



בנק ישראל

מזכירות הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית

פרוטוקול משיבת המועצה המינהלית (20/2021)

שהתקיימה בתאריך 11.11.2021 בתל אביב ובאמצעות 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
נעים נג'אר
שרון רבין-מרגליות

נוכחים מקרב עובדי הבנק:

יהונתן אתר, יועץ המנכ"לית
גולן בניטה, רמ"ט הנגיד (באמצעי תקשורת)
שולמית גרי, מנכ"לית הבנק
קייט זירד, עוזרת למזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית
שי רוזנשטוק, המבקר הפנימי
אסתי שורץ, מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית
טידה שמיר, היועצת המשפטית (באמצעי תקשורת)
רחל צימלס, היחידה לתכנון ולכלכלה

נוכחים נוספים בנושא 1 בסדר היום:

חני וגנר, ראש מטה מנהל החטיבה למשאבי אנוש ומינהל
רחל צימלס, היחידה לתכנון ולכלכלה
רון קופמן, מנהל חטיבת משאבי אנוש ומינהל

נוכחים נוספים בנושא 2 בסדר היום:

מישל סטרבצ'נסקי, מנהל חטיבת המחקר (באמצעי תקשורת)
רחל צימלס, היחידה לתכנון ולכלכלה

נוכחים נוספים בנושא 3 בסדר היום:

יעל ואקנין, יועצת למנהל החטיבה למידע ולסטטיסטיקה
רחל צימלס, היחידה לתכנון ולכלכלה
איל רוזן, מנהל החטיבה למידע ולסטטיסטיקה
שלי רייס-בראל, מנהלת אגף לקוחות, החטיבה למידע ולסטטיסטיקה
(באמצעי תקשורת)

נוכחים נוספים בנושא 4 בסדר היום:

רחל צימלס, היחידה לתכנון ולכלכלה

נוכחים נוספים בנושא 5 בסדר היום:

נורית פלטר איתן, מנהלת מחלקת התקשורת, הסברה וקשרי קהילה
רחל צימלס, היחידה לתכנון ולכלכלה

נוכחים נוספים בנושא 6 בסדר היום:

יואב סופר, יועץ למשנה לנגיד
רחל צימלס, היחידה לתכנון ולכלכלה

נוכחים נוספים בנושא 7 בסדר היום:

סדר היום:

הצגת חזון הבנק:

1. דברי פתיחה – דיון המשך
2. חטיבת משאבי אנוש ומינהל
3. חטיבת המחקר
4. החטיבה למידע ולסטטיסטיקה
5. חטיבת השווקים
6. מחלקת תקשורת, הסברה וקשרי קהילה
7. לשכת המשנה לנגיד

בנק ישראל

מזכירות הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית

הדיון:

נושא 1 בסדר היום: דברי פתיחה – דיון המשך

הנגיד עדכן את חברי המועצה בהיערכות הבנק לקראת דיוני התקציב לשנת 2022.

נושא 2 בסדר היום: החטיבה למשאבי אנוש ולמינהל

מנהל החטיבה למשאבי אנוש ולמינהל הציג את חזון החטיבה: להיות חטיבה מובילה בהטמעה של תרבות ארגונית ששואפת למצוינות, לפיתוח המשאב האנושי, ליעול תהליכים ארגוניים ולהקמת תשתיות לשם מילוי ייעודו המרכזי של הבנק בכלכלת ישראל. מנהל החטיבה הציג את יעדי החטיבה לשנת 2022, ביניהם: יישום מודל עבודה היברידי (משולב) בבנק; פיתוח מהלכי למידה לניהול מבוסס תוצאות; קידום פרויקטים; התאמת תהליכים לניהול מבוסס תוצאות; קידום תוכניות למידה והכשרות; קידום ניידות ופיתוח עובדים; העמקת הגיוון התעסוקתי; ניהול מערך יחסי העבודה בבנק; דיגיטציה של טפסים ותהליכים; עדכון והטמעת תהליכי עבודה; שיפור השירות ללקוחות; שדרוג תשתיות; ועוד.

מנהל החטיבה ציין שהבנק מגייס כיום חלק מהעובדים החדשים בחוזים אישיים.

חבר מועצה ציין שגיוס עובדים גם באמצעות חוזים אישיים, מקנה לבנק גמישות רבה יותר בניהול העובדים.

חבר מועצה אחר שאל כיצד בא לידי ביטוי קידום הניידות של עובדי הבנק.

מנהל החטיבה השיב שמדיניות הבנק מבקשת לייצר אפיקי נידוד בין חטיבות הבנק לצורכי פיתוח העובדים מחד והארגון כולו מאידך.

המנכ"לית ציינה שניידות מן הסוג שהוזכר הוא חיובי ויכול להקנות מוטיבציה ורענון לעובדים שנמצאים בתפקידים לאורך פרקי זמן ארוכים.

חבר מועצה שאל מדוע לא לייצר מנגנון של עבודה על פי תקופות זמן מוגדרות מראש (קדנציות).

המנכ"לית השיבה שבבנק ישראל יש תקופות מוגדרות מראש עבור הנהלת הבנק, אך שאר עובדי הבנק עובדים בהתאם להסכם הקיבוצי הקיים בבנק, שלא כולל עבודה בהתאם לתקופות מוגדרות מראש.

חבר מועצה אחר שאל האם הוטמעו שינויים ארגוניים שניידונו במסגרת ישיבות המועצה.

מנהל החטיבה השיב שטרם הוטמעו שינויים ארגוניים שניידונו במסגרת ישיבות המועצה. הנהלת הבנק פועלת בכדי לקדם את השינויים בהקדם.

חבר מועצה נוסף שאל מהם מאפייני המשאב האנושי של בנק ישראל והאם הבנק מתכנן לערוך סקר ארגוני בשנת 2022.

המנכ"לית השיבה שיש תכנון לערוך סקר ארגוני בשנת 2023. היא הוסיפה שהמשאב האנושי הוא איכותי ומקצועי והחטיבה למשאבי אנוש ולמינהל מתמודדת עם אתגרים של גיוס כוח אדם איכותי נוסף, לאור מאפייני שוק העבודה כיום והתחרות שקיימת על עובדים ראויים. אתגר נוסף שהבנק מתמודד עמו הוא חוסר ניידות בין תפקידים, ישנם עובדים שנשארים בתפקידים שלהם שנים רבות ולעיתים עד למועד יציאתם לפנסיה.

חבר מועצה ביקש מהחטיבה לשים דגש על תהליכי דיגיטציה וסביבה משתנה ולהתמודדות של עובדים עם נושא זה. לדעתו על הבנק להיערך להיבטים אלה באופן ממוקד הן בבואו לגייס עובדים חדשים והן בהכשרת עובדים קיימים.

חברי המועצה ביקשו להציג בדיוני התקציב את נושא ההתייעלות באופן נרחב.

חבר המועצה הקודם ציין שבחומרים שהוגשו לדיון הוצגה היתכנות לבינוי של מבנה נוסף, הוא ביקש לא לכלול את נושא הבינוי בתקציב בטרם יתקיים דיון נרחב ומקצועי בנושא מבעוד מועד.

הנגיד ציין שהחטיבה למשאבי אנוש ולמינהל היא חטיבה שמהווה נדבך משמעותי בבנק ישראל. החטיבה פועלת לקדם תהליכים בהתאם למאפייני הארגון.

נושא 4 בסדר היום: החטיבה למידע ולסטטיסטיקה

מנהל החטיבה למידע ולסטטיסטיקה הציג את חזון החטיבה: מתן מענה לצרכי החטיבה הנוכחיים והעתידיים שנדרשים למילוי תפקידיו של הבנק; ניהול מידע בצורותיו השונות במתודולוגיות מעודכנות ועל פי אמות מידה בין-לאומיות; התמחות בניתוח מידע ופיתוח יכולות של מדע הנתונים (Data Science); התמחות בשילוב, שיתוף ובהנגשה פנימית וחיצונית של המידע והובלה של מימוש אסטרטגיית ה-Data בבנק. הוא ציין שאסטרטגיית ה-Data כוללת בין היתר: בניית יכולת לניתוח נתונים פיננסיים לפי מגזרים; איתור וגישה למקורות מידע חדשים; סגירת פערים מול אמות מידה בין-לאומיות; שיפור יכולת החיזוי

בנק ישראל

מזכירות הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית של משתנים מקרו-כלכליים באמצעות מקורות מידע לא מסורתיים; שיפור הנגישות העצמאית של עובדי הבנק למידע סטטיסטי כלכלי; שיפור הנגשת מידע סטטיסטי לציבור ועוד.

חבר מועצה שאל מה רמת ניהול מדע הנתונים בבנק ביחס לבנקים מרכזיים אחרים.

מנהל החטיבה השיב שהחטיבה משקיעה בכך רבות והבנק נמצא ברמה טובה יחסית בהשוואה לבנקים מרכזיים אחרים ופועל ללא לאות להמשך שיפור.

המשנה לנגיד ציין שהבנק נדרש לשפר את רמת ההנגשה של הנתונים לציבור.

מנהל החטיבה עדכן שהחטיבה עורכת שיפורים מבחינת הנגשת המידע לציבור באתר החדש באופן שיהיה יותר ידידותי למשתמש מאשר בעבר, כאשר כל המידע, כולל ממשק הסדרות, יוגש לציבור באמצעות לשונית אחת.

חבר מועצה שאל מיהם לקוחות החטיבה.

מנהל החטיבה השיב שהלקוחות של החטיבה הם בעיקר הוועדה המוניתרית והחטיבות העסקיות של הבנק ביניהן: חטיבת המחקר, חטיבת השווקים, חטיבת הפיקוח על הבנקים ומחלקת המטבע, וכן הציבור הרחב.

חבר מועצה ביקש הרחבה לגבי המשימה של החטיבה לשנת 2022 להקים מאגר נתוני אשראי למגזר העסקי (פרויקט מסיל"ה^[1]).

מנהל החטיבה ציין שהפרויקט הוא בעל חשיבות אסטרטגית לבנק ויספק מידע בנוגע לאשראי העסקי. החטיבה עובדת במסגרת הפרויקט בשיתוף פעולה עם גורמי אסדרה שונים כמו חטיבת הפיקוח על הבנקים והרשות לשוק ההון.

המשנה לנגיד ציין שהמוצרים שפותחו על ידי החטיבה למידע ולסטטיסטיקה ייעלו ויחסכו את הצורך בהקצאת משאבי כוח אדם עבור חלק מן המשימות.

הנגיד ציין שיש חשיבות רבה לפועלה של החטיבה.

חבר מועצה ציין שפועלה של החטיבה ניכר אך נדרש לדעתו לבצע חשיבה נוספת על הגדרת חזון החטיבה.

נושא 6 בסדר היום: מחלקת תקשורת, הסברה וקשרי קהילה

מנהלת מחלקת תקשורת, הסברה וקשרי קהילה הציגה את חזון החטיבה: להיות גוף שמקיים תהליכי תקשורת אפקטיביים עם בעלי העניין באקו סיסטם (מערכת יחסי גומלין) כדי לאפשר לבנק ישראל לממש את ייעודו. היא ציינה את תפקידיה המרכזיים של המחלקה, ביניהם: הנגשה של החלטות הבנק באופן מתקדם ואטרקטיבי עבור בעלי עניין; מיצוב בנק ישראל כגוף חדשני ומחובר לציבור; ביסוס מערכת קשרים בארץ ובעולם; ועוד.

חבר מועצה שאל כיצד הציבור תופס את בנק ישראל.

מנהלת המחלקה השיבה שהבנק נתפס מחד כארגון מקצועי ואיכותי אך שמרן מרוחק מאידך. היא הוסיפה שיש בשנה האחרונה צמיחה בדימוי החיובי של הבנק.

חבר מועצה שאל האם מבחינה תדמיתית נתפס המפקח על הבנקים כזרוע של בנק ישראל בקרב הציבור.

מנהלת המחלקה השיבה שרק חלק מהציבור יודע לשייך את חטיבת הפיקוח על הבנקים לבנק ישראל.

חבר המועצה הקודם שאל אם עלייה בתלונות הציבור על הבנקים יכולה לגרום לפגיעה תדמיתית בבנק ישראל.

מנהלת המחלקה השיבה שהעלייה בתלונות על המערכת הבנקאית שמגיעות לבנק ישראל מביעה לדעתה רק אמון רב יותר בבנק.

התקיים דיון על הצעות לייעול המסרים של בנק ישראל בתקשורת.

מנהלת המחלקה ציינה שיעדי המחלקה עומדים בהלימה עם האסטרטגייה של בנק ישראל.

חבר מועצה ציין שפועלה של המחלקה ניכר בציבור.

^[1] מסיל"ה - מאגר סטטיסטי ייעודי לאשראי עסקי

בנק ישראל

מזכירות הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית

נושא 7 בסדר היום: לשכת המשנה לנגיד

היועץ למשנה לנגיד הציג את חזון הלשכה: להוביל פרויקטים בנושאים שהם חוצי-בנק. הוא הציג את המשימות העיקריות: בחינה והיערכות להנפקה אפשרית של שקל דיגיטלי; ייזום ויישום תוכנית לאומית להגברת ההכלה הפיננסית; ריכוז הוועדה לבחינת מבנה האסדרה על המערכת הפיננסית וקידום פיתרון ארוך טווח לקשרי סליקה בין הבנקים הישראליים לבנקים הפלסטיניים.

חברי המועצה הודו ליועץ למשנה לנגיד על פועלה של לשכת המשנה לנגיד.

יו"ר המועצה ביקש לייחד דיון בתחילת שנת 2022 בנושא חזון ותפקידי המועצה המינהלית.

נושא 3 בסדר היום: חטיבת המחקר

מנהל חטיבת המחקר הציג את חזון החטיבה: לשאוף להפיק מחקרים, תזכירים ועבודות שוטפות, שמטרתם לשפר את קבלת ההחלטות בעיצוב המדיניות המקרו-כלכלית, הן לטובת מקבלי ההחלטות בבנק ישראל והן במסגרת הייעוץ הכלכלי לממשלה; גיבוש חומרים שיתרמו במסגרת התהליך שמתחיל בימים אלה של עיצוב המודל הנכון על האסדרה במערכת הפיננסית; השתתפות בקביעת האסטרטגיה ליעד האינפלציה במסגרת התהליך המתנהל בבנק ובקביעת הכללים הפיסקליים שינתבו את תקציב הממשלה בשנים הבאות. הוא הציג את יעדי החטיבה לשנת 2022, ביניהם: חקר המערכת הפיננסית ויציבותה – בניית מודלים לזיהוי סיכונים מערכתיים; חיזוק תפקידו של בנק ישראל בעיצוב היעדים הפיסקליים בתקציב 2023 ואילך; השפעה על המדיניות המוניתרית; ועוד.

חבר מועצה שאל אם חטיבת המחקר עשתה תהליך הפקת לקחים לגבי ההתנהלות הכלכלית של מדינת ישראל בעקבות מגפת הקורונה.

מנהל החטיבה השיב שהחטיבה עדיין מבצעת תהליך של הפקת לקחים בנושא. ישנן נקודות לשימור ונקודות לשיפור. הוא ציין שאחת הנקודות שעלתה היא שראוי לחזק את שיתוף הפעולה בין משרד האוצר לבין בנק ישראל בנושאים שונים.

חבר מועצה שאל שתי שאלות:

1. לעניין חקר המערכת הפיננסית האם יש לחטיבת המחקר גישה לכל הנתונים של הגורמים הפיננסיים, בנוסף לנתונים מהבנקים, שהיא צריכה לצורך ביצוע עבודתה.
 2. האם, במסגרת הכנת תוכנית פעולה למקרה משברי, יתייחס הבנק גם למשבר האקלים.
- מנהל החטיבה התייחס לשאלה הראשונה והשיב שיש לחטיבה נתונים טובים על המערכת הבנקאית אך נדרש שיפור בנוגע לנתונים לגבי המערכת החוץ-בנקאית. לגבי השאלה השנייה, בנק ישראל הצטרף לאחרונה לקבוצה בין-לאומית שעוסקת בנושא. ברמה המקרו-כלכלית, עוסק הבנק בנושא משבר האקלים מזה שנים רבות, כאשר לאחרונה הבנק פרסם מתווה למס פחמן.

חבר מועצה הציע לבצע חשיבה מחודשת על הגדרת חזון החטיבה. הוא שאל שתי שאלות:

1. האם יש לחטיבת המחקר שיתופי פעולה עם מוסדות מחקר אחרים בישראל.
 2. האם החטיבה מצליחה לגייס כוח אדם איכותי לשורותיה.
- מנהל החטיבה התייחס לשאלה השנייה והשיב שהחטיבה פועלת לעודד גיוס של עובדים איכותיים ומקצועיים באופן מתמיד כולל איתור כלכלנים ישראלים שלומדים דוקטורט בחו"ל. לגבי השאלה הראשונה, החטיבה עובדת בשיתוף פעולה עם מוסדות מחקר אחרים בישראל, שוכרת שירותים מיועצים מהאקדמיה וחותרת לכתיבת מאמרים משותפים. ניתן לחזק את שיתוף הפעולה עם גופים בין-לאומיים ובנקים מרכזיים אחרים.

חברי המועצה הודו למנהל החטיבה על פועלה של חטיבת המחקר.

יו"ר המועצה ביקש לצמצם עד למאוד את הכיבוד שמוגש לשיבות.

נושא 5 בסדר היום: חטיבת השווקים

החלטות:

הדיון נדחה לשיבה הבאה.