

פרוטוקול משיבת המועצה המינהלית (14/2016)
שהתקיימה בתאריך 21.11.2016 במשרדי בנק ישראל בירושלים

- נוכחים מקרב חברי המועצה: אורי גלילי, יו"ר המועצה המינהלית
יצחק אידלמן
נדין בודו-טרכטנברג, המשנה לנגידת הבנק
נינה זלצמן (למעט בנושא מס' 1)
קרנית פלוג, נגידת הבנק
דניאל חחיאשוילי, ראש מטה הנגידה (בנושאים 2 עד 7 ובנושא מס' 14,
בנושא מס' 8 חלקי)
חזי כאלו, מנכ"ל הבנק
אילן סוציאנו, עוזר למזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית
שי רוזנשטוק, מבקר הפנים
אסתי שורץ, מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית
- נוכחים נוספים בנושא מס' 3 של סדר היום:
יואב סופר, דובר הבנק
- נוכחים נוספים בנושא מס' 6 של סדר היום:
ליאור גסנר, מנהל היחידה לניהול סיכונים
- נוכחים נוספים בנושא מס' 7 של סדר היום:
יעל ואקנין, מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה
- נוכחים נוספים בנושא מס' 8 של סדר היום:
יעל ואקנין, מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה
שולי עוזרי, יועצת חיצונית
יוסי פרור, מנהל יחידת השכר, החטיבה למשאבי אנוש ומינהל
פנינה קרן, מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל
- נוכחים נוספים בנושא מס' 9 של סדר היום:
לימור גרובגלס, ראש המטה של מנהל החטיבה לטכנולוגיית המידע
יעל ואקנין, מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה
רחל צימלס, היחידה לתכנון וכלכלה
פנינה קרן, מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל
- נוכחים נוספים בנושא מס' 11 של סדר היום:
עופר ארז, שותף אחראי, משרד קוסט פורר גבאי את קסירר – E&Y
עירית מנדלסון, מנהלת מחלקת חשבות ומערכות תשלומים וסליקה
(חות"ם)
- נוכחים נוספים בנושא מס' 14 של סדר היום:
יעל ואקנין, מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה
יוסי פרור, מנהל יחידת השכר, החטיבה למשאבי אנוש ומינהל
רחל צימלס, היחידה לתכנון וכלכלה
פנינה קרן, מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל

סדר היום:

1. עדכוני נגידת הבנק
2. עדכוני מנכ"ל הבנק
3. אישור פרוטוקולים של המועצה המנהלית
4. עדכונים מוועדת המשנה
5. דוח בדיקה בעקבות תלונת עובד (דוח מספר 16-801)
6. ניהול סיכונים – דיווח חצי-שנתי
7. דיווח חודשי על העברות תקציב
8. תכנית עבודה ותקציב לשנת 2017 ומעקב אחר ביצוע תכנית עבודה ותקציב לשנת 2016 – התייעלות, כוח אדם ותקציב שכר
9. תכנית עבודה ותקציב לשנת 2017 ומעקב אחר ביצוע תכנית עבודה ותקציב לשנת 2016 – דברי פתיחה
10. תכנית עבודה ותקציב לשנת 2017 ומעקב אחר ביצוע תכנית עבודה ותקציב לשנת 2016 – החטיבה למשאבי אנוש ומינהל
11. פרסום דוח ביקורת רואה החשבון המבקר בדבר ביקורת של רכיבי בקרה פנימית על הדיווח הכספי
12. עדכון בנושא מאגר נתוני אשראי
13. עדכון בנושא פרויקט הבינוי
14. בקשה להעברת תקציב

הדיון:

נושא 1 בסדר היום: עדכוני נגידת הבנק

נגידת הבנק עדכנה שגורמים במשרד האוצר ובכנסת מנסים לקדם פרויקט אשר יאפשר ללווים להעביר מידע פיננסי הנוגע להם בין גופים פיננסיים. הנגידה ציינה כי הפרויקט האמור לא צפוי לעמוד בכללים מחמירים של הגנת הפרטיות ואבטחת מידע. זאת בניגוד למאגר נתוני האשראי שבנק ישראל נדרש להקים, אשר מחויב על פי חוק לעמוד בכללים מחמירים בתחומים אלה ואחרים. הנגידה הוסיפה כי בניגוד להסכמות שלפיהן הפרויקט והשלכותיו ייבחנו במהלך תקופה של כשנה, מבקשים היוזמים לאפשר את ביצועו באמצעות חקיקה מידית. הנגידה הדגישה כי פרויקט זה עשוי לפגוע בתכלית של הקמת המאגר לנתוני אשראי.

נושא 2 בסדר היום: עדכוני מנכ"ל הבנק

מערכת לשירותי בנקאות ללקוחות הבנק

מנכ"ל הבנק עדכן שהמערכת החלה לעלות לאוויר בהדרגה בסוף השבוע שעבר. הוא הוסיף כי המערכת חשובה מאוד לבנק, וכי הקמתה ארכה כמה שנים.

1*

נושא 3 בסדר היום: אישור פרוטוקולים של המועצה המנהלית

המועצה דנה בטיוטות הפרוטוקולים של ישיבותיה שהתקיימו בתאריכים 4 באוגוסט 2016 ו-15 באוגוסט 2016.

החלטות:

המועצה מאשרת את הפרוטוקולים מישיבותיה שהתקיימו בתאריכים 4 באוגוסט 2016 ו-15 באוגוסט 2016.

נושא 4 בסדר היום: עדכונים מועדת המשנה

יו"ר ועדת המשנה עדכן על אודות פעילות הוועדה: (1) הוועדה דנה בדיווח על מתן פטור מחובת מכרז לפי תקנה 36 לתקנות חובת המכרזים. (2) בהמשך לדיון שהתקיים בדוח ביקורת בנושא נסיעות לחו"ל, הוועדה קיבלה נתונים על היקף הנסיעות של עובדים שמצרפים נסיעה פרטית לנסיעה במסגרת תפקידם ודנה בהם. לדבריו, הנתונים נראים סבירים בהחלט. (3) במסגרת הדיון במעקב אחר יישום ההחלטות של ועדת הביקורת / ועדת המשנה ביקשה הוועדה מהמנכ"ל לבחון בשנית את התייחסות הבנק להכנת נוהל בנושא פרויקטים שעלותם מתחת ל-600,000 ש"ח.

נושא 5 בסדר היום: דוח בדיקה בעקבות תלונת עובד (דוח מספר 801-16)

2*

המועצה דנה בדוח בדיקה של ביקורת הפנים בעקבות תלונת עובד על דרך התנהלותו של מכרז פנימי בבנק (דוח מספר 801-16).

החלטות:

המועצה מאשרת את ההמלצה הכלולה בדוח הבדיקה מספר 801-16.

נושא 6 בסדר היום: ניהול סיכונים – דיווח חצי-שנתי

יו"ר המועצה ציין לטובה את איכותו של הדוח החצי-שנתי. הוא ביקש ממנהל היחידה לניהול סיכונים להתמקד בדבריו בשאלות הללו: (1) מהן הפעולות שננקטות להפחתת סיכונים בעלי סיכון שארי ברמה גבוהה וגבוהה מאוד, ובאיזו מידה זוכה היחידה לשיתוף פעולה של גורמים בבנק בתחום זה. (2) מתי לדעת

¹ הוחלט לא לפרסם – נושא הקשור להליך שטרם הסתיים.

² הוחלט לא לפרסם – נושא רגיש בתחום של יחסי עבודה.

מנהל היחידה יהיה צורך לערוך סקר סיכונים חדש ומקיף. (3) מהו הערך המוסף שיש ליחידה בניתוח אירועי כשל. (4) מהי עמדת הבנק לגבי שימוש בטכנולוגיית ענן. יו"ר המועצה הציע שהמועצה תייחד דיון לנושא סיכון הסייבר.

חבר מועצה התייחס לאחת מן המגמות הרשומות בדוח בתחום הסיכון התפעולי: הסיכון של הלבנת הון ומימון הטרור מתעצם. אין ממונה על איסור הלבנת הון ומימון טרור, ועדיין אין קוד אתי בבנק ישראל. חבר המועצה שאל כיצד הדברים קשורים זה לזה.

מנהל היחידה לניהול הסיכונים אמר שהיחידה מטפלת באופן שוטף בעדכון סקר הסיכונים, באירועי כשל ובסיכונים רוחביים. הוא הוסיף שבמהלך 2016 טיפלה היחידה גם בנושאים שלא נכללו בתכנית העבודה שלה, כגון הלבנת הון, תיאבון לסיכון וניהול סיכונים בפעילויות חדשות, למשל טכנולוגיית ענן. כמו כן, בעקבות פעילויות חדשות שהבנק מעורב בהן, למשל המאגר לנתוני אשראי ורפורמות, הבנק צפוי להתמודד עם סיכונים שלא התמודד עמם וכן עם אתגרים חדשים, כמו פעילות אינטנסיבית למדי מול הציבור. בהתייחסו לשאלות חברי המועצה אמר מנהל היחידה כי הסיכונים הגבוהים והגבוהים מאוד מתעדכנים מדי רביע – ישנם סיכונים שיוצאים מקטגוריות אלה וישנם אחרים שמתווספים אליהן. כך, לדיווח הנוכחי נוספו שני סיכונים חדשים. העדכון ברמת הסיכון נובע משינויים שחלו ברמת הבקורות. לדבריו, קצב הוספת הבקורות ושדרוגן במהלך השנה היה טוב. הדבר בא לידי ביטוי בעובדה שכל 11 הסיכונים שנכללו בסקר הסיכונים בקטגוריית 'בעלי רמה גבוהה מאוד' כבר אינם כאלה. עם זאת, יש סיכונים חדשים שהם בעלי סיכון שארי ברמה גבוהה מאוד.

חבר מועצה שאל מדוע מבנה מחלקת המטבע הוגדר כסיכון ברמה גבוהה מאוד.

מנכ"ל הבנק השיב שהדבר נובע מהסיכון של גנבה או מעילה.

מנהל היחידה לניהול סיכונים ציין כי במסגרת העדכון החצי-שנתי של סקר הסיכונים נבחנים הסיכונים בכל רמות הסיכון. הוא הדגיש כי היחידה לא מסתפקת בדיווח של החטיבות על פעולות שננקטו לצורך הפחתת רמות הסיכון, אלא בוחנת אילו בקורות יושמו וכיצד, והאם יש בהן כדי להפחית את הסיכון. היחידה משווה בין בקורות שהיו בזמן הבחינה הקודמת לבין הבקורות הקיימות כעת. היחידה מאשרת להפחית את הסיכון השארי רק לאחר ששוכנעה כי ההפחתה מוצדקת. מנהל היחידה ציין שהסקר מתעדכן באופן שוטף, בין היתר באמצעות הוספת סיכונים, גם כאלה הנובעים מהפעילויות החדשות שבהן הבנק מעורב, כמו המאגר לנתוני אשראי וכן הסיכונים החדשים הנובעים מהשינויים שחלו בניהול יתרות מטבע החוץ לנוכח הגידול בהיקפן – כמו שווקים חדשים ומכשירי השקעה חדשים. לדבריו, העדכון השוטף מפחית את הצורך לערוך מחדש סקר סיכונים מקיף, לפחות לפי שעה. הבנק בוחן את האסטרטגיה המקובלת בבנקים מרכזיים

אחרים ביחס לעדכון שוטף של הסקר הנוכחי לעומת סקר חדש ומקיף. מנהל היחידה ציין כי לאחרונה ערך ביקור באחד הבנקים המסחריים הגדולים בישראל ונוכח לדעת כי גם שם מעדכנים את הסקר באופן שוטף, ונוסף על כך עורכים סדנאות למנהלים בנושא ניהול סיכונים.

מנכ"ל הבנק אמר שהיתרון המרכזי הטמון בעדכון שוטף של סקר הסיכונים הוא שהסקר משמש כלי ניהולי חשוב בידי מנהלי החטיבות בבנק. אם במקום זאת היה נערך סקר חדש ומקיף אחת לכמה שנים, ניהול הסיכונים בבנק היה נדחק לשוליים. עדכון שוטף גם מביא לידי ביטוי טוב יותר את הסיכונים שבפניהם הבנק ניצב, למשל אלה הנובעים מפעילויות חדשות.

באשר לטכנולוגיה של מחשוב בענן, מנהל היחידה לניהול סיכונים אמר כי אימוצה ישנה מהותית את פרופיל הסיכון של הבנק. הוא ציין שהחטיבה לטכנולוגיית המידע בוחנת את ההיבטים הטכנולוגיים ואת הסיכונים הכרוכים באימות הטכנולוגיה, וכי היחידה בניהול בוחנת גם היא היבטים שונים, למשל האם המגבלות שהפיקוח על הבנקים מטיל על הבנקים המסחריים בדבר השימוש בטכנולוגיית מחשוב בענן עולות בקנה אחד עם השימוש שהחטיבה לטכנולוגיית המידע מתכננת לעשות בטכנולוגיה בבנק ישראל. היחידה בוחנת, למשל, גם את האפשרות שמאגרי המידע של החטיבה למשאבי אנוש ומינהל יישמרו בענן, שכן חשוב לוודא כי מידע אישי ורגיש לא יגיע לגורמים בלתי מוסמכים.

מנכ"ל הבנק אמר שהבנק נערך לקראת שימוש בטכנולוגיית מחשוב בענן, וכי הוא צופה כי בעוד כ-5 שנים הבנק לא יוכל שלא להשתמש בה. לדבריו, רא"ם (הרשות לאבטחת מידע) ומטה הסייבר הלאומי נערכים לשימוש בעננים מאובטחים. הוא הוסיף כי מומחים בתחום מסרו לו שרמת האבטחה בטכנולוגיה זו בארגונים גדולים העושים בה שימוש, עולה על רמת האבטחה של מערכות המידע בארגון קטן או בינוני.

חבר מועצה אמר שבנק ישראל צריך לבחון את הסוגיה, בין היתר, בהשוואה להוראות שהוא נותן לבנקים המסחריים בתחום זה. עם זאת יש להביא בחשבון את ההבדלים בין גוף ציבורי לבין גוף מסחרי בהיבטים של תקציב ואופי הפעילות.

מנהל היחידה לניהול סיכונים התייחס לנושא אירועי הכשל בבנק.

בהתייחסו לשאלת חבר המועצה על הקשר שבין היעדר ממונה על איסור הלבנת ההון ובין מימון טרור לבין הקוד האתי, אמר מנהל היחידה שבבנק נערכות פעילויות במחלקות שונות שעשויות להיות להן השלכות בתחום של הלבנת הון, למשל תשלומים עבור הממשלה במחלקת חות"ם; השקעות בחו"ל, בין היתר האמצעות מנהלים חיצוניים, בחטיבת השווקים; ופעילויות שונות של מחלקת המטבע. הוא הסביר שקוד אתי עשוי לשמש תרופה יעילה כנגד הפרות של כללי הציות והאתיקה. לדבריו, כמעט בכל בנק מרכזי יש

קוד אתי. הוא הוסיף שהבנק נשאל לעתים מזומנות בקשר לנושא כזה או אחר אם יש בו קוד אתי ואם העובדים מקבלים הדרכות בתחום זה.

נגידת הבנק אמרה שבנק ישראל שונה מבנק מסחרי באשר לסיכון של הלבנת הון, בין היתר בשל העובדה שלבנק מסחרי יש לקוחות רבים, בעוד שלבנק ישראל יש לקוח אחד – הממשלה.

חבר מועצה אמר שבנק ישראל צריך לוודא שלמנהלי התיקים החיצוניים, המנהלים עבורו חלק מיתרות מטבע החוץ, יש קוד אתי.

חבר מועצה אחר שאל כיצד מוגדר התיאבון לסיכון של בנק ישראל.

מנהל היחידה לניהול סיכונים השיב שבעוד שחברה מסחרית מחליטה לבדה על תחומי הפעילות שבהם היא רוצה לעסוק ומאלה נגזר התיאבון שלה לסיכון, הרי שבנק ישראל כבנק מרכזי אינו יכול, לרוב, לבחור את תחומי פעילותו. הוא ציין כי היחידה למדה מסמך שחיבר ה-OCC³ שמגדיר את התיאבון לסיכון של ארגון זה בתחומים שונים. זאת במטרה לנסות ולהשליך ממנו על התיאבון לסיכון של בנק ישראל. במסמך מתואר, לדוגמה, התחום של משאבי האנוש בארגון. המסמך קובע אפס סובלנות לחריגה מכללים הנוגעים לאתיקה, מהימנות עובדים ושוויון תעסוקתי, ולכן גם הבקורות בתחומים אלה הן חזקות. לעומת זאת, הארגון מוכן ליטול סיכונים באשר להדרכות עובדים, כמות העובדים ואיכותם, וניהול הקריירה של העובדים.

נגידת הבנק אמרה שלבנק יש הגדרה מדויקת של התיאבון בנושא של ניהול יתרות מטבע החוץ. הוועדה המוניתרית היא שמגדירה אותו, ומדי שנה מתקיים דיון בדבר הרמה הנכונה, לדעת הוועדה, של התיאבון לסיכון, וכן נידונה רמת הסיכון של תיק היתרות בהשוואה לרמה הרצויה. קל, יחסית, להגדיר את התיאבון לסיכון הפיננסי של היתרות ואף למדוד אותו. לעומת זאת, בתחומים התפעוליים התיאבון לסיכון נקבע על פי ההעדפה הנגלית של הבנק. לדוגמה, אתרי החירום והגיבוי של הבנק ומערכות הגיבוי שלו בתחום התקשורת: אלה מציגים, לכאורה, תיאבון נמוך לסיכון. לעומת זאת, בכוח האדם, לכאורה, התיאבון לסיכון של הבנק גדול יותר, שכן בתחומים רבים הבנק נוטל סיכון של אנשי מפתח – משמע גיבוי חלקי לעובדים הממלאים תפקידים חשובים, וכמו כן יש כמות לא מבוטלת של עובדים שיש להם התמחויות מסוימות וידע ייחודי בנושאים מוגדרים. התיאבון לסיכון בתחומים התפעוליים נגזר ממגבלות התקציב. הקצאת התקציב מציגה למעשה את התיאבון לסיכון של הבנק בתחומים שונים.

³ ה-OCC הוא גוף עצמאי בתוך משרד האוצר האמריקאי שמפקח על הבנקים האמריקאים, על גופים מוסדיים המנהלים חסכונות, וכן על שלוחות וסניפים של בנקים זרים הפועלים בארה"ב.

חבר מועצה אמר שלדעתו יש מקום להגדיר, לאחר עבודה מסודרת, את התיאבון של הבנק לסיכון בתחומים התפעוליים. אמנם קשה יותר להעריך את התיאבון לסיכון בתחומים אלה בהשוואה לתחום הפיננסי, אבל אפשר, אולי, ללמוד מניסיונם של אחרים. הגדרת התיאבון לסיכון חשובה לצורך קבלת החלטות מושכלות של המועצה המינהלית. ייתכן שכתוצאה מהעבודה תגיע המועצה למסקנה שצריך להקצות תקציבים נוספים בתחומים מסוימים על חשבון תחומים אחרים. הוא הוסיף שרבים משתמשים במונח 'תיאבון לסיכון', אבל מעטים הגדירו אותו לעצמם.

חבר מועצה אחר אמר שבעוד שבחברה מסחרית ניתן לתרגם תיאבון לסיכון למונחים כספיים, ויש לו השפעה על מחיר המניה, הרי שבמוסד ציבורי כמו בנק ישראל הסיכון הוא לרוב למוניטין של המוסד. למשל בהחלטות אם לנקוט מהלכים מסוימים, כמו רפורמות בתחום הפיננסי במשק או לבנות את המאגר לנתוני אשראי, הסיכון הוא למוניטין של הבנק. הבנק מנסה להשפיע על ההחלטות בתחומים אלה, שחלקן מתקבלות על ידי גורמים חיצוניים, לאחר ששקל גם את הסיכונים הטמונים בהן למערכת הפיננסית. נגידת הבנק אמרה שלעתים השיקול המכריע בשאלה אם לגייס עוד עובדים כדי להפחית את הסיכון הכרוך באנשי מפתח, הוא שיקול של נראות ציבורית, שגם הוא קשור למוניטין של הבנק.

חבר מועצה אמר שבתחום ההיערכות לשעת חירום התיאבון לסיכון של הבנק מוגדר בביורר באמצעות יעדי השירות למצבי חירום, המגדירים את משך הזמן הנדרש לבנק כדי להתגבר על כשלים בפעילויות שונות העלולות להיפגע במצבים אלה.

חבר מועצה אמר שצריך לתת את הדעת להגדרת התיאבון לסיכון בתחומים תפעוליים רוחביים בבנק.

נגידת הבנק הציעה לבחון את ההתייחסות של בנקים מרכזיים בעולם לנושא התיאבון לסיכון בתחומים תפעוליים כשלב מקדים להגדרת התיאבון לסיכון בבנק ישראל. היא הוסיפה שההגדרות נובעות, בסופו של דבר, משיקולי עלות-תועלת.

מנכ"ל הבנק הציע לבחון גם את מידת הסיכון שהבנק מוכן לקבל על עצמו באשר לסיכונים-העל.

המשנה לנגידת הבנק אמרה שהיא הופתעה מכך שחטיבת הפיקוח על הבנקים לא דיווחה על אירועי כשל במהלך שמונת החודשים הראשונים של 2016, שכן מדובר בחטיבה גדולה שמתנהלת בה פעילות רבה ומגוונת. היא הוסיפה שלדעתה צריך לבדוק את המתודולוגיה הנהוגה בחטיבה לגבי דיווח על אירועי כשל.

יו"ר המועצה הציע כי מנהל היחידה לניהול סיכונים יבחן את הסוגיה וידווח על הממצאים במסגרת הדיווח השנתי.

נגידת הבנק ציינה כי המועצה קידמה מאוד את תחום ניהול הסיכונים בבנק וכי הודות לפעילותה ניהול הסיכונים הוטמע היטב בבנק. השדרוג של העיסוק בנושא והרחבת הפרספקטיבה באמצעות בחינה של הנעשה במקומות אחרים תורמים לבנק. הניתוח של אירועי כשל, למשל, הוא מרכיב חשוב מאוד בהפקת לקחים ובתהליך השיפור של הבנק.

מנהל היחידה לניהול סיכונים התייחס לשאלות של חברי מועצה שעלו במסגרת הישיבה שהתקיימה ב-17 בנובמבר 2016: באשר להבדל שבין רמת סיכון 'קלה' לבין רמת סיכון 'נמוכה' הוא ציין שבסולם של הגדרת רמות הסיכון יש חמש רמות, ורמת הסיכון הקלה היא הנמוכה שבהן. הוא ציין כי אין הרבה סיכונים בבנק המוגדרים ברמה זו. בהתייחסו לשאלה מדוע הסיכון השארי של תחום הרכש וההתקשרויות פחת ונקבע על רמה נמוכה אמר מנהל היחידה כי הסיכון המובנה בתחום זה הוגדר 'גבוה', אולם לנוכח חוזקן של הבקורות הוא הופחת.

חבר מועצה שאל מי הגורם הקובע את חוזקן של הבקורות ומי הגורם הקובע את רמת הסיכון.

מנהל היחידה לניהול סיכונים השיב כי רמת הסיכון נקבעת על פי המתודולוגיה שהבנק אימץ. את חוזקן של הבקורות קובע מנהל החטיבה שהסיכון שייך לה ובקר הסיכונים שלה. כאשר נושא הסיכון הוא בעל חשיבות רבה לבנק או שיש פער מהותי בין הסיכון המובנה לסיכון השארי, הסוגיה מונחת לפתחה של ועדת ההיגוי לנושא הסיכונים בבנק.

מבקר הפנים אמר שכאשר רמת הסיכון של נושא מסוים עולה אזי פעמוני האזהרה מצלצלים. הוא הוסיף כי הפעמונים צריכים לצלצל גם כאשר רמת הסיכון יורדת, וזאת כדי לוודא שנושא שעדיין מוגדר כמסוכן ימשיך להיות מנוטר.

מנכ"ל הבנק ציין כי בנושאים שבהם הבנק אינו יכול לקבל על עצמו סיכון לכשל, כמו למשל התחום הקיברנטי, תחום המעילות וההונאות או תחום הרכש, שכשל בהם יפגע במוניטין של הבנק, רמת הסיכון מוגדרת מחדש מדי שנה כ'גבוהה' או 'גבוהה מאוד'. כמו כן נערך דיון העוסק בהיבטים חדשים הקשורים באותם נושאים ובבקורות הקיימות ובאלה הנחוצות לשם הפחתת הסיכון.

נגידת הבנק העירה שמוטב לפצל בין הסיכונים הכרוכים בפעילות של החטיבה למשאבי אנוש ומינהל בתחום כוח האדם לבין אלה הכרוכים בפעילות בתחום הלוגיסטיקה, אף על פי שאגף הלוגיסטיקה הוא חלק מהחטיבה.

החלטות:

1. המועצה מבקשת לקיים דיון בנושא סיכון הסייבר.

2. המועצה מבקשת לבחון את הגדרת התיאבון לסיכון במוסדות דומים.

נושא 7 בסדר היום: דיווח חודשי על העברות תקציב

המועצה דנה בדיווח החודשי על העברות תקציב שנמסר לה לקראת הישיבה.

נושא 8 בסדר היום: תכנית עבודה ותקציב לשנת 2017 ומעקב אחר ביצוע תכנית עבודה ותקציב לשנת 2016 – התייעלות, כוח אדם ותקציב שכר

התייעלות

מנכ"ל הבנק אמר שתהליך ההתייעלות הוטמע היטב בבנק והוא משמש כלי עבודה של החטיבות. אחד ההיבטים של ההטמעה הוא השאיפה לחסוך שמתבטאת בתחומים רבים ובהם הבינוי. אמנם לא תמיד אפשר למדוד במדויק את החיסכון, אולם לדבריו השאיפה לחסוך הפכה לחלק מהתרבות הארגונית של הבנק, וההתייעלות היא כיום חלק משגרת העבודה בו. מדובר בתהליך מתמיד ולא בפרויקט התחום בזמן. הוא הוסיף שרבים מצעדי ההתייעלות שננקטו לא הוצגו בחומרים שהוגשו למועצה לקראת הדיון הנוכחי.

מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל ציינה שתהליך ההתייעלות בבנק הוא פרי יוזמה של המועצה המינהלית. היא אמרה שתהליכי התייעלות נוטים להתמקד בצמצום של כוח האדם, אולם היא סבורה שלא כך צריך להיות. כמו כן היא סבורה שהתייעלות צריכה להיות תהליך מתמשך, חלק מתפיסת חיים, ולא פרויקט התחום בזמן. היא ציינה שמנהלי החטיבות משתפים פעולה עם התהליך. כדוגמה להתייעלות היא הציגה את העובדה שתוספת התקנים שהבנק מבקש מהמועצה לאשר קטנה משמעותית מהתוספת שביקשו מנהלי החטיבות. הדבר התאפשר הודות למודל שהבנק החל להשתמש בו – מודל המשלב בדיקות או"ש (ארגון ושיטות) – שהציג למנהלי החטיבות משנה סדורה של בחינת הצורך בתקנים. מנהלת החטיבה ציינה שאמנם למועצה הוצגה בקשה לתוספת של 16.5 תקנים, אך לגבי 4 מתוכם יש צורך בבדיקות או"ש נוספות. היא הוסיפה שבדיקות האו"ש מתחלקות לשני סוגים: בדיקות מהירות – שמטרתן למנוע עיכובים בהשמת עובדים במקום שבו הצורך ברור למדי, ובדיקות עומק – שנערכות כאשר יש לוודא את הצורך בתקנים. מנהלת החטיבה ציינה כי השאיפה לחסוך מתבטאת גם בתחומים אחרים, כגון צמצום הכיבוד ליישובות עבודה בחלק מהחטיבות, חיסכון בעלויות בגין אירועים חטיבתיים וכיו"ב. היא ציינה גם שהחל שימוש במדדי יעילות, וכי החטיבה שלה היא הראשונה לעשות שימוש במדדים שכאלה. החטיבה לטכנולוגיית המידע התבקשה לסייע במיכון השימוש במדדים. היא ציינה שהשימוש במדדים אינו מתאים לכל הגופים בבנק.

היועצת החיצונית אמרה שכבר ניתן להבחין בתוצאות של תכנית ההתייעלות המיושמת בבנק, שלדבריה הולכת ומוטמעת בתרבות הארגונית של הבנק. היא הציגה נתונים על החיסכון הכספי שהושג הודות

לתכנית, משלהי 2014. החיסכון הושג באמצעות כמה גורמים, ובהם ויתור על תקנים של פורשים; הסבה של תקנים; קיצוץ בתקציבים שנועדו לפעילות רכש שהתאפשר הודות לניהול מ"מ עם ספקים. עד כה הסתכם החיסכון בכ-63 מיליוני ש"ח, כמחצית הסכום ב-2016.

היועצת החיצונית סקרה את הפעילות שנערכה לצורך ניהול ובקרה באמצעות מדדים בחטיבה למשאבי אנוש ומינהל. היא ציינה כי נבנה 'עץ' של מדדים שכולל עולמות תוכן גדולים מאוד עבור היבטים שונים בניהול משאבי אנוש, לדוגמה נצילות עובדים. המידע נמסר למנהלי החטיבות, שיכולים להשתמש בו ככלי לקבלת החלטות, ואלה גילו בו עניין. עם זאת, עדיין מוקדם להסיק מסקנות לגבי מידת התועלת מהשימוש בכלי זה. היועצת החיצונית ציינה כי נכון לעתה ידוע מספר העובדים הצפויים לפרוש ב-2017, חלקם בגין פרישת גיל וחלקם בפרישה מוקדמת. עדיין לא התקיימו בדיקות האו"ש לגבי התקנים שלהם ולכן בשלב זה לא ניתן לדעת אילו תועלות יצמחו מכך.

נגידת הבנק שאלה אם בדיקות או"ש מבוצעות גם על תקנים של פורשים בגין הגעתם לגיל פרישה, והיועצת החיצונית השיבה בחיוב. הנגידה ציינה כי מדובר בחידוש מהותי, שכן בעבר בדיקות האו"ש נערכו רק על תקנים שהתפנו בגין פרישה מוקדמת. זאת משום שהבנק משלם, במקרים שכאלה, פנסיה מוקדמת, וצריך להביא בחשבון את המשמעויות הכספיות.

היועצת החיצונית ציינה כי התקן של כל עובד שצפוי לפרוש מוקפא עד לאחר בדיקת האו"ש. היא חזרה וציינה כי תחילה נערכות בדיקות ראשוניות מהירות, שמחלקן עולה בבירור הצורך בתקן. אם הצורך אינו ברור נערכת בדיקה מעמיקה יותר, הכוללת בחינה של חלופות אפשריות מבחינת ארגון העבודה בגוף שהעובד משתייך אליו. הבדיקות הראשוניות נערכות מוקדם ככל שניתן, כדי לאפשר התארגנות נכונה בעת הפרישה. הבדיקות הראשוניות כוללות, בין היתר, שאלון לגבי ייחודיות הידע המקצועי שהעובד נושא עמו כדי שיינקטו פעולות לשימור הידע.

נגידת הבנק אמרה שהיא רואה חשיבות רבה בכך שבדיקות או"ש נערכות גם על תקנים של עובדים שפורשים מחמת גיל. היא ציינה שמנהלים נוטים להתנגד לאי-החלפתו של עובד שכזה, אך מסכימים לכך עם תוצאות של בדיקה מקצועית. לדבריה, גם פרישת גיל היא הזדמנות לבחון את היעילות של שימוש במשאבי הארגון, וטוב שבנק ישראל אימץ והטמיע את הנורמה הזו.

היועצת החיצונית אמרה שתהליך הבדיקה מלווה בהידברות עם מנהלי החטיבה, שמסייעת להסיר התנגדויות.

חבר מועצה שאל אם יש נתונים על ביטול תקנים בעקבות פרישה של עובדים בפרישה מוקדמת או מחמת גיל.

מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל השיבה שבשנים האחרונות מרבית הפרישות של עובדים היו פרישות מוקדמות. בשנת 2014 פרשו 16 עובדים מהם 11 בפרישה מוקדמת. בעקבות כך בוטלו 5 תקנים, שניים הוסבו, לאחר בדיקה, מתפקידים מנהליים לתפקידים מקצועיים, והשאר נותרו על כנם. בשנת 2015 פרשו 16 עובדים ו-8 תקנים בוטלו (לא היו הסבות לתפקידים מקצועיים). בשנת 2016 פרשו, עד כה, 16 עובדים. מנהלת החטיבה הוסיפה שכיום יש פחות עובדים מקצועיים שניתן לבטל או להסב את התקן שלהם לאחר פרישתם. עם זאת, לעתים ניתן להסיט את התקן עבור הפעילויות החדשות שהבנק מבצע.

נגידת הבנק ציינה שהפרופורציה של התקנים שבוטלו והוסבו ב-2016 היא מרשימה. היא הוסיפה שאלמלא היה כך היה צורך לגייס עוד עובדים.

המשנה לנגידת הבנק אמרה שלדעתה סביר להניח שיבוטלו יותר תקנים של עובדים שפרשו בפרישה מוקדמת מאשר תקנים של עובדים שפרשו מחמת גיל, שכן הבנק מעודד עובדים שיעילותם נמוכה יחסית לפרוש.

מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל אמרה, בתשובה לשאלת חבר מועצה, שככלל תקן שהוסב יישאר בחטיבה ולא יעבור לחטיבה אחרת.

יו"ר המועצה אמר שתהליך ההתייעלות, ובפרט ביטול והסבה של תקנים שאינם נחוצים, הוא חשוב הן מבחינת החיסכון לבנק והן מבחינת תרומתו לאווירה בארגון; זאת משום שהוא מפחית מתחים בקרב העובדים, שמקורם באי-שביעות רצון מכך שיש עובדים שאינם יעילים.

היועצת החיצונית סקרה פעולות להגברת היעילות שננקטו במסגרת ארגון מחדש של החטיבה לטכנולוגיית המידע, ובהן ביטול תקנים ואיחוד יחידות. היא המשיכה וסקרה פעולות, שוועד העובדים שותף להן, שנועדו להגביר את היעילות בתהליך גיוס עובדים.

מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל ציינה כי מסתמנת הבנה עם ועד העובדים בדבר ביטול הניידות הפנימית, שהיא שלב בתהליך של גיוס עובדים. זאת מלבד קיצור הזמן שבו ניתן להגיש מועמדות למכרז פנימי, שהוא שלב אחר בתהליך, ל-7 ימי עבודה. להערכתה, צעדים אלה יקצרו את משך הגיוס בכ-40%. היא הוסיפה כי הבנק בוחן כלים שיסייעו לו להבטיח את איכות העובדים שיגויסו.

חבר מועצה שאל אם הבנק בוחן לאחר תקופת מה, למשל חצי שנה, את שביעות הרצון מעובד חדש שנקלט בבנק וכן את שביעות רצונו של אותו עובד. מנכ"ל הבנק השיב בחיוב.

היועצת החיצונית סקרה פעולות שחטיבות נקטו או צפויות לנקוט לצורך הגברת יעילותן. היא ציינה שחלק מהן נכנסו לתכנית העבודה לשנת 2017. מלבד אלה יש פעילויות רוחביות שנועדו לשפר את היעילות.

חבר מועצה אמר שלדעתו חשוב מאוד להגדיר מדדים שבאמצעותם יהיה אפשר לבחון את התוצאות של הפעולות הללו, לפחות את אלה שהן מדידות.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית הזכירה שב-16 במאי, במסגרת דיון בנושא ההתייעלות, החליטה המועצה כדלקמן: "המועצה מבקשת להציג במסגרת הדיונים על תכנית העבודה לשנת 2017 את המדדים שהוגדרו לתהליך ההתייעלות (מדדים וערכי מטרה) ואת המשימות העיקריות". היא ציינה כי בחומרים שהוגשו לקראת הדיון הנוכחי אמנם הוצגו מדדים, אך לא הוצגו ערכי המטרה שלהם.

חבר המועצה הקודם אמר שצריך להגדיר את המדדים במדויק, למשל במדד לשיפור יחס תפוקה-תשומה צריך להגדיר מהי תפוקה ומהי תשומה. כמו כן יש פעולות שנועדו לחסוך, כגון הגברת שימוש בקבצים דיגיטליים ושיפור נגישות המסמכים לכלל הארגון, שאותן צריך להפוך למדדים. לדבריו, מעט מדדים משמעותיים עדיפים על פני מדדים רבים שאינם משמעותיים, וחשוב להגדיר אותם בבירור. כמו כן חשוב להגדיר ערכי מטרה כדי לבחון לאורך זמן את התועלת שהם מודדים.

נגידת הבנק אמרה שיש תחומים שלא ניתן לכמת אותם, למשל שביעות רצון בקרב העובדים, משום שצריך להעביר את תשובות הנסקרים מהמישור האיכותי למישור הכמותי ובתוך כך לעשות להם סטנדרטיזציה, משימה שאינה טריוויאלית כלל ועיקר. היא ציינה דוגמה נוספת לקושי לתרגם תשובות של סקר למדד אפקטיבי: סקר החברות מודד את מאזן הנטו בין חברות שדיווחו שפעילותן גדלה לבין חברות שדיווחו שפעילותן קטנה. הניסיונות שנעשו להסיק מתוצאות הסקר מסקנות על הצמיחה של המשק כשלו. לעומת זאת, יש תחומים שבהחלט ניתן לכמת, כמו חיסכון בהוצאות על נסיעות לחו"ל או שימוש בנייר.

חבר מועצה אמר שבסקר שביעות רצון ניתן למדוד אם חלה מגמה של שיפור, וכן להשוות את מידת שביעות הרצון לארגונים אחרים.

נגידת הבנק אמרה שאמנם ניתן לבחון את תוצאות הסקר על פני זמן, אך צריך להביא בחשבון שאוכלוסיית המשיבים משתנה. בהשוואה לארגונים אחרים יש לבחור בארגונים דומים, וגם כך ההשוואה לא תהיה נכונה, שכן לכל ארגון יש שאלון שונה. היא ציינה שסקר שביעות הרצון שנערך בין עובדי הבנק הותאם במיוחד לבנק ישראל.

היועצת החיצונית הסבירה שלא תמיד ניתן לקבוע מראש יעדים לצעד שנועד לייעל תהליכים בארגון. לעתים הצעדים ננקטים כדי ללמוד לעומק את שמתרחש בתהליך ולהכניס לתוכו כלים של בקרה וניהול.

חבר מועצה אמר שהמטרה של המדדים היא לבחון מגמות בתוך בנק ישראל. לדעתו, אין זה נכון להשוות באמצעותם את הבנק לארגונים אחרים, שכן לכל ארגון יש מאפיינים שמייחדים אותו.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית הזכירה כי בישיבה של ועדת המשנה של המועצה המינהלית שהתקיימה ב-4 באוגוסט 2016 ביקשה הוועדה, במסגרת דיון בנושא "דוח ביקורת בנושא נסיעות לחו"ל – עדכון בנוגע לטיפול בממצאים" להציג במסגרת תכנית ההתייעלות את יעד ההתייעלות בתחום הנסיעות לחו"ל.

חבר מועצה אמר שהמועצה קיבלה את המידע המבוקש, וכי הוצג חיסכון בשיעור של 10%.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית ציינה שההתייעלות בסעיפים הלא-גמישים של התקציב תוצג לאחר שיוצג תקציב השכר של הבנק. היא הוסיפה שב-16 במאי החליטה המועצה, במסגרת הדיון בנושא ההתייעלות, גם את ההחלטה שלהלן: "המועצה מבקשת לקבל דיווח על החיסכון הצפוי בהוצאות הבנק בכל אחת מהשנים, שיושג באמצעות התכנית שהוצגה למועצה המינהלית, ברמה של משימות עיקריות". לדבריה, החיסכון לשנת 2016 הוצג בדיון הקודם והחיסכון לשנת 2017 היה צריך להיות מוצג בדיון הזה.

מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל ציינה כי החיסכון הוצג במסגרת החומרים שהוגשו לדיון.

כוח אדם

יו"ר המועצה אמר שאין צורך לקיים בשנית דיון מעמיק בכוח האדם מכיוון שהמועצה קיימה דיון ממושך בנושא בישיבתה הקודמת, והשינוי היחיד שחל בנתונים הוא בקשה לתוספת של עובד אחד עבור ביקורת הפנים.

חבר מועצה שאל אם התוספת המבוקשת של 8 משרות לעתודת המנכ"ל ב-2017 היא מעבר ל-5 המשרות המצויות ביתרת עתודה זו שעוברות מ-2016 ל-2017, דהיינו 13 בסך הכול. הוא הוסיף ואמר שבמסגרת החומרים שנמסרו לקראת הדיון נכתב שהתקן הזמני החדש לשנת 2017 כולל את יתרת עתודת המנכ"ל לשנת 2016, וביקש הסבר באשר להעברת יתרת עתודת המנכ"ל לתקן זמני.

מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל השיבה שהתוספת המבוקשת לעתודת המנכ"ל היא אכן מעבר ל-5 המשרות המצויות ביתרת עתודה זו שעוברות מ-2016 ל-2017, דהיינו נדרשת תוספת של 13 תקנים בסך הכול. היא הוסיפה שעתודת המנכ"ל מוצגת ביחד עם התקנים הזמניים ל-2017 וציינה כי מספר התקנים הזמניים ירד ב-2017 בהשוואה ל-2016.

מנכ"ל הבנק ציין כי בין 2016 ל-2017 נמחקו 3.9 תקנים זמניים. הוא אמר שעתודת המנכ"ל היא בדרך כלל עבור תקנים זמניים, והוסיף שאם השימוש בתקן זמני נמשך מעבר לסוף שנה צריך להעביר את התקן אל השנה הבאה, וזה מסביר את העברת חמשת התקנים ל-2017.

מבקר הפנים אמר שהוועדה לבחינת הדוחות הכספיים תדון בצורך של ביקורת הפנים בתקן הנוסף (לצורך עבודת הביקורת כמשקיפה בפרויקט ה-Isox). הוא ציין שההחלטה אם יש צורך בתקן נוסף באופן קבוע או באופן זמני תשפיע על יכולתו לגייס את העובד הנוסף, שכן מועמד איכותי לא ירצה להצטרף לבנק בידיעה שהוא יהיה בו על זמן שאול. מבקר הפנים הבהיר שאם יוחלט שיש צורך לגייס עובד נוסף לצורך פרויקט ה-Isox, הרי שהוא ייקלט כמבקר מן המניין ולא רק לצורך האמור.

תקציב שכר

מנהל יחידת השכר הסביר שהחריגה בתקציב השכר ב-2016 נובעת מפערים בין ההנחות שהיו לגבי חלוקת הדרגות והעיסוקים בין תתי-אוכלוסייה שונים של עובדים (דור א' ודור 2008, פנסיה תקציבית ופנסיה צוברת) לבין החלוקה בפועל. ההנחה הייתה שההתפלגות של הדרגות שיחולקו תהיה לפי משקל תתי-האוכלוסייה.

נגידת הבנק ציינה כי לא ניתן לחזות במדויק את התפלגות הדרגות שיחולקו בין תתי-האוכלוסייה. ב-2016 חולקו יותר דרגות לעובדים שעלות העסקתם גבוהה יחסית, בהשוואה לשיעורם באוכלוסיית העובדים כולה. היא הוסיפה שחלוקת הדרגות היא על פי קריטריונים, למשל קצב הקידום שונה בין טווחים של דרגות – הוא מואט בטווחים של הדרגות הגבוהות. מלבד הקריטריונים יש שיקולים על פי הערכת העובד, כלומר הענקת הדרגה אינה אוטומטית. היא ציינה כי לא ניתן לחזות את חלוקת הדרגות גם ברמת העובד הבודד.

מנהל יחידת השכר הוסיף שהואיל וחלק מעובדי דור 2008 עשויים לקבל דרגה במהלך תקופת הניסיון שלהם בבנק, שלא במועד הרגיל שבו מתקבלות הדרגות בבנק, הרי שתהיה גם לכך תרומה לפער שבין תשלומי השכר בפועל לבין אלה שתוכננו.

המשנה לנגידת הבנק אמרה שהיא הופתעה מכך שדווקא בתקציב הגמלאות שיעור הפער בין התקציב לבין התשלומים בפועל, עלה על שיעורו של הפער המקביל שנמדד בתקציב העובדים הפעילים.

נגידת הבנק אמרה שאחת הסיבות לחריגה בתקציב הגמלאות בין התשלומים בפועל לאלה שנחזו, היא הפער שבין תוחלת החיים החזויה לבין זו שבפועל.

מנהל יחידת השכר אמר שהפער הגבוה יחסית באחוזים נובע גם מתקצוב שמרני של תקציב הגמלאות, שקוצץ ככל שהיה אפשר.

מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל אמרה שישנם גורמים נוספים שמשפיעים על הפער, אך בכיוון ההפוך. למשל, עובדת עם רמת שכר גבוהה ששקלה לפרוש פרישה מוקדמת שינתה את דעתה במהלך השנה.

נגידת הבנק אמרה שהפערים בין תקציב השכר ל-2016 ובין תשלומי השכר בפועל הם זניחים למדי. היא שיבחה את מנהל יחידת השכר על עבודת התכנון של התקציב.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה ציינה שלאחר שהתקציב הוגש למועצה לצורך אישורו עלתה בקשה להוסיף לתקציב השכר עתודה בשיעור של 1% מתקציב השכר.

יו"ר המועצה אמר שהוא ביקש ממנכ"ל הבנק להוסיף עתודה בשיעור של 1% מתקציב השכר שתשמש לתשלומים בגין הסכם השכר הקיבוצי המתגבש, כדי שהמועצה תוכל לאשר אותו ולאחר מכן יהיה אפשר לחתום עליו.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית שאלה אם ההשלכות של ההסכם כלולות בתקציב 2017 למרות שהוא טרם אושר.

יו"ר המועצה השיב כי לבקשתו השלכות ההסכם נכללו בתקציב 2017, הואיל ואין פתרון אחר.

בתשובה להערה של מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית אמר יו"ר המועצה כי קודם ליישום הסכם שכר על המועצה לאשר את התקציב להסכם ואת ההסכם עצמו. בשלב זה המועצה תאשר את מסגרת התקציב להסכם. הוא הוסיף שאם ההסכם לא יאושר בידי המועצה, יישאר עודף בתקציב השכר.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית אמרה שבמקרים דומים בעבר, שבהם אושר תקציב קודם שאושר הסכם שכר, הסכום עבור ההסכם נכלל בעתודת המועצה, וממנה הוא עבר לאחר אישור ההסכם אל תקציב השכר.

נגידת הבנק הציעה לכלול את הסכום בעתודת המנכ"ל שכן ייתכן שלא תהיה מועצה שתוכל לאשר את ההעברה מעתודתה.

יו"ר המועצה שאל מדוע לא ניתן לתקצב את עלות ההסכם כחלק מהתקציב.

חבר מועצה השיב שאם המועצה תאשר את התקציב כאשר עלות ההסכם כלולה בו, הרי זה כאילו שהיא אישרה את ההסכם.

נגידת הבנק הציעה להוסיף הערה לתקציב שבה ייכתב כי סכום מסוים בתקציב מותנה באישור הסכם השכר.

חבר מועצה העיר שאם לא תהיה מועצה שתוכל לאשר את העברת התקציב מעתודתה, ממילא לא תהיה מועצה שתוכל לאשר את ההסכם.

מנכ"ל הבנק הציע שהמועצה תאשר את ההסכם על תנאי, מכיוון שרוב רובם של התנאים הכלולים בו ידועים כבר עתה.

נגידת הבנק אמרה שלהערכתה ההסכם יוכל לבוא לאישור בפני המועצה לפני ה-1 בפברואר – המועד שבו לא תוכל המועצה להתכנס מפני שלא יהיה מניין חוקי לישיבותיה – ולכן על המועצה לאשר את התקציב להסכם כעת.

חברי המועצה דנו בשאלה אם התקציב עבור ההסכם צריך להיות חלק מתקציב הבנק או בעתודה. יו"ר המועצה סבר שהתקציב עבור ההסכם צריך להיות בתקציב הבנק משום שזה צריך לשקף את כל ההוצאות הצפויות של הבנק. במסגרת הדיווח על התקציב לוועדת הכספים של הכנסת, על הבנק לדווח גם על ההוצאה הצפויה בגין ההסכם. חבר ועדה סבר, לעומת זאת, שהתקציב אינו יכול לשקף הוצאה בגין הסכם שטרם אושר בידי המועצה.

מנהל יחידת השכר אמר שעלות ההסכם ב-2017 היא כ-10 מיליוני ש"ח, מתוכם 7.7 מיליונים הם תשלום חד-פעמי, בהתאם להסכם שנחתם במגזר הציבורי.

נגידת הבנק אמרה שהסכום של 7.7 מיליוני ש"ח ישולם בוודאות במסגרת ההסכם הקיבוצי מכיוון שהבנק אימץ את ההסכם שנחתם במגזר הציבורי. יתרת העלות של ההסכם היא בגין התוספות הכלולות בהסכם שישולמו לעובדי דור 2008. לכן לדעתה רמת הוודאות לגבי הסכום שצריך לתקצב היא גבוהה. היא הציעה שהמועצה תסמך, כבר עתה, מי מטעמה שיאשר את ההסכם במקרה שבו במועד החתימה על ההסכם לא יהיה מניין חוקי לכינוס המועצה.

החלטות:

בהמשך להחלטת המועצה מתאריך 16/5/16 (החלטה 321) – המועצה מבקשת להציג בפניה ערכי מטרה למדדי ההתייעלות (במדדים שבהם ניתן להגדירם).

נושא 14 בסדר היום: בקשה להעברת תקציב

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה אמרה שהעברת התקציב דרושה לצורך הגדלת תקציב עלויות עבודה ישירות בשל החריגה המסתמנת בשיעור של 0.2% מתקציב השכר ובשיעור של 0.5% מתקציב הגמלאות.

יו"ר המועצה העיר שהסכום הנקוב בבקשה להעברה גבוה מהסכום הכולל של החריגות.

מנכ"ל הבנק הסביר שהסכום הנקוב בבקשה נועד למנוע את הצורך לבקש העברה נוספת במקרה שהחריגות יהיו גבוהות מהתחזית.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית העירה שמלבד הבקשה להעברת התקציב בסכום של 3,820 אלפי ש"ח, דווח במסגרת הבקשה להעברת התקציב על העברה בסך 2,480 אלפי ש"ח מתחום פעולה 'ביצוע תפקידי הבנק'. היא שאלה מדוע היה צריך לכלול את הדיווח בבקשה במקום לדווח עליה במסגרת הדיווחים על העברות תקציב.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה השיבה שהדיווח נועד לספק תמונה כוללת על ההעברות בתקציב השכר. היא ציינה שאמנם ההעברות הפנימיות שבוצעו בתוך תקציב השכר אינן צריכות לקבל את אישור המועצה, אולם הצגתן נועדה להראות כי הסכומים מסתכמים כראוי.

יו"ר המועצה שאל מדוע נדרשת תוספת של 3,820 אלפי ש"ח לתקציב השכר.

מנהל יחידת השכר השיב שסכום זה כולל רזרבה של שני מיליוני ש"ח שמתווספת לסכום החריגה המסתמנת מהתקציב. הרזרבה נועדה לאפשר להתמודד עם הוצאות שכר בלתי צפויות בסוף השנה.

החלטות:

המועצה מאשרת את העברת התקציב בסך 3,820 אלפי ש"ח לתשלומי שכר לעובדים מתכנית 'עתודה' בתחום פעולה 'עתודה' אל תכנית 'עלויות עבודה ישירות' בתחום פעולה 'מטה וסיוע' – 1,246 אלפי ש"ח; תכנית 'עלויות עבודה ישירות' בתחום פעולה 'נציגות בחו"ל' – 48 אלפי ש"ח; תכנית 'עלויות עבודה ישירות' בתחום פעולה 'מאגר נתוני אשראי' – 296 אלפי ש"ח; ותכנית 'גמלאות' בתחום פעולה 'גמלאות' – 2,230 אלפי ש"ח.

נושא 9 בסדר היום: תכנית עבודה ותקציב לשנת 2017 ומעקב אחר ביצוע תכנית עבודה ותקציב לשנת 2016 – דברי פתיחה

יו"ר המועצה המינהלית ציין שזו הפעם השישית שהמועצה המינהלית דנה בתקציב הבנק. הוא הזכיר שבספטמבר קיימה המועצה דיון מקדים על עקרונות התקציב ועל תכניות העבודה. אמנם לוח הזמנים שבמסגרתו עבד הבנק על הכנת התקציב היה דוחק, אולם עבודה זו תורמת לתכנון נכון של התקציב

ולפעילותו הסדירה של הבנק. לדבריו, לוח הזמנים שנקבע השנה לתכנון התקציב ולאישורו היה נכון יותר בהשוואה לעבר.

מנכ"ל הבנק אמר שתהליך הכנת התקציב היה השנה ארוך בהשוואה לשנים קודמות, משום שהוא כלל גם תכנון תלת-שנתי של הפעילויות בבנק ובהן כמה פרויקטים חשובים. לדבריו, שנת 2017 היא שנת מעבר בהרבה מאוד מובנים: יש פרויקטים גדולים שמסתיימים בשנה זו, למשל פרויקט המערכת לשירותי בנקאות ללקוחות הבנק, שלב א' בפרויקט XBRL ועוד; יש פרויקטים אסטרטגיים חדשים שמתחילים, כמו המאגר לנתוני אשראי שיתחיל להיבנות בתחילת 2017 לאחר סיום ההכנות שנערכות כעת. פרויקט גדול נוסף שיחל ב-2017 הוא הקמת פלטפורמה טכנולוגית-סטטיסטית לניהול מאגר הסדרות; 2017 היא שנת מעבר גם בנושא הבינוי. התקווה היא שב-2017 הבינוי יבשיל לכך שבתחילת 2018 יהיה אפשר להחזיר עובדים מהדיר החלופי אל המבנה המרכזי בקריית הלאום ולהתקדם בבניית מרכז הטכנולוגיה והחירום. המנכ"ל אמר שנבחנו לעומק כל הפרויקטים שהבנק מנהל וכל הפרויקטים המתוכננים, כדי לדעת מהם המשאבים העומדים לרשות הבנק לצורך פרויקטים חדשים שהוא מעוניין להתחיל. שלוש השנים 2017 עד 2019 יתאפיינו בעשייה רבה בתחום הפרויקטים: הקמת המאגר לנתוני אשראי, הקמת קרן אזרחי ישראל⁴, פרויקט הבינוי והשדרוג של מבנה הבנק ופרויקטים חדשים שחלקם הוזכרו קודם. מלבד כל אלה הבנק, ובעיקר ההנהלה הבכירה, עסוקים מאוד ברפורמות שונות במגזר הפיננסי (והזמן המוקדש להן אינו כלול בתכנית העבודה). כל אלה דורשים קשב ניהולי ויכולת להתנהל נכון בין המשימות והפרויקטים. לדעת המנכ"ל, התקציב משקף איזון בין הצורך להתחיל פרויקטים חדשים לבין היכולת של הנהלת הבנק לנהל אותם במקביל לכל המשימות ולכל הפרויקטים הקיימים. התקציב משקף גם ניסיון אמתי לחסוך בהוצאות, הודות לעבודת הכנה מדוקדקת של כחצי שנה שנעשתה לקראת הכנת התקציב. זו כללה הכנת תכנית אסטרטגית, תכנון ודיונים עם מנהלי החטיבות, בין היתר בנושא תקני כוח האדם, על תכנית ההתייעלות שהוצגה קודם לכן. המנכ"ל ציין כי השנה היה תהליך התקצוב ותכנון כוח האדם שונה מזה שהתנהל בשנים קודמות, בין היתר ברמת האינטגרציה בין תחומים שונים הנוגעים לתהליך התכנון. השוני ניכר גם בעובדה שהשנה המועצה דנה בעקרונות התכנון כבר בספטמבר. הוא הודה ליחידה לתכנון וכלכלה ולהנהלת הבנק על ההשקעה הרבה בתהליך התכנון, על היסודיות ועל התפוקות מהתהליך.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה אמרה שלדעתה העיקר בתהליך התכנון השנה היה התכנון ארוך הטווח, שכלל הגדרת יעדים רב-שנתיים ובהם יעדים אסטרטגיים שתוכננו ל-2017. כל אלה תורגמו לתכנית תלת-שנתית עם יעדים אופרטיביים. נוצר צורך ליצור סדר עדיפות בין שלל הנושאים שהתווספו ובהם פרויקטים. התקציב משקף את התעדוף בכך שסעיפים מסוימים קוצצו ואחרים גדלו. היא סקרה את תקציב ההשקעות של הבנק ל-2017: התקציב של פרויקט הבינוי והשדרוג של מבנה הבנק וכן תקציבים של

⁴ קרן לניהול הכנסות המדינה על רווחי גז ונפט שהוקמה על פי חוק קרן לאזרחי ישראל, התשע"ד-2014.

פרויקטים נוספים יהיו נמוכים יותר, והדבר משקף עיכוב בלוח הזמנים של התשלומים בהם. תקציב ההשקעות בפרויקטים השוטפים, גם בניכוי פרויקט הבינוי והשדרוג של מבנה הבנק, יהיה נמוך בהשוואה ל-2016, והדבר משקף קיטון הן במספר הפרויקטים והן בהיקפם. קיטון זה משקף את מדיניות התכנון ואת הראייה של 2017 כשנת מעבר כפי שתיאר המנכ"ל. היא ציינה שהמנכ"ל הנחה שלא לתקצב פרויקטים טכנולוגיים מעבר לפרק זמן של שנתיים. עוד ציינה שיש פרויקטים שלא הבשילו לכדי תקצוב. היא הדגישה שלנוכח הבקשות של חברי המועצה להקפיד על תכנון תקציב של פרויקטים, היחידה בוחנת בקפידה את בקשות התקצוב, ופרויקטים שהכנתם לא הגיעה לבשלות הראויה אינם מתוקצבים. מנהלת היחידה ציינה שלאחר כמה שנים שבהן הייתה מגמת עלייה בשיעור הניצול של תקציב ההשקעות, נראה כי ב-2016 שיעור הניצול קטן.

חבר מועצה העיר שביותר מ-50% מהפרויקטים המתנהלים בבנק נוצר פיגור לעומת לוח הזמנים המתוכנן.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה אמרה שזו הסיבה שהבנק מנסה לצמצם בכמות הפרויקטים שמתנהלים במקביל, והדבר משתקף בתקציב ההשקעות שירד, כאמור, ב-2017 בהשוואה ל-2016. לדבריה, בכוונת הבנק להתניע ב-2017 רק פרויקט אחד גדול – הקמת פלטפורמה טכנולוגית-סטטיסטית לניהול מאגר הסדרות, פרויקט שהבנק רואה בו פרויקט תשתיתי משמעותי מאוד.

מנהלת היחידה עברה לסקור את תקציב ההוצאות לתפעול הבנק ב-2017: היא ציינה כי התקציב יגדל ב-4 מיליוני ש"ח לעומת זה של 2016 ויסתכם ב-80 מיליוני ש"ח. היא ציינה כי התקציב משקף ניסיון למצוא את האיזון הנכון בין הפעילויות החדשות שמתווספות לבנק ובין פעילויות אחרות שקוצצו משום שנראה היה כי בשנה שעברה זכו לתקצוב יתר. החטיבות התבקשו למצוא דרכים לצמצם את תקציביהן ולהסיט משאבים מפעילויות קיימות אל הפעילויות החדשות, ועם זאת נדרשה ההגדלה האמורה בתקציב. אחת מהפעילויות החדשות, שזכתה לתקציב הגדול ביותר ביניהן, היא זו שנועדה להגביר את המודעות הפיננסית בקרב הציבור. היא ציינה כי בהצעת התקציב הנדונה כעת ייעשו שני שינויים בעקבות הדיון הנוכחי: (1) הגדלת תקציב השכר לצורך החתימה על ההסכם הקיבוצי, שהמועצה אישרה כי תיכלל בתקציב. (2) הוספת הרשאה להתחייב לנוכח ההחלטה שקיבלה המועצה, בישיבתה הקודמת, באשר לתקציב ביקורת הפנים.

יו"ר המועצה שאל מדוע שיעור הביצוע בתקציב ירד ב-2016, לאחר שמנכים את הפרויקטים ואת החרیגה בתקציב השכר.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה אמרה שבניכוי השפעת העיכוב בתשלומים המתוכננים בפרויקטים של הבינוי ושדרוג מבנה הבנק ושל המאגר לנתוני אשראי, הרי ששיעור הביצוע בתקציב קרוב מאוד ל-90%, בעוד שבשנים עברו השיעורים עלו על 90%.

עובדת היחידה לתכנון וכלכלה הסבירה שהרבה מאוד מהתשלומים לספקים חיצוניים מתרכזים בחודשים נובמבר ודצמבר. הדבר בולט במיוחד בתשלומים ליועצים החיצוניים. נוסף על כך, צפוי תשלום גדול מאוד לקראת סוף השנה עבור הדפסת הכסף. היא ציינה שלמעט תת-הביצוע בתקציב פרויקט הבינוי והשדרוג של מבנה הבנק, נראה שככלל בשאר התקציבים יש שיעור ביצוע נאה.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה אמרה שתחזית הביצוע בתקציב היא שמרנית ומתבססת על תשלומים שרמת הוודאות לגביהם גבוהה. בתקציב הדפסת כסף, לדוגמה, מחלקת המטבע צופה ששיעור הביצוע יהיה גבוה מהתחזית של היחידה שהוצגה למועצה. היא ציינה שבמסגרת תכנון התקציב ל-2017 היה שיתוף פעולה חשוב בין היחידה לבין החטיבה למשאבי אנוש ומינהל לצורך בחינת הקשרים בין העסקת יועצים חיצוניים, כוח האדם בבנק והתקציב. הדבר תרם לאיזון נכון יותר בתקצוב עבור משאבים שונים.

חבר מועצה אמר שהתופעה של תת-ניצול בתקציב היא מוכרת וידועה, וגם בבנק אין בה שינוי משמעותי. עם זאת, דווקא ב-2015 היה שיעור ניצול גבוה יותר וב-2016 שוב התרחב הפער שבין התכנון לביצוע.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה ציינה שבאוקטובר 2015 הוצגה תחזית לגבי הניצול הצפוי של תקציב 2015 והיא הייתה נמוכה בהרבה מהשיעור בפועל בסוף השנה. גם השנה אפשר לצפות לשיעורי ביצוע גבוהים מהתחזית – בהדפסת כסף, בהוצאות לתפעול הבנק ובפרויקטים – ועם זאת שיעור הביצוע יהיה ודאי נמוך מזה של 2015, בגלל הפרויקטים של הבינוי ושדרוג מבנה הבנק ושל המאגר לנתוני אשראי. את התוצאות צריך לנתח לאחר נטרול השפעתם של פרויקטים אלה.

חבר המועצה הקודם אמר ששיעור ניצול של 90% הוא סביר. הוא הוסיף שמה שמפריע לו במיוחד בהתנהלות התקציבית של הבנק הוא העברות התקציב בין סעיפים שונים שאין קשר ביניהם, למשל בין פרויקטים שונים או בין סעיפי הוצאה שונים. לדעתו, בסעיפי התקציב יש מלכתחילה רזרבות נוספות מלבד אלה שבעתודות התקציב השונות: עתודת המנכ"ל, עתודת הנגידה ועתודת המועצה.

נגידת הבנק אמרה שהשאיפה להגדיל את שיעורי הביצוע בתקציב מלווה בהגדלת הגמישות של ניהול התקציב. היכולת לחזות את ההוצאה בכל אחד מסעיפי התקציב והפרויקטים היא מוגבלת. לדעתה, אין דרך להשיג שיעורי ביצוע גבוהים וגם לוותר על הגמישות.

חבר המועצה הקודם אמר שהצורך לשפר את הערכות אומדני העלויות של פרויקטים בבנק נדון במועצה. אמנם קשה להגיע לרמה גבוהה מאוד של דיוק, אך צריך לחול שיפור בעניין זה. לדעתו, השונות בשיעור הניצול של התקציב בפרויקטים שונים משקפת שונות בין יכולות הניהול של מנהלי הפרויקטים מטעם הבנק. הוא הוסיף שהידיעה שקיימת אפשרות להעביר תקציבים בין פרויקטים פוגמת מלכתחילה במוטיבציה של מנהלי הפרויקטים לדייק בצורכי התקצוב של הפרויקטים שבאחריותם.

חבר מועצה אחר שאל מה הפסול שיש באפשרות להעביר תקציב בין פרויקטים.

חבר המועצה השיב שלתכנון תקציב יש שתי מטרות עיקריות: האחת, לקבוע יעדים ולעמוד בהם. השנייה, לשמש כלי בקרה. לדעתו, תקצוב יתר והאפשרות להעביר תקציבים בין סעיפים שונים פוגמים מאוד בשתי המטרות. לדבריו, בעולם העסקי, בניגוד למגזר הציבורי, לא קיימת האופציה לחרוג מהתקציב.

המשנה לנגידת הבנק אמרה שריבוי העברות התקציב נובע מכך שהבנק מעורב יותר ויותר בפרויקטים מורכבים שאינם דומים לפרויקטים שנוהלו בבנק בעבר. היכולת להעריך במדויק את עלותם נמוכה בהשוואה ליכולת להעריך עלויות של פרויקטים הדומים במהותם לפרויקטים שכבר נוהלו בבנק.

נגידת הבנק אמרה כי הפתרון שנמצא לבעיה שתוארה היה להגדיל את הגמישות של ניהול התקציב. יש תחלופה בין תקצוב יתר, ברמה הכוללת, לבין גמישות. לא ניתן לבטל את השניים גם יחד. היעדר גמישות יגרום לתקצוב יתר, שעלול להפוך לתת-ביצוע בתקציב. פעמים רבות העברות התקציב משקפות חריגה מהתכנון בקצב ההתקדמות בפרויקטים שונים. הנגיזה ציינה כי העברות התקציב שמגיעות לאישור המועצה הן הזדמנות לשאול שאלות, ולכן הן משמשות, בתוך כך, כלי בקרה. עם זאת, על אף קיומן של בקורות שונות יש מקום לשפר את יכולת החיזוי של עלויות הפרויקטים ומכאן שגם את תקצובם.

חבר המועצה אמר שתת-ניצול של תקציב יכול להעיד על תכנון לקוי או על ביצוע מיטבי שהביא לחיסכון. לכן, לדעתו, התייעלות צריכה להימדד ביחס לניצול התקציב בשנה שעברה ולא לעומת התקציב השוטף. מה גם שהוא מתייחס בסקפטיות לנושא התקצוב בבנק. הוא הוסיף שתכנון התקציב של פרויקטים חשוב יותר לתכנון התקציב של ההוצאות, שכן תכנון התקציב של פרויקטים משקף את התכנון של ביצוע הפרויקט. אם פרויקט מסוים היה אמור להסתיים במועד כלשהו, הרי זה מפני שלבנק היה צורך שהוא יסתיים באותו מועד. אם נוצר פיגור בלוח הזמנים של הפרויקט לעומת התכנון, כפי שקורה ב-52% מהפרויקטים המתנהלים בבנק, הדבר גורם נזק לבנק משום שהוא פוגע בתכנית העבודה ובאסטרטגיה של הבנק. עלולות להיות לכך השלכות קשות, מעבר לעודף שנותר בתקציב. חבר המועצה הוסיף שבמקום לבחון תקציב של שנה מסוימת בהשוואה לשנים קודמות, צריך לבחון את התקציב לעומת הביצוע בתקציב בשנים קודמות.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה אמרה שבמסגרת החומרים שנמסרו לקראת הדיון הנוכחי מוצגים נתוני השוואה של תקציב מול ביצוע בשנים קודמות ברמה של סך התקציב, בתקציב ההוצאות ובתקציב ההשקעות. ב-2016 שיעור הניצול של התקציב הכולל היה נמוך יחסית בגלל פרויקט הבינוי והשדרוג של מבנה הבנק ובגלל פרויקט המאגר לנתוני אשראי, בעוד שבבתקציב השכר שיעור הניצול צפוי להיות 100% ובתקציב ההוצאות הוא יהיה כנראה מעל 90%, כפי שהיה בשנים קודמות. היא הזכירה שתקציבי ההוצאות

של 2014 ו-2015 קוצצו לעומת השנים הקודמות, וב-2015 הייתה גם העברה מהוצאות להשקעות, שהתאפשרה הודות לקיצוץ בתקציב היועצים החיצוניים במסגרת תכנית ההתייעלות. שיעורי הביצוע הגבוהים הושגו בזכות הקיצוצים בתקציב. מנהלת היחידה ציינה שהתקציב לשנת 2017 נמוך מהביצוע בתקציב של שנת 2015. זאת למרות הגידול הנדרש בתקציב, לנוכח המשימות החדשות שעומדות בפני הבנק. שיעורי הביצוע בתקציב ההשקעות לאורך השנים מוצגים עם גלגולים של תקציב בין השנים ובלעדיהם. זאת מכיוון שבשנים האחרונות חל צמצום בהיקף הגלגולים, וכדי לנתח נכון את השיפור בניהול התקציב יש לנכותם.

חבר המועצה הקודם ציין שאמנם ניכר שיפור בהתנהלות הבנק בהיבט של התייעלות ואפקטיביות, בעיקר במודעות ובכוונות, אך התוצאות של השיפור עדיין אינן מתבטאות בתקציב ובניהול. לדעתו הבעיה העיקרית בניהול הפרויקטים וההשקעות בבנק היא היכולת לתכנן נכון. הוא הסביר שהמשמעות של תכנון נכון אינה לנסות לחזות את העתיד, אלא להשתמש בתכנון ככלי בקרה וככלי לקביעת יעדים. התכנון הוא תהליך ניהולי מהמדרגה הראשונה שכן ככל שרמת התכנון גבוהה יותר כך רמת הביצוע תהיה גבוהה יותר. על המתכנן לשאוף שהתכנון יצא לפועל, לפעול שכן יהיה ולא להתפשר. לכן השלב הראשון הוא לוודא שהתכנון הוא בר-השגה.

נגידת הבנק אמרה שהיא מסכימה לאמירות הכלליות של חבר המועצה, ולדעתה הבנק עושה, לומד ומשתפר עם הזמן. אף על פי כן, יש עוד מקום לשיפור ביכולת לאמוד טוב יותר את היקף הפרויקטים, משמע צריך לשפר עוד הן את התכנון והן את הביצוע, אך הבנק מצוי על המסלול הנכון. עם כל זאת, לדעתה הביטוי הכספי של התכנון מול הביצוע הוא ממד אחד למדוד הצלחה של פרויקט ויש עוד ממדים אחרים. כדוגמה היא הציגה את הפרויקט של המערכת הבנקאית ללקוחות הבנק שהחלה לעלות לאוויר בימים האחרונים. הפרויקט אמנם התעכב ביחס ללוח הזמנים, אך העלייה לאוויר הייתה מוצלחת. התשלומים לספק התעכבו משום שהבנק משלם רק לאחר שנוכח כי הספק מילא את כל התחייבויותיו לשביעות רצון הבנק. זו דוגמה לכך שחשוב להימנע מתמריצים שיובילו לפתרונות לא טובים. למשל, כדי לשלם בזמן וכדי להציג שיעור ביצוע גבוה בפרויקט היה על הבנק לשלם לספק כבר השנה, שכן התשלום תוקצב לשנה הנוכחית. הבנק העדיף לא לשלם לספק השנה, למרות שיש לכך מחיר של שיעור ביצוע נמוך בתקציב, אלא בשנה הבאה, לאחר שיערוך בדיקות של המערכת ויוודא שהוא קיבל את המוצר באיכות הנדרשת. הנגידיה אמרה שאמנם צודק חבר המועצה בדבריו, אלא שצריך לבדוק כל פרויקט לגופו וגם אם מתגלה סטייה מסוימת בין התכנון לביצוע ייתכן שיש לה הצדקה, כמו בדוגמה שתוארה.

מנכ"ל הבנק אמר שהפרויקט שאליו התייחסה הנגידיה הוא דוגמה לפרויקט מורכב מאוד בהיבט הטכנולוגי, שביצעו התעכב לעומת לוח הזמנים המתוכנן בשל בעיות טכנולוגיות שצצו במהלכו. הוא הסכים עם

המשנה לנגידה על כך שככל שהפרויקטים שהבנק מעורב בהם הם מורכבים יותר, כך קשה יותר לתכנן אותם ולעמוד בתכנון, על אף הבקורות הרבות יחסית שהבנק מיישם בפרויקטים המורכבים. לעתים אפילו הספק אינו יכול לחזות את הבעיות שיצוצו במהלך הפרויקט. לכן הבנק מקפיד מאוד על התכנון וגם מפק לקחים מכל פרויקט.

עובדת היחידה לתכנון וכלכלה התייחסה, לבקשת חבר מועצה, לתקציבים של כמה יחידות בבנק שתקציבן גדל בשיעור ניכר ב-2017 לעומת 2016 (אם כי מדובר בתקציבים שרובם ככולם כוללים סכומים קטנים יחסית) ופירטה את הסיבות לכך.

חבר מועצה שאל מהי התכנית להעצמת ניהול פרויקטים.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה השיבה שמדובר בתכנית שתופעל ב-2017 ובמסגרתה יינקטו כמה וכמה צעדים שמטרתם לשפר תהליכים בבנק בתחום ניהול פרויקטים: למנהלים בבנק יינתנו כלים לניהול נכון יותר של פרויקטים, הנוהל לניהול פרויקטים ירוענן, היחידה תפעל לתכנון הדוק יותר של תקציבי פרויקטים ולהגדרה נכונה יותר של אבני דרך בהם, יוגדרו כלי בקרה נוספים לניהול פרויקטים ועוד. היחידה רואה חשיבות רבה בתחום זה. מנהלת היחידה ציינה כי ב-2016 נערך קורס אחד לניהול פרויקטים, ועקב הביקוש הרב יש כוונה לערוך יותר מקורס אחד ב-2017, וכן לערוך סדנאות למנהלים שעברו השתלמויות בניהול פרויקטים. התכנית תהיה נושא מרכזי בפעילות של היחידה ב-2017.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית הפנתה את תשומת לבם של חברי הוועדה לכך שבמסגרת החומרים שנמסרו להם לקראת הדיון יש פירוט של חמישה פרויקטים שאותם המליצה מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה למועצה לכולל בדיווח "top ten" שהמועצה ביקשה לקבל.

חבר מועצה שאל מדוע הרשימה אינה מכילה עשרה פרויקטים.

יו"ר המועצה השיב שה-"top ten" מבטא פרויקטים חשובים ומהותיים, לאו דווקא עשרה.

חבר המועצה שאל מהו ההיקף הכספי של הקטן מבין החמישה שמציעה מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה, ועובדת היחידה לתכנון וכלכלה השיבה שמדובר בפרויקט בהיקף של כמיליון וחצי ש"ח.

נגידת הבנק אמרה שההיקף הכספי אינו בהכרח הממד היחיד, שכן קיימת גם שאלת המורכבות והחשיבות של הפרויקט לבנק.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית שאלה אם הדיווח יחל ברביע הראשון של 2017, ומנהלת היחידה לתכנון וכלכלה השיבה בחיוב.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית הזכירה החלטה נוספת של המועצה, שבה ביקשה המועצה כי בדיוני התקציב לשנת 2017 תוצג תחזית ביצוע תקציב לשנת 2016 בטור נפרד בצד הצעת התקציב לשנת 2017. היא הפנתה את חברי המועצה למקום בחוברת החומרים שנמסרה לקראת הדיון הנוכחי שבו מוצגים הנתונים. כמו כן היא הפנתה את חברי המועצה למקום בחוברת החומרים שבו מוצג הדיווח המורחב על הנתונים הכלולים בדיווח על סטטוס תיק הפרויקטים של הבנק, גם זאת בהתאם להחלטה של המועצה.

יו"ר המועצה הודה ליחידה לתכנון וכלכלה על הכנת החומרים לקראת הדיון וציין כי הדיון יימשך ב-5 בדצמבר. הוא הביע תקווה כי התקציב יונח על שולחנה של ועדת הכספים של הכנסת עד תאריך היעד שנקבע – ה-17 בדצמבר.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה אמרה כי כחלק מההיערכות לאפשרות שלא תהיה מועצה מנהלית, צריך להקציב סכום של 25 מיליוני ש"ח שישמשו רזרבה תקציבית לצורך הרשאות להתחייב בפרויקט המאגר לנתוני אשראי. שימוש ברזרבה זו ייעשה אם לאחר פתיחת המעטפות במכרז יתברר שהסכום שתוקצב לפרויקט אינו מספיק. נכון לעכשיו הרזרבה כלולה בעתודת המנכ"ל והיא מציעה להעביר אותה אל עתודת המועצה.

המשנה לנגידת הבנק אמרה שהרזרבה צריכה להיות בעתודת המנכ"ל ולא בעתודת המועצה, שכן המועצה משמשת גורם המבקר יותר את עבודת מנכ"ל הבנק.

יו"ר המועצה אמר שהוא מסכים עם המשנה לנגידה.

נושא 10 בסדר היום: תכנית עבודה ותקציב לשנת 2017 ומעקב אחר ביצוע תכנית עבודה ותקציב לשנת 2016 – החטיבה למשאבי אנוש ומינהל

החלטות:
יוצג בישיבת המועצה הקרובה.

נושא 11 בסדר היום: פרסום דוח ביקורת רואה החשבון המבקר בדבר ביקורת של רכיבי בקרה פנימית על הדיווח הכספי

מנהלת מחלקת חות"ם אמרה שב-2014 החליטה הנהלת הבנק לאמץ את כללי ה-Isox בבנק ישראל. הכללים יושמו ברמה מצומצמת ובלתי פורמלית ובלי לנקוט את שלושת הצעדים הללו: (1) לא פורסם דוח שנתי בדבר הערכת המועצה המינהלית. (2) לא פורסמו הצהרות הנהלה אישיות. (3) לא פורסמה חוות הדעת. הדיון הנוכחי נועד לעסוק בהתייחסות המחלקה לשלושת הנושאים הללו. מנהלת המחלקה ציינה כי בנק ישראל הוא גוף ייחודי במדינה, הפועל על פי חוק מיוחד המגדיר לו מטרות מסוימות ותחת הוראות מיוחדות של ממשל תאגידי. בקרב הבנקים המרכזיים בעולם רק אחד אימץ את כללי ה-SOX באופן

פורמלי ומלא – ה-FED בארה"ב, וזאת על פי חוק ולא רגולציה. בישראל ה-Isox הוא רגולציה של הרשות לניירות ערך. יש בנקים מרכזיים אחרים, ובהם הבנק המרכזי הקנדי, שאימצו את הכללים באופן בלתי פורמלי. לדבריה, המחלקה סבורה כי האופן שבו יושם ה-Isox בבנק הוא מתאים, ממוקד ויעיל. היא ציינה את הסכום שהבנק שילם בכל אחת מהשנתיים האחרונות למשרד רואה החשבון המבקר תמורת עבודתו בפרויקט יישום ה-Isox בבנק. מעבר לכך, הפרויקט מעסיק עובד של הבנק כמנהל הפרויקט במשרה מלאה, עובדים נוספים משמשים כטסטרים בהיקף של 1–2 משרות, וכן עובדים נוספים בחטיבות משמשים מנהלי תהליכים ובקרים בפרויקט. המחלקה סבורה שיש להמשיך במתכונת זו, אם כי יש מקום לצמצם בשלב כלשהו את העלות של רואה החשבון המבקר.

יו"ר המועצה שאל אם חברי ההנהלה חותמים על הצהרות הנהלה אישיות. הוא הזכיר שהמועצה החליטה בזמנו לא לפרסם את דבר יישום ה-Isox.

מנכ"ל הבנק השיב שחברי ההנהלה יחתמו גם השנה לאחר שעשו זאת בשנה שעברה.

מנהלת מחלקת חות"ם הסבירה שתהליך החתימה הוא כזה: החתימות מוגשות לחותם הראשון, כלומר אליה, ואחר כך חותם המנכ"ל. לאחר חתימתו מתבקשים גם הנגידה ויו"ר המועצה המינהלית לחתום.

חבר מועצה אמר שמנהלת מחלקת חות"ם ציינה את העלויות של הפרויקט, אך לא את התפוקות ממנו.

מנהלת מחלקת חות"ם אמרה שהמחלקה מרוצה מאוד מתוצאות בדיקת אפקטיביות הבקרה הפנימית בתהליך הכנת הדוחות הכספיים. לא רק שמיישמים בקרות, אלא גם בוחנים שהן אפקטיביות. התהליך גם משתף את החטיבות בבנק שתורמות לשיפור התהליכים. מצד שני עלול להיות לו חיסרון אם תיעוד התהליכים והבקרות יהפוך למשימה טכנית במהותה. לכן הבנק אימץ כלים ושיטות עבודה שנועדו להבטיח שהתיעוד ייעשה ביעילות.

חבר המועצה שאל אם כתוצאה מיישום התהליך נוספו בקרות משמעותיות בתהליכים.

מנהלת מחלקת חות"ם השיבה שיש סטטיסטיקה שהוצגה לוועדה לבחינת הדוחות הכספיים ולוועדת הביקורת, ולפיה נוספו בקרות, אבל לא רבות. עוד לפני יישום התהליך כבר היו בקרות רבות למדי והמחלקה נקטה משנה זהירות בהוספת בקרות, כי ריבוי בקרות עלול לפגום ביעילות התהליכים. לכן הוספו בקרות רק כאשר חשבו שהן חשובות והכרחיות. נוסף על כך נבחנו הבקרות הקיימות והיו כאלה ששופרו, בין היתר באמצעות איחוד בקרות. מנהלת המחלקה אמרה שהיא רואה שיפור ניכר מאוד באפקטיביות של הבקרה, וזו תוצאה של המחשבה הרבה שהושקעה בתהליך. השיפור ניכר בדוחות של רואה החשבון המבקר שהוצגו בשנתיים האחרונות. עם זאת, השיפור הוא תהליך מתמשך.

השותף האחראי ממשרד רואה החשבון המבקר ציין שמשרדו עושה את העבודה בבנק באותה דרך, בין שהבנק יפרסם או לא יפרסם. חוות הדעת שלהם אינה מבחינה בין שתי האפשרויות.

מנהלת מחלקת חות"ם אמרה שהערכת המועצה המינהלית תהיה חלק מנוהל העבודה של המועצה.

יו"ר המועצה המינהלית אמר שהחתימה של חברי ההנהלה היא מבחינתו תנאי כל יעבור.

נגידת הבנק שאלה אם חברי הנהלה שחותמים הם אלה שיש להם נגיעה כלשהי לדוחות הכספיים, ומנהלת מחלקת חות"ם השיבה בחיוב.

השותף האחראי ממשרד רואה החשבון המבקר אמר שיש לבחון מחדש את הנוסח שעליו חותמים חברי ההנהלה. לדבריו, כיום הם חותמים על נוסח ההצהרה של הרשות לניירות ערך, ויכול להיות שזה לא מתאים בדיוק לבנק.

יו"ר המועצה ביקש כי אם הנוסח ישונה הוא יוצג למועצה.

נגידת הבנק שאלה אם בעבר התעוררו בעיות בקשר לחתימה של חברי הנהלה.

מנהלת מחלקת חות"ם ציינה שהיו בעיות, והוסיפה שנושא מפל החתימות יידון בישיבה הקרובה של הוועדה לבחינת הדוחות הכספיים.

החלטות:

חברי המועצה החליטו כי יש לבצע את כל ההליכים הנדרשים לבחינת אפקטיביות הבקרה הפנימית על הדוחות הכספיים, כולל הערכת המועצה המינהלית וההנהלה את אפקטיביות הבקרה הפנימית, הצהרות הנהלה אישיות וחוות דעת רואה חשבון חיצוני.

נושא 12 בסדר היום: עדכון בנושא מאגר נתוני אשראי

יו"ר המועצה אמר שאין צורך לקיים דיון מעבר לדברים שמסרה הנגידה בנושא בתחילת הישיבה.

נושא 13 בסדר היום: עדכון בנושא פרויקט הבינוי

החלטות:

הדיון בנושא נדחה.