

פרוטוקול משיבת המועצה המינהלית
שהתקיימה בתאריך 14.7.2016 במשרדי בנק ישראל בתל אביב

נוכחים מקרב חברי המועצה: אורי גלילי, יו"ר המועצה המינהלית
איציק אידלמן
נדין בודו-טרקטנברג, המשנה לנגידת הבנק
נינה זלצמן
קרנית פלוג, נגידת הבנק
דניאל חחיאשילי, ראש מטה הנגידה
חזי כאלו, מנכ"ל הבנק
אילן סוציאנו, עוזר למזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית
שי רוזנשטוק, מבקר הפנים
אסתי שורץ, מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית

נוכחים נוספים בנושא מס' 5 של סדר היום:
יואב סופר, דובר הבנק (טלפונית)

נוכחים נוספים בנושא מס' 7 של סדר היום:
יואב סופר, דובר הבנק (טלפונית)
חן פליישר, המחלקה המשפטית

עודדה פרץ, סגנית המפקחת על הבנקים באגף בנק-לקוח

נוכחים נוספים בנושא מס' 8 של סדר היום:
יחיעם ארם, ביקורת הפנים (טלפונית)
אבנר זיו, מנהל החטיבה לטכנולוגיית המידע
דניאל כהן, סגן מבקר הפנים (טלפונית)

נוכחים נוספים בנושאים מס' 9, 10 ו-11 של סדר היום:
יעל ואקנין, מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה

נוכחים נוספים בנושא מס' 12 של סדר היום:
פנינה קרן, מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל

סדר היום:

1. עדכוני נגידת הבנק
2. עדכוני מנכ"ל הבנק
3. עדכון בנושא המאגר לנתוני האשראי
4. עדכון בנושא פרויקט הבינוי
5. אישור פרוטוקולים של המועצה המנהלית
6. עדכונים מועדת המשנה
7. דוח מבקר המדינה בנושא המנגנון לגביית חובות בהוצאה לפועל
8. דוח ביקורת בנושא ניטור, בקרה ודיווחים בחטיבה לטכנולוגיית המידע
9. דיווח חודשי על העברות תקציב
10. תכנית העבודה ואישור התקציב ל-2017 – דיון ראשון
11. לוח"ז לביצוע החלטת המועצה בדבר קביעת מדד KPI לאחוז ביצוע התקציב
12. שונות

הדיון:

נושא 1 בסדר היום: עדכוני נגידת הבנק

נגידת הבנק מסרה עדכונים.

נושא 2 בסדר היום: עדכוני מנכ"ל הבנק

פרויקט הבינוי ושדרוג מבנה הבנק

מנכ"ל הבנק דיווח שהקבלן הגיש לבנק לוחות זמנים מעודכנים לשיפוץ המבנה המרכזי ולבניית מרכז הטכנולוגיה והחירום. לוחות הזמנים מצביעים על פיגור של כ-3 חודשים בשיפוץ המבנה המרכזי ועל פיגור של 4 חודשים בבניית מרכז הטכנולוגיה והחירום. מאחר שהקבלן לא הציג תכנית לצמצום הפיגורים, בכוונתו להעלות את הבעיה בפגישתם הקרובה.¹

חבר מועצה העיר שהיווצרות פיגורים כבר בשלבים המוקדמים אינה מבשרת טובות.

מנכ"ל הבנק ציין שבניית מרכז הטכנולוגיה והחירום צפויה להסתיים ב-1 במרץ 2019, ואז החטיבה שתאכלס אותו – החטיבה לטכנולוגיית המידע – תוכל לחזור גם היא אל קריית הלאום. במקביל לאכלוס המבנה יועבר אליו גם ה-Data Center. המנכ"ל הדגיש את חשיבות העמידה במועדים שציין. הוא אמר כי עבודות השיפוץ של הבניין המרכזי אמנם מתקדמות בקצב אטי מהצפוי, אולם הקבלן כבר החל להניח את התשתיות ולהתקין קירות פנימיים. נוסף לכך נמשכות העבודות להעתקת תשתיות האנרגיה מחצר המשק אל מרכז האנרגיה הזמני שהוקם. עד שהמבנה המרכזי יחובר בחזרה לרשת החשמל, הוא יחובר לגנרטורים שהועתקו אל מרכז האנרגיה הזמני. בקרוב ייתן הבנק את האישור להריסת הגדר המקיפה את חצר המשק, ולאחר מכן ניתן יהיה להתחיל בחפירת היסודות של מרכז הטכנולוגיה והחירום. מנכ"ל הבנק דיווח כי בעת העתקת הגנרטורים נפגע צינור גז, והדבר גרם לפיצוץ. הוא הדגיש שהאירוע הסתיים ללא נפגעים או נזק. לאחר האירוע התקיים תחקיר ובעקבותיו הפסיק הקבלן להעסיק את קבלן המשנה, היות שאחד מעובדיו גרם לתקלה משום שלא עבד על פי ההוראות. המנכ"ל דיווח גם על עזיבתו של מנהל הפרויקט מטעם "אלקטרה", החברה המשמשת קבלן משנה לעניין התקנת מערכות תשתית; נמסר לו כי המחליף ייכנס לתפקידו בתוך ימים. מנכ"ל הבנק אמר כי בבנק מתקיימים דיונים לגבי קומה עילית נוספת במרכז הטכנולוגיה והחירום. לכשתגובש עמדת הבנק היא תוצג למועצה.

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

פרויקט המאגר לנתוני האשראי

מנכ"ל הבנק דיווח כי עומדת להסתיים הכנת המכרז לבחירת הספק שיקים ויפעיל את המאגר. גורם חיצוני יבחן את התפיסה הניצבת ביסוד המכרז ואת העלויות הצפויות. טיטת התקנות הנחוצות לפרסום המכרז נדונה בבנק ובמשרד המשפטים והועברה להתייחסותה של ועדת הכלכלה של הכנסת.

חבר מועצה שאל אם המחלקה המשפטית בבנק מעניקה את הליווי המשפטי להתקנת התקנות.

מנכ"ל הבנק השיב שלהתקנת התקנות שותפים המחלקה המשפטית ומשרד המשפטים. הוא הוסיף כי בישיבת המועצה שתתקיים ב-4 באוגוסט תוצג סקירה של הפרויקט, וזו תכלול את התקציב והתכנית העסקית.

יחסי העבודה בבנק

מנכ"ל הבנק אמר כי לקראת תום הישיבה הנוכחית הוא ידווח על ההתפתחויות בתחום יחסי העבודה בבנק. הוא הוסיף שבהתאם להסכם המעבר, עובדי הבנק נדרשו עם יישומו להחתים שיעון כאשר הם יוצאים במהלך יום העבודה לצרכים פרטיים. מעתה, בחלוף שנה מיישום ההסכם, הם נדרשים לדווח על כל יציאה מהבנק – כלומר גם כאשר הם יוצאים במסגרת התפקיד.

שיפוץ הבניין בלילנבלום

המנכ"ל דיווח כי הבנק ממתין לכך ששירותי הכבאות יתנו לו אישור להעביר את מרכז המבקרים אל הבניין. הוא הוסיף שהבנק מתכנן להוסיף למכרז להעברת המרכז גם את הכנת החדרים שישמשו הן את עובדי הבנק והן את היועצים החיצוניים שיעסקו בפרויקט המאגר לנתוני האשראי. הוא הדגיש שהבנק אינו מתכוון לערוך שינויים משמעותיים בחלל הבניין, אלא בעיקר שינויים קוסמטיים שיאפשרו להתאים את המבנה לצרכים בעלות נמוכה יחסית. הוא הזכיר שהעבודות להקמת המאגר אמורות להתחיל בראשית 2017.

זיופי מטבע

המנכ"ל דיווח כי לנוכח התגברות המאמצים לזייף מטבע, הבנק מנהל עם משטרת ישראל, המשרד לביטחון הפנים ומשרד האוצר דיונים על הקצאת משאבים למשטרה לצורך הקמת פונקציה שתיוחד למאבק בזייפנים.^{2*}

נושא 3 בסדר היום: עדכון בנושא המאגר לנתוני האשראי

המשנה לנגידת הבנק אמרה שיש להשלים את התקנת התקנות כדי לפרסם את המכרז לבחירת הספק שיקים ויפעיל את המאגר. זאת משום שהתקנות משקפות את המודל העסקי של המאגר, רכיב בעל חשיבות רבה בניסוח המכרז. בהתקנת התקנות מעורבים, נוסף לבנק ישראל, גם משרדי המשפטים והאוצר וועדת הכלכלה של הכנסת, על פי העניין.

חבר מועצה שאל אם אין סכנה שהתקנת התקנות תוביל לדחיית המועד לפרסום המכרז.

מנכ"ל הבנק השיב כי הוא מוטרד יותר מכך שלאחר הפרסום יוצצו בעיות שיפגעו בלוח הזמנים של הפרויקט, למשל הסתייגויות של אחד המציעים. להערכתו, התקנת התקנות לא תעכב את פרסום המכרז.

נושא 4 בסדר היום: עדכון בנושא פרויקט הבינוי

העדכון נמסר במסגרת עדכוני מנכ"ל הבנק.

נושא 5 בסדר היום: אישור פרוטוקולים של המועצה המינהלית

המועצה דנה בטיטת הפרוטוקול מהישיבה שהתקיימה בתאריך 14 באפריל 2016.

החלטות:

המועצה מאשרת את הפרוטוקול של ישיבתה שהתקיימה בתאריך 14 באפריל 2016.

נושא שלא נכלל בסדר היום: בקשה להעברת תקציב

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה דיווחה כי ועדת המכרזים בבנק דנה במכרז להתקשרות עם הספק שיקים את תשתית ההגנה האלקטרונית לכל מתקני הבנק. הקמת התשתית תתבצע בשני שלבים, והשלב השני – הקמת התשתית במרכז הטכנולוגיה והחירום – יתבצע לאחר שהמבנה יוקם. אולם במכרז שפורסם אין הבחנה ברורה בין השלבים, והמציעים הגישו הצעות לשני השלבים יחד. לכן

² הוחלט לא לפרסם – נושא שאינו סופי הנמצא בבדיקה.

יש לתקצב את השלב השני כבר עתה, קודם להכרזה על הספק הזוכה במכרז וההתקשרות עמו, אף על פי שהבנק אמור היה לתקצב אותו רק בתקציב ל-2017. במילים אחרות, צריך להקים כעת הרשאה להתחייב כלפי הספק, כדי להימנע מחשיפה לתביעה משפטית בעתיד. לצורך הקמת ההרשאה להתחייב מתבקשת המועצה לאשר העברת תקציב בסך 4 מיליוני ש"ח.

חבר מועצה שאל מדוע הסכום האמור לא תוקצב מלכתחילה, אף לא כהרשאה להתחייב.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה השיבה שאין צורך לתקצב מלכתחילה את הרכיבים האופציונליים בהתקשרות עם ספק. היא הוסיפה שגובה התקציב עבור השלב השני היה לוט בערפל כל עוד לא הושלם התכנון הסופי של מרכז הטכנולוגיה והחירום.

מנכ"ל הבנק הבהיר כי התקציב להתקשרות עם הספק הנידון אינו חלק מהתקציב לפרויקט הבינוי והשדרוג, משום שמערכת ההגנה האלקטרונית איננה חלק אינטגרלי מפרויקט הבינוי והשדרוג כשם שהעתקת ה-Data Center איננה חלק ממנו. תקציב הפרויקט מתייחס אך ורק להשקעה בבנייה ובתשתיות הפסיביות, ולא להשקעה בתשתיות האקטיביות. המנכ"ל הוסיף שהבנק התכוון להגדיר במכרז שני שלבים ברורים. בדיון שהתקיים בוועדת המכרזים התברר כי ההבחנה ביניהם אינה ברורה די הצורך. מכיוון שהמציעים במכרז הגישו הצעות עבור שני השלבים גם יחד, התקשרות עם המציע הזוכה מצריכה תקצוב של שניהם, גם אם השלב השני יתוקצב כהרשאה להתחייב, שהרי גם הוא יבוצע בסופו של דבר.

חבר מועצה שאל מהו המידע הנוסף שבזכותו הבנק יכול כעת להעריך טוב יותר את עלות השלב השני.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה השיבה שוועדת המכרזים אישרה לפתוח את הצעות המחיר במכרז. היא הוסיפה שהשלב השני לא הוגדר במכרז כשלב אופציונלי ולכן יש צורך לתקצב גם אותו.

חבר מועצה שאל אם המכרז קבע מראש שאותו ספק יבצע את שני השלבים.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה השיבה בחיוב. היא הוסיפה שאין היגיון להקים שתי מערכות נפרדות ושונות – האחת למבנה המרכזי והשנייה למרכז הטכנולוגיה והחירום – שיספקו ויתחזקו שני ספקים.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית שאלה מהו התקציב לרכישת המערכת עבור המבנה המרכזי.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה השיבה שהתקציב עומד על כ-2 מיליוני ש"ח. היא הסבירה שלמערכת במרכז הטכנולוגיה והחירום עלות כפולה עקב (1) הגדרות שונות כתוצאה מהעובדה שהמערכת תשמש במבנה לשעת חירום, ו-(2) העתקת חדר הבקרה של הבנק למרכז הטכנולוגיה והחירום, צעד שעלותו כשלעצמה גבוהה מאוד.

יו"ר המועצה התייחס לדיון בפרויקט הבינוי והשדרוג שהמועצה המינהלית תקיים בתחילת אוגוסט. הוא ביקש לדון במסגרתו גם בשאלה אם יש לכלול בתקציב הפרויקט את התקציבים עבור המערכות הנלוות.

החלטות:
המועצה מאשרת את העברת התקציב בסך 4 מיליוני ש"ח, הנדרשת להתחייבות עבור ביצוע השלב השני בהקמת מערך ביטחון כולל (תקציב הרשאה להתחייב בשנת 2016). התקציב יועבר מתכנית SAP-ERP בתחום פעולה השקעות.

נושא 9 בסדר היום: דיווח חודשי על העברות תקציב
בחודש יוני 2016 לא היו העברות שיש לדווח עליהן למועצה.

נושא 11 בסדר היום: לו"ז לביצוע החלטת המועצה בדבר קביעת מדד KPI לאחוז ביצוע התקציב

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית ציינה שהמועצה דנה במדדי הביצוע (Key – KPI Performance Indicators) בישיבה שהתקיימה ב-20 ביוני 2016. הואיל ונגידת הבנק נעדרה מאותו דיון, החליטה המועצה לקיים בנושא דיון נוסף בנוכחותה. היא הזכירה שבדיון הראשון הציע חבר מועצה לקבוע את מדד ה-KPI לאחוז ביצוע התקציב בינואר 2017. המועצה החליטה שלוח הזמנים יובא לדיון בישיבה הנוכחית. היא הוסיפה שכבר ב-26 בדצמבר 2013 המליצה המועצה לקבוע מדד KPI לאחוז ביצוע התקציב.

נגידת הבנק סברה שיש לקבוע את המדד בינואר 2017. היא הוסיפה שההצעות שהועלו, עד כה, למדדי ביצוע היו בלתי מספקות.

חבר מועצה אמר שאם הדיון במדדים יידחה לינואר 2017, יישומם יידחה ל-2018.

המשנה לנגידת הבנק אמרה שהנזק הגלום במדדי ביצוע בלתי ראויים עלול לעלות על התועלת.

חבר המועצה הזכיר שמדדי הביצוע מעסיקים את המועצה זה כ-5 שנים, משמע מעת היווסדה.

נגידת הבנק אמרה שאם המועצה תחליט לאמץ מדדי ביצוע, חשוב להגדירם כראוי כדי שלבנק תצמח תועלת מהשימוש בהם. אולם הגדרת המדדים כרוכה בהרבה עבודה וזמן; בעת הזו המערכות בבנק עמוסות מאוד, ואין סיבה למתוח אותן עוד יותר במטרה להגדיר את המדדים.

חבר מועצה אחר שאל מדוע אי-אפשר לדחות את הדיון במדדי הביצוע ל-2017.

חבר המועצה הקודם השיב שלעתים הכמות הופכת לאיכות, כלומר הדחייה המתמשכת של השימוש במדדים עלולה לפגום בהתנהלות הבנק. הוא הוסיף שאם נושא המדדים היה עולה אך לפני חודשים ספורים, ניחא; אלא שהוא עלה לפני כמה שנים ולכן אין סיבה להמשיך ולדחות את הדיון בו, מה גם שאין מקום להניח כי בינואר 2017 יהיו המערכות מתוחות פחות. כשם שהמועצה אינה מקבלת דחיות ביישום המלצות ביקורת משום שהן עלולות לפגוע בפעילות הבנק, כך אין היא צריכה לקבל את דחיית הדיון במדדי הביצוע.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה אמרה כי אין זה מדויק לומר שבמהלך 5 השנים האחרונות לא חלה כל התקדמות בתחום מדדי הביצוע. במהלך שנים אלה הוצגו למועצה מדדי ביצוע לנושאים תפעוליים ולפרויקטים. לכל פרויקט יש מדדי ביצוע שבוחנים את התקדמותו ותקציבו. בתקופה האמורה הוצגו למשל מדדים כמותיים לממוצע של ביצוע התקציב ב-3 השנים האחרונות, וכן נעשה שימוש בסימולציות. מנהלת היחידה ציינה שהקושי נעוץ בהגדרת מדדים שאינם תפעוליים וכן בהגדרת מדדים כלליים – כאלה שלא יתאימו רק לפרויקט מסוים או לתחום תקציבי מסוים. במילים אחרות, קיימים מדדים שמתאימים לנושאים ספציפיים, אבל המדדים המתאימים למגוון נושאים עדיין אינם בשלים דיים ואין טעם להציגם למועצה.

יו"ר המועצה אמר שהוא אינו רואה חשיבות רבה במדדי ביצוע. יתר על כן, הוא סבור כי חלה בבנק התקדמות בתחום זה. לדבריו, ישנם בכלכלה מגזרים שבהם מדדי ביצוע נושאים חשיבות רבה יותר.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית ציינה שבנקים מרכזיים משתמשים במדדי ביצוע ככלי ניהולי.

חבר מועצה אמר שאם המועצה תחליט לאמץ בבנק מדדי ביצוע, יהיה צורך לקבוע לאבני הדרך לוח זמנים שיאפשר ליישם אותם כבר עבור תקציב 2017. כלומר יש לסיים את הדיון העקרוני במדדים במהלך 2017.

נגידת הבנק ביקשה לקבל הערכה בנוגע למועד שבו ניתן יהיה לקיים בבנק דיון פנימי במטרה לבחון באיזו מידה המדדים המשמשים בנקים מרכזיים בעולם מתאימים לצורכי בנק ישראל. דיון זה יאפשר לקיים במועצה דיון עקרוני באימוץ מדדי ביצוע גם בבנק ישראל. מועד היישום יהיה תלוי בהחלטה לגבי היקף השימוש במדדים. בעת הזו מוקדם מדי להחליט על אבני דרך ליישום, משום שהיקף השימוש במדדים אינו ברור. היא הציעה שהדיון במועצה יתקיים במהלך הרבעון הראשון של 2017.

חבר מועצה אמר שההצעה אינה מקובלת עליו, שכן אם הדיון יתקיים בסוף הרבעון ויוחלט לעשות שימוש במדדים, אין זה סביר שהבנק יישם אותם ב-2017. הוא ציין שהמועצה המינהלית מוסיפה לבנק עבודה, ישירות ובעקיפין, בעקבות הבקשות וההמלצות העולות מדיוניה. ניהול הסיכונים וה-Isox ממחישים זאת. ייתכן שמדדי הביצוע אינם מצויים במיקום גבוה בסדר העדיפויות של הבנק, לנוכח פרויקטים גדולים ומורכבים שבהם הוא עוסק ולנוכח מגבלת המשאבים שלו – ואלה כבר מתוחים מאוד. אולם לדעתו המדדים חשובים מאוד למועצה המינהלית, ואם זהו אכן המצב, על הבנק להקצות להם משאבים. חבר המועצה הזכיר שגם אימוץ ה-Isox נתקל בבנק בהתנגדות מנימוקים דומים לנימוקים המושמעים כעת: היעדר משאבים עקב עיסוק בפרויקטים חשובים יותר. הוא הוסיף שלהערכתו הבנק מבין את התועלת שצמחה לו מאימוץ ה-Isox. אם המועצה תחליט שיש צורך במדדי ביצוע, יהיה על הבנק למצוא את המשאבים לכך.

חבר מועצה אמר שלדעתו גם המועצה צריכה לקבוע סדר עדיפויות משלה, כדי שהחלטותיה לא יפגעו בפעילות הבנק. המועצה צריכה להביא בחשבון את יכולתו של הבנק להתמודד עם החלטותיה. הוא הביע חשש שבהיעדר משאבים מתאימים, הבחינה של מדדי הביצוע בבנק תניב תוצאות לוקות בחסר. על המועצה מוטל, בראש ובראשונה, לפקח על התנהלותו התקינה והיעילה של הבנק. לכן, אם המועצה סבורה שמדדי הביצוע אינם קריטיים לבנק והטיפול בהם עלול לפגום ביכולותיו להתנהל ביעילות, היא אינה צריכה לדרוש ממנו לקדם אותם.

חבר המועצה הקודם אמר שלדעתו המדדים יסייעו לבנק להתנהל באופן יעיל. עם זאת הוא מוכן לוותר על בקשתו לדון בהם בישיבה הבאה.

מנכ"ל הבנק אמר שההתייעלות בבנק, תחום שצורך כעת משאבים רבים, חשובה לדעתו הרבה יותר ממדדי הביצוע. יתר על כן, במסגרת הטיפול בהתייעלות כבר נעשה שימוש במדדי ביצוע שונים. הוא הוסיף שההתייעלות מעסיקה את כל החטיבות בבנק. להערכתו, הטיפול במדדי הביצוע ירתק משאבים רבים, בהם big data. הוא סבור כי בדיון שיתקיים ברבעון הראשון של 2017 יש לבחון בעיון אם לשימוש במדדי ביצוע יש משמעות אסטרטגית לבנק.

יו"ר המועצה אמר שהדיון צריך להניב החלטה באשר לשאלה אם הבנק יאמץ מדדי ביצוע, ואם כן אילו מדדים.

חבר מועצה אמר שלקראת הדיון הבנק צריך להכין חומר רקע שיאפשר דיון מעמיק ויכלול בין היתר מידע על השימוש במדדי ביצוע בבנקים מרכזיים אחרים.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית העירה שהחלטתה הקודמת של המועצה התייחסה לקביעת מדד ביצוע של אחוז הביצוע בתקציב, והוסיפה שבהתאם לדיווח של מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה, הבנק מיישם מדדי ביצוע תפעוליים כבר כיום.

יו"ר המועצה המינהלית אמר כי ברבעון הראשון של 2017 יתקיים דיון כללי יותר, וזה יתייחס למגוון מדדי ביצוע ולשילובם בפעילות הבנק.

נגידת הבנק חזרה ואמרה כי הבנק יבחן את מדדי הביצוע המשמשים בנקים מרכזיים אחרים ואת מידת התאמתם לבנק ישראל.

יו"ר המועצה אמר שמכאן ואילך אין לדעתו צורך להתייחס להחלטות שהמועצה קיבלה בעבר לגבי מדדי הביצוע.

החלטות:
המועצה מבקשת לקיים דיון בנושא KPI בישיבת המועצה במרץ 2017.

נושא 6 בסדר היום: עדכונים מוועדת המשנה

הדיווח על דיוני ועדת המשנה מוצג במסגרת נושאים 7 ו-8 של סדר היום.

נושא 7 בסדר היום: דוח מבקר המדינה בנושא מנגנון גביית חובות בהוצאה לפועל

יו"ר המועצה המינהלית ציין שלדוח מבקר המדינה יש משמעות ציבורית עצומה. הוא הדגיש כי הדוח מפנה כלפי בנק ישראל ביקורת שולית למדי. הוא הוסיף שהדוח נידון בוועדת המשנה של המועצה המינהלית, וזו החליטה להביאו אל המועצה לאחר שהצוות לתיקון ליקויים יוסיף לתשובתו למבקר המדינה גם מהלכים שהבנק ביצע לאחרונה. לאחר שהמועצה תשמע את העדכונים בנושא, היא תתבקש לאשר את התשובה שתימסר למבקר.

סגנית המפקחת על הבנקים באגף בנק-לקוח ציינה שהבנק הכין, יחד עם רשות האכיפה והגבייה, מתווה לטיפול בליקויים שעלו בדוח המבקר. המתווה כולל בין השאר מנגנון לפיצוי אזרחים שנגבו מהם סכומים עודפים. המתווה הועבר אל איגוד הבנקים, ולכן הם התייחסו אליו למעשה; התייחסותם הוטמעה בו במידת הצורך. היא הוסיפה שהמתווה יצא לדרך לאחר שהמועצה תאשר אותו.

נגידת הבנק שאלה מהם הליקויים העיקריים שדוח הביקורת מעלה ובנק ישראל אחראי לתיקונם.

סגנית המפקחת השיבה שהבנק אמור לסייע בתיקון הליקויים. הטענה שדוח הביקורת מפנה כלפי הבנק נוגעת להשתתפות בפנייתו לבנקים בקשר לתיקים שנפתחו בניגוד לצו הריבית. היא ציינה שדוח הביקורת מתייחס לכלל הנושים במשק, ואילו הבנק התייחס רק למקרים שבהם הנושה הוא בנק מסחרי. הליקויים נגעו לתהליך פתיחת התיקים בהוצאה לפועל, היות שתהליך זה הוביל לחיוב יתר של חייבים. תפקידו של בנק ישראל מתמקד בתיקים שנסגרו וההוצאה לפועל מצאה בהם חיוב יתר. מכיוון שמדובר בתיקים שהנושה בהם הוא בנק מסחרי, בנק ישראל דורש מהבנקים לבדוק את החיובים בתיקים אלה, עוקב אחר יישום הדרישה, ומפקח על השבת כספים שנגבו שלא כדין. אשר לתיקים הפתוחים, במקרים אלה ההוצאה לפועל עובדת עם הבנקים באופן ישיר. סגנית המפקחת ציינה שהבעיה העיקרית נעוצה באיתור התיקים שבהם נוצרה גביית יתר. בנק ישראל מסייע להוצאה לפועל, במישור זה, בקידום העברת טבלאות הריבית ששימשו את הבנקים בתקופות שונות, וכך מתאפשר להוצאה לפועל להשוות אותן לטבלאות הריבית ששימשו אותה. ההשוואה עשויה ללמד על מקרים שבהם הבנקים לא העבירו לה בזמן טבלאות ריבית מעודכנות, וייתכן שבשל כך נוצרה בהם גביית יתר. בנק ישראל מכותב בתכתובות בין ההוצאה לפועל לבנקים, והוא מתערב כאשר הוא יכול לסייע להוצאה לפועל. סגנית המפקחת ציינה כי בעלות חישוב ההחזר נושא הגורם שטעה בחישוב סכום החיוב – ההוצאה לפועל או הבנק המסחרי. כאשר מתעוררת מחלוקת באשר לזהותו, בנק ישראל ורשות האכיפה והגבייה יכריעו במחלוקת. באשר לחלק של הדוח הדר

במקרים עליהם חל צו הריבית, המתווה מאפשר לבנקים לבחור בין שתי חלופות: (1) לבצע בדיקה פרטנית של כל התיקים שרשות האכיפה והגבייה כללה ברשימת התיקים שבהם התיק נפתח בריבית גבוהה מהקבוע בצו הריבית. (2) להגיש תצהיר שמפרט את התנהלות הבנק בתיקים מסוג זה, ככל שעולה מהתנהלותו כי אין זה סביר שנוצרה בהם גביית יתר. סגנית המפקחת ציינה שהמתווה מאוזן מבחינת הנטל שמוטל על הצדדים. היא הוסיפה שבבנק ישראל הוגשה בקשה לקבלת מידע, על פי חוק חופש המידע, וכי יתכן שמדובר בהכנה לקראת הגשת תובענה ייצוגית. כמו כן, קיימת אפשרות שהמתווה יאותגר באמצעים מנהליים.

חבר מועצה שאל אם תגובת הבנק והמתווה יפורסמו לציבור.

מבקר הפנים השיב שהואיל ומבקר המדינה ביקש לקבל את תגובת הבנק בטבלה שהוא עצמו הגדיר את המבנה שלה, הוא מעריך שהבקשה מעידה על כוונה לפרסם את תגובת הבנק, בסבירות מסוימת.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית ציינה כי המתווה שיוצג למבקר איננו חלק מהטבלה, והוא מוצג במסמך נפרד.

נציגת המחלקה המשפטית אמרה שהכוונה היא להציג את המתווה גם בוועדה לביקורת המדינה של הכנסת, וכי יתכן שלקראת הדיון שיקבע בוועדה בנושא, כדאי יהיה להעביר את מסמך המתווה למזכירות הוועדה, בין היתר, במטרה לפרסמו לציבור באתר האינטרנט של הוועדה.

חבר מועצה ציין שבפיקוח על הבנקים ישנו עובד שתפקידו כולל מעקב אחר יישום המתווה בבנקים.

נגידת הבנק ציינה שגביית היתר נמצאה רק ב-0.1% מתוך אלפי התיקים שנסגרו בהוצאה לפועל בשלוש השנים האחרונות ונבדקו פרטנית על ידי הבנקים המסחריים.

המשנה לנגידת הבנק ציינה כי מדוח הביקורת עולה שהחוב המקורי בגינו נפתח תיק ההוצאה לפועל מהווה רק כ-10% מהחובות שהצטברו במהלך ניהול התיק – כלומר ריבית הפיגורים, הקנסות ושאר ההוצאות המושטות על החייבים מהווים כ-90% מהחוב שנוצר, ועובדה זו צרמה לה מאוד. כן צרמה לה העובדה שההוצאה לפועל פותחת תיקים בגין חובות קטנים, בסכומים נמוכים מאלף

ש"ח. חלק מהרשויות המקומיות, למשל, פותחות תיק בגין חוב של 200 ש"ח, חרף המשמעויות שיש לכך לגבי החייב. היא שאלה אם בנק ישראל הסתייג מתופעה זו בפני הגורמים הרלוונטיים.

חבר מועצה אמר שאת הכללים קובעת ההוצאה לפועל והנושא אינו בתחום האחריות של בנק ישראל.

המשנה לנגידת הבנק הוסיפה כי אזרחים שנפגעו מהמדיניות המחמירה של ההוצאה לפועל עשויים למצוא את עצמם ברשימת הלקוחות המוגבלים ולהגיש תלונה ליחידה לפניות הציבור.

סגנית המפקחת ציינה שבמקרים מסוימים רשם ההוצאה לפועל עשוי להגביל את החייב גם לפי חוק שיקים ללא כיסוי, התשמ"א-1981. היא הוסיפה שמכוח חוק זה אפשר, בתנאים מסוימים, להגדיר חייב כמשתמט מחובותיו גם בגין חוב של 500 ש"ח בהוצאה לפועל, ואז יכולות לחול עליו מגבלות שונות, כגון: שלילת רישיון, שלילת כרטיס אשראי ואף עיכוב יציאה מהארץ. אחת המגבלות היא הגבלה מיוחדת לפי חוק שיקים ללא כיסוי, והיא עשויה לחול במשך 5 שנים או עד תשלום החוב. לאחר מכן החייב מוגדר כמוגבל בעבר והוא כפוף למגבלות שונות, בהן האפשרות לקבל אשראי. היא ציינה שבנק ישראל מנסה לשנות את החוק כבר שנים רבות. עוד כשחוקק החוק התריע בנק ישראל כי הוא יגרום לעלייה ניכרת במספר החייבים המוגדרים כמוגבלים, על כל המשתמע מכך. היא ציינה שראש רשות האכיפה הקודם התנגד להעלאת הסכום הקבוע בחוק. אחד המפקחים הקודמים ניסה לקיים דיון בנושא בוועדת שרים, אך גם מאמץ זה כשל.

נגידת הבנק ציינה כי על פי דוח מבקר המדינה, 52% מהתיקים שהתנהלו באוגוסט 2015 נפתחו בגין חוב ראשוני בסכום של 5,000 ש"ח ומטה.

סגנית המפקחת דיווחה כי בקרוב תצא לבנקים הוראה בנושא הוגנות בגביית חובות, וחלק ממנה יעסוק בהגבלה על ריבית הפיגורים – הגורם העיקרי לצמיחת החוב של חייב אשר לא פרע את חובו. במקביל, מקודמת הצעת חוק אשראי הוגן, אשר במסגרתה מוצע כי תקרת הריבית במתן אשראי תעמוד על ריבית בנק ישראל בתוספת 20%.

המשנה לנגידת הבנק אמרה שריבית הפיגורים מגדילה את החוב הראשוני באופן משמעותי, ובמקום להשיג הרתעה שתגרום ללווים לשלם את חובם, היא מחריפה את קשייהם: היא מטילה עליהם נטל נוסף בשעה שהם אינם יכולים לעמוד בנטל הראשוני. לכן היא הציעה להקים מנגנון שיסייע ללווים לעמוד בהתחייבויותיהם הראשוניות, למשל באמצעות פריסה נוחה יותר של תשלומים.

סגנית המפקחת אמרה שבנקים מתפשרים על בסיס יום-יומי עם לוויים, לרבות לוויים קטנים. היא הוסיפה שההוראה בנושא הוגנות בגביית חובות מטפלת גם בהיבט זה.

החלטות:

המועצה המינהלית החליטה לאשר את החלטות הצוות לתיקון ליקויים שצוינו בדוח מבקר המדינה על מנגנון גביית חובות בהוצאה לפועל, שפורסם ב- 19 באפריל 2016. בהתאם לסעיף 21ב.א) לחוק מבקר המדינה, תשי"ח-1958 (נוסח משולב), יושב ראש המועצה ידווח למבקר המדינה על החלטות הצוות לתיקון ליקויים כאמור.

נושא 8 בסדר היום: דוח ביקורת בנושא ניטור, בקרה ודיווחים בחטיבה לטכנולוגיית המידע

מבקר הפנים אמר שמערכת "סנטריטי" שבבנק מבצעת ניטור ובקרה של מערכות המידע, בעיקר מבחינה תפעולית. הוא אמר שהבנק מיישם את המערכת בסביבות העבודה העיקריות בבנק, והוסיף שהביקורת התמקדה רק בחלק מהן. מבקר הפנים ציין שאת מטלת הביקורת ביצע צוות ממשדד רו"ח חיצוני, והשלים אותה עובד של ביקורת הפנים. הוא הוסיף שדוח הביקורת כולל 17 המלצות, מהן 5 ברמת חשיבות גבוהה. 6 מההמלצות שבדוח כבר יושמו, וההמלצות האחרות מקובלות על המבוקר ויישמו. את אחת מ-5 ההמלצות החשובות הבנק צפוי ליישם רק ברבעון השלישי של 2017, לאחר עדכון גרסה של המערכת.

לבקשת חבר מועצה סקר עובד ביקורת הפנים את 5 ההמלצות הנידונות: (1) במערכת "סנטריטי" נעשים שינויים מיום הקמתה, ביניהם עדכון של ספי הניטור. השינויים נערכים במסגרת תהליך התחזוקה של רכיבים מנוטרים, או בשל שינויים ברשת. ביקורת הפנים המליצה להסדיר בקרת שלמות כדי לוודא שכל הרכיבים הרלוונטיים אכן מנוטרים ולוודא את שלמות הניטור של המערכת. עוד המליצה הביקורת להסדיר את תהליך הפנייה לצוות שמבצע שינויים במערכת ולהגדיל את תדירות הבקרה לזיהוי פעולות ניטור שהושבתו. המלצה זו יושמה. (2) המערכת מפיקה התרעות; בחלק מהמקרים הן משמשות אינדיקציה לתקלה שיש לטפל בה מיד, ובמקרים אחרים הן דרושות כדי למנוע תקלות בהמשך. ביקורת הפנים המליצה להסדיר את תהליך הטיפול באירועים – למשל להגדיר את סוגי התקלות ואת תהליכי הטיפול. עוד המליצה הביקורת לערוך להתרעות ניתוח תקופתי ולזהות בהן מגמות, כדי להפיק תועלת נוספת מהמערכת ולמנוע תקלות בעתיד. (3) הביקורת המליצה לקיים סקירה תקופתית של הרשאות הגישה. (4) היא סקרה את רשימת המורשים וההרשאות והמליצה להסיר חשבונות ברירת מחדל ברמת הרשאות גבוהה. גם המלצה זו

יושמה. (5) הביקורת מצאה שאין יומן פעילות (לוג) לתיעוד הפעולות של המשתמשים במערכת, והמליצה להסדיר זאת. ההמלצה תיושם בעוד כשנה.

חבר מועצה שאל מדוע נדרשת שנה ליישום ההמלצה.

מנהל החטיבה לטכנולוגיית המידע התייחס בתשובתו למוצר מדף נפוץ שגם הבנק משתמש בו. הוא אמר כי יישום ההמלצה תלוי בכך שיפתחו למוצר פונקציה המאפשרת לתעד את השינויים שעורכים המשתמשים. הוא ציין שהטריגר לפיתוח הפונקציה הנוספת היה דוח הביקורת; במהלך העבודה על הדוח נפגשו נציגי הבנק עם נציגים של החברה והעלו בפניהם את הצורך בפונקציה שכזאת.

החלטות:

המועצה מאשרת את ההמלצות הכלולות בדוח הביקורת בנושא ניטור, בקרה ודיווחים בחטיבת טכנולוגיית המידע.

נושא 10 בסדר היום: תכנית העבודה ואישור התקציב ל-2017 – דיון ראשון

יו"ר המועצה המינהלית התייחס למסמך מדיניות התכנון לשנת 2017 שהוגש לחברי המועצה לקראת הדיון הנוכחי. הוא אמר כי מסמך זה מדגיש שלושה גורמים קריטיים שיש להם חשיבות בכל תכנון שנתי, אך יש להם חשיבות מיוחדת כאשר הבנק נדרש להיערך לפעילות בתחומים חדשים ובמקביל להדגיש תחומי פעילות קיימים שחלים בהם שינויים. שלושת הגורמים הם: (1) תכנון שנתי כחלק מהתכנון הרב-שנתי; (2) הצורך לתעדף משימות, בשל ריבויין והעומס שהן יוצרות בבנק; (3) ההתייעלות, תחום שנושא חשיבות גבוהה מאוד בעיני המועצה המינהלית. הוא הזכיר שהבנק מתמודד עם שתי משימות כבדות משקל: פרויקט המאגר לנתוני האשראי ופרויקט הבינוי והשדרוג. המועצה צפויה לייחד לכל אחת מהן דיון נפרד בישיבה שתתקיים ב-4 באוגוסט. הוא ציין כי הבנק הציע לדון בכוח האדם ובשכר באוקטובר, ובתכנית העבודה והתקציב – בסוף נובמבר. יו"ר המועצה טען שמדובר במועדים מאוחרים מדי, משום שתהליך האישור של כוח האדם, השכר, תכנית העבודה והתקציב צריך להסתיים עד אמצע דצמבר. זאת מכיוון שיתכן כי החל ממועד זה לא תוכל המועצה לתפקד בשל מחסור בחברים מקרב הציבור. הוא הציע לדון עם המנכ"ל במועדים אפשריים לדיונים האמורים.

חבר מועצה ציין שבאוקטובר השנה יש מספר נמוך של ימי עבודה בשל החגים.

חבר מועצה אמר שלדעתו המועצה צריכה לדון בתהליך התכנון אחרי השלב שבו נגידת הבנק דנה עם מנהלי החטיבות ביעדים, במשימות המרכזיות ובתכנית ההתייעלות, ולפני השלב שבו החטיבות מגישות את התכנון המפורט של תכנית העבודה והתקציב – מסמך שכולל גם תכנון של משאבי כוח האדם ותכנית התייעלות. לדבריו, הדיון האמור במועצה אינו צריך להתקיים ברמה העקרונית, אלא להתבסס על נתונים מפורטים למדי על המשאבים ל-2017.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה הבהירה ששלב התכנון המפורט בחטיבות מתבצע מאמצע מאי עד אמצע יולי, והשלב שבו נגידת הבנק דנה עם מנהלי החטיבות ביעדים, במשימות המרכזיות ובתכנית ההתייעלות מתבצע במשך יוני. משמע ששני השלבים מתבצעים בתקופות חופפות חלקית. נוסף לכך, הכנת התקציב מתבצעת במשך ספטמבר. לכן לא תהיה אפשרות לקיים את הדיון שחבר המועצה מבקש, משום שלא תהיה אפשרות להציג בו נתונים מפורטים. היא הוסיפה כי דיוני הנגידה עם מנהלי החטיבות לא יתבססו על נתונים, אלא יתקיימו במישור העקרוני.

יו"ר המועצה המינהלית התייחס לשם המחשה לכוח האדם ואמר שמחד גיסא הבנק צריך לקבוע איזו תוספת הוא מבקש עבור משימות חדשות והתרחבות המשימות הקיימות, ומאידך גיסא עליו לקבוע איזה קיצוץ ייעשה במסגרת ההתייעלות.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה ציינה שהנחיות ברוח זו ניתנו לחטיבות הבנק. היא אמרה שהתכנון ל-2017 מאתגר, ובנוסף לו הבנק מנסה לתכנן לטווח רחוק יותר ולהביא בחשבון את היעדים האסטרטגיים, את הצרכים המתהווים, את ההתפתחויות הצפויות בבנק ובתפקידים שעובדים ימלאו בו, את הפרויקטים על מורכבותם, את ההתפתחויות הטכנולוגיות, ועוד. תכנון זה נעשה תוך ראייה מערכתית של צורכי כוח האדם, התקציב והמשאבים הפיזיים. היא הדגישה שהתכנון של כוח האדם השנה מהווה חלק אינטגרלי מתהליך תכנון הוליסטי – תהליך שקושר את צורכי כוח האדם לתקציב ולמשימות באופן שייעל את תהליך קבלת ההחלטות לגביהם. הדבר נעשה במסגרת תכנית ההתייעלות שהבנק מיישם. לדבריה, 2017 עתידה להיות שנת מעבר בכל הקשור לשינויים פנים-ארגוניים ולרפורמות מבניות במשק שיש להן השלכות על פעילות הבנק. לכן לא יהיה זה נכון להסיק משנה זו מסקנות לגבי התכנון לשנים הבאות, ולמעשה יש להתקדם בכיוון ההפוך – יש לבחון כיצד ישפיעו עליה ההתפתחויות הצפויות בשנים העוקבות. לכן הבנק מכין ל-3 השנים הבאות לוח זמנים שמציג את האירועים העיקריים הצפויים להשפיע על הפעילות בבנק, ומהם ייגזר התכנון ל-2017. היא הדגישה שהתכנון עדיין יכול מרכיב בלתי מבוטל של אי-ודאות. נוסף לכך

הבנק ממפה ב-3 השנים נקודות שבהן הוא יידרש לקבל החלטות כבדות משקל באשר לתעדוף משימות ופרויקטים. הגדרת צומתי החלטה שכאלה היא משימה מורכבת ביותר.

יו"ר המועצה שאל היכן הבנק מצוי בתהליך שתיארה מנהלת היחידה.

מנכ"ל הבנק השיב כי כמו שאמרה מנהלת היחידה, הבנק החליט שלא לערוך את התכנון ל-2017 במתכונת דומה לזו של השנים הקודמות משום שזוהי שנת מעבר: יסתיימו בה פרויקטים גדולים ויחלו מגה-פרויקטים. על הבנק לראות ב-2017 חלק מרצף שכולל את שלוש השנים הבאות, ולא שנה שעומדת בפני עצמה. לכן התכנון צריך להביא בחשבון את שלוש השנים שבין 2017 ל-2019. יש לבחון את האירועים שכבר עתה ידוע כי הם יתרחשו בשנים אלה: אבני דרך מרכזיות בפרויקט הבינוי והשדרוג ובפרויקט המאגר לנתוני האשראי, סיום פרויקט ה-XBRL ופרויקט המערכת הבנקאית ללקוחות הבנק, התחלה של פרויקטים בתחום מערכות המידע, תכנית התייעלות, ועוד. מנכ"ל הבנק ציין שכל אלה דורשים משאבים, לאו דווקא כספיים. הם דורשים למשל משאבי עבודה, כולל עבודה אינטנסיבית של הנהלת הבנק. נוסף לכך הבנק צריך להביא בחשבון את התשומות הנדרשות ממנו לצורך מעורבותו ברפורמות במשק. לשם המחשה, הנהלת הבנק נדרשה להשקיע חודשים רבים בעבודת הוועדה להגברת התחרות בשירותים הבנקאיים והפיננסיים הנפוצים בישראל (ועדת שטרם), אף שזו לא נכללה בתכנית העבודה של הבנק. לכן צריך לבחון את כל המשימות העומדות בפני הבנק בשנים הקרובות, ואת לוחות הזמנים לביצוען, על מנת להקצות להן את התשומות הנחוצות בצורה מיטבית. המנכ"ל הוסיף שהבנק בוחן את האפשרות לשלב בשנים הקרובות מגה פרויקט נוסף – זה"ב קמעונאית, מערכת שתאפשר לסלוק במהירות עסקאות בסכומים קטנים. להקמת המערכת יש השלכות משמעותיות מבחינה ציבורית ומבחינת התשומות הדרושות לה. לנוכח המשימות העומדות בפני הבנק בשנים הקרובות, חטיבות הבנק נדרשות להכין תכנית עבודה רב-שנתית שתתמודד עמן, בין היתר באמצעות תעדוף. גם מבחינת תכנון התקציב נדרשת ראייה כוללת וארוכת טווח. בתחילת אוקטובר צפויה הנהלת הבנק לדון בתכנית העבודה הרב-שנתית. לאחר דיוני ההנהלה יוצגו למועצה המינהלית תוצרי ביניים – למשל התעדוף הרב-שנתי ולוח הזמנים של האירועים העיקריים.

יו"ר המועצה המינהלית אמר שאת 2017 אפשר לתכנן רק במסגרת תכנון רב-שנתי. עם זאת, המועצה לא תוכל לאשר את תכנית העבודה והתקציב ל-2017 על סמך נתונים שיוצגו לה רק בסוף נובמבר, משום שלאחר מועד זה יהיו לה אפשרויות מוגבלות מאוד לערוך שינויים.

חבר מועצה אמר שבגוף עסקי מועצת המנהלים מחלקת לשניים את תהליך האישור של תכנית העבודה: בשלב הראשון מועצת המנהלים מקיימת דיונים בעקרונות, יעדים, משימות והנחות (תכנון top down). בשלב השני יחידות הארגון דנות בצרכים (תכנון bottom up). התכנון בכללותו משלב את שני השלבים. כאשר התכנון מסתמך רק על השלב השני נוצרות בעיות של מחסור במשאבים. בשלב הראשון מתקבלת תמונה כוללת של צרכי הארגון, וזהו השלב החשוב מבין השניים. חבר המועצה הוסיף שלא ניתן לקיים את הדיון בשלב הראשון על סמך תוצרי ביניים שאינם מציגים את התמונה הכוללת. לכן חשוב שהמועצה תדון בתכנית העבודה והתקציב ל-2017 לאחר שאצל נגידת הבנק יתקיימו דיונים שמסתמכים גם על נתונים קונקרטיים. לדעתו, הדיון המקדים והעקרוני במועצה חשוב מהדיון שייערך בסוף נובמבר: בדיון האחרון אמנם יוצג לחברי המועצה פירוט של תכנית העבודה והתקציב, אבל אז תהיה לה יכולת מוגבלת מאוד להשפיע על התכנית באופן מהותי.

חברי המועצה דנו במועדים שבהם אפשר לקיים את הדיון המקדים.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית התייחסה לדוח שכתב יועץ חיצוני עבור היחידה לתכנון וכלכלה. היא אמרה כי בדוח נכתב שיש צורך לקבוע מסגרות למשאבים בתחילת הליך התכנון. היא הוסיפה שבעבר הציג המנכ"ל למועצה את מסגרות התקציב בשלבים מקדימים של הדיונים במועצה, ובשלב מאוחר יותר הוצגו למועצה שינויים שנערכו במסגרות אלה. אולם המסגרות לא הובאו מעולם לאישורה של המועצה.

חבר מועצה טען שהמועצה צריכה לדון במסגרות התקציב ולאשר אותן.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית אמרה שהמסגרות כפופות לשינויים על פי הצרכים, למשל אם יתברר הצורך בהוצאה נוספת.

יו"ר המועצה המינהלית אמר כי המועצה אישרה בעבר את מסגרות התקציב שהוצגו לה.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה ציינה כי בעבר הוצגו למועצה מסגרות בסדר גודל של 70 מיליוני ש"ח מתוך תקציב של כמיליארד ש"ח. היא הוסיפה כי לדעתה לא יהיה זה נכון שהמועצה תדון במסגרות התקציב של החטיבות, היות שהן עשויות להשתנות כמה פעמים לאחר הדיון. לדבריה, התקציב נבנה בתהליך מסודר שמתנהל על פי מתודולוגיה. הוא מתחיל בבחינת תקפותם של היעדים הרב-שנתיים שהוצבו בעבר. מנהלי החטיבות בבנק מקיימים עם הנגידה דיונים שבהם הם מציגים

לה את היעדים והמשימות העיקריות שהם רואים לנגד עיניהם. במקביל היחידה לתכנון וכלכלה מכינה תחזית של התקציב הנדרש על פי הצרכים שיש לגביהם רמת ודאות מרבית. מנהלת היחידה ציינה שמסגרת התקציב הכוללת ל-2017 צפויה להשתנות לנוכח שינויים מהותיים בתקציב ההשקעות, בתקציב הדפסת הכסף ובתקציב השכר; על האחרון ישפיעו צעדי התייעלות מחד גיסא, ומאידך גיסא – הצורך בתוספת כוח אדם, למשל עבור פרויקט המאגר לנתוני האשראי. לכן אין תועלת בהצגה של מסגרת תקציב בשלב שבו היא אינה בשלה, והדבר אף עשוי להטעות ולהזיק. זאת בעיקר בשנה כמו 2017, משום שיחולו בה תמורות בהיבטים פיננסיים רבים של המשק, ואלה צפויות להשפיע על הבנק באופן מרחיק לכת.

חבר מועצה שאל מתי אפשר יהיה להציג למועצה מידע קונקרטי.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה השיבה שהיום צפוי להסתיים השלב שבו החטיבות בבנק מגבשות את תכנית העבודה ומגישות בקשות לתוספות תקציב. היא ציינה שליחידה הוגשו עד כה כ-400 בקשות שכאלה. רק לאחר בחינת הבקשות ניתן יהיה לקבל מושג על הפער בין התקציב לפי הערכת היחידה לבין התקציב שהחטיבות דורשות. בשבועיים הקרובים ייערכו אצל מנכ"ל הבנק דיונים בתכניות העבודה ובבקשות התקציב של החטיבות.

יו"ר המועצה אמר שאם נדרש תכנון תקציבי הוא נדרש כעת, מכיוון שבשלב מאוחר יותר הוא יהיה בלתי רלוונטי כי התקציב יהיה למעשה עובדה מוגמרת. הוא הוסיף שאי-ודאות מהווה חלק אינטגרלי מתהליך תכנון, שהרי אם הייתה ודאות מוחלטת לא היה כל צורך בתכנון. הוא אמר שלדעתו הבקשות של החטיבות שיידונו אצל מנכ"ל הבנק אמורות להביא בחשבון את התכנית הרב-שנתית שהובאה לידיעת החטיבות, תכנית שכוללת את הפרויקטים הגדולים הניצבים בפני הבנק.

נגידת הבנק אמרה שהחטיבות בבנק מכירות את התכנית הרב-שנתית, ועם זאת הן מבקשות להוסיף לתכנית העבודה פרויקטים בהיקף שהבנק לא יוכל להתמודד עמו באמצעים העומדים לרשותו. לכן שלב הדיונים אצל מנכ"ל הבנק הוא זה המפגיש את התכנון של החטיבות (שלב ה-bottom up), עם התכנון של הנהלת הבנק (שלב ה-top down).

חבר מועצה אמר שהדיונים במועצה על תכנון התקציב ותכנית העבודה צריכים להתקיים מיד לאחר הדיונים האמורים אצל מנכ"ל הבנק, משמע במהלך ספטמבר.

נגידת הבנק ציינה שבאמצע ספטמבר יתקיים בהנהלת הבנק דיון על תעדוף המשימות והפרויקטים.

יו"ר המועצה אמר שהדיון במועצה המינהלית צריך להתקיים עד סוף ספטמבר.

חבר המועצה אמר שהתכנון מתקיים בתהליך איטרטיבי: הוא מתחיל ב-top down, השלב שבו מגובשים הקווים הכלליים של התכנון. אלה מובאים לידיעת החטיבות בבנק, והחטיבות מעבדות את המידע ומכינות את התכנון שלהן – ה-bottom up. לאחר מכן מתנהלים בהנהלת הבנק דיונים על הפערים בין תוצאות שני השלבים. דיונים אלה צריכים להניב סיכום של עקרונות התכנון, כלומר העקרונות שעל פיהם מתבצע התכנון המפורט – הליך טכני בעיקרו. בעבר נחשפה המועצה לתהליך רק לאחר שלב התכנון המפורט. זהו אמנם שלב חשוב אבל הוא אינו העיקר. השלב העיקרי שבו המועצה יכולה עדיין להשפיע מגיע לאחר שהנהלת הבנק מקיימת את הדיון המסכם את עקרונות התכנון ומתעדף את תכנית העבודה ואת משאבי הבנק. אם כך יקרה, הרי שמדובר בעליית מדרגה מבחינת משמעות תפקודה של המועצה המינהלית.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה ציינה שאשתקד נערך הדיון במועצה המינהלית פחות או יותר באותו שלב בתכנון, אם כי הוא נערך באוקטובר ולא בספטמבר, בשל אילוצי לוח השנה.

יו"ר המועצה אמר שעל פי הצעה שהגיש לו המנכ"ל, הדיון האמור תוכנן לסוף נובמבר או לתחילת דצמבר. הוא אמר שאם הדיון לא יתקיים עד סוף ספטמבר, תהליך התכנון יהיה בלתי יעיל. לדעתו, הקדמת הדיון במועצה עשויה לתרום גם להנהלת הבנק, שכן עבודת התכנון תיערך באופן יעיל יותר ולא תידחה לרגע האחרון. הוא הוסיף שיייתכן כי הקדמת התהליך תיצור לחץ נוסף על עבודת הבנק.

נגידת הבנק אמרה שהשינוי בתהליך אינו כרוך בעבודה נוספת והבנק אינו נרתע מאתגרים.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית ציינה שבעבר הדיון האמור התמקד ביעדים, פרויקטים מרכזיים, מסגרות תקציב וכוח אדם.

יו"ר המועצה המינהלית העיר שיחסית לעבר, כיום הבנק עוסק בפרויקטים גדולים יותר, והם גם כפופים לשינויים מהירים יותר.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית הפנתה את תשומת לבם של חברי הוועדה להחלטה שהמועצה המינהלית קיבלה ב-22/10/2015, בדיון הראשוני בתכנית העבודה והתקציב לשנת

2016: המועצה מבקשת להציג לה בדיוני התקציב לשנת 2016 את ההתייעלות שבוצעה במסגרת הליך התכנון, כולל התייעלות בסעיפי תקציב שמוגדרים "לא גמישים".

יו"ר המועצה המינהלית ביקש לדון בהתייעלות במסגרת הדיונים על התכנון ל-2017.

חבר מועצה התייחס לטבלת נתונים בנושא מסגרות התקציב של החטיבות, שצורפה לחומרים לקראת הדיון הנוכחי. הוא אמר שב-2015 עמדה מסגרת התקציב של החטיבות על כ-103 מיליוני ש"ח בשעה שסך התקציב של הבנק עמד על כ-900 מיליוני ש"ח. הוא שאל מה משמעות הדבר.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה השיבה שמסגרת התקציב של חטיבות הבנק מתייחסת לתקציב ההוצאות שלהן. מדובר בחלק הגמיש של ההוצאות והחטיבות אחראיות על ניהולן. לכל אחת מהחטיבות מוקצה תקציב שהיא יכולה לנצל כראות עיניה. מדובר בחלק קטן יחסית מתקציב הבנק.

חבר המועצה העיר שבחטיבות מסוימות שיעורי הניצול של מסגרות התקציב נמוכים למדי.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית ציינה ששיעורי הניצול של כל חטיבה הוסברו בפירוט על ידי החטיבה. היא הוסיפה שבחלק מהחטיבות שיעור הניצול אינו תלוי בבנק אלא בנסיבות חיצוניות.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה ציינה שעם כל חטיבה מתקיימים דיונים בקשר לשיעור הניצול של מסגרת התקציב שלה, במטרה להפיק לקחים. הנתונים הוצגו גם בדיונים של הנהלת הבנק.

החלטות:

המועצה מבקשת לקיים דיון על יעדים, פרויקטים מרכזיים, מסגרות תקציב וכוח אדם לשנת 2017 בחודש ספטמבר 2016.

נושא 12 בסדר היום: שונות

פרוטוקול הדיון מוצג בנפרד.