

פרוטוקול משיבות המועצה המינהלית (16-17/2018)
שהתקיימו בתאריכים 8-9.11.2018 במשרדי בנק ישראל בתל אביב

נוכחים מקרב חברי המועצה: יהושע שמר, יו"ר המועצה המינהלית
 סגי איתן
 נדין בודו-טרכטנברג, המשנה לנגידת הבנק
 יפעת ביטון¹
 נעים נג'אר
 קרנית פלוג, נגידת הבנק
 אפרים צדקה
 נוכחים מקרב עובדי הבנק: אדי אזולאי, ראש מטה הנגידה (בנושא מספר 1 חלקית)
 חזי כאלו, מנכ"ל הבנק²
 אילן סוציאנו, עוזר למזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה
 המינהלית
 שי רוזנשטוק, המבקר הפנימי
 אסתי שורץ, מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית
 טידה שמיר, היועצת המשפטית³
 נוכחים נוספים בנושא מס' 1 של סדר היום:
 יוני אתר, יועץ למנכ"ל (חלקית)
 פנינה קרן, מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל
 נוכחים נוספים בנושא מס' 2 של סדר היום:
 יוני אתר, יועץ למנכ"ל
 יעל ואקנין, מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה
 אבנר זיו, מנהל החטיבה לטכנולוגיית המידע
 רחל צימלס, מ"מ מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה
 נוכחים נוספים בנושא מס' 2ב' של סדר היום:
 מישל סטרבצ'נסקי, מנהל חטיבת המחקר
 נוכחים נוספים בנושא מס' 2ג' של סדר היום:
 אנדרו אביר, מנהל חטיבת השווקים
 פרנסואז בן צור, מנהלת האגף הפיננסי בחטיבת השווקים
 נוכחים נוספים בנושא מס' 2ד' של סדר היום:
 איל רוזן, מנהל החטיבה למידע וסטטיסטיקה
 אביאל שפיטלניק, PMO ויועץ למנהל החטיבה למידע
 וסטטיסטיקה
 נוכחים נוספים בנושא מס' 2ו' של סדר היום:
 אמיר ספרנוביץ', מנהל האגף לניהול מזומנים, מחלקת המטבע
 אילן שטיינר, מנהל מחלקת המטבע
 נוכחים נוספים בנושא מס' 2ז' של סדר היום:
 נועה לוין, מנהלת אגף חשבות, מחלקת חות"ם
 רונית ציטיאט, מנהלת אגף מערכות תשלומים וסליקה, מחלקת
 חות"ם

¹ השתתפה טלפונית בישיבה שהתקיימה ב-8 בנובמבר, בנושאים 1, 2א, 2ב'-חלקי ו-ט'. נעדרה מהישיבה שהתקיימה ב-9 בנובמבר.

² בנושאים מס' 1, 2ט', 2"א, 2"ג ו-2 י"ד.

³ בישיבה ב-8 בנובמבר בנושא 2ה' ואילך, ובישיבה ב-9 בנובמבר.

סדר היום – 8 בנובמבר 2018:

1. יחסי עבודה
2. **תוכניות העבודה והתקציב לשנת 2019 ומעקב אחר ביצוע תוכניות העבודה והתקציב בשנת 2018**

- א. יעדי הבנק
- ב. חטיבת המחקר
- ג. חטיבת השווקים (כולל נציגות הבנק בניו יורק וקרן העושר)
- ד. החטיבה למידע וסטטיסטיקה
- ה. המחלקה המשפטית
- ו. מחלקת המטבע (כולל הדפסת כסף ומטבעות זיכרון)
- ז. מחלקת החשבות ומערכות תשלומים וסליקה (חות"ם)
- ח. החטיבה למשאבי אנוש ומינהל
- ט. דברי מנכ"ל הבנק והצגת מסגרות המשאבים
- י. חטיבת הפיקוח על הבנקים

סדר היום – 9 בנובמבר 2018:

3. עדכונים מוועדת הביקורת
4. דוח ביקורת בנושא סיכום מפקדי מלאי/מצאי (יולי 2017 – יוני 2018)
5. אישור פרוטוקולים
2. **תוכניות העבודה והתקציב לשנת 2019 ומעקב אחר ביצוע תוכניות העבודה והתקציב בשנת**

2018 - דיון המשך

- יא. לשכת הנגידה
- יב. לשכת המשנה לנגידה
- יג. לשכת המנכ"ל
- יד. החטיבה לטכנולוגיית המידע
- טו. הביקורת הפנימית

הישיבה שהתקיימה ב-8 בנובמבר 2018

נושא 1 בסדר היום: יחסי עבודה

מנכ"ל הבנק דיווח כי המו"מ על ההסכם הקיבוצי מצוי לקראת סיומו, וכי מסמך הבנות צפוי להיחתם בשעות הקרובות. המועצה דנה בעיקרי ההבנות שהתגבשו עד כה והוצגו להם על ידי מנכ"ל הבנק ומנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל.

4*

נושא 2 בסדר היום: תוכניות העבודה והתקציב לשנת 2019 ומעקב אחר ביצוע תוכניות העבודה והתקציב בשנת 2018

א. יעדי הבנק

נגידת הבנק ציינה כי רבים מיעדי הבנק ופעולותיו נגזרים מחוק בנק ישראל ומהפרשנות של הבנק לאופן שבו עליו למלא את תפקידיו. לדבריה, אחת מנקודות החוזק של בנק ישראל היא קיומם של תהליכי עבודה מסודרים אשר בזכותם התנהלות הבנק נגזרת במידה רבה מהתפקידים ומהיעדים של הבנק אשר התעצבו במהלך השנים. הנגיד החדש עשוי אומנם לשנות דגשים בתוכנית העבודה של הבנק, אך אלה יהיו, להערכתה, הדרגתיים ולא מהותיים מאוד. אי לכך, תוכנית העבודה המוצגת כעת למועצה תהיה רובה ככולה בתוקף ותתממש. נגידת הבנק סיפרה כי הפגישות שערכה לרגל פרישתה עם כל אחת מחטיבות הבנק הדגישו וחידדו עבורה את המספר העצום, המגוון ועושר הנושאים שהבנק עוסק בהם. הנגידיה אמרה כי שנת 2018 הייתה עמוסה בפרויקטים שהתנהלו בבנק, ובהם שני מגה-פרויקטים: פרויקט הבינוי ושדרוג מבנה הבנק, והקמת המערכת לשיתוף בנתוני אשראי אשר הבנק לקח על עצמו כשליחות ולא מסיבה אחרת. להערכתה, אין גורם אחר שיכול היה לנהל את הקמת המערכת – עתירת הסיכונים, המשאבים ותשומת הלב הניהולית – באופן שעושה זאת בנק ישראל ובלוח הזמנים הדחוק. הנגידיה סקרה כמה מהיעדים האסטרטגיים של בנק ישראל לשנת 2019: (1) ניהול המדיניות המוניטרית – אשר מטרתה היא להשיג יציבות מחירים יחד עם תמיכה בפעילות הכלכלית בתעסוקה ובצמיחה פועלים חברתיים. כלי המדיניות הם הריבית וההתערבות, ככל שזו נדרשת, בשוק מטבע החוץ. הנגידיה ציינה כי מאז המשבר של 2008 התרחב ארגון הכלים של הבנקים המרכזיים והוא כולל גם כלים קונבנציונליים פחות. בנק ישראל שקל בעבר להשתמש בכלים שכאלה אך הגיע למסקנה שמצב המשק לא מחייב זאת. להערכתה, האתגר העיקרי שיעמוד בתקופה הקרובה בפני הוועדה המוניתרית הוא להחליט מתי, ובאיזה קצב ותוואי להתחיל את תהליך הנורמליזציה של הריבית. בתוכנית העבודה נדרשות החטיבות הרלוונטיות לספק לוועדה המוניתרית כלי חיזוי וניתוח של תרחישים שונים וחלופות מדיניות המתאימות להם. (2) ניהול יתרות מטבע החוץ – הבנק ימשיך לנהל את היתרות, אשר מסתכמות בכ-115 מיליארדי דולרים, מתוך חשיבה אסטרטגית ובאמצעות תהליכים חדשניים, אשר זיכו אותו בתואר הבנק המרכזי המצטיין בניהול היתרות לפי המגזין Central Banking. מצד אחד ניהול היתרות הוא שמרני ונועד להבטיח את ערכן, ומהצד השני הוא פועל להשגת תשואה נאותה על היתרות ולמזעור עלות אחזקתן.

⁴ הוחלט לא לפרסם – נושא רגיש בתחום יחסי העבודה.

לנוכח הגידול בהיקף היתרות ולנוכח התשואה הנמוכה (ואף שלילית) שמניבה השקעה באגרות חוב אירופאיות, הגדיל בנק ישראל את מגוון הנכסים שבהם מושקעות היתרות, אשר חלקם הם בעלי רמת סיכון גבוהה יחסית. אי לכך ניהול היתרות מחייב ניתוח קפדני יותר מבעבר והוא ימשיך להיות משמעותי מאוד בתוכנית העבודה של הבנק. (3) חיזוק יציבות המערכת הפיננסית ועמידתה בפני משברים – באמצעות עבודה יסודית וקפדנית של חטיבת הפיקוח על הבנקים אשר מתאימה את הרגולציה לדרישות ולתקנים הבין-לאומיים. הנגידה ציינה כי הזמינה צוות הערכה (evaluation team) מקרן המטבע הבין-לאומית כדי לבחון את עבודת הפיקוח. הפיקוח אמנם זכה לשבחים גדולים על עבודתו, אך הצוות העיר על כך שהפיקוח אינו מטפל בנושאים על פי רמת הסיכון שלהם, והמליץ לעבור לפיקוח המותאם יותר לסיכון, וכך נעשה.

חבר מועצה העיר כי הסיכונים הם דינמיים ומשתנים.

נגידת הבנק אמרה כי בגלל זה הפיקוח מנתח ומעריך כל הזמן את הסיכונים במערכת הבנקאית, וכי הערת הצוות כוונה באופן כללי לאופן עבודת הפיקוח. היא הביעה תקווה שתוכנית העבודה ל-2019 תביא לידי ביטוי הקמה של הוועדה ליציבות פיננסית⁵. (4) קידום מערכות ואמצעי תשלום אפקטיביים ואמינים – הנגידה דיווחה כי חלו התפתחויות משמעותיות בפיתוח אמצעי תשלום אלקטרוניים מתקדמים ובפיקוח על מערכות התשלומים. גם נעשו צעדים שמטרתם לאפשר לגופים נוספים להתחבר למערכות הסליקה, כדי להגביר את התחרות. הנושא החשוב ביותר בהקשר זה, לדעתה, הוא לקדם את הקמתה של מערכת סליקה קמעונאית, כמו אלה שקיימות בהרבה בנקים מרכזיים. אמנם לא בהכרח הבנק המרכזי צריך להקים מערכת שכזו, אבל הוא צריך ללוות את ההקמה כדי להבטיח שהמערכת תעמוד בסטנדרטים הנדרשים. המשנה לנגידה הסבירה כי מערכת שכזו תאפשר לסלוק מידית תשלומים בין בנקים ובין יחידים, במקום ביום המוחרת, ואזי התשלומים יהיו כאילו נעשו במזומן.

הנגידה אמרה כי כחלק מקידום מערכות ואמצעי תשלום אפקטיביים ואמינים, בנק ישראל ילווה את הקמתה של החברה הממשלתית לקשרי קורספונדציה מול הרש"פ ויערך לפקח עליה. היא הסבירה כי הבנקים הישראליים מעוניינים להפסיק את קשריהם עם הבנקים הפלשתינאים בגלל הסיכונים הקשורים להלבנת הון ולמימון טרור. עם זאת, מדובר בפעילות קריטית אשר מאפשרת לקיים את הקשרים הכלכליים עם הרש"פ. בתשובה לשאלת חבר מועצה אם לרש"פ יש כיום בנק מרכזי, היא ציינה כי לרש"פ יש כיום רשות מוניטרית, אשר בנק ישראל מקיים עמה קשרי עבודה טובים מאוד. עד להקמת החברה הממשלתית ימשיכו הבנקים המסחריים הישראליים בפעילותם עם הבנקים הפלשתינאיים, וכדי להפחית את הסיכון שהם נוטלים על עצמם הונפקו להם מכתבים המבטיחים להם שיפוי וחסינות מפני הסיכונים האמורים. (5) הגברת התחרות והיעילות במערכת הפיננסית – מדובר בהמשך תהליכים שהחלו, הקשורים ליישום ההמלצות של הוועדה להגברת התחרותיות בשירותים בנקאיים ופיננסיים נפוצים (ועדת שטרומ), כמו למשל הפרדת חברות כרטיסי האשראי מהבנקים, ומעבר לקוחות מבנק לבנק. מעבר שכזה

⁵ הכנסת אישרה ב-26 בנובמבר 2018, את התיקון לחוק בנק ישראל, התש"ע-2010, לעניין הקמתה של הוועדה ליציבות פיננסית.

יתאפשר בסופו של דבר בתוך 5 ימים מבלי שהלקוח יצטרך לכתת את רגליו אל כול הגופים והגורמים שיש לו איתם קשרי תשלומים או תקבולים. מדובר בתהליך עתיר משאבים מצד הבנקים המסחריים, אשר בנק ישראל ילווה ואשר צפוי להימשך כשנתיים. הנגיда ציינה כי רפורמה דומה נערכה לאחרונה באנגליה ובנק ישראל לומד מהניסיון שנרכש שם. היא הוסיפה כי מבחן התוצאה לא יהיה בהכרח מספר הלקוחות שיעברו מבנק לבנק, אלא יכולת הלקוח לשפר את תנאיו בבנק הנוכחי שלו בהיבט של העלויות – עמלות וריביות. רפורמות נוספות קשורות לבנקאות פתוחה והעברת מידע בין הבנקים. הנגיда אמרה כי רפורמות אלה עשויות להנגיש אשראי לקבוצות אשר קודם היו מודרות משוק האשראי. לכך עשויה לתרום גם המערכת לשיתוף בנתוני אשראי. היא הסבירה כי המערכת תכיל גם מידע חיובי על לווים, בעוד שכיום הבנקים חשופים רק למידע שלילי על מי שאינו נמנה על לקוחותיהם. עם זאת, לא ברור מה תהיה השפעת המערכת על הריבית הממוצעת ללקוחות הואיל ומחד גיסא לווים טובים יוכלו להפחית את הריבית על גיוס האשראי, אך מאידך גיסא הלווים החלשים יותר – שכיום ייתכן והם מודרי אשראי או נוטלים אשראי מהשוק הבלתי פורמלי – אשר יצטרפו למעגל נוטלי האשראי ישלמו ריביות גבוהות יחסית שיגלמו את הסיכון. אי לכך, בדיקת הצלחת הרפורמה באמצעות מדידת עלויות האשראי המתקנות לסיכון היא אתגר אנליטי גדול מאוד, כאשר מדידת הסיכון היא אתגר בפני עצמו.

המשנה לנגידה העירה כי המחוקק קבע כי הנגיד ידווח אחת לשנה לוועדת הכלכלה של הכנסת בין השאר על השינויים בשוק האשראי הקמעונאי ובהיקף האשראי הקמעונאי.

הנגידה ציינה כי יישום הרפורמות עד כה הסיר במידה רבה הרבה מאוד מהחסמים לכניסה של גופים חדשים לשוק האשראי, באמצעות הפחתה של דרישות ההון והפחתת הנטל הרגולטורי על גופים חדשים. כמו כן, משרד האוצר פרסם מכרז להקמת תשתית טכנולוגית משותפת. הנגיда הסבירה כי אחד החסמים הגדולים, עד כה, להקמת בנק חדש הייתה הדרישה ממנו להקים מערכת טכנולוגית עצמאית. חסם נוסף שעדיין לא הוסר הוא ביטוח פיקדונות. הנגיда מסרה כי בנק ישראל החליט, לאחר דיונים ממושכים בתוכו, לתמוך בכך אבל החשב הכללי במשרד האוצר התנגד למהלך למרות שיש במשרד האוצר גם מי שתומכים בו. הנגיда הדגישה כי מדובר בסוגיה מורכבת מאוד. (6) ליווי ההתפתחויות הטכנולוגיות במערכת הפיננסית בכלל ובמערכת הבנקאית בפרט – האתגר של בנק ישראל הוא ללוות את התהליך בהיבט הרגולטורי, תוך ניתוח נכון של הסיכונים והתועלות, אך מבלי לעצור אותו או לפגוע בו. הנגיда ציינה כי מטבע הדברים אין לבנקים מרכזיים יתרון יחסי בתחומים הטכנולוגיים, וכדי לאפשר וללוות את התהליכים הללו בצורה טובה הוקם אגף לטכנולוגיה וחדשנות בחטיבת הפיקוח על הבנקים. הבנק גייס מומחים בתחומים הטכנולוגיים הרלוונטיים, והוא פועל בשיתוף פעולה הדוק עם הגופים הטכנולוגיים בבנקים המסחריים ועם המנמ"רים שלהם. בנק ישראל כבר פרסם הוראות רגולטוריות רבות בעניין זה. לדוגמה, הגדרת שימושים מותרים בטכנולוגית הענן.

חבר מועצה שאל אם אין מקום להקים בבנק ישראל גוף אשר האוריינטציה שלו והחשיבה שלו תהיה מכוונת לערך החדשנות הטכנולוגית, אבל לא רק בהיבטים של הפיקוח על הבנקים.

נגידת הבנק השיבה כי החטיבה לטכנולוגית המידע אינה עוסקת כבעבר רק בהיבטים טכנולוגיים הקשורים למערכות של בנק ישראל, אלא גם משתפת פעולה באופן הדוק עם האגף לטכנולוגיה וחדשנות ומלווה את התהליכים הטכנולוגיים בסקטור הפיננסי. הנגיда הוסיפה כי לאחרונה מתרחשים בבנקים גם תהליכים חדשניים בתחום הפינטק⁶ שעבורם נדרשת רגולציה.

חבר מועצה העיר כי אחד הממצאים שעלה בדוח ביקורת בנושא "הפיקוח על הבנקים – סייבר" היה כי בחטיבת הפיקוח על הבנקים ישנם שני גופים העוסקים בתחום הטכנולוגיה: יחידת הסייבר הפיקוחית ואגף חדשנות וטכנולוגיה, אשר התיאום בינם לוקה בחסר. לדבריו, בדיון שקיימה ועדת הביקורת בדוח הביקורת האמור הוא שאל אם יחידת הסייבר הפיקוחית נעזרת בחטיבת לטכנולוגיית המידע, והתשובה שקיבל הייתה שלילית. חבר המועצה הוסיף כי ייתכן ששיתוף הפעולה עליו דיברה הנגיда החל לנוכח ממצאי דוח הביקורת.

נגידת הבנק הסבירה כי צריך להבחין בין הפעילות הנערכת בחטיבה לטכנולוגית המידע כנגד איומים קיברנטיים (סייבר) על בנק ישראל, לבין פעילותה של יחידת הסייבר הפיקוחית העוסקת ברגולציה הקשורה לתחום הסייבר בבנקים המסחריים. הפעילות השונה במהותה של שני הגופים מצדיקה, לדעתה, את ההפרדה המבנית. עם זאת, שני הגופים צריכים לקיים בינם דיאלוג מקצועי מתמשך. לדבריה, דוח הביקורת מעלה שאלה הנוגעת למבנה הארגוני בתוך חטיבת הפיקוח על הבנקים, אם לאחד את שני הגופים – יחידת הסייבר הפיקוחית ואגף חדשנות וטכנולוגיה – לגוף אחד. שאלה זו תבחן בעתיד. נגידת הבנק עברה לנושא (7) הייעוץ לממשלה בעניינים כלכליים. לדבריה, תפקיד זה המוטל על נגיד הבנק נקבע כבר בחוק בנק ישראל הישן, בשנת 1954, אינו רווח בקרב בנקים מרכזיים.

המשנה לנגידת הבנק ציינה כי הייעוץ הכלכלי יוצר חיכוכים בין הגופים השונים העוסקים בכך.

נגידת הבנק ציינה כי חיכוכים עלולים להתפתח גם בין היועץ לבין הגורם שלו הוא מייעץ, על רקע חילוקי דעות. ולכן כאשר חוקק חוק בנק ישראל, התש"ע-2010, נדונה בבנק ישראל השאלה אם לשמר את התפקיד גם בחוק החדש. מחד גיסא, חיכוכים עם גורמים בממשלה עלולים להוביל בתנאים מסוימים אפילו לפגיעה בעצמאות הבנק המרכזי. מאידך גיסא יש חשיבות רבה מאוד לייעוץ המבוסס על תשתית מחקרית מקצועית ובעלת מוניטין, כפי שיש לבנק ישראל.

חבר מועצה אמר כי לדעתו הייעוץ הכלכלי אינו צריך להיות תפקיד של נגיד בנק ישראל, הואיל וייעוץ שכזה אינו יכול להיות ניטרלי אלא הוא מעורב תמיד עם תפיסת העולם של היועץ ויש לו משמעות פוליטית.

חבר מועצה אחר סבר לעומתו כי תפקידו של יועץ הוא לפרוס בפני מקבל הייעוץ תמונת מצב המבוססת על עובדות ולנתח את התוצאה האפשרית מחלופות שונות של החלטה. כל זאת באופן אובייקטיבי ככל שאפשר. מטרת הייעוץ היא לאפשר למקבל ההחלטות לקבל את ההחלטה הנכונה ביותר בין אם היא מקצועית ובין אם יש לה גם נופך פוליטי. לדעתו, בנק ישראל הוא הגוף המקצועי ביותר למתן ייעוץ אובייקטיבי בנושאים כלכליים, גם כאשר יש להם השלכות פוליטיות או חברתיות.

⁶ פינטק – שירותים פיננסיים המסופקים באמצעים טכנולוגיים מתקדמים כמו טלפונים חכמים והאינטרנט.

חבר מועצה שלישי טען שהייעוץ של בנק ישראל שנחשב לבר-סמכא בנושאים כלכליים, נתפס בעיני הציבור כאובייקטיבי ובעל שיקולים ארוכי טווח. בנק ישראל צריך לשמר את מעמדו זה ולהביע את דעתו גם אם היא לא תתקבל בסופו של דבר.

המשנה לנגידת הבנק אמרה כי לדעתה הייעוץ של בנק ישראל לממשלה צריך להתמקד בנושאים מקרו-כלכליים שבנק ישראל אמון עליהם. לנוכח העובדה שהייעוץ עשוי להוביל לחיכוכים עם הגורם שלו הוא מייעץ, כדאי לבנק הימנע מלתת ייעוץ בנושאים שאינם קשורים באופן הדוק למטרותיו ולתפקידיו, ואשר חשיבותם בהיבט המקרו-כלכלי פחותה.

נגידת הבנק אמרה שבמסגרת הייעוץ שהיא מספקת היא מקפידה להציג את שקלול התמורות (טרייד אוף) הכרוך בקבלת החלטה זו או אחרת.

חבר מועצה טען כי מרבית היעדים האסטרטגיים של הבנק, למעט אולי יישום חוק הקרן לאזרחי ישראל, הם בתחום אחריותה של הוועדה המוניתרית או של גורמים מקצועיים כאלה ואחרים של הבנק, למשל חטיבת הפיקוח על הבנקים, אך לא של המועצה המינהלית. הוא שאל מה תפקידה של המועצה בקשר לכל היעדים הללו.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית השיבה כי אחד מתפקידיה של המועצה המינהלית, הקבועים בחוק, הוא לדון בתוכנית העבודה השנתית של הבנק ולאחר מכן לפרסם את עיקריה.

חבר מועצה אחר הוסיף כי על המועצה לבחון את התאמת תוכנית העבודה למטרות הבנק ולתפקידיו המוגדרים בחוק. למשל, אם התשומות שבנק ישראל מקצה ליעד מסוים יאפשרו לו להשיג אותו.

חבר המועצה הקודם טען שחברי המועצה אינם יכולים לבדוק ולקבוע אם אכן היעדים הושגו.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית ציינה כי חברי המועצה רשאים לבקש מידע על אודות השגת היעדים.

חבר מועצה אחר טען שבחינת ההתאמה של תוכנית העבודה של הבנק ליעדיו אינו עניין מינהלי, אלא יש לו חשיבות רבה.

חבר מועצה שלישי אמר שלדעתו הניסיון שמביאים איתם חברי המועצה מקרב הציבור, ולא דווקא בתחומים הכלכליים והמוניתריים, מאפשר להם לבחון את תוכנית העבודה של הבנק ולהציע לבנק להתמקד בנושאים אשר יסייעו לו להשיג את יעדיו. לדעתו, תפקידה של המועצה בקשר לתוכנית העבודה של הבנק הוא ברור.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית שאלה את חברי המועצה מקרב הציבור, אשר הציגו לקראת הדיון הנוכחי שאלות הנוגעות ליעדי הבנק, אם הם קיבלו מענה לשאלותיהם. חברי המועצה השיבו בחיוב.

ב. חטיבת המחקר

מנהל חטיבת המחקר הציג את מבנה החטיבה הכוללת 3 אגפים: אגף מקרו אשר תומך בתפקיד הנגיד כיועץ הכלכלי לממשלה; האגף המוניתרי אשר תומך בתהליכי קבלת החלטות לצורך המדיניות

המוניטרית; האגף הפיננסי, החדש מבין שלושת האגפים, החוקר את המערכת הפיננסית ויציבותה. מנהל החטיבה תיאר בקצרה כמה מחקרים שהחטיבה פרסמה בשנה האחרונה: מחקר בנושא "אמידת הריבית הטבעית למשק הפתוח: יישום לישראל", שעשוי ללמד על גובה שיערי הריבית במשק הישראלי לאחר החזרה לנורמליזציה. המחקר מאפשר לאמוד את סביבת הריבית הצפויה על פי הפרמטרים הכלכליים. מחקר שני היה בנושא "רכישות המט"ח שבנק ישראל עורך והשפעתן המידית והמתמדת על שער החליפין". המחקר ניסה לאמוד את ההשפעה הישירה של רכישות מטבע החוץ על הפיחות בשער החליפין של השקל, ומצא כי יש השפעה מידית קצרת טווח, אך ההשפעה לטווחים ארוכים יותר אינה ברורה. מחקר שלישי בנושא "להיענות או לא להיענות? שיקולים במתן ביטוח אשראי" בחן מה הם הגורמים המשפיעים על החלטתה של חברה מבטחת אם למכור ביטוח אשראי. כעת נערך מחקר נוסף על ידי אותו זוג חוקרים בנושא ביטוח סיכוני סחר חוץ (בסס"ח). מנהל החטיבה ציין כי בתחום החברתי נערך מחקר בנושא "השפעת גובה קצבאות הילדים על היצע עבודה, עדויות מתחילת שנות ה-2000". הוא הסביר כי בתחילת שנות ה-2000 נערך קיצוץ גדול מאוד בקצבאות הילדים, והמחקר בחן את השאלה באיזו מידה השפיעה הפחתת הקצבאות על היצע העבודה בקרב משפחות מרובות ילדים. המחקר מצא כי הפחתת הקצבאות הביאה אמנם לעלייה משמעותית בהיצע העבודה של משפחות מרובות ילדים בהשוואה למשפחות מעוטות ילדים, אך לא בקרב האוכלוסייה החרדית והנשים הערביות, כפי שסברו החוקרים מלכתחילה.

חבר מועצה שאל את מנהל החטיבה מספר שאלות: (1) האם לנוכח מגבלת המשאבים קיימת מתודולוגיה שעל פיה הוא מחליט על סדר עדיפות לעריכת מחקרים; (2) כיצד הוא נערך עם כוח האדם העומד לרשותו (3) אילו התפתחויות חלו בשנים האחרונות ובפרט בשנה שחלפה בכוח האדם של החטיבה ובתקציבה ומה מתוכנן בתחום זה לשנת 2019. (4) האם מנהל החטיבה בוחן רטרואקטיבית את השפעתם של המחקרים או את השימוש בהם לקידום יעדי הבנק. (5) באיזו מידה החטיבה משתמשת בכלים של Big Data ו-BI (Business Intelligence).

חבר מועצה אחר שאל מהו שיעור המחקרים המתוכננים לעומת שיעורם של המחקרים הבלתי מתוכננים אשר נערכים אד-הוק.

חבר מועצה שלישי שאל אילו מחקרים ערכה החטיבה אשר עשויים לקדם את המטרה, המוגדרת בחוק בנק ישראל, התש"ע-2010, של צמצום הפערים החברתיים בישראל.

מנהל החטיבה השיב שייזום מחקרים פועל בשני כיוונים: מלמטה כלפי מעלה ומלמעלה כלפי מטה. עריכת מחקר תלויה בראש ובראשונה בבסיס הנתונים העומד לרשות החוקרים וכן ביכולתם של החוקרים להוציאו לפועל. לפני כל התחלת מחקר נבחנים שני ההיבטים הללו, על רקע סדר העדיפויות של הבנק המקבל ביטוי בתכנית העבודה של החטיבה אשר סוכמה עם הנגידה בסוף השנה הקודמת. חלק מהמחקרים נערך ביוזמת החוקרים, וחלק אחר על פי בקשת הנגידה – כאשר נושא המחקר הוא בעל חשיבות לבנק. לעיתים הבנק נעזר ביועצים אקדמיים לצורך עריכת מחקרים אשר לחוקרים של הבנק אין את הידע או

את המידע הנדרש עבורם. יועץ אקדמי שכזה יערוך מחקר משותף עם חוקר של הבנק, ויש לכך לא מעט דוגמאות.

המשנה לנגידת הבנק הסבירה שכדי שזוג חוקרים – אשר אחד מהם הוא איש אקדמיה מוביל בתחומו והשני חוקר של הבנק – יערכו מחקר משותף, צריך להתקיים ביניהם קשר אשר יעשיר את איכות המחקר.

מנהל חטיבת המחקר ציין כי תוכנית העבודה מתוכננת כך שכל אגף יכסה את כול הנושאים המרכזיים אשר בתחום אחריותו. מידת ההעמקה בנושא כזה או אחר נובעת מהצורך של הבנק או מהעניין והיכולת של החוקרים.

נגידת הבנק ציינה דוגמה למחקר אד-הוק שנערך בנושא הסיעוד, על פי בקשת שר הבריאות, לקראת הקמתה של ועדה שתעסוק בנושא (הוועדה לא קמה בסופו של דבר אולם הדוח שימש כרקע למדיניות שנקבעה בנושא). הנגיда אמרה שחלק גדול מהאוכלוסייה, בעיקר בגיל המבוגר, אינו יכול לממן טיפול סיעודי ברמה מספקת ולכן הבנק החליט לחקור את הסוגיה החשובה הזו. מנהל החטיבה הוסיף כי זו דוגמה של מחקר שנערך בזמן שנושאו היה חלק מהשיח הציבורי. ניתן גם למצוא דוגמאות למחקרים אשר השפיעו על המדיניות, ובמקרים רבים אפילו שנים לאחר פרסומם.

מנהל חטיבת המחקר הוסיף כי המחקר האמור מצא שאמנם שיעור האוכלוסייה במדינת ישראל המבוטחת בביטוח סיעודי הוא טוב בהשוואה למדינות שנבחנו, אבל הכיסוי שמספק הביטוח למבוטח הוא נמוך יחסית ואינו מספק.

לגבי השאלה של שימוש ב-Big Data מנהל החטיבה ציין כי נעשות פעולות לקדם את הנושא, להן שותפה החטיבה לטכנולוגית המידע.

נגידת הבנק אמרה שאומנם הוועדה שהייתה אמורה לעסוק בנושא לא קמה, אבל הוחלט על רפורמה בנושא. המחקר האמור עמד לנגד עיני מקבלי ההחלטות והנגידה הציגה להם את שקלול התמורות של חלופות מדיניות שונות.

חבר מועצה שאל אם למחקר שנערך בבנק ישראל יש השפעה גדולה יותר על מקבלי ההחלטות בהשוואה למחקר שנערך בגוף אחר, למשל באוניברסיטה.

נגידת הבנק השיבה כי לבנק ישראל יש תשתית של ידע ויכולות מחקריות מוכחות בתחומים כלכליים, הידועות גם למקבלי ההחלטות, שאינן מצויות ברשות גופי מחקר אחרים. לא בכדי פנה שר הבריאות לבנק. בהתייחסה לסוגיית המחקרים שמטרתם צמצום פערים חברתיים, ציינה הנגיда את הדוגמה של המחקר בנושא "תכונות מערכת מס הכנסה שלילי הרצויה בישראל לאור מאפייני היצע העבודה ותחולת העוני של בעלי פוטנציאל הכנסה נמוך" אשר תרם ליישום התוכנית של מס הכנסה שלילי בישראל.

חבר מועצה שאל איזו תרומה נוספת יש לבנק ישראל, מעבר לכתיבת מחקרים, לעצם העלאת הנושא של צמצום הפערים החברתיים והעיסוק בו.

נגידת הבנק השיבה כי אמנם צמצום פערים חברתיים מוגדר בחוק כאחת ממטרותיו של בנק ישראל, אך אין לכך את ורע בקרב בנקים מרכזיים הואיל ולבנק מרכזי אין כלים ישירים להתמודד עם הסוגיה. כלי המדיניות העיקרי של בנק ישראל היא הריבית, שהיא כלי מקרו-כלכלי, המשפיעה על כל המשק. הריבית היא אחת ואין ריבית דיפרנציאלית. לכן בנק ישראל תופס ומפרש את יכולתו לתרום למטרה זו באמצעות הייעוץ הכלכלי לממשלה, והוא אכן אקטיבי ביעוץ לגבי דרכים אפשריות לצמצום פערים. עם זאת, הממשלה היא שתחליט באשר לכלים ולמשאבים שיוקצו לכך.

מנהל חטיבת המחקר הוסיף כי בקרוב צפויים להתפרסם, בעניין זה, שני מחקרים נוספים שנערכו בחטיבת המחקר: האחד עוסק בהשפעת הנגישות לתחבורה ציבורית על התעסוקה בישובים הערביים, והשני על השפעת הדיור הציבורי על איכות השכונות.

**** חברת המועצה יפעת ביטון עזבה את הישיבה ****

חבר מועצה שאל את מנהל החטיבה מה תהיה השפעתו של קיצוץ של 5% בתקציב החטיבה, ואם החטיבה יכולה להתייעל, משמע לבצע את אותן המשימות בפחות כסף.

מנהל החטיבה ציין כי קיצוץ בתקציב החטיבה צפוי לפגוע באיכות עבודתה.

נגידת הבנק העירה שתקציב החטיבה נמוך יחסית מלכתחילה, וכי קיצוץ בו משמעותו פגיעה בעובדים.

עובדת היחידה לתכנון וכלכלה ציינה שהתקציב הגמיש הוא כ-10% מתקציב החטיבה.

חבר מועצה ציין כי החטיבה מנצלת בשנים האחרונות בין 93%-ל-100% מתקציבה. הוא שאל מהי המטרה שלשמה ביקשה החטיבה תוספת של מיליון ש"ח לתקציבה.

עובדת היחידה לתכנון וכלכלה השיבה שהתוספת היא לתקציב השכר של החטיבה אשר מושפע מהקידום בדרגות של העובדים ומתוספת של תקן.

נגידת הבנק הסבירה שהתקן הנוסף נועד לצורך תמיכה בעבודתה של הוועדה ליציבות פיננסית.

חבר מועצה אמר שגופים הנדרשים לקצץ בתקציבם נוהגים לקצץ במחקר. עם זאת המחקר חשוב מאוד לעבודת הבנק, ולהערכתו נעשית עבודה טובה מאוד בתחום זה.

ג. חטיבת השווקים (כולל נציגות הבנק ביו יורק והקרן לאזורי ישראל)

חבר מועצה ביקש ממנהל חטיבת השווקים לסקור את היעדים העיקריים לשנת 2019, האם צפוי בה שינוי בשגרת העבודה, האם החטיבה תזדקק לצרכים חדשים, והאם חסרים לה כלים הדרושים לה לבצע את תפקידיה.

מנהל החטיבה השיב שכמו ב-2018 גם ב-2019 כ-95% מעבודת החטיבה תוקדש ליישום מדיניות שער החליפין של הבנק, ליישום המדיניות המוניטרית ולניהול יתרות מטבע החוץ. עם זאת יהיו מספר שינויים בעבודת החטיבה אשר תהיה להם השפעה מסוימת על התקציב ועל כוח האדם. השינוי הראשון הוא סגירת הנציגות בניו יורק, שעליה הוחלט לאחר בחינה מחודשת של התועלת לעומת העלות והסיכונים התפעוליים – בעיקר סיכונים קיברנטיים. הוא הסביר כי אי אפשר לסגור את הנציגות באופן מידי לנוכח הסכם שכירת המשרדים וההתחייבויות כלפי עובדי הנציגות ובני משפחותיהם. למשל, למנוע את עיתוקם באמצע שנת הלימודים.

חבר מועצה שאל מה הם תפקידיה של הנציגות.

מנהל החטיבה השיב שלנציגות היו שתי מטרות עיקריות: לספק מענה בעת חירום ולנהל את הקשרים של החטיבה עם מנהלי התיקים החיצוניים. השגת המטרה הראשונה הייתה מבוססת על מערכת S.W.I.F.T באמצעות האינטרנט, החשופה לסיכון קיברנטי. הבנק החליט כי אינו מוכן לשאת בסיכון.

נגידת הבנק ציינה כי הסיכון האמור התממש במספר בנקים מרכזיים, עובדה שהובילה לבחינה המחודשת של הסיכון בבנק ישראל.

מנהל החטיבה הוסיף כי לאחר סגירת הנציגות ינהלו הקשרים של החטיבה עם מנהלי התיקים החיצוניים מהבנק בירושלים.

מנהלת האגף הפיננסי בחטיבת השווקים ציינה כי תקציב הנציגות בניו יורק לשנת 2019 כולל גם סכום מסוים למקרה שבו יידרשו עבודות שיפוץ של המשרדים, אם המשכיר יבקש לקבל אותם לידי כפי מצבם בעת שנמסרו לבנק, וכן לכיסוי ההוצאות עבור החזרת הציוד המצוי בהם.

מנהל חטיבת השווקים המשיך בסקירת תוכנית העבודה לשנת 2019 ואמר כי בשנה זו תימשך המגמה של העברת הניהול של ההשקעה באג"ח קונצרניות מהמנהלים החיצוניים לניהול פנימי בבנק. לדבריו, מהלך זה יוביל לירידה ניכרת בעלות ניהול ההשקעה באג"ח הקונצרניות מבלי לפגוע בתשואה על ההשקעה בהן. מנהל החטיבה ציין כי היקף כול עסקה באג"ח הקונצרניות נמוך בהרבה מהיקף כול עסקה שהחטיבה מבצעת במכשירים פיננסיים אחרים (ולכן כמות העסקאות גבוהה בהשוואה למכשירים האחרים), וגם אופן ניתוח סיכון האשראי הוא שונה. מנהל החטיבה דיווח כי החטיבה מתלבטת אם להחליף או לשדרג את המערכת המשמשת לניהול תיקי ההשקעות – מקשירת העסקאות בחדר העסקאות (front office), דרך המשרד האמצעי (middle office) ועד בדיקת ורישום העסקאות במשרד האחורי (back office). המערכת הנוכחית קיימת כ-10 שנים. להערכתו, עלות החלפת המערכת תהיה יקרה בערך כפליים מעלות שדרוגה, תדרוש תשומות גבוהות יותר של כוח אדם, וגם תארך זמן רב בהרבה. לכן, הנטייה היא לשדרג את המערכת. ב-2019 תיערך בחינה של הפערים בין הדרישות של החטיבה מהמערכת לבין התפוקות שהמערכת הנוכחית מסוגלת לספק.

מנהלת האגף הפיננסי כי תקציב החטיבה לשנת 2019 כולל את העלות המוערכת עבור ניתוח הפערים ועבור אפיון המערכת. החלפת המערכת או שדרוגה יבוצעו במהלך שנת 2020.

עובדת היחידה לתכנון וכלכלה ציינה כי תקציב ההרשאות להתחייב של עתודת המנכ"ל לשנת 2020 כולל סכום, שנקבע על פי אומדן, עבור מטרה זו.

חבר מועצה ביקש לקבל הסבר לגידול בשיעור של כ-17% בהצעת התקציב של החטיבה לשנת 2019 בהשוואה לביצוע בשנים 2017 ו-2018.

מנהל חטיבת השווקים השיב שהגידול נובע מהעלייה הצפויה בשכר, שחלקה נובע מגידול במספר העובדים, בין השאר על רקע העברת תיקים מניהול חיצוני לניהול פנימי. (בהמשך הדיון נגידת הבנק פירטה גם סיבות נוספות)

חבר המועצה הקודם אמר שהעברת התיקים תהיה כרוכה גם בחיסכון בהוצאות הניהול החיצוני.

מנהל החטיבה הסביר כי הוצאות אלה הן חלק מתקציב ניהול היתרות, ואינן מוצגות בתקציב המינהלי של החטיבה.

חבר המועצה טען כי צריך להציג במקום כלשהו את הגידול בהוצאות השכר כנגד הירידה בהוצאות עבור הניהול החיצוני.

חבר מועצה שאל את מנהל החטיבה מה תהיה השפעתו של קיצוץ של 5% בתקציב החטיבה.

מנהלת האגף הפיננסי השיבה שצריך יהיה לקצץ במאגרי המידע שהחטיבה משתמשת בהם, כדוגמת בלומברג ורויטר'ס. מנהל החטיבה הוסיף שצריך יהיה לוותר על תוספת כוח האדם שנועדה להחליף חלק מהניהול החיצוני של התיקים. מנהל החטיבה אמר כי אפשר יהיה לשקול לבטל את 3 התקנים של מנהלי התיקים אשר יועדו לנהל את אגרות החוב הקונצרניות בתוך הבנק ולהעביר את ניהולן לידי מנהלים חיצוניים. הדבר יפחית את הוצאות השכר של החטיבה בכמה מאות אלפי ש"ח, אבל יגדיל את ההוצאות עבור הניהול החיצוני (שאינו חלק מתקציב החטיבה) בכמעט 3 מיליוני ש"ח.

מזכירת הוועדה המוניטרית והמועצה המינהלית אמרה כי תוספת התקנים שהחטיבה ביקשה כבר ב-2017 נועדה לניהול נכסי הקרן לאזרחי ישראל ולא עבור פעילות החטיבה.

מנהל החטיבה הסביר כי ב-2017 הוא עדיין לא נזקק לתקנים הנוספים עבור מנהלי התיקים. הוא שב והדגיש כי עלותם של תקנים אלה נמוכה בהרבה מהעלות האלטרנטיבית שתשולם למנהלי תיקים חיצוניים.

נגידת הבנק אמרה כי לנוכח הגידול הניכר ביתרות מטבע החוץ בשנים האחרונות החליטה הוועדה המוניטרית להיכנס להשקעה בשווקים חדשים ובנכסים חדשים, והדבר היה כרוך בתוספת משמעותית לעבודתה של חטיבת השווקים, אשר לוותה בגידול צנוע מאוד במספר התקנים של החטיבה.

מזכירת הוועדה המוניטרית והמועצה המינהלית שאלה אם הנתון שהוצג למועצה שעל פיו החטיבה זקוקה לתוספת של 2 תקנים, הוא נכון, ומנהלת האגף הפיננסי השיבה בחיוב.

חבר מועצה ציין כי על פי תחזית הביצוע יעמוד השנה שיעור ניצול התקציב של החטיבה על 85% בלבד, בעוד שהחטיבה מבקשת להגדיל את התקציב בשנת 2019 בכ-10 מיליוני ש"ח לעומת הביצוע ב-2018.

עובדת היחידה לתכנון וכלכלה ציינה כי למעלה מ-4 מיליוני ש"ח מסך הגידול, נובע מתפעול הקרן לאזרחי ישראל ב-2019. 2 מיליוני ש"ח נוספים מוסברים על ידי הגידול בהוצאות הנציגות בניו יורק לרגל סגירתה. גורם נוסף המשפיע על תקציב החטיבה הוא שערי החליפין של השקל כלפי הדולר והאירון, לנוכח העובדה שהחטיבה צורכת שירותים בעיקר מספקים בחוץ לארץ, למשל בלומברג ורויטרס. לכך יש להוסיף את הגידול, בהיקף של כמיליון ש"ח, בעלויות העבודה הישירות (שכר), הנובע מזחילת השכר שמקורה, למשל, בקידום בדרגות.

נגידת הבנק הבהירה כי זחילת השכר אינה מאפיינת רק את חטיבת השווקים, והיא בהתאם להסכמי השכר הקיימים בבנק.

חבר מועצה שאל מהו היקף התקציב המוצע של הבנק לשנת 2019.

עובדת היחידה לתכנון וכלכלה השיבה כי הוא עומד על 1.241 מיליארד ש"ח, בהשוואה ל-1.298 ב-2018. היא הוסיפה כי סכום זה כולל את תקציב ההשקעות, אך אינו מביא בחשבון את התוספת שתידרש בעקבות הסכם השכר שצפוי להיחתם בבנק.

חבר מועצה אחר שאל מה צפוי ב-2019 בהיבט של הקרן לאזרחי ישראל.

מנהלת האגף הפיננסי השיבה שההיערכות בבנק לקראת הקמת הקרן החלה לפני כשנתיים. את ההיערכות מובילה המשנה לנגידה העומדת בראש ועדת היגוי עליונה. מנהלת האגף משמשת גם כמנהלת המינהלת. בוועדת ההיגוי ובמינהלת ישנם נציגים של החטיבות הרלוונטיות, שהמרכזיות בהן הן חטיבת השווקים, החטיבה לטכנולוגיית המידע, המחלקה המשפטית ומחלקת חות"ם. הקרן צפויה להתחיל לפעול בשנת 2020, כאשר התזרים המצטבר ממס רווחי היתר מהפקת הגז הטבעי יגיע לסכום של מיליארד שקל. עם זאת, שלושת המוסדות שאמורים לקום מכוח חוק קרן לאזרחי ישראל, התשע"ד – 2014 טרם הוקמו: (1) המועצה⁷ – אשר תמנה 7 חברים: שר האוצר אשר יעמוד בראשה, עובד משרד רה"מ, עובד משרד האוצר, עובד בנק ישראל, ו-3 נציגי ציבור. (2) ועדת ההשקעות⁸ – אשר תמנה 5 חברים: יושב ראש שיהיה אחד מנציגי הציבור במועצה, עובד משרד האוצר, עובד בנק ישראל, ושני נציגי ציבור. (3) מחלקת הניהול בבנק ישראל – מחלקה חדשה שתוקם ואשר תפקידה יהיה לנהל את נכסי הקרן, בהתאם לעקרונות מדיניות ההשקעה שתתווה המועצה ולמדיניות ההשקעה שתתווה ועדת ההשקעות. מנהל המחלקה ועובדיה יהיו מקרב עובדי בנק ישראל. מחלקה זו תשתמש בתשתיות המחשוב של חטיבת השווקים, ותקבל ממנה שירותים שונים כגון שירותי משרד קדמי ומשרד אחורי. היא תקבל גם שירותים מהמחלקה המשפטית וממחלקת חות"ם. עם זאת המחלקה תוגדר כגוף נפרד לעניין הדוחות הכספיים, הניהול העסקי וניהול הסיכונים. מנהלת האגף ציינה כי הדוחות הכספיים של הקרן יערכו על פי תקן

⁷ תפקידי המועצה מפורטים בסעיף 9 לחוק קרן לאזרחי ישראל, התשע"ד – 2014.

⁸ תפקידי ועדת ההשקעות מפורטים בסעיף 20 לחוק קרן לאזרחי ישראל, התשע"ד – 2014.

חשבונאי שונה מזה של בנק ישראל. לשם כך נבנה בימים אלה מודול חשבונאי ב-SAP שייתן מענה לניהול החשבונאי של ספרי הקרן, על פי הפתרון שנבחר. בשנת 2019 צפוי הבנק לחתום על הסכמים עם משרד האוצר לעניין פתיחתם של 3 חשבונות: (1) חשבון לניהול כספי הקרן (2) חשבון לניהול תקציב הקרן (3) חשבון שאליו יועבר סכום ההקצאה השנתית⁹.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה ציינה כי התקציב עבור הפעלת הקרן ינוהל בנפרד וצריך יהיה לתמחר עלויות שונות, למשל את עלות המשאבים שיספק הבנק, אשר אותם תיארה מנהלת האגף הפיננסי. לדבריה, ייתכן שהמועצה תצטרך לאשר תקציבים עבור שירותים שתספק מחלקת הניהול לגורמים חיצוניים (מוסדות הקרן).

המשנה לנגידה הסבירה שבחוק נקבע כי פעילות מחלקת הניהול תמומן מתקציב בנק ישראל. לדבריה בנק ישראל מקיים מו"מ עם משרד האוצר במטרה להגיע למזכר הבנות אשר יסדיר את עניין ההוצאות להפעלת הקרן.

נגידת הבנק העירה כי אופן מימון ההוצאות להפעלת הקרן נקבע בחקיקה. היא שבה והתייחסה לגידול המבוקש לתקציב החטיבה בשנת 2019 של כ-10 מיליוני ש"ח לעומת הביצוע ב-2018, והסבירה כי 2.5 מיליוני ש"ח מהגידול מוסברים על ידי הסכמי העבודה בבנק. למעלה מ-4 מיליון נוספים מוסברים מתפעול הקרן לאזרחי ישראל. 2 מיליון נוספים מיועדים להוצאות הכרוכות בסגירת הנציגות בניו יורק – הוצאה לטווח הקצר שתביא לחיסכון גדול מאוד בטווח הארוך. כמיליון שקלים נוספים הם סיכום של סכומים מסעיפי הוצאה שונים. מכול אלה משתמע כי הגידול נובע ברובו מהוצאות מיוחדות וחד-פעמיות.

חבר מועצה אמר שהיחידה לתכנון וכלכלה צריכה להציג, בדיונים לאישור התקציב, את השינויים העיקריים שחלו בין התקציב של השנה הנוכחית לבין התקציב המוצע עבור השנה הבאה ולהסביר אותם, כפי שהנגידה הסבירה את השינויים שחלו בתקציב חטיבת השווקים.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה טענה כי המסמכים שהוגשו למועצה לקראת הדיונים על התקציב לשנת 2019 מכילים מידע מפורט, בהתאם לבקשת המועצה, על אודות השינויים שחלו בתקציב המוצע לעומת תקציב השנה הנוכחית, וההסברים להם, וכן מידע על ההתפתחויות שחלו בתקציב ב-5 השנים האחרונות. אלא שסדר הדיונים מנע ממנה להציג את המידע באופן מסודר, כפי שתכננה לעשות.

חבר המועצה הקודם הבהיר כי חשוב למועצה לבחון את המגמות שחלו בתקציב לאורך השנים כדי לוודא שהוא לא מתבדר וגדל שלא לצורך, הואיל ומדובר בכספי ציבור.

עובדת היחידה לתכנון וכלכלה ציינה כי היחידה מגישה בכול שנה מסמך המתאר את תהליך התכנון של התקציב, הכולל דיאגרמות והסברים לשינויים שחלו בתקציבי החטיבות לאורך השנים.

חבר מועצה שיבח את עבודתה היסודית של היחידה.

⁹ כמפורט בסעיף 38 לחוק קרן לאזרחי ישראל, התשע"ד – 2014.

ד. החטיבה למידע וסטטיסטיקה

מנהל החטיבה למידע וסטטיסטיקה ציין כי החטיבה אוספת מידע כלכלי על המשק מפרטים ומגופים עסקיים, ובהם הבנקים, מעבדת אותו ומפיקה תוצרים עבור לקוחותיה הכוללים, בין השאר, את הוועדה המוניתרית, חטיבות המחקר והשווקים, וגופים בין-לאומיים כמו קרן המטבע הבין-לאומית וה-OECD. החטיבה מחויבת להפיק תוצרים במועדים מוגדרים, למשל פרסומים תקופתיים. החטיבה מספקת ללשכה המרכזית לסטטיסטיקה נתונים על החשבון הפיננסי של המשק, המתפרסמים כחלק מהסטטיסטיקה הרשמית. החטיבה מתמחה במתודולוגיה סטטיסטית ובהנגשת המידע הסטטיסטי, ושואפת להיות מרכז ידע של תחקור, עיבוד והנגשה של מידע פרטני. אחד האתגרים המרכזיים הניצבים בפני החטיבה הוא להתמודד עם הגידול הניכר במאגרי הנתונים (אשר חלקם מוגדרים כמאגרי big data) ועם המידע הפרטני שהם מכילים. מנהל החטיבה ציין כי תוכנית העבודה של החטיבה לשנת 2019 כוללת, בין השאר, הרחבת הדיווחים על אחזקות ניירות ערך ישראלים בידי ישראלים.

חבר מועצה שאל אם החטיבה מקבלת נתונים על אחזקות ניירות ערך בידי ישראלים באמצעות בנקים בחוץ לארץ.

עובד החטיבה למידע וסטטיסטיקה השיב כי אם ה-custodian נמצא בחוץ לארץ החטיבה אינה מקבלת את המידע האמור, אבל היא מקבלת דיווחים שעשויים להשלים את המידע החסר.

מנהל החטיבה המשיך בסקירתו, וציין כי תוכנית העבודה של החטיבה לשנת 2019 כוללת גם הקמת מאגר נתוני אשראי לשימושי בנק ישראל. הוא הסביר כי המאגר יכיל נתונים פרטניים אך מותממים (ללא זיהוי הלקוח) וכן נתונים אגרגטיביים, אשר ישמשו למחקר על האשראי למשקי הבית. יעדים נוספים שנקבעו בתוכנית העבודה הם: ליצור תשתית של ידע – עובדתי ומחקרי – בנושאים של מדיניות מוניטרית ויציבות פיננסית אשר יוכלו לסייע לקבלת החלטות מדיניות מושכלות, ולהרחיב את הסטטיסטיקה הפיננסית, למשל על מגזר משקי הבית. החטיבה גם תספק נתונים לחטיבת המחקר שיסייעו לחקור את תרומת המערכת לשיתוף בנתוני אשראי להשגת מטרות החוק. על הנגיד לדווח על תרומה זו לוועדת הכלכלה של הכנסת, אחת לשנה. הדיווח הראשון צפוי להיות באפריל 2020, ותוכניות העבודה של החטיבה מכוונות למועד זה.

חבר מועצה שאל אילו משאבים, במונחי כוח אדם ותקציב, השקיעה החטיבה השנה בפרויקט להקמת מאגר נתוני אשראי לשימושי בנק ישראל, ואיזו תוספת משאבים יידרשו לה בשנה הבאה.

מנהל החטיבה השיב כי את הפרויקט ביצעה החטיבה עד כה באמצעות כוח האדם הקיים בה.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית העירה כי בדיווח שנמסר למועצה הנהלת הבנק ביקשה להוסיף לחטיבה 2.6 תקנים ב-2019.

חבר המועצה הקודם שאל מדוע כל התשומות הקשורות למערכת השיתוף בנתוני אשראי אינן מוצגות כחלק מתקציב המערכת, שהרי הפרויקט להקמת מאגר נתוני אשראי לשימושי בנק ישראל אינו חלק משגרת העבודה של החטיבה.

מנהל החטיבה הזכיר כי המועצה אישרה את הפרויקט ואת התקציב הדרוש לו ב-28 ביוני, כפרויקט נפרד ממאגר נתוני האשראי.

חבר מועצה אחר העיר כי כול הגידול בהצעת התקציב של החטיבה ל-2019 לעומת התקציב המקורי ב-2018, בסך של 5 מיליוני ש"ח, הוא בתקציב ההשקעות.

מנהל החטיבה הסביר כי התוספת דרושה עבור שני פרויקטים: הקמת מאגר נתוני אשראי לשימושי בנק ישראל, ובניית פלטפורמה לניהול מאגר סדרות.

מנהל היחידה לתכנון וכלכלה ציינה כי עבור הקמת מאגר נתוני אשראי לשימושי בנק ישראל תוקצב ב-2019 סכום של 2.9 מיליון ש"ח ועוד 2.6 מיליון תוקצבו בהרשאות להתחייב ב-2020. עבור הפרויקט לבניית פלטפורמה לניהול מאגר סדרות תוקצב ב-2019 סכום של 3.6 מיליון ש"ח, לעומת 1.3 מיליון שתוקצבו עבורו ב-2018, והפרויקט כולל גם הרשאות להתחייב.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית הזכירה כי התקציב להקמת מאגר נתוני אשראי לשימושי בנק ישראל אושר על ידי המועצה, כמו גם התקציב עבור עלות התפעול השוטף של המאגר שיוקם.

חבר מועצה העיר כי הפרויקט לבניית פלטפורמה לניהול מאגר סדרות תוקצב גם בשנים עברו, ושאל מדוע תחילת הביצוע של הפרויקט נדחתה עד 2019.

מנהל החטיבה הסביר כי עד כה עסקה החטיבה ביחד עם החטיבה לטכנולוגיה המידע באפיון הדרישות מהפרויקט, ובניתוח הארכיטקטורה של הפתרון אשר משולב עם מערכות אחרות בבנק. הוא הוסיף כי הפתרון כולל, בנוסף למאגר סדרות, גם כלים לעיבוד סדרות, ניהול Metadata, ממשק סדרות והנגשה של המידע ב-BI. בדיקות מקדימות שנערכו וחיפוש אחר מענים לדרישות העסקיות – אשר כללו גם ביירוים על פתרונות שיושמו בבנקים מרכזיים בעולם – התברר כי אין מערכת אחת שיכולה לספק את כל הפונקציות הללו, ולכן הפרויקט חולק למספר חלקים. על תוכנית העבודה והגאנט של הפרויקט כולו אחראי מנהל פרויקט אחד, וגם הוקמה מינהלת יעודית לפרויקט. הוא אמר כי יש חלקים בפרויקט שמתקדמים מהר יותר לעומת חלקים אחרים. לדוגמה, בתוך מספר שבועות יחל לפעול הספק שנמצא – באמצעות ה-RFI (Request For Information) שהבנק פרסם – כיחיד שמסוגל לספק מענה מתאים לפתרון הדרוש לבנק בעניין ה-Meta Data. מנהל החטיבה הסביר כי בפתרון זה ייושם תקן SDMX אשר יאפשר לקדם את הדיווחים של הבנק אל עבר סטנדרט הדיווח העולמי. לעומת זאת, הכנת ה-RFP (Request For Proposal - מכרז) למערכת לעיבוד סדרות, לוקחת זמן רב היות ומדובר במכרז מורכב.

חבר מועצה אמר כי ההשקעה הרבה בתכנון עשויה למנוע בעיות בהמשך ביצוע הפרויקט.

חבר מועצה אחר שאל את מנהל החטיבה מה היה עושה אילו נאלץ להפחית 1.7 מיליון ש"ח מהצעת התקציב עבור החטיבה העומדת על 27.7 מיליוני ש"ח.

מנהל החטיבה השיב כי ההפחתה תהיה מתוך תקציב ההשקעות והדבר ישפיע על קצב התקדמות הפרויקטים המתוכננים. אפשר, למשל, לשקול להקטין על היקף שירותי הייעוץ בפרויקט לבניית פלטפורמה לניהול מאגר סדרות. מנהל החטיבה הבהיר כי התקציב השוטף של החטיבה הוא הדוק, לאחר שהחטיבה כבר הסכימה להפחית ממנו סכום מסוים לבקשת המנכ"ל, ולכן אי אפשר להפחית ממנו עוד.

חבר מועצה טען כי בתקציב השוטף של החטיבה לא חל שינוי לעומת 2018, ולכן החטיבה כנראה הסכימה למעשה לוותר על תוספת שביקשה.

מנהל החטיבה ציין כי חל גידול מסוים רק בסעיף ההוצאות על מאגרי מידע. שני גורמים תרמו לגידול: (1) הצורך לאסוף נתונים נוספים – בהתאם להחלטה שהתקבלה בבנק – של נתונים תוך יומיים מהבורסה לניירות ערך. (2) הוצאה שנגרעה מתקציב חטיבת המחקר והתווספה לתקציב החטיבה למידע וסטטיסטיקה, משמע שינוי רישומי בלבד.

חבר מועצה טען כי אם לקוח של החטיבה, למשל גורם אחר בבנק, יצטרך לשלם עבור מידע (עלות שהחטיבה למידע וסטטיסטיקה נושאת בה כיום), הוא ישקול היטב אם להגיש את הבקשה לקבלת המידע. ובכל מקרה העלות לא תושת על החטיבה למידע וסטטיסטיקה.

מנהל החטיבה אמר כי כול פנייה לקבלת מידע נבחנת עם הלקוחות כדי לוודא את נחיצותה, הואיל ואיסוף הנתונים, טעינתם למערכות הבנק, בדיקתם וטיובם כרוכים תמיד במשאבים שהחטיבה צריכה להשקיע.

נגידת הבנק אמרה כי נתונים הם תשומה בסיסית עבור כול מחקר. אם מחקר מסוים כלול בתוכנית העבודה הרי שנחיצותו נבחנה ונמצאה מוצדקת. הנגידה ציינה כי לפני כ-10 שנים נערך שינוי ארגוני שבמסגרתו הוקמה החטיבה למידע וסטטיסטיקה. לפני כן לכול גוף רלוונטי הייתה יחידה סטטיסטית שלו, והמשתמשים במידע אף החזיקו במאגרים "פרטיים". אמנם, למשתמשים במידע נוח מאוד כאשר הוא נמצא ברשותם והם אינם נדרשים להתחרות על משאבים עם גורמים אחרים. אבל נוצרו חוסר יעילות, כפילויות, וחוסר התאמה בין הנתונים שמקורם בגופים שונים. נגידת הבנק הדגישה כי אי אפשר לאשר מחקרים במסגרת תוכנית עבודה, מבלי לאשר במקביל ובהתאמה את התשומות הסטטיסטיות הדרושות עבורם. הואיל ומוטל על מי שיוצר את המוצר הסופי לדאוג לתשומות הדרושות לו, הרי שהחוקר צריך לדאוג כי תוכנית העבודה של החטיבה למידע וסטטיסטיקה תכלול את התשומות המתאימות עבור נתונים למחקרו.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה הסבירה כי תקציב עבור פרויקט מצוי בתקציב של הגוף יוזם הפרויקט. לדוגמה, אם חטיבת השווקים יוזמת פרויקט שהוא טכנולוגי במהותו ומשותף לה ולחטיבה לטכנולוגית המידע, אזי תקציב הפרויקט יהיה חלק מתקציב חטיבת השווקים ולא מתקציב החטיבה לטכנולוגית המידע. לכן, התקציבים עבור מאגרי מידע המשמשים רק את חטיבת המחקר מצויים בתקציב של חטיבה זו, בעוד שתקציבים עבור מאגרי מידע שבאחריותה של החטיבה למידע וסטטיסטיקה יימצאו בתקציב של חטיבה זו. זאת ועוד, התקציב להרחבת מאגר נתונים המצוי באחריותה של החטיבה למידע וסטטיסטיקה

יהיה חלק מתקציבה, אפילו אם היוזמה והבקשה לכך הגיעה מגוף אחר בבנק. מנהלת היחידה ציינה כי התקציב עבור מאגרי מידע גבוה בחטיבת המחקר מזה שבחטיבה למידע וסטטיסטיקה.

חבר המועצה הקודם שב וטען כי אפשר יהיה לחסוך בבנק בהוצאות עבור מאגרי מידע, אם הגוף שזקוק למידע מסוים הוא שיישא בעלויות.

המשנה לנגידת הבנק ציינה כי הנגידה בעצמה בוחנת לעיתים בקשות לנתונים, אפילו מצד גורמים חיצוניים, כדי לוודא את נחיצותן.

נגידת הבנק הסבירה כי לנוכח מגבלת התקציב עבור נתונים צריך לערוך סדר עדיפות. מאחר והנתונים הם תשומה נדרשת בכל מחקר, הרי שאישור מחקר משמעותו שיש לאפשר לחוקר לקבל את הנתונים. לכן אישור מחקרים צריך להביא בחשבון את מגבלת התקציב.

מנהל החטיבה למידע וסטטיסטיקה אמר שהחטיבה מנסה כל העת להתייעל, משמע ליטול על עצמה משימות נוספות מבלי לגייס משאבים נוספים. הוא ציין כמה דוגמאות למשימות כאלה.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית ציינה כי החטיבה ביקשה תוספת כוח אדם לשנת 2019.

מנהל החטיבה הסביר כי לחטיבה דרוש תקן נוסף של כלכלן לנוכח פעילות חדשה של הקמת פונקציה להנגשה של נתונים על סקטור הבנקאות, הן בתוך בנק ישראל והן לכלל הציבור. עוד תקן של כלכלן דרוש לצורך הקמת מערכת דיווח על ניירות ערך ישראליים המוחזקים בידי ישראלים – תוספת התקן הזה נדחתה באישור המועצה מ-2018 ל-2019.

נגידת הבנק הדגישה כי הבנק חזר ווידא את הצורך בפעילות שנדחתה, למרות שהיא אושרה, הואיל והדיווח מטיל נטל גם על המדווחים.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית ציינה כי המועצה המינהלית אישרה, בדיונים לאישור התקציב לשנת 2018, לחטיבה למידע וסטטיסטיקה תוספת של תקן אחד עבור שנת 2018, ונקבע כי הבקשות ל-2019 יידונו בנפרד.

מנהל החטיבה אמר כי בימים אלה נערך הליך לגיוס עובד אשר יאייש את התקן הנוסף שאושר.

נגידת הבנק הזכירה כי הנהלת הבנק החליטה בתחילת 2018 לפרוס את תוספת התקנים שהבנק מבקש על פני שנתיים.

ו. מחלקת המטבע (כולל הדפסת כסף ומטבעות זיכרון)

חבר מועצה ביקש ממנהל מחלקת המטבע לסקור את היעדים העיקריים לשנת 2019 ולהסביר את הגידול בתקציב ההוצאות בהצעת התקציב לשנת 2019 בהשוואה לתקציב לשנת 2018.

חבר מועצה אחר ביקש ממנהל המחלקה להעריך את עמידת המחלקה ביעדים העיקריים שנקבעו לשנת 2018.

מנהל מחלקת המטבע ציין כי המחלקה עסקה רבות, במהלך 2018, בהחלפת השטרות בערכים של 20 ו-100 ש"ח מהסדרה החדשה, ובכך הושלמה השקת הסדרה. הוא ציין כי השקת הסדרה החדשה נחלה הצלחה, וכי עד כה הוחלפו מרבית השטרות הישנים במחזור בשטרות החדשים, בהתאם לתכנון. מנהל המחלקה ציין כי בשנה החולפת הוחלט בבנק שלא לקדם פרויקט, עליו המליצה המחלקה, להנפקת מטבע חדש. ההחלטה תאפשר למחלקה להסיט משאבים ולהתמקד בפיתוח התשתיות בתחום המטבע במספר היבטים: (1) פיתוח התשתיות הפיזיות – תכנון לקראת בניית כספת מודרנית ואוטומטית במרכז הטכנולוגיה והחירום, ותכנון שיפוץ האתר השמור והתאמתו לתהליכי עבודה מתקדמים ולדרישות בטיחות נוספות. בניית מתקנים לאחסון וניהול מזומנים (כולל מכונות לספירתם ומיונם) אשר ייתנו מענה לצרכים החזויים במהלך 10 – 15 השנים הקרובות. מנהל המחלקה הדגיש כי מבחינה כלכלית וציבורית לא יהיה זה נכון להשקיע משאבים עצומים בפרויקטים גרנדיוזיים בתחום של אחסון וניהול מזומנים, שאמורים לתת מענה לטווח של עשרות שנים קדימה, כפי שעשו מדינות מסוימות. זאת בעיקר לנוכח אי הוודאות האופפת את התחזיות לגבי היקף השימוש במזומן בטווח הארוך. מנהל המחלקה ציין כי תחזיות לטווח ארוך הנשענות על קצב הגידול בעבר עלולה להתגלות כשגויות מאוד. (2) פיתוח תשתית המידע והידע של המחלקה – אשר יש לו קשר הדוק לפיתוח התשתיות הפיזיות. לדוגמה, הקמת מערכת לקריאת מספרים סידוריים של שטרות אשר תאפשר לעקוב אחר השימוש בשטרות. המידע על השימוש בשטרות מתבסס גם על סקרים שהמחלקה עורכת, על דיווחים שמתקבלים מהמערכת הבנקאית, ועל המידע הנצבר מהמערכת לניהול מזויפים. המידע העומד כיום לרשות המחלקה הוא מגוון ורחב מאוד, ועשוי לסייע לה לייצר תחזיות טובות יותר לגבי המגמות הצפויות בתחום המזומנים ועל הרגלי השימוש במזומן, וגם לטפל באופן ממוקד ויעיל הרבה יותר בנושא הזיופים. בשנה הקרובה מתכוונת המחלקה להמשיך לפתח ולהרחיב את תשתיות הידע לא רק בהיבט של הנתונים, אלא גם את היכולות לנתח אותם ולהפיק מהם תובנות שיסייעו לקבלת החלטות. לתהליך זה שותפים בנקים מרכזיים אחרים שגם הם עוברים תהליכים דומים. מנהל המחלקה ציין כי בחודש יולי התקיים בישראל כנס מקצועי בהשתתפות נציגים מ-12 בנקים מרכזיים, כולל מתחום טכנולוגית המידע. לדבריו, מחלקת המטבע בבנק ישראל נתפסת כמי שעומדת בחזית הבנקים המרכזיים בתחום ה-BI וה-Data Analytics. כלים אלה מאפשרים למחלקה לנתח טוב יותר את המזומנים. לדוגמה, להעריך את אורך החיים האופטימלי של השטרות שבמחזור, כך שגריעתם מהמחזור תהיה לא מוקדם ולא מאוחר מדי, וגם להעריך את איכות החומרים שמהם הם עשויים. כלים אלה עשויים גם לסייע בניית תרחישים של מגמות בביקוש למזומן או לספק תשובה לשאלה בנוגע לעודפי מזומנים ברשות הפלסטינית. (4) פיתוח התשתית של שיתופי פעולה עם גורמים בעולם וגם עם גורמי האכיפה בישראל – המשטרה והפרקליטות. מנהל המחלקה ציין, לדוגמה, את פסק הדין התקדימי על תביעה נגד גרר שהבנק הגיש כנגד זייפנים שהורשעו בהליך פלילי, אשר על פיו בנק ישראל זכאי לפיצוי כספי בגין הפרת זכויות יוצרים. לפסק הדין יש משמעות של הרתעה.

היועצת המשפטית ציינה כי הפרקליטות הייתה זו שיזמה את ההליך של תביעה כנגד זייפנים בגין הפרת יוצרים, בעקבות הרשעתם בפלילים, ואנו הצטרפנו ותמכנו בכך.

בהתייחסו להצעת התקציב של המחלקה לשנת 2019 אמר מנהל המחלקה כי היא כוללת, בין השאר, תקציב של מיליון ש"ח עבור הסברה – באמצעות טלפונים ניידים והאינטרנט – על סימני הביטחון

שמופיעים על גבי השטרות החדשים. לדבריו, את ההסברה יובילו גורמים מקצועיים כמו הלפ"מ (לשכת הפרסום הממשלתית) ויועצי תקשורת, והיא תתמקד בקהלי יעד מוגדרים כדי לחסוך בעלויות. ההסברה חשובה לנוכח המשאבים הרבים שהושקעו בסימני הביטחון. מנהל המחלקה ציין כי סכום נוסף של כמעט מיליון ש"ח מיועד לשירותי ייעוץ בתחומים שונים ובהם: בטיחות, היערכות לחירום ושיפוץ האתר השמור.

חבר מועצה טען כי תוספת התקציב שהמחלקה מבקשת אינה עולה בקנה אחד עם שאיפתה של המועצה דווקא לקצץ בתקציב הבנק. הוא הוסיף כי חלק מהתקציב שאותו מבקשת המחלקה ל-2019 קשור למרכז הטכנולוגיה והחירום. לדעתו, בהצגת התקציב על ידי היחידה לתכנון וכלכלה יש להציג גם את סך כול התקציבים של החטיבות בבנק הקשורים למרכז, ואת התפקידים והמטלות שבגינם התקציבים נדרשים.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה ציינה כי במסמך סיכום התכנון יש נתונים המציגים את התמונה הכוללת של תקציב מרכז הטכנולוגיה והחירום. נתונים אלה כוללים את התקציב לבניית המרכז ואת התקציב עבור כול אחד מהפרויקטים הנלווים – אלה של החטיבה לטכנולוגית המידע, של מחלקת המטבע, של לשכת המנכ"ל וכיו"ב.

חבר המועצה הקודם שאל את מנהל המחלקה כיצד היה מתמודד עם הפחתה של 5% מתקציב המחלקה.

מנהל המחלקה השיב כי לאחר תקופה של שלוש שנים אשר בה תקציב המחלקה גדל מאוד עקב ההוצאות על הדפסת סדרת השטרות החדשה, הוא צפוי לרדת לרמתו בשנים שקדמו לתקופה זו. הוא הוסיף כי לדעתו אין לקצץ בהשקעות המתוכננות בתשתיות הידע והמידע של המחלקה. ברמה העקרונית ניתן, לדוגמה, להחליט על השבתת חלקית של פעילות או שירותים שהמחלקה מספקת, אשר תגרור פגיעה ברמת השירות לתאגידים הבנקאיים ולציבור, או להקטין את היקף ההסברה לציבור, או לשקול להפחית בהנפקה של מטבעות זיכרון. מנהל המחלקה הדגיש כי הוא מתנגד לכול אלה הואיל וההוצאות עלולות להיות פגיעה בציבור, בפעילות המחלקה ובמוניטין של הבנק.

חבר מועצה שאל מה יהיו השלכות ההתפשרות על רמת השרות.

מנהל המחלקה הסביר כי הבנקים אינם יכולים להפקיד בבנק ישראל מזומנים בהיקף העולה על כושר הספירה והמיון, והמשמעות עשויה להיות קשיים באספקת מזומנים לציבור ואולי אף פגיעה באיתור מזויפים במחזור. מנהל המחלקה ציין כי התקציב להפעלת אתרי החירום של המטבע הוא קשיח למדי ולכן לא ניתן לקצץ בו.

נגידת הבנק אמרה כי היא מסכימה לעמדה שהציג מנהל המחלקה, והוסיפה כי אמנם כל הבנקים המרכזיים מנפיקים מטבעות זיכרון, אבל ספק אם פעילות זו הייתה מוגדרת בין תפקידי הבנק ישראל אילו אלה היו מנוסחים כיום.

מנהל המחלקה הדגיש כי לדעתו הפעילות הכרוכה בניהול הידע (למשל Data Analytics) תורמת למוניטין של בנק ישראל לא פחות, ואולי אף יותר, מהפעילות של הנפקת מטבעות הזיכרון. לכן הוא מציע

שלא לנקוט בצעדים שעלולים לפגוע בפעילות הקשורה לניהול הידע, ובוודאי שלא בהיערכות המחלקה לשעת חירום.

חבר מועצה אמר כי לדעתו אסור לפגוע בפעילות של הנפקת מטבעות זיכרון הואיל וזו פעילות הקשורה לערכים ולתרבות, והיא חשובה גם למוניטין של הבנק.

חבר מועצה אחר הסכים עם קודמו וציין כי גם העלויות עבור פעילות זו הן נמוכות יחסית. הוא הוסיף כי עיקר הגידול בתקציב המחלקה מיועד, רובו ככולו, עבור ההסברה לציבור שקשה למדוד את תוצאותיה.

חבר מועצה העיר כי המכשירים למשיכת מזומנים אינם מספקים שטרות בערך של 20 ש"ח. לדבריו, גם מהציבור נשמעה ביקורת על כך.

מנהל האגף לניהול מזומנים במחלקת המטבע ציין כי לאחרונה הורה בנק ישראל לבנקים כי לפחות 15% מהשטרות במכשירים יהיו בערך של 20 ש"ח, וכי במשיכת מזומנים עד 1,000 ש"ח השטרות יסופקו בערך זה. כמו כן, הקופאים בבנקים המסחריים הונחו כי ברירת המחדל היא לספק לציבור שטרות בערך זה. לדוגמה, אם לקוח מושך 60 ש"ח מהפקיד בבנק הוא יקבל 3 שטרות בני 20 ש"ח ולא שטר בן 50 ש"ח ומטבע בן 10 ש"ח.

בתשובה לשאלת חבר מועצה אישר מנהל המחלקה כי שיעור האובדן של מטבעות בערך של שקל אחד הוא גבוה יחסית, ובתשובה לשאלת חבר מועצה אחר הוא הסביר כי אמנם עלות הנפקת המטבע בערך של 10 אגורות היא גבוהה יחסית, אך המטבע נחוצה הואיל והוא משמש בעיקר למתן עודף, למשל בתחבורה הציבורית.

ז. מחלקת החשבות ומערכות תשלומים וסליקה (חות"מ)

חבר מועצה ביקש ממנהלת האגף למערכות תשלומים וסליקה וממנהלת אגף החשבות לסקור את תפקידי האגפים את הפעילות העיקרית שנעשתה ב-2018 ואת היעדים העיקריים ל-2019.

מנהלת האגף למערכות תשלומים וסליקה ציינה כי הנושאים העיקריים שבהם עסק האגף בשנתיים האחרונות היו, בין השאר: ניהול מסלוקת זה"ב (זיכויים והעברות בזמן אמת) וניהול מסלוקת הצ'קים; היערכות להערכה עצמית לפי עקרונות ה-10PFMI; המשכיות עסקית – כולל: הקמת אתר גיבוי ל-11CLS, שיפור ההגנה מפני איומים קיברנטיים, עבודה ב-DR (Disaster Recovery) וגיבוי לרישום ידני; בחינה של הקמת תשתית ל-Faster Payment שבמסגרתה פרסם הבנק קול קורא, וכעת מסתמן כי את התשתית יקים בשנה הבאה גוף ישראלי והאגף ילווה את ההקמה; ב-2018 הסתיים הטיפול בנושא הסליקה האלקטרונית של צ'קים, וב-2019 תושלם, ביחד עם מערכת הבנקאות, העברתם של שוברי הגבייה לסליקה האלקטרונית; נערכה בחינה של הצורך בייזום (כתיבת) הוראת חיוב דיגיטאלית אשר תחליף את הצורך בכתיבת צ'ק מנייר, וב-2019 יחל הטיפול בהיבט המשפטי של הנושא וכן בחינה

¹⁰ Principles for Financial Market Infrastructures – תקנים בין-לאומיים לתשתיות בשווקים הפיננסיים.

¹¹ Continuous Linked Settlement – מערכת שהוקמה על ידי הבנקים הגדולים בעולם כדי לצמצם את סיכון הסליקה במטבע חוץ, הפועלת כמסלוקה בין-לאומית לעסקאות המרה בין מטבעות חוץ.

של המשמעויות מול המערכת הבנקאית; בעקבות חקיקת החוק לצמצום השימוש במזומן, התשע"ח-2018, החל הטיפול בנושא הסבות הצ'קים, במסגרת ועדת מסלקת הבנקים. מנהלת האגף הסבירה כי ניתן להסב צ'ק סחיר כמעט ללא הגבלה, כך שהמשלם באמצעותו נותר אנונימי כאילו שילם במזומן, והדבר תורם להתפתחות "כלכלה שחורה". בנק ישראל והמערכת הבנקאית נערכים להשלמת ההטמעה של החוק בכל הקשור בהסבות צ'קים עד יולי 2019; קשרי הסליקה מול הרשות הפלסטינית מקבלים תפנית משמעותית לאור החלטת הממשלה על הקמת חברה ממשלתית אשר תחליף את הבנקים הקורספונדנטים המייצגים היום את הבנקים הפלסטינים במסלקות הקיימות ונושא זה יעסיק את האגף בשנתיים הקרובות. אגף ממערכות תשלומים וסליקה נערך לתכנון ויישום של מודל השתתפות חדש במערכות התשלומים; כתיבת חוק הסדרת שירותי תשלום, בדומה לדירקטיבה האירופית (PSD2 - Payment Service Directive) – בנק ישראל הוביל את הצוות לכתב את טיוטת החוק והוא עבר לטיפולו של משרד האוצר לקראת חקיקה; האגף גם מוביל מספר ועדות, הן ועדות משתתפים במערכות שבנק ישראל מפעיל (ועדת זה"ב, וועדת מסלקת הבנקים) והן ועדות רגולטוריות (ועדת כרטיסי חיוב, ועדת ATM) מטרת הוועדות הרגולטוריות היא לפתוח את השוק הפיננסי לתחרות כחלק מיישום ההמלצות של הוועדה להגברת התחרותיות בשירותים בנקאיים ופיננסיים נפוצים (ועדת שטרומ). כמו כן יחידת הפיקוח על מערכות התשלומים ביצעה הערכה למערכות מס"ב 12 וזה"ב על פי עקרונות בין-לאומיים חדשים אשר יאפשרו גישה למערכות התשלומים גם לגופים שאינם בנקים. מנהלת האגף ציינה כי בשנת 2019 ימשיך האגף לנהל את המסלקות, לשפר את ההיערכות כנגד איומים קיברנטיים, יבחן הקמת ממשק לגיבוי מקומי של מערכת ה-S.W.I.F.T, ויבחן אפשרויות לשינויים תשתיתיים במערכת זה"ב שהוקמה לפני 11 שנים, למרות שלעת עתה אין למחלקת חות"ם תקציב לעריכת שינויים כאלה. האגף ימשיך להעמיק את הפיקוח על מערכות התשלומים המבוקרות לפתוח אותן לתחרות ולשפר את יעילותן. עוד בשנים 2019-2020 ישתתף האגף ביישום הניידות בין בנקים – הן בהיבט הפיקוח על מס"ב והן בהיבט של יישום פתרון במסלקת הצ'קים.

חבר מועצה שאל אם התקציב לשינויים בתשתית של מערכת זה"ב יהיה בתקציב של המחלקה או בתקציב של החטיבה לטכנולוגית המידע.

מנהל החטיבה לטכנולוגית המידע השיב כי בבנק ישראל התקציב עבור פרויקט נמצא אצל הגוף העסקי שעבורו מתבצע הפרויקט, והוסיף כי בתקציב של החטיבה שלו יהיה תקציב עבור תשתיות מחשוביות. מנהל החטיבה הסביר כי מנהלת האגף התכוונה במונח "תשתית" לעובדה שמערכת זה"ב היא חלק מהתשתית הפיננסית של מדינת ישראל.

חבר מועצה שאל מי מפקח על התפעול של מערכת זה"ב.

מנהלת האגף למערכות תשלומים וסליקה השיבה כי הפעילות באגף מתחלקת בין 3 יחידות אשר כל אחת מהן פועלת באחד מ-3 התחומים הבאים: הפעלה וניהול של המסלקות; גיבוי המדיניות של מערכות התשלומים וייזום תשתיות חדשות של אמצעי תשלום מתקדמים; פיקוח-על (oversight) על עבודת

¹² מרכז סליקה בנקאי בבעלות חמשת הבנקים הגדולים בישראל, המספק שירותים שונים לבנקים וללקוחות עסקיים.

המסלקות ומערכות התשלומים. מנהלת האגף הסבירה כי יש גופים בעולם שבהם הפיקוח מתבצע על ידי גורם חיצוני ויש כאלה שהפיקוח הוא פנימי.

חבר מועצה העיר שלדעתו צריכה להתקיים הפרדת סמכויות בין הגוף המתפעל לבין הגוף המפקח, ולכן שניהם לא יכולים לדור בכפיפה אחת באותו אגף, תחת מנהל משותף. הוא ביקש ממבקר הפנים לבחון את הסוגיה ולהמליץ על מקומה הרצוי של פונקציית הפיקוח על מערכות התשלומים והסליקה במבנה הארגוני של הבנק.

מנהלת האגף למערכות תשלומים וסליקה ציינה כי במהלך 2019 מתוכננת ביקורת של ביקורת הפנים באגף. היא הוסיפה כי האגף נערך לפקח באופן בלעדי על מערכת שב"א (שרותי בנקאות אוטומטיים). זאת, בתנאי שלאחר הנפקתה בבורסה תסתכם האחזקה המשותפת של הבנקים במערכת בפחות מ-50%, ואזי היא תחדל להיחשב לתאגיד עזר בנקאי המפוקח על ידי הפיקוח על הבנקים.

מנהלת אגף החשבות ציינה מספר תחומים שהאגף עוסק, בין השאר, גם בהם: ריכוז הטיפול החשבונאי בפעילות הפיננסית של הבנק, הכולל 2 משימות עיקריות: הראשונה, שינוי המסגרת החשבונאית של בנק ישראל מתקינה ישראלית לתקינה בין-לאומית עם התאמות לבנק מרכזי, אשר ייושם במהלך שנת 2019. חבר מועצה שאל מה תהיה העלות של מהלך שכזה.

מנהלת אגף החשבות השיבה כי לעת עתה רק עלות עבודת היועצים החיצוניים שילוו את המהלך מתוקצבת. היא הוסיפה כי המשימה השנייה היא להגדיר מסגרת חשבונאית עבור הקרן לאזרחי ישראל, וציינה כי הדיווחים החשבונאיים של הקרן יופרדו מאלה של הבנק.

חבר מועצה שאל מדוע הצעת תקציב ההשקעות של מחלקת חות"ם ל-2019 גבוהה מתקציב ההשקעות ל-2018.

עובדת היחידה לתכנון וכלכלה השיבה כי הגידול קשור לבחינה ולליווי הקמת מערכת סליקה קמעונאית. חבר מועצה אחר שאל מדוע ההכנסות ממערכת זה"ב קבועות לאורך השנים.

מנהלת האגף למערכות תשלומים וסליקה השיבה כי החלק הארי של ההכנסות הוא קבוע, בעוד שההכנסות התלויות במספר התנועות שהתבצעו במערכת כמעט ולא השתנו על פני זמן, הואיל וניסיונות להגדיל את מספר התנועות לא צלחו.

ה. המחלקת המשפטית

היועצת המשפטית ציינה כי תקציב המחלקה הוא קשיח, רובו ככולו, הואיל והוא מיועד בעיקר עבור תשלומי שכר. היא הוסיפה כי תקציב ההוצאות השוטפות מושפע בעיקר מסעיף התשלומים עבור עבודות חוץ ויועצים, והגידול בסעיף זה בהצעת התקציב ל-2019 נובע מצרכים, שיש לגביהם אי-ודאות גדולה, הקשורים לטיפול בהסכם הקיבוצי.

חבר מועצה העיר כי אמנם הגידול באחוזים הוא לכאורה משמעותי למדי, אבל במונחים אבסולוטיים מדובר בסכום קטן יחסית.

חבר מועצה אחר טען כי המועצה צריכה לתת את הדעת לכול תוספת תקציבית כי בסופו של דבר אלה יכולות להסתכם לסכום משמעותי.

היועצת המשפטית ציינה כי סיבה נוספת לגידול בהצעת התקציב של המחלקה ל-2019 היא הצורך לגייס עובד שיאייש תקן נוסף שכבר אושר. זאת, כדי להפחית את הלחץ המתמשך על עובדי המחלקה, המתבטא במספר שעות העבודה הנוספות. היא ציינה כי גם גיוס העובד האמור לא יצא אל הפועל עד כה בשל לחץ העבודה.

חבר המועצה הקודם אמר כי הלחץ לא ייפסק אם היועצת המשפטית לא תפנה זמן כדי לטפל בגיוס העובד.

נגידת הבנק ציינה כי המחלקה המשפטית בולטת במיוחד בגיוס עובדים מהאוכלוסיות הזכאיות לייצוג הולם.

טו. הביקורת הפנימית

המבקר הפנימי ציין כי המועצה המינהלית אישרה כבר את תוכנית העבודה ואת התקציב של הביקורת הפנימית לשנת 2019.

חבר מועצה ציין כי הביקורת הפנימית היא הגוף היחיד בבנק שהצעת התקציב שלו ל-2019 נמוכה מהתקציב המקורי לשנת 2018.

המבקר הפנימי הסביר כי הירידה נובעת מוויתור על שירותי היועץ לביקורת הפנימית בתחום הבינוי, ומהעובדה שב-2018 נערכה ביקורת חיצונית על הביקורת הפנימית, וביקורת שכזו אינה נחוצה שוב ב-2019. הוא ציין כי תוכנית העבודה שלו נמשכת על פי התוכנית הרב-שנתית.

חבר מועצה שיבח את עבודת הביקורת הפנימית.

נושא 3 בסדר היום: עדכונים מוועדת הביקורת

חבר מועצה, אשר שימש כיו"ר הישיבה של ועדת הביקורת שהתקיימה ב-28 באוקטובר, ציין כי אחד הנושאים שבהם דנה הוועדה היה העסקת עובדי קבלן בבנק ישראל. לדבריו, הוועדה התרשמה כי הבנק מקפיד שעובדי הקבלן יקבלו את מלוא הזכויות המגיעות להם על פי חוק, ומבלי לחשוף אותו לטענות של יחסי עובד-מעביד.

חבר המועצה המשיך ועדכן כי הוועדה דנה גם בדיווחים על מתן פטור מחובת מכרז לפי תקנה 36 לתקנות חוק חובת המכרזים. לדבריו, הדיון התמקד בשני סוגים עיקריים של פטור: ספק יחיד והארכה לאחר סיום מועד התקשרות. לדבריו, הוא שאל בדיון אם אין מגבלה על פטור ממכרז, והתשובה שניתנה הייתה כי אין מגבלה כל עוד הנימוקים להתקשרות נמצאו מוצדקים ועולים בקנה אחד עם הקריטריונים שנקבעו בחוק,

וכל עוד קיים תקציב מתאים להתקשרות. לגבי רוב רובן של התקשרויות הבנק בפטור ממכרז השתכנעו חברי הוועדה כי הנימוקים סבירים. רק במקרים בודדים של התקשרויות בפטור – עם האדריכל ועם יועצים חיצוניים – ביקשה הוועדה להמציא לה מידע נוסף. חבר המועצה שאל את היועצת המשפטית אם אמנם אפשר לאשר התקשרות בפטור ממכרז בכל סכום בהנחה שאין מגבלת תקציב.

היועצת המשפטית השיבה שצריך להבחין בין הקריטריונים והנסיבות שמצדיקות את ההתקשרות בפטור לבין שאלת התקציב.

נגידת הבנק ציינה כי לפעמים הארכת או הרחבת התקשרות עם ספק היא מחויבת המציאות. למשל אם נדרשת השלמה או תוספת בפרויקט שהספק ביצע וצבר בו ידע ומומחיות.

היועצת המשפטית טענה כי, ככלל, צריך לעמוד בהיקף ההתקשרות ובמשכה כפי שנקבעו במכרז, שאחרת אפשר להיחשף לתביעות מצד מציעים אחרים.

המבקר הפנימי הבהיר כי הנתונים שהוצגו בדיון של ועדת הביקורת אינם פרי עבודתה של הביקורת הפנימית. הוא הסביר כי הואיל והדיון האמור היה הפעם הראשונה שהחברים החדשים בוועדת הביקורת נחשפו לנתוני ההתקשרויות של הבנק בפטור ממכרז הוא הבליט עבורם, לבקשת חבר מועצה אשר שימש כיו"ר הישיבה של ועדת הביקורת שהתקיימה ב-28 באוקטובר, את ההתקשרויות שנראו לו מעניינות יותר. הוא הוסיף כי לאחר דיון עם מנהל אגף הרכש הוחלט להתמקד בהתקשרויות בפטור מטעמים של ספק היחיד או הארכת ההתקשרות לאחר תום תקופת ההתקשרות שנקבעה במכרז, גם לאחר מיצוי האופציות שהוגדרו לכך מלכתחילה. המבקר הפנימי הבהיר כי ההתקשרויות שעליהן הושם דגש הן החריג שבחריג. הוא הדגיש כי אין מדובר בהתקשרויות לקויות, אלא בכאלה שכדאי שהוועדה תקבל הסבר מהגורם המקצועי בבנק על נסיבותיהן.

חבר המועצה, אשר שימש כיו"ר הישיבה של ועדת הביקורת שהתקיימה ב-28 באוקטובר, ציין כי הוועדה קיבלה הסברים, אבל היו גם התקשרויות שלגביהן התבקש מידע נוסף. הוועדה גם ביקשה שבדיווחים על התקשרויות בפטור ממכרז יוצגו נתונים על סך ההתקשרות עם הספק ולא רק נתוני על תקציב ההתקשרות, הואיל וניתן להגדיל את היקף ההתקשרות על ידי העברת מקורות בין סעיפים תקציביים.

המבקר הפנימי הוסיף כי בדיון הוצגו גם מספר דוגמאות להתקשרויות בפטור המיוחד שיש למחלקת המטבע להתקשר עם ספקים לעניין ייצור המזומנים.

היועצת המשפטית הסבירה כי ועדת הביקורת דנה בנושא הפטור ממכרז הואיל ומדובר בנושא רגיש, שגם נדון בדוחות ביקורת של מבקר המדינה. לדבריה, יש חשיבות לבקרה הפנימית שוועדת הביקורת עורכת על ידי מעקב אחר התקשרויות שכאלה.

חבר ועדת הביקורת אמר שחברי הוועדה שאלו בדיון מהו תפקידם בנושא זה.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית ציינה כי התשובה ניתנה במסגרת הדיון.

נושא מספר 4 בסדר היום: דוח ביקורת בנושא סיכום מפקדי מלאי/מצאי (יולי 2017 – יוני 2018)

מצורפת תמצית של ממצאי דוח ביקורת בנושא סיכום מפקדי מלאי/מצאי (נספח א')
חבר מועצה, אשר שימש כיו"ר הישיבה של ועדת הביקורת שהתקיימה ב-28 באוקטובר, ציין כי לא היו ממצאים מהותיים בדוח הביקורת. הוועדה קיבלה הסברים על מפקדי המלאי והמצאי שביקורת הפנימית עורכת.

החלטות:

על פי סעיף 20 (א)(7) לחוק בנק ישראל, התש"ע-2010 החליטה המועצה לאשר את המלצות ועדת הביקורת בנושא דוח ביקורת בנושא סיכום מפקדי מלאי/מצאי (יולי 2017 – יוני 2018).

נושא 5 בסדר היום: אישור פרוטוקולים

המועצה דנה בטיוטות הפרוטוקולים של ישיבותיה שהתקיימו ב-19 ביולי וב-5 באוגוסט 2018.

החלטות:

המועצה מאשרת את הפרוטוקולים של ישיבותיה שהתקיימו ב-19 ביולי וב-5 באוגוסט 2018.

דיון שאינו בסדר היום: הצגת העמלות למנהלי התיקים החיצוניים בתקציב הבנק.

חבר מועצה אמר כי באחד מהדיונים בוועדת הביקורת נדונה השאלה אם העמלות למנהלי התיקים החיצוניים צריכות להיכלל בתקציב, הואיל והן מקוזזות למעשה מהתשואות על התיקים.

חבר מועצה טען שקיזוז העמלות מהתשואות יוצר מצג מטעה של תשואות נמוכות מאלה אשר הושגו בפועל.

היועצת המשפטית ציינה כי היא התבקשה להביע דעה בנושא, על אף שלא מדובר בשאלה משפטית. לדבריה, בעבר נהג הבנק לכלול את העמלות בתקציב הבנק ובשלב כלשהו הוחלט שלא לעשות כן. היועצת המשפטית ביקשה כי יוצגו לה הנימוקים לשינוי.

נגידת הבנק אמרה שלפני שמקבלים החלטה בנושא כדאי לקיים דיון שבו ישתתפו גם נציגים מחטיבת השווקים.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית הציעה כי הדיון האמור יתקיים במסגרת ועדת הביקורת.

**** חברת המועצה יפעת ביטון הצטרפה לישיבה ****

נושא 1 בסדר היום: יחסי עבודה – דיון המשך

מנכ"ל הבנק הציג את עקרונות ההסכם שגובשו סופית בישיבה שהתקיימה באותו יום עם הסתדרות העובדים, הממונה על השכר במשרד האוצר, ועד עובדי בנק ישראל והנהלת הבנק. הוא העריך כי קיימת סבירות גבוהה שמסמך ההבנות ייחתם בימים הקרובים.

13*

¹³ הוחלט לא לפרסם – נושא רגיש בתחום יחסי העבודה.

נושא מספר 2 בסדר היום: תוכניות העבודה והתקציב לשנת 2019 ומעקב אחר ביצוע תוכניות העבודה והתקציב בשנת 2018

ח. החטיבה למשאבי אנוש ומנהל

הדיון נדחה

ט. דברי מנכ"ל הבנק והצגת מסגרות משאבים

חבר מועצה ציין כי בהצעות התקציב של חטיבות מסוימות ל-2019, אשר הוצגו למועצה, נרשם גידול בעלויות השכר ובאחרות לא. הוא ביקש ממנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל לספק הסברים לכך, לאו דווקא בדיון הנוכחי.

חבר מועצה אחר ביקש לקבל הסברים למגמת הגידול במספר התקנים בבנק ישראל ב-5 השנים האחרונות, בעוד שלדבריו מספר התקנים בחברות הממשלתיות פחת בתקופה זו. הוא ביקש גם לקבל הסברים מדוע הבנק מבקש להוסיף תקנים גם ב-2019 ואינו יכול להסתדר עם מספר התקנים הנוכחי.

חבר מועצה שלישי טען כי אומנם מחד גיסא מספר המשימות המוטלות על בנק ישראל גדל, אבל מאידך גיסא ישנן טכנולוגיות שמפחיתות במקרים מסוימים את הצורך בכוח אדם או אף מייתרות אותו. הוא ביקש לדעת מה קרה למצבת כוח האדם בבנק העוסקת בנושאים השוטפים, ואילו תוספות כוח אדם נדרשו עבור פרויקטים חדשים, כדוגמת הקמת המערכת לשיתוף בנתוני אשראי. הוא הוסיף ושאל כמה תקנים הבנק מבקש להוסיף בשנת 2019 עבור משימות שאינן קשורות בפרויקטים החדשים.

מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל השיבה כי למעט תוספת תקנים עבור הפרויקטים החדשים הבנק מבקש תוספת של 16.4 תקנים. היא הוסיפה כי בדצמבר 2018 מספר התקנים יעמוד על 792.35. לאלה יתווספו: 6.6 תקנים קבועים עבור משימות שוטפות; 2 תקנים למערכת השיתוף בנתוני אשראי; 2 תקנים עבור הקרן לאזורי ישראל; 3 תקנים לתפקידים אשר בוצעו עד כה על ידי יועצים חיצוניים בתחום ה-IT, אשר ייקלטו כעובדי הבנק; ו-8 תקנים שאושרו בעבר אך נקבע כי יתווספו רק ב-2019.

חבר מועצה ביקש ממנהלת החטיבה לפרט את הצורך ב-8 התקנים.

מנהלת החטיבה ציינה כי תקן אחד מיועד לבניית מודלים כלכליים בחטיבת הפיקוח על הבנקים.

חבר מועצה טען כי חטיבת הפיקוח על הבנקים זקוקה לתוספת תקנים עבור טיפול בפניות הציבור ולא עבור התפקיד שציננה מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל.

מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל הסבירה כי עבור טיפול בפניות הציבור החטיבה אכן תקבל תקן נוסף, ואילו התקן הנוסף לתפקיד שאותו ציינה אושר בעבר ונדחה ל-2019. היא המשיכה וציננה כי תקן שני, מבין ה-8 שנדחו ל-2019, מיועד לחטיבה שלה עבור תפקיד של אנליסט. תקן שלישי הוא עבור היחידה לתכנון וכלכלה אשר ביקשה תוספת של שני תקנים אך מנכ"ל הבנק החליט לאשר רק אחד מהם. תקן רביעי הוא לתפקיד אחראי תוכן אינטרנט עבור אתר האינטרנט החיצוני של הבנק. בתשובה לשאלת חבר מועצה היא הסבירה כי תחזוקת האתר התבצעה עד כה באמצעות מיקור חוץ.

מנכ"ל הבנק הוסיף כי אתר האינטרנט של הבנק הוא כלי הסברתי בעל חשיבות עליונה, המציג למעשה את הבנק כלפי חוץ. לנוכח קשיים בתחזוקת האתר (המתאפיין בדינמיות רבה) באמצעות מיקור חוץ, הוחלט להקים בבנק פונקציה שתהא אחראית על פיתוח ותחזוקת האתר ותוודא כי הוא אמין ויציב.

חבר מועצה טען כי גופים נוטים מטבעם להגדיל את כמות כוח האדם שלהם. אומנם הוא סמוך ובטוח שהנגידה והמנכ"ל שקלו כל בקשה לתוספת תקנים בכובד ראש, אבל תפקידה של המועצה הוא לדאוג שכוח האדם הקיים בבנק לא יגדל שלא לצורך, ואולי אפילו יקטן. לדבריו, הבנק צריך להתייעל – משמע שהבנק יבצע את משימותיו עם פחות תשומות של כוח אדם – ולהפיק יותר מכול עובד. חבר המועצה הדגיש כי בסופו של דבר מדובר בכספי ציבור.

המשנה לנגידת הבנק טענה כי מהגידול במספר התקנים צריך לנכות את מספר התקנים שהתווספו לצורך הפרויקטים החדשים, ואז לבחון את הסיבה לגידול בשאר התקנים. לדוגמה, מדוע חל גידול מ-116 ל-131 תקנים בחטיבה למשאבי אנוש ומינהל.

מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל הסבירה כי הגידול נבע מצרכים הקשורים לפרויקט הבינוי ושדרוג מבנה הבנק, ועיקרו תוספת של אנשי ביטחון לנוכח הגידול במספר האתרים המאובטחים (בקריית הממשלה ובהר חוצבים). היא ציינה כי המאבטחים שגויסו הם רובם ככולם סטודנטים.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית אמרה כי הגידול שעליו הצביעה המשנה לנגידת הבנק הוא בתקנים הקבועים.

מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל טענה כי מספר התקנים הקבועים לא גדל. אומנם תוספת המאבטחים באה לידי ביטוי במספר התקנים הכולל, אך לא ניתן להבחין בינם לבין התקנים האחרים. לדבריה, מספר התקנים המאוישים על ידי מאבטחים מסתכם לכדי 77. היא ציינה כי רוב התקנים שנוספו לצורכי ביטחון הם לתקופה קצובה.

המשנה לנגידת הבנק ציינה כי מספר התקנים לצורכי אבטחה צפוי לרדת לקראת סוף שנת 2020, לאחר המעבר של עובדי החטיבה לטכנולוגית המידע מהדיר החלופי בהר חוצבים אל מרכז הטכנולוגיה והחרום בקריית הלאום.

מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל אמרה כי חלק מהתקנים שנוספו לנוכח הגידול שנדרש במספר המאבטחים, יישארו גם לאחר המעבר של כול עובדי הבנק אל קריית הלאום, שהרי יתווסף בניין שאותו יש לאבטח.

חבר מועצה טען כי המועצה צריכה לקבל מסמך המפרט את תוספת התקנים שהבנק מבקש להוסיף בשנת 2019, עם הסבר לכל אחד מהתקנים, כולל ה-8 אשר אושרו בעבר על ידי המועצה ונקבע כי יתווספו ב-2019. הוא הדגיש כי אחד מהתפקידים העיקריים של המועצה הוא לערוך פיקוח ובקרה על תוכנית העבודה של הבנק, על תקציבו ועל היקף כוח האדם שבו.

חבר מועצה שני טען כי המועצה צריכה לקבל גם מידע על האופן שבו הבנק מתכוון לייצל את השימוש בכוח האדם העומד לרשותו.

מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל טענה כי המועצה קיבלה מסמך המפרט את בקשות הבנק מהמועצה לתוספות תקנים בשנת 2019 ואת ההסבר לכל אחד ואחד מהם. היא ציינה כי מספר הבקשות לתוספת תקנים שהגישו החטיבות להנהלת הבנק הסתכם ב-40, בעוד שמספר התקנים שאישרה הנהלת הבנק הוא 21, כולל עבור הקרן לאזרחי ישראל ועבור המערכת לשיתוף בנתוני אשראי. מנהלת החטיבה הוסיפה כי יש תקנים שאי אפשר לאייש אותם באמצעות כוח האדם המצוי בבנק. לדוגמה, בבנק חסרים מומחים ל-BI או לסייבר. היא ציינה כי מרבית התקנים הנוספים שהבנק מבקש הם לתפקידים שבהם נדרשת מומחיות בתחומים אלה.

חבר מועצה הבהיר כי הוא מצפה לקבל הסבר מפורט לגבי כל אחד מהתקנים שהבנק מבקש להוסיף ב-2019. לדוגמה, אם בגוף מסוים נדרש תקן נוסף של אנליסט, יש להציג את מספר האנליסטים באותו גוף ולהסביר מדוע התפקיד אינו יכול להיעשות על ידי כוח האדם הקיים. הוא הוסיף כי ייתכן והמועצה תבקש לזמן את המנהל של הגוף בבנק המבקש תוספת תקנים, כדי להסביר את הבקשה.

מנכ"ל הבנק אמר שלהציג למועצה כל תקן מבוקש ואת ההסבר לו על ידי המנהל הרלוונטי, עשוי להיות תהליך ממושך. הוא הציע כי הנהלת הבנק תדון פעם נוספת בתוספת התקנים שהיא מבקשת מהמועצה לאשר, ותציג למועצה הצעה חדשה.

חבר המועצה הקודם הסכים להצעת המנכ"ל.

חבר מועצה ביקש לקבל, בנוסף, הסבר לשונות בין החטיבות השונות, של השינויים שחלו בין שנת 2018 ל-2019 בסעיף עלויות עבודה ישירות.

י. חטיבת הפיקוח על הבנקים

הדיון נדחה.

החלטות מהישיבה ב-8.11.18

1. המועצה מבקשת מהמבקר הפנימי לבחון את המיקום האירגוני המומלץ לפונקציית הפיקוח על מערכות התשלומים והסליקה במבנה האירגוני של הבנק.
2. המועצה מבקשת מוועדת הביקורת לקיים דיון בהשתתפות חטיבת השווקים בנוגע לבקשתה לבחון הצגת עלויות שימוש בברוקרים חיצוניים בתקציב הבנק.
3. המועצה מבקשת לקיים דיון המשך בנוגע לתקני כוח האדם ותקציב שכר בשנת 2019 בהמשך להערות שהוצגו בישיבה. (לו"ז: 18/11/18)

הישיבה שהתקיימה ב-9 בנובמבר 2018

נושא 2 בסדר היום: תוכניות העבודה והתקציב לשנת 2019 ומעקב אחר ביצוע תוכניות העבודה והתקציב בשנת 2018 - דיון המשך

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית סקרה את סדר הדיונים המתוכנן של הישיבה.

ט. דברי מנכ"ל הבנק והצגת מסגרות משאבים – דיון המשך

מנכ"ל הבנק ביקש להבהיר כי מפאת היעדרותו ממרבית הישיבה שהתקיימה ביום האתמול, הדיונים החלו בסקירות של מנהלי החטיבות ורק לאחר מכן הוצגו מסגרות המשאבים, במקום שסדר הדברים יהיה הפוך. לדעתו, דיון של המועצה המינהלית בתוכנית העבודה ובתקציב של הבנק צריך להתחיל בנקודת מבט אסטרטגית ורק לאחר מכן נכון יהיה לצלול לפרטים. לדבריו, הגידול בתקציב הבנק ובכוח האדם ב-5 השנים האחרונות אינו דרמטי, לנוכח השינויים שחלו בתקופה זו במטלות המוטלות על הבנק. תקציב הבנק גדל בכ-300 מיליוני ש"ח בין 2014 לבין 2019 (על פי הצעת התקציב של הבנק לשנה זו), כאשר בתקופה זו נוספו לתוכנית העבודה מגה-פרויקטים אסטרטגיים ועתירי תקציב, כגון: הקמת המערכת לשיתוף בנתוני אשראי, הדפסת הסדרה החדשה של השטרות, פרויקט הבינוי ושדרוג מבנה הבנק, והקרן לאזרחי ישראל. על אלה נוספו פרויקטים "שוטפים". כאשר מביאים את כל אלה בחשבון, הגידול בתקציב אינו דרמטי. המנכ"ל הוסיף כי הפעילות של הבנק בשנים הללו גדלה גם כתוצאה מהשינויים הטכנולוגיים המהירים שחלו במהלכן, אשר באו לידי ביטוי, בין השאר, בשינויים שחלו בתחום הבנקאות (בנקאות דיגיטלית) אשר חייבו את בנק ישראל להיערך ולהתמקצע גם בתחום זה. כך לדוגמה הוקם אגף חדש בחטיבת הפיקוח על הבנקים – אגף טכנולוגיה וחדשנות. ההתפתחויות הטכנולוגיות ניכרו גם במערכות התשלומים ובאמצעי התשלום. מנכ"ל הבנק הדגיש כי למרות כל ההתפתחויות הללו הבנק לא חרג ממסגרות התקציב וכוח האדם שנקבעו לו. בהתייחסו לתחום כוח האדם בבנק ישראל אמר המנכ"ל כי יש בידיו נתונים המצביעים על כך שהגידול בכוח האדם בבנק היה מתון ביחס לגידול שנרשם בסקטור הציבורי ב-5 השנים הללו.

המשנה לנגידת הבנק ציינה כי נכון יותר להשוות את בנק ישראל, בהיבט זה, לרגולטורים האחרים במשק.

המנכ"ל ציין כי הגידול שחל בתקציב ובכוח האדם בבנק ישראל ב-5 השנים האחרונות אינו חריג גם בהשוואה לבנקים מרכזיים אחרים. גם הם נכנסו לתחומי פעילות חדשים, בעיקר הדיגיטל והסייבר. הוא הוסיף כי בשנת 2019 צפויים להסתיים כמה מהפרויקטים הגדולים, ופרויקטים אחרים יהיו לקראת סיום.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה ציינה, לדוגמה, כי בפרויקט הבינוי ושדרוג הבנק שולמו עד כה כ-200 מיליוני ש"ח, מתוך מסגרת תקציב של כ-430 מיליוני ש"ח.

מנכ"ל הבנק ציין כי באפריל 2019 צפויה לעלות לאוויר המערכת לשיתוף בנתוני אשראי, בהנחה שלא יהיו תקלות. המשמעות היא כי המערכת תהיה תפעולית במרבית שנת 2019. בהיבט הטכנולוגי המערכת צפויה להיות מוכנה כבר בחודש ינואר ואז יערוך הבנק תוכניות הרצה (פיילוט) ובדיקות. המנכ"ל ציין כי החל משנת 2020 ההשקעות של הבנק יהיו בעיקר בתחום הטכנולוגי. לדוגמה, הקמת חוות שרתים במרכז החירום והטכנולוגיה וגם השדרוג, המתחייב מכך, של אתר ה-DR (Disaster Recovery). בנוסף, הבנק יצטרך להחליט במהלך 2019 אם לשדרג את המערכת המשמשת לניהול יתרות מטבע החוץ (מערכת BIZI) או להחליפה, וגם כיצד להיערך, בהיבט של מערכות המידע, לקראת הפעלת הקרן לאזרחי ישראל. פרויקט טכנולוגי נוסף שיבוצע ב-2019 הוא בניית פלטפורמה לניהול מאגר הסדרות.

המנכ"ל אמר כי תקציבי הבנק בשנים הקרובות ישקפו הסטת מקורות לתחום הטכנולוגי, אשר חלקם מיועדים לפרויקטים אפליקטיביים.

חבר מועצה שאל אם ההתפתחויות הטכנולוגיות צפויות להתבטא בחיסכון בכוח אדם.

נגידת הבנק השיבה כי החיסכון בכוח האדם יבוא לידי ביטוי בטווח הארוך, אולם בטווח הקצר צורכי כוח האדם צפויים דווקא לגדול. היא הסבירה כי הגמישות להעביר עובדים מתפקיד אחד לאחר בבנק היא נמוכה יחסית, ובוודאי שאי אפשר להעביר עובדים מינהליים או מתחום הכלכלה והפיננסים לתחומים טכנולוגיים. לכן, בטווח הקצר הבנק יצטרך לגייס עובדים נוספים בעלי מומחיות בתחום הטכנולוגי. הנגיда הוסיפה כי הבנק ימשיך במאמציו לצמצם את מספר העובדים עם רמת יעילות נמוכה.

*14

המשנה לנגידת הבנק הזכירה כי לבנק צפויות הכנסות מהמערכת, אשר עשויות לקזז במידת מה את עלויות תפעולה ותחזוקתה.

חבר מועצה אמר כי אפשר להבין את הצורך לגייס עובדים עבור פרויקטים מיוחדים כדוגמת הקמת המערכת לשיתוף בנתוני אשראי, תפעולה ותחזוקתה, לנוכח חשיבותה הרבה למשק ומורכבותה, ולנוכח העובדה שלבנק אין את כוח האדם המתאים. פרויקטים מיוחדים מסוג זה מחייבים לעיתים גיוס של "עודף משאבים" כדי להבטיח שהפרויקט יתנהל כסדרו. עם זאת, בגיוס המשאבים צריך להביא בחשבון כי לאחר זמן מה אפשר יהיה לצמצמם. הוא ציין כי מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל מסרה בישיבה הקודמת שהבנק מעסיק כ-800 עובדים, אשר כמה מתוכם עוזבים מדי שנה. לדבריו, המועצה אומנם צריכה להתחשב בצרכים מיוחדים של הבנק, אבל בד בבד צריך גם לבחון, מתוך ראייה כוללת, היכן אפשר לצמצם בכוח אדם. המועצה אינה יכולה וגם אינה צריכה, לדעתו, לבחון את נחיצותם של תקנים ביחידה כזו או אחרת. תפקידה של מנהלת הבנק הוא לנהל את כוח האדם העומד לרשותה, גם על ידי העברה של תקנים בין גורמים שונים בבנק. חבר מועצה הביע את ביטחונו שאמנם מנהלת הבנק עושה ככל שאלא ידה לצמצם ככל האפשר את מספר התקנים, אבל ב-5 השנים האחרונות מצטיירת מגמה של גידול מתמיד בכוח האדם בבנק. לדבריו, המועצה צריכה לראות תחזית לתקציב ולכוח האדם בבנק ב-5 השנים הבאות, אשר תניח מהלך עסקים רגיל בתקופה זו.

חבר מועצה העיר כי ביקש לקבל את נתוני התקציב ב-5 השנים האחרונות, כאשר הפרויקטים מנוכחים מהם, כדי שיוכל להתרשם מההתפתחויות בתקציב הנובעות ממהלך העסקים הרגיל.

נגידת הבנק ציינה כי בין השנים 2015 ל-2018 גדל מספר התקנים הקבועים בבנק ב-66%, עלייה של כ-9%. לדבריה, לנוכח הקושי להגדיר נקודת מידוד (בנצ'מרק) לצורך השוואה, קשה לקבוע אם מדובר בעלייה גדולה או קטנה. עם זאת, ניתן לקבוע כי בתקופה זו חל גידול בתפקידים המוטלים על בנק ישראל, בין אם לנוכח חקיקה או בין אם לנוכח המציאות הכלכלית. היא הציגה מספר דוגמאות: יציבות פיננסית,

¹⁴ הוחלט לא לפרסם – נושא שפרסומו עלול לפגוע במו"מ עתידי.

ליווי של הפרויקטים הדיגיטליים במערכת הבנקאות, הקמת המערכת לשיתוף בנתוני אשראי וכיו"ב. בניגוד לגוף עסקי שיכול לדחות פרויקט מסוים, לנוכח שיקולים עסקיים, בנק ישראל אינו יכול לדחות פרויקטים ומטלות המוטלים עליו על פי חוק. יתר על כן, החוק אף מגדיר לבנק לוחות זמנים לביצועם.

המשנה לנגידת הבנק העירה כי התקופה האמורה התאפיינה בריבוי חקיקה הנוגעת לתחום הפיננסי.

הנגידה הוסיפה כי ביצוע המטלות החדשות אינו יכול לבוא על חשבון הפעילות בתחומים האחרים. לחטיבה לפיקוח על הבנקים, לדוגמה, נוספו במהלך השנים האחרונות, מטלות חדשות הקשורות בהתפתחויות הטכנולוגיות במערכת הבנקאות, הכרוכות בסיכונים נוספים – תפעוליים ויציבותיים – שצריך לטפל בהם. לדעתה, יש לספק לחטיבה את המקורות הדרושים לה כדי להמשיך לעשות את מה שעשתה עד כה ואולי אף ביתר שאת, וגם ללוות, באמצעות את הפרויקטים הטכנולוגיים שלמענם הוקם אגף טכנולוגיה וחדשנות. הנגידה הדגישה כי בבנק ישראל, בדומה לסקטור הציבורי, קשה מאוד להתמודד עם כוח אדם המתאים פחות לצורכי הארגון, וציינה כי מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל פועלת רבות בעניין זה. יתר על כן, לא ניתן להסיט כוח אדם לתחומים טכנולוגיים שבהם נדרשת מומחיות מיוחדת. לכן אין ברירה אלא להגדיל את כוח האדם ולהתאימו למשימות החדשות. לדבריה, היא הציגה למועצה, בהרכבה הקודם, נתונים המוכיחים כי הגידול בכוח האדם בבנק ישראל היה מצומצם יותר בהשוואה לרגולטורים אחרים במשק. הנגידה הוסיפה כי קודם להצגת הנתונים האמורים היה קיפאון במספר התקנים של חטיבת הפיקוח על הבנקים, ולאחר מכן הוחלט, לנוכח המטלות שנוספו לה, להגדיל את מספר התקנים הקבועים בה, ואלה גדלו מ-157 ל-166. כעת מבקשת החטיבה תוספת של 3 תקנים עבור התחום הטכנולוגי, תחום הסיכונים ופניות הציבור. הנגידה ציינה כי מבין 66 התקנים שנוספו ב-4 השנים (2015 עד 2018) 26 התווספו לצורך בניית המערכת לשיתוף בנתוני אשראי, 9 לחטיבת הפיקוח על הבנקים, ו-13 לחטיבה למשאבי אנוש ומינהל – בעיקר בביטחון ובלוגיסטיקה בקשר לפרויקט הבינוי ושדרוג מבנה הבנק.

מנכ"ל הבנק ציין כי אמנם רוב התקנים שנוספו לחטיבה למשאבי אנוש ומינהל היו עבור פרויקט השיפוץ ושדרוג מבנה הבנק, אבל היו גם אחרים. הוא הוסיף כי חלק גדול מהם נוסף מזמן.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית ציינה כי הנגידה התייחסה בדבריה לתוספת תקנים קבועים ולא להקצאת תקנים זמניים. היא הוסיפה כי בהתאם לדיווחים שנמסרו למועצה, החטיבה ביקשה להוסיף תקנים, בין השאר, עבור עובד ביחידת הפרט, אנליסט, איש בטיחות ביחידת הביטחון ועובד לאגף הרכש.

חבר המועצה טען כי לחברי המועצה מקרב הציבור קשה יותר להכריע בדבר נחיצותם של תקנים חדשים עבור הגופים המקצועיים בבנק. לעומת זאת, הגידול בכוח האדם בחטיבה למשאבי אנוש ומינהל ב-4 השנים האחרונות מחייב הסבר.

חבר מועצה אמר כי עבור פרויקט הבינוי ושדרוג מבנה הבנק, התחום בזמן, אפשר היה לגייס כוח אדם באמצעות מיקור חוץ ולא לגייס עובדים קבועים. הוא הוסיף כי לדעתו המועצה צריכה להתעמק בפרטי

הצעת התקציב ותוספות כוח האדם המובאים בפניה, ולא לקיים דיון כללי. זאת לנוכח האחריות המוטלת על המועצה המינהלית. עם זאת, בוודאי שיש להביא בחשבון את דבריהם של מנכ"ל הבנק והנגידה. חבר המועצה הסכים עם קודמו כי קשה יותר לחברים מקרב הציבור להכריע בדבר נחיצותם של תקנים חדשים עבור הגופים המקצועיים בבנק.

נגידת הבנק ביקשה כי המועצה תאפשר לה להכריע בנוגע לבקשות של תקנים עבור הגופים המקצועיים. היא ציינה כי בחטיבת השווקים מספר התקנים גדל רק ב-2 במהלך 4 השנים האחרונות, בעוד שהיקף יתרות מטבע החוץ גדל באופן משמעותי, וגם חלו שינויים דרמטיים באופן השקעתן – כולל כניסה לשווקים ולנכסים נוספים. היא הוסיפה כי כעת החטיבה מבקשת תוספת של תקן אחד בלבד ב-2019.

חבר מועצה אמר כי צריך להביא בחשבון שהחטיבה נעזרת בשירותיהם של מנהלי תיקים חיצוניים.

המשנה לנגידת הבנק אמרה כי לדעתה עומס העבודה בחטיבת השווקים גדל במיוחד במשרד האחורי, אשר אחד מתפקידיו הוא לפקח על פעילותם של מנהלי התיקים החיצוניים ולבקר אותה.

חבר מועצה אחר טען כי גיוס מנהלים חיצוניים, לצורך התמודדות עם הגידול בהיקף היתרות, הוא הפיך ואפשר יהיה להפסיק את ההתקשרות עמם אם תחול ירידה משמעותית בהיקף היתרות. לעומת זאת, יהיה קשה הרבה יותר להפחית את מספרם של העובדים הנוספים שיגויסו לבנק.

נגידת הבנק אמרה שבעיית הגמישות הניהולית, שעליה היא הצביעה קודם, נוגעת לעובדים מינהליים בבנק ולא לעובדים מקצועיים, כמו אלה בחטיבת השווקים המנהלים את יתרות מטבע החוץ.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה ציינה כי עלותו של עובד מקצועי בחטיבת השווקים נמוכה בהרבה מעלותו של מנהל תיק חיצוני. לכן גיוס עובד לחדר העסקות, אשר ינהל תיק במקום מנהל חיצוני, כדאי לבנק אפילו אם יעילות העובד תפחת ברבות השנים.

חבר מועצה העיר שאפשר היה למקד טוב יותר את הדיון אילו למועצה הוצגו נתונים על התקציב וכוח אדם הדרושים לבנק עבור הפעילות השוטפת, בנפרד מאלה הדרושים לו לצורך הפרויקטים.

נגידת הבנק אמרה שלדעתה גם מחלקת חות"ם סובלת ממצוקת כוח אדם לנוכח הדינמיות, גם בהיבט של חידושים טכנולוגיים, המאפיינת את מערכות התשלומים בארץ ובעולם. בשל המחסור במשאבי כוח אדם לא קודמה, לדוגמה, מערכת של ה-Faster Payment בקצב הרצוי. המחלקה ניצבת בפני פרויקטים רבים שחלקם הוא תוצאה של חקיקה שבאה לאחר פעילותן של ועדות ציבוריות כדוגמת הוועדה להסדרת הפעילות הפיננסית החוץ-מוסדית (ועדת בריס) או הוועדה לבחינת צמצום השימוש במזומן (ועדת לוקר). להערכתה, ללא גידול משמעותי במשאבי כוח אדם במחלקה אי אפשר יהיה לקדם כראוי נושאים שכאלה.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית ציינה כי למועצה לא הוצגה בקשה לתוספת תקנים במחלקת חות"ם.

עובדת היחידה לתכנון וכלכלה ציינה כי החטיבה לטכנולוגית המידע ביקשה תקן נוסף עבור הצוות המספק שירותים למחלקת חות"ם.

נגידת הבנק סיכמה ואמרה שאומנם יש מקום לבחון היטב את הגידול שחל בכוח האדם בחטיבה למשאבי אנוש ומינהל, ואת הבקשות של החטיבה לתוספת כוח אדם גם ב-2019, אבל לדעתה בחטיבות העוסקות בפעילות הליבה של הבנק – המוגדרת על פי חוק – הגידול שהיה בכוח אדם וזה המוצע, הוא צנוע מאוד, ויחייב מאמץ גדול מאוד כדי לבצע את המטלות ואת המשימות ברמה הנדרשת.

חבר מועצה העיר כי לכאורה לא חלה על הבנק מגבלת תקציב אשר מונעת מהמועצה לאשר לו כול בקשה לתוספת משאבים, אולם מוטלת עליה אחריות ציבורית לקבוע את הגבולות. אומנם על הבנק מוטלות לאחרונה יותר משימות מכוח החוק והרגולציה, אבל גם מערכת הבנקאות, לדוגמה, מתמודדת עם משימות רבות (אשר כרוכות גם בהוצאות כבדות) שמקורן ברגולציה שמטיל עליה בנק ישראל. הוא ציין כי לאורך הזמן דווקא נרשם במערכת הבנקאות צמצום בכוח האדם, בזכות התייעלות.

נגידת הבנק אמרה כי ההשוואה, לדעתה, אינה במקומה הואיל וההתפתחויות הטכנולוגיות מאפשרות ללקוחות הבנקים לבצע כמעט כל פעילות מהמחשב או מהטלפון הנייד, והצורך בסניפים הצטמצם במידה ניכרת. הדבר אפשר לבנקים לצמצם את כוח האדם וגם את אחזקותיהם בנדל"ן.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה ציינה כי נכון יותר להשוות את הגידול בכוח האדם בבנק ישראל לבנקים מרכזיים אחרים. ואמנם השוואה שכזו נערכה, והביאה בחשבון פרמטרים שונים ובהם גודל האוכלוסייה והתל"ג. בנוסף נבחנה השאלה כיצד צלחו המדינות השונות את המשבר הפיננסי של 2008, הואיל ולתוצאותיו הייתה השפעה רבה בקביעת הצורך בשינויים רגולטוריים.

חבר מועצה העיר כי לצורך ההשוואה צריך לנכות את תוספת המשאבים הנובעת מפרויקטים מיוחדים, למשל פרויקט הבינוי ושדרוג מבנה הבנק בבנק ישראל.

מנהלת היחידה ציינה כי גם בנקים מרכזיים אחרים עסקו בפרויקטים דומים בשנים האחרונות.

המשנה לנגידת הבנק הסבירה כי לנוכח התפקידים הנוספים שהוטלו על בנקים מרכזיים בעקבות המשבר, רבים מהם נכנסו לפרויקטים של בינוי לנוכח הצורך להגדיל את כוח האדם שלהם.

חבר המועצה הקודם חזר וטען כי הבנק צריך להציג למועצה את נתוני התקציב וכוח האדם כשהם מנוכים מאלה הקשורים לפרויקטים החדשים. לדבריו, הגידול שחל בכוח האדם ובתקציב של הבנק לאורך שנים הוא מובנה.

חבר מועצה אמר שאומנם ההתלבטויות והתהיות שהעלו חברי המועצה לגבי היקף כוח האדם בבנק הן במקומן, אבל להערכתו ידיה של המועצה כבולות למדי, לנוכח התמונה המצטיירת של גמישות ניהולית נמוכה בכול הנוגע להסטת תשומות כוח אדם בין גופים שונים בבנק. אמנם הנהלת הבנק עושה כמידת יכולתה לצמצם כוח אדם או לנייד אותו, אבל אי אפשר להחזיר את הגלגל לאחור וגם לא לערוך שינויים

דרסטיים במצב הקיים, למעט אולי בתקנים בודדים. לדעתו, ההסברים ששמעה המועצה על צורכי כוח האדם של הבנק היו מקיפים, ובחלק מהמקרים ניכר כי הבקשות לתוספת כוח אדם הן צנועות למדי. לדוגמה, תוספת של תקן אחד עבור היחידה לפניות הציבור בפיקוח על הבנקים לא תפתור את הבעיות שם, ואולי אף תחמיר אותן. לדבריו, בשל בעיות אלה הפיקוח על הבנקים לא עומד בתנאים שהוא דורש מהבנקים המסחריים לעמוד בהם, הנוגעים לאמנת השרות. חבר המועצה אמר שהמועצה צריכה לאשר לבנק מסגרת כוללת של כוח אדם, ואת ההחלטות כיצד להקצות אותה בין הגופים השונים בבנק תקבל הנהלת הבנק.

חבר מועצה אחר טען כי המועצה צריכה לדון בכל תוספת תקן שהבנק מבקש הואיל ובסופו של דבר אלה עשויים להצטבר לכדי תוספת משמעותית. המועצה גם צריכה לראות את התמונה הכוללת כדי לקבוע מהו גודלו של כוח האדם הנחוץ לבנק. כמו כן, הבנק צריך להציג למועצה תוכנית רב-שנתית של כוח האדם שמביאה בחשבון את הפרישות הצפויות במהלכן, ואת התוכניות לגבי התקנים המאווישים על ידי העובדים הצפויים לפרוש באותן שנים – האם הם יאוישו מחדש, יוסבו או יימחקו. תוכנית שכזו תאפשר למועצה להעריך אם אומנם פניו של הבנק לצמצום בכוח אדם. לדבריו, גם אם אי אפשר לערוך צמצומים בטווח המידי צריכה להיות תוכנית לעשות כן בטווח הרחוק יותר. אומנם הנהלת הבנק עושה ככול שאלא ידה כדי לצמצם את הבקשות של החטיבות לכוח אדם, אבל תפקיד המועצה הוא, בין השאר, להיות שומר הסף ולקבוע את המסגרת. הנהלת הבנק תקבע כיצד להתנהל בתוך המסגרת. חבר המועצה אמר כי אפשר, לדוגמה, לגייס עובדים זמניים עבור היחידה לפניות הציבור בפיקוח על הבנקים. אלה יתנו מענה לפניות עד אשר יוקל עומס הפניות שהצטבר עד כה.

נגידת הבנק הסבירה כי בתחום פניות הציבור נערך שינוי שלאחריו כול לקוח הפונה בפעם הראשונה מופנה לקבל תשובה מהבנק המסחרי. ורק המקרים שלא נפתרים על ידי הבנקים, שהם בדרך כלל גם המורכבים יותר, מטופלים על ידי עובדי היחידה. מכאן, שהטיפול בפניות המגיעות לבנק ישראל מצריך ידע מקצועי מעמיק על הרגולציה והכללים, המצוי אצל עובדים בעלי ותק וניסיון בתחום. עובדים אלה מייצגים למעשה את הלקוח מול הבנקים. לכן, עובדים זמניים אינם פתרון מתאים לבעיה.

מנכ"ל הבנק הזכיר כי המועצה קיבלה ממנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל סקירה על תהליך ההתייעלות בבנק, שבה הוצגו נתונים לפיהם תקנים רבים נמחקו או הוסבו לתפקידים נדרשים, בעקבות פרישת עובדים מהבנק בשנים האחרונות. נגידת הבנק הזכירה גם כי נערכת בדיקת או"ש לכול תקן שמתפנה בעקבות פרישת עובד.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה ביקשה להדגיש כי תוכנית העבודה של הבנק שהוצגה למועצה לשנת 2019 היא חלק מתוכנית תלת-שנתית שהתבססה, בין השאר, על תחזית ההתייעלות של הבנק והביאה בחשבון גם גידול בצרכים בגין פרויקטים ובגין הפעילות המסורתית השוטפת. בדעבד התברר כי התחזית קלעה די במדויק לתשומות כוח האדם והתקציב הקיימות בבנק שהן אפילו נמוכות יותר מהתחזית. זאת, בין השאר, בגלל דחייה של פרויקט בתחום תשלומים וסליקה.

חבר מועצה ביקש לקבל הסבר על הגידול של 4.5 התקנים בלשכת המנכ"ל בין השנים 2015 ל-2019.

נגידת הבנק השיבה כי המנכ"ל אחראי לניהול שני המגה-פרויקטים בבנק: הקמת המערכת לשיתוף בנתוני אשראי ופרויקט הבינוי ושדרוג מבנה הבנק, שלהן נדרשות תשומות ניהוליות כבדות. לשכת המנכ"ל אחראית גם על נושא ההמשכיות העסקית בבנק ועל ניהול הסיכונים – שני נושאים שהתפתחו מאוד בשנים האחרונות. בנוסף צפויה להתווסף ללשכת המנכ"ל גם הפונקציה החדשה בבנק של קצין ציות. לנוכח כל אלה 4.5 התקנים שנוספו ל-7.5 התקנים שהיו ב-2015, היא לדעתה סבירה בהחלט.

חבר מועצה אמר שכדי לראות את התמונה הנכונה של צורכי כוח האדם צריך להפריד בין הפעילות השוטפת לבין זו הנובעת מההשקעות ומפעילויות חריגות. לדעתו, עבור פרויקטים קטנים יחסית ניתן לגייס עובדים זמניים, למשל באמצעות מיקור חוץ.

חבר מועצה אחר אמר שהחטיבה לטכנולוגית המידע יכולה להיעזר במיקור חוץ, ובכך למנוע מהבנק התחייבויות ארוכות טווח.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית העירה שלמועצה נמסר כי בחטיבה לטכנולוגית המידע נוספו תקנים עבור תפקידים שבוצעו על ידי יועצים חיצוניים.

חבר המועצה הקודם העיר שבמספר גופים בבנק חל גידול ניכר למדי בכוח האדם.

נגידת הבנק הדגישה כי כוח האדם בחטיבות השווקים והמחקר לא גדל.

15*

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית העירה כי לשנת 2019 לא הוצגו נתונים על התייעלות בכוח אדם.

חבר מועצה ציין כי יבקש ממנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל – במסגרת הדיון שיתקיים בתוכנית העבודה ובתקציב של החטיבה – הסברים לגידול הניכר שחל במספר עובדי החטיבה. לדבריו, עודף כוח אדם עשוי ליצור בעיות בארגון.

נגידת הבנק אמרה שלהערכתה בבנק ישראל כמעט ואין עודף של כוח אדם.

חבר המועצה הקודם אמר כי התרשם לטובה מאיכות העובדים של הבנק, וכי הוא בטוח שנציגי הציבור במועצה גאים בעבודת הבנק. עם זאת, אחד מתפקידי המועצה הוא לוודא שהבנק מנצל באופן מיטבי את המשאבים העומדים לרשותו.

המשנה לנגידת הבנק ציינה כי לנוכח ניסיונה גם במגזר הפרטי היא יכולה לקבוע שאיכות כוח האדם בבנק ומסירותו הם יוצאי דופן. עם זאת, קיימת קשיחות ניהולית המקשה על הנהלת הבנק לנייד עובדים בין תפקידים. לדבריה, ההסכם הקיבוצי הצפוי להיחתם בבנק נועד, בין השאר, להקנות גמישות למנהלים גם

¹⁵ הוחלט לא לפרסם – נושא רגיש בתחום יחסי עבודה.

בעניין זה. היא הדגישה כי לתפקידים מסוימים קשה או אפילו בלתי אפשרי להסב עובדים המועסקים בתפקידים אחרים.

חבר המועצה הציע כי לאחר שההסכם הקיבוצי ייחתם תיבחן בבנק האפשרות להכין תוכנית רב-שנתית לכוח האדם, בשיתוף כול החטיבות.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המנהלית הסבה את תשומת לב חברי המועצה לפירוט הפרויקטים שתקציבם עולה על 5 מיליוני ש"ח, אשר נמסר להם לקראת הדיון בנושא "דברי מנכ"ל הבנק והצגת מסגרות המשאבים".

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה ביקשה לתאר את תהליך התכנון לבניית מסגרת התקציב של הבנק לשנת 2019. לדבריה, היעדים האסטרטגיים של הבנק נקבעו לטווח של שלוש שנים ועל פיהם הוכנה תכנית אסטרטגית תלת-שנתית. התקציב שהוצג למועצה מביא בחשבון את היעדים של הבנק – אשר הוצגו בישיבה הקודמת על ידי הנגידה – ואת הפרויקטים והפעילות המסורתית הנובעים מהם. מנהלת היחידה הדגישה כי בחלק מהפעילות אשר הוגדרה בתחילת תהליך התכנון כ"מסורתית" חלו מאז שינויים דרמטיים. לדוגמה, השינויים שחלו בהגדרת אמצעי התשלום. שינויים אלה השפיעו על תקציב הבנק, בין אם לנוכח הדרישות בהיבט של כוח האדם ובין אם לנוכח ההשקעות וההוצאות הנוספות הכרוכות בשינויים הללו. מנהלת היחידה הבהירה כי מגמת הגידול בתקציב אשר אפיינה את השנים האחרונות משנה כיוון ב-2019 והתקציב המתוכנן לה נמוך בכ-4.5% מהתקציב של 2018.

חבר מועצה העיר כי אמנם בתקציב הכולל חלה ירידה של 4.4%, אבל כאשר מנכים את ההשקעות נרשמת עלייה של 1.6%.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה ציינה כי בין השנים 2014 ל-2018 תקציב הבנק גדל. התקציב ב-2018 היה גבוה ב-330 מיליוני ש"ח מזה של 2014. הגידול נבע בעיקר מהדפסת סדרת השטרות החדשה, מפרויקט הבינוי ושדרוג מבנה הבנק ומהקמת המערכת לשיתוף בנתוני אשראי. חלק מהעלויות הללו יבוא לידי ביטוי גם בתקציב 2019 ואף בתקציבים הבאים. הואיל ועיקר ההוצאות הכרוכות בהנפקת הסדרה החדשה כבר מאחורינו, צפויה ירידה משמעותית בתקציב הדפסת הכסף. מנגד, התקציב עבור המערכת לשיתוף בנתוני אשראי גדל בכ-35 אחוז. היא הדגישה כי מדובר בשני פרויקטים בעלי חשיבות לאומית. חבר מועצה אחר ביקש לקבל את נתוני התקציב ללא ההשפעה של הדפסת הכסף הואיל והיא אינה חלק קבוע ממנו, אבל השפעתה עשויה להיות משמעותית.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה ציינה כי התקציב להדפסת כסף יעמוד ב-2019 על 134 מיליוני ש"ח לעומת 209 מיליון ב-2018. היא הוסיפה כי הגידול בתקציב עבור הקמת המערכת לשיתוף בנתוני אשראי ב-2019 נובע מכניסת המערכת לשלב התפעול ומתשלום של מחצית עלות הקמת המערכת בהתאם לאבני הדרך שנקבעו. מנהלת היחידה הסבירה כי תקציב הבנק בנוי מהסעיפים הראשיים האלה: עלויות עבודה ישירות, הוצאות, גמלאות, השקעות, הכנסות, עתודה והדפסת כסף. לא בכול סעיף שכזה מסגרת התקציב נבנית מרמת החטיבה. מסגרת התקציב של סעיף ההשקעות, לדוגמה, לא נבנית מרמת

החטיבה הואיל ויש חטיבות שינהלו פרויקטים ויש חטיבות שלא. לכן, המסגרת של סעיף ההשקעות נבנית ברמת הפרויקט. לעומת זאת, המסגרת של סעיף ההוצאות נבנית ברמת החטיבה. סעיף זה משמש את החטיבות לפעילותן השוטפת: הדרכות; נסיעות לחו"ל; העסקת יועצים חיצוניים; הטבות שונות, שאינן שכר, הניתנות לעובדים על פי הסכמי העבודה; תחזוקת מערכות וכיו"ב. מנהלת היחידה הדגישה שתקציב ההשקעות הוא קשיח ולעומתו תקציב ההוצאות הוא גמיש, משמע החטיבה יכולה להשפיע עליו והנהלת הבנק יכולה להשפיע עליו. החטיבות מנסות להגדיל כמה שיותר את תקציב ההוצאות בעוד שהנהלת הבנק פועלת לצמצמו ככל האפשר. תקציב ההוצאות המתוכנן לשנת 2019 גבוה מזה של 2018 לנוכח עלייה של 13% בתקציבן של חטיבות הליבה, בעוד שתקציב החטיבות התומכות ירד ב-1.3%. שיעורי הגידול הבולטים בחטיבות הליבה הם בפיקוח על הבנקים ובמטבע, בעיקר לצורכי הסברה לציבור. בתשובה לשאלת חבר מועצה אמרה מנהלת היחידה כי עלויות העבודה הישירות (שכר) בתקציב 2019 גדלו ב-2.7% בהשוואה לתקציב 2018, וזאת מבלי להביא בחשבון את עלויות ההסכם הקיבוצי הצפוי להיחתם בבנק. מנהלת היחידה הוסיפה כי תקציב ההוצאות של הבנק גדל ב-2019, על פי הצעת התקציב, בכ-45% לעומת תקציב 2018, אולם כאשר מנטרלים את השפעת הפרויקטים על ההוצאות הגידול הוא בשיעור של 1.3% בלבד.

חבר מועצה העיר כי בגין החזרה מהדיוור החלופי אל קריית הלאום הבנק צפוי לחסוך, על פי הנתונים שהוצגו למועצה, כ-7 מיליוני ש"ח. לעומת זאת, בתקציבי ההוצאות הכלליות של כול חטיבות הבנק נרשמת עלייה ב-2019, על פי הצעת התקציב, לעומת תקציב 2018.

חבר מועצה אחר הציע להכין שתי הצעות תקציב, אחת על הפעילות השוטפת הרגילה של הבנק והשנייה שתכלול את שלושת הפרויקטים הגדולים: פרויקט הבינוי ושידרוג מבנה הבנק, הקמת המערכת לשיתוף בנתוני אשראי והקמת הקרן לאזרחי ישראל. לדבריו, הפרדה זו תסייע להסביר את הגידול בתקציב הבנק הנובע בעיקר מהפרויקטים.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה הסבירה שהחיסכון שעליו הצביע חבר המועצה הקודם, בגין החזרה אל קריית הלאום, נובע רובו ככולו מירידה בהוצאות השכירות עבור משרדים בדיוור החלופי (למעט 2 קומות שהבנק ימשיך לשכור שם). ירידה זו מתקזזת בחלקה על ידי הוצאות התחזוקה על המבנה המרכזי ועל הדיוור החלופי. לדבריה, בתקציב לשנת 2020 צפוי חיסכון נוסף לנוכח פינוי 2 הקומות האחרונות באמצע השנה.

המשנה לנגידת הבנק אמרה שלנוכח ההסבר החיסכון בגין החזרה אל קריית הלאום צפוי להיות פרמננטי.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה סייגה את הדברים ואמרה כי בשנים הבאות צפויות לגדול הוצאות התחזוקה עבור המבנה המרכזי ועבור מרכז הטכנולוגיה והחירום.

חבר מועצה שאל מדוע הייתה עלייה בתקציבי ההוצאות הכלליות של כול חטיבות הבנק.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה הסבירה כי הגידול נובע בעיקר מהוצאות עבור שירותי ייעוץ חיצוני שגדלות לנוכח קשיים בקליטת עובדים מן המניין לבנק. כמו כן, חל גידול בהוצאות הנסיעות בתפקיד של

עובדים לחו"ל. מנהלת היחידה הדגישה כי הגידול בתקציבי ההוצאות הכלליות של החטיבות נמוך משמעותית מדרישותיהן. היא עברה לסקור את תקציב ההשקעות לשנת 2019 וציינה כי הוא מורכב מ-3 חלקים מרכזיים: (1) פרויקט הבינוי ושדרוג מבנה הבנק – הרכיב הגדול ביותר בתקציב ההשקעות. הוא צפוי לקטון בתקציב 2019 ב-49 אחוז בעיקר בגלל עיתוי התשלומים בפרויקט. (2) השקעות במרכז הטכנולוגיה והחירום (לאחר סיום בנייתו), אשר כוללות: העתקת חוות השרתים מהמבנה המרכזי אל מרכז הטכנולוגיה והחירום; העתקת ה-DR; הקמת חדרי שליטה; הקמת כספת. מנהלת היחידה הבהירה כי קיימת אי ודאות לגבי ניצול התקציב המיועד להשקעות אלה הואיל והן תלויות בעיתוי סיום בנייתו של המרכז. על פי הערכת הקבלן הוא יוכל למסור את המרכז לרשות הבנק בספטמבר-אוקטובר 2019. לעומת זאת, המפקח על הבנייה מטעם הבנק מעריך כי המבנה יהיה מוכן במרץ 2020, ואילו פונקציית הבקרה של הבנק מעריכה כי המועד יהיה מאי 2020. מנהלת היחידה הבהירה כי אם המבנה יהיה מוכן רק ב-2020 אזי התקציב האמור לא ינוצל ב-2019.

חבר מועצה העריך כי המבנה לא יהיה מוכן בתחילת 2020.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה אמרה שמספר חודשים לפני אכלוס המבנה והתקנת המערכות בו הבנק ירכוש את הציוד הטכנולוגי שיוקן בו. לכן התשובה לשאלה אם ההוצאה בגין הציוד תירשם ב-2019 או תדחה ל-2020 תלויה בקצב התקדמות בניית המבנה.

חבר מועצה ביקש כי בישיבה הבאה של המועצה ייוחד דיון לסטטוס בנייתו של מרכז הטכנולוגיה והחירום, אשר אליו יוזמנו, בין השאר: מנהל הפרויקט מטעם חברת CPM (חברת הניהול), יועץ לוח הזמנים ומנהל חברת הבקרה.

יא. לשכת הנגידה

נגידת הבנק התייחסה לתקציב לשכתה והסבירה כי המקור לגידול בתקציב ההוצאות של הלשכה ל-2019 בכ-400 אש"ח הוא התחלת פעילותו של הממונה על הגנת הפרטיות (תפקיד הקשור במערכת לשיתוף בנתוני אזרחים), וההדרכות המתוכננות להיערך בקשר לזה.

חבר מועצה שאל מדוע הבנקים המסחריים אשר להערכתו ייהנו גם הם מהמערכת, לצד הציבור, לא ייטלו חלק בעלות השוטפת של תחזוקתה ותפעולה.

נגידת הבנק השיבה כי הגברת התחרות בשוק האשראי בזכות המערכת צפויה דווקא לפגוע ברווחיות של הבנקים המסחריים, הואיל והמערכת תיתן יותר כוח בידי לקוחותיהם. היא הוסיפה כי הבנקים נושאים בעלויות גבוהות הקשורות בהזרמת נתונים מהם אל המערכת, והם גם ישלמו עבור שאילתות שיבקשו להפיק ממנה.

חבר מועצה אחר הביע חשש שהבנקים יגלגלו את העלויות הללו על לקוחותיהם באמצעות עמלות.

מנהל החטיבה לטכנולוגיית המידע אמר שבנק ישראל צופה הכנסות של כ-20 מיליוני ש"ח מדי שנה שמקורן בתשלום עבור השאילתות.

חבר מועצה אמר כי סכום זה יקוזז חלקית את עלויות התחזוקה והתפעול בסך 60 מיליוני ש"ח לשנה שבהן יישא בנק ישראל.

ט. דברי מנכ"ל הבנק והצגת מסגרות משאבים – דיון המשך

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה שבה לסקור את תקציב ההשקעות של הבנק, וחזרה ואמרה כי צפויה ירידה משמעותית בתקציב הדפסת הכסף בשנים הקרובות, אבל ייתכן שהן לא יחזרו לרמה שלפני 2016 (השנה שבה החלו ההשקעות בגין הסדרה החדשה לגדול מאוד), הואיל וניכרת מגמת גידול בכמות השטרות במחזור. היא הוסיפה שעלויות ההדפסה מושפעות מאוד גם ממחירי חומרי הגלם ומשערי החליפין.

עובדת היחידה לתכנון וכלכלה הוסיפה כי התקציבים להדפסת הכסף בשנתיים שלפני 2016 היו נמוכים יחסית, הואיל ולא היה טעם להדפיס כמויות גדולות של שטרות אשר היו צפויים לצאת מהמחזור לאחר השקת הסדרה החדשה.

חבר מועצה שאל מדוע סעיפים מסוימים בתקציב מתוקצבים מדי שנה בסכומים קבועים, פחות או יותר, למרות ששיעור הניצול שלהם נמוך יחסית.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה השיבה כי במסגרת ייעול התהליכים להכנת התקציב היחידה מנסה לזהות סעיפים ששיעור הניצול שלהם נמוך ולקבוע להם רמת תקציב נאותה. לעיתים מתקצבים סעיפים מסוימים לצורך פעילות שעל הבנק לבצע על פי חוק, אך הפעילות נדחית מסיבות שאינן תלויות בבנק. לדוגמה, התקציב הקשור לפעילותה של הקרן לאזרחי ישראל, או התקציב לפעילותה של הוועדה המוניתרית אשר פעלה זמן רב בתת-איוש. בהתייחסה לתקציבים בעתודות הדגישה מנהלת היחידה כי אין עתודות בתקציב הבנק אלא בתחום פעולה "עתודות". משמע אין עתודות אחרות גלויות או סמויות בתקציב.

חברי המועצה דנו בתקצוב עתודת המועצה באופן שישקף את התוספת לעלויות העבודה בגין ההסכם הקיבוצי הצפוי להיחתם.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה ציינה כי תקציב עתודת המועצה כולל גם סכום קבוע של מיליון ש"ח לצרכים כלליים, והשימוש בו יהיה בהתאם להנחיית המועצה.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית ציינה כי בעבר אישרה המועצה להשתמש בחלק מהסכום האמור עבור גיוס יועץ עבור הביקורת הפנימית, אשר הבנק לא הקצה תקציב למימון גיוסו.

חבר מועצה ביקש למחוק את הסכום האמור מתקציב עתודת המועצה, והוסיף כי במקרה הצורך תאשר המועצה להעביר תקציב ממקור כלשהו.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה ציינה כי למנכ"ל הבנק יש עתודת תקציב הכוללת עתודה כללית ועתודה לתשלום שכר לעובדים שיתכן ויתווספו מעתודת כוח האדם של המנכ"ל.

חבר המועצה הקודם שאל מה היה תקציב עתודת המנכ"ל ב-2018 וכמה נוצל ממנו.

עובדת היחידה לתכנון וכלכלה השיבה כי בשנת 2018 תוקצבה ב-35.5 מיליוני ש"ח. כ-16 מיליון מתוכם נוצלו לנוכח הקטנת תקציבי BI ולצורך פרויקטים שונים ובהם מאגר נתוני האשראי לשימוש בנק ישראל. כ-8 מיליוני ש"ח נוספים מהסכום שתוקצב הועברו כ"הרשאות להתחייב" לפרויקט שדרוג מערכות החשמל ומיזוג האוויר בבניין הבנק בתל אביב.

מזכירת הוועדה המוניטרית והמועצה המינהלית ציינה כי עתודת המנכ"ל ל-2018 כללה תקציב עבור שכר עבור תקנים הכלולים בעתודת המנכ"ל.

עובדת היחידה לתכנון וכלכלה ציינה כי בעתודת המנכ"ל לא הוקצה בפועל תקציב לצורך האמור הואיל ולא היה גידול בתקנים.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה ציינה כי תקציב השכר נקבע על פי מספר העובדים ולא על פי מספר התקנים. היא הוסיפה כי בכוונת היחידה להגיש, בישיבה הבאה של המועצה, בקשה להעברה תקציבית מתקציב השכר לתקציב הגמלאות לנוכח מחסור תקציבי בסעיף זה. היא הוסיפה כי התקציב האמור בעתודת המנכ"ל משמש כעתודה לתשלום לעובדים שפורשים מהבנק, אבל הואיל ונרשם גידול בהוצאות הגמלה צריך לממן אותו בין אם בכספי העתודה ובין באמצעות העברה מתקציב השכר לתקציב הגמלאות. מנהלת היחידה הזכירה כי המועצה המנהלית אישרה מסגרת תקציב להקמת המערכת לשיתוף בנתוני אשראי ולתפעולה במשך שנה. לדבריה, השלב הראשון מבין ארבעת השלבים של הקמת המערכת הסתיים והתחלת השלב השני מתוכננת לאמצע שנת 2019. היא הסבירה כי בשלב הראשון הוגדרה אפשרות להתערב במערכת באמצעות תהליכים ידניים רבים, והשלב השני נועד למכן תהליכים אלה. לדבריה, לא יהיה צורך בתקציב נוסף לפרויקט, אבל יהיה צורך להשתמש בתקציב בצ"מ¹⁶ ההקמה של הפרויקט. היא הסבירה שלפרויקט הוקצו שני תקציבי בצ"מ: האחד עבור ההקמה והשני עבור התפעול. מנהלת היחידה הוסיפה כי נעשה שימוש בתקציב הבצ"מ התפעולי של הפרויקט ונותר בו סכום של 430 אש"ח בלבד. היא ביקשה להעביר את תקציב בצ"מ ההקמה לתקציב הפרויקט ב-2019, כדי שישמש לשלבים הבאים ולתפעול.

חבר מועצה אמר כי המועצה תקיים דיון בשאלה מי הגורם המוסמך לאשר שימוש בבצ"מ ההקמה, במסגרת דיון בסטטוס הפרויקט.

חבר המועצה הקודם ציין לחיוב את העובדה שעד כה לא נעשה שימוש בתקציב בצ"מ ההקמה, במיוחד לנוכח לוח הזמנים הדוחק של ביצוע הפרויקט.

חברי מועצה ביקשו לקבל נתונים על השימוש שנעשה בתקציב ההרשאות להתחייב בשנת 2018.

יד. החטיבה לטכנולוגית המידע

חבר מועצה ביקש ממנהל החטיבה לסקור את הנושאים והפרויקטים העיקריים בתוכנית העבודה.

¹⁶ תקציב עבור הוצאות בלתי צפויות מראש.

מנהל החטיבה אמר שהחטיבה עוסקת בשלושה תחומים עיקריים: (1) העבודה השוטפת והפרויקטים המתבצעים מול החטיבות העסקיות בבנק. אלה נוגעים בעיקר לשינויים ושיפורים במערכות מידע ולבניית מודולים חדשים. התקציב המיועד לכול אלה מצוי אצל החטיבות העסקיות. (2) טיפול בתשתיות הטכנולוגיות של הבנק וכאלה הנדרשות עבור פרויקטים חדשים. החטיבה מעורבת, לדוגמה, בשיפור התשתיות הטכנולוגיות במבנה המרכזי ובבניית התשתיות עבור מרכז הטכנולוגיה והחירום. התקציב עבור תשתיות אלה הוא חלק מתקציב החטיבה. (3) תשתיות פיננסיות – עבור מערכות כדוגמת המערכת לשיתוף בנתוני אשראי, מערכת זה"ב וכיו"ב. התקציב עבור תשתיות שכאלה אינו חלק מתקציב החטיבה. מנהל החטיבה הוסיף כי החטיבה מסייעת גם לחטיבת הפיקוח על הבנקים בפרויקטים הטכנולוגיים המתבצעים במערכת הבנקאות, ומלווה אותם. פרויקטים שכאלה הם דוגמה לפרויקטים שלא משרתים את בנק ישראל באופן ישיר, אלא מקדמים את מטרותיו באופן עקיף.

חבר מועצה שאל באיזו מידה יש למנהל החטיבה יכולת למנוע כפילות בתשתיות. לדוגמה, אם חטיבה עסקית מסוימת בונה לעצמה מערכת שהתשתיות שלה עשויה לשרת גם חטיבות אחרות, האם יש למנהל החטיבה מידע על כך. שהרי כפילות משמעותה עלויות מיותרות שעשויות להסתכם בסכומים גבוהים מאוד. חבר המועצה הוסיף ושאל אם מנהל החטיבה מסביר לגורם הרלוונטי את המשמעויות בהיבט התקציבי ובהיבט של כוח אדם הכרוך בפרויקט טכנולוגי כלשהו. הוא הסביר שלעיתים אפילו שדרוג של מערכת עשוי להיות כרוך בתשומות משמעותיות מאוד.

מנהל החטיבה השיב כי להכנת תוכנית העבודה של החטיבה שותפים גורמים בחטיבות העסקיות, בחלקים הרלוונטיים להם, והחטיבה לטכנולוגית המידע שותפה להכנת תוכנית העבודה של החטיבה העסקית, בחלקים הרלוונטיים לה. המבנה הארגוני של החטיבה שלו כולל יחידות וצוותים שכול אחד מהם מיועד לשרת לקוחות עסקיים מסוימים בבנק. הוא הוסיף כי לפני כול פרויקט שבו מעורבת החטיבה שלו הוא מסביר ללקוח העסקי את המשמעויות בהיבט של התשומות הנדרשות, הן מצד הלקוח והן מצד החטיבה שלו. לדבריו, המערכות המשרתות את החטיבות העסקיות השונות נבדלות מאוד זו מזו הואיל והן משרתות תכליות שונות מאוד במהותן. אולם כאשר הדבר מתאפשר החטיבה לטכנולוגית המידע פועלת להאחדת תשתיות טכנולוגיות שעשויות לשרת מערכות שונות. לדוגמה האחדת תשתיות הקשורות ביצירת כלים לניהול מידע ולתחקור.

חבר מועצה אחר שאל את מנהל החטיבה אם הוא מתעדף את המשימות של החטיבות השונות, שבהן מעורבת החטיבה שלו.

מנהל החטיבה השיב שהנהלת הבנק היא שמחליטה על סדר העדיפות, אולם הוא משתתף בדיונים.

מנכ"ל הבנק הסביר כי מנהל החטיבה לטכנולוגית המידע הציג לחטיבות האחרות אילו משימות החטיבה שלו יכולה לבצע עבורן ואילו לא, לנוכח מגבלת המשאבים העומדים לרשותו. לאחר מכן התקיים דיון אצל הנגידה שבה הוצגו גם המשימות שלא ניתן להן מענה בתוכנית העבודה. הדיון לא גרם לשינויים משמעותיים בתוכנית העבודה הואיל והנהלת הבנק נמנעה מלהגדיל את התקציב. המנכ"ל גם הסביר כי

היכולת המוגבלת של החטיבה לגייס בתוך זמן נתון עובדים בעלי מומחיות מסוימת, עלולה לפגוע בלוח הזמנים שנקבע לביצוע משימות, ולעיתים הפתרון הוא לגייס יועצים במיקור חוץ.

חבר מועצה שאל את מנהל החטיבה מה היה משנה בתוכנית העבודה לו נאלץ היה לקצץ 5% בתקציב החטיבה.

מנהל החטיבה ענה כי אינו יכול להשיב לשאלה על רגל אחת, אבל ייתכן שהיה מוותר על רצונו לקדם פיתוח של תשתית קישוריות ממוסדת. הוא הסביר שמטרת הפיתוח היא לשכלל את הממשקים והקשרים בין מערכות שונות בבנק.

המשנה לנגידת הבנק ציינה כי בשל ליקוי בקישוריות בין המערכות של חטיבת השווקים לבין אלה של מחלקת חו"מ נפלה בשנה שעברה טעות בדוח הכספי של הבנק. אמנם הטעות אותרה ותוקנה מבעוד מועד אבל אפשר היה למנוע אותה לו תשתית הקישוריות הייתה טובה יותר.

מנהל החטיבה הוסיף כי ארגונים אחרים משתמשים בתשתית הקישוריות גם כדי להתמודד עם איומים קיברנטיים.

נגידת הבנק ציינה כי פיתוח התשתית האמורה אומנם כרוך בהוצאה ניכרת בטווח הקצר, אבל אין ספק שהיא תשתלם לאורך זמן.

חבר מועצה אמר שהדוגמה שהוצגה מצביעה על החשיבות שיש לקביעת סדר עדיפויות מנקודת המבט של הארגון. הוא שאל באיזה שלב של תכנון תוכנית העבודה מתקיים הדיון בהנהלת הבנק בשאלת סדר העדיפויות, והאם מנהל החטיבה לטכנולוגית המידע שותף לו.

מנהל החטיבה השיב כי הוא משתתף בדיון האמור שנערך בשלב מוקדם יחסית של התכנון, והוסיף כי בדרך כלל הדילמות הנוגעות לקביעת סדר העדיפות הן פשוטות יחסית והאיל והיכולת לבצע משימות תלוי בשני גורמים עיקריים: תקציב וכוח אדם מתאים.

חבר מועצה אחר העיר כי גורם נוסף הוא יכולתו של הלקוח להיערך גם הוא לביצוע המשימה ולהתמודד עם מטרותיה. לדוגמה, להתמודד עם הטמעת מערכת חדשה.

מנהל החטיבה ציין כי לקוח שמבקש לקדם משימה מסוימת גם נערך לקראתה בהתאם. בדרך כלל המגבלה נעוצה בכוח האדם העומד לרשות החטיבה לטכנולוגית המידע ובתשומות הניהוליות של מנהליה. הוא הוסיף כי יכולתו לנייד עובדים בין צוותים ובין יחידות גם היא מוגבלת למדי.

התקיים דיון קצר בשיעור ניצול התקציב של החטיבה בשנים האחרונות.

חבר מועצה שאל את מנהל החטיבה אם הוא יכול לדרג את הפרויקטים שבהן החטיבה מעורבת על פי סדר עדיפות.

מנהל החטיבה השיב בחיוב ואמר כי הוא מגדיר לעצמו את עשרת הפרויקטים שהוא רואה כבעלי החשיבות הרבה ביותר.

מנכ"ל הבנק ציין כי סדר עדיפות לא תואם בהכרח את סדר העדיפות של הבנק.

חבר המועצה הקודם שאל אם יש בבנק פורום בראשות הנגידה או בראשות המנכ"ל, אשר מתעדף פרויקטים טכנולוגיים.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה השיבה בשלילה, והסבירה כי תהליך אישור פרויקטים ותקצובם כולל שלב שבו כול פרויקט מוגדר באחת משלוש רמות: פרויקט אסטרטגי, פרויקטים בין-חטיבתי, ופרויקט פנים חטיבתי. ההגדרה קובעת למשל את הגורם הנושא באחריות העליונה לפרויקט: בפרויקט אסטרטגי – מנכ"ל הבנק, בפרויקט פנים חטיבתי – מנהל החטיבה. קבוצת הפרויקטים האסטרטגיים מנותחת באמצעות מטריצת תעדוף, כאשר הניתוח בוחן את חשיבות הפרויקט לארגון, את הנזק שייגרם מאי ביצועו, את היבטי כוח האדם והתקציב ועוד. הפרויקטים, אם כן, מנותחים בהתאם לרמתם, אבל אינם מדורגים, הואיל וקשה לקבוע אם מערכת של חטיבת השווקים, לדוגמה, חשובה יותר ממערכת של הפיקוח על הבנקים.

בתשובה לשאלת חבר מועצה ציין מנהל החטיבה כי חלק ניכר מהגידול בתקציב ההוצאות של החטיבה קשור להעברת התחזוקה של אתר האינטרנט של הבנק לאחריותה.

מנכ"ל הבנק הסביר שתקציב ההוצאות של החטיבה לטכנולוגית המידע הוא קשיח ומנוצל ברובו הואיל והוא מיועד בעיקר לתחזוקה של מערכות. העלות נקבעת בדרך כלל כשיעור ממחיר המערכת. תקציב ההשקעות של החטיבה כולל שני מרכיבים: האחד, השקעות שהן באחריותה הבלעדית, והוא מנוצל בדרך כלל במלואו. המרכיב השני הוא השקעות שהן חלק מפרויקטים אפליקטיביים שבאחריות גורמים אחרים בבנק. שיעור הניצול של מרכיב זה תלוי בהתקדמות כול פרויקט, דבר שאינו בשליטת החטיבה. המנכ"ל הוסיף כי ההשקעות הטכנולוגיות של ארגון הן השקעה לטווח ארוך ותורמות ליציבות של מערכותיו. בנק ישראל אינו יכול להרשות לעצמו אי-יציבות במערכותיו ובוודאי שלא את השבתתן. בשנים האחרונות ניכרת יציבות רבה מאוד במערכות הבנק כתוצאה מההשקעות הגדולות בתשתיות. לכן לדעתו אסור לפגוע בתקציב ההשקעות של החטיבה, גם זה הקשור לנושא פיתוח קישוריות ממוסדת. ככלל, אין עודפים בתקציב ההשקעות של החטיבה והוא מנוצל לרוב עד תומו.

מנהל החטיבה ציין כי מנהל אגף התשתיות בחטיבה זכה בפרס מנהל תשתיות מצטיין מטעם הלשכה לטכנולוגיות המידע בישראל.

חבר מועצה בירך על הזכייה. הוא הציע שהבנק ייבחן מהו שיעור ההשקעות בנושאי מחשוב בתקציבי בנקים מרכזיים אחרים.

דיון בסטטוס פרויקט הבינוי ושדרוג מבנה הבנק

חבר מועצה ביקש מראש מינהלת הפרויקט לסקור את הפרויקט בהיבט של עמידה בלוח הזמנים ובתקציב ולהעריך מתי הוא יסתיים. הוא הזכיר כי בשיבה הבאה של המועצה ייוחד דיון בסטטוס הפרויקט, אשר אליו יוזמנו, בין השאר: מנהל הפרויקט מטעם חברת CPM (חברת הניהול), יועץ לוח הזמנים ומנהל חברת הבקרה.

ראש מינהלת הפרויקט דיווח כי ב-15 באוקטובר הבנק מסר לקבלן תעודת השלמה על סיום שיפוץ המבנה המרכזי, שבה מפורטות הסתייגויות (רג'קטים) של הבנק ועבודות שהקבלן נדרש להשלים. הקבלן צריך להשלים על פי ההסכם הקיים את בנייתו של עמדת הביטחון עד ה-15 בנובמבר (להערכתו, יעד אופטימי למדי וייתכן כי הבנייה תושלם רק שבוע לאחר מכן). בתחילת מרץ 2019 צריכה להסתיים בנייתם של החלבייה ושל הגזיבו. ראש המינהלת הדגיש כי האזורים שבהם הקבלן נדרש להשלים בנייה מופרדים על ידי גדרות. הוא הוסיף כי בשבוע הבא יחל תהליך אכלוסו של המבנה המרכזי, שצפוי להימשך כחודש. כול חטיבה אמורה להיכנס למבנה בהתאם ללוח זמנים שנקבע.

חבר מועצה שאל אם אין בעיה בעובדה שתהליך אכלוס המבנה יחל בטרם הושלמה בניית עמדת הביטחון, וראש המינהלת השיב בשלילה. הוא הוסיף כי הבנק יקבל בימים הקרובים אחריות על המבנה למעט החלקים שהופרדו לצורך בנייה, כאמור לעיל. הוא דיווח כי ממונה הבטיחות של הבנק הגדיר במדויק הוראות הנוגעות לתנועה אל המבנה וממנו.

חבר המועצה הקודם שאל את מנכ"ל הבנק על שכירת המשרדים בדיוור החלופי.

מנכ"ל הבנק השיב כי הסכם השכירות יסתיים ב-31 בדצמבר, למעט שתי קומות שהבנק ימשיך לשכור עבור החטיבה לטכנולוגית המידע ומחלקת המטבע אשר יאכלסו את מרכז הטכנולוגיה והחירום. שכירת שתי הקומות הוארכה מסוף שנת 2019 עד אמצע 2020, לנוכח העיכובים בבניית המרכז.

ראש מינהלת הפרויקט הדגיש כי סיום עבודות השיפוץ של המבנה המרכזי ב-15 לחודש התאפשר הודות להסכם שנחתם לאחרונה עם הקבלן, אשר בו נקבע שהתמורה תהיה פאושליט במקום על פי כתב כמויות. לאחר החתימה על ההסכם האיץ הקבלן מאוד את קצב העבודות באתר. לעומת זאת העבודות לבניית מרכז הטכנולוגיה והחירום מתנהלות באיטיות לנוכח ההחלפה, השביעית במספר, של מנהל העבודה מטעם הקבלן, האיכות הירודה של חברת הבקרה מטעם הקבלן, ובעיות בציווד הקשור לחיזוק המבנה כנגד רעידות אדמה. ראש המינהלת ציין כי לנוכח כול אלה נאלץ הבנק להורות אתמול לקבלן לעצור את העבודות באתר. באשר לשאלה על המועד הצפוי לסיום הבנייה השיב ראש המינהלת כי הקבלן נקב בחודש ספטמבר 2019, אולם להערכתו ספק אם הן יסתיימו לפני סוף 2019.

מנכ"ל הבנק ציין כי בניגוד לפרויקט של שיפוץ המבנה המרכזי שבו האחריות התחלקה בין הקבלן לבין הבנק, הרי שבפרויקט הבינוי של מרכז הטכנולוגיה והחירום האחריות מוטלת כולה על הקבלן. הוא הדגיש כי הבנק יעמוד על קוצו של יו"ד כדי להבטיח שהקבלן יעמוד בכול התחייבויותיו ובזמן.

החלטות מהישיבה ב-9.11.18

1. המועצה מבקשת להציג בישיבה הקרובה דיווחים נוספים בהתאם להערותיה בדיונים (לדוגמא: הצגת תוספות תקציב כתוצאה מפרויקטים ונושאים מיוחדים; דיווח הכולל את תקציב הרשאה להתחייב וניצולו). (לו"ז:18/11/18)
2. המועצה מבקשת להציג בישיבה הקרובה דיווח מפורט על פרויקט הבינוי בהשתתפות יועצי הבנק. (לו"ז:18/11/18)
3. הקצאת תקציב בצ"מ בפרויקט מאגר נתוני אשראי יוצג בדיון על הפרויקט. (לו"ז:18/11/18)

דוח ביקורת בנושא סיכום מפקדי מלאי/מצאי – נושאים עיקריים לדיון במועצה המינהלית

בנק ישראל מנהל מלאי ומצאי של מגוון פריטים וציוד המשמשים את הבנק לפעילותו השוטפת, כגון: ציוד מחשוב, ריהוט משרדי וכדומה. במסגרת זו, נכללים גם טובין שאינם כלולים בקטגוריה של "רכוש קבוע", והנהלת הבנק החליטה לקיים עליהם פיקוח ובקרה לוגיסטיים דומים או מתאימים.

בשל תפקידו הייחודיים, הבנק מנהל מלאי "אסטרטגי" של אמצעי תשלום (שטרות ומעות שטרם יצאו למחזור או שהופקדו בבנק ישראל, בעיקר על ידי הבנקים המסחריים), בהיקפים משמעותיים ביותר. כמו כן, הבנק מנהל מלאי ייחודי נוסף, כגון: פריטים בעלי ערך נומיסמאטי (מטבעות עתיקים, מטבעות זיכרון וכדו') וכן ציוד מתאים לטיפול בפריטי המלאי (מכונות אימות, מיון ואריזה של שטרות ומעות).

מפקדי מלאי/מצאי נעשים במהלך השנה ע"י עובדי הביקורת הפנימית, לעיתים, כביקורת פתע. מפקדים אלו נעשים לרוב באופן מדגמי, תוך השוואה בין הרישום בספרי הבנק לבין המלאי/מצאי בפועל. בסמוך לתום הספירה, במידה ולא נמצאו פערים, מוציא נציג הביקורת הפנימית דוח ספירה לידיעת הגוף המבוקר. ככל שישנם פערים, הם מובאים להתייחסות המבוקר, טרם הוצאת דוח ספירה סופי.

הביקורת הפנימית ערכה, במהלך החודשים יולי 2017 - יוני 2018, 47 מפקדי מלאי/מצאי, באתרי אחסון עיקריים של הבנק. דוח זה הינו דוח מסכם של המפקדים שנערכו.

להלן נושאים עיקריים שעלו בדוח הביקורת:

- ציוד מחשוב באתרי הבנק.
- ציוד כיבוי וחירום במבנה בהר חוצבים.

המלצות נוספות של הביקורת התייחסו לרישומי המלאי/המצאי במחסני חטיבת טכנולוגיות המידע בירושלים, ציוד לוגיסטיקה, קופות קטנות, ציוד ביטחון, פריטים נומיסמאטיים וציוד כיבוי וחירום באתרי הבנק בת"א.