

פרוטוקול משיבת המועצה המינהלית (1/2016)
שהתקיימה בתאריך 7.1.2016 במשרדי בנק ישראל בתל אביב

נוכחים מקרב חברי המועצה: אורי גלילי, יו"ר המועצה המינהלית
איציק אידלמן
נדין בודו-טרכטנברג, המשנה לנגידת הבנק
נינה זלצמן
קרנית פלוג, נגידת הבנק
מקסין פסברג
נוכחים מקרב עובדי הבנק: דני חחיאשווילי, ראש המטה של הנגידה
חזי כאלו, מנכ"ל הבנק
אילן סוציאנו, עוזר למזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית (למעט נושא 11 ב-12 בסדר היום)
שי רוזנשטוק, מבקר הפנים (למעט נושא 11 ב-12 בסדר היום)
אסתי שורץ, מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית
טידה שמיר (החל מנושא 6 בסדר היום)
נוכחים נוספים בנושא מס' 3 של סדר היום:
יואב סופר, דובר הבנק (טלפונית)
נוכחים נוספים בנושא מס' 4 של סדר היום:
הילה זהר, עוזרת למזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית
נוכחים נוספים בנושאים מס' 5-8 של סדר היום:
דניאל כהן, סגן מבקר הפנים
נוכחים נוספים בנושאים מס' 9-10 של סדר היום:
יעל ואקנין, מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה
חני וגנר, היחידה לתכנון וכלכלה
נוכחים נוספים בנושא מס' 11 של סדר היום:
בחלק א' יאיר ארצי, השותף המנהל בחברת CPM¹
אשר בר, מנהל אגף הלוגיסטיקה, ראש מינהלת פרויקט הבינוי
יעל ואקנין, מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה
אליצור וייזר, עוזר ליועצת המשפטית
פנינה קרן, מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל
נוכחים נוספים בנושא מס' 12 של סדר היום:
אהרון עוזיאלי, יועץ חיצוני
יוסי קוצ'יק, יועץ חיצוני
פנינה קרן, מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל

¹ חברת הניהול החדשה בפרויקט הבינוי ושדרוג מבנה הבנק.

סדר היום:

1. עדכוני נגידת הבנק
2. עדכוני מנכ"ל הבנק
3. אישור פרוטוקולים של המועצה המינהלית
4. מעקב אחר החלטות / משימות של המועצה המינהלית
5. עדכונים מוועדת הביקורת
6. דוח ביקורת בנושא פעילות אגף הביקורת שבחטיבת הפיקוח על הבנקים
7. דוח ביקורת בנושא פעילות הרשות הייעודית הפיננסית לשעת חירום
8. דוח מבקר המדינה – הפיקוח על מתן אשראי למשקי בית ועל נותני שירותי מטבע
9. דיווח חודשי על העברות תקציב
10. העברת עודפי תקציב בין שנים
11. פרויקט הבינוי
12. יחסי עבודה

הדיון:

נושא 1 בסדר היום: עדכוני נגידת הבנק

נגידת הבנק דיווחה על אודות הדיון בתקציב השנתי של הבנק שהתקיים בוועדת הכספים של הכנסת. נגידת הבנק סקרה התפתחויות כלכליות במשק הישראלי ובעולם.

נושא 2 בסדר היום: עדכוני מנכ"ל הבנק

תקציב 2015

מנכ"ל הבנק עדכן ששיעור הביצוע בתקציב של 2015 עמד על 97%, ובתקציב השכר על 96%. הוא ציין שהוחלט להעביר, בכמה סעיפים, תקציב ל-2016, ופירוט על כך יימסר בהמשך הישיבה.

פרויקט מאגר נתוני אשראי

מנכ"ל הבנק דיווח שהבנק מתקדם בהכנות הפנימיות הנדרשות לביצוע הפרויקט בהתאם ללוח הזמנים שנקבע. הוא ציין שהפרויקט מתחלק לשלושה שלבים עיקריים: (1) שלב ההקמה עד לבחירת הספק החיצוני שיקים את המאגר – שלב זה צפוי להסתיים, על פי התכנון, ביוני 2016. (2) בניית המאגר – שלב זה מתוכנן להימשך על פני שנתיים, דהיינו – להסתיים ביוני 2018, בהנחה שלא יהיו עיכובים. (3) הפעלת המאגר – בשלב זה יהיו מעורבים שלושה גופים נפרדים ובלתי תלויים שימלאו שלוש פונקציות: 1. רגולציה. 2. ניהול המאגר. 3. ממונה על הגנת הפרטיות – פונקציה שעל הקמתה הוסכם במהלך הדיונים בוועדת הכלכלה של הכנסת, אם כי עדיין לא הוחלט היכן היא תמוקם. מנכ"ל הבנק ציין שההכנות הנערכות בבנק כוללות, בין היתר: הקמה של הצוות בבנק אשר יעסוק אך ורק בפרויקט זה; הכנה של תרחישים; הכנת המודל העסקי; וכן מיפוי הסיכונים הכרוכים בפרויקט. לדבריו, הפרויקט מתנהל בשלושה צירים: המשפטי, העסקי והטכנולוגי. לכל ציר מונה עובד של הבנק, שאחראי לניהולו. מנכ"ל הבנק ציין שכל עובדי הבנק שיעסקו בפרויקט יישבו בבניין לילינבלום, ורק הם יהיו אלה שיעסקו בו מטעם הבנק.

המנכ"ל דיווח שהבנק פרסם קול קורא, שהוא מעין RFI (Request For Information), שנועד לאפשר לבנק לקבל מידע על היבטים שונים הקשורים בהקמת המאגר ממציעים פוטנציאליים בעלי ניסיון בהקמת מאגר דומה. זאת בנוסף למקורות מידע אחרים עליהם נסמך הבנק, למשל – הבנק המרכזי של אירלנד, שהקים לאחרונה מאגר

חדש של נתוני אשראי. מנכ"ל הבנק ציין שנושא אבטחת המידע יהיה אחד הנושאים המרכזיים הקשורים בהקמת המאגר. לדבריו, התשובות לקול הקורא אמורות להתקבל עד 15 בינואר 2016.²

חבר מועצה שאל אם יש התעניינות בקרב גופים בינלאומיים.

מנכ"ל הבנק השיב שכמה גופים הביעו התעניינות.³ הוא ציין שפרסום המכרז לבחירת הגורם שיקים את המאגר ויפעיל אותו תלוי בסיום הליך החקיקה. השלד של המכרז קיים אולם הוא יעבור שינויים על מנת להתאימו לחוק שיחוקק. המנכ"ל העריך שיידרש כחודש בין מועד סיום החקיקה לבין המועד שבו ניתן יהיה לפרסם את המכרז. לדבריו, יו"ר ועדת הכלכלה של הכנסת נקב בתאריך 15 בפברואר 2016 כמועד לסיום תהליך החקיקה, שהינו מורכב מאוד ולכן מתנהל "עקב בצד אגודל".

המשנה לנגידת הבנק ציינה, על מנת לסבר את האוזן, כי בישיבה האחרונה שקיימה ועדת הכלכלה של הכנסת בטיטת החוק, נדון סעיף 6 מתוך כ-140 הסעיפים המופיעים בו.

מנכ"ל הבנק ציין כי גופים חברתיים שונים מעורבים בתהליך החקיקה, משתתפים באופן פעיל בישיבות ועדת הכלכלה של הכנסת ומשפיעים על החקיקה. הוא הוסיף שקיימים חילוקי דעות בין הבנק לבין משרדי האוצר והמשפטים בנושא חלוקת הסמכויות הקשורות בניהול המאגר, ובניהול שינויים בו לאחר שיקום. חילוקי דעות קיימים גם לגבי תשתיות המאגר – לדוגמה, האם המאגר יוכל לקבל נתונים מגופים לא פיננסיים, כמו חברת החשמל.

המשנה לנגידת הבנק ציינה שבנק ישראל לא היה מעורב בשלבים הראשונים של הכנת טיוטת החוק, שבה היו מעורבים משרדי האוצר והמשפטים והמועצה הלאומית לכלכלה. לכן, מחלוקת הסמכויות שנקבעה בטיטת החוק נפקד מקומו של בנק ישראל שימלא, הלכה למעשה, תפקיד מרכזי בהקמת המאגר ובהפעלתו. לדבריה, בנק ישראל יתקשה לנהל את המאגר בתוך מסגרת שבה יהיה צורך לעבור שרשרת אישורים של גופים שונים על מנת לבצע שינוי כלשהו במאגר. היא הוסיפה, שזירוז הליך החקיקה תוך ויתור על הקפדה על פרטים עשוי להיות לרועץ בניהול מיטבי של המאגר, ניהול שיוטל על הבנק.

זיופי מטבע

מנכ"ל הבנק אמר כי נחשף ניסיון לזייף שטרות מהסדרה החדשה. הוא ציין שהזיופים היו ברמה נמוכה, ללא הצלחה לזייף את סימני הביטחון.

² הוחלט לא לפרסם - נושא הקשור להליך שטרם הסתיים.

³ הוחלט לא לפרסם - נושא הקשור להליך שטרם הסתיים.

נושא 3 בסדר היום: אישור פרוטוקולים של המועצה המינהלית

המועצה המינהלית דנה בטיוטות הפרוטוקולים של ישיבותיה שהתקיימו ב-3 בספטמבר 2015 וב-15 באוקטובר 2015.

החלטות:

המועצה מאשרת את הפרוטוקולים מישיבותיה שהתקיימו ב-3 בספטמבר 2015 וב-15 באוקטובר 2015.

נושא 4 בסדר היום: מעקב אחר החלטות / משימות של המועצה המינהלית

יו"ר המועצה המינהלית ביקש למקד את הדיון בהחלטות ובמשימות שמשך הטיפול בהן חריג.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית התייחסה להחלטה שקיבלה המועצה המינהלית ב-1 בדצמבר 2014, במסגרת דיון בנושא "תכנית עבודה ותקציב לשנת 2015 ומעקב אחר ביצוע תכנית עבודה ותקציב לשנת 2014".⁴

היא ציינה שגורמים בבנק התבקשו לבחון את השאלה האם החלטת הממשלה אכן יושמה, אך טרם התקבלה תשובה לכך.

יו"ר המועצה המינהלית ביקש להציג למועצה את התשובה שתתקבל.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית הפנתה את תשומת לב חברי המועצה להחלטה שהמועצה קיבלה בדצמבר 2013 במסגרת דיון בנושא "תכנית עבודה ותקציב לשנת 2014", הנוגעת לקביעת מדד (KPI) של אחוז ביצוע התקציב.

חבר ועדה העיר שהמנכ"ל דיווח בישיבה הנוכחית על שיעור ביצוע בתקציב 2015 של 97%. הוא הוסיף ששיעור הביצוע מהווה הישג ראוי גם אם לא נקבע יעד רשמי באמצעות מדדי ביצוע.

חבר ועדה אחר אמר ששימוש במדד KPI מחייב למדוד אותו ולעקוב אחריו באופן רציף, ולכן גם אם הבנק הגיע להישג בביצוע התקציב, עדיין אין מקום לבטל את הצורך להשתמש במדד. הוא הוסיף שיש לנתח את ביצוע התקציב ב-2015, שעל פניו נראה גבוה מדי.

מנכ"ל הבנק הציע שמדד ה-KPI הקשור לביצוע התקציב יידון במסגרת הדיון בתכנית ההתייעלות המתוכננת להיערך בסוף הרבעון הראשון של 2016.

יו"ר המועצה המינהלית ביקש שהמדד האמור יידון במסגרת הדיון בתקציב.

⁴ באותו דיון דווח למועצה שהבנק החליט לאמץ את החלטת הממשלה לקצץ 0.5% בשיא כוח האדם, אף על פי שההחלטה הייתה במסגרת חוק התקציב שעדיין לא אושר בכנסת. הקיצוץ של 0.5% בכוח האדם שווה לארבעה תקנים שהוקפאו וששווים הופחת מתקציב השכר.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית התייחסה להחלטת המועצה ממארכ 2015 בדיון בנושא "תכנית להליך התכנון לשנת 2016", בה נקבע שהדיון בתכנון תקציב רבעוני יתקיים בתחילת 2016. היא ציינה שהמועד לדיון תלוי במנכ"ל ובמנהלת היחידה לתכנון וכלכלה.

נגידת הבנק ציינה שלא כל חברי המועצה המינהלית תומכים בתכנון תקציב רבעוני.

מנכ"ל הבנק ציין שהנושא אינו בעדיפות גבוהה בעבודת הבנק.

חבר ועדה אמר שהוא מצפה שהבנק יישם את החלטות המועצה המינהלית.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית הפנתה את תשומת לבם של חברי המועצה להחלטה שקיבלה המועצה באוקטובר 2015 במסגרת דיון בנושא "תכנית עבודה ותקציב לשנת 2016 – דיון ראשוני": המועצה מבקשת לכלול בתכנית העבודה לשנת 2016 תכנית עבודה ראשונית בתחום האו"ש (ארגון ושיטות). היא ציינה שתכנית העבודה הראשונית תוצג במסגרת הדיון בתכנית ההתייעלות. מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית התייחסה להחלטה שקיבלה המועצה המינהלית בדצמבר 2011 במסגרת דיון בנושא "משוב לקוחות חטיבת IT": המועצה ציינה כי יש לדון בנושא הציון שמקבלת החטיבה בשירות ללקוח, שכן זהו אחד הכלים החשובים ביותר ליחידות שירות בכלל, ול-IT בפרט, וכדאי לבצעו פעם בשנה כדי למדוד התקדמות. מוצע כי דיון בנושא יתקיים בפעם הבאה שיהיה דיון על החטיבה. מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית ציינה כי הדיון בנושא נדחה בכל פעם מסיבות שונות.

מנכ"ל הבנק עדכן כי הסקר מצוי בשלב התכנון, לאחר שוועד העובדים הסכים לקיים אותו.

יו"ר המועצה המינהלית אמר שניכר שחלה התקדמות בנושא מאז קבלת ההחלטה.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית הזכירה שהמועצה ביקשה לבחון את טיוטת הסקר לפני ביצוע הסקר. בהתייחסה להחלטה שקיבלה המועצה המינהלית ב-17 בנובמבר 2014, בנושא "נוהל ספק לאחר מספר שנים של התקשרות, היא ציינה שגובש נוהל הכולל את הערות חברי המועצה שנמסרו בדיון אשר התקיים בנובמבר 2014.

נושא 5 בסדר היום: עדכונים מוועדת הביקורת

יו"ר ועדת הביקורת דיווח שהוועדה קיימה דיון שבו הציג היועץ שמלווה את ביקורת הפנים בפרויקט הבינוי ושדרוג מבנה הבנק את תכנית העבודה שלו, שהייתה מפורטת מאוד. התכנית כללה, בין היתר, בדיקה יסודית של כל האישורים הנדרשים בפרויקט, ושל כל התהליכים, ביקורות עומק בנושאים שונים ועוד. יו"ר ועדת הביקורת ציין שלפחות חלק מחברי הוועדה סברו שהתכנית מפורטת ושפתנית מדי. זאת, בין היתר, על רקע העובדה שישנן לא מעט בקורות בפרויקט. לדבריו, ועדת הביקורת ביקשה לצמצם את היקף הדיווח המוצע של ביקורת הפנים, ולהדגיש בו את הממצאים המהותיים שיש להם השלכות על תוצאות, ופחות את התהליכים. הוא הוסיף,

שהוועדה ביקשה לקבל דיווח פעם בחודש, כאשר הדיווח הראשון יימסר לוועדה עד השבוע הבא. הוועדה הגדירה, בקווים כלליים, את נושאי הדיווח שישמשו לצורך בקרה: התממשות סיכונים, עמידה באבני דרך, תקציב, לוחות זמנים, עמידה בתקציב ושינויים שבוצעו בפרויקט. יו"ר ועדת הביקורת העיר שכבר עתה נראה כי עומדים להתבצע שינויים בפרויקט, שחלקם מהותיים. לדבריו, ועדת הביקורת ביקשה לקבל את הדיווח של ביקורת הפנים בכתב ולקיים דיון בו.

יו"ר ועדת הביקורת דיווח שהוועדה דנה בנושא תכנית הבטיחות של הבניין בלילינבלום. לדבריו, מנכ"ל הבנק והממונה על הביטחון הציגו סיכומים שהושגו עם רשויות כיבוי האש, לפיהם התקנת המערכות תתבצע בשני שלבים, האחד באופן מיידי והשני כחלק משיפוץ הבניין, שיימשך כשנתיים. יו"ר הוועדה ציין כי הוועדה אתגרה את מנכ"ל הבנק בדרישה לתכנית שלפיה התקנת כל המערכות בבניין כולו תסתיים כבר ב-2016. מנכ"ל הבנק יבחן את האפשרות להכין וליישם תכנית שכזו.

יו"ר המועצה המינהלית שאל אם לא ניתן להתקין את המערכות בבניין כולו במהלך אחד. הוא שאל אם המגבלה היא כספית.

יו"ר ועדת הביקורת השיב שמנכ"ל הבנק ציין בדיון כי ייתכן שבמסגרת השיפוץ הכולל של המבנה יהיה צורך להוציא חלק מהמערכות שיותקנו, ככל שיותקנו, ב-2016 וההשקעה בהן תרד לטמיון⁵. הוועדה סברה כי גם אם השקעה, שהערכה בכ-600,000 ש"ח, אכן תרד לטמיון, הרי שהיא מוצדקת לנוכח העובדה שעל כף המאזניים ניצבים בטיחות וחיי אדם.

חבר המועצה המינהלית אמר שיש להביא בחשבון גם את העובדה שמספר עובדי הבנק בבניין בלילינבלום עתיד לגדול, עקב מעבר עובדים הקשורים בפרויקט מאגר נתוני האשראי.

מנכ"ל הבנק אמר שההשקעה הנוספת היא בסכום דומה לסכום ההוצאה שתוכננה ל-2016 עבור מערכות בטיחות אש בבניין הבנק ברחוב לילינבלום – אשר יותקנו במרתף הבניין ובמרכז המבקרים. דהיינו, אם ב-2016 תבוצע התכנית הכוללת, היא תסתכם ב-1.2 מיליוני ש"ח. מנכ"ל הבנק ציין כי הנחה את הגורמים הרלוונטיים – כמו היחידה לתכנון וכלכלה ויחידת הרכש המרכזית – להיערך לטפל בנושא. הוא הוסיף שאמנם התהליך מצוי בראשיתו, אך הוא יוכל לדווח כבר בישיבה הבאה של המועצה המינהלית על מקורות התקציב ולוח הזמנים.

יו"ר ועדת הביקורת ציין שמנכ"ל הבנק התחייב שלא לפתוח את מרכז המבקרים לקהל הרחב לפני שתותקן מערכת מתאימה לבטיחות באש.

החלטות:

1. המנכ"ל ידווח בישיבת המועצה הקרובה על הל"ז והעלות לטיפול בהתקנת מערכת כיבוי אש בכל מבנה הבנק ברחוב לילינבלום בתל אביב.

⁵ לעת עתה לא הוגדר מועד לשיפוץ.

2. המשך הדיווח על התוכנית לטיפול בנושא הרשאות יוצג על ידי המנכ"ל בישיבת ועדת הביקורת בעוד חודש (11/2).

נושא 6 בסדר היום: דוח ביקורת בנושא פעילות אגף הביקורת שבחטיבת הפיקוח על הבנקים

מצורפת תמצית של ממצאי דוח הביקורת בנושא פעילות אגף הביקורת שבחטיבת הפיקוח על הבנקים (נספח א') יו"ר ועדת הביקורת דיווח על הדיון שקיימה הוועדה בדוח הביקורת בנושא אגף הביקורת בפיקוח על הבנקים. לדבריו, אחד הממצאים העיקריים בדוח היה שהמערכת הממוחשבת המשמשת כיום את האגף היא מיושנת וסובלת מבעיות וליקויים. יו"ר ועדת הביקורת ציין שהמפקחת על הבנקים מסרה בדיון שב-2016 ישנו תקציב להחלפת המערכת. עם זאת, חברי הוועדה התרשמו שהחלפת המערכת עלולה להימשך לאחר 2016. לכן, הוועדה ביקשה מהמנכ"ל להציג לה תכנית מפורטת להחלפת המערכת המהווה יסוד בעבודת אגף הביקורת.

מנכ"ל הבנק דיווח שלאחר הדיון בוועדת הביקורת נערכה בבנק בדיקה של פתרונות אפשריים, ואחד מהם היה פיתוח של מודול במערכת "נתיב" הקיימת בבנק, שיתאים לצרכים של אגף הביקורת בפיקוח על הבנקים. הוא ציין שלאחרונה התחלף הספק שמתחזק את מערכת "נתיב", וכי ההסכם עם הספק החדש לפיתוח המודול הנ"ל אמור להיחתם בימים הקרובים. להערכתו, ניתן יהיה להשתמש במודול כבר באוגוסט 2016. מנכ"ל הבנק ציין שממצא אחר שנכלל בדוח הביקורת היה היעדר כלים מתאימים שיאפשרו למבקרים מאגף הביקורת גישה מרחוק למאגרי המידע בבנק. הוא ציין שהבעיה האמורה נחלקת לשניים: היעדר מספיק מחשבים ניידים, ברמה טובה, הדרושים לכ-40 מבקרים, והיעדר פתרון טכנולוגי שיאפשר גישה מרחוק למאגרי הבנק, באמצעות המחשבים הניידים. מנכ"ל הבנק אמר שהבנק אינו מאפשר, כמדיניות, גישה מרחוק לעובדי הבנק, למעט לדוא"ל שלהם. הוא אמר שייתכן ששילוב של מחשבים ניידים ושימוש בתוכנת GOOD, המאפשרת גישה מאובטחת לשרת הדואר, יספק פתרון חלקי לבעיית הגישה מרחוק. הוא הוסיף שהורה לבחון את האפשרות לרכוש מחשבים ניידים בכמות ובאיכות שתספק את צורכי אגף הביקורת.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית ציינה שבין המסמכים שהוגשו לקראת הישיבה הנוכחית היה גם מסמך שהגישה ביקורת הפנים, המפרט לוח זמנים מעודכן ליישום המלצות ביקורת הפנים שהוצגו בדוח הביקורת.

יו"ר ועדת הביקורת אמר שאחת המלצות של ביקורת הפנים שנגעה לנושא הרשאות הגישה למאגרי המידע של האגף אמנם מקובלת על המבוקר, אך המבוקר ציין שהיא אינה ניתנת לביצוע. יו"ר הוועדה אמר שתשובה כזו אינה קבילה, וכי צריך למצוא פתרון הניתן ליישום שיהיה מקובל גם על ביקורת הפנים.

סגן מבקר הפנים דיווח כי לאחר הדיון נדונה עם החטיבה לטכנולוגית המידע אפשרות טכנולוגית ליישום פתרון להמלצה האמורה, ומסתמן כי ניתן ליישם פתרון, ולו גם חלקי, עד תום המחצית הראשונה של 2016.

יו"ר ועדת הביקורת אמר שממצא נוסף בדוח הביקורת התייחס לסוגיית עריכת ביקורות בשלוחות של בנקים ישראלים בחו"ל. לדבריו, המפקחת על הבנקים אמרה בדיון, בין השאר, שביקורת שכזו תהיה יקרה מאוד ולא

אפקטיבית בשל סביבת הרגולציה השונה. עם זאת, לדבריה, לנוכח סיכונים משמעותיים, למרות שפעילות השלוחות הולכת ומצטמצמת, היא תבחן חלופות מתאימות עליהן היא תדווח לוועדת הביקורת.

סגן מבקר הפנים ציין שהמפקחת על הבנקים הדגישה כי מתקיימת ביקורת על הגופים בבנקים המסחריים המפקחים על פעילות השלוחות.

מנכ"ל הבנק דיווח כי הבנק בוחן חלופות לטיפול בבעיית ההרשאות בבנק. לדבריו, יש להבחין בין מערכת מסוג אחד שבאמצעותה מנהלים הרשאות גישה למערכת מסוימת, לבין מערכת מסוג שני, המאפשרת ניהול של כלל ההרשאות לכלל עובדי הבנק. המערכת מהסוג השני היא מערכת מינהלתית, שבה יבואו לידי ביטוי שינויים בכוח האדם בבנק, ובתוך זה מעבר עובדים בין תפקידים. מנכ"ל הבנק ציין כי כעת מתבצע בבנק מיפוי של תהליך הבקרה על ההרשאות בבנק, שהינו תהליך מורכב. זאת משום שישנן מערכות שניהול הרשאות הגישה אליהן הוא חלק אינטגרלי מהן, וישנן מערכות ייעודיות, של אבטחת מידע, המנהלות הרשאות עבור מערכות אחרות. לדבריו, הבעיה הגדולה היא בעיית המעקב והבקרה, המהווה סיכון ברמה האסטרטגית. הוא ציין כי ישנן שתי רמות של בקרה: האחת, ברמת החטיבה, באחריות מנהל החטיבה שהוא הגורם הנושא באחריות לסיכונים שבחטיבתו; השנייה, היא ברמת בקרת-על – בקרה על משתמשי-על / אדמיניסטרטורים – שהוחלט שתהיה באחריות היחידה לניהול הסיכונים.

יו"ר המועצה המינהלית שאל את מנכ"ל הבנק בתוך כמה זמן הוא יוכל להציג תכנית להטמעת מערכת מתאימה לניהול הרשאות בבנק.

מנכ"ל הבנק העריך שיוכל להציג תכנית שכזו בתוך חודש. הוא ציין כי קיימת תוכנה מתאימה, אלא שהנושא לא תוקצב ל-2016.

סגן מבקר הפנים אמר שהפתרון אינו טכנולוגי גרידא, באמצעות תוכנה כזו או אחרת, אלא הוא צריך לתת מענה לצרכים. הגדרת הצרכים צריכה להתבסס על עבודת או"ש שתיערך בבנק. הוא הוסיף שבבנק קיימת מערכת לניהול משתמשים – ITIM – אך לא לניהול הרשאות. הוא ציין שהמועד שנקבע ליישום המלצת הביקורת הכלולה בדוח הנוגעת לשימור עובדים, הינו 30 ביוני 2016.

החלטות:

1. על פי סעיף 20(א)(7) לחוק בנק ישראל, התש"ע-2010, החליטה המועצה לאשר את המלצות ועדת הביקורת לגבי דוח ביקורת בנושא אגף הביקורת שבחטיבת הפיקוח על הבנקים.
2. המנכ"ל יעדכן בישיבת ועדת הביקורת הקרובה בנוגע לפתרון לכלי העבודה של מבקרי אגף הביקורת (11/2/16).

3. הביקורת הפנימית דיווחה כי לוחות הזמנים לפתרון סעיפים 6(3)1.4.4 ו- 7(3)4.5.1 נקבעו, על פי החלטת ועדת הביקורת, ליוני 2016.

נושא 8 בסדר היום: דוח מבקר המדינה – הפיקוח על מתן אשראי למשקי בית ועל נותני שירותי מטבע יו"ר ועדת הביקורת אמר שהערותיו של מבקר המדינה היו יותר בעלות גוון טכני ונגעו לפרוצדורות ותהליכים, בעוד שתשובות הבנק לדוח התייחסו יותר לעניינים כלליים ומהותיים. כך לדוגמה, הבנק מציין בתשובתו שמבחינת הנתונים על האשראי למשקי הבית, המצב בישראל הוא טוב בהשוואה לעולם. לדבריו, הבנק השיב עוד, שהנתונים הקיימים מספקים לשם שמירה על היציבות הפיננסית, אך עם זאת הבנק ימשיך לפעול על מנת לקבל לידיו גם את הנתונים החסרים לו כיום.

החלטות:

על פי סעיף 20(א)(7) לחוק בנק ישראל, התש"ע-2010, המועצה המינהלית החליטה לאשר את המלצת ועדת הביקורת לאמץ את החלטות הצוות לתיקון ליקויים שצינו בדוח מבקר המדינה על הפיקוח על מתן אשראי למשקי בית ועל נותני שירותי מטבע, שפורסם ב-28 באוקטובר 2015. בהתאם לסעיף 21ב.(א) לחוק מבקר המדינה, תשי"ח-1958 (נוסח משולב), יושב ראש המועצה ידווח למבקר המדינה על החלטות הצוות לתיקון ליקויים כאמור.

נושא 7 בסדר היום: דוח ביקורת בנושא פעילות הרשות הייעודית הפיננסית לשעת חירום

מצרפת תמצית של ממצאי דוח הביקורת בנושא פעילות הרשות הייעודית הפיננסית לשעת חירום (נספח ב') יו"ר המועצה המינהלית אמר שבדוח נכתב, בין היתר, מפי גורמים בכירים ביותר בפיקוח על הבנקים, שהפיקוח על הבנקים מחליט מראש על היקף תרגול מערכת הבנקאות בהתאם לשיקולים שונים ועל צירוף גורמים אחרים לתרגילים כראות עיניו. הוא ציין שביקורת הפנים המליצה, לנוכח העובדה שהשתתפות שאר החטיבות בתרגילים לאומיים כגון נקודת מפנה, אינה סדירה, לתכלול את הנושא ברמת הבנק. יו"ר המועצה שאל האם הפיקוח על הבנקים פועל, בתוקף תפקידו כרשות הייעודית הפיננסית, כגוף לווייני עצמאי או כחלק מבנק ישראל.

יו"ר ועדת הביקורת השיב שלדעתו ביקורת הפנים, בהמלצה האמורה, חרגה מתפקידה. הוא ציין כי מבקר המדינה ורח"ל (רשות חירום לאומית) ציינו לשבח את תפקודה של הרשות הייעודית הפיננסית. גם דוח הביקורת היה חיובי, ככלל, למעט ניואנסים כאלה ואחרים.

ראש המטה של הנגידה העיר שבקרוב מתוכנן להתקיים דיון אצל הנגידה בהמלצות ביקורת הפנים הכלולות בדוח הביקורת.

⁶ ממצא בדוח הביקורת הנוגע להרשאות בתיקיות אגף הביקורת.

⁷ ממצא בדוח הביקורת הנוגע לשימור עובדים באגף הביקורת.

החלטות:

על פי סעיף 20(א)(7) לחוק בנק ישראל, התש"ע-2010, החליטה המועצה לאשר את המלצות ועדת הביקורת לגבי דוח ביקורת בנושא רשות ייעודית פיננסית לשעת חירום.

נושא 9 בסדר היום: דיווח חודשי על העברות תקציב

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה דיווחה על העברת תקציב, שאישורה היה בסמכות נגידת הבנק, בסכום כולל של 2 מיליוני ש"ח, מתחום פעולה הוצאות לתחום פעולה השקעות לצורך הגדלת תקציב השקעות, וכן סכום של 300,000 ש"ח, בין תחומי פעולה השקעות, בגין הקדמת פרויקט שיקום רצפת האתר השמור.

נושא 10 בסדר היום: העברת עודפי תקציב בין שנים

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה ציינה שהוחלט, ככלל, שלא להעביר עודפי תקציב מ-2015 ל-2016, אלא במקרים חריגים, שאותם תתבקש המועצה המינהלית לאשר. היא פירטה בקשות לשתי העברות שכאלה: האחת בגין הקמת המשרדים בהר חוצבים, והשנייה בגין העברת מרכז המבקרים לתל אביב. הסכום הכולל של ההעברות מסתכם לכדי 2,733 אלפי ש"ח. מנהלת היחידה ציינה שלהחלטה שלא להעביר עודפי תקציב משנה לשנה יהיו השלכות על פרויקטים מסוימים במהלך השנה הקרובה. לדוגמה, אם בתקציב של פרויקט מסוים נותרה שארית ב-2015 שלא הועברה ל-2016 משום שעל פי ההערכות לא יהיה בה צורך ב-2016, הרי שאם הפרויקט יימשך מעבר ל-2016 ייתכן שאז דווקא יהיה צורך באותה שארית. מנהלת היחידה ציינה שלכל פרויקט הוגדרה מסגרת תקציב. בדרך כלל סך התקציב של הפרויקט לא משתנה, אך לוח הזמנים שלו עשוי להשתנות, והדבר משפיע על מועדי התשלום לספק.

החלטות:

על פי סעיף 20(א)(3) לחוק בנק ישראל, התש"ע-2010, החליטה המועצה לאשר את העברת עודפי התקציב משנת 2015 לשנת 2016, בסך של 2,733 אלפי ש"ח.

נושא 11 בסדר היום: פרויקט הבינוי

יו"ר המועצה המינהלית אמר שהדיון יתנהל בשני חלקים. בחלק הראשון יציגו נציגי הבנק את התקדמות הפרויקט ויענו לשאלות חברי המועצה, ובחלק השני יקיימו חברי המועצה דיון בינם לבין עצמם.

חלק א'

מנכ"ל הבנק אמר שלקראת הדיון נפגשו הוא וראש מינהלת הפרויקט עם אחד מחברי המועצה ששאל שאלות והעיר כמה הערות, שלדעתו היו נכונות ומועילות. המנכ"ל אמר שבדבריו יתייחס בעיקר למרכז הטכנולוגיה והחירום, על רקע השינויים הצפויים בו.⁸ מנכ"ל הבנק ציין שהמועצה המינהלית דנה ממושכות בשיטת הבנייה הנכונה של המבנה האמור, והגיעה למסקנה שזו תהיה 'תכנון וביצוע'. על פי שיטה זו, המזמין, דהיינו הבנק, מתכנן

⁸ הוחלט לא לפרסם – נושא הקשור למוכנות הבנק לשעת חירום.

את החלק הארי של תכנית המבנה, ומותר בידי הקבלן המבצע חלק קטן יחסית מהתכנון, בעיקר הצעות לשיפור והשלמות, שגם בו יש כדי להעביר אחריות לתכנון אל הקבלן.⁹ המנכ"ל ציין שבמהלך התכנון הוגשו בקשות שלו היו מתקבלות, המשמעות הייתה חריגה מהתקציב שהוגדר למבנה, ולכן הוא דחה אותן. בקשות שנראו בעיניו ראויות יותר, ושאותן דחה, הוצגו למועצה המינהלית. לדבריו, ההתמודדות עם הבקשות מהווה חלק מניהול סיכונים שאתו הוא מתמודד. מנכ"ל הבנק אמר שכעת מונחת הצעה של הקבלן לשנות את התכנון של מרכז הטכנולוגיה והחירום, שלדעתו הבנק עשוי לצאת ממנה נשכר.¹⁰ מנכ"ל הבנק אמר שנכון וראוי להקשיב למי שיש לו ניסיון מתאים, מה גם שתנאי המכרז וההסכם עם הקבלן מאפשרים לקבלן, כאמור, לערוך שינויים בתכנון. המנכ"ל ציין שעלות השינויים שהציע הקבלן מסתכמת, לאחר שהתקיים אתו מו"מ, ב-11 מיליוני ש"ח. הוא הוסיף שהמשמעות של התוספת לעלות היא שהבצ"מ¹¹ הכולל של הפרויקט יצטמצם לכדי כ-4 מיליוני ש"ח. לדבריו, בתמורה לכך, הבנק מקבל שיפור בתכנון, ולא פחות חשוב, הקבלן נוטל עליו את האחריות לתכנון.¹² מנכ"ל הבנק אמר שניתן יהיה למצוא מקורות מתוך תקציב הפרויקט שיאפשרו להגדיל את הבצ"מ בכ-6 מיליוני ש"ח, דהיינו לרמה של כ-10 מיליוני ש"ח. לדבריו, הבעיה הגדולה יותר הכרוכה בהצעת הקבלן היא ההשפעה שיש לשינוי המוצע על לוח הזמנים של הפרויקט. זאת משום שהשינוי כרוך בהעמקת החפירה הנדרשת עבור בניית מרכז הטכנולוגיה והחירום. תוספת הזמן הכרוכה בהעמקת החפירה תכלה למעשה את שולי הביטחון שהבנק הביא בחשבון בלוח הזמנים של הפרויקט. לדבריו, להתמשכות הפרויקט מעבר ללוח הזמנים שתוכנן ישנן השלכות כספיות, בין היתר לנוכח העובדה שהבנק יצטרך להאריך את משך תקופת השכירות במבנה החלופי.¹³ מנכ"ל הבנק אמר שאמנם הקבלן יתחייב, בהסכם החדש שייחתם אתו, שלא יהיו לו דרישות כספיות נוספות מהבנק, אך אין בכך להבטיח שההוצאות בפרויקט לא יגדלו, בנסיבות מסוימות. מנכ"ל הבנק הדגיש שהיועצים של הבנק תמכו בשינויים שהציע הקבלן לערוך בתכנית, חרף הסיכונים הנוספים לפרויקט, הנובעים מהשחיקה בבצ"מ ובשולי הביטחון בלוח הזמנים. הוא ביקש מהמועצה לאשר את השינוי.

ראש מינהלת פרויקט הבינוי אמר שהבנק ניצב בצומת שבו צריך היה להחליט אם לאכוף על הקבלן את התכנון של הבנק, הנוגע למרכז הטכנולוגיה והחירום, או לאפשר לו לערוך שינויים, כפי שתנאי המכרז וההסכם מאפשרים לו. לדבריו, הקבלן הציע לערוך שינויים מפליגים יותר מאלה המוצגים כעת למועצה, אך לאחר ויכוחים נוקבים, בעיקר בנושאי הקונסטרוקציה והמיגון של המבנה, הסכים הבנק לקבל רק את החלק שהוא מצא כי הוא מהווה ערך מוסף מבחינתו. הפשרה שהושגה מהווה, לדעת הבנק, נקודת איזון בין הערך המוסף שיש לתכנון של הבנק, לבין הערך המוסף שיש לתכנון של הקבלן. ראש מינהלת הפרויקט אמר שהדבר החשוב ביותר שהושג, מבחינת הבנק, הוא העברת האחריות והסיכון לקבלן.¹⁴ לדבריו, על מנת להעריך את השווי של השינוי המוצע במונחים כספיים עבור הבנק – שהיועצים העריכו בטווח שבין 10 ל-20 מיליוני ש"ח – יש להביא בחשבון גם

⁹ הוחלט לא לפרסם – נושא הקשור למוכנות הבנק לשעת חירום.

¹⁰ הוחלט לא לפרסם – נושא הקשור למוכנות הבנק לשעת חירום.

¹¹ בצ"מ – בלתי צפוי מראש – כרית ביטחון המיועדת להוצאות בלתי צפויות.

¹² הוחלט לא לפרסם – נושא הקשור למו"מ שטרם סוכם.

¹³ הוחלט לא לפרסם – נושא שפרסומו עלול לפגוע במו"מ עתידי.

¹⁴ הוחלט לא לפרסם – נושא שפרסומו עלול לפגוע במו"מ עתידי.

את העובדה שהקבלן מתחייב כי מעתה ואילך לא יהיו לו תביעות נוספות כלשהן, כספיות ואחרות, מהבנק, בגין העבר. בין היתר, הקבלן לא יוכל לטעון כלפי הבנק על עיכובים, ככל שהיו עד כה, שמהם הוא כביכול ניזוק. ראש מינהלת הפרויקט אמר שמבחינת הקבלן, ההישג הוא שניתן לו לפעול בהתאם לתכנית שהוא מסכים לה, או לכל הפחות יכול לחיות עמה בשלום. יש בכך, ולו רק בהיבט הפסיכולוגי, משום חיזוק הקשר של הקבלן לפרויקט והמחויבות שלו כלפיו. ראש מינהלת הפרויקט אמר שבמסגרת השינויים עליהם הוסכם עם הקבלן, הבנק השיג הישגים נוספים של תכנון משופר ויעיל יותר של מרכז הטכנולוגיה והחירום, כמו, לדוגמה, תכנון הכניסה למבנה. *¹⁵ זאת ועוד, בראייה לטווח הרחוק, השינויים משרתים היטב את האינטרס של הבנק בהיבטים של תחזוקת מרכז הטכנולוגיה והחירום ותפעולו. *¹⁶

יו"ר המועצה המינהלית ציין שעל פי חוות הדעת של המחלקה המשפטית הבנק, אין מניעה לבנק לערוך עם הקבלן הסכם נוסף שבו יבואו לידי ביטוי ההסכמות הנובעות מהשינויים בבניית מרכז הטכנולוגיה והחירום.

*¹⁷

חבר מועצה שאל את השותף האחראי בחברת CPM, שהצטרף זה עתה לדיון, מי ינהל את הפרויקט בשטח עבור הבנק.

השותף האחראי בחברת CPM השיב שאת התפקיד ימלא מנהל הפרויקט מטעם החברה, והוא כשותף בכיר בה, ישמש כשותף אחראי מטעמה. הוא סקר את 25 שנות ההיסטוריה של החברה ואת הניסיון שצברה בניהול פרויקטים שונים ומגוונים, ובהם פרויקטים רבים עבור המגזר הציבורי. הוא ציין שבכל אחד מהפרויקטים אותם מנהלת החברה, משמש אחד משישה השותפים בה כשותף אחראי. הוא הדגיש שהחברה היא הגורם האחראי כלפי המזמין בכל הקשור לניהול הפרויקט, על כל ההיבטים שלו: האיכות, לוח הזמנים והתקציב. הוא הוסיף שמסתמן כי בתוך 48 שעות יגויס מועמד מתאים לנהל את פרויקט הבינוי ושדרוג מבנה הבנק מטעם חברת CPM.

מנכ"ל הבנק ביקש מהשותף האחראי בחברת CPM לתאר את תפקידו בפרויקט כשותף אחראי.

השותף האחראי בחברת CPM אמר שהיות שמנהל הפרויקט המיועד אינו חלק מהצוות הקבוע של החברה, הוא ילווה אותו באופן צמוד על מנת לוודא שהוא מתאים לתפקיד ועושה את מלאכתו כראוי. אמנם, הניסיון של המועמד הוא בהחלט מכובד ואין סיבה שלא יתאים לתפקיד, אבל בחודשים הראשונים שלו בתפקיד, או אפילו בחצי השנה הראשונה, הוא צפוי להשקיע הרבה שעות בליווי, והמעורבות שלו תהיה רבה. לדבריו, לאחר פרק זמן, כאשר הוא יתרשם שהדברים נכנסים למצב של "טייס אוטומטי", הוא ימתן את האינטנסיביות של מעורבותו, אך ימשיך להגיע לישיבות המינהלת ולישיבות עם הקבלן וקבלני המשנה.

חבר מועצה אמר שמכיוון שהפרויקט הוא מורכב מאוד, אין סיכוי שהוא ייכנס למצב של טייס אוטומטי.

¹⁵ הוחלט לא לפרסם – נושא שפרסומו עלול לפגוע במו"מ עתידי.

¹⁶ הוחלט לא לפרסם – נושא הקשור למוכנות הבנק לשעת חירום.

¹⁷ הוחלט לא לפרסם – נושא שפרסומו עלול לפגוע במו"מ עתידי.

השותף האחראי בחברת CPM הבהיר שכוונתו ב"טייס אוטומטי" היא לשלב שבו מנהל הפרויקט יוכיח מידה רבה של עצמאות. הוא ציין שבשלבם הראשונים הוא מתעתד להקדיש לפרויקט כ-100 שעות חודשיות, ואילו לאחר כמה חודשים הוא מעריך שיוכל לצמצם את מעורבותו לכדי 30 שעות חודשיות.

חבר מועצה ביקש מהשותף האחראי בחברת CPM לתאר פרויקט מוצלח במיוחד בו היה מעורב.

השותף האחראי בחברת CPM תיאר פרויקט שזכה בפרס של האגודה הבינלאומית לניהול פרויקטים, ולבקשת חבר המועצה הוסיף ותיאר את מבנה הניהול של אותו פרויקט. הוא ציין כי שימש כשותף אחראי גם בפרויקט האמור.

חבר מועצה שאל האם ריבוי היועצים בפרויקט הבינוי ושדרוג מבנה הבנק אינו דבר חריג בפרויקטים של בנייה.

השותף האחראי בחברת CPM השיב שבכל פרויקט יש את האלמנטים הייחודיים המרכיבים אותו, ולכל אחד מהאלמנטים כדאי שיהיה יועץ המומחה בו. הוא אמר שכל יועץ הוא כמו נגן בתזמורת, ותפקידו של מנהל הפרויקט הוא לתאם ולסנכרן בין עבודת כל היועצים על מנת לקבל את המוצר המיטבי. הוא ציין שלחברת CPM יש ניסיון בפרויקטים שבהם היו מעורבים 30 ו-40 יועצים שונים. הוא הוסיף שרציפות תפקוד הוא תחום חדש יחסית בבנייה, אך החברה תדע לנהל גם את יועץ רציפות התפקוד.

חבר מועצה העיר, שהצגת נתוני התקציב וביצוע התקציב לכשעצמה אינה עונה על השאלה האם הייתה סטייה בביצוע התקציב לעומת התכנון, או האם מתחילה להתפתח סטייה כלשהי מהנתיב המתוכנן של ביצוע התקציב. הוא הוסיף שחשוב לאתר סטיות כאלה, ככל שניתן, כאשר הן מתהוות ולא בדיעבד.

ראש מינהלת פרויקט הבינוי אמר שלעת עתה לא ניכרת סטייה מהתקציב המתוכנן. לדבריו, התקציב מבוקר ומנוהל כהלכה. הבנק, בהתאם לאפשרות הקיימת במכרז, הקדים תשלומים לקבלן כנגד ערבויות בנקאיות, על מנת שיוכל לרכוש חומרי גלם לצורך ביצוע הפרויקט. הוא הדגיש שהתשלומים לקבלן אינם משקפים את התקדמות העבודות בשטח, שהיא מינורית הרבה יותר.

השותף האחראי בחברת CPM אמר שבתחילת דרכו של פרויקט מתבססים על תקציב אומדני. מכיוון שאי הוודאות בתחילת הדרך גבוהה, מוסיפים לתקציב האומדני תוספת בסדר גודל של כ-15% כבצ"מ. ככל שמתקדמים בפרויקט, ניתן לשפר את האומדנים, אך בפרויקט כמו הבינוי ושדרוג מבנה הבנק, צריך לשמור על בצ"מ גבוה יחסית שיאפשר להתמודד עם שינויים. לדבריו, לאורך הפרויקט כולו מציגים את הנתונים, מתלכטים, מרדדים את ההוצאות ומתכנסים לתקציב הקיים. זו השיטה שבה פועלים במסגרת התקציב.

חבר מועצה אמר שעד היום הסתכמה ההוצאה בפרויקט בכ-100 מיליוני ש"ח. הוא ביקש לקבל דיווח המציג את ההוצאה המצטברת אל מול התקציב המתוכנן בנקודת זמן מסוימת, וגם תחזית לעמידה בתקציב המתוכנן בסיום הפרויקט.

יו"ר המועצה המינהלית אמר שדיווח כאמור יוצג לוועדת הביקורת בשיבתה הקרובה. הוא הוסיף שהמועצה קבעה בזמנו שוועדת הביקורת היא הגוף שעוקב אחר הפרויקט, ואחת לתקופה יימסר דיווח גם למועצה.

חלק ב'

יו"ר המועצה המינהלית אמר שהפרויקט מצוי בנקודה קריטית, שבה נדרשת המועצה לקבל החלטות. לדעתו, נכון להעביר יותר אחריות לקבלן. כמו כן, התברר כי פתרון המיגון של יועץ רציפות התפקוד אינו הפתרון היחיד, כפי שהצטייר קודם לכן, וכי גם יועץ רציפות התפקוד סבור שהפתרון החדש שהוצע ראוי אף הוא. לדברי יו"ר המועצה המינהלית, הדבר מוביל אותו למסקנה שיתכנו מגוון פתרונות לבעיות שיעלו במהלך ביצוע הפרויקט, דבר המחדד את הצורך במעורבותו בפרויקט של השותף האחראי בחברת CPM.

חבר מועצה אמר שאמנם הקבלן הראשי בפרויקט וקבלן המשנה שלו, אשר יתקין את המערכות, הם בעלי ניסיון ומהטובים שניתן למצוא בשוק הישראלי, אך הבנק קשור בהסכם רק מול הקבלן הראשי, בעוד שקבלן המשנה קשור בהסכם שאינו שקוף לבנק מול הקבלן הראשי. הוא אמר שאם יוצאו בעיות בקשר שבין הקבלן הראשי לקבלן המשנה, הבנק עלול להיפגע.

היועצת המשפטית אמרה שישנו הסכם משולש שבו קשורים הבנק, הקבלן הראשי וקבלן המשנה. עם זאת הקבלן הראשי הוא הכתובת של הבנק והוא שהפקיד את הערבויות הכספיות שבידי לבנק.

* 18

חבר המועצה הקודם אמר שבפרויקט שכזה אמורות להיות שתי כריות ביטחון: האחת, לתקציב, בהיקף של 5%-3%, והשנייה – בלוח הזמנים של הפרויקט, שתאפשר לבנק להתמודד עם שינויים בלתי צפויים מראש ותהיה תחת שליטתו. הוא אמר שחייב להיות נוהל ברור וישים לביצוע שינויים בפרויקט, ומנכ"ל הבנק צריך להיות הגורם השולט על השינויים. חבר המועצה הוסיף שחשוב שיהיה מנהל פרויקט מטעם חברת הניהול אשר יקדיש את כל זמנו לפרויקט. הוא הוסיף שלדעתו לא ייתכן שהשותף האחראי מטעם חברת CPM יקבע כבר עכשיו שהוא עומד להפחית את מעורבותו בפרויקט עד כדי שליש משרה בלבד.

מנכ"ל הבנק אמר שהוא מצפה בעיקר לתרומה מקצועית ולא ניהולית של השותף האחראי, על רקע ניסיונו בפרויקטים של בינוי.

נגידת הבנק אמרה שיש הסכמה על כך שהשותף האחראי אינו מהווה תחליף למנהל פרויקט מטעם חברת הניהול.

חבר המועצה הקודם אמר שמנכ"ל הבנק הוא שצריך לאשר את זהות מנהל הפרויקט מטעם חברת הניהול. הוא הוסיף שצריך להגדיר מדדי ביצוע בפרויקט אשר יהיו ברורים ויאפשרו מעקב רצוף אחר התפתחותו. הוא אמר שמדדי ביצוע הם תשומה קריטית בכל הקשור לניהול שינויים בפרויקט.

¹⁸ הוחלט לא לפרסם – נושא שפרסומו עלול לפגוע במו"מ עתידי.

היועצת המשפטית ציינה שבירור שערכה העלה כי ההסכם המשולש בין הבנק לבין הקבלן הראשי וקבלן המשנה נוגע רק לעניין התחזוקה, ולכן במהלך הבינוי הכתובת היחידה של הבנק היא הקבלן הראשי.

חבר המועצה הקודם אמר שלקבלן הראשי היה חשוב מאוד לפעול לקידום הפרויקט, משום שהוא החל את עבודתו באיחור של כארבעה חודשים, ולכן כפה על קבלן המשנה את עמדת הבנק בנושא התחזוקה בעקבות השינוי בשטח המבנה. הוא הוסיף כי ייתכן שיתגלעו מחלוקות נוספות בין הקבלן הראשי לקבלן המשנה בשלב מאוחר יותר. הוא אמר שצריך להגדיר את הקבלן הראשי כאחראי לשינוי בלוח הזמנים של הפרויקט, על רקע הצורך בהעמקת החפירה בעקבות עדכון התכנון. הוא הוסיף שתפקידו של הגוף בבנק שמנהל את השינויים בפרויקט – ה-CCB (Change Control Board) – הוא לעקוב אחר לוח הזמנים בפרויקט. חבר המועצה ציין שמבחינתו התנאים המוקדמים לחתימה על ההסכם הם: כרית ביטחון בתקציב, כרית ביטחון בלוח הזמנים, אישור של מנהל פרויקט מטעם חברת הניהול, קיומו של נוהל שינויים בפרויקט והגדרת מדדי האיכות.

חבר מועצה אחר העיר שכבר נעשה שימוש בכריות הביטחון בתקציב ובלוח הזמנים, ועתה הן מצומקות יותר.

חבר המועצה הקודם אמר שיש לדרוש מהקבלן להרחיב את כרית הביטחון בלוח הזמנים, למשל, על ידי עבודה במשמרת נוספת. הוא אמר שאין ספק שלקבלן יש כרית ביטחון משלו בכל הקשור לתקציב וללוח הזמנים של הפרויקט. הוא הציע לנהל משא ומתן עם הקבלן על מנת שיקטין את היקף כריות הביטחון שלו. לדוגמה, אם הקבלן דורש 11 מיליוני ש"ח עבור ביצוע השינויים, אפשר, לדעתו, להפחית את הסכום, משום שזה כולל, כאמור, כרית ביטחון.

חבר מועצה אמר שלדעתו הקבלן לא יסכים לוותר לבנק על כרית ביטחון, ככל שהיא קיימת בתקציב ובלוח הזמנים שלו.

יו"ר המועצה המינהלית אמר שיש להשאיר את המשא ומתן עם הקבלן בידי הגורמים המתאימים בבנק.

חבר מועצה אמר שצריך לוודא שבידי מנכ"ל הבנק תישאר, לאחר התכנון החדש, כרית ביטחון בלוח הזמנים של הפרויקט, על מנת שהוא יוכל לעמוד בשני היעדים החשובים בפרויקט, מועד החזרה של עובדי הבנק למבנה המרכזי ומועד סיום הפרויקט.

חבר מועצה אחר אמר שהעמידה בלוח הזמנים בפרויקט מותנית, בין היתר, במערכת היחסים שבין הקבלן הראשי לבין קבלן המשנה, שיש לה השלכות על ביצוע הפרויקט. לקבלן הראשי יש אחריות ישירה ומלאה כלפי הבנק גם על עבודתו של קבלן המשנה, המהווה רק חלק מהפרויקט. עם זאת, לדבריו, האחריות של הקבלן הראשי תבוא לידי ביטוי רק בפיצוי כספי, במידה שקבלן המשנה לא יעמוד בהתחייבויותיו, אך אין בכך תחליף לפעילות הנדרשת מקבלן המשנה בפרויקט, והבטחה שהפרויקט יבוצע לפי לוח הזמנים שנקבע. דהיינו, הקבלן הראשי לא יוכל להיכנס לנעליו של קבלן המשנה ולבצע את העבודה במקומו. לכן, ייתכן שהתחייבות הקבלן ללוחות הזמנים בפרויקט אין לה מלכתחילה על מה להסתמך.

חבר מועצה נוסף אמר שגם התחייבות הקבלן לעמוד בלוח הזמנים המקורי של הפרויקט היא, כפי שהניתן היה להבין מדברי ראש מינהלת הפרויקט, רק נכון לעכשיו. לדברי חבר המועצה, אם וככל שיהיו שינויים נוספים בפרויקט, הם ישפיעו על לוח הזמנים.

נגידת הבנק אמרה שחלק מהנושאים שעלו בדיון אינו קשור לשינויים הנובעים מהתכנון החדש, אלא לאתגרים הקיימים בפרויקט מלכתחילה. לדבריה, גם אם ההסכם הקיים אינו פותר את כל הבעיות עליהן הצביעו חברי המועצה, הרי שלא ניתן יהיה לפתור אותן בשלב הנוכחי. עם זאת, על המועצה להתמקד בשינויים שהוצגו בפניה בדיון הנוכחי, ולהערכתה, אם המועצה לא תאשר אותם בשלב זה, הסיכונים בפרויקט יגדלו, ובעיקר הסיכון – שהוא, לדעתה, המשמעותי ביותר – של אי עמידה בלוחות זמנים. לדבריה, הבנק צריך לבחור בהקדם האפשרי מנהל פרויקט מטעם חברת הניהול, שכן הפתרונות הזמניים שהבנק מיישם על מנת להתמודד עם מצב שבו אין מנהל פרויקט קבוע אינם מושלמים. נגידת הבנק אמרה שצריך ליישם באופן מידי את הנקודות שהעלה חבר המועצה הנוגעות לאופן ניהול התקציב, לוחות הזמנים והשינויים בפרויקט. אולם אין להתנות את החתימה על ההסכם החדש עם הקבלן ביישום. היא מעריכה, שההסכם מוביל לדרך הנכונה. הוא אמנם אינו פותר, כאמור, את כל הבעיות שהציגו חברי המועצה בדיון, אולם הוא פותר חלק מהן, ובעיקר הוא מעביר את האחריות לקבלן, כפי שהמועצה רצתה מלכתחילה, ובמובן זה הוא משפר את מצבו של הבנק.

יו"ר המועצה המינהלית אמר שלדעתו צריך לאשר את השינויים שהוצגו למועצה בדיון הנוכחי. הוא ביקש ממנכ"ל הבנק להציג לוועדת הביקורת או למועצה תכנית ליישום הדרישות שהעלה קודם חבר המועצה: כרית ביטחון בתקציב, כרית ביטחון בלוח הזמנים, אישור של מנהל פרויקט מטעם חברת הניהול, קיומו של נוהל שינויים בפרויקט והגדרת מדדי האיכות.

חבר מועצה אמר כי נראה שחברי המועצה סבורים כי יש לאשר את השינויים האמורים.

חבר מועצה אחר אמר שהוא מתנגד לאשר את השינויים.

המשנה לנגידת הבנק אמרה שלדעתה, מבין הדרישות שהציג חבר המועצה, החשובה ביותר היא למנות מנהל פרויקט מטעם חברת הניהול, משום שעליו יהיה לטפל ביישומן של הדרישות האחרות.

חבר מועצה אמר שעד שימונה מנהל פרויקט מטעם חברת הניהול, השותף האחראי מטעם חברת הניהול הוא המנהל בשטח מבחינת הבנק והמועצה המינהלית, ועל הבנק לדרוש ממנו להקדיש את מרבית זמנו לכך. רק בעוד כחודשיים, לאחר שמנהל הפרויקט יכנס לעניינים, יוכל השותף האחראי להפחית את מידת מעורבותו.

חבר מועצה אחר אמר שלדעתו לא צריך להמתין למינוי מנהל פרויקט מטעם חברת הניהול כדי ליישם דרישות אחרות שהוא העלה, כמו, למשל, כתיבת נוהל השינויים.

יו"ר המועצה המינהלית הציע לאשר את ההצעה לשינוי מתווה הפרויקט. הוא אמר שעד שימונה מנהל פרויקט מטעם חברת הניהול, המועצה רואה בשותף האחראי את המנהל האחראי בשטח מטעם חברת הניהול. הוא הוסיף

שעל מנכ"ל הבנק לדווח לוועדת הביקורת, בישיבתה הקרובה, על ההתקדמות ביישום הדרישות של חבר המועצה שהוצגו קודם בדיון.

חבר מועצה שאל אם לשותף האחראי מטעם חברת CPM יש אחריות משפטית כלפי הבנק.

היועצת המשפטית השיבה שהבנק עדיין לא חתם על ההסכם עם חברת הניהול. לדבריה, צריך להגדיר בהסכם שכזה את זהותו של המנהל בשטח מטעם חברת הניהול. לדבריה, מכיוון שזהותו של מי שישמש כמנהל הפרויקט מטעם חברת הניהול אינה ידועה בשלב זה, יש להגדיר בהסכם שאת התפקיד ימלא בינתיים השותף האחראי.

יו"ר המועצה המינהלית אמר שהשותף האחראי מטעם חברת CPM התחייב בישיבה הנוכחית למלא לעת עתה את התפקיד.

מנכ"ל הבנק אמר שהוא מעריך כי השותף האחראי לא יהיה הגורם שיסתובב בשטח, ושהוא ימנה גורם אחר שיעשה זאת במקומו. הוא הוסיף שלדעתו יידרשו לכל היותר שבועיים עד שימונה מנהל פרויקט קבוע מטעם חברת הניהול.

חבר מועצה ביקש שהמחלקה המשפטית תבחן את הסיכונים הגלומים בהסכם המשולש שבין הבנק, הקבלן הראשי וקבלן המשנה שיתקין את המערכות.

היועצת המשפטית אמרה שהיועצת המשפטית החיצונית שליוותה את המכרז לבחירת הקבלן הראשי מסרה לה שהיא הבהירה לראש מינהלת הפרויקט, שצריך לברר את מהות הקשר בין הקבלן הראשי לקבלן המשנה. היועצת המשפטית הוסיפה שלדברי היועצת המשפטית החיצונית אין בעיה להעסיק קבלן משנה בפרויקט כל עוד הוא מקיים את דרישות המכרז וההסכם עם הקבלן הראשי והוא חתם על ההתחייבות של קבלן משנה. עם זאת, מבחינת הבנק, קבלן המשנה אינו מהווה שותף של הקבלן הראשי, שרק עמו חתם הבנק על הסכם, ומבחינה רשמית, הבנק פועל רק מול הקבלן הראשי. היועצת המשפטית אמרה שבמידה שיתגלע סכסוך בין הקבלן הראשי לבין קבלן המשנה שלו, שיהיה בו כדי להשליך על הפרויקט – למשל, על העמידה בלוח הזמנים – הבנק יוכל לקנוס את הקבלן הראשי בהתאם לתנאי ההסכם שבין הבנק לביןו.

חברי המועצה דנו בהצעת הנוסח להחלטות שהציגה מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית בהתאם לנושאים שהוצגו בישיבה.

חבר מועצה הזכיר כי הוא ביקש קודם לכן במהלך הדיון לקבל דיווח על התכנון מול הביצוע בתקציב הפרויקט וכן תחזית לתקציב הפרויקט בסיומו.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית אמרה שהמועצה צריכה לתת לבנק אישור עקרוני המתיר לו לבצע העברות, ללא אישור המועצה, בין התקציב של המבנה המרכזי לבין התקציב של מרכז הטכנולוגיה והחירום.

יו"ר המועצה המינהלית הבהיר שהתקציב של כל אחד משני המבנים ינוהל בנפרד והמעקב אחריו יהיה נפרד, אך ניתן להעביר עודפים בין שני התקציבים. הוא ציין שוועדת הביקורת צריכה להחליט על התדירות בה היא תעקוב אחר ביצוע הפרויקט.

חבר מועצה שאל בתוך כמה זמן צפוי הבנק לחתום על ההסכם החדש עם הקבלן.

מנכ"ל הבנק השיב שתנאי ההסכם החדש עם הקבלן כבר סוכמו והוכנה טיוטה שנבחנת על ידי הגורמים המשפטיים של כל צד. להערכתו, ההסכם יחתם בתוך כשבוע.

החלטות:

1. המועצה מאשרת את המתווה החדש לתכנון הפרויקט שהוצג בפניה.
2. המועצה מאשרת את העברת התקציב בסך 11 מיליוני ש"ח הנדרשת לתקצוב העברת תכנון מבנה מרכז טכנולוגיה וחירום (בניין 2) לחברת "דניה סיבוס".
התקציב יועבר מתכנית "שיפוץ המבנה בירושלים" בתחום פעולה "השקעות" לתכנית "מרכז טכנולוגי וחירום" בתחום פעולה "השקעות".
3. המועצה מבקשת לדווח לוועדת ביקורת בישיבתה הקרובה (11/2/16) על ביצוע בקשותיה:
 - המועצה מבקשת לבחון את הסיכונים המשפטיים בהקמת הפרויקט, הנובעים מההתקשרות בין חברת דניה לאלקטרה.
 - המועצה מבקשת להציג בפניה את עתודת התקציב בשיעור שלא יפחת מ-3 אחוזים ואת עתודת הזמן בפרויקט.
 - המועצה מבקשת לקבל את נוהל ניהול השינויים בפרויקט.
 - יש להציג למועצה את מדדי האיכות לפרויקט (KPI).
 - יש להציג לוועדת הביקורת דיווח על תקציב לעומת ביצוע התקציב.
4. נדרש למנות באופן מיידי מנהל פרויקט ולמסור דיווח למועצה. (לוח: 21/1/16)
5. המועצה מחליטה כי העברת תקציב בין שני הפרויקטים של הבינוי בירושלים (שיפוץ הבניין המרכזי בירושלים - בניין 1, בינוי מרכז טכנולוגיה וחירום - בניין 2), שאינן מובילות להחריגה ממסגרת סך תקציב פרויקט הבינוי בירושלים, לא יובאו לאישור המועצה אלא יוצגו כדיווח לוועדת הביקורת.

נושא 12 בסדר היום: יחסי עבודה

19*

¹⁹ הוחלט לא לפרסם – נושא רגיש בתחום של יחסי עבודה.

נספח א'

דו"ח ביקורת בנושא אגף הביקורת בפיקוח על הבנקים – עיקרי הממצאים

הביקורת הפנימית ערכה במהלך השנים ביקורות בתחומים שונים על פעילות חטיבת הפיקוח על הבנקים. הביקורת הנוכחית נועדה לבחון את יעילות ואפקטיביות המערכות, התהליכים והבקורות המסייעות ואבטחת המידע בתהליכי העבודה של אגף הביקורת ובעמידת האגף ביעדי חטיבת הפיקוח על הבנקים.

להלן עיקרי הממצאים שעלו בדו"ח הביקורת:

1. מערכת ניהול הביקורת - מערכת ניהול הביקורת נועדה לשמש ככלי ניהולי בתהליכי העבודה באגף. המערכת אינה משמשת ככלי ניהולי אפקטיבי כבר מספר שנים ולא הותאמה לשינויים בתהליכי העבודה באגף ושינויים טכנולוגיים. החלפת המערכת תוקצבה ע"י הפיקוח על הבנקים לשנת 2016 ונעשה אפיון למערכת החדשה. בהתאם להחלטת וועדת הביקורת, תוצג למועצה המנהלית תכנית מפורטת בנושא ע"י המנכ"ל.
2. פעילות מחוץ לכותלי בנק ישראל - פעילות אגף הביקורת מאופיינת בעבודה שטח רבה במשרדי התאגידים הבנקאיים. פעילות זו אינה נתמכת כראוי בתשתית טכנולוגית מתאימה, הן בהיבטים של אפקטיביות ויעילות העבודה והן בהיבטים של שמירה על אבטחת מידע. בהתאם להחלטת וועדת הביקורת, יוצגו למועצה המנהלית חלופות לפתרון בנושא ע"י המנכ"ל.
3. הרשאות - המלצות הביקורת בנושא הרשאות אלה בוצעו. בנוסף, לבקשת וועדת הביקורת, ייבחנו מערכות ממוחשבות לשיפור תהליך ניהול ההרשאות.
4. תכולת תכניות העבודה ועמידה בהן - תכניות העבודה השנתיות אינן מקיפות את כלל פעילויות האגף. המלצות הביקורת בנושא ישולבו בתכנית העבודה לשנת 2016.
5. עמידה ברמת הכיסוי של שלוחות חו"ל - המפקחת על הבנקים הבהירה כי היא רואה בפעילות זו סיכון, ובכוונתה לבחון צעדים נוספים בנושא.
6. משך הזמן להשלמת ביקורת - הפיקוח על הבנקים ייבחן חלופות לייעול התהליך.
7. מעקב אחר תיקון ליקויים - הפיקוח קיבל את המלצת הביקורת להקפיד על ביצוע מעקב אחיד אחר כל הדוחות, כאמור בנוהל.

בסיכום הישיבה החליטה ועדת הביקורת פה אחד:

1. לאמץ את המלצות הביקורת הפנימית הכלולות בדוח הביקורת בנושא אגף הביקורת שבחטיבת הפיקוח על הבנקים.
2. כי המנכ"ל ימסור בישיבת המועצה הקרובה את לוחות הזמנים להטמעת המערכת למעקב אחר החלטות בחטיבת הפיקוח על הבנקים ואת הפתרון לכלי העבודה של מבקרי אגף הביקורת.
3. לקבל לוחות זמנים לפתרון ליישום המלצות בסעיפים בהם לא ניצנו לוחות זמנים.

נספח ב'

דו"ח ביקורת בנושא רשות ייעודית פיננסית לשעת חירום – עיקרי הממצאים

* 20

²⁰ הוחלט לא לפרסם – נושא הקשור להיערכות הבנק לשעת חירום.