

**פרוטוקול משיבת המועצה המינהלית (15/2015)
שהתקיימה בתאריך 26.11.2015 במשרדי בנק ישראל בתל אביב**

- נוכחים מקרב חברי המועצה: אורי גלילי, יו"ר המועצה המינהלית
איציק אידלמן
נדין בודו-טרכטנברג, המשנה לנגידת הבנק
נינה זלצמן (למעט בחלק מנושא 4 ובנושא 5)
קרנית פלוג, נגידת הבנק
מקסין פסברג
נעדרים מקרב חברי המועצה:
- נוכחים מקרב עובדי הבנק: דני חחיאשווילי, ראש המטה של הנגידה
חזי כאלו, מנכ"ל הבנק
דניאל כהן, מ"מ מבקר הפנים
אילן סוציאנו, עוזר למזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית
אסתי שורץ, מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית
נוכחים נוספים בנושא מס' 3 של סדר היום: יוסף פרוור, מנהל יחידת השכר, החטיבה למשאבי אנוש למינהל
פנינה קרן, מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל
טלעת אבו ליל, ראש המטה של מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל
יעל ואקנין, מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה
נוכחים נוספים בנושא מס' 4 של סדר היום: אנדרו אביר, מנהל חטיבת השווקים (בדיון בתכנית העבודה של חטיבת השווקים)
יהונתן אתר, יועץ למנכ"ל והממונה על המשכיות עסקית (בדיון בתכנית העבודה של לשכת המנכ"ל)
חדוה בר, המפקחת על הבנקים (בדיון בתכנית העבודה של חטיבת הפיקוח על הבנקים)
יעל ואקנין, מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה
חני וגנר, היחידה לתכנון וכלכלה
נתן זוסמן, מנהל חטיבת המחקר (בדיון בתכנית העבודה של חטיבת המחקר)
אבנר זיו, מנהל החטיבה לטכנולוגיית המידע (בדיון בתכנית העבודה של החטיבה לטכנולוגיית המידע)
ליאור ליכטמן, מנהל אגף ההנפקה, מחלקת המטבע (בדיון בתכנית העבודה של מחלקת המטבע)
עירית מנדלסון, מנהלת מחלקת חשבות ומערכות תשלומים וסליקה (חות"ם) (בדיון בתכנית העבודה של מחלקת חות"ם)
גבי פישמן, המשנה למנהל החטיבה למידע וסטטיסטיקה (בדיון בתכנית העבודה של החטיבה למידע וסטטיסטיקה)
פנינה קרן, מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל (בדיון בתכנית העבודה של החטיבה למשאבי אנוש ומינהל)
איל רון, מנהל החטיבה למידע וסטטיסטיקה (בדיון בתכנית העבודה של החטיבה למידע וסטטיסטיקה)
אילן שטיינר, מנהל מחלקת המטבע (בדיון בתכנית העבודה של מחלקת המטבע)

סדר היום:

1. תכנית עבודה של הביקורת הפנימית לשנה הבאה, התקציב ותקן כוח האדם הנדרשים לביצועה
2. אישור הרכב ועדות המכרזים
3. תכנית עבודה ותקציב לשנת 2016 ומעקב אחר ביצוע תכנית עבודה ותקציב לשנת 2015 – כוח אדם ותקציב שכר
4. תכנית עבודה ותקציב לשנת 2016 ומעקב אחר ביצוע תכנית עבודה ותקציב לשנת 2015
דברי פתיחה
לשכת המשנה לנגידה
חטיבת הפיקוח על הבנקים
חטיבת המחקר
חטיבת השווקים
חטיבת מידע וסטטיסטיקה
החטיבה למשאבי אנוש ומינהל
החטיבה לטכנולוגיית המידע
מחלקת חשבות ומערכות תשלומים וסליקה
מחלקת המטבע
לשכת המנכ"ל
הצגת תקציבים אחרים ונושאים כלליים
דברי סיכום
5. שונות

הדיון:

נושא 1 בסדר היום: תכנית עבודה של הביקורת הפנימית לשנה הבאה, התקציב ותקן כוח האדם הנדרשים לביצועה

חבר מועצה המשמש כיו"ר ועדת הביקורת אמר שמבקרת הפנים היוצאת הובילה את הכנת תכנית העבודה וכי ממלא מקומה, שליווה את התהליך, יהיה זה ש"יעביר את המקל" למבקר הפנים המיועד, אשר ראה את התכנית והעיר את הערותיו, בעיקר כאלה הנוגעות לתהליכים ולשיטות העבודה. חבר המועצה ציין שההערה המרכזית של הוועדה, בדיון שקיימה על התכנית, הייתה בנוגע לליווי של פרויקט הבינוי ושדרוג מבנה הבנק על ידי ביקורת הפנים. ייתכן כי לשם כך יידרשו משאבים רבים מאלה שמצוינים בתכנית. המבקר המיועד נפגש עם היועץ שילווה את ביקורת הפנים במהלך הפרויקט, והוא יציג לוועדת הביקורת מתווה לליווי שוטף של הפרויקט.

מ"מ מבקר הפנים אמר שתכנית העבודה תבחן לאחר שמבקר הפנים המיועד ייכנס לתפקידו וכנראה שייערכו בה שינויים. הוא ציין שפרק זמן של שש שנים בין ביצוע ביקורת אחת לשנייה במספר נושאים, כפי שנקבע בתכנית העבודה הרב-שנתית של ביקורת הפנים, הוא פרק זמן ארוך מדי.

המשנה לנגידת הבנק אמרה שפרק זמן של ארבע שנים בין ביקורות הוא סביר ומקובל.

מנכ"ל הבנק הציע שבנושאים שמאופיינים ברמת סיכון גבוהה מאוד כדוגמת המטבע, ואלה החשופים לסיכון קיברנטי, ייערכו ביקורות בתדירות גבוהה יותר אך במתכונת מצומצמת יותר בהשוואה לביקורות עומק.

חבר המועצה המשמש כיו"ר ועדת הביקורת ציין שתכנית העבודה היא דינאמית מאוד משום שהיא כוללת הקצאת משאבים לטיפול בנושאים אד-הוק, כך שניתן להרחיב או לצמצם את הטיפול בהם בהתאם לצרכים שיתעוררו במהלך השנה.

נגידת הבנק ציינה שעל פי תוכנית העבודה הרב-שנתית, מרבית הביקורות מתוכננות להתקיים בתדירות שאינה עולה על ארבע שנים, וחלק לא מבוטל מהן אף בתדירות של אחת לשנתיים או שלוש שנים. זאת בהתאם לרמת הסיכון של נושא הביקורת.

יו"ר המועצה המינהלית אמר שוועדת הביקורת תבחן פעם נוספת במהלך המחצית הראשונה של 2016 את תכנית העבודה של ביקורת הפנים לשנת 2016.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית ציינה שוועדת הביקורת קיבלה החלטה כזו.

החלטות:
בהתאם לסעיף 7(א) בחוק הביקורת הפנימית תשנ"ב-1992, ובהתאם לסעיפים 20(א)(7) ו-20(ד)(2) לחוק בנק ישראל, התש"ע-2010, המועצה המינהלית מאשרת את תכנית העבודה של הביקורת הפנימית לשנת 2016 ומקבלת את המלצת ועדת הביקורת לאשר את הצעת התקציב וכוח האדם הנדרשים לביצועה.

נושא 2 בסדר היום: אישור הרכב ועדות המכרזים

מנכ"ל הבנק אמר שהשינוי המרכזי בהרכב ועדות המכרזים שהמועצה מתבקשת לאשר הוא החלפת יו"ר ועדת המכרזים המרכזית, אשר מאשרת התקשרויות בהיקף עד 1.5 מיליון ש"ח. הוא ציין שלתפקיד יו"ר ועדת המכרזים המרכזית מתמנה מנהל בכיר באחת מחטיבות הליכה בבנק שאינה כפופה למנכ"ל. מנכ"ל הבנק משמש כיו"ר ועדת המכרזים העליונה – אשר מאשרת התקשרויות בהיקף העולה על 1.5 מיליון ש"ח. היו"ר היוצא של ועדת המכרזים המרכזית שימש בתפקידו זה במשך כשבע שנים.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית אמרה שלמעשה מר דורון סלוביטצקי חדל זה מכבר לכהן כממלא מקומו של עו"ד אליצור וייזר בוועדת המכרזים המרכזית וועדת המכרזים העליונה, וכי גם עו"ד עמית יובל קורנבלום כבר משמש במקום עו"ד אליצור וייזר כחבר בוועדת המכרזים העליונה ובוועדת המכרזים המרכזית. אי לכך, המועצה מתבקשת למעשה לאשר בדיעבד חלק מהשינויים בהרכב הוועדות.

החלטות:

על פי תקנה 35 לתקנות חובת המכרזים התשנ"ג-1992 המועצה המינהלית מאשרת את השינויים הבאים בהרכב ועדות המכרזים שמונו בבנק:

1. עו"ד עמית יובל קורנבלום במקום עו"ד אליצור וייזר כחבר בוועדת המכרזים העליונה ובוועדת המכרזים המרכזית.

2. גב' פרנסואז בן-צור במקום מר גבי פישמן כיו"ר ועדת המכרזים המרכזית וכמ"מ יו"ר ועדת המכרזים

העליונה (מינוי זה ייכנס לתוקפו ב- 1 בדצמבר 2015).

3. מר דורון סלוביטצקי חדל לכהן כממלא מקומו של עו"ד אליצור וייזר בוועדת המכרזים המרכזית וועדת המכרזים העליונה.

4. עו"ד אליצור וייזר ישמש כממלא מקומו של עו"ד עמית יובל קורנבלום בוועדות המכרזים.

נושא 3 בסדר היום: תכנית עבודה ותקציב לשנת 2016 ומעקב אחר ביצוע תכנית עבודה ותקציב לשנת 2015 – כוח אדם ותקציב שכר

מנכ"ל הבנק אמר שהנתונים והבקשות של הבנק בנושא כוח האדם בבנק נערכו ומוצגים בהתאם לבקשות שהעלו חברי המועצה.

מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל אמרה שבפני המועצה מוצגים שני מסמכים: האחד מציג את השינויים הנדרשים בכוח האדם בבנק ב-2016 לעומת 2015, והשני מציג, עבור שתי השנים, את החלוקה לפי חטיבות של התקנים הקבועים בבנק.

מנהלת החטיבה הזכירה שכאשר המועצה אישרה את שיא כוח האדם עבור 2015 בהיקף של 770 תקנים, הוא כלל מכסה של 726.65 תקנים קבועים עבור 2015. כעת הבנק מבקש שתי תוספות לתקנים הקבועים: (1) תוספת של 19.4 תקנים קבועים ל-2016 – הבקשה מפורטת במסמך שהוצג למועצה. (2) תוספת, ב-2016, של 15 תקנים קבועים עבור פרויקט מאגר נתוני האשראי – כחלק מ-20 התקנים שיוקצו לטובת פרויקט זה – שמנוהל בבנק במסגרת נפרדת, גם מהבחינה התקציבית. דהיינו תוספת התקנים הקבועים המבוקשת ל-2016 מסתכמת ב-34.4 תקנים. במסגרת תכנית ההתייעלות של הבנק יופחתו שני תקנים ולכן התוספת המבוקשת תסתכם ב-32.4 תקנים, כך שמספר התקנים הקבועים בחטיבות הבנק יסתכם ב-2016 ב-759.05. לאלה הבנק מבקש להוסיף 6 תקנים בעתודת מנכ"ל הבנק ו-24.4 תקנים זמניים, כך שסך כל התקנים בבנק, הן קבועים והן זמניים, יסתכם ב-789.45. שיא כוח האדם בבנק, הכולל בנוסף 8 עובדים על-תקניים, יסתכם ב-797.45.

חבר מועצה שאל כמה תקנים מתוך 726.65 התקנים הקבועים שאושרו ל-2015 אכן אוישו, דהיינו כיצד הם השפיעו על נתוני מצבת כוח האדם בבנק. הוא ציין שנתון המצבה שהוצג למועצה כולל גם עובדים המאיישים תקנים זמניים ועובדים על-תקניים שאינם נמנים ב-726.65 התקנים הקבועים.

מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל אמרה שהנתונים אינם נמצאים כרגע בידה.

חבר המועצה הקודם שאל מדוע ב-30/9/2015 שיא כוח האדם לא היה זהה, כפי שהיה ב-2014, לסה"כ התקן המחושב על ידי סיכום של התקנים הקבועים, עתודת המנכ"ל והתקנים הזמניים.

מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל הסבירה ששיא כוח האדם נקבע על ידי המועצה לפני תחילת שנה והוא אינו משתנה במהלכה.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית הוסיפה שההגדרות הנוגעות לכוח האדם השתנו בין 2014 ל-2015.

חבר המועצה המשיך ושאל מדוע במסגרת תכנית ההתייעלות בוטלו רק שני תקנים ב-2016.

מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל השיבה שביטול התקנים מתאפשר בעקבות פרישה של עובדים. כיום היא יכולה לדווח על שני עובדים שיפרשו בוודאות ב-2016, מכיוון שהסכם הפרישה עימם כבר נחתם. היא אמרה שהנתון צפוי לגדול ב-2016 בעקבות משא ומתן שהיא מנהלת עם כמה עובדים על אפשרות שיפרשו. היא דיווחה כי אתמול חתמה על הסכם פרישה נוסף ובכך עלה מספר התקנים שיבוטלו ב-2016 ל-2.6.

חבר המועצה הקודם אמר שלדעתו הפחתה של 2 או 3 תקנים אינה מהווה התייעלות, בעיקר כאשר הבנק מבקש להוסיף תקנים עקב תוספת תפקידים ומטלות. לדעתו, ישנם בבנק עובדים המבצעים מטלות שאינן נחוצות, או שזמנם אינו מנוצל באופן מיטבי, וניתן להשתמש בהם במקום להוסיף תקנים. הוא גם העיר שהתייעלות באמצעות פרישה של עובדים אינה צריכה להיות מלווה בתוספת עלויות לבנק, אלא צריכה להתבטא בחיסכון בעלויות.

נגידת הבנק הסבירה שפרישה של עובד מלווה בתוספת עלויות בטווח הקצר, אך בטווח הארוך היא צפויה להתבטא בחיסכון בעלויות. היא אמרה שהבנק עושה, וימשיך לעשות, מאמצים כדי לעודד פרישה של עובדים שבעקבותיה ניתן יהיה לבטל את התקן שלהם.

מנכ"ל הבנק הזכיר שמאז 2014 בוטלו 22 תקנים ועוד 8 תקנים הוסבו לתפקידים אחרים.

חבר המועצה הקודם העיר שביחס למספר התקנים בבנק מדובר בשיעורים זניחים. הוא הוסיף שהעלויות של הבנק נגזרות גם ממספר העובדים ולא רק ממספר התקנים, ולכן הן אפילו גבוהות יותר מכפי שמצטייר ממספר התקנים שרק עולה עם השנים.

יו"ר המועצה אמר שבעבר סוכם שלקראת סוף הרביע הראשון של 2016 יציג הבנק למועצה תכנית התייעלות המבוססת על עבודת או"ש (ארגון ושיטות).

חבר מועצה העיר שההסברים שצורפו לבקשות לתוספות תקנים ב-2016 עבור יחידות שונות בבנק אינם תמיד מספקים או משכנעים דיים, בעיקר לאור ההיקף הכולל של התוספת המבוקשת. הוא גם תהה אם כל התוספות בגין המטלות הנוספות המוטלות על הבנק אכן נדרשות כבר ב-2016.

מנכ"ל הבנק אמר שהנהלת הבנק בחנה היטב את כל הבקשות לתוספת תקנים, וחלק גדול מהן לא אושר. לדעתו, התוספות שאושרו אכן הכרחיות.

נגידת הבנק ציינה שתוספת התקנים, ללא אלה המיועדים עבור פרויקט מאגר נתוני האשראי, מהווה 3% מהתקנים בבנק. היא הזכירה שמאז המשבר הפיננסי ב-2008 גדל כוח האדם בבנקים מרכזיים אחרים בכ-30%, בעוד שבפרק הזמן המקביל גדל כוח האדם בבנק ישראל בכ-6% או 7%. לפיתחה של המועצה המינהלית מונחת בקשה לתוספת כוח אדם בבנק בשיעור של כ-5%, שכמחציתה מיועדת לפרויקט מאגר נתוני האשראי. דהיינו, כוח האדם בבנק גדל מאז המשבר בכ-10%, כשבה בעת גדל כוח האדם בבנקים מרכזיים אחרים בשיעור גבוה פי שלושה.

זאת ועוד: כוח האדם אצל רגולטורים בישראל גדל מאז המשבר של 2008 בכ-30% עד 50%, כשבמקביל כוח האדם בחטיבת הפיקוח על הבנקים לא גדל. נגידת הבנק הוסיפה שגם אם התוספת המבוקשת תאושר, היא אינה בטוחה שזו תספיק על מנת לאפשר לבנק למלא את תפקידיו באופן המיטבי. למשל, ניהול הסיכונים בבנק – נושא שהמועצה המינהלית רואה בו חשיבות רבה – מנוהל באמצעות כוח אדם מצומצם מאוד. תוספת של 4 תקנים לחטיבת הפיקוח על הבנקים היא קטנה מאוד, לאור הצורך של החטיבה להתמודד גם עם האתגרים הטמונים בהתפתחויות הטכנולוגיות בבנקים המסחריים וכן לנוכח התגברות האיומים הקיברנטיים. לדבריה, גם הבקשות לתוספות כוח אדם עבור מחלקת המטבע ועבור החטיבה למידע וסטטיסטיקה ומחלקת חו"מ הן מינימליות, זאת בהתחשב במטלות הנוספות שאיתן הן מתמודדות וצפויות להתמודד.

לבקשת חבר מועצה פירטה מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל את הצורך להקצות עובדים בתקן זמני למשימות שונות בבנק ב-2016, בין היתר לוועדה למינוי דירקטורים בתאגידים בנקאיים שהבנק מספק לה שירותי מזכירות בהיקף של שתי משרות. מנהלת החטיבה ציינה שאחת מהעובדות המספקות שירותי מזכירות לוועדה האמורה משמשת לעיתים כממלאת מקום של מזכירות בבנק, והעובדת השנייה, שהינה רכזת מקצועית, מסייעת לפעילות החטיבה בתחומים הנוגעים להשכלתה.

לשאלת חבר מועצה הסבירה המשנה לנגידת הבנק שעתודת המנכ"ל מיועדת לאפשר לגוף מסוים בבנק לבצע מטלה נוספת במהלך תקופה מוגדרת.

חבר המועצה שאל מדוע הנהלת הבנק אינה מנחה את הגוף בבנק שבו מתבצעת המטלה הנוספת להסתדר במשך התקופה המוגדרת עם כוח האדם שברשותה.

נגידת הבנק השיבה שכוח האדם מעתודת המנכ"ל מוקצה במשורה רק כאשר אותו גוף אינו יכול לספוג את המטלה הנוספת מבלי לסכן את יכולתו לבצע את משימותיו האחרות. היא ציינה שגם כך ישנם גופים בבנק שאינם מצליחים לתת מענה לכל המטלות המוטלות עליהם בקצב ובהיקף הנדרשים באמצעות כוח האדם הנוכחי.

חבר מועצה שאל בכמה צפויה לגדול עתודת המנכ"ל ב-2016 על פי בקשת הבנק.

מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל השיבה שלשנת 2016 הבנק מבקש 6 תקנים עבור עתודת המנכ"ל. היא הוסיפה שבתחילת 2015 היו בעתודת המנכ"ל 7.5 תקנים, שמתוכם נעשה שימוש ב-5.8 תקנים אשר הפכו לתקנים זמניים. אלה יעברו כתקנים זמניים ל-2016 ויצורפו ל-18.6 התקנים הזמניים שהבנק מבקש להוסיף, כך שסה"כ יהיו ב-2016 24.4 תקנים זמניים.

חבר מועצה אחר חזר וביקש שלמועצה יוצגו נתוני כוח אדם במונחי עובדים ולא רק במונחי משרות, משום שעבור כל עובד מתווספת לבנק עלות – למשל: כיסא, שולחן מחשב והוצאות נלוות אחרות.

נגידת הבנק ציינה, שעלות העסקתם של שני סטודנטים, כל אחד בחצי משרה, נמוכה מעלות העסקתו של עובד קבוע.

חבר המועצה הדגיש שאין לו ביקורת כלשהי על העסקת סטודנטים בבנק. לדבריו, יש מגמה מתמשכת, מדי שנה, של גידול בכוח האדם בבנק, בעוד שהבנק משדר מצוקה של כוח אדם. הוא אמר שלנוכח הפער, צריך להציג למועצה תוצאות של סקר עיסוקים או של עבודת או"ש שעשויות לגשר על הפער. הוא הוסיף שלדעתו גם הקיצוץ בסעיפים הגמישים בתקציב הבנק, בשיעורים שהוצגו למועצה, אינו מספק וכי ישנם סעיפים שהוא היה רוצה לראות בהם קיצוץ בשיעור של 10% לפחות. חבר המועצה אמר, שמטלות חדשות הן הזדמנות לנצל טוב יותר את כוח האדם בבנק, כך שבמקום להוסיף עבורן מספר מסוים של תקנים אפשר יהיה להוסיף פחות. הוא ציין שהוא מכיר גוף עסקי גדול מאוד ורווחי מאוד במשק שבו כל פרישה של עובד מלווה במחיקת התקן שלו.

המשנה לנגידת הבנק אמרה שהפער בין התפיסה של חבר המועצה הסבור שניתן לצמצם את כוח האדם בבנק לבין זו של נגידת הבנק – לפיה שמיכת כוח האדם בחלקים נרחבים בבנק מתוחה עד מאוד – נובע משתי סיבות: (1) הסכמי העבודה בבנק.¹ (2) תנאי ההעסקה המשופרים בבנק.²

נגידת הבנק אמרה שכאבני בוחן להיקף השינויים בתקציב ועוד יותר בכוח האדם בבנק יכולים לשמש השנה הקודמת, המטלות שעיימם הבנק מתמודד וצפוי להתמודד בעתיד הנראה לעין, והשינויים שחלים בכוח האדם בבנקים מרכזיים ואצל רגולטורים אחרים. לא ניתן להתאים בכל שנה את כוח האדם למטלות שהבנק מתמודד איתן, ובהשוואה לגופים עסקיים הבנק מוגבל יותר ביכולתו להחליף את כוח האדם הקיים בכוח אדם שמתאים יותר לביצוע מטלות נוספות. לבנק כוח אדם שמתאים מאוד להתמודד עם מטלות נוספות, אך יש חלק מסוים בכוח האדם שלו שאינו מתאים לכך.³ מדובר בתהליכים הנמשכים זמן רב. עם זאת, בנק ישראל אינו יכול להרשות לעצמו שלא לבצע את התפקידים המוטלים עליו מכוח החוק וכגורם מרכזי בכלכלת ישראל.

יו"ר המועצה המינהלית הציע לאשר את תכנית העבודה ל-2016 ואת כוח האדם ותקציב השכר הנדרשים לביצועה. הוא אמר שלקראת סוף הרביע הראשון של 2016 הבנק יציג למועצה תמונה רחבה וכוללת של כוח האדם בבנק, הכוללת תכנית התייעלות, עבודת או"ש וכלים נוספים כגון גמישות ניהולית.

חבר המועצה שאל כיצד משתלבים התקנים של עובדים הפורשים מהבנק בבקשות של הבנק לתוספת תקנים.

מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל השיבה שהתקנים של הפורשים מאוישים, מוסבים או מתבטלים – בהתאם לצורכי הבנק – ונלקחים בחשבון בחישוב סך התקנים שהבנק מבקש מהמועצה לאשר.

חבר המועצה הקודם שאל אם הבנק מכשיר עובדים המוגדרים כעל-תקניים, שרמת יעילותם נמוכה, למלא תפקידים שנחוצים לבנק.

¹ הוחלט לא לפרסם – נושא הקשור ליחסי עבודה
² הוחלט לא לפרסם – נושא הקשור ליחסי עבודה
³ הוחלט לא לפרסם – נושא רגיש בתחום של יחסי עבודה.

מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל השיבה שלא תמיד ניתן להסב עובד, שמילא תפקידים פקידתיים / מינהלתיים, לתפקיד אחר. היא ציינה שהחלק הארי של התפקידים המקצועיים בבנק הם בתחומי הכלכלה, החשבונאות, טכנולוגיית המידע והמשפטים.

יו"ר המועצה המינהלית ביקש לקבל הסברים על הגורמים וההנחות לשינויים הצפויים בנתוני סך כל השכר של עובדי הבנק שהוצגו למועצה לקראת הישיבה.

מנהל יחידת השכר הסביר שהשינויים בשכר מושפעים מההסכמים הקיבוציים שנחתמים בבנק ומתוספת ותק בשיעור של 1% בכל שנה, עד לתקרת הוותק. בנוסף, השינויים נובעים מקידום בדרגות של עובדים קבועים. שיעור הקידום מדי שנה הוא כ-25%, אך בהסכם הקיבוצי שנחתם ב-2015 נקבע שבעקבות המעבר לדיוור החלופי תוגדל מכסת העובדים המקודמים בדרגה ב-27 עובדים מדי שנה, למשך 3 שנים. לכן שיעור הקידום השנתי בדרגה בקרב העובדים הקבועים יעמוד במשך 3 שנים על כ-30%. מנהל היחידה ציין שגם עובדים זמניים זוכים לקידום, בהתאם לכללים שקבעה החטיבה למשאבי אנוש ומינהל. מנהל היחידה ציין שכ-20% משכר עובדי הבנק צמוד למדד המחירים לצרכן וכי ההצמדה מחושבת אחת לרבעון. לדבריו, ישנם סעיפים אחרים שגם הם צמודים למדד, אך הצמדתם מתבצעת פעם בשנה.

חבר מועצה ביקש לקבל הסבר על אופן בניית תקציב השכר של העובדים ושל הגמלאים לשנה הקרובה וכיצד היא קשורה לצפי לניצול התקציב בשנה הנוכחית.

מנהל יחידת השכר הסביר שתקציב השכר מתבסס על מספר העובדים בבנק ולא על מספר התקנים. בתחילת תהליך התקצוב הוא בוחן את מספר העובדים הקיים בבנק, את השינויים הצפויים על פי הנתונים שיש בידי אגף כוח האדם בבנק, ועורך את ההתאמות הנדרשות. לדוגמה, אם עובד חדש מחליף עובד קיים במהלך החודש, אזי בנתוני כוח האדם שניהם יהיו מוצגים כעובד אחד, בעוד שלצורך תשלום השכר הם מהווים שני עובדים. הוא מחשב את עלויות העבודה של העובד החדש, מכאן ואילך, ואת השינויים הצפויים בהן על פי הסטטוס של אותו עובד ושל תנאי השכר החלים עליו על פי הסכמי השכר. הוא משתמש במידע קונקרטי, מדויק ככל הניתן, לגבי המועדים שבהם יפרשו עובדים וייקלטו עובדים חדשים, ובמקרה שהמידע אינו קיים מניחים הנחות לגבי מועדים אלה.

החלטות:

1. המועצה תקבל עד סוף הרבעון הראשון את תכנית הפעולה להתייעלות (כולל כוח אדם).
2. המועצה מבקשת לקבל בנוסף את נתוני כוח האדם במונחי עובדים בכל הקטגוריות שדווחו ואת נתון האיוש של התקן. (לו"ז: ישיבת המועצה ב-3/12).

נושא 4 בסדר היום: תכנית עבודה ותקציב לשנת 2016 ומעקב אחר ביצוע תכנית עבודה ותקציב לשנת 2015

חטיבת הפיקוח על הבנקים

יו"ר המועצה המינהלית ביקש מהמפקחת על הבנקים לסקור בקצרה את פעילות החטיבה ב-2015 ולהרחיב על תוכנית העבודה ל-2016.

המפקחת על הבנקים אמרה שתכנית העבודה ל-2015 מתקדמת בהתאם ללוחות הזמנים שנקבעו למשימות השונות, למעט ביטול הגעתה לישראל של משלחת ייעוץ מטעם קרן המטבע הבינלאומית בשל המצב הביטחוני. המשלחת הייתה אמורה לסייע לחטיבה לגבש את הדגשים בעבודת הפיקוח ולבחון שינויים במבנה הארגוני שלו, לאור לקחים שהופקו בעולם ושינויים שחלו בגופים דומים. לקראת הגעתה של אותה משלחת כבר נערכו בפיקוח על הבנקים ישיבות בדרגים שונים שמטרתן הייתה לזהות את המגמות בסקטור הבנקאות, לעצב את החזון של הפיקוח לגבי סקטור הבנקאות, ומהם לגזור את הדגשים של הפיקוח לשנים הקרובות. מהדגשים נגזרו המשימות לשנים הקרובות ולתכנית העבודה ל-2016. החזון שהגדירה החטיבה הוא להיות פיקוח מקצועי יוזם ואפקטיבי לטובת הציבור והמשק. לדברי המפקחת, הפיקוח על הבנקים נתפס לעיתים בעיני הציבור כגוף שמטרתו היא להגן על הבנקים ועל מנהליהם, ולא היא. האסטרטגיה של הפיקוח בהקשר זה היא להביא לכך שעשייה לטובת הציבור תשנה את התפיסה של הציבור לגבי הפיקוח, וכן להעביר את המסר כי היעד האסטרטגי הראשון של הפיקוח הוא לשמור על יציבות המערכת הבנקאית לטובת הציבור ולפעול לצמצום הסיכונים הגדולים בסביבה שמשתנה תדיר. יעד אסטרטגי שני הוא לפעול להגברת התחרות בסגמנטים שבהם היא נדרשת. הפיקוח מעורב בעבודתה של הוועדה להגברת התחרותיות בשירותים בנקאיים ופיננסיים נפוצים (ועדת שטרם) ויש לו יוזמות שעשויות להיות לתועלת הציבור ואשר, אם ינוהלו כראוי, לא יפגעו ביציבות הבנקים.

יעד אסטרטגי שלישי הוא להגביר את ההוגנות כלפי לקוחות הבנקים ולהגדיל את אמון הציבור בבנקים. לדברי המפקחת על הבנקים, אמנם ההוגנות מצד הבנקים המסחריים השתפרה מאוד בשנים האחרונות, אך גם הדרישות להוגנות עלו, כך שעדיין יש מקום לשיפור בהיבט זה. המפקחת אמרה שלדעתה הציבור נותן אמון רב ביציבות הבנקים ובתפקוד הפיקוח על הבנקים בשמירה על היציבות. עם זאת, יש מקום לשפר את מידת האמון של הציבור בבנקים בפרמטרים של הוגנות, תחרות ושקיפות.

לדברי המפקחת, הפיקוח הגדיר תת-יעדים שיסייעו לו להשיג את שלושת היעדים האסטרטגיים: (1) תמיכה בשינויים טכנולוגיים – בעיקר בבנקאות הקמעונאית ולעסקים קטנים, שמשתמשת יותר ויותר באמצעים ישירים מול הלקוחות, כמו מוקדים טלפוניים, מסופים אוטומטיים לאספקת שירותי בנקאות (ATM), אפליקציות בטלפונים חכמים ואינטרנט. שינויים אלה טומנים בחובם הזדמנויות, למשל להפחית את העלויות לבנקים וללקוחות, אך יש בהם גם סיכונים. המפקחת על הבנקים ציינה שיעילותם של הבנקים בישראל נמוכה בהשוואה בינלאומית. זאת משום שההוצאות שלהם גבוהות מדי – והן מתבטאות בעלויות שמשלמים הלקוחות – וההכנסות שלהם קטנות יחסית לבנקים מסחריים בעולם. הדבר נובע, בין היתר, מהאיסור על בנקים בישראל לעסוק בתחומים מסוימים. לדוגמה, למכור ביטוח ולפעול כעושי שוק. השינויים הטכנולוגיים עשויים לסייע בטווח בינוני להפחית את העלויות של הבנקים ובנוסף להגביר את התחרות, שכן, הבנקים הגדולים מאבדים מיתרונם הנובע

מפריסת הסניפים שלהם. המפקחת אמרה שבנק ישראל יפעל לשיפור היעילות של המערכת. בהתייחסה לאימוץ רגולציה, המפקחת אמרה שהפיקוח על הבנקים מאמץ את הרגולציה הבינלאומית, בעיקר את הוראות באזל. עם זאת, האימוץ מעתה ואילך יהיה בהתאם ללוח זמנים שייקבע על ידי תעודף: כללים שהינם מהותיים מאוד למשק הישראלי ולמערכת הבנקאות יאומצו באופן מיידי, ולעומת זאת אימוץ של כללים פחות אקוטיים יתפרס על פני זמן, לאחר שיתפרסמו. הרגולציה של כללי באזל תאומץ בהתאם לתכנית רב-שנתית שהוכנה בפיקוח על הבנקים.

המפקחת על הבנקים פירטה חלק מיוזמות נוספות שהפיקוח מבקש לקדם: ביטוח פיקדונות וכלים לניהול בנק בקשיים – בדומה לפרקטיקה שקיימת בעולם; גיוסי הון סופגי הפסדים – שגם הם קיימים בעולם ונדרשת עבורם רגולציה ותמיכה של הפיקוח; פיקוח מקל על גופים שאינם מגייסים פיקדונות – למשל, חברות כרטיסי האשראי – בהתאם לתפיסה שהרגולציה צריכה לשקף את רמת הסיכון. הקלות אלה יבואו לידי ביטוי, למשל, בדרישות ההון מגופים אלה. לשם כך תוקם יחידה ייעודית בתוך חטיבת הפיקוח על הבנקים; ליווי התהליך של הפרדת חברות כרטיסי האשראי מבנקים מסחריים ועידוד התחרות בשוק הסליקה באמצעות פתיחתו בפני גופים נוספים. לדברי המפקחת, תחום הסליקה הוא משמעותי מאוד לעסקים במשק, ובעיקר לעסקים קטנים, הנושאים בעלויות גבוהות תמורת שירותי הסליקה. כיום התחרות היא בין שלוש חברות בלבד. המפקחת הוסיפה שהיא תומכת בהקמת מאגר נתוני האשראי שיסייע להגביר את התחרות בשוק האשראי.

המפקחת על הבנקים התייחסה להיבטי כוח אדם בחטיבה. החטיבה ביקשה תוספות לצורך התמודדות עם האתגרים של ההתפתחויות הטכנולוגיות בתחום הבנקאות, במסגרת אגף חדש שיוקם, וכן לצורך הקמת היחידה שתפעל במסגרת המדיניות של הפיקוח המקל, מותאם הסיכון. המפקחת ציינה שעומס העבודה בפיקוח כבד מאוד. העומס מלווה בתחושת שחיקה בקרב עובדים ומתבטא בצורך מתמיד לתעדף משימות. העומס אינו מאפשר לעובדי הפיקוח לספק שירות ברמה הרצויה. לדוגמה, חלק לא מבוטל מהטיפול בפניות הציבור מתעכב יתר על המידה וישנן פניות שהטיפול בהן מתעכב מעבר לזמן סביר, כשחלק קטן מהן ממתינ לטיפול אף למעלה משנה. הפתרון שנמצא לכך, מעבר למהלך הרגולטורי⁴, הוא גיוס עובדים לשעבר ביחידה לפניות הציבור שיסייעו להתגבר על כמות הפניות הרבה שהצטברה ביחידה. המפקחת הדגישה שבניגוד לגידול הניכר שחל בכוח האדם בגופי רגולציה בארץ ובעולם בעקבות המשבר הפיננסי של 2008, כמות כוח האדם בפיקוח על הבנקים נותרה במשך תקופה זו כמעט ללא שינוי.

המפקחת על הבנקים התייחסה להיבטים של תקציב החטיבה ל-2016 וציינה כי התקציב השוטף כולל תקציב פרסום של פעילויות החטיבה לידיעת הציבור, זאת על מנת להגביר את אמון הציבור בפיקוח ובמערכת הבנקאית ולתרום לחינוך הפיננסי של הציבור. חלק מתקציב הפרסום מיועד לתעודת הזהות הבנקאית וחלק אחר מיועד לפרויקט חשבונות אבודים ולפרויקט מערכת מושל"ך (מושכי שיקים ללא כיסוי). כל אלה הם חלק ממגוון של נושאים שיש בהם ערך מוסף לטובת הציבור. חלק ניכר מתקציב ההשקעות של החטיבה מיועד לפרויקט XBRL (Extensible Business Reporting Language)⁵.

⁴ באפריל 2015 פרסם בנק ישראל הוראה לפיה תלונה (להבדיל מפנייה לבקשת מידע) תועבר לבנק המסחרי לברור ראשוני ומתן מענה, ורק במידה שהתשובה לא תספק את הפונה הוא יוכל לפנות לבנק ישראל כערכאת ערעור.
⁵ מערכת קלט לקבלת דיווחים מהבנקים על פי סטנדרטים בינלאומיים.

חבר מועצה העיר שהציבור מגלה רגישות רבה כלפי פעילות הפיקוח על הבנקים ומחשיב אותו לגוף שמרני הפועל במציאות עסקית שמשתנה כל העת. הוא שאל האם העובדה שמידת הניידות של עובדים בבנק ישראל נמוכה יחסית ושגם בפיקוח על הבנקים יש לא מעט עובדים ותיקים אינה מקשה על ההתמודדות עם אתגרים אלה, שמחייבים הכשרות והתמקצעות בתחומים חדשים.

המפקחת על הבנקים השיבה כי נדרשת בעיקר חשיבה חדשה ופתיחות לשינויים במציאות העסקית. היא ציינה שעיקר התנועה פנימה והחוצה מהארגון – שלא במסגרת פרישה לגמלאות – היא בדרגים נמוכים מאוד או בדרגים של חברי הנהלה. היא גם ציינה שבהנהלת הפיקוח על הבנקים רוענו לאחרונה השורות, כששניים מארבעת הסגנים שלה סיימו את תפקידיהם והוחלפו. החלפתם איפשרה תזוזות נוספות של עובדים בחטיבה. עם זאת, הפיקוח על הבנקים עדיין יתקשה להתמודד עם האתגר של השינויים הטכנולוגיים בבנקאות בעזרת כוח האדם העומד לרשותו, ולכן יהיה צורך לגייס עובדים מתאימים מחוץ לבנק. המפקחת ציינה כי היא התרשמה מאוד לטובה מהעובדים בחטיבה וכי העובדים והמנהלים בדרג הביניים מקצועיים מאוד.

חבר מועצה שאל כיצד ההתייעלות במערכת הבנקאית, כתוצאה מההתפתחויות הטכנולוגיות, באה לידי ביטוי בפיקוח על הבנקים. לדבריו, השימוש במערכות מתקדמות מיותר לכאורה חלק מהעבודה שהתבצעה בעבר על ידי עובדים.

המפקחת על הבנקים ענתה שהיא סבורה שהשינויים הטכנולוגיים יאפשרו לצמצם את כוח האדם בפיקוח רק בעוד 5 שנים לפחות. היא הסבירה שבשונה מהבנקאות, שמשמשת יותר ויותר באמצעים טכנולוגיים ודיגיטליים, הפיקוח על הבנקים נשען על כלים שלא ניתן להחליפם באמצעים דיגיטליים. למשל, כלים להערכת סיכונים קונבנציונליים המסתמכים בעיקר על שיקול דעת ועל ביקורות בשטח.

חבר מועצה אחר אמר שהגברת היציבות לצד הגברת התחרותיות במגזר הבנקאי עשויים לתרום להגברת אמון הציבור בפיקוח על הבנקים. הוא אמר שהוא מבין את האילוצים שמגבילים את יכולתה של המפקחת לערוך שינויים מהותיים בכוח האדם בחטיבה על מנת להתאים אותו יותר להתפתחויות הטכנולוגיות.

המפקחת על הבנקים הבהירה שכוח האדם בחטיבת הפיקוח על הבנקים, שכולל לא מעט עובדים צעירים, מאפשר לה – בעזרת שינויים קלים, הכשרה ולמידה – להתמודד היטב עם האתגרים העומדים בפניה. היא אמרה שלדעתה בנק ישראל מספק הכשרה מעולה לצעירים המעוניינים לרכוש ניסיון בתחומי פעילותו, שבעקבותיה הם יכולים, לאחר כמה שנים, להשתלב בקלות במגזר הפרטי.

נגידת הבנק אמרה שתנאי ההעסקה של עובדים בדור 2008 בבנק מעודדים אותם לעזוב לאחר כמה שנים ולפנות למגזר הפרטי, שבו הם יכולים לשפר את שכרם.

חטיבת המחקר

מנהל חטיבת המחקר אמר ששיעור הניצול של תקציב החטיבה ל-2015 עומד על 89%, ולהערכתו בסוף השנה הוא יהיה קרוב ל-100%. הוצאה ניכרת צפויה בגין הכנס שיוזמת החטיבה לרגל מלאת 60 שנה לבנק ישראל,

שבו ישתתפו כלכלנים בכירים מאוד מהארץ ומהעולם. מנהל החטיבה ציין שהחטיבה מעסיקה יועצים חיצוניים בהתאם למודל שגובש לאור לקחים שהופקו מהעסקת יועצים בעבר. החטיבה למדה לתקצב את צורכי הייעוץ באופן ריאלי ומדויק יותר. התפוקות שהפיקו היועצים עבור החטיבה היו משביעות רצון. הוא דיווח שהחטיבה כמעט והשלימה את השינוי הארגוני, תוך צמצום בהנהלת החטיבה ואיחוד משאבים. להערכתו, עבודת החטיבה תהיה יעילה יותר ותניב תפוקות משופרות, גם באיכות וגם בכמות. מנהל החטיבה הציג כמה פרויקטים מרכזיים בהם תעסוק החטיבה ב-2016: (1) ניתוח של משק החשמל והאנרגיה בישראל במטרה להפיק אומדן לביקושים בטווח הארוך, לאנרגיה בכלל ולחשמל בפרט. זהו פרויקט ששותפה בו רשות החשמל והוא בעל חשיבות אסטרטגית למדינת ישראל. בחטיבה הוקם צוות ייעודי לפרויקט שייאמץ מתודולוגיות מחקר חדשות אשר ישמשו את החטיבה, תוך שימוש במודלים מתקדמים לניתוח שוק ברמה שלא הייתה מצויה בחטיבה עד כה. (2) שכלול המודל שבעזרתו מופקת תחזית הצוות (Staff Forecast) הרבעונית, הכוללת תחזית לצמיחה, לאינפלציה לריבית ולפרמטרים כלכליים נוספים. מטרת הפרויקט היא לצמצם את הרכיבים הכלולים בתחזית, הנסמכים על שיפוטיות וכן להוסיף לו רכיבים פיננסיים. זאת לנוכח ההשפעה הניכרת של הנתונים הפיננסיים על המדיניות המוניתרית ולנוכח התמורות שחלות וצפויות לחול במערכת הפיננסית כתוצאה מרפורמות. (3) תמיכה בעבודתן של הוועדות השונות העוסקות ברפורמות במערכת הפיננסית ופיתוח מסגרת מתודולוגית ויכולת אמפירית לנטר את הסיכונים המערכתיים של מערכת פיננסית שהופכת למבוזרת יותר, תוך אבחון קשרי הגומלין וההשפעות ההדדיות של השחקנים השונים במערכת זו.

חבר מועצה ביקש ממנהל חטיבת המחקר לתאר את הקשר בעבודה של חטיבת המחקר לזו של חטיבת הפיקוח על הבנקים בנושא הגברת התחרותיות בשירותים בנקאיים ופיננסיים נפוצים.

מנהל חטיבת המחקר אמר שאחד מהתנאים הבסיסיים לתחרות בשוק פיננסי הוא המידע. מכיוון שהכוונה היא להרחיב את מעגל ספקי האשראי, צריך לדאוג שיתקיים, ככל שניתן, שוויון במידע העומד לרשות כל הספקים. מאגר נתוני האשראי אמור להוסיף על המידע שעומד לרשות ספקי האשראי וגם לאפשר להם גישה שווה למידע, ובכך לתרום לשכלולו של שוק האשראי. הוא ציין שמאגר נתוני האשראי עשוי לתרום גם ליציבות הפיננסית משום שהוא יסייע לנטר את מצבם של ספקי ונוטלי האשראי במשק. מנהל החטיבה הדגיש, שיש למצוא את האיזון הנכון בין התחרותיות במגזר הפיננסי לבין היציבות הפיננסית.

חבר מועצה ביקש ממנהל חטיבת המחקר לסקור את קשרי העבודה בין חטיבת המחקר לבין החטיבה לטכנולוגית המידע והחטיבה למידע וסטטיסטיקה, המספקות לה שירותים, ובנוסף לתאר את ההתפתחויות בהכשרת קבוצת הדוקטורנטים בחטיבה.

מנהל חטיבת המחקר אמר שהחטיבה שבעת רצון מהממשקים בעבודתה עם שתי החטיבות האמורות, אם כי אפשר היה לשפר אותם לו היו לשתי החטיבות הללו יותר משאבים. זאת משום שהמגמה בחטיבת המחקר היא להעביר את הפרויקטים להקמת מאגרי מידע ואת התחזוקה של מאגרי המידע הקיימים אל שתי החטיבות. זאת לעומת המצב הקודם, שבו חוקרים בחטיבה פיתחו לעצמם מאגרים שונים והשקיעו בכך זמן עבודה רב, בין היתר של

סטודנטים. לדבריו, היו כלכלנים אשר רוב זמנם הוקדש לתחזוקת מאגרים ולטיוב נתונים במקום לנצל את כישוריהם בתחום המחקר. השימוש במאגרים שונים, שבחלקם היו נתונים שנכללו במאגרים אחרים, יצר כפילות מיותרת וכן סיכון תפעולי וסיכון של מוניטין הבנק משום שהנתונים היו עשויים שלא להיות מבוקרים כהלכה או לא תאמו לנתונים מקבילים במאגרים האחרים. מנהל החטיבה ציין את פיתוח מערכת ה-Chartbook על ידי החטיבה למידע וסטטיסטיקה – שהיא מערכת ליצירת דיאגרמות באופן אוטומטי, במתכונת אחידה ועם בקרת איכות. המערכת משמשת את חטיבת המחקר להכנת התשומות עבור דיוני הוועדה המוניתרית. הוא אמר שלפני השימוש במערכת זו, הסטודנטים בחטיבת המחקר היו מפיקים את הדיאגרמות מחדש בכל פעם, ופעמים רבות בפורמט שונה, והיה בכך סיכון לטעויות, שאף התממש לעיתים. הוא אמר שהמערכת מהווה דוגמה לשיתוף פעולה מוצלח בין החטיבות.

בהתייחסו למסלול הדוקטורנטים בחטיבת המחקר, אמר מנהל החטיבה שכמעט 20 חוקרים מהחטיבה משתתפים בו. אחת לשבוע או שבועיים מתקיים סמינר, שאותו מלווה אחד היועצים החיצוניים של החטיבה. במפגשים אלה מציגים דוקטורנטים בפני הדוקטורנטים האחרים את ההתקדמות בעבודותיהם. בסמינר שנערך בפני כלל החוקרים בחטיבה הוצגו שתי עבודות בנושאים אקטואליים מאוד למשק הישראלי, שלהערכתו ולהערכת משתתפים אחרים היו ברמה גבוהה בהרבה מזו שהם רגילים לה. לדבריו, פרופסורים מחו"ל שהעבודות הוצגו להם שיבחו את רמתן וציינו שהיא גבוהה מזו המקובלת באוניברסיטאות בהם הם מלמדים. מנהל החטיבה אמר שלדעתו המסלול מפיק מהמשתתפים בו את המיטב.

חטיבת השווקים

מנהל חטיבת השווקים אמר שהשנה החל מהלך להחלפת כל המערכות של הכלים המוניתריים. התהליך, שמתנהל בשיתוף עם החטיבה לטכנולוגית המידע, יימשך ב-2016. הוא הסביר שהמערכות הללו מסייעות לבנק ליישם את החלטות הריבית של הוועדה המוניתרית. המהלך כולל את החלפת ערוץ התקשורת ואת הממשקים המצויים בבנק ישראל, בבנקים ואצל חברי הבורסה. על פי התכנון, עד תחילת אפריל תושלם העברת כל המכרזים המוניתריים – היומיים, השבועיים והחודשיים – אל המערכת החדשה. מנהל החטיבה ציין את שיתוף הפעולה הטוב בין העובדים בחטיבתו העוסקים במהלך לבין העובדים בחטיבה לטכנולוגית המידע. הוא ציין שיש מערכת מוניתרית, הנסמכת על נתונים שונים בבנק, שנכתבה לפני שנים, אשר יש להעבירה לסביבה טכנולוגית חדשה. העברת המערכת דורשת משאבים רבים מהחטיבה לטכנולוגית המידע, בין היתר לצורך מיפוי מקורות הנתונים שהמערכת משתמשת בהם.

בתחום העסקי החידוש העיקרי ב-2015 היה השקעה בשווקים חדשים – כמו באגרות חוב של סין ובאגרות חוב קונצרניות – והרחבת ההשקעה במניות לשווקים נוספים: הונג קונג, קוריאה ויפן. מנהל החטיבה אמר שההשקעה באגרות חוב קונצרניות, היא בכאלה שיש להן דירוג אשראי בינלאומי של "BBB" לפחות. על מנת להמחיש את מורכבות ההשקעה באגרות החוב הקונצרניות, אמר מנהל החטיבה שקבוצת אגרות חוב שניתן להשקיע בה בארה"ב מונה כאלפיים מנפיקים. מנהל ההשקעות צריך להתחשב בסיכונים של המנפיק הבודד שאיגרת החוב שלו נכללת בתיק ההשקעות. הוא שיבח את הניהול הפנימי של תיק אגרות החוב הקונצרניות וציין כי בכוונת החטיבה לגייס עובד נוסף שיעסוק בכך.

חבר מועצה שאל אילו תשומות נדרשות לצורך הניהול הפנימי.

מנהל החטיבה השיב שהחטיבה רכשה מערכת לניהול הסיכונים הגלומים בתיק שבניהול פנימי ובנוסף היא רוכשת מחקרים בנושא ניתוח סיכוני אשראי של חברות. הוא הסביר שאמנם ניתן לקבל בחינם מחקרים כאלה מבנקים להשקעות, אולם המחקר עלול להיות מוטע על פי האינטרסים של בית ההשקעות שמפיק אותו. לכן הבנק התקשר עם גוף נייטרלי לתקופת ניסיון מוגבלת. מנהל החטיבה ציין שהעמלות שהבנק משלם למנהלי התיקים החיצוניים הן משמעותיות, ולכן ניהול פנימי חוסך לבנק כסף רב. לדבריו, הניהול הפנימי גם מוסיף גיוון ועניין לעובדים בחטיבה. השקעה באגרות חוב קונצרניות בשווקים נוספים (מחוץ לארה"ב) מחייבת הסכמי מיסוי נוספים. מנהל החטיבה ציין שהמשאבים שהמחלקה המשפטית יכולה להקצות לצורך בחינת הסכמים מהווים חסם ליכולתה של החטיבה להרחיב את השקעת יתרות מטבע החוץ לשווקים נוספים. הוא ציין שהגברת הרגולציה בעקבות המשבר הפיננסי ב-2008 מתבטאת בשינויים תכופים של הסכמים עימם נאלצות החטיבה ובעיקר המחלקה המשפטית, להתמודד.

מנהל חטיבת השווקים ציין, כי על הבנק להיערך לקראת הקמתה וניהולה של "קרן העושר הלאומית" כבר ב-2018 ולא ב-2020 או 2021 כפי שהיה הצפי הקודם. הוא צופה שלקראת סוף 2016 יהיה צורך להקצות יותר משאבים לנושא זה. בין היתר, לצורך הקמת מחלקה חדשה שעובדיה יגויסו מקרב עובדי המחלקות הקיימות בבנק. לדבריו, בתחילת 2017 תידרש חטיבת השווקים להכריע בשאלה האם לשדרג את המערכת המרכזית שלה לניהול יתרות מטבע החוץ – Wall Street – שהחזזה עם הספק שלה יפוג ב-2019, או לרכוש מערכת חדשה.

*6

חבר מועצה ביקש ממנהל החטיבה לסקור את הפעולות הנעשות לצורך ההיערכות לשעת חירום, וכן לצורך שיפור ושדרוג מערכות ויישום תכנית התייעלות.

מנהל חטיבת השווקים אמר שהחטיבה עורכת מעת לעת תרגילים לבחינת מוכנותה לשעת חירום, הכוללים מעבר לאתרי השליטה של הבנק בשעת חירום. הוא ציין שהתגלו תקלות במערכות שפעלו כראוי בתרגילים קודמים, ולכן הוא רואה חשיבות לריבוי התרגילים. הוא ציין שבמרבית התרגילים מעורבים רק עובדי החטיבה, בעוד שבזמן אמת תדרש נוכחותם של עובדי החטיבה לטכנולוגית המידע כדי לתת מענה לתקלות, אם וככל שיהיו. הוא אמר שישנן אפשרויות לעקוף תקלות מסוימות במערכות ולבצע את העבודה באופן ידני. מנהל החטיבה ציין שתכיפות התרגילים נדרשת גם בשל שינויים שמתבצעים במערכות, שיש לבחון את השפעתם.

מנכ"ל הבנק אמר שחטיבת השווקים יוזמת ומבצעת תרגילים לבחינת הערכותה לשעת חירום יותר מהמקובל בחטיבות אחרות של הבנק, וכחלק משגרת עבודתה.

מנהל החטיבה אמר שחלק מההתייעלות של החטיבה הוא להשתמש יותר במערכות אוטומטיות שיחליפו עובדים, וכן לקצץ עד כמה שניתן במספר המסופים של מערכות מידע, לדוגמה "רויטרס". הוא ציין כי הוא משתדל לבצע משימות חדשות עם מצבת העובדים הקיימת, דבר הגורם לעומס ניכר על עובדי החטיבה, או באמצעות גיוס

⁶ הוחלט לא לפרסם - נושא שפרסומו יכול לפגוע במ"מ עתידי.

מינימלי של עובדים, לרוב מקרב עובדי הבנק. הוא הוסיף שעובדים שהגיעו מחטיבות אחרות בבנק הם בעלי ערך מוסף גבוה עבור החטיבה ובעלי יכולות גבוהות. לעיתים הם הביאו עימם שיטות עבודה שהחטיבה אימצה. הוא ציין שפרישה של עובדים מהווה הזדמנות לרענן את השורות בחטיבה.

נגידת הבנק ציינה שהחטיבה נחשבת לאטרקטיבית בקרב עובדי הבנק. הדבר בא לידי ביטוי במספר העובדים המגישים מועמדות לתפקידים בחטיבה במסגרת תהליכים של ניידות עובדים.

לשכת המשנה לנגידה

המשנה לנגידת הבנק אמרה שחלק מהעבודה השוטפת של לשכתה נוגעת למדיניות המוניתרית ולתקשורה, וכן לטיפוח הקשרים עם גורמים כלכליים ופעילים בשוק ההון. נושא נוסף שהיא הקדישה לו משאבים הולכים וגדלים במהלך 2015 הוא מאגר נתוני האשראי שמצוי כעת בשלב החקיקה. המשנה לנגידה ציינה שמשרד האוצר היה מעוניין להאיץ את תהליך החקיקה ואף שקל את האפשרות לשלבה בחוק ההסדרים. משרד המשפטים, לעומת זאת, סבר שחוק המתאים למאגר נתוני האשראי הינו מורכב ולכן נדרש תהליך מדוד. כעת הצעת החוק נדונה בוועדת הכלכלה של הכנסת, שמקדישה לה לפחות דיון אחד בשבוע. הדיונים מתקדמים עקב בצד אגודל. לפני כל דיון בכנסת מתקיימים דיונים פנימיים בבנק ועם משרדי האוצר והמשפטים, בהם דנים בדקויות שבסעיפי הצעת החוק. המשנה לנגידה אמרה, שהיא מתרשמת לטובה מהדיונים בכנסת וציינה את העובדה שהמשתתפים בהם נותנים את הדעת על פרטי פרטים. היא גם ציינה את תרומתם של נציגי הארגונים החברתיים השותפים לתהליך. היא אמרה, שהמחלקה המשפטית בבנק משקיעה משאבים רבים בתהליך החקיקה, הרבה מעבר לאלה שהמחלקה הניחה שיידרשו ממנה.

חבר מועצה שאל האם המחלקה המשפטית אינה נעזרת בייעוץ חיצוני.

מנכ"ל הבנק השיב שהמחלקה המשפטית תקבל סיוע בליווי תהליך החקיקה.

חבר מועצה הזכיר שהמועצה אישרה בעבר תוספת של שני תקנים למחלקה המשפטית.

חבר מועצה אחר הציע שהמשנה לנגידה תסקור בפני חברי המועצה המינהלית, לאו דווקא במסגרת ישיבה של המועצה, את הנושאים המהותיים שעולים בדיוני ועדת הכלכלה של הכנסת.

המשנה לנגידה אמרה שהיא גם מעורבת בעבודתן של כמה ועדות ציבוריות. לדוגמה, הוועדה להגברת התחרותיות בשירותים בנקאיים ופיננסיים נפוצים (ועדת שטרומ). היא מקדישה לא מעט זמן גם לישיבות פנימיות בבנק בנושאים אלה.

חבר מועצה שאל עד כמה מדויקת הייתה הגדרת הסמכויות של הוועדה להגברת התחרותיות בשירותים בנקאיים ופיננסיים נפוצים.

הנגידה אמרה שהסמכויות הוגדרו בדיונים שהיא ערכה עם שר האוצר וכי שניהם חתומים על ה-Terms of reference של הוועדה. עם זאת, לדבריה, גורמים בוועדה מנסים להרחיב את המנדט שלה מעבר למה שסוכם.

המשנה לנגידת הבנק ציינה שחברי הוועדה החליטו שלא להציג לתקשורת התפתחויות מחדרי הדיונים לפני השלמת עבודת הוועדה וכי הבנק מקפיד על כך. היא דיווחה שוועדת הכלכלה של הכנסת אישרה את ההמלצות שגיבשה ועדת ששינסקי 2 לבחינת מיסוי משאבי הטבע. "קרן העושר הלאומית", שנועדה לחלוקה בין-דורית של הכנסות המדינה ממשאבי הטבע שלה, תקלוט לא רק תקבולים מהפקת גז טבעי, אלא גם הכנסות ממיסוי על רווחי היתר מהפקת משאבי טבע אחרים בישראל. מכיוון שנקבע שהקרן תחל לפעול לאחר שייצטברו לפחות מיליארד שקלים מהכנסות אלה, אזי משנמצאו מקורות נוספים של הכנסות, נראה שפעילותה של "קרן העושר הלאומית" תחל מוקדם מכפי שסברו קודם לכן, דהיינו לפני 2020. המשנה לנגידה ציינה שבעבר תכננו לקלוט את ההכנסות הללו בקרן לרווחת התושבים בדרום המדינה. "קרן העושר הלאומית" תנוהל בנפרד מניהול יתרות מטבע החוץ, ובבנק החלה ההיערכות להקמתה. אין צורך מידי לתוספת בכוח אדם, אולם לא מן הנמנע שהצורך יתעורר בעתיד, בין היתר למחלקה המשפטית שתלווה את הקמת "קרן העושר הלאומית", ולחטיבת השווקים שעובדיה ינהלו אותה.

המשנה לנגידת הבנק אמרה שהיא מרכזת את נושא הקשרים הכלכליים עם הרשות הפלסטינית, שרגישותו גבוהה בעיקר לאור המצב הביטחוני. בנק ישראל מהווה חלק ממערך התשלומים בין מדינת ישראל לבין הרשות. היא ציינה שבנק ישראל משתף את הבנק המרכזי הפלסטיני בהתפתחויות שחלות במהלך שנועד לצמצם את השימוש במזומנים במשק הישראלי. היא ציינה שנקבעו כמה ישיבות עבודה בינה לבין הנגיד החדש של הבנק המרכזי הפלסטיני.

המשנה לנגידת הבנק אמרה שלנוכח ריבוי המשימות השוטפות בהן תעסוק ב-2016 ולאחריה, היא זקוקה לעוזר מקצועי אחד לפחות.

נושא 5 בסדר היום: שונות

הבהרה בהחלטה שקיבלה המועצה המינהלית

מנכ"ל הבנק ציין כי בנוסח ההחלטה שהמועצה המינהלית קיבלה בישיבה שהתקיימה ב-12/11/2015, בדיון בנושא מתודולוגיה לדירוג סיכונים, ישנה התייחסות לסיכון הסייבר בלבד ולא ברור שסיכון זה מהווה דוגמא לסיכונים נוספים אליהם מתייחסת ההחלטה. הוא סובר שנוסח ההחלטה יהיה רחב יותר.

חברי המועצה הסכימו לשינוי שהציע מנכ"ל הבנק.

פרסום נספח לפרוטוקול שפורסם מיישיבת המועצה

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית דיווחה שהפרוטוקול של ישיבת המועצה המינהלית שהתקיימה ב- 01/06/2015 פורסם לציבור ללא ההסכמים הקיבוציים שאושרו באותה הישיבה, והיו אמורים להצטרף כנספחים לפרוטוקול. הפרוטוקול שפורסם יפורסם בשנית ביחד עם ההסכמים.

החלטות:

המועצה מאשרת כי בפרוטוקול ישיבתה מתאריך 12 בנובמבר 2015 בנושא מספר 5 בסדר היום, יתוקן נוסח הסעיף הראשון להחלטה. במקום: "המועצה מבקשת לבחון את המתודולוגיה לדירוג סיכונים בהתאם להערות חברי המועצה (תיקון נדרש במתודולוגיה בנוגע לסיכון בו "השלכה שורשית" מוגדרת כ"גבוה מאוד" ובו טיב הבקרה מוגדר "טובה" או "בינונית", טיפול ייחודי בסיכון סייבר לאור העובדה כי בסיכון זה קיימת בעיה בבחינת יעילות הבקורות)", יבוא: "המועצה מבקשת לבחון את המתודולוגיה לדירוג סיכונים בהתאם להערות חברי המועצה ולבחון התייחסות ספציפית לסיכונים בהם "השלכה שורשית" מוגדרת כ"גבוה מאוד".

נושא 4 בסדר היום: תכנית עבודה ותקציב לשנת 2016 ומעקב אחר ביצוע תכנית עבודה ותקציב לשנת 2015 – המשך הדיון

החטיבה למידע וסטטיסטיקה

המשנה למנהל החטיבה סקר את פעילות החטיבה ב-2015. הוא אמר שהחטיבה עמדה בכל התחייבויותיה לספק מידע איכותי במועד. לדבריו, זוהי המשימה העומדת בראש סדר העדיפויות, ובה החטיבה משקיעה כ-80%-85% ממשאביה. החטיבה מספקת את המידע לחטיבות אחרות בבנק, לוועדה המוניתרית וכן לגורמים מחוץ לבנק, בהם הציבור הרחב. השנה פרסמה החטיבה בפעם הראשונה סקירה שנתית ל-2014, בשם "מבט סטטיסטי", שמתמקדת בנושאים סטטיסטיים ויש בה ערך נוסף שאינו קיים בפרסומים אחרים של הבנק. החטיבה נערכת להפקת הסקירה השנתית הבאה, שצפויה להתפרסם בסמוך לתחילת 2016. נוסף לכך, החטיבה מבצעת פרויקט להעמקת הסטטיסטיקה שתרחיב את המידע על הפעילות במטבע חוץ. במסגרת הפרויקט תורחב אוכלוסיית המדווחים לבנק על הפעילות בשוק מטבע חוץ, כולל על פעילות של המרת שקלים שמתבצעת מחוץ לגבולות המדינה. בפרויקט זה, שצפוי להסתיים ב-2016, מעורבים המחלקה המשפטית ומשרד המשפטים, משום שהדבר כרוך בהוצאת צו דיווח חדש.

המשנה לנגידת הבנק אמרה שהמורכבות של הפרויקט נובעת מהצורך להתאים את קליטת הנתונים לפורמט של הגוף המדווח. הבנק רגיל לקבל את הדיווחים מהבנקים המסחריים ומעתה יצטרך להתמודד עם נתונים שיתקבלו מגופים נוספים המדווחים בפורמטים שונים.

המשנה למנהל החטיבה אמר שהחטיבה סיימה, סמוך לאמצע השנה, עבודה של חישוב חדש לגבי המצרפים המוניתריים, במתכונת התואמת את התקן הבינלאומי. זאת בעקבות הצטרפותה של ישראל, לפני כמה שנים, לארגון ה-OECD, שבעקבותיה היא מחויבת לדווח דיווחים סטטיסטיים בהתאם לתקינה הבינלאומית. העבודה המתודולוגית שנדרשה התבצעה בהתבסס על התייעצות עם שני יועצים מקרן המטבע הבינלאומית ובתאום עם חטיבת המחקר. הוא ציין שהוקמה גם מערכת חדשה לנתונים הנלקחים מהדוחות הכספיים של החברות

הציבוריות. לדבריו, מקור הנתונים למערכת זו הוא מעתה הרבה יותר אמין, זמין, ומאפשר עדכונים רטרואקטיביים. בנוסף, נבחנה מחדש המתודולוגיה הקשורה ביחסים הפיננסיים ויחסי הנזילות ונעשו בה שיפורים, גם הם בתאום עם חטיבת המחקר. ב-2015 החטיבה סייעה להקים מערכת Chartbook שנייה, שהיא פלטפורמה המאפשרת להציג תוצרים יעודיים בצורה של לוחות ודיאגרמות, אותם ניתן להפיק בקלות ובמתכונת אחידה וגמישה. המערכת הראשונה משמשת את חטיבת המחקר להצגת תוצרים עבור הדיונים המוניתריים החודשיים, ואילו המערכת השנייה נועדה להציג תוצרים עבור הדיונים המוניתריים השבועיים. המערכת תרמה רבות ליעילות העבודה בבנק, שמתבטאת בחיסכון בזמן ובכוח אדם וכן בהפחתה של הסיכון לטעויות. כעת החטיבה החלה בעבודה על מערכת Chartbook שתשמש את חטיבת השווקים, וגורמים נוספים בבנק הביעו עניין במערכת דומה שתואם לצורכיהם. בנוסף, החטיבה החלה לשדרג את הפורטל שלה, זאת על מנת להטמיע בו טכנולוגיות חדשות ולהוסיף לו פונקציות חדשות, למשל מנוע חיפוש. פרויקט נוסף שהחטיבה ביצעה הוא השלמה של נתונים היסטוריים במערכת האשראי. המורכבות המתודולוגית של הפרויקט עולה ככל שמדובר בנתונים היסטוריים שכן לעיתים המידע אינו נגיש או נגיש באופן חלקי. כעת מתבצע השלב השני של הפרויקט – השלמת נתונים היסטוריים של הנפקות ניירות ערך.

המשנה למנהל החטיבה ציין שהוא צופה ששיעור הניצול של התקציב השוטף של החטיבה יעלה על 90% בסוף השנה, ואילו תקציב ההשקעות כבר נוצל במלואו.

חבר מועצה שאל את מנהל החטיבה שלוש שאלות: (1) האם קיימת חפיפה בין העבודה שמתבצעת בחטיבה למידע וסטטיסטיקה לבין זו שמתבצעת בלשכה המרכזית לסטטיסטיקה (הלמ"ס) או זו שמתבצעת בחטיבת המחקר. (2) האם החטיבה עורכת סקרים על מידת השימוש של לקוחות שונים בתוצרים ובדוחות שהיא מפיקה. (3) כמה תקנים מבין 43.6 התקנים שהוקצו לחטיבה אכן מאוישים.

מנהל החטיבה השיב שהלמ"ס מפיקה, בכל מה שנוגע לצרכים של בנק ישראל, את הנתונים הריאליים של המשק הישראלי, בעוד שהחטיבה מפיקה בעיקר נתונים פיננסיים.

המשנה למנהל החטיבה אמר שבבנק הוקם חדר מחקר של הלמ"ס, שהוא חדר בבנק ישראל שהגישה אליו מוגבלת ויש בו מחשבים שמחוברים למחשבים של הלמ"ס באמצעות רשת ייעודית, אשר מאפשרים לחוקרים גישה לנתונים פרטניים ומסווגים. הוא הדגיש שלא ניתן להוציא נתונים מחוץ לחדר. מנהל החטיבה ציין שהשימוש בחדר כפוף להסכם שנחתם לפני כשנתיים בין בנק ישראל ללמ"ס לתקופה של 5 שנים. לדעתו, יש מקום לבדוק את מידת השימוש שנעשה בחדר זה.

חבר מועצה שאל מהם עיקרי ההסכם.

המשנה למנהל החטיבה השיב שההסכם כולל התניות על השימוש בחדר ומפרט את התשלומים שבנק ישראל נדרש לשלם ללמ"ס עבור השימוש בו ואת התחייבויות הלמ"ס הנוגעות לתחזוקת המערכת ולטיפול בתקלות.

מנהל החטיבה ציין שמאז החל בתפקידו, ב-1 בנובמבר 2015, הוא בוחן אפשרויות להסיר דוחות או נתונים שאינם נחוצים. זאת משום שהחטיבה מוסיפה באופן מתמיד דוחות ונתונים בהתאם לצרכי לקוחותיה. הנתונים שמתקבלים בחטיבה עוברים בקרת איכות ועיבודים, והגידול המתמיד בהם יוצר עומס שצריך לקזז אותו מול מידע שאינו נדרש. החטיבה ערכה בעבר, במסגרת תכנית STAT-2020, בדיקות לגבי מידת השימוש בנתונים שלה ותדירות השימוש בהם, באמצעות מדדים שונים. הבדיקות העניקו לחטיבה תמונה טובה למדי. עם זאת, הוא הנחה לבצע בדיקות כאלה באופן שוטף, על מנת לחסוך במשאבים של החטיבה ולנצל את המשאבים באופן מיטבי.

המשנה לנגידת הבנק ציינה שזמן קצר לאחר שמנהל החטיבה החל בתפקידו הוא הציג לה מיפוי של המערכות של החטיבה והתהליכים שמתבצעים בה. היא התרשמה שיש תהליכים שגוזלים זמן ומשאבים גדולים של כוח אדם בעיקר משום שהנתונים, המגיעים ממקורות שונים, הם באיכות שונה ובפורמט שונה ולכן נדרשת עבודה רבה לצורך קליטת הנתונים, בקרת האיכות וביצוע התאמות. היא ציינה שישנם אף נתונים המתקבלים באמצעות פקסימיליה.

מנהל החטיבה אמר שמרבית העבודה של החטיבה מתמקדת בתפעול השוטף של מאגרי המידע והפקת תוצרים, במסגרת אילוצי זמן. הוא ציין שקצב העבודה הוא גבוה, מבלי להתפשר על רמת שירות ואיכות התוצרים. לדבריו, השאיפה היא להגביר את האוטומציה של המערכות ככל האפשר, כדי לייעל את העבודה ולחסוך במשאבים. הוא הוסיף שהחטיבה קיבלה ייעוץ – שכלל המלצה לביצוע בטווח הקצר – להגביר את האוטומציה בעבודת החטיבה. המלצה נוספת, לביצוע בטווח הארוך, הייתה להחליף את מערכות התשתית. החטיבה מצויה בשלב האיפיון העסקי של פרויקט לשדרוג מאגר של סדרות עיתיות, הכולל את בדיקת הצרכים של הלקוחות – חטיבות המחקר והשווקים. לאחר מכן גם החטיבה לטכנולוגית המידע תגויס לפרויקט. הפרויקט מתקצב ב-3 השנים הבאות. מנהל החטיבה הדגיש שהוא אינו רואה בעיה מיוחדת בהנגשת הנתונים והמידע שהחטיבה מפיקה ללקוחות, אלא בטיפול בנתונים שצורך משאבים רבים, בעיקר כוח אדם. הוא הוסיף שהחטיבה מתכוונת להשתמש במערכת רמזור – מערכת סטטיסטית לזיהוי נתונים חריגים בסדרות עיתיות של נתונים פיננסיים – גם בניתוח נתונים תוך-יומיים בשוקי מטבע חוץ, אגרות חוב ומניות. הוא אמר שבדעתו לשים דגש על תהליכי בקרת האיכות של המידע שהחטיבה מפיקה. הוא ציין שהחטיבה יישמה כ-85% מההמלצות שנכללו בשני דוחות ביקורת שנכתבו על אודותיה. יתר ההמלצות ייושמו ברובן ב-2016 ומקצתן ב-2018, משום שהן תלויות בפיתוחים טכנולוגיים.

החטיבה למשאבי אנוש ומינהל

מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל דיווחה שמספר התקנים הקבועים בבנק ל-2015 נקבע על 726.65 עובדים, בעוד שהמצבה העדכנית עומת על 716.2, כל זאת במונחי משרות מלאות. לדבריה, לאור העובדה שהחטיבה משלבת גם משאבי אנוש וגם מינהל, וכוח האדם שלה הוא הטרוגני יותר מזה של חטיבות אחרות, היא גיבשה, בסיוע המנהלים בחטיבה ויועצת חיצונית, אסטרטגיה וחזון שיתאימו לכלל החטיבה. מהאסטרטגיה שגובשה נגזרו יעדי החטיבה ל-4 השנים הבאות. היא הוסיפה שמרבית כוח האדם שנוסף לאחרונה לחטיבה יועד ליחידת הביטחון של הבנק.

מנהלת החטיבה סקרה את הפעולות העיקריות שנעשו בחטיבה ב-2015:

בתחום הרכש – ביחידת הרכש המרכזית חל שינוי עמוק שכלל שינוי מבני ושינוי בתפיסת עבודת היחידה, אשר אותו היא הגדירה כמעבר לרכש לוגיסטי. השינוי כולל יותר בקורות והקפדה על תהליכי הרכש, תוך שימוש גובר באמצעי מיחשוב שחוסכים בירוקרטיה. היא הוסיפה ששינויים שנעשו בהסכמים קיימים עם ספקים חיצוניים חסכו לבנק כ-6 מיליון ש"ח.

בתחום הלוגיסטיקה – מנהלת החטיבה ציינה את המעבר למבנה החלופי ואת תחילת ביצוע פרויקט הבינוי ושדרוג מבנה הבנק. היא אמרה שב-2016 היא מתכננת לבצע שינוי ארגוני להפרדת העבודה השוטפת של אגף הלוגיסטיקה מהעיסוק בפרויקט.

ביטחון – עבודתה של יחידת הביטחון עוברת שינויים ושיפורים מתמידים. היחידה התמודדה ב-2015 עם הצורך לאבטח הן את הבניין המרכזי והן את מבנה הדיור החלופי בהר חוצבים. בנוסף, פעילותה של היחידה באבטחת שטרי הכסף התרחבה על רקע כניסת השטרות מהסדרה החדשה. לאתגרים עימם מתמודדת יחידת הביטחון נוסף אתגר הבטיחות באתר הבנייה של המבנה המרכזי.

תחום משאבי אנוש – ב-2015 נעשו צעדים לשיפור איכות כוח האדם שהבנק מגייס. בנוסף, נעשו פעולות לשימור כוח האדם האיכותי בבנק, למשל, באמצעות הגדלת היקף ניידות העובדים בבנק. דוגמה להצלחת הניידות הוא המעבר של עובדים אל הגוף בבנק שעוסק באופן בלעדי בפרויקט מאגר נתוני האשראי. ב-2016 תתמקד החטיבה בפיתוח המודול ב-SAP, שיאפשר ניהול יעיל יותר של כוח האדם בבנק ויסייע להפיק בקלות יחסית דוחות בנושא כוח האדם. בנוסף, החטיבה תתמקד ביישום כלים של Data Analytics בתחום ניהול משאבי אנוש בעיקר לצורך הערכת עובדים, באמצעות קבלת חוות דעת מהמנהלים, בתהליך רציף ומתמשך, ובאמצעות מקורות מידע נוספים שקיימים בבנק. המטרה היא לגבש פרופיל לכל אחד מהעובדים בבנק, שיתעדכן באופן תדיר, ויאפשר לזהות את הצרכים לפיתוח היכולות של כל עובד ואת התאמתו לתפקידים שונים בבנק, בין היתר לתפקידי ניהול.

מנהלת החטיבה ציינה, כי שיעור ההשתתפות של העובדים ב"סקר הפולס"⁷ הוא גבוה, בעיקר בקרב דרג הביניים של המנהלים בבנק. ההיענות הגבוהה מצביעה על האמון הרב שנותנים העובדים בכוונותיה של הנהלת הבנק להשתמש בתוצאות הסקר לטובתם. מנהלת החטיבה אמרה שיעד נוסף ל-2016 הוא להמשיך את תהליך פיתוח המנהלים בבנק.

יעדים נוספים של החטיבה ב-2016 הם להמשיך לשפר את תהליכי העבודה ביחידת הרכש המרכזית, תוך הפחתת הבירוקרטיה, ולהמשיך בביצוע פרויקט הבינוי ושדרוג מבנה הבנק.

יו"ר המועצה המינהלית אמר שהחטיבה למשאבי אנוש ומינהל היא זו שאמורה להוביל את תהליך ההתייעלות של הבנק. הוא שאל מי האחראי על ריכוז תהליך ההתייעלות ועבודת האו"ש שתשמש לניתוח כוח האדם בבנק ותהווה בסיס לתהליך.

⁷ סקר פולס – סקר בזעיר אנפין בקרב העובדים שנועד לקבל מידע נקודתי על תחושות העובדים בבנק בנושאים שונים.

מנכ"ל הבנק אמר שאת עבודת האו"ש מובילה ומרכזת מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל, והוסיף שתכנית ההתייעלות כרוכה גם בתקציב הבנק שיגובש לאחר ניתוח תוצאות עבודת האו"ש. תכנית ההתייעלות תוצג למועצה המינהלית לקראת תום הרבעון הראשון של 2016.

חבר מועצה שאל אם עבודת האו"ש כרוכה בסקר עיסוקים בבנק.

מנהלת החטיבה למשאבי אנוש ומינהל אמרה שעבודת האו"ש מלווה על ידי יועצת חיצונית המתמחה בתוכניות התייעלות לרוחב הארגון. היועצת בוחנת את עבודת החטיבות באמצעות שיחות עם הנהלות החטיבות, מזהה את התהליכים העיקריים שהן מבצעות ומנסה לזהות פוטנציאל להתייעלות. למשל, באמצעות איחוד פונקציות בתוך החטיבות וגם לרוחב הארגון. לאחר קבלת תוצאות עבודת היועצת, תבצע החטיבה עבודת או"ש באמצעות פונקציית האו"ש שלה.

המשנה לנגידת הבנק העירה ששימוש ביעוץ חיצוני בלתי תלוי הוא חשוב כאשר ארגון בודק את עצמו.

חבר מועצה אמר שהיועצת מסתמכת על המצגים של מנהלי החטיבות, ואילו כאשר הוא הציע בעבר לערוך בדיקת או"ש, הוא התכוון לבדיקה עמוקה ומקיפה של עבודת החטיבות מלמטה – מרמת העובד – כלפי מעלה. כך ניתן יהיה לזהות אם נחיצותם של תפקידים שממלאים העובדים ובאיזו מידה הם תואמים את צורכי הבנק.

נגידת הבנק אמרה שאופן הבדיקה צריך להיות מוגדר על פי מטרתה.

חבר המועצה הקודם אמר שבחינה ברמת העובד עשויה להצביע על מקומות בבנק שניתן לייעל אותם.

נגידת הבנק אמרה שכדי לייעל את הבדיקה, צריך למקד אותה במקומות שסביר יותר למצוא בהם יעילות נמוכה באופן יחסי. לפיכך, עבודת היועצת צריכה להתבצע תוך שת"פ הדוק עם מנהלי החטיבות.

חבר המועצה הקודם העיר שמנהל יחידת הרכש המרכזית דיווח לוועדת הביקורת את הדיווח הרבעוני על ההתקשרויות של הבנק בפטור ממכרז. הוועדה התרשמה שיחידת הרכש אינה פרואקטיבית דיה לגבי התקשרויות שכאלה. חבר המועצה אמר שבלא מעט מקרים, יחידת הרכש אינה מערערת על קביעת הגורם המקצועי בבנק, לפיה ספק מסוים מהווה ספק יחיד בתחומו. הוא אמר שתפקיד הרכש הוא, בין היתר, לאתגר קביעות של הגורם המקצועי לגבי ספק יחיד. ככל שרמת התחרות בין ספקים עולה, כך גדל החיסכון הכספי לבנק. חבר המועצה הציע לקבוע לרכש יעדים כמותיים של הפחתת עלויות הרכש בשיעור מסוים מדי שנה, זאת בניכוי עלויות רכש בגין פרויקטים.

המשנה לנגידת הבנק אמרה שיש להיזהר מלשים דגש על חיסכון בעלויות, במחיר של התפשרות על איכות המוצרים או השירותים שהבנק מקבל. היא ציינה שהחשיבות של רכש יוזם התבררה לאחר פרסום ה"קול קורא" בנושא מאגר נתוני האשראי, למרות שעדיין לא מדובר בתהליך של רכש אקטיבי. הבנק יזם מפגשים עם גופים

שלא ענו על ה"קול קורא" על מנת לעניין אותם בפרויקט. כך הצליח הבנק להשיג מידע נוסף שיאפשר להגביר את רמת התחרות בין הגופים הפוטנציאליים לביצוע הפרויקט.

החטיבה לטכנולוגית המידע

מנהל החטיבה לטכנולוגית המידע אמר שלקראת סוף 2015 הוא החל לגבש תהליך של רה-ארגון בחטיבה, בשיתוף המנהלים בה. על פי הצפי, הגיבוש של תהליך הרה-ארגון יושם במהלכה. בכוונת החטיבה להכין, יחד עם חברת ייעוץ בינלאומית, גם תכנית אסטרטגית למערכות מידע ובה לקבוע עקרונות לניהול מערכות מידע, זאת בדומה למקובל בבנקים מרכזיים שגודלם ותחומי פעילותם דומים לאלה של בנק ישראל. הדבר עשוי לסייע לגיבושה של תכנית רב-שנתית שתגדיר כיצד יראו מערכות המידע של הבנק בעתיד, ותטוו את פעילות החטיבה בשנים הבאות.

מנהל החטיבה סקר כמה נושאים עיקריים בתכנית העבודה של החטיבה ל-2016: (1) הבטחת השרידות והיתירות של מערכות המחשב של הבנק במתקניו השונים. במסגרת זו מתוכננת העתקת אתר הגיבוי ממד-1 אל אתר הגיבוי שנבנה בצמוד לאתר החירום של הבנק. ההעתקה מתוכננת להתחיל במאי 2016. בתום המהלך, יעמוד לרשות הבנק אתר DR (Data Recovery) חדיש ובסטנדרטים גבוהים מאוד. במקביל תמשיך החטיבה בהכנות לקראת הקמת מרכז המידע (Data Center), שיקום במרכז הטכנולוגיה והחירום. מנהל החטיבה אמר שזוהי הזדמנות לשלב מגמות עדכניות בנושאים טכנולוגיים, למשל מזעור של חומרה, במטרה להתמודד עם אילוצי השטח המוקצה למרכז המידע. כל זאת תוך ראייה עתידית של צורכי הבנק. (2) החטיבה הגישה להנהלת הבנק תכנית, שטרם אושרה, הכוללת בקשה לתוספת משאבים, בין היתר של כוח אדם, לצורך שדרוג המענה הארגוני לאיומים הקיברנטיים. במסגרת זו, אמור להתבצע פרויקט "משמר המלכה" שבמסגרתו ירוכזו השירותים הקריטיים של הבנק ברשת אחת, שתהיה מבודדת טוב יותר מהרשת המנהלתית, דהיינו – חשופה פחות לאיומים הגלומים ברשת האינטרנט. כיום יש קשרים חזקים בין הרשת המינהלתית לבין רשתות אחרות, ובהן הרשת הקריטית. המטרה היא ליצור רשת שתגן טוב יותר על הפונקציות הקריטיות של הבנק. במקביל, נבחנת האפשרות להשתמש בשירותי ענן עבור פונקציות מסוימות, לדוגמה, חטיבת המחקר, שיאפשרו לה לשאת מידע עם גורמי מחקר שונים בעולם באמצעים עדיפים על אלה שעומדים לרשותה כיום. גם סוגיית דלף המידע תטופל באופן משמעותי יותר. (3) המשך ביצוע פרויקט XBRL, שבמסגרתו מוחלפת ומשודרגת תשתית הדיווח של הבנקים לחטיבת הפיקוח על הבנקים, בהתאם לתקן בינלאומי. עד סוף 2015 יסתיים שלב הארכיטקטורה של המערכת, וב-2016 תתבצע פעילות אינטנסיבית של הכנות והתאמות אל מול המערכת הבנקאית.

חבר מועצה שאל כיצד הבנקים מקבלים את הצורך להתאים את המערכות שלהם עבור ה-XBRL.

מנהל החטיבה לטכנולוגית המידע אמר שהבנקים משתפים פעולה היטב ואף שכרו שירותי ייעוץ של חברות בינלאומיות לצורך היערכותם. (4) החטיבה הקצתה עובדים שיעסקו אך ורק בתחום הטכנולוגי של פרויקט מאגר נתוני האשראי, ויעבדו עם הגורם החיצוני שייבחר כדי לבצע את הפרויקט. (5) סוגיית ה-big data וה-open source – אימוץ טכנולוגיות מתקדמות לניהול מאגרי מידע ופעילות, הגברת יכולת החיפוש בהם באמצעות מנועי חיפוש והנגשת המידע באמצעים סטטיסטיים וויזואליים. אלה ישרתו בעיקר את חטיבת המחקר ואת החטיבה

למידע וסטטיסטיקה, אך גם חטיבות אחרות בבנק. השלב הנוכחי כולל בעיקר בדיקות היתכנות ולמידה טכנולוגית. בשלב הבא הדברים יתורגמו לפרויקטים. (6) פרויקט החלפת המערכת לשירותי בנקאות ללקוחות הבנק – המערכת צפויה לעלות לאוויר ב-2016. (7) פרויקט B to G – שיפור רשת התקשורת של בנק ישראל אל מול הבנקים המסחריים ומוסדות פיננסים אחרים. תוצאת הפרויקט תהווה קפיצת מדרגה טכנולוגית. (8) הגירה של מאגרי המידע הכוללים סדרות עיתיות אל מערכת חדשה. (9) שדרוג הפורטל של החטיבה למידע וסטטיסטיקה.

מנכ"ל הבנק דיווח שהחטיבה זכתה בפרס מטעם בטאון "אנשים ומחשבים" עבור פרויקט העתקת התשתיות מהמבנה המרכזי אל הדיור החלופי בהר חוצבים.

חבר מועצה שאל כיצד מתעדפת החטיבה את הפרויקטים בבנק שבהם היא מעורבת.

מנהל החטיבה לטכנולוגית המידע השיב שהתעדוף נעשה ביחד עם שאר מנהלי החטיבות. כל מנהל חטיבה מתעדף את הפרויקטים של חטיבתו.

מנכ"ל הבנק אמר שהתעדוף של כלל הפרויקטים בבנק נעשה בהנהלת הבנק, במסגרת גיבוש תכנית העבודה והתקציב של הבנק, כך שכל מנהלי החטיבות שותפים לתהליך של קביעת סדר העדיפויות.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה אמרה שרשימת הפרויקטים החדשים שיבוצעו בשנה הקרובה נקבעת על פי רמת החשיבות לארגון, הנגזרת מהסיכון הגלום באי ביצוע הפרויקט, ובהתאם לאילוצי משאבים.

מחלקת חשבות ומערכות תשלומים וסליקה (חות"ם)

מנהלת מחלקת חות"ם אמרה שהמחלקה עסוקה מאוד בביצוע תשלומים עבור הבנק ועבור לקוחות הבנק, פעילות שמתגברת לקראת סוף השנה.

מנהלת המחלקה ציינה שרואה החשבון המבקר החדש החל בעבודת הביקורת על נתוני אוקטובר. בנוסף, צוות מטעם רואה החשבון המבקר עורך, מאז סוף אוקטובר, ביקורות בחטיבות השונות בבנק. במקביל, צוות הביקורת החיצוני של ה-Isox החל לבחון את הטסטים שהתבצעו על ידי עובדי הבנק, והוא נערך לבצע טסטים נוספים משלו, ככל שיידרש. לבקשת המועצה המינהלית, החל מיפוי נוסף, שיימשך ב-2016, לאיתור מוקדים שאינם רק מוקדי מפתח בתהליכי הדוחות, אלא כאלה שיש בהם תלות באנשי מפתח ומעורבים בהם תהליכי בקרה ידניים ומבוקרים פחות. בשלב הראשון, המיפוי ייערך על ידי רואה החשבון החיצוני. מיפוי תהליך הפנסיה ועריכת הדוחות הכספיים צפוי להסתיים עד לסיום הכנת הדוחות הכספיים, ועד סוף מאי 2016 – ימופו יתר התהליכים. פרויקט המערכת לשירותי בנקאות ללקוחות הבנק מצוי לקראת אבן דרך מכרעת, שתחל בתחילת 2016 – קבלת עותק מלא של המערכת לבדיקות המשתמשים.

המחלקה מעורבת בעבודתן של כמה ועדות ציבוריות בנושאים של מערכות תשלומים ופיקוח על מערכות תשלומים: (1) הוועדה לבחינת צמצום השימוש במזומן (ועדת לוקר), שהיא חברה בה. (2) הוועדה לקידום השימוש באמצעי תשלום מתקדמים בישראל, שהיא עומדת בראשה. (3) הוועדה להגברת התחרותיות בשירותים בנקאיים ופיננסיים נפוצים (ועדת שטרום). (4) הצוות להסדרת הפעילות הפיננסית החוץ-מוסדית (צוות בריס).

מנהלת המחלקה ציינה שבנושא ההסדרה המשימה המרכזית של המחלקה היא להסדיר חלקים בסיסיים ורוחביים של שירותי תשלום. ההסדרה מקיפה את החשבונות המיועדים עבור תשלומים ואת הנפקה והסליקה של אמצעי התשלום. ההסדרה מתבצעת במסגרת ועדת משנה של הוועדה לקידום השימוש באמצעי תשלום מתקדמים בישראל, שאת פעילותה מובילה היחידה לפיקוח על מערכות תשלומים במחלקת חות"ם. משימה נוספת שהיא פועל יוצא של המלצת הוועדה לקידום השימוש באמצעי תשלום מתקדמים בישראל היא לבחון מודל עסקי לתשתית חדשה לתשלומים קמעונאיים, שתהיה מהירה יותר ותאפשר לבצע תשלומים בכל שעות היממה בצורה מאובטחת. תשתית שכזו כבר פותחה ואומצה על ידי כמה מדינות. לבחינה יהיו שותפים המטה הקיברנטי הלאומי והראשות לאבטחת מידע (רא"מ), שמובילים את נושא האבטחה במקטע המחבר בין הלקוח שמבצע תשלום – למשל באמצעות מכשיר הטלפון הנייד – לבין ספקי שירותי התשלום (לאו דווקא בנקים). התשתית של המערכת מחוברת למערכות של הבנקים, כך שאפשר לבצע תשלום גם מחשבון הבנק. לחילופין, ניתן לבצע תשלום באמצעות כרטיס חיוב, או באמצעים חדשים שמתפתחים.

משימה נוספת של המחלקה היא ליישם את המלצות הצוות לבחינת הקמת מתג חלופי – בחינת שינויים בשרשרת הביצוע של עסקאות בכרטיסי חיוב, ובין היתר לבחון את הצורך להקים מתג חלופי בשוק כרטיסי החיוב בישראל. הבחינה תלווה על ידי המועצה הלאומית לתשלומים, שתורחב כך שתכלול רגולטורים ושחקנים נוספים, ותייעץ לבנק ישראל.

הוקמה ועדה לכרטיסי חיוב, בהשתתפות גופים שונים מהתחום, שמטרתה להסדיר את הכללים הקשורים בעבודה עם כרטיסים אלה מול התשתית של חברת שב"א⁸ (שירותי בנק אוטומטיים). הוועדה אמורה לסייע לבנק ישראל, שהוא הגוף המפקח על מערכת שב"א, לבחון את הדרישות והצרכים של המשק בנושא.

המשנה לנגידת הבנק העירה שקיים צורך בוועדה שאינה מייצגת את האינטרסים בעלי שב"א. הוועדה אמורה להציע כללים שיאפשרו לפתח תחרות.

מנהלת מחלקת חות"ם אמרה שבנושא מערכת שב"א הוגדרו שתי משימות ל-2016: האחת, לקבוע את כללי הגישה למערכת, למשתתפים ישירים ועקיפים. השנייה, לקבוע את העקרונות של הפרוטוקול של שב"א בעתיד. כיום, לדוגמה, גוף שמבקש להתחבר למערכת כסולק חדש זקוק לחבילת תוכנה מורכבת מאוד, שעשויה מקשה אחת ואינה מודולרית. המטרה היא לקבוע עקרונות לפרוטוקול חדש שיהיה שקוף למי שמבקש להתחבר למערכת, וההתחברות תתאפשר באופן מודולרי, פשוט וזול יותר.

חבר מועצה שאל כיצד ייתכן שהנתונים שהוצגו לגבי פרויקט המערכת לשירותי בנקאות ללקוחות הבנק מצביעים על חריגה משמעותית מלוח הזמנים של הפרויקט, בעוד שתקציב הפרויקט עומד ביעד שנקבע.

מנהלת מחלקת חות"ם הסבירה שהחריגה המוצגת מלוח הזמנים מתייחסת ללוח הזמנים המקורי של הפרויקט עוד בטרם פורסמו ה-Request for Information (RFI) והמכרז, וכמובן בטרם נבחר ספק לביצוע הפרויקט. היא הזכירה שהתהליכים עד לבחירת הספק ותחילת ביצוע הפרויקט ארכו זמן רב בהרבה מזה שתוכנן מלכתחילה.

⁸ חברה בבעלות חמשת הבנקים הגדולים בישראל, המספקים שירותי מתג למחשבי הבנקים ושירותי תקשורת ומחשוב לחברות האשראי.

זאת, בין היתר, משום שהייתה התלבטות בין מערכת מצומצמת, שתשמש רק לתשלומים, לבין מערכת מורחבת שתשמש לתשלומים ולניהול כל החשבונות. החלופה שנבחרה לבסוף היא של מערכת מצומצמת.

לשאלת חבר מועצה, הסבירה מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה שלו"ז מאושר פירושו לו"ז של פרויקט שנקבע לאחר שהסתיים שלב התכנון של הפרויקט ונבחר הספק שיבצע אותו. היא ציינה שהמועצה מקבלת דיווחים על סטטוס ביצוע הפרויקטים, המציג מעין רמזור שצבעיו מתארים שיעורי חריגה מהתקציב ומלוח הזמנים המאושרים. היא הדגישה שככל שלוח הזמנים של פרויקט קצר יותר, אזי גם חריגה של חודשים ספורים עשויה להיות מוצגת כחריגה בשיעור גבוה מלוח הזמנים.

מחלקת המטבע

מנהל מחלקת המטבע אמר שהבנק הודיע בימים האחרונים על השקתו הצפויה, עוד השנה, של שטר נוסף מסדרת השטרות החדשה – השטר בעריך של 200 ש"ח.

ב-2016 צפויה כניסה אינטנסיבית של השטר החדש למחזור שתלווה במסע הסברה, כשבמקביל צפויה להסתיים החלפת השטר בערך של 50 ש"ח, שעומדת כיום על שיעור של כ-80%. בנוסף, יימשך פיתוח השטרות מהסדרה החדשה בערכים של 20 ו-100 ש"ח. מנהל המחלקה אמר שבכוונתו להגביר ב-2016 את הבקורות ואת הפיקוח על מרכזי המזומנים.

9*

אתגר נוסף שיעמוד בפני המחלקה ב-2016 הוא לחשוף זיופי מטבע, בעיקר במטבעות של 5 ו-10 ש"ח, ולנסות להפחיתם ככל שניתן. המחלקה בוחנת חלופות שונות. ^{10*}

פרויקט נוסף שהמחלקה תקצה לו משאבים הוא "פרויקט המספרים הסריאליים" – שדרוג יכולות התייעוד של שטרות שעוברים תהליך של ספירה ומיון. הפרויקט כולל הקמת מערך נתונים, שבו יירשמו השטרות מהסדרה החדשה בכל פעם שהם יעברו בבנק ישראל. הפרויקט יאפשר בקרת איכות לכל שטר וכן להתמקד בתכונות השטר שיש לשפרן. בכך הוא עשוי לסייע להפחית את העלויות ולשפר את יכולות ההנפקה של הבנק. מעבר לכך, ניתוח הנתונים ייתן בידי הבנק כלי בקרה חשוב שיסייע לו לנטר בעיות שונות הדורשות את התערבותו. מערכת שכזו עשויה לשמש פלטפורמה להבנה טובה יותר של מחזור השטרות, גם בהקשר של השטרות שמגיעים מחוץ לישראל, למשל מהכלכלה הפלסטינית. מערכות דומות יושמו בכמה בנקים מרכזיים מובילים.

ב-2016 המחלקה תערוך כמה סקרים שיאפשרו לה ללמוד על העדפות הציבור ביחס לשימוש במזומן. תוצאות הסקרים יישמשו את המחלקה הן בהיבט של ניהול מלאי המזומנים והן בהיבטים נוספים, למשל, תמהיל הערכים. מנהל המחלקה עדכן שלצורך תיקוף מודל המלאי, צפוי גיוס של עובד עם מומחיות בסטטיסטיקה בתחילת 2016.

**** חברת המועצה נינה זלצמן עזבה את הישיבה ****

⁹ הוחלט לא לפרסם - נושא הקשור לביטחון שטרי הכסף.

¹⁰ הוחלט לא לפרסם - נושא הקשור לביטחון שטרי הכסף.

לשאלת חבר מועצה הבהירה מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה שהפריקט להקמת כספות חירום הסתיים, למעט שלב הפקת הלקחים.

מנהל מחלקת המטבע אמר שיכולת ההמשכיות העסקית של הבנק בשעת חירום עלתה במידה ניכרת בזכות הפריקט, כפי שגם הוכח בתרגילים שנערכו בשיתוף עם התאגידים הבנקאיים, חברות לשינוע מטבע ויחידת הביטחון. התועלת של הפריקט היא קריטית מאוד, לא רק מבחינת הבנק, אלא ברמה הלאומית. הוא ציין שנבחנת האפשרות לקבל הנחה בתשלומי ארנונה עבור ה"כרמלים".

חבר מועצה אמר שכאשר ישנן חריגות תקציביות בפריקט כלשהו, יש להציג את הסכומים לחברי המועצה. נגידת הבנק העירה שצריך לציין אם החריגה היא מהתקציב שהוערך לפני פרסום המכרז לביצוע הפריקט, או מהתקציב שעודכן לאור תוצאות המכרז והוא מדויק יותר.

מנהלת היחידה לתכנון וכלכלה אמרה שהחריגה מוצגת ביחס לתקציב המעודכן לאחר בחירת הספק – התקציב המאושר.

חבר המועצה הקודם הציע שיוצג גם התקציב המקורי וגם התקציב המאושר. הוא ביקש ממנהל מחלקת המטבע להתייחס לחריגה בלוח הזמנים של הפריקט להגדלת שטחי האחסון באתר הכספות בבנק – מועד סיום הפריקט עודכן מדצמבר 2015 לאוקטובר 2016.

מנהל מחלקת המטבע אמר שניסיון לשפץ את המעלית שבאתר לא צלח וכעת נדרש להחליפה, ולכן נוצרה גם חריגה מהתקציב. הוא ציין שהפריקט לשיפוץ אתרי הכספות הוכתר בהצלחה, למעט בעיית המעלית האמורה.

חבר המועצה הקודם שאל לפשר החריגה של כשנה מלוח הזמנים לבחינה ורכישה של מערכות טכנולוגיות מתקדמות להתמודדות עם זיופים במעות.

מנהל מחלקת המטבע השיב שהפיתוח של המוצר התעכב, ולכן לא ניתן היה לרכוש אותו בהתאם ללוח הזמנים המקורי. עתה, משפיתוח הגלאים מצוי בשלבים מתקדמים, נרכשה המערכת והיא צפויה להתקבל עוד השנה. במהלך השנה הבאה יימשכו ההטמעה והפיתוח של הגלאים.

יו"ר המועצה המינהלית ביקש ממנהל המחלקה להתייחס לסוגיית הנפקת מטבעות הזיכרון.

מנהל מחלקת המטבע אמר שהנפקתם של מטבעות זיכרון מוגדרת בחוק בנק ישראל ובכוונתו, כמנהל המחלקה, להמשיך ולהנפיק מטבעות זיכרון, כפי שהיה במשך שנים רבות, למרות שהבנק רשאי, אך אינו חייב, להנפיקם. במרבית התקופה שבמהלכה הונפקו מטבעות זיכרון, שיווקם נעשה בידי החברה הממשלתית למדליות ולמטבעות. טרם הפרטתה של החברה, התקשר עמה הבנק בהסכם הקובע שהחברה שתבוא בנעליה תמשיך לשווק את מטבעות הזיכרון במשך 6 שנים מיום ההפרטה. תקופה זו הסתיימה ואף הוארכה בשנה עד לסוף אוגוסט 2015. משרד האוצר עומד לפרסם מכרז חדש להתקשרות עם חברת שיווק. מנהל המחלקה ציין שגם ייצור מטבעות

הזיכרון הואצל לחברת השיווק, בעיקר בשל היעדר משאבים שהבנק היה צריך להקצות לכך, לו היה עושה זאת בעצמו. לדבריו, הבנק נוכח לדעת שכאשר גורם אחד מייצר ומשווק את מטבעות הזיכרון, נוצר מצב שבו לבנק אין שליטה הדוקה מספיק על התהליך כולו ועלולות לצוץ בעיות. המחלקה הגיעה למסקנה, שהתקבלה גם על דעת מנכ"ל הבנק, שצריך להחזיר את הייצור לידיה של מחלקת המטבע, וכך תהיה לבנק שליטה בתהליך, הן בהיבט הבנקאי והן בהיבט התפעולי, ותלותו בחברת השיווק תפחת. לשם כך המחלקה זקוקה לתקציב לצורך התחלת הייצור של מטבעות שכבר אושרו להפצה וגם למטבעות שיאושרו, או צפויים להיות מאושרים בתקופה הקרובה.

מנהל אגף ההנפקה אמר שכל מטבע זיכרון מונפק במהלך תקופה של 3 שנים. לכן יש עדיין מטבעות שהנפקתם החלה בתקופת חברת השיווק הקודמת, לפני שנה, שנתיים, וגם כמעט 3 שנים. לאלה יתווספו מטבעות חדשים שהבנק יבקש להנפיק בשנים הבאות. לחברת שיווק חדשה יש עקומת למידה, ולכן המחלקה הניחה הנחות שמרניות לגבי כמות מטבעות הזיכרון שיווצרו בשנים הבאות. עם זאת, הבנק מחויב כלפי אספנים להמשיך ולהנפיק מטבעות ששיווקם החל עוד בימי חברת השיווק הקודמת, שכן אחרת הוא ישפיע מחיר השוק של מטבעות אלה.

חבר מועצה שאל כמה מטבעות זיכרון משווקים מדי שנה.

מנהל מחלקת המטבע השיב שמדי שנה נמכרים בין 10,000 ל-15,000 פריטים.

מנהל אגף ההנפקה אמר שמדי שנה מונפקים בדרך כלל 5 מטבעות שונים, שכל אחד מהם מוטבע בשלוש גרסאות, שתיים בכסף ואחת בזהב. מטבעות זהב מסוג בוליון, לדוגמה, מוטבעים בהיקף של 3,600 יחידות.

חבר המועצה הקודם שאל מיהו קהל היעד לשיווק המטבעות.

מנהל אגף ההנפקה השיב שמרבית רוכשי המטבעות הם אספנים, לרוב יהודי התפוצות, שמקבלים הודעות בדיוור ישיר כאשר מונפק מטבע חדש. לאספנים חשוב שתהיה בידם סדרה שלמה של מטבעות, ולכן יש חשיבות רבה להמשכיות ההנפקה. בסדרה "תמונות מהתנ"ך", לדוגמה, יש 18 מטבעות שונים. הוא הסביר שהתקציב המבוקש נדרש כדי לייצר מלאי לטובת חברת השיווק שתזכה במכרז. בשל ההנחות השמרניות, הנובעות מעקומת הלמידה של חברת השיווק החדשה, בכוונת המחלקה לייצר ב-2016 כ-5,000 מטבעות בלבד – שיתחלקו בין 5 מטבעות שכבר שווקו בעבר ו-3 מטבעות חדשים. עיקר התקציב המבוקש מיועד לרכישת המתכות היקרות שמהן מייצרים את המטבעות – מטבע הבוליון, למשל, המוטבע בזהב, הוא במשקל של אונקיה, כך שעלות המתכת בלבד עשויה להגיע לכ-1,500 דולרים, בהתאם למחירי הזהב בשוק העולמי. מנהל האגף הסביר שהחברה המשווקת משלמת לבנק את הוצאות הייצור במלואן, כולל התקורות של הבנק, back to back, כך שלאורך זמן, העלות לבנק היא אפס.

יו"ר המועצה המינהלית שאל את מנכ"ל הבנק אם לקראת פרסום המכרז לחברת השיווק, נערכה חשיבה מחדש על כל נושא ההנפקה של מטבעות זיכרון. למשל, לערוך סקר שוק או לבחון את כל התהליך ולהכניס בו שינויים.

מנהל אגף ההנפקה ציין שלמיטב ידיעתו כל הבנקים המרכזיים או משרדי האוצר בכל המדינות מנפיקים מטבעות זיכרון מדי שנה.

יו"ר המועצה המינהלית הדגיש שהוא אינו מציע לבחון את הצורך, אלא את התהליך.

מנהל מחלקת המטבע אמר שהבנק בוחן את התהליך באופן תמידי וכך הוא גם הגיע למסקנה בדבר הצורך להפריד בין הפונקציה שמייצרת את מטבעות הזיכרון לבין הפונקציה שמשווקת אותם. ההפרדה תותיר בידי הבנק יותר שליטה על מספר ההנפקות, סוגי המטבעות וכמותם.

מנכ"ל הבנק אמר שלדעתו העיקרון שצריך להנחות את הבנק הוא להמשיך להנפיק מטבעות זיכרון, אך יש לתת את הדעת, במסגרת המכרז החדש, על השיטה וההיקף.

חבר מועצה הציע לבחון את הרעיון להנפיק מטבעות זיכרון דיגיטליים.

מנהל אגף ההנפקה אמר שמטבעות הזיכרון מהווים הילך חוקי, ולכן צריך לבחון, בין היתר, את השאלה כיצד הופכים מטבע דיגיטלי להילך חוקי. הוא הוסיף שבכוונת הבנק להטביע את מטבעות הזיכרון באמצעות היצרנים של המטבעות הרגילים שבמחזור.

נגידת הבנק שאלה כיצד ניתן לכלול בהסכם שייחתם עם חברת השיווק החדשה תנאים לסיום ההתקשרות שיהיו נוחים לבנק, במידה שהוא ירצה לשנות את התהליכים.

מנהל מחלקת המטבע אמר שהבנק ידאג לדרגות חופש גדולות יותר בהסכם החדש. עם זאת, קיימת דילמה בין הכללת תנאים שיקלו על הבנק מבחינת התחייבויותיו על פי ההסכם במכרז, לבין הסיכון שחברות שיווק פוטנציאליות לא יסכימו להתקשר עם הבנק בהסכם המוטה מדי לטובתו. זאת, בהינתן שחברה שתזכה במכרז צריכה להשקיע הון עצמי ברשימת המנויים על מטבעות הזיכרון, ובהקמת מערך שיווק. לכן יש גם סיכוי סביר שחברת השיווק הקודמת תוכל להציע במכרז הצעה אטרקטיבית יותר בהשוואה למציעים אחרים, מכיוון שהעלויות שהיא רואה לפניה נמוכות יותר.

לשכת מנכ"ל הבנק

מנכ"ל הבנק התייחס לנושא ניהול הסיכונים בבנק ואמר שבכוונת הבנק להעמיק ב-2016 את תהליך הבחינה מחדש של הסיכונים. ההחלטה המסתמנת היא שלא לערוך סקר מקיף פעם בכמה שנים, אלא לבחון באופן מתמיד את הסיכונים בבנק, ולעדכן בהתאם את הסקר שנערך ב-2012. לדעתו, עדכון מתמיד הוא יעיל יותר, מכיוון שנוספים פרויקטים חדשים ותחומי פעילות חדשים ולכן מפת הסיכונים מתעדכנת תדיר. בנוסף, חשוב לקבל דיווחים שוטפים על אירועי כשל או כמעט כשל, להפיק מהם לקחים וליישמם. ניהול הסיכונים צריך להיות תהליך שוטף ומתמשך. מנכ"ל הבנק אמר שבפרויקט הבינוי ושדרוג מבנה הבנק יש ועדת משנה של מינהלת הפרויקט, שבה שותפה היחידה לניהול סיכונים, והיא עוקבת אחר הסיכונים הטקטיים בפרויקט, למשל, סיכוני בטיחות. הוא אמר שהבנק אינו מתפשר על הבטיחות בפרויקט, ואם מתגלה ליקוי הבנק אף עוצר, במידת הצורך, את העבודה

עד לתיקון הליקוי. מכיוון שהקבלן שמבצע את הפרויקט מפסיד מכל הפסקה של העבודה, הוא מפנים את הרצינות שבה הבנק מתייחס לנושא הבטיחות ומקפיד בו שבעתיים. המנכ"ל הנחה את היחידה לניהול סיכונים להגיש דוח על ניהול הסיכונים בפרויקט מאגר נתוני האשראי, שהוא פרויקט אסטרטגי בעל חשיבות לאומית. המנכ"ל הדגיש שניהול הסיכונים בשני הפרויקטים האלה יהיה בזמן אמת ולא בדיעבד.

חבר מועצה אמר שלדעתו צריך לשלב בין השיטות לניהול הסיכונים בבנק, דהיינו – לעדכן את הסקר באופן שוטף אך גם לערוך מדי כמה שנים סקר יסודי ומקיף. לדעתו, עדכון הסקר באופן שוטף אינו מהווה תחליף מושלם לסקר שכזה.

ראש המטה של הנגידה אמר שהבנקים המסחריים ערכו בעבר סקר יסודי ומקיף אחת לכמה שנים, ואילו כיום הם עורכים סקרי סיכונים באופן שוטף.

יו"ר המועצה המינהלית הציע שהבנק יערוך סקר מקיף פעם ב-5 או 6 שנים וסקרים מצומצמים יותר באופן שוטף. הוא אמר שהמועצה תצטרך לקיים בעתיד דיון בנושא.

ראש המטה של הנגידה אמר שהסקרים השוטפים מתעדכנים על פי השינויים בפעילויות של הבנק. לדבריו, המתודולוגיה כיום נוטה לכיוון של סקרים מצומצמים ותכופים יותר.

מנכ"ל הבנק אמר שהיחידה לניהול סיכונים, המונה כיום שני עובדים, זקוקה לעובד נוסף שיסייע בפעילותה. המנכ"ל אמר שהוא שואף שאנשי היחידה יהיו מעורבים יותר בניהול פעיל של הסיכונים ולא ישמשו רק כגורם מקשר שמפיק דוחות. המנכ"ל אמר שהעובד הנוסף נועד להחליף עובד אחר שהועסק במיקור חוץ.

חבר מועצה אמר שמנהל היחידה בעצמו הגדיר את תפקיד היחידה כתפקיד מטה, וכך נכון שיהיה.

מנכ"ל הבנק התייחס לנושא ההמשכיות העסקית, ואמר שהבנק ערך לאחרונה שלושה תרגילים: (1) תרגיל מעבר של בנק ישראל להר חוצבים, שבמסגרתו נדונו כשלים ואתגרים אפשריים בתחום ההמשכיות העסקית של הבנק לאחר המעבר לדיור החלופי. (2) תרגיל DR שבמסגרתו נבחנה הפעלת כל המערכות של הבנק מאתר הגיבוי וחזרה לאתר הראשי. (3) תרגיל שנתי של המשכיות עסקית, שבו נטלו חלק הנהלת הבנק וכל העובדים החיוניים, ובמסגרתו הופעלו שני אתרי השליטה בחירום של הבנק. מהתרגיל הופקו לקחים לגבי סוגיות בעבודת הבנק בעת חירום בכלל, והפעלת המדיניות המוניתרית בפרט.

מנכ"ל הבנק אמר שהיחידה להמשכיות עסקית עורכת תרגילים מדי חודשיים-שלושה, בהם נבחנות מערכות התשתית של הבנק. בנוסף, הבנק הפיק מהתרגילים לקחים הקשורים לאיומים קיברנטיים. מנכ"ל הבנק אמר שהיחידה להמשכיות עסקית זקוקה לתוספת כוח אדם בהיקף של חצי משרה.

בהתייחסו לפרויקט מאגר נתוני האשראי, העריך המנכ"ל שתהליך החקיקה יסתיים בתוך כחודשיים, ולאחר מכן, כנראה בסוף פברואר או בתחילת מארס יפורסם מכרז, שכתבתו כבר החלה. מנכ"ל הבנק הביע תקווה שהספק החיצוני שיבצע את הפרויקט ייבחר בסוף יוני 2016. ביצוע הפרויקט צפוי להימשך כשנתיים. בינתיים מינהלת הפרויקט בבנק מינתה את האחראי לתחום הטכנולוגי ואת האחראי לתחום העסקי בפרויקט. במקביל נמשך תהליך

הגיוס של עובדים נוספים מקרב עובדי הבנק לטובת הפרויקט. מנכ"ל הבנק אמר שמרבית העובדים שיועסקו בפרויקט ימשיכו לעסוק במאגר גם לאחר שהקמתו תושלם, בהפעלתו ובפיקוח עליו. מנכ"ל הבנק אמר שהתקציב עבור הפרויקט ל-2016 יהיה כ-20 מיליוני ש"ח ופירט את המטרות שלהן נועד הסכום.

הצגת תקציבים אחרים ונושאים כלליים

יו"ר המועצה המינהלית שאל מהי המשמעות של הסעיף "הצגת תקציבים אחרים ונושאים כלליים" המוצג בסדר היום של הישיבה.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית הסבירה שסעיף זה נועד להקצות זמן בסדר היום להערות או לשאלות של חברי המועצה המינהלית המתייחסות לתכניות העבודה של גופים בבנק שלא הוצגו בדיון.

חבר מועצה העיר כי לדעתו, על פניו, מספר העובדים בלשכות גבוה מדי, ובפרט מספר המזכירות.

יו"ר המועצה המינהלית אמר שהוא חולק על חבר המועצה.

מזכירת הוועדה המוניתרית והמועצה המינהלית הזכירה שהנושא נדון בעבר במועצה והוצגו בפניה שיטות הנהוגות בלשכות הנהלה של גופים גדולים מאוד במשק, למשל – איחוד של שירותי המזכירות, המצמצם את מספר המזכירות הנדרשות.

מנכ"ל הבנק העיר שהלשכות בבנק כוללות את לשכת דובר הבנק, את האגף להפצת מידע ולקשרים בינלאומיים ואת ההוצאה לאור. הוא ציין ששתי המזכירות בלשכות עובדות שעות נוספות רבות.

חבר המועצה הקודם אמר שהוא אינו חפץ לבצע בחינה מדוקדקת במסגרת הדיון הנוכחי, אך הוא מתרשם שמספר העובדים בלשכות גבוה מדי.

יו"ר המועצה המינהלית הזכיר שבאמצע 2014 דנה ועדת הביקורת בדוח ביקורת בנושא המחלקה המשפטית. הדוח העלה את הצורך להגדיר את תפקידיו ומעמדו של הייעוץ המשפטי בבנק. הוא אמר שהוא אינו יודע אם נערכו בבנק דיונים בנושא. הוא הוסיף שראשי חטיבות שונות בבנק ציינו את העומס שמוטל על המחלקה המשפטית. זאת לאור העובדה שהמחלקה אינה רק מספקת ייעוץ משפטי לגורמים שונים בבנק, ובהם המועצה המינהלית, ומלווה את תהליכי הרכש של הבנק, אלא היא נוטלת חלק חשוב בתהליכי חקיקה בכנסת הקשורים לתחומי עיסוקו של בנק ישראל. אמנם חלקה של המחלקה המשפטית בתקציב הבנק קטן יחסית, אך פעילותה ואחריותה לתפקוד הבנק נרחבות מאוד. הוא אמר שהמועצה תצטרך להקדיש דיון לנושא.

מ"מ מבקר הפנים ציין שהמחלקה המשפטית התבקשה ליישם את ההמלצות שנכללו בדוח הביקורת עד ה-31 בדצמבר 2015, והן למעשה כבר יושמו כפי שידווח בדיווח החצי-שנתי. כוח האדם במחלקה, שעמד בעת הכנת דוח הביקורת על 9.5 תקנים, גדל ל-13.5 תקנים, והמחלקה גייסה 3 עובדים חדשים.

חבר מועצה הזכיר שוועדת הביקורת הייתה מאוחדת בדעה שיש צורך להוסיף תקנים למחלקה המשפטית, וכך היה. עתה המחלקה נדרשת לגייס את כוח האדם על פי התקנים שאושרו לה.

המשנה לנגידת הבנק אמרה שלדעתה גם ביחידת הדוברות נדרשת תוספת כוח אדם.

סיכום

נגידת הבנק אמרה שהבנק הלך כברת דרך משמעותית לכיוון של תכנון וניהול תקציבי הדוק יותר, עם הרחבת הגמישות בחלקים מסוימים. בעידוד המועצה, התהדק הקשר בין התקציב בשלב התכנון, לבין הביצוע, וגם תהליכי ההתייעלות הפכו לחלק מהתפיסה הניהולית. העבודה שתוצג למועצה המינהלית לקראת תום הרבעון הראשון של 2016, כולל העבודה של יועצי האו"ש, תעמיק ותרחיב, כך היא מקווה, את תהליך ההתייעלות.

הישיבה הנוכחית המחיישה את ההיקף ואת המגוון הרחב מאוד של הנושאים שהבנק מכסה ומופקד עליהם, כולל נושאים שהעיסוק בהם הורחב ונושאים חדשים שהבנק לקח על עצמו, אם מבחירה ואם מכוח החוק או שהמערכת הטילה עליו, והם חלק מתכנית העבודה.

אחד מהנושאים שבלטו בדברי מנהלי החטיבות, בעת הצגת תכניות העבודה של חטיבותיהם, הוא שיתוף הפעולה ההדוק בין החטיבות. דוגמה מוצלחת לכך היא עבודת המטה המשמשת כתשתית המקצועית העיקרית לדיוניה ולהחלטותיה של הוועדה להגברת התחרותיות בשירותים בנקאיים ופיננסיים נפוצים (ועדת שטרומ), המתבצעת בשיתוף פעולה בין חטיבות שונות בבנק.

נגידת הבנק אמרה שהיא חוותה, באמצעות התרגיל שנערך יום קודם לכן, את אופן היערכותו של הבנק לשעת חירום וציינה כי עבודת ההכנה לקראת התרגיל הייתה יוצאת מן הכלל. התרגיל הציף נושאים הן בהיבט התפעולי והן בהיבטים של משאבי אנוש ושל המדיניות. הלקחים מהתרגיל ישליכו על תוכנית העבודה של הבנק בנושאים של ההיערכות לשעת חירום ובנושאים של מדיניות.

הפרויקטים האסטרטגיים הניצבים בפני הבנק מהווים אתגר עצום: פרויקט הבינוי ושדרוג מבנה הבנק; החלפת המערכת לשרותי בנקאות ללקוחות הבנק; ה-XBRL ועוד. בנוסף, הבנק פועל במסגרת שורה של ועדות ציבוריות שמטרתן לגבש רפורמות מרחיקות לכת במערכת הפיננסית בישראל. התפקיד של בנק ישראל הוא לסייע בגיבוש הרפורמות, אך גם לחשוב היטב על האופן שבו תיראה המערכת הפיננסית בעקבות הרפורמות ולהתריע על השלכות בלתי רצויות של צעדים כאלה ואחרים שעלולים להיכלל בהן והמהווים, לדעת הבנק, סיכונים גדולים מאוד. ישנם גם סיכונים שכרוכים באי-יישום רפורמות וגם עליהם הבנק צריך להתריע. בכל אלה יש לבנק תפקיד קריטי. עבודה מקצועית, לימוד מהנעשה בעולם ותרחישים שהבנק מספק, כולל תרחישי קיצון, הם כלים המשמשים את הבנק בביצוע משימותיו, שהן קריטיות במיוחד בתקופה המאופיינת בהרבה שינויים ויוזמות לשינויים. עבודת הבנק אינה מסתיימת עם גיבוש תוכנית לרפורמה, אלא יהיה לו תפקיד מאוד חשוב גם בתהליך החקיקה וגם בתהליך יישומה של הרפורמה. את אלה רואה נגידת הבנק כמרכיב מרכזי בעבודת הבנק ב-2016 ולאחריה. לדבריה, המציאות דינמית מאוד, ובנק ישראל יעשה כמיטב יכולתו לבצע את התפקידים הגדולים והחשובים המוטלים עליו.

יו"ר המועצה המינהלית הודה ליחידה לתכנון וכלכלה על עבודתה לקראת הישיבה. הוא ציין, שהמועצה אינה יכולה לבצע את תפקידה כהלכה מבלי להתרשם מכלי ראשון, דהיינו ממנהלי החטיבות בבנק, לגבי האתגרים העומדים לפתחם. המצגות של מנהלי החטיבות מסייעות למועצה להבין לעומקם את התפקידים והמשימות שבנק ישראל ממלא, לאן מועדות פניו בעתיד הנראה לעין ומהם השימושים של התקציב שהמועצה המינהלית מאשרת.

החלטות:

1. המועצה מבקשת שבדיווח התקופתי על ביצוע הפרויקטים יוצגו גם הנתונים הבאים: תקציב מקורי (החל מפרויקטים חדשים) וסכום החריגה התקציבית.
2. המשך הדיון יתקיים בישיבה הבאה של המועצה.