



בנק ישראל

פרוטוקול ישיבת המועצה המינהלית
שהתקיימה ביום ה' 8.12.2011 במשרדי בנק ישראל בירושלים

משתתפים	חברי הוועדה:	דן פרופר, יו"ר איציק אידלמן, אורי גלילי, נינה זלצמן, סטנלי פישר (השתתף בדיון בנושא השני ובחלק מהנושא השלישי בסדר היום), קרנית פלוג, מקסין פסברג.
נוכחים	עובדי הבנק:	אדי אזולאי, ראש מטה הנגיד צילה בילט, עוזר מזכיר הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית ליאור גסנר, עוזר מנכ"ל הבנק אסתי שורץ, מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית טידה שמיר, היועצת המשפטית
		נוכחים נוספים בנושא השני בסדר היום: שולה מישלי, המבקרת הפנימית
		נוכחים נוספים בנושא השלישי בסדר היום: אהובה בן שלום, המשנה למנהל חטיבת טכנולוגיית המידע דורון פלח, מנהל חטיבת טכנולוגיית המידע מרדכי פיין, מנהל מחלקת המטבע ענת שבת, מנהלת אגף חשבות במחלקת החשבות ומערכות תשלומים וסליקה יעל רשתי, מחלקת החשבות ומערכות תשלומים וסליקה נטלי בצלאל, יחידת תכנון וכלכלה יעל ואקנין, מנהלת יחידת תכנון וכלכלה רחל צימלס, אחראית על תקציב הבנק, יחידת תכנון וכלכלה
		נוכחים נוספים בנושא הרביעי בסדר היום: נטלי בצלאל, יחידת תכנון וכלכלה יעל ואקנין, מנהלת יחידת תכנון וכלכלה רחל צימלס, אחראית על תקציב הבנק, יחידת תכנון וכלכלה

סדר היום:

1. פרוטוקולים של המועצה המינהלית
2. מינוי צוות לתיקון ליקויים
3. המשך דיון על תוכנית העבודה לשנת 2012
4. אישור תקציב הבנק לשנת 2012

הדיון:

הנושא הראשון לדיון: פרוטוקולים של המועצה המינהלית

יו"ר המועצה פתח וציין כי בחוק בנק ישראל נקבעה מפורשות חובת פרסום הפרוטוקולים של המועצה המינהלית.

היועצת המשפטית הוסיפה כי החוק קובע כי על המועצה לפרסם את הפרוטוקולים של ישיבותיה, וכי במקרים חריגים ומנומקים היא רשאית שלא לפרסם פרוטוקול – כולו או חלקו. כמו כן הובהר, כי החוק

אינו קובע הוראה לגבי אופן רישום הפרוטוקול וכי על המועצה לקבוע כיצד יירשם הפרוטוקול, ומה יירשם בו, כולל הקביעה אם יש להביא את הדברים בשם אומרם, באופן שישקף נאמנה את מהלך הדיון והדברים הנאמרים בו.

חברי המועצה החליטו לרשום מדיוני המועצה, פרוטוקול תמציתי ללא שמות הדוברים, כדי לאפשר דיון חופשי שלא יכביד על הקורא, אך יציג כל פרט חשוב מדיוני המועצה וישקף את דיוניה. פרוטוקול מהדיון שהתקיים ביום 6/11/2011, העונה על דרישות אלו, חולק לחברי המועצה המינהלית. הפרוטוקול יובא לאישור המועצה בדיון שיתקיים ביום 11/12/2011.

החלטה:

א. תוכן הפרוטוקול

פרוטוקול המועצה המינהלית ישקף נאמנה את פרטי הדיון, ויצוינו בו, בין השאר:

- מועד הישיבה ומקום קיומה;
- סדר היום ושינויים שהוכנסו בו;
- שמות חברי המועצה הנוכחים בישיבה ושמות הנעדרים ממנה;
- קיומו של מניין חוקי;
- השמות והתפקידים של מוזמנים שאינם חברי המועצה הנוכחים בישיבה;
- שלב כניסתו ויציאתו של כל משתתף במהלך הישיבה - אם ההיעדרות הייתה מהותית;
- תמצית מהלך הדיון, תוך פירוט עיקרי הדברים שלא בשם אומרם;
- ההחלטות שקיבלה המועצה ותוצאות ההצבעות שקיימה.

ב. אישור הפרוטוקול

הפרוטוקול של כל ישיבה יאושר באחת מישיבותיה הבאות של המועצה.

ההחלטה התקבלה על ידי שישיה חברים שהשתתפו בדיון (דן פרופר, איציק אידלמן, אורי גלילי, נינה זלצמן, קרנית פלוג, מקסין פסברג).

הנושא השני לדיון: מינוי צוות לתיקון ליקויים

היועצת המשפטית הציגה את תפקיד הצוות לתיקון ליקויים בהתאם לסעיף 21א לחוק מבקר המדינה, אשר לפיו הצוות ידון בדרכים לתיקון ליקויים שהועלו בדוח מבקר המדינה. כמו כן היא ציינה שבהתאם לחוק בנק ישראל המועצה היא שצריכה למנות את הצוות, ובראשו יעמוד הנגיד. הנהלת בנק ישראל המליצה כי החברים הנוספים בצוות לתיקון הליקויים יהיו המנכ"ל, היועצת המשפטית ומנהלת אגף החשבונות, שתשמש כחברה עד למינוי מנהל למחלקת החשבונות והתשלומים והסליקה.

המועצה דנה בשאלה אם רצוי שהצוות לתיקון ליקויים יטפל גם במעקב אחר יישום ההמלצות הכלולות בדוחות הביקורת של המבקר הפנימי של הבנק, וכן בדרכים לתיקון ליקויים שהועלו בדוחות המבקר הפנימי.

המבקר הפנימית, ציינה כי הביקורת הפנימית מנהלת מעקב אחר תיקון הליקויים, מעקב זה מדווח לוועדת הביקורת וזו דנה בנושאים אלו.

חברי המועצה היו בדעה שהואיל והנגיד מנהל את הבנק, הוא שיקבע כיצד יבוצע הטיפול בממצאים המוצגים בדוחות הביקורת הפנימית.

לגבי חברי הצוות לתיקון הליקויים, הוחלט כי, בנוסף לנגיד, יהיו חברים בו רק המנכ"ל והיועצת המשפטית. על המבקר הפנימית יהיה לרכז את החומר שמועבר לוועדה לתיקון ליקויים.

החלטה:

על פי סעיף 20 (א) (8) לחוק בנק ישראל, התש"ע – 2010, החליטה המועצה המינהלית, פה אחד, למנות צוות לתיקון הליקויים שהועלו בדוחות מבקר המדינה (כמשמעותו בסעיף 21 א(ב) לחוק מבקר המדינה). חברי הצוות יהיו: נגיד הבנק (ראש הצוות); מנכ"ל הבנק והיועצת המשפטית של הבנק. המבקר הפנימית של הבנק תהיה אחראית לכינוס הצוות ולריכוז החומר הנדרש.

הנושא השלישי לדיון: המשך דיון על תוכנית העבודה לשנת 2012

המשנה למנהל חטיבת טכנולוגיית המידע הציגה את תוכנית העבודה של חטיבת טכנולוגיית המידע. יעדים רב שנתיים:

- שינוי מעמד מ-IT (Information Technology) ל-BT (Business Technology): העמקת הקשר עם חטיבות הבנק בתהליך קבלת ההחלטות העסקיות.
- לבקשת אחד מהחברים הבהיר מנהל החטיבה לטכנולוגיית מידע, שהיו בבנק פרויקטי IT אשר התנהלו בלי מעורבות או בלי הובלה של IT – דבר שאינו רצוי.
- העמקת השיתוף בין חטיבת ט"מ לחטיבות העסקיות באמצעות יישום אמנת ספק-לקוח.
- שיפור השירות ללקוח - השגת ציון 4.3–4.7 (מתוך 5) בסקרי שביעות רצון מן החטיבה בשנים 2013–2015.
- ביצוע פרויקטים מרכזיים: שולחן עבודה לפיקוח על הבנקים, וקישור הבנקים לחדר מסחר להזרמת תוצאות סוף היום.
- ניצול ומינוף של ה-ERP: ספר ראשי, מלאי מזומנים, הלוואות, נסיעות לחו"ל, ניהול נכסים, מילווה.
- פיתוח יישומים ארגוניים: ניהול מסמכים, ניהול סיכונים, ניהול לשכות הנהלה, פורטל ארגוני למנהלים, מרכזי הדפסה, ארכוב מסמכים.
- הרחבת מחסן הנתונים העסקי המרכזי (DWH) - הוספת עולמות תוכן ומאגרי נתונים.

- פיתוח מערכת יעדים מול ביצועים (KPI).
- הרחבת ארכיטקטורה מיכונית: עבודה מרחוק, מחשב כף יד, ענן מחשוב, רכש חבילות תוכנה במקום פיתוח, הוצאת ה-MF מהבנק, תהליך מובנה לניהול פרויקטים, יישום תוכנית רב-שנתית לאבטחת מידע.
- שדרוג פלטפורמות ותשתיות: מעבר לשתי מערכות הפעלה בלבד, מעבר לשני בסיסי נתונים בלבד, שימוש בקוד פתוח, גיבוי חירום, אתר חירום ומרכז שליטה במקום אחד. לשאלת אחד מהחברים בעניין אבטחת המידע, השיב מנהל החטיבה לטכנולוגיית מידע שמישמת תוכנית רב-שנתית לאבטחת מידע. לא מפתחים יישומים שטרם קיבלו את אישור הרשות לאבטחת מידע.

יעדי החטיבה לשנת 2012

- יעד 1 - שיפור תשתיות הבנק (תמ"ר, ביז, אינטרנט).
- יעד 2 - פיתוח ותמיכה ביישומי חטיבות הבנק (פרויקט מחסן נתונים, DWH). הועלתה על ידי חבר מועצה בקשה לדון בעניין ציוני השירות שהחטיבות האחרות ייתנו לחטיבה לטכנולוגיית מידע, כחטיבת שירות, אחת לשנה.
- יעד 3 - מיכון הלשכות.
- יעד 4 - שיפור תהליכי עבודה בבנק באמצעות מערכת ERP (פרויקט ERP שלב ב' ובחינת מימושים נוספים).
- יעד 5 - ניהול ויישום של המדיניות המוניתרית של הבנק (מערכת מכרזים מוניתריים).
- יעד 6 - שיפור ושדרוג של מערכות ותהליכים (ירידה מהמחשב המרכזי, החלפת תשתיות מערכת זה"ב).

חבר המועצה שאל אם החלפת המערכות האמורות כבר כלולה בתקציב של שנת 2011, ונענה על ידי המשנה למנהל החטיבה לטכנולוגיית מידע שהחלפת המערכות כלולה בתקציב של השנים 2012 ו-2013. חבר מועצה אחר שאל מדוע הפרויקט נמשך זמן כה רב, וכיצד ניתן להחישו – שכן עלויות התחזוקה של ה-main frame גבוהות מאוד. המשנה למנהל החטיבה לטכנולוגיית מידע השיבה שספק אם ביכולתה לתת תשובה מלאה לשאלה זו. היה רעיון לקחת את המחשב המרכזי, ו'לארץ' אותו במקום אחר, מחוץ לבנק, אך הרעיון הזה הורד מעל הפרק, משום שמערכות קריטיות הנמצאות שם צריכות להתחבר אל הבנק. היו רעיונות רבים, אבל העיסוק הרציני בירידה מה-main frame החל רק לפני שנה וחצי. אחד מחברי המועצה ביקש – בקשה הנוגעת גם לחטיבות אחרות – להראות למועצה, ליד התקציב המבוקש, גם את התקציב והביצוע של השנה הקודמת. המשנה למנהל החטיבה לטכנולוגיית מידע אמרה שתקציבי הפרויקטים הגדולים נכללים בתקציבי החטיבות האחרות; רק ה-Data Warehouse מתוקצב בחטיבה.

מספר חברים דנו בסוגיה של שינויים בפרויקטים המוצגים למועצה המינהלית, יו"ר המועצה מסר שבשנה הבאה יוקצה להצגת החטיבות זמן רב יותר.

- יעד 7 - שיפור השירות ללקוחות ולעובדי החטיבה (הגירה ל- Win7 ול- Office 2010).
- יעד 8 - אבטחת מידע.

משאבי כוח האדם שתוכננו לביצוע משימות החטיבה בשנת 2012: 102 משרות.

מנהל מחלקת המטבע, הציג את תוכנית העבודה של מחלקת המטבע.

יעדים רב שנתיים:

- אספקה סדירה של המטבע למשק ללא היקלעות לחוסר בעריך כלשהו.
- הסדרת מערכת המזומנים במשק והכוונתה.
- הנפקת סדרת מטבע חדשה.
- התמודדות עם זיופי מטבע.
- הרחבת מעגל הספקים של המחלקה בעולם.
- הנפקת 5 מטבעות זיכרון מדי שנה.
- שיפור איכות השטרות במחזור.
- הרחבת יכולות אחסון מלאי השטרות והמעוות בירושלים ובכספות החירום ושיפור היערכות מלאי חירום.

יעדים לשנת 2012:

- יעד 1 - הנפקת סדרת מטבע חדשה.
- יעד 2 - פיזור סיכוני מלאי מטבע.
- יעד 3 - ייעול תפעול הפעילות בסניף המטבע.
- יעד 4 - הרחבת מעגל הספקים בתחום המעוות למחזור, מטבעות הזיכרון ותחום השטרות.
- יעד 5 - ייעול המערך של תפעול המזומנים במשק.
- יעד 6 - טיפוח המשאב האנושי.

מנהל מחלקת המטבע ציין שרוב העובדים בתחום ספירה ומיון נקלטים ל-3 שנים. אחד מחברי המועצה המינהלית ציין שלעבודות מסוג low level tasks יש למצוא אוכלוסיות שעבורן תפקידים אלה הם אתגר. חברי המועצה ביקשו לדון בנושא זה עם המנכ"ל.

- יעד 7 - העלאת מודעות הציבור לסימני ביטחון.
- יעד 8 - שיפור האיכות של ניהול המזומנים.
- יעד 9 - הנפקה ואספקה סדירה של מזומנים למשק.
- יעד 10 - הנפקת מטבעות זיכרון ומטבעות מיוחדים.

משאבי כוח אדם שתוכננו לביצוע משימות המחלקה בשנת 2012: 34 משרות.

[הערה 1]

מנהלת אגף חשבות במחלקת החשבות ומערכות התשלומים והסליקה, וכלכלנית באגף מערכות התשלומים והסליקה, הציגו את תוכנית העבודה של מחלקת החשבות ומערכות תשלומים וסליקה. מנהלת אגף חשבות פתחה ואמרה שהחשבות ומערכות התשלומים ממלאות שניים מחמשת תפקידיו של הבנק לפי החוק – מתן שירות בנקאי לממשלה והסדרה של מערכות התשלומים והסליקה במשק – ומהם נגזרים היעדים הרב שנתיים:

אגף החשבות:

- הפחתת הסיכונים במערכות המחשוב ובתהליכי עבודה בחשבות.
- שיפור השרות הבנקאי ללקוחות הבנק - משרדי הממשלה ואחרים.
- התייעלות הפעילות שהוטמעה בחשבות במסגרת יישום המבנה הארגוני החדש ובפרט הטמעת מערכת ה-SAP.
- היערכות החשבות לשעת חירום.
- שדרוג הדוחות הכספיים של הבנק ומערך הדוחות המופק מספרי הבנק, תוך פיתוח התחום החשבונאי, ניהול הנתונים, המידע והידע.

אגף מערכות תשלומים וסליקה

- הבטחת היציבות, היעילות והבטיחות של מערכות התשלומים והסליקה.
- קידום שיפורים ושינויים במערך התשלומים והסליקה בישראל והתאמה לסטנדרטים בין-לאומיים.
- הגברת השימוש במערכת זה"ב לשם הפחתת סיכוני הסליקה במערכות התשלומים האחרות (מס"ב, צ'קים).
- הבטחת תפעולן היעיל של מערכות התשלומים המנוהלות והמופעלות ע"י בנק ישראל.
- שיפור ניהול אמצעי התקשורת לצורך הבטחת פעילות סדירה של מערכות התשלומים.
- המשכיות עסקית של כלל מערכות התשלומים.

יעדים משותפים לשני האגפים

- חיזוק ופיתוח קשרי עבודה עם חו"ל.
- חיזוק מערך ההון האנושי.

יעדים לשנת 2012:

אגף מערכות תשלומים וסליקה:

- יעד 1 - הבטחת היציבות, היעילות והבטיחות של מערכות התשלומים והסליקה.
- יעד 2 - הבטחת ההמשכיות העסקית של כלל מערכות התשלומים.

¹ הערה 1 - הוחלט לא לפרסם - נושאים הקשורים למוכנות הבנק לשעת חירום.

- יעד 3 - הבטחת תפעולן היעיל של מערכות התשלומים המנוהלות והמופעלות ע"י בנק ישראל.
- יעד 4 - קידום שיפורים במערך התשלומים והסליקה בישראל והתאמה לסטנדרטים בין-לאומיים. הקמת מערך הפיקוח על מערכות התשלומים ופיקוח שוטף על המערכות.
- יעד 5 - שיפור הניהול של אמצעי התקשורת לצורך הבטחת פעילות סדירה של מערכות התשלומים.

אגף החשבות:

- יעד 6 - הפחתת הסיכונים במערכות המחשוב ובתהליכי עבודה בחשבות. אשר להפחתת סיכונים, יש כוונה לרכוש מערכת המספקת לממשלה שירותי בנקאות במטבע חוץ ובשקלים.
 - הועלתה שאלה: האם נשקל פיתוח מערכת בבנק, מנהלת אגף חשבות השיבה שאופציה זו נבדקה, והמסקנה היא שמוטב לרכוש מערכת שכבר נמצאת בשוק.
 - לשאלה של אחד מהחברים הבהירה מנהלת אגף חשבות שלא מדובר בהתקנה של מערכת כזאת על ה-main frame אלא בסביבה המבוזרת.
 - יעד 7 - היערכות לשעת חירום. אחד מהחברים ביקש שבעתיד תידון במועצה פעילות הבנק במצב חירום של פגיעה במערכות המחשוב, דיון שראוי לערב בו גם את ביקורת הפנים.
 - יעד 8 - שיפור השירות הבנקאי ללקוחות הבנק, משרדי ממשלה ואחרים.
 - יעד 9 - הסדרת הרישום החשבונאי.
 - יעד 10 - פעילות שוטפת בתחום החשבות.
- #### **אגף בקרה ודיווח:**
- יעד 11 - בקרה וניהול סיכונים.
 - יעד 12 - ניהול מערך הדיווח והמידע ושדרוגו.
 - יעד 13 - ניהול מערך ההרשאות למערכות.

משאבי כוח אדם שתוכננו לביצוע משימות המחלקה בשנת 2012: 43.5 משרות.

משימות מרכזיות בשנת 2012

פעילות שוטפת בחשבות:

- מס הכנסה - חובות עבר. לשאלת חבר מועצה, למה נועד התקציב למס הכנסה, השיבה מנהלת אגף חשבות שהתקציב למס הכנסה מיועד לתשלום לרשויות המס בעקבות ביקורות שנערכו וייערכו בבנק.
- מתן שירותי בנקאות, ביצוע תשלומים של הבנק, ניהול מילווה והנהלת חשבונות, השתתפות בוועדות, ביצוע בקורות ומתן מענים בתחום המיסוי.

הפחתת הסיכונים במערכות המחשוב ובתהליכי העבודה:

- החלפת מערכות מילווה המדינה וסחר חוץ, ושדרוג מערכת קונסיסט.

- שדרוג מערכות הבקרה במערכות המחשוב.
- ניהול סיכונים: תהליכי עבודה, זרימת נתונים ומערכות מחשוב, בחינת הטמעת ה-SOX.
חבר המועצה ביקש שהמבקר הפנימית תבחן את יישום ה-SOX בבנק ישראל.
לשאלת חבר מועצה האם מודול הספר הראשי ייושם במערכת SAP, השיבה מנהל אגף חשבות שהשנה תחל החשבות בבדיקה אם מודול הספר הראשי במערכת SAP מתאים לבנק ישראל.
ניהול מערך הדיווח והמידע ושדרוגו: עריכת הדוח השנתי ופרסומו.
הבטחת תפעולן היעיל של מערכות התשלומים המנוהלות והמופעלות על ידי בנק ישראל: המשך תפעולן התקין של מערכת זה"ב ומסלקת הנייר, כולל בקרת המערכות ושדרוגן.
הבטחת היציבות, היעילות והבטיחות של מערכות התשלומים והסליקה: המשך פרויקט הקמת הפיקוח על מערכות התשלומים.
הסדרת הרישום החשבונאי: פיתוח חשבונאי לפעילות הבנק.

המשך הדיון בנושא זה, יתקיים בישיבה הבאה של המועצה המינהלית ביום 11 בדצמבר 2011

הנושא הרביעי לדיון: אישור תקציב הבנק לשנת 2012

- מנהלת יחידת תכנון וכלכלה הציגה את הצעת הבנק לתקציב לשנת 2012:
האסטרטגיה לפעילות המינהלית מתבססת על העובדות הבאות:
- התשתיות הפיזיות של הבנק מיושנות, ולא בוצעו בהן השקעות מהותיות במשך שנים ארוכות (עד שנת 2009).
 - תשתיות הבניינים בירושלים ובת"א (תשתיות בנות 30 שנה)
 - תשתיות של מערכות קריטיות ואחרות
 - תשתיות טכנולוגיות מהותיות
- לשאלתו של אחד מחברי המועצה האם המבנה בירושלים נבנה לפי התקן של רעידות אדמה. השיבה מנהלת יחידת תכנון וכלכלה כי הבניין בירושלים עומד בתקן, אך המבנה בתל אביב אינו עומד בתקן.
- התפתחות הטכנולוגיה ושיטות העבודה מחייבות שדרוג של כלי העבודה ומערכות המידע של הבנק.
 - הייתה קיימת חשיפה גבוהה לכשל במערכות הבנק ותשתיות הבנק בשל התיישנות הציוד והמערכות בבנק.
 - צורך בהתחדשות התרבות הארגונית בבנק.
- המיתווה האסטרטגית לפעילות המנהלית מתמקד בהשקעות מוגברות בתשתיות הבנק ובמערכות מידע מתקדמות, כמפורט:
- החלטה על שדרוג התשתיות הפיזיות של הבנק:
 - הטווח הקצר: שיפוץ ושדרוג תשתיות הכרחיות בבניין בירושלים ובלילינבלום ת"א.
 - בטווח הארוך: תכנון אב לשיפוץ המבנה בירושלים, תכנון איחוד הבניינים בת"א.

- שיפור ההיערכות לשעת חירום:
 - הבטחת המשכיות העסקית של בנק ישראל בכל תרחיש ייחוס.
 - התאמת התשתיות הקריטיות בבנק לתפקוד מלא בשעת חירום.
- ייעול תהליכי העבודה באמצעות כלים ומערכות מידע מתקדמים.
- הטמעת קוד אתי לעובדי הבנק.
- בשנים האחרונות הותנעו "מגה-פרויקטים" בבנק:
 - הקמת תשתית מרכזית לניהול הנתונים הכלכליים בבנק ישראל (DWH)
 - הקמת מערכת לניהול יתרות מטבע חוץ (ביזי - ITMS)
 - פיתוח תשתית מידע רגולטורי לפיקוח על הבנקים (תמ"ר)
 - הטמעת מערכת מחשוב אינטגרטיבית לפעילות המינהלית (ERP)
 - פרויקטים בתחום היערכות לשעת חירום
 - השקעות מחלקת מטבע
 - הקמת חוות שרתים
 - תוכנית אב לשדרוג הבניין
 - אתר האינטרנט של הבנק

מנהלת יחידת תכנון וכלכלה הציגה את התפתחות תקציב הבנק משנת 2005 ועד 2012 (ביצוע לעומת התקציב המתוכנן ולעומת התקציב המעודכן). לדבריה התקציב במחירים שוטפים נע סביב 700 מיליון שקלים, והביצוע עלה מ-80%-70 ל-90% בשנים האחרונות, משום שמקפידים ומשתדלים לשפר את התכנון ואת הביצוע.

חברי מועצה ציינו בישיבה שאחוז ביצוע נמוך מעיד על "עיניים גדולות" בהתחלה, על כושר ביצוע נמוך, על פסילת פרויקטים במהלך הביצוע, או על תקצוב בשנה אחת במקום במספר שנים. אחד מחברי המועצה ציין את הפער בין התקציב לביצוע בשנת 2011. מנהלת יחידת תכנון וכלכלה השיבה כי הביצוע צפוי לגדול עד סוף השנה, וכי יש גם תשלומים שלא מספיקים לבצעם עד סוף השנה והם נדחים לשנה הבאה. חברי המועצה ציינו שהואיל וגם בשנה העוקבת נדחים תשלומים, הרי שהפער לא צריך להיווצר מסיבה זו.

מנהלת יחידת תכנון וכלכלה ציינה שקיימת מגמת שיפור בביצוע התקציב, חבר מועצה הוסיף שהשיפור גם נובע מפיקוח הדוק יותר, ויש ניסיון לשפר את הקשר בין התקציב לביצוע. לשאלת חבר מועצה, מדוע שיעור הביצוע קטן משנת 2009 לשנת 2010 ב-6%, ענתה מנהלת יחידת תכנון וכלכלה כי העברת תקציבים שלא נוצלו משנה לשנה הונהגה רק משנת 2010. אחד מחברי המועצה הביע תמיכה בהעברת תקציב משנה לשנה, שמונעת הוצאה מהירה של כסף משום שסוף השנה מתקרב. לדבריו חשוב לאשר תקציב ריאלי, שינוצל במהלך השנה.

אחד מחברי המועצה העיר שבהכנת תקציב יש לבחון את הביצוע של השנה הקודמת, וציין שהחל משנת 2009 רואים שהתקציב גדל בכל שנה והביצוע קטן.

מנהלת יחידת תכנון וכלכלה הוסיפה שיש להפריד בין הוצאות קשיחות, כשכר והדפסת כסף, לחלק הגמיש, כהוצאות והשקעות. רואים שההוצאות היו די קבועות בשנים 2007-10 וגדלו בשנים 2011-12 מפני שהחל מ-2008 התקציב מותאם לשינויי המדד ולגידול התקציב בממשלה, ובשנת 2011 הייתה עלייה גבוהה של המדד לעומת שנת 2010. מלבד זאת התווסף תקציב לפעילות המועצה המינהלית והוועדה המוניתרית. הרמה הקבועה בשנים 2007-10 נובעת גם מהקיצוץ הרוחבי שבוצע בשיעור של 6.5%.

מנהלת יחידת תכנון וכלכלה ציינה כי החל משנת 2009 תקציב ההשקעות גדל באופן אינטנסיבי בגלל המגה פרויקטים. במענה לשאלת חברי מועצה על גידול התקציב במהלך השנה, נמסר כי תקציב ההשקעות גדל על חשבון תקציב ההוצאות ותקציב הדפסת הכסף.

אחד מחברי המועצה ביקש לקבל הסבר לנתוני תקציב ההשקעות בשנת 2011: התקציב המתוכנן בסך 59 מיליוני ש"ח, התקציב המעודכן בסך 72 מיליוני ש"ח והביצוע בסך 34 מיליוני ש"ח. מנהלת יחידת תכנון וכלכלה ציינה שאלו נתוני ביניים, שכוללים את תקציב הפרויקטים המיוחדים, שבהם אחוז הביצוע נמוך בגלל עיכובים בתהליך. בחודש דצמבר צפויים תשלומים רבים בעיקר בפרויקט ERP, ולכן שיעור הביצוע צפוי לעלות. התקציב המעודכן גבוה מהתקציב המקורי עקב העברת תקציבים מתקציב ההוצאות. חברי המועצה טענו שקשה לפקח על התקציב כאשר הסכומים המועברים הם גבוהים.

האחראית על תקציב הבנק ציינה שהתקציב עודכן בתחילת ינואר ב-13 מיליוני ש"ח והועבר דיווח בנושא לוועדת הכספים.

מנהלת יחידת תכנון וכלכלה הוסיפה שהתקציב גדל החל משנת 2009 בגלל הפרויקטים הגדולים שהבנק החל בביצועם (הקמת חוות שרתים, השקעות של מחלקת המטבע במכונות וציד, פרויקט ביזי, הקמת DWH, שדרוג הבניינים, "תמר", פרויקטים בתחום היערכות לחירום ועוד).

[הערה 2]

מנהלת יחידת תכנון וכלכלה ציינה שהביצוע של ההוצאות נשמר על רמה דומה, וגם כאשר החטיבות מבקשות תוספות תקציב ומקבלות, רמת ההוצאה לא גדלה בהתאם.

חבר המועצה ביקש שיוצגו למועצה בהמשך הסיבות לשיעורי ניצול התקציב של החטיבות.

עוזר המנכ"ל ציין כי כיוון שלא ניתן לחרוג מהתקציב, לעיתים מתקצבים סכום גבוה מהנדרש.

לשאלת חבר המועצה אם ניתן להעביר מתקציב הוצאות לתקציב השקעות ולהפך, ענתה מנהלת יחידת תכנון וכלכלה שהדבר אפשרי.

חבר המועצה ציין כי תקציב אינו צריך להיות גמיש.

האחראית על תקציב הבנק הוסיפה שבכל שנה התקציב נמוך מבקשות החטיבות, ולמרות זאת בכל שנה יש סיבה אחרת לשיעור הביצוע הנמוך. יש לתקצב פחות לחטיבות ויותר בעתודה.

² הערה 2 - הוחלט לא לפרסם - נושאים הקשורים למוכנות הבנק לשעת חירום.

חבר מועצה ציין שתהליך הקיצוץ שתואר הוא תהליך עבודה הנהוג בכל הגופים העסקיים.

תקציב הבנק לשנת 2012

מנהלת יחידת תכנון וכלכלה ציינה כי תקציב בנק ישראל לפעילות מנהלית נבנה עפ"י השיקולים הבאים:

- נתוני עבר: התחייבויות קיימות של הבנק, שיעורי ניצול התקציב בשנים קודמות, היקף התקציב בשנים קודמות.
- תכנון עתידי: האסטרטגיה לקידום הפעילות המנהלית, יעדים ומשימות עיקריות בטווח של עד חמש שנים, מיפוי צרכים שנעשה מול החטיבות, גידול טבעי בהיקף ומורכבות פעילות הבנק והמשק, משאבי כוח אדם.

האסטרטגיה לפעילות מנהלית בשנת 2012:

- מתמקדים בקידום הפרויקטים הקיימים.
 - הוחלט לא להתחיל מגה-פרויקט חדש בשנת 2012.
- לשאלת חבר מועצה אם החטיבות מתחייבות לסיים את הפרויקט במועד שהוצג להנהלת הבנק, ציינה מנהלת יחידת תכנון וכלכלה שהניהול והמעקב אחר הפרויקטים הוא נושא חדש ושלבי התכנון והמעקב מוגדרים בנוהל. הבנק מתכוון לשדרג את התהליך בשנת 2012.
- אושרו לשנת 2012 פרויקטים חדשים בהיקף תקציבי בינוני-קטן בלבד.
- לשאלת חבר מועצה אם יש מקרים שבהם עוצרים פרויקטים ענתה מנהלת יחידת תכנון וכלכלה כי בעבר, המנכ"ל עצר את פרויקט הקמת מאגר הנתונים, מודל העבודה שונה וניהולו הפרויקט הועבר אל החטיבה לטכנולוגיית מידע.
- הוחלט על שמירת מסגרת ההוצאות, בתוספת מדדים וגידול בגין פעילות המועצה המנהלית והוועדה המוטיטרית.
 - צפי לירידה בשיא כוח אדם בבנק ולגידול מספר הפורשים ב-2012.
- חבר המועצה ציין שיש לדון בהיקף כוח האדם הנדרש לבנק.
- מנהלת יחידת תכנון וכלכלה הציגה את תקציב הבנק לשנת 2012, שיועבר לוועדת הכספים ופורסם ברשומות ובאתר הבנק, התקציב שהוצג אינו כולל את השינוי המבוקש בתקציב פרויקט היערכות לשעת חירום. היא ציינה כי נתוני ההעברות משנת 2011 כוללים עודפים העומדים בקריטריונים שהוגדרו על ידי הבנק.
- לשאלת חבר מועצה אם קיימת מגבלה לתקציב "הרשאה להתחייב", הכוללת תקציב להתחייבויות של הבנק לשנים הבאות, ענתה מנהלת יחידת תכנון וכלכלה שאין מגבלה על תקציב ההרשאה להתחייב וגם על סך התקציב אין מגבלה.
- מנהלת יחידת תכנון וכלכלה פירטה על תחומי הפעולה הכלולים בתקציב. בתחומים פעולה מטה וסיוע (הכולל את החטיבות התומכות, הלשכות ועוד), ביצוע תפקידי הבנק (הכולל את חטיבות

השווקים, המטבע, הפיקוח על הבנקים) ונציגות בחו"ל כלולות עלויות השכר וההוצאות השוטפות בגינם.

הסבר התקציבים ועיקרי השינויים בסכומים המתקציבים:

- בשכר העובדים מתקצב גידול של 4%, סכום התקציב נקבע על פי מצבת כוח האדם הצפויה והסכמי השכר, ומושפע בעיקר מזחילת שכר, עדכון זכאויות עובדים לרכיבי שכר ושינוי כוח האדם.
לשאלת חבר מועצה בנוגע ל"מענק היוכל" ענתה מנהלת יחידת תכנון וכלכלה שמדובר במשכורת 13, הניתנת לעובדים הוותיקים בחודש ספטמבר. הגידול בתקציב השכר נובע מגידול במספר העובדים הזכאים לרכיב זה.
לשאלת חבר מועצה לגבי גידול התקציב עקב ביטוחי רכב ענתה האחראית על תקציב הבנק שמדובר בעלויות גבוהות יותר עקב עלייה של עלויות ביטוחי הרכב.
מנהלת יחידת תכנון וכלכלה הציגה גרף המתאר את השינוי בעלות העבודה לעומת השינוי בשיא כוח אדם, ובו מוצגת הירידה של עלות העבודה ושל מספר העובדים בשנים 2005 עד 2012 ; במהלך התקופה היו מספר תקופות שבהן עלות העבודה ומספר העובדים עלו.
• בעלויות העבודה העקיפות התקציב פחת, עקב תשלום חובות עבר למס הכנסה.
• תקציב הגמלאות נקבע בהתאם למספר הפורשים. הוא גדל בכ-50 מיליון ש"ח, בעיקר עקב תחזית לפרישה של עובדים, המקבלים תשלומי גמלה ותשלומים חד-פעמיים בעת הפרישה.
בשנת 2011 מספר הפורשים היה גבוה מהצפוי, ולכן הוקצתה תוספת תקציב לסעיף.
• התקציב לתפעול הבנק הוא התקציב הגדל בהתאם לרכיבים הבאים: ממוצע האינפלציה ל-12 החודשים הבאים - 2.2% ; התאמה למדד בפועל של שנת 2010 – 0.5% ; שיעור גידול טבעי – 2.66%, בהתאם לתוספת במשרדי הממשלה; התאמות הקשורות לפעילות ייחודית בבנק ישראל: תוספת בגין עבודת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית.
לשאלת חבר מועצה למטרת החישוב, ענתה מנהלת יחידת תכנון וכלכלה שמדובר בסוג של משמעת תקציבית, "כדי שלא נגדל בלי סוף".
מנהלת יחידת תכנון וכלכלה ציינה שהגידול בתקציב ההוצאות הוא בשיעור של 8.5%, ובתקציב ההשקעות הוא בשיעור של 5.4%. התקציב חולק ברובו לחטיבות, וסכום קטן נותר בעתודת הבנק. רוב תקציב ההוצאה מתקצב בחטיבות לטכנולוגיות מידע ולמשאבי אנוש ומינהל. אחוז הביצוע של תקציב ההוצאות בשנת 2011, נכון למועד הישיבה, עמד על 72%, ויש חטיבות שבהן שיעור הביצוע נמוך.
לשאלת חבר מועצה על שיעור הביצוע הנמוך, ענתה האחראית על תקציב הבנק כי שיעור הביצוע הנמוך בחטיבת המטבע נובע מבעיות אספקה של חלקי חילוף ודחייה של סיום פרויקט, שבעקבותיה נדחו תשלומים שוטפים.
חבר המועצה ציין כי חטיבות הבנק צריכות לבצע את המשימות שלשמן התקבל התקציב; זוהי

מחויבותן.

חבר מועצה אחר ציין שהוא נוהג לתקצב לגוף לפי הוצאותיו בפועל. האחראית על תקציב הבנק ציינה כי בעבר היה נוהג להסתכל על ממוצע ההוצאות בשנים הקודמות, אך היה חשש שעקרון תקצוב זה יביא לבזבז.

יו"ר המועצה סיכם שיתקיים דיון על משמעת תקציבית בהשתתפות מנהלי החטיבות. בדיון תוצג עמדת המועצה בנושא. חבר מועצה הוסיף שהואיל ומדובר על תקציב מזומן, יש קשיים בתקצוב, ולכן כדאי ללמוד נושא זה.

התקציב לתפעול הבנק כולל תקציב להוצאות (75 מיליוני ש"ח) ותקציב להשקעות (45 מיליוני ש"ח).

תקציבי ההשקעות נמצאים בעיקר בחטיבה לטכנולוגיות מידע ובלשכת המנכ"ל, המרכז את הטיפול בפרויקטים הגדולים כדוגמת ERP.

לשאלת חברי המועצה בעניין שיעור הביצוע הנמוך, ניתנו דוגמאות שונות הגורמות לשיעור ביצוע נמוך: דחייה במועד אספקת מעלית על ידי ספק חו"ל; ספק מקומי שלא סיפק מאגר נתונים.

מספר חברי מועצה ציינו שגם במקרים שהובאו יש לבנק שליטה; לדוגמה - על ידי הטלת קנס. מנהלת יחידת תכנון וכלכלה הציגה את הפרויקטים השונים של החטיבות:

- o הפצת מידע וקשרים בין לאומיים - אתר אינטרנט של הבנק.
- o חשבות - שדרוג מערכת קונסיסט (GEM), החלפת מערכת סחר חוץ, החלפת מערכת מילווה מדינה, העברת ספר ראשי ל-SAP – שלב האפיון.
- o טכנולוגיית מידע - החלפת מארזי אחסון זה"ב, החלפת מארזי אחסון נתונים סביבת BOI, שדרוג מערכת ההפעלה WINDOWS, רכישת רישיונות מיקרוסופט, אבטחת מידע SIEM, המשך הגירה מה-MF, מיכון הלשכות, תקשורת אקטיבית, DWH. לגבי פרויקט DWH (מאגר הנתונים) נמסר שהתקציב כולל סכום שתוקצב לשנת 2012 וסכום שהועבר משנת 2011. לשאלת חבר מועצה אם החטיבה תצליח להשקיע את כל הסכום בשנת 2012 ענתה מנהלת יחידת תכנון וכלכלה שהגדילו מאוד את משאבי החטיבה בפרויקט זה.
- o מטבע – הגדלת שטחי אחסון.
- o מידע וסטטיסטיקה – פורטל מידע וסטטיסטיקה 2.0, מערכת תנועות הון.
- o לשכת המנכ"ל – ERP, הספרייה, שיפוץ חדר הישיבות בקומה 7, החלפת מעליות.
- o משאבי אנוש ומינהל – שיפוצים שוטפים בבניין יבנה.
- o הפיקוח על הבנקים – פרויקט ת.מ.ר., מערכת פניות הציבור.
- o השווקים – פרויקט ביזי, תיקי אשראי כביטחונות, שדרוג חדר העסקאות, החלפת מערכת מכרזי המק"ם והריפו.

- o תכנון וכלכלה – מערכת פורטפוליו ארגוני.
- תקציב פרויקטים מיוחדים – תקציב בסך 37 מיליוני ש"ח להשקעה מוגברת בתשתיות. פרויקט מיוחד הוא פרויקט שעומד בקריטריונים הבאים:
 - o פרויקט בהיקף כולל גדול, העולה על 2 מיליון ש"ח.
 - o פרויקט השקעה לטווח ארוך בעל אופי חד-פעמי או מחזוריות של 5 שנים ומעלה.
 - o השקעה תשתית גדולה בבנק.
 - o השקעה שלא נועדה לתפעול השוטף של הבנק.
 - o כל פרויקט מיוחד אחר שאושר ע"י הנגיד ותקציבו אושר ע"י המועצה המינהלית.
- בתקציב זה כלולים הפרויקטים: השקעות הסדרה החדשה, פרויקטים להיערכות לשעת חירום, תכנון שיפוץ כולל, פרויקט הביטחון, שיפוץ חדר המחשב.
- לשאלת חבר מועצה מתי החלו פרויקטים אלו, ענתה מנהלת יחידת תכנון וכלכלה שלא כל הפרויקטים התחילו השנה. לשאלה לגבי התשלומים שבוצעו עד היום במספר פרויקטים, ענתה האחראית על תקציב הבנק שבפרויקט שיפוץ חדר המחשב ופרויקט נוסף טרם בוצעו תשלומים.
- תקציב הדפסת כסף – התקציב בשנת 2013 גבוה מאוד, וכולל את עלויות הדפסתה של הסדרה החדשה.
- לשאלת חבר מועצה אם יוחלפו כל השטרות ענתה מנהלת יחידת תכנון וכלכלה שיש תכנון להחלפת ארבעה עריכים.
- עתודות (תקציב בסך 35 מיליוני ש"ח, לעומת 10 מיליוני ש"ח בשנת 2011) – יש שני סוגי עתודות:
 - o **עתודות מועצה** (20 מיליוני ש"ח) - עתודות להסכמי שכר עתידיים (בגין תוספת שחיקה, פעימה של ההסתדרות וערך שעה של דור ב'), עתודות למסים, היטלים וחשיפות משפטיות, עתודה כללית.
 - o **עתודות מנכ"ל** (15 מיליוני ש"ח) - עתודות לניוד והקצאת משאבים יעילה: עתודות הוצאות תפעול, עתודות השקעות תפעול, עתודות לניוד וקליטה של עובדים, עתודות להרשאה להתחייב לשנים הבאות. עיקר התקציב מיועד לעלויות פרישה של 10 פורשים נוספים.
- מנהלת יחידת תכנון וכלכלה הציגה את סכומי העברות התקציב משנת 2011 לשנת 2012 בסך 19 מיליוני ש"ח. בתקציב ההשקעות יועברו 16 מיליוני ש"ח בעיקר לפרויקט להערכות לשעת חירום, "ביזי", ERP, מעליות, DWH. בתקציב העתודה יועברו 2 מיליוני ש"ח להיטל העירייה. בתקציב ביצוע תפקידי הבנק יועברו מיליון ש"ח לפרויקט מס הכנסה שלילי. ובתקציב הדפסת כסף יועבר מיליון ש"ח נוסף.
- בפועל ייתכן שסכום העברות התקציב יקטן.

לשאלת חבר מועצה מדוע סכומי ההעברות בסוף שנת 2011 גבוהים משמעותית מהתקציב שהועבר בסוף 2010, ענתה מנהלת יחידת תכנון וכלכלה שהתוספות נובעת מדחייה בפרויקטים גדולים. בהוצאות בדרך כלל מועברים תקציבים בגין דברים שבוצעו אך טרם שולמו, ואילו בהשקעות הבנק מגדיר מסגרת תקציב, ואם הן לא ניצלו את מלוא המסגרת מועבר החלק הלא מנוצל לשנה הבאה. מנהלת יחידת תכנון וכלכלה המשיכה להציג את סכומי ההרשאה-להתחייב בשנת 2012 – 470 מיליוני ש"ח, לעומת 218 מיליונים בשנה הקודמת. הסכומים בשנת 2012 כוללים עלויות של כ-280 מיליוני ש"ח בגין הסדרה החדשה.

הדיון בנושא זה יימשך בישיבה הבאה של המועצה המינהלית ביום 11 בדצמבר 2011.