותיו בחזיתות שונות. לדבריו, האתגר הוא לשלב נכון את הטיפול במשבר עם קידום הנושאים האסטרטגיים ועם הטיפול במשימות השוטפות לצד אתגרי המהפכה הבנקאית ובמסגרת המשאבים העומדים לרשותו. אי לכך הפיקוח צריך לעשות מדי יום אופטימיזציה של שימוש במשאבים כדי לתת את המענה הנכון לדברים הדחופים בטווח הקצר ולדברים בעלי חשיבות בטווח הבינוני והארוך. המפקח סקר משימות שנכללו בתוכנית העבודה של הפיקוח אך בשל הנסיבות והמגבלות נאלץ לדחות את הטיפול בהם ל-2021.

חבר מועצה שאל את המפקח על הבנקים אם לדעתו מבנה הפיקוח מתאים להתמודדות עם אתגרי ההווה והעתיד.

המפקח השיב שהתשובה לשאלה היא מורכבת. הפיקוח ערוך היטב לפיקוח בהיבט היציבות. ישנם תחומים שבהם יש אי וודאות גבוהה, למשל בתחום החדשנות-הפיננסית-דיגיטלית, בתחום כרטיסי האשראי ובתחום של ספקי שירותי תשלום שעדיין לא ידוע מי יפקח עליהם. תחומים אלה מאתגרים והפיקוח יפעל לתת את המענה להם.

חבר מועצה אחר שאל את המפקח אם העלאת רמת השירות של הטיפול בפניות הציבור הוגדרה כאחת המשימות המרכזיות בתוכנית העבודה של הפיקוח על הבנקים, לנוכח העלייה במספר הפניות על רקע השפעת המשבר הכלכלי על מצבם של רבים מלקוחות הבנקים.

המפקח השיב בחיוב ואמר שכדי להגיע לרמת שירות מצוינת צריך יהיה לתגבר את היחידה לפניות הציבור בכוח אדם ובמערכות טכנולוגיות, כמו מערכת CRM.

חבר מועצה שלישי שאל את המפקח אם בתקופת הקורונה אין צורך להעמיק את הפיקוח, למשל על ידי ביקורות פתע בבנקים והאם כוח האדם העומד לרשות הפיקוח מגיע למגבלה האפקטיבית.

המפקח השיב שבתקופת הקורונה ניתנה תשומת לב רבה לשלושה תחומים: ההמשכיות העסקית של מערכת הבנקאות, פניות הציבור וסיכוני הסייבר. זאת לצד בחינה שוטפת של סיכוני האשראי וסיכוני הנזילות במערכת הבנקאית. לדעתו בהיבט של פיקוח ובקרה הפיקוח פעל בצורה טובה מול הנציבים, מנהלי הסיכונים והמנכ"לים בבנקים. עם זאת, הפיקוח הקל בתקופה זו בביקורות הפרטניות.

חבר מועצה הציע שמנהלי החטיבות ימסרו תשובות בכתב לשאלות שיפנו אליהם חברי המועצה במהלך הישיבה.

נושא 3 בסדר היום: חטיבת המחקר

מנהל חטיבת המחקר אמר שבתקופת הקורונה התגבר שיתוף הפעולה בין החטיבה לבין גורמים אחרים בבנק ישראל. כדוגמה הוא ציין את שיתוף הפעולה בין חטיבת המחקר לחטיבת השווקים אשר תרם לפעילות בנק ישראל והעומד בראשו למשל בעניין דירוג האשראי של מדינת ישראל. הוא אמר שתקופת הקורונה לימדה על החשיבות של היערכות מבעוד מועד עם כלים מתאימים כדי להתמודד בהצלחה עם משבר כלכלי ופיננסי ומבלי לבזבז זמן יקר. הוא אמר שחל שינוי עמוק בתוכנית העבודה של החטיבה במהלך המשבר, והדבר בא לידי ביטוי בכל אחד מהאגפים. לדוגמה, אופן הסיוע של החטיבה לוועדה המוניתרית השתנה מאוד למשל ביצירת המסמכים אשר נועדו לתמוך בהחלטות הוועדה, כמו זו הנוגעת להתערבות בשוק האג"ח או זו הנוגעת לצעדים נוספים שנועדו להרחיב את היצע האשראי כמו ההלוואות שבנק ישראל מספק לציבור באמצעות הבנקים בריבית שבהן ההנחה שנתנה אמורה לעבור ללווה. לדבריו, בנק ישראל היה הבנק המרכזי היחיד שנקט בצעד שכזה. מנהל החטיבה אמר שאומנם הפתרון למשבר הכלכלי שנוצר בעקבות הקורונה הוא בעיקר במדיניות הפיסקאלית, אך הצעדים שהוועדה המוניתרית נקטה בהן, בעיקר בתחום הריבית, סייעו לא מעט לעסקים קטנים. מנהל החטיבה ציין כי במהלך התקופה הכינה החטיבה תחזיות צוות 3 פעמים שלא במועדים הרגילים, החטיבה גם סייעה באספקת נתונים לתוכנית הנוגעת לשימוש באג"ח תאגידיות ככטוחות בעסקות ריפו, הייתה שותפה לעבודתה של ועדת קמיניץ, וריכזה את עבודתה של הוועדה ליציבות פיננסית. מנהל החטיבה סקר את הפעילות של אגף מקרו ומדיניות בתקופת הקורונה, פעילות אשר סייעה מאוד לעבודת הנגיד במסגרת תפקידו כיועץ לממשלה בעניינים כלכליים, למשל להסביר את עומק המשבר ולהציע תוכניות שתומכות בנפגעי המשבר וכאלה שהן מאיצות צמיחה. לדוגמה, החטיבה הצליחה לנתח את עומק הפגיעה של המשבר הכלכלי בעשירונים השונים בקרב שכירים ועצמאים, והכינה תוכנית לחל"ת גמיש, אשר נועדה להמליץ לשר האוצר להחליף את מענק התעסוקה במענק לצורך שימור עובדים. לאחרונה החטיבה עוסקת בשאלות הנוגעות להיקף הרצוי של התקציב ולנומרטור.

מנהל החטיבה עבר לסקור את תוכנית העבודה של החטיבה לשנת 2021. אחת המשימות המרכזיות נוגעת לשאלה על גובה היחס המרבי בין החוב הציבורי לתוצר, שאלה שהתשובה לה תינתן בשיתוף פעולה של

בנק ישראל עם משרד האוצר ועם המועצה הלאומית לכלכלה. משימה אחרת היא הפקת מידע על המשבר מהמערכת לשיתוף בנתוני אשראי (לדוגמה, רמת הסיכון של משקי הבית). בתחום האסטרטגיה החטיבה מתכננת לקיים בחודשים הקרובים כנס בנושא שינויים מבניים ותחרות וכנס בנושא מדיניות מוניתרית בתקופת של יציבות מחירים שבמסגרתו תבחן, בין השאר, סוגיית יעד האינפלציה. מנהל החטיבה הוסיף כי להערכתו הוא יוכל להציג, ביחד עם מנכ"ל האוצר במסגרת ועדה המנוהלת במשותף, ניתוח על מידת הגברת התחרות במערכת הפיננסית בישראל. כמו כן, החטיבה תעמיק ב-2021 במחקר שנסמך על נתוני Big Data, ובמחקר על פרויקטים מאיצי צמיחה שמדגישים את נושא הקיימות והסביבה הירוקה.

חבר מועצה אחר שאל אם בתוכנית העבודה הוגדרה משימה של בחינת אפשרויות להתמודדות עם החוב הציבורי שנוצר בתקופת הקורונה, ומנהל החטיבה השיב בחיוב.

נושא 4 בסדר היום: חטיבת השווקים

מנהלת האגף הפיננסי אמרה שחטיבת השווקים הפיקה מספר תובנות ממשבר הקורונה: הראשונה והחשובה ביותר היא שלרשות החטיבה עומד כוח אדם מיומן ומסור מאוד שנרתם בצורה יוצאת מן הכלל לביצוע המשימות הרבות שנוספו לחטיבה, והתמודד היטב עם הקשיים והאתגרים, הן בהיבט האישי והן בהיבט המקצועי, שליוו את המשבר. היא שיבחה גם את שיתוף הפעולה הטוב והמועיל עם החטיבות האחרות בבנק. תובנה שנייה היא הגמישות המחשבתית שתרמה למציאת פתרונות יצירתיים לסוגיות בתחום הפיננסי, בתחום הכלכלי ובתחום המדיניות המוניתרית, וגמישות תפעולית שתרמה ליכולת של החטיבה לפעול כמעט כרגיל באמצעות עבודה מרוחק. מנהלת האגף הוסיפה שהחטיבה בוחנת באופן שוטף דרכים להגדלת ארגז הכלים שאפשר ליישם לטובת המדיניות המוניתרית, אם כי כל משבר שונה מקודמיו ולכן גם הכלים המתאימים לו יהיו שונים במידה כזו או אחרת. הגדלת ארגז הכלים מחייבת השקעה רבה של משאבים בהטמעת הכלים במערכות המחשוב ובהיערכות מתאימה בהיבט המשפטי ובהיבט התפעולי. הואיל והמשאבים המושקעים בהכנת ארגז כלים למשבר נגרעים מהמשאבים שאפשר להפנות למשימות ופרויקטים, צריך לשקול באיזו מידה יש להיערך לקראת משבר שלגביו אי הוודאות רבה.

מנהלת האגף הפיננסי סקרה את הפעילות שנעשתה בחטיבה לנוכח משבר הקורונה, ובתוכה תכנון וביצוע של התוכניות הבאות: רכישות אג"ח ממשלתיות ואג"ח תאגידיות הנקובות בשקלים, הלוואות למערכת הבנקאות לטובת אשראי לעסקים קטנים וזעירים באמצעות עסקות החלף (swap), ועסקות ריפו מול מוסדות פיננסיים בארץ. היא ציינה כי כל תוכנית לוותה בהכנה של הסכמים מתאימים ובהתאמת מערכות המחשוב של החטיבה. חלק מהתשתית הטכנולוגית שתמכה בביצוע התוכניות הוכנה לפני המשבר וחלק תוך כדי המשבר ועד לימים אלה. החטיבה גם הגדילה את מגוון הבטוחות שבנק ישראל מקבל תמורת הלוואות למערכת הבנקאות המיועדות לעסקים קטנים ובינוניים. אלה כללו תחילה אג"ח ממשלתיות, אח"כ הן הורחבו לכלול גם אג"ח תאגידיות, וכעת נבחנת האפשרות לשימוש בתיקי המשכנתאות של

הבנקים כבטוחות. מדובר במהלך מורכב ועתיר תשומות. מנהלת האגף ציינה כי חלק מהתוכניות יושמו תחילה במערכות החטיבה באופן ידני והמגמה היא למכן את כל התהליכים. עוד ציינה מנהלת האגף כי החטיבה תוביל את הקמת ועדת FX (Foreign Exchange) ישראל ותקדם גם את פיתוח שוק ההון. בנוסף, החטיבה נערכת גם להשקעת כספי הקרן לאזרחי ישראל.

חבר מועצה שאל אם לא ראוי כי לנוכח סביבת הריבית הנמוכה בשווקים ייקבע יעד מדיד לתשואת היתרות עם גבול עליון ותחתון. הוא גם שאל אם בכוונת בנק ישראל להשיק מטבע דיגיטלי.

מנהלת האגף השיבה כי התשובה לשאלה הראשונה היא שלילית והתשובה לשאלה השנייה אינה בתחום סמכותה של החטיבה.

חבר מועצה אחר שאל אם לנוכח הסיכונים הכרוכים בדחיית הפרויקט לשדרוג מערכת Wall Street – המסייעת לניהול יתרות מטבע החוץ, נשקלו חלופות אחרות.

מנהל האגף השיבה כי הסיכונים הכרוכים בדחיית שדרוג המערכת מוערכים לעת עתה כנמוכים הואיל והמערכת מתפקדת לעת עתה היטב. עם זאת השדרוג נדרש לנוכח הצפי להמשך עלייה ניכרת בנפחי הפעילות של החטיבה. היא הוסיפה כי שדרוג המערכת ב"שלט רחוק" – בשל העובדה כי החברה שתשדרג אותה נמצאת בחוץ לארץ ויקשה על אנשיה להגיע לישראל בגלל המגבלות עקב הקורונה – כרוך בסיכונים ללוח הזמנים וליעילות הפרויקט, אבל הם מובאים בחשבון. היא ציינה כי החטיבה קיבלה דיווחים על הצלחות של שדרוג ב"שלט רחוק" של אותה המערכת בבנקים מרכזיים אחרים.

חבר מועצה ציין את תרומתן הרבה של חטיבות המחקר והשווקים בהתמודדות עם האתגרים שנוצרו במשבר הקורונה, ואת תרומתן לניהול המדיניות המוניטארית בזמן המשבר, אשר זכתה לשבחים בדוחות של חברת דירוג האשראי S&P ושל קרן המטבע הבין-לאומית. הוא הוסיף כי החטיבה תצטרך לתוספת כוח אדם עבור פרויקט השדרוג של מערכת Wall Street ועבור קידום הנושא של בטוחה צפה, לעניין נטילת משכנתא מבנק מסחרי, כפי שמקובל במדינות אחרות.

נושא 5 בסדר היום: החטיבה למשאבי אנוש ומינהל

מנהל החטיבה למשאבי אנוש ומינהל ציין, כמי שזה מקרוב הגיע לבנק ישראל, הוא התרשם כי הגיע לארגון בעל חשיבות קריטית למדינת ישראל, המצוי בתהליך של שינויים משמעותיים בהיבט של משאבי אנוש. שינויים אלה כוללים בין השאר: קליטה של חברי הנהלה חדשים; שינויים ארגוניים עמוקים בהתאם לתוכנית שהתוותה, כמו לדוגמה הקמתה של מחלקת תקשורת הסברה וקשרי קהילה; הטמעת כלים ותהליכים עבודה חדשים בעקבות ההתמודדות עם משבר הקורונה; ועד עובדים חדש; תוכנית עבודה ותקציב לשנת 2021 ותוכנית התייעלות אשר פרטיה יוצגו למועצה, כולל לוח זמנים לביצועה.

מנהל החטיבה הוסיף כי אחד האתגרים המרכזיים בתחום משאבי האנוש בבנק ישראל בשנת 2021 הוא שקליטת המנהלים החדשים והשינויים הארגוניים ילוו בשימור הידע הקיים בארגון ושמירה על היתרונות

של הארגון ביחד עם פיתוח הגמישות הארגונית שתאפשר להתמודד בהצלחה עם אתגרים חדשים. לדוגמה, הסטת המשאב האנושי בהתאם ליעדים והצרכים, ובהיבט התפעולי גמישות בשימוש בחללי העבודה שעומדים לרשות הבנק.

מנהל החטיבה אמר שבשנה האחרונה החטיבה התמודדה עם מגוון התאמות שנדרשו בכלי העבודה, בתהליכים, ובהקצאת המשאב האנושי כדי להתמודד עם פעילויות חדשות, בעיקר סביב ההתמודדות עם הקורונה. לדוגמה, עריכת חקירות אפידמיולוגיות ופיתוח והתאמת כלי דיווח של עובדי הבנק על מצבם הבריאותי. הבנק אימץ בהצלחה את כל ההנחיות והכללים שהוכתבו על ידי המדינה כדי להתמודד עם הקורונה, ובכלל זה התו הסגול. בבנק נערכו התאמות בשעות העבודה, העובדים חולקו לקפסולות, ועובדים רבים עבדו מרחוק, מה שיצר אתגר ניהולי גדול של ניהול מרחוק והמשך מדידת האפקטיביות של העובדים כדי לבצע כהלכה את המשימות. לצורך זה ניתנו בידי המנהלים כלים שונים שאפשרו להרחיב את הגמישות הניהולית. בתקופת הקורונה פותחו גם כלים בתחום הלמידה והפיתוח של המשאב האנושי מרחוק. כמו כן, בבנק נערכו שינויים בתחום הסעדת העובדים, כללי ההלוואות לעובדים הוגמשו והוקמה קרן מצוקה. צעדים כאלה ואחרים בנושא הטיפול בפרט אפשרו לעובדים להתמודד טוב יותר גם במישור האישי עם המשבר. גם בתחום התשלומים לספקים חיצוניים אומצו כללים וכלים שנועדו לאפשר לספקים להמשיך בפעילותם.

מנהל החטיבה אמר כי הואיל והוא לא השתתף בהכנת תוכנית העבודה של החטיבה, הוא שומר לעצמו את הזכות להציע בה שינויים במהלך השנה בהתאם לצרכים ובמסגרת התקציב שיאושר לחטיבה. בשנת 2021 תמשיך החטיבה לשים דגש על שינויים באיוש תפקידי ניהול, באיוש המשרדים ובתהליכי העבודה. זאת תוך כדי המשך ההתמודדות עם הקורונה.

חבר מועצה ביקש שהמועצה תקבל מסמך שיתאר את תוכנית ההתייעלות. בנוסף, לקראת הדיון בתקציב הבנק תקבל המועצה מידע מרוכז בנוגע למשאבים התקציביים המיועדים לרווחת העובדים. חבר המועצה שאל מתי תוכל המועצה לקבל דיווח על השינויים הארגוניים המתוכננים לחטיבה למשאבי אנוש ומינהל.

מנכ"לית הבנק השיבה שהנהלת הבנק עדיין דנה בשינויים הארגוניים הנוגעים לחטיבה ולאחר שיתקבלו החלטות הן יוצגו למועצה בדיון שייוחד לנושא.

החלטות:

1. המועצה מבקשת לקבל לקראת הישיבה הקרובה את תוכנית ההתייעלות (אחראי: מנהל חטיבת מ"א, לו"ז: 2/12)
2. המועצה מבקשת לקבל ריכוז של כל המשאבים הנדרשים לפעילות למען העובדים. (אחראי: מנהל חטיבת מ"א, לו"ז: 2/12)
3. החטיבה למשאבי אנוש ומינהל תמסור התייחסות בכתב לביצוע תוכנית העבודה לשיפור האפקטיביות בבנק ולביצוע תוכנית העבודה הרב-שנתית לטיפול בנהלים. (אחראי: מנהל חטיבת מ"א, לו"ז: דיון אחרי 15/1/21)

נושא 6 בסדר היום: החטיבה לטכנולוגיית המידע

מנהל החטיבה לטכנולוגיית המידע סקר את הפעילות של החטיבה אשר נועדה להתמודד עם משבר הקורונה. הוא אמר שעם פרוץ המשבר נדרשה החטיבה לתמוך בכלים ששימשו את חטיבת השווקים ליישם את המימוש המדיניות המוניתרית. בנוסף, סייעה החטיבה להקים פורטל ייעודי לאיסוף והצגת אינדיקטורים מהירים, ולדעתו צריך להטמיע את הפורטל לכל רוחב הבנק. הוא אמר שהפעלת הפורטל התאפשרה הודות להתגייסות של כל חטיבות הבנק, החל משלב הקמת התשתית, הזרמת הנתונים ובניית Dashboard להצגתם בצורה ברורה ודינמית. הוא ציין כי הקמת הפורטל שמספק תמונת מצב עדכנית הייתה מהירה מאוד. בנוסף, החטיבה סיפקה כלים לעבודה מרחוק. מנהל החטיבה ציין כי לפני פרוץ משבר הקורונה לא הייתה בבנק ישראל שיטה סדורה של עבודה מרחוק, והיה מספר מצומצם מאוד של מחשבים שנועדו לעבודה מרחוק בעת חירום. כיום יש בידי העובדים כ-700 מחשבים ניידים המאפשרים להם גישה מלאה למערכות המחשוב של הבנק, כולל למערכות תפעוליות ובהן כאלה המופעלות ברשת הקריטית. לצורך כך הוקם מערך של שרתים, רישיונות, התקנת תוכנות ושירותי תמיכה בהן. לעובדים סופק גם ציוד קצה נוסף כמו מסכים ומקלדות כדי ליצור עבורם סביבת עבודה מתאימה שתאפשר עבודה מסביב לשעון וללא הפרעה. מנהל החטיבה הדגיש כי כל הפעילות הזו של החטיבה בוצעה באמצעות כוח האדם הקיים. עם זאת, התמיכה במספר שכמעט הוכפל של תחנות עבודה תחייב תוספת כוח אדם, בעיקר כשירותי התמיכה ניתנים מרחוק וכל טיפול בקריאה צורך יותר תשומות וזמן. מנהל החטיבה אמר שאחד מהלקחים שהופקו בחטיבה בתקופת משבר הקורונה הוא הקושי לערוך התאמות בתוכנית העבודה של החטיבה, אשר נבנית בצורה הדוקה וכמעט ללא כריות ספיגה של תשומות, לו"ז ותקציב. וכאשר מתרחש אירוע מטלטל של משבר כדוגמת הקורונה החטיבה צריכה לעצור את הפעילות המתוכננת ולמקד את כל התשומות שלה בטיפול במשבר. אומנם ברור כי משבר הקורונה הוא יוצא דופן בהיקפו אבל גם ברור כי אופי העבודה של החטיבה והיעדר כריות ספיגה של תשומות לא מאפשרים לנייד אותן בצורה קלה ודינמית. המסקנה היא שצריך לבנות את תוכנית העבודה של החטיבה בצורה יותר יעילה ויותר דינמית, למשל באמצעות קביעת סלי משאבים שאפשר יהיה להשתמש בהם באופן גמיש. מנהל החטיבה אמר כי הקורונה לימדה שלחטיבה יש יכולת מוגבלת לספק מענה לצרכים מידיים שלא הובאו בחשבון. וכך קרה שגם פרויקטים אסטרטגיים נעצרו. עם זאת, נמצא כי חלק מצידוד טכנולוגי שנרכש במסגרת פרויקטים שונים יכול לספק מענה ראשוני לצרכים דחופים שהתעוררו, ולאחריו בוצעו רכישות של ציוד נוסף בהיקפים רחבים מאוד. את היכולת להתמודד עם רכישות מאסיביות שכאלה צריך לשמר. לקח נוסף שנלמד בתקופת הקורונה הוא שעבודה וניהול מרחוק הם תורה שלמה השונה לגמרי מתורת העבודה שהתקיימה בבנק קודם לכן. שיטת העבודה והניהול החדשה היא מאתגרת עבור המנהלים בכל הדרגים. היא קשה הרבה יותר ומחייבת כלים חדשים.

*****הנגיד הודיע כי הוא נאלץ לעזוב את הישיבה לזמן מה*****

מנהל החטיבה סקר את הפרויקטים האסטרטגיים שהחטיבה מעורבת בהם: פרויקט שמירה וניהול מידע במחשוב ענן; פרויקט שבו שותפות כל חטיבות הבנק ליצירת סביבת עבודה דיגיטלית; פרויקט לתשלומים מהירים (Faster Payment); פרויקט לשדרוג מערכת זה"ב לתקן בין-לאומי חדש; פרויקט משותף עם החטיבה למידע וסטטיסטיקה להקמת מאגר אשראי עסקי; המשך הפרויקט לאיסוף אינדיקטורים מהירים ברזולוציה גבוהה; הקמת מאגר סדרות מרכזי (Data Warehouse) שבו ירוכזו סדרות נתונים מכל חטיבות הבנק, והוא יאפשר להציג ולנתח מידע ממקורות תוכן שונים; פרויקט Supervision לניהול הערכת הסיכון של הבנקים המסחריים. מנהל החטיבה סקר חלק מהמשימות המיוחדות שהחטיבה ממלאת כדי לתמוך במילוי תפקידיו של הבנק, כמו החלפת תשתיות טכנולוגיות, פעילות הקשורה לאבטחת מידע והתמודדות עם איומי סייבר, ושמירה על הרציפות התפקודית של הבנק.

מנהל החטיבה סקר משימות מרכזיות בתוכנית העבודה של החטיבה לשנת 2021, ובהן: שדרוג מערכת Wall Street / BIZI של חטיבת השווקים, שיחל בתחילת השנה; פרויקט לשדרוג המערכת הישנה לניהול כלים מוניטריים והתאמת כל הרכיבים שלה לטכנולוגיה נתמכת; פיתוח מערכת דפי חשבון למשרדי הממשלה – פרויקט משותף עם אגף החשבות; המשך פיתוח המערכת לניהול זיכרונות של מזומנים; בניית התשתית והמערכות לניהול הקרן לאזרחי ישראל; בניית Data Warehouse ופיתוח כלי ניתוח לניהול המזומנים; פרויקט Open Banking; פרויקט להקמת מערכת CRM בענן, שבה ינהלו פניות הציבור לפיקוח על הבנקים; התאמת מערכת מושל"ך (מושכי שיקים ללא כיסוי) לניוד חשבוניות בין הבנקים; העשרת מאגר הסדרות; הקמת מערכת מידע על אחזקות ניירות ישראליים; בניית מאגר נתוני אשראי לצרכים פנימיים של הבנק; בניית מאגר Data Warehouse ופיתוח כלים לניתוח נתונים מהמערכת לשיתוף בנתוני אשראי; העברת חוות השרתים אל מרכז הטכנולוגיה והחירום, שתחל ב-1 בינואר 2021, וגיבוי מידע; הקמת חדרי השליטה במרכז הטכנולוגיה והחירום; החטיבה פועלת במספר תחומים לשיפור אבטחת המידע בבנק; פרויקט שדרוג אתר האינטרנט של הבנק ביחד עם מחלקת תקשורת הסברה וקשרי קהילה; הקמת מערכת חדשה להלוואות וביטוחים לעובדי הבנק; המשך פיתוח מערכת Success Factors; המשך פיתוח פורטל הספקים החדש; שדרוג מערכת ה-Save point לניהול המסמכים של הלשכות בבנק ישראל.

מנהל החטיבה אמר שהקורונה זרזה את תהליך הדיגיטציה שעובר בנק ישראל, כולל עבודה וניהול מסמכים מרחוק. לדבריו, הבנק צריך למצוא את התמהיל הנכון בין עבודה מרחוק לבין עבודה במשרדי הבנק, גם בראייה עתידית, כדי לנצל את התשתית שהוקמה בהשקעה אדירה בתקופת הקורונה. לצד ההתמקדות בפרויקטים האסטרטגיים של הבנק החטיבה תשים דגש גם על אסטרטגיה להשקעה בתשתיות ובמערכות הקרובות לשלב ה-End of Life שלהן, תוך שילוב טכנולוגיות מתקדמות וחדשניות יותר. לדבריו, הבנק נכנס בעצמות גבוהה לשימוש בכלי ניתוח כמו BI (Business Intelligence), AI (Artificial Intelligence), ML (Meta Language) ו-Big Data. בד בבד הבנק ממשיך כל העת לשדרג גם את יכולותיו בתחום אבטחת המידע והתמודדות עם איומי סייבר בכל המערכות שלו. גם לצורך זה יידרשו תשומות נוספות לחטיבה גם בהיבט של כוח אדם.

חבר מועצה ביקש שמנהל החטיבה לטכנולוגית המידע יציג בהזדמנות את תפיסתו באשר לתהליך המחשוב והדיגיטיזציה של בנק ישראל.

חבר מועצה אחר שאל אם פרויקטים טכנולוגיים של חטיבות בבנק נדחו בשל התמודדות החטיבה עם משבר הקורונה.

חבר המועצה הקודם הציע כי מנהל החטיבה ימסור את תשובותיו בכתב.

חבר מועצה שלישי ביקש כי במסגרת הדיונים על תקציב הבנק לשנת 2021 תקבל המועצה דיווח מפורט על הרחבת פרויקט ERP – SAP ועל מקורות התקציב לרכישת הכמות הגדולה של מחשבים אישיים לצורך העבודה מרחוק.

חבר המועצה הקודם ביקש שהמועצה גם תקבל סקירה על הפיקוח והבקרה על השימוש במחשבים האישיים.

החלטות:

1. המועצה מבקשת לקבל את התייחסות החטיבה לנושאים הבאים: (אחראי: מנהל חטיבת ט"מ, לו"ז: 3/12)
 - 1.1. הצגת פרויקטים טכנולוגיים גדולים שנדחו עקב הקורונה.
 - 1.2. פרויקט ERP SAP – הצגת הרחבת הפרויקט בצורה מפורטת.
 - 1.3. הצגת מערכת פיקוח ובקרה על המחשבים הניידים.

נושא 7 בסדר היום: החטיבה למידע וסטטיסטיקה

מנהל החטיבה למידע וסטטיסטיקה ציין כי הוא ממלא את התפקיד מזה 5 שנים. הוא תיאר את פעילות החטיבה שנועדה להתמודד עם משבר הקורונה ואמר כי החטיבה סייעה בהקמת פורטל הקורונה, פרויקט שהוביל על ידי לשכת המשנה לנגיד ואף זכה בפרס בתחום טכנולוגיה פיננסית וטכנולוגיה רגולטורית מטעם המגזין הבין-לאומי Central Banking. הפורטל סיפק במהלך המשבר נתונים עדכניים בזמן אמת, והשימוש בו מורחב כל העת ומתווספים בו אינדיקטורים חדשים על הפעילות הכלכלית והפיננסית בישראל. מנהל החטיבה ציין כי לאחר הסגר הראשון חזרה החטיבה במהירות לפעילות וסגרה פערים מעטים, שנוצרו בתקופת הסגר, בתוצרים השוטפים שהיא מספקת. החטיבה גם הצליחה להתניע מחדש במהירות את הפרויקטים שלה שנעצרו במהלך הסגר הראשון והשני. החטיבה ניהלה הפקת לקחים פנימית והשתתפה גם בהפקת לקחים של הארגון כולו. הפקת הלקחים הולידה משימות חדשות ופרויקט אחד. בזמן המשבר נתנה החטיבה עדיפות לצורכי מידע ספציפיים כמו נתונים, סקירות ודשבורדים, בעיקר לחטיבת המחקר ולחטיבת השווקים. זאת על חשבון קידום הפרויקטים של החטיבה, שהטיפול בהם הושהה גם בגלל אילוצים של חטיבת טכנולוגית המידע ושל הספקים החיצוניים בארץ ובחו"ל. לאחר הסגר הראשון ניתנה עדיפות לפיתוח דשבורד היציבות ופיתוחו הושלם במהירות. מנהל החטיבה ציין שהוא רואה הישג גדול בעובדה שלמרות שהחטיבה פעלה במהלך המשבר עם תשומות חלקיות בלבד של

כוח אדם ומחשוב, היא הצליחה לספק בזמן ובאיכות הרצויה את המידע שהיא נדרשת לספק. בזכות עובדה זו לא היה עיכוב באף דיווח שהחטיבה או הבנק חייבים בהם לגורמים חיצוניים.

מנהל החטיבה סקר את יעדי החטיבה במסגרת התוכנית האסטרטגית של הבנק ואמר שהמיקוד הוא במידע חדש, בניהול מידע, בשיתוף, הנגשה וניתוח מידע. לדבריו, אחת התובנות מהמשבר היא החשיבות הרבה של מידע הנוגע לתחום היציבות ומידע מהיר על הפעילות הכלכלית של המשק. בהיבט של ניהול המידע, Time of Data – הזמן הדרוש לאספקת נתון חיוני למקבלי ההחלטות – הוא בעל חשיבות גבוהה מאוד. אומנם החטיבה הצליחה להאיץ תהליכים אבל עדיין יש מקום לשיפור נוסף. כמו כן, החטיבה פועלת לאתר מקורות מידע חדשים ולאפשר גישה נוחה יותר לנתונים באמצעות מאגר הסדרות. מנהל החטיבה אמר שהמשבר יצר הזדמנות להעמיק את שיתוף הפעולה של החטיבה משותפים עם גורמים אחרים בבנק ועם גורמים חיצוניים. כך הצליחה החטיבה לאסוף מידע חדש שלא הייתה לה גישה אליו קודם המשבר, ולהפיק מידע באמצעות צוותים משולבים שנוצרו עם גורמים שונים.

מנהל החטיבה ציין כי הפרויקט שנולד בחטיבה בעקבות המשבר הוא הקמת דשבורד אשראי. במסגרת הפרויקט החטיבה עוסקת כעת בזיהוי מקורות המידע, באפיון הצרכים של צרכני המידע, באפיון המתודולוגיה ובעיצוב הדשבורד. החטיבה מתכוונת להביא לדשבורד האשראי נתונים אגרגטיביים מהמגזר הפרטי, מהמגזר העסקי וממגזר משקי הבית, ולהציג מידע מרוכז למקבלי ההחלטות. שני פרויקטים אחרים שחשיבותם עלתה בעקבות המשבר הם: פרויקט, המצוי בראשיתו, להקמת מאגר נתונים פרטניים על אשראי במגזר העסקי – הבנקאי והחוץ בנקאי. המאגר ישמש לצרכים הפנימיים של בנק ישראל בתחילת הפרויקט. הפרויקט השני הוא לבניית אינדיקטורים כלכליים מהירים על היקף הפעילות במשק, כאלה שנאספו בתקופת המשבר ואינדיקטורים נוספים. המערכת שתוקם תאפשר להשוות ולהצליב מידע בין סדרות שונות של נתונים. פרויקט אחר שעליו הוחלט במסגרת התוכנית האסטרטגית של הבנק הוא להקים מערך שינגיש נתונים שנאספים בבנק ישראל לחוקרים מחוץ לבנק ישראל. בשלב הנוכחי של הפרויקט מתוכנן פיילוט על מערכת Data Warehouse של החטיבה בתחום של ניירות ערך. לא חל שינוי בעדיפות שניתנה לפרויקט זה בעקבות המשבר.

מנהל החטיבה ציין כי פרויקט מרכזי של החטיבה שכבר עלה לאוויר, במידה חלקית, הוא הפרויקט להקמת פלטפורמה טכנולוגית סטטיסטית לניהול מאגר סדרות. המערכת שעלתה עד כה לאוויר ומשמשת את חטיבת המחקר כוללת כ-40,000 סדרות של נתונים על הכלכלה הריאלית ועולם הבנקאות. מערכת זו מתפתחת כל העת ונוספים בה עוד עולמות תוכן, למשל בתחום האשראי, ותהליכים עסקיים חדשים. בבוא העת המערכת תוגש גם לגורמים נוספים בבנק כמו הפיקוח על הבנקים וחטיבת השווקים.

מנהל החטיבה סקר בקצרה עוד מספר פרויקטים של החטיבה: פרויקט המצוי כעת לקראת סיומו הוא הקמת מאגר נתוני אשראי של משקי בית לשימושי בנק ישראל. מנהל החטיבה ציין כי כבר עכשיו מקבלי ההחלטות בבנק ישראל מקבלים מידע המופק מהמאגר, וכעת נערכת הצלבה בין הנתונים הקיימים בו לבין נתונים המופקים ממאגר המכיל נתוני משכנתאות, למשל נתונים על הכנסות, הצלבת המידע תאפשר לחטיבת המחקר להפיק תובנות חדשות בתחום האשראי למשקי הבית.

פרויקט שני הוא להקמת מערכת חדשה של נתונים על משקיעים מוסדיים וקרנות נאמנות, אשר תחליף מערכת ישנה שגלום בה סיכון גבוה.

פרויקט שלישי הוא להקמת מערכת ניירות ערך ישראלים המוחזקים בידי ישראלים. פרויקט זה מצוי לקראת סיום שלב המידול והפקת תוצרים. מנהל החטיבה אמר שנתונים שנאספו במערכת מדווחים כבר מתחילת השנה ויש בה הרבה מידע שיועיל למחקר בבנק ישראל.

פרויקט רביעי הוא יישום תקן מתקדם – BPM6 – לניהול נתונים סטטיסטיים. פרויקט זה התעכב כתוצאה מהמשבר, אבל שלב המיפוי הסתיים וכעת הפרויקט מצוי בשלב ההטמעה של שינויים במתודולוגיות סטטיסטיות.

פרויקט חמישי עוסק בשדרוג הנגשת נתונים סטטיסטיים באמצעות אתר הבנק. מנהל החטיבה אמר שעד היום נרשמו כ-810,000 כניסות ללשונית סטטיסטיקה באתר של בנק ישראל, ועם זאת איכות ההנגשה של הנתונים אינה דומה לזו של הבנקים המרכזיים המתקדמים ביותר מנהל החטיבה סיכם את סקירתו ואמר שתקופת הקורונה הדגישה את חשיבותם של הפרויקטים שהחטיבה יזמה, ולא נמצאו פרויקטים שהתייתרו כתוצאה מהמשבר. החטיבה סיפקה היטב מענה לצרכים החדשים שעלו בעת המשבר, לצד טיפול במשימות השוטפות. הוא ציין כי החטיבה עוסקת בהרבה משימות אד-הוק, בפיתוח מתודולוגיות סטטיסטיות ובאיסוף מידע והנגשתו, והיא עובדת באופן צמוד במיוחד עם חטיבת המחקר בבנק. הוא אמר שהמשימות החדשות לצד הפרויקטים הקיימים, מהווים אתגר גדול לחטיבה, והקצב שבו היא תצליח להתמודד עם כל אלה תלוי, בין השאר, בהיענות לבקשותיה המדודות לתוספת משאבים.

נושא 8 בסדר היום: מחלקת המטבע

מנהל האגף לניהול מזומנים סקר את התובנות שהתגבשו בחטיבה במהלך משבר הקורונה: (1) מחלקת המטבע הייתה מודעת למקום המרכזי שתופס המזומן בין אמצעי תשלום, אבל בתקופת המשבר התחזרה, באופן שאינו משתמע לשתי פנים, החשיבות שמייחס הציבור ומקבלי ההחלטות ובתוכם הנגיד והפיקוח על הבנקים, למזומן. מנהל האגף ציין כי בעת המשבר גדל מחזור המזומנים במשק ביותר מ-20% - מ-87 מיליארד ש"ח ל-105 מיליארדים. (2) פועל יוצא של התובנה הראשונה הוא חשיבות אחזקת מלאי מספיק של מטבע, שיספק מענה לביקוש גם בתרחישי קיצון, ומכאן גם הצורך בשטחי אחסון מספיקים ומתאימים. אלה יוכלו לשמש גם במקרה של תרחיש הפוך של גידול ניכר בהפקדות המטבע. (3) שמירה על ערוצי הפצת המזומנים (הפקדה ומשיכה) ומעורבות של בנק ישראל בכל אחד אחד משלבי ההפצה. (4) ניהול ושליטה בזמינות שרשרת האספקה של מזומנים לציבור בעת חירום במגוון דרכים, כולל סניפי הבנקים ובאמצעות המכשירים למשיכת מזומנים (ATM), גם אלה שבבעלות פרטית.

מנהל האגף סקר את הפעילויות העיקריות של החטיבה במהלך 2020 ובהן: (1) יצירת תמונת מצב בזמן אמת של הפעילות במטבע ושל רמות המלאי בבנק ישראל ובכלל המשק. מנהל האגף ציין כי במהלך המשבר הנתונים הללו נדרשו מספר פעמים על ידי מקבלי ההחלטות. (2) הובלת מזומן במתכונת חירום – מבצעים שנערכו גם 24 שעות ברציפות ודרשו תיאום בין גורמים רבים. (3) שינוי תמהיל העריכים

במכונות למשיכת מזומנים, כדי להתאים את ההיצע לביקוש שגבר מאוד. בתוך כך הוגדרו השחקנים החשובים בתהליך כמפעל חיוני והדבר אפשר להם להמשיך ולספק מזומנים. דבר זה נעשה בשיתוף פעולה עם הפיקוח על הבנקים שעמו יש למחלקת המטבע קשרי עבודה הדוקים בכל הקשור להיערכות לחירום.

מנהל האגף לניהול מזומנים סקר את הישגי המחלקה בעת המשבר: (1) לדבריו, ההישג המרכזי הוא היכולת לשמור על רציפות התפקוד של המחלקה. (2) מתן מענה מהיר ובהתראה קצרה לביקוש הגובר למזומן. (3) יכולת לספק תמונת מצב עדכנית של מערכת המטבע גם בהיבט הגאוגרפי – בכל נקודה במדינת ישראל, וגם בהיבט העתי – התפתחויות על ציר הזמן. מנהל האגף לניהול מזומנים מנה את האתגרים הניצבים בפני המחלקה: (1) הבטחת הנגישות למזומן בהווה ובעתיד. אתגר זה מתעצם לנוכח כוונת הרשויות לצמצם את השימוש במזומן ולנוכח הצמיחה של התחליפים למזומן, כאשר מאידך הציבור מגלה עניין גובר במזומן בעיקר בתקופות משבר. (2) ניהול עובדים תחת המגבלות המוחלטות עקב משבר הבריאות, כולל עבודה וניהול עובדים מרחוק ועבודה בקפסולות. מנהל האגף ציין כי היחידה לניהול מזומנים פעלה מהאתר השמור בבנק ישראל במהלך המשבר בהיקף מלא והצליחה לספק את כל הביקוש למזומן. (3) קיום קשרי עבודה רציפים בזמן משבר בריאותי גלובלי, ופיקוח מרחוק על הספקים, גם כאלה שאינם מהארץ. (4) ההיערכות לגל הבא ולתרחישי קיצון נוספים.

מנהל אגף ההנפקה תיאר את המהלכים שמחלקת המטבע מתכוונת לבצע בעקבות משבר הקורונה: (1) לשמור על כשירותם של הספקים של המחלקה ואף לבצע עליהם בקרות מרחוק, כדי להבטיח את הרציפות העסקית של המחלקה. (2) להיערך לשינויים במלאי המזומנים. הוא הדגיש כי במהלך חצי שנה ב-2020 גדל מחזור המזומנים בכ-20% לאחר שגדל ב-2% במהלך שנת 2019 כולה. הוא אמר כי המחלקה עומדת לתקף פעם נוספת את מודל המלאי ואת מדיניות המלאי שלה ואחסנתו.¹ מנהל אגף ההנפקה סקר מספר יוזמות של החטיבה: היערכות, במסגרת התוכנית האסטרטגית של הבנק, לשינויים שמתרחשים בעולם בתחום אמצעי התשלום, המשפיעים על הביקוש למזומנים. לדבריו, המחלקה עוסקת בלימוד התמורות שמתרחשות במדינות שונות בתחום זה, עורכת סקרים ומנתחת תרחישים שונים; שינויים אלה עשויים להשפיע גם על פעילותם של הספקים של המחלקה, ולכן צריך להיות עם האצבע על הדופק באמצעות קשר רציף עם הספקים השונים; שיפור היכולת לעקוב אחר השטרות שבמחזור המזומנים, כדי ללמוד על איכותם ואורך חייהם; שיפור היכולת לזהות מזויפים.

מנהל אגף ניהול מזומנים ציין מהלכים נוספים שהמחלקה תבצע בעקבות משבר הקורונה: (1) לקדם חקיקה שתבטיח תשתית מתאימה לאספקת מזומנים לציבור הן בשוטף והן בעת חירום. זאת בדומה לחקיקה שנעשתה במדינות שונות גם כאלה אשר פעלו לצמצום השימוש במזומן. (2) להקים אתר נוסף

¹ הוחלט לא לפרסם – נושא הקשור לביטחון שטרי הכסף.

שבו תתבצע פעילות של ספירה, מיון והשמדה של מזומנים. (3) לבחון את אופן ההסדרה של פעילותם של מפעילי מכשירים למשיכת מזומנים (ATM). (4) הרחבת מספר הספקים של ציוד הספירה והמיון של השטרות והמעטות, כדי לתת מענה גם לעלייה בהיקף ובאיכות הזיפים. (5) הקמת מערך מידע לניהול מזומנים, שיכלול גם את ניהול מרכזי המזומנים. (6) עדכון נוהלי העבודה של המחלקה כדי שישקפו את התהליכים שננקטו ואת הלקחים שהופקו בתקופת משבר הקורונה. (7) פיתוח של מערך דוחות ה-BI של המחלקה כדי שאפשר יהיה לספק למחלקה ולהנהלת הבנק תמונת מצב עדכנית בעת חירום על התפתחויות בתחום המזומנים במשק.

מנהל האגף לניהול מזומנים סקר כמה מהמשימות המיוחדות שבהן תעסוק המחלקה ב-2021: מסע פרסום בנושא סימני הביטחון ושימוש נכון ובטוח במזומן, במסגרת הקשר עם הציבור; שמירה על כשירות הפעלת מכונות הספירה והמיון; תרגיל חירום משותף עם כל מערכת הבנקאות.

מנהל אגף ההנפקה סיכם את הסקירה ואמר שהמחלקה נערכת להתמודד עם שני כוחות מנוגדים בנושא המזומן: מחד גיסא המשך הגידול בביקוש לו, בעיקר בעת משבר, ומאידך גיסא החקיקה לצמצום השימוש במזומן והתפתחות מואצת של תחליפים למזומן. כמו כן המחלקה משקיעה משאבים ניכרים בהיערכותה לחירום.

חבר מועצה שאל אם הנחת הבסיס של תוכנית העבודה של מחלקת המטבע לשנת 2021 היא שהגידול בביקוש למזומן ימשיך להיות בקצב גבוה הדומה לזה שניכר מאז תחילת המשבר.

מנהל אגף ההנפקה השיב כי ההנחה, שלה שותפים גם בנקים מרכזיים אחרים, היא שהביקוש למזומן ימשיך להיות ברמה גבוהה לפחות במהלך השנה הקרובה.

מנכ"לית הבנק אמרה שלנוכח הביקוש הגבוה למזומן בתקופת משבר הקורונה ולנוכח התפתחות אמצעי התשלום הדיגיטליים, צריך לאתגר במהלך השנה הקרובה את מודל המלאי של מחלקת המטבע שפותח לפני לא מעט שנים. זאת לנוכח העלויות הגבוהות של ייצור ואחסון המטבע.

נושא 9 בסדר היום: מחלקת מערכות תשלומים וסליקה

חברי המועצה בירכו את מר עודד סולמי, מנהל מחלקת מערכות תשלומים וסליקה, לרגל כניסתו לתפקיד.

מנהלת אגף מערכות תשלומים וסליקה סקרה את עיקרי הפעילות של המחלקה. היא ציינה כי הפעילות נחלקת ל-3 תחומים: (1) הפעלת שתי מערכות קריטיות – מערכת זה"ב ומסלוקת הצ'קים; (2) פיקוח על מערכות תשלומים מבוקרות; (3) מדיניות וחדשנות בתחום מערכות תשלומים ואמצעי תשלום.

היא אמרה כי בתקופת המשבר נערכה המחלקה להפעלה מיטבית של שתי המערכות הקריטיות, לרבות באמצעות הפעלה מרחוק. תובנה שנייה היא חשיבות וחיוניות המידע על שימוש באמצעי תשלום בתקופת משבר. בעניין זה המחלקה תרמה להקמת ה-Dashboard הניהולי בכל הקשור לאמצעי התשלום,

לכרטיסי אשראי ולאמצעי תשלום אחרים. מנהלת האגף אמרה שהמשבר, בעיקר משבר בריאותי, הוכיח את חשיבות הפיתוח של אמצעי תשלום דיגיטליים כתחליף לאמצעי תשלום מבוססי נייר. לדוגמה, פיתוח האמצעי להפקדת צ'ק דיגיטלי שמבטל את הצורך להעביר צ'ק מנייר בין אנשים ולהפקידו בסניף בנק, בתקופת מגיפה. היא ציינה כי השימוש בהפקדת הצ'ק הפיזי באמצעות הסלולר עלה בתקופה הקורונה. מנהלת האגף סקרה את הצעדים שבהם נקטה החטיבה לטיפול במשבר הקורונה, ובהם: (1) יישום כל התקנות לשעת חירום שנקבעו, כולל אלה הנוגעות לעבודה מרחוק, ובחינה של הפעלת מערכות במקרה של דרישה לקצר את יום העסקים ללא תכנון מראש. (2) האצת ההטמעה של תקן EMV בכרטיסי אשראי. מנהלת האגף ציינה כי המחלקה פעלה להקדים את יישום המתווה שקבע הנגיד בעניין זה לפני כשנה, ולאפשר כמה שיותר מהר את השימוש בכרטיס אשראי מבלי להעבירו לידי הקופאי/לפחות בבתי העסק הגדולים כמו רשתות המזון ורשתות הפארם. במקביל המחלקה פעלה להפחתת עמלות השימוש במסופים שכאלה. (4) הגדלת גובה העסקה הפטורה מהקשת ה-PIN Code בשימוש בכרטיס אשראי מ-200 ל-300 ש"ח. (5) חיוב המשתתפים במערכת ה-Faster Payment שפותחה על ידי מס"ב לקבל הוראות תשלום הנשלחות מבנקים אחרים. (6) שמירת רציפות שיתוף הפעולה עם הרשות הפלסטינית, בעיקר בנוגע לסליקת צ'קים שהטיפול בהם התעכב עקב הסגר הממושך. (7) בחינת החסמים של בתי עסק למעבר לתשלומים דיגיטליים שאינם מתבססים על שימוש בכרטיסי חיוב. (8) קידום יצירת תחליף של תשלום מרחוק של שוברי קבלן. (9) הגדלת גובה ההפקדה המקסימלית של צ'ק סלולרי מ-20,000 אלף ל-50,000 שקל, תוך הערכת הסיכונים לבנקים וללקוחות. (10) קידום הפיתוח של תשלום באמצעות הוראת חיוב דיגיטלית (כתחליף לצ'ק הפיזי).

מנהלת האגף סקרה את היוזמות של החטיבה שנועדו לממש את התוכנית האסטרטגית של הבנק, לדבריה, הנגיד מאתגר את המחלקה בתחום התשלומים והסליקה ואמצעי התשלום והמחלקה יזמה מספר פרויקטים כדי להתמודד עם האתגר. המחלקה הכינה תוכנית אסטרטגית למערכות תשלומים ואם תדרש תיצור מפה של מערך התשלומים העתידי, על סמך לימוד התהליכים המתרחשים במדינות אחרות בעולם. העבודה הפנימית שנערכה בבנק ישראל בעניין זה צריכה להיבחן מול גורמים אחרים בשוק. המחלקה פועלת גם לאפשר גישה לגופים חוץ בנקאיים למערכות התשלומים המבוקרות. למשל, לאפשר להם להשתתף במערכת של מס"ב, כמו גם לפתוח עבורם חשבונות סליקה במערכת זה"ב. זאת כדי להגביר את התחרות בשוק התשלומים. מנהלת האגף ציינה כי בסוף נובמבר 2020 יושלם הצעד הראשון של הסבת בתי העסק הגדולים ל-EMV.

מנהלת האגף סקרה את היוזמות של המחלקה – במסגרת מימוש התוכנית האסטרטגית: (1) יצירת מפה של מערך התשלומים העתידי בישראל ושל ממשקים למערכות תשלומים בין-לאומיות. (2) בחינת הצורך במטבע דיגיטלי של בנק מרכזי (CBDC) מהזווית של מערכות התשלומים. (3) בחינת הצורך להקים Innovation Hub שבמסגרתו ייבחנו טכנולוגיות חדשות במערכות תשלומים, כמו למשל טכנולוגיה מבוצרת ואמצעי תשלום חדשים. (4) בחינת הצורך להקים תשתית זהות פיננסית מרכזית בישראל, כפי שקיים במדינות אחרות, שתאפשר לזהות את המוטב באמצעות הטלפון. (5) התאמת חוק מערכות

התשלומים – המקנה לבנק ישראל את הסמכות לפקח ולקדם היבטים שונים של מערכות התשלומים – לעקרונות (PFMI. 6) הקמת ממשק סליקה מרכזי בשוק ה-ATM. מנהלת האגף הסבירה שהבנק הדיגיטלי החדש שיוקם מצטרף למרכז הסליקה ונדרש לחתום על הסכמים בילטרליים עם כל אחד מהמשתתפים הקיימים. מדובר בתהליך ממושך ומורכב מאוד, ולא סטנדרטי. ממשק סליקה מרכזי יאפשר לכל גורם להצטרף בקלות יחסית ובתנאים סטנדרטיים. (7) הקמת מרכז מידע בסיסי מכל מערכות התשלומים, שיאפשר גמישות בניתוח הנתונים ובהכנת דוחות. מנהלת האגף תיארה את החזון כיצד יראה מערך התשלומים ב-2022 אם המחלקה תקבל את המשאבים הדרושים למימוש החזון. מערכת זה"ב תשודרג ותהיה ידידותית יותר ותואמת לתקן הבין-לאומי ISO20022. המחלקה גם פועלת לקדם את חיבורה של החברה הממשלתית שתחליף את הבנקים הקורספונדנטים המייצגים את הבנקים הפלסטיניים במסלוקות הישראליות, למערכות התשלומים. המחלקה גם נערכת לקבל מהפיקוח על הבנקים את הסמכות לפקח באופן מלא על שב"א ומס"ב, שכיום היא מפקחת עליהם באופן חלקי.² בנוסף היא פועלת לצמצם את הסיכונים במערכת זה"ב. המחלקה גם משתפת פעולה עם חטיבת המחקר בכתיבת ניירות עמדה בנוגע לקביעת המדיניות של מערך התשלומים. המחלקה גם מלווה את מס"ב בפיתוח והטמעת שירות התשלום המידי, ומובילה גם את פיתוח הצ'ק הדיגיטלי והתשלומים באמצעות הטלפון הסלולרי. המחלקה גם מלווה את הקמת הבנק הדיגיטלי בכל הקשור לחיבורו ל-5 המערכות: זה"ב, מסלוקת הצ'קים, מסלוקת כרטיסי אשראי, ATM ומס"ב. חבר מועצה שאל כיצד המחלקה מתכוונת להתמודד עם הסוגיה שהיא מפקחת למעשה על הרגולציה שהיא אחראית לה בתחום מערכות התשלומים.

המשנה לנגיד השיב כי עד סוף השנה מנהל המחלקה החדש, מר עודד סלומי, יגיש למועצה תשובה לסוגיה.

נושא 10 בסדר היום: מחלקת תקשורת, הסברה וקשרי קהילה

מנהלת המחלקה, שהחלה למלא את תפקידה לפני כחודש, הציגה את עצמה ואת ניסיונה המקצועי בתחום ההסברה והתקשורת.

היא הסבירה למועצה כיצד היא מתכוונת לבנות, על פי תפיסתה, את המחלקה החדשה שבראשה היא עומדת. לדבריה, צריך קודם כל לזהות את המישוב של בנק ישראל במערכת שבה הוא פועל ואת נקודות החוזק והחולשה שלו. לדעתה, האתגר המשמעותי שניצב בפני המחלקה החדשה הוא לנהל את כל הממשקים שיש לבנק ישראל כגוף עצמאי שקובע מדיניות, עם הגורמים החיצוניים השונים ובהם הממשלה, הכנסת, ארגוני צרכנים, המערכת הפיננסית והציבור בכללותו. לדבריה עד כה עבדו בבנק ישראל מול גופים שונים באופן מבוזר ולא באמצעות גורם מתכלל. היא גם אמרה שלבנק ישראל יש

² הוחלט לא לפרסם – נושא שאינו סופי הנמצא בבדיקה.

דימוי של גוף שמרני שלא מעודד מספיק חדשנות בתחומי פעילותו. אומנם הדוברות של הבנק היא מקצועית מאוד בתחום הכלכלי, אבל היא לוקה בהעברת המסרים לציבור הרחב בשפה עכשווית ומעניינת. בנק ישראל צריך למצוא את הדרך לגרום לכך שהציבור יראה בו את אותו מגדלור כלכלי שמדבר אליו. לדבריה, משבר הקורונה עשוי ליצור הזדמנות לקפיצת מדרגה בדימוי של הבנק בעיני הציבור.

מנהלת המחלקה הצביעה על הקמת המחלקה שבראשה היא עומדת כסימן להבנה, גם במועצה המינהלית, של הצורך בגוף שיאגד את הפעילות של הבנק מול כל הגופים החיצוניים, ובהם הממשלה, הכנסת, ארגוני צרכנים, המערכת הפיננסית והציבור בכללותו, ייצר תמסורת אחידה של המסרים לקובעי מדיניות, לציבור ולכל העולם הכלכלי שבו הבנק פועל. לדבריה, לבנק ישראל יש יוקרה, יושרה ומוניטין מקצועיים, וכן רמה גבוהה של אמון הציבור בו, שאותם צריך למנף כדי למצב אותו נכון יותר כמותג בתחום הכלכלי. זאת בעזרת גוף אחד – אשר בו ירוכז כל המאמץ הדרוש לשם כך. מנהלת המחלקה אמרה שאחד הכלים שעשויים לשרת את המאמץ הזה הוא הקמת "שולחנות עגולים" שבו ישתתפו מגוון רחב של גופים – כמו ארגונים חברתיים, ארגוני תעשיינים, ארגוני צרכנים, רגולטורים וגופי ממשל שונים – ובאמצעותם הבנק ישפר את הזרמת המידע לגופים הללו ולציבור ויגביר את השקיפות כלפיהם. המחלקה תהיה גם אחראית על הפרסומים ועל מסעות ההסברה של הבנק ותדאג שאלה יוצגו תוך שימוש במינוח בהיר ועכשווי ובמסרים אחידים.

מנהלת המחלקה אמרה כי בכוונתה להגביר את השימוש במרכז המבקרים ובמדיה הדיגיטלית לפיתוח הקשר של הבנק עם הציבור הרחב. כמו כן יש בכוונתה להשתמש ב-עובדי הבנק כשגרירים בציבור ולשם כך היא תחזק גם את התקשורת הפנים-ארגונית להעברת המידע על הנעשה בבנק אל העובדים. מנהלת המחלקה אמרה כי אחד המהלכים שבהם נקטה לאחר כניסתה לתפקיד הוא להפיץ שאלון בקרב מנהלים בבנק שבו הם יביעו את דעתם על הערכים החזקים שמייצגים את הבנק וגם את נקודות החולשה שאותן יש לחזק. לדבריה, התשובות מלמדות כי המקצועיות והיושרה המקצועית הם הערכים המרכזיים של הבנק. מנגד, הסקר העלה כי המנהלים סבורים שפעילותו של בנק ישראל לא ידועה ולא ברורה ומובנת מספיק לציבור. משמע, רמת השקיפות של הבנק כלפי הציבור אינה מספקת, ואחת הדרכים לחזק אותה היא אתר האינטרנט של הבנק.

מנהלת המחלקה אמרה שבמהלך 2021 יש בכוונתה לבנות את המחלקה ולהגדיר את הפונקציות בה. הפונקציות הראשונות שיש בדעתה להקים הן אלה שיעסקו ב-New Media ובקשרי ממשל. היא ביקשה מחברי המועצה לתרום מניסיונם ואמרה כי בכוונתה לשוב ולהופיע בפני המועצה כדי להציג לה תוכנית מסודרת הכוללת לוח זמנים לבניית המחלקה.

חבר מועצה אמר שלדעתו הניסיון שנערך על ידי גופים שונים להטמיע חינוך פיננסי בציבור, נכשל. ודבריו, יש חסר ניכר של הכרת והבנת התחום הפיננסי בקרב הציבור הרחב ואפילו בקרב הציבור המשכיל יותר. הוא אמר שבנק ישראל יכול לקבל חשיפה ציבורית חיובית אם יפעל בתחום זה.

מנהלת מחלקת התקשורת, הסברה וקשרי קהילה סיפרה כי בשבוע הקודם נפגשה עם סמנכ"לית במשרד החינוך והציגה לה את עיקרי הפעילות של בנק ישראל שלדעתה אפשר לבנות עבורם מערכי שיעור בבתי הספר. בפגישה הוחלפו עוד רעיונות לקידום החינוך הפיננסי.

נושא 11 בסדר היום: לשכת הנגיד, לשכת המשנה לנגיד, לשכת המנכ"לית, המחלקה המשפטית, מאגר נתוני אשראי

לשכת המנכ"לית – אגף החשבונות

מנהלת האגף סקרה את השלכות המשבר ואמרה שהאגף החל לבחון את הבקורות הנדרשות בעקבות השינויים שחלו במהלך המשבר בתהליכי עבודה, כלפי גורמים בתוך ומחוץ לבנק. היא ציינה שהאגף סיפק מענה חשבונאי אד-הוק להתערבות בשווקים הפיננסיים, שנוהלה על ידי חטיבת השווקים, בשוק מטבע החוץ ובשוקי ההון המקומיים במהלך המשבר. לדבריה לא תמיד אפשר היה לספק בזמן אמת את המענה במערכות המחשוב ואזי הוא ניתן באופן ידני, וכך גם לגבי הבקורות. מאז סיים האגף להטמיע את הפעולות החשבונאיות בגין ההתערבות. מנהלת האגף פירטה את הבקורות שנקטו על תהליכי העבודה שהשתנו בתקופת המשבר. לדוגמה, במקום אימות חשבון חתום על ידי בנק מסחרי החל תהליך של בניית ממשק לחברת מס"ב לאימות חשבונות ספקים (ממשק אדי"ב). היא הוסיפה כי התהליך של זיהוי ואימות חשבונות של ספקים בחוץ לארץ באמצעות הבנקים שלהם מצוי בראשיתו. מנהלת האגף מסרה כי בנוגע לפעילות הממשלה הוחלט לשלוח שאלון לכל אחד מהמשרדים שמטרתו לברר את השפעת המשבר על תהליכי העבודה שלהם הנוגעים לנושאים כספיים, לנוכח העלייה הניכרת בהיקף הפעילות בחלק מהמשרדים. התשובות ישמשו את בנק ישראל לקבוע את תהליכי העבודה והבקורות בפעילותו מול משרדי הממשלה. מנהלת האגף עברה לסקור את יוזמות האגף הקשורות למימוש התוכנית האסטרטגית של הבנק. היא אמרה שהאגף נערך להצטרף לפרויקט ה-Faster Payment, בעניין הפעילות הבנקאית של בנק ישראל מול הממשלה. לדבריה, הנושא כעת מצוי בבחינה פנימית בבנק ומול המשרדים. במקביל, החלה בניית המערך של בנקאות דיגיטלית מול הלקוחות של בנק ישראל, בעיקר הממשלה. מנהלת האגף סקרה את המשימות המיוחדות העיקריות של האגף ובהן: (1) התאמת הדוחות החשבונאיים של בנק ישראל לתקן בין-לאומי מתקדם – IFRS, שהוועדה לבחינת הדוחות הכספיים החליטה ליישם אותו בדוחות לשנת 2021. (2) העברת הטיפול במלוות המדינה לגורם אחר בהתאם לחוות דעת של משרד המשפטים שעל פיה אין מקומן של מלוות המדינה בבנק ישראל שמיצה את כל האפשרויות לקדם את פדיון. זאת מפני שהיעדר יכולת להביא לפדיון של יתרת המלוות חושפת את בנק ישראל לתביעות. מנהלת האגף ציינה כי הניסיון, המתנהל מזה כשנה וחצי, להעביר את ניהול המלוות למשרד האוצר לא צלח ולכן הוחלט לשרד את המערכת הקיימת לניהול המלוות. (3) הטמעת הפעילות למניעת הלבנת הון ומימון טרור במערך התשלומים של הבנק, כפי שמקובל בבנקים מרכזיים אחרים, מהלך שנעשה בשיתוף קצינת הציות של הבנק.

משימות מיוחדות של האגף הקשורות ליוזמות של חטיבות אחרות כוללות, בין השאר את: (2) הקמת הקרן לאזרחי ישראל שתטפל בכספים שתקבל המדינה בגין רווחים עודפים שמקורם בהפקת הגז הטבעי. מנהלת האגף ציינה כי החשבות תנהל את המערך החשבונאי והדיווחי של הקרן, אך קצב ההיערכות לכך תלוי בקבלת הכספים. (2) היבטים חשבונאיים בשדרוג מערכת Wall Street של חטיבת השווקים. (3) היערכות לפרויקט ליישום תקן ISO20022 בתקשורת פיננסית. (4) היערכות לקראת ניהול החשבונות בבנק ישראל של הבנק הדיגיטלי ושל החברה הממשלתית "שירותים קורספונדנטים בע"מ". מנהלת האגף ציינה כי האגף פועל ליישום החלטת הנגיד שעל פיה יהיה הסכם אחיד עם כל הבנקים המסחריים לגבי ניהול חשבונותיהם בבנק ישראל.

חבר מועצה שאל מהו הצפי, נכון לעכשיו, למועד שבו תתחיל הקרן לאזרחי ישראל לפעול.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה השיבה כי הקרן תחל לפעול לאחר שיצטברו בקופתה מיליארד ש"ח ותהיה הסכמה לגבי סופיות התקבולים ולאחר שיוקמו מוסדות הקרן. היא אמרה שיתכן שהקרן תחל לפעול רק ב-2022, אך בנק ישראל נערך לאפשרות שהדבר יקרה כבר במהלך 2021.

לשכת המנכ"לית

מנכ"לית הבנק ציינה כי לשכתה כוללת 9 יחידות / פונקציות שבהן תתמקד המצגת שלה: היחידה לניהול סיכונים, היחידה להמשכיות עסקית, היחידה לתכנון וכלכלה, קצינת הציות, מינהלת השיפוט והבינוי, אגף החשבות, יחידת תיאום מערכות ובקרה, המערכת לשיתוף בנתוני אשראי ומזכירות הלשכה. בנוסף היא אחראית על 4 חטיבות ומחלקות בבנק: החטיבה לטכנולוגיית המידע, חטיבת משאבי אנוש ומינהל, מחלקת המטבע ומחלקת מערכות תשלומים וסליקה.

היעדים שהיא הציבה ל-2021 כוללים, בין השאר, את הנושאים האלה: יצירת אקלים ארגוני מתאים למימוש התוכנית האסטרטגית; קידום תרבות של חדשנות ושיתוף בידע שיחלחל מהדרגים הגבוהים לאלה שמתחתם; גיבוש סדרי עבודה ולכידות ארגונית; והגברת הגמישות הארגונית. לדבריה, הידע שנצבר בגופים השונים המרכיבים את בנק ישראל הוא משמעותי מאוד אך מנוהל על ידי כל גוף בנפרד. שיתוף הידע יכול לקדם את הבנק למחוזות חדשים. חלק מהתהליך יתבצע על ידי גיבוש ועיצוב תהליכי עבודה של ההנהלה החדשה של הבנק שיהיו משתפים ותומכים יותר.

יעד שני הוא לנצל טוב יותר את התשתיות הפיזיות של הבנק כדי לעמוד בגידול הצפוי בכוח האדם בשנים הבאות. זאת, גם כחלק מהפקת הלקחים ממשבר הקורונה, למשל בעניין העבודה מרחוק. המנכ"לית אמרה שכיום הבנק מנצל את כל שטחי העבודה העומדים לרשותו והעתודות שעומדות לרשותו בהר חוצבים אינן מספיקות בראייה הצופה פני עתיד. היא ציינה כי ככל שיתאפשר היא תציג בחודש פברואר למועצה תוכנית לניצול מיטבי של שטחי העבודה העומדים לרשות הבנק.

יעד שלישי הוא להסיר חסמים בירוקרטיים בבנק ולייעל את הארגון בהיבט התפעולי. זאת באמצעות רתימת העובדים והמנהלים לתרבות חדשנית בהיבטים הללו. כמו כן יש מקום לחזק את תרבות הציות

והאתיקה, את ניהול הידע הארגוני, ולקדם ולשפר את הבקורות הכספיות והחשבונאיות, בין היתר באמצעות גיבוש מבנה ארגוני חדש שהמועצה תדון בו.

יעד רביעי הוא להיערך לקראת תקופה ממושכת, שלהערכתה תימשך עוד שנה לפחות, של המשבר הבריאותי.

יעד חמישי הוא לנהל באופן מיטבי את הסיכונים שאליהם הבנק חשוף – לשם כך ימשיך הבנק גם ב-2021 את סקר הסיכונים הרחב שהוא עורך, שבמסגרתו הוא ממפה את הסיכונים, מדרג אותם ומטמיע בקורות שמטרתן למנוע מהסיכונים להתממש.

יעד שישי הוא לשפר את יכולת ההתאוששות של הבנק בשעת חירום. המנכ"לית ציינה כי הבנק מצוי כעת בשלב סיום של הכנת חדרי השליטה במרכז הטכנולוגיה והחירום. לדבריה, משבר הקורונה זימן התמודדות עם מצבי חירום, והבנק ימשיך לתרגל גם ב-2021 היערכות למצבי קיצון אחרים במבנה הבנק ובחטיבותיו.

יעד שביעי הוא להוביל תכנון רב-שנתי שיקדם את התוכנית האסטרטגית של הבנק ויטמיע שיטות בקרה וניהול בפרויקטים. את התכנון תוביל היחידה לתכנון וכלכלה.

יעד שמיני הוא להפעיל דוחות BI ככלי אינטגרטיבי לניתוח נתוני התקציב בכלל ותקציבי הפרויקטים בפרט. דוחות אלה הם כלי חשוב עבור חברי הנהלת הבנק. את הכלי צריך לפתח בשיתוף פעולה בין היחידות השונות בבנק לבין החטיבה לטכנולוגיה המידע.

יעד תשיעי הוא להעמיק את הבקורות והפיקוח על המערכת לשיתוף בנתוני אשראי, וליצור את המודל המיטבי להפעלת המערכת, תוך הקפדה על הגנת הפרטיות של לקוחות המערכת. המנכ"לית אמרה כי משבר הקורונה יצר תמריץ להכלה פיננסית שמשמעותה הימנעות מיצירת חיווי שלילי למי שנדחו לו החזרי הלוואות במסגרת המתווה שהוביל בנק ישראל, או ממי שיכולתו להחזיר הלוואות נפגעה כתוצאה מהמשבר. בנוסף, בנק ישראל מעוניין לפתח את היכולת לנתח את הנתונים המוזרמים למערכת, בין השאר לצורכי מחקר. המנכ"לית אמרה כי בכוונתה גם לשפר את רמת השירות הניתן לציבור בקשר למערכת ולקבוע אמנת שירות (SLA) למענה לפניות הציבור. זאת באמצעות כוח האדם של הבנק. היא הזכירה כי לנוכח מצוקת כוח אדם הבנק נעזר כיום בגורמים חיצוניים.³

חבר מועצה ביקש כי במסגרת הדיונים שתקיים המועצה על תקציב הבנק לשנת 2021 יימסר הסבר לסעיף התקציבי של העתודה בתקציב לשכת המנכ"לית. חבר המועצה אמר שלדעתו אין מקום לעתודה בתקציב מפני שהתקציב משקף את תוכנית העבודה של הארגון ואין תוכנית עבודה בנושא עתודה / רזרבה.

³ הוחלט לא לפרסם – נושא הנמצא בבדיקה ופרסומו עלול לפגוע במו"מ עתידי.

חבר מועצה אחר אמר שלמערכת לשיתוף בנתוני אשראי יש חשיבות רבה מאוד הן בהיבט התקציבי והן בהיבט של הרגישות הציבורית במיוחד בתקופת הקורונה. חבר המועצה ביקש כי לקראת הדיונים על אישור התקציב יש למסור לחברי המועצה רשימה מסודרת של הפרויקטים המתנהלים בבנק, שתכלול נתונים כמו מועד האישור של התקציב המקורי של פרויקט, כמה נותר בתקציב הפרויקט עד לסיומו, מהו הסכום שינוצל במהלך 2021 והאם הייתה חריגה מהתקציב. חבר המועצה הוסיף כי בעת אישור פרויקט שלאחר סיומו יישא הבנק בהוצאות תחזוקה, צריכה המועצה לקבל מראש מידע על גובה הוצאות אלה ואופן החישוב שלהן, מפני שבפרויקטים מסוימים מדובר בסכומים משמעותיים מאוד.

המערכת לשיתוף בנתוני אשראי

חבר מועצה שאל את הממונה על השיתוף בנתוני אשראי אם הוא צופה קשיים כלשהם בשנת 2021 בהשגת היעדים והמטרות הקשורים להפעלת המערכת.

הממונה השיב כי היעד העיקר שלו הוא לבצע פיקוח ובקרה יעילים ואפקטיביים על המערכת. כדי להשיג את היעד הוקמה באגף שאותו הוא מנהל יחידה לפיקוח ובקרה, וזו החלה לאסוף מכל הגורמים הקשורים להפעלת המערכת מידע לגבי הציות שלהם להוראות החוק ועמידתם בתנאי החוק. הממונה הוסיף כי הוא ידרוש תשומות כוח אדם נוספות לאגף כדי לערוך ביקורות on site אצל הגורמים השונים. לדבריו, בנק ישראל נושא באחריות רבה כלפי הציבור בהיבט של הגנת הפרטיות ואבטחת המידע של המערכת. הוא הוסיף כי בכוונתו גם להגביר את ההסברה לציבור בנוגע לזכויותיו בקשר להפעלת המערכת. זאת לנוכח פעילותם של גורמים שונים שלכאורה מספקים לציבור מידע שגוי ושירותי ייעוץ לא הוגנים שבמסגרתם הם מבטיחים הבטחות סרק לשפר את רמת הדירוג במידה ניכרת בתמורה לסכומים שעשויים להיות לעיתים גבוהים מאוד. זאת בשעה שכל אזרח יכול לקבל בקלות ובמהירות מידע על התחייבויותיו ועל דירוג האשראי שלו. הממונה הדגיש כי למרות החשיבות הרבה של המערכת ויכולתה לתרום לתחרות בשוק האשראי, היא עדיין לא מוכרת לציבור במידה מספקת והשימוש בה עדיין אינו מיטבי. הממונה אמר שיעד נוסף שהוא הגדיר הוא לשפר את הגישה לנתונים הקיימים במערכת לצורכי מחקר. זאת באמצעות כלי BI מתקדמים. מחקר המבוסס על הנתונים שבמערכת יסייע רבות למקבלי ההחלטות וגם ישמש לצורך הדיווח שיש להעביר לוועדת הכלכלה של הכנסת בהתאם לחוק נתוני אשראי, התשע"ו-2016. חלק מהמידע אומנם התקבל אך לא תמיד באופן התואם את הדרישה. להערכתו, אין בעיה במודל העסקי של הלשכות. הממונה ציין כי יעד נוסף שלו הוא לפתח את המערכת ברמה האסטרטגית, כדי להגביר עוד יותר את התחרות בשוק האשראי, על ידי מתן אפשרות לחברות פינטק להתחבר למערכת, כדי לקבל ממנה נתונים שיאפשרו להן לספק שירותים של מיופה כוח בתמורה. מדובר בשירותי ייעוץ שבמסגרתם נערכת השוואת עלויות בין ספקי אשראי שונים.

חבר מועצה אמר שהאגף יזדקק לתשומות נוספות של כוח אדם לצורך הפיקוח על המערכת כפי שמחייב החוק. הוא הדגיש כי ככל שיותר גופים מצטרפים למערכת עבודת הפיקוח נעשית מורכבת יותר. לדבריו, הבנק שם לו למטרה לבחון אפשרות לרתום את הטכנולוגיה לצורך הפיקוח כדי לצמצם ככל האפשר את

הצורך בתוספת תשומות של כוח אדם, שכנראה לא יהיה מנוס ממנה. הוא אמר כי הדיון בתוספת המבוקשת לפי שעה יתקיים במסגרת הדיונים על אישור התקציב.

חבר מועצה אחר שאל מדוע התחזית של הממונה מצביעה על ירידה בהכנסות מהמערכת בשנת 2021.

הממונה השיב כי הירידה הצפוי נובעת משני גורמים: משבר הקורונה והקשיים להעביר תיקוני חקיקה שלהערכת בנק ישראל יאפשרו להגדיל את היקף השימושיות במערכת.

חבר מועצה הציע לבחון אפשרות לגבות כסף מספקי אשראי כגון בנקים ומוסדות פיננסיים אחרים, תמורת השימוש שלהם במערכת, כדי לכסות את ההוצאות השוטפות של בנק ישראל הנובעות מהפעלת המערכת. הוא אמר שבנק ישראל השקיע סכומים עצומים בבניית המערכת כך שתתאים לדרישות שקבע המחוקק.

הממונה על השיתוף בנתוני אשראי אמר שבנק ישראל גובה עמלות מלשכות האשראי בהתאם לצו אגרות שנקבע לאחר עבודה שבדקה את המודלים העסקיים של הפעלת מערכות דומות במדינות אחרות. הוא אמר שיבדוק אפשרות לשנות את תמחור העמלות שנקבע בצו.

חבר מועצה אמר שהלשכות עשויות לגלגל הגדלה של העמלות אל הציבור.

הממונה אמר שלדעתו הדרך הטובה יותר לבנק ישראל תהיה להפחית את ההוצאות הכרוכות בהפעלת המערכת, מאשר לפעול בצד ההכנסות.

חבר מועצה אמר שלדעתו בנק ישראל צריך לגבש אסטרטגיה ארוכת טווח בנוגע להפעלת המערכת. אסטרטגיה זו צריכה להביא בחשבון את הצורך להפעיל את המערכת באופן מיטבי ויעיל וללא תקלות ולספק לציבור שירות ברמה הגבוהה ביותר. זאת כדי להשיג את המטרות שלשמן הוקמה המערכת. ייתכן שהדבר יהיה כרוך, לפחות בתחילת הדרך, בתוספת תשומות אבל יש לה הצדקה בהיבט הציבורי. הוא אמר שלאחר שהבנק יגבש, בהובלת הנגיד את האסטרטגיה הנכונה, היא תוצג לדיון במועצה.

לשכת המשנה לנגיד

המשנה לנגיד אמר שהלשכה שלו תעסוק ב-2021 ב-4 פרויקטים עיקריים: (1) היערכות הבנק להמשך ההתמודדות עם משבר הקורונה ולקראת משברים אחרים שעשויים להתרחש ביום מן הימים. (2) בחינת הסוגיה המורכבת מאוד של מטבע דיגיטלי של בנק מרכזי (CBDC). (3) פרויקט בנושא הכלה פיננסית (Financial inclusion) שיבחן דרכים קונקרטיות לשפר את הגישה של הציבור לשירותים פיננסיים, תוך הפחתת העלויות שלהם. המשנה לנגיד אמר שכיום ניכרת גישה נמוכה של אוכלוסיות מסוימות בישראל לשירותים פיננסיים, וצריך למצוא לכך פתרונות. אולי על ידי הקמת צוות בין-משרדי שיכלול נציגים מבנק ישראל וממשרדי ממשלה. (4) הקמת התשתית של החברה הממשלתית "שירותים

קורספונדנטים בע"מ" שתספק שירותי קורספונדנציה לרשות הפלשתינית במקומם של בנק הפועלים ובנק דיסקונט.

המחלקה המשפטית

היועצת המשפטית אמרה שעבודת המחלקה המשפטית נוגעת בכל אחד מהתחומים שהוצגו למועצה במהלך הישיבה הנוכחית וגם בתחומים אחרים. לדבריה, המחלקה מעמידה לרשות כל הגורמים בבנק, כולל הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית, את כל האמצעים שברשותה כדי שיוכלו למלא את תפקידיהם. בכל נושא של מדיניות או בתחום האדמיניסטרטיבי יש היבטים משפטיים, והקורונה חייבה את המחלקה להשקיע מאמצים בלתי רגילים כדי לטפל בו זמנית במגוון נושאים שאינם חלק משגרת הפעילות של הבנק. למשל, לטפל בהוראות אד-הוק שהוציא הפיקוח על הבנקים בהליך מזורז או בסוגיות משפטיות הנוגעות לכלים מוניטריים חדשים שהוועדה המוניתרית שקלה להשתמש בהם. המחלקה בדקה את הסמכות של אותם גופים לפעול בדרכים שהוצעו וגם בחנה כיצד לאפשר את יישומן. המחלקה גם ליוותה את החטיבה למשאבי אנוש ומינהל ביישום התקנות הרבות לשעת חירום, בעיקר במהלך הסגר הראשון. רמת הזמירות של עובדי המחלקה בשעת משבר הייתה גבוהה מאוד, והם נאלצו להתמודד עם החלטות שאינן מבוססות תקדים. היועצת המשפטית הדגימה את מורכבות הסוגיות שעמן מתמודד המחלקה על ידי הכלי החדש של קבלת בטוחות לא סחירות. יתכן מאוד שהכלי הזה ישמש את בנק ישראל גם לאחר המשבר. מעבר לעבודה הכרוכה בהקמת הכלי, גם היישום שלו יהיה כרוך בעבודה רבה. היא הוסיפה כי גם פעילויות אחרות שנוצרו בבנק בעקבות הקורונה דורשות מהמחלקה המשפטית הרבה מאוד תשומות ומומחיות שלא הייתה בהכרח קיימת קודם. לדוגמה, המערכת לשיתוף בנתוני אשראי יצרה בבנק צורך לספק לציבור שירות שוטף, ובעקבות משבר הקורונה התרבו מאוד פניות הציבור הקשורות להפעלת המערכת, מספר לא מבוטל מהן אף הגיע להליכים משפטיים כנגד הבנק. אם קודם הליכים משפטיים של הציבור כונו כנגד הבנקים ובנק ישראל נדרש להם כמומחה או כדי להביע חוות דעת, כעת יש הליכים משפטיים שמוגשים כנגד הבנק עצמו. היועצת המשפטית אמרה שחרף כל הקשיים המחלקה מנסה להתאים את עצמה במידת האפשר ולהמשיך בעבודה הטובה שהיא עושה.

חבר מועצה שאל את היועצת המשפטית אם המחלקה נעזרת בייעוץ משפטי חיצוני, ואם כן לאילו צרכים, על איזה בסיס של העסקה ומה היקף התקציב המוקצה לכך.

היועצת המשפטית השיבה שבשגרה הבנק משתמש בייעוץ משפטי חיצוני בתחומים שאינם מובהקים דווקא לבנק מרכזי כמו רכש או דיני עבודה או בנושאים הדורשים מומחיות מיוחדת חד-פעמית שאין הצדקה לייצר אותה בבנק. בהליכים משפטיים הבנק משתדל להיות מיוצג על ידי פרקליטות המדינה.