

**פרוטוקול משיבת המועצה המינהלית**  
**שהתקיימה בתאריך 4.12.2014 במשרדי בנק ישראל בתל אביב**

נוכחים מקרב חברי המועצה:

אורי גלילי, מ"מ יו"ר המועצה  
איציק אידלמן  
נדין בודו-טרכטנברג, המשנה לנגידת הבנק  
נינה זלצמן  
קרנית פלוג, נגידת הבנק

נוכחים מקרב עובדי הבנק:

דניאל אחיאשילי, ראש מטה הנגידה  
חזי כאלו, מנכ"ל הבנק  
שולה מישלי, מבקרת הפנים  
אילן סוציאנו, עוזר למזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית  
אסתי שורץ, מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית

נוכחים נוספים:

בנושא מס' 3 של סדר היום:

אליצור ויזר, המחלקה המשפטית (טלפונית)  
עירית מגדלסון, מנהלת המחלקה לחשבות תשלומים וסליקה (חות"ם)  
מרגלית רוקח, מנהל היחידה לבקרה ודיווח, מחלקת חות"ם

בנושא מס' 4 של סדר היום:

יוני אתר, לשכת המנכ"ל (בחלק ג')  
אשר בר, מנהל אגף הלוגיסטיקה, החטיבה למשאבי אנוש ומינהל (בחלק ג')  
יעל ואקנין, מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה  
רחל צימלס, היחידה לתכנון וכלכלה  
יוסי פרוור, מנהל יחידת השכר, החטיבה למשאבי אנוש ומינהל (בחלק א' - טלפונית)

**סדר היום:**

1. עדכוני נגידת הבנק
2. עדכוני מנכ"ל הבנק
3. התקשרות עם רו"ח מבקר
4. תכנית העבודה והתקציב לשנת 2015 – דיון המשך
5. יחסי עבודה

## הדיון

### **1. עדכוני נגידת הבנק**

מ"מ יו"ר המועצה המינהלית דיווח כי הישיבה של ועדת הכספים, שבמסגרתה יוצג תקציב הבנק, נדחתה ל-31 בדצמבר. אולם אם הכנסת תאשר את החוק לפיזור הכנסת, ייתכן שיהיה צורך להציג לוועדה את התקציב בהתראה של ארבעה ימים. לכן הוא ביקש שהמועצה תאשר בישיבה הנוכחית את מסמכי התקציב.

נגידת הבנק סקרה כיצד פיזור הכנסת, והעובדה שלא אישרו את הצעת התקציב של המדינה לשנת 2015, צפויים להשפיע על המדיניות הפיסקלית של הממשלה. היא הוסיפה כי העובדה שלא אישרו את הצעת התקציב של המדינה משליכה גם על ההחלטות שביקשה הממשלה לכלול במסגרת זאת בנושאי כוח אדם, ובהתאם גם על החלטות הבנק הנשענות על החלטת הממשלה שהוצגה למועצה המינהלית בישיבתה ב-6/11/2014.

המנכ"ל ציין שאין לכך השפעה על תקציב הבנק.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית הקריאה את ההחלטה שקיבלה המועצה המינהלית בישיבתה הקודמת: "הקצאת ארבעה תקנים מעתודת המנכ"ל תהיה כפופה לדיווח שימסור המנכ"ל למועצה המינהלית בקשר ליישום החלטת הממשלה על צמצום כוח האדם בשנת 2015".

מ"מ יו"ר המועצה המינהלית אמר שבהתאם לדברי הנגידה, ההחלטה האמורה מבוטלת.

חבר מועצה אמר שעקב העיכוב המתמשך באישור מינויו של יו"ר חדש ובחידוש מינויו של חבר למועצה המינהלית, ועדת הביקורת של המועצה אינה מתכנסת. הוא אמר כי מאחר שוועדת הביקורת פועלת על פי סמכות שהעניקה לה המועצה המינהלית, ומאחר שהמועצה המינהלית היא הגוף המאשר את המלצות ועדת הביקורת, כדאי לברר עם היועמ"ש של הבנק אם מ"מ יו"ר המועצה המינהלית יכול לשמש כחבר מן המניין בוועדת הביקורת, או אם המועצה המינהלית יכולה לפעול בעניינים מסוימים במקום ועדת הביקורת.

מ"מ יו"ר המועצה המינהלית אמר שהוא ישוחח על העניין עם היועמ"ש של הבנק.

### **2. עדכוני מנכ"ל הבנק**

המנכ"ל אמר שהכנת המבנה החלופי לתקופת השיפוץ מתקדמת על פי התכנית. ניתן יהיה להתחיל במעבר לדיוור החלופי באמצע חודש ינואר 2015.

המנכ"ל דיווח שהתקיים כנס של יצרנים/ ספקים בתחום ייצור מזומנים. את הכנס ארגנה מחלקת המטבע ונטל בו חלק גם ראש הלשכה האחראית על הדפסת שטרי הכסף בארה"ב (BEP, Bureau of Engraving and Printing); ראש ה-BEP גם נתן את ההרצאה המרכזית בכנס. הכנס היה מכוון ומוצלח, וזוהי הפעם הראשונה שצרכן מקבץ יחד יצרנים בתחום. נגידת הבנק נשאה דברים בפני באי הכנס, והוא תרם להרמת קרנה של מחלקת המטבע.

מנכ"ל הבנק מסר שתזכיר החוק בנושא צמצום השימוש במזומן במשק הישראלי – תזכיר שנכתב בעקבות עבודתה של ועדת לוקר – הועבר לבנק ישראל, והבנק העיר את הערותיו. בתזכיר החוק מטפלים רשות המסים ומשרד המשפטים.

### **3. התקשרות עם רו"ח מבקר**

מנכ"ל הבנק מסר שבפירמת רואה החשבון המבקר של הבנק, קוסט פורר גבאי את קסירר Ernst & Young, עלה צורך להחליף הן את רואה החשבון המכהן כשותף האחראי בתיק הבנק והן את רואה החשבון המכהן כמנהל הביקורת. התקיימו פגישות עם רואה החשבון המכהן כמנהל הביקורת ועם מחליפו המיועד, וכן עם המיועד להחליף את רואה החשבון המכהן כשותף האחראי בתיק הבנק. הוא ביקש ממנהלת מחלקת חות"ם להציג למועצה את הצעת הבנק.

מנהלת מחלקת חות"ם אמרה כי מבדיקה ראשונית מסתמן שרואי החשבון המיועדים להחליף את רואי החשבון המובילים את צוות הביקורת בתיק הבנק, עומדים בתנאי ההליך שבעקבותיו התקשר הבנק עם הפירמה. עם זאת, עדיין נדרשת בדיקה נוספת ופורמלית של יחידת הרכש המרכזית בבנק. היא ביקשה מהמועצה לאשר חפיפה של עד שישה חודשים בין מנהל תיק הביקורת המכהן לבין מחליפו המיועד. תקופה זו תחל מייד לאחר פרסום הדוחות הכספיים לשנת 2014, דהיינו בין אפריל לספטמבר 2015, וייתכן כי בפועל תידרש חפיפה קצרה משישה חודשים. בתקופה זו כל המידע הקשור בדוחות הכספיים של הבנק כבר יהיה נחלת הכלל.

חבר מועצה שאל מהם הכישורים של המיועדים.

מנהלת מחלקת חות"ם השיבה כי בפגישות שנערכו עם המיועדים נוצר רושם חיובי מאוד, וכי סיכום הפגישות, כולל התרשמות וקו"ח של המועמדים, יועבר לחברי המועצה.

מנהלת היחידה לבקרה ודיווח פירטה את קורות החיים ואת ניסיונו של המועמד להחליף את רואה החשבון המכהן כמנהל תיק הביקורת.

חבר מועצה שאל אם ייתכן שיווצר מצב שבו מנהל הביקורת של הבנק יכהן במקביל גם כמבקר בבנק מסחרי.

מנהלת מחלקת חות"ם השיבה בשלילה.

חבר המועצה ביקש לוודא שלא ייווצר מצב שכזה בפועל, הן על רקע האיסור הקיים בהסכם בין הבנק לבין הפירמה והן על רקע ההנחיות של המפקח על הבנקים. כלומר שלא יהיה מצב שמי שמכהן כמנהל הביקורת בבנק עדיין משמש בתפקיד עבור בנק מסחרי.

מנהלת מחלקת חות"ם הבהירה שזה לא יקרה, אבל תבוצע חפיפה.

המנכ"ל הבהיר שהבנק יוודא כי בתקופת החפיפה לא ייווצר מצב שבו רואה החשבון המיועד לנהל את הביקורת של הבנק יקבל עליו אחריות משמש כרואה חשבון מבקר בבנק מסחרי.

חבר מועצה שאל עד כמה ניתן לקצר את תקופת החפיפה.

חבר מועצה אחר אמר שאין חשיבות רבה למשך החפיפה. אך מאידך גיסא ישנה חשיבות רבה להגדרה הפורמלית של התפקיד של רואה החשבון המבקר ולכך שלא יישא במקביל הן בתפקיד מנהל תיק הביקורת של בנק ישראל והן בתפקיד רואה החשבון המבקר של בנק מסחרי.

מנהלת היחידה לבקרה ודיווח אמרה כי התנאי שציין חבר המועצה ולפיו האחראי על הביקורת בבנק לא יהיה מעורב בביקורת בבנק מסחרי הוא תנאי שהבנק החיל על עצמו במסגרת ההסכם בינו לבין הפירמה. היא ציינה כי ההוראה של המפקח על הבנקים המגבילה לחמש שנים את תקופת הכהונה של רואה חשבון מבקר בבנק מסחרי אינה חלה על הבנק, אולם על רקע הוראה זו על הפירמה להחליף את מי שאחראי מטעמה על הביקורת בבנק מסחרי ולכן היא מבקשת לערוך חילופים פנימיים בין בעלי התפקידים בה.

חבר המועצה הסכים וציין שהפירמה באמת שקלה לבדוק אם ניתן יהיה לקבל מהפיקוח הארכה לתקופת כהונתו של המבקר בבנק המסחרי, כך שלא ייווצר הצורך בתחלופה הפנימית. אולם לא פנו בבקשה כאמור, וטוב שכך, ולכן עלה הצורך בתקופת חפיפה.

חבר המועצה הוסיף שעל רקע תפקידיו הנוספים של מי שמיועד להחליף את רואה החשבון המכהן כשותף האחראי בתיק הבנק, יש לוודא שהוא יהיה השותף האחראי על הביקורת לשנת 2014 ולשנת 2015. דהיינו, יש לוודא שלא יהיה צורך להחליף שוב את השותף האחראי על הביקורת אחרי תקופה קצרה. הוא אף הציע לקבוע תקופת כהונה מינימלית בת 3 שנים.

מנהלת מחלקת חות"ם אמרה שהמועצה המינהלית נדרשת לאשר את הארכת התקשרות הבנק עם הפירמה מדי שנה. היא הוסיפה שיש להפיק לקח מהמצב שנוצר, ולקבוע תקופת כהונה מינימלית של הצוות האחראי על הביקורת של דוחות הבנק בהליך ההתקשרות הבא עם משרד רואה החשבון המבקר.

חבר המועצה אמר כי נוצר מצב שבו שני בעלי התפקידים בבנק מטעם הפירמה – שני אנשי מפתח – מתחלפים בו-זמנית, וזהו מצב בעייתי. זאת משום שנדרשת כשנה כדי ללמוד באופן מיטבי את המערכת הכספית בבנק. במצב שנוצר אובד ידע בעל ערך רב, ולכן יש לוודא שאין בכוונת הפירמה להחליף את המיועדים הנוכחיים במשך תקופה סבירה. הוא הוסיף כי לשני המועמדים יש אמנם ניסיון וידע מתאימים כדי לבצע את תפקידיהם, אולם הוא מבקש לוודא שהמועמד לשמש כשותף האחראי בתיק הבנק, על רקע תפקידיו הנוספים בפירמה, יוכל להשקיע בתפקידו בבנק את אותו הזמן שהשקיע רואה החשבון המכהן כיום כשותף האחראי בתיק הבנק.

מנהלת מחלקת חות"ם אמרה שגם אם החוזה יכול לתקופת כהונה מינימלית, בפועל לא ניתן יהיה להכריח את בעל התפקיד להישאר בתפקידו. רואה החשבון המכהן כשותף האחראי בתיק הבנק החליט לעזוב את הפירמה

לטובת עסקים פרטיים, ולא ניתן למנוע זאת בעדו. היא הוסיפה שהמועמד להחליפו הבטיח, בשיחה עם המנכ"ל, כי יעשה כל שיידרש על מנת לבצע נאמנה את תפקידו בבנק.

המנכ"ל אמר שהבנק יבהיר למועמד את דרישות הבנק ממנו.

חבר מועצה אמר כי המועצה נדרשת לאשר מדי שנה את תקופת ההתקשרות עם הפירמה. במצב של חוסר שביעות רצון היא לא תאשר את הארכת ההתקשרות.

העוזר ליועצת המשפטית אמר כי שתי הנקודות שהעלה חבר המועצה מקבלות התייחסות נרחבת בהסכם הקיים בין הפירמה לבנק. רק המועצה המינהלית יכולה לאשר להחליף את העומדים בראש הצוות מטעם הפירמה, והפירמה אינה יכולה לכפות על הבנק החלפה. המצב שנוצר מהווה למעשה הפרה של ההסכם, וזאת גם אם ההסכם לא יכלול תקופה מינימלית לכהונתו. הוא הוסיף כי כפי שאמר חבר המועצה הקודם, במידה שהבנק לא יהיה מרוצה מרמת השירותים של הפירמה, יש בהסכם תרופות, כולל סנקציה של אי-חידוש ההתקשרות או הפסקתה.

חבר מועצה אמר שעל הבנק להביא לידי ביטוי פורמלי את הדרכים להגן על האינטרסים של הבנק שחברי המועצה העלו בדיון.

מבקרת הפנים הביעה את דעתה שהבנק אינו צריך לאשר לפירמה להחליף את מנהל הביקורת של הבנק. רואה החשבון המכהן כשותף האחראי בתיק הבנק עוזב את הפירמה, ולכן הוא אינו מותיר לבנק ברירה אלא להסכים להחלפתו. אולם לגבי מנהל תיק הביקורת יש לבנק ברירה. היא אמרה כי כאשר מחליפים במקביל את שני בעלי התפקיד, הדבר עלול לגרור השלכות בלתי רצויות לבנק.

נגידת הבנק אמרה שהבנק בחן את השיקולים, והוא הגיע למסקנה שהחלפת שניהם במקביל לא תגרור השלכות שהבנק אינו יכול להתמודד איתן.

חבר מועצה הסביר שהסכמים מבוססים על העיקרון של תום לב. אם ניתן לבוא לקראת הצד השני להסכם, בבחינת זה נהנה וזה לא חסר, אין סיבה שלא לעשות כך, גם אם ההסכם אינו מחייב זאת.

חברי המועצה הביעו את הדעה שהבנק יכול לבוא לקראת הפירמה בעניין החלפתו של מנהל תיק הביקורת.

\*1

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית אמרה שיש לבדוק באופן פורמלי אם המועמדים עומדים בתנאי הסף שנקבעו בהליך. על המועצה המינהלית להסמיך את הגורמים המתאימים בבנק לבצע את הבדיקה. בשיבתה

<sup>1</sup> הוחלט לא לפרסם - נושא הקשור לעניינו של יחיד.

הבאה תוכל המועצה המינהלית לדון בחילופים של בעלי התפקידים מטעם הפירמה ולאשרם, בכפוף לתוצאות הבדיקה. היא ציינה כי אין צורך שהמועמדים עצמם יגיעו לדיון.

#### **החלטות:**

1. המועצה מבקשת מהבנק לוודא שהאחראי על הביקורת בבנק ישראל לא יהיה אחראי על הביקורת בבנק מסחרי בו זמנית.
2. המועצה מבקשת מהבנק לוודא שבעלי התפקידים יתחייבו ללוות את הבנק בביקורת הדוחות הכספיים לשנים 2014 ו-2015.
3. המועצה מסמיכה את הגופים הרלוונטיים בבנק לבדוק את עמידתם של בעלי התפקידים המחליפים בתנאי הליך בחירת משרד הרו"ח המבקר.

#### **4. תכנית העבודה והתקציב לשנת 2015 – דיון המשך**

##### **חלק א'**

חבר מועצה הלין על העובדה שהמועצה עדיין לא קיבלה טבלה המפרטת את תקני כוח האדם ומצבת כוח האדם בבנק לשנים האחרונות. הוא שאל אם ישנה בעיה לקבל נתונים על השנים שקדמו לשנתיים האחרונות. מנכ"ל הבנק השיב שהנתונים הועברו אליו, אולם מכיוון שהם לא נבדקו, הוא לא אישר להעבירם לחברי המועצה המינהלית. הנתונים יימסרו למועצה לקראת ישיבתה הבאה.

חבר מועצה אחר אמר כי הוא מוטרד מהעובדה שהנתונים שהמועצה ביקשה אינם זמינים. הוא הוסיף כי הוא חושש שאין בבנק אחידות באשר להגדרות בתחום כוח האדם, ולכן במסמכים שונים ניתן למצוא נתונים שונים תחת אותה כותרת. הנהלת הבנק צריכה לקבל מהחטיבות נתונים מפורטים על כוח האדם, לפי הגדרות אחידות, לצורך הדיונים שהמועצה מקיימת בנושא.

המנכ"ל אמר שיש לוודא כי כל הנתונים שהחטיבות מוסרות לגבי המצבה מתייחסים לאותה נקודת זמן. הוא גם הסביר שלאחרונה חלו שינויים משמעותיים בכוח האדם בבנק, כולל גיוסים רבים, ועובדה זו הייתה אחת הסיבות לעיכוב בהכנת הנתונים.

חבר מועצה אמר שאת הנתונים על התקן והמצבה יש להציג במונחי משרות מלאות. לדעתו יש להציג למועצה את נתוני כוח האדם כתכנון בהשוואה לביצוע, ולא כפי שמציגים אותם לוועדת הכספים של הכנסת – היינו כתכנון בתקופה אחת בהשוואה לתכנון בתקופה אחרת.

נגידת הבנק העירה שמשרדי הממשלה מוסרים גם הם השוואה בין תכניות.

חבר המועצה הקודם אמר שלצורכי הניהול של הבנק, הנתונים יוצגו כהשוואה של ביצוע מול תכנון או כהשוואה של ביצוע בנקודת זמן אחת מול ביצוע בנקודת זמן אחרת. יש להציג למועצה את הדברים לקראת הדיון שיתקיים במהלך המחצית הראשונה של 2015 בתכנון הדיונים על התקציב וכוח האדם. במסגרת נתונים אלה

הוא מעוניין לראות ניתוח של השפעת הכמות והשפעת המחיר על סטייה בביצוע בתקציב השכר לעומת התכנון: אילו שינויים בלתי מתוכננים במספר העובדים, ואילו שינויים בלתי צפויים בעלויות רכיבי השכר – למשל בעקבות חתימת הסכמי שכר – מסבירים את הסטייה.

חבר מועצה ביקש לקבל הסבר על כך שקיים תת ביצוע בתקציב השכר המתבטא בפער של 4.5% בין תקציב השכר לבין תשלומי השכר בפועל. לדבריו, פער סביר מתאפיין בסדר גודל של 1%—1.5%.

מנכ"ל הבנק השיב שהסבר חלקי לפער הגבוה נעוץ בעובדה שתקציב השכר לשנת 2014 הוכן באוגוסט 2013. נוסף לכך, את העובדים שתכננו לגייס ברבעון הראשון של השנה גייסו בסופו של דבר מאוחר, מסיבות שונות. הבנק הפיק את הלקח מתת-הניצול של תקציב השכר, וכבר בתקציב 2015 הופחת סכום משמעותי מתקציב השכר וחלו שינויים בהנחות הניצבות ביסוד הכנתו.

מנהל יחידת השכר סקר כמה רכיבי שכר שכוללים מרכיב גבוה של חוסר ודאות ויכולים לגרום בסופו של דבר לסטייה חריגה של הביצוע לעומת התכנון: החזרי תשלומים עבור רישוי וביטוח, תשלומים עבור שעות נוספות, מענקים וגילומי שכר, מדד המחירים, וכו'. נוסף לכך הוא נוקט גישה שמרנית: הוא מוסיף שולי ביטחון כדי למנוע חריגה מהתקציב, היות שזו עלולה לגרום לעבודה ביורוקרטית רבה. לשאלת חבר מועצה הוא אמר שבתקציב המתוכנן לשנת 2015 שולי הביטחון עומדים על כ-2%.

חבר מועצה הציע להפחית את שולי הביטחון ל-1%.

מנכ"ל הבנק אמר ששולי ביטחון של 2% הם סבירים.

חבר מועצה אמר שבתחום התקציב וכוח האדם מתקיימים שולי ביטחון נוספים מעצם קיומן של עתודות המועצה ועתודות המנכ"ל, ולדעתו מדובר בשוליים רחבים מדי.

נגידת הבנק אמרה שחלק מגורמי חוסר הוודאות ברכיבי השכר אמנם משפיעים מדי שנה. אך בשנת 2014 הייתה השפעה גדולה במיוחד לפער בין מועד הגיוסים בפועל למועד הגיוסים המתוכנן (בעת הכנת התקציב).

לשאלת חבר מועצה הבהיר המנכ"ל שהבנק לא יכול לעשות שימוש בעתודות המועצה לצורך תשלומי שכר.

חבר מועצה ציין שתקציב הבנק לשנת 2015 אמנם פחת ב-4.8% בהשוואה לתקציב ב-2014, אך בהשוואה לביצוע ב-2014 הוא גדל ב-6.7%. כאשר מנכים מהתקציב את סעיף הדפסת הכסף, מוצאים כי התקציב ב-2015 אמנם פחת בשיעור של 3.8% בהשוואה לתקציב 2014, אך בהשוואה לביצוע הוא גדל ב-4.1%. ההוצאות השוטפות בתקציב 2015 גדלו ב-8.4% לעומת הביצוע של ההוצאות השוטפות ב-2014, אך אם מנכים מתקציב 2015 את עלות השכירות של המבנה החלופי (הכוללת גם אחזקה ומסים), התוצאה פוחתת לכ-2.2%.

חבר מועצה שאל אם עלות השכירות אינה אמורה להופיע בסעיף ההשקעות.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית השיבה שכך הוצגו הדברים למועצה גם בעבר.

מנכ"ל הבנק אמר כי עלות השכירות נרשמה בהוצאות השוטפות בהתאם לחוות דעת של רה"ח המבקר.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה הבהירה כי ההוצאות השוטפות על המבנה המרכזי של הבנק אמנם יפחתו בתקופת השיפוץ, אך ההוצאות הכוללות את אחזקת שני המבנים (המרכזי והחלופי) ואת הוצאות השכירות מגדילות את ההוצאות השוטפות ב-23.9 מיליוני שקלים בשנה. ההוצאות עבור מטה וסיוע וביצוע תפקידי הבנק כוללות כמקשה אחת את תקציב השכר, תקציב עלויות העבודה העקיפות והוצאות האחזקה והשוטפות. לצורך הכנת התקציב ל-2015 חישבו את הממוצע של הוצאות אלה – לפי ההוצאות בפועל בשלוש השנים האחרונות – ולתוצאה הוסיפו 10%. התוצאה שהתקבלה נמוכה ב-11% מהתוצאה שהייתה מתקבלת אילו תוקצבו הוצאות אלה על פי השיטה שנהגה עד כה – הגדלת התקציב ביחס לתקציב הקודם.

חבר מועצה אמר שהתקציב בניכוי החלקים הקשיחים בו, כמו השכר וההשקעות, קטן יחסית. אך גם החלק שבו מתאפשרת לכאורה גמישות גדל בתקציב 2015 ב-2% לעומת תקציב 2014. לדעתו, בחלק הגמיש בתקציב לא היה צריך להיות גידול, אלא דווקא הפחתה.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה אמרה שהגידול נובע מהתפקידים החדשים שהוטלו על הבנק. הבקשות לתקציב שהגישו החטיבות קוצצו במידה משמעותית, מידה שאף עוררה בהן תרעומת.

נגידת הבנק אמרה שעד עתה גדל תקציב הבנק לפי כלל ההוצאה של השירות הציבורי, אף כי הבנק לא היה מחויב לכך. אם הכלל היה משמש כדי לקבוע את התקציב לשנת 2015, היינו מקבלים גידול ריאלי של 2.6% בתקציב. אבל בעקבות עבודה של יועץ חיצוני ערך הבנק שינוי משמעותי בניהול התקציב: הוא מתאים את התקציב לכושר הביצוע במקום לשנותו עפ"י נוסחה יחסית לשנה הקודמת. לכן הבנק בחן את ממוצע הביצוע ב-3 שנים והוסיף לו 10%. המשמעות היא גידול של 5% לעומת הביצוע הצפוי ל-2014. לדעתה מדובר בשינוי דרמטי – הפחתת התקציב ב-11 מיליון ש"ח לעומת התקציב המתקבל מאופן החישוב ה"מסורתי". בהקשר זה יש להביא בחשבון את התפקידים שנוספו לבנק, כמו הקמת התשתית לניהול "קרן העושר" והפיקוח על התשלומים והסליקה. הנגיפה הוסיפה שגם אם השינוי בניהול התקציב לא היה מוביל לקיצוץ בתקציב, הוא היה מוביל לשינוי בתפיסה ולהתייחסות רצינית גם לכושר הביצוע, וזאת בתקופה מורכבת של עלייה בפעילות הבנק כתוצאה מהתפקידים הנוספים שהוטלו עליו. חברי המועצה צריכים להתייחס גם לעובדות אלה.

המשנה לנגידה אמרה כי בשעה שחברה מסחרית נמדדת לפי שורת הרווח, הפעילות של הבנק נמדדת לפי השגת היעדים ומילוי התפקידים המוטלים עליו. כפי שציינה הנגיפה, התווספו לבנק תפקידים ובמקביל עלתה מורכבותם של התפקידים שהוא ממלא. למשל, הבנק מנהל כיום רזרבות מט"ח בהיקף גבוה באופן ניכר בהשוואה לעבר. מגוון הנכסים שבהם הן מושקעות מחייב מערכות מורכבות וכרוך בניהול סיכונים פיננסיים ותפעוליים ברמה שלא הכרנו בעבר. רמת המורכבות צפויה להמשיך לעלות. היא הדגישה שיש להתייחס ליעדים הגלומים בתקציב ולא רק למספרים המרכיבים אותו. מבחינת המשמעת התקציבית יש אמנם לנסות להעריך את

הצרכים התקציביים בדיוק מרבי ולהקטין את שולי הביטחון ככל האפשר. זהו, לדעתה, הכיוון שבו הולכת הנהלת הבנק.

מנכ"ל הבנק אמר כי בעקבות העבודה שעשה היועץ החיצוני לעניין התקציב השתנתה התפיסה בחטיבות הבנק באשר לחישוב התקציב הנדרש להן. הדבר בא לידי ביטוי בקיצוץ הניכר שנערך בהצעות התקציב של כל חטיבה וחטיבה, תוך בחינה פרטנית של סעיפי התקציב השונים, לרבות סעיף ההשקעות. אפילו הסעיף השוטף של החטיבה לטכנולוגיית המידע קוצץ בכמה מיליוני דולרים, אף כי סעיף זה משמש בעיקר לתשלומים לספקים על פי הסכמים שהבנק ערך עמם. עם כל חטיבה התנהלו דיונים פרטניים, ולאחריהם התקיים דיון אצל הנגידה. התהליך של בחינת הצרכים ותכנון התקציב ארך כ-3 חודשים. היו מעט מאוד מקרים שבהם ניתן אישור להגדלת התקציב.

עובדת היחידה לתכנון וכלכלה אמרה שגם החלק הגמיש כביכול בתקציב אינו גמיש כולו, משום שהוא כולל תשלומים כמו ארנונה ומים וחשמל, ואלה מסתכמים בכמחצית מהחלק הגמיש. היא גם הזכירה שחלק מסעיפי התקציב הם תשלומים צמודים לדולר, ושערו עלה לעומת השקל.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה ציינה שתקציביהן של החטיבות והמחלקות קוצצו, למעט התקציב של חטיבת השווקים, של החטיבה למשאבי אנוש ומינהל ושל מחלקת חות"ם. היקף המשימות של שלושה גופים אלה גדל במידה ניכרת.

לשאלת חבר מועצה הסביר מנכ"ל הבנק שינויים שחלו בסעיפי תקציב מסוימים ב-2015 לעומת 2014.

הנגידה אמרה שהמועצה המינהלית צריכה לקבל החלטה המבטלת את החלטותיה בנושא כוח האדם והתקציב. זאת מפני שהן נשענות על החלטות הממשלה וכפי שהיא דיווחה קודם לכן, החלטות אלה לא יבוצעו. צריך גם לעדכן את המסמך שיוגש לוועדת הכספים.

מ"מ יו"ר המועצה המינהלית אמר שעל המועצה לאשר את מסמכי התקציב.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה אמרה שעל המועצה לאשר גם שינויים בסיווג הוצאות – מסיווג בסעיף השוטף לסיווג בסעיף ההשקעות. היא הסבירה כי השינויים קשורים בהוצאות על המבנה החלופי, והם נערכו בהתאם לחוות דעת שהתקבלה מרוה"ח המבקר של הבנק.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית ציינה שעל המועצה לאשר העברה תקציבית – מתקציב ההוצאות במבנה החלופי לתקציב ההשקעות.

חברי המועצה דנו בניסוחים הכלולים במכתב הנלווה למסמך התקציב שיונח על שולחן ועדת הכספים של הכנסת, וכן בעיקרי תכנית העבודה שנועדו להתפרסם באתר האינטרנט של הבנק.

### **החלטות:**

1. המועצה מקבלת את הודעת הנגידה כי מכתבה למועצה מיום 25 בנובמבר 2014 בדבר הפחתת הוצאות שכר במשרדי הממשלה ובמגזר הציבורי מתייטר לאור העובדה שהחלטת הממשלה אינה צפויה להיות מיושמת עקב פיזור הכנסת ואי העברת חוק תקציב המדינה לשנת 2015.
2. המועצה מאשרת את העברת התקציב בשנת 2014 בסך 24.2 מיליוני ש"ח מתקציב ההוצאות במבנה החלופי לתקציב השקעות במבנה החלופי עקב מיון חדש בהתאם לחוות דעתו של רואה החשבון המבקר של הבנק.
3. בהתאם לסעיף 20(א)(3) לחוק בנק ישראל, התש"ע-2010, מאשרת המועצה המינהלית את התקציב לפעילות המינהלית של הבנק לשנת 2015.
4. המועצה מסמיכה בזאת את מ"מ יו"ר המועצה המינהלית, מר אורי גלילי, ואת נגידת הבנק, ד"ר קרנית פלוג, להניח את התקציב האמור על שולחן ועדת הכספים של הכנסת.
5. בהתאם לסעיף 20(ב) לחוק בנק ישראל, התש"ע-2010, מאשרת המועצה המינהלית לפרסם את עיקרי תוכנית העבודה של הבנק לשנת 2015, כפי שהובאו לפניו על ידי הבנק.

### **חלק ב'**

חבר מועצה הציע שבמהלך המחצית הראשונה של 2015, לקראת התקציב ל-2016, הבנק יציג תכנית התייעלות רב-שנתית בנוגע להוצאות התפעוליות בתחומים של מטה וסיוע, ביצוע תפקידי הבנק והשכר. הכוונה למתווה של 3 או 5 שנים, והן יתחילו כבר ב-2016. הוא אמר שהוא רואה בתקציב ביטוי כספי לתכנית העבודה של הבנק. לדבריו, הצורך לקצץ ולהתייעל אינו סותר את העובדה שיש לבנק תפקידים חדשים והוא צריך להיערך להם. יכול להיות שבמקביל לתפקידים החדשים יש לא מעט הוצאות שעוברות משנה לשנה ללא בחינה מספקת. ייתכן שניתן יהיה לבצע את התפקידים החדשים ללא תוספות תקציב אלא במקום תפקידים המתבצעים כיום, או באמצעות התייעלות בביצוע התפקידים הקיימים. תקציב הבנק גדל ב-100 מיליון שקל בכל אחת מהשנתיים האחרונות, והגידול של התקציב לשנת 2015 מול הביצוע בשנת 2014 היה גבוה אף יותר. אחד מתפקידי המועצה, בתחום של הפיקוח על ההנהלה, הוא לאמץ – כמדיניות – מתווה יורד של ההוצאות. הוא המליץ שהמועצה תקבל החלטה כזו והבנק יציג לה תכנית. התכנית צריכה לכלול נתונים ברמה של יעדים, הנחיות ועקרונות, אך לא ברמת המיקרו.

נגידת הבנק אמרה שהיא מקבלת את הטענה על הצורך בהתייעלות, אך לא את ההצעה לאמץ מתווה של הפחתה בתקציב. בישיבה קודמת של המועצה הבנק כבר הציג הוכחות להתייעלות, וזאת כאשר תוספת התפקידים של הבנק לוותה בתוספת מצומצמת של כוח אדם יחסית לתוספת הנחוצה לתפקידים החדשים. לנוכח התפקידים והאתגרים החדשים לא ניתן לדבר בעת הזו על הפחתה בכוח האדם. אכן הבוחן של ההתייעלות צריכה להיות השינויים בהיקף כוח האדם בגופים רגולטוריים ובבנקים מרכזיים אחרים, גופים שנטלו על עצמם תפקידים נוספים בעקבות המשבר העולמי שפרץ ב-2008.

מנכ"ל הבנק אמר שבתכנית שכזו יש לדון קודם בפורום של הנהלת הבנק, אצל הנגידה. הדוח שחיבר היועץ החיצוני יכול לשמש לה קווים מנחים. אולם מאחר שהוא צופה כי עד אמצע 2015 יצטרך הבנק לעסוק באופן אינטנסיבי במעבר לדיור החלופי ובהתנעת פרויקט הבינוי, הוא יזדקק ליותר זמן, מעבר למחצית הראשונה של 2015.

חבר מועצה אחר אמר כי הנגידה שכנעה אותו שלא ניתן בעת הזו להפחית את הוצאות הבנק. עם זאת יש מקום לבחון אפשרויות לחיסכון בהן, בין היתר באמצעות העברת משאבים ממקומות שבהם אין מנצלים אותם באופן מיטבי לתפקידים החדשים שהבנק ממלא. הוא הציע לשקול את האפשרות להשוות את תקציב 2015 לזה של 2014.

המשנה לנגידת הבנק אמרה כי לא רק תפקידי הבנק עוברים שינויים אלא גם אופן ביצועם. היא הדגימה זאת באמצעות הודעת הריבית – זו הופכת למסובכת יותר בסביבת הריבית הנמוכה, והוא הדין בפרסומי הבנק בכל הקשור למדיניות המוניתרית. הדברור של מדיניות הבנקים המרכזיים הופך למורכב יותר, והם משתמשים ביותר יועצים בהשוואה לעבר. אלה הם פני הדברים בצ'כיה ובנורבגיה, למשל. בחינת ההתייעלות של הבנק צריכה, על כן, להביא בחשבון גם את הצרכים החדשים של התפקידים הקיימים.

חבר מועצה אמר שחברי המועצה אינם מתעלמים מתוספת התשומות הנדרשת לצורך מילוי התפקידים הנוספים של הבנק. עם זאת, חלקם התרשם שאין לבנק תכנית סדורה לטווח ארוך בנושא ההתייעלות. יש לבחון ביחד את התקציב ואת תכנית העבודה של הבנק, לאור השינויים בתפקידיו ומפרספקטיבה ארוכת טווח, ולבחון תכנית התייעלות שתביא בחשבון העברה של משאבים בתוך הבנק.

מנכ"ל הבנק אמר כי הבקשה של חברי המועצה כרוכה בהכנת תכנית אסטרטגית שתחזוה את ההתפתחויות הצפויות בשנים הקרובות בתפקידי הבנק, בין היתר בתחום המוניתרית ובתחום המחקר. הוא אמר שקשה לחזות דברים אלה, ויעידו על כך השינויים שחלו בבנקאות המרכזית בשנים האחרונות. נוסף לכך, תכנית שכזו צריכה להביא בחשבון את התיאום בין הגופים השונים בתחום הרגולציה הפיננסית ואינה תלויה רק בבנק ישראל. לבסוף, יש לתרגם את הצרכים הצפויים למשאבים של כסף וכוח אדם, תוך התחשבות בתחזיות לגבי גיוס ופרישה של עובדים.

חבר המועצה שהציע את התכנית אמר כי אפשר להגיש אותה גם לקראת נובמבר 2015, ובתנאי שהיא תקבל ביטוי ממשי בתקציב הבנק ל-2016. הצעה דומה עלתה כבר לפני כמה שנים, אך עד כה לא הוגשו למועצה חומרים בנושא. בהתייחסו לטענה שנדרשת תכנית אסטרטגית אמר חבר המועצה, כי במגזר העסקי ההנהלה מכינה תכנית אסטרטגית מדי שנה ואינה ממתינה לבקשה של הדירקטוריון לעשות כן. הוא שב והדגיש שתכנית ההתייעלות שהמועצה תדון בה צריכה לקבל ביטוי ממשי כבר בתכנית העבודה והתקציב של 2016.

המשנה לנגידת הבנק אמרה שצריך לחשוב על מדדים של התייעלות לקראת הדיונים בתכנית העבודה והתקציב של 2016.

### **החלטות:**

1. המועצה מבקשת מהנהלת הבנק להציג למועצה מתווה התייעלות לשלוש שנים החל משנת 2016 בתחומי כוח אדם והתקציב, את מתווה ההתייעלות יש להתחיל ליישם בתקציב לשנת 2016 (לו"ז: יולי 2015).
2. דיווח על נתוני כוח אדם יוצג בישיבה הקרובה של המועצה המינהלית, הדיווח יכלול את נתוני התקן והמצבה במשרות, הנתונים יהיו משוקללים שנתיים.
3. המועצה מבקשת שבדיון שיתקיים בנושא התקציב במחצית הראשונה של שנת 2015, יוצג ניתוח נתוני השכר בממדים של כמויות ותקציבים.

### **חלק ג' - פרויקט הבינוי**

המנכ"ל אמר כי לאחר קבלת התוצאות של שלב ב' במכרז, השלב שבו ייבחר הקבלן המבצע בהתאם להצעות המחיר, אפשר יהיה להשוות את העלויות האמתיות לאומדנים ולתכנן טוב יותר את תקציב הפרויקט. הוא ציין כי מחשבים אומדנים שכאלה גם לגבי מרכז הטכנולוגיה והחירום. המנכ"ל ביקש שהמועצה תאפשר לכלול במכרז אופציות לביצוע תוספות במסגרת פרויקט השיפוץ של הבניין המרכזי, והדגיש כי מימוש אופציה ייעשה רק בכפוף לעמידה במגבלת התקציב שהמועצה אישרה. הוא אמר כי לדעתו תהיה זו טעות לא לכלול מראש אופציות שכאלה במסגרת המכרז.

מ"מ יו"ר המועצה המינהלית ביקש לקבל מראש מנהלת פרויקט הבינוי עדכון לגבי העמידה הצפויה בלוחות הזמנים של הפרויקט ובתקציבו.

ראש מנהלת פרויקט הבינוי השיב שאמנם התכנון של שיפוץ הבניין המרכזי הסתיים זה מכבר, אלא שלצורך פרסום שלב ב' במכרז היה צורך להשלים את התכנית למרכז הטכנולוגיה והחירום. זאת משום שישנם ממשקים בין שני המבנים ומשום שהבנק מעוניין להשתמש באותו קבלן מבצע לשיפוץ ולבינוי. על פי האומדנים, השיפוץ של הבניין המרכזי יעמוד במסגרת התקציב שהוקצתה לו. העירייה נתנה את כל האישורים הנחוצים לשיפוץ וכן מינתה איש קשר לנושא. להערכתו הפרויקט צפוי לעמוד בלוח הזמנים שנקבע. לשאלת חבר מועצה השיב ראש המנהלת שפרסום המכרז יתעכב מעט לאחר שיושלם הטיפול בכמה סוגיות משפטיות ובכמה היבטים טכניים שלו. מכיוון שמדובר במכרז בהיקף עצום ובעל השלכות ארוכות טווח, הוא עובר בחינה מדוקדקת של הגורמים המעורבים בו.

חבר מועצה הדגיש כי רק לאחר קבלת תוצאות המכרז אפשר יהיה לדעת עד כמה ההנחות והאומדנים באשר ללוחות הזמנים והתקציב עומדים במבחן המציאות.

ראש מנהלת פרויקט הבינוי אמר שהאומדנים של הבנק באשר לבניין המרכזי קיבלו משנה תוקף בעקבות בחינה שערך כמאי – מומחה בתמחור: הכמאי בחן את המפרטים במכרז ובדק כי לא נעשו טעויות בכתבי הכמויות וכי כל הנתונים שמסרו המתכננים והיועצים של הבנק נמצאים בגבולות הסביר. לגבי בינוי המרכז לטכנולוגיה וחירום, הגורמים הרלוונטיים המעורבים בפרויקט מנסים עדיין למצוא דרכים להתכנס אל תוך מסגרת התקציב שגובשה עבורו. הוא פירט אילו אפשרויות לקיצוץ נבחנו, וציין כי כל אפשרות שנבחנה עד כה לעמוד בתקציב,

הצריכה פגיעה במיגון של הבניין. הוא הדגיש כי את הקיצוץ יש לערוך בבסיס הפרויקט משום שהוא משפיע על התקורות העתידיות. כל 1 ש"ח שיופחת בשלב זה בבסיס הפרויקט פירושו חיסכון בגובה 1.60 ש"ח לאורך חיי הפרויקט. הגורמים המעורבים בפרויקט מנסים לקצץ 10 מיליוני ש"ח. אולם לדעתו יש לעמוד במסגרת התקציב המשותפת לשיפוץ הבניין המרכזי ולבינוי המרכז לטכנולוגיה וחירום, ולא במסגרת התקציב של כל אחד מהם בנפרד.

המנכ"ל הוסיף כי קשה יותר לאמוד את העלויות של בינוי המרכז לטכנולוגיה וחירום בשל מורכבותו. הניסיון לקצץ בעלויות, על מנת שהאומדנים יעמדו במסגרת התקציב, כרוך בנטילת סיכונים מסוימים, ואלה צריכים להימצא בגדר הסביר.

חבר מועצה שאל לגבי לוחות הזמנים בפרויקט.

2\*

ראש מנהלת פרויקט הבינוי פירט את לוחות הזמנים המתוכננים לפרסום המכרז, להכרזה על הזוכה ולהתחלת העבודות. חלק מחברי המועצה סברו שלוחות הזמנים אינם ריאליים. ראש מנהלת פרויקט הבינוי אמר כי לדעתו ניתן לעמוד בלוחות הזמנים שמסר, כפי שהבנק עמד בלוחות הזמנים של שלב א' במכרז – השלב שנועד להעניק ציוני איכות למציעים ולקבוע את קבוצת הקבלנים שיגישו הצעות בשלב ב'.

לשאלת חבר מועצה השיב ראש מנהלת פרויקט הבינוי כי הגידול בתקציב פרויקט השיפוץ של הבניין המרכזי, שנבע מעלייה בתקציב מערך המיזוג ומערך האיטום והתברואה, קוזז כולו בידי ירידה בסעיפים שונים בפרויקט. העיקריים שבהם פורטו במסגרת החומרים שהוצגו למועצה, אך חלקם לא פורטו.

חבר מועצה העיר שמדבריו של ראש מנהלת פרויקט הבינוי עולה כי נשמרת המסגרת הכוללת של שיפוץ הבניין המרכזי ובינוי המרכז לטכנולוגיה וחירום. הואיל וטרם הצליחו למצוא דרך לעמוד במסגרת הפרויקט של בינוי המרכז לטכנולוגיה וחירום, כפי שציין ראש המנהלת, יש להסיק שהעלות הצפויה של שיפוץ הבניין המרכזי נמוכה ממסגרת התקציב שנקבעה לשיפוץ.

ראש מנהלת פרויקט הבינוי הסביר שהמטרה היא לעמוד ב-2 מסגרות תקציב שונות. המסגרת הראשונה: בעת פרסום מכרז יש צורך בתקציב מתאים, על פי הערכה. המכרז שיפרסם הבנק יכלול הן את שיפוץ הבניין המרכזי והן את בינוי המרכז לטכנולוגיה וחירום. המסגרת השנייה נגזרת מהתקציב שאישרה המועצה לכל אחד משני המבנים. לאחר שיתקבלו תוצאות שלב ב' של המכרז ניתן יהיה להתכנס אל התקציב של בינוי המרכז לטכנולוגיה וחירום באמצעות התאמות של סעיפים בתכנית הבינוי, אך זאת מבלי לפגוע באיכות המיגון של המרכז.

3\*

<sup>2</sup> הוחלט לא לפרסם - נושא שפרסומו עלול לפגוע במו"מ עתידי.

המנכ"ל אמר כי דיון ראשון בהערכות לגבי כתבי הכמויות בפרויקט הבינוי של המרכז לטכנולוגיה וחירום יתקיים אצלו באחד הימים הקרובים.

חבר מועצה ביקש מראש מנהלת פרויקט הבינוי להתייחס לאופציות שמבקש הבנק להוסיף לתכולת פרויקט השיפוץ של המבנה המרכזי: בניית מסעדה חלבית, בניית עמדות בידוק ביטחוני ובניית ספרייה. הוא ביקש את התייחסותו לארעיות של הצורך בהן במסגרת הבניין המרכזי, מכיוון שפונקציות אלה היו אמורות להיכלל בבניין 3, שבנייתו לא אושרה לעת עתה. הוא גם ביקש להתייחס לבקשה לכלול אופציה להרחיב את המסעדה הבשרית הקיימת ולבנות פינת עישון לעובדי הבנק.

חבר מועצה אחר אמר שהאופציות המבוקשות פירושו תוספת של 18 מיליוני ש"ח לתקציב הפרויקט. לדעתו אין סיבה לפתוח את תכולת הפרויקט שהמועצה אישרה בעבר. הוא לא השתכנע שיש צורך להרחיב את מסגרת התקציב בסכום האמור. הוא עשוי להסכים לבצע את התוספות על חשבון סעיפים אחרים שאושרו בתכולת הפרויקט.

ראש מנהלת פרויקט הבינוי הסביר את התפיסה מאחורי האופציות: מכיוון שעומד להתפרסם מכרז יש טעם לכלול בו מלכתחילה את כל האופציות שניתן לחשוב עליהן, על מנת לחסוך את הצורך במכרזים נוספים לביצוע התכולות של אותן אופציות. אופציות אלה ימומשו רק אם ההצעות במכרז יאפשרו לעשות זאת מבלי לחרוג מהמסגרת התקציבית.

חבר מועצה אמר שהמועצה אישרה בעבר תכולה לפרויקט השיפוץ, והאופציות המבוקשות לא נכללו בתוכן. הוא אמר שנוסף על התכולה המועצה אישרה גם את מסגרת הזמן ואת המסגרת התקציבית לביצוע הפרויקט. הוא אמנם מבין את היתרון שבפרסום תכולה הכוללת את האופציות במסגרת המכרז המתוכנן – במכרז גדול אפשר למשל להפחית עלויות יחסית למכרז שנועד רק לביצוע האופציות – אך בהגדלת התכולה כבר היום טמון סיכון: הבנק עלול לאבד בפרויקט השיפוץ רזרבות שניתן יהיה להפנות, בעת הצורך, לביצוע פרויקט הבינוי, המתאפיין בחוסר ודאות גבוה יותר. הוא אמר שניתן יהיה להרחיב את תכולת הפרויקט בעתיד, אם וכאשר יתברר כי עלויות השיפוץ היו נמוכות בהרבה מהעלויות שנאמדו מלכתחילה. הגדלת התכולה כבר היום משמעותה הגדלת התקציב, שהרי לא נוסף מידע מהותי למידע שעל פיו אישרה המועצה את תקציב הפרויקט, בהתאם לתכולה שהוצגה בפניה.

ראש מנהלת פרויקט הבינוי אמר שאם יתחוויר בעתיד כי ההערכה של עלות השיפוץ הייתה מוגזמת, וכי התקציב מאפשר לבצע את האופציות, המחסומים הביורוקרטיים יקשו עד מאוד לבצע זאת. בנוסף, יהיה קושי לבצע את העבודה כאשר באתר נוכח גם קבלן אחר.

<sup>3</sup> הוחלט לא לפרסם - נושא שפרסומו עלול לפגוע במו"מ עתידי.

חבר מועצה אחר אמר כי מהחומרים שהוצגו למועצה עולה כי הבנק מעוניין לכלול את האופציות במכרז כבר עכשיו מפני שהדבר יאפשר לקבל הצעות אטרקטיביות בהשוואה להצעות המחיר שיוגשו בעתיד. לדבריו, האופציות המבוקשות משמעותן הגדלת התקציב, והוא אינו מסכים לכך.

חבר מועצה נוסף אמר כי הוא שוקל את הדברים מהיבט של ניהול סיכונים. מחד גיסא קיים היתרון הגלום בהפחתת העלויות השוליות של הפרויקט עקב הגידול בתכולתו. מאידך גיסא יהיה בכך ויתור על שולי ביטחון בתקציב הפרויקט בכללותו. לדעתו התועלת הגלומה בשמירה על שולי הביטחון בתקציב הפרויקט, בעיקר לנוכח חוסר הוודאות באשר לעלות הבינוי של המרכז לטכנולוגיה וחירום, עולה על התועלת הגלומה בהפחתת העלויות השוליות בפרויקט.

המנכ"ל אמר שאת ההחלטה אם לממש את האופציות אפשר לקבל בעוד חודשיים-שלושה, לאחר קבלת תוצאות המכרז.

חבר מועצה אמר שהוא אינו מוטרד מפרסום מכרז נוסף בעתיד לצורך מימוש האופציות.

המנכ"ל אמר שהוא מייחס חשיבות רבה להרחבת עמדות הבידוק הביטחוני לנוכח הביטול של בניין 3 (מבנה שנועד לשירות הציבור), מבנה שאמור היה לאכלס את העמדות.

חבר מועצה אמר שאם כך, הדבר היה אמור להיכלל מלכתחילה בתכולת הפרויקט. הוא אמר שהמועצה אישרה את תקציב הפרויקט לאחר שכבר היה ידוע כי בניין 3 לא ייבנה.

הנגידה אמרה שישנה התחייבות של הבנק לעמוד במסגרת התקציב. היא הוסיפה שההצעה לכלול האופציות נועדה לאפשר להוסיף בעתיד אלמנטים לתכולת הפרויקט, בהנחה שהמסגרת התקציבית תאפשר זאת ובכפוף לאישור עתידי של המועצה. להערכתה, אין סבירות גבוהה להתממשות הנחה זו.

חבר מועצה אמר שהוא אינו רואה הבדל מהותי בין הבקשה להרחיב את תכולת הפרויקט בגין התוספות שפורטו לבין הבקשה לבנות עוד מבנה במסגרת הפרויקט. הרי לא יעלה על הדעת שהבנק יבקש כעת מהמועצה לשקול לבנות בניין נוסף בעלות של 18 מיליוני ש"ח. לדעתו יהיה זה חוסר אחריות לאשר תוספת תכולה בהיקף של 18 מיליוני ש"ח על מנת לחסוך סכום פעוט יחסית בשל האפשרות לקבל הצעות מעט יותר אטרקטיביות במכרז. כדאי לשמור כל רזרבה, במידה שתישאר, מתקציב השיפוץ של הבניין המרכזי לטובת בינוי המרכז לטכנולוגיה וחירום.

נגידת הבנק אמרה כי חלק מהתוספות המבוקשות במסגרת האופציות היו אמורות להיבנות בבניין 3, הבניין שבנייתו בוטלה.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית אמרה כי המועצה אישרה להקצות תקציב של 5 מיליוני ש"ח לתכנון בניין 3.

ראש מנהלת פרויקט הבינוי הדגיש כי מימוש התוספות המבוקשות במסגרת האופציות תלוי בקבלת היתרים מהעירייה. בהנחה שהם יינתנו לבנק, מדובר בעבודות שיתבצעו בקומת הקרקע של הבניין המרכזי רק בסמוך לסיום השיפוץ.

ארבעה מחברי המועצה התנגדו להכללת האופציות במכרז של הבנק, בשעה שחבר אחד סבר שיש להכלילן.

מנכ"ל הבנק חזר והדגיש שההחלטה אם לממש את האופציות תדרש רק בעוד כמה חודשים, לאחר שתתבהר התמונה לגבי עלות הפרויקט עם קבלת ההצעות בשלב ב' של המכרז. הוא הדגיש את חשיבות התוספות המבוקשות, למשל בניית עמדות הבידוק הביטחוני.

חבר מועצה אמר שמשום כך היה צריך לכלול אותן בתכולה מלכתחילה.

חבר מועצה אחר אמר שאם ישנה תוספת שהמנכ"ל מייחס חשיבות רבה להכללתה בפרויקט, עליו למצוא בתכולת הפרויקט רכיב שתוספת זו תבוא במקומו.

נגידת הבנק ציינה שהמנכ"ל אמר שמימוש האופציות יתבצע רק אם יימצאו המשאבים בתוך מסגרת התקציב שאישרה המועצה, ואילו מדברי חבר המועצה עולה שהשיקול הוא כספי בלבד. מכאן שחברי המועצה מסכימים שיש חשיבות לבניית עמדות הבידוק, אלא שהם מתנים זאת בויתור על רכיב אחר מהתכולה שאושרה לפרויקט השיפוץ.

חבר מועצה אמר שלדעתו רוב חברי המועצה ישקלו בחיוב רק את הכללת עמדות הבידוק, עמדות שעלותן מגיעה על פי ההערכות לכ-6 מיליוני ש"ח, וזאת בתנאי שיוצג להם ויתור על רכיבים בעל/י שווי דומה בתכולת פרויקט השיפוץ.

ראש מנהלת פרויקט הבינוי הזכיר כי בעבר נערכה בחינה מדוקדקת של תכולת פרויקט השיפוץ, ובעקבותיה הופחתה מסגרת התקציב שלו מכ-200 מיליוני שקלים לכ-175 מיליוני שקלים. לא נראה שניתן לחסוך את 6 מיליוני הש"ח הנחוצים לעמדות הבידוק.

חבר מועצה אמר כי מדבריו של ראש מנהלת פרויקט הבינוי עולה שכעת יש צורך בתוספת של 6 מיליוני ש"ח לתקציב השיפוץ של הבניין המרכזי.

המנכ"ל אמר כי הבנק ישקול את הכללת עמדת הביטחון בפרויקט באופן שלא יצריך להגדיל את מסגרת התקציב של שיפוץ הבניין המרכזי.

## **5. יחסי עבודה\*<sup>4</sup>**

<sup>4</sup> הוחלט לא לפרסם – נושא הקשור ביחסי עבודה הנמצא במו"מ.