|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **בנק ישראל** | logo_70 | ‏06 מאי, 2025 |

**דברי מנהל חטיבת מערכות תשלומים וסליקה היוצא, מר עודד סלומי, באירוע פרידה**

תודה עמוקה, קודם כל, **לנגיד בנק ישראל הפרופסור אמיר ירון**, **ולמשנה לנגיד אנדרו אביר**, על שבחרתם בי, נתתם בי אמון, ואפשרתם לי להוביל התחלה של מהפכה קטנה בתחום התשלומים החשוב, המרכזי לכלכלת מדינת ישראל. הגעתי מהמגזר הפרטי, ללא ניסיון במגזר הציבורי, ועדיין, אפשרתם, גיביתם ודחפתם אותנו, לא רק למלא את הגדרות התפקיד, אלא להרחיק לכת ולפתח את השוק. אם במשיכת גופים טכנולוגים לפעול במערכות הליבה, אם בשדרוג והחלפת מערכות שאנו מפעילים, אם בשדרוג ופיתוח מסגרות רגולטוריות מעודכנות לנותני שרותי תשלום, payment service providers, למיניהם, אם בעדכון האסדרה למפעילי מערכות תשלומים, ועוד ועוד.

אחרי שאני רואה כאן מבפנים כבר 4.5 שנים איך הדברים מתנהלים בבנק ישראל, אתבטא רגע כאזרח מן השורה, ואומר: תודה מיוחדת לנגיד, על כך שאתה ממשיך להוביל ולשרת אותנו, לדאוג ליציבות הכלכלה, להשקיע ימים כלילות, בישראל וברחבי העולם, גם מול ארגונים בינלאומיים בעלי כוח והשפעה, לשמוע את כל הצדדים וההיבטים של כל נושא לפני שמתקבלות החלטות קריטיות שמשפיעות על כל המשק. הלוואי והמנהיגים שלנו במגזר הציבורי בכל מסדרונות הממשל ינהגו באופן דומה.

תודה מיוחדת מאד למר **אנדרו אביר**, המשנה לנגיד בנק ישראל. כפי שאמרתי לך לא פעם, ההיכרות איתך היא אחד הדברים הטובים ביותר שקרו לי בתקופתי בבנק. שילוב כזה של חכמה אדירה וענווה עמוקה, לא הכרתי. וגם האפשרות לשוחח על נשאים ברומו של עולם, באנגלית.

תודה לכל חברי ההנהלה של בנק ישראל.

תודה במיוחד למפקח על הבנקים, **דני חחיאשוילי** היקר. למרות המתחים לעתים בין מטרות הפיקוח על הבנקים, לבין מטרות מחלקת מערכות תשלומים וסליקה שהובלתי, בשיתוף פעולה, והבנה ששנינו מעוניינים לקדם את המשק, מצאנו את הדרך להוביל את אנשינו לעבוד יחד באופן אפקטיבי יותר. נתנו להם דוגמה אישית.

תודה למנכ״לית הבנק **שולי גרי**, ומנהל חטיבת הון אנושי ומנהל, **רונן קופמן** שהפך לחבר טוב, בגיבוי **חברי המועצה המנהלית** - כולכם אפשרתם לנו להוסיף אנשי מקצוע איכותיים חדשים למחלקה, להרחיב את המבנה הארגוני, עם שדרה ניהולית מהותית. זיהיתם שהובלת שינוי בחוץ, במשק, מתחילה כאן מבפנים, כאן בתוך בנק ישראל, ואפשרתם זאת.

תודה גדולה מאד למנמ״ר היקר, המוכשר, והאנרגטי שלנו, מר **ליאור ג׳ורג׳י** - כמעט כל דבר שעשינו באגף מסלקות, וגם הרבה מעבר, היה בשת״פ עמך ואנשיך, ובהנהגתך, שלא לומר בזכות החברות והרעות שהתפתחה ביננו.

תודה ל**טידה שמיר** המקסימה, היועצת המשפטית, ואנשייך. שמרתם עלי ועלינו. היו לנו דיונים בריאים על ענייני סמכות ותהליכים, ובסוף הצלחנו לקדם אינספור מהלכים.

תודה **ללימור גולדשטיין**, מנהלת מחלקת המטבע, **נורית פלתר**, מנהלת מחלקת תקשורת, ולשאר חברי ההנהלה הנוכחיים, וגם אלה שכבר סיימו כהונה בתקופת הקדנציה שלי, על החברות והידידות במהלך השנים. כולי תקווה שקשרים חמים אלו שהתפתחו, ימשיכו.

תודה לממונה על התחרות **מיכל כהן**, שרצתה להגיע אך נמצאת בחו"ל, ולממונה על התחרות הקודמת **מיכל הלפרין**, על שיתוף הפעולה והידידות שהתפתחה במהלך השנים. קידמנו לא מעט מהלכים, במיוחד בכל הקשור להפרדת התשתיות הלאומיות החשובות לנו בתחום התשלומים, אלו שמופעלות על-ידי חברת שבא וחברת מס"ב.

תודה למנהלת רשות ניירות ערך הקודמת, **ענת גואטה**, והנכחי, **ספי זינגר**. קיבלתם סמכות לרשיין ולפקח על חברות תשלומים חוץ בנקאיות. לא תמיד תפיסת העולם והמדיניות של בנק ישראל תאמה את שלכם, ועדיין, לא פעם אתם כגוף ציבורי פעיל בתחום התשלומים, ואנחנו כמחלקת מת"ש, מצאנו את עצמנו באותה משבצת – עובדים לקדם את המשק בתחום התשלומים, למשוך גופים טכנולוגיים ישראלים ובינלאומיים לפעול בארץ. מצאנו את עצמנו באותם כנסים, על אותן במות, גם בחו"ל, מתנהלים מול אותם גופים. הצוותים שלנו ושל כל הרגולטורים הפיננסים שנמצאים כאן היום, עמלו יחד לזהות ולצמצם פערים, לקדם את החוק החדש, מה שקרנו חוק ה- PSD הישראלי, על שמו האירופאי, לבסוף הצלחנו להעביר אותו בכנסת, חוק הסדרת העיסוק בשרותי תשלום וייזום תשלומים, שמאפשר לחברות תשלומים חוץ-בנקאיות לפעול בארץ. לקח זמן אך פיתחנו ממשק ושיתוף פעולה שללא עוררין מקדם את המשק, והציבור עוד ייהנה מהתוצאות בשנים הקרובות.

תודה **לעמית גל**, הממונה על רשות שוק ההון, **ולמשה ברקת**, קודמו בתפקיד, ואנשיכם. עבדנו בשיתוף פעולה ומצאנו דרך למסגרת רגולטורית שמטרתה לאפשר לחברות פינטק שקיבלו רשיונות מכם בתחומים פיננסים שונים, לפעול באופן ישיר או עקיף במערכות הליבה שאנו מפקחים עליהן ומפעילים, עוד לפני שחוקק החוק החדש.

תודה לנציגים של כל הרגולטורים הנוספים והגופים שעבדנו מולם – מערך הסייבר, ה CERT הפיננסי, הרשות לאיסור הלבנת הון ומימון טרור, אגף התקציבים במשרד האוצר, החשכ"ל, רשות המיסים, משרד המשפטים, מערך הדיגיטל הלאומי, אפילו משרד העבודה, משרד התחבורה, משרד האנרגיה, ועוד. מי שמעוניין לדעת מה עשינו מול כל הגופים האלה – דברו אתנו אחרי ההרצאה.

תודה רחבה לכל **נותני שרותי התשלום**, חברות פינטק, חברות טכנולוגיה, חברות כרטיסי האשראי, דואר פיננסים (שזה השם החדש של בנק הדואר), הבנקים, הסכמות, וכל מפעילי מערכות התשלומים והמסלקות, חברות **שבא ומס"ב**, והבורסה, ולכל הגופים באקו סיסטם שלנו, שבחנתם, אתגרתם, העלתם בקשות והצעות משלכם, ולבסוף יישמתם ומינפתם את השינויים שהובלנו

*אבקש מכם קצת סבלנות. התודות חשובות לי יותר מכל שאר הנאום. אני מבטיח שאגיע גם לנושאים מקצועיים ומספר מסרים ממני בהמשך. עוד קצת.*

תודה עמוקה לאנשי המחלקה שהובלתי בשנים האחרונות:

תודה מיוחדת מאד **לגב' נועה ששינסקי**, מי שהפכה למנהלת אגף הפיקוח על מערכות תשלומים. הלכת איתי והלכתי איתך, באש ובמים, שינינו את המציאות בתחום. הן בהיבטים רבים של יציבות, וכמובן שלא את כולם פרסמנו, והן לקדם גישה שוויונית והוגנת למערכות תשלומים על-ידי גופים חוץ-בנקאיים. כך קידמנו יחד תחרות בתחום, דיגיטציה, קדמה וחדשנות. יום-יום, במנהיגות, את מעוררת אצל אנשיך שאיפות, אנרגיות והירתמות ללא פשרות, ברמות הכי גבוהות. עם החריצות, המקצועיות, הנחישות וכישורי הניהול שלך, יכולת להיות יזמת הייטק מצליחה, ולמזלנו את בוחרת להוביל תחום לטובת המשק כולו.

תודה ענקית **לגב' לימור גרובגלס**, שהפכה למנהלת אגף מסלקות. הובלת אינסוף פרויקטים בתקופתך הקצרה יחסית בתפקיד, דאגת ליציבות מערכות זה"ב ושיקים במגוון היבטים, עוררת באגף רצון מוגבר לעשיה ופעולה. את זה״ב את הופכת לתשתית משנת מציאות – תיכף יעלה לאוויר שדרוג מהותי נוסף, ואז חכו לראות את לימור ואנשיה מממשים אסטרטגיה חדשה שבנו, אסטרטגיה משנת שוק לטובת כל האקוסיסטם ולטובת כל המשק.

תודה **לרונית ציטיאט** שהקימה את כל הפעילות של מת"ש לפני שנים, וקלטה אותי לתפקיד. לימדת אותי את כל מה שהייתי צריך להכיר ולדעת כדי להצליח, לפני שפרשת ויצאת לדרך חדשה ומוצלחת.

תודה ליועצות במחלקה, **מגי רוקח ושירי חדש**, על המהלכים הרבים שהובלתן, **לעובדות המטה**, שעבדו צמוד איתי – כולן, אגב, נשים. וביניהן תודה גדולה ומרובה **לנטלי מתן**, שכולכם כבר הכרתם – בין היתר, היא מנחה את האירוע הערב ו, יחד עם מזכירת המחלקה, ארגנה אותו. בהזדמנות זו, תודה גם לאנשי הלוגיסטיקה, הביטחון, והתמיכה על ארגון וניהול כל האירוע היפה הזה.

**נטלי** הפנימה את המדיניות שהטמעתי: אנו חייבים לספר את הנרטיב של תחום התשלומים בישראל, ואת כל המהלכים שאנו, קולקטיב הרגולטורים הפיננסים, מובילים, לקהילת הפינטק הרחבה. אחרת, הכל ישאר על הנייר ולא ישנה מציאות. נטלי, בנחישות, עקשנות, התמדה וחריצות, משך שנים זיהית הזדמנויות דברור, הכנת אותי ואת המחלקה לאירועים השונים, כמעט אף פעם לא ויתרת, לא לי ולא למארגני האירועים למיניהם, דאגת שאשתתף ואעביר לא פחות מ 130 הרצאות (!) בישראל ובחו"ל רק ב 2.5 השנים האחרונות.

תודה למנהלי היחידות שלנו, **טסיב לב, עובד סבתי, נתי טאובר ויעל רשתי**, ולכל העובדים באגפים, הוותיקים והחדשים, שלא הפסקתם לתרום, לו לרגע. עם כ 40 תקנים בפועל, ועדיין לא איישנו את כולם, ועוד מספר יועצים מסורים, התנהגנו כאילו אנו 200 איש, והישגנו תוצאות רבות. באנגלית אומרים It takes a village, ואכן הרמנו פרויקטים וקידמנו מהלכים ששינו וישנו את השוק, תוך כדי שמירה מתמדת על יציבות המערכות. כפי שאמרתי לכם באירוע הפרידה של המחלקה, לכו עם גב זקוף, קומו כל בוקר והביטו במראה, דעו שאתם מבצעים תפקידי ליבה של בנק ישראל, כבנק מרכזי, שכל הכלכלה נשענת על העשייה שלכם. ואם בדיונים ותהליכי קבלת החלטות לא מבינים זאת, דאגו לספר את הנרטיב שלנו, כפי שעשינו בשנים האחרונות, להשמיע את קולנו. רק כך תוכלו להמשיך לקדם את תחום התשלומים בישראל, וגם לדאוג ליציבותו.

תודה לכל **עובדי המחלקות וחטיבות** השונות בבנק ישראל שעבדו מולנו – כמעט לא היה פרויקט או מהלך ללא שיתוף פעולה עם חטיבות נוספות.

תודה ל**משפחתי היקרה** והתומכת. תודה לאשתי **קרן** שהקריבה המון לטובת התפקיד שלי, ובאמצעותי, לטובת המדינה, ולילדים הנפלאים שלנו, מאיה, ארז ויואב, שכבר התחילו לדבר על מערכות תשלומים סביב השולחן בבית. אני לא יודע אם זה טוב או רע.

תודה לאמי, **רות**, שקוראת את כל התוכן הכלכלי שרק תדמיינו. בשיחות היומיות שלנו כשאני בדרך לבנק וחזרה ממנו הסברת לי למה שקל דיגיטלי עשוי להיות מסוכן לציבור, מה צריך לתקן במערכת הבנקאית, אילו חברות פינטק מעניינות יותר, ועוד ועוד. שרדתי את כל הנסיעות הלוך-חזור לירושלים, אלו שכ"כ הדאיגו אותך, אבל אני חושש שעכשיו, כשאבלה פחות זמן בדרכים, יהיה לנו פחות זמן לשוחח, ופחות אוכל ללמוד מהתובנות שלך.

*עד כאן התודות.*

בתקופת הכהונה שלי, עמלנו רבות לקדם **כלכלה דיגיטלית** בכלל, ו**תשלומים דיגיטליים** בפרט. כקובעי מדיניות של מערכות תשלומים, למה להשקיע בתחומים אלה? מה התועלות לכלכלה אשר נובעות מתשלומים דיגיטליים? הרבה יותר ממה שנראה לעין.

**1. הגדלת תוצר:** ה BIS בדק 101 כלכלות משך חמש שנים ומצא שהגברת החדירה של תשלומים דיגיטליים למשק מגדילה את התוצר. זה גם אינטואיטיבי, ועכשיו אמפירי: כשאני משלם באמצעי תשלום דיגיטלי, אני מוציא יותר, והעסקים מכניסים יותר, בהשוואה למצב בו אני משלם באמצעי תשלום לא דיגיטלי. זה לא בהכרח שאני מתנהל באופן פחות אחראי. לפעמים בזכות הדיגיטציה אני מתנהל גם יותר נכון – יותר צרכנות נבונה, יותר חיסכון בזמן. והתוצר גדל.

**2. עלות התשלום:** בתחומנו נהוג למדוד את עלות התשלום במדינה כאחוז מהתוצר. בישראל אין מדידה מדויקת, זה מורכב מאד לחשב, אבל בעולם נהוג לומר שעולה למשק בערך 1% מהתוצר לבצע ולקבל תשלומים. התוצר בישראל הוא באיזור ה 2 טריליון שקל. 1% ממנו שווה 20 מיליארד שקל. אם נוכל להפחית את העלות הזו ב 10%, נחסוך לכלכלה 2 מיליארד ₪ בשנה. נקטנו הרבה צעדים להוריד את עלות התשלום בכלכלת ישראל. ביניהם:

עבדנו עם חברת מס"ב ונציגי כל השחקנים הרלוונטים לקדם **תשלומים מיידיים**, הידועים בשם Faster Payments, שמאפשרים העברת תשלום מחשבון לחשבון, באופן מיידי. כמו שליחת הודעת ווצאפ.

בתחום ה**שיקים** הגדלנו את תקרת הסכום שאפשר להפקיד שיק באמצעות סריקה לתוך האפליקציה הבנקאית. העלנו את התקרה מ 20,000 ₪ לשיק בודד, ל 50,000 ₪, ובהמשך ל 100,000 ₪. אנו גם מפתחים **שיק דיגיטלי** בשת"פ עם המערכת הבנקאית, שבשאיפה יאפשר את כל האפיונים וההגנות המשפטיות שניתנות לשיק מנייר, אבל בתצורה דיגיטלית, באפליקציה.

בשיתוף עם שב"א, ייעלנו את **אמצעי התשלום שעובדים בסביבה סגורה** – תווי שי, כרטיסי הסעדה, ועוד. אפשרנו לשלם איתם במסופי תשלום שפעם היו פתוחים רק לכרטיסי חיוב.

3. *סיבה נוספת לקידום תשלומים דיגיטליים:* **סטנדרטיזציה** בתשלומים דיגיטליים מאפשרת לגופים בינלאומיים לפעול בישראל, מעודדת גופים ישראלים לפעול כאן כשוק ראשוני ובהמשך לשכפל את ההצלחה שלהם בחו"ל, וגם מקלה על סחר בינלאומי באמצעות תשלומים חוצי-גבולות יותר מהירים, זולים ונוחים. כך **הסטנדרטיזציה מובילה לשילוב כלכלת ישראל בכלכלה העולמית**. חלק מהצעדים שנקטנו בסטדנרטיזציה:

בשת"פ עם הפיקוח על הבנקים הטמענו את תקן **EMV NFC** שאפשר לארנקים דיגיטליים בינלאומיים להתחיל לפעול כאן, ואכן הגיעו חברות הטכנולוגיה הבינלאומיות והשיקו הצעות ערך לציבור, וכולנו כך משלמים היום.

דאגנו להטמעת תקן עולמי חדש במסרי תשלום, **ISO 20022**, בתשלומים מידיים. בנוסף, בפרויקט רב שנתי מול כל המערכת הבנקאית וגופים חוץ בנקאיים, אנחנו מטמיעים את התקן העולמי החדש במערכת זה"ב. SWIFT כבר הטמיעה אותו בהודעות תשלום שלה. בהמשך נבחן האם להוביל להרמוניזציה בין ההטמעות השונות ואולי להטמעת התקן במערכות תשלומים נוספות.

בפרויקט **השיק הדיגיטלי** בשיתוף פעולה עם הפיקוח על הבנקים וחטיבת IT קיבלנו החלטה אמיצה להטמיע אותו בתשתית הבנקאות הפתוחה, לפי סטנדרט ברלין של קבוצת ברלין שקובעת סטנדרטים במדינות רבות, למרות שלא היה לה פרוטוקול לשיקים דיגיטליים כלל. לבקשת בנק ישראל קבוצת ברלין כתבה סטנדרט גם לשיק דיגיטלי, שכבר פרסמה, ובקרוב הוא יחול גם על מדינות נוספות שירצו להטמיע שיק דיגיטלי בבנקאות פתוחה.

גם **בחקיקה** קידמנו סטנדרטים שלמדנו באירופה, בחוק ה- PSD2 שקבע כבר לפני שנים באירופה מסגרת רגולטורית שמאפשרת לגופים חוץ בנקאיים לתת שרותי תשלום. רק שבדקנו עם האירופאיים, למדנו מהם מה הם היו עושים אחרת, ובחוק שכבר בתוקף בישראל הטמענו היבטים שרק עכשיו פורסמו באירופה כחלק מטיוטת ה- PSD3 החדש שהם מקדמים

4. במיוחד במשק כמו ישראל בו רמת הריכוזיות גבוהה בתחום הפיננסי בכלל ובמיוחד במערכת הבנקאית, תשלומים דיגיטליים יכולים **להגביר תחרות**.לא רק בתשלומים, אלא גם בתחומים נוספים, מכיוון שחברות תשלומים רק מתחילות בתשלומים ובהמשך לומדות את הנתונים של המשתמשים, וכך מציעות הצעות ערך נוספות כמו אשראי, השקעות, המרת מט"ח, חיסכון, ועוד. חלק מהצעדים שקידמנו להגביר תחרות:

פתחנו דסק פינטקים. היה לנו ממשק כבר מול כמעט 100 גופים, וחלק גדול מהם בחר לנצל את הרפורמות שהובלנו

* + - קיבלו קוד: 16 לחוץ בנקאיים + 3 חכ"אות
		- מתוכם, עלו לאוויר כבר 8, 3 מהם בחודש שעבר
		- ביולי: עוד 1
		- בנובמבר הקרוב: כנראה עוד גוף
		- בנובמבר הבא: עוד 1

חלק מנהלים נזילות בזה"ב – אפשרות שהנגשנו: כבנק מרכזי אנו מאפשרים לנותני שרותי תשלום חוץ-בנקאיים לנהל נזילות אצלנו, וגם זה הפך אותנו למדינה בין המתקדמות בעולם בתחום

חלק מהגופים הינם חברות בינלאומיות.

תחומי הפעילות של גופים אלו כוללים תשלומים חוצי גבולות, המרות מטח, שרותים פיננסים לעובדים זרים, אשראי לעסקים קטנים, סליקת כרטיסי חיוב, אפילו יש גוף בתחום התקשורת. אף אחד מגופים אלה לבד לא יזיז את המחט של המשק בתחום התשלומים או בתחום הפיננסי. אבל אחרי שכולם יעלו לאוויר ויצברו לקוחות ומחזורים ואת אמון הציבור, כל הפעילות שלהם יחד, באופן מצרפי, תשנה את חוויית הציבור בתחום התשלומים ובהמשך בשירותים פיננסיים בכלל.

5. דיגטיציה בתשלומים גם מצמצמת את ה**כלכלה השחורה.** כשעסקה היא דיגיטלית ואפשר לעקוב אחריה, הסיכוי שההכנסה תדווח לרשויות המס עולה. כך מגבירים את גביית המס ומשפרים את הכלכלה.

ישנם גם **סיכונים** שנובעים מדיגיטציה של תשלומים. הרבה מהגופים קטנים יותר, ויכולים ליפול. בחלק מהמקרים היכולת שלהם לציית לרגולציה נמוכה מגופים גדולים ומבוססים. תשלומים דיגיטליים מגבירים את הסיכון של שימוש לרעה, מניפולציה של נתונים שמובילים להחלטות לא מודעות או לא נכונות על-ידי המשתמשים. למי שלא מכיר, ויזה ומסטרקארד הודיעו לאחרונה על מוצרים שיאפשרו ל AI לבצע רכישות ולשלם עבורנו. תשלומים דיגיטליים גם מגדילים חשיפה להונאות וזיופים, ולהפרות בתחום הגנת הפרטיות.

סיכונים אלו הינם תחומים שלא באחריותנו במחלקה, אך אנו מאד מודעים להם ועובדים בשת"פ עם הרגולטורים הרלוונטיים. אבל שימו לב: לא ניתן להפחית את הסיכונים לאפס, תמיד צריך לאזן. כי בלי סיכונים, לא תהיה דיגיטציה, חדשנות, ותחרות.

לפני כל זה – **נדרש חוסן** תפעולי ופיננסי במערכות התשלומים. *בלי* ***יציבות****, כל החדשנות בתשלומים יורדת לטמיון.* לכן קידמנו שורה של צעדים בתחום יציבות, וביניהם:

הפרדת חברת שבא מחברת מס"ב, כך שכל אחת מהן פחות תלויה בשנייה – פרוייקט רב שנתי ועתיר תשומות.

הטמענו מערכת זה"ב חדשה. כשהגעתי לבנק ישראל הספק של זה"ב כבר הודיע שהיא הגיעה ל End of Life ושהוא לא יוכל לתמוך בה יותר. המערכת הכי ליבתית במשק. אז החלפנו אותה.

שינינו את הארכיטקטורה של מערך התשלומים. זה אומר שהמערכות השונות הפכו להיות פחות תלויות האחת בשניה.

הטמענו הסדרי כשל בגובה מיליארדי שקלים, לוודא שנוכל להשלים את הסליקה בקרות אירוע כשל של חברת תשלומים.

פרסמנו הוראות פיקוח חדשות בתחום, ונפרסם עוד.

בתחום וידוא ההמשכיות העסקית בזמן משבר עשינו המון: אם בתקופת הקורונה, בה עובדים במערכות התשלומים לא יכלו לשבת האחד ליד השני; אם בתקופת הרפורמה בה נודע לנו על שביתה במשק מהרגע להרגע; והכי מהותי, בתקופת המלחמה, כשחלק גדול מהעובדים או בני הזוג שלהם מגויסים, וכשנופלים טילים, כל המערכות המשיכו לפעול, ללא הפסקה.

ביצענו תרגילי סייבר, פרסמנו הוראות בתחום סייבר, ועוד.

לאורך כל הדרך פעלנו **בשקיפות האפשרית**, פרסמנו סקירות מערך התשלומים כל שנתיים, פרסמנו הרבה נתונים, סקרים, הודעות לעיתונות, פודקסטים, ועוד. וישנם עוד מספר פרסומים שיצאו בקרוב.

קצרה היריעה מלהכיל את כל העשייה שלנו ב 4.5 שנים האחרונות, אבל קיבלתם טעימה מייצגת.

ועדיין לא סיימנו, או לא הספקנו, אבל תפגשו בהמשך פרויקטים נוספים שלנו. השיק הדיגיטלי יעלה לאוויר. תוכלו להפקיד שיק באמצעות סריקה לאפליקציה הבנקאית, גם אם המועד שלו הוא דחוי. תוכלו להפקיד מזומנים בכספומט שהוא בבנק שהוא לא בנק בו אתם מנהלים חשבון. בתקווה, המחלקה תקדם סליקה רב מטבעית בבנק ישראל, כך שנסלוק עסקאות לא רק בשקל. אולי מערכות תשלומים בישראל יתחברו למערכות תשלומים במדינות אחרות – מהלכים שכבר התחלנו לקדם. המחלקה תקדם את הסדרת תחום הקריפטו כאמצעי תשלום נפוץ, ובפרט מטבעות יציבים – stablecoins, שנכנסים להיכנס ל mainstream בתשלומים חוצי גבולות. ואם יום אחד תתקבל החלטה להנפיק שקל דיגיטלי – יתכן שההטמעה תהיה גם היא במחלקת מת"ש.

את כל מה שעשינו הובלנו תוך כדי **קשב** כמעט אובססיבי **למשק**, לוודא שאנו מבינים טוב איך מהלכים שאנו מקדמים ישפיעו על התחום, במיוחד כשאנו יודעים שתשלומים זה תחום רב-צדדי. ניהלנו ואנו מנהלים 7 ועדות שמתכנסות לעתים קרובות, עם 407 משתתפים מ 46 גופים. הקמנו שבט תשלומים שמורכב מיותר ממאה עובדים בכל החטיבות בבנק ישראל, מדי פעם אנו מביאים מרצים מהמגזר הפרטי ללמד אותנו נושאים חדשים בתחום התשלומים. ביצענו למידה מתמדת מחו"ל, אם בכנסים, אם בממשקים ישירים מול בנקים מרכזיים אחרים, אם במחקר וסקרים, ועוד. בתחום הקריפטו בתוך בנק ישראל, ריכזנו צוות בין-חטיבתי שהמשנה לנגיד אנדרו אביר הוביל. הצוות עוקב אחרי כל ההתפתחויות בקריפטו בישראל ובחו"ל, לומד, כותב ניירות עמדה. והובלתי צוות לתיאום רגולטורי בנכסים דיגיטלים עם יותר מ 10 משרדי ממשלה, עדכנו האחד את השני מה אנחנו עושים בתחום, והבאנו מרצים מבחוץ ללמוד יחד.

בראיה עקרונית, ניסינו ודי הצלחנו לקדם תפיסת עולם לפיה: **עדיף להוביל, ליזום ולייצר מציאות** מאשר להגיב לאחר-מעשה כשמאוחר מדי, או לעסוק בסגירת פערים מול מדינות מתקדמות יותר. *כשאנו מובילים אנו נותנים גם לשחקנים הישראלים וגם לבינלאומיים את הוודאות הנדרשת למשוך אותם לפעול בישראל כשוק יעד*, גם בסביבה הגיאופוליטית המאתגרת של היום, להביא בשורה לציבור, לעורר דינמיקה תחרותית ולהתנהל באופן מפוקח אשר תואם את הגישה שלנו, מדודה וממוקדת יציבות.

כמה מילים על **המגזר הציבורי**. כפי שהמדינה צריכה אנשים טובים בתחום הביטחון, המדינה צריכה אנשים טובים בכל התחומים. במיוחד בשנים האחרונות כאן בבנק ישראל, וגם בממשק עם גופים ציבוריים ורגולטורים אחרים, נוכחתי לדעת עד כמה הדרג המקצועי, חלק ניכר ממנו, פועל מתוך מחויבות לציבור, מסירות, ואכפתיות.

אבל אין הרבה מאתנו שעוזבים את המגזר הפרטי, אף לתקופה מוגבלת, ובאים לתרום. אכן מה שרואים משם לא רואים מכאן, ומה שרואים מכאן, לא רואים משם. התרבות הארגונית, הפרספקטיבה המקצועית, השאיפות, הקצב, כל אלה אחרים. המעבר מהמגזר הפרטי לציבורי תורם רבות, לא רק לארגון שמגיעים אליו, אלא למדינה כולה, כל תחום בתחומו.

לכן, אני קורא מכאן, לכל מקבלי ההחלטות הרלוונטיים, לנקוט בצעדים שימשכו יותר טלנטים מההייטק, מהפיננסים, מהתעשייה ומהמגזר הפרטי בכלל, לבוא להיקרא לדגל, אף לתקופה מוגבלת. החשיבה על הצעדים האלה צריכה להיות הוליסטית, ב 360 מעלות - מה יעורר יותר רצון למעברים כאלה?

ואלו מכם, ואני יודע שיש כאלה בקהל, במגזר הפרטי שמחפשים יותר משמעות, שקלו מעבר כזה. התגמול ברמת הסיפוק לא יכול להיות יותר גבוה במקום אחר.

בנק ישראל, וכל קריית הממשלה שאנו יושבים בה, בהרבה מובנים גם מחברים אותנו לישראליות, לערכים שעל בסיסם קמה ומתקיימת המדינה. בתקופה האחרונה, לעתים יש לנו תחושה שההיבט הזה מתערער. עדיין, רובנו, אנשי המקצוע, צבועים בצבעי הציונות, כחול-לבן, מגיעים מטעמי שליחות. השליחות הזו גם מוסיפה לנו משמעות לחיים, תורמת למדינה הנפלאה שלנו, ולעתים מניעה אותנו לפעול בזירות נוספות, אם בתחום הביטחון הלאומי, החינוך, או תחום ההסברה שאני אישית נמשך אליו וגם פועל בו.

יש לנו פריבילגיה וזכות לעמוד כאן ולדבר על קידמה בתשלומים, דיגיטציה, ותודות. לחטופים בעזה שעדיין בחיים יש רק שאיפה אחת – לשרוד עוד יום, ולקוות איכשהו להגיע ליום השחרור שלהם. והחיילים והמילואימניקים והמשפחות שלהם, והמפונים, שחלקם חזרו לביתם ההרוס וחלקם מוצאים עצמם במקומות מגורים חדשים מכורח מציאות, והפצועים בגוף ובנפש, ומשפחות הנופלים ומשפחות הנרצחים – וחלק מאוכלוסיות אלה כאן אתנו בבנק ישראל – כל אלה מתמודדים עם *אתגרים אחרים לגמרי*, שנובעים מ*מצב גיאופוליטי בלתי אפשרי*. אז לפני שאסיים אאחל ל*חזרה לזמנים שקטים הרבה יותר, שכל בנינו ובנותינו, כולם, ישובו לביתם בשלום*.

תודה רבה על העבודה המשותפת, על שבאתם להשתתף באירוע הפרידה שלי, ועל ההזדמנות להתרגש יחד אתכם.