

בנק ישראל
פרוטוקול ישיבת המועצה המינהלית
שהתקיימה ביום ה' - 31.5.2012 באתר החירום של הבנק

משתתפים: חברי המועצה: דן פרופר, יו"ר
 איציק אידלמן, אורי גלילי, נינה זלצמן, סטנלי פישר, קרנית פלוג
 נוכחים: עובדי הבנק: אדי אזולאי, ראש מטה הנגיד
 צילה בילט, עוזרת מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית
 אליצור ויזר, עוזר היועצת המשפטית – החל מהנושא הרביעי
 חזי כאלו, מנכ"ל הבנק
 אסתי שורץ, מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית

נוכחים נוספים בנושא הראשון בסדר היום:
 אשר בר, מנהל יחידת הרכש, חטיבת משאבי אנוש ומינהל
 שירי חדש, מחלקת המטבע
 דני כהן, הביקורת הפנימית
 שולה מישלי, המבקרת הפנימית
 מוטי פיין, הממונה על מחלקת המטבע
 מיטל שניאור, הביקורת הפנימית

נוכחים נוספים בנושא השני בסדר היום:
 שירי חדש, מחלקת המטבע
 שולה מישלי, המבקרת הפנימית
 מוטי פיין, הממונה על מחלקת המטבע

נוכחים נוספים בנושא השלישי בסדר היום:
 שירי חדש, מחלקת המטבע
 שולה מישלי, המבקרת הפנימית
 מוטי פיין, הממונה על מחלקת המטבע

נוכחים נוספים בנושא הרביעי בסדר היום:
 ליאור גסנר, עוזר המנכ"ל
 שולה מישלי, המבקרת הפנימית

נוכחים נוספים בנושא החמישי בסדר היום:
 ליאור גסנר, עוזר המנכ"ל

נוכחים נוספים בנושא השביעי בסדר היום:
 ליאור גסנר, עוזר המנכ"ל
 איתן מורג, אחראי שעת חירום והמשכיות עסקית
 דורון פלח, מנהל חטיבת טכנולוגיית המידע

נוכחים נוספים בנושא השמיני בסדר היום:
 אשר בר, מנהל יחידת הרכש המרכזית

נוכחים נוספים בנושא התשיעי בסדר היום:
 אביטל גוטלביץ, כלכלנית ביחידת תכנון וכלכלה
 יעל ואקנין, מנהלת יחידת תכנון וכלכלה
 רחל צימלס, האחראית על תקציב הבנק ביחידת תכנון וכלכלה

נוכחים נוספים בנושא העשירי והאחד עשר בסדר היום:
 אביטל גוטלביץ, כלכלנית ביחידת תכנון וכלכלה
 יעל ואקנין, מנהלת יחידת תכנון וכלכלה
 רחל צימלס, האחראית על תקציב הבנק ביחידת תכנון וכלכלה

נוכחים נוספים בנושא השנים עשר בסדר היום:
 יעל ואקנין, מנהלת יחידת תכנון וכלכלה
 יוסי חביליון, מנהל אגף לוגיסטיקה בחטיבת משאבי אנוש ומינהל

סדר היום:

1. המלצת ועדת הביקורת בנושא פרויקט הקשור להיערכות הבנק לשעת חירום
2. המלצת ועדת הביקורת בנושא אירוע ברינקס
3. המלצת ועדת הביקורת בנושא יחידת ההנפקה
4. סקר הסיכונים
5. אישור פרוטוקול של המועצה המינהלית
6. עדכוני הנגיד והמנכ"ל
7. מבט אסטרטגי על המשכיות עסקית
8. הארכת העסקת רואה חשבון מבקר
9. מדידת ביצועים KPI
10. ביצוע תקציב ותוכנית עבודה ברבעון הראשון בשנת 2012
11. דיווח חודשי על העברות תקציב, בקשות לשינויי תקציב
12. פרויקט הבינוי בירושלים (עדכון)

הדיון:

1: המלצת ועדת הביקורת בנושא פרויקט הקשור להיערכות הבנק לשעת חירום

יו"ר ועדת הביקורת הציג את הדוח, שהוכן לבקשת הנגיד.¹ יו"ר הוועדה הדגיש שכדאי להתרכז בהפקת הלקחים לעתיד מפרויקט זה בנוגע למתודולוגיית ניהול הפרויקטים בבנק, בפרט לקראת פרויקט שיפוץ משרדי הבנק, היות שהוא עומד להיות פרויקט גדול ומורכב. המבקרת הפנימית סקרה את הדוח וציינה כי בניגוד לביקורות אחרות, הביקורת על הפרויקט נעשתה, באופן יוצא דופן, בזמן אמת, כשהפרויקט חי וקיים ונמצא בתהליך, ולא לאחריו. הדבר אפשר תיקון ליקויים בפרויקט בזמן אמת. עוד צוין כי בעקבות הדיון בדוח שהתקיים בוועדת הביקורת, הביקורת הפנימית העלתה נושאים נוספים שדורשים התייחסות. מדובר בסוגיות פרטניות הנוגעות לפרויקט הנידון, כגון הארכת תקופת ההסכם וכו', וכן בסוגיות פרוצדורליות הנוגעות להליך ניהול פרויקטים בבנק ישראל. בעניין זה דווח כי ועדת ההיגוי הייתה מצומצמת יותר מכפי שנדרש ע"פ נהלי הבנק, וכי יש להרחיבה בהתאם תוך ביצוע מינויים פורמליים בתוך הוועדה. כמו כן יש לשפר את נושא הפרוטוקולים הקשורים לצד הניהולי של הפרויקט, בהתאם לנוהל. צוין כי כתוצאה מפרויקט זה יש לבדוק פרויקטים נוספים בבנק ולוודא כי ניהולם מתבצע ע"פ הנהל. חשוב שלפני כל פרויקט תיעשה עבודת הכנה יסודית ומעמיקה, הכוללת מסמכי ייזום, לפני שמגיעים לשלב הביצוע, היות שהדבר עשוי לחסוך זמן ומשאבים יקרים לבנק.

עוד דווח על המלצה ספציפית העולה מפרויקט זה, בנוגע להתקשרויות מול חברות חיצוניות: יש לוודא כי בנוסף ליחידת הרכש המרכזית, גם החטיבה שהזמינה את הרכש תחתום על חוזה ההתקשרות עם הספק, וזאת בכדי להבטיח שהחטיבה תהיה מעורה באופן מלא בפרטי הסכם ההתקשרות.

יו"ר ועדת הביקורת אישר בפני יו"ר המועצה כי ההמלצות העיקריות שעלו מן הדוח, והתקבלו על ידי הוועדה, התקבלו גם ע"י הגורמים המבוקרים.

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

המנכ"ל הסכים עם הביקורת על כך שהיו ליקויים מסוימים בתכנון ובביצוע של הפרויקט: הוא הסכים עם ההמלצה הגורפת העולה מדוח זה לגבי האופן בו יש לתכנן פרויקטים. עם זאת הוא ציין כי ככלל, הפרויקט נוהל בצורה תקינה וכי חלק מהליקויים שנמצאו כבר טופלו. הוא הוסיף כי יש להתייחס לכך שמדובר בפרויקט לאומי לשעת חירום הדורש ביצוע מהיר, לאור האיומים הביטחוניים הקיימים. כך לדוגמה לא הייתה אפשרות לבחור באופציה של בינוי עצמי כי הדבר היה לוקח זמן רב מדי.² לעניין עלות הפרויקט והטענה שהעלות גדלה³ בשלב הביצוע, המנכ"ל הסביר כי הסכום הראשוני שיועד לפרויקט מראש לא התאים לסדר הגודל שלו וחייב את הגידול בעלויות. האומדן ניתן בטרם כניסת המנכ"ל לתפקידו עקב תכנון לקוי. הפרויקט הוא מורכב גם עקב הצורך לערוך תיאומים עם גורמים חיצוניים רבים.⁴ עקב ריבוי הצדדים הבנק היה צריך לעבוד במקביל מול הרשויות השונות ע"מ שלא לעכב את הפרויקט.

בנוגע לתקופת ההתקשרות צוין, כי הנהלת הבנק העדיפה התקשרות לפרק זמן קצר יותר. הדבר יאפשר לה גמישות רבה יותר במקרים של שינויים עתידיים שייתכנו בתחום. זאת למרות העלות הגבוהה. בתגובה להמלצות הפרוצדורליות בנוגע לניהול פרויקטים, וכן בנוגע להמלצה הפרטנית בקשר לוועדת ההיגוי, נמסר כי באופן פורמלי הייתה ועדת היגוי וכן היה ליווי משפטי וליווי של יחידת הרכש לכל אורך שלבי הפרויקט. יכול להיות שבפרויקט זה לא פעלו בדיוק "לפי הספר", אבל היה ליווי של כל הגורמים בבנק ולדעת המנכ"ל אין מדובר בדוח חמור.

יו"ר המועצה ציין כי הוא מבין את השיקולים שנוגעים לדחיפות הפרויקט. הוא הוסיף כי הדבר החשוב ביותר בדוח הוא הפקת הלקחים לגבי ניהול פרויקטים דומים בעתיד. הוא הדגיש כי המועצה היא הכתובת אליה יש לפנות כאשר יש צורך בזירוז הליכים, או כאשר יש אי אלו צרכים יוצאי דופן אחרים שעשויים להופיע בפרויקטים מסוג זה.

הממונה על מחלקת המטבע ציין כי למרות הליקויים שנמצאו בניהול הפרויקט, הפרויקט התנהל בצורה מסודרת. הוא הציג בפני המועצה את 6 הגורמים המרכזיים בבנק שהיו מעורבים בפרויקט מלבדו, המנכ"ל, מנהל יחידת הרכש, שני עובדים של מחלקת המטבע ועוד עובדים הכפופים להם. מתחת למינהלת זו היו שבעה צוותים בבנק שעבדו באופן שוטף, ובנוסף הייתה תמיכה של המחלקה המשפטית. כדוגמה לליווי המקצועי של הפרויקט הוצג שיתוף הפעולה בין הצוות⁵ לבין גורמים חיצוניים.⁶ צוין כי כך נעשה בכל נושא ונושא בפרויקט שעל הפרק, כגון נושא תוכניות הבנייה ועוד. כל הצוותים עבדו בצורה מקצועית ומסודרת. עוד דווח כי הסתיים שלב המכרזים בפרויקט, וכי כעת צפוי להתחיל הביצוע שימשך כחצי שנה. המנכ"ל מפקח על התקדמות הפרויקט ברמה הפרטנית ביותר באופן שוטף.

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 הקשור להיערכות הבנק לשעת חירום.

⁶ הוחלט לא לפרסם – נושא הקשור להיערכות הבנק לשעת חירום.

לעניין הגידול בתקציב הפרויקט, המנכ"ל ציין כי הסכום המקורי נקבע בהתאם להנחת העבודה שלא התממשה, *⁷ כמו כן יש להבין שהתקציב גדל כתוצאה מהוספה של דרישות ביטחוניות שלא תוקצבו כמו כן התקציב המוצג כעת הוא רב שנת. *⁸

חבר מועצה ציין כי לראיתו, וגם בעיני ועדת הביקורת, דוח הביקורת הינו איכותי והוא מעלה ממצאים חמורים. לדעתו יש למקד את הדיון בהפקת הלקחים לעתיד, ועל רקע דבריו של מנהל מחלקת המטבע לא ברור כי הפקת הלקחים יושמה. הוא ציין את העובדה שהמשא ומתן התנהל מול מועמד יחיד, ולכן הוא הניב תוצאות לא טובות גם בהיבט של התמשכות הזמן ובעיקר בהיבט של העלויות. המסקנה שהציע, ע"מ שבפעם הבאה יוכל הבנק להשיג תוצאות טובות יותר מהמו"מ, הייתה להעמיד חלופה נוספת – גם אם במקרה זה החלופה הייתה שהבנק היה מבצע את הפרויקט בעצמו – ולו בכדי שלבנק תהיה יכולת תמרון במשא ומתן מול המועמד.

חבר מועצה נוסף ציין כי עבודת הביקורת הפנימית הייתה קונסטרוקטיבית ויעילה, וכי הראיה לכך היא הפתרון שהושג בסוגיית תקופת ההסכם – שבעיניו היווה את הליקוי המרכזי בהסכם – בעקבות המלצת הדוח. *⁹

חבר המועצה ציין כי מקובלת עליו הצעתו של יו"ר המועצה, ולפיה הבנק יפנה למועצה המינהלית במידה שיש בעייתיות בניהול פרויקט.

מנהל יחידת הרכש המרכזית ציין כי לדעתו ניהול הפרויקט התבצע ללא "עיגול פינות".

חבר מועצה ציין כי לא פעלו בהתאם לנוהל.

מנהל יחידת הרכש ציין כי התהליך היה מאוד מסודר. בנק ישראל פנה לכל הגורמים הרלבנטיים בניסיון לאתר מועמדים מתאימים לביצוע הפרויקט, אולם רק אחד נרתם לעניין. הוא ציין כי התשלום *¹⁰ אינו גבוה, ורובו ככולו נובע מהדרישות המחמירות שהציב בנק ישראל. כמו כן צוין כי הרווח של הצד השני מהתקשרות זו זעום ביחס להשקעה ולמחויבות להן הוא נדרש, ודווח כי שיתוף הפעולה עימו מתנהל באופן משביע רצון. עוד צוין כי מדובר בפרויקט ייחודי שההתנהלות בו בהכרח שונה מעט מההתנהלות בפרויקטים שגרתיים בבנק.

*¹¹

החלטה:

המועצה המינהלית החליטה פה אחד לאשר את המלצות ועדת הביקורת לגבי דוח הביקורת בנושא הקשור להיערכות הבנק לשעת חירום.

כמו כן ביקשה המועצה, כהפקת לקחים מדוח ביקורת זה, שבכל מקרה ייחודי וקיצוני שבו עולה לכאורה צורך בסטייה מנוהלי הבנק, יובא הנושא לאישור המועצה המינהלית.

⁷ הוחלט לא לפרסם – נושא הקשור להיערכות הבנק לשעת חירום.

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

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

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

¹¹ הוחלט לא לפרסם – נושא הקשור להיערכות הבנק לשעת חירום.

2: המלצת ועדת הביקורת בנושא אירוע הקשור לאספקת מזומנים^{12*}

החלטה:

המועצה המינהלית החליטה פה אחד לאשר את המלצות ועדת הביקורת לגבי דוח הביקורת בנושא אירוע הקשור לאספקת מזומנים.

3: המלצת ועדת הביקורת בנושא יחידת ההנפקה במחלקת המטבע

יו"ר ועדת הביקורת הציג את הדוח וציין כי מרבית המסקנות המוצגות בדוח מקובלות על כל הנוגעים בדבר.^{13*}

החלטה:

המועצה המינהלית החליטה פה אחד לאשר את המלצות ועדת הביקורת לגבי דוח הביקורת בנושא יחידת ההנפקה במחלקת המטבע.

4: סקר הסיכונים

יו"ר ועדת הביקורת בירך על ההחלטה להתניע את סקר הסיכונים, בעקבות ישיבות שהתקיימו בנושא במועצה המינהלית ובוועדת הביקורת במהלך חודש אפריל. הוא ציין כי בפני ועדת הביקורת הוצגו המבנה הארגוני עליו סוכם והנחות היסוד לניהול הסיכונים. כמו כן הוא מסר כי עוזר המנכ"ל התחייב כי הנושא יעמוד בעדיפות עליונה על מנת שלא יהיו עיכובים בהתנעת הסקר. הוא אמר כי בכפוף לאישור תקציבי של המועצה, הסקר יתבצע עם ליווי של חברת ייעוץ חיצונית. בשלב מאוחר יותר יגובש נוהל שיועבר לוועדת הביקורת להערות. הוועדה צפויה לקבל עדכון על התקדמות הפרויקט בסביבות חודש אוגוסט, לאחר שיסתיימו הדיונים בסיכוני העל ובמתודולוגיה. סקר הסיכונים המפורט צפוי להסתיים עד סוף הרבעון הראשון של שנת 2013, ורק לאחר מכן יופעל תהליך העבודה ברמת החטיבות. בנושא שמירת הידע שיצטבר לאורך התהליך ציין יו"ר הוועדה, כי עובדי הבנק יעבדו בצמוד לחברת הייעוץ במהלך הפרויקט, דבר שיבטיח את שמירת הידע בבנק. לשאלת חבר המועצה השיב המנכ"ל כי התרשם באופן חיובי מאוד מהמקצועיות של חברת הייעוץ החיצונית.

יו"ר ועדת הביקורת ציין כי גם הוא התרשם לטובה מהפגישות שערך עם גורמים בחברת הייעוץ, והוסיף כי החברה נבחרה גם ע"י החשב הכללי ולכן גם התעריפים סבירים. כמו כן ציין כי הפרויקט במתכונתו הנוכחית משיב על את רצון ההנהלה והן את רצון ועדת הביקורת, והוא מאחל הצלחה בביצועו. יו"ר המועצה הביע שביעות רצון מכך שהושגה הסכמה בנושא, ואיחל הצלחה בביצוע פרויקט חשוב זה.

החלטה:

המועצה המינהלית החליטה פה אחד לאשר את החלטות ועדת הביקורת בנוגע לסקר הסיכונים.

¹² הוחלט לא לפרסם – נושא הקשור לעניינו של תאגיד מסויים.
¹³ הוחלט לא לפרסם – נושא העלול למנוע מהבנק את ביצוע תפקידו.

5: אישור פרוטוקול של המועצה המינהלית

14*

משתתפי הישיבה הסמיכו את יו"ר המועצה לאשר את השינויים הנדרשים בפרוטוקול לאחר שיגובש הנושא עם היועצת המשפטית.

בעניין דיונים בנושאים חסויים, כגון היערכות לשעת חירום, חבר המועצה ציין כי אין מניעה לפרסם לציבור את נושא הדיונים, גם אם תוכנם חסוי, כל עוד פרטי הדיון עצמם אינם מתפרסמים לציבור.

החלטה:

המועצה החליטה לאשר את פרוטוקול המועצה מיום 20 בפברואר, 2012, ולהסמיך את יו"ר המועצה לאשר את השינויים הנדרשים בפרוטוקול, לאחר שיגובש הנושא עם היועצת המשפטית.

6: עדכוני הנגיד והמנכ"ל

הנגיד סקר את ההתפתחויות במשבר באירופה.

המשנה לנגיד הציגה את נתוני הצמיחה העדכניים שפורסמו ע"י הלמ"ס לגבי המשק הישראלי.

הנגיד הציג את התייחסותו לכוונת האוצר להכין תקציב חד שנתי ודיבר על האתגרים העומדים בפני הממשלה בהכנתו.

הנגיד דיווח למועצה כי כינס ועדה חיצונית שתערוך ביקורת על חטיבת המחקר, על רקע מינויו של מנהל חדש לחטיבה. הוועדה כוללת אישים מובילים מהאקדמיה בעולם, והיא צפויה להגיש את מסקנותיה לנגיד במהלך חודש אוגוסט. אחת ממסקנות הביניים של הוועדה היא שיש חשיבות רבה לתפקיד נגיד בנק ישראל כיועץ הכלכלי לממשלה.

המנכ"ל הציג למועצה עדכון על ההיערכות לחירום.

לאחר מכן הציג המנכ"ל את תהליך תכנון התקציב ואת תוכניות העבודה שיוצגו למועצה בסוף יולי. הוא עדכן את המועצה על התפתחויות בשלושה נושאים:

1. נערך דיון בהנהלה על היעדים הרב שנתיים של הבנק – תוכנית רב שנתית ל-3-5 שנים, שפורסמה לציבור ונידונה בהנהלה כל שנה. בעקבות הדיון התווסף יעד ארוך טווח בנושא ההמשכיות העסקית – היערכות הבנק לשעת חירום. יש לכך השלכה על תוכניות העבודה והתקציב של הבנק.
2. מדדי ביצוע - KPI – נושא שיש להטמיעו בתהליך והוא יוצג בהרחבה בהמשך הישיבה.
3. יעדי השירות שעודכנו – בוצע עדכון ליעדי השירות של תפקוד הבנק בשעת חירום. היעדים נוסחו במקור בשנת 2007 והעדכון בוצע במסגרת ועדה של כלל החטיבות. כעת מוגדרים שבעה עשר יעדים של תפקוד בנק ישראל בשעת חירום. לנושא זה יש גם השלכות על תוכניות עבודה. במסגרת זו יש להזכיר גם את מפת סיכונים העל, שגם היא תהווה נדבך חשוב בתהליך התכנון.

¹⁴ הוחלט לא לפרסם – נושא הקשור לנהלים פנימיים של המועצה.

המנכ"ל מסר כי יהיה צורך לעשות סינון בתכנון הפרויקטים לשנת 2013 בכלל הבנק וב-IT, מאחר שקיים עומס פרויקטים ניכר בבנק – בפרט בתחום טכנולוגיות המידע. יש צורך לאזן בין צורכי הבנק בביצוע פרויקטים השונים לבין יכולתו לעמוד בביצועם.

המנכ"ל מסר כי הבנק נמצא בעיצומו של תהליך הצגת תוכניות עבודה שנתיות כוללניות בפני הנגיד, תוכניות שמהוות בסיס לתכנון המפורט. הנושא יוצג בפני המועצה ביולי.

עוד הוא דיווח כי כנס הידע השלישי שארגן בנק ישראל ונערך לא מכבר, בהשתתפות נגיד הבנק המרכזי הקנדי, עבר בהצלחה.

חבר המועצה ציין כי השתתף בכנס זה וכי רשמיו ממנו היו חיוביים ביותר.

הנגיד והמשנה לנגיד ציינו גם הם את שביעות רצונם מהכנס.

סיום – משתתפי הישיבה השתתפו בסיום באתר החירום של הבנק

7: מבט אסטרטגי על המשכיות עסקית

15*

8: הארכת העסקת רואה חשבון מבקר

מנכ"ל הבנק ביקש להאריך את העסקת רואה חשבון הנוכחי של הבנק, בשל התארכות הליך בחירת רואה חשבון החדש מעבר למתוכנן. ההסכם מסתיים בסוף מאי והבקשה היא להאריך את ההתקשרות ב-3 חודשים נוספים.

יו"ר הוועדה לבחירת רואה חשבון לבנק עדכן את המועצה בקשר לכך שמתכננים לפנות לחמשת משרדי רואה חשבון בישראל ולבקש מהם להציע את שירותיהם לבנק. בין המשרדים אליהם פנו היה גם המשרד המועסק כיום ע"י בנק ישראל. הוגדרו קריטריונים שעל פיהם ייבחנו וידורגו המשרדים המציעים. נקבעו מועדי ראיונות עם המשרדים. התהליך יאריך מספר חודשים נוספים בשל הפרוצדורה המורכבת של ההליך. הליך זה גורם לסדר אך גם מאריך את לוח הזמנים.

לשאלת חבר המועצה השיב עוזר היועמ"ש כי הליך זה אינו כפוף לחוק חובת מכרזים אולם פועלים על פי אותם העקרונות.

יו"ר הוועדה לבחירת רואה חשבון לבנק ציין כי להערכתו הנושא נמצא בישורת האחרונה. מקווים שתהליך קבלת ההחלטה יהיה מהיר, ועל כן הוא ממליץ על הארכה בשלושה חודשים.

החלטה:

המועצה המינהלית החליטה פה אחד להאריך בשלושה חודשים את ההתקשרות עם רואה חשבון המבקר של הבנק.

¹⁵ הוחלט לא לפרסם – נושא הקשור להיערכות הבנק לשעת חירום.

9: מדידת ביצועים KPI

המנכ"ל ציין כי נושא מדידת הביצועים היה קיים בבנק בצורה מוגבלת, ועל כן הוחלט להשקיע בנושא. החלטה זו התקבלה גם על רקע תמיכת יו"ר המועצה בנושא. במהלך החודשיים האחרונים התקיימו דיונים מקיפים בנושא וגובשה תפיסה שתוצג להלן.

מנהלת יחידת התכנון והכלכלה ציינה כי נושא ה-KPI החל כבר בשנת 2006-7. בשנת 2008 כבר שולבו כל מיני מדדים שהיו בעיקר מדדי דיווח שעלו מתוך החטיבות בהקשר של מעקב אחר תוכנית העבודה. המטרה שהבנק רואה לטווח ארוך היא שבמקום שהמדדים יהיו רק לדיווח, צריך להשתמש במתודולוגיות best practice לקביעת מדדים לפעילות השוטפת. אלה יסייעו לאמוד את הביצועים של הבנק בחטיבות השונות וישמשו ככלי ניהולי משמעותי להנהלת הבנק. לכן היה צורך בניתוח המצב הקיים וגובשה מתודולוגיה רצויה. המדדים הקיימים לא מספיקים ולא משקפים את העתיד הרצוי לבנק. כמו כן המתודולוגיה בנושא מדדי הביצוע לא הייתה ברורה לאורך השנים. היא השתנתה מספר פעמים לאור העובדה שלא הייתה כל כך מובנית ולאור זאת גם נפגעה האמינות. הבנק התקשר עם יועץ חיצוני שילווה את הבנק במהלך הפרויקט. במסגרתו יוגדרו המתודולוגיה של הבנק בנושא והמדדים של ההנהלה. כמו כן, בשנה הקרובה מתכננים עבודה עם שתיים מחטיבות הבנק – (1) חטיבת המחקר-ליבה ו-(2) חטיבת טכנולוגיות המידע-תומכת – וזאת על מנת להגדיר את מדדי הביצוע שלהם. חשוב שהמדדים יהיו מוגדרים כמדדי ביצוע ולא כמדדי דיווח, כפי שהיה בבנק עד כה. הבנק ביצע סקירה על הנעשה בנושא בבנקים מרכזיים בעולם, והוא הסתייע ביועצים בהתמודדות עם העובדה שהבנק אינו גוף עסקי. יש אתגרים רבים בקביעת מדדים של בנק מרכזי, לדוגמה אופן אמידה של מחקרים וכו'.

מנכ"ל הבנק מסר כי נקבע פיילוט להנעת הפרויקט בעבודה עם 2 החטיבות המחקר – הואיל ויש להן עניין מיוחד ביישום הפרויקט – ועם טכנולוגיית המידע שגם היא התנדבה להשתתף בפיילוט. המנכ"ל ציין כי חטיבת טכנולוגיית המידע בניהולו של דורון נכנסה למשטר של ניהול מאוד מקצועי. הוא עובד על בסיס של מדדים ונתונים, ולכן נושא זה מתאים לתפיסתו.

בעניין זה הוסיפה מנהלת היחידה כי מנהלי חטיבות המחקר וטכנולוגיות המידע ממלא עושים שימוש קבוע במדדי ביצוע מרכזיים וכי מסיבה זו, בין היתר, נבחרו חטיבות אלה להשתתף בפיילוט הפרויקט. לשאלת חבר המועצה השיבה מנהלת היחידה כי בהתייעצות עם יועצים נידונה סוגיית זהות הנתונים שאפשר לעשות עליהם אוטומציה. לבנק ישראל יש שתי טכנולוגיות שאפשר להתממשק אליהן על מנת להכניס את מדדי הביצוע למערכות, וצריך לבחון עם חטיבת טכנולוגיית המידע מה הגישה המועדפת. אך המטרה היא לא לעבוד באופן ידני שהוכח כלא יעיל.

חבר מועצה ציין כי חשוב שהנושא יהיה ממוחשב ובנוסף חשוב שהנתונים יהיו זמינים בזמן אמת. מנכ"ל הבנק ציין כי נושא זה מתקשר גם לצורך של הבנק במערכת לניהול פורטפוליו אירגוני לצורך ניהול תוכניות עבודה, יעדים ומעקב.

חבר מועצה ציין שה-KPI מהווה בסיס לשיחה של המנהל עם הכפופים לו בזמן אמת, כך שיש לכך חשיבות ניהולית מהמדרגה הראשונה. זאת למרות שבמערכת ציבורית כמו בנק ישראל קשה מאוד

לתמרץ עובדים באמצעים של ה-KPI, כפי שמקובל במערכת העסקית הפרטית. חבר המועצה ביקש כי בדיון המועצה המתוכנן בנושא יחסי עבודה יובא בחשבון גם נושא ה-KPI. משתתפי הישיבה דנו בשימוש ב-KPI ככלי לתמרץ בעזרתו את עובדי הבנק. הנגיד – ולדעתו הצטרפו כמה מחברי המועצה – ציין כי יש קושי להעריך את עבודת חטיבת המחקר בשל האופי הייחודי של עבודתה, היות שזו האחרונה אינה כפופה בהכרח לכללי המדידה המסורתיים הרלוונטיים לחטיבות אחרות.

חבר המועצה ציין כי האינדיקטור העיקרי ב-KPI הוא שביעות הרצון של מקבלי השירות, והציע למדוד את איכות אספקת השירות של החטיבות באמצעות סקרי שביעות רצון.

מנהלת יחידת התכנון והכלכלה ביקשה להדגיש כי ה-KPI שמתכננים בבנק כיום אינו מיועד למדוד ביצועים אישיים של עובדים, זאת בשל סוגיות של יחסים עם הוועד.

לשאלת חבר המועצה השיבה מנהלת היחידה כי ה-KPI צפוי להשפיע על תוכניות העבודה של הבנק. בעבר הוגשו מדדי ביצוע ביחד עם תוכניות העבודה, והיחידה לתכנון וכלכלה עקבה אחריהם באופן רבעוני כאינדיקציה להתקדמות בתוכנית העבודה. בעתיד רוצים לחבר את הנושא לפורטפוליו הארגוני שבוחן את הארגון בכללותו. בגיבוש המתודולוגיה תיבחן גם סוגיה זו.

מזכירת המועצה הוסיפה לעניין זה כי לכל יעד של תוכנית העבודה, הוגדר מדד שבאמצעותו תימדד מידת ההשגה של היעד, וזאת גם באמצעות הערכת ביצוע המשימות שהוגדרו לביצועו. נושא זה עדיין משולב בתוכנית העבודה.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה הסכימה עם הדברים לעיל, אך ציינה כי המדדים יהיו קשורים לפעילות תוך חיבור ליעדים.

חבר מועצה ציין כי בכל החטיבות והמחלקות שנותנות שירות יש להכניס ל-KPI את שביעות הרצון של מקבלי השירות. יש לכך חשיבות לא רק בתחום המדידה אלא גם בסיוע לשיתוף פעולה בבנק.

לשאלת הנגיד בנוגע למועד תחילת יישום הפיילוט השיבה מנהלת היחידה כי המועד תלוי בחטיבות המשתתפות, וכי כבר בחודש ספטמבר או אוקטובר תהיה לה אינדיקציה לגבי יישום הנושא.

המנכ"ל הוסיף כי מועד תחילת יישום הפיילוט תלוי גם בהרחבת ההתקשרות של הבנק עם חברת הייעוץ החיצונית, וכי העניין צפוי להיבחן על ידי ההנהלה בעת הקרובה.

החלטה:

המועצה המינהלית ביקשה ממנהלת יחידת התכנון והכלכלה לדווח למועצה כשחטיבת המחקר וחטיבת טכנולוגיות המידע יתחילו ביישום הנושא.

10: ביצוע תקציב ותוכנית עבודה ברבעון הראשון בשנת 2012

מנהלת יחידת התכנון והכלכלה הציגה למועצה נתוני מעקב אחר תוכנית העבודה לשנת 2012. במסגרת זו נמסר כי 83% מהמשימות שהוגדרו בתוכנית העבודה לרבעון הראשון נמצאות כרגע בביצוע, וקשה לנתח

מגמות בשלב כל כך ראשוני. שיעור ביצוע התקציב עומד על 28% – כלומר למעלה מ-25% בחלוקה רבעונית – כך שהדבר נראה תקין. בניתוח יותר מעמיק של נתוני התקציב רואים שאחוז הביצוע בתקציב ההשקעות הוא נמוך, אך הדבר מוסבר בכך שבדרך כלל התשלומים נעשים לקראת סוף השנה. אם מסתכלים על נתוני הביצוע, כולל התחייבויות, יש 40% ניצול בלבד, כך שיש הרבה כסף פנוי שכנראה ממתינ להשלמה של הליכי מכרז ועוד.

לשאלת חבר מועצה השיבה מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה כי בניתוח של התקציב מסתכלים גם על התזרים בפועל (ההוצאה) וגם על ההתחייבויות וההתקשרויות. ברבעון הראשון התשלום בפועל פחות חשוב, וצריך להסתכל על היקף ההתקשרויות. במהלך השנה הדבר הפוך, כי רוצים לראות שאכן שיעור הביצוע התזרימי יהיה גבוה, אך אינדיקציה לפיגור היא דווקא כשרואים שאין התחייבויות. חבר מועצה ציין שצריך שמשימות יתחילו בזמן כדי שגם יסתיימו בזמן.

חבר מועצה שאל לגבי סעיפים שכבר היום נראה שתהיה לגביהם בעייתיות. מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה השיבה כי אין נושאים מיוחדים בשלב זה. האחראית על תקציב הבנק ציינה כי בשוטף היא לא צופה בעייתיות, אך בנושא ההשקעות יש בעיה: הביצוע יחסית נמוך בנושאי שיפוץ חדר המחשב, ונכון לעכשיו נראה שהפרויקט שמתקצב ב-9 מיליון ₪ לא יתקדם השנה לניצול מלוא התקציב.

16*

חבר מועצה ציין כי צריך לקחת בחשבון את אופי הפרויקט בהערכה של ביצוע תוכנית העבודה של הגופים השונים בבנק, כי ברור שפרויקט מורכב יותר יופיע בתקציב ובתוכנית העבודה יותר זמן כפרויקט בשלבי ביצוע.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה הסכימה וציינה כי פרויקטים מורכבים בדרך כלל נפרשים על פני מספר שנים, ולכן הערכת הביצוע מתייחסת רק לחלק אותו היו אמורים לבצע לפי התוכנית. לוקחים את הפרויקט ובוחנים את שיעור הביצוע מול לוחות הזמנים ואבני הדרך שהוגדרו בעת התכנון. חבר מועצה ציין כי בפרויקטים שדווחו "בתהליך ביצוע" לא מופיע שיעור הביצוע.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה ציינה כי מה שהוצג בפני המועצה הוא נתונים אגרגטיביים, כאשר בפועל החטיבות נותנות לכל משימה תיאור מפורט והסבר לסטטוס ביצועה. בעניין המעקב אחר פרויקטים ציינה מנהלת היחידה כי ישנו הליך בקרה קבוע אחר הפרויקטים השונים בבנק. הליך זה מתבצע באופן שוטף, ובמסגרתו מתקבלים דיווחים מפורטים על התקדמות כל פרויקט. מתכננים לקיים בתחילת יוני דיונים ומעקבים אחר התקדמות זו, בהובלת מנכ"ל הבנק.

חבר המועצה הציע לבחון דרכים אפשריות לקיצור משך הזמן הנדרש לביצוע תהליכים מסוג זה. הוא הציג את משך הזמן הארוך שלקח התהליך של בחירת רואה חשבון, והציע לחשוב כיצד אפשר לקצר את התהליכים, במיוחד בהשקעות ופרויקטים.

¹⁶ הוחלט לא לפרסם – נושא הקשור למו"מ עסקי

מנכ"ל הבנק הסכים עם חבר המועצה. הוא הוסיף כי צפויה להיערך בדיקה של נושא זה באמצעות יועץ חיצוני, במטרה להבין כיצד אפשר לייעל תהליכים ולקצר זמנים. הנושא מורכב כי הבנק מחויב לעבוד לפי החוק ולפי הנהלים, וגם מערכת ה-SAP מוסיפה ביורוקרטיה.

*17

נגיד הבנק שאל לגבי תחזית לשיעור הביצוע השנתי של התקציב. האחראית על התקציב השיבה כי נכון לזמן הישיבה (חודשיים יותר מנתוני הרבעון שהוצגו) הנתונים מראים על 12% ביצוע ועל 32% כולל התחייבויות והתקשרויות, כך שנראה ששיעור הביצוע יהיה דומה לשנים קודמות. מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה ציינה כי בשלב זה הייתה מצפה לשיעור גבוה יותר, כי לא מתחילים פרויקט לפני שמשריינים תקציב בהתחייבויות.

יו"ר המועצה ציין כי ההנהלה צריכה להיות מודאגת ולראות כיצד אפשר לקדם את הדברים. כמו כן ציין כי המועצה תיקח בחשבון את ביצוע הפרויקטים בבואה לאשר פרויקטים חדשים לשנה הבאה.

נגיד הבנק אמר כי בבנק העולמי היו משתמשים במכפיל מסוים להערכה של ההוצאות בפועל מול התכנון, והיו מתקציבים על פי מכפיל זה. ככל שהמוסד גדול יותר, אפשר להשתמש בנתוני הסתברות בהערכת מידת הביצוע של הפרויקטים. נראה כי בבנק התקציב תמיד גבוה מדי לאור שיעורי הביצוע.

חבר מועצה ציין כי הנושא נידון גם בוועדת הביקורת, כי יש פערים של עשרות אחוזים והדבר לא סביר. נראה שהרף כל כך גבוה עד שהוא כבר מאבד את המשמעות. נראה באופן כללי כי התקציב ותוכנית העבודה לא ממלאים את תפקידם.

יו"ר המועצה ציין כי כל מי שמגיש בקשה לתקציב, וכל מי שמאשר, צריך לראות זאת כהתחייבות אישית לביצוע מול הנגיד והמועצה. כך הדבר עובד בחברה פרטית וזהו עניין של תרבות, הטמעת משמעת. לכן נראה שחשוב להסביר לעוסקים בנושא כי המועצה, בבואה לאשר את התקציב לשנה הבאה, תיקח בחשבון את שיעורי הביצוע של השנה שחלפה. על המנכ"ל להעביר למנהלי החטיבות את המסר שסכומי התקציב שאושרו הם הבטחה של המבקשים למימושם. זהו נושא שכדאי לקיים לגביו דיון מעמיק בהנהלה. כמו כן, אחד מה-KPI של ההנהלה צריך להיות שיעור הביצוע של התקציב.

מנכ"ל הבנק ציין כי הוא מסכים עקרונית עם הדברים. אך הנושא מורכב מאוד בגלל מגבלות כוח האדם בבנק. כמו כן יש רצון לקחת יותר מדי דברים בבת אחת, וזאת במקום להתמקד במספר פחות של פרויקטים ולבצעם בלוחות הזמנים המתוכננים. עוד צוין כי בחטיבת טכנולוגיית המידע יש המון פרויקטים טכנולוגיים ואפליקטיביים שכולם חשובים ומאוד קשה לנהלם במקביל.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה ציינה כי קיים מתח בכל אישור של פרויקט: החטיבות חושבות שיצליחו לסיימו בשנה אחת, והיחידה צריכה לעמוד על כך שהפרויקט יתקצב על פני שנתיים.

מזכירת המועצה הזכירה כי נושא שיעורי ביצוע התקציב עלה בדיון המועצה בדצמבר ומתכננים להעלותו לדיון במועצה בחודש יולי הקרוב, דיון בהשתתפות מנהלי החטיבות.

¹⁷ הוחלט לא לפרסם – נושא הקשור למו"מ עסקי

יו"ר המועצה הדגיש כי המועצה יכולה לתת לנושא רוח גבית וגיבוי מלא למנכ"ל שאחראי על הנושא. בדיון המועצה ביולי המועצה תבהיר שמי שיבקש תקציב ולא עמד בתקציב הקודם, בקשתו תיבחן בצורה אחרת. אך מוצע כי עוד לפני יולי ההנהלה תשב על המדוכה ותקבל החלטות שבעקבותיהן אנשים ירגישו מחויבות לעמוד בתקציב שביקשו. לשאלת חבר מועצה השיבה האחראית על התקציב כי החלטה כללית של הממשלה בעניין הפחתת תקציב חלה, בשינויים המתחייבים, גם על בנק ישראל, לפי חוק יסודות התקציב. כך למשל, ב-2009 בוצע קיצוץ גם בתקציב הבנק, בעקבות הקיצוץ של 6.5% בתקציב הדו שנתי של הממשלה.

11: דיווח חודשי על העברות תקציב, בקשות לשינויי תקציב

מנהלת יחידת התכנון והכלכלה דיווחה על העברת תקציב מעתודות המנכ"ל שהתבצעה באפריל. הסכום עולה על 100 אש"ח. למספר חטיבות בבנק הייתה כוונה לערוך כנסים, והוחלט על איחוד הכנסים לכנס אחד משותף לכל החטיבות. לצורך כך בוצעו העברות תקציב בין החטיבות השונות, והיה צורך בסכום קטן נוסף מעתודת המנכ"ל.

כמו כן דיווחה מנהלת היחידה על העברה נוספת שהתבצעה באפריל עבור תחזוקת מערכת ה-SAP, שכן נדרש לשלם תחזוקה לשנתיים מראש.

כמו כן, לפי המלצת ועדת הביקורת הוחלט לבצע הקטנה של תקציב של פרויקט הקשור להיערכות הבנק לשעת חירום.^{18*}

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה דיווחה על כך שיתרת העתודה של המועצה המינהלית, לאחר ספיגת עודף התקציב, עומדת על 29 מיליון ₪. היחידה תרצה לפנות ולבקש תקציב במידה שיש דברים בפעילות השוטפת של הבנק שניתן לקדם בשנה הנוכחית והם לא תוקצבו.

חבר מועצה אמר כי הוא לא מבין מדוע העודף של הפרויקט חוזר לעתודה של המועצה ולא פשוט מקטין את התקציב.

יו"ר המועצה הסביר שנושא זה נותן גמישות ויוצר מקורות בעתודה שבעזרתם יוכלו להמשיך בפרויקטים.

חברי מועצה טענו כי יש צורך בשינוי תרבותי באופן התקצוב, וייתכן שכדאי שהמועצה תשמש דוגמא לכך ותוותר על התקציב ללא הגדלת העתודה.

יו"ר המועצה טען שהגדלת העתודה של המועצה לא נעשית על פי דרישת המועצה, ולכן אינה קשורה לשינוי התרבותי הנדרש. היא נובעת מכך שהיה עודף תקציבי שמזרם אוטומטית בחזרה לעתודת המועצה. אך כמובן שכל ניצול של סכום זה דורש את אישור המועצה.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה ציינה כי אחת הבקשות להעברה תקציבית מעתודת המועצה, שמובאת לאישור המועצה, נוגעת להסכם פשרה עם ספק. הדבר לא נובע מחריגה בהוצאה שוטפת שתוקצבה.

¹⁸ הוחלט לא לפרסם – נושא הקשור להיערכות הבנק לשעת חירום.

חבר המועצה ציין כי בהסכם הפשרה אפשר לנסות לדחות את התשלום לשנה הבאה משיקולי תקציב. מנכ"ל הבנק ציין כי זו החלטה של המועצה. באופן כללי אין לבנק כוונה לנצל את כספי העתודה כי ניצול התקציב הנוכחי מספיק מורכב. אך נראה שנכנסים כרגע לתקופה בעייתית, ולכן כדאי לדעתו לחכות לחציון לפני שמחליטים לקצץ.

יו"ר המועצה ציין כי אין החלטה לקצץ, אך המועצה תחליט אם ברצונה לנצל את העודף שנוצר. הדבר שונה מהמחויבות שנדרשת ממבקשי התקציב לעמוד בביצוע, כי העתודה משמשת כמאגר והמועצה אינה אחראית לעודף שנוצר. המועצה תשמור על הקופה הזו כמו ששומרים על כל קופה אחרת. בנוגע להסכם הפשרה, בהנחה שהפשרה שהושגה היא הטובה ביותר, עדיין אפשר להסביר לספק שכרגע אין תקציב ולכן יוכל לקבל את התשלום רק בשנה העוקבת.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה ציינה כי נעשתה פריסה ל-3 שנים, וכבר עכשיו ברור שלא יהיה ניצול מלא של תקציב 2012. לכן לא כדאי כבר עכשיו להכביד על תקציב 2013.

חבר מועצה ציין שאין כסף מיותר ב-2012, ושאל גם מדוע הנושא לא תוקצב במסגרת תקציב 2012. מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה ציינה כי בהתחלה חשבו לשריין עתודה מיוחדת לנושא, אך בישיבות עם הספק הסתמן שהוא תווך על הסכום ולא יהיה צורך בתקציב. בפועל, לא כך היה ובייעוץ משפטי שקיבל הבנק הומלץ להתפשר.

חבר מועצה אמר כי לדעתו אין להשתמש בכספי העתודה לדברים מסוג זה.

חבר מועצה אחר ציין כי יש כאן נושא תרבותי שאינו פשוט. בתחילת הדיון דובר על כך שצריך לדאוג לכך שיהיה שינוי בבנק – לגרום לניצול מלא של התקציב. אולם כבר מתחילת השנה מתבצעות העברות תקציב מסויימות, וזאת בניגוד לעיקרון לפיו התקציב צריך להיות צמוד לתוכנית העבודה. המטרה היא לא להיכנס כל חודש ולשנות את התקציב – בהתאם לביצוע – בין הסעיפים השונים, באופן שבעצם פוגע בביצוע של תוכנית העבודה שאושרה. לכן צריך להקפיד להבהיר את התרבות, ההנחיה והתובנה שהתקציב הוא בעצם תוכנית העבודה, וצריך לעשות הכול על מנת לעמוד בתקציב. לכן כדאי להקטין את התקציב, כפי שהומלץ בוועדת הביקורת, ולא להגדיל את העתודה של המועצה.

לעניין עתודות המועצה ציין הנגיד כי צריכים לשים דגש על קביעה מדויקת של התקציב מראש. עם זאת אין לפסול באופן אוטומטי שימוש בעתודות התקציב ככלי טקטי, למשל בנוגע להסכם הפשרה: ברור שאם נסכים עליו יהיה צורך בביצוע תשלום, ולא בהכרח חכם לדחות את התשלום לשנה העוקבת. הסוגיה של ביצוע ההעברה אינה קשורה לניסיון לשנות את התרבות, שהיווה את אחת המטרות העיקריות של הקמת המועצה המינהלית.

יו"ר המועצה הסכים כי ייתכן שבמקרה של הסכם הפשרה יש מקום להעביר תקציב. אך המועצה לא רוצה לאותת ליחידה לתכנון וכלכלה, ולכל מי שעוסק בתקציב, שאפשר לנצל את העתודה בכל מצב. לכן בעניין הסכם הפשרה עדיף לדעתו לא לנצל את העתודה. במידה שבמו"מ עם הספק לא ימצא פתרון, והוא לא יהיה מוכן לדחיית התשלום, יש לחזור למועצה ולדון בכך שוב.

עוזר היועצת המשפטית ציין כי הבנק מאוד מעוניין בפשרה, ואין מדובר כאן על העברה בין פרויקט לפרויקט, אלא במשהו חיצוני למערכת.

מנהלת יחידת התכנון והכלכלה ציינה לעניין זה כי הסכם הפשרה מהווה עלות שאינה חלק ממהלך העסקים הרגיל של הבנק.

יו"ר המועצה ציין כי הוא מקבל טיעון זה, אך הוא גם מקבל את טיעוני חברי המועצה: הסכמה להעברה זו יכולה להשפיע על התרבות, ובעצם יראו בעתודות המועצה קופה נסתרת שממנה אפשר למשוך. הדבר לא בריא.

בנושא שימוש בעתודות המועצה ציינה עוזרת מזכירת המועצה כי יכולה להיות הבחנה לוגית: בנושא הסכם הפשרה, מאחר שמדובר בנושא שנובע מפער בתכנון, אין להעביר מעתודת המועצה. אולם הבקשה השנייה, בנוגע לייעוץ בנושא ניהול סיכונים, נגזרת מבקשה של ועדת הביקורת שאושרה במועצה, ולכן בנושא זה אולי יש מקום להעברה תקציבית מעתודת המועצה.

חברי המועצה, בהם יו"ר המועצה, הסכימו עם הדברים וצינו כי את הסכם הפשרה יש לממן מהתקציב השוטף של הבנק. רק במידה שהדבר לא אפשרי יש לפנות בחזרה למועצה, שלא תרצה לעצור משהו חיוני לבנק.

בנושא הסכם הפשרה המנכ"ל ציין כי הנהלת הבנק הגיעה כבר לסיכום בעניין עם הספק, ויש למצוא מקור תקציבי למימון, גם אם המקור לא יהיה עתודות המועצה.

מנהלת יחידת התכנון והכלכלה הסבירה את הרקע לבקשה שהוגשה למועצה בדבר סיוע במימון הסכם הפשרה באמצעות עתודות המועצה. קיים קושי פרוצדורלי בניהול התקציב שעשוי להיגרם כתוצאה מדחיית התחייבויות כספיות רב-שנתיות של הבנק – התחייבויות הנוגעות בעיקר לפרויקט ההיערכות לחירום של הבנק, שכן גם התקציב להתחייב בשנים הבאות כלול בדיווח אל ועדת הכספים ולא מעוניינים לשנות את סה"כ הסכום שדווח בגין השנים הבאות. כך למשל יש קושי במציאת מקורות תקציביים בהתחייבויות לשנת 2014. חתימה על הסדר פשרה עם הספק, שבמסגרתו מתחייבים על תשלומים בשנים הבאות, מחייבת מציאת מקורות תקציביים בתקציב של השנים הבאות כבר בעת החתימה.

יו"ר המועצה הציע לבחון אפשרות של פריסת ההסכם לשנתיים, תוך התחשבות בסוגיית הריבית. יו"ר המועצה ביקש ממנכ"ל הבנק וממנהל החטיבה שיבחנו חלופות שונות לאופן ביצוע התשלום במסגרת הסכם הפשרה, כמו גם לאופן הפריסה בין השנים.

חברי המועצה אישרו את העברת התקציב הנדרשת לייעוץ בנושא סקר הסיכונים.

עוזר המנכ"ל מסר כי במסגרת מו"מ עם היועצים התקבלה הנחה נוספת.^{19*}

החלטה:

המועצה אישרה פה אחד את העברת התקציב הנדרשת בסך 650 אלף ₪ לייעוץ בנושא סקר הסיכונים, לשנים 2012-2013.

¹⁹ הוחלט לא לפרסם – ונשא הקשור למו"מ שטרם סוכם.

12: פרויקט הבינוי בירושלים (עדכון)

מנכ"ל הבנק דיווח למועצה על כך שוועד העובדים הביע תמיכה במהלך שיפוץ מבנה הבנק. עם זאת, החלופה אותה הם מבקשים היא של העברת כל שבע קומות הבנק לבניין החלופי, בנימוק שבגלל המבנה האקוסטי של המבנה, עבודות השיפוץ נשמעות היטב בכל חלל המבנה, גם אם הן נעשות במספר קומות מוגבל. זאת לאור הניסיון האחרון של הקמת החדרים של המועצה והוועדה, שבמסגרתה נגרם רעש שאף הפריע לחטיבת המחקר השוכנת בקומה שמתחת. הכוונה היא שהמועצה לא תקבל את ההחלטה בנושא היום, אלא שבתהליך קבלת ההחלטות יובא בחשבון גם השיקול הזה.

יו"ר המועצה ציין שבדיון שמתכננים למועצה בנושא יחסי העובדים כדאי להתייחס גם לנושא זה. מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה עדכנה כי הבנק ממשיך בהיערכות לנושא, והתכנון של פרויקט הבינוי נמצא בשלבים סופיים. מנהל אגף הלוגיסטיקה, בפגישתו עם מהנדס העיר בעיריית ירושלים, הציג את התוכנית וקיבל את ברכתו.

מנהל אגף הלוגיסטיקה בחטיבה למשאבי אנוש ומינהל דיווח למועצה כי יש צורך בקבלת אישור של הממונה על הרישוי בעירייה. הממונה ביקש לערוך סיור במבנה הבנק ביחד עם עוזריו, על מנת להתרשם מקרוב מהצרכים ומהתוכניות. מועד הסיור של הממונה צפוי להיקבע בימים הקרובים. בפגישה בה הוצגה התוכנית הביע הממונה אהדה רבה לרעיון השיפוץ ואמר כי הוא מכיר בחשיבות שבביצוע הפרויקט בהקדם האפשרי.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה אמרה כי נעשה אומדן תקציבי לעלויות של חלופות שונות למעבר לבניין חלופי, תוך הבאה בחשבון של השכירות, הלוגיסטיקה, ה-IT ושינוע העובדים הנדרש.^{20*} מנהלת יחידת התכנון והכלכלה הציגה בפני המועצה את עלויות המעבר המשוערות של החלופות השונות.^{21*}

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה אמרה כי ^{22*} המפתח להתקדמות היא לבצע RFI לבניינים פנויים לשכירות.^{23*}

משתתפי הדיון הסכימו כי ישנה חשיבות רבה ביותר למציאת מבנה חלופי מתאים, וכי התקדמות הפרויקט והחלופה שתבחר תלויות במידה רבה מאוד בהיצע המבנים המתאימים הקיים בירושלים. חבר מועצה שאל עד כמה המצב הקיים בבניין קריטי, ומה הגמישות הקיימת לדחיית פרויקט הבינוי. מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה ציינה כי הבנק צפוי לפרסם עכשיו RFI, ובהתאם למצאי הבניינים תתקבל החלטה שבמסגרתה יפנו למועצה לאישור ההתקשרות.

חבר המועצה הדגיש את החשיבות שבמציאת מבנה חלופי בהקדם, גם אם הדבר עשוי לגרור עימו עלויות גבוהות בשל המחירים הגבוהים הקיימים כיום בשוק הנדל"ן. זאת מכיוון שמבנה הבנק במתכונתו הנוכחית סובל מליקויים בטיחותיים המחייבים פתרונות שלא סובלים דיחוי.

²⁰ הוחלט לא לפרסם – נושאים הקשורים להליך שבבדיקה שטרם סוכם.

²¹ הוחלט לא לפרסם – נושאים הקשורים להליך שבבדיקה שטרם סוכם.

²² הוחלט לא לפרסם – נושאים הקשורים להליך שבבדיקה שטרם סוכם.

²³ הוחלט לא לפרסם – נושאים הקשורים להליך שבבדיקה שטרם סוכם.

מנכ"ל הבנק ציין כי בהתאם ללוחות הזמנים המוצגים, הפרויקט צפוי להתחיל בתחילת שנת 2014, ובשנה וחצי שנותרו צריכים להגיע להסכמות עם הוועד, למצוא בניין אלטרנטיבי ולצאת במכרז לקבלנים שיבצעו את העבודה. פרויקט המעבר הוא פרויקט בפני עצמו.

חבר מועצה אחר ציין כי הבעיה היא לאו דווקא שוק הנדל"ן אלא המצאי של בניין לשכירות באזור של הבנק. הכי חשוב שהנהלה תתחיל לחפש את המקום החליפי בירושלים בהקדם האפשרי.

24*

חבר מועצה שאל אם נשקלה האפשרות שלא לשפץ את הבניין הקיים של הבנק, ובמקום זאת לעבור לבניין חדש אחר או לבנות בניין חדש לבנק.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה ציינה כי הנושא הוצג בדיון הקודם. הבניין הנוכחי הוא בניין ייצוגי של בנק ישראל. כמו כן, עלויות של בניית כספות במקום אחר יגררו עלויות הרבה יותר גבוהות מעלויות השיפוץ הגבוהות שהוצגו כאן.

25*

יו"ר המועצה סיכם כי אין ספק שהנהלת הבנק מבינה ומכירה את כל הבעיות הכרוכות בנושא, והיא תמשיך למסור למועצה איפה עומדים בכל הנושאים הקריטיים. *26 כמו כן יהיה צורך לקיים דיון יותר מעמיק בתקציב של הפרויקט.

מנכ"ל הבנק הציע לקיים דיון נוסף במועצה ביולי, במסגרת הדיון על מסגרת תקציב 2013, זאת למרות שיתכן כי עד יולי עוד לא יהיו תשובות לכל השאלות.

מזכירת המועצה אמרה כי, לבקשת המועצה בישיבתה הקודמת, צורף לחומר לקראת הישיבה מסמך מעקב אחר החלטות.

²⁴ הוחלט לא לפרסם – נושאים הקשורים להליך שבבדיקה שטרם סוכם.

²⁵ הוחלט לא לפרסם – נושאים הקשורים להליך שבבדיקה שטרם סוכם.

²⁶ הוחלט לא לפרסם – נושאים הקשורים להליך שבבדיקה שטרם סוכם.