

בנק ישראל

פרוטוקול ישיבת המועצה המינהלית
שהתקיימה ביום א' - 10.6.2012 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: אדי אזולאי, ראש מטה הנגיד 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 טידה שמיר, היועצת המשפטית
נוכחים נוספים בנושא השני בסדר היום:	שולה מישלי, המבקרת הפנימית עירית מנדלסון, מנהלת מחלקת חשבות ומערכות תשלומים דני כהן, עובד הביקורת הפנימית
נוכחים נוספים בנושא השלישי בסדר היום:	שולה מישלי, המבקרת הפנימית פנינה קרן, מנהלת חטיבת משאבי אנוש ומינהל
נוכחים נוספים בנושא הרביעי בסדר היום:	שולה מישלי, המבקרת הפנימית פנינה קרן, מנהלת חטיבת משאבי אנוש ומינהל שרית סלקמן, עובדת הביקורת הפנימית
נוכחים נוספים בנושא החמישי בסדר היום:	שולה מישלי, המבקרת הפנימית פנינה קרן, מנהלת חטיבת משאבי אנוש ומינהל שרית סלקמן, עובדת הביקורת הפנימית שי פריץ, הממונה על הביטחון
נוכחים נוספים בנושא השישי והשביעי בסדר היום:	שולה מישלי, המבקרת הפנימית פנינה קרן, מנהלת חטיבת משאבי אנוש ומינהל שרית סלקמן, עובדת הביקורת הפנימית
נוכחים נוספים בנושא השמיני בסדר היום:	לימור גרובגלס, מנהלת פרויקט SAP פנינה קרן, מנהלת חטיבת משאבי אנוש ומינהל
נוכחים נוספים בנושא התשיעי בסדר היום:	יעל ואקנין, מנהלת יחידת תכנון וכלכלה רחל צימלס, עובדת יחידת התכנון והכלכלה

סדר היום

1. עדכוני הנגיד ומנכ"ל הבנק
2. המלצת ועדת הביקורת בנושא SOX
3. המלצת ועדת הביקורת בנושאים רוחביים שעלו בדוח הביקורת הפנימית לשנת 2011
4. המלצת ועדת הביקורת בנושא לוחות זמנים לתיקון ליקויים ויישום המלצות מדוח הביקורת בנושא תהליך השכר
5. המלצת ועדת הביקורת בנושא טיפול בחומר מסווג

6. המלצת ועדת הביקורת בנושא מדור תפעול ומעקב בחטיבת משאבי אנוש ומינהל
7. המלצת ועדת הביקורת בנושא חדרי הכושר בירושלים ובתל אביב
8. משאבי אנוש
9. דיווח חודשי על העברות תקציב

הדיון

1: עדכוני הנגיד ומנכ"ל הבנק

הנגיד דיווח למועצה על דוח הצוות בראשות המפקח על הבנקים בנושא התחרותיות במערכת הבנקאית. לגבי הזירה הבינלאומית, הנגיד סקר בקצרה את ההתפתחויות האחרונות בשווקים הפיננסיים הבולטים באירופה ובעולם.

בהתאם לבקשת המועצה עדכן המנכ"ל את המועצה על התקדמות פרויקט סקר הסיכונים בבנק. הוא דיווח כי חברת הייעוץ החיצונית הגישה לבנק לא מכבר טיוטה ראשונה של סקר סיכונים העל, והוסיף כי עד חודש יולי הקרוב צפוי סקר סיכונים העל להסתיים, כולל הדיונים על ממצאיו. כמו כן, מייד לאחר סיום סקר סיכונים העל יחלו דיונים על המתודולוגיה של סקר הסיכונים המפורט. עוד דיווח המנכ"ל כי נכון לעכשיו הוגדרו כ-25 סיכונים על, ובתוך כשבוע עד עשרה ימים ייערכו דיונים מקיפים, אשר בסיומם תאשר ההנהלה את סקר סיכונים העל ותבחן את השלכות הסקר על התקציב לשנת 2013.

כמו כן דיווח המנכ"ל כי נעשה תיקון של יעדי השירות של הבנק לשעת חירום. תיקון זה הוביל גם לעדכון היעדים הרב שנתיים של הבנק, עדכון עליו הוחלט בדיון בראשות הנגיד. לבנק יש יעדים רב שנתיים לתקופה של 3—5 שנים, והם הוגדרו כשחוק בנק ישראל החדש נכנס לתוקף. כמו כן הוחלט כי אחת לשנה תבחן עדכניות היעדים במסגרת דיון אסטרטגי. בדיון השנה, שהתקיים לפני כחודש, הוחלט להוסיף ליעדי הבנק את נושא ההיערכות לשעת חירום ואת נושא ניהול הסיכונים. בימים אלה נערכים דיונים במטרה לבחון את הצרכים התקציביים הדרושים למימוש היעדים. תוצאות הדיונים ומסגרות התקציב תוצגנה בפני המועצה המינהלית כבר בסוף יולי, ועמן יוצג סטאטוס הביצוע החצי שנתי של תוכנית העבודה ושל הפרויקטים. לאחר שהמועצה תדון במסגרות, יינתן אישור לחטיבות להתחיל בתכנון המפורט של תוכניות העבודה והתקציב. התקציב יגיע לאישור המועצה באוקטובר או נובמבר. התהליך נמצא בשלבי גיבוש, ובאופן כללי מתכננים אותו כ-top down מבחינה תקציבית. זו השנה הראשונה שהמועצה מעורבת בתהליך.

בעניין יחסי העבודה בבנק ביקש המנכ"ל להבהיר, כי בניגוד למה שעשוי להשתמע מפרסומים שהופיעו לאחרונה בתקשורת, יחסי העבודה בין הנהלת הבנק לעובדים הינם תקינים. בכוונת המנכ"ל להוציא איגרת לעובדים בנושא, שכן לדעתו אין זה נכון שעובדים יקראו על הדברים דרך התקשורת. חבר המועצה והמנכ"ל הסכימו כי בכל מקרה, בסוגיות הקשורות לנושא יחסי העבודה בבנק, ראוי שהתקשורת בין הנהלת הבנק לבין העובדים תתבצע באופן ישיר ובלתי אמצעי, ולא דרך אמצעי התקשורת.

המנכ"ל הוסיף, בעניין דור ב' המקצועיים, כי נעשה מאמץ גדול מאוד בשנתיים האחרונות לצמצם את הפערים בשלב הקליטה. הסכם 2007 בא ליצור דור ב' ולא להשוות אותו לדור א', אך כשנוצרו בעיות בקליטה של העובדים, הגיעה ההנהלה למסקנה שצריכים לטפל בנושא. ההנהלה נקטה בשורה של צעדים, כגון הגדלת דרגות הקליטה לעובדים מקצועיים וסגירת פערים לעובדים מסוימים, שמטרתם לצמצם את הפער.^{1*}

המנכ"ל הדגיש שוב כי ההנהלה מכירה את הנושא, והיא פועלת בשיתוף עם גורמים במשרד האוצר על מנת להביא לפתרון הסוגיה. הוא הוסיף כי הטיפול בנושא זוכה למיקום גבוה בסדר העדיפויות של הנהלת הבנק.^{2*}

2: המלצת ועדת הביקורת בנושא SOX

יו"ר המועצה ציין כי יש להידרש לסוגיית יישום ה-SOX על בנק ישראל, במיוחד שבנק ישראל דורש את יישום כללי ה-SOX מהבנקים המסחריים עליהם הוא מפקח. עוד ציין כי לא ברור למי יש את הסמכות לקבל החלטה על כך. המבקרת הפנימית מסרה, בהתייחסה לדברי היו"ר, כי הנושא של הנחיות הפיקוח על הבנקים למערכת הבנקאית ויישומן בבנק ישראל אינו נוגע רק ל-SOX. מדובר בשאלה עקרונית אליה ההנהלה צריכה להידרש: האם הבנק רוצה להתנהל באותו אופן שבו הפיקוח על הבנקים מנחה את הבנקים. יו"ר המועצה ציין כי הנושא מחייב דיון עקרוני, והוא הפנה שאלה לנגיד: האם לדעתו הנחיות הפיקוח על הבנקים לבנקים המסחריים צריכות לחול על בנק ישראל במידה שמחליטים שהדבר רלבנטי. הנגיד ציין כי הוא מניח שהסמכות להחלטה בנושא זה נתונה בידי המועצה, והוא מציע שהדיון יתבצע באחת הישיבות הקרובות של המועצה. יו"ר ועדת הביקורת ציין כי יו"ר המועצה העלה את נושא יישום ה-SOX באחת הישיבות של המועצה, ובעקבות כך בדקה הביקורת הפנימית את הנושא. הוא שיבח את נייר העבודה של הביקורת הפנימית בנושא וציין כי הוא תמציתי ואיכותי. הוא הציג את חילוקי הדעות לגבי סוגיית יישום ה-SOX: מצד אחד ישנו הערך המוסף שה-SOX מציעים לעבודת הבקרה והפיקוח על הדיווחים הכספיים בבנק. מצד שני ישנם העלות הכספית לבנק, ואף חשוב מכך - הקשיים הלוגיסטיים הכרוכים ביישום ה-SOX בבנק ישראל.

יו"ר הוועדה עדכן את המועצה על כך שוועדת הביקורת קיבלה את עמדת המנכ"ל ואת עמדתה של הביקורת הפנימית: להמתין עם קבלת החלטה בעניין עד לאמצע שנת 2013. אז אמור בנק ישראל למצות את תהליך בחינת התועלת ביישום ה-SOX בבנק אל מול העלויות וההשלכות השונות של יישום זה. כמו כן הנושא ייבחן גם לאור התפתחויות בבנק כיום, כגון ביצוע סקר סיכונים חדש. הוא הדגיש כי בנק

¹ הוחלט לא לפרסם – נושאים הקשורים לענייני עובדים המצויים במו"מ.

² הוחלט לא לפרסם – נושאים הקשורים לענייני עובדים המצויים במו"מ.

ישראל שונה בעניין זה מהגורמים המסחריים במערכת הבנקאות, וכי מטרותיו כארגון שונות באופן מהותי מאלה של האחרונים. ועדת הביקורת בדעה שיש נושאים יותר דחופים, ולכן הדיון באימוץ ה-SOX יידחה לאמצע שנת 2013, לאחר שהדוח בנושא יוגש לוועדת הביקורת.

חבר מועצה אחר הוסיף כי ה-SOX נולד בארה"ב, וכי במובן מסוים מדובר בכלי שנועד להתמודד עם אתגרי העבר, ואין ערובה לכך שהוא יהווה כלי יעיל לטיפול באתגרי ההווה והעתיד. השאיפה היא למנוע הישנות של מקרים שבהם בעלי תפקידים בחברות מצילים את מעמדם לקידום טובתם האישית. אך בנק ישראל איננו מוסד הנמדד ברווחיותו אלא בהיבטים אחרים, כדוגמת מידת תרומתו לכלכלת ישראל וכו'. לכן לא נראה שה-SOX יפתור בבנק את הבעיות שהוא פותר במקומות אחרים. לכן על הבנק לבחון עד 2013 אם ה-SOX נותן פתרון לבעיות ניהוליות בתוך הבנק. במידה שהתשובה היא חיובית, אזי ההשקעה הרבה הנדרשת שווה את המאמץ ותיתן פירות. חשוב שבחינת הנושא תיעשה בשיתוף פעולה הדוק בין ההנהלה והביקורת, כדי להגיע למסקנה ברורה בדבר אימוץ ה-SOX. חברי המועצה הסכימו עם הדברים.

יו"ר המועצה ביקש כי המבקרת הפנימית תציג בפני המועצה או ועדת הביקורת את כל אותן הנקודות שהמפקח על הבנקים דורש מהבנקים ולדעתה יש לבחון את יישומן בבנק ישראל. כמו כן יש לצרף לכל נקודה את ההמלצה המנומקת של הנהלת הבנק בדבר הצורך ביישומה בבנק.

חבר מועצה ציין כי לדעתו המשך הדיון בנושא זה צריך להתקיים במסגרת המועצה המינהלית ולא בוועדת הביקורת. יש צורך בחוות הדעת של המחלקה המשפטית של הבנק בנוגע לכל הנקודות שיועלו ע"י המבקרת הפנימית.

יו"ר המועצה קיבל את הדברים.

חבר מועצה נוסף ביקש כי לדיון שיתקיים בנושא תצורף גם חוות דעת – או הערכות של בנקים מרכזיים המיישמים את כללי ה-SOX – בדבר התועלת והערך המוסף שביישום זה.

החלטה:

המועצה החליטה פה אחד:

1. לאמץ את המלצות ועדת הביקורת לפיה ב-2013 הבנק יערוך בחינה מקצועית בסוגיית הכדאיות באימוץ חוק סרבנס-אוקסלי-SOX בבנק ישראל. הבנק יצרף לדיון במידת האפשר גם התייחסות של בנקים מרכזיים בינלאומיים בדבר התועלת והערך המוסף שהתקבלו כתוצאה מיישום כללי ה-SOX. תוצאות הבחינה המקצועית יובאו לדיון בוועדת הביקורת.
2. לבקש מהמבקרת הפנימית להציג בפני המועצה את כל אותן הנקודות שהמפקח על הבנקים דורש מהבנקים ולדעתה יש לבחון את יישומן בבנק ישראל. יש לצרף לכל נקודה את ההמלצה המנומקת של הנהלת הבנק בדבר הצורך ביישומה בבנק. כמו כן תצורף גם חוות דעת של המחלקה המשפטית בנוגע לנושא זה.

3: המלצת ועדת הביקורת בנושאים רוחביים שעלו בדוח הביקורת הפנימית לשנת 2011

יו"ר ועדת הביקורת ציין את בקשת הוועדה שהנהלת הבנק תקפיד שהחטיבות השונות יכללו בתוכניות העבודה לשנת 2013 את יישום ההמלצות שהועלו בדוחות הביקורת השונים וכן את ההתייחסות ללוחות הזמנים שנקבעו עבור נושאים אלו.

המועצה אישרה פה אחד לאמץ את ההמלצה הנ"ל.

יו"ר הוועדה ציין כי אחד הנושאים הכלולים בנושאים הרוחביים מתייחס לנוהלי העבודה, וכי נקבע יעד ליישום ההמלצות בנושא נוהלי העבודה לסוף שנת 2013.

הוא ציין כי שאר הנושאים הרוחביים שפורטו – טיפול בעבירות משמעת; הרוטציה בקרב עובדים המועסקים בתפקידים רגישים בבנק; שינוי בהסדר ביטוח ההלוואות לעובדי הבנק והנהגת קוד אתי – נמצאים בטיפול של ההנהלה ובאחריותה וחלקם מאוד מורכבים. ההנהלה צפויה לדווח לוועדת הביקורת על ההתקדמות בנושאים אלה במהלך חודש ספטמבר הקרוב.

המנכ"ל השיב כי נושא הטיפול בעבירות משמעת יידון במסגרת הסכמי העבודה מול ועד העובדים ומול ההסתדרות.

יו"ר המועצה ציין כי לפי הל"ז, סיום הטיפול בנוהלי הבנק נקבע לסוף שנת 2013, ושאל האם זהו אינו לו"ז ממושך.

יו"ר ועדת הביקורת ציין כי הנושא מורכב וקשור גם ביישום של סקר הסיכונים. בתקופה הקרובה צפויים שינויים רבים בנהלים כתוצאה מהטמעת מערכות מחשוב. הוא הוסיף כי להבנתו, תאריך יעד מוקדם יותר מסוף 2013 איננו ריאלי.

יו"ר המועצה אמר בתגובה כי הוא מסכים לתאריך היעד שנקבע, וביקש לראות בתאריך זה יעד שאין לחרוג ממנו.

חבר המועצה הציע כי בכדי לוודא שהמשימה של כתיבת הנהלים אכן תסתיים בסוף 2013, תגבש ההנהלה תוכנית עבודה מסודרת להשלמת כתיבת כל הנהלים בבנק, וכי יעדכנו את המועצה אחת לחצי שנה בדבר ההתקדמות בנושא.

לשאלת חבר מועצה השיב המנכ"ל כי חטיבות הבנק עוסקות בנושא. אמנם יש בבנק עובדת הבקיהא באו"ש (ארגון ושיטות), ויש לה יכולת ליעץ לחטיבות ולבחון את יישום הנהלים. אך עובדת זו עסוקה גם בנושאים אחרים. במסגרת ההיערכות של משאבי אנוש, יש כוונה לחזק את הפונקציה הזו. בכוונתו להכניס את נושא כתיבת הנהלים אל המשימות הכלולות בתוכנית העבודה.

לשאלת חבר מועצה נוסף אישר המנכ"ל כי כתיבת נוהלי העבודה הינה חלק מניהול הסיכונים של החטיבות ונמצאת תחת פיקוחו ואחריותו כמנכ"ל.

יו"ר המועצה ביקש מהמנכ"ל לדווח למועצה על התוכנית שתגובש לצורך ביצוע המשימה של השלמת כתיבת הנהלים.

חבר מועצה העיר כי קיים קשר הדוק בין נוהלי העבודה לבין הטיפול בבעיות משמעת בבנק. הנושאים כרוכים אחד בשני, הואיל ובעיות משמעת הן, להגדרתן, הפרות של נוהלי העבודה. לפיכך יש להתקדם במקביל בשני המישורים – טיפול בבעיות משמעת וקביעת נוהלי העבודה. יו"ר המועצה ציין כי יש להתקדם בשני הנושאים בהקדם האפשרי.

החלטה:

המועצה החליטה פה אחד לאמץ את המלצות ועדת הביקורת בנושאים הרוחביים שעלו בדוח הביקורת הפנימית לשנת 2011.

4: המלצת ועדת הביקורת בנושא לוחות זמנים לתיקון ליקויים ויישום המלצות מדוח הביקורת

בנושא תהליך השכר

יו"ר ועדת הביקורת הציג את הדיווח שהתקבל ממנהלת חטיבת משאבי אנוש ומינהל בנוגע ללו"ז לטיפול בממצאי הביקורת הפנימית בנושא תהליכי העבודה ובנוגע לבקורות הפנימיות בנושא השכר. הוא הביע את שביעות רצונה של ועדת הביקורת מהדיווח, וציין כי תוכנית העבודה שנמסרה במסגרת תגובה זו הייתה ברורה ומקיפה, וכן כי חלק מן המשימות שפורטו בתוכנית כבר בוצעו. בעקבות כך המליצה הוועדה למועצה לאשר את התוכנית של חטיבת משאבי האנוש והמינהל.

מנהלת חטיבת משאבי האנוש והמינהל בירכה על דוח הביקורת בנושא. הדוח הוגש קרוב לכניסתה לתפקיד בבנק, והוא מהווה הזדמנות לבחון את הנושא לעומק. הדוח ישליך על בניית תוכנית עבודה חדשה ואיכותית עבור החטיבה שבראשותה. לתפיסתה, דוח הביקורת התייחס לשתי רמות:

1. רמה תהליכית הבוחנת איך להבטיח את הבקרה. בעניין זה החטיבה החלה בתהליך גיוס של בקר שכר. כמו כן כבר יושמו חלק ניכר מהמלצות הביקורת בנוגע להפרדת תפקידים בחטיבה. הוגדרה הפרדה ברורה בין הקטע המנגנוני הקשור לדיווח ובין מדור שכר שאמור לבצע בקרה על הדיווח.
2. רמה מיחשובית – לחטיבה כמה מערכות מרכזיות כגון ה-SAP וחילן בנושא השכר. אך בנוסף יש מערכות לוויין נוספות שמקושרות למערכות המרכזיות באמצעות ממשקים הדוקים. בחטיבה החלו בניסיונות לאפיין את הממשקים שלא עובדים מספיק טוב, כגון נושא ניהול החופשות.

לסיכום, הדיווח שהוכן לבקשת ועדת הביקורת כולל את לוחות הזמנים, את אופן הטיפול המתוכנן ואת האחראים על הטיפול. כמו כן דיווח זה ישמש את מנהלת החטיבה ככלי למעקב אחר התקדמות הטיפול. יש נושאים בודדים שהם ברמה יותר גבוהה ואסטרטגית, הנוגעים להחלפת תפקידים, ויהיה צורך במציאת פתרונות נוספים.

החלטה:

המועצה החליטה פה אחד לאמץ את המלצות ועדת הביקורת בנושא לוחות זמנים לתיקון ליקויים ויישום המלצות מדוח הביקורת בנושא שכר.

5: המלצת ועדת הביקורת בנושא טיפול בחומר מסווג

המבקרת הפנימית דיווחה כי הביקורת הפנימית בחנה את הנושא ומצאה כי סיווג מסמכים וגריסת חומר מסווג לא מטופלים בבנק כנדרש. הבנק יישם כבר חלק מההמלצות, ויישום חלקם האחר נמצא בתהליך. הממונה על הביטחון בבנק מטפל בימים אלה בליקויים שעלו מהדוח, והוא התחייב למסור דיווח על התקדמות הנושא לוועדת הביקורת בעוד כחודש ימים. בעיה שטרם נפתרה היא חוסר המודעות של העובדים לתהליך הטיפול בחומרים המסווגים והיא צפויה להיפתר עם השלמת נוהלי העבודה ופרסומם לעובדים. המבקרת הפנימית הוסיפה כי בכוונת הביקורת הפנימית להמשיך ולעקוב אחר הטיפול בנושא. חבר המועצה ביקש לוודא כי הגורמים האחראים עומדים בלוח הזמנים שהוגדר לטיפול בנושא. בתגובה לשאלת היו"ר הסבירה המבקרת הפנימית כי במענה לדוח הביקורת הלו"ז שנמסר היה 5/2012, אך בדיון שהתקיים בוועדת הביקורת אמר הממונה על הביטחון כי ישלים את הטיפול בנושא רק ביוני. יו"ר המועצה ציין כי יש לעמוד מאחורי ההתחייבויות שנמסרות למבקרת הפנימית, והמנכ"ל צריך לעמוד על כך שיעמדו בהתחייבויות אלו. הוא ביקש להדגיש את חשיבות המחויבות ללוחות זמנים כחלק מהתרבות הארגונית בבנק. במענה לשאלת הנגיד השיבה המבקרת הפנימית, כי הגדרת הסיווג של המסמכים צפויה להתבצע ע"י כל עובד, בהתאם לקריטריונים שייקבעו בקרוב במסגרת נוהל העבודה החדש. המנכ"ל אמר שמדובר בנוהל מורכב המשלב בין אבטחת מידע פיזית לאבטחת מידע מחשבית. לכן התקיימו גם ישיבות בנושא עם הממונה על אבטחת מידע בבנק, שכן הנושא מצריך תיאום של מספר גורמים בבנק. חבר מועצה ציין כי הנוהל צריך להיות מספיק ברור וחד משמעי, כך שכל עובד ידע כיצד ליישמו בנוגע למסמכיו. המנכ"ל ציין כי כיום, האבטחה אינה מתרכזת רק במישור הפיזי. בעידן המיחשוב יש הרבה יותר מורכבות. הממונה על הביטחון הסביר כי הוא פועל בימים אלה לגיבוש מדיניות בנושא הטיפול בחומר מסווג, כי המדיניות הקיימת היום ברורה בהקשר הלוגי אך פחות ברורה בנושא הפיזי. הבנק מתכוון להיעזר בחברה חיצונית לצורך גיבוש המדיניות. מתוך המדיניות שתגובש ייגזרו נוהלי העבודה, כגון נוהל סיווג ותיוג מידע, וכן נוהלי משנה המתייחסים לאופן הגריסה והשמירה והיבטים נוספים. ברגע שהמדיניות תהיה ברורה יהיה יותר קל להגדיר נהלים ולהוציא הנחיות לעובדים. חבר המועצה והמבקרת הפנימית שאלו לגבי לוחות הזמנים לביצוע משימות אלה. הממונה על הביטחון השיב כי המלצות הביקורת הפנימית לגבי הגריסה כבר יושמו, ואילו גיבוש המדיניות, כתיבת הנהלים ופרסום ההנחיות לעובדים צפויים להתבצע עד סוף השנה. בנושא הגריסה ניתן להוציא הנחיות לעובדים באופן מיידי. הרכש צריך להוציא מכרז לחברה שתסייע בגיבוש המדיניות. ההערכה היא שנושא זה יצריך כחודשיים, ולאחר מכן ניתן יהיה לגבש את הנהלים. הוא הסביר כי הטמעת עקרונות הסיווג באופן יסודי דורשת עבודה מקיפה, שכן יש דרישות מיוחדות לנציגים של הפיקוח. כמו כן קיימות דרישות מכוח החוק

להגנת הפרטיות, שנוגעות לחומרים של החטיבה למידע וסטטיסטיקה. לאורך השנים פורסמו נהלים מצומצמים בנושא, אך כעת הכוונה היא להסדיר את הנושא ולמצוא את הפתרונות הנכונים. מכאן נובע הצורך בקביעת תאריך היעד לסוף השנה, כאשר הציפייה היא שהטיפול בנושא יסתיים בין החודשים אוקטובר לדצמבר.

יו"ר המועצה ביקש מהמבקרת הפנימית לדווח לוועדת הביקורת על התקדמות הטיפול בנושא, וציין כי הטמעה של נושא זה היא לא פשוטה. הבנק צריך להחדיר בעובדי הבנק את התרבות של משמעת בנושא הסיווג. בדיון המועצה בנושא המשמעת יש להתייחס גם לנושא זה.

החלטה:

המועצה החליטה פה אחד לאמץ את המלצות ועדת הביקורת בנושא טיפול בחומר מסווג.

6: המלצות ועדת הביקורת בנושא מדור תפעול ומעקב בחטיבת משאבי אנוש ומינהל

המבקרת הפנימית מסרה כי הדוח התמקד בנושאים כספיים משמעותיים – שירותי הניקיון והמזון. בעקבות ישיבה של הביקורת הפנימית עם המנכ"ל הוחלט לשכור את שירותיו של רו"ח חיצוני ע"מ לוודא שעובדי הקבלן מקבלים את כל התשלומים והתנאים המגיעים להם.

לשאלת חבר המועצה השיבה המבקרת הפנימית כי הפרת התנאים של עובדי הקבלן מהווה גם הפרה של ההסכם בין החברה לבין הבנק.

המבקרת הפנימית אישרה, לשאלת המנכ"ל כי עפ"י חוק, מתפקידו של הבנק לוודא כי החברה החיצונית אכן משלמת לעובדיה את מלוא השכר ומעניקה להם את כל הזכויות להן הם זכאים.

חבר מועצה הציע כי על מנת לקצר תהליכים, כל חברה קבלנית שניגשת למכרז של הבנק תחויב בהבאת אישור רואה חשבון על עמידה בכללים אלו.

המבקרת הפנימית ציינה כי המציעים מציגים מסמכים כאלו בעת שניגשים למכרז, אך לאחר ההתקשרות הם לא תמיד עומדים בתנאים.

חבר המועצה הזכיר מקרה שבו סיים, באופן חד צדדי, התקשרות עם חברה קבלנית, לאחר שזו לא שילמה לעובדיה את שכרם במועד.

עוזר היועצת המשפטית ציין כי הבנק סיים התקשרות עם חברה שטענה שיהיה לה קשה לעמוד בהוראות החוק, לאור עדכון שכר המינימום.

מנכ"ל הבנק ציין כי יש חוק שנכנס לתוקף לא מכבר, והוא קובע כי במקרה של אי תשלום שכר לעובדי קבלן, האחריות מוטלת על מנכ"ל הארגון. לכן הבנק לא מסתפק במכתבים או בפסילות, אלא הוחלט להעסיק רו"ח שיבדוק באופן יסודי את כל תלושי השכר של עובדי הקבלן בבנק, ויוודא עמידה בתשלום שכרם כדין.

עוזר היועצת מ"ש ציין כי הבנק הגדיל לעשות בכך שלא הסתפק במדגם של עשרה אחוזים, כנדרש ממנו בחוק, אלא החליט לבצע בדיקה של תלושי השכר של כלל עובדי הקבלן.

שניים מחברי המועצה ביקשו לדעת האם הבדיקה המקיפה אינה מהווה ניצול יתר של משאבים וניצול מיותר של רוח"ח החיצוני. עוזר היוהמ"ש והמבקרת הפנימית השיבו כי מדובר במשימה זמנית. חבר מועצה ציין כי על המנכ"ל להבהיר לכל הגורמים האחראים על העסקת עובדי קבלן בבנק, כי מוטלת עליהם האחריות לוודא שהקבלן משלם את השכר על פי דין.

המנכ"ל ציין כי על פי החוק ימונו מפקחים במשרד התעשייה והמסחר, שיעשו ביקורת בנושא. יו"ר המועצה סיכם את הדיון וציין כי קיימת תמימות דעים בין משתתפי הישיבה: אין לקבל כל הפרה של זכויות עובדים. על הבנק להימנע מהתקשרויות עסקיות עם חברות שאינן מכבדות את החוק בעניין זה או בכל עניין אחר. הוא הוסיף כי אם מוסיפים תשלום לקבלן בגלל תלונתו על אי יכולתו לעמוד בהוראות החוק במחירי המכרז, הדבר עשוי להוות פגיעה בתקינות הליך המכרז. הוא הסביר כי היות שהבנק הוא שנדרש להשלים את השכר שלא שולם, החברות שהפסידו במכרז תוכלנה לטעון כי הצעתן בפועל הייתה שווה לזו של החברה הזוכה או אף זולה ממנה. זאת אם לוקחים בחשבון את תשלום השכר במלואו, לאחר השלמת הפער ע"י הבנק.

המבקרת הפנימית ציינה כי במקרה זה, ההצעה שהגישה חברת הקבלן הייתה הצעה נמוכה באופן לא סביר.

עוזר היועצת המשפטית ציין כי לפי תיקון לחוק, ועדת המכרזים רשאית לדחות הצעה במידה שהיא סבורה כי ההצעה אינה רווחית לחברה, וכי קיים חשש שהחברה לא תוכל לעמוד בדרישות החוק בנוגע לשכר העובדים. זאת גם אם הקריטריונים של המכרז קובעים לכאורה שיש לבחור בהצעה זו. הוא הוסיף כי לפי תיקון זה, כל חברה הניגשת למכרז כוח אדם חייבת לצרף הצהרה עם פירוט הרווח שצפוי לה במידה שההצעה שהגישה תזכה.

יו"ר ועדת הביקורת ציין כי בדיון שנערך בוועדת הביקורת הדגישה הוועדה, שהצעות המחיר של חברות שיוזכו במכרזים עתידיים צריכות להיות סבירות וכלכליות. חבר המועצה העיר כי הצוות המקצועי, שמייצע לבנק בנוגע למכרז מסוים, צריך לוודא כי ההצעה הזוכה הינה סבירה וכלכלית.

החלטה:

המועצה החליטה פה אחד לאמץ את המלצות ועדת הביקורת בנושא מדור תפעול ומעקב בחטיבת משאבי אנוש ומינהל.

7: המלצת ועדת הביקורת בנושא חדרי הכושר בירושלים ובתל אביב

המבקרת הפנימית דיווחה כי הביקורת הפנימית התמקדה בשתי חשיפות שיש לבנק בנושא זה:

1. תקינות מכשירי הכושר - בעקבות המלצת הביקורת הפנימית נערכה לראשונה בדיקה של תקינות מכשירי הכושר.

2. השתתפות בפעילות רק לעובדים שהציגו אישור רפואי כנדרש - בעקבות הדוח והדיון בוועדת הביקורת תפיץ מנהלת חטיבת משאבי אנוש ומינהל הנחיה לעובדים: רק מי שיציג אישור כנדרש יורשה להתאמן בחדר הכושר של הבנק.
יו"ר המועצה ציין כי נושא האישורים חיוני ויש להקפיד על כך ולא לוותר לאיש.

החלטה:

המועצה החליטה פה אחד לאמץ את המלצות הביקורת הפנימית בנושא חדרי הכושר בירושלים ובתל אביב.

8: משאבי אנוש

יו"ר המועצה ציין כי המועצה מקבלת בברכה את המצגת שהכינה מנהלת חטיבת משאבי אנוש ומינהל, המציגה לראשונה את תוכנית העבודה הרב שנתית שגיבשה המנהלת החדשה עבור החטיבה שבראשותה. המנכ"ל הסביר כי חילופי הגברי האחרונים בראשות חטיבת משאבי אנוש ומינהל מהווים הזדמנות לבחון את יעדי החטיבה ולבצע שינויים בהתאם. מאז כניסתה של מנהלת החטיבה לתפקידה החדש, לפני מספר חודשים, החלה סדרת דיונים בהנהלת הבנק לגבי יעדיה האסטרטגיים של החטיבה. מאחר שהנושאים מוכרים וברורים, הוחלט כי אין צורך בשכירת שירותיה של חברה חיצונית. על מנת להתקדם באופן המהיר ביותר יש להעלות את רשימת היעדים על הכתב, לקבוע לוחות זמנים לביצוע ולאשר את תוכנית העבודה שתיגזר מכך.

המנכ"ל הדגיש כי הרבה מאוד נושאים בתוכנית העבודה של החטיבה דורשים את שיתוף הפעולה של גורמים נוספים מחוץ לחטיבה. למשל נושאים הקשורים למשמעת ולקוד האתי, לשכר וליחסי עבודה. הבנק מעוניין לפעול בנושאים אלו בשיתוף פעולה ולא באופן חד צדדי. נושאים אלו הוצגו בפירוש גם בפני ועדת הביקורת, שם תיאר המנכ"ל את הרקע לנושאים ואת הסיבה לעיכוב הרב בטיפול. כמו כן הציע המנכ"ל כי הדיון בנושאים אלו לא יתקיים במסגרת הדיון הנוכחי, אלא במסגרת דיון נפרד בנושא השכר שיתקיים בעוד כ-3 חודשים.

מנהלת חטיבת משאבי אנוש ומינהל ציינה כי התוכנית שהיא מציגה נבנתה ככלי עבודה פנימי עבור החטיבה, ולא רק כדי לספק מידע. ברקע קיימת מצגת מורחבת שכוללת פירוט לו"ז ואחריות לכל אחד מהנושאים. המטרה היא ליצור שינוי, במהירות המרבית, על מנת למנף את השינוי שנגזר מהחלפת הניהול של החטיבה.

בתגובה לשאלת חבר המועצה השיבה מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל, כי יש לה גמישות ניהולית לגבי עובדי הבנק בסטאטוס ארעי (שעות וארעי-חווה). מרבית עובדי השעות הינם סטודנטים המועסקים בבנק, והם מהווים כוח עבודה איכותי, שתורם תרומה משמעותית לעבודת הבנק. בכוונתה לטפח ולהעצים את שילוב הסטודנטים בבנק, כחלק מבניית תשתית כוח האדם העתידית של הבנק.
במענה לשאלת חבר מועצה השיבה מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל, כי עובדים בניסיון הם עובדים במסלול לקבלת קביעות - מסלול האורך כשנתיים.

בנוגע ליעדי החטיבה לגבי פיתוח עובדים ציינה מנהלת חטיבת משאבי אנוש ומינהל, כי ברצונה לשים דגש רב יותר על יצירת מסלולי קריירה והרחבת העתודה הניהולית בבנק. כרגע יש מעט עיסוקים בבנק שניתן לראות אותם כמסלולי קריירה. כך לדוגמא, יש מעבר מכלכלן לכלכלן בכיר, וזהו מדרג מאוד צר. כמו כן, כשעובד נקלט בבנק, לא נותנים לו מידע לגבי אופק הקידום שלו מבחינת מסלול קריירה. תהליכים אלו חשובים על מנת לשמר כוח אדם ולמשוך כוח אדם מתאים לבנק. אלה הם אמנם נושאים מורכבים בארגון שבו קיים ועד וקיימים מכרזים. אך יש מודלים שהצליחו גם בארגונים דומים לבנק. המודלים האלה פועלים בהירות, ללא הבטחה של משרות. הם באים לייצר פוטנציאל. כך לדוגמא משקיעים בעובדים המסומנים לעתודה ניהולית, ע"י קורסים יוקרתיים, והכוונה היא לבצע תהליך מתקדם בשיתוף עם הוועד.

לבקשת חבר מועצה הסבירה מנהלת חטיבת משאבי אנוש ומינהל את הנושא של מסלולי קידום. כיום, בהיעדר מסלול קידום מקצועי, החטיבות שרוצות לשמר עובדים ולקדםם הופכות עובדים אלו למנהלים. זאת למרות שאין להם כישורים ניהוליים, והם מעדיפים לעסוק בתחום העיסוק המקצועי שלהם. לכן, ביצירת מסלולי קריירה, צריך לעשות פיצול ולבנות מדרג.

לשאלת חבר מועצה השיבה מנהלת חטיבת משאבי אנוש ומינהל, כי תהליך איתור העובדים, המתאימים למסלולי הקידום המקצועי והניהולי שהוצגו לעיל, יתבצע בהובלת חטיבת משאבי האנוש והמינהל, בשיתוף עם הממונים הרלוונטיים לכל מועמד.

בתשובה לשאלה מחבר מועצה נוסף השיבה מנהלת חטיבת משאבי אנוש ומינהל, כי היא משוכנעת שבחטיבה שבראשותה קיימים הכישורים המקצועיים הנדרשים ע"מ להוביל תהליך שכזה. היא עצמה מחזיקה בניסיון רב בעבודה מסוג זה.

חבר המועצה הציע למנהלת החטיבה לערוך סיור עבודה בחברה מסחרית שמיישמת מודל מוצלח של בנייה, פיתוח ושימור של pool of talents. מנהלת החטיבה קיבלה את ההצעה.

במענה לשאלת חבר מועצה, בנושא בניית pool of talents, ביקש יו"ר המועצה לקיים בנושא דיון מיוחד במועצה, לאחר שהחטיבה תגבש את הנושא.

המנכ"ל ביקש לציין כי תהליך יצירת העתודה הניהולית עודנו בבנייה וטרם מיושם. מתכננים לבצעו תוך שיתוף מלא של מנהלי היחידות המקצועיות הרלוונטיות. עוד הוא ציין כי סביבת העבודה בחברה המסחרית, אותה הזכיר חבר המועצה, שונה מזו שבבנק ישראל, ולכן יש לנקוט זהירות כאשר מבקשים להסיק ממנה מסקנות אופרטיביות לגבי הבנק.

מנהלת חטיבת משאבי אנוש ומינהל הציגה את נושא פיתוח מוקדי מצוינות וסביבה תומכת מצוינות בבנק. היא ציינה כי בנק ישראל הינו מוסד עם מוניטין מעולה, שמושך אליו כוח אדם מצטיין. זאת מסקנתה בעקבות שיחות אישיות שקיימה עם עובדים חדשים מצטיינים שהגיעו לבנק. אך על מנת להתאים את בנק ישראל לדור העובדים החדש, ולעודד מגמות הצטיינות בקרב עובדים אלה, יש ליצור סביבת עבודה תומכת מצוינות. הסביבה צריכה להיות חדשנית ולעודד החלפת ידע מקצועי. קיימת חשיבות בעידוד מעורבות העובדים, ככלי לשימור כוח עבודה איכותי בבנק. יש להיות קשובים לדברי העובדים ולרעיונות

אותם הם מעלים, כחלק מקלט הנתונים שעל בסיסו מקבלת חטיבת משאבי האנוש והמינהל את החלטותיה. לצורך כך בכוונתה להקים קבוצות מיקוד, שבמסגרתן ההנהלה תוכל לשמוע מהשטח לגבי הצרכים.

נושא נוסף הוא גיבוש של תוכניות הדרכה בארץ ובחו"ל. נסיעות לכנסים מקצועיים בחו"ל מיטיבים מאוד עם איכות כוח האדם בבנק ועם שימורו בבנק. כמו כן נמצא כי עובדי חטיבות הליבה מובילים בשימוש שהם עושים בנסיעות אלו.

חבר מועצה ציין כי תוכניות ההדרכה יכולות להוות תגמול לעובדים שההנהלה רוצה לקדם ולשמר. מנהלת חטיבת משאבי אנוש ומינהל אמרה כי במסגרת גיבוש תוכניות ההדרכה יאותרו הפערים בין יעדי הבנק, כפי שהוגדרו, לבין תמונת המצב בפועל, ובהתאם לכך תפותחנה תוכניות הדרכה שנתיות שתגשרנה על הפערים שיתגלו.

חבר המועצה הציע לקיים אירועי פנאי משותפים לעובדי הבנק בכדי להביא לסביבת עבודה חיובית ופורייה עוד יותר. הוא הסביר כי הדבר עשוי לתרום לאווירה חיובית בקרב העובדים וכן בין העובדים לבין הנהלת הבנק.

המשנה לנגיד השיבה כי בבנק נערכים מגוון אירועים לעובדים, כגון ימי עיון וטיולים חטיבתיים. המנכ"ל ציין כי הבנק מקיים הן אירועים מקצועיים – כדוגמת ימי עיון – והן אירועים חברתיים, כגון ימי גיבוש. הוא הסכים כי הנושא חשוב – בין היתר גם ככלי ניהולי המסייע ביצירת מוטיבציה בקרב העובדים.

בנוגע לשיפור המוטיבציה של העובדים הוסיף המנכ"ל שיש 3 מרכיבים חשובים לעובדים, פרט לשיפור השכר (לגביו העובדים מבינים שיש מגבלות):

1. הקשבה – לעובדים חשוב מאוד שיאזינו להם. התשובה הארגונית המתוכננת לעניין זה היא עריכת סקר שביעות רצון אנונימי, שחברה חיצונית תעבד את תוצאותיו, במטרה לשפר את סביבת העבודה של עובדי הבנק תוך התייחסות לרצון העובדים.
2. קידום מקצועי – חשוב לעובדים שהבנק ישקיע בהכשרתם ו בנושא זה לבנק יש גמישות מלאה.
3. הוקרה והערכה – לא מספיקה השיחה השנתית, אלא יש להביע הערכה והוקרה לעובדים ולעבודתם באופן שוטף.

בנוגע לתוכניות ההדרכה ביקשה מנהלת חטיבת משאבי אנוש ומינהל לציין, כי הבנק מעודד לימודים אקדמיים בקרב העובדים, וכי קיים קשר הדוק בין נושאי הלימוד האקדמיים של העובדים לבין תחום עיסוקם בבנק.

המשנה לנגיד השיבה לשאלת חבר מועצה, וציינה כי מספר לא מבוטל של עבודות דוקטורט נכתב ע"י עובדי הבנק במהלך עבודתם בחטיבת המחקר.

מנהלת חטיבת משאבי אנוש ומינהל ציינה כי הכשרה של מובילי פרויקטים מהווה גם היא כלי יעיל להעשרה ולשימור עובדים. בנושא גיוס עובדים הוצבו יעדים שמטרתם לתרום לגיוס איכותי של עובדים,

שכן יש תחרות לא פשוטה על העובדים שבהם הבנק מעוניין – תחרות מול האוצר, האוניברסיטאות ועוד. לגבי גיוס עובדים מאוכלוסיות מועדפות, הבנק מעסיק 21 עובדים עם מוגבלויות.

לשאלת חבר המועצה השיבה מנהלת חטיבת משאבי אנוש ומינהל, כי יש מקום לשיפור בנושא ניידות העובדים בבנק. לדבריה, יש לאפשר לגורמים הניהוליים גמישות רבה יותר בנושא זה, בפרט במקרים בהם ברור למדי למנהל המקצועי איזה עובד נחוץ לו, ויש להביא לקיצור ולהקלה בתהליכי ניווד העובדים במקרים אלה.

לשאלת חבר מועצה השיבה מנהלת חטיבת משאבי אנוש ומינהל, כי כיום תהליכי ניידות נעשים באופן רוחבי ללא קידום, כאשר העובד עובר עם עיסוקו הנוכחי לתפקיד אליו התנייד. מנהלת חטיבת משאבי אנוש ומינהל מסרה כי בכוונתה לאסוף נתונים על עזיבת עובדים, כולל ניתוח של כל מקרה עזיבה בבנק, ע"מ להפיק לקחים שימנעו מראש עזיבת עובדים בקנה מידה גדול. חבר המועצה העיר כי יש לנתח גם מקרי עזיבה שהינם חיוביים מבחינת הבנק. מנהלת החטיבה הסכימה עימו.

לבקשת חבר המועצה סיפקה מנהלת החטיבה נתונים על עזיבת עובדים, וציינה כי במהלך שנת 2011 עזבו את הבנק תשעה עובדים שהיו בתקופת ניסיון – או משום שהבנק בחר שלא להעניק להם קביעות או משום שהעובדים בחרו להתפטר. היא הוסיפה כי יש מקום לחקור את הסיבות לעזיבת אותם עובדים, ולבדוק האם העובדים שבחרו לעזוב עשו זאת מסיבות לוגיסטיות פתירות, כך שבמקרים הבאים יוכל הבנק לסייע לעובדים בפתרון בעיות אלה ולמנוע עזיבה של עובדים איכותיים. המנכ"ל ביקש לציין כי ישנם מקרים של עובדים שעזבו מפני שציפיותיהם לשכר לא התממשו, ואמר כי אכן קיים פער בין השכר המוצע בבנק ישראל לבין השכר הנהוג במגזר הבנקאי הפרטי. בעניין זה ביקש המנכ"ל לעדכן את המועצה על כך שבימים אלה נעשית עבודה על נושא השכר, בסיוע של חברה חיצונית, וזו תוצג בפני המועצה במהלך חודש ספטמבר הקרוב.

מנהלת חטיבת משאבי אנוש ומינהל מסרה כי בחרה להציג בפני המועצה את הפורטל החדש למנהלים ולעובדים שהוקם זה עתה ב-SAP. הפורטל מהווה כלי להגברת השקיפות ולמינוף היכולת הניהולית בבנק. הפורטל צפוי לעלות לאוויר בסוף החודש הקרוב ולהגביר את יעילות עבודת הניהול השוטפת בבנק.

מנהלת חטיבת משאבי אנוש ומינהל חילקה לחברי המועצה את החוזר החודשי החדש של החטיבה שהופץ לעובדים. לדבריה, הפצת החוזר תורמת גם היא להגברת השקיפות. היא הביאה כדוגמא נושא מסוים שהוצף באמצעות החוזר.

לשאלת חבר מועצה השיבה מנהלת חטיבת משאבי אנוש ומינהל, כי החוזר כולל דוגמא להבלטת מציגות: הוא מזכיר כי אחד מהעובדים זכה בפרס יוקרתי.

לשאלת חבר מועצה אחר השיבה מנהלת חטיבת משאבי אנוש ומינהל כי לפי התגובות, הרבה מאוד עובדים קראו את החוזר והנושא ייבדק בסקר.

מנהלת פרויקט SAP הציגה את הפורטל החדש אליו ניגשים העובדים ללא צורך בסיסמא על בסיס מנגנון single sign on (SSO). היא הציגה את הדוחות שנבנו למנהלים, הכוללים גם כלים מתקדמים המאפשרים drill down לנתונים מפורטים. הדוחות מאפשרים נגישות למידע על המשאב האנושי באופן ידידותי. כמו כן היא אמרה כי במסגרת שלב ב' של פרויקט SAP, שהשער אליו לעובדים ולמנהלים הינו הפורטל החדש, מוחשבו התהליכים הבאים: 1. תהליכי גיוס עובדים: תהליך הגשת המועמדות למשרות פנויות באמצעות מכרזים יתבצע באמצעות המערכת, כך שתיבת המכרזים תהיה אלקטרונית, כמו כן ניהול הגיוסים והמכרזים הפנימיים יבוצע במלואו במערכת ה-SAP. 2. תהליכי הערכת עובדים קבועים וארעיים. 3. תהליכי קידום עובדים. כמו כן לרשות המנהלים פותחה מערכת תזכורות ומשימות המסייעת בניהול העובדים.

לשאלת חבר מועצה השיבה מנהלת הפרויקט, כי כיום יש הרשאות קריאה לאגף משאבי אנוש, ולכל עובד יש אפשרות לצפות בנתוני האישיים.

מנהלת חטיבת משאבי אנוש ומינהל מסרה, בנוגע לקשר של הבנק עם האוניברסיטאות בישראל, כי יש מקום להדק קשר זה ולהרחיבו, בין היתר ע"י השתתפות הבנק בירידי תעסוקה המתקיימים באוניברסיטאות השונות וע"י הענקת מלגות ללימודים גבוהים – זאת ע"מ למשוך לבנק ישראל כוח אדם איכותי המתאים לצורכי הבנק.

מנכ"ל הבנק עדכן את המועצה על כך שההנהלה עושה מאמצים לשלב עובדים ממגזרים שונים, כגון בני מיעוטים וחרדים. פורסמו מכרזים ייעודיים לקבוצות אלו. בקשר לאוכלוסייה הערבית קיים קושי גיאוגרפי, שכן מועמדים פוטנציאליים גרים רחוק מדי מירושלים. הקושי קיים למרות הסיוע שניתן לתת בשכר דירה, בהתאם למה שניתן במדינה. גם המדינה לא מצליחה לעמוד ביעדי הגיוס שהציבה לעצמה בהקשר של אוכלוסיה זו. בנוגע לאוכלוסיה החרדית, ההנהלה יצרה קשר עם גופים שונים על מנת לפרסם מודעות. בנושא ה-IT יש פערי שכר מאוד גדולים בין הבנק לסקטור הפרטי, לכן בתחום של IT הבנק רוצה לבחון את הפוטנציאל של העסקה מהאוכלוסייה החרדית.

במענה להערות של חברי המועצה מסרה מנהלת חטיבת משאבי אנוש ומינהל, כי היא נפגשה עם מספר גופים בנושא של האוכלוסיות בעלות העדיפות, ונוצרו שיתופי פעולה.

בנוגע לתקן כוח האדם בבנק ציין המנכ"ל, כי התקן מנוהל בצורה מסודרת, לאחר השינוי הארגוני שבמסגרתו הוקמה חטיבת השווקים ובוצע שינוי ארגוני בחטיבת המחקר. המנכ"ל הזכיר כי הנגיד ציין בעבר, שהשינוי הארגוני הוכיח את עצמו, שכן בעת המשבר הבנק הצליח לתפקד טוב יותר בזכות השינוי. התקן שנקבע ב-2009 התבסס על עבודה שנעשתה ע"י חברת ייעוץ, שגם ליוותה את השינוי הארגוני, והוא נקבע סופית ע"י הנגיד תוך התייעצות עם החטיבות. התעוררה השאלה מהו המנגנון בו עושים שימוש לעדכון התקינה. לצורך כך הוחלט השנה לקיים דיונים – שצפויים להתקיים מדי שנה – בנוגע למצבת כוח האדם. הדיונים יתקיימו בשיתוף חטיבות הבנק השונות. בחלק מהדיונים משתתפים גם הנגיד והמשנה לנגיד. במהלך דיונים אלה מתבצע ניתוח יסודי של צורכי כוח האדם בכל חטיבה וחטיבה, תוך התייחסות לתמהיל של העובדים, לפרישות עובדים ולצרכים פרטניים. בדיון שכזה גם ניתן לסמן את

העובדים בהם רוצים להשקיע. בדיון עולות בקשות לתוספות כוח אדם. לאחר עיבוד הבקשות הנושא מועבר לנגיד לצורך קבלת החלטות. יש חשיבות, וגם הנגיד הדגיש זאת, לנהל את התקן כחלק מהתקציב, שכן התקן מוגבל ויש להקפיד על כך. שיא התקן אושר ע"י המועצה והוצג בתקציב 2012 גם בפני הכנסת.

הנגיד ציין בהקשר זה כי, במסגרת השינוי הארגוני בבנק, ירד מספר העובדים המועסקים ע"י בנק ישראל מכ-800 לכ-730. הקיטון בוצע באמצעות פרישת עובדים תמורת תשלומי פרישה.³ עם זאת ישנם תחומים בהם היקף העבודה דווקא גדל בתקופה האחרונה, וייתכן שיהיה צורך בהגדלת מספר התקנים במקרים אלה, למשל בנושא של יציבות פיננסית. אך צריך להיות מאוד זהירים בהגדלת תקנים.⁴ חבר המועצה הסכים עם הנגיד, וציין כי הטיפול במשימה זו מונח לפתחה של מנהלת חטיבת משאבי האנוש והמינהל.

חבר המועצה ביקש לקבל פירוט לגבי הצורך בכמות כוח האדם, הקרובה ל-30 איש, המועסקת בלשכות הנגיד, המשנה לנגיד והמנכ"ל.

המנכ"ל השיב כי מספר העובדים כולל בתוכו את היחידה לתכנון וכלכלה, המוגדרת כחלק מלשכת המנכ"ל.

הנגיד ציין כי הדוברות גם היא כלולה בתוך לשכת הנגיד. אך מסר כי יועברו לחברי המועצה נתונים מפורטים הנותנים מענה לשאלה.

המשנה לנגיד הוסיפה כי ישנן תוכניות עבודה תובעניות ביותר, שיישומן עומד על הפרק בימים אלה. למשל חוות הדעת של משלחת קרן המטבע בנוגע ליציבות הפיננסית. הצורך בכוח אדם, עבור ביצוע המשימות שנגזרות מתוכניות אלה, מהווה נושא נפרד מהצורך בצמצום משרות עודפות בבנק, שכן עובדים אלו אינם יכולים לסייע בנושאים אלו. מורגש מחסור במשאבים בנושאים מסוימים, וצריכים להיזהר שעמידה במגבלת התקן לא תגרום לכך שתהיה פריסה ארוכה מדי של תוכניות עבודה בנושאים קריטיים.

יו"ר המועצה ציין כי ללא ספק הבנק צריך לתפקד בצורה מלאה וטובה ולבצע את עבודתו בהצטיינות. חבר מועצה נוסף ביקש לדעת כיצד מטפל הבנק בנושא של הטרדות מיניות, וכיצד מיושם בו החוק הקשור לנושא זה.

המנכ"ל השיב כי החוק מיושם בבנק. קיים מנגנון לטיפול ובראשותו עומדת ראש אגף משאבי האנוש. חבר המועצה ביקש לוודא כי פרטי הקשר של האחריות יפורסמו בצורה בולטת באזורים מרכזיים במבנה הבנק.

עוזר היועמ"ש ציין כי הפרטים הנ"ל מתפרסמים בכל קומה באזור מרכזי.

חבר המועצה ביקש לבדוק שיישום החוק להטרדה מינית בבנק אכן מטופל כנדרש.

³ הוחלט לא לפרסם – נושאים הקשורים לעניינים פרטניים של עובדים.

⁴ הוחלט לא לפרסם – נושאים הקשורים לעניינים פרטניים של עובדים.

חבר המועצה ביקש לנצל את הנסיבות החיוביות הקיימות כרגע במבנה הנהלת הבנק, ע"מ לבצע שינויים רצויים מבחינת הבנק בתחום משאבי האנוש – ולהביא לשילוב אופטימאלי בין גמישות ניהולית לבין הסכמי השכר בבנק.

יו"ר המועצה איחל למנהלת חטיבת משאבי אנוש ומינהל הצלחה, וציין כי התוכנית, שנבנתה בזמן קצר, היא שאפתנית וכי המועצה תתמוך בה.

9: דיווח חודשי על העברות תקציב

מנהלת יחידת תכנון וכלכלה דיווחה כי במהלך חודש מאי לא בוצעו העברות תקציב בסמכות הנגיד. היא דיווחה על שתי העברות לשני פרויקטים. הן הועברו מעתודות המנכ"ל, ונבעו לדבריה מהתאמה של עיתוי תקצוב הפרויקטים, בהתאם להתקדמותם בפועל. האחת נבעה מפיצול תקציבי בין השנים 2012 ו-2013, ובמסגרתה כסף הוחזר לעתודה השנה והוקצה מחדש בשנה הבאה, בעקבות המלצת צוות יועצים מהבנק העולמי. באופן דומה, בהעברה השנייה דווח על דחיית רכישת מערכת הפורטפוליו הארגוני לשנה הבאה ועל רכישת של רכב ביטחון חדש.

חבר המועצה שאל אם לא ניתן היה לצפות מראש את הצורך ברכב הביטחון. המנכ"ל השיב כי הנושא נדרש במסגרת בקשות התקציב של החטיבה, אך לא אושר על ידו, שכן הוחלט להמתין ולבחון את התקדמות הפרויקטים הקשורים להיערכות לשעת חירום, שבעטיים נוצר הצורך ברכב הביטחון.

יו"ר המועצה קיבל את ההסבר, אך ביקש מהמנכ"ל ליידע את המועצה בעתיד, בעת אישור התקציב על ידה, על מקרים דומים: כלומר מקרים שבהם כבר ידועים צרכים מסוימים, אך הוחלט להמתין עם אישורם לצורך בדיקות נוספות. זאת בכדי שהמועצה תקבל את התמונה המלאה.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה ציינה כי זו המהות של העתודה.

חברי מועצה נוספים הסכימו עם היו"ר והדגישו כי באופן כללי, בניהול תקציב שנתי, לא ניתן להעביר כספים משנה לשנה.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה ציינה כי סך התקציב של הבנק בשנת 2012 לא משתנה כתוצאה מההעברות, אלא יש החלפה בעיתוי.

חבר מועצה ציין כי נוצרת גמישות מסוימת, שגוררת אחריה דברים פחות מסודרים מבחינה משמעתית ומבחינת ניהול תקציב.

חבר מועצה ציין כי ברגע שמאשרים העברות, בעצם מאותתים לכל המערכת שיש אפשרות לשינויים. ככלל יש לראות בעתודות מקור תקציבי המיועד לשימוש במקרים חריגים בלבד.

המנכ"ל אמר כי ישתדלו לעמוד בכך.

בנוגע לדיווח החודשי, נשאלה השאלה אם המועצה רוצה לראות את העברות התקציב העושות שימוש בעתודות המנכ"ל או את כל ההעברות המובאות לאישור המנכ"ל.

יו"ר המועצה השיב כי יש להציג בדוח את כל ההעברות, שכן לא מעוניינים שיהיו שינויים בין הסעיפים. המועצה מעוניינת במשמעת תקציבית הדוקה, המאפשרת שינויים רק במקרים חריגים. לכן, היות

שהמועצה אישרה את התקציב, יש להביא לידיעתה את השינויים שהמנכ"ל והנגיד אישרו במסגרת סמכותם.

מנכ"ל הבנק הסכים עם הדברים, וציין שיש לשאוף לכך. אך הוא הוסיף כי היקף העברות התקציב בבנק אינו גדול בהשוואה להיקף הנהוג במגזר הציבורי.
יו"ר המועצה חזר על בקשתו ליידע את המועצה מראש על מקרים דומים.