

## דברי המפקח על הבנקים בכנס שנת ה-50 לסקירה

נגיד בנק ישראל, מנכ"לית בנק ישראל, חברי הנהלת בנק ישראל, מפקחות ומפקחים לשעבר, בני משפחת חת, יו"רים ומנכ"לים של הבנקים וחברות כרטיסי האשראי, מנכ"ל איגוד הבנקים, מנהלי ועובדי הפיקוח על הבנקים, מכובדי כולם.

אני מתרגש מאוד להיות פה היום בכנס מכובד זה.

נער הייתי וגם בגרתי. חלקכם היו מורי ורבותי, וחלקכם אף לא יודע זאת. בניתם מורשת. בניתם בית. בית מתפתח. בית צומח. בית שמתאים לאתגרי הזמן והמקום. בית שערך להתפתח ולטפל גם באתגרי המחר.

אז לפני הכל – תודה רבה לכם!!!!

ובפרספקטיבה של שנים ארוכות של פעילות הפיקוח על הבנקים, ובקליפת אגוז, ההתפתחות והאתגרים שעמדו ועומדים בפני המפקחים על הבנקים עוצבו על ידי גורמים שונים. אתייחס בפתיח לארבעה נדבכים מרכזיים בחזון, יעדי ופעילות הפיקוח הנכונים להערכתי גם בפרספקטיבה בינלאומית.

ההתפתחות והאתגרים איתם התמודדו המפקחים על הבנקים עוצבו על ידי התקדמות טכנולוגית, גלובליזציה, משברים פיננסיים, משברים גיאופוליטיים, משברים כנגזרת של מלחמות, התפתחות של סיכונים חדשים, מסגרות רגולטוריות מתפתחות, התפתחות מוצרים ושירותים, שינויים בדפוסי הצריכה ובהתנהגות הצרכנים ועוד. המפקחים נאלצו להתאים את גישותיהם, להגביר את הפיקוח מבוסס הסיכונים ולשתף פעולה עם עמיתים מקומיים ובינלאומיים כדי להבטיח את היציבות והשלמות של מערכת הבנקאות. יציבותה של מערכת הבנקאות המקומית, הנתפסת בעיני רבים כדבר ברור מאליו, מקבלת כיום משנה תוקף בחשיבותה לנוכח האירועים האחרונים במערכת הפיננסית העולמית.

בהיבטים של התפתחות הגנת הצרכן זו התאפיינה בדרישות גילוי מוגברות, חקיקה ואסדרה בעולמות ההוגנות, חיזוק האכיפה הצרכנית, שיפור תהליכי הטיפול בתלונות, חינוך צרכני פיננסי וסוגיות מתעוררות הקשורות לפרטיות מידע ואבטחת סייבר. מאמצים אלו סייעו לחיזוק אמון הציבור, לקידום הוגנות ושקיפות במגזר הפיננסי ולהגנה על האינטרסים של הצרכנים. הציפייה החברתית מהבנקים מתעצמת ומתרחבת לנושאים המקבלים מעמד מרכזי וחשיבות עליונה לרבות הדרישה למעורבות ואחריות חברתית ענפה, לחיזוק ושמירה על ערכי השוויון והכלה פיננסית של כלל האוכלוסיות.

במישור התחרות, תעשיית הבנקאות הייתה עדה להתפתחויות משמעותיות בתחרות בעשורים האחרונים עקב דה-רגולציה, התקדמות טכנולוגית, גלובליזציה, תחרות חוץ בנקאית, מיזוגים ורכישות, רפורמות רגולטוריות והתמקדות בבחירה של הצרכן. גורמים אלה טיפחו סביבה תחרותית יותר, תוך קידום חדשנות, יעילות ושירותים טובים יותר לצרכנים. המידע הפיננסי אודות הלקוחות, שבעבר היה נחלתם של התאגידים הבנקאיים בלבד, זמין כיום באופן פתוח ונגיש ומאפשר מתן שירותים והצעות ערך המותאמות לאופי הלקוח ומאפייני פעילותו. מגמה זו של

התגברות התחרות צפויה להמשיך בשנים הקרובות עם השלמתם והבשלתם של צעדים רבים שקידם הפיקוח על הבנקים ורבים וטובים נוספים.

ובהיבט של התשתית המשמעותית של המשאב האנושי הפיקוחי, התפתחותו הושפעה מאתגרים כדוגמת התקדמות טכנולוגית, מורכבות רגולטורית, גלובליזציה ואטרקטיביות השירות הציבורי במשיכת ושימור כישרונות. כדי להתמודד עם אתגרים אלו, הפיקוח התמקד בשיפור והעצמת המומחיות, בפיתוח מקצועי מתמשך, בשיתוף ידע, ביצירת תחושת שליחות ובהשגת סטנדרטים מקצועיים ברמה הגבוהה ביותר. התפתחויות אלו חיוניות בבניית כוח אדם מיומן ומוכשר המסוגל לפקח ביעילות על תעשיית הבנקאות.

ובבואנו לנתח ולסקור את פעילות הפיקוח הנוכחית וצופה פני עתיד, בעולם אבולוציוני ומתפתח, לכל אחד מהיושבים כאן בכלל ובוודאי מהמפקחות והמפקחים בפרט, יש חלק משמעותי במבנה, חזון, יעדי ותשתיות הפיקוח, על האתוס, מקצועיות, אחריות, ממלכתיות וראיית טובת הכלכלה, המשק והחברה.

ובהסתכלות עכשווית, שנת 2023 מלווה בעלייה חדה באי הוודאות. בזירה המקומית מקור העלייה באי הוודאות נעוץ, בין היתר, בפוטנציאל קידום של שינויי חקיקה משמעותיים הנוגעים למערכת המשפט בישראל ללא קיומה של הסכמה רחבה, אשר, ככל שייפגעו בעצמאותם ובחוזקם של המוסדות עלולים לפגוע גם בפעילותה ובשגשוגה של הכלכלה הישראלית לאורך זמן ולהתבטא גם בתוצאותיה של מערכת הבנקאות.

לצד זאת, בזירה הבינלאומית אירעו בחודשים הראשונים של שנת 2023 מספר אירועי כשל של בנקים בארה"ב ובאירופה, אשר הושפעו בין היתר מהשינויים בסביבה המקרו כלכלית הגלובלית. אירועים אלו מדגישים את חשיבותה של מערכת בנקאות יציבה ואמינה לצורך תמיכה בכלכלה.

אירועים אלה מדגישים עוד יותר את חשיבות עמידותה של מערכת הבנקאות, כאשר בבסיסה ממשל תאגידי איכותי, ניהול סיכונים מקצועי והוליסטי, סטנדרטים רגולטוריים חזקים ופיקוח הדוק.

בנק ישראל והפיקוח על הבנקים כחלק בלתי נפרד ממנו ימשיך, כתמיד, לפקח ולנטר אחר הסיכונים הגלומים והמתפתחים בפעילותה של מערכת הבנקאות ולפעול במידת הצורך בכלים העומדים לרשותו ולהתאים את פעילותו ויכולותיו לאתגרים הקיימים והמתפתחים, בהתאם לסטנדרטים מקצועיים ובינלאומיים מקובלים ובהתאמה לצרכים המקומיים.

פרופ' חת ז"ל היה המפקח על הבנקים השלישי במספר ובמידה מסוימת יצק את היסודות לפיקוח על הבנקים. חלק מהתהליכים, היחידות והתוצרים שנקבעו בתקופתו מלווים אותנו עד היום. ואכן, החל משנת 1972 מפרסם הפיקוח על הבנקים סקירה שנתית רחבה ומקיפה על הנעשה במערכת הבנקאות. סקירת הפיקוח על הבנקים לשנת 2022 שפורסמו הבוקר, הינה הסקירה ה-50 במספר.

ואגב הסתכלות על 50 שנות פיקוח ובנקאות, וחולקים איתנו אירוע זה המפקחים והמפקחות לאורך התקופה. מדהים עד כמה חלק מהנושאים ומהאתגרים לדורותיהם, קיימים ורלוונטיים גם היום, כמו גם, קיומה של ייחודיות המתאימה גם לכל תקופה ותקופה.

בדקות הקרובות אנסה לעמוד על מספר נושאים הממחישים את הדומה והשונה באתגרים ובשולחנות העבודה שלנו כמפקחים.

מרביתנו, בעצמות כזו או אחרת, עסקנו בקידומה של תשתית חקיקה ורגולציה מתקדמת בתחום הבנקאות, בהבנה עמוקה של חשיבות תשתית חקיקתית שלמה ומתקדמת להתפתחות של ענף בנקאות בריא ומפותח במשק הישראלי כאשר כוונתי להתאמת פקודת הבנקאות, חוק בנקאות רישוי, חוק בנקאות שירות ללקוח ועוד, שיהיה בהם בכדי להתאים למציאות הקיימת והמתפתחת. האתגר בקידום תהליכי החקיקה הבנקאית ליווה את כולנו, וגם כיום מהווה את אחד האתגרים המשמעותיים, כמו גם, ימשיך ללוות ולאתגר את הפעילות הפיקוחית על מנת לתת מענה ראוי להתפתחות המודלים העסקיים, התפתחות המוצרים והשירותים ומתן מענה לאתגרי המודל העסקי המאופיין כיום יותר מתמיד, כבעל ממדים רבולוציוניים.

סוגיה מרכזית נוספת שראויה להתייחסות הינה מתן שירות בנקאי נאות בדגש על תהליכי המשכיות עסקית ורציפות תפקודית שיבטיחו את רמת השירות גם בעת אירועי חירום ומקרי קיצון. חשיבותה של המשכיות העסקית הייתה ועודנה ברורה בחיי הפיקוח לדורותיו. האירועים והתרחישים אולי השתנו אבל המהות נותרה דומה. כדוגמה להמחשה, הגיוס ההמוני שנגזר במסגרת מלחמת יום כיפור גרר קושי משמעותי באיוש סניפי הבנקים, כאשר ננקטו צעדים לדחיית תשלומי הלוואות ונעשתה הרחבה של מסגרות אשראי לחברות. בתקופת הקורונה, קצת באופן דומה לתקופת מלחמת יום כיפור, המערכת הבנקאית התמודדה עם מחסור בעובדים למתן שירות, פעלה לדחיית תשלומי הלוואות בהיקפים חסרי תקדים ונדרשה להתמודדות משמעותית על מנת להמשיך ולספק שירות נאות וראוי ללקוחות, על אף המגבלות והקשיים. נכון הוא, שבתחילת שנות השבעים היכולת הממשית לתת שירותים דיגיטליים כלל לא הייתה, זאת לעומת המצב כיום, לפיו קרוב ל-90% מהפעילות הבנקאית של משקי הבית, מתבצעת באופן דיגיטלי.

וכמה מילים על מגמה של מיזוגים בין מוסדות בנקאיים הגם שתופעה זו לא אפיינה את כל התקופה הנסקרת באותה עצימות. בשנים האחרונות ראינו בענף הבנקאות העולמי וזה המקומי מגמה של מיזוגים ורכישות בין בנקים. מגמה זו בדרך כלל נעשית פחות על רקע נפילה של בנקים ויותר לנוכח היתרון לגודל המובנה שקיים בענף הבנקאות לצד האתגרים העסקיים, רגולטורים, טכנולוגים ואחרים החושפים את החיסרון לקוטן של התאגידים טרם המיזוג. אגב זאת, בעידן הנוכחי של השקעות עצומות במערכות מידע, פיתוח מודלים, ניהול סיכונים אבטחת מידע וסייבר, מתחדדת החשיבות של היתרונות לגודל. נכון הוא, שדווקא לאחרונה, חלק מהמיזוגים במערכת הבנקאות האמריקאית נגזרת דווקא על רקע נפילת בנקים. ואגב מיזוגים וסגירת בנקים, קיימת ביקורת בארה"ב ודחיפה משמעותית מצד הרגולטור לכיוון של הקמת בנקים חדשים בהינתן צמצום מספר הבנקים במערכת.

נכון להזכיר בהקשר של צמצום מספר הבנקים בישראל, את הביקורת הרבה שמושמעת מזה שנים על ריכוזיות המערכת הבנקאית, רווחיות המערכת שהגיעה לשיאים חדשים בשנתיים האחרונות וההשלכות הנגזרות בעולמות ההוגנות ומערכת יחסי בנק-לקוח. נושא הריכוזיות זכה לכותרות ולהדים במשמרות של רובנו כמפקחים, סוגיה שמצויה על השולחן גם כיום ונדונה זה לא מכבר כחלק מועדת הריכוזיות, הועדה לבחינת מבנה הפיקוח הפיננסי, כמו גם, עולה ימים לבקרים בוועדות הכספים והכלכלה, וככל הנראה, לא צפויה לרדת מסדר היום בעתיד הנראה לעין.

וכשעסקינן בביקורת, לא ניתן שלא לציין את השיח הציבורי הנרחב והער אודות הפעילות הפיקוחית, שמלווה לא אחת גם בביקורת, שיח אותו חוונו כולנו. קיים ערך חיובי וחשוב לשיח

הציבורי, אם כי, לא תמיד למאפייניו ולאופיו. הפיקוח קשוב לשיח הציבורי, למד ממנו ואף משתפר בזכותו. כמובן שהנסיבות, הסיבות ואמצעי הביקורת, יש בהם שונות מסוימת בין התקופות השונות. כיום, הדיגיטציה, הרשתות החברתיות וקצב התפתחות הדברים, הנלוות במידה מסוימת לאקטיביות פרלמנטרית, יש בהם בכדי לאתגר ומחייבים את הצורך בערנות, קצבי מענה והתייחסות מהירים ועוד.

התחום בו ניכר הפער המשמעותי בין תקופות הפיקוח על הבנקים לדורותיהם הינו התפתחות הטכנולוגיה והשפעותיה. אין זה אומר כלל ועיקר כי הטכנולוגיה והשפעותיה לא היו משמעותיות. מבקש להדגיש את הקצב, המנעד ומרחב ההשפעה המאופיין בשונות בין התקופות. המערכת הבנקאית מיישמת היום טכנולוגיה מתקדמת לצורך ניהול הפעילות וכן לצורך מתן שירות מתקדם ויעיל לקהל לקוחותיה שמבצעים היום את מרבית הפעילות בערוצים ישירים ובדיגיטל ולא באמצעות ערוצי השירות המסורתיים – הסניף והמוקד הטלפוני. אלו מחייבים יישום של פרקטיקות מיטביות לניהול סיכונים טכנולוגיה, אבטחת מידע, מיקור חוץ וסייבר, כאשר אין חולק שסיכונים סייבר הינם הסיכונים המשמעותיים והמדאיגים ביותר בשנים האחרונות ויתכן שגם בראיה צופה פני עתיד. החשיבות של ניהול סיכונים אלו מצד הבנקים אינו פחות, ולעיתים אפילו עולה, על החשיבות של ניהול סיכונים מסורתיים כגון סיכונים אשראי, ריבית ושוק. ועל מנת שלא נקל ראש באתגר הטכנולוגי, נדגיש את הפעילות המשולבת של הבנקים המסורתיים בין מערכות הליבה הבנקאיות, אותן מערכות המשרתות את המערכת בעשרות השנים האחרונות, לבין מערכות הקצה, אותן מערכות התומכות באפליקציות ומסעות הלכוח, מערכות המחויבות בעכשוויות, מהירות, גמישות, אגיליות וכן, האפשרות לפעילות של מערכות בנקאיות בענף.

התפתחות הטכנולוגיה והדחיפה שנתנה לצד תהליך של הסרת החסמים, מתן הקלות והקמת לשכת שירותי מיחשוב ממשלתית, היה בהם בכדי להוות טריגר משמעותי להקמת בנק 1:0 ואת התקדמות הקמתו של בנק "אש". זאת, לאחר כ-42 שנים בהם לא קם בנק בארץ.

ובמעמד מכובד זה, אני רואה לעצמי חובה וזכות לאמר מספר מילים בדבר השינויים והאתגרים בסביבת הבנקאות בימים אלה, אתגרים המשפיעים על מכלול האקו-סיסטם, ומכאן, על הבנקים, לקוחותיהם ועל הפיקוח על הבנקים. כמובן שאין בהתייחסות זו בכדי להצביע על אי עשיה ו/או אי התמקדות בנושאים אלה בתקופות אחרות.

סיכון המודל העסקי וסביבת התחרות המשתנה. זהו הסיכון לצד הסיכוי הנלווה לתהליך הרבולוציה. הטכנולוגיה והדיגיטציה שיש בהם בכדי להסיר חסמים, התפתחותם של הפינטקים וחשיבותם הרבה של פלטפורמות הביטקים, מייצרות "מגרש משחקים" חדש, מגרש שיהיה בו בכדי לגוון את מקורות ההכנסה, לפעול לשיתופי פעולה, פריקות שירותים ומוצרים ועוד ועוד.

עולם המידע. אנו מצויים בעידן בו הכוח עובר ללקוח, וברור שנכס המידע הבנקאי הינו נכס בבעלותו של הלקוח. רפורמת הבנקאות הפתוחה הינה רפורמה משמעותית שיש בה למעשה בכדי למנף את נכס המידע לטובת הלקוח באמצעות העברתו לצד שלישי בהסכמת הלקוח. רפורמה משמעותית זו בהחלט מאתגרת את המערכת בנושאים כדוגמת: המשמעות של הסכמת לקוח? ; מהי השימושיות המותרת? ; אתגר העיסוקים המותרים והשימושים הנלווים לשימוש במידע; יכולות פיתוח מודלים על בסיס המידע; סיכונים אבטחת מידע, הגנה על הפרטיות ועוד.

וכמובן שאינני יכול שלא להתייחס להיבטי ממשל, סביבה וחברה (ESG). קיימת חשיבות רבה לתפקידה של המערכת הבנקאית למרקם הכלכלי-החברתי במדינה. במסגרת זו, גם אנו בפיקוח, פועלים על מנת "לחזק שרירים" בנוגע לפעילויות אלה. הדבר מתבטא, בין היתר, בטיפול של הפיקוח באסדרת סיכוני האקלים; אסדרת הדיווח התקופתי בעולמות ה-ESG; מתן משקל ומשאבים משמעותיים לעולמות ההכלה הפיננסית; לעולמות החינוך הפיננסי; לעולמות של גיוון, הכלה, טיפול באוכלוסיות מוחלשות, שוויון הזדמנויות ועוד ועוד.

רואה לעצמי חובה לציין כי רווחים המופקים תוך כדי מתן ערך חברתי הם בעלי ערך אסטרטגי גבוה יותר. ומכאן, נכון, ואף חובה, שעסקים ייקחו אחריות וישפיעו באופן חיובי על סביבתם האנושית והפיזית – זה למעשה נכון שיהווה חלק בלתי נפרד מה"רישיון לפעול".

לסיכום, חשוב לי לציין, והקהל המכובד שנוכח כאן בוודאי מבין ומעריך את רוחב היריעה והמורכבות בפעילות חטיבת הפיקוח על הבנקים, ומכאן, האתגר והמורכבות בתפקיד המפקח. זר לא יבין זאת. אתם מכירים זאת היטב וממקור ראשון. מיציבות המערכת הבנקאית, דרך הגנת הצרכן הבנקאי ועד להיבטי תחרות ודיגיטציה. המנעד כה גדול עד כי נראה שהוא אין סופי. וכל סוגיה חשובה ומהותית יש בה בכדי להשפיע רבות על המערכת הבנקאית ועל לקוחותיה – מרבית אזרחי המדינה. כאן, אני משוכנע שיש מכנה משותף והבנה מאד גבוהה של האתגרים וגודל המשימה.