



בנק ישראל
פרוטוקול ישיבת המועצה המינהלית
שהתקיימה ביום ה', 21.11.2013, במשרדי בנק ישראל בתל אביב

משתתפים
חברי המועצה:

דן פרופר, יו"ר
איציק אידלמן
אורי גלילי
נינה זלצמן
קרנית פלוג, נגידה
מקסין פסברג

מקרב עובדי הבנק:

אדי אזולאי – ראש מטה הנגידה
יעל ואקנין – מנהלת יחידת תכנון וכלכלה
אליצור וייזר – עוזר היועצת המשפטית
חזי כאלו – מנכ"ל הבנק
שולה מישלי – המבקרת הפנימית
אילן סוציאנו – עוזר מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית
דורון פלח – מנהל חטיבת טכנולוגיית המידע
רחל צימלס – יחידת תכנון וכלכלה
אסתי שורץ – מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית

נוכחים נוספים

בדיון על תכנית העבודה והתקציב של תחום ניהול סיכונים:
ליאור גסנר – עוזר למנכ"ל הבנק
בדיון על תכנית העבודה והתקציב של תחום המשכיות עסקית:
יהונתן אתר – הממונה על ההמשכיות העסקית
בדיון על תכנית העבודה והתקציב של חטיבת המחקר:
נתן זוסמן – מנהל חטיבת המחקר
בדיון על תכנית העבודה והתקציב של חטיבת מידע וסטטיסטיקה:
צחי פרנקוביץ – מנהל חטיבת מידע וסטטיסטיקה
בדיון על תכנית העבודה והתקציב של חטיבת הפיקוח על הבנקים:
דוד זקן – המפקח על הבנקים
בדיון על תכנית העבודה והתקציב של מחלקת חשבות ומערכות תשלומים וסליקה:
עירית מגדלסון – מנהלת מחלקת חשבות ומערכות תשלומים וסליקה (חות"ם)
בדיון על תכנית העבודה והתקציב של מחלקת המטבע:
מוטי פיין – הממונה על מחלקת המטבע
בדיון על תכנית העבודה והתקציב של חטיבת השווקים:
אנדרו אביר – מנהל חטיבת השווקים

סדר היום:

תכנית העבודה והתקציב לשנת 2014 ומעקב אחר ביצוע תכנית העבודה והתקציב לשנת 2013

- דברי פתיחה
- ניהול סיכונים
- המשכיות עסקית
- חטיבת המחקר
- חטיבת מידע וסטטיסטיקה
- חטיבת הפיקוח על הבנקים
- מחלקת חשבות ומערכות תשלומים וסליקה (חות"ם)
- מחלקת המטבע
- חטיבת טכנולוגיית המידע
- חטיבת משאבי אנוש ומינהל
- חטיבת השווקים
- דברי סיכום

הדיון

1. דברי פתיחה

בשיבה הקודמת עדכן המנכ"ל שוועד העובדים עיכב את הליך הערכות העובדים. כיום, עדכן המנכ"ל, שלאחר משא ומתן אינטנסיבי של מנהלת חטיבת משאבי אנוש עם הוועד, יש הבנות בין הצדדים. היו שינויים בניסוחים של מסמכי ההליך אבל מהות ההערכה נשארה כשהייתה. לשאלת חבר ועדה השיב המנכ"ל כי לאחר שהושגו ההבנות, ההנהלה וועד העובדים פרסמו במשותף מכתב לעובדים.

המנכ"ל עדכן לגבי הממונה על הבטיחות והגהות ואמר כי חוות דעת משפטית קבעה שבחוק ובתקנות אין חובה למנות עובד מקרב עובדי הבנק. קיימת חובה למנות לתפקיד אדם מיומן וראוי, ואין למנות אדם במידה שהוא ממלא תפקידים אחרים העלולים להפריע לו במילוי תפקיד זה. המנכ"ל הוסיף שאין אופציה למנות לתפקיד ממלא מקום מקרב עובדי הבנק, מכיוון שאין עובדים פנויים לכך. נכון לעכשיו המצב הוא שהבנק שכר את שירותיו של נאמן בטיחות מחברה חיצונית, והוא ממתין לקבלת אישור ממשרד הכלכלה להעסקתו כממונה על הבטיחות בבנק.

חבר מועצה שאל מה יהיה מעמדו של הממונה על הבטיחות בבנק בעת שיבקר את הבטיחות בחטיבות.

המנכ"ל השיב כי מנהלו הישיר של הממונה על הבטיחות הוא מנהל אגף לוגיסטיקה, והוא שילווה את הממונה ויגבה אותו.

חבר מועצה אמר שהוא מאוד מחשיב את נושא הבטיחות. לדבריו, אם יקדישו לנושא תשומת לב הוא יישא פרי, ואם לא – הוא יידרדר. הוא גם הוסיף, כי יש להבהיר לוועד שהוראות הבטיחות הן מחוץ למסגרת הדיונים שבין הוועד להנהלה.

יו"ר המועצה ביקש לקיים במועצה המינהלית דיון על יחסי העבודה בבנק.

המנכ"ל אמר שישתדל להביא את הנושא לדיון בישיבת המועצה בחודש ינואר וכי יעדכן את המועצה בנושא הממונה על הבטיחות בעוד שלושה חודשים.

המנכ"ל עדכן לגבי הסכם הצמדת הגמלה למדד ואמר שהייתה ישיבה עם משרד האוצר בה קיבל האוצר, באופן עקרוני, את המתווה המוצע. לאחר קבלת האישור הסופי ממשרד האוצר יעבור ההסכם לחתימה ע"י ההסתדרות וע"י ועד העובדים. עוד הוסיף המנכ"ל, שעלתה אפשרות שלאחר החתימה על ההסכם, בטרם אישורה הפורמלי של ועדת העבודה והרווחה של הכנסת, ובהנחה שהחתימה תהיה בדצמבר, לשלם לעובדים ולגמלאים מקדמות בגין התשלומים המגיעים להם על פי ההסכם. כרגע נבדק האם מבחינה חוקית ניתן לשלם להם את המקדמות. במידה והתשובה תהיה חיובית, הבקשה לאישור העברת תקציב תבוא לאישור המועצה המינהלית.

2. ניהול סיכונים

מנכ"ל הבנק אמר שכבר רואים שינויים בניהול הסיכונים לעומת העבר. ניהול הסיכונים הוכנס לתכניות העבודה של החטיבות. נוסף על כך האחראי על ניהול הסיכונים ריכז את הנושאים המהווים סיכונים על וסיכונים רוחביים. סיכונים אלה נמצאים באחריותה של ועדת ההיגוי העליונה אשר בראשה עומד המנכ"ל. שיטת הטיפול בסיכונים הרוחביים כרוכה בישיבות אצל המנכ"ל, על כל אחד מהסיכונים בנפרד, שלקראתן מכין הבנק ביחד עם חברת "אנטרופי" נייר המציג את הסיכון הרוחבי הספציפי. לדיון מוזמנים כל האנשים הרלוונטיים בבנק שיש להם נגיעה לאותו סיכון, אשר מציגים את התכנית שלהם להפחתת הסיכונים. כתוצאה מדיונים אלה מתקיימים, לרוב, דיוני משנה בהם נכנסים לעומק של הסיכון ולדרכים להפחיתו. צורת עבודה זאת מנחילה תרבות ארגונית של שגרת ניהול שוטף של הסיכונים.

עוזר המנכ"ל, האחראי על ניהול הסיכונים, הציג את הנתונים לגבי תכניות הפחתת הסיכונים של החטיבות. תכניות ההפחתה של 72% מהסיכונים בעלי סיכון שיורי גבוה וגבוה מאד, צפויים להיות מיושמים בשנת 2014.

האחראי על ניהול הסיכונים אמר שנוסף על כ- 70 הסיכונים בעלי הסיכון השיורי גבוה- גבוה מאד הוא מתכוון לעקוב גם אחר סיכונים בעלי פוטנציאל סיכון גבוה, אפילו אם הסיכון השיורי שלהם נמוך. בסקר מופו 30 סיכונים כאלה.

המנכ"ל נתן כדוגמא תרחיש של מעילה או גנבה, סיכון בעל השלכות משמעותיות לבנק, בין היתר בנושא המוניטין. לדבריו, גם אם היום ישנן בקורות המפחיתות את הסיכון של תרחיש זה ומוציאות אותו מקבוצת הסיכונים עם סיכון שיורי הגבוה-גבוה מאד, הרי שבסיכונים מעין אלה יש כוונה לבחון את הבקורות מדי שנה, על מנת למנוע ככל הניתן את התממשות הסיכון.

חבר מועצה שאל האם שיטת העבודה שהאחראי על הסיכונים הציג, נובעת מבעיה במתודולוגיה של ניהול הסיכונים.

מנכ"ל הבנק השיב כי הוא אינו חושב שיש בעיה מתודולוגית וכי מדובר באופן ניהול של הסיכונים.

המבקרת הפנימית השיבה שאין בעיה במתודולוגיית ניהול הסיכונים. חלק מהבקורות טובות כיום, כלומר מובילות לסיכון שיורי נמוך, אך אין זה בטוח שהן יהיו טובות גם בעוד שנה. לכן יש כוונה לשמור תחת שליטה ובקרה סיכונים גבוהים מאוד, גם אם הסיכון השיורי שלהם כיום נמוך.

חבר מועצה שאל לגבי סיכונים מסוימים שיטופלו רק משנת 2015.

האחראי על ניהול הסיכונים השיב כי חלק מהסיכונים הללו יטופלו לאחר ההגירה מהמחשב המרכזי, לאחר הטמעת המערכת הבנקאית והטמעת השימוש בברקוד.

מנכ"ל הבנק אמר כי בהתאם ללוחות הזמנים שנקבעו היישום של המערכת הבנקאית יחל רק בשנת 2015.

האחראי על ניהול הסיכונים הוסיף, שחלק מהסיכונים בעלי הסיכון השיורי גבוה- גבוה מאד, יטופלו רק החל משנת 2015, בכפוף להטמעת מערכות חדשות ולביצוע השיפוץ בבנק.

חבר מועצה שאל מדוע לחטיבת משאבי אנוש ומינהל יש אחוז ביצוע צפוי נמוך בתכנית ההפחתה, לפני שנת 2015.

מנכ"ל הבנק השיב שהסיכונים של חטיבת משאבי אנוש ומינהל כוללים סיכונים שיטופלו במסגרת השיפוץ.

האחראי על ניהול הסיכונים אמר כי אחת ההמלצות מסקר הסיכונים של חטיבת משאבי אנוש ומינהל – איש תקן גיבוי למהנדס הבנק.

מנכ"ל הבנק הסביר כי מכיוון שמהנדס הבנק הנוכחי צפוי לפרוש במהלך השיפוץ, כלומר בתקופה קריטית, חשוב לאייש את התקן של גיבוי המהנדס על מנת שתוכל להתבצע חפיפה.

חבר מועצה אמר שאין צורך באיש קבוע של מהנדס גיבוי, אלא רק לטובת תגבור וחפיפה במהלך תקופת השיפוץ.

האחראי על ניהול הסיכונים אמר כי אופן ניהול הסיכונים הרוחביים הקיימים בבנק הוא שלכל סיכון שכזה מונה אחראי מקרב מנהלי החטיבות.

המנכ"ל הוסיף כי מנהלי חטיבות הליבה הם האחראים על הסיכון של מהימנות הנתונים, כל אחד בתחומו.

הנגידה אמרה שבנושא מהימנות הנתונים יש לרוב אף בקרה כפולה הן של החטיבה המייצרת את הנתונים והן של החטיבה העושה בהם שימוש.

האחראי על ניהול הסיכונים אמר כי במסגרת הפעילויות העיקריות שמתכננים לשנת 2014 יש כוונה למסד את הליך הדיווח על אירועי כשל. יש להטמיע את הדיווח מדרג של מנהלי יחידות. יש לדווח גם על כשלים שעד כה לא דיווחו עליהם. מטרת הדיווח היא הפקת לקחים.

חבר מועצה שאל האם ישנה כוונה להסדיר את נוהל הדיווח על אירועי כשל, כולל לאיזה דרגים הם ידווחו.

האחראי על ניהול הסיכונים השיב שלאחר דיון בוועדת ההיגוי הוחלט, כי בהתחלה יצטרכו לדווח על כל אירוע כשל שמתרחש. לאחר שלושה חודשים ועדת ההיגוי תבחן את הנושא מחדש ותסדיר נוהל הדיווח.

מנכ"ל הבנק אמר כי בשלב זה של הטמעת ניהול הסיכונים בבנק ולצורך הגברת המודעות בבנק, החטיבות נדרשות לדווח על כל אירוע, באמצעות בקר הסיכונים והאחריות לכך היא של מנהל החטיבה. עד כה הגיעו דיווחים על ארבעה אירועי כשל, ביוזמת החטיבה, דבר שיש בו להעיד על חלחול נושא ניהול הסיכונים לתרבות הארגונית.

חבר מועצה שאל מהו אופי הממשק בין יחידת ניהול הסיכונים והביקורת הפנימית.

המבקרת הפנימית השיבה כי בכל דוח ביקורת בודקים את הסיכונים והבקורות שעלו בסקר הסיכונים. לאחר התייעצות עם חברת "אנטרופי" הוחלט שהביקורת הפנימית תבדוק את הבקורות, וכשיש פער בין מה שהוצג בסקר לבין המציאות, הפער יוצג לחטיבה וזו תידרש לעדכן את הסקר. המבקרת הפנימית הוסיפה כי במידה שיימצאו פערים גדולים בין הערכת הביקורת לגבי הסיכון השיווי לבין המוצג בסקר, הם יוצגו גם בפני ועדת ההיגוי.

חבר המועצה אמר שהוא אינו חושב שהביקורת הפנימית צריכה להיות גורם אופרטיבי בניהול הסיכונים, מכיוון שהדבר עלול ליצור תלות עתידית ולהפוך את הביקורת הפנימית לחלק מהתהליך.

חבר מועצה אחר אמר כי הביקורת עושה את תפקידה, ובמידה שהיא מזהה סיכון שלא נכלל בסקר הסיכונים, עליה להתריע עליו לגוף המבוקר ולוועדת ההיגוי.

חבר מועצה שלישי ביקש לציין כי אף על פי שהיו ספקות בנוגע לאופן ניהול הסיכונים בבנק, כעת נראה כי הוא עלה על המסלול הנכון.

חברי מועצה נוספים הסכימו עם דבריו של חבר המועצה ושיבחו את העוסקים במלאכה. חבר מועצה גם ציין שסקר הסיכונים בא לידי ביטוי במסגרת תכנית העבודה של הבנק.

3. המשכיות עסקית

מנכ"ל הבנק אמר שנושא ההיערכות לשעת חירום מקבל חשיבות ותשומת לב רבה בבנק. ההיערכות לחירום הינה נושא רחב ביותר הכולל, בין היתר, את ההיערכות בתחום האבטחה הקיברנטית ואת ההיערכות לתרחישי קיצון שונים. לצורך שמירה על רמת מוכנות גבוהה, מתקיימים תרגילים רבים בהם נבחנים נושאי הביטחון הפיזי, התשתיות וההגנה בתחום הסייבר.

הממונה על ההמשכיות העסקית פירט לגבי התרגולים שנערכו בשנת 2013, ביניהם תרגיל אבטחה קיברנטית שהתבצע בחודש נובמבר. בינואר 2014 צפוי להתקיים תרגיל בשיתוף כלל המערכת הפיננסית, בהובלת משרד האוצר ובנק ישראל. נוסף על כך, מדי רבעון מתקיים תרגיל תשתיות של חדרי השליטה של בנק ישראל.

1*

הממונה על ההמשכיות העסקית אמר שבשנת 2014 הוא יבחן מחדש את המתודולוגיה של הערכות הבנק הנגזרת מתרחישי האיום של הבנק.

2*

חבר מועצה אמר שבשבע השנים האחרונות תרחישי האיום השתנו לחלוטין, במיוחד בתחום האבטחה הקיברנטית.

הממונה על ההמשכיות העסקית השיב שהתחום הקיברנטי מקבל התייחסות נפרדת, ללא קשר לעדכונים שהמדינה עורכת בתרחישי האיום.

המנכ"ל הוסיף כי ישנם תרחישים שנבחנים במסגרת תרחישי איום לאומיים, למשל בנושא האב"כ.

חבר מועצה שאל מי קובע ומתי את יעדי השירות של הבנק בזמן חירום.

מנכ"ל הבנק אמר כי הנושא נבחן בשיתוף פעולה של כל החטיבות, והנהלה אישרה את יעדי השירות של הבנק בזמן חירום.

הממונה על ההמשכיות העסקית הוסיף שהעבודה על יעדי השירות הינה חלק מתכנית העבודה לשנת 2014, לאחר סיום בחינת המתודולוגיה הקיימת. הוא הוסיף, שהמשרד להגנת העורף, משרד חדש יחסית, טרם הגדיר את בנק ישראל כרשות ייעודית, והדבר מאט את התקדמות הטיפול בנושא זה.

3*

¹ הוחלט לא לפרסם – נושא הקשור להיערכות הבנק לשעת חירום.

² הוחלט לא לפרסם – נושא הקשור להיערכות הבנק לשעת חירום.

³ הוחלט לא לפרסם – נושא הקשור להיערכות הבנק לשעת חירום.

הערה כללית

חבר מועצה העיר הערה כללית לדיון בנושא תכנית העבודה: בהצגת תכנית העבודה לשנת 2014 מופיעים יעדים כלליים ויעדים ספציפיים, אך אין אפשרות להשוות אותם ליעדים שתוכננו לשנת 2013. חבר מועצה שאל האם היעדים לשנת 2013 הושגו או שמא אותם יעדים מוצגים גם לשנת 2014.

הנגידה השיבה שחלק גדול מהיעדים הינם יעדים ארוכי טווח, הנובעים מתוקף תפקידן של החטיבות השונות. לדוגמא, חטיבת המחקר תמיד תציב כיעד את התמיכה בגיבוש המדיניות המוניתרית. המשימות המרכיבות את היעדים האלה יכולות להישאר דומות או להתעדכן. לדעתה של הנגידה, אין בעיה ביעדים קבועים, כל עוד היעדים שהוגדרו לבנק לא משתנים.

חבר המועצה השיב שיש בעיה לעמוד על מידת השגת היעדים וביצוע המשימות כשאין תמונה המשקפת את המצב בשנה החולפת.

חבר מועצה אחר אמר שאכן יש לשאול כל חטיבה מה היא לא הצליחה לבצע בשנה החולפת.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה אמרה שבישיבה הקודמת של המועצה המינהלית פורטו, לפי חטיבות, אילו משימות בוצעו ב-2013 ואילו משימות לא בוצעו.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית אמרה שהחל מהשנה הבאה יכללו החומרים שיוגשו למועצה גם פירוט של ביצוע תכנית עבודה בשנה השוטפת.

חבר מועצה ביקש ממנהל חטיבת המחקר להגדיר מראש אמות מידה למידת ההצלחה של החטיבה לעמוד ביעדים שהגדירה לשנת 2014.

4. חטיבת המחקר

מנהל חטיבת המחקר הציג את תכנית העבודה של החטיבה ואמר כי חלק גדול מתכנית העבודה קשור באופן ישיר ליעדים מתמשכים, כמו התמיכה בגיבוש המדיניות המוניתרית. בשנת 2013 הופרד האגף הפיננסי מהאגף המוניתרי, בשנת 2014 החטיבה תמשיך לעסוק בהקמת האגף החדש. בשנת 2013 מונה מנהל אגף ובמהלך השנה מספר העובדים שעוסקים בתחום הורחב משישה לחמישה עשר. בשנה הקרובה ימשיך איוש האגף, תהליך שיסתיים כנראה רק ב-2015. הוקמה ועדת היגוי בין-חטיבתית לנושאים מקרו-יציבותיים, והיא מלווה את העבודה של האגף החדש. מנהל חטיבת המחקר הוסיף שבמהלך שנת 2014 הוא עצמו ישקיע זמן רב בהקמת האגף.

מנהל חטיבת המחקר אמר, שמשנת 2014 ישנה כוונה לפרסם, פעמיים בשנה, סקירה של המערכת הפיננסית ושל הסיכונים הקיימים בה. סקירה מעין זו נהוגה בבנקים מרכזיים נוספים בעולם.

חבר מועצה שאל איך מתנהל התחום המקרו-יציבותי בבנק ישראל.

מנהל חטיבת המחקר השיב כי הוקמה ועדת היגוי, הכוללת בנוסף למנהל חטיבת המחקר, את מנהלי החטיבות הקשורים ליציבות הפיננסית: הפיקוח על הבנקים, חטיבת השווקים, מחלקת חו"מ וחטיבת מידע וסטטיסטיקה, אשר אחראית לאספקת הנתונים. בוועדת ההיגוי יוצגו תכניות העבודה הקשורות בנושא היציבות הפיננסית. תפקידה הייחודי של חטיבת המחקר הוא לעשות אינטגרציה של כל נושאי היציבות הנמצאים באחריות החטיבות השונות ולתת תמיכה למודלים ולתיאוריה שמפתחים בהן. צוות ההיגוי הוקם כדי לתאם בין תכניות העבודה, להקצות כוח האדם ולמנוע כפילויות. מנהל חטיבת המחקר הדגיש כי העבודה המשותפת מהווה שינוי תרבותי בבנק ישראל.

חבר מועצה שאל את מנהל חטיבת המחקר מספר שאלות: האם ישנם יעדים מדידים להצלחת האגף החדש בחטיבה? האם מנהל החטיבה מרוצה מאיכות הכלכלנים שנקלטו בחטיבה? האם נושא הדיור נמצא בתכנית העבודה של החטיבה?

מנהל חטיבת המחקר השיב כי המדד העיקרי למדידת השגת היעד של ניתוח מדיניות מאקרו יציבותית, הוא הפקת הסקירה בחודש יוני. בנוסף, קיימות משימות פרטניות בתכנית העבודה, אשר מוגדרות בביור וניתן למדוד ולהעריך את ביצוען. מדד נוסף הוא השלמה של קליטת כוח האדם לאגף החדש. בנוגע לאיכות הכלכלנים אשר גויסו לחטיבה, השיב מנהל חטיבת המחקר כי האנשים שניגשו למכרזים הם באיכות יוצאת מן הכלל.

חבר מועצה, שאל בנוגע לקליטת כוח האדם בחטיבה, מי האחראי בבנק למדד של שיעור הדחייה (ה-Rejection rate).

מנכ"ל הבנק השיב כי מנהלת חטיבת משאבי אנוש ומינהל היא האחראית. לדבריו, הנתונים שנאספו בעבר לא היו מפורטים דיים, וכיום הבנק בונה מאגר נתונים חדש.

חבר מועצה אחר שאל האם קיימת בחטיבת המחקר תכנית ליצור קשרים עם גופים חיצוניים – בעיקר עם רגולטורים – בקשר לנושא הדיור.

מנהל חטיבת המחקר השיב כי מתבצע בבנק ובחטיבה פרויקט מאוד גדול ומרכזי בנושא הדיור. הפרויקט כרוך בהשקעה של משאבים רבים. בבנק מוקם מאגר נתונים ייחודי, אשר מאגד מקורות מידע בתחום הנדל"ן. בחטיבת המחקר ישנם שלושה כלכלנים וארבעה סטודנטים אשר עוסקים בתחום הדיור באופן שוטף.

הנגידה אמרה שלדעתה יש להכניס את תחום הדיור לתכנית העבודה גם במסגרת הפרק של ייעוץ בסוגיות מקרו-כלכליות ייעוץ כלכלי לממשלה, בנוסף על הצגתו כפרויקט בפרק של ניהול החטיבה.

חבר מועצה שאל את מנהל חטיבת המחקר מי אחראי לכך שהנתונים בנושא הדיור יהיו אמינים.

מנהל חטיבת המחקר השיב כי בנק ישראל משתמש בנתונים גולמיים המגיעים מהלשכה המרכזית לסטטיסטיקה; הלשכה מפרסמת נתונים שמגיעים ממקורות שונים. בנוסף החטיבה משתמשת בנתונים והערכות מצב המגיעים ממתווכי נדל"ן באמצעות אתר האינטרנט של בנק ישראל ובנתוני מס שבח.

חבר מועצה העיר כי הנתונים המגיעים ממתווכי נדל"ן הינם נתונים מוטים.

מנהל חטיבת המחקר השיב כי יש לחטיבה את המתודולוגיות לטפל בהטיה. הוא הוסיף שהבנק אוסף מידע גם לגבי מודעות נדל"ן המתפרסמות באינטרנט. כמו כן, בעקבות חובות הדיווח החדשות החלות על הבנקים, תהיה אפשרות לקבל נתונים נוספים אודות המשכנתאות ולשלבם עם נתונים אחרים לגבי מחירי הדירות.

חבר מועצה ציין כי המועצה המינהלית רואה חשיבות רבה בכך שבנק ישראל אוסף נתונים ועוסק בנושא הדיור, ומהווה את אחד הגורמים שיסייעו לפתרון בעיית הדיור.

חבר מועצה אמר כי חשוב להבהיר שהמקור לאינפורמציה הוא הבנקים, משום שהדבר יקנה אמינות לנתונים.

הנגידה אמרה שאין זה טבעי שבנק מרכזי מבצע פרויקט בהיקף גדול על נתוני הדיור. הסיבה שבנק ישראל לקח על עצמו את הפרויקט הינה שעלה צורך להעמיד לרשות קובעי המדיניות נתונים איכותיים ואמינים יותר מאלו הקיימים כיום.

בנוגע לשאלתו של חבר המועצה, על התיאום בין הרגולטורים בתחום הדיור, אמרה הנגידה כי אמורה לקום ועדה אשר תתאם את הנתונים והמדיניות בנושא היציבות הפיננסית. אנשי קרן המטבע הבין-לאומית התבקשו לסייע לרגולטורים השונים להגיע להסכמה לגבי הגדרת המבנה הרצוי של הוועדה.

חבר מועצה שאל האם קיימת ועדה מסוג זה במקומות אחרים בעולם.

הנגידה השיבה שבהרבה מאוד מדינות אכן קיימת ועדה ליציבות פיננסית. הקמת ועדה מסוג זה הייתה אחד הלקחים של המשבר העולמי – יש להסתכל על המערכת כולה ולבצע תיאום הדוק בין הרגולטורים.

מנהל חטיבת המחקר אמר כי יש להקים את הוועדה על מנת למסד ולשפר את שיתוף הפעולה בין הרגולטורים, שכיום נעשה על בסיס אד-הוק.

מנהל חטיבת המחקר אמר שנושא נוסף יעסיק את החטיבה בשנה הקרובה, והוא צמיחה ארוכת טווח של המשק הישראלי: שאלות כגון הזדקנות האוכלוסייה והשפעתה על המבנה הדמוגרפי.

חבר המועצה אמר שהוא מברך על מחקר בנושא צמיחה ארוכת טווח. הרלוונטיות של בנק ישראל ושל נגידת הבנק, כגורמים כבדי משקל בדיונים העוסקים בקידום המשק והמדינה, תגדל באמצעות מחקרים שמסתכלים קדימה, לטווח הארוך. הוא הציע לחטיבה להתעדכן ולהשתלב בעבודות שמשרד האוצר והמועצה הלאומית לכלכלה עושים בנושא.

מנהל חטיבת המחקר דיווח על הקמת מסלול חוקרים בחטיבה. המסלול מאפשר קידום לפי קריטריונים של מחקר ותרומה לעבודה השוטפת של החטיבה. הקמת המסלול הינה חלק מיישום המלצות של ועדה בין-לאומית שבחנה את עבודת החטיבה לפני כשנה.

חבר מועצה אמר כי לחטיבת המחקר יש תפקיד בחקר פירון העבודה בישראל, נושא שעלה לסדר היום הציבורי התקשורתי.

מנהל חטיבת המחקר אמר כי נושא הפירון בעבודה נמצא בתכנית העבודה של החטיבה; חטיבת המחקר היא זאת שהעלתה לראשונה את הנושא בפני מקבלי ההחלטות והדגישה את חשיבות העיסוק בנושא.

מנהל חטיבת המחקר ציין בעיה בתחום של טיפוח סטודנטים. בעבר סטודנטים שסיימו תואר ראשון עזבו את בנק ישראל. בשנת 2013 חנכה החטיבה תכנית חדשה, המעניקה מלגות לתלמידים מצטיינים לתואר שני. בעקבות התכנית עלה לעשרה מספר הסטודנטים לתואר שני.

הנגידה התייחסה לשיתוף הפעולה הבין חטיבתי-בבנק ישראל, תהליך שמנהל חטיבת המחקר הציג, ואמרה כי זוהי מהפכה של ממש בבנק ישראל.

5. חטיבת מידע וסטטיסטיקה

מנהל חטיבת מידע וסטטיסטיקה אמר כי חלק משמעותי מהמשאבים של החטיבה מופנה לתפעול תהליכים שוטפים, ולכן כמות המשימות החדשות לשנת 2014 אינה גדולה. הנושא המרכזי שיעסיק את החטיבה בשנת 2014 הינו שיפור איכות הנתונים. יש לבצע משימות רבות לשיפור איכות הנתונים מבלי לבצע פרויקטים גדולים בתחום הטכנולוגיה. בשנת 2013 הושלם פרויקט ה-Data Warehouse של נתוני שוק ההון, בשיתוף החטיבה לטכנולוגיית המידע. במסגרת פרויקט ה-Data Warehouse החטיבה הקימה מסד נתונים מרכזי לזיהוי ישויות עסקיות. הקמתו של מסד הנתונים מאפשרת לחטיבה עצמאות מהגדרות של ספקי הנתונים: החטיבה יכולה ליצור הגדרה אחידה בכל פעם שמגיעים נתונים מישות מסוימת, ואין חשיבות למקור הנתונים. מאגר הנתונים מכיל ישויות ישראליות בלבד, ובעתיד החטיבה תרחיב את המאגר לישויות לא ישראליות. בנוסף, כיצרנית של סטטיסטיקה פיננסית, אחת המשימות העיקריות של החטיבה היא העיסוק בשוק מטבע החוץ ובמאזן התשלומים. בתחום הסטטיסטיקה הפיננסית החטיבה הינה חלק מתהליך הפקת הסטטיסטיקה הלאומית. במהלך שנת 2013 נעשתה עבודה לזיהוי תהליכים שדורשים שיפור, וממנה נוצרה תכנית מפורטת לשנת העבודה 2014. חלק מתכנית זאת הינו שיפור תהליכים טכניים, שיפור יעילות תפעולית, שיפור האפקטיביות, שיפור איכות הנתונים ושיפור מתודולוגיות. שיפור המתודולוגיות נועד להביא לשיפור ביכולות של החטיבה לזהות תופעות כלכליות. דוגמא לפיתוח ושיפור מתודולוגיה הינו המידע המגיע מהסקטור העסקי. מידע זה אינו מגיע בזמן הנדרש, ולכן החטיבה מנסה לפתח מודל סטטיסטי שבאמצעותו היא תוכל לבצע אמידה על יסוד המידע הקיים בחטיבה. מנהל החטיבה אמר שגם היום מחשבים אומדן, אך המתודולוגיה נועדה לשפר את איכות האומדן. נוסף על כך הוחלט להגדיל את מספר החברות שידווחו לחטיבת מידע וסטטיסטיקה. במצב הקיים כל חברה שמחזור המכירות

שלה עולה על 50 מיליוני דולר חייבת בדיווח. מצב זה יוצר הטיה מכיוון שהנתונים אינם מייצגים את כלל האוכלוסייה.

נושא נוסף הנמצא בתכנית העבודה הוא התאמת המצרפים המוניטריות לסטנדרטים בין-לאומיים. נושא זה היה בתכנית העבודה לשנת 2013, אך הטיפול בו לא הסתיים מכיוון שהחטיבה לא קיבלה את כל הנתונים הרלוונטיים. החטיבה תגבש, עוד בשנת 2013, דרישת דיווח מהבנקים, ואלה ידווחו בשנת 2014.

בשנת 2013 הופעלה מערכת "רמזור". מערכת זו שולחת למשתמשים התראות אוטומטיות בעת התפתחויות חריגות בשווקים הפיננסיים. בשנת 2014 צפויה החטיבה לפתח את המתודולוגיה הקיימת לשיטות מתקדמות יותר, אשר יספקו היבטים נוספים של התראות על התפתחויות חריגות.

חלק משיפור האיכות הכוללת כרוך בהנגשת מידע רלוונטי למשתמשים שונים. החטיבה פיתחה "Counter" ל"מוצרים" הקיימים בפורטל המידע, והיא עוקבת אחר היקף השימוש ב"מוצרים" השונים. במידה ויתגלו "מוצרים" שאינם נמצאים בשימוש, החטיבה תוריד אותם מהאתר וכך יתפנו משאבים לטיפול ב"מוצרים" אחרים.

בשנת 2014 צפוי להתבצע בבנק סקר שביעות רצון בקרב הלקוחות בבנק. נושא זה עלה כהמלצה בדוח ביקורת משנת 2013. מנהל החטיבה הדגיש כי החטיבה אינה מחכה לסקר אלא מקיימת אינטראקציה עם לקוחותיה בנוגע לשביעות רצונם מתוצריה.

חבר מועצה אמר כי לסקר שביעות רצון יש יתרון גדול מכיוון שהלקוחות חייבים לעצור את עבודתם ולחשוב על השירות שהם מקבלים.

מנהל חטיבת מידע וסטטיסטיקה אמר כי לסקר שביעות הרצון הקודם הייתה היענות גבוהה מאוד.

חבר מועצה שאל האם קיים חוק לגבי חובתם של גורמים בתעשייה לדווח לבנק ישראל.

מנהל חטיבת מידע וסטטיסטיקה השיב כי יש לדווח לבנק ישראל תוך 45 יום, בהתאם לצו של נגיד בנק ישראל.

חבר המועצה אמר כי לדעתו יש לשנות את הצו. החברות הגדולות מסוגלות לספק את המידע הנחוץ כ-15 יום לאחר סוף רבעון. ככל שהנתונים יגיעו לבנק מהר יותר, האפקטיביות של השימוש בהם תגדל.

חבר מועצה אחר התנגד ואמר כי רבים בתעשייה לא יעמדו בדרישה לקצר את תקופת הדיווח. אסור להגיע למצב שבו מוציאים צו שהציבור אינו יכול לעמוד בו.

מנהל חטיבת מידע וסטטיסטיקה אמר שכדי לעמוד בסטנדרטים של הסטטיסטיקה הלאומית, החטיבה צריכה את המידע כ-45 יום לאחר סיום רבעון. החטיבה תנקוט באמצעים על מנת להגדיל את שיעור המדווחים בזמן.

6. הפיקוח על הבנקים

היעד הראשון של החטיבה בתחום ההסדרה הוא עמידה בסטנדרט בין-לאומי. יעד זה מתבסס בעיקרו על הטמעת העקרונות של ועדת באזל – סטנדרטים בין-לאומיים שהציבה הוועדה הבין-לאומית לענייני בנקאות. המערכת הבנקאית בישראל נדרשת ליישם את עקרונות באזל, אולם בפיגור מסוים, שנובע מהרצון של הפיקוח ללמוד איך הרשויות בחו"ל מיישמות את העקרונות. עקרונות באזל 2 יושמו בפיגור של שנים בודדות לעומת אירופה, ועקרונות באזל 3 ייושמו במקביל ליישומם באירופה. ההסבר לצמצום הפיגור הוא שמדינות אירופה לא עמדו בתאריך היעד שהציבו לעצמן – ינואר 2013 – ובעקבות הדחייה, היישום בישראל של הוראות באזל 3 יתרחש במקביל ליישום אצלן. המפקח אמר שהמתווה של באזל 3 בישראל הדוק יותר מהמתווה באירופה. כיום, עדיין ממשיכות לצאת הוראות הקשורות ליישום עקרונות באזל 3, כמו הוראת הנזילות והוראת יחס המינוף. הפיקוח על הבנקים נמצא במעקב מתמיד אחרי העדכונים, והיעד הוא שהפיגור ביישום ההוראות לא יעלה על שנה.

חבר המועצה שאל האם הבנקים יעמדו ביישום העקרונות הללו.

המפקח על הבנקים השיב שכבר עכשיו חלק מהבנקים עומדים בעקרונות שהתווה הפיקוח על הבנקים, אך יש בנקים שמתקשים ליישם את העקרונות.

חבר מועצה שאל מדוע המערכת הבנקאית בישראל מפגרת בשנה אחרי אירופה.

המפקח על הבנקים השיב שנוסף על הרצון של הפיקוח ללמוד ממדינות אירופאיות שיישמו את העקרונות, היכולות שבידי רשויות הפיקוח בעולם רבות יותר מהיכולות שבידי הפיקוח על הבנקים בישראל. זאת, משום שהן נחשפות לשלבים המוקדמים של הרגולציה הבינלאומית המתגבשת.

לדברי המפקח על הבנקים, יישום העקרונות של באזל 3 יבוצע בשני שלבים עיקריים. הראשון, הוצאת טיוטת ההוראה. השני, בחינת יכולת הבנקים המסחריים לעמוד בעקרונות. במידה שיתגלה פיגור ביכולת הבנקים ליישם את ההוראה, הפיקוח על הבנקים יפרסם את לוחות הזמנים ליישום. המפקח הסביר שביקורות שמבצעים גופים בין-לאומיים בוחנות את המצב במערכת הבנקאית על פי יישום ההוראות שקבעה רשות הפיקוח המקומית.

חבר מועצה שאל האם לא נוצרת אפליה בין הבנקים כאשר לחלקם המפקח מעניק הקלה בלוחות הזמנים וחלקם נדרשים ליישם באופן מזורז.

המפקח על הבנקים השיב שהוא מאשר את הפריסה לכל המערכת הבנקאית.

המפקח אמר כי יישום ההוראות אינו פשוט, אך בזכותן המערכת הבנקאית עומדת בסטנדרטים בין-לאומיים. הוא הדגיש שהמערכת הבנקאית בארץ איננה מצויה במצב בעייתי. קיימות הוראות שיישומן אינו מפגיר אחרי היישום באירופה.

המפקח על הבנקים התייחס לנושא שעת חירום ואבטחה קיברנטית, ואמר שבשנת 2013 התחילה עבודה בנושא, בשיתוף גורמים ממשלתיים, במטרה לסייע בהקמת גוף שיתמוך בהתמודדות הבנקים עם נושא סיכוני הסייבר. עבודה זו תמשך גם בשנת 2014.

נוסף על כך התבצעה בשנת 2013 עבודה רבה ליישום ההמלצות הכלולות בדוח של צוות התחרותיות – ואף עבודה בנושא "המסלולים" שלא נכלל בדוח האמור אשר יחולו מה-1 באפריל 2014. הפיקוח על הבנקים עומד בלוחות הזמנים לכל המשימות שנקבעו בדוח צוות התחרותיות, שנמצאות בסמכותו של בנק ישראל. דוגמא למשימה שמתעכבת היא תעודת הזהות הבנקאית. הפיקוח על הבנקים מוביל את תהליך יישומה של התעודה, אך ועדת הכלכלה של הכנסת ביקשה לקבל הבהרות בעניין פוטנציאל השימוש לרעה בתעודת הזהות הבנקאית, ולפיכך עודכנו לוחות הזמנים לעומת לוחות הזמנים שתוכננו.

המפקח על הבנקים אמר שהוא צופה שבמהלך הרביע הראשון של 2014 תהיה סגירת פערים בטיפול בפניות הציבור שהטיפול בהן התעכב. זאת, בזכות הטמעה של מערכת ממוחשבת חדשה לטיפול בפניות הציבור. לשאלת חבר מועצה ענה המפקח שבמהלך השנה הפערים הצטמצמו מכ-1,100 פניות פתוחות לכ-900.

את שנת 2014 המפקח על הבנקים הגדיר כשנת האכיפה. הוא אמר כי הפיקוח על הבנקים הוציא הנחיות רבות במהלך השנתיים האחרונות, ובשנת 2014 הוא יחתור לוודא שמיישמים את ההוראות באופן שאליו התכוון הפיקוח. המפקח הדגיש שבמקביל לאכיפת ההוראות ימשיך הפיקוח להוציא הנחיות חדשות. הגברת האכיפה תתבצע על ידי הגדלת האפקטיביות של הביקורת, הגברת השימוש באגף להערכה מוסדית ועל ידי שימוש במכילי כוח.

חבר מועצה שאל ממה נובע הצורך בהגברת אמצעי האכיפה.

המפקח השיב שקיימות שתי הוראות מרכזיות ומהותיות לתהליכים בבנק: עקרונות באזל 3 והוראת ניהול הסיכונים. לשיטתו של המפקח, יישום ההוראות הללו צריך להביא לשדרוג משמעותי של מעמד מנהל הסיכונים במערכת הבנקאית. המטרה הינה שמנהל הסיכונים יעסוק גם בפעילויות הליבה ובעיקרן האשראי. חשוב לוודא כי מיישמים את ההוראות אף על פי שאין זה קל ליישם אותן. הדרך להבטיח זאת היא באמצעות הגברת האכיפה.

המפקח עבר לנושא הטמעת מערכות חדשות ואימות דיווחים. הוא הסביר כי בשנים האחרונות לא הדגישו מספיק את נושא אימות הנתונים המתקבלים ממערכת הבנקאות והמשמשים את הבנק לצורך קבלת החלטות, הן בנושא הפיקוח והן בנושא המדיניות המוניתרית. במהלך שנת 2014 מתכוון המפקח לערוך בחמשת הבנקים הגדולים ביקורות בתחום של דיווחי COREP שהינו הדיווח המרכזי על ההון ועל נכסי הסיכון.

אשר לתחום סיכוני האשראי, בשנים האחרונות הפיקוח על הבנקים שם דגש על נושא ריכוזיות האשראי ללווים הגדולים ולחברות ההחזקה, וליווה תהליך של ירידה הדרגתית בריכוזיות של תיקי האשראי בבנקים. במהלך שנת העבודה 2014 הוא ידגיש את נושא האשראי ל- Middle Markets, ללקוחות מסחריים וקמעונאיים, על מנת לוודא שלא מתפתחת שם בעיה.

אשר לסיכונים התפעוליים, במהלך שנת 2014 ידגיש הפיקוח את חיזוק מערך האבטחה הקיברנטית במערכת הבנקאות, ויימשך התהליך של הקמת מרכז מודיעין קיברנטי, אשר ייתן שירותים לכל המערכת הבנקאית. את הפרויקט ילוו מטה הסייבר הלאומי והממונה על ההגבלים העסקיים.

חבר מועצה ביקש מהמפקח להתייחס לאופן הטיפול בבנק עם כשל.

המפקח השיב שקיימת הסוגיה האם ליישם ביטוח פיקדונות או קרן חילוץ (resolution), ואכן גובש מתווה אשר ממתין להחלטת הנגידה החדשה. בנושא זה התקיים דיאלוג עם קרן המטבע ועם משרד המשפטים. הפיקוח על הבנקים מעוניין בתהליך מהיר ויעיל, אך משרד המשפטים מעוניין בתהליכים הכוללים התערבות שיפוטית, ויש אתו מחלוקות עקרוניות. המפקח מאמין שבינואר 2014 תושג התקדמות בנושא, משום שאז צפויים להגיע נציגים מקרן המטבע, במסגרת Article 4 ולתת ייעוץ טכני בנושא. המפקח על הבנקים הציג את תחום ההסדרה ואמר שהנושאים שיטופלו הם אלה שבהם נוצר הפער הגדול ביותר יחסית לסטנדרט הבין-לאומי. נוסף על כך יטופלו נושאים בעלי השפעה מהותית על המערכת הבנקאית. עדיפות תינתן לסיום מתווה הטיפול בבנק עם כשל ולרישוי והסדרת גופים חדשים, בעיקר ה- Credit Union (בנק חברתי).

בתחום יחסי בנק-לקוח ימשיך הפיקוח על הבנקים ליישם את הדוח של צוות התחרותיות, להתקדם במשימות הנוגעות לחשבונות ללא תנועה, ולבצע תיקוני חקיקה נוספים.

בתחום תשתיות המידע הפרויקט העיקרי הוא ה- XBRL (Extensible Business Reporting Language). נכון לעכשיו הפיקוח על הבנקים נמצא בשלב של גיבוש לוחות הזמנים בהתאם להערות ועדת הביקורת.

נוסף על כך הוקמה בפיקוח על הבנקים פונקציית BI המשמשת לעיבוד נתונים המתקבלים ממערכת הבנקאות ויצירת דוחות המשמשים לניטור וקבלת החלטות. בשנת העבודה 2014 מתכננים להשלים את הטמעת המערכת לפניות הציבור ומערכת מושל"כ (מושכי שיקים ללא כיסוי).

7. מחלקת חשבות ומערכות תשלומים וסליקה (חות"ם)

מנכ"ל הבנק ציין שמחלקת חות"ם במתכונתה הנוכחית היא מחלקה חדשה, ומנהלת המחלקה מובילה תכנים רבים אשר לא היו קיימים קודם לכן.

מנהלת מחלקת חות"ם סקרה את תפקידיה העיקריים של המחלקה, ביניהם אחריות על תחום התשלומים, תחום הבנקאות לממשלה וליבת הפעילות שלה היא התשתית הפיננסית בבנק ישראל ובמשק. נושאים

רבים קודמו בשנה האחרונה. חלקם, מאחורי הקלעים, קשורים לעבודה על התשתית של המחלקה. לאלה נוספו נושאים כגון: הטיפול במערכות התשלומים והסליקה ונושא המדיניות והפיקוח על מערכות התשלומים והסליקה. המחלקה מפקחת על מערכות מס"ב ושב"א שהוכרזו כמערכות מפקחות במהלך השנה.

מנהלת מחלקת חות"ם אמרה שאחד מהאתגרים הגדולים שיעמדו לפניה יהיה גיוס כוח אדם, כולל קליטה והכשרה, תוך כדי ביצוע המטלות השוטפות של המחלקה. גיוס כוח האדם התבצע באמצעות ניידות ומכרז פנימי וכעת נערך מכרז חיצוני.

מנהלת מחלקת חות"ם ציינה את מדיניות אמצעי התשלום כנושא אשר קודם בשנת 2013. נציגי מחלקת חות"ם חברים בוועדה בין-משרדית, בראשות מנכ"ל משרד ראש הממשלה, העוסקת בהובלת הרפורמה של מעבר מאמצעי תשלום מבוססי נייר לאמצעי תשלום אלקטרוניים.

מנהלת מחלקת חות"ם אמרה כי למחלקה יהיה קשה לעמוד במשימות המופיעות בתכנית העבודה לשנת 2014. הסיבה העיקרית לקושי היא העיסוק הנרחב בנושאים התפעוליים השוטפים, אשר צורך משאבים והוא קודם לכל. סיבה נוספת הינה פער בכוח אדם כתוצאה מתקנים חסרים וגיוסים שלא הסתיימו.

מבחינת סדרי עדיפויות, מנהלת מחלקת חות"ם הגדירה את פרויקט המערכת הבנקאית כיעד ראשון בחשיבותו. היא אמרה כי זהו פרויקט מורכב אשר דורש השקעה רבה. במקביל אותם עובדים במחלקה עוסקים בנושא ההגירה מהמחשב המרכזי, בטיפול בבקורות שוטפות שעורכת המחלקה ובביקורות שנערכות על המחלקה.

חבר מועצה אמר שהוא מבין שיש קושי בעומס הרב הקיים, ושיש צורך לקבוע סדר עדיפויות לטיפול במשימות. תכנית העבודה צריכה להביא בחשבון את העומס הקיים – אין ליצור בתכנית העבודה עומס שאי אפשר לעמוד בו.

חבר מועצה ביקש ממנהלת מחלקת חות"ם להתמקד בתכנית להפחתת הסיכונים ולהבהיר את המונח "נושא בבחינה" שמופיע בתכנית העבודה של המחלקה.

מנהלת מחלקת חות"ם השיבה שבקר הסיכונים במחלקה עשה עבודה רבה. על חלק מהסיכונים יש לקיים דיון נוסף ולברר את מהותם; ייתכן שלאחר מכן חלק מהסיכונים לא יישארו ברמת הסיכון הנוכחית. נושא הדיון הנוסף כלול בתכנית העבודה של שנת 2014. סיכון שניתן היה להפחית באופן מיידי – טופל בשנת 2013. סיכונים שהטיפול בהם כרוך בתהליך ממושך, עדיין לא טופלו. מנהלת המחלקה ביקשה לציין שהיא נעזרת בכל המשאבים הזמינים לה, כגון סטודנטים, יועצים חיצוניים ושיתופי פעולה בבנק ואף עם בנקים מרכזיים נוספים בעולם.

4*

מחלקת המטבע

מנהל מחלקת המטבע אמר שהיעד הראשון לשנת העבודה 2014 הוא הנפקת סדרת המטבע החדשה. לאחרונה הושלם החלק הראשון של הכנת השטר של 50 השקלים והוא נמצא בהדפסה. השטר של 200 השקלים נמצא בשלבי הכנה ויהיה מוכן לקראת סוף שנת 2014. מנהל מחלקת המטבע אמר שהוא מקווה שהשטר של 50 השקלים יונפק לציבור לפני ראש השנה העברית. המחלקה מקפידה על כל הדקויות בכל הנוגע לעיצוב השטר.

במקביל לכך המחלקה נמצאת בעיצומה של ההיערכות התפעולית של המשק לקליטת הסדרה החדשה. בבנקים יש היערכות רבה לקראת החלפת השטרות. נוסף על כך יחידת ההנפקה עוסקת בהיערכות הסברתית לקראת ההנפקה. הופק סרט אשר יסביר לאזרחים את כל תהליך המעבר לשימוש בסדרה החדשה.

אשר למניעת זיוף מעות, משלחת מהמחלקה תצא ליצרן המעות על מנת להבטיח שמכונות הממכר והמכונות בבנקים תהיינה מסוגלות לזהות זיופים.

מנכ"ל הבנק ציין שהמשטרה מתייחסת ברצינות לנושא הזיופים והיא תייגה אותו בנושא מרכזי ברשימת הנושאים הדורשים טיפול.

5*

יו"ר המועצה ביקש שמנכ"ל הבנק ידון עם המפקח על הבנקים על הפצת שטרות שלא באמצעות המערכת הבנקאית וידווח על הנושא למועצה המינהלית.

6*

מנהל מחלקת המטבע דיווח כי נחתם הסכם עם החברה הישראלית למדליות להנפקת חמישה מטבעות זיכרון בשנה.

7*

חטיבת טכנולוגיית המידע

מנהל חטיבת טכנולוגיית המידע אמר כי בשנת 2013 ביצעה החטיבה את כל הפרויקטים שתכננה, למעט אחד. המטרה המרכזית בשנת 2013 הייתה שיפור תחום התשתיות של הבנק, הן לצורך שיפור השרידות והן לצורך שיפור הזמינות שלהן. עד שנת 2013 התשתיות בבנק היו מיושנות והיום הן חדישות למדי.

⁴ הוחלט לא לפרסם – נושא הקשור לביטחון המדינה.

⁵ הוחלט לא לפרסם – נושא הקשור להיערכות הבנק לשעת חירום וביטחון שטרי הכסף.

⁶ הוחלט לא לפרסם – נושא הקשור להיערכות הבנק לשעת חירום וביטחון שטרי הכסף.

⁷ הוחלט לא לפרסם – נושא הקשור להיערכות הבנק לשעת חירום וביטחון שטרי הכסף.

התבצעה קונסולידציה של שרתים ומעבר לשרתים וירטואליים. כל נושא האחסון והגיבוי של מידע עבר שדרוג משמעותי.

8*

בנושא כוח האדם, קיימת לחטיבת טכנולוגיית המידע בעיה בדור העתיד. כל הגיוסים החדשים אשר מתבצעים לחטיבה הינם של אנשים בני 55-50. הסיבות העיקריות הן שאנשי תשתיות לא מסכימים לעבוד בשכר שמציע בנק ישראל וגם כי אנשים לא רוצים לעבוד בירושלים.

חבר מועצה אמר שדרך נוספת להסתכל על העסקת עובדים מבוגרים היא קבלת אנשים בעלי ניסיון רב.

מנהל חטיבת טכנולוגיית המידע הסכים אך אמר שבראייה לעתיד נוצרת בעיה. לדבריו, היה ניסיון לגייס אנשים לתחום התשתיות אשר לא עסקו בתחום, אך ניסיון זה נחל כישלון. התפקיד מצריך זמינות 24/7 ואנשים אשר לא באים מהתחום הזה לא מצליחים להשתלב. אומנם אנשי התשתיות המבוגרים הינם בעלי ניסיון, אך לא בטכנולוגיות הקיימות בבנק. בראייה ארוכת טווח, לא מתבצע גיוס בתמהיל נכון של עובדים. כאשר יש עובד אחד מבוגר בצוות זהו מצב חיובי מאוד, אך כשכל הצוות מבוגר זה מצב בעייתי.

חבר מועצה שאל האם היה ניסיון של החטיבה לפנות לאוכלוסיית הנשים החרדיות.

מנהל חטיבת טכנולוגיית המידע השיב כי בתחום התשתיות ישנם אתגרים, כגון עבודה בלילות ובסופי שבוע, אשר מצמצמים מאוד את סיכויי ההיענות לתפקידים בתחום זה בקרב אוכלוסייה זו.

מנכ"ל הבנק השיב כי הוא פנה ל"מכון לב", אך מצא שיש להם אנשים המתאימים לעבודה בתחום התכנות ולא בתחום התשתיות.

9*

מנהל החטיבה אמר כי בראש סדר העדיפויות של החטיבה נמצא תחום אבטחת המידע.

10*

מנהל החטיבה ציין שישנו סיכוי גדול לשינוי בתכנית העבודה בעקבות המעבר לבניין חלופי. המעבר, במידה שיתרחש, הינו פרויקט מאוד מרכזי מבחינת החטיבה, והוא כולל שתי משימות. הראשונה – להכין את הבניין החלופי לעבודה של עובדי הבנק, והשנייה – לתכנן את התשתית ואת רשת התקשורת בבניין החדש לאחר סיום השיפוץ.

חבר מועצה ציין שהמועצה עדיין לא אישרה את הפרויקט ואת תקציבו.

חבר מועצה אחר העיר כי העובדה שעדיין לא אישרו בניין חלופי יוצרת מצב בעייתי.

⁸ הוחלט לא לפרסם – נושא שעלול לפגוע באבטחת המידע של הבנק.

⁹ הוחלט לא לפרסם – נושא שעלול לפגוע באבטחת המידע של הבנק.

¹⁰ הוחלט לא לפרסם – נושא שעלול לפגוע באבטחת המידע של הבנק.

מנהל חטיבת טכנולוגיית המידע אמר כי בשנת 2014 ניצבים בפני החטיבה שני פרויקטים גדולים נוספים: הכנסת המערכת הבנקאית עבור מחלקת חות"ם והכנסת מערכת קלט חדשה עבור הפיקוח על הבנקים. אלו פרויקטים רב-שנתיים אשר יצריכו עבודה רבה.

*11

חטיבת משאבי אנוש ומינהל

מנהלת חטיבת משאבי אנוש ומינהל ציינה שלושה תחומים שבהם לא השיגו את היעדים של שנת 2013. התחום הראשון, כולל נושאים אשר תלויים בהסכמות עם ועד העובדים. קצב ההתקדמות של הנושאים אלה איטי ותלוי במשא ומתן עם הוועד. נושאים שנכללים בתחום הזה הם: משמעת, קוד אתי, ערך שעה ועוד. התחום השני הינו תחום הלוגיסטיקה, אשר צרך משאבים רבים מתכנית העבודה של שנת 2013, בעיקר עקב ההיערכות לשיפוץ. התחום השלישי עוסק במשאבי אנוש והוא נוגע לניהול כישרונות. ההסבר לעיכוב בתחום זה הוא פער בין הרצוי למצוי בתחום תשתיות הנתונים – אין מסד נתונים מספק ומקיף הרלוונטי לתפקידי העובדים הבנק. מהנדסת ארגון ושיטות שגויסה לאחרונה תעסוק בנושא זה.

מנהלת החטיבה אמרה שבשנת 2013 הושקעו משאבים רבים בנושא הבקרה. בשנת 2013 נעשתה בקרה מעמיקה על תחומים רבים שבהם עוסקת החטיבה, בעקבות ממצאים שעלו בדוחות הביקורת הפנימית. פיתוח הבקורות יימשך גם בשנת 2014.

מנהלת החטיבה הציגה את היעדים והמשימות לשנת 2014. היעד הראשון הינו מדד לכוח האדם הדרוש לחטיבות. המטרה הינה להעלות את איכות כוח האדם המגויס לחטיבות השונות. כבר עכשיו אפשר לראות בחטיבות את תוצאות הגיוס האיכותי שהתחיל בבנק. מנהלת החטיבה סיפרה שבעקבות גיוס של עובדים מוכשרים היא עורכת בדיקות על מנת לגלות מה מניע עובדים אלה להגיע לעבוד בבנק. את תוצאות הבדיקות בכוונתה ליישם בגיוסים הבאים.

חבר מועצה שאל מה הפתרון למצוקת כוח האדם בחטיבת טכנולוגיית המידע.

מנהלת חטיבת משאבי אנוש ומינהל השיבה שפתרון אחד הוא העסקה חוזית נפרדת, והפתרון השני הוא העסקת עובדים דרך חברות כוח אדם אשר מתמחות בתחום ה-IT. הגיוס באמצעות החברות מתבצע באמצעות תהליכי מכרז.

חבר מועצה אמר שמנהלי חטיבות הלינו שיש קושי לגייס עובדים טובים בגלל השכר הניתן בבנק ישראל ובנוסף שהמכרזים לגיוס עובדים לבנק אורכים זמן רב מדי.

מנהלת חטיבת משאבי אנוש ומינהל השיבה כי משך תהליך הגיוס אמנם התקצר בהשוואה לעבר, אך היא יודעת שאין בכך די. משך הזמן הנדרש לגיוס סטודנט השתפר מאוד ועומד היום על 10 ימים. מנהלת

¹¹ הוחלט לא לפרסם - נושא הקשור להיערכות הבנק לשעת חירום.

חטיבת משאבי אנוש ומינהל הוסיפה כי ישנם מקרים בהם הוועד הינו גורם מעכב בתהליך הגיוס. חבר מועצה אמר שללא קשר לוועד, עדיין צריך ואפשר לקצר את משך המכרזים – הפנימיים והחיצוניים.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה אמרה כי לפי הנהלים, לא ניתן לגייס עובד במכרז חיצוני בתהליך שאורכו פחות מחודש וחצי.

מנהלת חטיבת משאבי אנוש ומינהל הסכימה עם הדברים.

מנהלת החטיבה אמרה כי הייתה התקדמות משמעותית בתחום של העלאת איכות המגויסים, והיא תמשיך גם בשנת 2014. במהלך גיוסים מתקיים "שיווק משרות" שנועד להמעיט את מספר המקרים שבהם אנשים אינם מעוניינים במשרה בגלל השכר. הדרך היא להציג להם את אופק הקידום בתפקידים ובמשכורת.

אשר לתחום הפיתוח, ההכשרה והשימור של עובדים, מנהלת חטיבת משאבי אנוש ומינהל אמרה כי נעשתה עבודה רבה, על ידי מתן שקיפות לעובדים, שילוב עובדים בקבוצות מיקוד, קבוצות התייעצות עם עובדים, הדרכות וכו'.

בתחום ניהול הכישרונות, מתבצע עיסוק אינטנסיבי בנושא הערכת עובדים. מנהלת חטיבת משאבי אנוש ומינהל אמרה שהמטרה הינה להעלות את איכות העובדים בבנק. בנוסף מתבצעת עבודה רבה בתחום רווחת העובדים. בנושא המשמעת, ניתן דגש רב על הטיפול בבעיות משמעת. בנושא יחסי עבודה, ציינה מנהלת החטיבה את ההסכמה שהושגה עם ועד העובדים, שאפשרה את התחלת תהליך הערכת העובדים.

נוסף על כך, על מנת לקדם את תחום ארגון ושיטות גיוס עובדת מקצועית, ובמהלך שנת 2014 היא צפויה להציג תוצרים בתחום.

אשר לתחום הרכש, אחת המשימות הינה התקדמות של השימוש במדדי ביצוע (KPI) ובדיקה של ההשלכה שלהם על אופן הניהול.

אשר לתחום הביטחון, נעשתה עבודת רבה במהלך שנת 2013, בין השאר גם בתחום כיבוי אש, והיא צפויה להמשיך בשנת 2014.

חבר מועצה אמר למנהלת חטיבת משאבי אנוש ומינהל כי במידה ובתחום הביטחון והבטיחות קיימות סוגיות שהן בבחינת דיני נפשות, יש לטפל בהן מייד, ולא לדחות את הטיפול בהם לשנת 2014.

12*

לשאלת השקיפות והאמון השיבה מנהלת חטיבת משאבי אנוש ומינהל שבשנה האחרונה נעשה מהפך משמעותי בתחום, ואחד הביטויים העיקריים לכך הוא חוברת זכויות העובדים שהופצה לעובדים. בשנת

¹² הוחלט לא לפרסם – חלופות שטרם גובשו במו"מ עתידי.

2014, יתבצע סקר ארגוני על מנת לבדוק גם את נושא האמון של העובדים בבנק ולמצוא דרך לשיפור המצב הקיים.

יו"ר המועצה ביקש לראות את השאלון של הסקר הארגוני לפני שיופץ לעובדים. לדבריו, חשוב ביותר לנסח את השאלון בצורה מתאימה.

חבר מועצה התייחס לתכנית ההפחתה של הסיכון "היעדר מערך נהלים לניהול הידע הקיים בבנק". הוא ביקש לקבל הסבר למשמעות של "ההפחתה על ניהול הידע יש לבצע ברמת ההנהלה".

האחראי על ניהול הסיכונים בבנק השיב כי הוגדרו בבנק שבעה סיכונים רוחביים. הסיכון שהציג חבר המועצה הוא אחד מאלה, ואכן דרך הטיפול המתוארת בתכנית ההפחתה הינה להעביר את הטיפול בסיכון להנהלה, וכך נעשה.

8. חטיבת השווקים

מנהל חטיבת השווקים סקר את עיקרי הפעילות של החטיבה בשנת 2013. בתחילת השנה היעד העיקרי היה הרחבת פיילוט ההשקעה במניות להיקף השקעה יותר משמעותי. יעד זה התבטא בשני תחומים. הראשון – גידול בכמות המניות שנרכשו, והשני – מעבר לשווקים חדשים: גרמניה, צרפת ואנגליה. את רכישת המניות מבצעים מנהלים חיצוניים, אך הגדרת הכללים לרכישה, בדיקת נושא המיסוי והטיפול החשבונאי נעשה על ידי החטיבה. עד חודש אפריל שיעור ההשקעה במניות מסך היתרות היה כ-5.5%, ובחודש נובמבר עומד השיעור על 6%. זאת בעקבות עליות המחירים בשווקים. יעד נוסף, אשר עיקר הפעילות במסגרתו התקיימה בחלק האחרון של שנת 2013, הוא הגדרת פרופיל סיכון פורמלי לניהול היתרות בידי הוועדה המוניתרית. נכון לחודש נובמבר החטיבה נמצאת בהליך התייעצות עם משרד האוצר בנוגע לשינוי בקווים המנחים לניהול יתרות מטבע החוץ, וכולל גם את הגדרת פרופיל הסיכון, כפי שהתוותה הוועדה. הליך זה עשוי להסתיים במהלך שנת 2013.

חבר מועצה שאל למה יש צורך בהתייעצות עם משרד האוצר.

מנהל חטיבת השווקים השיב כי על פי חוק, כל שינוי בקווים המנחים של ניהול היתרות חייב לעבור תהליך התייעצות עם משרד האוצר.

בנושא כוח האדם, אמר מנהל חטיבת השווקים, שהמצב של החטיבה השתפר. רוב קליטת העובדים נעשית מחטיבות אחרות ואם נעשית קליטה חיצונית של עובדים, הקליטה היא של עובדים שעבדו כסטודנטים בחטיבה. לדבריו, יש יתרון גדול לגיוס סטודנטים, בעיקר אם הם לומדים לתואר שני. אלה, במרבית המקרים, יישארו בבנק לפחות לתקופה של שש שנים, עד שיעברו לשוק הפרטי.

מנהל חטיבת השווקים סקר את היעדים לשנת 2014. הראשון – הרחבה והתאמה של תיק היתרות לפרופיל הסיכון שהוגדר. תיק היתרות המט"ח כיום שונה משהיה לפני חמש שנים. השינוי נבע מהשינוי בחוק בנק ישראל ומהגידול ביתרות. בשנת 2013 היקף היתרות עמד על כ-80 מיליארדי דולר, כ-35%

מהתל"ג, ולכן יש משמעות רבה יותר להשקעה בתיק מניות, יחסית למצב שבו היקף היתרות עמד על כ- 20 מיליארדי דולר. לפני 6 שנים ניהול תיקי היתרות היה פשוט יחסית, כאשר עיקר ההשקעה היה באג"ח ממשלתיות של ארה"ב וגרמניה ולא הייתה בעיה לנהל את הסיכונים. כיום התיק כולל מניות, ובעתיד הוא יכול גם אג"ח קונצרניות, ולכן הוא יהיה בעל פרופיל סיכון גבוה יותר. על מנת למדוד ולנהל את הסיכונים נרכשה, בהוראת הנגיד הקודם, תוכנה לניהול סיכונים. התוכנה נמצאת בתהליך הטמעה בחטיבה. השימוש בתוכנה מצריך גידול בתקציב השוטף.

מנהלת יחידת תכנון וכלכלה אמרה כי הבנק משלם תשלום שנתי עבור השימוש בתוכנה.

מנהל חטיבת טכנולוגיית המידע אמר כי הבנק משלם עבור שירות של הערכה שנתית של הסיכונים שמספקת החברה ממנה נרכשה התוכנה.

מנהל חטיבת השווקים אמר כי יעד נוסף לשנת 2014 הוא פיתוח Strategic Asset Allocation. האנשים שעוסקים בתחום זה היו חלק מהיחידה לניהול סיכונים, למרות שצריכה להיות הפרדה בין ניהול הסיכונים לבין העיסוק ב Strategic Asset Allocation. זאת כדי שאנשי ניהול הסיכונים יוכלו לבקר את התהליך של הקצאת הנכסים. בשנת 2014 תוקם יחידה נפרדת שתעסוק בהקצאה אסטרטגית של נכסים.

מנהל חטיבת השווקים אמר שיש תכנית להמשיך בהרחבת ההשקעה במניות. כמו כן, יתקיים פיילוט בנושא השקעה באג"ח קונצרניות בחו"ל. נוסף על כך החטיבה צפויה להיכנס לשווקים חדשים, והדבר ידרוש התמקצעות והכנת חוזים משפטיים מורכבים.

חבר מועצה שאל האם קיימת בבנק ישראל מומחיות מספקת בשביל לסכן כספים בהשקעה במניות ובאג"ח קונצרניות.

מנהל חטיבת השווקים השיב כי ההשקעה במניות נעשית באמצעות רכישת מכשירים פיננסיים המחקים מדדים של מניות. לדבריו, אין לחטיבה יכולת לעשות ניתוח של כל חברה וחברה. החטיבה תעשה מיקור חוץ ותשקיע באמצעות חברות בחו"ל, המתמחות באג"ח קונצרניות.

חבר המועצה שאל האם השקעה בקרנות שלוקחות על עצמן חלק מהסיכון אינה יותר כדאית מהשקעה באג"ח קונצרניות.

מנהל חטיבת השווקים השיב כי גם ברכישת קרן קיימים סיכונים. בדרך הפעולה של החטיבה, מנהלי תיק ההשקעות של הבנק בחברה החיצונית מנהלים רק את התיק של הבנק, ונוסף על כך החברה החיצונית מבטיחה להימנע מהשקעה בחברות בעייתיות. מנהל חטיבת השווקים הסביר כי החטיבה לא תבצע בדיקה של כל חברה שיושקעו בה כספים, אך היא ודאי תבדוק את המנהלים.

9. דברי סיכום

יו"ר המועצה שאל איך הבנק מתכוון להביא את תקציב הבנק לאישור ועדת הכספים בסוף נובמבר, כשטרם התקבלה החלטה לגבי הבינוי.

מנכ"ל הבנק השיב כי נושא השיפוף והאלטרנטיבות יעלה לדיון אצל הנגידה ביום ראשון שלאחר הדיון הנוכחי. הדיון יהיה רב שלבי. בשלב הראשון תתקיים פגישה רחבה, אשר תסביר את מהות השיפוף, ויבדקו הצרכים השונים. בשלב השני יתקיים דיון בפורום מצומצם, והנגידה תיתן את ההחלטה בנושא.

יו"ר המועצה אמר כי הוא מקווה שהמועצה המינהלית תספיק לאשר את תקציב השיפוף בזמן הקצר שנותר.

מנכ"ל הבנק השיב כי עבודת המטה כבר נעשתה ונשאר רק לקבל החלטות.

יו"ר המועצה הדגיש את העובדה שמדובר בסכומים גדולים ובפרויקט גדול מאוד בהיקפו ולכן יש להקצות זמן לתהליך האישור.

הנגידה ביקשה לציין בהקשר זה כי היא נכנסה לתפקידה לפני זמן קצר, ולכן קיימות נסיבות מיוחדות שבגינן אפשר לפנות לכנסת ולבקש דחייה לאישור התקציב. היא הוסיפה כי אינה מוכנה לאשר את השיפוף בצורה חפוזה.

יו"ר המועצה סיכם ברוח זו.

מנכ"ל הבנק אמר כי יבקש מוועדת הכספים לדחות את אישור התקציב.

חבר מועצה ביקש להעיר הערה כללית: כאשר הוא בוחן את התקציב מצטיירת עליה משמעותית, בסדר גודל של כ-30%, בהיקף התקציב המוצע לעומת היקף התקציב שנוצל בשנה שעברה. לכן לדעתו יש בתקציב אלמנט של חוסר התייעלות.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה השיבה כי ברמת הבנק האומדן מצביע על ניצול של 87% מהתקציב בשנת 2013. ברמת ההוצאות השוטפות מדובר על 90% מהתכנון. בתחום ההשקעות הבנק עומד על 76% ניצול. לדבריה, בשיבת המועצה המינהלית הקודמת פורטו הסיבות לכך. בהשוואה למשרדי הממשלה השונים, בשנת 2013 קיימת מגמת שיפור בניצול התקציב.

יו"ר המועצה אמר כי הנושא נדון בשיבת המועצה המינהלית הקודמת ולכן לא ימשיכו לדון בנושא כעת.

החלטות

1. נושא יחסי העבודה יובא לדיון במועצה בישיבתה בחודש ינואר 2014.
2. ההנהלה תידע את העובדים בחשיבות הבטיחות ובחובה לעמוד בדרישות הממונה על הבטיחות.
3. המועצה מבקשת לקבל פירוט של הסיכונים בקטגוריית "סיכון שארי גבוה מאוד" שצפוי שהטיפול בהם לא יסתיים בשנת 2014.

4. המועצה מבקשת שבדיונים לאישור התקציב ודיון על תכניות עבודה בשנים הבאות, יוצג בנוסף לתכנית העבודה של כל חטיבה גם הדיווח על ביצוע המשימות והשגת היעדים בשנה השוטפת.
5. המועצה מבקשת מחטיבת המחקר שתגדיר יעדים לשנת 2014 שניתן למדוד את השגתם.
6. המנכ"ל ישוחח עם הפיקוח על הבנקים בנושא סוגיית הפצת מזומנים לציבור באמצעות מכונות שאינן של המערכת הבנקאית וידווח על שיחתו למועצה.
7. בנושאי בטיחות בהם יש סכנת חיים, יש לטפל באופן מיידי ולא לדחות את הטיפול לשנת 2014.
8. המועצה ביקשה להציג בישיבת המועצה את השאלון לעובדים בנושא שביעות רצון לפני הפצתו.