

בנק ישראל
פרוטוקול ישיבת המועצה המינהלית
שהתקיימה ביום א' 30.7.2012 במשרדי בנק ישראל בירושלים

- משתתפים: חברי המועצה: דן פרופר, יו"ר
יצחק אידלמן, אורי גלילי, נינה זלצמן, סטנלי פישר, קרנית פלוג, מקסין פסברג.
- נוכחים: עובדי הבנק: צילה בילט, עוזרת מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית
אליצור ויזר, עוזר היועצת המשפטית
חזי כאלו, מנכ"ל הבנק
אסתי שורץ, מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית
- נוכחים נוספים בנושא השני בסדר היום:
אשר בר, מנהל אגף לוגיסטיקה
עירית מנדלסון, מנהלת מחלקת חשבות ומערכות תשלומים וסליקה
מרגלית רוקח, מנהלת יחידת תיאום מערכות ובקרה
- נוכחים נוספים בנושא השלישי בסדר היום:
שולה מישלי, המבקרת הפנימית
- נוכחים נוספים בנושא הרביעי בסדר היום:
שולה מישלי, המבקרת הפנימית
- נוכחים נוספים בנושא החמישי בסדר היום:
שולה מישלי, המבקרת הפנימית
- נוכחים נוספים בנושא השישי בסדר היום:
יחיעם ארם, עובד הביקורת הפנימית
אהובה בן שלום, המשנה למנהל חטיבת טכנולוגיית המידע
שולה מישלי, המבקרת הפנימית
- נוכחים נוספים בנושא השביעי בסדר היום:
יחיעם ארם, עובד הביקורת הפנימית
אהובה בן שלום, המשנה למנהל חטיבת טכנולוגיית המידע
שולה מישלי, המבקרת הפנימית
- נוכחים נוספים בנושא השמיני בסדר היום:
אנדרו אביר, מנהל חטיבת השווקים
מירי בן יקר – מנהלת אגף פרויקטים – חטיבת טכנולוגיית המידע
אהובה בן שלום, המשנה למנהל חטיבת טכנולוגיית המידע
נטלי בצלאל, עובדת יחידת התכנון והכלכלה
אביטל גוטלביץ', עובדת יחידת התכנון והכלכלה
יעל ואקנין, מנהלת יחידת התכנון והכלכלה
נתן זוסמן, מנהל חטיבת המחקר
דודו זקן, המפקח על הבנקים
שירי חדש – כלכלנית במחלקת המטבע
שולה מישלי, המבקרת הפנימית
עירית מנדלסון, מנהלת מחלקת חשבות ומערכות תשלומים וסליקה
מוטי פיין, מנהל מחלקת המטבע
צחי פרנקוביץ, מנהל חטיבת מידע וסטטיסטיקה
רחל צימלס, עובדת יחידת התכנון והכלכלה
פנינה קרן, מנהלת חטיבת משאבי אנוש ומינהל
- נוכחים נוספים בנושא התשיעי בסדר היום:
נטלי בצלאל, עובדת יחידת התכנון והכלכלה
אביטל גוטלביץ', עובדת יחידת התכנון והכלכלה
יעל ואקנין, מנהלת יחידת התכנון והכלכלה

רחל צימלס, עובדת יחידת התכנון והכלכלה
נוכחים נוספים בנושא העשירי בסדר היום:
אהובה בן שלום, המשנה למנהל חטיבת טכנולוגיית המידע
יעל ואקנין, מנהלת יחידת התכנון והכלכלה
שולה מישלי, המבקרית הפנימית

סדר היום

1. עדכוני הנגיד ומנכ"ל הבנק
2. המלצות הוועדה לבחירת ר"ח מבקר
3. עדכונים מוועדת הביקורת
4. המלצות ועדת הביקורת בנושא תשלומים שאינם מעוגנים בחוזה או התחייבות נדרשת מטעם הבנק
5. המלצות ועדת הביקורת בנושא חתימת הבנק על הסכמי שירות
6. המלצות ועדת הביקורת בנושא יחידת התפעול בחטיבת טכנולוגיית המידע
7. המלצות ועדת הביקורת בנושא מערכות המחשוב של בנק ישראל
8. ביצוע תקציב ותוכנית עבודה – חצי שנתי
9. הצגת הליך התכנון לשנת 2013 – יעדים רב שנתיים, מסגרות תקציב, פרויקטים
10. דיווח תקופתי על העברות תקציב בקשה לשינויי תקציב

הדיון

1. עדכוני הנגיד ומנכ"ל הבנק

א. עדכוני הנגיד

הנגיד הציג סקירה קצרה על מצב השווקים בעולם וסקר את ההשלכות האפשריות של התנאים בשווקים הבינלאומיים על המשק הישראלי. עוד הוא הציג את תחזיות הבנק, שפורסמו לציבור, בנוגע לשיעורי הצמיחה במשק ולשיעורי האינפלציה. כמו כן הוא סקר את ההשפעות האפשריות של המדיניות הפיסקאלית של הממשלה על תחזיות אלה ואת ההשפעות של מדיניות המיסוי של הממשלה על יעד הגירעון.

הנגיד דיווח לוועדה על פרסום דוח הצוות לבחינת הגברת התחרותיות בענף הבנקאות שרוכז ע"י המפקח על הבנקים.

ב. עדכוני המנכ"ל

המנכ"ל עדכן את המועצה על כך שביצוע השלב הראשון של סקר סיכוני העל הסתיים. בהנהלת הבנק התקיימה ישיבה בנושא, והוגדרו 18 סיכוני על. בשבוע הקרוב צפוי דיון בוועדת ההיגוי של הפרויקט לגבי המתודולוגיה והמדיניות של נוהל עדכון הסיכונים וניהולם, כאשר במקביל תחל ההנהלה בהכנות לקראת עריכת סקר הסיכונים המפורט. המנכ"ל ציין כי בקרוב הוא צפוי לדווח על כך בהרחבה לוועדת הביקורת ולמועצה.

בנוגע להיערכות הבנק לחירום דיווח המנכ"ל, כי בתחילת החודש נערך תרגיל חירום שהוגדר כמוצלח.

1*

¹ הוחלט לא לפרסם – נושא הקשור להיערכות הבנק לשעת חירום.

בנושא פרויקטים טכנולוגיים מסר המנכ"ל שבתחילת החודש עלה לאוויר השלב השני בפרויקט ה-ERP של הבנק, ובמהלכו נכנס לשימוש – כמעט ללא תקלות – מודול משאבי האנוש - HR. במסגרת המודול מופקים דוחות להנהלה, והתקבלו תגובות טובות מהמשתמשים. הוא ציין כי עלות הפרויקט הייתה גבוהה, אך העריך כי הבנק הפיק מכך תועלת ניכרת המצדיקה את העלות.

עוד דיווח המנכ"ל כי הבחירות לוועד העובדים נקבעו לאמצע ספטמבר. אך יש אפשרות שתאריך הבחירות יידחה בעקבות ערעור הנוגע לתהליך הקמת ועדת הבחירות. ההנהלה מתכוונת לפרסם לעובדים הנחיות בנושא ההתנהלות בתקופת בחירות, כגון שימוש בדואר אלקטרוני ועוד. חשוב לשמור על הסדר כדי שלא תהיה פגיעה בעבודה בתקופת הבחירות.

2. המלצות הוועדה לבחירת ר"ח מבקר

יו"ר הוועדה לבחירת ר"ח מבקר הציג את הרקע לכינוס הוועדה וציין כי היא הורכבה מחברי ועדת הביקורת בתוספת נציג ציבור בעל רקע וניסיון בנושא. הוועדה קיימה מספר ישיבות וליוו אותה נציגים מהמחלקה המשפטית ומיחידת הרכש בבנק. בהתאם לחוות דעת המחלקה המשפטית, ההליך בוצע בפטור ממכרז, אך בתהליך תחרותי סדור התואם את הנחיות חוק חובת המכרזים. בשלב ראשוני נקבע כי הפנייה להגשת הצעות תישלח ל-5 המשרדים הגדולים. ההחלטה על המשרד עליו המליצה הוועדה התקבלה באמצעות שקלול הניקוד שניתן עפ"י קריטריוני האיכות שנקבעו מראש ע"י חברי הוועדה. יו"ר הוועדה ציין כי הקריטריונים בעלי המשקל הרב ביותר היו הראיונות שנערכו עם המשרדים וההמלצות האישיות על רואי החשבון שמיועדים לבצע את הביקורת על הבנק.

יו"ר הוועדה דיווח על המלצת הוועדה לבחור במשרד שזכה לניקוד המשוקלל הגבוה ביותר, להיות רואה החשבון המבקר של הבנק. אולם ביקש להתייחס למספר סוגיות שהתעוררו במסגרת עבודתה של הוועדה.

1. הארכת ההתקשרות עם משרד רוח"ח הנוכחי – אפשרות זו הועלתה ע"י הוועדה, אך בעקבות התייעצות שקיימה הוועדה עם יחידת הרכש ועם המחלקה המשפטית התברר, כי לא ניתן להמשיך את ההתקשרות שכן המשרד הנוכחי מכהן יותר מ-5 שנים והוא נבחר בעבר שלא בהליך מכרזי כפי שמקובל כיום. ייתכן שיש מקום לשקול את נושא הארכת ההתקשרות שוב.
2. הוועדה שקלה את עצם מתן הזכות לתת למשרד המכהן להגיש הצעה. משהוחלט שיוכל להשתתף בהליך עלתה סוגיית ההתייחסות לניסיון של המשרד הנוכחי בעבודה עם בנק ישראל – בהתייעצות עם מחלקת הרכש והמחלקה המשפטית נקבע, כי אין להקנות למשרד הנוכחי יתרון על פני המתמודדים האחרים בזכות הניסיון והידע שצבר לגבי בנק ישראל.
3. ניקוד צמוד של שני המשרדים המובילים – הפער בין המשרד הזוכה לבין המשרד שהגיע למקום השני היה קטן. מניסיונו במהלכים של בחירת רואי חשבון לחברות מאוד גדולות, גם כ-CFO וגם כדירקטור, חשוב שתהיה גמישות ואפשרות לבחור את המשרד הכי מתאים לחברה. לדעתו של יו"ר הוועדה, הסדר של Joint Audit הינו הסדר הרצוי לבנק. כמובן שכל חמשת המשרדים הם טובים, עם נציגות בינלאומית, כך שהטעות בבחירה לא יכולה להיות מאוד משמעותית. יחד עם זאת,

רוצים להיות נאמנים למנדט שניתן לוועדה, ולאמץ את הבחירה הכי מקצועית, טובה ונכונה לבנק. היות ששני המשרדים קיבלו ניקוד כל כך קרוב, יש לשקול לבצע Joint Audit שבמסגרתו יועסקו שני משרדי רואי החשבון במקביל, כפי שנעשה לא אחת במערכת הבנקאית בישראל ובבנקים מרכזיים בעולם. כמו כן, ההנחיה של ה-ECB, וכן של לשכות רואי חשבון בארה"ב ובעולם, היא שבכדי לבצע רוטציה אין צורך בהחלפת המשרד, אלא מספיקה החלפה של השותף. זוהי גם הפרקטיקה הנהוגה בארץ בכל הנוגע לחברות ציבוריות וחברות הייטק וכו'. הנחיה זו מביאה לשמירת הידע, המקצועיות והמומחיות שנצברת ע"י רואי החשבון במהלך עבודתם בבנק ולניצול היתרון הגלום בהיכרות של המשרד עם פעילותו הייחודית של בנק ישראל כבנק מרכזי. אולם נושא ה-Joint Audit לא הגיע להצבעה בוועדה. זאת משום שהמחלקה המשפטית של הבנק גרסה כי לא ניתן לקבוע כי למכרז יהיו שני זוכים, היות שמסמכי ההליך לא ציינו אפשרות זאת והתייחסו לבחירה של משרד אחד בלבד. עוד ציין יו"ר הוועדה כי תהליך בחירת רואי המבקר היה אינטנסיבי ומקיף, וכי הוועדה בראשותו הפיקה ממנו לקחים רבים שיוכלו לשמש את הבנק, בעתיד.

חבר המועצה ציין כי הוא מקבל את עמדת הייעוץ המשפטי בעניין, וכי הוא תומך בכך שהמשרד עליו המליצה הוועדה יהיה הזוכה הבלעדי, בהתאם לתנאי התהליך כפי שנקבעו מראש. לדעתו רוב חברי הוועדה מקבלים עמדה משפטית זו. לפי דעתו לא ניתן לשנות בסופו של הליך את התנאים. לדבריו ניתן לשקול מחדש את נושא השיתוף לקראת התקשרויות עתידיות. כמו כן הוא ציין כי בשלב הראשון היו בוועדה חילוקי דעות לגבי סוגיה עקרונית: האם לאפשר למשרד המכהן להתמודד בתהליך הנוכחי. בהתאם להחלטת הרוב הוחלט לאשר זאת.

חבר מועצה נוסף ציין שהוועדה למדה מהתהליך את כל נושא המכרזים והמורכבות הרבה שיש בתהליך. אך בסופו של דבר הוועדה בחרה את המשרד הטוב ביותר והנחוש ביותר לקבל את התפקיד. לדבריו, אם היה אפשר להעסיק את שני המשרדים במקביל, הוא היה תומך בכך על מנת לשמר את הידע. חבר מועצה נוסף בירך על תהליך הבחירה, אותו הוא תיאר כאיכותי ביותר, והודה ליו"ר הוועדה על הובלת התהליך. לדעתו הבחירה שנעשתה היא ראויה, וצריכים לאפשר למשרד הנבחר להיכנס לעבודה, ולא לתת להם להתמודד עם המורכבות הכרוכה בשיתוף של משרד אחר. חשוב לזכור כי בתום שנה אחת של התקשרות, למועצה שמורה הזכות לבחון את מידת שביעות רצונו של הבנק מההתקשרות עם משרד רואי החשבון, ולהחליט אם ברצונו להעסיק משרד נוסף או אפילו להחליף את המשרד הזוכה באחר. אופציה זו בעצם מאפשרת לבנק חופש פעולה רב, והיא ידועה למשרד שנבחר.

יו"ר המועצה ביקש לציין, על רקע הערה של היועצת המשפטית שנמסרה לו, כי מן הראוי שלא ישתתף בדיון, מאחר שמשרד רואי החשבון של החברה שהוא יו"ר הדירקטוריון שלה, מתמודד בהליך, כי הוא אינו סובר שיש הצדקה לכך, שכן הוא לא מרגיש נטייה למשרד כזה או אחר, אלא הוא מסתכל על טובת הבנק ומנסה למצוא את הדרך הנכונה והחוקית ליישם אותה.

הוא הביע תמיכה ברעיון של Joint Audit וציין כי כיהן כדירקטור בבנקים ובחברות שבהם גם היה שיתוף של שני משרדי רואי החשבון. טובת הבנק היא, מצד אחד, להחליף את רואה החשבון כדי לרענן את השורות, אך מצד שני חשוב לא פחות לשמר את הידע.

לדעתו הפיתרון של Joint Audit הוא אופטימלי. הוא מבין את השיקולים המשפטיים הגורסים כי אי אפשר לכפות זאת במידה שהדבר לא הוגדר בתנאים הראשוניים, ולכן מציע לבחון זאת עם שני המשתתפים המובילים. לדעתו בהצעה זו אין פגם משפטי במידה שתושג הסכמה של שני המשרדים המובילים בלבד, כי ממילא שלושת המשרדים האחרים לא היו זוכים.

עוזר היוהמ"ש ציין כי הזוכה בתהליך המכרזי של הוועדה לבחירת רוח"ח מהווה המלצה שמובאת בפני המועצה המינהלית. למועצה שמורה סמכות ההחלטה הסופית בעניין, והיא יכולה לא לקבל את ההמלצה של הוועדה. אולם ההצעה של ה-Joint Audit משנה את כללי המשחק, כי צריך להגדיר את התחומים של כל משרד, וייתכן שמידע זה היה גורם למשרדים לשנות את ההצעות או אף גורם להם לא לגשת בכלל.

יו"ר המועצה מסר כי הבנק יקבל את ההחלטה לגבי הסמכות של כל משרד ומשרד.

מנהל אגף הלוגיסטיקה הציע להכריז על המשרד עליו המליצה הוועדה כזוכה, ושייכנסו לעבודה באופן מיידי. בלי קשר, המועצה רשאית להחליט על הארכת ההתקשרות עם המשרד המכהן. עד היום הוארכה ההתקשרות לשש שנים, ולכן אפשר אולי להאריך לעוד חצי שנה או שמונה חודשים, על מנת שמשרד זה יוכל ללוות את התהליך ולהעביר את הידע והמידע כנדרש.

יו"ר המועצה ביקש להבין מדוע לא ניתן ביטוי בניקוד ליתרון בידע ובניסיון שהמשרד המכהן צבר בעבודה עבור בנק ישראל.

עוזר היוהמ"ש הבהיר כי בכדי לתת הזדמנות שווה לכלל המשרדים המתחרים, היה צורך שהיתרון הברור של המשרד המכהן, מבחינת הידע והניסיון הבלעדי שלהם בבנק ישראל, לא יתורגם ליתרון בתהליך המכרזי.

יו"ר המועצה ביקש מהוועדה שזו תבחן שנית את החלטתה על רקע הדיון הנוכחי; ולאחר שתעשה כן, תיערך הצבעה במועצה.

יו"ר הוועדה השיב כי במידה שלא ישונו הקריטריונים, יש להניח כי ההחלטה תיוותר בעינה. לדבריו, הוועדה הגיעה להחלטה הטובה ביותר במסגרת הכללים שעל בסיסם פעלו. לסיכום ציין כי במידה שלא משנים את הכללים, כדאי לקבל את ההחלטה כבר עכשיו במועצה.

הנגיד ציין כי אחד מהמשרדים המתמודדים, כפי שהוצגו זה עתה למועצה, מעמיד לו שירותים, וכי אם יזכה, יהיה צורך לערוך הסדר למניעת ניגוד עניינים. הנגיד הוסיף כי משיחתו עם הנגיד הקנדי, שמשמש גם ראש של ה-Financial Stability Board, עלה כי בבנקים המסחריים המגמה תהיה לבצע רוטציה מלאה, ולא להסתפק בהחלפת השותפים. להערכתו זו תהיה המגמה גם בבנקים מרכזיים. בבנק הקנדי מינו שני משרדים במקביל, כאשר את אחד המשרדים יחליפו באמצע תקופת הכהונה כדי שתמיד תהיה חפיפה. לכן, לדעתו, הפתרון של Joint Audit בכל מקרה צריך להתבצע באופן כזה שלא מעסיקים את שני

המשרדים לאורך כל התקופה, אלא מחליפים את אחד המשרדים באמצע התקופה על מנת לשמר את החפיפה לאורך כל הדרך. כך שלדעתו אפשר לקבוע שתהליך זה מתחיל עכשיו, עם הוספת המשרד המומלץ, וכי באמצע התקופה תופסק כהונתו של המשרד המכהן.

יו"ר המועצה ציין כי הוא סובר שהמגמה היא לבצע Joint Audit, על מנת להעביר את הידע. חבר מועצה הציע להמתין עם קבלת ההחלטה בנושא עד לקבלת חוות דעת בעניין מהיועצת המשפטית. יו"ר המועצה קיבל את ההמלצה והדגיש כי חוות הדעת של היועצת המשפטית צריכה להתייחס לבקשת המועצה לבחון אם יש מקום לעשות Joint Audit. הבנק יקבע את המהות של ה-Joint Audit. חבר מועצה ציין כי המועצה צריכה לקבוע את חלוקת העבודה בין המשרדים, וצריך לתכנן זאת על מנת שתתבצע חפיפה נכונה.

עוזר היועצת המשפטית ציין כי היות שהמועצה בוחרת את רואה החשבון המבקר, מן הראוי שהיא גם תחליט לגבי תחומי העיסוק של כל משרד ומשרד. כמו כן הוא שאל אם הכוונה היא לבחון תהליך של Joint Audit בין שני המשרדים הראשונים במדרג הניקוד שקבעה הוועדה, או בין שלושת הראשונים. יו"ר המועצה וחברים במועצה ציינו כי מדובר בשניים הראשונים, וצריך לעשות זאת תוך קבלת הסכמה של שניהם, כאמור לעיל.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית ציינה כי מאחר שמועד התכנסות המועצה הקרוב חל בספטמבר, נדרשת המועצה לקבל החלטת ביניים, שכן הכהונה של המשרד הנוכחי מסתיימת בסוף אוגוסט.

לשאלת חבר המועצה השיב עוזר היועצת המשפטית כי חוות הדעת של הלשכה המשפטית בעניין תהיה מוכנה בתוך שבועיים ימים.

חברי המועצה דנו באפשרות לקיים דיון מועצה נוסף באוגוסט על מנת לקבל החלטה בנושא זה. חבר מועצה ציין כי לדעתו, במידה שהמשרד החדש שנבחר לא יבצע את הביקורת על דוחות 2012 של הבנק, הדבר יפגע בתדמית בנק ישראל, שכן כל המהלך נעשה במחשבה שההחלפה תתבצע כבר לקראת דוחות אלה. בנוסף הוא הציע לקבוע את דיון המועצה לתאריך הדיון הקרוב של ועדת הביקורת, ב-16 לאוגוסט.

חברי המועצה קיבלו את ההצעה פה אחד.

החלטות:

המועצה המינהלית החליטה פה אחד כי:

1. מזכירת המועצה המינהלית תקבע למועצה דיון נוסף בנושא זה באוגוסט.
2. חוות הדעת בנושא, שהתבקשה מהיועצת המשפטית, תישלח לחברים בהקדם האפשרי.
3. מנכ"ל הבנק יביא בפני המועצה הצעה לגבי האופן שבו יש לחלק את העבודה בין המשרדים, וזאת למקרה שהמועצה תקבל החלטה על Joint Audit.

* הנגיד עוזב את הישיבה *

9. הצגת תהליך התכנון לשנת 2013

המנכ"ל דיווח כי השנה בוצע תהליך חדש, וגם המועצה המינהלית שולבה בו, ובוצעו שינויים נוספים שבמסגרתם הועמק והורחב היקף שיתופה של ההנהלה בתהליך התכנון. ההנהלה קיימה מספר ישיבות במהלך התהליך, תחילה על היעדים הרב שנתיים ועל סיכוני העל וכעת על מדדי הביצוע של הבנק. דיונים אלה המתקיימים בשלב מוקדם בתהליך, הופכים אותו למורכב יותר, אך הם משפרים את עבודת המטה ומגבירים את מידת השיתוף של הגורמים הרלוונטיים בבנק. בנוגע לעומס הפרויקטים בבנק, הדבר אילץ את ההנהלה שלא לאשר את כל הבקשות לפרויקטים שהוגשו לה – בפרט אלו הקשורים בטכנולוגיית המידע. לדעתו יש יותר מדי פרויקטים בבנק, והוא הזהיר מפני מצב של קריסה או "אי ספיקה", מצב שבו המערכת לוקחת על עצמה הרבה פרויקטים אך ההתקדמות בכל פרויקט מועטה. לדבריו, יש לקבוע מטרות ריאליות בנוגע לפרויקטים ולעמוד בהן בקפדנות, וכן יש לקבוע סדר עדיפויות ברור לביצוע.

בנוגע לתקציב הבנק הוא ציין כי יש צורך בקיצוץ תקציבי, במיוחד בעידן של ריסון תקציבי, ונושא זה נידון עם הנגיד והמשנה לנגיד. התהליך כוון מראש לקיצוץ המשתקף כבר בתקציב, ונכון להיום ישנן שתי חטיבות שהשיגו על כך, אך הוא המליץ להשאיר את ההחלטה על הקיצוצים בעינה. הקיצוצים נעשו בעקבות בדיקה של שיעורי ביצוע התקציב במהלך השנים האחרונות בבנק. בנוגע להעברות תקציב המנכ"ל דיווח כי למרות שהמועצה מעדיפה שלא יבוצעו העברות אלו, במסגרת התהליך נמצא כי קיימים פרויקטים בתוכנית העבודה שמתכוונים לשנות ושבמסגרתם תידרש ההנהלה לבצע העברות תקציביות. דרך זו עדיפה על שריון תקציבי ברמת כל חטיבה וחטיבה. במידה שיהיה צורך בכך, ההנהלה תקצה לפרויקטים מסוימים תקציבים מתוך עתודות המנכ"ל.

בנושא התייעלות בכוח האדם של הבנק הדגיש המנכ"ל כי לאורך כל השנה עמדו בשיא כוח האדם שהוצג בכנסת במסגרת הדיון על התקציב, והייתה הקפאה בקליטת עובדים על מנת שלא יהיו חריגות. גם כאן דאגו להעביר לכלל חטיבות הבנק את המסר שההתייחסות לשיא כוח האדם שנקבע דומה להתייחסות לתקציב אשר ממנו לא ניתן לחרוג. עם זאת הוא ציין כי ישנן יחידות שתידרש עבורן תוספת כוח אדם. כך למשל במחלקת החשבות ומערכות תשלומים וסליקה שהוקמה לאחרונה. זו תדרוש תוספת מסוימת לכוח האדם. ייתכן שיהיה צורך בתגבור גם בנושא של הפיקוח על מערכות תשלומים וסליקה. גם בחטיבת המחקר עשויים להתבצע שינויים בעקבות הדוח שהגישה הוועדה החיצונית. במקביל לתוספות שיצטרכו לקבל ביטוי, ייקבעו יעדי התייעלות וקיצוץ עבור החטיבות, כיוון שיש מקומות שבהם אפשר להתייעל. האמצעי הפשוט הוא להימנע מאיוש משרות של עובדים שפרשו אם אין עוד צורך באיושן.

למרות שיש מקום לשיפור בשיעורי הביצוע של התקציב בחטיבות הבנק, זהו אינו המדד הבלעדי ויש הרבה מאוד עשייה בחטיבות השונות. כמו כן, בבדיקת שיעורי הביצוע של התקציב נמצא כי אלה אינם נמוכים בהשוואה לשיעורי הביצוע במשרדי הממשלה. בנוסף, לא כל תוכנית העבודה מתבטאת בתקציב. עוד דיווח המנכ"ל כי בהנהלה נערך דיון בנושא המשמעת התקציבית בבנק, והוא העריך כי חשיבות

העניין מופנמת במידה גוברת בבנק. דוגמה לכך, לדבריו, היא נושא כוח האדם, בו אין חריגה מן המשמעת התקציבית.

בנוגע לפרויקט הבינוי דיווח המנכ"ל כי ההנהלה מתכוונת להכין תוכנית אב לפרויקט הבינוי בירושלים ובתל אביב עוד השנה. הוא ציין כי למרות הקיצוץ הצפוי בתקציב הבנק, אין בכוונת ההנהלה להוריד את קצב ההתקדמות בפרויקט הבינוי. בכוונתה אף להאיץ את תהליך התכנון במהלך שנת 2013 ולהגיע לסיכום שלב א' של השיפוץ בשלבים בירושלים, הוא הוסיף כי בכוונתו להציג למועצה את תוכנית האב בדיון נפרד.

לשאלת חבר המועצה השיב המנכ"ל כי למרות שטרם התקבלה החלטה לגבי אופן ביצוע פרויקט הבינוי, קיים כבר תקציב לתכנון הפרויקט עבור שנת 2013.

מנהלת יחידת תכנון וכלכלה ציינה כי למועצה נקבע דיון בנושא בחודש אוקטובר הקרוב, ושם יוצג הפרויקט ותתקבל ההחלטה. אולם כבר בשלב זה נדרש שריון תקציבי לנושא, כשהביצוע עצמו יהיה רק בשנת 2014.

חבר המועצה ציין כי יש לקחת בחשבון את העובדה שהשנים 2013 ו-2014 צפויות להיות רגישות מבחינה ציבורית, בשל הקיצוצים התקציביים הצפויים ובשל הלחץ הכלכלי והחברתי שצפוי להיגרם בעקבות כך, ולכן צריכים להיות יותר זהירים.

המשנה לנגיד ציינה כי יש בעייתיות בהזכרת קיצוץ שכן, כמו שציין הנגיד, למעשה התכנון התקציבי לשנת 2013 מבטא גידול ריאלי של חמישה אחוזים בהוצאות הממשלה, והקיצוץ הנידון מתייחס להתחייבות המוקדמת של הממשלה לגידול ריאלי של עשרה אחוז. כך שבפועל אין ריסון תקציבי אלא יש עלייה ניכרת בהוצאות הממשלה המתוכננות.

חבר המועצה השיב לכך כי בדבריו התכוון לציבור שיספוג קיצוצים. הוא הוסיף כי הוא רואה חשיבות עליונה בשמירה על דימויו החיובי של בנק ישראל בעיני הציבור הישראלי. יו"ר המועצה ביקש להביא לידי המועצה, במסגרת הדיון בפרויקט הבינוי המתוכנן לחודש אוקטובר, חוות דעת מקצועית שתמנה את הליקויים האלמנטריים שבנק ישראל צריך לתקן ע"מ לקבל הרישיונות והאישורים המתאימים מהרשויות השונות כגון שירותי כיבוי האש ועוד.

המנכ"ל הסכים והוסיף כי התכנית תושלם ותוצג עד למועד אישור התקציב בחודש נובמבר. הוא ציין כי מבקשים מהמועצה את אישורה להמשיך התכנון שבמסגרתו יתכנו שינויים נוספים.

מנהלת יחידת התכנון והכלכלה הציגה את היסודות המרכזיים שעמדו בפני היחידה כשזו באה לבנות את התכנון התקציבי של תכניות העבודה לשנת 2013: 1. התמקדות בפרויקטים הקיימים והאצת קצב ביצועם. 2. המשך ההשקעות בתשתיות הפיזיות והטכנולוגיות שהתיישנו.

מן הצד השני עומד הצורך בריסון תקציבי ובכוונת היחידה לעשות מאמץ אמיתי לקצץ הן בתקציב ההוצאות והן בתקציב ההשקעות של הבנק. יש אם כך צורך ליישב את הרצון להמשיך ולהשקיע בבנק עם הצורך בריסון תקציבי.

בוצע ניתוח מקיף של שיעורי ביצוע התקציב בחטיבות הבנק בשנים 2005 עד 2012, שהוצג לחטיבות השונות, ובעזרתו הדגישו היכן יש מקום לקיצוץ בתקציב והיכן לא ניתן לעשות זאת. התקבלה החלטה לא להגדיל את תקציב ההוצאות, והוא יישמר ברמה הנומינלית של תקציב ההוצאות השנה. סכום זה משקף קיצוץ ריאלי של שני אחוזים מול התקציב השנה, וקיצוץ זה מבטא הכנה מראש לקראת קיצוץ אפשרי, בשיעור של חמישה אחוז, בתקציב משרדי הממשלה. זאת משום שהוא משקף קיצוץ של 5.7 אחוזים מול המסגרת שהייתה מתקבלת ללא שמירה על רמת ההוצאה הנומינלית.

בצד ההשקעות נעשתה עבודה אינטנסיבית ע"מ להגיע לקיצוץ בתקציב. התקציב הסתכם לבסוף בכ-70 מיליון ₪, בשעה שהוגשו בקשות בסכום כולל של כ-126 מיליון ₪ מצד החטיבות. היחידה עברה באופן פרטני על כל בקשה לפרויקט ע"מ לבחון את כדאיותו וחשיבותו לבנק. בוצעה בחינה של סדרי עדיפויות שבמסגרתה נקבע תעדוף של הפרויקטים. תהליך הקיצוץ בוצע ב-4 שלבים. תחילה נעשה מרתון דיונים מקיף בלשכת המנכ"ל בנוגע לפרויקטים הקיימים, ובמהלכו בוצע ניתוח של מכלול הפרמטרים של כל פרויקט וזיהוי והגדרה של הצרכים של כל פרויקט. תוצאות התהליך מגולמות בקיצוץ התקציבי שבוצע בעקבות זיהוי הצרכים והגדרתם. לאחר מכן התקיימו דיונים אצל המנכ"ל בנוגע לבקשות לפרויקטים חדשים, ובדיונים אלה הוחלט אם לאשר, לדחות או אף לבטל. לאחר תהליך זה בוצעה שוב הסתכלות כוללת על כל הפרויקטים, ובוצע קיצוץ תקציבי נוסף. התהליך כולו הוביל לקיצוץ ריאלי של כ-16 אחוז בתקציב ההשקעות.

חבר המועצה ביקש להביע הערכה למאמץ שנעשה, לתהליך ולתוצאותיו החיוביות. המנכ"ל ציין כי התהליך בוצע לא רק בשל צורך בקיצוץ תקציבי, אלא גם ואף בעיקר בשל הצורך להפחית את עומס הפרויקטים בבנק. חבר המועצה הדגיש כי הדבר החשוב ביותר מבחינתו הוא שהפרויקטים שהמועצה תחליט על ביצועם יבוצעו בהתאם ללוחות הזמנים והתקציב שאושרו. מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה המשיכה בהצגת התקציב וציינה כי המרכיב הקשיח ביותר בתקציב הוא עלויות העבודה. במרכיב זה לא ניתן לעשות שינויים תקציביים הואיל וישנה זחילת שכר אוטומטית. הסעיפים שמאפשרים גמישות בניהול התקציב הם סעיפי ההוצאות וההשקעות. בנוגע לכוח האדם בבנק, היחידה מבצעת בימים אלה מהלך לבחינת קיצוץ משרות, והוא צפוי להבשיל עד חודש ספטמבר הקרוב. לשאלת חבר המועצה השיב המנכ"ל כי בנוגע לכוח אדם, ההנהלה מאזנת בין הצורך בהתייעלות לבין הצורך בתוספת כוח אדם ביחידות מסוימות בבנק.

מנהלת היחידה מסרה כי שיא כוח האדם שמוצג עומד על 720 משרות, לעומת 701 בשנה קודמת ו-726 לפני שנתיים. שיא זה כבר משקף קיצוץ מסוים, כי בתחילת התהליך נראה שיהיה צורך ב-732 משרות בשנה הבאה.

המשנה לנגיד ציינה את הקושי הכרוך בירידה במצבת כוח האדם בבנק: מחד גיסא ידוע על צורך בתוספת כוח אדם בחלק מהחטיבות, ומאידך גיסא, בשל הקטנת מצבת כוח האדם, ידוע על משרות שניתן לוותר

עליהן. אך השליטה בכך מוגבלת מאוד. התוצאה היא שהקטנת מספר המשרות מתבצעת בקצב איטי ביחס לצרכי הבנק, באופן שאינו מאפשר איזון בין שני צדי המשוואה של מצבת כוח האדם. לשאלת חבר מועצה השיבה המשנה לנגיד כי במגזר הציבורי, ובתוכו גם בנק ישראל, פרישה מוקדמת של עובד אכן דורשת את הסכמתו של העובד.

המנכ"ל ציין כי בכוונת ההנהלה ליישם את התוכנית שהציג הנגיד. לפי תוכנית זו, כל הבקשות לתוספת כוח אדם יוצגו מצד אחד, ומצד שני יוצגו המקומות בהם ניתן להתייעל ולצמצם בכוח האדם. ייתכן כי התהליך יהיה ארוך הואיל והוא מותנה בפרישה של עובדים. לכן במקרים מסוימים בהם לא תהיה פרישה של עובדים, אך פרישה כזו תהיה צפויה בעתיד הנראה לעין, עשויה הנהלת הבנק לאשר תוספת של תקן נוסף שיעבוד במקביל לעובד שצפוי לפרוש. עם זאת, מייד עם פרישתו של העובד הוותיק יבוטל התקן שבמסגרתו הוא הועסק.

חבר מועצה שאל אם הירידה בתחזית הפורשים נבעה מאילוצים טבעיים או שמא הנהלת הבנק לא הייתה מעוניינת בסיבוב נוסף של פרישה מרצון.

המנכ"ל השיב כי נושא הפרישה מרצון מעוגן בהסכם הקיבוצי והוא אינו נתון לשליטתו. הוא ציין כי החלונות לפרישה שנקבעו הצטמצמו ונעשו פחות אטרקטיביים עבור העובדים, וכי במידה שיחשבו שאין דרך אחרת יהיה צורך בהסכם חדש.

מנהלת יחידת תכנון וכלכלה הוסיפה בעניין זה כי תוקצבו 45 פורשים לשנת 2012, וזאת בעקבות הערכה של היחידה שעובדים רבים יהיו מעוניינים לנצל את חלון הפרישה. היא ציינה כי הצפי לשנה הבאה נמוך יותר ועומד על 25 עובדים שעשויים לפרוש.

המנכ"ל ביקש להדגיש כי הסידור שהוזכר, לגבי תוספת תקן לצד עובד שצפוי לפרוש ושבעל תפוקות נמוכות, רלוונטי כרגע רק כאשר העובד צפוי לפרוש תוך שנתיים לכל היותר. הוא הוסיף כי מתבצע מעקב מתמיד אחר הנושא ונעשה מאמץ מתמיד לעודד את העובד לפרוש. מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה ביקשה להדגיש כי במסגרת הסדר זה תוספת התקן מתקזזת בטווח הארוך עם ביטול התקן של העובד הפורש.

חבר המועצה ציין כי למנהל חטיבה אין עניין בזירוז פרישת עובד, היות שהוא נהנה מתקן נוסף. המנכ"ל אמר בתגובה כי זהו תפקידה של חטיבת משאבי האנוש להידרש לכך, וכי מנהלת החטיבה נכנסה לעובי הקורה בנושא זה.

חבר המועצה ציין כי יש חשיבות רבה לכך שמנהל היחידה הרלוונטית יתרום למאמץ להביא לפרישת העובד.

המשנה לנגיד ציינה כי יש להפריד בין הצורך בפרישת עובד לבין הצורך בקליטת עובד נוסף ביחידה אחרת בבנק, ואין לקשור בהכרח בין השניים. לא נותנים פתרון אופטימלי כשנמנעים מהגדלה במקומות נדרשים עד שתהיה פרישה במקומות אחרים.

המנכ"ל ביקש להוסיף כי מדובר במקרים ספורים בלבד שבהם יש מקום להסדר של תוספת התקן הזמנית עד לפרישת העובד.²

מנהלת יחידת תכנון וכלכלה המשיכה בהצגת תהליך התכנון וציינה כי בעקבות (1) הקיצוצים בהוצאות ובהשקעות מצד אחד, ומצד שני (2) זחילת השכר ועלויות העבודה והסכמי השכר שייתכן שייחתמו במהלך התקופה הקרובה, תקציב התפעול הכולל של הבנק צפוי להישאר כמעט ללא שינוי. עם זאת צפוי גידול ניכר בהיקף תקציב הדפסת הכסף, וזהו תקציב הכרחי שכן חייבים לדאוג לאספקה סדירה של המטבע. בשנת 2013 צפויה ההשקעה של סדרת השטרות החדשה שבמסגרתה יונפקו שני העריכים הראשונים, והדבר יוביל לעלייה של כ-13 אחוז בתקציב הבנק – עלייה שנובעת כולה מתקציב הדפסת הסדרה החדשה.

נערכה בדיקה של שיעורי הביצוע התקציבי במשרדי הממשלה בשנת 2011, ונמצא כי שיעור ביצוע התקציב בבנק, שעומד על 91.3 אחוז, מתאים לעוד 16 משרדי ממשלה: שיעורי הביצוע שלהם נעים בין 91 ל-100 אחוז. אך משרדי ממשלה רבים נוספים נמצאים מתחת ל-90 אחוזי ביצוע. כך שבאופן כללי הבנק נמצא במקום די סביר ביחס למשרדי הממשלה. בהשוואה בנושא היקף ההעברות צריך להסתייג כי הנתונים מדברים על העברות בין המשרדים השונים, בשעה שהעברות בבנק בעצם מקבילות להעברות בתוך המשרד. כך שלצורכי ההשוואה אולי רלבנטי להתייחס רק להעברות בין חטיבה לחטיבה. בתשובה להערת חבר מועצה ציינה מנהלת יחידת תכנון וכלכלה כי זו אכן לא השוואה מדויקת, אך הדבר יכול לתת איזושהי נקודת מידוד (benchmark) לבחינת ההעברות. ההשוואה נעשתה בין ההעברות בין החטיבות השונות בבנק לבין ההעברות בין משרדי הממשלה והוסיפה כי היא נעשתה אל מול משרדים בסדר גודל דומה לזה של בנק ישראל. שיעור ההעברות נטו בבנק נמוך מאוד – בסביבות ה-3-4 אחוזים בלבד. בהשקעות המספרים גבוהים יותר – 25 אחוז – וזאת בשל העברות רחבות היקף שבוצעו במסגרת פרויקט הקשור להיערכות לשעת חירום. ללא פרויקט זה, שיעור ההעברות עומד על 7 אחוזים. גם מספר ההעברות שבוצעו נמוך, כאשר מרבית ההעברות נעשו בסמכות המנכ"ל ורק העברות בודדות בוצעו בסמכות המועצה והנגיד.

מנהלת היחידה הציגה פירוט לגבי תקציב ההוצאות וההשקעות:

תקציב ההוצאות – הקיצוץ התבצע על בסיס נתוני הביצוע בשנים הקודמות, שעמדו על ממוצע של כ-85 אחוז. פילוח הנתונים לפי חטיבות מעלה כי נעשו קיצוצים בכל החטיבות, אולם אלה לא נעשו בשיעור אחיד – כל מקרה נבדק לגופו והקיצוץ נקבע בהתאם לצרכים ולהסכמים הייחודיים של כל חטיבה. במרכיבים מסוימים היה גידול בתקציבי החטיבות בעקבות תוספת של פעילות חדשה.

תקציב ההשקעות – בשנת 2013 נשארים עם 30 פרויקטים שעומדים בהגדרת פרויקט, (מעל 600 אש"ח ופרמטרים נוספים), והיקפם התקציבי הכולל עומד על כ-61 מיליון ש"ח. 18 מהם נמצאים בשלב האפיון והתכנון ו-14 בשלב הביצוע – כלומר פרויקטים שממשיכים משנים קודמות. הפרויקטים חולקו לשלוש

² הוחלט לא לפרסם – נושאים הקשורים לעניינים פרטניים של עובדים.

רמות: אסטרטגיים, חטיבתיים ופרויקטים שוטפים. לכל רמה הוגדרה מטריצה שעל פיה נקבע תעדוף הפרויקטים, בהתאם למספר פרמטרים לדירוג. בעזרת מטריצה זו בוצע גם הקיצוץ בתקציב ההשקעות. חלק מהפרויקטים הנידונים לא אושרו או נדחו לשנים הבאות, בתיאום עם החטיבות, ובהם החלפת מערכת מלוות המדינה, תיקי אשראי כביטחונות ובינוי הספרייה – פרויקט שהוחלט לצרפו לשלב ב' של שיפוץ המבנה בירושלים.

גורם נוסף שגולקח בחשבון בתעדוף הפרויקטים היה נושא התשתיות – פרויקטים מסוימים דרשו עבודות תשתית דומות לאלה הדרושות לפרויקטים עתידיים; ובצועם נדחה כך שהפרויקטים השונים יבוצעו במקביל, וזאת ע"מ שלא לבצע את עבודת התשתית פעמיים.

המסגרת תקציבית של כל פרויקט הוגדרה לפי שלושה ממדים: 1. תכולה - מטרות הפרויקט והציפיות ממנו. 2. מסמך ייזום – מסמך שמתאר ומסכם את הצורך בפרויקט ואת החלופות, וכן את ההחלטות שהתקבלו לגביו. 3. הזמן והתקציב שהוגדרו לביצוע הפרויקט.

תקציב הדפסת הכסף עומד כאמור על 165 מיליון ₪, מול 58 בשנה קודמת, וזאת כתוצאה מהנפקה של שני העריכים החדשים בסדרה החדשה במהלך שנת 2013. הנפקת העריך השני נדחתה לסוף שנת 2013, כך שהתשלום בגינה יתבצע רק בשנת 2014. הדבר צפוי להקטין את התקציב לשנת 2013 בכ-50 מיליון ₪. הדחייה לא נבעה רק מהעיתוי התקציבי אלא גם מיכולת הבנק לטפל בקליטה של הכסף החדש ובהפצתו.

הוצגו המגבלות שעמדו בפני היחידה בתהליך התכנון: עפ"י חוק, יש לתקצב מראש כל פרויקט או פעילות שנמצאים בשלב של תכנון. לא אחת הדבר חייב את היחידה לבסס את גובה התקציב לפרויקט על הערכות ואומדנים ראשוניים בלבד, וזאת כבר בשלב הייזום או האפיון הראשוני של הפרויקט. התקצוב, אם כן, התבסס במקרים רבים על ניסיון העבר מביצוע פרויקטים בבנק.

דווח על מפגש מנהלי פרויקטים שנערך ב-23 ביולי והתמקד בקשיים הייחודיים שיש בבנק ישראל, וזאת במטרה להעניק למנהלי הפרויקטים כלים להתמודד עם אותם קשיים.

מנהלת יחידת תכנון וכלכלה מסרה כי מאחר וחלק מהתקצוב מבוסס על אומדנים, צריך לקחת בחשבון את האפשרות שיהיו שינויים בתקציב תוך כדי הכנת אפיון יותר מפורט.

פריסת תקציבי הפרויקטים לאורך זמן, בנוסף לקיצוצים שנעשו בתקציב, עשויה להביא לצורך בשימוש בעתודות התקציביות במהלך השנה שלאחר מכן – בפרט בעתודות המנכ"ל, שהיקפן השנתי עומד על כשני מיליון ₪ להוצאות וכארבעה מיליון ₪ להשקעות.

לשאלת חבר המועצה השיבה מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה כי העתודות השנה עומדות על 1.4 מיליון בהוצאות ו-2.8 מיליון ₪ בהשקעות.

לשאלת חבר המועצה השיבה מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה כי רק לעתים רחוקות יתרת העתודות גדלה ולא קטנה. ההסבר לכך הוא שבעקבות התכנון המפורט, היחידה לרוב מצמצמת את התקציב, ואין סיכוי רב שאחרי הקיצוץ התקציבי יהיה קטן עוד יותר, אלא אם כן מחליטים על ביטול פרויקט.

חבר מועצה נוסף ביקש להדגיש כי לא צריכה להיות בעיה עם אומדנים. הבעיה היא שאסור להתניע פרויקט לפני שיש בנמצא תכנון מלא ומפורט לפרויקט – דבר המהווה תנאי חיוני לשליטה על התקציב. הערה זו כבר נידונה בעבר.

מנהלת יחידת תכנון וכלכלה הסכימה עם הדברים וציינה כי לרוב, רק עם סיום תהליך המכרז עבור פרויקט, מושגת ודאות גבוהה לגבי גובה התקציב הדרוש לביצועו המלא. מסיבה זו מעדכנת היחידה לעתים קרובות את מסגרות התקציב ברגע שנסגר מכרז ונבחר עבורו זוכה – ולא פעם הסכום הסופי דווקא נמוך ממסגרת התקציב שנקבעה קודם לכן. היחידה גיבשה רשימה של פרויקטים בהם קיים להערכתה סיכוי גבוה יחסית לפערי מימון (בין הצפי לבין הסכום בפועל) – וזאת מסיבות של עיתוי סגירת המכרז; מכיוון שהצפי מבוסס על אפיון ראשוני בלבד; או בעקבות התקדמות של פרויקט בקצב מואץ מן הצפוי. הרשימה מלווה בפירוט הסיבות עבור כל פרויקט, אך עשויים להיות גורמים נוספים שהיחידה לא מודעת אליהם או שאין לה את הכלים להגיע לוודאות לגביהם. דוגמה שהובאה בשביל להמחיש זאת היא האפשרות שהבנק יאלץ לשכור מבנה אחר עבור הנציגות בחו"ל – מעבר זה יגרור עלויות עבור הבנק ואין ודאות לגבי התרחשותו.

חבר המועצה שאל מה יהיו ההשלכות לגבי המעבר במידה שלא יהיו בנמצא עתודות, והבנק אכן יאלץ לבצע את המעבר.

מנהלת יחידת תכנון וכלכלה השיבה שבמקרה כזה המעבר לא יוכל להתבצע.

המשנה לנגיד ציינה כי מסיבה זו חשוב שתהיה גמישות מסוימת בתקציב.

המנכ"ל אמר בתגובה כי הוא אינו מעוניין בכך שיהיה תקצוב יתר רק בשל היעדר גמישות תקציבית.

יו"ר המועצה הדגיש כי המועצה לא תאשר שימוש בעתודות במקרים שבהם לא נעשתה חשיבה מספקת מראש, אלא רק במקרים בהם קרו דברים המחייבים זאת.

המנכ"ל ומנהלת היחידה לתכנון וכלכלה הסכימו עם הדברים.

המשנה לנגיד ציינה כי בעבר היה בבנק תת ביצוע משמעותי ביחס לתקציב, והמעבר לתקציב ריאלי והגיוני יותר מוכרח לבוא בד בבד עם הגדלת הגמישות התקציבית.

חבר מועצה נוסף הסכים עם הדברים ותמך בחשיבה זו. הוא ביקש לגבות את התהליך שנעשה והביע שביעות רצון לגבי רצינות התהליך והחשיבה שנעשתה.

מנהלת יחידת תכנון וכלכלה דיווחה כי תהליך התכנון הושלם למעשה, וכי כעת צפויות החטיבות לפתוח בתהליך תכנון מפורט של תוכניות העבודה שלהן ושל התקציב הפרטני עבור כל סעיף בתוכנית העבודה. בנושא היעדים הרב שנתיים של הבנק דווח שנערך דיון על הנושא, בהשתתפות מנהלי החטיבות, במטרה להגדיר יעדים אלה. בעקבות הדיון התקיים תהליך, שהושלם גם הוא, ובמסגרתו הנגיד אישר את המשימות ואת היעדים המרכזיים. לסיכום צוין כי לחטיבות הוקצו כבר מסגרות התקציב וכוח האדם, וכמו כן גובשו כבר המשימות והיעדים המרכזיים. כעת הן ערוכות להתחיל בתהליך התכנון המפורט. תהליך זה צפוי לצאת לדרך כבר בימים הקרובים ולהימשך עד ה-4/9.

לאחר שבחטיבות יסיימו את תהליך התכנון המפורט תבחן היחידה את התוכניות, וכן תבדוק את מצב החטיבות אל מול תוכניות העבודה שלהן ומסגרות התקציב וכוח האדם שהוגדרו להן. לאחר מכן תבחן היחידה את הפערים ותבדוק היכן ניתן להקטין את התקציב והיכן יש צורך להגדילו. מדובר בתהליך של התאמה והתכנסות שנקרא גם "תיאום וסנכרון". כעשרה ימים לאחר סוכות מתכננים לערוך את הדיון השנתי של הנהלת הבנק בנושא תוכניות העבודה, ובמסגרת דיון זה יציגו מנהלי החטיבות את תוכניות העבודה שלהם וידונו עליהן ועל תוכניות העבודה של הבנק בכלל. בשלב הבא תובאנה התוכניות לאישורו הסופי של הנגיד ולאחר מכן יועלה הנושא בישיבת המועצה המתוכננת לחודש נובמבר.

היא מנתה בפני המועצה מספר שינויים אפשריים שייתכנו במסגרות התקציב שהוצגו על ידי ביישובה זו:

1. שערי מט"ח ובפרט שער הדולר, שרשם עליות חדות לאחרונה. 2. המע"מ – במידה שתקבל החלטה על העלאת המע"מ באחוז, הדבר ישפיע על התקצוב ויהיה צורך לבצע התאמות לכך. 3. התפתחויות נוספות במשק.

חברי המועצה הביעו את שביעות רצונם מהעבודה היסודית שנעשתה.

חבר מועצה ביקש לקבל הסבר לגבי BP בפרויקט ERP.

המנכ"ל השיב כי מדובר ב-blue print של הספר הראשי של הנהלת החשבונות והוא טרם אופיין בפרויקט ה-ERP בבנק. זהו נושא מורכב ועל כן הוחלט להשאיר אותו לסוף הפרויקט. לכן כעת מתחילים בהטמעתו, כי לדעתו חשוב לשלב את הספר הראשי בתוך המערכת.

יו"ר המועצה הביע תודה למנכ"ל ולמנהלת היחידה ולצוות על עבודתם. הוא ציין שמדובר בתהליך שאינו נוח לארגון, והביע תקווה שתהיה עמידה מלאה בתקציב שיאושר.

מנהלת יחידת תכנון וכלכלה ציינה כי בהצגה של הביצוע לשנת 2012 המועצה תראה גם את ההשלכות של תהליך התכנון. זאת משום שכתוצאה מהדיונים בוטלו פרויקטים שכלולים בדיווח לשנת 2012.

חבר מועצה ביקש להעלות את הנושא של גיוס עובדים ממגזרים שונים בחברה הישראלית, נושא שהופיע בתוכנית העבודה של חטיבת המחקר, והוא ביקש מהמנכ"ל להתייחס בכובד ראש לסוגיה זו במסגרת איוש משרות חדשות בבנק. צוין כי בשיחה עם גורם בכיר במגזר מסוים עלתה הטענה שלמגזר זה אין כמעט ייצוג בקרב עובדי בנק ישראל. לא ייתכן שהבנק מבצע מחקר בנושא ולא פותר את הבעיה שיש לו מבית.

המנכ"ל ציין כי הבנק פועל בנושא ומכיר בחשיבותו. נעשה מאמץ משמעותי להתקדם בנושא. בין היתר פנו לראש מוסד הפועל בין היתר לעידוד תעסוקה בקרב חרדים, ולאחרונה נקלט בבנק עובד נוסף מהמגזר החרדי.

חבר המועצה ביקש מהמנכ"ל לפרט על המאמצים לגיוס עובדים מן המגזר הערבי.

המנכ"ל השיב כי יש ליזום מהלך מול אוכלוסייה זו, כמו גם מול הקהילה הדרוזית, הואיל והם אינם פונים לבנק מיוזמתם ומגישים מועמדות. הוא ציין כי ישנה בעיה של מגורים – רבים מבני הקהילה הערבית והדרוזית גרים בצפון או באזורים רחוקים מירושלים, ולכן ירושלים אינה מהווה עבורם יעד אטרקטיבי

לתעסוקה. עוד הדגיש המנכ"ל כי בכל גיוס של עובד מכל מגזר שהוא, הבנק לא יתפשר על רמת העובד או על איכותו. הוא הוסיף כי המשנה לנגיד נרתמה באופן אישי לקידום נושא זה. בנוגע לגיוס עובדים מן הקהילה הדרוזית, המנכ"ל מסר עדכון על ביקור שערך לאחרונה בכפר דרוזי. במהלכו הוא פנה למנהיגי הקהילה המקומית וביקש מהם שיציגו לו מועמדים לעבודה בבנק. לדבריו הוצג בפניו רק מספר מועט של מועמדים, והם לא עמדו בדרישות הסף של הבנק לתפקידים הנידונים.

8. ביצוע תקציב ותוכנית עבודה חצי שנתית

מנהלת יחידת תכנון וכלכלה ציינה כי המעקב החצי שנתי סייע רבות בתהליך התכנון שזה עתה הוצג למועצה, וכי הוא סיפק תמונת מצב כללית ששימשה אותה בתהליך התכנון לקראת שנת 2013. מנהלת היחידה הציגה את מבנה הדיון הצפוי: כל מנהל חטיבה יציג בפני המועצה את המצב העדכני של ביצוע המשימות והפרויקטים, וייתחם לשיעור ניצול התקציב בחטיבה שבראשותו. כל חטיבה תציג שקף אחד שמתחם למשאבי כוח האדם ולתקציב החטיבה; לאחר מכן יוצגו הפרויקטים של החטיבה; ולבסוף יוצגו חמש המשימות המרכזיות ומצב ההתקדמות בהן. לדבריה, הדבר ייתן למועצה נקודת מבט נוספת על התקציב ויסייע להבנתו.

מנהלת היחידה סקרה מספר נתונים כלליים בנוגע לביצוע התקציב ותוכנית העבודה של הבנק: התקציב בבנק ישראל עומד כרגע על 40 אחוז ביצוע או – כאשר ההתחייבויות נלקחות גם הן בחשבון – על 52 אחוז.

בנוגע לשכר, שיעור ביצוע התקציב עומד כעת על כ-45 אחוז, שיעור סביר למדי לתקופת אמצע שנת התקציב. שיעור הניצול בהוצאות ובהשקעות נמוך יחסית, וזהו אחד הגורמים המשמעותיים שתמכו בביצוע הקיצוץ במסגרות התקציב לשנת 2013. באשר להדפסת מזומנים, שיעור ביצוע התקציב עומד על כ-40 אחוז – מעט פחות מהקצב השנתי הרצוי, אולם כאשר ההתחייבויות נלקחות גם הן בחשבון, ההערכה היא שהתקציב ינוצל כנראה עד תום.

הצגת החטיבות:

חטיבת הפיקוח על הבנקים – הוצג ע"י המפקח על הבנקים

כוח אדם: מצבת כוח האדם בחטיבה נמוכה במקצת מהתקן של 156. הסיבה העיקרית לכך היא הליכי הגיוס שדורשים זמן רב ואפשרו לחטיבה לגייס עובדים להשלמת התקן עד סוף שנת 2013.

תקציב: המפקח התמקד בסעיף ההוצאות בתקציב, הואיל ובסעיף ההשקעות המשימות מתבצעות בהתאם ללוח הזמנים ולתקציב שנקבעו. קיים פיגור בביצוע התקציב בהוצאות, כאשר הסיבה המרכזית לכך היא שמדובר במשימות שהוצאתן התקציבית תוכננה לביצוע רק במהלך המחצית השנייה של השנה: קמפיין הסברה פיננסית לציבור, קמפיין שמופק מדי שנה ע"י החטיבה, ופרויקט ההשוואה של מחירי השירותים הבנקאיים בישראל לעומת מדינות אחרות. בנוגע לפרויקט השוואת המחירים, החטיבה המתינה לדוח הצוות הבין משרדי לבחינת התחרותיות במערכת הבנקאית, שפורסם ביוני. בעקבות פרוסום הדוח, הפרויקט יקודם והוא צפוי להתבצע רק במחצית השנייה של 2012. שני הפרויקטים הנ"ל צפויים להגיע

להיקף תקציבי של בין מיליון למיליון ומאתיים אלף ש"ח, וביצועם צפוי להעלות באופן ניכר את שיעור הניצול התקציבי בחטיבה לשנה זו. המפקח על הבנקים העריך כי עד סוף השנה יגיע תקציב ההוצאות לשיעור ביצוע של למעלה מ-80 אחוז. קיים גם פיגור שקשור בסעיף היועצים שבתקציב ההוצאות – לא נמצא עדיין יועץ מתאים ליישום תקנות באזל 3, ולכן לא נעשה שימוש בתקציב שיועד לכך. המפקח על הבנקים הסביר כי טרם נקבעו תקנות סופיות ע"י רשויות פיקוח מובילות בעולם ומשכך הנחיות באזל 3 טרם מיושמות בפועל. הדבר משליך ישירות על בנק ישראל היות שבאופן מסורתי נוהג הבנק לאמץ וליישם תקנות בינלאומיות רק לאחר שאלה יושמו כבר במדינות מערביות אחרות.

פרויקטים:

פרויקט תמ"ר (תשתית מחשוב רגולטורית) – מטרת הפרויקט היא ליצור תשתית בינה לנתוני הפיקוח על הבנקים. הפרויקט מתקדם אך יש עיכוב של כחודשיים לעומת לוח הזמנים המקורי. אחד ממרכיביו הוא פרויקט הקלט, שידרוש תקצוב עבור השנים 2013 ו-2014, כאשר במהלך 2013 תחל החטיבה בניתוח הצרכים של פרויקט זה. הפרויקט החל לפני כ-3 שנים, עם דגש בנושא של הבינה, אולם כיום נושא הקלט נתפס בחטיבה כחשוב וקריטי יותר מבעבר.

פרויקט פניות הציבור – הפרויקט נמצא בשלבי תכנון ונדחה בכחצי שנה בשל ריבוי פרויקטים בבנק. הוא יצא לדרך רק בתחילת 2012. בתחילת החודש (יולי) הוכרז על זוכה במכרז שיצא. כעת צופים בחטיבה התקדמות לפי לוח הזמנים ועלייה לאוויר עד מאי 2013.

לשאלת חבר המועצה בנוגע לעיכוב הפרויקט, השיב המפקח על הבנקים כי פרויקט מן הסוג הזה דורש לא רק את המעורבות של הפיקוח על הבנקים, אלא גם את זו של אנשי חטיבת טכנולוגיית המידע. בשיבה עם המנכ"ל, ולאור ריבוי הפרויקטים בבנק, הוחלט כי תיפגע היכולת לתת מענה ניהולי לפרויקט. לכן הוא נדחה.

המנכ"ל אישר כי ההחלטה אכן בוצעה בעקבות תהליך תעדוף שבוצע ע"י הנהלת הבנק, ובמסגרתו פרויקט תמ"ר קיבל עדיפות על פני פרויקט פניות הציבור.

חבר המועצה ביקש מהמנכ"ל לוודא כי הקושי בהתמודדות עם עומס הפרויקטים והצורך בתעדוף יבוא לידי ביטוי כבר בקביעת התקציב, ולא בשלב הביצוע בלבד, שכן צריכים לראות את הבעייתיות כבר בשלב התקצוב.

המנכ"ל קיבל את הבקשה.

משימות עיקריות: שתי המשימות הראשונות בעצם כרוכות זו בזו. הן מתייחסות להיערכות לאימוץ

באזל III (הון, מכשירי הון) תוך דיאלוג עם המערכת הבנקאית, ולאימוץ והטמעת הנחיות מתאימות לניהול בנקאי תקין, לרבות אימוץ הנחיות בינלאומיות. בהתייחס לאימוץ הנחיות בינלאומיות - בתקופה האחרונה נושא הרגולציה מאוד דינמי. למשל בהקשר של יישום חקיקת Dodd Frank – טרם הסתיימה הרגולציה הנגזרת מן החקיקה האמריקנית, ויש חקיקה באנגליה שעדיין מתעכבת. כמו כן טרם הסתיימו מהלכים מסוימים בוועדות באזל. החטיבה ממתינה להתפתחויות בנושא. יש גם עיכוב כתוצאה מאי שכירת היועץ בנושא של באזל.

בהתייחס לאימוץ באזל III - הפיקוח פרסם לבנקים הוראה ביחס לדרישת יעדי הון הליבה, והוא מבצע כעת סקר כמותי במשותף עימם.

ביצוע הערכות וביקורות בבנקים בהתאם למוקדי סיכון וכן סקירות על סיכונים ברמת מערכת -
המשימה מוגדרת כבעלת חשיבות עליונה בעבודת החטיבה, שכן לא מספיקה רגולציה אפקטיבית צריך גם פיקוח אפקטיבי. על ביצוע המשימה אמונים אגף ההערכה המוסדית ואגף הביקורת, המרכזים אצלם למעלה מ-50 אחוז מכוח האדם של הפיקוח על הבנקים, והם עוסקים באופן שוטף בביצוע הערכות וביקורות. בשל המחסור בכוח אדם בחטיבה, יש פיגורים בביצוע והם באים לידי ביטוי באי עמידה בל"ז של ביקורות והערכות שתוכננו.

רישוי - החטיבה עמדה במשימות שהוטלו עליה ואף מעבר לכך, בוצעו משימות מיוחדות השנה בנושא הרישוי כגון- בנק ללא גרעין שליטה, פיזור שליטה בבנק וחקיקה כדוגמת תיקון של מה שידוע כ"חוק מראני" לחוק הבנקאות רישוי. ההערכה היא שבמהלך השנה וחצי הקרובות, תידרש עבודה רבה נוספת בתחום הרישוי, לנוכח פרסום הצ'רטר להקמת בנק אינטרנטי והפרסום בנושא ה- Credit Unions, שנכללו בדוח הביניים של הצוות הבין-משרדי לנושא התחרותיות במערכת הבנקאית.

לשאלת חבר המועצה השיב המפקח על הבנקים כי החטיבה אכן תזדקק לתוספת כוח אדם עבור ביצוע משימות אלה, וכי הדבר יפורט במסגרת תוכנית העבודה שתכין החטיבה לקראת שנת 2013. הוא הוסיף כי הקושי בנושא כוח האדם נובע ממגבלות התקנים שמוטלות על החטיבה; ההתחייבות של החטיבה לגייס עובדים באופן הדרגתי ומוגבל; ודרישת החטיבה לקלוט עובדים באיכות מסוימת, דבר לא פשוט לביצוע במסגרת תנאי ההעסקה של דור ב'.

חבר המועצה שאל את המנכ"ל מה מעכב גיוס של כ"א לחטיבה זו.

המנכ"ל השיב כי המגבלה נובעת מכך שהגיעו לשיא תקן כ"א הכולל בבנק.

יו"ר המועצה ביקש לקיים דיון במועצה, במסגרת נושא משאבי האנוש והמינהל, לגבי מגבלות כוח האדם שניכר כי הן פוגעות בעבודה השוטפת בבנק.

המפקח על הבנקים ציין כי אחת הדרכים להתמודד עם הנושא, אותו מיישמים הלכה למעשה בחטיבה שבראשותו, הוא שינוי סדר העדיפויות בעקבות אילוצי כוח האדם. אך הוא אינו מרוצה באם התוצאה מכך יבוצעו, למשל, פחות ביקורות.

יו"ר המועצה ציין כי יש לדון בנושא בישיבת המועצה.

חבר מועצה נוסף העלה קושי נוסף בנוגע לנושא כוח האדם בחטיבה: הצורך בידע בינלאומי מחייב נסיעות של עובדים לחו"ל לכנסים ולהשתלמויות, ואלה מורידות את מספר העובדים הזמינים לעבודה השוטפת.

המפקח על הבנקים השיב לעניין זה כי בנושא הדרכות לעובדים החטיבה פועלת בהתאם לתוכנית העבודה, ועובדי הפיקוח נשלחים להשתלמויות בגופי פיקוח ורגולציה בנקאיים ולאחרונה לקורסים בבנקים המסחריים בישראל בנוגע לנושאים פיננסיים שונים.

המשכיות עסקית – הוקמה פונקציה בפיקוח שעוסקת בנושא הסייבר, והיא נמצאת בתחילת עבודתה. תוצרי עבודה זו יוצגו במסגרת תוכנית העבודה לשנת 2013. החטיבה פועלת בשיתוף עם הבנקים ועם גורמי הביטחון הרלוונטיים.

פניות הציבור – החטיבה עומדת ביעדים שהוגדרו לה: 1. מספר הפניות שנסגרו לאחר למעלה משנה לא יעלה על שלושה אחוזים. 2. משך הטיפול הממוצע בפניות שנסגרו לא יעלה על 90 ימים – הממוצע עומד כיום על כ-53 ימים, מעל ומעבר ליעד. עם זאת, במהלך המחצית הראשונה של 2012 נוצר מצב שבו מספר הפניות החדשות שמתקבלות עולה על מספר הפניות שנסגרות. ההסבר לפער נעוץ בכך שחלק מתשומות העבודה, שבימים כתיקונם מופנות לטיפול בפניות הציבור, הופנו לסיוע לצוות לבחינת התחרותיות במערכת הבנקאית. לדבריו, מערכת חדשה לטיפול בפניות הציבור עשויה לייעל ולהקל על התמודדות עם תשומות העבודה המוגבלות בנושא זה. בחטיבה עוקבים אחר הפער שנוצר, אך למרות הפער החטיבה עדיין עומדת בתוכניות וביעדים שהוצבו לה.

קידום הסברה ורגולציה פיננסית צרכנית – בכוונת החטיבה לחזור על הקמפיין מהשנה שעברה, בתוספת שינויים קלים, כאשר השנה הוא צפוי להתמקד בבני נוער. ייתכן שבשנה הבאה קמפיין ההסברה יופק בשיתוף עם משרד האוצר, מפני שלאחרונה הוקמה שם יחידה לחינוך פיננסי והיא מרכזת את מגוון תחומי ההסברה הפיננסית של המשרד.

הצוות הבין משרדי לבחינת התחרותיות במערכת הבנקאית – הצוות פרסם לא מכבר את דוח הביניים. גיבוש הדוח דרש מהחטיבה משאבים רבים יותר משצפו תחילה, בעיקר כוח אדם מאגף יחסי בנק-לקוח. שיפור תשתיות הפיקוח על הבנקים – מבנה החטיבה ביבנה אינו עומד בסטנדרטים של מוסד ציבורי, ויש לפעול ע"מ לקדם ולזרז את מעבר החטיבה למבנה חדש.

יו"ר המועצה והמנכ"ל השיבו כי הנושא עלה לדיון במועצה וכי הוא נמצא בטיפול.

חטיבת מידע וסטטיסטיקה – הוצג ע"י מנהל החטיבה

כוח אדם: בין 70 ל-75 אחוזים מכוח האדם של החטיבה עוסק בעבודה השוטפת של החטיבה: הפקת המידע והדיווחים שהחטיבה מעבירה לגורמים השונים בבנק באופן שוטף. עבודה זו מבוצעת במלואה. בחטיבה מועסקים 48 עובדים בהיקף כולל של 43.5 משרות, כאשר התקן שנקבע לחטיבה עומד על 46.5 משרות. בנוסף לכך ישנו עובד שצפוי לפרוש השבוע. החטיבה החלה בתהליך גיוס במטרה למלא את ארבעת התקנים החסרים.

חבר המועצה הציע לסייע בגיוס עובדים מאוכלוסיות מועדפות, וזאת בעקבות הדיון שהתקיים מוקדם יותר בישיבה.

מנהל החטיבה השיב כי שלב הגשת המועמדות למכרזים החיצוניים למשרות הללו כבר הסתיים. הוא הוסיף כי המכרזים הפנימיים טרם נסגרו, אולם רשאים לגשת אליהם עובדים של הבנק בלבד. בעניין זה ציין מנהל חטיבת המידע והסטטיסטיקה כי בחטיבה מועסקים כיום ארבעה עובדים מהמגזרים הנ"ל, וכי מדובר בעובדים איכותיים ביותר.

תקציב: סעיף ההוצאות – הדיווח המוצג נכון לסוף יוני. עפ"י הנתונים המעודכנים לאמצע חודש יולי, שיעור ביצוע תקציב ההוצאות עומד על 52 אחוז. מרבית הוצאות החטיבה קשורה לחוזים עם הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה. כמו כן, בשלוש השנים האחרונות החטיבה מגיעה לביצוע כמעט מלא של תקציב ההוצאות, ונראה כי כך יהיה גם השנה.

תקציב ההשקעות של החטיבה מורכב משלושה נושאים עיקריים:

1. חדר מחקר של הלמ"ס: החטיבה צפויה להעביר את התשלום (800 אלף ₪) מתוך תקציב השקעות כולל של כמיליון ורבע ₪) במהלך חודש אוגוסט, כאשר המועד המדויק תלוי בתהליכי הרכש של הלמ"ס. ההערכה היא כי בכל מקרה התשלום יועבר לא יאוחר מסוף השנה.
 2. רכישת תוכנות – החטיבה צפויה לנצל סכום קטן יותר מהתקציב שיועד עבור הנושא, לאחר שהחטיבה ויתרה על אחת מהתוכנות שתכננה לרכוש. ייתכן שכבר בקרוב תעביר החטיבה את הסכום שלא ינוצל חזרה אל עתודות הבנק.
 3. ייעוץ – החטיבה צפויה לנצל כ-200 אלף ₪ מתוך תקציב של 300 אלף ₪, כאשר הסכום שלא ינוצל השנה יועבר להמשך העבודה בנושא בשנה הבאה.
- מוערך כי שיעור ביצוע תקציב ההשקעות בחטיבה צפוי לעמוד על כ-80 אחוזים עד סוף השנה.

פרויקטים:

פורטל מידע וסטטיסטיקה – החטיבה, ביחד עם חטיבת טכנולוגיית המידע, החליטה לדחות את ביצוע הפרויקט לשנת 2013. הסיבה לכך היא שהפרויקט היה אמור למנף את הפיתוח של אתר האינטרנט החדש, ולהשתמש בתשתית העבודה שנעשתה שם על מנת לשדרג טכנולוגית ועיצובית את הפורטל הפנימי של הבנק. דחיית הפרויקט נגרמת כתוצאה מהעיכוב בסיום פרויקט אתר האינטרנט של הבנק. בעקבות דיווח שהתקבל ממנהל חטיבת טכנולוגיית המידע העריך מנהל חטיבת המידע והסטטיסטיקה, כי שלב הפיתוח של הפורטל צפוי להתחיל רק בשנת 2013.

שלב האפיון של מערכת תנועות הון – במסגרת הפרויקט מבוצע אפיון מחדש של מערכת המידע המיושנת שהוקמה בתחילת שנות השמונים, וזאת במטרה לשדרג מבחינה טכנולוגית ולהתאימה לצרכים הנוכחיים של החטיבה. הפרויקט כבר נדון ואושר ע"י ההנהלה.

משימות עיקריות:

פרויקט ה-Data Warehouse – תקציב הפרויקט מנוהל ע"י חטיבת טכנולוגיית המידע, ובהתאם לכך הם ידווחו על הניצול התקציבי. במסגרת הפרויקט חטיבת מידע וסטטיסטיקה אחראית על שלב ההגדרות והאפיון, ובהמשך גם על בדיקות הקבלה וההטמעה של המערכות החדשות בבנק. ביצוע השלב של ניירות הערך מתקדם כמתוכנן, והוא צפוי להסתיים עד סוף השנה. החלק השני נוגע לנושאים של שוק המט"ח ותנועות הון, והוא צפוי להתבצע במהלך השנים 2013 ו-2014. בשנה הבאה תבוצע גם השלמה נוספת בנושא ניירות הערך.

פיתוח אזור הנתונים והסטטיסטיקה באתר האינטרנט החדש של הבנק – העבודה מבוצעת בימים אלה ע"י החטיבה, בהתאם ללוחות הזמנים.

פיתוח מדדים מובילים למפנה במחזור העסקים – המשימה מורכבת משני שלבים. החלק הראשון הושלם, וביצוע החלק השני צפוי להסתיים במהלך המחצית השנייה של השנה.

אומדנים חודשיים לתוצר ומרכיביו – פרויקט ביוזמת החטיבה. הוא מבוצע ע"י הלמ"ס ובמסגרתו עוברים לחשבונאות לאומית חדשה. הפרויקט מתקדם כמתוכנן. דווח כי לאחרונה נעשתה בדיקה על תוצריו הראשוניים של הפרויקט, והיא העלתה תוצאות חיוביות ביותר.

פיתוח מקורות חדשים לציפיות לאינפלציה – התבצע כמתוכנן, הוספו בהצלחה שני מקורות חדשים לציפיות לאינפלציה, הראשון ממערכת הבנקאות והשני מעסקאות בנגזרים פיננסיים מעבר לדלפק. לשאלת חבר המועצה השיב מנהל חטיבת מידע וסטטיסטיקה כי אין חפיפה בין עבודת הלמ"ס לבין עבודת החטיבה למידע ולסטטיסטיקה. יש מזכר הבנות (MOU) בין בנק ישראל ללמ"ס, ובמסגרתו הוגדרו תחומי הפעילות של כל מוסד ומוסד. קיימת חלוקת עבודה ברורה בין שני הגופים – בדומה לנעשה במדינות רבות בעולם – כאשר החטיבה עוסקת בנושאים הפיננסיים והלמ"ס ביתר הנושאים.

חטיבת השווקים – הוצג ע"י מנהל החטיבה

כוח אדם: החטיבה נמצאת מתחת לתקן כוח האדם שנקבע לה, וזאת בעקבות פרישות של עובדים ובשל הזמן הרב יחסית שדורש תהליך החלפת עובד באמצעות מכרז – בין שלושה לארבעה חודשים. המנכ"ל ביקש לציין כי חטיבת השווקים יזמה מרצונה התייעלות בנושא כוח האדם. זאת בעקבות הטמעת מערכת "ביזי" שבמסגרתה הציעה החטיבה להפחית שני תקנים ממצבת כוח האדם שלה.

לשאלת חבר מועצה השיב מנהל חטיבת השווקים כי פרישות העובדים נובעות בעיקר מגיל: עובדים שמתקרבים לגיל 60, או עובדים שחצו גיל זה, והם מבקשים לנצל את חלון ההזדמנויות במסגרת הסכם השכר המאפשר להם פרישה מוקדמת. הוא הוסיף כי צפויות פרישות של שניים או שלושה עובדים נוספים, וציין כי חלק מהם מוחלף בסטודנטים, ולא בתקנים קבועים, בשל הצורך הפוחת במשרות שאותן מילאו העובדים שפרשו.

המנכ"ל וחבר המועצה ציינו כי חטיבת השווקים מהווה דוגמה לחטיבה יעילה ביותר מבחינת כוח האדם.

תקציב: החלק היקר ביותר בפעילות החטיבה הוא סעיף ההוצאות על מערכות מידע.

פרויקטים:

פרויקט "ביזי" – כמה מן הנושאים בפרויקט נדחו לשלב ב' על מנת שניתן יהיה להתניעו. החטיבה ממתינה כעת להבהרות מצד החברה החיצונית לגבי המחיר והלו"ז עבור ביצוע נושאים אלו. לכן לא בטוח שהחטיבה אכן תוציא ב-2012 את הסכום שתוקצב, בסך 700 אש"ח.

תיקי אשראי כביטחונות – החטיבה החליטה לדחות את ביצוע הפרויקט לפי שעה, לאחר שהגיעה למסקנה שהוא פחות דחוף. זאת משום שכרגע יש עודף נזילות במערכת, ולכן הצורך בביטחונות נמוך יותר. כמו כן יש ספקות בנוגע ליישום הפרויקט.

שדרוג חדר העסקאות – גם פרויקט זה נדחה. החטיבה קיבלה את עמדת המנכ"ל ולפיה עדיף להמתין עם הפרויקט ולשלבו בפרויקט הבינוי של הבנק.

החלפת מערכות המכרזים – מדובר במערכת שבה מבוצעים המכרזים למק"מ, ומתכננים שהמערכת תתן גם מענה להלוואות ולפיקדונות המוניטריים. הפרויקט מתקדם כמתוכנן. יהיה שינוי בעלות הפרויקט, שכן בתקציב יועדו כ-450 אלף ₪ למימון מתכנתים חיצוניים, אולם לבסוף הוחלט שצוות המימון בחטיבת טכנולוגיית המידע יבצע זאת.

חטיבת המחקר – הוצג ע"י מנהל החטיבה

כוח אדם: החטיבה נמצאת – באופן זמני – מעט מתחת לתקן כוח האדם שנקבע לה. הסיבות לכך הן עובד אחד הנמצא בחופשה ללא תשלום; עובד שנקלט אך אינו מופיע עדיין בנתוני כוח האדם; ומכרז אחד שטרם הושלם. כמו כן יש תחלופה טבעית של סטודנטים.

לשאלת חבר המועצה השיב מנהל חטיבת המחקר כי משך הזמן בו החטיבה נמצאת מתחת לתקן כוח האדם תלוי בעונתיות, היות שבחטיבה מועסקים הרבה סטודנטים, ובמקרים רבים הם עוזבים במהלך הקיץ. הוא הוסיף כי באופן כללי, בזמן הפקת הדוח החטיבה נמצאת בדרך כלל קרוב מאוד לתקן כוח האדם.

תקציב: שיעורי הביצוע הינם גבוהים יחסית ברוב סעיפי התקציב. הוא ציין כי בתקציב החטיבה כלול פרויקט ברמת הבנק ולא ברמת החטיבה – כלומר ביצועו אינו תלוי בחטיבה – אך גם הוא צפוי להתבצע כמתוכנן. בסעיף ההשקעות צוין כי בתחום רכישת תוכנות תהיה חריגה מהתקציב משום שהמסגרת שיועדה לכך אינה מספקת את צרכי החטיבה.

מנהלת יחידת תכנון וכלכלה הסבירה כי לצורך כך היחידה מבצעת העברות תקציב מעתודת ההשקעות של הבנק.

חבר המועצה שאל אם ניתן היה להתכונן לכך מראש, כבר בשלב התכנון.

מנהלת היחידה השיבה כי התקציב נקבע לפי אומדן שמסרה החטיבה ביחס לתוכנות השוטפות בהן יהיה לה צורך. במהלך השנה רעננה החטיבה את הנושא וביצעה בדיקה המנתחת את כל נושא הרישיונות. נמצא כי יש צורך בתוספת של כשישים אלף ₪ לתקציב ההשקעות, וזהו סכום קטן יחסית. בנוגע ליועצים החיצוניים ציין מנהל חטיבת המחקר כי בסעיף זה יש בעייתיות וכי החטיבה פועלת ביחד עם משאבי אנוש ומינהל למציאת פתרון.

משימות עיקריות:

מחקר בנוגע לרמת המחירים הגבוהה במשק – המחקר בביצוע והעבודה עליו צפויה להסתיים בקרוב. ייעוץ כלכלי לממשלה בנוגע לשילוב ערבים בשוק העבודה – מחקר בנושא נמצא בשלבי סיום והוא יוצג לנגיד בשבוע הבא.

ניתוח המערכת הפיננסית ויציבותה – מדובר בפרויקט רחב היקף, המתבצע תוך שיתוף פעולה עם גופים מחוץ לבנק, בהם אגף שוק ההון באוצר, הרשות לניירות ערך, הבורסה ועוד. בשל היקפו הגדול במיוחד של הפרויקט, השלמתו תארך מספר שנים.

שיפור הניתוח המקרו-כלכלי – נעשים שיפורים ועדכונים באופן שוטף במודל ה-DSG בו משתמשת החטיבה להכנת תחזיות הצמיחה ותחזיות אחרות של הבנק. מדובר בפרויקט מתמשך, שידרוש עבודה מתמדת של שיפורים והתאמות בהתאם להתפתחויות המקצועיות והמדעיות בתחום. השימוש במודלים

מהסוג הזה יימשך לפחות בעשור הקרוב, ויהיה צורך מתמשך בתחזוקתם בהתאם להתקדמות בחזית המדעית בעולם.

חילוץ מידע מקרו כלכלי ופיננסי מעקומי תשואה – פרויקט זה נמצא בשלבי סיום וחלק מתוצריו כבר הוטמעו בפורטל. הפרויקט יושלם בין סוף השנה הזו לבין תחילת השנה הבאה.

מחלקת המטבע – הוצג ע"י מנהל המחלקה

כוח אדם: במחלקה מועסקים 32 עובדים, כאשר התקן עומד על 34. הסיבה לכך, היא תחלופה גבוהה של עובדים בתחום הספירה והמיון. בימים אלה עומד על הפרק גיוסו של בקר למחלקה, כעובד קבוע. בעקבות דוח הביקורת בנושא צפוי הבקר החדש להיות ברמה גבוהה ולבצע בקורות בכל תחומי עבודת המחלקה, כולל תחום ההנפקה שבו לא היה בקר עד היום. לשאלת חבר המועצה השיב מנהל המחלקה כי יש לקדם את נושא המהימנות והאמון בטיפול בכספים בתחום האישי ובתחום המיכון.

תקציב: תקציב ההשקעות עודכן במהלך השנה מכ-24 מיליון ₪ במקור לכ-15 מיליון ₪ - הפחתה של 8 מיליון הקשורה לפרויקט הקשור להיערכות לשעת חירום. שיעור הביצוע בסעיף זה צפוי להגיע ל-87 אחוז עד סוף השנה. 13 האחוזים שלא ינוצלו נובעים מביצוע שצפוי לגלוש לתחילת השנה הבאה: חלק מהתשלומים עבור הגרסן, שיהיה מוכן בערך באפריל, יבוצעו בשנה הבאה. דבר שעשוי להפחית את שיעור ביצוע התקציב הוא גלאי חדש שרכשה המחלקה ושביצועו עד כה לא עומדים בציפיות. המחלקה הודיעה לחברה שהיא מקפידה את רכישת הגלאי עד שהוא יעמוד בקריטריונים שקבעה לגביו.

פרויקטים:

אוטומטיזציה של הסניף – הפרויקט מתקדם לפי התכנון. הוא מורכב משני חלקים שנשכרו עבורם חברות מבצעות. מרבית הפרויקט, אם לא כולו, יושלם עד סוף השנה.

שיפוץ הסניף – מעוניינים שמרב העבודה תבצע בשנת 2014 משום שעד אז יהיו עסוקים בהנפקת הסדרה החדשה, ועיסוק זה יתפוס הרבה מקום במרחב שרוצים לשפץ. לכן בשלב זה מתבצע התכנון המפורט של השיפוץ, בסיוע של יועצים, והתהליך מתקדם על פי התוכנית.

השקעות לסדרה החדשה - גרסן שטרות – מדובר בגרסן גדול במיוחד שישמש לגריסת הסדרה הישנה.

פרויקט היערכות לשעת חירום - *³

משימות עיקריות:

אספקת מזומנים למחזור – המשימה נמצאת בביצוע שוטף. הופסקו ההזמנות של הסדרה הנוכחית, ונעשית עבודת תכנון יסודית ע"מ לנצל את מלאי המזומנים הקיים עד להנפקת הסדרה החדשה. זאת ע"מ להימנע מצורך לגרוס שטרות חדשים מהסדרה הנוכחית וכך להימנע מבזבז כספי ציבור. הוא ציין כי הדבר כרוך לעתים בשינוי של תמהיל עריכת המזומנים שמספק בנק ישראל לבנקים המסחריים – ואלה אינם תמיד

³ הוחלט לא לפרסם – פרויקט הקשור להיערכות לשעת חירום.

מרוצים מכך – אך למרות הקשיים שהדבר עשוי לעורר, מדובר במאמץ ראוי שנועד לשמור על כספי הציבור.

הנפקת מטבעות זיכרון – המשימה מתקדמת כמתוכנן. אחד המטבעות שאושרו ע"י המועצה קיבל שבחים מראש הממשלה ושר האוצר, והעותק הראשון שהתקבל הוא יוצא מן הכלל.
הנפקת סדרת המטבעות החדשה – הנפקת שני העריכים הראשונים מתוכננת לחודשים 6-8 בשנת 2013, ושני עריכים נוספים יונפקו במהלך המחצית הראשונה של 2014.
עיצוב אתר האינטרנט של המחלקה – המחלקה עובדת בימים אלה עם האחראי על עיצוב האתר החדש, העבודה נמצאת בשלבי סיום.

מחלקת חשבות ומערכות תשלומים וסליקה – הוצג ע"י מנהלת המחלקה

נמסר כי בחומר שהוצג לחברי המועצה לא מוצג עיקר עבודת המחלקה - העבודה השוטפת הנוגעת להפעלת מערכת הזה"ב בבנק בשלוש משמרות. עבודה זו כוללת תפעול של מסלוקת הצ'קים וביצוע התשלומים עבור הבנק הממשלה והבנקים המסחריים תחת כובעו של בנק ישראל כבנקאי שלהם. לשאלת חבר המועצה השיבה מנהלת המחלקה כי סליקת הצ'קים עדיין נעשית באופן פיזי כל לילה. היא ציינה כי הועלתה האפשרות להביא לכך שסליקת הצ'קים תהיה אלקטרונית לגמרי.
תקציב: בנושא ההוצאות וההשקעות אין משהו מיוחד לדווח.

חבר מועצה שאל על הפער בין אחוז הביצוע מהמסגרת התקציבית לבין אחוז הביצוע כולל ההתחייבויות. מנהלת חות"מ השיבה כי הפער נובע מתשלום לרואה החשבון החיצוני, שיתבצע בימים הקרובים.

פרויקטים:

מערכת בנקאית (מערכת לביצוע פעילות תשלומים) – הפרויקט מתקדם כמתוכנן: החלו בתהליך של החלפת המערכת, הואיל והמערכת הקיימת מאוד ישנה; יצא RFI לחברות המועמדות; והוקמה ועדת היגוי בראשות מנכ"ל הבנק. בימים אלה עובדת המחלקה על ה-RFP לפרויקט ועל הכנת התקציב המפורט לפרויקט לשנה הבאה.

לשאלת חבר המועצה השיבה מנהלת חות"מ כי מטרת המערכת היא לבצע תשלומים וסחר חוץ.^{4*}
החלפת מערכת מלוות המדינה – מדובר במערכת מאוד ישנה, וצריך למצוא לה פתרון במסגרת הירידה מה-Mainframe. בעצה אחת עם חטיבת טכנולוגיית המידע, הוחלט לדחות את ביצוע הפרויקט לפי שעה.

*5

משימות:

הבטחת היציבות, היעילות והבטיחות של מערכות התשלומים והסליקה – באפריל 2012 הוגש לבנק ישראל דוח שהתייחס בין השאר לנושא מסלוקת הזה"ב. הדוח הוכן ע"י צוות מטעם קרן המטבע הבינלאומית (הצוות קרוי FSAP ה-Financial Stability Assessment Program). המשנה לנגיד

⁴ הוחלט לא לפרסם – נושא הנמצא במו"מ.

⁵ הוחלט לא לפרסם – נושא אשר פרסומו עשוי לפגוע במו"מ עתידי.

מובילה צוות בין-מחלקתי, וכרגע עובדים על הכנת תוכנית מפורטת לנושא. הקמת מערך הפיקוח קשורה לנושא זה, שכן מדובר במערכות קריטיות. בדומה לוועדת באזל, קיימת ועדת CPSS (Committee on Payment and Settlement Systems). ועדה זו עדכנה לאחרונה את הדרישות המתייחסות לפיקוח על מערכות סליקה, וכעת קיימים 24 עקרונות, לעומת ה-14 שהיו קודם לכן. המחלקה צריכה ללמוד את הנושא, וכרגע היא בשלב של הכנת תוכנית שתובא לדיון עם מנכ"ל הבנק והנגיד.

קידום שיפורים ושינויים במערך התשלומים והסליקה – יש מקום להתייעל במערכת התשלומים ולעבור למערכות אלקטרוניות. השימוש במערכת הזה"ב גדל מאוד לאחרונה, אך עדיין יש מה לעשות והבנק עודנו בפיגור ביחס לסטנדרטים הבינלאומיים. ב"סליקת קונצרני" הכוונה היא לביצוע הסליקה בהנפקה של ניירות ערך קונצרניים. עבודה זו נעשית בשיתוף פעולה עם הרשות לניירות ערך והבורסה.

ועדות לאיסור מימון טרור והלבנת הון – בנושא זה הוקמו ועדות בין מחלקתיות ונמצאים בשלבי טיפול מתקדמים בנושא זה.

הבטחת ההמשכיות העסקית במערכות התשלומים – המחלקה פועלת רבות בנושא זה על מנת לדאוג להמשכיות עסקית בשעת חירום.

חטיבת משאבי אנוש ומינהל – הוצג ע"י מנהלת החטיבה

תקציב: ההערכה היא שמלוא תקציב ההוצאות ינוצל עד תום השנה. לגבי תקציב ההשקעות, ישנם מספר פרויקטים שהוחלט לבטלם כפי שיעודכן בהמשך.

כוח אדם: מנהלת החטיבה נמצאת בעיצומו של תהליך גיוס עובדים לכמה משרות מפתח בחטיבה. עובדים אלה מאוד חסרים מבחינה מקצועית. היא ציינה כי תקן כוח האדם שהוגדר לחטיבה הינו גבוה יחסית, וכי בחטיבה עובדים בימים אלה על מציאת פתרון שיאזן בין הצורך בכוח האדם הנוסף לבין הצורך בייעול בכמה מן האגפים בחטיבה.

המשנה לנגיד ציינה כי הפער בין כ"א בפועל לבין התקן ממחיש את הבעייתיות שהוצגה על ידה לעיל. חברי המועצה שאלו על אודות הסיבות לכך שכוח האדם בחטיבה עולה – ובפער משמעותי – על התקן שנקבע לה. מנהלת חטיבת משאבי אנוש ומינהל השיבה כי הפער נובע מכך שעובדים מחטיבות הבנק השונות הועברו לחטיבת משאבי האנוש – ולאגף הלוגיסטיקה בפרט. היא הוסיפה כי היא אינה שבעת רצון מן המצב הקיים, וכי בכוונתה לגבש תוכנית שתתמודד – במסגרת המגבלות הנוגעות ליחסי העבודה בבנק – עם סוגיית עודף כוח האדם בחטיבה.

בנושא סוגיית כוח האדם בחטיבה, ביקש חבר המועצה לקיים דיון על הנושא.

חבר מועצה נוסף ביקש לקבל הסבר לשיעור הגבוה, לדבריו, של תקן העובדים בחטיבה ביחס לסך תקן העובדים בבנק – 98 מתוך 700.

מנהלת חטיבת משאבי אנוש ומינהל הסבירה כי צריך לזכור שמספר זה כולל גם את עובדי הביטחון, שהם עובדים זמניים. התפלגות העובדים בתוך משאבי אנוש היא: 23 באגף משאבי אנוש, 13 ביחידת הרכש, כ-39 באגף לוגיסטיקה ועוד כ-44 עובדים בביטחון. היא אישרה כי האגף בו קיים עודף ניכר בכוח האדם הוא אגף הלוגיסטיקה.

יו"ר המועצה הציע לקיים במועצה דיון בנושא באחת הישיבות הקרובות.^{6*} לשאלת חבר המועצה הסביר המנכ"ל כי התקן, כפי שהוא מוגדר כיום בבנק ישראל, נקבע בשנת 2006 ע"י הנגיד, עוד בתקופת מנכ"ל הבנק הקודם, ובמסגרתו נקבע תקן מפורט לכל חטיבה וחטיבה. הוא הסביר כי מספר עובדים לא יעילים בבנק הועברו לחטיבת משאבי האנוש והמינהל.^{7*} חבר המועצה ציין כי זו בעיה שהמועצה המינהלית תידרש להתמודד עימה. המנכ"ל הוסיף כי עמדתו העקבית של הנגיד בנושא היא כי קיים עודף בכוח האדם בבנק. בעקבות כך הוא התנגד פעם אחר פעם ליוזמות להגדלת מצבת כוח האדם, בפרט בחטיבת משאבי אנוש ומינהל אך גם בשאר חטיבות הבנק. זאת כדי שהבנק ימשיך בהתייעלות.

משימות:

שיפור איכות הניהול, התפעול ותהליכי הבקרה – נושא הבקרה זוכה לתשומת לב מיוחדת ונעשתה בעניין זה כברת דרך משמעותית, בין היתר בעקבות דוח הביקורת בנושא בקרת השכר. החטיבה מתייחסת במלוא הרצינות לדוחות הביקורת שהוכנו ע"י הביקורת הפנימית, והיא משקיעה הרבה תשומות זמן בנושא. בנוגע למשימה זו, החטיבה עמדה בכל היעדים שהגדירה לעצמה לרבעון הראשון של השנה. היערכות לחירום – ^{8*}

הדרכה – עיקר התנופה וההשקעה במדור ההדרכה בשנה האחרונה היא בנושא הניהול, נושא שלא פותח בבנק כבר שנים רבות. כמו כן מבוצעת בדיקה של הצרכים בהדרכות מקצועיות – היכן לא נעשה מספיק ומה הצרכים גם בארץ וגם בחו"ל – על מנת לייצר יותר הדרכות בנושאים המקצועיים. החטיבה עובדת על הכנת תוכנית הדרכה כוללת ועל איתור צרכים שצפוי לשפר את אופן ניצול התקציב בנושא. חלק מתקציב ההדרכות מנוהל בחטיבת משאבי אנוש ומינהל, וחלק מנוהל ישירות בשאר חטיבות הבנק. בכוונת החטיבה לשאת פעולה עם יחידת תכנון וכלכלה ולנהל את התקציב הכולל בכפוף לתוכנית הדרכה כוללת. באופן זה התקציב ינוצל בצורה יותר יעילה ויאותרו הצרכים שבהם כדאי להשקיע.

חטיבת טכנולוגיית המידע – מציגה המשנה למנהל החטיבה

כוח אדם: בחטיבה מועסקים בפועל 106 עובדים, לעומת תקן של 112. בנוסף לכך, בקרוב צפויים לפרוש מספר עובדים מהחטיבה. החטיבה נמצאת בתהליכי גיוס של עובדים חדשים, אך קיים קושי בגיוס כוח אדם מקצועי, בעיקר בתחום התשתיות. בעטיו של קושי זה החטיבה נאלצת לעתים להסתפק בעובדים ללא ידע מקצועי הולם.

תקציב: עד סוף השנה תגיע החטיבה לשיעור ניצול תקציב של למעלה מ-90 אחוז בסעיף ההוצאות, ושל בין 70 ל-80 אחוז בסעיף ההשקעות – זאת בעקבות דחייה של מספר פרויקטים עד לביצוע פרויקט שיפוץ מבנה הבנק בירושלים. כמו כן, השקעות בפרויקטים מסוימים הוקדמו משנת 2013 ל-2012 במטרה לנצל באופן יעיל ביותר את תקציב ההשקעות לשנה זו.

⁶ הוחלט לא לפרסם – נושא הקשור לעניינים פרטניים של עובדים.

⁷ הוחלט לא לפרסם – נושאים הקשורים לעניינים פרטניים של עובדים.

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

הואיל ותפקידה המרכזי של החטיבה הוא להביא לכך שכל המערכות הממוחשבות בבנק תפעלנה באופן תקין, יש סטיות מתוכנית העבודה, כי נדרש להתמודד עם מגוון אירועים חריגים ותקלות שקשה לצפותן מראש.

פרויקטים:

החלפת תשתיות מערכת זה"ב – הפרויקט מתקדם בהתאם ללוח הזמנים, כאשר העלייה לאוויר מתוכננת להתבצע במהלך סוף שנת 2013. נראה שתהיה תזוזה מסוימת בלוח, אך היא לא תהיה מהותית. החטיבה נמצאת בתהליך התייעצות עם בנק מרכזי בחו"ל בנוגע לחלופות לביצוע ההחלפה ובנוגע למסמך התכנון. החלפת מארזי אחסון נתונים – המארזי המרכזי של זה"ב יוחלף עוד לפני שתוחלף כל התשתית של מערכת זה"ב בפרויקט הנזכר לעיל. החלפת מארזי האחסון של הבנק מתקדמת כמתוכנן, והיא צפויה להסתיים באפריל 2013.

שדרוג מחשבי הבנק ל-Windows 7 ול-Office 2010 – השבוע צפויה ההכרזה על הזוכה במכרז, ומיד לאחר מכן צפוי הפרויקט לצאת לדרך. הפרויקט צפוי להסתיים במרץ 2013, וההערכה היא כי החטיבה תעמוד בלוח הזמנים שנקבע עבורו. מדובר בפרויקט מורכב שיהיה על החטיבה לבצע מבלי שהדבר יפריע למהלך העבודה השוטף של עובדי הבנק.

חבר המועצה שאל מדוע היה מכרז לביצוע ההחלפה וההתקנה של המערכות הנ"ל, מדוע הדבר לא נעשה ע"י גורמים פנימיים מתוך החטיבה עצמה. המשנה למנהל החטיבה השיבה כי הסיבה לכך היא מחסור בכוח אדם.

חבר המועצה ציין כי ע"מ לבצע את הפרויקט בבנק יש להכיר את נהלי העבודה הקיימים. מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה השיבה כי הפרויקט מתבצע בשיתוף עובדי חטיבת טכנולוגיית המידע. המשנה למנהל חטיבת טכנולוגיית המידע הוסיפה כי למעשה הפרויקט מנוהל ע"י יחידת התמיכה בחטיבה עצמה, בשיתוף יועצים של החברה החיצונית. היועצים צפויים להקים את המעבדה הנדרשת, והם יסייעו בפתרון הבעיות שעשויות להופיע במהלך ביצוע הפרויקט.

* יו"ר המועצה, דן פרופר וחברת המועצה מקסין פסברג עוזבים את הישיבה *
(חבר המועצה אורי גלילי ממלא את מקום יו"ר המועצה להמשך הישיבה)

מערכת ניהול אירועי אבטחת מידע – ביצוע הפרויקט עומד בלוחות הזמנים שנקבעו. החלפת תשתיות תקשורת – הפרויקט נדחה והוא יבוצע כחלק מפרויקט שיפוץ מבנה הבנק בירושלים. ירידה מה-Mainframe – החטיבה הוציאה מכרז לביצוע הפרויקט לפני כשלושה שבועות. בוצעה הערכה מחדש של הפרויקט, וזו העלתה צרכים – תקציביים ואחרים – שונים באופן מהותי מההערכות המקוריות. לשאלת חבר המועצה השיבה המשנה למנהל החטיבה כי הפרויקט צפוי להתבצע רק במהלך 2013 ו-2014. בימים אלה יצא המכרז, ובסוף אוגוסט צפויות להתקבל הצעות. ההערכה היא כי הוצאות הנוגעות לפרויקט לא יתבצעו במהלך שנת 2012 אלא רק החל משנת 2013.

מנהלת יחידת תכנון וכלכלה ציינה כי בוצעו העברות תקציב ע"מ לאפשר את ההרשאות להתחייב הנדרשות עבור פרויקט זה בשנים הקרובות. לכן תכנון הפרויקט יוכל להתחיל כבר כעת, והוא לא ייאלץ להמתין עד לשנה הבאה.

מיכון לשכות ונושא ה- Data Warehouse – הפרויקטים מתקדם כמתוכנן.

שיפוץ חדר מחשב והרחבת חוות השרתים – נדחה; פרויקט זה צפוי גם הוא להשתלב בפרויקט שיפוץ מבנה הבנק בירושלים.

לשכת המנכ"ל – מציג מנכ"ל הבנק

פרויקטים:

ERP - השלב השני של פרויקט ה-ERP עלה לאוויר בהצלחה. לגבי שינויים ושיפורים שהם מעבר ל-scope של הפרויקט – אלה מתבצעים באופן שוטף ובהתאם לצרכים שעולים. באופן כללי עומד הפרויקט בל"ז ובתקציב שנקבעו עבורו.

פרויקט היערכות לשעת חירום – *⁹

פרויקט הביטחון – מתנהל כראוי, כאשר בשלב הראשון הוחלף חדר הבקרה.

10. דיווח תקופתי על העברות תקציב ובקשה לשינויי תקציב

לבקשת יו"ר המועצה התמקדה מנהלת היחידה בהצגת העברות שבוצעו בסמכות הנגיד. בוצעה רק העברה אחת, והיא מאפשרת הרשאה להתחייבות לשנת 2013 לצורך חתימה על הסכם שינויים ושיפורים בפרויקט ה-ERP. במקור ההסכם היה תקף עד לאמצע שנת 2012 בלבד, אך נדרש להאריכו בשנה נוספת, ולכן אישר הנגיד העברה תקציבית בסכום כולל של 1.7 מיליון ₪ עבור מטרה זו. השנה נעשו לעניין זה כבר שתי העברות בסמכות המנכ"ל, האחת ע"ס 300 אלף ₪ והשנייה ע"ס 620 אלף ₪. חבר המועצה שאל לגבי הערך הכספי של השינויים ושיפורים – (להלן שו"שים) שאושרו לפרויקט מאז תחילתו. מנהלת יחידת תכנון וכלכלה השיבה כי כמות השו"שים הייתה גדולה והיא במגמת ירידה. נתונים מדויקים לגבי העלות הכספית של השו"שים ביחס לתקציב המקורי של הפרויקט יימסרו לחברים לאחר הישיבה.

להערכתה ולהערכת המנכ"ל, התקציב לשינויים ושיפורים במסגרת פרויקט ה-ERP לא עלה על 25 אחוז מעלותו הבסיסית של הפרויקט.

דווח על העברה תקציבית המחייבת את אישור המועצה: העברה בסך כ- 2.4 מיליון ₪ לטובת הסדר תשלומים של הבנק עם חברה חיצונית עבור רישיונות לשימוש במוצריה. ההעברה נידונה באחת מישיבות המועצה הקודמות והוחלט כי לא ייעשה שימוש בעתודות המועצה, אלא יימצאו מקורות תקציביים שוטפים. ההעברה המוצעת בוצעה מתקציב פרויקט שיפוץ חדר המחשב, פרויקט שנדחה עד לביצוע פרויקט הבינוי במבנה הבנק בירושלים. בניגוד להצעה הקודמת, ולפיה יפרסו את התשלום על פני מספר

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

שנים, נבחרה לבסוף חלופה של תשלום הסכום כולו בפעמים אחת, וזאת בתמורה להסכמתה של החברה החיצונית להפחית את הסכום בשיעור של חמישה אחוזים. הודגש כי הסכומים המוצגים כוללים מע"מ. בנוסף הוצגו העברות התקציב בסמכות המנכ"ל שבוצעו מתחילת השנה. לשאלת חבר מועצה לגבי העברה בסך 8 מיליון ₪ השיבה מנהלת יחידת תכנון וכלכלה, כי בחרה להציג בפני המועצה את ההעברה הזו, למרות שמדובר בהעברה בתוך תוכנית, העברה שיש לה הרשאה מבחינת הנוהל לאשר בתוך התוכנית כל סכום, וזאת בכדי להגביר את השקיפות. ההעברה בוצעה במטרה להקדים את ביצוע פרויקט הירידה מה-Mainframe ולאפשר יציאה זריזה למכרז. היא הוסיפה כי למעשה מדובר בהרשאות תקציביות ע"ס 9 מיליון ₪ ל-2013 וע"ס 3 מיליון ₪ ב-2014. מנכ"ל הבנק ציין כי חשוב שהמועצה תראה את כל הנתונים באופן גלוי. מנהלת יחידת תכנון וכלכלה ציינה כי בדרך כלל היא לא מאשרת העברות בסדר גודל זה. אך פרויקט זה מאוד חשוב. כמו כן לא מדובר בתקציב של 2012, אלא בהרשאות להתחייב לשנים הבאות על מנת שיוכלו לצאת למכרז.

חבר מועצה שאל לגבי המסמך שצורף להעברת התקציב. מנהלת יחידת תכנון וכלכלה הסבירה כי מדובר במסמך המופק ממערכת ה-SAP, והם התבקשו להעביר אותו לאישור ביחד עם המסמך המרכזי שכן בו כלול הפיצול המפורט של המקורות להעברה. ממלא מקום יו"ר המועצה חתם על טופס ההעברה.

החלטה:

המועצה מאשרת פה אחד את העברת התקציב בסך 2,350 אלפי ₪, הנדרשת לרכישת רישיונות תוכנה של חברה חיצונית בשנת 2012.

3. עדכונים מועצת הביקורת

יו"ר ועדת הביקורת וממלא מקום יו"ר המועצה אישר בפני חבר המועצה כי קיבל מהיו"ר אישור לנהל דיון על אישור המלצות ועדת הביקורת בהיעדרו. יו"ר ועדת הביקורת דיווח כי במחצית הראשונה של 2012 הביקורת הפנימית השקיעה קצת יותר מ-50% ממשאביה במשימות ביקורת, זאת לעומת התכנון המקורי שעמד על כשני שליש. החרیגה נובעת מעיסוק במשימות חשובות אחרות, כגון טיפול בתלונות, עבודת הביקורת הפנימית מול ועדת הביקורת והמועצה המינהלית וכן ביצוע מעקבים. בנושא המעקבים בוצעה עבודה יותר שיטתית מול הוועדה. החריגה חייבה את הוועדה לאשר שינוי בתוכנית העבודה של הביקורת הפנימית. כמו כן, במסגרת הדיונים בנושא סקר הסיכונים וניהול הסיכונים יהיה צורך לחזור ולדון בדגשים בתוכנית העבודה הנובעים מכך.

ועדת הביקורת רואה חשיבות רבה בתיקון ליקויים שעולים בדוחות הביקורת. קיים פיגור ביישום המלצות הביקורת לגבי חטיבת משאבי האנוש והמינהל, אך למרות זאת יש מקום לשבח את עבודת

החטיבה בקשר לסגירת הפער שהצטבר. יו"ר ועדת הביקורת ציין כי נדרש פרק זמן מסוים ע"מ לסגור את הפער כולו. דיווח על ההתקדמות בנושא צפוי להתקבל בישיבת הוועדה בחודש אוקטובר הקרוב. בנושא מעקב אחר יישום החלטות, הכלול בפרוטוקול ההחלטות שצורף, יו"ר הוועדה ציין כי בניגוד לכתוב בסעיף 4 בפרוטוקול, הוחלט שלא לזמן את מנהל חטיבת השווקים לישיבה.

6. המלצות ועדת הביקורת בנושא יחידת התפעול בחטיבת טכנולוגיית המידע

מצורף מכתב הביקורת הפנימית למועצה המינהלית המפרט את עיקר המלצות הביקורת הפנימית (נספח א').

החלטה:

על פי סעיף 20(א)(7) לחוק בנק ישראל, התש"ע-2010, החליטה המועצה פה אחד לאשר את המלצות ועדת הביקורת בנושא יחידת התפעול בחטיבת טכנולוגיית המידע.

7. המלצות ועדת הביקורת בנושא מערכות המחשוב של בנק ישראל

רקע - הדוח הוכן כתוצאה מתלונה של עובד הבנק לשעבר שכללה התייחסות למערכות המחשב של בנק ישראל. ועדת הביקורת דנה בדוח בדיקה שהוכן ע"י הביקורת הפנימית. יו"ר הוועדה ציין כי הנושאים שהועלו קיבלו התייחסות בדוח הבדיקה והתשובות שהתקבלו נותנות מענה מלא.

המבקרת הפנימית ציינה כי החטיבה קיבלה את ההמלצות, ונקבעו לוחות זמנים למעקב אחר יישומן. מצורף מכתב הביקורת הפנימית למועצה המינהלית המפרט את עיקר המלצות הביקורת הפנימית (נספח ב').

המשנה למנהל חטיבת טכנולוגיית המידע ביקשה להתייחס לדוח והסבירה כי בתקופה שאליה מתייחס המתלונן, ראש הצוות היה חולה והיה מחסור של כ"א בצוות. לכן לא הייתה העברת ידע מספיקה לתמיכה במערכות, והתוצאה היא שהיו נפילות של מערכות. עם זאת היא ביקשה להדגיש כי תקלות מן הסוג הזה לא התרחשו בתדירות גבוהה, וכי מאז שמנהל החטיבה החדש נכנס לתפקידו יושם בחטיבה תהליך של מעקב צמוד, וזאת על מנת להפיק לקחים באופן שיטתי מאירועי השבתה של מערכות מחשוב.

החלטה:

על פי סעיף 20(א)(7) לחוק בנק ישראל, התש"ע-2010, החליטה המועצה פה אחד לאשר את המלצות ועדת הביקורת בנושא מערכות המחשוב של בנק ישראל.

4. המלצות ועדת הביקורת בנושא תשלומים שאינם מעוגנים בחוזה או התחייבות נדרשת מטעם

הבנק

רקע - ועדת הביקורת המליצה כי מנהל יחידת הרכש ידווח על תשלומים של הבנק שאינם מגובים בהסכם/הזמנה כנדרש למנכ"ל הבנק (ולא לביקורת הפנימית ולוועדת הביקורת, כפי שנהוג כיום), כאשר

הדיווח לא יינתן על חריגה בסכומים הנמוכים מ-3,000 ש"ח. כמו כן, למנהל הרכש תהיה הסמכות לאשר מראש רכישות ללא הזמנות רכש עד לסכום של 100,000 ש"ח, מעל סכום זה יידרש אישור של מנכ"ל הבנק. הביקורת הפנימית תבחן את הנושא בעת ביצוע ביקורות ביחידת הרכש, בהתאם לתוכנית העבודה שלה.

החלטה:

על פי סעיף 20(א)(7) לחוק בנק ישראל, התש"ע-2010, החליטה המועצה פה אחד לאשר את המלצות ועדת הביקורת בנושא תשלומים שאינם מעודכנים בחוזה או התחייבות נדרשת מטעם הבנק.

5. המלצות ועדת הביקורת בנושא חתימת הבנק על הסכמי שירות

יו"ר ועדת הביקורת הציג את החלטת ועדת הביקורת להמליץ בפני המועצה המינהלית לעדכן את החלטתה בנוגע לחיוב בחתימת חטיבות הבנק כגורם מקצועי על הסכמי התקשרות, ולאמץ את המלצת הבנק המקובלת על הביקורת הפנימית, לפיה אין צורך בחתימה על ההסכם עצמו. יחד עם זאת הוועדה ממליצה, כי יחוייב אישור של הגורם המקצועי בחטיבה, לכל שלבי הטיפול השונים של ההתקשרויות כדוגמת היציאה למכרז/הליך, תשובות לשאלות הבהרה, שינויים בהליך ובהסכם – (גם אם הם נובעים מבקשה של המחלקה המשפטית), וכו'. אישורים אלו יכולים להתקבל במייל ויתויקו בתיק ההתקשרות/המכרז. כמו כן אישורים אלו יצורפו להזמנת הרכש ב-SAP כך שניתן יהיה לאתרם בכל עת. לשאלת המשנה לנגיד בנוגע לחתימה השיב עוזר היועצת המשפטית כי התקשרות של הבנק במסגרת הסכמי התקשרות דורשת את חתימת החשבות והרכש.

שניים מחברי המועצה הסבירו כי ההליך נקבע במטרה להקל ולקצר את תהליך החתימה על הסכמי התקשרות. כאשר ברור שלא יהיה שינוי בהסכם ללא ידיעת החטיבה המזמינה את השירות.

החלטה:

על פי סעיף 20(א)(7) לחוק בנק ישראל, התש"ע-2010, החליטה המועצה פה אחד לאשר את המלצות ועדת הביקורת בנושא חתימת הבנק על הסכמי התקשרות.

נספח א' - דוח ביקורת בנושא יחידת התפעול של חטיבת טכנולוגיות המידע – עיקרי הממצאים

הביקורת הפנימית בדקה את תהליכי העבודה ביחידה תוך קיום כללי מבדק ובקרה, במטרה לאתר חשיפות לסיכונים, תוך התייחסות לניהול התזמון של עבודות מחשב, לבקורות על ציוד, לקביעת רמת שירות ולשחזור נתונים. להלן הנושאים העיקריים:

1. שיפור הבקורות להקטנת סיכוני אבטחת מידע במערכת לניהול ולתזמון עבודות המחשב. חטיבת טכנולוגיות המידע הסבירה לועדת הביקורת את הפעולות שנעשו לצמצום ההרשאות ואת המגבלות לביצוע בקרה אפקטיבית באמצעות יומן הפעילות (Log).
 2. נהלים והנחיות בתחום הכנסת עבודות חדשות למערכת זו וכן לניהול השינויים.
 3. ריענון הנהלים וההנחיות בנושא המשמרות, ושימור הידע במדור. בדיון עם החטיבה הדגישה ועדת הביקורת את חשיבות הנהלים התיעוד וההדרכות, וזאת במטרה לסייע בעת החלפת תפקידים וכן לביצוע התהליכים ולתיעוד הבקורות. ועדת הביקורת תעקוב אחר יישום ההמלצות.
 4. שיפור הבקורות על שלמות הרישום של ציוד המחשב (קבוע ונייד), ושלמות הפרטים המתועדים לכל פריט ציוד.
 5. שיפור הבקורות על הגנת הציוד, ושיפור הבקורות לניהול מלאי מתכלה. חטיבת טכנולוגיות המידע הציגה לועדת הביקורת את הבקורות בתחום ההגנה על ציוד. ועדת הביקורת תעקוב אחר יישום ההמלצות.
 6. קביעת רמת שירות (SLA), ובקרה אחר רמת השירות של ספקי הבנק, בתחום הסיוע למשתמשים. החטיבה מסרה לוועדת הביקורת כי בעבר הוכנה טיוטה של SLA, אך ל-SLA עשויות להיות השפעות על חטיבות נוספות בבנק. ועדת הביקורת קבלה את תשובת החטיבה לבחון מחדש את יישום ההמלצה בסוף 2012.
 7. הרחבת השימוש במערכת ממוכנת לתיעוד ולניהול פניות בין יחידות שונות בחטיבה.
 8. שיפור הבקורות בתהליכי שחזור מערכות ונתונים מקלטות הגיבוי. בדיון בוועדת הביקורת הדגישה הועדה את חשיבות השחזורים, ובפרט למערכות שלמות. החטיבה הודיעה כי תיקבע תוכנית לניסוי חצי שנתי החל מחודש יולי 2012.
- חטיבת טכנולוגיות המידע מסרה כי חלק מההמלצות כבר בוצעו. תאריכי היעד לביצוע יתר ההמלצות נקבעו עד למחצית הראשונה של שנת 2013.
- ועדת הביקורת תעקוב אחר יישום ההמלצות.
- בישיבת ועדת הביקורת הוחלט לאמץ את המלצות הביקורת הפנימית הכלולות בדו"ח הביקורת בנושא יחידת התפעול בחטיבת טכנולוגיות המידע.

נספח ב' - דוח בדיקה בעקבות תלונה על מערכות המחשוב של בנק ישראל – עיקרי הממצאים:

הממצאים העיקריים שעלו בדו"ח הביקורת הפנימית התייחסו לנושאים הבאים:

1. הקפדה על תיאום מראש, בין כל הגורמים בחטיבה, של שינויים מתוכננים במערכות המחשב.
2. הגדרת מדיניות עדכון אנטי וירוס בתחנות העבודה ובשרתים.
3. קיום תהליך ניטור של זמני ההשבתות במערכות המחשב על פני זמן, כחלק מתהליך הערכת רמת השירות (SLA) וכמדד לאיכות התחזוקה.
4. הקפדה על ביצוע תחקירי אירועים לפי הנוהל.
5. הנהלים והבקורות לעבודת הטכנאי החיצוני של מערכת זה"ב.
6. חלוקה של דפי הנחיה למצב חירום לעובדים בדרגים זוטרים.

החטיבות הרלוונטיות מסרו כי חלק מההמלצות כבר בוצעו. תאריכי היעד לביצוע יתר ההמלצות נקבעו עד לסוף שנת 2012.

בישיבת ועדת הביקורת הוחלט לאמץ את המלצות הביקורת הפנימית הכלולות בדו"ח הביקורת.