



בנק ישראל
פרוטוקול ישיבת המועצה המינהלית
שהתקיימה ביום ה' 22.3.2012 במשרדי בנק ישראל בתל אביב

משתתפים: חברי המועצה: דן פרופר, יו"ר
איציק אידלמן, אורי גלילי, נינה זלצמן, סטנלי פישר, קרנית פלוג
נוכחים: עובדי הבנק: אדי אזולאי, ראש מטה הנגיד
צילה בילט, עוזרת מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית
אליצור ויזר, עוזר היועצת המשפטית
חזי כאלו, מנכ"ל הבנק
אסתי שורץ, מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית
טידה שמיר, היועצת המשפטית – החל מנושא מס' 5 בסדר היום
נוכחים נוספים בנושא השלישי בסדר היום:
שולה מישלי, המבקרת הפנימית
נוכחים נוספים בנושא הרביעי בסדר היום:
דודו זקן, המפקח על הבנקים
צחי חכם, עובד הביקורת הפנימית
שולה מישלי, המבקרת הפנימית
צורי תמם, מנהל אגף הערכה מוסדית, הפיקוח על הבנקים
נוכחים נוספים בנושא החמישי בסדר היום:
שולה מישלי, המבקרת הפנימית
נוכחים נוספים בנושא השישי בסדר היום:
יחיעם ארם, עובד הביקורת הפנימית
שולה מישלי, המבקרת הפנימית
פנינה קרן, מנהלת חטיבת משאבי אנוש ומינהל
נוכחים נוספים בנושא השביעי בסדר היום:
אשר בר, מנהל יחידת הרכש המרכזית
יחיעם ארם, עובד הביקורת הפנימית
שולה מישלי, המבקרת הפנימית
פנינה קרן, מנהלת חטיבת משאבי אנוש ומינהל
נוכחים נוספים בנושא השמיני בסדר היום:
יוסי סעדון, דובר הבנק
רו"ח נורית עשהאל, סומך חייקין - KPMG
רונית ציטיאט, מנהלת אגף מערכות תשלומים וסליקה
רו"ח דיוד קריסמן, סומך חייקין - KPMG
מגי רוקח, מנהלת יחידת תיאום מערכות ובקרה
נוכחים נוספים בנושא התשיעי בסדר היום:
משה גפן, סגן מנהל יחידת לוגיסטיקה
יוסי חביליו, מנהל אגף הלוגיסטיקה
שולה מישלי, המבקרת הפנימית
פנינה קרן, מנהלת חטיבת משאבי אנוש ומינהל
נוכחים נוספים בנושא העשירי, האחד עשר והשנים עשר בסדר היום:
יעל ואקנין, מנהלת יחידת תכנון וכלכלה
רחל צימלס, האחראית על תקציב הבנק ביחידת תכנון וכלכלה
נוכחים נוספים בנושא השלושה עשר בסדר היום:
לימור גרובגלס, חטיבת משאבי אנוש ומינהל - מנהלת פרויקט ERP;
יעל ואקנין, מנהלת יחידת תכנון וכלכלה
אסף כהן, חטיבת טכנולוגיות המידע - מנהל פרויקט ביזי;

מרק נולמן, חטיבת השווקים - מנהל פרויקט ביזי;
רחל צימלס, האחראית על תקציב הבנק ביחידת תכנון וכלכלה
פנינה קרן, מנהלת חטיבת משאבי אנוש ומינהל

סדר היום:

1. עדכוני הנגיד
2. אישור פרוטוקולים של המועצה המינהלית
3. אישור נוהל עבודת ועדת הביקורת
4. דוח ביקורת בנושא אגף הערכה מוסדית
5. עדכוני המנכ"ל
6. דוח ביקורת בנושא תהליך שכר
7. דוח ביקורת בנושא נסיעות לחו"ל
8. אישור הדוחות הכספיים לשנת 2011
9. פרויקט הבינוי בתל אביב
10. ביצוע תקציב ותוכנית עבודה לשנת 2011
11. דיווח חודשי על העברות תקציב
12. אישור תנאי שכר - תוספת שחיקה
13. ניהול פרויקטים
14. שונות

הדיון:

1: עדכוני הנגיד

הנגיד מסר דיווח על העלאה הדרגתית של דרישת ההון מהבנקים, בהתאם לבאזל III, לשיעור של 9%, עד לתחילת שנת 2015; ועל העלאה הדרגתית של דרישת ההון מ- Systemically Important Financial Institutions לשיעור של 10%, עד לתחילת שנת 2017. הנגיד הציג את הנימוקים להחלטה זו על רקע ההתפתחויות האחרונות במגזר הפיננסי הבינלאומי ועל רקע ההתפתחויות האחרונות בנושאי רגולציה של מוסדות פיננסיים בינלאומיים. הנגיד התייחס לסוגיות מאקרו-כלכליות הנוגעות למשק הישראלי בכלל ולשוק האשראי בישראל בפרט, והציג את ההתפתחויות בשוק הנדל"ן ובשוק המשכנתאות בישראל.

הנגיד סקר את מצב המשק העולמי ואת ההשלכות האפשריות של התפתחויות בזירה המאקרו-כלכלית הבינלאומית על המשק הישראלי. כמו כן הציג הנגיד את נושא Macro Prudential Regulation, שדורש שיתוף פעולה בין המפקחים השונים.

2: אישור פרוטוקולים של המועצה המינהלית

חבר מועצה הציג את עמדתו לפיה כל קטע פרוטוקול שמוצנע מפני הציבור צריך להיות מלווה בנימוק בכתב, המפרט את הסיבות שהובילו את חברי המועצה לקבל את ההחלטה שלא לפרסם את הקטע הנידון, וזאת בהתאם לדרישת המחוקק כפי שזו באה לידי ביטוי בחוק בנק ישראל. הנימוקים צריכים להיות מוצגים בהערת שוליים.

חבר המועצה הוסיף כי בכדי לאפשר שיח ודיון חופשיים בישיבות המועצה, יש להימנע מפרסום שמותיהם של חברי המועצה בפרוטוקולים הכתובים. כמו כן, דברי יו"ר המועצה צריכים להתלוות בתואר זה רק בקשר לאמירות שנאמרו בכובעו זה. כמו כן, כאשר הדוברים הם הנגיד או המשנה לנגיד, יש לציין את תפקידיהם ולא להסתפק באזכורם כחברי מועצה. כך יש לנהוג לגבי שאר הדוברים מקרב הבנק שיוצגו תחת כותרת תפקידיהם בלבד.

יו"ר המועצה הסכים לדברים, וציין כי היה מעוניין שהפרוטוקול יהיה יותר קצר וממצה, וכי הפירוט נובע מחו"ד של היועצת המשפטית.

בהמשך התנהל דיון בקרב חברי המועצה, יחד עם נציג המחלקה המשפטית, בנוגע לנחיצות של פרסום הנימוק להימנעות מפרסום קטע מסוים. אחד מחברי המועצה ביקש לוודא כי דיונים הנוגעים לסוגיות רגישות, כגון נושאי חירום, יהיו מוצנעים במידת הצורך, וכי אלה לא יפורסמו באופן חופשי לציבור הרחב. חבר מועצה אחר הסכים עמו, אך הדגיש את הצורך בהנמקה מספקת למניעת הפרסום ואת הצורך בהצגתה לציבור הרחב. המשנה לנגיד ציינה כי בנוגע לדיונים רגישים בנושאי חירום, יהיו מקרים שבהם יהיה צורך לשקול שלא לפרסם את עצם קיום הדיון בנושא.

חבר מועצה נוסף ציין כי גם אם ראוי שפרטיהם של דיונים מסוימים במועצה לא ייחשפו לציבור, חשוב שנושא הדיון ועצם קיומו יהיו גלויים לציבור, וזאת בכדי שהציבור ידע שאכן מתקיימים דיונים במועצה לגבי נושאים חשובים אלה.

בהמשך דנו חברי המועצה באופן הראוי לנמק מקרים של הימנעות מפרסום קטעים שונים מפרוטוקולים של דיוני המועצה.

*1

לשאלת חבר מועצה בנוגע למעקב אחר החלטות ונושאים פתוחים, הציעה מזכירת המועצה המינהלית כי לקראת כל ישיבה של המועצה תוצג טבלת מעקב אחר החלטות ונושאים פתוחים.

החלטה:

המועצה מאשרת, פה אחד, את הפרוטוקולים מישיבותיה בתאריכים: 5 בדצמבר 2011, 8 בדצמבר 2011, 11 בדצמבר 2011, בכפוף להערות שנמסרו. לקראת כל ישיבה של המועצה תוצג טבלת מעקב אחר החלטות ונושאים פתוחים.

3: אישור נוהל עבודת ועדת הביקורת

יו"ר ועדת הביקורת הציג את נוהל העבודה של ועדת הביקורת, ובתוך כך הוא ביקש להסב את תשומת ליבם של חברי המועצה לשלושה אלמנטים מרכזיים בעיניו בנוהל הנידון: המבוא לנוהל, בו מפורטות

¹ הוחלט לא לפרסם – נושא הקשור לנהלים הפנימיים של המועצה

מטרות העל של עבודת ועדת הביקורת; הסעיף שדן בתפקידיה השונים של הוועדה וסעיף נוסף הדן במעקב אחר יישום המלצות הוועדה.

*2

החלטה:

המועצה מאשרת, פה אחד, את נוהל עבודת ועדת הביקורת.

עדכון בנושא סקר הסיכונים

יו"ר ועדת הביקורת מסר לחברים כי בעקבות ישיבת המועצה האחרונה הוא נפגש עם המנכ"ל בנושא סקר הסיכונים, וכי הוא מתעתד לפגוש את נציגי חברת הייעוץ שבנק ישראל שכר את שירותיה לקראת ביצוע סקר הסיכונים בבנק. מנכ"ל הבנק אמר כי עוד מוקדם לקיים דיון מעמיק בנושא אופי העבודה של הבנק עם חברת הייעוץ, וכי דיון כזה אכן יתקיים במועד מאוחר יותר, כאשר התנאים לכך יבשילו.

4: דוח ביקורת בנושא אגף הערכה מוסדית בפיקוח על הבנקים

יו"ר ועדת הביקורת מסר כי במהלך הדיון בוועדה, הגורמים הרלבנטיים הגיעו להסכמה בנושאים שהיו שנויים במחלוקת. כמו כן ציין כי במסגרת דיון הוועדה בדוח התפתח דיון בנושא כוח האדם בחטיבה, וכי מומלץ שדיון בנושא זה יתקיים בין המפקח על הבנקים למנכ"ל. יו"ר ועדת הביקורת ביקש מהמבקר הפנימית להציג את עיקרי הדיון בדוח. המבקר הפנימית מסרה כי מטרת הדוח הייתה לבצע בדיקה לגבי תהליכי ההערכה על מנת לוודא שהם תהליכים מובנים הכוללים גם בקורות. היות שאנשי הפיקוח על הבנקים עושים תפקיד שהוא ייחודי, השתמשה הביקורת הפנימית בעקרונות של ה-BIS כ-benchmark לתהליכים של ההערכה המוסדית. נמצא כי ציות הפיקוח למרבית העקרונות הללו היה מלא או משביע רצון. כמו כן הוצגו המלצות קרן המטבע הבינלאומית, בעקבות בדיקה שזו האחרונה ביצעה בבנק, בנוגע לעבודת הפיקוח על הבנקים. הוצגה מחלוקת שנתגלעה בין הביקורת הפנימית לבין הפיקוח על הבנקים לגבי נחיצות הכנת תוכנית עבודה רב שנתית, וצוין כי בעקבות דיון שנערך בנושא בוועדת הביקורת, התקבלה עמדת הביקורת הפנימית לגבי נחיצות התוכנית הן ע"י ועדת הביקורת והן ע"י הפיקוח על הבנקים. לאחר מכן התקיים דיון בין אחד מחברי המועצה לבין המפקח על הבנקים בנוגע לצרכי ההכשרה של עובדים בפיקוח על הבנקים, לנוכח גיוס רחב בשנים האחרונות במקביל לפרישה ועזיבה של עובדים. חבר המועצה ציין את החשיבות שבשימור עובדים בבנק ישראל. המפקח על הבנקים הציג את עמדתו, לפיה קיימת בעייתיות בכלים לשימור עובדים, במיוחד בדור ב'. כמו כן אמר שיש צורך בשימור עובדים אך גם בשימור ידע בבנק.

² הוחלט לא לפרסם – נושא הקשור לנהלים הפנימיים של המועצה.

המפקח על הבנקים הוסיף ואמר כי קיים פער בין השכר המוצע בסקטור הפרטי לבין זה המוצע בבנק ישראל שמקשה על יכולת לשמר עובדים.

יו"ר המועצה ביקש שבדיון המועצה בנושא דור ב' תהיה התייחסות מיוחדת לעובדי הפיקוח, שכן חשוב לשמר את כוחו של הפיקוח מול המפוקחים.

המפקח על הבנקים נשאל ע"י חבר מועצה האם נדרשת תקופת צינון לעובדי הפיקוח על הבנקים לפני שיוכלו לעבוד באחד הבנקים המפוקחים ע"י בנק ישראל. המפקח השיב כי חלים כללי צינון לעובדי הפיקוח על הבנקים.

הדיון בסוגיית ההכשרה של עובדי הבנק המשיך, כאשר המפקח על הבנקים ציין שאחת מהמלצות צוות הבדיקה של קרן המטבע הבינלאומית הייתה שיש מקום לשקול גיוס של כוח אדם עתיר ניסיון, כגון עובדים לשעבר מהמערכת הבנקאית בישראל שיצאו לפנסיה מוקדמת.

אחד מחברי המועצה ציין כי אין בניסיון בכדי להפחית מהחשיבות של האיכות.

החלטה:

על פי סעיף 20 (א) (7) לחוק בנק ישראל התש"ע, 2010, החליטה המועצה, פה אחד, לאשר את המלצות ועדת הביקורת לגבי דוח הביקורת בנושא האגף להערכה מוסדית בפיקוח על הבנקים.

5: עדכוני המנכ"ל

המנכ"ל פתח בהצגת נושא ההיערכות לחירום וההתמודדות עם איומי סייבר. הוא תיאר בפני חברי המועצה כיצד גורמי האבטחה בבנק ישראל נמצאים בתהליך מואץ של הכנה להתמודדות עם תרחישי קיצון אפשריים הנוגעים לסוגיות אבטחה וביטחון בבנק.³

המנכ"ל המשיך והציג את כללי ההשקעות וההגבלות על עובדים, סוגיה המבקשת להסדיר הימנעות ממצבים בהם יכול להיות קיים חשש לניגוד עניינים בקרב עובדי הבנק. המנכ"ל הדגיש את הצורך בגיבוש נהלים ברורים שיגדירו כיצד עובד בנק ישראל צריך לנהוג בכל הנוגע להשקעות פרטיות.

המנכ"ל נשאל בנושא ע"י חברי המועצה, והשיב כי אמנם קיימים נהלים המתמודדים עם סוגיית ההשקעות הפרטיות של עובדי הבנק, כמו למשל איסור על ביצוע עסקאות ועל החזקת ניירות ערך של תאגידים בנקאיים באופן ישיר, אך, יש צורך בגיבוש נהלים ברורים ומפורטים יותר מאלה הקיימים.

המנכ"ל ציין כי הנושא הועלה בעבר ע"י מבקר המדינה, וכי נעשים מאמצים להביא לפתרון הבעיה, תוך שקילת עמדתו של ועד העובדים. המנכ"ל הדגיש את היתרון במציאת פתרון שיהיה מקובל על ועד העובדים, וציין כי בנושא זה הועד גם עירב את ההסתדרות.

היועצת המשפטית ציינה כי רצוי להגיע למציאת פתרון מוסכם הניתן ליישום, שכן יש גם גורמים שונים הסוברים שיש להסדיר הנושא בחקיקה.

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

המנכ"ל השיב כי מתקיימים דיונים עם הוועד, וכי יש בנמצא טיוטה מתקדמת. הנושא כבר עלה לדיון אצל הנגיד, ויש כוונה לדון עם הוועד לאחר ששולבו הרבה מאוד תיקונים בעקבות בקשות של הוועד ולאור ייעוץ משפטי שהתקבל. המנכ"ל יעדכן את המועצה בהתפתחויות בנושא.

אחד מחברי המועצה ביקש מהמנכ"ל לוודא שהמסמך בנושא יהיה מקיף דיו, באופן ההולם את המוניטין של בנק ישראל כגוף ציבורי ואחראי, וביקש שהדבר יובהר גם לוועד העובדים. המנכ"ל קיבל בקשה זו והסכים עמה.

*4

בהמשך עדכן המנכ"ל את המועצה על ההתקדמות בהקמת אתר האינטרנט החדש של בנק ישראל שצפוי לעלות לאוויר בחודשים הקרובים.

המנכ"ל מסר כי השלב השני של פרויקט ERP עומד לעלות לאוויר, והוא כולל בעיקר את מודול ה-HR של משאבי אנוש. נבחנת כרגע סוגיית העלאת הספר הראשי, ה-GL, למערכת ה-ERP של הבנק. הרבה מאוד בנקים מרכזיים בעולם, ובעיקר באירופה, שילבו זאת. הנושא מורכב כי ספר ראשי של בנק מרכזי שונה מספר ראשי של חברה מסחרית, ולכן צריך לבחון זאת.

אחד מחברי המועצה ביקש לברר אם ביצוע פעולה זו יתאפשר, לאור השלכותיה על מערכות המידע של הבנק. בתגובה לכך ענה המנכ"ל כי הדבר התבצע בעבר בבנקים מרכזיים אחרים בעולם, וכי בכוונת הבנק לבחון כיצד הדבר נעשה, ולגשת לפרויקט זה עם הידע הרלוונטי הדרוש לביצוע המשימה.

נושא נוסף שבוחנים את הטמעתו במסגרת ה-SAP הוא ה-Cash Management – ניהול מלאי המזומנים. זהו פרויקט מאוד מורכב אך חשוב. צריכים לבחון עד כמה הנושא ניתן להטמעה במסגרת ה-SAP Standard, כי לא כדאי להטמיע ב-SAP אם יש צורך בהרבה פיתוח מותאם אישית.

המנכ"ל הציג את התקדמות פרויקט ההקמה של חדר מחקר, בשיתוף פעולה עם הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, שנועד לשמש את חטיבת המחקר ואת חטיבת המידע והסטטיסטיקה.

המשנה לנגיד עדכנה כי המטרה היא לאפשר לכלכלני הבנק, בתוך הבנק, גישה ישירה לנתוני ה"למ"ס המחייבים כללי סודיות יותר מחמירים.

המנכ"ל מסר כי ההשלמות הנדרשות להכנת החדר יבוצעו לכל המאוחר בתחילת השנה הבאה.

לאור בקשת חברי המועצה הציג המנכ"ל את ההנחיות הקיימות בנוגע להפצת חומרי מידע רגישים בבנק ישראל. לאחר מכן התבקש המנכ"ל, ע"י יו"ר המועצה המינהלית, לגבש נוהל שיסדיר את נושא סיווג המידע ואת כללי הפצתו, ושיוצג בפני המועצה בעוד חודש.

6: דוח ביקורת בנושא תהליך שכר בחטיבת משאבי אנוש ומינהל

המבקרית הפנימית הסבירה שמטרת הביקורת הייתה לבחון את הבקורות הקיימות בתהליך הכנת השכר בבנק ישראל, שכן השכר מהווה סעיף מהותי בתקציב הכולל של בנק ישראל.

⁴ הוחלט לא לפרסם – נושא הקשור למו"מ שטרם סוכם.

יו"ר ועדת הביקורת ציין כי הדוח בנושא מקיף, וכי הוא מציף נושאים המחייבים מענה וטיפול. הטיפול בנושאים אלה מהווה משימה לא פשוטה בפני מנהלת חטיבת משאבי אנוש ומינהל החדשה. כמו כן, עקב ריבוי המשימות, ועדת הביקורת מתכוונת לקיים דיון נוסף בנושא בחודש אפריל, ובו החטיבה צפויה להציג בפני הוועדה את סדר העדיפויות ואת לוחות הזמנים לטיפול בנושאים שעולים מהדוח.

המבקרת הפנימית מסרה כי דוח זה כולל ממצאים רבים. הממצאים המרכזיים שעלו מהדו"ח היו כי לא קיימת הפרדה מספקת בין התפקידים השונים ובין המדורים השונים. כמו כן קיימות הרשאות עודפות שניתנו לעובדים במשאבי אנוש. הביקורת בדקה את המערכות הטכנולוגיות וערכה סימולציות. הודגש הצורך בבקרת שכר, החלטה שכבר נתקבלה ונמצאת כעת בשלבי אישור במשאבי אנוש. הודגש גם כי יש לזרז את הנושא של מציאת פתרון לקיום הוראות הממונה על השכר, כפי שקיבלו ביטוי בהסכם השכר, ביחד עם הוראות החוק. כמו כן, על הבנק להשקיע מאמצים רבים יותר בעדכון עובדי הבנק בנוגע לזכויותיהם ולחובותיהם כעובדים. בעבר פורסמה חוברת שנקראה "דע את זכויותיך", אך כיום הביקורת מוצאת כי לעובדים אין את מלוא המידע הנדרש.

ועדת הביקורת ביקשה ממנהלת חטיבת משאבי אנוש ומינהל להעביר עד אפריל את סדר העדיפויות ואת הלו"ז לטיפול בממצאי הדוח.

המבקרת הפנימית העירה, בנוגע למעקבים אחר ביצוע המלצות, כי ועדת הביקורת אימצה את הנוהג הבא: כשמתקיים דיון על דוח ביקורת בנוגע לחטיבה מסוימת, מביאים אליו את כל מלאי המעקבים שהצטברו בביקורת הפנימית בקשר לאותה חטיבה, וזאת במטרה לזרז את היישום של ליקויים שנמצאו וטרם טופלו.

יו"ר המועצה ביקש כי במקרה של ביקורת/מעקב חוזר, שבמסגרתם נמצא כי לא תוקנו ליקויים שכבר נמצאו, ועדת הביקורת צריכה להדגיש זאת באופן מיוחד ולהביא זאת לידיעת המועצה בהקדם. חשוב שהמבוקרים יהיו מודעים לכך שהנושאים שלא תוקנו, בניגוד לסיכום, יובאו בפני המועצה.

חבר מועצה ציין כי ממצאי דוח הביקורת אינם פשוטים, וכי כלולים בו נושאים מהותיים שעל המועצה לתת עליהם את הדעת.

המשנה לנגיד העלתה לדיון את השאלה האם קיימת סתירה, בנושא התשלום עבור שעות נוספות, בין דרישות הממונה על השכר באוצר לבין הוראות החוק.

היועצת המשפטית השיבה לה כי קיימים אתגרים משמעותיים בניסיון לעמוד הן בדרישות החוק והן בהוראות הסכם השכר של עובדי הבנק משנת 2008, המשקפות דרישות של הממונה על השכר במשרד האוצר, והסבירה את הקשיים הקיימים בסוגיית חישוב השכר עבור שעות נוספות.

מנכ"ל הבנק אמר כי השינויים הנדרשים מחייבים לבוא בדברים עם הוועד, תהליך לא קצר ומורכב, שכבר החל.

יו"ר המועצה הדגיש כי על מנת ליישב בין הוראות הממונה על השכר, ההסכם והחוק, על המנכ"ל להידרש לסוגייה ולמצוא לה פתרון הולם.

המשנה לנגיד ציינה כי כפי שמצויין בדו"ח, לדעתה לא כל העובדים מקבלים את מלוא המידע הנדרש.

יו"ר המועצה ציין כי יש לפעול באופן מיידי כדי להביא לעובדים, באמצעות חוברת מסודרת, את כל המידע הרלוונטי על אודות זכויותיהם וחובותיהם כעובדי הבנק. המנכ"ל מסר כי יש בדוח הביקורת הרבה מאוד נושאים, ויש סדרי עדיפויות, ולכן בכוונתו להגיש לוועדת הביקורת, בהתאם לבקשתה, תוכנית מסודרת ליישום המלצות הביקורת הפנימית, כולל עניין זה.

החלטה:

על פי סעיף 20 (א) (7) לחוק בנק ישראל התש"ע, 2010, החליטה המועצה, פה אחד, לאשר את המלצות ועדת הביקורת לגבי דוח הביקורת בנושא תהליך השכר.

7: דוח ביקורת בנושא נסיעות לחו"ל

המבקרת הפנימית פתחה ואמרה כי קיימת רגישות ציבורית בנושא הנסיעות לחו"ל, ולכן לפעמים יש עיסוק בנושא זה יתר על המידה. היקף הנסיעות של עובדי הבנק לחו"ל, במסגרת תפקידם, עומד על כ- 230 נסיעות שנתיות בממוצע, וזאת במסגרת תקציב כולל של כ-2.8 מיליון ₪. המבקרת הפנימית ציינה כי קיים בנושא הליך רכש מוסדר בבנק. מרבית הליקויים שנמצאו קיבלו פתרון באמצעות מערכת ה-SAP שהוטמעה לאחר השלמת הדוח. הנושא שחשוב להדגיש הוא הזהירות הנדרשת בשימוש בכספי ציבור והתועלת בנסיעה. לכן הועלתה המלצה להרחיב את סמכויותיה של ועדת הנסיעות, על מנת שזו תוכל לראות את התמונה הכוללת: לשקול באופן מיטבי את היתרונות העשויים לצמוח לבנק מנסיעות עובדים לחו"ל, ובמקביל לנהוג בזהירות מרבית בכספי הציבור שנדרשים לשם כך. המבקרת הפנימית ציינה לזכות הבנק את קיום האיזון בין התועלת שמפיק הבנק לבין טובת ההנאה של העובדים מהנסיעות לחו"ל. איזון זה מתבטא בכך שכאשר עובד מאריך את שהותו בחו"ל לצרכים פרטיים, הוא מחויב בתשלום על חלקו היחסי בעלות הטיסה.

בנושא זה הדגיש המנכ"ל כי חשיבותו של איזון זה הינה בראש ובראשונה הנראות והרגישות הציבורית לנושא, שמחייבים משנה זהירות על מנת להימנע משימוש עודף בכספי ציבור. עוד ציין כי נושא זה מיושם בבנק ללא תקדים.

המשנה לנגיד ציינה כי ההסדר הקיים בבנק, גורם לא פעם לחיסכון נטו לבנק, משום שהעלות השולית היא לפעמים יותר קטנה מאשר חיוב החלק היחסי.

המנכ"ל ציין שהנקודה החשובה היא הנראות ולא רק העלות.

הנגיד גרס כי הסדר זה איננו חיובי, וכי הוא מטיל על העובדים חובת תשלום גבוהה של החלק היחסי, חובה שאינה משקפת את העלות האמיתית, הנמוכה יותר לדבריו, של הארכת השהייה של העובד.

המשנה לנגיד הצטרפה לעמדת הנגיד, וטענה כי הסדר זה נובע מאימוץ מרחיק לכת של ה"נראות", המבוססת על התפיסה השגויה שנסיעות לחו"ל מהוות הטבה לעובדים ובשמה הם נדרשים לעלויות לא הוגנות ולא מידתיות.

לשאלת חבר מועצה השיבה המשנה לנגיד כי לדעתה יש לחייב את העובדים בתשלום עבור כל תוספת העלות השולית הנובעת מהשינוי בכרטוס, באם ישנה כזו, אך לא מעבר לכך.

מנהל יחידת הרכש המרכזית ציין כי בדרך כלל הארכת השהות מוזילה את העלות הכוללת של הטיסות. הנגיד הוסיף כי צמצום נסיעות עובדי בנק ישראל לחו"ל יש בו כדי להסב נזק לבנק, וכי לאותן נסיעות יש חשיבות רבה לבנק, במיוחד במדינה מבודדת וקטנה כמו ישראל, היות שהן מאפשרות לצבור ידע והבנה על המתרחש בכלכלה העולמית ובבנקים מרכזיים נוספים.

יו"ר המועצה ציין כי ייתכן שהנהל המגביל נסיעות לחו"ל מקורו בניצול יתר של הנסיעות לחו"ל במוסדות אחרים וביקש מהמנכ"ל וממנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל למצוא פתרון מידתי לעניין נסיעות העובדים לחו"ל, וזאת באופן שיענה הן על צורכי הבנק בנסיעות האלה והן על הצורך ועל החובה הציבורית של בנק ישראל לנהוג בזהירות מרבית בכספי הציבור שהוא אמון עליהם.

בתגובה לכך ציין המנכ"ל כי נעשה כבר תיקון לנהל, ובמסגרתו מתאפשר לעובד הנוסע לחו"ל לשהות יום נוסף בחו"ל, במהלך סוף השבוע, מבלי שהעובד יחויב על כך.

אחד מחברי המועצה העלה הצעה לפיה ועדת הנסיעות, בעזרת הניסיון וההתמחות שלה בנושא, תציע כיצד ניתן יהיה לוודא, ככל שאפשר, כי הנסיעה לחו"ל ומשכה משרתת את המטרה.

חבר מועצה ציין כי הסמכות להפעיל את ועדת הנסיעות נתונה בידי המנכ"ל.

המנכ"ל השיב לכך, כי בבנק ישראל סמכות ועדת הנסיעות מוגבלת לאישור של נסיעות חריגות בלבד, כגון השתתפות בקורסים שעלותם גבוהה מהרגיל. הסמכות לאשר נסיעות שבשגרה נתונה בידי מנהלי החטיבות בבנק, וראוי שכך יישאר.

אותו חבר מועצה ציין כי דוח ועדת הביקורת בנושא ביטא דרישה שלא להסתפק באישור נסיעות חריגות בלבד, אלא להרחיב את סמכויות ועדת הנסיעות כך שזו תבחן את המדיניות הכללית של נסיעות עובדי הבנק לחו"ל. כמו כן ציין חבר המועצה כי הדוח המליץ שוועדת הנסיעות תתכנס באופן סדיר, ותבחן את נסיעות העובדים לחו"ל ממבט על. לכן הגיוני שבמסגרת אותה תפיסה תבחן הוועדה גם את הסוגיה שהוצגה לעיל.

המנכ"ל קיבל את הדברים בהסכמה.

יו"ר ועדת הביקורת ציין, לאור הדברים שהוצגו לעיל, כי מטרת הדוח לא הייתה להגביל את הנסיעות לחו"ל, וזו גם לא הייתה מטרת הדיון בוועדה.

יו"ר המועצה הדגיש גם הוא את חשיבות הנסיעות לחו"ל במסגרת החשיפה להתפתחויות ולאירועים בעולם.

החלטה:

על פי סעיף 20 (א) (7) לחוק בנק ישראל התש"ע, 2010, החליטה המועצה, פה אחד, לאשר את המלצות ועדת הביקורת לגבי דוח הביקורת בנושא נסיעות לחו"ל. כמו כן המליצה המועצה שוועדת הנסיעות תבחן מחדש את נושא חיוב העובדים בחלקיות הנסיעה בגין שהות פרטית במסגרת הנסיעה המקצועית.

8: אישור הדוחות הכספיים לשנת 2011

יו"ר ועדת המאזן הציג את ממצאי הוועדה שבחנה את הדוחות הכספיים של הבנק. הוועדה קיימה דיון אחד מפורט, שלקראתו הועברו מבעוד מועד שאלות שקיבלו מענה בדיון. אחד הנושאים המרכזיים שבהם דנה הוועדה הוא סוגיית הפנסיה. לצורך הבנת הנושא לעומק הוזמן אקטואר הבנק, מר ראובן אנטלר, שהסביר את הנושא באופן ברור ומקיף. הוועדה קיבלה במסגרת הדיון תמונת מצב מקיפה על מגוון הנושאים החשבונאיים הקשורים לפעילות הבנק, כמו למשל הפעילות עם המוסדות הכספיים הבינלאומיים. כפועל יוצא מדיון הוועדה התערער צורך במספר שינויים קלים בביאורים לדוחות הכספיים. השינוי הראשון נוגע לביאור 14: משורת "הזכאים השונים" המופיעה בביאור עולה כי הסכום בשנת 2011 היה גדול כמעט פי שלושה מהסכום שהופיע בשנת 2010. הוועדה ביקשה להציג בביאור את ההסבר שהתקבל לפער מהותי זה, הנעוץ בכך שמספר גופים סטטוטוריים ומוסדיים גדולים מנהלים יתרות בבנק ישראל, וכתוצאה מכך שינויים מסוג זה אינם נמצאים בשליטת בנק ישראל. נושא מהותי נוסף מתייחס לביאור 29 הדן בעלויות השכר: לאור ההסבר שהתקבל ביקשו חברי הוועדה להפריד שם בין שורת השכר לבין שורת הפנסיה. מהפרדה זו עולה כי העלייה בשכר עצמו הינה מזערית, וכי העלייה המשמעותית הינה בפנסיה. ההסבר שניתן לעלייה זו ע"י האקטואר היה הסכם השכר, שבו ישנה תוספת של כאחוז עד אחוז וחצי לשכר, וזו גרמה לעלייה בהתחייבות לפנסיה. האקטואר מסר כי עלייה זו הינה ככל הנראה יוצאת דופן, והיא אינה צפויה לחזור על עצמה בשנים הקרובות. בתגובה לשאלות חברי המועצה השיב יו"ר ועדת המאזן, כי עלייה זו נובעת מתיקון שכר שנוסף לא מכבר והביא לתיקון רטרואקטיבי בחישוב השכר החל משנת 2006. חבר מועצה אחר הביע תקווה שחישוב הפנסיה יוצמד בעתיד למדד, דבר שימנע תנודתיות יתר בחשבונאות הקשורה לחישוב פנסיה עובדי בנק ישראל. רואה החשבון המבקר של הבנק הציג פתרון אפשרי נוסף לבעיית התנודתיות בחישוב פנסיה העובדים – שמירת רזרבה בחשבונאות האקטוארית. יו"ר ועדת המאזן אמר כי האקטואר הציע לבצע את חישוביו על בסיס ההצמדה למדד למרות שחלק מהשכר אינו צמוד למדד על בסיס שנתי. זאת מאחר שהאקטואר מעריך כי ההצמדה למדד תדביק, פחות או יותר, את זחילת השכר בפועל. אך באופן זה ייתכן שבצד החשבונאי ההוצאה השנתית לא תשקף את ההוצאה האמיתית, שאינה צמודה למדד. רואה החשבון המבקר של הבנק מסר כי האקטואר יכול לנקוט בשיטות מקובלות שונות. כך למשל אפשר לבקש מהאקטואר לחשב את ההפרשה באופן שימנע קפיצות משמעותיות משנה לשנה. חבר מועצה הדגיש את הצורך בעצמאות המקצועית של אקטואר הבנק, והוסיף כי הפתרון לסוגיה שעלתה מהדוחות הכספיים צריך להגיע מהאקטואר לבדו, באופן חף לחלוטין מכל השפעה מצד גורמים בבנק ישראל. הנגיד שאל מדוע השורה השנייה בביאור 29 – המציגה את הוצאות הגמלה, הפנסיה והפרישה – כמעט הכפילה את עצמה, והאם שורה זו מייצגת תשלום ישיר של כספים לעובדי הבנק.

חברי מועצה השיבו בשלילה והוסיפו כי מקור הגידול הוא בהגדלת ההפרשה לפנסיית העובדים. יו"ר ועדת המאזן הרחיב בנושא והסביר כי הפער הגדול נובע מגידול בהתחייבות לפנסיה, גם לזו של גמלאי הבנק וגם לזו של העובדים הפעילים, וזאת בכפוף להסכם הקיבוצי עליו חתומים הבנק וועד העובדים. גידול זה מסביר פער שעומד על כ-160 מיליון ₪.

הנגיד ביקש שהסבר זה לתוספת לפנסיית העובדים, שמייצג למעשה שינוי בערך הנוכחי שלה, יופיע באופן בולט תוך הפניה לסך ההתחייבות האקטוארית ולביאור 14, שם מפורטת ההתחייבות עצמה.

יו"ר ועדת המאזן המשיך בדבריו ואמר כי מאז הדיון הקודם במועצה הבנק ביצע שינוי בביאור 3, המשקף שינוי באורך תקופת ההלוואה של אחד מקווי האשראי של הבנק, מ-5 שנים בעבר ל-10 שנים כעת.

בנוסף ציין כי מאז הצגת המאזן בפני המועצה הציע הבנק לבצע עוד כ-13 שינויים בדברי ההסבר לדוחות הכספיים, אותם רואה ועדת המאזן כחלק מהדוחות הכספיים. מדובר בשינויים שאינם מהותיים, והם כוללים בעיקר תיקוני מלל וניסוח.

יו"ר ועדת המאזן סיים את דבריו בהמלצה למועצה המינהלית לאשר את הדוחות הכספיים.

במענה לפנייתו של יו"ר המועצה השיב רואה החשבון המבקר של הבנק כי אין לו הערות נוספות, והוא מברך על הדיון המקצועי שנעשה ועל שיתוף הפעולה המקצועי.

בהמשך דנה המועצה בנוסח ההודעה לעיתונות שיפורסם עם פרסום הדוחות הכספיים.

לבקשת הנגיד הסכימה המועצה כי הנגיד יוכל לשנות את נוסח ההודעה שהוצג בישיבה, בהתאם להערות שהוצגו ובהתאם לשיקול דעתו.

החלטה:

על פי סעיף 75 (ב) לחוק בנק ישראל התש"ע – 2010 החליטה המועצה פה אחד לאשר את הדוח הכספי השנתי לשנת 2011. הדוח יוגש לממשלה ולוועדת הכספים של הכנסת, והוא יפורסם לציבור באתר האינטרנט של הבנק.

9: פרויקט הבינוי בתל אביב

מנכ"ל הבנק הציג את תמונת המצב העדכנית של פרויקט הבינוי המתוכנן למבנה בנק ישראל בתל אביב. המנכ"ל פירט בפני המועצה את המבנים העומדים לרשות בנק ישראל באזור תל אביב – האחד ברחוב לילנבלום, מבנה ישן שנועד לשימור, והשני ברחוב יבנה, מבנה ישן גם כן, (אך הוא אינו מיועד לשימור), שנמצא כיום בשימוש חטיבה לפיקוח על הבנקים.^{5*}

המנכ"ל הסביר כי בעקבות דיונים שנערכו במהלך שלוש השנים האחרונות, השאיפה של בנק ישראל היא להביא לכך שלבנק ישראל יהיה משכן יחיד בתל אביב, אשר ישרת את הפיקוח על הבנקים ואת שאר

⁵ הוחלט לא לפרסם – נושא שפרסומו יכול לפגוע במו"מ עתידי.

הפונקציות הנדרשות בתל אביב. צוין כי נבדקו חלופות לתוכנית זו, ובכללן הצעה להשביח את הנכס הנוכחי ברחוב לילינבלום בתל אביב.

קיימים מספר יתרונות כבדי משקל לשמירה על המבנה הנוכחי בלילינבלום, שכתוצאה מניצול אחוזי בנייה נוספים יוכל לקלוט את כל הפונקציות לתוכו. הזמן שנדרש להשלמת פרויקט הבינוי הוא לפחות 5—6 שנים, 3 שנים לתכנון הפרויקט ו-3 שנים לביצועו. במסגרת הפרויקט בנק ישראל יחזיק במבנה, שיהיה חלק ממתחם רחב יותר ויזכה לכניסה נפרדת לחלקו במבנה.

המנכ"ל אמר כי כעת הפנייה למועצה היא בבקשה לאשר התקדמות בנדרש לצורך תכנון של תוכנית בנין עיר חדשה.

אחד מחברי המועצה שאל את היועצת המשפטית על אודות חובת המכרז לתכנון הפרויקט. הוא הוסיף ושאל האם סמכות האישור בנושא זה נתונה בידי המועצה המינהלית. כמו כן ביקש חבר המועצה להציג את האספקטים הכלכליים של פרויקט הבינוי וההשקעה.

היועצת המשפטית השיבה כי נשקלת כרגע האפשרות לשתף פעולה עם בעלי מגרשים סמוכים למבנה הבנק בתל אביב לשם קידום תב"ע חדשה, אשר תעניק זכויות בניה נוספות. בעניין זה, לדבריה, אין ביכולתו של בנק ישראל לצאת למכרז היות שבעלי המגרשים הסמוכים הם עובדה קיימת, ומטבע הדברים אין לבנק אפשרות בחירה בנושא זה. היועצת המשפטית הוסיפה כי לצורך קידום תב"ע חדשה בשיתוף פעולה צפויות לקום מינהלת פרויקט וועדת היגוי, שיקלו נציגים של הבנק ובעלי המגרשים הסמוכים, אשר יפעלו לגייס את בעלי המקצוע הדרושים לתכנון וקידום תב"ע חדשה. שלב התכנון פטור ממכרז בהתאם לסעיף מיוחד בחוק חובת המכרזים. בשלב ראשון יש לפעול לשינוי התב"ע ולמקסם את זכויות הבניה. התהליך של התכנון, עד אישורו בוועדה המחוזית, צפוי להמשיך לפחות שנתיים, ולכן צריך להבין שהפרויקט שהציג המנכ"ל יכול להימשך לפחות 5 שנים.

*6

חבר המועצה חזר וביקש כי יגובש צוות מומחים שיציע פתרונות לסוגיות שהועלו בדיון ויבחן כיצד לגדר את הסיכונים.

עוזר היועצת המשפטית ציין, לגבי ממד הזמן, כי המסלול שסביר להניח שהעירייה תלך בו בהליכי האישור יאפשר צומת החלטה כעבור ששה חודשים ממועד ההחלטה של הוועדה המקומית. אך קיימים מסלולי אישור מהירים יותר לפרויקט, כגון היעזרות בשר הפנים בכדי לעקוף הליכים תכנוניים, או פנייה לוועדה המחוזית אחרי קבלת המלצה בלבד של הוועדה המקומית.

היועצת המשפטית ציינה כי משמעות הדבר היא שיתכן כי הבנק יידרש להחלטה בנושא מוקדם מן הצפוי.

חבר המועצה הביע את תמיכתו בזירוז הליכי אישור הפרויקט, אך הוסיף כי הדבר מגביר את הצורך בחשיבה מעמיקה על המשמעויות הציבוריות של הפרויקט.

⁶ הוחלט לא לפרסם – נושא שפרסומו יכול לפגוע במו"מ.

חבר המועצה ביקש כי יוצגו בפניה האספקטים הכלכליים של הפרויקט. היועצת המשפטית ציינה כי גם לשלב התכנון נדרשת הערכה תקציבית. התהליך הוא כזה שבמסגרת התכנון יתבצע מו"מ לגבי ההסכם בדבר חלוקת הזכויות והקומות, וצריך לבחור שמאי המוסכם על כל הצדדים.

חבר מועצה טען שבעל מקצוע טוב יכול לתת אומדן לעלות התקציבית הנדרשת ולתועלת הכלכלית הצפויה מהפרויקט. קשה להקצות מאות אלפי שקלים מבלי לדעת מהו אומדן התועלת הכלכלית מהפרויקט.

הנגיד הוסיף כי יש להתייחס לכך שבפני הבנק עומדים שני פרויקטים, האחד בתל אביב והשני בירושלים, אולם חשיבות פרויקט הבינוי בירושלים עולה על זו של פרויקט הבינוי בתל אביב. הוא העלה בפני חברי המועצה את השאלה האם הבנק יוכל לעמוד בנטל של ביצוע שני מהלכי בינוי במקביל.

אחד מחברי המועצה השיב כי להבנתו – על אף שאינו איש מקצוע ולכן בחר לסייג את דבריו – ניתן יהיה לעמוד בביצוע שני הפרויקטים במקביל, וזאת בעזרת יועצים טובים.⁷

יו"ר המועצה ציין כי המועצה יכולה לתת הנחיות כלליות, ואחר כך לקבל עבודה ולהביע עליה דעה או לקבל החלטות לגביה. כרגע לא הונח בפני המועצה חומר שכזה. לכן על המנכ"ל, ביחד עם אנשי מקצוע, להקדיש זמן על מנת לקדם את הפרויקט. המועצה יכולה להסכים על הקצאת כספים לתכנון ולבדיקה במידה שהדבר נדרש.

*8

מנכ"ל הבנק ביקש להתקדם בינתיים עד להקמת צוות כפי שהוצע לעיל.

בתגובה לשאלת חבר מועצה בדבר היקף התקציב הנדרש לצורך ההתקדמות, ביקש מנהל אגף הלוגיסטיקה מהמועצה לאשר הקצאה של 50,000 ₪ לטובת מימון חלקו של בנק ישראל בעלות תכנון הפרויקט,⁹

עוזר היועץ המשפטי אמר כי סכום זה אינו מספק.

הנגיד הציע לאשר הקצאה של 100,000 ₪ לכך.

יו"ר המועצה הבהיר כי סכום זה מאושר לצורך התקדמות בתכנון, אך יש לבדוק את כל מה שהוצג לעיל, תוך נקיטת אמצעי הזהירות הנדרשים לפרויקט מסוג כזה.

החלטה:

המועצה החליטה, פה אחד:

1. לאשר התקשרות של הבנק בהסכם לשיתוף פעולה עם בעלי המגרשים הסמוכים לבניין הבנק ברחוב לילינבלום בתל אביב, כדי ליזום תוכנית לשינוי ייעוד ולהגדלת זכויות הבנייה;

⁷ הוחלט לא לפרסם – נושא הנמצא בבחינה ובמו"מ.

⁸ הוחלט לא לפרסם – נושא הנמצא בבחינה ובמו"מ.

⁹ הוחלט לא לפרסם – נושא הנמצא בבחינה ובמו"מ.

זאת בהתאם לעקרונות שפורטו במצגת אשר הועברה לחברי המועצה המינהלית. האישור ניתן לייזום התוכנית וטרם אושר הביצוע.

2. לאשר, בשלב זה, תקציב של עד 100,000 ₪ להוצאות שיחולו על הבנק בהתאם להסכם האמור.

3. לקבל בעוד חודשיים עדכון, שבמסגרתו תוצג בפני המועצה תוכנית הכוללת אומדנים כלכליים והתייחסות לסיכונים של הפרויקט.

10: ביצוע תקציב ותוכנית עבודה לשנת 2011

מנהלת יחידת תכנון וכלכלה הציגה סיכום של שנת 2011 מהיבט של תוכניות עבודה ותקציב. הניתוח נגזר מדוחות הביצוע של תוכניות עבודה שנמסרו על ידי חטיבות הבנק, כמו גם מבדיקת היחידה לתכנון וכלכלה של נתוני הביצוע התקציבי. באופן עקרוני, רוב היעדים שהוגדרו בתוכניות העבודה הושגו, כאשר רובם הגדול – כ-75% מהיעדים – הושגו במלואם; 17% הושגו באופן חלקי; ו-8% לא הושגו. בניתוח שביצעה יחידת תכנון וכלכלה נמצא כי הסיבות לכך שחלק מהיעדים לא הושגו הן: חלק מהיעדים הוגדרו כיעדים שנתיים בעוד שהיה עליהם להיות מוגדרים כרב-שנתיים; הייתה כוונה לבצע משימות מסוימות כאשר בפועל חטיבות חזרו בהן מהתכנון המקורי; וכן היו עיכובים מסוימים בחלק מהפרויקטים. התמונה הכללית שעולה מן הנתונים היא חיובית ביותר, והוסיף לכך השיפור באחוזי ביצוע התקציב לעומת השנה שעברה. הכוונה היא להמשיך במגמה זו בשנה הקרובה.

בתשובה לשאלת חבר מועצה אמרה מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה כי העברות תקציביות בין אגפים בבנק מתבצעות באופן שוטף, בהתאם לצרכים השונים בבנק, וזאת בכדי שניתן יהיה לנהל את התקציב באופן דינאמי וגמיש – כזה שיענה על צרכיו המידיים והמשתנים של הבנק בזמן אמת.

בתשובה לשאלה נוספת של חבר המועצה, בנוגע לחשיבות ההשוואה של הביצוע לתקציב המקורי או המעודכן, השיבה מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה כי בניתוח הביצוע מתייחסים הן לתקציב המקורי והן לתקציב המעודכן. כמו כן היא הבהירה כי אחוזי הביצוע המופיעים בנתונים שהוצגו למועצה מייצגים את היחס בין התקציב המקורי לבין הביצוע בפועל.

בתגובה לשאלות נוספות של חברי המועצה השיבה מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה כי אחד האתגרים המשמעותיים שעומדים בפניה הוא ניהול תקציב ההשקעות: לביצוע התקציב נדרשת בדרך כלל יציאה למכרז, אשר כנגדו יש לבצע שריון תקציבי מראש בתחילת הליכי המכרז. כתוצאה מכך תקציב ההשקעות סובל מתנודתיות רבה באופן יחסי, היות שקשה להעריך את העיתוי שבו יושלם הפרויקט וכל הכספים ישולמו. לכן רוב העברות התקציב משנה אחת לשנייה נעשות בתקציב ההשקעות.

מנכ"ל הבנק ציין כי מהות התקציב היא בהעמקת התכנון, וכי כיום מתבצעות הערכות מקיפות לפני יציאה לפרויקט, על מנת לאמוד באופן מדויק ככל שניתן את עלויות הפרויקט ולהימנע משינויים בלתי צפויים בתקציב.

בתגובה לכך אמר חבר מועצה, כי פער בין עלויות צפויות לעלויות בפועל, עשוי לנבוע לא רק מתכנון לקוי או חסר, אלא גם מבעיות בביצוע עצמו. עוד ציין כי בתקציב ההשקעות חשוב שתהיה עמידה בתוכנית ההשקעות הרב שנתית מעבר לתכנון השנתי, שהבעייתיות שלו נובעת מהעובדה שהבנק מנהל את התקציב על בסיס מזומן. השאלה היא אם יש תכנון ברמת ההתחייבות הכוללת מול ספק, שבדקים אותה מול סך עלות הפרויקט.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה הדגישה כי הדוח שהוצג בפני המועצה הינו הדוח המקוצר, ובדוחות השוטפים של היחידה עוקבים אחר סך כל הפערים, הכוללים את טור ההתחייבויות, על מנת לאמוד את שיעור הביצוע הכולל. אך בסוף שנה כבר לא רואים את הטור הזה של ההתחייבויות, כי מעבירים את היתרות לתקציב השוטף של השנה הבאה למשל במקרה שבו הפרויקט נמשך בשנה העוקבת.

חבר המועצה חידד את שאלתו והעלה אפשרות של בדיקת תכנון התחייבויות לעומת ההוצאה בפועל. נתון זה, לדבריו, יהווה מדד יעיל לבדיקת התקדמות בביצוע פרויקטים.

לדברים אלה השיב המנכ"ל כי אכן כך יש לנהוג, וכי מתנהלים דיונים על נושא זה בטרם אישור פרויקט חדש. הוא ציין בנוסף כי העברות תקציביות משנה לשנה אינן אוטומטיות, ובדרך כלל ההעברות נשמרות בתקציב המיועד לאותו פרויקט מסוים.

יו"ר המועצה קיבל את בקשת חבר המועצה וביקש ממנהלת יחידת התכנון והכלכלה להמציא ולהציג למועצה את שיעורי הביצוע של התקציב כשיעור מסך כל ההרשאה להתחייב לפי שנים.

11: דיווח חודשי על העברות תקציב

מנהלת יחידת תכנון וכלכלה דיווחה על העברה תקציבית בסמכות הנגיד, שבוצעה לטובת פרויקט הקשור להיערכות לקראת חירום. כמו כן דיווחה מנהלת היחידה על שימוש שנעשה בעתודות המנכ"ל לצורכי תשלום ארנונה לעיריית ירושלים, בעקבות עדכון עלות שדרש העברה של 463 אלף ₪.

12: אישור תנאי שכר – תוספת שחיקה

מנכ"ל הבנק מסר כי, בכפוף להסכם משנת 2007, מחויב בנק ישראל בפיצוי לעובדים בגין שחיקת שכרם. במהלך השנים ניסה הבנק להגיע להסכמה עם האוצר לגבי נוסחה קבועה לחישוב השחיקה. משרד האוצר מעדיף שלא להתחייב לנוסחה שתכבול אותו, ובמקום זאת לבצע תוספות שכר מוגבלות מעת לעת. על מנת להימנע מסחבת בעניין, הבנק מקפיד להגיע להסכמה עם האוצר, תוך מספר חודשים מועט מתום כל שנה, לגבי הפיצוי המגיע בגין השנה שחלפה. ברמת האינפלציה הנוכחית מדובר בהסכם הכולל פיצוי של 1% בגין השחיקה של שנת 2011. בעקבות ההסכם צפויים הצדדים להתחייב על מיצוי תביעותיהם ההדדיות בנושאים המוסדרים בהסכם, ובכך להביא לסיום המחלוקת לגבי שנת 2011.

במענה לשאלת חבר מועצה השיב המנכ"ל כי, בנסיבות הנוכחיות, הפיצוי יהיה בסדר גודל של אחוז אחד בכל שנה, וכי סידור זה מוסכם על ועד העובדים וההסתדרות.

סוכם כי בתוך שלושה חודשים יתקיים במועצה דיון אסטרטגי על נושא השכר, שיכלול התייחסות להסכם המתגבש בנוגע לשחיקת השכר.

החלטה:

על פי סעיף 20 (א)(5) לחוק בנק ישראל התש"ע – 2010, החליטה המועצה, פה אחד:

1. לאשר את תוספת השחיקה לעובדי בנק ישראל וגמלאיו בגין התקופה שמיום 1.1.2011 ועד ליום 31.12.2011, באופן שה"משכורת הקובעת" תעודכן ב- 1% החל מיום 1.1.2012.
2. לאשר את התקשרות הבנק בהסכם קיבוצי בגין תוספת השחיקה כאמור.
3. לאשר את העברת התקציב הנדרשת, בסך 3.5 מיליוני ₪, לביצוע התשלום בשנת 2012.

13: ניהול פרויקטים

מנכ"ל הבנק ציין כי הנושא מוצג במענה לבקשת חברי המועצה להבין כיצד מנהלים ומתכננים פרויקטים בבנק וכיצד עוקבים אחריהם.

בבנק יש שיטת עבודה ונוהל לנושא, מאחר שהוא נתפס כמאוד מרכזי, משום שקיימת תנופה של פרויקטים בבנק ונוספו עשרות פרויקטים בשנים האחרונות. בכדי להצליח בניהול פרויקטים בבנק יש להתמקד בשני נושאים: 1. תכנון – להשקיע באופן ניכר בתכנון הפרויקטים טרם התנעתם; 2. השקעה בביצוע ובניהול הפרויקטים ובמעקב אחריהם. פרויקט ה-ERP ופרויקט הביזי מוצגים לפני המועצה כדוגמאות לפרויקטים בהיקף רחב שלוו בקשב ניהולי רב. בפרויקט ERP, שהוא גדול ועתיר משאבים, הייתה מעורבות גדולה של המנכ"ל ושל מנהל חטיבת משאבי אנוש ומינהל. זהו פרויקט מרכזי שמקבל ליווי צמוד בכל פרטיו. פרויקט ביזי של חטיבת השווקים נוהל גם הוא בצורה טובה.

הבנק עורך השתלמויות בנושא ניהול פרויקטים, במטרה להבנות שיטת עבודה סדורה בעניין. בניהול פרויקט בבנק מוקמת ועדת היגוי, אשר אליה מדווח מנהל פרויקט, ועושים שימוש בלוחות גאנט. הבנק נמצא עכשיו בעומס של פרויקטים, כאשר יש כ-38 פרויקטים טכנולוגיים ואפליקטיביים גדולים וקטנים. לכן הוחלט לשפר את המעקב אחר הפרויקטים ואת הדיווח למנהלי החטיבות. למשל, בחטיבת טכנולוגיות המידע הנהיג מנהל החטיבה מתכונת, שבמסגרתה מתכנסים אחת לחודש כל מנהלי הפרויקטים בחטיבה ודנים בהתקדמות הפרויקטים השונים, דבר המשפר את תהליך הבקרה אחר ביצועם. חטיבת טכנולוגיות המידע מרכזת מאסה קריטית של פרויקטים, כי זוהי צומת מרכזית הנוגעת לכל הבנק. אך קיים עומס משמעותי של פרויקטים בבנק, בפרט בחטיבת טכנולוגיות המידע, והבנק נמצא על סף גבול יכולתו בעניין זה. בשל כך יש לקבוע סדר עדיפויות לביצוע הפרויקטים השונים. כמו כן הודגש הצורך בבקרה שוטפת אחר ביצוע הפרויקטים, במתכונת של מעקב חודשי.

חבר מועצה שאל האם נעשה שימוש בגורמים מקצועיים או ביועצים חיצוניים בנושא ניהול פרויקטים פנימיים בבנק ישראל, על מנת להטמיע בבנק מתודה מסודרת של ניהול פרויקטים. הוא הדגיש את חשיבות ההבחנה בין הצורך במומחיות בביצוע פרויקטים לבין הצורך במומחיות בניהולם ובבקרתם. המנכ"ל השיב כי בבנק לא קיים גורם כזה, ולכן בפרויקט ה-ERP, למשל, נעשה שימוש ביועץ חיצוני מנוסה לצורך זה.

חבר המועצה הציע לשקול להכשיר עובד של בנק ישראל כמומחה לניהול פרויקטים. המנכ"ל השיב כי בפרויקט ה-ERP מעורבת עובדת בנק ישראל, הכפופה למנהל החטיבה, והיא מנהלת את הפרויקט ומלווה אותו כבר מספר שנים.

מנהלת חטיבת משאבי האנוש ציינה כי פרויקט ה-ERP הוכיח עמידה מרשימה בלוח הזמנים, דבר המהווה אינדיקציה לניהולו התקין. כמו כן ציינה כי הפרויקט מנוהל במקצועיות תוך מעקב יומיומי. במענה לשאלת חבר המועצה היא השיבה, כי בפרויקט הועסקה עובדת בנק אחת במשרה מלאה, יחד עם מספר עובדים נוספים שלקחו חלק בפרויקט תוך כדי מילוי תפקידיהם השגרתיים בבנק. כמו כן היו מנהלי פרויקט חיצוניים לבנק.

הנגיד ציין לשבח את התנהלות פרויקט ה-ERP, שהושלם באופן יסודי ומהיר, בהתאם ללוחות הזמנים שהוגדרו לו.

מנהלת פרויקט ה-ERP הציגה את המבנה הארגוני של ניהול הפרויקט: ועדת היגוי בראשות מנכ"ל הבנק הובילה את הפרויקט, דבר שהביא למחויבות גבוהה של ההנהלה וכן לתעדוף של הפרויקט ביחס למשימות אחרות בבנק. הפרויקט חולק לתחומים ראשיים שכל אחד מהם הובל ע"י מנהל בכיר בבנק. בנושאים שנמצאו כגורמי סיכון הוצב גם אחראי לנושא. נעשה תכנון מפורט עבור כל אחד מהתחומים בפרויקט, תכנון שכלל משימות ברורות ומפורטות ביותר, וכן נערכה בקרת התקדמות שבועית לגבי כל אחד מהנושאים. אחד הגורמים שזוהו כאחראים להצלחת הפרויקט היה איכות צוותי הפרויקט ומנהלת הפרויקט, איכות שנוצרה מהובלה של מנהלים בכירים בתחומם מטעם הבנק בכל אחד מהתחומים וכן, בין היתר, הודות לנוסח המכרז שאיפשר לבנק לבחור ולאשר את כוח האדם החיצוני. בנוסף לבקורות השבועיות הייתה ועדת היגוי עליונה, בראשותו של מנכ"ל הבנק, שהתכנסה אחת לחודש. הבקרה השבועית נעשתה באופן מתודי ע"י מנהלת הפרויקט, והתבססה על עדכון של ההתקדמות ביישום תוכנית העבודה המפורטת מדי שבוע, יממה לפני מועד הישיבה. הייתה מערכת בקרה קפדנית שהתבססה על הנתונים שהתקבלו, והתריעה על חריגות, כאשר גם חריגות קטנות יחסית ביחס לתוכנית המקורית טופלו. מחציתם הראשונה של הדיונים במנהלת הפרויקט, שארכו כשעה, הוקדשה לדיונים פנימיים של המינהלת, ומחציתם השנייה הוקדשה לדיווחים ולדיונים בנושאים שהועלו ע"י מובילי התחומים השונים של הפרויקט. לאחר ישיבת המינהלת התקיימו ישיבות פרטניות עם כל אחד מצוותי הפרויקט לצורך מעקב אחר ביצוע המשימות השוטפות. דבר זה הבטיח כי בידי מינהלת הפרויקט תמיד הייתה תמונת מצב מקיפה ועדכנית של התקדמות פרויקט ה-ERP, והדבר העניק לה שליטה מלאה על הפרויקט וכן יכולת להתריע בפני ועדת ההיגוי העליונה על גורמי סיכון מבעוד מועד.

בהמשך דווח כי השלב השני של הפרויקט עומד בלוחות הזמנים ובתקציב שהוגדרו לו, וכי הוא מתוכנן לעלות לאוויר בחודש יוני 2012. שלב זה צפוי לכלול הקמת פורטל משאבי אנוש לעובדים ולמנהלים, שיתרמו להגברת השקיפות בעבודה והגדלת היקף המידע ונגישותו למנהלים השונים בבנק. כמו כן במסגרת שלב ב', כחלק מהנגשת המידע ושיפור השירות ימוחשבו תהליכי גיוס עובדים, הערכתם וקידומם. במקביל יש כוונה להרחבת תכולות היישום במודול הבינה העסקית שנותן למנהלים כלים לקבלת מידע איכותי. במקביל מתבצעות בדיקות להרחבת היישום לתחומים הפיננסיים, ביקורת הפנים וניהול מלאי המטבע, זאת בנוסף לשיפורים שוטפים, בהתאם לבקשות הצוותים, שמתקבלות באופן טבעי לאחר עליית הפרויקט לאוויר.

מנכ"ל הבנק ציין כי התחום הפיננסי, שכולל את הספר הראשי, את נושא ה-SOX ואת ניהול מלאי המטבע, אינו כלול כרגע בתקציב שהוקצה לשני שלבי הפרויקט, והוא נועד לשלב השלישי שלו. בתשובה לשאלת חבר המועצה השיב המנכ"ל כי הבנק לא פועל כיום במסגרת ה-SOX, וכי הנושא צפוי להיבחן במסגרת תוכנית העבודה של הבנק לשנה הבאה.

חבר מועצה ציין כי הבקרה המלאה על פעילותו של ארגון מושגת באמצעות ה-SOX. חבר מועצה נוסף ציין לשבח את מאמצי המנכ"ל שהצליח ליצור מחויבות ארגונית כוללת לפרויקט, מההנהלה הבכירה ביותר ומטה, ומחויבות זו היא הגורם המרכזי להצלחתו. המנכ"ל הסביר שלא ניתן היה לקדם את הפרויקט ללא מחויבות של ההנהלה. עוד הוסיף שבשל הגמישות הקטנה שהפרויקט מאפשר, נדרשת מעורבות גבוהה מהרגיל של ההנהלה. חבר מועצה אחר השיב כי אחת הדרכים להביא להצלחת פרויקט מסוג זה היא לתת למשתמש העיקרי במערכת להוביל.

בהמשך הציגו מנהלי פרויקט ביזי מטעם חטיבת השווקים ומטעם חטיבת טכנולוגיות המידע את התנהלות הפרויקט.

מנהל הפרויקט מטעם חטיבת השווקים סיפר כי הפרויקט ייחודי מבחינת חשיבותו ומורכבותו. החשיבות נובעת מכך שחלק ניכר ממאזן הבנק מנוהל באמצעות המערכת. בניהול הפרויקט נשמרה מסגרת התקציב ופחות או יותר נשמרה גם מסגרת הזמן. מעבר לתקציב וזמן יש ממד נוסף שלפיו יש לבחון הצלחה – העובדה שהמערכת נותנת מענה לדרישות ומאפשרת התפתחות נוספת כמענה לדרישות עתידיות. כמו כן, באמצעותה הושגה מטרה חשובה של העברת הידע בתוך הבנק. בשלב הראשון הפרויקט הוגדר כהחלפת המערכת לניהול היתרות במט"ח, ומשיקולי תקציב הוחלט לרכוש את המודל הבסיסי של המערכת שנקרא Factory Model. השלב השני היה שילוב של הפעילות בשוק המקומי, כאשר היה קושי באפיון ני"ע הישראליים במערכת החדשה.

מנהל הפרויקט מטעם חטיבת טכנולוגיות המידע הסביר למועצה כי עליית הפרויקט לאוויר התעכבה בחודשים, (התבצעה במרץ 2011 למרות תכנון מקורי לינואר של אותה שנה), בשל אי התאמה בין הגרסה שאיתה יצא הפרויקט לדרך לבין צורכי הבנק בהקשר של השוק המקומי, דבר שהתגלה רק בשלב היישום וההטמעה של המערכת. ועדת ההיגוי של הפרויקט, בראשות מנכ"ל הבנק, החליטה לעכב את

העלייה לאוויר כי העדיפה להמתין עד שבנקים מרכזיים נוספים יבדקו את הגרסה החדשה של המערכת ויהיו גם הם במצב של עלייתה לאוויר.

מנהל הפרויקט מטעם חטיבת השווקים ציין כי כ-40 בנקים מרכזיים בעולם משתמשים במערכת זו, ובכללם הבנקים המרכזיים החברים ב-ECB, אשר להם גוף מיוחד שבדק את המערכת על כל שדרוגיה. מנהל הפרויקט מטעם חטיבת טכנולוגיות המידע מסר כי הוחלט לבסוף על עלייה לאוויר בשני שלבים: בשלב הראשון הועלה נושא ניהול היתרות, כאשר המערכות פעלו במקביל – בשבועות הראשונים המערכת הקיימת, ה-Legacy, הייתה המובילה; לאחר כשבועיים המערכת החדשה – ביזי – תפקדה כמערכת המובילה. הדבר אילץ את חטיבת טכנולוגיות המידע לפעול ברגישות גבוהה מהרגיל ביחס לתקלות שהתרחשו במערכות. בשלב השני הוטמעה הפעילות בשקלים כשהעלייה לאוויר הייתה בספטמבר. כיום מערכת הביזי פועלת כמערכת היחידה, וניתן להמשיך בפיתוח המערכת ללא צורך בחברה החיצונית, כפי שהיה בעבר. דבר זה מאפשר העברת ידע יעילה. מנהל הפרויקט הוסיף כי הירידה מה-Main Frame של הבנק, שהוגדרה כאחד מיעדי הפרויקט, בוצעה באופן מושלם.

המנכ"ל ציין כי אחד הקשיים שהתגלו במהלך הפרויקט היה ההתמודדות מול חברה בינלאומית שאין לה נציגות בארץ. הוא ציין כי ישראלים אינם מורגלים בעבודה מול Help Desk, אלא מול נציג שירות אישי שצורכי הבנק נהנים אצלו מעדיפות עליונה. הלקח שהופק בבנק בעקבות כך היה שבמקרה של התקשרות עתידית עם חברה בינלאומית מסוג זה, יהיה על הבנק להיעזר בשירותיה של חברה ישראלית שתשמש כגורם מקשר בין הבנק לבין החברה הבינלאומית. הוא הוסיף כי בביקור שנערך בבנק המרכזי של צרפת, נמצא כי גם הם נתקלו בבעיות דומות.