

פרוטוקול משיבת המועצה המינהלית
שהתקיימה בתאריך 17.11.2014 במשרדי בנק ישראל בירושלים

נוכחים מקרב חברי המועצה: אורי גלילי, מ"מ יו"ר המועצה
איציק אידלמן
נדין בודו-טרכטנברג
נינה זלצמן
קרנית פלוג, נגידת הבנק (בנושא מס' 6 – חלקי)
דניאל אחיאשילי, ראש מטה הנגידה
חזי כאלו, מנכ"ל הבנק
שולה מישלי, המבקרת הפנימית
אילן סוציאנו, עוזר למזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית
אסתי שורץ, מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית

נוכחים נוספים: בנושא מס' 3 של סדר היום:
דורון סלובטיצקי, מנהל יחידת הרכש
פנינה קרן, מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל

בנושא מס' 5 ו-6 של סדר היום:
נטלי בצלאל, היחידה לתכנון וכלכלה
יעל ואקנין, מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה
יוסי פרוור, מנהל יחידת השכר
רחל צימלס, היחידה לתכנון וכלכלה
פנינה קרן, מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל

סדר היום:

1. עדכוני נגידת הבנק
2. עדכוני מנכ"ל הבנק
3. נוהל לבדיקות ספק לאחר מספר שנים של התקשרות
4. אישור פרוטוקול של המועצה המינהלית
5. תכנית עבודה ותקציב לשנת 2015 – דיון המשך
6. תכנית עבודה ותקציב לשנת 2015 – תקציב עלויות עבודה

הדיון

1. עדכוני נגידת הבנק

נגידת הבנק התייחסה לפרשת הסחיטה, באחת מחברות כרטיסי האשראי, שפורסמה בתקשורת. לדבריה, בנק ישראל עקב מקרוב אחר הנושא. היא ציינה שהנאשמים נעצרו לפני שנעשה שימוש במידע הרגיש, ובכך נמנע נזק. היא ציינה לשבח את המקצועיות של הגורמים הרלוונטיים שעסקו בנושא ואת שיתוף הפעולה ביניהם. כעת תתקיים בחינה מעמיקה והפקת לקחים מהמקרה, הן בנושא אבטחת מידע והן בנושאים רחבים יותר הנוגעים למערכת הפיננסית כולה.

נגידת הבנק סקרה את נתוני המשק הישראלי לרבעון השלישי של שנת 2014 שפורסמה הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה והעריכה את השפעתו של מבצע "צוק איתן" על הנתונים. הנגידה התייחסה גם למדד המחירים לצרכן לחודש אוקטובר שהתפרסם.

2. עדכוני מנכ"ל הבנק

פרויקט השיפוץ בבניין הבנק בירושלים

המנכ"ל מסר שהבנק נמצא בשלב ההכנות למכרז לבחירת הקבלנים. להערכתו, המכרז יפורסם בשבועות הקרובים.

המנכ"ל אמר שבהליך מכרזי נבחרה חברה שתלווה את הבנק בבקרה הנדסית ותקציבית על הפרויקט. היא גם תבחן את מסמכי המכרז, בטרם יפורסם. הוא ציין שהחשש העיקרי הוא מפני חריגה מהתקציב. לדבריו, כדי למנוע חריגות ולוודא שמתקבלות ההחלטות המקצועיות הנכונות יש לבצע בקרה בזמן אמת על הפרויקט ולבחון שינויים, אם וככל שיהיו, כדי למנוע הפתעות לא רצויות בנושא התקציב. לצורך זה נשכרה החברה, שלעת עתה עוסקת בלימוד הנושא לקראת שילובה בפרויקט.

לדבריו, תתקיים ישיבה עם הביקורת הפנימית שמטרתה להסדיר את תחומי העבודה והסמכויות של הגורמים השונים המעורבים בפרויקט. זאת על מנת לאפשר התנהלות יעילה של כל הגורמים ולהגדיר את ממשקי העבודה ביניהם. החברה שתבצע את הבקרה על הפרויקט תהיה כפופה למנכ"ל ותקיים פגישות עבודה עמו בבנק, אחת לשבועיים.

חבר מועצה הדגיש את חשיבות התיאום השוטף בין החברה לשאר הגורמים.

שיפוץ בניין הבנק בתל אביב – יבנה

המנכ"ל מסר שהשיפוץ נמצא בשלבי סיום וההערכה היא שעד חג החנוכה הוא יושלם. הוא ציין שעלויות הפרויקט לא חרגו מהתקציב שהוקצה. המבנה הותאם לדרישות כיבוי האש.

מבנה הבנק בתל אביב – לילינבלום

המנכ"ל מסר שהתקיימו כמה פגישות עם בא כוחו של המשקיע מחו"ל.¹

חבר מועצה ביקש לקבל דיווח מפורט בנושא לכשהדברים יהיו בשלים יותר.

יחסי עבודה

המנכ"ל עדכן שהמו"מ עם הוועד בנושא המעבר לדיור החלופי ממשיך להתנהל, ומעורבים בו גם יועצים משפטיים. עם זאת, טרם התקבל אישור הממונה על השכר באוצר להבנות שהושגו. באחת מהשיבות הבאות של המועצה המינהלית יימסר עדכון מפורט.

3. נוהל לבדיקות ספק לאחר מספר שנים של התקשרות

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית ציינה שהנושא עלה בעקבות דיון בנושא ההתקשרות עם בית הדפוס אשר מדפיס את שטרי הכסף עבור הבנק.

מנהל יחידת הרכש המרכזית הסביר שכמו בארגונים אחרים, גם בבנק ישנן התקשרויות ארוכות טווח עם ספקים. בדרך כלל מדובר בנושאים בעלי משמעות אסטרטגית לבנק, אשר הבנק מראש מכוון להתקשרות ארוכת טווח על היתרונות הגלומים בכך עבורו. ועדת המכרזים מאשרת את ההתקשרות הראשונה בוחנת את ההתקשרויות מפעם לפעם כשאלה מובאות לפתחה. קיימות כמה התקשרויות בסכומים קטנים יחסית, שמלכתחילה אינן מוגדרות לתקופה ארוכה, ואפשר לשקול מחדש את בחינתן בידי ועדת המכרזים במהלך תקופת ההתקשרות. ברשות יחידת הרכש מערכות שעורכות מעקבים אחר ההתקשרויות של הבנק עם ספקים, על פי פרמטרים שהוגדרו מראש, והן מספקות התרעה של פרק זמן סביר לצורך בחינת ההתקשרויות והיערכות לתהליכי רכש נדרשים. הוא ציין כי למערכת נוספו בקורות כדי לוודא שלא תהיינה התקשרויות שאינן במעקב וכדי להבטיח את יעילות המעקב. כמו כן, כפי שצוין במסמך שבפני המועצה, הרכש פועל ויפעל למעקב אחר התקשרויות ארוכות טווח.

המבקרת הפנימית הביעה שביעות רצון מהוספת הבקורות.

מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל ציינה כי הבקורות חוזקו מאז כניסתו לתפקיד של מנהל יחידת הרכש הנוכחי.

חבר מועצה שאל כמה שאלות: (1) מהי ההגדרה של הבנק להתקשרויות ארוכות טווח, והאם הדין הוא שווה לכל טווח זמן (למשל 5, 10 ו-20 שנים)? (2) האם יש מעקב אחר נחיצותן של ההתקשרויות כארוכות טווח? (3) מהי ההגדרה של "זמן מספק" של התרעה על סיום צפוי של התקשרות הנדרש לשם

¹ הוחלט לא לפרסם – נושא הקשור למו"מ עסקי שטרם סוכם.

טיפול בהסדרתה, והאם היא משתנה כפונקציה של סכומי ההתקשרויות? (4) כיצד נעשה המעקב אחר ההתרעות?

מנהל יחידת הרכש השיב שבדרך כלל ההתקשרויות של הבנק מוגדרות לטווח של עד 3–5 שנים. ב"התקשרויות ארוכות טווח", הכוונה היא בדרך כלל להתקשרויות שבהן תקופת ההתקשרות הארוכה מוגדרת מלכתחילה. מדובר לרוב במערכות/מכונות בעלות משמעות אסטרטגית לבנק, ובדרך כלל גם יקרות מאוד לרכישה ולהטמעה, כך שהאינטרס של הבנק הוא שהספק יתמוך במערכות לאורך זמן. הוא ציין שהתקשרויות אלו נבדקות אחת לכמה שנים, או במקרה של חוסר שביעות רצון מהספק, והנושא מוצף לגורמים השונים בבנק.

מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל הוסיפה שבעקבות הדיון במועצה הנושא ישולב בנוהל של עבודת הרכש.

מנהל יחידת הרכש המרכזית הסביר כי מערכת ה-ERP (Enterprise Resource Planning) של SAP המותקנת בבנק שולחת התרעות בדוא"ל בזמנים מוגדרים לפני סיום כל התקשרות. ההתרעות נשלחות לגורמים הרלוונטיים ביחידת הרכש ובחטיבות.

חבר מועצה אמר שהמסמך שהוצג בפני המועצה לקראת הדיון הנוכחי מתייחס בעיקר לנושא הבקורות, אך לא לסוגיה עיקרית – הגדרת זמן מקסימלי, קצר ככל שניתן בהתאם לנסיבות, להחלפת ספק. הוא ציין שאמנם רשום במסמך שיש לקיים, כחובה, משא ומתן עם הספק, אך הסביר כי משא ומתן יעיל מתנהל כאשר הצדדים יודעים שיש להם תחליפים. לדבריו, על אף שבחירת ספק אורכת זמן וכרוכה בבירוקרטיה רבה, היתרונות עולים על החסרונות.

מנהל יחידת הרכש המרכזית הסביר כי מטרת המסמך אינה לבחון את עבודת וועדת המכרזים והחלטותיה, אלא הוא עוסק בנושאים הרלוונטיים ליחידת הרכש לגבי ספקים עמם ההתקשרות מתקיימת שנים רבות. עם זאת, הוא ציין, שעל אף שספקים מודעים במקרים מסוימים לתלותו של הבנק בהם, העובדות מראות כי גם ספקים שלכאורה הבנק 'שבו' בידיהם מוכנים להתגמש בנוגע לתנאים שלהם, כך שהבנק יכול לצאת נשכר מניהול מו"מ עמם. הוא הוסיף, כדוגמה, כי גם לאחר סיום מכרז ולפני תחילת ההתקשרות עם ספק, מתנהל לעיתים מו"מ עם הספק על מנת להיטיב את התנאים עבור הבנק – אמנם הספק נתן את הצעתו המיטבית במכרז, והוא גם יודע, בשלב המו"מ, כי הוא עומד לזכות במכרז, ועם זאת הוא בא לקראת הבנק, ולא אחת גם במידה ניכרת.

חבר מועצה אחר העיר שאת השאלה בנוגע לזמן המקסימלי להתקשרות יש להפנות לוועדת המכרזים ולא ליחידת הרכש המרכזית. הוא הוסיף שהמועצה ביקשה שתהיה בקרה נוספת שתבחן את ההתקשרויות ארוכות הטווח שאישרה ועדת המכרזים.

בנק ישראל

מזכירות הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית

מבקרת הפנים העירה שמטרת הבקורות הנה להבטיח שלא תהיינה התקשרויות שתחמוקנה מתחת לרדאר ותימשכנה זמן רב ללא מעקב ובקרה.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית ציינה כי ועדת הביקורת של הבנק מקבלת דיווח תקופתי על התקשרויות שאישרה ועדת המכרזים עם ספקים בפטור ממכרז, כולל הארכת התקשרויות והגדלת היקפן. בכך הוועדה מבצעת בקרה על ההתקשרויות.

המנכ"ל הדגיש את חשיבות העלאת הנושא, שגורמת לחיזוק הבקורות. הוא ציין כי התקשרויות ארוכות טווח מאפיינות רבות ממערכות התשתית של הבנק. כמו כן, נעשו צעדים שהיטיבו עם הבנק גם במערכות אפליקטיביות, המתאפיינות בהתקשרות ארוכת טווח עם ספק אחד שנחשב למונופול בתחומן, או שהמעבר לספק אחר כרוך בתהליכים מורכבים ובעלויות עצומות, לדוגמה מערכת השכר, שבה הבנק מקבל שירותים מספק חיצוני ומשתמש באפליקציה שלו.

חבר מועצה אמר שישנה חשיבות לקביעת נהלים בנושא ולחיזוק הבקורות.

החלטה

המועצה קיבלה את ההצעה לקביעת נהלים נוספים בנוגע לבדיקות ספק לאחר מספר שנים של התקשרות ובקשה ליישם בנוהל את ההערות שנמסרו בדיון.

4. אישור פרוטוקולים של המועצה המינהלית

חברי המועצה דנו בטיוטות הפרוטוקולים משיבותיה בתאריכים 1 בספטמבר 2014 ו-2 באוקטובר 2014.

החלטה

המועצה מאשרת את הפרוטוקולים משיבותיה בתאריכים 1 בספטמבר 2014 ו-2 באוקטובר 2014.

5. תכנית עבודה ותקציב לשנת 2015 – דיון המשך

6. תכנית עבודה ותקציב לשנת 2015 – תקציב עלויות עבודה

נושאים 5 ו-6 שעל סדר היום נדונו ביחד.

המנכ"ל הבנק דיווח כי בפגישה שקיים עם מ"מ יו"ר המועצה המינהלית הוסכם על מתווה של ישיבות המועצה המינהלית שבהן יתקיימו דיונים בנושא תכניות העבודה והתקציב וזאת על מנת לעמוד בתאריך היעד שנקבע.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית הוסיפה כי לוח הזמנים צריך להתחשב במועד שנקבע לדיון בוועדת הכספים של הכנסת.

המנכ"ל פירט את לוחות הזמנים של הישיבות המתוכננות, את התכנים שיידונו בהן ואת החומרים שיוגשו לקראתן.

מ"מ יו"ר המועצה המינהלית העיר כי הוא רואה שתי סוגיות שיש להתעמק בהן באופן מיוחד בתהליך אישור התקציב: האחת היא נושא כוח האדם בבנק, שיש לו השלכה על התקציב; והשנייה היא נושא ההשקעות והפרויקטים בבנק.

המנכ"ל ציין כי החומרים שהוצגו למועצה בנושא כוח האדם כללו פירוט נרחב למדי של המידע.

מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל הגישה לחברי המועצה טבלה המרכזת נתונים בנושא כוח האדם בבנק. הטבלה נועדה לספק להם תמונה כוללת ושקופה על ההתפתחויות בנושא, בין היתר בנושא ההתייעלות.

מ"מ יו"ר המועצה המינהלית אמר שאחד התוצרים של הדיון הנוכחי יהיה האופן שבו המועצה מעוניינת שיוצג לה המידע לקראת הדיון הבא.

מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל הסבירה מושג שהוצג בחומרים שהוגשו לדיון הנוכחי: שיא כוח אדם – מספר המשרות בהיקף מלא בבנק שאסור לחרוג ממנו במהלך השנה. מספר זה מחושב במונחי משרות מלאות, כסיכום כל המשרות – מלאות וחלקיות, של כלל העובדים בבנק – קבועים וארעיים. היא ציינה כי התקנים בבנק מחולקים לשני סוגים: תקן קבוע ותקן ארעי. התקן הארעי עשוי להשתנות במהלך השנה על פי צורכי הבנק, למשל לצורך ביצוע מטלה או פרויקט שביצועם תחום בתקופה מסוימת.

לשאלת חבר מועצה הבהירה מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל כי לא ניתן לחרוג ממספר התקנים הארעיים המקסימלי שאישרה המועצה, אך מנהלת הבנק רשאית לחלק אותם בין יחידות הבנק לפי הצורך. היא הוסיפה שמספר העובדים בבנק – מספר מקבלי השכר בבנק – יכול לחרוג משיא כוח האדם, שהרי ישנם עובדים שאינם עובדים במשרה מלאה, למשל סטודנטים. מספר העובדים בפועל רלוונטי עבור מערכת השכר בבנק, אך לא לצורך הדיונים במועצה.

חבר מועצה העיר שלמספר העובדים בפועל יש השלכה על הוצאות הבנק, שכן לכל עובד מוקצה מקום, ריהוט, מחשב וכיו"ב. נגידת הבנק הוסיפה שיש עלויות קבועות עבור כל עובד, וכן עלויות השכר הנגזרות מהמשרה.

מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל הסבירה כי לא ניתן לגייס עובד לבנק ללא תקן מתאים. עם זאת, ניתן לאייש תקן באמצעות עובד אחד, במשרה מלאה, או באמצעות יותר מעובד אחד, במשרה חלקית. התקן מוגדר במונחים של משרה מלאה.

המנכ"ל הסביר כי התקן משקף צורך. תקן קבוע הוא תפקיד שיש למלא אותו באופן קבוע בבנק. התקנים הארעיים, לעומת זאת, נועדו לשם ביצוע משימות שביצוען תחום בזמן.

מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל הסבירה כי התקנים של חטיבה בבנק מגדירים את מספר המשרות המקסימלי שהחטיבה יכולה לגייס. היא נתנה דוגמה לאפשרות שמספר העובדים יהיה גבוה ממספר התקנים – עובדת שיצאה לחופשת לידה ואת מקומה ממלאת באופן זמני עובדת אחרת. לדבריה, שיא כוח האדם יכול להיות גבוה יותר ממספר התקנים, מה שמאפשר לבנק להעסיק יותר מעובד אחד על אותו תקן. מנהלת החטיבה הוסיפה דוגמה נוספת של עובד העומד לפרוש והחטיבה מבקשת לגייס לו מחליף. שיתחיל לעבוד על אותו התקן של הפורש טרם פרישתו, כך שישנם שני עובדים למעשה על אותו התקן. היא הדגישה שהיקף המשרות בבנק, גם בהינתן איוש יתר של תקנים, לא יכול לחרוג משיא כוח האדם. היא הגדירה את המושג **מִצָּבָה** – מספר העובדים המאיישים בפועל את התקנים.

חבר מועצה אמר כי בדרך כלל בארגונים המצב הוא שמספר התקנים בארגון, במונחי משרות, עולה על מספר העובדים שבמצבה. זאת משום שישנם תקנים שאליהם הארגון לא הצליח לגייס עובדים. הוא הדגיש ששיא כוח האדם אינו צריך להכתיב את מספר התקנים, אלא לאפשר איוש יתר של תקנים באופן זמני.

חבר מועצה אחר אמר שהמצב שבו ישנו איוש יתר של תקנים, כל עוד כמות המשרות אינה חורגת משיא כוח האדם, אינו מקובל עליו, והוסיף, כי במקום זאת יכול הבנק לעשות שימוש בתקנים הארעיים העומדים לרשותו.

המנכ"ל אמר כי כמות התקנים בבנק היא קשיחה, וגם עובדים עם רמת יעילות נמוכה מחזיקים בתקנים. הוא הוסיף שהכלי של איוש יתר באמצעות תקנים זמנים מאפשר לו גמישות בניהול הבנק.

נגידת הבנק ציינה כי הקשיחות של מספר התקנים בארגון וחוסר האפשרות להוציא עובדים בעלי רמת יעילות נמוכה מאפיינים יותר את הסקטור הציבורי מאשר את המגזר הפרטי. היא אמרה שהתקנים הזמניים מאפשרים לארגון, בין היתר, לבצע משימה שהתקן שלה תפוס, למשל, בידי עובד בעל רמת יעילות נמוכה.

חבר מועצה ביקש לקבל הסבר על האופן שבו הוגדר שיא כוח האדם לשנת 2014 להיקף של 745 משרות. הוא טען שהמועצה אמורה לאשר את תקציב הבנק, והתקציב כולל בתוכו גם את תקציב השכר – הקשור בשיא כוח האדם.

נגידת הבנק הוסיפה שתקציב השכר לוקח בחשבון, בין היתר, את העובדה שהמצבה היא בדרך כלל נמוכה משיא כוח האדם, כך שלצורך תקציב השכר יש להניח הנחות לגבי הפער בין השניים.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית הציגה טבלה, שהוצגה למועצה בדצמבר 2013, המפרטת את האופן שבו נקבע שיא כוח האדם לשנת 2014. חישוב שיא כוח האדם כולל את השינויים הדרושים במספר התקנים הקבועים ובמספר התקנים הזמניים, את התקנים הנדרשים בעתודות המנכ"ל (רזרבה) ואת התקנים שבוטלו בגין התייעלות.

מ"מ יו"ר המועצה המינהלית ביקש לקבל בדיון הבא טבלה דומה, עבור שנת 2015.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית הזכירה כי נתונים לגבי עתודת מנכ"ל, המהוות סעיף בטבלה, הוצגו בישיבתה הקודמת של המועצה.

חבר מועצה אמר כי יש להתייחס לתקנים כאל מסגרת תקציבית תכנונית, ולתת תשומת לב לפער שבין התקנים לבין המצבה – פער המקביל, לדבריו, לפער שבין תקציב מתוכנן לבין הביצוע של התקציב. לדעתו, המצבה צריכה לשמש בסיס לקביעת מספר התקנים בבנק.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית הסבירה כי תקציב השכר אינו צריך להיקבע בהתאם לשיא.

המשנה לנגידה העירה כי הבנק מאופיין ברמת התמחות גבוהה של העובדים בתחום עבודתם, ובהיעדר גיבוי מספק, בקרב עובדים אחרים בבנק, לתפקידים שונים. לדבריה, בגופים דומים לבנק ישנם בדרך כלל כמה עובדים בעלי התמחות דומה. הדבר מתבטא, בין היתר, בקושי לנייד עובדים בבנק.

חבר מועצה ביקש לקבל הסבר על היחס שבין התקן לבין המצבה.

מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל הסבירה שמספר התקנים מהווה את הרף העליון לכמות המשרות המלאות שיכולה לגייס יחידה ארגונית. המצבה היא מספר דינמי של מספר המשרות שגויס בפועל, והיא יכולה להיות רק נמוכה יותר, במונחי משרות מלאות, בהשוואה לתקנים, משום שישנם תקנים שלא אוישו בפועל.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה אמרה כי תקציב השכר של הבנק מתבסס, בין היתר, על ההנחה שגיוס עובדים ייעשה במחצית השנה. היא הוסיפה כי עתודות המנכ"ל אינן מתוקצבות, משום שמניחים שתמיד קיים פער חיובי, במונחי משרות מלאות, בין התקנים לבין המצבה, והתקצוב נעשה על פי התקנים.

נגידת הבנק העירה כי בתקציב השכר הביצוע דומה לתכנון. דהיינו, ההנחות שעומדות בבסיסו הן נכונות.

בתשובה לשאלת מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית אמרה מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל כי ב-5 בנובמבר עמדה המצבה, במונחי משרות מלאות, על 720.45, והנתון כולל גם עובדים קבועים וגם זמניים. היא פירטה את השינויים בתקנים הקבועים במהלך 2014 וב-2015 בהשוואה לסוף 2013, הן אלה שכבר אושרו ב-2014 והן כאלה שטרם אושרו. התפקידים החדשים שהבנק קיבל על עצמו מבוצעים גם באמצעות שינויים אלו.

הנגידה הסבירה כי על פי המשימות שנוספו לבנק נדרשה תוספת של 84 תקנים, אך בפועל במהלך השנים 2014 ו-2015, יתווספו 48 תקנים בלבד. הנגידה ציינה כי הפער בתקנים בין הנדרש לבין מה שנוסף בפועל, פער של 36 תקנים, מצביע על התייעלות של הבנק. היא ציינה כי הדבר מתאפשר, בין היתר, על ידי מחיקת תקנים לא נחוצים והעברת חלק מהעובדים בהם למשימות שנוספו.

המשנה לנגידת הבנק הסבירה כי תכנון התקנים בבנק לוקח בחשבון את הנטו בין התקנים החדשים שבהם יהיה צורך לבין מחיקה מתוכננת של תקנים, בין השאר כאלה המוחזקים בידי עובדים ברמת יעילות נמוכה, העתידים לפרוש במהלך השנה הקרובה.

נגידת הבנק אמרה כי תקנים שמבוטלים הם תמיד תקנים שאוישו בפועל ולא תקנים בלתי מאוישים. היא הוסיפה שמספר התקנים הנו קבוע לאורך השנה, למעט במקרים חריגים.

מ"מ יו"ר המועצה המינהלית פירט את החומרים הנדרשים לישיבה הבאה של המועצה, בדומה לאלה שהוגשו למועצה בשנה שעברה, לשם קבלת ההחלטה בנושא כוח האדם בבנק לשנת 2015.

לשאלת חבר מועצה ענתה נגידת הבנק כי תקציב השכר נגזר ברובו מהתקנים הקבועים הקיימים, שלגביהם ישנה ודאות גבוהה של העלויות. נוסף על כך יש להניח הנחות על איוש התקנים הקבועים הנוספים והתקנים הזמניים במהלך השנה הקרובה, על השימוש בעתודת התקנים ועל התייעלות (באמצעות ביטול תקנים) על מנת לתקצב את ה"שוליים" של תקציב השכר. היא הוסיפה שניצול שיא כוח האדם הוא מקרה מיוחד שנוצר כתוצאה מאיוש כל התקנים, כולל הזמניים ואלה שבעתודה, בזמן שהעובדים שתוכננו לפרוש עדיין לא פרשו.

המנכ"ל ציין כי התחזית היא שהמצבה תעמוד בסוף 2014 על 745 משרות, נתון הזהה לשיא כוח האדם שאישרה המועצה המינהלית לשנת 2014.

לשאלת חבר מועצה הסביר מנכ"ל הבנק את השימוש האפשרי בתקנים שבעתודת המנכ"ל, הן לצרכים קבועים – כתקנים קבועים, והן לצרכים זמניים – כתקנים זמניים.

חבר מועצה שאל האם עתודת המנכ"ל לשנת 2015 לוקחת בחשבון את תקופת המעבר למבנה החלופי והשיפוץ.

המנכ"ל אמר כי הוא לוקח בחשבון את האפשרות שהעתודה עלולה שלא להספיק.

מ"מ יו"ר המועצה אמר שהבנק ייאלץ להסתדר עם סך התקנים שיאושרו לו גם לצרכים נוספים הנובעים מהמעבר.

לשאלת חבר מועצה ענתה נגידת הבנק שלא ניתן להעביר תקן לא מאויש מחטיבה אחת לאחרת, שכן התקן משקף תפקיד שהחטיבה אמורה למלא, והעובדה שהיא לא מצליחה, בנקודת זמן מסוימת, לגייס עובד עבור התקן, אינה מבטלת את הצורך בו.

מ"מ יו"ר המועצה המינהלית אמר שהמועצה תעבור לדון בתקציב השכר.

תקציב השכר

מנהל יחידת השכר הסביר כי בתהליך קביעת תקציב השכר לשנה הקרובה נלקחות בחשבון המשכורות הצפויות בסוף השנה הנוכחית. אחר כך נלקחים בחשבון כל השינויים הצפויים בהן במהלך השנה הבאה בגין שינויי מדד, קידום בדרגות, ותק וכיו"ב. הוא אמר כי נוסף על כך נלקחים בחשבון השינויים הצפויים בכוח האדם בבנק בשנת 2015. ההנחה היא שמי שיגויס עוד בשנת 2014 ישרת בבנק לאורך כל שנת 2015, אך תקציב השכר עבור עובדים שצפויים להיות מגויסים ב-2015, מחושב עבור חצי שנה. הוא אמר כי הנתונים מתחשבים גם בפרישה הצפויה, ברמת ודאות גבוהה, של עובדים. כמו כן, מניחים הנחה לגבי שינוי במדד המחירים ב-2014 על מנת לחשב את תשלומי הגמלאות וגם את התשלומים הרטרואקטיביים הצפויים בגין הסכם הצמדת הגמלה למדד. נוסף על כך, ישנם אומדנים להשפעה על תקציב השכר בגין פטירה של עובדים וגמלאים.

חבר מועצה שאל האם מחיקות התקן שנלקחו בחשבון בתוך הצפי לפרישה של עובדים, בשקף מס' 14 במצגת שהוצגה למועצה, מהוות חלק מההתייעלות.

מנכ"ל הבנק ענה כי התקנים האמורים נובעים מהחלטת הממשלה להפחית 0.5% משיא כוח האדם ב-2015, והם אכן חלק מההתייעלות הבנק. חבר המועצה ביקש כי הנתונים האמורים יוצגו באופן ברור התואם את תשובת המנכ"ל.

לשאלת חבר מועצה הסביר מנהל יחידת השכר את הנתונים שהוצגו בטבלה שבה מפורטים ההבדלים בין תקציב השכר לשנת 2015 ובין הביצוע הצפוי בתקציב השכר לשנת 2014 ואת אופן חישוב תקציב השכר לשנת 2015. חבר המועצה ביקש לקבל לשיבה הבאה נתונים מפורטים המסבירים את הפער בין התקציב ל-2014 לבין צפי הביצוע בשנה זו.

חבר מועצה הסב את תשומת הלב לסכומים שבעתודת המועצה לשנת 2015 המיועדים עבור הסכמי השכר שעדיין לא נחתמו.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה הדגישה כי הסכומים הכלולים בעתודה מיועדים למטרות מוגדרות, ולא ניתן לעשות בהם שימוש למטרות אחרות.

לשאלת חבר מועצה הבהירה מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל כי לא חל שינוי ברכיבים הנכללים בקטגוריה של "תוספות חד פעמיות" הכלולות בשכר בהתאם להסכמים (כגון: ביגוד, הבראה, רישוי וביטוח, שי לחג וכיו"ב).

לשאלת חבר מועצה הבהיר מנהל יחידת השכר כי בתשלומים הצפויים בגין גמלאות גלומים השינוי במדד והתשלומים הרטרואקטיביים הצפויים בגין הסכם הצמדת הגמלה למדד.

לשאלה נוספת של חבר מועצה הסביר מנהל יחידת השכר כי ישנו פער שלא ניתן לצפות אותו בין תקציב השכר לשנת 2014 ובין צפי הביצוע של תקציב השכר בשנת 2014, למשל בגין תשלומי רישוי וביטוח. הנגיда הוסיפה שגם תוספת שכר בגין גמול השתלמות עשויה להסביר חלק מהפער.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית אמרה כי לנתון של תקציב השכר לשנת 2014 יש להוסיף העברה שבוצעה מעתודת המועצה המינהלית בסכום של 11.7 מיליוני ש"ח בגין הסכם הצמדת הגימלה למדד, כך שהפער בין התקציב ובין אומדן הביצוע הוא רחב ממה שהוצג בנתונים.

חבר מועצה אמר כי הסברים מפורטים לפער יוצגו בפני המועצה בשיבתה הבאה.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית הפנתה את תשומת לב חברי המועצה לטבלה המפרטת את העתודות לשנת 2015.

לשאלת חבר מועצה פירט מנכ"ל הבנק את השינויים שחלו ברבות השנים בנושא מחיקת הלוואות של עובדי בנק לאחר פטירתם או פטירת בני/בנות זוגם. המנכ"ל ציין כי בשנת 2007 החליט הבנק באופן חד צדדי, למרות קיומו של הסכם בניהון, שלא למחוק הלוואות של עובדיו. עתירה שהוגשה לבית המשפט נדחתה.²

מ"מ יו"ר המועצה המינהלית אמר שהמועצה תעבור לדון בנושא יעדי הבנק לשנים 2015–2017. הוא אמר כי היעדים יוצגו לוועדת הכספים ויפורסמו לציבור, ומהווים את הבסיס לתכנית העבודה של הבנק לשנים הקרובות.

המנכ"ל הקדים ואמר כי המסמך הוכן בידי צוות בין-חטיבתי בהובלתה של מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה. הוא הסביר כי שלא כמו בשנים קודמות נערכה גם השוואה ליעדים של בנקים מרכזיים אחרים, וכן נכללו ביעדים תחומים שלא נכללו בהם בעבר, כגון: המדיניות המוניתרית, המדיניות המקרו-

² הוחלט לא לפרסם – נושא הקשור למו"מ שטרם סוכם.

יציבותית, אבטחת אמצעי התשלום והסליקה, חיזוק אמון הציבור במערכת הבנקאית ועוד. היעדים נדונו בהנהלת הבנק.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה אמרה שהיעדים המוצגים הנם ברמת הבנק ולא ברמת חטיבה בודדת. היא אמרה שניתן דגש לניסוח היעדים, כך שיהיו מובנים לציבור הרחב. היעדים מייצגים את כל קשת התפקידים של הבנק, גם אלה המוגדרים על פי החוק. היעדים מחולקים ליעדי על וליעדי משנה – שהוגדרו במונחים אופרטיביים. נוסף על כך, מחולקים היעדים ליעדים פנימיים וליעדים חיצוניים – לפי הגורמים שאמורים לטפל בהם.

חבר מועצה שאל האם יעדי המשנה מוגדרים כך שכל מנהל חטיבה יוכל להציג למועצה כיצד הוא משתלב בהשגתם, הן מבחינת תכנית העבודה שלו לשנה הקרובה והן מבחינת צורכי כוח האדם.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה השיבה כי היעדים מתבססים למעשה על תכניות העבודה של החטיבות. היא הוסיפה שבחוברת "עיקרי תכנית העבודה" שתפרסם לציבור תפורטנה המשימות והפעולות של הבנק שיתבצעו על מנת להשיג את היעדים. במהלך הרביע הראשון של 2015 תיעשנה התאמות בתכניות העבודה של החטיבות על מנת להתאימן ליעדים.

לשאלת חבר מועצה השיבה הנגידה כי שיתוף פעולה עם רגולטורים אחרים בא לידי ביטוי ביעדים מסוימים.

חבר מועצה אמר כי לדעתו הבנק צריך לנסות ולהשפיע על תכניות הלימודים בבתי הספר ועל מתן כלים למורים בנושא חינוך פיננסי.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה אמרה כי הבנק השתמש בלומדה המופצת באמצעות הפייסבוק, בפעילות התנדבותית של עובדי הבנק בבתי ספר וכן במרכז המבקרים על מנת להנחיל חינוך פיננסי לציבור הרחב. לכך מתווספים פרסומים לציבור בנושאים שונים (למשל בנושא מסלולי עמלות בבנקים ובנושא סדרת השטרות החדשה).

הנגידה אמרה כי מעורבותו של הבנק בנושא החינוך הפיננסי היא לעת עתה מצומצמת, לאור הכמות הרבה של המשימות שבהן הוא עוסק.

לשאלת חבר מועצה אמרה מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית כי המועצה תצטרך לאשר את פרסום מסמך עיקרי תוכנית העבודה בישיבתה הבאה.

מ"מ יו"ר המועצה המינהלית ביקש לדון בתקציב ההשקעות ובפרויקטים המתנהלים בבנק.

תקציב ההשקעות ופרויקטים

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה אמרה כי תקציב ההשקעות לשנת 2015 עומד על כ-96 מיליוני ש"ח.

חבר מועצה שאל האם התקציב של פרויקט הבינוי תואם את זה שאישרה המועצה עד כה.

חבר מועצה אמר שהמועצה צריכה לקבל דיווח שוטף על תקציב הפרויקט.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית אמרה שהוחלט בעבר שיוצג למועצה מתווה למעקב אחר פרויקט הבינוי.

המנכ"ל אמר שבמהלך הפרויקט הוא יקבל דיווח בכל חודש על ההתפתחויות בתקציב הפרויקט.

מ"מ יו"ר המועצה המינהלית אמר שהמועצה קיבלה בעבר החלטה לפיה ועדת הביקורת תקבע פורמט למעקב אחר התקדמות הפרויקט.

מבקרת הפנים אמרה שלחברה שנשכרה בידי הבנק לשם בקרה חיצונית על הפרויקט יש ידע בנושא ביקורת. היא ציינה שהיא מתכוונת לקיים פגישה ביחד עם המנכ"ל עם נציגי החברה על מנת לדון בהשתלבותה של החברה בתהליך הביקורת, שעורכת ביקורת הפנים, על הפרויקט.

חבר מועצה ביקש שהמועצה תקבל דיווח על שינויים מהותיים, ככל שהיו, בהקצאת התקציב של פרויקט הבינוי בסעיפים העיקריים המרכיבים אותו, למשל התכנון, ובפריסה של התקציב בין השנים.

המנכ"ל אמר שלמיטב ידיעתו השינוי המהותי היחיד חל בשל הצורך בבקרה חיצונית על הפרויקט. הוא אמר כי הדברים ייבדקו וידווחו למועצה בשיבתה הבאה.

מבקרת הפנים אמרה כי הביקורת העלתה כי המידע באשר לחלוקה הפנימית בין סעיפי התקציב של הפרויקט, ככל שקיים, מצוי אצל ראש מינהלת הפרויקט, וראוי שיימצא גם אצל היחידה לתכנון וכלכלה.

לשאלת חבר מועצה השיבה מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה כי הוקצב סכום של 1.5 מיליוני ש"ח לצורך העתקת מרכז המבקרים למקום חלופי במהלך הפרויקט. היא אמרה שאתר המבקרים מהווה אתר מורשת והוא משמש את הבנק לצורך הקשר שלו עם הציבור ולחינוך פיננסי.

לשאלה נוספת של חבר המועצה השיבה מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה כי הגידול במסגרת התקציב של פרויקט המערכת לשירותי בנקאות לעומת מסגרת התקציב שאושרה על ידי המועצה נובע מצורכי ייעוץ בפרויקט. היא ציינה כי המועצה תקבל מידע מעודכן בנושא תקציבי הפרויקטים לצורך אישורם.

לשאלה נוספת של חבר המועצה עדכן המנכ"ל כי מונה ממונה על בטיחות בבנק בעקבות מכרז חיצוני שבו הוא זכה.

חבר מועצה שאל את המנכ"ל לגבי סטטוס הטיפול בנושא הנהלים בבנק. נגידת הבנק ביקשה מהמנכ"ל שלא לעסוק בנושא קודם למעבר לדיור החלופי.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה אמרה כי הבנק צריך להיערך להקמת הגוף בבנק ישראל שינהל את כספי "קרן העושר הלאומית" שתתבסס על חלק מהמיסוי על הרווחים שתקבל המדינה מהפקת הגז. עם זאת, עדיין לא הוחלט איזה חלק מעלות הקמת גוף הניהול יושם על הבנק.

המשנה לנגידה אמרה כי כללי הניהול של "קרן העושר" יהיו שונים מאלה הנהוגים בניהול הרזרבות. היא ציינה כי בעקבות ביקור שערכו בישראל נציגים של הבנק העולמי המתמחים בניהול קרנות עושר התחדד הצורך להקים גופים מנהלים – מועצה מנהלת וועדת השקעות – לצורך ניהול "קרן העושר הלאומית". היא אמרה כי ישנן סוגיות משפטיות, חשבונאיות ותפעוליות שיש עדיין ללבן בנוגע לניהול הקרן, למשל שימוש בתשתיות הקיימות בבנק. היא ציינה שתקצוב הנושא ב-2015 נועד לשם קבלת שירותי ייעוץ בתחום המשפטי, בתחום החשבונאי ובתחום מערכות המידע ולשם התארגנות הבנק לנושא.

חבר מועצה שאל מדוע יש להקדיש לנושא שורה נפרדת בתקציב הבנק.

המשנה לנגידה השיבה כי ההוצאות של הקמת התשתית והניהול עשויות להגיע לסכומים נכבדים. אמנם החוק מטיל את ניהול "קרן העושר" על הבנק, אולם ישנו ערפול בנוגע לשאלה מי צריך לשאת בעלויות של ניהולה, ולכן יש לתעד את הוצאות הבנק בנושא.

חבר המועצה הקודם אמר שתקצוב "קרן העושר" עלול להתפרש כהסכמה של הבנק לשאת בעלויות, מה שיטיל על הבנק הוצאות נוספות בעתיד בגין ניהול "קרן העושר".

המשנה לנגידה הבהירה כי החוק קובע שהבנק יישא בעלויות התפעול, אלא שהגדרתן והיקפן לוטים בערפל.

החלטות:

1. המועצה מבקשת לקבל לשיבתה הקרובה את החומרים הבאים:
 - 1.1 תכנון שינוי המצבה בשנת 2015 - תקן הבנק לפי חטיבות, תוספת משרות זמניות לפרויקטים, גיוסים צפויים, פירוט תקן כוח אדם. (בהתאם לפירוט שהוצג בדיוני התקציב לשנת 2014).
 - 1.2 ניתוח תקציב השכר לשנת 2014 לעומת אומדן ביצוע 2014.
 - 1.3 שקף 14 במצגת "תקציב שכר לשנת 2015" המעודכן בהתאם להערות המועצה.
 - 1.4 המועצה מבקשת לקבל את פריסת התקציב העדכנית של פרויקט הבינוי, הכולל פירוט של רכיבי ההוצאות העיקריים, לעומת התכנון שהוצג למועצה, וזאת במידה והשינויים לעומת התכנון מהותיים.

1.5 מסגרת תקציב של כל פרויקט הכלול בתקציב ההשקעות – מסגרת שאושרה על ידי המועצה ומסגרת חדשה.

2. המועצה מבקשת מוועדת הביקורת לגבש מתווה למעקב אחר פרויקט הבינוי ולדווח עליו למועצה.