



בנק ישראל

מזכירות הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית

בנק ישראל

פרוטוקול ישיבת המועצה המינהלית

שהתקיימה ביום ד' 21.11.2012 במשרדי בנק ישראל בירושלים

משתתפים: חברי המועצה: דן פרופר, יו"ר
יצחק אידלמן, אורי גלילי, סטנלי פישר, קרנית פלוג, מקסין פסברג
נוכחים: עובדי הבנק: צילה בילט, עוזרת מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית
אליצור ויזר, עוזר היועצת המשפטית
חזי כאלו, מנכ"ל הבנק
רחל צימלס, האחראית על התקציב ביחידה לתכנון וכלכלה
אסתי שורץ, מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית
נוכחים נוספים שהצטרפו לחלקים של הדיון:
אדי אזולאי, ראש מטה הנגיד
אנדרו אביר, מנהל חטיבת השווקים
אוהד בר אפרת, מנהל האגף להפצת מידע ולקשרים בין-לאומיים
ליאור גסנר, עוזר מנכ"ל
נתן זוסמן, מנהל חטיבת המחקר
דודו זקן, המפקח על הבנקים
שולה מישלי, המבקרת הפנימית
עירית מנדלסון, מנהלת מחלקת החשבות ומערכות התשלומים והסליקה
מוטי פיין, הממונה על מחלקת המטבע
דורון פלח, מנהל החטיבה לטכנולוגיות למידע
צחי פרנקוביץ, מנהל החטיבה למידע וסטטיסטיקה
פנינה קרן, מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל
טידה שמיר, היועצת המשפטית

סדר היום

1. תוכנית העבודה והתקציב לשנת 2013
2. אישור פרוטוקול של המועצה המינהלית

הדיון

1: תוכנית העבודה והתקציב לשנת 2013

יו"ר המועצה ביקש לקיים דיון נפרד בנושא פרויקט הבינוי, בישיבת המועצה הבאה, ב-3 בדצמבר. בשלב זה המועצה נדרשת לאשר רק את התקציב לתכנון הפרויקט, אולם ייתכן שכבר ב-2013 יהיה צורך בהרשאה להתחייב עקב יציאה למכרזים בשנת 2013, ולכן יש לקיים דיון ממצה בנושא התקציב הכולל של הפרויקט. מנכ"ל הבנק הציג את תוכניות העבודה ואת תקציב הבנק לשנת ב-2013, והודה לעובדי היחידה לתכנון וכלכלה על עבודתם המקצועית והיסודית. הוא ציין כי תהליך ההכנה של התוכניות והתקציב החל עוד בחודש מאי. במסגרתו נערכו דיונים עם מנהלי החטיבות בבנק על תיעדוף הפרויקטים שבאחריותם, וכן רועננו היעדים הרב-שנתיים של הבנק – הפנימיים והחיצוניים. שני יעדים מרכזיים שנוספו בעקבות הדיונים האלה הם ההיערכות לחירום (יעד חיצוני) וניהול הסיכונים (יעד פנימי). במסגרת התהליך התקיימו דיונים פנימיים ולאחר מכן דיונים בהשתתפות הנגיד. נערך דיון על המסגרת התקציבית ודיון נוסף על קידום ותיעדוף של פרויקטים. המטרה הייתה להגיע לתוכנית

עבודה המשקפת את צרכיו של הבנק, לא רק "מלמעלה למטה" (top-down) אלא גם "מלמטה למעלה" (bottom-up). תשומת לב מיוחדת הוקדשה בדיונים לדגשי המועצה המינהלית, ובראשם חשיבותו של תהליך תכנון נכון בפרויקטים וחתירה להגדלת שיעורי הביצוע של תקציב בבנק.

המנכ"ל ציין כי עקרון המשמעת התקציבית נשמר בבנק בהקפדה יתירה. הדבר בא לידי ביטוי, בין היתר, במצבת כוח האדם של הבנק – בשמירת שיא כוח האדם (ב-2012 – 701 תקנים) כרף תקציבי עליון שממנו אין חריגות. לשאלת חבר מועצה הסביר המנכ"ל כי השיא של 701, שנקבע לשנת 2012, היה נמוך יחסית, מפני ריבוי הפורשים באותה שנה: ההערכה הייתה שחלק מהתקנים לא יאושו. מרבית הגידול הצפוי בשיא כוח האדם בשנת 2013 אינה נובעת מגידול מספר המשרות בבנק, אלא מאיוש של משרות במסגרת התקינה הקיימת. התקן של הבנק עומד על 690 משרות, והמצבה גבוהה ממנו כי ישנן יחידות עם עודפים שהכוונה היא לצמצם אותן ולהביא להתייעלותן. עד שתסתיים ההתייעלות יהיה פער בין שיא כוח האדם לבין התקן, שאותו לא משנים. הגידול של שיא כוח האדם ב-2013 מ-701 ל-730 משקף גידול נטו של 5 משרות, שאותן הקצה הנגיד למשימות חדשות בשנת 2013 – בנושאי היציבות הפיננסית, ניהול הסיכונים בבנק ועוד – והשלמת הפערים בין התקן למצבה, בחטיבות, בעיקר בחטיבות הליבה, אשר לא התאפשרה השנה בגלל מגבלת שיא כוח האדם. המשרות אוישו בהתאם לצורכי החטיבות והיחידות השונות בבנק, באופן הדרגתי ומבוקר. יש מקום להתייעלות בתחום כוח האדם בבנק, וההנהלה חותרת במיגון מישורים להשגת יעדיה בתחום זה – צמצום המצבה עד לרמת התקן.

המנכ"ל הציג את מיתווה התקציב שהיה נוצר לו נעשה שימוש במקדם הריאלי. המשנה לנגיד הסבירה שהמקדם מחושב על פי גידול הוצאה הציבורית על פי נוסחה שקושרת את הגידול לצמיחה ארוכת הטווח ולהתקרבות אל יעד החוב לתוצר –60%. הרעיון הוא שגידול הצריכה אמור להשתוות בערך לגידול של התוצר בטווח הארוך, אך בפועל גידול הצריכה נמוך יותר, כל עוד לא הושג יחס החוב לתוצר שהממשלה הציבה כיעד.

המנכ"ל מסר שתקציב הבנק אשר הוכן נמוך יותר שכן הוחלט לוותר על העדכון בגין המקדם הריאלי, כך שבהוצאות יש קיצוץ של 3%. כמו כן הציג נתונים על שיעורי הביצוע של התקציב, הנכונים לתאריך הישיבה.

חבר המועצה הציע שבהגדרות של ה-KPI [Key Performance Indicators] לכל חטיבה, אחד הפרמטרים שיוגדר יהיה שיעור ביצוע התקציב, וזאת, כדי שהתקציב לא ישקף רק את מה שהחטיבה מבקשת מהמועצה אלא גם את מה שהחטיבה מתחייבת לבצע.

חבר מועצה שאל מדוע הוצגה בפני המועצה השוואה של תקציב הבנק לשנת 2013 לעומת נתוני ביצוע התקציב בשנת 2011, ולא לעומת הנתונים של שנת 2012. המנכ"ל ועובדת היחידה לתכנון וכלכלה השיבו כי עוד אין ברשותם נתונים מלאים על ביצוע התקציב בשנת 2012, ולכן בחרו להציג את הנתונים לגבי שנת 2011, המשקפים שנת פעילות מלאה.

חבר מועצה ביקש הסבר לגידול בתקציב של ביצוע תפקודי הבנק, בעוד שהתקציב למטה וסיוע לא גדל, וכן שאל על הגידול בסעיף ההשקעות. עובדת היחידה לתכנון וכלכלה הסבירה כי ההבדל מקורו ברכיב השכר: בחטיבות הקשורות למטה וסיוע פרשו יותר עובדים, ואילו בחטיבות הקשורות לביצוע תפקידי הבנק – חטיבות הליבה – גויסו

יותר עובדים למשרות חדשות. בנוגע לתקציב ההשקעות, ציינה עובדת היחידה כי הגידול הוא ביחס לביצוע התקציב של 2012 אך לעומת תקציב ההשקעות המקורי לשנת 2012 היה דווקא קיצוץ. חבר המועצה אמר כי יש לשקול הפחתה בתקציבן של מחלקות שבהן שיעור הביצוע הנוכחי נמוך. המנכ"ל השיב כי יש לבדוק כל מקרה לגופו, משום שבמקרים מסוימים שיעורי הביצוע נובעים מסיבות שאינן נתונות לשליטתן של המחלקות.

יו"ר המועצה ציין כי המועצה המינהלית כבר הביעה בעבר את דעתה כי אין מקום לפערים גדולים בביצוע של התקציב שאושר. התקציב הוא התחייבות של ההנהלה לביצוע תוכנית העבודה. לכן הציע היו"ר כי המועצה המינהלית תקבל מן המנכ"ל דיווח על שיעורי ביצוע התקציב בבנק בתדירות של אחת לרבע, שכן ראייה שנתית אינה מספקת. עוד הוא המליץ למנכ"ל לערוך בדיקה של התקציב מול ביצועו אחת לחודש. חבר מועצה נוסף העלה את האפשרות שהפערים בין התקציב לבין ביצועו נובעים מליקויים בתהליך התכנון, לא דווקא מליקויים בביצוע. התכנון צריך להיות ריאלי ונטול "שריון" של עודפים. יו"ר המועצה השיב כי הואיל ומדובר בהתחייבות של החטיבות כלפי המועצה המינהלית, שמאשרת את התקציב, הרי שעל החטיבות לעשות כל שביכולתן כדי לעמוד בהתחייבויותיהן אלה. הוא הוסיף כי יש לבדוק את שיעורי הביצוע של כל חטיבה בנפרד, לא של הבנק כחידה אחת.

המנכ"ל אמר בתגובה כי קיימים חסמים, המוכרים להנהלה, שמקשים על ביצוע התקציב כמתוכנן, ובראשם תהליכי המכרזים בבנק, וכי בהשוואה למשרדי הממשלה השונים שיעורי ביצוע התקציב בבנק גבוהים. אמנם בהשוואה למגזר הפרטי יתכן ששיעורי הביצוע נמוכים, אולם הסיבה לכך, לדבריו, היא הגמישות הקיימת בגופים פרטיים, ואינה קיימת בבנק ישראל, וחובת המכרזים שלא חלה עליהם.

המשנה לנגיד ציינה כי אחת הסיבות להפחתה הריאלית של 5% בתקציב הבנק לשנה הבאה, היא ההכרה במגבלות שמטילה חובת המכרזים על יכולת ביצוע התקציב של הבנק.

חבר מועצה נוסף ציין כי הסטנדרטים שאותם הוא מבקש ליישם בבנק, ובראשם עמידה קפדנית יותר במסגרת התקציב המאושר, אינם סותרים את היותו חלק מהמגזר הציבורי.

המנכ"ל אמר בתגובה כי הבנק צריך להשתפר בנושא זה, והוא יבדק לעומק, אך עם זאת ציין שהבנק עושה מאמצים ניכרים להגדלת שיעור הביצוע של תקציבו.

חבר המועצה ציין כי כדי להימנע מתקצוב יתר לשנה הבאה יש לבצע את הקיצוצים בתקציב ביחס לנתוני ביצוע התקציב בשנת 2012, ולא – כפי שנעשה – ביחס לבסיס התקציב המקורי לשנת 2012.

יו"ר המועצה השיב כי לא ניתן ליישם זאת לגבי התקציב לשנה הקרובה, אולם ביקש מההנהלה לעשות זאת לקראת בניית תקציב הבנק לשנת 2014.¹*

הנגיד ציין כי יש לאפשר גמישות תקציבית – רגישות לשיעורי הביצוע השונים של כל חטיבה, שתאפשר, במקרה הצורך, העברת תקציב מחטיבות שבהן שיעור הביצוע נמוך לחטיבות שבהן השיעור גבוה.

¹ הוחלט לא לפרסם – נושא הקשור לפרטי משא ומתן שטרם סוכם.

אחד מחברי המועצה ציין כי בנק ישראל שואף להוביל את המגזר הציבורי, ולכן אל לו להסתפק בשיעורי ניצול התקציב המקובלים במגזר הציבורי. לכן המועצה תעיר למנהלי חטיבות שאינן מנצלות את התקציב בשיעורים גבוהים, ותציין את אלו העושות כן.

המשנה לנגיד ציינה כי בדיון שנערך במועצה המינהלית בעקבות דוח מבקר המדינה, בנושא מתן פטורים מחוק חובת מכרזים בבנק ישראל, נאמר שלעתים חובת המכרז מאריכה את תהליכי הביצוע בבנק במידה ניכרת ללא תרומה כלשהי לתוצאה הסופית של התהליך. הדבר ניכר במיוחד במקרים שבהם לבנק יש ספק יחיד, שברור כי גם בסוף תהליך המכרז הארוך, הוא שיזכה במכרז. כשהתהליכים ארוכים הרבה יותר קשה להביא לביצוע מלא. היועצת המשפטית ציינה כי יתכן שקיום הוראות החוק מאריך את תהליכי הביצוע. עם זאת, החוק מקדם מטרות מוגדרות ונכונות, ובראשן מתן הזדמנות שווה לספקים המעוניינים לעבוד עם הבנק, בין מסיבות כספיות ובין עקב המוניטין המתלווה לעבודה עם בנק ישראל. הדבר נכון גם כאשר הגורמים הרלוונטיים בבנק סבורים כי קיים ספק יחיד בלבד, אולם בפועל ישנם ספקים נוספים שהבנק לא ידע על קיומם.

מנהל החטיבה למידע ולסטטיסטיקה ציין כי יש להתייחס לשיעור הביצוע של התקציב כולו – שם שיעורי הביצוע גבוהים – ולא רק לשיעור הביצוע של תקציב ההשקעות.

חבר המועצה ציין כי מנהלי החטיבות נדרשים לחשיבה מעמיקה על יכולתם לעמוד בהתחייבויות המגולמות בבקשות התקציב שהם מגישים למועצה המינהלית, וכי עליהם לטול על עצמם רק את ההתחייבויות שבהן הם יוכלו לעמוד. חבר מועצה נוסף ביקש להבחין בין שתי סוגיות נפרדות – הערכת תפקודה של מחלקה בבנק, שלא מתבצעת בהכרח באמצעות התקציב, לבין התחייבות המנהל לעמוד בתקציב שנקבע עבור המחלקה שבראשותו.

יו"ר המועצה סיכם את הדיון וציין כי המסר החשוב הוא שהמועצה המינהלית מבקשת כי שיעורי הביצוע יהיו קרובים לתקציב באמצעות תכנון נכון יותר.²

בעקבות בקשה קודמת של חבר מועצה, הציג המנכ"ל את כלל הנושאים הנוגעים להיערכות הבנק לשעת חירום באופן מרוכז.

בנושא ניהול הסיכונים דיווח המנכ"ל כי על פי בקשת המועצה, הוגשה לא מכבר תכנית עבודה עם לוחות זמנים לשנים 2013 ו-2014.

כמו כן הציג המנכ"ל את נושא השלמת הפערים בתחום הנהלים, נושא שעלה בדוחות ביקורת ובדיוני ועדת הביקורת, בגלל נהלים לא עדכניים ונהלים שחסרים. במסגרת תוכנית העבודה שהוגשה הוטלה על כל חטיבה משימה של השלמת כל הנהלים במסגרת לוחות זמנים שנקבעו מראש.

מדדי ביצוע - KPI

חבר מועצה העיר כי מדדי ביצוע הם כלי ניהולי ממדרגה ראשונה, שמאפשר מדידה כמותית והציע לקדם את הטיפול בנושא.

המנכ"ל ציין כי בבחינת הנושא במסגרת דיון מטה שהתקיים נמצא שישנם תחומים אשר לגביהם קשה לקבוע מדדים, למשל בתחום המחקר. לכן הוחלט לנקוט גישה של שיתוף פעולה בין ההנהלה לחטיבות השונות ביישום המדדים – שאותם הוא הגדיר ככלי ניהולי – וזאת תוך התייחסות למאפיינים הייחודיים של כל חטיבה. פיילוט התכנית מתוכנן

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

לביצוע בשתיים מחטיבות הבנק – חטיבת המחקר, החטיבה לטכנולוגיות מידע ויחידת הרכש בחטיבת משאבי אנוש ומינהל. ישנן חטיבות נוספות שהיו מעוניינות להשתלב בפילוט, אולם עומס העבודה הקיים לא מאפשר להן לעשות זאת.

באשר לחטיבה לטכנולוגיות מידע ציין המנכ"ל כי בחטיבה זו יש עומס פרויקטים ביחס ליכולות ולמשאבים העומדים לרשותה, ולכן לא הותנעו בה פרויקטים חדשים.

חבר מועצה ציין כי ה-KPI לא משרת רק את התכנון, וכי יש להשתמש בו כמדד מספרי להתנהלות החטיבה. זוהי דרך טובה לבדוק את היעילות והאיכות של החטיבה. ייתכן שכדאי לשכור ייעוץ להטמעת הנושא. המנכ"ל השיב כי ההנהלה נעזרת בשירותי ייעוץ ביישום מדדי הביצוע בבנק.

מנהל חטיבת המחקר הציג את היערכות החטיבה שבראשותו לפרויקט יישום מדדי הביצוע. הוא ציין כי הוא רואה את היישום כאתגר מיוחד לחטיבת המחקר, שהתפקוד בתחום עיסוקה נחשבות באופן מסורתי לקשות לכימות ולמדידה. הוא ציין כי באקדמיה משמשים מדדי ביצוע שונים, אולם יעילותם לא תמיד מספקת. ה-KPI עשוי אפוא לשמש כלי ניהולי חשוב למנהלים בדרגים השונים בחטיבה, שיאפשר מדידה אובייקטיבית של איכות העבודה המתנהלת בה ושל יעילותה.

מנהל החטיבה לטכנולוגיות מידע ציין כי נקבעו כעשרה מדדים, המכסים אלמנטים שונים בעבודת החטיבה – התקציב, התפעול (כולל זמני תגובה, השבתת מערכות וכו'), פיתוח (כולל התקדמות של פרויקטים ועמידה בלוחות זמנים) ושירות (כולל מתן מענה לתמיכה, זמני תגובה, פניות שלא נענות וכו'). הוא ציין כי היה מעוניין לערוך סקר שביעות רצון אצל מקבלי השירות של החטיבה, אולם לעת עתה הדבר מתעכב מסיבות שאינן תלויות בחטיבה. יישום מדדי ה-KPI צפוי להתחיל ב-1 בינואר 2013.

יו"ר המועצה ביקש מהמנכ"ל לבדוק אם ניתן לצרף לפילוט ה-KPI חטיבות נוספות, שכן הדבר יקל על הבנק את תהליך ההתייעלות וישפר את איכות העבודה בו.

מנהל החטיבה למידע ולסטטיסטיקה אמר בתגובה שבחטיבה שבראשותו גיבשו תכנית ליישום ה-KPI, בתיאום עם העובדים, אולם היוזמה הופלה באחת על ידי נציגי ועד העובדים.

חבר מועצה אמר בתגובה כי הנושא אינו רלוונטי למערכת יחסי העבודה בבנק, משום שהעובדים אינם מתוגמלים בהתאם למדדי הביצוע.

חבר המועצה ביקש לדעת מדוע בתקציבי החטיבות לנושא ניהול הסיכונים אין פירוט לגבי כוח האדם והמשאבים שיוקצו לנושא במהלך שנת 2013. המנכ"ל השיב כי נושא זה יטופל מאוחר יותר, ולפיכך פירוט בו לא נכלל בחומרים שנמסרו לחברי המועצה.

יו"ר המועצה ציין כי דיון בנושא פרויקט הבינוי של מבני הבנק בירושלים ובתל אביב – תוכנית האב לשדרוגי המבנים – ייערך בישיבת המועצה הבאה, ב-3 בדצמבר. עוד הציע היו"ר כי המשך הדיון יתנהל בנוכחות מנהלי החטיבות המציגים בלבד, כדי לשחרר את יתר מנהלי החטיבות לעבודתם.

לבקשת המנכ"ל וכמענה לשאלת חבר מועצה בנוגע לתוכנית העבודה בנושא היערכות הבנק להתקנת תקנות, צוים וכללים ליישום הסמכויות המוקנות לו בחוק החדש, הסבירה היועצת המשפטית כי בחוק החדש של בנק ישראל ניתנה לנגיד סמכות להטיל עיצומים כספיים במקרים מסוימים ומוגדרים היטב של הפרת הוראות החוק. החוק קובע בדיוק

את גובה העיצומים, ועם זאת מגדיר מקרים שבהם יש להפחית מסכום העיצומים, למשל כשמדובר בהפרה ראשונה. ההכנסות הנובעות מעיצומים אלה תוזרמנה לקופת המדינה.

2: אישור הפרוטוקול של המועצה המינהלית

^{3*} מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית דיווחה כי הפרוטוקול אושר בעבר בכפיפות למספר שינויים. אך יש כמה שינויים נוספים שצורך בהם עלה בדיון עם היועצת המשפטית.^{4*}

החלטה:

המועצה החליטה פה אחד לאשר את הפרוטוקול משיבתה ביום 15 באפריל 2012.

1. תוכנית העבודה והתקציב לשנת 2013 – המשך

הפיקוח על הבנקים

המפקח על הבנקים התייחס לנושא החלפת מערכת הקלט ולנושא היועצים, המרכיבים את עיקר תקציב החטיבה לשנה הבאה, להוציא משאבי כוח האדם.

מערכת הקלט – מנהל החטיבה לטכנולוגיות מידע ציין כי מדובר במערכת מבוססת Main Frame, שפותחה לפני כעשרים שנה, וקשה מאוד להכניס בה את השינויים הנדרשים.

חבר מועצה שאל את מנהל החטיבה לטכנולוגיות מידע אם ההוצאה הגבוהה במסגרת הפרויקט – שתקציבו כ-24 מיליון ש"ח – הכרחית, ואם נערכה בחינה מספקת של המערכת שמבקשים לרכוש כעת. מנהל החטיבה לטכנולוגיות מידע השיב כי בפני הבנק עומדות כעת שתי חלופות: האחת – לפתח באופן עצמאי מערכת חדשה; השנייה – לעבוד באמצעות מערכת חדשה, בהתאם לתקן המקובל בעולם לדיווח חשבונאי (XBRL) שלפיו עובדים הן בנקים מרכזיים רבים והן הגופים המפוקחים על ידם. הואיל ולעתים נדרש בנק ישראל לדווח לגופים מרכזיים באירופה הדורשים דיווח בפורמאט זה, ממילא יהיה על הבנק להתאים את עצמו לתקן הדיווח החשבונאי החדש. לגבי עלות הפרויקט ציין מנהל החטיבה לטכנולוגיות מידע כי הפרויקט המוצג כעת בפני המועצה, על פי החלטה שנתקבלה, הוא תוצאה של דיונים מעמיקים עם חברת ייעוץ חיצונית בין-לאומית שביצעה פרויקטים מסוג זה בבנקים מרכזיים בעולם. מסגרת התקציב שהוצגה היא כללית ביותר, ועשויה להשתנות עם התקדמות תהליך ההתייעצות ותהליך תכנונו של הפרויקט. לשאלת חבר מועצה השיב מנהל החטיבה לטכנולוגיות מידע כי מספר בנקים מרכזיים בעולם כבר עברו לדיווח בהתאם לתקן החדש, וחלקם הטמיעו לשם כך מערכות חדשות. במסגרת הטמעה של התקן נדרש להגדיר את הטקסונומיה המדויקת של ה-XBRL, ולהגדיר את המערכת שתקלוט ותאחזר את המידע. החלק הראשון הוא באחריות הפיקוח על הבנקים, שצריך לבנות את מילון המונחים. החטיבה נעזרת בשירותיה של חברה בין-לאומית שיש לה יש ניסיון בהטמעה של מערכת זו בבנקים מרכזיים; זאת נוסף על חברת הייעוץ החיצונית שבכוונתה לשכור. בכל הנוגע לרכישת תוכנה עבור הבנק, גישתו המקצועית של מנהל החטיבה היא לרכוש תוכנה רק לאחר שגורמים מובילים אחרים כבר רכשו והטמיעו אותה בהצלחה.

³ הוחלט לא לפרסם – נושא הקשור לנהלים פנימיים של המועצה.

⁴ הוחלט לא לפרסם – נושא הקשור לנהלים פנימיים של המועצה.

בנק ישראל

מזכירות הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית

לשאלת חבר מועצה אחר השיב מנהל החטיבה לטכנולוגיות מידע כי אין בכוונתו לרכוש את המערכת עם תרגום תפריט המערכת לעברית. עם זאת, להערכתו יהיה צורך להתאים את המערכת כך שתוכן השדות בה יהיה בעברית. חבר מועצה שני ציין כי יש להעדיף באופן ברור רכישת תוכנות בגרסתן המקורית, עד כמה שניתן. חבר מועצה נוסף העיר כי לוח הזמנים שנקבע להשלמת הפרויקט – שנתיים עד שלוש וחצי שנים – רחב מדי, וכי עם התקדמות תכנונו של הפרויקט תידרש החטיבה למסור לוח זמנים מדויק יותר. מנהל החטיבה לטכנולוגיות מידע מסר כי הפרויקט מתוכנן להתבצע בשני שלבים, והראשון שבהם יהיה הרבה יותר קצר מהשני.

יועצים מקצועיים – המפקח על הבנקים מסר כי בפיקוח נעזרים במומחים מהארץ ומחו"ל לייעוץ בנושאים שבהם לחטיבה נדרשת מומחיות מיוחדת. היועצים בתחומים של סייבר והמשכיות עסקית מייעצים לבנק ישראל גם בנושאים שאינם קשורים לפיקוח על הבנקים.

מנכ"ל הבנק ציין שמפני החשיבות של שיתוף הידע בנושא זה הוקם מוקד ידע משותף המשרת את הפיקוח על הבנקים ואת יתר חטיבות הבנק גם יחד.

המפקח על הבנקים דיווח כי נשכרה חברה שתערוך את ההשוואה הבין-לאומית בענייני העלויות של העמלות והריביות. עוד ציין כי יש לשפר את תהליך העסקת היועצים, שלגביו נמדד בשנה הקודמת תת-ביצוע. המפקח על הבנקים ציין, בהתייחסות לשאלות חברי המועצה שהועברו אליו לפני הישיבה, כי להערכתו, חלק מאותם יועצים חיצוניים היו יכולים להשתלב בפיקוח על הבנקים כעובדים מן השורה.

חבר מועצה הסביר כי החיסרון הגלום בהעסקת יועצים חיצוניים בהיקף נרחב הוא שהבנק מפתח תלות בידע המצוי ברשות היועצים, ושלא נשמר בבנק עצמו. התלות בידע גורמת להעסקה ממושכת של יועצים, שהיא יקרה יותר מהעסקת עובדים. זו תופעה הקיימת במקומות נוספים.

המפקח על הבנקים מסר כי בנושאי הליבה של הפיקוח על הבנקים, היועצים המומחים נשכרים לתקופות קצובות.

חבר מועצה הביא כדוגמה את פרויקט ERP, ושאל כמה יועצים חיצוניים מועסקים בבנק בפרויקט.

מנהל החטיבה לטכנולוגיות מידע השיב כי החל מינואר צומצם מספרם מ-10 ל-7. עוד ציין כי הוא מודע לבעיה זו, וכי מגבלות הנוגעות לשכר ולתחרות עם השוק הפרטי הן המונעות מהבנק גיוס עובדים לתפקידים של מטמיעי SAP. במענה לשאלת חבר מועצה בנושא היערכות הבנק לחירום, אישר המפקח על הבנקים כי בידו הסמכות להורות לבנק לפתוח את סניפיו בשעת חירום, בכפיפות לסמכויות פיקוד העורף.

החטיבה לטכנולוגיות מידע

פרויקט הירידה מה-Main Frame

לבקשת המועצה הציג מנהל החטיבה לטכנולוגיות מידע את התקדמות פרויקט הירידה מה-Main Frame. בבנק ישראל 39 מערכות הפועלות ב-Main Frame, בהן מערכות רבות של החטיבה למשאבי אנוש ומינהל, של החטיבה למידע ולסטטיסטיקה, וכן מערכות מלוות המדינה. התשתית של מערכת ה-Main Frame היא בסיס הנתונים Adabas, הכתוב בשפת התכנות Natural. המערכת מורכבת במיוחד וכוללת בתוכה מיגוון מערכות מחשוב שנכתבו בשפות שונות ובתקופות שונות, דבר המוסיף למורכבות של פרויקט הירידה מה-Main Frame.

לשאלת חבר מועצה השיב מנהל החטיבה כי המטרה היא לרדת מה-Main Frame בהדרגה, לא בבת אחת - כלומר להעביר בכל שלב לסביבה הפתוחה סט של מערכות, וזאת בלוויית תהליך אפיון מפורט, שיבחן את הממשקים שבין המערכות ויגדיר את אשכולות המערכות שיוסבו בכל שלב ושלב.

חבר מועצה טען שבאופן כזה יש כפילות במאמץ המיחשובי, כי כשמסבים, לדוגמה, רק מערכת אחת צריכים לטרוח לחבר בחזרה את כל יתר המערכות למערכת הישנה. מנהל החטיבה לטכנולוגיות מידע השיב כי מסיבה זו, על החלוקה לאשכולות והישימות יוחלט לאחר האפיון המפורט, שבמסגרתו תהיה הבנה של הממשקים. מובן שאם החלוקה לשלבים תביא ליצירה של ממשקים זמניים רבים, זה לא יהיה כדאי. כדי להפחית את הסיכון הגלום בפרויקט, בכוונת החטיבה לעשות שימוש נרחב, ככל שניתן, בכלים אוטומטיים למשימות השונות, ולהפחית את השימוש בתוכניות. דגש נוסף הושם על רכישת כלי מחשוב מחברות מסחריות מוכרות בעלות מוניטין בשוק – בין היתר כדי לוודא כי המוצרים שהבנק ירכוש ישמרו על ערכם ועל איכותם לאורך זמן. המטרה היא שבסוף תהיה מערכת אחת עם כלי פיתוח אחד, דבר שיקל גם על היערכות התוכניות. כמו כן הוגדר התייעוד שיתנהל לאורך כל תהליך ההסבה.

למכרז לביצוע הפרויקט ניגשו שלוש חברות, כולן בעלות ותק ומוניטין משמעותיים בתחום. לוחות הזמנים שהחברות הגישו הם בין 22 ל-24 חודשים.

חבר המועצה שאל אם החטיבה לטכנולוגיות מידע תוכל לעמוד בלוח זמנים כזה, לנוכח המשאבים שיידרשו ממנה לשם כך. מנהל החטיבה השיב כי הבעיה המרכזית שהחטיבה מתמודדת איתה בנושא זה היא מחסור בעובדים המתמחים ב-Main Frame, לאחר שמרבית העובדים האלה כבר פרשו. מסיבה זו ביקשה החטיבה מהחברות שניגשו במכרז לפרט בהצעותיהן את משאבי כוח האדם שיידרשו להן מצד בנק ישראל. ככל שכמות המשאבים שדרשו מהבנק הייתה נמוכה יותר, כך זכו ההצעות לניקוד גבוה יותר.

המנכ"ל ציין כי הפרויקט מורכב במיוחד, וכי השלמתו בפרק זמן של עד שנתיים – בהתאם להצעות שהוגשו – תהיה משימה מאתגרת במיוחד, שעמידה בה תהיה הצלחה כבירה של החטיבה לטכנולוגיות מידע. חבר המועצה ציין כי מן ההכרח שהחברה הזוכה תתחייב ללוח זמנים ריאלי, ואסור שהבנק יהיה גורם מעכב, במיוחד בפרויקט מסוג זה.

מנהל החטיבה לטכנולוגיות מידע עדכן כי בקרוב צפוי השלב הבא במכרז, שבו תערוך כל חברה סקר בבנק לגבי הפרטים הטכניים הנוגעים לביצוע פרויקט הירידה מה-Main Frame. לאחר ביצוע הסקר וניתוחו על ידי החברות, יגישו החברות הצעות מחיר ולוחות זמנים מעודכנים.

חבר המועצה הציע למנהל החטיבה להיעזר ביועץ מומחה, שיסייע לחטיבה לנסח את ההסכם בצורה המקיפה והמדויקת ביותר. מנהל החטיבה השיב כי הוא אכן נעזר לשם כך בעורכי דין חיצוניים. ההסכם שהוצע לחברות אשר ניגשו למכרז כולל סעיפים מפורטים המגנים על מיגוון האינטרסים של הבנק בהתקשרויות מסוג זה.

חוות השרתים

מנהל חטיבת טכנולוגיות המידע ציין כי עלויות פרויקט חוות השרתים נבחנו בשני מקרים שונים – כשנבדקו עלויות הקמת אתר ה-DR של הבנק לראשונה, וכאשר נבדקו חלופות לפרויקט שכללו העברה של אתר ה-DR למיקום חלופי. הבדיקה השנייה העלתה כי העברה של הפרויקט תגרור עלויות תחזוקה שנתיות של אירוח ותקשורת שבין 2

בנק ישראל

מזכירות הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית

ל-2.5 מיליון ש"ח. ההמלצה היא אפוא להשאיר את חוות השרתים במבנה הבנק, משתי סיבות – העלות הגבוהה של העברתה למיקום חלופי, כאמור, והנטייה של גופים פיננסיים מובילים בארץ ובעולם להחזיק אתר DR אחד בתוך המבנה הראשי של הארגון. מלבד זאת, היצע האתרים שיוכלו לספק שטח אחסון לחוות השרתים ועומדים בדרישות האבטחה של הבנק, הוא דל יחסית.

לבקשת חבר המועצה הבהיר מנהל החטיבה לטכנולוגיות מידע כי פרויקט שיפוץ חדר המחשב הוסב לפרויקט הרחבת חוות השרתים, משיקולי עלות וביטחון. עם זאת, הסבת הפרויקט לא שינתה את מהות הפרויקט או את מטרתו, אלא רק הקלה על הביצוע והפחיתה את עלויותיו.

המנכ"ל ציין כי החטיבה לטכנולוגיות מידע עומדת תחת עומס הפרויקטים הגדול ביותר מבין כל חטיבות הבנק – כ-40 פרויקטים טכנולוגיים ואפליקטיביים. תהליכי המעקב וניהול הפרויקטים שופרו, ואחת לחודש יוצא דוח על כל אחד מהפרויקטים המאפשר לטפל בעיכובים ובחסמים. עוד ציין כי החטיבה סובלת ממחסור של כ-10 עובדים.

מנהל החטיבה ציין כי הוא חש מתוסכל לנוכח המאמצים הניכרים שהשקיע במהלך השנה האחרונה לשם גיוס עובדים חדשים, שבסופם נותרה החטיבה עם מצבת כוח אדם זהה לזו שהייתה לה בתחילת השנה – לאחר שמספר דומה למספר העובדים החדשים שגויסו עזב או פרש. חבר המועצה אמר בתגובה כי מאמצי הגיוס לא היו לשווא, וכי בלעדיהם מצבת כוח האדם של החטיבה הייתה קטנה אף יותר מאשר כיום.

מנהל החטיבה תיאר את תהליך המעקב אחר הפרויקטים ואת הישיבות הנערכות בחטיבה לצורך זה.

חבר המועצה המליץ לנהל מעקב זה באמצעות תוכנת מעקב ממוחשבת.

מנהל החטיבה השיב כי החטיבה פרסמה לאחרונה מכרז לרכישת תוכנה מסוג זה.

חטיבת המחקר

DSGE – Dynamics Stochastic General Equilibrium Model

מנהל חטיבת המחקר הציג את המודל – מדובר במודל לחיזוי של המשתנים המקרו-כלכליים העיקריים – התוצר, התחלקות השימושים העיקריים, הצריכה, היבוא, היצוא, האינפלציה וכן הריבית – לטווח קצר עד בינוני (עד שנתיים). המודל משמש את החטיבה בכל רביע כדי להפיק את תחזית בנק ישראל לגבי הצמיחה, וכן כדי לספק אופק משוער לגבי האינפלציה והריבית. כמו כן, נערכת בחינה חודשית של תחזיות המודל, ובמקרה של שינוי בנסיבות מתאימים את התחזיות מחדש. המודל מיועד לצרכים פנימיים בלבד – לסייע לוועדה המוניתרית בקבלת ההחלטות על גובה הריבית.

ראשיתו של המודל כמודל מצומצם אולם במשך השנים פותחו הן בבנק ישראל והן ברחבי העולם אפליקציות נוספות למודל. כך, למשל, מפתחים בימים אלה פיתוחים למודל כך שהוא יכלול גם התייחסות לשוק הדיור – שוק שהפך לאחרונה לתחום עיסוק משמעותי בבנק ישראל.

הנגיד הוסיף כי מדובר במודל שמבוסס על העיקרון האומר שציפיות ביחס לעתיד משפיעות על ההווה. לדבריו אמידת הדיוק של תחזיות המודל אינה מוחלטת. עם זאת זהו כלי חשוב המסייע להבין כיצד פועל המשק.

בנק ישראל

מזכירות הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית

לשאלת חבר המועצה השיב מנהל חטיבת המחקר כי עדיין אין ברשות חטיבת המחקר מודל ספציפי לשוק הדיור. לצורך החלת המודל על שוק הדיור נדרשים בו מספר פיתוחים נוספים, וכן נדרש מודל שיתייחס למערכת הבנקאית בנפרד.

חבר המועצה הציע למנהל החטיבה לבדוק כיצד משפיעה מערכת המיסוי על הביקוש לדירות, וכן כיצד אכיפה מוגברת של מערכת המיסוי תשפיע על ביקוש זה.

חבר מועצה שני ביקש לדעת מדוע יש רק מעט הדרכה וקורסים בחטיבת המחקר. מנהל החטיבה השיב כי סל הקורסים הפנימיים שמתבצעים בבנק ישראל כולל קורסים שלרוב עובדי החטיבה אינם זקוקים להם. מרבית ההדרכות מופיעות תחת סעיף הנסיעות לחו"ל, מפני שעיקר ההדרכות הרלוונטיות לעובדי החטיבה מתקיימות בחו"ל, ובעניין זה מגבלות התקציב חלות גם על ההשתלמויות וההדרכות של עובדי החטיבה. ערוץ נוסף שדרכו זוכים עובדי החטיבה להדרכות מקצועיות הוא דרך כתיבת דוקטורט – דבר שאמנם אינו נרשם בסעיף ההדרכות והקורסים. אך הוא בבחינת הדרכה לכל דבר ועניין, שכן הדוקטורט נכתב בליווי של מנחה – פרופסור בעל ידע וותק משמעותיים בתחום עיסוקו.

הנגיד ציין כי להשתלמויות בחו"ל נודעת חשיבות רבה לחטיבת המחקר בפרט ולבנק בכלל. בבנקים מרכזיים במערב שיעור המועסקים בעלי דוקטורט גבוה, והשכר המוצע להם גבוה מזה שבאקדמיה, וכך הם מושכים כוח אדם איכותי ביותר. הבנק מפיק תועלת רבה מהשתלמויות והדרכות שעובדי הבנק עוברים בחו"ל.

מנהל חטיבת המחקר התייחס לשאלה שנשאל לגבי פונקציה הייצור בחינוך היסודי. הוא ציין כי ההתייחסות למערכת החינוך היא כאל מפעל כלכלי עם תשומות ותפוקות, שניתן לבדוק את איכותן. במסגרת המודל בוחנים את התשומות השונות של החינוך היסודי – כגון המורים, גודל הכיתות ומספר שעות הלימוד – ונעשה ניסיון למצוא מהי התרומה של כל אחת מהתשומות לתפוקה. לשאלת חבר המועצה השיב מנהל חטיבת המחקר כי ניתן לכמת את איכות המורים באמצעות פרמטרים אובייקטיביים, בראשם תארים אקדמיים. במסגרת המחקר מנסים לקחת את הפרמטרים שאפשר למדוד ועורכים מבחני יעילות.

מחלקת המטבע

הממונה על מחלקת המטבע השיב לחבר המועצה כי הנפקת שני העריכים הראשונים של סדרת השטרות החדשה צפויה כבר באוגוסט 2013, בהנחה שלא יהיו עיכובים בלתי צפויים. בשבוע הבא צפוי הממונה על מחלקת המטבע לבקר בבית הדפוס ולאשר את העיצוב הסופי של השטרות החדשים.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית ציינה כי העיצוב יובא לאישורם הסופי של הנגיד ושל המועצה המינהלית ושל הממשלה.

הממונה על מחלקת המטבע ציין כי כדי למנוע התנצחויות לגבי זהות הדמויות שתופענה על גבי השטרות, התקבלה כבר החלטה לגבי הסוגיה הספציפית הזו בנפרד, וכעת נותר לקבל אישור לעיצוב הפרטני. הנפקת שני העריכים הנוספים של הסדרה צפויה בתחילת 2014.

חבר המועצה ביקש לקבל הסבר בעניין תקציב ההסברה לציבור על סדרת המטבע החדשה, תקציב גדול יחסית של כחמישה מיליון ש"ח. הממונה על מחלקת המטבע השיב כי מרבית התקציב מיועד להסברה בערוצי הטלוויזיה, שהיא יקרה יחסית, וכי ביחס למדינות אחרות בעולם מדובר בתקציב נמוך – הדרכת הציבור לגבי סימני ביטחון וזיופים. לשאלת חבר המועצה השיב הממונה על מחלקת המטבע כי גם הפרסום בערוצים הממלכתיים כרוך בתשלום. הוא הוסיף כי מטרת ההסברה ליידע את הציבור לגבי הסימנים המזהים של השטרות, כדי למנוע זיופים, וכן לסייע לציבור הרחב להכיר את השטרות, בפרט לאוכלוסיות שמתקשות בכך.

חבר המועצה ביקש לדעת כיצד תתבצע ההחלפה של השטרות הישנים בחדשים. הממונה על מחלקת המטבע השיב כי ההחלפה תתבצע ע"י הציבור, שיתבקש למסור את השטרות הישנים אשר ברשותו בסניפי בנקים המסחריים ולקבל במקומם שטרות מהסדרה החדשה. לציבור תינתן ארכה של עשר שנים – תקופה שבה יהיה ניתן להחליף את השטרות הישנים בחדשים. השימוש בשטרות הישנים יתאפשר רק במשך שנה אחת ממועד כניסתה של סדרת המטבע החדשה למחזור.

חבר מועצה שאל מי קובע מה יהיו אמצעי הביטחון ועד כמה יש למחלקה חופש פעולה בנושא זה. ההנחה היא כי ישנם סימני ביטחון רבים, וצריך להחליט מה מאמצים, בכפיפות לשיקולי עלות. כמו כן שאל כמה מהווה עלות סימני הביטחון ביחס לסה"כ העלות. הממונה על מחלקת המטבע ציין כי הנושא יוצג בפני המועצה במהלך הישיבה הקרובה, שתיערך ב-3 בדצמבר. עוד מסר כי יש תקציב מוגבל לכל שטר, והמטרה היא לבחור סימני ביטחון טובים במסגרת התקציב שהוקצה.

לשאלת חבר מועצה לגבי אופן בחירתם של סימני הביטחון השיב הממונה על מחלקת המטבע כי המחלקה נועצה במומחים כדי לבחור את סימני הביטחון הטובים ביותר. גורמים מהמחלקה משתתפים בכנסים מקצועיים בנושא, הצוות המקצועי של המחלקה בוחן את הסימנים, ואלה שנבחרו לבסוף הם החדשים והמשובחים ביותר. לשאלת חבר מועצה על הצורך בתקציב לרכישת מכונת גריסה נוספת השיב הממונה על מחלקת המטבע כי מחזור המזומנים גדל במידה ניכרת מאז החלפת סדרת המטבעות האחרונה, לפני כ-15 שנה. עם הנפקת הסדרה החדשה יידרש הבנק לגרוס כמות גדולה וחסרת תקדים של מזומנים, ומכאן הצורך במכונה החדשה.

חבר המועצה שאל את הממונה על מחלקת המטבע מדוע הבנקים המסחריים אינם נושאים בעלות האוטומטיזציה של סניף המטבע. הממונה על מחלקת המטבע השיב כי מדובר בתפקיד שהבנק מחויב למלא על פי חוק בנק ישראל. לבקשת מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית התייחס הממונה על מחלקת המטבע לנושא עמלות השירות שהבנק רשאי לגבות מהבנקים המסחריים. הוא ציין כי עבור שירותים מסוימים שהבנק מעניק לבנקים מסחריים הוא רשאי לדרוש עמלות; עם זאת יש שירותים שהבנק מחויב להעניק להם על פי חוק, ועליהם הוא לא ידרוש עמלת שירות. הממונה על מחלקת המטבע ביקש להדגיש את החשיבות שהוא רואה בתהליך האוטומטיזציה של סניף המטבע, בעיקר משיקולים של ייעול העבודה. התהליך צפוי להביא להפחתת ההתערבות האנושית בתהליך ולהגברת איכות הבקרה והפחתת הסיכונים.

החטיבה למידע ולסטיסטיקה

מנהל החטיבה למידע ולסטיסטיקה התייחס לשאלות של חבר מועצה שנמסרו לו לקראת הישיבה, לגבי חלוקת העבודה בין החטיבה למידע ולסטיסטיקה ובין הלשכה המרכזית לסטיסטיקה ולגבי יעילות התיאום בין שני הגופים. לדבריו, יש תיאום הדוק ואיכותי בין שני הגופים. החלוקה לשני גופים בישראל – האחד ממשלתי והשני שהוא חלק מהבנק המרכזי – נהוגה כמעט בכל מדינה בעולם. הפקת המידע הסטיסטי על ידי בנק ישראל אינה נובעת מחובה חוקית שהוטלה על הבנק – כפי שנעשה במדינות שונות – אלא מצרכים פנימיים של בנק ישראל. לפני כארבע שנים חתם הבנק על הסכם שיתוף פעולה עם הלשכה המרכזית לסטיסטיקה, הקובע את חלוקת העבודה בין שני הגופים בהתאם ליתרונות היחסיים של כל אחד מהם, ותוך וידוא כי אין כפילות בעבודתם. בנק ישראל מופקד על התחום הפיננסי-מוניטרי, והלשכה המרכזית לסטיסטיקה – על כל יתר התחומים, חלוקת עבודה המקובלת מאוד בעולם. במסגרת החלוקה הבנק מספק ללמ"ס שירות, והדבר מעוגן בצורה מפורטת למדי בהסכם האמור, שמסדיר גם את התיאום בין הגופים לגבי מועדי הפרסום של הנתונים. הבנק הוא לקוח של הלמ"ס בתחומים מסוימים – בהזדקקו למידע סטיסטי שהוא בתחום אחריותה של הלמ"ס. לעיתים הבנק מבקש מהלמ"ס פיתוחים נדרשים, ואף משתתף במימונם.

לשאלת חבר מועצה השיב מנהל חטיבת מידע ולסטיסטיקה כי פיתוחי התשתית שמבצעת החטיבה למידע ולסטיסטיקה הם בהתאם לבקשותיהן של החטיבות המקבלות את שירותיה. החטיבה עורכת דיונים פנימיים חודשיים בעניין הפיתוחים הנדרשים, וכן דיונים רבעוניים עם מנהלי תחומים מהחטיבות השונות כדי להדק ולייעל את שיתוף הפעולה בין הגורמים, לשפר את הפיתוח ולהתאימו לצורכי החטיבות השונות, מקבלות השירות; כל זאת בהתאם לסדר עדיפויות שנקבע גם הוא בדיונים משותפים אלו.

חבר המועצה ביקש פירוט על תוכניות החטיבה בנושא פיתוח ההון האנושי בחטיבה וגיוס ושימור של כוח האדם המועסק בה. מנהל החטיבה למידע ולסטיסטיקה השיב כי בימים אלה החטיבה, שהוקמה לפני ארבע שנים, נתונה בעיצומם של תהליכי שינוי בתחום כוח האדם. הואיל והיא צמחה מתוך שינוי ארגוני, הרי שבתחילת דרכה כוח האדם בה לא התאים התאמה מלאה לצרכיה. בימים אלה מתנהל בחטיבה תהליך של התאמת תמהיל כוח האדם לצרכיה. כמו כן היא פועלת לשכלול יכולותיהם של הכלכלנים והסטיסטיקאים העובדים בה בתחומים שהיא רואה כחשובים במיוחד, ולשיפור שליטתם של עובדיה בשיטות וכלים סטיסטיים מתקדמים. לשם כך נקבע כי כל העובדים המקצועיים בחטיבה יחויבו לעבור שני קורסים בנושא זה, קורסים במתכונת אקדמית מלאה אצל מרצה מהאוניברסיטה העברית. הקורס הראשון מכסה את הידע הבסיסי על השיטות והכלים הסטיסטיים שנעשה בהם שימוש, והשני הוא קורס מתקדם יותר, המציג לעובדים שיטות סטיסטיים מתקדמות ומתוחכמות יותר. ככלל, עובדי החטיבה משתתפים במיגוון רחב של כנסים וקבוצות עבודה מקצועיות, בהם כאלה הנערכים בשיתוף עם גופים בין-לאומיים מובילים כקן המטבע הבין-לאומית וארגון OECD. החטיבה מעודדת לימודים אקדמיים של עובדיה. כמה מעובדי החטיבה משלבים את עבודתם עם כתיבת עבודת דוקטורט, תהליך הזוכה לעידוד מצד הנהלת החטיבה. נוסף על כך מאפשרת החטיבה לכל עובד המעוניין בכך להרחיב את השכלתו האקדמית וללמוד לתארים מתקדמים.

בנק ישראל

מזכירות הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית

מחלקת החשבות ומערכות התשלומים והסליקה

מנהלת מחלקת החשבות ומערכות התשלומים והסליקה ציינה כי מדובר במחלקה חדשה, שהוקמה לפני כחצי שנה, המאחדת פונקציות קיימות וחדשות בתחום שירותי התשלומים שבנק ישראל מספק. חלק ניכר מתפקידי המחלקה הוגדר בחוק בנק ישראל. באשר למערכות המרכזיות שהמחלקה עושה בהן שימוש ציינה מנהלת המחלקה שמתן הסבר מפורט על מערכות אלו יצריך מפגש שייחוד לכך. מנהלת המחלקה נתנה הסבר מפורט על מערכת זה"ב – המערכת המשמשת את הבנק לסליקה של תשלומים שקליים בזמן אמת. המחלקה עוקבת בקפידה אחר תפקוד המערכת ואחר תקלות, ובמקרה הצורך עורכת תחקור ומפיקה לקחים מאירועים אלה. במענה לבקשת הבהרה בנושא ה-CLIS – Continuous Link Settlement – הסבירה מנהלת מחלקת החשבות ומערכות התשלומים והסליקה כי זו מערכת בין-לאומית שבסיסה בארה"ב, אך בניהולה ובפיקוח עליה נוטלים חלק כל הבנקים הפועלים במטבעות המשתתפים בה. המערכת סולקת עסקות מטבע חוץ בין הבנקים בעולם, ובאה לענות על סיכון "Herstatt", הנובע מפערי השעות בין מקומות שונים בעולם בעת ביצוע עסקות מט"ח. כיום עוברים דרך מערכת ה-CLIS היקפים משמעותיים של עסקות המט"ח, והדבר נעשה בצורה של netting. יש למערכת הרבה מאוד בקורות ופיקוח משותף. בנק ישראל חבר בקבוצת הפיקוח, ויש לציין כי ישראל היא אחת המדינות הראשונות הפחות מפותחות באופן יחסי, שהצטרפה ל-CLIS – הישג מרשים. מערכת ה-CLIS תפקדה היטב גם במהלך המשברים הפיננסיים האחרונים.

לשאלת חבר מועצה השיבה מנהלת מחלקת החשבות ומערכות התשלומים והסליקה כי חלק הארי של עסקות המט"ח במערכת הבנקאית הישראלית מתבצעות באמצעות מערכת ה-CLIS. מנהלת מחלקת החשבות ומערכות התשלומים והסליקה התייחסה לנושא הפיקוח על מערכות התשלומים, שהוא תחום חדש יחסית בעולם. על פי תוכנית העבודה של המחלקה, חולק הנושא בין שתי יחידות – יחידת מדיניות, שתעסוק בכתיבת הכללים ובהדרכת המשתתפים, ויחידת פיקוח, שתפקידה ליישם את תהליך הפיקוח על המסלקות, וכן לשתף פעולה עם הרשות לניירות ערך בפיקוח על מסלקות הבורסה. בדומה לוועדת באזל, פועלת ועדת CPSS (Committee on Payment and Settlement Systems), שעדכנה לאחרונה את הדרישות המתייחסות לפיקוח על מערכות סליקה, וכעת יש 24 כללי ליבה לנושא. הנושא מתבצע בליווי של יועצים מהבנק העולמי. בהקשר זה הוסבר כי הסיבה לאי ניצול של חלק מתקציב המחלקה לשנה זו היא שאותם יועצים דחו את בואם לבנק משנה זו לשנה הבאה. עוד ציינה מנהל המחלקה כי ההיערכות לחירום במחלקה מפותחת ונרחבת, והוקדשה חשיבה מעמיקה לתרחישי קיצון ולהתמודדות עמם גם בהקשר של סיכון הנזילות. בנושא כוח אדם ציינה מנהלת המחלקה כי בימים אלה נבנית תוכנית לגיוס הדרגתי של כוח אדם למחלקה, בהתאם לתקינה שתוקצה לה ולסדר העדיפויות של המשימות השונות.

חטיבת השווקים

מנכ"ל הבנק שיבח את עבודת חטיבת השווקים וציין כי זו החטיבה היחידה בבנק שקיצצה מתקציבה וממשאבי כוח האדם שלה מרצונה.

בנק ישראל

מזכירות הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית

חבר המועצה ציין כי היה מעוניין שנושא ניהול הסיכונים בחטיבה יוצג בפני המועצה. כמו כן הוא ביקש לדעת מדוע תקציב סעיף ההדרכות והקורסים בחטיבה נמוך.

מנהל חטיבת השווקים השיב כי החטיבה משקיעה סכומים לא מבוטלים בהשתלמויות לעובדים – כ-300 אלף ש"ח – אולם אלה מקבלים ביטוי בתקציב בסעיף הנסיעות לחו"ל, משום שכולן נערכות בחו"ל.

בנושא תת-ביצוע התקציב שנרשם ב-2012 בחטיבת השווקים הסביר מנהל החטיבה שבפרויקט החלפת מערכת ניהול התיקים שלה נותר עודף של כשני מיליון ש"ח מתוך תקציב של כ-20–25 מיליון ש"ח. בחטיבה ביקשו לנצל את העודף לרכישת תוספת לתוכנה, אולם המחיר שנדרש עבורה לא הצדיק זאת ולכן ויתרה החטיבה על הרכישה ונותרה עם תקציב שלא נוצל.

באשר לכוח האדם בחטיבה אמר מנהל חטיבת השווקים כי ייתכן שהחטיבה צמצמה כוח האדם יתר על המידה. עם זאת, לדעתו יש יתרון בעבודה במערכת שבה יש לחץ בכוח אדם, במיוחד בסביבה של שווקים. אך בביקור בחטיבה שערכו אנשי ניהול סיכונים מבנק מרכזי גדול התברר כי היקף כוח האדם המטפל בניהול סיכונים, בדומה לאלה שבהם מטפלת חטיבת השווקים, גדול שם במידה ניכרת מאשר בבנק ישראל. לדבריו יש לבחון מחדש את צורכי כוח האדם של החטיבה.

חבר המועצה אמר בתגובה כי על מנהל חטיבת השווקים לדון בנושא עם המנכ"ל ולהגיע להחלטה משותפת בעניין.

החטיבה למשאבי אנוש ומינהל

חבר המועצה ביקש לדעת מדוע נושא ההתייעלות בתחום כוח האדם לא מופיע באופן מפורש בתוכניות העבודה של החטיבה. מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל השיבה כי הנושא נמצא בטיפול אינטנסיבי מאוד, ומפאת רגישותו הוא אינו מופיע באופן מפורט בתוכנית העבודה שהוגשה. יש כוונה להציג את הנושא באופן מפורט בפני המועצה המינהלית באחד מדיוניה הקרובים.

חבר המועצה שאל אם להערכת מנהלת החטיבה יהיה ניתן להגיע להסדר עם ההסתדרות שלפיו הבנק יקלוט עובדים חדשים בשכר התחלתי גבוה יותר, במקביל לקידום איטי יותר בסולם הדרגות; זאת כדי לסייע בגיוס כוח האדם בבנק. המנכ"ל ציין כי הנושא יוצג בפני המועצה בנפרד במסגרת עבודה שנעשית בבנק בנושא השכר. בקצרה מסר כי הסכם השכר החדש גרם לכך שתנאי הקליטה של דור ב' היו הרבה פחות טובים ונוצרה גם בעיה בשימור של עובדי דור ב'. לכן במהלך השנתיים -שלוש שמאז חתימת ההסכם הועלה רף הקליטה של הדרגות לעובדים חדשים, וניתנו לעובדי דור ב' תוספות מיוחדות, בכפיפות להסכמי העבודה הרלוונטיים ובאישור הממונה על השכר במשרד האוצר. ישנן בעיות נוספות הקשורות בגיוס כוח אדם לבנק, בעיקר למקצועות הליבה (חוקרים, רואי חשבון ואנשי IT), כתוצאה מהקליטה בדרגה גבוהה יותר הצטמצם מתח הדרגות עד לשיא העיסוק. הנהלת הבנק עורכת עבודה בנושא זה בסיוע של יועץ חיצוני.

לשאלת חבר מועצה השיב המנכ"ל כי להערכתו המלצותיו של היועץ החיצוני תוצגנה למועצה המינהלית כבר בישיבה הקרובה ב-3 בדצמבר.

המשנה לנגיד עוזבת את הישיבה

בנק ישראל

מזכירות הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית

לשאלת חבר מועצה השיבה מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל כי תקציב מענק היוכל הוא חלק מהסכמי השכר הקיימים.

חבר מועצה ביקש לקבל פירוט של הרכב כוח האדם בחטיבה למשאבי אנוש ומינהל, לרבות המבנה הארגוני, גם לנוכח הכוונה להגדלת התקן בבנק. מנכ"ל הבנק הסביר שלא מדובר בהגדלת תקן, אלא בהגדלת השיא מ-701 ל-730 עובדים, הגדלה שחלק ניכר ממנה נובע מאיוש של תקנים פנויים. הנתונים המפורטים יועברו בהתאם לבקשה לקראת הישיבה הבאה.

חבר המועצה ביקש לקבל את הנתונים המלאים על ניצול תקציבי ההשקעות וההוצאות של הבנק בשנת 2012. האחריות על התקציב ביחידה לתכנון ולכלכלה ציינה כי העבודה על המסמך נמצאת בשלבי סיום, וכי הוא יישלח לחבר המועצה לכשיושלם.

בנושא השכר ציין המנכ"ל כי הוקצו משאבים ניכרים למימון השינויים הצפויים בשכר העובדים והגמלאים לאחר החתימה על הסכמי העבודה, מה שצפוי לקרות במהלך השנה הקרובה. מרבית עתודות המועצה לשנת 2013 מיועדות לכסות את מימון השינויים הללו.

אחד מחברי המועצה הציע להגדיל את תקציב ההשקעות שבמסגרת עתודת המועצה לשנת 2013, העומד על כמיליון ש"ח. שאר חברי המועצה לא קיבלו את ההצעה. אחדים מהם ציינו כי הסכום הולם, ואחד מהם העריך כי המגבלה המשמעותית במקרה שהמועצה תבקש ליזום פרויקט שלא במסגרת תכנית העבודה המקורית תהיה כוח האדם דווקא, ולא התקציב.

חבר המועצה ביקש לקבל מידע על המבנה הארגוני של לשכות הנגיד, היועץ לנגיד, המשנה לנגיד והמנכ"ל, שבהן כ-20 עובדים. לדעתו יש מקום לחשוב על התייעלות גם בהנהלה של הארגון. המנכ"ל הסכים לבקשת יו"ר המועצה להציג את הנושא באחת מישיבות המועצה הקרובות. הוא הזכיר בקצרה שבתוך לשכת המנכ"ל כלולה גם היחידה לתכנון ולכלכלה.

לבקשת חבר מועצה, הציגה מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל את המבנה הארגוני של החטיבה שבראשותה ואת התפלגות מספר עובדיה בין היחידות השונות בה.

חברי המועצה הסכימו עם המנכ"ל שציין כי לאחרונה ניכרת תנופה גדולה וחוביית בפעילות הבנק בתחום משאבי האנוש.

האגף להפצת מידע ולקשרים בין-לאומיים

מנהל האגף להפצת מידע ולקשרים בין-לאומיים השיב על שאלת חבר מועצה לגבי התקציב לפרויקט אתר האינטרנט של הבנק. התקציב הכולל של פיתוח האתר, שמתפרס לאורך ארבע שנות תקציב, מ-2012 עד ל-2015, הוא כ-4.4 מיליון ש"ח. האתר שנבנה עמד בדרישות האגף, והוא עומד בשורה אחת עם אתרי האינטרנט של הבנקים המרכזיים המובילים בעולם. באגף פועלים להרחבת האתר ולפיתוח תחומים שונים בו, וחלק מתקציב הפרויקט יועד לכך. לשאלת חבר מועצה השיב מנהל האגף להפצת מידע ולקשרים בין-לאומיים כי אין חריגה ממסגרת תקציב הפרויקט. תקציב הפרויקט אמנם הוגדל, אולם גידול זה נבע מגידול היקף הפרויקט עצמו ומהחלטות מקצועיות להקדים את הביצוע של חלקים מסוימים שלו.

חבר מועצה שאל מדוע הפרויקט מנוהל על ידי האגף להפצת מידע ולא על ידי החטיבה לטכנולוגיות מידע. מנהל האגף להפצת מידע ולקשרים בין-לאומיים השיב כי לפרויקט שני היבטים – עסקי וטכנולוגי. המשנה למנהל החטיבה לטכנולוגיות מידע ריכזה את ההיבט הטכנולוגי, והאגף שבראשותו – את ההיבט העסקי. גם התקציב לפרויקט מחולק בין שני הגופים, בהתאם לחלוקה האמורה. הבחירה בתכנים שיופיעו באתר, ארגון התכנים ופיתוח האתר צריכים להיות מובלים על ידי הגורם העסקי, ולא הטכנולוגי. בבדיקה שעשה נמצא כי ברבים מהבנקים המרכזיים המובילים בעולם, הדרישות והאפיונים שנגעו לפיתוח אתר האינטרנט הגיעו מצד הגורמים העסקיים של הבנק.

מזכירת המועצה ציינה כי לא ניתן לאשר את התקציב בישיבה הנוכחית, משום שהדיון בתקציב פרויקט הבינוי נדחה לישיבת המועצה הקרובה.