

NewB - Coöperatieve bank voor sociale economie



NEW !B

Maart 2014

INHOUDSTAFEL

1. Voorstelling van NewB

2. Ontstaan van NewB

3. Missie, strategie en visie

3.1 Visie

3.2 Waarden

3.3 Missie

3.4 Doelstellingen

4. Omgevingsanalyse

4.1 Een overzicht van het banklandschap in België

4.1.1 Bankdiensten in België

4.1.2 Coöperatief bankieren in België

4.1.3 Waardegedreven bankieren in België

4.1.4 Voorbeelden uit het buitenland

4.2 SWOT analyse van NewB

4.2.1 Opportuniteiten

4.2.2 Bedreigingen

4.2.3 Interne sterktes

4.2.4 Interne zwaktes

4.2.5 Onze sterktes spelen in op de opportuniteiten

4.2.6 We remediëren aan de zwaktes om opportuniteiten te kunnen benutten

4.2.7 Onze sterktes en de bedreigingen

5. Marketingplan

5.1 De klanten van NewB

5.2 De producten

5.3 De prijs

5.4 De plaats

5.5 Promotie

6. Operationeel plan

6.1 Raad van Bestuur

6.2 Dagelijkse leiding

6.3 Personeel en Personeelsbeleid

6.4 Klantgerelateerde bedrijfsprocessen.

6.5 De rechtsvorm en het proces er naartoe

6.6 De Vennoten en hun rechten

6.7 Kapitalisatie van de bank

6.8 Modaliteiten van toetreden en uittreden en winstbeleid

6.9 Externe ondersteuning

6.10 Stakeholdermanagement

7. Het financieel plan

8. Ervaringen en adviezen

1. Voorstelling van NewB

Naam initiatief: NewB ECV.

Naam verantwoordelijke: Marc Bontemps.

Adres: Kruidtuinstraat 75 – 1210 Brussel

Telefoonnummer: 0475 61 16 97.

E-mail: m.bontemps@newb.coop.

website: www.newb.coop.

Streefdatum oprichting coöperatie: NewB ECV is opgericht op 6 mei 2011, met als doel het onderzoeken naar de mogelijkheden en de wenselijkheid van het oprichten van een nieuwe coöperatieve bank. Het is intussen door de algemene vergadering beslist dat we verder alle nodige stappen zetten om die coöperatieve bank op te richten in de loop van 2015.

Dit businessplan werd opgesteld met de steun van ESF en de Vlaamse Regering. De eigen bijdrage kwam van de lidorganisaties en de individuele leden van de coöperatieve.

De volgende partners waren en zijn betrokken bij de opstart van de coöperatieve NewB en bij de oprichting van de coöperatieve bank:

- De ‘echte’ initiatiefnemers : een aan aantal vrijwilligers uit het maatschappelijk middenveld en de banksector, organisaties zoals Global Society, diverse NGO’s, vakbonden, organisaties die werken aan anders omgaan met geld ...
- Nu 105 lidorganisaties , die elk minimaal een bijdrage van 2.000 euro geleverd hebben en op diverse logistieke en inhoudelijk manieren hebben bijgedragen, allen samen een enorm breed draagvlak, uniek in de Belgische geschiedenis: 11.11.11, 8 infini, ABVV, ABVV Metaal, Action Vivre Ensemble, ACV Brussel, Halle, Vilvoorde; Adeppi, Ateliers Pontauray, August Vermeulenfonds, beauvent, Bioforum, Bond Beter Leefmilieu, Bopro, Caritas, Carodec, Centrale Nationale des Employés, Centre Culturel Régional du Centre, Christelijke Sociale Werken - Oeuvres Sociales Chrésiennes, CNADP , CNCD – 11.11.11., Confédération des Syndicats Chrétiens, Conseil de la Jeunesse Catholique, Contrepoint, CSC Bruxelles, Hal, Vilvorde, CSC Mons – La Louvière, De Bouche à l’Oreille asbl, De Wriker, De Zondvloed, Dokters van de Wereld, DPlan Aid – Dynamische Planning Software, Droit Collectif au Logement Tournai, Empreintes asbl, Enercity, Energy 2030, Entraide et Fraternité, Ethisch Vegetarisch Alternatif, Etika Luxembourg, Fairebel, Fairfin, Fédération Inter-Environnement Wallonie, Fédération des Maisons Médicales, Femma, FGTB, FGTB Liège-Huy-Waremme, Filstrans, Fondation pour les Générations Futures, Formaat-Jeugdhuiswerk Vlaanderen, Fosoder scrl, Gents Ecologisch Centrum, Gezinsbond, Global Society-Pala.be, Greenpeace, Groupement Social du Logis, Guides Catholiques de Belgique, Iles de Paix, Institut Médico-Social St Michel asbl, Inter-Environnement Bruxelles, Internationale Beweging ATD Vierde Wereld in België, Jeugd en Vrede, Job Yourself, Kringwinkel Antwerpen, L’atelier des droits

sociaux, La Fédération des Centres de Jeunes en Milieu Populaire, La ferme Nos Piliifs, La Ligue des Familles, LBC-NVK, Le Patro, Les Grignoux, Les Scouts, Maison Médical de Ransart, Médecins du Monde, Mouvement International ADT Quart Monde en Belgique, Netwerk Bewust Verbruiken, Netwerk tegen Armoede, Oikocredit, Oxfam Magasins du Monde, Oxfam Solidarité-Solidariteit, Oxfam Wereldwinkels, Plat-Forme Francophone du Volontariat, Power4You, Propage S, Q-bus, Quinoa, Relie-F, RES a currency for local business, Réseau Financement Alternatif, Samen Sterker, Solidarité des Alternatives Wallones et Bruxelloises, Solidarité Protestante, SOS Faim, Stichting voor toekomstige generaties, Stics, Union des Entreprises à Profit Social – UNIPSO, Villa 34, Village N°1, Vormingplus Gent Eeklo, Vrede, Vredesactie, Vredeseilanden, Zuiderlicht, Stichting Liedts-Meesen.

- De bijna 44.000 particulieren die dit project tot nu zo enthousiast steunen via de aankoop van elk één aandeel van 20 euro. Velen participeerden ook op talrijke andere manieren, als ambassadeurs, vertalers, propagandisten, experts in verschillende domeinen ... Zo konden we ook rekenen op een aantal bankiers (die zowel voor als achter de schermen meewerken).

2. Ontstaan van NewB

De financiële crisis toont sinds 2008 de tekorten van een bankmodel dat meer en meer wordt gedreven door eigen belangen, risicovolle en speculatieve constructies en een ongekeerde globalisering. In de Belgische context deed zich dat bijzonder gevoelen omdat banken met een traditie van publieke en/of coöperatieve inslag opgingen in beursgenoteerde groepen die mee werden opgeslorpt in de nieuwe paradigma's.

Het vertrouwen in de klassieke bankensector (waartoe de spelers die vroeger bepaalde doelgroepen bedienden nu ook behoren) van de burger, de sociale economie sector en van veel andere organisaties is zoek geraakt. Het ingewikkelde circuit v d banksector, de ingewikkelde producten en beperkte service heeft tot grote vervreemding geleid. Veel mensen en organisaties hebben bovendien geld verloren,...

Er is dan ook in ons land een publiek opgestaan dat terug wil naar een gezonde banksector waarin spaargelden verzameld worden die ten dienste staan van een gezonde economie en waar de klant centraal staat. De ethiek van het bankieren speelt daarbij een grote rol, bovendien zijn thema's als ecologie, sociaal ondernemen en lokale economie steeds meer aan belang gaan winnen.

Een groeiende groep organisaties, burgers en (ex)bankiers toonde belangstelling om derhalve zelf het initiatief te nemen tot het oprichten van een nieuwe coöperatieve, duurzame ethische bank. Know-how is in België aanwezig en voorbeelden uit het buitenland bevestigen in algemene termen de haalbaarheid van het concept, ook al dient dit onderbouwd en uitgewerkt naar de specifieke context en doelgroepen.

Deze vaststellingen vormden de basis voor de oprichting van de Coöperatieve Vennootschap NewB op 6 mei 2011, met als doel het onderzoeken en voorbereiden van de oprichting van een coöperatieve bank die lokaal is, en voor en door zijn klanten wordt beheerd. Er zijn ook basiswaarden

zoals eevnoud, veiligeheid, duurzaamheid, transparantie,... opgenomen in het maatschappelijk doel van de ECV.

In maart 2013 werd een oproep gelanceerd om kapitaal bijeen te brengen om dit project te steunen. Zoals wel bekend waren er in een mum van tijd meer dan 40.000 mensen bereid om NewB te steunen. Het maatschappelijk draagvlak voor deze bank is duidelijk aanwezig!

Sindsdien wordt door (afgevaardigden van) de lidorganisaties, (ex)bankiers en een team professionele krachten gewerkt aan het uitwerken van de plannen. Op de algemene vergadering van 6 juli 2013 werd door de leden beslist om alle voorbereidingen te treffen en verder kapitaal aan te trekken teneinde de bank ook effectief te kunnen oprichten.

Tegen die achtergrond ontwerpen we een blauwdruk voor een coöperatieve bank die diensten aanbiedt aan de sociale economie, haar achterban en klanten.

3. Missie, strategie en visie

3.1 Visie

Een nieuwe coöperatieve bank waaraan we werken vertrekt vanuit de visie dat de financiële sector een correcte plaats moet innemen in het midden van het economisch en sociaal weefsel, en dat deze sector zijn taak moet vervullen op basis van ethische waarden. De op te richten bank wil de klant centraal stellen in haar toekomstige activiteiten en wil investeren in duurzame ontwikkeling.

3.2 Waarden

De waarden, zoals die opgenomen zijn in de statuten van de bestaande coöperatieve zijn:

- Maatschappelijke inbedding
- Eenvoud
- Veiligheid
- Duurzaamheid
- Transparantie
- Innovatie
- Participatie
- Eerlijkheid
- Inclusie
- Soberheid
- Diversiteit
- Nabijheid

De nieuwe bank zal deze waarden allemaal meenemen in haar beleid, maar zal haar activiteiten ontwikkelen rond deze vier kernwaarden:

- Transparantie

- Participatie
- Soberheid
- Reële economie

3.3 Missie

De nieuwe coöperatieve bank wil voortrekker worden in de markt van het ethisch bankieren en wil onder meer ook de traditionele deelnemers aan de markt ertoe brengen om meer rekening te houden met ethiek en duurzaamheid in de ontplooiing van hun activiteiten.

3.4 Doelstellingen

De nieuwe coöperatieve bank wil zich toeleggen op volgende elementen:

- Op professionele manier tegemoet komen aan de financiële noden van haar klanten
- Investeren (zonder te speculeren) in de reële economie
- Samenwerken met de sociale organisaties en hun leden, dit op een transparante en participatieve manier
- Bevorderen en ondersteunen van een sociale en meer duurzame economie met producten en diensten op maat van deze sector.
- Begeleiden en faciliteren van het inzetten van lokale spaartegoeden naar de lokale economie
- Een lage kosten bank zijn met een innovatief online platform
- Financiële producten aanbieden die beantwoorden aan ethische- en duurzaamheidscriteria
- Een eerlijke vergoeding geven op het kapitaal dat de coöperanten verschaft hebben
- De professionele ontwikkeling van haar bedienden stimuleren

In 2015 willen we dat de bank opgericht is en operationeel wordt. We willen werken voor klanten in heel België en enerzijds alle klassieke bankdiensten aanbieden en anderzijds inspelen op specifieke noden van bepaalde doelgroepen in de maatschappij.

Aangezien dit initiatief ontstaan is nadat gebleken was dat heel wat financiële instellingen weinig of geen waarden meer hanteerden in hun beleid en enkel werkten voor een beperkte groep mensen, ligt het in de kern van het bestaan zelf van de op te richten bank om deze waarden in alle aspecten van haar beleid als richtingaanwijzer te gebruiken. Eén van die waarden is participatie en de coöperatieve vennootschap is bij uitstek dé vennootschapsvorm die maximale participatie toelaat. Daarom kiezen we in onze statuten ook voor de regel van één man = één stem.

We willen ook mee werken aan het aanpakken (en financieren) van bepaalde maatschappelijke problemen zoals mobiliteit, vergrijzing en ecologische voetafdruk. We zullen immers een bank zijn die op afstand werkt en dit met een heel performant en innovatief informaticaplatform. Dit drukt de kosten enorm. Om verder mee te werken aan de ecologische uitdagingen en het mobiliteitsprobleem, willen we maximaal gebruik maken van het netwerk van bestaande organisaties, waarmee we samen werken. Hun kantoren kunnen te onzer beschikking staan, en hun vertegenwoordigers kunnen ook bepaalde klanten te woord staan om hun financiële dienstverlening te helpen verzorgen.

Op die manier willen we onze ecologische voetafdruk verkleinen en aan inclusie doen door ook mensen te bedienen die minder vertrouwd zijn met het internet.

We zullen dus enerzijds een bank op afstand zijn met internetdienstverlening, anderzijds willen we dicht bij de mensen staan door hen diensten aan te bieden via de organisaties waarvan ze al lid zijn.

De economie zoals ze tot nu draait is achterhaald, we willen een alternatief bieden, we willen een ander model opzetten, gebruik makend van ongedekte behoeften die we noteren bij de organisaties die ook lid zijn en zelf een grote achterban hebben. De kredietverlening is in dit kader een essentiële factor. Winst moet gemaakt worden om te kunnen investeren voor en door de bank, niet om een kleine groep mensen rijker te maken.

Om het waardegedreven karakter van de organisatie nog even in de kijker te zetten, lichten we volgende kernwaarden nog even toe:

1. Participatie: dit hebben we nu al vorm gegeven door een breed publiek aan te spreken. In het reglement van inwendige orde is vastgelegd hoe en wanneer elke coöperant inspraak kan hebben. Er is een online internetforum, er zijn lokale fora, geleid door ambassadeurs en de permanente mogelijkheid tot vragen stellen. De regel van één man = één stem zorgt ook voor een maximaal democratisch gehalte.
2. Soberheid: de brede bankomgeving zal zeer sober zijn. Dit zal te zien zijn in gebouwen, publiciteitsbudgetten,... Het loon van de managers zal ook sober zijn. Het hoogste loon zal maximaal het vijfvoudige bedragen van het laagste loon. Het productaanbod zal eenvoudig zijn tegen de laagst mogelijke kostprijs.
3. Transparantie: alle bankactiviteiten zullen in de grootste mogelijke transparantie verlopen. De projecten waaraan kredieten worden verleend zullen op de website vermeld worden, de communicatie zal in eenvoudige taal gebracht worden zodat elke coöperant het kan begrijpen. Elke communicatie zal rapport uitbrengen over de behaalde financiële en niet-financiële resultaten, de eventuele moeilijkheden, risico's en kosten die verbonden zijn aan de activiteiten. Er zal geen verkoop op commissie gebeuren, er zal een éénduidige tarificatie zijn en een ethisch comité zal de strategie en projectkeuzes van de bank beoordelen.

4. Omgevingsanalyse

4.1 Een overzicht van het banklandschap in België

4.1.1 Bankdiensten in België

België is gekend als een land met goede bankdiensten, die bovendien niet zo duur zijn. In de voorbije decennia is het banklandschap echter heel sterk veranderd. Tot in de jaren '80 kenden we een veelzijdige mix van grotere banken, die in Belgische handen waren, kleinere regionale banken, overheidsbanken, spaarbanken en coöperatieve banken. Daarbij denken we o.a. aan De Bank Van Roeselare, Raiffeisenkas, Cera, HBK, Kredietbank en Generale bank, BAC, ASLK, Gemeentekrediet,...

Door de grote fusiebeweging is het aantal banken herleid tot een paar grootbanken en is het specifiek karakter van een aantal banken verdwenen. Er zijn nog nauwelijks coöperatieve banken, overheidsbanken (of nu weer wel door de massale overheidssteun) en geen banken die aanleunen bij de middenveldorganisaties. Dit betekent dat heel wat specifieke kennis verloren is gegaan en dat het aanbod van bankdiensten éénheidsworst is geworden. Een aantal klanten krijgt geen goede service meer omdat er bijvoorbeeld te weinig kennis aanwezig is over de sector waarin iemand of een organisatie werkt.

De oproep om te participeren in NewB en de vraag aan die coöperanten of NewB ook een nieuwe bank moet oprichten, werd massaal positief beantwoord. Dit is een duidelijk signaal dat er een behoefte is om een nieuwe bank, waarvan het beleid gestoeld is op waarden, op te richten.

4.1.2 Coöperatief bankieren in België

Hierboven gaven we al aan dat het coöperatief bankieren in België fel verminderd is door de fusiegolf van de jaren negentig en 2000. Op dit moment zijn Crelan, VDK en in mindere mate Rabobank banken die werken volgens het coöperatief model. De andere coöperaties zijn opgegaan in grotere gehelen die een groot stuk van hun eigenheid verloren hebben.

Het blijkt duidelijk uit het enthousiasme van het publiek voor ons initiatief, nl. onderzoeken of een coöperatieve en waardegedreven bank wenselijk is, dat er na de financiële crisis en de schandalen nood is aan een coöperatieve bank, waarin mensen opnieuw zeggenschap hebben en waarin ethische normen het beleid opnieuw bepalen.

De financiële crisis heeft haar sporen nagelaten. Overheden zijn de banksector te hulp gesnelde om te vermijden dat het hele economische systeem ontwricht werd. De roep om maatschappelijk verantwoord bankieren klinkt plots luider. Velen willen banken die zich opnieuw bekommeren om hun kerntaak. Begrippen als maatschappelijke winst en bewust omgaan met geld zijn opnieuw aan de orde.

Wereldwijd bestaan reeds een aantal decennia banken die niet gedreven worden door winstmaximalisatie, maar die naast een voldoende rendabiliteit uit zijn op maatschappelijke winst: ethische banken, ecologische banken, microfinancieringsbanken, duurzame banken, ... Bieden deze zogenaamde “waardegedreven banken” een antwoord op de crisis? En welke elementen uit hun businessmodel kunnen inspirerend werken voor de banksector van de toekomst? Onder andere het Liikanen-rapport¹ dat werd opgesteld voor de Europese Commissie na de bankcrisis stelt vast dat waarden gedreven banken gemiddeld beter doen dan de commerciële actoren.

4.1.3 Waardegedreven bankieren in België

Een bijzonder klein aandeel van de banken in België werken op basis van ethische regels en duurzaamheid. In België is slechts 0,5 à 1% van het marktaandeel van de financiële dienstverlening

¹ Eindrapport ‘High-Level Expert Group on reforming the structure of the EU banking sector’, chaired by Erkki Liikanen, p.58

in handen van ethisch georiënteerde bankiers. In andere landen is dit gemakkelijk het 10-voudige. Er is dus nog veel potentieel om nieuwe klanten te bereiken.

Triodos Bank is de meest bekende bank die aan ethisch bankieren doet in België. Sinds de crisis in 2008 heeft deze bank ook een aanzienlijke groei gekend. Dit voorbeeld, samen met voorbeelden uit het buitenland, toont aan dat er nood is aan banken die niet aan de hand van kortetermijndenken aan winstmaximalisatie doen. Integendeel, veel mensen willen opnieuw transparantie en producten die beantwoorden aan de basisbehoeften van de klant. Dit vraagt om een ander model en een andere mentaliteit. We zijn van oordeel dat naast het voorbeeld van Triodos Bank er nog andere leefbare business modellen haalbaar en nodig zijn op de Belgische markt. NewB is daar een van maar er is wellicht ruimte voor meer. NewB wil beginnen van nul, samen met haar leden, om zo'n bank op te bouwen. Om aldus maximaal te kunnen gebruik maken van de mogelijkheden van nieuwe bancaire platformen.

4.1.4 Voorbeelden uit het buitenland

In het buitenland zijn waardengedreven banken en coöperatieve banken sterker. Er zijn heel wat initiatieven in het buitenland en ze verenigen zich in de Global Alliance for Banking on Values (gabv) <http://www.gabv.org/our-banks>.

Banca Popolare Etica (Italië), Crédit Coopératif (Frankrijk), Alternative Bank Switzerland, Ecology Building Society (Verenigd Koninkrijk), Caja Laboral (Spanje), GLS bank, coöperatieve en lokale spaarbanken in Duitsland, Banque Desjardins (Canada),..

We hebben veel inspiratie gehaald uit contacten met deze, en meer banken. Het is duidelijk dat er een wereldwijde beweging is die aan de hand van dezelfde waarden willen bankieren. Door en voor de klanten is vaak een belangrijk gegeven in deze context.

Uit een recente studie, die naar voor gebracht werd in Georgetown University, is aangetoond dat banken die mensen, ecologie en duurzaamheid in het algemeen, op de eerste plaats zetten, duidelijk beter scoren op een aantal financiële gezondheidscriteria.

Speaking at 'A Better Future for Finance', a special event at Georgetown University, Global Alliance for Banking on Values (GABV) Chair, Peter Blom, said the results show that sustainable banks lend more proportionally than the 'too big to fail' banks, benefit from funding that's primarily drawn from customer deposits, and have a stronger capital base.

"We cannot afford to ignore the increasingly compelling business case for sustainable banking. It's now clear that over the long-term, values-based banks that put people and the planet they depend on first, have proved to be more robust and resilient than the world's biggest banks."

"The results matter because we need a stronger banking system to support a more resilient, modern economy. And we need it soon, so finance can play its role in helping to meet urgent and converging social, environmental and economic challenges. If we take the mounting evidence seriously, we have an unprecedented opportunity to build a more diverse, transparent and sustainable banking system in the interests of us all." Gepubliceerd in The Guardian en overgenomen op de site van Global Alliance

for Sustainable banking. <http://www.gabv.org/our-news/report-shows-sustainable-banks-outperform-big-banks#.UqXiH693vIU>

4.2 SWOT analyse van NewB

4.2.1 Opportuniteiten

1. Er is sedert de crisis van 2008 duidelijk een vernieuwde aandacht voor coöperatief ondernemen. Het is duidelijk dat het economisch en maatschappelijk bestel aan vernieuwing toe is en dat de burgers daar ook zeggenschap in willen en allerlei initiatieven nemen. Er is ook een duidelijke roep naar ethiek. NewB wil op beide vragen een antwoord bieden.
2. De bankencrisis zorgt ook voor opportuniteiten. De burgers hebben geen vertrouwen meer in de banken en willen zelf controle over wat er met hun centen gebeurt. Een coöperatieve bank met democratische besluitvorming kan antwoord bieden op die bezorgdheid.
3. Een rondvraag bij vele middenveld organisaties heeft aangetoond dat er nood is aan financiële dienstverlening op maat van een aantal sectoren en op maat van sommige groepen uit de achterban van die sectoren. Door de grote bankfusies is specifieke kennis verloren gegaan en worden sommige sectoren niet langer bediend op hun maat. Er ontstaan ook nieuwe vormen van samenwerking, waarvoor een nieuw soort financiële producten nodig zijn. Er liggen m.a.w. kansen voor het grijpen die creatief en samen met de lidorganisaties kunnen ingevuld worden.
4. Er is op dit moment kredietschaarste, opnieuw door de crisis zijn de klassieke banken een heel restrictief kredietbeleid beginnen voeren. Net als de burgers in de banken, hebben ook de banken geen vertrouwen meer in veel van hun klanten. Door samen met de lidorganisaties dicht bij de burgers en KMO's te staan kunnen we het vertrouwen opnieuw opbouwen
5. Ons Belgisch banklandschap wordt gedomineerd door banken die voornamelijk eigendom zijn van buitenlandse eigenaars. We kunnen tegengewicht bieden door te werken aan een Belgische bank in handen van veel particuliere eigenaars, Belgische organisaties en investeerders.
6. Het oprichten van een nieuwe bank is een grote uitdaging, maar ook een opportuniteit. Met de kennis van onze experts kunnen we zoeken naar de meest performante systemen op vlak van IT ondersteuning, zodat we over een veilig en hedendaags systeem beschikken.

4.2.2 Bedreigingen

1. De regelgeving in de financiële sector is enorm ingewikkeld en vraagt heel veel opvolging. Bestaande banken zijn er mee in gegroeid. Het wordt een uitdaging voor de nieuwe bank met een beperkt team om dit allemaal op te volgen.

2. De bestaande financiële instellingen zijn niet allemaal gelukkig met dit initiatief. We kunnen wellicht tegenwerking verwachten. Het initiatief dat NewB neemt gaat een stuk in tegen de klassieke financiële wereld en dat zal niet overal in dank afgenomen worden.

3. NewB zal in hoofdzaak geld moeten verdienen met de basisbankactiviteiten. Namelijk het omzetten van spaargelden en deposito's in kredieten. De actuele marktomstandigheden zijn niet erg gunstig.

4. De verwachtingen zijn zeer groot en zeer divers. We zullen de juiste focus moeten vinden zonder al te veel mensen teleur te stellen.

4.2.3 Interne sterktes

1. We hebben een sterk gemotiveerd en zeer deskundig team dat nu bezig is met de voorbereidende stappen naar het oprichten van een bank. Een aantal ex-bankiers heeft het bankenlandschap zien veranderen en zijn zelf niet meer tevreden met het reilen en zeilen in een groot deel van de financiële sector. Ze stellen hun kennis nu graag ter beschikking van dit initiatief.

2. We hebben een breed draagvlak voor dit initiatief. Dit is hierboven al ruim aan bod gekomen. Eens de bank opgericht is, zijn er al heel wat potentiële klanten die nu al deelnemen aan het initiatief via hun lidmaatschap. De vele lidorganisaties en hun achterban vormen natuurlijk ook een deel van die achterban.

3. We hebben een sterk informaticaplatform en we zullen daar ook verder op inzetten, zodat de systemen vanaf dag één zeer performant zijn en kostenbesparend werken.

4.2.4 Interne zwaktes

1. Ondanks de deskundigheid van het team, blijft het een kleine startende organisatie, die de groei en evolutie van de onderneming zal moeten kunnen volgen en die de complexe materie moet beheersen.

2. Eens de bank operationeel is zal er vlug nood zijn aan een grotere ploeg mensen. De verloning wordt bewust laag gehouden. De vraag rijst of we aan deze voorwaarden voldoende deskundig personeel zullen vinden dat aan deze voorwaarden wil werken.

3. Er is nood aan een enorm groot kapitaal van 60.000.000 euro (engagementen) tegen de start van de bank. Het draagvlak om dit initiatief op te richten is bijzonder groot, maar het kapitaal is nog niet verworven. De vraag rijst of de enthousiaste burgers en organisaties ook zullen volgen.

4. We beogen samen met de lidorganisaties, een inclusief beleid ten aanzien van sociale kansengroepen. Dit is arbeidsintensief en zorgt niet voor grote opbrengsten. Er zal een evenwichtsoefening nodig zijn om die kansengroepen goed te bedienen zonder het rendement uit het oog te verliezen.

4.2.5 Onze sterktes spelen in op de opportuniteiten

1. Door de burgers en lidorganisaties actief te betrekken en zo goed mogelijk te communiceren, kunnen we een echte invulling geven aan de coöperatieve werking en zo ook het vertrouwen van de mensen behouden en aanwenden om successen te boeken.
2. De experts en deskundigen die ons project mee vorm geven, betrekken we ook in de structuren van de coöperatieve, zodat hun kennis ook gedeeld wordt met het grote publiek en we hoge kwaliteit kunnen bieden.
3. De deskundigheid en goede informaticasystemen zorgen ervoor dat we onze bank op onze maat kunnen ontwerpen om zo aan de specifieke noden van onze doelgroepen tegemoet te komen.

4.2.6 We remediëren aan de zwaktes om opportuniteiten te kunnen benutten

1. We werken stap voor stap zodat een plotse groei ons project niet in gevaar brengt. We houden liever even halt om de volgende stap goed voor te bereiden. Op die manier willen we de explosieve groei een stuk vermijden.
2. De grote kapitaalnod willen we ingevuld zien door de drie categorieën van aandeelhouders. Van uit de realiteit dat er een bijzonder groot kapitaal nodig is, heeft de AV dan ook gekozen om een derde categorie aandeelhouders toe te laten die minstens 200.000 euro/aandeel storten en ook financiële expertise inbrengen.
3. Om inclusief te kunnen werken naar de kansengroepen werken we intensief samen met de lidorganisaties die op dat terrein ook actief zijn. Samen met hen willen we deze doelgroep meenemen in het productaanbod.

4.2.7 Onze sterktes en de bedreigingen

1. De deskundigen komen uit de bankwereld en hebben de kennis in huis om de complexiteit aan te kunnen en de hele ploeg te sturen waar nodig.
2. Een aanwezig informaticasysteem en investering daarin zal ervoor zorgen dat we een up to date service kunnen geven en kostenefficiënt kunnen werken
3. Het niet inlossen van alle verwachtingen van alle participanten willen we opvangen door uitvoerig te communiceren over de keuzes die gemaakt worden. We maken gebruik van alle moderne communicatiemiddelen en we zijn we ervan overtuigd dat dit de sleutel is om begrip te krijgen voor de keuzes die we wel maken.
4. We zullen kostenefficiënt werken, mede dankzij goede informaticasystemen. Op die manier zullen we voldoende rendabiliteit creëren om toe te laten binnen de moeilijke marktomstandigheden te werken.

5. Marketingplan

5.1 De klanten van NewB

We kiezen voor een heel ruime doelgroep: elke vennoot kan klant worden.

We hebben het groot publiek aangesproken via de pers en sociale media, maar daarnaast werken we ook samen met de lidorganisaties van het middenveld en de sociale economie om hun klanten en achterban te bereiken.

Wij mikken in die ruime kring op die klant die bewust met geld omgaat, en die weet dat hoge kortetermijnwinsten vaak niet duurzaam zijn.

Zoals eerder gezegd willen we kansengroepen ook bankdiensten aanbieden via samenwerking met de lidorganisaties.

5.2 De producten

Alle courante bankdiensten: zicht- en spaarrekeningen, met de eraan verbonden betaaldiensten en -kaarten, kredieten aan sociale economie, hypothecaire kredieten, beleggingen in ethische projecten.

Solidaire bankdiensten: diensten gericht op noden van kansengroepen, dit in samenwerking met de organisaties die deze groepen vertegenwoordigen.

Andere financiële dienstverlening, afgestemd op noden van bepaalde organisaties of sectoren, zoals pooling van liquide middelen, pooling van middelen als waarborg voor investeringen in sociale projecten,...

Alle producten zullen gekenmerkt zijn door eenvoud en transparantie.

In de coöperatieve geest van onze werking, zullen we eerst de noden van onze klanten inventariseren en hun vragen meenemen in de ontwikkeling van producten.

5.3 De prijs

De prijzen voor de financiële diensten zullen gebaseerd zijn op kostprijsberekening. Het gaat over de operationele kost, die ook een degelijke vergoeding voor het personeel inhoudt en een winstmarge

die het project toelaat te groeien en haar aandeelhouders te vergoeden. We sluiten echter exuberante bonussen of voordelen voor aandeelhouders of kleine groepen werknemers uit.

In die zin willen we de bank voor en door de klanten ook waar maken. Er wordt een faire prijs betaald voor de dienstverlening, die toelaat om een faire vergoeding te geven aan kapitaal en werknemers.

De evenwichten die in het dna van de coöperatieve gecreëerd worden zullen deze manier van prijsbepaling “in de markt” automatisch bewaken.

5.4 De plaats

Dit wordt een bank waar internet een belangrijke plaats zal innemen met een mix van zeer performante en veilige internettoepassingen, gecombineerd met een originele vorm van nabijheid.

Via het internet kunnen de meeste klanten het gros van hun verrichtingen en vragen online afwerken. Dit wordt ondersteund met een call centre met heel ruime openingsuren. (Overigens is het de bedoeling voor dit service/call-center samen te werken met bedrijven uit de ‘sociale economie’)

Verder worden de bankdiensten ook plaatselijk ‘aangeboden’ of kan de klant zijn bankier of een afgevaardigde spreken in zijn buurt, nl bij één van de organisaties die lid zijn van NewB en die hun lokalen ter beschikking stellen van de bank om zo ook aanwezig te zijn in de buurt van de klant.

Op die manier willen we de anonimiteit doorbreken en tegelijk besparen op dure infrastructuur. Dit maakt de ecologische voetafdruk meteen ook veel lager.

Dit wordt mee mogelijk gemaakt doordat NewB een coöperatieve tussen andere coöperatieves is.

5.5 Promotie

Vanuit het principe van kostenefficiënt werken en de waarde ‘soberheid’, zullen geen grote budgetten voorzien zijn om dure publiciteitscampagnes te voeren. We zullen gebruik maken van het groot draagvlak, en moderne media om viraal aanwezig te zijn bij de bevolking. Het nieuws zal zichzelf verspreiden via onze lidorganisaties, de media en de actief betrokken burgers.

Om die reden zetten we ook internetfora op en werken we met ambassadeurs die ons concept ondersteunen en mee informatiemomenten organiseren om de participanten te bevragen en informeren.

We zijn er bovendien van overtuigd dat als we een goed en duidelijk product hebben, de mond aan mond reclame ook haar werk zal doen.

6. Operationeel plan

6.1 Raad van Bestuur

Op dit moment is de raad van bestuur samengesteld uit een aantal van de initiatiefnemers en versterkt door drie experts. Het betreft een aantal privé-personen die aan de basis liggen van het initiatief, een aantal vertegenwoordigers van de lidorganisaties en sedert de algemene vergadering van juli jl. werden ook de experts, die hun kennis al ter beschikking stelden van het initiatief, opgenomen in de raad van bestuur. Ook op volgende AV's willen we deze evolutie verderzetten.

In de toekomst zal de raad van bestuur nog hervormd worden zodat de verschillende categorieën van aandeelhouders er zich kunnen in herkennen, binnen de perken van de voorschriften in de financiële sector. Zo zal ook het directiecomité moeten deel uitmaken van de raad van bestuur.

In de komende algemene vergaderingen wordt verder gewerkt aan een goede vertegenwoordiging van alle categorieën.

6.2 Dagelijkse leiding

Onder de supervisie van de raad van bestuur zullen een aantal comité's samengesteld worden teneinde de activiteiten in goede banen te leiden.

Het betreft:

- Strategic and general regulatory matters
- Committee for liabilities and assets
- Committee for communication, marketing and cooperative live
- Committee for ICT and organization
- Committee for remuneration and nominations
- Committee for social and environmental responsibility

Ook al wordt formeel gewerkt met een Algemeen Directeur, in de praktijk zijn we geëvolueerd naar een dagelijks operationeel comité dat op dit moment bestaat uit vier mensen, die beschikken over competenties in het bankwezen, als jurist en econoom en met ervaring in coöperatieve werking. Ze zijn samen verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding van de coöperatieve. Ze verdelen de taken zoals financieel beheer, personeel, marketing en communicatie,... onderling en opereren als groep. Voor taken waarvoor bancaire kennis vereist is zijn personen met bankervaring verantwoordelijk.

6.3 Personeel en Personeelsbeleid

Eens de bank opgericht is zullen de regels van het PC 308 (spaarbanken) op ons van toepassing zijn.

We voorzien een personeelsbestand van een 30 in jaar 1 om te groeien naar 34 FTE in jaar 2 en 44 FTE in jaar 5 van onze activiteit. Het betreft hier uiteraard een raming. De evolutie van het personeelsbestand zal afhangen van de evolutie van de activiteiten.

We zullen enkel met bedienden werken.

We kiezen voor een vlakke structuur waar elke werknemer maximaal eigen verantwoordelijkheden neemt. Er zal bij de aanwerving positief gediscrimineerd worden in functie van geslacht, mensen van vreemde origine en mensen uit kansengroepen (met een beperking of arbeidshandicap) in het algemeen. We willen een beleid voeren met grote aandacht voor opleiding en een goede balans privé-leven/ werk en we willen een voorbeeld zijn in onze relaties met de vertegenwoordigers van de werknemers.

De coöperatieve werking willen we ook aanwenden in ons personeelsbeleid door de betrokkenheid van alle werknemers te maximaliseren door opleiding, overlegmomenten, participatief management,...

De loonspanning tussen het laagste en het hoogste loon zal maximaal 5 op 1 bedragen.

Meer in het bijzonder is het beleid qua bonussen dat we voorstaan, na uitvoerig overleg met alle betrokken stakeholders, gebaseerd op volgende principes. Een bonus of prestatiepremie is slechts mogelijk mits vier voorwaarden zijn vervuld:

- Formele goedkeuring van een systeem door de Algemene Vergadering,
- Dezelfde bonus voor alle niveaus en medewerkers,
- Er moet winst zijn in de loop van het betrokken boekjaar,
- Alle sociale doelstellingen moeten gehaald zijn.

We voorzien nu een totale loonkost voor personeel en derden/onderaannemers van

- Voor 2014: 3.488.000
- Voor 2015: 5.404.835
- Voor 2016: 6.102.200
- Voor 2017: 6.625.975
- Voor 2018: 7.350.248

6.4 Klantgerelateerde bedrijfsprocessen.

Het is duidelijk dat de dienstverlening in de banksector een zeer grote investering vraagt in informatica en personeel. Verder zijn er ook kosten voor verdeling van de producten en marketing. De investeringen zijn opgenomen bij de afschrijvingen en de recurrente kosten zijn opgenomen in de kosten voor ICT en in die voor distributie en marketing. Verder in de blauwdruk, bij het financieel plan, kan je merken dat deze kosten een essentieel deel uitmaken van het business plan. Zonder deze essentiële elementen kan de bank zelfs niet van start gaan. De bank wil van start gaan in de loop van 2015. Tot dan zullen alle tijd en middelen nodig zijn om de werking en bedrijfsprocessen ter dege voor te bereiden.

6.5 De rechtsvorm en het proces er naartoe

Er is van bij de oprichting gekozen voor de coöperatieve structuur. Het was een evidentie om met een coöperatieve te werken aangezien er precies nood is aan een bank voor en door de klanten, die ook de andere coöperatieve waarden zoals transparantie, participatie en onafhankelijkheid, hanteert.

De huidige coöperatieve heeft tot taak het onderzoek te voeren naar demogelijkheden tot het oprichten van een bank. In het voorbije jaar werden grote stappen gezet om beslissingen te nemen tot het werkelijk oprichten ervan.

De vraag of dit via een coöperatieve vennootschap, dan wel een andere vennootschap moest gebeuren, is niet ter sprake gekomen aangezien het doel op zich erin bestaat om precies een coöperatieve bank op te richten.

In de aanloop naar de Algemene Vergadering van 6 juli 2013, zijn er belangrijke voorbereidende vergaderingen geweest over het hele land. Het waren info-sessies waarbij alle geïnteresseerden de kans kregen om naar het opzet van de initiatiefnemers te luisteren en tegelijk ook om hun wensen kenbaar te maken. Daaruit zijn heel wat belangrijke elementen naar voor gekomen om de op te richten bank verder vorm te geven.

Een tweede etappe in deze voorbereiding waren de lokale fora, die begeleid werden door onze ambassadeurs (+/- 100) , mensen die een bijzondere betrokkenheid bij het project getoond hebben. Op die lokale fora werden de concrete voorstellen voor de AV van 6 juli besproken en werden de opmerkingen van die groepen doorgegeven aan het team dat de Av voorbereidde. Ook hier werden belangrijke elementen mee genomen om tot een zo goed mogelijke statutenwijziging te komen.

De AV van 6 juli 2013 heeft een grote "ja" gegeven aan de verderzetting van het proces richting de creatie van de coöperatieve bank. Bovendien wordt het project gesteund door een aanzienlijk aantal coöperanten en willen ook anderen nog coöperant worden. De volgende stap is het verzamelen van voldoende kapitaal en het verder opstellen van het dossier om een banklicentie te krijgen van de Nationale Bank. Indien alles loopt zoals voorzien, plannen we onze coöperatieve bank te kunnen openen in de loop van 2015.

Op dit moment is er een ontwerp van prospectus ingediend bij het FSMA, de controleautoriteit die ons de toelating moet geven om over te gaan tot de volgende fase: de kapitaalscampagne. Dit prospectus is nodig om het kapitaal te verzamelen. Er wordt immers een beroep gedaan op het openbaar spaarwezen.

De coöperatieve NewB is nu reeds erkend door de Nationale Raad.

We kiezen niet voor de vennootschapsvorm cvba met sociaal oogmerk omdat de activiteit die we beogen te ontwikkelen een commerciële activiteit is en zich niet in de sociale sfeer bevindt. De winsten zullen in de eerste plaats moeten aangewend worden om de ontwikkeling van de activiteiten te steunen en zullen niet dienen ter ondersteuning van een sociaal oogmerk.

6.6 De Vennoten en hun rechten

De vennootschap werd opgericht op 6 mei 2011 met een aantal mensen en organisaties die de opportuniteit en de haalbaarheid willen onderzoeken voor de oprichting van een nieuwe coöperatieve bank. In 2012 werden voornamelijk voorbereidende werken gedaan, in 2013 werd dit initiatief bekend gemaakt bij het groot publiek. Tot dan bestonden er dus twee categorieën aandeelhouders. De organisaties en de gewone burgers. Op 6 juli 2013 werd een statutenwijziging goedgekeurd, waardoor o.m. een derde categorie aandeelhouders wordt toegelaten:

1. De organisaties
2. De burgers
3. De investeerders

We willen dan ook verschillende soorten aandeelhouders aantrekken: zowel particulieren als middenveldorganisaties met kennis op vlak van de sociale economie, als investeerders, die beschikken over meer middelen en die ook een meerwaarde bieden inzake financiële kennis.

Alle aandeelhouders beschikken over hetzelfde stemrecht, nl. één man, één stem. Maar om de verschillende categorieën aandeelhouders een duidelijke stem te geven bij de beslissingen, is in onze statuten voorzien dat elke groep van coöperanten een duidelijke rol moet spelen in de beslissingsvorming. Daarom zullen alle beslissingen met consensus moeten genomen worden tussen de drie categorieën onderling. Om een voorstel te agenderen op de algemene vergadering zal er dus een akkoord moeten zijn van de drie categorieën en om een voorstel goed te keuren moet er ook een akkoord zijn van de drie categorieën.

Samenvattend kunnen we zeggen dat elke natuurlijke- of rechtspersoon over één stem beschikt, ongeacht het kapitaal dat hij vertegenwoordigt en dat het evenwicht tussen de groepen aandeelhouders gegarandeerd wordt door op dat niveau tot consensus te komen.

6.7 Kapitalisatie van de bank

Een bank oprichten is bijzonder kapitaalsintensief en om die reden zullen we dus ook nog veel nieuwe aandeelhouders aantrekken. We zullen dit doen in alle drie de categorieën van aandeelhouders, zodat het draagvlak zeer groot blijft. Bij de start van de bank willen we dat, indien de Nationale Bank ons business plan goedkeurt, er kapitaalsengagements van 60.000.000 euro onderschreven zijn

1. De A aandelen hebben een nominale waarde van 2.000 euro, dit geldt voor de middenveldorganisaties.
2. De B aandelen hebben een nominale waarde van 20 euro, dit geldt voor de burgers die willen participeren
3. De C aandelen hebben een nominale waarde van 200.000 euro, dit geldt voor de categorie van investeerders.

We kiezen duidelijk voor deze drie categorieën omwille van hun meerwaarde, elk op hun terrein. We kiezen de bedragen als volgt: voor organisaties en burgers hebben we bedragen gekozen die niet erg hoog zijn, zodat de instapdrempel laag is, het draagvlak zo groot mogelijk en het risico maximaal gespreid. De derde categorie van aandeelhouders stapt in van uit een andere invalshoek. Het zijn investeerders die zowiezo grotere bedragen kunnen en willen investeren en die we nodig hebben omwille van het kapitaalsintensief karakter van het initiatief en omwille van hun kennis van de sector.

Bij de opstart van het initiatief konden de eerste twee categorieën slechts één aandeel kopen. We wilden op die manier zoveel mogelijk mensen en organisaties bereiken en ook het risico maximaal spreiden. De AV van 6 juli 2013 heeft beslist tot het oprichten van de derde categorie.

Bij het ophalen van het kapitaal voor het oprichten van de bank zullen alle categorieën aandeelhouders meerdere aandelen kunnen kopen.

6.8 Modaliteiten van toetreden en uittreden en winstbeleid

Iedere burger, organisatie of investeerder die het doel en de waarden van onze coöperatieve onderschrijft, kan lid worden van onze coöperatieve. Het is de raad van bestuur die soeverein beslist over het al dan niet toelaten van leden.

Een lid kan uittreden en moet daartoe een procedure volgen. Een lid kan ook uitgesloten worden indien hij/zij niet meer voldoet aan de algemene toelatingsvoorwaarden van onze coöperatieve. De raad van bestuur moet daartoe een procedure volgen.

Het bedrag dat uitbetaald wordt aan de uittredende of uitgesloten leden wordt bepaald op basis van de balans van het jaar van uittreding of uitsluiting. De uitbetaling kan pas later plaats vinden en dit enkel indien de financiële stabiliteit van de coöperatieve daardoor niet in gevaar komt.

In verband hiermee zijn een aantal klassieke technische regels uitgewerkt die vervat zijn in de artikelen 9 tot 13 van onze statuten.

De opstart van een bank zal de eerste jaren veel kosten. Om die reden is er nu al beslist om gedurende de eerste vier jaar geen dividend uit te keren. Daarna zal een maximum dividend van 6% uitgekeerd worden, uiteraard na evaluatie van de resultaten. Het maximum is het percentage zoals het wettelijk is vastgelegd voor de door de nationale raad voor de coöperaties erkende coöperatieves.

6.9 Externe ondersteuning

We kunnen twee grote groepen van mensen noemen waarmee we hebben samengewerkt:

1. alle organisaties en burgers die participeren in het project en het project mee vorm geven
2. een groep ex-bankiers die hun kennis en expertise van de financiële sector te onzer beschikking hebben gesteld en vandaag ook nog meewerken in dit geheel.

6.10 Stakeholdermanagement

Aangezien we een ruim publiek aanspreken, en aangezien iedereen kan participeren in onze coöperatieve, bereiken we al veel stakeholders via het aandeelhouderschap. De drie categorieën aandeelhouders vertegenwoordigen ook onze voornaamste stakeholders.

De financiële sector en de overheid zijn ook stakeholders en met hen zijn we ook in permanente dialoog.

In de voorbereiding van het aanspreken van het grote publiek hebben we in eerste instantie heel veel gesprekken gevoerd met middenveldorganisaties. Die hebben ons een inzicht gegeven in de noden die er zijn bij hun achterban inzake financiële dienstverlening. De sociale economie zal een belangrijke deelgenoot worden van het project. Het zijn die organisaties die we ook zeer sterk betrekken in onze werking.

Vanaf maart 2013 hebben we het groot publiek aangesproken via de pers, maar vooral ook via infosessies over het initiatief. In totaal zijn er zo'n 120 infosessies geweest in Vlaanderen, Wallonie en Brussel. We hebben zo'n 6000 mensen ontmoet die ons bevraagd hebben en die hun mening meegegeven hebben. Op basis daarvan kreeg het beleid van de nieuw op te richten bank steeds meer vorm.

Na de massale intekening op aandelen door het grote publiek, zijn we steeds in dialoog blijven gaan met de aandeelhouders en de kandidaat-aandeelhouders.

Alle vragen, ook inhoudelijke, werden zoveel mogelijk beantwoord.

Er werden zo'n 25 lokale fora georganiseerd. Ambassadeurs van het project organiseerden daartoe vergaderingen om de voorstellen tot statutenwijzigingen te bespreken, evalueren en amendementen in te dienen. Op die manier hebben we ons voorbereid op de algemene vergadering en konden we voorstellen doen waarvan we wisten dat ze gedragen waren door een grote groep participanten.

Onlangs is er een online forum gelanceerd. Alle 43.897 aandeelhouders krijgen een wachtwoord waarmee ze kunnen inloggen en er wordt online gepeild naar de mening van al deze mensen rond bepaalde thema's. Zo zal de mening van de vele partners gehoord worden over verschillende thema's en geeft dit mee vorm aan het beleid van de op te richten bank.

Advies: om een gedragen project te hebben is het belangrijk om je stakeholders te informeren, om hun mening te vragen en om permanent in dialoog te gaan. Zo kan een algemene vergadering zeer goed voorbereid worden en bepalen deze mensen mee het beleid van de organisatie. Met de huidige middelen van elektronisch communiceren is het niet zo moeilijk om dit te organiseren. Het vraagt natuurlijk wel inzet van mensen om dit voor te bereiden, te coördineren en samen te vatten.

De uitdaging bestaat er verder in om alle diverse meningen en verwachtingen te stroomlijnen. Je kan uiteraard niet op alle wensen ingaan en niet alle meningen meenemen in de voorbereidingen van beslissingen. De sleutel om dit op te vangen bestaat er dan in om met die mensen in dialoog te gaan en de achtergrond en redenen van beslissingen toe te lichten.

7. Het financieel plan

Er is een financieel plan opgesteld voor 2014 en 2015, dit om de verdere voorbereiding van de bank te organiseren. Dit plan wordt voorgelegd aan de AV van 2014. Voor deze blauwdruk echter is het financieel plan dat gemaakt is voor de periode 2016 – 2020 veel belangrijker. Het betreft de verwachtingen en voorspellingen voor de eerste jaren van de bankactiviteit.

Het plan is gebaseerd op de verwachting dat er in de drie categorieën van aandeelhouders een stelselmatige groei zal zijn. We voorzien ook een geleidelijke groei in de werving van spaargelden en deposito's, die ook op de passiefzijde van de balans voorkomen. De aangroei van de activa is dan ook gebaseerd op deze verwachtingen die weerspiegeld worden in de aangroei van passiva.

De inkomsten zijn gebaseerd op de commerciële marge die bestaat uit netto rente inkomsten, namelijk de inkomsten die we ontvangen op de actiefbestanddelen van onze balans, verminderd met de interesten die we betalen op de passiefbestanddelen van onze balans. Volgens hetzelfde procedé hebben we ook commissielonen en vergoedingen voor diensten berekend. Daarnaast werd er natuurlijk ook een zorgvuldige schatting gemaakt van de kosten die verbonden zijn aan de werking van de bank.

We voorzien een aangroei van activa in functie van de verzamelde fondsen en deposito's.

Van deze middelen zullen we tegen het vijfde jaar onze middelen als volgt aanwenden:

- 25% in risicoloze producten, die conform zijn aan ons maatschappelijk doel.
- 10 % in kredieten aan de publieke sector via gesyndiceerde kredieten samen met andere financiële partners
- 20 % kredieten in kleine- en mini-ondernemingen
- 20 % in kredieten aan de sociale economie
- 15 % in leningen op afbetaling
- 10 % in hypothecaire kredieten

Er zijn Europese regels inzake kapitaalsvereisten voor banken. NewB wil nog een stukje verder gaan en enkele percenten strenger zijn voor zichzelf teneinde de risico's voldoende in te dekken.

De resultatenrekening voorziet de eerste vier jaar verlies. De commerciële marge wordt berekend aan de hand van het verschil tussen de ontvangen rentes min de te betalen rentes. Gezien we geen hoge risico's willen nemen, is die marge ook beperkt. Op basis van de voorziene aangroei van spaargelden en deposito's enerzijds en de aangroei van kredieten anderzijds, hebben we een prognose gemaakt voor vijf jaar. De kosten zijn berekend op basis van het businessmodel dat NewB zal hanteren en op basis van de algemeen geldende principes in de banksector, waar de voornaamste kosten bestaan uit personeel, informatica en distributie van bankdiensten. Er is natuurlijk ook rekening gehouden met onvoorziene kosten en ook met eventuele minderopbrengst voor bepaalde producten en diensten die eigen zijn aan het beleid en de waarden van NewB.

Er is voorzien dat er tegen de opstart van de bank engagementen zijn om 60.000.000 euro kapitaal te kunnen verstrekken. Er wordt in dit plan geen gebruik gemaakt van externe middelen of

financiering. We willen het kapitaal verzamelen bij de aandeelhouders. Het is de bedoeling om voor de beginfase vooral personen en organisaties aan te spreken uit de categorieën A en B (organisaties en burgers) en om dus bij die categorieën een maximum aan middelen op te halen. In een latere fase zullen we ook de aandeelhouders uit categorie C, de investeerders, betrekken in de financiering. Zij zullen voor additionele middelen zorgen, maar vooral ook voor de noodzakelijke geloofwaardigheid inzake kennis van bankieren, zowel ten aanzien van de coöperanten als ten aanzien van de controlerende overheid. Zij zullen immers hun financiële expertise inbrengen. En in geval we onvoldoende kapitaal kunnen ophalen bij de burgers en middenveldorganisaties, zullen we deze institutionele beleggers ook actiever oproepen om aandelen te nemen in deze coöperatieve.

In de verdere toekomst is het niet de bedoeling nog subsidies aan te spreken.

We vermelden hieronder een samenvatting van de ontwerpvooruitzichten qua balans voor de eerste vijf jaar van de werking alsook een samenvatting van de resultatenrekening, onder voorbehoud van verdere preciseringen en goedkeuringen, o.a. door onze A.V. en door de regulerende autoriteiten.

De Passiva

Passief	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4	Jaar 5
Zicht rekeningen	58 480 609	95 399 910	134 729 109	157 085 127	180 849 936
Spaar rekeningen	205 800 000	471 500 000	817 650 000	1 156 675 000	1 412 400 000
Termijn rekeningen	86 083 532	119 630 952	153 008 576	192 096 610	220 262 868
Kapitaal	87 956 684	107 716 250	138 768 069	181 615 719	223 990 064
<i>Onderschreven kapitaal</i>	<i>110 171 000</i>	<i>132 942 000</i>	<i>156 511 000</i>	<i>183 578 000</i>	<i>213 642 000</i>
<i>Overgedragen resultaat</i>	<i>-22 214 316</i>	<i>-25 225 750</i>	<i>-17 742 931</i>	<i>-1 962 281</i>	<i>10 348 064</i>
Totaal	438 320 825	794 247 112	1 244 155 754	1 687 472 456	2 037 502 869

De activa

Actief	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4	Jaar 5
Liquiditeiten	92 919 470	179 642 465	297 731 740	420 396 403	517 136 765
Kredieten publieke sector	46 053 514	81 947 286	126 189 869	168 943 474	202 715 480
Kredieten sociale sector	184 214 056	327 789 145	504 759 474	675 773 895	810 861 922
Kredieten retail klanten	115 133 785	204 868 216	315 474 671	422 358 684	506 788 701
Totaal	438 320 825	794 247 112	1 244 155 754	1 687 472 456	2 037 502 869

De Resultatenrekening

	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4	Jaar 5
Netto interest marge	2 292 324	10 063 553	21 073 951	29 904 568	37 321 176
Commissies en diversen inkomsten	986 450	1 981 413	2 927 750	3 959 305	4 928 017
Bancaire inkomst	3 278 774	12 044 966	24 001 701	33 863 873	42 249 192
HR en onderaanneming	-4 892 960	-5 515 250	-5 995 450	-6 659 348	-7 079 540
Kosten IT	-3 082 500	-3 083 500	-3 084 250	-3 085 500	-3 086 000
Distributie en marketing	-5 868 759	-5 299 047	-6 038 120	-6 935 471	-7 915 458
Andere algemene kosten	-628 749	-633 836	-876 294	-878 136	-979 412
Totaal kosten voor afschrijvingen	-14 472 968	-14 531 633	-15 994 114	-17 558 455	-19 060 410
Af te schrijven kosten	2 623 838	0	0	0	0
Afschrijvingen	-524 768	-524 768	-524 768	-524 768	-524 768
Totaal kosten	-12 373 897	-15 056 401	-16 518 882	-18 083 223	-19 585 178
Resultaat voor belastingen	-9 095 124	-3 011 434	7 482 819	15 780 650	22 664 015
Belastingen	0	0	0	0	6 831 572
Resultaat voor kost kapitaal	-9 095 124	-3 011 434	7 482 819	15 780 650	15 832 443
Kost kapitaal (te bevestigen op AV)	0	0	0	0	3 522 098
Jaarresultaat	-9 095 124	-3 011 434	7 482 819	15 780 650	12 310 345
Resultaat voorgaand jaar	-13 119 192	-22 214 316	-25 225 750	-17 742 931	-1 962 281
Gecumuleerd resultaat	-22 214 316	-25 225 750	-17 742 931	-1 962 281	10 348 064

8. Ervaringen en adviezen

Het onderzoek en voorbereidingsproces tot het oprichten van een coöperatieve bank was en is een heel boeiende ervaring met heel wat uitdagingen. Na een jaar in relatieve stilte te hebben gewerkt, zijn we naar het groot publiek gestapt met de vraag om ons te steunen in dit project.

Dit was meteen de kritische succesfactor: zou het publiek volgen of niet? Zoals wel bekend, is dit een overweldigend succes geworden waarvan we niet hadden voorzien dat het zo'n vlucht zou nemen. In de nabije toekomst zijn er nog zo'n aantal kritische succesfactoren, namelijk, zullen we het kapitaal effectief kunnen verzamelen en zullen we de licentie krijgen van de overheid om van start te gaan. We hebben er echter alle vertrouwen in dat dit ook het geval zal zijn.

Bij het nemen van dit initiatief zijn veel mensen betrokken geweest en dat is ook noodzakelijk. Uiteraard in de eerste plaats omwille van het grote draagvlak dat we willen creëren. Daarnaast hadden we een groep mensen nodig die hoog gekwalificeerd zijn op vlak van financiële kennis en informaticakennis. Het is nodig om van bij het begin mensen met de juiste competenties aan te trekken, zodat een project niet faalt omdat er gebrek is aan kwaliteit.

Elke stap heeft een goede voorbereiding nodig. Het is bijzonder belangrijk om je te informeren bij je stakeholders, doelgroep,... om je beleid en producten zo accuraat mogelijk vorm te geven. Omring je ook met deskundigen. Er zijn heel veel mensen met heel veel kennis, die bereid zijn die kennis te delen voor een project met maatschappelijke meerwaarde. Veel coöperatieve initiatieven beogen van bij de start op één of andere manier een maatschappelijke meerwaarde. Maak gebruik van die mensen en kennis, door hen aan te werven, in je raad van bestuur te betrekken of hen specifieke opdrachten toe te wijzen.

Het voorgaande telt in elke coöperatieve, maar voor een activiteit zoals die die NewB wil ontwikkelen zeker. De regels, procedures en controlerende instanties nemen telkens toe en het is een ware uitdaging om aan alle regels en procedures te beantwoorden. Dit kan als een moeilijkheid beschouwd worden.

Wees voorbereid op een aantal scenario's. Voor ons initiatief, waarbij we het groot publiek aangesproken hebben, was dit voorbereid zijn op massale reacties. Heb in dat geval een plan klaar om golven van veel werk aan te kunnen. Zorg ervoor dat je een aantal noodplannen in de kast hebt liggen, zodat zwakke punten in de organisatie het initiatief niet doen falen.

Eén van de concrete moeilijkheden bij het werken aan deze blauwdruk is de administratieve, technische en financiële omkadering. De te volgen procedures, de te hanteren webapplicatie, de gehanteerde terminologie en het financieringsschema van de subsidiegever waren ons niet altijd duidelijk. Ook al hebben de dossierbeheerders en supportdiensten hun best gedaan om ons te helpen en te steunen, toch blijft een gevoel van nodeloze "bureaucratie" die energie en middelen verwacht die naar ons aanvoelen weinig meerwaarde brengen. Toekomstige projecten kunnen ons inziens best verwittigd worden van de realiteit dat een deel van de middelen in de administratieve opvolging i.f.v. de subsidiegever dient te worden besteed, en dat voldoende middelen beschikbaar zijn om de financiële liquiditeit te waarborgen.

