

פרוטוקול משיבת המועצה המינהלית
שהתקיימה בתאריך 14.6.2015 במשרדי בנק ישראל בירושלים

- נוכחים מקרב חברי המועצה: אורי גלילי, יו"ר המועצה המינהלית
איציק אידלמן (בנושא 12 הנוכחות חלקית)
נדין בודו-טרקטנברג, המשנה לנגידת הבנק
קרנית פלוג, נגידת הבנק
מקסין פסברג (בנושאים 13 עד 15, בנושא 12 הנוכחות חלקית)
נינה זלצמן
נעדרים מקרב חברי המועצה: דניאל אחיאשילי, ראש מטה הנגידה
נוכחים מקרב עובדי הבנק: שולה מישלי, מבקרת הפנים
אילן סוציאנו, עוזר למזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית
אסתי שורץ, מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית
- נוכחים נוספים בנושא מס' 2 של סדר היום: אורי ברזני, דוברות הבנק
- נוכחים נוספים בנושא מס' 11 של סדר היום: פנינה קרן, מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל
- נוכחים נוספים בנושא מס' 12 של סדר היום: ליאור גסנר, מנהל היחידה לניהול סיכונים
- נוכחים נוספים בנושא מס' 13 של סדר היום: יעל ואקנין, מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה
- פנינה קרן, מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל
- נוכחים נוספים בנושא מס' 14 של סדר היום: יעל ואקנין, מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה
- אבנר זיו, מנהל החטיבה לטכנולוגיית המידע
- נוכחים נוספים בנושא מס' 15 של סדר היום: יעל ואקנין, מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה

סדר היום:

1. עדכוני נגידת הבנק
2. אישור פרוטוקולים של המועצה המינהלית
3. עדכונים מוועדת הביקורת
4. דוח ביקורת בנושא ניהול ציוד מחשוב ותקשורת
5. דוח ביקורת בנושא תיקי השקעה בניהול חיצוני
6. דוח ביקורת בנושא ועדת מכרזים והליך הרכש
7. דוח ביקורת בנושא תהליך הדפסת השטרות, אחסונם והשמדתם
8. דוח ביקורת בנושא תהליכי בקרה וניהול הרשאות במערכת לניהול מזומנים
9. דוח ביקורת בנושא תהליכי ניהול שינויים ואבטחת המידע במערכת לניהול מזומנים
10. עדכוני מנכ"ל הבנק
11. פרויקט הבינוי
12. ניהול סיכונים – דיווח חצי-שנתי
13. דיווח חודשי על העברות תקציב ובקשות לשינויי תקציב
14. ניתוח חמשת הפרויקטים הגדולים שהסתיימו בשנת 2014
15. בקשה לשינוי תקציב

הדיון:

יו"ר המועצה המינהלית בירך על החתימה על ההסכם הקיבוצי 2015. הוא אמר שהמו"מ על ההסכם נמשך כשנה וחצי וגם המועצה דנה בו, והוא התנהל ללא סכסוך עבודה. לדבריו, בשלב הבא תחום יחסי העבודה בבנק צריך להתמקד בהסכם הנוגע לתנאי ההעסקה של דור 2008. יו"ר המועצה המינהלית אמר שביקש ממנכ"ל הבנק לקיים דיון עקרוני במועצה לפני שיחל המו"מ – תהליך שיהיה ודאי ממושך ומורכב. הוא ציין שלקראת החתימה על ההסכם קיימה המועצה המינהלית, באופן חריג ביותר, שתי ישיבות טלפוניות. היו לכך שתי סיבות: (1) לוח הזמנים דחק: לאחר שהנהלת הבנק התגברה על כל ההתנגדויות והשיגה הסכמות עם הממונה על השכר, נוצר צורך להזדרז לאשר את ההסכמים כדי שלא להחמיץ את ההזדמנות לחתום; (2) מרבית התנאים המופיעים בהסכמים כבר נדונו וסוכמו במועצה. הוא אמר שהוא ישתדל להימנע בעתיד מדיונים טלפוניים.

חבר מועצה הודה שהוא הצביע בעד אישור ההסכמים למרות ההסתייגויות שהביע. הוא סבור שהסכמים אלה היו צריכים לקדם כמה תחומים – ביניהם קוד אתי וועדת משמעת – אך הנהלת הבנק בחרה לקדם נושאים שעל פי תפישתו הם משמעותיים פחות, למשל שעון הנוכחות. לדעתו המועצה שותפה בתהליך כגורם שמקבל דיווח, ופחות כגורם מעורב ומשפיע, והיא אמנם אינה יכולה או צריכה להיות מעורבת בכל הנושאים ובכל ההחלטות. אולם הוא חש שחלק מהיבטי התהליך לא טופלו באופן ראוי. יש להפיק מהליך האישור לקחים בכל הנוגע לעבודת המועצה מול הנהלת הבנק בתחום של קבלת החלטות ואישורים. לדבריו, כדאי שהפקת הלקחים, גם אם לא תהיה מקיפה ושלמה, תתקיים לקראת המו"מ בתנאי ההעסקה של דור 2008.

חבר מועצה אחר אמר שכבר סוכם לקיים דיון מקדים במועצה המינהלית לפני תחילת המו"מ בתנאי ההעסקה של דור 2008. הוא סבור שלא הייתה אפשרות להנהיג בבנק קוד אתי בתמורה להסכמים, והנהלת הבנק השיגה הישגים ראויים בנוגע לשעון הנוכחות – נושא שנדון גם בישיבות המועצה. לדעתו, כאשר המועצה קיבלה דיווחים על התקדמות המו"מ היא יכלה להעיר על הדברים ואף לשנותם. הוא הזכיר שמנכ"ל הבנק דיווח גם על הישגים שלא באו לידי ביטוי פורמלי בהסכמים.¹

נגידת הבנק אמרה שלדעתה המרכיבים שנכללו בהסכמים נדונו במועצה המינהלית. היא ציינה שהמועצה הייתה מעורבת בהתוויית האסטרטגיה של ניהול המו"מ וסדרי העדיפות, פרטים שגובשו עם היועץ החיצוני של הבנק. היא ציינה לטובה את יחסי האמון שנוצרו בין הנהלת הבנק לבין ועד העובדים, יחסים שתרמו להבנות שהושגו אך לא קיבלו ביטוי פורמלי בהסכמים.

נושא 1 בסדר היום: עדכוני נגידת הבנק

נגידת הבנק סקרה את עיקרי ההתפתחויות האחרונות במשק הישראלי ובכלכלה הגלובלית.

נגידת הבנק דיווחה על הליך מינויה של ד"ר חדווה בר למפקחת על הבנקים ועל המאמצים שבנק ישראל משקיע בגיוס עובדים מקרב המגזר הערבי.

¹ הוחלט לא לפרסם - נושא שפרסומו עלול לפגוע במו"מ עתידי.

המשנה לנגידה ציינה שברשימת הפונים לתפקיד מנהל החטיבה למידע וסטטיסטיקה נכלל אדם מהמגזר הערבי, ד"ר לסטטיסטיקה שחי בחו"ל. הוא זומן לריאיון על מנת לברר אם ניסיונו מתאים לתפקיד האמור או לתפקיד אחר בבנק.

חבר מועצה העיר שגם ועדת האיתור לתפקיד המבקר הפנימי הראשי של בנק ישראל התייחסה לסוגיה של גיוס עובדים מקרב האוכלוסיות הזכאיות לייצוג הולם. לדעתו הבנק צריך לנקוט העדפה מתקנת ולהעדיף עובדים מקרב אוכלוסיות אלה גם אם כישוריהם נופלים במעט מכישוריהם של המועמדים האחרים. נוסף לכך יש ליצור את התנאים שיקלו על מועמדים מהמגזר לעבוד בבנק.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית ציינה שבועדת האיתור לתפקיד המבקר הפנימי הראשי בבנק ישראל היה שלב של איתור אקטיבי, שבמסגרתו הוועדה פנתה לגופים העוסקים באיתור אקטיבי במגזרים שונים.

חבר המועצה הוסיף כי איתור אקטיבי נערך גם בקרב אוכלוסיות עם מוגבלויות.

נושא 2 בסדר היום: אישור פרוטוקולים של המועצה המינהלית

המועצה דנה בטיוטות הפרוטוקולים של ישיבותיה מה-9 בפברואר 2015 ומה-5 במארס 2015.

החלטות:

1. המועצה מבקשת להביא לאישורה בישיבתה הקרובה, את הפרוטוקול מישיבתה שהתקיימה ב-9 בפברואר 2015.

2. המועצה מאשרת את הפרוטוקול מישיבתה שהתקיימה ב-5 במארס 2015.

נושא 3 בסדר היום: עדכונים מועדת הביקורת

יו"ר ועדת הביקורת מסר שוועדת הביקורת דנה בכמה דוחות שלדעתו שיקפו רמה מקצועית גבוהה מאוד של ביקורת הפנים. על הדבר העידו, בין היתר, תגובות המבוקרים לממצאים. הוא ציין שוועדת הביקורת קיבלה דיווח מקיף על הבטיחות בפרויקט הבינוי ושדרוג מבנה הבנק. נוסף לכך הוועדה דנה במבנה הניהול של פרויקט הבינוי ושדרוג מבנה הבנק ובבקרה על הפרויקט.

יו"ר ועדת הביקורת דיווח על הדיון שהוועדה קיימה בדוח השנתי של ביקורת הפנים, וציין שהוועדה ביקשה לקבל מביקורת הפנים מסמך שירכז את כל המלצותיה בקשר ליחסי העבודה בבנק, הכלולות בדוחות ביקורת, ביניהן: הפרדת תפקידים, רוטציה, הרשאות וכיו"ב. מסמך שכזה ישמש את המועצה בדיונים שהיא תקיים לקראת המו"מ שהנהלת הבנק תנהל עם ועד העובדים בתנאי ההעסקה של דור 2008. יו"ר ועדת הביקורת אמר שהוועדה דנה ברוטציה בתפקידים רגישים, למשל כאלה הקשורים בניהול המזומנים. נושא זה מהווה חלק מנושא רחב ובעל חשיבות עליונה – יחסי העבודה בבנק. סוכם שהמועצה תדון ביחסי העבודה לאחר החתימה על הסכם העבודה 2015. הואיל וההסכם כבר נחתם, אפשר ליזום את הדיון.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית ציינה שהדיון תוכנן תחילה ליוני, אך המועד נדחה לתחילת ספטמבר בשל המעבר למבנה החלופי.

מבקרת הפנים אמרה שמהדוח השנתי עולה כי קצב היישום של המלצות הביקורת דומה לזה שאפיין את השנים האחרונות. היא גם ציינה שתהליך הטיפול בתלונות הציבור נגד בנקים מסחריים אמנם השתנה באופן מהותי והדבר עשוי לשפרו, אך ביקורת הפנים מוסיפה לקבל מאזרחים כל העת תלונות על קצב הטיפול בתלונותיהם. היא ציינה שחל גידול במספר התלונות שלא טופלו.

חבר מועצה אמר שהוא מוטרד מגידול זה, שכן המפקח על הבנקים הבטיח לפעול להפחתת המספר.

מבקרת הפנים אמרה שוועדת הביקורת ביקשה לקבל דיווח רבעוני על מנת לעקוב אחר מספר הפניות שלא טופלו.

יו"ר ועדת הביקורת המשיך ודיווח שהוועדה ביקשה מהנהלת הבנק להציע הצעה לגבי אופן הטיפול בהמלצת מבקר המדינה לגבי כפל תשלומים בגין נסיעות בתפקיד, כולל לוח זמנים לטיפול.²

יו"ר ועדת הביקורת ציין שוועדת הביקורת ביקשה ממנהלת היחידה לתכנון וכלכלה להשלים עד ה-31/7/2015 את כתיבת הנוהל לשימוש במערכת לניהול פרויקטים.

מבקרת הפנים אמרה שביקורת הפנים תעביר למנכ"ל הבנק את רשימת הנהלים שבדוחות ביקורת נכתב כי יש להשלימם, על מנת שהוא יקבע את לוח הזמנים להשלמתם. זאת כיוון שקצב הטיפול בנהלים אינו משביע רצון.

יו"ר ועדת הביקורת התייחס להתקשרויות של יחידת הרכש המרכזית בפטור ממכרז. הוא אמר שוועדת הביקורת ביקשה מביקורת הפנים להתייחס לכל התקשרויות כזו, שכן לדעת הוועדה השימוש בפטור ממכרז נפוץ יתר על המידה. הוא הוסיף שמנהל יחידת הרכש המרכזית נשאל על כך במסגרת ישיבת הוועדה, והוא השיב שאת השאלות על כך יש להפנות בראש ובראשונה לגורמים המקצועיים בבנק שיוזמים את ההתקשרויות הללו.

מבקרת הפנים הסבירה שמנהל חטיבה מאשר בחתימתו את הבקשה להתקשר עם ספק חיצוני בפטור ממכרז מהטעם של "ספק יחיד" כדי לרכוש מוצר או שירות לחטיבתו. הוא הגורם שאמור להכיר את השוק הרלוונטי באופן הטוב ביותר ולדעת אם קיימים ספקים נוספים. גם מנכ"ל הבנק חותם על האישורים להתקשר בפטור מהטעם של "ספק יחיד".

יו"ר ועדת הביקורת טען שלעומת מנכ"ל הבנק, למנהל הרכש יש אמצעים לבחון אם לצורך התקשרות מסוימת הספק המבוקש אכן עומד בקריטריון של "ספק יחיד". תפקידו של מנהל רכש כולל גם בקרה מסוימת על המקרים שבהם גורם מקצועי קובע כי ספק מסוים עומד בקריטריון.

² הוחלט לא לפרסם – נושא רגיש בתחום של יחסי עבודה.

נגידת הבנק אמרה כי על פי הגדרת התפקיד של מנהל יחידת הרכש המרכזית, עליו לנהל את תהליכי הרכש בבנק.

יו"ר ועדת הביקורת השיב שאם כך מדובר בהגדרת תפקיד מצמצמת.

מבקרת הפנים אמרה שאם מסכימים עם יו"ר הוועדה, אזי בכל הקשור לאישורים של פטור ממכרז, מנהל יחידת הרכש המרכזית ישמש למעשה גורם בקרה גם על מנכ"ל הבנק ועל ועדות המכרזים.

יו"ר ועדת הביקורת השיב שמנהל יחידת הרכש אמור לבחון את הבקשה לפטור ממכרז לפני שהיא מגיעה לאישורו של מנכ"ל הבנק או לוועדת המכרזים.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית אמרה שבבנק ישראל מתבצעת לעיתים פעילות הדורשת מומחיות ייחודית המצדיקה התקשרות בפטור מהטעם של "ספק יחיד". חטיבת המחקר ביקשה למשל, לא אחת, להתקשר עם יועץ חיצוני בפטור ממכרז לצורך מחקר שדורש התמחות ייחודית.

יו"ר ועדת הביקורת אמר כי ייתכן שמחקרים דורשים התמחות ייחודית המצדיקה פטור מהטעם של "ספק יחיד". לעומת זאת, בתחום של טכנולוגיית המידע, למשל, ישנם בד"כ כמה גורמים שיכולים לספק אותו מוצר או שירות.

יו"ר המועצה המינהלית אמר שלדעתו מנהל הרכש צריך לקבל על עצמו את ההגדרה המרחיבה של התפקיד ולבדוק גם סוגיות שחורגות מהשאלה אם תהליכי הרכש מתבצעים בהתאם לנוהלי הבנק. זאת בלי כוונה לחלוק על דעה של איזשהו גורם מקצועי בבנק.

נגידת הבנק אמרה שיש לבחון אילו כלים ניתן לתת למנכ"ל הבנק ולוועדות המכרזים, שבאמצעותם הם יוכלו לבדוק התקשרויות בפטור של "ספק יחיד".

יו"ר ועדת הביקורת אמר שהוועדה מצאה כי המנכ"ל מאשר 98 אחוזים מכלל הבקשות לפטור ממכרז שמגיעות אליו, והיא ביקשה לבחון דרכים שיאפשרו גם לו לבדוק את הבקשות לעומק.

נושא 4 בסדר היום: דוח ביקורת בנושא ניהול ציוד מחשוב ותקשורת

מצרפת תמצית של ממצאי דוח הביקורת בנושא ניהול ציוד מחשוב ותקשורת (נספח א').

יו"ר ועדת הביקורת התייחס לממצאי דוח הביקורת בנושא ניהול ציוד מחשוב ותקשורת. הוא אמר שהממצא החמור ביותר בעיניו הוא שאת ספירת המצאי התקופתית של פריטי מחשוב עורך הגורם שמנפק את הציוד. בעקבות הממצא הדוח ממליץ שאת הספירה ילווה גורם חיצוני שאינו קשור לגורם המנפק.

מבקרת הפנים ציינה שנמצאו ליקויים בתהליך הגריטה של אמצעי אחסון מידע אלקטרוני שעליהם נשמר מידע השייך לעובדים שפרשו מהבנק, במיוחד המידע השייך למנהלי חטיבות. מדובר בליקוי באבטחת המידע. נקבע שהחטיבה לטכנולוגיית המידע תכתוב נוהל בנושא ותעבירו לבחינה של ביקורת הפנים.

החלטות:

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

נושא 5 בסדר היום: דוח ביקורת בנושא תיקי השקעה בניהול חיצוני

3*

חבר מועצה ביקש להעביר לחברי הוועדה המוניתרית את דוח הביקורת בנושא תיקי ההשקעות בניהול חיצוני. הוא שאל מהם תפקידיו של נציגות בנק ישראל בניו יורק.

מבקרת הפנים השיבה שלנציגות יש שני תפקידים: (1) מהווה חלק מההיערכות של הבנק בתחום ההמשכיות העסקית. *4 (2) בקרה על מי שמנהל את תיקי ההשקעות שבניהול חיצוני. חלקם של תיקים אלה ביתרות מטבע החוץ הולך וגדל עם הגידול בהיקף היתרות, וכיום מנהלים כך כ-12.5% מהיתרות – כ-10.5 מיליארדי דולרים. מנהלי התיקים החיצוניים כפופים לכללי ציות. מבקרת הפנים אמרה שהכללים והנהלים הקשורים בניהול הנדון משתכללים ומתעדכנים באופן רציף.

החלטות:

1. על פי סעיף 20(א)(7) לחוק בנק ישראל, התש"ע-2010, החליטה המועצה לאשר את המלצות ועדת הביקורת לגבי דוח ביקורת בנושא תיקי השקעה בניהול חיצוני.
2. המועצה מבקשת להעביר את דוח הביקורת לידיעת חברי הוועדה המוניתרית.

נושא 6 בסדר היום: דוח ביקורת בנושא ועדת מכרזים והליך הרכש

מצורפת תמצית של ממצאי דוח הביקורת בנושא ועדת מכרזים והליך הרכש (נספח ג').

יו"ר ועדת הביקורת אמר כי נוסף לדברים שכבר נאמרו לגבי הרכש, הביקורת התייחסה גם לכך שבשל ריבוי משימות יחידת הרכש אינה עורכת תמיד מעקב מלא אחר ההתרעות שמפיקה מערכת ה-SAP על התקשרויות הבנק ועל החלטותיהן של ועדות המכרזים. ביקורת הפנים המליצה למנות עובד שיעסוק, בין היתר, במעקב אחר התרעות אלה ויוודא שהן טופלו כנדרש. הוא הוסיף שנמצאו שגיאות בדיווח הרבעוני שיחידת הרכש המרכזית הגישה לוועדת הביקורת על פי תקנה 36 לתקנות חוק חובת המכרזים, ולפיכך הומלץ על ידי ביקורת הפנים להטמיע מערכת ממוחשבת שתסייע בהכנת הדוח.

מבקרת הפנים ציינה שהטמעת מערכת כזו עשויה להימשך זמן רב.

³ הוחלט לא לפרסם – נושא שגילוייו עלול למנוע מהבנק את ביצוע תפקידו.

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

חבר מועצה אמר שיש לבחון איזה שיעור מסך ההתקשרויות של הבנק מהוות ההתקשרויות בפטור ממכרז. התשובה לכך עשויה להסביר את השיעור הגבוה של הבקשות שמאשר המנכ"ל. אם הגורמים המקצועיים משתמשים בכלי של פטור ממכרז באופן מוגבל יחסית, סביר שהמנכ"ל ייטה לאשר את בקשותיהם כשהם כבר מבקשים.

החלטות:
על פי סעיף 20(א)(7) לחוק בנק ישראל, התש"ע-2010, החליטה המועצה לאשר את המלצות ועדת הביקורת לגבי דוח ביקורת בנושא ועדת מכרזים והליך הרכש.

נושא 7 בסדר היום: דוח ביקורת בנושא תהליך הדפסת השטרות, אחסונם והשמדתם

5*

יו"ר ועדת הביקורת התייחס להדפסת השטרות ואמר שביקורת הפנים נכנסה בעובי הקורה לפני כשנה וחצי, על רקע בעיות שהתגלו במפעל ההדפסה. הנהלת המפעל התייחסה ברצינות לממצאי הביקורת, יישמה חלק גדול מההמלצות וכך תיקנה את מרבית הליקויים.

מבקרת הפנים אמרה שכעת נערכת ביקורת על תהליך השמדת השטרות הפגומים מסדרת השטרות החדשה.

יו"ר ועדת הביקורת ציין ששיעור השטרות הפגומים גבוה מהצפוי, בשעה שמנהל המחלקה אמר לו כי בעיניו מדובר בשיעור סביר⁶.

מבקרת הפנים אמרה כי לטענת המחלקה השיעור הגבוה מהרגיל נובע מהעובדה שמדובר בהדפסה של שטר חדש, והנושא ייבחן ביסודיות על ידי ביקורת הפנים.

החלטות:
המועצה קיבלה דיווח בנוגע למעקב בנושא תהליך הדפסת שטרות, אחסונם והשמדתם.

נושא 8 בסדר היום: דוח ביקורת בנושא תהליכי בקרה וניהול הרשאות במערכת לניהול מזומנים

7*

חבר מועצה שאל אם ניתן ליישם במהירות את ההמלצות הנוגעות להפרדת תפקידים.

מבקרת הפנים השיבה שכמחצית מהממצאים בדוח סווגו כבעלי סיכון גבוה, כיוון שמדובר בכסף וכיוון שאין בקורות מספקות. מחלקת המטבע טענה שאין לה אפשרות להפריד תפקידים כנדרש עקב מחסור בכוח אדם או עקב היעדרות עובדים מסיבה זו או אחרת. ביקורת הפנים ביקשה שמחלקת המטבע תערוך רישום של כל אותם מקרים שבהם נדרשה הפרדת תפקידים אך זו לא התבצעה בפועל כתוצאה ממחסור בכוח אדם. אחת לשנה או

⁵ הוחלט לא לפרסם – נושא הקשור בביטחון שטרי הכסף.

⁶ שטרות פגומים אינם נכנסים למחזור ובעלות שלהם נושא מפעל ההדפסה.

⁷ הוחלט לא לפרסם – נושא הקשור בביטחון שטרי הכסף.

שנתיים תבחן ביקורת הפנים את תדירות המקרים המדווחים ואת קיומן של בקורות מפצות. מבקרת הפנים הוסיפה שמנכ"ל הבנק ביקש שבמחלקת המטבע תיערך ביקורת לפחות פעם בשנה. בקשה זו באה לידי ביטוי בתכנית העבודה הרב-שנתית של ביקורת הפנים.

חבר מועצה העיר שבמקום רגיש כמו מחלקת המטבע, גם ביקורת בתדירות שנתית אינה מספיקה.

מבקרת הפנים אמרה שביקורות תכופות יותר יבואו על חשבון ביקורות במקומות אחרים בבנק.

חבר מועצה אמר שגם חטיבת השווקים היא מקום רגיש.

חבר מועצה שאל מתי יעודכן המודל לניהול מלאי המזומנים. זאת משום שהמודל הנוכחי גורם לסטיות ניכרות בין תחזית ההוצאות בגין ניהול המלאי לבין ההוצאות בפועל.

מבקרת הפנים השיבה שהמודל הקיים משמש את הבנק מאז 2005. דוח ביקורת אחר המליץ לתקף מדי פעם את המודלים שבהם משתמש הבנק ולבחון את הנחות היסוד שלהם. מנהל מחלקת המטבע מסר שגורם חיצוני הגיש הצעה לתקף את המודל, אלא שהיא הייתה יקרה מאוד. המחלקה מחפשת פתרון חלופי. מחלקת המטבע תבחן את המודל לניהול מזומנים שפיתח ה-Fed.

המשנה לנגידת הבנק אמרה שמנהל מחלקת המטבע שואף שהמחלקה תעסוק גם בתחומים שחורגים מהפעילות התפעולית. יצירת מודל לניהול מלאי המזומנים ותחזוקה שלו יכולות להשתלב בחזון המחלקה.

חבר מועצה הציע שוועדת הביקורת תעקוב אחר הנושא של מודל ניהול מלאי המזומנים.

החלטות:

על פי סעיף 20(א)(7) לחוק בנק ישראל, התש"ע-2010, החליטה המועצה לאשר את המלצות ועדת הביקורת לגבי דוח ביקורת בנושא תהליכי בקרה וניהול הרשאות במערכת לניהול מזומנים.

נושא 9 בסדר היום: דוח ביקורת בנושא תהליכי ניהול שינויים ואבטחת המידע במערכת לניהול מזומנים

8*

יו"ר ועדת הביקורת אמר שלעתים יש בין ביקורת הפנים לגוף המבוקר חילוקי דעות לגבי יישום המלצות, ואז מעלים את הנושא בוועדת הביקורת. לטענתו, לוועדת הביקורת בד"כ אין כלים להכריע במחלוקות מקצועיות, ולכן היא נוהגת לבקש מביקורת הפנים ומהגוף המבוקר לגבש פתרון מוסכם. כך למשל, בדוח הביקורת הנדון המליצה ביקורת הפנים לתעד את כל היסטוריית השינויים במערכת, ואילו החטיבה לטכנולוגיית המידע סברה שההמלצה אינה מעשית. בסופו של דבר הסכימו שני הצדדים לתעד את השינויים מעתה ואילך. יו"ר ועדת הביקורת ציין שהמנהל הקודם של החטיבה לטכנולוגיית המידע התנגד להמלצת הביקורת לקיים פונקציית QA. המנהל הנוכחי, לעומתו, אינו פוסל את הרעיון על הסף, והוא התחייב לבחון אותו עד סוף השנה ולהציג לוועדת

⁸ הוחלט לא לפרסם – נושא הקשור בביטחון שטרי הכסף.

הביקורת את עמדתו, ובמידת הצורך להציע פתרון חלופי. ממצא נוסף בדוח הביקורת נוגע לכך שבסביבת הייצור של המערכת נעשו שינויים ללא בדיקה של המשתמשים ואישורם. מנכ"ל הבנק הנחה את צוות אבטחת המידע לבחון את השינויים שנערכו ואת חוסנה של המערכת, בין היתר באמצעות מבדקי חדירה. יו"ר ועדת הביקורת אמר שממצא מרכזי בדוח הביקורת היה שמתבצעים שינויים בסביבת ייצור ללא אישור של המשתמשים. הוא הוסיף שיש לדאוג לשיתוף פעולה הדוק בין המשתמשים לבין המתכנתים. המנהל הנוכחי של החטיבה לטכנולוגיית המידע יבחן גם את הנושא הזה.

מבקרת הפנים אמרה שיש בדוח הביקורת הנדון המלצות רוחביות שנוגעות גם למערכות אחרות בבנק. מנהל החטיבה לטכנולוגיית המידע יצטרך להביא את ההמלצות לידי ביטוי בנוהלי העבודה אצלו. היא הוסיפה שאם לא תוקם בבנק פונקציית QA, יש לתת למשתמשים במערכת רשימת בדיקות שעליהם לבצע לאחר שנערכים בה שינויים. היא הביעה תקווה שמתודולוגיה כזאת אכן תיושם.

חבר מועצה אמר שהמידע שהוצג למועצה המינהלית בקשר לפרויקטים הגדולים בבנק, הוא קיבל רושם שבקרב גורמים בבנק יש שביעות רצון רבה משיתוף הפעולה שהם זוכים לו מהחטיבה לטכנולוגיית המידע.

החלטות:

על פי סעיף 20(א)(7) לחוק בנק ישראל, התש"ע-2010, החליטה המועצה לאשר את המלצות ועדת הביקורת לגבי דוח ביקורת בנושא תהליכי ניהול שינויים ואבטחת המידע במערכת לניהול מזומנים.

נושא 10 בסדר היום: עדכוני מנכ"ל הבנק
הדיון נדחה לישיבה הבאה.

נושא 11 בסדר היום: פרויקט הבינוי

מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל תיארה את ההכנות, ההולכות ונשלמות, שהחטיבה שלה עושה לקראת המעבר לדיור החלופי. היא ציינה שעובדים של יחידת השכר יעבדו בעמדות חלופיות משום שתאריך המעבר חל בתאריך שבו צריך לסיים את דיווחי השכר. מנהלת החטיבה נקבה בכמה מועדים שבהם פונקציות מסוימות בבנק יעברו לדיור החלופי, וציינה שעל פי הצפי המעבר יושלם עד סוף יולי. היא הוסיפה שהוקם לעובדי הבנק פורטל למידע הקשור במעבר, והוא כולל אפשרות לשאול שאלות ולקבל תשובות. כמו כן הוקם בחטיבה צוות שיקבל את פני העובדים הבאים לראשונה אל משרדיהם בדיור החלופי.

חבר מועצה הציע לשקול דרכים לקבל את פניהם של אורחים שמגיעים לפגישות עם הנגידה, המשנה לנגידה והמנכ"ל, משום שאמצעי הביטחון מקשים על תנועת המבקרים בבנק.

מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל דיווחה שצוות התמיכה בחטיבה לטכנולוגיית המידע פתח מוקד נוסף לשם סיוע בעת המעבר וטיפול בתקלות. כמו כן נכתב נוהל לתפעול הבית בדיור החלופי, וזה כולל, בין היתר, תיאור של שירותי החניה וההסעדה לעובדי הבנק.

החלטות:

הדיון בנושא פרויקט הבינוי נדחה לשיבת המועצה הקרובה.

נושא 12 בסדר היום: ניהול סיכונים – דיווח חצי-שנתי

יו"ר המועצה המינהלית ביקש ממנהל היחידה לניהול הסיכונים להציג את מבנה היחידה ואת פעילותה השוטפת.

מנהל היחידה לניהול סיכונים אמר שהיחידה כוללת אותו, עובדת נוספת וסטודנט בחצי משרה. נוסף לכך הוא מסתייע ביעוץ חיצוני של חברת "אנטרופי". הוא שיבח את שיתוף הפעולה מצד מנהלי החטיבות וציין שלאחרונה מונו מנהלי חטיבות חדשים והדבר יצר הזדמנות לעדכן את מפת הסיכונים. תחום הסיכונים הוטמע היטב בבנק, והדבר בא לידי ביטוי בכך שעובדים מציעים לעדכן את מפת הסיכונים ומדווחים על אירועי כשל. ניהול הסיכונים הורחב והוא כולל גם את האיום הקיברנטי ואת תרחישי הקיצון. היחידה מקיימת פעילויות הדרכה לעובדי הבנק, יוזמת מפגשים של פורום בקרי הסיכונים בבנק, ומשתתפת בשיבות של ועדת ההיגוי לנושא הסיכונים בבנק. מנהל היחידה סקר את הפעילות בתכנית של הפחתת הסיכונים: החטיבות מתמקדות בסיכונים הגבוהים והגבוהים מאוד, אבל הן מטפלות גם בסיכונים נמוכים יותר. אמנם לא בכל החטיבות ישנם סיכונים גבוהים או גבוהים מאוד, אך עדיין ישנם סיכונים שמוכרחים לטפל בהם. היחידה מתעדת אחת לרבעון את הפעולות שהתבצעו בתכנית ההפחתה. הוא הדגיש שגם כאשר גורם כלשהו בבנק מיישם את ההמלצות בנוגע לסיכון כלשהו, הדבר אינו מוליך תמיד להפחתה הרצויה של הסיכון, משום שזו תלויה לעתים גם במהלכים ברמת הבנק – למשל גיוס של כוח אדם או ביצוע פרויקטים של תשתיות, כדוגמת פרויקט השיפוץ ופרויקט ההגירה מהמחשב המרכזי לסביבה הפתוחה. פעם בשנה היחידה מעדכנת את מפת הסיכונים, עורכת מעין סקר סיכונים בזעיר אנפין. בעקבות זאת היא מזהה סיכונים חדשים, כותבת המלצות חדשות להפחתת סיכונים, מאחדת סיכונים או מוחקת אותם.

חבר מועצה ביקש ממנהל היחידה לניהול סיכונים לתאר את שיתוף הפעולה עם ביקורת הפנים.

מנהל היחידה לניהול סיכונים אמר כי הגופים משתפים פעולה היטב. היחידה מקבלת מביקורת הפנים דוחות ביקורת ובהם המלצות ליישם בקורות במטרה להפחית סיכונים. דוחות הביקורת מפורטים ומעמיקים, והם מסייעים להבנת הסיכונים הכרוכים בפעילותו של גוף זה או אחר בבנק. היחידה מסתייעת בבקר הסיכונים החטיבתי על מנת להבין את ההמלצות הכלולות בדוחות הביקורת. היחידה מעבירה לביקורת הפנים דוח חודשי על אירועי כשל (הדוח נמסר גם לנגידה, למשנה לנגידה ולמנכ"ל). הדוח מפרט את הגורמים שהובילו לאירוע הכשל, את הנזקים שנגרמו מאירוע הכשל – נזקים כספיים, נזקי מוניטין וכו' – ואת הפעולות שננקטו למניעת הישנותו. מנהל היחידה ציין כי ב-2014 היחידה קיבלה דיווחים על 120 אירועי כשל, ועד כה ב-2015 היא קיבלה דיווחים על 35 אירועים. הדבר מעיד שיש בבנק מודעות גבוהה לניהול הסיכונים. אף התקבלו דיווחים מגופים שהוא לא ציפה לקבל מהם דיווחים, בשל אופי פעילותם. למשל חטיבת המחקר דיווחה על 5 אירועים שכאלה. מנהל היחידה תיאר אחד מהאירועים כדוגמה.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית הזכירה שעל פי מסמך המדיניות לניהול סיכונים בבנק ישראל שנכלל בנוהל העבודה של המועצה המינהלית, יש לדווח למועצה באופן מְדִי על אירועי כשל מהותיים. היא

שאלה את מנהל היחידה לניהול סיכונים אם העובדה שלא נמסרו דיווחים כאלה על ידי היחידה לניהול סיכונים מעידה כי לא התרחשו אירועי כשל מהותיים.

מנהל היחידה לניהול סיכונים אמר שאת הדיווחים על אירועי הכשל הוא מעביר למנכ"ל הבנק. סוכם בעבר שהמנכ"ל ידווח למועצה על אירועי כשל משמעותיים, במסגרת דיווחיו בישיבות המועצה.

מבקרת הפנים ציינה שאין הגדרה ברורה לקריטיות של אירוע כשל.

חבר מועצה הציע לבחון הגדרה מתאימה.

מנהל היחידה לניהול סיכונים מסר שהיחידה פועלת לעדכן את סקר הסיכונים. הסקר החדש יכלול סיכונים חדשים, המלצות חדשות, בקורות חדשות ועוד.

חבר מועצה ביקש ממנהל היחידה לתאר את התפיסה המנחה את תהליך העדכון.

מנהל היחידה לניהול סיכונים השיב שהוא מבקש ליצור מפת סיכונים עדכנית לקראת ביצוע סקר הסיכונים המתוכנן ל-2017. שהרי הסקר החדש לא יוכל להתבסס על מפת סיכונים ישנה ובלתי רלוונטית, אפילו באופן חלקי. בתהליך העדכון השנתי החטיבות מתבקשות להתייחס לפעילויות ולפרויקטים חדשים ולסיכונים הנובעים מהם, וכן לעדכן את ההמלצות לבקורות שנועדו להפחית את הסיכונים הקיימים. הוא אמר שהחטיבות יכולות לעדכן את מפת הסיכונים באופן עצמאי או להיעזר בשירותיו של יועץ מחברת "אנטרופי". חטיבת השווקים, למשל, אינה מעוניינת להיעזר ביועץ משום שהיא מקיימת פעילות מסוגלת.

נגידת הבנק אמרה שעבודתה של חטיבת השווקים תמיד כללה ניהול סיכונים.

מנהל היחידה לניהול סיכונים העיר שחלק מניהול הסיכונים בחטיבת השווקים מתבסס, בין היתר, על המתודולוגיה של ניהול הסיכונים בבנק.

חבר מועצה שאל כיצד התקשר הבנק עם חברת "אנטרופי".

מנהל היחידה לניהול סיכונים השיב כי הבנק התקשר עם "אנטרופי" בהתאם למכרז מרכזי של החשכ"ל במשרד באוצר, והתקשרות זו נמשכת כבר ארבע שנים.

חבר מועצה שאל כיצד היחידה לניהול סיכונים בוחנת את האפקטיביות של הבקורות על הסיכון, כדי לקבוע את הסיכון השיורי של כל סיכון.

מבקרת הפנים אמרה שהדברים נבחנים באמצעות הביקורות שעורכת ביקורת הפנים.

חבר המועצה אמר ששאלתו מתייחסת לקביעת הסיכון השיורי של סיכון המוצג בעדכון השנתי של סקר הסיכונים.

מנהל היחידה לניהול סיכונים השיב שהיחידה אינה בודקת שהבקרה מתקיימת בפועל, אלא באמצעות עבודת ביקורת הפנים. גם אירועי כשל מעידים שהבקרה אינה אפקטיבית. הסיכון השארי המופיע בעדכון הסקר מתבסס על חוות הדעת של הגורם המקצועי הרלוונטי בחטיבה ועל התיאור שהוא מספק באשר לפעולות שעשה כדי להפחית את הסיכון.

לבקשת חבר המועצה מנהל היחידה לניהול סיכונים תיאר את תהליך העדכון השנתי של הסקר. הוא אמר שהסקר המעודכן יניב תוצאות דומות לתוצאותיו של סקר חדש, אם כי היקפו של הסקר המעודכן יהיה מצומצם יותר. הבדל נוסף נעוץ בכך שלקראת הסקר החדש תיבחן גם המתודולוגיה של ניהול הסיכונים בבנק, והיא תעודכן על פי הצורך.

נגידת הבנק אמרה כי היא מתרשמת שעבודת העדכון מקיפה ומעמיקה.

ראש המטה של הנגידה אמר שגם בנקים מסחריים יכולים לבחור שלא לערוך סקר סיכונים מקיף פעם ב-3 שנים ולחלופין לעדכן מדי שנה כשליש מהסקר. אפשרות שכזו גם מקלה על הבנקים וגם מאפשרת לסקר להיות מעודכן יותר בהשוואה לסקר שמתעדכן אחת ל-3 שנים.

חבר מועצה אמר שלרשות הבנקים המסחריים עומדים הרבה יותר משאבים לניהול הסיכונים. הוא הוסיף שכאשר מעדכנים את הסקר אחת לשנה, במקום לערוך סקר מקיף אחת לכמה שנים, הדבר מעלה בארגון את המודעות לניהול הסיכונים ולכך יש חשיבות רבה. גם הדיווחים התקופתיים למועצה המינהלית מעלים בארגון את המודעות לניהול הסיכונים.

מנהל היחידה לניהול סיכונים אמר שאמנם לרשות החטיבות בבנק בדרך כלל עומדים משאבים מצומצמים לניהול סיכונים, אך בחטיבות התפעוליות – למשל חטיבת השווקים ומחלקת חות"ם – ניהול הסיכונים הוא חלק משגרת העבודה.

חבר מועצה אחר שאל כיצד הפיקוח על הבנקים מתייחס לניהול הסיכונים.

מנהל היחידה לניהול סיכונים השיב שבפיקוח על הבנקים יש עובדת משמשת כבקריית סיכונים, ואותה עובדת משמשת גם כרפרנטית תקציב ורכש של החטיבה ולכן מכירה את התהליכים המרכזיים בעבודת החטיבה. היא כפופה לראשת המטה של המפקח על הבנקים, וגם עובדת זו מעורבת – מתוקף תפקידה – בעיקר הפעילות של החטיבה. לכן ניהול הסיכונים בפיקוח על הבנקים מקבל מענה הולם מגורמים מתאימים. הוא ציין שגם ניהול הסיכונים במחלקת המטבע קיבל תנופה לאחר שהמנהל הנוכחי נכנס לתפקידו.

נגידת הבנק אמרה כי את ההתקדמות הרבה שחלה בבנק בתחום ניהול הסיכונים ניתן לזקוף לזכותה של המועצה המינהלית.

חבר מועצה שאל את מנהל היחידה לניהול סיכונים אילו אתגרים הוא רואה בעבודת היחידה.

מנהל היחידה לניהול סיכונים השיב שעבודת היחידה תלויה במידה רבה בשיתוף פעולה של מנהלי החטיבות ובמידע שהם מוסרים ליחידה, שכן ליחידה אין מקורות מידע עצמאיים על הפעילות בבנק. האתגר הוא לייצר למנהלים ערך מוסף כדי לתמרץ אותם לשתף פעולה. אתגר נוסף הוא ליצור בניהול הסיכונים תחומי עניין חדשים, כמו איומים קיברנטיים, תרחישי קיצון וכד', על מנת להימנע משחיקה שמקורה בעבודה שגרתית. היחידה יכולה לנתח מהן ההשלכות של הסיכונים בתחומים אלה ומהם הכלים המאפשרים להתמודד עמם ברמה התפעולית, הטכנולוגית והמשפטית.

חבר מועצה שאל כיצד ניתן להעריך את מידת שיתוף הפעולה של מנהלי החטיבות.

מנהל היחידה לניהול סיכונים השיב שעד כה הוא התרשם לטובה ממידת שיתוף הפעולה של מנהלי החטיבות ומרמת החשיבות שהם מקנים לניהול הסיכונים. הדבר בא לידי ביטוי, בין היתר, בכך שהמנהלים עצמם מבקשים לעדכן את סקר הסיכונים ומביעים עניין בקיום ישיבות העבודה שהוא מנהל עמם. המידע הסטטיסטי שהוא אוסף על ניהול הסיכונים בכל חטיבה וניתוח אירועי הכשל מלמדים על האופן שבו מנהלים שונים מתייחסים לנושא, והם גם מעניקים למנהלים היזון חוזר. העובדה שמתקיימים עם המנהלים דיונים תקופתיים אצל מנכ"ל הבנק תורמת אף היא להעלאת חשיבותו של ניהול הסיכונים בעיני המנהלים.

חבר מועצה אמר שבאופן טבעי מנהלים נרתעים מניהול סיכונים, כמו גם מעבודת ביקורת הפנים, שכן הדבר חושף את החולשות שבתחומי אחריותם.

חבר מועצה הציע לזמן לאחת מישיבות המועצה מנהלים של כמה מהחטיבות התפעוליות על מנת להציג את ניהול הסיכונים בחטיבותיהם. השתתפות המנהלים בדיון שכזה גם תסייע להבהיר למנהלים את מידת החשיבות שהמועצה המינהלית מייחסת לניהול הסיכונים.

החלטות:

המועצה מבקשת לקיים דיון על ניהול הסיכונים בחטיבות: השווקים, חות"ם, משאבי אנוש ומינהל והמטבע, בהשתתפות מנהלי החטיבות.

נושא 13 בסדר היום: דיווח חודשי על העברות תקציב ובקשות לשינויי תקציב

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית אמרה שהמועצה קיבלה דיווח על העברת תקציב שאינה דורשת את אישור המועצה. הדיון יעסוק בה וכן בבקשה לאשר העברת תקציב.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה הסבירה שבתחילת 2015 הניח הבנק כי במהלך השנה יפרשו 12 עובדים שיגיעו לגיל שבו הם רשאים או צריכים לפרוש, והתקציב תוכנן בהתאם. בנוסף תוקצבה עתודת המנכ"ל לגמלאות בסכום של 4.3 מיליוני ש"ח, כדי להביא בחשבון את האפשרות ש-5 עובדים נוספים יפרשו. בפועל פרשו מתחילת השנה 21 עובדים, כלומר 4 נוסף ל-17 שתוקצבו. לצורך מימון פרישתם בוצעה העברה תקציבית

בסכום של 1.7 מיליון ש"ח – סכום שהנגידה מוסמכת לאשר. עתה הבנק צופה כי 6 עובדים נוספים יצטרפו למעגל הפורשים ב-2015, ולצורך מימון פרישתם נדרש סכום של 6.3 מיליון ש"ח. כיוון שבעתודת המנכ"ל לגמלאות יש סכום של 4.3 מיליון ש"ח, נדרשת העברה תקציבית נוספת מתקציב תשלומי הגמלאות השוטפים.

חבר מועצה שאל כמה מבין 12 העובדים, שלגביהם הייתה בתחילת השנה הנחה כי יפרשו במהלכה, חייבים לפרוש על פי חוק, והאם תנאי הפרישה של היתר כוללים הטבות לעידוד הפרישה.

מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל הבהירה כי העובדים הזכאים, על פי גילם, לפרישה מוקדמת לא קיבלו הטבות לעידוד פרישתם. אמנם שניים מהפורשים קיבלו דרגה, אך זו ניתנה להם לאחר שנים רבות שבהן לא קיבלו דרגה. היא ציינה כי הפרישה המוקדמת של העובדים חוסכת לבנק עלויות. היא הוסיפה שהרוב המוחלט של העובדים הפורשים השנה בפרישה מוקדמת הם בני למעלה מ-60 אך גילם אינו מחייב אותם לפרוש.

9*

חבר מועצה שאל כמה תקנים יבוטלו ב-2015 בעקבות פרישתם של העובדים.

מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל אמרה שהיא מעריכה כי מדובר ב-15 תקנים.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית שאלה מדוע ההעברה התקציבית אינה מתבצעת מסעיף הוצאות השכר השוטפות אלא מסעיף תשלומי הגמלאות השוטפים – הלוא ההוצאות בסעיף זה צפויות לגדול בגין פרישת העובדים.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה השיבה שעל פי תחזית ההוצאות, יש מספיק כסף בסעיף תשלומי הגמלה השוטפים, ועדיף לבצע העברות תקציביות בין סעיפים מאותו תחום פעולה.

החלטות:

המועצה מאשרת את העברת התקציב הנדרשת בשנת 2015 לתשלומים בעת פרישה בסך 6,300 אלפי ש"ח, מזה העברת תקציב בסך 4,300 אלפי ש"ח מעתודת מנכ"ל לגמלאות, והעברת תקציב בסך 2,000 אלפי ש"ח מתשלומי הגמלאות השוטפים.

נושא 14 בסדר היום: ניתוח חמשת הפרויקטים הגדולים שהסתיימו בשנת 2014

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית אמרה שהדיון מתקיים משום שחבר מועצה ביקש לבחון את תהליך הפקת הלקחים בבנק בעקבות פרויקטים שהסתיימו.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה הסבירה שהפקת לקחים היא חלק בלתי נפרד מפרויקט, ולמעשה פרויקט לא נסגר אלא לאחר שמתקיים תהליך פנימי של הפקת לקחים. ברוב הפרויקטים התהליך מסתיים בדיון להפקת לקחים אצל המנכ"ל. מחזור החיים של פרויקט מתחיל בשלב הייזום וממשיך בשלבים של אישור, תכנון וביצוע.

⁹ הוחלט לא לפרסם – נושא רגיש בתחום של יחסי עבודה.

גם לאחר שביצוע הפרויקט הסתיים והחלו ליהנות מפירותיו (למשל החלו בעבודה שוטפת במערכת חדשה), עדיין נותר השלב המכונה "סגירת פרויקט" – הכולל הפקת לקחים ותייעוד של הפרויקט. רק לאחר השלמתו הפרויקט מסתיים. הדיון בהפקת הלקחים מתנהל לרוב אצל מנכ"ל הבנק. לשאלת חבר מועצה היא הבהירה שאם ספק חיצוני ביצע את הפרויקט, סוגרים את הפרויקט רק לאחר ששילמו לספק את כל התשלומים. מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה הוסיפה ואמרה שהלקחים מתחלקים לשתי קבוצות עיקריות: לקחים שניתן להחיל על פרויקטים אחרים בבנק ולקחים שהם ייחודיים לפרויקט מסוים. החומרים שהוגשו לחברי המועצה לקראת הדיון הנוכחי כוללים רק את הלקחים מהקבוצה הראשונה. הקבוצה השנייה בד"כ כוללת הרבה יותר לקחים. היא סקרה בפני חברי המועצה דוגמאות של לקחים מהקבוצה הראשונה, כולל דיווחים על חריגות מהתקציב ומלוחות הזמנים ועל הסיבות להם. היא אמרה שלעתים לוח הזמנים המקורי של הפרויקט משתנה במהלכו מסיבות שונות, כגון החלפת הספק, שינויים מהותיים בתכולת הפרויקט, או אילוצים בעקבות הוראות של גופים חיצוניים כמו רא"ם (הרשות לאבטחת מידע).

חבר מועצה אמר שכאשר פרויקט חורג מלוח הזמנים המקורי, יש לבחון זאת לגופו של עניין, בהתחשב בסיבות שגרמו לחריגה. זאת משום שלעתים הסיבות אינן תלויות בבנק ישראל.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה אמרה כי בעקבות הפרויקטים שכללו הגירת נתונים בין מערכות כגון: ההגירה מהמחשב המרכזי לסביבה הפתוחה והמערכת החדשה של המדור לטיפול בהגבלת חשבונות ולקוחות (לשעבר מושל"ך, מושכי שיקים ללא כיסוי), היא ביקשה שייכתב נוהל שיסביר כיצד נגישים לביצוע פרויקטים מסוג זה.

חבר מועצה העיר שבכל הפרויקטים הביעו הלקוחות שביעות רצון גבוהה מהתוצרים.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה ציינה שבפרויקט "תמר" של הפיקוח על הבנקים לא הייתה שביעות רצון גבוהה. העובדה שלרוב שביעות הרצון גבוהה נעוצה באופן שהבנק מנהל את הפרויקטים: הוא מדגיש את איכות התוצאה הסופית גם במחיר של סטייה מלוח הזמנים או מהתקציב.

חבר מועצה העיר כי אחד הפרויקטים התנהל בפועל בלוח זמנים קצר מזה שתוכנן.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה הסבירה שבמקרה זה יחידת הרכש טיפלה בתהליך הרכש, כולל במכרז, בקצב מהיר בהרבה מזה שתוכנן. נוסף לכך, הגורם המקצועי בבנק הכיר את המוצר שנרכש והדבר הקל על הטמעתו.

חבר מועצה שאל אם ניתן להפיק לקחים מהמהירות שבה פעל הרכש בפרויקט האמור.

מנהל החטיבה לטכנולוגיית המידע השיב שבבנק מתנהל תהליך שבדק את משכם של תהליכי הרכש ואת יעילות העבודה ביחידת הרכש המרכזית. ייתכן שתהליך זה כבר הניב מסקנות והמלצות לגבי תהליכי הרכש. עם זאת יש להביא בחשבון שתהליכי הרכש נמשכים לרוב זמן רב.

נגידת הבנק הציעה לשקול לשאול את הגורמים שהיו מעורבים בפרויקט מהי מידת שביעות רצונם מהתהליך כולו, ולא רק מהמוצר הסופי.

מנהל החטיבה לטכנולוגיית המידע העיר שהלקוחות בפרויקטים בד"כ מביעים שביעות רצון גבוהה מהתוצר הסופי משום שבבנק ישראל הלקוח הוא בד"כ גם מנהל הפרויקט מטעם הבנק.

נגידת הבנק אמרה שהלקוח הוא בסופו של דבר הגורם המקצועי שצריך להתמודד יום-יום עם איכות התוצר של הפרויקט, ולכן אפשר להניח שהוא גם נוטה להיות ביקורתי יותר.

חבר מועצה אמר כי לגבי מערכות המידע שהוטמעו בבנק, למשל, צריך לשאול גם את המשתמשים במערכת – ולא רק את הלקוח שיזם את הקמתה – באיזו מידה הם שבעי רצון ממנה.

מבקרת הפנים הסכימה עם חבר המועצה והזכירה את אחת המערכות בבנק. לאחר ההטמעה הלקוח שיזם את הקמתה הביע שביעות רצון גבוהה, אולם היא, כמשתמשת, נתקלת בלא מעט קשיים ותקלות.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית שאלה אם מודדים פרויקטים גם באמצעות Key) KPI (Performance Indicators).

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה השיבה כי לפי שעה לא נעשה בפרויקטים שימוש במדדי הצלחה.

נגידת הבנק העירה שיש לערוך סקר שביעות רצון בקרב המשתמשים במערכות שהוטמעו בבנק.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה ציינה ששביעות הרצון נבחנת, גם אם לא באופן פורמלי. אמנם לא נשלחים שאלונים מפורטים ללקוחות, אך מתנהלות שיחות עם משתמשים, ובמידה כזו או אחרת מבקשים היום חוזר ממי שתוצרי הפרויקט נוגעים אליו.

חברי הוועדה דנו בנחיצותם של דיונים שנתיים בהפקת לקחים בעקבות פרויקטים, ובמסגרת זו התייחסו גם לשאלה כיצד עשויה הידיעה על דיוניהם להשפיע על תוכן המסמך של הפקת הלקחים.

נושא 15 בסדר היום: בקשה לשינוי תקציב

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה אמרה שבשנת 2015 נדרשת העברת תקציב לתשלומים בהתאם להסכם פשרה בעניין היטלי סלילה. היא ציינה שמדובר במחלוקת שהחלה בשנת 2003 ולפני כחצי שנה הושגה פשרה, אלא שזו הייתה צריכה לקבל את אישורו של משרד הפנים, והאישור התקבל רק לאחרונה. היא ציינה שבמשך שנים הוקצה תקציב עבור התשלום, אלא שהוא לא נוצל והועבר בכל פעם לשנה הבאה. כעת התקבלה חשבונית לתשלום, ויש לבצע את התשלום במהירות על מנת להימנע מריבית פיגורים.

חבר מועצה ביקש לקבל הסבר על מהות היטל הסלילה וכיצד השפיעה הפשרה על הסכום שעל הבנק לשלם.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית אמרה שנמסר לה בעבר שמדובר בעבודות תשתית שבוצעו בקריית הלאום לפני שנים רבות וכללו סלילת כבישים והתעוררה מחלוקת מי הגורם שעליו לשאת בנטל.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה ציינה שבמקור נדרש הבנק לשלם כ-1.3 מיליון ש"ח, והחוב תפח בגין הצמדות וריביות ל-18 מיליון ש"ח.

חבר מועצה אמר כי הסכום שהבנק נדרש לשלם עתה כולל תשלום בגין החוב ובגין שכ"ט עבור ייעוץ חיצוני, והפשרה הפחיתה אותו ל-2.8 מיליון ש"ח.

החלטות:

המועצה מאשרת את העברת התקציב הנדרשת בשנת 2015 לתשלומים בהתאם להסכם פשרה בעניין היטלי סלילה בסך 2,800 אלפי ש"ח מעתודת המועצה המינהלית, מזה העברת תקציב בסך 2,600 אלפי ש"ח עבור היטל סלילה לתכנית 'אחזקת מבנים מחשוב וציוד' – תחום פעולה 'מטה וסיוע', והעברת תקציב בסך 200 אלפי ש"ח עבור שכ"ט בעבור ליווי וייעוץ לתכנית 'הוצאות שוטפות' – תחום פעולה 'מטה וסיוע'.

ניהול ציוד מחשוב ותקשורת – סוגיות עיקריות

ביקורת זו נועדה לבחון יעילות ואפקטיביות המערכות, התהליכים והבקורות המסייעות בניהול ציוד מחשוב ותקשורת בבנק ובתקינות הרישומים. הסיכון העיקרי הוא שמירה על נכסי הבנק. בתהליך ניהול ציוד המחשוב והתקשורת מעורבות יחידת התמיכה, יחידת הייצור ויחידת יישומים משרדיים בחטיבת טכנולוגיות המידע. בנוסף הביקורת בחנה את ההיבטים החשבונאיים של ניהול מצאי המחשוב באחריות מחלקת חות"ם. ההמלצות בדוח מקובלות על הגורמים המבוקרים, ורובן יושמו עד מועד הדיון.

להלן הממצאים העיקריים שעלו בביקורת זו:

- העדר הפרדת תפקידים נאותה בהרשאות לביצוע התקשרויות לרכישת ציוד תקשורת ולקליטתו.
- ספירות המצאי של פריטי מחשוב נעשות ע"י הגורם מנפק הציוד. כתוצאה מכך, ספירת המצאי התקופתית אינה נעשתה ע"י גורם בלתי תלוי. הוסכם כי במסגרת הספירות החודשיות של המלאים באחריות חטיבת טכנולוגיות מידע יצטרף גורם חיצוני, ללא גישה לציוד, מטעם הנהלת החטיבה.
- סבב האישורים בתהליך הגריטה מתבצע באופן ידני מחוץ למערכת ה-SAP. כתוצאה, תהליך הגריטה מתבצע תוך העדר בקרה אפקטיבית על שלמות התהליך. בבדיקות המבססות לא נמצא תיעוד מספק לקיום האישורים של וועדת הגריטה.
- המפתחות של מיכל הגריטה של ציוד מחשוב, כגון דיסקים קשיחים, נשמרו במחסן המחשוב.

בישיבת ועדת הביקורת מיום 28/05/2015, הוחלט בנושא כדלקמן:

1. ועדת הביקורת החליטה לאמץ את המלצות הביקורת הפנימית הכלולות בדוח הביקורת בנושא ניהול ציוד מחשוב ותקשורת.
2. החטיבה לטכנולוגיית המידע תעביר דיווח לוועדה על אופן ביצוע תהליך הגריטה בפועל.

¹⁰ הוחלט לא לפרסם - נושא שגילוייו עלול למנוע מהבנק את ביצוע תפקידו.

נספח ג'

ביקורת בנושא ועדת מכרזים והליך הרכש – סוגיות עיקריות

ביקורת זו נערכה עפ"י בקשתה של וועדת הביקורת, והתמקדה בבחינת תהליכים ביחידת הרכש המרכזית בדגש על הממשקים של היחידה עם ועדת הביקורת ועם וועדות המכרזים.

להלן הממצאים העיקריים שעלו מדוח הביקורת:

- ניתן לשפר את יכולת המעקב של וועדת הביקורת ולספק לוועדת הביקורת תמונה כוללת של ההתקשרויות הקיימות בבנק, ע"י הוספת נתונים.
 - מסקירת ההתקשרויות שסווגו כ"בל"מ" (בקשה להצעת מחיר), נמצאו מספר סעיפי הוצאות המסתכמים בסכומים מהותיים. הביקורת המליצה לשקול כיצד לסווג חלק מההתקשרויות המוגדרות כיום כבקשה להצעת מחיר. החטיבה קיבלה את המלצת הביקורת.
 - תקנה 3(4)(ב) – התקשרות המשך מטעמי חיסכון ויעילות, נועדה לאפשר המשך התקשרויות בהיקפים נמוכים לתקופה קצרה. מבדיקת הביקורת עולה כי מתוך 29 אישורי התקשרויות לפי תקנה 3(4)(ב) בשנת 2013, אושרו 83% עפ"י תקנה 3(4)(ב)(2) ותקנה 3(4)(ב)(3) – שני הסעיפים באישור המנכ"ל, המהווה כ- 98% מההיקף הכספי שאושר לפי תקנה זו. הביקורת המליצה להפחית את השימוש בתקנה 3(4)(ב)(3), בין השאר, ע"י הגברת המודעות בחטיבות המזמינות.
 - בדיון מנכ"ל שנערך בתאריך 13/05/2015 הוחלט כי בעת הגעת מכתב פטור לאישור המנכ"ל, הנושא ייבחן בלשכת המנכ"ל בצורה מעמיקה, ותוגש למנכ"ל המלצה לאישור/ אי אישור.
 - מערכת SAP שולחת התראות האמורות להיות בקרות לעמידה בהחלטות ועדות המכרזים, לתאריכים בהסכמים, לתוקף של ערבויות וביטוחים וכדומה. ההתראות נשלחות למנהל יחידת הרכש, לקניינים ברכש וכן לחטיבות השונות.
 - נמסר לנו ממנהל יחידת הרכש כי לאור ריבוי המשימות בעבודת הרכש, ומספר ההתראות הלא מבוטל, לא מתבצע תמיד מעקב מלא אחר הטיפול בהתראות. הביקורת המליצה להגדיר עובד אשר תפקידו יהיה לבצע בקרות וכן לעקוב אחר התראות המערכת והחלטות ועדות המכרזים, ולוודא שטופלו כנדרש.
 - מכיוון שלא קיים בבנק מאגר נתונים המרכז את המידע שיש לדווח לוועדת הביקורת עפ"י תקנה 36, ביחידת הרכש מפקים דוח ידני לוועדת הביקורת בכל רבעון. כתוצאה, עולה הסיכון לדיווח שגוי. מבדיקת הביקורת נמצאה דוגמא לסיכון שהתממש.
 - הביקורת המליצה להטמיע מערכת ממוחשבת של סיווג אישורי ועדות המכרזים לפי סוגי התקשרויות, סכומים והיקפים.
- בישיבת ועדת הביקורת מיום 28/05/2015, הוחלט בנושא כדלקמן:
1. ועדת הביקורת החליטה לאמץ את המלצות ביקורת הפנים הכלולות בדוח הביקורת בנושא ועדת המכרזים והליך הרכש.
 2. המנכ"ל יעדכן את ועדת הביקורת, בתוך חודשיים, בנוגע לאופן יישום ההמלצה בנוגע למעקב אחר ההתראות ממערכת ה SAP (המלצה 4.3.1.1).
 3. ועדת הביקורת תקבל בישיבתה הקרובה את לוחות הזמנים לביצוע ההמלצות הכלולות בדוח הביקורת.

¹¹ הוחלט לא לפרסם – נושא הקשור בביטחון שטרי הכסף.

¹² הוחלט לא לפרסם – נושא הקשור בביטחון שטרי הכסף.

¹³ הוחלט לא לפרסם – נושא הקשור בביטחון שטרי הכסף.