



פרוטוקול משיבת המועצה המינהלית (18/2018)
שהתקיימה בתאריך 18.11.2018 במשרדי בנק ישראל בתל אביב

- נוכחים מקרב חברי המועצה: יהושע שמר, יו"ר המועצה המינהלית
סגי איתן
נדין בודו-טרקטנברג, המשנה לנגיד הבנק
נעים נג'אר
אפרים צדקה
נעדרים מקרב חברי המועצה: יפעת ביטון
נוכחים מקרב עובדי הבנק:
- יוני אתר, יועץ למנכ"ל (למעט בנושאים: 1 ו-4)
חזי כאלו, מנכ"ל הבנק
אילן סוציאנו, עוזר למזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית
שי רוזנשטוק, המבקר הפנימי
אסתי שורץ, מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית
טידה שמיר, היועצת המשפטית (למעט נושא 1)
- נוכחים נוספים בנושא 2 ו-3 של סדר היום:
טלעת אבו ליל, מנהל יחידת המטה, החטיבה למשאבי אנוש ומינהל
יעל ואקנין, מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה
אבנר זיו, מנהל החטיבה לטכנולוגיית המידע
רחל צימלס, היחידה לתכנון וכלכלה
רועי פרייברג, יועץ למשנה לנגיד
פנינה קרן, מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל
- נוכחים נוספים בנושא 4 של סדר היום:
פנינה קרן, מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל
- נוכחים נוספים בנושא 6 של סדר היום:
יעל ואקנין, מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה
רחל צימלס, היחידה לתכנון וכלכלה
- נוכחים נוספים בנושא 8 של סדר היום:
עירית מנדלסון, מנהלת מחלקת חות"ם (טלפונית)
דורון סלוביטצקי, מנהל אגף הרכש, החטיבה למשאבי אנוש ומינהל
עמית יובל קורנבלום, עוזר ליועצת המשפטית (טלפונית)
מרגלית רוקח, מנהלת היחידה לתיאום מערכות ובקרה, מחלקת חות"ם (טלפונית)
- נוכחים נוספים בנושא 9 של סדר היום:
עוזי בוכבינדר, מנהל הפרויקט, חברת CPM
יעל ואקנין, מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה
טל לבנון, יועצת לוחות הזמנים HCP
יואב סרנה, מנהל חברת הבקרה והבטחת האיכות EPSTEIN
שי פרץ, ראש מנהלת הפרויקט
רחל צימלס, היחידה לתכנון וכלכלה

סדר היום:

1. אישור פרוטוקולים
2. תוכניות העבודה והתקציב לשנת 2019 ומעקב אחר ביצוע תוכניות העבודה והתקציב בשנת 2018 - החטיבה למשאבי אנוש ומינהל
3. תוכניות העבודה והתקציב לשנת 2019 ומעקב אחר ביצוע תוכניות העבודה והתקציב בשנת 2018 – לשכת המשנה לנגיד
4. אישור תנאי שכר
5. תוכניות העבודה והתקציב לשנת 2019 ומעקב אחר ביצוע תוכניות העבודה והתקציב בשנת 2018 - הצגת מסגרות המשאבים – דיון המשך
6. בקשה להעברת תקציב
7. תוכניות העבודה והתקציב לשנת 2019 ומעקב אחר ביצוע תוכניות העבודה והתקציב בשנת 2018 - לשכת המנכ"ל
8. התקשרות עם רואה חשבון מבקר – דיון המשך
9. פרויקט הבינוי
10. שונות

הדיון:

יו"ר המועצה אמר שלדעתו מוטל על המשנה לנגיד תפקיד קשה, הואיל ומחד גיסא זו תקופת מעבר שבה היא נושאת בתואר זמני, ומאידך גיסא עליה לגבש את תוכנית העבודה של הבנק ל-2019. הוא דיווח כי שוחח עם הנגיד המיועד ושאל אותו לגבי רצונו להשפיע על תוכנית העבודה ל-2019. הנגיד המיועד השיב לו כי על המועצה לסכם את תוכנית העבודה ולאשר את התקציב ל-2019.

נושא 1 בסדר היום: אישור פרוטוקולים

המועצה דנה בטיטת הפרוטוקול משיבתה שהתקיימה ב-31 באוגוסט 2018.

החלטות:

המועצה מאשרת את הפרוטוקול משיבתה שהתקיימה ב-31 באוגוסט 2018.

נושא 2 בסדר היום: תוכניות העבודה והתקציב לשנת 2019 ומעקב אחר ביצוע תוכניות העבודה והתקציב בשנת 2018 - החטיבה למשאבי אנוש ומינהל

מנהלת החטיבה מסרה כי סקר שערכה לאחרונה חברת הייעוץ הבין-לאומית "מקנזי" העלה כי 62% מהמנהלים סבורים שהם יאלצו להכשיר מחדש או להחליף למעלה מרבע מעובדיהם עד שנת 2023. זאת לנוכח ההתפתחויות בתהליכי האוטומציה והדיגיטציה. עוד עלה בסקר כי 70% מהמנהלים בחברות גדולות – המוגדרות כבעלות הכנסות שנתיות של 500 מיליוני דולרים ומעלה – סבורים כי הטכנולוגיה תשפיע על יותר מרבע מכוח האדם בחברותיהם במהלך 5 שנים הבאות. לדבריה, גם בנק ישראל נערך בתחום משאבי האנוש להתמודד עם השינויים הטכנולוגיים המהירים המאפיינים תקופה זו. היערכות זו באה לידי ביטוי, בין השאר, בתהליכי הגיוס של כוח אדם מתאים, ובהרחבת השימוש באנליטיקה בניהול כוח האדם בבנק.

חבר מועצה טען כי הואיל ומחד גיסא אין לבנק שליטה על הפרישה של עובדים ותיקים, אבל מאידך גיסא הוא צריך להתאים את כוח האדם שברשותו לשינויים הטכנולוגיים, אזי התוצאה היא תוספת תקנים.

מנהלת החטיבה השיבה כי המסקנה של חבר המועצה אינה בהכרח נכונה, הואיל ואפשר להכשיר עובדים לתפקידים אחרים ולהקנות להם מיומנויות מתאימות, למשל בתחום ה-BI. היא סקרה את היעדים העיקריים של החטיבה למשאבי אנוש ומינהל: (1) ניהול הכישרונות בבנק. זאת כדי לשמור על העובדים לאורך זמן, להגדיר להם מסלולי קריירה וקידום וליצור תנועתיות בארגון, משמע לאפשר לעובדים להחליף תפקידים. (2) שיפור תחום הבטיחות בבנק בעקבות ממצאים שעלו בדוחות ביקורת של הביקורת הפנימית. (3) העברת עובדים בין אתרי העבודה של הבנק. מנהלת החטיבה אמרה כי העברת העובדים מהדיוור החלופי אל קריית הממשלה לא יהיה אירוע חד-פעמי. היא הסבירה כי לאחר סיום המעבר הבנק יעבור לעבוד בכמה אתרים, ולשם כך יש להתאים את התהליכים ולמצוא פתרונות יעילים. (4) הגברת השימוש בטכנולוגיה מחשובית בניהול משאבי האנוש. לדוגמה, בעזרת פרויקט ה-Success Factors, ובעזרת ניתוח מידע (data analytics) על עובדים. כמו כן, מתוכננים שיפורים במערכת לניהול הלוואות העובדים. (5) הקניית גמישות ניהולית גבוהה יותר להנהלת הבנק. *¹ (6) שיפור התשתיות בבנייני הבנק בת"א, בהיבטים של חשמל, מיזוג אוויר, והתמודדות עם רעידות אדמה. (7) פיתוח השימוש בלוח מכוונים (דשבורד) ניהולי – כלי המציג למנהלים נתונים על העובדים הכפופים להם, כגון פרופיל העובד ונתונים על נוכחות, השכלה, השתלמויות וכיו"ב. כמו כן הכלי יציג למנהלים נתונים על תהליכי גיוס עובדים בגופים שאותם הם מנהלים. (8) פיתוח למידה מתוקשבת – למידה עצמית באמצעות המחשב. (9) הקמת מערכת הגנה אלקטרונית אשר תשרת את כול בנייני הבנק. (10) פיתוח אמצעים לניצול טוב יותר של המשאב האנושי. מנהלת החטיבה הסבירה כי המשאב האנושי הוא המשאב העיקרי של הבנק, וציינה כי סקרי שביעות רצון שנערכו בקרב העובדים העלו כי אחד הגורמים העיקריים לחוסר שביעות רצון בקרב עובדים היא תחושה של אי-מיצוי הפוטנציאל האישי. לדבריה, גורם זה היה בעל השפעה רבה יותר על תחושת חוסר שביעות הרצון של עובדים, בהשוואה לארגונים אחרים. מנהלת החטיבה הוסיפה כי צריך לפתח בקרב המנהלים בבנק את התפיסה שטובת הבנק חשובה לא פחות מטובת היחידה שהם מנהלים. לפיכך צריך לעודד מנהלים לוותר לעיתים על עובדים טובים ולאפשר להם להתפתח ולתרום מכישוריהם במקומות אחרים בבנק. כמו כן צריך לעודד עובדים להתפתח גם בתפקידים שאינם ניהוליים. בחטיבה למשאבי אנוש ומינהל שוקדים כעת על פיתוח מסלולים מקצועיים, המקבילים למסלולי הניהול. מנהלת החטיבה הסבירה כי בנק ישראל הוא גוף קטן יחסית אשר מרבית עובדיו הם בעלי השכלה בתחומים של כלכלה, פיננסים, ראיית חשבון ומשפטים, ומגוון התפקידים שהבנק יכול להציע מצומצם יחסית. לנוכח אילוצים אלה צריך לזהות את הפוטנציאל של כול עובד ולכוון אותו למסלול המתאים כדי להפיק את המרב ממנו ועבורו. במקביל הבנק פועל לעדכן את מפת העיסוקים² והתפקידים הקיימים בבנק. מנהלת החטיבה ציינה כי ההסכם הקיבוצי החדש יאפשר להחליף תפקיד בין שני מנהלים או בין שני עובדים, ללא צורך בהליך של מכרז פנימי, ויקל על תנועת עובדים בתוך הבנק. מנהלת החטיבה הציגה מספר שקפים המתארים את מערכת לוח המכוונים (דשבורד) הניהולי.

¹ הוחלט לא לפרסם – נושא שפרסומו יכול לפגוע במו"מ.

² עיסוק מגדיר את רמת התפקיד של העובד, את טווח הדרגות שבו הוא יכול להתקדם ואת תנאי שכרו.

ראש המטה של מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל סקר את תקציב החטיבה לשנת 2019. לדבריו, התקציב מורכב ממספר מרכזי קרנות אשר כול אחד מהם מייצג פעילות שונה, כגון: משאבי אנוש, תרבות ורווחה, לוגיסטיקה ורכש, תקציב הדיור החלופי, תקציב לפעילות גמלאי הבנק וכיו"ב. רוב התקציב אינו גמיש רוב ונגזר מהטבות שלהן זכאים עובדי הבנק על פי ההסכמים הקיבוציים. ראש המטה ציין כי הצעת התקציב הנוכחית נמוכה ב-8.5% בהשוואה להצעה הראשונית של החטיבה. לדבריו, בעקבות בקשת המנכ"ל והיחידה לתכנון וכלכלה הופחתו מההצעה הראשונית כ-5 מיליוני ש"ח, בעיקר בתקציב ההוצאות. עם זאת, התקציב המוצע של החטיבה לשנת 2019 גבוה ב-2% בהשוואה לתקציב המקורי של 2018. חלק ניכר מהגידול נובע מההוצאות הכרוכות בתפעול מחדש של המבנה המרכזי בקריית הלאום, אשר מתקזזות בחלקן בירידה בהוצאות הכרוכות בתפעול הדיור החלופי. חלק אחר בגידול נובע מהכללת התקציב עבור הפעילות עם ארגון ה-OECD בתקציב החטיבה (קודם נוהל תקציב זה באגף לקשרים בין-לאומיים). גידול נרשם גם בתקציב עבור פעילות כושר גופני של העובדים שתועבר מחדר הכושר בבנק לפעילות free fit באמצעות מועדון טוב.

חבר מועצה הפנה את תשומת הלב לתקציב ההשקעות של החטיבה למשאבי אנוש ומינהל אשר כולל את הסעיפים "שדרוג תשתיות במבנה הבנק" ו-"צידוד, מכונות ושיפורים במבנה – פרויקטים שונים". חבר המועצה תהה מדוע סעיפים אלה הם חלק מתקציב החטיבה ולא חלק מתקציב לשכת המנכ"ל. הוא שאל אם יש גורם בחטיבה בעל ידע מקצועי וניסיון המתאימים לנהל פרויקטים של שיפוץ מבנים ומערכות כמו חשמל ומיזוג אוויר. חבר המועצה הציע כי מנכ"ל הבנק יהיה אחראי לכול הפרויקטים הללו המתנהלים בבנק, גם אם התקציב להם מנוהל שלא במסגרת התקציב של לשכת המנכ"ל. הוא גם ביקש שכאשר מציגים למועצה בקשה לאישור תקציבים בסעיפים האמורים, לציין אילו סכומים הם בגין פרויקטים המוגדרים כהכרח ואילו הם בגין פרויקטים שרצוי לעשותם.

חברי המועצה דנו בשאלה מהי רמת הפירוט הרצויה של הצגת תקציב המוגש לאישור המועצה. יו"ר המועצה טען כי פירוט רב מדי יחייב את המועצה לדון בהם באריכות רבה. חבר מועצה טען כי יש להציג למועצה, לקראת דיוני התקציב, שינויים מהותיים בתקציב ולהסביר אותם.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית ציינה כי תקציב הבנק המוצג לאישור המועצה הוא ברמת פירוט גבוהה יותר מרמת הפירוט של תקציב הבנק המונח על שולחנה של ועדת הכספים של הכנסת.

יו"ר המועצה הציע שהנהלת הבנק תציג למועצה הצעת תקציב לשנת 2019 הנמוכה ב-5% בהשוואה לתקציב לשנת 2018.

חבר מועצה טען כי כלל לא ברור שהתקציב לשנת 2018 יכול לשמש כנקודת מוצא נכונה.

המשנה לנגיד אמרה שהטענה של חבר המועצה הקודם נכונה לנוכח העובדה שבשנים האחרונות התקציבים של הבנק כוללים שינויים הנובעים מגורמים זמניים או חד-פעמיים, כדוגמת העלויות הכרוכות

באחזקת מבנה אחד בירושלים לעומת אחזקת שני מבנים במקביל (הדירור החלופי והמבנה המרכזי). לדבריה, סעיפי התקציב שהוצגו לאישור המועצה מגלמים את השינויים הללו ולכן הם אינם בבחינת "פירוט יתר" של התקציב, ושומה על המועצה לקבל הסברים לשינויים הללו.

חבר מועצה הציע כי התקציב של החטיבה למשאבי אנוש ומינהל יוצג למועצה ב-3 סעיפים שכל אחד מתייחס לפעילות אחרת של החטיבה: משאבי אנוש, לוגיסטיקה ורכש. הוא הזכיר כי בישיבה הקודמת ביקשה המועצה לקבל נתונים על תקציב הבנק, לפי חטיבות, עבור מהלך העסקים הרגיל, כלומר עבור הפעילות השוטפת, ובנוסף להם (ובנפרד) את נתוני התקציב עבור הפרויקטים הגדולים המתנהלים בבנק. כמו התקציב להקמת המערכת לשיתוף בנתוני אשראי. הוא אמר שהמועצה צריכה לדון בתקציב הבנק ברמת המסגרת, ולהורות להנהלת הבנק להציג לה הצעת תקציב ל-2019 – עבור הפעילות השוטפת – הנמוכה ב-5% מהתקציב עבור פעילות זו ב-2018. לצד הצעה זו יציג הבנק למועצה את התקציב עבור הפרויקטים העיקריים.

חבר מועצה טען שחברי המועצה לא צריכים להתמודד עם רמת פירוט גבוהה של תקציבי החטיבות השונות בבנק, והוסיף כי כאשר המועצה מאשרת סעיפי תקציב פרטניים היא למעשה נוטלת על עצמה אחריות לכול סעיף שכזה. לכן לדעתו המועצה צריכה לדון ולאשר את התקציב כשהוא מוצג לה ברמת הסעיפים הראשיים, ולאחר שהיא קיבלה הסברים על עיקר השינויים בסעיפים אלה.

חבר מועצה שני טען שהמועצה אינה יכולה לאשר את תקציב הבנק, שהשכר הוא הרכיב העיקרי בו, כול עוד השינויים בשכר הנובעים מההסכם הקיבוצי החדש שצפוי להיחתם בקרוב, אינם ברורים. הוא הוסיף שאומנם הוא מסכים באופן עקרוני לטענה שהמועצה צריכה לדון במסגרת התקציב ולבחון את עיקר השינויים בה, אבל הסעיפים המפורטים של התקציב עשויים לגלות כמה הבנק משקיע ביעדים השונים שקבע לעצמו. חבר המועצה ציין כי התברר לו לדוגמה, שהבנק הקציב סכום זניח למדי עבור הגדלת הייצוג של אוכלוסיות הגיוון בקרב עובדי הבנק. לדעתו, מדובר בסכום אשר אין בו כדי לקדם את הנושא. חבר המועצה הוסיף כי לדעתו צריך להציג למועצה את התקציב הן ברמת הסעיפים העיקריים והן ברמה מפורטת יותר כדי שיוכלו להתעמק בו על פי הצורך. לדעתו הפירוט נדרש בעיקר לנוכח העובדה שלעת עתה חברי המועצה מקרב הציבור עדיין אינם מצויים בכול רזי התקציב של הבנק.

יו"ר המועצה אמר שרמת הפירוט בדיוני התקציב והזמן שיוקדש לדיונים האלה, נגזרים מרמת הפירוט שבו התקציב יוצג למועצה, ויש להביא זאת בחשבון.

חבר מועצה שלישי אמר שלדעתו יש להציג את התקציב למועצה בשני חלקים: תמצית השינויים שחלו בתקציב המוצע, והתקציב המפורט שבו יוכלו חברי המועצה להתעמק כפי רצונם, להעיר ולשאול שאלות. הוא הוסיף שהתקציב של החטיבה למשאבי אנוש ומינהל מבטא את מורכבות החטיבה שבנוסף לתחום משאבי האנוש עוסקת בתחומים שכלל אינם קשורים אליו. בהתייחסו לעניין הפרויקטים אמר חבר המועצה שהחטיבה לטכנולוגית המידע צריכה לקחת אחריות על כול הפרויקטים הטכנולוגיים המתנהלים

בבנק, ולהוביל אותם. ולכן צריך לוודא כי קיים צורך אמיתי בכול הפרויקטים הללו וכי יש בידי החטיבה את כול האמצעים להוציאם לפועל.

יו"ר המועצה ביקש ממנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל להכין תוכנית תלת-שנתית להפחתת מספר התקנים בבנק, ולהציגה למועצה, קודם שזו תחליט על הוספת תקנים לשנת 2019.

המשנה לנגיד העירה כי שנת 2019 תהא השלישית מבין תוכנית העבודה התלת-שנתית שעליה הוחלט לפני שנתיים. בשנה הבאה צפויה להתגבש תוכנית תלת-שנתית חדשה שבגיבושה יהיה מעורב גם הנגיד החדש.

יו"ר המועצה טען כי תוכנית העבודה התלת-שנתית שאושרה לא כללה גידול בכוח האדם בבנק כפי שמוצע כעת. לכן נכון יהיה לדעתו להגביל לפי שעה את מספר התקנים שיתווספו, ולהמתין לתוכנית התלת-שנתית הבאה.

המשנה לנגיד הציעה להפריד בין תוספת התקנים הנדרשת עבור הפעילות השוטפת של הבנק לבין זו הנדרשת עבור הפרויקטים שיתווספו ועבור צרכים זמניים כדוגמת הגידול במספר אנשי הביטחון בבנק לנוכח אכלוסם של משרדים בדיוור החלופי במקביל לאכלוס המשרדים בבניין המרכזי.

מנכ"ל הבנק ציין כי לכול בקשה שהוגשה למועצה לתקן נוסף צורך הסבר. לדוגמה, הבקשה לתוספת תקנים עבור הקמת פונקציה אשר תטפל בהיבטים של תפעול ותחזוקת המערכת לשיתוף בנתוני אשראי, במטרה להקטין את התלות של הבנק בספק חיצוני. המנכ"ל הוסיף כי הוא נענה לבקשת יו"ר המועצה להציג הצעת תקציב חדשה שתגלם קיצוץ בתקציב השוטף ובתקציב ההשקעות, שהבנק יוכל לעמוד בו. לדבריו, הקיצוץ צריך להביא בחשבון מחד גיסא את העובדה שבשנים האחרונות היה תת-ביצוע בתקציב הבנק, ומאידך גיסא את העומס בעבודת הבנק, אשר צפוי לגדול בשנה הבאה. להערכתו, תצטרך המועצה לקיים לפחות שתי ישיבות נוספות בעניין התקציב. המנכ"ל אמר שלדעתו, מספר התקנים שהבנק מבקש להוסיף ב-2019 – 31 – אינה גדולה לנוכח הגידול במשימות הניצבות בפני הבנק.³

יו"ר המועצה ביקש כי להבא, לקראת הדיונים בתוכנית העבודה ובתקציב הבנק, יימסרו החומרים לחברי המועצה שבועיים מראש, כדי שחברי המועצה יוכלו להתעמק בהם ולמסור את הערותיהם ושאלותיהם שבוע לפני הישיבה בנושא. זאת כדי שהדיונים יהיה ממוקדים וממצים. יו"ר המועצה ביקש כי המועצה תקבל הסברים על פרויקט ה-Success Factors ועל הגמישות הניהולית וכיצד בכוונת הבנק לנצל אותה לצורך ניהול מיטבי של משאבי האנוש.

³ הוחלט לא לפרסם – נושא רגיש בתחום יחסי העבודה.

חבר מועצה ציין כי אומנם המועצה אישרה תקציב עבור פרויקט ה-Success Factors, ועם זאת הוא ביקש לקבל חוות דעת ממנהל החטיבה לטכנולוגיית המידע באשר לתועלת הצפויה מהפרויקט לנוכח עלותו הגבוהה (3.5 מיליוני ש"ח).

יו"ר המועצה הציע כי מנהל החטיבה לטכנולוגיית המידע ימסור את חוות דעתו בישיבה הבאה של המועצה.

חבר המועצה הקודם שב וביקש כי מנהל החטיבה לטכנולוגיית יביע בישיבה הבאה את דעתו באשר לצורך האמתי בכול הפרויקטים הטכנולוגיים החדשים שהבנק תיקצב, ובאשר ליכולתה של החטיבה להוציאם לפועל לנוכח האמצעים העומדים לרשותה.

חבר מועצה שאל אם מספר הישיבות שהמועצה רשאית לקיים אינו מוגבל.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית השיבה שבהנחיות רשות החברות הממשלתיות קיימת מגבלה על המספר השנתי של ישיבות דירקטוריון. אנו פועלים לפי החלטת ממשלה שקבעה כי תעריף הגמול יהיה בהתאם להנחיות רשות החברות.

חבר מועצה שאל גם את היועצת המשפטית אם קיימת מגבלה כלשהי על המועצה המינהלית, והיא השיבה בשלילה.

מ"מ הנגיד ציינה כי למן המועצה בהרכבה הראשון חל גידול בהיקף המידע המוצג לקראת דיוני התקציב.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית ציינה כי משלב מסוים דווקא חל צמצום בהיקף המידע.

המשנה לנגיד אמרה כי גם חל צמצום בהיקף המידע הוא עדיין כולל המון פרטים. לדעתה היה נכון ואף קל יותר לייחד דיונים נפרדים לתוכנית העבודה ואחר כך לתקציב. להערכתה, העירוב של שני הנושאים בדיונים פוגם ביעילותם. לדעתה המועצה צריכה לדון קודם כול בתוכנית העבודה ולאחר מכן לדון ולאשר את התקציב הנגזר ממנה.

יו"ר המועצה סיכם את הדיון ואמר שהוא מצפה להצעת תקציב חדשה שתגלם הפחתה של 5%, וכן להכנת תוכנית תלת-שנתית שתציג הפחתה במספר התקנים בבנק. הוא הבהיר שהפחתת התקנים לא תפגע בפרויקטים כדוגמת הקמת המערכת לשיתוף בנתוני אשראי ובמשימות חדשות. הוא הוסיף כי הנתונים יוצגו למועצה בשלוש רמות של פירוט: רמה כללית, סעיפים עיקריים וסעיפי משנה.

המשנה לנגיד ביקשה להבהיר כי הבקשה להפחית תקנים מתייחסת רק לפעילות השוטפת של הבנק, ויו"ר המועצה אישר את הדברים.

עובדת היחידה לתכנון וכלכלה ביקשה להבהיר כי הבקשה להפחית 5% מהתקציב מכוונת רק לחלק הגמיש שבו, הכולל הוצאות והשקעות, אך לא לחלקים הקשיחים כמו שכר והדפסת הכסף, לדוגמה.

יו"ר המועצה אמר שהבנק קיבל משימה ועליו לבחון אם וכיצד הוא יכול להתמודד עמה. ככול שיהיו לו הסתייגויות הוא יציג אותן למועצה.

מנכ"ל הבנק התייחס לאחריות המוטלת על החטיבה לטכנולוגית המידע בפרויקטים הטכנולוגיים המבוצעים בבנק. לדבריו, בפרויקטים תשתיתיים כמו החלפת מערכות תשתית המחשוב והחלפת מחשבים בבנק, אחריות החטיבה לטכנולוגית המידע היא מלאה. לעומת זאת, בפרויקטים אפליקטיביים, כמו בניית פלטפורמה לניהול מאגר סדרות בחטיבה למידע וסטטיסטיקה, האחריות נחלקת בין הצד העסקי, היוזם – החטיבה למידע וסטטיסטיקה לבין הצד המיישם – החטיבה לטכנולוגית המידע. במרבית הפרויקטים האפליקטיביים התקציב יימצא אצל הצד היוזם.

חבר מועצה העיר שלדעתו הדוגמה שציין המנכ"ל של פרויקט המבוצע עבור אחת מחטיבות הליבה של הבנק אינה מתאימה לפרויקט כמו ה-Success Factors המבוצע עבור החטיבה למשאבי אנוש ומינהל, שלגביו צריך לבחון ביתר דקדקנות את היבט העלות-תועלת.

מנכ"ל הבנק הבהיר שההחלטה לבצע את הפרויקט האמור, שאותו הגדיר כ"אסטרטגי" התקבלה לאחר דיונים רבים שנערכו במהלך שנה, אשר בהם השתתפו נציגים מהחטיבה למשאבי אנוש ומינהל ומהחטיבה לטכנולוגית המידע. הוא הוסיף כי אישור של כול פרויקט שבו מעורבת החטיבה לטכנולוגית המידע תלוי ביכולתה לבצעו בהיבט של המשאבים העומדים לרשותה.

המשנה לנגיד הוסיפה כי כול פרויקט טכנולוגי שכלול בתוכנית העבודה ותוקצב, אושר גם על ידי מנהל החטיבה לטכנולוגית המידע.

החלטות:

1. המועצה מבקשת לקבל תוכנית לשלוש שנים להפחתת כמות התקנים בפעילות השוטפת של הבנק.
2. המועצה מבקשת להגיש הצעה לקיצוץ בהצעת התקציב לשנת 2019 בשיעור של 5 אחוז.
3. המועצה מבקשת לקבל את החומרים לדיוני התקציב שבועיים לפני הישיבה, הערות לגבי החומרים יועברו על ידי החברים שבוע לפני הישיבה.
4. המועצה מבקשת לקבל הסבר נוסף על פרויקט SUCCESS FACTORS.
5. המועצה מבקשת לקבל הסבר נוסף בנוגע ליישום גמישות ניהולית.

נושא 3 בסדר היום: תוכניות העבודה והתקציב לשנת 2019 ומעקב אחר ביצוע תוכניות העבודה והתקציב בשנת 2018 - לשכת המשנה לנגיד

היועץ למשנה לנגיד סקר את המשימות העיקריות בתוכנית העבודה של לשכת המשנה לנגיד, אשר ככול הנראה יעסיקו אותה גם בשנים הבאות: (1) עיצוב הקשרים המוניטריים והפיננסיים עם הרשות הפלסטינית. ב-21 באוקטובר 2018 החליטה הממשלה להקים חברה ממשלתית – חברת "שירותי קורספונדציה בע"מ", שעניינה מתן שירותי קורספונדציה לבנקים ברשות הפלסטינית. הוא הסביר

שהחברה תייצג את הרשות המוניטרית הפלסטינית, שתייצג את הבנקים הפלסטיניים מול מערכות התשלומים בישראל, כדי לשמור על קשרי הסליקה בין ישראל לרשות הפלסטינית. החלטת הממשלה התקבלה לאחר דיונים בקבינט המדיני-ביטחוני, ובעקבות עבודה של צוות בין-משרדי בהובלת בנק ישראל. לדבריו, מעורבות בנק ישראל בעניין נקבעה לנוכח מומחיותו והסמכויות המוקנות לו. בנק ישראל יפקח על פעילותה של החברה הממשלתית.^{4*} (2) היערכות בנק ישראל והמערכת הפיננסית לניהול משבר פיננסי. בתחום זה חלה התקדמות רבה בשנתיים האחרונות בין השאר בזכות מעורבותה של הנגיда היוצאת ושל המשנה לנגיד. בין השאר שודרגה המתודולוגיה של התמודדות בנק ישראל עם זעזועים במערכת הפיננסית. השדרוג כלל ניתוח של מגוון תרחישים, בחינה של כלים המתאימים להתמודד עם כול אחד מהם, ובחינת הסמכויות המוקנות והדרושות לבנק לצורך ההתמודדות. את עבודת ההיערכות מרכזת ועדה בראשות המשנה לנגיד ואשר שותפים בה נציגים מכל חטיבות הבנק. העבודה מתבצעת באמצעות צוותי עבודה מקצועיים המתמחים בהיבטים שונים. הצוותים בוחנים, בין השאר, מתודולוגיות שפותחו במדינות שונות. ההיערכות תוגדר בנוהלי עבודה. בנוסף, מתקיימים תרגילים המדמים התמודדות עם תרחישים שונים, לדוגמה, בנק מסחרי שנקלע למצוקת נזילות. השנה התקיים תרגיל שכזה שבו השתתפו גם גורמים חיצוניים שונים. ההכנות לתרגיל היו אינטנסיביות, והדבר ניכר בתוצאותיו הטובות. כעת נבחנת האפשרות לערוך מדי שנה תרגיל שכזה. (3) הוקם צוות בין-משרדי לתיאום רגולטורי בנוגע לנכסים וירטואליים. הצוות הוקם לנוכח השינויים הטכנולוגיים שחלו בתחום הפיננסי, היישומים השונים שפותחו, פניות רבות של חברות בתחום הפינטק, וחברות הפועלות בטכנולוגית ה-Block Chain וה-DLT, הקשורות לכל מיני שירותים בתחום התיווך הפיננסי. את הצוות מובילה המשנה לנגיד והוא כולל נציגים של רגולטורים שונים במשק ובהם: הרשות לניירות ערך, רשות שוק ההון ביטוח וחסכון, הרשות לאיסור הלבנת הון ומימון טרור, מטה הסייבר הלאומי, ורשות המיסים בישראל, וכן נציגים נוספים ממשרדי המשפטים והאוצר. הצוות בוחן את ההסדרה בתחום כדי להעניק לגופים המעוניינים להתקדם עם הטכנולוגיה מידה גבוהה של ודאות רגולטורית. הטכנולוגיה צופנת בחובה הזדמנויות רבות אך כרוכה גם בסיכונים רבים, חלקם מערכתיים. הצוות קיים פגישות עם גורמים שונים בתעשייה הפיננסית. עבודת הצוות לא כרוכה במשאבים כספיים רבים, אלא בעיקר בתשומות כוח אדם. לדוגמה מומחי תוכן בתחומים שונים. (4) קידום המדיניות הקשורה בהקמת המערכת לשיתוף בנתוני אשראי ובתפעולה.

נושא 4 בסדר היום: אישור תנאי שכר

מנכ"ל הבנק דיווח על התקדמות המו"מ, והמועצה דנה במשמעויות של העיכוב בהחזרת עובדי הבנק מהדיוור החלופי את קריית הלאום.

5*

⁴ הוחלט לא לפרסם – נושא שאינו סופי הנמצא בבדיקה.
⁵ הוחלט לא לפרסם – נושא רגיש בתחום יחסי העבודה.

נושא 5 בסדר היום: תוכניות העבודה והתקציב לשנת 2019 ומעקב אחר ביצוע תוכניות העבודה והתקציב בשנת 2018 - הצגת מסגרות המשאבים – דיון המשך

החלטות:
הדיון לא התקיים.

נושא 8 בסדר היום: התקשרות עם רואה חשבון מבקר – דיון המשך
מנהלת מחלקת חות"ם אמרה שלקראת הדיון הנוכחי הוכן מסמך הכולל, בין השאר, הצעה לתנאי סף להשתתפות בהליך לבחירת משרד רואה החשבון המבקר של הבנק. הואיל ובמחירי השירותים שישפך המשרד הבנק נצמד לתעריף רשות החברות הממשלתיות, התחרות בין המשרדים שיעמדו בתנאי הסף תוכרע בעיקר על פי קריטריונים של איכות שייקבעו בהליך.⁶

חברי המועצה דנו בשאלה מי יהיו החברים בוועדה לבחירת רואה החשבון המבקר, לנוכח קשרי עבודה של חברים מקרב הציבור במועצה עם משרדי רואי חשבון הנמנים על חמשת המשרדים הגדולים. הוחלט כי חברי הוועדה יהיו כל חברי ועדת הביקורת.

מנהל אגף הרכש ציין כי הוועדה צריכה לסיים את עבודתה, משמע לבחור משרד, עד חודש מאי 2019. לדבריו, מדובר בלוח זמנים מאתגר.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית מסרה כי עבודת הוועדה צריכה להסתיים עד חודש אוגוסט 2019, והוסיפה כי מנהלת מחלקת חות"ם אף ציינה את סוף 2019 כיעד.

מנהלת מחלקת חות"ם אמרה שאמנם הסכם ההתקשרות עם המשרד הנוכחי יפקע בחודש מאי 2019, אבל אפשר יהיה אולי להאריך אותו. עם זאת, כדי לעבוד על הדוחות הכספיים של 2019, יהיה על המשרד שייבחר להיערך מבעוד מועד.

החלטות:
1. המועצה מאשרת את הקריטריונים שהוצגו בפניה. לגבי עניין התלות, המועצה מבקשת מהבנק לבחון עם חמשת המשרדים הגדולים אם קיימת פגיעה באי התלות.
2. המועצה ממנה את ועדת הביקורת לבחור את המועמד הטוב ביותר בעיניה ולהביא את המלצתה לאישור המועצה.

נושא 6 בסדר היום: בקשה להעברת תקציב
מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית ציינה כי שתי הבקשות להעברות תקציב נמסרו לחברי המועצה במסגרת החומרים לקראת הישיבה. הבקשה הראשונה היא להעביר תקציב לתשלומי גמלאות מתקציב השכר.

⁶ הוחלט לא לפרסם – נושא הקשור בהתייעצות משפטית.

חבר מועצה אמר שהוא אינו רואה כול בעיה לאשר את הבקשה הואיל ומדובר בהעברות בין סעיפי תקציב של גוף אחד בבנק.

מזכירת הוועדה המוניטרית והמועצה המינהלית אמרה שהבקשה השנייה נוגעת לרכישות שונות שהבנק מבקש להקדים מ-2019 לשנה הנוכחית.

חבר המועצה הקודם שאל מי בבנק משתמש בבלקברי, ומזכירת הוועדה המוניטרית והמועצה המינהלית השיבה כי לא מדובר במכשיר אלא באפליקציה המאפשרת להיכנס לחלק ממערכות הבנק.

חבר מועצה אחר העיר שהעברת תקציב לצורך הקדמת רכישות מ-2019 ל-2018 מניחה למעשה שהתקציב ל-2019, אשר עדיין לא אושר על ידי המועצה, כולל סכום עבור רכישות אלה.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה ציינה שרוב הסכום כבר הופחת.

החלטות:

1. המועצה מאשרת את העברת התקציב בסך 3,050 אלפי ש"ח לתשלומי גמלה ותשלומי פרישה חד פעמיים ולתשלומי שכר בתחום פעולה "נתוני אשראי". התקציב יועבר מתכניות "עלויות עבודה ישירות" בתחומי פעולה "מטה וסיוע" ו"ביצוע תפקידי הבנק" (1,500 אלפי ש"ח ו-1,550 אלפי ש"ח בהתאמה) לתכנית "עלויות ישירות" בתחום פעולה "גמלאות" ובתחום פעולה "נתוני אשראי" (2,700 אלפי ש"ח ו-350 אלפי ש"ח בהתאמה).
2. המועצה מאשרת את העברת התקציב בסך 4,564.55 אלפי ש"ח להקדמת רכישות טכנולוגיות לשנת 2018. התקציב יועבר מתכנית "עתודה" בתחום הפעולה "עתודה" ומהתכניות "מחסן נתונים מרכזי (DWH)", "השקעות למטבע ולסדרה החדשה", "שדרוג מערכות הבנק", "החלפת מערכת הקלט והפלט", "הקמת משרדים חלופיים-הר החוצבים" ו-"מחשוב פרויקטים שונים" בתחום הפעולה "השקעות" (960 אלפי ש"ח, 1,192 אלפי ש"ח, 674 אלפי ש"ח, 185 אלפי ש"ח, 800 אלפי ש"ח, 118 אלפי ש"ח, 635 אלפי ש"ח בהתאמה) לתכניות 'מיחשוב – פרויקטים שונים' ו'הקמת Data Center' בתחום הפעולה השקעות (3,924.55 אלפי ש"ח ו-640 אלפי ש"ח בהתאמה).

נושא 7 בסדר היום: תוכניות העבודה והתקציב לשנת 2019 ומעקב אחר ביצוע תוכניות העבודה והתקציב בשנת 2018 - לשכת המנכ"ל

החלטות:

הדיון לא התקיים

נושא 9 בסדר היום: פרויקט הבינוי

יו"ר המועצה ביקש שהדיון יתמקד בשני היבטים של הפרויקט: התקציב ולוח הזמנים.

חבר מועצה שאל אם מסגרת התקציב שאישרה המועצה עבור שיפוץ המבנה המרכזי כוללת גם סכום מתאים עבור בניית הגזיבו, ואם כן האם נעשה שימוש בסכום זה לצרכים אחרים של השיפוץ.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה השיבה שהתקציב עבור המבנה המרכזי תואם בדיוק את המסגרת שאישרה המועצה ואת ההדכם האחרון שנחתם עם הקבלן. היא הוסיפה שתקציב זה אינו מכיל סכום כלשהו כתקציב בצ"מ⁷.

מנכ"ל הבנק הבהיר שאין לבנק צורך בתוספת כלשהי לתקציב עבור המבנה המרכזי.

חבר מועצה אחר שאל אם המבנה המרכזי מוכן לאכלוס.

מנכ"ל הבנק השיב שהמבנה מוכן לאכלוס, אבל נותרו עוד כמה עבודות שצריך לבצע ובהן הקמת הגזיבו.

ראש מינהלת פרויקט הבינוי הוסיף שהחלק במבנה המכונה "אגף דרום" כבר אוכלס, ובשבוע הבא צפויה להיכנס למבנה החטיבה למשאבי אנוש ומינהל. בהתייחסו להתקדמות פרויקט הבנייה של מרכז הטכנולוגיה והחירום אמר ראש המינהלת כי יש פערים, הן בהיבט של התכנון שערך הקבלן והן בהיבט של בקרת האיכות בפרויקט, בין דרישות הבנק לבין המצב בפועל. הוא דיווח כי הבנק הורה לקבלן לעצור את העבודות לפרק זמן מסוים, ובעקבות זאת ניכרים מאמצים של הקבלן לשפר את התנהלותו בפרויקט.

מנהל הפרויקט מחברת CPM דיווח כי הפרויקט חורג מלוח הזמנים שנקבע. כך לדוגמה הקבלן לא עומד באבני הדרך שנקבעו לסיום בניית השלד התת-קרקעי של המבנה, מה שישליך בהמשך על לוח הזמנים של הבנייה בכללותה. ההערכה היא שהחריגה כעת היא של 4 או 5 חודשים והיא צפויה אף לגדול. כמו כן, הוחלף הצוות שמנהל את הפרויקט מטעם הקבלן, כולל מנהל הפרויקט מטעמו. לנוכח הצורך בחילופין הודיע הבנק לקבלן על הפסקת העבודות עד להסדרתם.

חבר מועצה ציין כי הצוות החדש הוא ה-8 מאז תחילת הפרויקט. הוא טען כי החילופים התדירים מצביעים על מורכבות ניהול העל של הפרויקט, ושאל אם אפשר להבטיח שהצוות הנוכחי יתנהל אחרת.

מנהל הפרויקט מחברת CPM השיב שאומנם השלב הנוכחי של הפרויקט הוא בניית שלד הבטון של המבנה, אבל לאחר סיומו, כנראה בתחילת 2019, יחל השלב הקריטי בפרויקט של הכנסת מערכות למבנה ושילובן בו. מנהל הפרויקט החדש הוא, בהתאם לדרישת הבנק, בעל ניסיון רב בתחום המערכות, וגם הצוות שלו הוא מתאים יותר מהצוות הקודם. מנהל הפרויקט הביע תקווה שהתופעה של החלפת הצוותים הגיעה לסיומה והוסיף כי ידווח למועצה על מידת שביעות הרצון מהצוות החדש ומהעומד בראשו.

חבר מועצה העיר כי מרכז הטכנולוגיה והחירום נבנה בשיטת תכנון ביצוע (design to budget) ולכן כל עיכוב הוא באחריותו הבלעדית של הקבלן.

⁷ תקציב עבור הוצאות בלתי צפויות מראש.

מנהל הפרויקט מחברת CPM ציין כי עובדה זו ברורה גם לקבלן והיא מגובה גם בהתכתבות נרחבת בין הבנק לבינו. הוא הבהיר כי הבנק לא גרם לשום עיכוב בפרויקט. בתשובה לשאלת חבר מועצה הוא הסביר שההוראה שהוציא הבנק לקבלן להפסיק את העבודות נבעה מהתנהלות לקויה של הקבלן בשני תחומים: ניהול הפרויקט ובקרת האיכות. גם צוות בקרת האיכות הוחלף לדרישת הבנק, והצוות החדש יחל לפעול באופן מלא עד סוף נובמבר.

חבר מועצה שאל מה הבעיה בתכנון הפרויקט. הוא שאל מיהו הגורם האחראי – בהיבטים של סמכות ואחריות – מטעם הבנק להתנהלות מול הקבלן בנושא התכנון.

מנכ"ל הבנק השיב כי זהו מנהל הפרויקט מחברת CPM.

מנהל הפרויקט מחברת CPM הסביר שהתכנון בפרויקט, מראשיתו ועד סופו, כמו גם ההחלטות הנגזרות ממנו, הם באחריותו הבלעדית והמוחלטת של הקבלן. נציגי הבנק בפרויקט משמשים כבקרים של התכנון, ויכולים להתריע על ליקויים בתכנון, כמו אי התאמות בינו לבין לוח הזמנים שנקבע בהסכם. הבעיה היא שהקבלן טרם הגיש תכנון עדכני לאישור הבנק. מנהל הפרויקט מחברת CPM הדגיש כי נציגי הבנק בפרויקט לא מעכבים את אישור התכנון העדכני, הואיל וזה כלל לא נמסר להם.

חברי המועצה העלו השערות באשר לסיבות הגורמות להתנהלות לקויה של הקבלן בפרויקט.

8*

מנהל חברת הבקרה העריך כי, החריגה מלוח הזמנים של בניית מרכז הטכנולוגיה והחירום עומדת כעת על 6 עד 8 חודשים והיא יכולה לגלוש אפילו לשנה שלמה.

חבר מועצה ציין כי על פי התוספת השנייה להסכם עם הקבלן (התוספת האחרונה שנחתמה) בניית המרכז אמורה להסתיים ב-31 ביולי 2019, אך על פי לוח הזמנים האחרון שהגיש הקבלן המועד יידחה ל-22 בספטמבר.

9*

יועצת לוחות הזמנים מחברת HCP אמרה שהקבלן מוסר לבנק פעם בחודש לוח זמנים מעודכן. לדבריה, עד החודש הקודם לוחות הזמנים לא תאמו את המציאות. בעקבות החלפת יועץ לוח הזמנים של הקבלן לפני כחודש התקבל לוח זמנים ברמה טובה הרבה יותר. עם זאת, גם בלוח זה יש בעיות וספק אם גם המועדים המעודכנים הם ריאליים. זאת הואיל ואבני הדרך מוגדרות בזמנים קצרים מאוד, אחת אחרי השנייה, מה שאינו משאיר מרחב תמרון במקרה של חריגה. לדבריה, כלל האצבע הוא שכל פעילות נמשכת 30% מעבר למתוכנן.

⁸ הוחלט לא לפרסם – נושא שפרסומו יכול לפגוע במו"מ עתידי.
⁹ הוחלט לא לפרסם – נושא שפרסומו יכול לפגוע במו"מ עתידי

חבר מועצה העריך שאם הפרויקט יסתיים בדצמבר 2019 הדבר ייחשב כהצלחה.

מנהל חברת הבקרה הדגיש כי בפרויקט זה אסור לוותר על איכות לטובת לוח הזמנים. לכן, גם אם יסתמן שהפרויקט יתארך אל מעבר להערכות אסור להאיץ אותו על חשבון האיכות. חבר מועצה הוסיף שגם לא על חשבון הבטיחות.

חבר מועצה אחר שאל אם כול האישורים הקשורים למבנה המרכזי התקבלו, ואם נוספו פק"שים (פקודות שינוי) חדשים. הוא הזכיר כי המועצה קבעה שלא יהיו בפרויקט השיפוץ של המבנה המרכזי פק"שים נוספים.

המבקר הפנימי ציין כי הוא קיבל דיווח על פק"ש נוסף בתהליך התהוות בסכום של 182 אש"ח לרכישת כסאות. סכום זה אינו חלק מהעלויות הישירות בפרויקט.

חבר המועצה הקודם הוסיף ושאל מספר שאלות: (1) האם הבנק עורך מדידות במטרה לוודא שהסכום הפאושלי שהוחלט לשלם לקבלן, בסך 126 מ"ש, אינו כולל תמורה עודפת? (2) האם הקבלן עמד בכול התחייבויותיו לגבי המבנה המרכזי, או האם הבנק עומד להטיל עליו קנסות? (3) האם כול הקומות במבנה המרכזי ראויות לאכלוס מידי?.

ראש מינהלת פרויקט הבינוי השיב שהבנק מסר לקבלן, ב-15 לאוקטובר, תעודת השלמה המעידה על סיום העבודות שמבנה המרכזי, למעט חריגים שהקבלן ישלים בהמשך. הוא הוסיף כי כל הקומות במבנה המרכזי ראויות לאכלוס, אם כי נדרשות לא מעט פעולות השלמה על ידי קבלני משנה של הקבלן הראשי.^{10*} הוא מסר כי הבנק קיבל את כל האישורים הנדרשים לפני אכלוס המבנה: אישור אכלוס מעיריית ירושלים, אישור בטיחות, אישור מרשיות כיבוי אש, ואישור נגישות מאת מכון התקנים. האישור היחיד שעדיין מטופל נוגע לבנייה הירוקה של המבנה, אבל מדובר באישור בעניין שנעשה באופן וולונטרי ולא רגולטורי.

מנהל הפרויקט מחברת CPM התייחס לשאלת התמורה העודפת ואמר כי הבנק שכר את שירותיו של חשב כמויות אשר בודק את הדיווחים שמסר הקבלן. הוא העריך כי הבדיקה תסתיים עד סוף השנה ואזי אפשר יהיה להציג את תוצאותיה להנהלת הבנק.

יו"ר המועצה ביקש שהתוצאות יוצגו גם למועצה.

11*

החלטות:

המועצה מבקשת לקבל עד סוף השנה דיווח על תוצאות המדידות בפרויקט שיפוץ המבנה המרכזי.

¹⁰ הוחלט לא לפרסם – נושא שפרסומו יכול לפגוע במו"מ עתידי.
¹¹ הוחלט לא לפרסם – נושא שפרסומו יכול לפגוע במו"מ עתידי.