

להיות מנכ"ל. ית בימי קורונה היערכות בנק ישראל למשבר הקורונה

חזי כאלו
מנכ"ל בנק ישראל

רקע

משבר הקורונה המטלטל בימים אלה את העולם ומדינת ישראל בפרט, התפרץ בסין והתפשט בתחילת 2020 ליתר העולם. בעיצומו של צונאמי בינלאומי, מגפת הקורונה שוטפת בעוצמה יבשות ומדינות – כמעט את כל מדינות העולם, כבר 203 מדינות וטריטוריות בעולם.

אז מהו נגיף הקורונה? נגיף חדש שלא זוהה בעבר כגורם למחלה בבני אדם. במהלך דצמבר 2019 הוא החל לגרום לתחלואה בדלקת ריאות בעיר ווהאן אשר במחוז חוביי במרכז סין, ולאחר מכן תוארה התפשטות של התחלואה לכל המחוזות בסין וכן למקומות אחרים בעולם. מבין כל נגיפי קורונה אשר גורמים למחלה בבני אדם, נגיף ה-SARS אשר גרם למחלה קשה בשנים 2003/4, הוא הדומה ביותר לנגיף מבחינת הרכבו הגנטי. ב-11.2.20 ארגון הבריאות העולמי החליט להעניק שם רשמי לנגיף SARS-CoV-2, ולמחלה שהוא גורם COVID-19.

נכון לזמן כתיבת שורות אלה, מספר המאובחנים ברחבי העולם כבר עומד על כ-938 אלף איש, וצפוי במהרה לעבור את המיליון. ארצות הברית ממשיכה להוביל במספר החולים על פני שאר העולם עם כ-215 אלף איש - ואחריה איטליה וספרד. מספר המתים העולמי הוא כ-47 אלף איש, והחלימו עד כה כ-195 אלף איש. כמו כן התחזיות בארה"ב לא מבשרות טוב, בין 100 אלף עד 250 אלף בני-אדם עלולים למות בשבועות הקרובים מקורונה בארה"ב. בניו יורק, מת חולה כל 4 דקות. באו"ם ממשיכים לעודד סולידריות ושיתוף פעולה גלובלי במסגרת המאבק בנגיף.

בעוד שנגיף הקורונה ממשיך להתפשט בקצב, המעצמות הגדולות מצאו עצמן במרוץ להפקת חיסון לנגיף. בשלושת החודשים האחרונים מנהלות סין, מדינות האיחוד האירופי וארה"ב קרב נגד השעון. בינתיים, בישראל דווח כי בקרב צפויים להשלים שלבים ראשונים בפיתוח חיסון לנגיף. ישראל היא מדינה קטנה בשטחה ובמספר תושביה, אבל היא מעוז של חוסן, עוצמה, נחישות יצירתיות וערבות הדדית במיוחד בעתות של משבר.

היערכות בנק ישראל למשבר

בתחילת חודש פברואר 2020 יחד עם ההיערכות הלאומית, נכנס גם בנק ישראל לכוננות ומתבצעות פעולות הכלה והיערכות להתמודדות עם הנגיף ועם התרחישים השונים שהוא מביא. מיד עם ההבנה שישראל נתונה במצב מאתגר ומסוכן, קיימנו בבנק דיון הערכת מצב מקצועי על מנת ללמוד על התפרצות הקורונה בעולם. כל הפעילויות בהן הבנק נוקט הן נובעות מהרצון לדאוג לשימור הרציפות התפקודית וההמשכיות העסקית להן הוא מחויב, ואנו עושים זאת בכל דרך אפשרית, לדאוג ולהבטיח שהבנק המרכזי של מדינת ישראל ימשיך לתת את כל השירותים שהוא צריך לתת לממשלה ולציבור. במסגרת המשבר הבנק ממשיך לפעול לקידום מטרות ויעדי הבנק ובפרט **בשלושה מישורים אלה:**

1. שמירה על היציבות והפעילות התקינה של השווקים ותמיכה בפעילות הריאלית במשק.
2. שמירה על יציבות המערכת הבנקאית ויצירת התנאים הרגולטוריים המאפשרים לה להמשיך ולספק אשראי ושירותים פיננסיים לציבור הישראלי.
3. מתן ייעוץ כלכלי לממשלה.

מתכננים קדימה - אתוודה ואומר שמשבר מסוג זה חדש זר גם עבורי. גם ברמה האישית לא לראות את ילדיו ונכדיי תקופה כה ארוכה מעיב עוד יותר. זהו משבר שמצריך תכנון אסטרטגי וחשיבה רב-תחומית. לפתע, כל תרחישי החירום להם אנו נערכים בשגרה הופכים ברגע אחד למוחשיים ואנו מוכרחים לנהל בתנאים של אי ודאות תוך כדי אימוץ גישות שונות לניהול. תרחישי הקיצון להם נערך הבנק באופן נרחב התמקדו יותר בסיכונים של מלחמה, אירועי סייבר ופחות בתרחישי קיצון פנדמיה – שהוא אירוע שונה במהותו. כאן נדרשנו לפצל הצוותים הפועלים במערכות הקריטיות של הבנק, להיערך לתרחיש הידבקות עובד בנק ישראל בנגיף הקורונה ותכנית מענה ועוד. תהליך קבלת ההחלטות גם הוא מחייב להציב את השאלות הנכונות ולגבש מענה בתוך הערפל. בנק ישראל היה הראשון מכל הגופים לנקוט בצעדי מניעה מחמירים יותר מהנחיות משרד הבריאות על מנת למנוע הידבקות של עובדים. כבר בשלבים מוקדמים זיהינו נקודות סיכון ופיצלנו יחידות קריטיות לצוותים שפועלים ממתחמים שונים, ביטלנו אירועים והתכנסויות, ונהגנו בזהירות יתרה.

ניהול המשאב האנושי בתקופת המשבר – ההתפתחויות, ההנחיות המשתנות ותנאי אי הודאות הדגישו עוד יותר את חשיבות התקשורת העובדים. עם מעבר הבנק למתכונת חירום נדרשנו להגדיר מכסה של עובדים שיוגדרו באופן פורמלי, צעד שהדגיש עוד יותר את הצורך

ההכרחי והחשוב בשמירה על הקשר עם העובדים שחלקם נמצאים בבית וחשים מנותקים. לצורך כך נקטנו במספר צעדים בין היתר, הקמנו חמ"ל ואתר חירום לרשות עובדי הבנק בו מועלים כל עדכוני הבנק לרבות עדכוני משאבי אנוש, מכתבי ההנהלה לעובדים, הנחיות לעובדים ועוד. הוקם מוקד ייעודי של יחידת הפרט למענה על שאלות בנושאי משאבי אנוש ושכר ויחידת הפרט שומרת על קשר טלפוני ישיר עם העובדים שאינם נמצאים בעבודה ומזמינה אותם לפנות בכל נושא, בערוצי המדיה השונים.

מעבר לעבודה מרחוק - בתחום ה-IT בוצעה היערכות טכנולוגית יוצאת דופן בזמן קצר מאוד כדי להתמודד עם האתגר ולאפשר לעובדים להמשיך לבצע את עבודתם בתצורת עבודה מרוחקת, באופן מדוד ומאובטח. מדובר בין היתר בהקמת והוספת עמדות עבודה, הקמת תשתיות נוספות ופתרונות מתקדמים לניהול פגישות וירטואליות כל זאת תחת הנחיות ובקורות מחמירות מאשר בשגרה. משבר הקורונה מזמן גורמים שמנצלים את פגיעותנו המוגברת ומנסים למנף את להיטותנו למידע על הקורונה ואת צרכי האינטרנט המוגברים שלנו על מנת לבצע הונאות וגניבות מקוונות.

במקביל, אנו נדרשים לשמור על רציפות תפקודית ביו היתר **בתחום מערכות התשלומים והסליקה**, שבתקופה כמו זו החשיבות שלהם גדלה עוד יותר. הגופים המתפעלים את מערכות התשלומים במשק הוחרגו מהתקנות לשעת חירום והם פועלים כבשגרה, ללא שום תקלות. בחודשים שלפני המשבר נקט בנק ישראל צעדים לקידום התשתית לביצוע תשלומים מרחוק ותשלומים ללא מגע. צעדים אלו יימשכו והם מסייעים בביצוע תשלומים בקלות ובבטחה גם בימים אלו.

ההיערכות בתחום המטבע - בחודש האחרון חל גידול של כחצי אחוז במחזור המטבע של כ 4.5 מיליארד ש"ח והוא עומד כיום על 91.2 מיליארד. גידול זה נבע בחלקו מביקוש של הציבור וחלקו מגידול של יתרות התאגידים הבנקאיים במסגרת הגברת המוכנות לקראת ביקושים למזומן של הציבור. לאחרונה, אנו מזהים ירידה משמעותית בביקוש של הציבור למזומנים דבר שעולה בקנה אחד עם מגבלות התנועה והצמצום בפעילות הכלכלית. קיים מלאי שטרות ומעות למתן מענה לכל תרחיש של ביקוש ועובדי מחלקת המטבע שהוחרגו כעובדי חיוניים פועלים בשיטה של צוותי גיבוי. **אני יכול לומר בפה מלא כי הרציפות התפקודית של מכשירי המשיכה האוטומטיים גבוהה יותר אפילו מאשר בשגרה.**

לסיום, בנימה אופטימית, משבר הקורונה מעניק לנו גם הזדמנות להעלות את רמת החוסן כדי להתמודד עם המשבר, למצוא ולהזכיר לעצמנו את נקודות החוזקה, לרתום את העובדים אותם



המרכז להכשרת מנהלים הבינתחומי הרצליה

למטרות הארגון ולמאמצים להצלחתו. כמו גם ברמה האישית, פתאום יש לנו יותר זמן לשאר זירות החיים משפחה, לתחביבים (במסגרת מה שמותר) ובכלל מיקוד התכניות שלא הספקנו – קיבלנו זמן יחסית שקט במתנה.

בתחושה האישית שלי אני מאמין שנצא מחוזקים וביום שאחרי, ידי כולנו יהיו מלאות בעשייה.

"יחד ננצח את הקורונה".