



## דבר יושב ראש הדירקטוריון

### בעלי מניות נכבדים,

בשם הדירקטוריון ובשמי אני מתכבד להגיש לכם את דוח הדירקטוריון ואת הדוח הכספי של בנק ישראל לשנת 2017.

במהלך שנת 2017, המשיך הבנק ביישום תכניתו האסטרטגית הרב שנתית בדגש על חדשנות ומתן מענה למגמות השוק ולדרישות הרגולציה.

בשנת 2017 השיג הבנק לבעלי המניות תשואה על ההון בשיעור של 4.5%.

הדיבידנדים ששולמו לבעלי המניות בשנת 2017 הסתכמו לסך של 7.1 מיליוני ש"ח.

### המערכת הבנקאית בישראל

המערכת הבנקאית בישראל ממשיכה לגלות יציבות ורווחיות סבירה למרות אי הוודאות הנובעת, בין השאר, משטף השינויים הרגולטוריים הרבים והרפורמות המבניות המיועדות להגביר את התחרות בתחום השירותים הבנקאיים בכלל ואת התחרות בין הבנקים על מגזר משקי הבית בפרט. השנה בדומה לקודמתה התאפיינה ביוזמות רגולטריות וחקיקה משמעותית בענף הבנקאות, ותוצאותיהן יבוא לידי ביטוי בעתיד.

המלצות ועדת שטרם להגברת התחרות והתחרותיות בשירותים הבנקאיים והפיננסיים לצמצום הריכוזיות בשוק הבנקאית קיבלו תוקף חוקי מחייב ותיישמנה במדורג בשנים הקרובות.

המערכת הבנקאית נמצאת בתהליך מתמשך של מהפכה דיגיטלית אשר תתרום להגברת התחרות והתייעלות המערכת לטובת הלקוחות ובעיקר תיטיב עם לקוחות משקי הבית.

המפקחת על הבנקים מקדמת רפורמות אשר נועדו לעודד הכנסת טכנולוגיות וחדשנות לבנקאות, לשיפור היעילות התפעולית של הבנקים ולהגברת התחרות בתחומי הבנקאות והתשלומים.

כל אלה ועוד מזמנים למערכת הבנקאית אתגרים והזדמנויות עם התרחבות הזירה הפיננסית וצמיחת היקפי הפעילות הפיננסית בד בבד עם צמיחת המשק.

שנת 2017 היתה שנה מוצלחת בשווקים, בכל אפיקי ההשקעות ובכל המדדים המובילים בעולם נרשמו תשואות גבוהות למשקיעים. לתוצאות השנה החולפת אחראים מספר גורמים: השיפור בצמיחה הגלובלית, היעדרותה של אינפלציה שתתרחם לריביות נמוכות ואי התממשותם של גורמי סיכון. כל אלה הובילו לעליות חדות בשווקים.

בחודש פברואר השנה חלה טלטלה חזקה ועוצמתית בכל השווקים בעולם שגרמו לירידות שערים חדות בכל אפיקי ההשקעה. בהמשך החודש נבלמו הירידות ונרשמו עליות שערים במרבית השווקים ומדדי המניות המובילים.

### בנק ירושלים - תוצאות והתפתחות בשנת 2017

בשנת 2017 המשיך הבנק ליישם בהצלחה את התכנית האסטרטגית הרב שנתית אשר רועננה במהלך השנה, תוך שימור רמת רווחיות התואמת לאופי הפעילות ופרופיל הסיכון של הבנק, וזאת על אף תנאי השוק המשתנים וסביבת הריבית הנמוכה. בד בבד המשיכה ההנהלה בפיתוח הבנק תוך מאמצי התייעלות.

כחלק מיישום אסטרטגיית הבנק להתמקד בפעילויות הליבה, מכר הבנק השנה את תיק לקוחות ניירות הערך של הלקוחות העצמאיים והמוסדיים (פעילות הברוקראז'), הקלוזינג של העסקה בוצע והתמורה בגינה התקבלה ברבעון הראשון לשנת 2018. הרווח מהעסקה ישמש את הבנק כמקור למינוף הפעילות הקמעונאית שלו.

הרווח הנקי של הבנק לשנת 2017 הסתכם לסך של כ-37.0 מיליוני ש"ח ושיעור התשואה על ההון עמד על 4.5% וזאת בהלימה לתיאבון לסיכון של הבנק על רקע תנאי השוק המשתנים, לרבות התגברות התחרות במערכת הבנקאית.

יתרות תיק האשראי נטו של הבנק הסתכמה בסוף שנת 2017 לסך של כ-10 מיליארדי ש"ח בדומה לסוף שנת 2016.

תיק האשראי של הבנק איכותי ומאופיין בפיזור גדול. חלקו של האשראי הקמעונאי מסך כל התיק עומד על 82%, ברובו אשראי לדיור המובטח בנכסי נדל"ן.

לצד הפיזור הגדול, מתבטאת איכות תיק האשראי של הבנק גם בשיעור נמוך יחסית של הפרשה שנתית להפסדי אשראי, אשר עמד בשנת 2017 על 0.38% (בהשוואה ל-0.31% בשנת 2016).

בחודש דצמבר 2017, השלים הבנק הנפקת הון משני רובד 2 מסוג COCO בהיקף של כ-106 מיליוני ש"ח. בשנת 2017 הוסיף הבנק להגדיל ולחזק את בסיס ההון שלו, ובסוף השנה עמד יחס ההון הכולל לרכיבי סיכון על 10.2% ויחס המינוף עמד על כ-5.7%.

### בנק ירושלים התפתחויות ומגמות ב-5 השנים האחרונות

להלן עיקרי הנתונים:

	2012	2017	
שינוי ב-%	במיליוני ש"ח		
10.3%	12,288	13,554	סך הכל מאזן
0.9%	9,581	9,671	אשראי לציבור, נטו
7.6%	9,814	10,560	פיקדונות הציבור
21.4%	690	837	הון עצמי*
42.2%	344	489	הכנסות
57.0%	258	399	הוצאות
12.1%	33	37	רווח נקי
(0.4) נקודות האחוז	4.9%	4.5%	תשואה להון
7 נקודות האחוז	75%	82%	יחס יעילות (הוצ' תפעולית ואחרות מסך כל ההכנסות)
0.5 נקודות האחוז	9.7%	10.2%	יחס הלימות- הון עצמי רובד 1
19.3%	509	607	מספר עובדים

\*לאחר חלוקת דיבידנדים בסך כולל של 69.4 מיליוני ש"ח בחמש השנים הנ"ל.

הנתונים על התפתחות הבנק לאורך חמש השנים האחרונות מצביעים על גידול בפעילות (היקף המאזן) בשיעור של 10.3% אשר בנוסף לשיפור בפער הריבית הובילו לגידול מרשים בהכנסות בשיעור של 42.2%, ברווח הנקי גידול מ-33 מיליוני ש"ח בסוף שנת 2012 ל-37 מיליוני ש"ח בסוף שנת 2017, המשקף גידול בשיעור של 12.1%. רווחי 2017 משקפים תשואה להון של 4.5% התפתחות זו משקפת את ההצלחה ביישום האסטרטגיה הרב שנתית של הבנק, ובכלל זה מיקוד בפעילות הקמעונאית, עליה מתבסס צביונו של בנק ירושלים כבנק קמעונאי ייחודי. במקביל לצמיחה, המשיך הבנק גם בשנת 2017 ביישום תהליך התייעלות.

### האסטרטגיה העסקית

התכנית האסטרטגית של הבנק, נשענת על שלושה נדבכים:

- (א) בעלי המניות - השאת ערך לבעלי המניות, מדיניות חלוקת דיבידנדים בשיעור של 30% מהרווח בכפוף לעמידה במבחני החלוקה ובתנאים הקבועים בהוראות הדין, תוך שימור רווחיות נאותה ויציבה ופרופיל סיכון נמוך.
- (ב) לקוחות - מיקוד בפעילות קמעונאית מתמחה במשכנתאות והמשך פיתוח האשראי הצרכני, תוך השאת ערך ללקוחות.

(ג) עובדים - טיפוח וקידום ההון האנושי, מנהלים ועובדים.

במרכז האסטרטגיה צמיחה קמעונאית מבוקרת תוך מיקוד בפעילות מתמחה בהלוואות לדיו, והמשך פיתוח פעילות האשראי הצרכני. בבסיס התכנית, שמירה על פרופיל סיכון נמוך המתבטא בתמהיל הפעילות, ביחס הלימות ההון, יחסי הנזילות ויחס מינוף גבוה מהיחס המינימלי הנדרש לפי הוראות הרגולציה.

בהתחשב באופי ותמהיל פעילויות הבנק, ולאור החסמים הרגולטוריים והטכניים המונעים מעבר מלא לשירותי בנקאות בתקשורת, ממשיך הבנק להשען על מערך הסניפים ומוקדי שירות במתן שירותי בנקאות ללקוחותיו, לצד יישום שיפורים טכנולוגיים והרחבת שירותי הבנקאות בתקשורת לנוחות הלקוחות.

כל אלה, לצד מתן שירות אישי ומקצועי, יעיל ומהיר במגוון מוצרים בנקאים מתקדמים ואיכותיים, מובילים למצוינות בשירות ולהשאת ערך ללקוחות הבנק, ערכים שבנק ירושלים חרט על דגלו.

## **יעדים ומגמות לשנה הקרובה**

בשנת 2018 מתעתד הבנק להמשיך ביישום האסטרטגיה הקמעונאית המעודכנת, ועיקרה העמדת הלוואות לדיור ואשראי צרכני, תוך המשך טיפוח מחויבות עמוקה למגזר משקי הבית ובד בבד עם חדשנות מוצרית-שירותית כמו שירותי כרטיס נטען PREPAID. בנוסף, מתכוון הבנק להרחיב את בסיס לקוחותיו ושירותים בנקאיים נוספים שהוא מעמיד לרשות לקוחותיו. כל אלה יתרמו להעלאת ערך ללקוחות.

יעדי הצמיחה שהוגדרו לתיק האשראי לשנת 2018 נקבעו בהלימה להתפתחויות במשק ולמדיניות התיאבון לסיכון של הבנק.

בין היעדים המרכזיים שהגדיר הבנק לשנת 2018 נמנים שימור יחסי הלימות ההון תוך עמידה ביחס הלימות הון כולל של מינימום 13.6% שהגדיר הדירקטוריון כיעד לסוף שנת 2019, וכן שימור יחס מינוף נאות של 5.1%, ויחסי נזילות איתנים.

בשנת 2018 מתעתד הבנק להמשיך בצעדי התייעלות, ובכלל זה עידוד הלקוחות לשימוש באמצעים טכנולוגיים לתקשורת עם הבנק, באמצעות האינטרנט ואמצעים דיגיטליים נוספים, במטרה לצמצם את תלות הלקוחות בסניפים הפיזיים, לייעל את הפעילות ולשפר את השירות.

השנים הבאות מאתגרות ביותר, רגולציה מכבידה, המשך סביבת ריבית נמוכה ותנודתיות בשווקים בשל חוסר וודאות. הבנק נערך להתמודד אל מול אתגרים אלה בנקיטת מדיניות צמיחה מדודה, התייעלות תפעולית ושמירה על תיאבון סיכון נמוך.

## **ממשל תאגידי**

הבנק מייחס חשיבות עליונה להתנהלות על-פי כללי ממשל תאגידי, ובכלל זה התנהלות תקינה של הדירקטוריון תוך הקפדה על עמידה בכל הוראות הדין. בהתאם למדיניות זו, מקפיד הבנק על יישום הכללים וההוראות החלים עליו על-פי סטנדרטים גבוהים, אשר בין היתר מגדירים את מכלול היחסים בין הדירקטוריון, ההנהלה, גופי הביקורת והבקרה, ובאים לידי ביטוי באמצעות מבנה ארגוני, הגדרת תחומי אחריות וסמכויות, נהלי עבודה וכללי דיווח ופיקוח, בקרה וביקורת. כמו כן פועל הבנק בהתמדה ליישום והטמעת תרבות ארגונית אתית ונאותה על-פי סטנדרטים בנקאיים גבוהים ללא פשרות.

## **טיפוח המשאב האנושי ומערכת יחסי העבודה**

בבנק המתייחס אל המשאב האנושי כאל נכסו החשוב ביותר, המשיך הבנק גם בשנת 2017 בקידום ופיתוח איכות המשאב האנושי ובטיפוח מערכת יחסי העבודה, המהווה לאורך השנים נכס אסטרטגי לבנק.

במהלך שנת 2017 השיק הבנק מהלך רחב של הדרכה והכשרה של מנהלים בבנק שיימשך גם בשנת 2018. לארגון העובדים חלק חשוב בהובלת הבנק להשגת היעדים בפעילותו העסקית. יחסי העבודה הטובים השוררים בבנק לאורך שנים, משקפים את האמון ההדדי ואת שיתוף הפעולה הפורה בין ההנהלה לבין ארגון העובדים, אשר לצד תנאי עבודה הוגנים וראויים, תורמים להצלחת הבנק ולקידומו.

## **אחריות תאגידית**

בנק ירושלים, אשר נוסד לפני למעלה מ-50 שנה, מחוייב לתחומי אחריות תאגידית ומזה שנים רבות משלבם כחלק אינטגרלי מפעילותו העסקית. מחוייבות זו משקפת תפיסה לפיה הצלחה עסקית הולכת יד ביד עם שיקולים חברתיים-סביבתיים, שהתחדדה בשנים האחרונות ואף שולבה באסטרטגיה הכוללת של הבנק, אשר חרט על דגלו את ערכי השקיפות וההוגנות במתן שירותים בנקאיים.

במסגרת האחריות התאגידית שלו, פועל הבנק גם למען קידום רווחת עובדיו והתפתחותם המקצועית והאישית, ליצירת ערך לקהילה, בין היתר באמצעות תרומות לעמותות וארגונים שחרטו על דגלם קידום מטרות חברתיות, לפיתוח מודעות חברתית בקרב עובדיו ועידודם למעורבות חברתית. הבנק מיישם עקרונות ממשל תאגידי תקין מתקדמים בהתנהלותו, וכן עקרונות לתרבות אתית וערכית של עובדיו, מנהליו וחברי הדירקטוריון.

אנו מחויבים לבעלי המניות שלנו, ללקוחותינו, לעובדי הבנק ולחברה הישראלית במסגרתה אנו פועלים וממנה שואבים את עוצמתנו.

במבט לעתיד, נמשיך כולנו, הדירקטוריון, ההנהלה ועובדי הבנק, לפעול לפיתוח הבנק וקידומו ולהשאת ערך לבעלי מניותיו וללקוחותיו, תוך שימור ערכי המצוינות בשירות, ההוגנות והשקיפות, והתמודדות עם התמורות והאתגרים שיזמנו לנו השנים הבאות.

אני מבקש להודות בשמי ובשם הדירקטוריון, ללקוחות הבנק הממשיכים להביע בנו אמון לכל אורך הדרך, למנכ"ל ולחברי הנהלת הבנק, וכמובן תודה גדולה לכל עובדי הבנק על עבודתם המקצועית, הנאמנה והמסורה ועל תרומתם להצלחת הבנק.

בכבוד רב,



זאב נהרי

יו"ר הדירקטוריון

27 בפברואר 2018