

פרוטוקול משיבת המועצה המינהלית
שהתקיימה בתאריך 26.3.2015 במשרדי בנק ישראל בתל אביב

נוכחים מקרב חברי המועצה: אורי גלילי, מ"מ יו"ר המועצה המינהלית
איציק אידלמן, יו"ר הוועדה לבחינת הדוחות הכספיים ומ"מ יו"ר ועדת הביקורת
נדין בודו-טרקטנברג, המשנה לנגידת הבנק
נינה זלצמן
קרנית פלוג, נגידת הבנק

נוכחים מקרב עובדי הבנק: דניאל חחיאשוילי, ראש מטה הנגידה (למעט נושא 11)
חזי כאלו, מנכ"ל הבנק
שולה מישלי, מבקרת הפנים
אילן סוציאנו, עוזר למזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית (למעט נושא 11)
אסתי שורץ, מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית

נוכחים נוספים בנושאים מס' 1 ו-2 של סדר היום: אקטואר גיורא אליגון, אקט שירותים אקטואריים
פרנסואז בן-צור, מנהלת האגף הפיננסי, חטיבת השווקים
דניאל כהן, סגן מבקרת הפנים
רו"ח אלי מאיר, משרד קוסט פורר גבאי את קסירר – E&Y
עירית מנדלסון, מנהלת המחלקה לחשבות ומערכות תשלומים וסליקה (חות"ם)
יואב סופר, דובר הבנק
רו"ח אסי קורן, משרד קוסט פורר גבאי את קסירר – E&Y
מרגלית רוקח, מנהלת היחידה לתיאום מערכות ובקרה, מחלקת חות"ם
ענת שבת, מנהלת אגף חשבות, מחלקת חות"ם
מימי שפרמן, מנהלת היחידה לחשבונאות ופיתוח, מחלקת חות"ם

נוכחים נוספים בנושא מס' 6 של סדר היום: יואב סופר, דובר הבנק
נוכחים נוספים בנושא מס' 12 של סדר היום: עירית מנדלסון, מנהלת מחלקת חשבות ומערכות תשלומים וסליקה (חות"ם)
דורון סלוביטצקי, מנהל יחידת הרכש המרכזית, חטיבת משאבי אנוש ומינהל

נוכחים נוספים בנושא מס' 13 של סדר היום: אשר בר, מנהל אגף הלוגיסטיקה, ראש מינהלת פרויקט הבינוי, חטיבת משאבי אנוש ומינהל
פנינה קרן, מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל

נוכחים נוספים בנושא מס' 14 של סדר היום: יעל ואקנין, מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה
איציק בכר, יועץ חיצוני לנושא תכנון התקציב ותכנון העבודה
פנינה קרן, מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל
נוכחים נוספים בנושאים מס' 15, 16 ו-17 של סדר היום: אילן שטיינר, מנהל מחלקת המטבע
אמיר ספרנוביץ, מנהל היחידה לניהול מזומנים, מחלקת המטבע
דני כהן, סגן מבקרת הפנים

סדר היום:

1. עדכונים מהוועדה לבחינת הדוחות הכספיים
2. אישור הדוחות הכספיים לשנת 2014
3. עדכוני נגידת הבנק
4. עדכוני מנכ"ל הבנק
5. מעמד מבקר הפנים
6. אישור פרוטוקול של המועצה המינהלית
7. עדכונים מוועדת הביקורת
8. דוח ביקורת בנושא תהליכי ניהול מזומנים בקופת הבנקים ובאתרי ספירה ומיון שטרות ומעות
9. דוח בנושא השמדת אמצעי ייצור לא נחוצים במפעל לייצור נייר
10. דוח ביקורת בנושא ניהול מלאי ציוד חירום וכיבוי אש
11. תלונות אנונימיות
12. הארכת התקשרות עם ר"ח מבקר
13. פרויקט הבינוי
14. תכנית להליך התכנון לשנת 2016
15. סקירה על מחלקת המטבע
16. גיבוי למדפיס השטרות
17. עדכון בדבר חתימה על חוזה עם מדפיס השטרות
18. נתוני כוח אדם

הדיון:

נושא 1 בסדר היום: עדכונים מהוועדה לבחינת הדוחות הכספיים

מ"מ יו"ר המועצה המינהלית ביקש מיו"ר הוועדה לבחינת הדוחות הכספיים לדווח על הישיבה שבה הוצג לוועדה הדוח הכספי לשנת 2014.

יו"ר הוועדה לבחינת הדוחות הכספיים אמר שהוועדה קיימה כמה דיונים בדוחות הכספיים, שהדגש בהם היה על השינויים בהשוואה לשנה הקודמת, וכן על הסברים להפרשי שערך – הנושא המרכזי, לדעתו, בדוחות הכספיים. הוא ביקש ממחלקת חות"ם להציג את הנקודות העיקריות בדוח.

מנהלת מחלקת חות"ם אמרה שהוועדה לבחינת הדוחות הכספיים דנה בכל פרטי הדוחות, במאזן, בדוח רווח והפסד, בביאורים הנלווים ובדברי ההסבר. המאזן גדל, ומה שבלט ב-2014 היו חשבונות השערך שגדלו מאוד, בעיקר כתוצאה משינויים בשערי החליפין. היא ציינה שנערכו שינויים בדברי ההסבר שנמסרו לחברי המועצה לקראת הדיון, ואלה כוללים עדכונים והתאמות בין הדוחות הכספיים ובין דוח בנק ישראל והדוח השנתי על ניהול יתרות מטבע החוץ. נוסף על כך, הופצה בין חברי המועצה טיוטת הודעה לעיתונות בנושא הדוחות הכספיים. מנהלת מחלקת חות"ם ציינה שמלבד הנתון של חשבונות השערך, בלטה בשנת 2014 גם הירידה בהוצאות הבנק.

מנהלת אגף חשבות ציינה את הירידה הניכרת שחלה, לעומת 2013, בסעיף 'הוצאות הנהלה וכלליות', הכולל בעיקר את ההוצאות בגין שכר וגמלה. זאת משום שב-2013 נרשמה הוצאה גדולה, חד-פעמית, בשל תשלומים ששולמו לגמלאים לאחר החתימה על הסכם הצמדת הגמלה למדד. כמו כן, ב-2013 נרשם גידול ניכר בהפרשה האקטוארית לפנסיה על רקע הגידול בגמלה של עובדים שפרשו באותה שנה ובשל הפרשה בגין פיצוי רטרואקטיבי שעובדים אלה קיבלו.

מנהלת מחלקת חות"ם ציינה את הירידה בהוצאות-נטו בגין תשלומי ריבית כתוצאה מהירידה בריבית השקלית. בדוח רווח והפסד נרשם השנה הפסד נמוך בהשוואה לשנה שעברה, והוא הסתכם בכמיליארד שקלים. היא הוסיפה שהדוחות הכספיים הוצגו גם לחברי הוועדה המוניתרית. עוד ציינה מנהלת מחלקת חות"ם כי בדוח הכספי ל-2014 הבנק יישם בחינה של אפקטיביות הבקרה הפנימית בדוחות הכספיים, וזאת במסגרת פרויקט ה-ISOX שהובל בידי ועדת היגוי בראשות מנכ"ל הבנק. את הפרויקט ליוותה מינהלת שבה היה ייצוג לחטיבות הבנק. בפרויקט השתתפו רבים מחטיבות הבנק ומביקורת הפנים

שלוותה אותו ואנשיה שימשו כמשקיפים במינהלת ובטסטים. הפרויקט כלל את השלבים הללו: מיפוי של התהליכים המהותיים, תיעוד שלהם, מיפוי הסיכונים, מיפוי הבקורות, הגדרת בקורות מפתח, עריכת טסטים וניתוח של רמת הליקוי. נערכו טסטים על 46 בקורות מפתח. היו מעל 160 בקורות, רובן בתהליכים המרכזיים, חלקן נוספו במסגרת המיפוי. הדוח המלא על הממצאים – ה-Long Form Report – יוצג לוועדת הביקורת בסוף אפריל ואחר כך למועצה המינהלית. ממצאים חלקיים הוצגו לוועדה לבחינת הדוחות הכספיים. בתיעוד היו פערים רבים, כצפוי בשנה הראשונה. המחלקה מכינה תכנית להמשך הפרויקט – תיקון ליקויים לקראת שנה הבאה. חשוב לציין שלא נמצאה חולשה מהותית בתהליך הכנת הדוחות. לדוחות תצורף הצהרת ההנהלה, הכוללת הערכה בדבר אפקטיביות הבקרה, וכן יצורפו המטריצות והתהליכים המרכזיים, אשר אושרו בידי מי שאחראי על התהליכים. מנהלת מחלקת חות"ם ניצלה את ההזדמנות להודות לרואה החשבון המשמש כמנהל תיק הביקורת בבנק, העתיד לסיים את תפקידו בקרוב.

חבר המועצה המשמש כיו"ר הוועדה לבחינת הדוחות הכספיים אמר שבדוח ה-ISOX יכולות להיות שלוש רמות של ליקויים: חולשה מהותית, ליקוי משמעותי וליקוי. כאשר יש חולשה מהותית לא ניתן לפרסם דוח כספי; ליקויים משמעותיים אסור שיהיו, וצריך לתקן אותם או להתמודד עמם באמצעות בקורות מפצות. בשנה הראשונה של יישום ה-ISOX סביר שיהיו ליקויים משמעותיים, אך לא לאורך זמן.

מנכ"ל הבנק בירך על התוצאה של דוח ה-ISOX וציין את העבודה הרבה שהשקיעו בו גורמים רבים בבנק. הוא ציין כי ההחלטה שאת הטסטים יערכו עובדי הבנק הוכחה כהחלטה נכונה, וכן ציין את הנכונות הרבה שהפגינו החטיבות העסקיות בבנק להשתתף בהם. התהליך סייע גם לעבודת החטיבות והייתה בו תועלת ארגונית מעבר לתועלת החשבונאית. לדבריו הוא הופתע לטובה מכך שהדוח, כולל הטסטים, הופק לראשונה בפרק זמן קצר יחסית, וכן משיתוף הפעולה בין הגורמים השונים בבנק. הוא הוסיף שכשם שנושא ניהול הסיכונים הוטמע בבנק, כך גם נושא ה-ISOX.

מ"מ יו"ר המועצה המינהלית בירך אף הוא על העבודה שנעשתה ועל התוצאות.

מנהל תיק הביקורת ציין שלמשרד רואה החשבון המבקר אין הערות לדוחות הכספיים. הוא ציין גם את העובדה שהביקורת הסתיימה בזמן, תוך שיתוף פעולה מצוין. הוא הוסיף שדוח ה-ISOX מהווה אישור שהבקרה אפקטיבית, אם כי, כצפוי, אינה מושלמת. לדבריו, יש לתכנן את לוחות הזמנים לטיפול בליקויים המשמעותיים, וגם באלה שאינם משמעותיים, למשל פערי התיעוד, כך שעד סוף השנה הבאה הם ייעלמו ברובם. חשוב לטפל קודם כול בליקויים המשמעותיים, שלדעתו אפשר לתקן אותם כבר השנה. גם פערי התיעוד יכולים להצטמצם, להערכתו, ב-70-80 אחוזים במהלך השנה.

חבר המועצה המשמש כיו"ר הוועדה לבחינת הדוחות הכספיים אמר שאין לנוח על זרי הדפנה וצריך לזכור שלא מדובר בתהליך חד פעמי, אלא בתהליך מתגלגל. יהיו תהליכים חדשים המחייבים לבחון באופן רציף שמתקיימת בקרה נאותה.

מנהל תיק הביקורת הסכים עמו ואמר שוועדת הגילוי וועדת ההיגוי צריכות לבחון מדי שנה את השינויים בתהליכים, לתקף את אלה הקיימים, ולוודא שהבקורות תקפות.

נושא 2 בסדר היום: אישור הדוחות הכספיים לשנת 2014

מ"מ יו"ר המועצה המינהלית הציע לחברי המועצה לאשר את הדוחות הכספיים והודה לכל העוסקים במלאכה.

נגידת הבנק העירה הערת ניסוח להודעה לעיתונות.

החלטות:

על פי סעיף 75 (ב) לחוק בנק ישראל, התש"ע-2010, החליטה המועצה לאשר את הדוח הכספי השנתי לשנת 2014. הדוח יוגש לממשלה ולוועדת הכספים של הכנסת, ויפורסם לציבור באתר האינטרנט של הבנק.

נושא 3 בסדר היום: עדכוני נגידת הבנק

נגידת הבנק ציינה כי בשבוע הבא עתיד להתפרסם דוח על ניהול יתרות מטבע החוץ וכן דוח בנק ישראל.

נגידת הבנק עדכנה כי הוקמה ועדת איתור לתפקיד מנהל החטיבה למידע וסטטיסטיקה.

נגידת הבנק סקרה בקצרה את ההתפתחויות האחרונות בכלכלה המקומית והגלובלית ובשוקי ההון המקומיים והגלובליים, וכן את הרקע להחלטת הריבית לחודש אפריל.

נושא 4 בסדר היום: עדכוני מנכ"ל הבנק

פרויקט הגירה מהמחשב המרכזי

מנכ"ל הבנק דיווח שפרויקט ההגירה מהמחשב המרכזי עומד להסתיים בימים הקרובים, באיחור של כחודשיים לעומת המועד המתוכנן. הוא תיאר את חשיבות הפרויקט ואת מורכבותו. במסגרת הפרויקט, שהתנהל כמעט בלא תקלות, הוגרו 39 מערכות לסביבה הפתוחה. הבעייתית שבהן הייתה מערכת מלוות המדינה. הוא ציין את תרומתה של המשנה למנהל חטיבת טכנולוגיית המידע שניהלה את הפרויקט ואף הסכימה לדחות את פרישתה מהבנק עד לאחר סיומו. בשבוע האחרון הסתיימה הסבת המערכות והן החלו לעלות לאוויר בסביבה הפתוחה בזו אחר זו. מנכ"ל הבנק הדגיש את התועלת שבסגירת המחשב המרכזי גם לאור העובדה שמדובר במוצר ישן שתחזוקתו מסובכת ויקרה, ושהיה מועד לתקלות שעלולות היו לפגוע בפעילות השוטפת של הבנק.

פרויקט הבינוי והשיפוץ

מנכ"ל הבנק דיווח ששלב ב' של המכרז לביצוע פרויקט הבינוי ושדרוג מבנה הבנק פורסם לקבוצת הקבלנים שעברה את שלב א' של המכרז – שלב המיון. בד בבד התקיים כנס מציעים שבו קיבלו הקבלנים תדריכים וסקירות שונות בקשר למכרז.

¹*

הסכם עבודה

המנכ"ל דיווח על המו"מ בנושא הסכם העבודה הקשור למעבר למבנה החלופי. הוא אמר שישנן הסכמות על המהות, אך קיימות עדיין מחלוקות על ניסוחים בהסכם. אבן נגף גדולה שהוסרה נוגעת לשקט תעשייתי לתקופה של שנתיים, שבמהלכה ועד העובדים לא יוכל להכריז על סכסוך עבודה בגין דרישות לתוספות שכר.

²*

הערכות לחירום

מנכ"ל הבנק דיווח שפיקוד העורף הציג בכינוס של ועדת המל"ח (משק לשעת חירום) העליונה תרחיש מעודכן למעורבות העורף במלחמה הבאה. התרחיש מתאר את האינטנסיביות ואת מידת העומק והדיוק של נפילת טילים בעורף המדינה. המנכ"ל ציין כי תרגיל גדול של פיקוד העורף מתוכנן לסוף חודש מאי, ובו תיבחן מוכנות העורף הישראלי לתרחיש שכזה.

סקר אירגוני

מנכ"ל הבנק סקר את אופן ההתמודדות של הבנק עם ממצאי הסקר הארגוני, ובפרט בסוגיית ההוגנות בבנק שהעלו עובדים רבים ביחידות שונות של הבנק. הוא ציין שהבנק מתייחס ברצינות לממצאי הסקר ומנסה למצוא פתרונות לבעיות שעלו ממנו. לצורך טיפול Bottom-up בסוגיית ההוגנות, הוקם צוות המונה כ-20 עובדים, עד דרג של מנהל יחידה, שינסח הצעות לפתרונות. את הצוות הנחה היועץ החיצוני שערך את הסקר בבנק. הצוות, שהתחלק לשלושה צוותי משנה, בחן את הסוגיה במשך חודשיים. המנדט של הצוות לא כלל את נושא השכר בבנק ולא את נושא דור ב' בבנק. במסגרת דיון שנערך אצל המנכ"ל הציג הצוות עשרות המלצות שחלקן ניתנות לביצוע, למשל כאלה הנוגעות לנהלים ולמכרזי כוח אדם. בשלב מאוחר יותר, לאחר שההמלצות ייבחנו בחטיבה למשאבי אנוש ומינהל, הן יובאו לדיון בהנהלת הבנק.

¹ הוחלט לא לפרסם – נושא הקשור לביטחון הבנק ולהיערכותו לשעת חירום.

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

חבר מועצה שאל כיצד הוגדר מושג ה"הוגנות".

מנכ"ל הבנק השיב שהמושג הוגדר בסקר וגם הצוות פרט אותו לפרוטות במהלך עבודתו.

חבר המועצה המשיך ושאל כיצד הבנק מתכוון לאכוף את ההמלצות, ובפרט את אלה הנוגעות ליחסים בין-אישיים שבין מנהל לעובד.

מנכ"ל הבנק השיב שלדעתו הבעיה אינה נעוצה באכיפה אלא בהטמעת הפתרונות המוצעים במודעות של המנהלים. הוא ציין שמדובר בתהליך ארוך ומורכב שמצוי רק בתחילתו. הוא הדגיש את התייחסותם הרצינית של אנשי הצוות שישבו על המדוכה.

חבר מועצה אמר שיש חשיבות רבה לכך שהעובדים יהיו מודעים לכך שההנהלה מייחסת חשיבות לממצאי הסקר ופועלת לתיקון ליקויים שעלו ממנו. עצם הפרסום של התמודדות ההנהלה עם הליקויים תורם לסוגיית ההוגנות.

נגידת הבנק ציינה את הדיאלוג שמתקיים בין משאבי אנוש ובין החטיבות בבנק בניסיון לפתור ליקויים שעלו מהסקר ברמת החטיבה וכן ברמת ההנהלה. למשל, אחד הדברים שעלו מהסקר הוא שחברי ההנהלה לא תמיד מרגישים שותפים דיים לגיבוש מדיניות בתחומי הניהול של הבנק. אפשר שהפתרון הוא להביא יותר נושאים לדיון בהנהלה במקום להציגם כדיווח. נגידת הבנק ציינה את הפעילות הרבה של משאבי אנוש לתרגום ממצאי הסקר לתכנית פעולה.

נושא 5 בסדר היום: מעמד מבקר הפנים

מ"מ יו"ר ועדת הביקורת אמר שמעמד מבקר הפנים הוא אחת הסוגיות המורכבות שאתן מתמודדת הוועדה. השאלה העומדת על הפרק היא האם מבקר הפנים צריך להיות חבר הנהלה או במעמד של חבר הנהלה, ובאילו תנאי העסקה הוא יועסק – האם בחוזה אישי כמו חברי הנהלת הבנק האחרים או בהסכם קיבוצי כמו יתר העובדים. הוא ציין שהיו בבנק תקדימים שונים, אך הוועדה ממליצה שמבקר הפנים יהיה חבר הנהלה או במעמד חבר הנהלה, ויועסק בחוזה אישי. הוועדה מודעת לכך שלתנאי ההעסקה תהיה השפעה על הגשת מועמדות לתפקיד מקרב עובדי הבנק.

מנכ"ל הבנק אמר שלבקשת נגידת הבנק נערכה בחינה של המקובל בגופים אחרים. הוא הזכיר שהיה דוח של מבקר המדינה בנושא הביקורת הפנימית במגזר הציבורי, אשר הסתמך, בין היתר, על עבודת הוועדה לבחינת חוק הביקורת הפנימית בראשות השופט בדימוס ורדימוס זילר. ועדה זו ציינה כי נכון להשוות את מעמדו של מבקר הפנים למעמדו של סמנכ"ל או של בעל תפקיד מקביל לו. מבקר המדינה ציין בממצאיו כי הדרגה שנקבעה למבקר פנימי במשרדי הממשלה נמוכה מדרגת סמנכ"ל ואף מדרגתם של שומרי הסף במשרדי הממשלה, וכן מדרגתם של רבים מהמנהלים הבכירים במשרדים. אחת ההמלצות של ועדת זילר הייתה להשוות את מעמדו של המבקר הפנימי לזה של הסמנכ"ל למינהל. מנכ"ל הבנק ציין שבכמה חברות עסקיות מבקר הפנים הוא חלק מההנהלה.

חבר מועצה העיר שבבנקים מסחריים מבקר הפנים הוא במעמד של חבר הנהלה.

מנכ"ל הבנק ציין את הוראה 307 בהוראות המפקח על הבנקים בדבר ניהול בנקאי תקין, שנושאה פונקציית ביקורת פנימית, שבה נכתב (סעיף 8.2): "על מנת לשמור על עצמאותו ולחזק את מעמדו של המבקר הפנימי נקבע כי המבקר ימלא את תפקידו במעמד חבר הנהלה". ההמלצות של הבנק הן לקבוע את מעמד מבקר הפנים במעמד של חבר הנהלה, וכן שמבקר הפנים יועסק בחוזה אישי. מנכ"ל הבנק אמר שמכיוון שלא מדובר בחבר הנהלה, אלא במתן מעמד של חבר הנהלה, הוא צריך לקבל את אישורו של הממונה על השכר במשרד האוצר לתנאי העסקתו של מבקר הפנים שייבחר.

3*

³ הוחלט לא לפרסם - נושא הקשור להליך שטרם סוכם.

מנכ"ל הבנק ציין שככלל אין מעבר מרמת שכר אחת לרמה גבוהה יותר אצל מי שמועסק בחוזה אישי. הוא הסביר שהשכר בחוזה אישי מתעדכן רק בהיותו צמוד למדד המחירים לצרכן. מעבר לרמת שכר גבוהה יותר יחייב אישור של הממונה על השכר במשרד האוצר.^{4*}

חבר מועצה אמר כי לדעתו העובדה שחבר הנהלה אינו יכול לקבל קידום בשכר מהווה בעיה.

חבר מועצה אחר אמר שרמת שכר קבועה מאפיינת את ההעסקה באמצעות חוזים אישיים במגזר הממשלתי והציבורי.

מנכ"ל הבנק אמר שבעבר היה ניסיון בבנק לטפל בסוגיה של השכר הקבוע בחוזה אישי, אך הדבר לא הסתייע. כעת הסוגיה אינה נמצאת בסדר עדיפות גבוה לטיפול.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית אמרה שהמועצה צריכה לאשר את המלצת ועדת הביקורת על הקמת ועדת איתור לתפקיד מבקר פנים של הבנק. היא הציעה נוסח החלטה נוסף, שלפיו מבקר הפנים יהיה במעמד חבר הנהלה ויועסק בחוזה אישי. רמת השכר של מבקר הפנים תהיה רמת השכר של היועץ המשפטי של הבנק.

נגידת הבנק אמרה שאין לקשור את שכר מבקר הפנים לשכר היועץ המשפטי.

חבר מועצה אמר שגם הוא מתנגד לכך ששכר מבקר הפנים יוצמד אוטומטית לשכר היועץ המשפטי ולהפך.

מנכ"ל הבנק ציין שהשוואת תנאיו של מבקר הפנים החדש למעמד של חבר הנהלה טעונה אישור של הממונה על השכר. הוא חזר וציין שהשכר שנקבע בחוזה אישי הנו קבוע, למעט הצמדה למדד המחירים לצרכן.

נגידת הבנק אמרה שבמצב הנוכחי מי שמועסק בחוזה אישי בבנק נכנס ברמת שכר מסוימת ונשאר בה. ייתכן שבעתיד יחול שינוי בתנאי השכר, אך היא אינה סבורה שזה יקרה בעתיד הנראה לעין.

המשנה לנגידת הבנק אמרה שעובדי הבנק המקבלים שכר על פי הסכם קיבוצי מקבלים קידום בשכרם, בין היתר, עם קידומם בדרגה ובוותק.

מנכ"ל הבנק הסביר שהדבר גורם לכך שישנם לא מעט עובדים ששכרם עולה על שכרם של חברי הנהלת הבנק, וכי דוח הממונה על השכר באוצר מציג זאת.

5*

החלטות:

1. המועצה מאשרת את החלטת ועדת ביקורת על הקמת ועדת האיתור למבקר הפנים, הוועדה תמליץ למועצה המינהלית על מועמד לתפקיד מבקר הפנים של הבנק לאחר התייעצות עם הנגידה, חבריה יהיו חברי ועדת הביקורת הנוכחיים: יצחק אידלמן, אורי גלילי ונינה זלצמן.
2. המועצה מחליטה כי מבקר הפנים יהיה במעמד חבר הנהלה ויועסק בחוזה אישי.^{6*}

נושא 6 בסדר היום: אישור פרוטוקול של המועצה המינהלית

העוזר למזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית דיווח על טעות שהתגלתה בדיעבד בפרוטוקול של ישיבת המועצה שהתקיימה ב-2 באוקטובר 2014. מהפרוטוקול הושמטה החלטה שהתקבלה בדיון בנושא 12 בסדר היום. הפרוטוקול אושר בישיבת המועצה שהתקיימה ב-17 בנובמבר 2014.

⁴ הוחלט לא לפרסם - נושא הקשור להליך שטרם סוכם.

⁵ הוחלט לא לפרסם - נושא רגיש בתחום של יחסי עבודה.

⁶ הוחלט לא לפרסם - נושא הקשור להליך שטרם סוכם.

המועצה המינהלית דנה בטיטת הפרוטוקול משיבתה בתאריך 5 בינואר 2015.

החלטות:

המועצה מאשרת את הפרוטוקול משיבתה בתאריך 5 בינואר 2015.

נושא 7 בסדר היום: עדכונים מוועדת הביקורת

מ"מ יו"ר ועדת הביקורת דיווח שבישיבת ועדת הביקורת הוחלט, במסגרת דיון על התקשרויות של הבנק בפטור ממכרז, שהמועצה תקבל הסבר על אופן ההתקשרות עם ספק, המספק שירותי ייעוץ בנושא רציפות התפקוד, וכן הסבר מדוע ההתקשרות הראשונה עם הספק לא בוצעה באמצעות מכרז סגור. מ"מ יו"ר ועדת הביקורת ציין שהוועדה ביקשה לקבל הסבר גם להתייחסותה של מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל לנושא הטיפול בפניות הציבור, כפי שנמסרה במסגרת המעקב של ביקורת הפנים אחר יישום ההמלצות שנכללו בדוח ביקורת בנושא. הוא הוסיף שהוועדה ביקשה לקבל הסבר גם על הפתרון המוצע בנושא מחזור חיים תהליך פיתוח תוכנה.

מנכ"ל הבנק ציין שהוא ביקש לדחות את הדיון בנושא האחרון עד לאחר כניסתו לתפקיד של המנהל החדש של החטיבה לטכנולוגיית המידע.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית אמרה שהנושא המדובר היה אמור להידון בישיבת ועדת הביקורת בסוף אפריל, והמנכ"ל ביקש לדחות את הדיון לחודש מאי.

חבר מועצה אמר שמן הראוי לדחות את הדיון בנושא ולדון בו עם מנהל החטיבה החדש.

מ"מ יו"ר ועדת הביקורת דיווח שהוועדה ביקשה לקבל הסבר מראש מינהלת הבינוי לגבי הצורך בהעסקת שלושה יועצים מומחים במסגרת פרויקט הבינוי, וציין שהמועצה תקבל את ההסבר בהמשך הישיבה הנוכחית.

מ"מ יו"ר ועדת הביקורת ציין שוועדת הביקורת ביקשה מביקורת הפנים לצרף למעקב אחר יישום המלצות שנכללו בדוחות ביקורת מכתב מלווה שיציג חריגות מהותיות, על פי שיקול דעתה, בכל הנוגע ליישום ההמלצות.

מבקרת הפנים אמרה שדיווח כאמור כלול בדוח השנתי של ביקורת הפנים שיידון בישיבה הבאה של ועדת הביקורת.

נושא 8 בסדר היום: דוח ביקורת בנושא תהליכי ניהול מזומנים בקופת הבנקים ובאתרי ספירה ומיון שטרות ומעות

מצורפת תמצית של ממצאי דוח הביקורת בנושא תהליכי ניהול מזומנים בקופת הבנקים ובאתרי ספירה ומיון שטרות ומעות (נספח א')

מ"מ יו"ר ועדת הביקורת ציין שהדוח היה טוב מאוד, וניכר היה שהושקעה בו עבודה רצינית ומקצועית. ועדת הביקורת אימצה את ההמלצות הכלולות בו. הוועדה ביקשה ממנכ"ל הבנק להגיש לה, עד סוף אפריל 2015, תכנית ליישום ההמלצות.

חבר מועצה אמר שעריכת רוטציה בקרב עובדים בארגון אינה דבר של מה בכך, והיא נוגעת ליחסי העבודה בארגון.

נגידת הבנק העירה שלדעתה סוף אפריל אינו מועד ריאלי. היא הוסיפה שבלא מעט מקרים התברר שתאריכי היעד שנקבעו ליישום המלצות של ביקורת הפנים הוכחו בדיעבד כאופטימיים מדי. היא אמרה שצריך להציב מועדים ריאליים ולנסות לעמוד בהם. היא הציעה שמנכ"ל הבנק יגיש לוועדת הביקורת את המסמך האמור בחודש מאי.

מ"מ יו"ר ועדת הביקורת הסכים לדחות את המועד.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית אמרה שיש לשנות בהתאם את ההחלטה האמורה שקיבלה ועדת הביקורת.

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 מזומנים בקופת הבנקים ובאתרי ספירה ומיון שטרות ומעות. עם זאת החליטה המועצה המינהלית שלוחות הזמנים הנקובים בהחלטות ועדת הביקורת ישונו לסוף חודש מאי 2015.

נושא 9 בסדר היום: דוח בנושא השמדת אמצעי ייצור לא נחוצים במפעל לייצור נייר מצורפת תמצית של ממצאי דוח הביקורת בנושא השמדת אמצעי ייצור לא נחוצים במפעל לייצור נייר (נספח ב')

מ"מ יו"ר ועדת הביקורת הציג למועצה המינהלית את עיקרי הדיון שנערך בוועדת הביקורת.
7*

החלטות:

על פי סעיף 20(א)(7) לחוק בנק ישראל, התש"ע-2010, החליטה המועצה לאשר את המלצות ועדת הביקורת לגבי דוח בנושא השמדת אמצעי ייצור לא נחוצים במפעל לייצור נייר.

נושא 10 בסדר היום: דוח ביקורת בנושא ניהול מלאי ציוד חירום וכיבוי אש

8*

מ"מ יו"ר ועדת הביקורת דיווח שוועדת הביקורת החליטה לבקש עדכון על הטיפול בליקויים שעלו בדוח הביקורת בעוד שיש חודשים. עוד החליטה הוועדה שמנכ"ל הבנק ידווח על הטיפול בליקויים בבניין לילינבלום במסגרת העדכונים שימסור המנכ"ל למועצה בישיבתה באפריל.

חבר מועצה אמר שהוא מוטרד מכך שלא תוקנו חלק מהליקויים בבניין לילינבלום שהיה אפשר לתקנם.

מבקרת הפנים אמרה שהיא מוטרדת מהליקויים שהתגלו באתר הספירה והמיון של המטבע בירושלים, כגון היעדר דרך מילוט במקרה של שריפה.

מנכ"ל הבנק בהדיר שהממונה על הביטחון פועל לתיקון הליקויים שעלו בדוח הביקורת ושגם הוא עצמו מעורב בכך ונותן לכך עדיפות גבוהה. הוא הוסיף שקבלת אישור משירותי הכבאות היא לעתים עניין פורמלי גרידא, אך גם הוא מתעכב עקב קושי לתאם פגישות עמם.

9*

החלטות:

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

נושא 11 בסדר היום: תלונות אנונימיות

10*

⁷ הוחלט לא לפרסם – נושא הקשור להליך שבבדיקה וטרם פורסם.

⁸ הוחלט לא לפרסם – נושא הקשור לביטחון הבנק.

⁹ הוחלט לא לפרסם – נושא הקשור לחלופות שטרם גובשו.

¹⁰ הוחלט לא לפרסם – נושא רגיש בתחום יחסי העבודה ועניינו של יחיד.

החלטות:

על פי סעיף 20(א)(7) לחוק בנק ישראל, התש"ע-2010, החליטה המועצה לאשר את המלצות ועדת הביקורת לגבי תלונות אנונימיות.

נושא 12 בסדר היום: הארכת התקשרות עם רו"ח מבקר

מנהלת מחלקת חות"ם אמרה שההתקשרות עם משרד רואה החשבון המבקר החלה ב-2012 ואפשר להאריך אותה מדי שנה, עד 5 שנים במצטבר. היא פירטה את בעלי התפקידים מטעם המשרד שערכו את הביקורת בבנק. היא ציינה שבביקורת לשנת 2014 כללה עבודת הביקורת גם מיפוי של תהליכים כחלק מסקר של תהליך הבקרה הפנימי, וגם ביקורת של אפקטיביות הבקרה הפנימית – ISOX. חטיבות הבנק היו מעורבות בעבודת הביקורת שבמסגרתה עלו שאלות וסוגיות לדיון, נערכו בדיקות מקיפות ויסודיות בתחום האקטואריה, וכן נערכה ביקורת מערכות מידע (ITGC) שהורחבה, בעקבות ה-ISOX, גם למערכות נוספות.

מנהלת מחלקת חות"ם ציינה כי המחלקה התרשמה שעבודת צוות הביקורת הייתה רצינית, יסודית ומקצועית ונעשתה תוך הפגנת יחסי אנוש טובים. לפיכך היא ממליצה למועצה להאריך את ההתקשרות עם המשרד בשנה נוספת. כמו כן, המועצה מתבקשת לאשר את החלפת השותף המוביל ואת מנהל התיק במועמדים שקורות החיים שלהם הוצגו למועצה המינהלית ושעמדו בתנאי הסף שנקבעו בהליך ההתקשרות עם המשרד. נוסף על כך, המועצה המינהלית מתבקשת לאשר תקופת חפיפה של עד שישה חודשים בין בעלי התפקידים לבין מחליפיהם המיועדים.

מנהלת מחלקת חות"ם דיווחה גם על הארכת הסכם הייעוץ, שנחתם לצורך ליווי פרויקט ה-ISOX עד סוף מאי, וזאת במסגרת התקציב שאושר לכך בעבר.

*11

מנכ"ל הבנק אמר שהתרשמותו משני המועמדים תואמת את זו של חבר המועצה. הוא המליץ לאשר את מינוים.

חבר מועצה אמר כי אינו רואה בעיה בכך שמנהל תיק הביקורת הנוכחי יעבור באופן מידי לנהל את הביקורת באחד הבנקים המסחריים.

נגידת הבנק ציינה שהיא התרשמה שהיועצת המשפטית סבורה שקיימת בכך בעיה.

חבר המועצה הקודם אמר שאם מנהל הביקורת אינו עוסק במקביל הן בביקורת בבנק ישראל והן בביקורת בבנק מסחרי, לדעתו אין בכך בעיה.

חבר המועצה המשמש גם כיו"ר הוועדה לבחינת הדוחות הכספיים שאל מדוע נדרשת תקופת חפיפה של שלושה עד שישה חודשים.

מנהלת מחלקת חות"ם הסבירה שחלק מהזמן נדרש לבצוע פרוצדורות מינהליות, כדוגמת מתן אישורים ביטחוניים למועמדים. היא ציינה שהחפיפה תקיף את הדוחות הכספיים שכבר פורסמו. המועצה המינהלית כבר הסכימה לתנאי שלפיו רואי החשבון לא יעסקו במקביל הן בביקורת בבנק ישראל והן בביקורת בבנק מסחרי, וכך אכן יהיה. היא הדגישה שהשותף המוביל עזב את המשרד כבר בסוף דצמבר, ואילו מנהל תיק הביקורת הנוכחי יחל את עבודתו כמנהל תיק הביקורת בבנק מסחרי באפריל 2015. לכן החפיפה צריכה להתחיל במועד זה.

מנהלת מחלקת חות"ם ציינה שוועדת הביקורת תקיים דיון הן בדוח הביקורת לשנת 2014 של רואה החשבון המבקר והן בנושא ה-ISOX.

חבר מועצה אמר שלדעתו לא יהיה נכון שרואה החשבון המבקר יחל לספק שירותים לבנק מסחרי כל עוד לא סיים לחלוטין את תפקידו בבנק, והצגת דוח הביקורת שלו היא חלק מתפקידו זה.

¹¹ הוחלט לא לפרסם - נושא הקשור לעניינו של יחיד.

חברי המועצה דנו במשמעויות הנובעות מכך שרואה החשבון המבקר יחל לפעול כמבקר בבנק מסחרי בעוד שדוח הביקורת שלו בבנק ישראל לא הושלם ולא הוצג לוועדת הביקורת.

מנכ"ל הבנק הזכיר שהמועצה המינהלית כבר דחתה מועמדות של מועמד להחליף את מנהל תיק הביקורת בבנק, ובכך דחתה את המעבר של מנהל תיק הביקורת הנוכחי לבנק מסחרי. הוא אמר שלדעתו לא יהיה זה ראוי לדחות עוד את המעבר, בין היתר על רקע המאמצים שעשתה פירמת רואה החשבון להניח את דעתו של הבנק באשר לחילופי הגברי.

חבר מועצה אמר כי אינו רואה סיבה מהותית שיש בה כדי למנוע ממנהל תיק הביקורת הנוכחי להתחיל את עבודתו בבנק המסחרי באופן מיידי.

חבר מועצה אמר שהמועצה ויתרה על הדרישה לניסיון של המועמדים בתחום הפיננסי כדי למנוע מראית עין של ניגוד עניינים, ועתה נראה שיש חברי מועצה שנותנים את ידם למהלך שיש בו, לכאורה, פוטנציאל לניגוד עניינים.¹² חבר המועצה הוסיף שהדבר היה יכול לבוא בחשבון אילו טיוטת דוח הביקורת של רואה החשבון המבקר הייתה מוכנה, אך העובדה שהיא טרם מוכנה יוצרת בעיה של מראית עין.¹³

מנכ"ל הבנק אמר שישוחח עוד במהלך הישיבה הנוכחית עם יו"ר הפירמה במטרה למצוא מוצא.

מנהלת מחלקת חות"ם אמרה שאת דוח הממצאים המפורט בנושא ISOX מכינים למעשה במחלקה שלה.

חבר מועצה הדגיש שהדוח הוא של רואה החשבון המבקר והוא האחראי לו.

נגידת הבנק שאלה האם הכנת דוח הביקורת של רואה החשבון המבקר תחומה בזמן, שכן אם לא – הרי שמחליפו של מנהל תיק הביקורת יוכל לקבל את האחריות לו.

חבר המועצה הקודם הסביר שמנהל תיק הביקורת החדש לא יקבל על עצמו את האחריות לדוח הביקורת. הוא הבהיר שעל פי ההסכם עם הפירמה, מתחייבים היועצים מטעמה לא לעסוק במקביל למתן השירותים בבנק בביצוע ביקורת בתאגידים בנקאיים ובחברות הקשורות להם. לכן יש להקפיד על כך גם בכל הנוגע לדוח הביקורת של רואה החשבון המבקר, המהווה חלק מהשירותים שהבנק מקבל. הוא ביקש שמחלקת חות"ם תציע פתרון לבעיה, ובלבד שלא יופר הכלל שהבנק קבע בהסכם.

חברי המועצה דנו באורכה הרצוי של תקופת החפיפה. הם החליטו שלא לקבוע, לעת עתה, את תקופת החפיפה, ועם זאת לוודא שמנהל תיק הביקורת לא יישמש בפועל במקביל בתפקיד של מנהל תיק הביקורת בבנק ישראל ובבנק מסחרי.

מ"מ יו"ר המועצה המינהלית אמר שאת ההחלטה לגבי משך תקופת החפיפה תוכל המועצה לקבל באמצעות שיחת ועידה שבה ישתתפו כל חברי המועצה.

החלטות:

1. על פי סעיף 20(א)(9) לחוק בנק ישראל, התש"ע-2010, החליטה המועצה להאריך בשנה את מינויו של משרד קוסט פורר גבאי את קסירר Ernst & Young כרואה החשבון המבקר של הבנק, החל מיום 1 ביוני 2015.
2. המועצה החליטה לאשר את חילופי בעלי התפקידים ממשרד רואה החשבון המבקר כך שהחל מחודש אפריל 2015 יישמש רו"ח עופר ארז כשותף האחראי, בכפוף להשלמת הטיפול בנושאים שציינה יחידת הרכש בסעיף 7 במכתבה.
3. המועצה החליטה לאשר את חילופי בעלי התפקידים ממשרד רואה החשבון המבקר כך שהחל מחודש אפריל 2015, רו"ח חיים יוסף יחליף את רו"ח אסי קורן כמנהל תיק הביקורת. בכפוף להשלמת הטיפול בנושאים שציינה יחידת הרכש בסעיף 7 במכתבם.

¹² הוחלט לא לפרסם – מקרים בהם נדון עניינו של תאגיד מסוים.

¹³ הוחלט לא לפרסם – מקרים בהם נדון עניינו של תאגיד מסוים.

4. הבנק יודא שמנהל תיק הביקורת הנוכחי יסיים את עבודת הביקורת בבנק בטרם יקבל מינוי בתאגיד בנקאי אחר.

נושא 13 בסדר היום: פרויקט הבינוי

מ"מ יו"ר המועצה המינהלית ביקש מראש מינהלת הבינוי לסקור את סטטוס המכרז לביצוע עבודות השיפוץ והבינוי.

ראש מינהלת הבינוי דיווח שהמכרז פורסם בהתאם לקווים שהתוותה המועצה המינהלית. התקיים כנס מציעים שבמסגרתו הציג כל אחד מהיועצים של הבנק בפרויקט את הדגשים בתחומו. הכנס נועד, בין היתר, למקד את הקבלנים-המציעים בדברים המהותיים ביותר במכרז, לאור היקף המידע העצום שהוא מכיל. גם מנכ"ל הבנק השתתף בכנס והסביר למציעים את חשיבות הפרויקט לבנק, את ההשלכות שיש לו על עבודת הבנק בעת ביצועו ואת המשמעויות שלו על פעילותו בעתיד. לאחר חג הפסח יתקיים כנס נוסף שחלקו יוקדש לשאלות ותשובות הבהרה. מועד הגשת ההצעות נקבע ל-26/5, אך ישנה הסתברות גבוהה לדחיית המועד בשבועיים-שלושה. הוא אמר שהמטרה שהוגדרה היא שעד סוף יוני ייבחר הקבלן שיבצע את עבודות השיפוץ והבינוי כדי שיוכל להתחיל בעבודות בחודש יולי. הוא הוסיף שעד אז יש להעביר את עובדי הבנק לדיור החלופי.

14*

חבר מועצה ביקש מראש מינהלת הבינוי להסביר את הצורך בהמשך העסקתם של שלושה יועצים במסגרת הפרויקט: יועץ פרוגרמה, יועץ בטיחות ויועץ רציפות תפקוד. הוא שאל גם על ההבדל בין המושגים "רציפות תפקוד" ו"המשכיות עסקית".

מנכ"ל הבנק הסביר שרציפות התפקוד היא התשתית הפיזית, הכוללת את המיגון ואת מערכות האנרגיה ומערכות התקשורת והמידע, והיא נועדה לאפשר את ההמשכיות העסקית, דהיינו את המשך ביצוע פעולותיו הקריטיות של הבנק.

ראש מינהלת הבינוי אמר שתפקידו של יועץ רציפות התפקוד הוא לגבש את תפיסת המיגון של מרכז הטכנולוגיה והחירום. כל אחד מהיועצים-המתכננים המעורבים בתכנון המבנה מסתכל על המבנה דרך הפריזמה הצרה של תחום מומחיותו: אדריכלות, מיזוג אוויר, חשמל, ביטחון וכיו"ב. תפקידו של יועץ רציפות התפקוד הוא לעשות את האינטגרציה ולהתאים את הדרישות המקצועיות של כל אחד מהיועצים-המתכננים לצרכים הכוללים של המבנה ולעמידתו בדרישות רציפות התפקוד. הוא חייב לוודא שהפתרון שמציע יועץ-מתכנן בתחום אחד עולה בקנה אחד עם פתרון שמציע יועץ-מתכנן בתחום אחר, ושכל הפתרונות יעמדו בכל תריסר הדרישות והמבחנים שקבעה ועדת נחושתן. נוסף על כך, הוא יצטרך לבחון את התאמת הצעות הקבלן לביצוע שינויים בתכנון מרכז הטכנולוגיה והחירום לדרישות המיגון של המבנה. זאת לאור העובדה שהמבנה ייבנה בשיטת תכנון-ביצוע, שמומחיה בידי הקבלן כ-10 אחוזים מתכנון הפרויקט. דרישות אלה צריכות לתת מענה לשלל איומים, למשל: טרור קונבנציונלי, טרור בלתי קונבנציונלי, רעידת אדמה, אסון אקולוגי וכיו"ב. יועץ רציפות התפקוד יצטרך לערוך את מבחני הקבלה של המבנה כשיושלם, ולאשר את התאמתו לצורכי המיגון. ראש מינהלת הבינוי ציין שהבנק עוקב ויעקוב אחר התקדמות הקמת בניין ג'נרי 2 וינסה להפיק לקחים מתהליך הקמתו.

חבר מועצה שאל האם יועץ רציפות התפקוד הוא היחיד שיכול לספק את השירותים לבנק.

ראש מינהלת פרויקט הבינוי השיב שכל הבדיקות שערך הבנק לאיתור מועמד מתאים נוסף לתפקיד יועץ רציפות התפקוד עלו בתוהו. הבדיקות כללו פניות לגורמים שונים.¹⁵ הוא אמר שאמנם דרך המלך היא לפרסם פנייה לקבלת מידע (RFI) בניסיון לאתר מועמד נוסף, אך הדבר כרוך בפרסום מידע שיש בו רגישות ביטחונית.¹⁶

¹⁴ הוחלט לא לפרסם – נושא הקשור למו"מ עסקי שטרם סוכם.

¹⁵ הוחלט לא לפרסם – נושא שפרסומו עלול לפגוע במו"מ עתידי של הבנק.

¹⁶ הוחלט לא לפרסם – נושא הקשור להיערכות הבנק לשעת חירום.

חבר המועצה הוסיף ואמר שאופן ההתקשרות עם יועץ רציפות התפקוד מטריד אותו. מה שהחל כהתקשרות בהיקף קטן יחסית, שאינו מחייב מכרז, הפך להתקשרות בהיקף עצום. הוא אמר שהצורך בהיקף התקשרות נרחב היה צריך להתגלות בשלב מוקדם הרבה יותר. הוא אמר שהוא מוטרד גם מכך שלכאורה במדינת ישראל כולה אין תחליף ליועץ רציפות התפקוד. הוא מסכים שיש צורך לחפש עוד שניים או שלושה מועמדים.¹⁷

מנכ"ל הבנק טען שאישור ההתקשרות עם היועץ לרציפות התפקוד הוא תפקידה של ועדת המכרזים בבנק. הוא הוסיף שלאחר שוועדת המכרזים תקיים דיון מסודר בנוגע להתקשרות עם היועץ לרציפות התפקוד ידווחו תוצאות הדיון למועצה המינהלית. הוא אמר שבמקביל תיבחן האפשרות לאתר מועמדים נוספים לתפקיד ולקיים ביניהם מכרז סגור, וציין שלהערכתו המועמדים לא יהיו בעלי רמה מקצועית אחידה.

נגידת הבנק אמרה שאין תיעוד מספק למאמצים שעשה הבנק לאתר מועמדים נוספים.

חבר מועצה אמר שיש חשיבות רבה לדיון שתקיים ועדת המכרזים בנושא ולמידע שיובא לפניה, גם אם החלטתה תהיה להתקשר עם יועץ רציפות התפקוד הנוכחי בפטור ממכרז.

חבר מועצה ביקש מראש מינהלת הבינוי להסביר את הצורך בהמשך העסקתם של יועץ הפרוגרמה ויועץ הבטיחות.

ראש מינהלת הבינוי הסביר שהתפקיד של יועץ פרוגרמה הוא להנחות את הבנק באופן איוש הבניין מבחינת הפרוגרמה והצרכים של הפונקציות השונות של הבנק. הוא ציין שהיועץ היה מעורב יותר בפרויקט בשלב השרטוטים של האדריכל, חלוקת הבניין לחדרים ותכנון מקומות הישיבה בו, ואילו כעת הוא עובד במינון נמוך מאוד. יש להמשיך להעסיק אותו לצורך תיקוף שינויים בתכנון שיערוך הקבלן שיבצע את הפרויקט. העסקתו תהיה בהיקף של שעות בודדות בחודש. ראש מינהלת הבינוי הסביר שיועץ הבטיחות בעבודה גויס, בדומה ליועץ הפרוגרמה, במכרז פומבי. כעת הוא מועסק לפי שעות, בהיקף נמוך, משום שיש לבנק מומחה בטיחות משלו. תרומתו של יועץ הבטיחות החיצוני היא בתחומים מסוימים שבהם יש לו יתרון של ניסיון וידע מקצועי על פני יועץ הבטיחות של הבנק.

חברי מועצה אמרו שההסברים שסיפק ראש מינהלת הבינוי מניחים את דעתם.

החלטות:

החלטת ועדת המכרזים בנוגע למינוי יועץ לנושא רציפות תפקוד תדווח למועצה המינהלית.

נושא 14 בסדר היום: תכנית להליך התכנון לשנת 2016

מנכ"ל הבנק הבהיר שדיון זה מתקיים לבקשת מ"מ יו"ר המועצה המינהלית, ושהמסמך שהוצג לחברי המועצה לקראת הדיון כולל, בשלב זה, מתווה ראשוני לתהליך התכנון. הוא הוסיף שהמסמך מציג תכנית התייעלות שתתפרס על פני שלוש שנים, תוך שהוא מבחין בין יעדים לטווח קצר ליעדים לטווח ארוך. המתווה יידון בשבוע הבא עם חטיבות הבנק, ולאחר מכן תגובש תכנית כוללת יותר שתוצג למועצה.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה אמרה שהמתווה המוצע הביא בחשבון את ההערות וההמלצות של המועצה המינהלית וכן לקחים שנלמדו מתהליך התכנון. המתווה מחבר תהליך תכנון רב-שנתי עם תהליך התכנון השנתי, והוא כולל שלושה שינויים מרכזיים לעומת תהליך התכנון בעבר: (1) שיתוף הדוק יותר של המועצה המינהלית בתהליך התכנון, תוך הצגת תוצרי ביניים במהלכו. (2) המשך יישום ההמלצות הכלולות במסמך שחיבר היועץ החיצוני לנושא תכנון התקציב ותכניות העבודה, ובהן תקצוב ריאלי שמבוסס על ביצוע התקציב. (3) הידוק הקשר בין תכנית ההתייעלות לתהליך התכנון השנתי והרב-שנתי. המתווה מתחלק לטווח קצר ולטווח ארוך. הטווח הקצר יכלול תכנון בשיטת Bottom-up, באמצעות חטיבות הבנק. ישנה חשיבות לשיתוף החטיבות בתהליך ההתייעלות שיבוא לידי ביטוי כבר בתכנון תכנית העבודה לשנת 2016. מתווה התכנון לטווח הארוך

¹⁷ הוחלט לא לפרסם – נושא הקשור למו"מ עסקי שטרם סוכם.

יכלול נושאי רוחב, ולצורך הגדרתו יוקם צוות היגוי. היא ציינה שהמתווה לתכנית הרב-שנתית והתכנון לטווח הקצר יוצגו למועצה ביולי או באוגוסט.

חבר מועצה ביקש שמנהלת היחידה לתכנון וכלכלה תתאר, באמצעות דוגמה, את ההבדל בין הטווח הקצר לטווח הארוך בתהליך התכנון.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה אמרה שדוגמאות לתכנון לטווח קצר הן הפחתת עלויות תחזוקה של מוצר או מערכת בעקבות מו"מ עם ספק, או התחשבות באירוע שצפוי להתרחש בוודאות במהלך השנה הקרובה, למשל פרישה של עובד. תכנון לטווח הארוך צריך להתחשב בתועלות שיצמחו לבנק כתוצאה מסיום פרויקט מסוים שנועד לחסוך, למשל, בכוח אדם או בעלויות כספיות.

מנכ"ל הבנק אמר שהתכנון ל-2016, שיוצג למועצה בקיץ, יכלול את האלמנטים של התכנון לטווח קצר. אלה של הטווח הארוך יוצגו למועצה בסביבות אפריל 2016.

חבר מועצה העיר שלתכנון לטווח ארוך יש השפעה על התכנון לטווח קצר. הוא שאל אם השפעת התהליך ארוך הטווח על התכנית לטווח קצר עשויה להשתנות משנה לשנה בהתאם לתנאים ולנסיבות.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה השיבה בשלילה והסבירה שאמנם תהליך ההתייעלות קצר הטווח יבוא לידי ביטוי כבר בתכנון תכנית העבודה לשנת 2016, אך לתהליך ההתייעלות ארוך הטווח תהיה השפעה על התכנון רק בשנים מאוחרות יותר.

חבר מועצה אחר אמר שלתקציב יש שתי מטרות עיקריות: האחת – לקבוע יעדים, והשנייה – לשמש כלי בקרה. אמנם המועצה המינהלית מקיימת דיונים רבעוניים על ביצוע התקציב, אבל בהיעדר תקציב רבעוני אי אפשר לדעת אם היעדים הושגו. לדעתו, הבנק יכול להציג הערכה, ברמה גבוהה של ודאות, על ההתפתחויות הצפויות במהלך השנה בסעיפי הוצאה שונים, ובראשם ההוצאות בגין שכר. חבר המועצה הוסיף שגם בסעיפי השקעה ניתן לחזות, אמנם באופן חלקי, את ניצול התקציב. למשל על פי GANTT של פרויקט.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה ציינה שהדיווח הרבעוני האחרון למועצה המינהלית כלל מידע על התקדמות בביצוע פרויקטים בהשוואה לתכנון; למשל, אילו פרויקטים היו אמורים להסתיים במהלך הרבעון, אך סיומם נדחה לרבעון הבא. היא אמרה שהמעקב הרבעוני אחר התקציב הרבעוני צריך להיות מחובר יותר לתכנית העבודה ולפרויקטים, כדי שיהיה אפשר לעקוב אחר סטיות מהתכנון.

היועץ החיצוני לנושא תכנון התקציב ותכניות העבודה אמר שלדעתו המעקב אחר ביצוע התקציב השתפר מאוד, הן בהיבטים של ההוצאות השוטפות והן בהיבטים של הפרויקטים. הוא אמר שיש לנתח את הקשר בין ביצוע התקציב לבין תכנית העבודה. ככל שיתגלו בעיות בניתוח הקשר ייעשה מאמץ לפתור אותן. לדעתו בניית תקציב רבעוני הנה מסורבלת ועולה עולה על תועלתה, ויהיה בכך משום חוסר יעילות של ניצול משאבי הבנק.

חבר מועצה אמר שכיום יש מעט מאוד תועלת בשימוש בתקציב כאמצעי בקרה על תכנון לעומת ביצוע. עם זאת, לדעתו אפשר לבחון את התכנון לעומת הביצוע של סעיפים שונים בתקציב, בעיקר סעיפי הוצאות, אך גם חלק מסעיפי השקעות ופרויקטים. ישנם סעיפי תקציב שאינם ייחודיים לבנק ישראל, שבגופים שונים נערך לגביהם מעקב רבעוני ולעתים אף חודשי. הוא אמר שלמיטב ידיעתו בבנק לא נערך מעקב רבעוני של סעיפי תקציב, כדוגמת הוצאות הנהלה וכלליות, שכר, השקעות ופרויקטים.

נגידת הבנק שאלה מהי התועלת הצומחת ממעקב שכזה.

חבר המועצה הקודם השיב שזוהי המטרה של תקציב ככלי בקרה. הוא הוסיף שאין טעם להשוות ביצוע רבעוני לתקציב שנתי – הדבר יכול לכלבל, ולכן אף להזיק.

חבר מועצה אחר אמר שמסתמנת האפשרות שבשלב הראשון המועצה תקבל ניתוח רבעוני של תכנון מול ביצוע לגבי סעיפי ההשקעה בפרויקטים וסעיפי ההוצאה על גמלאות ועל שכר בניכוי גמלאות. בשלב השני ייבחנו

סעיפי הוצאה נוספים שיש לכלול בניתוח הרבעוני. הוא הוסיף שלדעתו, לפחות לעת עתה, אין מקום לערוך תקציב רבעוני.

חבר מועצה אמר שלדעתו יש מקום לערוך תקציב רבעוני על הוצאות כלליות, כדוגמת נסיעות לחו"ל.

חבר המועצה הקודם אמר שהוא אינו מסכים לדעת חברו. לדבריו, די לו לדעת פעם ברבעון מהו שיעור הניצול של התקציב השנתי עבור נסיעות לחו"ל.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה אמרה שאין מידע מדויק מראש לגבי מועד קיומם של כנסים בחו"ל.

חבר מועצה העיר שיש גופים עסקיים שמבצעים מעקב רבעוני ואף חודשי אחר סעיף הנסיעות לחו"ל הכוללות השתתפות בכנסים.

נגידת הבנק אמרה שהיא סבורה שאין תועלת רבה מניתוח רבעוני של סעיפי הוצאה שחלקם מושפע מגורמים עונתיים, ועל כן ההשקעה הכרוכה בניתוח אינה מוצדקת.

חבר המועצה הקודם אמר שאם אין שימוש בתקציב ככלי בקרה אמתי בזמן אמת, אלא רק בדיעבד בסוף השנה, הרי שלדעתו אין ערך לקיום ישיבות המועצה הרבעוניות למעקב אחר תכנון לעומת ביצוע.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה הסבירה שבבנק מתקיימים דיונים רבעוניים עם החטיבות ובהם נבחן ניצול התקציב של החטיבה ברמת הסעיף הבודד.

המשנה לנגידת הבנק אמרה כי לדעתה יש תועלת בתקציב רבעוני ככלי בקרה וכי ניתן ללמוד את דפוס ההתנהגות של סעיפי ההוצאות במהלך השנה ולהשתמש במידע כדי לבנות תקציב רבעוני. אמנם נדרשת השקעה בבנייתו, אך זו דווקא עשויה להשתלם.

חבר מועצה הזכיר שגם לגבי אימוץ בקרת ISOX בבנק הייתה בתחילה התנגדות בקרב חברי המועצה, והיא נתפסה בעיניהם כמיותרת.

מ"מ יו"ר המועצה המינהלית הציע לחזור ולדון בנושא התקציב הרבעוני בסוף השנה או בתחילת השנה הבאה. הוא הוסיף שהוא ער למאמצים שנעשים בבנק על מנת ליישם את ההמלצות הכלולות במסמך של היועץ החיצוני לנושא תכנון התקציב ותכניות העבודה ורואה בכך חשיבות רבה. הוא הוסיף שציין לעצמו כי עד שנת 2016 את יישום לקחים שעלו מהסקר הארגוני שנערך בבנק, את נושא הבינוי ואת ההתייעלות. הוא גם הציע שהמועצה תקיים דיון בתכנית ההתייעלות של הבנק עוד לפני הקיץ ולפני שזו תוצג ותידון בחטיבות הבנק. הוא נימק זאת בכך שאם המועצה המינהלית תחליט על קיצוץ משמעותי בתקציב כדאי שהדבר ייעשה בשלב מוקדם ככל האפשר על מנת שהבנק יוכל להיערך לכך. הוא אמר שבשלב מאוחר של אישור התקציב יהיה קשה למועצה לקבל החלטות משמעותיות בנוגע לתקציב וידיה למעשה יהיו כבולות מבחינת יכולתה להשפיע עליו באופן מהותי.

מנכ"ל הבנק השיב שלדעתו לא יהיה זה נכון לקיים את הדיון בתכנית ההתייעלות, בוודאי שלא ברמה המפורטת המתייחסת לטווח הקצר, לפני שהתקיים בה דיון בקרב חברי ההנהלה. הוא הציע כי תחילה ההנהלה תדון בעניין ותגבש תכנית שתהיה מקובלת על דעת מנהלי החטיבות בבנק, ולאחר מכן, בטרם הצגת התכנון השנתי לשנת 2016, יהיה שלב ביניים שבו יהיה דיון במועצה.

נגידת הבנק אמרה שהדיון במועצה יתקיים לאחר הדיון הראשון עם חטיבות הבנק.

מ"מ יו"ר המועצה המינהלית הסכים לכך שהדיון במועצה יתקיים בתחילת אוגוסט.

חברי מועצה אחרים הסכימו אתו.

מ"מ יו"ר המועצה המינהלית אמר שדיון בנושא כוח האדם בבנק יידחה לשיבתה הבאה של המועצה המינהלית.

החלטות:

הדיון בתכנון תקציב רבעוני יתקיים בתחילת 2016.

נושא 15 בסדר היום: סקירה על מחלקת המטבע

מנהל מחלקת המטבע אמר שלאחר כשנה בתפקיד הוא מבקש לשטוח בפני המועצה המינהלית את חזונו לגבי עבודת המחלקה. הוא אמר שתפקיד מחלקת המטבע אינו רק לנהל את מלאי המטבעות והשטרות. בעבר הושם יותר דגש על הטכנולוגיה ועל התפעול, ופחות על המדיניות ועל ההסדרה בתכנון ארוך טווח. לדעתו, המשימה המוטלת עליו היא לפתח מדיניות ארוכת טווח של בנק ישראל בתחום המטבע, שתהלוך את התכנון בבנק בכל הקשור לבקורות, ניהול סיכונים ותכנון ארוך טווח. המבנה הנוכחי של המחלקה מתאים למחלקה שעוסקת במיון ואריזה של מזומנים ובפעילות תפעולית, שלדעתו אינם אלא חלק מתפקידיה הרבים של מחלקת מטבע בבנק מרכזי. כיום מחלקת המטבע נתפסת כסביבת ייצור בתוך הבנק, שבה ישנם פועלים, סבלים, אורזים וכו'. אמנם עבודה זו היא חשובה ואי אפשר בלעדיה, אך לדעתו המשימה העיקרית שהמחלקה צריכה לבצע היא לייצג בתחום המטבע לגורמים שונים: הנגידה, מנכ"ל הבנק, המועצה המינהלית והממשלה. לשם כך עליה להוות את הסמכות המקצועית הלאומית בתחום המטבע. מקורן של סמכות ומומחיות שכאלה אינו מתמצה רק בצוות מפעילי מכונות, אלא בצוות מומחים המכירים את נושא המטבע לעומקו ויש להם הבנה עמוקה גם בכלכלה, בתכנון ובניהול סיכונים. זה הכיוון שאליו הוא רוצה לקחת את המחלקה בהיבט המבני והתרבותי-ארגוני, שיכלול גם את הגברת שיתוף הפעולה עם גורמים נוספים בתוך הבנק ומחוצה לו. מנהל המחלקה ציין כדוגמה שהמחלקה צריכה לפתח ידע וכלים נוספים שיאפשרו לה לנתח באופן מקצועי יותר השפעות שיש למשתנים כגון סביבת ריבית אפסית על הביקוש למטבע ולבסס עמדה לגביהן, ובכך להוות תשומה לתכנון בנושא.

חבר מועצה שאל כיצד תתחלק העבודה בקביעת המדיניות לגבי המטבע בין המחלקה לבין חטיבות אחרות, כמו חטיבת המחקר והחטיבה למידע וסטטיסטיקה.

מנהל מחלקת המטבע אמר שיש ללבן סוגיות אלה, והסביר שהמדיניות בתחום המטבע צריכה לעסוק בעיקר בשאלות כגון: תכנון והתאמה של סולם ערכי המטבע ומאפייניו לצרכים של המשק, שכן שמדובר בתהליכים הדורשים זמן רב מאוד; היקף מלאי המטבע שמדינת ישראל צריכה להחזיק כמלאי חירום, בהתחשב בסיכונים גיאופוליטיים, תפעוליים ואחרים. תשובות לשאלות שכאלה לא צריכות להינתן על סמך אינטואיציה אלא על סמך ניתוח נתונים ומחקרים כלכליים. הוא ציין שבשנים האחרונות המחלקה עברה מהפכה בכל הקשור לתפעול והיערכות לשעת חירום. הוא מבקש להשלים את העשייה הזאת בנדבכים נוספים, תוך רתימת המנהלים האחרים בבנק ועובדי המחלקה לטובת העניין. הוא מבקש לצרוב בתודעה שתחום המטבע הוא תחום מקצועי לכל דבר ועניין, הנמצא בליבת הפעילות של הבנק, והייעוד של המחלקה הוא להתמקצע בו בכל ההיבטים, כמקובל בבנקים מרכזיים מובילים.

מ"מ יו"ר המועצה המינהלית ביקש ממנהל מחלקת המטבע לסקור את היערכות המחלקה לשעת חירום.

18*

נושא 16 בסדר היום: גיבוי למדפיס השטרות

19*

נושא 17 בסדר היום: עדכון בדבר חתימה על חוזה עם מדפיס השטרות

מנהל המחלקה הדגיש שהבנק עובד מול המדפיס הנוכחי בכפוף להסכם קיים, שתוקפו עד 2022. הוא הוסיף שהמוטיבציה של הבנק לחתום על הסכם חדש היא לכלול בו תנאים שאינם קיימים בהסכם הקיים. תנאים אלה

¹⁸ הוחלט לא לפרסם - נושא הקשור להיערכות הבנק לשעת חירום.

¹⁹ הוחלט לא לפרסם - נושא הקשור להיערכות הבנק לשעת חירום.



בנק ישראל
מזכירות הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית

הם תולדה של המלצות לתיקון ליקויים שהתגלו על ידי ביקורת הפנים. מנהל המחלקה ציין שחלק מהליקויים תוקנו עוד בטרם נחתם ההסכם החדש. עם זאת, יש עדיין מקום לשיפורים.

20*

נושא 18 בסדר היום: נתוני כוח אדם

החלטות:

הדיון נדחה לישיבה הבאה של המועצה המינהלית.

²⁰ הוחלט לא לפרסם - נושא הקשור למו"מ עסקי שטרם סוכם.

נספח א'

דוח ביקורת בנושא תהליכי ניהול מזומנים בקופת הבנקים ובאתרי ספירה ומיון שטרות ומעות

סוגיות עיקריות

אחד מתפקידי הבנק הוא: "להסדיר את מערכת המזומנים במשק". היחידה לניהול מזומנים שבמחלקת המטבע מקיימת את הפעילויות השוטפות הנחוצות לשם ביצוע תפקיד זה. ביקורת זו התמקדה בתהליכי קלט של הפקדות מזומנים בקופת הבנקים, מיון וספירת שטרות ומעות, המבוצעים ביחידה לניהול מזומנים. נמסר כי, מרבית ההמלצות המקובלות תיושמה בתוך שנה.

להלן ההמלצות העיקריות:

- הביקורת המליצה להתאים את ההרשאות לעיקרון "התחשבנות עיוורת", שבדרך כלל מתקיים בתהליך מיון השטרות. בנוסף הומלץ לעגן את העיקרון בנוהל ולקבוע בחינה תקופתית של ההרשאות. ההמלצות בוצעו.
- הביקורת המליצה לקבוע כללים ותהליכי בקרה לניהול ההרשאות לשינוי מצב הכסף, ולצמצם הרשאות עודפות. ההמלצות בוצעו.
- בעקבות המלצת הביקורת הוחלט לשלב גורמים נוספים לתהליך הגריסה הידנית. ההמלצות בוצעו.
- הביקורת המליצה להסדיר את הבקורות הננקטות באיתור הפרשים הנובעים מספירת מעות עבור לקוחות מסחריים (שאינם מרכזי מזומנים). על פי ההערכה ברבעון הראשון של 2015 יפורסמו ברשומות כללים חדשים לטיפול במעות, ובהתאם להם תופסק פעילות הספירה ללקוחות המסחריים. הטיפול בהמלצות הביקורת יושלם לאחר כניסת הכללים לתוקף.
- הביקורת המליצה לחזק את היישום של בקורות כלליות אחר עובדים, ובכלל זה: בקרת תהליכים באמצעות צפייה במצלמות, בדיקה ואישור בעת הוצאת שקיות מהאתר השמור, רוטציה בתפקידים רגילים ובדיקות רנדומליות של העובדים בעת היציאה מהאתר השמור.

דו"ח הביקורת נדון בישיבת ועדת הביקורת ביום 12.3.15. בסיכום הישיבה החליטה ועדת הביקורת פה אחד:

1. ועדת הביקורת החליטה לאמץ את המלצות הביקורת הפנימית הכלולות בדוח הביקורת בנושא תהליכי ניהול מזומנים בקופת הבנקים ובאתרי ספירה ומיון שטרות ומעות.
2. ועדת הביקורת מבקשת לקבל ממנכ"ל הבנק, עד סוף אפריל 2015, מסמך בו יוגדרו בקורות מפצות לבקורות אחר עובדים בהתאם להמלצה בסעיף 4.4.2 (3) בדוח הביקורת.
3. ועדת הביקורת מבקשת לקבל מהמנכ"ל, עד סוף אפריל 2015, תכנית ליישום המלצות הביקורת בנושא הרוטציה ובנושא הבדיקות הרנדומליות.

נספח ב'

ביקור במפעלים לייצור נייר להדפסת שטרות כסף Arjowiggins בהולנד ובצרפת

למטרת ביעור אמצעי ייצור לא נחוצים – סוגיות עיקריות

בספטמבר 2014 ערכה הביקורת ביקור במפעלים לייצור הנייר בהולנד ובצרפת. במסגרת הביקורים נכחו נציגי הביקורת בתהליך השמדת אמצעי ייצור הנייר (גלופות ליצירת סימני המים מהסדרות הקודמות) שאינם נחוצים עוד.

במסגרת זו נבחנו הבקורות הקיימות במפעלים בייצור ובשמירה על אמצעי הייצור, על הטיפול בנייר המיוצר וכן בנייר שנפגם בתהליך הייצור.

ההמלצות העיקריות התייחסו לנושאים הבאים:

- יש לעגן את הליך ההשמדה כך שהביקורת תקבל דיווחים מפורטים על המלאי שיוצר, על השמדת הפריטים (כמויות ומועדים) וכן העתקי פרוטוקולי ההשמדה. אין הכרח בנוכחות נציג הביקורת בעת השמדת אמצעי הייצור.
- לערוך ביקורות במפעלים לבחינת סוגיות כגון האבטחה הלוגית של מערכות המידע, עמידה בסיכומים עם בנק ישראל ונאותות שמירת המלאי ואחסונו.

הנושא נדון בישיבת ועדת הביקורת ביום 12.3.15.

בסיכום הישיבה:

1. " ועדת הביקורת החליטה לאמץ את ההמלצות הביקורת הפנימית הכלולות בדוח בנושא השמדת אמצעי ייצור לא נחוצים במפעל לייצור הנייר.
2. ועדת הביקורת ממליצה לביקורת הפנים לתאם עם יצרן הנייר אפשרות לבצע ביקורת במפעל בהתראה קצרה ככל שניתן.