



אופק – אגודה שיתופית לניהול הון בע"מ מסמכי השלב המקדמי להקמת אגודה בנקאית

www.ofek.coop

מסמכים אלה הוגשו לבנק ישראל כחלק מהדיאלוג המתקיים בין אופק לבין בנק ישראל במסגרת טיוטת המתווה להקמת אגודה בנקאית ומוצגים לעיון חברי אופק כעדכון על דיאלוג זה בלבד. במסגרת דיאלוג זה מסמכים אלו כוללים סקירה עקרונית וכללית בלבד, ועתידיים להשתנות לאורך תהליך הקמת האגודה הבנקאית. אשר על כן, אין לראות באמור במסמכים אלו משום הבטחה, התחייבות או כל מצג אחר מטעם האגודה למוצרים בנקאיים, ללוחות זמנים, לעלויות, לרווח, לתשואה עסקית, לכלים, תהליכים, שיטות עבודה או לעקרונות פעולה של האגודה ואלה עתידיים להשתנות מעת לעת.



לכבוד
מר דוד זקן, המפקח על הבנקים
בנק ישראל

מכובדי,

הנדון: מסמכי השלב המקדמי להקמת אגודה בנקאית

אנו מתכבדים להגיש בזאת את מסמכי השלב המקדמי, להקמת האגודה הבנקאית "אופק" (להלן: "אופק" או "האגודה"), בהתאם לאמור בטיוטת המתווה להקמת אגודה בנקאית (להלן: "טיוטת המתווה"). מסמך זה מוגש בהמשך לדיון שהתקיים במשרדך בתאריך 11.11.14, במסגרתו ציינת כי אין מניעה שנגיש את מסמכי השלב המקדמי, על אף שטרם התפרסם המתווה הסופי (צ'רטר) להקמת אגודה בנקאית.

כמבוקש בטיוטת המתווה, מסמך זה יכלול תיאור קצר של ההצעה להקמת האגודה הבנקאית. התיאור יכלול את המניעים להקמת היוזמה, את עקרונות היוזמה ואת המטרות החברתיות שהאגודה מציבה לעצמה. בנוסף יוצגו המכנה המשותף של חברי האגודה, תהליך ההקמה המוצע, האסטרטגיה העסקית, ההון המוצע ושיטות הגיוס שלו וכן תפישת המחשוב המוצעת. בסיום יוצגו פרטיהם של חברי הוועד המנהל וכן של מתנדבים ואנשי מקצוע נוספים, שמובילים את היוזמה, בשמם של למעלה מ-3300 חברים.

בחודשים האחרונים, לאחר פרסום טיוטת המתווה, הציגה אופק בפניך במספר פגישות הערות והתייחסויות לטיוטת המתווה, אשר לדעתה נדרשות (ולעתים הכרחיות) לצורך הקמת האגודה הבנקאית. הערות אלו טרם התקבלו או נדחו על ידך. מסמך זה מבוסס על חלק מן ההערות שאופק הציגה בפניך. מטבע הדברים, פרסומו של מתווה סופי להקמת אגודה בנקאית עלול להוביל לצורך בשינויים במסמך זה. בנוסף, לאחר קבלת האישור המקדמי ומעבר לשלב א' יתכנו שינויים נוספים.

עוד יצוין, כי בהמשך למסמך זה, אופק ערוכה להיכנס מיידית לשלב א' כמפורט בטיוטת המתווה.

בנוסף, לאור קבלת הערכות מדויקות יותר של עלויות ושל היקפי כ"א, אשר התקבלו מספקים שונים, וכן לאור ההערות שהתקבלו מכם - אופק ערכה תוכנית עסקית מעודכנת, לרבות טבלאות רגישות. אופק מעוניינת להציג לך ולצוותך את התוכנית העסקית המעודכנת כאמור לעיל.

בברכה,

אופק – אגודה שיתופית לניהול הון בע"מ

פתיחה - המניעים להקמת היוזמה

אופק הינה אגודה שיתופית אשר קמה במטרה לשמש פלטפורמה לשינוי חברתי וכלכלי, באמצעות הקמת אגודה בנקאית: קואופרטיב פיננסי המכונה בעולם בנק קואופרטיבי, איגוד אשראי או 'בנק בבעלות לקוחותיו'. תאגיד שהשקפת העולם העסקית שלו הינה חברתית ואנושית, פשוטה, שקופה והוגנת. הרקע להקמתה של האגודה הינו המחאה החברתית שהתרחשה במהלך חודשי הקיץ של שנת 2011, אשר הוציאה לרחובות מאות אלפים מאזרחי ישראל שביקשו שינוי ודרשו צדק חברתי. הרעיון להקים מוסד בנקאי קואופרטיבי משך אליו בכירים בענף הבנקאות, לצד פעילים חברתיים, אשר ביקשו ביחד לשנות את המציאות הכלכלית-חברתית בישראל. במהלך שנת 2012 חברו אלה לאלה והקימו את "אופק - אגודה שיתופית לניהול הון בע"מ".

בהמשך לאמור לעיל, במהלך חודשי הקיץ של שנת 2011 התרחשה בישראל המחאה החברתית. בעקבותיה הוקמה הוועדה לשינוי כלכלי חברתי, הידועה בשם "ועדת טרכטנברג", בראשות פרופ' מנואל טרכטנברג, במטרה "לבחון חלופות להקלת הנטל הכלכלי המוטל על אזרחי מדינת ישראל".¹

במסגרת עבודתה, מינתה ועדת טרכטנברג ועדת משנה לבחינת יוקר המחיה והתחרותיות. ועדת המשנה ערכה ניתוח כלכלי של השינויים שחלו ביוקר המחיה בישראל, ושל הגורמים המרכזיים לשינויים אלה. מסקנות הניתוח היו, כי שלושה גורמים עיקריים השפיעו על יוקר המחיה בעשור האחרון: (א) כשל בסיסי ומתמשך ברגולציה הכלכלית שמפעילה הממשלה; (ב) העדר חשיפה אפקטיבית לתחרות בינלאומית במגזרים שונים במשק; (ג) קיומם של שווקים ריכוזיים ותחרותיות צרה בענפים רבים במשק. שלושת הגורמים הללו מקיימים יחסי גומלין ביניהם, דבר המעצים את השפעתם על יוקר המחיה.

בהמשך, ניתחה הוועדה מספר ענפים במשק, אשר קיימים בהם כשלי תחרות משמעותיים המובילים לתמחור יקר של מוצרים עבור הצרכן הישראלי. אחד הענפים שנבחנו היה ענף הבנקאות, ענף אשר אופיין ע"י הוועדה כענף ריכוזי מאד, בו חמש קבוצות שולטות ב- 93% מהנכסים בענף, ושני בנקים מחזיקים ב- 57% מנכסים אלה.²

בהתאם להמלצת ועדת טרכטנברג, הוקם הצוות לבחינת הגברת התחרותיות בענף הבנקאות, בראשות המפקח על הבנקים, מר דוד זקן (להלן: "הצוות"). בחודש מרץ 2013, הגיש הצוות את מסקנותיו הסופיות:³

בכל הקשור לאשראי קמעונאי, אשראי למשקי בית ולעסקים קטנים, קבע הצוות, כי המערכת הבנקאית ממשיכה להיות הגורם הדומיננטי, ללא תחרות מצד גורמים אחרים. הצוות מצא כי מספר

¹ דו"ח הוועדה לשינוי כלכלי חברתי: http://hidavrut.gov.il/sites/default/files/%20%D7%A1%D7%95%D7%A4%D7%99.pdf?bcsi_scan_99FE300B8A2E1F36=1 (להלן: "דו"ח טרכטנברג" ו"ועדת טרכטנברג").
² הריכוזיות בענף הבנקאות בישראל נמצאת במגמת עליה. הנתונים האמורים נכונים למועד הדו"ח. לפי נתוני 2013, חמש הקבוצות הבנקאיות הגדולות שולטות בכ - 95% מהענף.
³ דו"ח הצוות לבחינת הגברת התחרותיות בענף הבנקאות: <http://www.boi.org.il/he/NewsAndPublications/PressReleases/Documents/pdf/%20דוח%20סופי.pdf> (להלן: "דו"ח הצוות לבחינת הגברת התחרותיות בענף הבנקאות" ו"הצוות לבחינת הגברת התחרותיות בענף הבנקאות").

פרמטרים מהווים אינדיקציה לכך שתחום זה סובל במיוחד ממאפיינים של חוסר תחרותיות; נמצא, כי הבנקים מפעילים מידה גדולה יותר של "כוח שוק" על המגזר הפרטי בהשוואה לזה העסקי, רמת המחירים עבור המגזר הפרטי והעסקים הקטנים גבוהה יותר בהשוואה לרמת המחירים עבור העסקים הגדולים והיצע האשראי עבור מגזר זה נמוך מהיצע האשראי עבור העסקים הגדולים. כל אלה יחד מצביעים על רמת תחרותיות נמוכה בענף.⁴

בין המלצותיו קבע הצוות, כי קיימים מספר גופים שיכולים להיות שחקנים חדשים ולהתחרות בבנקים, אם בכלל השירותים הבנקאיים ואם רק בחלק מהם. במישור השחקנים החדשים בשוק הבנקאי, בחן הצוות את תחום "איגודי אשראי", והמליץ כדלקמן:

"הצוות רואה ביוזמה להקמת אגודת אשראי יוזמה חברתית ברוכה, שעשויה להרחיב את היצע האשראי במשק ולתרום לתחרות במערכת הבנקאית, וקורא להקמת אגודת אשראי בישראל. הפיקוח על הבנקים מתחייב ללוות יזמים שיפנו אליו בעניין זה, הן בבחינת התאמת הרגולציה עבור גוף זה והן במתן הדרכה מתאימה".⁵

המצב בעולם

איגודי אשראי ובנקים קואופרטיביים בעולם קיימים במשך למעלה מ-100 שנה, יש להם לקוחות ונכסים רבים והם מוכיחים יציבות פיננסית לאורך זמן. להלן מספר נתונים עיקריים:

איגודי אשראי:⁶

57,000 איגודי אשראי קיימים ב-103 מדינות, מפוזרים ב-6 יבשות ומשרתים 208 מיליון אנשים.

סך הנכסים של איגודי האשראי-1.7 טריליון דולר.

בארה"ב-97.5 מיליון חברים/ לקוחות.

שיעור החדירה בענף הבנקאות⁷-46.2%.

בקנדה- מעל 10 מיליון חברים/ לקוחות.

שיעור החדירה בענף הבנקאות-43.36%.

⁴ דו"ח הצוות לבחינת הגברת התחרותיות בענף הבנקאות, בעמ' 12-13.

⁵ שם, בעמ' 15.

⁶ מתוך הדו"ח השנתי של הארגון העולמי של איגודי האשראי לשנת 2013:

<http://www.woccu.org/publications/statreport>

⁷ המונח "שיעור החדירה" משמעו היחס שבין מספר החברים באיגודי האשראי במדינה לבין כלל האנשים בגילאי 15-64 באותה מדינה.

בנקים קואופרטיביים⁸:

סך כל הנכסים של הבנקים הקואופרטיביים באירופה- מעל 7 טריליון יורו. מספר החברים בבנקים אלה מוערך בכ- 56 מיליון. מספר הלקוחות בבנקים אלה מוערך בכ- 215 מיליון (בחלק מהבנקים הקואופרטיביים באירופה, גם מי שאינו חבר יכול להיות לקוח).

נתח שוק במדינות העיקריות:

הולנד - 39% מהפיקדונות, 31% מההלוואות.

אוסטריה - 29.8% מהפיקדונות, 26.1% מההלוואות.

איטליה - 34% מהפיקדונות, 32% מההלוואות.

פינלנד - 34.1% מהפיקדונות, 33.4% מההלוואות.

ניתן לסכם את המניעים להקמת "אופק" במספר מישורים:

א. כמיהת הציבור בישראל לשינוי כלכלי – חברתי והורדת יוקר המחיה, כפי שבאו לידי ביטוי מוחשי ועז במחאה החברתית שהתרחשה במהלך חודשי הקיץ של שנת 2011. ציפייה ציבורית להתנהלות כלכלית שונה – כלכלה הוגנת.

ב. מדיניות המוצהרת של הממשלה לפעול להקטנת הריכוזיות במשק בכלל ולצמצום הריכוזיות בענף הבנקאות בפרט, כפי שבאה לידי ביטוי הן בהצהרות רבות של הממשלה ובפעולות שונות שננקטו ומתוכננות להתבצע ע"י הממשלה והן במסקנות ועדת טרכטנברג וועדות המשנה שלה.

ג. קריאתו החד משמעית של המפקח על הבנקים להקמת אגודות בנקאיות, תוך הצהרה על מחויבותו לעזור ליזמים שיפעלו על בסיס קריאה זו, הן בהתאמת הרגולציה והן בליווי והדרכה מתאימה.

ד. כל זאת, על רקע נתונים מרשימים מרחבי העולם בדבר חלקה של "הבנקאות בבעלות לקוחותיה" (איגודי אשראי ובנקים קואופרטיביים) בשוק הבנקאות, היקף לקוחותיה, היציבות שהפינה במהלך המשבר הפיננסי העולמי האחרון, כמו גם מחקרים אודות תרומתה של בנקאות מסוג זה לתחרותיות במשק שבו היא פועלת לרווחת לקוחותיה. זאת ועוד, מחקרים מראים כי בנקאות מסוג זה תורמת לגיוון במערכת הפיננסית בהיבטי מבנה הבעלות ושמרנות שיש בה כדי לתרום ליציבות של המערכת הפיננסית שבה היא פועלת.⁹

⁸ מתוך הדו"ח השנתי לשנת 2012 של הארגון האירופי של הבנקים הקואופרטיביים (EACB): https://www.globalcube.net/clients/eacb/content/medias/key_figures/FINAL_Key_stats_2012_UPDATED-financial_indicators.pdf

⁹ Centre for European Policy Studies. (2010). Investigating diversity in the banking sector in Europe: Key developments, performance and role of cooperative banks // Retrieved from http://aei.pitt.edu/32647/1/70_Investigating_Diversity_in_the_Banking_Sector_in_Europe.pdf

כל אלה גם יחד יוצרים, לדעת אופק, חלון הזדמנויות, אולי חד פעמי, להקמת אגודה בנקאית אשר תפעל כבנק בבעלות לקוחותיו בישראל, מוסד בנקאי שיהווה אלטרנטיבה תחרותית עבור הפרטים, משקי הבית והעסקים הקטנים בישראל, ויציע למגזרים אלה שירותים איכותיים במחירים טובים יותר מאלה הקיימים עבורם כיום בענף הבנקאות.

לקיומו של מוסד פיננסי מסוג זה תהיה השפעה ישירה על לקוחותיו (שהם גם בעליו), להם יוצעו שירותים בנקאיים במחירים טובים יותר בהשוואה לאלה המוצעים לקהל דומה בבנקים הרגילים, והן השפעה עקיפה (השפעת רוחב) על מערכת הבנקאות בכלל, אשר תיאלץ, בהדרגה להתאים את עצמה למצב תחרותי.

בנוסף, הקמת מוסד פיננסי שהשקפת העולם העסקית שלו היא חברתית, אנושית והוגנת - עשויה להשפיע על ערכי כלל המגזר העסקי. דבר זה עשוי להוביל לשינוי התפיסה הרווחת בציבור בנוגע לאופן שבו עסקים פועלים בישראל, וכן על היכולת של הציבור לפעול בשיתוף פעולה לקידום מטרות חברתיות רחבות.

עקרונות היוזמה

אופק מבקשת להתבסס על שני יסודות עיקריים:

הראשון – הקמת מוסד פיננסי סולידי ויציב במודל בעלות קואופרטיבי; השני – התבססות על פעילות בנקאית ישירה, פשוטה, יעילה וזולה על ידי שימוש רב בטכנולוגיה מתקדמת.

יסודות אלו מגבשים מכלול של עקרונות וערכים, ודרכי פעולה הנגזרות מהם. עקרונות אלו נמצאים בחזון אופק אשר נמצא בשלבים סופיים של ניסוח ויובא לאישור באסיפת החברים. טיוטת החזון מצורפת **כנספת א'** לבקשה זו.

אופק – מוסד פיננסי סולידי ויציב המספק שירותים המותאמים ללקוחותיו

בהתאם למודל הבעלות ולתפיסה הקואופרטיבית, אופק מבקשת להקים מוסד פיננסי בנקאי ש"תיאבון הסיכון" שלו (ושל חבריו) מצומצם ושמרני. אופק תנהל את כספי חבריה באחריות וביעילות, ותתמקד במתן אשראי לקידום כלכלה ריאלית, שאינה ספקולטיבית. אופק תבחן באופן שוטף את השלכות מדיניותה בטווח הקצר והארוך, וכן תבצע התאמות למדיניותה על מנת להשיג תוצאות חיוביות ארוכות טווח.

אופק תנהג כלפי לקוחותיה ב"אחריות חברתית" ותציע להם רק מוצרים ושירותים שנחוצים להם. כמו כן, יונהגו נורמות של התייחסות בכבוד ובהגינות, שקיפות, קיימות ועוד. אופק תתמקד במתן שירותים שעונים על צרכיהם של לקוחותיה, תוך בחינה מתמדת של היצע המוצרים. בין היתר, אופק תבחן כיצד להרחיב את הנגישות לשירותים בנקאיים ולאשראי לאוכלוסייה ממעמד הביניים ולאוכלוסייה בעלת הכנסה נמוכה.

אופק – פעילות בנקאית חברתית

- בבנקאות קואופרטיבית מתקיימת זהות אינטרסים בין הבנק ובין הלקוח. מבנה הבעלות הייחודי של בנק קואופרטיבי מבטיח כי הרווחים יופנו לחיזוק ההון העצמי של הבנק, ולהוזלת השירותים שהבנק מספק לחברים בו, ולא לבעלי שליטה חיצוניים. במילים אחרות – המטרה היא יצירת ערך עבור הלקוח ולא הגדלת שורת הרווח עבור בעל השליטה.
- בדומה לבנקים קואופרטיביים ברחבי העולם, אופק עתידה לפעול כמעט ללא עמלות, ומרווחי האשראי בה עתידים להיות נמוכים באופן משמעותי מאלו הקיימים כיום בענף הבנקאות. על פי חישובי אופק, במודל של בנקאות קואופרטיבית ישירה ניתן לספק שירותים בנקאיים בישראל גם ללא עמלות (למעט עמלות לצדדים שלישיים), ולהסתפק במרווח מצומצם ועדיין להיות רווחיים.
- קהל היעד של אופק הינו הפרטים, משקי הבית והעסקים הקטנים. העסקים הקטנים בישראל מעסיקים היום כ- 69% מכל העובדים ואחראים ל- 77% מהמשרות החדשות שנוצרות כל שנה.¹⁰ העסקים הקטנים בישראל אחראים ל- 40% מהתוצר העסקי ומעסיקים כ- 36.4% מכלל השכירים במגזר העסקי, אולם חלקם באשראי העסקי נאמד ב- 10% בלבד.¹¹ כך למשל, יחס התוצר/אשראי בעסקים הקטנים עומד על 3.42 לעומת 0.84 בעסקים הגדולים. פירוש הדבר הוא שעסקים קטנים זוכים לפחות משישית האשראי הניתן לעסקים הגדולים ביחס לפעילותם. בנוסף, העסקים הקטנים משלמים בממוצע 3% יותר על אשראי מעסקים גדולים, כפי שקורה כיום.¹²
- העיקרון הדמוקרטי על פיו לכל חבר באגודה קול אחד (בלבד) השווה לכל שאר הקולות, מבטיח כי לא יהיו לאגודה הבנקאית לקוחות מועדפים. לקוחות האגודה, מתוקף היותם הבעלים, יהיו מעורבים בתהליכי קבלת ההחלטות המהותיות, ותהיה להם האפשרות להשפיע ולעצב את דרכו.
- אופק תוודא שמכלול פעולותיה הינן בעלות אחריות חברתית וסביבתית, בהתאם לכלי דירוג והערכה אובייקטיביים, ותבחן את השלכות מעשיה באופן רצוף ומדיד.
- באופק יועסקו כל העובדים בהעסקה ישירה, ויחס המשכורות יהיה מידתי וינוע סביב 1:10 בין מקבל השכר הנמוך ביותר לגבוה ביותר. יחס השכר, מדיניות השכר וההעסקה ידונו ויאושרו באסיפה, בדומה לאמור בתיקון 20 לחוק החברות, התשנ"ט-1999, כחלק מתהליך ההקמה.

¹⁰ נתוני 2012 מתוך דוח הלמ"ס: [דמוגרפיה של עסקים - שרידות ותנועות עסקים : 2010-2012](#).

¹¹ מתוך [סקירת מגזר העסקים הקטנים וניתוח משקלו באשראי העסקי ובתוצר העסקי - מרכז המחקר והמידע כנסת ישראל](#) 30/10/13.

¹² מתוך [דוח תקופתי על מצב העסקים הקטנים והבינוניים בישראל 2013-2014 של משרד הכלכלה](#).

אופק – דמוקרטיה, שקיפות ומעורבות החברים בקבלת החלטות

אופק מבקשת לפעול באופן דמוקרטי תוך שיתוף מכסימלי של החברים. פעילות זו תתבצע תוך בחינת האופן שבו מתקיימים תהליכים דמוקרטיים במוסדות פיננסיים קואופרטיביים ברחבי העולם. נראה כי העיקרון בתחום זה הוא שככל שמדובר בהחלטות עקרוניות ומהותיות הן יובאו לדיון בפורומים רחבים של כלל החברים, ואילו החלטות מקצועיות ופרטניות יתקבלו על ידי הגופים המקצועיים שיפעלו לאור ההחלטות המהותיות.

אופק מאמינה כי עידוד מעורבות החברים וקבלת החלטות באופן שקוף ודמוקרטי תחזק את הממשל התאגידי, תסייע לקבלת החלטות טובות יותר ותוביל למתן שירותים בנקאיים מותאמים יותר לחברי האגודה ולצורך הציבורי.

כבר במהלך השנה האחרונה נעשו על ידי אופק צעדים חשובים לחיזוק ההליכים הדמוקרטיים, מעורבות החברים והשקיפות באגודה:

- **כינוס האסיפה הכללית** - לפני כשלושה חודשים התקיימה האסיפה הכללית השנתית של אופק, בהשתתפותם הפיזית של מאות חברים. במהלך האסיפה עלו להצבעה הדוחות הכספיים השנתיים של אופק, וכן תקציב אופק לשנה וחצי הקרובות. בשבועות שקדמו לאסיפה, הוצגו בפני החברים באתר האינטרנט של האגודה הנושאים השונים שהועלו להצבעה באסיפה. כמו כן, הוצגו ונדונו נושאים אלה במפגש לימוד מקדים ובסיעור מוחות שנערך בהשתתפות של למעלה ממאה מחברי האגודה.
- **בחירות לוועד המנהל** - בתום האסיפה הכללית השנתית כאמור, נפתחה הצבעה אינטרנטית לוועד המנהל של אופק, אשר במסגרתה נבחרו חמישה חברים חדשים. חמשת החברים החדשים הצטרפו לארבעת חברי הוועד המכהנים. כמו כן, התבצעה הפרדה בין הוועד המנהל להנהלה הפעילה.

תחומים נוספים הנמצאים בלימוד ובחינה הינם חינוך פיננסי, ליווי עסקי של משפחות ועסקים קטנים במטרה לעצב מודל כלכלי שיסייע להם לצאת ממשברים, וכן פיתוח כלכלת המשפחה או העסק. בנוסף, אנו בוחנים מה יהא המודל של מעורבות אופק במסגרת קהילות שונות ברחבי הארץ – בדומה למודל של מעורבות של בנקים קואופרטיביים ואיגודי אשראי בקהילות ברחבי העולם.

אופק – יצירתיות, חדשנות וטכנולוגיה

על מנת לספק שירותים בנקאיים מוזלים, פשוטים ונגישים, אופק תבקש להתבסס על טכנולוגיה מודרנית, בהתאם לאופן שבו מוקמים בנקים ברחבי העולם בשנים האחרונות. בין היתר, אופק תבקש לבחון אספקת שירותים בנקאיים 'מקצה-לקצה' באמצעות אפליקציות סלולאריות ואתר אינטרנט מתקדם. הרחבה בתחום התשתית הטכנולוגית מוצגת בהמשך מסמך זה בפרק "תפיסת המחשוב המוצעת" להלן.

המכנה המשותף לחברי האגודה

כאמור, אופק הינה אגודה שיתופית אשר זה למעלה משנה דלתה פתוחה לחברים חדשים המבקשים להצטרף אליה. למעלה מ-3,300 חברים הצטרפו לאופק עד היום והם פזורים בכל רחבי הארץ – בישובים קטנים ובערים, בצפון ובדרום, בישובים מעבר לקו הירוק ובכפרים ערביים, חילונים ודתיים. בנוסף, הצטרפו לאופק חברים החל מגיל 18 ועד לגיל 90, כאשר התפלגות הגילאים הינה כמעט שווה בכל קבוצות הגיל.

המכנה המשותף לכל החברים הינו תמיכתם בעקרונות היוזמה, כאשר בהצטרפותם הם ביקשו להביע תמיכה ולקדם את הקמתה של אופק, בהתאם לעקרונותיה ולחזונה, כפי שתואר בהרחבה עד כה. החברים המצטרפים אף התבקשו לאשר זאת בטרם הצטרפותם.

ניתן לסכם כי המכנה המשותף לחברי אופק הינו הרצון לחולל שינוי ערכי במערכת הכלכלית-חברתית בישראל, אשר יבוא לידי ביטוי בהקמת אגודה בנקאית חדשה בישראל שתפרוץ את הדרך. מדובר למעשה באגודה המיועדת לאזרחים המאמינים בערכים אחרים ולאותם "לא מחוברים", יחידים, משקי בית ועסקים קטנים שכורעים תחת יוקר המחיייה בישראל, ומבקשים לשלב כוחות ולגייס במשותף הון על מנת לשפר את מצבם, ובכך גם להשפיע על החברה הישראלית.

תהליך ההקמה המוצע

תהליך ההקמה המוצע הינו תהליך מדורג והוא מבוסס על הניסיון שנצבר בעשור האחרון באירופה בהקמת בנקים חדשים "מבוססי טכנולוגיה" (כדוגמת ING Direct, Rabo-Direct). בנקים אלו פועלים באופן ישיר, ללא סניפים, והאינטראקציה עם הלקוח הינה אינטרנטית באופן כמעט מלא. במסגרת הניסיון האירופי, פתיחת הבנק מתבצעת ע"י הקמת מערכות הבנק והצעת מוצרי פיקדונות בלבד ועו"ש בסיסי. מדי מספר חודשים משולב מוצר נוסף, דבר המאפשר כניסה זהירה ומבוקרת של סל המוצרים, הן מבחינת המערכות הטכנולוגיות ועקומת התפעול של עובדי הבנק והן מבחינת תהליך השיווק והפרסום לציבור.

להערכתנו, פתיחת שערי האגודה הבנקאית והשקת המוצרים הראשונים, יביאו לגל הצטרפות משמעותי של לקוחות, מצד כל אלה אשר מעוניינים להצטרף אך מעדיפים בשלב זה "לשבת על הגדר". הצטרפות זו תאפשר את גיוס ההון הדרוש באופן הדרגתי לשם שימוש ככרית ביטחון למוצרים מתקדמים.

בהתאם למתווה זה נכתבה תכנית עסקית, באמצעות צוות של מתנדבים בעלי ניסיון מתחום הבנקאות, מיחשוב, ניהול סיכונים, חשבונאות וניהול השקעות. בנוסף, נערכו פגישות עם ספקי מערכות, מהארץ ומהעולם, בעיקר בתחום המיחשוב, והתקבלו הצעות מחיר להקמת מערכות הבנק (מרביתן באמצעות תפעול במיקור חוץ).

המודל המוצע מבוסס על:

- ניתוח טיוטת המתווה ("הצי'ארטר") וציר הזמן שלו.
- הצעות מחיר שהתקבלו מספקים של מערכות מיחשוב בנקאיות (לרבות רישיונות לתוכנות השונות, התאמת המערכות לרגולציה הישראלית ולדרישות והצרכים של הלקוחות בישראל, רכישת חומרה ועלויות אחסון (בענן פרטי), DRP, ועלויות תפעול שוטפות).
- ניתוח דוחות כספיים של בנקים דומים בישראל.

המודל מבוסס על חלוקת השלבים המופיעה בטיטת המתווה בתוספות הבאות:

1. שלב א' הינו בהתאם לאמור במתווה.
2. שלב ב': במסגרת ההצעה השלבית, ביצענו הפרדה בין הקמת מערך הפיקדונות לבין הקמת מערך האשראי. לפיכך, שלב ב' מתייחס לרכיבים הבאים:
 - א. הקמת המסגרת הבנקאית ומוסדות האגודה הבנקאית.
 - ב. הקמת מערך המיחשוב – מערכות הליבה.
 - ג. הקמת מערך הפיקדונות.
 - ד. תמיכה ראשונית בעו"ש – שירותי עו"ש בזכות, ללא מסגרת חריגה.
 - ה. תשלומים והוראות קבע.
3. שלב ב' פוצל לשניים מבחינת מבנה ההוצאות:
 - שלב ב'1 – הקמת מערכות המיחשוב.
 - שלב ב'2 – היערכות בפועל להקמת האגודה הבנקאית, השלמת הקמת מערכות המיחשוב, הכשרת כח האדם ועריכת מחקר חלוץ להפעלת מערך הפיקדונות.
4. שלב ג': לאחר ביקורת בנק ישראל ותיקון הליקויים לגבי מערך הפיקדונות – קבלת רישיון והתחלת עבודה בהתאם לתנאי הרישיון החלקי.
5. שלב ד' הינו שלב שהוסף על ידינו מעבר לשלבים המתוארים בטיטת המתווה. שלב זה יחל במקביל לשלבי ביקורת קדם פתיחה ויכלול:
 - א. הקמת מערך אשראי.
 - ב. השלמת הקמת מערך העו"ש.
 - ג. הנפקת כרטיסי אשראי.
 - ד. תשלומים בינ"ל.

על פי המודל המוצג, הפעלת הפעילות הבנקאית בהיקף מלא תחל כחצי שנה לאחר הפתיחה הראשונית, מאחר והעבודה על שלב ד' תתחיל בחפיפה לשלבי ביקורת קדם הפתיחה.

שלב ד' פוצל אף הוא לשניים :

שלב ד'1 – הוספת יכולות תמיכה באשראי, עו"ש וכרטיסי אשראי למערכות המחשוב.

שלב ד'2 – הכשרת כח האדם הנדרש לתמיכה במערך זה ועריכת מחקר חלוץ להפעלת מערך האשראי.

להלן השלבים המוצעים ולצידם אומדני זמן לביצועם :

שלב	מספר חודשים	
שלב א' - תכנון כולל, כתיבת בקשה והגשה.	5 חודשים	
סקירת המסמכים ע"י בנק ישראל, בקשת השלמות, בדיקות בשטח, בדיקות ואישור נושאי משרה.	4 חודשים (חודש אחד בחפיפה)	
קבלת אישור מותנה		
שלב ב'1 - הקמה פיקדונות	7 חודשים	סה"כ משך הקמת המערכות בשלב ב' : 15 חודשים
שלב ב'2 - הקמת פיקדונות בהיקף מלא	5 חודשים	
ביקורת – פיקדונות ותיקון ליקויים	3 חודשים	
שלב ג' - קבלת רישיון פיקדונות ועו"ש		
התחלת פעילות ע"פ תנאי הרישיון		
שלב ד'1 - הקמת אשראי	5 חודשים	סה"כ הקמת המערכות בשלב ד' : 9 חודשים
שלב ד'2 - הקמת אשראי בהיקף מלא	2 חודשים	
ביקורת – אשראי ותיקון ליקויים	2 חודשים	
קבלת רישיון מלא - התחלת פעילות מלאה		

יצוין, כי לוחות הזמנים בתהליך ההקמה המוצע, בעיקר בשלבים של הקמת המערכות, מבוססים על הערכות שהתקבלו מחברות המיחשוב. במהלך שלב א' ולאחר שיתבצע אפיון מפורט של המערכות והממשקים השונים, תבוצע הערכה נוספת בנוגע לאומדני הזמן לביצוע תהליך ההקמה המוצע.

רשימה מפורטת של ההוצאות השונות ושל מועד הוצאתן תצורף לתוכנית העסקית המתוקנת, אשר תוגש לכם בנפרד מבקשה זו.

"אופק" הינו מיזם להקמת אגודה בנקאית בישראל המיועדת למשקי הבית, לפרטים ולעסקים קטנים בישראל בלבד.

בכוונת אופק להטמיע ערכים חברתיים ומוסריים בתחומים שונים בבנקאות הישראלית, ובמיוחד בתחומי השכר ופערי השכר, העסקה ישירה והוגנת של עובדים, רווחיות סבירה והוגנת, יחס שווה ללקוחות, קיימות ואיכות סביבה, תרומה איכותית לקהילה ועוד.

האגודה הבנקאית מתעתדת להעניק שירותים לכל חברה בכל רחבי הארץ, תוך הקפדה על איזון אזורי ומחירים אחידים, להבדיל מהמצב היום לפיו ככל שמצפינים או מדרימים, הזמינות יורדת והמחירים עולים.¹³

המבנה המיוחד של החברות (הבעלות) באגודה יאפשר קשר וחשיפה מוגברים לרצון ולצרכי הלקוחות (הבעלים), ומכאן יכולת הצעת מוצרים ושירותים עדכניים המותאמים להם.

המבנה הקואופרטיבי שאומץ על ידי אופק מבטל את ניגוד הענייניים המובנה הקיים כיום במערכת, בין השאת רווחים לבעלי המניות לבין מתן שירות טוב וזול ללקוחות. בבנקאות הקואופרטיבית האינטרסים מתלכדים ופועלים יחדיו לטובת הבעלים שהוא גם הלקוח.

יתר על כן, האגודה הבנקאית תפתור דילמה נוספת של הבנקאות הקיימת - בנקאות בעלי השליטה, לפיה יעדיהם ותמריציהם של מנהלים ועובדים הינם ממוקדי השאת תשואה לבעלים. לפיכך, קיימת אצלם נטייה ללקיחת סיכונים שיאפשרו את השגת היעדים. לעומת זאת, הבנקאות הקואופרטיבית אימצה מדיניות הפוכה. מחקרי סוכנות קרן המטבע הבינלאומית מצביעים על כך שרמת הסיכון הממוצעת בבנקאות הקואופרטיבית נמוכה באופן ניכר מזו בבנקאות הקונסרבטיבית.¹⁴

האגודה הבנקאית תשתמש ברווחיה לצורך מתן שירותים טובים יותר וזולים יותר ללקוחותיה, בין היתר על ידי תמהיל של הורדת ריבית החובה והעלאת ריבית הזכות. כמו כן, בהתאם לדרישתה של רשות ניירות ערך, אופק התחייבה לא לחלק דיבידנדים ישירים.

בקליפת אגוז, האסטרטגיה העסקית של אופק הינה להתמקד במשקי בית ועסקים קטנים החברים באגודה, ולהציע להם שירותים ברמה גבוהה, מבוססי-טכנולוגיה ובעלויות נמוכות. אופק תפעל לאור

¹³ מחלקת המחקר והמידע של הכנסת, לעיל ה"ש 11.
¹⁴ Cooperative Banks and Financial Stability, International Monetary Fund
<https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2007/wp0702.pdf>

ערכים חברתיים-עסקיים, כגון הרחבת הנגישות לאשראי וחינוך פיננסי, תשלומי שכר סבירים למנהלים ולעובדים, שמירת יחס הגיוני בין בעלי השכר הנמוך והגבוה וקידום ערכי קיימות וסביבה.

ב. עיקרי האסטרטגיה העסקית

1. אופק תתמקד במגזר הפרטי – יחידים ומשקי בית וכן בעסקים הקטנים. כיום במגזרים אלה מרווחי הריבית והעמלות גבוהים במיוחד, התחרות נמוכה ושיעורי המעבר בין בנקים קטנים.
2. אופק תפעל במתכונת מצומצמת של הוצאות, תעשה שימוש מוגבר בטכנולוגיה עדכנית ותימנע מביצוע השקעות או החזקות בנכסי נדל"ן.
3. אופק תציע, באופן מדורג, את כל השירותים והמוצרים הסטנדרטיים הנצרכים על ידי קהל היעד, בהתאם להנחיות המפקח על הבנקים.
4. אופק תספק את שירותיה במודל של 'בנק אינטרנטי', כאשר כלל השירותים ניתנים באמצעות המכשיר הסלולרי ואתר האינטרנט. בנוסף יינתנו שירותים באמצעות מענה טלפוני. אופק בוחנת חלופות רלבנטיות למתן שירותים פרונטאליים למגזר העסקי וללקוחות פרטיים לשם מתן ייעוץ.
5. אופק לא תפלה בין לקוחותיה ותציע מחירים אחידים ללקוחות בעלי פרופיל סיכון זהה (ללא אפליה גיאוגרפית, מגדר, לאום וכדומה).
6. אופק לא תגבה עמלות מלקוחותיה, למעט חיוב בגין עמלות צד ג' שיגבו על ידה.
7. אופק תשאף להציע את מרווח הריבית המצומצם ביותר במערכת הבנקאית. במסגרת קביעת המרווח, האגודה הבנקאית תשאף לכך שריבית הזכות תהיה הגבוהה ביותר במערכת וריבית החובה תהיה הנמוכה ביותר במערכת.
8. אופק תשאף לשלם ריבית זכות, גם על העו"ש, לכל לקוחותיה.
9. אופק תפעיל מדיניות של השקעות אתיות על בסיס קוד אתי מחמיר.
10. אופק לא תציע או 'תדחוף' שירותים בנקאים לא נחוצים ללקוחות.
11. אופק תפעיל מספר תוכניות אקטיביות של חינוך פיננסי ללקוחות הבנק.
12. אופק תפעל ליצירת שיתופי פעולה עסקיים עם בנקים קואופרטיביים בחו"ל.

ההון המוצע ושיטות הגיוס שלו

א. ההון המוצע

אופק הציגה בפני המפקח על הבנקים הערות שונות לטיוטת המתווה, בין היתר לעניין ההון הנדרש. אופק תעמיד את ההון העצמי כפי שיידרש ממנה על ידי המפקח על הבנקים, בין אם לאחר פרסום מסמך המתווה הסופי להקמת אגודות בנקאיות (הצ'רטר), או כפי שיסוכם עם המפקח על הבנקים.

כפי שאופק הציגה בפני המפקח על הבנקים, ולאחר בדיקה מעמיקה של המודל המוצע והתייעצויות עם גורמים בעלי ניסיון רב בעולם בפיקוח וביישום המעשי, ולאור ניסיון של קרוב לשנה בגיוס מקורות, אופק סבורה כי:

1. יש לאפשר שלביות בדרישות ההון ובמקביל בפעילויות המותרות.
2. יש לאפשר לפרק זמן מוגבל בשנים הראשונות לפעילות, גיוס הון מגוון ממקורות שונים, אשר יתמכו בתהליך ההקמה הראשוני.
3. יש לאפשר לפרק זמן מוגבל בשנים הראשונות לפעילות, יחס נכסי סיכון להון נמוך יותר, בהתאם לפרופיל הסיכון של הפעילות הבנקאית.
4. יש לאפשר לצורך חישוב ההון העצמי מבחינה חשבונאית, את הפחתת ההשקעות להקמת מערכות ליבה מחשוביות, לתקופה של כ-7 שנים, כמקובל במערכת הבנקאית.

אופק מעריכה שעד ליום פתיחת הפעילות הבנקאית, יגויסו כ- 45 מיליון ש"ח מכ-15 אלף חברים. יתרת הסכום שיידרש להון הראשוני, כפי שייקבע על ידי המפקח על הבנקים, יגויס משותפים אידיאולוגיים כגון בנקים קואופרטיביים בחו"ל ואגודות שיתופיות בארץ ובעולם – במתווה שיוצג ויאושר עם המפקח על הבנקים.

ב. שיטת גיוס ההון

"אופק" תגייס את ההון באופנים הבאים:

1. **צירוף חברים או תאגידים אשר רוכשים מניית חברות אחת (בלבד) תמורת 3,000 ש"ח כל אחד**

כאמור, אופק עוסקת בגיוס חברים באופן מעשי פחות משנה. מן היום בו החל תהליך גיוס החברים ועד היום, הצטרפו לשורותיה של אופק למעלה מ- 3,300 חברים. כל אחד מהם השקיע במיזם כ- 3,000 ש"ח, מתוכם מנותבים כ- 1,000 ש"ח לפעילות השוטפת של הקמת האגודה הבנקאית. יתרת ההשקעה מופקדת בחשבון נאמנות, ובהתאם לתנאי הסכם הנאמנות יעשה בה שימוש להון הראשוני של האגודה. מבנה זה נועד להפחית את חוסר הוודאות בשלבי ההקמה הראשוניים ולגרום לכך שכל מצטרף מתבקש לסכן בשלב ההקמה סכום של 1,000 ש"ח בלבד. יצוין, כי עם תחילת הפעילות הבנקאית, מניית החברות תהיה ניתנת לפדיון באופן מלא, צמוד למדד (על פי התקנון ודרישות בנק ישראל).

את פעילות גיוס החברים אנו מבצעים באמצעות מערך של עשרות מתנדבים, אשר מעבירים חוגי בית ברחבי הארץ ובאמצעות אתר אינטרנט ומוקד טלפוני שדרכם מתבצעת ההצטרפות. האגודה מפעילה מערכת חוגי בית ענפה (בחודש נובמבר לבדו התקיימו כ-45 חוגי בית בכל רחבי הארץ), במסגרתם מוצגת היוזמה, ובעקבות כך חלק מהמשתתפים רוכשים מניית חברות באגודה. פעילים שונים מופיעים לעתים בתקשורת או בכנסים וועידות ומפנים את המשתתפים לאתר או למוקד הטלפוני.

אופק ממשיכה לפעול במישורים שונים למען גיוסם של חברים נוספים. לצד עבודת הגיוס השוטפת הכוללת הסברה באמצעות חוגי בית ובאינטרנט, החלה אופק באחרונה בהקמת מטות שטח - קבוצות של חברי אופק באזור גיאוגרפי מסויים, באזורים שונים ברחבי הארץ, המבצעים חשיבה משותפת ופועלים יחד למען הפצת המידע על המיזם בקהילותיהם לטובת הגברת ההצטרפות.

בנוסף, אנו מקיימים דיונים על הצטרפותם של חברים מגופים גדולים (כדוגמת סטודנטים ומקומות עבודה) במטרה ליצור מודל גיוס מגוון ורחב היקף.

2. צירוף שותפים נוספים להקמת המיזם

אופק פועלת להרחבת מעגל השותפים להקמת הבנק. להערכתנו, גובה ההון הדרוש בטיטת המתווה לא יאפשר לאופק להתבסס על הצטרפות חברים בלבד, ויידרש הון נוסף שישמש כהון ראשוני בשנים הראשונות. הון זה יוחלף בהדרגה בהון החברים שיצטרפו לאחר פתיחת הפעילות לציבור. אופק פועלת לגיבוש אגד של גופים המזוהים אידיאולוגית עם הפעילות הקואופרטיבית (כדוגמת בנקים קואופרטיביים בחו"ל, אגודות אשראי ואגודות שיתופיות בארץ ובעולם), אשר יצטרפו למאמץ של הקמת אופק ושל גיוס ההון הראשוני. בימים אלו מנהלת אופק מו"מ עם גופים כאמור, ולאחר גיבוש מתווה ראשוני למעורבותם בהקמת אופק – תפנה אופק למפקח על הבנקים לקבלת אישור לפרטי המתווה.

הליך גיוס החברים המתוכנן

לצורך הרחבת גיוס החברים אנו נערכים לפתוח בקמפיין פרסומי שיקרא לקהל הרחב להצטרף ליוזמה להקמת אופק.

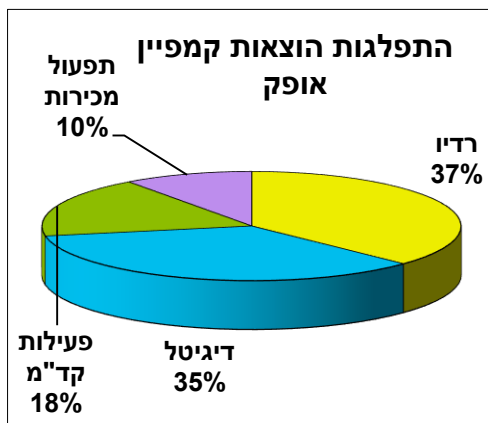
הקמפיין יחולק לשלושה גלים של פרסום שיגיעו לשיא מידי שלושה חודשים, במשך כתשעה חודשים. הקמפיין יפעל באמצעות משפך גיוס של שלושה צירים:

1. קמפיין רדיו – הגעה לציבור רחב.

2. פעילות פרסום ברשת האינטרנט ופעילות חברתית ברשתות החברתיות – לכידת האנשים המתעניינים והפנייתם למידע נוסף ולהשאת פרטים (לידים).

3. פעילות שטח – מפגש פנים אל פנים עם המתעניינים – חוגי בית, כנסים, מפגשים אזוריים.

במקביל – הרחבת מוקד הטלמרקטינג והרחבת אתר האינטרנט לקליטת פרטי המתעניינים, השלמת תהליך ההצטרפות והפיכתם לחברים.



אנו צופים שקמפיין זה יוביל להכפלה של קצב הגיוס ולהצטרפות של כ-7000 חברים נוספים במהלך שנת 2015. יתר החברים יצטרפו במהלך שנת 2016, ככל שיתקדם מועד פתיחת הפעילות הבנקאית ותפחת חוסר הוודאות.

בסה"כ צופה האגודה לגייס סכום של כ-45 מיליון ש"ח מכ-15 אלף חברים, כאשר יתרת הסכום, כפי שתידרש, תגויס משותפים אידיאולוגיים.

לסיכום, אופק מעריכה כי, לאחר תקופת למידה והיערכות של קרוב לשנה, תוכל, בפרק הזמן הנדרש על פי שלבי הצ'רטור, לעמוד בדרישה הרגולטורית הנוגעת להון, כפי שתהא מעת לעת.

תפיסת המיחשוב המוצעת

(1) חזון ה-IT

להוביל באמצעות טכנולוגית המידע את הקמתה של האגודה הבנקאית תוך דגש על השגת המטרות הבאות:

- ✓ השגת מצוינות תפעולית – מימוש מודל הוצאות הנמוך ביותר בבנקאות בישראל לטובת הלקוחות.
- ✓ ייזום חדשנות טכנולוגית – מנוף המציב את אופק כבחירה המועדפת של לקוחותיו.
- ✓ פיתוח אופיו הייחודי של אופק כמוסד בנקאי חברתי.

(2) היעדים האסטרטגיים של מערך ה-IT

- ✓ הקמת מערכות האגודה בשלבים ובלוח זמנים התואם את דרישות בנק ישראל והרגולציה.
- ✓ מימוש מודל עסקי/תפעולי של בנקאות מקוונת - בנקאות רזה ללא סניפים.
- ✓ פתוח מערכות עסקיות תוך הקטנת הסיכונים התפעוליים ועמידה בדרישות הרגולציה.
- ✓ הקמת תשתיות טכנולוגיות מתקדמות המביאות לחיסכון במחשוב ולשיפור בתהליכים העסקיים.
- ✓ תמיכה בפעילות בנקאית מלאה של הלקוחות בערוצים שונים: אינטרנט, מובייל ומוקד לקוחות טלפוני.

(3) התרומה של ה-IT ליכולות העסקיות הנדרשות

- מערכות המידע יתמכו בכלל הפעילויות הבנקאיות ובעיקר בתחומים הבאים:
- ✓ ניהול מוצרים ושירותים - בניית המוצרים והשירותים בכל הפעילות הבנקאיות ומעקב אחר מכירתם.
- ✓ ערוצי הפצה - בניית ערוצי הפצה ישירים ותמיכה בערוצי הפצה מסורתיים.
- ✓ ניהול הקשר עם הלקוחות / חברים - תמיכה בקשר עם הלקוחות למתן שירות העונה על חזון אופק.
- ✓ גיוס חברים חדשים - תמיכה בגיוס החברים ובקשר השוטף מולם.

- ✓ גמישות בהכנסת שינויים ממוקדים בדרישות הלקוחות - מערכות המידע יהיו גמישות להיענות לצורכי הלקוחות תוך מתן דגש לניהול המוצרים השונים, בשונה מהמערכת הבנקאית המסחרית.
- ✓ מידע ניהולי - סיוע לפעילות הניהולית ככלי תומך לקבלת החלטות תוך שילוב בין נתונים הנמצאים במאגרי האגודה הבנקאית למידע הנמצא ברשתות החברתיות וכל מידע גלוי אחר.
- ✓ כלי שליטה ובקרה - בניית כלי בקרה, כולל מערכות זמן אמת, לניהול ומזעור הסיכונים.
- ✓ ניהול ספרים ודיווחים - דיווח על ביצועי האגודה ומדידתם לאורך זמן.

(4) הקווים המנחים בהקמה ותפעול מערך המחשוב

- ✓ מתן מענה מחשובי מלא למודל העסקי/תפעולי של בנקאות מקוונת.
- ✓ העדפת רכישת מוצרי מדף על פני פיתוח עצמי.
- ✓ העדפת תפעול במיקור חוץ על ידי חברות מתמחות, על תפעול עצמי.
- ✓ קיום הלימה בין פעילות מערך ה-IT לדרישות העסקיות של הפעילות הבנקאית (ממשל IT).
- ✓ בניית תשתיות המבוססות על טכנולוגיות סטנדרטיות.
- ✓ מיקסום רמת שירות עסקית באמצעות ניתור התהליכים העסקיים.
- ✓ תמיכה ברמת זמינות תפעולית 24/7 ללקוחות מכל מקום.
- ✓ יזמות וחדשנות טכנולוגית עם דגש על ערוץ המובייל והאינטרנט.
- ✓ אספקת שירותים ב-IT המבוססים על Best Practices ותקינה בינלאומית.

(5) היכולות המרכזיות של מערך טכנולוגיות המידע – סל שירותי המחשוב

- ✓ ניהול קשר עם הלקוחות הפנימיים ביחידות התפעול השונות.
- ✓ שיפור מתמיד של תהליכי התפעול במחשוב.
- ✓ מוקד תמיכה לשירותים העסקיים עבור הלקוחות ועובדי האגודה.
- ✓ ניהול נכסי טכנולוגית המידע.
- ✓ אבטחת המשכיות עסקית, התאוששות מאסון.
- ✓ גיבוי תקופתי של נכסי המידע.
- ✓ עזוב ופתוח מערכות בתחומים שיוגדרו.
- ✓ שמירה על זמינות מערכות.
- ✓ ציות ורגולציה.
- ✓ ניהול סיכונים תפעוליים.
- ✓ ניהול סיכוני אבטחת מידע.
- ✓ ניהול המידע כנכס אסטרטגי.

6) ארכיטקטורת התוכנה

המודל של תשתיות טכנולוגיות יישומיים כולל: מנגנוני תוכנה, ועקרונות מנחים לתמיכה ביישומים.

- ✓ שימוש במנגנונים הקיימים בתעשייה: מסגרות עבודה ותבניות.
- ✓ ארכיטקטורה מבוססת רכיבים/שירותים המאפשרת שימוש חוזר ושדרוג מהיר של רכיב/שירות.
- ✓ ארכיטקטורת תוכנה גמישה - רב שכבתית (N – Tiers).
- ✓ שימוש בסטנדרטים בנקאיים בין-לאומיים בממשקים.
- ✓ שימוש בטכנולוגיות ושפות פתוח סטנדרטיות במערכות.
- ✓ תפישה של קו יצור תעשייתי בפתוח המוצרים הבנקאיים - שימוש בפרמטרים ומנוע חוקים.
- ✓ ניהול עומסים - יכולת לגדול אורגנית בפעילות כחלק מעיצוב המערכות.
- ✓ גישה לנתונים - שכבת הפרדה בין השכבה הלוגית לשכבת הנתונים.
- ✓ שימוש בתוכה לצורך קיום תקשורת בין המערכות הפנימיות ובין הפנימיות לחיצוניות.
- ✓ תמיכה בממשק המאפשר בחירה בין קשר סינכרוני או אסינכרוני בין רכיבי תוכנה לפי הצורך.
- ✓ תמיכה בעיבוד מקוון ועיבוד באצווה של תנועות עסקיות לפי דרישה עסקית.
- ✓ מימוש רכיבי אבטחה מידע על בסיס סטנדרטים כולל יישום אמצעי זיהוי והרשאה בכל השכבות.
- ✓ תפעול המערכות ביצור בראיה עסקית – יכולת ניטור ובקרה על יישומיים ותשתיות תוך מתן עדיפות בטיפול על בסיס ראיה עסקית.
- ✓ מודל נתונים אחיד – מודל נתונים התומך בתפישת אמת ארגונית אחת ולקוח במרכז.
- ✓ מידע ארגוני התומך במסד נתונים תפעולי (ODS) ומחסן נתונים ניהולי (DW).
- ✓ אוטומציה מרבית במימוש תהליכים עסקיים מקצה לקצה (STP).
- ✓ אי תלות המערכות בפלטפורמת התשתיות – מערכות הפעלה, בסיסי נתונים, חומרה.
- ✓ תמיכה בפתוח המערכת הבנקאית בשלבים. יכולת להרחבה הדרגתית של פונקציונאליות לפי סדר עדיפויות האגודה, באמצעות מערכת ליבה אחת כוללת ומרכזית והשלמות עם תת-מערכות לפי הצורך.

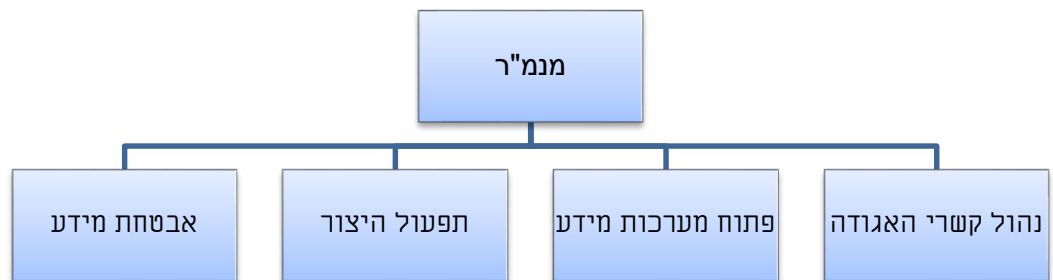
7) ארכיטקטורת תשתיות-טכנולוגית

- המודל כולל רשימה של אבני בנין עיקריות בתשתיות הטכנולוגיות: תוכנות בסיסיות וחומרה.
- ✓ מחסן נתונים למידע ניהולי (Data-Warehouse).
 - ✓ מסד נתונים למידע תפעולי (ODS).
 - ✓ מנגנון לעבוד תנועות (OLTP).
 - ✓ תוכנה לתקשורת בין יישומים (Middleware).

- ✓ מנגנון לניהול תהליכים (Workflow).
- ✓ כלים לניתוח עסקי (OLAP, D-Mining, Analysis).
- ✓ מנוע ליישום חוקים עסקיים (Rule-Engine).
- ✓ יישומים- שרת יישומים (App-Server).
- ✓ תצוגה- שרת Web, דפדפן.
- ✓ תשתיות כשירות- ניהול התשתיות הפיזיות של האגודה (שרת, אחסון ותקשורת) כווירטואליות (ענן פרטי).
- ✓ כלי שליטה ובקרה לניטור ביצועי מערכות וביצועי תהליכים עסקיים.
- ✓ כלי הפצת תוכנה התומכים במודל ניהול מהדורות מהיר, פשוט, אחיד ומתואם.

8 משאבי אנוש במערך ה-IT - חלוקה לארבע פונקציות מרכזיות

- ✓ ניהול קשרי בנק (BRM) - תכנון ובקרה : קשר ללקוחות עסקיים, מבחני קבלה, ניהול תקציבים.
- ✓ פתוח מערכות מידע : ניתוח מערכות, פיתוח/יישום פרויקטים (לפי דרישה), קשר עם ספקי תוכנה.
- ✓ תפעול היצור : ש״ב יצור/תקשורת, ניהול סיכונים תפעוליים, קשר עם ספקי תפעול במיקור חוץ.
- ✓ אבטחת מידע : תפעול, ליווי פרויקטים, בטחון פיזי, בקרה.



9 מיקור חוץ

- ✓ האגודה תעשה שימוש אופטימאלי בגורמים חיצוניים בעלי ניסיון כמענה לביצוע מיומנות שהאגודה תחליט שאין לקיימה בפעילות פנימית. כל פעילות במיקור חוץ תבוצע בפקוח ובקרה של האגודה על הספק.
- ✓ בכל מקרה של מיקור חוץ האגודה תפעל לפי הוראה 357 "ניהול טכנולוגיות המידע" לצורך קבלת אישור.

פרטי מובילי היוזמה

כאמור, אופק הינה אגודה שיתופית בבעלות של למעלה מ- 3300 בעלי מניות ומסמך זה מוגש למעשה בשם של כל חברי האגודה. חלק מהחברים מעורב במידה רבה בחשיבה ובקידום המיזם. יובאו להלן פרטיהם של חברי הוועד המנהל וכן של ראשי התחומים בלבד, זאת על אף שקיימים מתנדבים ואנשי מקצוע נוספים, אשר מסייעים בהובלת היוזמה.

דורון שורר - יו"ר הוועד המנהל של אופק

רואה חשבון, בעל תואר B.A בכלכלה ובחשבונאות ו-MBA במנהל עסקים (התמחות בבנקאות ומימון) מהאוניברסיטה העברית בירושלים. מר שורר הקים וניהל משרד רואי חשבון ומילא שורה של תפקידים ציבוריים בכירים במשק הישראלי. בין היתר, כיהן כמנכ"ל משרד התחבורה, כממונה על שוק ההון, ביטוח וחסכון במשרד האוצר וכמפקח על הביטוח. קודם לתפקידיו אלה, שמש כיו"ר ועדות ציבוריות בתחומי המיסוי, הביטוח והתקשורת וכיו"ר רשת החינוך "עמל". בסוף שנות התשעים החל לכהן כיו"ר קבוצת קרנות הפנסיה מבטחים ויו"ר קבוצת הביטוח "הפניקס", תפקידים בהם צבר ניסיון רב בעבודה עם הסקטור הפרטי. כיום מכהן כדירקטור במספר חברות פרטיות וציבוריות.

עו"ד צפי הדר-ריכטר

בעלת תואר ראשון (L.L.B) ותואר שני (L.L.M) במשפטים מאוניברסיטת תל-אביב. עו"ד הדר-ריכטר שימשה כעו"ד במשרד פרטי, תחום התמחות עיקרי - משפט מסחרי, עסקי ונדל"ן. במסגרת זאת עסקה בייעוץ משפטי שוטף ללקוחות רבים ומגוונים: חברות ציבוריות ופרטיות, לרבות חברות בנייה מהגדולות במשק. לאחר מכן שימשה כיועצת משפטית בכירה בהנהלה הראשית בבנק הפועלים, בתחום אשראי לנדל"ן ואשראים מיוחדים. במסגרת זו עסקה בליווי וייעוץ משפטי לעסקאות אשראי בהיקפים גדולים, וכן בגיבוש הסדרי חוב. לאחר סיום פעילותה בבנק הפועלים, נמנתה עו"ד הדר-ריכטר על קבוצת המייסדים ושותפה בקרן מנוף KCPS, אשר הוקמה ביוזמת הממשלה במטרה להתמודד עם משבר האשראי של השנים 2008-2010. במסגרת פעילותה בקרן עסקה עו"ד הדר-ריכטר בבדיקה ובניתוח של חברות ופרויקטים רבים, ובגיבוש הסכמי אשראי והשקעה לחברות הפורטפוליו של הקרן.

אופירה אליאב

בעלת תואר M.A במנהל עסקים ו-B.A בכלכלה ומנהל עסקים מהאוניברסיטה העברית בירושלים. בעלת ניסיון רב בתחומי הפיננסים, הביטוח והרגולציה בארץ ובחו"ל. שימשה בתפקידי ניהול כסגנית בכירה לממונה על שוק ההון, מנכ"לית קרן הפנסיה של פועלי הבניין וסמנכ"לית פנסיה בחברת הראל. כמו כן, שימשה כיועצת בכירה בתחומי התמחותה לבנקים, לשכת סוכני ביטוח, חברות ביטוח, משרד האוצר ואחרים. שימשה כדחציית בקרנות הנאמנות של אקסלנס וחברת הנהלה בתאגיד הביטוח

קרנית. בשבע השנים האחרונות פעלה כברוקרית ביטוח בקליפורניה וכיועצת לסטארטאפ בתחום של נהיגה זהירה.

מירי בן יהושע

בעלת תואר M.A במנהל עסקים ו-B.A בכלכלה מהאוניברסיטה העברית בירושלים. בעלת ניסיון מקצועי רב בתחום הבנקאות – שימשה בעבר כמשנה למנכ"ל בנק אגוד וכן כסמנכ"לית בבנק מרכנתיל. במסגרת תפקידים אלו עסקה בפעילות בשוק ההון ובפעילות בנקאית: מוצרי חיסכון, ניירות ערך, משכנתאות, אשראי קמעונאי, ניהול השקעות, תכנון ומעקב ופיקוח על ביצוע. לצד אלו, גב' בן יהושע הינה בעלת ניסיון רב גם בפן הפיקוחי – במהלך השנים כיהנה כסגנית בכירה לממונה על שוק ההון, ביטוח וחסכון במשרד האוצר וככלכלנית בפיקוח על הבנקים בבנק ישראל.

ד"ר רן חכים

בעל תואר PhD בלימודי א"י מאוניברסיטת בר-אילן, תואר שני בלימודי א"י מאוניברסיטת חיפה, וכן תואר ראשון בכלכלה ומנהל מהפקולטה לחקלאות באוניברסיטה העברית בירושלים. בעל ניסיון בתחום הקואופרציה, לצד ידע וניסיון בענף הבנקאות. כיהן במשך כחמש שנים כאחראי בחברת העובדים על הקואופרציה והמשק העצמי, וכחבר הנהלת חברת העובדים וקבוצת קרן ההשקעות. לאורך השנים שימש ד"ר חכים כחבר הנהלה במועצות מנהלים של חברות ואיגודים רבים, וביניהם מרכז הקואופרציה ליצרנות, תחבורה ושירותים, איגוד התעשייה הקיבוצית ותנובה. שימש במשך כחמש שנים כדירקטור בבנק דיסקונט וכחבר בוועדת האשראי של הבנק. במסגרת עבודת הדוקטורט שלו עסק בקיבוצים בישראל כ"מוצר ציבורי", וביצע ניתוח מעמיק של דוחות כספיים של קיבוצים לאורך השנים.

ד"ר אפרת טולקובסקי

בעלת תואר PhD במימון וחשבונאות ותואר שני במימון וחשבונאות מאוניברסיטת תל-אביב, וכן תואר ראשון בהנדסת אלקטרוניקה. בעלת ניסיון מקצועי רב הכולל היכרות עם שוק ההון, עם ענף הבנקאות ועם תחום הנדל"ן, הן מהפן האקדמי והן מהפן היישומי. החל משנת 2004 מנהלת ד"ר טולקובסקי מכון מחקר בתחום הנדל"ן העוסק במחקר, הוראה ודיון בתחום הנדל"ן ושוקי ההון. לאורך השנים, כיהנה בדירקטוריון של חברת "דש ניירות ערך", וכן בדירקטוריון של בנק ירושלים, בו הייתה חברה בוועדות שונות, ביניהן וועדת ביקורת, וועדת ניהול סיכונים, וועדת הון ואסטרטגיה ועוד. שימשה בעבר כחברה בצוות מצומצם שפעל עם שרת החינוך פרופ' יולי תמיר לשינוי שיטת מימון לימודים בהשכלה הגבוהה בישראל, כחברה במועצת העיר תל-אביב – יפו ועוד.

עו"ד תום דרומי-חכים

מסיים לימודי תואר שני במשפטים L.L.M (התמחות בתחום מנהלי-אזרחי). מתכנת ומעצב מערכות מידע. פעיל ויזם חברתי מזה שנים רבות: ריכז את איגוד מטפלות המשפחתונים בארגון "כוח לעובדים", המאגד תחתיו 3000 נשים מכלל המגזרים המוחלשים של החברה הישראלית: חרדיות, ערביות ועולות חדשות. חבר הנהלת מרצ, שימש כרכז אזור ורכז פוליטי בתנועת "השומר הצעיר", ריכז את מסלולי הנח"ל של התנועה הקיבוצית, שימש כחבר פורום הארגונים למאבק באבטלה וממוביל פרויקט "חברה אחרת אפשרית" - ליצירת תקציב מדינה שוויוני וצודק.

אלונה ליפשיץ

בעלת תואר M.A במנהל ציבורי מאוניברסיטת הרווארד בארה"ב, וכן בעלת תואר מוסמך לאדריכלות ובניין ערים מהטכניון בחיפה. בעלת ניסיון מקצועי עשיר ומגוון המשולב עם ראייה ציבורית רחבה – פרי שנות פעילות רבות בשירות הציבורי, בתחום הפרטי ובמגזר השלישי. בעלת משרד לאדריכלות ולתכנון בירושלים. במסגרת עבודתה כמנהלת המשרד עוסקת גב' ליפשיץ בהצעת פתרונות כוללים ללקוחות, לרבות עבודה מול גופים רגולטורים של המדינה באקלים משפטי משתנה. כיהנה בעבר כיו"ר וועד סניף עמותת אדריכלים מאוחדים בירושלים וניהלה את המחלקה לייזום פרויקטים בקרן ירושלים.

אורי אופיר

איש השומר הצעיר, פועל מעל לחמש עשרה שנה בשוק "ההון האנושי", בוגר יעוץ אסטרטגי וליווי ארגוני למערכות חינוך וקהילה - לימודי תעודה באוניברסיטת בר אילן. היה פעיל במאבק על אופייה של העיר חריש ובמטה לשחרור גלעד שליט. בין פעילויותיו משמש כמתאם חינוכי של העמותה לחינוך מתקדם על שם מאיר יערי, וכן מרכז את תחום הצעירים בתנועה הקיבוצית.

קלייב לסס – מנהל המטה ואחראי פיתוח קשרים בינלאומיים

מנכ"ל חברת Lessem consulting העוסקת ביעוץ עסקי לארגונים חברתיים. תחומי ההתמחות שלו כוללים: אחריות חברתית, אחריות סביבתית, פיתוח משאבים ושותפויות פרטיות הנוגעות לתחומים חברתיים. עם לקוחותיו לאורך השנים נמנים ארגונים הפועלים בישראל, הרשות הפלסטינאית, ירדן, טורקיה, אפריקה והודו. בעברו ביצע תפקידים בכירים בסוכנות היהודית, ביניהם נציג הסוכנות בצפון אמריקה. במהלך השנים מילא שורה של תפקידים בעלי אוריינטציה חברתית. בין היתר כיהן כמנהל מכון Wujs, כיהן כמנהל האדמיניסטרטיבי של המכון האפרו-אסייתי ושימש כחבר במועצת המנהלים של Streetfootballworld (זרוע חברתית של FIFA), שמטרתה קידום שינוי חברתי באמצעות הספורט.

מאיר שור - ראש צוות IT

בעל תואר ראשון בכלכלה מהאוניברסיטה העברית בירושלים ותואר שני במדעי המחשב מאוניברסיטת CUNY בארה"ב. עד לשנת 2012 שימש בתפקיד CTO בחטיבת המחשוב בבנק לאומי. היה אחראי על תכנון אסטרטגית ה-IT והוביל לפיתוח תחומי פעילות אסטרטגיים חדשים, לרבות ארכיטקטורה ארגונית וניהול תיק יישומים, בשאיפה להביא לשיפור ההלימה בין ה-IT לעסקים. זכה בפרס הצטיינות יתרה בתחרות ארצית (2010). בין שנת 1980 לשנת 2012 מילא בבנק לאומי שורה של תפקידים בכירים. כמנהל אגף הטכנולוגיה היה אחראי על פיתוח מגוון רחב של מוצרי תשתית טכנולוגית. כמנהל פרויקטים בכיר הקים מערכות בתחומי הליבה של הבנק, ביניהן מערכת מקוונת מלאה לערוץ הסניפי ועמדות שירות עצמי ללקוחות. כתוצאה ממעורבותו העמוקה בערוצי הפצה צבר ידע בנקאי עשיר בכל תחומי הפעולות הפיננסיות וביניהם ניהול מוצרים, מכירות וניהול קשרי לקוחות. פעילותו המקצועית התאפיינה בקידום חדשנות טכנולוגית, החל בהטמעת תשתיות טכנולוגיות מתקדמות ועד לשירותים בערוצי הפצה, לעיתים בשיתוף עם חברות סטארט-אפ ישראליות.

עו"ד ברוך אלפיה - ראש תחום כרטיסי אשראי

משנת 1982 כיהן כסמנכ"ל חברת ויזה כאל. במהלך שנים אלו עסק בניהול סיכונים, אישורים, רגולציה, מניעת הלבנת הון ובמיזמים מיוחדים. כמו כן, שימש כיועץ לויזה אירופה ולויזה העולמית. החל משנת 2008 ועד היום עוסק עו"ד אלפיה ביזמות ובייעוץ בתחומי ניהול סיכונים ומיזמים בתחום אמצעי התשלום. במהלך השנתיים האחרונות מלווה עו"ד אלפיה את "אופק" בפעילות להקמת תחום כרטיסי אשראי ומועדון לקוחות "אופק".

נגה לבציון נדן - ראש צוות קיימות, ערכים ואתיקה

בעלת רקע עשיר בהובלה ושותפות בתהליכים ובפרויקטים בתחומי הקיימות, ובכלל זה בהובלת נושא ההשקעות האחראיות בישראל. מכהנת כיום כמנכ"לית Greeneye שהינה חברה המסייעת ללקוחותיה להשקיע באחריות, באמצעות הערכת התנהלות חברות לבקשת הלקוח, בין היתר בתחום של ממשל תאגידי וניהול נושאי סביבה וקיימות. כמו כן, מכהנת גב' לבציון נדן כמרצה במרכז הבינתחומי הרצליה, וכן כיועצת הסביבתית של מדד "מעלה" בבורסה לניירות ערך בתל-אביב בע"מ (הערכת סיכונים סביבתיים של חברות ציבוריות). גב' לבציון נדן היא אחת ממובילי תחום הכלכלה הסביבתית בישראל, ובמהלך השנים האחרונות אף פרסמה ספר ומאמרים בנושא. בעלת תואר ראשון באדריכלות נוף מהטכניון, תואר שני במדיניות וכלכלה סביבתית מ-LSE - London School of Economics ובוגרת תוכנית עמיתי הסביבה של מרכז השל. בעלת ניסיון של למעלה מעשור בליווי קובעי מדיניות בתהליכי בניית מדיניות כלכלית-סביבתית בכל המגזרים ואסטרטגיה סביבתית למגזר התעשייתי והפיננסי. במישור הבינלאומי, פועלת מזה מספר שנים לקידום יוזמות בינלאומיות בתחום ההשקעות האחראיות ולגיוסם של המגזר העסקי ושל המגזר הפיננסי בישראל ליוזמות אלה.



חזון אופק

טיוטה לדיון

אופק - אגודה שיתופית לניהול הון בע"מ, נוסדה ביוני 2012 כדי להקים את הבנק הקואופרטיבי הישראלי הראשון - בנק בבעלות לקוחותיו. עם הווסדה, הציבה לעצמה אופק למטרה להוות אלטרנטיבה בענף הבנקאות בישראל, להבטיח כלכלה מתוקנת בחברה צודקת על-ידי הקמת בנק שיושגת על ערכים של שקיפות, דמוקרטיה והגינות. מודל הבנקאות הישירה שעליו יושגת הבנק, יאפשר לאופק למלא את ייעודה, ולהעניק למשקי הבית ולעסקים הקטנים נגישות שוויונית לאשראי ושירותים בנקאיים במחירים הוגנים. הצהרת הערכים והמחויבויות שלנו מהווה מסגרת לדרך בה אנו פועלים ועושים עסקים. ערכים אלו ינחו את החלטותינו העסקיות ואת האסטרטגיה של פעולותינו.

החזון: אופק כלכלי וחברתי

אופק תהווה פלטפורמה לשינוי כלכלי וחברתי בישראל, תוך התמקדות במערכת הפיננסית, באמצעות המודל הקואופרטיבי. אופק תספק שירותים פיננסיים מתקדמים טכנולוגית, באופן מקצועי, שקוף, ישר ואחראי, בנייהול דמוקרטי ושיתוף חברים. אופק מחוייבת לעקרונות של הרחבת הנגישות לשירותים פיננסיים. אופק תפעל לקידום האינטרסים הכלכליים והחברתיים של חבריה, למען עצמאות וקיימות כלכלית לחבריה ולחברה.

הערכים שלנו

- יושרה - נפעל באומץ, בעקביות ובכבוד כדי ליצור שירות הגון ואמין.
- מקצועיות - נפעל במקצועיות באופן פעולתנו ובשאיפתנו למצוינות.
- אחריות ומחוייבות לחברים - אנחנו נושאים ונישא באחריות כלפי חברינו, עובדינו, שותפינו וקהילותיהם ביחס לתוצאות החלטותינו ומעשינו.
- נגישות - ננהג בפשטות ובבהירות עם חברינו.
- שקיפות - ננהג בשקיפות בכל פעילות אופק, כלפי חברי אופק, עובדי אופק והציבור הרחב.
- חדשנות - נערך מראש לאתגרים ולצרכים המשתנים של הפרט, משק הבית, העסק והקהילה ונגיב בהתאם תוך שימוש ביצירתיות ובמסירות.

תפיסתה הערכית של אופק מבוססת על אחריות הדדית, עזרה הדדית, דמוקרטיה, שוויון ערך האדם, צדק חברתי, סולידריות, יושר, פתיחות, דאגה לזולת ואחריות כלל-חברתית.

העקרונות המנחים אותנו

אנחנו מצהירים ומתחייבים לפעול בהתאם לעקרונות הבאים על מנת להבטיח שפעולותינו ישרתו את מטרתנו וערכינו ועל מנת לאפשר לחברינו לצפות מראש את פעילותנו ומהלכינו העסקיים. אנחנו רואים עצמנו מחוייבים לעקרונות התנועה הקואופרטיבית ולפיכך הפעילות העסקית ארוכת הטווח של אופק תלויה בתרומה לרווחת חברינו, עובדינו, קהילותיהם והסביבה.

אנו מתחייבים: לנהל כספים באחריות וביעילות כדי להיות בנק חזק ומשגשג:

- להתמקד באשראי למטרות ריאליות.
- לקבל החלטות עסקיות שקולות על מנת להשיג תוצאות כספיות ארוכות טווח.
- לנהל סיכונים בצורה אחראית על מנת להבטיח את נכסי הבנק.
- לנהוג בנאמנות ובאחריות בפיקדונות לקוחותינו.

אנו מתחייבים: להעניק שירות מעולה ולסייע לכל לקוח להשיג את מטרותיו הכלכליות:

- לנהוג בכל לקוח בכבוד ובהגינות.
- לספק ייעוץ אמין בנוגע לאפשרויותיו הפיננסיות.
- להציע מוצרים ושירותים שעונים על צרכיו היחודיים.
- לשמור על זכותו לפרטיות.
- להבטיח שגם בעלי הכנסה נמוכה ואוכלוסיות מוחלשות ייהנו מגישה לשירותים בנקאיים חיוניים.

אנו מתחייבים: לאפשר לכל לקוח להשפיע על כיווני ההתפתחות של הבנק:

- לפעול בשקיפות מקסימלית, באופן שיאפשר בחינה שוטפת של פעולותינו.
- לאפשר הצבעה פשוטה ובהירה ולהעניק את המידע הדרוש על מנת לקבל החלטות מושכלות.
- להציע ערוצים שונים דרכם ניתן יהיה להעביר לנו משוב ולשתף בתובנות.
- להתייחס לבעיות שיועלו בפנינו במהירות ובענייניות.

אנו מתחייבים: שהבנק יהיה מקום עבודה שכיף לקום אליו בבוקר:

- ליצור מקום עבודה נעים, מאתגר ומתגמל.
- להקפיד על כך שיחס המשכורות בין המשכורת הנמוכה ביותר למשכורת הגבוהה ביותר לא יעלה על 1:10.
- להעסיק עובדים באופן ראוי ומכבד, ולא בדרכי העסקה שיש בהן בכדי לנצל ולקפח, כדוגמת העסקה קבלנית.
- לספק לעובדים את התנאים הדרושים להם בכדי לבצע את עבודתם על הצד הטוב ביותר ולממש את הפוטנציאל שלהם.
- לכבד ולהוקיר את אחריות העובדים כלפי משפחותיהם, חבריהם וסביבתם.
- לאפשר לעובדים להיות שותפים בעיצוב דרכה של אופק.

אנו מתחייבים: להוות דוגמא ולהשתמש במשאבינו ובמומחיותנו על מנת לקדם שינוי חיובי בקהילות שלנו ובחברה הישראלית:

- לעשות שימוש בכישורינו ובמומחיות הייחודית שלנו כמוסד פיננסי בכדי ליצור פתרונות בנושאים חברתיים, סביבתיים וכלכליים.
- ליישם ולהפיץ שיטות עבודה עסקיות אחראיות מבחינה חברתית וסביבתית.
- לחפש שותפים עסקיים שמיישמים יחסי עבודה הוגנים, מקדמים את רווחת החברה ומכבדים את הסביבה.
- להשקיע את משאבינו באחריות בחברה הישראלית ובמקומות שבהם אנו חיים ועובדים.
- לעודד ולסייע בהקמת קואופרטיבים ובפעולת עסקים קטנים ובינוניים.
- לעודד ולסייע להתארגנויות כלכליות בעלות מחויבות חברתית וסביבתית.

אנו מתחייבים: לפעול בהתאם להצהרת הערכים שלנו:

- להתקדם באופן רציף ומדיד בהגשמת ערכים אלו.
- לשתף את חברינו ועובדינו במדידת ההתקדמות שלנו בהגשמת הערכים ולדווח על כך בדיווח פומבי ותחת ביקורת אובייקטיבית.



אופק
ישראל החדשה והטובה