

פרוטוקול משיבת המועצה המינהלית

שהתקיימה בתאריך 1.12.2014 במשרדי בנק ישראל בירושלים

נוכחים מקרב חברי המועצה: אורי גלילי, מ"מ יו"ר המועצה
איציק אידלמן
נינה זלצמן
קרנית פלוג, נגידת הבנק
נעדרים מקרב חברי המועצה: נדין בודו-טרקטנברג

נוכחים נוספים בנושא מס' 1 של סדר היום:

נוכחים מקרב עובדי הבנק: אנדרו אביר, מנהל חטיבת השווקים
יהונתן אתר, יועץ למנכ"ל והממונה על המשכיות עסקית
נטלי בצלאל, היחידה לתכנון וכלכלה
דורון פלח, מנהל החטיבה לטכנולוגיית המידע
ליאור גסנר, מנהל היחידה לניהול סיכונים
יעל ואקנין, מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה
נתן זוסמן, מנהל חטיבת המחקר
דוד זקן, המפקח על הבנקים
דניאל אחיאשילי, ראש מטה הנגידה
חזי כאלו, מנכ"ל הבנק
שולה מישלי, מבקרת הפנים
עירית מנדלסון, מנהלת המחלקה לחשבות ומערכות תשלומים וסליקה
(חות"ם)
אילן סוציאנו, עוזר למזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית
יוסי פרוור, מנהל יחידת השכר, החטיבה למשאבי אנוש ומינהל
צחי פרנקוביץ, מנהל החטיבה למידע ולסטטיסטיקה
רחל צימלס, היחידה לתכנון וכלכלה
פנינה קרן, מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל
אסתי שורץ, מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית
אילן שטיינר, מנהל מחלקת המטבע
נוכחים נוספים בנושא מס' 2 של סדר היום:
שחר חצבני, לשכת המנכ"ל

סדר היום:

1. תכנית העבודה והתקציב לשנת 2015 ומעקב אחר ביצוע תכנית העבודה והתקציב לשנת 2014

- דברי פתיחה
החטיבה למשאבי אנוש ומינהל
לשכת המנכ"ל, כולל המשכיות עסקית וניהול סיכונים
הפיקוח על הבנקים
חטיבת המחקר
חטיבת השווקים
החטיבה למידע וסטטיסטיקה
החטיבה לטכנולוגיית המידע
המחלקה לחשבות ומערכות תשלומים וסליקה
מחלקת המטבע
הצגת תקציבים אחרים ונושאים כלליים ודברי סיכום
- 2. יחסי עבודה**

הדיון:

1. תכנית העבודה והתקציב לשנת 2015 ומעקב אחר ביצוע תכנית העבודה והתקציב לשנת 2014

דברי פתיחה

הנגידה עדכנה את הנוכחים לגבי סטטוס המינוי של שלושה חברים מקרב הציבור, שניים למועצה המנהלית, יו"ר וחבר, ואחד לוועדה המוניתרית. היא ציינה כי ביקשה מהיועץ המשפטי לממשלה לבחון את הנושא ולראות כיצד ניתן להאיץ את תהליך המינויים.

מ"מ יו"ר המועצה המינהלית ביקש שהדיון יתמקד בעיקר בתכנית העבודה לשנת 2015 ובכוח האדם של הבנק.

מנכ"ל הבנק אמר כי תכנית העבודה נדונה במפגש מנהלים של הבנק, בסוף חודש אוקטובר, ולאחר מכן אושרה בידי נגידת הבנק. אישור התכנית כלל גם תעדוף של פרויקטים. תכנית העבודה כוללת 15 פרויקטים אסטרטגיים ובהם: השיפוץ והבינוי בירושלים, ההגירה מהמחשב המרכזי, המערכת לשירותי בנקאות ללקוחות הבנק וסדרת השטרות החדשה. על אלה מתווספים כ-30 פרויקטים חטיבתיים. המעבר למבנה החלופי וההתארגנות לקראתו יעמדו בראש מעייניו של הבנק ברבעון הראשון. המנכ"ל ציין כי התקציב הכולל של הבנק נמוך ב-5% מזה של 2014, למרות עלויות השיפוץ והבינוי בירושלים והמעבר למבנה החלופי. יתר על כן, תקציב ההשקעות ל-2015 ירד ב-4% יחסית לתקציב ל-2014, והתקציב השוטף ירד ב-10% יחסית למוצע שלו בשלוש השנים האחרונות וב-11% יחסית לתקציב השוטף של 2014. זוהי ירידה של 5% בהשוואה לאומדן של ניצול התקציב השוטף בשנת 2014.

החטיבה למשאבי אנוש ומינהל

מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל סקרה את תכנית העבודה של החטיבה לשנת 2015: יחידת הרכש המרכזי צפויה להכניס לשימוש, כנראה בסוף הרבעון הראשון, תיבת מכרזים אלקטרונית. נוסף לכך ננקטים צעדים שמטרתם לייעל את הטיפול בנסיעות של עובדי הבנק לחו"ל – הצעדים נועדו הן לשפר את השירות והן להפחית עלויות.

החטיבה תעסוק בהתארגנות לקראת המעבר למבנה החלופי והתחלת השיפוץ והבינוי בירושלים, כולל הקמת צוותי עבודה ייעודיים לעניין, בשיתוף חטיבות הבנק. כ-60 עובדים מירושלים לא יעברו למבנה החלופי. בתחום ניהול הכישרונות יתקיים תהליך של מחשוב התפקידים והמבנה הארגוני בבנק, ותתאפשר הפקה אוטומטית של תקן המצבה. יוגדרו מודלים לזיהוי פוטנציאל של עובדים ולקביעת מסלולי קידום מקצועיים וניהוליים, בשיתוף החטיבות ופונקציית האו"ש (ארגון ושיטות). כמה עובדים בחטיבה הוכשרו לשמש כיועצי קריירה בבנק.

חבר מועצה אמר כי לצורך מסלולי הקידום נדרשת הגדרה של תפקידים – תהליך מורכב שעלול להיתקל בהתנגדות מצד גורמים שונים.

מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל אמרה כי ישנה כוונה לעדכן את סולם העיסוקים בבנק; העיסוק משמש בסיס לתגמול הכספי של העובד, מכיוון שהוא קובע את טווח הדרגות שהעובד יכול להתקדם בו. מנהלת החטיבה המשיכה לסקור את תכנית העבודה. בשנת 2015 תפתח החטיבה גם את הדרכות העובדים בבנק ואת התהליך של הערכת העובדים ותגמולם בשילוב מעקב אחר מימוש יעדים שיוגדרו להם בתחילת כל שנה. לשאלת חבר מועצה התייחסה מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל ליישום הלקחים שהופקו מהסקר הארגוני, ובפרט לסוגיה העיקרית שעלתה מהסקר – הצורך לחזק בקרב העובדים את ההוגנות של ההנהלה כלפיהם.

חבר המועצה ביקש לקיים במועצה דיון בלקחים שהופקו מהסקר.

חבר מועצה אחר ביקש כי בחומרים שיוכנו לקראת דיון זה יובאו בחשבון ההמלצות מדיוניה של המועצה המינהלית בנושא.

מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל אמרה כי תכנית העבודה של החטיבה לשנת 2015 כוללת גם: (א) את התכנית לפיתוח המנהלים; התכנית תכלול נושאים שמהווים יישום של לקחים מהסקר הארגוני. (ב) בקרת השכר, כולל שילוב של תוכנה ייעודית שתסייע בבקרה, (ג) משימות שתמלא פונקציית האו"ש בבנק, (ד) מיכון הלשכה של מנהלת החטיבה, (ה) הטמעת כלי לניתוח מאגרי המידע (Big Data) של החטיבה, ו-ו) בטיחות בבנק, כולל כיבוי אש.

מנהלת החטיבה ציינה כי אחד מיעדי החטיבה הוא לסייע לעובדי הבנק למצות את הפוטנציאל שלהם. יעד נוסף הוא להגדיר מנגנון לניהול החטיבה כגוף הוליסטי, על אף ההטרונות של מרכיביה - רכש, לוגיסטיקה, משאבי אנוש, יחידת השכר, וכיו"ב.

חבר מועצה ציין את האתגרים הרבים העומדים בפני החטיבה, בעיקר לנוכח המעבר הצפוי למבנה החלופי.

מ"מ יו"ר המועצה המינהלית ביקש לעבור לדיון בנושא כוח האדם. הוא ביקש לקבל הסברים על הקפאת ארבעה תקנים בבנק שהוצגו למועצה.

המנכ"ל הסביר כי ההקפאה נובעת מכך שהבנק החליט לאמץ את החלטת הממשלה לקצץ 0.5% בשיא כוח האדם, אף על פי שהחלטה הינה במסגרת חוק התקציב שעדיין לא אושר בכנסת. הקיצוץ בשעות הנוספות שהחלטת הממשלה מזכירה נעשה בהוצאות השוטפות בתקציב הבנק. קיצוץ של 0.5% בכוח האדם שווה ל-4 משרות. הבנק הפחית את שווין של ארבע המשרות מתקציב השכר אך לא ביטל תקנים אלא הקפא אותם.

נגידת הבנק הוסיפה כי בהנחה שחוק התקציב יאושר בכנסת בהתאם להחלטת הממשלה, הרי שעל פי חוות הדעת של היועצת המשפטית הדבר מחייב את הבנק לבחון את יישומה בבנק. לשם יישומה צריך להפחית את שיא כוח האדם ב-4 תקנים, והם שווי ערך ל-0.5% ממנו. אלא שהשינוי אינו קבוע והוא חל רק על השנה הבאה. מכיוון שהבנק זקוק למספר התקנים שבשיא כוח האדם, הוחלט שהתקנים יוקפאו. אם ההחלטה כאמור תיושם, שיא התקנים שהבנק יאייש יעמוד על 766 ולא על 770, כפי שתוכנן. היא הוסיפה שארבעת התקנים המוקפאים נכללו בעתודת המנכ"ל. לדעתה, מספר התקנים שנכללו בעתודת המנכ"ל – 7.5 – הוא נמוך מדי.

חבר מועצה שאל מאין נובע הצורך במשרות זמניות ביחידת הביטחון.

המנכ"ל השיב שהבנק כפוף להנחיות האבטחה של רא"מ (הרשות לאבטחת מידע) ושל משטרת ישראל. הבנק אינו יכול להעסיק מאבטחים באמצעות חברה קבלנית, וחלק הארי של המאבטחים מורכב מסטודנטים שהבנק מגייס לעבודה זמנית. יש צורך בתוספת תקנים על רקע המעבר למבנה החלופי והצורך לעמוד בהנחיות האבטחה הן באתר הקבוע של הבנק בירושלים והן באתר של המבנה החלופי.

נגידת הבנק הוסיפה כי העובדה שמלכתחילה מדובר בעובדים זמניים תואמת את צורכי הבנק, שכן מדובר בצורך זמני להגדיל את מספר המאבטחים בבנק.

חבר מועצה העיר כי לא שוכנע שיש צורך בכל תוספת התקנים המפורטת בחומרים שהוגשו לקראת הדיון.

נגידת הבנק הסבירה כי התוספות המבוקשות נשקלו בכובד ראש, ביחס לכל חטיבה. לדעתה לא ניתן להפחית את הבקשות לתוספת בשל התפקידים הנוספים שעל הבנק למלא.

חבר מועצה אחר אמר שאין זה תפקידה של המועצה לקבוע את צורכי כוח האדם של כל חטיבה, וגם אין ביכולתה לעשות כן. לשם המחשה, המועצה אימצה בחודש יוני את המלצות ועדת הביקורת להגדיל את כוח האדם במחלקה המשפטית. אולם למועצה אין כלים לקבוע מהו היקף כוח האדם הנחוץ למחלקה המשפטית על מנת למלא את משימותיה.

חבר מועצה שלישי אמר שהוא סבור כי על המועצה לקבוע לבנק יעדים להתייעלות, לרבות מתווה של ירידה בהיקף כוח האדם הכולל. על הנהלת הבנק למצוא את הדרך לעמוד ביעדים, ולאפשר לבנק למלא את תפקידיו בעזרת שימוש אופטימלי בכוח האדם שברשותו. הוא הוסיף שניסיון העבר מלמד כי ישנו ניצול חסר של התקציב. גם שיא כוח האדם בבנק אינו מנוצל באופן קבוע, וישנו תת-איוש של התקנים בבנק.

הנגידה העירה כי ב-2014 הבנק יגיע לניצול של שיא כוח האדם.

חבר מועצה אמר כי הוא דווקא שוכנע שלבנק יש צורך בשיא כוח אדם בהיקף שהוצג. הוא הציע שהמועצה תקיים דיון מעמיק יותר בנושא כוח האדם בבנק לקראת הדיונים בתקציב ובתכניות העבודה לשנת 2016.

הנגידה העירה כי בעקבות המשבר של שנת 2008 חלה עלייה ברגולציה על המערכת הפיננסית, ולבנקים המרכזיים נוספו תפקידים חדשים, לרבות פיקוח על מערך הסליקה. יש להעריך את השינויים בכוח האדם בבנק בהשוואה לגופים מקבילים בעולם ולגופים רגולטוריים אחרים בארץ. אצל הממונה על אגף שוק ההון הביטוח והחיסכון במשרד האוצר, וכן ברשות לני"ע, נרשמה מאז המשבר עלייה של עשרות אחוזים בהיקף כוח האדם. יתר על כן, בנק ישראל, בניגוד לבנקים מרכזיים אחרים, ממלא גם תפקיד של ייעוץ כלכלי לממשלה. הנגידה הוסיפה שעד התקציב הנוכחי, לשנת 2015, הבנק אימץ את שיעור הגידול שנקבע לתקציב המדינה. השנה הממשלה קבעה גידול של 2.6% בתקציב המדינה, ולמרות זאת הבנק אימץ כלל מרסן יותר – היינו הגדלת התקציב ביחס לממוצע של הניצול התקציבי בשלוש השנים האחרונות.

מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל אמרה כי בעבר הציגה למועצה נתונים על הפחתת מספרם של עובדים בעלי יעילות נמוכה. היא הוסיפה כי הוקמו בבנק יחידות חדשות ללא תוספת של כוח אדם, והדבר מצביע על התייעלות. כמו כן יש בבנק תכנית לפרישה ללא עלויות חריגות. כאשר עובד פורש בוחנים אם יש צורך לגייס במקומו עובד אחר.

חבר מועצה אמר שהנתונים מראים כי בשנים האחרונות ישנה מגמה של גידול בכוח האדם. הוא שאל מדוע הבנק מגייס במקרים מסוימים עובדים שאמורים להחליף עובד שעתיד לפרוש, עוד בטרם פרישתו של אותו עובד.

המנכ"ל הסביר כי לעתים הדבר נחוץ לשם חפיפה, למשל לצורך המשכיות של פרויקטים.

חברי המועצה דנו בשיא כוח אדם לשנת 2015, החלופות שהוצגו הן השיא הנדרש לביצוע פעילות הבנק בהיקף של 770 משרות או השיא בהפחתת 4 תקנים שהוקפאו. הנגידה אמרה שארבעת התקנים המוקפאים מוצגים בעתודת המנכ"ל; תקנים אלה יופשרו רק באישור של המועצה המינהלית.

חבר מועצה אמר שבמהלך הרבעון הראשון תגבש המועצה, ביחד עם היחידה לתכנון וכלכלה, את תהליך התכנון של תכניות העבודה והתקציב לשנת 2016, כולל הלו"ז ופירוט החומרים שיוצגו למועצה. לדעתו המועצה צריכה לקיים את הדיון בכוח האדם יחד עם הדיון ביעדי הבנק, במהלך החודשים מאי או יוני.

לשכת המנכ"ל, כולל המשכיות עסקית וניהול סיכונים

מנהל היחידה לניהול סיכונים אמר שהטיפול בניהול הסיכונים בבנק מתנהל על פי לוח הזמנים המתוכנן, וחטיבות הבנק מתייחסות לנושא ברצינות. החטיבות מוסרות עדכונים שוטפים לגבי סטטוס הטיפול בסיכונים, כולל דיווחים על אירועי כשל.

חבר מועצה ביקש ממנהל היחידה להתייחס לעדכון סקר הסיכונים במהלך 2015 ולהערכת הבקורות המחודשת לסיכונים המוגדרים כבעלי השלכה שורשית גבוהה מאוד.

מנהל היחידה לניהול סיכונים אמר שמתנהל מעקב שוטף אחר כל הסיכונים הכלולים בסקר. בתחילת 2015, לקראת העדכון השנתי של הסקר, יקיימו עובדי היחידה פגישות עם הגורמים הרלוונטיים בחטיבות השונות, וכן יבחנו דוחות ביקורת, על מנת למפות סיכונים שלא נכללו בסקר הקודם ולהציע בקורות אפשריות על מנת להפחיתם. כמו כן ייבחנו מחדש הבקורות על סיכונים המוגדרים כבעלי השלכה שורשית גבוהה מאוד. חלק ממיפוי הסיכונים והבקורות ייעשה בשילוב עם החברה המייעצת לבנק בתחום. מנהל היחידה הוסיף כי נערך ניתוח של אירועי כשל, ונבחנות הבקורות של הסיכונים שהתממשו. ישנו דיווח חודשי למנכ"ל ולמבקרת הפנים על אירועי הכשל המהותיים, והדוח מפרט את הפעולות שנעשו בעקבותיהם.

לשאלת חבר מועצה ענה מנהל היחידה כי ישנה כוונה להמשיך להרחיב ב-2015 את ההדרכה על ניהול סיכונים שניתנה למנהלי יחידות בכמה חטיבות בבנק. לפי התכנית, עובדים בבנק ילמדו קורס בנושא ניהול סיכונים, בהיקף של 40 שעות, ובו ישולבו בין היתר הרצאות של מנהלי סיכונים בגופים שונים.

לשאלת חבר מועצה אחר ענה מנהל היחידה כי יש כוונה להכין כללים למיפוי "אנשי מפתח" בבנק, דהיינו לטיפול בסיכונים הנובעים מכך שיש בבנק עובדים בעלי ידע ייחודי ללא גיבוי מתאים. הוא הוסיף כי בעקבות ביקורים אצל מנהלי סיכונים במקומות שונים הוא התרשם שניהול הסיכונים בהם יותר פרואקטיבי: היחידות המנהלות את הסיכונים בהם יותר מעורבות בתהליכים המתבצעים באותם גופים ופחות תלויות בדיווחים אליהם.

היועץ למנכ"ל והממונה על המשכיות עסקית מסר כי הסתיימה הקמת אתר ה-DR (Disaster Recovery) של הבנק. הפעלת האתר תלויה בסיום פרויקט ההגירה מהמחשב המרכזי, ולאחר מכן תיבחן שאלת עיתוי העברת

השרתים לאתר ה- DR החדש ביחס לעיתוי העברת השרתים מחוות השרתים שבבניין המרכזי למרכז הטכנולוגיה והחירום שייבנה במסגרת פרויקט הבינוי בירושלים. הוא ציין כי מתבצע פרויקט של מיפוי ועדכון יעדי השירות של הבנק, והוא צפוי להסתיים ב-2015. ב-2015 צפוי להתבצע גם פרויקט של הצטיידות עבור אתר השליטה של הבנק. הממונה על המשכיות עסקית דיווח שהתקיימו שני תרגילים לבחינת המוכנות לשעת חירום: האחד – 'צליל מקוון' – נערך בתחילת השנה; תרגיל זה כלל את המערכת הפיננסית, את משרד האוצר ואת כל הרגולטורים, והופקו ממנו לקחים רבים, חלקם באים לידי ביטוי בתכנית העבודה ל-2015. התרגיל השני התקיים בחודש יוני, והוא נערך בבנק ובחן את היערכות המערכת הבנקאית למתקפה קיברנטית. נוסף לכך תוקנו ליקויים שעלו בדוח מבקר המדינה מספר 64א – "בניית תכניות להמשכיות עסקית של המערכת הפיננסית באירועי חירום" – שפורסם ב-15 באוקטובר 2013. הממונה על המשכיות עסקית הזכיר גם ביקורת נרחבת שהמשרד להגנת העורף ערך בבנק במטרה לבחון את מוכנותו לשעת חירום. הוא אמר כי הבנק נערך לתרגילים שנועדו לבחון כיצד התשתיות של חדרי השליטה מתפקדות בשעת חירום. בבנק מתבצעת עבודה מתמשכת לריענון הנהלים בנושא ההיערכות לשעת חירום, וכן מתבצעים תרגילים מורכבים, של עבודה באמצעות אתר ה-DR תרגיל גדול בתחום זה צפוי להיערך במהלך 2015. תרגילים אלה נחוצים, בין היתר, כהערכות למעבר למבנה החלופי בתקופת הבינוי והשיפוץ.

חבר מועצה שאל אם "הגדרת יעדי השירות" פירושה להגדיר את פרקי הזמן המקסימליים שבהם ניתן שלא לספק שירות בתחומים שונים.

היועץ למנכ"ל והממונה על המשכיות עסקית אמר שהגדרת פרק זמן זה היא אחד מהתוצרים. לבחינת המחודשת של יעדי השירות יש שתי מטרות עיקריות: להגדיר את יעדי השירות שבהם יש לעמוד, ולהגדיר את תרחישי החירום השונים. 18 יעדי השירות המוגדרים כיום הם כלליים למדי ודומים בכל תרחישי החירום – מלחמה, רעידת אדמה, שלג בירושלים, וכיו"ב. אחד הלקחים שהופקו מסופת השלג בירושלים הוא שבכל תרחיש ניתן לקבוע יעד שירות אחר. כלומר יש צורך במטריצה שתגדיר את יעדי השירות בכל אחד מתרחישי החירום.

לשאלת חבר מועצה השיב המנכ"ל כי יעדי השירות הועברו בעבר למועצה.

חבר מועצה אמר שבשנים האחרונות ניכרת בבנק התקדמות רבה בתחום של ההמשכיות העסקית.

המנכ"ל אמר כי הדבר נכון גם לגבי ניהול הסיכונים. הוא ציין כי שני נושאים אלה הוטמעו בבנק היטב, והדבר בא לידי ביטוי בתכניות העבודה של החטיבות. הוא ציין כדוגמה את חטיבת השווקים: חטיבה זו עורכת באופן שוטף, תרגילי חירום, כולל הפעלת חדר המצב. גם חטיבות אחרות עוסקות בכך, ביוזמתן ובאופן שוטף.

הפיקוח על הבנקים

המפקח על הבנקים סקר את עיקרי פעילותו של הפיקוח על הבנקים בשנת 2014: ההסדרה נחלקת להסדרה יציבותית ולהסדרה בתחום בנק-לקוח. בהסדרה היציבותית אימץ הפיקוח על הבנקים את המלצות באזל III

לעניין ההון ולעניין הנזילות. לגבי יחס הנזילות לטווח קצר, ההוראות לבנקים פורסמו, והן ייכנסו לתוקף ב-2015. תכנית העבודה של 2015 כוללת את המשימה להמשיך ולקדם את אימוץ באזל III, תוך דגש על יחס המינוף ויחס הנזילות לטווח ארוך (Net Stable Funding Ratio - NSFR). לגבי יחס הנזילות לטווח ארוך, ועדת באזל פרסמה את המלצותיה לפני חודש ובנק ישראל צפוי לפרסם לבנקים הוראות בנושא במהלך 2015; אלה צפויות להיכנס לתוקף ב-2016. ישנו פיגור קל ביישומן של חלק מהמלצות באזל במערכת הבנקאות, ואילו ביישומן של אחרות – למשל בנושא ההון – אין כלל פיגור. המפקח הוסיף שהסדרה בתחום בנק-לקוח כמעט השלימה את הטיפול ביישום המלצות של צוות התחרות (המלצות שבתחום סמכותו של בנק ישראל). הוראה חשובה הקשורה בהמלצות בנושא תעודת הזהות הבנקאית, פורסמה לאחרונה.

חבר מועצה שאל מתי תיושם המלצה בנושא תעודת הזהות הבנקאית.

המפקח על הבנקים השיב כי בפברואר 2016, לקוחות הבנקים יקבלו תעודת זהות בנקאית התואמת את פעילותם הבנקאית ב-2015. המפקח הוסיף שהחל מה-1.4.2015 ישתנה אופן הטיפול בפניות הציבור. ההוראה בנושא פורסמה אך עדיין נדרשים שינויים במערכת הממוחשבת. החל מהתאריך האמור יהיה על לקוחות הבנקים להפנות את תלונותיהם קודם כל לבנק המסחרי, ורק אם הטיפול בתלונה לא יסתיים לשביעות רצונו של הלקוח, הוא יוכל לפנות לבנק ישראל.

המפקח המשיך ודיווח כי ב-2015 תושלם ההיערכות להקמת תשתית לפיקוח על אגודות אשראי (בנקים קואופרטיביים). פורסמה טיוטה בנושא, התקבלו הערות, והתקיימו ישיבות עם גורמים המעוניינים להקים בנקאות שכזאת. המחלוקת העיקרית נסבה על היקף ההון הנדרש מהיזמים. הוא סבור שבמהלך הרבעון הראשון של 2015 יפורסמו הנחיות סופיות בנושא. המפקח מסר כי נושא מרכזי נוסף שהפיקוח יעסוק בו הוא הסדרת הטיפול בחשבונות אבודים, כולל הקמת פלטפורמה אינטרנטית לאיתורם. פלטפורמה שכזו תיבנה על גבי תשתית של משרד האוצר ומתקיימים מגעים בנושא. חלק מהנושאים החדשים שהפיקוח יעסוק בהם ב-2015 שייכים להסדרה בתחום בנק-לקוח, תוך דגש על הבנקאות הקמעונאית. המטרה היא להסדיר עוד את נושא האשראי, כולל ההליכים לגביית חובות במערכת הבנקאית, ובתוכם החובות שנגבים באמצעות מיקור חוץ.

חבר מועצה שאל לגבי סטטוס החקיקה הקשורה לנשיאה בנטל הבדיקה של לקוח מוגבל בשל חוב להוצאה לפועל.

המפקח השיב כי כבר נקבע בחקיקה שהנטל הכרוך במשלוח מכתבי ההתראה לחייבים מוטל על ההוצאה לפועל. עם זאת הוא סבור שיש לערוך שינויים מקיפים יותר בחקיקה. למשל בנושא סכום החוב המצטבר של חייב המשתמט מחובו, שבגיניו תוכל ההוצאה לפועל לנקוט צעד של הגבלת חשבונות: כיום הסכום עומד על 500 ש"ח, והפיקוח סבור שצריך להגדיל את הסכום באופן משמעותי.

המפקח המשיך ומסר שיש כוונה להגדיר ב-2015 מהן חובותיהם של הבנקים כלפי הקהילה, בדומה ל-Community act הקיים בארה"ב.

חבר מועצה העיר כי הנושא האחרון אינו כלול בתכנית העבודה שהוצגה למועצה.

המפקח הזכיר את מסע ההסברה שנערך ב-2014 בנוגע למסלולים בחשבונות העו"ש, וציין כי היענות הציבור הייתה נמוכה מהמקווה. עם זאת, ב-2015 הפיקוח מתכוון ללוות במסע הסברה תקשורתי את הסדרת הטיפול בחשבונות אבודים.

המפקח הוסיף לפרט את תכנית העבודה: (א) בתחום ההסדרה היציבותית צפוי עדכון של ההוראות בתחומים שקשורים במניעת הלבנת הון ומימון טרור. זאת בהתאם להנחיות חדשות של ה-FATF (Financial Action Task Force), הגוף שמטפל במניעת הלבנת הון. (ב) בעקבות המלצה של באזל בנוגע לחשיפות אשראי גדולות, צפויה להתפרסם ב-2015 הוראה שלפיה הגבלת האשראי תיקבע כשיעור מהון הליבה של הבנק ולא מהון הבנק, כפי שהיה קודם לכן. (ג) יש כוונה להסדיר, עוד ב-2015, את הביקורת החיצונית של רואי החשבון בבנקים, כולל אי-התלות בין המבקרים והרוטציה והממשקים ביניהם. בהקשר זה נדרש שיתוף פעולה מצד רגולטורים וגורמים נוספים. *¹ (ד) יימשך גיבושה של מסגרת משפטית ורגולטורית לטיפול בבנק ככשל. בנק ישראל קיבל ב-2014 סיוע בנושא מה-IMF, ולשאלת חבר מועצה המפקח השיב כי הטיפול בו מחייב חקיקה.

חבר מועצה שאל כיצד הפיקוח על הבנקים נערך בעקבות הסקר הארגוני.

המפקח השיב כי בסקר עלו שתי נקודות עיקריות, הן לגבי הפיקוח על הבנקים והן לגבי כלל הבנק: האחת – העובדים חשים שיש מקום לשפר את הוגנות ההנהלה כלפיהם, תחושה שצריך להבין מהיכן היא נובעת, ולטפל בה. הוא הדגיש כי את הטיפול בעניין מובילה הנהלת הבנק. הנקודה השנייה – העובדים חשים שהנהלות החטיבות אינן משתפות את הדרגים הזוטרים במידע מספק. העובדים היו רוצים לדעת יותר, וגם להיות שותפים לתהליכים המתבצעים בחטיבות הבנק. המפקח אמר שהוא מתכנן להקים בפיקוח עוד צוותים בין-אגפיים לטיפול בנושאים מסוימים, אם כי הדבר אינו אפשרי תמיד מפאת רגישותו של המידע הקיים בחטיבה, והדבר מונע שיתוף של הגורמים השונים בחטיבה. עם זאת, באמצעות הצוותים הבין-אגפיים ניתן יהיה להביא לידיעת העובדים מידע כללי יותר באופיו.

המפקח מסר שבתחום התשתיות יש פרויקטים נמשכים. המכרז לפרויקט מערכת הקלט XBRL מתעכב, ככל הנראה מפני שחברות זרות אינן מעוניינות להציע הצעות. *² עוד מסר המפקח שהמערכת החדשה של המדור לטיפול בהגבלת חשבונות ולקוחות³ תעלה לאוויר בסוף דצמבר 2014. עם זאת, ייתכן כי יהיה בפרויקט שלב נוסף, הקשור ליישום המלצות הביקורת ושיפורי תהליכים.

¹ הוחלט לא לפרסם – נושא הקשור להליך שבבדיקה ושטרם סוכם.

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

³ לשעבר מושל"ך – מושכי שיקים ללא כיסוי.

חטיבת המחקר

לבקשת מ"מ יו"ר המועצה המינהלית סקר מנהל חטיבת המחקר את עיקרי פעילות החטיבה ב-2014: א) הפרויקט העיקרי היה הקמת האגף הפיננסי; אמנם ההקמה עדיין לא הסתיימה, אך האגף כבר מתפקד באופן שוטף. עבודתו מתמקדת ביציבות הפיננסית. בחודש יולי פורסם דוח היציבות הפיננסית ובקרום צפוי להתפרסם דוח נוסף. עבודת האגף צפויה להוות כשליש מעבודת החטיבה. ב) ב-2014 החלה החטיבה לשלב בעבודתה יועצים אקדמיים מאוניברסיטת ת"א ומהאוניברסיטה העברית. עבודת היועצים תחל לשאת פרי ב-2015. ג) במהלך 2014 שימשו עובדים של החטיבה כחברים ב-29 ועדות ופורומים ממשלתיים, ביניהם ועדת ששינסקי 2 – הוועדה לקביעת חלקה של המדינה במשאבי טבע לאומיים; הוועדה להסדרי חוב בישראל, שבה ייצגו את בנק ישראל הוא עצמו והמפקח על הבנקים; ועדת גרמן – הוועדה לחיזוק מערכת הבריאות הציבורית בישראל. מנהל החטיבה אמר שמגזין "דה מרקר" כלל את נציג בנק ישראל בוועדה זו ברשימת 40 הצעירים והצעירות המבטיחים לשנת 2014.

חבר מועצה שאל אם עובד הבנק, בתפקידו כחבר בוועדה ציבורית, משקף בדיוניה את דעותיו או את הבנק.

מנהל החטיבה אמר כי עובד הבנק מייצג את הבנק, וכי בבנק מתקיימת עבודה, בדרך כלל ברמת האגף, שנועדה לתמוך בפעילותו של עובד בנק במסגרת ועדה ציבורית.

נגידת הבנק הוסיפה שלעתים מתקיימים דיונים בדרג מנהל חטיבה ואף אצלה, וכי האחריות היא שלה.

מנהל חטיבת המחקר אמר כי עובדי הבנק שימשו כחברים גם בוועדת לוקר לבחינת תקציב הביטחון ובוועדת אלאולוף, הוועדה למלחמה בעוני בישראל. הוא הוסיף שחברותם של עובדי הבנק בוועדות קשורה לתפקידו של נגיד בנק ישראל כיועץ לממשלה בעניינים כלכליים.

מנהל חטיבת המחקר סקר את עיקרי תכנית העבודה של החטיבה לשנת 2015: באגף המוניתרי, המסייע בקבלת ההחלטות בתחום המדיניות המוניתרית, העבודה תתרכז בחשיבה על כלים מוניתריים נוספים, על רקע רמת הריבית הנמוכה. נוסף לכך יהיה צורך לעדכן ולשדרג את המודלים הקיימים כדי לשפר את התאמתם לסביבת הריביות הנמוכה. באגף המקרו ישתתפו עובדים בוועדות ציבוריות, וכן יתבצעו שני פרויקטים מרכזיים: האחד – בנייה של מודל צמיחה לטווח ארוך, במטרה לנסות לספק תחזית להתפתחויות המקרו-כלכליות במשק בטווח של 20–30 שנים ולנסות לזהות את המגמות העיקריות הצפויות. בפרויקט זה שותפים שלושה עובדים מהחטיבה ויועץ מאוניברסיטת תל אביב. תוצרי המודל אמורים לשמש עוגן למדיניות המוניתרית, וגם לשרת את הייעוץ הכלכלי בסוגיות שונות. הפרויקט השני נוגע לגז הטבעי ולשילובו בכלכלת המשק. נוסף על אלה, האגף הפיננסי ינתח את סיכוני האשראי למשקי הבית, בשיתוף חטיבות אחרות של הבנק, בעיקר הפיקוח על הבנקים. הכוונה היא לבנות מאגרי מידע ומודלים שיאפשרו לחקור אותו לעומק. מנהל החטיבה אמר כי עד כה התמקדה התקשורת יותר באשראי במגזר הפיננסי אך לאחרונה היא החלה לעסוק בנושא האשראי למשקי הבית. זאת, בעקבות גידול ניכר שחל לאחרונה באשראי למשקי הבית, גם בניכוי האשראי לדיר.

נגידת הבנק הוסיפה כי אמנם בהשוואה בין-לאומית היקף האשראי עדיין נמוך, אך הוא גדל במהירות.

מנהל חטיבת המחקר אמר שנושא נוסף שבו תעסוק החטיבה הוא מקורות ההון הדרוש לצמיחת המשק. לפני כמה שנים החל שינוי מבני, ובמסגרתו ירד משקלה של מערכת הבנקאות במימון האשראי ועלה חלקם של שוק האג"ח ושל המשקיעים המוסדיים; שינוי זה הולך ומתעצם. כבר עתה תיק הנכסים של המשקיעים המוסדיים עולה על זה של מערכת הבנקאות והצבירה בו מתרחשת בקצב גבוה בהרבה מאשר במערכת הבנקאות. כלומר מתחולל שינוי מבני במקורות ההון, וישראל היא אחת המדינות המובילות אותו. באירופה למשל מערכת הבנקאות עדיין מהווה את המרכיב העיקרי במימון האשראי. התפתחות זו קשורה ביציבות הפיננסית. מנהל חטיבת המחקר התייחס לסקר הארגוני. הוא אמר כי הלקח שלו הוא שיש צורך לשדרג את תשתית הניהול בחטיבה, למשל על ידי הגדרת תפקידים של מנהלי יחידות, על מנת לחזק את מערך הניהול בדרג הביניים. הוא הוסיף כי שאר הממצאים הנוגעים לחטיבה שלו הם נושאים הקשורים לכלל הבנק וצריך לטפל בהם ברמת הבנק.

חבר מועצה שאל על שיתוף הפעולה בין חטיבת המחקר לחטיבה למידע וסטטיסטיקה.

מנהל חטיבת המחקר השיב שהחטיבה למידע וסטטיסטיקה מספקת לחטיבת המחקר רבים מניתוחי הנתונים. במהלך 2014 העבירה חטיבת המחקר חלק מניתוח הנתונים שנעשה בה לחטיבה למידע וסטטיסטיקה, ומגמה זו צפויה להימשך גם ב-2015. משיתוף הפעולה בין החטיבות נוצרה מערכת להצגה אחידה של נתונים וגרפים, הנקראת Chart book. קודם ליצירת המערכת הפיק מערך גדול של סטודנטים את מאגרי הנתונים, הלוחות והגרפים, כל אחד בדרכו וללא בקרת איכות ראויה. מערכת Chart book עושה שימוש במאגרי נתונים אחידים, וגם לתוצרים שלה, לוחות וגרפים, מתכונת אחידה. גם במתודולוגיה של הגדרת הנתונים חל שיפור רב.

חבר מועצה שאל כיצד מתמודדת החטיבה עם הסיכון של תוצאות שגויות כתוצאה מהסתמכות על מודלים.

מנהל חטיבת המחקר השיב כי מודלים שנבנים בחטיבה עוברים תהליך של בקרת איכות. התהליך מתחיל בדיון בחטיבה, שבו החוקרים מציגים את המודלים שלהם ואת התוצאות. הדיונים בחטיבה הם ביקורתיים, ואם החישובים או התוצאות אינם נראים סבירים, תיעשה בדיקה נוספת. בשלב הבא יש בקרת איכות של המנהלים, מנהלי האגפים ומנהל החטיבה. יש כוונה לשלב בתהליך את הדרג של מנהלי יחידות – דרג שעתיד להיבנות, כאמור לעיל – ולגבש תהליכים יותר שיטתיים של בקרת איכות.

מנהל החטיבה ציין שבסוף השנה יסתיים פרויקט הפורטל החדש של החטיבה, פרויקט שנועד בין היתר לרכז את מאגרי הנתונים ששימשו את החוקרים בחטיבה. זאת על מנת שבעתיד ניתן יהיה לעדכן את המחקרים ולשחזר את התוצאות – בין היתר לצורך בחינת המהימנות של המחקר. הדבר נעשה בעיקר בעקבות המחקר שערכו Rogoff ו-Reinhardt על האופן שבו יחס החוב לתוצר משפיע על הצמיחה; מחקר זה שימש ממשלות כדי לקבוע מדיניות, אך בדיקה נוספת של חוקרים העלתה כי תוצאותיו שגויות בחלקן. בתשובה לשאלת חבר מועצה הוסיף מנהל החטיבה כי תיקוף המחקרים שיערכו בחטיבה ייעשה גם בעזרת יועצים חיצוניים.

חטיבת השווקים

חבר מועצה שאל את מנהל חטיבת השווקים כיצד התחזקותו של הדולר ביחס לשקל השפיעה על רווחי בנק ישראל כתוצאה מהחזקת יתרות מטבע החוץ.

מנהל חטיבת השווקים ענה שכל עוד הרווחים לא מומשו, הם נותרים בחשבונות השיערוך. עם זאת, הגידול בערך השקלי של היתרות – כתוצאה מהתחזקות הדולר לעומת השקל – עשוי להיות בעל משמעות רבה יותר רק אם היתרות יומרו לשקלים.

מנהל חטיבת השווקים אמר שב-2015 יימשכו תהליכים שהחלו בשנתיים האחרונות כתוצאה משינוי פרופיל הסיכון בניהול יתרות מטבע החוץ. נוסף להשקעה במניות החל לאחרונה פיילוט השקעה באג"ח קונצרניות, מחציתו בניהול של מנהלים חיצוניים ומחציתו בניהול של החטיבה. הפיילוט יורחב ב-2015. כדי לעקוב אחר ההשקעות באג"ח קונצרניות, רכש הבנק תוכנות מדף ייעודיות. כמו כן יש כוונה להרחיב את השירותים הנרכשים מאחת מחברות דירוג האשראי לגבי דירוג של אג"ח קונצרניות. לשאלת חבר מועצה הוא הוסיף שהוועדה המוניתרית קבעה כי הבנק ישקיע באג"ח קונצרניות בעלות דירוג מינימלי של BBB, הנחשב למינימום של ה-Investment Rate. ההשקעה באג"ח קונצרניות דורשת מיומנות וכלי ניתוח חדשים. מנהל חטיבת השווקים הוסיף שב-2015 תימשך העברת סמכויות ותפקידים ליחידה להקצאת נכסים אסטרטגית (Strategic asset allocation), יחידה שהוקמה במסגרת התקן הקיים של החטיבה, על חשבון איוש ביחידות שעברו התייעלות. ההתייעלות התאפשרה בין היתר משום שלפני כחמש שנים הטמיעה החטיבה תוכנה לניהול תיקים, וכעת הניהול מצריך פחות משאבים, בעיקר בבקרה וב-Back office.

חבר מועצה שאל לגבי המעקב המתבצע בחטיבת השווקים אחר השווקים המקומיים והתרומה ליציבות הפיננסית בישראל.

מנהל חטיבת השווקים הסביר שניתוח השווקים המקומיים מסייע להבנת הצורך בכלים שיש להפעיל מבחינת היציבות הפיננסית. הודעות הריבית החודשיות של הוועדה המוניתרית כללו לאחרונה התייחסות לאופן שבו השחקנים מתמחרים את הסיכונים בשוק המקומי של האג"ח הקונצרניות. היחידה העוקבת אחר ההתפתחויות בשוק המקומי היא גם זו המפעילה את המכרזים המוניתריים שנועדו לשמור על רמת הריבית שקובעת הוועדה המוניתרית. מדובר במכרזים יומיים ושבועיים ובהנפקת המק"מ (מלווה קצר מועד). היחידה הנזכרת היא גם זו שמכינה את הסקירות הכלכליות המשמשות את הוועדה המוניתרית בתהליך ההחלטה על הריבית, והיא בוחנת באופן שוטף את ההתפתחויות בשווקים הפיננסיים המקומיים. מנהל החטיבה הסביר בקווים כלליים כיצד החטיבה מנהלת את תיק האג"ח הקונצרניות, הכלול בתיק יתרות מטבע החוץ, תוך התייחסות למגבלות ההשקעה. הוא הוסיף כי קיים עוד נושא על הפרק – הקמת מחלקה לניהול "קרן העושר" שתשקיע את הכנסות המדינה מהפקת הגז. שני מנהלי האגפים בחטיבה עוסקים בכך, אך ב-2015 או ב-2016 יהיה צורך למנות לתחום מנהל פרויקט. השאלה העיקרית כרגע נוגעת לקשר בין הפעלת קרן העושר לבין התקציב של בנק

ישראל, ולחלוקת הנטל התקציבי בין הקרן לבין הבנק. זאת, לאור האפשרות שיהיה צורך בהשקעות רבות לצורך תפעול הקרן.

החטיבה למידע וסטטיסטיקה

מ"מ יו"ר המועצה המינהלית ביקש ממנהל החטיבה למידע וסטטיסטיקה לסקור את עיקרי הפעילות של החטיבה ב-2014 ואת התכניות ל-2015.

מנהל החטיבה למידע וסטטיסטיקה אמר שהחטיבה עמדה באופן עקבי – כלומר לאורך השנים וגם ב-2014 – ביעדים של ההפקה השוטפת של נתונים וסטטיסטיקה, הן עבור הבנק והן עבור הסטטיסטיקה הלאומית. הוא ציין כי במחצית הראשונה של 2014 החטיבה ערכה תכנון ארוך טווח, וממנו נגזרה גם תכנית העבודה ל-2015. במסגרת התהליך ערכה החטיבה סקר בקרב לקוחותיה, הן בתוך הבנק והן מחוצה לו, וקיימה איתם דיונים, במטרה לשפר את איכות הנתונים, המתודולוגיות, והתהליכים בתחום של הסטטיסטיקה הפיננסית של מאזן התשלומים. מרבית היעדים שהוצבו לתהליך ב-2014 הושגו, והוא ממשיך ומתקדם באופן משביע רצון; כבר עכשיו ניתן לראות את פירותיו.

נוסף לכך, החטיבה הייתה שותפה ב-2014, ביחד עם הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה וגופים אחרים במדינה, לתהליך ה-Twinning – שיתוף פעולה בין מערכת הסטטיסטיקה של דנמרק לבין המערכת הסטטיסטית הלאומית בישראל. התהליך המשותף כלל דיונים, תכניות עבודה וביקורים הדדיים. זהו חלק מפרויקט באותו שם שעורך ארגון הסטטיסטיקה של אירופה – Eurostat; במסגרת הפרויקט מדינה מתוך הארגון האירופי מיעצת למדינות מחוץ לארגון כיצד לשפר את מערכותיהן הסטטיסטיות. דנמרק זכתה במכרז לביצוע הפרויקט ש-Eurostat ערך.

מנהל החטיבה דיווח כי במהלך 2014 נעשתה עבודה רבה גם עם קרן המטבע הבין-לאומית, במסגרת תהליכים מתמשכים של התאמת הסטטיסטיקה הפיננסית – בעיקר זו הקשורה למצרפים מוניטריים – לסטנדרטים הבין-לאומיים. ב-2014 נוסף לכך הושלמה העבודה על ה-Chart book – האחדה של אופן הצגת גרפים ולוחות נתונים, המשמשת בעיקר את חטיבת המחקר.

הנגידה ציינה כי האחריות על הצגת הנתונים המשמשים במידה רבה את הוועדה המוניתרית עברה מחטיבת המחקר לחטיבה למידע וסטטיסטיקה.

מנהל החטיבה למידע וסטטיסטיקה אמר שגם חטיבת השווקים מעוניינת להשתמש במערכת, וחטיבת המחקר ביקשה להוסיף אפשרות להציג גם נתונים שבועיים, ולא רק שנתיים וחודשיים. הוא הוסיף שבמסגרת העשרת הנתונים והכלים שהחטיבה מספקת ללקוחותיה השונים, נוסף ממשק לפורטל של החטיבה, המציג את התשואות על אג"ח ל-10 שנים במדינות שונות. הוא ציין שב-2014 גייסה החטיבה מהאקדמיה שני יועצים חיצוניים כדי לפתח בשנת 2015 את תחום ה-Data Mining. תחום זה עוסק בשיטות אנליטיות, תוך שימוש באלגוריתמים

ממוחשבים, על מנת להפיק (לכרות) מידע רלוונטי ממסדי נתונים. אחד מענפי התחום נקרא Knowledge discovery – לגלות מידע חדש מתוך נתונים.

מנהל החטיבה סקר את עיקרי תכנית העבודה של החטיבה ל-2015. הוא אמר כי תכנית העבודה בנויה משלושה מרכיבים עיקריים: (1) השלמת פערי מידע – החטיבה תשפר את האיכות והמתודולוגיה הסטטיסטיות ותשלים את המידע החסר לבנק ולצרכים הלאומיים, כדי שלרשות מקבלי ההחלטות יעמוד מידע מיטבי. מנהל החטיבה הדגים: לחטיבה יש מידע רב לגבי החזקות של תושבי חוץ בניירות ערך ישראליים ולגבי החזקות של תושבי ישראל בניירות ערך זרים, אך חסר מידע על החזקות של תושבי ישראל בניירות ערך ישראליים. מידע זה דרוש על מנת להשלים את התמונה על שוק ההון הישראלי, ויש לו חשיבות רבה מבחינת היציבות הפיננסית ומבחינת הסטטיסטיקה הלאומית בכלל והחשבונאות הפיננסית הלאומית בפרט. דוגמה נוספת לפער מידע קיימת בתחום של הביטחונות שמנפיקי אג"ח מעמידים לטובת הנושים בעת הנפקת אג"ח בבורסה המקומית. אמנם קיים מידע נרחב על אודות אג"ח קונצרניות שנסחרות בשוק המקומי, אבל חסר מידע על הביטחונות הקיימים כנגדן. מידע זה נחוץ להבנת רמת הסיכון של ההנפקות. (2) שיפור התשתיות של מערכות הנתונים ושל הכלים להצגת נתונים – בהקשר זה החטיבה תמשיך לעסוק בשני פרויקטים מרכזיים. האחד הוא שדרוג הפורטל של החטיבה, היות שעם הקמתו הוא התבסס על תשתיות תוכנה שנחשבות כיום למיושנות. השדרוג יאפשר לקשר את הפורטל של החטיבה עם פורטלים אחרים בבנק וגם להעניק לו, בין היתר, מנוע חיפוש משודרג. הפרויקט השני הוא הקמת מאגר של סדרות עתיות. מאגרי הנתונים מסודרים כיום בשיטה של מחסן נתונים, ובשיטה זו למידע ולנתונים יש ממדים שונים. החטיבה מתכננת לסדר אותם על ציר הזמן וכך להעניק לחוקרים מידה רבה יותר של נוחות. הפרויקט צפוי להתחיל במחצית השנייה של 2015 ולהימשך אל תוך 2016. (3) חדשנות, מחקר ופיתוח ידע – במסגרת זו יתבצע גם ה-Data mining שהוזכר לעיל. מנהל החטיבה אמר שהוא מקווה כי נוסף על הידע הטכני שהחטיבה תצבור על כלי זה, היא תוכל גם לייצר לבנק ישראל ערך מוסיף באמצעות התוצרים שלו, למשל מחקר בנושא השוק המקומי של האג"ח הקונצרניות. בתחום החדשנות ופיתוח הידע תעשה החטיבה שימוש גם ב-Text mining – ניתוח איכותי של המידע הטקסטואלי ברשת לצורך הגדרת מדדים לסנטימנט לגבי התפתחויות מקרו-כלכליות במשק. מנהל החטיבה ציין כי יש בכוונתו לעסוק הרבה בשיפור הפרסומים של החטיבה. הנתונים שפרסמה החטיבה שבוע קודם לכן, בנושא האופן שבו תיקי הנכסים של המשקיעים המוסדיים חשופים לשערי החליפין, קיבלו תהודה רבה ואף הוזכרו בסקירות של בנקים זרים להשקעות.

חבר מועצה שאל אילו גורמים מחוץ לבנק מגדירים את הצרכים של המידע הסטטיסטי, מי מממן את המשאבים הנדרשים לאספקתו, ומהם התנאים הנדרשים להירתמותו של הבנק לספק מידע כזה או אחר.

מנהל החטיבה למידע וסטטיסטיקה השיב שבראש סדר העדיפות של החטיבה עומדים צורכי המידע של בנק ישראל, וחלק הארי של המידע שהחטיבה מייצרת מיועד לצרכים אלה. במקום השני עומדים הצרכים של הסטטיסטיקה הלאומית, ומהם נגזר גם הצורך לעמוד בסטנדרטים ובדרישות של הגופים הבין-לאומיים שבנק ישראל חבר בהם – בעיקר קרן המטבע הבין-לאומית, ארגון ה-OECD וארגון ה-BIS, הקובעים את הסטנדרט הנדרש ממדינות לגבי המידע של החשבונאות הלאומית. מנהל החטיבה ציין כי מתוך המידע של החשבונאות

הלאומית, בנק ישראל מספק את עיקר המידע לגבי החשבונאות הפיננסית, בהתאם להסכם שיש לבנק עם הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה.

מנהל החטיבה אמר שאם גוף יפנה אליו בבקשה לקבל נתון כלכלי שאינו קיים במערכות הבנק, אזי הוא ישקול אם לספק אותו לפי העלות. הוא הדגיש כי הבנק פועל בכפוף לחוק חופש המידע, וכי אסור לו לספק מידע פרטני שיש בו כדי לפגוע בפרטיות.

הנגידה ציינה שסקר החברות המהווה סטטיסטיקה לכשעצמה, מיוצר דווקא בחטיבת המחקר.

החטיבה לטכנולוגיית המידע

מנהל החטיבה לטכנולוגיית המידע אמר שלפעילות המחלקה ב-2014 היו שלושה מרכיבים עיקריים: (1) שדרוג תשתיות המחשוב בבנק ישראל, תהליך שבמסגרתו הסתיימו כמה פרויקטים מהותיים שהציבו את הבנק ברמה תשתיתית עדכנית: (א) החלפת כל התשתיות של מערכת זה"ב (זיכויים והעברות בזמן אמת) – מערכת הסליקה הבין-בנקאית – ובהן מתגים, שרתים, רשתות התקשורת ואמצעי ההזדהות. לדעתו התשתית החדשה תאיים לפחות כל עוד הבנק ישתמש במערכת הסליקה הנוכחית; (ב) שדרוג של כל מערך אחסון המידע וגיבוי והחלפתו במערך שיתאים לאופק ארוך טווח מבחינת החדשנות שבו. למשל, היכולת לשחזר באמצעות הגיבוי נקודת זמן המוגדרת בדקות, מהווה קפיצת מדרגה ביכולות ההתאוששות של הבנק מתקלות ומבעיות; (ג) פרויקט ההגירה

מהמחשב המרכזי. עלה לאוויר האשכול הראשון של המערכות שהוסבו לסביבה הפתוחה והפרויקט כולו מצוי לקראת סיום. מרבית המערכות נמצאות במבחני קבלה של המשתמשים וחלק מהמבחנים אף הסתיימו. מערכת אחת מעכבת את סיום הפרויקט, מערכת מלוות המדינה, אבל גם בה ישנה התקדמות. לכן הפרויקט כולו יעלה לאוויר בקרוב. (2) היערכות מערכות המחשב של הבנק לשעת חירום. *⁴ (3) פיתוח של מערכות עבור החטיבות בבנק, כדוגמת מערכת בקרה שפותחה עבור חטיבת השווקים.

בהתייחסו לתכנית העבודה של החטיבה ב-2015 ציין מנהל החטיבה כי המשימה הראשית היא המעבר למבנה החלופי לתקופת ביצוע פרויקט הבינוי בירושלים. הוא אמר שהחטיבה החלה בעבודה לפני כחצי שנה והיא קרובה לסיום. במסגרת זו נבנו שלוש רשתות תקשורת למבנה החלופי: הרשת המבצעית, הרשת המנהלית, ורשת האינטרנט. הקמת הרשתות והתאמת הצידוד עבורן נעשו בבניין הבנק הנוכחי (הבניין המרכזי), וחלק מהתקשורת אל הבניין המרכזי עובר כיום דרך הבניין של המבנה החלופי. נערך פיילוט בקרב כמה עשרות עובדים מחטיבות שונות, על מנת לוודא את תקינות התקשורת, והתקנת הצידוד במבנה החלופי תחל בימים הקרובים; משימה נוספת הצפויה להסתיים במהלך הרבעון הראשון של 2015 היא הגירת המערכות מהמחשב המרכזי לסביבה הפתוחה, ובסוף 2015 אמור המחשב המרכזי להפסיק לפעול; מנהל החטיבה ציין גם שפרויקט

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

המערכת לשירותי בנקאות ללקוחות הבנק⁵ נכנס לשלבים מתקדמים, לאחר שסיימו את אפיון התכולה שלו וקבעו לו לוחות זמנים. המערכת צפויה לעלות לאוויר ב-2015.

מנהל החטיבה ציין פרויקטים עבור חטיבות שונות בבנק: עבור החטיבה למידע וסטטיסטיקה, למשל, פיתוח מערכת בנושא ביטחונות כנגד הנפקת אג"ח קונצרניות בשוק המקומי; עבור חטיבת המחקר, למשל, מערכת לנתונים על אודות שוק הנדל"ן בישראל; עבור הפיקוח על הבנקים, למשל, פיתוח מערכת לקלט של הנתונים המתקבלים ממערכת הבנקאות בישראל ולניתוחם.

*⁶ כמו כן, יינתן מענה, במסגרת תכנית העבודה, לסיכונים המופיעים בסקר הסיכונים. מנהל החטיבה אמר שבשנה הקרובה לא תהיה החטיבה מעורבת באופן אינטנסיבי בבניית המרכז לטכנולוגיה וחירום, ומעורבותה תגבר לאחר סיום הבינוי.

בתשובה לשאלת חבר מועצה הסביר מנהל החטיבה כי החטיבה הייתה מעורבת בתכנון המבנה, וכי הצרכים הוגדרו במפרט שיצורף למסמכי השלב השני של המכרז, השלב שבו ייבחר הקבלן המבצע.

מנהל החטיבה לטכנולוגיית המידע התייחס לסקר הארגוני. הוא אמר שלדעתו תוצאותיו היו טובות מבחינת עמדות העובדים כלפי עבודתם וכלפי הנהלת החטיבה. עם זאת, ישנם שלושה תחומים שחטיבה תנסה להשתפר בהם במהלך השנתיים הקרובות: (1) שיתוף הפעולה בין הצוותים השונים בחטיבה: הסקר העלה שיש שיתוף פעולה טוב בין ובתוך צוותים המשתייכים לאותו אגף, אבל יש בעיה בשיתוף פעולה בין צוותים המשתייכים לאגפים שונים. בעיות אלה מקבלות כיום מענה בלתי פורמלי – כלומר בזכות קשרי עבודה או קשרים אישיים – אך יש צורך למסד תהליכי עבודה שיפתרו אותן. (2) תמונת המקרו: עובדי החטיבה מרוכזים במשימותיהם – כלומר במיקרו – ויש לחשוף אותם לתמונת המקרו של פעילות החטיבה בבנק ולאופן השתלבותם בתוכה. (3) משוב רציף: יש לקיים משוב שוטף בין דרגי הניהול לבין העובדים. מנהל החטיבה הוסיף שלצד כל הפרויקטים והקמת המערכות החדשות יש לשמר את המערכות הקיימות ולדאוג שיפעלו. יש מדדים חודשיים המודדים את משך ההשבתה של מערכות ואת משך הזמן הנדרש לתמיכה לתת מענה. השאיפה היא להתייעל, ולכן המדדים מתעדכנים מדי שנה לחומרה.

לשאלת חבר מועצה השיב מנהל החטיבה כי החטיבה מטפלת במשוב בין דרגי הניהול לבין העובדים בתיאום עם החטיבה למשאבי אנוש ומינהל. לשאלה נוספת של חבר המועצה הוא הוסיף שפרויקט המערכת לשירותי בנקאות ופרויקט מערכת הקלט עבור הפיקוח על הבנקים יבוצעו למעשה ב-2015, לאחר שעבודת המטה לגביהם נערכה ב-2014.

חבר מועצה שאל כיצד ייבנה שיתוף פעולה בין צוותים שאינם שותפים לביצוע פרויקט.

מנהל החטיבה השיב שהדברים עדיין נבדקים, ואחד הרעיונות שנבחנים הוא ליצור צוותים לא-אורגניים, צוותים מבוזרים בין האגפים, לביצוע משימות מסוימות. המטרה היא ליצור מצב שבו קשרי העבודה אינם מבוססים על

⁵ מערכת זו עתידה להחליף את המערכות המשמשות את הבנק בביצוע תשלומים עבור הממשלה, במסגרת תפקידו כבנקאי של הממשלה.
⁶ הוחלט לא לפרסם – נושא הקשור להיערכות הבנק לשעת חירום.

היכרות אישית; עובדים ישובצו לצוותי משימה, וכאשר יהיו הרבה צוותים, תהליך העבודה הבין-צוותי כבר יהיה מגובש ומקובל.

חבר המועצה שאל האם פתרון שכזה לא יגרום להתמשכות הביצוע של פרויקטים.

מנהל החטיבה השיב שלדעתו הפתרון עשוי דווקא להביא לקיצורם: במצב הנוכחי העבודה נעשית על בסיס היכרות אישית, והדבר אינו מהווה בהכרח פתרון יעיל, משום שייתכן כי יש עובד מתאים יותר לביצוע המשימה. הוא הוסיף שבאמצעות שיתוף עובדים בתמונת המקרו של החטיבה אפשר להשיג מטרה נוספת – ליהנות מ"חוכמת ההמונים".

חבר מועצה העיר כי אחד הסיכונים של החטיבה נעוץ הן ביכולת לגייס כוח אדם מקצועי והן ביכולת לשמר עובדים וידע. לדעתו, שימוש ביועצים חיצוניים אינו מהווה פתרון הולם.

מנהל החטיבה אמר שהחטיבה מתקשה במיוחד לקלוט עובדים בתחום התשתיות. בצוותי התשתיות יש כיום שניים-שלושה עובדים של הבנק, אחד מהם הוא בעל הכשרה, ידע וניסיון מתאימים, אחד הוא בעל ניסיון של שנתיים לכל היותר, ואחד הוא עובד חדש. דהיינו, בכל צוות יש עובד המהווה את עוגן הידע, אחד בשלב ביניים ואחד חדש. לכן לכל צוות כזה מתווסף יועץ חיצוני המשמש מחליף לבעל הידע במקרים של חופשה, מילואים, נסיעות עבודה וכיו"ב, והוא גם מסייע בהכשרת העובדים הפחות מנוסים. אמנם אין מדובר בפתרון אופטימלי לטווח ארוך, אך הוא נחוץ לנוכח הקושי לקלוט עובד בנק בתחום התשתיות, בעיקר על רקע השכר שהבנק יכול להציע לאנשים מנוסים בתחום זה. מנהל החטיבה הוסיף שכפי שדיווח למועצה בעבר, הניסיון לגייס לתשתיות עובדות מהמגזר החרדי נתקל בקשיים, בשל אתגרים כגון עבודה בלילות ובסופי שבוע.

המנכ"ל ציין את השיפור שחל בשנים האחרונות בשיתוף הפעולה בין צוותים בין-חטיבתיים במהלך ביצוע של פרויקטים משותפים לחטיבה לטכנולוגיית המידע ולחטיבות העסקיות בבנק. שיתוף פעולה זה מייעל את ביצוע הפרויקט ומגביר את המחויבות של כל המעורבים בו.

מנהל החטיבה לטכנולוגיית המידע ציין כי את הפרויקטים האלה מוביל, מבחינת הגדרת המוצרים והתוצרים הרצויים, הגורם המקצועי בחטיבה העסקית, והחטיבה לטכנולוגיית המידע משמשת כספק של החטיבה המקצועית.

מנהל החטיבה לטכנולוגיית המידע עומד לסיים את תפקידו בבנק לאחר שלוש שנים, ומנכ"ל הבנק הודה לו על תרומתו לבנק.

המחלקה לחשבות ומערכות תשלומים וסליקה (חות"ם)

מנהלת מחלקת חות"ם ציינה כי המחלקה שהיא עומדת בראשה קיימת רק כשנתיים וחצי, וכי עובדי המחלקה צעירים יחסית לכלל עובדי הבנק. היא שיבחה את עובדי המחלקה על היותם נמרצים, חדשניים ובעלי יוזמה. היא

הוסיפה שהניהול במחלקה מתאפיין בשיתוף ובהעצמה של העובדים, והדבר תורם לביצוע המשימות ולהשגת היעדים. שביעות הרצון של העובדים באה לידי ביטוי בתוצאות הסקר הארגוני, אך היא מבקשת לשפר עוד את העצמת העובדים. לדבריה, המחלקה עוסקת בעיקר במשימות שוטפות, הנגזרות בחלקן מתפקידיו של בנק ישראל על פי החוק. עם משימותיה השוטפות של המחלקה היא מנתה: מתן שירותי בנקאות לממשלה, ביצוע תשלומים מנהליים, טיפול בהיבטי מיסוי הקשורים בפעילות הבנק, טיפול בפדיון של מלוות חובה ושל מלוות של ארגון הבונדס, ריכוז תחום החשבונאות בפעילות הפיננסית של הבנק, הפקת הדוחות הכספיים של הבנק, תפעול מערכת זה"ב, תפעול מסלוקת הצ'קים, קביעת מדיניות בתחום התשלומים והסליקה, ופיקוח על מערכות התשלומים. להערכתה, המחלקה מקדישה למשימות אלה כ- 70%-80% מתשומותיה.

מנהלת מחלקת חות"ם מנתה כמה יעדים רב-שנתיים של המחלקה: (1) בחינה וניהול של סיכונים ושיפור הבקורות – פרויקט ה-ISOX שהמחלקה מובילה מתקדם על פי לוח הזמנים המתוכנן. כעת מתבצעים שלבים מתקדמים של בניית מטריצות הסיכונים והבקורות, כולל בקורות מפתח, ובחלק מהתהליכים כבר נערכים מבחנים. מנהלת המחלקה אמרה שסקר הסיכונים של המחלקה כלל סיכונים בעלי סיכון שארי גבוה וגבוה מאוד. תכנית הפחתה הפחיתה את רמת הסיכון של מקצתם, וליתר ישנה תכנית הפחתה. הסיכונים שיישארו בעלי סיכון גבוה ומעלה ייבחנו על פני זמן. היא ציינה כי בדוחות ביקורת שנכתבו על המחלקה עלו 70 המלצות. 4 מתוכן לא ניתן ליישם ו-36 כבר יושמו. המחלקה כבר החלה ליישם כל אחת מה-30 הנותרות, אולם הדבר מצריך עבודה ניכרת וחלקה תלוי בגורמים חיצוניים לבנק. (2) שיפור ושדרוג מערכות ותהליכי עבודה – בשנת 2014 הסתיימו שני מגה-פרויקטים: הפרויקט להחלפת התשתיות במערכת זה"ב והפרויקט להחלפת ממשק התקשורת למערכת ה-SWIFT (Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication), המשמשת כמסלוקה בין בנקים ומוסדות פיננסיים. נוסף לכך המחלקה מעורבת בפרויקט ההגירה מהמחשב המרכזי, הנוגע לחלק מהמערכות שלה, והיא מובילה את פרויקט המערכת לשירותי בנקאות. כמו כן המחלקה בוחנת את האפשרויות לבצע פרויקטים נוספים: החלפת האפליקציה (התוכנה) של מערכת זה"ב, שדרוג מאגרי המידע של מערכת זה"ב, והחלפה או שדרוג של המערכת להנהלת חשבונות. מנהלת המחלקה הדגישה כי דברים אלה נבחנים אך אין כוונה לבצעם ב-2015.

חבר מועצה שאל אם "מערכת הנהלת החשבונות" מתייחסת למערכת "הספר הראשי" של הבנק ולאלו מערכות היא מתממשקת.

מנהלת המחלקה השיבה שהמערכת מתממשקת לכמה מערכות, ובהן ה-ERP (Enterprise Resource Planning) של הבנק, המערכת לניהול יתרות של חטיבת השווקים, מערכת השכר, ועוד.

חבר מועצה שאל אם מערכת השכר של הבנק איננה נמצאת בתוך מערכת ה-ERP.

מנכ"ל הבנק השיב שמערכת השכר של הבנק היא המערכת של חיל"ן. הוא אמר שהחלפת מערכת שכר בגוף כמו בנק ישראל היא מהלך מסובך, מורכב והרה סיכונים. למיטב ידיעתו, אין ארגונים ציבוריים המנהלים את

מערכת השכר שלהם בתוך מערכת ERP. ייתכן שישנן חברות פרטיות שעושות זאת, אך הן אינן מנהלות שכר בהיקף וברמת המורכבות הקיימים בבנק ישראל.

מנהלת מחלקת חו"מ ציינה פרויקטים שהמחלקה תוביל ב-2015 ובהם פרויקט המערכת לשירותי בנקאות ללקוחות הבנק; בתחום ההמשכיות העסקית יתבצעו שני פרויקטים הקשורים למערכת זה"ב: האחד, גיבוי מיכוני באמצעות ברקוד, כתחליף לגיבוי הידני. השני, בחינה של מערכת "מירס" שפיתחה SWIFT, המהווה גיבוי לאפליקציה. מנהלת המחלקה אמרה ששיפור השירות ללקוחות המחלקה הינו יעד נוסף, ובהקשר זה ציינה כי המחלקה אירגנה שני קורסים ב-2014: האחד עסק בחשבונאות וניתן בידי עובד המחלקה, והשני עסק במערכות תשלומים, נטלו בו חלק מעל ל-30 מרצים מהבנק ומחוצה לו, והוא נועד לעובדים מכל חטיבות הבנק. מנהלת המחלקה הוסיפה שהמחלקה עסקה גם בהסדרת הפיקוח על מערכות התשלומים, בשיתוף פעולה עם רגולטורים אחרים. היא ציינה כי הבנק אימץ לאחרונה את עקרונות ההסדרה לתשתיות השוק הפיננסי. עוד היא ציינה כי המחלקה מפקחת על מערכות מס"ב⁷ ושב"א⁸. נוסף לכך עוסקת המחלקה ביישום המלצות FSAP (Financial Sector Assessment Program) – תכנית משותפת לקרן המטבע הבין-לאומית ולבנק העולמי שנועדה לחזק את היציבות של המגזר הפיננסי – וכן בפרויקט מתווה של מערכת שב"א, כולל בחינת האפשרות להקים מתג חלופי. המחלקה מייצגת את הבנק בוועדת לוקר לצמצום השימוש במזומן, גוף שהמלצותיו מצויות בהליכי חקיקה. המחלקה גם מעורבת ברפורמה הקשורה לתהליך הנפקה וסליקה של ניירות ערך קונצרניים, ביחד עם הרשות לניירות ערך והבורסה לניירות ערך. מנהלת המחלקה הסבירה שכיום ההנפקה נערכת באמצעים ידניים, ומכך נובע סיכון הקשור בפער זמנים בין העברת התשלום והעברת נייר הערך. מנהלת המחלקה ציינה כי המחלקה עוסקת גם בחיזוק הקשרים והממשקים עם בנקים מרכזיים אחרים ועם גופים בין-לאומיים, והיא שותפה, כנציגת ישראל, בקבוצת הפיקוח של CLS⁹ (Continuous Linked Settlements). כמו כן המחלקה שותפה בפעילות של קבוצת ה-G-20 בנושא ההמשכיות העסקית של מערכות RTGS¹⁰ (Real Time Gross Settlement).

מחלקת המטבע

מ"מ יו"ר המועצה המינהלית ביקש ממנהל המחלקה לסקור בתחילת הדיון בקצרה את פעילות המחלקה ב-2014 ולהרחיב בהמשך את הדיבור על הרה-ארגון המתוכנן במבנה המחלקה ובכוח האדם שלה.

מנהל המחלקה ציין כי הוא נכנס לתפקידו ברבעון הראשון של 2014. במהלך השנה הושק השטר הראשון – השטר בערך 50 ש"ח – מסדרת השטרות החדשה (סדרת המשוררות והמשוררים). במהלך 2014 עסקה

⁷ מס"ב - מרכז סליקה בנקאי בבעלות חמשת הבנקים הגדולים בישראל, המספק שירותים שונים לבנקים וללקוחות עסקיים.

⁸ שב"א - שירותי בנק אוטומטיים, גם כן בבעלות חמשת הבנקים הגדולים בישראל, המספקים שירותי מתג למחשבי הבנקים ושירותי תקשורת ומחשוב לחברות האשראי.

⁹ מערכת בין-לאומית לסליקה של מטבע חוץ.

¹⁰ מערכת סליקה מיידית וסופית להעברות בין-בנקאיות ובין גופים עסקיים.

המחלקה בו-זמנית גם בכמה פרויקטים של בינוי: *¹¹ מנהל המחלקה ציין כי נוסף לעבודה השוטפת בקשר להנפקת השטרות והמטבעות, המחלקה נערכת גם להנפקת השטרות הנוספים בסדרה החדשה. הוא העריך שלקראת סוף 2015 יונפק לציבור השטר בערך 200 ש"ח והדגיש כי מדובר בהערכה. מנהל המחלקה התייחס למבנה הארגוני של המחלקה. הוא אמר כי לאחר תהליך של בחינה מדוקדקת, גם בבנקים מרכזיים אחרים, הוא הגיע למסקנה חד-משמעית: המבנה הנוכחי של המחלקה אינו מתאים לביצוע מיטבי של משימותיה ולאתגרים העומדים בפניה בשלושה תחומים מרכזיים: ניהול מזומנים, הנפקה ומדיניות תכנון ובקרה. מנהל המחלקה סקר כמה דוגמאות לטענתו: ניהול המזומנים מהווה את אחד הנדבכים המרכזיים של פעילות המחלקה, והאתגר המצוי בבניין בנק ישראל בירושלים שימש עד לפני כמה שנים כסניף מרכזי שעבד מול גורמים רבים ומגוונים במשק בתחום הפצת המזומנים ואיסופם. בשנים האחרונות אימץ הבנק מדיניות של מרכזי מזומנים, כמקובל בעולם. אי לכך הפך הבנק מגורם בלעדי של איסוף והפצה לגורם שמנהל רשת של מרכזי מזומנים שיוצעים לווסת בינם לבין עצמם את עודפי הביקוש וההיצע. שינוי זה לא לווה בשינוי במבנה המחלקה. *¹² העניין השני הוא היערכות לשעת חירום. הפעילות הקשורה להיערכות לשעת חירום ולתפעול מערך החירום. *¹³ יש ליצור גורם נפרד שיעסוק מטעם המחלקה בהיערכות לשעת חירום; העניין השלישי הוא הטיפול והמעקב אחר זיופי המזומנים. *¹⁴

חבר מועצה שאל האם כל אמצעי הביטחון המתקדמים שהושקעו במזומנים אינם מספיקים.

מנהל המחלקה השיב שלנושא הזיופים יש שני צדדים. האחד קשור לפעילות ההנפקה, והבנק אכן עושה הכול על מנת לוודא שסימני הביטחון המשוכללים ביותר משולבים במזומנים. עם זאת, הזיופים מוצאים דרכים שונות, גם אם פרימיטיביות, לייצר תוצרים שיש בהם כדי להטעות את הציבור ולהיכנס למחזור. הדרך להתמודד עם התופעה, או לפחות לצמצמה במידה ניכרת, היא ליצור בבנק גוף מומחה ייעודי שיעמוד בקשר עם גורמי האכיפה הרלוונטיים, על מנת לסייע להם להתחקות אחר הזיופים והזיופנים.

*¹⁵

חבר מועצה שאל אם במחלקה אין כיום מספיק כוח אדם על מנת לבצע גם את המשימות הנוספות שתיאר מנהל המחלקה ואם אין כיום פעילות שניתן לוותר עליה.

מנהל המחלקה השיב שאין מספיק כוח אדם והואיל ומדובר בפונקציות נוספות, שהמחלקה לא נדרשה למלא בעבר, וכי היא ממשיכה למלא את הפונקציות שמילאה בעבר, היות שהן חיוניות גם כיום.

¹¹ הוחלט לא לפרסם – נושא הקשור בביטחון הבנק

¹² הוחלט לא לפרסם – נושא הקשור בהליך שבבדיקה ושטרם סוכם.

¹³ הוחלט לא לפרסם – נושא הקשור בהליך שבבדיקה ושטרם סוכם.

¹⁴ הוחלט לא לפרסם – נושא הקשור לביטחון שטרי הכסף.

¹⁵ הוחלט לא לפרסם – נושא הקשור בביטחון שטרי הכסף.

נגידת הבנק אמרה שהנהלת הבנק קיימה דיון בתכנית לשדרוג מחלקת המטבע שהציג לה מנהל המחלקה. עד כה ניתן מענה מאוד חלקי לצרכים ולתפקידים הנוספים של המחלקה, הבאים לידי ביטוי בתכנית העבודה. הנפקת הסדרה החדשה הטילה עומס רב על המחלקה, ואף על פי שהנפקה חדשה מתרחשת פעם ב-10–15 שנים, העבודה הקשורה בה מתפרסת על פני כמה שנים. הנגידיה ציינה שגם פונקציית האו"ש (ארגון ושיטות) בבנק בחנה את צורכי המחלקה.

מנכ"ל הבנק ציין שתופעת זיוף המטבעות נרחבת יותר מתופעת זיוף השטרות.

לשאלת חבר מועצה הבהיר מנהל המחלקה כי בשנים האחרונות לא הייתה למחלקה תוספת של כוח אדם. הוא הוסיף שהוא רואה בעיה ארגונית ביחידת ההנפקה, היות שאין מדרג בין הגורם הניהולי לבין הגורם המבצע את הבקרה. בניגוד לבנקים מרכזיים אחרים, אין הפרדה בין הגורם האחראי על הנפקת שטרות לגורם האחראי על הנפקת מטבעות. הוא הדגיש שמדובר במוצרים שונים, וכל אחד מהם דורש התמקצעות נפרדת. מנהל המחלקה אמר שהנדבך הנוסף בהצעתו לרה-ארגון של המחלקה הוא להקים יחידה של מדיניות, תכנון ובקרה. הקמת יחידה שכזו היא חיונית לנוכח השינויים ברגולציה, למשל בעקבות ועדת לוקר לצמצום השימוש במזומן, אך גם לנוכח השכלולים הטכנולוגיים בתחום אמצעי התשלום. כיום אין פונקציה כזו בתוך מחלקת המטבע ולדעתו יש מקום לחזק את יכולת המחקר של המחלקה כדי לסייע לה להתוות מדיניות, לתכנן אותה ולבצע עליה בקרה.

חבר מועצה שאל אם אין כיום גוף בבנק שיכול לסייע למחלקת המטבע בתחום המחקר. לדעתו, לא רצוי ולא יעיל לבזר את תחום המחקר בבנק.

מנהל מחלקת המטבע ענה שהוא בדק את האפשרויות של חטיבת המחקר ושל החטיבה למידע וסטטיסטיקה לבצע עבורו מחקרי עומק, למשל בנושאים כמו משמעויות תפעוליות של דרכי הפצה אופטימליות או מדיניות לניהול מלאי. לדבריו, הפוטנציאל לשיתוף פעולה עם חטיבות אלה מוצה עד תום, ומחלקת המטבע מקבלת את כל העזרה שהן יכולות להגיש לה. אולם מכיוון שנושאים אלה אינם שייכים לליבת הפעילות של החטיבות הנידונות, המענה שתקבל מחלקתו לא יהיה מספק. הוא ציין שביחידות המטבע בבנקים המרכזיים של קנדה, שווייץ ואיטליה, לדוגמה, קיימים גופי מחקר יעודיים בתחומי המטבע.

חבר מועצה שאל אם עובדים בגוף מחקרי במחלקת המטבע צפויים להקדיש לנושא את כל עתותיהם. הוא הביע חשש מבזבוז כוח אדם.

נגידת הבנק אמרה כי לשם כך נערכה הבדיקה של או"ש וכי הדברים עוד יידונו בהנהלת הבנק.

חבר מועצה אמר כי יש לבחון את הדברים כשיבשילו וכי לדעתו מדובר בצרכים מהותיים.

מנכ"ל הבנק אמר שהדברים נבחנו על ידי מנהל המחלקה מאז כניסתו לתפקיד, דהיינו במהלך תקופה של כחצי שנה, וכי מדובר בתכנית רב-שלבית שרק חלק ממנה נידון ואושר על ידי המנכ"ל והנגידה.

חבר מועצה ציין שמדברי המנכ"ל הוא מבין שהשינוי המבני, הכולל הקמת שני אגפים, אושר.

מנכ"ל הבנק אמר שבתוך האגפים יוקמו היחידות שימלאו את הפונקציות שסקר מנהל המחלקה. הוא הוסיף שכבר ב-2013 אושר תקן זמני לתפקיד מנהל פרויקט ביחידת ההנפקה. לבקשת מנהל מחלקת המטבע אישרה הנהלת הבנק להמיר את התקן הזמני בתקן קבוע.

הצגת תקציבים אחרים ונושאים כלליים ודברי סיכום

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית אמרה שבחלק זה של הדיון יוכלו חברי המועצה המינהלית להעלות שאלות לגבי גופים בבנק שלא הציגו את תכנית העבודה שלהם, ואלה ירוכזו בידי יחידת תכנון וכלכלה.

חבר מועצה אמר שלגבי מחלקת המטבע יש לבחון את הצרכים המהותיים הקשורים בהנפקה של סדרה חדשה, שכן גם אם התהליך אורך מספר שנים בכל פעם, הרי שהוא אינו מתקיים תמיד.

חבר מועצה אחר אמר שלדעתו ההנפקה אינה מצדיקה קיום של גוף גדול. אף אם הנפקת מזומנים נעשית גם באופן שוטף, הרי שפרויקט של סדרה חדשה מהווה עומס זמני והוא היוצא מן הכלל.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה אמרה שצריך להביא בחשבון את העובדה שישנם גם שינויים במטבעות המונפקים לציבור.

המועצה דנה ברשימת פרויקטים אסטרטגים, הכלולים בתוכנית העבודה לשנת 2015 שהוצגה בפניה.

חבר מועצה אמר שלדעתו לא כל פרויקט שהוגדר כאסטרטגי צריך להיחשב לכזה. הוא ציין לדוגמה את פרויקט בדיקת היתכנות ההשקעה של בניין לילינבלום.

חבר מועצה אחר אמר שהגדרת פרויקט כאסטרטגי היא פונקציה של משכו ועלותו.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה אמרה שיש להביא בחשבון גם את רמת הבקרה על הפרויקט ואת רמת המעורבות של הנהלת הבנק בו ובפיקוח על ביצועו.

מ"מ יו"ר המועצה המינהלית ביקש לקבל עדכון באשר לגורם המטפל בסל התרבות והרווחה של עובדי הבנק; הטיפול עבר לגורם חיצוני ועתה שוקלים להחזירו לבנק.

המנכ"ל ביקש שלא לדון בנושא בשלב זה, שכן הוא נתון במו"מ.

חבר מועצה שאל מדוע עדכון נהלים אינו מופיע בתכנית העבודה.

מ"מ יו"ר המועצה המינהלית אמר שהחטיבות ציינו בתכניות העבודה שלהן גם את נושא עדכון הנהלים. הוא הבהיר כי בישיבתה הקודמת של המועצה המינהלית הוא הציע להקים בבנק גוף שירכז את הטיפול בנהלים. אולם נגידת הבנק ביקשה באותה ישיבה שלא לעסוק בהקמת הגוף בתקופת המעבר למבנה החלופי.

חבר מועצה אמר שגם אם הקמת הגוף נדחתה לפי שעה בשל המעבר למבנה החלופי, הרי שהיא צריכה להופיע בתכנית העבודה של הבנק. לדבריו, יש לציין בתכנית העבודה הן את הצורך להקים גוף שכזה, כיעד של הבנק, והן את קידום הנהלים כחלק מתכניות העבודה של החטיבות.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית הבהירה שתכניות העבודה של החטיבות צריכות לכלול גם טיפול בנהלים, כחלק מתכנית העבודה הרב-שנתית. היא הוסיפה שחבר המועצה הקודם ביקש להוסיף בתכנית העבודה שורה שתציין את הקמת הגוף האחראי לנהלים, גם אם הקמתו בפועל תתפרס על פני זמן.

חבר המועצה הקודם הבהיר כי תכנית העבודה צריכה לשקף גם את העובדה שהמועצה המינהלית נתנה את דעתה לנהלים בבנק.

מנכ"ל הבנק ציין שהתכנית לטיפול בנהלים בבנק תוצג למועצה המינהלית ברבעון השלישי של 2015.

החלטות:

1. המועצה מבקשת לקבל ברבעון השני של שנת 2015 דיווח על הפעילויות בבנק בעקבות הסקר האירגוני.
2. הקצאת ארבעה תקנים מעתודת המנכ"ל תהיה כפופה לדיווח המנכ"ל למועצה המינהלית בקשר ליישום החלטת הממשלה על צמצום כוח האדם בשנת 2015.
3. ברבעון השלישי של שנת 2015 תוצג למועצה תוכנית העבודה הרב שנתית לטיפול בנהלים.

2. יחסי עבודה

16*

¹⁶ הוחלט לא לפרסם – נושא הקשור ביחסי עבודה הנמצא במו"מ.