

**פרוטוקול משיבת המועצה המינהלית (22/2019)
בתאריך 30.12.2019 במשרדי בנק ישראל בירושלים**

נוכחים מקרב חברי המועצה: יהושע שמר, יו"ר המועצה המינהלית

אנדרו אביר

סגי איתן

אמיר ירון, נגיד הבנק

נעים נג'אר

נוכחים מקרב עובדי הבנק:

יוני אתר, יועץ המנכ"ל

מיטל הראל, החטיבה למשאבי אנוש ומינהל

יעל ואקנין, מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה

חזי כאלו, מנכ"ל הבנק

אילן סוציאנו, עוזר למזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית

יוסף פרוור, מנהל אגף משאבי אנוש, החטיבה למשאבי אנוש ומינהל

רחל צימלס, היחידה לתכנון וכלכלה

פנינה קרן, מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל

שי רוזנשטוק, המבקר הפנימי

אסתי שורץ, מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית

טידה שמיר, היועצת המשפטית

נוכחים נוספים בנושא 1 של סדר היום:

חדוה בר, המפקחת על הבנקים

ארז גדי, הפיקוח על הבנקים

טל הראל מתתיהו, ראשת המטה של המפקחת על הבנקים

נוכחים נוספים בנושא 2 של סדר היום:

מישל סטרבצ'ינסקי, מנהל חטיבת המחקר

נוכחים נוספים בנושא 3 של סדר היום:

פרנסואז בן צור, מנהלת האגף הפיננסי, חטיבת השווקים

נוכחים נוספים בנושא 4 של סדר היום:

איל רזון, מנהל החטיבה למידע וסטטיסטיקה

אביאל שפיטלניק, החטיבה למידע וסטטיסטיקה

נוכחים נוספים בנושא 5 של סדר היום:

חני וגנר, החטיבה למשאבי אנוש ומינהל

נוכחים נוספים בנושא 6 של סדר היום:

אבנר זיו, מנהל החטיבה לטכנולוגיית המידע

נוכחים נוספים בנושא 7 של סדר היום:

עירית מנדלסון, מנהלת מחלקת חות"ם

נוכחים נוספים בנושא 8 של סדר היום:

שירי חדש, מנהלת יחידת מדיניות תכנון ובקרה, מחלקת המטבע

ליאור ליכטמן, מנהל אגף ההנפקה, מחלקת המטבע

אמיר ספרנוביץ, מנהל אגף ניהול מזומנים, מחלקת המטבע

סדר היום:

תוכניות העבודה והתקציב לשנת 2020 ומעקב אחר תוכניות העבודה והתקציב לשנת 2019:

1. הפיקוח על הבנקים
2. חטיבת המחקר
3. חטיבת השווקים
4. החטיבה למידע וסטטיסטיקה
5. החטיבה למשאבי אנוש ומינהל
6. החטיבה לטכנולוגיית המידע
7. מחלקת חות"ם
8. מחלקת המטבע
9. המחלקה המשפטית
10. לשכת הנגיד ולשכת המשנה לנגיד
11. לשכת המנכ"ל
12. אישור התקציב ופרסום עיקרי תוכנית העבודה לשנת 2020

הדיון:

נגיד הבנק סקר את השינויים שנערכו בהצעת התקציב, לרבות הפחתת התוספת המבוקשת בכוח האדם לצורך מימוש האסטרטגיה, בעקבות הערות חברי מועצה שנמסרו בישיבה שהתקיימה ב-27 בדצמבר. הוא ציין כי חלק מהתקנים הנוספים שביקש הבנק הומרו מתקנים קבועים לזמניים. בנוסף, הפרויקט הנדל"ני של איחוד החלקות בת"א הוסר מעל הפרק, והתקציב שיועד עבור שיפוץ בניין 3 – אשר שימש בעבר כמרכז המבקרים ומיועד לשמש כאודיטוריום, ספריה ומרכז הדרכה – הועבר לעתודה, לפחות עד לדיון שתקיים המועצה בעניין. הנגיד ציין כי בעתודת המנכ"ל נכללו 10 תקנים זמניים אשר הקצאתם מקנה למנכ"ל גמישות ניהולית. הוא אמר שאם יתברר כי צריך למסד תקנים זמניים ולהפוך אותם לקבועים תקבל המועצה דיווח על כך במסגרת הדיווח הרבעוני. הנגיד אמר כי לדעתו ההצעה המעודכנת של התקציב וכוח האדם לשנת 2020, היא מאוזנת בהיבט רב-שנתי ומשקפת את הנחיות המועצה לבנק.

נושא 1 בסדר היום: הפיקוח על הבנקים

המפקחת על הבנקים ציינה כי תוכנית העבודה של הפיקוח על הבנקים לשנת 2020 עמוסה מאוד. חלק מהשימות המפורטות בה נובעות מיוזמות של הפיקוח, ואחרות נובעות מדרישות שמקורן בגורמים שבסביבת העבודה של הפיקוח. המפקחת הדגישה כי כדי למלא את המשימות יידרשו לפיקוח משאבים נוספים ובפרט ליחידה לפניות הציבור. המפקחת ציינה כי האסטרטגיה של הפיקוח, מזה מספר שנים, היא להתאים את מערכת הבנקאות לעולם המחר שהוא טכנולוגי, חדשני ותחרותי יותר, תוך שמירה על המערכת והגנה על הלקוחות. לצורך מימוש האסטרטגיה הוקם בפיקוח לפני כ-4 שנים אגף חדש – אגף טכנולוגיה וחדשנות, שעיקר המשאבים שהוקצו לו מקורם בתקנים שהיו בפיקוח. הפיקוח מעודד את המערכת הבנקאית להתאים את המודל העסקי שלה לעולם המחר באמצעות כלי פיקוח שונים ומגוונים, ובמקביל מלווה את הציבור בנושא הזה. המפקחת הדגישה כי בשנים האחרונות הפיקוח על הבנקים הגדיר לעצמו את יעדיו העיקריים תחת האסטרטגיה האמורה: שמירה על יציבות המערכת הבנקאית, שמשמעותה הוא שמירה על כספי הציבור ותמיכה בצמיחה הכלכלית של המשק, הגנה על הצרכן הבנקאי

במערכת היחסים שלו עם הבנק, וזאת לצד קידום תחרות, יעילות וחדשנות במערכת הבנקאית. לדבריה, המערכת הבנקאית היא בעיצומה של מהפכה, שחלק מתוצאותיה כבר ניכר בשטח. לדוגמה, התייעלות הבנקים והמעבר לבנקאות דיגיטלית – כולל הרחבת השירותים הבנקאיים באמצעות אפליקציות ומתן רישיון להקמת בנק דיגיטלי ראשון. המפקחת ציינה כי לאחר 41 שנים שבהן לא ניתן רישיון בנק, לאחרונה ניתן רישיון להקמתו של בנק דיגיטלי, וזאת בעקבות הסרה של מגוון חסמים שהקשו על הקמת בנקים בישראל. תהליך הקמת הבנק הוא תהליך מורכב, גם מצדו של בנק ישראל. את הקמת הבנק החדש ימשיכו וילוו גורמים נוספים בבנק ישראל, בנוסף לפיקוח על הבנקים ובהם: מחלקת חות"ם, חטיבת השווקים והמחלקה המשפטית. היא ציינה כי נקבע לוח זמנים לפתיחת שערי הבנק לציבור, ומובן כי התקדמות בו תלויה בעיקר בגורמים חיצוניים ובהם בראש ובראשונה היזמים, בהקמת תשתית המחשוב של הבנק החדש ועוד. היעד הוא לפתוח את הבנק החדש לשירות הציבור ב-2021. המפקחת אמרה שליווי הקמת הבנק הדיגיטלי וחיבורו למערכות שונות של בנק ישראל, הוגדרו בבנק ישראל כפרויקט אשר הוקצו לו משאבים וצוות ייעודי, והוא מנוהל באמצעות ועדת היגוי בראשותה. המועצה תקבל דיווח רבעוני על התקדמות הפרויקט. המפקחת אמרה שהקמת בנק חדש היא בשורה המוכיחה את יעילות הצעדים שבהם נקט הפיקוח להורדת חסמים להקמת בנקים חדשים. להערכתה בעולם הדיגיטלי גדלים הסיכויים של שחקנים קטנים להיות מחוללי תחרות.

חבר מועצה שאל את המפקחת האם תוכנית העבודה מגשימה לדעתה את החזון המקצועי שלה; אם לדעתה הפיקוח על הבנקים פועל באופן מיטבי או שאפשר ליעל אותו, משמע להשיג יותר עם אותם המשאבים; והאם המשאבים העומדים לרשותה מספיקים.

המפקחת השיבה כי תוכנית העבודה נבנית על פי שיטה סדורה ונגזרת מההבנה של הסיכונים בסביבה שבה פועלת המערכת הבנקאית, ומיעדי הפיקוח שהוגדרו כחלק מהאסטרטגיה. לצורך הערכת הסיכונים המערכתיים נערך ניתוח של הסיכונים בכל אחד מהבנקים. היא הדגישה כי מהעובדה שהפיקוח על הבנקים מונה 165 עובדים שתפקידם לפקח על מערכת המונה כ-40 אלף עובדים, נגזר הצורך שהפיקוח יהיה מותאם סיכון. הפיקוח על הבנקים נדרש לתעדף את משימותיו ואת המשאבים העומדים לרשותו, כדי להשיג את היעדים שהוגדרו לו. לכן, לדוגמה, הפיקוח קבע לעצמו מדיניות שכדי לעמוד בסטנדרטים הבין-לאומיים הוא מאמץ רגולציה כ-3 שנים לאחר שזו יושמה בעולם. הפער בזמני היישום מאפשר לפיקוח להפיק לקחים מהמדינות שאימצו את הרגולציה קודם.

הנגיד התייחס לצורך לתעדף משימות וציין כדוגמה את קידום הפתרון לטווח ארוך לקשרי הסליקה בין הבנקים הישראליים והפלסטינים. לדבריו, בנושא זה מתערבבים שיקולים שונים שביניהם בנק ישראל עשוי לתת עדיפות לקידום הפתרון.

המפקחת על הבנקים ציינה כי משימה משמעותית מאוד של הפיקוח על הבנקים היא ההתמודדות עם סיכונים סייבר, כדי למנוע דליפת מידע על לקוחות או פגיעה בהמשכיות העסקית של המערכת הבנקאית,

לנוכח המהפכה הדיגיטלית והסיכונים המתגברים בתחום זה בעולם כולו. בד בבד עם הדרישה מהבנקים לחזק את עמידותם בפני סיכונים אלה, נדרש הפיקוח על הבנקים לחזק את יכולותיו המקצועיות בתחום, בהמשך לצעדים שבוצעו בשנים האחרונות.

המפקחת ציינה כי פרויקט משמעותי נוסף הכלול בתוכנית העבודה של הפיקוח על הבנקים הוא פרויקט "הבנקאות הפתוחה" (באמצעות API – Application Programming Interface – ממשק תכנות יישומים). פרויקט זה משמעו שהצרכן הופך להיות הבעלים של המידע הרלוונטי אליו, ובהתאם להסכמתו ניתן יהיה להעביר את המידע לצד שלישי שיוכל להציע לו הצעות פיננסיות ועסקיות משופרות. נושא זה יקדם את החדשנות ואת חברות הפינטק במשק, יגביר את התחרות, וצפוי להיטיב עם הצרכנים. המפקחת הדגישה כי עולם הבנקאות הפתוחה יוצר סיכונים חדשים שיש לנהלם. המפקחת ציינה כי הפיקוח על הבנקים הוציא טיוטת הוראה לבנקים בנושא. פרויקט זה משתלב בפעילות של בנק ישראל שנועדה לעודד את לקוחות הבנקים לבחון בצורה מושכלת את האפשרויות הפיננסיות העומדות מולם ולבחור את האפשרות המתאימה להם ביותר.

פרויקט גדול נוסף, אשר צפוי לסייע ללקוחות ולהגביר את התחרות במערכת הבנקאית והפיננסית, הוא פרויקט "מעבר מבנק לבנק בקליק". עם סיומו של פרויקט זה יוכלו לקוחות לעבור מבנק לבנק תוך 7 ימים, מבלי שיצטרכו להגיע לבנק אותו הם רוצים לעזוב.

המפקחת גם דיווחה כי הפיקוח על הבנקים הגדיר לעצמו יעד נוסף – הגברת השקיפות וחזיון הקשר עם הציבור. לצורך כך דנים באפשרות לקדם תיקון חקיקה שייקבע כי המפקח על הבנקים יגיע לכנסת וידווח באופן פומבי על פעילות הפיקוח על הבנקים ועל מצבה של המערכת הבנקאית.

יעד אחר שהוגדר בתוכנית העבודה הוא לשפר את המענה לפניות הציבור. המפקחת דיווחה כי בשנה האחרונה גדל מספר התלונות והפניות הנוגעות לבנקים המסחריים, המגיעות ליחידה לפניות הציבור בפיקוח על הבנקים, בכ-20 אחוז. המפקחת ציינה כי הסיבה לגידול אינה ברורה כל צורכה, וייתכן כי היא נובעת בחלקה מהתגברות המודעות הצרכנית בקרב לקוחות הבנקים.

חבר מועצה הציע לנתח את התלונות כדי לעמוד על הסיבה לגידול.

המפקחת ציינה כי בתוכנית העבודה של החטיבה כלולה הטמעת מערכת CRM, אשר תאפשר לנתח טוב יותר את הפניות של הציבור, לנהל אותן באופן יעיל יותר וכך לשפר את השירות לציבור. המפקחת מסרה כי ביחידה לפניות הציבור ישנם כ-600 תיקים פתוחים של פניות ותלונות, אשר כ-360 מתוכם נפתחו לפני 3 חודשים ומעלה. אמנם חלק מהתיקים הם מורכבים מאוד אבל עדיין רמת השירות אינה מספקת. לאחרונה התבצעה בחטיבה בדיקת או"ש (ארגון ושיטות) שהקיפה גם את היחידה לפניות הציבור, והמלצותיה באות לידי ביטוי בתוכנית העבודה. ההמלצות כוללות, בין השאר, שינויים ארגוניים כמו איחוד יחידות, הטמעת המערכת האמורה, ותוספת של תקנים זמניים וקבועים. המפקחת הדגישה כי

תוספות אלה – לצד התייעלות פנימית ושיפורים טכנולוגיים – נחוצות מאוד כדי לשפר את רמת השירות לציבור.

חבר מועצה שאל אם אין כיום בפיקוח על הבנקים את המשאבים הדרושים והפתרון היחיד הוא לגייס עוד עובדים. לדבריו, גופים נוטים להתרחב על פני זמן ובדיקות או"ש מלוות במקרים רבים בתוספת כוח אדם.

המפקחת על הבנקים השיבה כי בשנים האחרונות נערכו בפיקוח צעדי התייעלות משמעותיים, וחלק מהמשאבים שהתפנו שימשו להקמת האגף לטכנולוגיה וחדשנות. היא הוסיפה כי בתוכנית העבודה של החטיבה כלולים 2 פרויקטים מחשוביים שעשויים ליעל את עבודת הפיקוח ואולי גם להפחית בצורכי כוח האדם. היא הוסיפה כי השינויים החלים בסביבה העסקית והטכנולוגית מחייבים להתאים גם את כוח האדם של הפיקוח, אלא שמדובר בתהליכים אשר עשויים לארוך זמן. לדבריה, מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל פועלת רבות כדי להאיץ את התהליכים. המפקחת הדגישה כי עומס העבודה המוטל על עובדי הפיקוח הוא גדול מאוד, מפני שלצד היוזמות שבהן נוקט הפיקוח מוטלות עליו משימות שמקורן ביוזמות של גורמים חיצוניים לבנק. המפקחת ביקשה להקצות לפיקוח את המשאבים הדרושים לו, בהתאם לחוות הדעת הבלתי תלויה של הגורם שערך את בדיקת האו"ש.

מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל סקרה צעדי התייעלות שהיא ערכה בפיקוח על הבנקים, והדגישה כי בפיקוח הוקם אגף שעיקר המשאבים הוקצו לו מתוך הפיקוח.

חבר מועצה אמר שכדי להתמודד עם הפערים שנוצרו בטיפול בפניות הציבור אפשר לגייס עובדים בחוזים אישיים – להבדיל מתקנים קבועים – אשר אפשר יהיה לוותר על שירותיהם לאחר שהפערים ייסגרו.

המפקחת על הבנקים אמרה כי היא מוכנה לקבל תוספת כוח אדם באמצעות תקנים זמניים, לתקופה שתוגדר מראש, אבל אין לה ספק בנחיצותם של תקנים נוספים לנוכח העומס הרב המוטל על עובדי הפיקוח בתחום פניות הציבור.

בהתייחסה לשאלת חבר המועצה בדבר האופן שבו תוכנית העבודה מגשימה לדעתה את החזון המקצועי שלה, אמרה המפקחת כי בתוכנית כלולים הרבה פרויקטים שיקדמו את המשק הישראלי ויועילו לטובת הציבור.

חבר מועצה ציין כי גיוס עובדים בתקנים זמניים אומנם עשוי להקל את העומס על היחידה לפניות הציבור, אולם כדי להתמודד עם פניות מסוימות דרוש ידע ייחודי ועמוק. הוא הוסיף כי תוכנית העבודה של הפיקוח מוסטת לא אחת על ידי משימות שלא ניתן היה לצפות אותן מראש, שמקורן בגורמים מחוץ לבנק ישראל.

חבר מועצה אחר אמר כי הוא מעריך מאוד את עבודת המפקחת ואת תחושת השליחות שהיא משדרת. הוא אמר שלדעתו המפקחת צריכה לתעד, לקראת סיום כהונתה, את היתרונות והחסרונות של החטיבה ומה נדרש לדעתה כדי לשפר ולייעל אותה.

המפקחת על הבנקים הסבירה, בתשובה לשאלת חבר מועצה, את הסיבות לגידול בשני סעיפים תקציביים. היא הדגישה כי אין כפילות בין הפעילות של הפיקוח על הבנקים הנוגעת לתחום הטכנולוגי ולהתמודדות עם איומי סייבר לבין הפעילות הנוגעת לתחומים אלה, המתבצעת בחטיבה לטכנולוגיית המידע בבנק ישראל.

המפקחת ציינה כי הפיקוח על הבנקים ישיק מסע הסברה לציבור בנוגע לשימוש בכרטיסי אשראי מוגנים בטכנולוגיית EMV, שכדי להשתמש בהם על בעל הכרטיס להקיש קוד מזהה, וכי הפרויקט מתקצב.

חבר מועצה שאל אם כל הפרויקטים החדשים הכלולים בתוכנית העבודה של הפיקוח על הבנקים אושרו על ידי המנכ"ל או הנגיד, והמפקחת השיבה בחיוב. חבר המועצה הוסיף ושאל אם הפרויקטים שכבר מתנהלים על ידי החטיבה עומדים בתקציב שהוגדר להם, וגם על כך השיבה המפקחת בחיוב. היא ציינה כי בנוסף למערכת ה-CRM הפיקוח מתכוון להטמיע גם מערכת סופרויזן שתסייע לו לעקוב אחר הסיכונים בבנקים ולנתח אותם.

נושא 2 בסדר היום: חטיבת המחקר

חבר מועצה ביקש ממנהל החטיבה לסקור את עמדת החטיבה במשימות שהוגדרו לה, ולציין אם ישנם גורמים, כמו מחסור במשאבים, המונעים ממנו לבצע משימות שלדעתו צריך היה לכלול גם אותן בתוכנית העבודה. חבר המועצה שאל גם אם לדעת מנהל החטיבה יש מקום להתייעלות החטיבה ואם כן מהם הגורמים המונעים זאת.

מנהל חטיבת המחקר ציין כי פעילות החטיבה נועדה לתת מענה לצרכים פנימיים של הבנק, ובראשם ניהול המדיניות המוניתרית. זאת לצד הפעילות הקשורה לוועדה ליציבות פיננסית, ולצד הפעילות הקשורה לייעוץ הכלכלי לממשלה. בשנה הקרובה החטיבה תארגן ותנהל כנס בין-לאומי בנושא האינפלציה ויעדי האינפלציה. זאת כחלק מהתוכנית האסטרטגית של הבנק. מנהל החטיבה הסביר כי יעד האינפלציה בישראל, כמו גם במקומות אחרים בעולם, נקבע לפני שנים רבות, ולנוכח השינויים בפרדיגמה של הפעילות הכלכלית הגלובלית, אשר הפחיתו באופן ניכר את שיעורי האינפלציה, יש מקום לבחון מחדש את יעדי האינפלציה. כנס נוסף שהחטיבה תארגן קשור יותר לייעוץ הכלכלי לממשלה, ויעסוק בתחרות במשק ובהקשרים שלה לרפורמות, לנושאים מקרו-יציבותיים ולמדיניות המוניתרית. לשני הכנסים יש ביטוי בתקציב החטיבה לשנת 2020. מנהל החטיבה אמר כי חלק אחר בתקציב החטיבה נועד לשדרוג הכלים לניתוח הצמיחה ארוכת הטווח ופיתוח תשתיות ההון הפיזי והאנושי במשק הישראלי.

נגיד הבנק הוסיף כי במסגרת ניתוח תשתית ההון האנושי במשק מתוכנן להיערך סקר שייבחן את המיומנויות של פלחים שונים באוכלוסייה, גם בחתך של גיל. בנוסף מתוכננת עבודה הנוגעת לתשתית התחבורתית בישראל אשר תדון למשל בשאלות כמו האם מיזמי תחבורה, לדוגמה מטר, צריכים להיות ממומנים על ידי רשויות מקומיות או על ידי הממשלה, ואיזו שיטת בנייה עדיפה (Turn, PPP, BOT). עבודת מחקר נוספת נוגעת לתחום הבנייה בכלל ולבנייה למגורים בפרט. עבודה זו אמורה להציע שינויים רגולטוריים ובמבנה התמריצים לבנייה. עבודות מחקר אחרות יבחנו את המעבר של המשק לעידן הדיגיטלי ואת מקומה של תעשיית ההיי-טק במשק. הנגיד הדגיש כי עבודות שכאלה נועדו לנסות להתמודד גם עם בעיית פריון העבודה הנמוך במשק הישראלי ביחס למוצע במדינות ה-OECD.

מנהל חטיבת המחקר ציין כי בדעת החטיבה לערוך סקר על מסגרות החינוך לגילאי 0 – 3 שנים, וכן להוביל בבנק פרויקט בהשתתפות חטיבות נוספות – החטיבה למידע וסטטיסטיקה והחטיבה לטכנולוגית המידע – להטמעת מאגר נתונים קמעונאיים בכלל ואלה של הפירות והירקות, כדי לשפר את תחזית מדדי המחירים. בהתייחסו לשאלה על המגבלות המונעות ממנו לבצע משימות אמר מנהל החטיבה כי לדעתו יש מגבלות לגייס כוח אדם ויועצים. הוא ציין כי החטיבה ביקשה תקן נוסף אחד ליחידה לניתוח מוניטרי לצורך הקמת צוות מולטי-דיסציפלינרי, וכי בכוונתו להביא יועץ מחוץ לארץ בעל מומחיות בשימוש בנתוני עתק (ביג-דאטה) לצורכי מחקר.

חבר מועצה שאל את מנהל החטיבה כיצד להערכתו אפשר לייעל את החטיבה.

מנהל החטיבה השיב כי החטיבה נקטה בצעדי התייעלות ובהם קיצוץ ניכר בשירותים האדמיניסטרטיביים גם למנהלים הבכירים בחטיבה, וקיצוץ ברכישת פרסומים וכתבי עת.

נגיד הבנק ציין כי בכוונת הבנק להזמין מומחים בין-לאומיים אשר יבחנו ויעריכו את עבודתה של חטיבת המחקר. הוא ציין כי ככלל החוקרים של החטיבה זוכים להערכה מקצועית רבה ועובדה זו משפיעה על יכולתו של הבנק להשפיע על מקבלי ההחלטות בתחום הכלכלי. לכן, צריך לדעתו ליצור תמריצים אשר יסייעו לחטיבה למשוך אליה עוד חוקרים טובים, בעיקר דוקטורנטים, על רקע התחרות מצד גופים אחרים בארץ ובעולם. כדי לחזק עוד את יכולת המחקר הכלכלי אפשר להביא לחטיבה חוקרים בעלי שם כיועצים, ולשלוח את החוקרים של החטיבה לשתף ידע ולהשתלם במוסדות כלכליים נבחרים גם בחוץ לארץ.

חבר מועצה אמר שמעורבותו של בנק ישראל, באמצעות המחקר הכלכלי, בסוגיות גדולות בעלות השלכה גדולה על המשק, כמו בתחומי התחבורה והדיור, חשובה מאוד וגם מחזקת את מעמדו המקצועי של הבנק.

חבר מועצה אחר הציע לשקול למסד קשרים בין חטיבת המחקר לבין מוסד אקדמי, לצורך חיזוק המחקר. למשל על ידי סינוף החטיבה לאוניברסיטה.

נושא 3 בסדר היום: חטיבת השווקים

מנהלת האגף הפיננסי בחטיבת השווקים ציינה כי בקשת החטיבה לתוספת משאבים קשורה לעבודה שרמת היתרות אשר עמדה ב-2010 על כ-70 מיליארדי דולרים גדלה לכ-125 מיליארדים. היא הסבירה כי השילוב של רמת יתרות גבוהה עם סביבה עולמית של ריביות נמוכות, מאפשרת לגוון את תיק ההשקעות ולכלול בו נכסים מסוכנים יותר, שבנק ישראל לא השקיע בהם בעבר, כגון מניות ואג"ח קונצרניות. השקעות שכאלה הן מורכבות ודורשות מהחטיבה מומחיות בתחומים חדשים ורחבים בהרבה מתחומי המומחיות שהיו לה. לדוגמה, היכרות טובה של מאות החברות שבנק ישראל משקיע באג"ח שהן מפיקות. זאת ועוד, סביבת העבודה הכלכלית, העסקית, הפיננסית והרגולטורית השתנתה מאוד בשנים האחרונות, ולכן גם המידע הנחוץ לניהול היתרות התרחב (והתייקר). בנק ישראל גם הרחיב את השימוש במנהלי תיקים חיצוניים. בתחום הרגולטורי, לדוגמה, נוספו השקעות במדינות שונות וגופים שונים, אשר על כל אחד מהם חלים גם כללי מיסוי ייחודיים וגם היערכות רגולטורית מיוחדת. מנהלת האגף ציינה כי הגידול המשמעותי במגוון תחומי ההשקעה לא לווה כמעט בתוספת כוח אדם. זאת, בזכות תהליכי התייעלות שכללו העברת כוח אדם בין תחומים שונים, החלפת עובדים מינהליים בכלכלנים ובמנהלי תיקים ומיכון של תהליכי העבודה.

חבר מועצה שאל אם החטיבה משתמשת בכלי ניתוח דיגיטליים כדוגמת נתוני עתק (ביג דאטה) או בינה מלאכותית.

מנהלת האגף הפיננסי השיבה כי החטיבה משתמשת בנתוני עתק (ביג דאטה), למשל לצורך ניתוח הפעילות בשוק מטבע החוץ. בכוונת החטיבה להקים מערכת לומדת לזיהוי איתותים מהשווקים, אשר המידע שיוזן אליה כרוך בהוצאה ניכרת. מנהלת האגף הדגישה כי המחירים שגובים ספקי המידע האמירו מאוד לאחרונה והחטיבה פועלת כל הזמן לחפש תחליפים ולהפחית את ההוצאות באמצעות מו"מ עם ספקים, אך מבלי להתפשר על איכות המידע. היא גם ציינה כי בקיץ האחרון נסגרה הנציגות של החטיבה אשר פעלה בניו-יורק.

חבר מועצה שאל על העברת תיקים מניהול חיצוני לניהול פנימי ועל עמידת הפרויקטים שהחטיבה החלה לבצע, בלוחות הזמנים ובתקציב.

חבר המועצה המשמש כמנהל חטיבת השווקים ציין כי מרבית תיקי ההשקעה באג"ח קונצרניות עברו מניהול חיצוני לניהול פנימי. לדבריו, הוצאות הניהול הצטמצמו לכדי מחצית ואפילו שליש. השוואת התשואות בין התיקים בניהול פנימי לאלה שנותרו בניהול חיצוני מלמדת שאיכות הניהול הפנימי לא נופלת מזו של הניהול החיצוני.

מנהלת האגף הפיננסי הוסיפה כי החטיבה החליטה לשדרג את המערכת המשמשת אותה לניהול יתרות משלב קשירת העסקה ועד לסליקתה. לדבריה, בנקים מרכזיים רבים משתמשים במערכת זו אך בודדים ובהם בנק ישראל עדיין משתמשים בגרסה ישנה.

חבר מועצה אמר ששדרוג מערכת עשוי לעיתים להיות מורכב אפילו יותר מהקמת מערכת חדשה.

מנהל חטיבת השווקים אמר שזו הסיבה שהחטיבה המתכננת 11 שנים לשדרוג המערכת.

חבר מועצה שאל אם החטיבה בחנה אפשרות לרכוש מערכת ששודרגה עבור בנק מרכזי אחר, כדי לקצר תהליכים.

מנהלת האגף הפיננסי השיבה כי בשוק קיימים מספר מוצרים דומים פחות או יותר, המשמשים בנקים מרכזיים. לפני ההחלטה לשדרג נבחנו חלופות והמסקנה הייתה כי עדיף לשדרג את המערכת הקיימת. אומנם השדרוג יגזול לא מעט משאבים מהחטיבה, אבל פחות מאלה שהיו דרושים להטמעת מערכת חדשה, וההיכרות עם המערכת הנוכחית היא יתרון. הצורך לשדרג נובע משתי סיבות עיקריות: מהגדלת מגוון הנכסים שבהם אפשר להשקיע, והתאמה לתקנים החדשים הנהוגים בשוק כמו תקן ISO-220 של SWIFT. מנהלת האגף ציינה כי בכוונת החטיבה לגייס יועץ חיצוני אשר יסייע לה לממן את תהליך המעקב אחרי המיסוי של השקעות המנהלים החיצוניים. זאת, מפני שהחטיבה לטכנולוגית המידע אינה יכולה להקצות לחטיבה עובד מפאת מחסור בכוח אדם בצוות. פרויקט נוסף שבו תעסוק החטיבה הוא הקמת מערכת חדשה לכלים המוניטרניים, אשר תחליף את המערכת הנוכחית המיושנת. פרויקט זה והפרויקט של שדרוג המערכת לניהול היתרות יתוזמנו כך שהחטיבה תוכל לבצע את שניהם מפני שכוח האדם שהיא יכולה להקצות לכל אחד מהפרויקטים הוא אותו כוח אדם. בנוסף, בכוונת החטיבה לבחון את פרופיל הסיכון של היתרות לנוכח השינויים בסביבה המשפיעה עליהן. גם משימה זו היא עתירת עבודה. חברי המועצה דנו בהקמת הקרן לאזרחי ישראל והשפעתה על המבנה הארגוני של הבנק ועל תקציבו, וכן בשימוש שנעשה בתקנים שהוקצו עד כה בבנק לטובת הקרן.

מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל ציינה כי לקרן הוקצו 6 תקנים ועד כה גויסו 4 עובדים שיאיישו אותם.

חבר מועצה שאל מה עושים כיום 4 העובדים שגויסו.

מנהלת האגף הפיננסי ציינה כי שני עובדים מועסקים בחטיבת השווקים בניהול יתרות מטבע החוץ. ולמיטב ידיעתה עובד נוסף מועסק במחלקת חות"ם בהיבטים חשבונאיים של הקרן במסגרת ההיערכות להקמתה. עובד נוסף גויס עבור היערכות החטיבה לטכנולוגית המידע להקמת הקרן.

חבר המועצה הקודם ציין כי חטיבת השווקים קיבלה למעשה שני עובדים נוספים אשר גויסו מלכתחילה לטובת הקרן.

חבר מועצה אחר אמר שגיוס העובדים נבע מההערכה כי הקרן תחל לפעול ב-2019. ההערכה כעת היא שהקרן תחל לפעול רק במהלך 2021. הוא אמר שמקרה זה מחזק את הטענה כי על הבנק להעדיף, ככלל, לגייס עובדים זמניים ולא קבועים מפני שכך תהיה לו יותר גמישות.

חבר המועצה הקודם הביע את הערכת המועצה לפועלה של חטיבת השווקים לטובת המשק והמדינה.

נושא 4 בסדר היום: החטיבה למידע וסטטיסטיקה

חבר מועצה ביקש ממנהל החטיבה למידע וסטטיסטיקה לסקור דגשים בעבודת החטיבה, לצד הערכה אם עומדים לרשותו משאבים מתאימים ומספיקים, וכן את צעדי ההתייעלות שבהם הוא נקט.

מנהל החטיבה ציין כי החטיבה ממלאה את כל מטלותיה השוטפות לשביעות רצון הלקוחות, בהיקפים, באיכות ובמועדים הנדרשים. עובדי החטיבה מתעדכנים תדיר במתודולוגיות המקובלות, ובשנים האחרונות החלו לפתח יכולות בתחום ה- data science, במסגרת יחידה שהוקמה לצורך זה, לצד יחידה נוספת המתמחה בתחום הבינה העסקית (BI) לטובת הנגשת התוצרים של החטיבה. החטיבה גם הובילה את עבודת צוות המידע, אחד מ-7 צוותי העבודה שהוקמו לטובת התוכנית האסטרטגית. בעקבות עבודת הצוות מתוכננים פרויקטים שונים. מנהל החטיבה ציין כי אומנם החלק הארי של המידע שמגיע לחטיבה הוא מובנה ואמין, אבל חלק מהמידע מקורו במאגרים ציבוריים ועליו צריך להפעיל שיטות סטטיסטיות חדשניות של סיווג המידע ושל בקרת איכות המידע. אחד מהתחומים המרכזיים שבדעת החטיבה לאסוף מידע עליו הוא המגזר החוץ-בנקאי אשר תופס נתח הולך וגדל במשק. תחום נוסף שבדעת החטיבה לפתח הוא של אינדיקטורים מהירים על הפעילות במשק, הנחוצים לפעילותה של הוועדה המוניתרית.

חבר מועצה שאל מי יוזם את השאלות בתחום ה-BI.

מנהל החטיבה השיב כי היוזמה מגיעה מהחטיבות העיסוקיות כמו: המחקר, השווקים, והפיקוח על הבנקים, וגם מהוועדה המוניתרית והוועדה ליציבות פיננסית. החטיבה מספקת את הידע לגבי מקורות הנתונים ומסייעת לפתח את המתודולוגיות לניתוחם. כמו כן, החטיבה מקימה דשבורדים בכלי BI להצגת המידע על פי דרישה לכלכלן או החוקר. החטיבה גם זיהתה בעיה בתהליך לאספקת נתונים מסוימים, שהוא ממושך מדי (time to data), בין השאר בגלל בעיות בירוקרטיות, והציעה פתרונות לבעיה.

חבר מועצה שאל אם החטיבה מסננת את הבקשות המופנות אליה, וכיצד היא עורכת את סדר העדיפות לטיפול בהן. לדבריו, אם לקוח של החטיבה יצטרך לשלם עבור המידע הוא ישקול היטב אם להגיש את הבקשה לקבלת המידע.

מנהל החטיבה אמר כי כול פנייה לקבלת מידע נבחנת עם הלקוחות כדי לוודא את נחיצותה, הואיל ואספקת המידע כרוכה במשאבים שהחטיבה צריכה להשקיע. החטיבה משתפת את החטיבות העסקיות בתיעדוף משימותיה, תוך מתן עדיפות למידע הנחוץ למערכות הליבה ולמערכות התפעוליות של הבנק,

ורק לאחר מכן למידע הנחוץ למחקרים חד פעמיים. מנהל החטיבה ציין כי יש בנקים מרכזיים שהנגשת המידע שלהם מפותחת יותר מזו של בנק ישראל, וכי החטיבה פועלת לסגירת הפער. לדוגמה, הפרויקט לבניית פלטפורמה לניהול מאגרי סדרות, כולל המטא-דאטה של הסדרות, צפוי לשפר מאוד את חווית המשתמש של מאות אלפי הלקוחות שניגשים לממשק הנתונים של החטיבה באתר הבנק, לצורכי מחקר, לימוד, תקשורת ועוד.

חבר מועצה שאל איזה חלק מהמידע שהחטיבה מנגישה ללקוחותיה מיועד ללקוחות פנימיים בבנק ואיזה חלק ללקוחות חיצוניים.

מנהל החטיבה השיב כי כל המידע מיועד ללקוחות פנימיים ומונגש בפורטל של החטיבה, והוסיף כי החטיבה פועלת להגדיל את הנתח של הפיקוח על הבנקים. באתר החיצוני מונגש מידע בהיקף קטן יותר מזה המונגש לתוך הבנק. הוא הוסיף כי למעט העיסוק במידע שהיא מנגישה לציבור באמצעות האתר, החטיבה מקדישה תשומות מועטות להנגשת מידע נוסף לציבור, במסגרת המענה לפניות הציבור.

חבר מועצה הקודם שאל אם החטיבה מעורבת ברכישת מאגרי מידע ייעודיים עבור חטיבות אחרות בבנק.

מנהל החטיבה השיב כי החטיבה אחראית למרבית רכישת המאגרים החיצוניים שמשמשים את הבנק, למעט אלה המשמשים את הפיקוח על הבנקים. הוא ציין כי בבנק קיים פורום שיתוף בנתונים שבו משתתפות כל החטיבות. החטיבה בנתה קטלוג של המאגרים שהבנק רוכש את המידע שבהם, והוא נגיש לכל הגורמים בבנק ומבטיח שלא תהא כפילות ברכישת מידע. החטיבה גם מתאמת את קבלת המידע מגורמים שונים בהתאם לצווים שהנגיד קובע על פי חוק.

נגיד הבנק ציין כי פרסם צווים שנועדו לספק לבנק מידע על השקעות של תושבי חוץ בישראל לצד מידע של השקעות תושבי ישראל בחו"ל, לצורך השלמת התמונה של ה-Flow of Funds.

מנהל החטיבה עבר לסקור את הפרויקטים המרכזיים שהחטיבה מנהלת: (1) הקמת מאגר פנימי מותמם של נתוני אשראי, אשר הוקם על פי חוק נתוני אשראי, התשע"ו-2016, המיועד לשימוש בנק ישראל לצורכי מחקר וניתוח. לדבריו, הפרויקט מתבצע על פי תוכנית העבודה, והמאגר כבר מספק נתונים לחטיבת המחקר. (2) הפרויקט לבניית פלטפורמה לניהול מאגרי סדרות. השלב הראשון של הפרויקט עולה בימים אלה לאוויר וצפוי לשנות את אופן ניהול המידע בבנק, כולל שימוש ב-meta data. המידע יהיה זמין לכל החטיבות בבנק ויונגש באופן אחיד, תוך שימוש במונחים אחידים. (3) הקמת מאגר נתונים על החזקות בניירות ערך, הצפויה להסתיים בסוף הרבעון הראשון של 2020. (4) הקמת דשבורד לנתונים עבור הוועדה ליציבות פיננסית.

בתשובה לשאלת חבר מועצה אמר מנהל החטיבה כי הפרויקטים מתנהלים בהתאם ללוחות הזמנים ולתקציב.

חבר מועצה העיר כי מספר התקנים בחטיבה גדל ב-4 במהלך השנתיים האחרונות, ובשיעור הגבוה ביותר בקרב החטיבות בבנק. הוא שאל מה יקרה אם המועצה לא תאשר את התקן הנוסף שהחטיבה מבקשת ל-2020.

מנהל החטיבה הסביר כי הגידול במספר התקנים היה נחוצ לנכח העובדה שהחטיבה הרחיבה את תחומי אחריותה. לדוגמה, מאגר הנתונים של הנדל"ן כמו גם סקר החברות עברו אליה מחטיבת המחקר. בנוסף החטיבה קיבלה לידיה את הטיפול בנושא בנקאות והנגשת בנקאות ולצורך כך היא ביקשה וקיבלה תוספת של עובד. החטיבה הקימה מערכת מידע על אחזקות של ניירות ערך ישראליים בידי ישראלים, בעוד שהעובד שביקשה לצורך העניין גויס רק לאחרונה. פרויקטים נוספים כמו הקמת מערכת מידע על אירועים בלתי צפויים באג"ח ומערכת מידע בנושא סלי אג"ח התבצעו ללא תוספת כוח אדם. אפילו פרויקטים בהיקף רחב מאוד כמו הקמת פלטפורמה לניהול מאגרי סדרות או הקמת מאגר נתוני האשראי לשימושי בנק ישראל התבצעו ללא תוספת כוח אדם, למרות בקשות חוזרות ונשנות לתוספת. מנהל החטיבה הדגיש כי היכולת לבצע את אותם פרויקטים ללא תוספת כוח אדם נבעה מהתייעלות והקצאה יעילה יותר של כוח האדם של החטיבה. לדבריו, המוטיבציה בקרב עובדי החטיבה היא גבוהה מפני שהם עוסקים בפרויקטים מאתגרים בעלי חשיבות רבה מאוד לבנק. מנהל החטיבה הוסיף כי הוא פועל לנצל את כישוריהם והשכלתם של עובדי החטיבה באופן המיטבי, בין השאר באמצעות הכנסת פלטפורמות טכנולוגיות מתקדמות, וכאשר עובד מביא לידי ביטוי את כישוריו המוטיבציה שלו גבוהה. שימוש מוגבר בטכנולוגיה חוסך תהליכים ידניים בעלי אופי רוטיני, עשוי לחסוך כוח אדם ויקצר את פרקי הזמן הדרושים להנגשת מידע. החטיבה מעלה באופן עקבי את איכות כוח האדם שלה באמצעות הגיוס ובאמצעות השתלמויות של עובדיה בקורסים מקצועיים.

חבר המועצה הקודם שאל אם יש בחטיבה כוח אדם שאינו מנוצל כהלכה.

מנהל החטיבה השיב כי הוא נעזר במנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל כדי להתאים את כוח האדם של החטיבה למשימותיה. הוא הדגיש כי הבקשות של החטיבה לתוספת כוח אדם הן צנועות ביחס להיקף המשימות שנוספו לה.

חבר מועצה אמר שעל החטיבה, כמו שאר הבנק, לשאוף לגייס עובדים באמצעות חוזים אישיים.

מנהל החטיבה הסביר כי ישנם תחומי מומחיות, שמתאפיינים בדינמיות רבה כמו BI, שבהם אפשר לשקול לגייס עובדים באמצעות חוזים אישיים. לעומת זאת, יש תחומים, כמו data science, שבהם עדיף לגייס עובדים קבועים מפני שמספר בעלי המומחיות בהם הוא מצומצם יחסית ונדרשת התמחות ספציפית בנושאי תוכן כלכלי, אשר לוקח שנים לפתח אותה.

נושא 5 בסדר היום: החטיבה למשאבי אנוש ומינהל

מנהלת החטיבה ציינה כי תהליך גיוס העובדים לבנק השתפר מאוד וכי הבנק מצליח לגייס עובדים איכותיים מאוד, חרף המגבלות על השכר שהוא יכול להציע למועמדים. לדבריה, בתוכנית העבודה של החטיבה לשנת 2020 גלומות הן משימות שמקורן בתכנון האסטרטגי של הבנק והן משימות שמקורן ביעדים השוטפים של החטיבה. משימה מרכזית שמקורה בתכנון האסטרטגי היא להפחית בירוקרטיה ולקצר את פרק הזמן הדרוש להפקת תוצרים בבנק. לדבריה, הבירוקרטיה בבנק משתקפת, בין השאר, בריבוי נוהלי עבודה מפורטים מדי, שהערך המוסף שלהם אינו גבוה. לדעתה, על הבנק לפתח את האגיליות שלו ("זמינות" – מונח המשלב את המילים זמינות וגמישות), כדי לזרז ולייעל את תהליכי העבודה. בנוסף, על הבנק לקדם סינרגיה ארגונית – עבודה בצוותים מולטי-דיסציפלינריים, וכן תרבות של חדשנות ויזמות.^{1*}

חבר מועצה שאל את מנהלת החטיבה אם לדעתה הבנק מתנהל ביעילות, בהיבט של כוח האדם. לדבריו, כדי שגוף יהיה זמין (אגילי) יותר עליו להיות "רזה" ויעיל.

מנהלת החטיבה השיבה כי היא ממשיכה להטמיע בבנק את תוכנית ההתייעלות אשר הוצגה למועצה לפני כשנה.^{2*}

חבר המועצה הקודם העיר כי מספר התקנים של החטיבה גדל אבסולוטית יותר מאשר בחטיבות האחרות, ול-2020 החטיבה מבקשת תוספת של 3.5 תקנים.

מנהלת החטיבה הסבירה כי 3 מתוך התקנים המבוקשים הם מיסוד של תקן זמני והפיכתו לקבוע. חצי התקן הנוסף הוא עבור תפקיד בנושא הגיוון והפרסום ברשתות החברתיות לציבור הערבי.

חבר המועצה הקודם שאל אם החטיבה אינה יכולה להקצות את חצי התקן מתוך התקנים העומדים לרשותה כיום. הוא הוסיף כי אחד התקנים הזמניים שמנהלת החטיבה מבקשת למסד ולהופכו לקבוע הוא לתפקיד מזכיר הוועדה למינוי דירקטורים בבנקים ללא גרעין שליטה. לדבריו, המועצה מעדיפה שהבנק לא יקצה משאבים לטובת פעילות הוועדה. הוא גם טען כי אין צורך למסד תקן זמני עבור תפקיד המיועד לעובד עם מוגבלויות באגף הלוגיסטיקה – תקן אחר מבין ה-3 שהחטיבה מבקשת למסד. לדבריו, הבקשות למסד דווקא את 3 התקנים האמורים מחייבות לכל הפחות הסברים נוספים.

מנכ"ל הבנק ציין כי מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל עשתה מהפכה בתחום משאבי האנוש בבנק, והדבר בא לידי ביטוי, בין השאר, בסקר שביעות הרצון בקרב עובדי הבנק, שנערך כבר 4 פעמים ושיעור

¹ הוחלט לא לפרסם – נושא רגיש בתחום של יחסי עבודה.

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

ההשתתפות בו יציב על כ-80%. בהתייחסו לבקשות למיסוד התקנים אמר המנכ"ל כי הקצאת תקן לתפקיד מזכיר הוועדה למינוי דירקטורים בבנקים ללא גרעין שליטה, היא לעת עתה כורח המוטל על הבנק. תקן אחר מבין ה-3 הוא עבור עובדת קבלן שנקלטה בבנק כחלק מתנאי ההסכם הקיבוצי 2019 שנחתם בבנק.

חבר מועצה העיר כי דווקא החטיבה למשאבי אנוש ומינהל צריכה לגלות רגישות רבה יותר לתקינות ההליכים של מיסוד תקנים, ומפתיע לגלות כי הוחלט למסד 3 תקנים של החטיבה מבלי לקיים דיון מתאים במועצה.

חבר מועצה ביקש כי המועצה תקיים דיון בנוגע להליך הקצאת תקנים במהלך השנה, כדי למסד תהליכי עבודה נכונים. הוא אמר שהמועצה תצטרך להחליט אם היא רוצה לאשר את הקצאת התקנים מראש או לקבל דיווח בדיעבד.

מנהלת החטיבה הדגישה כי בשנים האחרונות חל תהליך של התמקצעות של עובדי החטיבה בתחום משאבי האנוש והפיתוח הארגוני.

חבר מועצה ציין כי אכן מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל עשתה שינויים מרחיקי לכת בתחום משאבי האנוש בבנק, ושיפרה אותו במידה ניכרת. לדעתו יש כיום מקום לבחון באמצעות גוף עצמאי ובלתי תלוי את צורכי כוח האדם של החטיבה. הוא הדגיש כי תוצאת הבדיקה לא צריכה להתמקד במספר התקנים הנחוצים ביחידה כזו או אחרת, אלא להגדיר את המצב הרצוי עבור מנהל החטיבה ולהשוות אותו למצב הקיים.

חבר מועצה אחר שאל אם יחידת הביטחון נבחנה על ידי או"ש. הוא הוסיף ושאל אם בכוונת הבנק לפתח עוד את פונקציית הציות.

חבר מועצה אחר ביקש הסבר לשכירת משרדים בדיור החלופי עד הרביע הראשון של שנת 2021. הוא ביקש גם ממנהלת החטיבה להתייחס לנושא ההתייעלות ולטיפול בנוהלי הבנק שלדבריו נמשך יתר על המידה.

היועץ למנכ"ל השיב כי כעת הבנק שוכר שתי קומות של משרדים בבניין ג.ט.י. בהר חוצבים, ושטח נוסף המשמש כיתת הדרכה. לדבריו, בכוונת הבנק לפנות אחת מהקומות ואת כיתת ההדרכה עד סוף ספטמבר 2020. הוא הסביר כי על פי תנאי השכירות הבנק צריך להודיע למשכיר על עזיבת המושכר שנה מראש, ולכן אחת הקומות וכיתת ההדרכה מושכרים עד ה-30 בספטמבר 2020.

חבר מועצה שאל אם המשך שכירת המשרדים בדיור החלופי, מעבר למועד הצפוי לקבלת מרכז הטכנולוגיה והחירום, קשור לעובדה שהבנק מבקש תוספת של למעלה מ-30 תקנים.

מנכ"ל הבנק השיב כי אמנם קיים בבנק מחסור בחזרי עבודה, וזו אחת הסיבות שהבנק מתכוון לשפץ את המבנה ששימש כמרכז המבקרים בירושלים, ולהקים בחלק ממנו משרדים.

חבר המועצה הקודם הציע לשכור את שירותיו של מומחה אשר יבדוק אם אפשר לשנות את החלוקה הפנימית של שטחי הבנק בירושלים, כדי שאפשר יהיה להושיב בהם יותר עובדים. הוא הוסיף כי צריך לבדוק גם אפשרות להשתמש באופן מושכל יותר במשרדי הבנק בתל אביב ולצמצם את הכפילות במשרדים העומדים לרשות עובדים מסוימים. לדבריו, העלויות הכרוכות בהמשך שכירת משרדים בדיוור החלופי, עם כל ההוצאות הנלוות, הן גבוהות ובלתי מוצדקות.

מנכ"ל הבנק ציין כי הבנק נקט בצעדים משמעותיים, שהיו כרוכים בשינוי תפיסה שהשתרשה בבנק ובשינוי התרבות הארגונית, כדי לחסוך שטחי המשרדים.³ הוא הוסיף כי הקמת גוף אשר יתכלל את התכנון בבנק והקמת הקרן לאזרחי ישראל יצריכו שטחי עבודה נוספים בבנק.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה הוסיפה שכאשר תוכננו שיפוץ המבנה המרכזי והקמת מרכז הטכנולוגיה והחירום, הבנק לא ידע כי יצטרך מספר ניכר של עובדים אשר יעסקו במערכת לשיתוף בנתוני אשראי. אלה מאיישים כיום את מרבית משרדי הבנק בלינינבלום תל אביב.

חבר מועצה אמר כי הבנק צריך לקבוע כיעד לעזוב את המשרדים בדיוור החלופי בטווח הזמן הנראה לעין, ובינתיים לבנות משרדים נוספים בקומת המרתף של המבנה המרכזי. כמו כן על הבנק להשתמש יותר בכלים טכנולוגיים כמו ועידות וידאו, כדי להקטין את הצורך להביא עובדים מירושלים לתל אביב ולהיפך לצורך ישיבות עבודה, דבר אשר מצריך להקצות להם משרדים וגם גורם לבזבוז זמן עבודה בדרכים.

עובדת היחידה לתכנון וכלכלה ציינה כי בנוסף לדמי השכירות, כרוכה שכירת המשרדים בדיוור החלופי בהוצאות נלוות כמו ארנונה, שירותי שאטל וכיו"ב.

חבר מועצה הציע כי המועצה תייחד דיון לנושא שכירת המשרדים בדיוור החלופי וגם בשאלה כיצד אפשר לנצל באופן אופטימלי את השטחים במבני הבנק בירושלים.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה ועובדת היחידה השיבו לשאלות חבר מועצה בנוגע לעלויות האחזקה של מרכז הטכנולוגיה והחירום, ובנוגע להרשאות להתחייב בתקציב החטיבה למשאבי אנוש ומינהל. וכן על שאלת חבר מועצה אחר על התקציב לפרויקט להקמת מערך הביטחון בבנייני הבנק בירושלים.

נושא 6 בסדר היום: החטיבה לטכנולוגית המידע

³ הוחלט לא לפרסם – נושא שפרסומו יכול לפגוע במו"מ עתידי.

חבר מועצה ביקש ממנהל החטיבה לסקור את תרומת החטיבה להתייעלות הבנק, ולהביע את דעתו על יעילות החטיבה ועל יכולתה לנצל כהלכה את התקציבים העומדים לרשותה.

מנהל החטיבה סקר את המשימות העיקריות בתוכנית העבודה של החטיבה בשנת 2020. אחת המשימות עם השלכה ניכרת על תקציב החטיבה הוא פרויקט "קרקע מוצקה" – העברת ה-data center מהבניין המרכזי אל מרכז הטכנולוגיה והחירום שבמסגרתה ישודרגו התשתיות הפיזיות והתשתיות הטכנולוגיות של מערך המחשוב הפנימי של בנק ישראל.

חבר מועצה שאל אם למערך המחשוב של הבנק יש גיבוי באמצעות טכנולוגית ענן.

מנהל החטיבה השיב כי בנק ישראל מחזיק במערכות טכנולוגיות קריטיות ברמה הלאומית כמו ה-RTGS, מערכות של חטיבת השווקים, מערכת הבנקאות של הממשלה וכיו"ב. הואיל וקשה להפריד לחלוטין בין המערכות בבנק, עדיף שלא לגבות כיום את מערכות המחשוב של הבנק בענן ציבורי. לדבריו, יותר ויותר גופים, כולל בנקים מסחריים, משתמשים בטכנולוגית הענן לצורכי גיבוי וכנראה שגם בנק ישראל יצטרף אליהם בעתיד. מנהל החטיבה מסר כי הבנק שוקל להקים על גבי טכנולוגית ענן את תשתיות האנליטיקה שהן חלק מפרויקט המידע הכלול בתוכנית האסטרטגית. בתשובה לשאלת חבר המועצה אמר מנהל החטיבה כי לאחר סיום פרויקט "קרקע מוצקה" לא תהיה בטווח הנראה לעין בעיה של אחסון מידע, והשיקולים אם לאחסן מידע בטכנולוגית ענן לא קשורים לנפח האחסון. הוא ציין כי החטיבה מפתחת בבנק את סביבת העבודה הדיגיטלית – עריכת ישיבות באמצעות טכנולוגיות מולטימדיה, טכנולוגיה מתקדמת לשיתוף קבצים וכו'. כחלק מפיתוח סביבת העבודה שודרגו השנה כל המחשבים האישיים בבנק. מנהל החטיבה ציין כי תוכנית העבודה של החטיבה ל-2020 כוללת משימות לפיתוח תשתיות פיננסיות, אשר חלקן נובע מהתוכנית האסטרטגית. לדבריו, החטיבה ממשיכה לעסוק בפיתוח המערכת לשיתוף בנתוני אשראי ומשקיעה בכך תשומות עבודה וניהול ניכרות. החטיבה תוביל ביחד עם הפיקוח על הבנקים את פרויקט הבנקאות הפתוחה שבו נוטלים חלק גם הבנקים המסחריים וחברות פינטק בישראל.⁴ לצד כל הפרויקטים הגדולים הללו יש בתוכנית העבודה רשימה ארוכה מאוד של משימות, חלקן קטנות וחלקן בינוניות.

חבר המועצה הקודם שאל כיצד מנהל החטיבה רואה את ההתפתחות הטכנולוגית בבנק ביחס לרצוי מבחינתו, והאם כוח האדם העומד לרשותו הוא מספיק או שיש צורך להשתמש גם במיקור חוץ.

מנהל החטיבה השיב כי לרשות הבנק עומדות טכנולוגיות מתקדמות ביותר, אבל לא תמיד ההטמעה שלהן היא אופטימלית. לדוגמה, מערכות המולטימדיה המתקדמות בחדרי הדיונים לא הוטמעו באופן המיטבי בהיבט של ידידותיות למשתמש ולכן הן לא מנוצלות במידה מספקת, והחטיבה פועלת לשפר את

⁴ הוחלט לא לפרסם – נושא שאינו סופי הנמצא בבדיקה.

השימושיות שלהן. הוא ציין כי ככל שהטכנולוגיה מתקדמת יותר היא דורשת יותר השקעה בהטמעה ובהדרכת המשתמשים. לדבריו, בשנים האחרונות החטיבה נכנסה לתחומים חדשים, כמו תשתיות פיננסיות, לצד פיתוח התחומים שבהם עסקה בעבר.⁵

6*

חבר מועצה אחר שאל כיצד נבנה סדר העדיפות לטיפול במשימות המוטלות על החטיבה.

מנהל החטיבה השיב כי סדר העדיפויות נבנה בהתייעצות עם הנהלת הבנק ומנהלי החטיבות האחרות. הוא אמר כי הוא מעורב יותר בפרויקטים המרכזיים של החטיבה (Top 10). הוא ציין כי חלק גדול מהפרויקטים שבהם מעורבים עובדי החטיבה הם באחריות חטיבות אחרות, ונציגי החטיבה משתתפים בוועדות ההיגוי שלהם.

חבר מועצה שאל אם יש בחטיבה עובדים בעלי פריון נמוך.

מנהל החטיבה השיב כי ככלל החטיבה סובלת ממחסור בכוח אדם, אבל יש בה מעט עובדים שהפריון שלהם נמוך יחסית.

נושא 7 בסדר היום: מחלקת חות"ם

חבר מועצה ביקש ממנהלת המחלקה לתאר את מידת ההתאמה בין המשאבים העומדים לרשותה למשימות של המחלקה, ובאילו מהלכים של התייעלות היא נקטה.

מנהלת המחלקה ציינה כי העבודה במחלקה נחלקת ל-2 תחומים עיקריים: חשבות ומערכות תשלומים וסליקה. בגדול, כ-70% מהמשימות הן שוטפות ומרבית המשימות הנותרות הן חד-פעמיות ומתבצעות במהלך שנת עבודה אחת. במסגרת התוכנית האסטרטגית הוטלו על המחלקה 3 משימות עיקריות: (1) גיבוש ומימוש מתווה אסטרטגי למערך התשלומים במשק. (2) בחינת הקמת תשתית לתשלומים מידיים. (3) בחינת הקמת תשתית זהות פיננסית מרכזית בישראל + KYC. מנהלת המחלקה ציינה כי מחלקת חות"ם היא חדשה יחסית, וכך גם מרבית העובדים בה. למחלקה מתווספות עוד ועוד משימות ומנהלי 7 היחידות המרכיבות אותה משוועים לכוח אדם נוסף, בין תקן אחד לשניים לכל יחידה. מנהלת המחלקה ציינה לדוגמה את היחידה לחשבונאות ופיתוח המונה מעט עובדים שהוטלו עליה משימות גדולות נוספות כגון פיתוח כללים חשבונאיים עבור קרן העושר, ומעורבות בשדרוג המערכת של חטיבת השווקים לניהול יתרות מטבע החוץ. לדבריה, היחידה אומנם קיבלה תקן נוסף לעניין הקרן לאזרחי ישראל, אבל עד כה התקן לא אויש. יתרה מזאת, נטל העבודה המוטל על עובדי היחידה יגבר מאוד לאחר הקמת הקרן, לנוכח

⁵ הוחלט לא לפרסם – נושא שפרסומו יכול לפגוע במו"מ.

⁶ הוחלט לא לפרסם – נושא הקשור לענייני עובדים, המצוי במו"מ.

הצורך להפיק דוחות רבעוניים מבוקרים בעזרת רואה חשבון אחר מזה שמבקר כיום את הדוחות הכספיים של הבנק. מנהלת המחלקה ציינה כי מערכות התשתית של הבנק הדיגיטלי שיוקם יצטרכו להשתלב במערכות של אגף החשבות ובאלה של אגף מערכות תשלומים וסליקה, וגם מיזם זה הוא עתיר עבודה, בדומה להיערכות הבנק לקראת הקמת חברה ממשלתית "שירותים קורספונדנטיים בע"מ" הקשורה לפתרון ארוך הטווח לקשרי הסליקה בין בנקים ישראליים לפלסטיניים. מנהלת המחלקה ציינה גם פרויקט השדרוג של מערכת זה"ב (RTGS) והתאמתה לתקן ISO222, וכן את הפיקוח על מערכות התשלומים שבעטיו נוספו למחלקה פרויקטים ומשימות, שחלקם מלווים בשינויי חקיקה הדורשים שיתוף פעולה הדוק עם המחלקה המשפטית. שני פרויקטים אחרים שבהם מעורבת המחלקה הם הרחבת רשימת הקודים הניתנים למסדות פיננסיים והאסדרה של תשתיות השוק הפיננסי EMV. בנוגע להתאמת המשאבים העומדים לרשותה בעיקר בהיבט כוח האדם, אמרה מנהלת המחלקה כי בעקבות העברת הפיקוח על מערכות שב"א ומס"ב, מהפיקוח על הבנקים למחלקה יש צורך בעובד נוסף בעל מומחיות בתחום הסב"ר (סייבר). בתשובה לשאלת חבר מועצה היא הבהירה כי גם לאחר העברת האחריות עדיין דרושים לפיקוח על הבנקים עובדים בעל מומחיות בתחום, ולכן אי אפשר להעביר עובדים מהפיקוח לחות"ם.

נושא 8 בסדר היום: מחלקת המטבע

מנכ"ל הבנק הזכיר כי טרם מונה מחליף למנהל המחלקה אשר פרש לפני 4 חודשים, וצוות המנהלים הבכירים של המחלקה ממלא לפי שעה את תפקידו באופן הראוי להערכה.

מנהלת יחידת מדיניות תכנון ובקרה ציינה כי שיעור הגידול במחזור המזומן השנה משקף, בין השאר, את המעבר לאמצעי תשלום מתקדמים ובהם האפליקציות, וכניסתו של החוק לצמצום השימוש במזומן, התשע"ח-2018. עם זאת המזומן עדיין מהווה אמצעי תשלום עיקרי וחיוני מאוד, בעיקר לקבוצות מסוימות באוכלוסייה, והוא ממלא תפקיד קריטי ברציפות הפעילות המסחרית במשק בעתות שיגרה וחירום ובמקרים של תקלות המונעות שימוש באמצעי התשלום המתקדמים. תוכנית העבודה של המחלקה לשנת 2020 כוללת היערכות לקראת הגברת השימוש באמצעי התשלום הדיגיטליים, הנסמכת על הניסיון שנצבר במדינות כמו ניו זילנד, אנגליה, שוודיה והולנד. המחלקה משקיעה משאבים כדי ללמוד על הרגלי הציבור בנוגע לשימוש במזומן ולהיערך כהלכה לתרחישים שונים בסביבה של אי-ודאות. בין היתר פותחו מתודולוגיות וכלי ניתוח לניהול תרחישים, למשל באמצעות BI. לצורך הגברת היכולת האנליטית של המחלקה הוגשה בקשה לתוספת של תקן. המחלקה עורכת סקרים לצורך מעקב אחר הרגלי השימוש במזומן ומרחיבה את השימוש גם לסקר ההוצאות של הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה.

מנהל אגף ההנפקה ציין כי אומנם ב-4 השנים האחרונות גדל מחזור המזומנים בקצב שנתי ממוצע של 5%, הדומה לזה של מדינות באירופה, אבל לפני כן קצב הגידול הממוצע עמד על כ-10%. הוא גם ציין כי מהסקרים שהמחלקה עורכת עולה כי המזומן הוא עדיין אמצעי תשלום נפוץ מאוד בישראל, ולכן בנק ישראל מחויב לספק את שירותי המזומן בצורה מיטבית בשגרה ובחירום, כולל שטחי אחסון נאותים.

מכאן נגזרת תוכנית העבודה של המחלקה ובעיקר השמירה על כשירותם וקיומם של ספקים בסביבה משתנה. הוא ציין כי שוודיה היא המדינה היחידה שבה נרשם שיעור שינוי שלילי במחזור המזומן.

מנהלת יחידת מדיניות תכנון ובקרה מסרה כי בשנת 2020 צפויים להגיע לישראל מספר משלוחים של שטרות. במהלך השנה צפויה גם הנפקה של מטבעות זיכרון וכן מסע הסברה לציבור בנושא שימוש בטוח במטבע – הגברת המודעות לסימני הביטחון.

חבר מועצה שאל מדוע בנק ישראל ממשיך להנפיק מטבעות זיכרון.

מנהל אגף ההנפקה השיב כי הנפקת מטבעות זיכרון הוא אחד התפקידים שהוטלו על בנק ישראל, כבנק מרכזי, על פי חוק, והנפקת מטבעות זיכרון היא כמקובל במרבית מדינות העולם. מטבעות הזיכרון נועדו לשמר תרבות ולספר על אירועים הקשורים בתולדות המדינה. למטבעות הזיכרון יש ביקוש בקרב אספנים. מנהל האגף הסביר כי לבנק ישראל לא צומחת תועלת כלכלית כלשהי מהנפקת מטבעות הזיכרון, למעט קבלת תגמולים המתחלקים בין הבנק לבין משרד האוצר, והתועלת שהוא מפיק היא בעיקר בהיבט הערכי ולמוניטין הבנק.

מנהל האגף לניהול מזומנים ציין 2 פרויקטים מרכזיים הכלולים בתוכנית העבודה של המחלקה לשנת 2020: שיפוץ האתר השמור ושדרוג מכונות הספירה והמיון. הוא הוסיף כי המחלקה תעסוק גם בהיבטים של הסדרת תהליכים הקשורים למטבע מול הבנקים המסחריים, כחלק מההיערכות לשעת חירום וגם בשגרה, לנוכח הצמצום במספר סניפי הבנקים ובהיקף השימוש במזומן.

חבר מועצה שאל כיצד המחלקה מתמודדת עם העובדה שעובדיה משוכנים במשרדי הבנק בדיוור החלופי ולא בקריית הלאום.

מנהל אגף ההנפקה השיב כי הפרדה זו בהחלט מקשה ומאתגרת ודורשת תכנון מדוקדק יותר של ימי העבודה כדי לנצלם באופן המיטבי, למשל ככל שהדברים אמורים להשתפות בישיבות עם גורמים שונים בבנק.

חבר מועצה שאל אם מתוכננת הנפקה חדשה של שטרות בטווח הנראה לעין, ומנהל אגף ההנפקה השיב בשלילה. חבר המועצה הוסיף ושאל אם הגידול במצבת כוח האדם של המחלקה לא היה קשור להנפקת הסדרה האחרונה (סדרת המשוררים). מנהל אגף ההנפקה השיב כי כוח האדם באגף לא גדל עקב הנפקת הסדרה החדשה.

מנהלת יחידת מדיניות תכנון ובקרה ציינה כי הגידול המועט שחל בכוח האדם של המחלקה היה מענה לצורך שנבע מתפקידים חדשים שהוטלו על המחלקה, כמו בקרה על הכספות לשעת חירום ועל מרכזי המזומנים.

מנכ"ל הבנק הוסיף כי במחלקה הוקמה פונקציה חדשה העוסקת בנושא המזויפים, ומשמשת כמקור ידע המשרת גם את בנק ישראל וגם את משטרת ישראל.

נושא 9 בסדר היום: המחלקה המשפטית

היועצת המשפטית אמרה כי הצורך, שעלה מדברי מנהלי החטיבות, בהתמחות בתחומים חדשים לנוכח התפקידים החדשים שנוספו לבנק, נכון גם למחלקה המשפטית. זאת הואיל והמחלקה מלווה כל נושא חדש בבנק. היועצת המשפטית ציינה מספר דוגמאות: ליווי הפיקוח על הבנקים בתהליך הקמת הבנק הדיגיטלי בהיבטים של רישוי, עקרונות, מדיניות נהלים וכיו"ב. דוגמה אחרת היא הליווי שהמחלקה מעניקה לחטיבת השווקים בעניין ההתקשרות לשדרוג המערכת המשמשת לניהול יתרות מטבע החוץ, או לפני תחילת השקעה במדינה חדשה או במכשיר פיננסי חדש או באמצעות מנהל חיצוני חדש. דוגמה נוספת היא ליווי מחלקת חות"ם בתהליך החקיקה הדרוש לקידום הרפורמות במערכות התשלומים.

חבר מועצה העיר כי מספר התקנים של המחלקה גדל בין השנים 2012 – 2020 מ-10 ל-13.5.

מנהלת המחלקה ציינה כי לא כל התקנים שנוספו למחלקה אוישו בפועל, וכעת מתבצע תהליך לגיוס עובדים.

חבר המועצה הקודם שאל אם המחלקה נעזרת במיקור חוץ, בעיקר לנוכח העובדה שעובדיה לא יכולים להיות בעלי מומחיות בכל מגוון התחומים שהמחלקה נוגעת בהם.

היועצת המשפטית השיבה כי בבנק קיימת מדיניות רבת-שנים להעסיק יועצים חיצוניים בתחומי משפט שאינם מייחדים דווקא בנק מרכזי. לדוגמה, בתחום דיני העבודה או בתחום הרכש הבנק שוכר את שירותיהם של משרדי עורכי דין בעלי מומחיות מתאימה, שנבחרים בהליך תחרותי המתקיים אחת לכמה שנים. גם כאשר נדרש ליווי משפטי לפרויקט בתחום מוגדר הדורש התמחות מיוחדת, לדוגמה בינוי או הקמת המערכת לשיתוף בנתוני אשראי, הבנק שוכר את שירותיו של משרד חיצוני. כאשר נדרש ידע בחוקים ורגולציה במדינות אחרות, לצורך השקעת יתרות מטבע החוץ לדוגמה, הבנק שוכר את שירותיהם של משרדי עורכי דין במדינות האמורות. עורכי הדין של המחלקה עוסקים בעיקר בנושאים שאי אפשר להשתמש במיקור חוץ עבורם, כמו אלה המיוחדים לפעילות של בנק מרכזי.

חבר מועצה שאל מהם ממשקי העבודה של המחלקה המשפטית עם הוועדה למינוי דירקטורים בבנקים ללא גרעין שליטה.

היועצת המשפטית השיבה כי ניסיונות להעביר את השירותים המקצועיים שהבנק מעמיד כבר שנים לוועדה אל גורם ציבורי אחר, לא צלחו. הבנק יקדם את מיקור החוץ של שירותים אלה.⁷

חבר ועדה שיבח את הדרך שבה היועצת המשפטית מסייעת לעבודת המועצה.

נושא 10 בסדר היום: לשכת הנגיד ולשכת המשנה לנגיד

חברי המועצה הסכימו עם מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה כי הבקשות של לשכת הנגיד בתחום התקציב וכוח האדם הן צנועות ולכן אין מניעה לאשרן.

נושא 11 בסדר היום: לשכת המנכ"ל

מנכ"ל הבנק הציג דגשים מתוכנית העבודה של לשכתו: קידום התוכנית האסטרטגית; קידום הפרויקט המורכב מאוד, בהיבט ההנדסי והטכנולוגי, להקמת מרכז הטכנולוגיה והחירום. הוא ציין כי האתגר הנוכחי בפרויקט הוא אינטגרציה של כל המערכות שבמבנה, לקראת קבלת האישור על רציפות התפקוד והאישור לאכלס את המבנה. המנכ"ל ציין כי לשכת המנכ"ל מובילה גם את ניהול הסיכונים התפעוליים בבנק, ובתוך כך את העדכון שנערך בימים אלה לסקר הסיכונים, וכן את הפעילות הכרוכה בהבטחת ההמשכיות העסקית של הבנק. המנכ"ל העריך כי הבנק נמצא במקום טוב בהיבט של ההמשכיות העסקית. המנכ"ל ציין כי הוא מקדיש זמן רב גם למערכת לשיתוף בנתוני אשראי.

דיון כללי

חבר מועצה העיר כי בתוכנית העבודה של הבנק מפורטים פרויקטים ללא ציון התקציב שהוקצה להם. הוא שאל אם בעצם אישור תקציב הבנק המועצה מאשרת למעשה את כל הפרויקטים הללו.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה השיבה כי, ככלל, הפרויקטים הללו אושרו על ידי הנהלת הבנק וכי באישור התקציב של הבנק בכללותו המועצה מאשרת למעשה גם את התקציב לכל אחד מהפרויקטים. עם זאת, בעתודה שנועדה למימוש התוכנית האסטרטגית במהלך השנים 2020 – 2024 כלולים פרויקטים חדשים שתקציבם הכולל הוא 91 מיליוני ש"ח, אשר יובאו לאישור המועצה, מראש.

עובדת היחידה לתכנון וכלכלה הוסיפה כי באישור התקציב המועצה גם מאשרת תקציב של 21 מיליוני ש"ח, עבור פרויקטים חדשים שאינם חלק התוכנית האסטרטגית, ועוד 7 מיליוני ש"ח עבור פרויקטים קטנים יחסית שהם חלק מהתוכנית האסטרטגית.

חבר מועצה הזכיר כי המועצה החליטה כי עליה לאשר מראש כל פרויקט שתקציבו הכולל הוא 2 מיליוני ש"ח ומעלה.

⁷ הוחלט לא לפרסם – נושא שאינו סופי הנמצא בבחינה.

חבר מועצה אחר הבהיר כי המועצה לא מבקשת להתערב בניהול הבנק לפרטי פרטים, והיא סומכת על הנהלת הבנק שהיא פועלת כדי לייעל את השימוש במשאבי הבנק ולחסוך בתקציב. הוא ציין כי המועצה הנחתה את הבנק, כיעד, לעצור את הגידול בתקציב הבנק ובמספר התקנים.

מנכ"ל הבנק הסביר כי הגידול שחל מאז 2012 במספר התקנים בלשכתו נובע מהוספת שתי יחידות: היחידה לניהול סיכונים והיחידה להמשכיות עסקית, ומהוספת הפונקציות של הציות ושל מינהלת הבינוי.

חבר המועצה הקודם אמר שלדעתו תחומי הפעילות שציין המנכ"ל לא צריכות להיות חלק אינטגרלי מלשכת מנכ"ל, אלא חלק מגוף מטה נפרד, תחת מוטת השליטה של המנכ"ל בדומה לגופים אחרים בארגון. הוא מציע לקיים דיון במועצה ברה-ארגון של לשכת המנכ"ל.

חבר מועצה העיר כי תקציב הבנק לשנת 2020 כולל סכום המיועד לשו"שים (שינויים ושיפורים) במערכת לשיתוף בנתוני אשראי, שזה לא מכבר עלתה לאוויר. הוא שאל מדוע למערכת חדשה כבר נדרשים שו"שים והאם הבנק מתקצב פרויקטי-המשך להקמת המערכת.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה השיבה כי השו"שים נדרשים כמו לכל מערכת כמעט, ובמיוחד למערכת מורכבת כמו המערכת לשיתוף בנתוני אשראי, לתיקון תקלים (באגים), לשיפור תהליכים כתוצאה מהפקת לקחים, ובמקרה הנוכחי גם לשיפור המענה לפניות הציבור. היא ציינה כי חלק מהתקציב נועד להוספת מקורות מידע.

חבר מועצה הציע להקפיא לעת עתה את הפרויקטים שטרם החלו, כולל את גיוס העובדים הכרוך בהם. הוא גם הציע כי המועצה תקיים דיון כללי בפרויקטים החדשים שכבר החלו.

חבר מועצה אחר הציע לאפשר לנגיד לאשר להתחיל פרויקטים חדשים בקשר למערכת לשיתוף בנתוני אשראי, לנוכח חשיבותה, בהתאם לשיקול דעתו. הוא הוסיף כי למרות בקשותיו החוזרות ונשנות, טרם הוצגה למועצה תוכנית עסקית מפורטת של המערכת לשיתוף בנתוני אשראי.

חבר מועצה ביקש לקיים לקראת סוף הישיבה דיון, בהשתתפות מספר מצומצם מאוד של משתתפים כולל חברי המועצה, בתוכנית ההתייעלות של מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל.

חבר מועצה ציין כי לדעתו הדיונים בתוכנית העבודה ובתקציב הבנק היו יסודיים וממצים. הוא גם בירך על מעורבותו הגדולה של הנגיד לקראת הישיבות ואמר כי היא נותנת תקווה להמשך התייעלות הבנק גם בהינתן מספר הולך וגדל של תחומי אחריות, ובראשם המערכת לשיתוף בנתוני אשראי. חבר המועצה ציין את עבודתו היסודית מאוד של מנכ"ל הבנק ואת תרומתו, מסירותו ומחויבותו של מנהלי החטיבות. הוא גם ציין את העבודה המאומצת של היחידה לתכנון וכלכלה בהכנת וארגון החומרים לדיונים בתוכנית העבודה ובתקציב. הוא אמר שהמדיניות של המועצה צריכה לחלחל אל כל הדרגים בבנק, ולסייע לו

להמשיך ולבצע נאמנה את תפקידיו, באופן תקין ורציף בעיקר בתקופות שבהן קיימת לכאורה בעיה במוסדות שלטוניים אחרים בגלל הנסיבות הפוליטיות. חבר המועצה הביע תקווה כי בשנים הבאות ימשיך הבנק להתקדם לקראת תפקוד מיטבי, מתוך גישה והבנה של הצורך בתרבות של התייעלות וייעול תהליכי העבודה, בין השאר באמצעות טכנולוגיה. חברי המועצה הודה לחברי המועצה האחרים וציין את האיוש החסר של חברי המועצה.

החלטות:

1. המועצה מבקשת לקיים דיון בנוגע להליך הקצאת תקנים במהלך השנה ואופן הדיווח למועצה, וזאת לפני הקצאת התקנים.
2. המועצה מבקשת לערוך בדיקה חיצונית (או"ש) על התפקידים הנדרשים בחטיבת משאבי אנוש ומינהל ומספרם.
3. המועצה מבקשת מחטיבת משאבי אנוש ומינהל לסיים בשנת 2020 את הליך עדכון הנהלים.
4. המועצה מבקשת לקיים דיון על המשך שכירות הדיור החלופי. (לו"ז: פברואר 2020)
5. המועצה מבקשת לבחון התייעלות באיוש החדרים במבנים הקיימים. (לו"ז: פברואר 2020)
6. המועצה מחליטה שכל הקצאה מעתודה שעלותה המצטברת הכוללת (תשתיות, כ"א חיצוני וכו') מ-2 מיליוני ש"ח ומעלה תובא לאישור המועצה.
7. המועצה מבקשת לקיים דיון ברה ארגון של לשכת המנכ"ל.
8. המועצה מבקשת לקיים דיון על שלב ב' בפרויקט מאגר נתוני אשראי. יש להקפיד התחלת פרויקטים שטרם החלו כולל הליך לקליטת עובדים, בכפוף לשיקול דעת הנגיד (לו"ז: פברואר 2020).
9. המועצה מבקשת לקבל דיווח על שימוש מתוכנן בהעברות תקציב משנת 2019 לשנת 2020, טרם השימוש בהן.
10. המועצה מבקשת לקבל אחת לרבעון דיווח על שינויים והסטות תקציביות.
11. חברי המועצה יקבלו את התקציב המעודכן עם התיקונים שנדרשו בדיונים, טרם האישור הסופי.