



בנק ישראל

פרוטוקול ישיבת המועצה המינהלית
שהתקיימה ביום ב' 11.12.2011 במשרדי בנק ישראל בירושלים

משתתפים	חברי הוועדה:	דן פרופר, יו"ר איציק אידלמן, אורי גלילי, נינה זלצמן, סטנלי פישר, קרנית פלוג, מקסין פסברג.
נוכחים	עובדי הבנק:	אדי אזולאי, ראש מטה הנגיד צילה בילט, עוזרת מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית ליאור גסנר, עוזר מנכ"ל הבנק חזי כאלון, מנכ"ל הבנק אסתי שורץ, מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית טידה שמיר, היועצת המשפטית
נוכחים נוספים בנושא הראשון בסדר היום:		
שולה מישלי, המבקרת הפנימית		
נוכחים נוספים בנושא השני עד השישי בסדר היום:		
נטלי בצלאל, יחידת תכנון וכלכלה יעל ואקנין, מנהלת יחידת תכנון וכלכלה רחל צימלס, אחראית על תקציב הבנק, יחידת תכנון וכלכלה		
נוכחים נוספים בנושא השביעי בסדר היום:		
אהובה בן שלום, המשנה למנהל חטיבת טכנולוגיית המידע דורון פאלח, מנהל חטיבת טכנולוגיית המידע		

סדר היום:

1. אישור תוכנית העבודה של הביקורת הפנימית לשנת 2012 והתקציב ותקן כוח האדם הנדרשים לביצועה
2. הצגת תוכנית העבודה של חטיבת משאבי אנוש ומינהל לשנת 2012
3. מצגת מנכ"ל – דגשים בנושאי תקציב
4. הצגת חוברת עיקרי תוכנית עבודה לשנת 2012
5. אישור תקציב הבנק לשנת 2012
6. אישור מדרג סמכויות לאישור והעברות תקציב
7. אישור הפרוטוקול מדיון המועצה מיום 6/11/2011
8. הצגת פרויקטים טכנולוגיים של החטיבה לטכנולוגיית מידע

הדיון

הנושא הראשון לדיון: אישור של תוכנית העבודה של הביקורת הפנימית לשנת 2012 ושל התקציב

ותקן כוח האדם הנדרשים לביצועה

אחד מחברי המועצה פתח ואמר שבדיון בוועדת הביקורת נמצא כי תכיפות הביקורות בתוכנית העבודה של הביקורת הפנימית נראית בלתי סבירה, וכי היא נגזרת מכוח האדם שבביקורת הפנימית. הואיל וועדת הביקורת לא רצתה להמליץ על פריצת מסגרת התקציב הכוללת של הבנק ועל הגדלת תקני כוח האדם, הוחלט לבחון את הנושא בדיון נוסף של הוועדה.

חבר מועצה אחר, ציין כי כוח האדם הוא היום המגבלה להרחבת העבודה וציין כי נשארים, לעת עתה, עם אותו כוח אדם. כמו כן הוא ציין שהביקורת פועלת לפי מדרג הסיכונים באופן נכון: ככל שהסיכון גבוה יותר הביקורות תכופות יותר.

המנכ"ל הציג את התייחסותו לסקר הסיכונים בבנק, בעקבות המלצת ועדת הביקורת לקיים סקר סיכונים עדכני. לדעתו יש לקיים סקר עדכני, אך לא כדאי לעשות זאת בשנה הקרובה, שכן יש עוד הרבה מה לעשות על פי הסקר הקיים. הנושא נמצא בתהליך – משותף עם החטיבות – של יצירת מפת סיכונים על בסיס הסקר, וממנה נגזרת תוכנית העבודה. יש לחשוב גם על השיטה שבה נבנה הסקר האחרון – bottom up; אולי צריך לשקול לבצע עריכת סקר עם אלמנטים של top down. לצורך הטיפול בנושא נשכרו שירותיה של חברה שתלווה את הבנק בנושא תכנון הסקר, קביעת השיטה לדירוג הסיכונים ושינוי הדירוג, קביעת בעלי התפקידים שיקבלו את ההחלטות ויתנו את האישורים לשינויים ועוד. נושאים אלו עדיין נמצאים בשלב הגיבוש, ולכן נראה שנכון להמתין ולהיערך לסקר חדש רק בשנה הבאה. יו"ר המועצה, הציג כי ועדת הביקורת תדון בישיבתה הבאה בסקר הסיכונים ובנקודות שהעלה מנכ"ל הבנק בנושא.

לבקשת יו"ר המועצה, הציגה מזכירת המועצה המינהלית את המלצת ועדת הביקורת: על פי סעיף 24 (2) לחוק בנק ישראל התש"ע-2010, דנה ועדת הביקורת של המועצה המינהלית בתוכנית העבודה של הביקורת הפנימית לשנת 2012. ועדת הביקורת ממליצה לאשר את תקציב הביקורת הפנימית (ללא עלויות שכר העבודה) בסך 319 אלפי ש"ח, ואת תקן כוח האדם הקיים (9 תקנים). התקציב ותקן כוח האדם כאמור יאפשרו לביקורת הפנימית לבצע את תוכנית עבודתה בהתאם להצעתה. לבקשת הוועדה, תוסיף הביקורת הפנימית ביקורת בנושא "יישום חוק בנק ישראל, התש"ע-2010" באמצעות המשאבים הקיימים.

מאחר שסקר הסיכונים לבנק בוצע בשנים 2007 עד 2009, ועדת הביקורת סבורה כי יש לבצע סקר סיכונים חדש וממליצה לעשות כן בהקדם. כמו כן, הוועדה סבורה כי יש מקום לשקול הוספת תקן אחד לביקורת הפנימית, מפני שמחזוריות הביקורת שנקבעה בתוכנית העבודה הרב שנתית והנגזרת ממשאבי הביקורת הנוכחיים, אינה מספקת. הוספת התקן בפועל תהיה לאחר דיון נוסף בוועדת הביקורת ובמועצה המינהלית.

יו"ר המועצה הציג להוסיף להחלטה על תוכנית העבודה של הביקורת, את העובדה שוועדת הביקורת תדון עם המנכ"ל בנושא סקר הסיכונים החדש, ובהתאם להמלצתה יידון העניין שוב, במשך השנה, במועצה. זאת כדי לאפשר גמישות, למקרה שיהיה צורך בתוספת כוח אדם או תקציב בעתיד.

החלטה:

בהתאם לסעיף 7 (א) בחוק הביקורת הפנימית תשנ"ב-1992 ובהתאם לסעיפים 20 (ד) ו-20 א (7) לחוק בנק ישראל, התש"ע-2010, מאשרת המועצה המינהלית, פה אחד, את תוכנית העבודה של

הביקורת הפנימית לשנת 2012 ומקבלת את המלצת ועדת הביקורת לאשר את הצעת התקציב וכוח האדם הנדרשים לביצועה.

ועדת הביקורת תדון בנושא סקר סיכונים חדש בישיבתה הבאה, בהשתתפות מנכ"ל הבנק, ובהתאם להמלצתה יובא הנושא לדיון בישיבת המועצה.

הנושא השני לדיון: הצגת תוכנית העבודה של החטיבה למשאבי אנוש ולמינהל לשנת 2012

המנכ"ל הציג את תוכנית העבודה של החטיבה למשאבי אנוש ולמינהל לשנת 2012. ואת היעדים האסטרטגיים של החטיבה:

1. גיבוש תוכנית אסטרטגית למשאבי אנוש עם כניסת מנהל החטיבה החדש – בשבועות הקרובים צפוי להסתיים המכרז שבמסגרתו יבחר מנהל/ת חדש/ה לחטיבה. אחת המשימות הראשונות לאחר המינוי תהיה לגבש תוכנית אסטרטגית בנושא משאבי האנוש – גם בתחום השכר וגם בתחום הפיתוח.
2. ייעול של פעילות הבנק – בשנים האחרונות יש מאמץ גדול להימנע מהגדלת מצבת כוח האדם. לכל צורך חדש משתדלים להסב כוח אדם קיים ולא להוסיף, וזאת על פי הנחיית הנגיד. מאז 2005 פרשו עובדים רבים ואיוש התקנים אינו מבוצע באופן אוטומטי, אלא מקיימים דיון בכל תקן ותקן.
[הערה 1]

אחד מחברי המועצה ציין את ניסיונו בניהול של תוכנית פרישה, ולפיו בהתחלה אכן פרשו עובדים שהארגון לא רצה כי יפרשו, אך אחר כך הם למדו לעשות זאת אחרת. חבר המועצה הציע לשתף את הבנק בניסיון זה. הנגיד ביקש להשתתף בדיון, יחד עם המשנה לנגיד.

חבר המועצה, מר איציק אידלמן, מצטרף לישיבה

המנכ"ל ציין כי הבנק עושה מאמץ גדול לצמצם את הבירוקרטיה ולהתייעל. אחד הנושאים בהקשר זה הוא משך המכרזים. בשנת 2010 משך המכרז הממוצע מרגע פרסומו ועד לאישור הספק היה כ-204 יום – הרבה מאוד. בשנת 2011 בעקבות המאמצים, ירד מספר הימים ל-144, וגם ה-ERP תרם לכך רבות.

3. השלמת המבנה הארגוני – הקמת מחלקת חשבות ותשלומים וסליקה. ייתכן שיהיו שינויים נוספים, עם כניסת מנהל/ת חטיבה חדש/ה.

4. גיוס ושימור של כוח אדם מצטיין

5. פיתוח הון אנושי – ציפיות העובדים לגבי השכר מוגבלות, בהיות הבנק גוף מבוקר תקציבית ומפוקח על ידי הממונה על השכר. אך עובדים רוצים מעבר לתגמול הכספי: הערכה, הקשבה,

¹ הוחלט לא לפרסם - נושאים רגישים בתחום של יחסי עבודה.

- יכולת להתפתח מקצועית. הבנק, בהשפעת הנגיד, מעודד השתלמויות בארץ ובחו"ל, במיוחד לנוכח הפירמידה הצרה שלא מאפשרת קידום לכולם אך מעודדת התפתחות מקצועית.
6. העמקת השקיפות כלפי העובדים והגברת האמון של העובדים בארגון (סקר שביעות רצון עובדים) – זה אחד מהאתגרים של המנהל/ת החדש/ה של החטיבה למשאבי אנוש. צריך להקשיב לעובדים ולערוך סקרי שביעות רצון. יש לעשות זאת בזהירות, על ידי חברה חיצונית שמעבדת את הנתונים ונותנת משוב לעובדים. יש גם להציג תוכנית של סקר כזה בלוויית אמנה, שתבטא מראש את כוונתה של ההנהלה לאמץ את התוצאות.
- חבר מועצה אחר הוסיף כי חשוב שהעובדים יידעו שהסקר הוא אנונימי, וכך יאמינו לתוצאותיו. הוא הוסיף שלנושא זה, וכן לנושאים נוספים בתחום משאבי האנוש, יש להקדיש זמן גם בהמשך, לאחר שימונה מנהל החטיבה, ולכן כדאי לקיים דיון מרחיב בנוכחותו, כדי שהוא ישמע את דעותיהם של חברי המועצה.
- *חברי המועצה, פרופ' נינה זלצמן ומר אורי גלילי מצטרפים לשיבה*
- המנכ"ל ציין כי בתכנון הסקר, יתייעץ הבנק עם יועצים חיצוניים, חשיבותו של המשוב רבה, כי מן ההכרח שהעובדים ידעו שמקשיבים להם ומתחשבים בדעתם.
- חבר מועצה ציין את ניסיונו בנושא זה והציע לשתף את הבנק בניסיון זה באמצעות ישיבה פנימית מיוחדת.
7. הגברת הגמישות הניהולית
8. הטמעת מערכת ERP בבנק, ככלי מרכזי להעמקת תהליכי הבקרה – פרויקט ה-ERP הוא נקודת מפנה בבנק, והייתה התלבטות גדולה מאוד אם להיכנס ל-ERP. הפרויקט בבנק היה מוצלח מאוד וממוקד ועמד בלוחות הזמנים ובתקציב. עתה, חמישה חודשים לאחר העלייה לאוויר, כבר רואים את אותותיו. ה-ERP עושה המון סדר, ואין פיתרון טוב ממנו.
9. הסדרת קשרי העבודה עם הממונה על השכר – הבנק מעוניין ביותר עצמאות. אחד הדברים שיוזם המנכ"ל מול הממונה קרוי "מסלול ירוק", שבו אפשר לפעול, בלי לקבל אישור מראש מהממונה על השכר והבנק עובד לפיו.
10. הכנת תוכנית אסטרטגית ואופרטיבית להמשכיות עסקית – נושא מורכב וחשוב, וכדאי להקדיש לו דיון נפרד. יו"ר המועצה הסכים שכדאי לדון בנושא באחת הישיבות הקרובות של המועצה.

המנכ"ל הציג את משאבי התקציב וכוח האדם של החטיבה לשנת 2012 ואת התפלגות המשרות בתוך החטיבה.

[הערה 2]

² הוחלט לא לפרסם - נושאים רגישים בתחום של יחסי עבודה.

המנכ"ל הציג את התכנון לשנת 2012 בנושא ההמשכיות העסקית. הנושא נמצא בתחומי האחריות הארגונית של החטיבה למשאבי אנוש, בריכוזו של הממונה על ההמשכיות העסקית. זהו נושא מורכב, שיש לקיים לגביו דיון נפרד. בעקבות הערה שהתקבלה מצוות ה-FSAP של קרן המטבע, הוחלט למנות צוות שיגבש את היעדים האסטרטגיים של ההמשכיות העסקית. הנגיד דחף לקידום הנושא, ונעשה רבות בשנים האחרונות, אך הערת ה-FSAP נכונה: ויש לבנות תוכנית אסטרטגית שתגדיר את היעדים ואת השלבים עד להשגתם.

על פי החלטה משותפת עם הנגיד, הוקם צוות בין חטיבתי, בראשות המשנה למנהל החטיבה לטכנולוגיית מידע, שבו ישתתפו נציגים מכל החטיבות. הצוות יגבש את היעדים להמשכיות עסקית, המשאבים ותוכנית העבודה, השלבים ולוחות הזמנים. הממצאים יובאו לאישורה של המועצה המינהלית אחרי אפריל.

בהקשר לנושא הראשון לדיון:

חבר המועצה וי"ר ועדת הביקורת, מר אורי גלילי, מסר כי לקראת הישיבה הקרובה של ועדת הביקורת, על המבקרת הפנימית להכין חומר לגבי הוספת תקן. בישיבה זו יועלה לדיון גם סקר הסיכונים, ומנכ"ל הבנק יציג בה את עמדתו.

הנושא השלישי לדיון: מצגת מנכ"ל – דגשים בנושאי תקציב

המנכ"ל ביקש להתייחס למספר סוגיות שהתעוררו בישיבות הקודמות בנושא התקציב:

1. שיעורי ביצוע התקציב

יש בבנק מגמה רב-שנתית של שיפור בשיעורי ביצוע התקציב, אך כמובן מודעים לבעייתיות ומשתדלים להשתפר. באמצעות ה-ERP ניתן להפיק דוחות בנושא תקציב ורכש, שאמורים לסייע מאוד בנושא. חלקם של הדוחות עדיין בשלבי בנייה במסגרת מודל ה-BW, וההנחה היא שדוחות אלו יהיו זמינים למשתמשים כבר ברביע הראשון של 2012. נערכה השוואה בנושא זה לגופים ציבוריים אחרים. בניתוח של הממשלה, למשל, אפשר לראות שאם מנטרלים את הגלגולים משנה לשנה, שכן התקציב הוא על בסיס מצטבר ולא מזומן, שיעור הביצוע הוא של 50%–60% בלבד. שיעורי הביצוע של 80-90% מושגים בממשלה רק אם כוללים בשנה התקציבית את התשלומים שנותרו לתשלום בשנה העוקבת.

מכאן שיש להיזהר מהשוואות, שכן התקציב בבנק בנוי על בסיס מזומן. יחד עם זאת יש מקום להשתפר בנושא זה ומתכוונים להיערך לכך.

2. תכנון וניהול של פרויקטים

נושא תכנון הפרויקטים וניהולם הוא סוגיה מרכזית. פרויקטים שיצאו לדרך ללא מסמך ייזום, או ללא תכנון טוב הצליחו פחות מפרויקטים אחרים, כדוגמת ה-ERP וחווות השרתים, שבהם היתה עמידה בתקציב ובלוחות הזמנים. המפתח להצלחה בפרויקטים אלו היה תכנונם הטוב וניהולם. באמצעות ה-ERP יוכנסו דוחות סטאטוס דו-חודשיים על כלל הפרויקטים שיופצו למנהלי החטיבות.

כמו כן לכל פרויקט נקבעת ישיבת סטאטוס, אחת לארבעה חודשים, אצל המנכ"ל, בהשתתפות כל הגורמים הרלבנטיים; זאת כמאמץ ניהולי להעמיק בבקרה על תכנון הפרויקטים, ניהולם והמעקב אחריהם.

3. [הערה 3]

היועצת המשפטית, גב' טידה שמיר, מצטרפת לישיבה

4. [הערה 4]

5. עומס פרויקטים אפליקטיביים וטכנולוגיים בחטיבה לטכנולוגיית מידע – הבנק נמצא במניפה גדולה מאוד של פרויקטים. פרויקט הירידה מה-Mainframe, שנידון בישיבה הקודמת, הוא דוגמה לפרויקט שלא מעניין את המשתמשים ומייצר סיכונים, ועלול להאט את קצב הפיתוח של הפרויקטים האפליקטיביים. לכן, חשוב ליצור איזון נכון – לשמור על היכולת להרים פרויקטים טכנולוגיים, מבלי שאלה ישפיעו על הפרויקטים האפליקטיביים. באופן כללי, ב-2012 לא אושרו פרויקטים טכנולוגיים חדשים, מרוב העומס, וזאת למרות הצורך להדביק את הפער שנוצר.

6. העסקת אוכלוסיות מועדפות

7. עובדי קבלן – אנו מעסיקים כ-70 עובדי קבלן כעובדי ניקיון ומטבח.

הנושא הרביעי לדיון: הצגת חוברת עיקרי תוכנית עבודה לשנת 2012

מנהלת יחידת תכנון וכלכלה, הציגה את חוברת תוכנית העבודה לשנת 2012, שתפורסם לציבור. תוכנית העבודה המוצגת היא תוכנית אינטגרטיבית, המאגדת יחד את כל תוכניות העבודה של החטיבות. כשבונים את תוכנית העבודה יש צד אחד של top down וצד שני של bottom up. כאן רואים את ההסתכלות של top down: מתחילים מהרמה של היעדים הרב-שנתיים, ומהם הוגדרו יעדים שנתיים לשנת 2012 המוצגים כאן עם משימותיהם העיקריות.

1. דברי יו"ר המועצה המינהלית והנגיד - נשקלת האפשרות להוסיף השנה עמוד מיוחד ליו"ר או להוסיף את דבריו בתוך העמוד של דברי הנגיד.

2. קווי יסוד בתוכנית העבודה – כאן מתואר כיצד בונים את תוכנית העבודה ומתייחסים ליעדים הרב-שנתיים, במטרה למלא את תפקידי הבנק ולהשיג את מטרותיו, כהגדרתם בחוק בנק ישראל.

יש חוברת הנקראת "מחזון ליעדים" שהופקה בשנה הקודמת, ומפרטת את היעדים הרב-שנתיים ל-3-5 השנים הקרובות. בחוברת זו יש פירוט רב על כל היעדים, ולכן כאן הוצג דף מתמצת בלבד.

³ הוחלט לא לפרסם – נושאים הקשורים למוכנות הבנק לשעת חירום.
⁴ הוחלט לא לפרסם – נושאים הקשורים למוכנות הבנק לשעת חירום.

3. משימות מרכזיות לשנת 2012 להשגת יעדי הבנק – כאן מוצגים היעדים ויעדי המשנה יחד עם

המשימות המרכזיות להשגתם.

א. יעד – יישום חוק בנק ישראל - משימות מרכזיות לשנת 2012:

- ליווי הקמתן ופעילותן של הוועדה המוטיטרית והמועצה המינהלית.
- הגדרת מסגרת חדשה לניהול היתרות בהתאם לחוק בנק ישראל החדש.
- היערכות להשקעה בכלים חדשים המותרים לפי החוק החדש.

ב. יעד – הובלת רפורמות במערכת הפיננסית (כולל המערכת הבנקאית) ושוק ההון
יעד משני – אימוץ והטמעה של דרכי עבודה מיטביות בפיקוח על הבנקים ובמערכת הבנקאית.
משימות מרכזיות לשנת 2012:

- גיבוש הערכות תקופתיות וביצוע הליכי ביקורת במערכת הבנקאית בהתאם למוקדי הסיכון.
- היערכות לאימוץ באזל III (הון, מכשירי הון), תוך דיאלוג עם המערכת הבנקאית.
- אימוץ והטמעה של הנחיות מתאימות לניהול בנקאי תקין, לרבות אימוץ הנחיות בין-לאומיות.
- אימוץ והטמעה של תקני חשבונאות ודיווח בין-לאומיים (IFRS)

יעד משני – הגברת התחרותיות במערכת הבנקאית.

משימות מרכזיות לשנת 2012:

- שיפור הרגולציה הצרכנית והגברת אכיפתה.
 - קידום ההוגנות והגילוי הנאות ללקוחות הבנקים.
 - השתתפות בנק ישראל בוועדות בין-משרדיות כגון ועדת הריכוזיות.
- יעד משני – קידום חינוך פיננסי של הציבור בישראל.

משימות מרכזיות לשנת 2012:

- קידום הסברה פיננסית-צרכנית.
 - קידום חינוך פיננסי באמצעות אתר בנק ישראל ומרכז המבקרים.
- יעד משני – קידום מערך התשלומים והסליקה בישראל בהתאם לתקנים בין-לאומיים.

משימות מרכזיות לשנת 2012:

- המשך פרויקט הקמת הפיקוח על מערכות התשלומים והסליקה.
 - הבטחת ההמשכיות העסקית במערכות התשלומים והסליקה.
 - קידום רפורמות הקשורות למסלוקת הצ'קים.
- ג. יעד – פיתוח מדיניות וכלים מקרו-יציבותיים לחיזוק היציבות הפיננסית של המשק.
- יעד משני – גיבוש מדיניות מקרו-יציבותית ופיתוח כלים לפיקוח מקרו-יציבותי.

משימות מרכזיות לשנת 2012:

- בחינת הסיכונים העיקריים ליציבות הפיננסית בישראל.
- פיתוח מבחני לחץ לגופים פיננסיים – בנקאיים ולא-בנקאיים – ולמערכת הפיננסית כולה.
- בחינת תפקיד האשראי כגורם ייצור, מחד גיסא, וכמלבה מחירי נכסים, מאידך.
- בחינת תפקוד השווקים הפיננסיים בישראל.
- בחינת דרכים לשיפור תפקודה של המערכת הפיננסית.
- פיתוח כלים בנושאי היציבות הפיננסית – כולל כלים לזיהוי, ומדידה של סיכונים ולדיווח עליהם לצורך פיקוח מקרו-יציבותי – וכלים בתחום תנועות הון.
- יישום הלקחים מהמשבר הפיננסי האחרון.
- יעד משני – שיפור ההיערכות של בנק ישראל ושל המערכת הבנקאית להמשכיות עסקית. משימות מרכזיות לשנת 2012:
 - שיפור מוכנות בנק ישראל והבנקים למצבי חירום.
- ד. חיזוק תפקידו של הנגיד כיועץ לממשלה בעניינים כלכליים
- יעד משני – מחקר והמלצות מדיניות בנושאים שעל סדר היום הציבורי.
- משימות מרכזיות לשנת 2012:
 - בחינת סוגיות העולות מהמחאה החברתית ומהמלצות ועדת טרכטנברג.
 - מחקר על שילוב ערבים וחרדים בחברה ובשוק העבודה.
 - בחינת פתרונות לבעיית מחירי הדיור בישראל.
 - בחינת הגורמים המסבירים את רמת המחירים במשק. מחקרים על שיעור הצמיחה הפוטנציאלי של המשק.
 - השתתפות בנק ישראל בוועדות ופורומים בין-משרדיים.
- ה. יעד – פיתוח ההון האנושי של הבנק
- משימות מרכזיות לשנת 2012:
 - גיוס ושימור כוח אדם מצטיין בהתאם לצורכי הבנק.
 - פיתוח ההון האנושי בבנק לפי תוכנית.
 - שמירה על רמת המקצועיות הגבוהה של עובדי הבנק.
- במענה לשאלה של חבר מועצה נמסר כי שיעור ביצוע התקציב בנושא הדרכות לעובדים היה בשנת 2011 נמוך – בין השאר משום שהחטיבה למשאבי אנוש ולמינהל הייתה עסוקה מאוד בפרויקט ERP.
- ו. יעד – שדרוג מערכות המידע והסטטיסטיקה של הבנק. משימות מרכזיות בשנת 2012:
 - קידום תשתית מרכזית לניהול הנתונים הכלכליים שבידי בנק ישראל (Data Warehouse).

- שדרוג הנתונים הסטטיסטיים באתר הבנק.
- שדרוג הנתונים הסטטיסטיים בנושאים שעל סדר היום.
- ז. יעד - פיתוח תשתיות טכנולוגיות מתקדמות - פרויקטים מרכזיים בשנת 2012:
 - פיתוח תשתית מידע רגולטורי לניהול נתונים מתקדם בפיקוח על הבנקים.
 - מערכת לניהול יתרות מטבע החוץ (ITMS).
 - הקמת אתר אינטרנט חדש.
 - המשך ההטמעה של מערכת מחשוב אינטגרטיבית למערכות הארגוניות והניהוליות בבנק (ERP).
- ח. יעד - הנפקת סדרה חדשה של מטבע - משימות מרכזיות בשנת 2012:
 - היערכות להנפקת הסדרה החדשה.

מזכירת המועצה המינהלית ציינה כי בהתאם לסעיף 20 (ב) לחוק בנק ישראל התש"ע – 2010, על המועצה המינהלית לפרסם את עיקרי תוכנית העבודה השנתית של הבנק המוצגת בחוברת שהוצגה לעיל.

הנושא החמישי לדיון: אישור תקציב הבנק לשנת 2012

מנהלת יחידת תכנון וכלכלה הציגה את חוברת התקציב שהוכנה לבקשת ועדת הכספים באותה מתכונת של שנים קודמות.

מזכירת המועצה המינהלית ציינה כי בהתאם לסעיף 20 (א) (3) לחוק בנק ישראל התש"ע – 2010, המועצה המינהלית תאשר את התקציב השנתי לפעילות המינהלית של הבנק. בהתאם לסעיף 20 (ג) המועצה תניח על שולחן ועדת הכספים של הכנסת את התקציב השנתי, מחולק לתחומי פעולה ולתכניות, בתוך 14 ימים מיום אישורו על ידי המועצה. ועדת הכספים של הכנסת תקיים דיון בתקציב השנתי. סמוך לאחר הדיון בוועדת הכספים תפרסם המועצה ברשומות את התקציב השנתי המחולק לתחומי פעולה ולתוכניות.

החלטה:

בהתאם לסעיף 20(3) לחוק בנק ישראל, התש"ע-2010 מאשרת המועצה המינהלית, פה אחד, את התקציב לפעילות המינהלית של הבנק לשנת 2012. המועצה מסמיכה בזאת את יו"ר המועצה, מר דן פרופר, ואת נגיד הבנק, פרופ' סטנלי פישר, להגיש את התקציב לוועדת הכספים ולהשתתף בדיון של הוועדה.

הנושא השישי לדיון: אישור מדרג סמכויות לאישור והעברות תקציב

מנהלת יחידת תכנון וכלכלה ציינה כי נושא סמכויות התקציב הוא אחד הנושאים החשובים בניהול תקציב בנק ישראל. הבטחת גמישות בניהול תקציב בנק ישראל חשובה ביותר:

- להבטחת הקצאת משאבים יעילה
 - לניצול תקציבי גבוה
 - לעריכת התאמות לגורמים חיצוניים, כגון עיכוב באספקה של הספקים, בהשלמת מכרזים וכו'.
 - להתאמת תקציב הבנק לשינויים בתוכנית העבודה של הבנק, לנוכח שינויי מגמה או תמורות בכלכלת ישראל והכלכלה העולמית
- מאז כניסת חוק בנק ישראל החדש לתוקף היו מספר ניסיונות להגדיר את סמכויות התקציב בהתאם לחוק החדש. לפני שנחקק החוק, התקציב לא היה מחולק לפי תחומי פעולה, והמדרג היה שונה. ההצעה הנוכחית מתבססת על הניסיון שיש עם מדרגים שנוסו בעבר, והשיקולים שעמדו לנגד הבנק הם:
- הגדרת מדרג סמכויות נהיר, ברור ופשוט ככל האפשר
 - מתן מענה לכל סוגי השינויים התקציבים האפשריים במהלך השנה
 - הקפדה על עקביות בשיקול הדעת לגבי הסמכויות הניתנות לכל גורם מאשר
 - דגש ביעילות התהליך והפחתת הביורוקרטיה הארגונית
 - הפקת לקחים מהעבודה עם התקציב במבנה החדש
 - הגדרת מדרג סמכויות הניתן ליישום ואכיפה.
- לשאלה של חבר המועצה לגבי מהות האכיפה, ענתה מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה כי הכוונה היא לביצוע, שכן מדרג הסמכויות צריך להיות מוגדר באופן שיהיה ניתן לאפיינו במערכת ה-ERP.
- לשאלת חבר המועצה אם אין צורך לנסח הנחיות כלליות לדרך הפעלת שיקול הדעת ע"י כל מדרג, כולל חובת דיווח לגורם שמעליו, ענתה מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה כי קיים נוהל לשינויי תקציב ולהעברות תקציביות, ויש שם התייחסות לכך. לגבי דיווח לסמכות שמעל – ניתן להוסיף זאת. הנוהל יוצג בפני המועצה בישיבה הבאה.
- לשאלה של חבר מועצה לגבי הצורך שבנוהל תהיה הגדרה איזה שינוי מותר ואיזה אסור, ענתה מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה כי הדבר מצוין בנוהל.
- יש 4 גורמים המוסמכים לאשר שינויים בתקציב:
- מצב 1 – גורם מאשר – יחידת תכנון וכלכלה – (הצעה – עד 100,000 ₪)
- שינוי תקציב בעל אופי של בקרה תקציבית שוטפת.
 - שינויי תקציב תכופים ובסכומים קטנים, במסגרת התקציב שהוגדרה לתוכנית או לגוף.
 - ביצוע התאמות תקציביות לפרויקטים ומשימות קיימות.
- מצב 2 – מאשר אחרון – מנכ"ל – (הצעה – עד 1,000,000 ₪).
- אישור משימות ופרויקטים בסדר גודל בינוני-קטן במהלך השנה, כדי לאפשר מהלך תקין של תפעול הבנק, הקצאת משאבים יעילה ומתן מענה לנושאים אד-הוק.
- מצב 3 – מאשר אחרון – הנגיד – (הצעה – עד 2,000,000 ₪).

אישור שינויים תקציביים בהרכב תקציב הבנק (לא בהיקף התקציב), כדי להבטיח את הקידום של משימות מקצועיות ופרויקטים חשובים בסדר גודל בינוני.

מצב 4 – מאשר אחרון – המועצה המינהלית – (הצעה מעל 2,000,000 ₪)

- אישור שינויים בהיקף התקציב הכולל של הבנק
- אישור פרויקטים גדולים וארוכי טווח
- אישור תקציבים מיוחדים
- אישור תקציב עלויות עבודה

במונח "מאשר/ת אחרון/ה" הכוונה היא לאחרון בשרשרת, אם כל שלב ושלב קיבל אישור. מכאן שכאשר בקשה כזו תוגש למועצה המינהלית, הרי זה לאחר שארבעה גורמים כבר אישרו אותה. כמו כן היחידה לתכנון וכלכלה היא הצומת הראשונה שבה בודקים את ההצעה ומחליטים על המסלול שאליו יש לפנות. לשאלת חבר המועצה לגבי מועד הדיווח ועל המדווחים על אישורים של שינויי תקציב ועל הצורך לדווח לגורם-על, ענתה מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה כי כיום ההודעה על האישור מועברת לגורם היוזם. היחידה ביקשה לשנות זאת (באמצעות ה-ERP), כך שכל החוליות בשרשרת האישורים יראו את האישור הסופי. כתוצאה מהבקשה, יבוקש שגם הגורם שמעל כל סמכות מאשרת יקבל דיווח על האישור. המועצה תקבל דיווח רבעוני על כך.

כדי להבין את הפערים וההבדלים בין המדרגים, צריך להבין את המבנה של תקציב בנק ישראל, המחולק לשמונה תחומי פעולה, בהתאם לחוק בנק ישראל, ואת המבנה ההיררכי של התקציב, כדלהלן: המבנה של תקציב בנק ישראל:

1. מטה וסיוע (הוצאות חטיבות הסיוע וגופי הניהול)
 2. ביצוע תפקידי הבנק (הוצאות חטיבות הליבה)
 3. נציגות בחו"ל
 4. גמלאות
 5. השקעות
 6. הכנסות
 7. עתודה
 8. הדפסת כסף - התקציבים של מחלקת המטבע מופיעים גם כאן וגם בביצוע תפקידי הבנק.
- המבנה ההיררכי של התקציב:

- התקציב מחולק ל"תחומי פעולה"
- כל תחום פעולה מורכב מ"תוכניות"
- כל תוכנית מורכבת מ"תקנות תקציביות"
- כל תקנה מורכבת מ"פרטי התחייבות" – כאן כבר מדובר בסעיפים התקציביים עצמם.

סמכויות התקציב המוצעות:

בנק ישראל
מזכירות הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית

סוג שינוי	המאשר האחרון בסבב				
	בסמכות אחראי תקציב	בסמכות מנהל יחידת תכנון וכלכלה	בסמכות מנכ"ל	בסמכות נגיד	בסמכות מועצה
	תקרת השינוי המצטבר מתחילת השנה (נ"ה) בסעיף המקבל				
1. שינוי תקציבי בתוך תוכנית ⁵	כל סכום				
2. שינוי תקציבי בין תוכניות ⁴	50 אלפי ₪	100 אלפי ₪	1,000 אלפי ₪	2,000 אלפי ₪	מעל 2,000 אלפי ₪
3. שינוי תקציבי בין תחומי פעולה מטה וסיוע וביצוע תפקידי הבנק	50 אלפי ₪	100 אלפי ₪	1,000 אלפי ₪	2,000 אלפי ₪	מעל 2,000 אלפי ₪
4. שינוי תקציבי מתחומי פעולה מטה וסיוע וביצוע תפקידי הבנק לתחום פעולה השקעות (בכיוון אחד)			1,000 אלפי ₪	2,000 אלפי ₪	מעל 2,000 אלפי ₪
5. שינוי תקציבי בין תחומי פעולה, למעט סעיפים 3 ו-4.				2,000 אלפי ₪	מעל 2,000 אלפי ₪
6. אישור תקציב כולל לפרויקט חדש במהלך השנה			1,000 אלפי ₪	2,000 אלפי ₪	מעל 2,000 אלפי ₪
7. הגדלת התקציב השנתי והרב שנתי ⁶					סכום שיבוקש ע"י הנגיד
8. אישור תקציב לפרויקט מיוחד חדש					סכום שיבוקש ע"י הנגיד
9. העברות בין פרויקטים מיוחדים			1,000 אלפי ₪	2,000 אלפי ₪	מעל 2,000 אלפי ₪
10. שינוי בסך תקציב תוכנית עלויות עבודה ישירות ברמת הבנק					סכום שיבוקש ע"י הנגיד
11. שינוי בסך תקציב תוכנית עלויות עבודה עקיפות ברמת הבנק (בהתאם להסכמי השכר)				כל סכום	
12. שינוי תקציבי בעתודות המועצה					כל סכום
13. שינוי תקציבי בעתודות אחרות			כל סכום		

סעיפים 1 ו-2 מאפשרים שינוי בתוך תוכניות ובין התוכניות, אך מאחר שהסף הוא מצטבר, הרי בדרך כלל העברות תקציביות בודדות כבר מנצלות את מלוא הסכום המאושר.

⁵ מתייחס לשינויים בתוך גוף ארגוני (חטיבה, לשכה וכו') וכן לשינויים בין הגופים הארגוניים.
⁶ מחייב דיווח של המועצה המנהלית לוועדת הכספים של הכנסת

לשאלת חבר מועצה אם ניתן לאשר העברה מעלויות שכר ישירות לעקיפות, ענתה מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה כי אין סמכויות בנושא השכר למעט סעיפים 10 ו-11 בטבלת הסמכויות. דוגמה להעברה תקציבית מותרת היא בין הדרכה בארץ לנסיעה לחו"ל באותה חטיבה עד 100,000 ש"ח. לבקשת חבר מועצה לגבי דוגמה לסעיף 5, ענתה מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה כי העברה מתקציב הדפסת כסף להשקעות היא דוגמה למדרג הכלול בסעיף זה.

לשאלת חבר מועצה לגבי ההבדל בין אישור תקציב כולל לפרויקט חדש במהלך השנה לבין אישור תקציב לפרויקט מיוחד חדש, הסבירה מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה כי, באופן כללי, תקציבים לפרויקטים שאינם מתקיימים במהלך השנה, יאושרו במסגרת הכנת התקציב. פרויקטים שמתווספים במהלך השנה יובאו לאישור על פי מדרג הסמכויות המוצג בסעיפים 6 ו-8. כמו כן, יש להבחין בין "פרויקט חדש" ל"פרויקט מיוחד". "פרויקט חדש" הוא פרויקט שייזומו החל במהלך שנת התקציב ולא אושר בתהליך התכנון והאישור התקציבי. "פרויקט מיוחד" הוא הוצאה מיוחדת בעלת אופי חד-פעמי, שלא נועדה לתפעול השוטף של הבנק ואינה משמשת בסיס לקביעת התקציב לשנים הבאות. בדרך כלל, מדובר בפרויקט תשתיתי נדיר יחסית, ובהיקף כספי משמעותי. לאור ההערה יתווספו בסעיף 6 המילים "שאינו מיוחד".

חבר המועצה ביקש כי היות שלפי סעיף 6 יש למנכ"ל ולנגיד סמכות לאשר תקציבים חדשים, יהא על המנכ"ל להביא כל אישור כזה לידיעת המועצה, כדי שלא יהיו פרויקטים שהמועצה אינה מודעת לגביהם. לשאלת חבר מועצה אם סעיף 9 כולל גם העברות בין פרויקטים מיוחדים חדשים, ענתה מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה כי הסעיף מתייחס לפרויקטים מיוחדים חדשים ושאינם חדשים. כמו כן, מאפשר הסעיף הזה גמישות בניהול הפרויקטים המיוחדים.

חבר המועצה העיר כי במדרג הסמכויות אין "צביעה" של כסף קפיטלי, שנועד להשקעות, לבין תקציב הוצאות. העדר ההפרדה יכול לגרום לקיפוח בתשתיות, ואף לאיבוד השליטה על תוכניות ארוכות טווח. המנכ"ל ציין כי אין לגיטימציה להעברות מהשקעות להוצאות.

מנהלת יחידת תכנון וכלכלה ציינה כי השקעות הן תחום פעולה נפרד מההוצאות, וכי יש ביטוי לכך במדרג הסמכויות.

חבר המועצה ביקש שנושא ההפרדה בין ההשקעות להוצאות והאיסור על העברות מהשקעות להוצאות יעוגן בכתב, בתוך הנוהל.

חבר מועצה אחר הביע את עמדתו לפיה, באופן כללי, נראה לו סביר כי תהיה להנהלה גמישות בניהול התקציב, אך הוא מעוניין להבין מתי מדווחים למועצה על השינויים, ועל אילו סדרי גודל של שינויים בתקציב. יו"ר המועצה השיב שהדיווח יהיה תקופתי, על כל השינויים שנעשים ברמת המנכ"ל ומעלה. חבר מועצה ציין שיתכן כי יש פה גמישות מוגזמת – גם לגבי כוחה של המועצה, למשל לגבי האפשרות להגדיל את התקציב בכל סכום. לדעתו, יש להגביל את הסכומים ברף עליון. יו"ר המועצה השיב, כי יכולים להיות מקרים יוצאי דופן, כגון שריפה, שבהם יהיה צורך בגמישות. המשמעת התקציבית חשובה,

אך במקרים חריגים יש לאפשר גמישות. עם זאת המועצה לא תהיה "חותמת גומי" לשינויים תקציביים. לכן, גם מוצע להטיל מגבלה נוספת על השימוש בעתודות של המנכ"ל ושל הנגיד. הנגיד ציין כי, לדעתו, דרושה סמכות לשנות את גודל התקציב במשך השנה. דברים רציניים קורים, לדוגמה שריפה, ולפעמים צריך להוציא כסף מהר, והסמכות לכך צריכה להיות בידי המועצה ולא בידי הממשלה. לא תהיה אפשרות לעבוד כבנק מרכזי אחראי בלי יכולת לשנות את התקציב. מכל מקום, הדיון נסב על מצב נדיר, שכן עד כה הבעיה היא להגיע לסכומים המתוכננים ולהגדיל את שיעורי הביצוע. יו"ר המועצה תמך בדברי הנגיד וציין, כי גם בחברה עסקית ציבורית יש לדירקטוריון סמכות לשנות תקציב, כי דברים לא צפויים יכולים לקרות. איש לא שש להגדיל את התקציב, אך יהיו מקרים חריגים, שבהם לא תהיה ברירה. לכן, גם מוצע להטיל מגבלה נוספת – שימוש בעתודות של המנכ"ל ושל הנגיד יטופל כהעברה תקציבית, וכך תהיה מגבלה של 1,000,000 ש"ח למנכ"ל ומגבלה של 2,000,000 ש"ח לנגיד. שימוש בכל סכום נוסף בעתודה, יובא לאישור המועצה. מעבר לזה, המועצה תקבל דיווח על כל ניצול של העתודה ועל כל העברת תקציב אחרת שקיבלה את אישור המנכ"ל או הנגיד. הדיווח יהיה בפגישות החודשיות של המועצה. לבקשת מנהלת יחידת תכנון וכלכלה, להגבלת הסכום לדיווח על ניצול מהעתודות בסך של 100,000 ש"ח ומעלה, קיבל יו"ר המועצה את עמדתה וביקש שנושא מדרג הסמכויות יועלה שוב לאישור בישיבת הקרובה של המועצה, יחד עם נוהל התקציב.

הנושא השביעי לדיון: אישור פרוטוקול מדיון המועצה מיום 6/11/2011

החלטה:

המועצה מאשרת, פה אחד, את הפרוטוקול של ישיבתה מיום 6 בנובמבר 2011.

הנושא השמיני לדיון: הצגת פרויקטים טכנולוגיים של החטיבה לטכנולוגיית מידע

המשנה למנהל החטיבה הציגה את מערך המחשוב בבנק ישראל. החזון של החטיבה לטכנולוגיית מידע הוא לספק ללקוחות פתרונות בטכנולוגיה מתקדמת ושירות ברמה גבוהה, כדי לאפשר להם להשיג את יעדיהם ביעילות.

הוצגו אבני הדרך המרכזיות בהתפתחות החטיבה על פני השנים. המטרה המרכזית של החטיבה היא תמיכה ביעדים העסקיים של הבנק. להלן הנושאים העומדים על הפרק:

- מוכנות לאיומי טרור קיברנטי.
- המשכיות עסקית רציפה - ברמה הפונקציונלית והטכנולוגית, בעיקר במערכות הקריטיות.
- שדרוג מתמיד של המערכות העסקיות ושל התשתית הטכנולוגית של הבנק.
- קידום מקצועי של כ"א.
- סטנדרטיזציה של תהליכי עבודה וטכנולוגיות.

- ענן – נמצא בשלבים התחלתיים.
- שיפור מתמיד בזמינות המערכות.
- מובייל – נושא שכבר נמצא בשלבי עבודה.

החטיבה אימצה באופן מיוחד, מתוך כלל ערכי הבנק, את נושא השיתוף, באמצעות הגדרה של אמנת ספק-לקוח, הצבה בחטיבות הבנק וחונכות.

הפרישה הרשתית של הבנק מתפרשת על פני מספר אתרים בירושלים, תל אביב, אתר ה-DR, הסניף בניו יורק ומתקן נוסף – [הערה 7] שהוא כעת בהקמה.

[הערה 8]

[הערה 9]

יש בבנק מחשב מרכזי – Mainframe – שמתוכנן לסגור אותו בשנים הקרובות. המחשב נרכש בשנת 1995, ומאז הוא משודרג. יש עלויות גבוהות בגינו, בעיקר בחלק של התוכנות. באתר ה-DR יש מחשב מרכזי נוסף, זהה לחלוטין.

הוצגו נתונים כמותיים על ציוד התקשורת, תחנות העבודה, שרתי ה"יוניקס" ושרתי ה"אינטל" הפועלים בבנק.

לשאלת חבר המועצה בדבר תקצוב כוח האדם הפנימי בפרויקטים, ענה המנכ"ל, כי בתקציב כלול רק כוח אדם חיצוני ועלויות אחרות. תוכנית העבודה כוללת במשימותיה את הערכת כוח האדם במונחי שבועות. חבר המועצה ביקש לשקול את תקצוב שעות העבודה בפרויקטים ואת הדיווח על הביצוע.

הפרויקטים המרכזיים בתחום העסקי לשנת 2012:

- ERP – שלב ב' למערכות הניהוליות – במסגרת פרויקט זה יוקמו שולחנות עבודה למנהלים.
- מערכת מכרזים – חטיבת השווקים
- Data Warehouse – חטיבת מידע וסטטיסטיקה
- תמ"ר – לפיקוח על הבנקים
- אתר אינטרנט חדש
- מיכון לשכונת הנהלה

הפרויקטים המרכזיים בתחום הטכנולוגי לשנת 2012

- הטמעת BI, ETL
- מידור רשתות - סגמנטציה של הרשת

⁷ הוחלט לא לפרסם – נושאים הקשורים למוכנות הבנק לשעת חירום.

⁸ הוחלט לא לפרסם – נושאים הקשורים למוכנות הבנק לשעת חירום.

⁹ הוחלט לא לפרסם - נושאים שיכולים אולי לפגוע באבטחת המידע של הבנק.

- הגירה ל- WIN 7 ול- Office 2010
 - פרויקטים בתחום אבטחת מידע (SIEM, מידור רשתות וכד')
 - תכנון שיפוץ חדר המחשב בירושלים
 - שדרוג מערכות SWIFT
 - ירידה מהמחשב המרכזי
 - החלפת תשתיות מערכת זה"ב
 - עבודה מהבית
 - בנק ישראל במכשירי SmartPhones
- אגף מערכות הליבה אחראי על שירותי מחשוב לחטיבות הליבה של הבנק: חטיבת השווקים, חטיבת הפיקוח על הבנקים, החטיבה למידע ולסטיסטיקה וחטיבת המחקר.
- בצוות השווקים מתוכננות ב-2012 המשימות העיקריות הבאות:
- פיתוח מכרזי מק"ם.
 - פיתוח מערכות אוגר ותרומן מנתוני ITMS – מערכת המסייעת בניתוח העסקאות המבוצעות בניהול היתרות מול הסמנים.
 - פיתוח מערכת סימולציות למערכת ממ"י.
- בצוות מידע וסטיסטיקה מתוכננות ב-2012 המשימות העיקריות הבאות:
- הקמת פורטל מו"ס 2.0 – הקמת פורטל סטיסטי לכלכלני הבנק ב Share-Point
 - הנגשת פורטל מו"ס לגישה מבחוץ.
- בצוות מחקר מתוכננות ב-2012 המשימות העיקריות הבאות:
- פרויקט בינה - הקמת עולם תוכן עבור אג"ח ממשלתיות, אג"ח קונצרניות, מק"ם ומניות ומדדי ני"ע מסוגים שונים, בכל מיני ממדים.
- בצוות הפיקוח על הבנקים מתוכננות ב-2012 המשימות העיקריות הבאות:
- פרויקט תמ"ר – הקמת עולמות תוכן של הפקוח על הבנקים
 - שכתוב מערכת מושל"כ
 - פרויקט פניות הציבור
 - שיפור מערכת הקלט הקיימת בדגש על מערכות פרטניות
 - התנעת פרויקט החלפת מערך הדיווח הבנקאי - המערכת ישנה מאוד, והושקעה בה חשיבה בנושאי התוכנה ואופן קבלת הנתונים, גם נוכח המשברים שהיו בתקופה האחרונה ולאור כללי באזל.
- אגף הפרויקטים מופקד על פרויקטים רוחביים ומתן שירותי מחשוב למערכות המנהליות של הבנק. יש צוותים לניהול פרויקטים, כגון ERP, אינטרנט ומיכון לשכות.
- בצוות החשבות המשימות העיקריות לשנת 2012 הם:

- בחינת פיתרון למערכת סחר חוץ – זו מערכת מרכזית המושתתת על ה-Mainframe, ובאמצעותה מבוצעים תשלומים במט"ח עבור הממשלה. הבנק מקבל הוראות מהממשלה דרך המערכת ומבצע את הוראות התשלום באמצעות רשת ה-swift. המערכת הוגדרה השנה ע"י הרא"ם כמערכת קריטית. הייתה מחשבה להכליל את הנושא במסגרת מערכת ה-ERP אך בשל חוסר התאמה נבחן פתרון חלופי.
 - פרויקט "יהלום" – שכתוב מערך קלט GEM – הקלט של הנהלת החשבונות של הבנק.
 - פיתוח מקטע שוק ההון/ חשבות.
 - פיתוח חיובים/זיכויים למס"ב
- בצוות המטבע המשימות העיקריות לשנת 2012 הם:
- CMS – בחינת פתרון לשילוב מערכת המטבע ב-ERP. ל-SAP העולמית יש מערכת Cash Management System, בוחנים את האפשרות לשלב את מערכת מלאי המזומנים בבנק במסגרת ה-ERP. זה כולל את כל פעילות ניהול המזומנים – ספירת הכסף, קבלת הכסף, ההוצאה, הזמנת המזומנים וכל הקשור לטיפול במזומנים. המערכת הנוכחית פועלת בבנק זה 12 שנה.
- מנכ"ל הבנק העיר כי בחינת שילוב הנושא במסגרת ה-ERP הייתה ביוזמתו, שכן המשאב העיקרי של הבנק הוא המזומנים, והגיוני ביותר לנהל את זה באמצעות ה-ERP שכן זו מערכת סגורה.
- [הערה 10]
 - פיתוח מערכת מסלקת צ'קים – המערכת הקיימת ישנה מאוד, מהימים שבהם הסליקה הסופית הייתה נעשית בבנק ישראל. הוחלט לשנות את כל השיטה כך שהסליקה תהיה סופית ומיידית, ולשם כך דרושה מערכת חדשה.
- בצוות משאבי אנוש המשימות העיקריות לשנת 2012 הם:
- ERP, ESS, MSS
 - פיתוח מערכת חופשות
- לשאלת חבר המועצה מדוע מערכת השכר הקיימת לא יכולה לבצע את חישובי החופשה, ענתה המשנה למנהל חטיבת טכנולוגיית המידע כי כללי החופשות בבנק רבים ומסובכים מאוד, ולכן יש צורך במערכת חיצונית לנושא. המערכת תיתן דיווח למערכת השכר הקיימת, כך שלא תהיה כפילות של מערכות.
- פרויקט הכשרות – העברה של כל הידע בפרויקט ה-ERP לאנשי ה-IT.
- בצוות הלשכות המשימה העיקרית לשנת 2012 היא:
- פיתוח מערכת לניהול לשכות על תשתית share point. – במסגרת הפרויקט יטופל גם כל הנושא של ניהול המסמכים.
- פרויקט רוחבי נוסף הוא הירידה מה-Mainframe, המתוכננת לשנתיים וחצי הקרובות.

¹⁰ הוחלט לא לפרסם – נושאים הקשורים למוכנות הבנק לשעת חירום

חבר מועצה שאל לגבי ה-Intellectual Property של הבנק בהקשר של סיווג המסמכים, וציין כי הוא קיבל מסמכים שלא צוינה עליהם רמת הסיווג. המנכ"ל ענה כי יש כללי סיווג למסמכים, אולם לבקשת היו"ר תוקדש לנושא זה חשיבה, והמועצה תקבל דיווח בנושא.