

פרוטוקול משיבת המועצה המינהלית
שהתקיימה בתאריך 5.3.2015 במשרדי בנק ישראל בתל אביב

- נוכחים מקרב חברי המועצה: אורי גלילי, מ"מ יו"ר המועצה
איציק אידלמן
נדין בודו-טרקטנברג, המשנה לנגידת הבנק
נינה זלצמן
קרנית פלוג, נגידת הבנק
- נוכחים מקרב עובדי הבנק: דניאל חחיאשוילי, ראש מטה הנגידה
חזי כאלו, מנכ"ל הבנק
אילן סוציאנו, עוזר למזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית
אסתי שורץ, מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית
- נוכחים נוספים בנושא מס' 2 של סדר היום:
יואב סופר, דובר הבנק (טלפונית)
- נוכחים נוספים בנושא מס' 3 של סדר היום:
יעל ואקנין, מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה
דניאל כהן, סגן מבקרת הפנים
מיטל שניאור, ביקורת הפנים
- נוכחים נוספים בנושא מס' 4 של סדר היום:
יהונתן אתר, יועץ למנכ"ל ומנהל היחידה להמשכיות עסקית
אשר בר, מנהל אגף הלוגיסטיקה, ראש מינהלת פרויקט הבינוי
יעל ואקנין, מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה
דניאל כהן, סגן מבקרת הפנים
פנינה קרן, מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל
מיטל שניאור, ביקורת הפנים

סדר היום:

1. עדכוני מנכ"ל הבנק
2. אישור פרוטוקול של המועצה המינהלית
3. אישור שינויי תקציב
4. פרויקט הבינוי

הדיון:

נושא 2 בסדר היום: אישור פרוטוקול של המועצה המינהלית

המועצה דנה בטיטת הפרוטוקול משיבתה ב-4/12/2014.

החלטות:

המועצה מאשרת את הפרוטוקול משיבתה בתאריך 4 בדצמבר 2014.

נושא 1 בסדר היום: עדכוני מנכ"ל הבנק

מנכ"ל הבנק מסר שהמשא ומתן על ההסכם עם העובדים מצוי בישורת האחרונה, ובשלב זה מעורבים בו היועצים המשפטיים של הצדדים להסכם: הנהלת הבנק, הממונה על השכר במשרד האוצר, ועד העובדים וההסתדרות. עם הניסוחים המשפטיים עלו שאלות והבהרות שגרמו לעיכוב החתימה על ההסכם. לפני כמה ימים מונתה ועדת משנה שכוללת הן את נציגיהם של הנושאים ונותנים והן את היועצים המשפטיים, ובאמצעותה הושגה התקדמות. בסופו של דבר הצדדים יצטרכו להתפשר. להערכתו, תוך שבוע ניתן יהיה להגיע להסכמות על נוסח ההסכם. המנכ"ל דיווח כי הכנת המבנה החלופי כמעט הושלמה, וכי הבנק הציג למשכיר כמה הסתייגויות. לפני ימים אחדים אף התקבל האישור ממכבי האש, המהווה אישור לאכלוס. כעת מבצעים עבודות גימור ומתקנים ריהוט. אם המועצה המינהלית תאשר היום סופית את תכנית הפרויקט, ניתן יהיה לפרסם את השלב השני של המכרז במהלך השבוע הבא.

חבר מועצה שאל מתי, על פי ההערכה, יעברו עובדי הבנק למבנה החלופי.

מנכ"ל הבנק השיב שאם ההסכם יחתם עד לסוף השבוע הבא, ואפילו אם יושגו עד אז סיכומים, ניתן יהיה להתחיל להניע את תהליך המעבר עוד לפני חג הפסח. הוא העריך כי הבנק השלים כ-60 אחוזים מההכנות למעבר. ל-40 האחוזים הנותרים נחוצים שבועיים-שלושה לפחות. פרק זמן זה יוקדש להתארגנות העובדים: מיון המסמכים שברשותם, ביעור חלק מהם, ואריזת החומרים שיועברו למבנה החלופי.

נגידת הבנק אמרה שהמעבר עצמו יתבצע לאחר חג הפסח.

מנכ"ל הבנק אמר שהמעבר יתבצע בהדרגה ואגף הלוגיסטיקה יעבור ראשון.

חבר מועצה שאל איך נראה לוח הזמנים ביחס לתכנון המקורי.

מנכ"ל הבנק השיב שקיים פיגור של כחודשיים.¹ מתנהל מו"מ עם המשכיר על גובה דמי השכירות.

מנכ"ל הבנק המשיך ודיווח כי מערכת מושל"ך החדשה עלתה לאוויר בהצלחה, לאחר לא מעט עיכובים שבאו לידי ביטוי גם בדוחות ביקורת. ההגירה מהמחשב המרכזי לסביבה הפתוחה אמורה להסתיים ב-19 במארס, וסיכום פרויקט זה יכתב בדוח.²

מנכ"ל הבנק מסר עדכון לגבי ההתקשרות עם משרד רואה החשבון המבקר ותיאר בקצרה את ניסיונם של המועמד החדש לתפקיד השותף המוביל ושל המועמד החדש לתפקיד מנהל תיק הביקורת בבנק ישראל. הוא הוסיף שבימים הקרובים הוא צפוי להיפגש עם שניהם.

מ"מ יו"ר המועצה המינהלית ביקש שחבר המועצה המכהן כיו"ר הוועדה לבחינת הדוחות הכספיים יהיה מעורב בתהליך שנועד לבחון אם המועמדים החדשים מתאימים לצורכי הבנק.

מנכ"ל הבנק מסר כי הבנק השלים את הטמעת ה-ISOX וכי כרגע נעשה סיכום של התהליך, כולל בדיקות של התהליכים השונים. הממצאים יוצגו בקרוב לוועדה לבחינת הדוחות הכספיים, ואח"כ הם יוצגו גם למועצה המינהלית. הוא שיבח את איכות העבודה שנעשתה בבנק.

נושא 3 בסדר היום: אישור שינויי תקציב

מ"מ יו"ר המועצה המינהלית אמר שביקורת הפנים ביקשה מוועדת הביקורת לגייס יועץ שילווה אותה במהלך הבינוי ושדרוג מבנה הבנק, ומבקשת מהמועצה להעביר את התקציב הנדרש לצורך גיוס היועץ.

חבר מועצה אמר שלדעתו היקף העסקת היועץ, על פי הבקשה של ביקורת הפנים, גבוה מדי.

¹ הוחלט לא לפרסם – נושא הקשור למו"מ שטרם סוכם.
² הוחלט לא לפרסם – נושא הקשור לביטחון שטרם סוכם.

סגן מבקרת הפנים הסביר שהבקשה להעסיק את היועץ בהיקף של רבע משרה – 40 שעות בחודש – גובשה בעצה אחת עם הנציג של חברת הבקרה בפרויקט, אדם שמספק שירותים דומים בפרויקטים דומים. הוא הדגיש כי היועץ שילווה את ביקורת הפנים במהלך הפרויקט לא יהיה עובד של חברת הבקרה.

חבר המועצה אמר שלדעתו יועץ מקצועי לא יזדקק ליותר מ-20 שעות בחודש על מנת לייעץ לביקורת הפנים. זאת, בין היתר, משום שהוא אמור לבחון תוצרים שהכינו גורמי בקרה אחרים ולא להוות פונקציית בקרה נוספת. הוא הוסיף שאם היה בביקורת הפנים גורם בעל ידע וכישורים לבצע את תפקיד היועץ, סביר להניח שהוא לא היה מקדיש לכך רבע מזמנו.

חברי המועצה דנו בהיקף השעות הנדרש והסכימו שהוא יעמוד על 20 בחודש.

חבר מועצה אמר שאת התקציב הנדרש עבור התשלומים ליועץ ניתן להעביר מעתודת המועצה לתקציב של ביקורת הפנים. הוא הציע שלא לראות בכספים אלה חלק מתקציב הפרויקט.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה אמרה שעבודת היועץ לא הייתה נדרשת אלמלא הפרויקט, ולכן יש לכלול אותה בתקציב הפרויקט. היא אמרה שהסכום הכולל מגיע ל-177 אלף ש"ח, ויש לקחת אותו מעתודת המועצה. היא ציינה שלעתודת המועצה אין תקציב בהרשאות להתחייב לשנים הבאות ולכן התקציב ירשם בתקציב של השנה השוטפת. היא גם הסבירה שמלכתחילה מיוחסת הסתברות מסוימת לכך שהכסף המתקצב בעתודה לא ינוצל במהלך השנה.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית העירה שבתקציב לשנה מסוימת מציגים את הסכומים שגוף אמור לנצל במהלך אותה שנה, ולא רצוי שהמועצה תאשר דבר החורג מהמקובל. התקציב ליועץ המקצועי מיועד למספר שנים ולכן נכון יהיה, לדעתה, להעביר תקציב מעתודת המועצה בסכום הנדרש עבור העסקת היועץ בשנה השוטפת, ועבור השנים הבאות להעביר תקציבים מעתודת הבנק.

חבר מועצה ביקש הסבר לדברים שנכתבו בבקשה של ביקורת הפנים לפיהם עלות הגיוס של היועץ מתבססת על אומדן ראשוני וכפופה לשינויים.

חבר מועצה אחר הסביר שהתקציב שהמועצה מאשרת כעת מגביל את עלות העסקת היועץ. היקף ההעסקה ייגזר מההצעה הזוכה במכרז שיפורסם.

החלטות:

המועצה מאשרת את העברת התקציב הנדרשת לביצוע תשלומים לבקר חיצוני לביקורת הפנימית עבור פרויקט הבינוי בסך 177 אלפי ש"ח, מזה העברת תקציב בסך 88.5 אלפי ש"ח בשנת 2015 מעתודת המועצה המינהלית, והעברת תקציב מסוג הרשאה להתחייב בסך 88.5 אלפי ש"ח בשנת 2016 מעתודה בתחום פעולה השקעות.

נושא 4 בסדר היום: פרויקט הבינוי

מ"מ יו"ר המועצה המינהלית אמר שמטרת הדיון היא להגיע לסיכום סופי של תכנית הבינוי, סיכום שיאפשר את פרסום המכרז לביצוע הפרויקט. הוא ביקש שבתחילת הדיון יציג המנכ"ל את עמדתו, לאחריו תציג הנגידה את עמדתה, ולאחריה יתקיים דיון חופשי.

מנכ"ל הבנק אמר כי המועצה קיימה כמה דיונים בנושא המיגון ותכולתו של מרכז הטכנולוגיה והחירום. גם בשיבתה הקודמת היא דנה בכך, בעקבות מסמך מסכם שהכין היועץ למנכ"ל המנהל את היחידה להמשכיות העסקית. נושא המיגון נדון מהיבטים רבים. המנכ"ל דיווח כי קיים פגישה נוספת עם היועץ לביטחון לאומי, וסיכומה כלל בין היתר את הנקודות הבאות: א. תרחיש הייחוס שהציגה ועדת נחושתן – הוועדה העוסקת בהיערכות לשעת חירום של הגופים בקריית הלאום – קיבל אישור מראש המטה לביטחון לאומי, ובהתאם לכך קיבלה אישור גם רמת רציפות התפקוד הנדרשת מהבנק. ב. בנק ישראל הוא גוף מרכזי ומוביל במשק, והשתייכותו לקטגוריה זו פירושה שעליו לעמוד בקריטריונים שקבע ואישר המטה לביטחון לאומי. ג. בנק ישראל נדרש לבצע את השינויים המתבקשים בתכניות הבנייה ולהקים את מרכז הטכנולוגיה והחירום באופן

שיאפשר לו תפקוד מלא ורצוף לנוכח האיומים. מנכ"ל הבנק ציין כי הדברים נבחנו עם גורמים נוספים במערכת הביטחון, וכולם היו תמימי דעים לגבי תקפותם. הוא הוסיף כי לאחר שחבר מועצה ביקש לבחון חלופה ריאלית לעמדת הבנק בדבר המיגון של מרכז הטכנולוגיה והחירום ושל תכולתו, נערכה בדיקת היתכנות. *³ מנכ"ל הבנק הדגיש כי תהליך האמור לא יעכב את פרסום המכרז.⁴

בהתייחסו לחלק העילי של מרכז הטכנולוגיה והחירום אמר המנכ"ל שיש לבנות קומת כניסה ומעליה שתי קומות נוספות. זאת משום שכבר כיום יש בבניין המרכזי מחסור בחדרים ובעמדות עבודה, ומשום שהדבר נגזר מהצפי לגבי צורכי הבנק לאחר החזרה מהמבנה החלופי. הוא ציין כי יש להביא בחשבון גם את המרחב הנדרש לבנק עבור היועצים החיצוניים המעורבים בפרויקטים שונים. לדבריו אין מדובר בהגדלת הרווחה לעובדים, אלא במחסור אמיתי המסתכם, על פי הידוע כבר עתה, ב-14.5 חדרים. לכך יש להוסיף עמדות עבודה עבור כ-12 עובדים שיועסקו בעתיד בניהול קרן העושר – התקבולים שתקבל המדינה מהפקת הגז. אמנם קרן העושר תחל לפעול רק בעוד שנתיים-שלוש, אבל לא ניתן להתעלם בתכנון מצרכים שכבר היום ידוע כי הם יתפתחו. מנכ"ל הבנק אמר שלפי ההערכה יחסרו לבנק 88.5 עמדות עבודה, כולל אלה שיידרשו עבור קרן העושר. לשאלת חבר מועצה השיב מנכ"ל הבנק כי האומדן כולל את המחסור הקיים בחדרי דיונים ובחדרים לעובדים שכיום יושבים, בלתי ברירה, במסדרון או במקומות מאולתרים. הוא הדגיש שתוספת השטח אינה נדרשת כדי להגדיל את חדרי העובדים אלא כדי לספק את הרווחה המינימלית הנדרשת לעובד.

מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל הסבירה שבמצב הנוכחי קורה לעתים שכאשר עובד מצטרף ליחידה ארגונית, הוא יושב במקום מרוחק ממנה, והדבר מקשה על תהליך קליטתו והשתלבותו בה.

נגידת הבנק הצביעה על העובדה שקיים מחסור חמור בחדרי דיונים קטנים.

חבר מועצה שאל מהו התקן של מרחבי העבודה של עובדי הבנק.

מנכ"ל הבנק אמר שלפי התקן, עובד מרמה של מנהל יחידה ומעלה זכאי לחדר משלו. במצב הנוכחי לא מעט מנהלי יחידות חולקים חדר עם עובד ולעתים אף עם שניים. הוא הבהיר כי רמת הגימור המתוכננת דומה לזה המקובלת במשרדי הממשלה (למעט משרד החוץ, שם היא גבוהה יותר). מנכ"ל הבנק הבהיר שגם לאחר בנייה של שתי קומות עיליות במרכז הטכנולוגיה והחירום עדיין יחסרו 14.5 חדרים. בפירוט, בסוף 2015 יחסרו כאמור 88.5 חדרים. בקומה העילית הראשונה יהיו 29 חדרים, בקומה השנייה – 33 חדרים, ובקומת הכניסה ניתן יהיה לאכלס 12 יועצים חיצוניים של החטיבה לטכנולוגיית המידע. בסך הכול יתווספו 74 חדרים. מנכ"ל הבנק שב והדגיש כי יש צורך לבנות את שתי הקומות העיליות כדי שישמשו לצרכים העתידיים של הבנק בשנים הקרובות, וציין כי לדעתו מדובר במינימום הנדרש.

נגידת הבנק הזכירה שמרכז הטכנולוגיה והחירום נחוץ כדי למגן את המערכות הטכנולוגיות של הבנק ואת חדרי השליטה לשעת חירום, וכן כדי לכלול כספת וחדרים שייתנו מענה לצורכי הבנק. היא ציינה כי היא די מוטרדת מכך ששתי הקומות העיליות של המבנה ייתנו מענה מינימלי לצרכים שכבר עתה ידוע עליהם, בלי עתודה כלשהי. אמנם הבנק צריך להמשיך לעשות מאמצים להתייעל, אך כשהיא מביאה בחשבון את תפקידיו היא אינה צופה, בלשון המעטה, צמצום בכוח האדם. מרכז הטכנולוגיה והחירום ייתן מענה לצורכי הבנק בעת חירום, אך גם אם יתווספו לו שתי הקומות העיליות הוא ייתן רק מענה מינימלי לצורכי האכלוס של כוח האדם בבנק לאחר החזרה מהמבנה החלופי. היא הזכירה שבעבר הוצגו למועצה תכניות בנייה שכללו גם פונקציות שלא ניתן להן מענה בתכנון הנוכחי, למשל מרכז מבקרים ואודיטוריום לכנסים, כמקובל בבנקים מרכזיים רבים – להרבה בנקים מרכזיים יש מקום שבו אפשר להתכנס ולקיים כנסים מקצועיים. הבנק ויתר על פונקציות אלה מטעמים תקציביים ומתוך רגישות ציבורית, כלומר מתוך תחושת חובה להתנהל בצניעות רבה ככל האפשר. התכנית הנוכחית נותנת מענה מינימלי לצרכים של בנק ישראל לאופק לא מאוד ארוך. מאותם טעמים גם תקן הבנייה שעליו הוחלט הוא זה הקיים בכל משרדי הממשלה, למעט משרד החוץ. ועדת נחושתן קבעה את תרחיש הייחוס שבו הבנק צריך לקיים רציפות תפקוד מלאה. זהו אילוץ שהבנק מקבל כנתון. הוא מהווה נקודת מוצא לתכנון הפרויקט וכרוך בעלויות גבוהות משמעותית מאלה שהבנק צפה בתחילת הדרך, בעיקר בשל צורכי המיגון. גם לאחר שנודעו לבנק צורכי המיגון הוא העריך בחסר את עלויות הבנייה של מרכז הטכנולוגיה והחירום, בעיקר משום שלא נעשו בישראל פרויקטים דומים, למעט במערכת הביטחון, ולכן לא הייתה אפשרות לבסס את אומדני

³ הוחלט לא לפרסם – נושא הנמצא בבדיקה ובמו"מ.

⁴ הוחלט לא לפרסם – חלופות שטרם גובשו ושפרטיהם עלולים לפגוע במו"מ עתידי.

העלויות אלא לאחר תקופה שבמהלכה נבחנו הדברים לעומק תוך הסתייעות בגורמים נוספים. נגידת הבנק הדגישה כי לאורך הדרך כולה נעשו ניסיונות, גם בעקבות הנחיותיה של המועצה המינהלית, לבחון חלופות שיאפשרו חיסכון בעלויות. לאחר שהתברר כי לא ניתן למצוא למיגון חלופות זולות יותר, בחן הבנק חלופות שיאפשרו לו לצמצם את תכולת המבנה ואת עלותו. הניסיון למצוא חלופה סבירה וראויה לא צלח. כל חלופה שנבחנה הובילה לצמצום קטן יחסית של העלויות אך לצמצום משמעותי של היכולת לתת מענה לצרכים שמרכז הטכנולוגיה והחירום נועד עבורם. למשל הכספת – בחינה יסודית של חלופות להכללת הכספת בתוך המבנה העלתה כי הן מאוד יקרות. לכן היא מסיקה שהמועצה צריכה לאשר ללא דיחוי את תכנית הפרויקט שעליה ממליץ הבנק. תכנית זו גובשה אחרי עבודת מטה מאוד יסודית, ובעקבות התייחסות לכל ההצעות וההערות שעלו בדיוני המועצה המינהלית במהלך תקופת התכנון.

לשאלת חבר מועצה הבהיר מנכ"ל הבנק כי הבנק ממליץ על החלופה המרחיבה שנדונה, יחד עם חלופות אחרות, בישיבה הקודמת של המועצה המינהלית.

חבר המועצה שאל מה היה הצפי לגבי מספר העובדים בתחילת הפרויקט וכיצד הוא השתנה מאז.

מנכ"ל הבנק השיב שהצפי לא השתנה. הוא ציין כי כיום עובדים בירושלים 685 עובדים וכי לפי הצפי מספרם יגדל בסוף 2015 ל-727. צפי זה אינו כולל את 12 העובדים שיידרשו עבור ניהול קרן העושר.

לשאלת חבר מועצה הבהירה נגידת הבנק כי הצפי מתבסס על גידול שנתי של 1.4% בכוח האדם – מחצית מקצב הגידול השנתי ארוך הטווח בכוח האדם של משרדי הממשלה.

חבר מועצה שאל אם הכספת שתיכלל במרכז הטכנולוגיה והחירום תתווסף על זו הקיימת במבנה המרכזי.

מנכ"ל הבנק השיב בחיוב והעיר כי הכספת נחוצה לנוכח צורכי הבנק בשטחי אחסון, וכי האלטרנטיבות שנבחנו יקרות יותר.

חבר מועצה אמר כי הוא מבקש לחזור ולהתריע על ריבוי היועצים בפרויקט. הוא ביקש לקבל פירוט על צוותי היועצים השונים, כולל "הצוות האדום".

חבר מועצה אחר אמר כי נושא היועצים בפרויקט ומבנה הניהול שלהם יידון בוועדת הביקורת.

חבר מועצה שאל אם התכנון הנוכחי של מרכז הטכנולוגיה והחירום – התכנון שיפורסם במכרז – לא יחסום את האפשרות להשתמש באלטרנטיבת מיגון חלופית, במידה שזו תימצא מתאימה ותעמוד בתקציב הפרויקט.

מנכ"ל הבנק השיב בשלילה. הוא הסביר שנוסח המכרז מאפשר לבנק לבצע שינויים עד לכנס המציעים במכרז.^{5*}

חבר מועצה ציין שבבנק נעשתה עבודה מאוד יסודית, תוך התייחסות מסודרת ומפורטת לכל השאלות שהעלו חברי המועצה. הוא אמר שבכל הקשור לנושא המיגון של מרכז הטכנולוגיה והחירום אין לו הסתייגויות, שכן הצרכים הוכתבו לבנק ומהם נגזרות עלות המיגון. לעומת זאת הוא מסתייג מהבנייה של שתי הקומות העליות של המבנה וממליץ לחברי המועצה שלא לאשר את בנייתן בשלב זה. הוא נימק זאת בכך שכאשר המועצה דנה בהצעה לבנות את שתי הקומות, רק לפני כחצי שנה, היא החליטה לבנות קומה עילית אחת, לצורך רזרבה, ורק ברמת המעטפת החיצונית. הוא אמנם מבין את צורכי כוח האדם על רקע התפקידים הנוספים שהבנק מבצע או צפוי לבצע בשנים הקרובות, אך לדעתו ניתן לבצע אותם תוך התייעלות בתחום כוח האדם. לנוכח הקצב שבו גדל כוח האדם בבנק, הוא חושש כי בעתיד הנראה לעין יתברר שגם התוספת של שתי הקומות לא תספיק. להערכתו יש בבנק מוקדים מסויימים שבהם יש מקום לשיפור היעילות. הוא מצפה, כפי שמצפים לפחות יתר חברי המועצה מקרב הציבור, שהבנק ישנה את גישתו להיקף כוח האדם. צריך לבנות תכנית להתייעלות בכוח האדם לטווח של 5 שנים לפחות ולכלול בה מתווה של הפחתה בכוח אדם. מצד אחד יש לאייש את הפונקציות החדשות הנגזרות משינויים מבניים או מתפקידים חדשים שהבנק ממלא, אך בד בבד צריך להתייעל ולהפחית את

⁵ הוחלט לא לפרסם – נושא הנמצא בבדיקה ובמו"מ.

כוח האדם בפונקציות קיימות. לא כל שינוי מחייב רק תוספת של כוח אדם. גופים שונים, בעיקר עסקיים, מבצעים תכניות התייעלות, והמועצה צריכה לדאוג לכך שגם הבנק יבצע תכניות כאלה. הדבר עשוי לתרום גם לאיכות העבודה בבנק. הוא סיפר שהיה שותף לשני פרויקטים גדולים של בינוי במגזר העסקי, ושניהם כללו מעבר של עובדים למבנים חדשים. בשני הפרויקטים הביאו המתכננים מראש בחשבון את הצרכים העתידיים של הארגון ואלה לא השתנו במהלך הפרויקט. בבנק מתברר – זמן לא רב לאחר אישור תכנית שכללה רזרבות של שטחים לצרכים עתידיים – כי גם אם אותם שטחים רזרביים ייבנו ויאוישו הם לא יספיקו, וכבר עתה, גם אם יתווספו שתי הקומות העיליות, ידוע על מחסור ב-14.5 חדרים. להערכתו המחזור ילך ויגדל בעוד שנים ספורות. מדובר בהחלטה קשה, אך לדעתו המועצה צריכה לנסות להפחית את העלויות כבר בתחילת הפרויקט משום שהיקפו עלול להגיע לכחצי מיליארד ש"ח, ומשום שבמהלך ביצועו עלולים לצוץ דברים שלא ניתן לצפותם מראש. לדעתו על המועצה להנחות את הבנק לבנות כעת רק את קומת הכניסה ולוותר על שתי הקומות העיליות. אם בעוד כמה שנים, ולאחר מאמצים כנים להתייעל, יתברר שקיים צורך אמתי בקומה נוספת, ניתן יהיה לבנותה. הוא תומך בעמדה זו גם אם עלות הבנייה בעתיד תהיה מעט גבוהה מעלות הבנייה כעת.

המשנה לנגידת הבנק התייחסה לשני נושאים: עלותו של מרכז הטכנולוגיה והחירום וההתייעלות. לגבי הנושא הראשון היא ציינה שהוצאות הביטחון הן בעייתיות משום שאין מדובר בשוק חופשי וקשה לתמחר אותן. בארה"ב למשל מתמחרים הוצאות ביטחון על בסיס קוסט פלוס. דבר נוסף שמאפיין הוצאות ביטחון הוא העלייה הניכרת במחיר במעבר מדור אחד של מוצר לדור הבא, על רקע שיפורים טכנולוגיים. גם השינוי ברמת המיגון של מרכז הטכנולוגיה והחירום היה כרוך בתוספת משמעותית לעלות המיגון. בהתייחסה להתייעלות אמרה המשנה לנגידת הבנק שלא נכון יהיה למדוד התייעלות רק על פי מספר העובדים, ויש לבחון גם את התפוקה. היא ציינה כי בעקבות המשבר של 2008 חלו שינויים מהותיים בעולם הפיננסי ובעולם של הבנקים המרכזיים בשני תחומים: היציבות הפיננסית והרגולציה הכרוכה בה והמדיניות המוניתרית. אלה מטילים על הבנק המרכזי הרבה תפקידים נוספים. היא הביאה כמה דוגמאות להתרחבות התפקידים ותחומי האחריות של הבנק כדי להבהיר את נחיצותה של התוספת בחדרים ובכוח האדם: האגף ליציבות פיננסית הוקם אך עדיין לא אויש במידה הרצויה, והקמת הגוף שיטפל בקרן העושר עדיין לא החלה. נוסף לכך יש לזכור שכיום הבנק מנהל יתרות מטבע חוץ בהיקף של כ-90 מיליארדי דולרים, לעומת כ-20 מיליארדים לפני כעשור, ויש לכך השלכות על היקף עבודתה של חטיבת השווקים. דוגמה נוספת היא הצורך לפתח את מערכת הנתונים הסטטיסטיים ולהטמיע מערכות נתונים של Big Data, הנחוצים לניהול המדיניות המוניתרית. לכך דרושים משאבים שאין לבנק כעת, ואין מדובר רק במשאבים של כוח אדם וחדרים. לדבריה, תהליך התייעלות ושינוי ארגוני כרוך בעבודת מטה מסודרת. בבנק ישראל עבודת המטה נעשית באמצעות גורם מצומצם בהיקפו ובמשאביו יחסית למקובל בגופים מקבילים בעולם. לאור כל זאת היא משוכנעת כעת בצורך לבנות את שתי הקומות העיליות, משום שהן בבחינת המינימום הדרוש לבנק.

חבר מועצה שאל מהי תוספת העלות הנדרשת לבניית שתי הקומות העיליות. הוא הוסיף ושאל מהו פער העלויות בין שתי האלטרנטיבות הבאות: (1) בניית שתי הקומות העיליות ביחד עם בניית המבנה, (2) בניית שתי הקומות העיליות במועד מאוחר יותר.

6*

נגידת הבנק אמרה כי מהדברים עולה שלדחיית בנייתן של שתי הקומות העיליות יש עלות שמקורה בתוספת המיגון הנדרשת עבור בניית המבנה ללא שתי הקומות. אם הבנק יבנה אותן רק בעתיד, הרי שההוצאה על תוספת המיגון – כ-8 מיליוני ש"ח – תהיה מיותרת.

ראש מינהלת פרויקט הבינוי הסביר שאם לא יבנו את שתי הקומות העיליות, צריך יהיה לוותר על מערכות שאמורות להזין את החלק העילי של המבנה, ואלה כוללות בין היתר גנרטורים וצ'ילרים. הוספת מערכות שכאלה בשלב מאוחר יותר תהיה מסובכת ויקרה. היבט שלישי שצריך להביא בחשבון הוא שיהיה צורך לשנות את האישורים והיתרי הבנייה של העירייה, עניין מסובך לשעצמו.

חבר מועצה העריך שאם הבנק יבנה רק את המעטפת של שתי הקומות העיליות, הדבר יחסוך כ-10% מעלות בנייתן.

⁶ הוחלט לא לפרסם – נושא הנמצא בבדיקה ובמו"מ.

לבקשת חבר מועצה התייחסה מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל לנושא ההתייעלות. מדובר בתהליך מתמשך ורציף, המהווה חלק מתהליך העבודה של החטיבה ושל מנהלת הבנק. המועצה תיווכח בכך באמצעות הנתונים שהיא תקבל לקראת הישיבה הבאה.⁷ היא מסכימה עם המשנה לנגידת הבנק וסבורה גם כן שהתייעלות אינה מתבטאת תמיד במספרים. היא הפנתה את תשומת ליבם של חברי המועצה לעובדה שקיים פער שלילי בין הגידול בכוח האדם בבנק לבין הגידול הנגזר מהתפקידים הנוספים, והיא תציג למועצה נתונים שיוכיחו את דבריה.

חבר מועצה העיר שכאשר המועצה אישרה, בדצמבר 2013, את בנייתו של מרכז הטכנולוגיה והחירום, הוא היה בדעת מיעוט בנוגע לשתי הקומות העיליות וסבר שאין צורך לבנותן. הוא ציין כי המועצה הניחה באותה עת שהקומות העיליות ייבנו כרזרבה שתשמש את הבנק לצרכים עתידיים. הוא הוסיף שאז כבר ידעו על הקמת האגף ליציבות פיננסית ועל קרן העושר. הוא שאל את נגידת הבנק מדוע התברר שכבר בסוף 2015 הבנק יצטרך את שתי הקומות העיליות ועדיין יהיה מחסור של 14.5 חדרים.

נגידת הבנק השיבה שלמיטב ידיעתה, באותו זמן לא נערכה בחינה מקיפה ויסודית של תכולת הבניין המרכזי אחרי חזרת העובדים מהמבנה החלופי. למשל, בדיקה של הצורך בחדרי ישיבות חטיבתיים או בהתאמת מרחבי העבודה לסטנדרט שעליו דובר קודם לכן – למשל חדר נפרד לעובדים ברמת מנהל יחידה ומעלה. הצרכים התבררו עם התקדמות תכניות השיפוץ של המבנה המרכזי.

חבר מועצה אמר כי הוא הסתכל בפרוטוקול הישיבה שהמועצה המינהלית קיימה ב-19 בדצמבר 2013. בדיון אז בנושא הבינוי אמר אחד מחברי המועצה שלדעתו יש לבנות את שתי הקומות מלכתחילה, גם אם צורכי האכלוס כיום אינם מחייבים זאת. באותו דיון דובר על מחסור במקום עבור 35 עובדים. רוח הדברים הייתה שהקומות העיליות ייבנו אך לא יאושו. הייתה מעין הנחה סמויה שהבנק יתייעל ויוכל להסתדר בלעדיו, והן יישמשו רזרבה. הוא אמר שדעתם של חברי המועצה מקרב הציבור אינה נוחה מכך שלא בחנו לעומק את הנתונים שהוצגו להם כאשר התנהל הדיון באישור בנייתו של מרכז הטכנולוגיה והחירום, בדצמבר 2013. אחרי הכול המועצה קיבלה על יסוד נתונים אלה החלטה בעלת השלכות כספיות משמעותיות. האם ייתכן כי בעתיד יתברר שצריך לבנות עוד קומה או אף שתיים?

נגידת הבנק אמרה שהיא מסכימה עם כל דבריה של המשנה לנגידה בנושא ההתייעלות, וציינה שגם בעבר התגלעו בקרב חברי המועצה חילוקי דעות לגבי האופן שבו יש לבחון התייעלות. היא ציינה שבעבר היא אמרה למועצה כי תוספת כוח האדם בבנק הייתה צנועה ביחס לתפקידים שנוספו לו, וכן הצביעה על המאמצים שעושה הבנק כדי להתמודד עם עובדים שיעילותם נמוכה. אמנם הדיונים הקודמים שהמועצה קיימה בנושא הבינוי לא כללו התייחסות ראויה למצוקת הדיוור במבנה המרכזי, אבל כעת ברורה לה נחיצותן של שתי הקומות העיליות במרכז הטכנולוגיה והחירום. יש רק סיכוי מזערי שהבנק יוכל לוותר בסופו של דבר על שתי הקומות, ודחיית ההחלטה אינה הגיונית מבחינה כלכלית.

מ"מ יו"ר המועצה המינהלית אמר כי בשנה וחצי האחרונות נעשתה עבודת תכנון רצינית ויסודית, ולדעתו יש לברך על התוצאה. הוא סבור שאין מחלוקת על כך שיש לאשר את המיגון של מבנה הטכנולוגיה והחירום ואת התקציב הנדרש לשם כך, אך הדעות חלוקות לגבי בינוי שתי הקומות העיליות. הוא אמר שתפיסת הנגידה והמשנה לנגידה לגבי ההתייעלות מקובלת עליו ושזו אינה מוכרחה להתבטא בירידה בכוח אדם. אחת הבעיות הגדולות בגוף ציבורי כרוכה בקושי לשלוח עובדים הביתה או להעבירם לתפקידים אחרים על מנת לנצל טוב יותר את יכולותיהם. גופים עסקיים מתקשים גם הם לנקוט צעדים כאלה, ועל אחת כמה וכמה גופים ציבוריים, היות שעובדיהם מאוגדים באיגוד מקצועי. על סמך הנתונים שהציגו ראשי הבנק הוא סבור שיש לאשר את בניית שתי הקומות העיליות, שכן יהיה בהן צורך בעתיד הנראה לעין והוא השתכנע שאין טעם לדחות את ההחלטה. לפיכך הוא תומך באישור התכנית שמציע הבנק, כולל המיגון ושתי הקומות העיליות.

חבר מועצה אמר שאישורן של שתי הקומות העיליות מיתר דיון של המועצה בהתייעלות.

מ"מ יו"ר המועצה המינהלית חלק על דבריו ואמר כי בהתחשב במידע שהוצג בפניו, הוא אינו רואה אפשרות לצמצם בעת הזו את כוח האדם של הבנק בכמה עשרות עובדים.

⁷ הוחלט לא לפרסם – נושא רגיש בתחום של יחסי עבודה.

חבר המועצה הקודם אמר שאם המועצה לא תקבל החלטה על מתווה להפחתת כוח האדם בבנק היא מועלת בתפקידה, והבנק לא יעשה צעדים בכיוון זה.

המשנה לנגידת הבנק אמרה כי המועצה אחראית לדאוג לכך שהבנק יעשה שימוש טוב יותר בכוח האדם שברשותו, אך לא ניתן להתעלם מהצרכים של הבנק, ואלה מחייבים היום – ובעתיד הנראה לעין – תוספת של כוח אדם.

חבר המועצה אמר שהוא אינו מתייחס לכמה עובדים שיעילותם נמוכה אלא לבניית תהליכי עבודה שיובילו לניצול יעיל יותר של כוח האדם בבנק.

מנכ"ל הבנק אמר שצריך להבין כי הבנק פועל כגוף ציבורי – הוא כפוף להסכמים קיבוציים ולכן מתקשה להתמודד עם עובדים שיעילותם נמוכה. הבנק עושה מאמצים כדי להוציא עובדים לפרישה מוקדמת, ולמועצה יוצגו תכניות נוספות בנושא. הוא הדגיש שכבר במצב הנוכחי, ב-2015, יש צורך בתוספת של 88.5 חדרים, ולדעתו תהיה זו טעות לדחות את ההחלטה לבנות את שתי הקומות העליות. הוא הבהיר שמדובר בתוספת שטח שנחוצה לכוח האדם הנוכחי בבנק, ולא לעובדים חדשים שיגויסו.

חבר מועצה אמר שהוא מתלבט באשר לצורך בבניית שתי הקומות העליות משום שלדעתו אין התקדמות מספקת בתחום ההתייעלות, חרף העובדה שחברי המועצה חוזרים ומתריעים על כך. הוא חושש שאם התכנית תאושר במלואה, בהתאם לבקשת הבנק, אזי בעתיד יתברר שנדרשת תוספת תקציב גדולה אף יותר. הוא הדגיש שהוא מקבל את התכתיבים בנושא המיגון ומתייחס אליהם כאל הכרח. לגבי שתי הקומות העליות, הוא מבין שבנייתן כמעטפת – או דחיית ההחלטה על בנייתן – לא יחסכו לבנק כסף ואף יטילו עליו הוצאה מיותרת במידה ויוחלט לבנות קומות אלו בעתיד. לדעתו הפתרון האידאלי יהיה לחסוך מהפרויקט את כל 23 מיליוני השקלים הנדרשים לצורך בניית שתי הקומות העליות. הוא סיכם ואמר שיימנע בהצבעה על בניית שתי הקומות העליות.

חבר מועצה אמר שלדעתו ישנה הסתברות לא קטנה שהבנק דווקא יזדקק לתוספת תקציבית של כמה עשרות מיליוני שקלים עבור הפרויקט.

חבר מועצה אחר הזכיר שבעבר הבנק דווקא הצליח להפחית כ-10 אחוזים מעלות פרויקט השיפוץ; אומדן העלות עמד אז, לפני שהתבררו צורכי המיגון, על כ-200 מיליוני ש"ח. הוא הוסיף שבעקבות ההצעות שיקבל הבנק במסגרת המכרז עלול להתברר שנדרשת לפרויקט תוספת תקציב.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית אמרה שהמועצה צריכה לקבל החלטה באשר למקורות התקציביים – האם נדרשת העברה תקציבית ממקורות קיימים או הגדלת התקציב.

חברי המועצה דנו במקורות התקציביים הנדרשים.

החלטות:

1. המועצה מבקשת לקבל את רשימת היועצים בפרויקט הבינוי ותפקיד כל אחד מהם ואת רשימת היועצים ב"צוות האדום".
2. המועצה מבקשת מהמנכ"ל למסור עדכון למועצה בדבר הצעה לפתרון חלופי למיגון במבנה, עד לשיבת המועצה הבאה.
3. המועצה מחליטה ברוב קולות כי בתכולת מרכז טכנולוגיה וחירום (בנין 2) שהוצגה למועצה יישארו קומות המשרדים. חבר מועצה אחד היה בעמדה כי יש להפחית מתכולת המרכז את קומות המשרדים, חבר מועצה נוסף נמנע.
4. המועצה מחליטה להגדיל את תקציב פרויקט הבינוי ב- 77 מיליוני ש"ח עקב עדכון העלות ליישום דרישת המועצה לביטחון לאומי לצורך מיגון והיערכות נוספת לשעת חירום (סה"כ עלות המרכז 211 מיליוני ש"ח).
5. המועצה תניח על שולחן ועדת הכספים של הכנסת את עדכון התקציב הנדרש.