



בנק ישראל

מזכירות הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית

**פרוטוקול משיבת המועצה המינהלית (6/2019)
שהתקיימה בתאריך 11.4.2019 במשרדי בנק ישראל בתל אביב**

נוכחים מקרב חברי המועצה:

יהושע שמר, יו"ר המועצה המינהלית
אנדרו אביר
סגי איתן
אמיר ירון, נגיד הבנק
נעים נג'אר

נוכחים מקרב עובדי הבנק:

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 (למעט בעדכוני הנגיד)

נוכחים נוספים בנושא 2 של סדר היום:

אסף עברון, מנכ"ל חברת "פורמה" מקבוצת "דניה סיבוס"
יאיר ארצי, שותף מנהל, חברת CPM
עוזי בוכבינדר, מנהל הפרויקט, חברת CPM
יעל ואקנין, מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה
טל לבנון, יועצת לוחות הזמנים, חברת HCP
יוני מור, הביקורת הפנימית
רן פרידמן, סמנכ"ל בנייה, חברת "דניה סיבוס"
שי פרץ, ראש מנהלת פרויקט הבינוי

נוכחים נוספים בנושא 3 של סדר היום:

יוסף פרוור, מנהל אגף משאבי אנוש, החטיבה למשאבי אנוש ומינהל

נוכחים נוספים בנושאים 4, 5 ו-6 של סדר היום:

יעל ואקנין, מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה

סדר היום:

1. עדכוני הנגיד והמנכ"ל
2. פרויקט הבינוי
3. ייצוג הולם של אוכלוסיות זכאיות בקרב עובדי בנק ישראל - דיון המשך
4. הצגת תהליך תוכניות עבודה ותקציב לשנת 2020
5. תקצוב הוועדה למינוי דירקטורים בתאגידים בנקאיים
6. פרויקט הקמת Data Center ופרויקט העתקת קרקע מוצקה ל- DR
7. שונות

הדיון:

נושא 1 בסדר היום: עדכוני הנגיד והמנכ"ל

עדכוני הנגיד

תוכנית עבודה ותקציב

נגיד הבנק ציין כי הבנק החל לתכנן תוכנית עבודה אסטרטגית לשנים הקרובות. לדבריו, המטרה היא להציג למועצה לקראת הדיונים בתוכנית העבודה לשנת 2020 תוכנית אסטרטגית רב-שנתית ל-3 או 5 שנים שממנה תגזר התוכנית השנתית. להערכתו, אפשר יהיה להציג למועצה ראשי פרקים של התוכנית השנתית לקראת סוף הרביע השלישי של 2019. התוכנית האסטרטגית נועדה להגדיר את דמותו של הבנק בשנים הבאות בהיבטים שונים, כמו טכנולוגיה, מדיניות מוניטרית ומחקר. הנגיד אמר שהבנק ינסה להפיק תובנות ארגוניות אשר יסייעו לקדם את יעדיו הידועים.

חבר מועצה שאל אם הבנק יסתייע בייעוץ חיצוני לצורך התכנון האסטרטגי.

נגיד הבנק השיב שהבנק החליט לשלב בין שני אלמנטים: (1) ייעוץ כללי שיינתן להנהלת הבנק על ידי גוף בעל ניסיון בליווי תוכנית אסטרטגית בגופים בסדר גודל של בנק ישראל. הייעוץ יכול סקירה על התהליך הארגוני, דיונים עם הנהלת הבנק וסדנא. (2) צוות פנימי בבנק שבו יהיו גם עובדים בכירים, אשר יסייע לנגיד להוביל את התכנון.

עדכוני המנכ"ל

המערכת לשיתוף בנתוני אשראי

המנכ"ל דיווח שהמערכת תעלה לאוויר בחצות. לקראת העלייה הוקם חמ"ל משותף לבנק ולחברת "מטריקס" שסייעה לבנק להקים את המערכת. ממועד העלייה אפשר יהיה להפנות שאילתות ללשכות האשראי, וביום שישי בשעות הבוקר אפשר יהיה להשתמש גם בפורטל ובמוקד השירות הטלפוני. העלייה לאוויר תהיה הדרגתית. העובדה שהמערכת עולה לאוויר בסוף שבוע, שבו הפעילות צפויה להיות דלילה יחסית, תקל על פתרון בעיות ככול שיתגלו במהלך העלייה לאוויר.

חבר מועצה בירך את הבנק והעומדים בראשו על האחריות והעבודה המוקפדת שאפשרו להגיע לרגע הזה.

חבר מועצה אחר שיבח את העמידה בלוח הזמנים ובתקציב להקמת המערכת. עם זאת הוא הביע חשש, שלהערכתו מקנן בקרב חלק מהציבור, שלפיו יהיו כאלה שייתכן כי מצבם דווקא יורע מעתה.

חבר המועצה הקודם אמר שאפשרות שכזו כנראה הובאה בחשבון כאשר הוחלט להקים את המערכת.

מנכ"ל הבנק אמר שהתחרות של בנקים קטנים על נתח האשראי וכניסת שחקנים נוספים לתחום שנשלט עד כה בעיקר על ידי הבנקים הגדולים, עשויה להיטיב את מצבם של נוטלי האשראי.

נגיד הבנק אמר שהוא מקווה כי הגדלת החלופות העומדות בפני נוטלי האשראי ישפר את מצבם. עם זאת ייתכן כי תהיה פגיעה במי שניתן לו אשראי על סמך מידע חסר שפגע ביכולת להעריך נכונה את הסיכון שלו.

מנכ"ל הבנק דיווח כי עד כה יש שתי לשכות אשראי שקיבלו היתר לפעול. זאת לנוכח עמידתן בדרישות אבטחת המידע המחמירות. הוא אמר שהבנק עורך בקרה מקיפה על אבטחת המידע במערכות של הלשכות. זאת למרות שסיכון זליגת המידע מהן פחת משמעותית לנוכח העובדה שנאסר עליהן להקים מאגרי מידע משל עצמן, וגם הוטלה עליהן הגבלה שלפיה יוכלו לשמור מידע משאילתות רק במשך 3 ימים שלאחריהם עליהן למחוק אותו.¹

נושא 2 בסדר היום: פרויקט הבינוי

מנכ"ל הבנק ציין כי אחת ממטרות הדיון היא לאפשר לקבלן להציג כיצד בכוונתו לקצר את לוח הזמנים עד לסיום הפרויקט לבניית מרכז הטכנולוגיה והחירום. זאת כדי שהבנק יוכל להעביר אל המרכז את העובדים שנמצאים כיום בדיור חלופי, וגם להקים בו את ה-Data Center ולבצע בתוכו פרויקטים נוספים. קיצור לוח הזמנים יחסוך לבנק כסף רב.

חבר מועצה אמר שהמועצה מבקשת לדעת כיצד הפרויקט מתקדם, הן בהיבט הבינוי (כולל לוח זמנים) והן בהיבט התקציבי, ומהם הסיכונים העיקריים הצפויים.

ראש מינהלת פרויקט הבינוי אמר שהתשלומים לקבלן הינם על פי אבני הדרך, ולא היו תוספות או שינויים שעשויים היו להשפיע על התקציב. הוא דיווח כי הקמת השלד התת-קרקעי של מרכז הטכנולוגיה והחירום הסתיימה עם סיום יציקת התקרה של תת-הקרקע, שהיא רצפתו של החלק העילי של המבנה. בתחילת השבוע הבא צפויה להסתיים יציקת התקרה של הקומה העילית הראשונה. בניית השלד העילי כולו צפוי להסתיים עד סוף חודש מאי. במקביל מתקדמות עבודות הגימור והתשתית בקומות התת-קרקעיות, וגם הזמנות הצידוד שיוכנס לתוכן. הכנסת הצידוד תתאפשר לאחר סיום התקנת המעליות, הצפוי באמצע חודש יולי. על פי לוחות הזמנים שהקבלן מציג אפשר יהיה לאכלס את הקומות העיליות של המבנה כבר בסוף השנה. עם זאת האישורים הנוגעים לקיומה של רציפות תפקוד המרכז תהיה, להערכת הקבלן, כחודשיים לאחר תחילת 2020.

חבר מועצה העיר שהבנק מעריך כי קיים סיכון שלוח הזמנים שהציג הקבלן לבנק יידחה ב-6 – 8 חודשים, ולכן תעודת ההשלמה לא תימסר במועד שבו נקב הקבלן – אמצע דצמבר 2019. חבר המועצה טען כי העובדה שהבנק מעריך שקיים סיכון לגבי מועד שרחוק רק 8 חודשים מהיום, מגבירה את החשש שהסיכון יתממש. הוא ביקש מנציג הקבלן להעריך את ההסתברות להתממשות הסיכון. חבר המועצה הוסיף ושאל את השותף המנהל מחברת CPM אם הוא מרוצה ממנהל הפרויקט מטעם הקבלן, וכיצד הוא מעריך את התקדמות הפרויקט.

השותף המנהל מחברת CPM השיב כי הקבלן מתקשה להשיג איש מתאים שינהל את הפרויקט, הואיל ומדובר בבניית מבנה מורכב מאוד וייחודי. היעדרו של מנהל פרויקט בעל ניסיון מתאים משפיע גם על לוחות הזמנים. לדוגמה, קצב אספקת התכניות לביצוע התקנת המערכות במבנה אינו משיע רצון, ואינו עולה בקנה אחד עם מועד היעד לסיום הפרויקט. מורכבות הפרויקט היא אדירה, ודומה כי הוא לא מתנהל על ידי גורם שמבין את התמונה בכללותה. אומנם מנהל הפרויקט הנוכחי ומהנדסי הביצוע באתר עושים כמיטב יכולתם, אבל דומה שבהיעדר ראיה כוללת של מנהל שהתנסה וחווה פרויקט

¹ הוחלט לא לפרסם – נושא שפרסומו עלול לפגוע במו"מ.

מורכב שכזה, פעילותם היא יותר בבחינת "כיבוי שריפות". הוא הוסיף כי תחום רציפות התפקוד הוא מורכב מאוד, וכעת מתבצעת התקנת המערכות והתשתיות בתחום זה. יש להביא בחשבון כי רציפות תפקוד כרוכה גם בהרצה של המערכות ובהכשרות והסמכות להפעלתן. לדבריו, תמיד קיים חשש באשר ליכולת להתמודד עם הפעלת המערכות, כשזו תידרש בעת חירום.

חבר מועצה ציין כי הוא מוטרד הן מלוחות הזמנים והן מפגיעה אפשרית באיכות הבנייה לנוכח היעדר מנהל מתאים לפרויקט.

השותף המנהל מחברת CPM אמר שהוא מבחין בין בניית המבנה לבין הקמת המערכות בתוכו, שמתבצעת על ידי חברה מנוסה, שהיא הגדולה ולהערכתו גם הטובה ביותר שניתן למצוא בישראל. התקנת המערכות נעשית תוך הקפדה על אבטחת האיכות שהיא לדעתו למעלה מסבירה.

חבר המועצה הקודם טען שבנק ישראל אינו יכול להסתפק באיכות המוגדרת כ"סבירה", ועליו לקבל תוצאה מושלמת ככול שניתן. לדבריו, אם הבנק מוכן להתפשר על האיכות על המועצה לדעת זאת.

השותף המנהל מחברת CPM הבהיר שתהליך בקרת האיכות נעשה באופן מקצועי ומסודר, והוא מתועד בדוחות. כאשר הדוחות חושפים אי-התאמות, שבגינן האיכות איננה מושלמת, ננקטים צעדים לתקן את אי-ההתאמות. לדבריו, בסופו של דבר לא יהיו אי-התאמות והאיכות תהיה מושלמת.

מנהל הפרויקט מטעם חברת CPM אמר שלמנגנון בקרת האיכות בפרויקט יש שני מדרגים: האחד, בקרת איכות שהקבלן עורך באמצעות חברה חיצונית, מומחית בתחום, בהתאם לדרישה בהסכם שנחתם בינו לבין הבנק. המדרג השני הוא בקרת איכות על ידי המפקחים והיועצים של הבנק אשר מנטרים מדי יום את אי-ההתאמות שעליהן דיבר קודמו. כאשר מתגלות אי התאמות הן מטופלות בהתאם לרמת הדחיפות שנקבעת על ידי הגורמים המקצועיים. הוא הדגיש כי ההקפדה על האיכות היא מוחלטת וללא פשרות.

חבר המועצה הקודם אמר שהגדרה של איכות אינה חד-משמעית. בתחום הבנייה נאלצים לפעמים להתפשר על האיכות במקרים שבהם אי אפשר להחזיר את הגלגל לאחור. כאשר אין מנהל עבודה בעל הכשרה מתאימה לתקבל איכות ירודה בהשוואה לאיכות שהייתה מתקבלת אילו היה כזה בנמצא. הוא חזר ואמר שהוא מוטרד גם מאי-העמידה בלוח הזמנים, שיש ויהיו לה השלכות רבות על הבנק. הוא ביקש מנציגי הקבלן לפרט את הצעדים שבהם הם נוקטים לתיקון המצב.

מנכ"ל חברת "פורמה" אמר שקביעת האיכות מתחילה בתכנון המאפשר ביצוע נכון ותיקן. בנוסף, התכנון צריך להביא בחשבון היבטים של תחזוקה, במיוחד בפרויקט המדובר לנוכח ריבוי המערכות במבנה. לאחר מכן האיכות נקבעת גם על ידי הבקרה שמלווה את תהליך הבנייה. ייתכן שבמהלך הבנייה יתגלו אי-התאמות בהשוואה לתכנון או לתקן, אבל הדרישה היא שכול אי-ההתאמות יתוקנו ושהמוצר הסופי לא יהיה פגום. לדבריו, ככול שמתגלים פגמים במהלך הבנייה החברה דורשת לתקן אותם, ובמידת הצורך אפילו מפרקים את מה שנבנה ובונים מחדש, כך שהתוצאה תהיה לא פחות ממושלמת. לדבריו, עד כה כול התוצרים של תהליך הבנייה היו תקינים לחלוטין. יתר על כן, כדי לא לקחת סיכונים הקבלן נקט בצעדי מנע

שמשמעותם שימוש בתשומות מעבר לנדרש כדי להבטיח תוצאה טובה. לדוגמה, התקרה של השלד התת-קרקעי של המבנה חוזקה יותר משנדרש על פי תוכנית הבנייה. מנכ"ל חברת "פורמה" הדגיש כי בקרת האיכות היא תהליך רציף וככול שמתגלות אי-התאמות הן מטופלות.

ראש מינהלת הבינוי ציין שהבנק הרחיב לאחרונה את תכולת העבודה של חברת הבקרה מטעם הבנק בפרויקט, וזו כוללת גם בקרה על בקרת האיכות של הקבלן.

מנכ"ל חברת "פורמה" אמר שהפרויקט מורכב משני רכיבים עיקריים: בניית המבנה שנחשב לאחד המורכבים שנבנו בארץ, והתקנת המערכות בתוכו. עד כה הסתיימה בניית השלד התת-קרקעי וכעת מתחיל השלב של הכנסת מערכות לתוכו. לדבריו, מנהל הפרויקט מטעם חברת "אלקטרה M&E מערכות אלקטרו מכניות", המתקינה את המערכות, הוא בעל ניסיון רב בתחום, גם בהיבטים של רציפות התפקוד. באשר לבניית המבנה, השלב המסובך יותר של בניית השלד התת-קרקעי הסתיים כאמור. בניית הקומות העליות של המבנה היא פשוטה וסטנדרטית למדי. הקבלן קבע יעד לאכלס את המבנה בסוף 2019. קודם לכך יש לקבל את אישור העירייה לאכלוס (טופס 4). לאחר מכן צריך לקבל את המסמכים המאשרים את רציפות התפקוד. אלה אמורים להתקבל עד סוף פברואר 2020. הוא הוסיף כי המבנה נמסר לבנק בשלבים כדי לאפשר לו לבצע עבודות תשתית שונות כמו מתח נמוך, בניית כספת, הקמת מערכת ביטחון, ריהוט המבנה וכו'. יש צורך לסנכרן בין עבודות הבנייה לבין עבודות התשתית, והחברה פועלת לסייע לבנק ככול הנדרש. בתשובה לשאלת חבר מועצה הוא אמר שעבודות התשתית שאותן פירט הן באחריות הבנק.

מנכ"ל הבנק אמר שכדי לעמוד בלוח הזמנים ואף להקדים אותו כדי לחסוך לבנק עלויות – לדוגמה, לקבל הנחה על עלות הציוד שיוקנו ב-Data Center – הבנק צריך לקבל לרשותו עד ה-1 ביוני את האזורים התת-קרקעיים שבהם יוקנו ה-Data Center והכספת. אי אפשר יהיה להתקין תשתיות אקטיביות ב-Data Center לפני שיוקנו בו תשתיות פאסיביות, ואי אפשר יהיה להכניס מזומנים לכספת לפני שהציוד המתקדם שישמש להפעלתה יוקנו ויפעל כראוי. בנוסף נקבע יעד להעביר את העובדים שנותרו בדיוור החלופי בהר חוצבים בתחילת 2020 ולסיים את ההתקשרות עם המשכיר.

חבר מועצה טען כי לנוכח הדיווח שקיבלה המועצה ממינהלת הפרויקט לקראת הדיון, היעדים שהמנכ"ל ציין לא יושגו.

מנהל חברת "פורמה" פירט אבני דרך מרכזיות בלוח הזמנים עד לאכלוס המבנה: סיום בניית השלד של המבנה ב-24 במאי וסיום עבודות האלומיניום בספטמבר; פירוק המנוף באמצע חודש יוני; התקנת המעליות בתת-הקרקע ב-15 ביולי; סיום עבודות הפיתוח הסביבתי ב-7 באוקטובר. עמידה במועד זה תותיר תקופה של חודשיים להשלמת הביקורת עבור קבלת האישור לאכלס את המבנה. בתשובה לשאלת חבר מועצה הוא אמר שהוא שלם עם לוח הזמנים שבו נקב.

חבר המועצה הוסיף ושאל מדוע בדיווח שקיבלה המועצה ממינהלת הפרויקט לקראת הדיון נכתב שקיים סיכון לעמידה בלוחות הזמנים.

השותף המנהל מחברת CPM השיב שכדי שהבנק יעניק לקבלן תעודת השלמה, כפי שמציין ההסכם ביניהם, צריכים להתקיים שני תנאים: קבלת אישור אכלוס (טופס 4) מהרשות וקבלת אישור על רציפות תפקוד מהגורם המוסמך. לפני

אכלוס המבנה צריכות להסתיים עבודות ההתקנה של ה-Data Center כדי שאפשר יהיה לחבר את המחשבים של העובדים שיאכלסו את המבנה. גם השלמת התקנת הכספת במועד היא קריטית. יש פעולות שהן באחריות הבנק וחשוב שהן יהיו מסונכרנות עם העבודות שבאחריות הקבלן. בתשובה לשאלת חבר המועצה הקודם הוא אמר שלהערכתו אפשר יהיה לעמוד ביעד של מסירת המבנה לידי הבנק בסוף השנה. הוא הוסיף כי הוא אינו צופה בעיה מצד הרשות המקומית באשר להיתר האכלוס.

סמנכ"ל הבנייה בחברת "דניה סיבוס" הציג לחברי המועצה תמונות מאתר הבנייה ומתוך השלד התת-קרקעי של המבנה, תוך שהוא מפרט חלק מהאתגרים ההנדסיים שהיו במהלך הבנייה. לדבריו, במהלך חודש ספטמבר ייערך ניסוי של כול המערכות המותקנות בתת-הקרקע, לקראת קבלת האישור על רציפות התפקוד בסוף פברואר 2020. במהלך אוקטובר תחל חברת UPTIME לבדוק את רציפות התפקוד לקראת הענקת ההסמכה לבנק בתחום זה. לדבריו, כדי לעמוד ביעדים שנקבעו בלוחות הזמנים הוחלט להגביר את הקשב הניהולי הן בחברה והן בבנק. כך למשל נערכות פגישות שבועיות שבהן משתתפים, בין השאר, מנכ"ל החברה ומנכ"ל הבנק. להנהלות של חברת "דניה סיבוס" ושל חברת "אלקטרה M&E מערכות אלקטרו מכניות" יש מחויבות גבוהה לפרויקט. בנוסף, משאבי כוח האדם שהחברות משקיעות הם גדולים ביחס לגודל האתר. כל ציוד מכני והנדסי הדרוש לצורך הבנייה מסופק באופן מיידי. סמנכ"ל הבנייה ציין כי בניגוד למהלך העבודות בתת-הקרקע שאופיינו בקשיים ובאי ודאות רבה לנוכח הצורך לחצוב בקרקע הסלעית, הרי שעבודות הבנייה של החלק העילי של המבנה הן מהסוג שהחברה עושה כדבר שבשגרה. לכן קל יותר להעריך בשלב זה של הפרויקט את לוחות הזמנים של העבודות עד לסיום הבנייה. אלה כוללות, בין השאר, עבודות גימור במבנה התת-קרקעי, עבודות אלומיניום, התקנת המערכות, עבודות פיתוח והקמת עמדת שמירה. לדבריו, החברה מתואמת עם הבנק שצריך לאשר את התוכניות שהיא מגישה לו, כדי שהיא תוכל להתקדם כהלכה בביצוע העבודות.

מנכ"ל הבנק ציין כי רציפות התפקוד של הבנק הוגדרה כ-Tier 4, ומשמעותה יתירות כפולה של תשתיות כמו אנרגיה, מיזוג אוויר, תקשורת וכד', ויש לכך ביטוי משמעותי בעלות של מרכז הטכנולוגיה והחירום הן בהיבט הבינוי והן בהיבט המערכות שבתוכו. לדבריו, בנק ישראל יהיה הגוף האזרחי הראשון שיקבל הסמכה של Tier 4.

חבר מועצה אמר שבפרויקט בתחום הבנייה שני הגורמים החשובים ביותר הם מנהל הפרויקט בשטח, ומידת המעורבות של ההנהלה הבכירה של החברה הקבלנית בפרויקט. לדבריו, שני הגורמים הללו לקו בחסר בפרויקט השיפוץ של המבנה המרכזי, וכעת יש לקבלן הזדמנות לתקן בבניית המרכז לטכנולוגיה וחירום את הרושם שיצר. הוא שאל אם היו אירועי בטיחות במהלך בניית מרכז הטכנולוגיה והחירום, והאם תוקנו הליקויים שבגינם חדרו מים למבנה המרכזי.

חבר מועצה אחר הוסיף שהשאפה לזרז את הבנייה עלולה להוביל לפגיעה בהקפדה על כללי בטיחות.

מנהל הפרויקט מטעם חברת CPM השיב שלאחרונה מונה ממונה בטיחות חדש מטעם הקבלן לאחר שהקודם עזב מרצונו. להערכתו, המנהל החדש הוא מקצועי, והדבר בא לידי ביטוי בכמה מהלכים שיזם אשר הביאו לשיפור הבטיחות באתר.

סמנכ"ל הבנייה בחברת "דניה סיבוס" ציין כי בעקבות אירועי בטיחות חמורים שאירעו באתריה, החברה מקפידה מאוד על כללי הבטיחות ואינה חוסכת בעלויות להבטחת בטיחותם של עובדיה. כך למשל, החברה היא היחידה בארץ שמפעילה בית

ספר לבטיחות שהלימודים בו הם תנאי לכניסת עובד של החברה לאתר בנייה. כמו כן, מעקבות הבטיחות המותקנים באתרי הבנייה של החברה הם המתקדמים ביותר בתחום.

מנהל הפרויקט מטעם חברת CPM ציין שבנוסף לפעילות היומיומית בנושא הבטיחות מתקיימות ישיבות שבועיות שבהן משתתפים גם ממונה הבטיחות מטעם הקבלן וזה הבנק, ופעם בחודש נערך סיור בטיחות שבו גם הוא נוטל חלק לצד הממונים על הבטיחות. כול אירוע או ליקוי בטיחות מתוחקרים וננקטים צעדים למניעת הישנותם. במקרה הצורך הבנק אף מורה לקבלן לעצור את העבודות עד לתיקון הליקוי. הוא הדגיש כי הקבלן נענה במהירות לכול הוראה או בקשה של הבנק בנושא זה.

חבר מועצה ביקש לקבל דוגמה לתחקיר שנערך בעקבות ליקוי / אירוע בטיחות.

חבר מועצה טען שאומנם מוטלת על הקבלנים החובה לאכוף את כללי הבטיחות באתרי הבנייה ולנקוט ביד קשה כלפי מפריהם, אבל הדברים תלויים גם במשמעת של הפועל בשטח ובמידת ההקפדה שלו למלא אחר ההוראות והכללים, וכאן נכנס לתמונה מנהל הפרויקט ומידת האכיפה הנהוגה בפרויקט.

חבר מועצה אחר ביקש לשמוע את חוות דעתה של יועצת לוחות הזמנים של הבנק.

יועצת לוחות הזמנים ציינה כי ישנם 4 פרמטרים שחשוב להביאם בחשבון כאשר מתייחסים ללוחות זמנים: אבני דרך, מרווח, הגאנט והנתיב הקריטי (כולל נתיבים קריטיים נסתרים). לדבריה, המועד לסיום הבנייה אשר צוין בגאנט שהקבלן מסר החודש לבנק, הוא 16 יום לאחר המועד שנקבע בגאנט שהקבלן מסר לבנק לפני חודש.

חבר מועצה שאל ממה נובעת הדחייה, וראש מינהלת הפרויקט השיב שבגאנט הקודם הייתה הערכת חסר של הקבלן לגבי משך הזמן הדרוש להנחת המערכות במרווח שמעל תקרת השלד התת-קרקעי.

יועצת לוחות הזמנים המשיכה וציינה כי כול המועדים לביצוע אבני הדרך נדחים. לדוגמה, סיום הקמת ה-Data Center נדחה מה-1 ביוני ל-19 ביוני. כמו כן, מרווחי הביטחון הכלולים בלוחות הזמנים הם בשיעור של כ-5%, בעוד שהשיעור צריך לעמוד על 20%. לדבריה, שיעור זה מבוסס על הניסיון האמפירי שנצבר במהלך פרויקטים רבים בתחומים שונים. השיעור הנמוך שקיים בפרויקט הנדון מגביר את הסיכון שהיעד לסיום הפרויקט, ה-15 בדצמבר, לא יושג.

חבר מועצה שאל אם הצורך במרווח האמור הוא לכול אבן דרך בנפרד או לכול אבני הדרך במצטבר.

יועצת לוחות הזמנים השיבה שלאבן דרך בעלת חשיבות גבוהה צריך להיות מרווח משלה. כמו כן, יש להביא בחשבון שאבני הדרך אינן מסודרות בהכרח אחת אחרי השנייה. לדוגמה, מועד סיום הקמת ה-Data Center אינו חלק מהגאנט, אבל יש לו חשיבות רבה בעיני הבנק. לדבריה, מרווח הביטחון לסיום הפרויקט עומד כיום על 9 ימים בעוד שלהערכתה נדרש מרווח גבוה פי 4.

סמנכ"ל הבנייה בחברת "דניה סיבוס" אמר שעל פי הדברים צריך בפרויקט של שנה מרווח ביטחון של למעלה מחודשיים.

יועצת לוחות הזמנים הבהירה כי עדיין קיימת סבירות גבוהה שהפרויקט יסתיים עד ה-15 בדצמבר, אך הדבר מחייב תשומת לב ניהולית מתאימה. לדבריה, יש להביא בחשבון לא רק את הנתיב הקריטי, אלא גם נתיבים אחרים, נסתרים, שלהם ניתנו מרווחי ביטחון של ימים מועטים בלבד. היא הדגישה כי מנהל הפרויקט צריך להיות "עם היד על הדופק" ולנהל את כול הנתיבים באופן מושכל ומדויק.

ראש מינהלת הפרויקט ציין כי הפיתוח הסביבתי טומן בחובו אי-ודאות רבה והוא מכיל מערכות רבות שאמורות להתחבר לספקים חיצוניים כמו חברת החשמל וחברת "הגיחון". עם זאת הוא ציין שהקבלן מתייחס לפיתוח הסביבתי כאל פרויקט בפני עצמו, ואפילו מינה מהנדס ביצוע שתפקידו לטפל אך ורק בכך. בהתייחסו לעניין נזילת המים לתוך המבנה המרכזי אמר ראש מינהלת הפרויקט כי זו נגרמה כנראה ממערכות הגיחון, ולא כתוצאה מחדירת מי גשמים. לדבריו, במקומות שהיו מועדים לחדירת מי גשמים ערך הקבלן שיפוץ יסודי, והם עמדו היטב בשתי מערכות הגשמים המשמעותיות האחרונות.

סמנ"ל הבנייה בחברת "דניה סיבוס" אמר כי החברה תעשה הכול כדי לעמוד בלוחות הזמנים שהיא התחייבה להם, ותסייע לבנק בעבודות התשתית שהן באחריותו, המתבצעות במקביל לעבודות הבינוי, למרות שהתכנון המקורי לא הביא זאת בחשבון. זאת כדי שמערכות התשתית יוכלו לתפקד מיד עם סיום הקמת המבנה.

השותף המנהל מחברת CPM אמר שכדי שהבנק יוכל לתפקד באופן רציף בעת חירום הוא צריך להכשיר צוות של עובדים שיכירו כול רכיב במערכות התשתית – כמו ברזים, וסתים צינורות – כדי שאפשר יהיה להתגבר על תקלות ואף להפעיל את המערכות באופן ידני במקרה של הפסקת אספקת חשמל למבנה. לאחר ההכשרה צריך לשמור על כשירות הצוות לאורך זמן ולתרגל אותו מדי פעם.

חבר מועצה הדגיש שפרויקט בניית מרכז הטכנולוגיה והחירום הוא בעל חשיבות רבה בהיבט הלאומי, והמבנה אמור לשמש את הבנק במשך שנים רבות מאוד. לכן אסור להתפשר על האיכות וצריך להקפיד שהתוצאה תהיה ברמה הגבוהה ביותר.

**** ראש מינהלת הפרויקט והמשתתפים החיצוניים לבנק יצאו מהדיון ****

* 2

החלטות:

המועצה תדון בישיבתה הקרובה בדוח המבקר הפנימי על פרויקט הבינוי.

נושא 3 בסדר היום: ייצוג הולם של אוכלוסיות זכאיות בקרב עובדי בנק ישראל - דיון המשך

מנהל אגף משאבי אנוש אמר שבהמשך להנחיית המועצה החטיבה קבעה כי בשנת 2019 תורחב התשתית של הגיוון התעסוקתי. היעד הראשון שקבעה החטיבה הוא להגדיל את מספר המועמדים מקרב האוכלוסיות הזכאיות במכרזי כוח האדם החיצוניים של הבנק. זאת באמצעות מיקוד מאמצי גיוס במקומות שבהם הן מרוכזות והגדלת האפקטיביות של מאמצי שיווק

² הוחלט לא לפרסם – נושא שפרסומו עלול לפגוע במו"מ עתיד.

הבנק במקומות אלה. הבנק יסתייע בחברות השמה ובעמותות שמתמחות באיתור ובגיוס מועמדים מהאוכלוסיות הזכאיות. מנהל האגף ציין כי מרבית הגופים הללו מתמקדים יותר בגיוס עובדים למגזר הפרטי. לאחר גיוס העובד המתאים צריך לנקוט בצעדים לשמור אותו בבנק. צעדים אלה כרוכים, בן השאר, בהכשרה מתאימה של המנהלים בבנק. במסגרת זו התקיימה בשבוע האחרון הרצאה בנושא הגיוון התעסוקתי להנהלה הבכירה. בנוסף להכשרת המנהלים ייערכו מפגשים עם העובדים מקרב אוכלוסיית הגיוון כדי לזהות את הצרכים והקשיים שבפניהם הם עומדים.

חבר מועצה תהיה מדוע המנהלים זקוקים להכשרה מיוחדת כדי לעבוד עם עובדים מאוכלוסיות הגיוון.

חבר מועצה אחר השיב שהתשובה טמונה במושג "כשירות תרבותית", משמע מודעות ורגישות לצרכים מיוחדים של עובדים מתרבויות שונות.

חבר מועצה שלישי ציין כדוגמה את מנהגי החגים והמועדים של בני דתות שונות, אשר לדבריו מנהלים צריכים להכיר.

מנהל אגף משאבי אנוש אמר שהבדלים תרבותיים יכולים לבוא לידי ביטוי גם בקשיי שפה, ובניואנסים שלה. למשל דיבור ישיר ומחוספס לעומת מרומז ועדין.

חבר מועצה אמר שלדעתו עובדים מאוכלוסיות הגיוון מעדיפים שיתייחסו אליהם כמו אל כול עובד אחר ולא באופן מיוחד שעלול להנציח את השתייכותם לקבוצה כזו או אחרת.

חבר מועצה אמר שניכר כי הבנק עושה מאמצים אדירים לגייס עובדים מקרב אוכלוסיות הגיוון ויש לכך תוצאות. אומנם המספרים עדיין נמוכים אבל יש התקדמות.

חבר מועצה אחר העיר שעל פי הנתונים שהוצגו למועצה לקראת הדיון נראה שבני העדה האתיופית גויסו לבנק בעיקר לתפקידים מינהליים וחלק גדול מהם הם עובדים ארעיים.

נגיד הבנק דיווח שהנהלת הבנק וראשי האגפים השתתפו אתמול בכנס שאליו הוזמנו נציגים של עמותות של עולים מאתיופיה שנשאלו על חסמים לגיוס עובדים מקרב העדה, ואילו צעדים אפשר לנקוט כדי להגביר את הגיוס. כמו כן, חלק מסויר שהוא מתעתד לערוך בבאר שבע יוקדש לפגישות הנוגעות לאוכלוסיות הגיוון.

חבר מועצה אמר שהמועצה מברכת על מאמצי הבנק, אבל התוצאה תבחן בסוף השנה. הוא אמר שאם יהיה לבנק מועמד ראוי מקרב אוכלוסיות הגיוון ויהיה צורך בתקן נוסף כדי לקלוט אותו, הבנק יציג בקשה לתקן נוסף והמועצה תאשר אותו, ואח"כ יופחת תקן אחר כדי שלא להגדיל את המכסה הכוללת של התקנים. הוא אמר שאם נקריט הזדמנות לגייס עובד מאוכלוסיית הגיוון, היעדר תקן לא צריך למנוע אותה. הוא הוסיף כי המועצה לא תגדיר לבנק יעד מספרי לגיוס, וכי על הבנק לנסות לעשות את המרב.

חבר מועצה אחר אמר שגיוס עובדים מאוכלוסיות הגיוון הוא בראש ובראשונה לטובת הבנק ולכן צריך להתמיד בכך, ולא לתת למגבלות תקציב או תקנים להפריע למאמצים. הוא גם הציע לשפר את החשיפה לעמוד הפייסבוק "בנק ישראל

קריירה" שלהערכתו אינו תופס תאוצה בקרב משתמשים פוטנציאליים. לדעתו מספיק בתקציב זעום כדי להגביר את החשיפה לעמוד זה.

מנהל אגף משאבי אנוש אמר שהעמוד הוקם כיוזמה אישית של עובדי החטיבה, ואינו זוכה למימון כלשהו של הבנק.

חבר מועצה ציין שלכול מכרז חיצוני שחטיבת השווקים מפרסמת ניגשים כ-200 מועמדים ומהם רק מועמד אחד או שניים מקרב אוכלוסיות הגיוון. לכן גם סיכויי הגיוס שלהם נמוכים מאוד. ייתכן שהפתרון הוא מכרזים ייעודיים לאוכלוסיות אלה.

מנכ"ל הבנק אמר שלצערו לא בכול חטיבות הבנק יש עובדים מקרב האוכלוסייה הערבית, והדבר מעיד על הצורך להגביר את המודעות לעניין זה.

חבר מועצה אחר אמר שמכרזי ייעודי אומנם אינו פתרון אידאלי ואולי עלול להרתיע מועמדים, אבל הוא עשוי להיות הרע במיעוטו עד אשר תהיה נציגות ראויה של אוכלוסיות הגיוון בבנק.

חבר המועצה הקודם אמר שעובדים מקבוצות שונות של אוכלוסיות הגיוון יחישו נוה יותר בבנק לצד עובדים אחרים מאותה קבוצה, ושאר העובדים גם יפתחו יותר מודעות ורגישות כלפיהם.

חבר מועצה שב ואמר שבסופו של דבר מה שקובע הוא מבחן התוצאה. לדעתו למכרזים המיועדים לאוכלוסיות גיוון כצורך העדפה מתקנת יש היבטים שליליים, אבל הנהלת הבנק צריכה לדון באפשרות זו ולחזור למועצה עם תובנות.

חבר המועצה הקודם אמר שלדעתו יש מקום לערוך מכרזים ייעודיים שכאלה עד אשר יהיו כמה נציגים של אוכלוסיות הגיוון בכול חטיבות הבנק, ואזי קל יותר יהיה לקלוט ולשמר עובדים שכאלה.

החלטות:

1. המועצה המינהלית מקבלת את המלצות הבנק כדלקמן:
 - א. הבנק יפעל בשנת 2019 להגדיל את מספר העובדים מקרב מי שהוא או שאחד מהוריו נולדו באתיופיה, מקרב מי שהוא בן העדה הדרוזית ומקרב האוכלוסייה הערבית.
 - ב. לשם כך הבנק יפעל להגדיל את מספר המועמדים הניגשים למכרזים בבנק מקרב אוכלוסיות אלה. זאת, בין השאר, באמצעות הגדלת מספר הפרסומים למשרות פנויות בבנק ישראל, המיועדים לאוכלוסיות אלה, והתאמתם אליהן.
 - ג. הבנק יכין תוכניות לשימור העובדים שייקלטו מקרב אוכלוסיות אלה, כדי להצליח בקליטתם.
2. המועצה המינהלית תדווח למשרד המשפטים על החלטותיה כאמור באשר למי שהוא או שאחד מהוריו נולדו באתיופיה או שהוא בן העדה הדרוזית, בלוויית מכתב הבנק.

נושא 4 בסדר היום: הצגת תהליך תוכניות עבודה ותקציב לשנת 2020

מזכירת הוועדה המוניטרית והמועצה המינהלית ציינה שמנהלת היחידה לתכנון וכלכלה הציגה למועצה בישיבה קודמת לוח זמנים לתהליך תכנון התקציב ותוכניות העבודה, והמועצה ביקשה לקבל לוח זמנים שישתלב בלוח הזמנים של דיוניה בעניין זה.

נגיד הבנק ציין כי מוקדם יותר במהלך הישיבה הנוכחית הוא דיווח למועצה על הכוונה להציג למועצה, לקראת סוף הרביע השלישי של 2019, ראשי פרקים של התוכנית השנתית ל-2020.

חבר מועצה אמר שהמועצה צריכה לקבל ולדון ביעדים הכלליים של הבנק עוד בטרם תכנון מפורט של התקציב לשנת 2020, כדי שהיא תוכל להשפיע על התקציב. לכן, דיון שכזה צריך להתקיים כבר בחודש יוני.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה ציינה כי לוח הזמנים שהוצג למועצה לקראת הדיון הנוכחי הוא מה-20 בפברואר ובינתיים חלו בו שינויים. היא הביעה תקווה כי התכנון האסטרטגי יסתיים עד סוף חודש יולי, ולכן התכנון המפורט יהיה מוכן לדיון במועצה בתחילת ספטמבר.

נגיד הבנק אמר שבכוונת הבנק לחליץ מתוכנית העבודה הרב-שנתית את היעדים לשנת 2020, וזה ייעשה להערכתו בסביבות חודש יולי. לדעתו יהיה צורך ב-3 ישיבות: אחת להצגת התוכנית הרב-שנתית, השנייה להצגת התכנון ל-2020 בקווים כלליים וללא נתונים מפורטים, והשלישית להצגת התכנון ל-2020 עם נתונים מפורטים.

חבר מועצה ביקש להציג למועצה לוח זמנים מפורט לתכנון תוכנית העבודה והתקציב שיכלול הן את התכנון הרב-שנתי והן את התכנון ל-2020 וישלב ביניהם. הוא הוסיף שלוח הזמנים צריך להביא בחשבון כרית ביטחון שתאפשר לערוך שינויים בתכנון ל-2020 בהתאם להערות שיעלו בדיוני המועצה, כדי שאפשר יהיה לאשר את תקציב הבנק במועד. אפשר לדוגמה לקבוע דיון לאישור התקציב בתחילת דצמבר, כך שאם יהיה צורך לערוך בו שינויים ייוותר די זמן לעשות זאת לפני סוף השנה.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה אמרה שצריך להביא בחשבון את חופשת חגי תשרי ואת הדרישה שהחומרים יוגשו למזכירות שבועיים לפני הדיון בהם. לדבריה, ניתוח המביא בחשבון את האמור העלה שהדיון הראשון בתוכנית העבודה והתקציב המפורטים לא יכול להתקיים לפני ה-28 בנובמבר. כמו כן צריך יהיה למצוא מועדים לדיון בתחילת דצמבר כדי לאפשר ליחידה לערוך שינויים ולהטמיע את ההערות שיעלו חברי המועצה.

מנכ"ל הבנק אמר שלהערכתו אי אפשר יהיה לקיים את הדיון בתוכנית האסטרטגית הרב-שנתית לפני חודש אוגוסט.

חבר מועצה אמר שהחומרים לדיון בפרטי התקציב צריכים לכלול את עיקרי הדברים לצד ספר התקציב המפורט, כך שאפשר יהיה להעמיק בדיון במקומות שחברי המועצה ימצאו לנכון. לדעתו מתכונת הדיווח של עיקרי התקציב, אשר הוצגה למועצה לקראת הדיון הנוכחי, היא מתכונת נכונה לדיון, אך לצידה תקבל המועצה, כאמור, את ספר התקציב המפורט.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה אמרה שמתכונת הדיווח על עיקרי התקציב נקבעה לנוכח הפקת הלקחים מהדיונים שנערכו אשתקד. לדבריה, הנתונים המפורטים של התקציב יהיו זמינים בעת הדיונים על התקציב ל-2020, כך שאפשר יהיה לפרוס אותם בפני חברי המועצה בשקיפות המרבית.

חבר מועצה אמר שאת עיקרי התקציב צריך לחלק לקטגוריות על פי מידת ההשפעה שיכולה להיות למועצה עליהם. לדוגמה, המועצה אינה יכולה לשנות תקציב של פרויקטים שהחלו וצריך לסיים, אך היא בהחלט יכולה להשפיע על תקציבים של פרויקטים חדשים.

החלטות:

1. המועצה מבקשת שלפני התכנון המפורט (שלב ג') יוצגו למועצה יעדי הבנק.
2. המועצה מבקשת להקדים את המועד המתוכנן לאישור התקציב לתחילת דצמבר.
3. המועצה מבקשת לקבל לוחות זמנים מעודכנים לתהליך תכנון 2020 הכוללים את התכנון הרב שנתי.
4. תקבע ישיבה נוספת של המועצה המינהלית בסוף חודש נובמבר לדיון על התכנון לשנת 2020.
5. המועצה מבקשת לקבל לקראת הדיונים את עיקרי הדברים, על בסיס הדיווחים בשנה קודמת בצירוף ספר התקציב.

נושא 5 בסדר היום: תקצוב הוועדה למינוי דירקטורים בתאגידים בנקאיים

* 3

נושא 6 בסדר היום: פרויקט הקמת Data Center ופרויקט העתקת קרקע מוצקה ל-DR

מנכ"ל הבנק הסביר שכדי להגיע בסוף השנה למצב שבו אפשר יהיה לאכלס את מרכז הטכנולוגיה והחירום יש צורך לקדם את התקנת ה-Data Center. לשם כך צריך להקדים את ההוצאות שתוכננו ל-2020 כבר לשנה זו. הוא הדגיש כי אין מדובר בהגדלת תקציב הפרויקט אלא בהקדמת תשלומים. עם זאת, בגלל שהתקציב לשנת 2019 גדל על חשבון הקטנת התקציב לשנת 2020 צריך לדווח על כך לוועדת הכספים של הכנסת.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה אמרה שכנגד הגדלת התקציב ל-2019 תירשם הפחתה בהרשאות להתחייב ל-2020.

החלטות:

1. המועצה מאשרת להגדיל את תקציב הבנק לשנת 2019 בסך 35,102.516 אלפי ש"ח, ובמקביל להקטין את תקציב ההרשאות להתחייב לשנת 2020 בסכום זהה. זאת עבור הקדמת פרויקט הקמת Data Center (22,465 אלפי ש"ח) ועבור פרויקט העתקת קרקע מוצקה ל-DR (12,638 אלפי ש"ח). אין הגדלה בתקציב הפרויקט.
2. המועצה תדווח על השינוי לוועדת הכספים של הכנסת.

נושא 7 בסדר היום: שונות

מינוי ועדה לענייני ביקורת

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית ביקשה את אישור המועצה להקים ועדה לענייני ביקורת שבה יכהנו הגב' סגי איתן ומר נעים נג'אר. הוועדה תדון בחלק מהנושאים שצריכים היו להידון בוועדת הביקורת לפני הגעתם לדיון במועצה המנהלית.

שינוי במבנה פרוטוקול של ישיבת המועצה המינהלית, שהתקיימה ב-21 בדצמבר 2019

הפרוטוקול אושר בישיבת המועצה ב-14 במרץ 2019.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית דיווחה כי ההחלטה הנוגעת לעניין הוועדה למינוי דירקטורים התקבלה והוצגה בפרוטוקול במסגרת דיון מספר 5 בסדר היום, אף על פי שהדיון בנושא הוצג בנושא מספר 4 בסדר היום. לכן הוחלט לאחד בפרוטוקול את נושאים 4 ו-5.

* 4

³ הוחלט לא לפרסם – התייעצות משפטית לצורך קבלת החלטה / נושא שאינו סופי הנמצא בבדיקה.
⁴ הוחלט לא לפרסם – נושא הקשור לעניינו של יחיד.

החלטות:

1. המועצה מסמיכה את גב' סגי איתן ומר נעים נג'אר לשמש כחברי הוועדה לענייני ביקורת. הוועדה תדון בחלק מהנושאים שצריכים היו להידון בוועדת הביקורת לפני הגעתם לדיון במועצה המינהלית.