



ירושלים, ט"ז באייר תשע"ה

5 במאי 2015

CU15.002.002

תהליך רישוי והקמת אגודות בנקאיות בישראל

1. מבוא

"אגודה בנקאית" היא התאגדות פיננסית שיתופית בבעלות ובשליטת החברים, שאינה פועלת למטרות רווח. אגודה בנקאית נועדה לאפשר לחבריה חיסכון, קבלת הלוואות, וקבלת שירותים בנקאיים בסיסיים נוספים.

הפיקוח על הבנקים אימץ את המלצת הצוות לבחינת הגברת התחרותיות בענף הבנקאות בנושא זה: "הואיל והצוות רואה ביוזמה להקמת אגודת 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".

התועלת בהקמת "שחקנים חדשים" שיגבירו את התחרות לזמן קצר, אך לא ישרדו לאורך זמן, פחותה לאין שיעור מהנזק האפשרי. לפיכך, יוטלו דרישות יציבותיות מכל גוף פיננסי מפקח חדש, ובכלל זה גם אגודות בנקאיות, כמפורט להלן.

מסמך זה מסדיר את תהליך הרישוי להקמת אגודות בנקאיות בישראל.

במקביל לקביעת ההסדרה המתאימה לאגודות בנקאיות, אשר עיקריה מוצגים במסמך זה, נערכת עבודה לקידום תיקוני חקיקה (להלן - "החוק הייעודי"), שיאפשרו פעילות תקינה, ופיקוח יעיל על אגודות בנקאיות.

בשונה מהקמת אגודה בנקאית כאמור, תוסדר האפשרות להקמת "בנק קואופרטיבי" - תאגיד שיקבל רישיון "בנק" מלא, כלומר שאין בהכרח מכנה משותף בין חבריו, שאין הגבלה על פעילותו לבנקאות קמעונאית פשוטה בלבד, אין הגבלה על מתן שירותים למי שאינו חבר התאגיד, וכן הלאה. הקמת "בנק קואופרטיבי" תתאפשר בכפוף לעמידתו בכל הדרישות החלות על בנקים¹. אופיו השיתופי של "בנק קואופרטיבי" יגדיר את ההבדלים בינו לבין בנק מסחרי.

מאידך, ועל מנת לאפשר התפתחות של אגודות אשראי זעירות, שהתערעות יציבותן אינה מאיימת על המערכת הפיננסית, תוסדר בחוק גם האפשרות לקיים פעילות של אגודות אשראי בעלות מאפיינים מוגדרים (מספר לקוחות, היקף פיקדונות, הגבלת היקף אשראי ללקוח, וכן הלאה) ללא פיקוח יציבותי, וללא דרישות יציבותיות. לאחרונה מונה צוות בין משרדי ליישום "המלצות הצוות לבחינת הרגולציה על נותני שירותי המטבע"² - אנו מציעים שצוות זה ייתן

¹ תהליך רישוי והקמת בנק וירטואלי (אינטרנטי) בישראל מפורט באתר האינטרנט של בנק ישראל, בכתובת: <http://www.boi.org.il/he/BankingSupervision/SupervisorMethod/Documents/Charter.pdf>. ניתן להתרשם ממסמך זה לגבי הדרישות להקמת "בנק קואופרטיבי".

² הדו"ח המלא של הצוות לבחינת הרגולציה על נותני שירותי המטבע מוצג באתר האינטרנט של משרד המשפטים בכתובת <http://index.justice.gov.il/Publcatations/News/Documents/FINALREPORT.pdf>.

דעתו גם להסדרת פעילותן של אגודות האשראי הזעירות, שלא יהיו כפופות לפיקוח של בנק ישראל.

מסמך זה עוסק ברישוי והקמת אגודות בנקאיות בלבד, ואינו עוסק באגודות אשראי זעירות ובבנקים קואופרטיביים.

נקודת המוצא לתהליך זה הוא התאגדות האגודה:

- אפשרות אחת היא התאגדות כ"אגודה שיתופית", ורישומה באגף לאיגוד שיתופי במשרד הכלכלה ("רשם האגודות השיתופיות");
 - לחילופין, קיימת אפשרות של התאגדות אחרת (למשל כ"חברה לתועלת הציבור"), תוך שמירה על עקרונות שיתופיים מסוימים.
- תחת ההנחה שיבוצעו תיקוני חקיקה, אשר נדרשים לצורך פעילות אגודה בנקאית המאוגדת כ"אגודה שיתופית" בצורה תקינה, ותחת פיקוח של רשויות הפיקוח הרלוונטיות - ובראשן בנק ישראל, זו תיחשב "דרך המלך".
- מסמך זה מנוסח בצורה שמתייחסת לאפשרות ההתאגדות כאגודה שיתופית. במקרה של התאגדות אחרת, יש לקרוא אותו בשינויים המתחייבים. עד לקבלת הרישיון מדובר בתאגיד שאינו מפקח על ידי בנק ישראל, ובהקשר זה נעשה שימוש במונח "האגודה" (להבדיל מהמונח "אגודה בנקאית").

אגודה בנקאית מתנהלת בהתאם לעקרונות שיתופיים יסודיים, ובהם:

- כל חבר באגודה הבנקאית חייב להחזיק ב"מניית חברות" אחת בלבד, שמנפיקה האגודה לחבריה. האגודה יכולה לקבוע שהנפקת מניית חברות לחבר החדש תבצע כנגד "תרומתו" להון האגודה. **מניות החברות אינן סחירות** - חבר אשר עוזב את האגודה רשאי לפדות את מניית החברות שלו **בכפוף לכך שהון האגודה עולה על סף שתקבע האגודה ויאושר על ידי המפקח על הבנקים** (זאת, מעבר לתנאים נוספים שכל אגודה רשאית לקבוע בתקנונה). בכל מקרה - **סכום פדיון מניית החברות לא יעלה על הסכום ששילם חבר האגודה במועד הצטרפותו לאגודה, צמוד למדד המחירים לצרכן**;
- החלטות האגודה הבנקאית מתקבלות בשיטה דמוקרטית - כל חברי האגודה מחזיקים בזכויות הצבעה שוות;
- אגודה בנקאית מספקת שירותים לחבריה בלבד³;
- כמיזם כלכלי-חברתי שפועל לרווחת חבריו, ולא בהכרח להשאת רווחים, גם פירוק של אגודה שיתופית צריך לשרת את אותן מטרות. לא תתאפשר "התפתחות" של אגודה בנקאית לבנק מסחרי, ובפירוק של אגודה בנקאית (לאחר הפסקת הפעילות הבנקאית, או מכירתה לצד ג' **שאינו קשור לחברי האגודה**), יתרת נכסי האגודה (ככל שיוותרו לאחר פירעון ההתחייבויות ופדיון מניות החברות) תופנה למטרות קואופרטיביות, **ובכל מקרה לא תחולק בין חברי האגודה.**

³ באישור המפקח על הבנקים, תתאפשר גם קבלת פיקדונות (לכל היותר 20% מסך הפיקדונות המופקדים באגודה הבנקאית) ממי שאינם חברי האגודה, אם בעלי החשבון באגודה הם בעלי הכנסה נמוכה, והמפקח על הבנקים סבור שלצורך המשך פעילותה של האגודה יש צורך בפיקדונות מעין אלה; המפקח על הבנקים יקבע את התנאים לקבלת הפיקדונות, לרבות משך חיי הפיקדונות וזהות המפקידים; אישור כאמור יכול להיות מוגבל בזמן.

סעיף 4 לחוק הבנקאות (רישוי) (להלן - "החוק") מסמיך את נגיד בנק ישראל להעניק לאגודה⁴ רישיון בהתאם לסיווגים השונים של "תאגיד בנקאי", וסעיף 6 לחוק קובע את השיקולים שיש להביא בחשבון בעת מתן הרישיון.

בהתאם לשיקולים אלו, סבור הפיקוח על הבנקים שהמתווה הנכון להקמת אגודות בנקאיות הוא במסגרת פעילות בנקאית קמעונאית פשוטה בעלת מבנה עלויות רזה, אשר משרתת צרכים של קבוצת חברים מוגדרת⁵ באמצעות שירותים פיננסיים מצומצמים. יובהר כי ניסיון להקים "בנק" המניב תשואה ליזמים המשקיעים הון, בסדר גודל מזערי בשלב ראשון, בעל שאיפות לצמוח ולגדול, אינו מתאים למתווה זה - יוזמה מסוג זה צריכה להתנהל במסגרת של חברה בע"מ.

בהתאם לעיקרון זה, חברות באגודה בנקאית תתאפשר ליחידים ("בשר ודם") ולתאגידים שהם עסקים קטנים⁶ בלבד.

לעומת זאת, תהליך הדרגתי ומבוקר יוכל לאפשר, כאשר יבשילו התנאים לכך, לאגודה בנקאית, או לקבוצת אגודות בנקאיות במשותף, להגיש בקשה לקבלת רישיון "בנק" (בניגוד לרישיון "אגודה בנקאית") ולהרחיב את הפעילות. יובהר כי בכל מקרה, אופיו של בנק קואופרטיבי כאמור יישמר, ובפרט ייקבעו מנגנונים שיבטיחו שהון הבנק הקואופרטיבי לא יהיה זמין לחלוקה בין החברים.

תחומי הפעילות של אגודה בנקאית:

כאמור, אגודה בנקאית תספק שירותים פיננסיים מצומצמים לחברה⁷. במסגרת זו נכללים מוצרי אשראי, חיסכון וניהול מערך תשלומים בלבד.

שירותים מורכבים יותר, כגון פעילות בניירות ערך, יתאפשרו רק בטכניקות של שיתופי פעולה עם ספקי השירות, ולא כפעילות עצמית של האגודה הבנקאית כנוטלת סיכון. רמת הריכוזיות של תיק האשראי של אגודה בנקאית חייבת להיות נמוכה מאד, בהתאם למאפיינים של פעילות קמעונאית.

מוצרי האשראי שבהם אגודה בנקאית תעסוק יהיו פשוטים - לוחות סילוקין מקובלים (כגון "שפיצר"), טווחי תקופות לפירעון קצרים ובינוניים בלבד⁸, מנגנוני הצמדה פשוטים ביותר, וכן הלאה.

אגודה בנקאית אמורה לשלב, יחד עם השירותים הבנקאיים הקלאסיים, עקרונות של חינוך פיננסי והבנה מלאה של כלל החברים את מגוון המוצרים הפיננסיים, כולל חינוך לניהול נכון ויעיל של תקציב משק הבית או העסק הקטן, וחינוך לעמידה בהתחייבויות פיננסיות.

כל אגודה בנקאית שתקבל רישיון תוכל להיכנס להסדרים הבין-בנקאיים הקיימים, המאפשרים שימוש בתשתיות המערכת הבנקאית בישראל, כגון: שב"א ומס"ב. כנהוג במקומות רבים בעולם, יוכלו מספר אגודות בנקאיות ליצור לעצמן תשתיות משותפות - בפרט בתחומי מערכות מידע, בכפוף לאישור המפקח על הבנקים.

⁴ סעיף 4 לחוק נוקט בלשון "לתת ... לחברה כהגדרתה בחוק החברות", אולם סעיף 51 קובע כי: "הוראות חוק זה יחולו על אגודה שיתופית כאילו היתה חברה, בשינויים המחוייבים לפי הענין". תיקוני החקיקה עשויים להתייחס גם לסעיפים אלו.

⁵ בני משפחה מדרגה ראשונה של חברים באותה קבוצה מוגדרת בעלת מכנה משותף, כשירים גם הם לחברות באגודה הבנקאית.

⁶ "עסק קטן" - כפי שיוגדר בחוק הייעודי.

⁷ ראה הערת שוליים מספר 3 לעיל.

⁸ למען הסר ספק, יובהר כי אגודה בנקאית לא תורשה לעסוק בפעילות הלוואות לדור.

לאור העובדה שהקמת מערכת מחשב עצמאית בסטנדרט הנדרש, וניהולה באופן שוטף, עשויים להיות יקרים מידי ביחס להיקף הפעילות של אגודה בנקאית, יש לאפשר לאגודה בנקאית להשתמש במערכות מחשב של בנקים קיימים. לפיכך, ועל מנת לאפשר הקמה של אגודות בנקאיות, תוסדר בחוק האפשרות שלהן להשתמש במערכות מחשב קיימות של תאגידים בנקאיים, במסגרת הסכם מסחרי.

הגבלות מפורטות על תחומי הפעילות המותרים לאגודה בנקאית ייקבעו בחוק הייעודי ו/או בהוראות המפקח על הבנקים.

אגודה בנקאית חייבת לעמוד בסטנדרטים בנקאיים מקצועיים:

- הממשל התאגידי, כולל מערכי הבקרה הפנימית, יותאמו לסטנדרטים בנקאיים, ולא ייקבעו בהתאם למאפיינים המקובלים באגודות שיתופיות כלליות, שצרכיהן שונים;
- בפרט, הדירקטוריון ("ועד ההנהלה", במונחי פקודת האגודות השיתופיות) ימנה הנהלה ביצועית, ויפקח עליה. מינוי חברי הדירקטוריון⁹ יתבצע בתהליך דומה לזה של בחירת דירקטורים בבנק ללא גרעין שליטה - האסיפה הכללית תבחר מתוך רשימת מועמדים שתציע ועדה בלתי תלויה, שתפקידה לבחון את כישורי המועמדים¹⁰. למען הסר ספק, יובהר כי כל חבר אגודה רשאי לבקש מאותה ועדה להציע את מועמדותו לחברות בדירקטוריון, וכך מובטח הסדר מאוזן שמאפשר לחברי האגודה לבחור ולהיבחר, ויחד עם זאת נדרשים כשירות והתאמה לתפקיד;
- חברי הדירקטוריון, המנכ"ל, המבקר הפנימי ונושאי משרה משמעותיים נוספים, ידרשו לעבור תהליך אישור (Fit and Proper). בבדיקה זו בוחן הפיקוח על הבנקים גם היבטים שמעבר לרף הפלילי;
- מערך הבקרה הפנימית של אגודה בנקאית יעמוד בדרישות המוצבות בפני תאגיד בנקאי בהקשר זה, בהתאמות שייקבעו בהתאם לגודל האגודה הבנקאית. בפרט, תמונה ועדת ביקורת דירקטוריונית¹¹, שתישם את הוראות המפקח על הבנקים הרלוונטיות;
- אגודה בנקאית תמנה רואה חשבון מבקר בעל ניסיון רלוונטי למערכת הבנקאות בישראל, או שנהנה מתמיכת אחד מארבעת משרדי ראיית החשבון הבינלאומיים הגדולים ביותר (Big Four).

מסמך זה מציג את שלבי ההיערכות הנדרשים בתהליך אישור הקמה של אגודות בנקאיות בישראל.

⁹ יובהר כי עצם החברות באגודה הבנקאית אינה פוסלת את הכשירות של דירקטור מלהיות דירקטור חיצוני, כהגדרתו בהוראות המפקח על הבנקים.

¹⁰ בבנק ללא גרעין שליטה גם מחזיקים מעל 2.5% רשאים להציע מועמדים - באגודה בנקאית זו קבוצה ריקה.
¹¹ באגודות שיתופיות הגוף המקביל ל"דירקטוריון" הוא "ועד ההנהלה", והוא גוף **ביצועי** - "ועדת הביקורת" חיצונית לו ומפקחת עליו. באגודה בנקאית, בדומה לבנקים מסחריים, הדירקטוריון הוא גוף מפקח (ולא מנהל), והביקורת הפנימית היא "זרוע ארוכה שלי".

2. השיקולים במתן רישיון לאגודה בנקאית חדשה

- סעיף 6 לחוק מפרט את העניינים שיש להביא בחשבון במתן הרישיון:
- 2.1. תכנית הפעולה של המבקש וסיכווייו להגשימה;
 - 2.2. התאמתם של בעלי אמצעי השליטה, הדירקטורים והמנהלים של המבקש לתפקידם;
 - 2.3. תרומת מתן הרישיון לתחרות בשוק ההון ובמיוחד תרומתו לתחרות במערכת הבנקאות ולרמת השירותים בה;
 - 2.4. המדיניות הכלכלית של הממשלה;
 - 2.5. טובת הציבור.
- על מנת לשקול את האמור בסעיפים 2.1 עד 2.3, יש לקבל מידע רלוונטי מהחברים המייסדים של האגודה (להלן - "החברים המייסדים"), כפי שיפורט בהרחבה בהמשך. השיקולים המפורטים בסעיפים 2.4 ו-2.5 יבחנו לאור המידע שיועבר, ועל פי מיטב השיפוט של הפיקוח על הבנקים. בהתאם למבנה הטבעי של אגודה שיתופית, בהקמת אגודה בנקאית חדשה לא מתקיים תהליך בנוגע לקבלת היתר שליטה. בהתאם לכך, בבחינת בקשת אגודה לקבלת רישיון יושם דגש רב על מנגנוני קבלת ההחלטות באגודה, והכוונת פעילותה. בהערכת סיכווי ההצלחה של אגודה יתייחס הפיקוח על הבנקים, בין היתר, גם לגורמים הבאים: (א) איכות ההנהלה, והתאמתה לביצוע תפקידה; (ב) רמת המחויבות של החברים לאגודה; וכן (ג) תנאי השוק הקיימים והצפויים.

3. מסגרת התהליך לקבלת הרישיון והאישורים הנדרשים

מסגרת זו כוללת תהליך מקדמי ושלושה שלבי הערכות, שאותם יש לבחון ולבצע בקשר לתכניות ההקמה וההפעלה של האגודה הבנקאית המוצעת, על מנת לאפשר קבלת הרישיון, כמפורט להלן:

3.1. תהליך מקדמי לבדיקת היתכנות המיזם:

- 3.1.1. לאחר גיבוש הרעיונות העיקריים שבבסיס היוזמה להקמת האגודה הבנקאית, יזמנו המארגנים פגישה עם הפיקוח על הבנקים. בפגישה זו יקבלו המארגנים מידע והסברים על הסביבה הפיקוחית בכללותה, הציפיות הפיקוחיות והשלבים בתהליך הרישוי, ויפורטו מסמכים שהמארגנים יידרשו להציג בהמשך.
- 3.1.2. המארגנים יגישו מסמך לפיקוח על הבנקים, ובו תיאור קצר של ההצעה להקמת האגודה הבנקאית. התיאור יכלול את עקרונות היוזמה, את המניעים להקמת המיזם ואת הרקע והכישורים שלהם, ובכלל זה התייחסות להיבטים הבאים: המטרות החברתיות שהאגודה מציבה לעצמה; תהליך ההקמה; האסטרטגיה העסקית; תכנית הפעולה של האגודה, ובכלל זה האופן בו היא מתאימה למכנה המשותף של חבריה; ההון המוצע ושיטות הגיוס שלו; וכן תפישת המחשוב המוצעת (כגון: קבלת שירותים מתאגיד בנקאי, פיתוח עצמי, שימוש בתוכנות מדף וכדומה), לרבות הישענות על מיקור חוץ מהותי.
- 3.1.3. בסוף השלב המקדמי יחליט הפיקוח על הבנקים, לאחר שיבחן את קיומן של נסיבות חריגות המחייבות את פסילת המיזם על הסף (כגון: ההון המוצע נמוך משמעותית מהנדרש, התכנית העסקית מבוססת על פעילות ריאלית שאינה חוקית ו/או פסילת המארגנים), אם יש מקום להתחיל בתהליך.

המאפיין של השלב המקדמי הוא דיון ברמה הכוללת מבלי להיכנס לתכניות מפורטות, הכרוכות בהשקעות כבדות.

3.2. **שלב א': הגשת תכניות האגודה הבנקאית המפורטות לאישור** - הגשת תכנון פרטני של

התשתיות הניהוליות והתפעוליות של האגודה הבנקאית ואישורן על ידי הפיקוח על הבנקים, כולל אישור מבנה האגודה הבנקאית, מבנה מערכות המחשוב, הסכמים עם ספקים, בקורות, ביקורת וכן הלאה.

במקביל, ייערך תהליך אישור מינוי דירקטורים ומנהלים בכירים לאגודה הבנקאית המוצעת, באופן המקובל כיום בפיקוח על הבנקים ביחס לנושאי משרה בבנקים המסחריים.

המאפיין של שלב זה הוא דיונים פנימיים בפיקוח על הבנקים בהיתכנות יישום התכניות בהיבט העסקי, הפיננסי והטכנולוגי, ביכולתה של האגודה הבנקאית לספק שירותים נדרשים לחבריה ולתרום לתחרות, וביכולתה להתנהל באופן זהיר ויציב. יודגש כי המודל העסקי של אגודה בנקאית חייב להתבסס על יסודות כלכליים איתנים - תכנית עסקית שתתבסס על תמיכות מהמדינה ועל הקלות בדרישות הפיקוח תיחשב "חלשה". הדיונים יתבססו על ניתוח המסמכים שיוגשו, ולפי הצורך גם על פגישות וראיונות עם החברים המייסדים ואחרים ברמה הפרטנית. בשלב זה יכול הפיקוח להציג דרישות נוספות ולהציב תנאים קונקרטיים.

בסוף שלב א' ניתן לחברים המייסדים אישור מותנה להקמת האגודה הבנקאית בהתאם לתכניות שאושרו, ובתנאי שהאגודה תיישם את כל הדרישות שהפיקוח על הבנקים הציג לה.

ראה הרחבה לשלב א' בסעיף 5.1 בהמשך.

3.3. **שלב ב': הערכות בפועל להקמת ולהפעלת האגודה הבנקאית** - בשלב זה שבין קבלת

האישור המותנה לבין יום פתיחת האגודה הבנקאית, מתבצעים הליכי ההקמה בפועל, לרבות גיוס הון, גיוס כוח אדם, הטמעת מדיניות ונהלים, הקמת התשתיות הטכנולוגיות ובדיקתן, שכירת מבנים וציוד וכדומה. לאחר סיום ההיערכות ובדיקתה על ידי המארגנים (ביצוע Pilot), המארגנים מודיעים לפיקוח על הבנקים על השלמת ההיערכות ומזמינים את הפיקוח על הבנקים לערוך "ביקורת טרום פתיחה" (POE - Pre Opening Examination).

בסוף שלב ב' ולאחר תיקון הליקויים שאותרו במסגרת הביקורת, יינתן הרישיון לתחילת הפעלת האגודה הבנקאית.

ראה הרחבה לשלב ב' בסעיף 5.2 בהמשך.

3.4. **שלב ג': מתן רישיון להפעלת האגודה הבנקאית** - בסוף שלב ג' האגודה הבנקאית רשאית

לפעול בישראל בהתאם לתנאי הרישיון.

ראה הרחבה לשלב ג' בסעיף 5.3 בהמשך.

4. **הגורמים העיקריים המעורבים בתהליך ההקמה ובאישורו**

תהליך ההקמה מפגיש מספר גורמים שעיקרי תפקידיהם לעניין התהליך יוצגו כדלקמן:

- **המבקשים/ המארגנים** - קבוצת החברים המייסדים שיכינו את הקמת האגודה הבנקאית (להלן - "המארגנים");

- **הדירקטוריון/ המנהלים** - קבוצת נושאי המשרה הבכירים באגודה הבנקאית יתבקשו להיחשף ולהיבדק בשלב מתן הרישיון;
- **איש הקשר** - נציג המארגנים שיוסמך כנציגם לצורך העברת חומר, נתונים ותיאומים עם כל הגופים השותפים להכנת מתן האישור לאגודה הבנקאית - כולל מול נציגי הפיקוח על הבנקים;
- **בנק ישראל** - צוות מהפיקוח על הבנקים ומהמחלקה המשפטית, שאמור לבחון את הבקשה להקמת האגודה הבנקאית על כל מרכיביה (כולל הכנת דרישות, פניות להשלמות ולבירורים).

5. פירוט השלבים בתהליך לקבלת רישיון בנק

5.1. שלב א': הגשת תכניות האגודה הבנקאית לאישור

מצד המארגנים

- 5.1.1. הגשת מסמכי הבקשה, לרבות תכנית עסקית - ראה פירוט בנספח א'.
- 5.1.2. הגשת מסמכים הקשורים לתחום טכנולוגיית המידע - ראה פירוט בנספחים ב' או ב1'.
- 5.1.3. מינוי איש קשר שישמש כנציג קבוע של המארגנים, לכל תהליך הטיפול בבקשה מול הפיקוח על הבנקים, לצרכי העברת חומר, נתונים, תיאומים, בקשות והשלמת כל חומר אחר שיידרש.
- 5.1.4. קיום דיונים והעברת חומר משלים לפיקוח על הבנקים על פי הנדרש.

מצד הפיקוח על הבנקים

- 5.1.5. מינוי צוות מטעם הפיקוח על הבנקים לטיפול בבקשת הרישיון¹².
- 5.1.6. מינוי איש קשר שישמש נציג של הפיקוח על הבנקים לפניות המארגנים וינתב את הפניות לגורמים הרלוונטיים לפי העניין.
- 5.1.7. פגישה עם איש הקשר וקביעת הסדרים לתאום הקשר ולהעברת כל החומר והמסמכים שידרשו לטיפול.

5.1.8. סקירה ראשונית

- 5.1.8.1. העברת החומר לרבות התכנית העסקית לאנשי המקצוע הרלוונטיים בפיקוח על הבנקים כדי שיחוו דעה (למשל: מומחי סיכון אשראי, מומחי סיכון שוק, מומחי סיכונים תפעוליים ובכללם סיכוני טכנולוגית המידע, לרבות סיכוני אבטחת מידע וסייבר, וכדומה).
- 5.1.8.2. אם החומר שהתקבל אינו שלם או אינו כולל מידע מספק על מנת לקבל החלטה, יש לבקש השלמתו.
- 5.1.8.3. תהליך סקירת החומר והתכנית העסקית צריך לסייע לפיקוח על הבנקים לגבש את עמדתו ביחס לסוגיות הבאות:

- היתכנות תכנית הפעולה של האגודה הבנקאית והסיכויים להגשימה;

¹² בכל מקום במסמך שמוזכר "הפיקוח על הבנקים" הכוונה לצוות שהוקם, אלא אם נאמר אחרת.

- תרומת האגודה הבנקאית המוצעת לתחרות במערכת ולרמת השירותים בה;
- היכולת של האגודה הבנקאית להתנהל בצורה זהירה ויציבה.

5.1.9. בדיקות נוספות

5.1.9.1. לפי הצורך, יבצע הפיקוח על הבנקים בדיקות מרחיבות נוספות שיהוו רכיב נוסף בהחלטה בדבר מתן הרישיון.

5.1.9.2. הבדיקות יערכו במטרה לבחון באופן יסודי את הסוגיות המפורטות בסעיף 5.1.8.3 לעיל. כמו כן, במסגרת הבדיקות תיבחנה התחזיות הכספיות - מידת סבירותן והתאמתן לתנאי השוק. בנוסף, תיערך בדיקה שלא בוצעו שינויים מהותיים, שלא דווחו לפיקוח על הבנקים, בתכנית הפעולה.

5.1.9.3. היקף הבדיקות ייקבע על פי מורכבות הפעילות, כפי שתוארה בבקשה.

5.1.9.4. במהלך הבדיקות ייבחנו חומרים רלוונטיים נוספים, ייערכו ראיונות עם עובדים זוטרים יותר ותתגבש דעה ביחס לתהליך התכנון. על פי הצורך יתקיימו פגישות עם גורמים נוספים (אנליסטים, מתחרים וכדומה), לצורך ביסוס נתונים מסוימים.

5.1.9.5. בסיום הבדיקות יתקיים דיון עם המארגנים בנושאים מהותיים שעלו בבדיקות.

5.1.10. כתיבת אישור מותנה

5.1.10.1. לאחר סקירת החומר שהתקבל וביצוע הבדיקות הנוספות, יכריע הפיקוח על הבנקים, בהתאם לאחת האפשרויות הבאות:

- לאגודה אין סיכוי סביר להצלחה, לתרום לתחרות ולהתנהל בצורה זהירה ויציבה - במקרה זה הבקשה תידחה, והודעה על כך תימסר למארגנים;

- לאגודה יש סיכוי סביר להצלחה, לתרום לתחרות ולהתנהל בצורה זהירה ויציבה - יימסר לאגודה כתב אישור מותנה. כתב אישור מותנה מתיר לאגודה להמשיך בהתארגנות להקמת אגודה בנקאית (ראה שלב ב'), בהתאם לתכניות והחומר שהועבר לפיקוח על הבנקים, ובכפוף לקיום דרישות סף ותנאים ספציפיים, כמפורט בהמשך.

5.1.10.2. דרישות סף - במסגרת כתב האישור המותנה, יציג הפיקוח על הבנקים לאגודה "דרישות סף" שעליה לקיים עוד לפני פתיחת האגודה הבנקאית. רשימת דרישות הסף מפורטות בנספח ג'.

5.1.10.3. תנאים ספציפיים - הפיקוח על הבנקים יציג לאגודה "תנאים ספציפיים" המתייחסים לסיכונים הספציפיים של האגודה הבנקאית שעתידה לקום. האגודה אמורה לקיים דרישות אלו במסגרת שלב ההתארגנות, ועוד לפני פתיחת האגודה הבנקאית. חלק מהדרישות במסגרת התנאים הספציפיים יוצגו לאגודה כבר בשלב התכנון, אולם יישומן יתבצע

במסגרת שלב ההתארגנות והן מהוות תנאי לפתיחת האגודה הבנקאית ולקבלת הרישיון. להלן מספר דוגמאות לתנאים כאמור:

- הצטרפות של מספר חברים מסוים לאגודה;
- הצגת מבנה מערכות המידע, לרבות קשרים עם ספקים חיצוניים;
- הצגת מדיניות אבטחת מידע;
- הצגת תכנית המשכיות עסקית.

5.1.10.4. כל חריגה מתנאי סף ו/או מתנאי ספציפי, מצריכה אישור מראש של הפיקוח על הבנקים. הפיקוח על הבנקים יכול לדחות את הבקשה או לאשרה. במקרים מסוימים, בהם קיים שינוי מהותי מהבקשה המקורית, הפיקוח על הבנקים ידרוש הגשת בקשה מחודשת. כמו כן, עשוי הפיקוח על הבנקים להוסיף תנאים לאלו שנקבעו באישור המותנה.

5.1.10.5. **האישור המותנה אינו מבטיח כי האגודה תקבל בסופו של דבר רישיון.**

5.1.10.6. האישור המותנה יינתן לאגודה רק אם קיימת התקדמות בנושא אישור מינוי דירקטורים ומנהלים בכירים, והפיקוח על הבנקים לא פסל על הסף את המועמדים של האגודה לתפקידים אלו.

5.2. **שלב ב': הערכות בפועל להקמת האגודה הבנקאית ולהפעלתה**

מצד המארגנים

5.2.1. הערכות בפועל להקמת האגודה הבנקאית שתכלול: גיוס הון, שכירת מבנים, גיוס כוח אדם ומנהלים והכשרתם, הקמת מערכות מחשוב ותפעול, כתיבת מסמכי מדיניות ונהלים מפורטים, חתימה על הסכמים עם ספקים ועוד - **ראו פירוט בנספח ד'.**

5.2.2. האגודה הבנקאית תבצע, לפני תחילת הפעלת השירותים לחברי האגודה, מחקר חלוץ (Pilot) לבדיקת המערכות בסביבת בדיקה (סביבת Test) זהה ל"סביבת הייצור". המחקר יתבסס על תרחישים ופתיחת חשבונות דמה של לקוחות דמה המבקשים ומפעילים שירותים שונים. המחקר יתועד על כל שלבי הפעלתו, בכל תחום ובכל מוצר שהאגודה הבנקאית צפויה להציע לחבריה, תוך ציון בעיות או תקלות שנתגלו, ותיאור הפקת לקחים ומסקנות שהופקו לתיקונם, וכן יישומם בפועל.

5.2.3. חברי ההנהלה המיועדת יודיעו לפיקוח על הבנקים, כי הם בקיאים בחוקים ובהוראות הפיקוחיות החלות על אגודות בנקאיות (הוראות ניהול בנקאי תקין, הוראות דיווח לפיקוח, הוראות דיווח לציבור, וכן הלאה¹³). ההנהלה תאשר כי הוראות אלה הוטמעו במערכות המחשוב של האגודה הבנקאית, וכן תאשר כי העובדים הרלוונטיים מודעים ומכירים את ההוראות אלו.

5.2.4. הדירקטוריון המיועד או ההנהלה המיועדת של האגודה הבנקאית יודיעו לפיקוח על הבנקים על סיום ההיערכות לקראת פתיחת האגודה הבנקאית, ובכלל זה השלמת כל התהליכים המפורטים בנספח ד', ויזמינו את הפיקוח על הבנקים לבצע ביקורת טרום פתיחה.

¹³ הפיקוח על הבנקים יפרסם הבהרות בנוגע להוראות החלות על אגודות בנקאיות.

5.2.5. תיקון ממצאים שעלו בביקורת, ככל שיידרש.

מצד הפיקוח על הבנקים

5.2.6. מעקב אחר תהליך ההתארגנות להקמת האגודה הבנקאית עם דגש על שינויים מהותיים ביחס לעקרונות שהוגדרו בבקשה המקורית ומילוי התנאים והדרישות שהוגדרו באישור המותנה.

ביצוע ביקורת טרום פתיחה

- עם קבלת ההודעה מהאגודה על השלמת שלב ההקמה, יערוך הפיקוח על הבנקים ביקורת טרום פתיחה ויסיימה עד שבועיים לפני מועד הפתיחה המתוכנן;
- היקף הביקורת ייקבע לפני תחילתה והיא תיערך על פי מפרט מיוחד שיוכן מראש לביקורת מסוג זה;
- הביקורת תבחן את מידת ההיערכות והמסוגלות של הדירקטוריון וההנהלה להפעיל את האגודה הבנקאית באופן זהיר וציב;
- הביקורת תעריך את התכניות הסופיות של האגודה ותתייחס ליכולתה לזהות, למדוד, לנהל ולבקר את מכלול הסיכונים (אשראי, שוק, תפעולי, משפטי, ציות וכן הלאה);
- הביקורת תתייחס גם לטכנולוגיית המידע לרבות אבטחת מידע וסייבר, ובכלל זה בדיקת הבקורות למזעור הסיכונים בתחומים אלו;
- הביקורת תוודא ששלב ההתארגנות של האגודה הבנקאית בוצע על פי התכניות שאושרו, ובהתאם לתנאי הסף ולתנאים הספציפיים שנקבעו באישור המותנה;
- הביקורת תוודא כי הדירקטוריון קבע ואישר את מכלול הנהלים שלפיהם תופעל האגודה הבנקאית - ראה פירוט בנספח ד';
- עם השלמת עבודת המבקרים ייערך דו"ח ביקורת, ועיקרי הממצאים יוצגו להנהלה ולדירקטוריון. האגודה תידרש לתקן ליקויים מהותיים עוד לפני הפתיחה;
- לצורך ביצוע הביקורת, ניתן יהיה לקבל סיוע וייעוץ של חברות חיצוניות.

5.3. שלב ג': מתן רישיון להפעלת האגודה הבנקאית

מצד המארגנים

5.3.1. עם קבלת רישיון מנגיד בנק ישראל לתחילת הפעילות הבנקאית, תפרסם האגודה הבנקאית הודעה לציבור, בנוסח שיאושר על ידי הפיקוח על הבנקים.

5.3.2. האגודה הבנקאית תחל לפעול, תוך פרק זמן שיקבע ברישיונה.

מצד הפיקוח על הבנקים

5.3.3. על סמך המידע שהצטבר עד כה בתהליך הרישוי, ובעיקר בהסתמך על ממצאי ביקורת טרום הפתיחה, הפיקוח יעריך את מידת המוכנות של ההנהלה והדירקטוריון לפתוח את האגודה הבנקאית.

5.3.4. ינוסח "רישיון אגודה בנקאית", בו יוגדרו תנאים להפעלה (למשל, הגבלת הפעילות המותרת).

6. לוחות זמנים משוערים לתכנון ולאישור הקמת אגודה בנקאית

- 6.1. מסמך זה מקל על המארגנים לתכנן ולהתארגן להקמת האגודה הבנקאית המוצעת, בכך שהוא מציג את הדרישות והתנאים, לרבות לוחות הזמנים להקמת האגודה הבנקאית, בכל השלבים הנדרשים - החל ממועד הפניה הראשונה ועד לאישור הפעלת האגודה הבנקאית. תחילת הטיפול בפניה מסוימת תתאפשר כתלות במספר הבקשות שיוגשו, וביכולת של הפיקוח על הבנקים לטפל בפניות אלו במקביל.
- 6.2. לוחות הזמנים שלהלן מפורטים לכל שלב ושלב, תוך הפרדה בין הצפוי לטיפול מצד המארגנים, ובין הצפוי מצד הפיקוח על הבנקים. יודגש כי מדידת הזמנים בנוגע לטיפול הפיקוח על הבנקים תחל רק לאחר הודעתו, כי אכן קיבל במלואם את כל הנתונים והמסמכים שנדרשו מהמארגנים לגבי אותו שלב. בנוסף, הטיפול עשוי להתארך ככל שהבקשה תכלול פרטים מורכבים.
- לאור האמור לעיל, ראוי להקפיד שלא לחרוג מלוחות הזמנים הקבועים לכל שלב, ובעיקר לוודא עמידה בכל הדרישות המפורטות בכל שלב, על מנת לאפשר לפיקוח על הבנקים להתחיל בטיפול בשלב המבוקש במפרט.
- 6.3. יש להתחיל לפעול לקידום אישור הדירקטורים והמנהלים תוך כדי הטיפול בשלב א'.

6.4. להלן לוחות הזמנים המשוערים :

<u>ביצוע על ידי הפיקוח על הבנקים</u>		<u>ביצוע על ידי המארגנים</u>	<u>חודשי עבודה</u>
קיום פגישה והחלטה בדבר פתיחת התהליך.		גיבוש הרעיונות העקרוניים, קיום פגישה ומסירת הבהרות.	תהליך מקדמי
		שלב א' - הגשת מסמכי בקשה מפורטים ותכנית עסקית; הצגת מסמכים, מסירת הבהרות וקיום דיונים בנוגע לאישור נושאי משרה.	1
			2
			3
			4
			5
שלב א' - בדיקות ואישור בקשות למינוי נושאי משרה.	שלב א' - סקירת המסמכים ובקשת השלמות.		6
	שלב א' - בדיקה בשטח.		7
	שלב א' - אישור מותנה.		8
		שלב ב' - הקמת האגודה הבנקאית בפועל, וביצוע מחקר חלוץ (Pilot).	9
			10
			11
			12
			13
			14
			15
			16
			17
			18
		19	
		20	
שלב ב' - ביצוע ביקורת קדם פתיחה.			21
			22
שלב ב' - דיון בממצאי הביקורת.		שלב ב' - דיון בממצאי הביקורת ותיקון ליקויים.	23
שלב ג' - כתיבת רישיון.		שלב ג' - קבלת רישיון.	24

הזמן הצפוי להשלמת התהליך, כמפורט לעיל, הוא כשנתיים.

לוחות הזמנים המתחייבים לפעילות המארגנים הם לוחות הזמנים המשוערים המוצגים בהם ניתן לבצע את הפעילות. כל הארכה בלוחות הזמנים על ידי המארגנים (ובמיוחד בשלב ההתארגנות הכרוך בהטמעת מערך מחשוב) עשויה לדחות ביחס ישיר את לוחות הזמנים הכוללים.

נספח א' - מסמכי בקשה להקמת האגודה הבנקאית, לרבות תכנית עסקית

1. הנחיות כלליות

יש לענות על מסמכי הבקשה באופן שלם ומדויק, ולספק הסברים מפורשים לתשובות בסגנון: "לא ידוע" או "לא רלוונטי".

המארגנים יוסיפו כל מידע רלוונטי נוסף, גם אם אינו מופיע בדרישות להגשת מסמכי הבקשה והתכנית העסקית.

מסמכי הבקשה ובכללם התכנית העסקית יתייחסו לחמש השנים הראשונות לפעילותה של האגודה הבנקאית:

- תכנית עסקית של אגודה בנקאית "קשורה בטבורה" למכנה המשותף של האגודה הבנקאית - עליה לשרת צרכים של החברים המיועדים, בהתאם למאפייני המכנה המשותף, וכן להתחשב במגבלות ובאילוצים שמאפיינים את אותו מכנה משותף¹⁴;
 - התכנית תציג כיצד תשתמש האגודה הבנקאית במשאביה על מנת להשיג את יעדיה, וכיצד תימדד העמידה ביעדים אלו (נתח שוק, מספר חברים, היקף נכסים, וכן הלאה);
 - התכנית תציג הערכות ריאליות של הסיכון העומד בפני האגודה הבנקאית, בהתחשב בתנאים התחרותיים והכלכליים בשוק שבו היא עתידה לפעול;
 - התכנית תהיה מפורטת דיה על מנת שהפיקוח על הבנקים יוכל להעריך את סיכויי ההצלחה למימושה, לוודא שהאגודה הבנקאית תפעל באופן זהיר ויציב, ולוודא שקיים הון מספק לתמוך בפרופיל הסיכונים של האגודה הבנקאית.
- להלן פירוט הנקודות אליהן צריכים להתייחס מסמכי הבקשה והתוכנית העסקית:

2. סקירה כללית

תיאור כללי של האגודה הבנקאית, לרבות מנגנוני קבלת ההחלטות באגודה הבנקאית, הפעילויות והשווקים המרכזיים בהם תתמקד והאופן בו הם משרתים את חבריה בהתאם למכנה המשותף להם, עיקרי המוצרים והשירותים שתציע¹⁵, תיאור מיקום המשרדים הראשיים, תיאור של משאבי האגודה הבנקאית השונים כמו צוות העובדים ובסיס הלקוחות. תיאור המכנה המשותף שבין חברי האגודה הבנקאית יתייחס, בין היתר, למאפיינים הבאים:

- גודל קבוצת הייחוס של המכנה המשותף, שמתוכה יבואו חברי האגודה הבנקאית;
 - שיעור ההצטרפות הצפוי מתוך אותה קבוצת ייחוס;
 - מהות הקשר שבין חברי האגודה הבנקאית, שממנו נובע האינטרס המשותף.
- ניתוח חוזקות, חולשות, הזדמנויות ואיומים (SWOT) של האגודה הבנקאית ושל התוכנית המוצעת, כולל השוואה למתחרים, וכן הערכה כללית לגבי סיכויי ההגשמה של תוצאות התכנית המוצעת בסעיפיה העיקריים.

¹⁴ למען הסר ספק, יובהר כי בחינת השייכות למכנה המשותף מתחייבת רק במועד ההצטרפות לאגודה.
¹⁵ באגודה בנקאית הפועלת בערוץ האינטרנט, או בערוץ אלקטרוני אחר, תכלול התוכנית הגדרה מפורטת ובהירה של השוק בו האגודה הבנקאית מתכננת לפעול, ושל המוצרים והשירותים אותם היא תספק באמצעות ערוצים אלו.

3. דירקטוריון והנהלה

3.1. דירקטוריון - מבנה הדירקטוריון המתוכנן, תוך תיאור הדרישות ותמהיל הדירקטורים מהיבטים של מומחיות, כישורים וניסיון. ועדות הדירקטוריון - סוג, תחומי אחריות והרכב מתוכנן של דירקטורים חברים מההיבטים שצוינו לעיל. נוהל עבודת הדירקטוריון - הסדרת תפקוד הדירקטוריון, בין היתר, בהינתן הדרישות הקבועות בהוראת ניהול בנקאי תקין מספר 301, בנושא "דירקטוריון"¹⁶. תיאור מפורט של תכניות להכשרת דירקטורים.

יש להציג רשימה שמית של חברי הדירקטוריון המיועדים ולצרף קורות חיים שלהם.

3.2. הנהלה - אחריות וסמכויות המנכ"ל. תיאור מבנה ההנהלה הבכירה, הכישורים והניסיון שידרשו מכל אחד מחברי ההנהלה, על פי התחום הרלוונטי בו יעסוק. יש להודיע על שם המנכ"ל וחברי ההנהלה הבכירה, ולצרף קורות חיים של המועמדים לתפקידים.

כאמור לעיל, חברי הדירקטוריון, המנכ"ל, המבקר הפנימי ונושאי משרה נוספים שיוגדרו על ידי הפיקוח על הבנקים, ידרשו לעבור תהליך אישור (Fit and Proper).

4. מבנה ארגוני ותפקידים

תיאור המבנה הארגוני המוצע של האגודה הבנקאית, עד לרמת היחידות הבודדות. תיאור תהליכי קבלת ההחלטות באגודה, כולל המנגנונים להתמודדות מול איום של "שלטון מנהלים". תיאור סמכויות ותחומי אחריות של חברי ההנהלה ושל בעלי תפקידים מרכזיים אחרים.

5. כח אדם ושכר

תמהיל העובדים שיגויסו לעבודה באגודה הבנקאית (פירוט לפי מקצועיים, אקדמאיים לפי סוגים, זוטרים, בכירים וכן הלאה), אופן התאמתם וניסיונם, תכניות הכשרה והדרכה באגודה הבנקאית.

רמות השכר הצפויות בגיוס העובדים באגודה הבנקאית, לפי סוג עובדים, כולל תכניות בונוסים ותמריצים.

בהתאם לעקרונות השיתופיים המקובלים בבנקאות הקואופרטיבית בעולם, נציגי החברים מכהנים כחברי דירקטוריון בהתנדבות. יחד עם זאת, על מנת לפצות את חברי הדירקטוריון על היעדר היכולת לעבוד בעבודה אחרת בזמן שהם מקדישים לטובת האגודה ועל הוצאות שהוציאו על מנת להשתתף בישיבות הדירקטוריון וועדותיו, החוק הייעודי יאפשר לאגודה בנקאית המעוניינת בכך לשלם לחברי הדירקטוריון גמול והחזר הוצאות, בכפוף לתקרה שתיקבע. המודל שייקבע לעניין זה דומה למודל שנקבע ל גבי חברות לתועלת הציבור בתקנות החברות (גמול ליושב ראש דירקטוריון, לדירקטור ולחבר ועדת ביקורת בחברה לתועלת הציבור), תשס"ט-2009¹⁷, בשינויים המתחייבים¹⁸. לעומת זאת, האגודה הבנקאית נדרשת לגייס עובדים שכירים ברמה גבוהה, ולשם כך עליה להציע להם שכר ראוי.

¹⁶ המפקח על הבנקים יפרסם שינויים והתאמות בנוגע ליישום הוראת ניהול בנקאי תקין מספר 301, בנושא "דירקטוריון", על ידי אגודה בנקאית.

¹⁷ http://knesset.gov.il/committees/heb/material/data/H02-02-2009_9-26-25_haverutsofi.doc

¹⁸ בפרט, ה"מחזור" לעניין קביעת דרגת האגודה (בתוספת הראשונה) יוגדר כ"סך הכנסות ריבית נטו והכנסות שאינן מריבית", כהגדרת מונחים אלו בהוראות הדיווח לציבור של המפקח על הבנקים.

6. הון ויחסי הלימות הון

גיוס ההון - יש לפרט את השלבים לגיוס ההון על פי לוחות הזמנים הצפויים ועד להפעלת האגודה הבנקאית, תוך ציון מפורט ומדויק של מקורות גיוס הכסף בפועל (דמי הצטרפות לאגודה, תרומות, ומקורות אחרים - אם קיימים).

הלימות הון - יש לנקוב ביעדי הלימות ההון, תוך התייחסות לסיכונים חיצוניים ופנימיים, התכניות התפעוליות והפיננסיות ועלויות ההקמה וביסוס הפעילות. יש לבסס את היקף ההון המוצע על פרופיל הסיכונים, תוך בחינה והצגת השפעה של תרחישים פסימיים שונים.

בכל מקרה, לא יפחת היחס בין ההון הפיקוחי לבין סך נכסי האגודה הבנקאית מדרישות המינימום שיקבעו על ידי בנק ישראל בעניין זה. ההון יגויס ממקורות עצמאיים ולא יתבסס על רווחים צפויים. המקורות הנדרשים למימון הוצאות ההקמה לא יכללו בהון.

7. תכנית שיווקית

הצגת תכנית שיווקית, המבוססת על נתונים והנחות מוסברים ומפרטת את מדיניות השיווק של האגודה הבנקאית והאופן בו יושגו יעדי ההכנסה ונתח השוק. התכנית תכסה את ההיבטים הבאים:

7.1. אסטרטגיית מוצרים

- פירוט רשימת המוצרים והשירותים אותם האגודה הבנקאית מבקשת לשווק, בתוך התחום המותר על פי כל דין לאגודה בנקאית - בנקאות קמעונאית: פיקדונות עו"ש, חסכונות, הלוואות, בסיס הצמדה, וכדומה;
- פירוט המאפיינים העיקריים של כל אחד מהמוצרים והשירותים שבכוונת האגודה הבנקאית להציע בחלוקה לשווקי יעד וערוצי הפצה, ולרבות התייחסות לשיטות העיקריות לגיוסם ולעלויות החדרתם;
- התווית עקרונות הפעולה בקווי הפעילות העיקריים של האגודה הבנקאית, שעל בסיסם יכתבו נהלים מפורטים (לדוגמה, הליך מתן אשראי, הליך קבלת חבר לאגודה, הליך פתיחת חשבון, וכן הלאה);
- מוצרים ושירותים נוספים שהאגודה הבנקאית מתכוונת לשמש בהם כיועץ או מפיץ בלבד (קופ"ג, קרנות נאמנות, פנסיה וביטוח וכו'), אם בכלל;
- היקפי הגיוס והפעילות הצפויים בכל אחד מהמוצרים או השירותים הנ"ל במהלך חמש השנים הראשונות לפעילות האגודה הבנקאית.

7.2. ניתוח השוק

תיאור שוק היעד (גודל וכדומה), אוכלוסיית היעד (רמת הכנסה, דפוסי דיור ותעשייה וכדומה), ושיטות החדירה והשיווק המתוכננים. יש לגבות את התחזיות במחקרי שוק וסקרים כלכליים.

7.3. תחזיות כלכליות

- פירוט ההנחות הכלכליות ששימשו בסיס לבניית תכנית העבודה;
- פירוט התחזית הכלכלית לכל אחת מהשנים אליהן מתייחסת התוכנית תוך התייחסות לנתונים הכלכליים שמשפיעים על התוכנית העסקית;

- ניתוח תרחישים באשר להשפעה האפשרית של שינויים בגורמים כלכליים ואזוריים שונים על פעילות האגודה הבנקאית, והמוצרים והשירותים שבכוונתה להציע.

7.4. ניתוח תחרותיות

- ניתוח של המתחרים הפוטנציאליים בשוקי היעד. כמו כן, השוואת אסטרטגיית המוצר עם זו של המתחרים העיקריים בשוקי היעד, תוך שימוש במונחים של חוזק יחסי, נתח שוק ותמחור;
- ניתוח תרחישים באשר להשפעות האפשריות של התחרות בשוקי היעד על פעילות האגודה הבנקאית, ודרכי התמודדות עמן.

8. מערך הבקרה

- תיאור של מערך הבקרה החשבונאית;
- תיאור של מערך הבקרה הפנימית, לרבות מערכות ממוחשבות, דוחות ודיווחים;
- תיאור פונקציות בקרה שונות (מנהל הסיכונים, קצין ציות - לרבות ציות להוראות איסור הלבנת הון, בקרי סיכונים, מנהל אבטחת מידע וכדומה).

9. מערך הביקורת

- תיאור של יחידת הביקורת הפנימית, לרבות התייחסות לאי תלות היחידה, היקף המשרות, ניסיונם וכישוריהם של עובדי היחידה. פירוט שיטות העבודה והכלים שישמשו את הביקורת הפנימית בעבודתה (לדוגמה: סקר סיכונים, ביקורות ממוחשבות וכן הלאה);
- קביעת ביקורת חיצונית.

10. היערכות פיננסית - ניהול הפעילות

10.1. ניהול נכסים והתחייבות

מדיניות ניהול הנכסים והתחייבויות וניהול מאזני הצמדה.

10.2. מדיניות האשראי וסיכון אשראי

מדיניות מתן האשראי, מאפייני האשראי, סמכויות האשראי, מדיניות בטחונות ומגבלות שיקבעו לעניין ריכוזיות, דירוגי אשראי וכדומה. הצגת אסטרטגיית האגודה הבנקאית בנושא סיכון האשראי, ופירוט האמצעים והכלים שיופעלו לזיהוי, מדידת והערכת הסיכון ואופן הבקרה והמעקב אחר הסיכון.

10.3. מדיניות השקעות

מדיניות ניהול השקעות האגודה הבנקאית, ובכלל זה מדיניות השקעת ההון.

10.4. מדיניות המימון

מקורות המימון הצפויים ומאפייניהם, בפירוט לפי סוג, פרק זמן, תנאי גיוס, ריכוזיות מפקידים וכדומה.

10.5. סיכון תפעולי

הצגת אסטרטגיית האגודה הבנקאית בנושא הסיכון התפעולי, ופירוט האמצעים והכלים שיופעלו לזיהוי, מדידת והערכת הסיכון ואופן הבקרה והמעקב אחר הסיכון. ראה גם נספח ב'.

- 10.6. סיכון נזילות
התכנית הכוללת של האגודה הבנקאית לניהול סיכון הנזילות, ופירוט האמצעים והכלים שיופעלו לזיהוי, מדידת והערכת הסיכון ואופן הבקרה והמעקב אחר הסיכון.
- 10.7. סיכון שוק
הצגת האסטרטגיה והתיאבון לסיכון שוק של האגודה הבנקאית, ופירוט האמצעים והכלים שיופעלו לזיהוי, מדידת והערכת הסיכון ואופן הבקרה והמעקב אחר הסיכון.
- 10.8. סיכון משפטי
פירוט האמצעים והכלים שיופעלו לזיהוי, מדידת והערכת הסיכון ואופן הבקרה והמעקב אחר הסיכון.
11. תחזיות לתוצאות הפעילות¹⁹
- 11.1. רווחיות
הצגה מפורטת של גורמי ההכנסה וגורמי ההוצאה באגודה הבנקאית. רמת הרווחיות במונחים של תשואה להון ותשואה לנכסים והאסטרטגיה להשגת מטרות אלו.
- 11.2. הוצאות הקמה - סך ההוצאות המיוחדות שיוצאו לצרכי הקמה, התארגנות, והכנת האגודה הבנקאית לקראת פעילותה, כולל בשנה הראשונה להקמתה, לפי פירוט סעיפים עיקריים (תשתיות, מחשוב, ייעוץ, רכש, גיוס, מטה הקמה, יעוץ משפטי, תקשורת, פרסומת, אבטחה, בקרות, רישוי וכן הלאה).
- 11.3. הכנסות ועמלות
פרוט ההכנסות שהאגודה הבנקאית צופה לקבל מהפרשי ריבית ומעמלות, תוך פילוח ההכנסות לפי הפעילויות השונות והשוואת כל מוצר, שירות, שיעורי ריבית או עמלות - ביחס למקובל במערכת הבנקאית כיום.
- 11.4. הוצאות והפרשות
פירוט כל סעיפי ההוצאות השוטפות הצפויות, כולל אומדנים לגבי מספר העובדים והמשרות - שכר ממוצע לעובד רגיל, הוצאות הנהלה, הוצאות ותגמולים למנהלים (כולל תכניות בונוסים ומענקים מיוחדים ביחס לרווח ולרווחיות); שיעורי הפרשות להפסדי האשראי הצפויים (לפי סוגי אשראי או לקוחות); וכן עלויות שירותים שהאגודה הבנקאית מבקשת לרכוש מגורמים חיצוניים.
- 11.5. דוחות פרופורמה מלאים ומפורטים
פירוט לפי סעיפי הכנסות והוצאות עיקריים ולפי מגזרי פעילות עיקריים. השוואת הנ"ל למגזרי פעילות מקבילים של בנקים בארץ.
12. ניתוח תרחישים²⁰
על האגודה הבנקאית להציג ניתוח תרחישים מפורט, בהינתן תנאי שוק ונתונים אחרים שונים באופן מהותי מאלו שהוגדרו בבסיס התכנית העסקית. על ניתוח התרחישים להתייחס, בין היתר, לנתונים הבאים: שיעור הריבית, שיעור צמיחה, הוצאות הקמה, הוצאות תפעול, הוצאות שיווק, קצב גיוס חברים (לקוחות) לאגודה. ניתוח התרחישים יתייחס הן להיערכות הפיננסית והן לתחזיות הרווח והרווחיות ויביא בחשבון השפעות צולבות של שינויים בנתונים השונים.

¹⁹ חמש השנים הראשונות לפעילות האגודה הבנקאית.

²⁰ ראה הערה מספר 19 לעיל.

ניתוח התרחישים יכלול התייחסות למצב בו הון האגודה הבנקאית נשחק, וייקח בחשבון את המגבלות הטבעיות החלות על אגודה שיתופית בנוגע לגיוס הון.

13. מבנים ונכסים קבועים

תיאור הנכסים שיהיו ברשות האגודה הבנקאית, לרבות כסויים ביטוחיים בגינם. לגבי נכסים שטרם נרכשו, יש לציין את מחיר הקניה הצפוי או את עלות הבניה (יש לצרף הערכות שמאי). לגבי נכסים שנשכרו או יישכרו, יש לפרט את התנאים העיקריים של השכירות (מיקום, תקופה, דמי שכירות, וכדומה).

14. מערכות מידע

סקירה כללית של תפישת המחשוב, מבנה מערכות המידע, והסבר כיצד מערכות המידע הולמות את הקו העסקי של האגודה הבנקאית. תיאור רכיבי מערכות המידע, התקשורת, הגיבוי והדיווח שיופעלו, כולל המערכות לממשקים ולבקרה על פעילות האגודה הבנקאית - אפיון מערכות אלה, הטכנולוגיה המופעלת בהן, האם יופעלו עצמאית על ידי האגודה הבנקאית או על ידי ספקים וכדומה. תיאור ההסדרים לאבטחת מידע של המערכות, לרבות ניסיון ומומחיות האנשים שיפעלו או יפקחו עליהן, נהלים למקרים של תקלות במחשוב, נהלים לגיבוי ולמניעת מעילות, הונאות ופריצה למערכות אלה. לעניין דרישות מפורטות לתחום מערכות המידע - ראה נספחים ב' או ב'1.

15. מידע נוסף

- 15.1. צירוף עותק מתקנון האגודה (מסמך משפטי - נדרש בכל אגודה שיתופית).
- 15.2. מדיניות - צירוף עותק ממדיניות האגודה הבנקאית בנושאים עיקריים, שלא פורטו בדרישות לעיל.
- 15.3. סיכום תרומת האגודה הבנקאית המוצעת לתחרות - תרומת האגודה הבנקאית לתחרות במקטעים מזוהים של פעילות מערכת הבנקאות בישראל ולרמת השירותים בהם, תוך הצגה השוואתית של המחירים הצפויים (ריביות ועמלות), איכות השירותים ושיטות העבודה, ביחס לבנקים קיימים ולבנקים דומים במאפייניהם.
- 15.4. מיקור חוץ - מדיניות האגודה הבנקאית בנושא הישענות על מיקור חוץ, תוך תיאור מאפייני מוצרים או שירותים לרוחב פעילות האגודה הבנקאית, שיוזמנו מספקים חיצוניים - (רצוי שמות) אופי ההסכמים עימם; נקודות חולשה בקשרים אלה (למשל, חוזה לטווח קצר שעלויותיו יקפצו אחרי 2-3 שנים); הסכומים הצפויים להיות משולמים על כל מוצר או שירות; חוסנם, מומחיותם וניסיונם של ספקים אלה (למי הם עוד מספקים שירותים ואלו שירותים); והאם ספקים אלה קשורים למתחרים אחרים בשוק ההון (בנקים, חברות ביטוח וכן הלאה).
- 15.5. קורספונדנטים - רשימת שמות של הבנקים הקורספונדנטים עימם תעבוד האגודה הבנקאית.
- 15.6. ביטוח בנקאי - פרטי הכיסוי בביטוח בנקאי (היקף וסכום הכיסוי, פרמיה וגובה השתתפות עצמית).

נספח ב' - היבטים תפעוליים, בדגש על טכנולוגיית המידע

כאמור לעיל בגוף המסמך, אגודה בנקאית תורשה להשתמש (במסגרת הסכם מסחרי) במערכות מחשב קיימות של תאגידים בנקאיים. אגודה בנקאית, אשר מתכננת לקבל שירותי מיקור חוץ בתחום טכנולוגיית המידע מתאגיד בנקאי, תגיש (במסגרת הגשת תכניות האגודה הבנקאית לאישור בשלב א' - סעיף 5.1.2 בגוף המסמך) את המידע בנושא "היבטים תפעוליים, בדגש על טכנולוגיית המידע" בהתאם לנספח ב', במקום נספח זה.

אגודה בנקאית אשר מתכננת להקים מערכות מידע עצמאיות, תגיש (במסגרת הגשת תכניות האגודה הבנקאית לאישור בשלב א' - סעיף 5.1.2 בגוף המסמך) את התייחסותה לנושאים בתחום טכנולוגיית המידע, בהתאם לנספח זה:

1. אסטרטגיית ומדיניות מחשוב

מסמך המסכם את "תפישת המחשוב של האגודה הבנקאית", לרבות התייחסות לנושאים כגון: מיקומן הפיסי של מערכות המידע (בארץ או בחו"ל), מערך החירום, מיקור חוץ של מערך המחשוב, ומדיניות הסייבר ואבטחת מידע.

2. מבנה ארגוני של מערך טכנולוגיית המידע

מבנה ארגוני של מערך טכנולוגיית המידע, לרבות פירוט הפעילויות והתפקידים. לגבי כל פעילות יש לפרט את תחומי האחריות ואת מספר העובדים לרבות ניסיונם והשכלתם. כמו כן, יש להתייחס במבנה הארגוני להפרדת תפקידים נאותה.

3. הערכת סיכונים

הערכת סיכונים תפעוליים וסיכוני טכנולוגיית המידע

האגודה הבנקאית תידרש לערוך סקר סיכונים תפעוליים מקיף שיכלול, בין היתר, התייחסות לדגשים המפורטים בכל אחד מהסקרים הנדרשים על ידי הפיקוח על הבנקים, לרבות על פי הוראת ניהול בנקאי תקין מספר 350, בנושא "ניהול סיכונים תפעוליים" והוראת ניהול בנקאי תקין מספר 357, בנושא "ניהול טכנולוגיית המידע" (להלן - "הוראה מספר 357"). הסקר יכלול, בין היתר, את מיפוי והערכת הסיכונים ואת התכניות לטיפול בכל אחד מהסיכונים שנמצאו.

4. זיהוי הלקוח

4.1. תהליך פתיחת חשבון (Know Your Customer)

פירוט התהליך המוצע לפתיחת חשבון באגודה הבנקאית - בהתייחס להוראת ניהול בנקאי תקין מספר 418, בנושא "פתיחת חשבונות באמצעות האינטרנט". כמו כן, פירוט האמצעים לפיהם תזוהה האגודה הבנקאית את לקוחותיה, ותמסור להם את אמצעי הזיהוי הראשוניים לשירותי בנקאות בתקשורת.

4.2. אמצעי זיהוי לאחר הזיהוי הראשוני

פירוט אמצעי הזיהוי, בהתייחס לרמת הסיכון של השירות המוצע ושל הלקוח, שיאפשרו זיהוי הדדי של האגודה הבנקאית ושל הלקוח ומניעת הכחשה.

5. מערך טכנולוגיית המידע

5.1. קונפיגורציית המחשוב

תיאור קונפיגורציית המחשוב של האגודה הבנקאית והתאמתה ליעדיה ולמודל העסקי עליה היא מתבססת, תוך התייחסות לרכיבי חומרה, תוכנה, תקשורת, גיבוי ודיווח, ותוך התייחסות לממשקים עם גורמי חוץ ולבקרה על פעילות האגודה הבנקאית.

5.2. נוכחות פיסית של מערכות הליבה של מערך המחשוב בארץ

הכתובת הפיסית בישראל בה ימוקם מערך המחשוב של האגודה הבנקאית.

5.3. שרידות, זמינות ורציפות השירות

5.3.1. פירוט של מערך הגיבוי וההתאוששות, לרבות לעניין עמידה בהוראת ניהול בנקאי תקין מספר 355, בנושא "ניהול המשכיות עסקית" והוראה מספר 357.

5.3.2. פירוט של תכנית התאוששות מאסון שתתייחס להיבטים הרלוונטיים למערך טכנולוגיית המידע.

בהתאם להערכת הסיכונים (לדוגמה, שיעור פעילות הלקוחות המצופה באמצעות האינטרנט) האגודה הבנקאית תידרש להקים אתר גיבוי חס שניתן לעבור אליו באופן מיידי במצב חירום, וזאת לצורך הבטחת רציפות השירות. במקרה זה, יש לציין את כתובת אתר הגיבוי ואת המרחק האווירי בינו לבין אתר התפעול.

5.4. מיקור חוץ של מערך המחשוב

מיפוי גורמי חוץ (ספקים) מהם מתכוונת האגודה לקבל שירותי מיקור חוץ, פירוט סוגי, מאפייני ומהות השירותים, הערכת הסיכונים לרבות בנוגע להיבטי אבטחת המידע והמשכיות עסקית, פירוט של נהלים פנימיים ושל ההסכמים שהאגודה הבנקאית מתכוונת לחתום עם ספקים אלו.

ההסכמים יתייחסו לכל הפחות לעקרונות המאפיינים מיקור חוץ מהותי, כמפורט בהוראה מספר 357. יפורטו האמצעים והמנגנונים המבטיחים שיכולת ההנהלה והדירקטוריון לקבוע מדיניות, לנהל את האגודה הבנקאית ולקיים שליטה ובקרה על הפעילות לא תיפגע, וכן שלא תיפגע היכולת של הפיקוח על הבנקים לבצע ביקורות על מערך המחשוב של האגודה הבנקאית.

5.5. אנשי מקצוע בתחום טכנולוגיית המידע

פירוט מידע על נושאי משרה בכירים באגודה הבנקאית בתחום טכנולוגיית המידע. ביניהם, מנהל טכנולוגיית המידע ומנהל אבטחת המידע, תוך פירוט השכלתם וניסיונם המקצועי.

5.6. ממשקים

פירוט ההסדרים וההסכמים שהאגודה הבנקאית מתכוונת לחתום, לצורך מיסוד ממשקים של פעילויותיה עם גורמים פיננסיים ואחרים, כמו: שב"א, חברות כרטיסי אשראי, בנקים בארץ ובחו"ל, ברוקרים, מסלקות כמו מס"ב, וכדומה.

פירוט ההסדרים המוצעים לקבלת מידע על לקוחות שיגיעו מבנקים אחרים. בהקשר זה יש להבחין בין הסדרים שניתן לבצע על פי הנהלים והחוקים הקיימים, לבין אלה שמצריכים שינוי בנהלים ובחקיקה הקיימת. במקרים אלו יש לפרט מהו השינוי המוצע.

6. היבטי סייבר ואבטחת מידע**6.1. מדיניות סייבר ואבטחת מידע**

פירוט מסמך מדיניות סייבר ואבטחת המידע של האגודה הבנקאית, לרבות התייחסות לאבטחה פיסית ולוגית ולאמצעי מניעה, גילוי וניטור, דיווח ותייעוד.

6.2. מעילות והונאות

פירוט האמצעים ואמצעי האבטחה שהאגודה הבנקאית נוקטת למזעור הסיכון של מעילות והונאות, לרבות אתרים מתחזים וגניבת זהויות ברובד המניעה, וברובד הגילוי, הניטור והאיתור. פירוט הכלים והאזהרות ללקוח המאפשרים לו להתמודד עם סיכונים הנגזרים מפעילות ישירה בחשבוננו באמצעות רשת ציבורית (כגון: אינטרנט) במכשירים שונים.

6.3. כלים לאיתור פעילות חריגה בזמן אמת על פי ניתוח התנהגותי

פירוט הכלים שהאגודה הבנקאית מטמיעה למניעת התממשות סיכונים תפעוליים, לרבות אבטחת מידע וסייבר, לאיתור פעילות חריגה (Anomalies Detection), לרבות בזמן אמת, וכלים לטיפול ולניטור אירועים לאחר התממשותם. כלים אלו יתייחסו, בין היתר, לנושאים הבאים:

- ניתוח פעילות חריגה ברשת, לרבות ניסיונות תקיפה למניעת שרות או להכנסת נזקה (malware);
- פרופיל התנהגותי של לקוחות - במקרים אלו ניתן לאתר את המעילה על פי התנהגות חריגה של הלקוח החורג מפרופיל ההתנהגות הנורמטיבית שלו (למשל, עסקה הגדולה פי חמישה מסכום העסקה הממוצעת של הלקוח), או חריגה מתבניות מקובלות שהוגדרו מראש (למשל, עסקה שבוצעה ממחשב באירופה ואחרי מספר דקות עסקה נוספת שבוצעה ממחשב מקומי);
- ניתוחים סטטיסטיים ברמת האגודה הבנקאית - מקרים אלו מאפשרים לאתר מעילות והונאות על פי ניתוחים סטטיסטיים ברמת האגודה הבנקאית (למשל, עליה משמעותית בהיקף ההעברות לצד ג').

6.4. התקשרות מרחוק למחשב האגודה הבנקאית

פירוט השימושים והגורמים שהאגודה הבנקאית תאפשר להם גישה מרחוק למחשביה, ואמצעי הזיהוי והבקרה על התקשרות זו.

7. פונקציות בקרה וביקורת**7.1. בקרות והפרדת תפקידים**

פירוט הבקרות המפצות שיתנו מענה הולם לחשש לפגיעה בהפרדת תפקידים, הנובע ממבנה האגודה הבנקאית ומהעובדה שהיא נשענת על כוח אדם מצומצם.

7.2. מנהל הסיכונים

פירוט המסגרת לניהול סיכונים תפעוליים.

7.3. מנהל אבטחת המידע**7.4. ביקורת מערכות המידע**

פירוט ההכשרה המקצועית והניסיון הרלוונטי בתחום טכנולוגיית המידע של המבקר הפנימי הראשי ושל מבקר מערכות המידע.

8. לקוחות

8.1. גילוי נאות ואזהרות ללקוח, לרבות יידוע הלקוחות על אירועים חריגים שהתרחשו

בחשבונותיהם.

8.2. מוקד תמיכה

פירוט המאפיינים של מוקד התמיכה שהקימה האגודה הבנקאית, בין, היתר, בהתייחס לנושאים הבאים:

- פירוט הפעילויות - פירוט הפעילויות שיבוצעו על ידי מוקד התמיכה, תוך הבחנה בין תמיכה ברמה הטכנולוגית לבין תמיכה ברמה העסקית, לרבות הפעילויות שלא יתאפשרו לביצוע דרך המוקדים וההפרדות הקיימות בין שני סוגי המוקדנים;
- אנשי מקצוע בתחום טכנולוגיית המידע - פירוט האנשים במוקד התמיכה הטכנולוגית ותחומי התמחותם;
- אמצעי זיהוי ובקרה - פירוט אמצעי זיהוי הלקוח במוקד התמיכה;
- זמינות השירות - פירוט ימי ושעות פעילות המוקד;
- יכולת הרחבת היקף הפעילות בעת הצורך.

8.3. נקודות מפגש עם הלקוח

קיימים מספר שירותים בנקאיים, כגון: פתיחת חשבון (ללא הגבלות המוטלות על חשבון שנפתח באופן מקוון), משיכת מזומנים, הפקדות מזומנים, קבלת כרטיס אשראי וקבלת פנקסי צ'קים, בהם לא ניתן לספק את השירות באופן וירטואלי "טהור". במקרה של אגודה בנקאית מוטת אינטרנט, האגודה הבנקאית תתבקש להציג מיפוי של כל השירותים שבכוונתה לספק ללקוח שלא באמצעות אתר האינטרנט, ולפרט לגבי כל שירות את הפתרון המוצע.

9. היבטים רגולטוריים - התאמת הוראות ניהול בנקאי תקין בתחומים תפעוליים

האגודה הבנקאית תמפה את כל הנושאים בהם היא עשויה לבקש החרגות או התאמות בהוראות ניהול בנקאי תקין הנוגעות להיבטים תפעוליים, לרבות תחום טכנולוגיית המידע. הפנייה לבקשת החרגות או התאמות תתבצע באופן רשמי, ולא יאוחר מסוף שלב א'.

10. ניהול סיכונים פרויקט הקמת האגודה הבנקאית

פירוט אופן ניהול סיכונים פרויקט הקמת האגודה הבנקאית, לרבות הערכת הסיכונים, אמצעי הבקרה למזעורם והממשל התאגידי של הפרויקט.

11. סיכום - מסמכים הנדרשים מהמארגנים בנושא טכנולוגיית המידע

- תפישת המחשוב והאמצעים למזעור הסיכונים בסביבת המחשוב שנבחרה;
- מסמך אסטרטגיית ומדיניות המחשוב;
- מסמך מדיניות הסייבר ואבטחת מידע;
- המבנה הארגוני המקיים את עיקרון הפרדת התפקידים;
- פירוט תהליך פתיחת חשבון;
- פירוט אמצעי הזיהוי של הלקוח;
- קונפיגורציית המחשוב והתאמתה למודל העסקי;
- רכיבי אבטחת מידע מרכזיים, וכן רכיבי שליטה ובקרה;

- מיפוי השירותים שבכוונת האגודה הבנקאית לספק שלא באמצעות אתר האינטרנט והפתרון המוצע לגבי כל שירות;
- היקף ותוצאות סקרי בטיחות וניסיונות חדירה;
- תכנית התאוששות מאסון, לרבות תצורת הגיבוי המוצעת;
- פרטים על הספקים (סוגי שירותים ומהותם) העיקריים לרבות הסכמי SLA עם אותם ספקים;
- פרטים על נושאי משרה בכירים במערך טכנולוגיית המידע, וכן פרטים על המבקר הפנימי הראשי לרבות הכשרה מקצועית וניסיון;
- פירוט האזהרות ללקוח;
- פירוט הסדרים למיסוד ממשקים עם גורמים פיננסיים אחרים;
- פירוט ההסדרים המוצעים לקבלת מידע על לקוחות שיגיעו מבנקים אחרים (במידת הצורך, יש לפרט שינויי חקיקה נדרשים);
- פירוט המאפיינים של מוקד התמיכה;
- מסמך ניהול סיכוני פרויקט הקמת האגודה הבנקאית, לרבות הערכת הסיכונים, אמצעי הבקרה למזעורם והממשל התאגידי של הפרויקט (כאמור אולי אפילו המסמך הראשון).

נספח ב'1 - קבלת שירותי מיקור חוץ בתחום טכנולוגיית המידע מתאגיד

בנקאי

אגודה בנקאית, אשר מתכננת לקבל שירותי מיקור חוץ בתחום טכנולוגיית המידע מתאגיד בנקאי, תתייחס בבקשתה לסוגיות הבאות:

1. חלוקת הסמכויות ותחומי האחריות בין התאגיד הבנקאי (נותן השירות) לבין האגודה הבנקאית;
2. מינוי גורם באגודה הבנקאית שיהיה אחראי על שירותי מיקור חוץ, לרבות בקרת השירותים;
3. תצורת (קונפיגורציה) ההתקשרות והממשקים עם התאגיד הבנקאי (נותן השירות);
4. הסכם עם התאגיד הבנקאי (נותן השירות), לרבות SLA, אשר כולל את הפרטים הבאים:
 - 4.1 רשימת השירותים שהתאגיד הבנקאי (נותן השירות) יספק לאגודה הבנקאית;
 - 4.2 הנושאים המפורטים בסעיף 18(ב') להוראה מספר 357 ובנספח ב' לעיל;
 - 4.3 מערך הקשרים עם התאגיד הבנקאי (נותן השירות), לרבות בנוגע לדיווחים.
5. הערכת סיכונים תפעוליים (לרבות: משפטיים, IT, אבטחת מידע וסייבר) על ידי האגודה הבנקאית;
6. אבטחת מידע לוגית ופיסית בחצרי האגודה הבנקאית.

נספח ג' - דרישות סף במסגרת האישור המותנה

הדרישות מתייחסות הן לשלב ההתארגנות והן לתחילת פעילות האגודה הבנקאית. לא נכללו דרישות שחלות ממילא על כל תאגיד בנקאי בישראל (למשל, אישור דירקטורים). דרישות שרלוונטיות לאגודה הבנקאית במועד תחילת פעילותה ישולבו גם ברישיון האגודה הבנקאית.

1. תוקף האישור המותנה - תוקף האישור המותנה הינו לתקופה של 24 חודשים ממועד קבלתו.
2. שינוי בתוכנית העסקית - כל שינוי מהותי בתוכנית העסקית בשלב ההתארגנות, או בתפישת המחשוב, יובא לידיעה ולאישור מראש של הפיקוח על הבנקים, לרבות כל שינוי בסכומי הוצאות ההקמה.
- בנוסף, כל שינוי בתוכנית העסקית בחמש השנים הראשונות לפעילות האגודה הבנקאית יובא מראש לידיעת הפיקוח על הבנקים.
3. גיוס הון - הון האגודה הבנקאית יגויס לכל המאוחר עד למועד הגשת הבקשה לביקורת טרום פתיחה.
4. הון התחלתי - סכום ההון העצמי של האגודה הבנקאית במועד תחילת פעולתה לא יפחת מ- 75 מיליוני ש"ח. ההון העצמי יימדד לאחר תשלום הוצאות הקמה שהוכרו טרם הפתיחה (ואם לא נזקפו עדיין, יחושב כאילו נזקפו), ויחושב בניכוי יתרת נכסים לא כספיים.
5. הלימות הון - יחס הון האגודה הבנקאית לסך נכסיה (כלומר, שיעור המינוף הפשוט של האגודה הבנקאית) לא יפחת בכל עת מ- 10%. המפקח על הבנקים יפרסם הבהרות בדבר הגדרת ההון.
6. מדיניות ונהלים - מדיניות האגודה הבנקאית ונהליה בנושאים שיוגדרו, יושלמו עד למועד הגשת הבקשה לביקורת טרום פתיחה. הדירקטוריון ידון ויאשר את מדיניות האגודה הבנקאית ונהליה בכל הנושאים המהותיים בישיבת הדירקטוריון הראשונה.
7. אישור חברי הנהלה - רשימת נושאי המשרה הנדרשים בקבלת אישור הפיקוח, יכללו את כל חברי הנהלה ופונקציות ספציפיות נוספות, כדוגמת, בקר אשראי, קצין ציות, קצין איסור הלבנת הון ומנהל אבטחת מידע (הרשימה תוגדר בהתאם לתרשים הארגוני המפורט שיוצג לפיקוח).
8. ביטוח בנקאי - אגודה בנקאית לא תחל פעילות מבלי שהסדירה את נושא הביטוח הבנקאי.
9. דרישות נוספות שהפיקוח ימצא לנכון לקבוע, בהתאם להתפתחות התהליך.

נספח ד' - שלב התארגנות האגודה הבנקאית

1. **התאגדות האגודה הבנקאית, ייסוד הארגונים ופונקציות עיקריות**
 - 1.1. קבלת אישור מרשם האגודות השיתופיות על רישום האגודה;
 - 1.2. כינוס אסיפה כללית של האגודה ובחירת דירקטוריון;
 - 1.3. בחירת יו"ר דירקטוריון;
 - 1.4. מינוי ההנהלה הבכירה;
 - 1.5. מינוי מבקר חיצוני;
 - 1.6. אישור מסמכי המדיניות, הביטוחים, התקציב, הגדרת מורשי חתימה והסמכתם וכו';
 - 1.7. מינוי מבקר פנימי וקביעת תכנית עבודה ראשונית לביקורת הפנימית;
 - 1.8. מינוי בקרי סיכונים.
2. **הון האגודה הבנקאית** - גיוס ההון הנדרש (ההון מתשלומים של חברי האגודה בעת הצטרפותם וגיוס כבר לפני כינוס האסיפה הכללית, כאמור בסעיף 1.2 לעיל), כך שכל חברי האגודה סמוך למועד קבלת הרישיון יוכלו להשתתף בבחירת הדירקטוריון.
3. **ארגון מערך התפעול של האגודה הבנקאית**
 - 3.1. השלמת הגדרת המבנה הארגוני של האגודה הבנקאית וגיוס כח האדם, לרבות הדרכתו;
 - 3.2. הטמעת מערך המחשוב והתפעול וביצוע ניסויים אחרונים במערכות;
 - 3.3. הטמעת מערך ניהול הסיכונים, לרבות עיגון סדרי עבודתו בנהלים;
 - 3.4. הטמעת מערך הבקרה הפנימית, לרבות עיגון סדרי עבודתו בנהלים;
 - 3.5. עריכת סקרי סיכונים תפעוליים, ויישום בקרות להפחתת הסיכונים המהותיים;
 - 3.6. עריכת סקרי בטיחות וניסיונות חדירה למערך טכנולוגיית המידע, ויישום בקרות להפחתת הסיכונים המהותיים;
 - 3.7. חתימה על הסכמים מהותיים.
4. **הסדרת מדיניות ונהלים בנושאים המפורטים להלן**
 - 4.1. פעילות הדירקטוריון וועדותיו;
 - 4.2. סמכויות ההנהלה ועובדים בכירים;
 - 4.3. פעילות מתן אשראי;
 - 4.4. פעילות קבלת פיקדונות;
 - 4.5. פעילות ההשקעות ומדיניות סיכוני שוק;
 - 4.6. ניהול הנכסים וההתחייבויות;
 - 4.7. ההון ושימוש ברווחי האגודה הבנקאית;
 - 4.8. ניהול טכנולוגיית המידע ואבטחת המידע;
 - 4.9. שכר ותגמול הנהלה ועובדים;
 - 4.10. תפעול שוטף של האגודה הבנקאית, בכל תחומי המוצרים והשירותים בהם תפעל;
 - 4.11. פתיחת חשבונות חדשים וזיהוי לקוחות חדשים;
 - 4.12. אישור העברות כספים בארץ ובחו"ל;
 - 4.13. פעילות עם אנשים קשורים;
 - 4.14. ביקורת פנימית וחיצונית;

- 4.15. ציות ובכלל זה, ציות לחקיקה ולהוראות בנושא איסור הלבנת הון ומימון טרור ;
- 4.16. מעקב ופיקוח אחר סיכונים עסקיים, פיננסיים ותפעוליים - כולל נהלים למניעת מעילות ופריצות למערכת ;
- 4.17. היערכות לשעת חירום במצבים שונים.
5. **אישורים מרשויות הפיקוח והאכיפה** - השלמת כל הליכי קבלת האישורים מרשויות פיקוח אחרות.
6. **לוחות זמנים להשלמת ההתארגנות**
קביעת לוחות הזמנים להשלמת ההתארגנות לפתיחת האגודה הבנקאית.