

פרוטוקול משיבת המועצה המינהלית
שהתקיימה בתאריך 06.11.2014 במשרדי בנק ישראל בתל אביב

- נוכחים מקרב חברי המועצה: אורי גלילי, מ"מ יו"ר המועצה
איציק אידלמן
נינה זלצמן
קרנית פלוג, נגידת הבנק
- נעדרים מקרב חברי המועצה: נדין בודו-טרקטנברג, המשנה לנגידת הבנק
נוכחים מקרב עובדי הבנק: דניאל חחיאשולי, ראש מטה הנגידה (בנושאים: 2 עד 6, 8 עד 13)
חזי כאלו, מנכ"ל הבנק
שולה מישלי, מבקרת הפנים (בנושאים: 1 עד 13)
אילן סוציאנו, עוזר למזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית (בנושאים: 1 עד 6, 8 עד 13)
אסתי שורץ, מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית (בנושאים: 1 עד 13)
- נוכחים נוספים: בנושא מס' 1 שעל סדר היום:
יואב סופר, דובר הבנק
- בנושא מס' 2 שעל סדר היום:
עירית מנדלסון, מנהלת מחלקת חשבות ומערכות תשלומים וסליקה (חות"ם)
דורון פלח, מנהל החטיבה לטכנולוגיית המידע
אסי קורן, משרד רואי החשבון קוסט פורר גבאי את קסירר
- בנושא מס' 9 שעל סדר היום:
ליאור ליכטמן, מנהל יחידת ההנפקה, מחלקת המטבע
אילן שטיינר, מנהל מחלקת המטבע
- בנושא מס' 10 שעל סדר היום:
יהונתן אתר, יועץ למנכ"ל
ערן ביטנר, מנהל יחידת הפרויקטים - PMO
אשר בר, מנהל אגף הלוגיסטיקה וראש מנהלת פרויקט הבינוי
רמי דנן, יועץ חיצוני בנושא תשתיות ומיגון
יעל ואקנין, מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה
יורם פלדחי, יועץ חיצוני, מנהל פרויקט הבינוי
פנינה קרן, מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל
- בנושא מס' 11 שעל סדר היום:
איציק בכר, יועץ חיצוני לנושא תכנון התקציב ותכניות העבודה
יעל ואקנין, מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה
רחל צימלס, היחידה לתכנון וכלכלה
טידה שמיר, היועצת המשפטית
- בנושא מס' 12 שעל סדר היום:
יהונתן אתר, יועץ למנכ"ל
יעל ואקנין, מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה
איציק בכר, יועץ חיצוני לנושא תכנון התקציב ותכניות העבודה
רחל צימלס, היחידה לתכנון וכלכלה
פנינה קרן, מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל
טידה שמיר, היועצת המשפטית
- בנושא מס' 13 שעל סדר היום:
יעל ואקנין, מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה

רחל צימלס, היחידה לתכנון וכלכלה

בנושא מס' 14 שעל סדר היום:
פנינה קרן, מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל
טידה שמיר, היועצת המשפטית

סדר היום:

1. אישור פרוטוקול משיבת המועצה המינהלית
2. דוח הביקורת של רואה החשבון המבקר
3. עדכוני נגידת הבנק
4. עדכוני מנכ"ל הבנק
5. עדכונים מועדת הביקורת
6. דוח ביקורת בנושא מערכת הנוכחות
7. תלונות אנונימיות
8. תכנית העבודה של ביקורת הפנים לשנת 2015: התקציב ותקן כוח האדם הנדרשים לביצועה
9. עיצוב מטבע זיכרון
10. פרויקט הבינוי – מרכז הטכנולוגיה והחירום
11. הפחתת תקציב 2014 – דיון המשך
12. תכנית העבודה והתקציב לשנת 2015
13. דיווח חודשי על העברות תקציב
14. יחסי עבודה

הדיון

2. דוח הביקורת של רואה החשבון המבקר

מצורפת תמצית של ממצאי הביקורת של רואה החשבון המבקר (נספח א').

יו"ר הוועדה לבחינת הדוחות הכספיים ציין שהממצאים בדוח הביקורת מתחלקים לשני תחומים עיקריים: הדוחות הכספיים ומערכות המידע. הממצאים הקשורים בדוחות הכספיים הופיעו גם בדוחות ביקורת קודמים. למשל, התאמת ריבית ההיוון בהערכה האקטוארית והטיפול החשבונאי בתיקי ניירות הערך שנמסרו לניהול חיצוני. יו"ר הוועדה ציין כי בנושאים אלה הבנק ממשיך לנהוג על פי המדיניות שבה נהג עד כה. בנוגע לממצאים בנושא מערכות המידע, יו"ר הוועדה אמר שיש לתת את הדעת במיוחד (א) לממצא הנוגע לניהול הרשאות גישה פיזיות ולוגיות, על מנת למנוע גישה לא מורשית לנתונים קריטיים של הבנק, וכן (ב) לממצא הנוגע לתהליך הניהול של שינויים בתוכנות – הן כאלה שפותחו בבנק והן תוכנות מדף שונות. הוא ציין שהדוח כולל המלצות לטיפול בממצאים.

מנהל החטיבה לטכנולוגיית המידע הסביר שבעיית הרשאות קיימת במערכות הקשורות במחשב המרכזי, והיא תיפתר רק לאחר השלמת ההגירה של המערכות מהמחשב המרכזי לסביבה הפתוחה. הוא הוסיף שבכל המערכות

שאינן קשורות במחשב המרכזי הוטמעו בקורות ותהליכים קשיחים יותר.¹ * הוא העריך שכאשר פרויקט ה-Main Frame יעלה לאוויר, ניתן יהיה להחיל בקורות נוספות גם על מערכות שכפופות למחשב המרכזי.

באשר לנוהל השינויים בתוכנות, החטיבה פיתחה מנגנון בתוך מערכת "נתיב", המשמשת לניהול תכניות העבודה והתקציב. מנגנון זה נקרא "בקשות IT", והוא מאפשר לתעד את כל האישורים שניתנו במהלך ביצוע שינויים, החל מהשלב שבו הלקוח מקים דרישה ועד ליישום השינוי בפועל. בשלב זה בוחנים את המנגנון ומתקנים תקלות שהתגלו בו. במקביל כותבים נוהל לשימוש בו, שעל פי ההערכה היא יחל בקרוב.

מבקרת הפנים ציינה שהתיעוד הנידון הינו חלקי ואינו מספק מענה לממצאים המופיעים בדוח של רואה החשבון המבקר. היא הציעה לקיים דיון מפורט בנושא במסגרת הדיון בדוח הביקורת על מערכת המנ"מ (מערכת לניהול מלאי) של מחלקת המטבע, דוח שעתיד להגיע לוועדת הביקורת.

החלטה

על פי סעיף 20(א)(7) לחוק בנק ישראל, התש"ע-2010, החליטה המועצה לאשר את המלצות ועדת הביקורת בנושא דוח הביקורת של רואה החשבון המבקר.

1. אישור פרוטוקול משיבת המועצה המינהלית

המועצה המינהלית דנה בטיוטת הפרוטוקול משיבתה בתאריך 1.9.2014. לשאלת חבר מועצה הבהיר המנכ"ל כי נמצא שימוש והוכן תכנון לקומה שתיים, הקומה הנוספת ששכר הבנק בבניין שישמש אותו לצורך הדיור החלופי בתקופת השיפוץ. המנכ"ל ביקש כי החלק המתייחס לתכנית העבודה של מחלקת המטבע יעלה לדיון נוסף בישיבתה הבאה של המועצה.

החלטה

המשך הדיון בנושא יתקיים בישיבת המועצה הבאה.

3. עדכוני נגידת הבנק

מ"מ יו"ר המועצה הביע את מורת רוחו מהעובדה שעד כה לא מונה יו"ר חדש למועצה המינהלית, ומכך שטרם אושר חידוש הכהונה של אחד מחברי המועצה. הוא אמר כי עיכובים אלה מתרחשים בתקופה שבה המועצה נדרשת לקבל החלטות משמעותיות לבנק ישראל, וכי הם פוגעים גם בעבודתה של ועדת הביקורת. המנכ"ל השיב שהוא מקווה כי הדברים יבואו על פתרונם בקרוב. נגידת הבנק דיווחה על השתתפותה בכנס של קרן המטבע הבין-לאומית ובכנס אלי הורוביץ לכלכלה וחברה (פורום קיסריה). הנגיда סקרה את ההתפתחויות האחרונות בכלכלה ובשווקים הגלובליים וכן במשק הישראלי.

¹ הוחלט לא לפרסם - נושא שגילוייו עלול לפגוע ביכולת לבצע את תפקיד הבנק.

4. עדכוני מנכ"ל הבנק

פרויקט השיפוץ והבינוי בירושלים

המנכ"ל הזכיר שבשלב הראשון של המכרז, ה-PQ (Pre-Qualification), נפסלה הצעה שהוגשה במשותף על ידי שתי חברות, אשר אחת מהן לא עמדה בתנאי הסף למכרז. לאחר שהבנק הודיע למציעות על הפסילה התקבלה בקשה מהחברה האחרת שעמדה בתנאים להגיש את מועמדותה בשנית. לאחר שהבנק סירב, עתרה החברה לבית משפט מנהלי בבקשה דומה. בהחלטת הביניים קבע השופט שעל הבנק לפנות למציעים שעמדו בתנאי המכרז בשלב הראשון, ולברר אם אין להם התנגדות לכך. במהלך הדיון הסתבר שאין להם התנגדות, ועל כן, בהסכמת הצדדים, החליט הבנק לאפשר לחברה להגיש את הצעתה מחדש כאשר בית המשפט לא נדרש כלל להכריע בשאלה נשוא העתירה.

חבר מועצה שאל מה יקרה אם החברה הנידונה תזכה בסופו של דבר במכרז. המנכ"ל השיב שלא צפויות בעיות היות שהחברות האחרות הסכימו להגשת ההצעה החוזרת.

מנכ"ל הבנק מסר כי הוא צופה שבקרוב יתפרסם השלב השני של המכרז, ובו יגישו החברות שעברו את השלב הראשון את הצעות המחיר המפורטות שלהן.

המנכ"ל דיווח שנפגש עם נציגים של פיקוד העורף, וכן עם גורם שיעץ לוועדת "נחושתן", ובפגישה נדון המיגון של קריית הלאום. בין היתר נבחן המפרט של מרכז החירום והטכנולוגיה ונבחנו דרכים לחסוך בעלויות המיגון שלו.

הדיוור החלופי

המנכ"ל דיווח שבימים הקרובים צפויה השלמתן של עבודות הבינוי בקומות ששכר הבנק, ולאחר מכן יחלו העבודות בתחום תשתיות המחשוב.

ישיבת הנהלה – הצגת תכניות עבודה ותקציב הבנק

המנכ"ל מסר שבישיבה הציגו כל מנהלי חטיבות הבנק את תכניות העבודה לשנת 2015 וגובשו היעדים הרב-שנתיים שיוגשו לאישור במועצה.

ועדת לוקר להפחתת השימוש במזומנים

המנכ"ל דיווח כי הנושא מצוי בשלב של התהליך החקיקתי, וכי עבודה רבה מוטלת על מחלקת חות"ם, היות שהיא ממלאת תפקיד מרכזי בוועדה.

איתור מחליף למנהל החטיבה לטכנולוגיית מידע

לאחר שמנהל החטיבה הודיע על רצונו לסיים את תפקידו, הבנק פרסם מכרז פנימי. מאחר שלמכרז זה לא הוגשו מועמדותות, פורסם מכרז חיצוני. המנכ"ל העריך כי תהליך הגיוס של מנהל חדש יארך כמה חודשים ויימשך גם

אחרי מועד עזיבתו של המנהל הנוכחי. בתקופה זו תמלא את מקומו הגב' אהובה בן-שלום, המשמשת כמשנה למנהל החטיבה.

המנכ"ל ציין כי זו הפעם השלישית בשש השנים האחרונות שמנהל החטיבה מתחלף.

6. דוח ביקורת בנושא מערכת הנוכחות

מצורפת תמצית של ממצאי דוח הביקורת בנושא מערכת הנוכחות (נספח ב')

מ"מ יו"ר ועדת הביקורת הדגיש את חשיבותה של מערכת הנוכחות וציין שני ממצאים חשובים בדוח: (1) היעדר חוקת עבודה שלמה ומעודכנת, שמרכזת את כל ההסדרים החוקיים המופיעים בהסכמי העבודה הרבים שנחתמו. חוקת העבודה האחרונה קדמה להסכם 2008, ההסכם שקבע את תנאי ההעסקה של רבים מעובדי הבנק – דור 2008. (2) מנהלים מאצילים לעובדים זוטרים סמכות לאשר נוכחות של עובדים אחרים ולעתים אף של עצמם.

מ"מ יו"ר ועדת הביקורת דיווח על ההחלטות שקיבלה ועדת הביקורת בעקבות הדיון בדוח הביקורת.

מ"מ יו"ר המועצה המינהלית שאל את המנכ"ל אם הופצה למנהלים הוראה לאשר בעצמם את הנוכחות של העובדים הכפופים להם. המנכ"ל השיב בחיוב.

החלטה

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

7. תלונות אנונימיות

2*

המועצה המינהלית קיימה דיון בנושא.

מ"מ יו"ר ועדת ביקורת הציג את התלונה האנונימית שהוצגה בוועדת הביקורת, לדבריו המנכ"ל הציג את עמדתו לוועדה והוועדה רשמה זאת לפניה.

החלטה

על פי סעיף 20(א)(7) לחוק בנק ישראל, התש"ע-2010, החליטה המועצה לאשר את המלצות ועדת הביקורת לגבי תלונות אנונימיות.

8. תכנית עבודה של ביקורת הפנים לשנת 2015: התקציב ותקן כוח האדם הנדרשים לביצועה

מ"מ יו"ר ועדת הביקורת מסר שתכנית העבודה הרב-שנתית מתבססת על עקרונות שונים מאלו שעליהם התבססו תכניות העבודה בשנים הקודמות. התכנית הרב-שנתית כוללת תעדוף לשימוש במשאבים של ביקורת הפנים – בנושאים מסוימים תיערך ביקורת מצומצמת בשעה שבנושאים אחרים תיערך ביקורת מעמיקה.

² הוחלט לא לפרסם – נושא הקשור לעניינו של יחיד.

מבקרת הפנים הוסיפה שהביקורת תתרכז בסיכונים הנשקפים לתחומים השונים, והם אלה שינחו את אופן הטיפול.

מ"מ יו"ר ועדת ביקורת ציין שלפי ההנחיות שנתן הפיקוח על הבנקים למערכת הבנקאית, יש לערוך ביקורת בתחום נתון בתדירות של אחת ל-4 שנים לפחות. על מנת לערוך ביקורות בתדירות שכזו גם בבנק ישראל ביקשה ביקורת הפנים להגדיל את תקן עובדי הביקורת במבקר נוסף. ועדת הביקורת דנה בבקשה והחליטה – ברוב קולות – לדחותה. בעקבות החלטתה זו אישרה הוועדה להסיר נושאים מסוימים מתכנית העבודה של הביקורת הפנימית.

החלטה

בהתאם לסעיף 7(א) בחוק הביקורת הפנימית תשנ"ב-1992, ובהתאם לסעיפים 20(א)(7) ו-20(ד)(2) לחוק בנק ישראל, התש"ע-2010, מאשרת המועצה המינהלית את תכנית העבודה של הביקורת הפנימית לשנת 2015 ומקבלת את המלצת ועדת הביקורת לאשר את הצעת התקציב וכוח האדם הנדרשים לביצועה.

9. עיצוב מטבע זיכרון

- רקע:** בתאריך 31 באוגוסט 2014 הוגשו למזכירות המועצה המינהלית מסמכים הנוגעים להנפקת מטבע זיכרון בסדרה "נופי ישראל". באותו יום הפנה עובד הבנק את תשומת לבו של יחידת ההנפקה לטעות בכיתוב המופיע על גבי אחד ממטבעות הזיכרון בסדרה זו. במחלקת המטבע בוצע תחקיר, וגובשו ההמלצות הבאות:
- א. בדיקת מרכיבי העיצוב במטבעות הזיכרון, טרם העברתם לאישור ועדת המשנה, ע"י שני עובדים מיחידת ההנפקה ובאישור מנהל המחלקה.
 - ב. לוודא כי גורם מקצועי אחד מומחה מופקד על טיפול בתחום מטבעות זיכרון וכי הבקורות עליו הן מבניות ולא רק תהליכיות.
 - ג. לעדכן את נוהל הכנת מטבע זיכרון חדש בהקדם ולוודא כי קיימת רשימת תיוג מתאימה לנושא בדיקת עיצובי המטבע.
 - ד. להכין מסמך תיוג שבעזרתו ניתן יהיה לוודא את השלמת כל הבדיקות והבקורות הנדרשות טרם העברת המטבע לבחינה ואישור המועצה המינהלית.
 - ה. כל מעצב חדש אשר זוכה בתחרות יקבל תדריך מעובדי יחידת ההנפקה טרם הגשת העיצובים שבו יינתנו דגשים מקצועיים וכן יובהרו הדרישות הכרוכות בתהליך.

הדיון

מנהל מחלקת המטבע אמר שבעקבות האירוע התקיים תחקיר פנימי, ובעקבותיו עלו ההמלצות שהוצגו למועצה המינהלית.

10. פרויקט הבינוי – מרכז הטכנולוגיה והחירום

רקע: בחודש מרץ 2014 החליטה המועצה המינהלית כי תחזוקת מרכז הטכנולוגיה והחירום במהלך 10 שנים תבוצע ע"י הקבלן במסגרת המחיר הפאושלי (מחיר קבוע מראש) שייקבע לבינוי המרכז.

המנכ"ל הסביר שבגלל מורכבותו של מרכז הטכנולוגיה והחירום, הוא ממליץ לבחור במודל תחזוקה משולב – הקבלן יהיה אחראי על התחזוקה המונעת ותחזוקת שבר, ואילו הבנק יהיה אחראי על התחזוקה השוטפת באמצעות עובדי התחזוקה שלו. הדבר יאפשר לשמר בבנק ידע תחזוקתי לאורך זמן, לספק את צורכי התחזוקה ביעילות ולחסוך בעלויות. הקבלן יתחזק את הבינוי במשך שנים עשרה שנים, מהן שנתיים במסגרת אחריות. במהלך השנה הראשונה ירכשו עובדי הבנק בהדרגה את מיומנויות התחזוקה. חבר מועצה שאל כיצד עובדי הבנק ישתלבו בעבודת התחזוקה.

ראש מנהלת פרויקט הבינוי השיב כי בעבר המועצה החליטה שרק הקבלן יהיה אחראי לתחזוקה. כעת הבנק ממליץ להשאיר את תחזוקת המבנה הראשי, בדומה למצב היום, בידי עובדי הבנק, וכן לקחת חלק בתחזוקה של מרכז החירום והטכנולוגיה. הוא ציין שהתחזוקה השוטפת של הבינויים מוכרחה להימצא בידי עובדי הבנק, כי רק בדרך זו הם יוכלו להכיר את המערכות ולהבטיח שימור של הידע. כאשר יתעורר צורך, נציגי הקבלן יגיעו לטפל בתקלה. חבר מועצה שאל מהי האחריות שהקבלן מעניק.

ראש מנהלת פרויקט הבינוי השיב כי הוא מעניק טיפולי תחזוקה תקופתיים, במסגרת תחזוקה מונעת, וכן תחזוקת שבר.

המנכ"ל הדגיש שאם תהיה תקלה באחת המערכות האלקטרו-מכניות, הקבלן יהיה אחראי לטיפול בה. חבר מועצה העיר שיש לוודא כי אופציית התחזוקה שהוצגה כעת אינה מסירה אחריות מהקבלן.

ראש מנהלת פרויקט הבינוי השיב שהאחריות בלעדית מוטלת על הקבלן. עובדי התחזוקה של הבנק יהיו מעין זרוע ארוכה של הקבלן ויבחנו באופן שוטף את תקינות המבנים והמערכות. במידה שתחול תקלה, הקבלן יהיה אחראי לטפל בה.

חבר מועצה שאל מהי המיומנות הנדרשת מעובדי הבנק על מנת שיוכלו להגיש בעת הצורך עזרה מיידית. הוא הציע להוסיף להסכם עם הקבלן סעיף שמחייב אותו להכשיר את עובדי התחזוקה של הבנק לבצע את הטיפול השוטף.

ראש מנהלת פרויקט הבינוי אמר שהשנתיים הראשונות בתקופת התחזוקה שייכות למסגרת האחריות המלאה והכוללת – תקופת הבדק. במהלך העשור שלאחריהן יוכל הבנק לוותר, לפני תחילתה של כל שנת אחריות, על המשך ההתקשרות עם הקבלן לצורך קבלת שירותי התחזוקה. הוא הוסיף כי במשך כל תקופת האחריות יחזיק הבנק בערכות ביצוע של הקבלן. הוא ציין שמשאבים רבים מושקעים בניסוח ההסכם בכלל, ובפרט בחלקים הקשורים בתחזוקה. הסכם זה יהווה חלק ממסמכי השלב השני במכרז.

חבר מועצה אמר שלמיטב הבנתו, האחראי הראשי הוא הקבלן; והוא שאל כיצד יתנהל הבנק מול קבלני המשנה במקרה שהקבלן הראשי ייקלע לחדלות פירעון.

ראש מנהלת פרויקט הבינוי השיב כי נבנתה מערכת חוזית המגדירה את ההתקשרות עם הקבלן הראשי ועם קבלני המשנה שלו, וכן את עלויות השירותים שיקבל הבנק מהקבלן; עלויות אלה גלויות לעיניהם של קבלני המשנה. במקרה שהקבלן ייקלע לחדלות פירעון, יוכל הבנק להתנתק מההסכם ולהמשיך את ההתקשרויות הרלוונטיות ישירות עם קבלני המשנה. ראש מנהלת פרויקט הבינוי הבהיר כי על פי ההסכם תשמר לבנק הזכות להפסיק את ההתקשרות עם הקבלן ולפרסם מכרז תחזוקה חדש. חבר מועצה שאל אם לבנק יש זכות להתערב במינוי קבלני המשנה. ראש מנהלת פרויקט הבינוי השיב שהבנק מאשר כל קבלן משנה. מנהל פרויקט הבינוי אמר שלדעתו ההסכם המתגבש הוא הסכם טוב. הוא הסביר שלפי ניסיונו, לא הקבלנים הראשיים מגיעים לחדלות פירעון אלא דווקא קבלני המשנה. מ"מ יו"ר המועצה השיב שמבחינת האיתנות הפיננסית של הקבלנים, התקופה הקריטית לבנק נמשכת עד לאכלוס המבנים; תקופת התחזוקה מדאיגה אותו פחות מבחינה זו.

החלטות

1. תחזוקת מרכז טכנולוגיה וחירום תבוצע על ידי צוות האחזקה של הבנק ועל ידי הקבלן, באופן שצוות האחזקה של הבנק יבצע את התחזוקה השוטפת והקבלן יבצע תחזוקה מונעת ותחזוקת שבר של המערכות האלקטרו מכאניות (גנרטור, UPS, מעליות, מיזוג אויר, חשמל וכד').
2. תחזוקת מרכז טכנולוגיה וחירום על ידי הקבלן כאמור בסעיף 1, תבוצע במשך שנים עשרה שנים מהן שתי שנות אחריות.
3. סעיף 4 בהחלטת המועצה מיום 6 במרץ 2014 בנושא 3 הדין בפרויקט הבינוי, מבוטל.
4. יש לוודא שאחריות הקבלן הכוללת לא תפגע עקב העובדה שעובדי הבנק יבצעו את התחזוקה השוטפת.

13. דיווח חודשי על העברות תקציב

המועצה המינהלית קיבלה דיווח אודות שלוש העברות תקציב שבוצעו בספטמבר 2014, כדלקמן:
שתי העברות תקציב שבוצעו בספטמבר 2014 בסמכות הנגידה: אחת לצורך כספות הבנק ואחת לצורך החלפת שני רכבים לחברי הנהלת הבנק; העברה בסמכות המנכ"ל לצורך חיזוק ושיקום הריצפה באתר המטבע בירושלים.

14. יחסי עבודה

3*

³ הוחלט לא לפרסם – נושא הקשור ביחסי עבודה הנמצא במו"מ.

11. הפחתת תקציב 2014 – דיון המשך

מ"מ יו"ר המועצה ביקש מהיועצת המשפטית להסביר את חוות הדעת שהגישה לקראת הדיון, אשר מתייחסת להפחתת התקציב לשנת 2014.

היועצת המשפטית הקדימה והעירה כי חוות דעתה מבוססת על פרשנות, שטרם עמדה במבחן משפטי. היא אמרה כי לדעתה, החלטת הממשלה מתאריך 31/8/2014 – החלטה בדבר שינויים בתקציב המדינה לשנת 2014 לשם מימון העלויות של "צוק איתן" ושל השלכותיו – אינה מהווה "החלטה כללית".

היועצת המשפטית הבהירה כי כשמדובר ב"החלטה כללית" שחלה על בנק ישראל מכוח החוק, אין לבנק מקום לשיקול דעת. אולם אם רוצים לשקול לערוך קיצוץ כמו זה שערכה הממשלה, אך לא מכוח החוק המחייב, אזי ההחלטה מצויה בתחום סמכותה של המועצה. זאת משום שמדובר על תקציב 2014, תקציב שהמועצה כבר אישרה, ומי שמוסמך לאשר מוסמך גם לשנות את התקציב – הן כלפי מעלה והן כלפי מטה. לכן על המועצה לקיים דיון בשאלה אם לקצץ באופן וולונטרי בתקציב הבנק לשנת 2014.

מ"מ יו"ר המועצה הפנה את חברי המועצה לטיוטת פרוטוקול הדיון שהתקיים במועצה, בישיבתה בתאריך 2/10/2014, בנושא הפחתת התקציב ל-2014.

היועצת המשפטית אמרה כי על פי חוות דעתה, הואיל ואין מדובר ב"החלטה כללית", הרי שהיא אינה חלה על הבנק.

נגידת הבנק אמרה כי בעת שהנהלת הבנק החליטה על הקיצוץ – החלטה שעליה דווח למועצה בישיבתה בתחילת ספטמבר – לא היה ברור שמשמעות החלטת הממשלה לא הייתה קיצוץ בתקציב אלא העברות תקציביות, ולא נבחנו כל ההשלכות.

היועצת המשפטית אמרה כי לאור חוות הדעת שהתקבלה לאחר בחינה מעמיקה של החלטת הממשלה, הנהלת הבנק סוברת כי אין מקום לקצץ. זאת בין היתר מפני שגם בממשלה אין מדובר בהפחתת תקציב אלא בהעברות תקציב, ומפני שהפחתת התקציב הבנק לא תשרת כלל את המטרה שלשמה התקבלה החלטת הממשלה.

חבר מועצה אמר כי העובדה שאנו מצויים פחות מחודשיים לפני סוף השנה הופכת את ההחלטה על הפחתת תקציב לבלתי רלוונטית כמעט.

החלטות

1. המועצה מאמצת את חוות דעתה של היועצת המשפטית שהוגשה לה.
2. המועצה מאמצת את החלטת הנגידה ושיקוליה בנוגע להפחתת התקציב.

12. תכנית העבודה והתקציב לשנת 2015

מ"מ יו"ר המועצה המינהלית ביקש מהיועצת המשפטית להסביר את חוות הדעת שהגישה לקראת הדיון אשר מתייחסת להפחתת התקציב לשנת 2015.

היועצת המשפטית הסבירה שלגבי 2015 יש שתי החלטות רלוונטיות: האחת של קביעת מסגרת תקינה, ולפיה יוקפא סך המשרות שהממשלה רשאית למלא למכסה שנקבעה לשנת 2014 וכי בכל שנה יופחת שיא כוח האדם

בשיעור מינימלי של 1.5%. במסגרת זו הוחלט גם על הקפאה מיידית של גיוסי כוח אדם, לרבות גיוסים בתהליך. היועצת המשפטית אמרה שמדובר בהחלטה המתייחסת לכל משרדי הממשלה וכוללת גם את הכנסת, את משרד מבקר המדינה ואת הביטוח לאומי. עם זאת, ההחלטה כללה אינה מתייחסת לתאגידים סטטוטוריים ולרשויות מקומיות ולפיכך אין מדובר ב"החלטה כללית" כפי שהיא מפרשת זאת. לכן היא סבורה שהחלטה זו אינה חלה על בנק ישראל. ההחלטה השנייה של הממשלה נוגעת להפחתת הוצאות השכר בשנת 2015; על פיה יש להפחית ב-2015 ב-0.5% את שיא כוח האדם – כולל תקנים ומשרות, לרבות משרות זמניות – ולהפחית 30% מרכיבי השעות הנוספות והכוננויות. החלטה זו מתייחסת הן למשרדי הממשלה והן למגזר הציבורי ובכלל זה גם לבנק ישראל. היא חלה על גופים מתוקצבים וגופים נתמכים לפי חוק יסודות התקציב, ובנק ישראל נמנה על גופים אלה. החלטה אינה מחילה את הקבוע בה על המגזר הציבורי, אלא קובעת שיש לפנות לכל גוף כאמור על מנת לבחון החלטת הקבוע בהחלטה באותו גוף, והכל בהתחשב במצב הכלכלי של הגוף ולפי שיקול דעת הנהלת אותו גוף. היא הוסיפה כי כעת על הנהלת הבנק לבחון אם להחיל על הבנק את ההחלטה, וככל שיוחלט שלא להחילה או להחילה בשינויים מסוימים, יש לנמק זאת. על פי החוק, "הנהלת" בנק ישראל היא הנגידה. היא ציינה שלהחלטת הנגידה בעניין זה יש השלכה על תקציב הבנק, אשר כפוף לאישור המועצה. חבר מועצה התייחס למכתב הנגידה שחולק לפני תחילת הישיבה, ואמר כי הוא כולל בין היתר את המלצת הנגידה, לרבות פרטים על היקף כוח האדם של הבנק ב-2015. הוא ציין כי המועצה טרם דנה בתכנית העבודה ובתקציב הבנק לשנת 2015, ולכן אין היא יכולה לדון כעת בהמלצת הנגידה. המכתב יובא בפני המועצה במסגרת הדיונים על התקציב לשנת 2015. מנכ"ל הבנק אמר שבחלק הראשון של הדיון יציג היועץ החיצוני לנושא תכנון התקציב ותכניות העבודה את עיקרי הממצאים של עבודתו בבנק ואת המלצותיו. היועץ החיצוני לנושא תכנון התקציב ותכניות העבודה אמר כי הוא בחן את תהליך התכנון, התקצוב, ושינויי התקציב בבנק. הוא התייחס לממצאיו ב-4 תחומים עיקריים: התחום הראשון הוא הצורך בתכנון מלמעלה למטה (Top Down) – בשלב של התנעת התכנון כל גוף מתכנן יקבל מהנהלת הבנק, בקווים כלליים, את היעדים שלו לשנת העבודה הקרובה ואת המשאבים להשגתם: תקציב וכוח אדם. כל גוף יעביר להנהלה את השגותיו, במידה שיהיו, על מסגרת המשאבים או על סדרי העדיפויות של היעדים. היועץ ציין כי במהלך עבודתו בבנק הוא אבחן קושי בקביעת מסגרות התקציב ובניצולן. התחום השני נוגע לניהול תכנית העבודה ולעובדה שבאופן עקבי, לאורך שנים, נותרות בסוף השנה יתרות תקציב בלתי מנוצלות בסכומים בלתי מבוטלים. לדעתו ניתן לפתור את הבעיה על ידי ביטול עתודות התקציב בבנק – עתודות שנועדו לכסות על גירעונות בסעיפי תקציב אחרים ואשר שיעור הניצול שלהן בסוף השנה שואף לאפס – משום שגם אם נמשכים מהן תקציבים הן מתמלאות מחדש. במקומן הוא מציע ליצור סעיף תקציבי, באחריות הנהלת הבנק, ובו ניתן יהיה ליצור גירעון שיוכסה בסוף השנה. לדעתו, פתרון שכזה גם יקטין למעשה את היקף התקציב. נוסף על כך יש לאלץ את המתכננים לשפר את תכנון התקציב על ידי הקטנת הגמישות הניתנת להם באמצעות היכולת לערוך בתקציב שינויים והעברות במהלך השנה. התחום השלישי הוא האחריותיות (Accountability) של מנהלי החטיבות ושל מנהלי הפרויקטים בכל

הנוגע לניהול התקציב או הפרויקטים. מצד אחד יש לתת להם סמכויות נרחבות לניהול התקציב והפרויקטים. אולם מצד שני יש לדרוש מהם יותר אחריות אישית לניהולו, ולהקטין את מרחב התמרון המאפשר להם להסתמך על פתרונות שהאחריות עליהם מוטלת על כתפי אחרים. התחום הרביעי והאחרון הוא ריבוי הפרויקטים המתנהלים בבנק בו-זמנית. לדעתו עובדה זו יוצרת בעיות בתהליכי אישור הפרויקטים וניהולם. הוא סבור כי יש לפצל לשניים את תהליך אישור הפרויקטים. לפני האישור, בעיקר של פרויקטים גדולים, יש לערוך סקר היתכנות לביצוע הפרויקט ולנסות לקבל כמה שיותר מידע עדכני על המשמעויות הכרוכות בביצועו. לפני שמתניעים פרויקט אסטרטגי אף יש מקום לחייב את הבנק לפרסם (Request For Information) RFI. הוא ציין כי המליץ לבחון כמה פרויקטים שבוצעו בבנק כדי להבין את התהליכים ולהפיק לקחים. מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית ביקשה מהיועץ להתייחס למעקב הרבעוני אחר תכנית העבודה והתקציב, מעקב שהמועצה ביקשה לערוך ולקבל עליו דיווח. היועץ השיב כי הוא אינו מכיר גופים ציבוריים, כדוגמת הבנק, שמתנהל בהם תקציב רבעוני. הוא הוסיף שהפעילות בבנק אינה מאפשרת למדוד תפוקות ותשומות ברבעונים, ולכן הוא סבור שתקציב שנתי הוא הדרך הנכונה לנהל מערכת שכזו. כך נוהגים גופים ציבוריים אחרים במדינה. חבר מועצה שאל את היועץ כיצד אם כן אמורה המועצה לפקח על התנהלות הבנק באופן שוטף, כדי לא לגלות את הבעיות רק לקראת סוף השנה. היועץ השיב שגם אם התקציב שנתי, אין הכרח לקיים בקרה שנתית על תכנית העבודה והתקציב, וישנם בבנק דרגים שונים שמקיימים בקרה שוטפת. הוא ציין כי לא נדרש לסוגיה של התדירות שבה המועצה עוקבת אחר תכנית העבודה והתקציב. הוא הוסיף כי התקציב אמנם מהווה משאב שתומך בתכנון, אך ניתן לעקוב אחר התקדמות פרויקטים באמצעות אבני הדרך לביצועם, ולא באמצעות ניצול התקציב שלהם. חבר מועצה אמר שיש לשבח את הנהלת הבנק על נכונותה לבחון את נושא ניהול תכניות העבודה והתקציב בבנק באמצעות גורם חיצוני בלתי תלוי. הוא הביע תקווה שהבנק יישם את ההמלצות הכלולות במסמך שהגיש היועץ. לדבריו, לתקציב יש שתי מטרות עיקריות: האחת – לתמוך בתכנית העבודה לשם השגת היעדים של הארגון. השנייה – והיא אינה פחות חשובה בעיניו – לשמש כלי בקרה הן במעקב אחר ההתקדמות בביצוע תכנית העבודה ובמאמץ לזהות בעיות בזמן אמת, והן בניסיון להעריך אם הגדרת היעדים הייתה, מלכתחילה, ריאלית. לדבריו, עובדה היא שלאורך שנים תקציב הבנק נמצא בתת-ביצוע. הכלים המאפשרים גמישות בניהול התקציב, כגון עתודות תקציב והעברות תקציב, משבשים את היכולת להשתמש בתקציב כבאמצעי בקרה, בעיקר בצד ההוצאות. הוא הציע לבדוק כיצד בנקים מרכזיים אחרים עוקבים אחר תכנית העבודה והתקציב, ולא רק בהקשר של פרויקטים אלא גם בתקציבים שההוצאות בהם מתפרסות באופן אחיד על פני השנה. לדבריו, הכלים המאפשרים גמישות בניצול התקציב פוגמים בנכונות להתייעל. הוא גם ציין כי על פי הנתונים שהציג היועץ, דווקא בשנים האחרונות ישנו גידול בשיעור התקציב הבלתי מנוצל, לאחר כמה שנים של ירידה. חבר מועצה אחר העיר שהמלצות היועץ מופנות רובן ככולן להנהלת הבנק ולא למועצה המינהלית. עם זאת, על המועצה המינהלית לבחון כיצד היא מוודאת שהנהלת הבנק אכן מיישמת את ההמלצות.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית העירה כי עד לפני שנתיים קיימה המועצה שני דיונים: בחודש יולי היא דנה ביעדי הבנק, במסגרות המשאבים (תקציב וכוח אדם) וכן בפרויקטים לשנה שלאחר מכן; לקראת סוף השנה היא דנה בתכניות העבודה ובאישור התקציב. בשנה שעברה המועצה קיבלה כבר בתחילת תהליך התכנון, גם את המסגרות, היעדים, הפרויקטים והתכנון המפורט.

מנכ"ל הבנק ציין שהבנק עשה מהלכים על מנת להתייעל ולקצץ את מסגרת התקציב ובכך למנוע את תופעת תת-הביצוע של התקציב. עם מהלכים אלה הוא מנה את ביטולם של העדכון האוטומטי של התקציב ושל הצמדתו למדד המחירים, וכן את קביעת המסגרת לתקציב 2015 – גידול של 10% לעומת אומדן היקף הביצוע בשלושת השנים האחרונות. המנכ"ל הוסיף כי במסמך שהגיש היועץ מצוין סכום של תקרת התקציב, והסכום אמנם מתבסס על הביצוע המקסימלי של סעיפי התקציב בשנים האחרונות. אבל בתקציב לשנת 2015 שכולל הוצאות חריגות בשל פרויקט שיפוץ ובינוי ובשל הנפקת הסדרה החדשה של השטרות, הסכום שבו נקב היועץ אינו ריאלי ואינו מספיק.

חבר מועצה אמר שקיצוץ בתקציב אינו צריך להימדד בהשוואה לתקציב של השנה הקודמת אלא בהשוואה לניצול התקציב בפועל בשנה הקודמת. לדבריו, אחד התפקידים המרכזיים של המועצה המינהלית – תפקיד שהיא ממלאת גם באמצעות ועדת הביקורת – הוא לפקח על פעילות הבנק, ותכנית העבודה והתקציב מהווים כלי מרכזי לכך. לדעתו, המועצה צריכה לעסוק פחות בתעדוף של פרויקטים בבנק, שכן זהו תפקידה של הנהלת הבנק והיא ממלאת אותו היטב. הוא סבור שהמועצה המינהלית צריכה לדון במסגרת התקציב הכוללת, ולשם כך לקבוע, מבלי להידרש לדון בנתונים תקציביים מפורטים, את העקרונות והמטרות של מסגרת תקציב. לדעתו יש צורך לערוך בקרה רבעונית על תכנית העבודה והתקציב על מנת לחייב את המנהלים ואת מנהלי הפרויקטים בבנק לתכנן מראש ולעמוד במסגרות התקציב שנקבעו להם. אין צורך לערוך בקרה על כל סעיפי התקציב המפורטים, אלא רק על העיקריים שבהם.

הנגידה התייחסה לנקודות שהעלה היועץ ואמרה שעבודתו של היועץ נדרשה לנוכח העובדה, המטרידה את הנהלת הבנק, שיש פער מתמשך בין התכנון התקציבי לבין הביצוע. קצב ההטמעה של המלצות היועץ צריך להביא בחשבון את האילוצים המוטלים על בנק ישראל: כבנק מרכזי עליו לבצע תפקידים מסוימים. לדבריה, המנהלים בבנק מודעים לחשיבות התכנון של תכניות העבודה והתקציב ולפערים שבין התכנון לביצוע. היא ציינה כי בעקבות עבודה שעשתה היחידה לתכנון וכלכלה, התקיימו בבנק דיונים שבחנו על אילו פרויקטים ניתן לוותר ואילו פרויקטים ניתן לעצור, בהתחשב במגבלת המשאבים והצורך להפנות משאבים לפרויקטים אסטרטגיים. השיפוץ והבינוי בירושלים, והמעבר למבנה החלופי, משליכים על יכולתו של הבנק לבצע פרויקטים אחרים. הנגידה הוסיפה כי הבנק כבר פעל למעשה לאימוץ המלצותיו של היועץ היות שהתכנון התקציבי לשנת 2015 התבסס על הביצוע של תקציב 2014, ולא על התקציב שתוכנן לשנת 2014. אך עם זאת יש להתחשב בהוצאות החריגות שהמנכ"ל הזכיר קודם לכן. לדבריה, עומס המשימות המוטלות על הבנק גדל במידה ניכרת. היא ציינה כמה דוגמאות למשימות חדשות: העומס הרגולטורי המוטל על הפיקוח על הבנקים, בעקבות ההמלצות שגובשו לאחר המשבר של 2008 והחובה לאמץ את כל הסטנדרטים הבין-לאומיים בנושא

של הון ונזילות; מעורבותו של הבנק בוועדת לוקר והיערכותו להטמעת המלצותיה; הפיקוח על מערכות התשלומים והסליקה; ויישום המלצות הצוות להגברת התחרותיות בבנקאות, ביניהן, למשל, יצירת התשתית הרגולטורית להקמת "אגודות אשראי". היא אמרה שלנוכח המשימות הניצבות בפני הבנק, העובדה שהנהלת הבנק מבקשת מהמועצה לאשר גידול מתון בכוח האדם, והעובדה שעד לאחרונה לא חל גידול בכוח האדם בבנק, וזאת גם בהשוואה לגידול במגזר הציבורי, יש בהן כדי להצביע על התייעלות ניכרת. לדבריה, בחטיבות מסוימות מוטל על העובדים עומס עצום, ומאחר שהבנק קיבל על עצמו את התפקידים הנוספים והוא חייב לבצעם על הצד הטוב ביותר, חשוב לאשר את הגידול בכוח האדם. היא הוסיפה שביצוע תכנית העבודה אינו בא לידי ביטוי אך ורק בתקציב. אמנם יש קשר בין השניים, אבל לחלק ניכר מתכנית העבודה אין ביטוי בתקציב. בהתייחסה לתכנון הרבעוני ציינה הנגידה, כדוגמה, את תהליכי הרכש וההתקשרויות שהבנק מחויב להם כגוף ציבורי. תהליכים אלה, שאינם קיימים במגזר העסקי, אינם מאפשרים תכנון ברמה רבעונית. חבר מועצה העיר שכמה חברות ממשלתיות גדולות במשק מנהלות תקציב רבעוני אף על פי שגם בהן יש תהליכי רכש מורכבים.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה אמרה שבתכנון התקציב המוצע לשנת 2015 הוטמעו כבר חלק מהמלצות היועץ, וגם עבודת התכנון שעשו החטיבות הייתה יסודית יותר בהשוואה לעבר. לדבריה, לכל משימה בבנק נקבע לוח זמנים לביצוע, והיא רואה בחריגה מלוח הזמנים כאילו חריגה מהתקציב. לדעתה אין צורך בתקציב רבעוני על מנת לערוך בקרה רבעונית על ביצוע תכנית העבודה. היא הוסיפה שאם מנכים מהצעת התקציב שהוצגה למועצה הוצאות מיוחדות וחד-פעמיות, כגון תשלומים בגין הסכם הצמדת הגמלה למדד והוצאות בפרויקט הבינוי, הרי שלמסגרת יש אותו סדר גודל כמו לזו שהציע היועץ.

חבר מועצה אמר כי ברבעון הראשון של 2015 צריך לנסות לגבש תהליך להכנת התקציב ולמעקב אחריו. הדבר יקל על חברי המועצה לאשר את התקציב לשנת 2016 ואילך ואח"כ גם לעקוב אחריו. הוא ציין כי החומרים שהוגשו למועצה לקראת הדיון מהווים בסיס טוב לכך.

חבר מועצה אחר אמר שיש צורך לקבוע להוצאות הבנק מתווה של ירידה בהשוואה לתקציב 2014, לאחר שמנכים ממנו את ההוצאות הזמניות הנובעות מפרויקט השיפוץ והבינוי. הוא הוסיף כי אמנם יש לבחון את צורכי כוח האדם הנגזרים מהמשימות החדשות שהבנק קיבל על עצמו, אך בד בבד יש לבחון עד כמה ניתן לענות על צרכים אלה במסגרת כוח האדם הקיים. הוא אמר כי לא כל תוספת של משימה צריכה להיות תלויה בתוספת כוח אדם.

מנכ"ל הבנק אמר כי מכיוון שלא ניתן לצפות את כל המשימות שיהיה על הבנק למלא, אפילו בטווח של שנים אחדות, לא ניתן להעריך את כמות כוח האדם שהבנק יזדקק לה בעתיד.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה סקרה את הנתונים שעליהם התבססה מסגרת התקציב לשנת 2015, שהוצגה למועצה, ואת ההנחות לגבי ביצוע התקציב בשנת 2014. המועצה דנה בנתונים המפורטים.

חבר מועצה העיר שגם בנתוני ההוצאה "הקשיחים" – נתונים שניתן לצפות ברמה גבוהה יחסית של ודאות – ישנם פערים בין התכנון לבין הביצוע בפועל.

מנכ"ל הבנק אמר כי יש להשתמש בעתודות עבור השקעות ולא עבור הוצאות שוטפות. מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה הסבה את תשומת הלב לעובדה שהגידול בסעיף ההוצאות כתוצאה מהצמדתן למדד לא לווה בגידול מקביל בביצוע. לכן, על מנת למנוע גידול בשיעור תת-הביצוע של ההוצאות, הוחלט שמסגרת ההוצאות תתבסס על הממוצע של הביצוע ב-3 השנים האחרונות, בתוספת 10%. במקביל נבחנה גם הצעה לקחת כבסיס את התקציב המתוכנן של השנה הקודמת ולהפחית ממנו 10%. התוצאה שהניבה שיטה זו דומה לתוצאה שהניבה השיטה שעליה הוחלט, והמשמעות הייתה קיצוץ של 10 מיליוני ש"ח. לכן בעצם כבר בשלב הזה, בתור החלטת הנהלה, דובר על קיצוץ של 10 מיליוני שקלים במסגרת התקציב ל-2015, לעומת התקציב ל-2014, ושל כ-50 מיליוני לעומת מסגרת התקציב שגובשה עפ"י דרישות התקציב של החטיבות בבנק. היא הוסיפה כי יהיה עליה להביא בחשבון את קיצוץ התקציב שהממשלה החליטה עליו, קיצוץ שעומד על כ-2 מיליוני שקלים. היא ציינה כי שיעור הקיצוץ בהוצאות הבנק יעמוד על כ-13%—14%. לשאלת חבר מועצה השיבה מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה כי בהשוואה לביצוע הצפוי בתקציב 2014, מדובר בתוספת של כ-4 מיליוני שקלים.

חברי המועצה המשיכו לדון בנתונים פרטניים שהוצגו בפניהם. מ"מ יו"ר המועצה ביקש לדון בהיקף כוח האדם והתקנים בבנק. מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל הציגה בקצרה סקירה על התפתחותו של היקף כוח האדם בבנק בשנים האחרונות. היא ציינה כי לאחר שב-2008 חלה ירידה ניכרת במספר העובדים, מאז 2011 נרשמה עלייה הדרגתית. היא סקרה את השינויים הארגוניים שחלו בבנק בתקופה זו, בין היתר על מנת להיערך לקראת משימות חדשות שהבנק קיבל או עתיד לקבל על עצמו, כמו: ISOX, יציבות פיננסית, מערך פיקוח על תשלומים וסליקה ועוד. היא ביקשה להציג את המתודולוגיה לקביעת התקנים של כוח האדם בבנק, אך מ"מ יו"ר המועצה המינהלית ביקש לדחות זאת לשיבה הבאה של המועצה.

הנגידה ציינה שהסקירה של מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל – על המשימות החדשות של הבנק לעומת הגידול המתון במספר העובדים – מצביעה על תהליך ההתייעלות בבנק.

חבר מועצה אמר שיש ללוות את תהליך ההתייעלות בקביעת מסגרות לתקציב ולתקנים בשיטה של Top Down. כלומר הדרגים למעלה יקבעו את התקנים וייאלצו את הדרגים שמתחתיהם להתמודד עם המסגרות הנתונות להם. אם התכנון ייעשה בכיוון ההפוך, יהיה קשה מאד להתייעל. הוא אמר כי קביעת המסגרות הוא תפקידה של המועצה, וכי הוא היה רוצה לראות מתווה עתידי של ירידה הן בצד ההוצאות בתקציב והן בהיקף כוח האדם. אמנם יש לגלות גמישות מסוימת על מנת שלא לפגוע ביכולתו של הבנק לבצע את תפקידיו, אבל יש לבחון את המערכת במבט כולל ולבצע שידוד מערכות על מנת להתייעל.

חבר מועצה העיר כי בצד ההוצאות ישנם סעיפים שלא ניתן לקצץ בהם. הוא ביקש לבחון את ההוצאות של הבנק בגין הדפסת הכסף, וציין שהנושא מטריד אותו זה זמן רב. נוסף על כך הוא ביקש מהבנק לבחון דרכים להפחית את תקציב ההשקעות שהוצג למועצה.

חבר מועצה אחר אמר כי לא ניתן להביא בחשבון תוספות שכר בגין הסכמים שהמועצה עדיין לא אישרה.

חבר מועצה אחר ביקש לקבל לישיבה הבאה הסבר על התפתחות התקנים הקבועים והזמניים ב- 2014 והסבר לבקשה לתוספת התקנים בשנת 2015 – בקשה שמופיעה בחומרים שהוצגו למועצה לקראת הדיון.

החלטות

1. המועצה מבקשת מהנהלת הבנק להעביר אליה ברבעון הראשון תכנית להליך התכנון לשנת 2016, לאור המלצות היועץ והערות חברי המועצה.
2. המועצה מבקשת לקבל לישיבתה הקרובה את התפלגות אומדן ביצוע תקציב 2014 לעומת הצעת תקציב 2015 ותקציב 2014.
3. המועצה מבקשת לקבל לישיבת המועצה הקרובה את התפתחות התקנים מאז הקמת המועצה, כולל פירוט תקנים שהתווספו, פירוט תקנים שהתבטלו וההתייעלות שבוצעה.
4. המועצה מבקשת לקבל לישיבת המועצה הקרובה את התפתחות סך התקנים הקבועים והזמניים בשנת 2014 ובשנת 2015.
5. המועצה מבקשת לקבל לישיבת המועצה הקרובה הסבר נוסף על תוספת התקנים הנדרשת בשנת 2015.
6. המועצה מבקשת לבחון שנית את תקציב הדפסת הכסף ותקציב ההשקעות.

נספח א'

דוח ביקורת רואה חשבון מבקר לשנה שנסתיימה ביום 31 בדצמבר, 2013 – עיקרי הממצאים

בתאריך 17 ביולי, 2014 דנה ועדת הביקורת בדוח הביקורת שהוכן ע"י רו"ח המבקר של הבנק, קוסט פורר גבאי את קסירר (ERNST & YOUNG) לשנה שנסתיימה בתאריך 31 בדצמבר, 2013.

הדוח כלל סקירה על היקף הביקורת, שבמסגרתה בוצעה:

i. בדיקה מדגמית של ראיות התומכות בסכומים ובמידע שבדוחות הכספיים, בחינה של כללי החשבונאות שיושמו ושל אומדנים המשמעותיים שנעשו על-ידי המועצה המנהלית וההנהלה של הבנק וכן הערכת נאותות ההצגה בדוחות הכספיים בכללותה.

ביקורת הדוחות הכספיים תוכננה ובוצעה במטרה להשיג מידה סבירה של בטחון (Reasonable Assurance) שאין בדוחות הכספיים הצגה מוטעית מהותית.

ii. במהלך השנה התקיימו פגישות תקופתיות עם אנשי מפתח בבנק. פגישות אלו כללו שיחות וביורורים עם מנהלי חטיבות, המבקרת הפנימית ועוד.

iii. יישום הנהלים המפורטים בתקן ביקורת 92 - "אחריות המבקר לשקול אפשרות קיומה של תרמית במסגרת ביקורת של דוחות כספיים", לרבות שיחות עם אנשי מפתח בבנק.

iv. סקר על הבקרה הפנימית - בוצע מיפוי לתהליכים שהוגדרו כמהותיים מאוד לדוח הכספי בהתאם למתודולוגית הביקורת. עבור כל התהליכים שלהלן בוצע TEST OF ONE ולא נמצאו ליקויים מהותיים בבקורות.

ממצאי הביקורת נגעו לשני תחומים: (1) הדוחות הכספיים. (2) סביבת מערכות המידע.

להלן ההמלצות העיקריות של רואה החשבון המבקר בתחומים אלה:

1. ממצאי ביקורת בנושא הדוחות הכספיים⁴

א. ריבית ההיוון – הבנק בחן את התאמת ריבית ההיוון בהערכה האקטוארית בשיעור ריאלי של 4%.

הוחלט בוועדה לבחינת הדוחות הכספיים וכן במועצה המנהלית כי החישוב השנה ימשיך לפי 4%

ויינתן גילוי בדוחות הכספיים על ההשפעה הצפויה בגין שינוי ריבית ההיוון בהתאם לטיטוט

הנחיות המפקח. מומלץ לבחון את נושא ריבית ההיוון והטיפול החשבונאי בשנת 2014.

ב. מענק הפרישה לעובד הפורש בפרישה מוקדמת- בעקבות שינוי לוח פרישות מוקדמות, מוצע כי

הבנק יבחן את ההנחה מחדש.

⁴ מרבית ההמלצות הוצגו בפני הוועדה לבחינת הדוחות הכספיים טרם אישור הדוחות הכספיים לשנת 2013,

ואומצו על ידה.

- ג. ניירות ערך בניהול חיצוני – שיערוך ניירות הערך בניהול החיצוני נעשה בנטו (כ"חבילה אחת") ולא לפי נייר, גם לגבי תיקים שהתנהגותם אינה זהה להתנהגות קרן עוקבת אינדקס. סוכם כי חטיבת השווקים תחפש בשיתוף עם מחלקת חות"ם פתרון על מנת שהחל משנה הבאה יבוצע פיתוח חשבונאי אשר יתמוך ברישום ברוטו בתיקים שאינם עקבי אינדקס.
- ד. השקעה במוסדות כספיים בין לאומיים – כחלק מתהליך בחינת אינדיקציה לירידת ערך ולהחלטה כי האומדן לחישוב סכום בה ההשבה הינו השווי המאזני, נרשמה בשנת 2013 ירידת ערך בסך 24 מיליון ₪.
- ה. יישום הוראות ה- ECB לעניין הפרשים אקטואריים – ה- ECB החליט לאחרונה כי הפרשים אקטואריים (הפסדים או רווחים) יוצגו בחשבון השערוך, תוך מתן גילוי בביאור להרכב. הבנק צפוי לאמץ את גישת ה- ECB בעת שינוי בריבית ההיוון, ככל שיישם.
- ו. סף מהותיות – הבנק בחן מתודולוגיה לקביעת ספי מהותיות. הבנק מקפיד להכיר בדוחות הכספיים בכל רישום חשבונאי ללא תלות בסכום. הבנק בוחר להביא לידיעת חברי הוועדה לבחינת הדוחות הכספיים כל מקרה אשר קיימת לגביו התלבטות לגבי הטיפול החשבונאי (אשר נובעת משיקולי מהותיות או שיקולים איכותיים).

2. ממצאי ביקורת בנושא סביבת מערכות מידע

5*

ב. ניהול שינויי תוכנה

- להוסיף קישור בגיליונות מעקב לפיתוחים במערכת הביזי אשר הועברו בפועל לייצור.
- ליישם נוהל עבודה לתהליך ניהול שינויים של תוכנות בפיתוח פנימי וכן נוהל עבור תוכנות המדף השונות. על הנוהל לכלול בין היתר: התייחסות להגדרת סוגי שינויים במערכות השונות, האישורים הנדרשים, בדיקות, תיעוד נדרש, הפרדת תפקידים, התייחסות לתוכנות מדף, גיבוי, בדיקת סבירות הנתונים לפני התקנת הגרסה החדשה ולאחריה.

בסיכום הישיבה החליטה ועדת הביקורת פה אחד:

לאמץ את כל ההמלצות הכלולות בדוח ביקורת רואה חשבון מבקר לשנה שנסתיימה ביום 31 בדצמבר, 2013.

⁵ הוחלט לא לפרסם – מידע שפרסומו עלול לשבש את התפקוד התקין של הבנק

נספח ב'

מערכת נוכחות עובדים – סוגיות עיקריות

ביקורת זו נועדה לבחון את יעילות ואפקטיביות המערכות, התהליכים והבקורות המסייעות באימות נוכחות העובדים וכן ההתחשבות הנובעת מכך, על השעות הנוספות שנרשמו וכן על יתרות מאגר החופשות לעובדים. הסיכון העיקרי הוא חישוב היקפי נוכחות, שעות נוספות וחופשות בניגוד להסכמים, בין אם לטובת העובד ובין אם לרעת העובד.

עיקר הטיפול הנושא הינו באחריות חטיבת משאבי אנוש ומנהל ורוב המערכות מתופעלות ע"י חברת חילן. ככלל העובדים מדווחים על הנוכחות באמצעות העברת כרטיס עובד בשעוני הנוכחות (בעת כניסתם בתחילת יום העבודה, ובעת היציאה מהבנק בסוף היום). בנוסף ניתן לדווח במערכת על "היעדרויות" המוכרות לצרכי עבודה (יציאות בתפקיד, השתלמויות וכדומה) וכן לימי מחלה [באישור או בהצהרה] וכן לימי חופשה ע"פ זכאות.

רוב ההמלצות בדוח מקובלות על החטיבה, ויישמו עד סוף שנת 2016.

להלן הממצאים העיקריים שעלו בביקורת זו:

- העדר מסמך על "חוקת עבודה" שלם ומעודכן שירכז את כל ההסדרים החוקיים שנקבעו בהסכמי העבודה הרבים שנחתמו. ה"חוקה" האחרונה אינה מתייחסת להסכם 2008, שקבע את תנאי ההעסקה של דור 2008.
- האצלת סמכויות של מנהלים (שחלקם אינם חברי הנהלת הבנק) לעובדים זוטרים (מזכירות), לעיתים ללא הגבלת זמן, לאישור פרטי הנוכחות של העובדים הכפופים להם, ולעיתים אף אישור לעצמם.
- בצבירת יתרות שליליות במאגר החופשות של עובדים, נמצאו ליקויים הן באופן ההתחשבות הכספית והן במועד ההתחשבות.
- הביקורת המליצה להפסיק את הנוהג של תיוק אסמכתאות על היעדרות בשל מחלת עובדים בתיקם האישי ולהסתפק במסמכים שנסרקו ע"י העובדים.
- מחטיבת משאבי אנוש ומנהל נמסר כי הנוהג נעשה בעקבות המלצה משפטית. יישום ההמלצה עשויה לחסוך כ- 1/2 משרה. **הנושא ייבדק מול המחלקה המשפטית.**
- נמצאו מקרים של חוסר התאמה התאמה בין הסכמי העבודה לבין היישום שלהם במערכת הנוכחות:

- הסכמי אם עובדת. הפערים הם בין 10 ל-15 דקות ליום לכל אם עובדת.
- הסכמי משמרות זה"ב. הפערים מגיעים עד 1:30 שעות ביום לעובד במשמרת.
- על מנת למנוע מקרים כגון אלו בעתיד הביקורת ממליצה על קביעת תהליך עבודה ואישורים שיידרשו בכל מקרה של שינוי במערכת חילן - בין היתר תיעוד ההסכם המקורי החדש; אישור של אפיון מפורט ותיעוד האישור; תהליך בדיקות מתועד; אישור לפני עלייה לאוויר. כמו כן מומלץ לשקול אישורים גם של חטיבת משאבי אנוש ומנהל וגם של גורמים נוספים כגון הלשכה המשפטית.

בישיבת ועדת הביקורת מיום 2/10/2014, הוחלט כדלקמן:

1. ועדת הביקורת החליטה לאמץ את המלצות הביקורת הפנימית הכלולות בדוח הביקורת בנושא מערכת הנוכחות.
2. ועדת הביקורת מבקשת שכל מנהל יאשר את דיווחי הנוכחות של העובדים הכפופים לו במישרין.
3. הביקורת הפנימית תגבש בשיתוף עם חטיבת משאבי אנוש ומנהל פתרון מוסכם בנושא הבקרה על שעות נוספות לעובדי דור 2008.
4. ועדת הביקורת מפנה את הנהלת הבנק לקבל ייעוץ של המחלקה המשפטית בעניין הפסקת הנוהג שהשתרש, בניגוד להסכם העבודה, בקשר לחישוב שעות עבודה של עובדי משמרות זה"ב."