

פרוטוקול משיבת המועצה המינהלית
שהתקיימה בתאריך 3.8.2015 במשרדי בנק ישראל בירושלים

נוכחים מקרב חברי המועצה: אורי גלילי, יו"ר המועצה המינהלית
איציק אידלמן
נינה זלצמן
קרנית פלוג, נגידת הבנק
מקסין פסברג
נעדרים מקרב חברי המועצה: נדין בודו-טרכטנברג, המשנה לנגידת הבנק
נוכחים מקרב עובדי הבנק: חזי כאלו, מנכ"ל הבנק
אילן סוציאנו, עוזר למזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית
אסתי שורץ, מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית
נוכחים נוספים בנושא מס' 3 של סדר היום:
טלעת אבו ליל, ראש המטה של מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל
יהונתן אתר, יועץ למנכ"ל ומנהל היחידה להמשכיות עסקית
יעל ואקנין, מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה
פנינה קרן, מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל
נוכחים נוספים בנושא מס' 4 של סדר היום:
פנינה קרן, מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל
נוכחים נוספים בנושא מס' 5 של סדר היום:
יעל ואקנין, מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה
בדיווח של החטיבה למשאבי אנוש ומינהל:
פנינה קרן, מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל
בדיווח של לשכת המנכ"ל: יהונתן אתר, יועץ למנכ"ל ומנהל היחידה להמשכיות עסקית
ליאור גסנר, מנהל היחידה לניהול סיכונים
בדיווח של חטיבת המחקר: נתן זוסמן, מנהל חטיבת המחקר
בדיווח של חטיבת השווקים: אנדרו אביר, מנהל חטיבת השווקים
בדיווח של הפיקוח על הבנקים:
חדוה בר, המפקחת על הבנקים הנכנסת
דודו זקן, המפקח על הבנקים היוצא
בדיווח של החטיבה למידע וסטטיסטיקה:
גבי פישמן, המשנה למנהל החטיבה למידע וסטטיסטיקה
בדיווח של המחלקה לחשבות ומערכות תשלומים וסליקה (חות"ם):
עירית מנדלסון, מנהלת מחלקת חות"ם
בדיווח של מחלקת המטבע: אילן שטיינר, מנהל מחלקת המטבע
נוכחים נוספים בנושאים מס' 6 ו-7 של סדר היום:
יעל ואקנין, מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה

סדר היום:

1. עדכוני נגידת הבנק
2. עדכוני מנכ"ל הבנק
3. תכנית העבודה הרב-שנתית לטיפול בנהלים
4. הסקר הארגוני
5. מעקב חצי-שנתי על תכנית העבודה והתקציב, כולל נתוני כוח אדם
6. דיווח חודשי על העברות תקציב
7. תכנית העבודה והתקציב לשנת 2016 – דיון ראשוני
8. קביעת מדד של אחוז ביצוע התקציב (KPI)
9. אישור פרוטוקולים של המועצה המינהלית

הדיון:

יו"ר המועצה המינהלית בירך על המעבר החלק של הבנק אל המבנה החלופי. הוא ציין כי הדבר התאפשר בזכות פעילותם של מנכ"ל הבנק ושל מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל, ובעיקר בזכותם של מנהל אגף הלוגיסטיקה וצוות עובדיו. הוא הדגיש כי מהלך שכזה בגופים ציבוריים אינו פשוט.

נושא 1 בסדר היום: עדכוני נגידת הבנק

נגידת הבנק בירכה אף היא על האופן שבו התנהל המעבר למבנה החלופי. היא סקרה פעילויות מרכזיות שבהן עוסק הבנק באחרונה, ביניהן: (1) מעקב אחר ההתפתחויות בתחום המדיניות הפיסקלית, (2) רפורמות בתחום הפיננסי בכלל ובתחום האשראי בפרט, (3) ועדות בין-משרדיות שהבנק שותף בהן, וכן ועדות פנימיות בבנק, הדנות ברגולציה בתחום הפיננסי.

נושא 2 בסדר היום: עדכוני מנכ"ל הבנק

מנכ"ל הבנק התייחס לפרויקט ההקמה של המאגר לנתוני האשראי ואמר שמסתמן כי הבנק יהיה אחראי הן להקמתו והן לפיקוח עליו. התקיימו דיונים בנושא עם משרד האוצר. הוא ציין כי הבנק למד הרבה מהעבודה המעמיקה שעשתה בנושא המועצה הלאומית לכלכלה. במסגרת זו נעשה, להערכתו, חלק ניכר מההכנות לפרסום RFI (Request for Information), המהווה שלב מקדים ליציאה למכרז (RFP – Request for Proposal). לדעת המנכ"ל הקמת המאגר כרוכה בשני אתגרים עיקריים: האחד – הגנת הפרטיות, תחום שבעטיו משרד המשפטים עומד על הדרישה לחקיקה מתאימה. משרד האוצר מבקש שהחקיקה תשתלב בלוח הזמנים של חוק ההסדרים, וחוק זה אמור לעבור בקריאות שנייה ושלישית ב-19 בנובמבר. האתגר השני קשור בהגנת המידע. המנכ"ל ציין כי עבודת המטה המסודרת והמקצועית שנעשתה בבנק תקל עליו לקבל אחריות לנושא. הוא אמר

שעד פברואר 2016 יש לקיים את הליך ה-RFI ואת תהליכי החקיקה המתאימים, ולאחריהם ניתן יהיה לפרסם את המכרז להקמת המאגר. לדעתו בתוך 10 חודשים ניתן יהיה לבחור זוכה במכרז ולהתחיל בביצוע. במהלך תקופה זו תוקם מנהלת לפרויקט וזו תורכב מהגורמים המעורבים: משרדי האוצר והמשפטים, המועצה הלאומית לכלכלה, המטה הקיברנטי הלאומי ובנק ישראל. נוסף לכך יש להחליט על מודל עסקי אשר יממן את הקמת המאגר ותפעולו.

חבר מועצה שאל מהי ההסתברות שבנק ישראל יקבל את האחריות להקמת המאגר.

נגידת הבנק השיבה שההסתברות לכך גבוהה. היא הוסיפה שמטעם המועצה הלאומית לכלכלה מוביל את התהליכים סגן ראש המועצה, ולכן לפרישתו הצפויה של ראש המועצה לא תהיה השפעה מהותית על הנושא. היא ציינה שקיים קונצנזוס רחב לגבי הצורך בהקמת המאגר.¹

חבר מועצה אמר שאם הבנק יוביל את הפרויקט תוטל עליו אחריות רבה, בין היתר לעמידה בלוח הזמנים.

חבר מועצה תהה כיצד יתמודד הבנק, ובעיקר המנכ"ל, עם הובלת פרויקט זה במקביל לעיסוקיו הרבים, ובראשם פרויקט השיפוץ והבינוי – עיסוק שיגזול ממנו משאבים רבים של זמן ואנרגיה.

המנכ"ל השיב שהבנק ינהל את הפרויקט הנידון בנפרד מהפרויקטים האחרים, ולא תהיה לו השפעה על פרויקטים חשובים אחרים. הוא הוסיף כי הוא עצמו יהיה מעורב בעיקר בשלבים הקודמים לביצוע בפועל, וזאת על מנת לסייע בהסרת חסמים שעלולים לעכב את הביצוע על פי לוח הזמנים המתוכנן.

נגידת הבנק אמרה שהבנק ערך דיונים מעמיקים ושקל בהם את המגבלות על המשאבים הניהוליים, אך בשל חשיבות הנושא הוחלט בסופו של דבר לקבל עליו אחריות. היא הדגישה שהמשנה לנגידת הבנק תהיה מעורבת מאוד בפרויקט זה.

מנכ"ל הבנק התייחס למעבר לבניין החלופי וציין כי עובדים רבים כתבו לו והחמיאו על התהליך. הוא אמר שהמעבר מאפשר שינויים חיוביים בתחום התרבות הארגונית, ולא לה תהיה משמעות גם לאחר חזרת העובדים לבניין המשופץ. הוא ציין כי שלוש מבין ארבע החברות שהשתתפו במכרז לביצוע השיפוץ והבינוי הגישו הצעות מחיר קרובות לתקציב הפרויקט, ואילו ההצעה הרביעית הייתה רחוקה ממנו מאוד. החברה שהצעתה דורגה במקום השני הגישה בקשה לחשיפת ההצעה של החברה

¹ הוחלט לא לפרסם – נושא הקשור למו"מ שטרם סוכם.

הזוכה. תהליך זה מעוגן בחוק חובת המכרזים. מנכ"ל הבנק דיווח על פגישה שקיים עם הקבלן מטעם החברה הזוכה ובה סוכם שהחברה תעביר לבנק את התכנית לפינוי המבנה המרכזי של הבנק (המבנה שישופץ), וכן את השלמת התכנון של מרכז הטכנולוגיה והחירום (הבנק ביצע כ-90% מהתכנון). מנכ"ל הבנק דיווח גם שעיריית ירושלים העניקה היתרים לשיפוץ המבנה המרכזי ולעבודות החפירה והדיפון הנחוצות לבנייתו של מרכז הטכנולוגיה והחירום. המנכ"ל אמר שהחברה הזוכה מנהלת עשרות פרויקטים של בינוי, ומנכ"ל החברה אמר לו שמבחינת מורכבות הפרויקט הוא נמצא בחלק העליון של התפלגות הפרויקטים שמבצעת החברה. לשאלת חבר מועצה הוסיף מנכ"ל הבנק כי שאל את מנכ"ל החברה על אודות תקלה בפרויקט אחר שהחברה מעורבת בו. לדבריו, אין זה אירוע קשה, כפי שסבר אחד מחברי המועצה, וההסברים שקיבל הניחו את דעתו.

מנכ"ל הבנק התייחס לעתירה שהגישו עובדי הבנק בנושא הביטוח הסיעודי. הוא מסר כי הדיון הבא נקבע לפברואר 2016, וכי השופטת בתיק המליצה על גישור והצדדים נערכים לקראתו.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית שאלה כיצד צפויות העבודות להקמת הרכבת הקלה בתל אביב להשפיע על פעילות המרכז.

מנכ"ל הבנק אמר שייתכן כי העבודות יקשו על דרכי הגישה למרכז המבקרים במקומו החדש, אך הבנק מחויב להפעלת מרכז המבקרים.

נושא 3 בסדר היום: תכנית העבודה הרב-שנתית לטיפול בנהלים

יו"ר המועצה המינהלית אמר שהמועצה רואה חשיבות רבה בנהלים, היות שהם מלמדים על מינהל תקין ויעיל. דיונים על קידום הנהלים בבנק התקיימו מאז הקמת המועצה וועדת הביקורת. בינואר 2012 ביקשה המועצה לכלול את הטיפול בנהלים בתכנית העבודה של הבנק. הוא ביקש שבדיון תוצג למועצה תכנית העבודה לטיפול בנהלים, כולל יעדים, ולא נוהל העבודה לכתיבת נהלים שהוצג למועצה.

מנכ"ל הבנק אמר שהנהלים קיבלו בשנה האחרונה מקום בתכניות העבודה של החטיבות וישנה התקדמות בטיפול בהם. בחטיבה למשאבי אנוש ומינהל הוקמה פונקציה שתרכז את הטיפול בנהלים בבנק והוגדרו לה תחומי אחריות. עבודת המטה תאפשר לראות את התמונה הכוללת של הנהלים בבנק ולעקוב אחר ההתפתחויות בתחום.

מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל אמרה שראש המטה שלה מרכז את הטיפול בנהלים, והוא האחראי על קידום הטיפול בהם, על יישום הכללים לכתיבתם ועל עדכוןם.

ראש המטה של מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל אמר שנכתבה טיוטה של נוהל המתאר את מדיניות הבנק לגבי הנהלים: מתי נדרש נוהל, מי יוזם נוהל, מהו התהליך לאישור נוהל, מהם הכללים לעדכון נוהל, וכד'. הוא ציין שהבנק הציע הרכב של ועדה לאישור הנהלים. כיום הנהלים הנוגעים לנושאים רוחביים מקבלים אישור ממנכ"ל הבנק, מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל והיועצת המשפטית. הבנק יחל לטפל בנהלים על פי המתכונת המתגבשת בתחילת 2016, ויש כוונה לגייס לשם כך עובד ייעודי בעל רקע בהנדסת תהליכים. כדי לגבש את המתכונת החדשה גויסו שני יועצים חיצוניים, אחד מהם בעל מומחיות בארגון ושיטות. ראש המטה של מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל הוסיף כי הגוף שיהיה אחראי על הנהלים בבנק, הגוף שבראשו הוא יעמוד, ייוזם כתיבה של נהלים חדשים וכן בחינות תקפות ועדכון של נהלים קיימים. יש כוונה להקים מערכת שתאפשר לקבל התרעות על הצורך לבחון את תקפות הנהלים, ותדירות ההתרעות תיקבע לכל נוהל. הוא הדגיש שאת הנהלים יכתבו ויעדכנו הגורמים הרלוונטיים בבנק.

חבר מועצה ביקש לקבל בינואר 2016 דיווח על הפעלת המתכונת החדשה לטיפול בנהלים.

חבר מועצה אחר העיר שיש להימנע ממספר מופרז של נהלים. נהלים רבים מדי, או נהלים מפורטים ומסורבלים, עלולים להיות בבחינת "תפסת מרובה לא תפסת", דהיינו בפועל חלקם לא ייושם. לא לכל פרוצדורה בבנק נדרש נוהל, ולעתים ניתן להסתפק בתיעוד פשוט של תהליכים. יש לבחון את התועלת שבכתיבת הנוהל אל מול עלותה – העבודה, הביורוקרטיה והתחזוקה (בדיקות תקפות ועדכון לנוכח שינויים).

חבר מועצה שלישי אמר שהוא רואה חשיבות רבה באופן הטמעת השימוש בנהלים בקרב עובדי הבנק. על מנת שריבוי נהלים לא ייצור בקרב העובדים אנטגוניזם כלפי נהלים, יש לבחון את הצורך בנוהל ואת השלכות של הפרתו.

חבר מועצה נוסף העיר שקצב הטיפול בנהלים אינו מספק, ושאל כיצד ניתן להגביר את קצב הטיפול. הוא הציע לבחון ביתר שאת את הצורך לבטל נהלים קיימים שתקפותם פגה.

מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל השיבה שהמתכונת החדשה לטיפול בנהלים, והעובדה שמעתה יהיה גורם אחראי להם, יסייעו לשפר את קצב הטיפול.

המנכ"ל אמר שאמנם הבנק מייחס חשיבות רבה לנהלים והטיפול בהם נכלל בתכניות העבודה, אבל יש להביא בחשבון את מקומם בכלל המשימות המוטלות על הבנק.

חבר מועצה ציין שהמועצה המינהלית העירה זה מכבר, ובהזדמנויות שונות, כי הטיפול בנהלים לקוי. הוא אמר שהוא רואה בהקמת הגוף המרכז צעד חשוב להסדרת הטיפול וקידומו. הוא ביקש שהמועצה תקבל דיווח שנתי על הטיפול בנהלים.

החלטות:

1. המועצה מבקשת לקבל דיווח שנתי על ביצוע תכנית העבודה הרב-שנתית לטיפול בנהלים.
2. המועצה תקבל דיווח בחודש ינואר 2016 על תחילת פרויקט הכנת הנהלים.

נושא 4 בסדר היום: הסקר הארגוני

חבר מועצה הזכיר שבשנת 2014 נערך בקרב עובדי הבנק סקר ארגוני שחשף בפני הנהלת הבנק מידע רב וחשוב. הסקר העמיד למבחן את נכונותם של עובדי הבנק לשתף פעולה ולהשיב על השאלות, ואת המבחן הזה עבר הבנק בהצלחה. כעת הבנק ניצב בפני מבחן נוסף: כיצד ההנהלה מתקנת את הליקויים ומיישמת את המסקנות שעלו מהסקר. חבר המועצה ביקש לקבל סקירה על האופן שבו מתמודדת ההנהלה עם ממצאי הסקר, בעיקר בתחומים של הגברת השקיפות, שיפור תחושת ההוגנות ושיתוף העובדים בקבלת ההחלטות.

מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל אמרה שהסקר מסייע להשיג יעדים בתחום של משאבי אנוש, לערוך שינויים בתרבות הארגונית, ולשפר את איכות הניהול בבנק. ממצאי הסקר חולקו לשתי קטגוריות: הממצאים שיש לטפל בהם ברמת החטיבה והממצאים שיש לטפל בהם ברמת הארגון. כל חטיבה התבקשה לקבוע יעדים לטיפול בממצאים הנוגעים אליה. ברמת הארגון מתרכזת ההנהלה בעיקר בארבעה נושאים: (1) תחושת ההוגנות בקרב עובדי הבנק, (2) מימוש הפוטנציאל של עובדי הבנק, (3) הנהלה מנהיגה ארגון – הממצאים הנוגעים לכך שהעובדים חשים כי אין קשר מספק בינם לבין ההנהלה, (4) טיפול אישי ופרטני בעובדי הבנק.

מנכ"ל הבנק מסר שהוחלט כי מנהלי החטיבות יקיימו ישיבות תקופתיות עם מנהלי היחידות. עד כה התנהלו ישיבות תקופתיות בעיקר בדרג של מנהלי אגפים.

נגידת הבנק ציינה שרבים מעובדי הבנק ביטאו שביעות רצון רבה מהטיפול שניתן לעובדים במעבר למבנה החלופי בהר חוצבים. אם תוצאות הסקר הצביעו על כך שעובדים רבים חשים כי המערכת

אינה מעניקה להם די יחס כפרטים, הרי שבמעבר התחושות היו הפוכות. זאת בזכות אופן הטיפול בהעברת הציוד האישי של כל עובד, בהכנת החדרים לקראת אכלוסם (כולל הצבת שלט ועליו שם העובד לצד הדלת), השלטים וה"דיילות" שקיבלו את פניהם, וכן השי והברכות שהונחו על שולחנות העובדים.

מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל אמרה שכיום, כאשר עובד חדש שנקלט מגיע לחדרו, הוא מוצא שלצד הדלת קבוע שלט המציין את שמו, על השולחן מונחת ברכה מודפסת, ועל צג המחשב מופיעה ברכה. היא הוסיפה שהיחס האישי לעובד יתבטא גם בהגדרת הפוטנציאל שלו ובניצולו באמצעות תכנית פיתוח אישי שתותאם לו על פי מסלול הקריירה הצפוי לו בבנק. מנהלת החטיבה ציינה שבעקבות הסקר הוגדרו לכל החטיבות 14 יעדים משותפים לכולן. על רקע חילופי הגברי בכמה חטיבות עלה צורך לוודא שהמנהלים החדשים ממשיכים לטפל בנושאים אלה, והדבר נעשה בישיבות שקיים היועץ אשר ליווה את הסקר. חלק מהעובדים מרגישים קשורים מאוד לפעילות החטיבה אך אינם מרגישים שייכות לבנק, וגם בתופעה זו מנסים לטפל. מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל סיפרה שהחטיבה שלה מתאפיינת במגוון גדול של תחומי פעילות שונים מאוד זה מזה, ונעשים בה מהלכים שנועדו לחבר בין התחומים והחלקים השונים. נוסף לכך, עובדים בחטיבה הלינו בסקר על כך שאין הם פוגשים את מנהלת החטיבה אלא לעתים רחוקות, ולכן היא החלה לקיים עמם מפגשים. המפגשים נערכים באווירה נינוחה וחולקים בהם מידע שתורם הן לתחושת השיתוף של העובדים והן לניהול החטיבה. מנהלת החטיבה ציינה שיש כוונה ל"משש את הדופק" אחרי החגים – כלומר לערוך "סקרי פולס", סקרים בזעיר אנפין שייערכו בין הסקרים הגדולים והמקיפים.

מנכ"ל הבנק אמר ש"מישוש הדופק" נועד לקבל מידע נקודתי בנושאים שונים.

מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל אמרה שכדי לחזק בקרב העובדים את התחושה שהנהלת הבנק מעניקה להם יחס הוגן, הוקם צוות שכלל עובדים מכל החטיבות, וזה מיפה את הנושאים הקשורים להוגנות. הצוות החליט להתמקד בכמה נושאים, למשל: שיתוף עובדים בתהליכים המתקיימים בבנק ותקשורת בין העובדים להנהלה והקריטריונים שעל פיהם מעניקים לעובדים דרגות וקובעים שינויים בהגדרת העיסוק שלהם. הצוות חילק את עבודתו בין שלושה צוותי משנה, וכל אחד מהם התמקד בנושאים מסוימים. צוותי המשנה ריכזו פניות של עובדים בנושאים הנוגעים לתחומי התמקדותם. חלק מהבעיות שהעובדים העלו טופלו תוך כדי עבודת הצוותים, ובעקבות זאת ניתן היה להבחין בשיפור בחוויית ההוגנות.

חבר מועצה העיר ששיעור ההשתתפות של העובדים בסקר הבא יעיד על מידת האמון שהעובדים נותנים בכנות כוונתה של ההנהלה להפיק לקחים מהסקר הקודם. עם זאת, יש לצפות מלכתחילה לכך ששיעור ההשתתפות בסקר הבא יהיה נמוך מ-65 אחוזים, כפי שהיה בסקר הקודם.

מנכ"ל הבנק אמר שעובדים שיחושו כי לא קיבלו מענה למצוקות שתיארו בסקר הקודם, ירגישו שאין טעם לשתף פעולה בסקר הבא. לדעתו, ניתן להתמודד עם תופעה זו.

מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל ציינה כי לאחר שהסתיים הסקר הקודם המשיך להתקבל מידע חשוב מיחידות שונות, בעקבות פגישות שקיים עורך הסקר עם קבוצות עובדים.

חבר מועצה שאל אם כלל העובדים מקבלים עדכונים בדבר הפעולות שנעשות על מנת להתמודד עם ממצאי הסקר.

מנכ"ל הבנק השיב שעד כה לא הוצגה בפני העובדים תמונה כוללת של הפעולות שנעשו. לאחר סיכום עבודת הצוות יתקיים דיון אצל הנגידה, והדברים יובאו לידיעת ההנהלה. לאחר מכן יפורסם לעובדים מכתב שיפרט את אופן ההתמודדות של ההנהלה עם ממצאי הסקר, לא רק בתחום ההוגנות. מכתב זה יתפרסם לפני שהבנק יבקש מהעובדים ליטול חלק ב"מישור הדופק", על מנת להראות שהסקרים נערכים כדי להפיק לקחים ולעודד את השתתפותם.

חבר מועצה אמר שאם ההנהלה רוצה להצביע על התמודדות עם ממצאי הסקר, צריך להתחיל בתכניות הפיתוח האישיות, על מנת להעניק לעובדים תחושה שההנהלה מתייחסת אליהם קודם כל כפרטים. צריך ללמד את המנהלים בבנק כיצד לערוך עם העובדים שיחות פיתוח מועילות.

חבר מועצה ציין את שביעות רצונו מהקצב שבו הנהלת הבנק מקדמת את ההתמודדות עם ממצאי הסקר.

נושא 5 בסדר היום: מעקב חצי-שנתי אחרי תכנית העבודה והתקציב, כולל נתוני כוח אדם מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה אמרה שהחומר שהוצג לחברי המועצה לקראת הדיון כולל את סיכום המעקב החצי-שנתי אחר ביצוע תכניות העבודה והתקציב, לרבות הפרויקטים, המוצגים כל אחד בנפרד. היא אמרה שהנתונים מצביעים על התקדמות יפה מאוד בתכנית העבודה. חלק מהפרויקטים מקדימים את לוח הזמנים וישנם בודדים שבהם חל עיכוב.

חבר מועצה שאל אם התכנון החצי-שנתי מתייחס רק לפרויקטים.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה השיבה בשלילה וציינה שלכל משימה בתכנית העבודה נקבע לוח זמנים.

חבר המועצה המשיך ושאל אם התכנון כולל את ההיבט של ההוצאה/ התשלומים.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה השיבה בחיוב. היא הסבירה שיש משימות שוטפות והוצאותיהן מתפרסות על פני השנה, למשל נסיעות לחו"ל. לעומתן יש משימות בעלות מועדים להתחלה ולסיום, ובהתאם לכך מתכננים את תקציביהן.

חבר המועצה הוסיף ושאל אם אכן תכננו להוציא 13 אחוזים מהתקציב.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה השיבה שהנתונים מייצגים הן משימות ל-2015 והן משימות רב-שנתיות. היא ציינה ש-72 אחוזים מהמשימות נמצאות בשלב ביצוע מתקדם יחסית. אי-אפשר לקשור בין ההוצאות לסטטוס הביצוע משום שייתכן כי ההוצאה בגין משימה מסוימת נקבעה למועד מסוים, למשל רק עם סיומה.

חבר המועצה אמר שחסרות נקודות ייחוס שיאפשרו להבין באיזה שלב מצוי הביצוע של כל אחת מהמשימות, גם מבחינת התקציב, בהשוואה לתכנון. אם למשל יש משימה שמתפרשת על פני שלוש שנים וחלק ממנה בוצע, יש להציג את הביצוע לעומת התכנון עבור נקודת הזמן הנוכחית.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה הסבירה שבפרויקטים ישנן אבני דרך לביצוע, וניתן להשוות את סטטוס הפרויקט לתכנון. עם זאת, לא ניתן להציג לכל אחת מאלפי המשימות שבתכנית העבודה את ההשוואה בין התכנון והביצוע.

חבר המועצה אמר שרק בסוף השנה ניתן יהיה לראות את תמונת התכנון מול הביצוע של התקציב. על פי הדיווח החצי-שנתי, לא ניתן לבצע בקרה אמיתית על התקציב.

נגידת הבנק ציינה שהמועצה דנה לא אחת בתכנון רבעוני, כפי שהציע בעבר חבר המועצה, ולא הוחלט לעשות זאת.

חבר מועצה אחר אמר שהדיון הנוכחי אינו עוסק בתכנון הרבעוני. המטרה, כפי שהוא רואה אותה, היא לקבל ממנהלי החטיבות בבנק תמונה לגבי פעילות החטיבות ולהבטיח שבבנק מתנהל מעקב שוטף אחר ביצוע תכנית העבודה.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה מסרה עדכון על התקדמות הפרויקטים בבנק: 9 פרויקטים הסתיימו, 25 מצויים בשלב הביצוע, ו-16 פרויקטים מצויים בשלב התכנון וההתנעה. היא ציינה שפרויקט המעבר למבנה החלופי התעכב בהשוואה ללוח הזמנים המתוכנן. לעומת זאת ישנם פרויקטים – כדוגמת פרויקט ה-XBRL (מערכת לקבלת דיווחים מהבנקים על פי סטנדרטים בין-לאומיים)² – שבהם הביצוע מקדים את לוחות הזמנים.

מנכ"ל הבנק ציין כי התבדה החשש שמא המעבר לדיוור החלופי יפגע באופן מהותי בתכנית העבודה, והתברר כי נוצרה פגיעה שולית באופן יחסי. זאת הודות לאופן שבו התבצע המעבר, ועל אף העיכוב שחל בו.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה אמרה שאף כי 9 פרויקטים הסתיימו, אין לכך ביטוי מלא בניצול התקציב שלהם משום שהבנק נוקט זהירות רבה בבדיקת התשלומים לספקים, וזו גורמת לעתים לעיכובם.

היא מסרה שניצול התקציב בסעיף "מטה וסיוע" (תקציב שרובו משמש להוצאות עבודה ישירות ועקיפות ולהוצאות שוטפות על תחזוקת ציוד ומבנים) עומד על כ-45 אחוזים, והוא תואם, פחות או יותר, את התכנון ביחס לאמצע השנה. בסעיף "השקעות" שיעור הניצול עומד על כ-22 אחוזים, והוא מושפע בחלקו מעיכוב תשלומים לספקים, כפי שציינה קודם. ניתוח של הפרויקטים מצביע על כך שהתקציב עבורם ינוצל השנה באופן סביר בהחלט. בצד ההכנסות בתקציב עיקר ההכנסה המתוכננת תלויה באימוץ תכנית עמלות ממערכת זה"ב (זיכויים וחיוכים בזמן אמת). ההוצאות עבור הדפסת הכסף מתבצעות על פי המתוכנן, וצפוי כי שני שלישים מההוצאה השנתית יתבצעו במחצית השנייה של השנה. שיעורי ההוצאה עבור תחזוקת מבני הבנק, כולל הדיוור החלופי, מתאימים לתכנון. לעומת זאת, ההוצאות עבור שירותי ייעוץ צפויות להיות נמוכות בהשוואה לתקציב השנתי, והוא הדין בהוצאות להקמת "קרן העושר" היות שצפוי עיכוב של כשנתיים בקבלת תמלוגים עבור הגז הטבעי – כעת צופים שהם יתקבלו רק החל מ-2020.

חבר מועצה אמר כי מאחר שהיחידה לתכנון וכלכלה אמונה על המעקב אחר ביצוע הפרויקטים, עליה להציג את תפיסתה לגבי הסיכון הנובע מהחריגה מלוח הזמנים של פרויקט או מתקציבו. כמו כן יש להציג את הקשר בין שיעור הביצוע לבין הסכומים שתוכננו בתקציב, דהיינו להציג את המשמעות הכספית של אי-ניצול התקציב.

² הוחלט לא לפרסם – נושא הקשור בביטחון שטרי הכסף.

מנכ"ל הבנק אמר שפרויקט ה-XBRL הוא דוגמה לפרויקט חשוב שחרג מהתקציב ומלוח הזמנים עד שהבנק הפסיק את ביצועו ולהחליף את הספק המבצע.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה אמרה שלבקשת המועצה, חריגת פרויקט מהלוח נמדדת ביחס לתכנון המקורי שלו. אם נעשו שינויים בפרויקט, או הוחלף הספק המבצע, אזי גם אם הפרויקט עומד בלוחות הזמנים המעודכנים, הדיווח עדיין יציג חריגה מלוחות הזמנים, שכן המדידה מתייחסת כאמור לתכנון המקורי.

נגידת הבנק הציעה להפריד – כדי להעריך אם פרויקט מתקדם בהתאם ללוח הזמנים – בין ההליכים המקדימים לביצועו (אישורים, הליכי רכש וכיו"ב) לבין ביצוע הפרויקט בידי הספק שייבחר. זאת במידה שיתברר כי השתלשלות האירועים בפרויקט ה-XBRL חזרה על עצמה, בצורה זו או אחרת, גם בפרויקטים אחרים.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה הציעה להציג את לוח הזמנים של כל פרויקט בשני טורים. בטור האחד יוצג לוח הזמנים ממועד אישור הפרויקט ובטור השני לוח הזמנים החל ממועד ביצועו במתכונתו הנוכחית. הטורים יהיו זהים כאשר לא חל שינוי מהותי בביצוע הפרויקט, למשל החלפת ספק.

חבר מועצה הציע שבמעקב אחר התנהלות פרויקט היחידה לתכנון וכלכלה תוסיף, במידת הצורך, הערות שיתארו את הנסיבות שבגינן הפרויקט התעכב.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית הציעה כי הדיווח של היחידה לתכנון וכלכלה לגבי סטטוס של פרויקט יציג בנפרד את ההתקדמות בכל אחת מאבני הדרך ואת ההתקדמות בפרויקט כולו.

חבר מועצה אמר כי הדבר שחסר בדיווח של היחידה לתכנון וכלכלה הוא התכנון. לכל תכנית עבודה ותקציב יש שתי מטרות: האחת – לקבוע יעדים, והשנייה – לשמש כלי בקרה. כאשר מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה מדווחת למועצה שפרויקט מסוים מתנהל על פי התכנון, ולמועצה אין מידע על מה שתוכנן באותו פרויקט מבחינת לוח הזמנים והתקציב, היא אינה יכולה לקיים דיון ראוי, בהתאם לתפקידה כגוף מפקח ומבקר. אם למשל המועצה הייתה מקבלת דיווח שמוסר כי עד למועד מסוים התבצעו בפרויקט מסוים כך וכך אבני דרך מתוך אבני הדרך של הפרויקט שתוכננו עד לאותו מועד, וכי שולם לספק חלק מסוים מתוך התשלומים המתוכננים עד לאותו מועד, אזי מלאכתה של המועצה

המינהלית הייתה נכונה ומשמעותית יותר. חבר המועצה הוסיף כי הנתונים שמוצגים למועצה משווים בין ביצוע התקציב בתקופה הנוכחית לביצוע בתקופות קודמות או בתקופות מקבילות בשנים קודמות, ולדעתו אין להם משמעות והם אינם רלוונטיים לעבודת המועצה.

לשאלת מנכ"ל הבנק הבהירה מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה כי היא עוקבת אחר כל אבן דרך בפרויקט. היא הוסיפה שלדיווח מצורפות הערות של מנהלי הפרויקט מטעם הבנק.

חבר המועצה אמר שכעת מתקבל דיווח על חריגות מלוחות הזמנים ומהתקציב באמצעות מערכת של צבעים – כל צבע מצייין טווח מסוים של אחוזי סטייה מהתכנון – והוא ביקש להציג במקביל גם את הנתונים עצמם, כלומר תאריכים וסכומים.

דיווח חצי-שנתי של מנהלי החטיבות על תכנית העבודה

החטיבה למשאבי אנוש ומינהל

מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל אמרה שבחטיבה מתבצע פרויקט ליצירת מערכת ממוחשבת שתתעד את התהליכים של שיבוצי העובדים ותאפשר להפיק דוחות על נתוני כוח האדם בבנק ללא התערבות ידנית. היא ציינה שממשיכה המגמה של הפחתת מספר העובדים ה"על-תקניים". נוסף לכך נמשך תהליך איוש התקנים ביחידות שסבלו מתת-איוש. הדבר בא לידי ביטוי בגידול של מצבת העובדים בבנק. עם זאת, מצבת כוח האדם עדיין עומדת על 739 (במונחי משרות מלאות) לעומת 764 תקנים, דהיינו מחסור של 25 עובדים במשרה מלאה. מנהלת החטיבה הוסיפה שמספר העובדים שפרשו מתחילת 2014, בתוספת אלה שצפויים לפרוש עד סוף 2016, עומד על 43, ו-13 מתוכם פורשים משום שהגיעו לגיל המחייב פרישה. לשאלת חבר מועצה היא הסבירה שנשים יכולות לפרוש בגיל 67, ולכן פרישה בגיל מוקדם יותר נחשבת לפרישה מוקדמת. היא ציינה שהמעבר למבנה החלופי הוביל כמה עובדים להחליט על פרישה מוקדמת. היא הדגישה שנתונים אלה כוללים רק עובדים שכבר פרשו ועובדים שאין ספק כי יפרשו עד סוף 2016.

3*

חבר מועצה העיר שביטול תקנים אינו מצביע בהכרח על התייעלות. אם לדוגמה תקצב הבנק X תקנים אך בפועל אוישו X פחות Y תקנים, אזי העובדה שבמשך תקופה הבנק הצליח לפעול היטב בתת-איוש לכאורה עשויה להצביע על כך שלמעשה תוקצבו יותר מדי תקנים. אם מתוך הפער

³ הוחלט לא לפרסם – נושא רגיש בתחום של יחסי עבודה

שבין X ל-Y בוטלו מספר תקנים, הרי שלא היה תהליך של התייעלות אלא רק צמצום של העודף בתקנים.

נגידת הבנק אמרה שצריך לבחון את השאלה האם תת-האיוש לא פגע ביכולתו של הבנק לבצע את כל המשימות המוטלות עליו באיכות ובקצב הנדרשים.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה אמרה שיש להתחשב גם בעובדה שהבנק מגייס יועצים שחלקם מבצעים משימות שבעבר ביצעו עובדי הבנק. תופעה זו נפוצה יותר בחטיבה לטכנולוגיית המידע.

חבר המועצה הקודם אמר שבחטיבה לטכנולוגיית המידע מוצדק להשתמש ביועצים חיצוניים משום שלתחומים מסוימים קשה לגייס עובדים בשל הפערים בין השכר שמציעות חברות פרטיות לבין השכר שהבנק יכול להציע. לדעתו בחטיבות אחרות יש פחות הצדקה להשתמש ביועצים חיצוניים.

נגידת הבנק אמרה שגם חטיבת המחקר עוסקת בתחומים שהבנק נאלץ לגייס עבורם יועצים חיצוניים בעלי התמחות ייחודית.

המנכ"ל אמר כי בשל מגבלות השכר שהבנק יכול להציע, יש קושי לגייס עובדים ברמה הנדרשת. ישנם תחומים שנמצאים בליבת הפעילות של חטיבה כזו או אחרת, ולהם צריך לגייס עובדים מן המניין ואי-אפשר להסתפק ביועצים חיצוניים לתקופה מוגבלת. הבנק עושה מאמצים לגייס עובדים שכאלה לשורותיו. הוא ציין כי החטיבה לטכנולוגיית המידע מתקשה יותר מחטיבת המחקר לגייס עובדים בעלי ידע בתחומים מסוימים ורמה גבוהה.

חבר מועצה העיר שניתן לנייד עובדים, בתוך הבנק, לתחומים שבהם הם יביאו תועלת רבה יותר.

מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל ציינה כי בחטיבה לטכנולוגיית המידע ישנו תת-איוש של שלוש משרות, לא כולל תפקידים שאותם ממלאים כעת יועצים חיצוניים. היא אמרה כי החטיבה קלטה לא מעט נשים מהמגזר החרדי. מנהלת החטיבה הוסיפה כי החטיבה שבראשותה מצויה בשלב מתקדם של מיפוי התפקידים בבנק ובמקביל משקיעה מאמצים בהגברת הניידות בין תפקידים, לרבות עידוד רוטציה בין מנהלי יחידות ואגפים באותה חטיבה. לשאלת חבר מועצה היא השיבה שוועד העובדים אינו מתנגד לרוטציה. נוסף לכך עוסקת החטיבה שבראשותה באיתור עובדים שמתאימים לניהול ובתכנון מסלולי ניהול מקצועי עבורם, בזיהוי עובדים שאינם מממשים את הפוטנציאל שלהם בתפקידם הנוכחי, בפיתוח אישי למנהלים ולעובדים בכלל, ובפרט בפיתוח יכולתם של מנהלים לקיים

שיחות תקופתיות ושיחות הערכה יעילות עם העובדים הכפופים להם. מנהלת החטיבה ציינה גם כי חל שיפור עצום בתחום הבטיחות בעקבות גיוס ממונה בטיחות בעל ידע וניסיון רב בתחום. שיפור נוסף חל גם בנושא החיסכון בהוצאות הבנק הודות למו"מ שמנהלים גורמי הרכש מול ספקים.

לשכת המנכ"ל

המנכ"ל אמר כי בישיבה הקרובה של המועצה יוצג פרויקט השבחת הבניין ברח' לילינבלום בת"א. פרויקט זה מצוי בשלב שבו צריכות להתקבל החלטות. הוא ביקש ממנהל היחידה להמשכיות עסקית להציג את פעילות היחידה.

מנהל היחידה להמשכיות עסקית אמר שבתחילת השנה התרחשו שני אירועי שלג שאפשרו לבחון את מערך ההמשכיות העסקית. הוא אמר שהאירועים נכללו בקטגוריה של "חירום שבשגרה", והבנק תפקד היטב בשניהם, בין השאר הודות לשימוש באתר החירום של הבנק באזור המרכז, במערך הסעות לעובדים חיוניים וברשת תקשורת עם עובדי הבנק.

חבר מועצה שאל איך התמודד הבנק עם סגירת הצירים הראשיים לירושלים.

מנהל היחידה להמשכיות עסקית השיב שחלק מהעובדים המתגוררים בירושלים הוסעו לבניין הבנק ברכבים שכורים בעלי יכולת לנסוע בשלג, ואילו עובדים המתגוררים במרכז הגיעו לאתר החירום של הבנק או לבניין הבנק בלילינבלום.

חבר מועצה שאל מהי מצבת כוח האדם של היחידה.

מנהל היחידה להמשכיות עסקית השיב שנוסף לו היחידה מונה סטודנטית ושלושה יועצים חיצוניים.

חבר המועצה שאל אם כל אחד מהיועצים החיצוניים מתמחה בנושאים מסוימים.

מנהל היחידה השיב כי הוא מנחה את היועצים ומחלק את המשימות ביניהם, חלוקת העבודה בין היועצים נחלקת לנושאי ליבה, תפעול וטכנולוגיה.

מנכ"ל הבנק אמר כי מנהל היחידה להמשכיות עסקית משמש גם בתפקיד יועץ למנכ"ל, ובמסגרת זו הוא מעורב בנושאים שונים, בראשם הפרויקט לשדרוג בנייני הבנק.

מנהל היחידה להמשכיות עסקית אמר כי במסגרת ההמשכיות העסקית נבנית מתודולוגיה להתמודדות עם איומים בתחום הקיברנטי. נוסף לכך מתבצע עדכון, בשיתוף מנהלי החטיבות בבנק, של יעדי

השירות של הבנק בהתאם לתרחישי ייחוס שונים. לאחר העדכון יוצגו יעדי השירות למנכ"ל ואח"כ לנגידה. כמו כן מתקיים תהליך של עדכון נוהלי החירום בבנק. מנהל היחידה אמר כי נבנתה לעובדי הבנק תכנית הדרכה בנושא ההמשכיות העסקית, ובמסגרתה הם ילמדו כיצד לנהוג בעת חירום. הוא ציין כי התבצעו תרגילים שבחנו את המוכנות לשעת חירום, בהם תרגילים לבדיקת מערכות התשתית, המתבצעים אחת לרבעון בהובלת היחידה להמשכיות עסקית.^{4*}

חטיבת המחקר

מנהל החטיבה אמר שהוא צופה כי התקציב השנתי של החטיבה ינוצל במידה רבה. ישנם תשלומים חודשיים עבור שימוש במאגרי מידע, בחודש דצמבר יתקיים כנס בין-לאומי שמארגנת החטיבה, וכן צפויות הוצאות בגין נסיעות עבודה לחו"ל. נוסף לכך ישנם כמה פרויקטים שהחטיבה מובילה וחלקם נמצא בשלבים מתקדמים מאוד. אחד מהם מתבצע עם החטיבה לטכנולוגיית המידע – הקמת פורטל חדש לחטיבה. ההקמה הסתיימה וכעת נעשים בפורטל שיפורים אחרונים. נוסף לכך מתנהל פרויקט של בניית מאגר מידע בתחום הנדל"ן, וחלק הארי בו כבר בוצע. המאגר מתבסס על נתונים שנדלים ממערכת של מס רכוש על עסקאות בדירות ועוברים תהליך של טיוב. המטרה היא לעקוב אחר מחירי הדירות לאורך זמן. הוא הסביר שמדדים למחירי דירות מציבים קשיים, בין השאר מפני שבמועדים שונים נכללות בהם דירות שונות, באזורים שונים ובאיכות משתנה. המידע במאגר החדש יהיה עקבי יותר. המאגר יכלול גם נתונים ממקורות שונים ובכך ניתן יהיה לספק ניתוחים ברמה טובה יותר. החטיבה משתפת בנתוני המאגר את המועצה הלאומית לכלכלה. נוסף לכך נעשים מאמצים לטייב את הנתונים המתקבלים מלוח "הומלי" שניתן להפיק מהם מידע חשוב. מנהל חטיבת המחקר ציין שגם מינהל מקרקעי ישראל עשוי להוות מקור חשוב לנתונים.

חבר מועצה שאל אם החטיבה מחזירה את הנתונים המטויבים לגורם שסיפק את הנתונים הראשוניים.

מנהל מחלקת המחקר השיב בחיוב והוסיף שהנתונים מועברים גם ללשכה המרכזית לסטטיסטיקה. הכוונה היא להעביר את הנתונים המטויבים גם למשרדי ממשלה רלוונטיים.

מנהל החטיבה מסר שלאחרונה הסתיים תהליך ממושך של שינוי במבנה הניהול של החטיבה. נוסף לכך הוקם מסלול חוקרים במטרה לעודד את המחקר האקדמי, וכיום הוא מונה כ-20 תלמידים לדוקטורט, הן מקרב עובדים צעירים והן מקרב עובדים ותיקים. את החוקרים מלווים יועצים מהאוניברסיטה. החטיבה מנהלת כיום את הסמינר הגדול ביותר בארץ לדוקטורנטים. מסלול

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

החוקרים דורש הרבה תשומות ניהוליות, משום שבמקביל החטיבה עוסקת בביצוע המטלות השוטפות והחוקרים מקבלים יום בשבוע לצורך לימודיהם, דהיינו החטיבה מאבדת למעשה כוח אדם. הפיצוי לכך הוא שאותם חוקרים תורמים כעת לעבודת החטיבה יותר מאשר בעבר.

חבר מועצה שאל כיצד מתקדמת הקמת האגף של היציבות הפיננסית.

מנהל מחלקת המחקר השיב שהאגף הפיננסי מונה כיום 17 עובדים, וחסר תקן אחד על מנת להגיע לתקינה המלאה שנקבעה לו. כוח האדם והמחקר באגף זה מתאפיינים באיכות גבוהה מאוד. האגף משתף פעולה באופן אינטנסיבי עם החטיבה לפיקוח על הבנקים. לאחרונה מונו באגף מנהלים נוספים והם כפופים למנהל האגף. הוא הוסיף שבחטיבה הוקם "פורום לתגובות מהירות" שמטרתו להתמודד עם מטלות ייעוץ בלתי מתוכננות – לוועדות הכנסת, לנגידה, וכיו"ב – בנושאים שעולים חדשות לבקרים בתקשורת. הפורום נדרש להכין ניירות עמדה של הבנק במהירות גבוהה יחסית, תוך ניצול הידע הקיים בחטיבה.

נגידת הבנק ציינה שלעתים הבנק נדרש להביע עמדה להצעות חוק פרטיות, או להצעות שמעלים בממשלה, בתוך שבוע עד שבועיים. הפורום לתגובות מהירות מאפשר לנצל את הידע הרב שקיים אצל גורמים שונים בחטיבת המחקר.

חטיבת השווקים

מנהל חטיבת השווקים דיווח שבמהלך המחצית הראשונה נמשכה הרחבת מגוון הנכסים הפיננסיים שהחטיבה משקיעה בהם את יתרות מטבע החוץ – בעיקר במניות ואג"ח קונצרניות. במקביל הושלמה בניית התשתית למדידת הסיכונים בתיק ההשקעות הכולל, נבנתה מסגרת לקבלת החלטות, ונמשכה הכשרת עובדים בתחומים שבהם לא היה לחטיבה ניסיון קודם. מנהל החטיבה הוסיף שלאחרונה הושלמו ההכנות להשקעה במניות של מדינות נוספות באסיה.

חבר מועצה שאל מהו שיעור המניות בתיק ההשקעות הכולל של יתרות מטבע החוץ.

מנהל חטיבת השווקים השיב שבממוצע שנתי השיעור עומד על 8.5 אחוזים, אך על פי הקווים המנחים להשקעת היתרות התקרה כיום מגיעה ל-12 אחוז, בהתאם לפרופיל הסיכון הנוכחי. הוא ציין שאופק ההשקעה של היתרות עומד כיום על שנה וחטיבת השווקים בוחנת מהו האופק הנכון.

חבר מועצה שאל אם ניהולו של תיק המניות נעשה בחטיבה.

מנהל חטיבת השווקים השיב שמנהלים חיצוניים מנהלים את ההשקעה בתיקי המניות, וזוהי למעשה השקעה פסיבית – מנהלי התיק רוכשים נכסים באופן שמחקה את מדדי המניות שנקבעו להם כבנצ'מרק. בבנק מחליטים אילו חלקים מתיק המניות להקצות למדינות שונות וקובעים אילו מדדי מניות באותן מדינות ישמשו כבנצ'מרק. מנהל החטיבה ציין שהשווקים במדינות השונות נבדלים זה מזה ברמת הריכוזיות ובמגזרים המיוצגים בהם. כך למשל בדרום קוריאה מושפע המדד באופן ניכר מ"סמסונג" – חברה מהמגזר התעשייתי – בשעה שבשווקים אחרים בנקים וחברות ביטוח מהווים חלק דומיננטי. אלה עובדות שיש להביא בחשבון בהחלטות ההשקעה.

חבר מועצה שאל איזה שיעור מתשומות כוח האדם החטיבה מקצה לטיפול בתיקי המניות.

מנהל חטיבת השווקים השיב שהשיעור פרופורציוני לשיעור המניות בתיק הכולל, אף כי הסיכון של תיק המניות מהווה כ-90 אחוזים מהסיכון הכולל של תיק היתרות. לכן, להחלטות ההשקעה במניות יש השפעה רבה על התשואה והסיכון של התיק הכולל.

חבר מועצה שאל מדוע נקבעה תקרה של 12 אחוזים להשקעה במניות.

מנהל חטיבת השווקים השיב שהשיעור המקסימלי נקבע בהתאם לפרופיל הסיכון שנקבע לתיק היתרות, דהיינו שיעור הפסד מקסימלי שהבנק מוכן לספוג בהסתברות מסוימת בטווח זמן של שנה. הוא ציין שפעם בשנה נערכת בחטיבה בחינה של הקצאת נכסים אופטימלית, לפי ההסתברויות שניתנות להתפתחויות צפויות בשווקים הפיננסיים. הבדיקה נערכת על מגוון נכסים והתוצאה שלה היא הקצאה אופטימלית בין נכסי השקעה שונים. הוא ציין שאחת המסקנות של הבדיקה האחרונה הייתה שיש להשקיע באג"ח תאגידיות (קונצרניות). אולם הקמת תשתית הנדרשת, והנזילות הנמוכה יחסית של שוקי האג"ח התאגידיות, מכתיבות בנייה אטית של תיק האג"ח התאגידיות. מנהל חטיבת השווקים מסר שהחטיבה שיתפה פעולה עם החטיבה לטכנולוגיית המידע במטרה להחליף את תשתית התקשורת של מכרזי המק"ם. הפרויקט הסתיים בהצלחה ועתה עוסקות שתי החטיבות בהחלפת תשתית התקשורת והממשקים של מערכת המכרזים המוניתרית. הוא ציין שההגירה של מערכת המכרזים המוניתרית מהמחשב המרכזי לסביבה הפתוחה עדיין לא הסתיימה. התנאי לסיום הוא שהמערכת תפעל בסביבה החדשה ללא תקלות במשך שבוע. ישנה חשיבות רבה לכך בשל הסכומים האדירים המועברים בה.

חטיבת הפיקוח על הבנקים

המפקח על הבנקים היוצא סקר בפני חברי המועצה את פעילות החטיבה במחצית הראשונה של 2015. הוא ציין כי החטיבה עומדת, פחות או יותר, במשימות שנקבעו למחצית הראשונה. בתחום ההסדרה נמשך אימוץ הסטנדרטים הבין-לאומיים, תוך דגש על הוראות באזל 3 ובהקשר לכך אמר שבסוף 2014 אומץ יחס הנזילות לטווח קצר ובמחצית הראשונה של 2015 אומץ יחס המינוף. המפקח על הבנקים התייחס גם לעדכון שבוצע בהוראה בדבר חבות קבוצת לווים ולעבודה על טיוטת הוראה בדבר הקצאת הון בגין צד נגדי מרכזי ומסר פירוט על אודותיהם. הוא גם ציין כי הפיקוח פרסם הנחיות סופיות לגבי אשראי ממונף, הנחיות המשקפות למעשה את ההמלצות של הוועדה להסדרי חוב, תוך ביצוע תיקונים מתאימים להוראות בתחום של הסדרה יציבותית. המפקח אמר שבתחום בנק-לקוח כמעט הושלם הטיפול בהמלצות הנוגעות לעמלות שכלל הדוח של הצוות לבחינת הגברת התחרות. כך למשל טופלו העמלות על אישור בעלות בחשבון; העמלות על העברות במערכת זה"ב (זיכויים והעברות בזמן אמת - RTGS); העמלות עבור שימוש בכרטיסי אשראי בעסקאות במטבע חוץ; העמלות על כרטיס ה-debit; הוכנסה לפיקוח העמלה עבור קבלת הודעה מהבנק וגובהה עומד על 5 שקלים; בוטלה עמלת חיוב של מפקיד בגין המחאה שחזרה; פורסמו לבנקים הוראות שמחייבות אותם להסביר ללקוחות את פערי הריבית עבור אשראי לעומת הריבית על פיקדון, נוכח החשש כי בנקים מציעים ללקוחות בעלי חסכונות ליטול הלוואות ולהפקיד בפיקדונות. חלק מהתיקונים להוראות כרוכים בעדכון הרשומות ובעבודה משותפת עם משרד המשפטים. המפקח על הבנקים אמר כי הבנק עובד בשיתוף פעולה עם רשות האכיפה והגבייה כדי לשפר את ההוגנות בתהליך שבו ההוצאה לפועל גובה חובות שלא שולמו לבנקים, ומקדם הוראה בנושא. המפקח דיווח שהחל מתחילת אפריל פועלת שיטה חדשה בטיפול הפיקוח בפניות הציבור: תחילה הלקוח מפנה את תלונתו לבנק המסחרי, ורק אם לאחר 45 ימים הוא אינו מקבל מענה לשביעות רצונו הוא רשאי לפנות לבנק ישראל כאל ערכאת ערעור. לדבריו, נראה כי השיטה עובדת היטב אף על פי שעד כה הצטבר רק ניסיון מועט בנושא. בתחום החשבונאות נעשה מהלך משמעותי: מבנה הדוח הכספי השנתי שהבנקים מפרסמים לציבור הותאם לסטנדרטים האמריקאיים. המפקח הדגיש כי קיים הבדל מהותי בין דוח כספי של בנק לבין דוח של פירמה ציבורית אחרת. בתחום של המשכיות עסקית וניהול ההגנה הקיברנטית פרסם הפיקוח כמה הוראות לבנקים, ובהן הוראה לניהול סיכונים הסייבר ופירוט עקרונות להעברת חלק מהנתונים למחשוב ענן שעבורה נדרש היתר ספציפי של המפקח. נוסף לכך פורסמה הוראה הנוגעת למעבר לתקן EMV בכרטיסי אשראי, טופל המתווה להקמת אגודות אשראי, ועוד.

חבר מועצה שאל אם חלק מהמידע במערכות הבנק נמצא בענן.

מנכ"ל הבנק השיב שמידע הקשור למערכות ליבה אינו נמצא בענן. רק חלק מהמידע של מערכות התקשורת, שאינו מידע אישי, נמצא בענן.

המפקח על הבנקים אמר שהפיקוח טיפל, בשיתוף פעולה עם אגף שוק ההון, הביטוח והחיסכון במשרד האוצר, גם בתגמול הבכירים במערכת הבנקאית, והוכנה טיוטה בנושא. נוסף על כך פרסם המפקח הנחיות לגבי הטיפול בסיכון חוצה גבולות (cross border) – סיכון שנובע ממתן שירותים לתושבי חוץ בארץ ובחו"ל. העבודה השוטפת של ההערכה המוסדית ושל הליכי הביקורת מתבצעת על פי תכנית העבודה. הפיקוח פרסם את הסקירה השנתית ובחן, בשיתוף עם חטיבת המחקר, תרחישי קיצון למערכת הבנקאית – בחינה שנערכת פעם בשנה.

המפקח על הבנקים סקר את הפרויקטים שבהם מעורבת החטיבה: ראשית, פרויקט ה-XBRL, הפרויקט המרכזי של הפיקוח על הבנקים. נכון לעכשיו הוא עומד בלוח"ז ובתקציב. לפי התכנית מועד סיומו חל בינואר 2017. המפקח אמר שבפרויקט טמון סיכון גבוה לחריגה מהלוח"ז והתקציב. המפקח הדגיש כי החטיבה מפנה משאבים רבים לטיפול בפרויקטים, על חשבון טיפול בנושאים שוטפים, אך הטיפול בדברים השוטפים חשוב לא פחות. המפקח ציין שבתחום הקיברנטי יש קושי לגייס עובדים לפרויקט ה-XBRL, משום שהשכר שהבנק יכול להציע למומחים בתחום נמוך יחסית לשכר שיכולים להציע גורמים במגזר הפרטי.

מנכ"ל הבנק אמר שיועצים חיצוניים במיקור חוץ עולים כסף רב. הוא גם ציין שהמועצה המינהלית תצטרך לאשר העברות תקציב לטובת פרויקט ה-XBRL.

חבר מועצה שאל מדוע קיים סיכון לחריגה תקציבית בפרויקט.

המפקח על הבנקים השיב שהייתה הערכת חסר לגבי התשומות הפנימיות שחטיבת הפיקוח על הבנקים והחטיבה לטכנולוגית המידע יידרשו לרתק לטובת הפרויקט.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה הסבירה שלכל פרויקט יש שני משאבים: המשאב התקציבי ומשאב כוח האדם הפנימי. אם מעסיקים במהלך הפרויקט יועצים חיצוניים במקום עובדים, מפחיתים את ניצולו של המשאב השני אך מגדילים את ניצולו של הראשון (התקציב) ונוצרת חריגה תקציבית.

חבר מועצה אמר שנכון יותר להסתכל על הפער שבין עלות ההעסקה של עובד פנימי לבין עלות ההעסקה של היועץ החיצוני, ולא רק על עלות ההעסקה של היועץ החיצוני.

המפקח על הבנקים עבר לדווח על פרויקט שני – שלב ג' בפרויקט של מערכת המדור לטיפול בהגבלת חשבונות ולקוחות (לשעבר "מושל"ך", מושכי שיקים ללא כיסוי). שלב זה כולל את יישום הערות הביקורת הפנימית, וקיים פיגור בלוחות הזמנים של התחלתו. בבנק מתקיימים דיונים פנימיים על הדחייה. הדחייה נובעת מאילוצים הנובעים מריבוי של משימות שוטפות ומחסור בתשומות של כוח אדם הן בפיקוח והן בחטיבה לטכנולוגיית המידע. המפקח על הבנקים אמר שפרויקט שלישי שהחטיבה עוסקת בו הוא הסדרת הטיפול בחובות אבודים, וזהו לדעתו נושא בעל חשיבות עליונה. מנכ"ל הבנק אמר שפרויקט ה-XBRL יצריך תוספת תקציבית של כ-4.5 מיליוני שקלים, שאותה תתבקש המועצה לאשר.

החטיבה למידע וסטטיסטיקה

המשנה למנהל החטיבה למידע וסטטיסטיקה אמר שהחטיבה עמדה בכל התחייבויותיה לספק מידע איכותי במועד. זוהי המשימה שבראש סדר העדיפויות ובה החטיבה משקיעה כ-80-85 אחוזים ממשאביה. החטיבה מספקת את המידע לחטיבות אחרות בבנק וכן לגורמים מחוצה לו, בהם הציבור הרחב. השנה פרסמה החטיבה בפעם הראשונה סקירה שנתית, והיא נערכת להפקת הסקירה השנתית הבאה, שצפויה להתפרסם סמוך לתחילת 2016. דהיינו בשנת 2015 החטיבה למעשה מקצה משאבים לשתי סקירות שנתיות. נוסף לכך החטיבה מבצעת פרויקט להעמקת הסטטיסטיקה והרישום של הפעילות במטבע חוץ – בעקבות בקשה של נגידת הבנק ושל חטיבות השווקים והמחקר. במסגרת הפרויקט תורחב אוכלוסיית המדווחים לבנק על הפעילות בשוק מטבע חוץ. משיקולים טכנולוגיים של החטיבה לטכנולוגיית המידע הוחלט כי במסגרת הפרויקט יקימו מחדש את מערכת הדיווח של החטיבה. המערכת החדשה צפויה לקום עד סוף השנה, ובמהלך 2016 יתבצע שלב ההטמעה שלה בקרב האוכלוסייה של המדווחים החדשים, גורמים שברובם המכריע אינם מקומיים. הוא ציין כי החטיבה החלה לחשב את המצרפים המוניתריים בהתאם לדרישות ה-OECD. לצורך כך הגיע מומחה מטעם קרן המטבע הבין-לאומית אשר שסייע במתודולוגיה. בשלב הנוכחי נערכים תיאומים עם חטיבת המחקר, ובקרוב תחל החטיבה לפרסם את המידע במתכונת החדשה. נוסף לכך הוקמה מערכת חדשה לדוחות הכספיים של החברות הציבוריות. מערכת זו החליפה מערכת קודמת, והיא מספקת מידע הרבה יותר איכותי וזמין. כעת מיישמים מתודולוגיה של חישוב היחסים

הפיננסיים על בסיס נתוני הדוחות הכספיים, ואלה משמשים להעמקת הניתוח. כלכלני החטיבה למידע וסטטיסטיקה גם עוברים הכשרות שיסייעו להם להפיק מידע סטטיסטי איכותי יותר ממאגרי המידע של החטיבה.

חבר מועצה שאל על שיתוף הפעולה עם החטיבה לטכנולוגיית המידע.

המשנה למנהל החטיבה למידע וסטטיסטיקה השיב כי קיים מתח מובנה בין שני הגופים, והוא נובע מדגשים שונים בעיקר בממשקים בין שתי החטיבות – החטיבה לטכנולוגיית המידע מדגישה את ההיבטים הטכנולוגיים, בעוד שהחטיבה למידע וסטטיסטיקה מדגישה את ההיבטים העיסקיים – סטטיסטיים. לשם המחשה, בתכנית העבודה הרב-שנתית שבנתה החטיבה למידע וסטטיסטיקה הנקראת "STAT 2020" – ישנו סעיף המתייחס למהלך רב-שנתי של שדרוג מערכות המידע בחטיבה למידע וסטטיסטיקה. החטיבה לטכנולוגיית המידע מעוניינת לקדם את פרויקט השדרוג מהר ככל האפשר, משום שזה מקדם אותה לחזון שלה לגבי המבנה הטכנולוגי שרצוי לבנק. לעומת זאת, החטיבה למידע וסטטיסטיקה מעוניינת לקדם קודם כל את העבודה בתחום אספקת מידע סטטיסטי כנדרש, היות שזוהי ליבת פעילותה. בסופו של דיאלוג בין החטיבות הוחלט לשדרג שתיים מהמערכות של החטיבה למידע וסטטיסטיקה במהלך השנה הקרובה ואת היתר בהמשך המהלך הרב-שנתי.

המחלקה לחשבות ומערכות תשלומים וסליקה (חות"ם)

מנהלת מחלקת חות"ם אמרה שתכנית העבודה מתבצעת כמתוכנן, אף כי נוספו מטלות שלא נכללו בה. היא ציינה שלפי הדוח שנמסר למועצה הפרויקט של המערכת לשירותי בנקאות ללקוחות הבנק חורג מלוח הזמנים, אך זאת משום שמודדים את משך הפרויקט החל מנקודת זמן שבה הוא טרם תוקצב במלואו וטרם נערך המכרז לבחירת הספק שיבצע אותו. מאז שהפרויקט החל בפועל הוא התבצע בהתאם לתכולה שנקבעה לו ובהתאם לתכנון התקציבי. שלב האפיון המפורט של המערכת היה מסובך משום שהיה צורך להתאימה לתקציב. כעת הפרויקט מצוי בשלב הבדיקות שלפני מסירת המערכת ללקוח. לפרויקט זה יש השפעה גדולה על שיעור הניצול של תקציב ההשקעות של המחלקה.

אשר לפרויקט ה-ISOX, שלב א' הסתיים בחודש מארס. העלות עד כה הייתה נמוכה מהתקציב המתוכנן, משום שאת הטסטים עשו עובדי הבנק ולא גורם חיצוני. בהתאם לכך תוכנן תקציב מצומצם יותר גם לשלב הבא של הפרויקט, שלב שיימשך עד מארס 2016. השלב הבא יבוצע עם רואה

החשבון המבקר החדש, על סמך מיפוי מלא שנערך בהסתמך על הדוחות האחרונים שנכתבו על כל התהליכים שהוחלט לבקר במסגרת הפרויקט. לתהליכים אלה צורף לאחרונה תהליך נוסף. מנהלת מחלקת חות"ם ציינה שבכל התהליכים עובדים כל הזמן על תיקון ליקויים. היא הסבירה שיש ליקויים הנובעים מתהליכי עבודה ויש ליקויים שמקורם במערכות המידע. הטיפול בליקויים נעשה בהתאם לסדרי עדיפויות ועל כך תקבל המועצה דיווח במסגרת אחרת.

חבר מועצה שאל אם קיימים ליקויים בבקרה.

מנהלת מחלקת חות"ם השיבה שעל הליקויים הידועים דווח בחודש מארס, וציינה שלשלב הנוכחי נוסף walkthrough (תיאור מפורט של תהליכים ובקורות) לחלק מהתהליכים, ורואה החשבון המבקר ילווה את הפרויקט ויבקר את התהליכים.

מחלקת המטבע

מנהל מחלקת המטבע אמר שהנפקתה של סדרת השטרות החדשה מתקדמת היטב. השטר החדש בעריך 50 ש"ח מהווה כיום כ-70 אחוזים מהשטרות בעריך זה המצויים במחזור. הדפסת השטרות החדשים בעריך 200 ש"ח נמצאת בשלב מתקדם. דוגמאות של שטר זה נמסרו לצורכי כיוול של המכונות האוטומטיות לרכישת מוצרים ושירותים, המכשירים למשיכת מזומנים, מכונות הספירה בבנקים וכיו"ב, והתקבלו תגובות טובות מאוד. המשק צפוי להיות ערוך להשקתם עוד בשנת 2015, ולהערכתו השימוש בהם יחל זה במחצית השנייה של דצמבר. שני השטרות הנוספים מהסדרה החדשה, בעריכים של 20 ו-100 ש"ח, נמצאים בשלב הכנה אצל המדפיס, ולאחר שיוכנו דוגמאות הם יוצגו לאישור המועצה.⁵ אשר לתחום ניהול המזומנים, מנהל המחלקה דיווח שהושלם הפרויקט של בניית אתרי החירום ושיפוץ האתר השמור בירושלים בעיצומו.

החלטות:

1. המועצה מבקשת להוסיף מידע על סטטוס העמידה בלו"ז של פרויקט החל משלב ההקמה, במידה ונתון זה שונה מהמידע על סטטוס לוו"ז הפרויקט החל ממועד אישור הפרויקט על ידי המועצה.
2. המועצה מבקשת שהמנכ"ל יבחן מינוי גיבוי למנהל היחידה להמשכיות עסקית וידווח למועצה.

⁵ הוחלט לא לפרסם – נושא הקשור להליך משפטי שהבנק צד לו.

נושא 6 בסדר היום: דיווח חודשי על העברות תקציב

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית אמרה שב-14 ביוני 2015 אישרה המועצה המינהלית להעביר מעתודת המועצה 2,800 אלפי ש"ח לצורך תשלומים בהתאם להסכם פשרה בעניין היטלי סלילה: 2,600 אלפי ש"ח עבור היטל סלילה לתכנית "אחזקת מבנים מחשוב וציוד" (תחום פעולה: מטה וסיוע) ו-200 אלפי ש"ח עבור שכ"ט בעבור ליווי וייעוץ לתכנית "הוצאות שוטפות" (תחום פעולה: מטה וסיוע). בדיעבד התברר שלצורך היטל הסלילה נדרשים 2,680 אלפי ש"ח ולצורך שכר הטרחה נדרשים 120 אלפי ש"ח, דהיינו החלוקה הפנימית השתנתה ויש לכך השפעה על סעיפי התקציב.

יו"ר המועצה המינהלית אמר שאמנם היה צורך דחוף לבצע את התשלומים, אך הוא החליט שלא לכנס את המועצה לישיבה דחופה באמצעות הטלפון על מנת לשנות את ההחלטה שהתקבלה בחודש יוני. הוא ביקש מהמועצה להסמיך אותו לאשר, במקרים חריגים, שינויים בהעברות תקציב שבהם דנה המועצה.

החלטות:

1. המועצה מאשרת את העברת התקציב הנדרשת בשנת 2015 לתשלומים בהתאם להסכם פשרה בעניין היטלי סלילה בסך 2,800 אלפי ש"ח מעתודת המועצה המינהלית, מזה העברת תקציב בסך 2,680 אלפי ש"ח עבור היטל סלילה לתכנית 'אחזקת מבנים מחשוב וציוד' – תחום פעולה 'מטה וסיוע', והעברת תקציב בסך 120 אלפי ש"ח עבור שכ"ט בעבור ליווי וייעוץ לתכנית 'הוצאות שוטפות' – תחום פעולה 'מטה וסיוע'.
- החלטה זו מחליפה את החלטת המועצה מתאריך 14 ביוני 2015, בנושא 15 בסדר היום – בקשה לשינוי תקציב: המועצה מאשרת את העברת התקציב הנדרשת בשנת 2015 לתשלומים בהתאם להסכם פשרה בעניין היטלי סלילה בסך 2,800 אלפי ש"ח מעתודת המועצה המינהלית, מזה העברת תקציב בסך 2,600 אלפי ש"ח עבור היטל סלילה לתכנית 'אחזקת מבנים מחשוב וציוד' – תחום פעולה 'מטה וסיוע', והעברת תקציב בסך 200 אלפי ש"ח עבור שכ"ט בעבור ליווי וייעוץ לתכנית 'הוצאות שוטפות' – תחום פעולה 'מטה וסיוע'.
2. המועצה מסמיכה את יו"ר המועצה לאשר העברות תקציב בשמה, במקרים חריגים, בנושאים שנדונו במועצה והיקפם התקציבי אושר על ידה ונדרש לאשר את התקציב לפני ישיבת המועצה הקרובה. חברי המועצה יקבלו עדכון בדוא"ל מיד לאחר שימוש בסמכות זו.

נושא 7 בסדר היום: תכנית עבודה ותקציב לשנת 2016 – דיון ראשוני

יו"ר המועצה המינהלית אמר שבמאוס 2015 קיבלה המועצה החלטה לקיים באוגוסט דיון ראשוני בתקציב ל-2016. הדיון נועד להעביר למתכננים ולעובדים מסר מחברי המועצה בנוגע לתפיסתם את נושא התקציב.

נגידת הבנק אמרה שבפני הבנק ניצבות בשנה הבאה מטלות רבות ומגוונות, והיעד העיקרי של הבנק הוא לבצע את תפקידיו באופן מיטבי. ישנם כמה פרויקטים גדולים וחשובים שיגיעו להבשלה מלאה או משמעותית ב-2016, וישנן משימות חדשות ומשימות שיריעתן הורחבה. בין הפרויקטים העיקריים שהבנק יבצע: פרויקט השיפוץ והבינוי, הנפקת הסדרה החדשה של השטרות, המאגר לנתוני האשראי של לקוחות הבנקים, XBRL, והמערכת למתן שירותי בנקאות. נוסף לפרויקטים ישנם נושאים רחבים שהבנק עוסק בהם יותר מאשר בעבר, למשל ההגנה הקיברנטית – הן בבנק והן במערכת הבנקאות. ישנם סיכונים שהבנק כבר מתמודד איתם אך הם מתעצמים במשך הזמן, למשל יכולתו של הבנק, כגוף מפקח, להתמודד עם שינויים טכנולוגיים מואצים במערכת הכלכלית. הבנק גם שותף בתהליכי חקיקה, חלקם ביוזמת הבנק, ולאלה נדרשות תשומות עבודה רבות. הבנק מעורב גם בפעילות של ועדות שונות. לשם המחשה, יש לו שני נציגים בוועדת שטרות – הוועדה להגברת התחרות בשירותים הבנקאיים והפיננסיים הנפוצים בישראל – וצוותים מתוך החטיבות השונות משקיעים תשומות לצורך גיבוש עמדות הבנק לגבי מגוון הנושאים הנידונים בוועדה. נגידת הבנק הוסיפה שבד בבד עם הגידול ביתרות מטבע החוץ הבנק נכנס להשקעה בשווקים ובנכסים חדשים, ולצורך כך נדרשות תשומות עבודה ניכרות. על כל אלה נוספו בין היתר הנושאים הבאים: אסדרת הסליקה והפיקוח עליה, אמצעי התשלום המתקדמים, הקמת מערכת זה"ב למגזר הקמעונאי, ועוד. המטרה של הבנק היא להתמודד עם כל המשימות המוטלות עליו בדרך היעילה ביותר. אמנם יש מקום להתייעלות, אך משמעותה אינה בהכרח צמצום בכוח אדם אלא ביצוע המשימות, כולל אלה שנוספו, באמצעות כוח האדם הקיים או בתוספת מינימלית. זאת ניתן להשיג באמצעות תעדוף והפניית המשאבים למשימות מסוימות על חשבון משימות אחרות. נגידת הבנק אמרה שבשנים האחרונות נוספו לבנקים המרכזיים מטלות רבות, ואלה אילצו, לפחות את חלקם, להרחיב את כוח האדם. היא הזכירה לדוגמה את אחד הבנקים המרכזיים המובילים.

המנכ"ל אמר שחשוב מאוד להמשיך בפרויקטים שהחלו ולעמוד בלוחות הזמנים שלהם גם אם הבנק מקבל על עצמו פרויקטים חדשים כמו הקמת המאגר לנתוני אשראי. הוא הדגיש שמעורבות הבנק בפרויקטים חדשים אינה צריכה לבוא על חשבון פרויקטים קיימים. אסור שהבנק יעצור פעילויות

קיימות וישעבד את כל המשאבים העומדים לרשותו לטובת קידום של פרויקטים חדשים, בהם מגה-פרויקטים. על הבנק לבחון את המשמעויות של המשאבים, ולא רק הכספיים, שעליו להעמיד לטובת הפרויקטים החדשים. המנכ"ל ציין כי בשיחות שהוא קיים עם אחד מחברי המועצה אמר לו חבר המועצה שהתייעלות כרוכה תמיד בקיצוץ בשני אלמנטים: תקציב וכוח אדם. מנכ"ל הבנק אמר שלעתים התייעלות פירושה לבצע משימות נוספות עם תוספת מינימלית לכוח האדם. הוא הוסיף שהבנק יציג למועצה המינהלית נתונים שאולי יראו כי ביצוע המטלות החדשות כרוך בתוספת משאבים, אבל זו תהא פחותה ממה שהיה נדרש ללא התייעלות. מנכ"ל הבנק אמר שהמועצה אינה יכולה לצפות מהבנק להרחיב מאוד את פעילותו ובד בבד להראות ירידה בתקציב ובכוח האדם.

חבר מועצה אמר שעל פי תפיסתו, התייעלות פירושה הפסקה של בזבוז משאבים, ולא דווקא חיסכון שמשגים באמצעות ביטול שירותים ותנאים לעובדים. אין זה פשוט לבחון תהליכים שנועדו לעצור בזבוז משאבים, זוהי תורה שלמה. תחילה נדרש לזהות את הפעילויות המיותרות ואת הפעילויות הכרוכות בכפילות. הוא הזכיר למשל שתקציב הבנק אינו נסמך על הביצוע בעבר. לדבריו, גם התקציב של 2015 היה גבוה בהרבה מביצוע התקציב ב-2014. חבר המועצה הציע למנכ"ל הבנק לשוחח עם מנכ"ל של ארגון גדול אשר הוציא לפועל תכנית התייעלות מוצלחת מאוד.

נגידת הבנק ציינה כי התקציב לשנת 2015 התבסס על הביצוע הממוצע בשנים קודמות עם תוספת מסוימת.

חבר המועצה אמר שעל הבנק לבחון באיזו מידה הוא יכול להכיל – תוך פרק זמן מסוים – את הגידול בכוח האדם, במידה שזה יידרש למשימות ולפרויקטים החדשים. הוא ציין שהוא בספק אם הבנק יוכל להכיל גידול של 20% בכוח האדם, בעיקר על רקע הפרויקטים והמשימות שהוא כבר מבצע, ובראשם פרויקט שדרוג בנייני הבנק בירושלים.

חבר מועצה אחר אמר שהוא מסכים עם כל דברי קודמו. הוא ציין כי לפני שהמועצה המינהלית נכנסה לתפקידה, בנק ישראל התנהל ללא בקרה תקציבית חיצונית אובייקטיבית המספקת איזונים ובלמים. בשעה שגוף עסקי מפעיל תכנית לצמצום משאבים וחלוקתם מחדש ברגע שרווחיותו נפגעת, הבנק אינו חשוף לאירועים כאלה. לדעת חבר המועצה אחד מתפקידיה החשובים ביותר של המועצה הוא לאשר את התקציב ולבצע בקרה תקציבית. לחברי המועצה אין מספיק ידע ומידע על מנת להכריע בין הדרישות השונות של המנהלים בבנק, דהיינו לקבוע את התעדוף האופטימלי ביניהן. כל אחד מחברי ההנהלה של הבנק בקיא בתחומו ויכול לנמק את הצורך במשאבים שלדעתו נדרשים לו,

ולעתים אף את הצורך להגדיל את המשאבים הקיימים. אמנם התייעלות אינה בהכרח קיצוץ במשאבים, אבל היא אכן נוגעת לשאלה כיצד משתמשים במשאבים קיימים להפקת תפוקות נתונות. כמו בגופים עסקיים, ואולי ביתר שאת, קיימת בבנק אבטלה סמויה, דהיינו ניצול בלתי יעיל של כוח האדם. גם הניהול הפיננסי באמצעות התקציב אינו יעיל משום שהתקציב אינו מהווה מגבלה אפקטיבית. ניצול חסר של התקציב אינו מעיד בהכרח על חיסכון אלא על תקצוב יתר מלכתחילה. אין זה נכון להשוות את התקציב הנדרש, או את הביצוע בתקציב, לביצוע התקציב בשנים קודמות, משום שהמשימות והפרויקטים שהבנק מבצע משתנים באופן מהותי. לכן אין מנוס ממעקב תקופתי, אם רבעוני ואם חצי-שנתי, אחר התכנון מול הביצוע בתקציב. התקציב הוא כלי בקרה מרכזי בידי מנהלים, אך כיום הוא אינו משמש ככזה בבנק. לדעתו תכנית התייעלות צריכה להתייחס לאופק זמן של 5 שנים קדימה. כשמשווים את ביצוע התקציב בבנק בתקופות שונות רואים גידול משמעותי במשאבים, נוסף לגידול בכוח האדם. זאת מבלי להתחשב בצרכים הנובעים מהדפסת סדרת השטרות החדשה. לדעת חבר המועצה, את הבנק מאפיינים סימפטומים של גוף שבמשך שנים התנהל ללא מגבלת משאבים אפקטיבית ולא נדרש לבצע הקצאה אופטימלית של משאבים. לדוגמה הוא ציין את העתודות של כוח האדם והתקציב. לדעתו יש לשנות את התפיסה בבנק, ועל המועצה לדרוש מהבנק להציג תכנית התייעלות שדנה בכל הדברים האלה. תכנית התייעלות צריכה להתמודד עם מוקדים של חוסר יעילות.^{6*}

חבר מועצה שלישי אמר שניתן לחלק את נושא הדיון ל-3 חלקים: (1) הפרויקטים הקיימים, למשל פרויקט שדרוג בנייני הבנק בירושלים ופרויקט הדפסת הסדרה החדשה של השטרות. אלה פרויקטים שהבנק מחויב להם ונבנו להם תקציבים ולוחות זמנים מפורטים, והמועצה המינהלית אינה יכולה להשפיע עליהם באופן מהותי, אלא אם יתקבל מידע חדש ומהותי במהלך ביצועם. (2) פרויקטים חדשים, למשל פרויקט הקמת המאגר לנתוני אשראי. יש קונצנזוס לגבי הצורך לבצעו בצורה מיטבית ויש לו משמעויות ניכרות מבחינת משאבים. בפרויקטים כאלה צריך לדון לגופו של עניין. (3) החלק הגמיש יותר בתקציב. בחלק זה ניתן לבצע התייעלות, ומשמעותה היא, לדעתו, תעדוף של משימות. על החטיבות בבנק לבחון את האפשרות לקבל על עצמן משימות חדשות מבלי לשנות את משאביהן. חבר המועצה אמר שבעבר ביקש לראות תכנית – ברמת החטיבות וברמת הבנק – שנועדה לאפשר לבצע את המשימות, כולל משימות חדשות, באמצעות המשאבים הקיימים, אך עד היום לא ראה תכנית כזו. ייתכן שהבנק עושה מאמצים בכיוון זה אלא שהמועצה המינהלית אינה מודעת לפרטים.

⁶ הוחלט לא לפרסם – נושא שגילוייו עלול למנוע מהבנק למלא את תפקידו.

הוא הוסיף שהוא תומך ברעיון שהעלה חבר המועצה – על המנכ"ל לשוחח על ההתייעלות עם מנכ"ל של ארגון גדול אשר הוציא לפועל תכנית התייעלות, שכן גם שם מדובר בגוף ציבורי עם ועד עובדים ועם משוכות דומות לאלה שהבנק ייתקל בהן בבואו לממש תכנית התייעלות.

חבר מועצה אחר העיר שבמסמכים שהוגשו לקראת הדיון מופיעים המונחים "התייעלות" ו"יעדים להתייעלות", אבל ללא לוחות זמנים.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה ציינה פעולות שהבנק עשה במסגרת ההתייעלות: חיסכון בהיקף של 4 מיליוני ש"ח הודות למשאים ומתנים שניהלה יחידת הרכש המרכזית; 20 עובדים במחלקת המחקר במסלול דוקטורט והשלמת מסלול החוקרים שמשמעותו צמצום של תקן וחצי במחלקת המחקר בעקבות יציאה ללימודים; חיסכון בשל שימוש בתוכנות חינוכיות במקום בתוכנות בתשלום; חיסכון של כ-200 אלף ש"ח עקב כך שביצעו את הטסטים בפרויקט ה-ISOX בבנק, ועוד.

חבר מועצה אמר שדוגמאות אלה אינן משקפות את המשמעות שהמועצה מעניקה למונח "התייעלות". לדבריו תהליכי ההתייעלות שהמועצה מבקשת כרוכים בעבודת או"ש (ארגון ושיטות) בבנק.

נגידת הבנק אמרה כי הדברים שהעלו חברי המועצה המינהלית מקרב הציבור במסגרת הדיון הנוכחי מחייבים חשיבה נוספת ודיון בתוך הנהלת הבנק.

חבר מועצה אמר שהמשך הדיון במועצה המינהלית בנושא צריך להשתלב בדיונים על התקציב לשנת 2016, ותוצאותיו צריכות לבוא לידי ביטוי כבר בתקציב זה.

החלטות:

1. דיון בנושא ייקבע בהמשך.
2. עיקרי הדיון שהתקיים יועברו לחברי המועצה לקראת הדיון שייקבע.

נושא 8 בסדר היום: קביעת מדד של אחוז ביצוע התקציב (KPI)

החלטות:

הדיון בנושא נדחה לישיבה הבאה.

נושא 9 בסדר היום: אישור פרוטוקולים של המועצה המינהלית

החלטות:

הדיון בנושא נדחה לישיבה הבאה.