

בנקאות קואופרטיבית ויישומה בישראל



מנחה : מר יואב להמן

מגישים : אלי אבישי
חסן חאגי-יוסף
אהוביה לוצקי
רועי מימרן

עבודת גמר
ביה"ס למנהל עסקים
Executive MBA, Financial Engineering & Banking

The Hebrew University of Jerusalem האוניברסיטה העברית בירושלים



מרץ 2013, תיקונים : מאי 2013

תוכן העניינים

5.....	תמצית מנהלים	1
6.....	ממצאים עיקריים	1.1
8.....	סקירת הבנקאות הקואופרטיבית	2
8.....	קואופרטיבים בישראל	2.1
8.....	עקרונות התנועה הקואופרטיבית	2.1.1
9.....	גיוס הון לקואופרטיבים	2.1.2
10.....	עקרונות הבנקאות הקואופרטיבית	2.1.3
11.....	אגודות אשראי - CREDIT UNION	2.2
13.....	הבנקים הקואופרטיבים ומיקומם בשוק	2.3
14.....	The European Association of Co-operative Banks : EACB	2.3.1
14.....	מעוגן עמוק בתוך הכלכלה המקומית	2.3.2
14.....	נכס של החברים/הלקוחות שלהם	2.3.3
14.....	אדם אחד=קול אחד	2.3.4
14.....	מימון הכלכלה הריאלית	2.3.5
15.....	מובילות בתחום האחריות הציבורית	2.3.6
15.....	מקום הבנקים בשוק	2.3.7
17.....	דוגמאות בולטות	2.3.8
17.....	מוצרים	2.4
17.....	: Caja Laboral – Mondragon	2.4.1
17.....	: Desjardins - caisse Desjardins du Québec	2.4.2
19.....	Navy Federal Credit Union	2.4.3
20.....	Rabobank- Coöperatieve Centrale Raiffeisen-Boerenleenbank B.A.	2.4.4
21.....	יציבות וניהול סיכונים	3
21.....	בנקאות קואופרטיבית בעת משבר	3.1
25.....	השפעות הרגולציה	3.2
26.....	דוגמאות	3.3
26.....	יציבות וניהול סיכונים ב-Rabobank	3.3.1
30.....	יציבות וניהול סיכונים בקבוצת Desjardins	3.3.2
33.....	מבט לעתיד	3.4
35.....	בנקאות קואופרטיבית בישראל	4
33.....	סקר ביקוש	4.1
33.....	ממצאי הסקר	4.1.1
34.....	מסקנה	4.1.2
36.....	מודל עסקי	4.2

36	הנחות לתוכנית עסקית	4.2.1
38	אסטרטגית שיווק	4.2.2
39	תוכנית עסקית	4.3
39	מבנה ארגוני של הבנק	4.3.1
40	עלות ההקמה	4.3.2
40	לקוחות הבנק	4.3.3
41	עלויות תפעול שוטף	4.3.4
41	אומדן הכנסות שוטף	4.3.5
42	מאזן הבנק	4.3.6
40	הלימות הון	4.3.7
42	דו"ח רווח והפסד	4.3.8
44	יחסים תפעוליים	4.3.9
44	ניתוח רגישות	4.3.10
45	ניתוח SWOT	4.3.11
46	רגולציה בישראל	4.4
46	מבנה התאגיד הבנקאי	4.4.1
47	מימשל תאגידי	4.4.2
48	הון עצמי מינימלי	4.4.3
48	סיכום רגולציה - המלצות לרגולציה ולבנק	4.4.4
49	ניהול סיכונים	4.5
50	גיוס הון עצמי	4.6
50	הבנק החברתי "אופק"	4.7
53	קואופרטיב "שלנו"	4.8
55	פגישות	5
55	עו"ד יפעת סולל	5.1
55	קרן-אור און, מייסדת אופק	5.2
55	רפי (רייפי) גולדמן, מנהל המרכז לפיתוח קואופרטיבי – מכון הנגב	5.3
55	יוני מירון – הפיקוח על הבנקים, בנק ישראל	5.4
56	ביבליוגרפיה	6
57	נספחים	7
57	התייחסות הפיקוח על הבנקים	7.1
58	תוצאות הסקר	7.2
58	הכרתי את המושג בנקאות קואופרטיבית טרם שאלון זה	7.2.1
59	אני מודע לתשלומי העמלות הנגבים ממני בחשבון הבנק שלי	7.2.2
59	האם סכום העמלות החודשי שהיום הינך משלם הוא מעל 50 ש"ח או פחות מ-50 ש"ח?	7.2.3
60	האם לדעתך גובה העמלות שהבנק גובה ממך הינו הוגן	7.2.4
60	באילו שירותים בנקאיים אתה משתמש היום בחשבון הבנק שלך	7.2.5
61	מה מצב היתרה בחשבונך?	7.2.6
62	מהי הריבית שהבנק משלם לך על יתרה בחשבונך?	7.2.7
62	מהי הריבית שאתה משלם לבנק על יתרת חובה בחשבונך?	7.2.8
62	האם אתה לווה או לווית בעבר הלוואה מהבנק? לא כולל מינוס בחשבון	7.2.9
62	או משכנתא	7.2.10
63	איזו ריבית שילמת על ההלוואה שלקחת מהבנק?	7.2.10

63	איך אתה מעדיף שדרך ההתקשרות שלך עם הבנק תהייה?	7.2.11
64	איזה חלק מהפעילות הבנקאית שלך נעשה דרך האינטרנט?	7.2.12
65	הייתי מצטרף לבנק חברתי אם	7.2.13
66	האם היית מוכן להשקיע בבנק ולרכוש מניית חברות על מנת להיות חבר בבנק?	7.2.14
66	מהו הסכום המרבי שהיית מוכל לשלם תמורת מניית חברות בבנק קואופרטיבי?	7.2.15
67	שירותים נוספים שהיית מעוניין לקבל מן הבנק (טקסט חופשי).	7.2.16

1 תמצית מנהלים

"Social business will be a new kind of business introduced in the market place with the objective of making a difference in the world."

- מוחמד ינוס (הודו), נאום קבלת פרס נובל לשלום, דצמבר 2006

הסטורית, לפני קום מדינת ישראל ואחריה, חלק גדול מהמשק הישראלי הוקם על-בסיס קואופרטיבים. נזכיר את תנובה, אגד, דן, קו-אופ צפון וקו-אופ הריבוע הכחול, וגופים שהוקמו על-בסיס רעיונות דומים לאלו של הקואופרטיבים, כמו חברת העובדים של ההסתדרות, ששלטה בכשליש מהמשק עד שנות השמונים, וכמובן כל המשקים הקיבוציים. גם התחום הפיננסי היה חלק מזה, בזכות כל אגודות האשראי שהוקמו בארץ, שבהמשך נבלעו בבנקים המסחריים או נסגרו. שילוב של מדיניות ממשלתיות ושינויים שחלו במשק גרמו להעברה של פעילות כלכלית, שהתבצעה קודם בקואופרטיבים, לחברות שמבוססות על השקעת הון למטרת רווח. שינוי זה לא פסח על הבנקאות, ואף עוגן בחקיקה המחייבת ניהול בנקים ע"י חברות.

בעקבות המחאה החברתית בקיץ 2011, חלה התעוררות ופריחה מחודשת בישראל בתחום הקואופרטיבים והיוזמות הקואופרטיביות, כאמצעי להתמודד עם בעיית יוקר המחיה למעמד הבינוני והנמוך, ועם חוסר השוויון במשק. יוזמות אלה כוללות גם את התחום הפיננסי, ובתוכו מגזר הבנקאות.

המוטיבציה לתחום הבנקאות הקואופרטיבית מגיעה מכמה מקומות. ראשית, הבנקאות המסחרית הרגילה בישראל אינה תחרותית דיה למשקי הבית ולעסקים קטנים, ולעיתים גם בינוניים, פרט לתחום המשכנתאות. העמלות ומרווחי הריבית הם לעיתים קרובות גבוהים מדי, ובמקרים מסוימים עסקים מתקשים לקבל אשראי. בעיות אלו אף זכו להכרה בדו"ח הביניים של הצוות להגברת התחרותיות במערכת הבנקאית ("ועדת זקן"). אחד הפתרונות שמוצעים ע"י הצוות בדו"ח הביניים הינו עידוד הקמת אגודות האשראי ("בנקים חברתיים") בישראל, בליווי הפיקוח על הבנקים. סיבה נוספת נעוצה בהצלחת הבנקאות הקואופרטיבית בעולם, ובאירופה בפרט.

קואופרטיבים

נושא הקואופרטיבים בעולם מוכר ונתמך גם ע"י האו"ם, שקבע את שנת 2012 כשנת הקואופרטיבים. הבנקאות הקואופרטיבית בעולם היא חלק מהתנועה הקואופרטיבית העולמית. תנועה זו קבעה לעצמה שבעה עקרונות של קואופרטיב: 1. חברות פתוחה וולונטרית. 2. שליטה של החברים באופן דמוקרטי. 3. השתתפות כלכלית של החברים. 4. אוטונומיה ועצמאות. 5. חינוך, הדרכה ומידע. 6. שיתוף פעולה בין קואופרטיבים. 7. דאגה לקהילה.

הקואופרטיבים נחשבים חלק יצרני ויציב של הכלכלה, החשוף פחות לתנודות ולמשברים. דוגמא לכך ניתן לראות בזמן המשבר הכלכלי של השנים האחרונות בספרד, בו הקואופרטיבים, ובראשם קואופרטיב העל "מונדרגון", בולטים בתור חלק יציב של הכלכלה הספרדית שכמעט לא נפגע במשבר. הם מתחלקים לשני

סוגים עיקריים: קואופרטיב יצרני, שחבריו הם עובדיו או הספקים שלו, וקואופרטיב צרכני, שחבריו הם הלקוחות שלו, או הגרעין הקשה שלהם. בנקים קואופרטיבים פועלים כקואופרטיב צרכני.

בנקאות קואופרטיבית

בנקים רגילים מוקמים ע"י משקיעים, בעלי הון, אשר נדרשים להשקעת הון עצמי לצורך הקמת והפעלת בנק, ומעוניינים להשיג תשואה על ההון ולמשוך דיבידנדים. כתוצאה מכך, בנקים נמדדים בתשואה על ההון העצמי. התשואה כמובן מושגת ע"י ריביות ועמלות שאותן הם גובים מלקוחותיהם, ולכן האינטרס העיקרי של הבנק הוא למקסם רווחים בצורת מרווחי ריבית ורווחים מעמלות. בנק קואופרטיבי מוקם ע"י חברים אשר קונים מניות, והופכים לבעלי הבנק ולקוחותיו. כתוצאה מכך, האינטרס העיקרי שלו הוא לתת שירות לחברים במחירי עלות, וללקוחות נוספים ברווח סימלי. הרווח של הבעלים, כלקוחות, הוא בשירותים טובים ומוזלים שהם מקבלים מהבנק, ולפיכך הוא משוחרר מהצורך להציג תשואה גבוהה על ההון כיעד מרכזי.

ע"פ נתוני ה-EACB – European Association of Co-Operative Banks, קיימים באירופה 4000 בנקים קואופרטיבים או סניפים, שלהם 50 מיליון חברים ו-181 מיליון לקוחות. הבנקאות הקואופרטיבית ברובה הוכיחה עמידות במשברים שעברו על הבנקים באירופה בשנים האחרונות – בשל מדיניות ניהול שמרנית יחסית, מינוף נמוך ופיזור לווי גבוה יותר.

אחד הגופים הגדולים בעולם בתחום הבנקאות הקואופרטיבית הוא Rabobank, שמרכזו בהולנד. לקבוצת Rabobank 60,000 עובדים ו-10 מיליון לקוחות ב-47 מדינות. במונחי הון עצמי (Tier-1) הוא בין 30 הקבוצות הפיננסיות הגדולות בעולם. היעד האסטרטגי המרכזי של Rabobank הוא קיימות ארוכת-טווח (Long-term sustainability), והוא כולל התייחסות נרחבת לגישה של Stakeholders (בעלי עניין): חברים בעלי מניות, לקוחות אחרים, עובדים והקהילה בתוכה הבנק פועל.

מודל נוסף שאנו מתייחסים אליו הוא המודל של Credit Unions, מושג זה אומר דברים שונים במדינות שונות, החל מבנק לכל דבר וכה במערכת לתיווך פיננסי. נבחן כיצד המודל הופעל בישראל בעבר, ומהן ההצעות ליישום בישראל.

מטרת העבודה

מטרת העבודה היא לחקור את הישימות של הקמת בנקים ואגודות אשראי קואופרטיביות בישראל. לבחון תחומי פעילות ולהציע מודל עסקי. נבחן אילו מרכיבים מהמודלים הקיימים באירופה ובעולם מתאימים ליישום בישראל, ואילו מרכיבים שונים או ייחודיים מתאימים לשוק הישראלי.

1.1 ממצאים עיקריים

המציאות הרגולטורית בישראל אינה מאפשרת הקמת בנק קואופרטיבי. בישראל, מאז הקמת המדינה לא הוקם בנק נוסף אלא להפך, חל צמצום ואיגוד של הבנקים לקבוצות בנקאיות מעטות יותר וגדולות יותר.

במציאות הנוכחית הן לנגיד והן לפיקוח על הבנקים יש רצון ותוכניות לעודד את התחרותיות בשוק הבנקאי שכן המציאות מראה שהבנקאות בישראל נשלטת על ידי קבוצה של 3 בנקים מרכזיים, והמשק הישראלי נשלט על ידי בעלי הון מעטים.

לפיכך נוצר חלון הזדמנויות – או לפחות מצב של אי שלילה – להקמה של בנק שבתנאים רגילים לא היה מקבל הזדמנות לקיום, ובמצב הנוכחי יש מידה של פתיחות מצד כל הגורמים לאפשר קיומו תוך שמירה זהירה וקפדנית על היציבות הבנקאית והאחריות הציבורית.

התנאים החברתיים בישראל של שנת 2013 בשלו להכלת קיום בנקאי מסוג קואופרטיבי, וכעת השאלה היא אם לישראלים יש את הבשלות הכלכלית ליצור את השינוי שבנקאות מסוג זה דורשת ולאפשר את קיומה המלא הן על ידי העברת עסקיהם לכלכלה מסוג זה, והשתתפות בתשלום מניה שתאפשר את קיומו של הבנק ההסתכלות הינה יותר אופורטוניסטית מאשר חברתית.

מתוך הנחה, שהרגולטור כעת בשל להכנסתם של שחקנים חדשים לשוק, קיימת היתכנות עסקית להקמת בנק קואופרטיבי בישראל. מוצגים בעבודה מודל עסקי ותכנית עסקית להקמת בנק כזה, שיתחרה בעיקר בשוק הבנקאות הקמעונאית בישראל, לקוחות פרטיים ועסקים קטנים ובינוניים (למעט משכנתאות), התחום הסובל מחוסר תחרותיות ומרווחיות הגבוהה ביותר של הבנקים.

2 סקירת הבנקאות הקואופרטיבית

2.1 קואופרטיבים בישראל

באופן היסטורי, חלק גדול מהמשק הישראלי עד קום המדינה ולאחריה נבנה על-בסיס קואופרטיבים. בשנת 1948, עם קום המדינה, היו 2200 קואופרטיבים רשומים בישראל, שפעלו בעיקר בתחומי חקלאות, תרבות, הוצ"ל, ובריאות. די אם נזכיר שמות כמו תנובה, קו-אופ הריבוע הכחול וקו-אופ צפון, אגד ודן שפעלו כקואופרטיבים עד שנות האלפיים.

קואופרטיב הוא עסק, מיזם כלכלי, מטרתו לקדם את האינטרסים הכלכליים, החברתיים והתרבותיים של חבריו, מנוהל באופן דמוקרטי עם כמה עקרונות מנחים. בישראל נעשה לעיתים שימוש קלוקל במונח קואופרטיב: נעשה בו שימוש גם לפרויקטים שהם לא כלכליים במהותם, או לא עצמאיים כלכלית. בישראל יש אגודות שיתופיות רשומות (על-בסיס פקודת האגודות השיתופיות-1933) שתוקן בסה"כ 8 פעמים. החוק לא מעגן את עקרונות התנועה הקואופרטיבית (שיפורטו כאן בהמשך), ולכן יש אגודות שיתופיות רבות בישראל שאינן פועלות ע"פ עקרונות התנועה. רשומות כיום בישראל מעל 3000 אגודות שיתופיות, אך בפועל 20-30 פועלות ע"פ עקרונות התנועה. חברת העובדים של ההסתדרות, שהקיפה חלק משמעותי של המשק הישראלי עד סוף שנות ה-80, ראתה את עצמה כמגה-קואופרטיב, למרות שרוב מהגופים שתחתיה, כמו בנק הפועלים, לא פעלו בפני עצמם כקואופרטיבים. האתוס הישראלי הדגיש את הקיבוץ שהוא יותר מקואופרטיב: הוא קולקטיב, ובמידה מסוימת השאיר את הקואופרטיבים בצד.

יש הבדל מהותי בין עסק בבעלות הון, או חברה, לעסק קואופרטיבי. חברה מעוניינת להביא רווחים למשקיעים שנתנו את הכסף, והם אלו שמחליטים כיצד ינוהל העסק: כמות הכסף המושקע מקנה כמות מניות בהתאם, וכנגזר ממנה הזכות לחלוקת רווחים (דיבידנדים) ולהצבעה באסיפה הכללית. בקואופרטיב, לעומת זאת, באופן עקרוני לכל חבר יש קול אחד, לא משנה כמה הוא השקיע. היתרון הכלכלי העיקרי של חברות בקואופרטיב הוא בפעילות הכלכלית השוטפת מולו, למשל קנייה בסופרמרקט קואופרטיבי. הכספים שנותרים בסוף השנה מוגדרים כעודפים ולא כרווחים. הזכאות של החברים לחלק בעודפים, היא לפי כמות העסקים שעשו במשך השנה עם הקואופרטיב, ולא לפי ההון שהושקע.

מטרת העסק היא לא למקסם רווחים עבור מישהו שאינו עובד או לקוח של העסק (בעל מניות, שהוא חיצוני לפעילות השוטפת של העסק).

2.1.1 עקרונות התנועה הקואופרטיבית

התנועה הקואופרטיבית בעולם קבעה שבעה עקרונות של קואופרטיב:

1. חברות פתוחה וולונטרית.
2. שליטה של החברים באופן דמוקרטי.
3. השתתפות כלכלית של החברים.
4. אוטונומיה ועצמאות כלכלית.
5. חינוך, הדרכה ומידע לקואופרציה.
6. שיתוף פעולה בין קואופרטיבים.
7. דאגה לקהילה.

כל קואופרטיב פועל במידה מסוימת בסקאלה שבין הכלכלי לחברתי. יש כאלו שהגישה שלהם יותר בכיוון הכלכלי ויש שבכיוון החברתי. השאלה האם קואופרטיב רשאי לפעול רק כדי למקסם רווחים לחבריו הוכרעה ב-1995, כאשר התנועה הקואופרטיבית הכניסה את העיקרון השביעי, שמחייב התחשבות בסביבה ובקהילה. אחת השאלות שעלו למשל, האם סופרמרקט קואופרטיבי רשאי למכור בגדים שהופקו בעבודת ילדים? כיום הגישה הרווחת היא שלא.

ע"פ אנשים שמתמחים בקואופרטיבים, בעולם יש מעל מיליארד חברים בקואופרטיבים ומעל 100 מיליון מועסקים בקואופרטיבים. 1 מכל 4 אזרחי ארה"ב חברים בקואופרטיבים, 1 מכל 4 צרפתים, 1 מכל 3 קנדים, ו-20% מהבנקאות האירופית היא קואופרטיבית. בשנים האחרונות יש גידול בהתארגנויות קואופרטיביות בארה"ב של עסקים פרטיים – למשל, כדי להתמודד עם גופים כמו וול-מארט. 30% מהחקלאות האמריקאית מאוגדת בקואופרטיבים, המשמשים הן לשיווק תוצרת והן לצרכים אחרים – כמו התארגנות לצורך משיכת רשתות חשמל למקומות שונים. ב-5 השנים האחרונות הוקמו 700 קואופרטיבים לארגויות מתחדשות בגרמניה (בישראל הוקם אחד). בספרד, מחוזות הבסקים וקטלוניה הם אלו היחידים שהצמיחה בהם נשמרה גם בשנתיים 2011-2, ובהם אחוז הקואופרטיבים הוא הגדול ביותר מהמשק – ביניהם קואופרטיב העל מונדרגון, שהוא קונסורציום של 78 קואופרטיבים. לדוגמא, מספר המועסקים בקואופרטיבים בספרד גדל ברבעון האחרון של 2011 ב-7.8% - בניגוד בולט למגמה במשק הספרדי. סביב זה יש מרכיבים יש יצירת קהילה – עם משמעויות כלכליות, חברתיות וסביבתיות. שנת 2012 הוכרזה ע"י האו"ם כשנת הקואופרטיבים, ובה נערכו בעולם אירועים רבים הקשורים לקואופרטיבים בכלל, ובענפים הפיננסיים בפרט.

בעשורים האחרונים, מדיניות של הממשלה בישראל החלישה את הקואופרטיבים ועודדה מעבר לחברות. זה בא לידי ביטוי בהחלטות רגולטוריות וממשלתיות רבות ברמת המיקרו. בשנתיים האחרונות, בעקבות המחאה החברתית שהתעוררה בקיץ 2011, קיימת התעוררות משמעותית של הקמת קואופרטיבים. ביניהם הבר-קיימא, בר-מסעדה שנפתח בת"א ע"י קואופרטיב, "שומעים חזק", שהוא קואופרטיב עובדים בתחומי ההגברה ותאורה, מספר קואופרטיבים של חנויות מכולת (במצפה רמון, ירושלים ועוד), קואופרטיב מורים ליוגה, וכמובן הקואופרטיבים הפיננסיים שיוצגו בעבודה זו, הבנק החברתי "אופק" וקואופרטיב "שלנו".

בישראל קיימים שלושה גופים שעוסקים בקידום, הדרכה וסיוע לקואופרטיבים: מרכז הקואופרציה ליזמות שיתופית בישראל (חיפה), המרכז לפיתוח קואופרטיבי במכון הנגב (בבאר-שבע), וברית הקואופרטיבים שנמצאת בהקמה בימים אלו, שמרכזת בת"א.

קיימת הבחנה בין קואופרטיבים יצרניים, שהתאגדו כדי לייצר או למכור מוצר או לספק שרות ביחד, לבין קואופרטיבים צרכניים, שהתאגדו כדי לרכוש מוצרים או לקבל שרות. יש כאלה שהם גם וגם – למשל אלו של הקיבוצים. הקואופרטיבים בתחום הפיננסי, שבהם נתמקד, הם קואופרטיבים צרכניים, שהחברים בהם הם גם לקוחות.

2.1.2 גיוס הון לקואופרטיבים

גיוס ההון מבוסס על השקעת הון עצמי של חברים, והלוואות שיכולות להתקבל מקואופרטיבים אחרים. במקרה של בנק, הלוואות הון זר של בנקים קואופרטיבים יכולות להיחשב כהון משני. קואופרטיב רשאי להחליט אם כל חבר רשאי להחזיק מניה אחת או יותר (ועד כמה), אבל בכל מקרה, לכל חבר יש קול אחד (למעט מקרים מיוחדים, כגון קואופרטיב שחבר בקואופרטיב אחר). קואופרטיבים מתגאים בכך שהם עוסקים בכלכלה ריאלית, ולא בספקולציות ותרגילים פיננסיים.

המבנה הכלכלי יוצר נתק בין הון מבחוח לאינטרסים כלכליים בתוך הקואופרטיב. 30% מכלל ההשקעות באירופה בעסקים קטנים, בינוניים וקואופרטיבים מגיעים מהבנקים הקואופרטיבים.

האינטרס העיקרי של החבר בהצטרפות לקואופרטיב ורכישת מניה (או תעודת חבר), הוא בהשתתפות בפעילות הקואופרטיב ועשיית עסקים איתו או באמצעותו. דבר זה מאפשר לו הן לקבל מוצרים או שירותים מן הקואופרטיב בעלות נמוכה יותר, או למכור מוצרים או לתת שירותים ולקבל תמורה משתלמת יותר. כמו כן הוא זכאי ליהנות מעודפים בהתאם להיקף הפעילות שלו בקואופרטיב, ובפועל יוצא תרומתו לרווחים.

2.1.3 עקרונות הבנקאות הקואופרטיבית

הבנק הוא בבעלות חבריו שהם לקוחותיו, ומטרתו לתת את השרות והתנאים הטובים ביותר לבעליו/לקוחותיו. אין בעל מניות חיצוני שצריך למקסם עבורו רווחים. הבנק עוסק בכלכלה ריאלית, בלי מרכיבים של ספקולציות. היכרות ישירה עם עסקים שמשקיעים בהם ולקוחות שנותנים להם הלוואות, התאמת המוצרים הפיננסיים לצרכי החברים. מחויבות ליצירת ערך ללקוחות-החברים, ושליטה שוויונית שלהם בקואופרטיב. למשל ב-Rabobank נעשית עבודה רבה כדי להתאים את המוצרים לצערי הלקוחות. וכמובן מדיניות אשראי שמרנית ופיזור סיכונים.

2.1.3.1 אירופה

כיום 20% מהבנקאות האירופית היא קואופרטיבית, כאשר השיא הוא בהולנד, בה 54% מהתושבים הם חברים ב-Rabobank. יש הבחנה בין "בנקים קואופרטיבים" ל"אגודות אשראיי" (Credit Unions). גם בתוך אגודות אשראי, יש הבדלים משמעותיים בין מדינות, למשל בין ארה"ב לקנדה. ה-Credit Unions האמריקאי מאופיינים בכך שהם קשורים לקבוצות סקטוריאליות או אזוריות. בקנדה החוק החדש מאפשר להם לעבוד גם ברמה הכלל-מדינתית ולא רק בתוך מחוז. בכל מקרה, מדובר על גופים המשרתים רק חברים, להבדיל מהבנקים הקואופרטיבים באירופה.

באנגליה עליה של 38% במספר החשבונות מ-2008 ל-2009. ה-Cooperative Bank הפך להיות המוסד הפיננסי החמישי בגודלו באנגליה. הבנקים הקואופרטיבים היחידים שעוררו בעיות היו אלו שבגרמניה (נציין שהבנקאות הקואופרטיבית נולדה בגרמניה ע"י רפאייזן ב-1865, מנגנונים כאלו קמו גם בשנות ה-20 בארץ ישראל-Micro-Finance), לאחר שהבנקאות הקואופרטיבית הגרמנית נכנסה בשני העשורים האחרונים להשקעות בין-לאומיות, ובמידה רבה התרחקו מהאופי הקואופרטיבי. אלו רשמו קשיים אך לא נפילות של בנקים.

מושג נוסף שקיים, בעיקר בבריטניה, הוא אגודות אשראי לבנייה (Building Societies) שגם הן גופים בנקאיים קואופרטיביים, שעיקר פעילותם מתן משכנתאות, אך פרט לזה יכולים להציע שירותים בנקאיים נוספים, לחברים ולא-חברים.

2.1.3.2 אסיה

ביפן – התקבלה החלטה ב-2010 לתת מענק ממשלתי לבנקים כדי למנוע קריסת בנקים, הבנקים הקואופרטיבים לא קיבלו כי הם לא היו בסיכון אלא במצב יציב. יש לציין כי פעילות בנקאית קואופרטיבית בהיקף משמעותי קיימת גם בהודו.

2.1.3.3 צפון אמריקה

השוק בצפון אמריקה הוא בעיקר שוק של אגודות אשראי (Credit Unions), שחלקם פועלים כבנקים לכל דבר. הגוף הגדול ביותר בתחום הוא Desjardins, מעין רשת של Credit Unions שמרכזן בקוויבק, אך פועלת גם במקומות אחרים בקנדה וכן במיאמי.

בארה"ב בשנת 2011 החלה מחאה חברתית בשם Move your Money Day, שיזמה צעירה בשם Kristen Christian, תושבת קליפורניה. מהות המחאה הייתה קריאה לאזרחים להעביר את כספיהם מהבנקים שהיו "גדולים מכדי ליפול" ולכן משלם המיסים האמריקאי היה צריך לחלץ אותם, אל אגודות אשראי. אגודות אשראי גם קיימות בארה"ב ליד אוניברסיטאות, ואפילו לעובדי הבנק העולמי.

בקנדה התפרסם ב-2010 מחקר שגילה גידול של 11.5% בהיקף הפעילות של הבנקאות הקואופרטיבית בשנת 2009 – כאשר הגוף הגדול ביותר הוא כאמור Desjardins, שמרכזו בקוויבק.

2.1.3.4 ישראל

כפי שנפרט בסעיף הבא, אגודות אשראי היו חלק משמעותי של הבנקאות בישראל עם קום המדינה. לעומת זאת, לא פעלו גופים קואופרטיבים עם רישיון בנק. בישראל, ע"פ חוק הבנקאות משנת 1980, בנק חייב להיות חברה בע"מ. לעומת זאת, המלצות ועדת זקן כוללות קידום הקמת איגודי אשראי, כאמצעי לשיפור התחרות, ובנק ישראל – הפיקוח על הבנקים מינה עובד שתפקידו לעסוק בנושא.

2.2 אגודות אשראי - Credit Union

הינו איגוד פיננסי ללא מטרות רווח המציע שירותים בנקאיים כגון ניהול חשבון בנק, מתן הלוואות, קבלת פיקדונות ותכניות חסכון ובנקאות באינטרנט. האיגוד הינו מוסד פיננסי קואופרטיבי שבעלי המניות בו הינם בעלי החשבונות עצמם, והם אלו שבחרים את דירקטוריון האיגוד. לכן, בכל איגוד ישנם כללים המגדירים את הזכויות והתנאים לחברות בו, על פי השתייכות למעסיק, מקצוע, אזור מגורים או ארגון כגון אוניברסיטה ועוד, ורק חבר הארגון יכול לנהל בו חשבון. איגודים אלו הינם בעלי אוריינטציה חברתית, ומציבים לעצמם למטרה את רווחתם של החברים בהם. רווחי האיגוד מושקעים בשיפור השירותים לחברים בו, על מנת להבטיח את רווחתם, ואת הגידול המתמיד שלו.

בנקאות קואופרטיבית אינה דבר חדש בישראל. אגודות אשראי פעלו בישראל, במקביל לבנקים המסחריים ולמוסדות הבנקאיים האחרים, כבר משנות ה-20. עם זאת, בשנת 1937 נקבעה הרגולציה הראשונה על בנקים בישראל, בעקבות מסקנות הבודק הבריטי הורוויל. על-פיה, רק חברות יכולות להירשם כבנקים (לא כולל אגודות אשראי).

נכון לשנת 1948, פעלו בישראל 70 אגודות אשראי (שלהן משרד ראשי) וכן 16 סניפים שלהן שאינם המשרד הראשי (חת, הבנקאות בישראל. חלק ראשון: סקירה הסטורית, 1994). הם מנו 125,000 חברים, ונתנו מעל 20% מהמימון בשוק. ארגונים ציבוריים ומוסדות, לרבות מפלגות, הקימו בנקים או אגודות שיתופיות לשירות חבריהם, בעיקר בתחום מתן האשראי. בנק הפועלים, שפעל משנות ה-20, שימש כבנק המרכזי למוסדות שיתופיים בא"י. האגודות השיתופיות לאשראי, אשר משקלן בשנות השלושים היה קרוב לזה של הבנקים היהודיים (להוציא את אפ"ק), נחלשו מאוד כתוצאה מן הזעזועים ערב מלחמת העולם השנייה, ובמיוחד פשיטת

הרגל של בנק "אשראי" ושינוי מעמדו של בנק קופת-עם, שהפך מאגודה שיתופית לבנק. בתקופת המלחמה חברו האגודות והתאוששו, ומשקלן בסופה היה כעשרה אחוז הן כפיקדונות והן באשראי. בשנת 1948 היה המאזן הכולל של אגודות האשראי 17,000 אלפי לירות ישראליות, לעומת 107,818 בבנקים המסחריים, וההון העצמי הכולל שלהן היה 8.7% מהמאזן, לעומת 3.8% בבנקים המסחריים (שעברו משבר בדצמבר 1947 עקב החלטת האו"ם ותחילת פעולות האיבה, וגם הבנקים הערבים הפסיקו להיחשב חלק מהמערכת).

מספר אגודות האשראי השיתופיות הגיע לשיא של 95 בשנת 1954, אך מאותה שנה נהפך הגלגל, כאשר כל מערכת הבנקאות הישראלית נכנסה למגמת קונסולידציה. בנוסף, בשנה זו קם בנק ישראל, ובידו הופקד רישוי המוסדות הבנקאיים, והוא הפסיק מתן היתרים לאגודות נוספות. הבנקים הגדולים התרחבו, והחלו חודרים למקומות יישוב שקודם לכן פעלו בהם בעיקר אגודות שיתופיות לאשראי. למשל, מספר משרדי המוסדות הבנקאיים גדל מ-315 בסוף שנת 1954 ל-515 בסוף שנת 1960, ומספר משרדי הבנקים שהיה שווה לזה של האגודות בשנת 1954, גדל בתוך כך בקצב מהיר ביותר. מספר האגודות ירד ל-29 בסוף 1960. מרבית האגודות שנעלמו מוזגו עם בנקים מסחריים, או העבירו את עסקיהן הבנקאיים לבנקים. בפרט, מיזוג בהיקף גדול בוצע בסוף 1956 בין קופות מלווה וחסכון של העובדים לבנק הפועלים, עקב החלטת ההסתדרות – מוזגו אז 21 קופות, שהיו להן 51 משרדים. אין ספק כי הירידה ברווחיות הייתה מן הגורמים העיקריים שהניעו מוסדות בנקאיים קטנים – ובמיוחד את האגודות השיתופיות לאשראי – לחפש לעצמם אפשרות של מיזוג עם מוסדות גדולים יותר.

מגמה זו נמשכה בשנות הששים: קופת מלווה "העולה" שהעבירה עסקיה לבנק לאומי; בנק זרובבל (שהיה בשעתו מעין בנק מרכזי של האגודות השיתופיות לאשראי), שמוזג בהלוואה וחסכון יפו-תל-אביב. פעולת בנק זרובבל הייתה מבוססת עד אמצע שנות החמישים על שימוש בכספי הפיקדונות של האגודות, שהוחזקו לצורך נזילות. לאחר שבנק ישראל קבע הוראות נזילות, שחייבו החזקת נכסים נזילים בשיעור של 100% כנגד פיקדונות של מוסדות בנקאיים, נשטט הבסיס העסקי לפעולתו של המוסד. הוא החל לפעול כמוסד בנקאי רגיל, והסתבך במימון עסקי בנייה, תעשייה ומקרקעין, עד שבנק ישראל יזם את מיזוגו עם הלוואה וחסכון יפו-תל-אביב. האחרונה, שהפכה לבנק בשנת 1969, מוזגה גם היא עם בנק הפועלים בשנת 1971. קופת אחווה, שהסתבכה אף היא בעסקיה, נקלטה על-ידי קופת עליה. בשנת 1970 נותרו 14 אגודות אשראי בישראל.

בשנת 1976 הועברה לבנק לאומי עסקי שתי אגודות שיתופיות לאשראי (קופת מלווה וחסכון המזרח וקופת מלווה לעולי עירק). בנק הפועלים רכש את עסקי אוצר עממי. יחב קיבלה רשיון בנק, וכמוה בנק מסד. שתי האגודות השיתופיות של פועלי אגודת ישראל בתל-אביב וביחיפה קיבלו רשיון בנק. בשנת 1980 נותרו שתי אגודות אשראי.

בחינת כלל הכישלונות העסקיים בבנקאות הישראלית, ב-45 השנים הראשונות לקום המדינה (חת, הבנקאות בישראל. חלק שני: מאפייני פעילות ולקחי המשברים, 1994) מובילה למסקנה כי אין קשר מערכתי בין רמת הניהול העסקי למודל הבעלות; אלא יתרונות לגודל ועקב רגולציה בלבד. הקמת בנק חייבה, ומחייבת גם כיום, רישום כחברה בע"מ; וכך הרצון להפוך לבנק, או להתמזג עם בנק, בשם היתרון לגודל והרחבת השירותים וקהל היעד, גרם לאגודות האשראי השיתופיות להתמזג או להפוך לחברות המפעילות בנקים.

מאמר מפורט על עלייתן ושקיעתן של אגודות האשראי פרסמה פרופ' נטע זיו מאוניברסיטת תל-אביב (Ziv, 2010) - המאמר מתייחס לסוגיה גם מהיבט אידיאולוגי של תפיסת עולם, ונפרט חלק מהנקודות במאמר.

בהקמת המדינה היו מעל 80 אגודות אשראי במדינה, ששירתו 20% מהאוכלוסייה (בסביבות 125,000 איש) ושסיפקו כ-20% משוק האשראי. באותה תקופה המשיכו להתרחב, והיו 95 כאלה בשנת 1954 וכמות החברים הוכפלה, ואז החל תהליך הירידה. בשנת 1961 נותרו 27 פעילים. בשנן 1968 "תנועת האשראי הקואופרטיבי", כפי שכונתה בפי מוביליה, ספגה מכה כאשר אגודת האשראי הגדולה מכולן – קופת הלוואה וחסכון יפו-ת"א – החליטה להפוך לחברה והתמזגה עם "בנק הקואופרטיבים" – בנק זרובבל.

אגודות האשראי פעלו כגופי שוק, אך גם מתוך אמונה חברתית וציבורית שאשראי הוא מצרך ציבורי, וככזה צריך להיות נגיש לכולם, מחולק בצורה הוגנת ומנוהל באופן דמוקרטי. בשלב מאוחר יותר, כאשר האיום לקיומן היה מוחשי יותר, אנשי אגודות האשראי הציגו את הבנקים כ"גולית" ואת עצמם כ"דוד" – המוסד הפיננסי היחיד שנותר נאמן "לעם" ו"לאדם הפשוט".

אגודות האשראי הונעו מכמה גורמים: הבנקאות הקואופרטיבית הגרמנית (רפאייזן), קשר לאגודות אשראי של התפוצה היהודית וראשיה, בעיקר במרכז ומזרח אירופה. השלישי הוא ציונות, ובפרט הקואופרטיבים החקלאיים הקשורים לתנועת העבודה. רביעית, הם נאבקו באילוצים והכבדות של חוק האגודות השיתופיות. היתרונות של חברות: אפשרות הקצאת כמות וסוג מניות שונות לאנשים שונים, בהתאם להשקעתם, כוח הצבעה שונה, למסחר ולהעביר מניות, להנפיק מניות ואג"ח לציבור, ולהגביל אחריות בעל המניות.

ע"פ נטע זיו, ה"ארגון מחדש" מהתאגדות ע"פ פקודת האגודות השיתופיות לפקודת החברות – היה לא פחות משינוי אידיאולוגי מתפיסת עולם אחת לשנייה. מדובר על שינוי לא רק של מבנה משפטי, אלא של ערכים ויחסים. במקום ליצור נישה משל עצמם, הם מצאו את עצמם מתחרים בבנקים בתנאים נחותים. האתוס הציוני קידם את הקולקטיב, בפרט הקיבוץ והמושב, והקואופרטיבים לא זכו לאותה הילה. התהליך הושפע ממחויבות יורדת של חברי הקואופרטיבים. גורמים חיצוניים: תהליך ריכוזיות במערכת הבנקאית הישראלית, ועליונות תנועת העבודה והארגונים שלה. התנועה הקואופרטיבית הייתה מחויבת לערכים של סולידריות, אחריות הדדית, ודאגה לחלש יותר.

2.3 הבנקים הקואופרטיבים ומיקומם בשוק

מקורה של הבנקאות הקואופרטיבית מיוחס ל-Friedrich Wilhelm Raiffeisen בגרמניה, 1865. המודל הנפוץ הוא של רשת סניפים עצמאיים, ההנהלה מתפקדת בעיקר כגורם מתאם.

The European Association of Co-operative Banks :EACB 2.3.1

האגודה האירופית לבנקאות קואופרטיבית (EACB) היא עמותה ללא מטרת רווח שנוסדה באירופה בשנת 1970. בראשה עומד נשיא הממונה על ידי מועצה וועד מנהל. הנהלת האגודה מתכנסת 3 עד 4 פעמים בשנה ומגדירה את המדיניות הכללית.

הוועד המנהל מורכב של 39 חברים ממונים, שתומכים המלצות שהועלו על ידי חברי קבוצות העבודה. הם נפגשים שלוש פעמים בשנה. הפעילות של EACB נעשית בקבוצות וצוותי משימת עבודה, במגוון נושאים מחקיקה בנקאית במדיניות הלקוח, אחריות חברתית ורווחה. האגודה מייצגת, מקדמת ומגנה על אינטרסים המשותפים של 28 מוסדות החברים בה ושל בנקים שיתופיים, בכל קשור לבנקאות, כמו גם לחקיקה קואופרטיבית. בנקים קואופרטיבים ממלאים תפקיד מרכזי במערכת הפיננסית והכלכלית. חוסנם במהלך המשבר היה כוח מרכזי מניע בהתאוששות הכלכלית. הבנקים קואופרטיבים באירופה מייצגים 50 מיליון חברים ו777,500 עובדים ויש להם נתח שוק ממוצע של כ 20% מהיקף הפקדונות. נתח השוק של ההלוואות עלה מ-14% בשנת 2006 ל-19% ב-2010 בבנקים האירופיים.

2.3.2 מעוגן עמוק בתוך הכלכלה המקומית

בנקים שיתופיים הם שחקני מפתח בחברה האירופית. הם מספקים גישה למימון ברמה מקומית ונפוצים גם באזורים מרוחקים של היבשת. התנועה האירופית הקואופרטיבית גם משקפת את המסורת של אחריות חברתית ולכידות מאז בריאתם במאה ה-19. בנקים שיתופיים מעסיקים כ 777,500 אנשים באירופה.

2.3.3 נכס של החברים/הלקוחות שלהם

לקוחות יכולים להפוך לחברים / בעלים של בנקים שיתופיים עם השקעות קטנות יחסית. כתוצאה מכך, יש להם אמירה ישירה בעסקים והם מעורבים בתהליכי הניהול המימשלי, האסטרטגיה והסיכון. עסקי הליבה של בנקים שיתופיים הוא יצירת ערך עבור החברים שלהם ומערכת יחסים ארוכת טווח של אמון, בשונה מגישת מקסום הרווחים של הבנקים הרגילים.

2.3.4 אדם אחד=קול אחד

בנקים שיתופיים פועלים תחת העיקרון המרכזי של אדם אחד = קול אחד. עיקרון שחוקק בחוקת ה EACB.

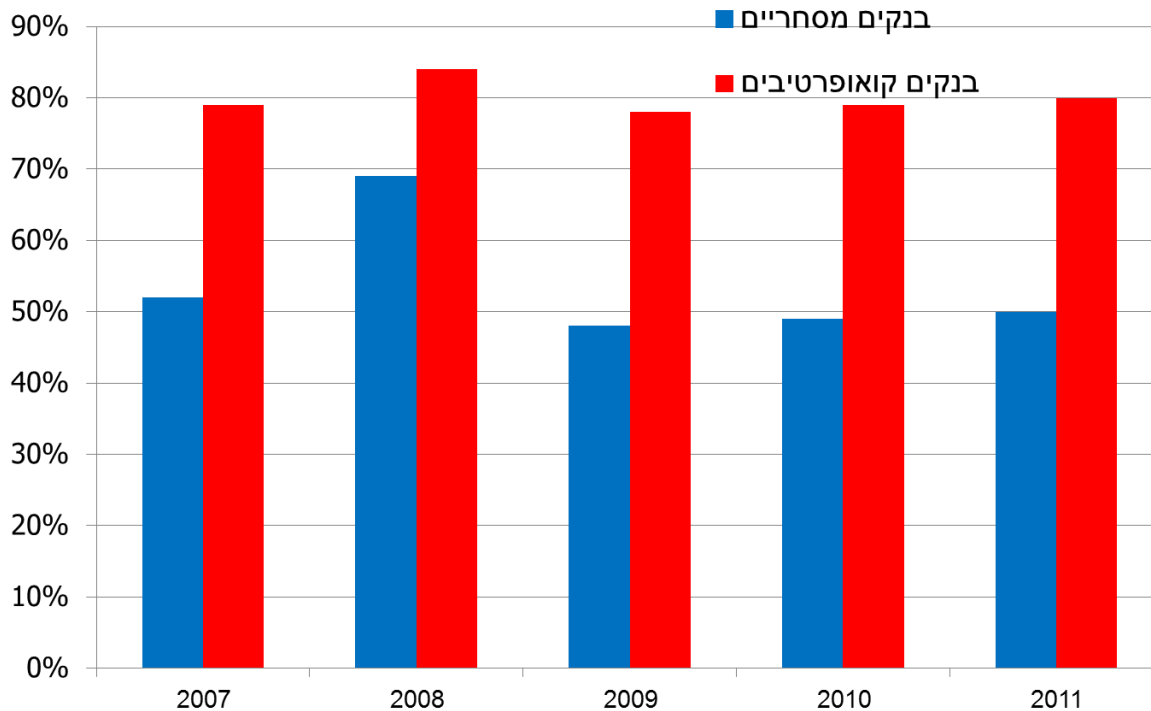
לבנקים שיתופיים בדרך כלל יש רמה גבוהה של שווי, הכנסות יציבות מעסק הקמעונאי ותיק אשראי מגוון. ברחבי אירופה, הם עלו מעבר לדרישת ההון המינימאלית של 8%, ועומדים עם יחס ממוצע של כ 9%. דירוג אשראי שלהם משקף זאת היטב והוא נע בין AA ו-AAA לקבוצות הבנקאיות השיתופיות הגדולות ביותר במערב אירופה.

2.3.5 מימון הכלכלה הריאלית

בנקים שיתופיים תורמים ליציבות הודות לקרבתם ללקוחותיהם. הם ממשיכים לתת אשראי ללקוחות ולחברים שלהם בזמנים טובים ורעים. הם שחקני מפתח במימון הכלכלה הריאלית שכוללת את משקי הבית והחברות הקטנות והבינוניות.

באיטליה, צרפת, גרמניה והולנד –

- נתח שוק ההלוואות של הבנקים השיתופיים מכלל השוק נע בין 25% עד 45%.
 - חברות קטנות ובנוניות מהוות בין 20% ל 50% מתיק הלקוח הכולל של בנקים שיתופיים.
- נציג גם את חלק הפעילות הקמעונאית מתוך הרווחים, בבנקים מסחריים מול קואופרטיבים:

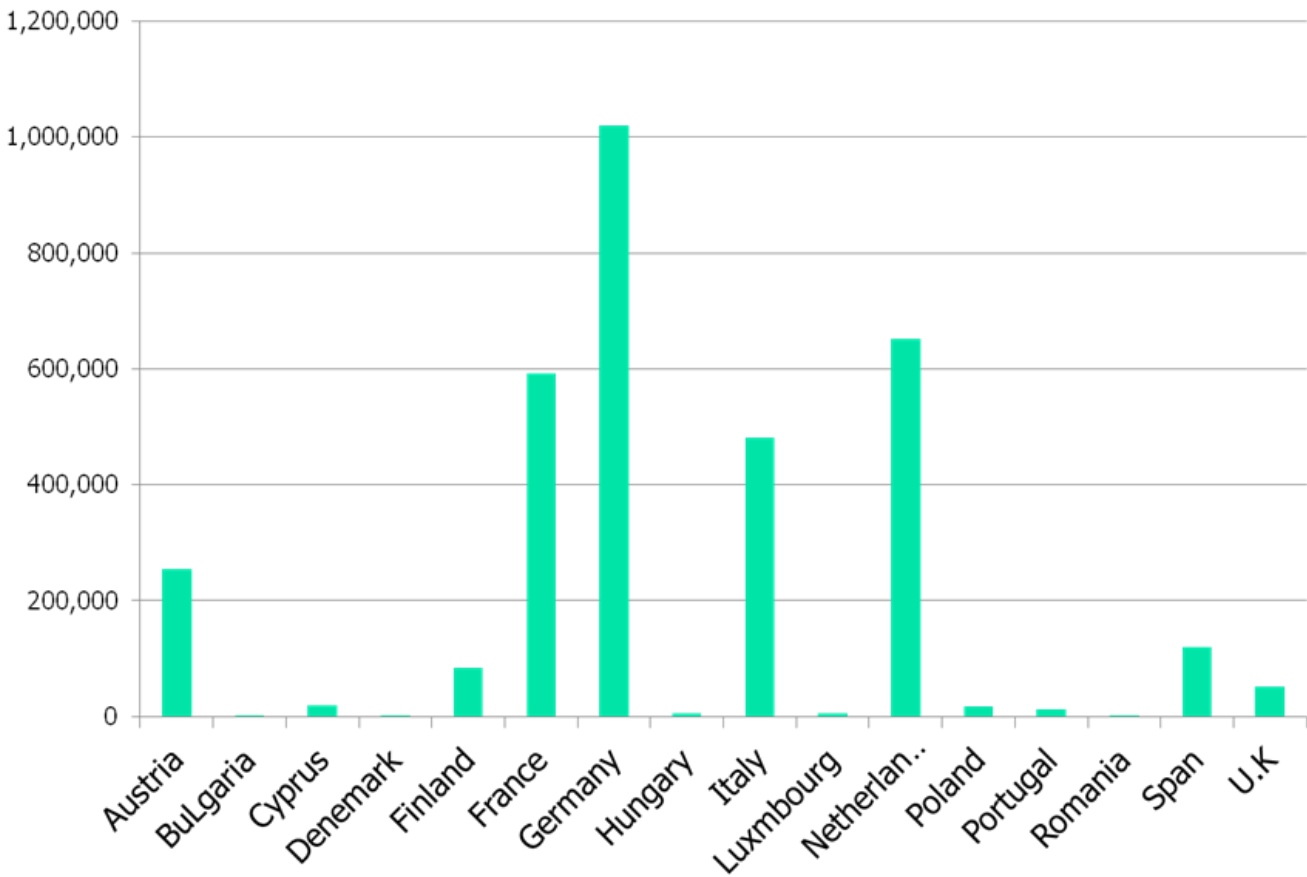


2.3.6 מובילות בתחום האחריות הציבורית

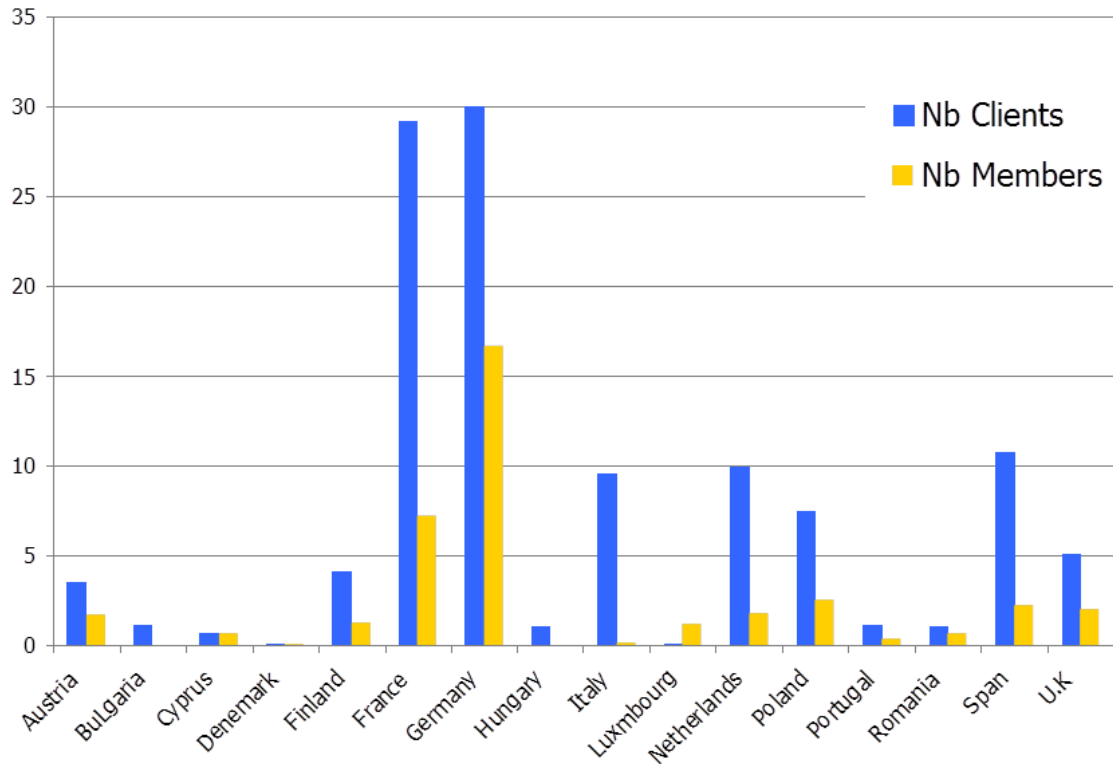
בין בנקים שיתופיים קיימת אמנת עזרה הדדית, אחריות וסולידריות. הם מדגישים את הטוב המשותף של חברה. הם דוגלים בשיפור הגישה למימון ירוק עבור החברים שלהם, ובמחירים סבירים. כתוצאה מכך, בנקים שיתופיים לוקחים חלק במגוון רחב של תוכניות, כגון חינוך פיננסי של אנשים מובטלים לטווח ארוך. הם מסורתיים בגישתם ושוקדים על פיתוח קהילותיהם באמצעות חסות תרבותית ואזרחות אחרת. בנקים שיתופיים הם בין החברות המובילות בשוק למוצרי השקעות אחראים (SRI) כגון קרנות וחשבונות החיסכון.

2.3.7 מקום הבנקים בשוק

נציג גרפים בולטים, ראשית על ערך הנכסים של בנקים קואופרטיבים באירופה (לשנת 2010, מיליוני אירו):



כדי לקבל מידע על היקף במספרים מוחלטים, נציג כאן מספר חברים מול מספר לקוחות, במיליונים (נתוני 2010):



בארה"ב וקנדה השוק הקואופרטיבי כולל בעיקר Credit Unions, חלקם שייכים לאיגודים מקצועיים, אוניברסיטאות או מקומות עבודה שונים – ביניהם הבנק העולמי. את הגוף הבולט נזכיר להלן.

2.3.8 דוגמאות בולטות

נזכיר כאן את הבנקים הבולטים מסוגם באירופה ובצפון אמריקה.

Rabobank: זהו הבנק הקואופרטיבי בגדול בעולם, מרכזו בהולנד. מהווה את המוסד הפיננסי הגדול ביותר בהולנד. מחזיק פעילויות בנות של בנקאות ופיננסים ב-47 ארצות, רוב הפעילויות האלה לא נמצאות בבעלות לקוחותיהן ולפיכך אינם קואופרטיבים בפני עצמם. שווי הנכסים – 731 מיליארד אירו לסוף 2011. תשואה להון ב-2011: 7.6% וב-2012: 5.6%. לבנק 10 מיליון לקוחות, מתוכם 1.86 מיליון חברים, ו-59,670 עובדים.

דירוג האשראי שלו לשנת 2011, בכל חברות הדירוג: S&P-AA, Moodys – Aaa, Fitch – AA, DBRS – AAA.

Desjardins: רשת של Credit Unions, מרכזה בקוויבק בקנדה. הוקם בשנת 1900 בידי Alphonse Desjarinds. מאגד 536 גופים מקומיים באמצעות 11 פדרציות. שווי הנכסים בשנת 2008: 151.9 מיליארד דולר קנדי, בשנת 2010 עלו ל-175 מיליארד דולר קנדי. לקבוצה 40,000 עובדים, והיא מחזיקה 20 חברות בת בנושאים פיננסיים (כגון השקעות וביטוח). בשנת 2006 חילק הבנק 483 מיליון דולר לחברים, ועוד 64 מיליון דולר בתרומות, חסויות ומלגות.

2.4 מוצרים

מוצרים מקובלים בבנקים קואופרטיבים בעולם:

2.4.1 Caja Laboral – Mondragon

- השירות ניתן ללקוחות בלבד
- כדי להתקבל לתאגיד כחבר צריכים העובדים לרכוש בו מניה בשווי של 15 אלף יורו לאחר אישור קבלתם לתאגיד בהצבעה, וכך הם הופכים לבעלי מניות שווים בו. מלבדם אין עוד בעלי מניות בתאגיד. את המימון לרכישת המניה מעניק הבנק של מונדרגון, Caja Laboral.
- בעלי אידיאולוגיה ערכית חזקה מאוד.
- תוכניות חיסכון במסלולים קבועים ומזדמנים
- תוכניות פנסיוניות
- הלוואות למטרות שונות (דיור, רכב וכו') במסלולים שונים (קבוע, צמוד, משתנה)
- לאוכלוסיות שונות: חשבון super 55 חשבון לצעירים Juvenes
- כרטיסי אשראי

2.4.2 Desjardins - caisse Desjardins du Québec

- הלוואות מכל סוג

- משכנתאות
- כרטיסי אשראי
- מציעים שירותים לפרטיים ולחברות בסדרי גודל שונים.
- שירותים גלובליים
- השקעות
- ביטוח
- מגוון של מסלולים לניהול חשבון העו"ש :

Plans	Monthly fee	Number of transactions	Automated services ¹ and cheques	Teller transactions	Minimum monthly balance required for service charge exemption ²
Basic plans					
The Economy	\$2.95	7	✓		\$1,000
The Economy Plus	\$3.95	12	✓	✓	\$1,500
Intermediate plans					
The Mid-level ³	\$6.50	25	✓		\$2,000
The Autonomous ³	\$8.95	40	✓		\$2,500
The Autonomous Plus ³	\$10.95	40	✓	✓	\$3,000
Optimum plans					
The Premier ³	\$13.95	Unlimited	✓	✓	\$4,000
The Premier Plus ^{3,4}	\$21.95	Unlimited	✓	✓	\$5,000

- חסכונות כאשר יש הטבת מס לחברים שרוכשים מניית חברות יש מניות חברות לשנה ספציפית ויש קבועות כאשר יש תוכניות שונות שמגבות את ההטבות לסוגי שמניות השונות.

דוגמא להטבת מניות קבועות :

Desjardins permanent shares

Quick facts

- **Main feature:** capital shares exclusive to Desjardins caisses, with no fixed maturity, that offer a higher return than 1-year term savings
- **Minimum deposit:** \$100

[Get this product](#)
[10 reasons to choose Desjardins](#)

% Interest rates	
Desjardins permanent shares	
As of January 23, 2013	
End of financial year	Rate
2011	4.25%

דוגמא להצעת מניות עונתיות :

Shares of the 2012 issue of [Capital régional et coopératif Desjardins](#) are sold out.

When you buy shares, you get a **50% tax credit** from the Quebec government. And you contribute to the growth of companies and cooperatives throughout Quebec. Limited number of shares available.

Navy Federal Credit Union 2.4.3

- השירות ניתן לחברים בלבד
- חברים - יוצאי צבא ובני משפחותיהם
- דוגלים בשקיפות :

Operating Statistics 4th Quarter, 2012	
Assets	\$52,460,811,155
Member Savings	\$37,391,307,877
Loans Outstanding	\$35,257,130,618
Reserves	\$5,876,354,642
Members	4,235,315



- הלוואות, משכנתאות
- עו"ש
- חסכונות
- כרטיסי אשראי
- השקעות
- ביטוח

Rabobank- Coöperatieve Centrale Raiffeisen- 2.4.4 Boerenleenbank B.A.

- ארגון גלובלי
- נותן שירות לחברים. אפשר להיות חבר של כל אחד מהבנקים הלוקאליים שהם תחת חברת האם Nederland Rabobank. כדי להיות חבר בחברת האם יש צורך בנוכחות פיזית בבנק ההולנדי לצורך זיהוי חד פעמי.
- שירותי אשראי
- הלוואות
- תוכניות פנסיוניות
- השקעות
- חסכונות
- כרטיסי אשראי
- שירות מיוחד למשקיעים של סכומים גבוהים במיוחד
- תוכניות שונות לניהול חשבון עו"ש (מסלול נפרד לבני 50+)

	Option Checking (Basic account)	Personal Checking (Deluxe account)	Personal Interest Checking (Interest bearing)	Senior Checking (For people 50+)
Basic Information				
Monthly maintenance fee	\$3	\$10	\$12	None
Minimum opening deposit	\$100	\$100	\$100	\$100
Interest earning	No	No	Yes	No
Maintenance Fee Waived If:				
Direct deposit is received - or -	Yes	Yes	No	N/A
Average collected balance is at least - or -	\$100	\$1,000	\$2,500	N/A
Average combined ledger balance is at least	N/A	\$3,000	\$5,000	N/A
Account Features				
Free Rabobank image style checks	N/A	N/A	Yes (or \$6 discount on other styles)	Yes (or \$6 discount on other styles)
Free VISA® Check Card	Yes	Yes	Yes	Yes
Free Online Banking with Bill Pay	Yes	Yes	Yes	Yes
Unlimited check writing	Ten paid checks per month at no charge. \$0.50 per item for excess transactions.	Yes	Yes	Yes
Unlimited fee-free travelers and cashier's checks	N/A	N/A	Yes	Yes
\$10 safe deposit box discount with automatic payment	N/A	N/A	Yes	Yes
0.25% discount on consumer loans with automatic payment*	N/A	N/A	Yes	N/A
Tiered interest rates	N/A	N/A	Yes	N/A

Please refer to the **Understanding Your Deposit Account Agreement & Disclosures** brochure for complete information about the terms and conditions that apply to deposit accounts and services. Refer to the **Summary of Deposit Rates Offered** for current interest rates. *Excludes mortgage loans.

3 יציבות וניהול סיכונים

בפרק זה נבחן את המצב הקיים בתחומי היציבות וניהול הסיכונים בבנקים הקואופרטיבים בעולם.

3.1 בנקאות קואופרטיבית בעת משבר

לצורך הדיון נבחן את עמידותם של הבנקים באירופה בתקופת המשבר הפיננסי, שהחל ב-2007 והחמיר ב-2008 בארה"ב עקב התפוצצות בועת הנדל"ן ומשכנתאות הסאב-פריים, וגרם לקריסת בנק ההשקעות Lehman Brothers, להלאמת המוסדות הפיננסיים Fannie Mae, Freddie Mac, ועוד, ולהזדקקות לסיוע ממשלתי של רבים אחרים בעקבותם החל משבר פיננסי גם באירופה, שחשף גרעון וחוב ממשלתי כבד ביוון, התפוצצות בועת נדל"ן בספרד ובעיית חובות ממשלתיים וקריסת בנקים במדינות נוספות – כגון אירלנד, איטליה ופורטוגל, והכניס את המדינות לשפל כלכלי. בנקים רבים באירופה נזקקו לסיוע ממשלתי, בטענה של "גדול מכדי ליפול" - למשל Royal bank of Scotland, Lloyds TSB-HBOS, Fortis, Dexia, Commerzbank, Northern Rock, וכן בנקים באירלנד ובאיסלנד. משבר זה הכריח צרכנים וארגונים לצמצם צריכה והשקעה ולהקטין את מינופם. בכך החלה הכלכלה באירופה ובמדינות מפותחות אחרות לגלוש לשפל. מחנק האשראי פגע כמובן בכלכלה הריאלית ויכולתה לגייס כספים.

שפל זה השפיע פחות על הבנקאות הקואופרטיבית – שערב המשבר היוותה 16-20% מהבנקאות באירופה, אך חוותה רק 8% מההפסדים ומחיקות של כלל המערכת הבנקאית באירופה, כתוצאה ממשבר האשראי (Groeneveld, 2012). אין ספק שגם זה סכום לא מבוטל באירו, אך חלק קטן יחסית לחלקם במערכת. בנקים קואופרטיבים כמעט לא הזדקקו לסיוע ממשלתי נרחב, ושמרו על נגישות טובה לכספי הציבור ושוק ההון גם במהלך המשבר.

האיגוד האירופי של בנקאות קואופרטיבית (EACB) פרסם ב-2010 סקירה מפורטת על הבנקאות הקואופרטיבית בתקופת המשבר (EACB, 2010). על-פי סקירה זו, הבנקאות הקואופרטיבית הראתה שהמודל שלה הן בר-קיימא, והן מתאושש מהר במשברים פיננסיים. בנקים קואופרטיביים הציגו צמיחה יציבה, פחות פשיטות רגל, הפרשה נמוכה לחובות מסופקים ופחות הפסדים, פחות סיכונים אשראי משמעותיים ומבנה הון חזק, בהשוואה אחד לאחד מול בנקים מסחריים לאורך שנים ארוכות. בנוסף, השוואה מול בנקים מסחריים על בסיס מדדים פיננסיים, מלמדת על תרומה חיובית של בנק קואופרטיבים ליציבות המערכת הפיננסית הלאומית. לפני התפוצצות בועת מחירי הנכסים בארה"ב, היה לבנקים הקואופרטיבים הון ראשוני גבוה יותר, שולי רווח יציבים יותר ומבנה מאזן סולידי יותר. בעקבות המשבר, המגמה לחזק את מקומה של הכלכלה הריאלית (ולא הפיננסית) עשויה לחזק את מעמדם של הבנקים הקואופרטיבים במערכת.

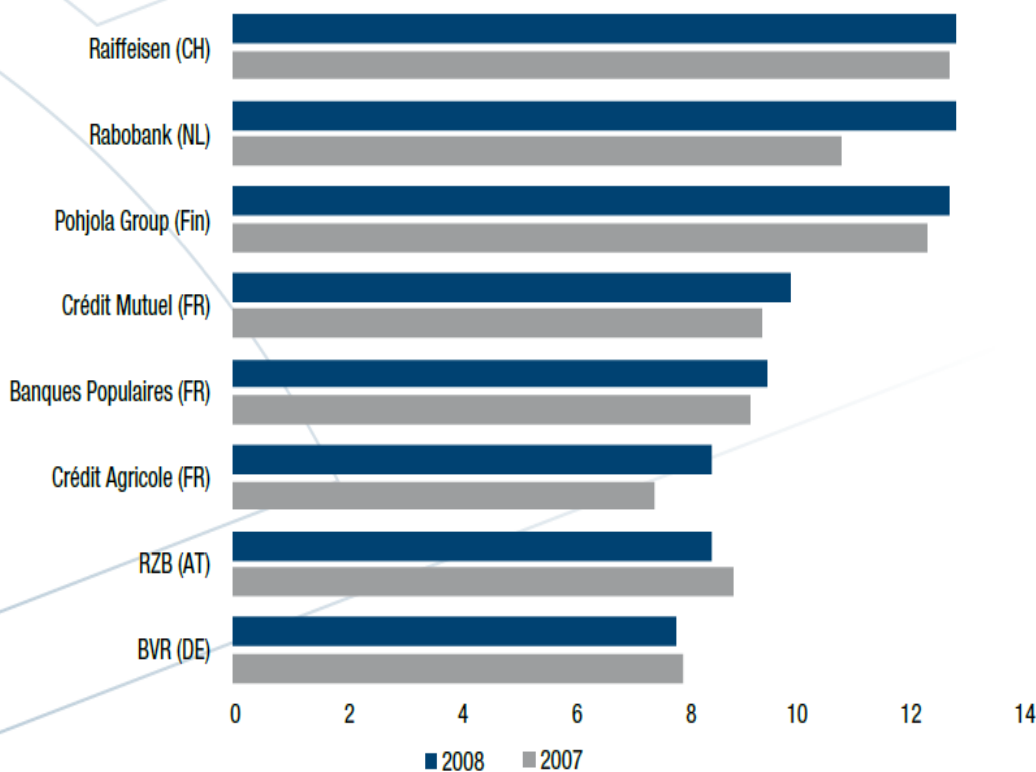
הבנקים הקואופרטיבים לא היו מחוסנים מההתפתחויות בכלכלה העולמית. גם הם ראו הפסדים והשקעות מסוכנות, וגם הם ביצעו מחיקות, אם כי בהיקף קטן יותר מהבנקאות הפרטיות ובנקאות ההשקעות, ובעיקר בפעילות הבינלאומית. פעילותם התמקדה יותר בבנקאות קמעונאית ו"עממית". כך, הם ידעו טוב יותר מה הסיכונים בעסקיהם משחקנים אחרים במערכת הבנקאית. במהלך המשבר, שום

בנק קואופרטיבי לא עבר הלאמה או פשיטת רגל. אמנם הם הושפעו מירידת ערך הנדל"ן של לקוחותיהם, משקי בית ועסקים. אך עם זאת, היו לפחות חמישה מאפיינים של הבנקים הקואופרטיבים לעומת אחרים:

- באופן כללי, הם מגובים בהון חזק ויציב יותר;
- יש להם מודל עסקי מיוחד בבנקאות, שמעמיד את הלקוחות במרכזו, בראייה ארוכת-טווח, בזמנים טובים וקשים;
- יש להם התנהגות אנטי-מחזורית מובנית ומערכת הבטחת פקדונות פנימית;
- יש להם מנגנון בקרה הדוק, מלמטה למעלה;
- יש להם מנגנון ממשל דמוקרטי, מבוסס על מעורבות נרחבת של החברים בקבלת החלטות, בדרך מלמטה למעלה.
- באופן כללי, מאפיינים ייחודיים אלו הבטיחו שהבנקים הקואופרטיבים יראו כושר התאוששות וקיימות במהלך המשבר.

הגרף הבא ממחיש את הלימות ההון הראשוני של הקואופרטיבים הפיננסיים, כולל בנקים וגופים אחרים כמו חברות ביטוח (EACB, 2010):

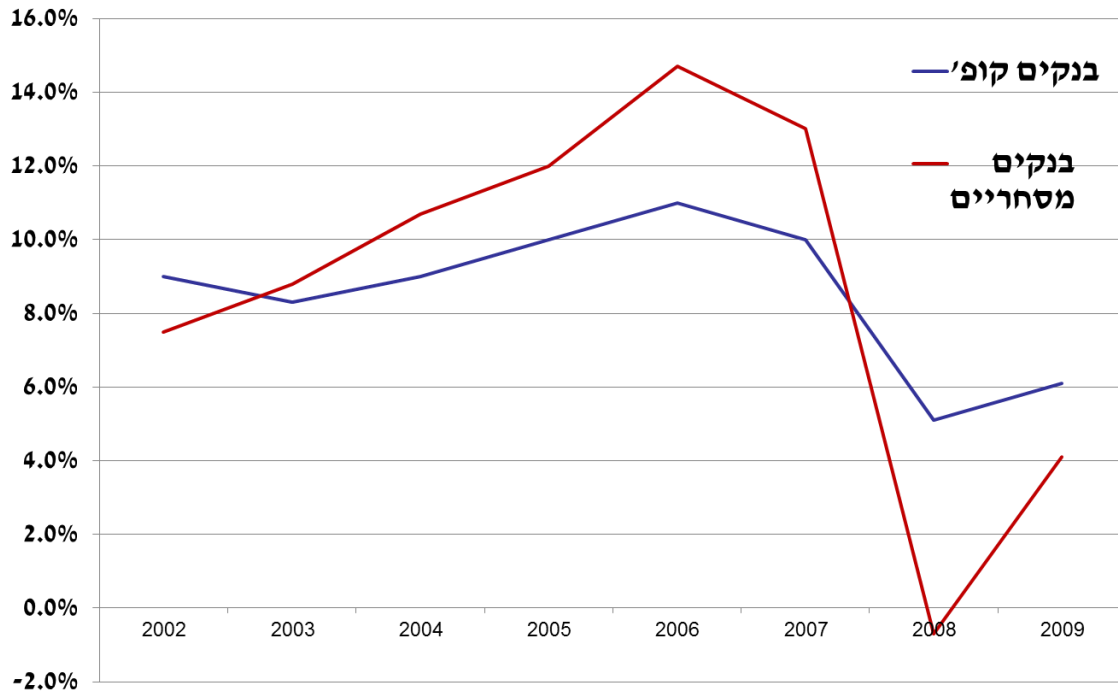
Chart 2 Tier 1 ratio



Source: Annual reports

כפי שניתן לראות, הבנקים שנהנו מהלימות הון ראשוני גבוהה יחסית, הצליחו גם לשמור עליה ואף להגדילה כשנדרשו לכך במהלך 2007. חלק מכך נובע מאופיים, להשאיר בתוך הקואופרטיב חלק מספיק מהרווחים, כדי לשמור על מצב מבוסס.

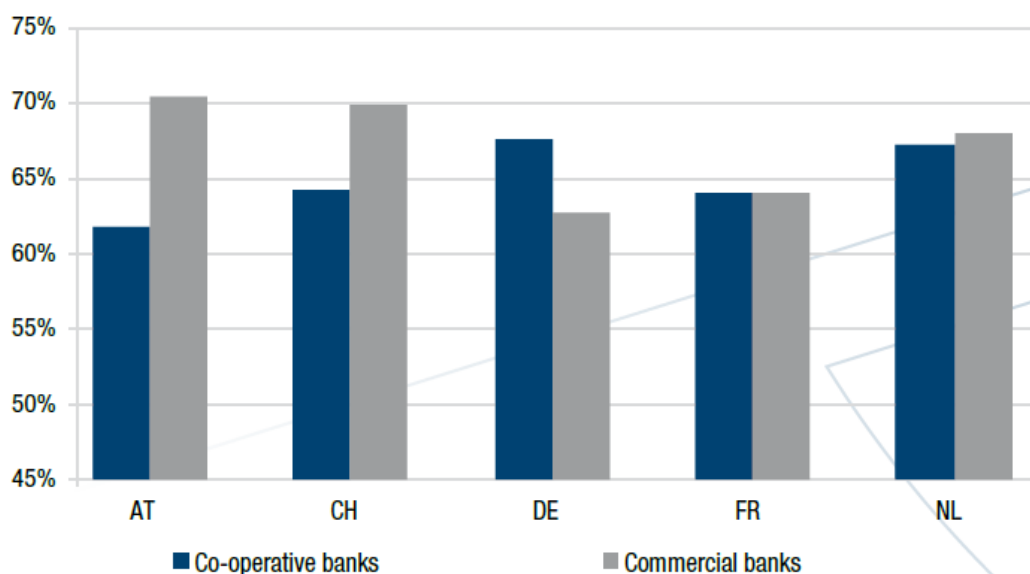
וכמובן, הגרף הבא מלמד כיצד הושפעו הבנקים הקואופרטיביים מהמשבר בהשוואה לבנקים הרגילים, הפגיעה בהם הייתה קלה הרבה יותר. השוואת התשואה להון (ROE) בין הבנקים הקואופרטיביים והמסחריים:



בנושא הרווחיות של הבנקים: המטרה העיקרית של בנקים קואופרטיביים היא למקסם ערך לחברים, שהם גם לקוחות, כאשר מקסום רווחים אינו מטרה בפני עצמה. עם זאת, רווח הוא תנאי הכרחי, אשר בלעדיו בנקים קואופרטיביים לא יוכלו לגדול או להשקיע מספיק. בראייה זו, אין זה מפתיע שהשוואה מראה שרווחיות הבנקים הקואופרטיביים בדרך-כלל קטנה מכלל המגזר הבנקאי. ליתר דיוק, בנקים קואופרטיביים בדרך-כלל אינם רודפים רק אחרי רווחים, אלא אחרי ערך לבעלי העניין (Stakeholders), כאשר החברים הם גם לקוחות. כך שבנוסף לדיבידנד פיננסי טהור, בנקים קואופרטיביים מחצינים דיבידנד חברתי. הוא כולל למשל, מתן לחברים/לקוחות מוצרים איכותיים ושירותים במחיר הטוב ביותר האפשרי.

לגבי יעילות, הבנקים הקואופרטיביים הגיעו למשבר כשהם יעילים יותר, ביחס הוצאות/הכנסות. לדוגמא חישוב ע"פ נתוני הבנקים במערב אירופה:

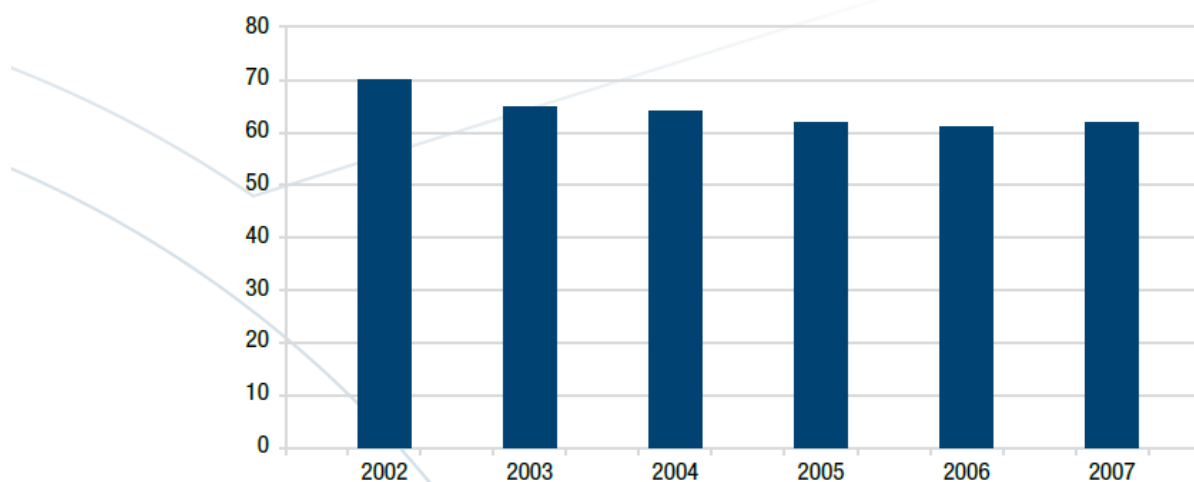
Chart 3 Cost / income ratio by country (2002 – 2007)⁴



Source: Calculations by Rabobank based on annual reports and ECB data

כאשר במהלך שנים אלו עוד התייעלו:

Chart 4 Cost / income ratio of co-operative banks (2002 – 2007)⁵



Source: Rabobank (2008)

ניתן להניח, כי בין הגורמים לזה – שכר נמוך יותר ברמות הגבוהות של הבנק, ופערי שכר נמוכים יחסית בתוך הארגון. שוב עדות לכך, שהבנקים הקואופרטיבים שמים במרכז את לקוחותיהם וחבריהם-בעליהם.

אנו מניחים שהבנקים הקואופרטיבים נחשפו פחות לסיכונים במשבר בשל שלושה גורמים. ראשית, חשיפה קטנה יותר ללווים בודדים גדולים במינוף גבוה – למשל, אשראי לשם רכישת אמצעי שליטה. שנית, חשיפה ללווים שאינם מוכרים ישירות לבנק באמצעות כלים כמו איגוח משכנתאות (MBS) אשר לבנק קשה להעריך את הסיכון הממשי שלהם. שלישית, חשיפה נמוכה יותר לנכסים פיננסיים כגון נגזרים

שקשה להעריך את הסיכון בהם (כגון CDO, מכירת CDS וכו'). חשיפות אלו נועדו להשיג רווחים אך אינן משרתות ישירות את רוב לקוחות הבנק.

לסיכום סעיף זה, המקום המיוחד של הבנקים הקואופרטיבים, במיוחד באירופה, בולט מתוך הניתוח. הם פעלו שונה בתקופת הגאות ואחריה בזמן המשבר, וניתן לייחס זאת למבנה התאגידי השונה מבנקים מסחריים. כתוצאה מכך הם עמידים יותר בטווח הארוך, בו מקסום רווחים אינו יעד בפני עצמו, מבנה עסקי זהיר יותר עם הון יחסי גבוה יותר, והתמקדות בבנקאות קמעונאית. מבנה אסטרטגי זה הוכח מוצלח במהלך המשבר הפיננסי.

3.2 השפעות הרגולציה

לצורך העבודה ניסינו לברר, איזו רגולציה חלה על בנקים קואופרטיבים והאם יש הבדלים בינה לבין זו שחלה על בנקים רגילים. ברוב המקרים לא מצאנו הבדלים ברגולציה הכלכלית, בסוגיות כגון מדיניות אשראי ופיקדונות, ניהול סיכונים והלימות הון. הבדלים קיימים ברמה המשפטית, שכן חברות, רובן חברות ציבוריות, כפופות לכללים משפטיים ולפיקוח שונה מאלו של קואופרטיבים.

בשנת 2010 גובשו תקנות באזל-3 בצורתם הסופית, שסוכמה בדצמבר 2010 ונכנסה לתוקף החל מינואר 2013. הגוף שאחראי על התקנות הוא BCBS – Basel Committee on Banking Supervision, וכללי ההון העצמי מופיעים ב-Capital Requirements Regulation and Directive (CRD IV). הסיכונים מוגדרים בנדבכים – Pillar 1, Pillar 2. באופן כללי, תקנות אלו החמירו את הפיקוח, ניהול הסיכונים ודרישות ההון העצמי על הבנקים. דרישות הון ראשוני מקשות על בנקים קואופרטיבים, שאינם נסחרים בבורסה ולפיכך אינם יכולים לגייס הון באופן מיידי באמצעות הנפקת מניות נוספות. פעילות איגוד הבנקים הקואופרטיבים האירופי שכנעו את ועדת באזל להמשיך להכיר בהון המניות כולו כהון ראשוני. כמו כן, לרוב הבנקים הקואופרטיבים אין מניעה לגייס הון משני באמצעות הנפקת אג"ח נחותות לטווח ארוך. מעבר לזה, קיימים "בנקים של בנקים" שנותנים מימון לבנקים קואופרטיבים ולאגודות אשראי.

תקנות באזל-3 הגדילו את יחסי ההון העצמי (Tier 1a) ל-7.0%, כולל כרית בטחון של 2.5% מאגר שימור הון; הון ראשוני סה"כ של 8.5%; סה"כ הלימות הון של 10.5%. בנוסף לזה כרית אנטי-מחזורית, כדי למנוע מסיכון להתפשט בכל המערכת הפיננסית.

באירופה: הקהילה האירופית הקימה את המערכת האירופית לפיקוח פיננסי (European system of Financial Supervision) הכוללת:

- The European Systemic Risk Board (ESRB);
- The three European Supervisory Authorities (ESAs):
- The European Banking Authority (EBA);
- The European Insurance and Occupational Pensions Authority (EIOPA);
- The European Securities and Markets Authority (ESMA);
- The joint committee of the ESA; and
- The competent or supervisory authorities in the member states.

לגופים אלו יש כוח החלטה מעל לרשויות הפיקוח הלאומיות. איגוד הבנקים הקואופרטיבים האירופי (EACB) עוקב אחר גופים אלו כדי לוודא, שפעולתם לא יוצרת נחיתות לבנקים קואופרטיבים. ביוני 2010 הוציאה הנציבות האירופית נייר עמדה (Green Paper) שמתייחס לנושא Corporate Governance ולתפיסה של בעלי עניין (Stakeholders). האיגוד האירופי תומך בפעילות זו, אך מעוניין לוודא שהיא תתאים גם לאופי השונה של קואופרטיבים (EACB, 2010).

בבריטניה, אחריות הפיקוח על הבנקים נמצאת בימים אלו במעבר מה- Prudential Business Unit תחת ה-FSA - Financial Services Authority, שהיא רשות פיקוח עצמאית, אל יחידת PRA - Prudential Regulation Authority תחת הבנק המרכזי של אנגליה – Bank of England (תאריך העברת האחריות הוא 1.4.2013). עד כמה שמצאנו, הפיקוח, שהתבצע עד עתה בידי ה-FSA, על הבנק הקואופרטיבי האנגלי (Co-operative Bank) דומה לזה שהתבצע על בנקים רגילים.

ע"פ הדו"ח השנתי של ה-FSA לשנים 2011/2, אגודות האשראי לבניה (Building Societies) סבלו מבעיות בשנים 2008/9, שמקורן בממשל תאגידי. לפיכך ה-FSA הוציאה ב-2010 המלצות לשיפור יעילות הדירקטוריון באגודות האשראי לבניה.

הרגולציה הבנקאית באנגליה עסוקה בשנתיים האחרונות בנושא Recovery and Resolution Plans (RRB), דבר שנדרש עד עתה ממוסדות בנקאיים גדולים, וכעת מכל מוסד בנקאי שמקבל פיקדונות. זאת הוגדרה במסמך Key Attributes of Effective Resolution Regimes for Financial Institutions, שיצא ב-2011 ע"י ה-FSB – Financial Stability Board. לנושא זה השלכות גם בתחום הממשל התאגידי – שהוגדרו במסמך PS10/15 – Effective corporate governance – significant influence controlled functions and the Walker Review. המטרה לנהל את הפרשה בין סיכון לרווח, תוך מתן דגש על מניעת סיכונים של ירידה.

בנושא הלימות הון לסיכוני אשראי: רוב האשראי הניתן ע"י הבנקים הקואופרטיבים הינו אשראי קמעונאי, ללקוחות שאין להם דירוג אשראי מסוכנויות הדירוג ולפיכך מתבסס על דירוגים סטנדרטיים או פנימיים, שכוללים הערכות פנימיות לגבי PD, LGD, EAD. כאשר האשראי מתבסס על ריבוי לוויס קטנים, הדבר חוסך כריות הון שנדרשות עקב קבוצות לוויס גדולות. כמו כן בבנקים הקואופרטיבים קיימים פחות מוצרי אשראי מורכבים וחדשניים, אשר אין לגביהם הסטוריה מספקת שניתן ללמוד ממנה על סיכוני אשראי. ע"פ ספרות בניהול סיכונים (Crougy, Galai, & Mark, 2006) עמ' 210 למשל) אשראי קמעונאי מוכר ע"י הרגולטורים כמסוכן פחות.

3.3 דוגמאות

נתייחס לנושאי ניהול הסיכונים, הלימות הון ורגולציה בבנקים קואופרטיבים נבחרים בחו"ל, ע"פ דו"חות שנת 2011 או 2012.

3.3.1 יציבות וניהול סיכונים ב-Rabobank

לפני מספר ימים פרסם Rabobank את הדו"ח השנתי ל-2012, ננסה לבחון כאן את הסוגיות של ניהול סיכונים והלימות הון. בשנה זו רשמה הקבוצה ירידה ברווחים עקב המשבר הכלכלי באירופה, עם זאת יציבות הבנק לא נפגעה, והיקף תיק האשראי אף גדל ב-2% ל-458.1 מיליארד אירו. ההון העצמי של הקבוצה נשמר

ברמה של כ-44,627 מיליון אירו, מתוכם 38,412 מוגדרים כהון ראשוני בנקאי, מתוכם 29,307 מיליון כהון ליבה ראשוני. היחסים שבהם הבנק עומד: 19% הון סה"כ, מתוכם 17.2% יחס הון ראשוני, 13.2% הון ליבה ראשוני. יחס הלוואות לפיקדונות – 1.39. התשואה להון ירדה בשנה זו ל-5.6% לעומת 7.6% בשנה הקודמת בשל המשבר.

דירוג האשראי של הבנק, נכון לסוף 2012 – AA בחברת S&P, Aa2 בחברת מודייס, AA בפיץ' ו-AAA בחברת DBRS, זאת לעומת AAA בחברת S&P עד שנת 2010. הדו"ח מפורט בהקשרים של אחריות חברתית וסביבתית, ומעניין לציין שיש התייחסות מסודרת בדו"ח לטביעת הפחמן הדו-חמצני כתוצאה מעסקי הבנק. ההון הרגולטורי הנדרש של החברה עמד על 17.8 מיליארד אירו בסוף 2012. מתוך ההון הנדרש, 89% מתייחסים לסיכון אשראי, 9% לסיכון תפעולי ו-2% לסיכונים שוק. כלומר ההון של הקבוצה גבוה בהרבה מהנדרש. הבנק מודד את ההון שהוא דורש מעצמו ב-Economic Capital – הון כלכלי, שהיקפו עומד על כ-24 מיליארד אירו. הבנק משתמש בשיטת דירוג פנימי מתקדם (Advanced Internal Rating Approach) שאושר ע"י הבנק המרכזי בהולנד (DNB) כדי לחשב הון נדרש בגין סיכונים אשראי לכל תיק ההלוואות. הגישה הסטנדרטית מיושמת, בתיאום עם ה-DNB, עבור תיקים עם חשיפה נמוכה, ותיקי אשראי קטנים במדינות זרות שבהן טרם יושמה השיטה המתקדמת. סיכונים תפעוליים נמדדים בשיטה שאושרה ע"י הרגולטור ההולנדי המבוססת על גישת מדידה מתקדמת (Advanced Measurement Approach). במקומות שסיכונים שוק הם רלוונטיים, לראובנק יש אישור מ-DNB לחשב את החשיפה הכללית והספציפית תוך שימוש במודלים פנימיים של ערך בסיכון (Value-at-Risk – VaR), מבוסס על כללי CAD II (Capital Adequacy Directive).

3.3.1.1 הון כלכלי

מעבר ומעל להון הרגולטורי, קבוצת ראובנק משתמשת בדרישת הון פנימית שמבוססת על מסגרת הון כלכלי (Economic Capital). ההבדל העיקרי בינו להון הרגולטורי הוא שהוא מתיר את כל סוגי הסיכונים החומריים (Material Risks), וכן שהוא דורש רמת בטחון גבוהה יותר להון הכלכלי (99.99%) מכפי שדורשת הרגולציה (99.90%). ספטרם רחב של סיכונים נמדד באופן עקבי כדי להבין סיכונים אלו, ולאפשר מדידה רציונלית של סיכון ותשואה. לצורך כך מחושבים התשואה המותאמת-לסיכון (RAROC – Risk-adjusted Return on Capital) וההון הכלכלי (עבור כל פעילות הקבוצה):

In billions of Euros	RAROC		Economic Capital	
	2012	2011	31-Dec-12	31-Dec-11
Domestic retail banking	16.3%	24.0%	9.1	7.2
Wholesale banking and international retail banking	8.4%	10.3%	7.9	8.8
Asset	68.9%	7.4%	0.3	0.3

management and investment				
Leasing	27.6%	25.4%	1.3	1.3
Real estate	-12.8%	2.4%	1.8	1.7
Rabobank Group	9.0%	11.8%	24.3	22.8

סה"כ ההון הכלכלי הנדרש של הקבוצה עלה מ-22.8 בסוף 2011 ל-24.3 בסוף 2012. רוב השינוי נבע משינוי במודל של סיכון שערי ריבית. החשיפה של סיכונים אשראי ירדה במאזן, עם גידול כתוצאה מהאיחוד של Friesland Bank ושינויים כתוצאה משינויים בסיכונים האשראי בחטיבות אחרות. בחלוקה לסיכונים, 61% מההון הכלכלי מוחזק כנגד סיכונים אשראי והעברה (Transfer Risk), 16% כנגד סיכונים עסקיים ותפעוליים, 17% כנגד סיכונים שוק ושערי ריבית ו-6% כנגד סיכונים אחרים. בפועל כאמור, ההון העצמי של הקבוצה בסוף 42.4 מיליארד אירו, מוחזק כגיבוי להפסדים פוטנציאליים והוא היטב מעל ההון הכלכלי. מאגר זה מדגיש את היציבות של קבוצת ראבובנק.

3.3.1.2 מודל סיכונים אשראי ובאזל II

כאמור, הקבוצה משתמשת בשיטת דירוגים פנימיים (Advanced IRB) להערכת סיכונים אשראי. הפרמטרים המרכזיים של באזל-2 לסיכונים אשראי הם חשיפה לפשיטת רגל (EAD – Exposure at Default), הסתברות לפשיטת רגל (PD – Probability of Default) והפסד בהינתן פשיטת רגל (LGD – Loss given Default), כאשר החשיפה הכוללת היא מכפלה שלהם. ההון הכלכלי והתשואה מותאמת-סיכון מחושבת חלקית גם על-בסיס פרמטרים אלו. יתרון משמעותי בשימוש בהון כלכלי נדרש הוא תהליך זורם ויעיל של אישורים. EAD הוא ההערכה הטובה ביותר של החשיפה לפשיטת רגל של צד לווה. בסוף 2012, ה-EAD של קבוצת ראבובנק הייתה 606 מיליארד אירו, כולל שימוש צפוי בקווי אשראי לא-מנוצלים. בשקלול ה-PD, לסוף 2012, המודל מביא חשיפה של 1.03% (לעומת 1.06% בשנה קודמת). השיפור נובע משיפור בהסתברות לפשיטת רגל של לווים קיימים, בנוסף לשיפור בהרכב תיק הלווים (כניסה ויציאת לקוחות), יישום מודלים חדשים ושינוי מדיניות. ה-LGD הוא ההפסד המוערך במקרה של פשיטת רגל, כאחוז מתוך ה-EAD. בסוף שנת 2012, אחוז ה-LGD של תיק הנכסים של כל הקבוצה היה 21.8%.

3.3.1.3 סיכונים שוק

מתייחסים לסיכון לשינויי שווי נכסים סחירים, כתוצאה משינויים בשערי ריבית, שווי מניות, מרווחי אשראי, מטבעות וסחורות, בין שאר האפשרויות. "תיאבון הסיכון" מוגדר ע"י מועצת המנהלים, גבולות אלו קובעים את רמת הסיכון בספרים ונבחנים מדי יום. שיטת המדידה מתבססת על חישוב VaR, בהתבסס על שינויים היסטוריים בשווי הנכסים בשנה האחרונה, בהנחת תנאי שוק "נורמליים". כדי לשקלל גם אפשרות לתנאי שוק קיצוניים, נבחנים תרחישים של אירועים קיצוניים, חלקם תרחישים היסטוריים וחלקם היפותטיים. כמו כן נעשה שימוש בניתוחי רגישות.

במהלך 2012, ערך ה-VaR קפץ בין 7.6 מיליון אירו ל-20.6 מיליון, כשהממוצע היה 11.6 מיליון. בהסתברות 97.5%, ערך הפסדי צפוי יגיע ל-21 מיליון אירו. חלק מהחשיפה היא חשיפה לשערי ריבית, שנתייחס אליהן כאן.



3.3.1.4 סיכון שערי ריבית

קבוצת רבובנק משתמשת בשלושה אינדיקטורים לניהול, שליטה והגבלת סיכון לשערי ריבית לטווח הקצר והארוך: Basis Point Value (BPV), Equity at Risk (EatR) ו- Income at Risk (IatR). אינדיקטורים אלה מודדים הפסדים פוטנציאליים בגלל שינויי שערי ריבית על בסיס חודשי. IatR הוא אינדיקטור חשוב לרווחיות, במיוחד לטווח הקצר. לעומת זאת, BPV ו-EatR הם אינדיקטורים לסיכון שערי ריבית שהשפעתם יותר ארוכת-טווח.

BPV הוא הממד האבסולוטי של שווי השוק של ההון העצמי במקרה של שינוי נקודת בסיס אחת בכל עקומת הריבית. גובהו המקסימלי ב-2012 לא עלה על 12 מיליון אירו. EatR מודד את הירידה באחוזים בערך השוק של המניות כתוצאה מעלייה של אחוזי התשואה, והוא נע בין 1.1% ל-2.3% בשנה שבה מדובר. IatR הוא מדד שבו רבובנק משתמש להעריך את ההשפעה של התנודה הגרועה ביותר בהכנסות ריבית צפויות במשך 12 החודשים הבאים בתסריט שבו שיעורי התשואה לאורך כל הקו יראו עליה של 2% - והגיע ל-110 מיליון אירו בנקודה הגבוהה ביותר במהלך 2012 בתרחיש של ירידה כללית בריבית השוק.

3.3.1.5 סיכונים נזילות

מתייחסים לסיכון של בנק לא יוכל לעמוד בתשלומים שהוא מחויב אליהם בזמן, וכן לסיכון שלא יוכל לממן עלייה בנכסים שתחייב הגדלת הון. הבנק פיתח מתודות שונות למדוד ולנהל סיכונים נזילות, חישוב "זמן הישרדות" – הזמן שבו חלון הנזילות מחזיק מעמד תחת ארועי שוק או בהלת לקוחות. בכל המודלים שהורצו, חלון הנזילות של הבנק עובר את הנדרש ב-40% בממוצע. כמו כן, הבנק הצליח להנפיק 29 מיליארד יורו של אג"ח לא מובטחות לטווח ארוך ב-17 מטבעות – ובכך אין לו תלות במקור מימון יחיד.

חלוקת המימון לפי מטבעות: אירו – 34%, דולר – 21%, יין יפני – 12%, דולר אוסטרלי – 10%, לירה שטרלינג – 7%, והשאר – 16%.

3.3.1.6 סיכוני מדינה

המודל מתייחס לסיכונים הנובעים ממגוון המדינות בהן הקבוצה פועלת, ואירועים בעלי השלכות כלכליות שיכולים להתרחש בהן. לא ניכנס לנושא זה כאן.

3.3.2 יציבות וניהול סיכונים בקבוצת Desjardins

קבוצת Desjardins כפי שכבר ציינו, היא קבוצה קואופרטיבית, שמרכזת בקוויבק בקנדה, של גופים פיננסיים, שכוללים אגודות אשראי, שירותי השקעות וביטוח. נתייחס כאן לדו"ח המאוחד של הקבוצה לשנת 2012 (בגרסה קודמת של העבודה, טרם פורסם הדו"ח השנתי של הקבוצה לשנת 2012, אך פורסם הדו"ח של "הבנק המרכזי של הקבוצה" – CCD - Caisse centrale Desjardins – לשנה זו, ולכן ההתייחסות היתה אליו).

הנכסים של הבנק הם בגובה 197 מיליארד דולר, מתוכם הלוואות בגובה 133 מיליארד, הפקדונות בגובה 130 מיליארד, וההון העצמי בהיקף 16 מיליארד – כלומר הון עצמי של 8.2% מהמאזן. יחס ההון הראשוני עומד על 16.8% מהמאזן, וסה"כ הון של 19.3%. תיק הנכסים מורכב ברובו (64.6%) ממשכנתאות לדיור, 20.2% מאשראי עסקי ו-8.1% לאשראי צרכני רגיל. הפקדונות שבבנק מגיעים ברובם מאנשים פרטיים (65.1%) והיתר מעסקים והממשלה (33.2%).

Financial position and ratios

(in millions of dollars, as a percentage and as a coefficient)

	2012	2011	2010
Balance sheet			
Assets	\$196,706	\$190,137	\$178,931
Loans	\$132,576	\$125,154	\$118,258
Deposits	\$129,624	\$123,403	\$114,663
Equity	16,041	\$14,027	\$12,156
Ratios			
Tier 1 capital ratio	16.8%	17.3%	17.7%
Total capital ratio	19.3%	19.3%	18.7%
Gross impaired loans/gross loans ratio	0.35%	0.41%	0.43%
Gross loans/deposits	1.03	1.02	1.04

העודפים המצרפיים לשנת 2012, לפני דיבידנד לחברים, עומדים על 1.59 מיליארד דולר, מתוכם 364 מיליון הוחזרו לחברים או לקהילה בחסויות ותרומות. ה-ROE השנה עמד על 10.4% לעומת 12.2% בשתי השנים שלפני כן.

פרק ניהול הסיכונים בדו"ח כולל 22 עמודים, וכולל אינפורמציה מעובדת ע"פ כללי IFRS7. הפרק מתאר את התשתית הארגונית לניהול סיכונים לאורך הארגון כולו,

התהליכים וההנחיות לפיה היא פועלת. הפרק מתאר את תהליכי מדידת הסיכונים ודיווח הסיכונים בכל יחידות הארגון. הדו"ח סוקר את עמידת הארגון בכללי באזל-2, ומזכיר את שיטת הדירוגים הפנימיים לסיכוני אשראי קמעונאי הנהוגה בבנק. סיכוני אשראי אחר וסיכונים אחרים מוערכים על-פי גישות סטנדרטיות, וסיכון תפעולי ע"פ גישת האינדיקטור הבסיסי. כמו כן הדו"ח סוקר את כללי באזל-3 הנכנסים לתוקף בהדרגה מ-1 בינואר 2013, המגדילים הן את דרישות ההון והן את דרישות ניהול הסיכונים עצמו.

3.3.2.1 הון עצמי והלימות הון

נושא ההון העצמי מפורט לעומק בפרק המאזן, כמו גם תהליך ניהול ההון. הטבלה הבאה ממחישה את ההון העצמי בו עומד הבנק, כפי שניתו לראות הבנק מחזיק גם כרית קטנה של הון משני.

TABLE 19 – REGULATORY CAPITAL
As at December 31
(in millions of dollars and as a percentage)

	2012	2011
Tier 1 capital		
Eligible capital shares	\$ 3,294	\$ 2,186
Reserves	10,216	9,032
Undistributed surplus earnings	1,282	1,236
Deferral attributable to the adoption of IFRS	—	578
Non-controlling interests	60	60
Goodwill	(341)	(336)
Other deductions ⁽¹⁾	(1,586)	(423)
Total Tier 1 capital	12,925	12,333
Tier 2 capital		
Subordinated bonds	3,092	3,363
Eligible collective allowance	261	256
Other eligible securities	112	110
Non-controlling interests	15	68
Other deductions ⁽¹⁾	(1,578)	(2,379)
Total Tier 2 capital	1,902	1,418
Total regulatory capital	\$ 14,827	\$ 13,751
Capital ratios		
Tier 1 capital	16.8%	17.3%
Total capital	19.3	19.3

כפי שמציג הדו"ח, קבוצת Desjardins היא אחת הקבוצות הפיננסיות המבוססות בכל קנדה. הירידה ביחס ההון לעומת שנה קודמת מוסברת בכללים לכרית ההון הנדרשת לחברות-הבת של הקבוצה העוסקות בביטוח, והן במועד מימוש של כללי IFRS. עם זאת, הקבוצה עדיין עומדת היטב בכללי באזל-2 ובאזל-3.

הטבלה הבאה ממחישה את אופן חישוב הנכסים משוקללי-סיכון:

TABLE 20 – RISK-WEIGHTED ASSETS
As at December 31
(unaudited, in millions of dollars and as a percentage)

	Internal ratings-based approach		Standardized approach		2012 Total		Average risk weighting rate	2011 Total
	Exposure ⁽¹⁾	Risk-weighted assets	Exposure ⁽¹⁾	Risk-weighted assets	Exposure ⁽¹⁾	Risk-weighted assets		
Sovereign borrowers	\$ —	\$ —	\$ 13,317	\$ —	\$ 13,317	\$ —	—%	\$ —
Financial institutions	—	—	8,034	1,607	8,034	1,607	20	1,630
Businesses	—	—	40,555	30,627	40,555	30,627	76	27,632
Mortgages	51,252	4,332	193	41	51,445	4,373	9	4,790
Qualifying revolving retail exposures	27,604	7,589	—	—	27,604	7,589	27	8,596
Other retail exposures	37,498	4,093	3,940	2,560	41,438	6,653	16	6,470
Securitization	—	—	1,734	1,026	1,734	1,026	59	636
Equities	—	—	155	155	155	155	100	41
Trading portfolio	—	—	1,468	334	1,468	334	23	572
Other assets ⁽²⁾	—	—	—	—	11,761	3,917	33	3,508
Scaling factor ⁽³⁾	—	961	—	—	—	961	—	1,039
Total credit risk	116,354	16,975	69,396	36,350	197,511	57,242	—	54,914
Market risk	—	—	—	1,644	—	1,644	—	1,791
Operational risk ⁽⁴⁾	—	—	—	—	—	11,884	—	11,281
Transitional adjustment for floor ⁽⁵⁾	—	—	—	—	—	6,125	—	3,339
Total risk-weighted assets	\$ 116,354	\$ 16,975	\$ 69,396	\$ 37,994	\$ 197,511	\$ 76,895	—%	\$ 71,325

3.3.2.2 סיכוני אשראי

בנושא סיכוני אשראי, הדו"ח מתאר את תהליך הדירוג הפנימי לאשראי קמעונאי, המבוסס כולו על הערכת EAD, LGD, PD. הדירוג מושווה לדירוגים הנהוגים בחברות הדירוג, ומציג את אופן חלוקת תיק האשראי ע"פ אופן הדירוג:

TABLE 26 – RISK EXPOSURE BY ASSET CLASS (EXPOSURE AT DEFAULT [EAD])
As at December 31, 2012
(in millions of dollars)

	Exposure categories ⁽¹⁾				
	Used exposure	Unused exposure	Off-balance sheet exposure ⁽²⁾	Total	Net exposure ⁽³⁾
Standardized Approach					
Sovereign borrowers	\$ 12,680	\$ 587	\$ 69	\$ 13,336	\$ 13,317
Financial institutions	5,874	1,813	4,636	12,323	8,034
Businesses	37,324	3,317	1,362	42,003	40,555
Mortgages	193	—	—	193	193
Other retail exposures	4,399	870	31	5,300	3,940
Securitization	1,734	—	—	1,734	1,734
Equities	155	—	—	155	155
Trading portfolio	—	—	11,517	11,517	1,468
Internal Ratings-Based Approach					
Mortgages	44,595	6,658	—	51,253	51,252
Revolving retail exposures	9,383	18,214	7	27,604	27,604
Other retail exposures	31,131	6,367	1	37,499	37,498
Total	\$ 147,468	\$ 37,826	\$ 17,623	\$ 202,917	\$ 185,750

כמו כן הוא מציין עליה קלה בהפרשה לחובות מסופקים ב-2012, המתאימה למגמה בכל הבנקאות המערבית בשנה זו.

3.3.2.3 סיכונים אחרים

בנושא סיכוני שוק, הדו"ח מתאר הערכה בשיטת VaR, בדגש על סיכוני שערי ריבית ושערי מטבע, כולל מבחני לחץ ומבחנים ע"פ ארועי עבר (Back-testing). ההשפעה של שערי ריבית מתייחסת הן למאזן והן לרווח והפסד ב-12 החודשים הבאים. הטבלה הבאה מתייחסת להשפעה המצרפית של סיכוני שוק על תיק הנכסים:

TABLE 32 – VaR BY RISK CATEGORY (TRADING PORTFOLIO)
(in millions of dollars)

	As at December 31, 2012			For the year ended December 31, 2012			As at December 31, 2011			For the year ended December 31, 2011		
	Average	High	Low	Average	High	Low	Average	High	Low	Average	High	Low
Equities	\$ 0.1	\$ 0.2	\$ 0.1	\$ 0.4	\$ 0.4	\$ 0.1	\$ 0.4	\$ 0.4	\$ 1.1	\$ 0.2		
Foreign exchange	0.1	0.1	—	0.1	0.1	—	0.1	0.1	0.6	—		
Interest rate	1.9	3.0	1.1	7.8	4.0	3.5	3.5	4.0	6.7	2.2		
Diversification effect ⁽¹⁾	(0.2)	(0.3)	N/A ⁽²⁾	N/A ⁽²⁾	(0.3)	(0.5)	(0.3)	(0.5)	N/A ⁽²⁾	N/A ⁽²⁾		
Aggregate VaR	\$ 1.9	\$ 3.0	\$ 1.1	\$ 7.7	\$ 4.0	\$ 3.7	\$ 3.7	\$ 4.0	\$ 6.6	\$ 2.2		

בנושא נזילות, הוא מתאר את האמצעים להבטחת נזילות, וכן את הדרישות הגוברות בנושא נזילות בבאזל-3. בנושא זה יש תפקיד מרכזי לבנק המרכזי של הקבוצה (CCD) ככרית לנושא נזילות בקבוצה כולה.

כמו כן הדו"ח מתייחס לשאר הסיכונים המקובלים. הדו"ח מזכיר את דירוג האשראי של הקבוצה (A+ לבנק המרכזי, A לקבוצה כולה) שהורד ב-2012 ע"י חברת S&P כחלק מהורדת דירוג למגזר הבנקאי בקנדה בשל חששות מהשפעת הגרעון הממשלתי.

כיוון שהקבוצה עוסקת גם בביטוחי חיים ובבריאות, דו"ח ניהול הסיכונים מתייחס גם לסיכונים ביטוחיים והנחות אקטואריות, כגון שיעורי תמותה, נכות, רווחי השקעה בטווח הארוך, הוצאות וביטולי פוליסות.

כמו כן, בגלל המבנה המורכב של הקבוצה, קיים בדו"ח פרק שלם המתייחס לנושא הממשל התאגידי, תחת הכותרת Value-Added Cooperative Governance.

3.4 מבט לעתיד

במערכת הבנקאית הקואופרטיבית קיימת ציפייה שלפיה במערכת הפיננסית העתידית, יושר ואתיקה יקבלו חשיבות גדולה יותר. ערכים אלו הם חלק מה-DNA של הבנקאות הקואופרטיבית, אשר מתיימרת להציג מוצרים איכותיים במחירים אטרקטיביים מתוך ראייה של טובת הלקוח. על בסיס ניתוח קודם, האינטרס של טובת הלקוח יכול להתחלק ל-6 קטגוריות:

- ממשל תאגידי ספציפי: בעלות חברים
- אינטרס הלקוח תחילה
- הון עצמי גבוה, דירוג גבוה ועלויות מימון נמוכות
- רווח כתנאי הכרחי
- מבנה עסקי שמרני והתמקדות בבנקאות קמעונאית
- קרבה ללקוחות וצפיפות סניפים גבוהה

עיתות משבר מציגות לשוק "פרמיית מוניטין" לבנקים הקואופרטיבים, שמספקים בטחון בשל גישתם השמרנית. בנוסף, כמובן, לקוחות יכולים להימשך לבנקים אלו מסיבות "רכות" או אמוציונליות, כמו עקרונות עסקיים מוערכים יותר, תרבות או ניקוד באינדיקטורים לא-פיננסיים גבוה משל בנקים אחרים. לפיכך, בנקים קואופרטיבים אמורים להיות ממוקמים במקום טוב יותר לאחר המשבר הפיננסי. המודל העסקי המקורי שלהם קרוב יותר לתפיסה של אחריות, סולידריות וקרבה ללקוח, כמו גם לעקרונות החדשים של המערכת הפיננסית.

קיימות דעות שונות לגבי הממשל התאגידי בבנקים קואופרטיבים. גורמים שונים סבורים שהוא גורם לבחירת דירקטורים שכמעט לא מתחלפים או ניתנים

לפיטורים, ולכן יפעלו בהסתכלות על עצמם. למרות שהיו סימנים למקרים כאלו, עדיין נראה שהמצב הקיים גורם לבנקים לפעול בראייה לטווח ארוך, של קהל רחב, והרווחיות שלהם מאד לא תנודתית.

חברת הייעוץ מקינזי פירסמה בסתיו 2012 סקירה לגבי קואופרטיבים, בתוכה פרק מעניין המתייחס לבנקאות קואופרטיבית בשנים הקרובות (McKinsey, 2012). המאמר מתייחס להתפתחויות בכלל הבנקאות, שלפיהן הבנקים בכל העולם נדרשים בימים אלה לצמצם את מינופם ולהגדיל את הלימות ההון שלהם, הן כתוצאה מכללי באזל-3 והן כחלק ממגמה של הרגולציות הלאומיות בעקבות המשברים של השנים האחרונות. כתוצאה מכך, היכולת שלהם להשיג תשואה על ההון (ROE) נפגעת ויורדת. בד בבד, המדינות המתפתחות, וסין בפרט, נמצאות בתהליך מעבר מחסכון לצריכה. כתוצאה מזה, הזמינות של כספי השקעה בעולם צפויה לרדת, ולכן ציפיות התשואה על ההון שלהם תעלה דווקא (אגב, כלכלנים אקולוגיים חלוקים על הנחה זו, בשל מגבלות גידול אקולוגיות, ולכן העדר אלטרנטיבות השקעה בתשואה גבוהה). כתוצאה מכך, הבנקים ייכנסו לבעיה של גיוס הון. דבר זה יכול לתת יתרון לבנקים הקואופרטיבים, אשר נהנים כבר כיום מהון עצמי גבוה, ואינם נדרשים להציג תשואה גבוהה על ההון.

4 בנקאות קואופרטיבית בישראל

4.1 סקר ביקוש

כחלק מבדיקות ההיתכנות להקמת בנק קואופרטיבי בישראל ערכנו סקר ראשוני על מנת לבדוק תגובה והענות של לקוחות פוטנציאליים למיזם. השאלון נערך באינטרנט אנונימי ונשלח לשני קהלים, הראשון מתוך רשימת תפוצה רכה יחסית שאנו הרכבנו כאן קיבלנו 159 עונים, הקהל השני היה של פעילים חברתיים עם 90 עונים. סה"כ ענו על השאלון 248 אנשים.

4.1.1 ממצאי הסקר

- הפרופיל השכיח של העונים לסקר הוא: אקדמאי, נשוי, שכיר, מעל גיל 40 ובעל יתרה חיובית בבנק. (היש מקום לבדוק אוכלוסיות נוספות שהן פוטנציאל להיות לקוחות).
 - המודעות לבנקאות קואופרטיבית גבוהה 87% בקרב הפעילים החברתיים ופחות 34% באוכלוסיה האחרת.
 - לכולם מודעות גבוהה 84% לעמלות הנגבות מהם.
 - מעל 70% מאמינים שהעמלות הנגבות מהם אינן הוגנות.
 - 68% מהעונים בעלי יתרות חיוביות בבנק.
 - 56% לא צרכו או צורכים הלואות מהבנק.
 - שימוש במוצרים:
 - עו"ש 100%
 - כרטיסי אשראי 96%
 - פקדונות 56%
 - תוכניות חיסכון 43% נירות ערך 36%
 - הלואות 33%
 - משכנתא 27%
 - נגישות
 - מעדיפים שימוש באינטרנט 91%
 - טלפונית 65%
 - ביקור בסניף 22%
 - הצטרפות לבנק קואופרטיבי
 - 63% מבין העונים יצטרפו אם השרות יהיה יותר זול, (74% מבין הפעילים החברתיים ו49% משאר האוכלוסיה)
 - 90% מהעונים שיצטרפו לבנק קואופרטיבי ישקיעו עד 3,000 ₪ ברכישת מניה בבנק.
- ממצאים מלאים של הסקר בנספח (7.2).

4.1.2 מסקנה

קשה לאמוד על סמך סקר ראשוני זה את הביקוש לבנק מסוג זה, מה שעולה בברור מהסקר זו אי שביעות משרותי הבנק הקיימים ומוכנות להשקעה באלטרנטיבה זולה יותר. בנק קואופרטיבי יכול לתת פיתרון לקהל רחב יחסית ונכון יהיה לבדוק לעומק הקמת בנק מסוג זה.

בעקבות ההערות בסקר, החלטנו לבסס את רוב הקשר עם לקוחות הבנק על עובדי הסניפים ולא על Call Center, הקשר הפרונטלי בין הלקוחות לעובדים הוכיח את עצמו כאחד היתרונות של בנקאות קואופרטיבית בעולם, ואנו נשתדל שהעלויות הכרוכות בו של כח אדם ועיצוב הסניפים יהיו נמוכות מהנהוג במערכת הבנקאית בישראל.

4.2 מודל עסקי

בבניית המודל העסקי נאסף חומר רב מהחומר שפורסם אודות הקמת בנק אינטרנטי בסוף שנת 2007. בבנק האינטרנטי אישר בנק ישראל לקבוצת יזמים אנשי עסקים בראשות שלמה פיוטרקובסקי לגייס 100 מיליון דולר שישמשו להון עצמי ראשוני מינימאלי, תשתיות מחשוב וכוח אדם.

במסגרת האישור הראשוני של בנק ישראל אושר לבנק לנהל חשבונות עו"ש ולקבל פיקדונות, כאשר מתן אשראי יותר רק בהמשך. הגבלה נוספת ששקלו בבנק ישראל היא לחייב את היזמים שלא למכור את הבנק למשך תקופה של כמה שנים. בבנק ישראל עודדו את הקמת הבנק האינטרנטי במטרה להשתמש בו כמחולל תחרות בסקטור הבנקאי, אך למנוע מצב בו לאחר הקמת הבנק הוא יימכר לאחד הבנקים הגדולים.

הייחוד בבנק האינטרנטי היה שהוא פועל ללא מערך הסניפים ועשרות אלפי העובדים, כפי שפועלים הבנקים המסורתיים. דבר שהיה גורם להפחתה ניכרת (בין 50% ל 70%) בעמלות הנגבות מן הציבור. בנק אינטרנטי לא היה אמור לכבוש נתחי שוק משמעותיים בענף, אך לחולל תחרות במגזר הבנקאי הריכוזי.

אנו נאמץ כמה עיקרים של הבנק האינטרנטי בנושאי סניפים פעילות ראשונית.

4.2.1 הנחות לתוכנית עסקית

אנו מניחים שההוצאות הגדולות ביותר של בנקים הן על כוח אדם ומחשוב אנו ניתן דגש מיוחד על הוצאות אלו בבניית התוכנית העסקית.

4.2.1.1 כוח אדם

אחת מהעלויות העיקריות של בנק הוא שכר העובדים. כמות העובדים בבנק תהיה מצומצמת באופן יחסי ותמהיל העובדים בבנק יהיה צעיר בעיקרו עם מוקדים של ידע וותק אולם המשקל יטה באופן ברור לטובת העסקת צעירים או עובדים בעלי דרישות שכר לא-גבוהות. לעובדים צעירים שכר נמוך יחסית וכך אפשר להגיע לתמהיל כוח אדם זול יחסית.

התמהיל הבא מראה את תמהיל הגיל והוותק של הבנקים הקיימים היום בישראל. אנו נכוון לוותק ממוצע נמוך משמעותית מהתמהיל המוצג.

הגיל עולה - וגם השכר
הגיל והוותק של עובדי הבנקים לעומת עלות השכר

הבנק	גיל ממוצע לעובד	ותק ממוצע לעובד	עלות שכר ממוצעת לעובד*
הפועלים	42.7	17.0	357
לאומי	48.0	26.0	323
דיסקונט	49.6	24.8	363
מזרחי טפחות	38.9	11.7	300
בינלאומי	44.0	16.0	324
יהב	37.1	9.7	252

*באלפי שקלים לשנה

TheMarker

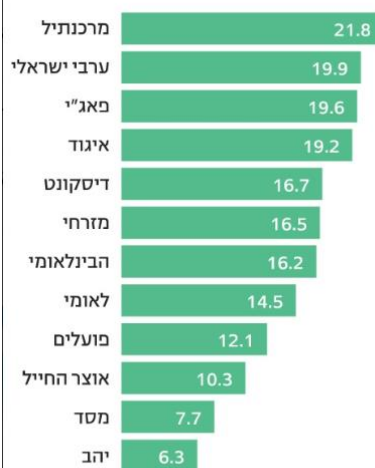
4.2.1.2 מחשוב

בשלב ראשון בחנו את האפשרות לרכישת שירותי מחשוב מבנק קיים, אולם הרעיון נפל בגלל ניגודי אינטרסים, היות ובנק קיים לא ירצה לסייע בתפעול שחקן חדש בשוק אשר עלול להוות איום בגלל אופיו השונה. לפיכך, הבנק ירכוש תוכנה וחומרה למערכת מחשב לבנק, אשר תיתן שירות לסניפים וניהול חשבונות וכל שירותי הבנק, תיתן ללקוחות גישה מאובטחת לחשבונותיהם, ותפיק דו"חות עבור הנהלת הבנק ויחידות המטה, כגון תרחישים לניהול סיכונים. עדיפות תינתן לרכישה מחברות מערכות המידע הגדולות בישראל כגון IBM, Ness, Matrix או גופים המשמשים כספקים של הבנקים הקיימים בתחום זה.

4.2.1.3 לקוחות

הקמפיין השיווקי שלנו יתמקד בלקוחות שכירים שעובדים במקומות מסודרים. אנו נפנה ללקוחות ששייכים לעשירוני הביניים פלוס. בשנתיים הראשונות בהן נבסס את הבנק, ההון, מערכות היחסים והיציבות הרגולטורית סביב הבנק אנו נשמור על גישה תתמקד בהצעות ערך ללקוחות מטיפוס ספציפי - התמקדות בבנקאות קמעונאית משקי בית ועסקים קטנים ובינוניים. לא תהיינה עסקאות ענק ולא הלוואות לעסקים.

העלות החודשית הממוצעת לחשבון עו"ש למשקי בית, 1-6.2012, בשקלים



מקור: בנק ישראל

TheMarker

4.2.1.4 גישה תחרותית

אנו מתכוונים להציע ללקוחות שלנו תנאים הוגנים, ריביות סבירות ועמלות לא גבוהות. נכוון לכך שנהיה הזולים ביותר גם בתעריפים וגם בעמלות. כאלה שיהוו תחרות למערכת הקיימת. אם אנו בוחנים את העלויות של המערכת הבנקאית מול בנקים אינטרנטיים, רואים שבעצם התפעול מאוד כבד וכנראה יקר ובהתאם גם הצעות הריבית והמוצרים שהם יכולים להציע. זאת אומרת שיש מרווח ממנו אפשר לנגוס.

בנק אינטרנטי מול מערכת הבנקאות בישראל

מספר עובדים	מספר סניפים	מספר לקוחות (משקי בית)	שיעור הכנסות מעמלות תפעוליות מההכנסות	כער הריבית*	סך פקדונות הציבור	הוצאות תפעול
39,000	1,025	1.7 מיליון	33%	9.6%	134 מיליארד יורו	3.9 מיליארד יורו
7,758	0	17.1 מיליון	5.4%	0.9%	200 מיליארד יורו	1.6 מיליארד יורו

*הפער בין עלות הניס לנזקים לריבית על האשראי

4.2.2 אסטרטגיית שיווק

חשוב מאוד לנצל את גורם הראשוניות וההפתעה. ככל שמסת המצטרפים הראשונים לפני שגיבו הבנקים המסחריים הקיימים – תהייה גדולה יותר, כן ייטב מצבו של הבנק והמומנטום יהיה חזק יותר.

המסר העיקרי הוא: הלקוחות שלנו הם הבעלים שלנו.

אין לנו משרדים יקרים, שיש ושטיחים יקרים... אנחנו גם לא מבקשים לפתות לקוחות עם מבצעים זמניים ואותיות קטנות. במקום זאת אנו מציעים ללקוחותינו את ההזדמנויות הטובות ביותר להשקיע את כספם בריבית גבוהה לאורך זמן. אנחנו בנק מקוון ברובו, ולכן אנו עושים את רוב העסקים באינטרנט, בטלפון

ובאמצעות דואר למעט ההכרחי. ללא תקורות ועלויות תפעול גבוהות בדומה לבנקים אחרים,

הבנקאות שלנו תתרגם חלק גדול מחסכוניותיה לטובת עלויות נמוכות ללקוחותינו.

הבנק הקואופרטיבי צריך ליישם את אסטרטגיית החדירה לשוק ופיתוח המוצרים באופן כזה

שילכוד נתח שוק משמעותי ממוסדות בנקאים קיימים. נתח שוק עם הכנסות בינוניות עד גבוהות יציבות שקף בתשלום עמלות גבוהות וחפץ בתמורה המרבית לפיקדונותיו.

הפריצה לשוק צריכה להיעשות עם השקת מוצר חדשני שאינו קיים בשוק ויבדיל משמעותית את הבנק הקואופרטיבי מאחרים יחד עם השמת דגש על מהותו, וזאת בכדי להעמיק את תובנת הערך של בנק כזה מול הבנקאות המסחרית הקיימת.

המיקוד צריך להיות מקומי, עבור נתח ספציפי של לקוחות ממעמד הביניים היציב. כאלה שמבינים מספיק על מנת שיהיו פתוחים מחשבתית לשקול מעבר לבנק חדש. כאלה שיעדיפו שירות אונליין עם מינימום הכרחי בסניף. בנוסף, היות ומימון הבנק יגיע מרכישת מניות של לקוחות שיהיו בעלים ופיקדונותיהם, הפוקוס צריך להיות אל בסיס לקוחות מהסוג הערכי עם מודעות לאחריות חברתית וללקוחות ערים שמחפשים בשורה צרכנית. ועדיף שיפנו לשני בסיסי הלקוחות.

4.3 תוכנית עסקית

4.3.1 מבנה ארגוני של הבנק

הבנק המוצע להקמה יכלול 3 סניפים בערים גדולות, ובנוסף סניף ראשי. היקף העובדים יכלול 17 עובדים בסניף הראשי ועוד 16 בכל הסניפים בשנה הראשונה, ויגדל עד 22 בסניף הראשי ו-21 בכל סניף בשנה החמישית. סניף ראשי:

- מנכ"ל - 1 בעלות חודשית 75,000 ₪
- בנקאי בקרה – 3 עד 4 בעלות חודשית לעובד אחד בסך 20,000 ₪
- מתאם מחשוב ומידע – 3 עד 4 בעלות חודשית לעובד אחד בסך 30,000 ₪
- צוות משפטי – 2 בעלות חודשית לעובד אחד בסך 10,000 ₪
- חשבונאי ראשי – 1 עד 2 בעלות חודשית לעובד של 20,000 ₪
- מבקר פנימי - 1 עד 2 בעלות חודשית לעובד של 20,000 ₪
- מנהל סיכונים – 1 עד 2 בעלות חודשית לעובד של 30,000 ₪
- מזכירות – 2 בעלות חודשית לעובד בסך 8,000 ₪
- שומר – 1 בעלות חודשית לעובד של 6000 ₪
- רואה חשבון/מבקר חיצוני – כ-2 אנשים בעלות חודשית של 30,000 ₪

סה"כ עלות שנתית לסניף ראשי מסתכמת בסך 5.0 מ' ₪ לשנה הראשונה, ומגיעה עד 6.4 מ' ₪ ש"ח לשנה החמישית.

בכל סניף:

- מנהל סניף - 1 בעלות חודשית 45,000 ₪
- מנהלי מחלקות – 2 עד 3 בעלות חודשית לעובד אחד בסך 25,000 ₪
- בנקאי אישי – 7 עד 8 בעלות חודשית לעובד אחד בסך 15,000 ₪
- מתאם מחשוב – 1 בעלות חודשית 20,000 ₪
- קופאי – 4 עד 6 בעלות חודשית לעובד אחד בסך 8,000 ₪
- שומר – 1 בעלות חודשית של 6,000 ₪

סה"כ עלות שנתית ל- 3 סניפים מסתכמת בסך 9.3 מ' ש"ח בשנה הראשונה, ומגיעה עד 11.8 מ' ש"ח בשנה החמישית.

4.3.2 עלות ההקמה

הבנק המוצע חייב בבניית תשתית וגיוס הון לפני תפעולו, כאשר עלות ההקמה מתבססת על הנחות להלן:

- ציוד מחשוב וריהוט לכלל הסניפים בעלות בסך 920,000 ₪
- תוכנת מחשב למתן מענה שוטף ובנוסף לשירותים אינטרנטיים בעלות בסך 30,000,000 ₪.
- הוצאות הכנת הסניפים, ריהוט ציוד טלפוניה מיזוג וכו' בסך 5,000,000 ₪
- הוצאות שיווק והוצאות משפטיות בעלות בסך 10,000,000 ₪.
- הוצאות אגרות לפתיחת בנק לפי הוראות בנק ישראל בעלות בסך 5,000,000 ₪

סה"כ עלות הקמה מסתכמת בסך 50,920,000 מ' ₪.

4.3.3 לקוחות הבנק

הבנק מאופיין בלקוחות בתי עסק קטנים בנוסף לעובדים בעלי משכורות, כאשר הדגש הוא על לקוחות בעלי משכורות.

ההנחה המתבקשת הינה בגיוס כ-40,000 חברים לפני תחילת תפעול הבנק באמצעות מכירת "מניות" או דמי חבר בסך 2,000 ₪ למניה /דמי חבר. סה"כ גיוס הון לפני הקמה ותפעול מסתכם בסך 80 מ' ₪, בניכוי עלות גיוס של 10 מ' ₪, כאשר כ- 40 מ' ₪ יושקעו בתשתית, ויירשמו כהשקעה שתופחת בהדרגה. והיתרה בסך 30 מ' ₪ מזומן ו-40 מ' ₪ השקעות ישמש את הבנק ככרית הון עצמי.

הנחנו גידול במספר לקוחות של 25% בשנה הראשונה ל-50,000, וכך 50% בשנה השנייה, 20% בשנה שלישית 10% בשנה רביעית ו-10% בשנה חמישית. כאשר שנה ההתחלה מספר הלקוחות הינו 50,000 לקוחות ובשנה החמישית המספר שווה ל-108,000 לקוחות.

לא התייחסנו מפורשות בנתוני התכנית לפעילות העסקים, כיוון שקשה להעריך את כמות הפעילות, אולם ההנחה שהיא שמדובר באשראי ללקוח גדול יותר מלקוח פרטי, אולם בתחומי אשראי קמעונאי ע"פ הגדרות בנק ישראל.

4.3.4 עלויות תפעול שוטף

לאחר גיוס ההון ממכירת מניות/דמי חבר ועלויות ההקמה, יתחיל הבנק לתת שירותים ללקוחותיו ב- 3 הסניפים. כאשר עלויות התפעול מפורטות להלן:

עבור שנה ראשונה

- עלויות משכורות שנתיות (ראה סעיף 1.1) מסתכמות בסך 14.3 מ' ₪ (מעלות השוטפת 47.5%).
- פחת שנתי על תוכנת המחשוב (5 שנים) מסתכם בסך 6 מ' ₪ (לפי עלות 30 מ' ₪), המהווה 20.3% מעלות התפעול השנתי השוטף.
- עלויות שיווק והוצאות משפטיות מסתכמות בסך 4 מ' ₪ (13.5% מעלות השוטפת) כאשר סכום זה הולך ופוחת עם השנים.
- עלות קניית שירותים מבנק הדואר לפי תחשיב של 1.5 ₪ ללקוח בביקור, 3 ימים במהלך חודש, סה"כ עלות מסתכמת בסך 2.4 מ' ₪ שנתי (9.1% מעלות השוטפת).
- עלות שכירות עבור סניפי הבנק מתבססת על תחשיב של 1,000 מ"ר לכלל הסניפים ועלות של 100 ₪ למטר חודשי, סה"כ התחשיב מסתכם בסך 1.2 מ' ₪, (4.1% מעלות השוטפת).
- עלויות אחרות (פחת ציוד שוטף ואגרות) מסתכמות בסך 1.9 מ' ₪ (6.4% מעלות השוטפת).

סה"כ עלות שוטפת לתפעול בשנה הראשונה מסתכמת בסך 29.6 מ' ₪.

4.3.5 אומדן הכנסות שוטף

הבנק יפעל במתכונת של סל שירותים של ניהול פיקדונות ציבור, עו"ש, כרטיסי אשראי, ומתן הלוואות, הבנק לא יעסוק בניהול ויעוץ השקעות בבורסה בשלב הראשוני (בתחשיב שלנו לא התייחסנו לסוגיה זו). בסיס ההנחות הוא להלן:

עבור שנה ראשונה

- דמי ניהול חשבונות ועמלות אחרות הינו מחיר קבוע ללקוח בסך 20 ₪ לחודש, כאשר מספר הלקוחות בשנה ראשונה נע בין 40,000 ל-50,000 לקוחות, סה"כ אומדן סעיף זה מסתכם בסך 10.8 מ' ₪.
- ריבית חובה על פיקדונות לקוחות – לפי ההנחה של תשלום ריבית ללקוח של 1.5% שנתי על יתרות זכות למעט מסגרת אשראי, כמו כן הנחנו שפיקדון ממוצע ללקוח הוא 50,000 ₪ כאשר 30% מהלקוחות הינם בעלי הפקדות. סה"כ אומדן של תשלום ריבית חובה מסתכם בסך 10.125 מ' ₪ בשנה.
- ריבית זכות על הלוואות ללקוחות – לפי ההנחה של גביית ריבית 5% שנתי על יתרות זכות למעט מסגרת אשראי, כאשר בסיס ההלוואות הינו מחסכונות הלקוחות שמסתכם בסך 750 מ' (40,000 עד 50,000 לקוחות כפול 30% כפול 50,000 ₪) כמו כן הנחנו כ- 20% מהלקוחות ילוו מהבנק בממוצע של 60,000 ₪ ללקוח (סה"כ אשראי ללקוחות 80% מסך הפיקדונות של 750 מ' ₪) שאר ה-20% מהווים כרית ביטחון לסיכונים. סה"כ אומדן מריבית על הלוואות מסתכם בסך 27 מ' ₪ לשנה.

סה"כ אומדן הכנסות בשנה ראשונה מסתכם בסך 28.1 מ' נה

4.3.6 מאזן הבנק

מאזן בנק קואופרטיבי						
שנה 5	שנה 4	שנה 3	שנה 2	שנה 1	הקמה	
נכסים						
495,280,250	427,297,579	357,112,169	258,203,570	119,572,250	29,272,500	מזומנים ופקדונות בבנקים
1,247,400,000	1,134,000,000	990,000,000	750,000,000	600,000,000		אשראי לציבור
35,877,500	35,855,000	35,832,500	35,787,500	35,727,500	30,727,500	מחשבים וציוד
5,000,000	6,000,000	7,000,000	8,000,000	9,000,000	10,000,000	השקעות אחרות
1,783,557,750	1,603,152,579	1,389,944,669	1,051,991,070	764,299,750	70,000,000	סה"כ נכסים
התחייבויות						
1,559,250,000	1,417,500,000	1,237,500,000	937,500,000	675,000,000		פקדונות הציבור
						התחייבויות אחרות
174,240,000	158,400,000	144,000,000	120,000,000	100,000,000	80,000,000	הון מניית
50,067,750	27,252,579	8,444,669	-5,508,930	-10,700,250	-10,000,000	רווחים צבורים
224,307,750	185,652,579	152,444,669	114,491,070	89,299,750	70,000,000	סה"כ הון עצמי
1,783,557,750	1,603,152,579	1,389,944,669	1,051,991,070	764,299,750	70,000,000	סה"כ התחייבויות והון

4.3.7 הלימות הון

שאיפתנו היא שהבנק יעמוד בשעור הלימות הון של 20% (כולל הון משני במקרה הצורך). עפ"י התוכנית הבנק מתקרב לשעור זה בשלש השנים הראשונות לקיומו על-בסיס הון ראשוני, והחל מהשנה הרביעית עומד בדרישה. במקרה הצורך יגויס הון משני כמו שנפרט בהמשך. הנחת העבודה היא שרוב האשראי שיינתן הבנק הוא אשראי קמעונאי, שחלה עליו הוראה 203 סעיף 69 ולפיכך משקל ל 75%. כמו כן הוספנו משקל של 100% לכ-10% מתיק המזומן ופקדונות בבנקים, כהערכה גסה במידה ויושקע באג"ח קונצרניות או שלחלופין חלק מהאשראי הקמעונאי יעבור להשגחה מיוחדת. עם זאת ההנחה היא שרוב כרית המזומן תושקע באג"ח ממשלתיות, ע"פ הוראות הנחיה 342 לגבי כרית נזילות.

שנה 5	שנה 4	שנה 3	שנה 2	שנה 1	
22.77%	20.78%	19.59%	19.46%	19.33%	הלימות הון

4.3.8 דו"ח רווח והפסד

דו"ח רווח והפסד						
	שנה 5	שנה 4	שנה 3	שנה 2	שנה 1	
						הכנסות
	62,370,000	56,700,000	49,500,000	37,500,000	27,000,000	הכנסות מריבית אשראי
	24,948,000	22,680,000	19,800,000	15,000,000	10,800,000	הכנסות מעמלות
	6,409,464	5,356,683	3,873,054	1,793,584	439,088	הכנסות מריבית הון נזיל
	93,727,464	84,736,683	73,173,054	54,293,584	38,239,088	סה"כ הכנסות
						הוצאות תפעול
	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	תשלום אגרה
	1,200,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000	עלויות שכירות סניפים
	21,825	21,825	21,825	21,825	21,825	אחזקת מחשוב שוטף
	18,288,000	18,000,000	17,460,000	15,600,000	14,292,000	עלויות שכר
	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	פחת השקעה בסניפים
	5,613,300	5,103,000	4,455,000	3,375,000	2,430,000	קניית שירות בדואר
	26,123,125	25,324,825	24,136,825	21,196,825	18,943,825	סה"כ הוצאות תפעול
	2,000,003	2,000,002	2,000,000	3,000,000	4,000,000	הוצאות שיווק ומשפטיות
	6,125,357	6,122,143	6,118,929	6,112,500	6,103,929	הוצאות פחת מחשוב +
	23,388,750	21,262,500	18,562,500	14,062,500	10,125,000	הוצאות ריבית
	5,670,000	4,950,000	3,750,000	3,000,000		הוצאות לחובות מסופקים
	30,420,229	25,077,213	18,604,800	6,921,759	-933,666	רווח לפני מס
	7,605,057	6,269,303	4,651,200	1,730,440	-233,417	מיסים (לפי 25%)
	22,815,171	18,807,910	13,953,600	5,191,319	-700,250	רווח נקי

מטבלה זו ניתן לראות שהבנק צובר הפסד בשנה הראשונה, ומרוויח מהשנה השנייה. בשנה הראשונה הפסד שנצבר למס 934 אלף ₪, בשנה השנייה רווח של 6.92 מ' ₪ לפני מס, שהולך וגדל עד 30.4 מ' ₪ בשנה החמישית. סה"כ הרווחים ב 5 שנים מסתכמים בסך 60 מ' ₪ נטו, המהווה כיסוי לרוב הון שגויס בשלב ההקמה (80 מ' ₪) מאידך במהלך של 3.25 שנים מכוסה עלות ההשקעה (50 מ' ₪).

תשואה על ההון: נחשב כאן ע"י חלוקת הרווח השנתי בסך הון מגויס לכל שנה (לא כולל עודפים צבורים). בצורת חישוב זו, רואים גידול מתמיד במהלך השנים החל בזכות גידול במספר לקוחות וגידול יחסי קטן בעלויות התפעול (אין גידול במספר הסניפים וכ"א), מהפסד של 1.2% בשנה הראשונה לרווח של 17.5% על ההון המגויס לפני מס. ביחס להון העצמי הכולל בתחילת השנה, התשואה היא 10.2% על ההון העצמי אחרי מס.

מספר הלקוחות מכפיל עצמו בין השנה הראשונה לשנה החמישית.

4.3.9 יחסים תפעוליים

היחסים התפעוליים (ללקוח) של הבנק על פני שנים מתואר בטבלה זו :

שנה 5	שנה 4	שנה 3	שנה 2	שנה 1	
				1,015 ₪	עלות הקמה ביחס לחבר
18 ₪	20 ₪	22 ₪	40 ₪	80 ₪	עלות שיווק תפעול שנתי ביחס ללקוח
52 ₪	52 ₪	50 ₪	45 ₪	49 ₪	עלות שנתית לקניית שירות ביחס ללקוח
245 ₪	266 ₪	287 ₪	319 ₪	452 ₪	עלות הנהלה וכלליות ביחס ללקוח
367 ₪	388 ₪	400 ₪	444 ₪	581 ₪	סה"כ עלות תפעול שנתי ביחס ללקוח
646 ₪	641 ₪	607 ₪	536 ₪	562 ₪	הכנסה תפעולית שנתי ביחס ללקוח
279 ₪	253 ₪	207 ₪	92 ₪	19 ₪ -	רווח מלקוח - שנתי

מטבלה זו ניתן לראות שהרווח מלקוח הולך וגדל עד ל-279 ₪ בשנה החמישית כאשר הרווח התפעולי השנתי פר לקוח נשאר קבוע 646 ₪ ועלות התפעול השנתי הולכת ופוחתת על פני השנים עד לסכום של 367 ₪ פר לקוח בגין אי גידול בעלויות התפעול וגידול במספר הלקוחות המשפיע על גידול הפיקדונות. עלות ההקמה (50 מ' ₪) ביחס לחבר הינה 1,015 ₪ המהווה כ-50% מעלות דמי חבר (2,000 ₪).

4.3.10 ניתוח רגישות

הנתונים מסוכמים בטבלה שלהלן, יש לשים לב שכיוון שבשנה הראשונה ע"פ הנחתנו הבנק בהפסד, השינויים באחוזים (להבדיל מבשקלים) הם בכיוון הפוך לשינוי בשנים האחרות, כלומר אחוז חיובי להפסד ושילולי לרווח.

ניתוח רגישות והשפעתו על הרווח - בש"ח						
שנה 5	שנה 4	שנה 3	שנה 2	שנה 1		
36,657,229	30,747,213	23,554,800	10,671,759	1,766,334	מרווח - 0.5% שער ריבית	
32,915,029	27,345,213	20,584,800	8,421,759	146,334	דמי ניהול - חד פעמית 10%	מצב עליה
36,251,824	30,378,663	23,233,050	10,428,009	468,834	לקוחות - חד פעמית 10%	
30,294,871	24,932,570	18,463,371	6,764,259	-933,666	מצב קיים	מצב קיים
24,588,634	19,775,763	13,976,550	3,415,509	-2,336,166	לקוחות - חד פעמית 10%	
27,925,429	22,809,213	16,624,800	5,421,759	-2,013,666	דמי ניהול - חד פעמית 10%	מצב ירידה
24,183,229	19,407,213	13,654,800	3,171,759	-3,633,666	מרווח - 0.5% שער ריבית	
ניתוח רגישות והשפעתו על הרווח - באחוזים						
שנה 5	שנה 4	שנה 3	שנה 2	שנה 1		
21%	23%	28%	58%	-289%	מרווח - 0.5% שער ריבית	
9%	10%	11%	25%	-116%	דמי ניהול - חד פעמית 10%	מצב עליה
20%	22%	26%	54%	-150%	לקוחות - חד פעמית 10%	
100%	100%	100%	100%	100%	מצב ראשוני	
-19%	-21%	-24%	-50%	150%	לקוחות - חד פעמית 10%	
-8%	-9%	-10%	-20%	116%	דמי ניהול - חד פעמית 10%	מצב ירידה
-20%	-22%	-26%	-53%	289%	מרווח - 0.5% שער ריבית	

4.3.11 ניתוח SWOT

4.3.11.1 חוזקות

- ערכיות – בבסיסו של בנק קואופרטיבי יש מוטיב ערכי חזק מאוד שיכול לקסום לרבים. בישראל בה הבנקים מצטיירים תחת רשמים של בעלי שר גבוה, גביה של עמלות גבוהות, קשר חזק לבעלי הון – ערכיות היא קלף חזק מאוד.
- מבנה עלויות צר – הבנק יוקם תוך השמת דגש משמעותי על שמירת עלויות נמוכות, בכוח האדם, מחשוב, סניפים.
- פיזור לקוחות טוב.

4.3.11.2 הזדמנויות

- חדש, נקי, תקווה – ניתן למתג את הבנק בדיוק בכל הדברים בהם לא ניתן למתג את הבנקים הקיימים.
- תחרות לבנקאות בתחום משקי הבית והעסקים הבינוניים קטנים.
- יש עידוד מאוד משמעותי מצד בנק ישראל להכנסת שחקנים חדשים למערכת הבנקאית להגברת התחרות והורדת הריכוזיות.

4.3.11.3 אימים

- גודל – אם הבנק מיד עם הקמתו לא יקום עם נפח משמעותי, הוא לא ישרוד, ושיווקית לא יוכל למשוך אילו אנשים.
- חוסן – הבנק יקום עם הון ראשוני שיגויס על ידי חבריו אולם ההון שייצרו פעילות והחברים לקוחות והצטרפות חברים חדשים מאוד רעוע לפחות בשלב הראשוני.
- תחרותיות – אם הבנקים הקיימים יזהו איום בזליגת לקוחות מן הבנק הם ינקטו בצעדים משמעותיים להתאמת רמת הריביות והתעריפים בכדי לעמוד בתחרותיות ואף להיות תחרותיים יותר. מחד זה יכול להבליט את עול המחירים ששלום על ידי לקוחותיהם עד כה מאידך להם יש עודפים מהם יוכלו לנגוס בשעה שאנו ננהל מראש מדיניות תעריפית מינימאלית.
- רגולציה – אין בישראל רגולציה מתאימה שיכולה לאפשר את הקמתו של בנק קואופרטיבי בישראל.
- שמרנות – המערכת הבנקאית בישראל מאוד יציבה והוכיחה את יציבותה במשברים שטלטלו את העולם. לפיכך יש חשש שהדרישות מבנק קואופרטיבי או כל בנק אחר שיוקם תהיינה מקפידות מידי ולא יאפשרו את הקמתו. הלכה למעשה לא הוקם אף בנק בישראל מעל ל 30 שנים.

4.3.11.4 חולשות

- אין הוכחות קודמות למודל כזה בכמה עשורים אחרונים בישראל וגם בעולם מדובר במודל שמקיים כ 7% מהכלכלה.
- אנשים לא עוברים בקלות בין בנקים. מעבר בין בנקים לא נתפס כפעולה שאנשים עושים בשגרה. צריך משהו מאוד רציני כשי שזה יקרה.
- מוצרים – הבנק (לפחות בשלבים הראשונים להקמתו) לא יוכל להציע את מגוון המוצרים שבנק מסחרי מציע, יכול לגרום למגבלה במשיכת לקוחות לבנק.
- תחרותיות - השוק הישראלי אינו גדול. הבנקים המקומיים פרושים היטב ורמת הטכנולוגיה שלהם גבוהה.

4.4 רגולציה בישראל

4.4.1 מבנה התאגיד הבנקאי

כיום אין בישראל רגולציה מוגדרת עבור קואופרטיבים שהם תאגידיים בנקאיים. כאמור, על-פי חוק הבנקאות (רישוי), תשמ"א-1981, תאגיד בנקאי חייב להיות חברה המאוגדת לפי חוק החברות:

סעיף 4. (א) הנגיד רשאי, לפי שיקול דעתו ולאחר התייעצות בוועדת הרשיונות שנתמנתה לפי סעיף 5, לתת – (1) לחברה שהתאגדה בישראל על פי פקודת החברות ושאינה חברה פרטית – (א) רישיון בנק....

(2) לתאגיד חוץ רשום בישראל שהוא בנק במדינת חוץ – רישיון בנק חוץ.

עם זאת, על-פי דו"ח הביניים של הצוות לבחינת הגברת התחרותיות במערכת הבנקאות, בראשות המפקח על הבנקים דודו זקן, מיולי 2012 (עמ' 68) (זקן, 2012):

"הצוות מעריך כי הקמתה של אגודת אשראי תתרום לתחרות במערכת הבנקאית, שכן מבנה העלויות המצומצם של גוף כזה, והאופי החברתי שלו, מובילים לכך שהשירותים בו ניתנים לחברים בו בתנאים טובים יחסית. אגודה כזו עשויה למשוך קהל לקוחות אטרקטיבי (למשל, סטודנטים) וכך להוביל בעקיפין לשיפור התנאים עבור אותו קהל לקוחות במערכת הבנקאית. למרות שהשירותים הפיננסיים הניתנים על ידי אגודות אלה הם מצומצמים יחסית לבנק מסחרי רגיל, למשל, לא ניתן לבצע בחשבון פעילות בניירות ערך, הן מספקות פלטפורמה וניהול פעילות עובר ושב ויכולות להוות תחליף ראוי לניהול חשבון בבנק מסחרי לחלק ניכר מהאוכלוסייה.

הואיל והצוות רואה ביוזמה להקמת אגודות אשראי יוזמה חברתית ברוכה, שעשויה לתרום לתחרות במערכת הבנקאית, ילווה הפיקוח על הבנקים יזמים שיפנו אליו בעניין זה, הן בבחינת התאמת הרגולציה עבור גוף זה והן בהדרכה מתאימה."

המלצות אלו לא מתייחסות מפורשות לבנק קואופרטיבי, אשר, כאמור, מעולם לא פעל בישראל (הדו"ח כן מתייחס לבנק אינטרנטי), אלא רק לאגודת אשראי, ולא לגמרי ברור אם אגודה כזו אמורה לקבל רישיון בנק, אם כי החוק הקיים עלול לחייב אותה ולמנוע ממנה זאת בו זמנית. בנק ישראל מינה עובד שירכז את הטיפול באגודות אשראי – יוני מירון, שאיתו נפגשנו לצורך העבודה, כדי לברר לגבי הרגולציה שתחול על גופים אלו, בסוגיות כגון: הון עצמי מינימלי, הלימות הון, ממשל תאגידי ועוד. לאחר הפגישה גם פנינו בכתב למפקח על הבנקים, לברר את עמדתו וכן לקבל התייחסות לנושא בנק קואופרטיבי, אשר ייתן שירותים מלאים, לדוגמה ני"ע, ועשוי לתת שירותים גם ללקוחות שאינם חברים בעלי מניות. התשובה, המצורפת בנספח, לא הסירה את העננה מהנושא, אלא השאירה אותו לברור מאוחר יותר מול התארגנויות רלוונטיות. נראה לנו כי מן הראוי להבהיר מראש את הדרישות מגופים כאלו והאפשרויות העומדות בפניהם, כדי לייצר ודאות רגולטורית עבור המקימים והמצטרפים לקואופרטיבים שמטרתם מתן שירותי בנקאות.

הליך נוסף שעשוי להידרש לצורך זה הוא היתר שליטה. עד לביצוע שינויים ברגולציה והתאמתה למבנה קואופרטיבי, מומלץ לקואופרטיב בנקאי להקים חברה בנק בבעלותו המלאה, ולהפעיל את הבנק על ידה. כך, הקואופרטיב יחזיק בהיתר השליטה בחברה, והבנק יעמוד בדרישה הנוכחית של פעילות כחברה הרשומה ברשם החברות – מבנה זה קיים בבנקים קואופרטיביים רבים בחו"ל, ביניהם ב-Cooperative Bank באנגליה.

4.4.2 מימשל תאגידי

בהמשך להצעה הקודמת, הקואופרטיב יבחר ועד מנהל וכן ועדת ביקורת (שחבריה אינם בין חברי הוועד), אשר ייבחר בצורה דמוקרטית ויהיה מחויב לחברי

הקואופרטיב. הועד המנהל יבחר את הדירקטוריון של חברת-הבת שתפעיל את הבנק (חברים בוועד המנהל יוכלו לשבת גם בדירקטוריון), וימנה אותם באמצעות האסיפה הכללית של החברה, אשר תורכב מנציגי הועד של הקואופרטיב, כבעל המניות היחיד בחברה.

הדירקטוריון יפעל כדירקטוריון בנק לכל דבר, חבריו יידרשו לידע מקצועי בתחומי הכלכלה, המימון והבנקאות, וכן יהיו נציגים בעלי ניסיון בתחום הקואופרטיבים. הדירקטוריון ימנה ועדות לנושאים הנדרשים או המקובלים בדירקטוריונים של בנקים: ועדת מאזן, ועדת ביקורת, ועדת אשראי וועדת ניהול סיכונים, ועוד לפי הצורך, וכמובן הדירקטוריון יבחר את מנכ"ל הבנק, וכן יאשר את מינוי חברי ההנהלה של הבנק בהתייעצות עם המנכ"ל.

ע"פ חוק הבנקאות (רישוי) כפי שתוקן בשנים האחרונות (חוק מראני), הצעת מועמדים לדירקטוריון בנק תיעשה ע"י בעל מניות בעל 2.5% לפחות בבנק, או קבוצת בעלי מניות בעלי 1% לפחות שתמנה עד 5% בסה"כ. במבנה הקואופרטיב אין בעלי מניות כאלה (אלא אם כן המבנה יהיה מעורב בין חברי קואופרטיב למשקיעים "פיננסיים" כמקובל בבנקים אחרים). לפיכך הנחתנו היא, שהקואופרטיב עצמו יחשב כבעל שליטה ויוכל להציע דירקטורים; אחרת, ייבחרו הדירקטורים ע"י הועדה הציבורית שהוקמה ע"פ החוק, דבר שמחליש את שליטת הקואופרטיב וחבריו בבנק.

4.4.3 הון עצמי מינימלי

חוק הבנקאות (רישוי) נוקב בסכום מינימלי של 10 מיליון שקלים (ישנים) כהון עצמי להקמת בנק, אם כי מאפשר לרגולציה לדרוש סכום גבוה יותר לפי שיקול דעתה. לא ידוע לנו על מקרים שהסעיף הזה הופעל בפועל; ולפיכך קשה להתייחס לתקדימים שונים לגבי הקמת בנקים.

יוזמה אחרת היא היוזמה להקמת בנק אינטרנטי, שהוצגה לבנק ישראל ב-2008. מבנק כזה דרש בנק ישראל הון עצמי של 100 מיליון דולר; דרישה זו חוזרת בנספח של דו"ח הביניים של ועדת זקן המתייחס לבנק אינטרנטי. עם זאת, להערכתנו סכום זה גבוה מהסכום הרלוונטי לבנק קואופרטיבי: ראשית, מכיוון שבנק אינטרנטי אמור לפתוח חשבונות ולעבוד עם כספים מבלי שהבנק ראה את הלקוח בעיניים, אימת את זהותו ובדק את הרקע שלו; לא כך המצב באגודת אשראי או בנק קואופרטיבי. שנית, בנק קואופרטיבי, אם ברצונו לשמור על האופי הקואופרטיבי באופן מלא, יתקשה לגייס סכום גבוה ממשקיע בודד מכיוון שאינו מחזיר תשואה על ההון לפי סכום ההשקעה (או כמות מניות), בניגוד לבנק רגיל. לפיכך יידרש לכמות גדולה של חברים בטרם יתחיל לתת שירותים; אולם הוא יתקשה גם לגייס כמות גדולה לפני שיתחיל לפעול ולתת שירותים – בעיית הביצה והתרנגולת.

לפיכך נראה לנו כי הסכום הראוי לדרוש כהון עצמי מאגודת אשראי או בנק קואופרטיבי הוא בטווח של 10 מיליון עד 25 מיליון ש"ח לאגודת אשראי; ו-25 עד 50 מיליון ש"ח לבנק קואופרטיבי. הסכום עשוי להיות גבוה יותר בטווח הזה עבור בנק שנותן שירותים גם ללא-חברים. בהנחת העבודה שלנו בתכנית העסקית תהיה דרישת הון עצמי של 50 מיליון ש"ח.

4.4.4 סיכום רגולציה - המלצות לרגולציה ולבנק

המלצות לרגולטור

- שינוי חוק הבנקאות (רישוי), שיאפשר לבנק להיות מאוגד גם כאגודה שיתופית ע"פ חוק האגודות השיתופיות.

- קביעת הון עצמי נדרש של 10-25 מיליון ש"ח לאגודת אשראי, ו-25-50 מיליון ש"ח לבנק קואופרטיבי.
- בנק קואופרטיבי יקבל את היתר השליטה בעצמו, בכפוף למספר כללי סבירות לגבי החברים.

המלצות לבנק קואופרטיבי

- עד לשינוי החוק בעניין, יש להקים קואופרטיב ותחתיו חברה בע"מ שתהיה 100% בבעלותו. כך יתקיימו הנחיות החוק הקיים.
- לקואופרטיב יהיה ועד מנהל, שייבחר ע"י חבריו, והוא ימנה את חברי דירקטוריון חברת הבנק. מבנה זה יישמר גם אם פעילות הבנק תעבור לקואופרטיב עצמו – דירקטוריון שממונה ע"י ועד מנהל.
- הנחת העבודה שלנו היא שהבנק יתחיל לתת שירותים עם הון עצמי של 50 מיליון ש"ח, או לפני כן אם הרגולציה תאפשר זאת.

4.5 ניהול סיכונים

באופן כללי, תהליך ניהול הסיכונים בבנק יהיה דומה למקובל בבנקים הקטנים בישראל, אך עם הלימות הון גבוהה יותר, אף מעבר לזו שדרושה ע"פ תקנות באזל-3. המרכיבים העיקריים בתכנית יהיו כדלקמן.

הדירקטוריון: האחריות העליונה על ניהול הסיכונים תהיה בידי הדירקטוריון. הדירקטוריון ימנה ועדה לנושא ניהול סיכונים, אשר תפקח על הנושא, תדון ותמליץ לדירקטוריון בכל הנוגע להתוויית ואישור מדיניות הבנק בניהול סיכונים.

מנהל סיכונים: הבנק ימנה מנהל סיכונים ראשי, אשר יהיה כפוף למנכ"ל הבנק וחבר בהנהלתו, וכן ידווח לוועדת הדירקטוריון לניהול סיכונים. מנהל הסיכונים הראשי ינהל את צוות ניהול הסיכונים. כמו כן ההנהלה בראשות המנכ"ל אחראית למימוש מדיניות ניהול הסיכונים, כפי שתאושר ע"י הדירקטוריון, קיום בקרה ופיקוח על איכות ניהול הסיכונים ונאותות מדידת והערכת הסיכונים.

אחריות רוחבית: כל חברי ההנהלה ומנהלי המחלקות יהיו אחראים גם לניהול הסיכונים בתחומם, זאת בנוסף לפיקוח של אנשי צוות ניהול הסיכונים. כך למשל, מנהל אגף האשראי הקמעונאי (מרגע שימונה גורם זה) יהיה אחראי על סיכוני האשראי הקמעונאי, כך גם מנהל אגף האשראי העסקי בתחום העסקי (מרגע שימונה), ועוד. הסיכונים התפעוליים ירוכזו בידי חטיבת ניהול הסיכונים, ואילו הסיכונים האסטרטגיים וסיכוני המוניטין ירוכזו מטבע הדברים בידי המנכ"ל.

הערכת סיכוני אשראי: באופן כללי, רוב סיכוני האשראי יוערכו במידת האפשר ע"י מודלים סטנדרטיים ע"פ הנחיה 203 של בנק ישראל. עם גדילת הבנק ייבחן גם השימוש במודלים פנימיים (IRB). עם זאת המודלים יכללו הערכה כללית לגבי PD – Probability of Default, LGD – Loss given default, EAD – Exposure at Default עבור לקוחות פרטיים ועסקיים. יש לציין, כי מאחר והדגש בבנק יושם על פעילות קמעונאית, הסיכון הענפי של הבנק כפי שמחושב במדדים כמו הרפינדל-הירשמן (HHI) יהיה נמוך מזה של הבנקים הפועלים כיום בישראל (למעשה דומה יותר לבנק (הב), החשופים ללקוחות עסקיים בהיקף גדול יותר.

סיכוני שוק: בהנחה שתיק הנכסים של הבנק יכלול גם ניירות ערך, כגון אגרות חוב קונצרניות (אם כי, הנכסים הנזילים יתבססו ראשית כל על אגרות חוב ממשלתיות, בשל דרישות הוראה 342 לגבי נזילות), בשל הצורך בנזילות של כמות מסוימת

מהנכסים, יש לבצע לגביהם הערכת סיכוני שוק באמצעות שיטת VaR – Value at Risk, וכן לקחת בחשבון גורמי סיכון כגון שינויים בשערי ריבית, בשערי מטבע, מחירי סחורות ולבנות עבורם מטריצות תרחישים וכן סימולציית מונטה-קרלו. כמו כן יש לבצע "מבחני לחץ" באמצעות הרצת תרחישים דוגמת אלה שראינו במשברים כלכליים ופיננסיים בעבר, או תרחישים אפשריים בעתיד שיוצרו ע"י כלכלנים.

הבנק עשוי להשתמש בנגזרים פיננסיים כאמצעי לגידור סיכונים וחשיפות לסיכוני שוק בתיק הקיים, אך יימנע מהם ככלי להפקת רווחים משוערים.

סיכוני נזילות: הבנק יבצע הערכה שוטפת של סיכוני נזילות, מתוך הערכה שהסיכון ל"בהלת לקוחות" בבנק כזה גדול יותר בתחילת הדרך מאשר בבנקים הותיקים. לפיכך יבחן את נושא יחס הנזילות (LCR) ויקבע מדיניות בהתאם. "כרית המזומן" תתבסס בעיקר על אג"ח ממשלתיות ופקדונות בבנק ישראל, לפי הנחיה 342.

סיכונים תפעוליים: הבנק יבצע הערכה של הסיכונים התפעוליים, כגון אלו הכרוכים במערכת המחשב (נפילה, או פריצה ואירועי התקפות סייבר), בטעויות או התנהגות לא חוקית של עובדים, בפריצות וגניבות – אלו ירוכזו ע"י מנהל הסיכונים הראשי.

סיכונים אסטרטגיים ועסקיים: נושאים אלו ירוכזו, בדרך הטבע, ע"י המנכ"ל ובשיתוף הדירקטוריון. גורמים אלו יצטרפו למצוא את הדרכים כיצד לשמור על אמון הלקוחות ולחזק אותו בהתמדה לאורך הדרך, ולמנוע פגיעה באמון הלקוחות או כמובן בהלת משיכת כספים, בד בבד עם מוכנות לתרחישים כאלו.

4.6 גיוס הון עצמי

ההון העצמי של הבנק לא יפחת מ-50 מיליון ש"ח מרגע קבלת הרישיון. גיוס ההון יבוסס על מכירת מניות לחברים – במחיר של 2000 ש"ח למניה פחות עלויות ההקמה, שחלקן יופחתו בהדרגה. חברים שירצו יוכלו לקנות מספר גדול יותר של מניות, אך כמות זו לא תקנה להם זכויות נוספות, פרט לזכות למכור את המניות בעתיד – למעשה, זו תהיה מעין תרומה של חברים להקמת הבנק, לאלו שירצו בכך מעבר למניה בודדת.

הלימות הון: ההון הראשוני של הבנק יבוסס על הון עצמי - מניות, וכן על רווחים צבורים. יש לזכור כי רווחי הבנק בשנים הראשונות יתקזזו עם פחת על ההשקעות הראשונות, אך מאידך יש ציפיה להגדלת כמות הלקוחות-חברים. ההון הראשוני לא יפחת מ-10% לאורך כל תקופת פעילות הבנק. כמו כן הבנק יגייס לפי הצורך הון משני באמצעות הנפקת אג"ח לזמן ארוך, לא מובטחות, בעיקר לבנקים קואופרטיבים גדולים מחו"ל – אשר מעוניינים להשקיע בבנקים קואופרטיבים בארצות אחרות. ביניהם Rabobank והבנק המרכזי מקבוצת Desjardins. ייתכן אף שבנקים אלו יסכימו להשקיע כסף בבנק כהון ראשוני נוסף (כלומר בתנאים נחותים יותר). הון משני זה, יאפשר להגדיל את הלימות ההון עד ל-20% ובכך ייתן לבנק כרית בטחון מספקת לכל צרכיו.

4.7 הבנק החברתי "אופק"

הבנק החברתי "אופק" הוא התארגנות שקמה בעקבות ובהשפעת המחאה החברתית, חלק מיוזמיה הם פעילים לשעבר במאהל רוטשילד. בין מקימיה ניתן למנות את קרן-אור און, עו"ד יפעת סולל, וכן את דורון שורר, לשעבר המפקח על הביטוח במשרד האוצר, המשמש גם כיו"ר קופת התגמולים של עובדי האוניברסיטה העברית. הבנק מתיימר לפעול, בסופו של דבר, כמו בנקים

קואופרטיבים בחו"ל. מניה בבנק נמכרת במחיר 3000 ש"ח, הבנק הגיש תשקיף לרשות לני"ע לקראת הנפקת מניות, על-מנת שיוכל למכור מניות בהיקף גדול לציבור – עד עתה נמכרו כמה עשרות. במידה ותכניות הבנק לא ייצאו לפועל, הבנק מתחייב להחזיר 2000 ש"ח לכל מניה, כאשר עד 1000 ש"ח למניה ישמשו להוצאות ההקמה של הבנק. בשלב הראשון הבנק ייתן שירות רק לחברי הקואופרטיב, והנושא ייבחן שוב בהמשך.

בבנק קבוצת פעילים המנסים לתרום להקמתו ותחילת שיווקו ללקוחות, ומספר בודדים המקדישים לו את רוב זמנם, בשלב זה בהתנדבות.

בנושא רגולציה, ממשל תאגידי וניהול סיכונים, הנחת העבודה של הקבוצה מבוססת על הצהרת של המפקח על הבנקים, לפיה, הוא מוכן לקבל רגולציה קיימת מחו"ל, ולהפעיל אותה גם בארץ (לעמדה זו לא קיבלנו תימוכין בפגישתנו עם נציג בנק ישראל). כזו קיימת באירופה, והקואופרטיב מתכוון להציע רגולציה כזו למפקח על הבנקים ולפעול לאימוצה בארץ. לאור תוצאות הסקר שקיימנו, יש לנו ספק מסוים בדבר הסכום הגבוה של 3000 ש"ח וכמות החברים שיסכימו לשלם סכום זה מראש כדי להצטרף, וייתכן שמחיר מניה נמוך יותר יגייס סכום גבוה יותר בסופו של דבר.

התכנית העסקית של הבנק לא הוצגה לנו במלואה. עם זאת, הבנק מתכנן להקים ארבעה סניפים פיזיים (ת"א, ירושלים, חיפה ובאר-שבע) וכמו כן מרכז שירות טלפוני ואתר אינטרנט.

מצורפת כתבה מהזמן האחרון על "אופק".

בנק חברתי ראשון הגיש תשקיף לרשות

בלעדי כלכליסט

ני"ע

האגודה השיתופית אופק פנתה לרשות במטרה לגייס הון ראשוני שימשם להקמת בנק, שבעלי החשבון בו יהיו הבעלים. בנק ישראל צפוי ללוות את שלבי ההקמה

שניר הנדלר

07:03 | 30.04.13

45 תגובות

Like 1.4k

+1 12

טוויטר iPad פייסבוק מני לעיתון

האגודה השיתופית אופק הגישה לאחרונה תשקיף לרשות ני"ע במטרה לגייס הון ראשוני שימשם להקמת בנק חברתי, כך נודע ל"כלכליסט". בראש יוזמת אופק עומד רו"ח דורון שורר, לשעבר הממונה על שוק ההון והביטוח במשרד האוצר.

קרא עוד בכלכליסט:

- [ועדת זקן קוראת להחיות את רעיון הבנק השיתופי](#)
- [דודו זקן מגביל את הבנקים: לא יוכלו לשערך נכסים כנדל"ן להשקעה](#)
- [אחרי דיסקונט: עובדי הבינלאומי הכריזו על סכסוך עבודה](#)

אופק צפויה לפעול ללא מטרת רווח, ואם תזכה להקים את הבנק החברתי הראשון היא צפויה להציע שירותים בנקאיים בסיסיים, דוגמת ניהול חשבון, פיקדונות והלוואות. בבנק זה בעלי החשבון בבנק יהיו גם בעלי, כך שהאינטרס של בעלי המניות באגודה יהיה זהה לזה של בעלי החשבון. במילים אחרות: כל הצדדים ירצו עמלות מופחתות, ריבית גבוהה על הפיקדונות וריבית נמוכה על הלוואות. הרווחים, אם יהיו, יופנו לשיפור השירותים באגודה או להגדלת ההון של הבנק, במטרה לאפשר תחרות מול הבנקים המסורתיים.

כך צפוי לפעול הבנק החברתי על פי מודלים של בנקים דומים בעולם



יו"ר אופק דורון שורר

צילום: גלעד קוולרצ'יק

1. התאגדות של אנשים מחליטה להקים בנק במטרה להפחית עלויות

2. בנק ישראל קובע רגולציה

3. יוזמי ההתאגדות מזרימים כסף לבנק באמצעות דמי חבר חודשיים

4. הבנק פועל כבנק רגיל, אך לא יכול לעסוק בני"ע ובמשכנתאות

5. הבנק יכול להשיא את רווחיו לבעלי החשבונות

ביולי 2012 קראה הוועדה להגברת התחרותיות במערכת הבנקאית להחיות את רעיון הבנק השיתופי. נכון לעכשיו אופק היא האגודה המתקדמת ביותר בתהליך. יוזמה חברתית נוספת, שגם זכתה לברכת המפקח על הבנקים דודו זקן, היא הקואופרטיב הכלכלי-חברתי "שלנו". נכון להיום עדיין אין רגולציה מוסדרת, כך שמוקדם להעריך מתי הבנק החברתי הראשון יפעל. בינתיים, בבנק ישראל מלווים את הגופים המעוניינים להקים בנק שכזה במטרה שהבנק הראשון ישמש דוגמה לאחרים ויאפשר הקמת בנקים חברתיים נוספים.



הרעיון להקים בנק שיתופי בישראל אינו חדש. בימי היישוב ובראשית דרכה של המדינה פעלו גופים מסוג זה לצד קואופרטיבים נוספים, בעיקר בתחום פיתוח המגזר החקלאי. אלא שבחלוף השנים מרבית הקואופרטיבים, והקואופרטיבים הבנקאיים בפרט, איבדו לקוחות לטובת הבנקים הגדולים. משנות השישים ועד תחילת שנות השמונים רכשו הבנקים הגדולים את הקואופרטיבים.

אחד הגופים שפעלו בעבר במתכונת שיתופית הוא בנק מסד, שנוסד ב-1930 על ידי הסתדרות המורים כאגודה שיתופית ששירתה את אוכלוסיית המורים שהיו חברים בארגון. קואופרטיב זה פעל למתן הלוואות מוזלות למורים והעניק להם חסכונות בריבית גבוהה. הסתדרות המורים השקיעה את ההון הראשוני להקמת בנק מסד, והחברים באגודה שילמו דמי חבר סמליים. עם השנים הפכה האגודה להפסדית ולא נותר לה הון לבצע פעילות בנקאית. ב-1977 רכש בנק הפועלים את האגודה ולפני כמה שנים עברה השליטה במסד לבנק הבינלאומי.

חשיפות, תחקירים, וראיונות מטלטלים במוסף כלכליסט. לחצו כאן לכל המוספים

4.8 קואופרטיב "שלנו"

קבוצת "שלנו" היא קבוצה שהתארגנה ע"י יוצאי מאהל נורדאו של המחאה החברתית. מאהל נורדאו הוקם ברובו ע"י דיירי שד' נורדאו בת"א ובעלי דירות באזור. כתוצאה מכך הוא כלל ברובו אוכלוסיה מבוססת יחסית לזו שאפיינה את המחאה החברתית בכלל, אולם במהלך סדרת המפגשים וההרצאות בתקופת המחאה החליטו משתתפים לנקוט יוזמה שתיצור שינוי כלכלי בשטח. הקואופרטיב פעיל במספר תחומים צרכניים – הקמת סופרמרקט, באזור הצפון הישן בת"א, שימכור מוצרים לחברים בזול יותר לעומת החנויות הרגילות, הקמת קופת גמל, ואולי אף קרן פנסיה בהמשך, והקמת איגוד אשראי (Credit Union). בין המייסדים: ג'קי גורן (שעמדה בראש הקואופרטיב במשך כשנה), גל שטייגר (שהחליף אותה בתפקיד זה), דן חיימוביץ' ומני שלום. מחיר החברות בקואופרטיב הוא זול יחסית – 1000 ש"ח למניה. לפי אתר האינטרנט של הקואופרטיב, <http://shelanoo.co.il>, הקבוצה מכרה 374 יחידות חברות עד לתאריך 31.12.12.

מתוך אתר האינטרנט של הקואופרטיב:

- “איגוד אשראי שלנו” יהווה מוסד פיננסי ללא מטרות רווח אשר יציע שירותים פיננסיים בסיסיים, כנהוג בעולם.
- ב"איגוד אשראי שלנו" החברים יהיו הלקוחות והבעלים ולכן יהנו משירותים פיננסיים מוזלים ומריביות גבוהות יותר.

- רווחי "איגוד אשראי שלנו" יושקעו בחיזוק האיתנות הפיננסית ובהוזלת השירותים לחברים.
- חברים בקואופרטיב "שלנו" יוכלו לנהל את חשבונם ב"איגוד אשראי שלנו".
- "איגוד אשראי שלנו" יפעל במבנה עלויות מצומצם, בין היתר בדגש על שימוש באינטרנט ושיתופי פעולה עם גופים אחרים.
- "איגוד אשראי שלנו" יפעל בשקיפות ובהוגנות, תוך הפשטה והנגשה של השירותים הניתנים לכל אחד מהחברים, במטרה ליצור אצל כלל החברים הבנה מלאה של מגוון המוצרים הפיננסיים המוצעים.
- ב"איגוד אשראי שלנו" מבנה הממשל התאגידי יבטיח אי תלות ומקצוענות ניהולית תוך ישום ערכי הקואופרטיב "שלנו".

יש לציין כי לצורך עבודה זו ביקשנו להיפגש עם אנשי הקואופרטיב, גל שטייגר ומני שלום (אשר גם עובדים כיום בתחום הבנקאות) אך זה לא עלה בידנו, בתקופה של מספר שבועות נקבעו פגישות ובוטלו על-ידם 3 פעמים. עם זאת, רועי מימרן נפגש עם אנשי הקואופרטיב בעבר במסגרות אחרות, וכאמור במסגרת העבודה נפגשנו עם רייפי גולדמן אשר בין היתר חבר בקואופרטיב זה. עמדתם מדגישה את ההבדל בין בנק קואופרטיבי ואגודת אשראי, אשר הינו פעילות שניתן לאשר תוך רגולציה קלה יותר, ולפיכך קלה יותר לביצוע ולמימוש.

נקודה נוספת שזכיר היא העובדה שלפי הנחיות ועדת בכר, כפי שמומשו בחוק הבנקאות (רישוי), גוף לא רשאי לנהל קופת גמל ותאגיד בנקאי במקביל. במידה והנחיה זו תחול גם על אגודת אשראי, תפוצל פעילות זו מתוך הקואופרטיב ותופעל כקואופרטיב נפרד, שיתחיל עם אותה קבוצת חברים.

5 פגישות

לצורך למידת התחום ערכנו מספר פגישות בהם נפגשנו עם פעילים בולטים בתחומי הקואופרטיבים בישראל.

5.1 עו"ד יפעת סולל

תאריך: 2 דצמבר 2012

יפעת סולל, עו"ד ואקטיביסטית חברתית בתחומי הקואופרטיבים חלקה עימנו את השקפתה וניסיונה הרב בתחומי הקואופרטיבים בארץ ובעולם.

5.2 קרן-אור און, מייסדת אופק

תאריך: 16 דצמבר 2012

קרן-אור היא מייסדת ההתארגנות להקמת הבנק החברתי ומנכ"לית בפועל של הבנק. שיתפה איתנו את ניסיונה כשותפה ליזום הקמת "אופק" אגודה שיתופית לניהול הון בע"מ. ובין היתר על האתגרים בהקמה, ההיבטים המשפטיים המימוניים של ההקמה.

5.3 רפי (רייפי) גולדמן, מנהל המרכז לפיתוח קואופרטיבי – מכון הנגב

תאריך: 23 בינואר 2013

מכון הנגב הוא מכון שמשרדיו בבאר-שבע, ממומן ע"י תורמים מחו"ל, ועוסק בקידום פרויקטים חברתיים, בעיקר לתושבי הנגב. חלק גדול מפעילותו מיועד לסיוע לאוכלוסיה הבדווית בנגב. הפעילות בתחום הקואופרטיבים היא בעיקר עם האוכלוסיה היהודית. בעקבות המחאה החברתית עלה הביקוש לייעוץ ומידע בנושא קואופרטיבים. רפי גולדמן סיפר לנו על ההתעוררות בתחום, על "שולחן העבודה" שהקים לקידום קואופרטיבים בתחום הפיננסי, ועל עמדתו בנושא הבנקאות התומכת בהקמה של Credit Unions – בשלה הצטרף גם חבר לקואופרטיב "שלנו".

5.4 יוני מירון – הפיקוח על הבנקים, בנק ישראל

תאריך: 30 בינואר 2013

בפגישה זו ניסינו לעמוד על הפעילות שמתבצעת בבנק ישראל בנושא אגודות אשראי, בעקבות ההמלצה שניתנה בדו"ח הביניים של ועדת זקן לחידוש פעילותן, כשחקן נוסף בשוק. נראה שהבנק מתארגן לחידוש פעילותן של אגודות אשראי, אך לא להקמת בנקים קואופרטיבים אשר ייתנו שירות גם ללא-חברים. עמדת הבנק בנושא רגולציה לגופים אלה טרם התגבשה בבירור.

נציין כי גורם נוסף שניסינו להיפגש איתו הוא קואופרטיב "שלנו", אך זה לא עלה בידינו, לאחר שבמשך מספר שבועות ניסינו לקבוע מועד לפגישה, ולבסוף פגישות שנקבעו בוטלו על-ידם שלוש פעמים.

6 ביבליוגרפיה

- Crougy, M', Galai, D & Mark, R .(2006) .*The Essentials of Risk Management* .McGraw-Hill.
- EACB .(2010) .*Annual Report 2010* .Brussels.
- EACB .(2010) .*European Co-Operative Banks in the Financial and Economic Turmoil* .Brussels.
- Groeneveld, H .(2012) .*The Cooperative Banking Model: Performance and Opportunities* .*New Paradigms in Banking, Financial Markets and Regulation*.
- McKinsey .(2012) .Change is opportunity: Cooperative banks on the cusp of a new era .*McKinsey on Cooperatives*.
- Ziv, N .(2010) .*Credit Cooperated in Early Israeli Statehood: Financial Institutions and Social Transformation* .*Theoretical Inquiries in Law*.39 ,
- זקן, ד'. (2012). דו"ח הביניים של הצוות לבחינת הגברת התחרותיות במערכת הבנקאות.
- חת, מ'. (1994). הבנקאות בישראל. חלק ראשון: סקירה הסטורית. ירושלים: מכון ירושלים לחקר ישראל.
- חת, מ'. (1994). הבנקאות בישראל. חלק שני: מאפייני פעילות ולקחי המשברים. מכון ירושלים לחקר ישראל.

7 נספחים

7.1 התייחסות הפיקוח על הבנקים



בנק ישראל

לשכת המפקח על הבנקים

ירושלים, כ"א באדר תשע"ג

3 במרץ 2013

CU13.002.002B

תשובה למר מימרון

לכבוד

מר רועי מימרון

בית הספר למנהל עסקים, האוניברסיטה העברית בירושלים

[באמצעות דואר אלקטרוני rov.mimran@mail.huji.ac.il](mailto:rov.mimran@mail.huji.ac.il)

א.נ.,

הנדון: בנקים קואופרטיבים ואגודות אשראי

פנייתך מיום 22 בפברואר 2013

1. בהתאם להמלצות הצוות לבחינת הגברת התחרותיות בענף הבנקאות, מזה מספר חודשים בוחן הפיקוח על הבנקים את התאמת הרגולציה עבור אגודות אשראי. בהתאם לממצאי הבחינה, יישקלו שינויים בהוראותינו ובחוקים הרלוונטיים.
2. כפי שנמסר לך על ידי הרפרנט במשרדנו לנושא אגודות האשראי, מר יוני מירון, בפגישתכם ביום 30 בינואר 2013, טרם הושלמו לימוד הנושא, וגיבוש עמדות הפיקוח לגבי דרישות הסף ותהליכי העבודה של אגודות האשראי.
3. במסגרת קביעת הכללים המחייבים לגבי אגודות אשראי, בכוונתנו להתייחס כמובן גם לדרישות בנושא ממשל תאגידי.
4. אם וכאשר נקבל פניות קונקרטיות להקמת אגודות אשראי, בעלות היתכנות עסקית, נלווה את היוזמים בהדרכה המתאימה, בפרט לגבי היבטים רגולטוריים.
5. אני מודה לך על פנייתך.

בכבוד רב,
אירית זמיר

אירית זמיר

מבקרת בכירה

עוזרת למפקח על הבנקים

העתק - מר יוני מירון, הפיקוח על הבנקים

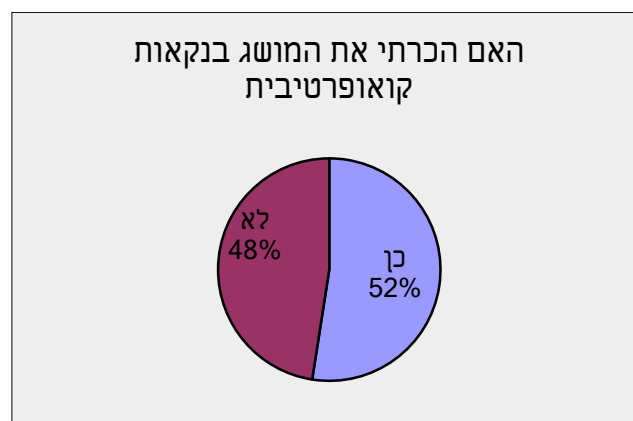
7.2 תוצאות הסקר

להלן ממצאי הסקר האינטרנטי אותו ערכנו :
 השאלון הינו אנונימי ונענה ע"י 248 אנשים.
 העונים התחלקו לשתי קבוצות, האחת של 159 אנשים שענו מתוך רשימת התפוצה שלנו והשנייה של 90 פעילים חברתיים עם מודעות לנושא.
 פרופיל העונים השכיח הוא אקדמאים, נשואים, שכירים, בעלי יתרות חיוביות ומעל גיל 40.

- המודעות לבנקאות קואופרטיבית גבוהה יותר בקרב הפעילים החברתיים.
- לשתי האוכלוסיות אותה רמת מודעות גבוהה לעמלות שנגבות מהם.
- רובם לא לווים כסף מהבנק ומשתמשים בעיקר בשירותי פיקדונות, אשראי, חסכונות
- רובם יתרה בינונית בחשבון
- רובם יעדיפו התקשרות לבנק דרך אינטרנט
- רובם ישקיעו עד 3000 ₪ לרכישת מניית חברות בבנק.

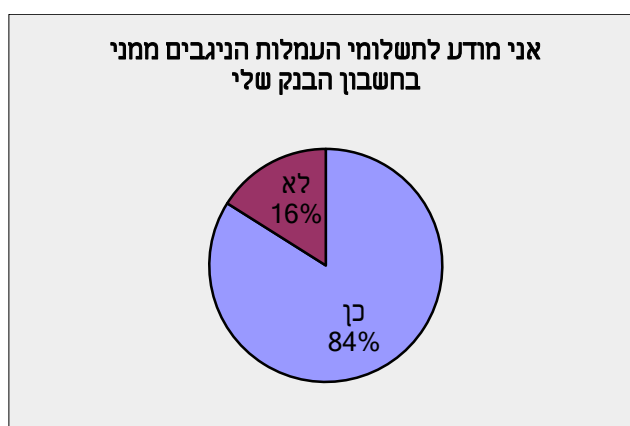
7.2.1 הכרתי את המושג בנקאות קואופרטיבית טרם שאלון זה

הכרתי את המושג בנקאות קואופרטיבית טרם שאלון זה		
AnswerOptions	ResponsePercent	ResponseCount
כן	52.5%	128
לא	47.5%	116
<i>AnsweredQuestion</i>		244
<i>SkippedQuestion</i>		4



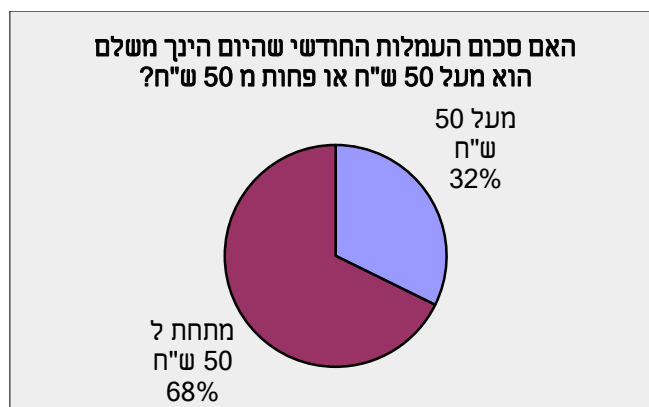
7.2.2 אני מודע לתשלומי העמלות הנגבים ממני בחשבון הבנק שלי

אני מודע לתשלומי העמלות הנגבים ממני בחשבון הבנק שלי		
AnswerOptions	ResponsePercent	ResponseCount
כן	84.0%	204
לא	16.0%	39
AnsweredQuestion		243
SkippedQuestion		5



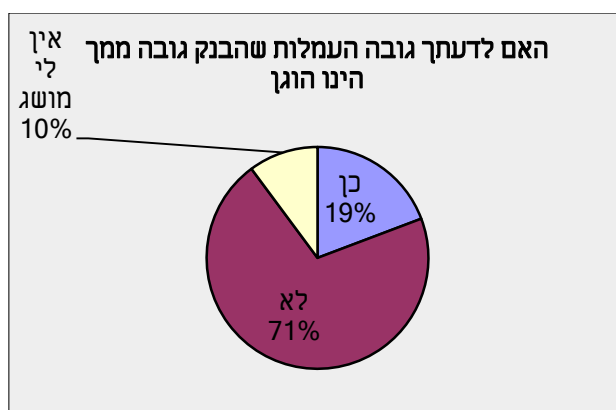
7.2.3 האם סכום העמלות החודשי שהיום הינך משלם הוא מעל 50 ש"ח או פחות מ 50 ש"ח?

האם סכום העמלות החודשי שהיום הינך משלם הוא מעל 50 ש"ח או פחות מ 50 ש"ח?		
AnswerOptions	ResponsePercent	ResponseCount
מעל 50 ש"ח	32.3%	61
מתחת ל 50 ש"ח	67.7%	128
AnsweredQuestion		189
SkippedQuestion		59



7.2.4 האם לדעתך גובה העמלות שהבנק גובה ממך הינו הוגן

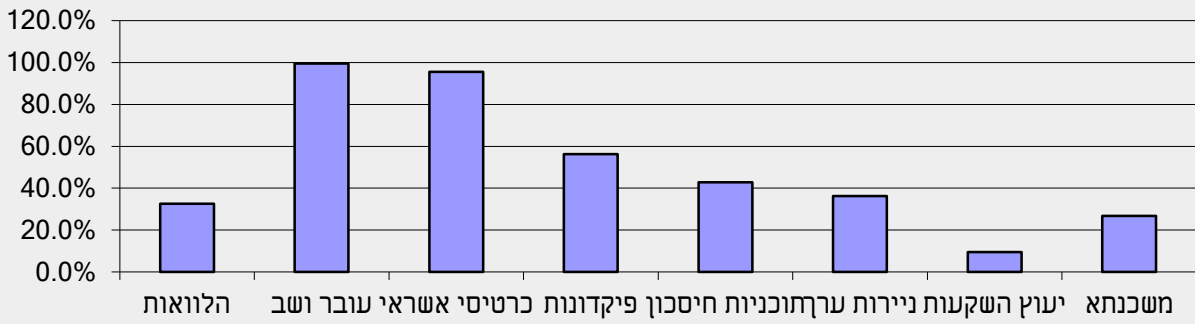
האם לדעתך גובה העמלות שהבנק גובה ממך הינו הוגן		
AnswerOptions	ResponsePercent	ResponseCount
כן	19.3%	36
לא	70.6%	132
אין לי מושג	10.2%	19
AnsweredQuestion		187
SkippedQuestion		61



7.2.5 באילו שירותים בנקאיים אתה משתמש היום בחשבון הבנק שלך

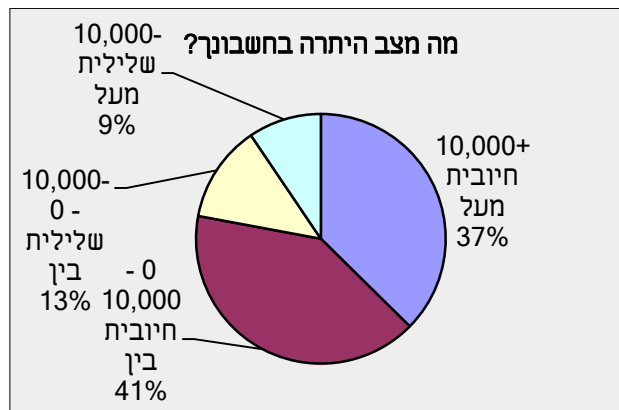
באילו שירותים בנקאיים אתה משתמש היום בחשבון הבנק שלך - אפשר לסמן יותר מתשובה אחת		
AnswerOptions	ResponsePercent	ResponseCount
הלוואות	32.6%	73
עובר ושב	99.6%	223
כרטיסי אשראי	95.5%	214
פיקדונות	56.3%	126
תוכניות חיסכון	42.9%	96
ניירות ערך	36.2%	81
יעוץ השקעות	9.4%	21
משכנתא	26.8%	60
AnsweredQuestion		224
SkippedQuestion		24

באילו שירותים בנקאיים אתה משתמש היום בחשבון הבנק שלך - אפשר לסמן יותר מתשובה אחת



7.2.6 מה מצב היתרה בחשבונך?

מה מצב היתרה בחשבונך?		
AnswerOptions	ResponsePercent	ResponseCount
+10,000 חיובית מעל	37.4%	83
0 - 10,000 חיובית בין	40.5%	90
0 - 10,000 שלילית בין	12.6%	28
-10,000 שלילית מעל	9.5%	21
AnsweredQuestion		222
SkippedQuestion		26



7.2.7 מהי הריבית שהבנק משלם לך על יתרה בחשבונך?

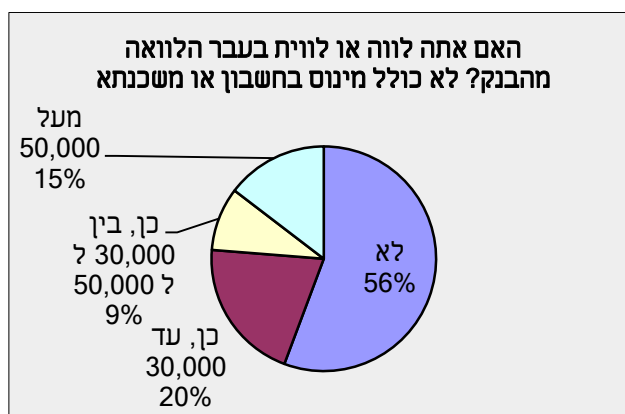
מהי הריבית שהבנק משלם לך על יתרה בחשבונך?		
AnswerOptions	ResponsePercent	ResponseCount
הבנק לא משלם לי על יתרה בחשבון	51.1%	115
מתחת ל-2% בשנה	18.7%	42
מעל 2% בשנה	1.3%	3
אין לי מושג	28.9%	65
AnsweredQuestion		225
		23

7.2.8 מהי הריבית שאתה משלם לבנק על יתרת חובה בחשבונך?

מהי הריבית שאתה משלם לבנק על יתרת חובה בחשבונך?		
AnswerOptions	ResponsePercent	ResponseCount
מעל 10% בשנה	17.2%	38
מתחת ל-10% בשנה	31.2%	69
אין לי מושג	51.6%	114
AnsweredQuestion		221
SkippedQuestion		27

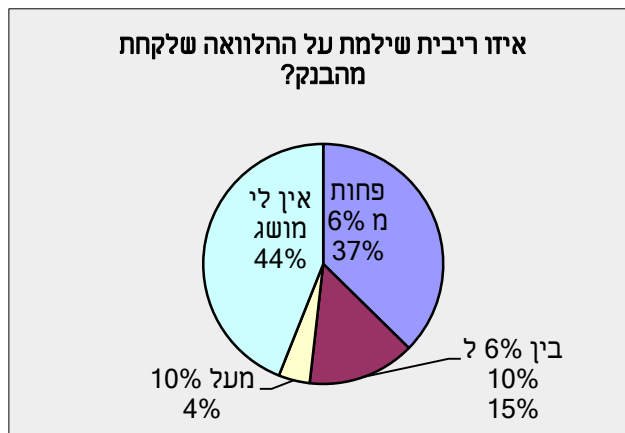
7.2.9 האם אתה לווה או לווית בעבר הלוואה מהבנק? לא כולל מינוס בחשבון או משכנתא

האם אתה לווה או לווית בעבר הלוואה מהבנק? לא כולל מינוס בחשבון או משכנתא		
AnswerOptions	ResponsePercent	ResponseCount
לא	55.7%	122
כן, עד 30,000	20.5%	45
כן, בין 30,000 ל 50,000	9.1%	20
מעל 50,000	14.6%	32
AnsweredQuestion		219
SkippedQuestion		29



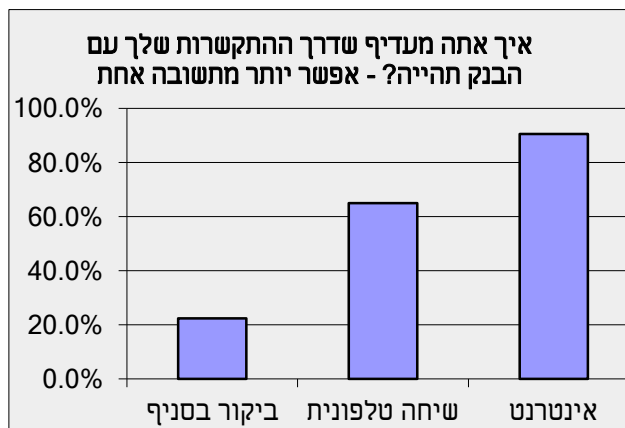
7.2.10 איזו ריבית שילמת על ההלוואה שלקחת מהבנק?

איזו ריבית שילמת על ההלוואה שלקחת מהבנק?		
AnswerOptions	ResponsePercent	ResponseCount
פחות מ 6%	37.3%	62
בין 6% ל 10%	14.5%	24
מעל 10%	4.2%	7
אין לי מושג	44.0%	73
AnsweredQuestion		166
SkippedQuestion		82



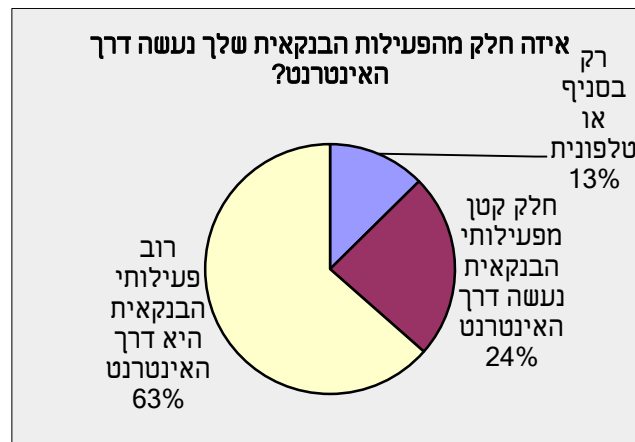
7.2.11 איך אתה מעדיף שדרך ההתקשרות שלך עם הבנק תהייה?

איך אתה מעדיף שדרך ההתקשרות שלך עם הבנק תהייה? - אפשר יותר מתשובה אחת		
AnswerOptions	ResponsePercent	ResponseCount
ביקור בסניף	22.4%	50
שיחה טלפונית	65.0%	145
אינטרנט	90.6%	202
AnsweredQuestion		223
SkippedQuestion		25



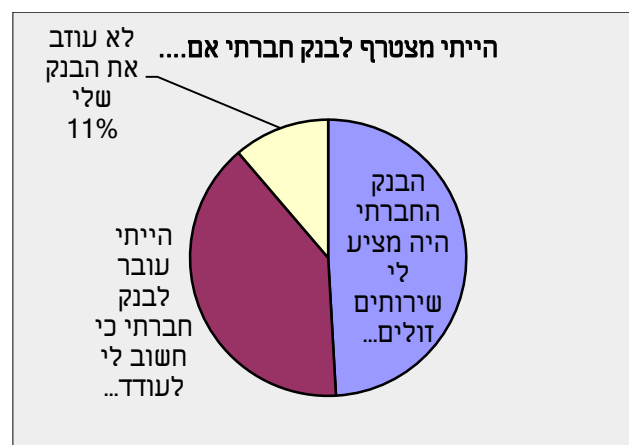
7.2.12 איזה חלק מהפעילות הבנקאית שלך נעשה דרך האינטרנט?

איזה חלק מהפעילות הבנקאית שלך נעשה דרך האינטרנט?		
AnswerOptions	ResponsePercent	ResponseCount
רק בסניף או טלפונית	12.6%	28
חלק קטן מפעילותי הבנקאית נעשה דרך האינטרנט	23.9%	53
רוב פעילותי הבנקאית היא דרך האינטרנט	63.5%	141
AnsweredQuestion		222
SkippedQuestion		26



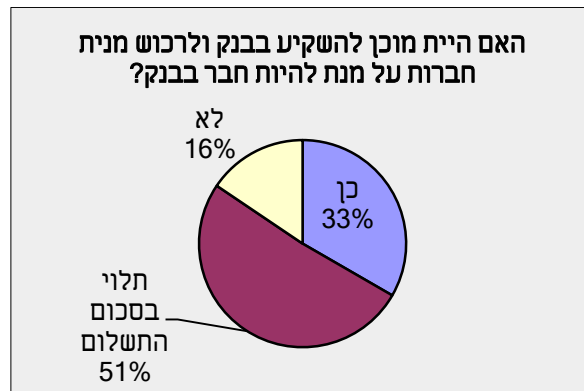
7.2.13 הייתי מצטרף לבנק חברתי אם....

הייתי מצטרף לבנק חברתי אם....		
AnswerOptions	ResponsePercent	ResponseCount
הבנק החברתי היה מציע לי שירותים זולים יותר מהבנק הנוכחי שלי	49.1%	109
הייתי עובר לבנק חברתי כי חשוב לי לעודד יוזמה חברתית כזו	39.6%	88
לא עזב את הבנק שלי	11.3%	25
<i>AnsweredQuestion</i>		222
<i>SkippedQuestion</i>		26



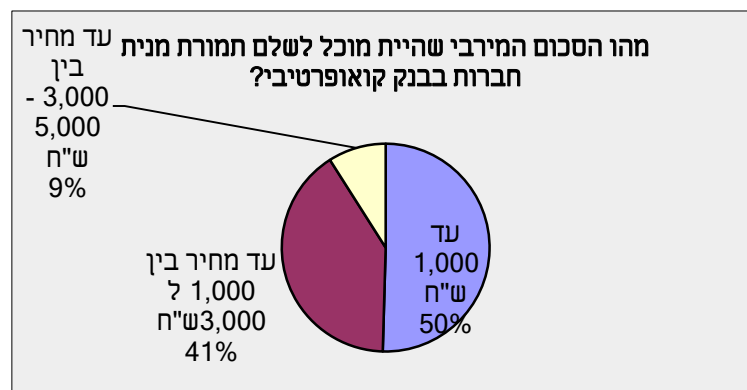
7.2.14 האם היית מוכן להשקיע בבנק ולרכוש מניית חברות על מנת להיות חבר בבנק? חבר בבנק?

האם היית מוכן להשקיע בבנק ולרכוש מניית חברות על מנת להיות חבר בבנק?		
AnswerOptions	ResponsePercent	ResponseCount
כן	33.3%	75
תלוי בסכום התשלום	51.1%	115
לא	15.6%	35
AnsweredQuestion		225
SkippedQuestion		23



7.2.15 מהו הסכום המרבי שהיית מוכל לשלם תמורת מניית חברות בבנק קואופרטיבי? קואופרטיבי?

מהו הסכום המרבי שהיית מוכל לשלם תמורת מניית חברות בבנק קואופרטיבי?		
AnswerOptions	ResponsePercent	ResponseCount
עד 1,000 ש"ח	50.5%	56
עד מחיר בין 1,000 ל 3,000 ש"ח	40.5%	45
עד מחיר בין 3,000 - 5,000 ש"ח	9.0%	10
AnsweredQuestion		111
SkippedQuestion		137



שירות ייעוץ אישי
 שרות טלפוני יעיל
 +על היתרה של החשבון
 כשי זה הפוף הם חולבים אותנו
 שיהיו פתוחים יותר שעות כך שהגישה אליהם לצורך מענה או יעוץ תהיה נגישה יותר. ופרונטאלית.
 ייעוץ איך לשמר את הכסף בצורה יעילה
 ריבית גבוהה יותר על יתרה או על פקדונות
 המון. בעיקר בנקאות אישית יותר וקשר קצת יותר ישיר ולא דרך איזה מוקד שאין לו שום מענה לתת לך
 ורק מסרב את כל ההליכים (ומייקר אותם כנראה)
 יעוץ בנושא משכנתא, יעוץ בנושא השקעות
 אין צורך בשירותים נוספים
 שיתוף בריווחי הבנק שנובעים מהעמלות שאנחנו משלמים או לחלופין פטור מעמלות על פעולות בסיסיות
 ועמלות דרקוניות לחריגה ממסגרת או פעולות בסכומי כסף גבוהים
 תכתובת מייל עם פקיד מוכר.
 יותר שקיפות בין הסניפים
 היית שמח לקבל פירוט רחב יותר וברור יותר
 לבירורים לדבר ישירות לבנק שלי ולא למרכז.
 הוגנות
 כן. התחשבות במצב הפיננסי. הם רואים אותו ויכולים להבין מה היכולות של הלקוח.
 ריבית על יתרה חיובית בעו"ש
 ריבית אטרקטיבית על חסכון
 יותר שקיפות ויותר אמון
 אולי הלוואת סטודנטים טובות וארוכות תווך
 שיחה ישירה עם הפקיד/ה המטפל/ת בחשבוני (לא דרך מרכז טלפוני אנונימי)
 משכנתא והלוואה להקמת מערכת סולארית
 יעוץ אמין לחסכונות והשקעות
 שיהיה פתח ביום שישי.
 יעוץ השקעות/פקדונות
 אפשרות בחירה היכן כספי מושקע
 חסכון ששורה להשקיע בו
 לספק לי את המידע הבנקאי שלי בפורמט מוכר שיאפשר לי להשתמש באחת מהתוכנות שקיימות בשוק
 לניהול כספים
 עידוד השקעות
 ייעוץ פיננסי, הסברים על לאן הולך הכסף, איפה הוא מושקע, וכו', ושקיפות באופן כללי
 יעוץ השקעות לבעלי סכום קטן
 יעוץ פנסיוני
 שיהווה תחנה אחת לכל הנושאים הפיננסיים שלי
 חינוך פיננסי
 העברת כספים מחשבון בשקלים לחשבון בבנק בחו"ל
 מידע מלא יותר ושקוף על תכניות חיסכון ואפיקי השקעה רווחיים לי
 בנקאי אישי שמיעץ לי מה כדאי לי (ולא מה כדאי לבנק...)