

פרוטוקול משיבת המועצה המינהלית (15/2016)
שהתקיימה בתאריך 5.12.2016 במשרדי בנק ישראל בירושלים

נוכחים מקרב חברי המועצה: אורי גלילי, יו"ר המועצה המינהלית
יצחק אידלמן
נדין בודו-טרקטנברג, המשנה לנגידת הבנק
נינה זלצמן (השתתפה חלקית בסעיף 1א', נעדרה מסעיפים 1ט' עד 1יב')
קרנית פלוג, נגידת הבנק (השתתפה חלקית בסעיפים 1ד', 1ז' ו-1ט', נעדרה מסעיפים 1ה' ו-1ב')
יעל ואקנין, מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה
אבנר זיו, מנהל החטיבה לטכנולוגיית מידע (השתתפות חלקית)
דניאל אחיאשילי, ראש מטה הנגידה (השתתפות חלקית)
חזי כאלו, מנכ"ל הבנק
אילן סוציאנו, עוזר למזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית
רחל צימלס, היחידה לתכנון וכלכלה
פנינה קרן, מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל (השתתפות חלקית)
שי רוזנשטוק, מבקר הפנים
אסתי שורץ, מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית

נוכחים נוספים בנושא מס' 1ג' של סדר היום:
עירית מנדלסון, מנהלת מחלקת החשבות ומערכות התשלומים והסליקה (חות"ם)

נוכחים נוספים בנושא מס' 1ד' של סדר היום:
נתן זוסמן, מנהל חטיבת המחקר

נוכחים נוספים בנושא מס' 1ה' של סדר היום:
אנדרו אביר, מנהל חטיבת השווקים

נוכחים נוספים בנושא מס' 1ו' של סדר היום:
איל רוזן, מנהל החטיבה למידע ולסטטיסטיקה

נוכחים נוספים בנושא מס' 1ז' של סדר היום:
אילן שטיינר, מנהל מחלקת המטבע

סדר היום:

1. תכנית העבודה והתקציב לשנת 2017 ומעקב אחר ביצוע תכנית העבודה והתקציב לשנת 2016
 - א. לשכת המנכ"ל
 - ב. פרויקט הבינוי והחטיבה למשאבי אנוש ומינהל
 - ג. מחלקת החשבות ומערכות התשלומים והסליקה (חות"ם)
 - ד. חטיבת המחקר
 - ה. חטיבת השווקים
 - ו. החטיבה למידע ולסטטיסטיקה
 - ז. מחלקת המטבע (כולל תקצוב הדפסת כסף ומטבעות זיכרון)
 - ח. החטיבה לטכנולוגיית מידע
 - ט. הצגת תקציבים אחרים ונושאים כלליים
 - י. דברי סיכום
 - יא. הצגת חוברת עיקרי תכנית העבודה וחוברת התקציב
 - יב. סיכום הדיונים

הדיון:

נושא 1 בסדר היום: תכנית העבודה והתקציב לשנת 2017 ומעקב אחר ביצוע תכנית העבודה והתקציב לשנת 2016

דברי פתיחה

יו"ר המועצה ציין את ההיקף הגדול של המסמכים שנמסר למשתתפים לקראת הישיבה ואת המידה הרבה של המידע המפורט הכלול בהם, והודה לגורמים השונים שהיו מעורבים בהכנתם. הוא ציין כי המידע מקיף יותר מזה שנמסר בשנים עברו לדיונים בנושא שעל סדר היום, וכי הוא מספק תמונה שלמה יותר על הפעילות בבנק.

1א' – לשכת המנכ"ל

מנכ"ל הבנק התייחס לכמה נושאים מרכזיים שהוא עוסק בהם באופן ישיר: (1) **יחסי העבודה והסכמי השכר** – המנכ"ל ציין כי הנושא מקבל עדיפות ראשונה בתכנון לוח הזמנים שלו. הוא הדגיש כי הטיפול בנושא הוא מורכב, שכן מעורבים בו גורמים שונים – הממונה על השכר במשרד האוצר, ועד העובדים, הסתדרות העובדים החדשה והנהלת הבנק – וכל אחד מהם מנסה להכתיב את מהלך הדברים. הוא העריך שבימים הקרובים יסוכמו פרטי ההסכם הקיבוצי החדש, ואז תתאפשר הערכת מצב לגבי השלב הבא. הוא הוסיף שבשל דחיפות הטיפול בנושא הוא נאלץ לעיתים לדחוק הצידה טיפול בנושאים חשובים אחרים. (2) **פרויקט הבינוי ושדרוג מבנה הבנק** – המנכ"ל אמר שלדעתו הפרויקט טרם עלה על דרך המלך, אף שיש קבלן טוב, וזאת בגלל המורכבות הרבה של פרויקט כזה. הבנק טרם הגיע להבנות עם הקבלן באשר ללוחות הזמנים הסופיים בפרויקט, וכפועל יוצא – גם באשר לתכולות ולעלויות. בימים הקרובים יפתח משא ומתן נוסף עם הקבלן, שמטרתו המרכזית היא לקבוע לוחות זמנים מחייבים וריאליים, אשר מסיבות שונות, שלא זה הזמן לדון בהן, לא נקבעו עד עתה. אמנם לצד הבנק עומד הסעיף בהסכם הקיים בדבר פיצויים מוסכמים, אבל רצוי וחשוב להתקדם בפרויקט ללא חיכוכים. לפי שעה המטרה היא לקדם את תהליך החפירה בשביל היסודות של מרכז הטכנולוגיה והחירום. לדעתו, הבעיה המרכזית בפרויקט היא לוחות הזמנים, ובמיוחד זה של בניית מרכז הטכנולוגיה והחירום, שכן חריגה מלוח זמנים זה עלולה להתבטא בחריגה מלוח הזמנים שנקבע בהסכם המעבר שנחתם עם עובדי הבנק. *¹ מנכ"ל הבנק הבהיר שהקבלן מודע למשמעויות של חריגה מלוח הזמנים של בניית מרכז הטכנולוגיה והחירום, ובכללן

¹ הוחלט לא לפרסם – נושא רגיש בתחום של יחסי עבודה.

לפיצויים שהוא יידרש לשלם בגינה. בימים הקרובים הוא צפוי להיפגש עם הקבלן וינסה לקדם הסכמות על לוחות הזמנים וכן שינויים במועדי התשלום, שהקבלן מעוניין בהם. לאחר מכן יתאפשר לדון גם בהוספת הקומה העילית השלישית במרכז הטכנולוגיה והחירום. המנכ"ל אמר שניהול הפרויקט מצד הבנק השתפר מאוד, הרבה בזכות הסיוע של חברת הניהול ושל חברת הבקרה, המעורבת כעת יותר בבקרה על אבטחת האיכות – לקח מקריסת החניון ברחוב הברזל בת"א. גם ההתנהלות והניהול של מינהלת הפרויקט השתפרה.

חבר מועצה העיר שיש לצפות כי במקביל לדרישות שיציג הבנק לקבלן, גם הקבלן יעלה דרישות משלו.

מנכ"ל הבנק אמר שכל צד יעלה את הדרישות שלו, ולאחר שהצדדים יגבשו הסכמות יהיה ניתן לעלות על דרך המלך. הוא המשיך לסקור את הנושאים העיקריים שבטיפולו: (3) **פרויקט המאגר לנתוני אשראי** – ההצעות במכרז לבחירת הספק שיסייע לבנק להקים את המאגר ולהפעיל אותו יוגשו באמצע החודש. הוא מעריך ומקווה כי יהיו כמה הצעות, וציין כי התשומות שהבנק השקיע במכרז וגם אלה של המציעים רבות מאוד. המנכ"ל דיווח כי הבנק הכין תכנית עבודה מסודרת להקמת המאגר לשנתיים הקרובות, על היבטיה השונים, ביניהם בחירת הספק, הרגולציה, התקנות והכללים, הטכנולוגיה והמבנה הארגוני. הבנק נערך להליך של בחירת חברת בקרה, שתלווה את הפרויקט ותסייע לנהל אותו ללא דופי. זאת לנוכח מורכבותו, עלותו הגבוהה מאוד וחשיבותו הציבורית.

*2

מנכ"ל הבנק ציין כי אתגר גדול הניצב בפני הפרויקט הוא המיזם לשיתוף נתונים פיננסיים, אשר נדון בוועדת הרפורמות של הכנסת. אם המיזם יכלול שיתוף של נתונים מעבר לנתוני אשראי, יהיה צורך ברגולטור נוסף. בנק ישראל מתנגד למהלכים כפי שהם הוצגו בוועדת הרפורמות. מלבד זאת הבנק בוחן את המשמעויות שיהיו לשימוש במודל ה-API³ שהבנקים מקדמים והפיקוח על הבנקים תומך בו.

2 הוחלט לא לפרסם – נושא הקשור להליך שטרם הסתיים.
3 ממשק פתוח לצורך שיתוף נתונים עם גורמי חיצוניים לארגון או תכנון אפליקציות.

המשנה לנגידת הבנק אמרה שהצעדים שמציעה ועדת הרפורמות נגזרים מהמלצות הוועדה להגברת התחרות בשירותים בנקאיים ופיננסיים נפוצים (ועדת שטרום), אשר ציינה את החשיבות של שיתוף מידע פיננסי בין הגופים הפיננסיים כדי לאפשר ללקוחות להשוות ביניהם וכך להגביר את התחרות. ליישום הפרשנות של ועדת הרפורמות לשיתוף המידע באמצעות כלים שונים יש השלכות טכנולוגיות ומשפטיות. הוועדה מתכוונת לשיתוף של כלל המידע הפיננסי, בעוד שמאגר נתוני האשראי נועד לשתף רק בנתונים. יש פוטנציאל לחפיפה בין המערכות. זאת ועוד, הפלטפורמה של המערכת לשיתוף המידע הפיננסי מתוכננת להיבנות בנפרד מהמאגר, באופן פרטי ולהתחרות במאגר, שמבנהו הוכתב בחקיקה. הבנק ביקש מוועדת הרפורמות לדחות את ההצבעה על הקמת המיזם כדי לדון בהשלכותיו על המאגר ולגבש הצעה שלא תפגע בו, אך הוועדה מבקשת לקדם את המיזם במהירות בחקיקה. הבנק יצטרך לבחון את ההשלכות של חקיקה כזאת על המאגר.

חבר מועצה שאל אם הבנק יוכל להשתמש בפלטפורמה של שיתוף המידע עבור המאגר במקום לבנות אותו יש מאין.

המשנה לנגידת הבנק אמרה שהדבר בלתי אפשרי לנוכח הכללים והמגבלות שחוק נתוני אשראי, התשע"ו-2016 קובע לגבי אופן בניית המאגר והפעלתו. היא הוסיפה שהואיל והחוק קובע, בין היתר, לוחות זמנים להקמת המאגר, הבנק אינו יכול לעצור את הפרויקט בשלב זה.

מנכ"ל הבנק אמר שייתכנו התאמות ושינויי חקיקה בעניין המאגר, למשל לגבי הקמת לשכות האשראי. הבנק הגדיר פרק זמן שבו צוות פנימי ידון בשאלה אם וכיצד ניתן לקיים את המאגר במקביל לקיומה של מערכת במודל API ויגבש המלצות או דרכי פעולה.

המשנה לנגידת הבנק ציינה שהניסיון הבין-לאומי עם API עדיין מוגבל, ובמדינות הבוחנות הקמה של מערכת כזאת אין מאגר לנתוני אשראי.

מנכ"ל הבנק המשיך לסקור את הנושאים העיקריים שבטיפולו: (4) **ניהול סיכונים** – לדבריו, הנושא עלה על דרך המלך, עם תכנית מוסדרת ותפיסה מגובשת. הוא שיבח את המועצה על שקידמה מאוד את הנושא בבנק. ניהול הסיכונים הפך לכלי ניהולי בחטיבות הבנק, והמנכ"ל מייחס לכך חשיבות רבה. (5) **המשכיות עסקית** – המנכ"ל ציין כי היא הפכה לחלק מתורת העבודה שלו, ויש קשר הדוק, שהוטמע היטב, בינה לבין ניהול הסיכונים. כדי להבטיח את ההמשכיות העסקית הבנק בוחן, מעת לעת, את ההיערכות לשעת חירום בתחומי פעילותו וזאת בדרכים שונות.

בנושא כזה, הוסיף, הספק צריך לקנן תמיד. המנכ"ל דיווח כי בתחילת 2016 עודכנו יעדי השירות של הבנק, וכי ב-2017 תהיה התמקדות, כמו בהיערכות המדינה לשעת חירום, בנושא רעידות אדמה. בחודש יוני מתוכנן תרגיל של פיקוד העורף ושל רח"ל (רשות חירום לאומית). המנכ"ל ציין את שיתוף הפעולה של הבנק עם המערכות הרגולטוריות – פיקוד העורף, המועצה לביטחון לאומי ורח"ל – בתחום ההיערכות לשעת חירום. (6) **תקציב וכוח אדם** – בשנה האחרונה חלו שינויים בכוח האדם ובמבנה הארגוני של היחידה לתכנון וכלכלה. 2016 הייתה ליחידה שנה מאתגרת גם בהיבט של תוכני העבודה, כי במקביל לתכנון הרגיל של התקציב הוכנה השנה גם תכנית אסטרטגית תלת-שנתית. זאת לנוכח העובדה שבשלוש השנים הקרובות צפויים להתחיל או להסתיים פרויקטים בעלי חשיבות אסטרטגית גדולה מאוד לבנק – הבינוי והשדרוג של מבנה הבנק, XBRL (מערכת לקבלת דיווחים מהבנקים על פי סטנדרטים בין-לאומיים), מאגר לנתוני האשראי ועוד. המנכ"ל ציין כי גם בתחום התכנון של כוח האדם בבנק חל השנה שיפור ניכר, וזאת בהובלתה של מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל. אמנם קשה יותר לחזות את צורכי כוח האדם בשנים הבאות בהשוואה לתקציב, אך יש לכוח האדם היבטים רב-שנתיים, שחלקם נובע מתכנית ההתייעלות. המנכ"ל ציין את השימוש, שגבר מאוד, בבדיקות או"ש, שבאמצעותן נקבע הצורך בתוספות כוח אדם לתחומים שונים בבנק. ב-2017 תיערך בדיקת או"ש במרבית היחידות בבנק, לאו דווקא בקשר לבקשות לתוספת כוח אדם.

חבר מועצה שאל אם תוצאות הבדיקה יוצגו בפני המועצה המינהלית, ומנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל השיבה בחיוב. היא ציינה כי עבודת האו"ש שנערכה עד כה בבנק כבר החלה לשאת פרי.

מנכ"ל הבנק הוסיף שהיחידה לתכנון וכלכלה תתמקד ב-2017 בנושאים העצמת ניהול הפרויקטים בבנק, שיפור תהליך התכנון השנתי, קידום תכנית ההתייעלות, השתלבות בתכנון כוח האדם ועוד. הוא הביע את הערכתו לעבודת היחידה.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה אמרה שמוקד מרכזי של היחידה בשנת 2017 יהיה תכנון הפרויקטים. המטרה היא לשפר את ניהול הפרויקטים באמצעות כלים שונים ושיטות עבודה חדשות. זאת לצד המשך המאמץ לשפר את התקצוב, הן בהיבט התכנון והן בהיבט הביצוע (ניצול התקציב). בתשובה לשאלת חבר מועצה היא הוסיפה שהגידול של תקציב היחידה ל-2017 נובע בעיקר מהרצון לגייס מומחים בתחום של ניהול פרויקטים, אשר יסייעו להטמיע בבנק שיטות

עבודה חדשות ותהליכים חדשים, להקים מעין מרכז שליטה על הפרויקטים, שבאמצעותו יהיה ניתן לסייע למנהלים, וכן לזהות חוזקות וחולשות בניהול הפרויקטים.

חבר מועצה העיר שהבנק מקיים זה שנים קורסים והדרכות לעובדיו בנושא ניהול פרויקטים. הוא שאל מה השינוי שאמור לחול ב-2017 ומדוע נדרשת לשם כך תוספת של כ-400 אלפי ש"ח.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה השיבה שהפרויקטים שהבנק מנהל גדלו לאורך השנים הן בהיקפם והן במורכבותם. בבנק נכתב לפני כמה שנים נוהל לניהול פרויקטים, והוקמה מערכת לניהול פרויקטים, שהייתה טובה ומתאימה לאותו זמן. אמנם הבנק ממשיך להדריך עובדים במסגרת קורסים לניהול פרויקטים, והביקוש להם גדול, אך נוסף על אלה זוהה צורך לשפר ולייעל עוד את ניהול הפרויקטים ברמה המערכתית. כך יקבלו מנהלי הפרויקטים כלים נוספים, באמצעות הדרכה פרטנית המותאמת לצרכים האישיים שלהם.

חבר המועצה שאל אם הקורסים לא מקנים את הכלים המתאימים.

מנהלת היחידה אמרה שיש תרומה רבה לליווי אישי של מנהל פרויקט על ידי יועץ, שיוכל לזהות את נקודות החוזק והחולשה של המנהל או של הפרויקט שבניהולו.

נגידת הבנק אמרה שאמנם התקציב של היחידה לתכנון וכלכלה גדל בשיעור גדול, אבל באופן אבסולוטי לא מדובר בסכומים ניכרים. הגידול נובע מהעלויות של גיוס יועץ בתחום הפרויקטים, השקעה כדאית בהתחשב בתמורה לה, שגם עולה בקנה אחד עם ההערות שחברי מועצה השמיעו לעיתים בדבר הצורך לשפר את ניהול הפרויקטים בבנק.

חבר המועצה אמר שלתחושתו יש בעיה בתחום ניהול פרויקטים בבנק. לדבריו, לניהול פרויקטים יש שני היבטים: ניהול הפרויקט ובקרה עליו. הניהול צריך להיות בידי מנהלי הפרויקטים, ואילו היחידה לתכנון וכלכלה תערוך את הבקרה. לדעתו הבקרה אינה צריכה לספק כלים למנהלי הפרויקטים, כי לכך נועדו הקורסים והנהלים. הבנק צריך להבטיח לעובד המנהל פרויקט של מיליוני ש"ח, ולעיתים עשרות מיליונים, יהיו הכישורים והידע הנדרשים לכך. המועצה ייחדה לנושא ניהול הפרויקטים לא מעט דיונים במשך שנים, ולכן הוא מאוכזב מהפתרון של גיוס יועצים נוספים.

המשנה לנגידת הבנק אמרה שההשקעה בתחום ניהול הפרויקטים נובעת מזיהוי צורך. אמנם מנהלי פרויקטים קיבלו הכשרה במסגרת קורס לניהול פרויקטים, אולם התברר שאין די בכך, וצריך לספק להם ידע נוסף.

יו"ר המועצה אמר שלדעתו הסתייעות ביועץ חיצוני עשויה לתרום לניהול הפרויקטים בבנק בהיבטים של תכנון, ניהול ומעקב, כפי שההסתייעות ביועץ חיצוני תרמה לתחום של ניהול כוח האדם והאו"ש.

1ג' – מחלקת החשבות ומערכות התשלומים והסליקה (חות"ם)

יו"ר המועצה ביקש ממנהלת מחלקת חות"ם לסקור את עיקרי פעילות המחלקה ב-2016 ואת עיקרי תכנית העבודה ל-2017.

מנהלת המחלקה אמרה שמרבית המשימות והיעדים של המחלקה הם רב-שנתיים. המחלקה עוסקת בפיתוח תשתיות של תשלומים, סליקה וחשבות בתוך הבנק, עבור לקוחותיו הבנק וברמת המשק. בדרך כלל יש שתי אפשרויות – להקים תשתית חדשה או לשפר או לשנות תשתית קיימת. לשתייה נדרשת לעיתים חקיקה. מנהלת המחלקה דיווחה שהמערכת לשירותי בנקאות ללקוחות הבנק עלתה לאוויר. זוהי מערכת מורכבת, שהחליפה מערכת ישנה מאוד, ומשרתת בעיקר את משרדי הממשלה. הפרויקט התבצע יחד עם החטיבה לטכנולוגיה מידע, באמצעות חברה שהטמיעה מוצר הנמצא בקדמת הטכנולוגיה, עם הרבה מאוד ממשקים. כיוון שהמערכת פועלת בסביבה קריטית, דרישות אבטחת המידע גבוהות מאוד. מנהלת המחלקה ציינה שהואיל וחלק מהפונקציות של המערכת לא פעלו לשביעות רצונו המלאה של הבנק, ותקופת סוף שנה מתאפיינת בפעילות רבה של הממשלה – הוחלט שלא להעלות לאוויר את כל הפונקציות של המערכת אלא רק את אלה הקשורות לפעילות העיקרית. בתחילת 2017 תושלם העלייה לאוויר, ובסיומה ישלם הבנק לספק את התשלום האחרון. זאת לאחר שיוודא שכל התכונות והפונקציות שהוגדרו למערכת אכן קיימות ופועלות כהלכה. היא הדגישה שעד כה כבר התבצעה באמצעות המערכת פעילות רבה, והתוצאות טובות מאוד.

נגידת הבנק ציינה שדחיית התשלום לספק היא דוגמה למקרה שבו עדיף לדחות תשלום, אף על פי שתהיה לכך משמעות של תת-ביצוע בתקציב החטיבה, ולשלם רק לאחר שהבנק וידא כי התקבל מוצר שלם ומלא לשביעות רצונו.

מנהלת המחלקה ציינה כי אלמלא נדחה התשלום היה ניצול מלא של תקציב ההשקעות של המחלקה ב-2016.

יו"ר המועצה שאל כיצד המלצות הוועדה להגברת התחרות בשירותים בנקאיים ופיננסיים נפוצים (ועדת שטרומ), שיישומן הוא באחריות בנק ישראל על פי חוק, צפוי להשפיע על תכנית העבודה של המחלקה ל-2017.

מנהלת מחלקת חות"ם אמרה שהמערכת החדשה לשירותי בנקאות עבור לקוחות הבנק משרגת את יכולת המחלקה לנהל את הסיכונים הכרוכים בעבודתה, לשפר את השירות ללקוחות הבנק, ולהפיק דוחות נוספים על אלה שהופקו עד היום. על פי המתוכנן תתמשק המערכת ב-2017 אל מערכת זה"ב (זיכויים והעברות בזמן אמת) ותשמש בביצוע העברות עבור הממשלה. נושא חשוב נוסף הכלול בתכנית העבודה הוא פיתוח התשתית לסליקה אלקטרונית על פי חוק הסליקה האלקטרונית, התשע"ו-2016, שיישומו המלא נקבע לרבעון הראשון של 2018. אמנם האפשרות לסליקה של צ'קים, שנעשית כיום ידנית, באופן סלולרי הושקה החודש, אולם הפרויקט, שבסופו תתאפשר סליקה של כל הצ'קים, יארך עוד זמן רב למדי. מנהלת המחלקה ציינה שיישום רפורמה בנושא סליקת ניירות ערך קונצרניים הוא בעיצומו, וצפוי להסתיים במהלך המחצית הראשונה של 2017. היא דיווחה כי הוועדה לכרטיסי חיוב פרסמה את עקרונות ההסדרה בנושא הקמת מתג חלופי – שינויים בשרשרת הביצוע של עסקאות בכרטיסי חיוב – וכעת נערך הליך של שימועים לקראת השלמת כתיבתה של טיוטת חוק שתוגש לממשלה ולכנסת. כן בוחנת המחלקה את נושא התשתית לביצוע מהיר של תשלומים, שלפי שעה אינו בשל להמלצה אופרטיבית. המחלקה תבדוק כיצד תחום התשלומים, שהוא דינמי מאוד, מטופל במדינות אחרות. בהתייחסה לפרויקט ה-Isox ציינה מנהלת המחלקה שחלו שינויים בהגדרת אחריות המנהלים לדיווח המגיע למועצה. היא הוסיפה שבועדה לבחינת הדוחות הכספיים הוחלט כי לאחר סיום הכנת הדוחות הכספיים ל-2016 תחדל ביקורת הפנים ללוות את הטסטים הנערכים במסגרת הפרויקט, ועל המחלקה לבחון חלופות לכך – משימה שאינה מוגדרת בתכנית העבודה שלה. היא בישרה שלאחר מו"מ של שנתיים חתם הבנק על הסכם עם החשב הכללי במשרד האוצר לגבי גובה הריבית שהבנק ישלם לממשלה על פיקדונותיה אצלו.⁴ היא שיבחה את עבודת צוות המו"מ, שהובילה מנהלת אגף החשבות, והשתתפו בו מנהלת היחידה למעקב וניתוח שווקים ונציגת המחלקה המשפטית.

⁴ הוחלט לא לפרסם – נושא הקשור לעניינו של תאגיד מסוים.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית אמרה שבישיבה הבאה יימסר למועצה עדכון בנושא, במסגרת המעקב אחר החלטות המועצה.

בתשובה לשאלת חבר מועצה אמרה מנהלת מחלקת חות"ם כי את הרפורמה של הסליקה האלקטרונית ילווה מסע פרסום, שיסביר לציבור את משמעויותיה.

דיון כללי בנושא התקציב

חבר מועצה העיר שבחלק מהסעיפים של התקציב ל-2016 הוצאה הייתה גדולה מאשר בתקציב המקורי ובחלק מהסעיפים האחרים היא הייתה קטנה בהרבה מאשר בתקציב.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה הסבירה שניתן לחרוג מהתקציב המקורי באמצעות העברות בין סעיפים שונים שלו.

חבר המועצה אמר שהאפשרות להעביר תקציב בין סעיפים שונים פותרת לעיתים בעיות שנובעות מתכנון לקוי של התקציב. הוא הוסיף שבתקציב הממשלה לא ניתן לחרוג מהסכום שנקבע לכל סעיף.

מנכ"ל הבנק אמר שישנם כללים ברורים להעברות תקציב בבנק, שהם נוקשים בהשוואה לכללי ניהול התקציב של המדינה. כך, למשל, בבנק לא ניתן להעביר תקציב בין סעיפי השקעות לסעיפי הוצאות שוטפות או לתקציב השכר.

עובדת היחידה לתכנון וכלכלה ציינה כי אישור העברת תקציב הוא בהתאם למדרג סמכויות שקבעה המועצה המינהלית.

מנכ"ל הבנק אמר שלמנהלי החטיבות יש סמכות להעביר תקציבים בהיקפים מוגבלים בין סעיפים שונים בתקציב שבאחריותם.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה הסבירה שאם בסעיף תקציבי מסוים נוצר מחסור כתוצאה מהוצאה שלא ניתן היה לצפות מראש, מנהל החטיבה שהסעיף שייך לתקציבה צריך למצוא את המקורות לכיסוי המחסור בתקציב החטיבה. רק במקרים שבהם הוא הוכיח שאין לו מקורות מתאימים הוא מסתייע ברזרבות תקציביות שהסמכות להעבירם אל תקציב החטיבה נתונה בידי המנכ"ל, הנגידה או המועצה, על פי הסכום הנדרש.

1ד' – חטיבת המחקר

יו"ר המועצה ביקש ממנהל חטיבת המחקר להתייחס בסקירתו, בין היתר, לנושאים הבאים: התחום המקרו-יציבותי; הסיכון של משקי הבית; השפעת המחקרים שנערכו בחטיבה.

מנהל חטיבת המחקר אמר שהמחקרים אשר נערכו בחטיבה משפיעים בכמה דרכים: השפעה ישירה – בעיקר של מחקרים הנערכים בשיתוף פעולה הדוק למדי עם גופים ממשלתיים וציבוריים אחרים, שמטרתם לסייע לנגיד במילוי התפקיד של יועץ לממשלה בעניינים כלכליים. דוגמה למחקר כזה היא תחזית הביקוש לצריכת חשמל עד 2050, הקשורה לתכניות הפיתוח של משק החשמל בישראל. המחקר מעורר עניין בחברת החשמל, אצל יצרני החשמל הפרטיים וברשות החשמל, שהיא אשר הזמינה אותו. הפנייה לחטיבה היא הבעת אמון ביכולות המחקר שלה וביכולתה לגבש תחזית בלתי תלויה, שצפויה להשפיע על ההשקעות במשק החשמל, על חלוקת השוק בין היצרנים ועל יצרני אנרגיה חלופית. החטיבה משקיעה בפרויקט המחקרי הזה תשומות רבות יחסית, משום שיש לו חשיבות רבה מאוד ברמה הלאומית. במקביל נערכים מחקרים בנושא משק הגז, שמשיק בכמה היבטים למשק החשמל. כן עורכת החטיבה מחקרים בנושא הדיור. נוסף על קשר שוטף של החטיבה עם המועצה הלאומית לכלכלה ועם משרד האוצר בנושאים הקשורים לשוק הדיור יתקיים, ב-27 בדצמבר, כנס שהיא מארגנת, ובו יוצגו מחקרים שונים בתחום. בכנס ייבחנו זוויות שונות של שוק הדיור, ובהם ניתוח של הגורמים המשפיעים על המחירים בו.

נגידת הבנק ציינה כי אחת מעבודות המחקר בחנה את היקף המחסור בדירות – בחינה חשובה לנוכח ההערכות השונות שהציגו גורמים שונים.

מנהל חטיבת המחקר הוסיף שהעבודה האמורה מתבססת על מודל האומד את הביקוש הבסיסי לדירות על פי מאפיינים דמוגרפיים – נישואין, גירושין, גיל הנישואים, משך תקופת הלימודים האקדמיים (שבמהלכם הנטייה היא לשכור דירות ולא לרכוש) וכיו"ב. עבודה כזאת גם מאפשרת לחזות את הביקוש העתידי לפי מגמות דמוגרפיות חזויות. סוגיה נוספת, שהחטיבה תורמת להתמודדות עמה בהיבט המחקרי של הרקע הכלכלי, היא העלאת גיל הפרישה. הוא ציין שהמחקר בבנק זוכה לסיקור תקשורתי אוהד, כפי שמצביע ניתוח של שיעור החשיפה החיובית של נושאים שונים בתקשורת לעומת שיעור השליטת ולעומת החשיפה הניטרלית. התברר כי 70% מהחשיפה התקשורתית של המחקרים שנערכים בבנק זוכים לחשיפה חיובית. משמע שבציבור יש למחקרים תהודה חיובית ברובה.

חבר מועצה שאל כיצד העבודה בחטיבה נחלקת בין מחקר בסיסי לבין מחקר וניתוח שנועד לתמוך באופן שוטף במדיניות המוניתרית.

מנהל חטיבת המחקר השיב שבחלוקה גסה העבודה בחטיבה מתחלקת לשלושה חלקים שווים פחות או יותר מבחינת התשומות: שליש מיועד לייעוץ כלכלי לממשלה, שליש לתמיכה בקבלת החלטות בתחום המוניתרי ושליש לכל העבודה בתחום היציבות הפיננסית, במסגרת האגף שהוקם לשם כך, אך עדיין לא אויש במלואו. הוא ציין כי לדוח היציבות הפיננסית החצי-שנתי שפרסם האגף הייתה תהודה חיובית מאוד בקרב כלכלנים ואנליסטים. הדוח מסכם את הסיכונים הפיננסיים בהדגשת הסיכונים של משקי הבית, המגזר העסקי בכלל והעסקים הקטנים בפרט, חברות ביטוח וכו'.

המשנה לנגידת הבנק אמרה שהדוח חשוב, משום שהוא סוקר את הסיכונים במערכת הפיננסית לאורכה ולרוחבה.

נגידת הבנק אמרה שהדוח ישמש את הוועדה ליציבות פיננסית לכשתוקם.

מנהל חטיבת המחקר אמר שהדוח הוא פרי עבודה משותפת של ארבע חטיבות בבנק: המחקר, השווקים, הפיקוח על הבנקים ומידע וסטטיסטיקה.

בהתייחסו לשאלה של חבר מועצה על ניצול התקציב של החטיבה ב-2016 אמר מנהל החטיבה שתת-הניצול בתקציב ההשקעות נובע מאי ביצוע של פרויקט הקמת מערכת ניתוח מגמות בשוק העבודה על פי נתונים פרטניים של רשות המסים על עובדים שכירים. הפרויקט, שיתבצע בשיתוף החטיבה לטכנולוגית מידע, נדחה ל-2017. גורם נוסף לתת-הביצוע בסעיף ההשקעות הוא עלויות נמוכות בהרבה מהמתוכנן של פרויקט המאגר הקמעוני, שבו ייאספו המחירים הפרטניים ברשתות השיווק.

חבר מועצה שאל מדוע הפרויקט של הקמת מערכת ניתוח מגמות בשוק העבודה מתעכב זה שלוש שנים.

מנהל החטיבה לטכנולוגית מידע השיב שהנושא נדחק הצידה על ידי נושאים אחרים, שתועדפו גבוה יותר.

חבר מועצה שאל אם תכנית העבודה של חטיבת המחקר מתואמת עם זו של החטיבה לטכנולוגית מידע.

מנהל חטיבת המחקר השיב בחיוב והוסיף כי הפרויקט אינו בראש סדר העדיפות של הבנק, ועם זאת לחטיבה שלו חשוב למדי שהוא יבוצע. הוא הוסיף שבתקציב החטיבה יש סכום של כ-200 אלפי ש"ח אשר מקורו בתקציבי מחקר של חוקרים שקיבלו מקורות מימון לצורך עבודות מחקר שנערכו בשיתוף עם גופי מחקר חיצוניים. תקציבים אלה יכולים לשמש לנסיעות לכנסים מקצועיים, לרכישת ספרות מקצועית, ציוד וכיו"ב. רוב החוקרים לא עושים בהם שימוש, מה שמביא לתת-ביצוע לכאורה של תקציב החטיבה. הוא הדגיש שמדובר בסכום קבוע הנכלל בתקציב החטיבה, והוא אינו יכול להשתמש בו.

חבר מועצה שאל כיצד מתקדם מסלול הדוקטורנטים בחטיבה.

מנהל החטיבה השיב כי 2-3 חוקרים מהחטיבה עומדים להצטרף למסלול. הוא הסביר שהחוקרים במסלול מציגים עבודות מחקר אשר הם עורכים במסגרת המסלול, אלה נדונות יחד עם חוקרים אחרים מהחטיבה, ולדיונים מצטרפים גם חוקרים חיצוניים מהאקדמיה, בהם פרופסורים בכירים. הדיונים הם ברמה גבוהה ותורמים מאוד למחקר.

מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל ציינה כי לאחרונה נערכו בחטיבה שינויים ארגוניים בליווי של יועץ ארגוני חיצוני, ואלה תרמו לאיכות הניהול ולתפוקות.

1ה' – חטיבת השווקים

מנהל חטיבת השווקים אמר שתכנית העבודה של החטיבה משקפת מאמץ להחליף את כל המערכות שלה בתחום הכלים המוניטריים. מדובר במערכות מיושנות, כבנות 20 שנה, שחלקן היו על גבי הפלטפורמה של המחשב המרכזי אשר נסגר והוסבו לסביבה הפתוחה. חלק מהמערכות מקורן עוד במחלקה המוניטרית. המערכות הישנות הוקמו ונתמכו על ידי אנשים שכבר לא עובדים בבנק. החשיבות של שדרוג המערכות בעת הזאת עולה לנוכח ההחלטה לשנות את תדירות החלטות הריבית מאחת לחודש ל-8 פעמים בשנה, החלטה המביאה לשינוי ההגדרה של תקופת הנזילות. מנהל החטיבה הסביר שבמהלך תקופת הנזילות, שהייתה עד כה חודש, הבנקים נדרשים לשמור על רמות נזילות מסוימות. החטיבה משתמשת בכלים כדי לווסת את הנזילות כדי לשמור את רמת ריבית במשק ברמה שתתאים לזו שקבעה הוועדה המוניתרית. שינוי תקופת הנזילות מצריך שינוי בחישובים שמבצעות המערכות של החטיבה, והמערכות המיושנות אינן יודעות לבצע את החישובים הנדרשים. הוא עדכן שהחטיבה החלה לערוך טסטים של מודול חדש, המתממשק למערכות ויאפשר את הגמישות לשנות את תקופת הנזילות בהתאם לצורך. גם הבנקים צריכים להתאים את המערכות

שברשותם. התאמת המערכות צפויה להסתיים בתחילת פברואר 2017. לאחר מכן יימשך תהליך החלפת המערכות הקשורות לכלים המוניטריים. מנהל החטיבה דיווח כי החטיבה הרחיבה את מיגוון הנכסים שהיא משקיעה בהם, וכי היא הרחיבה את היקף ההשקעה באג"ח קונצרניות. מדובר בשוק רחב מאוד, ונדרשת בחינה מתמדת של חברות רבות כפוטנציאל להשקעה. לשם כך הקצתה החטיבה כמה עובדים שמנתחים את השוק האמור. לפי שעה ההשקעה היא באג"ח קונצרניות בשוק האמריקאי, ובשנה הבאה תחל השקעה גם באג"ח קונצרניות באירופה. לצורך זה ביקשה החטיבה תוספת של שני עובדים. נוסף על כך הוכנסו בחטיבה כמה שינויים ארגוניים, למשל ביחידת המבדק והבקרה, שתפקידה להשוות את הנתונים שבמערכות הבנק לגבי היתרות המצויות במוסדות פיננסיים שונים לדיווחים המתקבלים מכל מוסד, ולנתח את המקור להפרש, אם יש כזה.

חבר מועצה שאל מהם השיקולים להעברת משקל גדול יותר של ניהול ההשקעה באג"ח קונצרניות אל תוך הבנק במקום להשתמש במנהלים חיצוניים.

מנהל החטיבה השיב שהשימוש במנהלים חיצוניים הוא נרחב יותר בתקופה של לימוד נכס חדש. כך היה גם בשוק האג"ח הקונצרניות. עם הזמן הועבר המשקל של ניהול הנכס החדש לניהול בתוך הבנק, וכיום הוא כשני שלישים מסך ההשקעה בניירות אלה. הוא אמר שאמנם מוקדם לקבוע, אך נראה כי בניכוי העמלות אין לניהול החיצוני יתרון על ניהול פנימי, אולי אפילו להפך. הוא הוסיף שלצורך ניהול היתרות הוא מעדיף, על פי הניסיון שצבר, לגייס סטודנטים מצטיינים על פני עובדים ותיקים מהמגזר הפרטי.

חבר מועצה אמר שלכאורה נראה מסוכן יותר להפקיד סכומי כסף אדירים בידיו של צעיר חסר ניסיון, ועוד במכשירי השקעה בעלי רמת סיכון גבוהה.

מנהל חטיבת השווקים הסביר שמנהלי תיקי ההשקעות בבנק פועלים בכפיפות למגבלות ואילוצים, שאינם מאפשרים להם ליטול סיכונים גבוהים מדי. יתר על כן, מנהל חיצוני, שלא כמו הפנימי, רשאי להשקיע גם באג"ח קונצרניות בעלות דירוג אשראי נמוך מ"טריפל בי", שהן מסוכנות יותר.

המשנה לנגידת הבנק ציינה שהחלטות ההשקעה אינן נתונות באופן בלעדי בידי עובד חדר העסקאות; הן כפופות לפיקוח של עובדים אחרים ושל מנהלים.

מנהל חטיבת השווקים הסביר שאת ההחלטה להגדיל את משקל האג"ח הקונצרניות בתיק היתרות ל-15% קיבלה הוועדה המוניתרית, שהיא גם הקובעת את רמת הסיכון של תיק היתרות בכללותו.

רמה זו מוגדרת כיום כאפשרות להפסד מרבי של 4% בהסתברות של 5%, על פי ניתוח של שונות התשואה באמצעות CVAR. הוא אמר שהתרחיש של הפסד משמעותי בסדר גודל כזה דומה לאירועים שהתרחשו והובילו, בין היתר, לפשיטת הרגל של בנק ההשקעות Lehman Brothers. כלומר, הפסד של 5% צפוי רק בתרחיש של אירועים בסדר גודל דומה. הוא הוסיף שניתן להשיג את רמת הסיכון המרבית בשילובים שונים של שיעורי השקעה בתיק המניות ובתיק האג"ח הקונצרניות.

נגידת הבנק הוסיפה שמשקל שני התיקים האלה גם יחד, בתיק היתרות כולו, אינו יכול לעלות על 25%.

מנהל חטיבת השווקים ציין כי למעשה הרכב תיק ההשקעות כיום הוא כזה שההפסד המרבי בו, הצפוי בהסתברות של 5% עומד על 3%. זאת לאור האבחנה שהרמה של מחירי הנכסים הפיננסיים כיום גבוהה יחסית.

המשנה לנגידת הבנק אמרה שהיקף היתרות הוא אחד השיקולים לרמת הסיכון שהוועדה המוניתרית קובעת. היא הוסיפה שמדידת התשואות של התיק נערכת בהשוואה ל"נומר" – סל מטבעות שהרכבו נקבע על פי השימושים הפוטנציאליים של היתרות בעת חירום.

מנהל חטיבת השווקים ציין כי החטיבה נערכת לפרסומו של מעין הליך מכרזי בין מנהלי תיקים בחו"ל לצורך ניהול האג"ח הקונצרניות האירופיות. בתשובה לשאלה של חבר מועצה הוא הסביר שהמחלקה המשפטית מסתייעת מעת לעת בייעוץ משפטי חיצוני בעניינים הקשורים בסכמים עם הגורמים שהיא פועלת מולם (counter parties) בתחום הנגזרים על מטבע חוץ. מדובר בהסכמים מורכבים, שבשנים האחרונות לנוכח השינויים הרגולטוריים, נעשו מורכבים עוד יותר. כיום גם יש מעט מדי counter parties שהבנק עובד מולם. זאת לנוכח המיזוגים שנערכו לאחרונה בין מוסדות פיננסיים ולנוכח הורדת דירוג האשראי של אחרים, אשר בעטיה בנק ישראל אינו יכול להמשיך לעבוד עמם. החטיבה מסתייעת בייעוץ חיצוני כדי לבחון סוגיות בתחום המיסוי הכרוכות בהשקעת יתרות מטבע החוץ. ככל שמספר השווקים גדל כך גדל הצורך בהסכמי מיסוי. הוא הדגיש כי החוקים והכללים בתחום זה שונים מאוד בין מדינות ובין שווקים, וכי תהליך הרכש של גיוס יועצים בתחומי החוזים והמיסוי מורכב מאוד וארוך מאוד.

המשנה לנגידת הבנק אמרה שלכשתוקם קרן העושר הלאומית תוקדש בבנק תשומת לב רבה עוד יותר לסוגיית המיסוי, משום שקרן כזאת שונה במהותה מתיק יתרות מטבע החוץ של מדינה, ושונה כמובן מקרן השקעות פרטית.

1' – החטיבה למידע ולסטיסטיקה

יו"ר המועצה ביקש ממנהל החטיבה לסקור את עיקרי תכנית העבודה ואת השינויים הארגוניים שנערכו בחטיבה.

מנהל החטיבה אמר שהחטיבה מתמקדת בעיקר בתפקידיה השוטפים וציין כי ב-2016 היא עמדה בכל היעדים שהציבה לעצמה בתחום זה. הוא הוסיף שהלקוחות של החטיבה מרוצים מאיכות החומרים שהם מקבלים ומהעמידה בלוחות הזמנים. במהלך מחצית השנה האחרונה הוכנסו בחטיבה שינויים ארגוניים, בליווי יועצת חיצונית ובסדנאות, ואלה סייעו להגדיר מחדש את זהות החטיבה, את תפקידיה ואת חלוקת התפקידים בין האגפים והיחידות המרכיבים אותה. כחלק מהמהלך בחנה החטיבה את שביעות הרצון של עובדיה ושל לקוחותיה, והתוצאות היו משביעות רצון. שינוי נוסף בחטיבה הוא מינוי PMO (Project Management Officer), במטרה לשדרג את יכולותיה בניהול פרויקטים.

המשנה לנגידת הבנק אמרה שמנהל החטיבה, שהוא בעל ניסיון רב בתחום של פרויקטים, סבור שיש מקום לשדרג את יכולתה של החטיבה בניהול פרויקטים.

מנהל החטיבה ציין כי במקביל יזמה החטיבה קורס למנהלי פרויקטים, שהיה פתוח גם לעובדי חטיבות אחרות בבנק, אך כמחצית מהמשתתפים בו היו עובדי החטיבה. הוא ציין שב-2017 פרויקט הדגל של החטיבה יהיה הקמת פלטפורמה טכנולוגית סטיסטית לניהול מאגר הסדרות. ה-PMO הוא שיוביל את הפרויקט, המוגדר כפרויקט רוחבי בבנק בניהול מטריציוני. משמע שהוא יהיה אחראי, בין היתר, לתיאום בין גורמים שונים בבנק וכן לניהול התקציב. הוא גם זה שהוביל בהצלחה את הפרויקט של הקמת הפורטל החטיבתי.

המשנה לנגידת הבנק אמרה שה-PMO מוכפף ישירות למנהל החטיבה, הנוטל על עצמו אחריות רבה בביצוע הפרויקטים של החטיבה, וזה עוד שינוי שחל בחטיבה.

חבר מועצה שאל אם ניהול הפרויקטים של החטיבה הוא עיסוק המחייב משרה מלאה, או שמא ה-PMO יעסוק בנושאים נוספים.

מנהל החטיבה אמר שה- PMO יעסוק בניהול פרויקטים, בבקרת פרויקטים רוחביים ובתכנון ובקרה של תקציבי החטיבה. כל התפקידים שהוא מילא עד כה הועברו לגורמים אחרים במחלקה, כך שלא נדרשה תוספת כוח אדם. מכאן שהנהגת התפקיד החדש לוותה בהתייעלות. הוא אמר שההכנות לקראת הפרויקט להקמת פלטפורמה טכנולוגית סטטיסטית לניהול מאגר הסדרות הן בעיצומן, ושיתוף הפעולה של החטיבה עם החטיבה לטכנולוגית מידע הוא טוב. השלב הבא יהיה להקים ועדת היגוי לפרויקט.

חבר מועצה שאל כיצד מתנהלת החטיבה מול גורמי חוץ שונים באשר לקבלה ומסירה של נתונים.

מנהל החטיבה למידע ולסטטיסטיקה השיב שהחטיבה מוסרת דיווחים שוטפים לכמה גופים, בהם גופים בין-לאומיים כדוגמת OECD. החטיבה עשתה עבודה שבמסגרתה הוגדר דיווח אחיד, בהיבט המתודולוגי, לכל הגופים. המתודולוגיה נשענת על התקינה הבין-לאומית של הדיווח, ובכל פעם שזו מתעדכנת על החטיבה להתאים לכך את דיווחיה. הדיווח הוא באמצעות גיליונות Excel שהמבנה שלהם מוגדר מראש. קשרי העבודה עם הלמ"ס (הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה) ושיתוף הפעולה עמה טובים, ותחומי האחריות מוגדרים וברורים: הבנק אוסף את נתוני החשבונאות הפיננסית ממקורות שונים בארץ, מעבד אותם, מעבירם ללמ"ס, וזו משתמשת בהם לבניית החשבונאות הלאומית. בנק ישראל מקבל מהלמ"ס את הנתונים על הפעילות הריאלית במשק, המשמשים אותו לצרכיו השונים.

חבר מועצה שאל אם אין כפילות בעבודת הבנק והלמ"ס בכל הקשור לאיסוף הנתונים ולעיבודם.

מנהל החטיבה השיב שגבולות הגזרה של שני הגופים בעבודת איסוף הנתונים ובעיבודם מוגדרים באופן ברור מאוד, ואין כפילות.

המשנה לנגידת הבנק ציינה שבנק ישראל אוסף מחברות ומגופים פיננסיים נתונים על החזקות של נכסים פיננסיים בידי תושבי ישראל בחו"ל ועל החזקות של תושבי חוץ בגופים פיננסיים בישראל וכן על העברת נכסים פיננסיים בין ישראל לחו"ל.

מנהל החטיבה הביא דוגמה לשיתוף הפעולה עם הלמ"ס: בעבר נהג הבנק להשתמש בסקר המגמות שהפיקה הלמ"ס. אך לימים הפסיק הבנק, מסיבות שונות, להשתמש בסקר ועשה זאת בתיאום עם הלמ"ס. מנהל החטיבה ציין כי במקום סקר המגמות משתמש הבנק בסקר החברות, שאותו הפיקה

בעבר חטיבת המחקר וכיום החטיבה למידע ולסטטיסטיקה. סקר זה משמש תשומה בעבודת הוועדה המוניתרית.

המשנה לנגידת הבנק אמרה שאחת התשומות שהחטיבה מפיקה לצורך עבודת הוועדה המוניתרית היא זיהוי של הפעילים בשוק מטבע החוץ ושל אופי פעילותם. במסגרת זו הוציא הבנק צו המורה למוסדות פיננסיים זרים בישראל לדווח על פעילותם הכרוכה בקנייה ובמכירה של שקלים בשוק מטבע החוץ. זאת לנוכח התרחבותה הנכרת של הפעילות מסוג זה מחוץ לישראל. נתונים אלה מצטרפים לדיווחים של המוסדות הפיננסיים המקומיים על הפעילות כנגד שקלים בשוק מטבע החוץ.

מנהל החטיבה למידע ולסטטיסטיקה ציין שהחטיבה תגדיל את מקורות הדיווח ותגביר את הניתוח בתחום האשראי. זאת כדי לזהות טוב יותר את מקורותיו ואת צרכניו במשק הישראלי. הוא מצפה לכך שהקמת המאגר לנתוני אשראי תסייע לכך מאוד.

חבר מועצה שאל אם החטיבה מפיקה נתונים רק על פי דרישה, או שהיא גם יוזמת הפקה של נתונים.

מנהל החטיבה השיב כי הנתונים שהחטיבה מספקת באופן שוטף הופקו רק על פי דרישה. עדכון הנתונים בפורטל של החטיבה משמש בעיקר את הוועדה המוניתרית, את חטיבת המחקר ואת חטיבת השווקים. הנתונים מוצגים במבנה קבוע, והלקוחות יכולים לתרגם אותם לגרפים וטבלאות מיד ובגמישות רבה (chartbooks) – למשל הצגת נתונים לטווח מוגדר של תאריכים או רק סדרות נתונים שבהן הלקוח מעוניין. מנהל החטיבה ציין שמיד לאחר כניסתו לתפקיד הוקם צוות בראשות הנגידיה שקבע כללים ברורים לחלוקת העבודה בתחום המחקרי בין חטיבת המחקר, חטיבת השווקים והחטיבה שלו. כמו כן הוא קבע שבחטיבה לא ייערכו עבודות של ניתוח נתונים בלי שיש להן דרישה של לקוח. החטיבה מפיקה תוצרים תפעוליים שוטפים, במחזוריות קבועה של תאריכים ולקראת דיון מוניתרי. כמו כן, כסיוע לעבודת החוקר עובדי החטיבה מספקים את הנתונים הדרושים לעבודת המחקר ואת המתודולוגיה הסטטיסטית לניתוחם. לעיתים חטיבות המחקר והשווקים מקבלות את הצעת עובדי החטיבה לבחון, במסגרת עבודתם, קשרים בין סדרות נתונים כאלה ואחרות, או להוסיף סדרות ולוחות לנתונים המוצגים לוועדה המוניתרית.

1ב' – פרויקט הבינוי והחטיבה למשאבי אנוש ומינהל

יו"ר המועצה ביקש ממנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל לסקור את שני התחומים העיקריים של פעילות החטיבה בשנה-שנתיים הקרובות.

מנהלת החטיבה אמרה שהחטיבה שלה עוסקת בתחומי פעילות רבים ומגוונים. עם זאת, יעד מרכזי שהיא מבקשת להציג למועצה הוא העלאת רמת השירותים שהיא מעניקה. זאת באמצעות עבודת ניתוח שערך יועץ ארגוני, שההמלצות שבה ייושמו במהלך 2017. ההמלצות היו בשני מישורים – דרכים לשיפור הניהול והצורך לעצב את זהות החטיבה כגוף אחד על רקע המיגוון הגדול של תחומי עיסוקה.

חבר מועצה העיר שמנהלי חטיבות הזכירו פעילות של יועץ ארגוני בחטיבותיהם, ושאל אם מדובר באותו יועץ, או שמא לכל חטיבה נשכר יועץ משלה.

מנהלת החטיבה אמרה שהיועצים הארגוניים גויסו על פי מכרז, ואחדים מהם מספקים שירותים ליותר מחטיבה אחת. היא ציינה שבמקביל לעבודת הייעוץ בחטיבה שלה החלה בדיקת או"ש בחטיבה, וכי השילוב בין השניים הוא טוב. נוסף על כך, ציינה, היא החלה להטמיע בחטיבה שימוש במדדים שמטרתם למדוד את תפוקות העבודה ולעודד התייעלות. לדבריה השימוש במדדים כבר החל לשאת פרי. פעילות נוספת שתעמוד במוקד הפעילות של החטיבה ב-2017 היא להנמיך את המתח הבין-דורי בבנק – בין עובדי דור א' לעובדי דור 2008. זאת לנוכח העובדה שאוכלוסיית העובדים בבנק מתפלגת בערך חצי-חצי בין שתי תת-האוכלוסיות, לנוכח הבחירות לוועד העובדים הממשמשות ובאות ולנוכח ההסכמים הקיבוציים שנחתמו לאחרונה בבנק. לשם כך מינתה אותה נגידת הבנק לעמוד בראש ועדה שתבחן דרכים לצמצם את המתח הבין-דורי.

חבר מועצה שאל מהי הפעילות המוגדרת בתכנית העבודה כ-people day.

מנהלת החטיבה השיבה שמדובר במפגש של הנהלת הבנק, שבה מציגים המנהלים את איכות כוח האדם העומד לרשותם, בהדגשת העובדים שהם מייעדים לקידום לתפקידים בכירים. לדבריה מפגש כזה נהוג בארגונים רבים ובהם חברות הייטק.

המשנה לנגידת הבנק אמרה שעלות יום כזה, בעיקר בהיבט של זמן המנהלים, גבוהה מאוד. היא הציעה לבחון פעילויות אחרות שניתן לבטל או לצמצם כדי לקיים את המפגש האמור.

1'ז – מחלקת המטבע (כולל תקצוב הדפסת כסף ומטבעות זיכרון)

יו"ר המועצה ביקש ממנהל מחלקת המטבע לסקור את היעדים שהושגו ואת אלה שלא הושגו בתכנית העבודה ל-2016 ואת עיקרי תכנית העבודה ל-2017 ואילך. כמו כן הוא ביקש ממנהל המחלקה לסקור את השינויים הארגוניים שחלו ואת אלה שיחולו במחלקה. מנהל המחלקה אמר שהנושאים המהותיים אשר נכללו בתכנית העבודה ל-2016 התקדמו על פי התכנון, וחלקם אף מעבר לכך. הנפקת הסדרה החדשה של השטרות מתקדמת לפי התכנון. הוא ציין שכאשר בוחנים את ארבעת השטרות של הסדרה החדשה יחד ניתן להבחין כי הם שונים זה מזה בגודלם ובצבעם. הוא עדכן כי השטרות בערך 50 ש"ח הוחלפו כמעט כולם במהלך 2016, וכי בערך 200 ש"ח הוחלפו קרוב למחצית מהשטרות. דוגמאות של השטרות בערכים 20 ו-100 ש"ח סופקו לבנק לשם כיוול המכונות בבנקים ומכונות ממכר שונות, ואחריו יחל ייצור המוני שלהם.^{5*}

חבר מועצה שאל אם בעת השקת השטרות החדשים בערך 20 ש"ח כבר לא יהיו במחזור השטרות מהסדרה הקודמת בערך 200 ש"ח, שכן צבעי השטרות כמעט זהים. הוא שאל אם נכונה הטענה שנשמעה בתקשורת כי הואיל ואין הבדל בגדלים של השטרות בערכים השונים, כפי שמקובל במדינות אחרות, יקשה על עיוורים להבחין ביניהם.

מנהל המחלקה השיב שלפי התכנית, כאשר השטרות בערך של 20 ש"ח מהסדרה החדשה יופצו לציבור כמעט לא יהיו במחזור שטרות של 200 ש"ח מהסדרה הקודמת. כיום כ-43% מהשטרות בערך זה המצויים במחזור הם מהסדרה החדשה (שטרות כחולים), וכ-57% הם מהסדרה הישנה (שטרות אדומים). הבנק מעוניין, מטעמי חיסכון, לנצל את השטרות האדומים שבמחזור עד כמה שאפשר. צפוי כי חלק מהשטרות האדומים ייאגרו בידי אספנים. עם זאת – הוסיף מנהל המחלקה – הבנק נערך להסברה נגד הביקורת הציבורית על הדמיון בצבעי השטרות, והביקורת כאילו השטרות זהים בגודלם ומקשה על עיוורים להבחין ביניהם אינה מוצדקת: השטרות שונים זה מזה בגודלם – יש ביניהם פערים של 7 מ"מ, והשטר של 20 ש"ח הוא הקצר ביותר. ישנו בשטרות גם סימן שעיוור יכול לזהות באמצעותו את השטר על ידי מישוש, ועל כך הם זכו לתשבחות ממנכ"ל המרכז לעיוור. מנהל המחלקה התייחס לנושא הפצת מטבעות זיכרון ואמר כי מכרז שהוכן יחד עם משרד האוצר לצורך התקשרות עם גוף שיפיץ את המטבעות נכשל: למכרז לא הוגשו הצעות כלשהן. לאחר דיונים עם עובדי משרד האוצר, ובהם עובדי החשכ"ל, הוחלט לפרסם קול קורא, המאפשר

⁵ הוחלט לא לפרסם – נושא הקשור לביטחון שטרי הכסף.

לכל חברה העומדת בקריטריונים שנקבעו לקבל משר האוצר, ובהסכמת הנגידה, אישור לשווק את המטבעות, ללא בלעדיות. אמנם, לדעתו, פתרון זה טוב פחות ממכרז, אבל עם הזמן הוא יאפשר לכמה חברות להיכנס לתחום שיווק המטבעות, ויש בו מנגנונים שאמורים להבטיח כי המטבעות ישווקו כהלכה ובסטנדרטים ראויים.^{6*}

יו"ר המועצה המינהלית ביקש לייחד, בסוף ינואר 2017, לדיון בנושא ההנפקה והשיווק של מטבעות זיכרון.

מנהל מחלקת המטבע דיווח כי מפאת הבעיות בשיווק מטבעות הזיכרון היה תת-ביצוע בתקציב שיועד לשם כך. ב-2016 יוצרו והונפקו כ-2,600 מטבעות זיכרון משני סוגים: מטבע בנושא שחייה ומטבע בנושא שמשון בבית הפלישתים. המחלקה החליטה שלא לייצר ולהנפיק מטבע בוליון מסדרת "ירושלים של זהב", בשל מחירו הגבוה והחשש כי לא יהיה לו ביקוש. מנהל המחלקה התייחס לנושא זיופי המטבע ואמר כי המחלקה החלה לאפיין מערכת מידע על מזויפים – פרויקט שילווה אותה בשנה הקרובה. הוא אמר כי נושא נוסף שיובא לדיון בפני המועצה, לאחר שיקבל את אישור המנכ"ל והנגידה, הוא כללי המטבע. הוא ציין כי המחלקה שיתפה פעולה עם המחלקה המשפטית בהכנת הכללים, ושתייהן פעלו יחד מול משרד המשפטים. מנהל המחלקה הביע תקווה כי הכללים יובאו לאישור המועצה עוד בשנה הנוכחית.^{7*} הוא אמר כי המחלקה החליטה לערוך סקרים כדי ללמוד על העדפות הציבור והרגליו הנוגעים לשימוש במזומן. עד כה נשען הבנק בנושא זה בעיקר על הנחות והשערות, שלא התבססו על מידע מוצק. באמצעות הסקרים תוכל המחלקה להסיק גם לגבי המגמות הצפויות בשימוש במטבע. יש לכך חשיבות רבה בתקופה של התקדמות מואצת בשימוש באמצעי תשלום חלופיים מתקדמים. הסקרים נועדו לגלות, בין השאר, באיזו מידה פלחים שונים באוכלוסייה משתמשים במזומן ולאילו סוגים של עסקאות. סקרים ראשונים נערכו ב-2016, והתקבלו ממצאים ראשוניים. במהלך השתתפו גם גורמים אחרים בבנק שיש להם עניין בתוצאות – מחלקת חות"ם והפיקוח על הבנקים. הפיקוח על הבנקים גילה עניין למשל בהתייחסות הציבור לסגירת סניפים, ומחלקת חות"ם התעניינה בעמדות הציבור לגבי אמצעי תשלום מתקדמים נוספים שהבנק מבקש לקדם.

⁶ הוחלט לא לפרסם - נושא הקשור לעניינו של תאגיד מסוים.

⁷ הוחלט לא לפרסם - נושא הקשור בביטחון שטרי הכסף.

חבר מועצה שאל אם את הסקרים והמחקרים לא יכולים לערוך חטיבת המחקר והחטיבה למידע ולסטטיסטיקה, ואם גם במחלקת המטבע יקום גוף מחקרי.

המשנה לנגידת הבנק השיבה שלא מדובר בהקמת גוף מחקר נוסף בבנק. היא הזכירה שיש הבדל בין הנתונים שהחטיבה למידע ולסטטיסטיקה אוספת ומתחזקת, נתונים המדווחים על בסיס שוטף – לבין נתונים שחטיבת המחקר אוספת, כאלה המשמשים לצורך עבודת מחקר בנושא מוגדר, ואינם נאספים דרך שגרה על ידי החטיבה למידע ולסטטיסטיקה. מטרת הסקרים של מחלקת המטבע אינה עריכת מחקרים. לדבריה, לבנקים מרכזיים מסוימים יש יכולת לערוך סקרים, ואילו לבנק ישראל אין יכולת כזאת. לפיכך, ומאחר שלא מדובר בסקרים נרחבים אשר ייערכו בתדירות גבוהה, שכן הבנק את שירותיה של חברה חיצונית, וזו עורכת הסקרים. המשנה הוסיפה כי עלות הסקרים אינה גבוהה.

חבר המועצה אמר שאין חולק על הצורך של בנק ישראל, כבנק מרכזי, במידע שהסקרים האמורים יכולים לגלות; השאלה היא היכן מפתחים את המיומנות של עריכת הסקרים וניתוחם. חלק מהמיומנות צריכה, מן הסתם, להיות בנושאים של מחלקת המטבע; אולם הואיל וישנם בבנק ישראל גם גופים אחרים שצריכים מדי פעם לערוך סקרים בנושאים המעניינים אותם, השאלה היא אם להקים בבנק פונקציה כזאת, שהקמתה כרוכה בלא מעט משאבים, ואם כן – היכן להקים אותה.

המשנה לנגידת הבנק אמרה שאת הסוגיה אפשר לחלק לשני חלקים: הראשון מתייחס לאופן עריכת הסקר ואיסוף הנתונים, שצריכים לדעתה להתבצע באמצעות חברה חיצונית. לדבריה ישנם בנקים מרכזיים העורכים בעצמם סקרים באמצעות האינטרנט, אך אלה שונים בתכלית מהסקרים שתיאר מנהל מחלקת המטבע. החלק השני הוא ניתוח התוצאות; את זאת יכולים לעשות חוקרים מחטיבת המחקר, או, לפי העניין, כלכלנים מחטיבת הפיקוח על הבנקים.

מנהל מחלקת המטבע הבהיר כי לפני עריכת הסקר נועצה המחלקה בעובדים של חטיבת המחקר ושל החטיבה למידע ולסטטיסטיקה בסוגיות מתודולוגיות, וכי הסקר לא נערך, כפי שנאמר, רק למטרותיה של מחלקת המטבע. כמו כן אין למחלקה יומרות לפתח יכולות מחקר משלה, והיא זכתה לשיתוף פעולה מצד שתי החטיבות האמורות. הוא הוסיף שגם מרבית הסקרים שהמחלקה צפויה לערוך יהיו על גבי הפלטפורמה האינטרנטית. מדובר בכלי עבודה של המחלקה שאינו משתלב בהכרח באג'נדה המחקרית של חטיבת המחקר בבנק ישראל, וייתכן שאף אין בכך צורך. הסקרים אמורים לספק מידע בסוגיות נקודתיות המעניינות בעיקר את המחלקה שלו. לכן, להערכתו, הפתרון

שנמצא הוא פתרון מתאים ומאוזן, ואם שתי החטיבות האמורות ירצו להתעמק בסוגיות כאלה, הוא יברך על כך.

חבר המועצה אמר שהערתו נועדה למנוע הקמה של גוף בבנק שפעילותו לא תצדיק את גודלו ואת המשאבים אשר יוקצו לו.

מנהל מחלקת המטבע המשיך בסקירתו על תכנית העבודה של המחלקה ל-2017.⁸ כמו כן יש בכוונתה של המחלקה ליישם ב-2017 כללי מטבע שיאפשרו לה להדק את הפיקוח והבקורות במרכזי המזומנים ולהעלות במידה משמעותית את רמת הבקורות. זאת לאחר שהכללים יקבלו את אישורן של הנגידה והמועצה.

1ח' – החטיבה לטכנולוגיית מידע

מנהל החטיבה לטכנולוגיית מידע אמר כי הכין לקראת הדיון מצגת מפורטת, אך לנוכח מגבלת הזמן יציג רק את עיקרי הדברים. ב-2016 התנהל בחטיבה תהליך ארגוני משמעותי ועמוק מאוד, שכלל שינויים הן במבנה הארגוני והן בתהליכים ובתרבות העבודה, שחלקם טרם הסתיימו. מרבית השינויים במבנה הארגוני בוצעו, ובהם הקמה של אגף חדש לתשתיות טכנולוגיות, שמיזג לתוכו מספר גופים מהחטיבה. במיזוג יש היבט מסוים של התייעלות, שכן הוא איפשר להפחית את מספר מנהלי היחידות ולהעביר כמה מהם לתפקידים חדשים במסגרת המבנה הארגוני החדש. כן הוקם אגף חדש לתשתיות פיננסיות, שאמנם מתמקד כעת בעיקר בפרויקט המאגר לנתוני אשראי, אך ממלא, בלוויית ייעוץ, גם משימות נוספות. גם בחטיבת הפיקוח על הבנקים הוקם אגף חדש – האגף לטכנולוגיה וחדשנות. כן הוקמה במטה החטיבה לטכנולוגיית מידע יחידת הנדסה חדשה, שתספק ראייה מקצועית רחבה ברמת החטיבה, תגבש תכניות ארוכות טווח במישור המקצועי, תגבש את המדיניות המקצועית ותטמיע אותה באמצעות פרויקטים שונים. מנהל החטיבה סקר את המשימות העיקריות של החטיבה ב-2016: פרויקט XBRL עבור הפיקוח על הבנקים היה אחד הפרויקטים הגדולים ביותר בשנה האחרונה, והמערכת צפויה לעלות לאוויר, בהתאם ללוח הזמנים, בתחילת ינואר 2017. המערכת תספק לפיקוח תשתית חדשה, חדשנית מאוד, לכל הדיווחים שהוא מקבל מהמערכת הבנקאית, וזאת על פי תקנים בין-לאומיים. פרויקט אחר שצרך משאבי ניהול רבים של החטיבה, כולל שלו עצמו, הוא המאגר לנתוני אשראי – פרויקט מורכב מאוד הן מהבחינה העסקית והן מהבחינה המקצועית-טכנולוגית. בחטיבה הוקם צוות העוסק אך ורק בפרויקט זה,

⁸ הוחלט לא לפרסם – נושא הקשור בביטחון שטרי הכסף.

מההיבט הטכנולוגי שלו. פרויקט נוסף, שכבר הניב תוצאות משכיעות רצון, הוא "משמר המלכה" – פרויקט לחיזוק ההגנה מאיומים קיברנטיים. בשנה האחרונה הודגשו בו ההגנה והבידוד של הרשת הקריטית בבנק, שאליה הועברו במרוצת השנה כמה מערכות אשר לא נכללו בה קודם לכן. ננקטו פעולות רבות שמטרתן למנוע אפשרות של חדירה לרשת הקריטית מתוך הרשת המינהלתית. אמנם לא ניתן להבטיח הגנה מושלמת מאיומים קיברנטיים, אך מערכת ההגנה השתפרה מאוד בשנה האחרונה. מנהל החטיבה ציין כי כבר לפני כמה שנים החליט הבנק להגן על מערכת זה"ב ברשת נפרדת, כדי לבודד אותה ולשמור עליה ממתקפות קיברנטיות. עם זאת, בדיקות שנערכו העלו שההפרדה מהרשת הפחות מסוגת לא הייתה טובה די הצורך, ונעשתה עבודה נוספת בעניין זה. כמו כן נכתב מסמך המגדיר את המדיניות של החיבור בין הרשתות, וזו יושמה. כיום ניתן לומר כי הקשרים בין הרשת הקריטית לרשתות האחרות הם רק אלה ההכרחיים, וכי הם מאובטחים ברמה טובה יותר מאי פעם. מנהל החטיבה אמר כי ב-2016 הושלמה הקמתו של אתר גיבוי חדש, סמוך לאתר החירום של הבנק, ומערכות הגיבוי הועברו אליו מהאתר הקודם. כן הושלמה הקמת מערכת המשמשת לניהול המכרזים המוניטריים. המערכת, הפועלת על גבי רשת המקשרת בין הבנק לבין הבנקים המסחריים, ובנויה במתכונת B to G, שיפרה מאוד את תהליך המכרזים המוניטריים. פרויקט גדול נוסף הוא הקמת המערכת הבנקאית ללקוחות הבנק, שעלתה לאוויר לקראת סוף השנה, אמנם באיחור מסוים אך ללא חריגה מהתקציב. מערכת נוספת שפותחה בשנה האחרונה היא פורטל חדש של החטיבה למידע ולסטטיסטיקה, שבאמצעותו היא מפרסמת את המידע שלה עבור לקוחותיה בתוך הבנק. נוסף על כך הסתיים שלב א' בפרויקט הקמת המאגר של נתוני נדל"ן עבור חטיבת המחקר. במאגר מרוכז מידע ממקורות שונים על עסקאות בשוק הנדל"ן. המאגר כבר שימש את החטיבה בכמה מחקרים. מערכת ה-SAP שודרגה לגרסה חדשה, והוקם פורטל ארגוני חדש עבור החטיבה למשאבי אנוש ומינהל, אשר נועד לשפר את התקשורת הפנים-ארגונית. במהלך 2016 גם שופרוו היתריות של רשתות התקשורת בבנק. מנהל החטיבה אמר כי היו כמה משימות שתוכננו להתבצע ב-2016 אך לא בוצעו, וציין את החשובות שבהן: בניית התכנית האסטרטגית של החטיבה, שמטרתה להגדיר את הצרכים הטכנולוגיים של הבנק בטווח הארוך, משימה שתבוצע במהלך 2017, והקמת פלטפורמה טכנולוגית סטטיסטית לניהול מאגר הסדרות עבור החטיבה למידע ולסטטיסטיקה. ביצועה של האחרונה נדחה בעיקר משום שהמנהל החדש של החטיבה למידע ולסטטיסטיקה מצא שהפרויקט אינו מוגדר כהלכה בהיבט העסקי. הוא בחן מחדש את הצרכים העסקיים בפרויקט הזה, ובתוך כך שינה באופן משמעותי מאוד את תוכנו. מסמך האפיון של הפלטפורמה נכתב כעת מחדש, ולכן נוצר עיכוב של כשנה. מנהל החטיבה אמר שהעיכוב

בפרויקט כדאי, משום שהוא הידק את שיתוף הפעולה בין שתי החטיבות ומבטיח שהמוצר מוגדר באופן מיטבי. מנהל החטיבה דיווח כי שיעור הניצול של תקציב החטיבה ב-2016 היה למעלה מ-90%. הן בתקציב ההשקעות והן בתקציב השוטף תישאר, ככל הנראה, יתרה בשיעור של כ-3%, בדומה ליתרה בשנים הקודמות. הוא סקר את עיקרי תכנית העבודה ל-2017: בתחום התשתיות הפיננסיות ימשיך פרויקט המאגר לנתוני אשראי להיות הפרויקט המרכזי. לפי התכנון, עד פברואר 2017 אמור להיחתם ההסכם עם הקבלן, שיסייע לבנק להקים את המאגר ולהפעילו. על פי חוק נתוני אשראי, התשע"ו, המאגר אמור לקום ולפעול עד אוקטובר 2018. מדובר בפרק זמן קצר מאוד לפרויקט כזה, והאתגר גדול מאוד. פרויקט אחר המתוכנן ל-2017, שאותו תוביל חטיבת הפיקוח על הבנקים, הוא ה-API, שייצא לדרך אם הבנק יצליח לשכנע גורמים אחרים בנחיצותו.

*9

חבר מועצה שאל על הסטטוס של עריכת משוב של לקוחות החטיבה, וציין שלמשוב יש חשיבות רבה, מפני ההיקף העצום של הפעילות המשותפת לחטיבה ולגורמים רבים בבנק.

מנהל החטיבה לטכנולוגית מידע השיב שבשנה החולפת קיימו עובדי החטיבה שיחות עם לקוחות החטיבה במסגרת קבוצות מיקוד. כדי לדרבן את הלקוחות להביע דעה אמיתית שובצו עובדי החטיבה בקבוצות שבהן לא נכחו לקוחותיהם הישירים. התהליך הניב תוצאות ששימשו תשומות בתהליך הארגוני. מנהל החטיבה ציין כי סקר לקוחות מלא בבנק הוא מהלך רגיש, הכרוך בתיאום עם ועד העובדים. להערכתו יהיה אפשר לערוך את הסקר ברביע הרביעי של 2017.

מנכ"ל הבנק אמר שלמעשה הושג אישור עקרוני של הוועד לערוך את הסקר. עם זאת, לנוכח השינויים הארגוניים שחלו במחלקה, כדאי להמתין עם הסקר לרביע הרביעי של 2017, כדי שהוא יסקף את המצב בחטיבה לאחר שהשפעת השינויים תיטמע.

חבר מועצה הציע לערוך את הסקר רק אצל חלק מלקוחות החטיבה בבנק, אלה הנחשבים למובילים בין המשתמשים במערכות המידע.

(אחד מחברי המועצה עזב את הישיבה.)

⁹ הוחלט לא לפרסם – נושא הקשור לביטחון הבנק.

1ט – הצגת תקציבים אחרים ונושאים כלליים

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית אמרה שבדיון זה יכולים חברי המועצה להתייחס לתכניות העבודה של הגופים בבנק שלא יוצגו בנפרד בישיבה ולתקציביהם, אך פרטיהם נמסרו להם במסגרת החומרים שנמסרו לקראת הישיבה.

יו"ר המועצה אמר שאין לו הערות לגבי הגופים האחרים. הוא ביקש ממבקר הפנים להתייחס בקצרה לתכנית העבודה והתקציב של ביקורת הפנים.

מבקר הפנים אמר שהוא הציג את תכנית העבודה והתקציב בפני ועדת המשנה של המועצה המינהלית ב-22 בספטמבר. הוא עדכן על כמה שינויים קלים שחלו מאז בהצעת התקציב של ביקורת הפנים, ובהם: לצורך סקר איכות שייערך על ידי סוקר חיצוני לקראת סוף 2017 דרושה הרשאה להתחייב בסכום של 50 אלפי ש"ח ב-2018; שירותי הייעוץ לליווי פרויקט הבינוי והשדרוג של מבנה הבנק יתפרסו על פני ארבע שנים (2016 עד 2019) במקום על פני שנתיים (2016 ו-2017). זאת ללא צורך בתוספת תקציב. הוא פירט את הסכומים שיידרשו בכל אחת מהשנים 2017 עד 2019.

יו"ר המועצה הציע לאשר את השינויים המבוקשים בתקציבה של ביקורת הפנים.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה תיארה שינויים שהוכנסו בהצעת התקציב מאז שזו הוצגה בפני המועצה המינהלית: (1) העברה של 25 מיליוני ש"ח מעתודת המועצה לעתודת נגידת הבנק. ההעברה נועדה לאפשר להשתמש בכספים אלה גם בתקופה שבה לא יהיה מניין חוקי להתכנסות המועצה. כספים אלה יוחזרו אל עתודת המועצה לאחר שימונו לה חברים מקרב הציבור, מה שיבטיח את קיומו של מניין חוקי. (2) תוספת לעתודת המועצה בסך 3.2 מיליוני ש"ח, שהם שווי ערך ל-1% מתקציב השכר, כספים שאי אפשר יהיה להשתמש בהם בהעדר מניין חוקי להתכנסות המועצה. (3) הפחתה של תקן אחד מביקורת הפנים. מלבד אלה חלו שינויים קלים נוספים, שפורטו בחומרים אשר נמסרו לקראת הישיבה.

1י"א – הצגת חוברת עיקרי תכנית העבודה וחוברת התקציב

חברי מועצה העירו הערות וביקשו הבהרות בעניינים שונים הקשורים לחוברת עיקרי תכנית העבודה ולחוברת התקציב.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה ציינה כי במכתב יישלח ליו"ר ועדת הכספים של הכנסת אשר תקציב הבנק יונח על שולחנה, הבנק מציג הפחתה בתקציבו ל-2016 בשיעור של 2.5% ביחס לתקציב של 2015. ההפחתה נובעת משני גורמים עיקריים: הקטנת תקציב ההשקעות בשיעור של 24% והקטנת תקציב הדפסת הכסף בשיעור של 7.5%. במכתב ישנה התייחסות לנושא המאגר לנתוני האשראי, לרבות הפעולות שעל הבנק לנקוט כדי להקים את המאגר, ובהן הקמת הגופים הרגולטוריים. הבנק אינו נוקב בתקציב הפרויקט, כי התהליך המכרזי לבחירת הספק שיסייע לבנק להקים ולנהל את המאגר עדיין מתנהל.

המשנה לנגידת הבנק הסבה את תשומת הלב לעובדה שתקציב הגמלאות פחת ב-2015 לעומת 2014, ועוד יותר ב-2016.

עובדת היחידה לתכנון וכלכלה הסבירה כי ב-2014 וב-2015 נכללו בתקציב הגמלאות תשלומים חד-פעמיים ששולמו לגמלאים בעקבות החתימה על הסכם הצמדת הגמלה למדד.

חבר מועצה אמר שיש לקבוע יעדים במונחים כספיים, וכן לוחות זמנים, לתכנית ההתייעלות. לשם כך, אמר, יש לפרוט את התכנית לרכיביה העיקריים ולהציג לכל רכיב את יעדיו.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה הזכירה כי בשיבתה ב-21 בנובמבר 2016 ביקשה המועצה להציג בפניה ערכי מטרה למדדי ההתייעלות (לגבי אותם מדדים שבהם ניתן להגדיר ערכי מטרה), וציינה שלהגדרת ערכי המטרה נדרש זמן.

מנכ"ל הבנק ציין כי לחלק מהמדדים כבר נקבעו ערכי מטרה, ואלה אף הוצגו בפני המועצה.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית הציעה שהמועצה תקבל עדכון בנושא קביעת ערכי המטרה במסגרת המעקב הרבעוני או החצי-שנתי אחר תכנית העבודה והתקציב.

יו"ר המועצה המינהלית אמר שאין צורך לדווח למועצה בפרוטרוט על ערכי המטרה של כל מדד בכל אחת מחטיבות הבנק; מעקב מפורט כזה צריך להתנהל בידי הנהלת הבנק.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית אמרה שהמעקב אחר תכנית ההתייעלות ייכנס לשגרה בתדירות רבעונית.

חבר מועצה העיר כי האמירה שהתקציב ל-2017 נמוך במונחים נומינליים מהתקציב ל-2016 עלולה להטעות. לדבריו, צריך להשוות את התקציב ל-2017 לתחזית ניצול התקציב ב-2016. השוואה כזאת מראה דווקא גידול בשיעור של כ-12%.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה אמרה שגם ההשוואה שמציע חבר המועצה עשויה להתפרש לא נכון, משום שב-2016 היה בתקציב הבנק תת-ביצוע, שהושפע בעיקר מהתקדמות איטית של פרויקט הבינוי והשדרוג של מבנה הבנק בהשוואה לתכנון ומתת-ביצוע בתקציב הדפסת הכסף.

חבר המועצה אמר שהוא מצפה לתקצוב הדוק יותר, ללא מקדמי ביטחון גדולים. כיוון שבתקציב יש עתודות, וניתן להעביר תקציבים בין סעיפים שונים, אפשר להדק את התקציב. הוא שאל מהו "קידום מודעות פיננסית בנקאית", המתוקצב במיליון ש"ח.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה השיבה כי הכוונה למסע הסברה בקרב לקוחות הבנקים בעניין צרכנות פיננסית נבונה. אחד היעדים של התכנית הוא להדק את שיתוף הפעולה בין בנק ישראל לבין ארגונים חברתיים המייעצים בנושא התנהלות פיננסית נבונה.

חבר המועצה שאל לסיבת הגידול בתקציב לשכת המנכ"ל מ-0.8 מיליון ש"ח ב-2015 לכ-1.5 מיליון ש"ח ב-2017.

מנכ"ל הבנק השיב שהגידול נובע בעיקר מההוצאות על ייעוץ בנושא יחסי העבודה בבנק.

עובדת היחידה לתכנון וכלכלה הוסיפה שחלק מהגידול נובע מהעברת עובדים הקשורים לפרויקט הבינוי והשדרוג של מבנה הבנק, שהיו שנכללו בחטיבה למשאבי אנוש ומינהל, אל לשכת המנכ"ל.

חבר מועצה אמר שאם כך, היה צריך לראות ירידה מקבילה בחטיבה למשאבי אנוש ומינהל.

עובדת היחידה לתכנון וכלכלה השיבה כי ניתן להסביר מדוע אין רואים ירידה מקבילה בתקציב החטיבה למשאבי אנוש ומינהל.

חבר מועצה אחר שאל מדוע שיעור הניצול של תקציב אגף הלוגיסטיקה ב-2016 הוא כ-60% בלבד.

עובדת היחידה לתכנון וכלכלה השיבה כי הסיבה לכך הן הוצאות קטנות מהצפוי שנובעות מהמעבר מקריית הממשלה אל הדיור החלופי בהר חוצבים. הירידה בחשבונות הארנונה, החשמל והמים, לדוגמה, הייתה גבוהה בהרבה מהצפוי.

חבר המועצה ביקש שלהבא תוצג השוואה בין סעיפי התקציב השונים בהצעת התקציב לבין תחזית הביצוע באותם סעיפים של השנה השוטפת. כאשר הפער בין הנתונים יהיה משמעותי יידרש לצרף לו הסבר.

נגידת הבנק העירה שתחזית הביצוע נערכת בשלב מוקדם למדי, ולכן יש להתייחס אליה במידת הזהירות הראויה.

עובדת היחידה לתכנון וכלכלה ציינה כי הרבעון האחרון של השנה, ובעיקר החודש האחרון בו, מאופיין בתשלומים בהיקף גבוה מאוד יחסית לחודשים האחרים. היא אמרה שהתחזית נסמכת על דרישות הרכש והזמנות הרכש הפתוחות. עם זאת, בחודש-חודשיים האחרונים של השנה, לאחר הכנת תחזית הביצוע בתקציב, נפתחות עוד דרישות והזמנות רכש רבות, שהשפעת היקפן הכולל על ביצוע התקציב עשויה להיות משמעותית.

המשנה לנגידת הבנק אמרה שאפשר להסתמך על נתוני השנים האחרונות כדי לראות את מידת ההשפעה של החודש-חודשיים האחרונים על השיעור השנתי של ניצול התקציב ולהביא זאת בחשבון בעת עריכת התחזית.

עובדת היחידה לתכנון וכלכלה אמרה כי התחזית הסתמכה, בין היתר, על הערכות התשלומים הצפויים עד סוף השנה בכל פרויקט ופרויקט. הערכות אלה התבססו על שיחות עם מנהלי הפרויקטים. כמו כן, לצורך הערכת תשלומי השכר בכל השנה נוספו חודשיים של תשלומי שכר, וספק אם אפשר להעריך בדיוק אפילו תשלומים כאלה.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה אמרה שהשאלה אשר צריכה להישאל היא אם ניתן להשתמש בתחזית ניצול התקציב בשנה השוטפת כדי להחליט על תקציב השנה הבאה. חבר מועצה הסכים איתה.

חבר מועצה אחר אמר שהכנת התקציב מתחילה באמצע השנה, כשעדיין חסר מידע משמעותי לצורך הכנת תחזית מדויקת של ניצול התקציב. משום כך התקציב צריך להתבסס יותר על

המשימות המתוכננות, שהן שילוב של משימות ישנות וחדשות, על ההוצאות השוטפות, כוח האדם הנחוץ וכיו"ב. לכן קיימה המועצה בספטמבר דיון מקדים, ובו הוצגו בפניה נתונים דומים, פחות או יותר, לאלה המוצגים בהצעת התקציב הסופית. המועצה ביקשה לקבל את הנתונים כדי שתוכל להשפיע על התקציב ועל תכנית העבודה של 2017. בשלב ההוא אפשר להשתדל לחזות עד כמה שאפשר את ניצול התקציב, אבל עשויות להיות סטיות מסוימות.

חבר מועצה אמר שכדי לאשר את התקציב ל-2017 הוא זקוק לנתונים על תחזית הביצוע ב-2016. גם אחוזים בודדים של סטייה בשיעור הניצול משמעותם הכספית ניכרת.

חבר המועצה הקודם אמר שלדעתו אחת היא אם שיעור הניצול של התקציב החזוי יהיה 90% או 92%. הוא הוסיף שתכנית עבודה והתקציב ל-2017 מושפעים בעיקר מכמה גורמים מרכזיים: פרויקט הבינוי והשדרוג של מבנה הבנק, פרויקט המאגר לנתוני אשראי, השכר וכד'. המועצה דנה בתכנית העבודה ובתקציב, ויכולה לדרוש מהבנק לנקוט פעולות שישפרו את התחזיות ויקלו על חברי המועצה לקבל החלטות.

חבר מועצה חזר ואמר שבהשוואה לנתוני התחזית של ניצול התקציב ב-2016 התקציב ל-2017 צפוי לגדול בכ-12%.

המשנה לנגידת הבנק אמרה שיש, כאמור, הסברים לתת-הביצוע בתקציב 2016, וצריך להביא אותם בחשבון.

חבר מועצה אמר שנוסף על הצגת השוואת התקציב המתוכנן ל-2017 לתקציבים של 2015 ו-2016, היה מקום להציג אותו גם בהשוואה לביצוע התקציב ב-2015 ובהשוואה לתחזית הביצוע ב-2016.

חברי המועצה ביקשו הבהרות לנתונים בסעיפי תקציב שונים וקיבלו הסברים ממנהלת היחידה לתכנון וכלכלה ומעובדת היחידה.

חבר מועצה שאל מהי משמעות הביטוי "חשיפה מקסימלית".

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה אמרה שהוא מבטא את מסגרת התקציב המקסימלית של פרויקט מסוים. הפרויקט אינו מתוקצב מלכתחילה על פי החשיפה המקסימלית, והתקציב גם עשוי להתפרס

על פני כמה שנים. ייתכן שעלות הפרויקט בפועל תהיה בסופו של דבר נמוכה מהחשיפה המקסימלית.

חבר מועצה שאל על התקציב שיועד לשדרוג מערכת ה-SAP.

מנכ"ל הבנק הסביר שהמערכת היא דינמית, ונערכים בה שינויים ושדרוגים (שו"שים) על בסיס שוטף. הוא אמר שהבנק מעדיף לרכוש שירותים של שו"שים מספק חיצוני על פי הצורך, במקום להחזיק באופן קבוע עובדים שיתחזקו את המערכת ויפתחו אותה. זאת מפני שעובדים מתחלפים, מצב שאינו מקנה לבנק ערך מוסף בהשוואה לספק החיצוני.

חבר מועצה שאל מדוע הספר הראשי של הבנק אינו מנוהל ב-SAP.

מנכ"ל הבנק השיב כי אפשרות זו נבחנה, אך לפי שעה הוחלט שלא ליישמה בשל מורכבותה והסיכונים הכרוכים בכך.

חבר מועצה שאל למשמעות של "תכנון תכנית אב של מכלול קריית בנק ישראל".

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה השיבה כי אלה היטלים שהבנק נדרש לשלם תמורת שינויים בתב"ע (תכנית בניין ערים) של קריית הלאום הנובעים משינויים שחלו בתכניות הבנייה במתחם הבנק. הבנק נדרש לשלם לעיריית ירושלים סכום של כ-13 מיליוני ש"ח, אך ערער על גובה הסכום, ומתנהלים דיונים בערעור. עם זאת, הסכום תוקצב בפריסה לשלוש שנים.

המועצה דנה בתקציב שיועד להקמת מערכות ביטחון אלקטרוניות בבנייני הבנק בקריית הלאום ובתקציב ההוצאות על שכירת הדיור החלופי.

חבר מועצה שאל מדוע נכתב ששיעורי הביצוע הגבוהים בתקציב עלויות העבודה והגמלאות מחייבים חשיבה על השארת מרווח ביטחון גדול יותר בתקציב. הוא אמר שאינו מסכים עם אמירה כזאת, משום שלדעתו ניתן לחזות את תקציב השכר ברמת ודאות גבוהה מאוד.

נגידת הבנק אמרה שמרווח ביטחון גדול יותר נועד למנוע את הצורך בהעברות תקציב לשכר, כמו זו שאושרה בישיבה הקודמת של המועצה. היא ציינה כי אמנם ההעברה נדרשה עקב חריגה של כחצי אחוז מהתקציב, אך התחזית הייתה ראויה לשבח.

חבר המועצה שאל אם תקציב הדפסת הכסף הוא גמיש או קשיח.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה השיבה שתקציב זה תוכנן שלוש שנים מראש, וההזמנות לספק נשלחות שנה מראש. היא הוסיפה שהתקציב מחושב בהסתמך על הנחות לגבי מחירי המתכות ושערי החליפין.

חבר המועצה שאל מה מייצגים שערי החליפין המשמשים בתקציב.

נגידת הבנק השיבה כי שערי חליפין אלה מייצגים הנחת עבודה המתבססת על שערי החליפין הממוצעים בחודש שבו הוכן התקציב.

חבר מועצה שאל לפשר העלייה הניכרת בתקציב המסים העירוניים.

מנכ"ל הבנק השיב כי מדובר בדרישה לתשלום ארנונה בגין אחד האתרים שבהם הבנק מחזיק מזומנים לשעת חירום. הוא הוסיף שאמנם סכום הדרישה מתקצב, אך הבנק ערער על דרישת התשלום.

החלטות:

1. המועצה מבקשת לקיים דיון בנושא הנפקה ושיווק מטבעות זיכרון (הלו"ז: סוף ינואר 2017).
2. בהמשך להחלטת המועצה מ-17 בנובמבר 2016, המועצה מאשרת את התקציב המעודכן של ביקורת הפנים לשנת 2017 בסך 640 אלפי ש"ח (לא כולל את עלות כוח האדם). המועצה מאשרת לתקצב 100 אלפי ש"ח בתקציב ההרשאה-להתחייב של ביקורת הפנים ב-2018 ו-27 אלפי ש"ח בתקציב ההרשאה-להתחייב ב-2019.
3. בהמשך להחלטת המועצה מ-17 בנובמבר 2016 יופחת תקן הביקורת הפנימית לשנים 2017 עד 2019 במשרה אחת, כך שסך התקנים לשנים אלו יהיה עשרה תקנים, מהם אחד במיקור חוץ.
4. עתודת ההרשאה-להתחייב בתקציב הבנק לשנת 2017, בסך 25 מיליוני ש"ח, תתקצב כעתודה בסמכות הנגידה, וזאת לתקופה שבה לא יהיה מניין חוקי להתכנסות המועצה המינהלית, תנאי הנדרש על פי סעיף 22(ב) לחוק בנק ישראל. כאשר יהיה מניין חוקי להתכנסות המועצה תועבר עתודה זו לסמכות המועצה.
5. המועצה מבקשת להציג בדיווחי התקציב לשנת התקציב השוואה של התקציב לשנה החדשה לאומדן הביצוע של השנה השוטפת ולהציג הסבר לנתונים חריגים.

6. המועצה מבקשת לראות את התקציב שאושר למבנה החלופי ואת התקציב הכולל המעודכן, כולל פירוט של רכיביו.
7. המועצה מבקשת לקבל הסברים לפערים שהוצגו בין תקציב 2017 לתחזית הביצוע לשנת 2016.
8. בהתאם לסעיף 20(א)(3) לחוק בנק ישראל, התש"ע-2010, מאשרת המועצה המינהלית את התקציב לפעילות המינהלית של הבנק לשנת 2017.
9. המועצה מסמיכה בזאת את יו"ר המועצה המינהלית, מר אורי גלילי, ואת נגידת הבנק, ד"ר קרנית פלוג, להניח את התקציב האמור על שולחן ועדת הכספים של הכנסת.