

סגור חלון



"המחיר להלוואה ללקוח בישראל גבוה והתנאים לא טובים"

האנס גרונוואלד, סגן הנשיא הבכיר של הבנק החברתי הגדול ביותר בהולנד, ראבובנק, מדבר על הגישה הייחודית ועל האופן שבו צלחו הקואופרטיבים את המשבר הכלכלי עיריית אבישר 9/6/13

"הראיון ייערך במלון שבו מתאכסן האנס גרונוואלד", אומרת אשת יחסי הציבור. "טוב, בטח זה יהיה במלון הילטון או דיוויד אינטרקונטיננטל", חשבנו לעצמנו. אבל לא - סגן הנשיא הבכיר של ראבובנק, הבנק הקמעונאי הגדול ביותר בהולנד, דווקא שוהה במלון קטן וצנוע ברחוב הירקון בת"א.

הוא מגיע לפגישה ללא פמליה של עוזרים וללא חליפה, והראיון עמו מתקיים בלובי הקטן של המלון, ולא בביזנס לאונג'.

הסיבה להתנהלות השונה היא כנראה שראבובנק אינו בנק רגיל, אלא קואופרטיב, או בכינוי המוכר יותר: בנק חברתי. גרונוואלד הגיע לישראל בשבוע שעבר כדי להשתתף בכנס של ברית הקואופרטיבים, וכדי לסייע ליוזמה של דורון שורר להקים את אופק - הבנק החברתי הראשון בישראל.

אנחנו נפגשים ביום שבו מפרסמים הבנקים הגדולים בישראל את תוצאות הרבעון הראשון. מתברר שחמשת הבנקים הגדולים הרוויחו 1.9 מיליארד שקל, עלייה של כ-8%. "רווח זה לא מילה גסה. בנק צריך להרוויח כדי להגדיל את ההון ולצמוח, אבל בניגוד לבנק רגיל, המטרה המרכזית שלנו אינה למקסם רווחים", אומר גרונוואלד.

ואכן, ראבובנק רשם בשנה שעברה רווח נאה של 1.9 מיליארד אירו, המהווה תשואה על ההון של 5.6%. זוהי תשואה נמוכה לעומת התשואה על ההון שמייצרים הבנקים בישראל, שעומדת על כ-8-9% בממוצע.

"הגישה שלנו היא שונה. מבחינתנו, הרווחים נועדו רק כדי לשמש מנוע לצמיחת הבנק. אנחנו לא מחלקים דיבידנד, וגם הבונוסים לבכירי הבנק מאוד מוגבלים ונמוכים", אומר גרונוואלד, "המטרה שלנו היא לשרת את הכלכלה, ובמיוחד את מגזר משקי הבית".

- האם אתם זולים יותר מבנקים אחרים בעמלות ובמרווחי הריבית?

"קשה לאמוד את המרווחים, אבל אני חושב שאנחנו כמו הממוצע. צריך לזכור שאנחנו בנק קמעונאי מוביל בהולנד, ולכן המחיר שאנחנו קובעים משפיע על המחיר בשוק".

"תמיכה, גמישות והקשבה"

באחרונה פרסם בנק ישראל מחקר שמדד את רמות המחירים בבנקים במדינות שונות בעולם. המחקר מצא כי הולנד היא אחת המדינות הזולות ביותר במחירי השירותים הבנקאיים. לא מן הנמנע כי הסיבה לכך, בין השאר, היא שאחד הבנקים הגדולים במדינה הוא בנק חברתי.

- אם אתם לא זולים במיוחד, מה מייחד אתכם?

"מכיוון שבעלי המניות והלקוחות משתייכים לאותו צד, כל הגישה שלנו היא שונה. העובדים אצלנו מתנהגים אחרת ללקוחות לעומת בנקים אחרים. הם יותר גמישים, פתוחים לביקורת וקשובים יותר ללקוח, כי הם יודעים שהם גם הלקוחות וגם בעלי המניות. רואים את התוצאות בשביעות הרצון של הלקוחות".

- מלבד שביעות רצון ויחס, מה הערך המוסף שלכם?

"אנחנו תומכים בלקוח בזמן משבר. אין כזה דבר לסגור פתאום את הברז של ההלוואות, כמו בבנקים אחרים. אין ספק שכשצריך, אנחנו יכולים להיות קשובים, כי אנחנו לא רוצים לסכן את הפיקדונות של הלקוחות, אבל ככל שאפשר אנחנו עוזרים ותומכים בלקוח".

- מה באשר לרמות השכר אצלכם?

"מכיוון שאנחנו לא רשומים למסחר, אין לנו דרך לגייס הון, וההון שיש לנו זה רק באמצעות רוחנים מצטברים, ולכן אנחנו צריכים להיות מאוד יעילים וזהירים עם ההון שלנו. היעילות מתבטאת גם בשכר, פערי השכר אצלנו נמוכים לעומת בנקים רגילים. ההנהלה אמנם מקבלת בונוסים תחת תוצאות מסוימות, אבל הם תחת הגבלות נוקשות".

"ההחלטות לוקחות יותר זמן"

ראבובנק הוקם לפני 120 שנה, והיום נחשב לבנק הקמעונאי הגדול ביותר בהולנד (ראו מסגרת). בעוד בנק רגיל בנוי מדירקטוריון והנהלה, בראבובנק המבנה שונה. הבנק בנוי מבנק מרכזי ומיותר מ-130 בנקים מקומיים תחתיו, המתנהלים באופן עצמאי.

לבנק מבנה מורכב, למרות שלפני עשר שנים עבר תהליך פישוט. מלבד דירקטוריון והנהלה כללית, קיים ועד מייצג הכולל נציגים של הבנקים המקומיים ופורום של אסיפה כללית שבו חברים חלק מחברי הוועד המייצג. האסיפה הכללית היא זו שבחרת את חברי הדירקטוריון.

חברי הוועד המייצג נבחרים בבחירות דמוקרטיות על ידי חברי הקואופרטיב. כדי להיות חבר בקואופרטיב נדרש תשלום חד פעמי של 50 אירו. הזכות המרכזית של חבר בקואופרטיב היא בכך שהוא בוחר את נציגיו במועצות השונות.

הבנק פתוח לכלל הלקוחות, ולא רק לחברי הקואופרטיב. למעשה חברי הקואופרטיב מהווים רק 20% מלקוחות הבנק. "אין הבדל בשירות שמקבלים חברי הקואופרטיב ובין השירות שמקבלים שאר הלקוחות", אומר גרנוואלד.

כיום יש 1.9 מיליון חברים בקואופרטיב של ראבובנק. לדברי גרנוואלד, מדי שנה מצטרפים כ-100 אלף חברים חדשים. ההחלטות המרכזיות בבנק צריכות לעבור את המוסדות השונים בו עד לאישור סופי.

- המבנה המורכב לא מסרב לאת תהליך העבודה בבנק?

"לפעמים ההחלטה לוקחת יותר זמן. אנחנו מנסים לייעל את התהליך. יש גם מסלול לקבלת החלטות חירום, שבו ניתן לקצר את התהליך ולקבל החלטה בתוך כמה שעות. עם זאת, יש במבנה המסורבל לכאורה גם יתרונות: לא מקבלים החלטות מהירות, יש פילטרים בדרך, ובזכות זה הסיכון של הבנק הרבה יותר נמוך".

"הקואופרטיב הוכיח עצמו במשבר"

בראבובנק מתגאים מאוד בסולידיות ובשמרנות. מאז הקמתו לפני יותר מ-100 שנה, לא הייתה שנה אחת שבה הפסיד. הלימות ההון שלו גבוהה (היחס בין ההון העצמי לתיק האשראי), ועומדת על 12.7% (הון ליבה). החשיפה שלו לאג"ח ממשלתיות במדינות בעייתיות באירופה (מדינות ה-PIIGS) נמוכה יחסית, ועומדת על כ-450 מיליון אירו, בעוד ההון העצמי של הבנק עומד על מעל 40 מיליארד אירו.

- מה הייתה ההשפעה של המשבר האחרון עליכם?

"היו הרבה בנקים שקיבלו סיוע מהממשל ואף הולאמו. הבנקאות הקואופרטיבית עברה טוב יותר את המשבר. אנחנו לא לקחנו אפילו אירו אחד של סיוע. יש לנו מינוף נמוך ואנחנו לא עוסקים בבנקאות להשקעות או במוצרים מורכבים MBS ושאר מוצרים שנפגעו ממשבר הסאב פריים".

- מדוע?

"זה מתקשר לכך שכל האוריינטציה שלנו אחרת. לא חיפשנו מקורות שיגדילו לנו בצורה משמעותית את הרווח, כמו בנקים אחרים. כמו כן, חברי הוועד שלנו הם לא אנשי מקצוע מעולם הבנקאות, אלא אנשים מתחומים שונים בכלכלה. זה דווקא יתרון, הם שואלים שאלות פשוטות והמוטו שלהם זה לא להיכנס לתחומים שלא מבינים בהם".

- האם העובדה שהקואופרטיבים צלחו טוב יותר את המשבר הביאה לנהירת לקוחות אליהם?

"באמצע המשבר במהלך 2008 ראינו יציאה של פיקדונות מבנקים רגילים שעברו אלינו, כי היו לקוחות שחששו ליציבות הבנקים, וממש באו אלינו עם מזודות כסף כי חשבו שאצלנו בטוח יותר. מאז עשו הבנקים מאמצים גדולים לשמר לקוחות. הבנקים גם יצאו מפעילות מאזורים מסוכנים, ורבים מהם מתמקדים במגזר הקמעונאי ונכנסים יותר לטריטוריה שלנו.

"אין ספק שהמשבר הפיננסי עשה טוב לתחום הקואופרטיבים. היום לרגולטורים יש יותר מודעות לתחום וליתרונות שלו. רואים שמבנה הקואופרטיב עובד, והוא אף הוכיח את עצמו במשבר".

"סולידריות בין קואופרטיבים"

בנק קואופרטיבי נחשב למושג זר בישראל. בימים אלה נעשה ניסיון להקמת בנק כזה ע"י אופק, שאף הגישה תשקיף לרשות ני"ע לצורך גיוס כסף להקמת הבנק, אך הגיוס, לכשיתרחש, יהיה פרטי, והחברה לא תהיה ציבורית. "ברגע שבנק נסחר בבורסה, הרי שמיד המטרה המרכזית שלו הופכת להיות מיקסום הרווחים לבעלי המניות", אומר גרונוואלד.

בביקורו נפגש גרונוואלד בין היתר עם המפקח על הבנקים דודו זקן והסביר לו איך עובד המודל בחו"ל. גרונוואלד גם השתתף בכנס של ברית הקואופרטיבים לצדק חברתי, כלכלי וסביבתי.

"אחד הדברים שאנחנו עושים זה לנסות לחבר בין קואופרטיבים בארץ לאלו בחו"ל, שכן בחו"ל הם ותיקים ומנוסים יותר, וניתן ללמוד מהם הרבה", אומרת עו"ד יפעת סולל, יו"ר ברית הקואופרטיבים, "הסיוע שאנו מקבלים, במיוחד בבנקאות, הוא מדהים. אני בטוחה שאם היינו מבקשים מאיזשהו מנכ"ל בנק סיוע וייעוץ בהקמת בנק חדש, לא היו עוזרים לנו,

אבל יש סולידריות בין הקואופרטיבים ורצון אמיתי לסייע למדינות אחרות בעולם להקים אותם."

"לבנקים בישראל נתחי שוק גדולים מדי והם דומים במודל העסקי שלהם", אומר גרונוואלד, "יש מקום לכניסה של גופים שיגדילו תחרות. המחיר בישראל להלוואה ללקוח הממוצע גבוה והתנאים לא טובים. יש מקום להקים בנק שיתנהל אחרת, עם אוריינטציה שונה. זה יהפוך את המערכת כולה ליציבה ובריאה יותר, שכן היום, כשכל הבנקים דומים למדי, יש בכך סיכון".

- האם אין יותר מדי קשיים ומגבלות בהקמת בנק חדש?

"אין ספק שקשה להקים בנק חדש. חייבים לבצע השקעות בתחומים רבים כגון במחשוב, להציע מוצרים איכותיים ולהתנהל נכון, אחרת הבנק יפשוט את הרגל. אי אפשר להתחיל גם כבנק גדול, אלא לגדול צעד אחר צעד, אבל למרות זאת, בתנאים הנוכחיים, אני מאמין שאפשר לעשות את זה בישראל".

ראבובנק: 60 אלף עובדים ב-48 מדינות

ראבובנק הוא קואופרטיב הולנדי, המשתייך לרשימת 30 הבנקים הגדולים בעולם. הרעיון להקמת הבנק הגיע בכלל מגרמניה לפני 150 שנה. פרידריך וילהלם עמד בראשות אחת העיירות שתושביה, שעסקו בחקלאות, סבלו מעוני. הוא ניסה להתמודד עם העוני באמצעות קרנות צדקה שונות, אך בשלב מסוים המיר את פעילות קרנות הצדקה לפעילות של בנק קואופרטיבי המלווה כסף, שתושבי העיירה הם הבעלים שלו.

השמועות על המודל המוצלח בגרמניה הגיעו להולנד, והביאו להקמת שני בנקים כאלה בסוף המאה ה-18, שעבדו בעיקר מול חקלאים. לפני 41 שנה התאחדו שני הבנקים לבנק הנקרא ראבובנק.

ראבובנק נחשב לאחד הבנקים הגדולים בהולנד. נתח השוק שלו בפיקדונות עומד על 40%. היקף הפיקדונות עומד על כ-300 מיליארד אירו. במשכנתאות נתח השוק שלו עומד על כ-30%. הבנק, שהחל את דרכו במגזר החקלאי, מחזיק עד היום בנתח שוק מאוד גבוה של מעל 85% בסקטור זה, אך לאורך השנים נכנס לפעילות בתחום האשראי גם בסקטורים עסקיים אחרים (במיוחד עסקים קטנים).

לבנק כ-60 אלף עובדים והוא פעיל ב-48 מדינות. בשנות ה-80 הפך הבנק לבינלאומי. ההחלטה על ההתרחבות נבעה בעיקר משאיפתו של הבנק לסייע למגזר החקלאי בעולם כולו, ולא רק בהולנד. כחלק ממגמה זו רכש בשנות ה-90 בנקים באוסטרליה ובניו זילנד שזוהו גם הם עם המגזר החקלאי. לפני שבע שנים ייסד ראבובנק בנק אינטרנטי לפיקדונות שהחל לפעול באירלנד ולאחר מכן הוקמו סניפים שלו גם בבלגיה, ניו זילנד, באוסטרליה. לפני חמש שנים נכנס ראבובנק לפעילות בארה"ב.