



פרוטוקול משיבת המועצה המינהלית (3/2017)

שהתקיימה בתאריך 25.5.2017 במשרדי בנק ישראל בתל אביב

נוכחים מקרב חברי המועצה: אורי גלילי, יו"ר המועצה המינהלית
נדין בודו-טרסטנברג, המשנה לנגידת הבנק
נינה זלצמן
קרנית פלוג, נגידת הבנק
נוכחים מקרב עובדי הבנק: דניאל חחיאשילי, ראש מטה הנגידה
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' 1 של סדר היום:
יואב סופר, דובר הבנק - טלפונית
נוכחים נוספים בנושא מס' 3 של סדר היום:
דניאל כהן, סגן מבקר הפנים
ליאור ליכטמן, מנהל אגף הנפקה במחלקת המטבע
אילן שטיינר, מנהל מחלקת המטבע
נוכחים נוספים בנושא מס' 4 של סדר היום:
יעל ואקנין, מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה
שולי עוזרי, יועצת חיצונית
רחל צימלס, היחידה לתכנון וכלכלה
פנינה קרן, מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל
נוכחים נוספים בנושא מס' 5 של סדר היום:
יעל ואקנין, מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה
נוכחים נוספים בנושאים מס' 7 ו-8 של סדר היום:
דניאל כהן, סגן מבקר הפנים
שרית סלקמן, ביקורת הפנים - טלפונית
נוכחים נוספים בנושא מס' 9 של סדר היום:
אילנית אדסמן, שותפה בתחום מערכות מידע פיננסיות,
KPMG
יהונתן אתר, יועץ המנכ"ל
יעל ואקנין, מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה
אליצור וייזר, עוזר ליועצת המשפטית - טלפונית
ישי ורטהיימר, שותף בתחום אבטחת מידע, KPMG
אבנר זיו, מנהל החטיבה לטכנולוגיית המידע
איילין טולדנו, שותפה בכירה וראש מערך פיננסים,
KPMG

חנה עמר, מנהלת אגף תשתיות פיננסיות בחטיבה
לטכנולוגיית המידע
עמית יובל קורנבלום, עוזר ליועצת המשפטית -
טלפונית
יבגניה קרמר, שותפת מחלקת רגולציה, KPMG
טידה שמיר, היועצת המשפטית - טלפונית
צוריאל תמם, הממונה על נתוני אשראי

סדר היום:

1. אישור פרוטוקולים של המועצה המנהלית
2. עדכוני המנכ"ל
3. דוח ביקורת מספר 1703
4. מעקב רבעוני אחר תכנית העבודה והתקציב - מעקב שנתי 2016 ומעקב רבעון ראשון 2017
5. דיווח חודשי על העברות תקציב
6. דיווח על מתן פטור מחובת מכרז לפי תקנה 36 לתקנות חובת המכרזים
7. דיון בדוח השנתי של הביקורת הפנימית כולל מעקב אחר תכנית העבודה
8. דיווח על ביצוע המעקבים אחר יישום הליקויים שעלו בדוחות הביקורת
9. מאגר נתוני אשראי
10. מעקב אחר החלטות המועצה המנהלית - חצי שנתי

הדיון:

נושא 1 בסדר היום: אישור פרוטוקולים של המועצה המנהלית חברי המועצה המשיכו את הדיון, שהחל בישיבה הקודמת של המועצה, בטיטת הפרוטוקול מישיבתה שהתקיימה ב-30 בינואר 2017.

החלטות:
המועצה מאשרת את הפרוטוקול מישיבתה שהתקיימה ב-30 בינואר 2017.

נושא 2 בסדר היום: עדכוני המנכ"ל

היערכות לשעת חירום

מנכ"ל הבנק עדכן שמזה כשבוע כל המערכות הממוכנות של הבנק פועלות מהמחשבים שבאתר ה-DR (Data Recovery). הוא מסר שהמערכות עברו אל אתר ה-DR ללא תקלות ובימים הקרובים יחל תהליך החזרתן אל האתר הרגיל המשמש אותן בשגרה. הוא הדגיש שזו הפעם הראשונה שהבנק עורך תרגיל מלא של העברת כל המערכות ל-DR והחזרתן, שהוא חשוב מאוד בהיבט של מוכנות הבנק לשעת חירום. לאחר סיום התרגיל תיערך הפקת לקחים.

חבר מועצה אמר שלדעתו הבנק נערך בנושא DR באופן יוצא מן הכלל.

פרויקט הבינוי ושדרוג מבנה הבנק

1*

יחסי עבודה

מנכ"ל הבנק מסר עדכון בנושא יחסי העבודה בבנק, ולאחריו התקיים דיון.

2*

נושא 3 בסדר היום: דוח ביקורת מספר 1703

המועצה דנה בדוח הביקורת מספר 1703.

3*

¹ הוחלט לא לפרסם – נושא הקשור למו"מ שטרם סוכם.
² הוחלט לא לפרסם – נושא רגיש בתחום של יחסי עבודה.

החלטות:

1. המועצה מאשרת את ההמלצות הכלולות בדוח ביקורת מספר 1703.
2. הוצאת השטרות למחזור תבוצע לאחר אישור המנכ"ל ודיווח לנגידה.

נושא 4 בסדר היום: מעקב רבעוני אחר תכנית העבודה והתקציב - מעקב שנתי 2016 ומעקב רבעון ראשון 2017

יו"ר המועצה המינהלית העיר שהוא התרשם מהדוח שנמסר לקראת הדיון כי הבנק רחוק מאוד מהיעד שהציב באשר לניצול התקציב ומימוש תכנית העבודה של 2016, וכי יש בהחלט מקום לשיפור, בעיקר בביצוע פרויקטים. שיעור הניצול של התקציב עמד על 87% וכאשר מנכים את השפעת פרויקט הבינוי ושדרוג מבנה הבנק השיעור עולה ל-92%. הוא ביקש ממנהלת היחידה לתכנון וכלכלה לסקור את הפעולות שנערכות מול החטיבות בבנק כדי לשפר את התוצאות. לדבריו, לפעולות אלה ולהפקת לקחים יש חשיבות בהיבט של התכנון, והדברים מקבלים משנה תוקף לנוכח התכנון הקרב לשנת 2018. הוא ביקש ממנהלת היחידה לנתח את התוצאות ברבעון הראשון של שנת 2017.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה ציינה שגם פרויקט המאגר לנתוני אשראי תרם לתת-הביצוע של התקציב. לדבריה, גם בפרויקט זה וגם בפרויקט הבינוי ושדרוג מבנה הבנק יש מרכיב משמעותי של אי-ודאות שמגביל מאוד את היכולת להעריך את התקציב שיידרש להם בתקופה נתונה. בהיבט של ניצול תקציב ההוצאות התוצאות לדעתה היו סבירות.

יו"ר המועצה אמר שפרויקט הבינוי ושדרוג מבנה הבנק הוא חלק מהותי מהעבודה השוטפת של הבנק. תת-הניצול של התקציב בפרויקט זה הוא תוצאה של פיגור במימוש תכנית העבודה.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה הסבירה שהעיכובים בפרויקט הבינוי ושדרוג מבנה הבנק נבעו, לפחות בחלקם, מהתנהלותו של הקבלן. היא הוסיפה שכאשר תוקצב הפרויקט של מאגר נתוני האשראי עדיין לא הושלם אפילו תהליך החקיקה.

לדבריה העובדה שהבנק השיג ב-2016 תוצאות טובות בניצול תקציב ההוצאות וטובות פחות בניצול תקציב ההשקעות עולה בקנה אחד עם התוצאות שהושגו בשנים

³ הוחלט לא לפרסם – נושא הקשור לביטחון שטרי הכסף.

האחרונות. לדבריה בתקציב ההוצאות יש גמישות רבה יותר והוא גם נתון יותר לשליטת הבנק. היא ציינה כי היחידה שלה מנהלת תהליך מתמשך שמטרתו לשפר את יכולת התכנון ולגרום לחטיבות בבנק לתכנן טוב יותר את תכנית העבודה וגם לבצע אותה. זאת כדי למנוע תכנון יתר או ביצוע חסר.

חבר מועצה אמר שהחטיבות מבקשות חופש פעולה רחב יותר בניצול התקציב.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה אמרה שהיחידה ערכה בתחילת השנה תהליך של הפקת לקחים, הן מתהליך התכנון של שנת 2017 והן מהתוצאות של שנת 2016. היא ציינה כי יש חטיבות שמתאפיינות בשיעור ניצול גבוה מאוד של התקציב ובהשגת יעדי תכנית העבודה שלהן לאורך זמן, וכי היא מקפידה לשבח אותן על כך. ככלל, היא מזהה שיפור בחטיבות בהיבט של ניצול התקציב ובעמידה ביעדי תכנית העבודה. היא ציינה ששנת 2016 התאפיינה בשינויים משמעותיים בסדרי עדיפויות. זאת לנוכח מעורבות הבנק בתהליכים שבהם נטל חלק במסגרת תפקידים שהוטלו עליו, למשל בתהליכי חקיקה ובוועדות ציבוריות, כמו הוועדה להגברת התחרותיות בשירותים בנקאיים ופיננסיים נפוצים (ועדת שטרומ), שהבנק הקצה להם משאבים מעבר לתכנון. מנהלת היחידה סקרה כמה מהסיבות, רובן טכניות, לכך שחטיבות מסוימות ניצלו את תקציביהן בשיעור נמוך יחסית. היא ציינה שכחלק מתהליך הפקת הלקחים ניתחה היחידה, ביחד עם הרפרנטים של התקציבים בחטיבות, את הסיבות למידת ההצלחה בניצול התקציב, הן מצד התכנון והן מצד הביצוע. בהיבט של התכנון, לדבריה, ככל שהתכנון נערך מוקדם יותר כך הוא מציב אתגר גדול יותר בשל גורם אי-הוודאות. תוצאות ראשוניות של התכנון מוצגות למועצה המינהלית במהלך ספטמבר, והדיונים לאישור התקציב ותכניות העבודה נערכים במהלך נובמבר ודצמבר. לכן, עבודת התכנון מתחילה כבר ביוני או ביולי. לדעתה, לבקשה של המועצה להתחיל את הדיונים מוקדם יחסית עשוי להיות מחיר בהיבט של איכות התכנון. מנהלת היחידה ציינה שניכרת שונות בין החטיבות בהיבט של משך הזמן שלו הן זקוקות לצורך התכנון. בהיבט של הביצוע הנוגע לניצול התקציב, הניתוח העלה שתת הביצוע בהוצאות נובע בעיקר מסעיף היועצים החיצוניים. יש מקרים שבהם חטיבה מתכננת להיעזר בשירותיו של יועץ חיצוני אך בסופו של דבר מבצעת את המטלה בכוחות עצמה. בהיבט של ניצול התקציב התוצאה תהיה תת-ביצוע, אך המשמעות לבנק היא דווקא חיובית – חיסכון. במקרים אחרים, התמשכות התהליך לגיוס יועץ חיצוני גורמת לתת-הביצוע בתקציב. מנהלת

היחידה ציינה כי לקחים שהופקו בנוגע לגיוס יועצים חיצוניים יבואו לידי ביטוי בתוצאות ניצול התקציב לשנת 2017. היא הבהירה שכחלק מתהליך תכנון תכנית העבודה של הבנק נערך ניתוח של כל כוח האדם העומד לרשותו – עובדי הבנק ויועצים חיצוניים.

חבר מועצה העיר שלעיתים השימוש ביועצים חיצוניים עלול להאט את העבודה מכיוון שהאינטרס של יועץ שמועסק על בסיס שעתי הוא להאריך את משך עבודתו. הוא שאל אם מנהלת היחידה יודעת על מקרים שבהם העסקת יועץ פגעה בקצב העבודה.

מנהלת היחידה השיבה בשלילה, והוסיפה שלמיטב ידיעתה ייעוץ חיצוני תורם להאצת קצב העבודה.

מנכ"ל הבנק אמר שראייה אינטגרטיבית של כל כוח האדם שעומד לרשות הבנק – עובדי הבנק, ובהם סטודנטים ויועצים חיצוניים – דרושה כדי לקבוע את ההיענות לדרישות לתוספת משאבים לקראת שנת תקציב. אמנם בבנק מבחינים בין תקנים של עובדים לבין תקנים של סטודנטים ותקנים של יועצים חיצוניים, אבל צריך להביא את כולם בחשבון כדי להעריך את היכולת לעמוד ביעדי תכנית העבודה. ניתוח כוח האדם לפי התקנים השונים חשוב לתהליך התכנון.

חבר מועצה העיר שעלות הגיוס של יועץ חיצוני עולה על עלות הגיוס של עובד, כאשר הגיוס הוא לפרק זמן ארוך.

מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל ציינה שהשיקולים הללו מובאים בחשבון בתהליך של אישור התקנים. היא הוסיפה שליועץ חיצוני יש, במקרים רבים, יתרון של ידע ומומחיות שלא קיים בבנק.

חבר המועצה אמר ששימוש נרחב מדי ביועצים חיצוניים עלול ליצור תחושת אי-נוחות בקרב העובדים ולפגוע במערכת יחסי העבודה.

מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל אמרה שהבנק משתדל למצוא את האיזון הנכון, ובנוסף לשמר את הידע שמביא יועץ חיצוני.

חבר מועצה שאל את מנכ"ל הבנק אם התקיים תהליך, עם כל אחד ממנהלי החטיבות, של הפקת לקחים מהביצוע של תכנית העבודה והתקציב לשנת 2016, והאם הוגדרו כבר יעדים ל-2018.

מנכ"ל הבנק השיב שבדיונים עם מנהלי החטיבות מנתחים את המגמות בשנתיים הקודמות, לפחות, מכיוון שבעת הדיונים יש רק נתונים חלקיים לגבי השנה השוטפת.

יו"ר המועצה ביקש ממנהלת היחידה לתכנון וכלכלה לסקור את תוצאות הפעילות של הבנק בתחום הפרויקטים, ובעיקר להתייחס לדיווח על פרויקט הבינוי, מפני שהוא בעל רמה גבוהה מאוד של סיכון.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה ציינה שהיא לא דיווחה – במסגרת המסמך שמנתח את הפרויקטים בבנק והוצג לקראת הדיון – על נושאים לעדכון ההנהלה בנוגע לפרויקט הבינוי ושדרוג מבנה הבנק. זאת לנוכח העובדה שהנהלת הבנק מקבלת דיווח מפורט על פרויקט זה מראש מינהלת פרויקט הבינוי.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית העירה על המסמך המנתח את הפרויקטים באמצעות צבעי הרמזור והציגה דוגמאות חריגות בדיווח. היא הציעה לוותר על מתכונת דיווח זו.

יו"ר המועצה אמר שהוא לא רוצה לדון ולהחליט על עצם הדיווח, אבל בדוגמה שהציגה מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית עולה כביכול מהדיווח שלא צפויה חריגה מלוח הזמנים, בעוד שיש סיכון גבוה של חריגה שכזו. משמע, הדיווח אינו משקף תמיד את המצב לאשורו.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה הסבירה שהשימוש בצבעים כמדדים משקף את המצב האמיתי של פרויקט, כאשר הצבע נקבע על פי שיעור הסטייה, לכאן או לכאן, מהיעד. היא ציינה שאת עיקר המידע השוטף לגבי שני הפרויקטים הגדולים ביותר – פרויקט הבינוי ושדרוג מבנה הבנק ופרויקט המאגר לנתוני אשראי – המועצה מקבלת בנפרד. היא הוסיפה שהסרת פרויקטים מסוימים מהדיווח אינה אפשרית מסיבות טכניות.

חבר מועצה אמר שלדעתו המועצה צריכה להמשיך ולקבל את הדיווח במתכונתו הנוכחית.

מזכירת הוועדה המוניטרית והמועצה המינהלית ציינה שהיחידה לתכנון וכלכלה הייתה אמורה לדווח במסגרת הישיבה הנוכחית על מספר פרויקטים שנבחרו, ובהם פרויקט המאגר לנתוני אשראי, ועל פי מתכונת שעליה הוסכם. היא הזכירה שבעת אישור התקציב צוינה רשימת הפרויקטים שעליהם יימסר הדיווח.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה אמרה שהמועצה מקבלת דיווח שוטף ומפורט לפחות לגבי חלק מהפרויקטים שנכללו ברשימה, ולכן כדאי אולי לשקול אם לכלול אותם גם במסגרת דיווח אחרת.

מזכירת הוועדה המוניטרית והמועצה המינהלית הסבירה שבעקבות הערות של חברי המועצה על אופן הצגת התקציב של פרויקטים במסגרת המעקב הרבעוני אחרי תכנית העבודה והתקציב, סוכם שיימסר דיווח מפורט על כ-10 פרויקטים במבנה דיווח עליו סוכם. לאחר מכן מסרה היחידה לתכנון וכלכלה כי מעקב אחר מספר פרויקטים, שאותם היא הציעה, ישקף נכונה את התנהלות הבנק בנושא הפרויקטים. עם זאת, למעט המידע המפורט שהמועצה מקבלת על פרויקט הבינוי ושדרוג מבנה הבנק, אין לה מידע על הפרויקטים האחרים, שכולל, בין היתר, את הסיכונים בפרויקטים.

יו"ר המועצה ביקש ממנהלת היחידה לתכנון וכלכלה להעביר אל חברי המועצה, לקראת הישיבה הבאה, את הדיווח על הפרויקטים שהוגדרו, במתכונת שנקבעה. הוא אמר שכל שלחברי המועצה יהיו שאלות בנוגע לדיווח הם יפנו אותן ישירות אל מנהלת היחידה. הוא שאל אילו לקחים הופקו כדי להתמודד עם התופעה של התקדמות פרויקטים בקצב איטי מזה שתוכנן.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה השיבה שתהליך הפקת הלקחים על ניהול הפרויקטים היה מעמיק. היא ציינה שהיחידה החלה להניע פרויקט שמטרתו העצמת ניהול פרויקטים. היחידה ניתחה את הסיבות המרכזיות לתוצאות שהושגו בפרויקטים שונים, בהיבטים של עמידה בלוח הזמנים ובתקציב ושל השגת יעדי תכולת הפרויקט. במסגרת פרויקט ההעצמה ייערכו קורסי הכשרה והקניית כלים למנהלי פרויקטים בבנק, שבמסגרתם הם יציגו פרויקטים שבהם הם עוסקים. דהיינו, הקורס לא יהיה במישור התיאורטי אלא במישור הפרקטי. בד בבד מתוכנן תהליך מתמשך של העשרה מקצועית למנהלי פרויקטים ותיקים וחדשים כאחד. היחידה גם עוסקת בשיפור המערכת לניהול פרויקטים, שבמסגרתו היא תכין כלים שיקלו על מנהל הפרויקט לעקוב אחר התקדמות

הפרויקט, ותפרסם לקחים מפרויקטים שונים. מנהלת היחידה אמרה שבמסגרת פרויקט ההעצמה יש בכוונתה להשפיע על התרבות הארגונית הנוגעת לניהול הפרויקטים באמצעות הגדרת תהליכי עבודה ונהלים, שבהם יושם דגש על שלב התכנון, שזוהה כנקודת התורפה בפרויקטים רבים, ועל ניהול הסיכונים בפרויקט. מנהלת היחידה אמרה שחלק חשוב בפרויקט ההעצמה יהיה ההתמודדות עם שאלות הנוגעות לאישור פרויקטים, לדוגמה: מהי מסכת השיקולים שצריכים להביא בחשבון כאשר דנים בבקשה לאשר פרויקט? כיצד לתעדף פרויקטים? כיצד לתקצב פרויקטים בעלי רמה שונה של ודאות? כיצד לנהוג במקרים שבהם הפרויקט נגזר מהחוק או שהוא תלוי בטכנולוגיה מסוימת?

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית ציינה שלפני כעשור היא ערכה ביקור בבנק המרכזי של אנגליה. במסגרת הביקור היא נוכחה לדעת שביחידה המקבילה שם ליחידה לתכנון וכלכלה היו באותו זמן מנהלי פרויקטים מקצועיים שניהלו את הפרויקטים של הבנק, ועברו מפרויקט לפרויקט לפרקי זמן מסוימים. היא הוסיפה שבנק ישראל ניסה בעבר, ללא הצלחה, להכשיר עובדים כמנהלי פרויקט.

חבר מועצה אמר שצריך יהיה לדון בסוגיה של מי צריך לנהל פרויקט בבנק.

מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל אמרה שהיא הציעה שגורמים מחטיבתה יספקו שירותי תמיכה בניהול פרויקטים למנהלי פרויקטים שיזדקקו להם. לעיתים עובד בבנק, בעיקר בחטיבות העסקיות, ימלא תפקיד חד-פעמי של מנהל פרויקט ולכן הוא יזדקק לליווי של PMO (Project Management Office), בעיקר בשלב התכנון.

חבר מועצה שאל את מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה אם בתכנון של תכנית העבודה והתקציב מביאים בחשבון את האפשרויות שפרויקט מסוים יופסק לפני שיסתיים, על כל מה שכרוך בכך. לדבריו, פרויקט עשוי להתבטל במהלכו משיקולים של עלות תועלת או כתוצאה מבעיות שהתעוררו במהלך הפרויקט שבגינן צריך להפסיקו. חבר המועצה אמר שאפשרות שכזו צריכה לקבל ביטוי בהגדרת תהליכי עבודה ונהלים הקשורים לניהול פרויקטים.

מנהלת היחידה השיבה שיייתכנו מקרים שכאלה וכן מקרים שבהם הפרויקט משנה כיוון במהלכו. במסגרת התכנון השנתי ובמסגרת המעקב הרבעוני אחר תכנית העבודה והתקציב נערכת הערכה לגבי כל אחד מהפרויקטים.

חבר מועצה שאל אם פורום הפרויקטים של הבנק נתן את דעתו לשאלה האם ובאיזו מידה צריך לסייע וללוות את החטיבות בבנק במהלך פרויקט.

מנכ"ל הבנק השיב שבשבוע שעבר התקיים דיון בפורום הפרויקטים, שבו השתתפו גם כל מנהלי החטיבות שמבצעות פרויקטים, ובמסגרתו נותחו הסיבות לתופעה רבת שנים של חריגות מלוחות הזמנים או מהתקציב בחלק מהפרויקטים. בין הסיבות שנמנו: תכנון ותמחור לקויים, כלי בקרה בלתי מספקים והיעדר הכשרה מתאימה לחלק ממנהלי הפרויקטים המורכבים יותר. בסוף הדיון הוחלט להקים צוות מצומצם שיציע פתרונות לסוגיות שעלו. כמו כן הוחלט להרחיב את השימוש בניתוח רגישות, בעיקר בפרויקטים שבהם טמונה אי-ודאות רבה כדוגמת פרויקט XBRL (eXtensible Business Reporting Language)⁴

ופרויקט המערכת הבנקאית ללקוחות הבנק. בנוסף הוחלט לקצוב זמן לפרויקטים עתירי טכנולוגיה, לנוכח הקצב הגבוה של התפתחויות טכנולוגיות ושל מעבר עובדים בין חברות הטכנולוגיה. מנכ"ל הבנק ציין כי כאשר הבנק מבקש מהמועצה להגדיל את התקציב של פרויקט מסוים במידה ניכרת, זוהי לידיו תקלה. לעיתים הדבר נובע מהרצון להציג תקציב "רזה" לפרויקט ולעיתים מחוסר היכולת להעריך ולתמחר נכון את סיכוני הספק. המנכ"ל הדגיש שמנהל הפרויקט הוא הגורם הראשון שצריך להתריע על אפשרות שהפרויקט יחרוג מלוח הזמנים או מהתקציב, הגורם השני הוא מנהל החטיבה ורק אחריהם נמצאת מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה.

חבר מועצה אמר ששלב התכנון של פרויקט הוא קריטי, ושחלק ניכר מהפרויקטים של הבנק כוללים מרכיב גדול של טכנולוגיה. לכן, נדרש שיתוף פעולה בין הגורם המזמין לבין החטיבה לטכנולוגית המידע כבר בשלב התכנון. הקפדה על שיתוף פעולה בשלב התכנון עשויה למנוע בעיות בשלבים המאוחרים יותר, ולכן יש להקצות לו את הזמן המתאים.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה אמרה כי היא מודעת לצורך לשתף את כל הגורמים הרלוונטיים בבנק בפרויקט מסוים ובשלב מוקדם ככל האפשר. לדבריה, גופים כמו המחלקה המשפטית, יחידת הביטחון וצוות אבטחת המידע אינם מעורבים תמיד מוקדם מספיק בתהליכים, ולעיתים יש לכך השפעה על המשך הפרויקט.

⁴ מערכת לקבלת דיווחים מהבנקים על פי סטנדרטים בין-לאומיים.

חבר מועצה אמר שמניסיונו הדבר החשוב ביותר להצלחת פרויקט הוא מי שעומד בראשו. לדבריו יש מספר תפיסות באשר לזהות הגורם שצריך לעמוד בראש פרויקט: האחת גורסת שזה צריך להיות הגורם המבצע, השנייה – הגורם המזמין, השלישית – גורם שמקצועו לנהל פרויקטים. המסקנה שהוא הסיק מניסיונו היא שהגורם צריך להיות בעל מיומנות ומנהיגות, שיצליח לשלב בין כל הגורמים המעורבים בפרויקט. לעיתים קשה למצוא בארגון גורם שכזה.

נושא 10 בסדר היום: מעקב אחר החלטות המועצה המנהלית - חצי שנתי מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית אמרה שעל הפרק עומדות כמה החלטות: האחת, מה-17 בנובמבר 2017: המועצה מבקשת מהנהלת הבנק לבחון דרכים לשיפור תהליך הערכת אומדן עלויות הפרויקטים. לדבריה, המועד שנקבע ליישום ההחלטה הוא יוני 2017, אך מנכ"ל הבנק ביקש לדחות את המועד.

מנכ"ל הבנק אמר שהוא יוכל להציג את הדרכים לשיפור תהליך הערכת אומדן עלויות הפרויקטים בישיבת המועצה שתתקיים בחודש יולי.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית ציינה החלטה שנייה שעל הפרק, שהתקבלה ב-15 באוגוסט 2016: המועצה מבקשת להציג בדיווח על ההתקדמות בביצוע המשימות והפרויקטים העיקריים, גם את המשימות והפרויקטים העיקריים שתוכננו להסתיים בשנה המדווחת על פי תכנית עבודה (לפי החטיבה).

העוזר למזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית הזכיר שבדיון שבו התקבלה ההחלטה האמורה הסבירה מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה שיש משימות ופרויקטים שמתפרשים על פני כמה שנים, ולכן לא כל המשימות והפרויקטים שנכללו מלכתחילה בתכנית העבודה של חטיבה מסוימת היו אמורים להסתיים במהלך תקופת תכנית העבודה. חלקם אף אמורים להסתיים רק לאחר כמה שנים. אי לכך, כאשר יחידת תכנון וכלכלה מדווחת על תוצאות מעקב אחר תכנית העבודה חשוב גם לדעת אילו משימות היו צפויות להסתיים במהלך התקופה שאליה הדיווח מתייחס. לכן המועצה ביקשה לקבל גם דיווח, לפי חטיבות, על המשימות והפרויקטים העיקריים שתוכננו להסתיים במהלך התקופה המדווחת.

יו"ר המועצה הציע לבטל את ההחלטה האמורה של המועצה מכיוון שלדעתו מדובר במידע עודף.

נושא 4 בסדר היום: מעקב רבעוני אחר תכנית העבודה והתקציב - מעקב שנתי 2016 ומעקב רבעון ראשון 2017 – המשך הדיון

דיון בתכנית עבודה רב-שנתית לשיפור אפקטיביות בבנק ישראל

יו"ר המועצה ביקש מהיועצת החיצונית להתמקד בדבריה בכמה נושאים: מחויבות ואחריות ההנהלה; שיתוף הפעולה הרוחבי בין הגופים השונים בבנק; האפשרות להרחיב את הפרויקט לשיפור האפקטיביות ליותר מכמה גופים בודדים בבנק.

חבר מועצה אמר שחלה התקדמות בנושא שיפור האפקטיביות בבנק ישראל ויש לברך על כך. הוא ביקש מהיועצת החיצונית להרחיב בדבריה על מדידת השיפור, בפרט בנוגע לתפעול ההון האנושי ולתפעול התקציב.

היועצת החיצונית אמרה שמטרת הפרויקט אינה לשפר את האפקטיביות של גופים בודדים בבנק אלא ליצור תהליך להטמעת התרבות הארגונית של שיפור האפקטיביות בקרב המנהלים והעובדים. לדבריה, הפרויקט כבר נושא פרי בדמות יוזמות של מנהלים לשיפור האפקטיביות, שהמנהלים מדווחים עליהן ועל התועלת שהופקה מהן. התהליך בבנק מצוי כעת בשלב יישום ההמלצות והתובנות שהפרויקט הניב, ומדובר בתהליך מתמשך. היועצת החיצונית הדגישה שהאחריות ליישום מוטלת על הנהלת הבנק, המנהלים והעובדים, ואילו היא תלווה את התהליך ככל שיידרש. לדבריה, הבנק מקצה את המשאבים הנדרשים לשם הפיכת התהליך לחלק משגרת העבודה בבנק ולתרבות הארגונית שלו. היא ציינה שלעומת העבר, שבו נדרשה בדיקת או"ש (ארגון ושיטות) כדי לבחון את נחיצותו של תקן של עובד שפורש מהבנק, כיום חלק ממנהלי החטיבות כבר מציעים, לעיתים, ביוזמתם למחוק תקן זה או אחר, או להסב אותו לתפקיד אחר. יתר על כן, יש מנהלים שמסתכלים על הצרכים הרוחביים של הגוף שהם עומדים בראשו ועל צורכי כוח האדם שלו בהיבט הרחב ולא בהיבט הצר של תקן מסוים. שימוש נכון בתקנים ברמה מערכתית מביא לשיפור באפקטיביות. היועצת החיצונית ציינה שיוזמות שבהן נוקטים חלק מהמנהלים בבנק, ופניות של מנהלים אליה לצורך התייעצות, אינם תופעה שרווחת בארגונים אחרים. לדבריה, העובדה שהנהלת הבנק נרתמה ומחויבת לתהליך, באה לידי ביטוי בהטמעה ובתוצאות. היועצת החיצונית אמרה שלא בכל המקומות בבנק ניתן למדוד בקלות את השפעת ההתייעלות. לעיתים ההתייעלות כרוכה בשינוי שמביא לשיפור ביחס תשומה-תפוקה, לדוגמה הטמעה של תהליך חדש. במקרה שכזה החיסכון במשאבים אינו מדיד כמו במקרה של ביטול תקן, מכיוון שהמשאבים שנחסכו מושקעים בפעילות אחרת, שמגבירה את התפוקה או

משפרת את איכותה. היועצת הוסיפה שכדי למדוד שיפור צריך נתונים שאינם תמיד
בנמצא, ואז אפשר רק להעריך את השפעת השיפור. למשל, כדי למדוד את השפעת
השינויים שחלו בתהליך גיוס עובדים צריך נתונים היסטוריים שאינם תמיד בנמצא. עם
זאת, מעתה ואילך ייאספו נתונים שיאפשרו לנתח את השיפור לאורך זמן בתהליך
הגיוס. חלק מתכנית העבודה הרב-שנתית לשיפור האפקטיביות בבנק הוא יצירת מערך
נתונים בחטיבה למשאבי אנוש ומינהל, שבאמצעותם יהיה אפשר ליצור מדדים למדידת
השיפור וכן להשתמש בהם בתהליכים שוטפים. היועצת החיצונית ציינה שככלל שיתוף
הפעולה שלו היא זוכה בבנק הוא טוב, אם כי היו גם מקרים נקודתיים של התנגדויות
שעליהן היא הצליחה להתגבר.

חבר מועצה ביקש מהיועצת החיצונית להתייחס למדדים בחטיבה למשאבי אנוש ומינהל
ולשינוי הארגוני בחטיבה לטכנולוגית המידע.

היועצת החיצונית אמרה שמטרת המדדים בחטיבה למשאבי אנוש ומינהל היא לתת
כלים ניהוליים בידי עובדי החטיבה ובידי מנהלי החטיבות והנהלת הבנק, שמטרתם
לנהל נכון יותר את המשאבים. לצורך בניית המדדים הופקו דוחות שמטרתם להבין טוב
יותר את הנתונים שיש לחטיבה ולהגדיר את יעדי המדידה. הוגדר עץ של מדדים
שענפיו מסמלים תחומים שונים של עבודת החטיבה: גיוס עובדים, ענייני פרט וכיו"ב.
אחת המסקנות מהפקת הדוחות היא שיש צורך לטייב את הנתונים שמתקבלים
ממערכות מידע של מקורות שונים. המטרה היא שדוחות שיופקו ישמשו כלי לקבלת
החלטות. בחודש יוני 2017 אמורה לעלות לאוויר מערכת שתסייע בנושאי פרט,
נוכחות וגיוס עובדים. בהתייחסה לשינוי הארגוני בחטיבה לטכנולוגית המידע אמרה
היועצת החיצונית שכיום מיושמים שינויים במבנה ובתהליכי העבודה של צוות התמיכה
(Help Desk) ובקרוב יחל תהליך אפיון של אגף התשתיות.

חבר מועצה שאל אם המדדים שמוצע להשתמש בהם בבנק הם סטנדרטיים ועד כמה הם
ישימים ושימושיים.

היועצת החיצונית השיבה שהמדדים נבנו על בסיס ידע שנצבר מעבודה בארגונים
אחרים. המדדים שמוגדרים צריכים, מחד גיסא, להתאים למידע שקיים בארגון, ומאידך
גיסא לסייע לארגון להתנהל. זאת אומרת להימנע מריבוי מדדים שיחייב עבודה רבה
כדי לנהל את הנתונים הדרושים להם, אבל ליצור מדדים שיש להם ערך עבור ההנהלה.

חבר המועצה המשיך ושאל אם יש מדדים שמודדים פרמטרים שלא נמדדו בעבר, ואם יש מדדים שגם מייצרים את הנתונים.

היועצת השיבה שאפילו מדדים טריוויאליים – כדוגמת נוכחות עובדים, זמני גיוס של עובדים ומשך התהליכים ברכש – לא היו בעבר. יש לאגור את המידע באופן שוטף ובדרך שתאפשר להכין את המדדים ללא מאמץ. יש להגדיר מדדים ודוחות שישרתו את מקבלי ההחלטות ברמות הניהול השונות, עד לרמת ההנהלה של הבנק, ולצרכים השונים, החל מהצרכים התפעוליים-השוטפים. כלומר, צריכה להיות היררכיה גם בנתונים וגם בשימוש בהם – בדוחות.

חבר מועצה שאל אם קיימת גמישות בבניית המדדים, כך שניתן יהיה לשנות אותם על פי הצרכים.

היועצת החיצונית השיבה בחיוב והדגישה שהמדדים נבנים על פי היכולת להשיג את המידע שנחוץ להם ועל פי מידת האפקטיביות של השימוש בהם. קיים שקלול תמורות בין הקלות שבה ניתן לבנות את המדד לבין הערך שיש בו לבנק. היא דיווחה על עבודה שהיא עורכת לשיפור האפקטיביות בפיקוח על הבנקים ובחטיבה למידע וסטטיסטיקה.

מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל ציינה שבשתי מחלקות בבנק – מחלקת חות"ם ומחלקת המטבע – נערכת עבודה פנימית שמטרתה שיפור האפקטיביות. היא ציינה שהמשאבים המוגבלים של הייעוץ החיצוני אינם מאפשרים לבחון דרכים לשיפור האפקטיביות בכל הבנק.

חבר מועצה אמר שמגבלת המשאבים של הייעוץ החיצוני מעלה את חשיבות השרשת תהליכי השיפור בתרבות הארגונית. כלומר, לא צריך להמתין לבדיקת או"ש בגוף מסוים כדי להתייעל.

מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל אמרה שכעת נערכת עבודה שבוחנת את השימוש בסטודנטים בבנק. לדבריה, הסטודנטים הם משאב חשוב לבנק ומטרת העבודה היא לייעל את השימוש במשאב זה. מנהלת החטיבה סקרה נתונים על מספר התקנים שבוטלו או הוסבו בעקבות פרישה של עובדים מ-2014 ועד הרבעון הראשון של 2017.

נגידת הבנק אמרה שלביטול תקנים או הסבתם, ובעיקר של תפקידים בכירים, יש השפעה חיובית על התרבות הארגונית ולכן יש לברך על כך.

החלטות:

1. המועצה מבקשת להוסיף לדיווחים הרבעוניים ניתוח של ביצוע תקציב הבנק במתכונת שהוצגה ברבעון הראשון לשנת 2016.
2. המועצה מבקשת להעביר אליה את הדיווח על הפרויקטים ברבעון הראשון במתכונת שהוגדרה (TOPTEN). (לו"ז: יוני 2017)
3. המועצה מבקשת לבטל את החלטתה מתאריך 15/8/16 בנוגע למעקב חצי שנתי אחר תוכנית עבודה ותקציב (החלטה 339).

נושא 5 בסדר היום: דיווח חודשי על העברות תקציב

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית הסבה את תשומת ליבם של חברי המועצה לדיווח של היחידה לתכנון וכלכלה – שנמסר במסגרת המעקב הרבעוני על תכנית העבודה והתקציב – על שינויים בתקציבם של פרויקטים חדשים.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה ציינה שהדיווח החודשי שלה כולל לראשונה העברות תקציב מהתקציב לשיפוץ המבנה המרכזי לתקציב לבינוי מרכז הטכנולוגיה והחירום. היא הזכירה שהמועצה אישרה לבצע העברות תקציב שכאלה ולדווח עליהן בדיעבד.

נושא 6 בסדר היום: דיווח על מתן פטור מחובת מכרז לפי תקנה 36 לתקנות חובת המכרזים

יו"ר המועצה החליט לדחות את הדיון לישיבה הבאה של המועצה בשל היעדרותו של המציג.

החלטות:

הדיון התבטל עקב היעדרות המציג, מנהלת החטיבה תבחן את סיבת היעדרותו.

נושא 7 בסדר היום: דיון בדוח השנתי של הביקורת הפנימית כולל מעקב אחר תכנית העבודה

נושא 8 בסדר היום: דיווח על ביצוע המעקבים אחר יישום הליקויים שעלו בדוחות הביקורת

מבקר הפנים אמר שהדוח מסכם את עבודת ביקורת הפנים בשנת 2016, והנתונים הכלולים בו נכונים למועד הגשתו, ה-8 בפברואר 2017. הוא הדגיש שהקדמת הגשת הדוח למועד זה היא תוצאה של עבודה מאומצת. מבקר הפנים הסב את תשומת ליבם של חברי המועצה לכך שהוצע נוהל חדש לעבודת המבקר הפנימי, אך הוא טרם אושר בגלל שלא ניתן היה לכנס את ועדת הביקורת עקב היעדר מניין חוקי. בשל אי היכולת הקיימת עדיין לאשר את הנוהל, הוא טרם השלים את הנהלים העוסקים בטיפול בתלונות הציבור ובתלונות עובדים, ויעשה זאת כאשר אישור הנוהל יתאפשר. מבקר הפנים ציין כי שנת 2016 התאפיינה בתחלופת עובדים בביקורת הפנים, ועם זאת התפוקות היו טובות. לדבריו, חלק גדול מהעבודה הוקדש להשלמת משימות שנכללו בתכניות עבודה של שנים קודמות וכן למשימות בלתי מתוכננות. מבקר הפנים התייחס לתכנית האיכות וציין כי הסגן שלו הוסמך בתחילת 2017 כסוקר מוסמך, וכי ערך כבר סקירה פנימית תקופתית שתוצאותיה נמסרו לחברי המועצה בתחילת השנה. מבקר הפנים הוסיף שלקראת סוף 2017 מתוכננת להיערך סקירת איכות לביקורת הפנים על ידי מעריך חיצוני. מבקר הפנים הזכיר כי בעת כניסתו לתפקיד הוא יישם הנחייה שלפיה תלונות כלפי בנקים מסחריים לא יטופלו בביקורת הפנים גם אם יוגשו לה בתפקידה כנציב תלונות הציבור של הבנק. הוא הדגיש שביקורת הפנים אינה ערכאת ערעור על מענים של הפיקוח על הבנקים לציבור, אלא מטפלת רק בתלונות שעניינן טיב השירות של הפיקוח. בערעור על היבטים במישור המקצועי מטפלת מנהלת היחידה לפניות הציבור. מבקר הפנים ציין כי בהתאם לבקשת יו"ר המועצה, ביקורת הפנים תערוך בקרוב ביקורת ביחידה לפניות הציבור שבחטיבת הפיקוח על הבנקים. מבקר הפנים ציין כי כיום מטפלת הביקורת רק בתלונה אחת של עובד הבנק שהוגשה ב-2016. הביקורת עוסקת בהכנת הטיוטה השנייה של הדוח הקשור בתלונה זו. לדבריו, התלונה קשורה באירוע שכרוך בסוגיות מורכבות וקיימת סבירות גבוהה כי האירוע יובא גם לדיון בבית משפט. הוא העריך שהדוח יימסר למועצה רק בעוד כמה חודשים. מבקר הפנים התייחס לסוגיית המעקב אחר טיפול בהמלצות הביקורת ואמר כי לאחר כניסתו לתפקיד הוא נתן הנחיה לערוך ביקורות מעקב על דוחות ביקורת מסוימים. לעיתים ביקורת הפנים פותחת מחדש המלצות שנסגרו, לאחר שהסתבר, בביקורת

המעקב, כי יישומן טרם הסתיים. מבקר הפנים הוסיף שבמסגרת ביקורת מעקב לנקבעת לעתים דרגת חשיבות להמלצות אשר בדוח המקורי לא נקבעה להם דרגת חשיבות, מכיוון שדרגת חשיבות להמלצות ניתנה רק מ-2015.

5*

חבר מועצה התייחס לסוגיית ביקורי הפתע שהם חלק מסיורי הביקורת הכלולים בתכנית העבודה הרב-שנתית של ביקורת הפנים. הוא אמר שכעיקרון הוא מתנגד לסיורי פתע.

חבר מועצה הזכיר שוועדת הביקורת עמדה על כך שיהיו סיורי פתע. הוא ציין שהתפישה הרווחת היא שביקורת פנים צריכה, ככלל, להימנע מביקורת פתע.

חבר המועצה הקודם אמר שהעמדה של ועדת הביקורת נגעה למקרה מסוים וכי במרבית הארגונים נהוג שלא לערוך ביקורות פתע. לדבריו, מקובל היום, לפי עקרונות כלליים משפטיים, לשתף את המבוקר בתהליך הביקורת. הוא אמר שלדעתו אין לביקורת הפנים סמכות לערוך ביקורות פתע.

מבקר הפנים הסביר שמרכיב ההפתעה בביקורת פתע יכול לבוא לידי ביטוי בשני היבטים: (1) מועד הביקורת. (2) תכולת הביקורת. לדבריו, יש חשיבות שלביקורת פנים תהיה אפשרות לערוך ביקורות פתע, אם כי עליה לממש את האפשרות במשורה.

חבר מועצה אמר שבכל מקרה שמבקר הפנים יסבור כי יש מקום לערוך ביקורת פתע, עליו לבקש מראש את אישורה של המועצה או של ועדת הביקורת.

מבקר הפנים הבהיר שהצורך להציג את הבקשה ולקבל לה אישור עלול להכשיל לעיתים את הביקורת.

חבר מועצה אמר שאפשר להסתפק בהתייעצות של מבקר הפנים עם יו"ר ועדת הביקורת.

מבקר הפנים סבר שלא נכון למועצה או לוועדת הביקורת למנוע אפשרות לערוך ביקורות פתע או להתנות את קיומן בקבלת אישור מהן.

⁵ הוחלט לא לפרסם נושא הקשור לעניינו של יחיד.

חבר מועצה אמר שככלל אין מקום לביקורות פתע, אולם במקרים מיוחדים יוכל מבקר הפנים לבקש את אישורו של יו"ר המועצה או של ועדת הביקורת, וזה יביא את דבר הבקשה לידיעת חברי המועצה או ועדת הביקורת, או אף יתייעץ עימם.

מבקר הפנים טען שמבקר הפנים של בנק ישראל אמנם כפוף לוועדת הביקורת, אבל אסור לה להגביל את פעילותו ובאי-תלותו. הגבלות שכאלה עשויות לסתור תקנים מקצועיים.

חבר מועצה השיב שלכן מוצע רק לקיים התייעצות של מבקר הפנים עם יו"ר ועדת הביקורת או עם יו"ר המועצה.

מבקר הפנים אמר שבמקצוע ביקורת הפנים יש דעות כי ביקורת פתע היא כלי חובה עבור מבקר פנים. הוא הוסיף כי עליו להתעמק בסוגיה וכי יציג עמדה מנומקת ומלומדת לפני המועצה, או לחלופין הצעה להחלטה.

חבר מועצה ביקש שעמדת מבקר הפנים תלווה גם בחוות דעת של המחלקה המשפטית.

חבר מועצה ביקש שמבקר הפנים יתייחס בחוות דעתו גם לסוגיית האי-תלות.

מבקר הפנים ציין שספירת מלאי היא דוגמה למקרה שבו מתחייבת ביקורת פתע כדי שהמבוקר לא יוכל להיערך אליה מבעוד מועד באופן שישבש את מטרת הביקורת.

חבר מועצה אמר שהוא מבין שבמקרים מסוימים יש הצדקה לערוך ביקורת פתע, ועם זאת יש מקום להתייעץ עם ועדת הביקורת במטרה להגדיר את המקרים הללו.

מבקר הפנים אמר שלדעתו ועדת הביקורת צריכה להימנע מכניסה לנוהלי ביקורת ברמה הספציפית.

סגן מבקר הפנים סקר את ממצאי המעקב של ביקורת הפנים אחר יישום ההמלצות שנכללו בדוחות ביקורת. הוא ציין את המגמה החיובית בשנים האחרונות בשיעור השלמת הטיפול בהמלצות פתוחות. הוא סקר את יתרת ההמלצות שנותרו פתוחות בסוף 2016, לפי חטיבות, והסביר שחלק מההמלצות הן שארית משנים עברו וחלק אחר – המלצות שנפתחו במהלך השנה. הוא הוסיף שביקורות המעקב גרמו לפתיחה מחדש של מספר המלצות, כפי שהסביר קודם מבקר הפנים. אלה נסגרו בזמנו על סמך דיווחי

המבוקרים, אולם בדיקה מעמיקה במסגרת ביקורת מעקב העלתה כי המלצה כזו או אחרת לא יושמה במלואה.

חבר מועצה אמר שחלק ניכר מההמלצות הפתוחות בחטיבת הפיקוח על הבנקים נוגעות לתלונות הציבור וכי המועצה רואה חשיבות רבה ביישומן.

סגן מבקר הפנים אמר שחלק מההמלצות נוגעות למערכת מושל"כ (מושכי שיקים ללא כיסוי). הוא הזכיר שהמועצה תקיים דיון במערכת מושל"כ בחודש יולי. מבקר הפנים ציין כי המלצות הביקורת מתפלגות באופן נורמלי בהיבט של רמת חשיבותן, משמע שההמלצות שדורגו ברמת חשיבות בינונית הן רבות יותר, בבירור, מאלה שדורגו ברמת חשיבות נמוכה או גבוהה. הוא ציין כי מתוך 327 המלצות שהיו פתוחות בתחילת שנת 2016 או שנפתחו במהלכה, ואשר היו אמורות להיות מיושמות עד דצמבר 2016, יושמו 228 המלצות. סגן מבקר הפנים הוסיף כי בהתאם לבקשת ועדת הביקורת נרשם גילן של ההמלצות שיושמו. רוב ההמלצות יושמו עד למועד שנקבע להן, אך עם זאת כ-80% מההמלצות שטרם יושמו, יישומן נדחה מלמעלה משנה. הוא סקר את שיעור הדחייה של יישום המלצות לפי חטיבות וציין כי המספר הגדול ביותר של המלצות שיישומן נדחה היה בפיקוח על הבנקים – כשעיקר ההמלצות נוגעות למערכת מושל"כ ולפניות הציבור. לעומת זאת החטיבה לטכנולוגית המידע, החטיבה למשאבי אנוש ומינהל, חטיבת השווקים ומחלקת המטבע הצטיינו בהיבט של יישום המלצות ביקורת. סגן מבקר הפנים סקר את מספר ההמלצות שיושמו ואת אלה שיישומן נדחה על פי סיווג נושא ההמלצה.

חבר מועצה העיר כי נדחה יישומן של 4 מתוך 10 ההמלצות בנושא התאמה לעקרונות בינ"ל, רגולציה וחקיקה של בנק ישראל.

סגן מבקר הפנים אמר שבקטגוריה זו כלולות המלצות של מבקר המדינה.

חבר מועצה ציין כי היישום של המלצות מבקר המדינה תלוי לעיתים בחקיקה או בהסכמי עבודה. כלומר, היישום אינו נתון תמיד בידי הבנק.

יו"ר המועצה ציין את העובדה שמחודש דצמבר לא ניתן לכנס את ועדת הביקורת עקב היעדר מניין חוקי ואמר כי זהו מצב בלתי נסבל. הוא בירך את מבקר הפנים על הדוח השנתי הראשון שלו בבנק. הוא הוסיף כי כאשר תכנית רב-שנתית של ביקורת הפנים

מתפרשת על פני 6 שנים, זהו דבר לקוי מיסודו. הוא אמר שלנוכח הגידול בתפקידי הבנק ובמורכבותם, תצטרך המועצה לדון בהשפעת אלה על היקף כוח האדם הדרוש לביקורת הפנים ועל משימותיה. הוא הוסיף שהדיון יתקיים לאחר סקירת האיכות שיערוך המעריך החיצוני. הוא שאל אם בכוונת הבנק לערוך סקר סיכונים נוסף וציין כי סקר הסיכונים משתלב בעבודת הביקורת.

מנכ"ל הבנק אמר כי הוא מסכים שתכנית עבודה – בבנק ישראל בכלל וגם בביקורת הפנים – המתפרסת על פני 5 או 6 שנים היא עניין תיאורטי לחלוטין משום שהדגשים והסיכונים משתנים באופן זמן שכזה, גם בהיבט של פרויקטים חדשים. באשר לסקר הסיכונים הוא אמר שעדיף לעדכן את הסקר הקיים במקום לערוך סקר חדש. זאת לנוכח המשאבים המצומצמים של היחידה לניהול סיכונים. הוא אמר שהפרקטיקה המקובלת, גם בבנקים מרכזיים, היא לעדכן את סקר הסיכונים מדי תקופה ולא לערוך סקר חדש אחת לכמה שנים. לסקר דינמי יש יתרון בעולם של שינויים מהירים. לדעתו, אחת לרבעון או לחצי שנה החטיבות צריכות למפות את כל הסיכונים הגבוהים ואת סיכוני העל שלהן ולבחון אם וכיצד הם השתנו. הוא דיווח שכעת מתנהל הליך לגיוס יועץ חיצוני שילווה את הבנק בתהליך עדכון הסקר, תהליך שיתבצע במהלך השנתיים הקרובות לפחות.

מבקר הפנים הדגיש שהוא הכין תכנית עבודה ל-3 שנים שנגזרת ישירות מסקר הסיכונים. הוא אמר שאמנם תכנית זו לא אושרה כמכלול באופן פורמלי, אבל תכניות העבודה השנתיות שנגזרות ממנה אושרו.

חבר מועצה אמר שסקר הסיכונים חייב להיות מעודכן והשאלה היא אם העדכון התקופתי נערך באופן שיטתי.

המנכ"ל הזכיר שהמועצה תדון בניהול הסיכונים במסגרת העדכון החצי-שנתי בנושא זה בישיבתה בחודש יולי, ואז יהיה אפשר לדון במתודולוגיה של עדכון סקר הסיכונים.

חבר מועצה שאל כיצד יש לנהוג במקרים של המלצות ביקורת אשר המועצה המינהלית אישרה אותן אך הן לא יושמו גם לאחר תקופה ממושכת.

נגידת הבנק אמרה שיישומן של חלק מההמלצות הללו תלוי בגורמים שאינם בשליטת הבנק, אך יש לערוך ניתוח מפורט של כל ההמלצות שיישומן מתעכב זמן רב.

מבקר הפנים ציין שלעיתים מתעוררת מחלוקת בין הביקורת לבין המבוקר לגבי יישום של המלצה כזו או אחרת, והוא מציג את המחלוקת במסגרת הדיון על דוח הביקורת.

סגן מבקר הפנים אמר שיש גם מקרים אחרים שבהם המבוקר הסכים ליישם את ההמלצה, אך לבסוף היא לא יושמה מכיוון שהפכה, לאחר זמן מה, לבלתי רלוונטית.

חבר מועצה העיר שהיו גם מקרים שבהם ועדת הביקורת או המועצה ביקשו ממנכ"ל הבנק להתערב כדי שהמלצה תיושם.

חבר מועצה שאל אם ניתן לאתר המלצות שלא יושמו למרות שוועדת הביקורת המליצה ליישמן או אפילו לאחר התערבות המנכ"ל. הוא ביקש שביקורת הפנים תרכז את רשימת ההמלצות שהן מהותיות ועדיין רלוונטיות, אך טרם יושמו, ותחווה דעה לגביהן.

נגידת הבנק הבהירה שעל ביקורת הפנים לבחון את רמת החשיבות של כל ההמלצות שקיימת לגביהן הסכמה, גם של המבוקר, כי צריך ליישמן אך מסיבה כלשהי הן לא יושמו. הביקורת תדווח למועצה מדוע הן לא יושמו והמועצה תדון בחשיבות ההמלצות ובנימוקים לכך שהן טרם יושמו. במקרים שהמועצה תמצא לנכון שיש חשיבות ליישום ההמלצות ושהנימוקים אינם מספקים, היא תבקש להביא את המבוקר לפניה.

מבקר הפנים הציע להציג את המידע המבוקש במסגרת הדוח החצי-שנתי של ביקורת הפנים.

החלטות:

1. המועצה מבקשת ממבקר הפנים לבחון את סוגיית ביקורי הפתע ואי תלות מבקר הפנים, כולל חו"ד משפטית (לו"ז: יוני 2017).
2. המועצה מבקשת לקבל את עמדת הביקורת הפנימית בנוגע להמלצות מהותיות שטרם בוצעו ושאינן לדעת הביקורת הפנימית הסברים מתאימים לאי הביצוע. (לו"ז: אוגוסט 2017, במסגרת הדיון על הדוח החצי שנתי).

נושא 9 בסדר היום: מאגר נתוני אשראי

מנכ"ל הבנק אמר שהדיון הנוכחי הוא למעשה המשכו של הדיון שהתקיים במסגרת הישיבה הקודמת של המועצה, שבו ביקשה המועצה לבחון את תפישת הפתרון שהוצגה במכרז לספק שיסייע לבנק להקים את המערכת לשיתוף בנתוני אשראי, ובמענה

למכרז. לשם כך הבנק פנה אל יועצים מ-KPMG אשר בחנו בעבר סוגיות עסקיות ואחרות שקשורות בהקמת המאגר.

הממונה על נתוני אשראי אמר שחברת KPMG יעצה לבנק בהיבטים העסקיים ובהיבט של ניהול הסיכונים. הוא הדגיש שהיועצים לא היו מעורבים בשום שלב בכתיבת המכרז. הוא הוסיף כי לאחר שהמועצה ביקשה לקבל חוות דעת של מומחה חיצוני בתוך פרק זמן קצר מאוד, הבנק סבר כי היועצים של KPMG הם הכתובת הנכונה, לנוכח המוניטין של החברה והרמה המקצועית של היועצים. הוא הודה ליועצים על נכונותם להתגייס למשימה ולבצע אותה בפרק זמן קצר ועל המוצר האיכותי שהם הפיקו. הממונה על נתוני אשראי אמר שהיועצים התבקשו לבחון את הגדרת הפתרון שהוצגה במכרז, ולומר כיצד היא תואמת את דרישות חוק נתוני אשראי, התשע"ו-2016 (להלן-החוק) ואת מדיניות הבנק. לדבריו, חוות הדעת של היועצים היא שהפתרון תואם את דרישות החוק ואת מדיניות הבנק, למעט כמה תחומים שפורטו בחוות הדעת.

השותפה הבכירה ב-KPMG אמרה שמטרת העבודה הייתה לבחון אם לדרישות שהוגדרו במכרז יש בסיס בחוק או במדיניות של בנק ישראל. היא הסבירה שחוות הדעת מחולקת לשלושה פרקים. בפרק הראשון מפורטות דרישות שנמצאו להן תימוכין בחוק או במדיניות, בעיקר במדיניות. השותפה הבכירה הבהירה שהתימוכין שנמצאו הם פונקציה של פרשנות. אמנם תיתכן גם פרשנות אחרת אך חוות הדעת אינה מסויגת, גם לנוכח אפשרות שכזו. בפרק השני מפורטות דרישות שלא נמצאו להן תימוכין בחוק או במדיניות של הבנק, והוא כולל גם את תגובת הבנק לממצאים. הפרק השלישי מתייחס לתחום אבטחת המידע.

שותפת מחלקת הרגולציה ב-KPMG אמרה שהיועצים בחנו את המכרז בהיבט של הדרישות הטכנולוגיות, הפונקציונליות והעקרוניות שהספק נדרש לתת להן מענה כדי לממש את הפרויקט להקמת מאגר נתוני האשראי. היועצים בחנו בעיקר את הדרישות הנוגעות לחבילות העבודה העיקריות שבמפרט הדרישות במכרז: מערך ניהול הלקוחות, התשתיות הטכנולוגיות, אבטחת המידע ואירוח לשכות האשראי. הם ערכו השוואה בין הדרישות הפרטניות שבמפרט לבין הדרישות בחוק ולבין מסמך המדיניות שגיבשה הנהלת בנק ישראל. שותפת מחלקת הרגולציה אמרה שבמסמך המדיניות מפורטים עקרונות מנחים בגיבוש תפישת הפרויקט. אך בעוד שהמסמך תמציתי, המכרז מפרט

דרישות פונקציונליות מהספק, המתפרסות על פני עשרות סעיפים. היא הסבירה שלנוכח התמציתיות של מסמך המדיניות יש מקום רחב מאוד לפרשנות ולשיקול דעת באשר לאופן שבו מתרגמים את העקרונות לדרישות מהספק. דוגמה לכך הן הדרישות הנוגעות להגנת הפרטיות ולאבטחת המידע. הסעיף הראשון בחוק קובע שהמאגר יאפשר שיתוף בנתוני אשראי תוך שמירה על עניינם של הלקוחות ועל פרטיותם ומניעה של פגיעה בפרטיות במידה העולה על הנדרש. בנק ישראל קבע במסמך המדיניות שההגנה על הפרטיות ועל המאגר היא ערך עליון, מכיוון שפגיעה בהם היא פגיעה במוניטין של הבנק ובאמון של הציבור. קביעה זו תורגמה לדרישות במכרז, ואחת מהן היא שהספק יקבל על עצמו אחריות מלאה לאבטחת המידע במאגר ולמניעת זליגה של המידע. שותפת מחלקת הרגולציה אמרה שהדרישות המפורטות במכרז מעידות כי התיאבון לסיכון של הבנק שואף לאפס. דוגמה נוספת נוגעת לאירוח לשכות האשראי. סעיף 7(ב) לחוק קובע, בין היתר, שלשכות האשראי יתחייבו לקבל על עצמן את הסטנדרטים שיקבע בנק ישראל בנוגע לאבטחת מידע. מתן הרישיון ללשכת אשראי מותנה בהתחייבות שכזו. במסגרת מסמך המדיניות של בנק ישראל מפורטים שני שיקולים בנושא: (1) האם יהיה אפשר לוודא שלשכות האשראי יעמדו בדרישות בסטנדרטים הגבוהים; (2) האם עמידה בסטנדרטים לא תשית על לשכות האשראי עלויות גבוהות שיפגעו במודל הכלכלי שלהן, במידה שתסכן את עצם הקמתן. לנוכח שיקולים אלה אימץ בנק ישראל מודל של אירוח מלא של הלשכות, כולל תפעול שוטף, אף על פי שהאימוץ יוצר מורכבות בפרויקט. דוגמה שלישית הוא המערך לטיפול בלקוחות – ממסמך המדיניות של הבנק משתמע שהבנק מייחס חשיבות להיבט של זמינות המענה ללקוחות, עם מעקב אחר הביצועים של המוקד הטלפוני ותמיכה רב-ערוצית, הכוללת אינטרנט, בשפות שונות. בנק ישראל מייחס, כמדיניות, ערך גבוה מאוד לכך שהמאגר ישרת את הלקוחות באופן מיטבי, וכן לכך שלקוח ירגיש שהוא הבעלים של המידע ושיש שליטה מלאה על הנתונים הרגישים ביותר שלו. מדיניות זו תורגמה לדרישות פרטניות מאוד במכרז גם בנושא המערך לטיפול בלקוחות, לדוגמה ריכוז וזיהוי הבקשות שהתקבלו מהערוצים השונים, תמיכה ב-5 שפות ויצירת דוחות BI (Business Intelligence) שמטרתם לעקוב ולנתח את איכות המענה ואת תוכנו.

המשנה לנגידת הבנק אמרה שהפרשנות של הבנק לדרישות החוק נובעת מהדיונים בחוק שנערכו בוועדת הכלכלה של הכנסת, שהיו מעמיקים ומפורטים, ומרוח הדברים שנאמרו בהם. היא הוסיפה שאת המקור לפרשנות המרחיבה של הבנק לדרישות החוק

ניתן למצוא בפרוטוקולים של דיוני הוועדה. למשל, בדיונים בנושא המערך לטיפול בלקוחות עלו דרישות לרמת שירות גבוהה מאוד, הכוללת רב-ערוציות, הגם שאלה אינן מפורטות בחוק.

שותפת מחלקת הרגולציה ב-KPMG ציינה שהחוק מאפשר להעלות בעתיד דרישות נוספות, בכפוף לקביעה של שרי האוצר והמשפטים, נגידת הבנק או הממונה על נתוני אשראי, לפי העניין. חלק מהדרישות האלה, אף כי טרם נקבעו, כבר קיבל ביטוי במכרז – דרישה שהפתרון הטכנולוגי יתמוך בדרישות עתידיות. דוגמאות לכך הן אגירת נתונים מחברת החשמל ושמירת מידע המיועד ללשכת אשראי מסוימת כמפורט בסעיף 108 לחוק.

נגידת הבנק הדגישה שלכאורה הבנק הוא שפירש את החוק באופן שבא לידי ביטוי במכרז, אלא שלנוכח הדיונים שהתקיימו בוועדת הכלכלה של הכנסת אי אפשר היה לתת פרשנות אחרת.

השותפה בתחום מערכות המידע הפיננסיות ב-KPMG ציינה כי תחום אחריותה בחברה קרוי FRM (Financial Risk Management) וכי נקודת הייחוס שלה לבחינת הדרישות במכרז הן מערכות המידע שבמערכת הבנקאית. היא הדגישה שהיא בחנה את הדרישות של הבנק במכרז מנקודת מבט אובייקטיבית. ההערה הראשונה שלה נוגעת לדרישה במכרז לאחד בין מספר תעודת הזהות ודרכון ולאפשר תיקונים במפתחות הראשיים הללו. מניסיונה במערכות מידע של בנקים וחברות ביטוח יש מקרים שבהם אנשים מזוהים כלקוחות בגופים שונים, פעם באמצעות מספר תעודת זהות ופעם באמצעות מספר דרכון. במכרז הייתה דרישה לאפשר הצלבה בין אמצעי זיהוי שונים, למרות שלא נמצאו לדרישה סימוכין בחוק. היא ציינה שגם בפרויקט גדול שהסתיים לאחרונה בחברות ביטוח וכלל טיוב נתונים במערכות המידע שלהן לא נכללה דרישה שכזו. היא הוסיפה שברמת בנק בודד מדובר בדרישה מורכבת, ועל אחת כמה וכמה במערכת מידע שניזונה מכמה גופים.

הממונה על נתוני אשראי אמר שהבנק דרש במכרז שהמערכת תדע לזהות נתונים של לקוח מסוים שהזדהה באותו אופן בשני גופים שונים, ולמזג אותם. לדבריו, זו דרישה בסיסית בכל מערכת של מאגר נתוני אשראי.

חבר מועצה אמר שהדרישה נובעת ממהותו של המאגר.

הממונה על נתוני אשראי הסביר שדרישה אחרת שהוגדרה במכרז הייתה שאם לקוח מסוים הזדהה עד נקודת זמן מסוימת באמצעות אמצעי זיהוי מסוים, למשל ת"ז, ולאחר מכן שינה את אמצעי הזיהוי לדרכון, המערכת תוכל לאתר את השינוי ולייחס את הנתונים לאותו לקוח. לדבריו, גם זו דרישה בסיסית בכל מערכת של מאגר נתוני אשראי, והמציעה הבינה את הדרישה כפשוטה.

חבר מועצה אמר שעולה חדש נוהג להזדהות בבנק באמצעות הדרכון ולאחר זמן מה באמצעות ת"ז.

השותפה בתחום מערכות המידע הפיננסיות ב-KPMG התייחסה לדרישות במכרז הקשורות לאיתור אנומליות. קיימת דרישה שלפיה בעת קליטת הרשומות יש לבצע מספר בדיקות ופרוצדורות על הנתונים ובהן איתור אנומליות. לדבריה, בעולם של Big Data אפשר לפרש את הדרישה באופן צר או באופן רחב מאוד. נושא איתור האנומליות לא מוזכר בחוק וגם לא במסמך המדיניות. היא הוסיפה שהמערכות לזיהוי אנומליות הן יקרות מאוד.

מנהל החטיבה לטכנולוגיית המידע אמר שלפני כתיבת המכרז נבדקו כמה מוצרי מדף רלוונטיים, והסתבר כי יכולות בסיסיות לאתר אנומליות קיימות בהם כסטנדרט. הוא הסכים כי יש מקום לפרשנות באשר לרוחב היריעה של יכולות שכאלה.

הממונה על נתוני האשראי אמר שעל פי עקרונות בין-לאומיים וסטנדרטים מקצועיים, יש דרישה שבכל מערכת הדומה למערכת שבכוונת הבנק להקים יהיו פרוצדורות מסוימות לבחינת אנומליות. עם זאת לא צריך לפרש את הדרישה באופן רחב מדי.

השותפה בתחום מערכות המידע הפיננסיות ב-KPMG התייחסה לנושא אחזור נתונים היסטוריים. היא ציינה כי החוק מבחין, לעניין החזקת המידע במאגר, בין שתי תקופות: המידע צריך להישמר במאגר לתקופה של 10 שנים מהמועד שבו הועבר למאגר, אך לאחר 3 שנים המידע ישמר לשם תיעוד בלבד. לדבריה, ההבחנה בין שתי התקופות נועדה לחסוך בזמני העיבוד של המידע, כאשר נתונים בני עד 3 שנים צריכים להיות זמינים באופן מיידי. נתונים ישנים יותר יאורכבו ויהיה ניתן לשלוף אותם, ויש לכך משמעות רבה בהיבט של חומרה ותשתיות. לדעתה, ניתן לפרש את הדרישה במכרז שעל זמני התגובה בשליפה להיות זהים עבור שתי התקופות האמורות.

הממונה על נתוני האשראי אמר שהדגש במכרז, בקשר לאחזור הנתונים, לא היה על זמן התגובה אלא על פשטות ויעילות התהליך. לדבריו, במכרז נקבע פרק הזמן המקסימלי לשליפת נתונים בני עד 3 שנים, אך לא עבור נתונים ישנים יותר, מכיוון שהיה ברור שזמן התגובה עבורם יכול להיות איטי יותר.

השותפה בתחום מערכות המידע הפיננסיות ב-KPMG התייחסה לפונקציה הקיימת במרבית המערכות הממוחשבות שבמגזר הפיננסי – פונקציה של תיעוד עריכת שינויים במידע. לדבריה, יש לכך חשיבות רבה לצורך איתור מקור תקלה. יש הבדל גדול בין האפשרות שהתיעוד יישמר בלוגים – ואזי הוא יכול להיות זמין לשליפה באמצעות דוחות בקרה כאלה ואחרים – לבין האפשרות שהוא יישמר באופן שאפשר להציגו על גבי מסכים, כך שמפעיל המערכת יוכל לראות באופן מידי מתי חל שינוי במידע, מי הגורם ששינה אותו ומה היה המידע הקודם. לדבריה, הגישה הרווחת כיום היא שנתונים קריטיים יופיעו על גבי המסכים, ואילו נתונים קריטיים פחות יישמרו בלוגים. היא ציינה שבמכרז קיימת דרישה שהמידע על כל שינוי בתוכן של עסקה יהיה זמין לצפייה במסכי המערכת. היענות לדרישה שכזו כרוכה ביכולות פיתוח גבוהות מאוד לנוכח כמות הנתונים בכל עסקה ולנוכח הדרישה לזמינות נתונים בני עד 3 שנים. היא ציינה כי לדרישה במכרז אין אזכור בחוק. היא הציעה להגדיר את הנתונים הקריטיים שאת התיעוד של השינויים בהם יהיה אפשר להציג על גבי מסכי המערכת, בעוד שנתונים קריטיים פחות יישמרו בלוגים.

הממונה על נתוני האשראי אמר שהחוק לא אמור להגדיר את דרישות המערכת בפרטי פרטים. לדבריו, הבנק הגדיר כמטרה את יעילות הטיפול בפניות הציבור, ולשם כך המערכות צריכות להיות ידידותיות למשתמש והנתונים צריכים להיות זמינים. שליפת מידע המאוחסן בלוג היא תהליך מורכב ומסורבל וכלל לא ידידותי למשתמש.

חבר מועצה אמר שלנוכח ההשקעה הצפוי בפיתוח, הדרישה האמורה צריכה להיבחן במונחים של עלות-תועלת.

מנהל החטיבה לטכנולוגית המידע אמר שהדברים הללו ייבחנו לעומקם לקראת סקר האפיון המפורט. הוא הדגיש כי העלות לא צריכה להימדד רק במונחים כספיים של עלות הפיתוח האמור, אלא גם במונחי זמן – באיזו מידה הפיתוח משפיע על לוח הזמנים של הפרויקט.

השותפה בתחום מערכות המידע הפיננסיות ב-KPMG התייחסה לדרישות במכרז הנוגעות לכלי BI. היא ציינה שאמנם החוק דורש דיווחים לגורמים שונים במסגרת הפעלת המאגר, אך במכרז הוגדרה דרישה ל-50 דוחות שיאופיינו ע"י הבנק ובנוסף לה גם דרישה מפורטת למערכת BI עם יכולות גבוהות מאוד. היא תהתה אם לצורך הדיווחים שנדרשים בחוק – שלהערכתה אינם דורשים תחכום רב – נדרשת מערכת BI. ייתכן שניתן להשיג את המטרה באמצעות מספר גבוה יותר של דוחות מזה שהוגדר – 50. העלות של הטמעת מערכת BI עשויה להיות גבוהה מאוד, בייחוד כשזו מתחברת לכמה מודולים.

מנהל החטיבה לטכנולוגית המידע אמר שההערה מובנת לו ובכוונתו לבחון חלופות, למשל לפתח את מערכת הדוחות בתוך הבנק.

השותפה בתחום מערכות המידע הפיננסיות ב-KPMG התייחסה למכרז הנוגעת ל-DR, לפיה יהיה שכפול מלא של כל התשתיות. היא אמרה שיש כל מיני רמות של מערכות DR אפשריות. לדבריה, ניתן להשיג זאת בכמה דרכים, ולא דווקא באמצעות שכפול כל החומרה והתוכנות כפי שהוגדר במכרז, שכרוך בעלויות גבוהות מאוד. היא ציינה שבחוק ובמסמך המדיניות לא הוגדרה רמת הקריטיות של המערכת. מנהל החטיבה לטכנולוגית המידע הבהיר שהדרישה במכרז נגעה רק לסביבת הייצור. באשר לדרישות ה-DR באתר הגיבוי, התכולות רודדו במהלך תהליך ההבהרות עם המציעה. הוא הוסיף שהבנק רואה חשיבות רבה ליכולת להפעיל את המערכת מאתר הגיבוי באופן מלא, בסביבת הייצור. להערכתו דרישה זו לא הניאה מציעים פוטנציאלים מלגשת למכרז.

מנכ"ל הבנק הבהיר שהבנק נושא בעלויות של תשתית ה-DR, כולל שכירת האתר, ולכן לא היה בהן כדי להרתיע מציעים פוטנציאליים.

מנהל שירותי אבטחת המידע ב-KPMG ציין שההגנה על המידע היא, מטעמים מובנים, נושא מהותי וראשון במעלה במסמך העקרונות של הבנק. הנהלת הבנק החליטה שצריך לייצר הגנה ברמה הגבוהה ביותר בשל העובדה שהמידע במאגר נוגע לפרט וגם לביטחון הלאומי. הוא הבהיר כי בחן אם הדרישות במכרז, הנוגעות לאבטחת מידע, הן מוצדקות ולא אם הן מספקות. הניתוח כלל השוואה של הדרישות שפורטו במפרט של המכרז עם תורת הגנת הסייבר של רשות הסייבר הלאומית. תורה זו מעוגנת במסמך

פורמלי הכולל דרישות ברבדים פורמליים וברבדים טכנולוגיים, ולכן הוא נקודת ייחוס מתאימה. הוא ציין כי למרבית הדרישות שבמפרט נמצאו סימוכין בתורת ההגנה. עם זאת, נמצאו כמה דרישות שאינן מנדטוריות בתורת ההגנה אך הן מקובלות בפרקטיקה, ולכן הן בהחלט סבירות ומתאימות. יש דרישות שקשורות לרמת האיום כפי שהוגדרה ע"י הבנק, ולפיה נדרש מענה מהיר.

השותפה בתחום מערכות המידע הפיננסיות ב-KPMG הבהירה כי היועצים בדקו רק את המכרז לעומת החוק ולעומת מסמך המדיניות ותורת הסייבר, אך לא את הכיוון ההפוך – האם יש בהם אלמנטים ודרישות שלא קיבלו ביטוי במכרז. היא הבהירה כי ההשוואה למפרט של המכרז הייתה למפרט שעודכן בעקבות שלב ההבהרות במכרז.

השותפה הבכירה ב-KPMG שבה והבהירה שהמטרה שהוגדרה לצוות היועצים הייתה לבחון את הדרישות במכרז ולקבוע אם יש להן הצדקה לנוכח האמור בחוק או במסמך המדיניות של בנק ישראל. היא הדגישה שהיועצים לא נחשפו להצעת המציעה במכרז.

חבר מועצה אמר שבישיבה הקודמת של המועצה עלתה השאלה באיזו מידה הדרישות שהציב הבנק במכרז תואמות לחוק ולמסמך המדיניות, והאם היה אפשר להציב דרישות אחרות במכרז. לדעתו חוות הדעת של היועצים מספקת תשובה לשאלה.

היועצת המשפטית אמרה שהמסמך שחיברו היועצים אינו מאתגר את מסמך המדיניות של הבנק, אלא מקבל אותו כנתון. לנוכח הפער בין ההערכות של הבנק באשר לעלות הקמת המאגר לבין העלות העומדת על הפרק, צריכה להישאל השאלה אם אין מקום לאתגר את המדיניות. היא הוסיפה שכאשר לכאורה אין מגבלת תקציב אפשר להציב דרישות מרביות.

נגידת הבנק אמרה שלהבנתה היועצים מצאו שלמרבית הדרישות שהוגדרו במכרז נמצאו תימוכין בדרישות החוק, במסמך המדיניות או בפרשנות של המחוקקים שבאה לידי ביטוי בדיונים שהתקיימו בוועדת הכלכלה של הכנסת. באשר לדרישות שלא נמצאו להן תימוכין כאמור, ניתן למצוא להן הצדקה באמצעות פרשנות סבירה של מדיניות הבנק.

השותפה הבכירה ב-KPMG הבהירה שאמנם ניתן להצדיק את הדרישות הללו כפרשנות אפשרית, אבל בפרק הזמן שעמד לרשות היועצים לא היה אפשר לבחון חלופות ולפיכך לא ניתן לקבוע אם החלופה שנבחרה היא המיטבית או הגרועה.

שותפת מחלקת הרגולציה ב-KPMG ציינה כי היועצים לא נחשפו לפרוטוקולים של דיוני ועדת הכלכלה של הכנסת וייתכן כי ההצדקה לדרישות במכרז תמצא בהם. היא הבהירה שהיועצים לא בחנו את סבירות הדרישות, אלא אם יש להן הצדקה.

הממונה על נתוני האשראי ציין כי לגבי הדרישות במכרז הנוגעות לאבטחת המידע והפרטיות היועצים מציינים שיש להן בסיס בתורת הגנת הסייבר, וכי הן מתאימות לרמת הסיכון הנובעת מניהול מאגר נתונים רגיש כמו מאגר נתוני האשראי.

יו"ר המועצה אמר שמחוות הדעת של היועצים עולה שיש סעיפים במכרז שייתכן שהדרישות בהן מרחיקות לכת ואפשר לשקול חלופות שעשויות להביא לחיסכון של זמן וכסף. הוא הודה ליועצים על מאמציהם לספק, בזמן קצר, תשובה לבקשה שעלתה בישיבה הקודמת של המועצה וציין כי התשובה קלעה לבקשה.

**** היועצים מ-KPMG יצאו מהדיון ****

מנכ"ל הבנק התייחס לדברי היועצת המשפטית ואמר שאת הערכת הבנק לגבי העלויות במכרז ואת ההצעה הכספית של המציעה בחנה חברה אחרת והממצאים הוצגו למועצה והיא דנה בהם. הוא העריך שהמידע שמצוי בידי המועצה מספק לצורך קבלת החלטה. הוא הציג למועצה את מכתבו של מנכ"ל משרד האוצר – המשמש גם כיו"ר משותף, ביחד עם המשנה לנגידת הבנק, בוועדת ההיגוי העליונה של פרויקט המאגר לנתוני אשראי – שהתקבל בעקבות החלטת המועצה בישיבתה הקודמת⁶.

לבקשת חברי המועצה, אמר המנכ"ל שיבהיר במכתב למנכ"ל האוצר, למען הסר כל ספק, שלא יפורסם מכרז חדש.

⁶ בישיבת המועצה שהתקיימה ב-15 במאי 2017, במסגרת דיון בנושא מאגר נתוני אשראי התקבלה החלטה כדלקמן: המועצה מבקשת מוועדת ההיגוי העליונה של פרויקט מאגר נתוני אשראי לאשר את המתווה המוצע על ידי הבנק להקמת מאגר נתוני אשראי ואת אומדן עלות הקמת ותפעול הפרויקט.

יו"ר המועצה אמר שמולאו שני התנאים⁷ שהציבה המועצה בישיבתה הקודמת.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית הציעה שהמועצה תאשר את מסגרת התקציב של הפרויקט, שמורכבת ממסגרת התקציב שאושרה בתחילת השנה ועוד התוספת לתקציב, בהתאם לבקשה שהוצגה למועצה לקראת הישיבה הנוכחית.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה אמרה שבתקציב של הפרויקט שהוצג בעבר למועצה נכללו עלויות עבודה ישירות וסכומים נוספים, שעל פי הגדרתה אינם חלק ממסגרת התקציב של הפרויקט.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית אמרה שמסגרת התקציב שהוצעה לאישור המועצה כוללת את ההוצאות השוטפות, אשר הוצגו בסעיף נפרד.

מנכ"ל הבנק הציע לאשר את תקציב הפרויקט בדיון הנוכחי.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית הציעה שהמועצה תאשר את מסגרת התקציב של הפרויקט על פי הנתונים שאושרו על ידה, וככל שיהיו בהם שינויים הם יובאו לאישור המועצה.

מנכ"ל הבנק אמר שאם נדרשים שינויים בתקציב שהוצג למועצה אזי יש לדחות את אישורו.

יו"ר המועצה אמר שבפני המועצה הונחו שתי בקשות להעברת תקציב לפרויקט בסכום כולל של 87.4 מיליוני ש"ח. הוא הציע שהמועצה תאשר את תקציב הפרויקט, כשהוא כולל את ההעברות הללו, אלא אם המנכ"ל סבור שעשויים לחול שינויים בתקציב הכולל.

המנכ"ל אמר שוועדת ההיגוי העליונה של הפרויקט אישרה להקים את המאגר בעלות של 214 מיליוני ש"ח וכי הוא מבקש לוודא שכל הנתונים מתכנסים למספר זה.

⁷ שני התנאים היו: לקבל את האישור של ועדת ההיגוי העליונה של הפרויקט, כאמור בהערת שוליים מספר 6, ובנוסף: המועצה מבקשת לבחון קבלת ייעוץ חיצוני בנושא הקמת הפרויקט.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית ציינה שהתקציבים שאושרו על ידי המועצה אינם מסתכמים לסכום האמור, וכדי להגיע אליו יידרשו ההעברות תקציב גבוהות מאלה שהוצגו לקראת הישיבה.

יו"ר המועצה אמר שהוא מוכן לאשר את העברות התקציב שהוצגו למועצה לקראת הישיבה, אך את מסגרת התקציב הכוללת של הפרויקט המועצה תאשר, במידת הצורך, במועד אחר.

החלטות:

1. לאחר שהתקבלה חוות דעת של KPMG והתקבל מכתבו של מנכ"ל משרד האוצר כיו"ר משותף של ועדת ההיגוי העליונה, מתאריך 25 במאי 2017, המועצה סבורה שהתקיימו שני התנאים שהעמידה בישיבתה ב-15 במאי 2017.
2. המועצה מאשרת את העברת התקציב הנדרשת מסוג הרשאה להתחייב בסך 25,000 אלפי ש"ח והגדלת מסגרת התקציב בסך 62,400 אלפי ש"ח, עבור התקשרות להקמה, הפעלה ותחזוקה של מערכת לשיתוף נתוני אשראי (מזה- 15,100 אלפי ש"ח לתוכנית "הוצאות שוטפות" ו 72,300 אלפי ש"ח לתוכנית "השקעות"). התקציב יועבר מתחום פעולה "עתודה" בתוכנית "עתודה" (25,000 אלפי ש"ח) והיתרה בסך 62,400 אלפי ש"ח, תגדיל את מסגרת התקציב של הבנק.

נושא 10 בסדר היום: מעקב אחר החלטות המועצה המנהלית - חצי שנתי – דיון המשך

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית ציינה שיש החלטות שהמועד לטיפול בהן יהיה אחת מהישיבות הראשונות של המועצה המינהלית לאחר שימונו לה חברים חדשים מקרב הציבור. היא הוסיפה שמבקר הפנים היה אמור להתייחס בישיבה הקודמת לנתונים מסוימים הנוגעים לפרויקט הבינוי, אך מחמת קוצר הזמן הדבר נמנע ממנו.

מבקר הפנים מסר שהתייחסותו הועברה למועצה במסגרת דוחות הבקרה שלו, והוסיף כי פרויקטים שמשיקים לפרויקט הבינוי וכרוכים בבינוי של אתרים אחרים צריכים להיות מנוהלים בנפרד. לעומת זאת, תת-פרויקטים שפרויקט הבינוי קשור אליהם באופן ישיר ותלוי בהם, מן הראוי לדווח עליהם באופן מאוחד. לדוגמה, החלפת הריהוט בבניין המרכזי ובמרכז הטכנולוגיה והחירום.

יו"ר המועצה ביקש שמבקר הפנים ידווח על אלה, באופן חד-פעמי, במסגרת דיון על פרויקט הבינוי.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית ציינה שבמסגרת הדיון בנושא פרויקט הבינוי – העדכון הרבעוני, שהתקיים במסגרת ישיבתה הקודמת, ביקש יו"ר המועצה לצמצם את מתכונת הדיווח הרבעוני. היא אמרה שאמנם הבקשה מולאה אך המתכונת החדשה היא מצומצמת יתר על המידה וכתוצאה מכך יש החלטות של המועצה שאינן מיושמות. היא ציינה כי יו"ר המועצה ביקש לבחון אילו מהרכיבים שהוסרו במסגרת הדיווח הקודם יש להחזיר. בהתייחסה להחלטה 343 שבטבלת המעקב אחר החלטות/משימות של המועצה המינהלית אמרה המזכירה כי מנכ"ל הבנק התבקש לבחון דרכים לשיפור הערכת אומדן עלות הפרויקטים. המועד להצגת תוצאות הבחינה נקבע במקור לחודש יוני 2017, אך המנכ"ל ציין בתחילת הישיבה הנוכחית מועד מעודכן.