



סוגרים עשור

העשור האחרון היה סוער עבור ענפי הביטוח והפנסיה • עדיף וצוות מומחים חוזרים לנקודות המפתח ולמגמות המרכזיות שטלטלו את התעשייה • פרויקט מיוחד

גיליון מיוחד

לרגל ועידת
עדיף ה-19

ארגז כלים

אנשי מקצוע מתחומים שונים מציידים את סוכני הביטוח בכלים פרקטיים שיקדמו אותם בעולם החדש

מצוינות, חדשנות ושירות

בריאיון לרגל 40 שנים להקמת הקבוצה, מסבירה המנכ"לית קרן שמיר מה הציב את שקל בקדמת הבמה

מביאים את המיטב

מיטב דש חוגגת ארבעה עשורים של פעילות. המייסד צבי סטפק מספר על הייחודיות שהביא לשוק

מפעל חיון

לוי יצחק חולל מהפכה בעולם השמאות. ריאיון חגיגי לרגל קבלת פרס מפעל חיים בוועידת עדיף

הפניקס פיננסים

כל פתרונות החיסכון בבית אחד



הפניקס חיסכון לפרישה



הפניקס פוליסת חיסכון



אקסלנס גמל להשקעה



אקסלנס השתלמות



אקסלנס ניהול תיקים



אקסלנס גמל תיקון 190



אקסלנס חיסכון לכל ילד

פרטים נוספים אצל המפקחים

הפניקס חברה לביטוח בע"מ, הפניקס אקסלנס פנסיה וגמל בע"מ ואקסלנס נשואה ניהול השקעות בע"מ.

הפניקס פיננסים הינה פעילות בקבוצת הפניקס (הפניקס חברה לביטוח בע"מ, הפניקס אקסלנס פנסיה וגמל בע"מ ואקסלנס נשואה ניהול השקעות בע"מ) המתמחה בתחום הפיננסי. האמור לעיל מובא למטרות אינפורמציה וכחומר רקע בלבד. האמור לעיל אינו מהווה ייעוץ ו/או שיווק פנסיוני ו/או ייעוץ או שיווק פנסיוני או יעוץ או שיווק השקעות בידי בעל רישיון עפ"י הדין, המתחשב בנתונים ובצרכים המיוחדים של כל אדם. הפניקס חברה לביטוח בע"מ והפניקס אקסלנס פנסיה וגמל בע"מ, עוסקות, בין היתר, בשיווק פנסיוני (ולא ביינוץ פנסיוני), ולכן זיקה למוצרים הפנסיוניים והפיננסיים המנהלים על ידן. מודעה זו מכילה מידע בגין חלק מהמוצרים אותם מנהלות החברות. אקסלנס נשואה ניהול השקעות בע"מ הינה משווק השקעות ולא יעוץ השקעות. מכירה ו/או שיווק המוצרים כסופה להוראות כל דין, נהלי ותנאי החברות ובהתחשב בנתונים האישיים של כל אדם. לפרטים נוספים אודות החברות ו/או המוצרים שלעיל ניתן להיכנס לאתרי החברות: www.xnes.co.il, www.fnx.co.il

go

ביטוח דיגיטלי

אפשר להמשיך עם הביטוח הישן...
אבל לדיף להתקדם לביטוח דיגיטלי
שתמיד שם בשביל הלקוחות שלך
וחוסך מאות שקלים בשנה.
אז הצטרפו למהפיכה!

blanco



הכסף של הלקוחות סתם שוכב?
הגיע הזמן להעיר אותו.



כלל, מוצרים פיננסיים

מגוון מסלולי השקעה וחסכון עם תשואות מהמובילות בישראל
מהרו לנצל עד סוף השנה את תקרת ההפקדה השנתית ללקוח בקופת גמל
להשקעה של כלל, בגובה של 71,121 ₪.

₪ מסלולי השקעה נבחרים

₪ נזילות, אפשרות למשיכת כספים בכל עת*

₪ אפשרות לחסוך לילדים בחשבון שירשם על שמם

₪ הטבת פטור מלא ממס מגיל 60, למושכים כקצבה

לפרטים פנה/י למפ"ע במרחב שלך

אילדר תומסקי & דרשביטקי (אצ"ע)

כלל
ביטוח ופיננסים

המידע דלעיל הינו מידע כללי וחלקי ואינו כולל התייחסות מקיפה לכל ההיבטים הרלוונטיים והנושאים הנוגעים לעניין. הפרטים והתנאים המלאים של "כלל גמל לעתיד - קופת גמל להשקעה" מצויים בתקנון הקופה. *כללי המשיכה כפופים להוראות הדין.

בקרב תדעו יותר...





09 | קורה בין השורות

| רועי ויינברגר

פרס מפעל חיים

10 | על פיו יישק דבר

| ריאיון חגיגי עם לוי יצחק לרגל קבלת פרס מפעל חיים

היצרנים מדברים

16 | "עדיין קיים פער במודעות הציבורית כלפי מוצרי חיסכון"

| דניאל כהן, משנה למנכ"ל ומנהל חיסכון ארוך טווח בהפניקס

18 | "אנחנו נוביל מהפכת חדשנות לסוכן בתחום האלמנטרי"

| ערן אופיר, סמנכ"ל וראש אגף ביטוח אלמנטרי ותביעות וסמי ברקוביץ', סמנכ"ל וראש אגף מערכות מידע בהכשרה

22 | "חשוב להגדיל ביתר שאת את מודעות הציבור לחשיבות החיסכון לטווח הבינוני"

| יפעת מזרחי, מנכ"לית פסגות גמל ופנסיה

26 | "חוללנו מהפכה צרכנית-חברתית שאני מאוד גאה בה"

| איתי ברדה, מנכ"ל הלמן-אלדובי גמל ופנסיה

40 שנה למיטב דש

30 | מסע של סיפור הצלחה

| ריאיון עם צבי סטפק, מייסד ומבעלי השליטה במיטב דש

חגיגות ה-40

34 | 4 עשורים של מצוינות, חדשנות ושירות

| ריאיון עם קרן שמיר, מנכ"לית קבוצת שקל

עולם הסוכן

36 | "יצירת ערך ללקוח מתכתבת בדיוק עם הסוכן ההוליסטי"

| אשר רון, מנכ"ל צמרות סוכנות לביטוח

מסכמים עשור

42 | עשור דרמטי - חיסכון ארוך

טווח

| אילן פיש

46 | עשור מתעתע - ביטוח

בריאות וסיעוד

| גבי נקבלי

52 | מטמורפוזה - ביטוח כללי

| אריאל מונין

ביטוח בשחקים

56 | אתגרי הביטוח של עולם

התעופה המסחרי

| אורי שלזינגר



מסכמים עשור

42-55

ארגז כלים

84 | 2020: בעיות והזדמנויות בתכנון פרישה

| אייל רחוביצקי

86 | תגמול עובדים בעידן החדש

| טל דן

88 | "ענן" הוא מחשב

| עו"ד טובי פארי-ביטר

90 | על נתונים אקטואריים, יחסי אמון ורגשות

| שרון גדרון

92 | להתמודד עם דור ה-Z

| כרמית אפרמיאן

94 | העידן ההוליסטי

| גיליה משולם

הזירה המשפטית

96 | הבנק "שיחק" בחשבון השקעות" לא בטוח

| עו"ד רועי גאליס

98 | פיצויי גזת

| עו"ד שלומי קושניר

יום הולדת 40



30

34

10



עצה לדרך

72 | פרישה מיידית וקבלת קצבה מקרן הפנסיה הנבחרת

| עומר בן יאיר

74 | חוזר השירות: שימור הלקוח, חיזוק מעמד הסוכן ומקסום החיסכון הפנסיוני

| אבי רוזנבאום

78 | עצות מועילות

| ורדה לבקוביץ

82 | הרחבות ריקות מתוכן

| עו"ד ארו קדם

נקודה למחשבה

60 | תיקים ישנים, דילמה חדשה

| בני שיף

62 | אל תשאל "מדוע?". שאל "למה?"

| רון קשת

64 | על ביג דאטה, ביטוח, פרטיות ומה שביניהם

| עו"ד שלומי הדר

66 | הזכות להגביל את הזכות

| עו"ד עופר יוחננוף

עולם פיננסי

68 | המשקיעים ישראלים, ההשקעות גלובליות

| יאיר מנדלסון

70 | אסטרטגיות לניהול עושר בעולם - הדור הבא

| דן דוברי



לא מפסיקים
לחדש
בשבילכם

במגדל, חדשנות זה אלמנטרי!

סוכנים יקרים, מגדל משקיעה את מירב המשאבים בפיתוח כלים ותהליכים שיהפכו את התקשורת בינינו ואת העבודה שלכם ליעילה, נוחה ונעימה יותר. שמחים להציג בפניכם חלק מהחדושים האחרונים:



**מגדל
MATCH**

ביטוח רכב אונליין
בהתאמה אישית



**שיתוף פעולה
עם באפי**

בקרב תוכלו להפיק מוליסות
באמצעות המידע מבאפי



**עמוד סטאטוס
תביעות**

כלי לניהול פשוט ונוח של
תביעות המבוטחים



AMIGO

מערכת ידידותית לסוכן
להפקת מוליסות רכב



**חידוש
בקליק**

כלי המאפשר חידוש
ביטוח רכב ודירה בקליק אחד



**מערכת
פאמיה**

לשירות מדויק,
מהיר ואיכותי יותר

ברוקנר/יער/לוי

מגדל

טוב שיש מגדל מאחוריך.

מגדל חברה לביטוח בע"מ המידע האמור הוא מידע כללי בלבד ולא ישמש לקביעת החובות והזכויות עפ"י תנאי הפוליסה או ככלי לפרשנות. התנאים המחייבים הם תנאי הפוליסה בלבד ובכל מקרה של סתירה בין מודעה זו לביןם, יגברו תנאי הפוליסה. האמור במודעה זו אינו תחליף ליעוץ המתחשב בצרכים המיוחדים של כל אדם.



ניצול הזדמנויות

ב-12 במאי 1948, שלושה ימים לפני תום המנדט הבריטי על ארץ ישראל, התכנסה הממשלה הזמנית של הישוב היהודי בארץ ישראל להכריע אם לממש את החלטת האו"ם שהתקבלה בכ"ט בנובמבר, חצי שנה לפני כן, ואפשרה לעם היהודי להקים מדינה בארץ ישראל. בפני הממשלה, שמנתה אז 10 שרים בלבד, ניצבה הזדמנות חד פעמית בה הסכימו שתי מעצמות העל, ארצות הברית וברית המועצות, לתמוך בהקמת המדינה.

למרות זאת, הדעות היו חלוקות דווקא בין עשרת השרים. נטיית לבם של תשעה (!) מהם הייתה להיענות להצעה האמריקנית שהתקבלה יממה לפני כן, לדחות בשלושה חודשים את ההחלטה, בעיקר מחשש שהישוב היהודי לא יעמוד בהתקפות צבאות ערב. רק אחד, דוד בן גוריון, היה איתן בדעתו שאסור לעם היהודי להחמיץ את הזדמנות. הוא הצליח לשכנע חמישה מעמיתיו, ויומיים לאחר מכן הכריז בתל אביב על הקמת המדינה. השאר היסטוריה.

פיסת ההיסטוריה הזו מלמדת על הצורך לנצל הזדמנויות. לפני שנה, בתקופה זו של השנה, עם פרסום דוחות הרבעון השלישי של חברות הביטוח, אפשר היה לראות השפעה שונה לחלוטין של עקום הריבית על המאזנים שלהן. השפעה מנוגדת לחלוטין לסכומים הבלתי נתפסים שחויבו החברות להפריש לרזרבות ברבעון הנוכחי.

אז, ראינו שההפרשות בגין שינויים בעקום הריבית היו נמוכות יותר ביחס לרבעון המקביל ב-2017, מה שהגדיל את ההון הזמין ואפשר לגופים להשקיע אותו בנכסים או בפיתוח מוצרים חדשים. התוצאות לא אחרו לבוא. השנה ראינו פריחה של מוצרים, של פרויקטים חדשניים, של השקעות בנכסים מסביב לעולם וגם של פיתוח תשתיות בישראל.

חלק מאותן פעולות עשויות להתברר בשנים הבאות כגרסה מוגדלת של הביטוי 'גרוש לבן ליום שחור'. השקעות בנכסים שאינם נסחרים בבורסה, פיתוח טכנולוגיות שישפרו את החיתום מחד ויצמצמו הוצאות מאידך וכניסה לתחומי פעילות חדשים, מהלך שאגב תקף לא רק לחברות הביטוח אלא הפך בשנים האחרונות לכורח המציאות גם ליתר הפעילים בענף, גדולים קטנים.

וכאמור, בניגוד מוחלט לאופטימיות של 2018, הגיע הרבעון השלישי של 2019 ויצר לחברות הביטוח בור עמוק בתקציבי הפיתוח לשנה הבאה. את ההשפעות המלאות אפשר יהיה לראות רק בעוד כמה חודשים או אפילו בעוד כמה שנים, אבל ברור שלא מעט פרויקטים ייכנסו למצב של 'חשיבה מחדש' בתכניות העבודה של 2020.

ברור גם שתהיה השפעה של הפרשת סכומי העתק לרזרבה על העמידה של חברות הביטוח בהוראות סולבנסי. רק לפני שבועות ספורים שלח המפקח על הביטוח נייר התייעצות וסקר הערכה לחברות הביטוח על מנת לבחון את התאמת המודל לשוק הביטוח הישראלי. אף שמועד החישוב לביצוע סקר ההערכה הכמותי יהיה 30 ביוני 2019, כלומר טרום הרבעון הקריטי, יהיה מעניין לראות מה יהיו המסקנות שיעלה הדיון שיזמו ברשות שוק ההון, והאם ניתן להסיק ממנו הלאה לשנים הבאות, ואולי אם לא למנוע לחלוטין, לפחות לצמצם את ההפרשות במשבר הבא או למנוע יציאה של כל השוק משיווק מוצר ספציפי כמו שקרה עם ביטוחי הסייעוד-פרט.

**קריאה מהנה,
 רועי ויינברגר,
 עורך ראשי**

על פיין יישק דבר

לוי יצחק חולל מהפכה בעולם השמאות הישראלי • הילד שהגיע מבולגריה ליפו לפני 70 שנים יצר מחירון שעל בסיסו עובדת כל תעשיית הרכב והביטוח הכללי בישראל • בריאיון מיוחד לרגל קבלת פרס מפעל חיים בוועידת עדיף, הוא מספר כיצד הכל התחיל, מתי הרגיש שהצליח ואיך היזמות הובילה אותו להיכנס גם לעולם הדירות



מאוד מעניינת בנושא השמאות ומספר איך נולד הרעיון לפתח מחירון: "יום אחד, כשכבר הייתי מורה בבית ספר ומרכז מגמה, צלצל אלי אחד השמאים, שידע כי יש לי ידע בשמאות מאחר שאני עוסק בעולם הרכב. הוא אמר לי 'יש חברת ביטוח שמעוניינת לשאול משהו בנושא מכוניות. לי אין זמן, אני שמאי ותיק ואתה שמאי צעיר, תיגש בבקשה לחברת הביטוח'. ניגשתי לחברת הביטוח ציון והם אמרו לי, אני ממש זוכר את היום הזה, 'יש לנו בדרום צי משאיות שאנחנו צריכים לבטח, ואין לנו שום מושג במחירים של המשאיות. אנחנו חושדים שהם מבטחים אותן במחירים גבוהים מדי'. צריך להבין שכבר אז היו נעלמות משאיות בדרום. ניגשתי, עשיתי חקר שוק והתברר דבר מאוד מוזר. הם לא ביטחו את המשאיות מעל המחיר אלא דווקא מתחת, כדי לחסוך בפרמיה. ניגשתי לחברת הביטוח ואמרתי לה שהכל סגור חוץ מהמחיר הסופי של הפוליסה. ואז העלו את מחיר המשאיות בפוליסה והתמורה שקיבלה חברת הביטוח הייתה גבוהה ביותר. "הדבר הזה מאוד מצא חן בעיני חברת הביטוח והיא ביקשה שבכל חודש היא תיגש לי את הרשימה ואני אומר לה את המחירים הנכונים. כך עשיתי כמה חודשים, ויום אחד הם ביקשו שבמקום שהם יתנו לי רשימה, אני אכין להם

לצבא הוא כבר הגיע מצויד בידע נרחב בתחום. "התגייסתי לצבא אחרי שלמדתי בבית ספר טכני לרכב, בהדרכה מאוד קרובה של מהנדס עולה מגרמניה שלקח אותי תחת חסותו והרחיב את ידיעותי, במיוחד התיאורטיות. וכך, מהרגע הראשון הצבא הפך אותי, אפילו על חשבון הטירונות שלי, למדריך רכב וטנקים וכך גדלה התמחותי בנושא. ההתמקצעות הזו מאוד חשובה, כי עד היום יש מהנדסי מכוניות שלא שולטים ברזי המקצוע, למשל בתרמודינמיקה של המכוניות".

לוי, שרואה מקרוב את עולם הרכב, מציף בעיה שכואבת לו - מחסור בבעלי מקצוע. "אני למדתי חינוך בבית ברל והייתי מורה במשך שנים רבות. זה זורם בעורקי ואחד הדברים שאני מנסה לקדם, שחסר בישראל, הוא בתי ספר מקצועיים. לא בתי ספר טכניים, אלא מקצועיים. יש שמתנגדים לזה כי הם חושבים שבבתי הספר האלו יתרכזו רק בני עדות מסוימות או מגזרים מסוימים. אני טוען שהשוק צמא לבעלי מקצוע ואני מנסה לקדם את זה ועושה זאת בהתנדבות".

מאקספרטיזה למחירון - כך הכל התחיל

לוי מציין כי נושא המכוניות השתלב בצורה

כמו בהרבה מקרים, די בנקודת זמן אחת, באירוע אחד, כדי להשפיע על עתידו של אדם, לשרטט את מסלול חייו. אצל לוי יצחק זה קרה עוד כשהיה ילד בעיר יפו, אליה הגיע עם משפחתו מבולגריה בגיל 10, וכמו מרבית היהודים יוצאי בולגריה, גם הם השתקעו ביפו.

"אני גאה להשתייך לעם הבולגרי, בו גם הכמורה וגם העם הפשוט הצילו את היהודים ולא מסרו אותם לידי הנאצים. נולדתי למשפחה מאוד ציונית, כולנו רצינו לעלות ארצה ועשינו זאת יחד עם כל יהדות בולגריה, שמנתה בשנים 1948-1949 50 אלף איש. הגענו ליפו - ויפו נהפכה לסופיה הקטנה", מציג לוי יצחק פרק קטן בהיסטוריה האישית ומוסיף אנקדוטה קטנה: "בשנות ה-90, כאשר הגיעו עולים מרוסיה, הם אמרו שביפו הכל כתוב ברוסית, אבל עם טעויות כתיב. מסתבר שהם חשבו שהבולגרית זו רוסית".

ביפו הוא התחבר לעולם הרכב, באירוע מכונן שהוא זוכר בחיך עד היום. "ביקרתי באקראי אצל דוד שלי והתחלנו לדבר על העתיד שלי. אז הוא פלט משפט מאוד חשוב שנכרת בזיכרוני וליווה אותי לאורך כל החיים. הוא אמר שמי שיעסוק במכוניות ויהיה מומחה לרכבים, הצורך בו יהיה בדיוק כמו הצורך במומחה לרפואה. ומאז הפגישה הזו, נדבקתי לנושא המכוניות".

אם שמאי רגיל מקבל 10-15 הזמנות ביום, אני הייתי צנוע יותר וקיוויתי שאקבל 100 הזמנות בחודש".

לדבריו, הרווח הכלכלי היה עצום. "הרעיון היה פנטסטי מבחינה כלכלית. הוא שינה את ההכנסות של חברות הביטוח מביטוח דירות. כשקיבלתי אלפי הזמנות, גייסתי את כל העובדים, את כל המשפחות, כדי שנוכל להתגבר על כמות ההזמנות. בגלל הטבע שלי כיום, ראיתי שמתפתח בארץ שוק של דירות בו אם פעם המחירים של הדירות היו משתנים אחת לשנתיים, היום ההם משתנים מהר יותר מהמחירים של הרכב. היו לנו הרבה הצלחות בנושא של הדירות".

"אני רוצה לציין משהו לזכותי. היו זמנים שאת הדירות היו מעריכים בדולרים. יום אחד, לפני כ-20 שנה, החלטתי להפוך את המחירון שלי מדולרים לשקלים וזו נקודת השבר או קו פרשת המים. אני הראשון שהוצאתי מחירון בשקלים ובזכותי כל המסחר של דירות נעשה בשקלים. לא כולם יאמינו לי, אבל אני טוען גם שמאז ומעולם לא זזתי מלהעריך את הרכבים בשקלים. גם כשהייתה אינפלציה עמדתי על כך שנעריך אותם בשקלים.

"ואם מדברים על מחירון, הדבר הגדול ביותר שעשינו במחירון הדירות היה להוסיף את כל אותם הפרמטרים שמשנים את מחיר הדירה. הפער בין שתי דירות באותו בניין יכול להיות 200 אלף שקלים. למשל, אם דירה אחת נמצאת בצד שקט והשנייה פונה לרחוב. או אם אחת פונה לפארק והשנייה למזבלה. לכל דירה ישנו המחיר הספציפי שלה ובמחירון שלנו כתוב כמה יש להוסיף וכמה לגרוע. לכן, אם יש לך מחירון מפורט והיברידי, אתה לא צריך מתווך או שמאי. "פיתוח נוסף שאני גאה בו הוא קוד הדגם של הרכב שהוספנו למחירון. זה מאוד חשוב כי כשמדברים עם חברות הביטוח קל מאוד לזהות את כלי הרכב. דבר דומה עשינו גם במחירון הדירות. כבר לא צריך לכתוב את הכתובת המלאה - העיר, השכונה והרחוב, אלא עושים זאת באמצעות קוד. זה מקל מאוד הן על חברות הביטוח והן על הבנקים".

משפחתיות גם בהקשר לעובדים

את החברה הוא לא מנהל לבד. "יש לי דור המשך ואני גאה בהם. סמנכ"ל החברה לענייני רכב הוא מירון, והסמנכ"לית לכל יתר תחומי הפעילות, כולל סקר הדירות, היא קארין. אלו הילדים



דופן עבורי".

תחנה משמעותית נוספת בהיסטוריה המקצועית של לוי הייתה המעבר לנושא הדירות. "אני רוצה לציין שאני יום מטבעי", מדגיש לוי בטרם הוא מספר על הרגע שבו נולד הרעיון. "לפני כ-35 שנה ישבנו כמה אנשי ביטוח ובא לי רעיון, שהיום כבר מועסקים בו מאות אנשים, וזהו סקר דירות. הזמנו סקר דירות ועשינו סקר. בסקרים הראשונים אני בעצמי הופעתי ועשיתי את הסקר בפועל. רק חיכיתי שאקבל הזמנות מלקוחות.

רשימה מראש של המחירים שאני מכיר, אתן להם חוות דעת והם ישלמו לי. אקספרטיזה אז הייתה עולה 150 לירות. אמרתי להם אני לא נותן אקספרטיזה, אני נותן מחירון, ובעד כל מחירון אני רוצה 5 לירות. הם אמרו 'פנטסטי'. תן לנו בהתחלה 60 מחירונים ואנחנו נחלק בין הפקידים'. בפעם הראשונה באמת עשיתי 60 מחירונים, חילקתי זה מצא חן בעיניהם", הוא מספר.

בעיניים בורקות, הוא משחזר מה היו שני הדברים החשובים לו ביותר במחירון הראשון, אותו הוא שומר בארון מיוחד, ובו הוא נוגע רק עם כפפות, "כמו שנוגעים בכל מוזיאון בעולם".

"הדבר הראשון והכי חשוב הוא שכתבתי על המחירון לוי יצחק ולא יצחק לוי. הדבר השני הוא שרשמתי שכל הזכויות שמורות. מה שבעיני הכי מעניין במחירון הוא גודלו. מדובר בקרטון עם דף אחד בפנים, אבל הוא מאוד מצא חן בעיני חברת הביטוח. זמן קצר לאחר מכן חברה ביטוח אחרת ראתה את המחירון והודיע שגם היא רוצה שאוציא לה כזה. לשתי החברות הדפסתי 300 עותקים - והשאר היסטוריה".

על שינוי השם הוא אומר: "הנושא הזה של לוי יצחק זו 'הארה קוסמית' עבורי. במקום לקרוא לעצמי יצחק לוי קראתי לעצמי לוי יצחק. אני לא עונה כשיקראו לי יצחק. לוי יצחק זה צירוף יוצא

בעיניים בורקות, הוא משחזר מה היו שני הדברים החשובים לו ביותר במחירון הראשון, אותו הוא שומר בארון מיוחד, ובו הוא נוגע רק עם כפפות, 'כמו שנוגעים בכל מוזיאון בעולם'. 'הדבר הראשון והכי חשוב הוא שכתבתי על המחירון לוי יצחק ולא יצחק לוי. הדבר השני הוא שרשמתי שכל הזכויות שמורות"





מקרים יוצאי דופן

לאורך השנים הרבות, בצד העיסוק השגרתי בשמאות, משתף לוי יצחק בכמה מקרים יוצאי דופן.

תמונה ותמונה שמתחת

"אחד הדברים שעשיתי בחיי הוא שהעברתי קורסים להערכת אומנות. ברור שלא אני העברתי את הכל, הייתי המנהל שהעביר את ההקדמות ואז הייתי מזמין מומחים לאמנות. בין היתר עבד אצלי מישוהו שהיה מסביר על רסטורציה - חידוש תמונות עתיקות. יום אחד הראו לי תמונה נאיבית ואמרו שהמכס שלח אלי להעריך את התמונה. משהו בתמונה הנאיבית הדליק אצלי נורה אדומה. קראתי לאותו רסטורטור וקילפנו את התמונה ומתחתיה גילינו תמונה יקרה של צייר פולני מוכר שעלתה הרבה כסף. זה העלה את היוקרה שלי כחוקר וכמעריך אמנות".

בעיטה מתחת לשולחן

"אנחנו מעריכים את התכולה של בין 1,000 ל-1,500 דירות בחודש. אנחנו בודקים בין היתר תכשיטים. יש לנו ערכה מיוחדת לבדיקת תכשיטים אם הם מזויפים או לא. מספר לי הסוקר שלי שהוא בדק טבעת מאוד יקרה אצל האישה. ואז אומר הבעל שהטבעת מעל קראט מסוים והסוקר מוציא את הערכה לבדיקה. על השולחן נמצאת הקבלה והאישה עומדת ליד. איך שהוא מוציא את הערכה הוא מקבל בעיטה מהבעל מתחת לשולחן. הוא הבין שיש שם משהו לא בסדר, ואמר שבגלל שזו טבעת מאוד יקרה, צריכים לקחת אותה למשרד לבדיקה מיוחדת במכון הגמולוגי במשרד, אז התברר שהבעל באמת קנה טבעת מאוד יקרה אבל נתן אותה למאהבת ולאשתו נתן טבעת משובצת זרקונים שהיא זולה ביותר".

דליה. לא שם פרטי

"יום אחד קיבלנו מחברת ביטוח רישיון רכב ועלינו להעריך את ערכו של הרכב. אצלנו, במחירונים רשום כל פרט אשר מוסיף וגורע מערכו של הרכב. אחד הדברים שמורידים מערכו של רכב, הוא שפעם בקיבוצים היה רישיון משותף לכמה נהגים. ואז בא מישוהו שמראה שהוא קנה רכב שהיה שייך לדליה זוהר. שם פנטסטי לאישה. ואז אחרי חקירה התברר שהרכב היה שייך לקיבוץ דליה ששם יש מפעל שנקרא זוהר, והרכב היה שייך למפעל".

שמאי הוא שמאי

"זה קרה לפני הרבה זמן. נשרפה וילה ואז התברר שכאשר הגענו להעריך את המבנה, הערכנו את המבנה כמו שהוא. ואז התברר שבעלי הבית חששו מאוד מחימום הבית ועשו בידוד בין הלבנים של הבית. את זה לא ידענו. בעל הבית טען שלוי הגדול בא להעריך, והיה צריך להעריך שיש בידוד. זה המשפט היחיד שניסו להאשים אותנו שבשל ההערכה הם הפסידו כסף. זה הגיע לבית המשפט העליון והם אף פעם לא הסכימו לשום פשרה. חשוב להבין שהלקוח צריך למסור את הדברים האלה לשמאי, כי תפקידו של השמאי לא לפרק את הבית ולבנות אותו מחדש".

הספרים הנעלמים

"בדקנו פעם בעל חנות ספרים שפשט את הרגל, ואת כל הספרים העביר לבית. כתבנו שהיו כך וכך מאות ספרים. לימים פרצו אליו הביתה ומתברר שאת הספרים היקרים הוא שם מתחת למיטה. אנחנו לא גנבים, אז אנחנו לא יודעים לחפש מתחת למיטה. הוא לא גילה לנו. הוא הגיש תביעה לחברת הביטוח והחברה העבירה את התביעה אלינו. בסופו של דבר הגענו לעמק השווה, אבל זה מראה שאנשים מסתירים מידע כדי שהפוליסה תהיה זולה יותר ואז נוצרות בעיות בעת מקרה ביטוח. אלו היו ספרי רפואה מאוד יקרים".

שלי, כך שאני מנהל בעצם חברה משפחתית. יש בכך קשיים, אבל אנחנו מנסים להתגבר עליהם. אני עדיין המנכ"ל ואני מעורה כמעט בכל דבר שקורה במשרד.

"חוץ משיתוף הפעולה שלי עם הילדים שלי, שיתוף הפעולה שיש לי עם העובדים הוא בלתי ייאמן. לפחות חצי מהעובדים הוותיקים עובדים איתי יותר מ-40 שנה. עשיתי חתונות גם לנכדות של אחד העובדים והדברים האלה מאוד חשובים. זה מראה על משהו מיוחד שקורה אצלנו, כי היום הדור הצעיר מחליף עבודה כל כמה שנים".

מתגעגע ליציאה לשטח?

"אמת, אני מנהל כל כך הרבה דברים כך שלרוב אני כבר לא יוצא לשטח. אנחנו עוסקים ברכבים, בדירות, בסקר דירות, בעתיקות. יש לי 50 עובדים שמעבירים אלי את המידע ואת הנתונים ועוד 100 ספקים. אני הפאסדה שמראה כלפי חוץ את מה שאנחנו עושים. חוץ מזה שאני מומחה אישי לרכבים, בכל יתר הדברים המומחיות שלי היא באמצעות האנשים שמספקים לי את הנתונים".

שילוב מנצח בין ישן לחדש

המעבר לעולם הדיגיטלי היה טבעי, כך משתמע מדבריו של לוי. אבל את עולם הפרינט הוא אינו מבטל גם עכשיו. "אנחנו מוציאים מחירון רכב, מחירון אופנועים ומחירון דירות. לפני 20 שנה כבר אמרו לי מספיק עם הפרינט. זה פאסה. אני אומר שזה לא נכון. השילוב בין המאה ה-19, שזו ההדפסה, לבין המאה ה-21, שזה הדיגיטל, זה הניצחון שלנו. זה השילוב המנצח - הישן והחדש. אנחנו לא מוותרים על אף אחד מהם.

"אם מדברים על שילוב, בחדר שבו אנחנו נמצאים (מקום קיום הריאיון - ר.ו) נמצא כל חקר השוק שלנו במשך 50 שנה. אפשר לשלוף קלסר ולראות איך עשינו במשך 50 שנה סקר מחירים. לכן אני בא ואומר, סקר הוא סקר רגיל של המאה ה-19 וכל מידע עובר גם להדפסה וגם לדיגיטל.

"אתן דוגמה למה אני צודק בקשר לשילוב הזה. ישבו כאן אנשי דיגיטל וניסו לשכנע אותי שהדבר הזה מיותר. שאלתי אותם: מחלקה א', ב' או ג' מה היה המחזור שלה לפני 20 שנה? הם אמרו לי שהם יכולים לראות רק 10 שנים לאחור. אין דבר יותר קל מאשר ללכת לקלסר של שנה מסוימת, לראות מה היה המאזן בשנים עברו ומהו היום. הדבר הזה לא קיים בשום דרך אחרת מלבד חומר מודפס".

"אני רוצה לציין משהו לזכותי. היו זמנים שאת הדירות היו מעריכים בדולרים. יום אחד, לפני כ-20 שנה, החלטתי להפוך את המחירון שלי מדולרים לשקלים וזו נקודת השבר או קו פרשת המים. אני הראשון שהוצאתי מחירון בשקלים ובזכותי כל המסחר של דירות נעשה בשקלים. לא כולם יאמינו לי, אבל אני טוען גם שמאז ומעולם לא זזתי מלהעריך את הרכבים בשקלים. גם כשהייתה אינפלציה עמדתי על כך שנעריך אותם בשקלים"



לוי יצחק עם אוסף מכשור האוניות העתיקות. פריטים ייחודיים מלונדון עד רוסיה

לוי מדגיש: "ההתמודדות עם המאה ה-21 קלה יותר כשיש לך בסיס של המאה ה-19. אנחנו מתמודדים בהצלחה ובזמן האחרון אנחנו הולכים ומדגישים את הנושא הטכנולוגי, את הנושא של האינטרנט, וננסה להשקיע באינטרנט עוד יותר.

"ברור שהמטרה שלנו היא להיות כמה שאפשר מובילים באינטרנט בכל תחומי העיסוק שלנו. אתה יכול להיכנס היום למחירון שלנו באינטרנט ולקבל מחירון של הרכב, מחירון אופנועים ומחירון לדירה, חלק בתשלום וחלק בחינם", הוא אומר, כאשר בעת האחרונה הוציא לאור משרד לוי יצחק מגזין שהוא שדרוג של מחירון הדירות ובו כתבות ומאמרים נוספים.

עם מי אתה עובד?

"אני עובד עם כל היבואנים ועובד עם כל החברות, ללא יוצא מן הכלל. גם עם כל חברות הליסינג".

אני מניח שקשה לעבוד מול בעלי עניין.

"שואלים אותי איך אני מחזיק מעמד מול הלחצים של כל האינטרסנטים והאם זה לא משפיע על המחירים? דווקא בגלל שיש לחצים אני מחזיק מעמד, כי הלחצים באים משני הצדדים. באים אלו שרוצים למכור ורוצים שהמחירים יהיו גבוהים, ואלו שקונים רוצים שהמחירים יהיו נמוכים. הדבר הזה גורם לכך ששני כוחות מנוגדים יבטלו אחד את השני ולכן אני נשאר ישר במשך 50 שנה. אם הלחצים היו רק מצד אחד, הייתי נופל. תיקח לדוגמה חברת ליסינג, היא לוחצת משני הצדדים. מצד אחד היא רוצה למכור את הרכבים שלה במחיר גבוה. מצד שני כשהיא קונה רכבים משומשים היא רוצה שהמחירים יהיו נמוכים. כך זה לכל אורך הקו. רוב הדברים שלנו נעשים על ידי חקר שוק".

מה בקשר ליחסים עם חברות הביטוח?

"יותר טוב מזה לא יכול להיות. שמעתם על איזו בעיה עם לוי יצחק ב-50 השנים האחרונות?

ילד ממשיכים ללוות אותי. זה דבר שמאוד חשוב לי. אנחנו יודעים בדיוק מי נתפסים בכל מיני שחיתויות. אף אחד במשך 50 שנה לא בא אלי בטענות שאני נוטה לצד זה או אחר. אני מודה רק בדבר אחד, שלפעמים אני טועה. כאשר קובעים 70 אלף מחירים בחודש, יכולה להיות טעות פה ושם, אבל אנחנו אף פעם לא מנסים לגזור קופון מכל הנתונים האלה. אנחנו מעריכים במיליארדים, אבל ממשיכים לדבוק בעניינים שלנו ללא כחל וסרק.

"כל אחד יכול לעשות את החישוב שאם יש לחברה מסוימת בין 50 ל-70 אלף מכוניות, ואם אני מוריד או מעלה ב-1,000 או ב-2,000 שקלים, אפשר לתאר על אילו סכומים אנחנו מדברים. אבל הדברים האלה אינם מפריעים לי אלא בדיוק הפוך - מגדילים את הרצון להיות ישר". נושא הזהירות קיבל אצל לוי משנה תוקף בעקבות שיחה עם עיתונאי. "פעם שאל אותי עיתונאי מאוד ידוע, באמצע החודש, מה יהיה בסוף החודש בחוברת. אני נסחפתי ואמרתי דבר שלא הייתי צריך להגיד, שיש לי הרגשה שהמחירים ירדו בין 5% ל-10%. זה יצא בכותרת

הצלחנו ליצור יחסים טובים מאוד עם כל חברות הביטוח, עם חברות היבואנים, עם חברות הליסינג, עם כל מי שעוסק בנדל"ן או ברכב. אנחנו מאוד גאים ביחסים האלה. אין אף חברה מכל סוג שהוא שאמרה 'אני לא עובדת עם לוי יצחק'".

"נאמנות, יושר ועבודה קשה - זה אצלנו בדם"

"אצלנו יש אמרה - 'את היום הטוב רואים מהבוקר'. כשאתה קם בבוקר ורואה שהיום מעונן, אתה יודע שלא יהיה מוצלח, ואם יש שמש אתה יודע שיהיה יום טוב. מרגע הראשון שעלה הרעיון של מחירון רכב, הרגשתי באוויר את ההצלחה האדירה. ברור שהצלחה הזו יש כמה שותפים ואחד השותפים העיקריים הן חברות הביטוח. ברגע שחברות הביטוח אמרו 'אנחנו הולכות עם לוי יצחק ומה שהוא כותב אנחנו יחד איתו' - זו הצלחה פנטסטית.

"אני בא מעמדה שהנושא של נאמנות, יושר ועבודה קשה - זה אצלנו בדם. אני הגעתי לארץ בגיל קטן אבל אותם דברים שהכניסו בי בתור





המיסוי שלהן מגיע ל-30%, לעומת מכוניות בניזין שהמיסוי עליהן 83%. כולם הלכו לקנות את המכוניות האלה וקופת המדינה מפסידה. אז המדינה תעלה בעוד כמה זמן את מס הקנייה על מכוניות היברידיים. אבל היא לא יכולה לעשות את העלייה הזו בבת אחת, אז עד 2024 המיסוי יתאזן.

"מה שכן קורה הוא שהשוק מוצף במכוניות יד שנייה ויש בהן עודף גדול, אשר גורם לכך שאנחנו רואים השנה פחות רכישה של מכוניות חדשות. זה משפיע אפילו, לא תאמין, על ההתפתחות הכלכלית".

מה לגבי שוק הנדל"ן?

"שוק הנדל"ן מושפע מאוד מתכנית מחיר למשתכן. שר האוצר ניסה לשכנע את הצעירים לקנות דירות במחיר למשתכן, לא לגור בהן אלא להשכיר אותן ולשכור דירה היכן שהם רוצים. אבל המציאות היא לא בדיוק כזו. זוגות צעירים מחכים להגרלה כמו ללוטו וזה לוקח הרבה זמן עד שהם מקבלים את הדירות. הדבר הבא הוא שהם קונים דירה שתהיה מוכנה עוד כמה שנים ומקווים שיוכלו להשכיר אותה. הבעיה שבמקומות הלא נדרשים תהיה הצפה של השוק והמחירים של הדירה וגם של ההשכרה יהיו נמוכים, כך שאי אפשר יהיה להשכיר או למכור, ולכן הרבה זוגות צעירים עוזבים את מחיר למשתכן וקונים דירה בשוק החופשי. התוצאה היא שאנחנו רואים שוב עלייה במחיר הדירות ואנחנו עוקבים אחרי זה. הנושא של דירות במחיר למשתכן לא הצליח, כי החוק הבלתי מעורער של הכלכלה הוא היצע וביקוש. אם יש היצע של דירות זולות אבל אין להן ביקוש - המחירים יורדים, ואם יש ביקוש במיוחד, למשל באזור חדרה-גדרה, אנחנו צריכים לדאוג שאנשים יוכלו לקנות דירות".

בסוף הריאיון, כמו בתחילתו, חוזר לוי למקור. "גרת' ביפו עשר שנים ואנחנו מאוד גאים בכך שהשפענו על עולם הקוליניריה הישראלי עם האוכל הבלקני, שאנחנו מאוד אוהבים. אני נשוי לאישה ילידת הונגריה, ניצולת שואה. אחד הדברים הראשונים שהיא למדה מאמא שלי זה לבשל, כך שאנחנו אוכלים את אותם המאכלים שסבתא שלי בישלה. חלק מהילדים בהחלט נהנים מהאוכל הבולגרי האוטנטי", הוא אומר בחיך.

או אולי 30 שנה והוא מסביר: "הבעיה היא לא ההפעלה של המכוניות, אלא התשתיות שצריכים לשם כך, ותשתיות קשה מאוד לבנות. אי אפשר שבאותו כביש ייסעו מכוניות אוטונומיות ומכוניות לא אוטונומיות.

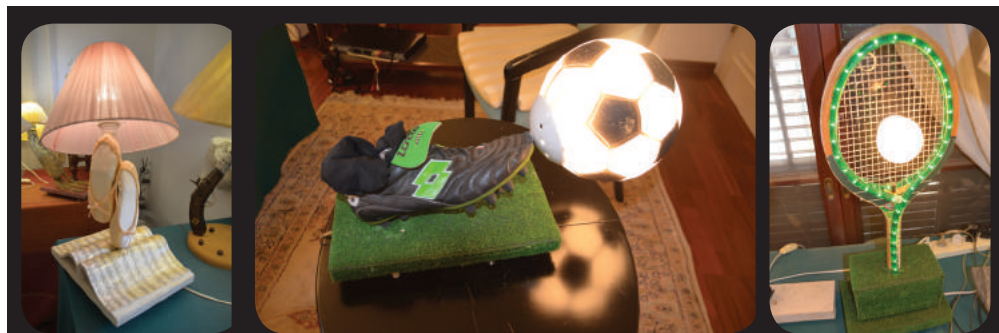
"לפני כמה שנים חשבו לשנות באנגליה את כיוון הנהיגה מימין לשמאל. הגיעו למסקנה שזה יעלה כל כך הרבה כסף, כך שוויתרו על הרעיון. תשתיות זה דבר מאוד חשוב ואנחנו רואים מה קורה כשאין תשתיות. מבחינת מכוניות אוטונומיות עוד חזון למועד, אבל בעקבות הניסיון לפתח אותן, פתחו כל מיני עזרים לשיפור הבטיחות בדרכים".

נושא אחר הוא המיסוי של הרכבים, שלי מציין ש"הוא הגורם שמייקר את המכוניות, אבל אי אפשר לוותר עליו. אמנם מחירי הרכבים יורדים, אבל מצד שני הם גם עולים. המצב היום הוא שמכוניות היברידיים או מכוניות חצי חשמליות,

ראשית בעיתון ובמשך שבועיים הופסק כל המסחר במכוניות בגלל פליטת הפה שלי, כי כולם אמרו ש'אם לוי אומר, אז לא כדאי לקנות או למכור מכוניות'. מאז אני לא עונה על השאלה הזו לפני סוף החודש, אפילו לא יום אחד לפני הוצאת המחירון. הדבר הזה הוא קריטי. אני יודע בדיוק מה הכוח שלי. לעולם לא אגיד דבר שלילי על מכוניות או על עיר מסוימת בכל הקשור למחיר הדירה. דברים חיוביים כן. אני אגיד בפה מלא שמכוניות היברידיים או מכוניות פלאג אין (חצי חשמליות) הולכות טוב מאוד בשוק ואני אגיד בפה מלא שבערים כמו בת ים או גבעתיים המחירים עולים כי הן נדרשות".

עתיד ענף הרכב

מכוניות ניסוי אוטונומיות כבר גומאות קילומטרים בכבישים ויש לצפות שבעתיד הן יכבשו את הדרכים. לוי מעריך שזה ייקח 20 שנה



אור חם. טעימה מהמנורות שהכין לוי יצחק בעצמו. במנורה משמאל: נעלי הבלט של נכדותיו

דברים למען הנשמה

בריאיון מספר לוי על התחביבים שלו. "הובי אחד, ואני אומר את זה על דרך החיך, אם תעמוד לידי רבע שעה אני עושה ממך מנורה", הוא אומר ומסביר: "יש תערוכה של 40-50 מנורות שעשויות מדברים יוצאי דופן. למשל, משופר אחרי שקיבלתי אישור מרב לקדוח בשופר, דרך נעלי בלט של הנכדות שלי ועד אקדח שקיבלתי אישור מהמשטרה להוציא ממנו את הנוקר. ממכונה לטחינת בשר עשיתי מנורה. מצדף שהבאתי ממרוקו עשיתי מנורה.

"ההובי השני שלי הוא אספנות. יש לי אחד האוספים הגדולים בארץ למכשור של אניות עתיקות. אני יודע להבדיל בין מזויף למקורי. למשל סקסטנטים שהיו מנווטים איתם על פי הכוכבים. מהראשון שקניתי בשוק פשפשים ליד לונדון בשעה 4 לפנות בוקר עד הסקסטנט האחרון שהרוסים השתמשו בסוג שלו עד לפני 10 שנים. כל צורות המשקפות יש לי. במשרד, רק למען הדקורציה יש לי אוסף של מצלמות. יש לי גם אוסף של בקבוקונים בכל מיני צורות - מאינדיאני ועד לחתול. שום דבר מאלו לא למכירה, אני אוסף אותם בשביל עצמי".

PassportCard Business

הכניסה שלך לעולם העסקי בביטוח נסיעות לחו"ל

לפרטים נוספים pcbusiness@passportcard.co.il



עובר מותג

באמצעות פספורטקארד ישראל סוכנות לביטוח כללי (2014) בע"מ, החברה המבטחת - הפניקס חברה לביטוח בע"מ, בכפוף לתנאי הפוליסה, הריגיה וסייגיה ותנאי תוכנית PassportCard Business, בכפוף לחיתום רפואי, ללא השתתפות עצמית בשירותים רפואיים בחו"ל באמצעות הכרטיס ובכפוף למגבלות השימוש בכרטיס, עמלות משיכה ומגבלות נקודתיות בכספומטים השונים.

דניאל כהן: "עדיין קיים פער במודעות הציבורית כלפי מוצרי חיסכון"

המשנה למנכ"ל הפניקס ומנהל חיסכון ארוך טווח בחברה מסכם את השנה הראשונה בתפקיד ומסביר את השוני שבין ניהול התחום עליו הוא מופקד כעת לבין תחום הבריאות אותו ניהל בכלל ביטוח • הוא מתייחס לבעיית הריסקים, לצורך בהגדלת הפרשות בתחום הסיעוד ומביע עמדה לגבי קרנות פנסיה ברירת מחדל

קצת יותר משנה חלפה מאז החל דניאל כהן את תפקידו כמשנה למנכ"ל ומנהל חיסכון ארוך טווח בהפניקס. "שנה זו הייתה מאתגרת מאוד. שנה עם שינויים מאוד משמעותיים בענף, שהם בעיקרם תוצאות של השפעות רגולטוריות. אני מאמין שלמרות האינטנסיביות וכמות והאתגרים המשמעותיים, הצלחנו להביא את הפניקס למקום מצוין בכל תחומי הפעילות תחת אחריותי, אם בתוצאות קרן הפנסיה וקופות הגמל ואם בחדשנות במוצר RISK WELL", מסכם כהן את השנה הראשונה בתפקיד.

עבור כהן, המעבר להפניקס לא היה רק שינוי מקום עבודה, אלא גם תפקיד, שכן בכלל ביטוח הוא ניהל את אגף הבריאות. כהן עומד על השוני שבין תחום הפנסיה והחיסכון ארוך הטווח לבין תחום הבריאות: "השוני העיקרי בניהול תחום הפנסיה והחיסכון ארוך הטווח מתחום הבריאות נובע ממעבר ניהול מוצרי סיכון בלבד לניהול מוצרי חיסכון ומוצרי סיכון, הנוגעים לכלכלת הפרט והמשפחה, תוך השינויים החלים בענף כמו צמיחה גדולה בפנסיה על חשבון מנהלים, רפורמה משמעותית בריסק, קרנות ברירות מחדל מתחרות ועוד".

אנחנו שומעים שוב ושוב קריאות למצוא פתרון לסוגיית ביטוח המנהלים. כיצד רואים את ההשפעה של היעדר המוצר על השוק ומה הסיכוי שנראה בקרוב פוליסות מנהלים חדשות? "פוליסת המנהלים עדיין קיימת ונמכרת בשילוב עם פוליסת ריסק פרט ואי כושר עבודה מותאם. חשוב לציין, כי בימים אלה השקנו מוצר המהווה פתרון לחסר המובנה הקיים בקרן הפנסיה -



דניאל כהן. "הצמיחה של הפניקס נבעה מגידול אורגני ולא מרכישות או מיזוגים" | צילום: פאביאן קולדורף

“על פי הנתונים המפורסמים והמגמות בשוק, נראה כי קרנות ברירת המחדל קולטות לתוכן אוכלוסייה רחבה המתאפיינת בשכר נמוך ובתחלופה גבוהה, כל זאת ללא חיתום רפואי, כך שלטווח ארוך אני חושב שייוצרו גירעונות אקטואריים העשויים להידרש לעדכונים דמוגרפיים בהתחייבויות לעמיתים. לחברות המנהלות הבעיה תבוא לידי ביטוי ביכולת לנהל נכס עתיר הוצאות בהכנסות נמוכות”

“הצטרפות העיקרית לקרן הפנסיה תהיה באמצעות סוכנים בעלי רישיון”

מספקת פתרונות איכותיים ללקוחותיה גם במוצרים אלה תחת פעילות 'הפניקס פיננסים'.

ראינו את הצורך של חברות הביטוח להפריש מאות מיליונים לעתודות בסייעוד בשל הירידה בריבית חסרת הסיכון. לפי שעה עיקר ההפרשות הוא בתחום הסייעוד, אבל זה הגיע גם לחיסכון ארוך הטווח, בעיקר לאור ההתארכות בתוחלת החיים ומודל שיפורי התמותה. כיצד נערכים לכך?

“הצורך בהגדלת ההפרשות בתחום הסייעוד חיזק את המגמה של מעבר מניהול מוצרי ביטוח עם מרכיב סיכון למוצרים המנהלים כספים ללא סיכון”.

הממונה על שוק ההון, ד"ר משה ברקת, בוחן אפשרות להורדת תקרת דמי הניהול לפנסיונרים. מה תהיה ההשפעה של מהלך כזה על השוק? האם תקרה של 0.5% מהצבירה היא עדיין ריאלית לניהול תיק הפנסיונר?
 “לאור השינויים ברגולציה שנכנסו לתוקפם בשנת 2018 בהקשר הריבית התחשבת, יכולות קרנות הפנסיה החדשות להתחיל להיכנס לתחרות גם בנושא. במצב זה, אני סבור שראוי לתת לתחרות בשוק החופשי לעשות את שלה ולהגיע לשיווי משקל במחיר ומשכך בשלב זה אין מקום להתערבות הרגולטור”.

דוח הממונה לשנת 2018 גילה כי יחד עם הראל וכלל הציגה הפניקס אשתקד גירעון אקטוארי. מה נעשה בהפניקס כדי לשנות את התמונה ב-2019?

“הפניקס הציגה תוצאות דמוגרפיות חיוביות לאורך שנים. ההיבטים האקטואריים נבחנים על פני רצף של שנים ולא על סמך שנה בודדת. חשוב לציין שהצמיחה של הפניקס נבעה מגידול אורגני ולא מרכישות או מיזוגים. הפניקס בוחנת באופן שיטתי את איכות התיק על מנת להבטיח לעמיתים מוצר איכותי ארוך טווח”.

חלפה שנה מאז הצטרפו גם הקרנות של אלטשולר שחם ופסגות לקרנות פנסיית ברירת מחדל. מה המסקנות שלך מהשינויים בשוק?

“על פי הנתונים המפורסמים והמגמות בשוק, נראה כי קרנות ברירת המחדל קולטות לתוכן אוכלוסייה רחבה המתאפיינת בשכר נמוך ובתחלופה גבוהה, כל זאת ללא חיתום רפואי, כך שלטווח ארוך אני חושב שייוצרו גירעונות אקטואריים העשויים להידרש לעדכונים דמוגרפיים בהתחייבויות לעמיתים. לחברות המנהלות הבעיה תבוא לידי ביטוי ביכולת לנהל נכס עתיר הוצאות בהכנסות נמוכות”.

קודמך בתפקיד, בני שיף, אמר כי אין דבר כזה הצטרפות דיגיטלית לקרן פנסיה. הציבור לא מצרף לקרן פנסיה באינטרנט. מה דעתך על כך?

“למיטב ידיעתי, היקף המצטרפים לקרנות הפנסיה באופן דיגיטלי עדיין נמוך. אחד ההסברים לכך הוא שמדובר במוצר חשוב שדורש יעוץ על ידי סוכן בטרם ההצטרפות וזאת על מנת להתאים ללקוח את המוצר הפנסיוני הנכון. משכך, יש להניח שגם בתקופה הקרובה לא נראה שינוי משמעותי וההצטרפות העיקרית לקרן הפנסיה תהיה באמצעות סוכנים בעלי רישיון”.

ממה שאתה רואה בשטח, עד כמה הציבור מודע להטבות שהוא יכול לקבל באמצעות תיקון 190 למשל, או חיסכון לפרישה באמצעות קופת גמל להשקעה?

“מהשטח עולה כי עדיין קיים פער במודעות הציבורית כלפי מוצרי חיסכון, כמו חיסכון לפרישה, קופות גמל להשקעה ועוד. הפניקס

'פנסיה well', הכולל פנסיה, ריסק וכן מטריה ביטוחית המהווה השלמה איכותית לקצבת הנכות בקרן הפנסיה. אני מאמין שפתרון הוליסטי איכותי זה יאפשר ללקוחות שלנו ליהנות ממוצר שלם בהיבט הסיכון והחיסכון”.

“המיזוג של אקסלנס עם גוף הפנסיה והגמל התבקש”

עולם הביטוח געש סביב סוגיית הריסקים, אולם בתקופה האחרונה הסערה שככה וראינו שהשוק המשיך למכור ריסקים. האם הסערה מאחורינו? “ניתן לראות גידול במכירות ריסקים. בהפניקס, הושק לאחרונה RISK WELL שנותן ללקוחות מענה דרך הטבות אטרקטיביות לאורך זמן. לעניין מודל העמלות, הפניקס אימצה את המודל בהתאם להוראות הרגולציה ואף התאימה את ההנחות בריסק באופן מיידי עם פרסום המודל”.

לאחרונה פורסם על כך שהפניקס הגישה הצעה להלמן-אלדובי לרכוש את חברת הפנסיה והגמל שלה. מה עומד מאחורי ההצעה? עד כמה רואה הפניקס בעולם הגמל מנוע צמיחה?
 “לכשיהיה מהלך רלוונטי בנושא, כמובן שנעדיכן. הפניקס רואה ללא ספק בעולם הגמל את אחד ממנועי הצמיחה”.

בסוף חודש נובמבר השתתפו יותר מ-450 סוכנים מצטיינים באירוע של חברת הפניקס אקסלנס פנסיה וגמל לכבוד שנה לאיחוד החברות ולסיכום השנה.

מה המסקנות הראשוניות מהצעד של האיחוד ומה השאיפה שלך ממנו לעוד 3-4 שנים?

“המיזוג של אקסלנס עם גוף הפנסיה והגמל התבקש. החברה המאוחדת מספקת מענה לכל הצרכים הפיננסיים והפנסיוניים תוך מתן ערך מוסף ללקוח באיחוד המוצרים תחת קורת גג אחת, כמו כן, האיחוד הביא לערך לחברה בהתייעלות ואיחוד כוחות בתקופה של ירידה בדמי ניהול”.

"אנחנו נוביל מהפכת חדשנות לסוכן בתחום האלמנטרי"

בחדש פברואר יימלאו שנתיים להשקה של פלטפורמת GO, שבצד החדשנות הדיגיטלית שבישרה, היא עוררה חשש וכעס רב בקרב סוכנים שראו בה איום • ערן אופיר, סמנכ"ל וראש אגף ביטוח אלמנטרי וסמי ברקוביץ, סמנכ"ל וראש אגף מערכות מידע, מסבירים בריאיון משותף על מערכת היחסים העכשווית בין החברה לסוכנים, על ההתעניינות שמגלות חברות ביטוח בעולם בפלטפורמה וכיצד מתמודדים עם האתגרים שמציבים הלקוחות בעידן החדש



ערן אופיר, השלב הבא הוא כניסה לעולם ביטוח הנסיעות לחו"ל בהליך דיגיטלי חדשני ומלא | צילום: יונית אגרון



סמי ברקוביץ, רשמנו התקדמות משמעותית בכל תהליכי הדיור וההפצה הפנימיים | צילום: רמי זרנגר

"הכשרה הייתה חלוצה בתחום ביטוח הרכב הדיגיטלי"

אם עבור הלקוחות פלטפורמת GO אמורה הייתה להיות כניסה לעולם חדש של חוויית לקוח יוצאת דופן, הרי שעבור הסוכנים רגע ההשקה היה רגע מאיים עבורם. בלשכת סוכני הביטוח זעמו. "הכשרה בגדה בעקרון שיתוף הפעולה עמנו" ו"מבחינתנו הכשרה משנה את עורה מחברת סוכנים לחברה ישירה", היו חלק מהתגובות של ראשי הלשכה למהלך. בהמשך נראה שיושרו ההדורים בין הצדדים, והכשרה פתחה את המערכת הדיגיטלית לכלל הסוכנים

מחו"ל הכוללות מנהלי טכנולוגיה ומנהלי פיתוח עסקי של חברות ביטוח שמגיעות להכשרה כדי להתרשם מהפלטפורמה. אנחנו מציגים בפניהם את המעבדה של GO ואת מוקדי התפעול, ואת התהליך הדיגיטלי לטיפול בלקוח. אנחנו מעניקים להם הסברים על תהליכי העבודה הדיגיטליים. ברקוביץ מציין עוד כי "הרבה משלחות מבקשות להיחשף לפיתוחים הטכנולוגיים שנוצרו בעולם המסורתי של תחום הביטוח ולראות כיצד חברת הכשרה הצליחה להקים סטארטאפ מתוך החברה עצמה. בנוסף, אנחנו נמצאים בתהליך מאוד מתקדם עם מספר חברות, שמתחילות איתנו פיילוט להטמיע את המערכת גם אצלן".

עולם הביטוח נמצא בעיצומה של מהפכה דיגיטלית, שאין יודע עד היכן תתפתח ולאיה מחוות תגיע. הכשרה חברה לביטוח הייתה מחלוצות חברות הביטוח המסורתיות בישראל שאימצו את הדיגיטציה. ב-26 בפברואר 2018 השיקה הכשרה את GO - פלטפורמה להפקה דיגיטלית מלאה של פוליסת רכב. בנוסף היא גם בישרה על מתן מענה דיגיטלי בשירות לקוחות ובתביעות. "אנחנו מציגים לא רק מהפכה בארץ אלא לדעת מהפכה בינלאומית בכל הקשור לתפיסת העולם. התפיסה הזו היא בראש ובראשונה תפיסה צרכנית", ציין אז סמנכ"ל החברה שמעון מירון, במסיבת עיתונאים שהתקיימה אז בבית הכשרה בחולון.

היום מי שתהו לגבי המושג מהפכה בינלאומית, אולם בתוך זמן קצר אכן החלה בחו"ל התעניינות במוצר אשר זכה גם להערכה מקצועית. בחודש מאי 2018 נבחרה GO לאחת מ-50 האפליקציות ואתרי הדיגיטל הטובים בעולם הביטוח. הבחירה הייתה של DIA - ארגון בינלאומי לחדשנות ודיגיטציה בתחום הביטוח, ונציגי הכשרה הציגו את הפלטפורמה בכנס שקיים הארגון באמסטרדם. מאז הוזמנו נציגי הכשרה לכמה כנסים בעולם כדי להציג את הפלטפורמה. סמי ברקוביץ, סמנכ"ל וראש אגף מערכות מידע בחברה, מתאר כיצד מתקבלת הפלטפורמה בעולם הביטוח בחו"ל: "אין כמעט כנס בתחומי הפינטק והאינשורטק שמתקיים בחו"ל בשנתיים האחרונות ש-GO לא הוצג בו מעל הבמה. הוא גם זכה במספר פרסים ביניהם של ה-DIA בכנס שהתקיים באמסטרדם בשנה שעברה. ישנן משלחות

סמי ברקוביץ': "אין כמעט כנס בתחומי הפינטק והאינשורטק שמתקיים בחו"ל בשנתיים האחרונות ש-GO לא הוצג בו מעל הבמה. הוא גם זכה במספר פרסים. משלחות מחו"ל הכוללות מנהלי טכנולוגיה ומנהלי פיתוח עסקי של חברות ביטוח מגיעות להכשרה כדי להתרשם מהפלטפורמה. אנחנו מעניקים להם הסברים על תהליכי העבודה הדיגיטליים"

העובדים עמה. מאז חלפו כמעט שנתיים. "לשמחתי, הסוכנים שעבדו אתנו, ממשיכים לעבוד אתנו", אומר בסיפוק ערן אופיר, סמנכ"ל וראש אגף ביטוח אלמנטרי ותביעות. "הם לא הורידו שום תפוקה. נהפוך הוא. עיקר הרעש שנשב בהשקה של GO נבע מסוכנים שלא עובדים אתנו והמהלך של כניסה לביטוח דיגיטלי הרתיע אותם".

"כיום", מוסיף אופיר, "המערכת שלנו מיוצבת. מאז ועד היום יש לנו סוכנים חדשים שהחלו לעבוד עם החברה והתחלנו לעבוד עם סוכנויות גדולות שלא עבדו איתנו בעבר. הכשרה הייתה חלוצה בתחום ביטוח הרכב הדיגיטלי ומאז השקתו הושקו מוצרים דומים וכמעט אין חברת ביטוח היום שלא מחזיקה במותג דיגיטלי בתחום ביטוחי הפרט".

מאז ההשקה מקיימת הכשרה לסוכנים כנסים מקצועיים בתחום הדיגיטלי. ברקוביץ' מספר על הכלים שהעניקה הכשרה לסוכנים בשנה החולפת: "באמצעות פלטפורמת GO, הכשרה סיפקה כלים ומערכת אשר יעלה את עבודת הסוכן ויעלה את עבודת התפעול. מדובר בתהליכי עבודה קצרים שמביאים לחיסכון בזמן ובמשאבים של הסוכן ומשרדו. GO אפשרה לראשונה בענף הביטוח לבחון ביטוח רכב כמוצר ולא כתהליך בירוקרטי עתיר טפסים. GO מאפשרת לסוכן להתמקד בתהליך המכירה ומאפשרת ללקוחותיהם ליהנות ממוצר ביטוחי בעלויות תפעול נמוכות".

ברקוביץ' מפרט את תהליך העבודה: "לאחר שהסוכן שולח ללקוחותיו לינק לאתר GO, הלקוח בעצמו נכנס לאתר ומקבל הצעה והפקת פוליסה בעצמו. מדובר בהתמקדות בתהליך מכירה במקום בתהליך התפעול. כמו כן, במקרה של אירוע ביטוחי, הוא מדווח באמצעות האפליקציה. התפעול של אירוע ביטוחי נעשה באמצעות החברה.

"הלקוח מחפש לא רק מחיר, אלא מחפש ערך מוסף"

העובדים עמה. מאז חלפו כמעט שנתיים. "לשמחתי, הסוכנים שעבדו אתנו, ממשיכים לעבוד אתנו", אומר בסיפוק ערן אופיר, סמנכ"ל וראש אגף ביטוח אלמנטרי ותביעות. "הם לא הורידו שום תפוקה. נהפוך הוא. עיקר הרעש שנשב בהשקה של GO נבע מסוכנים שלא עובדים אתנו והמהלך של כניסה לביטוח דיגיטלי הרתיע אותם".

"כיום", מוסיף אופיר, "המערכת שלנו מיוצבת. מאז ועד היום יש לנו סוכנים חדשים שהחלו לעבוד עם החברה והתחלנו לעבוד עם סוכנויות גדולות שלא עבדו איתנו בעבר. הכשרה הייתה חלוצה בתחום ביטוח הרכב הדיגיטלי ומאז השקתו הושקו מוצרים דומים וכמעט אין חברת ביטוח היום שלא מחזיקה במותג דיגיטלי בתחום ביטוחי הפרט".

מאז ההשקה מקיימת הכשרה לסוכנים כנסים מקצועיים בתחום הדיגיטלי. ברקוביץ' מספר על הכלים שהעניקה הכשרה לסוכנים בשנה החולפת: "באמצעות פלטפורמת GO, הכשרה סיפקה כלים ומערכת אשר יעלה את עבודת הסוכן ויעלה את עבודת התפעול. מדובר בתהליכי עבודה קצרים שמביאים לחיסכון בזמן ובמשאבים של הסוכן ומשרדו. GO אפשרה לראשונה בענף הביטוח לבחון ביטוח רכב כמוצר ולא כתהליך בירוקרטי עתיר טפסים. GO מאפשרת לסוכן להתמקד בתהליך המכירה ומאפשרת ללקוחותיהם ליהנות ממוצר ביטוחי בעלויות תפעול נמוכות".

ברקוביץ' מפרט את תהליך העבודה: "לאחר שהסוכן שולח ללקוחותיו לינק לאתר GO, הלקוח בעצמו נכנס לאתר ומקבל הצעה והפקת פוליסה בעצמו. מדובר בהתמקדות בתהליך מכירה במקום בתהליך התפעול. כמו כן, במקרה של אירוע ביטוחי, הוא מדווח באמצעות האפליקציה. התפעול של אירוע ביטוחי נעשה באמצעות החברה.

העובדים עמה. מאז חלפו כמעט שנתיים. "לשמחתי, הסוכנים שעבדו אתנו, ממשיכים לעבוד אתנו", אומר בסיפוק ערן אופיר, סמנכ"ל וראש אגף ביטוח אלמנטרי ותביעות. "הם לא הורידו שום תפוקה. נהפוך הוא. עיקר הרעש שנשב בהשקה של GO נבע מסוכנים שלא עובדים אתנו והמהלך של כניסה לביטוח דיגיטלי הרתיע אותם".

"כיום", מוסיף אופיר, "המערכת שלנו מיוצבת. מאז ועד היום יש לנו סוכנים חדשים שהחלו לעבוד עם החברה והתחלנו לעבוד עם סוכנויות גדולות שלא עבדו איתנו בעבר. הכשרה הייתה חלוצה בתחום ביטוח הרכב הדיגיטלי ומאז השקתו הושקו מוצרים דומים וכמעט אין חברת ביטוח היום שלא מחזיקה במותג דיגיטלי בתחום ביטוחי הפרט".

מאז ההשקה מקיימת הכשרה לסוכנים כנסים מקצועיים בתחום הדיגיטלי. ברקוביץ' מספר על הכלים שהעניקה הכשרה לסוכנים בשנה החולפת: "באמצעות פלטפורמת GO, הכשרה סיפקה כלים ומערכת אשר יעלה את עבודת הסוכן ויעלה את עבודת התפעול. מדובר בתהליכי עבודה קצרים שמביאים לחיסכון בזמן ובמשאבים של הסוכן ומשרדו. GO אפשרה לראשונה בענף הביטוח לבחון ביטוח רכב כמוצר ולא כתהליך בירוקרטי עתיר טפסים. GO מאפשרת לסוכן להתמקד בתהליך המכירה ומאפשרת ללקוחותיהם ליהנות ממוצר ביטוחי בעלויות תפעול נמוכות".

ברקוביץ' מפרט את תהליך העבודה: "לאחר שהסוכן שולח ללקוחותיו לינק לאתר GO, הלקוח בעצמו נכנס לאתר ומקבל הצעה והפקת פוליסה בעצמו. מדובר בהתמקדות בתהליך מכירה במקום בתהליך התפעול. כמו כן, במקרה של אירוע ביטוחי, הוא מדווח באמצעות האפליקציה. התפעול של אירוע ביטוחי נעשה באמצעות החברה.

האם אנחנו צפויים לפיתוחים נוספים לטובת הסוכנים?

ברקוביץ': "בוודאי. במהלך 2020 צפויה הכשרה להשיק עבור הסוכנים כלי ייחודי, מעיין דשבורד סוכנים אשר יוכלו לקבל באמצעותו מידעים ותמונת מצב על מכירות שלהם על הפרודוקציה על לקוחות כאשר הגיע תום מועד הביטוח והם נמצאים לקראת תהליך חידוש. איזה לקוחות אמורים לחדש בקרוב וכן משימות לתפעול - למשל לקוחות שנדרש עבורם עבר ביטוחי, ופיתוחים בעולם המכירות, ניתוח של לקוחות פוטנציאליים, ניהול תביעות באמצעות תפעול דיגיטלי מלא ועוד כלים ומוצרים נוספים שיתנו לסוכן כלים לפנות לקהלים נוספים ולא להישען על צבר לקוחות קיים.

"כלי חדש שאנחנו אמורים להשיק במהלך 2020 לסוכני הביטוח הוא כלי לניהול כל הנכסים הפיננסיים של הסוכן עבור שירותי תכנון פיננסי וייעוץ כלכלת משפחה, הכוללים ניתוח כלל תיקי הנכסים, התחייבויות, ניהול סיכונים ותזרים מזומנים שישמשו את המשתמש לצורך מתן המלצות ללקוח".

העובדים עמה. מאז חלפו כמעט שנתיים. "לשמחתי, הסוכנים שעבדו אתנו, ממשיכים לעבוד אתנו", אומר בסיפוק ערן אופיר, סמנכ"ל וראש אגף ביטוח אלמנטרי ותביעות. "הם לא הורידו שום תפוקה. נהפוך הוא. עיקר הרעש שנשב בהשקה של GO נבע מסוכנים שלא עובדים אתנו והמהלך של כניסה לביטוח דיגיטלי הרתיע אותם".

"כיום", מוסיף אופיר, "המערכת שלנו מיוצבת. מאז ועד היום יש לנו סוכנים חדשים שהחלו לעבוד עם החברה והתחלנו לעבוד עם סוכנויות גדולות שלא עבדו איתנו בעבר. הכשרה הייתה חלוצה בתחום ביטוח הרכב הדיגיטלי ומאז השקתו הושקו מוצרים דומים וכמעט אין חברת ביטוח היום שלא מחזיקה במותג דיגיטלי בתחום ביטוחי הפרט".

מאז ההשקה מקיימת הכשרה לסוכנים כנסים מקצועיים בתחום הדיגיטלי. ברקוביץ' מספר על הכלים שהעניקה הכשרה לסוכנים בשנה החולפת: "באמצעות פלטפורמת GO, הכשרה סיפקה כלים ומערכת אשר יעלה את עבודת הסוכן ויעלה את עבודת התפעול. מדובר בתהליכי עבודה קצרים שמביאים לחיסכון בזמן ובמשאבים של הסוכן ומשרדו. GO אפשרה לראשונה בענף הביטוח לבחון ביטוח רכב כמוצר ולא כתהליך בירוקרטי עתיר טפסים. GO מאפשרת לסוכן להתמקד בתהליך המכירה ומאפשרת ללקוחותיהם ליהנות ממוצר ביטוחי בעלויות תפעול נמוכות".

ברקוביץ' מפרט את תהליך העבודה: "לאחר שהסוכן שולח ללקוחותיו לינק לאתר GO, הלקוח בעצמו נכנס לאתר ומקבל הצעה והפקת פוליסה בעצמו. מדובר בהתמקדות בתהליך מכירה במקום בתהליך התפעול. כמו כן, במקרה של אירוע ביטוחי, הוא מדווח באמצעות האפליקציה. התפעול של אירוע ביטוחי נעשה באמצעות החברה.





ערן אופיר: "לשמחתי, הסוכנים שעבדו אתנו, ממשיכים לעבוד אתנו. הם לא הורידו שום תפוקה. נהפוך הוא. עיקר הרעש שנסב בהשקה של GO נבע מסוכנים שלא עובדים אתנו והמהלך של כניסה לביטוח דיגיטלי הרתיע אותם. מאז ועד היום יש סוכנים חדשים שהחלו לעבוד עם החברה והתחלנו לעבוד עם סוכנויות גדולות שלא עבדו איתנו בעבר"

בחברה עברו לדיגיטל. עברנו גם תהליך ייעול ושיפור בזמנים. אנחנו מאפשרים ללקוחות ביטוח הרכב לחדש את הביטוח באמצעות האפליקציה. כל לקוח שמעוניין בשירות לקוחות כבר לא נדרש להמתין על הקו, אלא יכול לפנות לחברה במספר ערוצים דיגיטליים מתקדמים כמו צ'ט, מסנג'ר, פייסבוק, אתר אינטרנט. זו מערכת אוטומטית ולא חייבים להמתין רק לנציגי שירות. אנחנו מאפשרים נציגי שירות הן בתביעות והן בחיתום לאור הצורך שעדיין קיים אצל הלקוחות לדבר עם נציג אנושי המטרה היא נגישות, זמינות, מהירות. חוויית משתמש היא שם קוד בכל הקשור לשירות לקוחות."

לאיזה כיוון הולך תחום האלמנטר בביטוח?
אופיר: "ביטוח אלמנטר המסורתי הולך ומשתנה. אם בעבר נשענו על תהליכים ארוכים ולעיתים מסורבלים, כיום שם המשחק הוא יעילות ופשטות. מבדיקות שעשינו עולה שלא תמיד היה ערך ניכר לתהליך חיתום קלאסי ואף לא נצפתה תרומה לרווחיות ביטוחי הפרט, ואני מאמין כי תהליך ההסתכלות של ביטוחי פרט יזלוג בסופו של דבר גם לעסקים קטנים. הרבה מהתהליכים הארוכים יהפכו לפשוטים יותר באמצעות הטכנולוגיה. גם תהליכים שפעם לא חשבו שניתן לוותר עליהם, אנחנו רואים שאפשר לבצע תהליך חיתום בצורה מקוצרת."

מהן התכניות של הכשרה לשנה הקרובה בתחום האלמנטר ובתחום הדיגיטלי?
אופיר: "המטרה שלנו מלבד הכנסת כלים דיגיטליים וחדשניים נוספים, היא לפתח מוצרים, להרחיב את מערך מוצרי GO, ובראש ובראשונה לשפר את חוויית השירות לסוכן. לטובת העניין שדרגנו את כוח האדם לטובת הסוכנים, הן במטה והן במחוזות החברה. "אנחנו נוביל מהפכת חדשנות לסוכן בתחום האלמנטרי. חשוב להבין שיש לנו עוד תכניות רבות וגם תכניות נוספות לשיפור תהליכים קיימים לטובת הסוכנים. אנחנו רוצים לשפר ולהשיק מוצרים נוספים ולא רק בתחום הפרט באמצעות פלטפורמת GO. זהו האתגר ולשם אנחנו רוצים להגיע."

הפלטפורמה GO היא הדגל של הכשרה בתחום הדיגיטלי. באילו עולמות ביטוח הכשרה מתכוונת ליישם את הפלטפורמה מלבד הרכב והדירות?
אופיר: "השלב הבא הוא כניסה לעולם ביטוח הנסיעות לחו"ל בהליך דיגיטלי חדשני ומלא. כמו כן, עד סוף 2020 אנחנו מתעתדים להשיק גם ביטוח דיגיטלי בתחום העסקים."

האם ההחלטה לכלול את ביטוחי הדירות במסגרת GO הוכיחה את עצמה?
אופיר: "כן, בהחלט. אין סיבה שתהליך פשוט כמו ביטוח דירה לא יעשה בצורה דיגיטלית. לדעתנו, תהליך חיתום דירה הוא אף פשוט לעיתים מחיתום של תחומים אחרים כמו רכב ולראיה, החברה מכרה מספר לא מבוטל של פוליסות דירה."

"ביטוח אלמנטר המסורתי הולך ומשתנה"

הדור החדש של הלקוחות מתוחכם יותר, בררן יותר והדיגיטציה היא חלק מה-DNA שלו. אילו צרכים אתם מזהים אצל הלקוחות בעידן החדש וכיצד אתם פועלים כדי להגשים אותם אליהם?
ברקוביץ: "הדור החדש של הצרכנים, הוא דור של צרכנים בעלי מודעות טכנולוגית, המחפשים פתרונות מהירים וזמינים ושירות מסביב לשעון בצורה הקלה, הפשוטה והשקופה ביותר. עולם הבנקאות דחף חזק מאוד לדיגיטציה, ללא תלות בגורם אנושי. המהפכה הזו חודרת לענף הביטוח. תפיסת העולם של הכשרה היא לאפשר ללקוח לקבל מבחר רחב של פתרונות, בהנגשה שתאפשר לו עצמאות מלאה בביצוע תהליכים. כך, למשל, באמצעות GO ביטוח רכב - כל שינוי בנהג, תוספת נהג, ביטוח יומי וכדומה ניתן לבצע בקלות ובפשטות באמצעות האפליקציה."

כיצד אתם מתרגמים את עידן הטכנולוגי לשירות ללקוח?
ברקוביץ: "רשמנו התקדמות משמעותית בכל תהליכי הדיוור וההפצה הפנימיים, מה שגם אפשר לנו לשפר את הדיוור של המידע החוצה. בנוסף, חלק משמעותי מהתהליכים הפנימיים

מכמה שיותר זוויות, ואפילו בסגמנטים מאוד קטנים".
אופיר: "אנחנו מתעתדים לאפשר לבצע הליך סילוק תביעה אוטומטי, שבמסגרתו נוכל לטפל בתביעה עד סכום מסוים בצורה אוטומטית. כל חברות הביטוח מבטיחות לייצר חדשנות, ובידול. GO ייצר מהפכה אמיתית בענף הביטוח והיה הראשון שהשיק ביטוח דיגיטלי עם שירות וטיפול 360 מקיף במקרה של אירוע ביטוחי ומענה אנושי 24/7 בכל יום בשנה".
אופיר מציין כי "הסוכנים הם נדבך נוסף במערך המכירות של GO, ויש הרבה מאוד מכירות שמתבצעות באמצעות הסוכנים. הסוכנים מאמצים את הרעיון של למכור הרבה פוליסות בעמלה נמוכה מאשר מעט פוליסות בעמלה גבוהה ובעזרת תפעול נרחב. הפלטפורמה מאפשרת הפצה מאוד פשוטה של המוצר הזה, והמפיצים שלנו יודעים בדיוק איך להתאים את המוצר לסוכן וללקוח. לא בכדי את ביטוח הדירות הדיגיטלי של GO השקנו בתחילה לסוכנים ומכרו רק באמצעותם."

כיצד אתם מנגישים את המוצר לסוכן?
ברקוביץ: "כל סוכן שמשמש בפלטפורמה מקבל אינדיקציה על כל תהליכי המכירה: מי התחיל, מתי סיים, באיזה שלב וכיוצא באלה. בסוף השנה נשיק לוח בקרה ייעודי שיכלול גם פונקציות הנעה לפעולה. סוכן שיאמץ את הכלים האלה יצליח להגיע רחוק."
"בנוסף, הלקוח יכול להתעדכן אונליין לגבי שלבי הטיפול במקרה הביטוח. כך לדוגמה, במקרה של תאונה (או בכל מקרה אחר: רכב תקול, רכב תקוע וכדומה), הלקוח מדווח למוקד או באפליקציה על האירוע הביטוחי והמוקד דואג במקום הלקוח לכל הסידורים הנדרשים - הזמנת גרר, מתן רכב חליפי, העברת הרכב למוסך, והלקוח מקבל כל העת עדכונים בזמן אמת על התהליך כולו (החל מגרירת הרכב, קבלתו למוסך, בדיקתו על ידי שמאי, טיפול בתקלה ועד לקבלת הרכב חזרה נקי ומתוקן) תוך שהוא ממשיך בשגרת חייו. הלקוח בעידן החדש מחפש לא רק מחיר, הוא מחפש נוחות וקלות."



FOUNDATIONONE® CDx

הבדיקה המובילה בעולם לזיהוי והתאמת טיפול ממוקד למחלת הסרטן רפואה מותאמת אישית תגביר את הסיכוי למציאת טיפול מתאים וייחודי לסרטן



**האמינה
ביותר**

הבדיקה עם הנסיון ומאגר המידע הגדול בתחום ביחד עם יכולת פענוח ייחודית, מייצרת סיכוי גבוה ביותר למציאת טיפול מותאם אישית. הבדיקה הוכיחה נתוני דיוק ורגישות של מעל 99%



**המבוססת
ביותר**

הנבחרת ביותר בקרב אונקולוגים בארה"ב. מעל 30 חברות פארמה בחרו לבסס את המחקר והפיתוח שלהן על בדיקה זו. ניסיון רחב של מעל 300,000 מטופלים. FoundationOne CDx היחידה שקיבלה אישור FDA לבדיקה גנומית מקיפה לאבחון והתאמת טיפול ממוקד בסרטן



**המקיפה
ביותר**

בדיקת FoundationOne CDx סורקת בו זמנית 324 גנים שונים הקשורים לסרטן ומזהה את כל סוגי השינויים שהתרחשו בדנ"א של הגידול, אשר עשויים להיות המניע לגדילתו. בנוסף הבדיקה מספקת מדדים להתאמת טיפול באימונותרפיה

מרכז שירות למידע נוסף: *6639
www.foundationone.co.il



FOUNDATION
MEDICINE®



יפעת מזרחי: "חשוב להגדיל ביתר שאת את מודעות הציבור לחשיבות החיסכון לטווח בינוני"

מנכ"לית פסגות גמל ופנסיה על ההשפעה שחוללו קרנות הפנסיה הנבחרות: "אנו רואים מגמה הולכת וגוברת של שיעורי חדירה של הקרנות הנבחרות בקרב הציבור בכלל ובקרב המעסיקים בפרט. גם בקרן הפנסיה של פסגות הדבר ניכר באופן מובהק" • צפי ל-2020: "נראה המשך צמיחה בסך הנכסים ובהפקדות של כלל המוצרים. כיום יש יותר מטריליון שקלים של הציבור בחשבונות עו"ש ובפיקדונות למיניהם שכמעט לא צוברים תשואה. קופת הגמל להשקעה היא אלטרנטיבה מצוינת לחוסכים

המכרז השני של קרנות ברירת המחדל עורר חשש בקרב חברות הביטוח באשר להשפעה על קרנות הפנסיה אותן הן מנהלות. החשש היה מפני שחיקה ברווחיות בשל דמי הניהול הנמוכים וכן מפני ירידה בנתח השוק שלהן, כאשר מולן נאבקות ארבע הקרנות הנבחרות - כולן קרנות המנוהלות על ידי בתי השקעות. הנתונים עד כה מצביעים שלחשש היה בסיס.

יפעת מזרחי, "הריכוזיות שהייתה בשוק הפנסיה מתחילה להיסדק" צילום: רמי זרנגר

“ההשקעות האלטרנטיביות הן חלק אינטגרלי בשוק ההון וזאת מתוך רצון לגוון ולהעשיר את תיק ההשקעות, במיוחד בתקופה של ריבית אפסית, בנכסים שעשויים להניב תשואה עודפת לאורך זמן”

“קופת גמל להשקעה מהווה תחרות גדולה למוצרי חיסכון אחרים”

אחד המוצרים שעוררו את שוק הגמל היו קופות הגמל להשקעה, שנועדו להגביר את החיסכון בקרב הציבור. המספרים מלמדים שהציבור אימץ את מסלול ההשקעה. אבל עד כמה הוא ממלא אחר הציפיות ממנו? מזרחי: “קופת גמל להשקעה היא מוצר חיסכון מצוין לכל אדם ולכל טווח זמן, אשר מהווה תחרות גדולה למוצרי חיסכון אחרים כגון פיקדונות בבנקים, קרנות נאמנות, פוליסות חיסכון ועוד, וזאת לאור יתרונות ייחודיים ומשמעותיים הקיימים במוצר זה שאינם קיימים במוצרים אחרים. כל זה הוביל את הציבור לחסוך בקופת גמל להשקעה יותר מ-11 מיליארד שקלים בתוך פחות משלוש שנים. “כמו כן, במקרים רבים יש להסתכל על מוצר זה גם כמוצר משלים אשר יכול להגדיל משמעותית את שיעור התחלופה הנמוך הצפוי לחלק גדול מן הציבור. אנו רואים שרבים מסוכני הביטוח השכילו להכיר את יתרונותיו וחשיבותו של מוצר זה”.

האם יש צורך לערוך במוצר מקצה שיפורים כדי להפוך אותו ליותר אטרקטיבי, למשל להגדיל את הסכומים שאותם ניתן להפקיד?

“כיום ישנם יותר מטריילון שקלים של הציבור ששוכבים בחשבונות עו”ש ובפיקדונות למיניהם וכמעט לא צוברים תשואה. כאשר הריבית במשק נמוכה, וכתוצאה מכך החיסכון בעו”ש ובפיקדונות כבר לא אטרקטיבי, חוסכים רבים מבינים כי המעבר לאפיקי חיסכון אחרים עשוי לייצר להם תשואה על כספם לאורך זמן. אחד האפיקים המעניינים והאטרקטיביים האלו הוא כאמור קופת גמל להשקעה”.

“התשואה המצטברת של כל מסלולי ההשקעה בקופות הגמל להשקעה ממועד הקמת המוצר בדצמבר 2016 ועד אוקטובר 2019, עומדת על 19.89%”, מדגישה מזרחי ומוסיפה: “על מנת לתת לציבור ליהנות מיתרונות מוצר זה ולתמרץ

ללקוחותיו באמצעות הפעלת צ’טבוט, פרסום דיגיטלי שירחיב את תיק לקוחותיו, העברת מסרים באמצעים דיגיטליים, ניתוח תיק באופן קל ויעיל ועוד. בסופו של דבר, חשוב להבין כי אין תחליף לסוכן ביטוח. סוכן שישכיל להסתגל ולהשתמש בתבונה בשינויים שמובילה המהפכה הדיגיטלית רק ירוויח”.

האם תפקידם של הסוכנים עובר שינוי בעולם החדש של הגמל והפנסיה?

“תפקידם המהותי של סוכני הביטוח כאנשי מקצוע הינו ללוות את לקוחותיהם בצמתים החשובים בחייהם ולתת להם ערך. כך היה וכך יישאר. בכל ענף, גם ענף הגמל והפנסיה חווה שינויים רגולטוריים, צרכניים ועוד, אך דווקא לאור שינויים אלו, אני סבורה כי גובר הצורך בסוכן ביטוח מקצועי, שכן רוב רובם של הלקוחות אינם מעורים בשינויים התכופים שעוברים על הענף, ובעולם של עודף מידע, של גלובליזציה, של קלות הנגישות - לסוכן יש תפקיד יותר חשוב בעיני”.

אילו כלים פסגות מעניקה לסוכנים כדי להתגבר על הקשיים ולהתפתח עם השינויים?

“סוכני הביטוח הם שותף עסקי משמעותי של פסגות. לפסגות מערך סוכנים מקצועי מהטובים בתעשייה אשר צבר ניסיון רב בליווי צמוד של הסוכנים. אנו רואים שליחות וחובה כאחת להשקיע מאמצים רבים כדי לעדכן את סוכני הביטוח בשינויים הנעשים בענף. כחלק מכך, אנו מקיימים הדרכות נקודתיות, יוזמים קורסים מקצועיים מקיפים, מפיצים סקירות רגולטוריות ועוד.

“כמו כן, בימים אלו אנו נמצאים בעיצומו של פיתוח פורטל סוכנים חדש ומתקדם ביותר אשר ייתן ערך מוסף נוסף ומשמעותי לסוכני הביטוח שלנו. נמשיך בפעילות חשובה זו גם ב-2020 לטובת מתן כלים ושיפור היכולות המקצועיות של סוכני הביטוח. ההצלחה שלהם חשובה לנו”.

“אנו רואים מגמה הולכת וגוברת של שיעורי חדירה של הקרנות הנבחרות בקרב הציבור בכלל ובקרב המעסיקים בפרט. גם בקרן הפנסיה של פסגות הדבר ניכר באופן מובהק. בתוך כחצי שנה בלבד, מאז ביטול תוקפם של הסכמי המעסיקים לצירוף ברבים באפריל 2019, היקף הנכסים המנוהל של קרן הפנסיה של פסגות צמח בעשרות אחוזים”, מציינת **יפעת מזרחי**, מנכ”לית פסגות גמל ופנסיה.

למרות התנאים המפתים, 94% מהשוק הפנסיוני עדיין נשלט על ידי החברות הגדולות. מזרחי צופה המשך מגמה ומסבירה: “אין חולק על כך שתהליכים משמעותיים מעין אלו אורכים זמן. הדבר החשוב כיום הוא לראות את המגמה. ואכן, מניתוח הנתונים נראה שהריכוזיות שהייתה בשוק הפנסיה מתחילה להיסדק. אם ערב הרפורמה, נתחן של הקרנות הנבחרות היה רק 1.9% מענף הפנסיה, הרי שכיום, שלוש שנים בלבד אחרי, נתח השוק קפץ ביותר מפי 3 ועלה לכ-6%. אני סבורה שמגמה זו תימשך בשנים הקרובות ונתחן של הקרנות הנבחרות יעלה”.

“המהפכה הדיגיטלית היא הזדמנות עבור הסוכן ולא איום”

עולם החיסכון ארוך הטווח, שלא כמו מוצרים בתחום הביטוח הכללי, אינו עולם של מוצרי מדף. ובכל זאת, המהפכה הדיגיטלית שלא פסחה עליו מאפשרת להצטרף גם ללא יעוץ. הדיגיטל מעניק ללקוחות חוויית שירות, כולל רכישת מוצרים ויש מי שיטען שהלקוחות אינם זקוקים לסוכני ביטוח. אולם בפסגות חושבים אחרת. כנסי הדרכה לסוכנים מתקיימים באופן תדיר. רק לפני כחודש קיימה פסגות כנס לעשרות סוכנים.

יש שרואים במהפכה הדיגיטלית מקור פגיעה בסוכנים. מזרחי חושבת אחרת: “המהפכה הדיגיטלית היא הזדמנות עבור הסוכן ולא איום. קחו לדוגמה את המסלקה הפנסיונית. בהתחלה היו לא מעט קולות של התנגדות, אך כיום אין חולק על כך שזהו דבר מבורך אשר מקל על עבודת הסוכן באופן משמעותי.

“המהפכה הדיגיטלית אמורה לשמש את הסוכן במגוון היבטים. כך, לדוגמה, סוכן יכול להשתמש בכלים דיגיטליים כדי לשפר את השירות





”תפקידם המהותי של סוכני הביטוח כאנשי מקצוע הינו ללוות את לקוחותיהם בצמתים החשובים בחייהם ולתת להם ערך. כך היה וכך יישאר. בכל ענף, גם ענף הגמל והפנסיה חווה שינויים רגולטוריים, צרכניים ועוד, אך דווקא לאור שינויים אלו, אני סבורה כי גובר הצורך בסוכן ביטוח מקצועי”

אותו להגדיל את חסכונו, אני סבורה כי יש לבטל את תקרת ההפקדה השנתית לקופת גמל להשקעה או לפחות להגדיל אותה לסכום יותר משמעותי.”

איזה עתיד את צופה לשוק הגמל?

”שוק זה הוא שוק צומח מאוד בשנים האחרונות. אם נסתכל על חמש השנים האחרונות בשוק קופות הגמל לחיסכון, ניווכח כי שוק זה צמח בכ-70% לסך של מעל 600 מיליארד שקלים. אני צופה כי הצמיחה כאמור תימשך ואף תגבר דרך מוצרי הגמל ותיקון 190, ההשתלמות וקופות הגמל להשקעה.”

מה מצבו של החיסכון לטווח בינוני?

”באם נתייחס ספציפית למוצרי גמל להשקעה וקרנות ההשתלמות, הרי שאנו רואים צמיחה מתמדת בהיקף ההפקדות והנכסים המנוהלים. אני צופה כי גם במוצרים אלו הצמיחה תימשך. זוהי מגמה מבורכת שמעידה על מודעות גדלה והולכת של הציבור לחשיבות החיסכון בכלל ובמוצרים אלו בפרט. יש להגדיל ביתר שאת את מודעות הציבור לחשיבות החיסכון תוך הכוונתו למוצרים בעלי הטבות מס ויתרונות ייחודיים כגון קרן השתלמות וקופת גמל להשקעה.”

לקראת סוף חודש אוקטובר הוכרז בפסגות על שינוי אסטרטגי במודל הפעולה של הקבוצה.

”לאחר תהליך אסטרטגי שנעשה בתקופה האחרונה, הוחלט על שינוי במודל הפעילות של פסגות באופן בו כל מנכ”ל חברה בת בפסגות, שמנהלת את המוצרים הפיננסיים של הלקוחות שלנו, יהיה אחראי על כל שרשרת הערך: גיוס הלקוח, הפצת המוצר, ניהול ההשקעות, תפעול ומתן השירות המלא ללקוח.”

”בעיניי, הדבר מצביע על היכולת של פסגות להתאים את עצמה למציאות משתנה בשוק מאוד תחרותי. מבנה הפעילות החדש של חברת

הגמל והפנסיה יאפשר לנו מיצוי סינרגיות מול הלקוחות והסוכנים, מיקוד במטרות והגדלת פוטנציאל הצמיחה של החברה”, היא מסבירה את המניעים להחלטה והתועלת שתצמח ממנה.

”אנו מחויבים לפעול לטובת האינטרסים ארוכי הטווח של לקוחותינו”

כניסתם של גופים מוסדיים לתחום ההשקעות האלטרנטיביות מלמדת כי הם רואים באפיק השקעה זה מקור השקעה ראוי שייטיב גם עם לקוחותיהם. מזרחי על הסיבות להיקף ההולך וגדל של השקעות של המוסדיים בתחום: ”ההשקעות האלטרנטיביות הן חלק אינטגרלי בשוק ההון וזאת מתוך רצון לגוון ולהעשיר את תיק ההשקעות, במיוחד בתקופה של ריבית אפסית, בנכסים שעשויים להניב תשואה עודפת לאורך זמן. גם אנו בפסגות נכנסנו לתחום זה ובאמצעות מנהלי ההשקעות המנוסים שלנו, משקיעים באפיק זה וזאת לאחר בחינה מדוקדקת של כל השקעה כדי שזו תהיה הכי נכונה ללקוחותינו.”

הצהרתם בשנת 2019 על השקת מודל השקעות אחראיות. למה הכוונה?

”כבית ההשקעות הגדול בישראל וכמנהל הנכסים הגדול בישראל, אנו מחויבים לפעול לטובת האינטרסים ארוכי הטווח של לקוחותינו. כידוע, בשנת 2013 השיק פסגות את האמנה למעורבות מוסדית. לפי אמנה זו אנו שואפים לקביעת סטנדרטים התנהגותיים ונורמות ממשל תאגידי שיבטיחו שפעולותיהן של החברות בשוק תתייבנה עם האינטרסים של בעלי המניות מהציבור ומחזיקי אגרות החוב. מטרותיה המרכזיות של גישה זו הן שמירה על האינטרסים של הלקוחות לצד מקסום התשואה לאורך זמן. לשמחתנו, היום כל שוק ההון פועל לפי גישה זו שפסגות יזם.

”בשנים האחרונות אנו עדים למגמה הולכת וגוברת בעולם, לפיה הנושאים הסביבתיים, החברתיים ונושאי ממשל תאגידי (ESG) יכולים לתרום למקסום התשואה לאורך זמן, להפחתת הסיכון בהשקעה ושיפור הנורמות של החברות, דבר שיביא בהכרח לשיפור התוצאות שלהן. לפני מספר חודשים פסגות השיק את האמנה להשקעות אחראיות לפיה בכל תהליך קבלת החלטה על השקעה ישולבו גם שיקולים באשר לנושאי סביבה, חברה וממשל תאגידי. גילוי אקטיביות נובע מתוך מחקרים מבוססים לפיהם חברות שמנהלות את הסיכונים שלהן בתחומים אלו מביאות תוצאות טובות יותר ובכך נוכל אנחנו לשפר את התשואה עבור הלקוחות שלנו

- שזה בעצם התפקיד שלנו. ”פסגות מצטרף בכך לגופים המובילים בעולם והוא הראשון בישראל שפועל לבחון את השקעותיו תחת המשקפיים גם של השפעה חיובית על החברה והסביבה, זאת לצד תוצאות פיננסיות משופרות ובכך לאפשר למשקיעים למקסם השקעתם. אנחנו גאים על כך מאוד ומאמינים שכל השוק יצטרף אלינו כפי שהצטרף לנושא המעורבות המוסדית בעבר.”

לאילו מגמות יש לצפות ב-2020?

”אני צופה שנראה המשך צמיחה בסך הנכסים ובהפקדות של כלל המוצרים. במגזר הפנסיה נמשיך לראות את הסדקה בריכוזיות של חמש חברות הביטוח ובגידול נתח השוק של הקרנות הנבחרות. ”בקופות גמל להשקעה נמשיך לראות צמיחה מתמדת בהפקדות וזאת לאור מודעות הולכת וגדלה של יתרונית וייחודיותו של מוצר זה. לאור הצפי לסביבת ריבית נמוכה, אני צופה גידול בהפקדות אגב ’תיקון 190’ בקופות הגמל לחיסכון.

”צפי זה יתממש בעיקר באמצעות סוכני הביטוח אשר עושים מלאכתם נאמנה ומפיצים לציבור את המוצרים החשובים לשם רווחת לקוחותיהם.”



להגנות המתקדמות ביותר

נזקי טרור

נזקי מתקפת סייבר

חבויות

פנה אלינו
כי אז זכות לתת שירות

**COOPER
NINVE**
INSURANCE AGENCY LTD
Coverholder at **LLOYD'S**

info@cooper-ninve.com | www.cooper-ninve.com

טל. +972 3 7621810 | פקס. +972 3 7621820

איתי ברדה: "חוללנו מהפכה צרכנית- חברתית שאני מאוד גאה בה"

מנכ"ל הלמן-אלדובי גמל ופנסיה מסכם בגאווה חמש שנים בראש החברה: "כשנכנסתי לתפקיד קיבלתי חברה שלא דומה אפילו בדבר אחד לחברה המשמעותית, הצומחת, החזקה והדומיננטית כפי שהיא היום כשאני מסיים את התפקיד" • בתפקידו החדש, משנה למנכ"ל בית ההשקעות, הוא מקווה שעם הניסון שצבר, הוא יסייע להמשיך להצעיד את בית ההשקעות לגבהים חדשים



איתי ברדה. "נהייתי מהעשייה הבלתי פוסקת" | צילום: פיני סלוק

בעוד פחות מחודש יחל **איתי ברדה** שלב משמעותי נוסף בקריירה המקצועית שלו, כמשנה למנכ"ל בית ההשקעות **הלמן-אלדובי**. במקביל, הוא יסיים את כהונתו כמנכ"ל **הלמן-אלדובי גמל ופנסיה** אחרי יותר מחמש שנים בתפקיד. את הרוח והיקף התנופה שהביא לחברת הגמל והפנסיה והפעילות הוא מבקש ליישם בתפקידו החדש.

"אני מסיים חמש שנים בתפקיד מנכ"ל חברת הגמל והפנסיה. כשנכנסתי לתפקיד קיבלתי חברה שלא דומה אפילו בדבר אחד לחברה המשמעותית, הצומחת, החזקה והדומיננטית כפי שהיא היום כשאני מסיים את התפקיד", הוא אומר - גאה בדרך שעשתה החברה תחת ניהולו.

כדי להמחיש את דבריו, הוא מציג נתונים להשוואה: "לפני חמש שנים הלמן-אלדובי גמל ופנסיה הייתה חברה מאוד קטנה בהיקף נכסים - כ-9 מיליארד שקלים. היא הייתה חברה עם פדיונות גדולים כל שנה, עם ממשקים שלא השקיעו בהם ולא פיתחו אותם, לא השקיעו בקשר עם סוכנים, בקשר עם לקוחות, בעבודת שיווק. זו הייתה חברה שהתבססה בעיקר על מיזוגים ורכישות, חברה עם מיקומים פחות טובים בתשואות, עם כוח אדם קטן ומצומצם.

"היום, כאשר אנחנו מסתכלים על הדרך שעשינו בחמש השנים האחרונות, אפשר להתגאות ולהתפעל מההישגים הרבים, מהדרך הארוכה שעשינו - אם זה בהיקף נכסים של כ-20 מיליארד שקלים, שזו קפיצה מאוד מאוד משמעותית בחמש שנים, עם שני מגזרים צומחים, עם כמעט צבירה נטו של מיליארד שקלים שאנחנו צפויים לסיים את השנה בקופות הגמל ועם צמיחה מאסיבית ומשמעותית של יותר מ-1.5 מיליארד שקלים

”מבחינתי זה היה אתגר. הרגשתי בגיל 35, ואפילו שנה-שנתיים לפני, שזה בוער בי, שאני מחפש את האתגרים האלה, שאני מרגיש בשל ומוכן לכובד האחריות - במיוחד בסיטואציה שבה הייתה החברה. ראיתי היכן היא נמצאת, האמנתי איפה היא יכולה להיות, לפעמים גם ברגעים שלא רבים האמינו. מבחינתי זה היה האתגר האמיתי. הבנתי שככל שאני אוביל שינוי יותר גדול, כך תחושת הסיפוק, הגאווה וההצלחה תהיה יותר גדולה”

האמינו. מבחינתי זה היה האתגר האמיתי. הבנתי שככל שאני אוביל שינוי יותר גדול, כך תחושת הסיפוק, הגאווה וההצלחה תהיה יותר גדולה.”
ברדה מבקש לציין: ”כל ההישגים שהשגנו הם הישגים שהגענו אליהם בזכות צוות של מנהלים ברמה הגבוהה ביותר, צוות עובדים מסור שהלך איתי בחמש השנים עם הרבה מאוד אמון, נחישות והשקעה, שבין היתר היא השקעה שנעשתה עבורי באופן אישי וגם כמובן עבור החברה. בזכות עבודת הצוות והמרכיבים הנכונים של אחווה ואכפתיות - אז התודה הגדולה נתונה להם. הם חלק מהגורמים שאפשרו לי לא להרגיש את העומס. מה שמיתן את האינטנסיביות והעומס היה ההון האנושי של המנהלים שהיו איתי, של העובדים שהלכו לצדי. זה נתן תחושה של עשייה בכיף ובאנרגיות גבוהות, מה שהוביל לעוד ועוד עשייה ולעוד ועוד הישגים.”

איזה תוכן אתה מתכוון לצקת בתפקידך החדש?
”אני מקווה להביא עמי את הניסיון שצברתי בהלמן-אלדובי גמל ופנסיה. כפי שהמטרה שהצבתי היא לקחת את החברה ממקום מסוים להצמיח אותה בצורה מאוד משמעותית, למרות שוק תחרותי עם מתחרים חזקים, ובמקביל לפתח מנועי צמיחה מאוד משמעותיים - כך אני מצפה לעשות בגזרות נוספות, בפעילויות נוספות ברמת בית ההשקעות וברמת בית הסוכן שלנו. במסגרת תפקידי החדש אני מתכוון להתמקד בפיתוח מנועי צמיחה כדי שבית ההשקעות יוכל להתגאות בעוד כמה שנים, בעוד כמה חברות צומחות ומצליחות כמו הגמל והפנסיה”.

אתה מתכוון להמשיך להיות מעורב בפיתוח של התחום הפנסיוני?
”כמובן. כחלק מהנהלת בית ההשקעות אעשה ככל שביכולתי להמשיך לסייע ולפתח את תחום החיסכון ארוך טווח יחד עם המנהלים המוכשרים שמונו לתפקיד ולסייע להם בקשרים שפיתחתי, בידע ובניסיון שצברתי וכמובן שאשמח לראות את

ברדה מסכם: ”עברנו כברת דרך אדירה שהציבה את הלמן-אלדובי גמל ופנסיה מחברה קטנה יחסית ולא משמעותית, לחברה בעלת מודעות עם מיצוב מאוד חזק, עם נוכחות מאוד גדולה, חברה שהיא מתחרה מאוד משמעותית בשוק החיסכון ארוך הטווח, שמאחוריה הישגים מאוד מאוד משמעותיים”.

איך מבחינה אישית אתה מסכם את התקופה?
”גם ברמה האישית היו לי חמש שנים נפלאות. נהניתי מהעשייה הבלתי פוסקת. היה מאוד מעניין עם אתגרים רבים, עם הרבה מאוד החלטות אסטרטגיות שמשפיעות על השוק ועלינו. לא היה רגע דל של עשייה, לא היה פרויקט שלא עסקתי בו - ממיזוגים רבים שעשינו, להחלפות מתפעל, להחלפות מערכות IT, התחלה של כניסה של פעילויות חדשות, כמו עבודה עם סוכנים, מוצרים חדשים שהקמנו, ההובלה של המהפכה ברפורמה הגדולה בפנסיה, עבודה שיווקית מאסיבית עם קמפיין פרסומי גדול ושינוי מבנה ארגוני”.
”אין ספק שברמה האישית היה לי עונג גדול. זכיתי להתעסק ולהוביל הרבה מאוד דברים במרחב של כל הקשת האפשרית שמנכ”ל יכול לחלום ולעשות בתקופת כהונתו. בחרתי לעשות את זה בחמש שנים מאוד אינטנסיביות, מאוד מאתגרות”, אומר ברדה ומציין: ”אני מודה להנהלת בית ההשקעות ולדירקטוריון על האמון הרב על מרחב הפעילות והאצלת הסמכויות שקיבלתי כדי להוביל את החברה להישגים האלו”.

מסקרן לדעת, האם לא הרתיע אותך אז, בגיל מאוד צעיר, לקפוץ למים הקרים ולנהל חברה במצב כמו שתיארת?

”מבחינתי זה היה אתגר. הרגשתי בגיל 35, ואפילו שנה-שנתיים לפני, שזה בוער בי, שאני מחפש את האתגרים האלה, שאני מרגיש בשל ומוכן לכובד האחריות - במיוחד בסיטואציה שבה הייתה החברה. ראיתי היכן היא נמצאת, האמנתי איפה היא יכולה להיות, לפעמים גם ברגעים שלא רבים

צבירה נטו בפנסיה. הפכנו מקרן פנסיה קטנה שהייתה עם 3,000-4,000 עמיתים, לקרן פנסיה עם יותר מ-150 אלף עמיתים. רשמנו צמיחה רחבה, עם תשואות במקומות הראשונים, עם ממשקי שירות, עבודה עם סוכנים, מודעות מאוד גבוהה”.





”הרפורמה עבדה בשתי פעימות. הפעימה הראשונה עם מעסיקים מסוג מסוים והפעימה השנייה, במרץ 2019, עם המעסיקים היותר גדולים במשק - עם מאפיינים אחרים. מכיוון שאנחנו היינו גם במרכז הראשון, אנחנו מגייסים מכל סוגי האוכלוסייה במדינת ישראל. אם מישהו רוצה לקטרג או למתג את הקרנות הנבחרות כקרנות יותר נחותות עם אוכלוסיות מסוימות, זה ניסיון של מתחרים לנגח מתחרים שצומחים בקצב מסחרר. זה לא נכון ולא כך הדבר”

האוכלוסייה במדינת ישראל, אם מישהו רוצה לקטרג או למתג את הקרנות הנבחרות כקרנות יותר נחותות עם אוכלוסיות מסוימות, זה ניסיון של מתחרים לנגח מתחרים שצומחים בקצב מסחרר. זה לא נכון ולא כך הדבר.

”קרנות ברירת מחדל מגייסות מכל מגוון האוכלוסיות. זה נכון שיש בסיס לעובדים שלא בוחרים, שהוא הבסיס לקרנות הנבחרות, אבל מעבר לזה אנחנו מצרפים גם באופן ישיר, גם באופן של ברירת מחדל וגם באופנים נוספים אוכלוסיות אחרות שמגוונות מאוד את המבנה הדמוגרפי של הקרנות הנבחרות. אנחנו מאוד מרוצים. אנחנו מובילים בכל קריטריון - בשיעור הצמיחה, במספר המצטרפים האבסולוטי, בגידול בעמיתים פעילים - ולכן אנחנו מאוד גאים ומרוצים מהתוצאות.

”אני מזכיר שהלמן-אלדובי הוא לא הגוף הכי גדול, הוא לא הגוף עם נתח השוק הגדול ביותר, הוא לא בעל המודעות הכי גדולה בקרב הציבור, ובכל זאת הצלחנו להשיג את התוצאות הכי טובות מבין כל המתחרים”.

לדמי הניהול הנמוכים בקרנות הנבחרות היה חלק בלתי מבוטל בתחרות המתעוררת בשוק הפנסיה. יש עוד גורמים שיכולים לעורר תחרות בין היצרנים על הלקוחות?

”אנחנו לא נשענו על דמי הניהול, אף שרוב השיח נסוב סביבם. הסתמכנו על שלושה פרמטרים שבהם החלטנו לנצח. הפרמטר הראשון היה שירות לעובד ושירות למעסיק. לצורך כך השקענו מיליוני שקלים, הגדלנו את כוח האדם, ייצרנו ממשקים, SLA, ושיפרנו את מפרטי השירות בצורה דרמטית כדי שניתן את השירות הכי טוב בענף. במקביל גם רצינו לנצח בתשואות ואני שמח שב-2018 סיימנו במקומות הראשונים בקרנות הפנסיה, וב-2019 אנחנו מובילים עם עוד גוף את טבלאות התשואות.

”לכן, גם בנושא השירות, גם בנושא התשואות וגם בנושא של דמי הניהול, הבאנו את הערך הגבוה ביותר בשלושת הפרמטרים האלו. וכאשר מסכמים את הפרמטרים הללו, שהם החשובים



שלנו. הובלנו את רפורמת הפנסיה עם קמפיין חסר תקדים, עם העלאה מאוד משמעותית של רמת המודעות הן למעסיקים והן לעמיתים החוסכים, הגדלנו את המוטיבציה של הסוכנים לחזור לפעול בתחום הפנסיה, מה שלא היה להם לפני כן. ”חוללנו מהפכה צרכנית-חברתית שאני מאוד גאה בה. מעבר למשמעויות החיוביות להלמן-אלדובי, חוללנו מהפכה צרכנית ראשונה במעלה שהייתה בשנים האחרונות. בזכותנו מאות אלפים אם לא מיליוני חוסכים יקבלו קצבה ראויה יותר וגדולה יותר, והם יוכלו להגדיל את הזכות הבסיסית של כל אדם לחיות ולהזדקן בכבוד”.

האם היקף המצטרפים לקרנות הפנסיה ענה על בציפיות שלכם, גם מבחינת איכות החוסכים?

”בהחלט. הרפורמה עבדה בשתי פעימות. הפעימה הראשונה עם מעסיקים מסוג מסוים והפעימה השנייה, במרץ 2019, עם המעסיקים היותר גדולים במשק, עם מאפיינים אחרים. מכיוון שאנחנו היינו גם במרכז הראשון, אנחנו מגייסים מכל סוגי

חברת הגמל והפנסיה ממשיכה לצמוח ולגדול עוד שנים רבות”.

”קרנות ברירת מחדל מגייסות מכל מגוון האוכלוסיות”

התקופה שבה מכהן ברדה כמנכ”ל חברת הגמל והפנסיה, היא תקופה בה התחוללו שינויים רבים, חלקם משמעותיים בתחום החיסכון ארוך הטווח. אין לו ספק לגבי המשמעותי ביותר. ”האירוע הדרמטי ביותר, באופן חד משמעי, היה הרגע שבו נטלנו את ההובלה על הרפורמה בפנסיה, הרגע של ניפוץ שוק ריכוזי שנשלט על ידי ארבע חברות ביטוח. בכניסה הדומיננטית שלנו הובלנו לכך שהעוצמה בתחרות בפנסיה גדלה בשיעורים חסרי תקדים. נכנסו בעקבותינו עוד שלושה בתי השקעות לתחום הפנסיה. יחד איתם יצרנו מומנטום של צמיחה עתידית מאוד משמעותית לכיוון בתי ההשקעות. בעצם, אנחנו מחוללים שינוי מאוד מאוד משמעותי בשוק הפנסיה. דמי הניהול ירדו בצורה הרבה יותר חדה מאז הכניסה

“החוסך הישראלי הוא בהגדרה שמרן. מניסיוני, רובם מגדירים עצמם כשונאי סיכון אף שרובם משקיעים בצורה עקבית לפי ההכוונות של ערוצי הפצה. אנחנו רואים את הדומיננטיות של ערוצי הפצה בבחירות של הלקוחות. להערכתנו, רובן המכריע של החלטות שמתקבלות על ידי הצרכן, מקורן באיש מקצוע שנמצא מאחור”

אחת בשוק והיא שהוא חסום לניוד ולמעבר בין גופים, שזה מצב אבסורדי. לכן הרגולטור צריך לפעול לפתיחת השוק הזה, כדי שהוא יוכל להיות עוד יותר תחרותי ולעבוד מעבר לצמיחה האורגנית, גם ברמת התחרות בין הגופים. “זה מהלך מאוד חכם וטוב להגברת החיסכון בקרב הציבור, כי הציבור בישראל לא מספיק חוסך לטווח ארוך. אנחנו מכירים את הבעיות שצפויות להיות בגיל מבוגר, את הבעיות בשיעור התחלופה הצפוי הנמוך. לכן המוצר הזה מאוד מעודד חיסכון כי הוא נותן מענה כלשהו לביטוח לתקופה 3 שביטל את החיסכון ההוני.

“יהיה נכון אם הרגולטור יכפיל את התקרה שעומדת כיום על 77 אלף שקלים בשנה. זה יגדיל את החיסכון על פני כל האלטרנטיבות האחרות. היום אזרחים חוסכים בפיקדון שבו הם לא מקבלים ריבית. חוסכים באג”חים של מדינות ומקבלים תשואה שלילית לשנה-שנתיים. המוצר הזה פנטסטי. הוא גם לטווח קצר וגם לטווח ארוך. זהו מוצר באמת מושלם במאפיינים שלו ולכן טוב עשה הרגולטור ויעשה טוב יותר את יגדיל את התקרה של ההפקדה בקרוב”.

מה למדת על האופי של החוסך הישראלי - שמרן, הרפתקן, נתון להשפעת של התקשורת?

“החוסך הישראלי הוא בהגדרה שמרן. מניסיוני, רובם מגדירים עצמם כשונאי סיכון אף שרובם משקיעים בצורה עקבית לפי ההכוונות של ערוצי הפצה. אנחנו רואים את הדומיננטיות של ערוצי הפצה בבחירות של הלקוחות. להערכתנו, רובן המכריע של החלטות שמתקבלות על ידי הצרכן, מקורן באיש מקצוע שנמצא מאחור. בעולם מורכב ומסובך מבחינה מקצועית, בעולם עתיר רגולציה ושינויים מאוד דחופים, הלקוח נשען ב-90%-80% מהמקרים על איש מקצוע, על סוכן ביטוח ועל יועץ פנימי, שמייצים לו ומכוונים אותו לקבלת ההחלטה הנכונה. אף שהחוסך הישראלי שמרן, הרוב משקיעים בתיק הנפוץ - תיק של 20-80, -70 30 שהרוב זה אג”חים והשאר מניות, אבל באג”חים יש נכסים יותר מסוכנים. בתפיסה החוסך הוא שמרן, אבל בפועל הוא הולך אחרי אנשי המקצוע”.

אנחנו בעד להיפגש אתו גם מהסיבה הזו. הנחיצות בקיומו של איש מקצוע, כפי שברדה רואה אותה, מעצימה את כוחו של הסוכן מול החברות. ככל שהתחרות עזה יותר, כך כוחו עולה. האם זה מתורגם לעמלות גבוהות יותר? ברדה עונה: “ברור. בעבר היו רק חברות ביטוח ששלטו עם הגמוניה מאוד חד משמעית והכוח שלהן על המפיץ היה הרבה יותר משמעותי. היום נכנסו עוד ארבעה שחקנים משמעותיים, חלקם בולטים בתשואות. חברות הביטוח מבינות שלא לעולם חוסן והקרב על לבו של הסוכן מתחמם והולך וגדל. אנחנו רק בתחילת ההתחממות בקרב על לבו של הסוכן ואין ספק שאנחנו נראה את הסוכנים בהיקפי נוכחות משמעותיים יותר בעולם הפנסיה ממה שהיו בעבר. השיא עוד לפנינו והתחרות על הסוכן ועל ההפצה של קרן הפנסיה רק תלך ותגבר”.

“הצמיחה של קופות הגמל להשקעה מוכיחה את עצמה”

הדומיננטיות של חברות הביטוח בתחום הפנסיוני עדיין קיימת. הן שולטות ב-94% מהשוק, אבל ברדה צופה שהמצב ישתנה, עד כדי מהפך. “אני חושב שבעוד חמש שנים מהיום, שתי קרנות פנסיה של חברות ביטוח יידרדרו במורד הטבלה מבחינת נתח שוק ואילו שתי קרנות נבחרות יטפסו ויתברגו בין חמשת המקומות הראשונים. “זה נראה ברור, אני רואה את זה קורה. רואים את המגמות, את הפעולות שכל חברה עושה. יש פעולות נכונות שחלק מחברות הביטוח עושות, יש פעולות שגויות שהן עושות. מבין הקרנות הנבחרות, אנחנו גם רואים איזו קרן אדישה ולא מנצלת הזדמנויות ואילו קרנות עובדות בצורה חכמה, צומחות ועתידות לצמוח. כפי שאמרתי, באנליזות שלנו אנחנו רואים שתי קרנות נבחרות מטפסות ומדיחות לתחתית הטבלה שתי קרנות פנסיה של חברות ביטוח. זו סנסציה של ממש בשוק הפנסיה”.

האם קופות הגמל להשקעה ממשות את הציפיות מהן?

“הצמיחה של המוצר במיליארדי שקלים בתקופה כל כך קצרה מוכיחה את עצמה. עדיין יש לקונה

ביותר ללקוח, יוצא שאתה נותן את הצעת הערך הגבוהה ביותר שקשה להתחרות בה, עם המחיר הנמוך ביותר, עם התשואה הגבוהה ביותר ועם מפרט השירות הטוב ביותר. זו הסיבה שאנחנו מאמינים שהצלחנו יותר מכולם, כי הצעת הערך שלנו גבוהה וטובה יותר”.

“חובה לעבוד עם איש מקצוע שמייץ”

העובדה שאפשר להצטרף באופן דיגיטלי לקרנות הפנסיה עלולה לכאורה לייתר את עבודת הסוכן והיועץ הפנסיוני. אולם, בשל העובדה שיש שוני בין הקרנות, רצוי לחוסכים להסתייע ביועץ של איש מקצוע כדי להתאים את הקרן הטובה ביותר עבורם.

“אין תחליף ליווי של סוכן. מצטרפות אלינו לברירת מחדל אוכלוסיות באופן ישיר ובאופן דיגיטלי. אבל בעיני אין תחליף לאיש מקצוע שישב עם הלקוח. בכל ענף יש אחוז מסוים של לקוחות שפועלים לבד, אבל זו חובה לעבוד עם איש מקצוע שמייץ, שמתאים את הפתרונות לצרכים.

“לפעמים הצורך לבחור בברירת מחדל הוא הצורך הנכון, אבל לפעמים לא. לכן אנחנו גם מלווים את העבודה שלנו עם איש מקצוע, ולקוחות שמעוניינים ומגלים נכונות ומסכימים למעורבות מינימלית של סוכנים - אנחנו מציעים להם פגישות אישיות על מנת לבדוק שהמוצר והשירות באמת מתאימים לצרכים שלהם. ככל שעולה צורך, אנחנו גם עושים התאמות”.

לדבריו, זה נכון להיפגש עם הלקוח. “הוא הצטרף לברירת מחדל כי הוא גילה מעורבות עם המעסיק, אבל אנחנו מנסים לשכנע אותו שגם אחרי שהוא הצטרף אלינו, נכון יותר שהוא יגלה מעורבות וייפגש איתנו. הוא רק יכול להרוויח מזה”.

ברדה מסביר: “את דמי הניהול הוא כבר קיבל, אבל יכול להיות שהוא יקבל שירות נוסף וישפר את מצבו בצורה טובה יותר. אנחנו מאוד מאמינים שהצרכן צריך להיות מעורב ואנחנו פועלים להדגיש את המעורבות. גם הנאמנות של הלקוח אלינו חשובה. ברגע שהוא לא נפגש אתך ולא מכיר אותך - הנאמנות שלו נמוכה יותר לאורך זמן, ולכן

מסע של סיפור הצלחה

מיטב דש חוגגת ארבעה עשורים של פעילות ענפה • בריאיון מיוחד מספר המייסד צבי סטפק על הייחודיות שהביא מאז עם האינפלציה הדוהרת בשוק פרוץ ועד לרפורמת בכר, ובהמשך שבירת השוק הריכוזי של הפנסיה הנבחרת, כיצד אפשר לשלב קפיטליזם עם דאגה לסביבה למחזיקי עניין שונים ולסביבה ומדוע בגיל 73 הוא ממשיך לפגוש לקוחות

האכיפה שהייתה נמוכה מאוד עלתה מדרגה, אבל הרמה האתית לא עלתה מספיק. זרימה של מידע פנים החוצה יש גם היום, אבל היכולת לגלות אותה הרבה יותר גדולה היום, וכך גם רמת הענישה.

אם נחזור לשאלה שלך על ה-DNA של מיטב דש, הוא מושפע מהגישה שלי שעולה בקנה אחד עם זו של הנהלת מיטב דש. אנחנו אנשי עסקים קפיטליסטים, אבל הקפיטליזם בהסתכלות שלי הלך מאוד רחוק והגדיל מאוד את האי שוויון. אנשים נהנו ממשכורות עתק, בעיקר בבנקים, אף שהיחס בין התוצאות שהשיגו לשכר שקיבלו לא היה יחס הולם. כבר ב-2006 כתבתי מאמרים על שכר הבכירים ואמרתי שאם המגמה הזו תימשך, המגזר העסקי יביא עליו תוצאות קשות. כך אכן קרה. אני לא מאושר מחוק שכר הבכירים וחושב שזה חוק לא נכון, אבל הוא היה תוצאה הכרחית של התנהלות חלק מן המגזר העסקי".

אז על איזה קפיטליזם בכל זאת מדובר?

"קפיטליזם קשוב. זהו מיזם שהקמנו כמה אנשי עסקים בארץ, אשר מבטא תפיסת עולם שבה לכל חברה יש ייעוד, שהוא מעבר לשורת הרווח. כלומר, ייעוד כפול שבו גם הדרך חשובה ואם הדרך להשגת הרווח כרוכה, למשל, בניצול לקוחות, ניצול ספקים או ניצול הסביבה, זו אינה הדרך הנכונה לפעול. כשעשינו את המיזוג בין מיטב לדש הקדשנו הרבה מאוד זמן, אני, אבנר ואלי ברקת לשאלה כיצד אנחנו רוצים לבדל את עצמנו מגופים אחרים הפועלים בשוק ההון, כך

כיצד אתה רואה את ה-DNA של מיטב דש - מכם, הבעלים, דרך המנהלים ועד העובדים? מה מייחד אותו?

"כל בית השקעות צריך להתאפיין קודם כל במקצועיות. זה מובן מאליו. מקצועיות אשר נמדדת במונחים של ביצועים (performance), המורכבים משני אלמנטים - תשואות וניהול הסיכונים, והאיזון ביניהם. מנהל השקעות טוב יודע לאזן בין השניים.

"בתחום הזה הייתי אומר, בהסתכלות של 40 שנה, שיש התקדמות פנטסטית ברמה המקצועית של בתי ההשקעות בישראל לעומת מה שהיה. קשה להשוות למה שהיה לפני 40 שנה, אז הייתה מעט מאוד מקצועיות ומידע פנים זרם החוצה כמעט ללא הפרעה. שותפי לשעבר שלמה סימנובסקי ואני, לעומת זאת, הכנסנו מהיום הראשון מימד של רצינות ושל מקצועיות. יחד הוצאנו יותר מ-20 ספרים ומדריכים על שוק ההון בישראל ואנחנו ממשיכים בעקביות לפרסם כתבות עד היום. ראינו בכך סוג של שליחות לחינוך פיננסי, והקמנו מכללה ללימודי שוק ההון.

"אולם, לצד ההתפתחות הדרמטית הזו בתחום המקצועי, לא רק שלנו אלא של בתי ההשקעות בארץ בכלל, התחום של האתיקה לא התפתח באותה מידה. גם הרגולציה, שדווקא התפתחה, הייתה אז ברמה נמוכה. היו אז לקונות קשות מאוד. יכולת לנהל תיקים ל-100 לקוחות בלי שיהיה לך רישיון. מאז הרגולציה התפתחה, לפעמים יותר מדי, ועברה בחלקה מקיצוניות של ואקום לקיצוניות של עודף רגולציה. רמת

במשרד קטן בן חדר אחד במרכז רמת גן, ברחוב ביאליק 49, עבדו בשנת 1979 שלושה דורות בני משפחה אחת. ארבעה עשורים לאחר מכן, יציין בית ההשקעות מיטב דש את חגיגות ה-40 כאחד מבתי ההשקעות הגדולים והמובילים בישראל. "עבדנו אז במשרד אמי, שהייתה אחראית על הנהלת החשבונות, ואני, כעבור שנה הצטרף אלינו "עובד" נוסף: בני, אבנר, שמאז גיל שש הקפיד להגיע בכל חופשת קיץ לעבוד בחברה", משחזר צבי סטפק, מייסד מיטב וכיום יו"ר דירקטוריון מיטב דש בית השקעות ומבעלי השליטה בחברה, בריאיון חגיגי לרגל ציון דרך וקבלת הוקרה מיוחדת במסגרת אירועי ועידת עדיף ה-19.

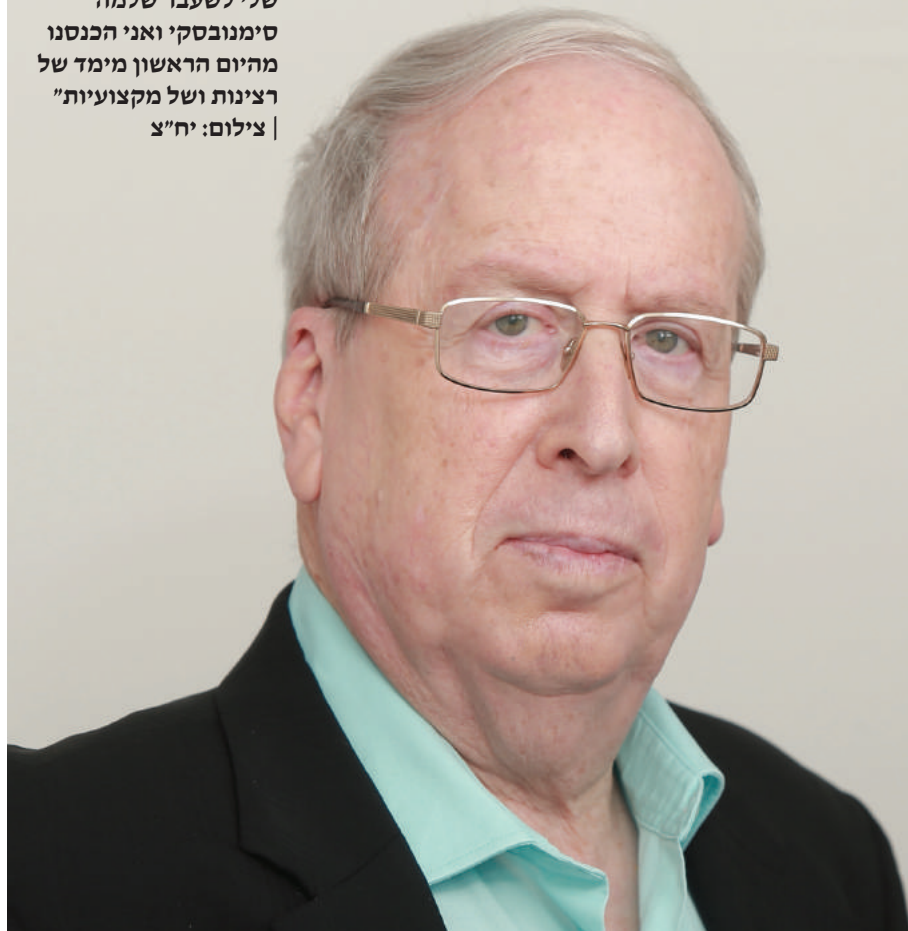
איך זה לעבוד בחברה עם אופי משפחתי והאם אתה מרגיש שהמשפחתיות הזו נשארה במיטב דש עד היום?

"ככל שחברה קטנה יותר, קל יותר להקנות לה אופי משפחתי. גם כשהחברה מנתה 50 איש או 100 איש, אני באופן אישי, ראייתני כל עובד חדש ובדקתי אם הוא מתאים לאווירה שנוצרה בחברה. ברור, שכאשר בחברה עובדים כיום קרוב ל-1,000 איש, בלתי אפשרי להכיר כל עובד. וגם כיום אני יכול להגיד שהאווירה עודנה משפחתית, ואתן לכך דוגמה.

"בעת מלחמת לבנון השנייה, כבר היו בחברה יותר מ-100 עובדים ושמרנו על אווירה מאוד משפחתית. אני זוכר שאבנר הקים חמ"ל עבור העובדים שהיו במילואים. הוא היה ממש קמב"ץ ושלח משאיות עמוסות אוכל לחיילים עובדי מיטב ששרתו ביחידות שונות, כולל בתוך לבנון. קיבלנו על כך המון פרגון מהחיילים וגם את אות מגן המילואים. בשנת 2014, לאחר מבצע 'צוק איתן', קיבלנו אות הוקרה זה פעם נוספת. גם היום אבנר כמעט ולא מחמיץ חתונה של עובדים, או להבדיל, אירועים מעציבים.

"אמנם, לא כל חברה משפחתית דומה לחברה אחרת, אבל חברות משפחתיות עדיפות על חברות לא משפחתיות. חברת קרדיט סוויס השוויצרית פיתחה מדד אשר בחן את ביצועיהן של חברות משפחתיות וגילה שהן השיגו תשואה עודפת על חברות, באותו תחום פעילות, שאינן משפחתיות. לפני שנה יצרו מדד דומה גם בישראל - 'מדד פמילי', אשר בוחן חברות משפחתיות, כולל מיטב דש. המדד הזה עשה מאז שהושק לפני כשנה, כ-40% תשואה והיכה כמעט את כל המדדים בבורסה".

צבי סטפק. "השותף שלי לשעבר שלמה סימנובסקי ואני הכנסנו מהיום הראשון מימד של רצינות ושל מקצועיות" | צילום: יח"צ



פחות מ-8,000 שקלים בחודש וקבענו כי שכר המנימום יהיה גבוה בלפחות 15% משכר המנימום במשק.

"עשינו מהלכים נוספים לטובת העובדים, למשל עובדים שיוצאים למילואים בתעסוקה מבצעית. אנחנו תורמים יותר משני מיליון שקלים בשנה, כך שאנחנו בין החברות הציבוריות עם שיעור התרומה הגבוה ביותר. עיקר התרומות מיועדות לעמותות בנושאי בריאות ונוער בסיכון. לדעתנו, לחברה עסקית יש אחריות מעבר לפעילות העסקית שלה. הדוגמה האישית מאוד חשובה כאן, והיא משתרשת בארגון מלמעלה עד למטה.

מנקודת שבר להצלחה הגדולה

לאורך 40 שנות הפעילות הענפה של בית ההשקעות, היו לו מעט נקודות מפנה. נדמה שאחת מהן הייתה כאובה במיוחד עבור סטפק, אבל גם מסמנת דחיפה גדולה שקיבל. ב-11 בפברואר 1998, בשעה תשע בבוקר, משרדי מיטב שברחוב ברזיל 15 בתל אביב עלו באש. "זו הייתה טראומה קשה, שהחלה ממעיל שנפל בשוגג על תנור ספירלה ישן. ירדנו למטה וראינו את החלונות מתנפצים ולמרבה המזל אף אחד לא נפגע פיזית", משחזר סטפק.

"בסוף יצאנו מזה בשלום והיינו צריכים למצוא מקום חדש. התמקמנו בבית של אבנר שגר בקרבת מקום. כל החברה, שמנתה אז כ-20 איש, התנחלה בסלון שלו ושל השותפים שלו, ועבדנו משם במשך קרוב לחודש. צריך לזכור שהיו לנו הרבה דברים מעבר לאחריות כלפי הלקוחות בלבד, כי סיפקנו לתקשורת מידע בורסאי מעובד, כמו תשואות של קרנות נאמנות. היינו צריכים להתמודד עם זה שלא המידע שלנו, מחר בבוקר יהיו עמודי עיתון ריקים. אחרי חודש עברנו למשרד אחר ומשם עברנו למשרדים שמעל לקניון רמת אביב החדש. המשרד הזה שימש אותנו במשך שבע שנים, במהלכן התרחבנו מקומה אחת לקומות נוספות בבניין."

מתי הגיעה הפריצה הגדולה וכיצד זה קרה?

העשור הראשון של מיטב (1979-1989) היה קשה מאוד, עשור שבו נלחמנו על שרידות. בעשור השני (1989-1999), בעיקר לקראת סופו, הצלחנו להתרחב באופן ממש, אבל הפריצה הראשונה הגדולה באמת הייתה בשנים 2001-2002. על אף, ואולי דווקא משום שהשוק צנח, זיהינו שנוצרו

הרשתות החברתיות הציבור מודע יותר וגם העולם הכלכלי נגיש יותר. כאשר המוניטין הוא הנכס העיקרי והוא נפגע, אתה כבעלים של חברה עלול להיות בבעיה. כשמנהל השקעות מקבל החלטות הוא לא צריך להביא בחשבון רק אם המניה נסחרת בזול או ביוקר, שזה חשוב כמובן, אלא גם אם יש באופן התנהלותה סיכונים שעלולים להתמש ולפגוע ברווחים ובמחיר המניה בבורסה.

"במיטב דש עשינו לאורך השנים הרבה מהלכים בכיוון זה, גם בחזית של העובדים וגם בזו של הלקוחות. בגזרת העובדים נתנו אחרי המיזוג לכל העובדים אופציות למניות. ואגב, נתנו לעובדים הזוטרים יותר מבחינת המשמעות הכספית, כלומר לא בצורה שוויונית אלא בצורה הוגנת. זה בא כמובן על חשבוננו, בעלי מניות השליטה, ובנוסף, אחרי שאישרו לנו את השכר הורדנו מיוזמתנו את עלותו ב-25-20 אחוזים. במקביל, העלנו את השכר של כל מי שמשתכר

שלא נהיה חלק ממגמות שליליות כפי שיש בשוק ההון, בשוק הנדל"ן או בשוק המזון. "לכל חברה צריכה להיות מטרת על ומנהיגות ערכית וקשובה, תרבות ארגונית קשובה העוברת בין כל מחזיקי העניין - בעלים, בעלי מניות מיעוט, העובדים, הלקוחות, הספקים, הנושים והקהילה מסביב. זו הדרך הנכונה לפעול וזו הדרך שתנצח. דויטשה בנק פרסם לא מזמן מסקנות מ-100 מחקרים ומצא שמניות של חברות שפועלות כך משיגות תשואות גבוהות יותר. אני חושב שזו הדרך הנכונה מבחינה מוסרית, ומסתבר שזה גם נכון מעשית, שכן התשואות הגבוהות יותר הן ההוכחה הטובה ביותר. דוגמה טובה לכך במיטב דש הוא יישום חלק מה'אני מאמין' שלנו ע"י יצירת תעסוקה בפריפריה, ומתוך כך הקמנו צפונית לבית שאן מרכז שנותן תעסוקה ליותר מ-100 משפחות, וכולם מרוויחים מן העניין. "מעבר לכך, ישנו סיכון בלא להתנהל כך, והוא כיום הרבה יותר גדול מאשר בעבר, כי בעידן





אנחנו חיים בעידן דיגיטלי. ראינו את מיטב דש שמה דגש על הטכנולוגיה ועל החדשנות. ספר לנו על המהלכים שאתם עושים בתחום הזה.
 "בנושא זה, צריך לתת הרבה קרדיט לאלני ברקת, שבא מהעולמות האלה.

"אנחנו בית ההשקעות הראשון שגייס CDO במשרה מלאה, ופיתחנו מכשירי השקעה דיגיטליים, כמו קרן השתלמות, קרן פנסיה וקופות גמל להשקעה. אנחנו רואים את רשות ני"ע אשר נותנת לעולם הדיגיטלי הרבה רוח גבית, וגם רשות החדשנות רוצה לקדם את הנושא, כמובן שלא במקום המגע האנושי. הנושא מקבל אצלנו קדימות וזה מתבטא בהשקעת כספים בתחום. צרפנו לאחרונה כדירקטורית חיצונית את תמר יסעור שיש לה הרבה ניסיון בתחום הזה, ולא רק בו, בעבודתה בעבר בבנק לאומי. יחד איתה בדירקטוריון, יושב גם יוני אסיא, שהגיע מהעולמות של הביטקוין והבלוקצ'יין. לצד נבחרת איכותית ומקצועית של עובדים, אנחנו באמת בקדמת הטכנולוגיה בהשוואה לחברות ביטוח ובתי השקעות".

במבט לעתיד, מה השאיפות שלך מבחינה אישית, מבחינת משפחתית ומבחינת מיטב דש?

"אני לא בגיל 25, אני בן 73, ומבחינה אישית, כל זמן שאני בריא, אני רואה את עצמי עובד במיטב דש. אני עובד הרבה שעות, לא רק במשרד, אלא גם מהבית וגם ביציאה החוצה - בהרצאות ובפגישות עם לקוחות. אני אוהב לעשות הרבה דברים מגוונים בו זמנית. נפגש עם יועצי בנקים, קורא הרבה וכותב הרבה כשגם הספר שאני כותב עכשיו על ההיסטוריה של בית ההשקעות דורש ממני לא מעט זמן. אני מאוד אוהב את העבודה שלי. הדבר הכי טוב שיכול לקרות לאדם מבחינה מקצועית זה לחוש סיפוק ושהעבודה שלו היא גם תחביב.

"בית ההשקעות מיטב דש בניהולו המקצועי והאיכותי של אילן, שותפי לדרך, כאן כדי להישאר לעוד שנים רבות תוך ניהול אחראי של כספי הציבור. אנחנו רצים תוך חשיבה על הטווח הרחוק, כשבראש סדר העדיפויות שלנו הם כמיליון הלקוחות שלנו, ואנו נמשיך לשרת אותם באופן יומיומי באחריות ובמקצועיות גבוהה ביותר גם בעשורים הבאים, ולהוות אלטרנטיבה לטובת הצרכן".

"אמנם, לא כל חברה משפחתית דומה לחברה אחרת, אבל חברות משפחתיות עדיפות על חברות לא משפחתיות. חברת קרדיט סוויס השוויצרית פיתחה מדד אשר בחן את ביצועיהן של חברות משפחתיות וגילה שהן השיגו תשואה עודפת על חברות, באותו תחום פעילות, שאינן משפחתיות. לפני שנה יצרו מדד דומה גם בישראל - 'מדד פמילי', הכולל את מיטב דש. המדד עשה סדר גודל של 40% תשואה והיכה כמעט את כל המדדים בבורסה"

סטפק שגר בווינגטון. אבנר יצר מגע עם דש והתחלנו בשיחות עמם. אחרי כמה זמן נראה היה שהמגע לא יבשילו לכדי עסקה, אבל לאחר משא ומתן, הרבה בזכות הכימיה האישית הטובה שנוצרה בינינו לבין אלי ברקת, החלטנו ללכת על המיזוג. חלק מאותה הכימיה נוצרה כי הגענו עם עולם ערכים דומה מאוד וזה עזר לגבש את המדיניות, כי מיזוגים נופלים לפעמים על אגו או על אופי שונה, וכאן הצלחנו להסכים על מדיניות משותפת.

"היו הרבה משימות על השולחן. שתי החברות היו דומות מאוד מבחינת מספר העובדים ומבחינת הפעילות, לכן גם הייתה סינרגיה גדולה. זו הייתה שנה מאוד קשה בהתחלה, מכיוון שישבנו בצורה מפורזת במקומות שונים, ועברה כמעט שנה עד שעברנו לבניין 'צ'מפיון' בו אנחנו יושבים היום.

כבר לא תלויים רק בשוק ההון

בשנים האחרונות, בנוסף לפעילויות הקיימות, מיטב דש פונה גם להשקעות אחרות, כאשר האסטרטגיה העסקית מכתובה מבט באופן רחב יותר. "כמו שאני מפזר סיכונים ללקוחות, אני מפזר סיכונים גם בהשקעות שלי. הבורסה יכולה ליפול מסיבות שונות ויש פה עניין של מדיניות מחושבת של ניהול סיכונים. אם בעבר 90% מהעסקים היו תלויים בשוק ההון, היום התלות היא רק ב-70%. לא שהורדנו גז מהנכסים המנוהלים, אלא שפתחנו או רכשנו עסקים אחרים, כשהדוגמה הבולטת ביותר היא רכישת השליטה בפנינסולה. צריך לדעת לזהות את ההזדמנויות כמה שנים קדימה. הבנו כי התחום של אשראי חוץ בנקאי הולך להתפתח ואז אבנר יחד עם אילן, הובילו את המהלך של רכישת השליטה בפנינסולה, כשנכון להיום השגנו על ההשקעה הזו תשואה של לפחות 150%. הרווחיות שלה משתפרת, הניהול שלה מצוי", אומר סטפק.

כאן הזדמנויות מאוד טובות, גם בשוק המניות וגם בשוק איגרות החוב. היה צבר של כמה הערכות מאוד טובות שעשינו, וזה באמת נתן דחיפה מאוד גדולה לקרנות הנאמנות שלנו, שהיו בזמנו חלון הראווה של תשואות בתי ההשקעות. ההערכות המדויקות הללו הכניסו הרבה כסף והפכנו לגוף הפרטי הלא בנקאי הגדול ביותר.

"על בסיס ההצלחות האלה הקמנו תשתיות נוספות ובנינו את קופות הגמל ואת קרן הפנסיה. תשתיות אלה משמשות אותנו עד היום. קרן פנסיה נבחרת, בה זכינו פעמיים, היא מהפכה שיוצרת תחרות אמיתית בתחום ריכוזי אחרי עשרות שנים. נכסי קרנות הפנסיה המנוהלים בבתי ההשקעות הנבחרים זינקו בכ-50% בתוך כשנה. גייסנו כ-100,000 לקוחות לקרן הפנסיה שלנו וקצב ההפקדות החדשיות בתחום זה עומד על כ-180 מיליון שקל בחודש. מדובר במהלך הוגן ומבורך המעניק פתרון, בעיקר, לעובדים שאינם מאוגדים, לרבות עצמאים, שעד כה שילמו דמי ניהול גבוהים או מקסימליים.

רפורמת בכר (2005) הייתה המפץ הגדול של שוק ההון הישראלי. היא שיחררה את שוק ההון משליטה מוחלטת של הבנקים, יצרה תחרות חריפה ובמקביל יצרה גם הזדמנויות לגופים פרטיים. "אי אפשר שלא להתייחס לתקופת המיזוגים והרכישות כחלק מאסטרטגיית הפריצה שלנו. יצאנו למהלך במסגרתו ביצעה מיטב מהלך משמעותי נוסף, מיזוג משולש: מיטב-גאון-ישיר. המיזוג המשולש היה גם נקודת מפתח מבחינת האסטרטגיה העסקית. לאחריו הבינו בבית ההשקעות שאין טעם עוד בעסקאות קטנות. "הבנו שהתועלת השולית לא תהיה גבוהה, ואם יש תועלת במיזוגים, היא תגיע רק ממהלך אחד גדול, אחריו נוכל לנוח מעסקאות מהסוג הזה", מספר סטפק.

"עשינו מיפוי של השוק וישבנו, אני ובני אבנר, על הנושא בביקור אצל הבן השני שלי אמיר

ישראל על המפה בתכנון פיננסי



EFA

EFP

European Financial (EQF 5) Adviser TM

תשאול לקוח ובחינת צרכים
ורצונות, ניתוח תיק לקוח, התאמת
תיק לקוח לצרכים ורצונות,
התייחסות להיבטי מיסוי רלוונטיים,
תכנון פרישה

European Financial (EQF 6) Planner

ניתוח מעמיק של מצב קיים, צרכים ומטרות, תכנון
פריסת השקעות ומציאת פתרונות מותאמים
למטרות התייחסות להיבטי מיסוי רלוונטיים
לפריסת הנכסים וסוגיהם ליווי מתמשך להתאמת
התיק לשינויים ולתמורות בעולם

ההסמכה פותחת פתח לפעילות ושיתופי פעולה פיננסיים
בכל העולם ואפשרות לעסוק בייעוץ השקעות באירופה



מכללת **עדיף**
כלים להצלחה

להרשמה צרו קשר 073-7966655
adif-college.co.il | דרך משה דיין 52 ת"א

4 עשורים של מצוינות, חדשנות ושירות

בריאיון מיוחד לרגל 40 שנים להקמת הקבוצה, מסבירה המנכ"לית קרן שמיר מה אפשר לשקל להתפתח ולשרת יותר מ-200 אלף לקוחות • "הסלוגן - 'שקל. יש מי שדואג לך, תמיד' - משמעותו שאנו נלווה את לקוחותינו בצמתים המרכזיים בחייהם בצורה מקצועית ומותאמת אישית. אנו נשאף להצטיין בשירות, בהנגשתו במגוון ערוצים ובשקיפות.

"כחלק מריענון השפה התקשורתית השקנו לוגו חדש הכולל את אייקון ה-V הבא לסמל את ערך המצוינות המושרש בקבוצה על כל מרכיביה - בשיווק, בשירות, בתפעול, בחדשנות הטכנולוגית ובהון האנושי", היא אומרת בריאיון לציון 40 שנים להקמת הקבוצה.

שוטפים ומוסדרים מול היצרנים בשוק, לטובת לקוחותיה".

"כל עובד וכל מעסיק חשובים"

אחד מהמאפיינים הבולטים בקבוצת שקל, הוא מיעוט המנכ"לים שעמדו בראש הקבוצה במשך 40 שנות פעילותה. שמיר לדוגמה, סגרה השנה עשור בראש הקבוצה.

מנקודת המבט שלך, איך את מסכמת את העשור האחרון מבחינה אישית ומבחינת הפעילות של הקבוצה?

"היום בו מוניתי למנכ"לית החברה, היווה עבורי סגירת מעגל. התחלתי כיועצת פנסיונית בשנת 1999, כיהנתי במספר תפקידי ניהול וב-2010 מוניתי למנכ"לית החברה.

ביטוחי בריאות וסיעוד, ביטוח אלמנטרי, מרכז פרישה ומשכנתאות.

"למעסיקים פיתחנו פתרון תפעולי איכותי 'מקצה לקצה' המאפשר להם להעביר לטיפול של שקל את כל היבטי התפעול הפנסיוני והביטוחי. בנוסף לכל אלה, שקל הקימה מיזמים ושותפויות סוכנים, רכשה סוכנויות כגון: קלע, אורות מאיה ואשכול פור יו וגייסה במהלך השנים מגוון רחב של לקוחות אסטרטגיים. כיום אנו מטפלים ומשרתים יותר מ-200 אלף מבוטחים ב-4,800 ארגונים".

כיצד מתנהלים מול חברות ביטוח ויצרנים אחרים כשאתם בבעלות חברה מסוימת (הפניקס)?

"קבוצת שקל מנהלת מערכת יחסי עבודה

עולם הביטוח מחייב את מי שרוצה להיות חלק ממנו, ועוד יותר את מי שרוצה להישאר רלוונטי גם אחרי 40 שנים, להיות אקטיבי ולהמשיך שנה אחר שנה לחדש ולהתחדש. בקבוצת שקל הבינו זאת היטב והשנה החלו בתהליך של מיתוג מחדש וסלוגן חדש - 'שקל. יש מי שדואג לך, תמיד'.

"ביקשנו ליצור שפה תקשורתית שתואמת את חזון הקבוצה וערכיה - מקצועיות, מצוינות, שקיפות וחדשנות טכנולוגית", מסבירה קרן שמיר, מנכ"לית הקבוצה. "הסלוגן - 'שקל. יש מי שדואג לך, תמיד' - משמעותו שאנו נלווה את לקוחותינו בצמתים המרכזיים בחייהם בצורה מקצועית ומותאמת אישית. אנו נשאף להצטיין בשירות, בהנגשתו במגוון ערוצים ובשקיפות.

"כחלק מריענון השפה התקשורתית השקנו לוגו חדש הכולל את אייקון ה-V הבא לסמל את ערך המצוינות המושרש בקבוצה על כל מרכיביה - בשיווק, בשירות, בתפעול, בחדשנות הטכנולוגית ובהון האנושי", היא אומרת בריאיון לציון 40 שנים להקמת הקבוצה.

מה גרם לשקל בניגוד לאלפי סוכנים וסוכנויות קטנות, להתפתח לקבוצה כה גדולה? מה ב-DNA של הקבוצה איפשר לה את קפיצת המדרגה הזו?

"למן הימים הראשונים הבנו בשקל שעל מנת להיות מובילים יש צורך להצטיין בשירות ולבנות מערך טכנולוגי חדשני, אשר ייצר עבורנו אפשרות להעניק שירות בעל ערך, בעזרת מגוון כלים תומכי החלטה ומערך ממוכן של תהליכי העבודה שבארגון. לשם כך הוקם בית תוכנה פנימי בשם 'ניבה' המספק שירותים טכנולוגיים לקבוצה וללקוחותיה.

"במהלך השנים הקמנו התמחויות שונות המשיקות לפעילות הליבה שלנו, אשר תכליתן להעניק שירות עוטף לקוח במגוון שירותים ומוצרים, כגון: ניהול הסדרים פנסיונים ופיננסים,

"שקל יישמה תהליך של צירוף מבוטחים לקרן פנסיה בהליך שיווק מלא עוד בטרם כניסתו של חוזר צירוף לרבים לתוקף. זאת ממקום של יצירת ערך ללקוחותינו בהצטרפות לקרן הפנסיה"

קרן שמיר. "למן הימים הראשונים הבנו בשקל שעל מנת להיות מובילים יש צורך להצטיין בשירות ולבנות מערך טכנולוגי חדשני" | צילום: גדעון נשר



חדשני שיגלם את הערכים המרכזיים של הקבוצה. המטרה המרכזית של האתר הדיגיטלי היא לשלב כלים טכנולוגיים מתקדמים עם תכנים מקצועיים ושיווקיים ולענות בכך על צרכי הלקוחות הדורשים לקבל שירות דיגיטלי, זמין ומהיר. "לאחר החדש יש כמה מטרות: הראשונה היא יצירת חווית משתמש נוח וידידותית. השנייה היא הענקת שירות מיטבי ללקוחות תוך ייעול תהליכים והשלישית הינה שדרוג האזור האישי של המבוטח בו הלקוח יוכל בצורה קלה ומהירה לבצע מגוון רחב של פעולות. "בנוסף, אנו ממשיכים לפתח ולשפר את פורטל המעסיקים מתוך מטרה לספק למעסיקים פורטל נוח, אינטראקטיבי ונגיש. כזכור באמצעות הפורטל ניתן לבצע גבייה וסליקה של תשלומי המעסיק, בקרות שוטפות וניתוח היזונים חוזרים מהיצרן. דרך הפורטל ניתן לעקוב ONLINE אחר בקרת סליקת הכספים".

בשנים האחרונות היו שינויים משמעותיים בשוק הפנסיוני שהשפיעו על העיסוק העיקרי של הקבוצה, כמנהל הסדר. למשל אישור צירוף לרבים או הדיווח האחד. כיצד שקל הסתגלה לשינויים הללו?

"שקל יישמה תהליך של צירוף מבוטחים לקרן פנסיה בהליך שיווק מלא עוד בטרם כניסתו של חוזר צירוף לרבים לתוקף. זאת ממקום של יצירת ערך ללקוחותינו בהצטרפות לקרן הפנסיה.

"בנוגע לממשק מעסיקים - היתרון הגדול של שקל הוא בכך שהפיתוח נמצא אצלנו בבית. בית התכנה 'ניבה' פיתח תהליך ממוכן וממשיקים ממוכנים עם כל היצרנים על מנת להיערך לתהליך החדש. בשקל קיימים תהליכי עבודה מתקדמים ומפותחים בהיבט התפעולי ובחודשים הקרובים נשיק יכולות חדשות בהיבט זה".

במבט לעתיד - היכן את רוצה לראות את שקל לא בעוד 40 שנה, אלא בעוד 4 שנים?

"ממשיכה להוביל בתנופת העשייה בכל התחומים וביצירת ערך ללקוחותיה, משגשגת, מתרחבת ושומרת על ערכיה, חזונה, תרבותה הארגונית והרוח הייחודית המאפיינת אותה".

לתחומים נוספים בעולם ההפצה והביטוח הכללי. הרכישה משלימה את מגוון השירותים הניתנים ללקוחות הקבוצה ומאפשרים לשקל לתת מענה מקיף לכלל הצרכים הביטוחיים של לקוחותיה תחת קורת גג אחת. כיום באמצעות אשכול פור יו לקוחות שקל יוכלו לקבל מענה גם בנושאים של ביטוח רכב, ביטוח דירה, ביטוח לעסקים ועוד".

בשנים האחרונות אנו עדים לכך שהדיגיטציה הופכת ליותר ויותר דומיננטית בעולם הביטוח. היכן שקל עומדת בתחום הדיגיטציה?
 "בימים אלה קבוצת שקל מפתחת אתר אינטרנט

"קיבלתי לידי חברה טובה עם תרבות ארגונית מצוינת. אולם נדרשנו לבצע שינויים מבניים, להגדיר את אסטרטגיית החברה מחדש, לשנות תהליכי עבודה, ולהשקיע בפיתוחו של המערך הטכנולוגי. זאת על מנת להתאים את החברה לשינויי רגולציה, לצרכי הלקוחות ולחדשנות הטכנולוגית הנדרשת ברוח התקופה".

ראינו השנה רכישה של סוכנות המתמחה גם בתחום האלמנטר, אשכול פור יו. מה אומרת הרכישה הזו על כיווני הצמיחה של שקל?
 "רכישת סוכנות הביטוח ובית הסוכן אשכול פור יו היא ביטוי לאסטרטגיה של התרחבות וכניסה

"יצירת ערך ללקוח מתכתבת בדיוק עם הסוכן ההוליסטי"

אשר רון, מנכ"ל צמרות סוכנות לביטוח, מתייחס לתפקידו החדש של הסוכן ומסביר: "סוכן ביטוח בעידן העכשווי חייב לייצר ללקוחותיו את מקסימום הפתרונות גם בתחומים בהם לא עסק" • על השילוב שמתקיים בסוכנות בין סוכנים ותיקים בעלי ניסיון לצד סוכנים צעירים, הוא אומר: "התמהיל המיוחד תורם רבות"

את הסיכונים ולהעניק פתרון כולל בכל הקשור לסיכונים, ריסק, בריאות, אי כושר. לחיסכון הפנסיוני, פנסיה, ביטוחי מנהלים, גמל, תיקון 190, קרנות השתלמות, פרישה. לביטוח האלמנטרי, ביטוחי רכב ודירה".

על האופן שבו צמרות מכשירה את הסוכנים לכך, אומר רון: "צמרות פועלת באופן עצמאי ובשיתוף חברות הביטוח להעברת ידע מקצועי, שיטות וכלי עבודה, במסגרת תכניות ההדרכה, הסדנאות וההשתלמויות בארץ ובחו"ל. כמו כן, צמרות מעניקה להם תמיכה מקצועית ותשובות לשאלות מהשטח".

לרוב יתקשו להיכנס לאזורי תוכן חדשים בתחום ביטוח החיים, אלמנטרי, פיננסים ועוד, אלא יתמקדו בתחומי הביטוח אותם שיווקו לאורך השנים. הם לרוב יפעילו פחות טכנולוגיה, אם כי ההשתלבות שלהם בעולם הטכנולוגי מעוררת הערצה. הם מלאי ידע ומעניקים אותו ללקוחות שלהם ולצמרות".

רון מסכם את ההבדל: "הסוכנים הצעירים מביאים איתם לצמרות את האנרגיה הסוחפת ומסייעים ליצור בקרב הסוכנים הוותיקים אנרגיה של עשייה והגשמה וכך הן הסוכנים הוותיקים והן הצעירים בצמרות יוצאים נשכרים ומתמלאים בביטחון כלפי העתיד".

"הסוכנים הצעירים מתפתחים להיות סוכנים הוליסטים"

עולם הביטוח המשתנה מחייב את סוכני הביטוח לצאת מאזורי הנוחות שלהם - מהתחומים בהם צברו ידע וניסיון ואשר הפכו גם למרכז הרווח שלהם. סוכן ביטוח בעידן העכשווי חייב לייצר ללקוחותיו את מקסימום הפתרונות, גם בתחומים בהם הוא, הסוכן, לא עסק בהם. המונח סוכן הוליסטי הולך ותופס חלק שוב בחייו של סוכן הביטוח.

רון מסביר: "הסוכנים הצעירים מתפתחים להיות סוכנים הוליסטים. אנו רואים יותר ויותר סוכנים צעירים שמכוונים את עצמם להעניק פתרונות כוללים ללקוח. כאשר הם נפגשים עם משפחות, בעלי עסקים, הם לא מוכרים להם מוצרים, הם מוכרים את עצמם; הם מוכרים שירות, הם מוכרים את צמרות. זה בא לידי ביטוי בכך שבכל פגישה אליה הם מגיעים הם מגיעים עם דוח מסלקה והר ביטוח שמאפשר להם לתכנן עם המשפחה או בעלי העסקים את הצרכים הנוכחיים והעתידיים, למפות

צמרות סוכנות לביטוח הפועלת בכל תחומי הביטוח, הפנסיה והפיננסים, משמשת כבית סוכנים שמאגד עשרות סוכני ביטוח - סוכנים צעירים בצד סוכנים ותיקים בעלי ניסיון רב. אשר רון, מנכ"ל הסוכנות, רואה חשיבות רבה שיש לתמהיל הגילים ומפרט את היתרונות שיש לכך. "התמהיל המיוחד תורם רבות. ראשית מעצם המרקם האנושי. הסוכנים הוותיקים מביאים איתם סיפור חיים, יכולות רבות, ניסיון ומקצועיות, אותם הם חולקים עם הצעירים ופועלים לעיתים כמנטורים לסוכנים הצעירים. הסוכנים הצעירים מביאים את רוח הקרב את האנרגיה, את הרצון להתקדם ולהצליח. זה ממש חיבור מדהים שבא לידי ביטוי לא פעם בשיתופי פעולה שמחממים את הלב - הפניות מסוכן לסוכן בתחומי הביטוח והמקצועיות השונים, סיוע הדדי. זה הכי קרוב למשפחה", מסביר רון.

מה ההבדל המהותי שאתה רואה בין הוותיקים לצעירים?

"ההבדל העיקרי שאני פוגש בין הסוכנים הוותיקים לצעירים הוא שהסוכנים הצעירים לרוב יותר טכנולוגים, אנרגטיים. יש בהם חריצות רבה וידע חדש. הם נחושים מאוד להקים את העסק שלהם וזה בא לידי ביטוי בהשקעה שלהם ובשעות העבודה המרובות. הם יותר ממוקדי מכירה (מהטעם שהתיק שלהם לא גדול), הם יודעים יותר איך לדבר עם בני הדור שלהם ולהשיג שם הישגים, לעיתים הם יתקשו להשיג הישגים מול האוכלוסייה המבוגרת.

"לעומתם, הסוכנים המבוגרים מביאים איתם ידע, בגרות ומקצועיות של שנים. לרוב הם מחזיקים בתיק קיים של לקוחות רבים, להם נותנים שירות איכותי ושוטף. הסוכנים הוותיקים



אשר רון. בשנה האחרונה התמקדנו בחיבור בין סוכנים וראינו תוצאות מרשימות

"זה אכן נראה לא אנושי להצליח במציאות הקיימת ולכן אני מאמין שלסוכן חדש או ותיק אין ברירה אלא להתחבר עם בית סוכן ובשנה הקרובה אנו נראה את התחזקות המגמה של השנה החולפת, במסגרתה יותר ויותר סוכנים שיש להם תיק של שנים ומספר עובדים מתקשרים עם בית סוכן"

על ענף הביטוח. למען האמת אני בענף כ-20 שנים ולא הייתה שנה אחת בה לא חווינו אתגרים, חלקם מורכבים. יחד עם זאת, אין להקל ראש באתגרים של העת הזו מהטעם שהם טומנים בחובם את התמצית של עשור שלם בו היו שינויים מהותיים, שהאחרון שבהם בא לידי ביטוי בהפסקת מכירתם של ביטוחי הסיעוד בישראל. "אני בהחלט רואה את המכירה ההוליסטית כהזדמנות של הסוכנים, כמו גם את נגישות המסלוקה והר הביטוח. אין בליבי ספק שסוכן הביטוח של צמרות מתפקד כבר היום כאיש המקצוע של המשפחה בתחומי הביטוח השונים, החיסכון הפנסיוני והפיננסים, ואם ימשיך להעניק שירות איכותי וטוב, הוא יוכל ללוות את המשפחה לאורך השנים ולשגשג יחד איתה לאורך השנים".

"הצטרפות לבתי סוכנים - צעד מחייב המציאות"

עולם הביטוח, הפנסיה והפיננסים הופך יותר ויותר טכנולוגי ודיגיטלי. הדבר מאלץ לא רק את הסוכנים להסתגל למצב, אלא גם את היצרנים ואת הסוכנויות. על האופן שבו צמרות מתמודדת עם השינויים וכיצד זה בא לידי ביטוי בפעילות מול הסוכנים ומול הלקוחות מסביר המנכ"ל: "זה נעשה בעיקר בהדרכות ובהעמדת כלים לטובת הסוכנים. אנו נעזרים הרבה מאוד בכלים שאותם מעמידות חברות הביטוח ובתוכנות רבות".

אילו כלים דיגיטליים אתם מעניקים לסוכנים כדי שיתמודדו טוב יותר עם העולם המשתנה וכדי שיעניקו ללקוחות שירות טוב יותר?
 "ראשית, אנו מעמידים לרשותם את מחלקת התפעול של צמרות בתחום ביטוחי החיים והפיננסים, מחלקת תפעול ושירות בתחום האלמנטרי, מחלקת ניהול מרכזי. אלה מעניקות לסוכנים יכולת להעניק שירות טוב יותר וללקוחות יכולת ליהנות משירות טוב יותר".
 הצטרפותם של סוכני ביטוח לבתי סוכנים

מסביר רון: "ראשית, המבנה. רוב סוכני צמרות יושבים יחד באותו בניין משרדים וזה תורם לחיבור, לקשר המקצועי ולסינרגיה. אנו אף שוקלים בשנה הקרובה לעבור למשרד אחד ענק שיכיל את כל עשרות הסוכנים ונותני השירות תחת קורת גג אחת, שיאפשר להכיל את הגידול של הסוכנים הרבים שנקלטו לאחרונה ויקלטו בעתיד. "במקביל, אנו מעניקים לסוכנים שירותי תפעול ללקוחות וזאת על מנת למקד אותם בפעילות מול הלקוח בנושא שירות ומכירה. כאשר סוכן סיים מכירה הוא מעביר למחלקת התפעול של צמרות את החומרים והטפסים החתומים ומאותו רגע ועד הפקת הפוליסה וביצוע הגביה הראשונה, כל הנדרש מטופל בצמרות ומשודר באמצעים טכנולוגיים לחברת הביטוח. אנו מעניקים בנוסף שירותי מחשוב, תוכנות לביצוע המכירה, וכלים אחרים ככול שנדרש".

מן הסתם, לסוכנים הוותיקים יש קשיי הסתגלות רבים יותר. איך אתם מסייעים להם?
 "ראשית, אין סוכן בצמרות שלא עובד באופן ממוחשב, וזה אחרי תהליך ארוך והשקעה מרובה מצדה של צמרות, בעיקר מול הסוכנים הוותיקים. אנו מסייעים להם במסגרת הדרכה וליווי, לא מעט בעזרתם האדיבה של כל חברות הביטוח. יש להדגיש כי הדרישה מהסוכנים לעבוד עם תוכנות קיימת זה שנים, כך שהסוכנים הוותיקים כבר התרגלו ויודעים להפעיל את התוכנות בצורה נאותה גם אם זו לא נטיית הלב הראשונה".

כיצד אתם הופכים דווקא את האיזמים להזדמנות של הסוכנים לשגשג בעתיד? באילו כלים ודרכים אתם עושים זאת?
 "אנו משלימים בעת הזו את בנייתה של תכנית העבודה לשנת 2020 שתהפוך גם לתכנית חומש. אני לא רואה במה שקורה בשנים האחרונות כאיום, יחד עם זאת, אין ספק שלא מעט אתגרים פוקדים את ענף סוכני הביטוח. רוב ענפי השירותים בעולם משתנים בקצב מהיר ועובדה זו אינה פוסחת גם

אבל הסיוע אינו מתמקד רק במישור של הפיכת הסוכן לסוכן הוליסטי. רון: "צמרות סוכנות לביטוח פועלת זו השנה השישית כבית איכותי למעל 50 סוכני ביטוח. הסוכנים נהנים תחת קורת גג אחת מכל השירותים ההיקפיים הנדרשים להם וכך הם יכולים להשקיע יותר ויותר בחיזוק הקשר עם לקוחותיהם בהגדלת התיק".

מה אתה מייגע לסוכנים כדי שישמיעו להיות רלוונטיים ויוכלו להגדיל את הפעילות ואיתה את שורת הרווח?

"ראשית, שיהפכו יותר ויותר לסוכנים הוליסטים ובמקומות שחסר להם ידע וניסיון - עליהם להיעזר בפלטפורמות הרבות של צמרות בתחומים השונים. כאשר הסוכן מציע שירותים ולא מוצרים, המשפחה ו/או בעל העסק בוחרים בסוכן ללוות אותם כאיש מקצוע - וזה הכוח הגדול. וזאת גם הדרך לקבל תגמול מהלקוח במקרים שהחוק מאפשר בגין השירותים".
 אחת הבעיות שבהן עלול להתקל סוכן ביטוח נעוצה בעובדה שאין לו הכישרים להתמחות בכל אחד מענפי הביטוח, הפנסיה והפיננסים. מדובר בעולמות שמתמקצעים ודורשים התמחויות שונות. כך שלא כל סוכן שולט בכל התחומים.

האם אתם מסייעים לחבר בין סוכנים כדי שישתפו פעולה ויסייעו זה לזה כדי שיעניקו ללקוחות שלהם טיפול כולל?

"ממש כן. בשנה האחרונה התמקדנו בכך וראינו תוצאות מרשימות, בעיקר בתחום ביטוחי הרכב, הדירה ובעסקים הקטנים. סוכנים שאין להם פלטפורמה למכירה ולשירות בתחום, מעניקים ללקוח את האפשרות לרכוש מהמחלקה האלמנטרית של צמרות את ביטוחי הרכב, הדירה והעסק הקטן. בתום הפגישה עם הלקוח, ולאחר שזה הביע את רצונו, הם מעבירים הפניה למחלקה וזאת פועלת מול הלקוח להשלמת הרכישה ולמתן השירות".

"אני לא רואה במה שקורה בשנים האחרונות כאיום"

אנחנו נמצאים בעידן של שינויים מהותיים בעולם הביטוח, המחייבים את חברות הביטוח, בתי הסוכנים והסוכנויות לצייד את הסוכנים בכלים שיאפשרו להם להתמודד עם האיזמים והשינויים התכופים. על האופן שבו צמרות מסייעת לסוכנים





הדרכות שוטפות לסוכנים בתחום הרגולציה

התחום האלמנטרי מצטייר ככזה שהופך פחות מושך לסוכנים. רון מתאר את הדרכים שבאמצעותן צמרות מושכת סוכנים לפעול בתחום הזה. "אנו מפעילים מחלקה אלמנטרית והיא הוקמה מתוך צורך שהגיע מהשטח, וההחלטה התבררה כנכונה לצמרות כבית סוכן, לסוכני צמרות וללקוחות שמצביעים ברגליים ומצטרפים יותר ויותר. אם סוכן רוצה להעניק ללקוחותיו שירות כולל, תחום האלמנטרי נדרש לכולנו. היום לכל אחד יש רכב והוא גר בדירה בבעלותו או בשכירות והוא צריך ביטוח. סוכן שאין לו יכולת להעניק שירות בתחום והוא אינו מקצועי דיו, כל שהוא נדרש לעשות זה להעביר את ההפניה למחלקה האלמנטרית והלקוח מטופל ברמת שירות גבוהה מהמסד ועד הטפחות בנושא זה."

כיצד צמרות מתמודדת בתחום האלמנטרי מבחינת תפעול, שירות, מכירה ושימור לקוחות?

"הקמנו מחלקת שירות ותפעול שחרטה על דגלה את השירות ללקוח ואת שביעות הרצון שלו. אנו זמינים ללקוחות 24/7, ללקוחות יש מספרי טלפון ניידים של חלק מהעובדים, התפעול עובד נהדר מול חברות הביטוח. כאשר מועברת הפנייה, הלקוח ממתיין לטלפון שלנו וכאשר הוא פוגש את השירות והמקצועיות הוא בוחר לרכוש באמצעות צמרות."

מדברים הרבה על יצירת ערך ללקוח. מה המשמעות שיש מבחינתך למושג הזה?

"יצירת ערך ללקוח מתכתבת בדיוק עם הסוכן ההוליסטי, כאשר הסוכן מוכר שירות, מקצוענות וערך ולא מוצר. המוצרים הנמכרים משרתים צורך ושם טמון היהלום."

איך אתם מתמודדים עם הרגולציה שמגדירה בכל פעם מחדש את כללי המשחק?

"צמרות עורכת הדרכות שוטפות לסוכניה בתחום הרגולציה. במסגרת ההדרכות אנו מעדכנים את הסוכנים בשינויים האחרונים ומחדדים נושאים שפורסמו בעבר ודורשים חידוד והטמעה. אני רואה את הרגולציה כנושא חשוב וחיוני שיש בכוחו לקדם את ענף הביטוח ואת סוכני הביטוח באופן נכון, לטובת ציבור הלקוחות וכל העוסקים בענף."

אין ברירה אלא להתחבר עם בית סוכן ובשנה הקרובה אנו נראה את התחזקות המגמה של השנה החולפת, במסגרתה יותר ויותר סוכנים שיש להם תיק של שנים ומספר עובדים - מתקשרים עם בית סוכן."

אילו יתרונות יכול סוכן להפיק אם יצטרף לבית סוכנים?

"ליהנות מיתרון הגודל, לשרפר עמלות גם בחברות איתן הוא לא עובד הרבה, לקבל שירותי תפעול, לייצר סינרגיה, להפנות לביטוח אלמנטרי, לחסוך בעלויות ובעיקר והכי חשוב - להיות חלק ממשפחה אחת, שקוראים לה צמרות."

שנת 2020 בפתח. אילו בשורות יש לצמרות לציבור סוכני הביטוח?

"סוכן ביטוח שרוצה להוריד נטל מעצמו, גם כלכלי וגם שירותי-תפעול, ויש לו רצון להגדיל את תיק הביטוח שלו, להתמקצע ולבסס את עצמו כסוכן הביטוח של המחר - אין בלבי ספק שצמרות היא הבית הראוי והנכון עבורו."

היא מגמה שמתרחבת. רון, שעומד בראש בית סוכנים, צופה שהמגמה תגבר בשל המטלות הרבות שיש לסוכן והעיסוקים הרבים להם הוא נדרש. "אני מאמין שזה צעד מחויב המציאות מהטעם שסוכן לבד, או סוכן עם משרד קטן ופקידה, לא יכול להתמודד ולנהל קשר במקביל עם מספר רב של חברות ביטוח, לזכות בעמלות מתגמלות, לקיים מולן מערכת הסכמים ולעקוב אחריהם, לעקוב אחרת העמלות שהוא מקבל, לנהל את תזרים המזומנים שלו, לעקוב אחר מודל ההכנסות, ההוצאות והרווח, להתקשר עם כל נותני השירותים וחברות התוכנה, לשמור על מקצועיות, לתאם פגישות עם לקוחות, לפגוש לקוחות, להפיק מסלוקה והר ביטוח, להפיק מסמך הנמקה, לתעד אותו, לשמור אותו שבע שנים, להתמודד עם בעיות הפקה, תפעול ושירות, ובסוף גם להצליח למכור ביטוח תוך שהוא מבצע שימור לקוחות על התיק הקיים", מפרט רון.

"זה אכן נראה לא אנושי להצליח במציאות הקיימת ולכן אני מאמין שלסוכן חדש או ותיק

"צמרות מיישמת אינטגרציה בין מספר דורות"

אשר רון (56, נשוי + 3 וסב לנכד) החל את דרכו בעולם הביטוח לפני 20 שנה בשחם סוכנות לביטוח, שם למד את המקצוע והפך לסוכן עצמאי. בשנת 2014 הקים יחד עם בנו איציק את צמרות סוכנות לביטוח, כאשר איציק מוביל את המחלקה האלמנטרית "בהצלחה מרשימה", מציין רון.

כיצד תאפיין את צמרות?

"צמרות מיישמת אינטגרציה בין מספר דורות, שלרוב אי אפשר למצוא אותם תחת קורת גג אחת: דור ה-X יושב יחד ומעניק ערך לדור ה-Y ושניהם יחד יתחילו להעניק ידע, ערך וניסיון לדור ה-Z בשנים הקרובות.

"צמרות היא בית סוכן איכותי שחרט על דגלו את קידום הסוכן בכל הרמות - המקצועית, העסקית והכלכלית. צמרות מקדשת את חוויית המשפחה של כל הסוכנים והעובדים, תוך שיתוף פעולה ועזרה הדדית."

מה השאיפות שלך כמנכ"ל לפיתוח הסוכנות? מה היעדים שאתה מציב לעצמך לשנה הקרובה ולשנים הבאות?

"השאיפות שלי כמנכ"ל צמרות וכמי שייסד את צמרות, ראשית לשמור על הקצב ועל ההתפתחות המדהימה של צמרות, יחד עם הערך הרב שאני מעניק לסוכנים. דמו לעצמכם סוכן בתחילת הדרך, שאני זוכה להעניק לו את הכלים להצלחה. זו ממש שליחות עבורי וזו חוויה של אחדות שמייצרת כוח. כמובן שבמישור העסקי היעדים שלי הם להגדיל את כמות הסוכנים שפועלים במסגרת צמרות, להקים סניפים בירושלים, בחיפה ובבאר שבע, וכמובן להעניק שירות ליותר ויותר משפחות מרוצות."

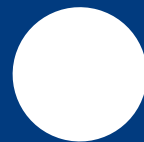
פנסיוני פרימיום

השילוב שנותן
לך יותר

אפגרייד
לפנסיה

פנסיה

מנהלים
פרימיום



ילין לפידות. מקצוענים מובילים לטווח ארוך.



*מקום ראשון בתשואה, בהתאם לנתונים שפורסמו באתר "גמל נט", בין התאריכים 10/2019-11/2009, מבין קרנות ההשתלמות במסלולים הכלליים הפתוחים למצטרפים בעתיד. כמו כן, אין באמור כדי להוות תחליף ליעוץ כלשהו, ובכלל זה: יעוץ או שיווק פנסיוני, שיווק השקעות, יעוץ מס, המבוצע בידי בעל רישיון נפ"י דין והמתחשב



מובילים את העשור

ילין לפידות קרן השתלמות מסלול כללי (מ.ה.1162)

מקום 1 מבין קרנות ההשתלמות במסלול הכללי ב-10 שנים האחרונות*

תשואה שנתית ממוצעת 10 שנים אחרונות (11/09-10/19) - 7.35%

תשואה 12 חודשים אחרונים (11/18-10/19) - 8.58%

תשואה שנתית ממוצעת 3 שנים אחרונות (11/16-10/19) - 5.66%

תשואה שנתית ממוצעת 5 שנים אחרונות (11/14-10/19) - 4.93%

סטיית תקן 5 שנים אחרונות (11/14-10/19) - 3.7%

e.pert.

קופות גמל ילין לפידות

חדשים. התשואה המוצגת הינה נומינלית ברוטו ממוצעת שנתית, לפני ניכוי דמי ניהול. אין במידע על תשואות שהושגו בעבר כדי להצביע על תשואות שתושגנה בנתונים ובצרכים המיוחדים של כל אדם. ילין לפידות ניהול קופות גמל בע"מ עוסקת בשיווק פנסיוני (ולא ביעוץ פנסיוני) ולה זיקה למוצרים פנסיוניים המנוהלים על ידה.

עשור דרמטי

העשור האחרון בענף החיסכון ארוך טווח, כמו זה שלפניו, היה נתון להשפעות רגולטוריות רבות • אולם נדמה כי זה האחרון היה משמעותי הרבה יותר - עם רפורמות שינויים בפנסיה ובגמל, הגברת השקיפות ללקוח, מיסוד היחסים בין לקוח לבעל רישיון וגם הבטחת היציבות של חברות הביטוח

צד חיובי: מהלכים אלו נוצרו כדי להתמודד עם העובדה, שרק עובדים במקומות עבודה גדולים זכו להנחות משמעותיות בדמי הניהול בפנסיה, ואוכלוסייה חלשה נותרה עם דמי ניהול (באחוזים) מרביים. כמו כן, המהלך נועד לחזק שחקנים קטנים בשוק הפנסיה ולהגביר את התחרות בשוק הפנסיה יחד עם הפחתת המחירים. בנוסף, נקבעו דמי ניהול מרביים למקבלי קצבאות זקנה בקרנות ברירת מחדל שלא יעלו על 0.3%, מה שצפוי להגביר את התחרות בקרב אוכלוסייה שבויה זו.

צד שלילי: עולה השאלה האם זה המהלך האופטימלי כדי להשיג את התוצאה המקווה. יש הטוענים כי בסופו של דבר, החזקים משתמשים במהלך כדי ללחוץ על קרנות הפנסיה הקיימות שלהם להוריד מחיר ויש עדיין אוכלוסייה חלשה גדולה מחוץ למשחק. טענה אחרת היא שנוצר "גטו לעניים". קרן פנסיה היא קופה הדדית. אף שהחזקים משלמים דמי ניהול נמוכים באחוזים, בכסף הם משלמים יותר ומסבסדים את החלשים (בעלי שכר נמוך). מכאן, הקרנות הגדולות שומרות על החזקים (מאפשרות דמי ניהול תחרותיים לקרנות ברירת מחדל) ובקרנות ברירת מחדל מצטברים בעיקר חלשים ללא גורם מסבסד. בנוסף, יש הטוענים כי סוג אוכלוסיית העמיתים המצטרפים לקרנות אלו יחד עם חוסר החיתום שהקרנות מבצעות עלול להביא לאיזון אקטוארי שלילי משמעותי וליציאתם של מבטחי המשנה המעניקים כיום גיבוי לקרנות לנושא זה.

קופות גמל להשקעה

רקע: בנובמבר 2016 יצא לדרך אפיק חיסכון נוסף: קופת גמל להשקעה. המטרה הייתה להכניס חיים בעולם הגמל. קופת גמל להשקעה היא קופת גמל נזילה, המוגבלת להפקדה של עד 70 אלף שקלים לשנה, לאדם.

צד חיובי: קופת גמל להשקעה מאפשרת לחוסכים לא לשלם מס עד למשיכה סופית של הכסף, וכך הם יכולים להגדיל את הרווחים. במקביל, היא מעודדת את החוסכים למשוך את הכספים בגיל הפרישה בדרך של קצבה,

העשור האחרון היה עשור מטלטל לענפי הביטוח השונים והפנסיה. ענף הביטוח הכללי שינה את פניו ואת תדמיתו מקצה אל קצה - אם בשל שינויים שבאו ביוזמת היצרנים וכללי המשחק המשתנים ואם בשל רגולציה מוגברת. אותה רגולציה גם הביאה עמה רפורמות דרמטיות בביטוחי הבריאות והסיעוד אשר השפיעו על השחקנים כולם - חברות, סוכנים ולקוחות. גם ענף החיסכון ארוך הטווח לא "קופח" על ידי הרגולטור. אמנם עוד לפני העשור האחרון הרגולציה לא ישבה בחיבוק ידיים בעולם החיסכון ארוך הטווח, אבל בעשור האחרון היא חוללה שינויים משמעותיים, חלקם דרמטיים. אם נבקש להצביע על נקודות ציון משמעותיות, נגלה שהיו לא מעט כאלה. כאשר מבקשים לסכם עשור בתחום החיסכון ארוך הטווח, תקצר היריעה מלהכיל את כל השינויים, על כן התמקדנו באלה המשמעותיים - וגם הם אינם מעטים.



רפורמות ושינויים בחיסכון ארוך טווח

קרנות פנסיה ברירת מחדל

רקע: בחודש מרץ 2016 פרסמה רשות שוק ההון, ביטוח וחיסכון את החוזר הסופי למכרז קרן פנסיה ברירת מחדל. המטרה הייתה לאפשר כניסת שחקנים חדשים לשוק ולסייע בהסרת חסמי כניסה לשוק שנשלט עד אז על ידי חמש קרנות בלבד. כדי לאפשר כניסת שחקנים חדשים לשוק, ניתנה עדיפות במכרז לגופים המנהלים קרנות פנסיה אשר נתח השוק שלהן קטן מ-5%. גם לגובה דמי הניהול ניתן משקל משמעותי במכרז. כעבור שנתיים החל ההליך של המכרז השני, במסגרתו נקבעה רצפת דמי ניהול, כלומר דמי ניהול מינימאליים עבור הקרנות הזוכות ובד בבד נקבע שהחל מאפריל 2019 יבוטלו כל הסכמי ברירת מחדל של מעסיקים עם קרנות הפנסיה האחרות.



עדיף

סוכני הביטוח.

צד שלישי: התיקון הרע את הגדרת קצבה מוכרת לעניין חלק העובד. כמו כן, הוא הרע את אפשרויות בעלי שליטה לייצר לעצמם פנסיה תקציבית מאחר שקבע תקרה לנושא.

הקצאת אג"ח מיועד בקרנות פנסיה

רקע: במרץ 2017 נחתמו תקנות (שיצאו לדרך ביולי אותה שנה) שמטרתן הייתה להגביר את יציבות קצבת הפנסיה של הגמלאים בקרנות הפנסיה החדשות. במקום שכל החוסכים בקרנות הפנסיה יהיו זכאים לאג"ח מיועדות בשיעור של 30%, על פי התקנות החדשות, בהדרגה בטווח זמן של כ-30 שנים, מי שייחננו מהאג"ח המיועדות יהיו החוסכים בגילאים 50 ומעלה.

צד חיובי: התיקון מאפשר לייצר לפנסיונר קצבה יציבה יותר לאורך זמן ומחליק על פני ציר הזמן את הקצאת האג"ח המיועד כך שצעירים יקבלו פחות מאחר ויש להם הרבה שנות חיסכון וזמן לתקן הפסדים אל מול חוסכים מבוגרים וכמובן פנסיונרים.

צד שלישי: התיקון פוגע בחוסכים שאינם פנסיונרים מאחר שהוא מקטין עבורם את שיעור האג"ח המיועד. כלומר מצד אחד תהיה אוכלוסייה שתקבל הגנה על החיסכון שלה, ומצד שני החוסכים האחרים יהיו נתונים להשפעה של שוק ההון.

המודל החכ"ם

רקע: עד כניסתו של המודל החכ"ם רובם המכריע של כספי החוסכים בפנסיה היה במסלולים הכלליים. הדבר יצר חוסר התרמה בין הצרכים של החוסך לבין רמת הסיכון אליה הוא נחשף. במסגרת המודל החכ"ם הוקמו מסלולי השקעה שונים - תלויי גיל. כך למשל, מסלול עד גיל 50, משלול לגילים 50-60 ומסלול לגיל 60 ומעלה.

צד חיובי: המודל שיפר את מצבם של מצטרפים חדשים לתכניות פנסיוניות שלא בחרו מסלול השקעה וקבע מסלולים מותאמים רמת סיכון בהתאם לגיל ומעבר אוטומטי בין המסלולים. עד לתיקון המצב, מרבית החוסכים השקיעו כאמור במסלול הכללי מבלי להבין מה החשיפה לרמת הסיכון בו. המודל גם הוביל לשיח משמעותי יותר עם הלקוחות לעניין מסלולי השקעות. כנגזרת שלו צומצמו מספר מסלולי ההשקעות בקופות השונות על מנת שלא ליצור כפילויות, דבר שתרם כאמור לצמצום מספר הקופות ומסלולי ההשקעות ברמת שוק.

וזאת על ידי מתן הטבות ייחודיות. אם החוסכים ימשכו את הכסף רק לאחר גיל 60 כקצבה, הם יוכלו לקבל פטור מלא ממס. לגופים המוסדיים ניתן כלי משמעותי לגיוס חוסכים, והן מציעות מגוון מסלולים כדי למקסם את מספר המצטרפים. הכספים האדירים שהצטברו בידי החברות מקופות הגמל להשקעה רק מוכיחים את כדאיות המכשיר לשני הצדדים.

צד שלישי: יש מקום להגדיל את תקרת ההפקדה השנתית כדי לעורר עניין באטרקטיביות של המוצר ולאפשר גם לציבור עם יכולות כלכליות גדולות יותר ליהנות ממוצר שמצדיק את עצמו מבחינת התשואות ממועד הקמתו. התקנות המאפשרות נידוד הכספים וקבלת קצבה מוכרת פטורה ממס טרם אושרו ומחכות להגשתן מחדש על ידי רשות שוק ההון לועדת הכספים.

פנסיה חובה לעצמאים

רקע: בשנת 2017 נכנס לתוקפו חוק פנסיה חובה לעצמאים, המחייב עצמאים להפריש לפנסיה. החוק מחייב מינימום הפרשה, אך באפשרות העצמאי להגדיל את ההפרשה ואפילו לקבל הטבות מס.

צד חיובי: החוק שיפר את מצב העצמאי לעניין שיעורי ההפקדה לביטוח לאומי, הגדלת הזיכוי על הפקדות פנסיוניות והגדלת הזיכוי על הפקדה לקרן השתלמות.

צד שלישי: מטרת החוק הייתה לדאוג ל"דמי אבטלה" לעצמאי, כאשר על הדרך החליטו כבר לכפות על העצמאי הפקדה לחיסכון פנסיוני, אחרת יקבל קנס. הקנס הנמוך לא מדרבן עצמאים להפקיד לפנסיה ורבים מהם מעדיפים לשלם את הקנס מאשר לחסוך לפנסיה.

תיקון 190 לפקודת מס הכנסה

רקע: תיקון 190 לפקודת מס הכנסה עוסק בעיקר בהרחבת מסגרת הטבות המס הניתנות בעת משיכת כספים באפיק החיסכון לקצבה. מטרת התיקון הייתה להתמודד עם השינויים שחלו הן במציאות הפנסיונית, והן בשינויים שחלו בחוק קופות הגמל.

צד חיובי: בגדול, התיקון היטיב עם מרבית האוכלוסיות בדגש על פורשים, מאחר שהוא הגדיל את סל הטבות המס בפרישה ואפשר משיכה הונית של כספים באמצעות היוון קצבה, מה שנחסם בעקבות תיקון 3. כמו כן, התיקון הוביל לגידול משמעותי בהפקדות חד פעמיות לקופות הגמל במסגרת תיקון 190, ולמעשה החזיר את קופות הגמל לחיים. באשר לשחקנים בשוק - התיקון הוביל לפריחת מקצוע מתכנני פרישה בקרב





הר הכסף, הר הביטוח

רקע: הר הביטוח הוקם במטרה לסייע לציבור באיתור מוצרי ביטוח - פוליסות ביטוח או כתבי שיאות בענפי הביטוח השונים (ביטוח כללי, ביטוח חיים וביטוח בריאות). הר הכסף הוקם כמנוע לאיתור חסכונות פנסיוניים, פוליסות לביטוח חיים וחשבונות בנק.

צד חיובי: הגברת השקיפות והמידע ללקוחות. הר הביטוח עושה סדר בביטוחים ומסייע לזהות כפל ביטוח והר הכסף מאפשר בין היתר לאתר גם חסכונות פנסיוניים, פוליסות לביטוח חיים וחשבונות בנק גם של נפטרים.

צד שלילי: הדבר עלול לגרום להגברת הניוד המיותר של ביטוח חיים וביטוח בריאות המיטיבים עם המשווק.



מתן זכות בחירה לעובד לבחור בעל רישיון

רקע: בסוף נובמבר 2015 פורסם תיקון בחוק ההסדרים, שנועד בין היתר להסדיר את הפעילות הקשורה למתן שירותי שיווק פנסיוני לעובדים. על פי התיקון, לעובד ניתן חופש בחירה בלעדי לבחור את בעל הרישיון ללא התערבות המעסיק.

צד חיובי: התיקון הועיל לעובדים שביקשו להשתמש בשירותי סוכן ביטוח פנסיוני ספציפי וסורבו על ידי מעסיקים, שבדרך כלל קיבלו שירותים ממנהלי הסדרים. זה גם הועיל לסוכני הביטוח הבינוניים והקטנים שבעבר היו חסומים מלגשת ולטפל במעסיקים הגדולים שהיו בשליטה בלעדית במרבית המקרים של מנהלי הסדרים.

צד שלילי: התיקון פגע במנהלי הסדרים שעד השינוי לא הותירו ברירה לעובדים בחברות בהן טיפלו וחיבו עבודה באמצעותם. בעקיפין התיקון פגע גם בכוחם של מעסיקים אל מול מנהלי הסדרים במשא ומתן על התנאים המסחריים.



'פנסיה נט', 'גמל נט' ו'ביטוח נט'

רקע: בעשור האחרון פעל הרגולטור להגברת שקיפות המידע בקרב הציבור. השקיפות תרמה לתחרות בין גופי ההשקעות, לטובת ההשקעות והקלה על הציבור בהחלטות של הצטרפות וניוד. הקמת 'פנסיה נט', 'גמל נט' ו'ביטוח נט' על ידי רשות שוק ההון, ביטוח וחיסכון נועדה בדיוק לשם כך.

צד חיובי: מערכות אלה מאפשרות לחוסך קבל מידע מפורט אודות תשואות קרנות הפנסיה, תשואות קופות הגמל ותשואות חברות הביטוח. החוסך יכול לא רק להשוות בין החברות, אלא גם להשוות את התשואות לממדי המניית, מדד האג"ח ושער הדולר.

צד שלילי: התחרות בין גופי ההשקעות, ברמה של טווחים קצרים, הביאה להתמקדות בטווח הקצר כאשר הלקוחות חוסכים לטווח ארוך. הדבר יצר חוסר התאמה בין צורכי הלקוח לפעולות גופי ההשקעה.

המסלקה הפנסיונית

רקע: הקמת המסלקה הפנסיונית נולדה מתוך רצון לאפשר גישה נוחה למידע האישי, ליצור שקיפות ומתן ייעוץ פנסיוני מקצועי מבוסס נתונים. המסלקה הפנסיונית אמורה הייתה גם להקל על ניוד מוצרים בין חברות.

צד חיובי: אין ספק שלמרות איכות הנתונים (שהשתפרה עם הזמן), מדובר במהלך ששינה את הזמינות של המידע בשוק. הוא אפשר ייעוץ מדויק יותר ועם הזמן גם ביצוע פעולות במוצר וניוד מוצרים בין חברות.

צד שלילי: המהלך לא הושלם עם ביטול עמלות ההיקף בניוד. מכיוון שכך, לגורמים המייעצים/משווקים, יש אינטרס מובהק לנייד ועם המסלקה זה קל. הלקוח לא מבין את המשמעות של עלות המעברים בין החברות. אפשרות ניוד, בעיקרון, טובה ללקוח. הבעיה היא כיצד מונעים "ניוד יתר" הפוגע בלקוחות לאורך זמן ומיטיב עם המשווק.



כושר הפירעון נועד להבטיח את כושר הפירעון ועמידה בהתחייבות של חברות הביטוח למימוש הכיסויים הביטוחיים של הציבור. בחודש שעבר התברר כי ברשות שוק ההון שוקלים את המתכונת הנוכחית של יישום סולבנסי 2. הממונה על שוק ההון, ד"ר משה ברקת, פרסם טיוטת סקר הערכה כמותי לבחינת התאמות במשטר כושר פירעון כלכלי של חברת ביטוח מבוסס סולבנסי 2. בטיטה מצוין כי מאז כניסתו לתוקף של הוראות סולבנסי 2 באירופה, חלו בהן שינויים, ושינויים נוספים נמצאים בדיון או צפויים להיכנס לתוקף. במקביל, מאז כניסתו לתוקף של חוזר סולבנסי בישראל, נצבר ניסיון אודות מדידת יחס כושר הפירעון של חברות הביטוח על בסיס כלכלי והשפעותיו.

צד חיובי: החלת סולבנסי 2 מעניקה התאמה טובה יותר בין ההון של חברות הביטוח ובין הסיכונים האמתיים שהן עומדות בפניהם. כמו כן, הדבר יגביר את היציבות של חברות הביטוח.

צד שלילי: הפחתת הסבסוד בין המוצרים הציפה בעיות כדוגמת הביטוח הסיעודי. כתוצאה מכך, הביטוח הסיעודי, במתכונתו הרגילה, הולך ונעלם מהשוק. קשיים דומים אפשר למצוא גם בביטוחי אבדן כושר עבודה, קצבאות וכדומה.

יישום סולבנסי 2 בישראל מהווה בעיה לחברות הביטוח הגדולות, שלהן תיקי ביטוח חיים משמעותיים, הדבר גורם לאי התאמה מסוימת של הגדרות הסיכונים וההנחות בסולבנסי 2 למאפייני הסיכון של אותן חברות.

סייעו בהכנת הכתבה:



אבי רוזנבאום, יו"ר ברוקר סוכנות לביטוח. מומחה בתחום התכנון הפנסיוני, חסכון לטווח ארוך, תכנון פרישה והשבחת תיקי סוכנים. שימש בעברו המשנה למנכ"ל כלל ביטוח, מנכ"ל כלל פנסיה וגמל ויו"ר תמורה סוכנות לביטוח.



בני שיף, מייסד B.P.O. Ltd. לשעבר משנה למנכ"ל הפניקס ומנהל תחום חיסכון ארוך טווח וסיכוני חיים בחברה.

מסמך ההנמקה

רקע: מסמך ההנמקה נועד לאפשר לבעלי הרישיון לקיים את הוראות סעיף 14 לחוק הייעוץ הפנסיוני, המחייב להעביר ללקוח מסמך בכתב המפרט את הנימוקים להמלצות שנתן בעל הרישיון בדבר כדאיות החיסכון הפנסיוני של הלקוח. קיימים שלושה סוגים של מסמכי הנמקה: מסמך הנמקה מלא, מסמך הנמקה ממוקד וסיכום שיחה.

צד חיובי: מעניק שקיפות ללקוח באשר להמלצות של בעל הרישיון. המסמך מסכם את הפגישה - מה ההמלצות והנימוקים להרכב החיסכון והכיסויים הביטוחיים שהציעו ללקוח בפגישה. המסמך מפשט ומסייע בתהליך.

צד שלילי: עיקר הביקורת באה מכיוון סוכני הביטוח, בטענה שנספח ב' הוא מסמך חדש ומורכב שאם ייכנס לתוקף לפני שהם יהיו מוכנים לכך, הם עלולים להפר את הוראות הרגולציה מבלי שהם יתכוונו לכך.

תיקון 19א לחוק הייעוץ

רקע: במשרד האוצר ביקשו לנתק את הקשר בין שירותי תפעול הניתנים למעסיק על ידי הסוכן הפנסיוני לבין שירותי שיווק פנסיוני הניתנים לעובד. חוק ההסדרים אסר על בעל רישיון לגבות במקביל תשלום מהלקוח ועמלה מהגוף המוסדי.

צד שלילי: התיקון פגע בהכנסות סוכן הביטוח הפנסיוני, שעד לתיקון יכול היה וגם גבה כסף מלקוחות בעבור השרות ו/או ביצוע פעולות מסוימות מעבר לעמלה שקיבל מהמוצרים הפנסיונים. הוא פגע בלקוח שלעיתים מופנה על ידי סוכן הביטוח לביצוע פעולות ישירות אל מול הגופים המוסדיים (פדיון למשל). הוא פגם גם בגופים מוסדיים מאחר שיש ריבוי פניות ישירות של לקוחות-סוכנים אליהם חלף השירות שניתן על ידי הסוכנים.



משטר סולבנסי 2

רקע: הוראות חוזר "יישום משטר כושר פירעון כלכלי מבוסס סולבנסי 2" חלות מה-30 ביוני 2017. הוראות אלה נקבעו בהתבסס על הוראות דירקטיבת סולבנסי 2 האירופית, תוך ביצוע התאמות לשוק המקומי. משטר

עשור מתעתע

את העשור האחרון אפשר להגדיר כעשור דרמטי ואולי כתקופה המשמעותית ביותר שידע הענף • הרפורמות והשינויים שחלו בו, כמו גם ההתפתחויות הטכנולוגיות והתמורות בהרגלי הצרכנים, משפיעים וצפויים להמשיך ולהשפיע על כלל הגורמים בעולם הבריאות, ובהם קופות חולים, חברות ביטוח, סוכני ביטוח וכמובן הלקוחות עצמם • גבי נקבלי מסכם עשור



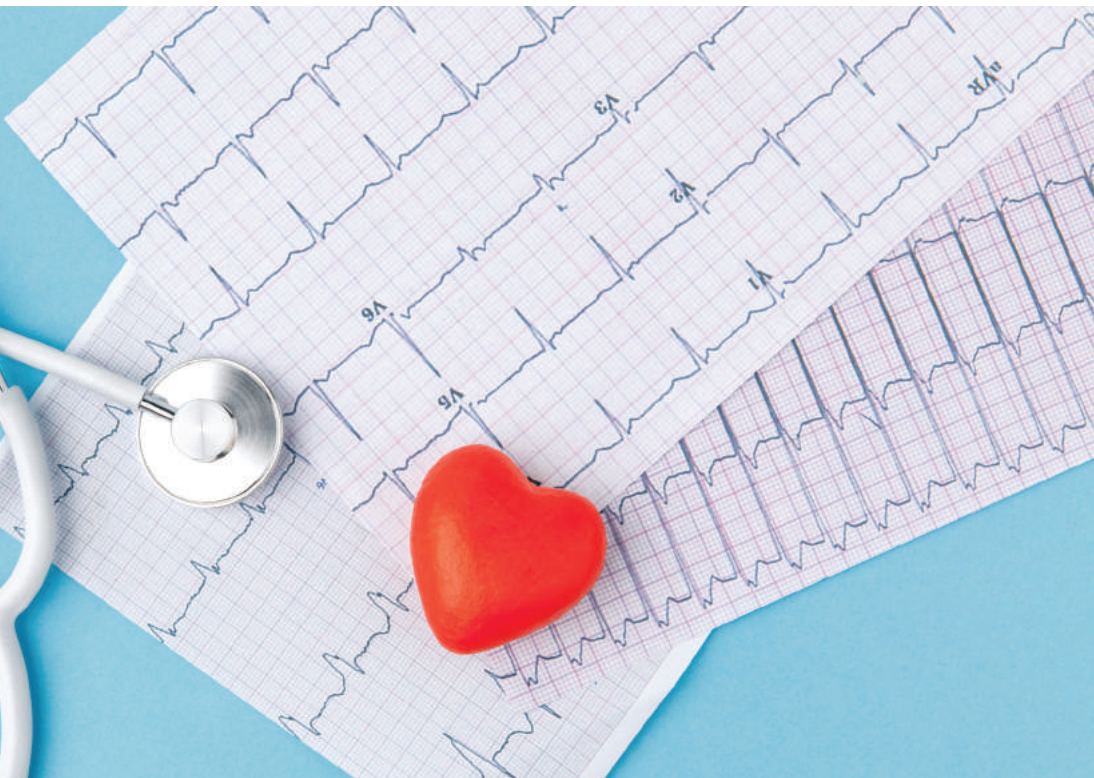
בתחילת העשור, ביטוחים אלה מהווים כבר כמעט 15% מסך הפרמיות של הענף כולו. לצד הצמיחה המהירה היה זה עשור של רפורמות מבניות משמעותיות ששינו את פניו של התחום. הרגולציה הפכה מעורבת ומהודקת יותר והגדירה מחדש את הכללים. על מנת להבין את המתרחש, יש להסתכל על הדברים במבט רחב הכולל את כלל הגורמים והשחקנים במערכת הבריאות בישראל ולא רק מתוך הפרספקטיבה הצרה של ענף הביטוח. המערכת הציבורית והמערכת הפרטית פועלות זו לצד זו במשך שנים רבות, אולם נדמה שבעשור האחרון האיוון ביניהן התערער והעירוב בין

אדישים למתרחש במערכת הבריאות בישראל ונהרו בהמוניהם להצטייד בביטוחים פרטיים כמעט מכל סוג שהוא. אם בשנת 2010 עמד היקף הפרמיות שנגבו בת ענף מחלות ואשפוז, הכולל את מרבית הפעילות של החברות בתחום, על כ-5.6 מיליארד שקלים, הרי שנכון לסוף שנת 2018 הוכפל היקפן עד לכדי למעלה מ-11 מיליארד שקלים ובסוף השנה הנוכחית הוא צפוי לצמוח ולהגיע כבר לכ-12 מיליארד שקלים. לכך יש להוסיף את ביטוחי התאונות האישיות, שבעבר היו מוצר שולי וזניח וכיום היקף הפרמיות בהם כבר חוצה את רף 2 מיליארד שקלים - גידול של פי 4 מהיקפם

בחודשים האחרונים הפיקה אחת מתחנות הרדיו הפופולריות בישראל מצעדי עשור במוזיקה. מבחינת תחנת הרדיו, היה זה פרויקט הדגל של השנה שזכה ליחסי ציבור נרחבים ובשיווקו הושקעו מאמצים גדולים. מה רבה הייתה ההפתעה כאשר לא מעט מהשירים שנחשבו במהלך השנים כנכסי צאן ברזל מצאו את עצמם בתחנית המצעד או אף מחוץ לרשימה, ואילו אחרים, שמעולם לא נתפסו כיצירות איכותיות, כבשו את פסגת המצעדים. מבחינה זו, נדמה שסיכום עשור הוא משימה מורכבת, שכן הנטייה שלנו היא לבחון את הדברים מתוך הפרספקטיבה הנוכחית הקיימת ותוך שימוש בזיכרון סלקטיבי או כזה שעוצב במוחנו אל מול אירועים אחרים שהתרחשו.

מבחינה זו, סיכום עשור בענף ביטוחי הבריאות והסיעוד עלול להיות מורכב ומוטוה אף הוא, ובעיקר על רקע העובדה שמדובר בעשור שאפשר להגדירו כעשור דרמטי ואולי כתקופה המשמעותית ביותר שידע הענף. הרפורמות והשינויים שחלו בו, כמו גם ההתפתחויות הטכנולוגיות והתמורות בהרגלי הצרכנים, משפיעים וצפויים להמשיך ולהשפיע על כלל הגורמים בעולם הבריאות, ובהם קופות חולים, חברות ביטוח, סוכני ביטוח וכמובן הלקוחות עצמם.

היה זה עשור שבו עברו ביטוחי הבריאות והסיעוד לקדמת הבמה. היקפי הפעילות של חברות הביטוח צמחו במהירות ובצורה מרשימה ועסקי הבריאות והסיעוד הפכו להיות מרכזיים הרבה יותר מבעבר, הן במונחי פרמיות והן במונחי רווחיות. הרגולציה החלה לגלות מעורבות פעילה ושינתה את פני הענף והצרכנים לא נותרו



המערכת הציבורית והמערכת הפרטית פועלות זו לצד זו במשך שנים רבות, אולם נדמה שבעשור האחרון האיזון ביניהן התערער והעירוב ביניהן הפך מורכב ובעייתי יותר מבעבר. המערכת הציבורית ממשיכה לקרטע ואיכות השירות בה ממשיך להידרדר. הרפואה הפרטית מהווה עבור הציבור מפלט על מנת להבטיח את ביטחוננו ועתידו הבריאותי

ופגעה באטרקטיביות וביתרון שאפיין את הראשונים במשך שנים רבות. לצד זאת, חיזקה הרפורמה את כוחם של הגורמים המממנים ובהם בתי החולים, קופות החולים וחברות הביטוח אל מול הרופאים ואפשרה להם להקטין את ההוצאה בגין פרק זה ובכך למעשה להגדיל את רווחיותו עבורם. נדמה כי מעבר לבעייתיות שיש בהגבלת חופש הבחירה של צרכנים הרוכשים מוצר בשוק חופשי, הטענה שעולה מאז היא שרשימות ההסדר בחלק מחברות הביטוח ובוודאי בשב"נים אינן רחבות מספיק ואינן נותנות מענה מספק ומלא להבטחה ולמצופה מביטוח פרטי יקר ומקיף.

שני צעדים משמעותיים נוספים היו חוק הצינון, שנכנס לתוקף בנובמבר 2017 וקובע שרופא שפגש חולה במערכת הציבורית לא יוכל לטפל בו במערכת הפרטית במשך 6 חודשים, והתכנית הלאומית לקיצור תורים. בעוד שהכותרת של צעדים אלה, כמו גם של אחרים, מציגה ניסיון מבורך, חשוב והכרחי של חיזוק המערכת הציבורית, בפועל הם מכוונים יותר לצמצום הפער בין שתי המערכות על ידי פגיעה והחלשת המערכת הפרטית - וחבל, כך, למשל, כשני שלישים מההקציב שניתן לקיצור תורים מצא את דרכו לבתי החולים הפרטיים. הסתת עלויות מהשב"נים לסל, כמו גם ההוזלה שראינו בתעריפי השב"נים, יוצרות אולי תמונה נעימה ומלטפת של הצלחה בהקטנת שיעור ההוצאה הפרטית לבריאות, אולם אינן מביאה לשינוי אמיתי ואין בהן ממש מעבר לכך. תכנית הפולטימרים שהחלה להיות מיושמת באופן חלקי בחודשים האחרונים, יכולה להתגלות אף היא ככזו שפוגעת בשוק הפרטי ובהיצע ואיכות הרופאים שיעמדו לרשות המבוטחים ומחזיקי השב"נים.

השפעת הרגולציה על ביטוחי הבריאות

בענף הביטוח התאפיין העשור במעורבות אינטנסיבית מאד, ואף מדי, של רשות שוק ההון בענף.

ותחום פעילות חשוב דרכו הן יכולות לבדל את עצמן, יצרו רבדים נוספים עליונים בהם מחזיק כבר כ-43% מקהל הלקוחות השבוי של הקופות. חלק ניכר מהשירותים ברבדים אלה הם שירותי לייף סטייל, שכלל לא בטוח שיש לציבור הכרח בהם ושמקומם בסל השירותים שצריכות קופות חולים להציע. משכך, ראוי ונכון לבחון את פעילות השב"נים, מקומם ומטרותיהם מחדש ולשקול את ריסונם, כחלק מבניית התפיסה האסטרטגית שצריכים משרדי הממשלה לעשות ולהבראת והתאמת המערכת לעתיד.

השלכות המעורבות הממשלתית

ניתן לנסות ולאפיין את הרפורמות הרבות שנעשו בשנים האחרונות, וביתר שאת משנת 2016 ואילך, תוך חלוקתן לכאלה הנוגעות לענף הביטוח ולצידן אחרות שמקורן בניסיון להסדיר את מערכת הבריאות בישראל, לחזק את הרפואה הציבורית ולהחזיר את המערכות לאיזון.

מעורבות ממשלתית בתחום הבריאות תמיד הייתה והחלטות שנעשו השפיעו גם על המערכת הפרטית. כך, בסוף העשור הקודם נאסר על קופות החולים להציע באמצעות השב"נים תרופות מצילות ומאריכות חיים. החלטה ששימרה את היתרון והבידול שיש לחברות הביטוח בתחום חשוב זה.

אחת הפעולות המשמעותיות שנעשו בהקשר הלאומי היה הקמת "ועדת גרמן", שעסקה בחיזוק המערכת הציבורית והסדרת התחום כולו ושחלק מהמלצותיה היו מעמיקות ומקיפות והתקבלו על בסיס ניתוח רחב של כלל הגורמים הפועלים במערכת והשפעותיהם ההדדיות אלה על אלה. אולם, כנהוג במקומותינו, הדברים לא הגיעו לידי מימוש ורק חלק מהמלצות אומצו ויושמו על ידי הממשלה ומקבלי החלטות.

רפורמת הסדר-החזר שנכנסה לתוקף ביולי 2016 ותקפה הן לביטוחים המסחריים והן לשב"נים, הייתה אחת המשמעותיות ביותר בהשפעתה על התחום. החלטה שאפשר יהיה לכסות ניתוחים רק באם אלה מבוצעים על ידי רופאים שבהסדר, צמצמה את הפער בין הביטוחים לבין השב"נים

שתי המערכות הפך מורכב ובעייתי יותר מבעבר. מערכת הבריאות הציבורית ממשיכה לקרטע ואיכות השירות בה ממשיך להידרדר. היא אינה זוכה לתקציבים הראויים ליצירת תשתית ויכולות שירותיות ומקצועיות שיתנו מענה אמיתי לצרכים המשתנים, להתפתחויות ולגידול והשינויים הדמוגרפיים באוכלוסייה. הרפואה הפרטית, הכוללת גם את השב"נים של קופות החולים, מהווה עבור הציבור מפלט על מנת להבטיח את ביטחוננו ועתידו הבריאותי. השב"נים, שהמשיכו לצמוח גם הם בקצב מהיר, הניבו לקופות החולים הכנסות בהיקף של כ-4.4 מיליארד שקלים בשנת 2018, הוצאה פרטית לכל דבר ועניין, המגיעה מכיסו של הציבור וכוזו המהווה בפועל הגדלה של מס הבריאות. שיעור החדירה הגבוה שלהם הגיע כבר לכ-76%. שיעור חדירה גבוה כל כך מעיד על חוסר אמון של הציבור בשירותי המערכת הציבורית ועל פער גדול בין הציפיות לבין מה שניתן בה בפועל. בכך למעשה הפכו השב"נים לרובד הבסיסי ממנו נהנים מרבית אזרחי המדינה. קופות החולים שראות בשב"נים מקור הכנסה





“ועדת גרמן” עסקה בחיזוק המערכת הציבורית והסדרת התחום כולו וחלק מהמלצותיה היו מעמיקות ומקיפות והתקבלו על בסיס ניתוח רחב של כלל הגורמים הפועלים במערכת והשפעותיהם ההדדיות אלה על אלה. אולם, כנהוג במקומותינו, הדברים לא הגיעו לידי מימוש ורק חלק מהמלצות אומצו ויושמו על ידי הממשלה, הרגולטורים ומקבלי החלטות

כללי היסוד שעל פיו התנהל הענף במשך שנים ארוכות. פוליסת הבריאות האחידה שנכנסה לתוקף בפברואר 2016 וכוללת מתן אפשרות לחברות הביטוח לעדכן את תנאי ותעריפי הפוליסות, היא כמובן המרכזית מכולם. מוקדם לקבוע מסקנות בנוגע אליה, אולם בהחלט אפשר לומר כי מעבר להזלה חלקית ומוגבלת בטווח הקצר שאולי הושגה, קיים חשש אמיתי מכך שהקטנת התחרות והביטול המעשי של חופש ויכולת הבחירה של הלקוחות בפתרון המתאים לצרכיהם מתוך היצע מוצרים רחב, מהווים פגיעה בלקוחות הקצה. בהקשר זה, ראוי לציין כי הבעיה אינה בתנאי הפוליסה האחידה עצמם, שכן אלה טובים ועדיפים במובנים רבים על הפוליסות ששווקו עד אז, אלא בהגבלת היצע המוצרים והפתרונות לכדי פוליסה אחת אחידה. חשש גדול נוסף הוא בהתפתחותם של ביטוחים אלה בטווח הארוך וכיצד נימנע ממצב בו בעתיד יאמירו הפרמיות לסכומים גבוהים, באופן בוקהל המבוטחים השבוי, ובראשם חולים ומבוגרים, ייאלצו לשלם הרבה מעבר למה שצפו ואולי אף לבטל את הפוליסות בגינן שילמו שנים ארוכות, וזאת בדומה למה שהתרחש בביטוחי הסיעוד הקבוצתיים.

כחלק מהמהלכים נפגעה גם האטרקטיביות של פוליסות משלימות שב"ן. מדובר בפוליסות שלכאורה היו יכולות וצריכות להעניק פתרון איכותי וטוב למבוטחים, המשלב את הזכויות בשב"ן עם השלמה בביטוח הפרטי. פתרון שיכול היה להבטיח את עתידם הבריאותי של רבים ובעיקר כאלה שאינם יכולים לעמוד בעלויות של ביטוח המעניק כיסוי מלא לניתוחים מהשקל הראשון. למעשה, ולמרות החובה הרגולטורית המוטלת על החברות להציע מוצרים אלה, הם נעלמו מהמדף. החשיפה הביטוחית שנוצרה בהם עבור חברות הביטוח, שעקב הכיסוי המוגבל הניתן בשב"ן נדרשו פעמים רבות לשלם בגינן כאילו היו פוליסות המעניקות כיסוי מהשקל הראשון, הביאו לצמצום כמעט מלא של פער המחירים אל מול פוליסות מהשקל

מבוטחים קיימים בנוגע לשאלה באם לשמר את הכיסוי הישן או להחליפו באחר. השנים שלאחר מכן, ובעיקר שנת 2016 ואילך, היו סוערות ודינמיות הרבה יותר. לצד פעולות הסדרה ופרסום הנחיות מחודשות וכללים שרובם מבורכים ונכונים כדוגמת כללים לניסוח תכניות ביטוח בריאות, צירוף לביטוח, בירור והתאמת צרכים, שימוש בהר הביטוח, יישוב ובירור תביעות ופניות מבוטחים ועוד, פעלה הרשות ויצרה מציאות חדשה ששינתה את

שינוי מרכזי ראשון התרחש כבר בינואר 2014, אז נאסר על שיווק פוליסות בהן קיים סעיף פיצוי במקרה של ביצוע ניתוח ללא מעורבות המבטח. מחד, מדובר בשינוי שלא פגע במהותם ותכליתם העיקרית של ביטוחי הבריאות ושתיקן במידה מסוימת כשל שהתקיים במארג שבינם לבין סל הבריאות והשב"ן, אולם, מאידך, בכזה שפגע בהיקף התגמולים שיכולים מבוטחים לקבל עבור הכסף שהם משלמים לשני הגופים ואשר תרם לדילמה בה מצאו את עצמם מאוחר יותר

רפורמות מניית משמעותיות



רפורמת הסדר-החזר - יולי 2016:

- ❖ צמצמה את הפער בין הביטוחים לשב"ן ופגעה באטרקטיביות של הביטוחים בפרק הניתוחים
- ❖ חיזקה את כוחם של הגורמים המממנים (בתי החולים, קופות החולים וחברות הביטוח) אל מול הרופאים
- ❖ הגבילה את חופש הבחירה של המבוטחים
- ❖ בחלק מהחברות ובוודאי שבשב"ן רשימות הסדר אינן רחבות מספיק ואינן נותנות מענה מספק ומלא

חוק הצינון - נובמבר 2017:

- ❖ ניסיון לצמצם את הפער בין המערכת הציבורית למערכת הפרטית תוך פגיעה והחלשת המערכת הפרטית

תכנית הפולטימרים - בשלבי יישום ראשונים:

- ❖ עלולה לפגוע בשוק הפרטי ובהיצע ובאיכות הרופאים שיעמדו לרשות המבוטחים ומחזיקי השב"ן

התכנית הלאומית לקיצור תורים:

- ❖ הסטת ניתוחים מהשב"ן וביצועם במערכת הפרטית במימון סל הבריאות
- ❖ מרבית התקציב מצא את דרכו לבתי החולים הפרטיים
- ❖ הזולה מסוימת בתעריפי השב"ן
- ❖ לא הופנו תקציבים ייעודיים מספיקים לבתי החולים הציבוריים על מנת לאפשר להם לשפר תשתיות ולעמוד בעודף הביקוש

חברות הביטוח זיהו את הפוטנציאל הכספי הצומח הטמון בעסקי הבריאות. הן השקיעו הרבה מאוד מאמצים בהגברת שיווק וחדירת מוצרי הבריאות השונים ונחלו הצלחה בלתי מבוטלת. ביטוחי הבריאות הפכו להיות במידה רבה אחד הקטרים שמושכים את רכבת התוצאות העסקיות וברבות מהשנים תרמו לרווחיות החברות יותר מחלקן היחסי בפרמיות. לצד זאת, נדמה כי הן הסתפקו בשמירה על הקיים מבלי לצאת מאיזור הנוחות ולא גילו יצירתיות ותעוזה בפיתוח מוצרים חדשים משמעותיים ופורצי דרך

משבר ביטוחי הסייעוד

משנת 2011 וכמעט לכל אורך העשור ליווה אותנו משבר ביטוחי הסייעוד הקבוצתיים. היה היגיון רב בהסדרת התחום והביטוחים הקבוצתיים הללו אכן יצרו כשל משמעותי, אולם בסיכומה של הסאגה המתמשכת והארוכה, לא ניתן פתרון אמיתי ומאות אלפי מבוטחים, רבים מהם מבוגרים, נותרו ללא הגנה סיעודית מספקת. ביולי 2016 נכנסה לתוקפה פוליסת הסייעוד האחדיה לחברי קופות החולים. ככלל, מדובר בביטוח שבמרבית המקרים נותן מענה לצורך העיקרי ויכול להוות רובד ראשוני בסיסי כדאי ונכון, אולם יש להכיר גם את מגבלותיו וחסרונותיו. מעבר לעובדה שהוא אינו מכסה מקרים שאירעו עקב תאונות דרכים ותאונות עבודה, שהפרמיות בו מתייקרות מידי שנה ועם מעבר בין שכבות גיל, הוא אינו נותן ודאות מספקת בנוגע לתנאי, היקפי הכיסוי ומחירו לטווח הארוך.

אין די מקום כדי לעסוק באריכות בהשלכות הדרמטיות של מה שהתרחש בתחום הסייעוד, אולם בסופו של דבר ובעקבות התארכות תוחלת החיים, מגמות כלכליות ובנוסף להן גם הנחיות רגולטוריות שהרחיבו את הגדרת מקרה הביטוח ואחרות שנועדו להביא להסדרה מתבקשת בתחום ישוב תביעות הסייעוד - מצאנו את עצמנו כשאין עוד ביטוחי סיעוד פרטיים בישראל. ענף ביטוח שלם שהיווה מקור מימון והגנה הכרחית, נעלם בתוך ימים.

גם ענף ביטוחי התאונות האישיות צפוי לעבור טלטלה בקרוב. טיוטת החוזר שפורסמה לאחרונה מבטאת את כוונותיה של הרשות לטפל במתרחש בתחום ולהשפיע הן על מבנה הפוליסות והן על אופן מכירתן. מבחינה זו, יש להניח שבאם אכן תקבל הטיטה תוקף מחייב, תהיה להנחיות החדשות השלכות משמעותיות על המשך ואופי פעילותם של רבים מהשחקנים בשוק שנהגו למכור אותם, אגב מכירת ביטוחים אחרים או בשיטות שיווק אגרסיביות אחרות.

העניקו כיסוי אמיתי או תואם לנדרש ולעלות, קשה להבין את ההיגיון שבביטול גורף של מוצרים שנתנו למבוטחים ערך ופתרון ושהיו שמישים ונוצלו בהיקפים וגדולים ובתירות גבוהה והיוו עבור רבים, כולל אנשים שמצבם הרפואי אינו מאפשר רכישת ביטוח מלא, פתרון זמין, נכון קל ונוח.

הראשון. כחלק מהניסיון להוריד את הכדאיות שבהפצתם, עמלות הסוכנים בגין ביטוחים אלה הופחתו למינימום ואף בוטלו לגמרי. ההנחיה על ביטול כתבי שירות ביולי 2016 צמצמה אף היא את היקף הפתרונות והשירותים שאפשר להציע במסגרת ביטוחי הבריאות הפרטיים. אף שאפשר להבין את עמדת הרגולטור לפיה נעשה שימוש רחב מדי בכתבי שירות שחלקם לא

מעורבות רשות שוק ההון, ביטוח וחיסכון

איסור שיווק פוליסות עם סעיף פיצוי במקרה של ביצוע ניתוח ללא מעורבות המבטח - ינואר 2014:

- ❖ לא פגע במהותם ובתכליתם העיקרית של ביטוחי הבריאות
- ❖ תיקן במידה מסוימת כשל שהתקיים במארג שבין ביטוחי הבריאות לבין סל הבריאות והשב"נים
- ❖ פגע בהיקף התגמולים שיכולים לקבל אף שהם משלמים בגין הכיסוי לשני הגופים
- ❖ תרם לדילמה שבה מצאו את עצמם מאוחר יותר מבוטחים קיימים בנוגע לשאלה באם לשמר את הכיסוי הישן או להחליפו באחר

פוליסת הבריאות האחדיה - פברואר 2016:

- ❖ יתרונות משמעותיים אל מול מוצרים ששווקו בעבר בכל הנוגע לתנאי הפוליסה
- ❖ צמצום היצע המוצרים הגביל את היצירתיות בפיתוח מוצרים ובשל כך בתחרות
- ❖ פגיעה בחופש ויכולת הבחירה של הלקוחות בפתרון המתאים לצרכיהם מתוך היצע מוצרים רחב
- ❖ ודאות לא מספקת לטווח הארוך היוצרת חשש מהתייקרות משמעותית בעתיד של הפרמיות, עד מצב שיתכן שמבוטחים יבטלו את הפוליסות עליהן שילמו שנים ארוכות - בדומה למה שהתרחש בביטוחי הסייעוד הקבוצתיים

ביטול כתבי השירות - יולי 2016:

- ❖ צמצום היקף הפתרונות והשירותים שניתן להציע במסגרת ביטוחי הבריאות הפרטיים
- ❖ ביטול כיסויים שמישים שנוצלו בתדירות גבוהה ובהיקף גבוה וסייעו בשימור הפוליסות
- ❖ פגיעה באוכלוסיות של חולים ומבוגרים





החברות בעיקר הגיבו לרגולציה

הפער ההולך וגדל בין המענה שמספקת המערכת הציבורית לבין דרישות הצרכנים והאפשרויות הרפואיות והטיפוליות, הגדיל מאוד במהלך השנים את המודעות והבנת הצורך בביטוחי בריאות מסחריים. למרות המגבלות שהוטלו עליהם, ביטוחי בריאות פרטיים ימשיכו גם בשנים הבאות להיות מוצר הכרחי. חברות הביטוח זיהו את הדרישה הצרכנית ואת הפוטנציאל הכספי הצומח הטמון בעסקי הבריאות. הן השקיעו הרבה מאד מאמצים בהגברת שיווק וחדירת מוצרי הבריאות השונים ונחלו הצלחה בלתי מבוטלת. ביטוחי הבריאות הפכו להיות במידה רבה אחד הקטרים שמושכים את רכבת התוצאות העסקיות וברבות מהשנים תרמו לרווחיות החברות יותר מחלקן היחסי בפרמיות. עם זאת, נדמה שהחברות בעיקר הגיבו לרגולציה, לא יזמו כמעט מהלכים, נותרו באזורי הנוחות שלהן ולא גילו תעוזה ויצירתיות בפיתוח מוצרים חדשים משמעותיים וחדשניים שיתנו מענה אמיתי למציאות המשתנה. ביטוחי הבריאות חייבים לעמוד ברוח הזמן, עולם הבריאות מתפתח במהירות והציפייה הצרכנית של המבוטחים שמודעים לצורך בפתרון פרטי ומשלמים עבורו ממיטב כספם היא לביטוח מלא, הנותן מענה כולל לטכנולוגיות ולטיפולים חדשניים באשר הם. ללא מגבלות, ללא אותיות קטנות.

סוכני הביטוח מצידם נדרשים אף הם להתאים את עצמם למתרחש. אלה צריכים להרחיב את מגוון הפתרונות שהם משווקים גם אל מעבר לפוליסות הביטוח שמייצרות החברות. הם חייבים להבין כי עליהם לרכוש ידע, להכיר את עולם הבריאות והמתרחש בו ולהוות עבור לקוחותיהם אנשי אמון שאינם רק מתווכי מוצרים, אלא מתווכי ידע. תפיסה כזו תאפשר להם לבדל ולמצב את עצמם, להרחיב את סל הפתרונות שהם מציעים, ליצור ערוצי הכנסה נוספים, להקטין את התלות בחברות הביטוח, לפצות על ההכנסה הקטנה ממכירת ביטוח ולנהל עסקים מתמחים שעבור שירותיהם יהיו הלקוחות מוכנים לשלם.

* הכותב הינו מומחה לביטוחי בריאות וסיעוד. לשעבר סמנכ"ל "כלל בריאות" וכיום מנכ"ל "אופק זהב" ומנהל שותף ב"עולם הבריאות"



ביטוחי הסיעוד



ביטוחי סיעוד קבוצתיים - דצמבר 2018:

למרות ההיגיון הרב שהיה בהסדרת התחום והביטוחים הקבוצתיים שיצרו כשל משמעותי, בסופו של דבר, לא ניתן פתרון אמיתי ומספק ומאות אלפי מבוטחים נותרו ללא הגנה סיעודית מספקת

פוליסת הסיעוד האחידה לחברי קופות החולים - יולי 2016:

במרבית המקרים הכיסוי נותן מענה לצורך העיקרי ויכול להוות רובד בסיסי כדאי ונכון מגבלות וחסרונות: אינו מכסה תאונות עבודה ותאונות דרכים, הפרמיות מתייקרות בכל שנה ובמעבר בין שכבות גיל ואינו נותן ודאות מספקת בנוגע לתנאי, היקפי הכיסוי והמחיר לטווח ארוך

ביטוחי סיעוד פרטיים - נובמבר 2019:

התארכות תוחלת החיים, מגמות כלכליות והנחיות רגולטוריות הובילו למצב שלא משווקים עוד ביטוחי סיעוד פרטיים בישראל

אפשר ליהנות מנדל"ן בארצות הברית

גם בלי להתעסק בנדל"ן בארצות הברית

העליה במחירי הנכסים, אל מול הירידות בזמינות מימון החוב להשקעות נדל"ן בארה"ב על הבנקים, הפחיתה את ההזדמנות להרוויח מהשקעות ישירות אבל מאפשרת ליהנות מקרן ההשקעה "הראל פיננסים אלטרנטיב ה.מ.ג.ן". הקרן החדשה, מבית ההשקעות הראל פיננסים, מעמידה הלוואות מגובות נדל"ן, בריבית אטרקטיבית, ליזמים בערים מרכזיות בארה"ב. ההשקעות בקרן נעשות לצד שותפים מקומיים המתמחים בהעמדת חוב לנדל"ן בארה"ב. כדאי שנדבר על האפשרות הזאת.

הראל פיננסים אלטרנטיב ה.מ.ג.ן (הלוואות מגובות נדל"ן)

מטמורפוזה

ענף הביטוח הכללי עבר בעשור האחרון ניעור אבק משמעותי • מענף מסורתי הנע בכבודות ובאיטיות, ללא ברק ועתיר בבירוקרטיה וכוח אדם, הוא הפך לענף יצירתי, נגיש, תחרותי למבוטחים, הוגן ושקוף • את החותם הטביעה בעיקר הרגולציה • אריאל מונין מסכם עשור



הנה מסתיים לו העשור השני במאה הנוכחית, ונדמה כי ניתן להגיד כי העשור הזה הצליח, מה שלא הצליחו קודמיו, לנער ולשקשק את ענפי הביטוח הכללי המסורתי. ניעור רציני אשר הצליח להשיל מהם את האבק הרב אשר נצבר בו בעשורים הקודמים. העשור הצליח להפוך את ענפי הביטוח הכללי ליותר שקופים, ליותר יצירתיים, ולהרבה יותר נגישים ותחרותיים למבוטחים. אם בתחילת העשור עוד היו מספר מנהלי חברות ביטוח אשר טענו כי האלמנטר אינו מהווה נכס לרווחיות החברות ולשווין ואף ראו בו נטל, היום כבר מבינים כי הוא מגזר פעילות חשוב ואף מרכזי.

אין ספק שבסיומו של העשור הזה, הדעה הרווחת בקרב אנשי הרגולציה, מנהלי החברות וכן (אט-אט) גם בקרב הסוכנים, שמה שהיה הוא לא אשר יהיה. משעמם לא היה כאן בעשור האחרון וכנראה גם לא יהיה משעמם בעשור הקרוב אשר כבר מתדפק בשערינו. אם היינו מציצים לרגע לפני עשור היינו רואים ענף מסורתי הנע בכבודות ובאיטיות, ענף ללא ברק אך מלא בבירוקרטיה וכוח אדם אשר נועד רק למלא את הטפסים, הנהלים, ההדפסות, ומשלוח הדואר ללקוחות. במרוצת העשור (ובמיוחד בסופו), עם התקדמות התחרות באמצעות כניסת מתחרים דיגיטליים חדשים והסביבה הדיגיטלית בה חי גם הלקוח, הגיע הענף לתובנה כי רק בעזרת הפיכתו לרזה ויעיל, יוכלו להמשיך להתקיים בו אותם שחקנים. תחרות הדיגיטציה הביאה לירידת הפרמיות והמרווחים, והמגמה תימשך - הפרמיות ימשיכו להתייבב על פרמיה נמוכה בהרבה מזו שהייתה בשנת 2010, הלוס רשיו, בלחץ הרגולציה, ימשיך ויישאר גבוה (יותר כסף



אם בעשורים שקדמו לעשור האחרון, הרגולטור עסק במרבית זמנו בפיקוח מלמעלה על השוק, נראה כי בעשור הזה הרגולטור ראה עצמו לא עוד רק כשופט, כי אם כשחקן מן השורה ואף לעיתים השחקן המרכזי בו. כמו כן, הרגולטור עסק רבות בניעור העץ האלמנטרי, לשיטתו על מנת שכל הפירות שהרקיבו יפלו והענף יידרש להצמיח ענפים ופירות חדשים, שיתאימו עצמם אל הלקוחות בעשור הבא

יחזור אל ציבור המבוטחים המשלם), ולפיכך המרווחים אשר יישארו בידי החברות והסוכנים ימשיכו להצטמצם, והשחקנים יהיו חייבים להתאים עצמם לשוק רזה יותר, להתנהל אחרת.

העשור במספרים

אם נציץ בדוחות הרשות העצמאית לשוק ההון

סך הפרמיות ביטוח כללי - לפי ענפים (במיליארדי שקלים)					
סך הגידול	2018		2010		
57%	38.0%	8.8	33.1%	5.6	רכב רכוש
20%	23.1%	5.3	26.1%	4.4	רכב חובה
30%	7.7%	1.7	7.8%	1.3	מקיף דירות
30%	31.2%	7.3	33.1%	5.6	עסקים חבויות ואחר
36%		23.1		16.9	סה"כ

לעומת כ-1.7 מיליון דירות בתחילת 2019, גידול של כ-300 אלף דירות מבוטחות. אז אנחנו מבינים כי המשק צמח, ואיתו גם ענף הביטוח הכללי, אך בהתבוננות יותר מעמיקה במספרים אפשר לראות כי לא כל השוק צמח באותה מידה, ומסך הכתבות בעיתונות ובפאנלים שהשתתפו בהם מנכ"לי חברות הביטוח, ניכר שהענף כבר אינו אותו ענף מעייף ומשמים כפי שהיה בעבר, אלא ענף הרבה יותר מסעיר ששינה כמעט את כל החוקים אשר היו מוכרים בו בעבר. כמוכן, לשינוי הזה קיימים אבות ומשתתפים רבים, אך אנסה להכלילם בשלושה מרכיבים רוחביים אשר כוללים את המגמות אותן חווינו כולם. לקראת סוף העשור נדמה כי נשברה הקורלציה בין גידול התפוקה לבין גידול העמלות אשר משולמות לסוכנים. בין השנים 2017-2018 סך התפוקה גדלה בשיעור של 5%, אך העמלות גדלו בכ-2% בלבד ויהיה מעניין להמשיך ולעקוב אחר המגמה בעתיד.

והחיסכון בשנת 2010 (מה שנקרא אז הפיקוח על הביטוח, יחידה בתוך משרד האוצר) נגלה כי ענף הביטוח הכללי גדל וצמח בדומה לתהליכי הגידול והצמיחה של המשק הישראלי, אך חלו בו תהליכים פנימיים מעניינים המראים כי לא כל השחקנים צמחו באותה המידה. בעשור האחרון, הפרמיות בענף הביטוח הכללי צמחו בכ-36%, הצמיחה הבולטת ניכרה בביטוח רכב רכוש, בעיקר עקב גידול מאסיבי במספר כלי הרכב המבוטחים (2.8 מיליון כלי רכב מבוטחים בתחילת 2019, לעומת 2.1 מיליון ב-2010, גידול של עוד כ-700 אלף כלי רכב בכבישי ישראל, מדובר בגידול של 33%! - פלא שאנחנו מתלוננים על הפקקים?), מהטבלה אפשר לראות כי הגידול המאסיבי בפרמיית רכב רכוש התמתן בגידול הנמוך של עליית סך פרמיית החובה. כמו כן נציין כי גידול כמות הדירות המבוטחות חל בשיעור נמוך יותר מאשר הרכב ועומד על כ-21% בלבד, כ-1.4 מיליון דירות מבוטחות ב-2010,



סך פרמיות ועמלות - ביטוח כללי (במיליארדי שקלים)			
אחוז גידול	2018	2017	
5.0%	23.1	22.0	דמי ביטוח ברוטו
1.9%	2.66	2.61	דמי עמלות
	11.5%	11.9%	אחוז עמלות מתפוקה





מנהלי חברות הביטוח המסורתיות הביטו בעיניים כלות על עמיתיהם בביטוח הישיר, והחלו לפתח שיווק ישיר עוקף סוכנים ומסלולים נוספים מופחתים עמלת שיווק, הכל על מנת לא לאפשר לישיר להשתלט סופית על השוק, ולנסות להשוות את עלות השיווק שהלכה ופחתה באחוזים בחברות הישירות (ביחס לפרמיה הנגבית)

מעבר משיטת הממוצעים - לפרסונליזציה

בתחילת העשור השוק התייצב סביב 14 שחקניות מרכזיות, בהן חמש חברות הביטוח הגדולות, עוד שבע חברות בינוניות ועוד שתי חברות ישירות. לא כולן פעלו בכל ענפי הביטוח, אך כולן פעלו בביטוח הכללי, בדגש על פעילות בתחום הרכב, המהווה את רוב הפעילות בענף. חברות הסוכנים התחרו ביניהן על לבבות הסוכנים במטרה להשיג כמה שיותר פרודוקציה של לקוחותיהם. שיטת הממוצעים שכללה סבסוד צולב שלטה, המטרה הייתה לבטח בעיקר כמה שיותר כלי רכב, אשר חלקם יהיו מבוטחים טובים, חלקם מבוטחים פחות טובים, אך הממוצע יהיה בסדר. עם הרבה פרמיה ובעזרת שוק ההון תוכלנה להרוויח על הפרמיה עוד כמה אחוזי רווח (בדגש על ביטוח עם זנב התביעות הארוך כביטוח חובה) ובכך להצליח לשמר רווחיות. אך שיטת הממוצעים אשר הצליחה בעשורים הקודמים הגיע לקציה, ירידת הריבית בשוק ההון, ובעיקר הצלחת הביטוחים הישירים (בדגש על ביטוח ישיר) "באיסוף" הנהגים הטובים, הביאה לכך שבממוצע כבר לא היה אפשר להרוויח כסף, וזה אילץ את כל השוק לעבור לשיטת הפרסונליזציה, קרי, הנהגים הטובים ישלמו פחות והנהגים הגרועים ישלמו הרבה יותר (ידוע לנו כמה משלם יותר נהג עם שתי תאונות, אם בכלל יסכימו לבטחו). הסבסוד הצולב לא נעלם, אך הוא קטן בהרבה ביחס לתחילת העשור ואפילו ביטוחי הקולקטיבים הכניסו פרמטרים חדשים כגון: גיל, מספר תביעות ונתק נהיגה. כל חברות הביטוח פיתחו בעשור האחרון מסלולים מיוחדים אשר נועדו לאפשר להן לקחת פרמיה לא בצורה ממוצעת. חברות הביטוח המסורתיות הסתכלו בהשתאות כיצד החברות הישירות (ובעיקר ביטוח ישיר) צומחות כל שנה במספרים דו ספרתיים, לדוגמה: חברת ביטוח ישיר מכרה בשנת 2010 תפוקה של כ-900 מיליון שקלים, ובעשור שלם כבר חצתה את רף ה-2 מיליארד שקלים מכירות - גידול של כ-120% בעשור!

יש המנסים למזער את העובדות בטענה שעם כל הכבוד לחברות הישירות, הן עדיין מבטחות רק כ-10% מהביטוחים (ליתר דיוק מדובר על 12.5% מסך הפרמיות בענף, כולל מקיף דירות - נכון לתחילת 2019, ללא החברות הדיגיטליות), אך מדובר באשליה, ואפשר לכנותה "אשליית הישיר". יש לזכור כי החברות הישירות מתרכזות רק בביטוחי הפרט ובעיקר בנהגים הטובים. אם נוריד מהחישוב את הענפים שהם אינן רוצות לשווק וכן את קולקטיבי הרכב, ציי הרכב, מוניות ומשאיות, שהן אינן במשחק, יתברר שהחברות הישירות מבטחות כמעט כל רכב רביעי שהן רוצות! וזה הופך אותן לשחקן מאוד מרכזי. ההשפעה שלהן ללא ספק שינתה את כללי ההתנהלות של החברות המסורתיות בהסתכלות שלהן על אמצעי השיווק המרכזי שלהן - הסוכנים, וחייבה אותן לשנות את הכללים. מנהלי חברות הביטוח המסורתיות הביטו בעיניים כלות על עמיתיהם בביטוחים הישירים, והחלו (אולי אפילו באיחור) לפתח שיווק ישיר עוקף סוכנים ומסלולים נוספים מופחתים עמלת שיווק, הכל על מנת לא לאפשר לישירים עלות השיווק שהלכה ופחתה באחוזים בחברות הישירות (ביחס לפרמיה הנגבית). כששתי החברות הישירות ביחד מכרו בתחילת 2019 כ-2.8 מיליארד שקלים, כבר לא היה אפשר להתעלם מהדומיננטיות שלהן והחברות המסורתיות החלו, אולי מאוחר מדי, להיפרד משיטת הממוצעים (תוך הקטנת הסבסוד הצולב), ולהיפרד משיטת התמחור שלהן את עמלות הסוכנים. לקראת סופו הוכיח העשור האחרון שכנראה אין אפשרות אמיתית, בשוק מרובה בצינורות שיווק, להמשיך לשווק ללקוח הקצה באמצעות סוכנים באותה רמת עמלות שהייתה נהוגה בעבר.

הרגולציה - מעבר משופט לשחקן המרכזי במגרש

אם בעשורים שקדמו לעשור האחרון הרגולטור עסק במרבית זמנו בפיקוח מלמעלה על השוק

וכן, יש לומר בכנות, התרכזו בעיקר בתחומי החיים וחיסכון ארוך הטווח, נראה כי בעשור הזה הרגולטור ראה עצמו לא עוד רק כשופט כי אם כשחקן מן השורה ואף לעיתים השחקן המרכזי בו. נראה כי הרגולטור עסק בעשור הזה רבות בניעור העץ האלמנטרי, לשיטתו על מנת שכל הפירות שהרקיבו יפלו והענף יידרש להצמיח ענפים ופירות חדשים, שיתאימו עצמם אל הלקוחות בעשור הבא. עם כניסתה של דורית סלינגר לתפקידה ב-2013, המהירות בה החלו להתרחש השינויים רק הלכה וגברה. אגף הביטוח הכללי ברשות שוק ההון החל לעבוד במרץ ונגע כמעט בכל הנושאים שהיו על שולחנו והביא אותם בזמן אפס להחלטות ולכדי חוזרים מחייבים. החוזרים ירדו עלינו כגשם וכולנו נרטבנו. חוזר חידוש ביטוח, חוזר צירוף לביטוח, חוזר כתבי השירות, רפורמות בביטוח החובה ובנזקי המים וכן ריענון פוליסת הדירה החדשה הביאו את הענף הכללי להיות בסערה. אין זה המקום לנתח היום בדיעבד את אותם חוזרים. אין ספק שכוונת הרגולציה בעשיית סדר הייתה טובה, אך לעיתים נראה כי קצב השינויים, עוצמתם וגם מורכבותם היו לרועץ לא רק על השחקנים בענף, כי אם לעיתים גם על הלקוחות. מעבר לחוזרים, אפשר להצביע על מגמה ברורה שהרגולטור דחף בהצלחה - הגברת השקיפות בענף, והוא הצליח בזאת באמצעות שלושה כלים מרכזיים: מדד השירות, הר הביטוח, ומחוללי הביטוח. בעבר, המדד היחיד שמדד את חברות הביטוח היה הסקר השנתי של לשכת סוכני הביטוח. הסקר עצמו, כמו כל סקר, מביא לידי ביטוי את רחשי הלב וכאבי הבטן של הסוכנים על החברות. אמנם הוא אינו כמותי, אך בהחלט אפשר ללמוד ממנו על הלך הרוח הקיים בענף. אך מדד השירות, אשר הגיח לעולם בעשור הזה, היווה מדד ראשוני כמותי ומעמיק במספר פרמטרים (גם אם עדיין יש בו עיוותים) והביא לכך שכל החברות שאפו להשתפר. אף מנכ"ל לא רצה לראות שהחברה שלו היא אחרונה בטבלה,

הדיגיטציה היא לא הבעיה כמו שאולי חשבנו באמצע העשור. הדיגיטציה היא הפתרון. הדיגיטציה היא הפתרון למרווחים היורדים, להוצאות הבלתי סבירות הקיימות כיום בייצור מוצרים פשוטים למדי. הדיגיטציה היא זו שתאפשר לא רק לחברות הדיגיטליות, אלה בעיקר לסוכנים, לצמצם דרמטית את הוצאות המשרד ולהמשיך להציף את הערך המוסף שלהם, בהעברת הידע ללקוח ובליווי שלו בצמתים החשובים לו

דיגיטלי. והסוכנים? כנראה שמי שירצה להמשיך להתפרנס לאורך שנים מהמקצוע, יידרש לסגל דפוסי עבודה ומחשבה שונים ממה שהוא הכיר בעשור האחרון. סוכן שלא יפחד לאמץ כלים דיגיטליים, לא יפחד לשתף פעולה עם סוכנים אחרים ועם החברות הנכונות ובעיקר יסגל לו שיטות עבודה שונות - עוד נכונה לו עבודה רבה, ותרומה רבה בענף לביטוח כללי.

סיכום

העשור אשר נפתח בנמנום ומסתיים לו בימים אלו בסערה, הביא לעולם מושגים שהינם נכונים ברמה האנושית ונכונים לנו כחברה. העשור הביא ליותר יעילות, יותר שקיפות והרבה יותר הגינות המגיעה ללקוחות שלנו. האתגרים עדיין רבים. יש דור שלם של סוכנים, אותו דור אשר היווה את אבן היסוד של הענף המפואר הזה, אותו דור אשר ידע להגיע עוד לפני עידן הפלאפונים והמחשב לכל בית בישראל, דפק על דלתותיו, ייצג את חברות הביטוח בצורה ההולמת ביותר ובנה בעשר אצבעותיו את הענף. הדור הזה התבגר והחובה על כולם למצוא את הדרך הנכונה לעזור לו להמשיך לשרת את מבוטחיו הנאמנים בצורה מכובדת. כמו כן, ברור לנו כי מה שהיה הוא לא מה שיהיה, אך עדיין הסוכנים הם שחיים את השטח, את הלקוח, את הרחוב, ויש לנו חשיבות ציבורית לעזור לציבור הלקוחות לקבל את ההחלטות הנכונות ולהיות לו לעזר - לעזר במוצרים הפשוטים, ובוודאי במוצרים המורכבים והעסקיים. אך יש להגדיר מחדש את מערכת היחסים בין היצרנים ובין המשווקים בעולם הדיגיטלי והשקוף הזה, אל מול הלקוחות שהם, בסופו של דבר, הכי חשובים. כי עולם הביטוח המושתת על חשיבה סוציאלית ופועל בתנאים קפיטליסטיים נועד להגן עליהם ולנהל עבורם את הסיכון בצורה הטובה ביותר אך גם ההגונה ביותר.

* **הכותב הינו סמנכ"ל אל-עד סוכנות לביטוח, לשעבר יו"ר הוועדה לביטוח כללי בלשכת סוכני הביטוח**

את טופס ההצעה ולשים חותמת "התקבל", וכמובן שולחים בדואר ישראל (הצבי שהפך לצב) את הפוליסות ללקוח. על מנת לתת מחיר ללקוח היינו מדפדפים בספרוני התעריפים של החברות, אך בתום העשור הבנו כי העידן הוא שייך לעבר. בעשור הזה התחלנו להבין עד כמה הדיגיטציה מאפשרת הכל: לתקשר, לחולל, להעביר, לקבל, להנפיק, לשלוח, והכל במהירות וביעילות. לקראת סוף העשור, עם דחיפת הרגולטור לכניסת חברות סטארט-אפ והופעת האינשורטק, הדברים הואצו. הרגולטור אפשר די בקלות לחברות ביטוח דיגיטליות לפעול, והדבר החל להניע במלוא המרץ את מנהלי חברות הביטוח לעשייה דיגיטלית. אך המהפכה האמתית היא שהצרכן עצמו כבר רוצה בעצמו להיות דיגיטלי. נכון, עדיין לא כולם, ונוטים להגיד שזה רק שייך לצעירים, אבל מי כמונו יודעים שרובנו, ללא קשר לגיל, מעדיפים היום לרכוש באותם המקומות שלא ילאו אותנו, לרכוש באותם המקומות שיהיו נגישים, דיגיטליים ויעילים, במקומות שבהם נקבל את המוצר הנדרש בצורה ברורה, שקופה ומיידית. הדיגיטציה היא לא הבעיה כמו שאולי חשבנו באמצע העשור. הדיגיטציה היא הפתרון. הדיגיטציה היא הפתרון למרווחים היורדים, להוצאות הבלתי סבירות הקיימות כיום בייצור מוצרים פשוטים למדי. הדיגיטציה היא זו שתאפשר לא רק לחברות הדיגיטליות, אלה דווקא גם לסוכנים, לצמצם דרמטית את הוצאות המשרד ולאפשר להם להמשיך להציף את הערך המוסף שלהם, בהעברת הידע ללקוח ובליווי שלו בצמתים החשובים לו.

ומה עם החברות המסורתיות? הן שתהפוכנה ליותר ויותר דיגיטליות, וכשהמחשב מיעל דרמטית את העבודה, הן תידרשנה להחליט בעשור הבא איך הן מנווטות נכון את אלפי העובדים שלהן ומאות המנהלים שלהן. כמו כן, הן תידרשנה לבנות ביחד עם הסוכנים כללים חדשים במערכת עבודה המשותפת, כי עדיין יהיו מספיק מבוטחים אשר יעדיפו להמשיך לעבוד מול אדם, ורק יצפו שהוא יהיה יותר

והחברות עשו מאמצים רבים לשפר את גישתן למתן שירות, בעיקר בעבודה יעילה במימוש חוזר ניהול התביעות. הפיקוח השריש את מודעות השירות והשקיפות גם בדירקטוריונים של החברות וביקש מהם לפקח ולבקר את ההנהלות. באשר לסוכנים, קיימת עדיין אכזבה שמדדי השירות של הפיקוח לא לוקחים בחשבון את השפעתם במה שמכונה "השטח האפור" של התביעה ובעיקר ההשפעה על תשלומי האקסגרציה. יובהר כי יש עוד רבות מה לשפר בחברות הביטוח, אך המדד עצמו יצר מוטיבציה אמיתית לשפר בכל שנה את הקיים. הר הביטוח, כמו המסלקה בענף הפנסיוני, הפך למנוע שקיפות מרכזי בענף. הוא אמנם השפיע רבות על השקיפות בענף החיים והבריאות אך הגיע גם לאלמנטר בדלת האחורית, שעה שסוכני ביטוח חיים החלו להיכנס לתחום אם בעצמם או בהפניית ביטוחי רכב ודירה כלידים לשחקנים השונים לאותו הלקוח אשר פגשו בנושאי החיים. מחוללי התעריפים השונים, גם אם לא גרמו למבוטחים לרוץ להשוות באתרים של האוצר, הם כן גרמו לחברות עסקיות לפתח אגרגטורים המופצים ברשת (לדוגמה wobi) והלקוח החל להשתמש במחוללים באינטרנט כדי להשוות ולחולל שינוי בדפוסי הצרכנות. אותם אגרגטורים גרמו ללא מעט סוכנים להמשיך ולהגדיל במרוצת העשור את כמות החברות איתן הם קשורים ואף לחבור לסוכנויות-על המפעילות סוכני משנה שפרחו בעשור הנוכחי.

הדיגיטציה מאפשרת הכל

מגמה בולטת שארעה בעשור האחרון היא כניסת הדיגיטציה ככלי ראשון ומרכזי בשיווק ובתפעול של ענף האלמנטר. בתחילת העשור היה עדיין נדרש הלקוח, ובעקבותיו הסוכן, להרבות בהדפסת ניירות, הדפים מילאו קלסרים מאובקים שאוחסנו בארכיבים המוארים באורות ניאון חיוורים. בעבר התהלכנו בהליכה סזיזיפית ובלתי פוסקת אל הפקס וממנו, היינו עולים לרגל אל הסניפים של חברות הביטוח על מנת להביא



אתגרי הביטוח של עולם התעופה המסחרית

תאונות, ציפורים, עייפות, עומסים, רחפנים, סייבר - אלה הם רק חלק מהבעיות והאתגרים הניצבים בפני עולם התעופה המסחרית בשנים הקרובות ועולם הביטוח • ככל שהשימוש בתעופה גדל, כך גדלים גם הסיכונים והעלויות



בטיחות בסקטור התעופה היא בעלת חשיבות קריטית. למרות מספר השיא של הנוסעים, הסטטיסטיקה מראה שתעופה מעולם לא הייתה כה בטוחה. בין השנים 1959-2017 נרשמו 29,298 אבדות בנפש כתוצאה מ-500 אירועים הקשורים למטוסי נוסעים. לעומת האמור, בין השנים 2008-2017 נרשמו רק 2,199 אבדות בנפש מ-37 אירועים או 7.5% מהאבדות בנפש בהשוואה למספר אבדות בנפש בין השנים 1959-2017. שנת 2017 זו השנה הראשונה בלפחות 60 שנות תעופה, שלא נרשמו אבדות בנפש בטיסות מסחריות. גם בשנת 2018, שבה אירעו 15 תאונות קטלניות בין מטוסים, הרי ששנה זו נחשבת כשנה השלישית הבטוחה ביותר בתולדות התעופה המסחרית. הסיכוי של אדם למות במהלך חייו בתאונה שמקורה בטיסה מסחרית הוא לא סביר (1:188,364) בהשוואה לצורות תעבורה אחרות כמו תאונת רכב (1:103) או אופניים (1:4,047) או תרחישים אחרים בלתי צפויים כמו פליטת כדור (1:8,527), מכת ברק (1:218,106) או תקיפת כלב (1:115,111).

התפתחות התביעות

למרות השיפור שנרשם לאורך השנים בבטיחות הטיסה ובעיקר באבדות בנפש, הרי שמספר תביעות הביטוח והיקפן ממשיך לגדול. תיקונים יקרים יותר ותביעות מנוע, נזקים מגופים זרים, אירועי התנגשויות על הקרקע, החלקות ונפילות, קירקוע ציי טיסה, אירועי תדלוק לקוי ותשלומי חבויות הם רק חלק מהתחומים בהם מבטחים רואים עליה בהיקף התביעות. בשנים האחרונות, אומר דייב ורפל (Dave Warfel), מנהל תעופה אזורי, צפון אמריקה ב-AGCS, תשלומי התביעות עולות על סך ההכנסות מפרמיות בתחום התעופה וזאת לפני הכללה של אסונות גדולים כמו זה של חברת התעופה האתיופית שאירע ב-10 למרס 2019 - באירוע זה התרסק מטוס בואינג 737 מקס מיד אחרי ההמראה

מ-1.7 מיליון אירו (1.9 מיליון דולרים). עם הזמן, מטוסים הופכים להיות מורכבים יותר ואיתם מאמרים סכומי התביעות. בעיקר מנועים מסובכים יותר ובמספר מקרים גם השימוש בחומרים מרוכבים - למשל שכבות של סיבי פחמן שקשורות עם שרף הן חזקות וקלות ומסייעות לשפר את יעילות השימוש בדלק. תיקון נזקים כאלו עשוי להיות יקר ולארוך זמן רב יותר. העלייה במורכבות התכנון של מטוסים, הטכנולוגיה והייצור החדשני מובילים לעלויות ניכרות יותר של אירועי קרקוע הכוללים את כל צי המטוסים. כך היה במקרה של בואינג 787 דרימליינר בשנת 2013. כתוצאה מבעיות חשמליות שמקורן בסוללות ליתיום אינן ולאחרונה מקרה נוסף בעקבות שתי התרסקויות קטלניות תוך חמישה חודשים בשנת 2018 ובשנת 2019, שבהן היה מעורב בואינג 737 מקס שתוכנן

כשהתוצאה היא 157 אבדות בנפש. AGCS ניתחה 51,867 תביעות ביטוח תעופתיות ששוויין יותר מ-14.8 מיליארד אירו (16.3 מיליארד דולרים) שאירעו בין יולי 2013 לדצמבר 2018. אירועי התנגשות/התרסקות היוו יותר ממחצית משווי כל תביעות הביטוח (57%) ויותר מרבע ממספר התביעות (27%) - בשווי של 8.4 מיליארד אירו (9.3 מיליארד דולרים). איבוד השליטה בטיסה הוא הגורם התדיר ביותר לגרימת תאונות קטלניות. תביעות התנגשות/התרסקות כוללות גם אירועים כמו נחיתה קשה, פגיעת ציפור ואירועים הקשורים למסלול ההמראה/נחיתה, כמו גם שהות בלתי מאושרת על מסלול או ירידה מהמסלול. ממצאי הניתוח מראים שבתקופה הנדונה נרשמו 470 אירועים הקשורים למסלול שהביאו לתביעות ביטוח בגין נזקים של יותר מ-800 מיליון אירו (883 מיליון דולרים). עלות תביעת מסלול ממוצעת היא יותר

עם הזמן, מטוסים הופכים להיות מורכבים יותר ואיתם מאמירים סכומי התביעות. בעיקר מנועים מסובכים יותר ובמספר מקרים גם השימוש בחומרים מורכבים - למשל שכבות של סיבי פחמן שקשורות עם שרף הן חזקות וקלות ומסייעות לשפר את יעילות השימוש בדלק. תיקון נזקים כאלו עשוי להיות יקר ולארוך זמן רב יותר

שימוש בבתי ספר לטיסה ואלה האחרונים משתמשים במטוסים מתוחכמים יותר כדי לאמן טייסים. הערך הממוצע המבוטח של מטוסים במספר בתי ספר עלה מכ-100 אלף דולרים בעבר ל-1 מיליון היום. בתי ספר לטיסה הם מועדים לתאונות ותביעות ביטוח הופכות ליקרות יותר עם עליית השווי של המטוסים והפעילות המוגברת. תאונות נחיתה הן הנפוצות ביותר אך קיימים מקרים שבהם חברות ביטוח רושמות גם הפסדים מלאים של מטוסים (טוטל לוס). מחסור בטייסים עשוי להביא למצבים שטייסים טסים עם פחות ניסיון, להפחתת שקיפות אימוני הטיסה כדי לעמוד בבקושים ולעייפות טייסים עקב ביקוש מוגבר. מוערך שעייפות טייסים היא בין כ-15% ל-20% הגורם לטעות אנוש בתאונות קטלניות - נתון זה לא השתנה משמעותית מאז תחילת שנות ה-90.

מערבולות אוויר נחוות מידי יום ביומו בטיסות ברחבי העולם. מערבולות קשות עשויות לגרום נזק למבנה מטוס שתיקונו עשוי לעלות מיליוני דולרים. שינוי נתיב וגובה טיסה כדי להימנע ממערבולות אוויר, עלותם לחברות התעופה האמריקניות מוערכת בכ-100 מיליון דולרים בשנה תוך שריפה של 160 מיליון גלונים נוספים של דלק. בעתיד, צפויה עליה במספר מערבולות האוויר עקב שינויי האקלים כשהעלייה הגדולה ביותר צפויה בנתיב הטיסה הצפון אטלנטי. בנתיב אווירי זה עוברות טיסות רבות בין צפון אמריקה ואירופה - בהתאם להערכות כ-3,000 טיסות חוצות, בכל יום, את האוקיינוס האטלנטי.

רחפנים - שוק בצמיחה

השוק המסחרי של רחפנים בארה"ב לבדה צפוי להשליש את גודלו בחמש השנים הקרובות. תחום תעופתי זה הוא אחד המשפיעים ביותר על תעשיית התעופה. רחפנים מביאים תועלת למערכות התעבורה האווירית באמצעות היכולת לערוך סקרים אוויריים של טרמינלים, לספק תמונות תלת-ממדיות של מסלולי טיסה המאפשרים לזהות צורך בתחזוקה ולצורך

העלות הכלכלית השנתית של פגיעות ציפורים הוערכה ב-400 מיליון דולרים בארה"ב ועד 1.2 מיליארד דולרים ברחבי העולם. כשקיימים סוגים רבים כל כך של מטוסים המשתמשים בדלקים ובתוספים שונים, טעות אנושית היא סיכון ממשי ומספר תביעות ביטוח בגין תדלוק לקוי עולות. טעויות של צוות קרקע עשויות לגרום לנזקי מנוע, לתיקונים יקרים ולקרקוע ארוך זמן במקרה שקיים צורך להחליף את מערכות הדלק. לטעויות כאלו יכולות להיות גם השלכות קטסטרופליות כשהן גורמות לכיבוי מנועים בעת טיסה.

מגמות סיכון ואתגרים

קיים מחסור עצום בטייסים - הביקוש לטייסים צפוי להסתכם ב-800 אלף טייסים ב-20 השנים הבאות. מספר זה הוא כפול ממספר הטייסים כיום. ביקוש עצום זה מקורו בכמות הגדולה יותר של מטוסים, ביקוש משמעותי לטיסות ואספקה מוגבלת של טייסים. מצב זה הביא לגידול מעריכי בפעילות בתי ספר לטיסה ולעליה בסיכון. עליה בביקוש מעלה את ערך המטוסים בהם נעשה

מחדש. דווח שחברת בואינג הקצתה לפחות 5 מיליון דולרים לכסות את העלויות הקשורות לקרקוע העולמי של בואינג 737 מקס. תביעות חבות לנוסע עולות - מספר רב של עורכי דין אמריקניים דורשים פיצויים גבוהים יותר עבור טווח רחב יותר של אירועים לאור העובדה שקיימים פחות הפסדים תעופתיים משמעותיים. פיצויים גבוהים יותר הם מאתגרים בתקופה של עליה במספרי הנוסעים ובקיבולת מטוסים אשר מסוגלים לשאת מאות נוסעים (בואינג דרימליינר יכול לשאת בין 250-300 נוסעים ובאירבוס A380 יש קיבולת של 600 נוסעים). פוטנציאל הפיצוי לנוסע הוא בגובה מיליוני דולרים. אירוע תעופתי משמעותי עשוי לגרום להפסד חבות של מיליארד דולרים.

חברות ביטוח רואות גם תביעות רבות יותר כתוצאה מנזקים של גורמים זרים. בשנת 2018 נרשמו יותר מ-14,600 התנגשויות עם חיות בר, כך מינהל התעופה הפדראלי האמריקני. פגיעות ציפורים הן גורם משמעותי לתביעות ביטוח תעופתיות. אלה תרמו לעלויות של יותר מ-330 מיליון אירו (364 מיליון דולרים) בין יולי 2013 לדצמבר 2018. 1,032 תביעות ביטוח הוגשו בעקבות פגיעות אלו. בהתבסס על ניתוחי AGCS, העלות הממוצעת של תביעה כזו לחברת ביטוח היא כ-361 אלף דולרים אך עלות פגיעה כזו עשויה להגיע גם עד 16.6 מיליון דולרים ויותר. מרבית הפגיעות קורות כשציפורים פוגעות בשמשות הקדמיות או טסות לתוך המנועים.





סיכוני סייבר

על אפשרויות כמו התקפות האקרים, נפילת מערכות ופריצה למערכות נכתב לא אחת, גם בהתייחס למערכות אחרות. תעשיית התעופה מסתמכת על מערכות מידע לשם רישום לטיסות, כרטוס ותפעול הטיסות ולכן היא פגיעה מאד לאירועים של הפרעה בפעילות עיסוקית, בין אם כתוצאה מהתקפה זדונית, טעות אנושית או תקלה טכנית. בהתאם לנתוני משרד האחריות הממשלתית האמריקנית (US Government Accountability Office), נפילת 34 מערכות מידע השפיעה על 11 חברות תעופה בין השנים 2015 ו-2017, 29 מנפילות אלו גרמו להפרעה או לביטול טיסות. כך למשל, בשנת 2018 חברת בריטיש איירווייס נקנסה ב-230 מיליון דולרים על ידי רגולטור הגנת הנתונים הבריטי בגין פריצה לנתונים שהשפיעה על 500 אלף מנוסעים - זהו הקנס הגבוה ביותר שהוטל על ידי הרשויות מאז החלת חוק הגנת הנתונים במאי 2018.

תאונות קרקעיות מאתגרות

במצב הנוכחי של היום, בשדות תעופה רבים בעולם, התשתיות הקיימות אינן עומדות בקצב הגידול של הנוסעים באוויר וצפוי, כך איגוד תעבורת האוויר הבינלאומי (The International Air Transport Association), שמרבית נמלי התעופה הגדולים בעולם (96%) יעמדו בפני בעיות קיבולת נוסעים במהלך 10 השנים הקרובות. עוד מעריכים שמספר הטסים יוכפל לכ-8.2 מיליארד נוסעים בשנה עד שנת 2037. גודש על הקרקע אינו גורם רק לעיכובים אלא יוצר גם אתגרים בטיחותיים. בהתאם להערכות, תאונות רמפה עשויות לעלות לחברות תעופה כ-10 מיליארד דולרים בשנה בהוצאות ישירות ועקיפות. קרן הבטיחות בטיסה (The Flight Safety Foundation) מעריכה שבכל שנה מתרחשים כ-27 אלף תאונות ואירועים הקשורים לרמפה. ניתוח של AGCS של 523 אירועים בהם נגרם הפסד ב-14 שדות תעופה בגרמניה מראה שנוק לרכבים על המסלול הוא הגורם המוביל לנזקים מבוטחים. יותר ממחצית מהאירועים מקורם בהתנגשויות עם טרקטורים דוחפים, עגלות מזוודות, פלטפורמות עבודה אוויריות ומערכות שטיפה. תקשורת בין גורמים מפעילים היא חלק בלתי נפרד מהשימוש ברמפות ותקשורת בלתי יעילה יכולה להיות הגורם לתאונות קרקע רבות.

אירוע הקשור לרחפן, עשויים לכפות נחיתת חירום על מטוס שמשמעה עיכוב או ביטול טיסה ונוק כלכלי משמעותי. כך למשל, באירוע הקשור לרחפנים לשעות הפנאי שאירע במשך שלושה ימים בדצמבר 2018 בשדה התעופה גאטוויק, כתוצאה מהאירוע בוטלו/הוסטו 1,000 טיסות ו-140 אלף נוסעים הושפעו מכך. בהתאם להערכות, העלות של סגירת גאטוויק הסתכמה ב-60 מיליון דולרים כשחברת התעופה איזיג'ט דיווחה על הפסדים של 18.5 מיליון דולרים. לאחר המקרה, הותקן בשדה התעופה גאטוויק ציוד נגד רחפנים בשווי של 6 מיליון דולרים - ציוד זה יכול לאתר ולחסום את התקשורת בין הרחפן למפעיל שלו.

זיהוי במהירות גופים זרים בנמלי תעופה וכך לתמוך באבטחת המתקנים. יחד עם העלייה במספרם של הרחפנים - כך עולים הסיכונים. מספר הדיווחים של "כמעט ונפגע" בין מטוסים לרחפנים עולה. כך גם מספר האירועים של התנהגות פזיזה הקשורה לרחפנים בתוך ומסביב לשדות תעופה. דוחות בטיחות בארה"ב בהם מעורבים רחפנים גדלו מאפס דוחות בפברואר 2014 ליותר מ-250 ביוני 2017. כך גם בבריטניה - מספר המקרים שבהם רחפן סיכן מטוס עלה ביותר מפי 2 בשנת 2018 והסתכם ב-125 מקרים (93 בשנת 2017, ו-71 בשנת 2016). אפילו רחפן קטן עשוי לגרום לנזק פיזי של 10 מיליון דולרים אם הוא פוגע במנוע של מטוס. במקרה של

הזווית הישראלית

ככלל, התפתחות תביעות הביטוח במדינת ישראל דומה לזו שבעולם. גם בשנת 2019 וגם בשנה הקודמת קיימים דיווחים על אירועי סייבר, תאונות קרקע, נפגעים בנפש או פצועים, אירועי רחפנים אשר אירעו בנתב"ג ו/או קשורים לתעופה האזרחית המקומית. אך בישראל נושא התאונות הוא אחד הנושאים הרגישים ביותר בתחום התעופה. אולי זו הסיבה לכך שכל הגורמים שפניתי אליהם התחמקו ממתן תשובה ישירה לשאלות שהעברתי לדוברות משרד התחבורה. האחרונים הפנו אותי לפרסומים באתר של רשות התעופה האזרחית (רת"א). תשובות לגבי עלויות ביטוח ועלויות כלכליות לא קיבלתי. להלן המידע שמצאתי בפרסומים הקשורים לאירועי בטיחות אצל מובילים אוויריים (חברות אזרחיות) משנת 2018 (הנתונים מתוך: תמונת הבטיחות / רשות התעופה האזרחית, 2018):

- בתחום המובילים האוויריים אירעה תאונה אחת - התנגשות קרקעית בנתב"ג, ובה היה מעורב מוביל ישראלי ומוביל זר (התנגשות זנבות בדחיפה).
- תאונה נוספת ארעה בטיסה של חברת תעופה זרה במטוס שהיה בחכירה רטובה עבור מוביל ישראלי. נוסעת אחת נפצעה.
- קיים גידול של 2% בשעות הטיסה (סה"כ 192,183 שעות לשנה), קיטון של 5% בכמות הלגים (סה"כ 57,864 לגים לשנה) וגידול בכמות כלי הטיס (גידול של 9 כלים לשנה).
- סך כל דיווחי אירועי הבטיחות בתחום זה הגיע ל-1,878 (1,420 אירועים בפועל), שהם גידול של מעל 15% משנה שעברה.
- חיפוש פשוט באינטרנט מראה שמדינת ישראל מתמודדת עם אותם אתגרים תעופתיים (וכנראה גם ביטוחיים) בדיוק כמו שאר מדינות העולם, כפי שמתואר ומופיע במחקר של AGCS (למשל בתחום הרחפנים, תאונות קרקע קטלניות, אירועי סייבר ואירועי קרקע אחרים כמו התנגשות מטוסים על הקרקע).
- בחודש נובמבר פורסם בכלכליסט שהאתגרים העומדים בפני חברת בואינג בהקשר לדגם 737 NG (דגם קודם למקס שהוזכר במאמר זה) לא הסתיימו ושוב קורקעו מטוסים.

המחקר של AGCS:

AVIATION RISK 2020 SAFETY AND THE STATE OF THE NATION/Allianz Global Corporate & Specialty SE/ October 2019

Living

בלעדי
לסוכני
איילון!

**ביטוח דירה דיגיטלי בהתאמה אישית!
לראשונה בישראל!
כיסוי סייבר דיגיטלי בביטוח הדירה**





בני שיזף

תיקים ישנים, דילמה חדשה

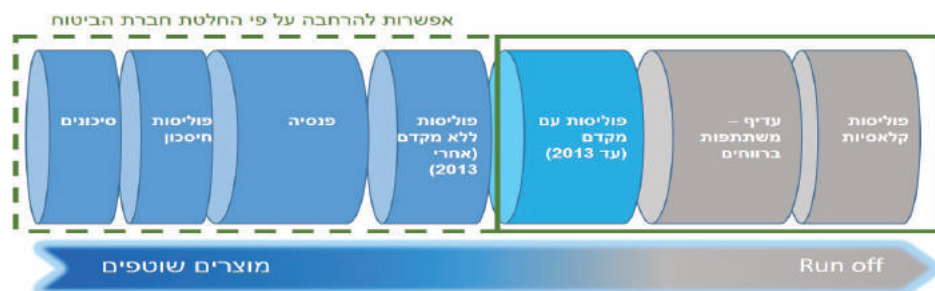
קשה ויקר לתחזק תיקי ביטוח מנהלים ישנים: המערכות מיושנות, הנתונים חסרים והשירות ירוד • הפתרון: הקמת מערך משותף מתקדם וחדשני של חברות הביטוח לניתוח ומידע של תיקים ישנים

לאוטומציה של תהליכי עבודה וחסכון משמעותי בעלויות התפעול של הפוליסות הישנות. איך משקיעים השקעה כזו בעידן של מרווחים מצטמצמים? איך מתמודדים עם העובדה

לא יהיה אפשר לעמוד באתגרים הנדרשים ומרבית הפעילות תהיה עדיין ידנית. להשקעה כזו יש גם יתרונות. אין ספק שמערכות חדישות ונתונים מדויקים וממוכנים הם המפתח

התיק הישן בביטוח המנהלים הוא כמו בניין לשימור. מאוד יקר לשמר אותו, עלות התחזוקה גבוהה מאוד אבל אנחנו אמורים לחיות אתו עוד זמן רב מאוד. הלקוחות, שרכשו את הביטוח לפני שנים, ממשיכים לשלם אותו מדי חודש בחודשו אולם המערכות ישנות מאוד, הנתונים חסרים ולא מדויקים, העובדים המקצועיים שמכירים את המוצרים הולכים ומתמעטים והשירות שאותו מקבלים הלקוחות - ירוד. מה עושים? אפשרות אחת היא להשקיע, כל חברה בנפרד, סכומי עתק על מנת להפוך את המערכות לעדכניות, חדישות וכאלה שיכולות להתמודד עם הציפיות של הלקוחות למידע, שקיפות, דיוק ונגישות בסלולר ובאינטרנט. סכומי עתק נוספים יש להשקיע בהפיכת כל המידע מהתיקים הסרוקים למידע שאפשר להשתמש בו במערכות המחשב. ללא מהלך כזה, גם עם מערכות חדישות

מוצרי ה-Run Off מכילים בתוכם פוטנציאל חיסכון גבוה ללא זיקה לפעילות העסקית השוטפת



מפת הפעילויות ופוטנציאל חיסכון, בעקבות היתרון לגודל



השפעת שיתוף פעולות השירות והתפעול בין חברות באמצעות BPO

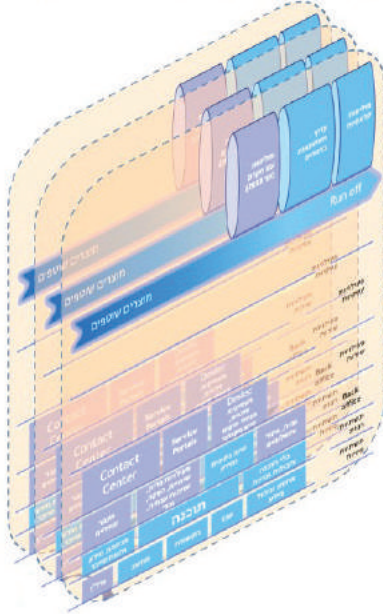
מצב חדש

מצב קיים

תפעול התהליכים העסקיים של פוליסות שהועברו ממספר חברות במשותף

חברת הביטוח – חיסכון משמעותי בעלויות

חברת הביטוח



מכירות	השקעות	מוצרים	תביעות	פעילות עסקית
Contact Center	Service Portals	Desks: בעסקים, סוכנים, מנהלים, מנהלי תיקים	תביעות	פעילות עסקית
מנהל עסקים	פעילות מידע, שירותי תמיכה, עובדי תמיכה	שירותי תמיכה, מנהלים, מנהלי תיקים	מנהל, מנהל תיקים, מנהל תביעות	פעילות עסקית
מנהל עסקים	תוכנה	כל תוכנה	תוכנה	פעילות עסקית
מנהל עסקים	מנהל עסקים	מנהל עסקים	מנהל עסקים	פעילות עסקית

מכירות	השקעות	מוצרים	תביעות	פעילות עסקית
Contact Center	Service Portals	Desks: בעסקים, סוכנים, מנהלים, מנהלי תיקים	תביעות	פעילות עסקית
מנהל עסקים	פעילות מידע, שירותי תמיכה, עובדי תמיכה	שירותי תמיכה, מנהלים, מנהלי תיקים	מנהל, מנהל תיקים, מנהל תביעות	פעילות עסקית
מנהל עסקים	תוכנה	כל תוכנה	תוכנה	פעילות עסקית
מנהל עסקים	מנהל עסקים	מנהל עסקים	מנהל עסקים	פעילות עסקית

וכל זאת באופן דיגיטלי ומהיר תהווה מהפכה של ממש ברמת השירות ללקוח. להבנת, על פי שיחות ראשוניות בנושא, גם רשות שוק ההון, במבנה החדש שלה, רואה את הערך הגבוה שבהקמת מרכז שכה ללקוח.

איך זה עובד?

הרעיון, למרות המורכבות שבביצוע, פשוט מאוד. צד ג', שאינו חברת ביטוח אלא גוף המתמחה בתפעול ושירות מהסוג של אקסנצ'ר ו-BPO, מקים מערך תפעול ובמרכזו השקעה במערכת אשר תומכת בכל הדרישות. הפוליסות מהחברות מוסבות למרכז התפעול החדש ומכאן והלאה השירות (מערכת מחשב ומשרד אחורי) עובר למרכז התפעול. החברות ממשיכות להיות בחזית מול הלקוחות והסוכנים. המודל הזה עובד היטב בעולם, עובד בישראל בקופות הגמל אשר מקבלות שירותים מגורמים מרכזיים כמו לאומי שרותי שוק ההון, מל"מ, בנק מזרחי וכד' ובהחלט יכול להצליח בישראל גם בעולם הביטוח, לטובת כולם.

* הכותב הינו מייסד B.P.O. Ltd

אלו, שהחברות כבר לא מוכרות כחדשים, אין למעשה כל תחרות בין החברות. בעת האחרונה חברת אקסנצ'ר הבינלאומית, יחד עם BPO, החלה לבחון את האפשרות להקים עבור חברות הביטוח מערך משותף שמטרתו יצירת מערכת מידע מודרנית ושירותי משרד אחורי יעילים לטיפול בתיק הישן. במסגרת זו יטופלו גם הנתונים הנמצאים בתיקים כך שיהיה אפשר לקבל שירות ברמה גבוהה גם עבור הפוליסות הישנות. חשוב מכך: רמת הדיוק של המידע תהיה גבוהה משמעותית מזו הקיימת היום. מערך משותף כזה מחלק את העלויות בין החברות, כך שכל חברה משקיעה רק חלק מההשקעה הנדרשת אך מרוויחה את כל היתרונות כאילו ביצעה את כל ההשקעה בעצמה. איך זה משפיע על הלקוחות והסוכנים? אין זה סוד שהשירות ללקוחות הפוליסות הישנות, בעיקר בפרישה, גורם תסכול רב לסוכן, ללקוח ולחברה. הקמה של מרכז שירות לתיק הישן תגביר את היכולת לתת מידע מדויק ובאופן דיגיטלי גם ללקוח וגם לסוכן. היכולת לנתח את הפוליסות, להבין את ההתפתחות לאורך השנים, את רובדי המס, את הזכויות בפוליסה והאפשרויות בפרישה

שפחות ופחות עובדים מכירים את המוצרים הישנים? כמה זמן ייקח לבצע מיזם כזה וכמה תשומות ניהוליות צריך להשקיע בו על חשבון פעילות עסקית? הבשורות הטובות הן שכשבוחרים את המוצרים הישנים בחברות השונות מוצאים שמדובר במוצרים דומים מאוד עד כדי זהים. המשמעות היא שהחביויות של החברות ללקוחות על פי הפוליסות דומות מאוד. על בסיס המכנה המשותף הזה, אפשר לאחד את הטיפול בלקוחות התיק הישן, לבצע את ההשקעות הנדרשות במשותף וליצור מערך אחד אשר יטפל בלקוחות ברמה הנדרשת עבור כולם. ומה עם התחרות בענף? המהלך ישפיע על התחרות: חברות קטנות עם תיק ישן, הנאבקות יום יום בקשיים שהתיק הזה יוצר מול לקוחות, מול מעסיקים ומול הרגולציה, תשתחררנה לטפל בעסקים חדשים תוך כך שהן נהנות משיתוף הפעולה עם הגדולים. מבחינת החברות הגדולות מדובר בחיסכון משמעותי בהוצאות, אשר חלקו ימצא את דרכו אל הצרכן דרך התמחור של המוצרים החדשים, בעיקר במרכיב העמסת העלויות הקבועות. ועוד יש לציין כי במוצרים



אל תשאל "מדוע?". שאל "למה?"

אסונות ניחתיים עלינו במפתיע ועלולים לגרום לנזקים כבדים מאוד • אם נתכוון להם היטב נוכל להקטין באופן ניכר את היקפי הנזק • מוטב למצוא תכלית ומטרה ולהיערך להן



ביוני 1988 הגעתי עם בני משפחתי - אשתי ושתי בנותיי - ללוס אנג'לס, קליפורניה, שם עבדתי כסוכן ביטוח למשך כשש שנים. האזהרה הראשונה שקיבלתי עם נחיתתי הייתה שהגענו לארץ רעידות האדמה וכי עלי להיערך לכך. "בכל שנה-שנתיים מתרחשת כאן רעידת אדמה רצינית", נאמר לי ואכן, בעת שהייתנו שם פקדו את העיר שלוש רעידות אדמה חזקות. כיף זה לא היה.

מזה שנים שתושבי קליפורניה מחכים ל-BIG ONE, רעידת האדמה הגדולה שסיפורי אימה נסובו סביב מה היא תעולל לעיר.

"אז מה עושים?" שאלתי את גיסי בעודנו יושבים בביתו על כוס קפה עם עוגייה טעימה וטובלים את הרגליים בג'קווי שנמצא בחלקה המרוחק של בריכת השחייה הענקית בחצר ביתו.

"מתכוננים!" הוא אמר.

"התיאוריה גורסת", הוא הוסיף, "כי כשהרעידה הגדולה תגיע, נהיה מנותקים משך מספר ימים מחשמל וגז ואולי אפילו ממקורות מידע וכנראה מאוכל ושתייה. אנחנו מכינים ערכה לכל משפחה שכוללת את כל מה שצריך, החל מפנס, טרנזיסטור וסוללות ועד לשימורים, ערכת עזרה ראשונה ועוד ועוד".

עוד נחזור לגיסי וגיסי.

ואם נחזור אל עולמנו, אם יש משהו בטוח יותר מרעידת אדמה בקליפורניה הריהו שחיקה מתמשכת בהכנסות של סוכני הביטוח.

השאלה היא כמה רחוק אחרנית תרצו ללכת. לי יש ניסיון של כארבעים שנה, עוד מתקופת "המעורבים".

בתחילת העשור הזה חזיתי את הצפוי לקרות לפי השוק באנגליה - וכך אכן קרה בשנת 2013: ביטול מוחלט של העמלות בביטוח הפנסיוני. נזכרתי אז בדבריו של גיסי: לרעידת אדמה צריך להתכונן.

בשנים האחרונות אנו כבר מגלים את כל סימני האזהרה לקראת הרעידה:

❖ **בריסקים:** בתחילת 2019, עם מתווה הביטולים החדש ששינה את חוקי המשחק, רבים אמרו לנו שאין כל סיכוי שזה יקרה; שהשותפים הטבעיים שלנו, חברות הביטוח, לא יאפשרו לנו ליפול. אז אמרו.

הפרק האחרון נכתב עכשיו, באוקטובר 2019, וכבר מהווה רעידת אדמה של ממש: חברות הביטוח נקטו צעד אלים, אין דרך אחרת לתאר זאת, ותוך ימים נמחק ענף ביטוח שלם.

אם אין זאת רעידת אדמה - איני יודע רעידה מהי. עד כמה חזקה רעידת האדמה? שוחחתי עם חבר, איש מקצוע מוערך, מומחה לביטוח סיעוד. במענה לשאלה לשלומנו ענה לי: "חוץ מזה שאני

❖ **בתחום הפנסיוני:** מה שהיווה את הבסיס לתחום שלנו הפך ללא כדאי לפעילות. ואכן, בסדרה של פעולות, לרבות כמה מהרגולציה, הודרו סוכנים רבים מהפעילות שהייתה הלחם והחמאה שלהם והומצא מונח חדש: "סוכן סיכונים".

❖ **בפיננסים:** פיקוח על דמי ניהול מרביים ושחיקה של למעלה מ-50% בהכנסות שלנו, כולל ההפרדה בין התגמול לעמלה.

❖ **בבריאות:** הסימן היה כאן בפברואר 2016 בשינוי של חוקי המשחק: אפשר להתערב בפוליסות.

אל תבנו על המזל! קבלו אחריות על החיים העסקיים שלכם.

ומה באשר לרעידת האדמה הגדולה, שאלתם? ובכן, כצפוי, היא באמת הגיעה, ועוד איך... ב-17 בינואר 1994, בשעה 5:00 בבוקר, פקדה את לוס אנג'לס רעידת אדמה קשה ביותר. הרעש זכה לכינוי "נורתרי'ג", שמה של שכונת המגורים שבה התגוררו גיסי וגיסתי.

ממדי הנזק היו עצומים: 60 הרוגים, נזק לרכוש בשווי 44 מיליארד דולרים, מתוכם 15.4 מיליארד דולרים בלבד היו מבוטחים. הבית של גיסי וגיסתי נהרס לחלוטין, כמו היה חתיכת נייר שמעכת בתוך כף ידך. הקורה העליונה הראשית של הבית, במשקל עצום, נפלה על המיטה של הבת הקטנה שרק במזל גדול בדיוק הייתה בביקור אצלנו בישראל באותו הזמן.

*** הכותב הינו מנהל מרכז הפרישה - לשכת סוכני הביטוח**

הפתרון לכמות ההולכת ומידלדלת של מוצרים. תשובתי: אין פתרון קסם.

אם תשים לאדם דג על הצלחת הוא ילמד איך לאכול. אבל אם תיתן לו חכה - הוא ילמד לדוג. האם שאלתם את עצמכם פעם מדוע פסיכולוג שואל תמיד על ילדותכם? זאת כיוון שהוא מחפש את ה"למה?".

גם בטכנולוגיה זה אותו הדבר: שאלתם את עצמכם פעם מדוע האיפון הראשון היה כה פורץ דרך? כיוון שגם הם באמת שאלו את עצמם למה המשתמשים באמת זקוקים.

ובתיירות? האם שאלתם את עצמכם פעם מה באמת קרה לסוכני הנסיעות? איך זה שלמרות אתרי השוואת מחירי הטיסות, אתרי הזמנת מלונות ופריחתו של AirB&B הם עדיין כאן?

כי גם הם שינו כיוון מחשבה וגישה ומצאו למה אנשים באמת זקוקים להם.

לכם, חבריי, אציע את אותו הדבר: לכו ותחפשו את ה-למה האמיתי שלכם ואולי יהיה לכם קל יותר לעבור את הימים הלא פשוטים האלו.

צריך למצוא עבודה אחרת - הכול בסדר". חברות הביטוח הוכיחו, למרבה הצער, שהן רואות רק את שורת הרווח שלהן ותו לא. לא את טובת הציבור, לא את טובת הסוכנים ולא שום דבר אחר. רק שורת הרווח.

אין לי, אגב, כל טענה אליהן. הן רוצות להרוויח. ואנחנו? מה אתנו? אנו ממשיכים לשחוק את העור במגע בין המקלדת לבין האצבע המקלידה...

אני מכבד את מי שמנסה כל פתרון וכאלה יש לא מעט. בגילי, עם הוותק שלי, הבנתי שיתכן שמה שמתאים לי לא מתאים לאחרים. יש לי אנרגיות מוגבלות ואמונה שאני אחראי הבלעדי על העתיד שלי. איני תולה תקוות בשום התארגנות מכל סוג. איני מאשים את העולם בכאבי, זה לא יביא אותי לשום מקום. אני סבור שהצלחתי לפענח את מה שנכון עבורי ואולי אין זה מתאים לכולם. לא, אל תתבלבלו, אינני מדבר על שכר טרחה. שכר טרחה הוא התוצאה, לא הדרך.

בימים האחרונים אני נשאל לא אחת מהו בעיניי

מעטפת החדשות והמידע המובילה בענף הביטוח והפיננסים

עדיף עכשיו

שירות מבזקים בנושאים ותחומים על פי בחירה

הנחות והטבות על כל מוצרי עדיף

איתור מידע מקצועי

דוחות, חוזרים והנחיות, פסקי דין ועוד...

ניוזלטר יומי

מרכז את אירועי היום

שבועון עדיף

מרחיב ומעמיק נושאים אשר על סדר היום

מרכז מומחים משיבים

מומחים עונים על שאלות מקצועיות שלכם

גישה לפורטל עדיף

לפרטים נוספים 03-9076000
info@anet.co.il





על ביג דאטה, ביטוח, פרטיות ומה שביניהם

בעידן שבו כמויות מידע פרטי עצומות מסתובבות באינטרנט ובשלל ישומונים, עולה השאלה עד כמה אפשר, אם בכלל, לשמור על פרטיותו של האדם • בעולם הביטוח יש צורך להסדיר את העניין כדי לסייע למבוטחים תוך מינימום פגיעה בפרטיותם

לתקן תפישות מיושנות או התעלמות מהוראות אלו בעבר (5)?

ראוי לציין בסוגיה שלפנינו כי אפשר להצביע על מגמה חקיקתית שדוחקת את הזכות לפרטיות לטובת אינטרסים אחרים. כך, לדוגמה, חוק נתוני אזרחי, אשר נכנס לתוקף ביום 12.04.2019 ונועד להגביר את התחרות בשוק האשראי (6). החוק מאפשר איסוף מידע במאגר שניהל בנק ישראל ומסירתו ללא תלות ברצונו או בהסכמתו של המשתמש. לקוח שמעוניין שנתוני האשראי שלו לא יכללו במאגר, נדרש לפנות מיוזמתו לבנק ישראל ולבקש את מחיקת פרטיו מהמאגר (7).

מגמה חקיקתית זו לא עלתה עד כה בענף הביטוח ויחד עם זאת, דיון מעמיק בסוגיה שלפנינו כמעט מחויבת המציאות בעולם הביטוח שלגביו יש שיאמרו, כי בכל הנוגע להגנת הפרטיות של המבוטחים "היסוסים ברחו כבר מהאורווה". ואולם, דווקא משכך וברקע להגברת המודעות לזכות הפרטיות, חשיפה קיימת לסנקציות מצד רשות הגנת הפרטיות ולצד סוכנים שיש לתביעות פוטנציאליות מצד מבוטחים, זה המקום לאסדרה עצמית של הענף, תוך עיצוב הפרטיות בכל תהליכי העבודה ובכלל זה, בין היתר, בניית מאגרי מידע חוקיים המבוססים על הסכמות מדעת של המבוטחים לשם שימושים שנעשים או יכולים להיעשות במידע לגביהם כדי לאפשר בדרך זו ניצול מרבי של המידע לצרכים מסחריים, תוך הימנעות מפגיעה בפרטיותם של המבוטחים.

* **הכותב הינו עו"ד ממשרד ג'ון גבע, הדר ושות' עורכי דין ומגשרים. משמש חבר ועדת הגנת הפרטיות בלשכת עורכי הדין**

את המשתמשים, יכולה להפוך לכלי לגיטימי בענף הביטוח שבו היכולת לחזות התנהגות של אדם, מיקום ושימושים יכולים לשפר את הערכת הסיכונים בענף?

ונוסיף - היום מוכרת לכולם טכנולוגיות כמו מצלמות אבטחה, חיישנים, מערכות ניטור ומעקב, שעונים חכמים שאוספים מדדים רפואיים, מערכות בית חכם ועוד, שחלקן הפכו עם הזמן לדרישות להפחתת הסיכון של חברות הביטוח ובהתאמה להפחתת הפרמיה עבור המבוטח. אמצעים טכנולוגיים אלו, דוגמת מערכות המחבורות למחשב הרכב, מאפשרות גישה למידע פרטי על אודות המשתמשים ברכב גם לצרכים שאינם פוליסת הביטוח ולשם כך נדרשת הסדרה חוזית ברורה שתיתן מענה לדרישות הדין כדי לא לפגוע באינטרסים אחרים של המבוטח ובכלל זה פרטיותו.

חוק הגנת הפרטיות קובע, בין היתר, כי פניה לאדם לקבלת מידע לשם החזקתו או שימוש בו במאגר מידע, תלויה בהודעה שיצוינו בה אם חלה על אותו אדם חובה חוקית למסור את המידע או שמסירת המידע תלויה ברצונו ובהסכמתו, המטרה אשר לשמה מבוקש המידע, למי יימסר המידע ומטרות המסירה (4). החוק הנ"ל "נולד" לפני עידן האינטרנט והישומונים ובנסיבות אלה יש מקום לתהות האם הוא מיושם כלל בכל הנוגע למאגרי מידע שבידי חברות הטכנולוגיה או אתרי האינטרנט שאוספים מידע פרטי (ובכלל אלה אתרי חברות וסוכני ביטוח), והאם הפער בין החוק לבין עידן הטכנולוגיה המודרני מביא לכך שהאכיפה והכוונת השוק אינן מתקיימות או שמא מחייבות נקיטת צעדים מתאימים כדי

יותר ויותר פרטים ונתונים אפשר לאתר כיום על כל אדם באמצעות נתוני תקשורת. הגברת היכולות הטכנולוגיות המאפשרות לאגור מידע בהיקפי ענק מקבלת משנה תוקף במציאות שבה הכוח מצוי ב-Big Data. היכולת לסחור במידע אודות אנשים מאפשרת הצלבת מידע ממאגרים שונים, ועל כן גם מידע שנראה לרובנו טריוויאלי כמו המיקום שלנו, יכול בהצלבה עם נתונים נוספים לחשוף פרטים רבים על האדם הפוגעים בפרטיותו (1). המודל הרווח באינטרנט, שבו שירותים שונים שמספקים ישומונים ניתנים "חינם אין כסף" ושכלל העברת מידע יש הצידוק שלה, מסייע לחברות הטכנולוגיה השונות לזהות דפוסי שימוש והתנהגות וליצור פרסום מדויק ביותר לצרכנים מסוימים (2).

טלפונים חכמים כוללים מידע רב שאפשר להגדירו כמידע אישי, כגון נתוני המיקום של המכשיר המשקפים, בין היתר, היכן המשתמש נמצא בכל רגע נתון, עסקאות שאנו מבצעים, פרטי אנשי הקשר, תחומי העניין שלנו, תכתובות, היסטוריית גלישה באינטרנט, דפוסי התנהגות, נושאים לחיפוש במנועי החיפוש ואף מידע ביומטרי השמור על גבי המכשיר.

כך למעשה "העקבות" הדיגיטליות שלנו בשליטה של גורמים שונים וקשה לשלוט בתפוצה שלהן או להסיר אותן. ספקי שירות וישומונים רבים לא מאפשרים להשתמש בשירות שהם מספקים ללא ניטור של המשתמש, כך שמשתמשים לא בהכרח יכולים "להגביל" את מידת איסוף המידע של נתון השירות (3).

מכאן נובעת השאלה, האם החוק הקיים רלוונטי למציאות הטכנולוגית-עסקית-חברתית? וכיצד מציאות זו של ביג דאטה, שיש בכוחו לאפיין

(1) ר' עת"מ (ת"א) 28857-06-17 עמותת עמותת חברות הסייעוד נ' משרד הביטחון (פורסם בנבו, 01.07.2019).

(2) ר' רועי גולדשמידט שמירתם של נתוני מיקום במכשירים סלולריים חכמים והשימוש בהם (פורסם באתר מרכז המחקר והמידע של הכנסת, 20.11.2011).

(3) ר' רועי גולדשמידט סוגיית הפרטיות בטלפונים חכמים (פורסם באתר מרכז המחקר והמידע של הכנסת, 18.07.2016).

(4) ס' 11 לחוק הגנת הפרטיות, התשמ"א-1981.

(5) ר' ס' 2.

(6) חוק נתוני אזרחי, התשע"ו-2016.

(7) ר' ס' 22 לחוק האמור.

ניסיון זה לראות צעד קדימה



BBR Saatchi & Saatchi

מיטב דש חוגגת 40 שנה של ניסיון ומציעה לכם מגוון מוצרי פנסיה וחסכון:

קרן הפנסיה הנבחרת הגדולה* בישראל | גמל להשקעה | קרנות השתלמות | IRA

בית ההשקעות
40: מיטב דש
שנה של ניסיון שמוביל קדימה

החברה המנהלת הינה מיטב דש גמל ופנסיה בע"מ. מבית מיטב דש ואיילון ביטוח. אין לראות בנתונים ייעוץ השקעות ו/או שיווק השקעות ו/או ייעוץ פנסיוני המתחשב בנתונים ובצרכים של כל אדם ואין באמור משום הבטחת תשואה או רווח. *איילון מיטב פנסיה מקיפה הינה בעלת היקף הנכסים המנוהל הגדול ביותר מבין קרנות הפנסיה הנבחרות על ידי רשות שוק ההון, ביטוח וחסכון בהליך קביעת קרנות פנסיה נבחרות שתוצאותיו פורסמו ביום 14.10.2018 וזאת נכון ליום 31.10.2019.

הזכות להגביל את הזכות

זכות העובדים לשבות ללא מגבלה זכתה עד כה למעמד מיוחד ולהגנה מוחלטת • אבל אין זו זכות על שגוברת תמיד על זכויות נורמטיביות אחרות



שביתות בשירותים החיוניים הן חיות מוזרות. השביתה אולי מכוונת נגד המדינה בכובעה כמעסיק אבל מי שנפגע ממנה הוא הציבור, שלו אין אלטרנטיבות. שהרי אם תתקיים שביתה במפעל במגזר הפרטי, נניח של מותג מסוים של ופלים, ברור שלציבור שמעוניין במותג הספציפי הזה תיגרם אי נוחות אבל יש לו אלטרנטיבה בדמות מותגי ופלים אחרים. לעומת זאת, אם תפרוץ שביתה במשרד הפנים, אין גורם אחר בישראל שמסוגל להנפיק דרכונים. או אם תפרוץ שביתה בביטוח הלאומי, אף אחד לא יוכל לאפשר העברת כספים לאזרחים, שרבים מהם נמצאים בשכבות הסוציו-אקונומיות הנמוכות. לא מדובר בעניין חדש. ראשית, כבר היום יש גופים שבהם נאסרה זכות השביתה, למשל בצבא או במשטרה. יש מדינות אחרות בעולם שדואגות לעובדים ולעבודה המאורגנת לא פחות מאשר בישראל ולמרות זאת בהן השביתה בשירותים החיוניים מוגבלת עד לא קיימת. ישראל לא תמציא כאן את הגלגל.

נקעה נפשו של הציבור מהמאבקים הכוחניים שמנהלים הוועדים החזקים על גבו. חורה עוד יותר שמי שדואג לאותם עיצומים, הנמכות תפוקה ושיבושים בעבודה הם דווקא העובדים שמשתכרים ברמות שכר גבוהות, שרבים במגזר הפרטי היו מאמצים בחום. תבדקו כמה שיאני שכר במגזר הציבורי עובדים בנמלי הים ותבינו שלא מדובר בעובדים שפרנסתם מקופחת. לצערי, חלק מההתנהלות של הוועדים החזקים נובעת מהסלחנות הבלתי נתפסת של בתי הדין לעבודה. אלה מעדיפים את שיטת הגישור והפישור וכופים על המדינה לשבת ולדבר עם ארגוני העובדים ובתמורה מוציאים צווים נגד שביתה. הבעיה היא שפעמים רבות כלל לא היה מקום לשביתה ובאמצעות כפיית ההידברות משיגים העובדים הישגים שהם לא זכאים להם מלכתחילה. וחשוב להזכיר: אלו כספי ציבור, שכל אחד ואחת מאיתנו משלמים כמיסים. ההתנהגויות של הוועדים מקוממות. העדויות

ורק בצד של העובדים תוך כדי אמירות בפסיקה ולפיהן שביתה אמורה לכאוב לצדדים שלישיים, גם כאלה שאין להם יד ורגל בעניין נשוא הסכסוך. הגיע הזמן להפסיק להסתכל על הדברים רק מזווית הראייה הצרה של העובדים ולזכור שמן העבר השני נמצא ציבור שבוי. גם לו יש זכויות, גם הוא זכאי לקבלת שירותים מהמדינה שלא יופרעו פעם אחר פעם על ידי עובדים שהתבלבלו לחשוב שמקום העבודה הוא שלהם.

אין לי שום כוונה לפגוע בעובדים ובזכויותיהם. מנגד, יש לי בעיה עם ניצול לרעה של כוח. כוח ללא אחריות משול להפקרות. לכן, חובה ומזמן היה לחוקק את חוק בורות חובה בשירותים החיוניים. לעובדים אין נימוקים עניינים אמיתיים נגד אותה בורות. להיפך. היא יכולה רק לעזור להם. אם הם סבורים שהמדינה פוגעת בזכויות,

שפורסמו בכלי התקשורת בעניין השערורייתי ברכבת ישראל כאילו הוועד הורה לעובדים להתחלות הן איבוד הבושה. מדובר באנשים שלקחו על עצמם תפקיד בשירות הציבורי כמשרתי ציבור והתנהגותם היא לא פחות מאשר יריקה לציבור בפנים. סוג של מעילה בתפקיד. רק לפני מספר שנים הדיח מי שהיה אז יו"ר הסתדרות העובדים הכללית את ראש הוועד של הרכבת (פרס גדול למנחשי זהותה...). והנה ההיסטוריה חוזרת על עצמה. גילה אדרעי שבה לכהן בתפקידה ברכבת, ההסתדרות לא מנעה זאת. אז יש להתפלל על השיבושים החוזרים? כנגד זכות השביתה יש גם הזכות של הציבור לקבלת שירותים חיוניים שאין לו אפשרות לקבלם במקום אחר. מילת המפתח היא איזון ונכון להיום המטוטלת ממש לא מאוזנת. היא מתחשבת אך

אמיתי. לפני כמה חודשים נשמעו אמירות של בית המשפט העליון ולפיהן יש לשרטט מחדש את גבולות השביתה במסגרת סכסוך בחברת החשמל, אבל כשההסתדרות הבינה שהדברים הולכים למקום שלא ייטיב עימה, היא בחוכמה רבה סיימה מייד את כל העיצומים וניצלה את הקשר הטוב שהיה בין ניסנקורן לשר האוצר משה כחלון כדי לדאוג שהמדינה תמשוך את העתירה ולא יתקבל פסק דין תקדימי. פוספסה הזדמנות מצוינת לבליתם ההשתוללות של הוועדים החזקים. יכול להיות שהיום שר האוצר מצטער על ההחלטה הזו? מכל מקום, בשלה העת לשינוי מהותי והיסטורי של הגבלות על זכות השביתה. לא עוד זכות-על שכל שאר הזכויות מתבטלות בפניה.

*** הכותב הינו מומחה ליחסי עבודה, דיני עבודה וניהול סיכונים בעולם העבודה. לשעבר, היועץ המשפטי ומנהל המחלקה למשפט העבודה בהתאחדות התעשיינים בישראל**

להקפיא כל רפורמה או לסחוט הטבות ולעקר אותן מתוכן ממשי. אי אפשר להשלים יותר עם הסחטנות הזו. בכל פעם שרוצים לקדם מהלך לטובת הציבור, הוועדים חושבים איך הם יכולים לקבל תוספות שכר עבור הסכמתם ולסחוט עוד קצת את הלימון. בנמלים קיבלו העובדים עשרות אלפי שקלים בשנת 2005 בתמורה להסכמה על רפורמה. הכסף עבר. הרפורמה? נו, באמת...

חלק מחברי הקואליציה העתידית סיפרו בכלי התקשורת כי הם יעמדו על כך שחקיקת חוק בורות חובה בשירותים החיוניים תהיה חלק מההסכמים הקואליציוניים. אם וכאשר הדבר יגיע לבית המחוקקים מעניין יהיה לראות איזו עמדה תציג מפלגת כחול לבן, כאשר מצד אחד נמצא אייר לפיד ומצד שני יו"ר ההסתדרות עד לא מכבר, אבי ניסנקורן.

הציבור שבע מההפקרות, מהשביתות ומשיבושי החיים שמפילים עלינו הוועדים החזקים חדשות לבקרים ויש חלון הזדמנויות צר לשינוי

יתכבדו ויגישו את טיעוניהם לוועדת בורות שבראשה יעמוד שופט של בית המשפט העליון בדימוס. היה ויש ממש בטענותיהם, הבורר יכריע לטובתם והמדינה לא תוכל לבצע את שרצתה במתכונת שחשבה עליה. ואם יתברר שאין ממש בטענותיהם, המדינה תוכל לבצע את המהלך שביקשה. מי שירוויחו גם כן מהמהלך הם בתי הדין לעבודה, שעומס גדול יירד מהם ויפנה זמן שיפוטי לטובת פיתוח משפט העבודה בישראל. בקיצור, כולם מרוויחים מהמהלך, רק שהציבור והמשק לא נפגעים מאותן שביתות פתע, התחליות ושאר ההמצאות של הוועדים, כי הדמיון הטובה עליהם.

לטעמי, בשירות הציבורי נכון לדרוש תעודת מחלה רק מאת רופא של חדר מיון בבית חולים ציבורי. לא ייתכן שבכל פעם שמבקשים להכניס טכנולוגיות מתקדמות שיעלו את תפוקות העבודה או רפורמות שמבקשות להקל על יוקר המחיה, ינצלו הוועדים החזקים את העובדה שהיד שלהם נמצאת על השאלטר על מנת

יותר יפה,
יותר מושך,
יותר חכם

הצטרפו לשירות 'הטיפ החודשי' המשודרג

הכלי האפקטיבי ביותר לחיזוק הקשר
עם הלקוחות ולמינוף מכירתית



ביטוח | פנסיה | פיננסים

רוצה גם ניוזלטר מעוצב וממותג?

sales@anet.co.il | 03-9076000



The smartphone screen shows a newsletter titled 'השולחן של סוכן הביטוח שלך' (Your insurance agent's table). It features three articles:

- בדיקת תיק הביטוח והפנסיה | היזהרו מנוכלים**: Article about checking insurance and pension policies, warning of risks.
- 3 טעויות נפוצות בביטוחי בריאות**: Article about common mistakes in health insurance.
- מה קורה אם חלילה אורח בביטחכם מחליק?**: Article about what happens if a guest slips in your home.



המשקיעים ישראלים, ההשקעות גלובליות

אחרי ביצועים חזקים ב-2019, משקיעים רבים מחפשים פתרונות ייחודיים לניהול השקעותיהם בחו"ל • איך הפכה הראל פיננסים לאחד הגופים המובילים בניהול השקעות באג"ח חו"ל ולספקית פתרונות אלטרנטיביים מעניינים בתחום הזה



צמיחה מטאורית בחשיפה לקרנות חוב מגובות נדל"ן

במהלך העשור האחרון נרשמה צמיחה מטאורית של 600% בחשיפה של הגופים המוסדיים הגדולים בעולם לתחום של קרנות חוב מגובות נדל"ן - תחום שעד עתה לא היה פתוח למשקיעים פרטיים. כיום מנוהלים בתחום קרנות החוב לנדל"ן בעולם כ-200 מיליארד דולר. בימים אלה נכנסת הראל פיננסים גם לתחום הזה, לאחר שבמהלך 2018 יצאה החברה לראשונה בקרן נדל"ן בארה"ב, במהלך שמטרתו הייתה לנצל את המומחיות ארוכת השנים של קבוצת הראל בניהול השקעות בנדל"ן בעולם. היתרון הגדול של קרן ההשקעות החדשה הראל פיננסים אלטרנטיב ה.מ.ג.ן (הלוואות מגובות נדל"ן) היא העובדה שהיא משלבת בדיוק את מה שהמשקיע הישראלי מחפש: מצד אחד חשיפה לנדל"ן, ומצד שני יציבות שמספקת השקעה

פיננסים בהשקעות בחו"ל, היא פועלת כיום עם למעלה ממאה ברוקרים שונים בעולם ונכנסת בהצלחה לעשרות הנפקות חדשות. בניגוד לישראל, למשל, הנפקות של אג"ח ומניות בחו"ל אינן שוויוניות, כך שמי שיש לו קשרים הדוקים עם בתי השקעות וחתמים והוא מנהל סכומי כסף גדולים, יכול במקרים רבים לקבל סחורה שמשקיעים אחרים לא יצליחו לשים את ידם עליה, או לפחות לא במחירים האטרקטיביים שבהם נסגרות הנפקות. אך המשקיעים כיום מחפשים לא רק מוצרים מסורתיים. בשנים האחרונות אנו רואים איך מכשירים פיננסיים אלטרנטיביים, כמו קרנות השקעה בנדל"ן או תשתיות, קרנות גידור וקרנות השקעה פרטיות, הולכים ותופסים נתח נכבד יותר בתיקים של המשקיעים הגדולים. אחד התחומים הצומחים כיום הוא השקעות בקרנות חוב המגובות בבטוחות נדל"ניות.

השיאים בשווקים הפיננסיים בעולם הפכו את 2019 לשנה מצוינת עבור המשקיעים. עם עליות דו-ספרתיות במדדי מניות וביצועים חזקים באפיק האג"ח, משקיעים רבים רשמו בשנה החולפת רווחים נאים בתיקי ההשקעות שלהם במגוון האפיקים, בין אם השקיעו באופן ישיר במניות ובאג"ח ובין אם עשו זאת במוצרים מובנים, קרנות נאמנות או ניהול תיקים. אחרי שנה כזו, אין פלא שיותר ויותר משקיעים מחפשים פתרונות ייחודיים לניהול ההשקעות שלהם מעבר לישראל.

אל הממשבצת הזאת נכנס כיום בית ההשקעות הראל פיננסים. הראל פיננסים הוא אחד מבתי ההשקעות שמובילים בשנים האחרונות ביצירת פתרונות לניהול כסף בחו"ל באג"ח, במניות, בקרנות נאמנות ייחודיות או במוצרים אלטרנטיביים.

בית ההשקעות של קבוצת הראל רשם בשנה האחרונה צמיחה מטאורית וכיום הוא מנהל נכסים בהיקף של כ-60 מיליארד שקלים. מבין חברות הפיננסים ובתי ההשקעות, הראל פיננסים הוא הגוף הגדול ביותר בתחום ניהול השקעות באג"ח חו"ל, עם היקף נכסים מנוהל של מעל 10 מיליארד שקלים בקרנות נאמנות ובהשקעה ישירה באמצעות ניהול תיקים של מוצרים הנקובים בשקלים או בדולרים. לחברה צוות אג"ח חו"ל ייעודי שאותו מנהלים מנהלי השקעות מקצועיים שזהו תחום התמחותם.

בשנים האחרונות שמים בהראל פיננסים גם דגש על התחום המנייתי בחו"ל באמצעות מגוון של פתרונות, החל ממוצרי השקעה מנוהלים, דרך קרנות מחקות ייחודיות על תחומים כמו ציוד רפואי, מניות סייבר או אג"ח ממשלת ישראל בדולר ועד למודלים כמותיים ממוחשבים, שמביאים ללקוח הישראלי את אחד הטרנדים החמים בעולם ההשקעות הגלובלי. בזכות היקף הנכסים הגדול שמנהלת הראל

פיננסים מאפשרת כיום לנהל עבור לקוח תיק השקעות חו"ל הכולל מגוון גדול של מוצרים והשקעות ישירות במניות ואג"ח. תיק ההשקעות כפוף כמובן לרמות הסיכון המשתנות של כל לקוח, כאשר בזכות המומחיות של מחלקת ההשקעות בחו"ל והפיזור הגדול של מוצרים, נוכל להתאים לכל לקוח פתרון.

*** הכותב הינו סמנכ"ל פיתוח עסקי בהראל פיננסים מקבוצת הראל ביטוח ופיננסים**
**** הכותב ו/או חברות בקבוצת הראל ו/או בעלי עניין בהן ו/או בעלי השליטה בקבוצה, עשויים להחזיק ו/או לסחור, בעבור עצמם ו/או בעבור אחרים, בניירות הערך והנכסים הפיננסים המצוינים בכתבה זו. אין לראות בכתבה משום שיווק השקעות או תחליף לשיווק השקעות המתחשב בצרכי האישיים והמיוחדים של כל משקיע**
צילום: מיה כרמי דרור

ויותר גופים גדולים בעולם הולכים להשקעות כאלה. בעסקאות מהסוג הזה, אפשר לעתים לקבל תשואות אטרקטיביות יותר בהשוואה למה שאפשר לקבל באג"ח של חברות ציבוריות שהפעילות והדירוג שלהן דומים. כשמנתחים את שוק האשראי לנדל"ן על פני שנים, אפשר לראות שהגורם המרכזי והכמעט בלעדי ששלט בשוק הזה היה הבנקים. אבל המשבר הפיננסי הגדול הפחיד את הרגולטורים והחקיקה החדשה הגבילה את היכולת של הבנקים להמשיך לתת הלוואות בהיקפים שהיו רגילים, בעיקר כי הם נדרשו לרתק יותר הון בגין ההלוואות האלה. כיום הבנקים נאלצים להקטין את החשיפה למימון נדל"ן ובהיעדר היצע של גורמים מממנים אחרים, מי שמשקיע כיום בחוב לנדל"ן מרוויח פעמיים - הוא לא צריך להתפשר על איכות הבטוחה מצד אחד והוא לא צריך להגדיל את הסיכון יותר מדי מצד שני. יחד עם מגוון הפתרונות האלטרנטיביים, הראל

בחוב עם ביטחונות. מעניין לשים לב כי תחום זה מתפתח דווקא עכשיו, על רקע השינויים שאנו רואים בהתפתחות ההשקעות האלטרנטיביות של הגופים המוסדיים הגדולים בעולם. אם אחרי משבר הנדל"ן הגדול של 2008 פנו המוסדיים לרכוש נכסים באופן ישיר, הרי שבשנים שלאחר מכן נרשם מעבר להשקעות אקוויטי - כלומר שותפויות. העלייה החדה שנרשמה במחירי הנכסים בחלק מהשווקים בארה"ב בשנים האחרונות הפחיתה את פוטנציאל התשואות מהשקעה ישירה בנכסים ולכן כיום אנחנו רואים אותם הולכים יותר לכיוון ההשקעה בחוב מגובה נדל"ן. ההזדמנויות שנוצרו בתחום הזה נובעות מהרגולציה הקפדנית יותר בעידן של אחרי המשבר של 2007-2008. לצד העובדה שהשקעה בחוב נחשבת שמרנית יותר מאחזקה ישירה בנכסים בזכות השעבוד הראשון על הנכס שמקבל המשקיע, אפשר לראות כיום יותר

SAVE THE DATE

כנס אלמנטר 2020

הכנס השנתי ה-14 בענף הביטוח הכללי

יום ג', 18.2.2020, אוננו, קרית שדה התעופה

עדיף
 ביטוח | פנסיה | פיננסים

www.Anet.co.il | info@Anet.co.il | טל' 03-9076000

אסטרטגיות לניהול עושר בעולם - הדור הבא

3. עלייתו בעולם של היעוץ הרבובטי



התרגשות רבה ניכרת היטב בכל רחבי העולם סביב ידע מלאכותי (AI) ויעוץ רבובטי (RPA). ההתפתחויות בתחומים אלה משנות את כלכלי המשחק לגבי ניהול כסף והענקת יעוץ ללקוחות. השימוש באלגוריתמים חכמים, ה-RPA, הופך משימות בניהול נכסים, שחוזרות על עצמן וגוזלות זמן יקר של אנשי מקצוע (וגם חושפות אותם לטעויות), ליעיל וקל ומשחרר את אנשי המקצוע לפתח מערכות יחסים בעלי משמעות וערך ללקוחות. דוגמאות להתייעלות הן קליטה של לקוחות, מסחר ודיווחים.

4. יצירה של מערכת אקולוגית לניהול עושר Wealth Management Ecosystem



תקשורת דיגיטלית מתחילה להתפתח למערכת אקולוגית של ניהול עושר בעולם. מערכת אקולוגית של ניהול עושר היא מקום מפגש של מסחר ומידע שמחברת את התעשייה כולה. החזון של המערכת האקולוגית הוא ליצור במקום אחד מפגש של יצרנים פיננסיים, מנהלי השקעות, יועצים, מתכננים, אנשי מקצוע כגון רו"ח, עו"ד, אקטוארים, נאמנים ואחרים במטרה להיעזר זה בזה ולייצר שיתופי פעולה לטובת ציבור הלקוחות. התפתחות זו היא חיונית לתעשייה, שחיבת להביט מעבר לשיטות הסטנדרטיות לניהול נכסי לקוחות. אף שהיא אינה קיימת עדיין, מערכת אקולוגית של ניהול עושר תהיה המנוע העיקרי לצמיחה בעשור הקרוב ותשנה את כלכלי המשחק.

* הכותב הוא חבר בוועדת הסטנדרטים והסמכות של הקהילה האירופאית, יו"ר של חברת ניהול קרנות נאמנות ויו"ר של חברת תכנון פיננסי המתמחה בתחום הבינלאומי. ממייסדי עולם התכנון הפיננסי בארץ

השינויים הטכנולוגיים משפיעים רבות על עולמות התכנון הפיננסי וניהול העושר בעולם • הכרת המגמות החדשות בניהול העושר תסייע לתכנון עתידי נכון

לתחרות הסטנדרטית של הצגת תשואות ולבחון מערכות יחסים אינטימיות יותר באמצעות אנשי מקצוע מיומנים בטיפול במשפחה ושיחות עם לקוחות על נושאים כגון שאיפות, יעדי חיים, איכות חיים ותכנון העברת עושר בין דורי, ניהול ותכנון תזרמי הכנסות וניהול סיכונים. ביצוע פעולות אלה מייצר צורך מיידי בקליטת אנשי מקצוע שהוכשרו כמתכננים פיננסיים במטרה להפוך את מודל העבודה של הארגון ממודל עבודה של מכירת מוצרים למודל של ליווי וטיפול במשפחה.

לקוחות דורשים מוצרים ושירותים שקופים ורוצים יותר ויותר להיות מעורבים בניהול העושר של עצמם. הם זקוקים לאיש מקצוע בעל יכולות הוליסטיות שמבין בכל דיסציפלינות העבודה בטיפול במשפחה כגון התנהלות כלכלית, ניהול נכסים, ניהול סיכונים, תכנון מס, תכנון פרישה והעברה של עושר בין דורי. הצורך יכול להתחיל בטיפול ומימון של הורה סיעודי במשפחה, מימון של השכלה לילדים או בנייה של הקצאת נכסים ממוקד יעדי חיים. בכל מקרה, מבט של 360 מעלות על חיי המשפחה ונכסיה הוא חיוני וייצר בסיס ליצירת לקוחות מגוונים, מרוצים יותר ורווחיים יותר לארגון.

2. יעוץ משולב רוצים דיגיטליים



ברחבי העולם מתפתח מגוון עצום של מערכות תוכנה שתומכות בתכנון פיננסי, מסייעות למשרדי התכנון ומשחררות אותם לעסוק בפיתוח מערכות יחסים. אין זה משנה אם הלקוח רק מתחיל את תהליך הצבירה שלו או נמצא בקבוצה של לקוחות עושר. כלים דיגיטליים איכותיים מאפשרים לו בריאות פיננסית ותכנון איכותי של יעדי חיים. לקוחות מצפים לנגישות לפתרונות דיגיטליים כדי לנהל את החיים הפיננסיים שלהם.

ברחבי העולם מתרחש בתקופה האחרונה שינוי מהותי ומשמעותי באסטרטגיות לניהול עושר. אנו מביטים קדימה לעולם דיגיטלי יותר ויותר; מוסדות פיננסיים בונים אסטרטגיות שתומכות בתכנון פיננסי מכוון צרכי משקיעים המשפרות את תזרים המזומנים של הלקוח ומשפרות את איכות חייהם.

במבט קדימה אנו צריכים לחשוב מחדש על כל מודל העבודה שלנו מול לקוחות ולהגדיר מחדש את מערכת היחסים עם הצרכנים בכל הנוגע לשיטות העבודה שלנו ובכל הנוגע לתמיכת מערכות טכנולוגיות אישיות שמעניקות מידע קבוע ורציף.

תפקידם של ספקי הטכנולוגיה הוא להעניק יכולות אלו במערכת שמשלבת מידע ונגישות ליעוץ אישי, וממנפת את האינטגרציה בין השניים במטרה לייצר חוויית לקוח יוצאת דופן ושירות מעולה.

כאשר לוקחים זאת בחשבון, להלן ארבע מגמות בניהול עושר שמעצבות את השוק החל משנת 2019 וקדימה:

1. יעוץ מקיף (הוליסטי) ואישי



על מנת להישאר במשחק, אנשי מקצוע ומוסדות פיננסיים חייבים להבין היטב צרכי לקוחות ושינויים בציפיות שלהם. משקיעים מבינים יותר ויותר בתחום הפיננסי ומחפשים חוויה דיגיטלית דומה לחוויה שהם מקבלים בעולם הקמעונאי ובעולם המדיה. הם רוצים מידע זמין באמצעות ערוצים פשוטים להפעלה שמעניקים להם מבט מלא על כל ההשקעות שלהם ויותר (תקציב, תזרימי מזומנים, ניתוחי שוק, מגמות, תכנוני מס, צפי לפרישה וצפי להעברת עושר בין דורי), בהתאם ליעדי החיים שהם הגדירו.

לצורך כך, אנשי מקצוע והמוסדות הפיננסיים חייבים להרחיב את שיטת העבודה שלהם מעבר



ניהול הסדרי ביטוח, פנסיה ופיננסים
מקבוצת הפניקס



קבוצת שקל מובילה את הענף כבר 40 שנה

בזכות מגוון יתרונות בולטים: • חדשנות טכנולוגית • שירות רב ערוצי • חטיבת תפעול רחבה ומקצועית • הון אנושי מקצועי ואיכותי

אנו ממשיכים בתנופת העשייה בכל התחומים, בכדי לשרת את 260 אלף מבוטחינו ואלפי המעסיקים וכדי להמשיך להוביל את הענף גם בעשורים הבאים.

שקל. יש מי שדואג לך, תמיד.



עומר בן יאיר

פרישה מיידית וקבלת קצבה מקרה הפנסיה הנבחרת

2. השפעת דמי הניהול והתשואה על הקצבה



מקדם ההמרה לקצבה מחושב על פי הנחות תשואה שנתית של 4.26% ברוטו, בניכוי דמי ניהול. קרן הפנסיה הנבחרת מציעה דמי ניהול מופחתים גם לאחר הפרישה, בשיעור של 0.3% בלבד מהצבירה במקום שיעור מרבי של 0.5%, המקובל בקרנות הפנסיה המקיפות או 0.6% בביטוחי מנהלים. המשמעות היא שהתשואה נטו לפיה מחושב המקדם גבוהה יותר, וכך נהנה הפנסיונר מתוספת של כ-2.3% לפנסיה.

כאן המקום להזכיר כי עבור מי שהחל לקבל קצבה החל מינואר 2018, הפנסיה צמודה לתשואה אחת לשנה. לכן ישנה חשיבות לאיכות ניהול ההשקעות בשנים הרבות שלאחר הפרישה, לצורך עמידה ביעד התשואה.

בסמוך לתחילת קבלת הקצבה הראשונה, מועבר החיסכון שנצבר בקרן למסלול השקעה המיועד למקבלי קצבות, ובו ימשיך לצבור תשואה לאורך כל תקופת הפנסיה. במסלול מקבלי קצבות בקרן המקיפה שיעור האג"ח מיועדות לא יפחת מ-60% (המבטיחים תשואה של 4.86% צמוד למדד), מה שיגדיל את היכולת של מנהל ההשקעות לעמוד ביעד התשואה.

3. בחירת תכנית הפרישה



חישוב המקדם יושפע מתכנית הפרישה אותה יגדיר הפורש טרם תחילת קבלת הקצבות. הפורש יידרש לבחור מבין מגוון אפשרויות שיאפשרו לו להתאים את קצבתו למצבו הפיננסי והמשפחתי: מועד תחילת קבלת הקצבה, אופן התשלום לשארים או, בהיעדרם, למוטבים ותקופת תשלומים מובטחים.

נוסף על היתרונות הרבים של קבלת קצבה מקרן הפנסיה המקיפה, נהנים הפנסיונרים שפרשו מהקרנות הנבחרות גם מדמי הניהול מנכסים בשיעור שנתי של 0.3% בלבד, במקום דמי ניהול מרביים בשיעור 0.5%. המשמעות: תוספת של כ-2% לפנסיה • בחירה נכונה של תכנית הפרישה מהקרן והתאמתה לצרכי הפורש תאפשר לסוכם למקסם את גובה הפנסיה עבור הלקוח

ולחזיר את האופן שבו הקרן מחשבת את גובה הקצבה.

קצבת הזקנה מחושבת בקרן הפנסיה באמצעות חלוקה של סכום החיסכון במועד הפרישה במקדם המרה לקצבה. כך, לדוגמה, חיסכון בגובה מיליון שקלים עם מקדם המרה של 200 - הפנסיה שתשולם תעמוד על 5,000 שקלים. כיצד נקבע מקדם ההמרה בקרן הפנסיה? באמצעות שלושה פרמטרים שחשוב להכיר:

1. נתוני האישיים של הפנסיונר



בחישוב המקדם מביאה קרן הפנסיה בחשבון את מינו ותאריך לידתו של הפורש. ככל שקיימים בן או בת זוג - נלקח אף בחשבון תאריך לידתם ופערי הגילים ביניהם. ככל שכן או בת הזוג צעירים יותר מהפנסיונר, צפויה הקרן לשלם קצבת שארים לתקופה ארוכה יותר ולכן המקדם יהיה גבוה יותר ופנסיית הזקנה תקטן בהתאם. ככל שקיימים ילדים מתחת לגיל 21 שהוגדרו כשארים, נתון זה אף הוא יילקח בחשבון.

החל משנת 2018 קרנות הפנסיה החדשות חזרו לקבל לקוחות חדשים לקראת פרישה. זאת בעקבות הרפורמות שנעשו בתחום הפנסיה - הקצאת 60% אג"ח מיועדות למקבלי קצבות בקרן המקיפה והצמדת הפנסיה לתשואה אחת לשנה, אשר טיפלו בבעיית הגרעון המובנה שנוצר בקרנות בשנים האחרונות.

הערכה היא כי ישנם עשרות אלפי חוסכים בקרנות הפנסיה בגילים 60 ומעלה אשר מנהלים סך נכסים של כ-25 מיליארד שקלים, שנפתחה בפניהם האפשרות לנייד את הכספים בין הקרנות לקבלת התנאים הטובים ביותר לקראת הפרישה. מעבר לנייד, נפתחה בפני ציבור החוסכים לקראת פרישה גם האפשרות לביצוע הפקדות חד פעמיות או העברה של כספי קצבה מקופות הגמל לטובת קבלת קצבה מיידית.

מדובר בהזדמנות לסוכנים להרחיב את הפעילות העסקית ולגייס לקוחות חדשים, ואף להציע ללקוחות הקיימים אפשרות לתכנן בצורה מיטבית את תכנית הפרישה ולמקסם את גובה הפנסיה. לשם כך חשוב להתמקצע בתחום

מדובר בהזדמנות לסוכנים להרחיב את הפעילות העסקית ולגייס לקוחות חדשים, ואף להציע ללקוחות הקיימים אפשרות לתכנן בצורה מיטבית את תכנית הפרישה ולמקסם את גובה הפנסיה. לשם כך חשוב להתמקצע בתחום ולהכיר את האופן שבו הקרן מחשבת את גובה הקצבה

21 (ליד בעל מוגבלות התשלום יהיה לכל ימי חייו), אולם סה"כ הקצבה שתשלום לבן או בת הזוג וילדים לא תעלה על 100%.

בחירה בתקופת תשלומים מובטחים

הפורש יכול לבחור באפשרות הבטחת תקופת תשלומים במטרה להבטיח כי במקרה פטירתו במהלך תקופת ההבטחה, קרן הפנסיה תמשיך לשלם עד לתום התקופה, במקרים הבאים:

- ❖ תשלום קצבה לשארים בסכום הזהה לקצבת הזקנה ששולמה לו טרם מותו, וזאת עד לתום התקופה. לאחר מכן הקרן תמשיך לשלם לשארים קצבה בהתאם לשיעור שבו עבדו.
- ❖ אם לא נותרו שארים הזכאים לתשלום, הקרן תשלם למוטבים* בסכום חד פעמי את הערך המהווה של יתרת הקצבות שנותרו, עד לתום התקופה.

- ❖ אם נפטר שאר לאחר שהחל לקבל קצבה אך בטרם הסתיימה תקופת ההבטחה - הקרן תשלם ליתר השארים את תוספת התשלומים ובהיעדר שארים אחרים - הקרן תשלם בסכום חד פעמי את הערך המהווה של יתרת הקצבות שנותרו עד לתום תקופת ההבטחה שנבחרה ליורשיו של השאר.

לסיכום, בבואנו לתכנן את תכנית הפרישה של לקוחותינו, יש להביא בחשבון שיקולים רבים ומגוונים הכוללים את מצבו האישי והכלכלי של הלקוח, הכרת תכניות הפרישה שמציעה קרן הפנסיה לפנסיונר ושאריו ואת מאפייני הקרן שתשלם קצבות לפורשיה. חשוב לקחת בחשבון שלאחר תחילת קבלת הקצבה לא יהיה אפשר לבצע שינויים ועל כן התאמת הצרכים מבעוד מועד חשובה מאוד.

בנוסף, ובהיבט הפרקטי, חשוב להיערך בהתאם ולהתחיל את הטיפול בנידוי הכספים או הפקדתם מבעוד מועד שכן תהליכים אלו עשויים לקחת זמן.

*** הכותב הינו מנהל מקצועי חיסכון ארוך טווח באלטשולר שחם**



הקצבה שבוחר עבורם הפורש בתכנית הפרישה. קצבה זו תהיה בשיעור של לפחות 30% מקצבת הזקנה, ועד ל-100%. ככל ששיעור הקצבה יהיה גבוה יותר, כך גובה הפנסיה החודשית (וגם קצבת השארים שמחושבת לפיה) תקטן. אחד השיקולים שעשוי פורש להביא בחשבון בעת בחירת שיעור קצבת השארים הינו גובה הפנסיה או מקורות כספיים נוספים שיעמדו לרשות בן/בת זוגם, בהתחשב בנוסף בשיקולי המיסוי כאשר קצבתם תעלה על תקרת הפטור השנתית (8,480 שקלים בחודש בשנת 2019).

במועד הפרישה אפשר לבחור גם שיעור קצבה שישולם לאחר הפטירה לילדים עד שיגיעו לגיל

❖ מועד הזכאות לקבלת קצבה

אפשר להתחיל לקבל קצבת זקנה מקרן הפנסיה החל מגיל 60 (לגבר ולאשה), או ממועד מאוחר יותר, בהתאם לבחירת הפנסיונר, והיא תשלם לכל ימי חייו.

דחיית מועד הזכאות לגיל מבוגר יותר עשויה להגדיל את גובה הפנסיה שתשלם, שכן הקרן מתחשבת בתוחלת החיים הצפויה של הפנסיונר ביחס למועד תחילת קבלת הקצבה.

❖ בחירת שיעור הקצבה לשארים

לאחר מות הפנסיונר תשלם הקרן קצבת שארים לבן או בת הזוג לכל ימי חייהם, לפי שיעור

בכפוף להסדר התחיקתי ולתקנון קרן הפנסיה • המידע במדריך זה מוגש כמידע כללי בלבד וכשירות לציבור העמיתים והסוכנים. המידע ערוך באופן תמציתי ומנוסח בלשון פשוטה, לפיכך לא מכסה את כל המקרים והנסיבות שייכתנו • המידע המוצג הוא חומר מסייע בלבד ואין לראות במידע זה כעובדתי או כמידע שלם וממצה של ההיבטים הפנסיוניים המוזכרים בו. אין באמור כדי למצות ו/או להחליף את הוראות ההסדר התחיקתי ו/או התקנון הרלוונטי. המידע המובא במדריך זה מבוסס על הוראות החוק ותקנון קרן הפנסיה המקיפה, כנוסחן כיום, וכפוף אליהן. במקרה של סתירה או אי התאמה זכאות וחשוב קצבת הזקנה יהיו בהתאם להוראות התקנון כפי שהיו במועד הזכאות הראשון לקבלת קצבת זקנה • המידע במדריך זה אינו בא במקום ייעוץ משפטי, יעוץ או שיווק פנסיוני, המלצה או חוות דעת ואין בו כדי להוות תחליף להוראות החוק ו/או התקנון ו/או ליעוץ או שיווק פנסיוני הניתן על ידי בעל רישיון כדן. אין באמור כדי להוות ייעוץ ו/או שיווק פנסיוני אישי המותאם לצרכי הלקוח. אין באמור התחייבות החברה להשגת תשואות ואין במידע על תשואות שהושגו בעבר להעיד על תשואות שתושגנה בעתיד.

* מוטבים כפי שנקבעו בהתאם לתקנון הקרן. בהעדר מוטבים הכספים ישולמו ליורשים לפי דין.



חוזר השירות: שימור הלקוח, חיזוק מעמד הסוכן ומקסום החיסכון הפנסיוני

חוזר השירות הוא הזדמנות גדולה לסוכן הביטוח הפנסיוני לבחון מחדש את תיקי הלקוחות ולהציע טכניקות ומוצרים משלימים • ניהול מושכל, יעיל ומקצועי של תהליך זה עשוי לחזק את הקשר עם הלקוח ואת מעמד הסוכן

את החיסכון הפנסיוני שלו הנובע מתגמולי עובד ומעביד העולים על שיעור של 5% אצל אותו המבוטח שבו מתנהל הרובד הבסיסי של ההפקדות בשיעור של 5% תגמולי עובד ומעביד כל אחד. במילים אחרות, במועד כניסתו של תיקון 16 לתוקף לא הייתה קיימת לחוסכים זכות הבחירה היכן לנהל את תוספת תגמולי המעביד והעובד מעל 5% אלא רק באותה חברת הביטוח שבה נוהל החיסכון השוטף שלהם עד למועד זה.

זכות הבחירה חזרה

והנה, כשנתיים לאחר מכן, בשנת 2018, תוקנה תקנה 19 לתקנות מס הכנסה (כללים לאישור

להגדיל את עתודות הפרישה של הלקוחות שלנו במסגרת החיסכון במוצרים הפנסיוניים? ארחיב כאן בשני נושאים שמתכתבים היטב זה עם זה מתוך מגוון רחב של נושאים שנוגעים להשבת תיק הסוכן תוך יצירת ערך ללקוחותינו, והכל תוך עמידה בהוראות חוזר השירות והשייך הפנסיוני.

תיקון 16 לחוק הגמל והגדלת שיעור תגמולי עובד

רקע

כזכור, בחודש יולי 2016 נכנס לתוקפו תיקון 16 לחוק הגמל. במסגרת צו ההרחבה הועלו (בהדרגה) שיעור תגמולי המעסיק מ-5% ל-6.5% ושיעור תגמולי העובד מ-5% ל-6%, כלומר סה"כ תוספת של 2.5% לחיסכון הפנסיוני. על מנת לאפשר לציבור החוסכים ולחברות הביטוח לעמוד בהוראות התיקון באופן מידי, אפשרה רשות שוק ההון לחברות הביטוח לפתוח, ללא צורך בהסכמת המבוטח, פוליסה הפרשית לטובת קליטת תגמולי עובד ומעביד. מהלך זה היה רלוונטי בעיקרו לחוסכים בפוליסות שנפתחו עד ליוני 2001 ולהם מקדמי קצבה מובטחים וזאת מאחר שרוב חברות הביטוח ביקשו להימנע מהגדלת ההתחייבות בגין פוליסות אלו. מרבית חברות הביטוח פתחו ללקוחותיכם פוליסות חדשות ללא מקדם קצבה מובטח (שהרי החל מינואר 2013 נאסר על שיווק פוליסות כאלה אלא למי שגילו 60 ואילך) ובדמי ניהול שבדרך כלל גבוהים מאלו שמוצעים כיום לחוסכים בפוליסות המנהלים החדשות. הרשאה כאמור לפתיחה חד צדדית של פוליסות ללא הסכמה מפורשת של המבוטח נבעה בעיקרה מנוסח תקנה 19 (כללים לאישור וניהול קופת גמל) דאז, שחייבה את המבוטח לנהל

חוזר סוכנים ויועצים "שירות סוכנים ויועצים ללקוחות" בתוקף מיום 1 בינואר 2019 קובע: "אחת לשנתיים לכל הפחות, ייזום בעל רישיון פניית שירות ללקוח לבירור מצבו ויתעד זאת בדרך הניתנת לאחזור".

בדרך כלל אנו, בעלי הרישיון הפנסיוני, מתייחסים לרגולציה כמכבידה. אכן, לרוב היא כך. ואולם, חוזר זה מאפשר לנו לנהל אל מול לקוחותינו תהליך שירות יזום הכולל עמידה בהוראות החוזר תוך מיצוי פוטנציאל השבחת התיק הפנסיוני, בהתאם למאפייני הלקוח ושימור ארוך טווח של הלקוח שלנו.

במסגרת עבודתי אני מלווה סוכני ביטוח בעבודתם השוטפת. לא פעם אני נתקל ברצון עז לחפש ולמצוא לקוחות חדשים, לעיתים בעלויות גבוהות מאוד. מנסיוני אני יודע לומר כי לחלק גדול מהסוכנים יש פוטנציאל הכנסה אדיר שאינו מנוצל. הוא נמצא דווקא אצל הלקוחות הקיימים שלהם וניהול נכון של תהליך השבחת תיק הסוכן עתיד לייצר לקוח מרוצה ונאמן וזאת תוך-כדי הגדלת הכנסות הסוכן.

דבר ידוע הוא כי אחת הבעיות המרכזיות בכל הנוגע לשמירה על איכות החיים של הפרט היא היכולת לשמור גם לאחר הפרישה מעבודה על רמת החיים שאליה התרגל במשך תקופת עבודתו.

נהוג לכנות את היחס בין השכר נטו ערב הפרישה לבין השכר נטו לאחר הפרישה כשיעור תחלופה נטו. כך, למשל, מי שהתרגל לשכר נטו של 10,000 שקלים עד לפרישה והחל מפרישתו סך הקצבאות המשולמות לו, לרבות קצבת ביטוח לאומי, הוא 7,000 שקלים נטו, שיעור התחלופה נטו שלו הינו 70%.

כיצד אנו, כבעלי מקצוע וכמסייעים לתכנון העתיד הכלכלי של הפרט, יכולים לפעול על מנת

המזכה לשכיר העומדת על 8,800 שקלים בחודש. כלומר, סך ההפקדה המרבית בגינה יכול העובד ליהנות מזיכוי הינה 8,800 שקלים $X 7\% = 616$ שקלים לחודש.

סך הטבת המס המרבית הינה: 616 שקלים $X 35\% = 216$ שקלים לחודש.

יובהר, כי אם העובד אינו משלם מס בפועל (בגלל נקודות זיכוי למשל), הטבת המס הופכת לחסרת משמעות כיוון שלא יוכל ליהנות ממנה. אם כך, אנו מבינים כי הגדלת שיעור תגמולי העובד אצל חלק מהמבוטחים שלנו תאפשר את הגדלת עתודות הפרישה וצמצום פער שיעורי התחלופה נטו וזאת תוך קבלת הטבת מס מיידית!

אבל מה עם אלו שכבר מפקידים לתגמולי עובד מעל 616 שקלים בחודש ומנצלים את מלוא הזיכוי?

הטבת מס - סכומים פטורים = קצבה מוכרת
 במסגרת הוראות תיקון 190 הוגדרה מחדש הקצבה המוכרת והתשלומים הפטורים. להלן נוסח הסעיף הרלוונטי לעניין תגמולי העובד:

*"קצבה מוכרת" - חלק מקצבה המשולמת על ידי קופת גמל לקצבה שאינה קרן ותיקה, הנובע מתשלומים פטורים;
 "תשלומים פטורים" - כל אחד מאלה:*

(ב) על ידי העובד על חשבון מרכיב תגמולי העובד, העולים על השיעור המרבי להפקדה של מרכיב תגמולי העובד לפי סעיף 22 לחוק הפיקוח על קופות גמל, כשהוא מוכפל במשכורתו של העובד או בשכר הממוצע במשק לחודש, לפי הנמוך;

כלומר, על פי נוסח הסעיף, תגמולי העובד שייחשבו לקצבה מוכרת הפטורה לחלוטין ממס הם אלו הנובעים מהפקדת תגמולי העובד מעל שיעור של $7\% X$ השכר הממוצע במשק.

אליה וקוף בה?

רק רגע, הרי ראינו קודם שהטבת המס המרבית לה זכאי העובד השכיר הינה בגין הפקדה בשיעור של 7% עד לתקרת ההכנסה המזכה העומדת על 8,800 שקלים ואילו הגדרת התשלומים

בחיסכון הפנסיוני. רגע לפני שמחליטים לשנות ולנייד, זוהי הזדמנות נהדרת לשלב במשחק שחקן נוסף ולבחון גם את האפשרות להגדיל את תגמולי העובד לשיעור המרבי.

הגדלת שיעור תגמולי העובד

כאמור, שיעור תגמולי העובד לאור תיקון 16 הינו 6% ואולם תקנות קופות הגמל מאפשרות הגדלת השיעור עד ל- 7% . האם זה נכון? האם כדאי? נזכיר כי תגמולי העובד מחושבים מההכנסה ברוטו שממנה משולמים התנאים הסוציאליים, אבל הם משולמים מהנטו של השכיר תוך קבלת החזר מס חלקי (זיכוי).

ברור לכולנו כי הגדלת שיעור ההפקדות לתוכנית הפנסיונית עתידה להגדיל בהתאמה ובאופן יחסי את הצבירה לגיל פרישה ומכאן את גובה הקצבה החודשית שלה יהיה זכאי החוסך, ואולם האם ההגדלה מאפשרת לעובד ליהנות מהטבת מס?

הטבת מס - זיכוי

הפקדת העובד נהנית מהטבת מס הנקראת זיכוי והיא עומדת על שיעור קבוע של 35% . הטבת המס מוגבלת וזאת עד לתקרת ההכנסה

ולניהול קופות גמל) ואפשרה את זכות הבחירה לעניין התוכנית שאליה מועברים תגמולי עובד ומעביד מעבר לשיעור של 5% כך שהחוסך רשאי להפקידם בכל תוכנית פנסיונית ולניידם בכל עת, כפוף כמובן לתקנות הנייד.

מהנתונים המוכרים לי, מרבית החוסכים המשיכו גם לאחר תיקון התקנה כאמור להפקיד במוצר הפנסיוני שנפתח להם באופן אוטומטי באותה חברה שבה מנוהל רובד החיסכון הבסיסי שלהם. והנה ברגע, חלק יאמרו "מתחת לאף", נולדה בעבורנו הזדמנות לבחון מחדש בעבור לקוחותינו היכן נכון לנהל את החיסכון כאמור והכל במסגרת מתן השירות השוטף.

ובמה דברים אמורים?

כידוע, תקנות הנייד מאפשרות נייד של קופות ביטוח אל קופות גמל או קרנות פנסיה ולהפך. לכל אחד מהמוצרים המוצגים ישנם יתרונות וחסרונות לחוסך וברור כי יתכן שהמוצר הקיים שלו הוא הנכון ביותר עבורו. אבל, סביר להניח שלא מעט מלקוחותיכם ישמחו לשמוע שאפשר לפזר ולו במעט את ניהול הסיכונים בחיסכון הפנסיוני ולפצל בין תוכניות פנסיוניות שונות ואף לפזר בין ניהול השקעות של גופים מוסדיים שונים ובדרך-כלל תוך שיפור דמי הניהול





אם כך, נסכם את הטבות המס הנובעות לעובד שכיר מהפקדת תגמולי העובד:

א. תגמולי עובד עד סך חודשי של 616 שקלים נהנים מהטבת מס בשלב ההפקדה - זיכוי. במילים אחרות, הפקדת עובד בשיעור של 7% עד שכר של 8,800 שקלים נהנית מהטבת מס-זיכוי. **ב.** תגמולי עובד מעל סך חודשי של 719 שקלים נהנים מהטבת מס בשלב משיכת הכספים - תשלומים פטורים = קצבה מוכרת, ובמילים אחרות, הפקדת עובד בשיעור של 7% משכר העולה על 10,272 שקלים הינה תשלומים פטורים = קצבה מוכרת.

ג. תגמולי עובד בסך 616 שקלים - 719 שקלים = 103 שקלים בחודש אינם נהנים מהטבת מס בכלל ואף מחויבים בכפל מס, ובמילים אחרות, הפקדת עובד בשיעור של 7% בין שכר של 8,801 שקלים ועד שכר של 10,271 שקלים מחויבת בכפל מס.

לסיכום

חוזר השירות מחייב את סוכן הביטוח הפנסיוני לזיום פניית שרות תוך בירור מצב לקוחותיו. חיוב זה מעניק הזדמנות גדולה לסוכן לבחון מחדש את תיקי לקוחותיו, להציע טכניקות ומוצרים משלימים לשיפור עתודות הפרישה של החוסכים תוך השבחת תיק הנכסים של הסוכנות. ניהול מושכל, יעיל ומקצועי של תהליך זה עשוי לתרום רבות לחיזוק הקשר עם הלקוח תוך חיזוק מעמד הסוכן.

נזכיר כי בבואנו לבצע פעולות ניוד, הפסקת הפקדות או הגדלת שיעורי הפקדות אנו נדרשים במילוי מסמך הנמקה או בשליחת סיכום שיחה ללקוח, תוך מתן הסבר מלא ליתרונות וחסרונות ביצוע הפעולות המומלצות. על מנת להקל בנושא, להלן טבלה המסכמת את עיקרי הוראות חוזר ההנמקה החדש וסוגי המסמכים הנדרשים בכל אחד מסוגי הפעולות:

בשולי הדברים אבקש לנצל מעמד זה ולקרוא למחוקק, יחד עם רשות שוק ההון ורשות המיסים, להוביל מהלך לתיקון רטרואקטיבי של העוולה שנעשתה בתום לב בכל הנוגע לכפל המס המושת במצב התחיקתי הנוכחי על חלק מתגמולי העובד.

*** הכותב הינו יו"ר ברוקר סוכנות לביטוח. מומחה בתחום התכנון הפנסיוני, היסכון לטווח ארוך, תכנון פרישה והשבחת תיקי סוכנים. שימש בעברו המשנה למנכ"ל כלל ביטוח, מנכ"ל כלל פנסיה וגמל ויו"ר תמורה סוכנות לביטוח**

שקלים מהפקדת העובד לתוכנית פנסיונית אינו נהנה מהטבת מס בשלב ההפקדה ולא נהנה מפטור ממס בשלב המשיכה. אם כך, רק בגין הפקדת שיעור תגמולי עובד של 7% מעל שכר של 10,273 שקלים יינה העובד מהגדלת עתודות הפרישה שלו בפטור ממס, כלומר הקצבה הנובעת מתשלומים אלו תהיה קצבה מוכרת הפטורה ממס וכמובן יחולו עליה כללי היוון קצבה מוכרת למי שירצה לקבלם כסכום חד פעמי.

הפטורים, שממנה נובעת הקצבה המוכרת בגין תגמולי העובד, הינה בגין הפקדה בשיעור של 7% העולה על השכר הממוצע במשק לחודש. בהנחה שהשכר הממוצע במשק לחודש זהה לתקרת הכנסה מזכה - אין כל בעיה ואולם... השכר הממוצע במשק לחודש עומד על 10,273 שקלים! כלומר קיים פער שכר מובנה העומד בשנת המס 2019 על 1,473 שקלים לחודש בגינו הפקדת תגמולי עובד בשיעור של 7% מהווה כפל מס לכל דבר ועניין. המשמעות הכספית הנה כי סך חודשי של 103

סוג פעולה	סוג הנמקה הנדרש	הערות
מפגש של בעל רישיון פנסיוני עם לקוח חדש לאחר קבלת מידע מהמסלקה הפנסיונית	מסמך הנמקה מלא	תמיד ואין זה משנה מהי תוצאות המפגש
שיחת שימור של בעל רישיון או גוף מוסדי הנוגעת לביטול בקשת ניוד	מסמך הנמקה מלא	למעט בקרן השתלמות, אז ניתן להשתמש במסמך הנמקה ממוקד
פתיחת מוצר פנסיוני חדש	מסמך הנמקה מלא	למעט בקרן השתלמות ובקופת גמל להשקעה, אז ניתן להשתמש במסמך הנמקה ממוקד
פתיחה ו/או ניוד של קרן השתלמות בלבד	מסמך הנמקה ממוקד	
פתיחה של קופת גמל להשקעה	מסמך הנמקה ממוקד	
בקשה למשיכת כספים שלא כדין (בניכוי מס של 35% או המס השולי הגבוה מביניהם)	מסמך הנמקה ממוקד	
ביצוע שינויים במוצר פנסיוני קיים של הלקוח בגוף המוסדי	מסמך הנמקה ממוקד	מה זה "שינויים"? שינוי מסלולי השקעה, שינוי ביחס ההפקדה בין חסכון לביטוח באותו מוצר, הפחתה בשיעורי ההפקדה, שינוי בתמהיל ההפקדות בין מוצרים פנסיוניים מאותו סוג ועוד... ובהר כי בכל מקרה, מפגש של בעל רישיון חדש עם לקוח מחייב מסמך הנמקה מלא גם אם תוצאת התהליך היא ייפוי כח ו/או ביצוע שינויים במוצר הקיים כמתואר מעלה
המלצה לרכישת ביטוח אבדן כושר עבודה שלא נמכר אגב מוצר פנסיוני	מסמך הנמקה ממוקד	בעל הרישיון יתייחס במסמך לכל כיווי אבדן כושר העבודה הקיימים ללקוח
העלאת שיעורי הפקדה למוצר פנסיוני	סיכום שיחה	
משיכת כספים כדין	סיכום שיחה	
צירוף לריסק זמני	סיכום שיחה	חובה לציין את עלות הריסק המשוערת, את סוג הכיסוי הביטוחי והאם נרכש מתוך הצבירה ומפחית את יתרת החסכון או נרכש באמצעי תשלום חיצוני. בפוליסות מסוג קלאסי ועדיף תצוין עלות הריסק ככל שהנתון זמין
ביטול החלטת הלקוח למשיכת כספים ממוצר פנסיוני	סיכום שיחה	
הפחתת דמי ניהול במוצר קיים	סיכום שיחה	
טיפול בכספי פיצויים אגב עזיבת עבודה	סיכום שיחה	
הפחתה בשיעור הפקדה או שינוי בתמהיל הפקדות בין מספר קופות גמל להשקעה	סיכום שיחה	

דרון, מתוך
כסף פנוי להשקעה 36,000 ₪

גלי ורון, נשואים טריים
כסף פנוי להשקעה 30,000 ₪

השקעות זה גם בשבילכם

פסגות PRO

ניהול תיק השקעות דיגיטלי מ-20,000 ₪

לדקו, שמי סמנת | אילנה

אסף, ע"ד
כסף פנוי להשקעה 46,000 ₪

רונה, הייטקיסטית
כסף פנוי להשקעה 54,000 ₪

בית ההשקעות הגדול בישראל, מזמין את לקוחותיכם ליהנות מניהול מקצועי של הכסף שלהם¹ ע"י מיטב המומחים, מ-20,000 ₪

חסכון משמעותי בעלויות³

מעקב אחר החשבון בכל זמן ומכל מקום

התיק מנוהל בהתאם לצרכים ולהעדפות שלך

משיכה בכל עת²

התיק מנוהל ע"י מנהל השקעות מקצועיים

הצטרפות דיגיטלית pro.psagot.co.il

פסגות
מאז 1963 | בית ההשקעות הגדול בישראל

מרכז שירות לסוכן: 1-700-707-610 | psagot.co.il

קרנות נאמנות | תעודות סל | ניהול תיקי השקעות | גמל | השתלמות | פנסיה | טרייד | קרנות גידור

השירות ניתן על ידי פסגות ניירות ערך בע"מ באמצעות פלטפורמה דיגיטלית להצטרפות לשירות ניהול תיקים. רמת הסיכון, מדיניות ההשקעות ואפיון הצרכים, ייקבעו באמצעים דיגיטליים. ניהול ההשקעות יבוצע על ידי מנהלי השקעות בעלי רישיון כדון. 1. התיק מנוהל באמצעות קרנות נאמנות, מנהל הקרן הינו פסגות קרנות נאמנות בע"מ. 2. המשיכה מתבצעת עד 5 ימי עסקים. סכום המשיכה יועבר לחשבון הבנק ממנו הופקדו הכספים. 3. התיק מנוהל ללא דמי משמרת, בדמי ניהול אטרקטיביים, תוך חיסכון בעמלות. פסגות עוסק בשיווק השקעות (ולא בייעוץ) ולו זיקה לנכסים המנוהלים על ידו. אין באמור לעיל ייעוץ/שיווק השקעות ו/או תחליף לייעוץ/שיווק כאמור המתחשב בנתונים של כל אדם ו/או הצעה לרכישת ני"ע. אין לראות באמור לעיל התחייבות החברה להשגת תשואה כלשהי. פתיחת החשבון אפשרית מגיל 18 ומעלה, לבעלי חשבון בנק ישראלי פעיל ותושבי ישראל בלבד. אישור הבקשה ופתיחת החשבון כפופים לשיקול דעתה הבלעדי של פסגות ניירות ערך בע"מ להוראות ההסכם ולהוראות הדין. החשבון יוגבל לסך נכסים של עד 1 מיליון ₪. בחשבון שסך הנכסים יעלה על הסכום הזה, יידרשו השותפים בו לעבור זיהוי אישי ע"י נציגי פסגות ניירות ערך בהתאם להוראות הדין, ולחתום בין היתר על הצהרת נהנים בחתימת מקור. הצטרפות לקבלת שירות ניהול תיקי השקעות דיגיטלי הינה בהתאם להוראות הדין, ומטרתה, בין היתר, להקל לטובת הלקוחות על קיום פעילות לניהול תיק השקעות תוך שימוש באמצעים טכנולוגיים ושמירה על טובת הלקוחות. מערכת ניהול ההשקעות הדיגיטלית מחליפה את המפגש הפיזי של הלקוח עם פסגות כמנהל השקעות ובנוסף משמשת כלי לקבלת החלטות השקעה. קביעת מדיניות ההשקעה ורמת סיכון ללקוח - עיבוד נתונים שמקבלים מהלקוח וקביעת מדיניות ההשקעה ורמות הסיכון המתאימות עבורו באופן אישי.



עצות מועילות

רגע לפני הפרידה משנת 2019 וקבלת שנת 2020, המומחית לעולם הבריאות ורדה לבקוביץ מחלקת מגוון עצות והמלצות לקראת השנה החדשה

בטכנולוגיה בעולם הבריאות. המבוטח יקבל החלטה באם לרכוש נספח נוסף או לא. נשאלת השאלה "האם זה כפל ביטוח?" אני מבקשת להבהיר שהמושג "כפל ביטוח" הוטמע בציבור באמצעות התקשורת, כפי שבעבר השתמש הציבור במושג "עמלה" ולא "דמי ניהול". מצב זה יוצר בלבול רב בציבור. לצערי הרב, סוכני הביטוח מעלים לרשתות החברתיות קטעים מתכניות טלוויזיה שבהם משתמשים במילה "כפל ביטוח" ופונים בשם רשות שוק ההון לתת הנחות בגובה 40% וזו הטעיה. כפל ביטוח יש רק ברכוש - רכב ודירה. כאשר אנו מגדילים את הכיסוי, כפי שצינתי לעיל, בנושא ניתוחים בחו"ל ותרופות זהו לא כפל! אין אפשרות לבטל את הכיסוי הראשון כיוון שיש שינויים במצב הבריאות במשך הזמן. עם

קיבוציים בחברות השונות ובהם תנאים שונים שבחלקם נדרש לשדרג או להוסיף חסרים. לדוגמה:
 ❖ טיפולים בחו"ל עד תקרה של 500,000 שקלים ולא דולרים. ברור לכולנו שעם סכום כזה קיימת רק כותרת בפוליסה ששמה "טיפולים בחו"ל" ללא תוכן ממשי. אי אפשר להשאיר את המבוטח עם סכום מגוחך שכזה.
 ❖ תרופות שלא בסל הבריאות. בפוליסה ותיקה קיימים תנאים טובים כי בשתי חברות היו כיסויים מורחבים גם להידבקות וגם לתחלואה, סכומי הביטוח היו מחולקים למחלה ראשונה ובחלקם הפרידו את מחלת הסרטן. אין לבטל נספח כזה לעולם, בגלל תנאיו ומצב בריאות. עלינו להסביר למבוטח את התנאים שיש בידו ומה ידרש בעבורו חלילה בעתיד לאור השינוי

בעשור האחרון אנו חווים שינויים רבים בתחום הבריאות והפסקת יצור מוצרים שנדרשו תמיד בסל המוצרים עבור המבוטחים. להלן כמה דוגמאות:
 1. ביטול פוליסות בריאות בפרמיה קבועה
 2. ביטול פוליסות סיעוד בפרמיה קבועה ומשתנה
 3. ביטול סעיף הפיזיו
 4. ביטול כתבי השירות עוולה ופגיעה רצינית בקשיש ובילד (קיבלנו תלונות רבות מהמבוטחים).
 קיימת אפליה קשה ביותר למבוטחים בכיסויי כתבי השירות אשר קיימים בהסכמים קיבוציים ובוטלו בפוליסות הפרטיות החל מיולי 2016.
 5. ביטול הפוליסה הוותיקה על כל סגולותיה.
 6. ביטול האפשרות לשדרג פוליסה ותיקה. נכון להיום לא ברור לי הרציונל שעומד מאחורי החלטה זו.
 7. נספח מחליף ניתוח. הפיקוח נכון להיום מאשר הוספה לפוליסות הוותיקות אך לא לכל החברות המוצר קיים על המדף.
 8. ביטול אפשרות רכישה של הביטוח הסיעודי בכל החברות, אשר כלל ערכי סילוק ופרמיה קבועה. השינוי בתהליך החל לסירוגין (אי אפשרות בחירת מסלול, ביטול תוספת רפואית, ביטול הנחות). כולנו הבנו שהכתובת כתובה על הקיר אך לא הבנו שהכיסוי יירד לחלוטין מהמדף ביום אחד. לא ניתנה לנו אפשרות להתארגן מול המבוטחים שלא היה ברשותם הכיסוי.
 9. תאונות אישיות - התפרסמה טיטה ועדיין בוחנים את הנושא בפיקוח, עדיין ללא תוצאות.

אתר הר הביטוח

בחודש אוקטובר 2018 קיבלנו מתנה מדהימה: כלי עבודה מרשות שוק ההון ששמו אתר "הר הביטוח". אחד התהליכים שצריך לבצע טרם מכירת ביטוח ללקוח. אישית אני מודה בכל יום על הכלי הזה, אשר מפגיש אותי עם פוליסות ותיקות והסכמים



וקבלת שינויים רבים, שאותם אני ממשיכה לגשם שמטפסף ללא הפסקה.

למה אני מצפה?

1. שהפיקוח על הביטוח יבדוק את רפורמת הבריאות מפברואר 2016 - האם כל השינויים הגיוניים, ויפרסם את מסקנותיו הרציוליות.
 2. שהפיקוח על הביטוח יבדוק את רפורמת כתבי השירות מיולי 2016.
 3. אני מצפה לבדיקה כלכלית אקטוארית: האם באמת הפוליסה האחידה חוסכת כסף למבוטח לעומת הפוליסה הוותיקה? חשוב לציין כי חסרים כיסויים; התקבעות הפוליסה עלתה בשנה וקיים מסלול נוסף עקב הרפורמה של עליית הפרמיה, כפוף לנוסחה.
 4. שהמילים דמוקרטיה וחופש הבחירה יחזרו למבוטחים בקבלת ההחלטות מה מתאים להם לרכוש כפוף לצרכים שלהם, ושניהלו את תיקם בעזרת סוכן הביטוח. במילים אחרות, שתינתן אפשרות לשדרג את הפוליסה הוותיקה.
 5. שיפסקו הפרסומים המניפולטיביים שפונים לציבור דרך הכיס ולא דרך הכיסוי.
- לדוגמה: משרד האוצר מבטיח 40% הנחה עקב הרפורמה. איזו תעוזה זו לפנות כך למבוטח ללא הסבר למבוטח שמדובר על ביטול הוותיקה ורכישת פוליסה חדשה שחצי מהכיסויים לא קיימים בה ושינוי הפרמיה קיים ב-2 מסלולים וההנחות מתבטלות ועוד ועוד.
- לצערך, חלק מהמבוטחים משתכנעים ומבטלים פוליסה ותיקה ועוברים לחדשה. האם זה לטובת המבוטח? אנו נדרשים לאמינות ומקצועיות וזה לחלוטין לא אמין, כיוון שהמבוטח לא מבין את פשר השינויים. את ה"חיסכון הכספי" לאותה שנה הוא מבין, אבל איך יידע מה צופן בחובו העתידי?

קצבת זקנה וסיעוד

תמיד קשרתי את קצבת הפנסיה לקצבת הסיעוד ככפתור ולולאה. הסברתי למבוטח שקצבת הפנסיה אמורה לשרת אותו במקום משכורות (אמנם באחוזים נמוכים יותר) - לרכישות מזון, לתשלום ארנונה, חשמל ומים וכל הוצאות השוטפות. קצבת הסיעוד תגרום לו לחיות בכבוד ולא להפוך לנטל על בני ביתו. קצבה זו באה בנוסף למה שיקבל מהקופה כמובן, כפוף לתנאים של זקנה ומחלה בלבד. לשאר המקרים קיים חריג בפוליסה של קופות החולים.

מתחילים את היום בשימור תיקים. למה הכוונה? כוונתי היא למצב שבו מחתימים לקוח על נספח ה' או ב', ובחלק מהמקרים על מינוי סוכן, ללא הסכמה של המבוטח. בעקבות החתימה, אנו מקבלים הודעה מחברת הביטוח שהמבוטח ביקש להעביר מידע או למנות את הסוכן על התיק הקיים. אנו מתקשרים ללקוח ושואלים אותו מדוע: האם אכזבו אותו? מטרנתו ללמוד מטעויות אם חלילה עשינו כזאת. תגובת המבוטח ברוב המקרים מלאה באכזבה וחוסר אמון. המבוטח המום וכועס מאוד וטוען שהסביר לסוכן שהגיע לארגון כדי להסדיר פנסיה בלבד ולא כדי לגעת בפוליסת הבריאות. חברת הביטוח מקבלת את הביטול של המבוטח ואנו הצלחנו לשמור על התיק. ואז, הסוכן הוא שמתאכזב. ברוב המקרים הוא גם מאבד את אמינותו בארגון והדבר פועל לרעתו. הסוכן מתנצל וטוען כי "נפלה טעות". אלא שהטעות אינה תמימה ולא כנה. לפעמים המקרה חוזר על עצמו שוב ושוב עם אותו סוכן והוא נאלץ להסביר את התנהלותו לנוכח גל תלונות בעניינו. מדוע הדרדרנו למצב הזה? נראה כי התשובה היא כי המצוקה בפתח.

מוקדי מכירה

המוקדים הם הרעה החולה בענף שלנו. לראיה, רוב הרפורמות נוצרו "בזכותם". לנו, סוכני הביטוח, יש קבוצות בנושאים שונים בתחום הביטוח. לפעמים מעבירים בקבוצה הקלטה של שיחה שבה פנה מוקד לסוכן בהצעה הזויה והנציג אינו מבין שסוכן ביטוח משוחח אתו כי הוא אינו מבין את החומר. רק היום, בעודי כותבת את המאמר, קיבלתי שיחה מסוכנות כלשהי וממספר חסום. לא נאמר לי שם שזו שיחת מכירה, בניגוד להוראות הפיקוח. שאלתי את הנציגה שאלה פשוטה: מיהו הבעלים של הסוכנות שבה היא עובדת. היא לא ידעה להשיב וציינה רק את שמה של המנהלת האישית שלה, כלומר מנהלת מוקד מכירות. היכן גאוות היחידה למען העומד בראש הסוכנות? והשיחות כולן מוקלטות, להזכרכם.

שנת 2020

השנה הנכנסת היא שנה של ציפייה דרוכה ותקווה לבשורות טובות. חוינו שנה קשה מאוד. לא במכירות, חלילה. הצרכים קיימים ומתרבים כל הזמן לאור השינויים בחוק ההסדרים, בשל חוק הצינון ובענף בכלל, אלא בשינוי המנטליות

הצטרפות לנספח החדש יחרגו כל הבעיות הרפואיות ולכן אי ביטול הנספח יגרום לשמירה על המצב הקיים טרם השינוי. בתנאים הישנים זוהי הגנה על המבוטח.

לעומת זאת, קיימים מצבים שאנו קונים נספח נוסף שקיים בפוליסה ותיקה ואינו בר שדרוג בפוליסה חדשה בגלל התנאים והחדשנות בתחום עולם הבריאות.

האם זהו כפל? גם כאן התשובה היא לא!

הנספחים שונים בתנאים ובסכומי הביטוח.

זו תוצאה שקיבלנו ברפורמת הבריאות בפברואר 2016. אין שדרוג לפוליסה ותיקה, יש רכישה נוספת, לעיתים בחברה אחרת - אלו הן הוראות הפיקוח ואנו כפופים להן.

אחות יחידה וכבוד הדדי נעלמו ולכן פתחנו מחלקות שימור במשרד.

לאורך כל השנים, כשנתקלנו בפוליסה וידענו מי הסוכן, פיארנו את שמו ואת יכולותיו ואפילו גישרנו בין המבוטח לבין הסוכן שלו מתוך נגמה שלא לקחת את התיק ולהחתים על טופס מינוי סוכן, אף שהלקוח מבקש זאת. ברוב המקרים הצלחנו.

מאז כניסת הדיגיטציה לעולם הבריאות אנו נפגשים בחוסר מוסר ואתיקה, שבעקבותיו אנו





לאור השינויים אין לי הכפתור אלא רק את הלולאה. פשוט עצוב.

תאונות אישיות

מבחינתי, כל אחד צריך את הכיסוי, אפילו במסלול הכי נמוך שיש. בשעת תאונה יינתן לו פיצוי כספי שיעזור לו בפעולות הבית או, אם אין ימי מחלה, הפיצוי יעזור לו להמשיך לתפקד באותו החודש כלכלית. הרי לכולם יש התחייבויות כספיות.

הסכמים קבוצתיים

אני לא בטוחה שהם מתאימים לרוח התקופה. בעקבות בדיקות התיקים שהגיעו לשולחני, הזדעזעתי לראות את סכום ההשתתפות העצמית בגין ניתוח. הפרנצי'יה יכולה להגיע ל-8,000 שקלים. ברוב המקרים המבוטח לא מכיר את המידע אלא נפגש אתו ביום הקובע. במצב זה אי אפשר לעבור פרוצדורה קטנה כמו קולונוסקופיה, גסטרוסקופיה, הסרת שומה ועוד. מאוד בולטים כיסויי ה-LIFE STYLE שניתנים אבל הם אינם מתאימים לחלק מהמבוטחים (צעיר וקשיש).

סעיף משק אינטרנטי

בטופסי ההצעות קיים סעיף שמופנה למבוטח בנוגע להסרת פרטים מהמשק האינטרנטי לאיתור מוצרי ביטוח. סימון בסעיף זה גורם לכך שהתוצאות של בדיקת התיק לא מלאות. להיפך, הן ריקות מתוכן. להלן חוויה אישית שלי בפגישת שירות של משפחה שמבוטחת אצלי בבריאות: הסברתי להם את החסרים ותשובתם הייתה שהם עשו ביטוח סיעודי לפני שנה אצל חברה של הגברת. ביקשתי שיתקשרו אליה לקבלת טופסי ההצעה ואכן, סומן בסעיף שלא להעביר את הפרטים וכל זאת ללא ידיעתם. הרי הר הביטוח נועד לפריסת היריעה לרוחב. מעשה זה מונע ממני ומכל סוכן לתת מענה מלא ואמין.

תביעות ניתוחים

לאחרונה, בחברות הביטוח נפתחה הרשאה למרפאות הרופאים להעביר תביעות באופן ישיר ללא ידיעת הסוכן. הליך זה עוקף את תפקידנו כסוכני ביטוח כיוון שהן אינן הגורם המקצועי לתנאי הפוליסה ומימושם כראוי. מה גם שלעיתים למבוטח שתי פוליסות בחברות שונות ובאחת הוא יכול לקבל פיצוי אם לא מימש את זכאותו דרכה. בחלק מהמקרים יש החרגות

על איבר מסוים. ישנם עוד כיסויים רבים מלבד אלה בפוליסות שאם לא נדע על קיום התביעה לא נוכל לעזור למבוטח במימושו. זהו אירוע שאינו מקובל עליו כסוכנת ביטוח ומבחינתי זהו נזק תקשורתי עם המבוטח. אני מצפה שמזכירת הרופא תטפל במועד הניתוח ואני אטפל בהגשת התביעה. כך אשמור על קשר ישיר עם המבוטח ואדאג לכל זכויותיו. הלקוח תמים וחושב שמזכירת הרופא דואגת לשירות מהיר.

שב"ן לסוגיו

על הציבור להבין את משמעות תנאי השב"ן המושלם והפלטניום או הזהב ושלי, וכמובן את השב"נים של לאומית ומאוחדת. יש שם אותיות קטנות רבות ולא ברורות. הפתרון הוא רק בפוליסה פרטית ברורה וחד משמעית, שכוללת טכנולוגיות מתקדמות ולא קיימות בה השתתפות עצמית (אלא אם נרכשה בידעין פוליסה עם השתתפות עצמית. הן מעטות מאוד בשוק הפרטי אך בולטות בהסכמים הקיבוציים).

התקנון שונה מהחוויה וביום הקובע החולה גם ירגיש בכך לראשונה כשלא יקבל מענה ראוי לצרכיו. זאת, כיוון שלא מידעים אותו בשינויים מראש. מה גם שישנן השתתפויות עצמיות שונות לאותו סוג ניתוח אצל אותו מנתח בבתי חולים שונים.

בביטוח הפרטי, כל שינוי, ולו הקטן ביותר, נשלח בהודעת מסרון SMS למבוטח. הנוסח שלו אינו תמיד מובן מספיק אך הוא לפחות גורם למבוטח לפנות לסוכן להשלמת מידע.

חוק סיעוד ממלכתי

השתתפנו, שותפי בעולם הבריאות יואל זיו, גבי נקיבלי ואנוכי, בכנסת, בדיונים כואבים, מרגשים ומרתקים. למדנו את נושא הסיעוד בראשותה של חברת הכנסת לשעבר טלי פלוסקוב במטרה אחת: להעביר לשר האוצר משה כחלון את ההמלצות והפתרונות לחוק סיעוד ממלכתי. שנה וחצי חקרנו את הנושא מכל היבט והשלכותיו. התוכנית הוגשה לשר האוצר אך לצערי אין ממשלה ואין מי שידאג לאשר את חוק הסיעוד הממלכתי ובמקביל אין גם אפשרות לרכוש ביטוח פרטי - פתרון מידי שמתבקש לכל אזרח במדינתנו, אחרת היא תהפוך למדינה קשת יום בשכבת הגיל השלישי. לא מגיע לקשישים לסיים את חייהם בסבל ובעוני. חלקם סבלו מאוד בשואה. מדוע שיסימו את חייהם בסבל נוסף?

אני מייחלת ליום הזה שבו יאושר החוק, וכל קשיש ואזרח בישראל יוכל להזדקן בכבוד, ככתוב בתורה: "אל תשליכני לעת זקנה".

טרם השינוי היה אפשר להרחיב את הכיסוי הסיעודי של הקופה דרך חברת ביטוח בחריגים שקיימים בפוליסת סיעוד אחידה. לצעירים שסיימו צבא נהגתי להסביר תמיד את החשיבות שישנה בעבורם בכיסוי היות שהם עובדים בעבודה מועדפת או בשליחויות כדי להרוויח במהירות את המימון לטיול הגדול ומה יקרה למשפחה שלא יודעת שקיימים החריגים בפוליסה האחידה בכיסוי סיעוד של קופות החולים (תאונת דרכים ועבודה). במקרה ביטוח, המשפחה פשוט תתמוטט כלכלית, כיוון שאבדן כושר עבודה אינו נותן מענה לטיפול אלא נותן מענה למחיה ותשלומים שוטפים ובאחוזים נמוכים יותר. קל וחומר קצבת ביטוח לאומי. שיקום מתאונה ארוך ויכול לגלוש מעבר לשנה וגורר עמו הוצאות כלכליות רבות. גם הנושא הזה פרוץ וללא מענה כרגע. מצב סיעודי קיים בכל גיל ולא רק בקונוטציה של זקנה.

המבוטח

הפרופיל שלו השתנה. יש לו שאלות; הוא מבקש הסברים על הפרסומים שנתקל בהם בתקשורת; הוא שותף רציני בתיק וזהו חלומו של כל סוכן. לעולם לא יגיד "לא ידעתי". לא אמרת". יש סיכום פגישה שהוא חתום עליו ובו פירוט של כל מה שהוצע ומה שהומלץ וגם אם אינו מעוניין זה עדיין בסדר. הוא יחתום במועד הפגישה שאינו מעוניין להפוך את ההמלצות הלכה למעשה.

התמקצעות

חשוב ללמוד ולהתמקצע בתחום שאנו רוצים להיות טובים בו, בדיוק כפי שהאורתופדים הפכו להיות מומחים לכתף, לכף יד, ירך, כף רגל, ולא אורתופדים המומחים לכל האיברים יחד. משרדי הסוכן היום מחולקים למחלקות השונות, אין "הכל כלול" כיוון שזו נוסחה לכישלון. יואל זיו, שותפי בעולם הבריאות, אלוף באמירות חכמות. אחת מהן פשוט נכונה ומוכיחה את עצמה בכל ההיבטים - "השכלה עולה כסף, אך מצד שני גם הברות".

עולם של בריאות ממני לכולכם.

* הכותבת הינה מומחית בתחום בריאות וסיעוד, מנכ"ל משותף בחברת "עולם הבריאות"

צמרות מזמינה אתכם להצטרף

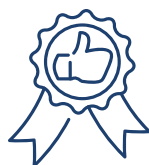
אם אתם?

סוכנים צעירים,
שרוצים להצליח,

מדברים את השפה, מבינים את
יתרונות הטכנולוגיה ובעיקר
רואים את עתידכם בענף הביטוח



ומחירים
ללא תחרות



מקצועיות



מטרייה
שירותים רחבה

צמרות – הבית של הסוכנים בישראל


צמרות סוכנות לביטוח
בית סוכנים מוביל

אשר רון, 054-3107899
asher@ar-ins.co.il | www.ar-ins.co.il
משה לוי 11, ראשל"צ, בניין UMI

הרחבות ריקות מתוכן

- שינויי הנוסחים בפוליסות בכלל ופוליסות ייעודיות בפרט פוגעים לא אחת בכיסוי הפוליסה המקורית ומצריכים תיקון ● חובה לעבור על האותיות הקטנות ולוודא כי הפוליסה מתאימה לצורכי הלקוח



הקיים לסוג מקצוע זה ולפעמים כדאי לבחון ולהציע למבוטח פוליסה "רגילה", אשר אינה מכילה חריגים יעודיים ויתכן כי היא אף רחבה מזו הייעודית.

באופן כללי, כשאתם משווקים פוליסות ביטוח ללקוחות, יש לשים לב בעיקר לחריגי הפוליסות ולטפל בחריגים אלו כדי שבזמן תביעה לא תעמדו מול שוקת שבורה. במקרים שכאלה רצוי מאוד לפנות למשרדים מומחים, כמו משרדנו, לקבלת סיוע בבחינת הפוליסה ומתן מענה כיצד לתפור את הכיסוי הנכון והמקצועי שמתאים למבוטחים.

* הכותב הינו יועץ ביטוח מוביל בתחום ביטוח כללי, רכוש וחבויות ובעלים של האקדמיה הפרקטית לביטוח

אשר היו נהוגים בעת ביטוח לשנה, נותרים אותם גבולות אחריות גם ל-18 חודשים, עניין אשר "מקטין" את גבול האחריות למעשה. הגבול נותר ללא שינוי אף שהפרמיה נגבית לפי תקופת 18 חודשים ולא 12. לדוגמה, גבול אחריות של 20 מיליון שקלים בצד שלישי נותר זהה גם ל-18 חודשים כמו ל-12 חודשים. למעשה, יש להוסיף פיסקה בפוליסה כי אם ימומש גבול האחריות בשנת הביטוח הראשונה, הביטוח יורחב ב-50% נוספים מתום שנת הביטוח הראשונה ובכך יישמר פתרון זהה ללקוח בין 12 חודשים לבין 18 חודשים, ללא פגיעה בגבול האחריות.

חברות הביטוח מנסחות פוליסות ייעודיות למקצועות ייעודים כמו קוסמטיקאית, ספרים, מוכרים בחנויות וכיוצא-בזה. יש לשים לב לחריגים יעודיים לפוליסות אלו בהתאם לסיכון

זהו צו השעה.

בשנים האחרונות שונו נוסחי פוליסות הביטוח ועודכנו פוליסות ייעודיות בכל חברות הביטוח. ברוב המקרים, הפוליסות אינן רחבות דיין ולפעמים קיימים חריגים הרסניים אשר מאלצים אותנו לבחון את פוליסות הביטוח טרם שיווקן ללקוח ולהתאימן לצורכי הלקוח.

בעשור האחרון החלו חברות הביטוח לשווק פוליסות למיזמים מסוג תמ"א 38/1, חיזוק מבנים מפני רעידת אדמה, כאשר העבודה מתבצעת בבניין קיים כשהיירים מתגוררים בו. לאחרונה אני נתקל בשני חריגים אשר הספיקו להדהים אותי:

1. המבוטח רכש ביטוח למבנה הקיים, וזאת בנוסף לשווי העבודות הנוספות על המבנה, בדיוק כפי שנכון לעשות. אבל, בשורות הקטנות (או לא קטנות), בסוף הפוליסה, היכן שרבים מתייאשים לקרוא, קיים חריג למבנה הקיים ולנזקי תהום, בזו הלשון:

"מובהר בזאת כי לא יכוסו נזקים למבנה הקיים שמקורם בתכנון, חומרים ועבודה לקויים שבוצעו טרם תחילת הביטוח.

מובהר בזאת כי מוחריגים כל חבות ו/או נזק העלולים להיגרם כתוצאה ממי תהום".

אם לא קראתם - חטאתם למטרה שלשמה הענקתם שירות.

כמו-כן, אני מפנה את תשומת לבכם לעובדה כי בפוליסה לעבודות קבלניות קיימת הרחבה נהדרת להוצאות משפטיות בהליך פלילי, אך יש חריג לקבלנים וקבלני משנה! - ככל שרכשתם פוליסה זו ולא טיפלתם בכל החריגים ובכלל התאמתם לאופי העבודה בפועל - חטאתם למטרה.

2. בשנים האחרונות חברות הביטוח מסכימות לשווק את הפוליסות לתקופה של 18 חודשים. אדגיש ואציין כי יש לשים לב שגבולות האחריות,



קורס שמאות רכוש

מכללת עדיף, הינה המכללה היחידה בישראל שקיבלה הכרה ממשרד העבודה (הכלכלה לשעבר), לקורס שמאות רכוש

לימודי שמאות רכוש במכללת עדיף

תוכנית לימודים, הנלמדת מאז 2005 במכללת עדיף, מורכבת משלוש קטגוריות לימוד:

- 1. מקצועות תשתית** - הכוללים את המקצועות: חקיקה רלוונטית כגון: פקודת הניזקין, חוק מוצרים פגומים, חוק חוזה הביטוח, אחריות שלוחית ועוד, חשבונאות ניהולית, תשאול וחקירה, מבוא לשמאות, הכרות עם מוסדות רלוונטיים: בטוח לאומי, קנ"ט, מס רכוש, ענבל.
- 2. מקצועות ליבה** - הכוללים את המקצועות: מדעי האש, יסודות החשמל, מבנים, סיקור סיכונים, סקר דירות, ציוד מכני והנדסי, הקמה ועבודות קבלניות, הכרות עם עולם הביטוח ונהליו, מושגים בביטוח, פוליסות ביטוח רלוונטיות.
- 3. פרק מעשי** - שמאות מהלכה למעשה, סדנאות לכתיבת שומות, פרויקט גמר.

תכנית הלימודים, הנפרשת על למעלה מ-300 שעות לימוד, מבוססת על לימוד משולב עיוני ומעשי של כל אחד מהתחומים בהם עוסקת שמאות הרכוש תוך כדי תרגול בסדנאות כתיבת דוחות שומה של כל החומר הנלמד.

משך הקורס

304 שעות לימוד הנלמדים ב-60 מפגשים דו שבועיים

רמה מקצועית

מכללת עדיף, השואפת למקצוענות בכל תחומי התמחותה, עובדת בשיתוף פעולה הדוק עם אגוד השמאים בישראל ותכנית הלימודים שלה מפוקחת על ידו. הסטודנטים בקורס שמאות רכוש, זוכים ללמוד ממיטב אנשי המקצוע, כל אחד בתחומו, באמצעות חומרי לימוד מקוריים שנבנו ברבות השנים והמתעדכנים כל העת בהתאם לסטנדרטיים הגבוהים המתפתחים בתחום זה שבחלקם התפתחו גם בזכות הלמידה בקורס עצמו.

סיום קורס ותעודות

תעודת "סיום קורס שמאות רכוש" מטעם מכללת עדיף בחתימת מנכ"ל המכללה, יו"ר איגוד שמאי הביטוח בישראל ויו"ר ענף רכוש, תינתן לכל מסיימי הקורס שעמדו בהצלחה בכל הבחינות הפנימיות ובפרוייקט הגמר. תעודה מטעם משרד העבודה, תינתן לכל מסיימי הקורס שיעמדו בהצלחה בדרישות המשרד: ציון 60 לפחות בבחינה עיונית ובבחינה מעשית.

להרשמה: 073-7966655

katrin@adif-college.co.il | דרך משה דיין 52 ת"א | adif-college.co.il

מכללת עדיף
כלים להצלחה

2020: בעיות והזדמנויות בתכנון פרישה

בכל שנה הולך וגדל מספר הפורשים ועמם גדל הצורך במכלול שירותים פיננסיים ותכנון עתידי • מתכנן מקצועי שיידע לתת יעוץ מקיף ואיכותי ויחס אישי יזכה באמון לקוחותיו

הטיפול המתאים. ההון שבעבר נתן תשואות גבוהות אינו יכול עוד לספק תשואות של 4-5% לשנה ולכן חובתנו לבנות את תיק ההשקעות בצורה חכמה ואיכותית מבעבר ולממש את פתרונות המיסוי וההזדמנויות שיש בעולם ההשקעות המסורתיות וגם האלטרנטיבי. חשוב לצבוע ולליעד יתרות הון למטרות ספציפיות ולקבוע מדיניות ורמת סיכון באופן נכון וכן לבצע מעקב שוטף, אחרת נמצא את עצמנו בבעיות במקרה של משבר בשוק ההון. כל הבעיות הללו ונוספות הן בעיות מתמשכות וסיכונים מהותיים שסוכן או מתכנן פרישה יכול לתת להם את המענה. בעתיד ידרוש הציבור מאיתנו, נותני השירותים, גם להיות מומחים גדולים יותר ולתת תשומות וזמן רבים יותר לטיפול באוכלוסיות אלה. זו תהיה עבודתו הזדמנות להפוך, בעזרת הטיפול המתמשך והאיכותי, ל"מנטורים" כלכליים של משפחת הפורש כיוון שבכל בעיה כלכלית - אנו נהיה הכתובת: בבעיות בריאות אבל גם כשרוצים לשחרר כסף לנסיעה לחו"ל, כשרוצים לעזור לבן לרכוש דירה וכן כשחושבים על דיור מוגן, למעשה, בכל סוגיה כלכלית נהיה "שומרי המפתח" של המשפחה...

- כיוון שבעת שבנינו לפורש את תיק הביטוח שלו, גם הגנו עליו כלכלית אבל גם הצלחנו לחסוך עבורו כמה מאות שקלים בכל חודש

בצרכי שירותי הכוונה, יעוץ וליווי לפרישה - מגמה שצפויה להמשיך לעלות, ובצדק. הצורך בשירותי יעוץ נמצא בעליה, גם המורכבות נמצאת בעליה וכן המוכנות בציבור. עם זאת, חלק גדול בציבור ממשיך ליהנות משירותים חלקיים ביותר. למשל, לקוח הולך לרואה החשבון שלו ופותר את סוגיות המיסוי, אך אינו מייחס חשיבות לתכנון הפנסיוני... או הולך לבנק ועושה חסכון אך אינו בודק לעומק את תיק הביטוח שלו... או ממשיך להשקיע בשוק ההון מתוך הרגל או בנדל"ן כי העלייה בשווי מובטחת, אך הוא אינו מאזן סיכונים בצורה נכונה. ההסתכלות הכוללת והטיפול המתמשך הופכים חשובים יותר ויותר כאשר הפורש ממשיך להתבגר ולצד הזדקנותו, ממשיכים לגדול גם הצרכים הרפואיים שלו. פוליסת ביטוח הבריאות המורחבת שלו, שאותה שימרתם עבורו לאורך השנים למרות העלויות הגבוהות - תהיה משמעותית עתה יותר ויותר. לפתע המחשבה על הצורך העתידי בטיפול סיעודי אינה נראית כה מופרכת ומקבלת ממשות מוחשית. אבל הפוליסות הקולקטיביות נותנות לכך מענה חלקי בלבד ולכן אם יצרתם פתרון סיעודי דרך פוליסות או חסכון יעודי לנושא - משפחת הפורש לא תצטרך להוציא עשרות או מאות אלפי שקלים נוספים הנדרשים בשביל

אחד השינויים הגדולים העוברים על מדינת ישראל בשנים האחרונות הוא הגידול בכמות האזרחים לקראת פרישה ואחרי גיל פרישה. אם בשנת 2019 כמות האוכלוסייה בגילים 60-70 עומדת על כ-800 אלף איש, התחזית של הלמ"ס לשנת 2025 עומדת על 840 אלף וב-2030 עולה ל-975 אלף. זהו טווח גילים קריטי שבמהלכו הפורשים מתכוננים ומבצעים את השינויים הדרמטיים שיקבעו איך יראה עתידם הכלכלי במשך 30 השנים הבאות. המקצועיות והיצירתיות שלנו בתחום משפיעות בכל יום על העתיד הכלכלי של המשפחות המתבגרות. לצד העלייה בתוחלת החיים והרפואה המתקדמת, נוצרים צרכים חדשים ומשמעותיים שחשוב להיערך לקראתם בצורה הטובה ביותר. ההכנסות בגיל הפרישה מתפרסות על מגוון מקורות: קצבאות ביטוח לאומי, פנסיות תקציביות, קצבאות מקרנות פנסיה ישנות/חדשות ופוליסות ביטוח, הכנסה מהון ונכסים וכן הכנסות מעבודה. כאשר מתקרבים לגיל הפרישה, מגוון הנתונים וההחלטות שצריך לקבל הוא גדול ומורכב. האם לקחת קצבה או הון? האם מסלול המבטיח שארים או מינימום קצבאות? האם לשמור את ההון או להפוך אותו לקצבה? האם לבטל פוליסות ביטוח יקרות או שמא צריך להגדיל כיסויים? ועוד ועוד. נראה שככל שעובר הזמן הדברים רק ממשיכים להסתבך, וזה עוד בטרם דיברנו על טיפול בעזיבות עבודה רבות שלא טופלו במועד או מימוש הפטורים לפי תיקון 190. הסיכוי לפרוש בשלום ובלי לעשות טעות כלכלית הוא נמוך מאוד וכיום אנו רואים מגמה של גידול

ההסתכלות הכוללת והטיפול המתמשך הופכים חשובים יותר ויותר כאשר הפורש ממשיך להתבגר ולצד הזדקנותו, ממשיכים לגדול גם הצרכים הרפואיים שלו. פוליסת ביטוח הבריאות המורחבת שלו, שאותה שימרתם עבורו לאורך השנים למרות העלויות הגבוהות - תהיה משמעותית עתה יותר ויותר

זה היא אדירה בטווח הארוך. כיוון שכשיצרנו תזרים כלכלי נכון ומיצינו את ההזדמנויות הנכונות בתיק הפורש ולקחנו קצבה מהמקום הנכון ובזמן הנכון ניתן להגדיל את הקצבה בעוד כמה מאות שקלים לחודש ולעיתים אפילו יותר כי התעקשתם וגיליתם נספחי קצבה ולכן הפנסיה נראית שונה לחלוטין ממה שכתוב בדוחות.

כיוון שבניגוד לבנקים, שמוציאים יותר ויותר מעובדיהם לפרישה ומבקשים להפוך את העולם לדיגיטלי, מתקדם ו"יעיל" ובדרך הם כנראה שוב יגדילו את הרווחיות שלהם - אנחנו רואים לנגד עינינו את הפורש עצמו. הבנקים כבר "לא רואים אותו בעיניים". כלומר, לפרש שלנו תהיה בתוך כמה שנים מערכת בנקאית דיגיטלית מפוארת אבל אני לא חושב שיהיה לו נחמד להתיעץ עם מחשב או בוט. לכן קשר אישי וכתובת אחת יהיו חשובים יותר ויותר לאורך השנים. כשפורש שלי נמצא הרחק ומציע שנקיים את הפגישות בטלפון אני אומר לו שאני רוצה להביט בעיניו כשאני מסביר לו על העתיד הכלכלי שלו, כשהוא מחליט החלטות לגבי קצבאות השארים והירושה שישאיר וגם כשנדבר על הבריאות שלו בעתיד. העתיד אמנם דיגיטלי יותר ויותר ויעיל יותר וגם אנחנו נהיה כאלו, אבל בסוף, בצד השני נמצא אדם שרואה בגובה העיניים את הצרכים והרגישות והשאיות והפחדים ויודע להקשיב ומסוגל להכיל.

אני מבטיח לכם שהזדמנויות כלכליות יהיו:

- ❖ מטיפול מתמשך בתיק הביטוח
- ❖ מטיפול מתמשך בשוק ההון והמוצרים הפנסיוניים
- ❖ מטיפול מתמשך בלקוח וגביית שכר טרחה
- ❖ מטיפול במשפחת הפורש המורחבת, בילדיו ונכדיו

אז נכון שלא תמיד זה יהיה "סקסי" ולרוב לא מדובר במכירות של מוצרים חדשים, אך מדובר באוכלוסייה בשלה, מבינה ובעלת צרכים, שיודעת להעריך אותך ולהיות נאמנה ותדע להכיר ולהוקיר את מי שבא לעזור.

*** הכותב הינו חבר הוועדה לפיננסים בלשכת סוכני הביטוח; מומחה בתכנון פרישה בסרייס בתכנון פרישה**



לנסוע לחו"ל לבין לוותר על הנסיעה. יש להתעקש ולעזור לפרש למצות את הזכויות שלו מול מס ההכנסה ואין זה משנה אם מדובר בזכויות להפחתת מס או פטור על ריביות בפועל. התרומה המצטברת לפרש עומדת על 250 אלף שקלים ולמשפחה - אפילו יותר. המשמעות של

- כיוון שכשבנינו עבורו תיק השקעות נכון היוצר חסכון במס ומשקיע בצורה חכמה, עזרנו לו להשיג תשואה טובה יותר לכסף שלו. המשמעות היא שהוא יוכל להשתמש בתשואה לצורך שימור רמת החיים שלו ויתרה מכך: חסכנו לו עוד עשרת אלפים שקלים לשנה וזהו בדיוק ההבדל בין



תגמול עובדים בעידן החדש

כמה שווה העובד הטוב ביותר שלכם? איזה תגמול יצור מוטיבציה אמיתית אצל העובדים? האם יש רק מודל אחד טוב? כסף הוא לא תמיד פתרון • כלים פרקטיים לבניית מוטיבציה באמצעות תגמול



לפני כשבועיים העליתי במספר קבוצות ובדף האישי שלי ברשת המחקר החברתית הגדולה ביותר בעולם, פייסבוק, שאלה:

מהו התגמול המקורי ביותר שאי פעם נתתם לעובד/ת או קיבלתם כעובד/ת ואשר הביא לתוצאות?

התשובות שקיבלתי מגוונות ומעניינות וביניהן הייתה אחת שמייצגת לדעתי את הפער העצום הקיים בין המצוי לרצוי. לא אלאה אתכם במילים ופשוט אניח זאת כאן, כפשוטו. להלן התגובה: קבלי, ולא דווקא לפי הסדר שבא לי...

- ✦ מימון חברת ניקיון לבית על בסיס שבועי
- ✦ טיפולי קוסמטיקה (מגוון רחב מהזול ליקר)
- ✦ טיסה בכדור פורח עם עוד 7 חברים/ות
- ✦ סכום קבוע לרכישה שבועית בסופר במשך שנה
- ✦ קורסים כגון בישול/סטיילינג לבית/צילום וכו' (קורס, לא סדנה)
- ✦ צניחה חופשית כולל סרטון וידיאו
- ✦ חבילת מוצרי חשמל/ריהוט לבית
- ✦ ולסיום סיומת - רכב (מעדיפה טויוטה אבל אתפשר על מאזדה)

מופתעים? אני לא. אינני מדברת על שווי הערך הכספי של מה שצוין ואם הוא מוגזם או לא. אני מדברת על המהות. 90% מהעונים לא חיפשו לקבל כסף אלא משהו אחר, שווה ערך כסף, שיענה על רצונות, צרכים, שאיפות וחלומות שלהם. משהו שיגרום להם לחוויה, התפתחות אישית או הקלה על חייהם. חברים, העולם השתנה, משתנה וישתנה. אתם יודעים את זה ובכל זאת ולמרות הכל, בסקר אחר שעשיתי בפורומים של סוכני ביטוח עלה כי הרוב עדיין נוקטים את שיטת העמלות והבונוסים הכספיים (במאמר מוסגר אציין כי בבדיקה שערכתי מתברר כי גברים נוטים יותר לתגמול

מפני שמשלמים להם. אבל ברגע שכבר באים, אם נותנים להם בונוס כספי מעבר למשכורת, זה משפר את הביצועים באופן זמני ואחר כך יורד. אם נותנים להם מילה טובה, יש עלייה בביצועים, שאינה יורדת אחרי ההכרה בתגמול", אומר הוכמן. מגמות וגישות חדשות שהתגלו בשנים האחרונות בנוגע לאופן שבו כדאי להניע עובדים ולתגמל אותם מצביעות על שורה של ליקויים בשיטות התגמול המקובלות כיום ועל שינוי שעלינו לבצע בהנחות היסוד שלנו. מתברר כי הדעה הרווחת על מוטיבציה אינה מתאימה להיבטים רבים בחיים של זמננו ובעולם העסקים המשתנה. כבר ב-1964 שרו הביטלס Money can't buy me love ועמוק פנים ידענו שהם צודקים.

את העובדים כספית לעומת נשים שנוקטות מתן הערכה אישית בפורום צוותי כתגמול - אבל זה כבר נושא למאמר נוסף). מחקר שעשו ד"ר גיא הוכמן ופרופ' דן אריאלי מצא שבנוסים שאינם מבוססי ביצוע יעילים יותר להגברת תפוקת עובדים לאורך זמן בהשוואה למענקי הצטיינות. הוכמן: "לעובד שכבר הצטיין קשה להתייעל עוד יותר". בנוסף לא בהכרח חייב להיות כספי. במחקר קודם, שהוכמן וד"ר ליעד ברקת-בוימל מאוניברסיטת בן-גוריון ערכו על עובדי אינטל בקריית גת, הכריזו עובדים כי הם מעדיפים תגמול כספי, ואולם בפועל, מילה טובה מהממונים עליהם העלתה את תפוקתם באותה מידה. "תגמול כספי מניע אנשים, אנשים באים לעבודה

תגמול כספי חיצוני אינו הדרך לעורר את מה שאנחנו צריכים, אם כי הוא יכול לעזור בנסיבות מסוימות. הוא אינו תחליף לתפיסות ניהול חדשות שיוכלו לתת מענה למוטיבציה הפנימית ולתשתית התרבותית שכל ארגון צריך על מנת להבטיח את העתיד שאליו הוא שואף להגיע.

יתרה מזאת, בתגמול כספי (בונוסים/עמלות) המשמש כתמריץ להגברת מוטיבציה קיימות מספר סכנות:

- א. הצרות מחשבה - היעדר יצירתיות (קבעון תפקודי).
- ב. פגיעה במוטיבציה הפנימית. לדוגמה, תגמול על כל פעולה בסיסית של העובד מביאה בסופו של דבר את המעביד לתסכול ולהעלאת השאלה על מה הוא משלם למעשה את שכר היסוד. מן הצד השני, היא מביאה את העובד לציפיה כי גם על הדברים הכי מובנים מאליהם המוגדרים כחלק מעבודתו הוא אמור לקבל בונוס.
- ג. מרדף אחרי העושר - פוגע בתפוקה לטווח הארוך. התגמול הוא שיטת "כאן ועכשיו" ועל רק לטווח הקצר. "דור האינסטנט" כבר אמרנו?
- ד. הונאה ורמאות. תגמול כספי עלול לגרום לעובדים להתנהגות שאינה מוסרית. לדוגמה, תגמול אנשי מכירות על מכירת מוצרים משלימים עלול להביא למכירת מוצרים שללקוח אין בהם צורך או, חמור מכך, שאינם מתאימים לו ואפילו להוסיף מוצרים שהלקוח מעולם לא הסכים להם.
- ה. נרקומן תגמול. התגמול ממכר וכזזה הוא מצריך כמות הולכת וגדלה והופך להיות הליבה, המטרה היחידה (ולא האמצעי להשגת המטרה). הגברת המוטיבציה בארגון אינה רק מתן פרס, תגמול או בונוס אלא ובעיקר בניית תשתית ארגונית שמאפשרת לעובדים ולמנהלים להירתם לתפקידם ולביצוע המוטל עליהם מתוך דחף ומוטיבציה פנימיים. ההנאה מתהליכי העבודה, הסביבה שמעודדת יצירתיות וחשיבה מחוץ לקופסה, האקלים הארגוני בכלל ונוהלי הארגון בפרט חייבים להיות כאלה שנמצאים בהלימה עם התשתית ליצירת מוטיבציה פנימית. מדובר בתהליכים של פיתוח ארגוני.
- ארגון או חברה שבהם מרבית המנהלים והעובדים מונעים באמצעות דחף פנימי יזכו לשיפור מתמיד לצד צמצום תקלות, בעיות וחסימי צמיחה אחרים.
- חשוב להבין כי מערכות ושיטות תגמול אינן רק

אקסלים, נוסחאות וגרפים. הן צריכות לקחת בחשבון לא רק את האספקט העסקי-כלכלי אלא להטמיע בתוכם את המרכיבים ההתנהגותיים והתרבותיים של המוטיבציה. אז מה כן אפשר לעשות? איך בכל זאת מגבירים את המוטיבציה של העובדים ומגדילים תפוקות ורווחיות?

ראשית עלינו להבין כיצד נכון למדוד ערכו של עובד/ת.

- הדרך הטובה והנכונה ביותר לעשות זאת היא לשאול את עצמכם כמה אנשים תצטרכו לגייס כדי להגיע לרמת ביצועים של העובד/ת הטוב/ה ביותר שלכם. לאזלו בוק, סמנכ"ל משאבי אנוש של גוגל, טוען בספרו "ללמוד מהטובים ביותר" כי "אם המספר עולה על חמישה - אתם כנראה משלמים לעובדת הטובה ביותר שלכם מעט מדי". בוק צודק: חישובו על עלויות האיתור, המיון, הגיוס, ההכשרה ועלויות המעסיק של המחליפים לאותו עובד מצטיין, כל אלה היו יכולים להיחסך מהארגון, אם היה משכיל מלכתחילה לתגמל את הטאלנט שלו ביחס לערכו.
- אחרי שהבנתם מה ערכו של כל עובד ועובד במשרדכם, זה הזמן להחליט את מי ברצונכם לתגמל, אצל מי ברצונכם לייצר מוטיבציה כדי להעלות תפוקה. ניגש לשלב הבאים:
- ❖ רשמו לפניכם בצורה מסודרת מה הייתם רוצים שהעובד יעשה ואשר אינו עושה כרגע. לדוגמה: רפרנטית שירות שהייתם רוצים שתחשוב עם "ראש גדול" ותהווה פלטפורמה שיווקית? סוכן/משווק שכיר שאתם רוצים שימכור גם סיכונים ולא רק פיננסים או פנסיוני? פקידת שירות שהייתם רוצים שתעבוד בגישה חיובית יותר כלפי הלקוחות ותפסיק "לריב" איתם? וכן הלאה.
 - ❖ נסו להיזכר במקרים שבהם העובד הפתיע אתכם לטובה בביצוע מטלה מסוימת (מהסוג שאותה אתם רוצים לקדם או מטלה דומה) ומה גרם לו לבצע אותה טוב, מה היה הטריגר לביצוע?
 - ❖ חישובו מה לדעתכם היה רוצה העובד לקבל ומה היה יכול לייצר אצלו מוטיבציה (לטווח ארוך!) ורשמו את הדבר לפניכם.
 - ❖ ערכו שיחה עם העובד, שתפו אותו בלבטים שלכם (כן-כן) שתפו אותו ותתפלאו כיצד פעולה כזו קטנה יכולה לחולל פלאים!), אמרו לו מה

הייתם רוצים שיעשה ושאלו מה לדעתו היה גורם לו להגיע לשם. מה הדבר בעיניו שהיה יכול ליצור אצלו מוטיבציה. תנו לו חופש מחשבתי אמיתי לענות על השאלה (אל תגחכו, אל תלעגו, אל תיראו נדהמים ואל תשללו כלום).

❖ חשוב! אל תבטיחו עוד שום דבר!

❖ בדקו האם יש הלימה בין מה שאתם חשבתם כתגמול הנכון לבין מה שהעובד היה מעוניין לקבל והחליטו בהתאם. מצאו את שביל הזהב הן מבחינת תקציב, כיוון, יעדי ביניים, וכד'.

❖ זכרו! אנו אנשים. כל אחד מאיתנו מונע מוטיבציונית ממקומות אחרים. אל תישבו בתוך קונספציות כאלה או אחרות, אל תחפשו דרך תגמול שווה אחת לכל העובדים. כל עובד הוא עולם בפני עצמו.

❖ קראו לעובד, אמרו לו מה מודל התגמול שעליו החלטתם, ערכו תיאום ציפיות (מה התוצאות הרצויות מבחינתכם, כלי מדידה, טווחי זמן ולו"ז, אופן הבקרה, milestones), סכמו את הדברים יחד על מנת שהעובד יהיה שותף לתהליך והדברים לא "יונחחו" עליו. החתימו את העובד על כתב התחייבות וחתמו גם אתם.

❖ תנו לו עותק. כן, זה חשוב. זה יגרום לו להבין שהמחויבות היא הדדית.

❖ היו עקביים, נהלו את התגמול, אחרת תייצרו הררי מוטיבציה שיתנפצו אל קרקע מאכזבת. ובסוף, והכי חשוב, אם עמד בציפיות - אל תשכחו לתגמל. אין דבר גרוע יותר לארגון מעובד מתוסכל אשר צריך לרדוף אחרי תגמול שהובטח לו.

ואם כל זאת נראה לכם מורכב ומסובך מדי, אל תהססו לפנות לעזרה ותתייעצו. טעויות עולות יותר. אתם רואים זאת כל יום אצל הלקוחות שאיתם אתם נפגשים. ואסיים בציטוט מפי רובין שארמה: "הדרך שבה אתה מתייחס לעובדיך קובעת את הדרך שבה הם יתייחסו ללקוחותיהם."

* **הכתבת הינה מנכ"ל ISSUE, יועצת ארגונית לסוכנויות ביטוח, מתמחה בתפעול ומרצה לחינוך פיננסי וניהול כלכלת משפחה**



"ענן" הוא מחשב

מרבית המידע הרגיש שמחזיקות סוכנויות הביטוח מרוכז בשרתי ענן מתוך מחשבה ששם הוא מוגן • אבל מומחי פריצות סייבר יודעים לפרוץ גם לשרתי ענן ולדלות מתוכם מידע • היערכות נכונה והגברת המודעות יסייעו בהתמודדות



תופעת השימוש בטכנולוגיית ענן נפוצה מאוד בקרב סוכנויות ביטוח והשימוש בתוכנות או ישמונים בשירותי ענן נהיה עניין שבשגרה. אין בכך כל פסול כמובן, אך נדמה שמרוב ההתלהבות ורצון להיפטר מחדר השרתים המסורבל ומתשתיות החומרה והתוכנה שנדרשו כדי לתחזק שרת מקומי, מיהרו הסוכנים להתקשר עם ספקי תוכנה בשירותי ענן, ונטו לשכוח כי תשתית ענן אינה חזות הכל.

העובדה שהמידע "שמור בענן", כפי שמתארים סוכנים רבים, אינה פוטרת אותם מלודא שהוא מוגן ומגובה כפי שהם היו רוצים, ולא כפי שחברות התוכנה לעיתים מכתובות. צריך לזכור ש"ענן" הוא "מחשב" או יותר נכון שרת בעל נפח אחסון גדול עד בלתי מוגבל. השרת בדרך כלל יהיה ממוקם בחוות שרתים שמספקת שירותי אחסון לגורמים רבים ומגוונים כגון חברות תוכנה, חברות אינטרנט ותקשורת וספקי שירותים. החובה לוודא שהמידע מוגן ולערוך על כך בקורות רובצת לפתחו של בעל העסק, או בעניינינו - סוכן הביטוח.

על פי נתוני סקר של חברת גרטנר (Gartner), המובילה בסקרי שוק בעולם ה-IT, עד 2020 יהיו 50% מעסקאות מיקור החוץ של שירותי ה-IT בארגונים ועסקים מצויים בטכנולוגיית ענן.

את התופעה בחנה גם הרשות הלאומית להגנת הסייבר והיא פרסמה מסמך הרחבה לתורת ההגנה בסייבר בארגון שעושה שימוש בשירותי ענן. נקודת המוצא היא כי על מנת לממש בצורה מיטבית את פעילותו של הארגון אל מול ספק התשתית או התוכנה בטכנולוגיית ענן, מן הראוי כי הארגון יקצה משאבים מקצועיים לבניית תכנית הגנה לשירותי ענן.

רוב המערכות לניהול משרד הסוכן ולקוחותיו (CRM), וכן מערכות לחתימה דיגיטלית מרחוק או מחוללי טפסים ומסמכים, הן מערכות בטכנולוגיית ענן. הסוכן למעשה רוכש הרשאת

כל נזק שייגרם להם כתוצאה מכך, וגם על עצם הפגיעה בשלמותו או סודיותו של המידע. העובדה שהמידע שמור בטכנולוגיית ענן אינה מספיקה כדי לעמוד בדרישות אבטחת המידע החלות על פי תקנות הגנת הפרטיות (אבטחת מידע) 2017.

לכן, בהתקשרות עם ספק תוכנה או תשתית בטכנולוגיית ענן, חייב הסוכן לוודא כי הספק מתחייב לאבטח את המידע ולקיים אבטחה פיזית ואבטחה לוגית ולפרט את אמצעי האבטחה שאותם הוא נוקט למניעת חדירה עוינת או מקרית לקווי התקשורת שבאמצעותם מועבר המידע חזרה לסוכן. בנוסף, על הספק להתחייב כי הוא מקיים הפרדת מערכות בין

שימוש, או במונח המקובל יותר "יזר" המשוך לסוכנות שלו, ועל גביו הסוכן מתחיל להעלות מידע. המידע שנמסר - מהלקוחות, על הלקוחות ושייך ללקוחות - זהו המידע הדרוש לצורך תיווך בעסקאות ביטוח כגון מילוי טופסי הצעה או מענה לשאלון בירור צרכים טלפוני. המידע הזה הוא ליבת עיסוקו ועסקו של הסוכן. ללא המידע, הסוכן אינו יכול לקיים את פעילותו השוטפת של העסק. כל פעילותו של הסוכן נשענת על איסוף המידע, שמירתו והעברתו למבטחים ועל פי חוק הגנת הפרטיות - 1981, הסוכן הוא האחראי לשמירת סודיות המידע, שלמותו וזמינותו. אם חלילה יזלוג המידע ממערכות הסוכן לידיים זדוניות, הרי שהסוכן יחויב כלפי הלקוחות בגין

קטנים ובינוניים בישראל, תוך שימוש ברשת הפייסבוק.

במסגרת הפעולה הזדונית נעשה שימוש בדפים המתחזים לדפי תמיכה ושירות רשמיים של פייסבוק עצמה.

בדפים אלה מתפרסמות הודעות המתייגות דפים רשמיים של עסקים בישראל וקוראות להם לאמת את פרטי החשבון דרך קישור המצורף להודעה. אם לא יעשו זאת, חשבונם יושבת לכאורה. נוכל לראות זאת בצירוף צילום המסך. לחיצה על הקישור מעבירה את הקורבן לדף התחברות לכאורה של פייסבוק, ובו הוא נדרש להזין פרטי הזדהות (שם משתמש וסיסמה). מאחר ומדובר בניסיון "דיוג" ולא בהודעת אבטחה מפייסבוק יש להיזהר ולהימנע מהזנת שם משתמש וסיסמה שעלולים לחשוף את החשבון לגישה זדונית.

תופעת ה"דיוג" הפכה רווחת בקרב עסקים קטנים ובינוניים עתירי מידע ובכללן סוכנויות ביטוח.

הדרך להתמודד עם התופעה ועם שלל תופעות דומות של "דיוג" היא בראש ובראשונה באמצעות הקשחת הגדרות האבטחה בפרופיל הפייסבוק ובאתר האינטרנט של הסוכן.

דרך נוספת להתמודד עם התופעה היא באמצעות העלאת המודעות.

גם תקנות הגנת הפרטיות (אבטחת מידע) 2017, החלות על כל המגזרים בישראל ועל כל סוגי בתי העסק, קבעו שהדרך המיטבית להתמודד עם תופעת ה"פשינג" ודומותיה, העלוות לגרום לזליגת מידע של לקוחות לידיים זדוניות, היא באמצעות ביצוע הדרכות תקופתיות לעובדים להעלאת המודעות בנושא.

התפיסה של סוכן הביטוח או של מנהל סוכנות לביטוח צריכה להיות שעובדי הסוכנות עלולים להוות שלא במתכוון ומחוסר ידיעה 'פרצת אבטחה מהלכת' ובשוגג לחשוף את המידע לזליגה ולגרום בכך לנזק לסוכנות ולבעליה. לפיכך, חייב סוכן הביטוח לקיים אחת לשנתיים הדרכה מקיפה לכל העובדים בסוכנות בנושא העלאת המודעות להגנת הפרטיות ולאבטחת המידע ובמסגרת זו להעניק לעובדים סדרת כלים להתמודדות עם תופעות אלה ומניעת התפרצותן בארגון.

*** הכותבת הינה עו"ד ממשרד קן-דרור הראל ושות'**

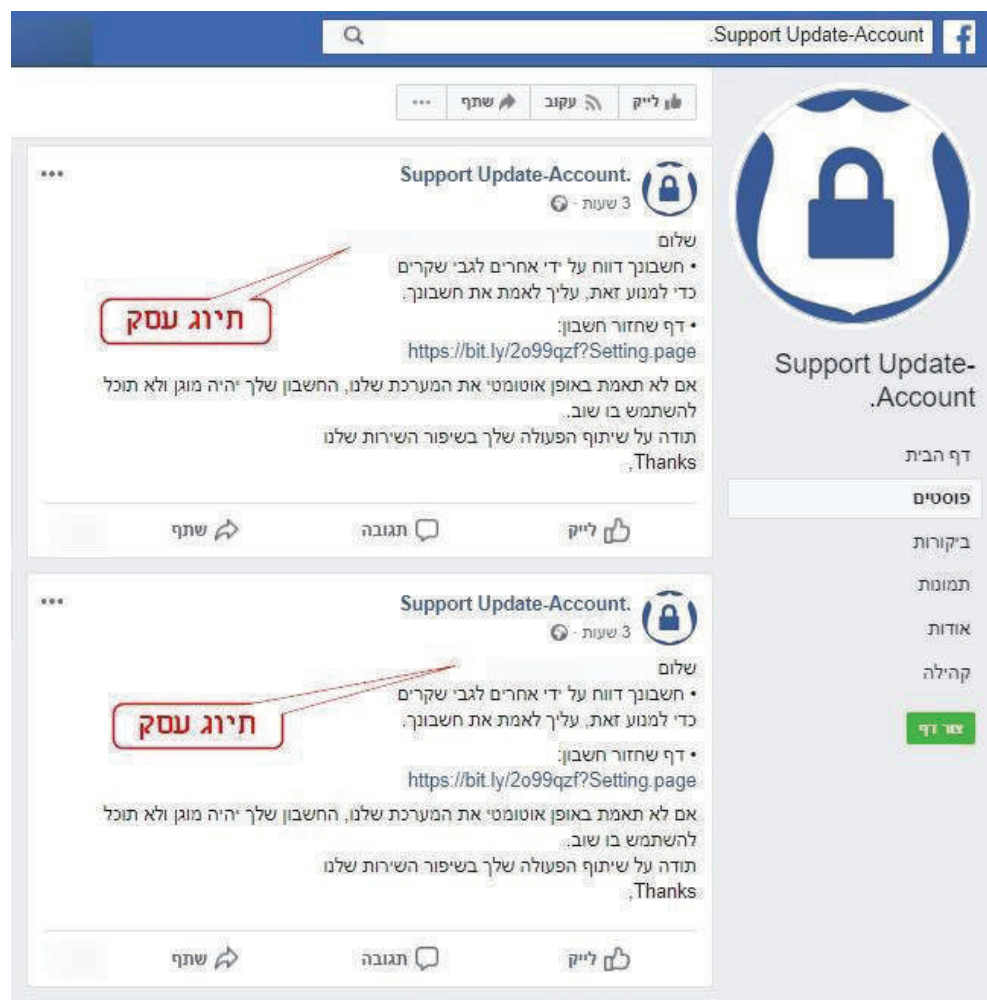
כיוון שבהתרחשות אירוע אבטחת מידע, חברת התוכנה לא תעניין את לקוחותיו של הסוכן והוא למעשה עלול לעמוד חשוף ולבד מול תביעות לקוחותיו. היערכות מוקדמת נאותה היא קיום הסכם מפורט עם כל ספק תוכנה או ספק שירותי מחשוב בתשתית המבוססת על טכנולוגיית ענן. זהו צעד נוסף בהפיכת סוכן הביטוח לחלק בלתי נפרד מדור העתיד הטכנולוגי של הענף.

קמפיין דיוג ("פשינג") נגד עסקים קטנים ובינוניים בישראל

בתאריך 4 באוקטובר 2019 פרסם מערך הסייבר הלאומי דו"ח המתאר עליה במספר הדיווחים שהתקבלו על אודות ניסיונות "דיוג" נגד עסקים

מאגרי המידע של לקוחותיו, שהרי אלפי סוכנים רוכשים "יוזר" לאותה תוכנה, וכל סוכן מעלה ל"יוזר" שלו את המידע על לקוחותיו ולכן הספק מחויב לקיים הפרדה בין המאגרים למניעת זליגה של מידע. כמו כן, הספק צריך להתחייב לגבי מערך הגיבויים שהוא מקיים, להתחייב לבצע בקורות על אבטחת המידע ולהעביר לסוכן דיווח תקופתי על תקינות המערכות שבהן מצוי המידע ועליהן הוא נשמר או מועבר.

חשוב לזכור שרכישת הרשאת שימוש לתוכנה בטכנולוגיית ענן היא רק מחצית הדרך לקדמה בענף הביטוח. החלק השני והמשלים חייב לוודא את קיומו של מנגנון אבטחת מידע והחובה לכך חלה על לא אחר מאשר סוכן הביטוח. זאת



על נתונים אקטואריים, יחסי אמון ורגשות

שינוי במהותו מגביר את תחושת אי הוודאות והחשש בקרב הלקוח • שימוש נכון בכלים מילוליים ורגשיים עשוי להשפיע מאוד על ההיענות של הלקוח למוצרים חדשים ושינויים בפוליסה

בביטוח. אם האג'נדה שלך כרוכה בשינוי עבור הלקוח, חשוב לעטוף את השיחה במידע תומך ולהביא נוכחות מכילה ויציבה. להתייחס לרגשות ולהכיל אותם.

איך עושים זאת?

❖ מניחים את הפחד על השולחן עוד לפני הלקוח. "אני רוצה להציע לך הצעה שכרוכה בשינוי. אני יודע/ת שהכי שקט ונוח עבורך זה להישאר בתכנית הקיימת ושאיני מבקש ממך משהו לא פשוט, אבל יש כאן הזדמנות משמעותית לחסכון/למיטוב תנאים..."

❖ מאפשרים ללקוח לדבר על זה, כחלק מהפגישה. אם הלקוח מתחיל לשנות מיקום, לאבד סבלנות או להתנגד, אפשר לשאול אותו: "איך זה גורם לך להרגיש? ממה את חוששת כשאת חושבת על האפשרות הזאת?" ולענות בתשובות מאששות כגון: "אני מבין", "רוב הלקוחות מגיבים כמוך", "זה הכי טבעי שתרגיש ככה".

❖ שואלים: "איזה מידע יכול לתמוך בהחלטה שלך כרגע?"

❖ יש לתאר את הנתונים באופן שמדבר אל הרגש ולא אל הראש: במקום לציין סכומים ולמקד את תשומת הלב במספרים עצמם, אפשר להראות את הטבלה ולציין את העובדה ש"יש לך כאן ראש שקט. את יודעת בדיוק כמה את משלמת וזה לא משתנה", או לרכז את הנתונים החודשיים והשנתיים לסכום אחד שמייצג את הפער באופן שמצמצם את תחושת העמימות הנובעת מהשינוי.

ככל שנוכל לפגוש את הלקוחות שלנו ברובד הרגשי ולתת מענה (גם) ברמה הזו - כך נחזק את יחסי האמון איתם לאורך זמן.

* הכותבת הינה מומחית ליצירת אותנטיות בתקשורת בין אישית ומול קהל, בעלת שינויים בהרגלי הביטוח

למה זה חשוב? איך זה תורם למשהו תכליתי?
בואו נתבונן מה קורה אם לא מתייחסים לצורך הרגשי: למעשה זה מה שקרה לי עם היועץ שלנו, וקורה בהרבה מצבים בחיים. היועץ שידר כלפי חוסר שביעות רצון על כך שאני לא משתפת פעולה, התעקש על להמשיך עם פרטי הפרטים המספריים, תוך זריקת משפטים כמו "זה רק עוד 20 דקות... תכף מסיימים...", "אני מבקש שתישארי איתנו..." ובפעול, איבד את הקשר איתי, איבד את הבסיס להמשך היחסים בינינו.

הקשר בין סוכן הביטוח ללקוח הוא כל-כך עדין ופגיע, במיוחד כיום, כשהביטוחים הישירים נושפים בעורף. לצד הצורך המובן להגיע לתוצאה, לסגור, למכור, חשוב להבין שקבלת החלטות היא תמיד ממקום רגשי.

בכל פעם שאנחנו מביאים מוצר חדש או מעדכנים על התפתחויות חדשות בתחום הביטוח, הלקוח מתמודד עם שינוי. שינוי מייצג בראש ובראשונה אי-ודאות. אי-ודאות היא לרוב חוויה רגשית לא נעימה, ואף מעוררת חרדה, בוודאי כשמדובר

באחת הפגישות שלי ושל בן-זוגי עם היועץ הפנסיוני שלנו, הוא הגיע עם הצעה חדשה. לדעתו היה כדאי לנו (בשעתו) לעבור לתכנית ביטוח חיים עם פרמיות קבועות במקום התכנית שבה הפרמיות גדלות עם הגיל והוותק.

זו הייתה שיחה עם הרבה נתונים מספריים. מבין שנינו, אני בדרך-כלל זו שלוקחת פיקוד על ענייני הכספים והתכניות לטווח ארוך בזכות הרקע שלי בכספים ובמתמטיקה. אבל בשיחה הזאת לא הצלחתי לשמור על ריכוז. תוך כמה דקות הוא איבד אותי לגמרי, רק רציתי לברוח משם. מצד אחד, היה לי חשוב שביטוח החיים שלנו יהיה מיטבי, וכמובן שרציתי להימנע מהוצאות מיותרות. מצד שני, הרגשות והגוף שלי השמיעו קול שונה לגמרי: ה צ י ל ו!!! לא יכולתי לשאת את כל פרטי הפרטים, את הטבלאות מרובות הנתונים, את הצלילה לתוך ההבדלים הדקים שבין כל התכניות וחברות הביטוח השונות שהוא הראה לי...

מי בכלל רצה להחליף תכנית ביטוח חיים אחרי שכבר סגרנו על אחת?

אז הלכתי להכין לכולנו קפה. אח"כ עניתי לכמה הודעות בוואטסאפ (תודה לאל שיש קבוצת הורים בגן). ועוד כמה הודעות. וטלפון אחד. בהמשך פשוט הפכתי לחסרת סבלנות ולא נעימה.

למה זה קורה?

כי לכל תוכן שעולה בשיחה שלך עם לקוח יש משמעות רגשית. והמשמעות הזאת היא במקרים רבים רחוקה מהמשמעות הפיננסית או ההגייונית ב-180 מעלות.

לקראת פגישה עם לקוח, כדאי להתכונן לא רק מבחינת בקיאות בחומר האקטוארי. כדאי מאד לקחת כמה רגעים ולבחון את המשמעויות הרגשיות הפוטנציאליות שיהיו לפגישה על הלקוח ולתת להן מענה ברמה הרגשית.



SINCE 1992



סוכנות ניהול ההסדרים המובילה בישראל



MY PENSYA
פלטפורמה
חדשנית
להצטרפות
ישירה לתוכניות
פנסיוניות



מערכות
טכנולוגיות
המובילות בענף



מעל 200,000
לקוחות פעילים



400-450 מומחים
ובעלי מקצוע

אגם לידרים ממשיכה להתרחב ומעוניינת לרכוש
סוכנויות / תיקי ביטוח פנסיונים / פיננסים איכותיים

לפרטים נוספים:

ליעד גרינברג 054-5200653

liad.greenberg@agamin.co.il



להתמודד עם דור ה-Z

סוכני ביטוח רבים ניצבים מתוסכלים בעקבות עזיבות חוזרות ונשנות של רפרנטיות ממשרדיהם • במקום לעסוק בשאלת האשמה, מוטב להכיר את מאפייני דורות ה-Y וה-Z ולהתאים אליהם את שיטות העבודה



סוכנויות רבות מתמודדות עם סיטואציות עסקיות מאתגרות, אך מניסיוני האישי ישנה סיטואציה מאתגרת במיוחד: נטישת עובדים. מצב זה עשוי לטלטל את הסוכנות ולגרום לה לנזקים כלכליים לא מבוטלים. ברור לכולנו שלמגר לחלוטין תופעה זו אי אפשר, אך בהחלט אפשר לנקוט את גישת "מועור הנזקים".

בסוכנויות הביטוח תופעת ה"רפנט/ית המתפטר/ת" מוכרת למדי. סוכני הביטוח קולטים רפרנטיות לאחר שננקטים מאמצים רבים לאיתור רפרנטיות איכותיות ומתקיימים אינספור ראינות שגוזלים זמן יקר ואנרגיה. לאחר שהרפרנטיות מתקבלת לעבודה מושקעות בה שעות של הדרכה: מלמדים אותה את ההתנהלות בסוכנות והיא מתחילה לטפל בלקוחות: היא יוצרת עימם קשר אישי אמין, והם מצדם מרגישים שיש להם על מי לסמוך. כך התנהלות התפעול מתחילה להתייצב.

לעיתים מתרחש מצב שאינו נעים כלל: הרפרנטיות מודיעה על התפטרות מטעמה באופן בלתי צפוי. אתם, סוכנים יקרים, חשים תחושת אכזבה, תסכול וחוסר אונים, והנה שוב נדרשים לעבור תהליך של קליטת עובד חדש. לעיתים מקרים אלה נשנים. בהחלט לא נעים ודי מייאש! ואז מתחילות ללוות את הסוכן המתוסכל תהיות: "היכן ספספסתי?", "איך מצב שכזה התרחש שוב?"

מניסיוני האישי, עזיבת עובדים מתרחשת בשל שתי סיבות עיקריות: הראשונה היא חוסר פירגון והיעדר יחס אישי מצד המנהלים כלפי העובדים - דבר הגורם לעובדים לחוש חוסר נאמנות למקום העבודה. בלעדי הקשר האישי התומך הם יסבלו ויבקשו לנטוש את מקום העבודה למקום אחר שבו יחוו מוערכים.

בסוכנויות גדולות ישנה היררכיה ניהולית גבוהה. המדרג ההיררכי נבנה משיקולי יעילות ותכליתיות. מחד גיסא, ככל שיש דיפרנציאציה אנכית, כך חלוקת העבודה יוצרת התמחות,

אל מול התופעה של עזיבת עובדים רצוי שנבין עד כמה שוק התעסוקה השתנה ברבות השנים וכן היחס למקום העבודה.

אני מניחה שהמושגים: דור ה-X, דור ה-Y ודור ה-Z אינם זרים לכם. ברצוני לחדד את ההבדלים בין המושגים הללו משום שהם מיצגים תפיסות תעסוקתיות שונות במהותן.

בדור ה-X נמנים העובדים הוותיקים. בעבר הלא רחוק עובד היה נקלט במקום עבודה, נשאר עד גיל הפרישה והיה מתגאה בכך. התפיסה התעסוקתית הרווחת הייתה "בטחון תעסוקתי", שמשמעותה השתלבות במקום עבודה והשתקעות בו שנים רבות. בשנות ה-70' השיח התעסוקתי היה אודות המחויבות של העובדים למקום העבודה, אדם שנשאר 20 שנה באותו מקום עבודה נחשב לאדם יציב,

התמקצעות וחלוקת נטל מיטבית. מאידך גיסא, ישנו קושי לתאם בין המערכות השונות. כך הפער בין דרגות הניהול הגבוהות לעובדים הזוטרים הולך וגדל, דבר הגורם לאבדן קשר אישי בין העובדים למנהלים הבכירים. העובד חש שאינו מוערך דיו וכי אין מוקירים מספיק את פועלו, ולכן חש לעתים מנוכר. באופן זה יהיה קשה לשמר את העובד.

הסיבה השנייה היא פערים בין-דוריים בתפיסה התעסוקתית: בסוכנויות גדולות ישנם עובדים רבים, חלקם נמנים עם הדור הוותיק וחלקם עם הדור הצעיר. לכל דור יש מאפיינים ייחודיים והתנהלות תעסוקתית שונה. קיים פער תפיסתי בגישה התעסוקתית. צריך לדעת כיצד להתמודד עם פערים אלו, ולכן הגישה הניהולית צריכה להתקיים בהתאם. על מנת לדעת כיצד להתמודד

חשוב לציין שכיום רוב המנהלים נמנים עם דור ה-X. הם מתנהלים לפי ההשקפות והגישות הניהוליות של דור זה. נוצרת בעייתיות בשל העובדה שהכפופים להם נמנים עם דור ה-Y וה-Z, אך שיטות הניהול של דור ה-X אינן מותאמות לחשיבה של דורות אלו.

תחום התפעול הביטוחי סובל שנים ממחסור בכוח אדם מיומן ומקצועי, לכן כדאי מאוד לשמר את הקיים ולטפח אותו ככל האפשר. לעיתים מכוח האינרציה סוכני הביטוח מתנהלים עם הפנים קדימה וחושבים כיצד להרחיב את העסק וכיצד להתפתח, אך שוכחים מעט כיצד לשמר את הקיים.

סוכנים יקרים, אם נלמד לאבחן את צורכי העובדים כך נמזער את התופעה השכיחה של נטישת הרפרנטיות ונוכל לשמר אותן במקום העבודה!

*** הכותבת היא מומחית בהכשרת רפרנטיות ושיפור תהליכי עבודה**

תבצע באופן נכון, אזי הרפרנטיות תוכלנה להרגיש שיש להן ערך נוסף בסוכנות ושהן מאותגרות. כמובן, תגמול כספי יינתן להן על כך. נוסף על כך, אפשר לחשוב יחד איתן על מיום התנדבותי שיש בו ערך מוסף שלא בהכרח מתקשר לעולם הביטוח.

הדור הצעיר נקרא דור ה-Z (נקרא גם "מילניאלס"). עם דור זה נמנים ילדי 1995 ואילך. הבוגרים מביניהם הנקלטים בשוק העבודה בימים אלו הם בני 24-25. המאפיין העיקרי של דור זה הוא החיבור התמידי לרשת הדיגיטל. דור זה אינו יכול לדמיין את עצמו ללא הטכנולוגיה. היא חלק אינטגרלי מחייו, ולכן הוא מצפה שמקום העבודה יספק לו צורך זה. הוא יודע לעבור ממשימה למשימה וללמוד טכנולוגיות חדשניות בקלילות. דור זה בעל נטייה גבוהה ליזמות, ולכן רובם רוצים להקים עסק משלהם ביום מן הימים. הם מצפים ממקום העבודה לספק להם חופש פעולה ויצירתיות. כמו-כן, כסף ויציבות כלכלית חשובים לו אף יותר מפינוח אישי.

מסודר ואף ראוי להערכה רבה כמודל להערכה. כיום אדם המתנהל באופן זה יצטייר כאפרורי, משעמם ולא אטרקטיבי. גישה זו מאפינת את דור ה-Y.

דור ה-Y הוא דור חדש של עובדים שטווח הגילאים בו נע בין 25-35. הם מתנהלים באופן שונה לחלוטין מן הדור הישן. דור זה מתאפיין בתחרותיות יתירה. תחושת המשמעות בעבודה היא בין הפרמטרים החשובים לו ביותר. העובדים "מחפשים" שכר גבוה ותנאים נלווים מיטביים. חשוב להם לחוש חיוניים עבור הארגון שבו הם מועסקים, ואף לחוש שהם חלק בלתי נפרד מן העשייה היום יומית. הם חייבים לייצר הצלחות ודינמיות בעבודה ולא להרגיש שהם "בורג קטן" במערכת. ניתן לתת להם בנוסף לעבודתם להוביל פרויקט חשוב ובעל משמעות וכך יחוו בעלי השפעה רבה.

במאמר הקודם שהצגתי הצעתי לרתום את הרפרנטיות להצלחה הכלכלית של הסוכנות על ידי הפיכתן לתומכות מכירה. אם האסטרטגיה

העתיד שלך כמיישב תביעות אלמנטארי מתחיל במכללת עדיף

מוכר לפיקדון
 חיילים
 משוחררים

קורס יישוב תביעות אלמנטארי



**יישוב תביעות
 עסקים**



**יישוב תביעות פרט
 רכב ודירה**

להרשמה ופרטים נוספים 073-7966655

073-7966655 | דרך משה דיין 52 ת"א | katrin@adif-college.co.il

מכללת עדיף
 כלים להצלחה

העידן ההוליסטי

התמורות החלות בעולם הביטוח ובחיי הלקוחות מחייבות גמישות ויכולת לאמץ שינויים גם בהתנהלות המקצועית • הפיכת סוכן הביטוח לסוכן הוליסטי היא הדרך לשגשוג בעשורים הקרובים



"הוליסם" לפי מילון אוקספורד, בהתאם להגדרתו של סמאטס, היא "נטייה בטבע ליצור שלם שהוא גדול מסכום חלקיו על ידי אבולוציה יצירתית".

ובהתנהלות במשמעותה הביטוחית של התפיסה ההוליסטית הכוונה היא לטיפול כוללני במגוון צרכי הלקוח, בשונה מאשר טיפול פרטני ושפת המעשה - סוכן רכב/סוכן דירה/סוכן ביטוח הבריאות/יועץ פיננסי/יועץ השקעות וכד'. מבוטחים רבים בשנים עברו התנהלו מול מספר סוכנים וסוכנויות, כל אחד לפי התמחותו. בעולמנו אפשר להבחין באופן ברור בשתי התנהלויות מובילות שונות כשבוחנים יחסי סוכן-לקוח:

1. התנהלות כוללנית

התנהלות כוללנית היא כאשר מציבים את הלקוח במרכז ומעניקים לו טיפול כוללני, 360 מעלות, למגוון הנושאים העוטפים את פעילותו הפיננסית והביטוחית.

דרישות חקיקתיות המשתנות לעיתים תכופות מצריכות מסוכן הביטוח להיות מעודכן באופן תמידי והלקוחות מצפים ממנו להיות מקצועי, איכותי וכזה שאפשר לסמוך עליו, שמכיר היטב את הענף, שמצוי בו ויכול לבחון באופן אובייקטיבי את המוצרים המתאימים ביותר ללקוח.

בהתנהלות זו סוכן הביטוח נדרש להתייחסות אישית מאד לכל לקוח: בבדיקת הציפיות, ההעדפות, ההתאמה ולאחר מכן בחשיפה מרבית למגוון המוצרים המתאימים להם. בכך נוכל להעניק ללקוחות חוויות שירות שונה, שירות מבודל ומקצועי.

ראשיתו של הבידול יהיה בעניין האישי. היכרות טובה יותר של הלקוח, סביבתו, רצונותיו ואפילו גחמותיו. ככל שניטיב להכיר את הלקוח, כך נוכל להיטיב עם המוצרים שנמכור לו וכמובן נוכל להעניק לו שירות משיעור רצון. אם בעבר נתפסו לקוחות כחלק בלתי נפרד

את הפוליסות המצויות בשוק, את התאמתן ללקוח ולצרכי הנסיעה, ובכל זאת, נוסעים רבים לא העלו בדעתם שאפשר לפנות לסוכן הביטוח האישי שלהם על מנת לדאוג לכיסוי לנסיעה לחו"ל.

המקרים הרבים שבהם הלקוחות אינם יודעים ומכירים את תחומי הפעילות של סוכן הביטוח מעלים תמיהה במשפטים כמו: "לא ידעתי שאתה מטפל גם בביטוח נסיעה לחו"ל", או "לא ידעתי שאפשר לדבר איתך גם על ביטוח חיים / סיעוד וכד'".

ככל שסוכן הביטוח ירחיב את תחומי התמחותו מצד אחד, ויעדכן את לקוחותיו על פעילויותיו הנוספות מצד שני, כך גדל הסיכוי שלקוח ירחיב את הממשקים עם סוכן הביטוח, ולצד זה אפשר יהיה לדבר על נאמנות לקוח.

מעולמנו, חלק מובן מאלי, כמי שזקוקים לנו, הרי שבתקופה החדשה הלקוחות משנים עמדה, הופכים בעלי דרישות, לעיתים גם קריאה והבנת המוצרים באופן עמוק יותר, ואנו מבינים כי רק סוכן המעניק טיפול כוללני הוא זה שמכיר אותם ויודע להתאים להם ברמת דיוק גבוהה ביותר את המוצרים המתאימים ביותר.

2. התנהלות פרטנית, לפי מוצר

כך ימצא סוכן ביטוח אחד המטפל בביטוח הדירה, סוכן ביטוח נוסף המטפל בביטוח הסיעודי וסוכן ביטוח נוסף שידבר על הנושאים הכספיים, ניהול כספים, השקעות וכד'. עד לאחרונה, ביטוחי נסיעות לחו"ל הוצעו בידי סוכני הנסיעות ומבוטחים רבים לא היו ערים לכך שמדובר בביטוח. סוכן הביטוח מכיר היטב

דומה הדבר למעבר מחנות מכולת לסופרמרקט. לקוחות/מבוטחים שמחים לחזק קשר עם דמות שעליה הם סומכים, איתה הם מתייעצים, אצלה ימצאו את כל או לפחות מרבית הפתרונות לצרכיהם.

מניפת המוצרים בענף הביטוח - הן בתחום החיים והן בתחום האלמנטרי - רחבה, בעלת צבעים וגוונים שונים ובעיקר - מותאמת אישית לכל אדם.

הצרכים והצפייות, כמו גם האפשרויות לרכוש מוצרים שונים בעלי כיסויים שונים - הם רבים. בענף החיים אפשר לטפל במקרים שונים המצריכים התייחסות מוקדמת שונה.

בתחום ביטוח החיים, למשל, מקרה מוות מצריך טיפול שונה מאשר מקרה רפואי. טיפול בתביעת אבדן כושר עבודה אינו דומה לטיפול בתביעת נסיעה לחו"ל.

בתחום ביטוח האלמנטרי, מקרה תאונת רכב מצריך התייחסות שונה מאשר מקרה פריצה לבית/עסק.

תחום נוסף שבו מטפלים סוכני ביטוח רבים הוא

נושא הפיננסים, הפנסיה, החסכונות וכמובן העולם החדש העוסק בהשקעות פיננסיות, כאשר השקעות אלטרנטיביות הופכות לשחקן ראשי במגרש הכספים.

מהות השינוי

כל מי שחי בין שתי מאות (ה-20 וה-21) חווה שינויים רבים, ביניהם:

שינויים טכנולוגיים: היום יש פוליסות הניתנות לרכישה באמצעות אתרי החברות. לקוח שרוכש באתר אינו יודע לדייק את הצרכים שלו מול ההיצע. לאכזבת רבים, תביעות נדחות בשל אי התאמה, אי דיוק בהגדרת הצרכים אל מול הכיסויים ואלה פתרונות שסוכן ביטוח מקצועי יוכל לתת.

כמו כן, העברת מידע באופן קל ופשוט יותר - באמצעות הדואר האלקטרוני, באמצעות קישורים עם חתימה מרחוק, ואף שליפת מסמכים דרך אתרי האינטרנט של חברות הביטוח.

סוכנים מתקדמים טכנולוגית אף מקיימים

פגישות בשלט רחוק. **שינויים משפחתיים:** יצירת אופנים שונים של משפחות, כגון: זוגות חד מיניים, אימוץ ילדים על ידי זוגות חד מיניים ועוד, המכתיבים צרכים שונים מהמסורתיים שהיו מקובלים עד העשורים האחרונים והתנהלות כספית רחבה יותר.

שינויים אישיים: מצריכים בדיקה והתאמה, הערכת מצב לשנים הבאות ועדכון מעת לעת. למש, החלפת מקומות עבודה לעיתים תכופות יותר, מעבר דירות בין ערים ומדינות (Relocation), החלפת מקצועות ועוד דוגמאות הכרוכות בשינויים המשפיעים על ההחלטות הכלכליות.

לסיכום, ההמלצה היא "לחבק" את הלקוח, לעטוף אותו, ראשית ביחס אוהד ואישי וכמובן בהתאמה אישית לכל המוצרים הביטוחיים שלהם הוא נדרש.

*** הכותבת הינה יועצת ארגונית, עם התמחות בענף הביטוח**

עדיף
ביטוח | פנסיה | פיננסים

הוועידה ה-19
10-9 בדצמבר 2019, אונו, קרית שדה התעופה

תודה

למאות המשתתפים שלקחו חלק באירועי ועידת עדיף ה-19
תודה למרצים, לדוברים, לנותני החסויות ובעיקר תודה לכל הפעילים בענף
תודה שיצרתם יחד איתנו תרבות בתעשיית הביטוח והפיננסים

דצמבר 2019 | גיליון 81 | 95



הבנק "שיחק" בחשבון השקעות? לא בטוח...

האם הבנק ביצע ביוזמתו פעולות בתיק ניירות הערך של בעלי החשבון? האם הבנק העמיד אשראי מבלי שביקשו? והאם הבנק אחראי להפסד תיק ניירות הערך שלהם? • אלו השאלות העיקריות שבחן בית המשפט המחוזי בתל אביב לאחרונה ומצא כי התשובה להן שלילית

בעת בירור פשר החזרת השיק, התחוור להם המצב האמיתי.

"אשת עסקים ובעלת ניסיון בשוק ההון"

הבנק טען שכל הפעולות שביצע נעשו לאחר קבלת הוראות מהתובעים ועל פי שיקול דעתם הבלעדי. אף אחד מעובדי הבנק לא ביצע כל פעולה בחשבונות ללא הוראה מפורשת מטעם התובעים, תוך שפקידי הבנק שימשו כצינור בלבד להעברת הוראותיה של לין בחשבונות. עוד הוסיף וטען הבנק, כי לין פעלה כמיוזמתה בחשבונות אביה ואחיה והם רצו שהיא תנהל להם את החשבונות. היא ביקשה לנהל תיקי השקעות ספקולטיביים של מניות, אף שהייתה מודעת לסיכון הרב הכרוך בכך. היא העבירה הוראות קנייה ומכירה רבות ופעלה מיוזמתה ולאור ציפיותיה מהשוק. היא הגיעה לסניף בקביעות, פעם בשבוע במוצאע ולרוב אף יותר, כאשר היא פעלה בעצמה בחשבונות ורק חלק מזערי מהפעילות בוצע אגב קבלת ייעוץ מיועץ השקעות בבנק. תקוותה נכזבה לאור המשבר העולמי בשוק המניות שפרץ בשנת 2008. הבנק טען עוד כי לין היא אשת עסקים ובעלת

באותו המועד היה שווי תיק ניירות הערך בסך של כ-1,160,000 שקלים. בנוסף, לטענתם, הבנק החל לצרוך אשראי בחשבונות העו"ש הקשורים לתיקי ניירות ערך, תוך שהוא מעמיד על דעת עצמו מסגרות אשראי בחשבונות, לשם רכישת ניירות ערך וכל זאת ללא קבלת הרשאה.

הפסד של 1.2 מיליון שקלים

לטענת התובעים, ההפסדים בחשבונות הלכו ותפחו בשנת 2008, עד שערך התיקים אבד כמעט לחלוטין. הבנק החתים אותם על בקשות לקבלת מסגרות אשראי ללא הסבר, כשנאמר להם, שעליהם לחתום על הטפסים לצורך "הסדרת הטיפול בתיק ניירות ערך". פעולות הבנק הביאו את החשבונות למצב בו כל חשבונות העו"ש חרגו ממסגרות האשראי שהוקצו להם, ונוצר מינוף באמצעות אשראי לצורך השקעות. מתיקי ההשקעות שהיו בשווי של כ-1.2 מיליון שקלים, נותר סך של 35,000 שקלים בלבד, וכל זאת בזמן שבאותה התקופה הבורסה ירדה רק בכ-38.5%. לתובעים נודע על מעשי הבנק, לטענתם, רק כאשר בסוף חודש אוקטובר 2008 הבנק החזיר שיק שנמשך מהחשבון של לין, ורק אז,

"בוצעו פעולות בחשבון שלא בידעתי"

לא אחת פונים אלי אנשים הטוענים כי הבנק או גורם פיננסי אחר הוביל אותם להפסדים כספיים משמעותיים כתוצאה מהשקעות כושלות. הטענה השכיחה ביותר היא שבוצעו פעולות שלא בידעת בעלי החשבון, כמו גם כי אותו משקיע "מעולם לא ביקש אשראי כל כך גבוה". מקרה דומה נבחן לאחרונה בבית המשפט המחוזי, כאשר גב' לין לוי ואחיה, מר חנוך קטורזה, הגישו תביעה גם בשם העיזבון של אביהם ז"ל, יעקב קטורזה ("התובעים") נגד בנק דיסקונט ("הבנק").

בשנת 2006 הפקידו לין (278,000 שקלים), חנוך (230,000 שקלים) ואביהם ז"ל (600,000 שקלים) כספים בבנק, וזאת לצורך ניהול תיקי ניירות ערך. יעקב וחנוך חתמו על ייפוי כח לטובת לין והסמיכו אותה לפעול בחשבונות ולנהל את התיק עבורם. היא ניהלה את החשבונות ונתנה פקודות קנייה ומכירה של מניות, עד לאמצע שנת 2007, כאשר באותו המועד, לטענתם, הם ביקשו ליטול הלוואות שונות מהבנק, ולצורך העמדת בטוחה להלוואות, שועבדו החשבונות ע"פ דרישת הבנק, ומאחר שהחשבונות שועבדו, הודיעו להם שהם לא יוכלו לפעול יותר באופן עצמאי בחשבונות, אשר ינהלו רק ע"י יועצת ההשקעות בסניף. לכן, לטענתם, החל מאמצע שנת 2007, הבנק ניהל בפועל את תיקי ההשקעות שלהם ונתן באופן שוטף הוראות של קניית ומכירת ניירות ערך, ללא שהעבירו הוראות לבנק. עוד הם טענו, כי

הבנק טען שכל הפעולות שביצע נעשו לאחר קבלת הוראות מהתובעים ועל פי שיקול דעתם הבלעדי. אף אחד מעובדי הבנק לא ביצע כל פעולה בחשבונות ללא הוראה מפורשת מטעם התובעים, תוך שפקידי הבנק שימשו כצינור בלבד להעברת הוראותיה של לין בחשבונות

של לין על פקודות רכישה ומכירה של ניירות ערך, כמו גם כי הטענה שנמנעה מהתובעים האפשרות לבצע את הפעולות בשלב מסוים, כתוצאה משעבוד לאחר שלקחו הלוואה, אינה נכונה, וכי בוצעו פעולות רבות, במשך תקופה ארוכה, אף לאחר נטילת הלוואה. עוד נמצא, כי בהסכמי הייעוץ שנחתמו ע"י לין כמויפת כוח בכל החשבונות נכתב כי התובעים מעוניינים ב"השקעה ספקולטיבית, השקעה במניות, אופציות וכתבי אופציות", ובחקירתה אף אישרה לין שהיא רצתה להשקיע במניות ומדובר בהשקעה ספקולטיבית. עוד נקבע, כי התובעים חתמו על בקשות לקבלת מסגרות אשראי מתחדשות, ולפיכך, טענתם כי הבנק "צרך אשראי" בחשבונותיהם על דעת עצמו מנוגדת לבקשות שהם חתמו עליהן. כמו כן, השיק שחזר ולכאורה הוביל לכך שהתובעים גילו שבוצעו פעולות בחשבון ללא ידיעתם, חזר שנה מוקדם לפניית התובעים לבנק, באופן המוביל למסקנה כי הם היו מעודכנים במצב החשבון. התביעה נדחתה והתובעים חויבו בתשלום הוצאות משפט ושכ"ט עו"ד בסך כולל של 100,000 שקלים.

סיכום ומסקנות:

משקיע בניירות ערך המנהל תיק עצמאי באמצעות הבנק וחותרם על מסמכים המאשרים זאת, אינו יכול לטעון שבוצעו פעולות שלא בידיעתו, בזמן שהוא חתום על הוראות קנייה ומכירה, כאשר מובן מאליו כי האחריות להפסדים היא שלו. גם האצלת סמכויות ומסירת יפוי כח לניהול החשבון לאחרים אינן מאפשרות לחייב את הבנק לשאת באחריות להפסדים. ועדיין, ככל וימצא כי הפעולות בוצעו שלא בידיעת הלקוח, יהיה אפשר למצוא את הבנק כחייב, אולם בנסיבות שבהן משקיעים מבצעים פעולות ממחשב ביתם - מקרים אלה ילכו ויפתחו, ככל הנראה.

תא (ת"א) 35275-07-13 לין לוי נ' בנק
דיסקונט לישראל בע"מ (נתקבל ביום
30.10.19).

* **הכותב הינו שותף במשרד עו"ד בני חיים, כהן, גאליס, ומתמחה בליטיגציה וביטוח**



ישירות למחשבי הבורסה. הבנק הכחיש שהודיע, לאחר שניירות הערך בחשבון שועבדו, שהתובעים לא יכולים לפעול בחשבונות. לין שיעבדה את פיקדון ניירות הערך שלה לחשבונה העסקי עוד ביום 24.4.06 ואף, לשיטתה, היא המשיכה לבצע פעולות בחשבונות למשך כשנה נוספת. עוד נטען, כי התובעים קיבלו דפי חשבון באופן שוטף ועקבו אחר הפעילות בחשבונות באופן יומי, לרבות באמצעות האינטרנט.

הכרעת בית המשפט

בית המשפט קבע כי הפעולות בחשבון בוצעו בידיעת והסכמת התובעים, ואף כללו חתימה

ניסיון וידע רב בשוק ההון ובניירות ערך, ניתחה את טיב ניירות הערך, השתמשה במאגרי נתונים ונתנה לעיתים עשרות הוראות לקנייה ומכירה של מניות ביום אחד, כאשר כבר במועד חתימת הסכם הייעוץ הצהירה וחתמה שהיא מעוניינת בתיק "מנייתי וספקולטיבי". הייתה לה אסטרטגיה סדורה להשקעות, כשהיא התמקדה בהשקעה קצרת טווח במניות וזאת על בסיס ניתוח עצמאי שהיא ערכה. היא השקיעה במניות בעלות רמת סיכון גבוהה וחלק מהמניות שרכשה או מכרה לא היו כלל מניות שהבנק הציע ללקוחותיו. לבקשתה, הותקנה בביתה מערכת "מנט"ה", שהיא פלטפורמה מתקדמת שבאמצעותה יכולה הייתה לין להעביר הוראות



פיצויי גזזת

נפגעי גזזת? מהן הזכויות, איך נקבעת הנכות וכיצד מגישים תביעה



מאמר זה נכתב על מנת לשפוך קצת אור על הבלבול שנוצר בקרב האוכלוסייה שנפגעה קשה מאוד, מאחר שהגזזת היא מחלת עור מדבקת מאוד.

במהלך שנות ה-40 וה-50 של המאה הקודמת והחשש הרב של המדינה מכמות עולים רבה, טופלו אלפי אנשים באמצעות הקרנות רנטגן. מאוחר יותר התברר כי הקרנות אלה גרמו לנזקים פיסיים ובריאותיים רבים כגון גידולים וסרטן באזור הצוואר והראש.

כתוצאה מהאמור לעיל, בשנת 1995 נכנס לתוקפו החוק לפיצוי נפגעי גזזת, על פיו אדם שנפגע כתוצאה מטיפולי הקרנה נגד גזזת אשר נעשו על ידי המדינה, הסוכנות היהודית, קופת החולים, ההסתדרות המדיצינית הדסה או מי מטעמם, **בתקופה שבין 1.1.46 ועד 31.12.60**, בין בישראל ובין בחו"ל, כחלק מתהליך העלייה לארץ - יהיה זכאי לפיצוי לו או לשאריו.

חשוב להדגיש כי החוק קובע שורה של מחלות המוכרות כפגיונות שיכולות להיגרם בשל הקרנות אלו. בין המחלות הנ"ל ניתן למנות גידולים במוח, גידולים בבלוטות הרוק, גידולים בבלוטות התריס, סרטן הדם, התקרחות בין הצטלקות העור, גידולים שפירים במוח וגידולי עור בראש ובצוואר.

השאלה שמתבקשת היא אפוא: כיצד מגישים תביעה ואיך מוכיחים?

תביעה על פי החוק לפיצוי נפגעי גזזת מוגשת למשרד הבריאות. יש למלא טופס תביעה לפיצוי חד פעמי, לקצבה חודשית או למענק קצבה. חשוב להדגיש כי יש לצרף כל מסמך רפואי רלוונטי, מסמכים אישיים שיכולים להעיד על קבלת הטיפול, תמונות ככל שישנן וכל דבר שיכול לחזק את הטענה.

לאחר מכן, הנפגע עתיד לעמוד בפני ועדה רפואית, אשר תבחן האם הנפגע אכן עבר טיפולי הקרנות נגד גזזת. הוועדה תבדוק ברשימה החלקית אשר בה נמצאים שמות של נפגעי גזזת וככל שתמצא שאכן הנפגע עבר טיפולי גזזת, העניין ייבדק מבחינה רפואית לצורך קביעת הנכות.

50,000 שקלים. מי שקיבל מעל 75% נכות יהיה זכאי למענק חד פעמי של 100,000 שקלים. כמו כן, נפגעי גזזת הסובלים מנכות צמיתה בשיעור של 40% ויותר זכאים גם לקצבה חודשית קבועה. הקצבה נקבעת בהתאם לאחוזי הנכות ומשתנה בין נפגע לנפגע. חשוב להדגיש כי נפגע שקיבל בין 39%-5% יהיה זכאי למענק חד פעמי בהתאם לאחוזי הנכות שלו, קרי אחוזי הנכות כפול 25% מהשכר הממוצע במשק כפול 70. סכום זה הוא יקבל באופן חד פעמי.

למותר לציין, כי אם חלפה לפחות חצי שנה מהמועד שבו קבעה הוועדה את אחוזי הנכות וחלה החמרה במצבו של הנפגע, הוא רשאי להגיש תביעה להחמרת מצב ולבקש להיבדק שוב על ידי ועדה רפואית שתעדכן את קביעתה. כתבה זו לא מחליפה התייעצות עם עורך דין הבקיא בתחום מאחר שמדובר בהליכים ארוכים ומורכבים שדורשים לפעמיים חוות דעת וכדומה.

* **הכותב הינו שותף ומנהל מחלקת נזקי גוף במשרד אייל בוזגלו**

יודגש כי על מנת להיות זכאי לקבלת פיצוי על הנפגע להוכיח כי אכן קיבל את הטיפול בהקרנות וכי הוא לוקה במחלה המנויה ברשימה של המחלות בחוק.

חשוב לדעת כי קביעת הוועדה אינה סופית וניתן להגיש על מסקנתה ערעור לוועדה לעררים וגם על פסיקת הוועדה לעררים אפשר להגיש תביעה לבית הדין לעבודה.

לדוגמה, תיק עע (ארצי) 55/06 מלכה שחר נ' מדינת ישראל משרד הבריאות:

פסק הדין דנן מדגיש בצורה הטובה ביותר, כי הוועדה לעררים יכולה לקבל את הערעור, אך גם יכולה להפחית את אחוזי הנכות ואף לבטל לחלוטין את אחוזי הנכות שנקבעו על ידי הוועדה מדרג ראשון.

לאחר סקירה זו, נעבור לחלק העיקרי: המענקים וסוגי המענקים

אדם שנקבעו לו אחוזי נכות רפואית בשיעור של 39%-5% יקבל מענק חד פעמי בגובה 1200 שקלים כפול אחוזי הנכות שנקבעו לו.

אדם שנקבעו לו אחוזי נכות רפואית של 40% ומעלה עד ל-75% זכאי למענק חד פעמי בסך של



אם הביטוח שלנו
היה קולה...
היית משלמת רק
על החלק הזה!

ביטוח
רכב לפי
ק"מ!

שלמה AppToYou

משלמים על כמה שנוהגים

איך זה עובד?

מצטרפים למסלול דרך סוכן הביטוח, מתקינים חיישן חכם ברכב, מורידים אפליקציה פשוטה לנייד ומתחילים להרוויח כבר מהחודש הראשון מבלי לשלם על מה שלא נוהגים.



נוהגים זהיר יותר - משלמים פחות



כל המידע והשירות באפליקציה אחת



ביטוח רכב לפי קילומטר



חפשו בגוגל ובפייסבוק "שלמה ביטוח"

*התשלום מורכב מרכיב קבוע ורכיב משתנה בהתאם למספר הק"מ. *בכפוף לתנאי החברה והפוליסה





מקצוענות

מחייבת התמקדות במטרה



אלטשולר שחם בית השקעות
המועדף בישראל 7 שנים ברציפות*

מה הופך איש מקצוע למקצוען? מקצוענים אמיתיים מייחסים חשיבות לכל פרט, מעמיקים ולא מפסיקים ללמוד ולהתפתח. מקצוענים מסמנים מטרות ולא נרתעים גם אם הדרך ארוכה, כי רק כשמחויבים ומתמידים – מגשימים.

*על פי סקר מעמד שיווקי לשנת 2019 שנערך על ידי גיאוקרטוגרפיה עבור אלטשולר שחם. אין באמור התחייבות להשגת תשואה כלשהי ואין בדירוגי ו/או בתשואות העבר כדי להבטיח דירוג ו/או תשואה דומה בעתיד.