



ההתייעלות והשינויים הגדולים העוברים על הבנקאות

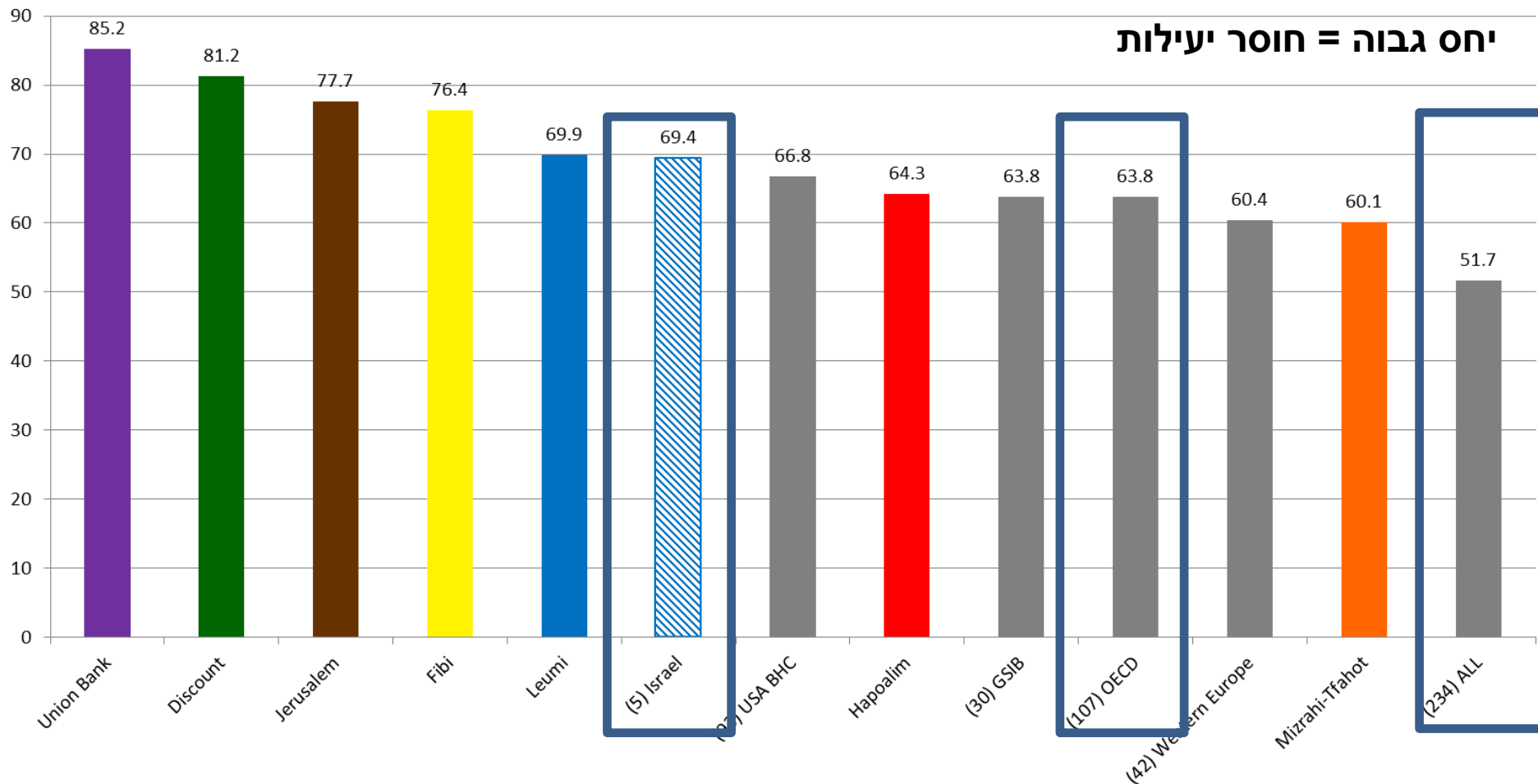
ועידת ישראל לעסקים של גלובס
המפקחת על הבנקים, ד"ר חדוה בר
11.12.2016

על מה נדבר?

- **ההתייעלות: ההנחיה הפיקוחית והתוצאות**
- **כיצד אנו פועלים כדי שלקוחות הבנקים יהנו מההתייעלות והשינויים הטכנולוגיים בבנקאות**

נקודת המוצא: הבנקים בישראל אינם יעילים

הוצאות ביחס להכנסות, 2013-5



מחושב כיחס שבין סך ההוצאות התפעוליות לבין הכנסות הריבית נטו וסך כל ההכנסות שאינן מריבית. תמונה דומה עולה ממדדי יעילות נוספים, כגון יחס הוצאות למאזן, ויחס נכסים לעובד

ההנחיות שהפיקוח הוציא לבנקים

• בדצמבר 2015 פרסמנו הוראת התייעלות

– "מקל וגזר"

• דרישה להתייעלות משמעותית

• הקלות הון, פריסת עלות התוכנית

הרציונל כפול:

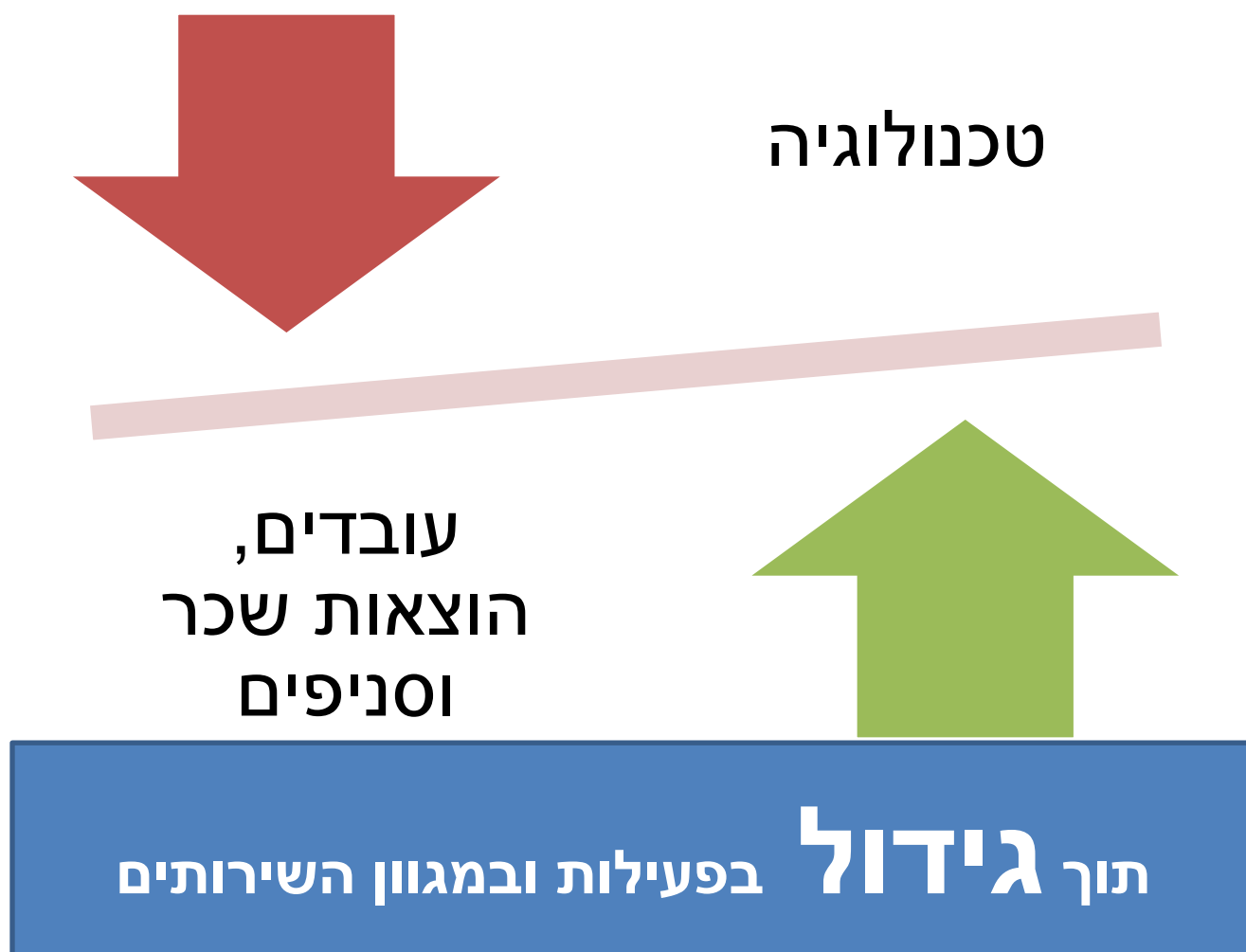
חוסר היעילות מתגלגל ללקוחות הבנקים במחירים, ולציבור המחזיק במניות כחלק מחסכונותיו הפנסיוניים

המערכת הבנקאית חייבת להתאים את עצמה לסביבה הטכנולוגית – תחרותית המשתנה

הבנקים נערכו על-פי דרישותינו ופרסמו
תכניות התייעלות משמעותיות

מה עולה מהתוכניות שפורסמו?

השינויים הצפויים בבנקים בין 2016 ל- 2020



התייעלות כוח האדם הצפויה בבנקאות 2016 עד 2020

-5,100

• צמצום מוערך במספר העובדים ברוטו

כולל:

– פרישה מוקדמת מרצון

– פרישה טבעית (שברובה לא תוחלף בעובדים חדשים)

• אחוז ירידה מוערך בעובדי המערכת ברוטו -12%

– נטו 10%, לאחר גיוס מצומצם של עובדים חדשים, בשכר נמוך יותר

• טווח התייעלות כ"א בבנקים השונים 5-16%

– אחוז מכוח האדם בכל בנק



**צמצום כוח האדם בשיעור גבוה מ- 10%
מושג תוך התייחסות מכבדת לעובדים**



**השינוי בבנקאות אינו רק בצמצום כמות
העובדים אלא בהגדלת הגמישות הניהולית**

יכולת לנייד עובדים, צמצום "טייס אוטומטי", שינוי תרבות

ההתייעלות מבוצעת לא רק באמצעות צמצום כוח אדם

- **מיזוג יחידות ארגוניות**
 - לדוגמא: מיזוג מספר מרכזי תפעול; מיזוג מטות
- **מיזוג סניפים קרובים ושינוי בפריסת הרשת**
- **צמצום גודל הסניפים ושטחי נדל"ן**
 - באמצעות הסטה של תהליכי תפעול מהסניפים ומיכון תהליכי עבודה
- **צמצום הוצאות שכר והעלאות שכר - מתחיל מהבכירים ומחלחל למנהלי הביניים**
- **צמצום פעילות בחו"ל ופעילויות נוספות; יותר מיקור חוץ**
- **הכשרת לקוחות למעבר לאמצעים ישירים**
 - בפעולות בנקאיות פשוטות
- **פיתוח ואימוץ כלים דיגיטליים ללקוחות (בשת"פ Fintech)**
- **התייעלות IT (טכנולוגיות ענן פרטי וציבורי ועוד)**

צמצום
בשטחים
וייעול
תהליכים

צמצום
הוצאות
שכר

מיקוד
פעילויות

מעבר
לטכנולוגיה

התייעלות הסניפים הצפויה בבנקאות 2016 ועד 2020

-200

• צמצום מוערך במספר הסניפים נטו

– לכ- 800 סניפים ב- 2020

• אחוז הירידה במספר הסניפים בכלל המערכת: 20%

– בפריפריה פותרים סניפים

– לא כל הבנקים מצמצמים סניפים (תחרות !)

תוכניות ההתייעלות צפויות להביא
בסיומן לחיסכון גדול המוערך ב:

למעלה ממיליארד ש"ח לשנה ✓

תוצאה סופית אליה הפיקוח מכוון:

שהצרכן יהנה מהחיסכון שנובע מההתייעלות
בבנקאות

כלקוח בנקאי
(עמלות)

מטכנולוגיה
חדשנית
(נוחות)

כבעל מניות
(דיבידנדים)

הורדת עמלות

דרשנו שכל הפעילויות באמצעים ישירים יהיו זולות יותר בכל הבנקים

הורדת עלות

סימולציה לתעריפון עלות הבנק מ- 2017

הנחה	פעילות באמצעים ישירים	פעילות בסניף	
			הפקדת שיק
			הפקדת מזומן
			הזמנת פנקס שקים
			מסחר בניירות ערך ישראלים
			מסחר בניירות ערך זרים
			פעילות.....

דיגיטציה וחדשנות

- הקלנו על הבנקים להציע יותר פעולות מרחוק
במרץ 2016 הוצאנו הוראת "בנקאות בתקשורת"
– הסרת החסמים משמעותית

בדיגיטל ✓

במכשירים אוטומטיים ✓

במרכזי השירות הטלפוני ✓

דיבידנדים

הציבור הרחב הוא המחזיק העיקרי של מניות
הבנקים - באמצעות החיסכון הפנסיוני

– אפשרנו לבנקים להגדיל חלוקת דיבידנדים

לסיכום

הבנקים מתייעלים: שינוי וחיסכון משמעותי

– בשנים הקרובות נבחן אם השינוי שהוגדר מספיק

השינוי לא קל לעובדים, לבנקים, ולחלק מהלקוחות

לאחר שיתרגלו- הלקוחות יהנו משירות נוח וזול יותר