

בנק ישראל
פרוטוקול משיבת המועצה המינהלית
שהתקיימה ביום ה', 02.06.2014, במשרדי בנק ישראל בירושלים

נוכחים מקרב חברי המועצה:

דן פרופר, יו"ר המועצה
איציק אידלמן
נדין בודו-טרקטנברג, המשנה לנגידה
אורי גלילי, יו"ר ועדת הביקורת
מקסין פסברג

נעדרים מקרב חברי המועצה:

קרנית פלוג, נגידת הבנק
נינה זלצמן

נוכחים מקרב עובדי הבנק:

אדי אזולאי, ראש מטה הנגידה
חזי כאלו, מנכ"ל הבנק
מורן מבורך, מזכירות הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית
שולה מישלי, מבקרת הפנים
אילן סוציאנו, עוזר למזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית
אסתי שורץ, מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית

נוכחים נוספים:

בנושאים מס' 6-7 של סדר היום:

יעל ואקנין, מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה
רחל צימלס, היחידה לתכנון וכלכלה

בנושא מס' 8 של סדר היום:

יעל ואקנין, מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה
אלעד יעקבי, מנהל היחידה לשירותי בנקאות וכספים במחלקת חות"ם
(חשבות ומערכות תשלומים וסליקה)
עירית מנדלסון, מנהלת מחלקת חות"ם
דורון פלח, מנהל החטיבה לטכנולוגיית המידע
רחל צימלס, היחידה לתכנון וכלכלה

בנושא מס' 9 של סדר היום:

ערן ביטנר, מנהל פרויקטים, אגף הלוגיסטיקה, החטיבה למשאבי אנוש ומינהל
יעל ואקנין, מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה
אליצור וייזר, עוזר ליועצת המשפטית
דני כהן, ביקורת הפנים
פנינה קרן, מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל
מיטל שניאור, ביקורת הפנים

בנושא מס' 10 של סדר היום:

אנדרו אביר, מנהל חטיבת השווקים
פרנסואז בן צור, מנהלת האגף הפיננסי, חטיבת השווקים
ליאור גסנר, מנהל היחידה לניהול סיכונים
דני כהן, ביקורת הפנים

בנושא מס' 11 של סדר היום:

יואב סופר, דובר הבנק

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. עדכונים מוועדת הביקורת
4. דוח ביקורת בנושא פעילות המחלקה המשפטית – דוח 1307
5. תלונות אנונימיות – דוחות בדיקה 14-801, 14-502
6. מעקב רבעוני על תוכנית העבודה והתקציב
7. אישור שינויי תקציב
8. תקציב החלפת המערכת הבנקאית
9. פרויקט הבינוי
10. סיכונים פיננסיים
11. אישור פרוטוקולים של המועצה המינהלית
12. יחסי עבודה
13. סיור במוקד הבקרה של יחידת הביטחון ובכספות

הדיון

1. **עדכוני נגידת הבנק**
המשנה לנגידה סקרה את ההתפתחויות האחרונות במשק הישראלי והבין-לאומי.

2. **עדכוני המנכ"ל**

ועדת לוקר

המנכ"ל מסר שהמסקנות מדוח הביניים של הוועדה פורסמו לציבור. הוא הזכיר שהוועדה הוקמה במטרה לבחון כיצד ניתן לצמצם את היקף הכלכלה השחורה – זו מהווה על פי אומדנים כ-20% מהתמ"ג – באמצעות צמצום השימוש במזומן והרחבת השימוש באמצעי תשלום אלקטרוניים. להערכתו, הרחבת השימוש באמצעים אלקטרוניים תחדד את האיומים הקיברנטיים. המנכ"ל ציין ששניים מעובדי הבנק היו חברים בוועדה, אך מלבדם עסקו בנושא עוד 15 עובדים. לדבריו, הדוח יצר עניין גם בחו"ל ולכן הוא יתורגם לשפה האנגלית. חבר מועצה שאל מהן ההשלכות הצפויות של הדוח על תקציב הבנק. המנכ"ל השיב שהבנק יקצה תקציב למסע הסברה בנושא.

כנס ניהול הסיכונים

המנכ"ל אמר שהכנס היה מוצלח לדעת כל משתתפיו. להערכתו, מבחינת ניהול הסיכונים הבנק נמצא במיקום טוב יחסית ל-36 המדינות שנציגיהן השתתפו בכנס. המנכ"ל ציין כי אחד הנושאים שניצבו במוקד הכנס הוא אירועי כשל. הוא הוסיף שעל רקע ריבוי המקרים של אירועי כשל בחטיבת השווקים, ומתוך מטרה לצמצמם, הנחה מנהל החטיבה את העובדים למפות את תהליכי העבודה והבקרה בתחום ניהול היתרות. המנכ"ל אמר כי יוזמה זו מצביעה הן על הטמעה של נושא הסיכונים בבנק והן על תרבות ארגונית בריאה.

כנס ידע

המנכ"ל אמר שבמסגרת הכנס יתקיימו שני פאנלים, האחד בנושא הדיור והשני בנושא צמצום השימוש במזומן. בכנס ישתתפו בכירים מחוץ לבנק, בהם חברים בוועדת לוקר, וכן ישתתף בו נגיד הבנק המרכזי של פולין.

פרויקט הבינוי בירושלים

המנכ"ל מסר שישנה התקדמות בנושא המיגון בפרויקט. הוא אמר שייתכן כי בנק ישראל יהיה הראשון שיישם את התקנים שקבעה ועדת נחושתן – הוועדה שעסקה באופן המיגון של קריית הלאום. לתקנים אין עדיין מפרט טכני והבנק מקיים התייעצות בנושא.

חבר מועצה אמר שאין זה מתפקידו של הבנק לתרגם את המלצות ועדת נחושתן למפרט הטכני.

חבר מועצה אחר אמר שיש להפנות לרשויות המתאימות את השאלה באשר למפרט הטכני.

המנכ"ל השיב כי הדבר נעשה וכי הוא מתייעץ בעניין עם יועצים שהבנק שוכר את שירותיהם.

חבר מועצה שאל האם מונה מנהל מקצועי חיצוני לפרויקט הבינוי בירושלים. המנכ"ל השיב בחיוב.

תכנון תקציב ועבודה לשנת 2015

המנכ"ל מסר שכמדי שנה נערכת בחינה של האפשרויות לצמצם תקציבים, גם לנוכח שיעורי הניצול של התקציב. הוא ציין שיערך גם עדכון של היעדים הרב-שנתיים. הנושא יידון עם הנגידה ולאחר מכן יובא לדיון במועצה המינהלית.

תשלומים לעובדים שפרשו מהבנק

המנכ"ל הזכיר כי בעבר נכתב דוח ביקורת בנושא תהליך הפרישה בבנק ישראל, וסוכם שהבנק יבחן את הנושא.

המנכ"ל מסר שהבנק שכר לשם כך את שירותיו של משרד רואי חשבון. עבודתם של רואי החשבון הייתה

אמורה להסתיים ביוני 2014. אך כאשר נערכה בקרה על הנתונים בעבודתם התגלו פערים בינם לבין הנתונים שהבנק חישב, ואלה נבעו ככל הנראה מפירוש מוטעה של הכללים. המנכ"ל ציין שהנושא הוצג בפני יו"ר ועדת ביקורת ומבקרת הפנים, וסוכם כי הוא יוצג למועצה המינהלית בספטמבר.

חבר מועצה העיר שהכללים לתשלומים מורכבים. הוא ביקש לא להסתפק בחוות דעת של רואי חשבון אלא לבקש גם חוות דעת ופרשנות משפטית.

יו"ר ועדת ביקורת הסביר כי בבקרה שנערכה ע"י הבנק התגלו טעויות בנתונים של רואי החשבון וכעת בודקים מה מקור הטעויות. הוא ציין שתהליך החישוב מורכב מאוד.

הערות היו"ר

יו"ר המועצה העיר כי ישנן החלטות שהמועצה קיבלה לפני זמן רב והן טרם יושמו; בחלקן אף טרם החל הטיפול בהן. הוא ביקש להקצות בישיבה הבאה זמן לדיון בסיבות לכך.

יו"ר המועצה הזכיר שהוא הודיע על הפסקת כהונתו לפני למעלה מארבעה חודשים אך טרם נמצא לו מחליף.

הוא ציין שהודיע לנוגעים בדבר על נכונותו להאריך את כהונתו עד סוף חודש אוגוסט. לאחר מכן יפסיק את כהונתו גם אם טרם יימצא מחליף.

3. עדכונים מוועדת הביקורת

דיווח בנושא תהליך הדפסת השטרות ובנושא ההסכם עם בית הדפוס^{1*}

בדיקת תהליך התאמת דוח השקעות יתרות מטבע החוץ לדברי ההסבר בדוחות הכספיים
יו"ר ועדת הביקורת אמר כי הדיון שהוועדה הייתה אמורה לקיים בנושא נדחה עקב אילוצי הל"ז של מנהל חטיבת השווקים.

תכנית ליישום ה- ISOX בבנק ישראל
יו"ר ועדת הביקורת אמר כי ייעשה ניסיון ליישם את ה-ISOX בדוחות הכספיים לשנת 2014.

הטיפול בפניות הציבור
יו"ר הוועדה מסר שהוועדה ביקשה מהמפקח על הבנקים להגיש תכנית עבודה לצמצום הפיגורים בזמן התגובה של הבנק לפניות הציבור. התכנית תוגש עד סוף חודש ספטמבר.

4. דוח ביקורת בנושא פעילות המחלקה המשפטית – דוח 1307 מזורפת תמצית של ממצאי הדוח (נספח א')

יו"ר הוועדה הדגיש את חשיבות הדוח. הוא שיבח הן את עבודת הביקורת והן את הפתיחות ושיתוף הפעולה מצד המחלקה המשפטית. הוא ציין שחברי הוועדה היו תמימי דעים: יש להוסיף למחלקה כוח אדם כדי שתוכל לבצע את משימותיה באופן מיטבי.

יו"ר המועצה ציין שהמנכ"ל יצטרך לספק תשובות בנוגע לתוספת כוח האדם הנחוצה למחלקה המשפטית. מבקרת הפנים ציינה כי זו הפעם הראשונה שביקורת הפנים בבנק ישראל עורכת ביקורת על המחלקה המשפטית ובנוסף לא קיימים תקנים או הנחיות לגבי עבודת המחלקה המשפטית, ולכן נדרשה עבודת הכנה רבה. המבקרת הסבירה כי המחלקה המשפטית היא חלק משומרי הסף של הארגון וכן מהווה בקרה על הסיכונים המשפטיים בתוך הבנק, אך בה בעת היא מייצרת – מעצם פעילותה – סיכונים. הדבר מקבל משנה תוקף בבנק ישראל בשל פעילותו הייחודית ובשל העובדה שהוא אינו כפוף ליועץ המשפטי לממשלה, שמהווה את הסמכות המקצועית במשרדים הממשלתיים.

מבקרת הפנים ציינה שהביקורת חשבה שצריכה להיות מדיניות בנושא סיכונים משפטיים, במסגרתה יש לעשות מיפוי של הסיכונים המשפטיים ולאחריו הנהלת הבנק צריכה לקיים דיון לגבי התיאבון של הבנק לסיכון בתחום המשפטי, וממנו לגזור את משימותיה של המחלקה המשפטית ואת המשאבים הדרושים לה. היא ציינה כי זו עבודה שצריך להקדיש לה זמן ומחשבה בשיתוף עם פונקציית ניהול הסיכונים בבנק. לדבריה, הביקורת העלתה שישנם הבדלים ניכרים במידה שבה מחלקות הבנק מסתייעות בייעוץ של המחלקה המשפטית. לדעתה של מבקרת הפנים יש להכין נוהל עבודה שמגדיר מתי צריך לפנות למחלקה המשפטית, באילו נושאים וכדומה. הנוהל צריך לכלול גם לוחות זמנים דו-כיווניים, מעין SLA (Service-Level Agreement – חוזה שירות) בין המחלקה המשפטית לחטיבות.

¹ הוחלט לא לפרסם - נושא הקשור לביטחון שטרי הכסף.

חבר מועצה העיר כי כאשר אין הסתייעות במחלקה המשפטית, הדבר מהווה סיכון גדול לבנק.

מבקרת הפנים אמרה שעובדי המחלקה המשפטית צריכים להעביר לעובדי הבנק, ובעיקר להנהלה, הדרכות בנושאים המשפטיים הקשורים בעבודתם בכדי להגביר את המודעות לסיכונים משפטיים. היא הוסיפה שהביקורת המליצה לבחון מחדש את המבנה הארגוני של המחלקה. מבקרת הפנים ציינה כי צריך לבחון את התקשוריות המחלקה לשם קבלת שירותים משפטיים במיקור חוץ. לדבריה, הביקורת העלתה גם שפעילותה של המחלקה המשפטית מגיבה יותר מאשר יוזמת, ולדעתה על המחלקה המשפטית להגדיר יוזמות משלה במסגרת תכנית העבודה, והדבר קשור בהיקף כוח האדם של המחלקה.

חבר מועצה העיר כי העובדה שהמחלקה המשפטית אינה יוזמת נובעת מהגידול שחל במשך הזמן במשימותיה ולא לווה כלל בגידול בכוח האדם העומד לרשותה. יש לתת על כך את הדעת.

חבר מועצה אמר שיש לכתוב בדחיפות נוהל בו יוגדרו הנושאים שלגביהם הגורמים בבנק חייבים להתייעץ במחלקה המשפטית. הוא הוסיף שפעילותה של מחלקה משפטית עלולה לעתים לעכב את ההתקדמות בטיפול בנושאים שונים בשל עודף זהירות, והדבר בולט במגזר הציבורי. הוא הציע לבחון כיצד גופים ציבוריים בארץ, ובנקים מרכזיים בעולם, הגדירו את הנושאים שבהם נדרש ייעוץ משפטי, וכיצד הם מתמודדים עם הדילמה הנובעת מהצורך לקבל ייעוץ משפטי, מחד גיסא, ומהרצון לקדם נושאים בקצב סביר, מאידך גיסא.

מנכ"ל הבנק אמר כי בשל מחסור בכוח אדם במחלקה המשפטית, ובשל המבנה הארגוני שלה, נוצר עומס עבודה בלתי סביר על עובדיה ובעיקר על מנהלת המחלקה. עומס זה גורם לעתים לעיכוב בקבלת חוות דעת משפטית. לדבריו, לא מעט נושאים שהצריכו חוות דעת משפטית קודמו בסופו של דבר בלעדית, בשל אילוצים של לוח זמנים.

חבר מועצה אמר שכאשר מנהל מחליט – על דעת עצמו – לקדם נושא ללא חוות דעת משפטית, הוא נוטל סיכון. יש לנסות להגדיר קריטריונים ולאפיין את המקרים שבהם קיימת חובה להמתין לייעוץ משפטי.

מנכ"ל הבנק אמר כי הנהלת הבנק תקיים דיון בסיכונים המשפטיים של הבנק.

החלטות

1. על פי סעיף 20(א)(7) לחוק בנק ישראל, התש"ע-2010, החליטה המועצה לאשר את המלצות ועדת הביקורת לגבי דוח ביקורת בנושא פעילות המחלקה המשפטית – דוח 1307.
2. בסיכונים הקיימים בבנק יש לכלול את הסיכון של אי קבלת ייעוץ משפטי.

3. המועצה מבקשת את התייחסותו המהירה של המנכ"ל להעדר נהלים ברורים והתייחסותו לתוספת משאבי כוח אדם למחלקה המשפטית.

5. תלונות אנונימיות – דוחות בדיקה 14-801, 14-502

התקיים דיון בתלונות אנונימיות ודרכי הטיפול בהן.

*2

החלטה

על פי סעיף 20(א)(7) לחוק בנק ישראל, התש"ע-2010, החליטה המועצה לאשר את המלצות ועדת הביקורת לגבי תלונות אנונימיות – דוחות בדיקה 14-801, 14-502.

6. מעקב רבעוני על תכנית העבודה והתקציב

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה אמרה כי הדיווח הנוכחי התבצע באמצעות מערכת הפורטפוליו החדשה וחלקו מעודכן ל-15 במאי. היא ציינה שבמערכת מצוי הן מידע עדכני על כלל הפרויקטים המתנהלים בבנק והן מידע על ההיסטוריה שלהם, ונכללים בה מסמכים שקשורים בהם. לשאלת חבר מועצה הבהירה מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה כי ניהול התקציב של הפרויקטים מתבצע באמצעות ה-SAP. על פי התכנית, החל מ-2015 יפעל ממשק בין ה-SAP למערכת הפורטפוליו, והדבר יאפשר לקבל תמונה מלאה במערכת הפורטפוליו על ניצול התקציב בפרויקטים.

חבר מועצה ציין שחשוב לעקוב אחר התקציבים בביצוע פרויקטים.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה הבהירה כי מתבצעת בקרה שוטפת אחר התקציבים בפרויקטים של הבנק והדברים מדווחים למועצה אחת לרבעון, אלא שלעת עתה הדבר אינו נעשה באמצעות מערכת הפורטפוליו.

לבקשת חבר מועצה הסבירה מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה את העקרונות של מערכת רמזור – את הצבעים המתארים את מדדי ההתקדמות בפרויקטים ואת הניצול התקציבי שלהם. היא אמרה כי להערכתה אין בפרויקטים בעיות שראוי לציין בפני המועצה. היא גם הסבירה שאם פרויקטים כוללים נתונים חריגים באשר להתקדמות או לתקציב, מוסיפים את הפרויקטים לרשימת מעקב פנימית. את רשימת המעקב מעדכנים כיום ידנית, אך בעתיד היא תתעדכן באופן אוטומטי.

² הוחלט לא לפרסם – נושא רגיש בתחום של יחסי עבודה, והקשור לעניינו של יחיד.

חבר מועצה אמר שלדעתו הדיווח התקופתי צריך להתמקד במקרים שבהם קיימת סטייה גדולה מהתכנון ויש לה השלכות חמורות – אם השלכות כספיות ואם השלכות על מערכות אחרות בבנק או על ביצוע תפקידיו.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה אמרה שהמערכת החדשה תתפתח ותאפשר לנתח את הקשרים הקיימים בין פרויקטים מבחינת תהליכים ולוחות זמנים. כמו כן תהיה אפשרות להציג לוח גאנט שמרכז את כל הפרויקטים. אולם אפשרויות אלה אינן בשלות עדיין.

חבר מועצה העיר כי התמונה העולה מהמדדים של ניצול התקציב אינה מעודדת.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה אמרה שהשנה ישפיע על ניצול התקציב גורם משמעותי – יישום הסכם הצמדת הגמלה למדד.

חבר מועצה הציע להוסיף למעקב הרבעוני תכנון תקציבי רבעוני, כדי שתהיה אפשרות לקבל אינדיקציה גם לגבי התאמת התקציב לפרויקט. לדבריו, אין משמעות למעקב רבעוני אם לא ניתן להשוותו לתכנון רבעוני. חברי מועצה אחרים הסכימו אתו.

חבר מועצה אחר סבר שחלוקת התקציב לרבעונים לא תביא תועלת, אלא רק תוספת בירוקרטיה, אם היא לא תלווה בכלי ניהולי מתאים – הטלת סנקציה על מנהל שלא עמד ביעדי התקציב הרבעוניים.

חבר המועצה הקודם אמר כי העובדה שמתבצעות העברות תקציב בהיקפים גדולים, והעובדה שניצול התקציב נמוך יחסית, מצביעה על בעיה בתכנון התקציב.

המנכ"ל אמר כי הנהלת הבנק תבחן את ההצעה ותדווח למועצה.

חבר מועצה בירך על החלטת הבנק לגייס יועץ בנושא התקציב, ואמר שהדבר מהווה נדבך נוסף בהעלאת המודעות בבנק לנושא התקציב.

החלטות:

1. המועצה מבקשת להוסיף למערכת ניהול פרויקטים את ניהול תקציבי הפרויקטים.
2. המועצה מבקשת להציג במצגות את הגדרות המושגים הכלולים במצגת ולהציג בנפרד את הפרויקטים עם ההשלכות המשמעותיות.
3. המועצה מבקשת לקדם את ביצוע התכנון הרבעוני ולהציג במעקב הרבעוני, את התכנון לעומת הביצוע. המנכ"ל ידווח למועצה על תוצאות בדיקת ההנהלה בנושא.

7. אישור שינויי תקציב

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה ביקשה מהמועצה לאשר העברת תקציב עבור רכישת שירותי ייעוץ לצורך בקרה חיצונית על פרויקט הבינוי בירושלים. לדבריה, הבקרה נועדה לבדוק באופן בלתי תלוי את ניהול הסיכונים בפרויקט, תקציבו ועמידתו בלוחות הזמנים, לזהות צווארי בקבוק, וכד'. היועץ ידווח ישירות למנכ"ל.

חבר מועצה שאל האם רכישת שירותי הייעוץ תגדיל את תקציב הפרויקט.

המנכ"ל אמר שהבנק יבחן אפשרויות לממן את הבקרה החיצונית במסגרת התקציב שאישרה המועצה.

יו"ר המועצה ביקש שהמועצה תקבל בישיבתה הבאה אומדן של עלות הבינוי והסבר על האופן שבו הפרויקט, על רכיביו השונים, יעמוד בתקציב שאישרה המועצה.

חבר מועצה אמר שהמנכ"ל צריך לא להסכים לביצוע שינויים בפרויקט כדי לשמור על המסגרת התקציבית שלו. הוא הזכיר כי בעבר אמר שביצעו של פרויקט כזה מתחיל רק לאחר שתכננו לפחות 80% ממנו, והיתרה נתונה לשינויים. אולם משנקבע התכנון, אם במסגרת ה-80% ואם במסגרת היתרה, אסור לשנות אותו.

המנכ"ל אמר כי לעתים מתעוררים צרכים שלא ניתן לצפות מראש, למשל שינוי הדרישות הנוגעות למיגון.

חבר המועצה ענה שגם במקרים כאלה אסור לסטות מהתכנון, שכן אז לא ניתן לעמוד בלו"ז ובתקציב.

חבר מועצה אחר אמר כי אם הפרויקט לא יעמוד בתקני הבנייה שקבעה ועדה ממשלתית, המועצה המינהלית תהיה אחראית לכך. הוא שאל את המנכ"ל האם הצורך בבקרה החיצונית היה ידוע לבנק כאשר המועצה אישרה את התקציב לפרויקט והאם בקרה זו כלולה בתקציב.

המנכ"ל אמר כי הצורך התברר בהתייעצויות נוספות שהוא קיים עם גורמים שהיו מעורבים בפרויקטים דומים. המנכ"ל הדגיש כי הבקרה החיצונית לא תגרום לפריצת מסגרת התקציב שאושר.

יו"ר המועצה אמר כי מכיוון שהמועצה אישרה את הפרויקט בראשי פרקים, על הבנק להציג מהם הצרכים שהבקרה החיצונית תבוא על חשבונם, והמועצה תדון בכך.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית אמרה שהמועצה מתבקשת לאשר תוספת תקציב לטובת פרויקט ליישום תקנות ה-ISOX בבנק.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה אמרה כי בשלב זה המועצה מתבקשת לאשר העברה של 650 אלפי ₪ לטובת הפרויקט, מהם 400 אלפי ש"ח מתקציב העתודה.

המנכ"ל ציין כי הבנק ירחיב את ההתקשרות עם משרד רואה החשבון המבקר לצורך מיפוי התהליכים המהותיים מאד לדיווח הכספי, הגדרת הסיכונים בהם ומיפוי של הבקורות הקיימות ואלה שנדרש להוסיף. לשאלת מבקרת הפנים הוא ענה כי הרחבת ההתקשרות נעשתה לאחר שהתקבל לכך אישור מהמחלקה המשפטית. הוא הוסיף כי את הבדיקות בפרויקט יבצע משרד אחר של רואי חשבון וכי תיעוד התהליכים והבקורות בפרויקט ייעשה בידי עובדי הבנק.

החלטות:

1. המועצה מבקשת בשיבתה הבאה להציג אומדן לעלות בינוי ושיפוץ המבנה בירושלים וכיצד הבנק יעמוד בתקציב שאושר. יש להציג אילו פריטים שתוקצבו לא יבוצעו בכדי לבצע את הבקרה החיצונית על פרויקט הבינוי.
2. המועצה מאשרת את העברת התקציב הנדרשת לפרויקט ליישום תקנות ISOX בסך של 400 אלפי ש"ח בשנת 2014.

8. תקציב החלפת המערכת הבנקאית

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה דיווחה כי הסתיים המכרז להחלפת התוכנה בפרויקט החלפת המערכת הבנקאית. כעת ידוע כי עלות הפרויקט עומדת על 17.8 מיליוני ש"ח, כולל עלות התשתיות והפיתוחים הכלולים באופציה שיש לבנק בהסכם עם הספק הזוכה. תנאי מוקדם לחתימה על ההסכם עם הספק הזוכה הוא מקור תקציבי שיכסה את רכישת המערכת מהספק. לשם כך נדרשת העברה של 600 אלפי ש"ח לתקציב הפרויקט.

יו"ר המועצה המינהלית אמר כי המועצה בעצם מתבקשת לאשר לפרויקט מסגרת תקציבית בסך 17.8 מיליוני ש"ח, ולכן הוא מבקש שהמועצה תקבל הסבר לנחיצות הפרויקט.

חבר מועצה שאל מהו ייעודה של המערכת הבנקאית, ומדוע נדרשה החלפתה של המערכת הישנה.

מנהל היחידה לשירותי בנקאות וכספים אמר כי הבנק משתמש במספר מערכות כדי לבצע תשלומים ותקבולים עבור הממשלה, במסגרת תפקידו כבנקאי של הממשלה לפי חוק בנק ישראל. המערכת מתממשת עם עוד מערכות להעברת כספים בבנק, כמו ה-SWIFT (Society for Worldwide Interbank Financial) ו-RTGS (Real Time Gross Settlement) Telecommunication.

מנהל החטיבה לטכנולוגיית המידע אמר כי המערכת הישנה פותחה לפני שנים רבות, בידי עובדי הבנק, על גבי הפלטפורמה של המחשב המרכזי, ופלטפורמה זו צפויה להפסיק לשרת את הבנק במסגרת ההגירה מהמחשב המרכזי למערכות פתוחות. המערכת הישנה נבנתה במהלך השנים, טלאי על טלאי, והדבר מקשה לפתח אותה, לתחזק אותה ולערוך לה בקורות. דבר זה מהווה גורם סיכון לביצוע תפקידי הבנק. לדבריו, המערכת הישנה אינה עומדת בסטנדרטים של מערכות מקבילות בבנק מרכזיים אחרים. לכן הבנק רוכש מערכת חדשה. המערכת החדשה היא מוצר מדף והבנק יערוך בה שינויים ופיתוחים כדי להתאימה לצרכיו.

חבר מועצה אמר כי הוא מסכים שיש לרכוש מערכת מדף שניתן להתאימה במקום לנסות לפתח מערכת בבנק, היות שתהליך הפיתוח ייקח זמן רב ולא יניב ערך מוסף.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית ציינה כי הפרויקט הוצג למועצה כבר במארכ 2013, ובאותה הזדמנות הוצגה גם ההערכה שעלותו תנוע בין 13 ל-16 מיליוני ש"ח. המועצה אישרה אז תקציב בגובה הגבול התחתון – 13 מיליוני ש"ח.

חבר מועצה ביקש להבין כיצד הספק שזכה הסכים להפחית אחוזים ניכרים מהצעתו במכרז ולהתכנס לכיוון הסכום שתקצב הבנק.

מנהל החטיבה לטכנולוגיית המידע הסביר כי המכרז כלל מלכתחילה את האופציה לערוך סבב נוסף של תחרות על המחיר, ולכן המציעים השאירו לעצמם מרווח גדול דיו: הם ידעו שתינתן להם הזדמנות לשפר את הצעתם. נוסף על כך, כאשר נבחנה הצעתו של הספק הזוכה, התברר כי הוא תמחר בה רכיבים שהבנק אינו צריך לרכוש, והדבר אפשר להפחית עוד את ההצעה הכספית. מנהל החטיבה לטכנולוגיית המידע הדגיש כי ההתדיינות עם הספק התקיימה בהתאם לכללים ולוותה בפיקוח צמוד של המחלקה המשפטית. לדבריו, גם היחס בין עלות המערכת לעלות התחזוקה שלה נמוך מהמקובל בשוק.

חבר מועצה אמר כי על המועצה לאשר את התקציב הכולל של המערכת – 17.8 מיליוני ש"ח – כלומר תקציב שכולל בין השאר גם את התשתיות הנחוצות למערכת, ולא רק את עלות ההסכם עם הספק הזוכה.

חבר מועצה הציע שהמועצה תאשר את הטבלה שהוצגה לה, המפרטת את עלותו הכוללת של הפרויקט לפי תוצאות המכרז, המסתכם לכדי 17.8 מיליוני ש"ח.

חבר מועצה אמר כי הוא אינו חש בנוח לנוכח השינויים שחלו בהערכות העלות של המערכת במרוצת שלוש השנים שחלפו מאז שהפרויקט החל להתגלגל. לדבריו, מתברר שהעלות בפועל גבוהה פי ארבעה מההערכות הראשונות.

חבר מועצה אמר שייתכן כי ההערכות הראשונות ניתנו מוקדם מדי.

החלטה:
המועצה מאשרת את מסגרת התקציב של הפרויקט בסך 17.8 מיליוני ש"ח.

9. פרויקט הבינוי

המנכ"ל אמר כי למועצה מוצגים העקרונות של השלב הראשון במכרז של פרויקט הבינוי. שלב זה נועד לאתר, על פי עמידה בתנאי סף ובקריטריונים של איכות, את קבוצת הקבלנים שתוכל להציע הצעות בשלב השני של המכרז – הצעות לביצוע עבודות הבינוי.

מנהל הפרויקטים באגף הלוגיסטיקה אמר שהשלב הראשון במכרז עשוי לחסוך לבנק זמן בהליך המכרז הכולל, שכן תוך כדי מיון ובדיקת איכות הקבלנים בשלב זה, יוסיף הבנק ללטש את המפרט שיפורסם בשלב השני.

העוזר ליועצת המשפטית הסביר שבשלב הראשון של המכרז הבנק מציג את הפרויקט רק בקווים כלליים, ללא פירוט. הבנק דורש מהקבלנים שיהיו זכאים להשתתף בשלב השני לעמוד בדרישות סף ובדרישות איכות מוגדרות וברורות. לדבריו, הפרטים שיוצגו בשלב השני תלויים, בין היתר, בהיתרים שיקבל הבנק. לשאלת חבר מועצה הוא הוסיף כי הבנק ערך בעבר מכרז דו-שלבי ובו שלב של מיון ראשוני של המציעים, וגם המדינה ערכה מכרזים שכאלה.

לשאלת חבר מועצה ענה מנהל הפרויקטים באגף הלוגיסטיקה כי נוסח השלב הראשון נבחן ע"י אגף הלוגיסטיקה, המחלקה המשפטית של הבנק, יועצים משפטיים חיצוניים וכן יועץ מחברת CPM המייעצת לבנק בפרויקט. לשאלה נוספת של חבר מועצה הוא נקב בשמותיהן של עשר חברות בנייה שעשויות לעמוד בתנאי הסף והעריך כי מספר החברות שייגשו למכרז לא יהיה מועט.

חבר מועצה אמר כי משך הזמן שנקבע לבינוי מרכז טכנולוגיה וחירום – 40 חודשים – ממושך מדי לדעתו. הדבר עשוי לפתוח פתח לשינויים ולחריגה מתקציב הפרויקט וכן להגביר את חוסר הוודאות באשר לשינויים בעלויות הבנייה.

מנהל הפרויקטים באגף הלוגיסטיקה אמר כי אורך התקופה מביא בחשבון גם את הזמן הנחוץ לקבלת היתרי הבנייה עבור מרכז טכנולוגיה וחירום.

חבר המועצה הקודם אמר שאין מקום לכלול את נושא ההיתרים בתקופה הנידונה משום שהדבר אינו צריך להימצא באחריות הקבלן. יתר על כן, אין זה רצוי לתת לקבלן מלכתחילה אפשרות לשרך רגליים בפרויקט.

לשאלת חבר מועצה הבהיר מנהל הפרויקטים באגף הלוגיסטיקה כי אותו קבלן ישפץ את הבניין המרכזי ויבנה את מרכז החירום והטכנולוגיה.

חבר מועצה העיר כי הניקוד המקסימלי שמקצים בשלב הראשון להתרשמות וריאיון – 30 נקודות בציון האיכות – נראה לו גבוה מדי עבור קריטריון סובייקטיבי. הוא אמר כי יש לערוך תיעוד מלא של בדיקת האיכות.

העוזר ליועצת המשפטית הסביר כי האופן שבו מעניקים למציע ניקוד, גם בקריטריון הנידון, הוא מדיד ומפורט במפ"ל (מסמך פרמטרים לבדיקה).

מבקרת הפנים אמרה כי לדעתה לא צריך לקבוע ציון מינימום לפרמטר של ההתרשמות והריאיון.

חבר מועצה אמר שבשלב השני של המכרז יש לקבוע מחירי מינימום כדי לוודא שהצעת הקבלן סבירה ולא תסב לו הפסדים.

לשאלת חבר מועצה אמר העוזר ליועצת המשפטית כי אסור לבנק לפנות לקבלן פוטנציאלי ולהפנות את תשומת לבו לפרסום המכרז, שכן תהיה בכך פגיעה בערך השוויון. הוא גם נתן דוגמה לטעמים מיוחדים שבגינם הבנק יאפשר למציע לגשת לשלב ב' של המכרז אף אם לא השתתף בשלב א'.

10. סיכונים פיננסיים

המנכ"ל אמר שבמסגרת הדיונים של המועצה נשאלה השאלה אם פונקציית ניהול הסיכונים צריכה לכלול את ניהול הסיכונים הפיננסיים ולדווח עליהם למועצה.

מנהל חטיבת השווקים ציין שניהול הסיכונים הפיננסיים נמצא באחריות הוועדה המוניתרית, הקובעת את הקווים המנחים לניהול יתרות המט"ח. עם זאת, המועצה המינהלית צריכה, לדעתו, לפקח על קיומם של נהלים, ולוודא שקיימים כלים ומערכות מתאימים לניהול היתרות.

יו"ר המועצה המינהלית אמר שהמועצה אחראית רק על הצד המנהלי – היא קובעת מהם האמצעים לפיקוח על הסיכונים – ולא לסיכון עצמו. את הסיכון ורמתו קובעת הוועדה המוניתרית, ויש לוודא שהטיפול בסיכונים לא ייפול בין הכיסאות.

מנהלת האגף הפיננסי אמרה שהמצב בבנק שונה מהמצב במגזר המסחרי, מגזר שבו משלבים את ניהול הסיכונים הפיננסיים בניהול הסיכונים הכולל של הארגון. הוועדה המוניתרית היא זו שקובעת את רמת הסיכון, במסגרת

התוויית הקווים המנחים. הוועדה מקבלת דיווחים חודשיים על רמת הסיכון בתיק היתרות ודיווחים מיידיים על אירועים חריגים. למדיניות לניהול היתרות שני יעדים מרכזיים: שמירה על כוח הקנייה ושמירה על רמת נזילות גבוהה. יעד שלישי – השגת תשואה נאותה – מותנה בהשגת שני היעדים הראשונים. לדבריה, במגזר המסחרי – כלומר בבנקים המסחריים ובמוסדות הפיננסיים האחרים – השגת התשואה היא היעד הראשון. לכן ייתכן שם ניגוד עניינים בין מי שמנהל את הסיכונים בפועל לבין מי שקובע את רמת הסיכונים. מנהלת האגף הפיננסי הוסיפה כי חטיבת השווקים צריכה להציג למועצה המינהלית מה דרוש לה כדי לנהל את הסיכונים שהתוותה הוועדה המוניתרית, וכן להציג פערים, אם ישנם, בין הרצוי למצוי. בהקשר זה החטיבה מציעה להכין דיווח רבעוני למועצה המינהלית על השינויים בתהליכים, בנהלים ובכלים שעומדים לרשותה. הדיווח הראשון יכול מיווי של התהליכים, הנהלים והמערכות המשמשים לניהול הסיכונים, למעקב ולעמידה במסגרת שמכתיבה הוועדה המוניתרית. היא ציינה כי פעם בשנה החטיבה מדווחת למנכ"ל ולמנהל היחידה לניהול סיכונים על ההיבטים התפעוליים בניהול נוסף על כך החטיבה מדווחת פעם בשנה לוועדת מט"ח ולוועדה המוניתרית על חריגות מהמסגרת לניהול היתרות. חריגות אלה יכולות להיות פסיביות – כתוצאה משינויים שחלו בשווקים, לרבות שינויים במחיריהם היחסיים של נכסים, שינויים בדירוג האשראי של מנפיקים, וכד' – והן יכולות להיות גם אקטיביות, כאלה שנעשו מתוך החלטה וקיבלו את האישורים הנדרשים. בכל אופן יש מספר קטן של חריגות מכל סוג, אם בכלל.

מנהל חטיבת השווקים אמר שבניגוד למגזר המסחרי, בבנק ישראל הסיכונים הפיננסיים מרוכזים כולם במקום אחד – חטיבת השווקים.

חבר מועצה הציע כי גוף מקצועי חיצוני יבחן אם אותרו ומופו כל הסיכונים הפיננסיים בבנק.

החלטות

1. הוועדה המוניתרית אחראית על התוויית מדיניות ניהול הסיכונים, המועצה המינהלית אחראית לקביעת האמצעים לניהול הסיכונים ולוודא שלחטיבת השווקים אמצעים מתאימים לביצוע המדיניות.
2. המועצה ממליצה לבחון קבלת ייעוץ חיצוני מקצועי בנושא בחינת ויישום האמצעים לביצוע מדיניות ניהול הסיכונים.

11. אישור פרוטוקולים של המועצה המינהלית

המועצה דנה בטיוטות הפרוטוקולים משיבותיה בתאריכים 19 בדצמבר 2013, 14 בינואר 2014, 30 בינואר 2014 ו-30 במרץ 2014.

החלטה:

המועצה מאשרת את הפרוטוקולים משיבותיה בתאריכים 19 בדצמבר 2013, 14 בינואר 2014, 30 בינואר 2014 ו-30 במרץ 2014.



בנק ישראל
מזכירות הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית

12. יחסי עבודה

התקיים דיון*³

13. סיור במוקד הבקרה של יחידת הביטחון ובכספות

הסיור נדחה.

³ הוחלט לא לפרסם – נושא הקשור ביחסי עבודה

נספח א'

דוח ביקורת בנושא "פעילות המחלקה המשפטית" – עיקרי הממצאים

הביקורת הפנימית בחנה את פעילות המחלקה המשפטית ואת אופן ניהול הסיכון המשפטי בבנק. להלן הממצאים העיקריים וההמלצות העיקריות שעלו במסגרת דוח הביקורת:

1. מדיניות ניהול הסיכונים המשפטיים - נמצא כי אין מדיניות ניהול סיכונים משפטיים. הביקורת הפנימית המליצה כי הבנק יפעל לגיבוש מדיניות לניהול הסיכונים המשפטיים והעלאת נושאים שיש לדעתה צורך להתייחס אליהם במסגרת זו (מיפוי הסיכונים המשפטיים וניהולם, תוך שימת דגש למבנה המחלקה המשפטית והקצאת משאבים לטיפול במשימות השונות).
2. התייעצות עם המחלקה המשפטית - ככלל, היחידות השונות בבנק מתייעצות עם המחלקה המשפטית תוך הפעלת שיקול דעת מידתי וראוי, אולם ישנם מקרים בהם לא מתקיים תהליך מוסדר של היוועצות עם המחלקה המשפטית ובכך נחשף הבנק לסיכונים משפטיים מיותרים. הביקורת התייחסה לחשיבות שבמחויבות השדירה הניהולית בבנק להתייעצויות הנדרשות עם המחלקה המשפטית, ובהתאם הקפדה של חטיבות הבנק על כך. בנוסף, הביקורת העלתה מספר המלצות הנוגעות להגברת המודעות של היחידות השונות בבנק לסיכונים המשפטיים, הגברת שיתוף הפעולה ושיפור התקשורת בין היחידות בבנק למחלקה המשפטית.
3. ניהול ומעקב אחר משימות המחלקה המשפטית - לא קיימים כלים לניהול ומעקב אחר הפניות למחלקה המשפטית מהיחידות השונות בבנק ומגורמי חוץ. אין בקרות מספקות על המענה לפניות, מבחינת העמידה בלוחות זמנים סבירים ומבחינת היקפי המשימות. הביקורת המליצה לבנות כלי שיאפשר ניהול ומעקב אחר משימות המחלקה. בנוסף, פירטה הביקורת את הצעתה לאופן הנדרש לניהול ומעקב אחר משימות המחלקה.
4. ההתקשרויות המחלקה המשפטית עם עורכי דין חיצוניים - הביקורת התייחסה להתקשרויות המחלקה המשפטית עם עורכי דין חיצוניים והמליצה לשוב ולחדד עם הגורמים השונים בבנק כי היעזרות ביעוץ משפטי חיצוני יכולה להיעשות רק באמצעות המחלקה המשפטית ובהתאם להנחיותיה. בנוסף, התייחסה הביקורת הפנימית למשך ההתקשרויות של המחלקה המשפטית עם משרד עורכי דין.
5. נהלי עבודה - אין נוהל עבודה פנימי למחלקה המסדיר את תפקידיה ואופן פעולתה. הביקורת המליצה לכתוב נוהל עבודה שיקבע את סדרי העבודה במחלקה המשפטית לצורך מילוי ייעודה ותפקידיה וייתייחס לכל פעילויותיה.

ועדת הביקורת דנה בממצאי הדוח והמלצותיו בתאריך 8.5.14, להלן החלטותיה:

1. הוועדה מאמצת את המלצות הביקורת הפנימית הכלולות בדוח הביקורת בנושא "פעילות המחלקה המשפטית", וזאת, תוך הבחנה בין ההמלצות המתייחסות למחלקה המשפטית לאלה המופנות להנהלת הבנק.
2. הוועדה מבקשת שהיועצת המשפטית בשיתוף עם הנהלת הבנק יפעלו לגיבוש מסמך מדיניות לניהול הסיכונים המשפטיים עד תום שנת 2014.
3. הוועדה ממליצה להוסיף כח אדם למחלקה המשפטית וליצור מבנה ארגוני מתאים למסמך המדיניות לניהול סיכונים משפטיים, כאמור בסעיף 2 לעיל.
4. הוועדה סבורה כי יש "לרענן" נהלים קיימים, או לקבוע נהלים, אשר מחייבים את חטיבות הבנק לפנות למחלקה המשפטית בנושאים משפטיים.
5. הוועדה ממליצה למחלקה המשפטית לשקול מחדש כל אחת מן ההתקשרויות הקיימות עם משרדי עורכי דין חיצוניים על רקע הצורך ב"רענון" רשימת עורכי הדין החיצוניים.

יש לציין כי היועצת המשפטית והנהלת הבנק מקבלים את המלצות הביקורת הפנימית והחלטות הוועדה ויפעלו ליישומן.