



בנק ישראל
פרוטוקול משיבת המועצה המינהלית
שהתקיימה ביום ב', 20.06.2013, במשרדי בנק ישראל בתל אביב

משתתפים

חברי המועצה: דן פרופר, יו"ר
איציק אידלמן
אורי גלילי, יו"ר ועדת ביקורת
נינה זלצמן
סטנלי פישר, נגיד הבנק
קרנית פלוג, המשנה לנגיד
מקסין פסברג (בנושאים 1-2)
אדי אזולאי, ראש מטה הנגיד
עובדי הבנק: צילה בילט, עוזרת למזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית
חזי כאלו, מנכ"ל הבנק
מורן מבורך, כותבת הפרוטוקול
שולה מישלי, המבקרת הפנימית
אילן סוציאנו, עוזר למזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית
אסתי שורץ, מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית
טידה שמיר, היועצת המשפטית
נוכחים נוספים בנושא השני בסדר היום:
יוסי סעדון, דובר הבנק
מרדכי פיין, מנהל מחלקת המטבע
נוכחים נוספים בנושא הרביעי בסדר היום:
יוסי פרוור, מנהל יחידת השכר
נוכחים נוספים בנושא השישי בסדר היום:
דורון פלח, מנהל חטיבת טכנולוגיית המידע
נוכחים נוספים בנושא התשיעי בסדר היום:
ליאור גסנר, עוזר מנכ"ל

סדר היום:

1. עדכוני הנגיד ומנכ"ל הבנק
2. אישור פרוטוקולים של המועצה המינהלית
3. עדכונים מוועדת הביקורת
4. דוח ביקורת בנושא תהליך הפרישה בבנק ישראל
5. דוח ביקורת בנושא הרישום וההצגה החשבונאית של המוסדות הכספיים הבין - לאומיים
6. דוח ביקורת בנושא מחזור חיי פיתוח תוכנה SDLC
7. ביצוע תקציב ותוכניות עבודה – רבעון ראשון
8. דיווח על העברות תקציב
9. ניהול סיכונים – מדיניות
10. פרויקט בינוי
11. מערכות תשלומים וסליקה – ישיבת המשך



הדיון

1. עדכוני הנגיד ומנכ"ל הבנק

הנגיד הודה לחברי המועצה וציין שוועדת הביקורת והמועצה המינהלית הן גופים חשובים בבנק ועוזרים לניהול הבנק באופן מקצועי. הנגיד הוסיף שהעובדה שאין אפשרות להעניק תמריצים לעובדים בבנק מקשה על ניהולו. הנגיד סקר את ההתפתחויות במשק הישראלי.

המנכ"ל עדכן את חברי המועצה המינהלית לגבי מספר נושאים:

מינוי מנהל מחלקת המטבע

המנכ"ל עדכן שהנהלת הבנק פתרה את המחלוקת שהייתה עם וועד העובדים בעניין מעמד מנהל מחלקת המטבע. ועדת האיתור החדשה למינוי מנהל מחלקת המטבע התכנסה.

נוהל כללי השקעות

המנכ"ל עדכן שהנוהל פורסם בבנק. שלושת חודשי היערכות שהוגדרו הסתיימו, ובמהלכם היו פניות רבות של עובדים לאחראית על הנושא, מנהלת מחלקת חות"ם. לדעת המנכ"ל נוהל זה הוא חשוב גם בהקשר של הקוד האתי.

נוהל ניגוד עניינים

המנכ"ל אמר כי זהו נושא שאינו נתון למשא ומתן אל מול הוועד מאחר וזה נושא משפטי. הוא אמר שישנן הוראות של היועץ המשפטי לממשלה בנושא. הוא ציין כי הנוהל יופץ בקרוב ולא צפויות בעיות רבות אל מול הוועד מאחר וזה מבוצע על פי חוק.

הצמדת שכר הגמלאים למדד

¹*

הסכם קיבוצי מחודש מאי

²*

פרויקט הבינוי במבנה הבנק בירושלים

³*

ניהול סיכונים

מזכירת המועצה המינהלית ציינה שנושא ניהול הסיכונים יוצג בישיבת המועצה המינהלית בחודש יולי. המנכ"ל עדכן שעד סוף החודש הבנק אמור לקבל את סקר הסיכונים מהחברה שהבנק שכר לשם כך. כמו כן מונתה ועדת היגוי לנושא. הוא אמר שישנה התקדמות בנושא ניהול הסיכונים וישנו הליך לגיוס של עובד נוסף לפונקציה שתהיה כפופה למנכ"ל.

¹ הוחלט לא לפרסם – נושא רגיש בתחום יחסי עבודה.

² הוחלט לא לפרסם – נושא רגיש בתחום יחסי עבודה.

³ הוחלט לא לפרסם – נושא רגיש בתחום יחסי עבודה.

(Key Performance Indicator) KPI

המנכ"ל עדכן שזהו פרויקט שקודם על פי בקשה של המועצה המינהלית. הפרויקט הותנע בחודש ספטמבר 2012 ויושם בשלושה גופים: חטיבת טכנולוגיות המידע, חטיבת המחקר ויחידת הרכש. לצורך הפרויקט יש מערכת שהנתונים מועברים אליה ישירות מה-SAP. נקבעו מדדי שירות ומשתמשים בהם ככלי ניהולי. המנכ"ל אמר כי הבנק מתכנן להרחיב את הפרויקט גם לחטיבות נוספות. הוא אמר שהנושא יוצג בהרחבה בפני המועצה בעדכון החצי השנתי.

שטרי הכסף של הסדרה החדשה

המנכ"ל עדכן שהתחלתה של הפצת הסדרה החדשה תדחה בכחצי שנה. יו"ר המועצה שאל מהי הסיבה לכך. המנכ"ל השיב שהתחזיות הראשוניות היו אופטימיות מדי וכי יש לוודא את איכות השטרות המתקבלות מהספק. המנכ"ל הוסיף כי הוא פועל למצוא פתרון ואמר ששטרי הכסף צריכים להיות ללא רבב ותהליך כזה לוקח זמן. הוא הדגיש שהבנק לא יתפשר על איכות השטרות ואמר ששני העריכים הראשונים, של 200 ש"ח ושל 50 ש"ח, יופצו לקראת חודש אפריל 2014. באשר לעריכים של 100 ש"ח ו-20 ש"ח – לוח הזמנים להפצתם יתעכב גם כן.

חבר מועצה שאל מהי ההשפעה של העיכוב על תקציב הפרויקט. המנכ"ל השיב שאין השפעה.

אבטחה קיברנטית (סייבר)

4*

תרגילי DR (Disaster Recovery) לשעת חירום

5*

כנס ידע לעובדי הבנק

המנכ"ל אמר שכנס הידע לעובדים עתיד להיערך בחודש יוני ומסר פרטים על תוכנו של הכנס.

פעילות במערכת תרבות ורווחה

6*

2. אישור פרוטוקולים של המועצה המינהלית

חברי המועצה דנו בפרוטוקולים מיישבותיה בתאריכים: 3 בינואר 2013 ו-11 באפריל 2013. מזכירת המועצה המינהלית ציינה שלפני הצגת הפרוטוקול למועצה, עורכים בדיקה עם היועצת המשפטית בנוגע להימנעות מפרסום קטעים לציבור.

החלטה

⁴ הוחלט לא לפרסם – נושא הקשור למוכנות הבנק לשעת חירום.

⁵ הוחלט לא לפרסם – נושא הקשור למוכנות הבנק לשעת חירום.

⁶ הוחלט לא לפרסם – נושא הקשור לעניינו של יחיד.

המועצה מאשרת את הפרוטוקולים משיבותיה ב-3 בינואר 2013 ו-11 באפריל 2013.

3. עדכונים מוועדת ביקורת

יו"ר ועדת הביקורת עדכן את חברי המועצה המינהלית על נושאים שעלו בשתי הישיבות האחרונות של ועדת הביקורת:

פרויקט הבינוי בבנק

יו"ר ועדת הביקורת מסר ששוחח עם המנכ"ל לפני ישיבת ועדת הביקורת ואמר לו שעקב חשיבות הפרויקט, הוועדה הנחתה את המבקרת הפנימית לחוות את דעתה בפני ועדת הביקורת מדי חודש בנושא פרויקט הבינוי. כמו כן הוא אמר שוועדת הביקורת איננה מעוניינת לנהל את הפרויקט אלא רוצה להיות בטוחה שהוא מנוהל כראוי.

ועדת הביקורת הסכימה עם עמדת הביקורת הפנימית על כך שיש צורך להכין לפרויקט מסמך ייזום שישמש כמסגרת כוללת ויהווה בסיס לתקציב ולתכנון המפורט. מסמך זה יקל על ניהול הפרויקט ועל מעקב אחר שינויים.

יו"ר ועדת הביקורת הוסיף שהמנכ"ל אמר כי מסמך ייזום כולל לפרויקט הבינוי אכן ייכתב. באשר למבנה הארגוני של ניהול הפרויקט, ועדת הביקורת ביקשה לוודא שיהיה מנהל מקצועי לפרויקט. לוועדה נאמר שהחברה החיצונית ששכר הבנק תהיה אחראית לניהולו הכולל של הפרויקט כולל ניהול הסיכונים והבקרה התקציבית. בשיתוף חברה חיצונית נוספת ויחידת תכנון וכלכלה בנושאים הרלוונטיים.

סקר הסיכונים

הוועדה קיבלה עדכון לגבי סטטוס הטיפול בסיכונים העל. יו"ר הוועדה ציין שישנו עיכוב של מספר חודשים בסקר הסיכונים המפורט. המנכ"ל העיר שהחברה האחראית על ביצוע סקר הסיכונים עתידה להגיש את הדוח בסוף חודש יוני. הוא אמר שבסוף חודש יולי יוצג הסקר בוועדת הביקורת. יו"ר ועדת הביקורת אמר שהוועדה קיבלה סקירה על ניהול סקרי סיכונים בכמה בנקים מרכזיים בעולם. הוא הוסיף שנושא סקר סיכונים הופך להיות מרכזי ובעל חשיבות בארגונים.

10. פרויקט הבינוי

המנכ"ל עדכן שהבנק קבע את המבנה הארגוני של ניהול הפרויקט. הוא אמר שהבנק שכר חברה חיצונית שתהא אחראית על ניהול העל של הפרויקט. החברה לא תהיה אחראית על הניהול השוטף אלא תפקח על חברה אחרת שתנהל באופן שוטף את הפרויקט. החברה שתהיה אחראית על ניהול העל תאשר את כלל השינויים בפרויקט, והיא תגיש לבנק אחת לשבועיים דוח למינהלת הפרויקט. ניהול העל של החברה יתבצע לצד הניהול המקצועי של מינהלת הפרויקט. המנכ"ל העיר כי זהו עסק מורכב. הוא ציין שישנה גם מינהלת רחבה לפרויקט. במינהלת הרחבה שותף גם ועד העובדים ומדי תקופה ניתן לכלל העובדים עדכון כללי על הפרויקט.

יו"ר ועדת הביקורת העיר כי הוא חולק על אופן ניהול הפרויקט. הוא ציין שהמועצה המינהלית ביקשה למנות מנהל מקצועי לפרויקט ואמר כי בעבר שוחח עם המנכ"ל על סמכות החברה שתמונה לניהול הפרויקט. המנכ"ל הסביר לו מהן הסמכויות שיהיו בידה. יו"ר ועדת הביקורת אמר שמהמבנה הארגוני של ניהול הפרויקט נוצר רושם, שהחברה שמונתה לניהול הפרויקט תהיה כפופה לראש מינהלת הפרויקט. יו"ר הוועדה אמר שהחברה שמונתה אינה יוכל להיות כפופה לראש מינהלת הפרויקט. כמו כן, הגדרת תפקידה של החברה שונה מזו שהוצגה בפניו לפני כן. יו"ר ועדת הביקורת טען שהגדרת התפקידים שנכתבה לחברה שמונתה לניהול העל של הפרויקט מתאימה לתפקיד יועץ ולא למי שתפקידו לנהל את הפרויקט. הוא סיכם ואמר שאופן ניהול הפרויקט המוצג בפני המועצה לא תואם את דרישותיה. חבר המועצה אמר שלדעתו ישנה בעייתיות בכך שמנהל הפרויקט יהיה כפוף לראש מינהלת הפרויקט ושאל את המנכ"ל לדעתו.

המנכ"ל השיב שלחברה החיצונית שתבצע את ניהול העל של הפרויקט אין את הסמכות לנהל את הפעילות בתוך הבנק ועל כן הפעילות בתוך הבנק תהיה כפופה לגורם פנימי. המטרה של שכירת חברה חיצונית לניהול העל של הפרויקט, הייתה לגייס גורם מקצועי שיעזור לנהל נכון את הפרויקט. המנכ"ל אמר שאין פתרון אחר מלבד זה המוצע והוא אינו יכול לנהל את הפרויקט באופן ישיר. הוא ציין שמתקיימת אצלו פגישה אחת לשבועיים בנושא. המנכ"ל הציע להתחיל לפעול במבנה הארגוני המוצע. הוא ציין שכעת סיימו להכין את התוכניות וצפויה פעילות רבה בפרויקט. הוא הדגיש שהמועצה המינהלית עוקבת באופן צמוד אחר הפרויקט. הוא הציע לתת הזדמנות למבנה הארגוני שהוצג לניהול הפרויקט ובעוד שלושה חודשים לחוות דעה. חבר המועצה אמר שלעיתים יש לחשוב מחוץ לקופסא על מנת למצוא את הפתרון הטוב ביותר לפרויקט מורכב שכזה. הוא אמר שעל המנכ"ל למצוא פתרון.

חבר מועצה אמר שבשיחה עם המנכ"ל הוא ציין כי למנהל פרויקט צריכות להיות כל הסמכויות ובו בזמן מוטלת עליו כל האחריות. הוא הוסיף כי, כמו שהמנכ"ל אמר, חייבת להיות נקודת ממשק בין החברה לבין הבנק מאחר שהחברה היא חברה חיצונית. כמו כן, המנכ"ל אינו יכול לשבת עם החברה באופן ישיר ולנהל את הפרויקט. חבר המועצה אמר כי הוא מסכים עם יו"ר הוועדה שהגדרת התפקיד של מנהל הפרויקט, כפי שהוצגה למועצה המינהלית, מתאימה יותר לתפקיד פיקוח ובקרה מאשר לניהול אקטיבי של פרויקט. לדעת חבר המועצה יש לדון עם החברה החיצונית באשר להגדרת תפקידה, ולמצוא דרך להביא לכך שהחברה תנהל את הפרויקט באופן אקטיבי ולא תהיה רק מפקחת. כמו כן על החברה לקבל אחריות מלאה לניהול הפרויקט.

חבר המועצה הוסיף שככל שמעורבים יותר גורמים כך הם מעבירים את האחריות מאחד לשני. על כן הוא הדגיש שחייב להיות מנהל פרויקט שיישא באחריות. הוא הוסיף שמה שהוצג כיום אינו מספק. יו"ר המועצה הנחה את המנכ"ל לבחון את המבנה הארגוני שהוצע לאור ההערות של חברי המועצה.

3. עדכונים מוועדת ביקורת – המשך

נוהל עבודת ועדת ביקורת

יו"ר ועדת הביקורת עדכן על אודות תיקונים שהוכנסו לנוהל.

4. דוח ביקורת בנושא תהליך הפרישה בבנק ישראל

7*

החלטה

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

5. דוח ביקורת בנושא הרישום וההצגה החשבונאית של המוסדות הכספיים הבין - לאומיים

מצרפת תמצית של ממצאי דוח הביקורת בנושא הרישום וההצגה החשבונאית של המוסדות הכספיים הבין - לאומיים (נספח א')

יו"ר ועדת הביקורת אמר שוועדת הביקורת מקווה שבירורים והחלטות בכל הנוגע לדוחות הכספיים יגיעו מספיק זמן לפני מועד סיום הכנת הדוחות הכספיים.

החלטה

על פי סעיף 20 (א) (7) לחוק בנק ישראל, התש"ע - 2010, החליטה המועצה לאשר את המלצות ועדת הביקורת לגבי דוח הביקורת בנושא הרישום וההצגה החשבונאית של המוסדות הכספיים הבין-לאומיים.

6. דוח ביקורת בנושא מחזור חיי פיתוח תוכנה SDLC

מצרפת תמצית של ממצאי דוח הביקורת בנושא מחזור חיי פיתוח תוכנה SDLC (נספח ב').

יו"ר ועדת הביקורת ציין כי הדוח עוסק בבחינת האופן שבו חטיבת טכנולוגיות המידע מבצעת תהליכי פיתוח במערכות המידע של הבנק. הביקורת בחרה ארבעה פרויקטים כמדגם מייצג ובחנה אותם. הוא העיר שבעריכת הביקורת אין כדי לומר שהחטיבה או הפרויקטים אינם מתנהלים כראוי, אלא היא נועדה לבדוק כיצד הם מתנהלים. הוא ציין כי ישנה מתודולוגיה לנושא פיתוח הפרויקטים בתחום מערכות המידע.

בנוסף, הוא הזכיר את החלטת המועצה המינהלית: במערכות הקריטיות תהליכי QA (Quality Assurance) יתבצעו במיקור חוץ. יו"ר ועדת הביקורת אמר שיישום ההחלטה החל. כמו כן הוא אמר שנוהל ייזום הפרויקטים של הבנק אינו חל בהכרח על פרויקטים שהיקפם נמוך מ-600 אלפי ש"ח. המבקרת הפנימית אמרה שהביקורת הפנימית הפיקה לקחים מהתהליכים והתקלות שעלו בארבעת הפרויקטים, ועל יסוד זה כתבו את ההמלצות לגבי ניהול פרויקטים בעתיד. היא אמרה שמחצית מעובדי

⁷ הוחלט לא לפרסם – עניינים הקשורים לענייני עובדים הנמצאים בבדיקה.

חטיבת טכנולוגיות המידע עובדים על פיתוח מערכות וכי לא קיים נוהל עבודה לניהול פרויקטים בחטיבה. החטיבה השתמשה בנוהל פרויקטים של הבנק שלא תמיד התאים לפרויקטים של החטיבה. אחת המטרות של הביקורת הפנימית הייתה שהחטיבה תפתח מודל לניהול פרויקטים שלפיו תעבוד. היא ציינה שהחטיבה החלה לעבוד על מודל שכזה. כמו כן מרבית הפרויקטים בחטיבה אינם עולים בהיקפם על 600 אלפי ש"ח ועל כן מסמכי ייזום פרויקטים של הבנק אינם חלים עליהם. לגבי פרויקטים אלו יתקיימו דיונים בנפרד.

דבר נוסף שעלה הינו העדר מנהלי פרויקטים. החטיבה תקים גוף (PMO Project Management Office). לדבריה של המבקרת הפנימית זהו גוף חיוני בחטיבה. המבקרת הפנימית מסרה כי בפרויקטים שנדגמו היו תקלות באבטחת מידע ולא הייתה די בקרה. הביקורת סיכמה עם מנהל חטיבת טכנולוגיות המידע בנושא אבטחת המידע יעלה כבר בשלב אפיון הפרויקט. המבקרת הפנימית העירה על הפרדה בין סביבת הפיתוח לייצור. היא הוסיפה שהביקורת הפנימית עושה ככל הניתן על מנת לטפל בנושא זה.

החלטה

על פי סעיף 20 (א)(7) לחוק בנק ישראל, התש"ע - 2010, החליטה המועצה לאשר את המלצות ועדת הביקורת לגבי דוח הביקורת בנושא מחזור חיי פיתוח תוכנה SDLC.

9. ניהול סיכונים – מדיניות

המנכ"ל ציין שבמסגרת תכנית העבודה היה צריך לכתוב נוהל מדיניות לניהול סיכונים. המנכ"ל אמר שחברה חיצונית כתבה את המסמך והיו דיונים רבים בנושא. הוא ציין שסקר הסיכונים עוסק בכלל הסיכונים בבנק, למעט הסיכונים הפיננסים. חבר המועצה העיר שאין במסמך התייחסות למצב שבו סיכון הוא מתמשך, וכתוצאה מכך שהסיכון אינו נפתר הוא מחמיר ודרגתו משתנה. חבר המועצה העיר שיש לדייק בניסוחים ושאל מדוע במסמך המדיניות יש הגדרה נפרדת לסיכונים הבאים: סיכון משפטי, סיכון ציות שנובע מאי עמידה בהוראות הדין, סיכונים איסור הלבנת הון וסיכונים רגולטוריים. לדעתו סיכונים אלו צריכים להיות תחת אותה הכותרת. עוזר המנכ"ל אמר שייתכן כי לאחר עריכת הסקר יאחדו את כלל הסיכונים תחת סעיף אחד. חבר המועצה אמר שוועדת הביקורת ביקשה את חוות דעתה של היועצת המשפטית באשר לסמכויותיה ותפקידה של המועצה המינהלית בכל הקשור לניהול הסיכונים. חבר המועצה ביקש שיובהר האם תפקיד המועצה כולל גם לדאוג להכנת התשתית לניהול הסיכונים. היועצת המשפטית אמרה שהגבול אינו ברור. בשונה מסמכויות של דירקטוריון חברה, תפקיד המועצה אינו התוויית מדיניות אלא פיקוח ובקרה על תקינותה של התנהלות הבנק. היא הוסיפה שעל המועצה

להפעיל שיקול דעת באשר לתפקידה. לדבריה של היועצת המשפטית, המועצה צריכה לדאוג שתהיה תשתית הולמת לניהול הסיכונים ועליה לקבל דיווח על הנושא.

חבר המועצה אמר שהניסוח המקורי שהוגש לוועדת הביקורת בנוהל מדיניות לניהול הסיכונים היה שיש לדווח מדי תקופה לנגיד הבנק ולהנהלת הבנק, ושוועדת הביקורת ביקשה לקבל חוות דעת משפטית על מנת לדעת האם יש לדווח גם למועצה המינהלית. היועצת המשפטית השיבה בחיוב.

חבר מועצה אחר הביע הסכמה עם הדברים. הוא ציין שפורסם כתב מינוי לוועדת היגוי בנושא ניהול הסיכונים. הוא אמר שבעלי הסיכון הראשיים הם מנהלי החטיבות. למנהלי החטיבות יש בקרים - עובדים שבנוסף לתפקידם הרגיל מתפקדים גם כבקרים. חבר המועצה אמר שהוא מקווה שדבר זה יצליח מאחר שלבקר יש המון עבודה; הוא הוסיף שהוא מקווה שיש מספיק משאבים על מנת שהפרויקט יצליח.

המנכ"ל הדגיש את חשיבות סקר הסיכונים ככלי ניהולי. הוא ציין שזהו נושא מרכזי שמקבל את מרב תשומת הלב. באשר למשאבים, הוא ציין שיתכן כי יגויס כוח אדם נוסף. המנכ"ל אמר שהיקף העבודה בניהול הסיכונים גדול מאוד ובהתחלה הבנק לא העריך נכון את גודל הפרויקט. הוא ציין שהבנק משקיע וישקיע את מרב המאמצים, וישנה מחויבות מלאה של ההנהלה לפרויקט. הוא הדגיש את חשיבותו של הפרויקט ואמר שמנהלי החטיבות יהיו מעורבים והנושא יובא בפני המועצה אחת לרבעון.

באשר למשאבים, המנכ"ל אמר שלדעתו לא כדאי להוסיף כעת גורם בכל חטיבה לשם איוש תפקיד בקר, אלא שיש להמתין עד שהפרויקט יתקדם. כמו כן, יש לקבוע סדרי עדיפויות בטיפול בסיכונים הקיימים.

יו"ר המועצה סיכם את הנושא וביקש לדווח למועצה המינהלית על התקדמות נושא ניהול הסיכונים.

עוזר המנכ"ל השיב לשאלת חבר המועצה באשר לסיכון מתמשך. הוא אמר שבמצב שדרגת הסיכון משתנה ישנן שלוש אפשרויות: (1) לקבל את הסיכון כפי שהוא ולא לשנות דבר (2) דחייה – כאשר הסיכון חמור מדי ולא מוכנים לקבל אותו דוחים את הפעילות. הוא ציין שמצב זה נדיר. (3) תכנית ה"הפחתה" – דבר זה אמור לשנות את דרגת הסיכון. יש להפחית את ההסתברות שסיכון יתממש או לחילופין את חומרת ההשלכות של התממשותו.

המנכ"ל שאל מתי תכנית ה"הפחתה" תושלם. עוזר המנכ"ל אמר שכרגע ישנן המלצות בסקר הסיכונים ואותן המלצות מהוות בסיס לתכנית ה"הפחתה" ותכנית העבודה של החטיבות. עוזר המנכ"ל הסביר שכל האפשרויות להתמודד עם הסיכונים מוצגות בפני מנהלי החטיבות.

המנכ"ל אמר שלאחר שסקר הסיכונים יוצג לחטיבות, יהיה עליהם לבנות תכנית אופרטיבית להפחתת הסיכונים וזו למעשה מטרת הסקר. בוועדת ההיגוי יקבעו לחטיבות לוח זמנים על מנת לקבל מהן תכנית עבודה להפחתת הסיכונים. המנכ"ל ציין שיתכן שכאשר החטיבות יבנו את תכנית ה"הפחתה" הן יבקשו משאבים נוספים. הוא הוסיף שמסגרת התקציב היא קבועה ועל החטיבות להבין שיש לענות על דרישות הסקר מבלי להגדיל את התקציב.

יו"ר המועצה ציין שמפאת קוצר הזמן שאר הנושאים לא יידונו בישיבה.



בנק ישראל
מזכירות הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית



**נספח א' - תמצית של ממצאי דוח הביקורת בנושא הרישום וההצגה החשבונית של המוסדות
הכספיים הבין-לאומיים**

לבנק ישראל (להלן – "הבנק") נתונה הסמכות לייצג את מדינת ישראל לפני מוסדות כספיים בינלאומיים
מכוח סעיף 82 ל"חוק בנק ישראל, התש"ע – 2010".

בנק ישראל מייצג את מדינת ישראל במוסדות כספיים בין-לאומיים (להלן: מכב"לים) קרן המטבע הבין-
לאומית, הבנק הבינאמריקאי לפיתוח, קבוצת הבנק העולמי, הבנק האירופי לשיקום ופיתוח והבנק
להסדרי סליקה בין-לאומיים.

להלן הממצאים העיקריים:

1. הועלתה סוגיית ההצגה של השקעות בנק ישראל במכב"לים למעט קרן המטבע הבינלאומית. בדוחות
הכספיים מוצג סכום השקעה במניות המכב"לים (נכסים לא כספיים) בעלות ההיסטורית מתואמת
למדד דצמבר 2003 (לפי תקן חשבוניות מס' 12), השונה מסכום אישורי היתרות שהתקבלו
מהמכב"לים.
בעקבות ממצא זה מחלקת חות"ם עורכת בירורים עם מדינות אחרות ומוסדות כספיים בינלאומיים
על מנת להגיע להחלטה לגבי צורת ההצגה הנאותה בדוחות הכספיים.
2. קיימות אי התאמות בחשבוניות קרן המטבע הבינלאומית בין מערכת הסאפ לבין הקונסיסט הנובעות
בעיקרן מבעיות טכניות מובנות של מערכת הסאפ.
מחלקת חות"ם מודעת להפרשים אלו ופועלת לתיקונם.
3. נערכה בדיקה פיזית של השטרות שטרם נפרעו בכספת שבמחלקת חות"ם. הביקורת העלתה כי יש
צורך בנוהל שיסדיר את כל הטיפול בשטרות, לרבות תהליך הנפקת שטר, אחסון שטר, פירעון שטר
וחלוקת האחריות בין הפונקציות המעורבות בתהליך.
בעקבות בדיקת הביקורת, נערך דיון בהשתתפות חות"ם, האגף לקשרים בינלאומיים והמחלקה
המשפטית והוחלט שתינתן חוות דעת בנושא ע"י המחלקה המשפטית ובעקבותיה יירשם הנוהל.
בישיבת ועדת הביקורת הוחלט לאמץ את המלצות הביקורת הפנימית הכלולות בדו"ח הביקורת הנ"ל.

נספח ב' - תמצית של ממצאי דוח הביקורת בנושא מחזור חיים של תהליך פיתוח תוכנה SDLC

דוח הביקורת בנושא מחזור חיים של תהליך פיתוח תוכנה SDLC, בדק את תהליכי פיתוח התוכנה בחטיבת טכנולוגיות המידע. פעילות הפיתוח מתבצעת בשני אגפים של החטיבה. בביקורת זו נדגמו ארבעה פרויקטים של פיתוח תוכנה. בין היתר, הפרויקטים שנדגמו נבחנו בהתאם לנוהל ייזום פרויקטים של הבנק. דוח הביקורת נדון בישיבת ועדת הביקורת ביום 6 ביוני 2013. ועדת הביקורת החליטה פה אחד לאמץ את המלצות הביקורת הפנימית הכלולות בדוח הביקורת.

להלן הנושאים העיקריים והחלטות ועדת הביקורת:

- הביקורת ממליצה לבחון את תהליך ייזום הפרויקטים ולהגדיר שלב נוסף (כגון: לאחר יציאה למכרז, או לאחר תהליך RFI), שבו יעודכן ויאושרר מסמך הייזום בהתאם להתפתחויות ולמידע שהצטבר בפרויקט. כמו כן מומלץ לקבוע בקרה על הרחבת פרויקטים ולחזור על תהליך הייזום במקרים של הרחבה משמעותית. כן הומלץ להגדיר בחינה מחדש של הפרויקט בעקבות מקרים ואירועים (טריגרים) שעשויים להשפיע באופן מהותי על החלופות ועל היתכנות הפרויקט. חטיבת טכנולוגיות המידע קבלה את המלצות הביקורת, ותכלול את ההמלצות בנוהל פנימי של החטיבה.
- הביקורת המליצה לעקוב אחר פרויקטים שהוחלט ליזום ולבחון את התקדמותם באופן שוטף בהתאם לאבני דרך. כן הומלץ לבצע תהליך ניהול סיכונים IT אחת לשנה תוך התייחסות לתשתיות ולמשאבים הטכנולוגיים הנדרשים לפעילות הבנק. החטיבה קבלה את ההמלצות ותרחיב את תהליך ניהול הסיכונים עליו המליצה הביקורת, ותכלול בו סיכונים אפליקציות ישנות, תשתיות ישנות, אבטחת מידע ועוד.
- חסר נוהל ייעודי לפיתוח מערכות מידע. נוהל ייזום פרויקטים של הבנק אינו חל בהכרח על כל הפרויקטים של פיתוח תוכנה (כגון פרויקטים שעלות הרכש שלהם היא מתחת ל-600 אלף ₪) ואינו מספק את כל התהליכים והבקורות הנדרשים לפיתוח מערכות מידע. מודל הפיתוח לפיו עבדה החטיבה במועד הביקורת (NPI) הינו טורי ומבוסס על מתודולוגית "המפל", ואינו מתאים לסביבת הפיתוח המאפיינת את הבנק. המודל הוטמע ויושם באופן חלקי בלבד. החטיבה קיבלה את ההמלצות להתאים את הנהלים ואת מודל הפיתוח, ולאמץ חלקים ממתודולוגיות זריזות (Agile) לפרויקטים מתאימים. החטיבה החלה בעדכון ורענון נוהל מרכזי לפיתוח מערכות מידע. הנושא של מתודולוגיית Agile לניהול פרויקטים עלה בדיון ועדת הביקורת. הוסכם שלאחר זמן שבו תיושם המתודולוגייה בחטיבת טכנולוגיות המידע, כדאי יהיה להפיק לקחים ולשקול אם ניתן ליישם את מתודולוגיית Agile ברמת כלל הבנק.

- בנושא ניהול פרויקטים בהיקף הנמוך מ-600 אש"ח, ביקשה הוועדה לקיים דיון נפרד.
- הביקורת העירה על העדר מנהלי פרויקטים בהיבט התפעולי, אשר יתמחו ביישום של מתודולוגיה מקובלת לניהול פרויקטים (בהתאם להמלצת מבקר המדינה בדוח בנושא מיחשוב מערכות בתי המשפט).
נמסר כי החטיבה תקים גוף PMO ברמת המטה של החטיבה, וגוף זה יבצע מעקב ובקרה אחר הפרויקטים של החטיבה.
תשובת החטיבה מקובלת על הביקורת הפנימית ועל ועדת הביקורת.
 - אין לחטיבה מערכת מידע מתאימה לניהול פרויקטים ומשימות פיתוח מערכות מידע.
המלצת הביקורת מקובלת אך יישומה ממתין להטמעת מערכת פורטפוליו ארגוני, שבאחריות יחידת תכנון וכלכלה.
 - אין צוות המיועד לביצוע בדיקות (QA). נושא זה עלה במספר דוחות ביקורת קודמים. בשלבי הדיון בטיוטת דוח הביקורת, בישיבת המועצה המינהלית מיום 18.3.2013 הוחלט שבמערכות הקריטיות יבוצעו תהליכי QA במיקור חוץ. הנושא בשלבי יישום.
 - המסגרת לניהול אבטחת מידע בשלבי האפיון והעיצוב של מערכות המידע אינה קבועה ומוגדרת. במערכות שנבדקו נמצא כי הדרישות לאבטחת מידע אינן מתאימות לאפיון המפורט ולעיצוב הטכנולוגי של מערכת המידע.
החטיבה קבלה את המלצות הביקורת בנושא זה.
 - הביקורת העירה בעבר על ליקויים בנושא ההפרדה בין סביבת הפיתוח והייצור, בין הייתר בדוח הביקורת הקודם בנושא פיתוח תוכנה בשנת 2007. אמנם קיים שיפור בזכות הכנסתה של מערכת ממוכנת שמיישמת מספר כללים מרכזיים להבטחת ההפרדה, אך עדיין קיימות מספר חשיפות.