

פרוטוקול משיבת המועצה המינהלית
שהתקיימה בתאריך 20.6.2016 במשרדי בנק ישראל בירושלים

- נוכחים מקרב חברי המועצה: אורי גלילי, יו"ר המועצה המינהלית
איציק אידלמן
נינה זלצמן
קרנית פלוג, נגידת הבנק (בסעיפים 1-9)
נדין בודו-טרכטנברג, המשנה לנגידת הבנק (טלפונית, בסעיפים 9-11)
דניאל חחיאשוילי, ראש מטה הנגידה
חזי כאלו, מנכ"ל הבנק
אילן סוציאנו, עוזר למזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית
שי רוזנשטוק, מבקר הפנים
אסתי שורץ, מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית
- נוכחים נוספים בנושא מס' 3 של סדר היום:
יואב סופר, דובר הבנק
- נוכחים נוספים בנושא מס' 6 של סדר היום:
יהונתן אתר, יועץ למנכ"ל
יעל ואקנין, מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה
שי פרץ, ראש מינהלת פרויקט הבינוי
פנינה קרן, מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל
- נוכחים נוספים בנושא מס' 7 של סדר היום:
אליצור וייזר, עוזר ליועצת המשפטית
עירית מנדלסון, מנהלת מחלקת חשבות ומערכות תשלומים וסליקה (חות"ם)
אשרף ח'ורי, יחידת הרכש המרכזית
- נוכחים נוספים בנושאים מס' 8 ו-9 של סדר היום:
יעל ואקנין, מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה
- נוכחים נוספים בנושא מס' 10 של סדר היום:
יעל ואקנין, מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה
שירי חדש, מחלקת המטבע
ליאור ליכטמן, מנהל אגף ההנפקה, מחלקת המטבע
אילן שטיינר, מנהל מחלקת המטבע
- נוכחים נוספים בנושא מס' 11 של סדר היום:
יעל ואקנין, מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה
הילה זהר, עוזרת למזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית

סדר היום:

1. עדכוני נגידת הבנק
2. עדכוני מנכ"ל הבנק
3. אישור פרוטוקולים של המועצה המינהלית
4. עדכונים מוועדת המשנה
5. דוח ביקורת בנושא אימות והשמדה של מלאי השטרות והגיליונות הפגומים בערך 20 ש"ח מההדפסה השביעית, ובערך 100 ש"ח מההדפסה התשיעית – ניסוי (2.5.16–4.5.16)
6. פרויקט הבינוי – עדכון רבעוני
7. התקשרות עם ר"ח מבקר
8. דיווח חודשי על העברות תקציב
9. מתכונת הדיווח על פרויקטים
10. פעילות הדפסת כסף ותקצובה
11. מעקב אחר החלטות המועצה המינהלית

הדיון:

נושא 1 בסדר היום: עדכוני נגידת הבנק

נגידת הבנק מסרה עדכונים.

נושא 2 בסדר היום: עדכוני מנכ"ל הבנק

מאגר נתוני אשראי

מנכ"ל הבנק אמר שההכנות לפרסום המכרז לבחירת הספק שיקים את המאגר ויפעיל אותו, המתוכנן להתפרסם בסוף יולי או בתחילת אוגוסט, הן בעיצומן. העבודה מתבצעת בצוותים, הפועלים בסינרגיה רבה, מפני מורכבותם של היבטים שונים הקשורים למאגר – ההיבט העסקי, ההיבט הטכנולוגי, מתן מענה לפניות הציבור באמצעות מוקד וכו'. המנכ"ל ציין כי יעשה שימוש, ככל שניתן, במיקור חוץ. במקביל מתנהלת עבודה עם משרד המשפטים להתקנת תקנות בחוק מאגר נתוני אשראי, התשע"ו-2016. המנכ"ל ציין כי בכוונת הבנק להוציא, בימים הקרובים, הוראה לבנקים המסחריים בדבר אגירת המידע המיועד להיכלל במאגר. ההוראה, שהוכנה יחד עם משרדי המשפטים והאוצר, תלווה בהודעה לעיתונות. מנכ"ל הבנק ציין שההוראה נוגעת בשלב זה לבנקים, ובשלב מאוחר יותר היא תתייחס גם לספקי אשראי אחרים כחברות אשראי. הוא הוסיף שבדיון אשר התקיים אצל נגידת הבנק התקבלו החלטות בעניין ההיערכות להפעלת המאגר בתחילת 2019 לכל המאוחר, ובהן: צורך למנות רגולטור למאגר, שיהיה כפוף למשנה לנגידת הבנק, ולא יהיה עובד של החטיבה למידע וסטטיסטיקה; מנהל המאגר יהיה חלק מהחטיבה לטכנולוגיית המידע, משום שעבודתו קשורה רק להיבטים טכנולוגיים ולא להיבטים עסקיים, דבר הכרוך בשינוי מבנה החטיבה; הקמת ועדה מייעצת להגנת הפרטיות. המנכ"ל הדגיש כי הוכנה תכנית סדורה של כל הפעולות הנוגעות למאגר שצריכות להתבצע בשנים 2016 עד 2018. הוא ציין כי בכוונת הבנק לפרסם קול קורא בעניין הקמת לשכות האשראי ותהליך הרישוי שלהן. רצוי כי הספק אשראי ייבחר – כבר בתחילת 2017 – להקמת המאגר והפעלתו, יוכל לפעול עם לשכות האשראי אשר יקומו. המנכ"ל הדגיש שכדי שהמאגר יחל לפעול בתחילת 2019 יש לוודא שכל הפונקציות הקשורות בו יהיו מוכנות לפעולה במועד זה. הוא עדכן כי גיבוש תפיסת אבטחת המידע וסיווג המאגר מצויים בשלב מתקדם, וכן ציין שבכוונתו להציג בקרוב לחברי המועצה את עיקרי המכרז ותכונות המערכת. המנכ"ל הוסיף שהפעלת המאגר תחול, ככל הנראה, במקביל לחזרת הבנק אל קריית הלאום, וכן להפעלת ה-Data Center של הבנק – אירוע שגלומים בו סיכונים רבים. ה-Data Center של המאגר יוקם באתר נפרד ויצורף לזה של הבנק רק לאחר שפעילותו של האחרון

תתייצב. כמו כן יש להקים פונקציה של DR (Disaster Recovery) למאגר. מנכ"ל הבנק ציין כי כחלק מניהול הסיכונים בפרויקט הקמת המאגר מופו כעשרים סיכונים, וקשה לנהל אותם כמקשה אחת. יתר על כן, חלק מהסיכונים צפויים להתפוגג בשלבים כאלה או אחרים של הפרויקט. לכן הוחלט כי הסיכונים ינוהלו בהתאם לתקופות שונות בחיי הפרויקט, כך שבכל שלב יושם דגש בסיכונים הרלוונטיים ביותר לאותו שלב. אחת לחודשיים-שלושה יתקיים דיון לגבי תעדוף הטיפול בסיכונים. אחד הסיכונים העיקריים הוא אי עמידה בלוחות הזמנים, למשל אי פרסום המכרז במהלך אוגוסט, עיכוב שתהיה לו השלכה על עמידת הפרויקט במסגרת הזמן שנקבעה לו. ההחלטה לחלק את העבודה על המכרז בין צוותי עבודה נועדה, בין היתר, להתמודד עם סיכון זה. מנכ"ל הבנק ציין כי ניהול סיכונים דינמי הוא כלי עבודה שבכוונתו לאמץ גם בפרויקטים אחרים, שכן נראה כי הוא מוכיח את עצמו. מנכ"ל הבנק אמר שעקב המשמעות הלאומית של הפרויקט ועלותו הוחלט לגייס יועץ חיצוני שיבחן את ההיבטים השונים של המכרז. לשם כך נערך מעין מכרז סגור בין משרדי רואי החשבון המובילים ובסופו נבחרה פירמת KPMG, שתספק שני יועצים מחו"ל בעלי ניסיון רלוונטי רב, שאינם מצוי אצל גורמים מקומיים. היועצים יבחנו את התפיסה העסקית שמאחורי הקמת המאגר, וינסו לזהות מבעוד מועד בעיות שעלולות להתלוות לפרסום המכרז, שכן מדובר במכרז אטרקטיבי ביותר. המנכ"ל אמר כי שוחח עם יו"ר המועצה על הצורך לאשר תקציב רב-שנתי מתאים לקראת פרסום המכרז. בדיון על אישור התקציב האמור, המתוכנן להתקיים בתחילת אוגוסט, יוצגו למועצה, בין היתר, התפיסה שמאחורי בניית המאגר, עיקרי המכרז ועוד.

פרויקט העברת מרכז המבקרים

מנכ"ל הבנק דיווח כי הפרויקט, הכולל שדרוג של מערכת כיבוי האש ופינוי העשן בבניין הבנק ברח' לילינבלום בתל אביב, מתעכב מעט בשל אי קבלת אישורים מגורמי כיבוי האש. הוא ציין כי מסתמן שההוצאה תהיה גבוהה מזו שתוכננה, עקב שינויים שחלו במכרז. בקשה להגדלת תקציב הפרויקט תובא לאישור המועצה.

פרויקט הבינוי ושדרוג מבנה הבנק

המנכ"ל ציין כי הסיכון העיקרי שמסתמן בפרויקט הוא חריגה מלוח הזמנים המתוכנן, הן בשיפוץ המבנה המרכזי והן בבינוי מרכז הטכנולוגיה והחירום. אף כי הקבלן אמר שהוא מודע לסיכון, יש לוודא שהוא התמודד אתו בלוח הזמנים אשר הציג לבנק, המפרט את אבני הדרך העיקריות בפרויקט. בימים הקרובים תתקיים פגישה עם מנכ"ל חברת "דניה-סיבוס", שבה ילובנו דרכים להתמודד עם הסיכון, והבנק ידרוש שלא תהיה חריגה ממסגרת הזמנים אשר נקבעה לפרויקט.

המנכ"ל הזכיר שהחזרה של עובדי הבנק לבניין המרכזי מותנית בסיום הכנת השלד של מרכז הטכנולוגיה והחירום. הוא הדגיש שהמועד לחזרת העובדים הוא חלק מהסכמי העבודה הקיבוציים בבנק.

פרויקט העתקת אתר ה-DR

מנכ"ל הבנק ציין שהפרויקט עתיר הסיכונים הסתיים בצורה חלקה ללא תקלה כלשהי.¹

יו"ר המועצה המינהלית הציע לקיים את אחת מהשיבות הקרובות של המועצה באתר החירום, כדי שחברי המועצה יוכלו להתרשם ממנו.

תכנון תלת-שנתי

המנכ"ל אמר שלנוכח הפרויקטים האסטרטגיים שהבנק ניצב בפניהם בשלוש השנים הבאות, ובהם פרויקט הבינוי ושדרוג מבנה הבנק ופרויקט מאגר נתוני האשראי, הוא הנחה להכין השנה תכנון תלת-שנתי לשנים 2017 עד 2019. זאת כדי שיהיה ניתן לראות תמונה כוללת של הפעילות המתוכננת לשנים אלה, לתעדף את רכיביה ולנהל אותה בהיבטים של תקציב, לוחות זמנים וסיכונים. המנכ"ל הדגיש שהפעילות בבנק אינה כוללת רק פעילות שוטפת ופרויקטים אלא גם אלמנטים נוספים, למשל השתתפות בוועדות העוסקות ברפורמות בתחום הפיננסי. לכן יש להציג באמצעות גאנט את הפעילות המתוכננת להתבצע במהלך שלוש השנים. התכנון נועד גם לסייע לו לחלק את זמנו בין המטלות השונות, הכוללות גם את המו"מ על תנאי ההעסקה של דור 2008 בבנק.

נוהל ניגוד עניינים

הנוהל פורסם לעובדי הבנק.

סקר מוכנות לסיכונים קיברנטיים

הבנק שכר את שירותיה של חברת ייעוץ, וזו סקרה את מוכנותן של המערכות השונות בבנק להתמודד עם איומים קיברנטיים, שהם אחד מסיכונים העל שהבנק ניצב בפניהם. הממצאים יתורגמו לתכנית עבודה.

כנס ידע

¹ הוחלט לא לפרסם – נושא הקשור לביטחון הבנק.

מתוכנן להתקיים ב-30 באוקטובר. בכנס תיטול חלק נגידת הבנק הרוסי.

שינויים ארגוניים

נוסף על השינויים הארגוניים הנגזרים מפרויקט מאגר נתוני האשראי מוקם אגף בחטיבת הפיקוח על הבנקים שיעסוק בחדשנות בתחום הבנקאי. זאת כדי לחזק את הקשר בין הרגולציה הבנקאית לבין החדשנות הטכנולוגית בתחום. כן הוחלט לשדרג את יחידת הרכש המרכזית של הבנק – להפכה לאגף. עם זאת, בהסתכלות לטווח הארוך לא מתוכננת תוספת משאבים של כוח אדם לאגף. ההחלטה הביאה בחשבון את מגוון הנושאים שבהם היחידה עוסקת כיום – ניהול מכרזים והתקשרויות, ניהול מו"מ עם ספקים, תשלומים לספקים, נסיעות לחו"ל, מערכות מידע ועוד. לדברי המנכ"ל, המבנה הנוכחי של היחידה – מנהל אחד ו-16 עובדים הכפופים לו – אינו יעיל, משום שהוא מגביל את יכולתו של המנהל לקדם נושאים שונים. לשאלת חבר מועצה השיב המנכ"ל שהיחידה כפופה למנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל. גם האגף שיוקם יהיה כפוף לה, וזאת עם עוד שני אגפים – האגף למשאבי אנוש והאגף ללוגיסטיקה.

נושא 3 בסדר היום: אישור פרוטוקולים של המועצה המינהלית

המועצה דנה בטיטת הפרוטוקול של ישיבתה שהתקיימה בתאריך 21 במארס 2016.

החלטות:

המועצה מאשרת את הפרוטוקול של ישיבתה שהתקיימה בתאריך 21 במארס 2016.

נושא 4 בסדר היום: עדכונים מועדת המשנה

יו"ר המועצה המינהלית, המשמש גם יו"ר ועדת המשנה, אמר שהוועדה החליטה שלא לדון בכל הנושאים שבהם דנה ועדת הביקורת. כך, למשל, הוחלט שהיא לא תדון בתכנית העבודה של ביקורת הפנים. לפני כל ישיבה יקיימו חברי הוועדה התייעצות, שבה ייקבע לגבי כל נושא המתוכנן להיכלל בסדר היום אם הוא אכן ייכלל בו. יו"ר הוועדה אמר שלא יהיה מנוס מלדון בוועדה בדוחות ביקורת מסוימים, ובהם דוחות ביקורת של מבקר המדינה. הוא ציין כי הוועדה החליטה בישיבתה לדחות את הדיון במועצה בדוח הביקורת של מבקר המדינה בנושא "מנגנון גביית חובות בהוצאה לפועל – דוח ביקורת מיוחד", וזאת מתוך רצון להציג למועצה מסמך מעודכן מזה שהוצג בדיון בוועדה.

מבקר הפנים העיר שצריך להביא את המסמך האמור לדיון חוזר בצוות לתיקון ליקויים, שבראשות נגידת הבנק.

יו"ר ועדת המשנה דיווח שהוועדה קיימה דיון בדיווח שנתי על פעילות יחידת הרכש המרכזית. מבקר הפנים התבקש לסקור את תהליך הפרדת התפקידים בתהליך הרכש בבנק. יו"ר ועדת המשנה דיווח עוד, שהוועדה החליטה לאשר את הבקשה שהבנק יסייע במימון הספר "המשק הישראלי בעשרים השנים האחרונות" בהוצאת "מכון פאלק". הסיוע יינתן בכפיפות לנוהלי הבנק ולתנאים שהוצגו במסמך אשר הוגש לוועדה. כמו כן החליטה הוועדה שמבקר הפנים ימסור דיווח על פרויקט הבינוי ושדרוג מבנה הבנק אחת לרבעון במקום דיווח חודשי. לעומת זאת, ראש מינהלת פרויקט הבינוי ידווח למועצה, בכתב, בכל חודש.

נושא 5 בסדר היום: ^{2*}

נושא 6 בסדר היום: פרויקט הבינוי - עדכון רבעוני

ראש מינהלת פרויקט הבינוי דיווח שבמבנה המרכזי עבודות הפירוק הפנימיות קרובות לסיומן, ובחלק מהקומות כבר הונחו תשתיות – מתזים לכיבוי אש, חשמל ותקשורת וכן חלק מהריצוף. בתוך חודש תסתיים בנייתם של שלושה חדרים לדוגמה, ובהם חדר שירותים. לאחר שאלה יאושרו תחל בניית החדרים במרחבי המבנה. יש קומות שבהן עדיין צפויים שינויים בתכנון הפנימי. קומת המטבח תיבנה מחדש, ויחולו שינויים בקומת המרתף – בין היתר, לצורך הקמת מרכזייה. הותקן מערך האנרגיה הזמני שישרת את המבנה המרכזי ואת מרכז הטכנולוגיה והחירום עד לבניית המערך הקבוע במבנה עצמו. העבודות לפינוי התשתיות מהשטח שבו יוקם מרכז הטכנולוגיה והחירום אמורות להסתיים, על פי התכנון, עד סוף יוני, כדי שיהיה ניתן להתחיל בעבודות החפירה. עם זאת, פינוי כבלי התקשורת והחשמל מתעכב. תכנון החלק התת-קרקעי של מרכז הטכנולוגיה והחירום כמעט הסתיים, ונותר לתכנן את הקומות העיליות. לוח הזמנים (גאנט) שהציג הקבלן לשיפוץ המבנה המרכזי תואם את מסגרת הזמן שהוגדרה לו, אך חברת הניהול מעריכה שבפועל תהיה חריגה של חודשיים מהמסגרת. זאת לנוכח שינויים בתכנון, שהקבלן עדיין לא מודע להם. חבר מועצה שאל אם הקבלן צפוי לעמוד במסגרת הזמן אם לא יחולו שינויים בתכנון.

ראש מינהלת פרויקט הבינוי השיב שהבנק הגיש לקבלן הסתייגויות לגבי לוח הזמנים שהציג.

² הוחלט לא לפרסם- נושא הקשור לביטחון שטרי הכסף.

מנכ"ל הבנק אמר שכבר היום צפויה חריגה של ארבעה חודשים ממסגרת הזמן שהוקצה לבניית מרכז הטכנולוגיה והחירום. זו נובעת בעיקר מהשינויים שהוכנסו בתכנון. לדעתו, החריגה המסתמנת ממסגרת הזמן שהוקצה לשיפוץ המבנה המרכזי – של חודשיים – אינה קריטית.

3*

חבר מועצה ציין שלושה גורמים שעלולים לעכב את משך הפרויקט – לוח הזמנים שתכנן הקבלן, קבלת אישורים בניה מתאימים ושינויים בתכנון. הוא שאל אם כל אלה לא עלולים להצטבר לעיכוב גדול יותר מזה המסתמן כיום.

ראש מינהלת פרויקט הבינוי התייחס לנושא האישורים ואמר שהבנק הגיש לעיריית ירושלים את הבקשה וממתין לתשובה. להערכתו, אי קבלת האישורים עד כה אינה גורם שימנע מהפרויקט לעמוד במסגרת הזמן שהוקצה לו.

חבר מועצה אמר שבדיווח אשר הוצג למועצה חסר מידע על מידת ההתאמה בין התקדמות הפרויקט לבין התכנון מההיבטים של לוח הזמנים והתקציב. הוא הוסיף שהדיווח מציין, למשל, כי עד כה נוצל סכום מסוים מתקציב הפרויקט אך אין מידע לגבי מידת ההתאמה בין הסכום שנוצל לבין הסכום שהיה אמור להיות מנוצל עד עתה. אמנם הוא מתרשם לטובה מהיקף העשייה בפרויקט המדווח למועצה, אך אין לו כלים לדעת אם ההיקף תואם את התכנון. לדוגמה: הדיווח מציין שבניית אחת הקומות במבנה הוקפאה בשל העדר תכניות ביצוע. חבר המועצה המשיך ואמר שאם בשלב זה לא היו צריכות להיות תכניות ביצוע, ניהא, אבל אם היו צריכות להיות תכניות כאלה, אזי לכאורה יש בעיה שהוא היה רוצה להבין את משמעותה, בעיקר לגבי מועד סיומו של הפרויקט ותקציבו.

ראש מינהלת פרויקט הבינוי אמר שככלל בפרויקטים, ובעיקר בפרויקטים של בינוי, חלים שינויים בתכניות במהלך ביצוע הפרויקט. ככל שהשינויים גדולים יותר תגדל ההשפעה על התקציב ועל לוח הזמנים של הפרויקט. הוא חזר ואמר שמבחינת הקבלן לוח הזמנים שהציג לבנק תואם את מסגרת הזמן שהוקצה לפרויקט. עם זאת, נכון לעתה, שיעור הביצוע של שיפוץ המבנה המרכזי, כפי שהוא רשום בלוח הזמנים שהציג הקבלן גבוה בהשוואה לשיעור הניצול התקציבי עד כה. הבנק ביקש לקבל מהקבלן הסבר לפער, וכן הסברים נוספים לגבי לוח הזמנים שהציג.

³ הוחלט לא לפרסם – נושא שפרסומו יכול לפגוע במו"מ עתידי.

חבר המועצה הקודם אמר שככל שמועד הסיום של פרויקט רחוק יותר, סטייה מסוימת מלוח הזמנים בשלבים מוקדמים שלו תתברר כגדולה הרבה יותר כל שמתקרבים למועד הסיום. הוא הוסיף שלשינויים בתכנון שהבנק יוזם יהיו שתי השלכות: האחת על לוח הזמנים והתקציב של הפרויקט והשנייה שהם ישמשו לקבלן תירוץ לאי עמידה ביעדים של משך הפרויקט ותקציבו. לכן על הבנק להימנע, ככל הניתן, משינויים.

חבר מועצה אחר הוסיף שלדעתו שני גורמי סיכון מקשים, בעת הזאת, על ניהול הפרויקט – השינויים שהבנק מבקש להכניס וחוסר בתייעוד, אשר עליו הצביע מבקר הפנים בדיווח שמסר למועצה לקראת הדיון.

ראש מינהלת פרויקט הבינוי עדכן שלצורך התייעוד בפרויקט מתנהל הליך רכש לרכישת תוכנה ייעודית לפרויקטים של בינוי, שהיא פלטפורמה המאפשרת לגורמים שונים בפרויקט לנהל מסמכים הקשורים בו.

מבקר הפנים אמר שחשש מרכזי שלו בפרויקט הוא מהיווצרות חריגה בתקציב. הוא הוסיף שהואיל ומרכז הטכנולוגיה והחירום ייבנה על פי השיטה הפאושלית, שבה התקציב נקבע והוגדר מראש, הסיכוי לחריגה קטן, אלא אם כן יוחלט על שינויים מהותיים במהלך הבנייה. לעומת זאת, שיפוץ המבנה המרכזי הוא על פי השיטה של כתב כמויות, שבה גלום סיכון גבוה יותר לחריגה תקציבית אם היו טעויות בהערכת הכמויות. כדי להעריך את ההסתברות לטעויות כאלה עורכת ביקורת הפנים ביקורת עומק, שבמסגרתה היא בודקת כיצד נקבעו הכמויות שפורטו במכרז. לעת עתה לא ניתן להעריך את ההסתברות לטעויות.

חבר מועצה שאל אם צפויים להיות שינויים בתקציב הבצ"מ⁴ (בלתי צפויים מראש).

מנכ"ל הבנק אמר כי נושא תקציב הבצ"מ נבחן כעת בבנק, וכי עד כה נעשה בו שימוש מועט יחסית.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה ציינה שעד כה הוצאו כ-240 אלפי ש"ח מתקציב הבצ"מ. אמנם ישנן בקשות נוספות לשימוש בתקציב שהמנכ"ל אמור להכריע לגביהן, אך נערכת בדיקה שנועדה למצוא בתקציב הפרויקט מקורות להגדלת הבצ"מ.

⁴ תקציב בצ"מ – תקציב שנועד להוצאות בלתי צפויות מראש.

מנכ"ל הבנק אמר שמונחות לפניו ארבע בקשות לשינויים בתכנון. אחת מהן היא לשדרג את מערכת התקשורת – מה שעשוי, בטווח הארוך, לחסוך כסף לבנק. המנכ"ל הוסיף שהיענות לבקשות מקטינה את הבצ"מ, ונוסף על כך מגדילה את הסיכון לאי עמידה בלוחות הזמנים של הפרויקט. לדעתו, הסיכון לאי עמידה בלוחות הזמנים הנובע משינויים עולה על הסיכון הנובע משחיקת הבצ"מ, והוסיף ששינויים נותנים לקבלן עילה לחרוג מהתקציב ומלוח הזמנים. לכן הוא נוטה לדחות גם הצעות לשינויים שנראים לכאורה הגיוניים.

חבר מועצה אמר ששינויים יש משמעות בזמן ובכסף. במהלך הפרויקט יבקשו גורמים שונים בבנק להכניס שינויים. תפקיד ההנהלה הוא למנוע ככל האפשר שינויים, בהנחה שהתכנון היה נכון. חבר המועצה הביע חשש שהיענות לבקשה לשינוי תיצור סחף של ריבוי בקשות, אשר יעמיד בסכנה את עמידת הפרויקט ביעדים של זמן ותקציב שנקבעו לו, וגם הפוטנציאל למחלוקות עם הקבלן יגדל.

חבר מועצה הציע לבקש מהגופים המופקדים על בקרת הפרויקט להציג חוות דעת על מידת ההתאמה בין התקדמות הפרויקט לבין התכנון, בהתאם לאבני דרך עיקריות בפרויקט.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית אמרה שהיחידה לתכנון וכלכלה יכולה להגדיר מדד ביצוע (Key Performance Indicators – KPI) מתאים.

חבר המועצה הקודם אמר שהמדדים אינם מציגים השוואה בין הביצוע בנקודות זמן מסוימת לבין מה שתוכנן להתבצע עד לאותה נקודת זמן. המדדים אינם מספקים מידע על מידת הסטייה – אם יש כזאת – מהתכנון. לדבריו, הדבר פוגע ביכולתם של חברי המועצה להעריך את התנהלות הפרויקט. מעבר לכך, היכולת לנהל את הפרויקט עלולה להיפגע בהיעדר מערכות בקרה מתאימות.

חבר מועצה שאל אם מינהלת הפרויקט מקבלת מחברת הניהול ומחברת הבקרה דיווחים שוטפים שמספקים תמונה טובה על התנהלות הפרויקט.

ראש מינהלת פרויקט הבינוי השיב שגופים אלה מספקים דיווחים מפורטים וחשובים, ושהדיווחים אשר הוא מציג לוועדה מתואמים עם גורמים נוספים שלוקחים חלק בניהול הפרויקט.

מנכ"ל הבנק הוסיף שחברת הבקרה העירה על סכנת החריגה מלוח הזמנים ועל אי ההתאמה בין התקדמות הפרויקט לבין הניצול התקציבי, כפי שדיווח ראש מינהלת הפרויקט במהלך הדיון הנוכחי.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה ציינה כי הפרק הראשון בדוח שהוצג מטעם ראש מינהלת פרויקט הבינוי נכתב בידי חברת הניהול, ומדדי הביצוע המוצגים בדוח חושבו בידי חברת הבקרה. הדוח מציג בצורה מתומצתת את התוצרים המופקים על ידי שני גופים אלה. היא הוסיפה שמדדי הביצוע מציגים תמונה שלפיה שיעור ניצול התקציב לשיפוץ המבנה המרכזי עומד על כ-8%, בעוד ששיעור הניצול של הזמן עומד על כ-32%. זאת אומרת שבהנחה כי יש קשר לינארי, במידה כזאת או אחרת, בין התקדמות הפרויקט על ציר הזמן לבין ההוצאה הכספית, המדדים הללו מצביעים על בעיה. היא ציינה שמתבצעת עבודה שמטרתה ליצור מדד של תזרים מזומנים לפי לוחות זמנים, אך בשלב זה המדד אינו בשל, והנתונים המופקים באמצעותו אינם מדויקים דיים כדי לנתח אותם. עם זאת, הפער הנמדד על פי השוואת תזרים המזומנים ללוחות הזמנים בפרויקט קטן, לדבריה, מהפער בין התקדמות הפרויקט על ציר הזמן לבין ההוצאה הכספית.

חבר מועצה העיר שהוא מופתע מהנתון של שיעור ניצול הזמן בשיפוץ המבנה המרכזי.

מנכ"ל הבנק אמר שצו תחילת העבודות ניתן לקבל ב-15 באוקטובר 2015. ממועד זה החלה מדידת לוח הזמנים של הקבלן בפרויקט.

חבר מועצה אחר אמר שמדד לו"ז הנתיב הקריטי – המודד את ההלימה לנתיב הקריטי או הסטייה ממנו, שיחושב החל מהחודש הבא, הוא מדד שיספק מידע חשוב מאוד למנהלי הפרויקט ולחברי המועצה.

מנכ"ל הבנק ציין כי ראש מינהלת פרויקט הבינוי מרכז מדדים שונים שהוא מקבל מחברת הניהול ומחברת הבקרה בפרויקט ומציג אותם ואת משמעותם בדוח שהוא מחבר בכל חודש. חברי המועצה יקבלו את הדוחות, כך שלהערכתו תהיה בידיהם תמונה טובה ועדכנית של התקדמות הפרויקט.

יו"ר המועצה המינהלית ביקש מהמנכ"ל להציג למועצה במסגרת הדיווח הרבעוני הבא, את השינויים המשמעותיים שהוא מבקש להכניס בפרויקט.

חבר מועצה התייחס לטבלה, שהוצגה בדוח אשר הוגש למועצה לקראת הדיון, טבלה המפרטת את הסיכונים המשמעותיים יותר בפרויקט. הוא שאל מדוע צוין שהסיכון אשר הוגדר כ"הצעת שינויים ביוזמת המזמין – שינויים בתכולה, ותכנון" נותר ללא מענה.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה השיבה שאת הטבלה מכינה חברת הניהול, ומנקודת ראותה את המענה לסיכון האמור צריך לספק המזמין, דהיינו הבנק. היא הוסיפה שהבנק אכן מספק מענה לסיכון האמור באמצעות המדיניות המוגדרת בנוהל השינויים של הפרויקט. לכן הציון בטבלה שהסיכון הוא ללא מענה, הוא שגוי.

חבר המועצה הקודם אמר שכבר היום ידוע כי הבנק נמצא בנתיב של סטייה מלוח הזמנים המקורי, ולכן אסור להסתפק בהצהרות של הקבלן בדבר התחייבותו לעמוד בלוח הזמנים, אלא לקבל ממנו מסמך התחייבות פורמלי.

החלטות:

המועצה מבקשת לקבל דיווח על השינויים המשמעותיים בפרויקט (לו"ז ותקציב) ועל השלכותיהם, זאת בדיווח הרבעוני הקרוב.

נושא 9 בסדר היום: מתכונת הדיווח על פרויקטים

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה ציינה כי מתכונת הדיווח המוצעת לחברי המועצה הוכנה, לבקשת חברי המועצה, על ידי חבר מועצה. היא הזכירה שהמועצה ביקשה, בישיבתה בחודש מאי 2016, לקבל מתכונת דיווח על עשרה פרויקטים גדולים (TOPTEN). היא ציינה שהדיווח מציג כל פרויקט במבט-על משלב הייזום ועד לשלב הסיכום, כולל השינויים שחלים בו לאורך זמן ופירוט של אבני הדרך. היא הוסיפה שהדיווח על כל פרויקט, במתכונת המוצעת, יהיה בהיקף של 6-7 עמודים. מנהלת היחידה העריכה שיהיה ניתן להציג את המידע לגבי פרויקטים שאותם תבחר הוועדה במסגרת הדיווח הרבעוני אשר יימסר ברבעון השלישי של 2016. היא ציינה שבהצגת מעקב תקציבי על פי אבני דרך כרוכים קשיים טכניים ולפי שעה לא ניתן להתגבר עליהם.

יו"ר המועצה המינהלית שאל מתי יהיה ניתן להכניס לתלם את הדיווח על הפרויקטים הגדולים.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה העריכה, שיהיה ניתן להציג את הדיווח על הפרויקטים, למעט מעקב תקציבי על פי אבני דרך, כבר ברביע הבא.

יו"ר המועצה ביקש שמנהלת היחידה לתכנון וכלכלה תמליץ למועצה על אילו פרויקטים לדווח. הוא הוסיף שהדיווח לא חייב לכלול 10 פרויקטים, אלא ניתן להסתפק ב-5-6 פרויקטים מהותיים מבחינת חשיבותם ומורכבותם, ולא דווקא בבחינת עלותם.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה הדגישה כי לעת עתה החלק בדיווח על הפרויקטים שיתייחס למעקב אחר התקציב על פי אבני דרך ייעשה ידנית, בהעדר כלי המאפשר ניתוח ממוחשב. היא הוסיפה שלגבי כל פרויקט יוצגו הסיכונים המשמעותיים שעדיין רלבנטיים, וכן אבני הדרך המרכזיות שביצוען לא הסתיים בתקופה אשר אליה מתייחס הדיווח.

נגידת הבנק הציעה לרשום בתחילת הדיווח את העקרונות המנחים אותו. היא הוסיפה שנדרש לברור בקפידה את הפרויקטים שיוצגו, משום שכמות המידע שיש לאסוף ולעבד על עשרה פרויקטים היא גדולה מאוד.

החלטות:

המועצה מבקשת ממנהלת היחידה לתכנון וכלכלה להמליץ על הפרויקטים שייכללו בדיווח TOPTEN, כולל המלצה על הפרויקטים שלגביהם יימסר דיווח ידני עד למחשוב הדיווח. זאת במסגרת דוח מעקב לרבעון השלישי 2016.

נושא 7 בסדר היום: התקשרות עם רו"ח מבקר

יו"ר המועצה המינהלית אמר שחברי המועצה מקרב הציבור וכן נגידת הבנק הביעו בפניו את הסכמתם להאריך את תקופת ההתקשרות הכוללת עם רו"ח המבקר בשנה נוספת, דהיינו ל-6 שנים. זאת בכפיפות להחלטה שתקבל המועצה בעתיד בדבר הארכת תקופת ההתקשרות בשנה נוספת החל מ-1 ביוני 2017.

העוזר ליועצת המשפטית הבהיר שהמועצה מתבקשת להחליט אם לשנות את תקופת ההתקשרות הכוללת, ולא באשר להארכת ההתקשרות הנוכחית בשנה נוספת.

החלטות:

ב-20 באוגוסט 2012 החליטה המועצה כדלקמן: "על פי סעיף 20(א)(9) לחוק בנק ישראל, התש"ע-2010, החליטה המועצה למנות את משרד קוסט פורר גבאי את קסירר Ernst & Young לרואה החשבון המבקר של הבנק לשנה החל מיום 1 בספטמבר 2012. המועצה תהא רשאית להאריך את תקופת ההתקשרות בתקופות נוספות בנות שנה כל אחת, עד לתקופת ההתקשרות כוללת

של חמש שנים". בהמשך להחלטה זו מחליטה המועצה כי תקופת ההתקשרות הכוללת תוארך לשש שנים, וזאת בכפיפות להחלטת המועצה בדבר הארכת תקופת ההתקשרות בשנה נוספת (החל מ-1 ביוני 2017).

נושא 10 בסדר היום: פעילות הדפסת כסף ותקצובה

מנהל מחלקת המטבע אמר שהסקירה על פעילות הדפסת הכסף, אשר תדגיש את ההיבט של תקצובה, היא לבקשת המועצה. הדפסת הכסף היא תהליך ממושך, שמתחיל בהכנת תחזית של הביקוש למזומנים במשק. התחזית מביאה בחשבון את אורך החיים של השטרות ואת המלאי הדרוש, בהתאם למודל המלאי המשמש את המחלקה. התקציב מנוהל ברמה של פרויקטים, שכל אחד מהם מסתיים בהזמנה מספק. כדי לסבר את האוזן הוא ציין שב-2016 ישנם כ-20 פרויקטים הן של שטרות והן של מטבעות. ישנם פרויקטים שכרוכים, מפאת גודלם, ביותר ממשלוח אחד, ולכן מספר המשלוחים ב-2016 יהיה כ-25. כל פרויקט מתחיל בזיהוי הצורך, על פי מודלים, ונכלל בתכנית העבודה השנתית של המחלקה. משמע, שהפרויקטים מתבססים על החלטות סדורות וצופות פני עתיד. הצרכים מובאים מבעוד מועד לידיעת הגורמים הרלוונטיים בבנק – המנכ"ל, היחידה לתכנון וכלכלה ויחידת הביטחון – וכמובן לידיעת הספקים, כדי שהם יוכלו להיערך בהתאם. מנהל המחלקה ציין שההיערכות המוקדמת חשובה יותר למדפיס השטרות כי מערכת האילוצים שהוא פועל בה נוקשה יותר מזו שבה פועלים יצרני המטבעות מבחינת קיבולת הייצור. מנהל המחלקה הוסיף, בתשובה לשאלת חבר מועצה, כי הפרמטרים המשמשים במודל המלאי נבחנים תדיר, וכי לבקשת ועדת הביקורת נערכת בימים אלה בחינה כוללת של תיקוף המודל.

יו"ר המועצה אמר שהבקשה של ועדת הביקורת עלתה לנוכח ממצאים אשר התגלו לפני כמה שנים; המודל שהיה ישן, הניב תוצאות שגויות, אשר הקשו על ניהול מיטבי של מלאי המזומנים.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית הוסיפה שבמשך תקופה מסוימת היו עודפי תקציב בסעיף הדפסת המזומנים, והתבקש הצורך לברר את הסיבה לכך.

מנהל מחלקת המטבע ציין שבזמנו התקבלה בבנק החלטה להפחית את רמות המלאי מסדרה ב' אל מתחת לרמות שהומלצו על ידי המודל, וזאת כדי לחסוך את השמדת המלאי המיותר.

מנהל אגף ההנפקה הסביר שחלק מעודפי התקציב נבע משינויים בשערי החליפין.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית אמרה שלהערכתה שינויים בשערי החליפין אינם מסבירים את קיומם העקבי של עודפי תקציב, שכן השינויים עשויים להשפיע בכיוונים מנוגדים.

יו"ר המועצה הקודם הבהיר שלפני מספר שנים הביעה המועצה אי שביעות רצון מהעובדה שסעיף הדפסת הכסף תוקצב ביתר באופן עקבי. הוא הדגיש שבשנתיים האחרונות חל שיפור.

מנהל המחלקה הסביר זאת בכך שבכל שנה המחלקה נערכת מבחינה תקציבית להזמנות של השנה הקרובה, אבל התכנון הוא גם לשנתיים הבאות. זאת, כדי להגדיל את הוודאות של כל הגורמים המעורבים ולאפשר להם להיערך באופן מיטבי. הוא סקר את חלוקת התקציב בין הספקים השונים המעורבים בתהליך הדפסת השטרות: יצרן הנייר, המדפיס, מטיס המטען, המשנע וחברת הביטוח, וכן את תנאי התשלום. הוא הוסיף שלמרות השפעת השינויים בשערי החליפין ובמחירי חומרי הגלם המחלקה מצליחה לתקצב את הדפסת המזומנים באופן משביע רצון.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה הזכירה שבניתוח התקציב ל-2015 אשר הוצג למועצה צוין כי השפעת השינויים בשערי החליפין ובמחירי חומרי הגלם הייתה בסדר גודל של 7% מתקציב ההדפסה בשנה זו.

מנהל אגף ההנפקה אמר שבקביעת היקף הזמנה מובאים בחשבון גם שולי ביטחון, כדי לקבל כמות קרובה לזו הנחוצה לבנק, וגם לכך יש השפעה על ההוצאה.

מנהל מחלקת המטבע אמר שעלות הנפקת המטבעות מתחלקת בין כ-80% עלות המתכות לבין כ-20% עלויות הייצור. המחלקה מנהלת מכרזים בין כמה ספקים (מיטבעות) שעומדים בכללים ובתקנים שקבע הבנק, שנה מראש. מנהל המחלקה הציג את תכנית ההזמנות של שטרי הכסף לשנים 2016 ו-2017. הוא הסביר שבתקופות מסוימות מנוהלים אצל מדפיס השטרות ארבעה פרויקטים במקביל. אחד התפקידים של אגף ההנפקה הוא לסנכרן בין הפרויקטים השונים. זאת בין היתר, משום שאמצעי הייצור של המדפיס הם מוגבלים. כך, למשל, הוא אינו יכול להדפיס בו-זמנית שטרות בעריכים שונים, מה גם שהוא מספק שירותים לגורמים אחרים מלבד בנק ישראל. כבר כיום הבנק יודע ברמה חודשית את מועד האספקה של כל עריך מהסדרה החדשה בשנים הקרובות. מנהל המחלקה סקר את התפלגות הדפסת השטרות ב-2016 בין העריכים השונים. הוא הדגיש שגודל מחזור השטרות בישראל הוא כ-520 מיליוני שטרות, ויש להחליף את השטרות מהסדרה הישנה באלה של הסדרה החדשה. עובדה זו מסבירה את הכמות הניכרת של שטרות שהוזמנה ב-

2016, כמות המטילה עומס רב על תקציב הבנק. מנהל המחלקה הזכיר שהבנק התקשר, בהסכמת המדפיס הראשי, עם מדפיס גיבוי. תמורת המחויבות החוזית של העמדת אמצעי הייצור של מדפיס הגיבוי לרשות הבנק משלם הבנק למדפיס הגיבוי 750 אלפי ש"ח בשנה. הוא גם הזכיר שמדפיס הגיבוי הכין הדפסות ניסיון, ואלה אושרו על ידי הבנק.

חבר ועדה שאל מי קובע את הנחות היסוד שבמודל המלאי.

מנהל מחלקת המטבע השיב שכדי שהבנק לא יהיה שבוי בקונספציה הוא נעזר בשירותיו של פרופ' שבתאי מאוניברסיטת בן גוריון, מומחה לניהול מלאי, שמיעץ למחלקה בבחינת המודל ותקפותו של ההנחות הגלומות בו. יחד עם הצוות של פרופ' שבתאי הגדירה המחלקה פרמטרים המשתמשים במודל, שמביאים בחשבון משתנים כלכליים, דמוגרפיים ואחרים. תקפותם של אלה נבחנת מעת לעת. נוסף על כך הוצג המודל בפני מומחה מאוניברסיטת הרווארד, והוא תמך בתפיסות היסוד של המודל. מנהל המחלקה ציין שישנם בנקים מרכזיים שאינם משתמשים במודלים לניהול מלאי. אלה מחפים על עובדה זו בצבירת מלאים בהיקפים גדולים בהרבה מאלה הנחוצים להם באופן שוטף.

חבר מועצה שאל אם גורמים נוספים בבנק מעורבים בקביעת הנחות היסוד.

מנהל מחלקת המטבע השיב שחטיבת המחקר, החטיבה למידע וסטטיסטיקה והיחידה להמשכיות עסקית מעורבים בכך.

עובדת מחלקת המטבע הסבירה שרמת המלאי נקבעת במודל כנגזרת של משתנים ומדיניות. המודל מחשב בכל חודש את הפתרון באמצעות חישובי אופטימיזציה. זאת נוסף על בדיקות אחרות שנועדו לתקף את הפרמטרים של המודל. המחלקה בוחנת כיצד התוצאות של המודל עומדות במבחן המציאות. בתשובה לשאלת מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית היא אמרה שעם הפרמטרים נמנים, למשל, האינפלציה, הריבית, התוצר והגידול באוכלוסייה וכיו"ב. אלה פרמטרים המקובלים גם במודלים של בנקים מרכזיים אחרים.

מנהל מחלקת המטבע ציין שהפרמטרים של המדיניות נקבעים בתוך המחלקה, ודיונים על כך נערכים אחת לרביע אצל מנכ"ל הבנק. גם נגידת הבנק מקבלת עדכונים, על פי הצורך, לגבי המלאים. הוא הוסיף שגורמים בחטיבת המחקר שותפים לקביעת הנחות היסוד של המודל והמדיניות.

עובדת מחלקת המטבע הוסיפה שהמודל תואם את המקובל במודלים של ניהול מלאי, ובין היתר מביא בחשבון גורמי סיכון, גם כאלה שהם ייחודיים למדינת ישראל.

חבר מועצה אמר שגורמי הסיכון הייחודיים למדינת ישראל מחייבים מלאים הכוללים שולי ביטחון גבוהים יותר, ויש לכך משמעות כספית מהותית.

נושא 11 בסדר היום: מעקב אחר החלטות המועצה המינהלית

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית התייחסה לסעיף 287 בטבלת המעקב אחר החלטות/משימות של המועצה המינהלית, וציינה שהמועצה ביקשה שבדיווח התקופתי על ביצוע הפרויקטים יוצגו גם הנתונים הבאים: תקציב מקורי (החל מפרויקטים חדשים) וסכום החריגה התקציבית. היא הוסיפה שהחלטות מוצגות בטבלת המעקב עד לביצוע הדיווח בפועל.

התקיים דיון בסטטוס הטיפול בהחלטה שבסעיף 287.

יו"ר המועצה הציע שכאשר תדווח היחידה לתכנון וכלכלה על פרויקט חדש על פי המתכונת המבוקשת, יוגדר סטטוס ההחלטה כ"הסתיים".

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית התייחסה לסעיף 274 בטבלת המעקב אחר החלטות/משימות של המועצה המינהלית, המציג החלטה שהתקבלה באוקטובר 2015: המועצה מבקשת להציג לה בדיוני התקציב לשנת 2016 את ההתייעלות שבוצעה במסגרת הליך התכנון, כולל התייעלות בסעיפי תקציב שמוגדרים "לא גמישים". לדבריה, אמנם הסעיפים שמוגדרים "לא גמישים" הוצגו בדיווח למועצה, אך לא הוצגה ההתייעלות שבוצעה בהם.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה הזכירה שבדיון, שהתקיים במסגרת המועצה, שקדם לדיון בו אושר התקציב ל-2016 ביקש יו"ר המועצה להציג את ההתייעלות בסעיפי התקציב שמוגדרים "גמישים". לכן, בחומרים שנמסרו לקראת הדיון באישור התקציב יוחד פרק שבו פירטה היחידה לתכנון וכלכלה את הצמצום בתקציבי אותם סעיפים.

יו"ר המועצה אישר את הדברים.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה אמרה שתכנית ההתייעלות הקשורה לתקציבים הגמישים מתבצעת בימים אלה ותבוא לידי ביטוי בתקציב ל-2017. היא ביקשה שלא לקשור את תכנית ההתייעלות

האמורה לאישור תכנון התקציב ל-2017 משום שמדובר בשני דברים שצריך להפריד ביניהם. היא הדגישה שצמצום ההוצאות בסעיפי התקציב, גרידא, אינו מוגדר על ידי כהתייעלות, על אף שיש לו חשיבות רבה והמועצה קיבלה דיווח מפורט על כך. תכנית ההתייעלות, שהמעקב אחריה יוצג מדי רבעון, היא מישור אחר מצמצום בסעיפי תקציב.

התקיים דיון בסטטוס הטיפול בהחלטה שבסעיף 274.

יו"ר המועצה ביקש לגבש לאחר הישיבה עמדה מוסכמת באשר לסטטוס הטיפול בהחלטה.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית הפנתה את תשומת לב חברי המועצה להחלטה 311 של המועצה מה-14/4/2016 לפיה: המועצה מבקשת להוסיף לנוהל השינויים בפרויקט השיפוץ התייחסות לשינויים בלוחות הזמנים, לפיה הסמכות לכרית הביטחון בנושא לוחות הזמנים תהיה בידי המנכ"ל. היא עדכנה שלשכת המנכ"ל מסרה כי מעיון בנוהל השינויים שעולה שהסמכות נתונה בידי ועדת חריגים בראשות המנכ"ל. היא ביקשה את אישור המועצה להגדיר את ההחלטה האמורה כהחלטה שבוצעה.

יו"ר המועצה אישר את הבקשה.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית ציינה שהמעקב אחר פרויקט הבינוי אותו קיימה ועדת הביקורת הועבר למועצה המינהלית. אי לכך היא הציגה שתי החלטות שהתקבלו בוועדת הביקורת בקשר לפרויקט: (1) החלטה 151 של ועדת הביקורת: הוועדה מבקשת לבחון את הפער בין התקציב שאושר על ידי המועצה לבין התקציב שכלול בדיווחים. לדבריה, מנכ"ל הבנק הטיל על מבקר הפנים לבחון את הפער בסך 600 אלפי ש"ח. (2) החלטה 154 של ועדת הביקורת הנוגעת למדדי ביצוע (KPI) בפרויקט: ערכי המטרה הרלוונטיים למדדים יוצגו למועצה בישיבתה בחודש יוני 2016. היא ציינה שמנכ"ל הבנק הציע להציג את ערכי המטרה ברבעון השלישי של 2016.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית ציינה את החלטה 165 של המועצה מה-26/12/2013 לפיה: המועצה ממליצה לקבוע מדד ביצוע (KPI) של אחוז ביצוע התקציב באחת מישיבות המועצה הקרובות.

יו"ר המועצה אמר שמבחינתו, לאחר שהתייעץ עם נגידת הבנק, ניתן לדחות את יישום ההחלטה ל-2017. זאת לאור עומס העבודה המוטל על הגורמים הרלוונטיים והעובדה שמדובר בהחלטה שחשיבותה אינה גבוהה.

חבר מועצה אמר שלדעתו נושא מדדי הביצוע עלה כבר ב-2012.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה אמרה שב-2012 עלה נושא מדדי הביצוע התפעוליים, בעוד שההחלטה הנדונה מתייחסת למדד של אחוז ביצוע בתקציב. היא הסבירה שמדד הביצוע של ניצול תקציב צריך לקחת בחשבון סטיות הנגרמות בשל גורמים אקסוגניים – כאלה שלבנק אין שליטה עליהם. למשל, אחוז הביצוע בתקציב של הדפסת הכסף מושפע משינויים במחירי המתכות בעולם ובשערי החליפין בין מטבעות. לכן, המדד של אחוז הביצוע צריך להתחשב בגורמים שכאלה, לפחות לגבי סעיפי תקציב מסוימים.

חבר המועצה הקודם הציע שהיחידה לתכנון וכלכלה תציג למועצה סט של מדדי ביצוע (KPI) והיא תבחר מביניהם. הוא שאל מדוע לא ניתן להציג את המדדים כבר ב-2016.

מנכ"ל הבנק הסביר שהגדרת המדדים היא משימה מורכבת שצריכה להיעשות בשיתוף עם מנהלי החטיבות בבנק ולהידון במסגרת הנהלת הבנק לפני שתובא לדיון במועצה. הוא אמר שלדעתו משימה זו לא צריכה להיות מדורגת גבוה בסדר העדיפות של הפעילות הרבה והמגוונת המתבצעת בבנק.

חבר המועצה הקודם אמר שלמדדי הביצוע יש חשיבות רבה מאוד ככלי בעבודת המועצה. הוא אמר שגם אחרי חמש שנים של פעילות, המועצה המינהלית עדיין מגבשת את כלי העבודה שלה, שכל מטרתם הם לסייע לה לפקח ולבקר את פעילות הנהלת הבנק. לדעתו, אין סיבה לדחות פעם נוספת את יישום ההחלטה האמורה, מה גם שמדובר בכלי שמשרת גם את הנהלת הבנק. הוא הציע למנכ"ל הבנק לבחון רשימה של מדדי ביצוע ולהחליט אילו מביניהם הם חשובים יותר וליישם בהקדם האפשרי ואילו לדחות למועד אחר.

חבר מועצה אחר שאל מהי התועלת שרואה חבר המועצה בהקדמת הגדרת המדדים ל-2016.

חבר המועצה הקודם השיב שדחיית הדיון במדדים ל-2017 משמעותה שאפשר יהיה לעשות שימוש בהם, לדעתו, רק בדיוני התקציב ל-2019. הוא הוסיף שלא מקובל עליו שיישום החלטות של המועצה נדחה זמן רב, ולא בפעם הראשונה. המועצה אינה צריכה לתת יד לדבר.

יו"ר המועצה אמר שלדעתו, למעט נושאים הקשורים ביחסי עבודה, אין דחיות משמעותיות ביישום החלטות המועצה.

חבר מועצה שאל את חבר המועצה הקודם אם לדעתו הנושא הנדון צריך להיות גבוה בסדר העדיפות של הנושאים בהם הבנק מטפל.

חבר המועצה הקודם השיב שלדעתו תקציב הבנק מתנהל ללא כלי בקרה מספקים. המדדים האמורים עשויים לתרום ליכולתו של הבנק לנהל טוב יותר את התקציב ולתת בידי המועצה כלי שיסייע לה לפקח על ניהול התקציב. לכן, מנקודת ראות המועצה מדובר במשימה בעלת חשיבות גבוהה.

המשנה לנגידת הבנק אמרה שמדובר בנושא מורכב שאכן עולה מדי פעם לדיון במועצה. לדעתה, הפער בין מידת החשיבות שחבר המועצה מייחס למדדי הביצוע לבין זו שהנהלת הבנק מייחסת להם נובע מהבדלים בנקודת המבט. בעוד שהנהלת הבנק מקבלת החלטות שמשמעותן פעילות נוספת של הבנק, למשל: הקמת מאגר נתוני אשראי, הקמת קרן העושר הלאומית, רפורמות בשווקים הפיננסיים וכיו"ב, ההתבוננות של המועצה בהחלטות אלה מתמקדת בהיבטים התקציביים. דהיינו, שהתקציב המאושר לפעילויות אלה הוא סביר וככל שניתן, מינימלי. המשנה לנגידת הבנק אמרה שלדעתה שהמטרה העיקרית של המועצה היא לוודא שהתהליכים שמתבצעים בבנק עולים בקנה אחד עם ממשל תאגידי תקין. מטרה זו, לדעתה, חשובה יותר מהשאלה מה היה שיעור הביצוע הכולל של התקציב. היא טענה שלא ניתן במקביל גם לקיים את הפעילות של הבנק וגם להגדיר ניהול תקציבי מיטבי של הפעילות. היא הוסיפה שהדיונים בקביעת המדדים צריכים להיות משותפים להנהלת הבנק ולכל חברי המועצה.

יו"ר המועצה אמר שההחלטה צריכה להתקבל בנוכחות הנגידה, ולכן הציע לדחות את ההחלטה לישיבה הבאה של המועצה.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית הזכירה כי חברי המועצה ביקשו כי המועצה תמחק מרשימת הנתבעים בתביעה שהגישו עובדים מהבנק כנגד הבנק.

העוזרת למזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית אמרה שלא ידוע לה אם בית המשפט החליט להיענות לבקשה.

מנכ"ל הבנק עדכן שביצוע החלטות 11 ו-314 הנוגעות למשוב לקוחות של החטיבה לטכנולוגית המידע יהיה ב-2017, ולכן לוח הזמנים לביצוע יוצג במסגרת תכנית העבודה של החטיבה.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית התייחסה להחלטה 318, מ-16/5/2016, הנוגעת למעקב רבעוני אחר תכנית העבודה והתקציב: מזכירות המועצה תעביר ליחידה לתכנון וכלכלה את ההחלטות שהתקבלו בעבר על ידי המועצה לגבי הדיווח התקופתי.

התקיים דיון בסטטוס החלטה מספר 318.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית ציינה שהחלטות 292 ו-212 הועברו לסטטוס "הסתיים", והוסיפה שהמועצה צריכה להחליט מהו סטטוס החלטה 274 הנוגעת להתייעלות בסעיפים הלא גמישים בתקציב.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה חזרה וטענה כי הציגה למועצה את התייחסותה לסעיפים הלא-גמישים בתקציב, כאשר הציגה למועצה את תוצאות תקציב 2015. למשל, בנושא הדפסת הכסף היא פירטה אז על סבבי הדיונים שהתקיימו עם מחלקת המטבע, על הפחתת ההרשאות להתחייב בתקציב המחלקה ועל בדיקות רגישות של השינויים בשערי החליפין. בנוסף, מנהל יחידת השכר הציג אז את ההתייעלות בסעיפי השכר. מנהלת היחידה גם חזרה וטענה שהצמצומים שנערכו בסעיפי התקציב שמוגדרים "לא גמישים" לא היו התייעלות במובן שהמועצה מתייחסת למושג זה.

יו"ר המועצה ביקש ממנהלת היחידה לתכנון וכלכלה למסור שוב לחברי המועצה, באמצעות המזכירות, את הפרק בדיווח על תקציב 2015 הנוגע לצמצום בסעיפים הלא גמישים. הוא אמר שהוא רואה בקיצוצים שנערכו בתקציב התייעלות.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית ציינה שהמושג "התייעלות" נוגע בעיקר לתהליכים ולא דווקא לקיצוץ בתקציב.

החלטות:

1. המועצה מחליטה להגדיר את החלטה 311⁵ כהחלטה שבוצעה.
2. מנכ"ל הבנק ביקש כי מבקר הפנים יבחן את הפער בין התקציב שאושר על ידי המועצה לבין התקציב שכלול בדיווחים (החלטה 151 של ועדת הביקורת). (לו"ז: ספטמבר 2016)
3. הלו"ז לביצוע החלטה 154⁶ של ועדת ביקורת נקבע לרבעון השלישי של שנת 2016.
4. הלו"ז לביצוע החלטה 165 בדבר קביעת מדד (KPI) של אחוז ביצוע התקציב ייקבע בישיבת המועצה הקרובה. (לו"ז: יולי 2016)
5. הלו"ז לביצוע החלטה 11⁷ והחלטה 314⁸ בנוגע למשוב לקוחות חטיבת IT נקבע לשנת 2017, הלו"ז יוצג במסגרת תכנית העבודה של החטיבה.
6. בהמשך להחלטת המועצה מס' 318⁹, המועצה מבקשת לקבל את התייחסות מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה לנחיצות יישום סעיפי נוהל המועצה בנוגע לדיווח התקציבי. (לו"ז: ישיבת המועצה בחודש אוגוסט 2016)

נושא 8 בסדר היום: דיווח חודשי על העברות תקציב

לא התקיים דיון בנושא.

⁵ החלטת המועצה מס' 311- התקבלה במסגרת דיון בנושא עדכונים מוועדת הביקורת: המועצה מבקשת להוסיף לנוהל השינויים בפרויקט השיפוף - התייחסות לשינויים בלוחות הזמנים, לפיה הסמכות לכרית הביטחון בנושא לוחות זמנים תהיה בידי המנכ"ל.

⁶ החלטת המועצה מס' 154- התקבלה במסגרת דיון בנושא מעקב ועדת ביקורת אחר פרויקט הבינוי: ערכי המטרה הרלוונטיים למדדים יוצגו למועצה בישיבתה בחודש יוני 2016.

⁷ החלטת המועצה מס' 11: המועצה ציינה כי יש לדון בנושא הציון שמקבלת החטיבה בשירות ללקוח, שכן זה אחד הכלים החשובים ביותר ליחידות שירות בכלל ול-IT בפרט, וכדאי לבצעו פעם בשנה כדי למדוד התקדמות. מוצע כי הדיון בנושא זה יתקיים בפעם הבאה שיהיה דיון על החטיבה.

⁸ החלטת המועצה מס' 314: המנכ"ל יעדכן את המועצה בדבר הלו"ז הצפוי להכנת סקר לקוחות.

⁹ החלטת המועצה מס' 318- התקבלה במסגרת דיון בנושא מעקב רבעוני על תוכנית העבודה והתקציב: מזכירות המועצה תעביר ליחידה לתכנון וכלכלה את ההחלטות שהתקבלו בעבר על ידי המועצה לגבי הדיווח התקופתי

¹⁰ הוחלט לא לפרסם – נושא הקשור לביטחון שטרי הכסף.