



בנק ישראל
פרוטוקול ישיבת המועצה המינהלית
שהתקיימה ביום ה', 24.10.2013, במשרדי בנק ישראל בתל אביב

משתתפים

חברי המועצה: דן פרופר, יו"ר
איציק אידלמן
אורי גלילי, יו"ר ועדת הביקורת
נינה זלצמן
מקסין פסברג
קרנית פלוג, מ"מ הנגיד (המשנה לנגיד)
עובדי הבנק: אדי אזולאי, ראש מטה הנגיד (בנושאים 1,2,6-8)
אליצור ויזר, עוזר היועצת המשפטית
חזי כאלו, מנכ"ל הבנק
שולה מישלי, המבקרת הפנימית
אילן סוציאנו, עוזר מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית
אסתי שורץ, מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית
נוכחים נוספים בנושא הראשון בסדר היום:
יואב סופר, סגן דובר הבנק
נוכחים נוספים בנושא השלישי בסדר היום:
דודו זקן, המפקח על הבנקים
רחל יעקבי, מנהלת יחידת סיכונים תפעוליים והממונה על הטכנולוגיה והסייבר, חטיבת הפיקוח על הבנקים
משה ישי, חברת קומסק
רונן ניסים, עוזר ליועצת המשפטית
נוכחים נוספים בנושא החמישי בסדר היום:
עירית מנדלסון, מנהלת מחלקת חשבות ומערכות תשלומים וסליקה
דורון פלח, מנהל חטיבת טכנולוגיית מידע
פנינה קרן, מנהלת חטיבת משאבי אנוש ומינהל
נוכחים נוספים בנושא השישי בסדר היום:
גבי פישמן, המשנה למנהל חטיבת מידע וסטטיסטיקה
נוכחים נוספים בנושא השביעי בסדר היום:
יגאל אברהמי, חברת אנטרופי
גלי גלבר, חברת אנטרופי
ליאור גסנר, עוזר מנכ"ל הבנק
גל סטאל, מנכ"ל חברת אנטרופי
נוכחים נוספים בנושא השמיני בסדר היום:
יעל ואקנין, מנהלת יחידת תכנון וכלכלה
רחל צימלס, יחידת תכנון וכלכלה



סדר היום:

1. אישור פרוטוקולים של המועצה המינהלית
2. עדכוני המשנה לנגיד (מ"מ הנגיד) ומנכ"ל הבנק
3. הצגת הנחיות הבנקים בתחום הסייבר
4. עדכונים מוועדת הביקורת
5. דוח ביקורת בנושא הטמעת מערכת ERP
6. דוח ביקורת בנושא הנכסים וההתחייבויות של המשק הישראלי - IIP
7. סקר סיכונים
8. דיווח העברות תקציב
9. פרויקט הבינוי בירושלים – חלופות מימון

הדיון

1. אישור פרוטוקולים של המועצה המינהלית

חברי המועצה דנו בפרוטוקולים משיבות המועצה המינהלית שהתקיימו בתאריכים: 9 במאי 2013, 20 ביוני 2013 ו- 22 ביולי 2013.

החלטה

המועצה מאשרת את הפרוטוקולים משיבותיה בתאריכים: 9 במאי 2013, 20 ביוני 2013 ו- 22 ביולי 2013.

2. עדכוני המשנה לנגיד (מ"מ הנגיד) ומנכ"ל הבנק

מ"מ הנגיד מסרה שבסוף החודש הנהלת הבנק עתידה לדון בתכניות העבודה לשנת 2014; לאחר מכן הנושא יוצג בישיבת המועצה המינהלית.

עוד היא מסרה שמשלחת מטעם בנק ישראל ומשרד האוצר השתתפה בוועידה השנתית של קרן המטבע הבין-לאומית. היא סקרה את ההתפתחויות בשווקים הבין-לאומיים ובמשק הישראלי ומסרה עדכון על תחזיות הצמיחה במשק.

חבר מועצה העיר שפורסמה ביקורת בתקשורת על איכות המחקרים של חטיבת המחקר בבנק ישראל. מ"מ הנגיד השיבה שהיא דוחה את הביקורת על הסף. מ"מ הנגיד אמרה בתגובה כי מחקרים מתבססים מטבעם על נתונים היסטוריים, וכי בנק ישראל מייצר הרבה ניתוחים כלכליים שכן משתמשים בהם.

יו"ר המועצה ביקש שמנהל חטיבת המחקר יתייחס לנושא זה באחת משיבותיה של המועצה המינהלית.

מ"מ הנגיד הוסיפה שניתן יהיה לשאול את מנהל חטיבת המחקר על אודות הנושא, במסגרת הדיון בתכנית העבודה שיתקיים בישיבת המועצה המינהלית.

3. הצגת הנחיות הבנקים בתחום הסייבר

^{1*}

המנכ"ל הציג בפני המועצה את נציג חברת קומסק, חברת ייעוץ בתחום אבטחת מידע המשמשת כיועצת של הבנק.

נציג החברה תיאר באופן כללי את נושא אבטחת המידע, הסביר מושגים בתחום, ופירט סיכונים ואת אופן ההתמודדות עם הסיכונים.

המפקח על הבנקים אמר שבפיקוח על הבנקים מנהלת יחידת סיכונים תפעוליים אחראית על הטיפול בתחום הקיברנטי.

המפקח על הבנקים סקר את היעדים המרכזיים של החטיבה בנושא אבטחת המידע של התאגידים הבנקאיים. ^{2*}

2. עדכוני המשנה לנגיד (מ"מ הנגיד) ומנכ"ל הבנק - המשך

מ"מ הנגיד עדכנה על מינויו של מנהל חטיבת המחקר לחבר בוועדה המוניתרית.

המנכ"ל עדכן על מספר נושאים:

תקיפות קיברנטיות

^{3*}

הקמת וועדה לצמצום השימוש במזומן

המנכ"ל מסר שהוקמו שתי ועדות משנה לוועדה - האחת, בראשות מנהלת מחלקת חשבות מערכות תשלומים וסליקה - תעסוק בגיבוש מתווה הדרגתי להפחתת השימוש במזומן. השנייה - תעסוק בקביעת מצבים בהם יהיה ניתן לשלם במזומן.

היערכות לשעת חירום

^{4*}

הסכם הצמדת הגמלה למדד

המנכ"ל עדכן בדבר התקדמות בנושא זה.

^{5*}

פרויקט הבינוי במבנה הבנק בירושלים

המנכ"ל מסר שהבנק קיבל מכתב מבקר המדינה בנושא פרויקט הבינוי. בתחילת נובמבר עתידה להתקיים פגישה עם נציג של מבקר המדינה.

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

² הוחלט לא לפרסם - נושא הקשור להיערכות הבנק לשעת חירום.

³ הוחלט לא לפרסם - נושא הקשור להיערכות הבנק לשעת חירום.

⁴ הוחלט לא לפרסם - נושא הקשור להיערכות הבנק לשעת חירום.

⁵ הוחלט לא לפרסם - נושא הנמצא במו"מ.

יו"ר המועצה ציין שעד כה אושר רק שלב שיפוץ המבנה הראשי. הוא ציין שמבקר המדינה כבר בדק את השלב הזה, והבדיקה הניחה את דעתו.

שטרי כסף

6*

בחירות לוועד העובדים

המנכ"ל מסר כי הבחירות צפויות להיערך בתחילת חודש נובמבר וכי הוגשה רשימת המועמדים.

המלצות דוח הביקורת בנושא תהליך הפרישה

המנכ"ל ציין כי ישנה התקדמות בנושא התשלום לפורשים משנת 2008, והמועד שנקבע לסיום חישוב התשלומים הינו סוף חודש יוני 2014. המנכ"ל ציין שרוב ההמלצות של דוח הביקורת בנושא ייושמו במחצית הראשונה של שנת 2014.

המבקרת הפנימית ציינה שלביקורת הפנימית יש הערות בנושא, וידונו בהן בישיבה הבאה של וועדת הביקורת.

חבר מועצה שאל האם הבנק כבר בחר ברואה החשבון שישמש כיועץ חיצוני לבנק בנושא. המנכ"ל השיב בשלילה ואמר שככל הנראה הבנק ישתמש במכרז של החשכ"ל; שיאפשר לבנק להתמקד ברואי החשבון שהשתתפו במכרז - המומחים בנושאי שכר. ייתכן והבנק יגייס יותר מרואה חשבון אחד לצורך הנושא.

החלפת המערכת הבנקאית במחלקת חשבות ומערכות תשלומים וסליקה

המנכ"ל ציין שהחלפת המערכת הבנקאית הינה פרויקט מורכב ומרכזי של מחלקת חות"ם. במסגרת הפרויקט התפרסם מכרז שאליו ניגשו חמש חברות. הערכת הזמן שנדרש לתהליך לבחירת הזוכה הייתה כשנה. המנכ"ל ביקש לקצר את לוחות הזמנים ונקבע שבדיקת האיכות תזורז ויכריזו על הזוכה במכרז עד יוני 2014.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית הזכירה שאלה שעלתה באחת מישיבותיה הקודמות של המועצה המינהלית: כמה עובדים מתוקצבים בתקציב השכר. היא ציינה שעל פי תשובת יחידת השכר, מספר המשרות המתוקצב הינו 718 משרות. שיא המשרות מתייחס למספר המרבי שאפשר להגיע אליו בנקודת זמן כלשהי והוא עומד על 730 משרות.

מ"מ הנגיד עדכנה שהכנסת נמצאת בשלב מתקדם של חקיקת החוק להקמת קרן העושר. בבנק ישראל תהיה יחידה שתנהל את ההשקעות בפועל. תהליך הקמת היחידה יחל בשנת 2015. חבר מועצה שאל האם ההשקעות תנוהלנה יחד עם ההשקעות האחרות של בנק ישראל. מ"מ הנגיד אמרה שלהערכתה חלק מהתשתיות יהיו משותפות אך ניהול ההשקעות יתבצע בנפרד. היא הוסיפה שאופן ניהול

⁶ הוחלט לא לפרסם - נושא הקשור לביטחון שטרי הכסף.

ההשקעות תלוי בחוק שייחקק. לשאלת חבר מועצה השיבה מ"מ הנגיד שבנק ישראל מעורב בהליך החקיקה.

4. עדכונים מוועדת הביקורת

יו"ר ועדת הביקורת אמר כי המנכ"ל כבר התייחס לנושא שעליו רצה לדווח, במסגרת הדיווח שלו.

5. דוח ביקורת בנושא הטמעת מערכת ERP

מצורפת תמצית של ממצאי דוח הביקורת בנושא הטמעת מערכת ERP (נספח א'). המבקרת הפנימית ציינה שבנק ישראל עובד עם מערכת ERP של חברת SAP. מטרת הביקורת הפנימית הייתה להצביע על תחומים בהם נדרש שיפור בהטמעת המערכת. הביקורת העלתה ליקויים שמקורם בהעדר בקרה ממוכנת בתהליכי הרכש שגרמו לפערים בנתונים שהוכנסו למערכות. המבקרת הפנימית התעכבה על שני ליקויים שהם, להערכתה, עתירי סיכון לבנק ישראל: (1) קיימת תלות בעובדי ספק שירותים חיצוני. לעובדים אלו יש הרשאות נרחבות והם בעלי ידע שאינו קיים בבנק. מאחר שהם עובדים של חברה חיצונית לא ניתן להפעיל עליהם בקורות יעילות. (2) הפרדת תפקידים. התגלו מקרים שבהם ניתנו הרשאות עודפות למשתמשים ובמקרים אחרים היה פיצול של הרשאות. ועדת הביקורת ביקשה מהבנק להציג מתווה ליישום העיקרון של הפרדת תפקידים במערכות ממוכנות. ישנה ועדה, בה משתתפת הביקורת הפנימית, שמטרתה להתוות, באופן כללי, את עיקרון ההפרדה האמור. לאחר קביעת המתווה, יש להחיל אותו גם על מערכת ה-ERP. המבקרת הפנימית ציינה שחטיבת טכנולוגיית המידע קיבלה את המלצות הביקורת וקבעה לוח זמנים ליישומן.

מנהל חטיבת טכנולוגיית המידע אמר שכמחצית מההמלצות שבדוח כבר יושמו וצפוי שעד סוף השנה יישמו 85% מההמלצות. הוא ציין שבמערכת ERP של חברת SAP הבנק מסתמך על עובדי חברה חיצונית. הוא והמנכ"ל בחנו את הנושא מספר פעמים, אך אין פתרון אחר. זוהי בעיה נפוצה במשרדי הממשלה, שאינם יכולים להתחרות במגזר העסקי, מבחינת השכר שהם מסוגלים להציע לבעלי מומחיות.

חבר מועצה שאל האם העובדים המדוברים מועסקים בבנק באמצעות חברה חיצונית עקב מגבלות שכר. מנהל חטיבת טכנולוגיות המידע השיב בחיוב והסביר שכיום השכר בשוק הינו פי שניים מהשכר בבנק. הוא הוסיף שגם אם החטיבה תכשיר עובד מומחה ל-SAP, לאחר מספר שנים העובד כנראה יעזוב עקב רמת השכר. חבר המועצה שאל האם קיים חוזה העסקה מיוחד למומחה. מנהל חטיבת טכנולוגיות המידע השיב שבממשלה הדבר קיים אך בבנק הוא אינו קיים.

חבר מועצה אחר ציין שניתן לעשות זאת באמצעות חוזה אישי. חבר מועצה נוסף ציין שלשם כך נדרש אישור של הוועד ולדבריו הוועד יתנגד לכך.

חבר מועצה שאל מהו שיעור הרווחיות של החברה החיצונית על היותה הספק של אותו עובד. מנהל חטיבת טכנולוגיות המידע העריך שמדובר בכ-20%-15% מהתמורה שמשלם הבנק לחברה עבור שירותי הייעוץ.

7*

מנהל חטיבת משאבי אנוש ציינה שיש לשקול היטב את האפשרות להעסיק עובדים בחוזה אישי. לדבריה, לא בכל מקרה ההעסקה באמצעות חוזה אישי היא אידאלית. בחוזים אישיים למקצועות ההיי-טק יש גם חסרון. הבנק ישקיע בהכשרת העובדים, יעסיק אותם תקופה מסוימת ולאחר מכן הם יעזבו למקום אחר.

מנהל חטיבת טכנולוגיית המידע אמר שישנו סיכון חשיפה למידע בהעסקת עובדים חיצוניים, אך יחד עם זאת עובדים אלו נאמנים לארגונים שהם עובדים בהם לא פחות מאשר לחברה שמעסיקה אותם. הוא ציין שלחטיבה יש מספר מערכות שמשמשות כבקרה על כלל המשתמשים במערכות של הבנק.

החלטה

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

6. דוח ביקורת בנושא הנכסים וההתחייבויות של המשק הישראלי – IIP (International Investment Position)

מצורפת תמצית של ממצאי דוח הביקורת בנושא הנכסים וההתחייבויות של המשק הישראלי – IIP (נספח ב').

יו"ר ועדת הביקורת ציין שהוועדה ביקשה להעביר את דוח הביקורת בנושא גם לחברי הוועדה המוניתרית מאחר שהוא קשור לעבודתם השוטפת.

המבקרת הפנימית ציינה שזו הייתה הפעם הראשונה שהביקורת הפנימית ערכה ביקורת בחטיבת מידע וסטטיסטיקה. כחלק מהביקורת על החטיבה נערכה ביקורת על תהליך הדיווח על מצבת הנכסים וההתחייבויות של המשק הישראלי כלפי חו"ל - IIP. מטרת הביקורת הייתה בדיקת תהליך הכנת דוח ה-IIP והבקורות בתהליך, ובחינה של יישום העקרונות המתודולוגיים שנכתבו על ידי החטיבה.

המבקרת הפנימית ציינה שהדוח כלל המלצות, אשר דורגו לפי רמת חשיבות וזאת בהתאם לבקשת מ"מ הנגיד. בתשובת החטיבה לביקורת הפנימית ציינה החטיבה שכלל המלצות מקובלות עליה. באשר לחלק מהמלצות, על מנת ליישמן החטיבה טענה שהיא זקוקה לתוספת משאבים. החטיבה קיימה דיון בנושא עם מ"מ הנגיד. החטיבה אמנם קיבלה את המלצות אך טרם מסרה לוח זמנים ליישומן. לדבריה, החטיבה ביקשה להעביר הערותיה במועד מאוחר יותר על מנת שתוכל להתייחס לכל הנושא במסגרת הדיונים בתוכנית העבודה לשנת 2014. בימים האחרונים החטיבה העבירה התייחסות להמלצות בעלות החשיבות

⁷ הוחלט לא לפרסם - נושא רגיש בתחום של יחסי עבודה.

הגבוהה. באשר ליתר ההמלצות, לא נתקבל מועד ליישומן. המבקרת הפנימית הציעה להחזיר לוועדת הביקורת את הדיון ביישום שאר ההמלצות.

המשנה למנהל חטיבת מידע וסטטיסטיקה ציין שבניגוד לרושם שעלול להיווצר מהדוח, ישנה סדרה ארוכה של בקורות לאורך כל תהליך יצירת דוח ה-IIP, ושהחטיבה העבירה למבקרת הפנימית ולמ"מ הנגיד מסמך המפרט את הבקורות האלה. לדבריו, לפני כשנתיים התקיים דיון בנושא זה עם קרן המטבע הבין-לאומית, הגוף אשר מכתוב את הסטנדרטים והמתודולוגיה של תהליך יצירת הדוח, בהשתתפות נציגים של מספר מדינות, ובנק ישראל מוקם במקום טוב ביחס לשאר הבנקים המרכזיים בעולם מבחינת התוצר והאיכות שלו. הוא הסכים שאמנם הטכנולוגיה בתהליך מיושנת ויש מקום לשפר בקורות ותהליכים אך הוא הדגיש שלמיטב ידיעתו לא היו בעיות בדיווח בתקופה בה הוא מנהל את אגף הסטטיסטיקה בחטיבה. לדבריו, האגף מייחס חשיבות רבה לאיכות הנתונים ולפני כשנתיים או יותר החל לנקוט בצעדים לשיפור התהליך והמתודולוגיה, כמו מחשוב החלקים הידניים בתהליך וכי יש כוונה להמשיך בכך.

המשנה למנהל חטיבת מידע וסטטיסטיקה אמר שבנוסף מתקיים תהליך בלמ"ס (הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה) לשיפור תהליכי העבודה שלה ביעוץ בליווי הלמ"ס של דנמרק (תהליך ה-Twinning). לדבריו, מכיוון שמתהליך הכנת דוח ה-IIP נגזר חלק ממאזן התשלומים של המשק, ישנה השקת ושיטות פעולה עם התהליך של הלמ"ס הישראלי והדני בכל הקשור לשיפור תהליך הכנת דוח ה-IIP. במסגרת הדיונים בחטיבה למידע וסטטיסטיקה עם הלמ"ס הישראלי מגבשים תכנית עבודה לשיפור תהליך ה-IIP. להערכתו, יישום תכנית העבודה המתוכננת לשנת 2014, ייתן מענה למספר גדול מההמלצות בדוח הביקורת. הוא ציין שהדוח שימש ככלי עזר בתהליך, וההמלצות חידדו את הגדרת הצרכים.

המשנה למנהל חטיבת מידע וסטטיסטיקה מסר שבתכנית העבודה ל-2014 בכוונת החטיבה לשנות את צו הדיווח מה שיחייב שינוי בטפסי הדיווח. הוא ציין שהנושא כבר נידון אצל המנכ"ל והאגף התבקש לבדוק עם חטיבת טכנולוגיות המידע מה משמעות הדבר מבחינתה. לדבריו, חטיבת טכנולוגיות המידע מסרה שעל מנת להחליף את טפסי הדיווח למערכת יש להחליף את מערכת הנתונים. הוא ציין שזו החלטה טכנולוגית בעיקרה, אשר צפויה להיות יקרה מבחינת המשאבים שעומדים לרשות החטיבה למידע וסטטיסטיקה והקצאתם. החטיבה, בשיתוף חטיבת טכנולוגיות מידע, פועלת למציאת פתרון זול יותר.

חבר מועצה אמר שעל חטיבת מידע וסטטיסטיקה לערוך פגישה מסודרת עם חטיבת טכנולוגיות המידע ולסכם שני דברים: (1) תעדוף המשימות הקשורות בחטיבת מידע וסטטיסטיקה בסדר העדיפויות של חטיבת טכנולוגיות המידע. (2) הסכמה עקרונית על המערכות שיש להחליף ותקצובן הן בחטיבת טכנולוגיות המידע והן בחטיבת מידע וסטטיסטיקה.

המשנה למנהל חטיבת מידע וסטטיסטיקה ציין שההחלטה להחליף מערכות נתונים, בצד הטכנולוגי, היא החלטה של חטיבת טכנולוגיות המידע ואילו חטיבת מידע וסטטיסטיקה מגדירה את הצרכים מהצד של

הנתונים והמידע. הוא ציין שהחטיבה תדון בנושא עם חטיבת טכנולוגיות המידע, והחטיבות ינסו למצוא חלופות זולות יותר.

חבר מועצה הדגיש את חשיבותו של דוח הנכסים וההתחייבות של המשק הישראלי וכן את תרומתו של דוח הביקורת לתהליך. הוא אמר כי יש לבחון את סדרי העדיפויות וכן את המשאבים שניתן להקצות לנושא. מהדוח עולה כי המצב של הבנק, בנושא הדוח, טוב אך יש מקום לשפרו. מסיבה זו, ועדת הביקורת ביקשה להעביר את הדוח לוועדה המוניתרית - על מנת לעדכן אותה במצב הנוכחי. יו"ר המועצה ביקש שהמבוקרים לא ינכחו בישיבות המועצה המינהלית שכן הם מתייחסים לדוח בישיבת ועדת הביקורת. הוא ביקש שבישיבות המועצה המינהלית בנושאי דוחות הביקורת, המבקרת הפנימית היא זו שתמסור עדכונים על אודות נושאי הביקורת.

המנכ"ל דיווח שנערך אצלו דיון בנושא מיכון תהליך דוח ה-IIP. בסופו של דבר נמצא פתרון ומחשוב התהליך לא ייכנס כפרויקט לתכנית העבודה של שנת 2014.

מ"מ הנגיד אמרה שישנו שיפור בנתוני דוח ה-IIP. היא אמרה, שעל פי לוחות הזמנים של הביקורת הפנימית, תכנית העבודה לתיקון הליקויים הייתה צריכה להיות מוכנה. יחד עם זאת היא הוסיפה, שהיא מרוצה מכך שבתכנית העבודה לשנת 2014 מרבית ההמלצות לתיקון הליקויים ייושמו. לדבריה, ישנם מספר ליקויים שיישומם כרוך בתוספת משאבים ולא תמיד ניתן להקצות את המשאבים הדרושים על מנת לתקן את כל ליקויים.

המשנה למנהל חטיבת מידע וסטטיסטיקה ציין שבתכנית העבודה לשנת 2014, תכנית העבודה שהזכיר בהקשר לתהליך ה-IIP, נמצאת בראש סדר העדיפויות של החטיבה.

החלטה

על פי סעיף 20(א)(7) לחוק בנק ישראל, התש"ע-2010, החליטה המועצה לאשר את המלצות ועדת הביקורת לגבי דוח הביקורת בנושא הנכסים וההתחייבויות של המשק הישראלי – IIP.

7. סקר סיכונים

חבר מועצה הביע את שביעות רצונו מהמתודולוגיה לניהול הסיכונים ואמר שעל המועצה לוודא שקיימת מתודולוגיה לניהול סיכונים פיננסיים. יו"ר המועצה אמר שנושא זה כבר עלה בעבר והסיכון הגדול ביותר של בנק ישראל הוא למעשה הסיכון הפיננסי. הוא הוסיף, שיש לדון בנושא זה בישיבות הבאות של המועצה המינהלית.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית העירה שבהחלטה שהתקבלה בישיבת המועצה המינהלית בנובמבר 2012 נאמר שסקר הסיכונים שיערך יכלול סיכונים תפעוליים ובעוד כשנה יבחנו דרכים לטיפול בסיכונים הפיננסיים.

נציג חברת אנטרופי אמר שהחברה ערכה סקר של הסיכונים בבנק למעט הסיכונים הפיננסיים. לדבריו, אמנם הסיכון הפיננסי הוא הסיכון העיקרי של הבנק, אך כמות הסיכונים האחרים גדולה. מתודולוגית ניהול הסיכונים בבנק ישראל דומה למתודולוגיות בכל גוף אחר, אך שלב ההטמעה, השלב הקשה ביותר, הוא ייחודי לבנק ישראל. מנכ"ל החברה הדגיש את הנקודות הבאות בפרופיל הסיכון של בנק ישראל:

- המורכבות והייחודיות של ארגון כמו בנק ישראל מגדילה את הסיכון שלו.
- השלכות הסיכונים - כשל בפעילותו של הבנק עלול לגרום לנזק בבנק ולהשליך על כלל המשק.
- היעדר רגולציה - הבנק אינו כפוף לרגולציה בתחום ניהול הסיכונים ולכן יישום תוצאות הסקר כרוך באתגר מיוחד. לדעתו, המועצה המינהלית מקבלת משנה תוקף בהקשר של ניהול הסיכונים.
- חיסרון לקוטן - הבנק קטן באופן יחסי ורק מעט אנשים עוסקים בניהול הסיכונים.
- ריבוי פרויקטים - נכון להיום הבנק נמצא בתנופה של שיפור תשתיותיו הפיזיות והטכנולוגיות. הדבר מחייב תשומות רבות של העובדים והמנהלים בבנק ומהווה אתגר בתחום ניהול הסיכונים. להערכתו זהו הסיכון הגדול ביותר לבנק ישראל.
- שינוי בהון האנושי של הבנק - מתקיימים תהליכים שגורמים לשינוי בהרכב ההון האנושי של הבנק. לדבריו, עובדי החברה נפגשו עם עובדים ומנהלים רבים בבנק והם התרשמו שרמת המקצועיות גבוהה; דבר שמקטין את רמת הסיכון. הוא גם ציין שרמת המודעות לניהול הסיכונים בבנק הינה גבוהה.

- Benchmark - הבנק נעזר בקשריו עם בנקים מרכזיים בעולם לצורך לימוד שוטף על אופן ההתמודדות עם אתגרים שונים והתאמתם לפעילות של בנק בישראל.
- נציג חברה שני ציין שהסיכונים המובנים בבנק הם ברמת סיכון גבוהה יותר ורבים יותר, לעומת שאר הסיכונים. דבר זה נובע מפרופיל הסיכון הייחודי לבנק ישראל. מהתפלגות הסיכונים עולה שמרבית הסיכונים נמצאים במחלקת חות"ם ובחטיבות השווקים ומשאבי האנוש ומינהל. האחרונה, כוללת בתוכה את יחידות הרכש, הלוגיסטיקה והביטחון.
- נציג החברה השני ציין שניהול הסיכונים הוא תהליך מתמשך, וישנם מספר אתגרים שהבנק צריך להתמודד עימם כגון ניהול סיכונים בתהליכי עבודה שוטפים – על הבנק לגרום למנהלים להיות מודעים לניהול הסיכונים תוך כדי העבודה השוטפת.
- לדבריו, ישנו כלי שמסייע לתהליך ניהול הסיכונים – KRI (Key Risk Indicator). זהו כלי שהופך את ניהול הסיכונים לפרואקטיבי, מציג תמונה רוחבית של הארגון ומתריע בפני המנהלים על סיכונים אפשריים.

לדברי נציג החברה השני, יש לשאוף לרענן ולעדכן את מפת הסיכונים על דרך השגרה כדי שסקר הסיכונים יישאר עדכני. הוא ציין שבמידה ועדכון מפת הסיכונים לא יתבצע אזי סקר הסיכונים לא יהיה

יעיל. כמו כן, יש לטפל בממצאים בעיתיים. במידה שמזהים ממצא בעייתי והוא אינו מקבל התייחסות, הדבר יכול לגרום נזק.

נציג החברה השני ציין שבעת עריכת הסקר, החברה הקפידה לקבל את הסכמת המנהלים להמלצות, והעבודה נערכה בשיתוף פעולה עם מנהלי החטיבות. כאשר יגיעו לשלב שבו יבנו את התוכניות המפורטות להפחתת הסיכונים, ויגלו למשל כי יש רעיון בלתי ישים, הדבר אינו פוטר את מנהל החטיבה מאחריות פתרון אחר לטיפול בסיכון. שלב זה מגביר את המודעות לניהול הסיכונים אצל המנהלים.

לדברי נציג החברה השני, אין ארגון שהוא חף מכשלים וטעויות, והמטרה היא לצמצם אותם ככל הניתן ולגרום לכך שהטעויות לא יחזרו על עצמן. לשם כך, יש ליישם תהליך מובנה של דיווח, טיפול והפקת לקחים. לדעתו, יש למחשב תהליך שכזה.

חבר מועצה שאל כיצד בונים KRI, נציג החברה השני ענה שעל פי הסיכונים יש לאתר מדדים מרכזיים שמצביעים על בעיה מסוימת. לדוגמא, גידול או קיטון חריג בפעילות. הוא ציין שהמידע הנדרש להגדרת ה-KRI נמצא בבנק. לשאלת חבר המועצה השיב נציג החברה הראשון שבעל הסיכון הוא זה שאמור להגדרת את ה-KRI.

חבר מועצה ביקש מהחברה התייחסות לנושאים הבאים: (1) באילו תחומים החברה תמשיך ללוות את הבנק; (2) מהו היקף כוח האדם שהבנק הקצה לניהול הסיכונים והאם הוא מספק; (3) כיצד יש לטפל בסיכונים העל של הבנק ובסיכונים הרוחביים.

חבר מועצה העיר שוועדת הביקורת ביקשה התייחסות לנושא השלישי בשיבתה. נציגה הראשון של החברה ענה שלדעתו אין להקצות תקן נפרד לניהול הסיכונים בחטיבות. לדבריו, ניהול הסיכונים הינו חלק מהעבודה השוטפת, והוא צריך להתבצע על ידי המנהלים. אמנם נושא זה יגביר את העומס בחטיבה, אך על מנהלי החטיבות להתמודד עם הדבר. באשר לניהול הסיכונים המרכזי והכולל בבנק, יש להקצות יותר כוח אדם ממה שהבנק הקצה עד כה, מאחר שמנהל הסיכונים צריך לטפל בכל האירועים והדיווחים שמגיעים מהחטיבות.

חבר מועצה שאל האם הדבר נאמר למנכ"ל הבנק, ונציג החברה השיב בחיוב. חבר מועצה שאל האם ניהול הסיכונים המרכזי צריך להתבצע בכפיפות לחבר הנהלה, ונציג החברה השיב בחיוב.

נציג החברה אמר שהחברה מלווה את הבנק גם בביצוע ההדרכה וההטמעה של נושא ניהול הסיכונים בחטיבות, שמתוכננת לרבעון הרביעי של שנת 2013. נציג אחר של החברה הוסיף שנוסף על ההדרכה החלה העבודה על תכנית ההפחתה, בשיתוף עוזר המנכ"ל ומנהלי החטיבות. ברבעון הראשון של 2014 מתכננים את הטיפול בנושא תהליך הדיווח על אירועי כשל. לדבריו, קשה לנהל סיכונים ללא מערכת תומכת, הנושא עלה בפני המנכ"ל וישנה בחינה של הכנסת מערכת לבנק. ברבעון השלישי של שנת 2014 מתכננים את הטיפול בנושא ה-KRI.

חבר מועצה שאל האם לדעת נציגי החברה, ניהול הסיכונים מתקדם בקצב משביע רצון. נציג החברה הראשון השיב בחיוב. הוא ציין שאחד האתגרים הוא להתמודד עם טענות העובדים, שעלו במהלך ההדרכות באשר לגידול בעומס העבודה כתוצאה מהעיסוק בנושא.

עוזר המנכ"ל הציג בפני חברי המועצה את גורמי המפתח להצלחתו של מערך ניהול סיכונים, כפי שהם עלו בבנק מרכזי אחר שניהול הסיכונים שלו דומה לניהול הסיכונים של בנק ישראל. לדעתו הדבר החשוב ביותר להצלחת ניהול הסיכונים הינו לשלב את מנהלי החטיבות והאגפים בתהליך, נוסף על כך בקרי הסיכונים צריכים להיות מעורבים בתהליך על מנת לשמש כבקרי איכות אפקטיביים.

עוזר המנכ"ל סקר את תכנית העבודה בנושא ניהול הסיכונים. לדבריו, מנהלי החטיבות התבקשו להגיש תכנית הפחתה לטיפול בסיכונים הכוללת לוחות זמנים, משאבי כוח האדם ומערכות נדרשות על מנת לטפל בסיכונים. תחום נוסף, שנעשתה לגביו עבודה מקיפה הוא ניהול הסיכונים הרוחביים; נערכה השוואה בין 14 סיכונים העל לבין הסיכונים הרוחביים, על מנת לקבץ אותם תחת קטגוריות. הוגדרו קטגוריות שהסיכונים בהן מורכבים מסיכונים העל ומסיכונים רוחביים: (1) אבטחת מידע פיזי (2) זליגת מידע ושימוש במידע פנים (3) מהימנות הנתונים (4) נהלים, הדרכה וניהול ידע (5) היבטי כוח אדם (6) ממשל תאגידי (7) משמעת מעילות והונאות, תשתיות מערכות והמשכיות עסקית. כמו כן, ימונה אחראי לכל קטגוריה.

נקבעה סדרת פגישות עם המנכ"ל בה יידונו בתוכנית ההפחתה של החטיבות.

עוזר המנכ"ל ציין שבשנה הבאה הבנק עתיד לארח כנס בתחום ניהול הסיכונים.

חבר מועצה אמר שכעת המשימה העיקרית של עוזר המנכ"ל בסיוע חברת אנטרופי היא לדאוג שמנגנון ניהול הסיכונים עובד; כולל איתור הסיכון, תהליך הפחתת הסיכון, ה-KRI והדיווח. הוא ציין שזהו פרויקט אין סופי ויש לדאוג כל העת לכך שהוא מנוהל כהלכה.

חבר מועצה העיר שוועדת הביקורת ביקשה לדעת מיהו הגורם המטפל בכל סיכון רוחבי, הוועדה עתידה להיפגש בעוד כשלושה חודשים על מנת לדון בהתקדמות. כמו כן הוא הציע שכאשר יציגו בפני המועצה המינהלית את תכנית העבודה לשנת 2014, כל מנהל חטיבה יציג את סטוס הטיפול בניהול הסיכונים בחטיבה שלו.

החלטות

1. יש לקיים דיון בנוגע לדיווח על הסיכונים הפיננסיים במועד שיקבע על ידי מ"מ הנגיד.
2. בעת הצגת תכנית העבודה לשנת 2014, כל ראש חטיבה יציג את תכניתו בתחום ניהול הסיכונים בחטיבתו.

8. דיווח העברות תקציב

חבר מועצה שאל לגבי העברת תקציב, מסוג הרשאה להתחייב, לפרויקט ה-DWH – שו"שים (סעיף עובדי כוח חיצוני). מנהלת יחידת תכנון וכלכלה השיבה שהיה צורך להאריך הסכם עם ספק לשנת 2014. חבר מועצה ציין שהסכומים הועברו מסעיפי רכישות שונים ושאל כיצד ניתן להעביר סכומים אלו. מנהלת יחידת תכנון וכלכלה השיבה שהרכישות היו מתוכננות לשנת 2014 אך חלקן הוקדמו לשנת 2013. חבר המועצה שאל מדוע מתקצבים את הסכום בשנת 2013 אם הדבר מתוכנן לשנת 2014. מנהלת יחידת תכנון וכלכלה השיבה כי מאחר וההסכמים נחתמים למספר שנים, ישנו צורך בהרשאה להתחייב לשנים הבאות. אם לקראת סוף השנה מחליטים להקדים את הרכישות, אזי ההרשאה להתחייב לשנה הבאה כבר איננה דרושה וניתן להעבירה לסעיף אחר.

חבר המועצה שאל לגבי להעברת תקציב עבור פרויקט ההגירה מהמחשב המרכזי. הוא העיר שההיערכות לפרויקט זה מתנהלת כבר מספר שנים ושאל מדוע כעת ישנו מחסור בתקציב ונדרשת העברה. מנהלת יחידת תכנון וכלכלה השיבה שהקדימו מספר רכישות חומרה שהיו אמורות להתבצע בשנה הבאה לשנה זו.

חבר המועצה שאל מה גרם כעת לקיצור לוחות הזמנים שלא היה ידוע קודם לכן. מנהלת יחידת תכנון וכלכלה השיבה שהתאפשר לקצר את לוחות הזמנים לרכישות. היא הדגישה שהתקציב לפרויקט לא גדל אלא רק בוצעה העברה על חשבון השנה הבאה. חבר מועצה ציין, שאין בעיה בקיצור לוחות הזמנים אך לדעתו הבעיה היא בתכנון. מנהלת יחידת תכנון וכלכלה השיבה שלדעתה זו לא בעיה בתכנון. כמו כן, היא ציינה שלוח הזמנים של הפרויקט לא השתנה, הוא עדיין עתיד להסתיים בסוף שנת 2014 ורק רכישה של חומרה הוקדמה וזה מיטיב את התקדמות הפרויקט, בייחוד שמדובר בפרויקט שהמועצה ביקשה בעבר לבחון אפשרות להקדמת סיומו.

חבר מועצה שאל לגבי העברת תקציב לפרויקט מארזי אחסון. המנכ"ל השיב שהדבר שייך לפרויקט השדרוג של התשתיות במערכת זה"ב (זיכויים והעברות בזמן אמת). חבר מועצה שאל מדוע ניתן להעביר תקציב מסעיף כוח אדם חיצוני. מנהלת יחידת תכנון וכלכלה ענתה שעקב סיום פרויקט DWH נותר עודף.

9. פרויקט הבינוי בירושלים – חלופות מימון

הדיון נדחה לישיבה הבאה.

נספח א' - תמצית של ממצאי דוח ביקורת בנושא הטמעת מערכת ERP

בנק ישראל יישם מערכת ERP של חברת SAP (להלן: מערכת SAP). שלב א' עלה לאוויר ביולי 2011, ושלב ב' עלה ביוני 2012, ובאופן שוטף נעשים שיפורים במערכת. מטרת הביקורת הייתה להצביע על נושאים בהם נדרש שיפור בהטמעת המערכת. רוב המלצות הביקורת מקובלות ויושמו עד סוף 2013.

להלן הנושאים העיקריים:

- אין התאמה בחלק מהנתונים, בין מערכת כח אדם ומערכת חילן ובין מערכת SAP. חטיבת משאבי אנוש ומינהל קבלה את ההמלצה לערוך בדיקה נוספת לאיתור כל המקרים של חוסר עקביות. מועד היישום: אוקטובר 2013.
- נכון למועד הביקורת, אין דוח ממוכן המאפשר השוואה של נתוני העובדים בין SAP לחילן. מחטיבת משאבי אנוש ומינהל נמסר כי דוח בקרה כאמור עלה לאוויר ביוני 2013.
- הביקורת המליצה להוסיף בקורות ממוכנות בתהליך הרכש שבמערכת SAP. ההמלצות מקובלות, ונמסר כי הן נבדקו ויושמו ככל שניתן.
- תהליך ניהול שינויים מבוצע ידנית, ללא כלים ממוכנים. בעקבות הביקורת חטיבת ט"מ הטמיעה במערכת SAP תהליך ממוחשב, אשר מנהל בצורה מובנית את השינויים במערכת.
- לא מונו בצורה קבועה ופורמלית בעלי התפקידים, ולא הוגדרו תהליכי בקרה קבועים ותחומי האחריות בתהליך מתן הרשאות; חסרים כלים ממוכנים שיאפשרו ביצוע בקרה אפקטיבית של ההרשאות במערכת. המלצות הביקורת מקובלות, נמסר כי הן יטופלו עד לסוף 2013.
- עובדי ספק חיצוני מורשים להרשאה של "מנהל על". נמצא כי הבקורות שהבנק מפעיל - על הפעילות במערכת של אותם עובדי ספק - הן עקיפות וחלקיות. הביקורת המליצה לבחון את האפשרות להגדיל את רמת הבקרה שהבנק מפעיל על אותם "משתמשי על" שהם חיצוניים לבנק.
- הביקורת המליצה לבחון אילו בקורות ניתן להפעיל על המורשים להרשאת "מנהל על", ועל משתמשים בעלי הרשאות נרחבות, ולהפיץ התראות על אירועי אבטחת מידע שונים במערכת. מחטיבת טכנולוגיות המידע נמסר כי ההמלצה מקובלת, ותיושם עד סוף 2013.

- הביקורת ביצעה ניתוח ממוכן של ההרשאות במערכת SAP בהיבטי הפרדת תפקידים תוך שילוב פרקטיקות ומודלים מקובלים. נמצאו משתמשים בעלי הרשאות רגישות שלא תואמות את תפקידם, וכן נמצאו שילובים של הרשאות שצירופן פוגע לכאורה בעיקרון הפרדת התפקידים. לגבי חלק מהמקרים הנ"ל נמסר כי במנגנון האישורים הממוכן במערכת (Workflow) נקבעו בקורות מפצות. עם זאת, הבקרה ב-Workflow אינה שלמה, ואינה מבטלת לגמרי את כל החשיפות בנושא הפרדת התפקידים.
- הביקורת ממליצה להגדיר את המודל הרצוי לבנק של הפרדת התפקידים בתהליך הרכש, ולקביעת בקרה תקופתית לבחינת ההרשאות בהתאם למודל שייקבע.
- נמסר כי ההמלצה מקובלת. המודל הרצוי יטופל במקביל לקידום המתווה לטיפול בנושא הפרדת תפקידים במערכות הממוחשבות בכלל הבנק.

דוח הביקורת נדון בישיבת ועדת הביקורת ב-30 לספטמבר 2013. בישיבת ועדת הביקורת הוחלט פה אחד לאמץ את המלצות הביקורת הפנימית הכלולות בדוח הביקורת.



נספח ב' - תמצית של ממצאי דוח ביקורת בנושא הנכסים וההתחייבויות של המשק הישראלי כלפי חו"ל (IIP)

כחלק מהביקורת על חטיבת מידע וסטטיסטיקה, נקבעה ביקורת בנושא תהליך הדיווח על מצבת הנכסים וההתחייבויות של המשק הישראלי כלפי חו"ל (International Investment Position. להלן: "IIP"). רכיבים מה-IIP מוצגים בחשבון הפיננסי במאזן התשלומים של המדינה.

מטרת הביקורת הייתה בדיקת תהליך דיווח IIP והבקורות בתהליך. זאת כבדיקה מבססת של יישום העקרונות המתודולוגיים, ובדיקה של בקורות איכות הנתונים בחטיבת מידע וסטטיסטיקה, שאחראית להפקת הדוח.

הביקורת זיהתה חשיפות לטעויות פוטנציאליות בדיווח IIP, בהיבטים של שלמות הדיווח, כפילות נתונים בדיווח, אי דיוקים בדיווח, תוקף הדיווח (כלומר: משמעותו), והתוקף המשפטי.

רוב רובן של ההמלצות מקובלות על החטיבה, ולגבי מספר המלצות בודדות - מקובל על הביקורת שהן לא ייושמו.

החטיבה מכירה בחשיבות הרבה שיש לדוח הנכסים וההתחייבויות של המשק הישראלי במט"ח ולכן מעוניינת לשפר את התהליך ב"גישת הוליסטית" (גישת כוללת ומקיפה), שבה יינתן מענה כולל לליקויים. טרם נקבעו לוחות זמנים ליישום ההמלצות, בשל התלות בסדרי עדיפות ובהקצאת משאבים ברמת הבנק.

בדיון בנושא זה החליטה ועדת הביקורת:

1. לאמץ את ההמלצות של דו"ח הביקורת בנושא.
2. יש להעביר את דוח הביקורת לחברי הוועדה המוניתרית.
3. ועדת הביקורת פונה להנהלת הבנק לדון בנוגע להתאמת המשאבים של החטיבה מבחינת מערכות מידע וכוח אדם, על מנת להתמודד עם משימותיה בעידן של בנק מודרני.