



בנק ישראל

מזכירות הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית

פרוטוקול משיבת המועצה המינהלית (11/2018) שהתקיימה בתאריך 19.7.2018 במשרדי בנק ישראל בתל אביב

- נוכחים מקרב חברי המועצה: יהושע שמר, יו"ר המועצה המינהלית
סגי איתן
נדין בודו-טרקטנברג, המשנה לנגידת הבנק (בנושאים 3 עד 7, 9,
11 ו-13)
יפעת ביטון (למעט בנושאים 1, 2, 8, 10 ו-12)
נעים נג'אר
קרנית פלוג, נגידת הבנק
אפרים צדקה (בנושא 13 – השתתפות חלקית)
אדי אזולאי, ראש מטה הנגידה (בנושאים 1, 2, 11 ו-13)
יוני אתר, יועץ למנכ"ל
חזי כאלו, מנכ"ל הבנק
אילן סוציאנו, עוזר למזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית
שי רוזנשטוק, המבקר הפנימי
אסתי שורץ, מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית
טידה שמיר, היועצת המשפטית (בנושאים 3 עד 12)
נוכחים נוספים בנושא מס' 3 - 7 של סדר היום:
קייט זירד, עוזרת למזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה
המינהלית
נוכחים נוספים בנושא מס' 8 של סדר היום:
עירית מנדלסון, מנהלת מחלקת חות"ם
מרגלית רוקח, מנהלת יחידת בקרה ודיווח, מחלקת חות"ם
נוכחים נוספים בנושא מס' 9 של סדר היום:
אמיר ספרנוביץ, מנהל האגף לניהול מזומנים, מחלקת המטבע
רחל צימלס, מ"מ מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה
אילן שטיינר, מנהל מחלקת המטבע
נוכחים נוספים בנושא מס' 10 של סדר היום:
פנינה קרן, מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל
שולי עוזרי, יועצת חיצונית מחברת ERGO Consulting
Group
נוכחים נוספים בנושא מס' 11 של סדר היום:
רפאל למברוזו, היחידה לתכנון וכלכלה
רחל צימלס, מ"מ מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה
נוכחים נוספים בנושא מס' 12 של סדר היום:
דורון סלוביטצקי, מנהל אגף הרכש (טלפונית)
פנינה קרן, מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל
נוכחים נוספים בנושא מס' 13 של סדר היום:
מישל סטרבצ'ינסקי, מנהל חטיבת המחקר

סדר היום:

1. עדכוני הנגידה והמנכ"ל
2. אישור פרוטוקולים של המועצה המינהלית
3. עדכונים מוועדת ביקורת
4. דוח ביקורת מעקב אחר תיקון ליקויים ויישום המלצות מדוח ביקורת בנושא תהליכי ניהול מזומנים בקופת הבנקים ובאתרי ספירה ומיון שטרות ומעות
5. סיכום ביקור במפעל לייצור הנייר המשמש להדפסת שטרות הכסף
6. סיכום ביקור במטבעה (ייצור מטבע בערך 10 ש"ח)
7. ^{1*}
8. התקשרות עם רואה חשבון מבקר – דיון המשך
9. בקשות להעברות תקציב
10. שיפור האפקטיביות בבנק
11. אומדן עלות פרויקטים
12. העסקת יועצים בבנק
13. שיתופי פעולה מחקריים

הדיון:

נושא 1 בסדר היום: עדכוני הנגידה והמנכ"ל

היערכות לשעת חירום

נגידת הבנק דיווחה על תרגיל שנערך בבנק שדימה תרחישים שונים שבהם יש סכנה למוסדות פיננסיים. בתרגיל נטלו חלק גורמים שונים בבנק, ובין השאר נבחן שיתוף הפעולה ביניהם. אחת מהמטרות העיקריות של התרגיל, שבעקבותיו הופקו לקחים, היא להקל על קבלת ההחלטות בזמן אמת.

הארכת כהונתם של המנכ"ל ושל מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל

מנכ"ל הבנק דיווח כי הסכים לבקשותיהם של הנגידה ושל יו"ר המועצה המינהלית להאריך את כהונתו לתקופה שלא תעלה על שנה. לדבריו, הוא אמור היה לסיים את עבודתו בבנק באוקטובר, לאחר כ-10 שנים. הסיבה המרכזית להחלטה הייתה רצונו לסיים שלושה מהלכים שהם בעיניו קריטיים ביותר: (1) פרויקט השיפוץ של המבנה המרכזי והחזרת העובדים אליו. (2) הקמת המערכת לנתוני אשראי. (3) הסכם השכר בבנק. המנכ"ל הביע תקווה שהמועצה המינהלית תסייע לו לסיים את שלושת המהלכים בתוך התקופה הקצובה. המנכ"ל הדגיש כי ניתנה לו האופציה לסיים את עבודתו לפני תום התקופה, בהודעה מראש.

יו"ר המועצה הודה למנכ"ל על החלטתו, והוסיף כי מדובר בהחלטה שתתרום ליציבות הבנק ולרציפות התהליכים הארגונים והמבניים שעומדים על הפרק. חשיבות ההחלטה מקבלת משנה תוקף לנוכח חילופי גברי שצפויים בתפקידי הנגיד והמשנה לנגיד. נגידת הבנק ברכה גם היא על ההחלטה והודתה למנכ"ל.

מנכ"ל הבנק ציין שגם מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל, שאמורה הייתה לסיים את כהונתה בנובמבר 2018, הסכימה להאריך אותה לתקופה שלא תעלה על שנה. הוא הוסיף שהבנק קבע, לנוכח העובדה כי היו מנהלים בכירים בבנק שעזבו את תפקידם לאחר שנים בודדות, כי רוב המנהלים הבכירים

¹ הוחלט לא לפרסם – נושא הקשור לביטחון שטרי הכסף.

בבנק ימונו לתקופה של 5 שנים, עם אפשרות להאריך את התקופה ב-3 שנים נוספות. לדבריו, מדובר בתקופה שמאפשרת למנהל לתכנן וגם להוציא לפועל שינויים בהתאם לתפיסתו. נגידת הבנק ציינה כי אמנם זו המדיניות באשר לתקופת ההעסקה של חברי הנהלה, אך קיימת גמישות.

המערכת לנתוני אשראי

מנכ"ל הבנק ציין כי הספק שמסייע לבנק להקים את המערכת פיתח כבר כ-60% ממערכות המשנה של המערכת, אותן התבקש לפתח. תהליך האינטגרציה – שבו נבחנת קליטת הנתונים המגיעים ממקורות שונים למערכת – הצביע על איכותם הגבוהה של הנתונים שהתקבלו מהבנקים המסחריים, כאשר בין 98% ל-100% מהנתונים היו באיכות הרצויה. המנכ"ל דיווח על התקדמות מהירה מהצפוי בתהליך קליטת הנתונים ההיסטוריים אל תוך המערכת, בעקבות שיפור טכנולוגי שתרם לייעול התהליך. הוא הזכיר כי למערכת זורם מידע שנאסף מאז יוני 2016, בעקבות הוראת אגירה שפרסם בנק ישראל. מידע זה ישמש את לשכות האשראי לבניית מודלים של דירוג אשראי. המנכ"ל ציין כי על פי ההסכם שנחתם עם הספק שמסייע לבנק להקים את המערכת, המערכת אמורה להיות מוכנה, בהיבט הטכנולוגי, לעלות לאוויר ב-2 בינואר 2019. אולם, לנוכח מגבלה שנקבעה בחוק, שעל פיה לא ניתן לדחות את מועד כניסתו של החוק לתוקף לתקופה הקצרה משישה חודשים, היא צפויה לעלות לאוויר באפריל 2019. מרבית פרק הזמן שבין שני המועדים תיוחד לבדיקת המערכת כדי לוודא שהיא פועלת בהתאם לדרישות – משמע שניתן להפיק ממנה נתונים באיכות מושלמת, ושהיא פועלת באופן יציב – משמע ללא תקלות שעלולות לגרום להשבתתה. לאחר הבדיקות אמור להיוותר פרק זמן של כחודש עד לעלייה לאוויר, שבמהלכו תבוצע סימולציה אשר בה יופקו שאלות מהמערכת במתכונת המדמה את פעולתה לאחר העלייה לאוויר. המנכ"ל הדגיש כי המערכת תהווה נדבך חשוב מאוד בתשתית של המערכת הפיננסית בישראל, וחשוב שהיא תהיה מוכנה בזמן, בתקציב המתוכנן, וכמובן באיכות הראויה. המנכ"ל הוסיף כי עדכן לאחרונה את מנכ"ל משרד האוצר בסטטוס של הקמת המערכת, ותגובתו הייתה חיובית מאוד. חבר מועצה אמר שהמערכת חשובה למשרד האוצר שטוען כי היא תסייע להפחית את עלויות האשראי במשק.

נגידת הבנק אמרה שהמערכת היא אחד מהרכיבים החשובים של הרפורמה להגברת התחרות במשק. היא הסבירה שהמערכת תגביר את כוחו של פרט אל מול ספקי האשראי, הואיל והיא תצמצם את פער המידע הקיים ביניהם.

שיפוץ המבנה המרכזי

מנכ"ל הבנק דיווח כי על פי לוח הזמנים המסתמן כעת, הבנק יקבל לידי את המבנה המרכזי, לאחר סיום עבודות השיפוץ והפיתוח הסביבתי, עד תחילת חודש ספטמבר. הוא הוסיף שהקבלן הבטיח לעשות כל מאמץ לעמוד במועד היעד. המנכ"ל ציין שחשוב לקבוע יעד שאפתני, שאחרת סיום הפרויקט עלול

להידחות אפילו עד סוף השנה. הוא הוסיף כי מיד לאחר החגים יותנע התהליך של החזרת העובדים מהדיוור החלופי אל המבנה המרכזי.

חבר מועצה אמר שכדאי לשאוף שתהליך החזרה יתרחש לפני החגים.

חבר מועצה אחר שאל מהו הלך הרוח בקרב העובדים כלפי החזרה אל המבנה המרכזי.

מנכ"ל הבנק השיב שהעובדים, ככלל, מוטרדים מכמה סוגיות ובהן: מקום ישיבתם / מרחב העבודה; עבודות הבנייה בסמוך למבנה המרכזי; שירותי ההסעדה ומקומות החנייה. המנכ"ל ציין כי הבנק שכר 100 מקומות חנייה בחניון הלאום.

המו"מ עם ועד העובדים

2*

ניצול התקציב לשנת 2018

מנכ"ל הבנק הזכיר כי במשך ארבעה חודשים הבנק פעל עם תקציב חודשי בגובה 1/12 מהתקציב של שנת 2017. המנכ"ל דיווח כי שיעור ניצול התקציב הכולל לשנת 2018 עמד בסוף המחצית הראשונה של השנה על 36%. שיעור ניצול תקציב ההשקעות עמד על 26%, ושיעור ניצול תקציב השכר על 49%.

חבר מועצה אמר שתת-ניצול של התקציב עשוי להעיד על בעיה בתכנון.

חבר מועצה אחר אמר שלעיתים תת-ניצול עשוי לנבוע מדחייה של התחלת פרויקטים או משינויים בלוח התשלומים של פרויקטים שאז מדובר בתזמון בלבד.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית הזכירה כי חברי מועצה ביקשו שבדיון הבא בנושא יוצגו להם נתונים על פרויקטים, וכן הסברים במקרים של חריגות.

לוגו בנק ישראל

מנכ"ל הבנק עדכן כי הלוגו של בנק ישראל עודכן והוא יכלול מעטה כיתוב בשלוש שפות: עברית, אנגלית וערבית.

נושא 2 בסדר היום: אישור פרוטוקולים של המועצה המינהלית

המועצה דנה בטיטות הפרוטוקולים של ישיבותיה שהתקיימו ב-15 בפברואר 2018 וב-22 בפברואר 2018.

החלטות:

המועצה מאשרת את הפרוטוקולים מישיבותיה שהתקיימו ב-15 בפברואר 2018 וב-22 בפברואר 2018.

² הוחלט לא לפרסם - נושא הקשור למו"מ עם ועד העובדים, שטרם סוכם.

נושא 12 בסדר היום: העסקת יועצים בבנק

מנהל אגף הרכש ציין כי באוגוסט 2015 החליטה ועדת הביקורת כי העסקת יועצים חיצוניים בבנק תהיה, ככלל, על בסיס פאושלי³, למעט מקרים חריגים שבהם ההעסקה תהיה על בסיס שעת⁴. זאת בניגוד לכלל שעל פיו הבנק פעל קודם לכן. ההחלטה התקבלה מתוך הנחה כי הכלל החדש יעל את העסקת היועצים בבנק, ובניגוד למספר דעות אחרות שהוצגו באותו דיון. ההחלטה שהתקבלה ב-2015 גם נסמכה על נוהל של החשב הכללי במשרד האוצר שקבע כי יש להעדיף, ככל הניתן, העסקת יועצים חיצוניים על בסיס פאושלי. עם זאת, הניסיון בבנק מוכיח, כי העסקת יועצים חיצוניים על בסיס שעות עדיפה, בעיקר במקרים בהם לא ניתן לחזות מראש את כל צורכי הבנק מהייעוץ או להגדיר במדויק את תכולת העבודה. עם זאת, הבנק מעסיק יועצים על בסיס פאושלי, ככל שהדבר מתאפשר בנסיבות העניין. מנהל אגף הרכש אמר כי גם באגף החשב הכללי באוצר הבינו ככל הנראה שההוראה האמורה אינה מתאימה תמיד לצורכי הארגון, ולפיכך הוראות נוהל החשב הכללי במשרד האוצר למשרדי הממשלה שונה לאחרונה כך שוועדת המכרזים של הארגון תחליט באשר לבסיס ההעסקה של היועצים (פאושלי או שעות) בהתאם לנסיבות העניין ומבלי לקבוע כלל וחריג. אגף הרכש ממליץ גם הוא לנהוג כך בבנק ולאפשר לוועדת המכרזים של הבנק להחליט, בהתאם לעניין, אם בסיס ההעסקה יהיה פאושלי או שעות, ולא לקבוע עדיפות לשיטה זו או אחרת באשר להעסקת היועצים בבנק.

חבר מועצה אמר שלדעתו אין להעדיף מלכתחילה שיטה אחת על פני השנייה והבחירה תלויה בסוג השרות ובמשכו. מחד גיסא, כדי להבטיח שפרויקט יסתיים בזמן עדיף להעסיק את היועצים בפרויקט על בסיס שעות, אך מאידך גיסא יועץ עשוי למשוך את משך שירותי הייעוץ כדי להפיק לעצמו את ההכנסה המרבית. הוא הציע שבמקרים בהם יועסקו יועצים על בסיס שעות, יוגבל היקף שעות הייעוץ בתקרה.

חבר מועצה אחר טען שהתקרה עשויה להפוך, הלכה למעשה, את בסיס ההעסקה לפאושלי.

מנהל אגף הרכש הבהיר כי לכל פרויקט בבנק מוגדרת מראש מסגרת תקציבית להעסקת יועצים. כמו כן, ככלי לפיקוח על יועצים חיצוניים, היועצים החיצוניים המועסקים בפרויקט ומצויים בתחומי הבנק מדווחים על שעות עבודתם באמצעות שרון נוכחות המיועד ליועצים חיצוניים. עבודת היועצים מנוהלת ומפוקחת על ידי גורם מקצועי בבנק המפקח, בין השאר, על הנוכחות ועל תפוקות העבודה.

מנכ"ל הבנק אמר כי הוא מסכים לעמדה המוצגת. הוא הוסיף כי מינואר 2017 הועסקו בבנק כ-70 יועצים חיצוניים, שגויסו באמצעות כ-30 חברות, ורובם ככולם, למעט שניים, הועסקו על בסיס שעות.

חבר מועצה ביקש כי למועצה יוצגו נתונים על היקף התקציב לשנת 2018, המיועד להעסקת יועצים חיצוניים בבנק, למעט לעניין המערכת לנתוני אשראי ומערכת ה-SAP.

³ שעל פיו נקבעת מראש תכולת שירותי הייעוץ והתמורה עבורם.

⁴ שעל פיו היועץ מקבל תמורה עבור כל שעת ייעוץ, אבל המספר המרבי של שעות הייעוץ מוגדר מראש.

מנהל אגף הרכש הדגיש כי הבנק מעסיק יועצים חיצוניים רק במקרים שבהם אין חלופה מקצועית אחרת. העסקת היועצים היא על פי כללים קפדניים המעוגנים בנוהל יועצים הקיים בבנק.

חבר מועצה אמר שבחירת שיטת ההתקשרות עם יועץ חיצוני צריכה להיות מנומקת כדי לעמוד במבחן הציבור.

מנהל אגף הרכש ציין כי הסמכות לקבוע את שיטת ההתקשרות נתונה בידי הגורם המקצועי ותובא לדיון בוועדות המכרזים של הבנק, שדיוניהן מתועדים בפרוטוקולים. הוא הוסיף כי תהיה הקפדה לציין, בפרוטוקולים שעניינם אישור העסקת יועצים חיצוניים, את הנימוקים לבחירה בשיטת העסקה זו או אחרת.

החלטות:

1. המועצה מאשרת כי קביעת שיטת ההתקשרות עם יועצי הבנק תהיה בהתאם להחלטת ועדת מכרזים. יש להציג את ההנמקות לקביעת שיטת ההתקשרות במסגרת דיוני הוועדות.
2. המועצה מבקשת לקבל את נתוני ההוצאות עבור התקשרות עם יועצים חיצוניים (למעט בפרויקטים SAP ומאגר נתוני אשראי).

נושא 10 בסדר היום: שיפור האפקטיביות בבנק

מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל אמרה שהיא התבקשה על ידי מנכ"ל הבנק להוביל תוכנית לשיפור האפקטיביות בבנק. בעקבות זאת תוכננה תוכנית תלת-שנתית, באופן שלא יהיה בה כדי לפגוע בשגרת העבודה של עובדי הבנק. היא הסבירה שתוכנית לשיפור אפקטיביות בארגון נוטה לגרום ללחץ בקרב עובדי ארגון מפני שהיא מלווה לרוב בשינויים ארגוניים ואף בפיטורין. התוכנית שנבנתה בבנק, בסיוע חברת הייעוץ הארגוני "ERGO", נועדה להפוך את שיפור האפקטיביות לחלק מהתרבות הארגונית, משמע לא מדובר בתוכנית הקצובה בזמן שנועדה להשיג יעדים חד-פעמיים.

היועצת מחברת "ERGO" אמרה שהתוכנית מורכבת מארבעה רבדים המשלימים זה את זה בראיה ארגונית. בתשובה לשאלות של חבר מועצה היא אמרה כי אפקטיביות משמעותה לעשות את הדבר הנכון ביעילות, באיכות ובמקצועיות. לעיתים הגברת האפקטיביות תהיה כרוכה דווקא בהגדלת ההוצאה הכספית, הכול על פי המטרות שהוגדרו.

נגידת הבנק הוסיפה כי בעבר ניתן בבנק משקל יתר למדידת התייעלות באמצעות הפחתת מספר תקנים והפחתת הוצאות. לדעתה, צריך לבחון את השאלה אם הבנק ממלא את תפקידיו כבנק מרכזי, ובהם התפקידים המוטלים עליו על פי חוק, באופן אפקטיבי יעיל ואיכותי.

חבר מועצה טען שצריך לבחון יעילות באמצעות מדדים מוגדרים, לדוגמה עלות-תועלת.

היועצת מחברת "ERGO" ציינה שהתוכנית כוללת היבטים בכמה מישורים הקשורים זה בזה: התפעולי, ההון האנושי, התקציבי והתרבותי. חשוב היה ליצור תוכנית שאפשר ליישמה, שהנהלת הבנק תהיה

מחויבת לה, ושהחטיבות יהיו שותפות באחריות לביצועה. התוכנית מורכבת ממשימות / פרויקטים שביצועם מוטל בחלקו על הארגון בצורה רוחבית, ובחלקו על חטיבות מסוימות. היא הוסיפה שלפי שעה הערכת האפקטיביות של התוכנית היא מורכבת לנוכח הזמן הקצר יחסית שחלף מאז שיושמה, ולנוכח ייחודו של בנק ישראל בקרב ארגונים בישראל. קשה גם להשוות אותו לגופים דומים בחו"ל, בשל הבדלים כגון גודל ותרבות.

חבר מועצה שאל מה הייתה המתודולוגיה לבניית התוכנית.

היועצת מחברת "ERGO" השיבה כי התוכנית נבנתה תוך כדי שיח עם המנהלים הבכירים בבנק שנועד לאתר הזדמנויות לעריכת שינויים שיגבירו את האפקטיביות. ההצעות הרבות שעלו בשיח נבחנו בהיבט של עלות - תועלת: עלות במשמעות של זמן ומורכבות יישום ההצעה, ותועלת במונחי הערך המוסף לארגון. בעקבות הבחינה הוחלט, ביחד עם הנהלת הבנק, אילו מההצעות לאמץ וכיצד ליישמן לאורך השנים. ככל שניתן, הופקו נתונים שנועדו לתרגם את היישום למונחים של זמן וכסף. היועצת ציינה כי בשנים האחרונות היא יישמה, ביחד עם החטיבה למשאבי אנוש ומינהל, מספר תהליכי רוחב בארגון, כמו תהליכים לגיוס עובדים ותהליכי רכש, שהשפעתם כבר מורגשת בבנק.

חבר מועצה שאל את היועצת כיצד היא מתמודדת עם תהליכים שהבנתה בהם מועטה יחסית.

היועצת מחברת "ERGO" השיבה שהיא לומדת ככל שאפשר את התהליכים העיקריים בארגון, ונעזרת לשם כך בגורמים המקצועיים שבארגון וגם ביועצים האחרים שיש בחברה. לדבריה, מוטל על יועץ ארגוני לשאול את השאלות הנכונות, לאתגר את המצב הקיים בארגון, ולהציע שינויים בהתאם לניסיונו בארגונים אחרים, תוך התאמתם לצורכי הארגון. היא ציינה כי אחד הדברים המשמעותיים יותר, לדעתה, שעשתה בבנק נוגע לבחינת צורכי כוח האדם בחלקים שונים בארגון. הבחינה נעשת במקרים של בקשות לתוספת תקנים או לקראת פרישה של עובד – כשעל הפרק השאלה אם להותיר את התקן של העובד הפורש על כנו. הבחינה מתחילה בבדיקת או"ש (ארגון ושיטות) ראשונית: נצילות, נתונים ותכולות עבודה. לאחר הבדיקה הראשונית מחליטים אם להעמיק את הבחינה. לדוגמה, לבחון השפעות נוספות שהשינוי יכול לגרום להן.

מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל ציינה דוגמה לשינוי שחל לאחרונה בתהליך עבודה בבנק שחוסך זמן וכסף, אך גם עשוי לייתר תקן של עובד. היא הוסיפה ששינויים שחלו בתהליכי העבודה של אגף הרכש ייעלו את עבודתו ויצרו חיסכון כספי משמעותי בבנק.

חבר מועצה שאל כיצד הבנק מעודד את עובדיו ליזום מהלכים של ייעול.

מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל השיבה שבבנק אין גמול כספי להצעות ייעול.

נגידת הבנק הציעה לבחון אפשרות שהצעות ייעול יזכו את המציעים בתעודות הוקרה אשר יימסרו להם בטקס דומה לזה שבו מכריז הבנק על עובדים מצטיינים.

מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל ציינה כי במהלך השנים 2016 עד 2018 פרשו מהבנק כ-90 עובדים, מהם רק כ-30 הגיעו לגיל הפרישה, בעוד שהרוב פרשו במסגרת פרישה מוקדמת. כתוצאה מכך צפוי הבנק לחסוך, לאורך השנים, סכומי כסף גדולים. מנהלת החטיבה מסרה כי במהלך תקופה זו חלק מהתקנים של הפורשים בוטלו, אחרים אוישו על ידי עובדים חדשים יחסית (מדור 2008), ומספר תקנים הוסבו או מצויים בבדיקת או"ש. מנהלת החטיבה ציינה כי יעד התועלות מיישום התוכנית לשיפור האפקטיביות בשנת 2018 היה לחיסכון כספי בהיקף של 12 מיליוני שקלים, בעוד שבפועל נחסכו, רק במהלך המחצית הראשונה של השנה, כ-16 מיליוני שקלים. מנהלת החטיבה דיווחה כי בתוך החטיבה החל פיילוט של מדידת התפוקות של עובדי החטיבה. היא גם ציינה כי החטיבה בוחנת מדד שייקבע את היחס הרצוי בין מספר העובדים למספר המנהלים בבנק בכלל, ובכל יחידה בפרט. מדדים נוספים שהמנהלים בבנק הגבירו את השימוש בהם קשורים, לדוגמה, לנושא נוכחות העובדים. כתוצאה מכך עלה שיעור הנוכחות של העובדים בבנק בשנתיים האחרונות מ-80% ל-92%. מדדים אחרים הצביעו על ירידה שחלה בפרק הזמן הממוצע לגיוס עובד, כשבמקביל נרשם שיפור באיכות המגויסים. כעת החטיבה פועלת למצוא דרכים להשאיר לאורך זמן בבנק את העובדים שגויסו.

מנכ"ל הבנק ברח את מנהלת החטיבה על עבודתה, וציין כי המועצה המינהלית יזמה ודחפה קדימה את הפעילות לשיפור האפקטיביות בבנק. פעילות שיש לה חשיבות רבה מאוד בהיבט הציבורי. לדבריו, העובדה שבנק ישראל – שאינו גוף עסקי ושקובע לעצמו את תקציבו – שם דגש על נושא האפקטיביות היא מסר חשוב מאוד. ולכן חשוב מאוד שהמועצה תמשיך להעניק לנושא תשומת לב רבה. המנכ"ל אמר כי בעיניו יש חשיבות רבה להתייעלות כאמצעי לחיסכון בכספי ציבור, אבל חשוב לא פחות לחיסכון בכוח אדם. העובדה שהבנק הצליח לחסוך בתקנים או להסב תקנים מבלי לגרום למתחים ביחסי העבודה בבנק היא הישג שיש לברך עליו. המנכ"ל ציין כי בשנים האחרונות חלה ירידה משמעותית במספר העובדים שיעילותם נמוכה.

נגידת הבנק אמרה שהשיפור באפקטיביות בבנק הופך לחלק מהמחויבות של הארגון.

יו"ר המועצה המינהלית ברח אף הוא על הפעולות שנעשו בבנק בנושא, והוסיף כי יש להמשיך וליישם גם בשנים הבאות את התוכנית שהותוותה. הוא אמר שלנוכח חילופי הגברי הצפויים בהנהלה הבכירה של הבנק (נגידה, מנכ"ל ומנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל) צריך להגביר בתקופה הקרובה את היישום כדי לנצל עד כמה שניתן את הניסיון שנצבר אצל בעלי התפקידים.

מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל ציינה כי היועצת מחברת "ERGO" ביחד עם לשכת המנכ"ל מובילים "פרויקט ארגון דיגיטלי" שמטרתו להפוך את המידע, המסמכים והתהליכים בבנק לדיגיטליים.

חבר מועצה שאל אם מתוכננת תוכנית חדשה לשיפור האפקטיביות בבנק בשנים הבאות.

מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל השיבה כי לנוכח חילופי הגברי הצפויים בהנהלה הבכירה של הבנק לא יהיה זה נכון להכין כעת תוכנית נוספת, הואיל וההנהלה הבכירה היא זו שאמורה להוביל תוכנית שכזו.

החלטות:

1. המועצה מבקשת לקבל עדכון שנתי על שיפור האפקטיביות בבנק.
2. המועצה מבקשת להמשיך את יישום התוכנית הקיימת ושימורה.

נושא 8 בסדר היום: התקשרות עם רואה חשבון מבקר – דיון המשך

יו"ר המועצה המינהלית אמר שכדי שהמועצה תוכל לקדם הליך חדש לבחירת משרד רואה חשבון מבקר, על מנת שלא יהיה צורך להאריך שוב ושוב את ההתקשרות עם המשרד הנוכחי, המחלקה המשפטית צריכה למצוא פתרון לבעיית ניגוד העניינים, ככל שהיא קיימת אצל חלק מחברי המועצה.

היועצת המשפטית הסבירה שהתשובה לשאלה אם קיים ניגוד עניינים אצל חברי מועצה תיגזר מהחלטות מקדמיות שעל המועצה לקבל. היא ציינה כי חוק בנק ישראל, התש"ע-2010 קובע כי המועצה המינהלית תמנה לבנק רואה חשבון מבקר. בחברות שאינם תאגידים סטוטוריים רואי החשבון המבקרים מתמנים על ידי אסיפה כללית של בעלי המניות. בנק ישראל הוא תאגיד סטטוטורי. בבנקים מרכזיים רבים רואה החשבון המבקר נבחר אמנם על פי המלצת הדירקטוריון, אבל באישור הממשלה. היועצת המשפטית הסבירה כי רואה החשבון המבקר בבנק המרכזי משמש למעשה כזרוע של הממשלה, כפי שהוא משמש זרוע של בעלי המניות בחברה ציבורית. בגופים כמו בנק ישראל הנתונים לביקורת של מבקר המדינה האורגן המקביל למועצה המינהלית הוא שממנה, על פי חוק, את רואה החשבון המבקר. בחברות ממשלתיות, לעומת זאת, ממונים רואי החשבון על ידי ועדה של רשות החברות הממשלתיות, שבוחרת בהם מתוך רשימה של משרדים בהתאם לגודל החברה שלה הם מעניקים את שירותיהם. היועצת המשפטית הוסיפה כי כגוף ציבורי בנק ישראל כפוף לחוק חובת המכרזים, תשנ"ב-1992, ולכן בחירת משרד רואה החשבון המבקר צריכה להתבצע באמצעות הליך מעין מכרזי. הואיל והוחלט כבר בעבר שיהיה זה לא נכון שוועדת המכרזים תנהל את ההליך האמור, כי צריך היה להפרידו מהבנק, הוחלט שהמועצה המינהלית תקים מעין ועדת מכרזים שחבריה יהיו מתוך המועצה המינהלית. אשר תקבל סיוע של אגף הרכש בבנק ושל המחלקה המשפטית שלו. לוועדה הקודמת צורף מומחה חיצוני. הועדה היא שמנהלת את ההליך, אבל ההחלטה הסופית באשר לבחירת המשרד היא בידי המועצה המינהלית. מדובר בהליך רגיש מאוד בארגונים רבים, בעיקר בהיבטים של ניגוד עניינים. רגישות זו באה לידי ביטוי בדוח של מבקר המדינה בעניין מינוי רואה חשבון מבקר בחברות ממשלתיות, אשר פורסם לפני כחודשיים, וגם במינוי רואה חשבון מבקר בבנק לאומי. אי לכך צריך לבחון את התשובה לשאלה אם אכן קיימים ניגודי עניינים הנוגעים לחברי המועצה, שיש בהם למנוע את השתתפותם בהליך או בבחירת המשרד. התשובה לשאלה צריכה להביא בחשבון, קודם לכול, את ההחלטה בדבר הקריטריונים שייקבעו אלו משרדים של

רואי חשבון יהיו רשאים להשתתף בהליך.^{5*} היועצת המשפטית חזרה והבהירה כי כדי לברר אם יש לחברי מועצה ניגודי עניינים לעניין בחירת רואה החשבון המבקר, על המועצה להחליט קודם אילו משרדים יהיו רשאים להשתתף בהליך.

6*

יו"ר המועצה ציין כי העובדה שהמועצה מקיימת דיונים חוזרים ונשנים בנושא ההתקשרות עם רואה החשבון המבקר ובסוגיית הפוטנציאל לניגודי עניינים של חבריה, מצביעה על רצונה של המועצה כי ההליך יהיה נכון וראוי.

החלטות:

המועצה מבקשת מהבנק להגיש הצעה להליך לבחירת משרד רואה החשבון המבקר. (לו"ז: ישיבת המועצה הקרובה).

נושא 11 בסדר היום: אומדן עלות פרויקטים

מנכ"ל הבנק אמר שנושא הדיון – יכולתו של הבנק לתכנן את תקציבי הפרויקטים ולעמוד ביעדים – כבר נדון מספר פעמים בישיבות המועצה המנהלית. לדבריו, הבנק לא עמד ביעדי התקציב בלא מעט פרויקטים, בעיקר הגדולים, ונאלץ לבקש מהמועצה תוספות תקציב עבורם. הדברים אמורים בעיקר לגבי פרויקטים טכנולוגיים המתמשכים על פני כמה שנים. זאת לנוכח שינויים טכנולוגיים משמעותיים שעשויים לחול במהלך תקופה שכזו.

חבר מועצה העיר כי דווקא חלוקה של פרויקט למקטעים, אשר כול אחד מהם מתוכנן בנפרד, עשויה ליצור בעיה תקציבית. אמנם קל יותר להגדיר את התקציב עבור המקטע הראשון אבל עלותם של המקטעים המאוחרים עלולה להתברר כיקרה מאוד.

מנכ"ל הבנק הבהיר כי הוא מכוון אך ורק לפרויקטים טכנולוגיים שבבנק הוחלט להגבילם לתקופה של שנתיים, לנוכח השינויים הטכנולוגיים המהירים. הוא הוסיף שבבנק פותחה לאחרונה מתודולוגיה שמטרתה לשפר את האומדנים של עלות פרויקטים. המתודולוגיה פותחה בעזרת ייעוץ חיצוני.

שניים מחברי המועצה תהו מדוע בנק ישראל נזקק לייעוץ חיצוני בנושא זה כאשר לרשותו עומדים כלכלנים ואנשי טכנולוגיה ברמה גבוהה ביותר.

חבר מועצה אחר הסביר שארגון משתמש בשירותי מיקור חוץ באחד מהמצבים הבאים: כאשר מיקור החוץ יכול לספק את המוצר או השירות בעלות נמוכה יותר או באיכות גבוהה יותר; כאשר המוצר או השירות אינם חלק מהפעילות הגרעינית של הארגון. חבר המועצה ציין כי הוא לא רואה בעיה בעובדה שהבנק נעזר במיקור חוץ עבור הנושא הנידון.

⁵ הוחלט לא לפרסם - חלופות שטרם גובשו ושפרטיהם עלולים לפגוע במו"מ עתידי.
⁶ הוחלט לא לפרסם - חלופות שטרם גובשו ושפרטיהם עלולים לפגוע במו"מ עתידי.

עובד היחידה לתכנון וכלכלה אמר שמטרת הפרויקט שערכה היחידה בשיתוף הגורם החיצוני, בנושא שיפור אומדני העלויות של פרויקטים בבנק, הייתה לבחון את הסיבות לסטיות שהיו מלוות הזמנים ומהתקציבים המתוכננים של פרויקטים טכנולוגיים מורכבים שנערכו בבנק, ולהציע דרכי פתרון של best practice. הוא הדגיש כי במסגרת הפרויקט לא נבחנו התכולות של הפרויקטים הטכנולוגיים אלא רק היבטים של לו"ז ותקציב. במסגרת הפרויקט התקיימו פגישות עם מנהלי פרויקטים בבנק ועם גורמים באגף הרכש ובחטיבה לטכנולוגית המידע, שמטרתן הייתה להבין את הגורמים העיקריים לסטיות. הממצא הראשון שעלה היה שלרבים ממנהלי הפרויקטים היה חסר הידע והניסיון הדרושים למילוי תפקיד שכזה. הדבר גרם לייצור אומדנים שגויים שגרמו לקבלת החלטות ארגוניות שגויות, לניצול לא יעיל של משאבים ואף לפגיעה בתכולות הפרויקטים. ממצא נוסף היה שבמקרים רבים לא מוקדש זמן מספיק לתכנון הפרויקט ותכולתו וכן לשינויים שעשויים לחול במהלכו. עובד היחידה לתכנון וכלכלה אמר שביחידה קיים ניסיון רב בתכנון פרויקטים, ויש לה גם מערכות שעשויות להקל את עבודתם של מנהלי הפרויקטים, אבל אלה אינם מצילים את הניסיון ואת הכלים הללו. ממצא נוסף היה חוסר בהירות של המושגים "רעיון" ו"יזום". שלב היזום דורש הכנה של מסמך איכותי ומפורט ומנהלי פרויקטים רבים חסרו את הידע הדרוש להכנת מסמך שכזה, ולעיתים אף את הרצון והנכונות להתעמק בהכנת מסמך ראוי.

חבר מועצה שאל מדוע שלב היזום לא זכה להתייחסות מתאימה. האם בגלל דחיפות הפרויקט או שמא בשל החשש מאובדן מקורות תקציביים.

מ"מ מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה השיבה שפעמים רבות הסיבות היו רצון עז של הגוף המבצע לבצע את הפרויקט, או לחץ של הגורם המקצועי בבנק שהפרויקט מבוצע עבורו. זאת גם במחיר של פגיעה בתכנון הפרויקט. לעיתים לוח הזמנים לביצוע הפרויקט נקבע על ידי גורם חיצוני לבנק.

נגידת הבנק אמרה שהקמת המערכת לנתוני אשראי היא דוגמה לפרויקט שהמחוקק קבע את לוח הזמנים שלו, שמלכתחילה היה קצר מאוד ביחס למורכבות הפרויקט.

חבר מועצה טען שלעיתים מורכבותו של פרויקט מתבררת רק במהלך ביצועו.

מ"מ מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה ציינה כי בעקבות כל פרויקט שנערך בבנק מתבצע תהליך של הפקת לקחים אשר מתפרסם בפורטל של הבנק.

עובד היחידה לתכנון וכלכלה הוסיף כי פעמים רבות מנהלי פרויקט מבקשים להבטיח שהפרויקט יכנס אל תוכנית העבודה ושישוריי עברו תקציב ולכן הדגש מושם על מהירות ופחות על תכנון מתאים. המהירות גורמת גם לבקשות תקציב עם שולי ביטחון גדולים, הרבה מעבר לנדרש. עובד היחידה לתכנון וכלכלה הציג נתונים, מסקרים שנערכו בעולם, המצביעים על כך שהבעיה אינה ייחודית לבנק ישראל: על פי נתונים שמקורם בחברת Gartner, בכ-50% מהפרויקטים הטכנולוגיים הגדולים – בהיקף של 15 מיליוני דולר ומעלה – נמצאו חריגות מהתקציב ומלוח הזמנים. סקר אחר שנעשה על 23,000 פרויקטים

טכנולוגיים מצא כי רק 26% אחוז מהפרויקטים עמדו ביעדים של לו"ז ותקציב, 46% לא עמדו ביעדים אלה ו-28% מהפרויקטים נכשלו לחלוטין. העובד סקר שיטות מקובלות להערכת אומדן של לו"ז תקציב של פרויקט. אחת מהן, לדוגמה, עושה שימוש בהערכות שונות של מומחים חיצוניים לארגון. הוא תיאר את השלבים המקובלים לאורך חיי פרויקט ואת התוצרים המופקים בכל אחד מהשלבים. בעבר האומדנים בבנק נקבעו בתחילה על פי כללי אצבע ובמהלך הפרויקט הם עודכנו בהתאם להתפתחויות, בין השאר על פי תוצאות המכרז הקשור לביצוע הפרויקט. על פי המתודולוגיה החדשה לכל שלב בחיי הפרויקט נקבעה חבילת עבודה מפורטת, המכילה שאלות מנחות שמנהלי הפרויקט והעובדים בפרויקט צריכים להשיב עליהן ובנוסף עליהם לכמת את עלותו של כול שלב. שלבים אלה עשויים לכלול לדוגמה, בהתאם לצורכי הפרויקט, את כול השלבים הבאים או חלק מהם: סקר שוק / RFI, רכש והטמעת מוצר / פתרון מדף, פיתוח עצמי של מערכת, הקמת תשתיות, התאמה למערכות קיימות, פיתוח והתאמת ממשקים, אבטחת מידע וסייבר, בדיקות QA, הדרכה והטמעה, ביטחון ובטיחות, בינוי ולוגיסטיקה, רגולציה והגנת הפרטיות, הסברה ותקשור, ניהול השינוי הארגוני. הערכת העלות של כול שלב עשויה להתבסס על ניסיון העבר, על מחירון מתאים, על סקרי שוק, פנייה לספקים פוטנציאליים וכד'. עובד היחידה לתכנון וכלכלה חזר ואמר כי אמנם מידע רב וכלים מתאימים מצויים ביחידה, אבל צריך שינוי התרבות הארגונית כדי להבטיח שיהיה לו ביקוש. לשם כך צריך לרתום את כלל הגורמים הרלוונטיים בבנק, הטכנולוגיים וביחידות העסקיות ולתאם ציפיות ביניהם. המטרה היא להטמיע בקרב מנהלי הפרויקטים את השימוש בכלי שפותח בבנק בהתאם למתודולוגיה. אמנם מדובר בכלי שלכאורה עשוי להכביד על מנהל הפרויקט מכיוון שהוא נדרש לענות על מספר רב של שאלות הנוגעות לכל אחד משלבי הפרויקט הרלוונטיים עבורו, אבל הדבר עשוי לייעל בסופו של דבר את התכנון, גם בהיבטים של לוח הזמנים והתקציב, למנוע כפילויות בין פרויקטים, ולנצל טוב יותר את המשאבים של הבנק. מסקנה נוספת שעלתה מהפרויקט היא שאין לקבוע בפרויקט תקציב בצ"מ (בלתי צפוי מראש) בשיעור העולה על 30% מאומדן התקציב של הפרויקט.

מ"מ מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה אמרה שתקציב הבצ"מ אמור לפחות עם התקדמות הפרויקט מכיוון שרמת הוודאות עולה. כך, למשל, לאחר היוודע תוצאות המכרז הקשור לביצוע הפרויקט, אפשר להסתפק בתקציב בצ"מ בשיעור של 10% בלבד.

מנכ"ל הבנק ציין כי ישנם מקומות שמתמחרים בתקציב הבצ"מ את כל הסיכונים בפרויקט שניתן להעלות על הדעת, דבר שעשוי להבטיח עמידה ביעד התקציב.

בתשובה לשאלת חבר מועצה אמרה מ"מ מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה כי בתקציב לשנת 2018 נעשה שימוש בכלי החדש בשני פרויקטים בלבד. היא הוסיפה שכאשר תכנון של פרויקט אינו בשל הוא לא מובא לאישור המועצה במסגרת התקציב של החטיבה הרלוונטית, אלא מוצג במסגרת עתודת התקציב, למקרה שהתכנון יבשיל לאחר אישור התקציב.

עובד היחידה לתכנון וכלכלה הוסיף כי השימוש בכלי הוכיח עד כה את יעילותו בשני הפרויקטים האמורים, וגם מנהלי הפרויקטים שיבחו את תרומתו לתהליך התכנון.

נגידת הבנק אמרה שלדעתה הכלי מהווה קפיצת מדרגה בניהול פרויקטים בבנק.

נושא 9 בסדר היום: בקשות להעברות תקציב

שדרוג האתר השמור

מנהל מחלקת המטבע הסביר כי האתר השמור משמש כאתר התפעולי של המחלקה מאז שנת 2005, שבה עברה פעילות עיבוד המזומנים מת"א לירושלים.⁷ בדיונים לקראת אישור התקציב לשנת 2020 תציג המחלקה תוכנית מלאה לשדרוג האתר השמור ואת העלויות הכרוכות ביישומה. מנהל המחלקה אמר כי מטרת הדיון הנוכחי היא לאשר את בקשת המחלקה להעברת התקציב הנדרשת לתכנון שטחי האתר השמור.

חבר מועצה הציע שהפרויקט של שדרוג האתר השמור יתוכנן וינוהל באמצעות הכלים שהוצגו בדיון הקודם.

חבר מועצה אחר תהה אם הסכום המבוקש עבור תכנון הפרויקט – כ-2 מיליוני ש"ח, אינו גבוה מדי.

מנהל האגף לניהול מזומנים הסביר כי התכנון נחלק לשניים. בשלב הראשון יעריך פרוגרמטור אילו שינויים תשתיתיים יידרשו עבור השטח שיוקצה לאתר השמור, שיהיה גדול מהשטח הקיים.⁸ מנהל האגף הוסיף כי שיפור האתר השמור יהיה מלווה גם בשינויים בתהליכי העבודה, ולכן בשלב התכנון יהיו מעורבים לא מעט יועצים חיצוניים. השלב השני יהיה התכנון האדריכלי של האתר השמור, שגם בו יהיו מעורבים היועצים של השלב הראשון. מנהל האגף ציין כי הערכת העלות של התכנון נערכה על ידי גורמים מקצועיים ובהם ראש מינהלת פרויקט הבינוי ושדרוג מבנה הבנק.

חבר מועצה שאל מיהו הגורם המפקח על ההוצאות בשלב התכנון, גם בהיבט שהן אכן נדרשות.

מנהל האגף השיב שאת הבקרה על ההוצאות עורכת המחלקה. מנהל המחלקה הוסיף כי צורכי הייעוץ והתכנון נבחנו ביחד עם גורמים נוספים בבנק: החטיבה לטכנולוגית מידע, יחידת הביטחון, הממונה על הבטיחות ואגף הלוגיסטיקה.

9*

המנכ"ל וחברי מועצה שיבחו את עבודתה של הגב' רחל צימלס בתקופה שבה מילאה תפקיד כמ"מ מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה.

⁷ הוחלט לא לפרסם – נושא הקשור בביטחון שטרי הכסף.

⁸ הוחלט לא לפרסם – נושא הקשור בביטחון שטרי הכסף.

⁹ הוחלט לא לפרסם – נושא שפרסומו עלול לפגוע במו"מ עתידי.

החלטות:

המועצה מאשרת את העברת התקציב הנדרשת לתכנון שטחי האתר השמור בסך 2,090 אלפי ש"ח. התקציב יועבר מתכנית "עתודה" בתחום פעולה "עתודה" לתכנית "השקעות למטבע ולסדרה החדשה" בתחום פעולה "השקעות" (מזה: 330 אלפי ש"ח בתקציב לשנת 2018 ו-1,760 אלפי ש"ח בתקציב ההרשאה להתחייב).

נושא 4 בסדר היום: דוח ביקורת מעקב אחר תיקון ליקויים ויישום המלצות מדוח ביקורת בנושא תהליכי ניהול מזומנים בקופת הבנקים ובאתרי ספירה ומיון שטרות ומעות

מצורפת תמצית של ממצאי דוח ביקורת מעקב אחר תיקון ליקויים ויישום המלצות מדוח ביקורת בנושא תהליכי ניהול מזומנים בקופת הבנקים ובאתרי ספירה ומיון שטרות ומעות (נספח א')

חבר המועצה המשמש כיו"ר ועדת הביקורת ציין כי הדוח נועד לפרט את ממצאי המעקב אחר תיקון הליקויים שעלו בדוח הביקורת המקורי. הוא דיווח כי מרבית ההמלצות של הביקורת הפנימית שנכללו בדוח המקורי יושמו בשיעור גבוה מהמקובל בעולם הביקורת הפנימית. הוא הוסיף כי הוא רואה חשיבות רבה לעובדה שלמבקר הפנימי של הבנק יש פרספקטיבה רחבה על הנעשה בארגונים אחרים בהיבט של הביקורת הפנימית. *¹⁰

החלטות:

על פי סעיף 20 (א) (7) לחוק בנק ישראל, התש"ע-2010 החליטה המועצה לאשר את המלצות ועדת הביקורת בנושא דוח ביקורת מעקב אחר תיקון ליקויים ויישום המלצות מדוח ביקורת בנושא תהליכי ניהול מזומנים בקופת הבנקים ובאתרי ספירה ומיון שטרות ומעות.

נושא 3 בסדר היום: עדכונים מוועדת ביקורת

*¹¹

דוח ביקורת מעקב אחר תיקון הליקויים ויישום ההמלצות מדוח הביקורת בנושא פעילות "אגף ההנפקה"

*¹²

דוח ביקורת בנושא רכישת אג"ח קונצרני בניהול פנימי

רקע: המועצה דנה בדוח הביקורת בישיבתה הקודמת שהתקיימה ב-28 ביוני, והחליטה, בין השאר, כי החלטת ועדת הביקורת בנוגע להמלצות א ו-ב בסעיף 5.3 בדוח תועבר בהמשך.

יו"ר ועדת הביקורת דיווח כי התגלעה מחלוקת בין חטיבת השווקים לבין הביקורת הפנימית באשר לתיעוד מלא של פעילות הבקרה על ידי קושר העסקה. הפתרון לעניין התיעוד יימצא, לדברי הנגידה, ככל הנראה עם שדרוג המערכת לניהול יתרות מטבע החוץ. השאלה שעלתה בדיון שקיימה ועדת הביקורת היא כיצד מתמודדים עם הסוגיה בטווח הקצר. הוועדה קיבלה את עמדת חטיבת השווקים, המקובלת גם על הנגידה, לפיה הגורם הרושם את העסקה ומאשר אותה, נוטל גם אחריות מלאה לעסקה לרבות בהיבטי בקרה.

¹⁰ הוחלט לא לפרסם - נושא הקשור בביטחון שטרי הכסף.

¹¹ הוחלט לא לפרסם - נושא הקשור בביטחון שטרי הכסף.

¹² הוחלט לא לפרסם - נושא שפרסומו יכול לפגוע במו"מ עתידי.

חבר מועצה שאל כיצד מוגדר הטווח הקצר עד לשדרוג המערכת.

יו"ר ועדת הביקורת אמר כי מדובר בסוף 2018 או בסוף הרבעון הראשון של 2019.

המבקר הפנימי טען שהבקרה שתבוצע לאחר קשירת העסקה, על ידי קושר העסקה בעצמו, עשויה להיות לכאורה חסרת ערך.

חבר ועדה אמר שמטרת הבדיקה אינה לאתר טעויות הנובעות משיקול דעת מוטעה, אלא כאלה שנעשו בתום לב ואשר משמעותן היא חריגה מכללי ההשקעות שהוגדרו – לדוגמה שהיקף ההשקעה במדינה מסוימת חרג בעקבות העסקה מהמכסה המותרת – ולכן יש טעם לאיתור הטעות גם בדיעבד.

המבקר הפנימי אמר שהמלצת הביקורת הייתה לאתר טעויות שכאלה באמצעות המערכת.

יו"ר ועדת הביקורת הבהיר כי אם יתברר שהפתרון נדחה מעבר למועדים שבהם נקב, תצטרך הוועדה לשוב ולדון בסוגיה.

החלטות:

על פי סעיף 20 (א) (7) לחוק בנק ישראל, התש"ע-2010 החליטה המועצה לאשר את המלצת ועדת הביקורת בדיון בנוגע לסעיף 5.3 בדוח ביקורת אג"ח קוצרני בניהול פנימי.

נושא 5 בסדר היום: סיכום ביקור במפעל לייצור הנייר המשמש להדפסת שטרות הכסף

נושא 6 בסדר היום: סיכום ביקור במטבעה (ייצור מטבע בערך 10 ש"ח)

נושא 7 בסדר היום: *¹³

מצורפת תמצית סיכום ביקור במפעל לייצור הנייר המשמש להדפסת שטרות הכסף (נספח ב')

מצורפת תמצית סיכום ביקור במטבעה (נספח ג')

*¹⁴

החלטות:

1. על פי סעיף 20 (א) (7) לחוק בנק ישראל, התש"ע-2010 החליטה המועצה לאשר את המלצות ועדת הביקורת בנושא סיכום ביקור במפעל לייצור הנייר המשמש להדפסת שטרות הכסף.

2. על פי סעיף 20 (א) (7) לחוק בנק ישראל, התש"ע-2010 החליטה המועצה לאשר את המלצות ועדת הביקורת בנושא סיכום ביקור במטבעה (ייצור מטבע בערך 10 ש"ח).

*¹⁵ 3.

נושא 13 בסדר היום: שיתופי פעולה מחקריים

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית הזכירה כי המועצה החליטה בחודש יולי 2017, במסגרת דיון עקרוני בסוגיות שעלו אגב טיפול בתלונת עובד, לקיים דיון בסוגיות של שיתופי פעולה מחקריים עם

¹³ הוחלט לא לפרסם – נושא הקשור לביטחון שטרי הכסף.

¹⁴ הוחלט לא לפרסם – נושא הקשור לביטחון שטרי הכסף.

¹⁵ הוחלט לא לפרסם – נושא הקשור לביטחון שטרי הכסף.

גורמים מחוץ לבנק ומימון מחקרים ו/או חוקרים. היא הוסיפה כי חוות דעת של היועצת המשפטית בעניין נמסרה לחברי המועצה לקראת הדיון הנוכחי.

חבר מועצה אמר כי הדיון הנוכחי צריך לעסוק, בין השאר, בשאלה אילו תועלות עשוי הבנק להפיק באמצעות מחקרים שעובדיו עורכים עבור גופים אחרים.

מנהל חטיבת המחקר הסביר כי בחטיבה קיים מזה שנים רבות נוהל בדבר הגשת מחקרים באמצעות call for papers, בתחומים ספציפיים הקשורים באופן ישיר לתכנית העבודה של החטיבה. מדובר בהליך תחרותי שבו חוקרים מגישים הצעות מחקר בתחומים מסוימים, ובסוף ההליך נבחרות רק הצעות בודדות, המזכות את החוקרים במלגה לצורך המחקר. לדבריו, אפשרות להשתתף בהליך שכזה משפרת במידה ניכרת מאוד את המטלות של החטיבה. הוא הדגיש שהמחקרים מוגשים במסגרת זו רק לגוף אחד – "פורום ספיר" המשותף לאוניברסיטה העברית ולאוניברסיטת תל אביב. לדבריו, נושאי המחקר שהוגשו נוגעים לנושאים מרכזיים במשק הישראלי, לדוגמה תחום הדיור. הוא הוסיף כי הפורום האמור ידוע ומוכר בתחום המצוינות האקדמית, וכי המחקרים הזוכים בתחרות נכללים באופן ישיר בכתב העת Israel Economic Review. הוא הדגיש כי מדובר רק במחקרים שנוגעים אך ורק לכלכלת ישראל ולכן לא יכולים להתפרסם בכתבי עת מקצועיים בחו"ל.

היועצת המשפטית ציינה כי הנוהל אינו מגביל את שיתוף הפעולה המחקרי לגופים מסוימים. היא הדגישה כי הסוגיה החשובה ביותר בנושא הנדון היא שעובד הבנק שזוכה בתחרות מקבל הכנסה נוספת על זו שמשולמת לו על ידי הבנק. היא הוסיפה כי אמנם יש חשיבות גדולה לשיתופי פעולה מחקריים לנוכח העובדה שכלכלת ישראל היא תחום מצומצם ולשם עידוד המחקר האקדמי, אבל צריך להביא בחשבון את המוניטין של הבנק ולכן חשוב לבחון את השאלה עם אילו גופים הבנק משתף פעולה בתחום המחקר. לפיכך על הבנק להגדיר בנוהל פנימי מסודר כיצד מאשרים מחקרים הכרוכים בשיתופי פעולה מחקריים עם גורמים חיצוניים.

נגידת הבנק אמרה שיש אינטרס ציבורי גדול מאוד, וגם לבנק ישראל, שמחקרים ייערכו עם גורמים באקדמיה. הסינרגיה בין הידע הספציפי שיש לחוקרים בבנק ישראל לבין הידע האקדמי הכולל שימוש בכלי מחקר מתקדמים, יוצרת ערך מוסף גדול מאוד, ולכן יש לעודד מחקרים באמצעות שיתופי פעולה שכאלה. אמנם צריך ליצור תנאים שווים להשתתפות במחקרים שכאלה, אולם יש להביא בחשבון את הצורך בכימיה טובה בין החוקרים, כמו גם את העובדה שבתחומי מחקר מסוימים מספר החוקרים הרלוונטיים באקדמיה הוא מצומצם מאוד.

חבר מועצה שאל אם שיתוף פעולה עם גורם חיצוני שממומן על ידי גוף מסחרי מהווה בעיה, והיועצת המשפטית השיבה בחיוב. נגידת הבנק אמרה כי דעתה של היועצת המשפטית בעניין זה מקובלת עליה.

מנהל חטיבת המקר ציין כי בבנק הוחלט שהמלגה שחוקר של הבנק יקבל מפורום ספיר יתחלק שווה בשווה בין החוקר לבין קרן שמנוהלת על ידי הנהלת החטיבה לטובת עבודות מחקר. למשל שימוש בכספי הקרן לרכישת מחשבים אישיים שנשארים בבעלות הבנק. החלטה זו היא מעין פשרה בין הרצון לעודד את התחרות והמצוינות בקרב חוקרי החטיבה הזאת, לבין העובדה שהמחקרים נערכים במסגרת תוכנית העבודה של החטיבה.

נגידת הבנק הוסיפה שבפורום ספיר ישנה ועדה אקדמית, שבה מכהנים פרופסורים לכלכלה, הבודקת את הצעות המחקר שמוגשות לפורום. הוועדה מחליטה אילו מההצעות יזכו במלגת מחקר. לדבריה, חוקרים מהאוניברסיטאות מקבלים את המלגה כתוספת לשכר שלהם. בבנק ישראל הונהג לפני שנים רבות הסדר שעל פיו מחצית מהסכום מופקד בחשבון על שם החוקר בקרן שמנוהלת על ידי מנהל חטיבת המחקר, ומחצית מהסכום החוקר מקבל כתוספת לשכר. הסכום שנצבר בקרן יכול למשל לשמש את החוקר עבור רכישת ציוד שישמש אותו במחקריו, כגון מחשב אישי בבעלות הבנק, או עבור השתתפות בכנסים בחו"ל.

חבר מועצה אמר כי אין חולק על כך שההשתתפות בהליך התחרותי תורמת לשיפור המחקר בבנק. עם זאת הוא רואה שתי בעיות עיקריות: האחת, שהחוקר מקבל הכנסה כפולה עבור עבודה, שלפחות חלקה מתבצע על חשבון זמן העבודה בבנק; והשנייה, שעשוי להתקיים היעדר שוויון בהזדמנות הניתנת לחוקרי המחלקה להשתתף בהליך התחרותי.

חבר מועצה אחר אמר כי בארגונים אחרים עצם ההשתתפות בהליך מחקרי-תחרותי כזה או אחר ופרסום המחקר והקידום האקדמי הוא התמריץ עבור החוקרים, ולא תמורה כספית.

המשנה לנגידת הבנק אמרה שאפשר לעודד מצוינות בקרב חוקרי הבנק באמצעים אחרים, למשל לקבוע שפרסום מחקרים יובא בחשבון בשיקולים לקדם את החוקר בדרגה. יתר על כן, עידוד מצוינות באמצעות הגשת מחקרים לפורום ספיר עשויה להטות את המחקר בבנק לתחומי מחקר בתחומים צרים הנוגעים לכלכלת ישראל.

בתשובה לשאלת חבר מועצה הבהירה נגידת הבנק כי חוקר בחטיבת מחקר עשוי לזכות בהליך תחרותי שכזה פעם או פעמיים במהלך עבודתו בבנק, וכי המלגה שמעניק פורום ספיר עומדת על כ-30 אש"ח.

היועצת המשפטית העריכה כי הממונה על השכר במשרד האוצר לא היה מאשר תוספת הכנסה לעובד בנק ישראל, גם אם חלק מעבודת המחקר שעבורה משולמת התוספת נעשה שלא על חשבון שעות העבודה, היות וחלק זה אינו ניתן לכימות. זאת ועוד, בנק ישראל אינו צריך תמיכה כספית מגופים חיצוניים למימון פעילותו. היא הוסיפה כי עקרון השוויון שחל על עובדי הבנק נפגע מהעובדה כי רק עובדי חטיבת המחקר יכולים להגיש הצעות לפורום ספיר.

מנהל חטיבת המחקר אמר כי מטבע הדברים עובדי חטיבת המחקר, אשר למעלה משליש עובדיה הם בעלי תואר שלישי, יגישו הצעות מחקר לפורום זה. הוא גם ציין כי תמריצים מסוג זה נהוגים בגופי מחקר בעלי הרכב הון אנושי דומה לזה של חטיבת המחקר.

היועצת המשפטית טענה שהיו שנים שבהם היה נהוג לקבל מימון עבור מחקרים גם מגופים נוספים, כמו מכון פאלק, שתקציבו ממומן ברובו על ידי בנק ישראל, ואפילו מגופים מסחריים. היא הביעה חשש שאם הבנק יתיר לממן מחקרים במימון חיצוני, הסכר עשוי להיפרץ. היועצת טענה עוד כי כל תוספת שכר צריכה לבוא בפני הממונה על השכר במשרד האוצר ולקבל את אישורו.

נגידת הבנק ציינה כי הבנק צמצם מאוד את האפשרויות שמאפשרות לחוקרים לקבל מימון נוסף על ידי כך שהגדיר את הזכות להשתתף רק בהליך תחרותי-אקדמי.

יו"ר המועצה טען שהבנק צריך לאמץ בסוגיה הנדונה כללים ברורים שאותם יוכל לשקף לציבור. לדעתו, לא ניתן למצוא פתרון במסגרת הדיון הנוכחי ולכן דרוש דיון נוסף בנושא.

16*

החלטות:

המשך הדיון יתקיים בישיבת המועצה הבאה.

¹⁶ הוחלט לא לפרסם - נושא שאינו סופי הנמצא בבדיקה.

דוח ביקורת מעקב אחר תיקון ליקויים ויישום המלצות מדוח הביקורת בנושא
תהליכי ניהול מזומנים בקופת הבנקים ובאתרי ספירה ומיון שטרות ומעות – עיקרי
הממצאים למועצה המינהלית

דוח הביקורת, בנושא "תהליכי ניהול מזומנים בקופת הבנקים ובאתרי ספירה ומיון שטרות ומעות", הופץ ביום 4.3.2015. הדוח הובא לדיון בוועדת הביקורת ביום 12.3.2015 ובמועצה המנהלית ביום 26.3.2015.

במסגרת ביקורת המעקב, הביקורת בדקה את יישום ההמלצות שגובשו בדוח הביקורת. כמו כן, בדקה כי, במערכת המעקב אחר יישום המלצות הביקורת, לא נסגרו משימות שביצוען טרם הושלם. במסגרת ביקורת המעקב, גובשו מספר המלצות חדשות לביצוע.

להלן נושאים עיקריים שעלו בדוח ביקורת המעקב:

- בקרה אחר עובדים.
 - חבילות ביקורת.
- המלצות נוספות של הביקורת התייחסו, בין השאר, לבקרת קלט ולנושאים נוספים אחרים.

סיכום ביקור במפעל לייצור הנייר המשמש להדפסת שטרות הכסף – עיקרי הממצאים

למועצה המינהלית

בינואר 2017, ערכו נציגי הביקורת הפנימית ונציגי מחלקת המטבע ביקור במפעל לייצור הנייר המשמש להדפסת שטרות הכסף. במהלך הביקור, נפגשו עם נציגי המפעל, ונערך סיור מקיף באולמות הייצור השונים, חדר הבקרה והכספת.

במהלך הביקור נסקרו תהליכי הייצור וההובלה, אמצעי הבקרה, סידורי הביטחון ותהליכי אבטחת האיכות.

המלצות הביקורת התייחסו, בין השאר, לכיסוי שטחי הפעילות במצלמות ולהצטברות של ציוד לא שמיש של אמצעי ייצור.

סיכום ביקור במטבעה (ייצור מטבע בערך 10 ₪) – עיקרי הממצאים למועצה המינהלית

בחודש מאי 2017, ביקרו נציגי הביקורת הפנימית, מחלקת המטבע וקב"ט בנק ישראל במטבעה, בעת ייצור של מטבע בערך 10 שח.

הביקור כלל פגישות עם נציגי המטבעה, קבלת סקירה על אמצעי הבקרה הנהוגים במפעל, וכן סיור ברחבי המפעל. במהלך הביקור, נבחנו אמצעי הביטחון במטבעה ותהליכי הייצור, האחסון וההובלה.

המלצות הביקורת התייחסו, בין השאר, להשמדת מבלטי ההטבעה, לכיסוי מצלמות באולמות הייצור ולאחסון ולהשחתת המטבעות הדחויים.

¹⁷ הוחלט לא לפרסם – נושא הקשור לביטחון שטרי הכסף.