



כ' בסיוון תשע"ט  
23 ביוני 2019  
ח-390

לכבוד:

התאגידים הבנקאיים וחברות כרטיסי האשראי

לכבוד היו"ר והמנכ"ל

### הנדון: עידוד חדשנות בבנקים ובסולקים

בשנים האחרונות אנו עדים להתפתחות טכנולוגית מהירה בעולם ובישראל, הנוגעת גם בעולמות התוכן הפיננסיים. התפתחות זו משפיעה על הסביבה שבה פועלים תאגידים בנקאיים<sup>1</sup>, ובסופו של דבר גם על אופי פעילותם. בנוסף, ההתפתחות הטכנולוגית משפיעה גם על תהליכי הפיקוח הנדרשים בסביבה המשתנה<sup>2</sup>.

סביבת הפעילות המשתנה כוללת היווצרותם של מודלים עסקיים חדשים בתחום הפיננסי, וכן שחקנים חדשים: חברות פינטק וחברות טכנולוגיה גדולות (כדוגמת גוגל, אמזון, פייסבוק וכד'), המעוניינות להציע שירותים פיננסיים ללקוחות. באשר לפעילות הבנקאית ולשירותים הפיננסיים שהבנקים מעניקים ללקוחותיהם, אלו הולכים ומתבססים על טכנולוגיות חדשות, בין השאר, בתחומי זיהוי פנים, מחשוב ענן, בינה מלאכותית, לימוד מכונה ועוד. טכנולוגיות אלו מאפשרות לגופים פיננסיים לייעל ולשפר את תהליכי העבודה הפנימיים ולהרחיב את השירותים שהם נותנים ללקוחותיהם, בין השאר, שירותי תשלום חדשניים, שירותי עיבוד מידע, שירותי ייעוץ פיננסי, צ'אט בוט, אוטומציה של תהליכים ועוד.

**השינויים הטכנולוגיים מציבים אתגרים משמעותיים לצד הזדמנויות עבור תאגידים בנקאיים.** מצד אחד, חדשנות זו מאפשרת לתאגיד בנקאי להציע מוצרים חדשים ללקוחותיו ולהעניק להם שירות מהיר וטוב יותר, תוך שיתוף פעולה עם חברות פינטק ייעודיות לנושאים מסוימים, למצוא מקורות פעילות נוספים ולעשות שימוש בטכנולוגיות ייעודיות כדי לייעל תהליכים, לחזק את ניהול הסיכונים ולהתייעל בצד ההוצאות השוטפות שלו. התפתחות זו אף מאפשרת לשחקנים חדשים שאינם תאגידים בנקאיים לתת שירותים פיננסיים, שהיו עד לאחרונה נחלתם הכמעט בלעדית של התאגידים הבנקאיים ובכך למעשה להתחרות בתאגידים הבנקאיים. מצד שני, טכנולוגיות אלה מגלמות סיכונים חדשים.

**הפיקוח על הבנקים הגדיר כיעד פיקוחי את קידום הטמעת החדשנות הטכנולוגית בבנקאות כבר לפני מספר שנים,** במטרה לאפשר חדשנות במוצרים ובשירותים הבנקאיים, בשירותים הניתנים ללקוח ובעולמות התשלומים והסיר חסמים רבים בתחום בנקאות בתקשורת, ענן ועוד. הבנקים הפנימו את הערך שבחדשנות, הם השקיעו ומשקיעים בחדשנות במגוון הפעילויות שלהם, תוך שיתופי פעולה עם חברות

<sup>1</sup> לרבות סולקים.

<sup>2</sup> להרחבה, ר' מסמך Sound Practices שפירסם ה-BIS בפברואר 2018 ואשר מפרט, בין השאר, השלכות של התפתחויות בתחום הפינטק על הבנקים ועל המפקחים על הבנקים.

פינטק. את התוצאות ניתן לראות בשטח, בין היתר, בגידול המהיר שחל ב-3 השנים האחרונות בשיעור הפעולות הבנקאיות המבוצעות באמצעים ישירים חלף פניה לסניף וכן במגוון הפעולות הבנקאיות והפיננסיות שניתן לבצע בערוצים אלו. במטרה להתקדם שלב נוסף בעידוד החדשנות, ומתוך הבנת האתגרים, נייר זה נועד לחדד ולהתוות את העקרונות הפיקוחיים בתחום זה, תוך הגדרת הציפיות מהתאגידים הבנקאיים והבהרת נקודת המבט הפיקוחית:

1. **בהתאם לנדרש בהוראת ניהול בנקאי תקין 301, התאגידים הבנקאיים נדרשים לגבש גישה אסטרטגית ברורה והוליסטית לגבי אימוץ חדשנות בפעילותם הבנקאית.** בגיבוש התפיסה בנושא, התאגיד הבנקאי יתייחס, בין היתר: לקצב ההתפתחות הטכנולוגית בעולם הפיננסי ובכלל ולמימוש האסטרטגיה העסקית שלו. חשוב כי התאגיד הבנקאי יקבע יעדים בנושא ברמת התאגיד הבנקאי וברמת החטיבות, ויוודא כי מוקצים לנושא החדשנות משאבים שיאפשרו את יישום האסטרטגיה שנקבעה (ניהול, תקציבים, כוח אדם, השתלמויות וכיוצא בזה). עוד חשוב כי האסטרטגיה בנושא זה תשוקף מהדירקטוריון וההנהלה לכלל עובדי התאגיד הבנקאי, תקבל ביטוי בתוכניות העבודה של התאגיד הבנקאי גם ברמת החטיבות, תשוקף בדיווח של התאגיד הבנקאי לציבור וכי יבוצע מעקב אחר יישומה.
2. התאגידים הבנקאיים יבטיחו שהגישה האסטרטגית לחדשנות, המבוססת על הטמעה של יכולות טכנולוגיות, תתייחס, בין היתר: לשיפור של חווית לקוח בשירותי הבנקאות – הן עבור משקי הבית והן עבור עסקים; ליעול ואוטומציה של תהליכים תפעוליים בתאגיד הבנקאי (ב-back office, במוקדי שירות לקוחות ועוד); לשיפור אפקטיביות הבקורות הפנימיות ומערכות ניהול הסיכונים רבות בהיבטי ציות (RegTech); ולהגברת התחרותיות של התאגיד הבנקאי.
3. **על התאגידים הבנקאיים להיות ערים לסיכונים השונים הנובעים מהטמעת מוצרים ושירותים חדשים וחדשניים** (בין היתר, סיכוני תפעול ומיקור חוץ, אבטחת מידע וסייבר, סיכוני מעילות והונאות, סיכוני ציות ואיסור הלבנת הון, סיכוני הוגנות כלפי לקוחות וסיכוני הגנה על פרטיות הלקוחות), ולוודא כי קיימים תהליכי בקרה נאותים לניהול מותאם של סיכונים אלה.
4. הפיקוח על הבנקים מעודד את התאגידים הבנקאיים **ליצור סביבת ניסוי** ("ארגזי חול"), שיאפשרו לבצע פיילוטים, בין בסביבה מוגנת ונתוני דמה ובין בסביבת הייצור ונתוני אמת), שתאפשר להם לבחון רעיונות חדשים המתגבשים בזירה הטכנולוגית, לרבות תוך שיתוף פעולה עם חברות פינטק, ואת התאמתם לתהליכים ולמוצרים הקיימים בתאגיד הבנקאי.
5. **הפיקוח על הבנקים ער לכך שניסוי יוזמות לחדשנות מלווה לעיתים בהתממשות סיכונים, ומבין כי זהו חלק בלתי נמנע מתהליך של שינוי.** לכן, יצירת סביבת ניסוי, תוך בחינת הסיכונים ויצירת תהליך יעיל ומותאם סיכון לניסוי היוזמות החדשות, ובעיקר תוך הגבלת היקפי הפעילות מראש ובאופן מתועד, תהווה שיקול מקל בתהליכי בדיקה ואכיפה של הפיקוח על הבנקים (ביקורות, עיצומים וכו') היה וסיכונים יתממשו.
6. הפיקוח על הבנקים פועל ויפעל להסרת חסמים רגולטוריים לחדשנות ולבניית תשתיות שיאפשרו קידום חדשנות, כגון כתיבה ועדכון הוראת בנקאות בתקשורת, הוראת טכנולוגית ענן והוראות

נוספות, וקביעת סטנדרט לבנקאות פתוחה. לצורך כך הקמנו בסוף שנת 2016 אגף ייעודי בפיקוח על הבנקים – אגף טכנולוגיה וחדשנות.

7. **הפיקוח על הבנקים מקיים וימשיך לקיים דיאלוג ושיח עם חברות פינטק בארץ ובעולם**, מתוך מטרה לעודד שיתופי פעולה בין תאגידי בנקאיים לבין פינטקים, לאפשר לפינטקים גישה למגזר הפיננסי ולהביא, בסופו של דבר, להרחבת השירותים הפיננסיים לציבור הלקוחות.
8. **הפיקוח על הבנקים יפעל לתאום ויקדם שיתופי פעולה עם רגולטורים אחרים בארץ ובעולם**, ככל שנדרש, לצורך יצירת סביבה רגולטורית תומכת בחדשנות.

לסיכום, הסביבה העסקית של התאגידי הבנקאיים משתנה באופן מהיר ומהותי בשנים האחרונות ותמשיך להשתנות גם בשנים הקרובות – כניסה של שחקנים חדשים, שירותים חדשים בערוצים חדשים ושינוי בדפוסי הפעולה של לקוחות. **כל אלו מחייבים את הבנקים להאיץ את קצב הבחינה של הטכנולוגיות החדשות והאפשרויות העומדות בפניהם לאימוץ טכנולוגיות אלו**. כל זאת תוך ניהול הסיכונים החדשים והמסורתיים, שגם הם מושפעים מהסביבה המשתנה, בכל שכבות מעגלי הבקרה.

על הדירקטוריון וההנהלה לוודא כי במסגרת הדיונים בוועדה הדירקטוריונית לענייני טכנולוגיית המידע וחדשנות טכנולוגית על התוכנית האסטרטגית של התאגיד הבנקאי בתחום החדשנות יינתן מענה לעקרונות המופיעים במכתבי זה, וכן כי עקרונות אלו משולבים בתוכניות העבודה השנתיות של התאגיד הבנקאי.

בברכה,

ד"ר חדוה בר  
המפקחת על הבנקים