

פרוטוקול משיבת המועצה המינהלית
שהתקיימה בתאריך 29.9.2016 במשרדי בנק ישראל בתל אביב

- נוכחים מקרב חברי המועצה: אורי גלילי, יו"ר המועצה המינהלית
יצחק אידלמן
נדין בודו-טרכטנברג, המשנה לנגידת הבנק
נינה זלצמן
קרנית פלוג, נגידת הבנק
דני חחיאשווילי, ראש מטה הנגידה
חזי כאלו, מנכ"ל הבנק
אילן סוציאנו, עוזר למזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית
שי רוזנשטוק, מבקר הפנים
אסתי שורץ, מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית
- נוכחים נוספים בנושא מס' 1 של סדר היום:
מיטל הראל, מנהלת יחידת הפרט, החטיבה למשאבי אנוש ומינהל (בחלק א')
יעל ואקנין, מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה
יוסף פרוור, מנהל יחידת השכר, החטיבה למשאבי אנוש ומינהל (בחלק א')
רחל צימלס, היחידה לתכנון וכלכלה

סדר היום:

1. תכנית העבודה והתקציב ל-2017 – יעדים, פרויקטים, מסגרות תקציב וכוח אדם
2. אישור פרוטוקולים של המועצה המינהלית
3. דוח ביקורת בנושא תהליך קביעתם של השערים היציגים
4. דוח ביקורת בנושא העברת אתר הגיבוי (DR)
5. דוח ביקורת בנושא אימות וגריסה של מלאי השטרות והגיליונות הפגומים (Spoils) מסדרה ב' בערך 100 ש"ח הדפסה אחת עשרה במפעל המדפיס

הדיון:

יו"ר המועצה בירך את נגידת הבנק על כך שזכתה, זו הפעם השלישית ברציפות, בציון הגבוה ביותר שהדירוג השנתי של המגזין *Global Finance* מעניק לנגידים של בנקים מרכזיים.

עדכוני המנכ"ל

פרויקט המאגר לנתוני האשראי

מנכ"ל הבנק דיווח כי הפרויקט מתקדם בהתאם ללוח הזמנים שתוכנן. בעקבות פרסום המכרז לבחירת הספק שיסייע בהקמת המאגר ובהפעלתו, ובעקבות כנס המציעים שהתקיים במסגרתו, התקבלו שאלות הבהרה רבות. לפיכך הבנק שוקל לדחות לסוף נובמבר את המועד האחרון להגשת ההצעות. נוסף לכך הבנק בוחן חלופות להקמת אתר גיבוי עבור הנתונים שישמשו את המאגר. מנכ"ל הבנק אמר כי נכתבה טיוטה למסמך המדיניות הנוגעת לרישום לשכות האשראי והיא נדונה עם גופים שיש להם פוטנציאל לשמש ככאלה. בהקשר זה הוא ציין כי הבנק דחה בקשות להנמיך את דרישות הסף שיש לעמוד בהן כדי לשמש כלשכת אשראי. בימים האחרונים התקיימו בארץ דיונים עם שני היועצים שנשכרו כדי לסקור את התכנית לתהליך ההקמה של המאגר. ¹ היועצים הגישו הצעה למדדי הצלחה

¹ הוחלט לא לפרסם – נושא הקשור להתקשרות עתידית של הבנק.

של המאגר ובהם: האפקטיביות שלו ואיכות הנתונים. הם גם המליצו להקים מסגרת לניהול הסיכונים הכרוכים במאגר, מסגרת שתכלול בקרות.

המשנה לנגידת הבנק ציינה שהיועצים סבורים כי העובדה שקיימות בבנק פונקציה ומתודולוגיה לניהול סיכונים מקלה על הקמת המסגרת לניהול הסיכונים הקשורים למאגר. היא הוסיפה כי מכיוון שלוח הזמנים חייב לפרסם את המכרז עד מועד מסוים, נעדרו ממנו אלמנטים שיהיה צורך להוסיף בשלב של בחירת ההצעה הזוכה. היועצים אמורים ללוות את הבנק בשלב זה.

מנכ"ל הבנק אמר שלא ניתן יהיה לעכב את הליך המכרז כדי לאפשר ליועצים מעורבות בו – לא ניתן יהיה למשל לתרגם עבורם את כל המסמכים הקשורים במכרז.

חבר מועצה אמר שהבנק צריך לפרט את דרישות המכרז לפני בחירת הזוכה, כדי להימנע מהצורך בהרחבת ההתקשרות לאחריה.

המשנה לנגידת הבנק אמרה שדחיית המועד האחרון להגשת ההצעות נועדה, בין היתר, לאפשר לבנק להבהיר אלמנטים שהמכרז שפורסם לא הבהיר די הצורך עקב הצורך לפרסמו במהירות.

פרויקט הבינוי ושדרוג מבנה הבנק

מנכ"ל הבנק דיווח כי נוצר פיגור לעומת לוח הזמנים המתוכנן. הדבר תקף בעיקר לגבי הבינוי של מרכז הטכנולוגיה והחירום.

שיפוץ מבנה הבנק ברחוב לילינבלום

מנכ"ל הבנק הזכיר שהבנק פרסם הליך רכש לשיפוץ המבנה ובו כמה אלמנטים: שדרוג המערכות לכיבוי אש; בניית מרכז המבקרים; שיפוץ הכספות; והתאמת המבנה לקליטת העובדים שיעסקו במאגר לנתוני האשראי. בשל היבטי ביטחון (הכספות) התנהל ההליך כמעין מכרז סגור, משמע בין קבלנים בעלי סיווג ביטחוני מתאים. לאחר הגשת ההצעות התברר כי האומדן של הבנק היה נמוך בכ-3 מיליוני ש"ח מגובה ההצעה הנמוכה ביותר שהתקבלה. אמנם זהו הסכום לפני מ"מ עם הזוכה ורידוד תכולות, אלא שגם לאחריהם ייוותר פער שצריך יהיה לסגור, דהיינו למצוא מקורות תקציב.

חבר מועצה העיר שמדובר על פער ניכר ביחס לעלות הכוללת של הפרויקט.

מנכ"ל הבנק אמר שלוח הזמנים, בעיקר באשר למועד האחרון לשדרוג המערכות לכיבוי אש, אינו מאפשר לפרסם הליך חדש. כל הפרויקט אמור להסתיים עד פברואר-מרץ 2017. כדי לחתום על ההסכם עם הקבלן הזוכה צריך להקצות לפרויקט תקציב מתאים. המנכ"ל הבהיר כי התקציב לא ינוצל השנה אלא יירשם כהרשאה להתחייב בשנה הבאה.

נגידת הבנק הציעה שהמועצה תקיים ישיבה טלפונית לאחר שיתבררו הפרטים.

המשנה לנגידת הבנק שאלה מתי אמור להיפתח מרכז המבקרים.

מנכ"ל הבנק השיב שהבנק תכנן לפתוח את המרכז בסוף השנה, אך המועד יידחה כנראה לחג הפסח. הוא הבהיר שמרכז המבקרים אינו צפוי לחזור למשכנו הקודם בירושלים לאחר סיום השיפוץ.

יחסי העבודה בבנק

מנכ"ל הבנק דיווח על ההתפתחויות במו"מ על תנאי ההעסקה של עובדי דור 2008.

נושא 2 בסדר היום: אישור פרוטוקולים של המועצה המינהלית

חברי המועצה שבו ודנו בחלק מהפרוטוקול של הישיבה שהתקיימה ב-14 באפריל 2016, מכיוון שהובא לידיעתה שחלק מהפרוטוקול שלא פורסם ניתן היה לפרסם.

החלטות:

המועצה מאשרת את הפרוטוקול מישיבתה שהתקיימה ב-14 באפריל 2016.

נושא 1 בסדר היום: תכנית העבודה והתקציב ל-2017 – יעדים, פרויקטים, מסגרות תקציב וכוח אדם

חלק א'

יו"ר המועצה המינהלית אמר שזהו דיון מקדים לדיון שהמועצה תקיים לצורך אישור תכנית העבודה והתקציב, והוא נועד לסייע לבנק בתהליך התכנון. הוא ציין כי החומרים שהוגשו לקראת הדיון כוללים גם היבטים תכנוניים לשלוש השנים הקרובות, ולא רק ל-2017.

מנכ"ל הבנק ציין שלצורך הדיון הנוכחי הוצגו למועצה, בין היתר, נתונים על תקני כוח האדם הנוכחיים, הבקשות לתוספת תקנים ומסגרת השכר. הוא הוסיף שבמסגרת תהליך ההתייעלות בבנק, כל פרישה של עובד וכל בקשה לתוספת תקנים מלוות בבדיקת או"ש (ארגון ושיטות) שמטרתה לקבוע אם יש צורך בתקן. עם זאת היו מקרים שבדיקת האו"ש הסתיימה בהמלצה להוסיף תקן אך הוא החליט לדחות את ההמלצה. המנכ"ל ציין כי מספר הבקשות לתוספת תקנים היה גבוה באופן משמעותי ממספר התקנים שהנהלת הבנק אישרה בסופו של דבר. למשל, לאחר בחינה מדוקדקת הגיעה הנהלת הבנק למסקנה שלמאגר לנתוני האשראי יוקצו פחות תקנים מכפי שהבנק תכנן להקצות לו תחילה. כמו כן התקנים יוקצו בהתאם להתפתחות הצורך, משמע לא כולם יוקצו כבר בשלב זה אלא לכשיהיה בהם צורך.

חבר מועצה אמר כי חטיבת השווקים מתאפיינת בכך שהיא מקבלת על עצמה משימות נוספות כמעט מבלי להגדיל את היקף כוח האדם. הוא ביקש לקבל הסבר לגידול שחל בשנים האחרונות במספר התקנים בחטיבה למשאבי אנוש ומינהל.

מנכ"ל הבנק ציין כי במקביל לגידול זה החטיבה למשאבי אנוש ומינהל גם התייעלה במסגרת תכנית התייעלות רב-שנתית שתימשך עד 2019. הגידול בכוח האדם של החטיבה נובע מתוספת פעילויות, למשל בתחומים של פיתוח

ההון האנושי, הטיפול בפרט ובקרת השכר. לתחומים אלה נדרש כוח אדם מקצועי שיש לגייס מבחון. מאידך גיסא, החטיבה הפחיתה ממצבת כוח האדם שלה עובדים בעלי יעילות נמוכה.

חבר המועצה אמר כי גם הפיקוח על הבנקים התרחב, במקביל להתרחבות במשימותיו, משימות שחלקן נוגע לרפורמות במערכת הפיננסית. הוא שאל מדוע נדרש להקים בפיקוח אגף לטכנולוגיה וחדשנות, היות שהקמת אגף חדש כרוכה בעלויות, כולל אלה שנגזרות מהגדרת העיסוק של מנהליו ועובדיו. הוא ביקש גם הסבר לתקנים שנכללו בבקשת האיוש של עתודת המנכ"ל. הוא ציין כי אמנם הבנק החל לערוך בדיקות או"ש לפני אישור תקנים חדשים, אך הנתונים שהוצגו למועצה מצביעים על כך שב-2017 צפויה תוספת של 15.5 תקנים קבועים. הוא שאל מדוע בעתודת מנכ"ל 5 תקנים עוברים מ-2016 ל-2017, שהרי ל-2016 אושרו לעתודה תקנים זמניים.

מנכ"ל הבנק ציין כי התוספת המבוקשת – 15.5 תקנים – מהווה פחות משליש מסך הבקשות לתוספת תקנים שהחטיבות הגישו, והיא גם נמוכה ממספר התקנים שפונקציית האו"ש המליצה עליו.

נגידת הבנק העירה כי התוספת המבוקשת קטנה גם בהשוואה לתוספות שנוספו במגזר הציבורי ובבנקים מרכזיים אחרים. היא הוסיפה שהיא חוששת כי גם התוספת המבוקשת לא תספיק.

חבר מועצה שאל אם יש צפי לביטול תקנים במהלך 2017.

מנהלת יחידת הפרט השיבה על שאלות חברי המועצה: לגבי התקנים הזמניים היא הסבירה כי ב-2016 אושרו 24.4 תקנים זמניים שהועברו מ-2015. על אלה נוספו 6 תקנים שהמועצה המינהלית אישרה במסגרת עתודת המנכ"ל. היא הדגישה שכל 30.4 התקנים שאושרו ל-2016 מתייחסים לעובדים זמניים שחוזיהם מתחדשים מדי שישה חודשים – סטודנטים, שני עובדים במזכירות הוועדה למינוי דירקטורים, עובדים במינהלת פרויקט הבינוי והשדרוג (בהם מהנדס), ועוד. היא ציינה שבין 2016 ל-2017 יימחקו 4.9 תקנים זמניים ולכן ב-2017 יהיה צורך רק ב-25.5 תקנים זמניים, מהם 5 בעתודת המנכ"ל. לדבריה, חלק מהעובדים המאיישים את 20.5 התקנים האחרים יסיימו את עבודתם בבנק במהלך 2017. היא הדגישה כי כל התקנים הזמניים שהמועצה תתבקש לאשר עבור 2017 – 25.5 תקנים בסה"כ – נועדו לפרויקטים ומשימות אד-הוק.

מנכ"ל הבנק הסביר שעובדים בתקן זמני עשויים לעבוד בבנק במשך תקופה קצרה או ארוכה משנה, על פי הצורך. כל תקן זמני בעתודת המנכ"ל נבחן בסוף השנה, ואז נקבע אם להפוך אותו לתקן קבוע בשנה שלאחריה. הוא הדגיש כי לא הופכים תקן זמני לקבוע במהלך השנה.

מנהלת יחידת הפרט העירה כי בתכנון כוח האדם החטיבות מביאות בחשבון את הפרישה הצפויה של עובדים. כך, למשל, חלק מהתקנים של עובדים מנהליים שפורשים מוסבים לתקנים מקצועיים.

חבר מועצה שאל אם מניין התקנים שהבנק מבקש להוסיף מביא בחשבון פרישת עובדים.

מנהלת יחידת הפרט השיבה שעדיין לא נערכה בדיקת או"ש לכל תקן של עובד שצפוי לפרוש. לכן לא ניתן להעריך לפי שעה מה יעלה בגורל כל התקנים שמאיישים כעת עובדים שהבנק יודע בוודאות כי הם צפויים לפרוש ב-2017.

מנכ"ל הבנק הסביר כי בעקבות בדיקת האו"ש ייתכנו שלוש אפשרויות: התקן ייוותר על כנו, יוסב או יימחק.

מנהלת יחידת הפרט ציינה כי מספר התקנים שהבנק מבקש להוסיף מתייחס רק לאלה שנועדו לצורך תפקידים חדשים. לא ניתן לקזז מהם את (א) תקני הפורשים שעשויים להימחק בעקבות בדיקת או"ש, שכן תוצאות הבדיקה אינן ודאיות, ו-(ב) את התקנים שניתן להסב לצרכים אחרים.

חבר מועצה התייחס לבקשה לתוספת 6 תקנים קבועים לפרויקט המאגר לנתוני אשראי ושאל מדוע היא מוצגת בנפרד ואינה מתווספת לבקשה לתוספת 15.5 תקנים קבועים ל-2017.

מנכ"ל הבנק השיב כי הוחלט שלנוכח מורכבותו וייחודו של הפרויקט, כוח האדם שלו ותקציבו ינוהלו בנפרד מכוח האדם והתקציב של הבנק.

מנהלת יחידת הפרט אמרה של-2016 אישרה המועצה 6 תקנים עבור עתודת המנכ"ל. ל-2017 הבנק מבקש לאשר 5 תקנים (תקן אחד יימחק) – עבור בדיקות או"ש ועבור פעילות הבנק במסגרת רפורמות פיננסיות.

חבר מועצה ביקש הסבר לכך שמסגרת התקציב לשכר העובדים ב-2017 צפויה לגדול ב-7% לעומת המסגרת ב-2016.

מנהל יחידת השכר השיב שהגידול נובע מהגידול במספר העובדים, העדכון האוטומטי של השכר (תוספת ותק), הקידום בדרגות, והחלת ההסכם הקיבוצי שנחתם במגזר הציבורי, הסכם שכולל גם רכיב רטרואקטיבי עבור 2016.

חבר המועצה שאל מדוע התשלומים לגמלאים ב-2017 צפויים לפחות ב-4.4% בהשוואה לתשלומים ב-2016.

מנהל יחידת השכר השיב שתקציב הגמלות ב-2016 כלל את הפעימה השלישית והאחרונה של התשלומים החד-פעמיים ששולמו לגמלאים בעקבות החתימה על הסכם ההצמדה למדד המחירים לצרכן.

נגידת הבנק שאלה אם הצמדת הגמלה פירושה שבשנה שבה המדד שלילי הגמלה פוחתת.

מנהל יחידת השכר השיב שבמקרה כזה הגמלה אינה פוחתת, אך המדד השלילי יקוזז ממדדים חיוביים בשנים הבאות. לשאלת חבר מועצה הוא השיב שתשלומי פרישה חד-פעמיים מתוקצבים עפ"י התחזית לגבי פרישת עובדים.

חלק ב'

מנכ"ל הבנק אמר שהתכנון התלת-שנתי לשנים 2017—2019 נועד לאפשר לבנק להתמקד בפעילותו ב-2017, ובעיקר בפעילות הקשורה בפרויקטים שיחלו בשנה זו, מתוך הבנה ש-2017 תהיה שנת מעבר משני היבטים: (1) במהלכה צפויים להסתיים פרויקטים גדולים ומורכבים, לרבות הקמת המערכת לשירותי בנקאות ללקוחות הבנק

ופרויקט ה-XBRL, והדפסת שני העריכים האחרונים בסדרת השטרות החדשה. (2) בשנה שלאחריה צפויים עובדי הבנק לחזור מהדיור החלופי אל קריית הלאום, וצפויים להתחיל פרויקטים גדולים ומורכבים, בהם הקמת קרן העושר הלאומית והחלפת/ שדרוג המערכת לניהול יתרות מטבע החוץ (BIZI). המנכ"ל הוסיף כי כדי שהבנק יוכל להוציא לפועל את המשימות העיקריות ואת הפרויקטים הניצבים בפניו בשלוש השנים הקרובות, עליו לערוך אותם על פני ציר הזמן ולבחון את יכולתו לתת להם מענה באמצעות המשאבים העומדים לרשותו. באופן כזה ניתן להעריך אם המשאבים הקיימים מתאימים או שנדרשת תוספת, וכן ניתן להעריך עד כמה יוכל הבנק להתמודד – בין היתר מבחינת משאבי הניהול – עם פרויקטים נוספים ובאילו היקפים. המנכ"ל הסביר שבפרויקט כדוגמת המאגר לנתוני אשראי יש לבנק מעורבות מלאה: החוק מטיל עליו לבצע את הפרויקט ולתפעל את המאגר. לעומת זאת, פרויקט כדוגמת מערכת זה"ב קמעונאית ניתן לבצע ולהפעיל באמצעות הבנק המרכזי, או באמצעות מיקור חוץ כשהבנק המרכזי משמש רגולטור. התשובה לדרך שתיבחר טמונה ביכולתו של הבנק "להרים" פרויקט שכזה, וכדי לבחון זאת מביאים בחשבון את המשימות והפרויקטים הניצבים בפניו, את המשאבים שעומדים לרשותו, ואת המשאבים שהוא יכול לגייס. עד סוף 2017 יבחן הבנק את עמדתו כלפי אופן הביצוע של פרויקט זה ואז יציג אותה.

חבר מועצה ציין שהבנק נושא באחריות למערכת התשלומים.

מנכ"ל הבנק אמר שהתכנון התלת-שנתי לא נועד לקבוע את התקציב ואת היקף כוח האדם לשלוש השנים הבאות. הוא נועד להציג את הגאנט הכולל של הפעילויות המרכזיות שהבנק יבצע במהלך שלוש השנים הבאות – אלה שהחלו ואלה שטרם החלו – ולאפיין את הקשרים ביניהן ואת צומתי ההחלטה המרכזיים הקשורים בהן. זאת כדי למקד את הקשב הניהולי ולתכנן את תהליך קבלת ההחלטות. הוא הוסיף שבד בבד על הבנק להמשיך לבצע את משימותיו השוטפות, ובהן פעילותו בוועדות השונות הקשורות לרפורמות בשווקים הפיננסיים בישראל. המנכ"ל אמר כי אחת התובנות מהדיונים שקיימה הנהלת הבנק בתכנית התלת-שנתית נוגעת להיבטים הטכנולוגיים של הפרויקטים שהבנק מנהל. כאשר מדובר בפרויקטים שנמשכים לאורך זמן רב צריך להביא בחשבון את העובדה שהתשתית הטכנולוגית לפרויקט עשויה להשתנות תוך כדי ביצועו, ותהליך ההתאמה לטכנולוגיה החדשה עשוי לגרום לחריגה מלוח הזמנים של הפרויקט ומתקציבו. לכן הבנק ישתדל, במידת האפשר, לבצע פרויקטים עתירי טכנולוגיה תוך זמן קצר יחסית, ולעמוד ביעדי התקציב שנקבעו להם. לצורך כך ימיר הבנק פרויקטים גדולים בתתי-פרויקטים שניתן לבצעם בתקופה קצרה יחסית. לדוגמה, הבנק מנהל פרויקט להקמת פלטפורמה סטטיסטית חדשה בבנק – פרויקט עתיר טכנולוגיה שעשוי להימשך שלוש-ארבע שנים ואף יותר; והוא החליט שבמסגרת זו יבוצע תת-פרויקט לטיפול בסדרות סטטיסטיות, ותת-פרויקט זה אמור להתבצע במהלך שנתיים לכל היותר.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה אמרה שהאתגר הגדול בתכנון התלת-שנתי נבע מהצורך להעריך את משימות הבנק במהלך שלוש השנים, שכן מסגרת תפקידיו דינמית ומתפתחת. הבנק מצוי בצמיחה מואצת מבחינת מספר התפקידים שעליו למלא. גם בתפקידיו ה"מסורתיים" – תפקידים שהוא מילא במשך שנים רבות וימשיך למלא גם בעתיד – חלים שינויים, ואלה מחייבים שינויים בתהליכי העבודה, במערכות המידע, בכוח האדם ובתקציב. בתהליך התכנון הוגדרו הצמתים (בשלוש השנים הבאות) שבהם יצטרך הבנק להחליט אם להתחיל פרויקטים חדשים ובאיזו עצימות. כמו כן נעשה ניסיון להעריך את ההסתברויות שפרויקטים גדולים יחלו במועד זה או אחר, את האופן שבו

הבנק יהיה מעורב בהם, ואת ההשלכות על המבנה הארגוני, צורכי כוח האדם והתקציב. עם הפרויקטים האלה נמנים מערכת זה"ב קמעונאית, הקמת קרן העושר הלאומית, ביטוח פיקדונות, וכיו"ב. נוסף לכך הבנק צפוי להשתתף בגופים חיצוניים ובתהליכים כדוגמת הוועדה ליציבות פיננסית והשינויים המבניים הצפויים במערכת הבנקאות. מנהלת היחידה הוסיפה שבתהליך התכנון נערכה השוואה בין הגידול שחל בשנים האחרונות בכוח האדם של בנק ישראל לבין הגידול שחל הן בגופים ציבוריים בישראל והן בבנקים מרכזיים שבינם לבין בנק ישראל יש דמיון מבחינת סדר הגודל של המשק ובמידת האפשר גם מבחינת מוטת התפקידים. התברר כי בבנקים המרכזיים הרלוונטיים גדל כוח האדם ב-2010—2015 ב-5%—10% לשנה. בגופים ציבוריים עמד קצב הגידול הממוצע בתקופה זו על כ-4% לשנה. בבנק ישראל גדל כוח האדם באותה תקופה ב-2.7% לשנה בממוצע. בהתייחסה לתקציב ל-2017 אמרה מנהלת היחידה שהוא צפוי לעמוד על כ-1.14 מיליארד ש"ח. עם הפרויקטים העיקריים שצפויים להשפיע על התקציב נמנים: פרויקט המאגר לנתוני אשראי, פרויקט הבינוי והשדרוג של מבנה הבנק, והדפסת שני העריכים האחרונים בסדרת השטרות החדשה.

חבר מועצה ציין כי זו הפעם הראשונה שהבנק מציג למועצה תכנון רב-שנתי שכולל את כוח האדם והתקציב הנגזרים מהפרויקטים הניצבים בפני הבנק, חלקם כבר מתנהלים וחלקם טרם החלו. לדבריו, אם המועצה תאשר את התכנית היא תאשר את הפרויקטים הכלולים בה, והוא אינו יודע איזה גוף מחזיק בסמכות ובידע הנדרשים לאשר תכנית שכזו. הוא הסביר כי בתחום ההשקעות יש פרויקטים – למשל פרויקט הבינוי והשדרוג – שבהם יש למועצה מרחב גדול לשיקול דעת; זהו פרויקט שהמועצה אישרה לאחר דיונים מעמיקים, והיא אף אישרה בו שינויים, על פי שיקול דעתה. לעומת זאת, בתחום ביצוע תפקידי הבנק יש פרויקטים שהבנק מחויב לבצע מתוקף תפקידיו, או על פי החלטה חיצונית לבנק, ואז המועצה אינה סוברנית לכאורה להחליט לגביהם. חבר המועצה אמר כי היקף כוח האדם שהמועצה צריכה לאשר נגזר מכל אותם פרויקטים ותפקידים – אלה שהיא קובעת ואלה שהיא אינה קובעת. חבר המועצה הוסיף כי ההתפתחויות הטכנולוגיות – למשל השימוש באמצעי תשלום מתקדמים, האוטומציה של התהליכים הקשורים במטבע וכיו"ב – מלוות בבנק ישראל בתוספת משאבים, אך אין הפחתה במשאבים שנדרשים עבור התפקידים ה"מסורתיים", אלה שלכאורה ניתן לצמצמם. במערכת הבנקאות למשל השינויים והשיפורים הטכנולוגיים מתבטאים, בין היתר, בצמצום תשתיות – כוח אדם וסניפים. הוא אמר שהיה מצפה לראות כי מערכות הליכה של הבנק נותנות תמורה, במונחי משאבים, עבור הרפורמות שהבנק מעורב בהן.

חבר מועצה אמר שמחד גיסא יש למועצה אחריות על אישור תכנית העבודה והמשאבים (כוח אדם ותקציב) של הבנק, אך מאידך גיסא אין לה את הכלים הדרושים כדי לבקר את כמותם ואיכותם של הפרויקטים שהבנק מעורב בהם. הוא הוסיף שהבנק צריך למצוא את האיזון הראוי בין יכולתו לקדם פרויקטים קיימים לבין ייזום פרויקטים חדשים, וליטול על עצמו את האחריות לקיומו של איזון שכזה.

נגידת הבנק אמרה כי יש תפקידים שהבנק החליט ליטול על עצמו, הגם שלכאורה לא היה חייב לעשות כן, לפחות לא באופן שעליו החליט. דוגמה בולטת לכך משמש המאגר לנתוני האשראי. היא הזכירה שכאשר הוועדה הבין-משרדית המליצה להטיל את הקמת המאגר על הבנק, נטייתו הראשונית הייתה להשיב בשלילה עקב עומס העבודה שכבר הוטלה עליו במסגרת מילוי תפקידיו על פי החוק. לאחר בחינה נוספת ומעמיקה – בין השאר של המודלים

הרווחים לפעולתם של מאגרים לנתוני אשראי – ולאחר התלבטויות שנדונו בהנהלה, החליט הבנק להיענות לאתגר לנוכח תפקידו בעיצוב המערכת הפיננסית בישראל, בקידום התחרות ובתמיכה ביציבותה של המערכת הפיננסית. לדעתה, חקיקת חוק נתוני האשראי, התשע"ו-2016, התאפשרה הודות לעובדה שהבנק נטל על עצמו את המשימה. זו דוגמה למקרה שבו הבנק נהנה ממידה מסוימת של שיקול דעת בנוגע לשאלה אם לקחת על עצמו תפקיד מסוים. מרבית הפרויקטים והמשימות שהבנק עוסק בהם נגזרים מהתפקידים המוטלים עליו על פי חוק, למשל הקמת הוועדה ליציבות פיננסית. לדבריה, הבנק מנסה כבר כמה שנים לקדם את הקמת הוועדה, והוא אף מסתייע בחוות דעת שקרן המטבע פרסמה ב-2012 ולפיה מתפקידו של בנק מרכזי להוביל מהלך שכזה. בנק ישראל מנסה ליצור את התפקיד ולהובילו כגורם המקצועי המתאים ביותר לכך. הוא הדין במערכת זה"ב קמעונאית שקשורה למערכת התשלומים במשק – גם עליה נדרש הבנק המרכזי לפקח. אמנם יש מדינות שהקימו מערכת כזו מחוץ לבנק המרכזי, אך הוא מקיים עליה פיקוח הדוק. אף כי לנוכח הרפורמות הפיננסיות המוטמעות במשק הישראלי חשוב לשלב מערכת כזו במערכת הפיננסית, בנק ישראל החליט כי לעת עתה הוא רק יבחן חלופות לבנייתה, משום שהפרויקט ידרוש מהבנק משאבים רבים, ואלה אינם עומדים לרשותו עקב מעורבותו בפרויקטים אחרים. זו דוגמה לכך שהבנק מחפש את האיזון הראוי שעליו דיבר חבר המועצה. הנגידה ציינה שבנק ישראל לא נטל על עצמו את המעורבות בוועדה להגברת התחרות בשירותים בנקאיים ופיננסיים נפוצים (ועדת שטרם) משום שהיה חייב לעשות כן, אלא משום שהוא גורם בעל מומחיות, אחריות ומקצועיות שראוי להביאן לידי ביטוי בוועדה שתשפיע על עיצוב המערכת הפיננסית בישראל. הנגידה ציינה כי העובדה שהמלצות הוועדה יקבלו ביטוי בחוק מייצרת עבודה רבה בבנק, למשל בפיקוח על הבנקים ובמחלקה המשפטית. זאת משום שיש צורך ברגולציה ורישוי של הגופים הנוספים שיפעלו כספקי אשראי – הבנקים החדשים שיקומו, אגודות האשראי, הסולקים החדשים וחברות כרטיסי האשראי שיופרדו מהבנקים – וכן ברגולציה ורישוי של בעלי התפקידים בהם. בנק ישראל הקדיש לליווי הוועדה תשומות עבודה רבות, ובין היתר הוא הצליח לגבש רגולציה שתואמת את פעילותם של הגופים הנזכרים.

חבר מועצה אמר שדברי הנגידה אמנם מסבירים את הרציונל שעומד מאחורי החלטות הבנק ליטול על עצמו משימות ופרויקטים כאלה ואחרים, אך עדיין אין זה ברור מהו תפקידה של המועצה באישורה של תכנית עבודה שכוללת את כל אלה. דהיינו, האם המועצה יכולה למשל להחליט על מידת מעורבותו של הבנק בפעילות כזו או אחרת.

נגידת הבנק הבהירה שדבריה התייחסו לפרויקטים החיצוניים, משמע אלה שנגזרים מהתפקידים שהחוק מטיל על בנק ישראל.

חבר המועצה אמר כי חלק מהפרויקטים שהבנק נוטל על עצמו מקורם בפרשנותו למילוי התפקידים שהחוק מטיל עליו.

המשנה לנגידת הבנק אמרה כי יש מקרים שבהם הנהלת הבנק מחליטה, כהחלטת מדיניות, לקחת על עצמה פרויקט שלא נגזר ישירות מהוראות החוק אך יש לו קשר עקיף אליהן. למשל הקמת מערכת לשיתוף נתונים (שאינם קשורים לנתוני אשראי) בין הבנקים. מערכת שכזו אינה תוצר של חקיקה, והיא גם אינה צורך פנימי מובהק של הבנק (כמו מערכת לנתונים סטטיסטיים), אולם היא תואמת את רוח החקיקה שנוצרה בעקבות ועדת שטרם – היינו

רפורמה שנועדה להגביר את התחרות בשווקים הפיננסיים באמצעות שיתוף מידע. לדעתה, במקרה זה תפקידה של המועצה הוא לוודא כי הכוונה של הבנק ליטול על עצמו את הפרויקט עולה בקנה אחד עם יכולתו להתמודד עם הפרויקט – כלומר מתפקידה לבחון אם יש לבנק משאבים מתאימים בהתחשב בתכנית העבודה המוצגת בפניה. המועצה נדרשת גם לבחון את תהליכי האישור והביצוע של פרויקט שכזה.

חבר מועצה חזר והדגיש שהמועצה צריכה לבחון את האיזון הראוי בין הפרויקטים החיצוניים לבין אלה שהבנק יוזם.

המשנה לנגידת הבנק העירה שתכנית העבודה הרב-שנתית המוצגת למועצה כוללת רק כשליש מהפרויקטים שהחטיבות ביקשו ליזום. הסינון הקפדני מעיד על רצון למצוא את האיזון הראוי.

נגידת הבנק התייחסה לשאלה שחבר המועצה העלה לגבי התמורה שהרפורמות והשיפורים הטכנולוגיים נותנים במונחים של צמצום המשאבים בפעילויות ה"מסורתיות". היא אמרה שבמערכת הבנקאית מתנהלות פעילויות חדשות עקב ההתפתחויות הטכנולוגיות, ובכל הקשור בהן נדרש להדק את הפיקוח משום שנוצרים סיכונים חדשים. בד בבד נדרשת בפיקוח על הבנקים מומחיות טכנולוגית שלא נדרשה לו בעבר. מאחר שהסיכונים הישנים נותרו כשהיו, צורכי הפיקוח רק גוברים. ייתכן שחלק מהסיכונים ייעלמו בעתיד, אך לפי שעה יש צורך להמשיך ולנטר אותם. היא הוסיפה שחלק מהפעילויות ה"מסורתיות" של הבנק בוטלו או צומצמו, ביניהן הקופות לפריטת מזומנים ששירתו את הציבור. יתר על כן, בשנים האחרונות ניכרת מגמה של ביטול תקנים של תפקידים מנהלתיים או הסבתם לתפקידים מקצועיים.

יו"ר המועצה אמר כי במקרה של פרויקטים שהבנק מבצע שלא מכוח הוראות החוק, מתפקידה של המועצה לדאוג שאלה יתבצעו ביעילות המרבית. המועצה צריכה גם להפעיל שיקול דעת ולהנחות את הבנק לגבי סדר העדיפות שבו נכון לדעתה לבצע את הפרויקטים הללו. הוא בירך על העובדה שכיום יש פעילות או"ש בבנק, אך הוסיף שהמועצה עדיין אינה מקבלת מידע שיכול לזרות אור על שאלות כגון אלה: האם ניתן להוסיף פעילות באמצעות שימוש במשאבים הקיימים? האם פעילות שעוברת מחטיבה אחת לאחרת היא פעילות שלא ניתן לוותר עליה או לצמצמה?

נגידת הבנק מסרה, בהמשך לדברים שנגעו לפיקוח על הבנקים, כי לפני זמן מה ביקרה בישראל משלחת של מומחים מטעם קרן המטבע הבין-לאומית, וזו בחנה את פעילות הפיקוח מבחינת הדגשים והקצאת המשאבים. בין השאר בדקה המשלחת אם הפרקטיקות שפיקוח משתמש בהן מקובלות בעולם ואם הוא מכסה את הסיכונים של מערכת הבנקאות. הנגיда הוסיפה כי תציג למועצה בצורה מפורטת את ממצאי הדוח שחיברה המשלחת.

מנכ"ל הבנק העיר כי ב-2017 מתוכנן ביקור נוסף של נציגי הקרן, והם אמורים לבחון את עבודת החטיבה מבחינות אחרות – בחינות שנוגעות לבנק בכשל ולביטוח פיקדונות.

נגידת הבנק ציינה כי הדוח שחיברה המשלחת הקודמת שיבח את עבודתה המקצועית של החטיבה, וכלל בין המלצותיו את ההמלצה להפחית את הדרישות הפיקוחיות כדי להסיר חסמים לכניסת גופים חוץ-בנקאיים לשוק

האשראי; המלצה זו תאמה את העמדה שהבנק הביע בנושא בוועדת שטרומ. הנגידה הוסיפה כי בעת כהונתו של הנגיד הקודם ערכה קרן המטבע ביקורת על חטיבת המחקר של הבנק. יש חשיבות רבה לביקורת של גוף בעל ידע ניסיון בין-לאומיים כמו קרן המטבע.

חבר מועצה אמר שהמועצה צריכה לקבל דיווחים מפורטים על ביקורות שכאלה. למועצה אין כלים אובייקטיביים להעריך למשל את האפקטיביות בחטיבת המחקר ואת מידת השימוש בתוצרים שהיא מפיקה, ולכן היא אינה יכולה להעריך גם את התשומות הנדרשות לחטיבה.

המשנה לנגידה אמרה שייתכן כי המועצה צריכה להזמין מחקרים שכאלה מגורמים חיצוניים.

נגידת הבנק אמרה שלדעתה זהו תפקידה של הנהלת הבנק, אך עליה לדווח על הממצאים למועצה.

יו"ר המועצה אמר כי להבדיל מבדיקות או"ש, דוחות ביקורת שעורכים גורמים חיצוניים עשויים לשמש למועצה תשומה חשובה בבואה לבחון אם עדיין יש תוקף לפעילות "מסורתית" שמתבצעת בבנק.

מנכ"ל הבנק ציין שחשיבות התכנון הרב-שנתי נעוצה, בין היתר, בהעלאת שאלות כמו אלה שעלו בדיון.

חבר מועצה אמר שלפי חוק בנק ישראל, התש"ע-2010, אחד מתפקידי המועצה הוא לפקח על ההתנהלות התקינה והיעילה של הבנק. הוא חזר וביקש מהבנק להציג למועצה כיצד מתקיים, לתפיסתו, האיזון הראוי בין פרויקטים חדשים לישנים ובין פרויקטים חיצוניים לפנימיים.

מנכ"ל הבנק אמר שהאיזון הראוי נוצר כתוצאה מכך שהבנק מציג לחטיבות את מגבלת המשאבים ומקיים דיון בכל יוזמה של פרויקט.

חבר המועצה טען כי הנהלת הבנק מבקשת מהמועצה תוספת משאבים (תקציב וכוח אדם), ובקשות אלה מעקרות במידה מסוימת את המשמעות של הצורך להשיג את האיזון הראוי. הוא הוסיף שהנהלת הבנק צריכה ליטול על עצמה את האחריות לקיומם של משאבים שיספיקו כדי לבצע את הפרויקטים החדשים שהבנק יוזם במקביל לפרויקטים החיצוניים שמוטלים עליו או שהוא נוטל על עצמו לנוכח התפקידים שהוא צריך למלא על פי חוק.

חבר מועצה שאל כיצד מתקבלות בהנהלה ההחלטות לגבי עומס המשימות והפרויקטים שהבנק יכול ליטול על עצמו, בין היתר בהתחשב בעומס המוטל על ההנהלה הבכירה של הבנק ולקשב הניהולי הדרוש לביצוע כל אותם פרויקטים ומשימות – ואלה רק הולכים ומצטברים.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה הסבירה שתהליך התכנון מתחיל בסקירת הסטטוס של כל הפרויקטים שכבר החלו להתבצע – האם הם מתנהלים על פי לוחות הזמנים והתקציבים שתוכננו והוקצו עבורם ומהם הצמתים הקריטיים שבהם הם ייבחנו ויתקבלו החלטות נוספות לגביהם. רק לאחר שתמונת הפרויקטים הקיימים שלמה ובהירה בוחנים את כל הבקשות של החטיבות להתחיל בפרויקטים חדשים ומנתחים אותן מבחינת המשאבים הדרושים לכל פרויקט לגופו ומבחינת הקשרים וההשפעות הצולבות בין הפרויקטים השונים (בודקים למשל אם אותם עובדים יצטרכו

להיות מעורבים בכמה פרויקטים במקביל). את כל הפרויקטים מתארים בלוח גאנט שמפרט את אבני הדרך המרכזיות בכל פרויקט, ובדרך זו בוחנים ומנתחים את מידת הסנכרון בין הפרויקטים, בין היתר מבחינת היכולת לנהל אותם ברמות ניהול שונות. הניתוח של כל קשת הפרויקטים המבוצעים והחדשים, ביחד עם הניתוח של כל פרויקט לגופו, מסייעים לתעדף את הפרויקטים. התעדוף נעשה עם מנהלי החטיבות היוזמות תוך התחשבות במשאבים שחטיבות אחרות, כמו למשל החטיבה לטכנולוגיית המידע, אמורות להקצות לפרויקט מסוים בעודן מעורבות גם בפרויקטים אחרים. הרשימה המומלצת של הפרויקטים היא תוצר של דיונים שמתקיימים בהנהלת הבנק.

יו"ר המועצה אמר כי לדעתו העבודה שנעשתה לקראת הדיון הנוכחי הייתה מעמיקה ומועילה.

חבר מועצה אמר שלדעתו הדיון היה פורה, אלא שהבנק צריך להציג למועצה תכנית עבודה ותקציב לאחר שאלה נדונו בהנהלת הבנק. הוא הוסיף שמוטב היה אם דיוני המועצה בתכנית העבודה ובתקציב היו מתקיימים כבר ביולי או באוגוסט.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה אמרה שהדיון הסופי בתכנית העבודה ובתקציב יתקיים בהנהלת הבנק ב-3 בנובמבר, ולאחריו יתקיים דיון נוסף במועצה המינהלית.

נושא 3 בסדר היום: דוח ביקורת בנושא תהליך קביעתם של השערים היציגים

מצורפת תמצית של ממצאי דוח הביקורת בנושא תהליך קביעתם של השערים היציגים (נספח א')

יו"ר המועצה ציין לטובה את שיתוף הפעולה שנוצר במהלך הכנת הדוח בין ביקורת הפנים לבין המבוקר – חטיבת השווקים – ואת התוצאות הטובות ששיתוף הפעולה הניב.

חבר מועצה העיר שדוח הביקורת היה טוב.

החלטות:

המועצה מאשרת את ההמלצות הכלולות בדוח הביקורת בנושא תהליך קביעת השערים היציגים.

נושא 4 בסדר היום: דוח ביקורת בנושא העברת אתר הגיבוי (DR)

2*

יו"ר המועצה אמר שדוח הביקורת ציין כי העברת אתר הגיבוי התבצעה ללא תקלות והדוח לא כלל הערות מהותיות. הוא הוסיף כי בדיון שהתקיים בוועדת המשנה התחייב המנכ"ל להציג למועצה את תכניות הגיבוי של הבנק לטווח הארוך.

החלטות:

המועצה מאשרת את ההמלצות הכלולות בדוח הביקורת בנושא העברת אתר הגיבוי (DR).

² הוחלט לא לפרסם – נושא הקשור להיערכות הבנק לשעת חירום.

נושא 5 בסדר היום: דוח ביקורת בנושא אימות וגריסה של מלאי השטרות והגיליונות הפגומים (Spoils) מסדרה ב' בעריך 100 ש"ח הדפסה אחת עשרה במפעל המדפיס

3*

יו"ר המועצה ציין שדוח הביקורת העיד כי אצל מדפיס השטרות חל שיפור ניכר לעומת המצב ששרר לפני שנה-שנתיים.

החלטות:
המועצה דנה בדוח הביקורת בנושא אימות וגריסה של מלאי שטרות וגיליונות מסדרה ב' בעריך 100 ש"ח הדפסה פגומים (Spoils) אחת עשרה במפעל המדפיס.

עדכונים מוועדת המשנה

יו"ר המועצה התייחס לדיון במעקב שביקורת הפנים עורכת אחר יישום החלטות הוועדה. הוא אמר כי בדיון זה הציג מבקר הפנים שיפור בהתנהלות החטיבות בכל הקשור ליישום ההמלצות שביקורת הפנים כללה בדוחות ביקורת. הוועדה ביקשה דיווח חצי-שנתי כדי שניתן יהיה לבחון את המקרים שבהם נדרשת התערבות המועצה/ נגידת הבנק / מנכ"ל הבנק. הוא הוסיף שהוועדה ביקשה לקבל ממנכ"ל הבנק וממבקר הפנים עדכון בכל הקשור למערכת המדור לטיפול בחשבונות ולקוחות מוגבלים (לשעבר "מושל"ך", מושכי שיקים ללא כיסוי) – נושא שיש לו חשיבות ציבורית רבה. כמו כן הוועדה דנה בתכנית העבודה של ביקורת הפנים ל-2017 והיא צפויה להעלות לדיון במועצה המינהלית המלצה להגדיל את מספר התקנים של ביקורת הפנים בתקן נוסף. החלטה זו התקבלה בתמיכה של שניים מחברי הוועדה ובהתנגדות של אחד.

³ הוחלט לא לפרסם – נושא הקשור לביטחון שטרי הכסף.

דוח ביקורת בנושא תהליך קביעת של השערים היציגים – נושאים עיקריים

מטלת הביקורת זו נועדה לבחון את תהליכי העבודה ואת אמצעי הבקרה בתהליך קביעת השערים היציגים של המטבעות הזרים ביחס לשקל. חטיבת השווקים קיבלה את המלצות הביקורת ותפעל ליישומן, כאשר חלק מההמלצות כבר יושמו. חלק מהממצאים וההמלצות של הביקורת הובילו את חטיבת השווקים לבחינה מחודשת של תהליכי העבודה ולהחלטה על ביצוע שינויים.

להלן נושאים עיקריים שעלו בדוח הביקורת:

תהליך בחינת ציטוטים חריגים

במסגרת בחינת תהליך הטיפול בציטוטים חריגים, המליצה הביקורת לחדד את הקריטריונים המשמשים לבחינת ציטוטים חריגים במסגרת נהלית ברורה ומחייבת ולפעול ליישומם. בנוסף, הביקורת המליצה למכן במלואם את תהליכי העבודה לבחינת ציטוטים חריגים. בעקבות המלצות הביקורת, חטיבת השווקים החליטה לבצע התאמות בתהליך העבודה.

מערכות המידע בשימוש

הביקורת המליצה לפעול להחלפת המערכת הקיימת, התומכת בתהליך קביעת השערים היציגים, במערכת חדשה אשר תשפר את התמיכה בתהליך ותאפשר יישום נאות של תהליכי פיתוח, תפעול, ניהול, פיקוח, בקרה ואבטחה.

בסיכום הישיבה החליטה ועדת המשנה פה אחד:

"ועדת המשנה דנה בהמלצות הביקורת הפנימית הכלולות בדוח הביקורת בנושא תהליך קביעת השערים היציגים וממליצה למועצה המינהלית לאמץ את ההמלצות".

⁴ הוחלט לא לפרסם – נושא הקשור להיערכות הבנק לשעת חירום.

⁵ הוחלט לא לפרסם – נושא הקשור לביטחון שטרי הכסף