

**פרוטוקול משיבת המועצה המינהלית (13/2023)  
שהתקיימה בתאריך 16.11.2023 באמצעות אמצעי תקשורת**

נוכחים מקרב חברי המועצה:	יהושע שמר, יו"ר המועצה המינהלית אנדרו אביר סגי איתן מוטי בסר אמיר ירון, נגיד הבנק נעים נג'אר שרון רבין מרגליות
נוכחים מקרב עובדי הבנק:	יהונתן אתר, יועץ מנכ"לית הבנק שולמית גרי, מנכ"לית הבנק שי רוזנשטוק, המבקר הפנימי לירון רייזמן, עוזרת למזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית אסתי שורץ, מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית טידה שמיר, היועצת המשפטית עודד כהן, רמ"ט הנגיד
נוכחים נוספים בנושאים 2 עד 4 בסדר היום:	נאוה אוסטרוב, עוזרת למזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית
נוכחים נוספים בנושא 5 בסדר היום:	ליאור ג'ורג'י, מנהל חטיבת טכנולוגיית המידע רחל צימלס, מ"מ מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה רון קופמן, מנהל חטיבת משאבי אנוש ומינהל אילון שמחוביץ, היחידה לתכנון וכלכלה
נוכחים נוספים בנושא 6 בסדר היום:	יוסף פרוור, מנהל אגף משאבי אנוש ומינהל, חטיבת משאבי אנוש ומינהל רחל צימלס, מ"מ מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה רון קופמן, מנהל חטיבת משאבי אנוש ומינהל אילון שמחוביץ, היחידה לתכנון וכלכלה
נוכחים נוספים בנושא 7 בסדר היום:	אייל חדד, הממונה על המערכת לשיתוף בנתוני אשראי
נוכחים נוספים בנושא 8 בסדר היום:	מיטל הראל, חטיבת משאבי אנוש ומינהל יוסף פרוור, מנהל אגף משאבי אנוש ומינהל, חטיבת משאבי אנוש ומינהל רון קופמן, מנהל חטיבת משאבי אנוש ומינהל

**סדר היום:**

1. עדכוני הנגיד והמנכ"לית
2. עדכונים מוועדת ביקורת
3. דוח ביקורת בנושא שליטה ובקרה
4. עדכונים מהוועדה לבחינת דוחות כספיים
5. מעקב אחר תוכניות העבודה והתקציב לשנת 2023 – רבעון שלישי
6. בקשה להעברת תקציב
7. סקירה על הקמת מאגר אשראי עסקי

## נושא 1 בסדר היום: עדכוני הנגיד והמנכ"לית

### עדכוני הנגיד

יו"ר המועצה אמר בפתח דבריו כי הוא משתתף בצער המשפחות השכולות, מאחל החלמה מהירה לפצועים וכולו תקווה שהחטופים ישובו במהרה לביתם. הוא חיזק את ידיו של הנגיד ושיבח את עבודתו של בנק ישראל בתקופה מורכבת זו.

הנגיד הצטרף למילותיו של יו"ר המועצה. הוא עדכן על השתתפותו בכנס של קרן המטבע יחד עם הנגיד של ה-Fed, שם הוא סקר את מצב הכלכלה הישראלית לצד המלחמה. הוא הוסיף כי השתתף בכנסים נוספים וגם שם נאם על המצב הכלכלי והביטחוני. הנגיד מסר למועצה סקירה כלכלית קצרה ואמר כי בנק ישראל דואג מתחילת המלחמה לוודא שהשווקים פועלים בצורה תקינה. הוא ציין כי עם פרוץ המלחמה יצא הבנק עם מתווה לדחיית תשלומי הלוואות לצורך סיוע למי שנזקקים לו. הוא הוסיף כי בתחילת חודש נובמבר 2023 יצא הבנק עם מתווה נוסף להעמדת הלוואות מוניטריות מוזלות לבנקים כנגד העמדת הלוואות מוזלות לעסקים קטנים וזעירים ובנוסף סייע הבנק בגיבוש מתווה הסיוע לעסקים שפרסם משרד האוצר. הוא אמר כי גם בצד התפעולי מוודא הבנק שאין מחסור במזומנים ושההמשכיות העסקית נשמרת. הוא הוסיף כי צוותים מהבנק מבקרים באופן שוטף במרכזי המפונים ומטפלים באתגרים רוחביים ונקודתיים שעולים מצד האוכלוסייה. הנגיד עדכן על תהליך אישורו של תקציב הבנק ואמר כי לאור המצב הביטחוני עודכנו תכניות העבודה והתקציב בהתאם למשימות שנוספו והמתווה להצגת התכניות למועצה יהיה עמוס ודחוס יותר ויובא בפני המועצה בחודש דצמבר 2023.

יו"ר המועצה ציין כי המועצה המנהלית בהתייחס לעיכוב בהכנת תכניות העבודה והתקציב תיתן תמיכה מלאה לנגיד ולבנק.

### עדכוני המנכ"לית

המנכ"לית מסרה עדכון שוטף על המגויסים מקרב עובדי הבנק. היא דיווחה שהבנק ערוך לתרחישי מלחמה ארוכים, כולל מלאי מטבע ועבודה באתרי החירום של הבנק. היא אמרה כי יש האטה מסוימת בקידום פרויקטים ובעבודה השוטפת בבנק ברבעון השלישי, עקב גיוסם של עובדים ושל יועצים לשירות מילואים וכי תהיה לכך השפעה על ביצוע תקציב 2023. היא עדכנה בנוגע למבנה הבנק בתל אביב – לילינבלום, כי על פי המלצתו של הקונסטרוקטור של הבנק, המבנה הוא תקין, למעט עמידה בתקן של רעידות אדמה. היא הוסיפה שהקונסטרוקטור מצא כמה ליקויים והוא אמור לתת פתרונות והמלצות, כיצד ניתן לטפל בליקויים אלה. כמו כן, הקונסטרוקטור אמור לציין את העלויות הצפויות ואת הדחיפות שיש לטפל בליקויים שנמצאו. היא ציינה כי בתחילת חודש נובמבר 2023 התקיימה ישיבה בנושא עם הגורמים הרלוונטיים.

חבר מועצה שאל למה הנושא הוסר מסדר יומה של ישיבת המועצה הנוכחית.

המנכ"לית השיבה כי משום שאין בידיה את כל הנתונים בנוגע לתיקונים שיש לבצע במבנה, הוחלט לדחות את הדיון לאחר קבלת הנתונים המלאים. היא הוסיפה שנקבעה פגישה עם מהנדס העיר תל אביב, כדי להבין את רמת השימור שנדרשת לבניין זה. היא עדכנה על נושא החריגה מ-12 שעות עבודה ואמרה כי לנוכח המצב, ניתן לחרוג 14 שעות עבודה וכי אין בידיה נתונים על החריגות מ-14 שעות עבודה. היא עדכנה גם על נושא הנהלים ואמרה שיש התקדמות, אולם המתווה טרם אושר. היא הוסיפה ועדכנה גם על נושא הניצול של הקצאת תקנים מעתודת מנכ"לית ואמרה כי נכון לרבעון שלישי של שנת 2023,

יש ניצול הקצאה של 8.9 תקנים ארעיים לטובת המערכת לשיתוף בנתוני אשראי, חטיבת הפיקוח על הבנקים, המחלקה לניהול הקרן לאזרחי ישראל, חטיבת טכנולוגיית המידע והביקורת הפנימית.

יו"ר המועצה שב והדגיש כי המועצה תתמוך בבקשות הנדרשות בתקופה זו, שיגיעו לפתחה של המועצה.

המנכ"לית עדכנה גם על הנושא של אופן המענה לפניות הציבור ואמרה כי הבנק אמור להעסיק בזמן הקרוב יועץ בנושא מוקד אחוד, אולם ההתקשרות אתו טרם אושרה. היא הוסיפה כי לאחר העבודה של היועץ, היא תביא לידיעת המועצה את הנתונים ואת העלויות הנדרשות.

### **נושא 2 בסדר היום: עדכונים מועדת ביקורת**

יו"ר ועדת הביקורת עדכן על נושאים שנדונו בוועדות הביקורת בתאריך ה-6 בנובמבר 2023.

#### **הליך מינוי רואה חשבון מבקר**

יו"ר ועדת הביקורת דיווח כי הוועדה קיבלה מגורמים בבנק שמעורבים בהליך סקירה בנושא ואמר כי הוועדה קיבלה גם את לוחות הזמנים להליך המינוי והתכנון, שבמסגרתם אמור ההליך להסתיים עד לחודש מאי 2024. הוא ציין כי בימים הקרובים מתוכננת ישיבה של ועדת ביקורת נוספת, שבה יובא המתווה לאישור הוועדה.

חבר מועצה ביקש להבהיר כי ועדת הביקורת מחליפה לעניין הליך מינוי רואה חשבון מבקר, את ועדת המכרזים של הבנק.

יו"ר ועדת הביקורת התייחס לדברי חבר המועצה ואמר כי על פי החלטת המועצה, ניתן המנדט לקידום התהליך לוועדת הביקורת ועל הוועדה להביא לבסוף את ההמלצה הסופית שהתקבלה בה בפני המועצה לצורך אישורה.

#### **סקר סיכונים**

יו"ר ועדת הביקורת עדכן כי יחידת ניהול הסיכונים השלימה את החלק האחרון של הסקר שמתייחס למחלקת מערכות תשלומים וסליקה. הוא אמר כי התקיים דיון עם מנהל חטיבת טכנולוגיית המידע בסוגיות מסוימות שקשורות להיבטים טכנולוגיים ושיש בהן סיכונים בדרגת חשיבות גבוהה והתקבלו הסברים מעמיקים שמניחים את הדעת וכי הוועדה התרשמה שיש תהליך מנוהל של הפחתת סיכונים וחשיפות.

#### **הקרן לאזרחי ישראל**

יו"ר ועדת הביקורת עדכן כי המבקר הפנימי והוא קיבלו פניות מיושב ראש ועדת הביקורת של הקרן ומבעלי תפקידים אחרים בקרן, בנוגע לחלוקת האחריות על הפיקוח על ניהול נכסיה של הקרן. הוא אמר כי הטיפול בנושא הועבר לנגיד וליועצת המשפטית של הבנק והוועדה ממתנה להמלצתם כדי לקדם מתווה מסוים בנושא.

### **נושא 3 בסדר היום: דוח ביקורת בנושא שליטה ובקרה**

מצורפת תמצית הביקורת הפנימית של ממצאי דוח הביקורת בנושא שליטה ובקרה (נספח א').

יו"ר ועדת הביקורת דיווח על דוח ביקורת בנושא שליטה ובקרה בתשתיות של טכנולוגיית המידע של הבנק. הוא אמר כי הדוח התייחס ליישום תהליכי שליטה ובקרה אפקטיביים וכי יש כלים טכנולוגיים שאמורים לבצע ניטור של כל רכיבי הרשתות שנמצאים בשימוש הבנק, על מנת להבטיח שהיישומים הקריטיים של הבנק יישארו זמינים. חשיבות הביקורת היא, בין היתר, לוודא המשכיות עסקית ובמיוחד בעת הזו. הניטור מתבצע בחטיבת טכנולוגיית המידע על ידי צוות מדור טיפול ובקרה בחטיבת

טכנולוגיית המידע, שמאייש עמדות בבנק במשך 24 שעות ביממה. מטרת הביקורת הייתה לבחון את תהליכי הניהול, התכנון, ניהול הסיכונים ואת רמת השירות של מערך זה, לרבות היבטי זמינות. הוא ציין כי בנושא זה התקבלו ממנהל חטיבת טכנולוגיית המידע ועובדיו הסברים מפורטים בנוגע להמלצות המעטות שעלו מדוח ביקורת זה.

#### **החלטות:**

המועצה המינהלית מאשרת את ההמלצות הכלולות בדוח ביקורת בנושא שליטה ובקרה.

#### **נושא 4 בסדר היום:** עדכונים מהוועדה לבחינת דוחות כספיים

יו"ר הוועדה לבחינת דוחות כספיים עדכן על נושאים שנדונו בישיבת הוועדה לבחינת דוחות כספיים בתאריך ה-6 בנובמבר 2023. הוא אמר כי במסגרת של ההתחייבויות האקטואריות של הבנק, דנה הוועדה בנושא ריבית ההיוון שמשמשת בחישובים האקטואריים. הוא ציין כי בפני הוועדה הוצגו עמדותיהם של החשבות ושל רואה החשבון המבקר של הבנק והומלץ לוועדה לקבל את עמדת הבנק ולאשר שההיוון של ההתחייבויות האקטואריות יהיה לפי תשואה חסרת סיכון של אג"ח ממשלתיות.

#### **נושא 5 בסדר היום:** מעקב אחר תוכניות העבודה והתקציב לשנת 2023 – רבעון שלישי

המנכ"לית ביקשה ממ"מ מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה להציג את תוכניות העבודה והתקציב לרבעון השלישי של שנת 2023.

מ"מ מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה דיווחה כי לסוף הרבעון השלישי נמצא הבנק במצב טוב מבחינת התקדמות הפרויקטים, ביצוע וניצול התקציב. היא ציינה כי עקב ריבוי גיוסם של עובדים ושל יועצים חיצוניים של הבנק לשירות מילואים, יש האטה בהתקדמות פרויקטים שהיו אמורים להסתיים בסוף שנת 2023 וייתכן כי אלה יימשכו לתוך שנת 2024.

חבר מועצה ביקש הבהרה בנוגע להעברה של 1.3 מיליון ש"ח מתקציב חטיבת טכנולוגיית המידע לתקציב מחלקת הניהול של הקרן לאזרחי ישראל.

מ"מ מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה השיבה כי תוקצב פחות מדי כסף בתקציב השכר של הקרן לאזרחי ישראל ולכן נלקח החוסר מתקציב השכר של חטיבת טכנולוגיית המידע. היא ציינה כי יש באופן כללי חוסר בתקציב השכר בבנק וכי הנושא יידון בהמשך בישיבת המועצה. לאחר אישור המועצה יוחזר התקציב לחטיבת טכנולוגיית המידע.

חבר מועצה אחר אמר כי הוא לא מבין את השיקול של העברת התקציב דווקא מחטיבת טכנולוגיית המידע, שזו חטיבה נחוצה בבנק ועם כמות גדולה של פרויקטים וכי הוא מציע להעביר את החוסר מתקציבים של חטיבות אחרות בבנק.

המנכ"לית ומ"מ מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה התייחסו לדברי חבר המועצה

ואמרו כי ההעברה היא טכנית ונעשתה מחטיבת טכנולוגיית המידע, משום שבה קיים תקציב השכר הגדול ביותר בבנק וכי הפעילות בחטיבה לא נפגעה.

חבר מועצה קודם שאל כמה כסף נחסך בפרויקט של הקמת משרדים עיליים בבניין 3 ומהי התוכנית של הפרויקט, לאחר קבלת ההחלטה לחזור לתכנון המקורי.

מ"מ מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה השיבה כי בפרויקט הקמת משרדים עיליים בבניין 3 מתוקצבים בתקציב הרב שנתי 2.4 מיליון ש"ח. התכנון היה לבנות משרדים גדולים יותר, אולם בגלל שהמהנדסים העריכו את עלות הפרויקט בכ-20 מיליון ש"ח, הוחלט לוותר על כך ולחזור לתכנון המקורי, שהוא בניית חדרים בקומה התחתונה בבניין 3 ולכן התקציב לא ישתנה ויישאר 2.4 מיליון ש"ח כפי שהיה במקור.

חבר מועצה קודם שאל מדוע לא להקפיא את פרויקט קידום ההיערכות של בנק ישראל להקמת חברה ממשלתית "שירותים קורספונדנטים בע"מ" ולהעביר את כוח האדם ואת התקציב שיועדו לפרויקט זה לנושאים אחרים, משום ששינויי החקיקה בנושא זה עלולים להתעכב.

מ"מ מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה השיבה כי הפרויקט תוקצב בסכום קטן מאוד והוא לא נוצל וכוח האדם שמועד לפרויקט זה אכן עסוק בנושאים אחרים.

המשנה לנגיד גם התייחס לשאלתו של חבר המועצה ואמר כי פתיחת החברה אכן תלויה בהעברת סעיף מסוים בחוק, אולם בלשכתו ממשיכים לעבוד על ההכנות של חיבור החברה למערכות הבנק ובנוסף בוחנת חטיבת הפיקוח על הבנקים אם החברה יכולה להתחיל לפעול.

#### **נושא 6 בסדר היום: בקשה להעברת תקציב**

מנהל אגף משאבי אנוש ומינהל אמר כי יש גרעון בתקציב השכר העובדים וכי הבנק מבקש אישור לתוספת של 14.8 מיליון ש"ח לצורך זה. הוא הסביר כי אחת הסיבות העיקריות לגרעון נובעת מההסכם הקיבוצי שנחתם בחודש יולי 2023. התקצוב של הבנק להסכם זה היה כ-3.75 מיליון ש"ח ובפועל הגיעו עלויות ההסכם לכ-8.25 מיליון ש"ח.

חבר מועצה אמר כי החישוב שהוצג בחומרים שהוגשו למועצה אינו ברור וכי התוספת צריכה להיות על סך 7 מיליון ש"ח. הוא שאל כיצד עלה מספר העובדים בבנק ל-985 עובדים, אם השיא של היקף כוח האדם בבנק עומד על 950 משרות.

מנהל אגף משאבי אנוש ומינהל הבהיר כי החישוב נעשה יחד עם עלויות המעסיק ובנוסף על כך יש את העלויות של קיצור השעות בשבוע העבודה וכתוצאה מכך יהיו מי שיעבדו שעות נוספות רבות יותר, דבר שהוסיף לעלויות של הסכם המסגרת.

חבר מועצה נוסף ביקש התייחסות מהמנכ"לית, אם יש צורך בכוח אדם נוסף בבנק ובביצוע של שעות נוספות בתקופה הנוכחית. הוא הוסיף כי למיטב הבנתו עובדים עובדי הבנק לאחרונה יותר מהבית וכי יש ירידה בהיקף הביצוע של השעות הנוספות ובנוסף, יש עובדי בנק שמגויסים לשירות מילואים, לכן אמורות העלויות של הבנק בנושא זה לקטון.

המנכ"לית אמרה כי הדרישה לתוספת עבור תקציב השכר נובעת מכך שבעת הכנת התקציב לשנת 2023, לא ידע הבנק במדויק מה יכלול הסכם המסגרת ולכן נוצר הגרעון בתקציב השכר. היא התייחסה לדברי חבר המועצה ואמר שיש חטיבות ומחלקות שמבצעות בתקופה הנוכחית שעות רבות יותר מאשר בעבר. היא ציינה כי טרם חושב החיסכון הפוטנציאלי שנובע מעובדים אלה שמגויסים לשירות מילואים.

מנהל חטיבת משאבי אנוש ומינהל התייחס גם הוא לדברי חבר המועצה ואמר שבחומרים שהוגשו למועצה, מופיעה הערה, כי לאור המצב והקפאת הגיוסים, גיוס עובדים לשירות מילואים וירידה בהיקף הביצוע של שעות נוספות, יקטן הגרעון בהתאמה.

המנכ"לית הוסיפה כי בתקופה הנוכחית מנסה הבנק לגייס במקרים דחופים עובדים באמצעות חברות השמה.

חבר מועצה קודם אמר כי להערכתו יהיה צורך בתוספת של כשליש מהסכום המבוקש, משום שהתשלומים החד פעמיים הגדולים כבר שולמו.

מנהל אגף משאבי אנוש ומינהל אמר כי החישוב נערך לפי צפי ביצוע לאותו חודש וכי כל חודש שונה מזה שבא אחריו. הוא הוסיף כי ייתכן שיהיה צורך בתוספת קטנה יותר, בגלל תגמולי המילואים והירידה בהיקף הביצוע של השעות הנוספות. מנהל האגף ציין שהתקציב נבנה לפי הנחות של מועדי גיוסם של התקנים החדשים וכי בשנת 2023 גויסו התקנים מוקדם מהנחות שהונחו בעת הכנת התקציב ולכן יש חריגה בתקציב השכר, למרות שאין חריגה במספר התקנים. הוא ציין כי עניין הקפאת הגיוסים לבנק ישפיע גם על תוספת התקציב הנדרשת, אולם נכון לעכשיו, אין ביכולתו לאמוד זאת.

חבר מועצה קודם הציע שיערכו לבקשה לתוספת התקציב תיקונים, משום שהתוספת שנדרשת היא גבוהה מדי.

יו"ר המועצה ביקש ממנהל אגף משאבי אנוש ומינהל לדייק את המספרים הנדרשים ולהביא את הנושא בפני המועצה בשנית.

מנהל אגף משאבי אנוש ומינהל אמר כי התשלומים של חודש נובמבר ישולמו והציע שתתקבל החלטה לאשר העברה של חלק מהסכום המבוקש.

יו"ר המועצה ביקש שהבקשה תגיע לפתחה של המועצה בשנית וכי היא תאושר באופן מלא ולא באופן חלקי.

היועצת המשפטית הזכירה כי מעבר לסוגיית התקציב, צריכה המועצה על פי חוק בנק ישראל לאשר את תנאי ההעסקה בבנק ונכון היה שההצטרפות להסכם תובא לדיון ולאישורה של המועצה המנהלית. היא ציינה כי ניתן לאשרר את ההסכם בישיבה הנוכחית.

המנכ"לית ציינה כי הבנק מחויב להצטרף להסכם וכי יש לאשרו.

חבר מועצה ביקש להבין את ההשפעות התקציביות של הסכם זה.

המנכ"לית אמרה כי ניתנה על ידה בישיבת המועצה שהתקיימה בחודש יולי 2023 סקירה מפורטת בנושא ההשפעות התקציביות של ההסכם.

### **החלטות:**

בהמשך לדיון מיום 25 ביולי 2023, המועצה מאשרת את הצטרפות הבנק להסכם המסגרת.

### **נושא 7 בסדר היום:** סקירה על הקמת מאגר אשראי עסקי

יו"ר המועצה ביקש מהממונה על המערכת לשיתוף בנתוני אשראי להציג את סקירתו.

הממונה על המערכת לשיתוף בנתוני אשראי פירט את מטרותיו של מאגר האשראי העסקי: הגברת התחרות בשוק האשראי העסקי, הסרת חסמי מידע לנתוני אשראי ובסיס מידע שישמש את בנק ישראל לצורך ביצוע תפקידיו.

חבר מועצה אמר כי כדאי לדעתו יש לנסח את החזון באופן שיגדיר הגעה ליעד מסויים. הוא שאל מה הכוונה בביטוי "לצרכי יציבות".

הממונה על המערכת לשיתוף בנתוני אשראי קיבל את הערתו של חבר המועצה בנוגע להגדרת החזון. הוא השיב לשאלתו של חבר המועצה ואמר כי המאגר ישמש פלטפורמה לאיסוף מידע של נתוני אשראי עסקיים ממקורות המידע השונים לצרכיו של בנק ישראל ולשמירה של היציבות של המערכת הפיננסית. הוא ציין כי נתונים אלה לא יונגשו החוצה, אלא יישארו בתוך הבנק.

המנכ"לית ביקשה להוסיף על דברי הממונה על המערכת לשיתוף בנתוני אשראי ואמרה כי גם המאגר הנוכחי, הקמעונאי משמש לשתי מטרות: הגברת התחרות ושימוש מחקרי לצרכי הבנק. במידע זה משתמשים גם בוועדה המוניתרית ומידע זה מסייע בתהליך קבלת ההחלטות. היא ציינה כי המטרות בהקמת מאגר אשראי עסקי הן הגברת התחרות במשק בתחום החברות הקטנות והבינוניות ואיסוף מידע לשימוש מחקרי אשר יסייע לבנק לבצע את תפקידו.

חבר מועצה קודם אמר כי המונח "לצרכי יציבות" אינו ברור והציע לדייק אותו.

חבר מועצה נוסף שאל אם הקמת מאגר אשראי עסקי היא יוזמה של בנק ישראל ובנוסף מה הכוונה במונח "אחוד" שהוצג בישיבה. אם הכוונה להשתמש במערכות הקיימות במאגר האשראי הקמעונאי לטובת הפעלת מאגר האשראי העסקי.

חבר מועצה אחר הוסיף ושאל כיצד הבנק נערך לפרויקט ההקמה של מאגר אשראי עסקי ומהו אומדן התקציבי של כוח האדם לצורך זה.

הממונה על המערכת לשיתוף בנתוני אשראי השיב בחיוב לשאלת חבר המועצה הנוסף ואמר שהתכנון הוא להשתמש במערכות הקיימות במאגר האשראי הקמעונאי לצרכי המאגר האשראי העסקי וכי במונח "אחוד", הכוונה היא למאגר שיכלול גם את מאגר האשראי העסקי וגם את המאגר הקמעונאי. הוא הוסיף כי יש חפיפה מסוימת של עסקים מורשים שייכללו במאגר האשראי העסקי, שהם גם קמעונאים. הוא השיב לשאלת חבר המועצה האחר ואמר כי פרויקט מאגר האשראי העסקי מצריך חקיקה מסוימת ורק לאחר מכן ייגזרו המשמעויות התקציביות של הפרויקט.

המנכ"לית השיבה לשאלת חבר המועצה הנוסף בנוגע ליוזמת הבנק להקמת מאגר האשראי העסקי ואמרה כי על פי החוק המקורי, יש לנגיד אפשרות להרחיב את המאגר הקמעונאי למאגר עסקי. היא ציינה כי התקבלה החלטה בחודש יולי 2022 על הרחבת המאגר ונכון לעכשיו המאגר העסקי נמצא בתהליך האיפיון של המודל העסקי ולאחריו יתבצע איפיון המערכת ברמה הטכנולוגית.

הממונה על המערכת לשיתוף בנתוני אשראי הסביר את תהליך העברת המידע שיבוצע במאגר האשראי העסקי. הוא הציג את שלבי הפרויקט וציין כי הוא צופה לאור המצב הביטחוני עיכוב בקידום הפרויקט ולהערכתו צפוי המאגר לעלות לאוויר לקראת שנת 2027. הוא הוסיף כי הבנק יערוך הסכם עם ספק חיצוני, כדי לסייע לבנק לבנות את המודל העסקי. חבר מועצה ביקש הבהרה בנוגע לסוגיה, אם המערכת של המאגר תהיה מערכת נוספת או שישתמשו במערכת הקיימת שהוקמה לטובת המאגר הקמעונאי.

הממונה על המערכת לשיתוף בנתוני אשראי אמר כי ייתכן שישתמשו בתשתיות הקיימות של המערכת הקיימת שהוקמה לטובת המאגר הקמעונאי, אולם יש פיתוחים חדשים רבים שיצטרכו להטמיע במערכת של מאגר האשראי העסקי.

חבר מועצה קודם הציע שחטיבת טכנולוגיית המידע בבנק תהיה מעורבת יותר בהיבט המחשוב. הוא הוסיף ואמר כי לדעתו אין צורך לייצר מערכת חדשה למאגר האשראי העסקי וביקש לקבל תשובה ברורה יותר בנושא המערכת של המאגר האשראי העסקי.

הממונה על המערכת לשיתוף בנתוני אשראי השיב כי בימים אלה עובדים על גיבוש המודל העסקי ועדיין לא ברור באילו תשתיות ישתמשו, אולם הוא ציין כי מערכות אבטחת המידע שהוקמו לטובת המאגר הקמעונאי, ישמשו גם את מאגר האשראי העסקי.

המנכ"לית אמרה כי בעבר כאשר הוקם המאגר הקמעונאי, נבחנה האפשרות לשלב חלק מהפעילויות של מפעילת המערכת בחטיבת טכנולוגיית המידע ולהזויל בכך עלויות, אולם המסקנה הייתה כי אין חיסכון בעלויות. דבר שבוצע וחסך לבנק עלויות היה הכנסת ה-SOC<sup>1</sup> לתוך הבנק. היא הוסיפה כי פרויקט מאגר האשראי העסקי מצריך לערוך תוספות ושינויים במערכות של המאגר הקמעונאי ולבנק ישראל אין את היכולת לבצע זאת באופן עצמאי, לכן יעסיק הבנק ספק חיצוני שמתמחה בפרויקטים מסוג זה.

הממונה על המערכת לשיתוף בנתוני אשראי אמר כי רק לאחר החקיקה הנדרשת בנושא, יערוך הבנק הסכם עם ספק חיצוני. הוא ציין כי בשלב הנוכחי אין לו הערכה לגבי עלות הפרויקט.

חבר מועצה אמר כי על המועצה לדעת את סדרי הגודל של עלות הפרויקט.

המנכ"לית התייחסה לדברי חבר המועצה ואמרה כי תהיה ברבעון הראשון של שנת 2024 הערכה של עלות הפרויקט שיובא בפני המועצה.

יו"ר המועצה ביקש שהנתון על עלות הפרויקט יינתן ברבעון הראשון של שנת 2024. הוא שאל, האם עיכוב בחקיקה הנדרשת לטובת פרויקט המאגר האשראי העסקי יגרור גם עיכוב דומה בהקמת הפרויקט.

הממונה על המערכת לשיתוף בנתוני אשראי השיב בחיוב והציג את לוחות הזמנים של הפרויקט: ברבעון האחרון לשנת 2023 יגובש המודל העסקי הבסיסי; בסוף רבעון ראשון ובתחילת הרבעון השני לשנת 2024, יוצג תקציב הפרויקט; בנוסף יגובש בשנת 2024 המודל העסקי בכללותו; מתוכננת חקיקה ראשית ותגובש טיוטה לחקיקה משנית; יוכנו הוראות הדיווח והאגירה וברבעון האחרון לשנת 2024 תגובש טיוטת ההליכים העסקיים. ברבעון הראשון לשנת 2025 מתוכננת חקיקה משנית; הבנק צפוי לערוך הסכם עם הספק החיצוני; במחצית הראשונה של שנת 2025, יהיה עדכון הוראות והליכים של הממונה על המערכת לשיתוף בנתוני אשראי וכן תחילת ההכנה של תשתית המאגר. בשנת 2026 יהיה המשך עבודה על תשתית המאגר; לקראת סוף שנת 2026, תהיינה הכנות לקראת עלייה לאוויר והכנת קמפיין פרסום והסברה. הוא ציין כי הצפי לעליית הפרויקט לאוויר הוא בשנת 2027. הוא הוסיף כי נושא החקיקה נעצר עקב המצב הביטחוני וכי משרדי הממשלה שמעורבים בהקמת הפרויקט פועלים כדי לקדם את החקיקה.

חבר מועצה אמר שלמיטב הבנתו אין מודל דומה בעולם ושאל אם כך, למה יש כאלה מהבנק שנוסעים לחו"ל כדי לקבל תובנות על מאגרים דומים.

הממונה על המערכת לשיתוף בנתוני אשראי השיב כי יש מודלים בעולם שמשלבים גם מאגר קמעונאי וגם מאגר עסקי, אולם בשונה ממדינות בעולם, רוצים בישראל לשלב מידע נוסף במערכת בנוגע ליציבות.

<sup>1</sup> Security operations center



המנכ"לית התייחסה לעיכוב החקיקה ואמרה כי מנסים בוועדת ההיגוי בראשותה להקטין ככל שניתן את הסיכון בעיכוב החקיקה וכי צוותי המחלקה המשפטית וצוותי המאגר העסקי בבנק מנסים לנסח טיוטת חוק שמתייחס למאגר האשראי העסקי ולשנות בהמשך במידה ויידרש. היא הוסיפה כי עיכוב החקיקה אכן יכול להביא לדחייה של מועד הקמת המאגר ושל ההתקשרות עם הספק.

חבר מועצה נוסף שאל מהו הרכב ועדת ההיגוי.

המנכ"לית השיבה כי היא יו"ר ועדת ההיגוי ונמצאים בה גם נציגי חטיבות מידע וסטטיסטיקה, מחקר, טכנולוגיית המידע, יחידת ניהול סיכונים ואנשי המאגר העסקי. הוועדה מתכנסת אחת לחודש, אולם יש גם ועדות משנה שקשורות למאגר העסקי, שעוסקות בהגדרת המודל העסקי, איפיון החלק היציבותי ופתרון של בעיות שונות.

חבר מועצה קודם אמר כי יש לדעתו צורך שתהיינה מערכות בקרה מובנות, שיעסקו בהפקת לקחים והטמעתם של התהליך לבניית הפרויקט ושל הפעלתו. הוא הוסיף, שמשום שהמודל יהיה חדש, ייתכן שיעלו בעיות רבות ויהיה צורך במענה ובטיפול של הבנק בהן, גם עבור טענות ותביעות מול הבנק.

הממונה על המערכת לשיתוף בנתוני אשראי התייחס לדברי חבר המועצה ואמר כי תהיה מערכת בקרה למאגר העסקי, אולם הפרויקט נמצא עדיין בשלב ההכנות לפרויקט. הוא פירט על מצבת העובדים במאגר העסקי: מנהל הפרויקט וארבעה עובדים נוספים. הוא ציין כי יהיה בהמשך צורך להוסיף עובדים ליחידה לפניות הציבור.

חבר מועצה אחר שאל אם נעשתה הערכה כלשהי בנוגע לתועלת הכספית השנתית למשק שתנבע מקיומו של המאגר העסקי.

המנכ"לית השיבה כי נעשתה בחטיבת המחקר עבודה בנושא וכי ניתן לבקש מהחטיבה להציג נייר שמתייחס לתועלת הכספית.

הממונה על המערכת לשיתוף בנתוני אשראי הציג את הצעדים העיקריים שבוצעו בפרויקט, כגון: פגישות של אנשי המאגר בחו"ל עם גופים מקבילים בכמה מדינות וקבלת מידע רב שיכול לסייע בבניית הפרויקט והפעלתו; נערך סקר השוואתי בין-לאומי שנשלח למדינות בעולם ותוצאותיו יכולות לסייע בתובנות להמשך הפרויקט; מיפוי צרכי החקיקה; ישיבות שוטפות עם חטיבת מידע וסטטיסטיקה, שמסייעת להגדיר את השדות במערכת לצרכי תחרות; פגישות עם בעלי עניין, כגון: רשות המסים והסוכנות לעסקים קטנים ובינוניים; ישיבות שוטפות של ועדת ההיגוי; הוכן מסמך סיכונים; הירתמות של המועצה הלאומית לכלכלה לקידום הפרויקט; הממונה על המערכת לשיתוף בנתוני אשראי אמר כי הוא מעריך שהפרויקט יעלה לאוויר בשנת 2027. הוא הציג את הסיכונים העיקריים בפרויקט: שילוב מידע נוסף לשימוש פנימי בבנק ישראל לטובת קבלת החלטות

במדיניות המוניתרית, שייתכן והבנק יצליח לנהל את הסיכון הזה ללא בעיות; חוסר ודאות בתהליכי החקיקה ועיכוב בהתקדמות הפרויקט, שנגרם עקב המצב הביטחוני. הוא הציג גם את צרכי התקציב הראשוני של הפרויקט ואמר כי בין השנים 2023-2024, עומד התקציב על 6.3 מיליון ש"ח. הוא ציין כי התקציב הגדול יחושב לאחר סיום הגיבוש של המודל העסקי והנושא יוצג בפני המועצה.

חבר מועצה הביע את הערכתו לעבודה של הממונה על המערכת לשיתוף בנתוני אשראי. הוא שאל בנוגע לסיכום של תוכניות העבודה לשנת 2023 של הממונה על המערכת לשיתוף בנתוני אשראי, אם בנק ישראל חשוף לסיכונים ולתביעות כתוצאה מצמצום התשומות בהיבטי פיקוח ובקרה במאגר האשראי הקמעוני.

הממונה על המערכת לשיתוף בנתוני אשראי השיב כי יש מחסור בכוח אדם ולכן המאגר הקמעונאי מתקשה לבצע את מחויבותו לפקח על נותני האשראי ועל השימוש שלהם במערכת נתוני אשראי על פי החוק. הוא ציין כי נעשים כל העת ניסיונות להתגבר על פערים אלה וכי אושרו לשנת 2024 תקנים לטובת נושא הפיקוח והבקרה במאגר הקמעונאי. המנכ"לית אמרה כי בכל שנה מאושרים תקנים נוספים לפיקוח במאגר הקמעונאי וכי נעשות הערכות ממוחשבות בהיבטי פיקוח ובקרה.

הממונה על המערכת לשיתוף בנתוני אשראי אמר כי דוחות הביקורת שהתקבלו מנותני האשראי, העידו על כשלים מסוימים וכדי להתגבר על כך, יהיה על האגף להכשיר עובדים נוספים על מנת שיעבדו מול נותני האשראי שהעידו על כך שיש כשלים. יו"ר המועצה הדגיש כי מתחילתו של הפרויקט נתנה המועצה והיא תמשיך לתת גיבוי בכל מה שיידרש לטובת הפרויקט. הוא ציין כי כל צורך שקשור לאגף לשיתוף בנתוני אשראי, שיאושר על ידי הנהלת הבנק, יקבל מענה על ידי המועצה. חבר מועצה אמר כי היה בעבר דוח של הביקורת הפנימית בנושא הפיקוח במאגר האשראי הקמעונאי וציין כי חלק מהקשיים שהועלו בדוח לביצוע פיקוח ובקרה נובעים גם בגלל תיקוני חקיקה והגבלות מסוימות ולא רק עקב קושי בגיוס של כוח אדם והכשרתו.

הממונה על המערכת לשיתוף בנתוני אשראי הוסיף כי אחד מהמאמצים להתגבר על הקושי בביצוע פיקוח ובקרה, מקורו בתיקוני חקיקה שיאפשרו להסתייע במיקור חוץ ממשרדי רואי חשבון. הוא ציין כי יש כל העת ניסיונות להתגבר על קושי זה באופן מושכל.

### **החלטות:**

בהמשך לסקירה על הקמת המאגר העסקי בסוף רבעון ראשון של 2024 תינתן הערכה של עלות הפרויקט. (אחראי: אייל חדד, לו"ז: סוף רבעון ראשון של 2024)

### **נושא 8 בסדר היום: דיווח או"ש – עדכון נתונים**

יו"ר המועצה ביקש ממנהל חטיבת משאבי אנוש ומינהל להציג את הנושא.

מנהל חטיבת משאבי אנוש ומינהל ציין כי בהמשך לבקשת המועצה בוצעו השלמות לנתונים לשנים 2022 ו-2023.

חבר מועצה שאל אם בתקופה הנוכחית נעשית עבודה לסיים את נהלי העבודה בבנק או משום שהמשבר הביטחוני טרם הסתיים, לא התפנה הבנק לטפל בנהלים.

מנהל חטיבת משאבי אנוש ומינהל השיב ואמר כי רבים מעובדי הבנק מגויסים לשירות מילואים וכך גם מי שאחראי על נושא זה. הוא ציין כי העובדה שיש פחות עובדים בבנק גורמת לאלה שנותרו לעבוד בהיקפים גדולים יותר ולהשיא תפוקה גדולה יותר.

המשנה לנגיד הוסיף על דברי מנהל חטיבת משאבי אנוש ומינהל ואמר כי השירותים שעל הבנק לספק בתקופה הנוכחית עלו באופן משמעותי והבנק מבצע את עבודתו על הצד הטוב ביותר. הוא פירט על חלק מהצעדים שהבנק עושה בתקופה זו, כגון: עובדי חטיבת הפיקוח על הבנקים שהגיעו למפונים וסייעו להם בעניינים שקשורים למצב הביטחוני, עובדי חטיבת המחקר

שעובדים על התוכניות של הממשלה ועובדי חטיבת השווקים, שהפעילו תוכניות חדשות במימוש מכירה של נכסים בתוך היתרות, למרות מחסור משמעותי בכוח אדם בחטיבה.

המנכ"לית הוסיפה כי גם חטיבת משאבי אנוש ומינהל עובדת באופן עצים בתקופה הנוכחית ומטפלת בהטבות ובמשלוח חבילות של הבנק שמשרתים במילואים. היא ציינה כי גם היחידה להמשכיות עסקית עובדת מסביב לשעון.

יו"ר המועצה ביקש להביע את הערכתו לעבודת הבנק ולעובדיו. הוא אמר כי עם זאת שהתקופה הנוכחית היא תקופה מורכבת, יש לעבוד על נהלים מסוימים שחשובים לבנק.

הנגיד הוסיף על דברי המשנה לנגיד והמנכ"לית כי עובדי הבנק אכן נותנים יותר תפוקות למרות החוסר בהם. הוא ציין כי נעשים בבנק תיעדופים של נושאים חשובים.

חבר מועצה שאל, ממה נובע הפער בין הנתונים שהוצגו בדוח של חברת "ארגו" בתקנים ביחידת רווחה ויחידת הפרט, לבין הנתונים שמופיעים במסמך של חטיבת משאבי אנוש ומינהל שהוצג בישיבה.

מנהלת יחידת הפרט השיבה כי הנתונים שמופיעים בדוח של חברת "ארגו" נערך עם נתונים מהשנים 2020-2021 והם נתונים ישנים יותר.

חבר מועצה קודם אמר כי הדוח נכתב לפי נתונים מהשנים 2021-2022.

מנהלת יחידת הפרט אמרה כי הדוח נערך לפי נתונים של שנת 2021 ומשום שהנתונים היו ישנים, התבקשה החטיבה לעדכן את הנתונים על עבודת האו"ש לשנים 2022-2023 במועצה. היא הוסיפה כי לא הייתה עלייה בהיקפים של כוח האדם, אלא שהוסטו תקנים מיחידה אחת לאחרת. היא אמרה כי החטיבה עשתה השוואה בין הבנק לבין משרדי ממשלה אחרים ונמצא כי היחס של עובדים ביחידות הרווחה והפרט לכלל העובדים בבנק הינו קטן מיחס זה במשרדי ממשלה אחרים. היא אמרה כי יחידת הרווחה והפרט בבנק מטפלת גם בגימלאי הבנק, דבר שלא קורה במשרדי ממשלה אחרים.

חבר מועצה קודם אמר כי המספרים ותשובת מנהלת יחידת הפרט לא מתיישבים באופן מדויק.

חבר מועצה אחר שאל את המנכ"לית האם יש צורך לערוך חקר ביצועים פנימי ביחידת הרווחה והפרט ולבחון אם יש עודף של משרות ביחידות אלה. הוא ציין כי אם המנכ"לית מאשרת את הנתונים שהוצגו, המועצה תקבל את תשובתה של מנהלת יחידת הפרט.

המנכ"לית השיבה כי היא מאשרת את המספרים שהוצגו וכי חטיבת משאבי אנוש ומינהל סובלת ממחסור בכוח אדם, בעוד שאר החטיבות נהנות מגידול בכוח האדם. היא ציינה כי לפי ההסכם הקיבוצי, 800 גימלאי הבנק מטופלים ומקבלים שירותים מיחידות הרווחה והפרט בדיוק כמו העובדים הפעילים בבנק, דבר שדורש יותר משאבים מיחידות אלה. היא הוסיפה כי נעשו תהליכי התייעלות ככל שניתן ובהמשך תהיה באגף הלוגיסטיקה התייעלות נוספת.

חברי המועצה אמרו כי נחה דעתם מתשובתה של המנכ"לית בנושא התקנים ביחידות הרווחה והפרט.

נספח א' - תמצית הביקורת הפנימית של ממצאי דוח הביקורת בנושא שליטה ובקרה

## **דוח ביקורת בנושא שליטה ובקרה – Network Operating Center (NOC) - נושאים עיקריים למועצה המינהלית**

ארגונים נדרשים ליישם תהליכי שליטה ובקרה אפקטיביים, הכוללים יחידות ייחודיות ומערכות Operating Center (NOC Network) כדי למנוע השבתה וביצועים לקויים. ה-NOC הינו "מרכז העצבים" של תשתית ה-IT של כל ארגון, והוא ממלא תפקיד חשוב בהבטחת המשכיות עסקית על ידי ניטור כל רכיבי הרשתות. על מנת להבטיח שהיישומים הקריטיים של הארגון יישארו זמינים, ה-NOC מספק נראות לגבי ביצועי המערכות.

מטרות הביקורת היו לבחון את תהליכי הניהול, התכנון, ניהול הסיכונים ורמת השירות של מערך השו"ב וכן לבחון את תהליכי התפעול והבקרה המיושמים בנושא שו"ב ו-NOC, לרבות היבטי זמינות והמשכיות עסקית, יכולת התאמה שוטפת בהתאם לדרישות, אמצעי פיקוח והיערכות לאירועים תפעוליים ואירועי השבתת מערכות.

**להלן נושאים עיקריים שעלו בדוח הביקורת:**

- הממשק בין יחידת תפעול ובקרה לבין יחידות הפיתוח (התחום האפליקטיבי).
  - תמיכת מערכת Centerity בשירותי ענן (cloud computing) אשר יושמו/צפויים ליישום במסגרת פרויקט "נימבוס".
  - אינטגרציה בין מערך ה-NOC של לבין מערך ה-SIEM/SOC.
- נושאים נוספים שנבדקו במסגרת הביקורת כללו התייחסות לנוהל שליטה ובקרה ייעודי, להיבטי בקרה ניהוליים/ארגוניים.