

ישיבת הוועד המנהל – 16 בנובמבר, 2017

משתתפים: יהודה טלמון, ראובן חורש, אורי אופיר, רן חכים, אפרת פריימן, יפעת סולל
משתתפים נוספים: תום דרומי חכים, איתן מתוקי.

פרוטוקול

1. התקיימה פגישה נוספת אצל רשות שוק ההון. הפגישה היא חלק מרצף של פגישות: פרמטרים כלכליים לרגולציה, תוכנית עסקית ומודל פיקדונות / הלוואות, אבטחת מידע, טכנולוגיה ותפעול.
הפגישה הייתה מוצלחת ומתחילים לראות את האור בקצה המנהרה.
הסוגיות המהותיות – הלימות הון ומגבלת הפקדה לתאגיד בודד. עולה שאלה האם הסוגיות הללו מצריכות שינוי חקיקה או שאפשר להתקדם בקבלת אישור רגולטורי נקודתי. הגישה הייתה – הרגולטור מעוניין לפעול על מנת לאפשר לנו להתחיל ולעבוד.
בהמשך לפגישה עם הרגולטור אנחנו נערכים לפגישה עם דרור שטרומ ועם שר האוצר על מנת להציג להם את הנקודות הפתוחות.
ראובן: יש צורך לבחון האם אפשר לבסס רובד של הון משני, ואפשר להכיר בו לצורך הלימות הון. יש צורך להיכנס לנתיב הזה ולהתקדם בו במקביל.
יהודה: יתכן וניתן להביא לישראל נציג מאיגוד הבנקים הקואופרטיביים בעולם לייצר סבב פגישות עם הרגולטורים.
רן: אנחנו צריכים ליצור מערכת שחלק מהכסף שיופקד יהיה לקרן של הון עצמי.
ראובן: המקור להון עצמי צריך להיות הכרה ברכיבי הון משני ושם צריך להשקיע את המאמצים.
2. יפעת: אנחנו צריכים לבחון איך אנחנו מתקדמים במודל הארגוני, לקראת משך הזמן הבינוני בעתיד. המבנה בגופים קואופרטיביים מתייחס לפעילות של ועד מנהל בפעילות גבוהה יותר מדירקטוריון רגיל אשר יפעל אל מול ההנהלה הפעילה. במודל זה לכל חבר ועד יש גם תחום פעילות בו הוא מתמקצע ושותף יחסית פעיל להפעלתו. (מצורף מסמך להלן).
גופים רלוונטיים:
ועדה פיננסית
ועדת דמוקרטיה/קואופרציה – קידום המהות הקואופרטיבית של הארגון.
ועדת גיוס חברים
הפעלת מתנדבים
הגדרות נוספות:
קשרי ממשל/בינ"ל
קבוצות אוכלוסייה מסוימות שחברי ועד יקדמו אותן.

בעתיד כדי שהועד המנהל יוכל לקבל החלטות מקצועיות אל מול הדרג המקצועי צריך גם יועץ בנקאי חיצוני שאינו כפוף לדרג המקצועי.

בנוסף, צריך לבחון אפשרות להקמת מועצה – גוף ביניים לחברי אגודה שמבקשים להיות פעילים. גוף נוסף של פורום שאינו אסיפה.

תום: גם צריך לראות איך מתקדמים עם המודל שבו כבר מורכב לקיים אסיפה של מעל 5,000 חברים.

יפעת: צריך לחשוב על פרקטיקות קונקרטיות של הרחבת השקיפות של הועד המנהל, וגם בהמשך ליצור מנגנונים לשקיפות פיננסית.

אנחנו מתנהלים בצורה חצי-פורמאלית, ויתכן ודווקא בתחומי השקיפות והמעורבות אנחנו עלולים להגיע להסדרים שאינם פורמאליים.

יהודה: צריך בהמשך גם ועדת מאזן.

יפעת: ועדת ביקורת נפגשה לאחרונה ויש להם כוונות להתקדם ולהרחיב את הפעילות שלהם.

רן: יש צורך בהסדרה ברורה של הנהלה פעילה, שנפגשת באופן תדיר.

ראובן: אחד המודלים הוא של ועדה מרכזת מטעם אנשי הניהול.

יהודה: אני מציע שבישיבה הבאה נראה איך אנחנו מתקדמים עם תהליכים של קידום המבנה המוצע. לקראת הפגישה הבאה נביא הצעה מסודרת לכך. בתקופה הקרובה נדע איך אנחנו מתקדמים עם הסוגיות הרגולטוריות המשמעותיות. אנחנו עושים את המיטב ואני מעריך שנצליח להבקיע בחודשים הקרובים.

הצעה למבנה ארגוני – טווח קצר-בינוני

מוגש להנהלת אופק לדין על-ידי יפעת סולל

הקדמה

רוב המודלים העוסקים בארגון אגודת אשראי, מתייחסים לכך, שאגודות קמו כארגונים קטנים, מבוססי התנדבות, אשר בהם אין הפרדה ממשית בין נבחרים לעובדים. עם השנים ובעיקר עם גדילת אגודות האשראי, צורפו עובדים בשכר, בצד מתנדבים.

בארגונים בהם הוחלט על אבחנה בין תפקידים נבחרים לבין עובדים מקצועיים, נקבעו תפקידים קונקרטיים לחברי ועד נבחרים – בין כאחריות כללית - מודל המבחין בין מטרות לאמצעים וקובע כי כל מה שנכלל בהגדרה רחבה תחת מטרות הינו תפקיד הפורומים הנבחרים בעוד האמצעים מבוצעים בידי הדרג המקצועי, ובין ביצירת קשר של אחריות וסמכות ישירה בין חברי ועד נבחר לבין חברי צוות מקצועי – אחד מול אחד.

בעיניי זהו מודל, שראוי לאימוץ, גם אם במקרה של אופק, יעברו מספר שנים עד שניתן יהיה לאייש את כל העמדות המקצועיות הנדרשות, בשל המגבלות התקציביות.

זהו המודל לפיו פועל ראבו-בנק, ההולנדי, והוא מייצר זיקה מאד עמוקה בין שיקוף רצונותיהם וצרכיהם של החברים, המיוצגים על ידי הדרג הנבחר, לבין הפעילות המקצועית. כמו כן הוא מייצר מנגנון פיקוח שוטף, על כל אחד מאפיקי הפעילות של האגודה.

ההצעה להלן, מתייחסת לטווח הקצר והבינוני, לשנים הראשונות של פעילות האגודה, וכוללת בעצמה שתי תקופות:

תקופה ראשונה, נוכחית, בה הפעילות בשכר היא מצומצמת ולכן תהיה בה חפיפה בין נבחרים לבין צוות מקצועי, כדי לצמצם את סך ההוצאות ולאפשר לאופק להתקדם באופן יעיל, עם מינימום עלויות לבין הסתכלות מעט יותר רחוקה, אליה נשאף להגיע באופן מדורג.

כמו כן, המודל ההדרגתי, יאפשר התאמות ושינויים, שאין ספק שיהיה בהם צורך בדרך.

המודל המוצע, מתייחס לתפקידי ההנהלה, הצוות המקצועי, לוועדת ביקורת ומציע להקים מוסד נוסף לאגודה – מועצת חברים, אשר יוקנו לה סמכויות ייעוץ בלבד, אבל תשמש כדרך לגיוס חברי האגודה לפעילות, תאפשר לחברים הרוצים בכך לקבל מידע רחב יותר, וכן תוכל לקלוט ולדון בהצעות חברים.

מדובר בסכימה ראשונית, אשר אם תאושר על ידי ההנהלה, יהיה צורך לערוך תוכנית מפורטת ומקיפה לכל אחד מרכיביה.

הנהלה

ההנהלה היא המוסד השירי באגודה, ולה הסמכות לקבל את כל ההחלטות אשר לגביהן אין סמכות ייחודית לגוף אחר.

בראש ההנהלה מכהן יו"ר ההנהלה, תפקיד שצמודה אליו אחריות ציבורי מוגברת. יש בה ועדות הפועלות על בסיס קבוע ועם אחריות ישירה על פעילות הדרג המקצועי. בהמשך הדרך מוצע לקבוע, כי יוצמד להנהלה ייעוץ מקצועי, שאינו מהדרג המקצועי המפעיל את האגודה, על מנת שיהיה בידי ההנהלה, גם אם לא יהיו בין חברה אנשי מקצוע, הידע והיכולת לבקר באופן מקצועי את הפעילות הדרג המקצועי.

ועדות ההנהלה

ועדה פיננסית – אחראית להגדרת מדיניות והתווית דרכי הפעולה בכל התחומים הפיננסיים של האגודה, הלוואות, פקדונות, מוצרים, תכניות עסקיות, והשקעות. בעתיד נראה כי ראוי יהיה לחלק תפקידים אלה בין מספר ועדות – השקעות, מוצרים וכו'.

ועדה לקואופרציה ודמוקרטיה – תפקידה לפעול לקידום המהות הדמוקרטית של האגודה ולקדם מיזמים ורעיונות שיביאו לשיתוף חברים, לקידום עקרונות סביבתיים וחברתיים וליצירת סדר יום חברתי לאגודה.

ועדה לגיוס חברים – האגודה צריכה כל הזמן לעסוק בגיוס חברים חדשים. מוצע כי ההנהלה תקים מתוכה ועדה, שזהו תפקידה. בין היתר תהיה הוועדה אחראית על חוגי בית, על יצירת קשרים עם קבוצות חדשות וכיו"ב. ניתן להבחין לעניין ועדה זו בין גיוס חברים יחידים לבין גיוס קבוצות מאורגנות.

ועדה להפעלת מתנדבים – אגודת אשראי מבוססת על הקשים עם חבריה ובמידה רבה על הפעלת מתנדבים, בתחומים שונים. מוצע כי תוקם ועדה, שתפקידה אחריות על הפעלת מתנדבים.

תחומים נוספים של אחריות שחברי ההנהלה צריכים לקחת על עצמם, לא בהכרח בדרך של ועדות, הם: קשרי ממשל וקשרים בינלאומיים. כמו כן ניתן להגדיר נושאים ספציפיים, שחברי ההנהלה ייקחו על עצמם, כמו קשר עם קבוצות אוכלוסייה מסוימות (קיבוצים, ערבים, ועדי עובדים) ועוד.

הדרג המקצועי

לגבי הדרג המקצועי, ההצעה מתייחסת לעתיד הקרוב בלבד

תפקידים נדרשים בתקופה הנראית לעין:

מנכ"ל;

יועץ פיננסים-בנקאות;

אחראי ניהול סיכונים;

אחראי פיתוח עסקי;

אחראי פיתוח מוצרים;

אחראי תפעול;

רכז קשרי חברים ודמוקרטיה;

מנהל שיווק;

דובר ואחראי פעילות ברשתות חברתיות ומידע לחברים;

אחראי הטמעת רגולציה;

יועץ משפטי;

ראיית חשבון;

הנהלת חשבונות.

בעת הזו אנחנו צריכים לקבל החלטה לגבי התפקידים שנאייש והתפקידים שלא יאוישו.

ועדת ביקורת

ועדת הביקורת חייבת להיות ועדה פעילה. יש לבחון אפשרות להוסיף מבקר פנים, אשר נותן דין וחשבון להנהלה.

תפקידיה של ועדת הביקורת מפורטים בחוזר חדש שהוצא על-ידי רשם האגודות השיתופיות וכוללים מגוון רחב של סמכויות. ועדת הביקורת מוסמכת לבקר את פעילות הדרג הנבחר, הדרג המקצועי וכן לפעול בנציב תלונות האגודה.

הוועדה הנוכחית החליטה כי היא לוקחת על עצמה גם את תפקיד נציב הקבילות ויש לקבוע מי מחברי ההנהלה יהיה איש הקשר לוודא שהוועדה אכן פועלת.

מועצה

מוצע להקים מועצה, כפי שנעשה לפני שנים אחדות בתנועה הקואופרטיבית הבריטית. חברי המועצה, הם נציגי החברים והם מייצרים אפשרות של מעורבות של חברים, מעבר לאסיפות, המחויבות על פי חוק, או המכונסות על ידי ההנהלה, בהתאם לצורך.

המועצה תהיה בעלת סמכויות ייעוץ בלבד, היא תוכל להציע פעילויות שונות לחברי האגודה, כמו גם מיקודים להתנהלות האגודה בתחומים שונים. (עם התבססות האגודה, ניתן יהיה להעמיד לרשות המועצה סכום מסוים, להשקעה או תרומה, בהתאם להחלטות המועצה, כמו במודל הבריטי).