



בנק ישראל

פרוטוקול ישיבת המועצה המינהלית
שהתקיימה ביום א' 15.4.2012 במשרדי היו"ר בשהם

משתתפים	חברי המועצה: דן פרופר, יו"ר 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 כאלו, מנכ"ל הבנק אסתי שורץ, מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית
נוכחים נוספים בנושא השלישי בסדר היום:	אליצור ויזר, עוזר היועצת המשפטית שולה מישלי, המבקרת הפנימית טידה שמיר, היועצת המשפטית
נוכחים נוספים בנושא הרביעי בסדר היום:	אשר בר, מנהל יחידת הרכש המרכזית משה גפן, מנהל יחידת הלוגיסטיקה יעל ואקנין, מנהלת יחידת תכנון וכלכלה אליצור ויזר, עוזר היועצת המשפטית יוסי חביליו, מנהל אגף הלוגיסטיקה שולה מישלי, המבקרת הפנימית פנינה קרן, מנהלת חטיבת משאבי אנוש ומינהל טידה שמיר, היועצת המשפטית יועצים בפרויקט: צבי דונסקי, מוני יוקלה, לואיס לבטון

סדר היום

1. עדכוני הנגיד ומנכ"ל הבנק
2. אישור פרוטוקול של המועצה המינהלית
3. המלצת ועדת ביקורת בנוגע לסקר סיכונים
4. פרויקט הבינוי בירושלים

הדיון

1: עדכוני הנגיד ומנכ"ל הבנק

הנגיד עדכן את המועצה על עדכון תחזיות הצמיחה שערכה חטיבת המחקר לשנים 2012 ו-2013. כמו כן דיווח על עדכון נתוני הלמ"ס ועל התפתחויות מאקרו כלכליות בעולם. עוד דיווח כי הבנק פרסם לציבור מספר דוחות: דוח בנק ישראל, דוחות כספיים ודוח על השקעת יתרות מטבע החוץ.

המנכ"ל דיווח על הקמת המחלקה לחשבות, תשלומים וסליקה, שהופרדה מחטיבת משאבי האנוש בשל חשיבותו הפרטיקולרית של הנושא. בראש המחלקה נבחרה לעמוד הגב' עירית מנדלסון, כיום המשנה למנהל חטיבת השווקים. המחלקה תהיה כפופה ישירות למנכ"ל הבנק.

בתשובה לשאלת חבר המועצה ציין המנכ"ל כי השינוי לא הביא לצמצום בכוח האדם בבנק, וכי בעקבותיו נוספו שני עובדים למצבת העובדים הקיימת (מנהל מחלקה ומזכירה).

המנכ"ל מסר כי הותנע תהליך תכנון 2013, שבמסגרתו המועצה משתלבת בשלבים הראשונים ובסוף ההליך. מתחילים את התהליך בדיון ברמת ההנהלה על עדכון יעדי הבנק לחמש השנים הקרובות. לאחר מכן מתנהלים דיונים פרטניים בלשכות המנכ"ל והנגיד, במטרה לגבש את המסגרות ואת היעדים שיוצגו למועצה המינהלית בישיבת ההנהלה שתתקיים ב-30 ביולי. לאחר גיבוש המסגרות הן יועברו לחטיבות לתכנון מפורט על בסיס מסגרת התקציב שאושרה והיעדים שנקבעו. בשלב הבא יתקיימו דיונים ברמת הנגיד והמנכ"ל בנוגע לתכנון המפורט. התוכנית שתגבש תוצג למנהלי החטיבות שיוסיפו את הערותיהם, ולאחר מכן התוכניות והתקציב יובאו לאישור המועצה המינהלית ב-21 בנובמבר. לאחר אישור זה יתקיים תהליך של עיבוד התקציב והצגתו בוועדת הכספים. צוין כי יש חשיבות לקיום התהליך כמות שהוא, על אף אריכותו, הואיל וכך דואגים שהוא יתקיים באופן מסודר. עוד צוין כי על התוכנית המוגשת להיות גמישה, כך שגם לאחר אישורה יתאפשר לערוך בה שינויים במידה שיעלו צרכים או יעדים חדשים.

חבר המועצה הביע את עמדתו לפיה אין להרגיל את העובדים לכך שניתן לבצע בקלות שינויים בתוכניות העבודה, היות שהדבר עשוי לגרום להם להרשות לעצמם חופש פעולה ותחושה לא חזקה מספיק של מחויבות לעמידה בפרטי התוכניות כפי שהן הוגדרו. מנכ"ל הבנק הסכים עם הדברים.

*¹ ניתן דיווח של המנכ"ל ונערך דיון על היערכות הבנק לשעת חירום.

בנוגע לפרויקטים הטכנולוגיים דיווח המנכ"ל כי מתכננים להעלות את אתר האינטרנט החדש של בנק ישראל בתחילת יוני, וכי במסגרת שלב ג' של פרויקט ה-ERP נבחנים שני מודלים נוספים על מנת להחליט אם יש להכניסם ל-ERP – הספר הראשי וניהול המטבע. התוצאות יוצגו למועצה המינהלית ויופיעו בתוכניות העבודה לשנה הבאה. כמו כן הוצג נושא ה-Data Warehouse שבמסגרתו מתבצעים שני פרויקטים. האחד הוא פרויקט לבניית עולמות התוכן, בהובלת חטיבת המידע והסטטיסטיקה. השני הוא פרויקט של הפיקוח על הבנקים, ובמסגרתו נבנה מחסן נתונים חדש שעשוי להחליף את המערכת

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

הישנה ולהיות מחובר ל-Data Warehouse המרכזי. מדובר בשני פרויקטים מקבילים שיש ביניהם קישור ותיאום, והם נהנים ממיקום גבוה בסדר העדיפויות של הבנק.

*² דווח על הנושאים הקשורים למו"מ עם ועד העובדים שטרם סוכם.

המנכ"ל הציג בפני חברי המועצה ארבעה אירועים שצפויים להתקיים בבנק ישראל: 1. טקס אזכרה ל-13 מעובדי הבנק שנפלו במערכות ישראל. הטקס יתקיים ביום הזיכרון, ב-25 לאפריל. 2. כנס ידע שיתקיים ב-13 במאי בבנייני האומה בירושלים ומטרתו להביא לשיתוף ידע בין כלל חטיבות הבנק. בכנס הנגיד צפוי לארח את נגיד הבנק המרכזי הקנדי לדו-שיח. הנגיד הוסיף כי הנגיד הקנדי מכהן במקביל גם כיושב הראש של ה-FSB (Financial Stability Board), הארגון האחראי על תיאום התקנות החלות על מערכת הבנקאות העולמית. כמו כן יתקיים בכנס פאנל בנושא דוח טרכטנברג, אותו יוביל ראש חטיבת המחקר בבנק ותשתתף בו בין היתר גם המשנה לנגיד. 3. כנס שמארגנות חטיבת המידע והסטטיסטיקה וחטיבת המחקר. הוא מיועד לגופים חיצוניים לבנק ישראל ויעסוק בנושאים מקצועיים. הוא צפוי להתקיים ב-14 ביוני בתל אביב. 4. מפגש רבעוני של הנהלת הבנק, המתקיים במרכז הבינתחומי ב-7 ביוני, שיעסוק בנושא טרור קיברנטי.

2: אישור פרוטוקול של המועצה המינהלית

מזכירת המועצה המינהלית אישרה כי החל מהישיבה הבאה של המועצה המינהלית יצורף לפרוטוקול דוח מעקב אחר ביצוע החלטות.

לשאלת חבר המועצה השיב מנכ"ל הבנק כי נקבע תאריך להצגת נושא התוכנית האסטרטגית למשאבי כוח אדם בפני המועצה המינהלית.

מזכירת המועצה הוסיפה כי הדיון בנושא נועד לחודש יוני.

עוד אמר המנכ"ל כי תהליך השבת כספים על ידי גמלאים שהיו חברי הנהלת הבנק הסתיים, וכי למרות שהוצגו טענות נגד הבנק, הוא הגיע לפתרון בתיאום עם משרד האוצר.

יו"ר המועצה ציין כי המועצה מחזקת את ידי אלה שעסקו במלאכה, מברכת על סיומה, ומביעה תקווה שמקרה כזה לא יישנה.

*³

החלטות:

המועצה אישרה את הפרוטוקול של ישיבתה ביום 2 בינואר 2012.

3: המלצת ועדת ביקורת בנוגע לסקר סיכונים

יו"ר ועדת הביקורת סקר בפני חברי המועצה את הרקע לנושא סקר הסיכונים. הוא ציין כי הנושא עלה לראשונה בישיבה של ועדת הביקורת בדצמבר האחרון, בעת שנערך דיון על תוכנית העבודה של

² הוחלט לא לפרסם – נושאים הקשורים למו"מ עם ועד העובדים שטרם סוכם.
³ הוחלט לא לפרסם – נושא הקשור לנהלים פנימיים של המועצה.

הביקורת הפנימית לשנת 2012, ובמסגרת זאת ביקשה הוועדה ללמוד על הקשר בין סקר הסיכונים לתוכנית העבודה. צוין כי המבקר הפנימית הסבירה לוועדת הביקורת כי הטיפול בסיכונים שנמצאו בסקר הסיכונים הקודם, שבוצע בשנת 2007, ראוי שיקבל דחיפות יותר מאשר עריכת סקר סיכונים חדש. יו"ר הוועדה מסר כי נפגש עם מנכ"ל החברה המייעצת לבנק בנושא סקר הסיכונים, וכן עם גורמים מקצועיים נוספים (מנהלים ב-PWC וב-BDO), על מנת לרענן ולהעמיק את הבנתו בנושא. הנושא נדון באופן מעמיק בישיבה של ועדת הביקורת עם המנכ"ל שהתקיימה בחודש מרץ, בה התקבלו שתי החלטות: האחת לבצע סקר סיכונים חדש, לאחר שהוסכם ע"י כל חברי הוועדה כי הסקר הקודם והסיכונים שנמצאו בו אינם תקפים עוד; השנייה הייתה לבקש מהנהלת הבנק להקדיש את המשאבים הדרושים לניהול סיכונים ברמה נאותה, כזו שתאפשר טיפול יעיל בסיכונים שיימצאו בסקר החדש. יו"ר ועדת הביקורת ציין שההחלטות מקובלות על מנכ"ל הבנק.

צוין כי יש צורך במנהל סיכונים בדרג בכיר שיהיה כפוף ישירות למנכ"ל הבנק, ואין להסתפק במצב הנוכחי, שבו הטיפול בנושא מתבצע בהיקף של משרה חלקית על ידי עוזר המנכ"ל. הוא הוסיף כי סקר הסיכונים חייב לגעת במכלול הסיכונים של הבנק, בהם נושאים תפעוליים, פיננסיים, משפטיים, תדמיתיים וקשרי הגומלין ביניהם. צוין כי אין לפסול על הסף את האפשרות שסקר הסיכונים יתבצע ע"י חברה חיצונית – דבר שנדון בעבר בוועדת הביקורת – הואיל והיא עשויה לעשות זאת במהירות וביעילות רבה יותר מאשר גורם פנימי בבנק. עם זאת צוין כי יש חשיבות בשמירה על הידע שיצטבר בתהליך בין כותלי הבנק. דווח למועצה כי החברה המייעצת לבנק ישראל בנושא סקר הסיכונים אישרה, כי ניתן יהיה להשלים את המהלך הכולל של סקר הסיכונים בתוך חצי שנה מתחילתו. יו"ר ועדת הביקורת חיווה את הדעה שאין צורך בסקר סיכוני-על נוסף לפי שעה. המלצות ועדת הביקורת, אם כן, הן לערוך סקר סיכונים חדש ולהפעיל מערכת של ניהול סיכונים מקיף ואפקטיבי, ולצורך זה יש להקצות את המשאבים הדרושים.

חבר המועצה ציין כי בדיון טרם ניתן מענה לשאלה מדוע עריכת סקר הסיכונים מפריעה לבנק לגבש במקביל נוהל לניהול הסיכונים.

חבר מועצה ציין כי טרם הובהר באיזו מידה סקר סיכונים הנערך בבנק מרכזי דומה לסקר סיכונים בבנקים מסחריים או בפירמות אחרות. לתשובה לשאלה זו יש השלכות על הדיון בשאלה האם עריכת הסקר תוכל להתבצע ע"י חברה חיצונית, וכך גם לתשובה לשאלה כמה ניסיון יש לחברה בביצוע מהלכים דומים בבנקים מרכזיים אחרים. צוין כי במידה שהסקר יתבצע ע"י גורמים מתוך הבנק, יהיה על הבנק למצוא פתרון לסוגיית משאבי כוח האדם שיידרשו לביצוע המשימה, שכן אותם אנשים שיבצעו את סקר הסיכונים יידרשו גם לטפל בסיכונים הקיימים.

חבר מועצה אחר ציין כי מדובר בשתי שאלות נפרדות, וכי רק לאחר קבלת תשובה בנוגע לגורם שיבצע את סקר הסיכונים ניתן לקבל החלטה בנוגע לטיפול בסיכונים. הודגש כי ראשית יש לדון בשאלה העקרונית: האם יש צורך בסקר סיכונים חדש. לדעת חבר המועצה אין לאפשר לצוות שעורך את סקר

הסיכונים להיות גם זה שאחראי על יישומו. לדעתו רצוי שגורם חיצוני יערוך את סקר הסיכונים, בשל העובדה שבנק ישראל הוא גוף ציבורי.

יו"ר ועדת הביקורת המשיך בסקירת הדוח וציין כי ועדת הביקורת יצאה בעבודתה מנקודת הנחה שקיים ניהול סיכונים בבנק ישראל, ולכן בשלבים הראשונים של הדיונים כלל לא עלה לדיון נושא ניהול הסיכונים. הוועדה ביקשה לבחון כיצד סקר סיכונים משפיע על תוכנית העבודה של הביקורת הפנימית.

יו"ר ועדת הביקורת חזר על עמדת המבקר הפנימית, שלפיה הטיפול בליקויים צריך ליהנות מקדימות על פני עריכת סקר סיכונים חדש, והדגיש את הצורך ביצירת תשתית ארגונית בבנק שתנהל את מערך ניהול הסיכונים. לדבריו יש להיעזר ראשית בשירותיה של חברה חיצונית ליצירת תשתית זו, ומרגע שזו תיווצר, גורמים פנימיים בבנק יוכלו לנהל ולתחזק אותה. עוד הוא ציין כי כרגע מוטלת אחריות כבדה מדי על עוזר המנכ"ל האחראי על ניהול הסיכונים בבנק.

חבר המועצה השיב כי האחריות על כך אינה מוטלת על עוזר המנכ"ל, העוסק בנושא במשרה חלקית, אלא על הגורמים הניהוליים בבנק.

הנגיד ציין כי ניהול הסיכונים מתבצע הלכה למעשה ברמת החטיבות בבנק. לדבריו, ניהול הסיכונים הוא חלק מהאחריות של כל מנהל בבנק, ואין להפריד בין ניהול לבין ניהול סיכונים.

חבר המועצה הגיב כי יש צורך בדירוג הסיכונים השונים בבנק לפי רמת חומרתם, כמו גם באיתור סיכונים שהגורמים השונים בבנק אינם מודעים לקיומם.

חבר מועצה אחר הוסיף כי קיימות שתי גישות לנושא בקרת סיכונים. אחת גורסת שבקרת הסיכונים צריכה להתבצע ע"י גורם חיצוני, והשנייה גורסת שבקרת הסיכונים נמצאת בתחום אחריותם של המנהלים בארגון. הוא מעדיף לפעול לפי הגישה השנייה. אך יש מקום גם לגורם חיצוני (מחלקה אחרת או גוף החיצוני לבנק).

חבר המועצה השיב כי למרות שכל מנהל נושא באחריות מלאה למתרחש בתחום אחריותו, ניהול סיכונים הינו מקצוע בפני עצמו, והוא דורש מומחיות ייחודית שאין למנהל חטיבה מן השורה. לכן מתעורר הצורך בתובנות של איש מקצוע המתמחה בכך, ואיש זה חייב להיות גורם מחוץ לחטיבה של המנהל.

יו"ר ועדת הביקורת העיר על הצורך בגיבוש פתרון לניהול סיכונים בטרם פנייה לעריכת סקר סיכונים חדש. הוא הביע הסכמה עם חברי המועצה על כך שניהול סיכונים הינו חלק מתחום אחריותם של מנהלי החטיבות.

חבר המועצה ציין כי יש להפריד בין סוגיית ניהול הסיכונים לבין סקר הסיכונים החדש, היות שהטיפול בסקר הסיכונים הקודם לא היה מספק. לכן נדרש לבצע סקר חדש ובמקביל להידרש לסוגיית ניהול הסיכונים.

המבקר הפנימית ביקשה לציין כי היא מסכימה עם כך שניהול הסיכונים מצוי בתחום אחריותם של מנהלי החטיבות, וכי הדבר מוזכר בהצעת הנוהל הראשונה שהוגשה ע"י הביקורת הפנימית באופן שלא משתמע לשתי פנים. עם זאת יש לזכור כי קיימת מתודולוגיה סדורה לנושא ניהול הסיכונים כתחום נפרד, ובפרט לנושאי דירוג חשיבות הסיכונים והטיפול בסיכונים רוחביים, כלומר סיכונים חוצי-חטיבות,

ולראייה כוללת של נושא הסיכונים, פונקציה שחסרה כיום בבנק. עוד צוין כי גישת הטיפול בסיכונים רוחביים הובילה לא אחת לכך שהאחריות לטיפול בסיכונים מסוימים התגלגלה בין חטיבות הבנק מבלי שניתן לה מענה הולם.

הנגיד השיב לכך כי הדבר שדרוש לבנק אינו ניהול סיכונים, אלא פיקוח וביקורת על ניהול הסיכונים. יו"ר ועדת הביקורת הסכים עם הדברים.

המבקרת הפנימית השיבה כי הגדרה טובה יותר לאלמנט החסר בבנק היא ניטור סיכונים. הנגיד הוסיף כי ידוע לו שקיים ניהול סיכונים מצוין בנוגע לתחומים החשובים בפעילות הבנק.

יו"ר המועצה סיכם את הדיון בנושא וציין את ההסכמות שהושגו בעקבות הדיון: חשיבותו של נושא ניהול הסיכונים רבה, ועל כך אין עוררין; מנהלי החטיבות אחראים לניהול הסיכונים; יש צורך במבט כולל ומקיף על סיכונים רוחביים ועל סיכונים שאיש לא חשב עליהם ואינו מודע לקיומם, דבר שמצריך היעזרות באנשי מקצוע. כמו כן הוא קיבל את בקשת חבר המועצה, שהינו חבר גם בוועדת הביקורת, לקיים דיון נוסף על הנושא בוועדת הביקורת.

חבר מועצה נוסף ציין כי מספר הסיכונים בבנק ירד מכ-150 לכ-40 בלבד, ועובדה זו מעידה על כך שאכן ננקטו פעולות בנושא ע"י גורמים בבנק.

המנכ"ל אמר כי יש להפיק לקחים מסקר הסיכונים הקודם. לא בוצעה בעקבות הסקר הטמעה מספקת של ניהול סיכונים בבנק באופן שיטתי ומסודר. כמו כן הסקר הקודם אינו מספק. את הסקר החדש יש להפוך לכלי של ניהול סיכונים. הוא הסכים שיש צורך בעריכת סקר סיכונים מקיף, וציין כי ההצעה שהועלתה הייתה לערוך אותו באמצעות חברה חיצונית, אך יחד עם ליווי מסיבי מצד הנהלת הבנק כבר מראשית התהליך, וזאת בכדי לוודא שהידע שיצטבר יישמר בבנק ישראל. הוא הדגיש כי לא ניתן לבצע ניהול סיכונים באמצעות מיקור חוץ, אולם את המתודה לכך ראוי לגבש בעזרת גורם חיצוני. המנכ"ל התייחס לסוגיית הניסיון של חברות חיצוניות בעבודה עם בנקים מרכזיים, וציין כי התהליך יבוצע בליווי ושיתוף פעולה של הבנק. הוא הסביר כי ההצעה מגדירה את חודש יולי כמועד תחילת ביצוע הסקר המקיף, זאת מכיוון שישנן משימות שיש לבצע עוד קודם לכן: יש לסיים את ביצוע סקר סיכוני העל ולקיים דיון בהנהלה על אופן ההתקדמות בנושא. יש לגבש את המתודולוגיה לביצוע סקר הסיכונים, שגם אם היא פשוטה יחסית, לפי שעה היא אינה קיימת בבנק. כמו כן יש לשלב את סקר הסיכונים הישן, ואת הממצאים שעלו ממנו, בסקר החדש שצפוי להיערך. ההערכה היא שתידרש כחצי שנה לביצוע סקר הסיכונים החדש.

סוכם כי הסקר יוצג במהלך הרבעון הראשון של 2013, זאת מתוך מטרה להגיע להצגת הסקר כאשר הוא שלם. עוד צוין כי במצגת שהוצגה בפני המועצה מופיע סדר הפעולות שאותו מציעה הנהלת הבנק.

עוזר המנכ"ל הסכים כי האחריות לגבי ניהול הסיכונים מוטלת על מנהלי החטיבות. הוא ציין כי דבר מה הולך לאיבוד בתרגום המושג המקורי מאנגלית. באנגלית משתמשים ב-CRO Officer ולא ב-Manager. לגבי ייחודיות העבודה עם בנק מרכזי הוא ציין, כי הבנק נוקט פעולות על מנת להעמיק את היכרותו עם הצרכים הייחודיים של בנק מרכזי, וכן כי בנק ישראל חבר בקבוצת עבודה של ניהול סיכונים

תפעוליים בבנקים מרכזיים. הוא אמר כי בפורום המדובר מוטרדים יותר מסוגיות אחרות – למשל ההמשכיות העסקית, אבטחת המידע ושיתוף הפעולה בין ניהול הסיכונים לבין גורמים אחרים, בהם הביקורת הפנימית – ומבקשים להסדיר יחסים פורמליים בין כל הגורמים הללו, אלמנט שחסרוננו מורגש בבנק. לדבריו, האחראי על ניהול הסיכונים לא מקבל באופן פורמלי את דוחות הביקורת הפנימית. נושא נוסף שהוזכר בפורום הוא דיווחים על אירועי כשל – בבנקים מרכזיים מתקבלים בין מאה למאתיים דיווחים על אירועי כשל מדי שנה. יש צורך להסיק מסקנות ולהקים מאגר מידע בעקבות דיווחים אלה, שלא קיים עדיין. מספר אירועי הכשל עליהם דווח בבנק היה נמוך מאוד. עוזר המנכ"ל הוסיף כי יש צורך להידרש לסוגיית הסיכונים הרוחביים – כדוגמת הקוד האתי וכללי ההשקעות, שבהם מטפלת חטיבת משאבי האנוש למרות שזהו לא סיכון שלה אלא של חטיבת השווקים. יש להקים גוף עם הסתכלות כוללת שידע לטפל בסיכונים הרוחביים. הוא דיווח כי סקר הסיכונים הקודם עודכן לא מכבר ויש לגביו מגוון רחב של סטטיסטיקות ומידע. מכאן שכל שנותר הוא לבדוק מה נעשה בעניין. עוד הוא דיווח כי זה עתה התקבלה טיוטת הצעה מחברה חיצונית לעריכת סקר סיכונים מקיף, בגובה של 700 אלף ש"ח, והצעה זו כוללת איוש של ארבע משרות מלאות למשך פרק זמן של חצי שנה. יו"ר המועצה סיכם שבניהול סיכונים הכוונה לבקרה על הסיכונים. כמו כן, לבקשת חבר ועדת ביקורת, יתקיים דיון נוסף בוועדת הביקורת, ולאחר הגעה להצעה מוסכמת הנושא יוחזר לדיון נוסף במועצה.

4: פרויקט הבינוי בירושלים

מנכ"ל הבנק מסר שפרויקט הבינוי בירושלים הוא החלק החשוב במסגרת תוכנית האב לבינוי של הבנק, הכוללת גם את התוכנית לגבי תל אביב שהוצגה למועצה. המנכ"ל התייחס להיבט הציבורי של פרויקט הבינוי בירושלים וכן לסיכונים אש וחשמל בבניין הקיים. הוא ציין כי נעשתה עבודת מטה מקיפה שהובילה לתוכנית שמוצעת כעת, וכן כי נבחנו מספר חלופות. ניתנה סקירה של תהליך תכנון הפרויקט, שהחל בשנת 2006 ובמהלכו הופקו לקחים מפרויקטים אחרים שנעשו בבנק. לאחר שהניסיון לקדם את פרויקט הבינוי בשלמותו לא צלח, הנהלת הבנק מצאה לנכון לטפל בצרכים באופן נקודתי, ולא להמתין לשיפוץ הכללי של המבנה. כמו כן צוין כי ישנם צורכי בינוי דחופים שלא ניתן להמתין איתם עד למועד ביצוע פרויקט הבינוי, כגון מעליות הדורשות שיפוץ. עם זאת קיימות תשתיות שדורשות עבודה שלא יכולה להתבצע במסגרת פרויקטים מוגבלי היקף – כמו מערכת מיזוג האוויר, רשת החשמל ותשתית כיבוי האש – אלא רק במסגרת הליך בינוי כולל במבנה הבנק. עוד הוזכר כי בחירת מתווה הביצוע לפרויקט צריכה להיעשות בתיאום ובהתדיינות עם ועד העובדים.

יו"ר המועצה ציין כי מטרת הדיון בישיבה הנוכחית היא הכרת הנושא.

המנכ"ל השיב כי ברצונו לקבל אישור מהמועצה להמשיך בתכנון הפרויקט.

אדריכל הפרויקט הציג את הרקע לשיפוץ המבנה, וציין את ייחודו של המבנה שמהווה סמל באדריכלות הישראלית ומאכלס את הבנק המרכזי. הוא הזכיר כי מאז הקמת המבנה, לפני יותר משלושים שנה, בוצע בו מספר רב של עבודות התאמה לצרכים של בניין מודרני. עם זאת, קיים חוסר ניכר בתשתיות חשובות.

המצב הקיים מפריע כבר כעת לעבודה השוטפת של הבנק, עשוי להסב נזקים ועלול אף להביא לנזקים חמורים לבנק.

חבר המועצה שאל את האדריכל על אודות החזון שאליו הוא והצוות שבראשותו חותרים בנוגע לשיפוץ המבנה, ועל אודות מטרות הפרויקט כמו שהם רואים אותן.

האדריכל השיב כי נקודת המוצא היא שהמבנה מהווה אייקון ומייצג הישג אדריכלי היסטורי המוכר בעולם כולו. מכאן נגזר כבוד רב שהוא והצוות רוחשים לבניין. לכן אין בכוונתם לגעת באלמנטים קונסטרוקטיביים של המבנה או בחזונו, אלא לשפץ אותו תוך שמירה על מערך הקומות שלו ועל מסגרתו הכללית.

היועצת המשפטית הוסיפה כי אילוצים משפטיים מונעים גם הם מהבנק לבצע שינויים חזותיים ואחרים במבנה הבנק.

האדריכל ציין כי המבנה נבנה לפני מספר עשורים, בתקופה שבה תפיסת מקום העבודה והתשתיות הנדרשות הייתה שונה מהיום, ולכן יש לבצע שינוי יסודי במבנה, ולא להסתפק בשיפוצים נקודתיים של המבנה בצורה של טלאי על טלאי. צוינו שלושה מרכיבים עיקריים של המבנה שיש לטפל בהם: 1. מערכות התשתית שאינן קיימות או שהן על סף קריסה; 2. מערכות נראות לעין הנמצאות במצב שאינו ראוי למבנה ציבורי כבנק ישראל; 3. סביבת העבודה וחזונו של המבנה, שהוא מוסד מרכזי במדינת ישראל. עוד צוין כי יש להתייחס לסוגיית השתלבותו של מבנה הבנק כאלמנט מרכזי בקריית הלאום, שתוכניתה עומדת בימים אלה בפני הפקדה בוועדה המחוזית. הוזכר גם היתרון בצורתו הייחודית של מבנה הבנק, שמצל על חלקים ניכרים ממנו ופותר בכך חלק גדול מהבעיות של מבנה המבקש להיות "מבנה ירוק".

חבר המועצה שאל האם לאחר השיפוץ המתוכנן יעמוד המבנה בתקני הבנייה העדכניים. האדריכל השיב כי לא ניתן להביא לכך שהמבנה יעמוד בתקני רעידות האדמה הקיימים במאת האחוזים, אך ניתן יהיה לקרבו לכך.

חבר המועצה ביקש לדעת מהן ההשלכות המשפטיות של העובדה שהמבנה לא עומד בתקנים הקיימים. היועצת המשפטית השיבה כי הנושא טרם נבדק.

קונסטרוקטור הפרויקט ציין כי לא קיים מבנה שנבנה בעבר ועומד בכל התקנים הקיימים היום, היות שאלה מתעדכנים באופן שוטף. לא ניתן לדרוש מבניין שנבנה לפני 35 שנה לעמוד בתקנים של היום, וגם החוק אינו דורש זאת. הוא הוסיף כי מבנה בנק ישראל נבנה בסוף שנות השישים, כשכלל לא היה בנמצא תקן לרעידות אדמה, והדגיש כי מטרת השיפוץ הינה לחזק את מבנה הבנק ולקרבו עד כמה שניתן לדרישות התקנים החדשים.

האדריכל סקר את התשתיות הפיזיות הזקוקות לטיפול מיידי, בראשן תשתיות החשמל וכיבוי האש. צוין כי תצרוכת החשמל הנוכחית גבוהה באופן ניכר מתצרוכת החשמל בעבר, וכי לוח החשמל וחדר החשמל הראשי נמצאים במצב שמקשה מאוד על התחזוקה שלהם, כך שבמקרה של קריסה או שריפה מבנה הבנק עשוי להיות מושבת לפרק זמן ארוך מאוד. התוכנית בנושא זה היא להחליף את כל מערכות החשמל הנ"ל,

כולל חיווט בקומות הבניין. לגבי נושא הבטיחות בבניין נאמר כי לפני מספר שנים נערך סקר בטיחות מקיף. הסקר הראה כי ישנן מספר מערכות תשתית חשובות שיש להוסיף לבניין, למשל מערכת ספרינקלרים, או להחליפן, למשל מערכת גלאי עשן מיושנת. היועצת המשפטית ציינה כי מבנה בנק ישראל אינו עומד בתקני כיבוי האש מזה זמן. מנכ"ל הבנק השיב כי בשביל לעמוד בתקנים אלה יש צורך בשיפוץ כולל של המבנה. מנהל אגף הלוגיסטיקה בחטיבת משאבי האנוש הוסיף כי מדי שנה נערכת במבנה הבנק ביקורת של מכבי האש, ובסיומה מתקבל מהם אישור עם הסתייגות אחת: בנק ישראל חייב בשיפוץ ובנק ישראל מציין שהוא יבוצע, והשיפוץ יכול להתקנה של גלאים ומערכת ספרינקלרים. מלבד זה, יש אישור ממכבי האש לכך שכל השאר תקין.

האדריכל סקר את נושא מערכות האיתום. הוא ציין כי כבר החלו בביצוע עבודות להחלפת מערכת איתום, כולל החלפת האיתום של הגג העליון, ועבודות אלה צפויות להימשך עד להחלפת מערכת האיתום כולה במערכת עכשווית וברמה גבוהה. צוין כי מערכת מיזוג האוויר מיושנת גם היא, וכי היא סובלת משני ליקויים בולטים: 1. היא לא מכניסה אוויר צח לבניין, דבר שהוא חלק מהתקן כיום לבנייני משרדים; 2. היא מאפשרת עבודה על בסיס חום או קור בלבד, לפי שליטה של מערכת מרכזית אחת. מנהל יחידת הלוגיסטיקה ציין כי חלקים מסוימים ממערכת מיזוג האוויר הוחלפו בחדשים. עם זאת נותרו במערכת רכיבים שיש להחליפם בגלל איכותם הנמוכה.

האדריכל ציין כי כחלק מיישום נושא הסביבה המבוקרת מבחינת מיזוג אוויר, ועמו נושא מניעת חדירת רעש וחום לתוך המבנה, מתכננים החלפה של כל החלונות שבהיקף בניין הבנק, היות שהחלונות הקיימים אינם אטומים לחום או לרעש. לגבי מערכת התאורה, צוין כי גם כאן מדובר במערכת מיושנת המתאפיינת בצריכת חשמל גבוהה ובתוחלת חיים נמוכה של הנורות. עוד בנושא הבטיחות, צוין כי המעקים המוצבים במרפסות שמחוץ לבניין אינם עומדים בתקני הבטיחות הקיימים. דווח כי בעבר שודרגו המעקים שבתוך הבניין כך שיעמדו בתקנים, באמצעות הוספת רצועת אלומיניום. לדברי האדריכל, רצועה זו ממחישה היטב את העובדה שבניין הבנק אינו מתפקד כמבנה ייצוגי ראוי. צוין כי כחלק משדרוג מערכות התשתית במבנה יש להחליף גם את מערכת האינסטלציה, היות שרכיבים רבים בה נמצאים במצב של ריקבון, והיא נמצאת על סף קריסה.

האדריכל ציין כי מספר חדרי השירותים במבנה הבנק נמוך. הוא אינו עומד בצרכים של מבנה בסדר גודל של בנק ישראל וגם לא בתקני התברואה שנדרשים כיום. לפי התכנון יוספו מספר חדרי שירותים שיקרבו את המבנה לעמידה בתקנים אלה.

הוא הוסיף כי הבנק מקדם היום עבודות שקשורות במערך הבקרה והביטחון שלו. צוין כי במערך הכניסה של הבנק חסרים אמצעי המיגון הנדרשים; כמו כן חסרים בו אמצעי בקרת קהל, הפנייתו וחלוקתו לסוגים שונים, כגון אלה הנכנסים לסניף המעות או אלה הנכנסים למרכז המבקרים. מבנה משרד החוץ הוצג כמודל למערך כניסה מתפקד ויעיל. בשלב זה הציג האדריכל בפני חברי המועצה תמונות של מבנה הכניסה ובקרת הכניסה לבנק, של דלת הכניסה הראשית לבנק ישראל ושל לוח החשמל.

חבר המועצה העיר כי התמונות של לוח החשמל נראות לו סבירות. האדריכל השיב כי הבעיה המרכזית אינה החזות החיצונית של לוח החשמל, אלא הסכנה שהוא יקרוס – דבר שיחייב החלפה שתאריך כשישה שבועות. זאת בשעה שהחלפה מבוקרת שלו תאריך שבוע אחד בלבד.

האדריכל המשיך להציג תמונות שונות של הבנק המדגימות את הבעיות: מזגנים שמוקנים על חזית הבנק, מעקי הבנק שאינם תקינים, תקרה טיפוסית. הוא ציין את הצורך בהקמת פתחי שחרור עשן וכן מערכת ספרינקלרים שתצור מסך מים שימנע מאש לעבור בין הקומות. חבר המועצה שאל אם יש צורך בהחלפת הדלתות מסיבות של בטיחות אש. האדריכל השיב בחיוב והסביר כי הדלתות הקיימות אינן עומדות כלל בתקני בטיחות האש והאקוסטיקה הקיימים.

היועצת המשפטית הרחיבה בפני חברי המועצה על אודות הסוגיה המשפטית בעניין זכויות היוצרים בנוגע לבניין הבנק.

*4

האדריכל המשיך בהצגת תמונות המראות את מצבו של מבנה הבנק. מנכ"ל הבנק ציין כי יש תכנון להקים מחדש את הספרייה בבנק לפני השיפוץ הכללי. הספרייה הישנה נמצאה בעבר במתחם שבו ממוקמת היום מזכירות הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית. המנכ"ל הוסיף כי בהשוואה למבנים שראה במהלך סיורים שערך בחו"ל, מבנה הבנק לא נמצא ברמת המבנים בחו"ל.

האדריכל השווה את מבנה הבנק למבנים בקריית הלאום, וציין כי השאיפה של הבנק היא להשתלב במערך מבנים זה ולתפקד כמבנה ייצוגי, בדומה למבנים ציבוריים אחרים בסביבה, כדוגמת משרד ראש הממשלה, משרד החוץ או ביהמ"ש העליון. הוא הוסיף כי במבנה הבנק אין מקום מתאים לכינוס העובדים בצורה מסודרת, אין מקום לכינוס עיתונאים בצורה מכובדת, אין גישה תקנית לנכים, המסעדה הבררית אינה מספיקה למספר העובדים בבנק ואין בנמצא קפיטריה חלבית. כל אלה הם אלמנטים שמביאים לסביבת עבודה שאינה ידידותית מספיק לעובדים.

הנגיד הוסיף כי בנק ישראל הוא הבנק המרכזי היחיד שהוא מכיר שאין בו אודיטוריום, דבר המונע מהבנק אפשרות לנהל הרצאות בתוך מבנה הבנק.

האדריכל הציג בפני חברי המועצה הדמיה של מבנה הבנק לאחר השיפוץ, כולל שדרוג מערך הכניסה לבנק, חידוש התשתיות הפיזיות, סביבת העבודה המשופרת ואולם המליאה המורחב.

*5

חבר המועצה ציין כי יהיה צורך בניהול מערך הסברה יסודי מאוד, מול עובדי הבנק ומול הציבור, שיציג את מהות תוכנית הבינוי ויסביר את הצורך בביצועה.

⁴ הוחלט לא לפרסם – נושא הקשור למו"מ משפטי.

⁵ הוחלט לא לפרסם – נושאים הקשורים להליך שבבדיקה ושטרם סוכם.

*6

מנכ"ל הבנק הציג טבלה עם חלופות לביצוע הפרויקט ובה גם העלות של כל חלופה, כולל עלויות שכירות.

חבר המועצה ציין כי העלויות בחלופות השונות דומות יחסית, כתוצאה מעלות השכירות. האדריכל הוסיף כי העלויות המשוערות שהוצגו הן תוצאה של עבודה יסודית, שהיא תוצאה של חשיבה שנעשתה לגבי הקומות, המערכות והתשתיות הרלוונטיות, ולכן יש אמינות גבוהה למספרים שהוצגו. חבר המועצה ציין כי בדיון אחר שנערך בנושאי מחשוב הובן שלא ניתן לעבוד מחוץ למבנה, ושאל האם ניתן יהיה לעשות זאת מבלי להידרש לעלויות גבוהות.

האדריכל השיב כי ישנם שני מרכיבים שלא צפויים להשתנות כלל במהלך פרויקט הבינוי, והם חדרי המחשבים וחוות השרתים של הבנק.

חברי המועצה העלו שאלות על היכולת להעביר מערכות מחשוב, וכן מערכות נוספות שנדרשות לעמוד בדרישות אבטחה מחמירות במיוחד, אל מחוץ למבנה הבנק הנוכחי.

אחד מחברי המועצה הביע את הדעה שהעלויות שהוצגו אינן משקפות את העלות הסופית של החלופות השונות.

מנהל אגף הרכש ציין כי מבנה הבנק יוצר מרחב אקוסטי בעייתי מבחינת השיפוף, ובגללו רעשים חזקים בכל נקודה במבנה עשויים להישמע בעוצמה בכל קומות הבניין. הוא הוסיף כי בעבר נאלצו לעצור בשל כך עבודות שיפוץ שנעשו במבנה הבנק, גם עבודות בהיקף קטן מאוד. צוין כי ניתן יהיה להגביל את העבודות ללילות בלבד, אך מדובר באופרציה שתייקר את עלויות השיפוץ פי שניים ותיצור קושי חדש – להכשיר את המבנה לעבודה ביום שלמחרת. חלופה זו תאריך את משך עבודות השיפוץ, שיארכו מספר שנים.

המנכ"ל ציין כי הנהלת הבנק פנתה למנהל חברת ניהול הפרויקט בבקשה לערוך בחינה של העלויות, שאכן נעשתה, ובעקבותיה צומצמו העלויות במקצת.

יו"ר המועצה ציין כי הוא שוכנע בצורך בשיפוץ מבנה הבנק בירושלים, וכי את אופן הביצוע הטוב ביותר על הבנק לבחון עם יועצים מקצועיים. הוא הוסיף כי לפני שמתקדמים הלאה עם הפרויקט, יש לבחון מהן החלופות המעשיות העומדות בפני הבנק ולבחון את עלותן.

בתשובה לשאלת חבר המועצה השיב נציג חברת הניהול שכרגע מתכננים לבצע את השיפוץ בשטח של כ- 15 אלף מ"ר, מעל לפני הקרקע (ללא מרתפי הבניין).

*7

חבר המועצה ציין שבתכנון יש להתייחס לשינוי העתידי בכמות העובדים בבנק.

יו"ר המועצה סיכם את הדיון והציע שהדיון הבא שיתקיים בעניין פרויקט הבינוי יתמקד בבחינת החלופות, לאחר שאלה תיבדקנה עד תום וניתן יהיה להעריך את עלותן באופן מדויק יותר.

⁶ הוחלט לא לפרסם – נושאים הקשורים להליך שבבדיקה ושטרם סוכם.
⁷ הוחלט לא לפרסם – נושאים הקשורים לשיקולים עסקיים הנמצאים בבדיקה.

החלטות:

תתקיים ישיבה נוספת במועצה המינהלית, ובה יוצגו החלופות השונות לפרויקט השיפוץ של מבנה הבנק בירושלים, תוך התייחסות לנושאים שהוצגו בדיון.

⁸ הוחלט לא לפרסם – נושאים הקשורים לשיקולים עסקיים הנמצאים בבדיקה.