



**פרוטוקול משיבת המועצה המנהלית (23/2020)
שהתקיימה בתאריך 2 בדצמבר 2020 באמצעות אמצעי תקשורת**

נוכחים מקרב חברי המועצה:

יהושע שמר, יו"ר המועצה המנהלית
אנדרו אביר, המשנה לנגיד הבנק
סגי איתן
מוטי בסר
אמיר ירון, נגיד הבנק
נעים נג'אר
שרון רבין מרגליות

נוכחים מקרב עובדי הבנק:

נאוה אוסטרוב, עוזרת למזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המנהלית
יהונתן אתר, יועץ המנכ"ל
גולן בניטה, ראש מטה הנגיד
ידידיה בר ניצן, האגף למשאבי אנוש ומינהל
שולמית גרי, מנכ"לית הבנק
מיטל הראל, החטיבה למשאבי אנוש ומינהל
יעל ואקנין, מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה
חני וגנר, האגף למשאבי אנוש ומינהל
יוסף פרוור, מנהל אגף משאבי אנוש
רחל צימלס, היחידה לתכנון וכלכלה
רון קופמן, מנהל החטיבה למשאבי אנוש ומינהל
שי רוזנשטוק, המבקר הפנימי
אסתי שורץ, מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המנהלית
טידה שמיר, היועצת המשפטית

סדר היום:

1. אישור פרוטוקולים
2. דיון על תכנית עבודה ואישור התקציב - כוח אדם



הדיון:

נושא 1 בסדר היום: אישור פרוטוקולים

המועצה דנה בטיטת הפרוטוקול של ישיבתה שהתקיימה ב-17 באוגוסט 2020.

החלטות:

המועצה מאשרת את הפרוטוקול מיישיבת המועצה שהתקיימה ב-17 באוגוסט 2020.

נושא 2 בסדר היום: דיון על תכנית עבודה ואישור התקציב

נגיד הבנק פתח את הדיון

לבנק ישראל יש תפקיד קריטי בניהול המשבר, המרכזיות שלנו בניהול היא חזקה מבנקים מרכזיים אחרים. התפקיד של יועץ כלכלי לממשלה ומעורבותו בתקציב המדינה הוא אתגר מאוד חשוב, מדובר בעולמות שמצריכים תשומות רבות – גם תשומות עבודה וגם תשומות מקצועיות ובנוסף, גם תשומות של התנהלות תקשורתית ופוליטית. המשבר עורר שיח מאוד ער לגבי מה תפקידיו העתידיים של בנק מרכזי, גם מבחינה מקצועית, זה כבר לא רק השלטר של הריבית אלא גם בתחום הבנקאות, שוק האג"ח הקונצרני וכדומה. גם ברמה התפעולית – מאז 2008 כל הבנקים המרכזיים גדלו, תפקידיהם הורחבו, משאבי כוח האדם וכן התקציבים שלהם הוגדלו באופן משמעותי.

בהקשר לאסטרטגיה בבנק; "המשבר גם חידד את הצורך בקידום האסטרטגיה. ברור לנו שהחדשנות שדיברנו עליה עוד לפני שנה וחצי רק התגברה, ההישענות על דיגיטציה, על שירותים פיננסיים, על שירותים רחוקים, ההמרצה של הפעולות לקידום החדשנות, התחרות, הרגולציה... אנחנו חייבים להיות פרואקטיביים בבנק ולא יכולים שהמהלכים הללו ימשיכו להידחות"

הנגיד הדגים מספר נושאים שהבנק צריך לטפל בהם בהתאם לתקופה, למשל התחום של המטבע הדיגיטלי הולך ומתפתח ומחייב אותנו לעסוק בו, בתחום התקשורת המשבר חידד שאנחנו חייבים לעסוק גם בזה, וגם תחום הבנקאות משתנה מקצה לקצה, כפי שהוצג על ידי המפקח, ואנחנו מצד אחד חלק ממהפכה של שינוי צורה (טרנספורמציה) ומצד שני נדרשים לטפל גם בהשפעות רבות ומשמעותיות מהקורונה.

באסטרטגיה, ציין הנגיד, כי אנו נערכים לשינויים ארגוניים שחלקם כבר הותנעו, אולם בפועל עד כה גויסו רק שני תקנים למרות שב 2020 היינו אמורים לגייס שישה תקנים תחת אסטרטגיה.

הנגיד ציין לשבח את עבודתה הנהדרת של המנכ"לית מול הוועד בהקמת מחלקת התקשורת לרבות איחודה עם האגף להפצת מידע וקשרים בינלאומיים. וציין שינוי נוסף שנעשה לפיו גם מחלקת חות"ם התפצלה וכעת מחלקת מערכות תשלומים נמצאת תחת המשנה לנגיד.

לסיכום, ציין הנגיד כי אנו צריכים את השינויים של הגמישות הניהולית. האירועים שהתרחשו נותנים לנו הזדמנויות רבות להתייעלות, להקצאת משאבים חדשים והכל כדי להתמודד עם האתגרים של הקורונה מצד אחד, יחד עם קידום האסטרטגיה והחדשנות מצד שני, תוך התייעלות מצד שלישי, "אני חושב שהתקציב והתקינה של כוח האדם מנסים

לשים את האיזון בין כל היעדים הללו כאשר אנחנו עדיין במצב של אי וודאות גדולה מאד, לכן כל הקצאת המשאבים המבוקשת בדלתא של 21 היא בסך הכול רזה יחסית ונחוצה."

בהתייחסות לדברי הנגיד ביקש חבר מועצה לציין מספר דגשים בעקבות הרכב חדש של הנהלה (מנכ"לית ומנהל חטיבת משאבי אנוש ומנהל) וכן של המועצה המנהלית שבה יש שני חברים חדשים: ראשית צריך לזכור שאחד התפקידים החשובים של המועצה המנהלית – על פי חוק בנק ישראל – זו האחריות הציבורית לבצע פיקוח, בקרה על כל נושא תכניות העבודה והתקציב של הבנק ולכן יש לערוך את הדיאלוג ברוח טובה ובהבנה שזאת האחריות של המועצה. שנית, בתפישת העולם המנוסה של המועצה, כפי שכבר התבטאה בתקציבים קודמים, יש כמה כללים: הכלל הראשון הוא שחייבת להיות שקיפות מלאה בהצגת הנתונים וכלל שני, אם יש לחברי המועצה שאלות יש לענות עליהן אופן בהיר וברור. בנוסף, מה שמוביל אותנו הוא הנושא של הטכנולוגיה; לאור העובדה שטבען של מערכות לגדול, התפקיד של המועצה המנהלית הוא למנוע גידול בתקנים, למעט כאשר יש פרויקטים חדשים שאותם ברור שיש לתקצב גם בכסף וגם בתקנים, כמו למשל מאגר נתוני אשראי וקרן העושר. לכן כאשר יש גידול המועצה תרצה לראות מה מקור הגידול והאם הוא חלק ממערך עסקים רגיל של הבנק או כתוצאה מפרויקטים חדשים וכדומה.

הנגיד: מסכים. רואה את חברי המועצה לא רק כמבקרים, אלא כפרטנרים, כאנשים שמביאים ראייה שונה. השקיפות היא אור לעיני כולנו וכל שאלה שנישאל, תיענה, חשוב שבנק ישראל יוכל לקיים את תפקידיו בצורה הכי יעילה כשמצד אחד אנחנו רוצים להתייעל על פני זמן, ויחד עם זאת אנו חיים בסביבה מאוד נוקשה וחסרת גמישות בחלק הארי של התקציב, שהוא השכר. הנגיד ציין כי בשורה התחתונה התקציב יורד, בעיקר בסעיף הבינוי והדפסת כסף. אמנם השכר קצת עלה בהתאם ל"טייסים האוטומטיים", אך התקציב השוטף ירד.

מנכ"לית הבנק אמרה, שסיכום התכנון שהוגש למועצה, משקף שינוי רעיוני, בעקבות תהליך חדש שבו מתגבשת בבנק תמונה רחבה ומתכללת. התמונה מביאה בחשבון את האיזון שיש לקיים בין תכניות העבודה, משאבי האנוש ומשאבי התקציב כדי להבטיח את הקצאת המשאבים המיטבית.

שינוי רעיוני זה בא לידי ביטוי בחומרים שהוגשו למועצה, בשיטה ובתסדיר חדשים. הנהלת הבנק מאמינה שהתסדיר החדש מציג מידעים רבים יותר באופן תמציתי ושקוף יותר. בהמשך לחוברת הוא גם כולל הרחבות נוספות, שמהוות ברובן מענה לשאלות שעלו במועצה בשנים קודמות. אנו כאן כדי לענות על כל שאלה ועל כל פרט שבו תרצה המועצה להעמיק ועשינו ניסיון מיוחד לתת מענה לכל השאלות שעולות במועצה עכשיו ושעלו בעבר.

המנכ"לית אמרה שלמועצה המנהלית יש משקל חשוב בפיקוח ובבקרה על עבודת הבנק המרכזי ושאלנו רואים את הדיונים במועצה ככאלה שמהווים חלק בלתי נפרד מהאיזונים והבלמים שדרושים לארגון שלנו.

אי-הוודאות הגדולה מהווה את האתגר המשמעותי ביותר עבור התכנון של שנת העבודה 2021, יחד עם הצורך לאזן בין משאבי התקציב ומשאבי האנוש הקיימים, בזמן שהארגון מתוח בתשומותיו כבר תקופה ארוכה בשל המשבר, עד לקצה גבול יכולותיו. כל זה, כשגובר הצורך להאיץ את מימוש האסטרטגיה של הבנק עם העלייה בנחיצות השירותים שהבנק המרכזי נותן לציבור. מדובר בעבודת תיעוד ומיקוד פנימי שנעשתה השנה ביתר שאת. הדבר חייב אותנו להכיר בעובדה שעלינו להתרכז בשנת העבודה 2021 בעיקרי המשימות שעמודות בפנינו ולצמצם פעילויות צדדיות.

ההנהלה לא מיהרה להגדיל את המשאבים והיא פעלה לאיתור משאבים פנימיים של משאבי אנוש ותקציב כדי לתת מענה לאתגרים. תקציב הבנק לשנת 2021 הוקטן מזה מספר שנים לראשונה (מ-2016), אל מתחת למיליארד ש"ח וגם מודל הסלים מצביע כבר מספר שנים רצופות על התייעלות פנימית בעלויות התפעוליות (סל הפעילות השוטפת). ניתחנו את התפתחות תקני משאבי האנוש בבנק בשנים האחרונות ומצאנו שהגידול בתקנים הלך רובו ככולו לתפקידים החדשים שהוקצו לבנק עפ"י חוקים שהועברו בכנסת (מאגר נתוני אשראי, קרן העושר), למיזם הבינוי ולאסטרטגיה. ההקצאה בפועל של תקנים חדשים לפעילות השוטפת הייתה מועטה ומגמת העלייה בתקנים השוטפים נבלמה.

המנכ"לית אמרה שעם כניסתה לתפקיד היא קיימה, יחד עם הנגיד, דיון בהנהלת הבנק שבו הם התוו את ההבנה שההתייעלות בתקנים הקיימים היא הכרחית ומהווה תנאי להוספת תקנים בעתיד. האחריות להתייעלות הועברה למנהלי החטיבות ולפיקח מוצגת למועצה תכנית התייעלות ישימה לשנים הקרובות, שמבוססת, לאחר דו-שיח עם מנהלי החטיבות, על מחיקה של תקנים של מי שפורשים. במקביל, הבנק יפעל מול הממונה על השכר ומול ועד העובדים לשם השגת הבנות לעידוד הפרישה מרצון. זו משימה שהבנק לוקח על עצמו, היות שהוא רואה חשיבות גדולה בריענון שורותיו. ההתייעלות יכולה להתקיים בהתאם לצורך: בדרך של מחיקת תקנים; של המרת תקנים בעלות גבוהה לעלות נמוכה יותר; או בהמרת תקנים מתחומים מצטמצמים לטובת תחומים חדשים.

עוד אמרה המנכ"לית שיש כוונתה לקדם בשנת 2021 מספר מנגנוני צמיחה פנימיים: ביסוס הנהלה חדשה ויוזמה שתתווה מדיניות אחידה ומתואמת ושתמריץ את הארגון; קידום פעולות להתלכדות סביב האסטרטגיה של הבנק; ניצול הזדמנויות שזימן המשבר לקידום התייעלות פנימית, עם ביסוס של שינוי הרגלים (ניו-נורמל); שיקום האקלים הארגוני וקידום תרבות ארגונית של שיתוף וחדשנות; וכן בחינה של המועילות והתכליתיות של הבקורות והסדרתם המיטבית בממשל התאגידי של הבנק.

המנכ"לית הוסיפה שבמבט הצופה לשנת 2022, נראה שמנגנוני הצמיחה יביאו להנעה של יוזמות ומיזמים חדשים, שיאפשרו את התפתחותו של המשק הישראלי ואת התפתחותו של בנק ישראל לצורך מימוש תפקידיו. האסטרטגיה מדגישה את החדשנות ואת הגמישות שהבנק צריך להפעיל בהתנהלותו העתידית והיא מחייבת אותו להשתנות. לאור זאת, צפוי שתכנית העבודה, משאבי התקציב ומשאבי האנוש של שנת 2022 יהיו במגמת התרחבות.

בסיום דבריה הציגה המנכ"לית את נתוני התקציב ומשאבי האנוש: הצעת תקציב הבנק לשנת 2021 מסתכמת ב-996 מיליון ש"ח, סכום שנמוך מתקציב שנת 2020 ב-80.9 מיליון ש"ח ושמהווה קיטון של 7.5%. הקיטון נובע מעיקר מירידה בהדפסת כסף (58%) ובהשקעות הבנק (67%), בעיקר בשל השלמתו של מיזם הבינוי, למעט המרתף ומסירת התת-קרקע בבניין 1. הקיטון נובע גם מצמצום בהשקעות ללא בינוי, מה שמשקף את גישת ההנהלה בתכנון 2021, להימנע מאישור מיזמים חדשים גדולים בעת חילופי מנהלים ולהתמקד בהתמודדות עם משבר הקורונה וביישום האסטרטגיה.

לעניין משאבי האנוש דיווחה המנכ"לית ששיא התקנים של הבנק לשנת 2021 יעמוד על 891 תקנים, גידול של 11.4 משרות, שמהווים כ-1% גידול ביחס ל-2020. גידול זה נבחן בקפידה, כשרוב הבקשות של החטיבות לתקנים נדחו על הסף. הראייה הקיפה ממבט-על את כלל השיקולים והוחלט שיש לתת מענה לצורכי השעה, לשם התמודדות עם משבר הקורונה (6.4 תקנים זמניים), מה שהתאפשר באמצעות מחיקת תקנים זמניים אחרים (7 תקנים זמניים). גם בפעילות השוטפת חלה הסטה של משאבים: 7 תקנים הוקצו לפעילות שוטפת הכרחית כנגד 7 תקנים שבכוונת

הבנק לאפשר את מחיקתם כתוצאה מהתייעלות. לסיכום, הגידול בפועל נועד ליישם פיקוח על הגורמים שמפוקחים על ידי מאגר נתוני אשראי (4) ולאסטרטגיה (8), בהיקף כפי שתוכנן עוד לפני כשנה.

מנהלת יחידת תכנון וכלכלה הציגה את נתוני התקציב. לדבריה, שנת 2020 וככל הנראה גם שנת 2021, הן שנים לא שגרתיות בעליל ועובדה זו באה לידי ביטוי גם בתכנון התקציב.

מנהלת היחידה הציגה נתוני תקציב, החל משנת 2015, שלאורם ניתן לראות, שלאחר שנים רבות של גידול תקציבי, מגלמת שנת 2021 ירידה בתקציב וחזרה לרמות התקציב של 2015 וזה בעיקר בשל סיומם של מספר מיזמי-ענק וביניהם: מאגר נתוני אשראי; מיזם הבינוי והשיפוץ; וכן הנפקת סדרת השטרות החדשה. הסעיף של הדפסת כסף יורד משמעותית כבר שנתיים כיון שסיימנו את הנפקת הסדרה החדשה וכעת עושים רק הדפסות חוזרות בהתאם לביקוש למזומן. יצוין כי בתקופת הקורונה יש ביקוש ער למזומן ויכול להיות שאם הדרישה המוגברת למזומן תימשך יתכן שיהיה צורך להגדיל את התקציב להדפסת כסף.

מנהלת היחידה סקרה את נתוני הביצוע לשנת 2020: על אף ששנת 2020 הייתה שנה לא שגרתית בעליל, ניתן עדיין לראות שאחוזי הביצוע דומים לאחוזים שהיו בשנים עברו, למעט סעיפים ייחודיים שביצועם נפגע באופן משמעותי, כגון נסיעות לחו"ל, הדרכות וכד'.

בסעיף ההשקעות יש לראות קיטון משמעותי בתקציב, הן בשל סיום מיזמים משמעותיים (בעיקר מסיום פרויקט הבינוי ומסירתו של בניין 2 וכן סיום הפרויקטים הלווייניים של תת הקרקע והעברת חוות השרתים שצפויים להסתיים במהלך 2021) אבל גם לא קשר לפרויקטים הללו ההשקעות יורדות מסיבות נוספות שהעיקרית שבהן היא ההימנעות מהשקת מיזמים ופרויקטים חדשים.

מנגד יש לראות גידול גם בשכר העובדים ודמי גמלה וגם בשיתוף נתוני אשראי, מה שיפורט בהמשך. אבל ניתן לראות שלעומת הגידול בתקנים בשנים קודמות, הגידול בתקנים שמבוקשים עבור שנת 2021, קטן יותר. לדוגמה, בשנת 2019 גדלנו ב-24 תקנים ובשנת 2020 ב-23 תקנים, אך לעומת זאת הגידול בתקנים בשנת 2021 מסתכם ב-11.4 תקנים נטו.

כאן הסבירה מנהלת יחידת תכנון וכלכלה על מודל הסלים, לטובת החברים החדשים: הרעיון המרכזי של מודל הסלים היה להסתכל על התקציב במבט של מה היה קורה אילו לא היה קיים סעיף מסוים (למשל, אם לא היה מאגר, אם לא היו תפקידים חדשים, אם לא היה פרויקט בינוי וכדומה) ואיך זה היה משפיע על הפעילות השוטפת שלנו. וכך הוגדרו הסלים השונים:

"סל המיוחדים" כולל את הפרויקטים החדשים: הדפסת הכסף, פרויקט הבינוי, קרן העושר.

"סל האסטרטגיה" הוא בעצם מנוע הצמיחה של הבנק ובו נכנסות כל התוכניות שתפקידן לממש את האסטרטגיה ולהניע את המשק ואת הבנק לכיוונים שהנגיד יקבע.

"סל הקורונה" הוא סל חדש שנוצר השנה כדי להבין מה היו השפעותיה מבחינת תקנים, תקציב, ותכניות עבודה.

"סל שכר וגמלה" מייצג את המרכיב הקשיח בשכר וגמלה.

ו"סל הפעילות השוטפת" כולל את ההוצאות וההשקעות העתודות וכן את המרכיב הגמיש של השכר, כלומר: תוספת בכוח אדם, תקן זמני.

בחלוקה לסלי הפעילות ניתן לראות, שגם בסל הפעילות השוטפת יש קיטון של התקציב. ניתן לראות שהחל משנת 2018 יש קיטון בתקציב השוטף. ההסתכלות מ 2018 עד 2021 טובה כי בשנת 2019 המועצה ביקשה לבצע קיצוץ של 5% מהתקציב השוטף ומאז ניתן לראות שיש מגמה של ירידה בסל של הפעילות השוטפת.

מנהלת היחידה סקרה את השינויים בכל אחד מן הסלים. כאמור, סך התקציב יורד בכ-7.5%. ניתן לראות שסל המיוחדים הולך וקטן והוא צפוי להיעלם בשנים הבאות. הבינוי שמצוי בסל זה יסתיים, הקמת מאגר נתוני אשראי הסתיימה וההוצאות תעבורנה לפעילות שוטפת.

חבר מועצה שאל: האם העלויות שמופיעות בסעיף מאגר נתוני אשראי בסך 81 מיליון ש"ח כוללות הוצאות הקמה והאם סכום זה ילווה את הבנק מידי שנה?

מנהלת היחידה השיבה שפרויקט ההקמה הושלם ובסעיף זה לא כלולות עלויות הקמה. אך כן כלולות בסעיף זה עלויות שכר.

חבר המועצה ביקש לדעת מהן העלויות ללא שכר.

מנהלת היחידה השיבה שהעלויות ללא שכר הן כ-65 מיליון ש"ח.

מנהלת היחידה הדגישה שסל האסטרטגיה בתקציב מהווה את מנוע הצמיחה של הבנק ועל כן צפוי שיגדל בשנים הבאות. היא גם ציינה שבסל זה הוצגו לקראת שנת התקציב הבאה כל היוזמות שכבר הגיעו לרמת בשלות נאותה. בסל משבר הקורונה הקפדנו לשים רק את העלויות שמזוהות ישירות עם המשבר וניתן לראות עלייה בהוצאות בשל המעבר לעבודה בקפסולות וכיו"ב.

הסל השלישי הוא שכר וגמלה. בסל זה ניתן לראות את המרכיב הקשיח בתקציב השכר לעומת המרכיב הגמיש. המרכיב הקשיח בעלויות השכר הוא תלוי-הסכום, זחילת שכר והמשך יישום ההסכם האחרון. על מרכיב זה אין לנו אפשרות להשפיע. לעומתו, המרכיב הגמיש, שעליו יש לנו אפשרות להשפיע, מורכב מהתקנים שמתווספים לשנת 2021 וכן מהתקנים הזמניים.

כאן ביקש חבר מועצה לשאול לגבי כוח האדם: ראשית, למה רק כוח האדם של שיתוף נתוני אשראי מופיע. שנית, צוין שרק 7 מיליון נמצאים במרכיב הגמיש, אבל נראה שהגמיש הוא בסביבות 20 מיליון. ודבר שלישי, האם תוספת דרגות נמצא בקשיח או בגמיש?

מנהלת יחידת תכנון וכלכלה השיבה כי שיתוף בנתוני אשראי מופרד בעקבות החלטה בשנה שעברה כשהמודל נבנה, במטרה להציג בנפרד לוועדת הכספים של הכנסת את התקציב של שיתוף נתוני אשראי ומשום שמדובר בסל המיוחדים. יחד עם זאת, למען השקיפות, בהמשך צוין גם מה עלות התוספת של כוח אדם שקשורה לשיתוף נתוני אשראי.

לגבי תקציב השכר הקשיח לפי חובתנו בהסכם עלינו לחלק 31% דרגות לכן כל מה שהסכמי נכנס למרכיב הקשיח.

חבר המועצה שוב ניסה להבין את ההיגיון העומד מאחורי הנתון האומר שרק 7 מיליון מתוך כ 400 מ' הוא מרכיב גמיש. ומנהלת היחידה הסבירה שתקציב השכר נמצא בשלושה סלים שונים: גם במיוחדים תחת שיתוף נתוני אשראי, גם בשכר וגמלה קשיח וגם בפעילות שוטפת כגמיש.

חבר המועצה אמר שאין זה הגיוני שרק 7 מיליוני ש"ח מוגדר כגמיש מתוך 400 מיליוני ש"ח. ונגיד הבנק ציין שעוד נגיע לזה ונחזק את הסכום הזה של 7 מיליון.

מנהלת יחידת תכנון וכלכלה המשיכה והוסיפה שגם בהיבט של תקני משאבי האנוש ניתן לראות חלוקה לסלים, ניתן לראות שהיה גידול לאורך השנים אבל אם מורידים את סל המיוחדים שמציג את הגידול שקשור למאגר נתוני אשראי, קרן העושר ופרויקט הבינוי, ניתן לראות שאנחנו בקו הכתום. בנוסף, בעקבות ההתייחסות לסל האסטרטגיה ומה היא עושה לתקציב אפשר לראות שמהתקן המרבי מספר המשרות המרבי עומד על 891. אולם בפעילות השוטפת חלה ירידה. משמעות הדבר היא שאמנם אנחנו גדלים, אבל כנגד זה אנחנו גם מבצעים התייעלות וקטנים במקביל. לאחר מכן התמקדה מנהלת היחידה ב 2021 ובשינויים ביחס ל 2020 במספר המשרות ובאחוזים. שיא התקנים יהיה 891 והוא מגלם בחובו גידול נטו של 11.4 משרות, מתוכן 4 משרות שמשיכות למאגר נתוני אשראי – סל המיוחדים - ו-8 משרות משויכות לסל האסטרטגיה. וזאת בהתאם לתכנית הרב שנתית שהוצגה בסוף 2019 עם מבט ל 2020 עד 2024. בנוסף הבנו שבתחום הקורונה נזדקק למשרות זמניות ועל כן הוספנו 6.4 תקנים זמניים. כנגד זה, בסל השוטף יש צרכים חדשים הכרחיים שאת כולם אנו מקיימים באמצעות התייעלות של 7 תקנים קבועים (7 תקני קורונה כנגד התייעלות ב 7 תקנים קבועים). בנוסף יש קיטון של 7 תקנים זמניים כך שלכאורה אפשר להגיד שסל משבר הקורונה ממומן מקיטון בתקן הזמני.

חבר מועצה ביקש לציין שלמיטב זכרוננו דובר בתכנית האסטרטגית על ירידה של 14 תקנים קבועים, לא זמניים. ומנהלת היחידה השיבה שהשינוי הוא בעקבות משבר הקורונה. חבר המועצה הגיב שלדעתו הקורונה צריכה להיכנס לסעיף אחר.

מנכ"לית הבנק השיבה, שלגבי תכנון 2020 אנו עומדים באופן מלא בתכנון שהיה ואכן הייתה התייעלות של תקנים, אלא שבאסטרטגיה צוין 6 ולמעשה, כפי שכבר אמר הנגיד, גייסנו בינתיים שניים ואנחנו מאמינים שהארבעה הנוספים יגויסו השנה.

לגבי שנת 2021 ואילך, ציינה המנכ"לית כי בתכנית שהוצגה אכן דובר על התייעלות של 14 תקנים, אולם עם כניסתה לתפקיד, היא אתגרה את התכנית (שהוכנה בטרם בואה) ולאחר בחינה יחד עם אנשי משאבי אנוש ומנהל החטיבה היא מצאה אותה כלא-ישימה. המנכ"לית הסבירה כי תכנית כזאת הייתה צריכה לבוא עם שמות של אנשים/תקנים ספציפיים שבהם מדובר לאחר בחינה מול החטיבות השונות. כאשר מדובר במחיקת תקנים של תפקידים קיימים, המחיקה יכולה להיות בהסכמה עם החטיבות עצמן רק כאשר אין תכולה לעבודה שהייתה, אבל במקרים רבים אנחנו רואים שיש תכולה ולא ניתן לבטלה. בנוסף, ציינה המנכ"לית כי בכוונתה להגיש תכנית פרישה מוסכמת יחד עם הממונה על השכר. "תכנית כזאת לא הייתה קיימת ואנחנו נגבש אותה עם הממונה על השכר וכמובן

עם וועד העובדים כי הנושא הזה מחייב גם הסכמה שלהם" וכל זה מעבר ל-7 התקנים שאותם אנו מתכוונים לחסוך כתוצאה מהתייעלות, כפי שמופיע בהצעת התקציב שהוגשה.

חבר מועצה ציין שיש בעיה ואי אפשר להתעלם ממנה. יש רצף שלטוני ורצף ניהולי. אלה שהבטיחו זאת עשו עבודה וידעו לזהות את המספרים. "אי אפשר היום לבוא ולהגיד שאין לזה ישימות".

המנכ"לית השיבה כי אין ישימות לאחר שהיא בדקה את הנושא באופן פרטני ויתכן שההנהלה הקודמת ביקשה לגבש איזושהי תכנית פרישה שטרם גובשה אבל כרגע אין זכר לתכנית כזאת ואי אפשר לחטוא לאמת כאשר כרגע אין אפשרות להתחייב ל 14 התקנים האלה. אולי בסוף השנה אם תהיה תכנית כזאת נוכל להציג את המספר הזה או אחר, אבל כרגע איני יכולה לעמוד מאחורי זה.

חבר מועצה ציין כי אינו יודע מה התכנית המקורית אבל בעקבות הקורונה עובדים שינו קצת את תכניות הפרישה שלהם ולא ניתן להכריח אותם לפרוש.

הנגיד ביקש להוסיף כי אמנם עקומת התכנון של 2020 נראית זהה, אבל בפועל יש יותר התייעלויות ופחות גיוסים ממה שתוכנן, ואפילו היינו בהתייעלות יתר. כך שהקיצוזים הולכים לשני הצדדים. הנגיד הסכים גם עם העובדה שהיו עובדים ששינו את תכניתם לפרוש. בנוסף ציין הנגיד שהוא דיבר עם הממונה על השכר שייתן לבנק אמצעים לזרז מתווה של פרישה מוקדמת. אנחנו מתכוונים להשלים פערים אבל לפי המידע הקיים כרגע המנכ"לית מציגה בשקיפות את המצב.

חבר מועצה ציין שכאשר רואים שלא עומדים בהתחייבות או כאשר יש קושי מסוים, צריך לבוא ולהציג זאת באופן ישיר ולבקש שינוי, ולא שנצטרך לזהות את הפער תוך כדי קריאת הדברים.

הנגיד השיב שאם לא היינו חושבים שזה חשוב לא היינו מכינים טבלה שמציגה בדיוק מה היה התכנון בשנה שעברה ומה היה הביצוע, לעומת השנה. כך אנחנו מציגים את הדברים, אבל הוסיף כי הוא מקבל את זה שאולי הפער היה צריך להיות יותר מחודד.

המנכ"לית הדגישה שוב שנעשה כל מאמץ לתקף את ההתייעלות של 14 תקנים אבל לא ניתן להגיע למספר הזה בשום צורה ובנוסף, אנחנו עדיין עומדים בהחלטת המועצה שלמעשה ההתייעלות צריכה להיות כנגד תקני השוטף אז אם מדברים על 7 מול 7 זה אומר שמבחינת השוטף אנחנו באפס תוספת תקנים לצורך העניין הזה בשנת 2021. יחד עם זאת ציינה המנכ"לית כי היא מתכוונת לעבוד על זה ברצינות ולהגיש תכנית שמתגבשת יחד עם מנהל חטיבת משאבי אנוש ומינהל וצוות מקצועי באגף משאבי אנוש ומקווה שהמספר יהיה טוב יותר מ 7. אנו מציגים בגישה הזהירה את המספרים שאנו יכולים להתחייב עליהם.

חבר המועצה ביקש להזכיר: בתקציב הקודם כשביקשו את תוספת 31 התקנים הנגיד התחייב להתייעלות על פני שנים שתחזיר את התקנים למקסימום של 890 כפי שהיה. 31 גיוסים בוצעו. אבל התכנית הרב שנתית להתייעלות של 17 תקנים היא תכנית דלה.

כאן ביקש חבר המועצה להזכיר לה, כמה תקנים היו צפויים להיחסך בתכנית ההתייעלות שהוגשה ע"י מנהלת משאבי האנוש דאז וציין שאמור להיות רצף ניהולי, העובדה שמנהלת חטיבת משאבי אנוש ומינהל עזבה, לא אמורה לשנות את התוכנית.

הוא ביקש שלהבא החומרים ישלחו מראש כדי שאפשר יהיה להתייחס אליהם.

מנכ"לית הבנק השיבה שהתכנית כללה חיסכון של 46 תקנים לאורך 5 שנים.

חבר המועצה ציין כי בתכנית הנוכחית יש מ 2021 עד 2024 התייעלות של 17.5 תקנים לעומת 46 בתכנית הקודמת, ועם 7 התקנים שכבר ירדו ב 2020, נשארנו עם פער של 25.5 מול 45. חבר המועצה אמר שהבדל של 20 תקנים אינו סביר בעיניו. לא סביר שרק בשל החלפתה של מנהלת משאבי האנוש, התכנית איננה ישימה בפער של 20 תקנים.

מנהל חטיבת משאבי אנוש ומינהל הנוכחי אמר שהמנהלים הבכירים בחטיבה לא מכירים את נתוני התכנית שהוצגה ושהם מעולם לא התבקשו לבחון אותה ולאשר את ישימותה.

הוא גם ציין שיש בתכנית האמורה 7 תקנים שנחסכים עקב פרישה מוקדמת. להבנתו, לא ניתן לכלול אותם בתכנית, בשל העובדה שפרישה מוקדמת היא החלטה בלעדית ועצמית של העובד/ת. עוד הוא ציין שהתכנית כוללת שינויים אירגוניים שלא מפורטים ושכלל לא ידועים לחטיבה.

חבר מועצה אמר, שאילו היינו גוף עסקי, תשובה כזו לא הייתה מתקבלת על הדעת. יש פה שני דברים: אחד זו שאלה של תרבות ארגונית, אין כאן קטגוריות על 7 תקנים, אלא תפישת העולם היא שהבטחות ותכנון צריך לקיים. זה נכון שתכנון הוא בסיס לשינוי, כדברי הנגיד, אבל אם יש בסיס לשינוי צריכה להיות הצדקה לבסיס השינוי, לא בגלל חילוף של בעלי תפקידים, אלא הצדקה עניינית.

מנכ"לית הבנק העירה שבגוף עסקי יש גמישות העסקה גדולה הרבה יותר מאשר זו שקיימת בגוף ציבורי, שבו חלה קביעות למשאבי האנוש על פי הסכמים קיבוציים.

חברי המועצה לא הסכימו וטענו שיש גופים עסקיים עם וועדים חזקים מאד, גם בנקים, עם הסכמים קיבוציים חזקים שעדיין עושים התייעלות.

המנכ"לית ציינה שבגופים עסקיים אלה יש גם הרבה מאד חוזים אישיים וזה לא המצב בבנק ישראל. ובהמשך לכך, היא עמלה בימים אלה, יחד עם מנהל חטיבת משאבי האנוש ומינהל, לממש את האפשרות שנפתחה בהסכם 2019 למימוש העסקה בחוזים אישיים, דבר שיאפשר גמישות מסוימת בניהול משאבי האנוש. שוב הדגישה המנכ"לית שתכנית ההתייעלות נבדקה על ידה מכל צדדיה ואין לה אפשרות להתחייב בנקודת הזמן הזו למה שסוכם.

חבר מועצה נוסף ביקש להציע שכנגד אותם 7 תקנים חסרים, יופחתו תקנים זמניים ועתודת מנכ"ל, ובמהלך השנה לעשות עוד עבודת מטה, אבל בינתיים נישאר נאמנים להחלטות ולתכנית הרב שנתית (אבל שההפחתה לא תהיה מתוך 7 התקנים הזמניים של הקורונה).

חבר מועצה טען שמניסיון חייו אם מישו יבדוק תקן, תקן - בלי לסמוך על הדיווחים - אפשר למצוא את 7 התקנים החסרים. ובניהול נכון לא מבצעים גיוסים חדשים ללא תמורה. לדבריו המועצה לא יכולה להסתפק בתשובה של "אי אפשר".

מנכ"לית הבנק אמרה שהיא לא יכולה לתמוך בתכנית שאין לה ביסוס עובדתי. היא הביאה כדוגמה נוספת לאי-ישימותה של התכנית, את העובדה שהתכנית קובעת חסכון של 5 תקנים כתוצאה מביטול זמן. לדבריה זו קביעה אמורפית שלא ניתנת ליישום הלכה למעשה. תכניות התייעלות שהיא מכירה מביאות חיסכון בתקנים כנגד עובדים שפורשים או בצורה של גיוס עובדים זולים יותר במקום עובדים שפורשים. המנכ"לית הוסיפה שהוסבר בישיבת הנהלה על ידה ועל יד הנגיד כי תקנים חדשים לשוטף יגויסו רק כנגד התייעלות, וציינה כי לא הייתה אמירה כזאת בעבר לגבי התייעלות מטעם ההנהלה שעזבה.

חבר המועצה הציע כי בגלל ששנת 2021 היא מורכבת עקב הקורונה, אפשר להשאיר ב-2021 את התכנית של 7 תקנים, אבל מבקש שתוצג תכנית התייעלות עד 2024 שתכלול מספר גבוה יותר מה-17.5, כי זה מעט מדי על פני 4 שנים. היא ציינה כי התייעלות מבחינתה יכולה להיות גם שימוש בכוח אדם קיים על ידי הכשרתו במקום גיוס של עובדים חדשים.

לדבריו, בסופו של דבר הבנק הולך לדיגיטציה, ודיגיטציה דורשת פחות כוח אדם, אז נדרשת תכנית התייעלות אתגרית.

חבר מועצה ביקש להדגיש לפרוטוקול, שהמועצה המנהלית לא קוראת לבנק ישראל לפטר עובדים/ות, אלא תומכת בבנק בעמידה בכל ההסכמים הקיבוציים. לדבריו, מנהיגות נבחנת בבחינת התקנים המיותרים והיכולת להגיע לסיכומים מבלי להפיל את האשמה על המועצה המנהלית. בנוסף ביקש חבר המועצה, כי מאחר שאנחנו נפגשים לעיתים תכופות, שניצול תקני העתודה ייעשה באישור המועצה, לא כדי להקטין אוטונומיה ניהולית חלילה אלא כדי שלא יקרו עוד פערים כמו אלו שאנו עוסקים בהם כעת.

חבר מועצה ביקש לציין כי, על פי ניסיונו, בעידן הדיגיטציה ניתן להתייעל בתחום המשרות המנהליות.

מנכ"לית הבנק הסכימה עם הקביעה, והשיבה שחלק מההתייעלות הוא שחרור תקנים של מזכירות. ציינה כי היא באופן אישי, שחררה מזכירה ועוד אנשים בלשכתה, אמנם אין הרבה מזכירות בבנק ישראל, אבל זה חלק מעניין ההתייעלות, כמו גם התייעלות בתפקידים שמפעילים מכונה שכבר אין בה צורך.

חבר המועצה הוסיף גם הוא שאין המועצה קוראת לפיטורי עובדים, אולם בטוח כי יש תפקידים שהפכו ללא רלוונטיים, ואז אפשר לעשות הסבה בתוך הבנק, במקום לגייס עובדים חיצוניים לתפקידים אחרים. אלו מהלכים שחייבים להיעשות. כמו בכל גוף עסקי.

חבר מועצה הצטרף לדבריו וביקש להוסיף שבענינו יש תפקידים בבנק ששינו את אופיים בעקבות משבר הקורונה ושחלקם אף התייתרו ושהוא מצפה מהנהלת הבנק לבחון האם יש עובדים/ות שתכני עבודתם התייתרו בשל כך, ושאפשר ונחוץ לבצע שינויי תפקידים עבורם.

מנכ"לית הבנק ביקשה להודות לחברי המועצה על השיח הענייני והתורם, אמרה שהיא מודעת לכך שניתן וצריך להתייעל ושלב ראשון היא הציגה את ההתייעלות שנובעת מפרישה ודאית של עובדים/ות ושעכשיו יש בכוונתה לבצע, יחד עם הנהלת הבנק, בחינה מעמיקה של אפשרויות ההתייעלות ולהכין בהמשך תכנית נאותה וישימה.

חבר מועצה ביקש לציין שזוהי העוצמה של בנק ישראל ושל המועצה המנהלית; שלצד העשייה האדירה של הבנק, גם בתקופת הקורונה ובכלל, הנהלת הבנק מוצאת את הזמן לעסוק גם בהתייעלות של תקנים בודדים.

הנגיד הדגיש שאנו צריכים להסתכל על שנת 2020 בתכנון מול ביצוע ולזכור שעמדנו בדיוק במה שהיינו אמורים לעשות. הנגיד הוסיף ואמר שגם הוא היה רוצה לראות ולהציג יותר התייעלות, אבל צריך לציין שעלו גם צרכים חדשים רבים (בין אם בנושא הקורונה, או נושאים חדשים אחרים שהיה על הבנק המרכזי לפעול לסיפוקם ודרשו תקנים נוספים) שהנהלת הבנק עמדה כנגדם וצמצמה הרבה מאד את התוספות. כלומר: יש גם מעין התייעלות שלא ממש רואים.

כדוגמה הנגיד הביא את בקשתו של המפקח על הבנקים לבוא ולהציג למועצה את הצורך לתקנים נוספים כי הפיקוח קורס.

הנגיד ציין שהוא מעריך כי בחודשים הקרובים נבוא עם מתווה מחודד יותר, כפי שהוצע, והוא עוד לא יודע להגיד בדיוק לאיזה מספר של פרישות נגיע אבל הוא מעריך שנגמור עם מספר גבוה יותר מ 17.5.

חבר מועצה הביע את עמדתו כי הדיון הוא יותר דיון עקרוני של תרבות ארגונית מאשר דיון על מספר של 7 תקנים. צריך להבין שמדובר בכספי ציבור ותפקידה של המועצה הוא לשמור על הכסף הציבורי.

הנגיד ציין שהוא מסכים עם העיקרון של הדיון, אך יחד עם זאת הוא מבקש לתת את הדעת גם לאתגרים שעומדים לפתחנו בנושאים שהבנק חייב לבצע ועל המועצה להבין זאת. הנגיד התייחס והוסיף שאם מדברים על כספי ציבור, אז זהו בדיוק הנושא שעסקנו בו בכל תקופת הקורונה. אנחנו משלימים פערים שנוצרו בעקבות הטיפול בקורונה, ואמנם אנחנו גדלים, אבל בסך הכל הורדנו את הדרישות למינימום האפשרי ולא הייתי רוצה שניתפס למספרים.

חבר מועצה התייחס לשנה המיוחדת, שבה הנגיד ועובדי הבנק תורמים ברמה הקיומית של המדינה. ציין כי הם מבינים את גודל השעה ואת המיוחדות שלה. ובימים רגילים לא היה מקבל את ההסברים. אבל שומע את דברי הנגיד



ואינו מתעלם מהפעילות של בנק ישראל ומתפקידו. הדגיש שהוא מודע לפעילות הענפה והברוכה של בנק ישראל לטובת כלכלת ישראל באופן כללי ובתקופת משבר הקורונה בפרט ושהכרחי לוודא שיעמדו לרשות הבנק כל המשאבים הנחוצים לביצוע פעילותו זו.

מנהלת יחידת תכנון וכלכלה הציגה את השקף שיוצג בפני ועדת הכספים וכפי שהוא יפורסם ברשומות. בשקף ניתן לראות את טור התקציב, את ההתחייבות שלנו לשנים הבאות (שזה ההרשאות להתחייב), את שיא תקני משאבי האנוש (מספר התקנים המרבי שניתן לגייס בכל עת), את ההשוואה לתקציב 2020 המקורי ואת ביצוע תקציב 2019.

חבר מועצה שאל האם ההרשאות להתחייב לשנת 2021 מחליפות את ההרשאות להתחייב לשנת 2020? מנהלת היחידה השיבה בחיוב.

חבר המועצה ציין כי יש גידול בעתודה מ 9 מיליון ל 15 מיליון וביקש לדעת מה המשמעות של עתודת שכר וגמלה זו וכן שאל בגין מה הגידול ומדוע צריך גידול.

מנהל אגף משאבי אנוש השיב שעיקר התקציב מיועד לפרישת עובדים/ות במסגרת תכנית ההתייעלות. העתודה מיועדת לתשלומים החד-פעמיים הגדולים בגין מי שפורשים/ות ו-2 מיליון ש"ח נוספים מיועדים לעתודה כללית לנושאים שאינם צפויים מראש.

חבר המועצה שאל האם מדובר על תוספת לעלויות השכר בגובה של כ-10 מיליון ש"ח?

מנהל האגף השיב, שאם יתאפשר להביא לפרישה של עובדים/ות נוספים/ות, ישתמש הבנק בעתודה לתשלום פרישתם, מה שיגדיל את הוצאות הגמלה.

חבר המועצה ציין שמצד שני אם עובד פורש יש חיסכון כי לא משלמים לו תשלומי משכורת רגילים.

מנהלת יחידת תכנון וכלכלה אמרה שמבחינת הכללים אם העתודה תשמש לתנאי שכר חדשים המועצה תצטרך לאשר זאת מראש כמובן, ואם היא תשמש לפורשים בהיקף של מעל 2 מיליון ש"ח גם אז זה יגיע למועצה לאישור, לכן עתודה זו תשמש בעצם לצורך גמישות בתוך התקציב, אולם בפועל השימוש ב 9 מיליון ש"ח האלה יהיה חייב לעבור לדיון מסודר במועצה לשם קבלת אישורה.

חבר המועצה אמר שלאור העובדה שזה יבוא לאישור המועצה, מקובל עליו.

המנכ"לית הבהירה כי לגבי עתודת מנכ"ל כללית, למעשה יש שני מספרים ב 2020. יש 5-6 עבור עתודת מנכ"ל כללית וכן 1.3 הייתה עתודת נגיד שבוטלה וכעת עתודת מנכ"ל תשמש גם את צרכי הנגיד במהלך השנה. העתודה

הזו מיועדת לאפשר לנו במהלך השנה התנהלות עם ההנהלה החדשה, עם יוזמות חדשות שיעלו כדי לממש את החזון של הבנק.

חבר המועצה הדגיש מספר פעמים ששימוש בעתודה בסך 9 מיליוני ש"ח צריך להגיע לאישור המועצה. עוד ציין, שביתרת העתודה מעבר ל-9 מיליוני ש"ח, אין גידול מהותי.

מנהלת היחידה ציינה שאנו צופים ששנת 2022 תהיה שנה של צמיחה ושל יזמות ולכן חשוב להנביט בשנת 2022 מיזמים חדשים, שימומנו באמצעות העתודה שתוקצבה. זאת בניגוד לשנת 2021, שבה אנו מתכננים שלושה מיזמים קטנים בתקציב מזערי של 2.5 מיליון ש"ח. מנהלת היחידה הדגישה כי פרויקט חדש באמצע שנה מעל 2 מיליון ש"ח מגיע למועצה, אבל חשוב להבין שמגמת הירידה בתקציב בגלל המצב וחילופי ההנהלה (שבעקבותיהם לא אושרו פרויקטים לחטיבות) אינה מעידה בהכרח על מה שיקרה ב 2022.

חבר מועצה שיבח את מנהלת יחידת תכנון וכלכלה: "אני באמת רוצה לומר לך שהחומר מוגש בצורה וויזואלית וגם עניינית ברמה מאוד מאוד גבוהה; מאוד נהניתי מהחומר, נראה שהושקעה פה הרבה מאוד מחשבה".

חבר מועצה ביקש לקבל בדיון הבא הסברים לגידול על סך 35 מיליון ש"ח בתקציב השכר של שנת 2021. לדבריה החל מסוף שנת 2017 עלה תקציב השכר ב 99 מיליון ש"ח שמהווה 30% מהתקציב של עלות השכר. בנוסף, הצטרף חבר המועצה לשבחים שחלק חבר המועצה הקודם למנהלת היחידה והודה גם לכל שאר הצוות ביחידת תכנון וכלכלה.

חבר מועצה ביקש להזכיר כי לפני שנתיים ביקשה המועצה ירידה של 5% והובטח להם שזה יקרה ושאל אם הבנק יהיה בשל עד הפגישה הבאה לתת תשובות והסברים לכל הגידול בשכר.

מנהלת היחידה השיבה: "אנחנו מוכנים".

נגיד הבנק ביקש להודות למנהלת היחידה ולצוותה על עבודתם המקצועית ועל השעות הרבות שהושקעו כדי להביא לתוצרים עד כדי כך איכותיים.

מנכ"לית הבנק הודתה ליחידת תכנון וכלכלה ולאגף משאבי האנוש על עבודתם היסודית ומאירת העיניים, שתרמה לדיון פורה וענייני.