

# הרבעון האחרון

2021 היא שנה רוויית אתגרים  
● לחברות הביטוח ולסוכנים  
הזדמנות אחרונה למקצה  
שיפורים בזירת ההפצה



בחיים, אף אחד לא אוהב הפתעות לא נעימות

ברוקליין/עירליי



## חדש ממגדל - ריסק

ביטוח החיים היחידי בישראל שבו סכום הביטוח נשמר  
אך התייקרות הפרמיה נעצרת

- המבוטחים נהנים מתקרת פרמיה שלא תעבור את הסכום שנקבע מראש
- סכום ביטוח צמוד למדד ולא משתנה במהלך כל תקופת הביטוח
- הנחה משמעותית בפרמיות דווקא בשנים בהן הפרמיה יקרה

גם בביטוח חיים, 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 לבינם, יגברו תנאי הפוליסה. האמור כאן אינו תחליף ליעוץ המתחשב בצרכים המיוחדים של כל אדם.

# עשר שנים של ניצחונות



אילור חומסקי & דרשמן (אצ"מ)

## כלל ממשיכה להוביל בתשואות הפנסיה גאים להיות במקום הראשון בתשואות בשנה, שלוש, חמש ועשר השנים האחרונות במסלול הכללי

דירוג במדד השירות האוצר	איזון אקטוארי 3 שנים	מדד שארפ 5 שנים	תשואות ממוצעות 3 שנים / 5 שנים / 10 שנים	תשואות מצטברות				קין מקיפה
				10 שנים	5 שנים	3 שנים	שנה אחרונה	
1	0.09%	1.39	7.54% / 8.37% / 9.07%	106.95%	49.49%	29.76%	20.34%	כלל פנסיה
2	-0.27%	1.39	7.50% / 7.76% / 7.93%	106.12%	45.31%	25.75%	16.26%	הראל פנסיה
4	-0.45%	1.28	7.18% / 7.53% / 7.53%	100.11%	43.76%	24.73%	18.17%	מנורה מבטחים
3	-0.43%	1.39	6.67% / 7.31% / 7.78%	90.71%	42.32%	25.18%	16.54%	מגדל מקפת



תשואה לשנה, 3 שנים, 5 שנים ו- 10 שנים לתקופה הרלוונטית המסתיימת ליום 31 לאוגוסט 2021. הנתונים למסלול כללי ב"כלל פנסיה" (מס' 2002) בהשוואה למסלולים הכלליים בקרנות הפנסיה המקיפות. נתוני התשואות הינם מתוך אתר משרד האוצר פנסיה נט. התשואות המוצגות הינן תשואות כוללות, לפני ניכוי דמי ניהול. אין במידע על תשואות שהושגו בעבר כדי להצביע על תשואות שתושגנה בעתיד. דירוג במדד השירות הינו עפי" הציון של קרנות הפנסיה לפי המדד האחרון שפורסם ע"י רשות שוק ההון בחודש אוגוסט 2021. המסלולים סגורים למצטרפים חדשים. מטרת המידע לעיל לתת מושג בסיסי בלבד אודות העניין המתואר, אין במידע כדי להוות או להחליף המלצה ו/או ייעוץ ביטוחי ו/או פנסיוני ו/או אחר מכל מין וסוג שהוא. טל"ח. כלל פנסיה וגמל בע"מ.



**20 | "חברות שיהיו חדשניות ודיגיטליות, יידעו לשלב זאת עם מענה מהיר ויעיל - ייהנו משירות מנצח בטווח הארוך"**  
 ■ ריאיון עם מיטל ברנע, סמנכ"לית שירות לקוחות באלטשולר שחם גמל ופנסיה

**24 | זכאות לקצבת שארים בקרן פנסיה בכל סוגי המשפחות**  
 ■ זוהרה מדר

**26 | איך אדע ועודני ילד?**  
 ■ אבי רוזנבאום

**28 | ייעוץ פנסיוני בגישה נכונה**  
 ■ דן ארז

**30 | דמיון הוא תחילת היצירה - פרישה בימי קורונה**  
 ■ ענת קלדרון

**6 | קורה בין השורות**  
 ■ אילן פיש

**הבחירות לנשיאות לשכת סוכני הביטוח**

**9 | מ-3 ייבחר 1**

■ המועמדים מסבירים למה דווקא הם ראויים לתפקיד, מה דחוף לתקן ומהן התכניות שלהם לקידום הלשכה והסוכנים

**חיסכון ופנסיה**

**16 | "אני לא רואה איך תשע חברות מנהלות מצליחות לשרוד לאורך זמן בשוק"**

■ ריאיון עם עמית אורון, משנה למנכ"ל מגדל, מנהל חטיבת החיסכון ארוך הטווח ומנכ"ל מגדל מקפת



סמנכ"ל תוכן: הדס דרור ■ עורך משנה ועורך המגזין: אילן פיש ■ עריכה לשונית: קארין אזולאי ■ סמנכ"ל שיווק ומכירות: יובל נוראל ■ מנהלת פרסום: בר לוי ■ גרפיקה: ענבל רכס, מיקי בסון ■ תמונות אילוסטרציה ושער: Depositphotos, shutterstock, iStock ■ מו"ל: עדיף תקשורת בע"מ רח' האורן 12 מושב מגשימים 56910 ■ טלפון: 03-9076000 פקס: 03-9076001 אתר: www.Anet.co.il ■ דוא"ל: news@Anet.co.il

המידע המובא במגזין הינו מידע כללי בלבד והוא אינו מהווה ייעוץ משפטי, שיווקי, מיסוי או חשבונאי, או כל המלצה שהיא ואינו מהווה תחליף לייעוץ אישי. הדעות המתפרסמות במגזין זה הינן על דעת הכותבים ועל אחריותם הבלעדית. המערכת איננה אחראית לתוכן הפרסומים השיווקיים השונים המתפרסמים במגזין. ההצעות ו/או הנתונים המופיעים בפרסומים השיווקיים הינם באחריות המפרסמים בלבד.



### יחסי עבודה

58 | עסקת חבילה או עסקת חבלה?  
 ■ עו"ד ונוטריון עופר יוחננוף

### הזווית המשפטית

60 | ייפוי כוח מתמשך - החופש להמשיך ולבחור נכון  
 ■ עו"ד דני חי

62 | המבוטח ניסה לשים קץ לחייו? לא בטוח שיזכה לתגמולי ביטוח  
 ■ עו"ד רועי גאליס



### העתיד מעבר לפינה

42 | ביטוח בשנת 2030  
 ■ ירדן פלד

### עולם הסוכנים

46 | "אנו קשובים כל העת לצרכים העולים מן השטח ופועלים לייעול תהליכי העבודה והממשקים בינינו"  
 ■ ריאיון עם שלומי תמן, משנה למנכ"ל ומנהל מערך הסוכנים בכלל ביטוח ופיננסים

48 | דגשים בהיערכות סוכן הביטוח לשנים הבאות  
 ■ יובל ארנון

52 | חוק שימור החומר  
 ■ רונן קרפל

54 | סוכן ביטוח או מנהיג פיננסי?  
 ■ טל דן

56 | סוכנות הביטוח בשנה החדשה  
 ■ גיליה משולם

### השקעות

32 | "השקעה בחוב מגובה נדל"ן מעלה את פוטנציאל התשואה לאורך זמן ויכולה להוריד את התנודתיות והסיכון"  
 ■ ריאיון עם גבי מושייב, מנכ"ל הראל פיננסים אלטרנטיב

34 | "המטרה להרחיב את סל המוצרים של סוכן הביטוח עבור לקוחותיו"  
 ■ ריאיון עם כנרת פרוזון, מנכ"לית פירוד טכנולוגיות

### אלמנטרי

36 | "אין טוב יותר מהפצה מקצועית של מוצרי החבויות מאשר באמצעות סוכני הביטוח בלבד"  
 ■ ריאיון עם יגאל סרי, המנכ"ל והבעלים של מחוף לקופסא סוכנות לביטוח

40 | הקשר בין מקצוענים, הקשחת תנאי הביטוח וקבלת הצעות מנצחות לביטוח עסקי  
 ■ עו"ד ארז קדם



## אבולוציה טבעית

החודשיים האחרונים של השנה, נובמבר ודצמבר, הם החודשים הבעורים ביותר בענף הביטוח בכל הקשור למכירות. זו תקופה שבה חברות הביטוח לוחצות על הדושה בכל ערוץ שיווק אפשרי, ומחפשות כל דרך להגביר את היקף המכירות, אם על ידי פנייה ישירה ללקוחות במדיית השונות, אם דרך מוקדנים, וכמובן באמצעות סוכני הביטוח שהם העוגן המרכזי בזירת המכירות - כך יצינו בחברות שונות, שחלקן מקיימות ערבי הוקרה לסוכנים או מקיימות מגוון של פעילויות אחרות שהמשמעות שלהן היא אמירת תודה.

מערכת היחסים בין הסוכנים לחברות ידעה, יודעת ותדע עליות ומורדות. חלקם תולדה של העידן המודרני שבו נולדו תהליכים טכנולוגיים ודיגיטליים, מהפכניים בעוצמת השפעתם על ענף הביטוח - כך שבתחומים שונים בענף החל רווח המונח "מוצרי מדף". לא עוד בלעדיות לסופרמרקטים.

מוצרי המדף הם אחד הסממנים לתמורות אותו חווה עולם הביטוח על כל שחקניו. רכישת ביטוח בכמה לחיצות כפתור היא חסכונית - לחברות ביטוח שלא חייבות לשלם עמלות לסוכנים, למבוטחים שחוסכים כסף וזמן. לסוכנים, לעומת זאת, מהווים מוצרי המדף אתגר לא פשוט בכלל.

מוצרי מדף הם איתות לשינוי בתפקידו ובייעודו של סוכן הביטוח. התהליך לא החל אתמול, אבל הוא מתעצם יותר ויותר. הסוכנים אינם יכולים עוד להסתפק בתפקידם המסורתי, שכן בכך ייגזרו על עצמם כליה כלכלית. המושג החדש הרווח הוא "סוכנים הוליסטים". משמע, שפעילותם חורגת מעבר לגבולות הישנים של הגדרת התפקיד, והיא נודדת ומתפשטת לעולמות שונים, בעיקר פיננסיים, של להיות המבוגר האחראי של הלקוחות ובני משפחותיהם בכל הקשור לרווחתם הכלכלית בהווה ובעתיד.

האתגרים העומדים בפני הסוכנים הם רבים. זה לא חדש. אימים מבחוץ תמיד היו - הרגולציה מכבידה, מעמדם נשחק וכך גם התדמית. ההכרח לשנות דפוסי עבודה וזירות של פעילות, עד כדי שינוי ה-DNA של מהות התפקיד כדי לשרוד - מקשה גם הוא. לשם כך זקוקים הסוכנים להנהגה חזקה ומכוונת מטרה: להפוך את הסוכנים לאוטוריטה בפני לקוחותיהם בתחומים שונים ומגוונים - החל מביטוחים בסיסיים ועד תכנון פיננסי. וגם להעניק בידיהם כלים שיעצימו אותם - תדמיתית וכלכלית.

אבל אימים מבחוץ אינם היחידים. האימים האחרים הם האימים מבית, ודומה כי הם משמעותיים הרבה יותר מאלה שמתדפקים מבחוץ. הקדנציה האחרונה של מוסדות לשכת סוכני הביטוח הייתה סוערת והציפה מעל פני השטח יריבויות מרות ומערכות יחסים הרסניות שמפוררות את הלשכה מבפנים.

היכולת להתגבר על האתגרים מבית ולאחד את השורות, תקרין על היכולת של הלשכה להתגבר על האימים מבחוץ: רגולציה מכבידה, צמיחה של ערוצי הפצה ישירים בחברות ביטוח, שחיקה במעמד הסוכנים, האבולוציה המקצועית שנדרשת מהם כדי להמשיך להיות רלוונטיים ועוד.

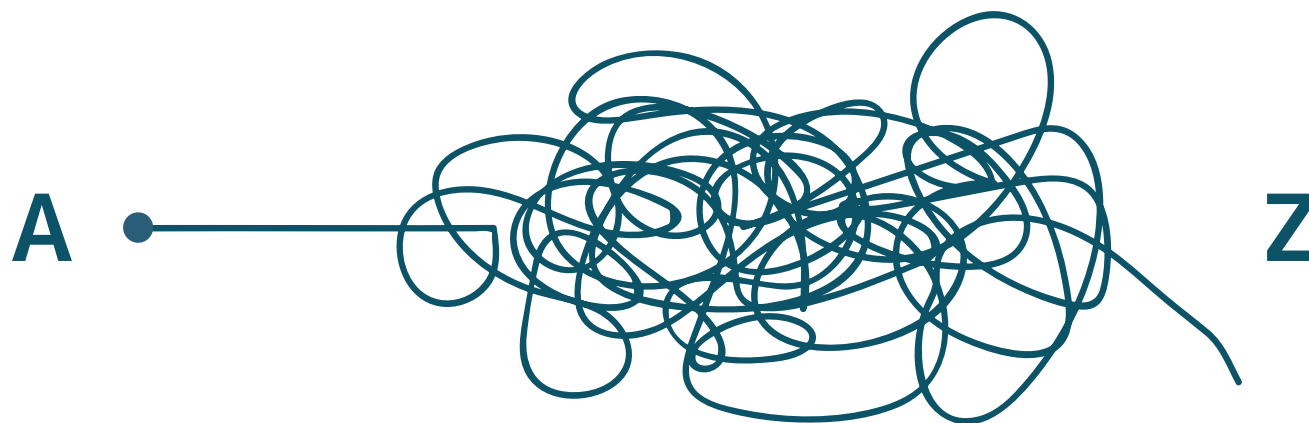
קריאה מהנה,

אילן פיש,  
עורך משנה עדיף

# כווולם מומחים עד שזה מגיע לפנסיה!

דברו עם  
הסוכן שלי

בוחרים במנורה מבטחים  
קרן הפנסיה הגדולה  
והיציבה בישראל ונהנים  
משירות מקצועי, אישי ומהיר  
וממגוון כלים דיגיטליים  
מתקדמים לסוכן וללקוחותיו



בכל מורכבות, יש דרך לפתרון.



**ZAGUL.**  
שמאות • הערכות שווי • היעוץ וייעוץ ביטוחי

נזקי אש, נזקי טבע, סחורה בהעברה, אובדן תוצאתי, נזקים לפרויקטים קבלניים, נזקי כשל מכני במתקני תעשייה והערכות שווי. כל כך הרבה בעיות מורכבות. גם במקום בו נראה שאין קצה חוט, תימצא הדרך לפתרון. Zagul מלווה חברות ומבטחים, בארץ ובחו"ל, לאורך התהליך כולו בהבנה ונחישות להגיע לפתרון האופטימלי.

# מ-3 ייבחר 1

לשכת סוכני הביטוח עוברת את אחת מהתקופות הסוערות בתולדותיה

- איומים מבחוץ תמיד היו - רגולציה מכבידה, צמיחה של ערוצי הפצה ישירים בחברות ביטוח, שחיקה במעמד הסוכנים, האבולוציה המקצועית שנדרשת מהם כדי להמשיך להיות רלוונטיים ועוד • אבל נראה שהאיום האמיתי הוא האיום הפנימי - מחלוקות ומערכות יחסים עכורות שמפוררות את הלשכה מבפנים • לא משנה מי ייבחר לנשיא הלשכה ב-24 בנובמבר - 100 ימי חסד לא יהיו לו



אלי (אליעזר) שטרק



שלמה אייזיק



אודי הוד



# אני איש של שיתופי פעולה ומאמין גדול ב'מוח קולקטיבי'



בצורה ששמה את הסוכן העצמאי במרכז הבמה - תמיד. נשיאות הלשכה היא אמצעי ולא מטרה. אמצעי להצעיד את הסוכנים העצמאים קדימה ולשפר את התנאים של כולנו. אני מתחייב לשים את הסוכנים בקדמת הבמה, כל יום, כל היום."

## אילו שינויים וחדושים אתה מתכוון להנהיג כנשיא הלשכה?

"אני מתכנן לעשות לא מעט רפורמות ושיפורים בעבודת הלשכה, ביניהם;

- אני מאמין גדול ב'מוח קולקטיבי' וניהול שיתופי ולכן אפעל ביחד עם חברים מקצועיים, אשר יתרמו מהידע, הניסיון והכישורים שלהם לקידום האינטרסים של הסוכנים העצמאים וניהול הלשכה ומוסדותיה.
- אפעל לבידול של סוכנים החברים בלשכה והצבתם בחוד החנית המקצועי, על ידי השתלמויות והכשרות עתידיות, יצירת קשר בין רישוי להכשרה מקצועית ועוד.
- אפעל ליצירת לובי פוליטי אוהד ומשמעותי, לקידום האינטרסים שלנו, לרבות קידום חקיקה ומניעה. אפעל לייצר שיח שוטף ופתוח עם מקבלי ההחלטות ונבחרי הציבור.
- נטפח סוכנים חדשים - כמהלך אסטרטגי.
- אבנה תכנית ליווי לסוכנים חדשים על מנת להכשירם לפעילות עסקית לעולם הביטוח.
- אקים מרכז פיתוח לסוכנים חדשים שיציע מסלול הכשרה וליווי מקצועי של מנטורים. כחלק מהתכנית נלמד את הסוכנים החדשים מה זה לקוח, מה זה מבוסס, טיפול בתביעה, נקודות לקביעת פגישה, על מה מדברים עם הלקוח, כיצד ניגשים לתביעה ועוד.
- יוקם צוות רחב ומקצועי לבנייה שיתופית של המסלול בהתאמה לצרכי הסוכנים החדשים."

## מהם היעדים שהצבת לעצמך וללשכה?

הלשכה חייבת לחזור להיות הבית של סוכני הביטוח העצמאים בישראל, ולכן

### תעודת זהות

**שם:** שלמה אייזיק

**גיל:** 66

**מצב משפחתי:** נשוי לזהבה ואב גאה לשלוש בנות, שלושה חתנים ושמונה נכדים.

**תפקיד/עיסוק:** המנכ"ל והמייסד של קבוצת הביטוח והפיננסים יונט.

**ותק בלשכת סוכני הביטוח:** 19 שנים.

**תפקידים קודמים בלשכת סוכני הביטוח:** חבר בוועדות הלשכה בתחומי הרגולציה ובמועצה הארצית.

**תחביבים:** ספורט תחרותי.

**מוטו בחיים:** "לא יודעים להעריך את מה שיש עד שאין".

## מה היה הטרנזיט שהוביל אותך להחלטה להתמודד על התפקיד?

"בשנים האחרונות אנחנו חווים תהליך של שחיקה ונגיסה במעמד המקצועי וביכולת ההשתכרות שלנו - תהליך שרק מתגבר. "אנו מוצאים את עצמנו מתמודדים מול תחרות לא הוגנת שרק הולכת וגדלה אל מול חברות הביטוח - אלו איננו מוצאים שלא ידענו כמותם בעבר. "אחרי שנים רבות במקצוע שאני כל כך אוהב, החלטתי לקחת על עצמי את האחריות להצעיד את לשכת סוכני הביטוח קדימה ולשפר את רווחתם של סוכני הביטוח בישראל."

## מהו הדבר החשוב ביותר בו תטפל עם כניסתך ללשכת הנשיא?

"אחד הדברים הראשונים שאעשה הוא הפיכת הלשכה לבית של סוכני הביטוח העצמאים. אני מאמין שהלשכה היא אמצעי להיטיב עם סוכני הביטוח, ולכן אפעל ליצירת שיח נעים, בריא ופורה בלשכה. שיח מקרב שהופך את הסוכנים לשותפים לדרך. חייבים לחזק את הלשכה, ביחד."

## אילו עוד בעיות מנקודת מבטך דורשות תיקון?

"עזיבת סוכנים את הלשכה היא עוד נושא כאוב. אנחנו חייבים לשאוף להגדלת כוחה של הלשכה על ידי התפתחות, צמיחה והתמקצעות. "אני רואה חשיבות עליונה ואסטרטגית בכניסת סוכנים עצמאים חדשים (לאו דווקא צעירים), על מנת לשמור על המשכיות הפעילות של הסוכנים העצמאים. אפעל לקידום כניסתם של סוכנים חדשים לתעשיית הביטוח ואדאג ליצור, בחסות הלשכה, מסלול ליווי עסקי ומנטורינג מקצועי שאינם קיימים כיום, אשר יכשירו את המצטרפים החדשים לפעול כסוכנים עצמאים. "נקודה חשובה נוספת היא החובה לשים את הסוכן העצמאי תמיד במרכז הבמה. נשיא הלשכה ובעלי התפקידים השונים בלשכה מחויבים להתנהל

אני מתכנן את הצעדים הבאים:  
 ■ אני מתחייב לפעול על מנת לייצר עלייה שנתית בנתח השוק של הסוכנים העצמאיים. זה פרמטר מדיד ומרכזי מבחינתי להצלחתי בתפקיד נשיא הלשכה.  
 ■ יצירת חיסכון בעלויות תפעוליות במשרדי הסוכנים (ריבוי מערכות מידע וריבוי בעלויותיהן, עלויות שימוש במיידעים מהמסלקה הפנסיונית - צורכים כ-150,000 מיידעים בחודש ועוד...)  
 ■ הכשרת עובדי משרדים מקצועיים - קיים מחסור גדול על כל המשתמע מכך. זו גם בעיה גם בחברות ויש צורך לבנות תכנית ארוכת טווח משותפת עם החברות להכשרת עובדים מקצועיים.  
 ■ הגדלת כוחה של הלשכה על ידי פיתוח עסקי, צמיחה והתמקצעות - אני רואה חשיבות עליונה ואסטרטגית בכניסת סוכנים עצמאיים חדשים, על מנת לשמור על המשכיות פעילות סוכני הביטוח בעתיד.  
 ■ הקמת מרכז פיתוח לסוכנים חדשים - טיפוח סוכנים חדשים כמהלך אסטרטגי.  
 ■ אני מתחייב לנהל את הלשכה באופן ששמה את סוכני הביטוח, חברי הלשכה, במרכז.  
 ■ אשמש נשיא של כל חברי הלשכה ללא מחנאות, הנהלת הלשכה תפעל ביחד

### לאור המאבקים בתוך הלשכה, כיצד תפעל לשיפור האווירה?

"הלשכה היא הגוף המייצג את כלל סוכני הביטוח. אני מודע לאכזבה הגדולה שקיימת בקרב הסוכנים כולם ובקרב הסוכנים החדשים בפרט - המריבות, התככים והאווירה הלא טובה ובתוספת תרבות השיח הקלוקלת והמבזה, הורידה את 'התריסים' אצל הרבה מאוד סוכנים טובים, חדשים וותיקים.  
 "עבודת השיקום תהיה קשה ותיקח מספר חודשים. השיפור יבוא משינוי חיובי בתרבות הארגונית והניהולית תרבות שיח שתהיה חיובית ובעיקר מעשים. איחוד השורות בלשכה הוא מחויב המציאות. פשוט חייבים לעשות את זה. זה תנאי הכרחי לעבודה פרודוקטיבית שתיטיב עם הסוכנים.  
 "כשאיהי נשיא הלשכה, לא תהיה מחנאות ולא תהיה קוטביות. אני איש של שיתופי פעולה ומאמין גדול ב'מוח קולקטיבי' ולכן אפעל ביחד עם חברים מקצועיים, אשר יתרמו מהידע, הניסיון והכישורים שלהם לקידום האינטרסים של הסוכנים העצמאיים ולניהול הלשכה ומוסדותיה.  
 "מי שחושב שונה ממני הוא לא אויב, להיפך, הוא יעזור לשפר את התוצאה.  
 "ללא שקט פנימי וללא הפסקת המחנאות והאיבה, אליה נחשפתי בחודשים האחרונים ביתר שאת, לצערי, נלך אחורה ומעמדנו ייפגע עוד יותר. אני מאמין ביכולת המנהיגות שלי ובדוגמה האישית שתלווה בעשייה ובאחווה. מי שיחפש את המחנאות והאיבה פשוט לא ימצא את מקומו בלשכה".

### למה דווקא אתה ראוי להיבחר לתפקיד?

"אני מאמין שיש חשיבות גדולה בחיבור למקצוע, ושנשיא הלשכה חייב להיות סוכן עם תיק פעיל.  
 "אני חי ונושם את עולם הביטוח שנים רבות ומגיע עם ניסיון רב בניהול עסקים מורכבים ובניהול אנשים בהצלחה רבה. אני מאמין שניסיוני ויכולותיי יתרמו רבות ללשכה ולסוכנים העצמאיים".

### מה יסמל בעיניך הצלחה בתום הקדנציה?

"הגדלת הלשכה ויצירת עלייה שנתית בנתח השוק של הסוכנים העצמאיים"





ילן רמי זנהר

# אני רואה עצמי כבעל היכולת המוכחת כסגן אלוף בצה"ל שהפעיל מערכות מורכבות וגדולות



## מה היה הטריגר שהוביל אותך להחלטה להתמודד על התפקיד?

"ההחלטה הזאת התבשלה אצלי מזה זמן רב, אחרי שראיתי את המצב הלא פשוט בו נמצא ענף הביטוח בישראל בשנים האחרונות, החל מהפילוג הקשה שקורה בינינו הסוכנים, כלה בקיטון במקורות הפרנסה ובעמלות ועד התדמית הלא פשוטה של הענף בקרב הציבור. אני מאמין שהניסיון הניהולי שצברתי במשך יותר מ-28 שנים רצופות כסוכן ביטוח עצמאי, מתוכן במשך 12 שנים כיהתי בתפקידי ניהול שונים בלשכה, לרבות כיו"ר סניף רחובות ונס ציונה ואחר כך יו"ר מחוז השפלה ועד התפקיד בו אני מכהן כיום כיו"ר ועדת סניפים ומחוזות, הקנו לי את כל הכלים המתאימים - מצד אחד להכיר מקרוב את כל הצרכים והבעיות של הסוכנים ומצד שני גם להכיר את כל המנגנונים של הלשכה והיכרות וקשרים מעמיקים עם כל הגורמים בענף, לרבות הרגולטורים וחברות הביטוח.

"סוכני הביטוח בישראל צריכים אדם שישמור על האינטרסים שלהם, תוך שיתוף פעולה מלא ועם אוזן קשבת לצרכים שלהם. סוכני הביטוח צריכים אדם שבא מהשטח, שעבר כברת דרך, שיש לו ניסיון ניהולי ופיקודי, שידע איך להתנהל תחת לחץ, ואני מאמין שיחד עם הניסיון שלי כסגן אלוף ביחידות המבצעים בצה"ל, אוכל להוביל את הלשכה ואת הסוכנות והסוכנים שלנו למקום טוב יותר.

"שנים היו הרבה דיבורים ומעט מאוד מעשים. אני איש של מעשים, לא באתי לחלק ג'ובים או להעביר את הזמן בוויכוחים פוליטיים, באתי מתוך שליחות ותחושה שאני האדם שיוכל להביא את הלשכה למקום טוב יותר מאיפה שהיא נמצאת בו כיום.

## מהו הדבר הדחוף ביותר בו תטפל עם כניסתך ללשכת הנשיא?

"בגלל שאני קשוב מאוד לצרכים ולרצונות של הסוכנים עצמם, הדבר הראשון שאני מתכוון לטפל בו ביום הראשון, זה להתקשר לסוכנים ולשאול אותם מהם

### תעודת זהות

**שם:** אודי הוד

**גיל:** 58

**מצב משפחתי:** בזוגיות + 3 בנות מקסימות.

**תפקיד/עיסוק:** סוכן ביטוח.

**ותק בלשכת סוכני הביטוח:** 28 שנים ברציפות.

**תפקידים קודמים בלשכת סוכני הביטוח:** יו"ר סניף רחובות ונס ציונה, יו"ר מחוז השפלה, כיום יו"ר ועדת מחוזות וסניפים.

**תחביבים:** ריצה למרחקים, ארוכים, שחייה וצליחת הכנרת, בישול.

**מוטו בחיים:** שאיפה מתמדת למצוינות.

הצרכים והבעיות שלהם ולהעמיד את כל המנגנונים והכלים שיש ללשכה להציע לטובתם.

"אני מתכוון לדבר כבר ביום הראשון עם 10, 20, 30 סוכנים וסוכנות, שאני מבקש מפה שירימו לי טלפון. נדבר ונסייע להם מיידית בנושאים שהכי מטרידים אותם. אני יודע שסוכנים רבים מחכים שאכנס לתפקיד, כדי שיתנו להם מענה פרקטי, מקצועי ומהיר ככל האפשר, על מנת למצוא להם פתרון ולאפשר להם להתפרנס בכבוד.

"אני והצוות שלי מתכוונים ללוות אותם בצורה שקופה וגלויה ככל האפשר, על מנת שכל הסוכנים יראו שהלשכה עושה את עבודתה נאמנה ופועלת באמת למען הסוכנים. אני מאמין שהחיבור שלי ושל הצוות הרחב שאני מתכוון להביא איתי, שכולם אנשי שטח עם רזומה וניסיון רב בלהוביל שינויים במהלך השנים האחרונות, יאפשר להביא הישגים משמעותיים לסוכנים, שמחכים זמן רב למישהו שיעשה שינוי אמיתי בלשכה ולא יתעסק בפוליטיקה ובוויכוחים מיותרים שלא הביאו אותנו לשום מקום עד היום. אני אומר חד משמעית, שסדר העדיפויות שלי הוא לשים את הסוכן במרכז. זה קודם כל, רק אחרי זה כל השאר."

## אילו עוד בעיות מנקודת מבטך דורשות תיקון?

"כדי לדעת בדיוק מהן הבעיות שעמן מתמודדים הסוכנים והסוכנות, ערכנו סקר מיוחד באמצעות אפליקציית הוואטסאפ שכלל מאות סוכנים וסוכנות מכל הארץ, ממנו עלו מספר נושאים שדורשים תיקון. ראשית, השחיקה בתדמית ובמעמד הסוכן בקרב הציבור, שקרתה בגלל קמפיינים שונים בתקשורת ששמו ללעג את הסוכן ואת פועלו. צר לי על כך, כי כולנו יודעים שהסוכנים עובדים ימים ולילות למען הציבור שפונה אלינו בומנים הכי קשים שלו, ואנחנו הסוכנים מושיטים לו יד לעזרה וגב תומך, ונמצאים בשבילו כשהוא נמצא במצוקה.

לו ידע בינלאומי שיכין אותו לעולם של המחר. כל נושא ההכשרות והרחבת מקורות הפרנסה של הסוכן הוא נושא חשוב מאין כמוהו, והוא נועד להתאים את הסוכן לעתיד, ולוודא שאף סוכן לא יהיה חרד לפרנסתו. "בנוסף, אנחנו מתכוונים לקיים וובינרים שבועיים, במהלכם חבר לשכה בכיר יענה על שאלות של הציבור לגבי נושאים פיננסיים, פנסיוניים וביטוחיים, שמייצגים בעיות או מקרים שרבים נתקלו בהם "כמו כן, אני מתכוון להקים פודקאסט ייחודי עבור הלשכה, שיספק לציבור הרחב מידע על נושאים רבים ומגוונים, החל מביטוחי דירה, רכב, משכנתאות, פנסיה ועוד. במהלכו נעלה מאזינים על הקו שיכולו לשאול שאלות ולשתף בבעיות שלהם, ואיך סוכני הביטוח יכולים לשפר עוד יותר את השירות שהם מספקים להם. כך ניצור חיבור בין הציבור לסוכנים ולסוכנות שלנו, ונחזק את התדמית הציבורית שלנו".

### מהם היעדים שהצבת לעצמך וללשכה?

"היעד הראשון שהצבתי לעצמי הוא להחזיר את הלשכה אל הסוכנים. על אמת ולא כקלישאה. לכן, אני מתכוון כאמור להוריד את דמי החבר בלשכה, כדי להחזיר אליה סוכנים רבים, לפשר ולגשר בין הצדדים השונים כדי לאחד את השורות ולפעול יחד למען הסוכנים והסוכנות".

### לאור המאבקים בתוך הלשכה, כיצד תפעל לשיפור האווירה?

"אני חושב שזמן רב גורמים רבים בלשכה התעסקו במאבקים פוליטיים מיותרים, במקום לקדם את הסוכנים ולדאוג לצרכים ולבעיות האישיות שלהם. המאבקים הפוליטיים הקולניים, בין אם הם בתוך הלשכה ובין אם מול הגורמים הרגולטוריים השונים, לא קידמו את הסוכנים לשום מקום. "אני מתכוון להיות הגורם המתווך בין כלל הגורמים השונים, במטרה לשים סוף לאותם מאבקים פוליטיים מיותרים. אני מאמין שאפשר להגיע להבנות משותפות על ידי שיח הדדי ומכבד, הן עם רשות שוק ההון והעומד בראשה ד"ר משה ברקת, והן בתוכנו הסוכנים. אני מאמין שכוחנו באחדותנו, ובזמנים לא פשוטים שצאלה עבור ענף הביטוח, זה בדיוק הזמן להתאחד ולהציג חזית אחידה, כדי שנוכל יחד לקדם את האינטרסים והזכויות של הסוכנים ונביא את הלשכה למקום טוב יותר. "אני מאמין בלדבר בגובה העיניים, אני איש שמגיע מהשטח, אני מאמין ביותר מעשים ובפחות דיבורים, על מנת להביא למקסימום הישגים עבור הסוכנים ולאחד אותם שוב בחזרה יחד".

### למה דווקא אתה ראוי להיבחר לתפקיד?

"אני בעל כוח הרצון החזק ביותר לקדם את האינטרסים של סוכני הביטוח. אני רואה עצמי כבעל היכולת המוכחת כסגן אלוף בצה"ל שהפעיל מערכות מורכבות וגדולות. אני בא מהשטח ומסתכל לסוכנים בגובה העיניים. הניסיון הניהולי והפיקודי שאני מביא עימי כאחד ששירת את הסוכנים במשך יותר מ-12 שנים בתפקידים שונים בלשכה".

### מה יסמל בעיניך הצלחה בתום הקדנציה?

- "אלה הדברים שיסמלו הצלחה:
- שיפור ברווחה הכלכלית של סוכן הביטוח.
- שיפור מעמדו ותדמיתו של סוכן הביטוח בקרב המשפחות בישראל.
- צירופם של סוכני וסוכנות ביטוח צעירים ללשכה".

"כדי שהציבור הרחב יהיה עד ויראה בעיניים שלו את פועלם החשוב של הסוכנים והסוכנות, אני מתכוון להציג כל שבוע באמצעי התקשורת השונים, מקרים אמיתיים של אנשים, שסוכני הביטוח נחלצו לעזרתם. אני חושב שזה פתרון טוב ופשוט, במהלכו נביא את האנשים עצמם, שיספרו את הסיפור האישי שלהם ואיך הסוכנים סייעו להם.

"בנוסף, אני מתכוון לצאת במהלך משמעותי של הורדת דמי החבר בלשכה ל-960 שקלים בלבד, ולתת לסוכנים סל רווחה, פוליסות איכותיות ושירותים עד המשדך - בעלות של 80 שקלים בחודש. אני יודע שזו סוגייה בעייתית מאוד, כי הרבה מאוד סוכנים חשים שהסכום מופרז ולא תואם את מה שהם מקבלים עבורו.

"הסכום הגבוה של דמי החבר, מביא לצערי סוכנים רבים להעדיף לא להיות חברים בלשכה, ולכן זה מהלך חשוב מאין כמוהו, שאני מאמין שיחזיר סוכנים רבים ללשכה יחד עם מהלכים נוספים שנבצע, שהמרכזי ביניהם הוא הקמת חברת כלכלית, ששמה לה למטרה להגדיל ולגוון את מקורות ההכנסה של סוכני וסוכנות הביטוח. בראש התכנית יעמדו סוכני ביטוח בכירים עם ותק וניסיון משמעותי, ובמסגרתה סוכני הביטוח יעניקו סל רחב מאוד של מוצרים ביטוחיים, פיננסיים ופנסיוניים ברמה הגבוהה ביותר, ביניהם: ניהול מערך הנכסים של המשפחה, תכנון פרישה, ניהול סיכונים, ניהול השקעות בארץ ובחו"ל. אני מאמין שהחברה הכלכלית תאפשר להגדיל את ההכנסה של הסוכנים בצורה משמעותית. התכנית כמובן תהיה בהתאם לכללים עסקיים ולרגולציה המתאימה.

### אילו שינויים וחיידושים אתה מתכוון להנהיג כנשיא הלשכה?

"כאמור, החידוש המרכזי שאני מתכוון להכניס ללשכה הוא הקמת החברה הכלכלית, שתאפשר לסוכנים להגדיל את פרנסתם, ולהעניק סל שירותים פיננסי, פנסיוני וביטוחי שלם למשפחות וליחידים בישראל. לצורך הקניית ידע שיאפשר לסוכנים לספק שירותים אלו, הלשכה תשתף פעולה עם מכללת BDO, שתקיים השתלמויות וקורסי הכשרה מיוחדים לסוכנים בכל רחבי הארץ, בקרבת המשרדים שלהם, על מנת לא לבזבז להם זמן מיותר על נסיעות ולהפוך את אותן הכשרות לנגישות וזמינות עבורם.

"כמו כן, נקיים הכשרות בתחום התכנון הפיננסי הבינלאומי, תחום מבוקש מאוד שיאפשר להגדיל עוד יותר את מקורות הפרנסה של הסוכן, ולהקנות





# אני מסיים פרק בחיים ופנוי רק לתרומה ציבורית שבערה בעצמותי כל חיי



■ מערכת יחסים הדדית עם חברות הביטוח, תוך מאבק במוקדים ובמכירות הישירות עוקפות סוכן.

## לאור המאבקים בתוך הלשכה, כיצד תפעל לשיפור האווירה?

”שיפור האווירה נובע קודם כל מיחס מכבד לכולם, האזנה לדעות אחרות תוך שמירה קפדנית על חופש הביטוי, הסברה ורתימת הפעילים לפעילות השוטפת וכך לחברם יותר לליבת העשייה.”

## למה דווקא אתה ראוי להיבחר לתפקיד?

- ”תפקידי והצלחותיי במשך עשרות שנות חברותי בלשכה, כגון:
- ביטוח שיניים קולקטיבי מוזל, לאחר שקודמיי לא הצליחו בכך במשך עשור.
  - ביטוח אחריות מקצועית מורחב אך מוזל לחברי הלשכה.
  - ביטוח סיעודי.
  - ביטוח משרדית.
  - התנדבות והפקת בר מצווה לאוכלוסיות מוחלשות.
  - התנדבות לשיקום מבנים לקשישים.
  - התנדבות למען פנימיות לילדים בסיכון.”

## מה יסמל בעיניך הצלחה בתום הקדנציה?

- ”הדברים שיסמלו הצלחה:
- בניית מתווה ארוך טווח מול הפיקוח לגבי התהליכים הצפויים ומזעור הפגיעה בסוכנים.
  - שמירה על מאזן כוחות חיובי מול חברות הביטוח.
  - אווירת עבודה יעילה ומכבדת בתוך מוסדות הלשכה.”

## תעודת זהות

**שם:** אלי (אליעזר) שטרק

**גיל:** 67

**מצב משפחתי:** נשוי + 3.

**תפקיד/עיסוק:** סוכן ביטוח משנת

1978.

**ותק בלשכת סוכני הביטוח:** 30

שנים.

**תפקידים קודמים בלשכת סוכני**

**הביטוח:** יו”ר ועדת קשרי קהילה, יו”ר

ליסוב ביטוח, חבר מועצה.

**תחביבים:** תשעת נכדי, טיולים

בעולם, התנדבות ותרומה בקהילה.

**מוטו בחיים:** ההנאה בתרומה

לקהילה גדולה מכל הנאה אחרת.

## מה היה הטריגר שהוביל אותך להחלטה להתמודד על התפקיד?

”אני מסיים פרק בחיים ופנוי רק לתרומה ציבורית שבערה בעצמותי כל חיי, קל וחומר שדור ההמשך שלי נשאר בענף.”

## מהו הדבר הדחוף ביותר בו תטפל עם כניסתך ללשכת הנשיא?

”התערבות הפיקוח בעמלות הסוכנים ויחסי העבודה בין הסוכנים לבין חברות הביטוח, טיפול בבעיית הפקת תעודות חובה על ידי סוכנים שלאורה אינם רווחיים, טיפול ברווחת הסוכן ובפרנסתו.”

## אילו עוד בעיות מנקודת מבטך דורשות תיקון?

”יחסי חוץ (עם הפיקוח, עם חברות הביטוח) ויחסי פנים מול המועצה.”

## אילו שינויים וחידושים אתה מתכוון להנהיג כנשיא הלשכה?

- ”השינויים שאני מתכוון להנהיג:
- תקשורת בינאישית מכבדת עם כל חברי הלשכה.
  - עבודה מקצועית בוועדות, תוך הגדרת יעדים להשגה ובחינת התקדמות כל רבעון.
  - שיתוף המועצה וקבלת פידבק מחברי המועצה בשטח, שהרי לא כל החוכמה רק אצלי.”

## מהם היעדים שהצבת לעצמך וללשכה?

- ”היעדים הינם:
- מערכת יחסים מכבדת עם הפיקוח.

אם כבר חיקוי,  
אז שיהיה מקורי



## פוליסת החיסכון החדשה מבית הראל: **HAREL INDEX**

תכירו את Harel Index,  
6 מסלולי השקעה מחקי מדד עם גמישות מעבר בין המסלולים ללא אירועי מס.  
ניתן לפזר את ההשקעה על עד 5 מסלולים בו זמנית ולעבור ממסלול למסלול בכל  
נקודת זמן.

למידע נוסף היכנסו למכלול ו/או לאתר הראל

S&P500 | ת"א 35 | תל בונד 60 | אג"ח מדינה צמוד | אג"ח מדינה שקלי | כללי פאסיבי

פוליסת חיסכון הראל More השקעות אישי. התנאים המלאים והמחייבים מפורטים בתנאי הפוליסה.  
אין באמור כדי להוות ייעוץ השקעות אשר מתחשב בצרכים ובנתונים של כל אדם.

# "אני לא רואה איך תשע חברות מנהלות מצליחות לשרוד לאורך זמן בשוק"

עמית אורון, משנה למנכ"ל מגדל ומנהל חטיבת החיסכון ארוך הטווח ומחודש יולי גם מנכ"ל מגדל מקפת, מנתח את שוק הפנסיה וחושב שמה שקרה לפסגות ולהלמן-אלדובי עלול לחזור על עצמו בעתיד הלא רחוק • כרגע יש רק שלוש חברות שמייצרות רווח סביר ממגזר הפנסיה באופן רציף ולשמחתי אנחנו אחת מהן"

תקופה ארוכה הצגנו תשואות חסר, אך בשנה וחצי האחרונות אנו רואים שינוי מגמה בתחום זה ועברנו אף להובלה בתשואות בחלק מהמסלולים. מגמה זו החלה לתת את אותותיה ואנו רואים ברבעונים האחרונים גידול משמעותי בניוד הצבירות למגדל מקפת. אין לי ספק שהמשך העשייה בתחום ההשקעות לצד פעולות שאנו מבצעים לשיפור השירות וכלים חדשים שאנו מפתחים עבור הסוכנים והלקוחות, יעמידו את מקפת במקומה הטבעי בצמרת הענף. אורון מספר על התכניות שהוא מגבש לפעילות של מגדל מקפת בטווח הקצר ובטווח הארוך: "מלבד הטיפול הרוחבי בשיפור ביצועי ההשקעות שמבוצע בקבוצת

חד הנושאים הבורערים שעל סדר היום הוא ביטול האג"ח המיועדות ומעבר לתשואה מובטחת של 5.15% כפי שאושר בוועדת הכספים של הכנסת לקריאה שנייה ושלישית. "אני סבור שמדובר בתחליף הולם, אך עם חשיפה גדולה יותר לחסכונות הלקוחות מאשר הייתה עד כה", אומר **עמית אורון**, משנה למנכ"ל **מגדל** ומנהל חטיבת החיסכון ארוך הטווח ומנכ"ל מגדל מקפת.

אורון מוסיף: "אני כמעט משוכנע שב-15 השנים הקרובות רשת הביטחון המוצעת תהיה אפקטיבית וכולי תקווה שגופי ההשקעות של הגופים המוסדיים ישגו תשואה ראויה, כך שלא יידרש מהמדינה להשלים סכומים מהותיים מתקציבה. השאלה היא מה יקרה עוד 15 שנים כאשר המחוקק ידרש שוב לסוגיית רשת הביטחון, בניגוד למצב הקיים בו מדי חודש מונפקות לקרנות הפנסיה אג"ח מיועדות, יתכן שהמדינה תהסס לחזור למצב בו היא מכניסה מדי חודש את היד לכיס והחשש הוא שהמדינה תוותר על רשת הביטחון ותשאיר את עמית הפנסיה עם החשיפה לשוק ההון".

## "גידול משמעותי בניוד הצבירות למגדל מקפת"

"מגדל מקפת אינה חברה בשחיקה", מדגיש אורון שמונה למנכ"ל מקפת בחודש יולי השנה ומסביר: "אנו מנהלים נכסים בהיקף של למעלה מ-100 מיליארד שקלים ויחד עם הנכסים המנוהלים במגדל ביטוח אנו מנהלים למעלה מ-300 מיליארד שקלים עבור לקוחותינו בחיסכון לטווח ארוך. אמנם במשך



עמית אורון  
צילום: באדיבות מגדל

א



מגדל כולה, אנו רואים בשיפור חוויית הלקוח יעד המרכזי שלנו. כשאני מדבר על שיפור חוויית הלקוח, אני מתייחס הן להיבט השירות והן לכלים שנעמיד לרשות העמיתים, המעסיקים והסוכנים. בטווח הארוך אנחנו מכוונים לטרנספורמציה דיגיטלית מלאה. באמצעות החצנת שירותים, כמעט כל פעולה תיעשה באופן ישיר מול מערכת הליבה שלנו, מה שאמור לשפר באופן מהותי את זמני התגובה ואת חוויית המשתמש של הלקוחות והסוכנים. העולם הולך לשם וגוף שלא יהיה שם כבר בעתיד הקרוב יתקשה להתמודד בסביבה התחרותית.

"לצד פיתוח הכלים העתידיים, בטווח הקצר אנחנו מטפלים בתהליכים שעל פי סקרים שעשינו הם הכואבים ביותר למעסיקים והעמיתים. אני יכול לתת כדוגמה את תהליך ההלוואה הדיגיטלי שהעלנו בחודשים האחרונים, קיצור זמן הטיפול בתביעות נכות ושארם וכמות לא מבוטלת של מידע שהוספנו לאזור האישי של העמיתים".

#### האם אתה מרוצה מהתשובות שלכם לאורך תקופת הקורונה בכלל וב-2021 בפרט?

"בהחלט. בשנה וחצי האחרונות חזרנו להובלה בתחום זה אחרי תקופה שבה הצגנו תוצאות פחות טובות. לא מדובר על שינוי מקרי בתוצאות שהצגנו, אלא שינוי שהגיע עקב שינוי של תמהיל הנכסים והתמקדות בהשקעות באפיקים וסוגי נכסים שבעבר היו בחסר בתיק הנכסים שלנו. לשמחתי, השינוי כבר מקרין על תוצאות החברה ולקוחות שרואים את התוצאות מניידים אלינו צבירות בהיקפים מאוד משמעותיים".

#### "לחברות הביטוח יש יכולת להציע מסלולי השקעה ייחודיים"

מכרו הקרנות הנבחרות הכניס לתחום הפנסיה שני שחקנים חדשים - מור ואינפינטי. מצד שני, שני שחקנים אינם עוד על המגרש - פסגות והלמן-אלדובי. "שוק הפנסיה מאוד מבוזר", מציין אורון בראשית תשובתו לשאלה האם הוא רואה את השוק כשוק מבוזר או כשוק ריכוזי לאור השינויים. אורון מפרט: "חוינו תחרות עזה בין החברות המנהלות עוד טרם כניסת קרנות ברירת המחדל לשוק. מכניסתן של קרנות ברירת המחדל התחרות רק התעצמה. מה שממחיש יותר מכל את התחרות הוא היקף נידוד הצבירות בין קרנות הפנסיה שעמד במחצית הראשונה של השנה על למעלה מ-15 מיליארד שקלים שמהווים כ-3% מהנכסים בשוק".

#### האם יש מקום לתשע חברות מנהלות?

"בסופו של יום חברה מנהלת היא גוף עסקי שאמור

לייצר רווח מניהול קרנות הפנסיה. גוף שאינו מסוגל להרוויח לא יוכל לתת את השירות הנדרש לעמית הפנסיה לאורך זמן. אם בוחנים את ביצועי החברות המנהלות לאורך זמן, ניתן לראות שכרגע יש רק שלוש חברות שמצליחות לייצר רווח סביר ממגזר הפנסיה באופן רציף ולשמחתי אנחנו אחת מהן. שאר החברות המנהלות מציגות רווח זניח במקרה הטוב וחלקן אף מציגות הפסדים לא מבוטלים. "המסקנה מכל זה, שברמת דמי הניהול הנוכחית הדרך היחידה לייצר רווח נאות במגזר הפנסיה היא לצבור נכסים מנוהלים בהיקף מאוד מהותי. מכיוון שבכל הקרנות החדשות מנוהלים פחות מ-600 מיליארד שקלים, אני לא רואה איך תשע חברות מנהלות מצליחות לשרוד לאורך זמן בשוק. לדעתי, מה שראינו בפסגות ובלמן-אלדובי שהתמוגג לתוך קרנות גדולות מהן עלול לחזור על עצמו שוב בעתיד הלא רחוק".

#### אילו מהלכים רגולטוריים אתה צופה שישנו את השוק הפנסיוני?

"העסק החדש בשוק הפנסיוני ממוקד כיום ממוצר אחד מרכזי, קרן הפנסיה. קרן הפנסיה מתאימה לחלק ניכר מהאוכלוסייה, אך היתרון המובהק שלה הוא ברובד הראשון, עד גובה תקרת ההפקדות לקרן פנסיה מקיפה. אני חושב שטוב יעשה הרגולטור אם יאפשר לשוק כיסוי ריסק למקרה מוות בתעריף



החוסך הישראלי הולך ונעשה מתוחכם עם השנים וראוי לאפשר לגופים להרחיב את היצע מסלולי ההשקעה שלהם גם במוצרים פנסיוניים. החוסכים יוכלו לבחור מסלולי השקעה ייחודיים בהתאם לתיאבון הסיכון שלהם



לציין שהן הסוכנים והן המשווקים הפנסיונים הם בעלי רישיון שיווק פנסיוני ומומחים בתחום. אני מאמין שבשוק הפנסיוני הנוכחי יש מקום למספר ערוצי שיווק מקצועיים, כאשר כל אחד מהם פונה לפלח אוכלוסייה שונה.

"הליך השיווק הפנסיוני שמבוצע על ידי המשווקים הפנסיונים של הגופים המוסדיים ממוקד בעיקר בלקוחות אשר מעוניינים להפקיד את כספי החיסכון הפנסיוני שלהם בקרנות פנסיה. לקוחות אלו מאופיינים בשכר הנמוך מתקרת ההפקדות לקרן הפנסיה המקיפה וההפרשות הפנסיוניות שלהם לרוב ירוכוזו בקרן פנסיה מקיפה. "לקוחות בעלי שכר גבוה מתקרת ההפקדות לקרן פנסיה זקוקים לטיפול מורכב יותר ומטופלים בדרך כלל על ידי סוכני ביטוח אשר דואגים לפצל את ההפקדות הפנסיוניות למספר מוצרים, לרכוש עבורם ביטוח לאובדן כושר עבודה וריסק למקרה מוות בהתאם לצרכי כל מבטוח".

## האם המוצר הפנסיוני כיום הוא רק מוצר פותח דלת לסוכנים לשאר המוצרים עקב שחיקת העמלות?

"שחיקת דמי הניהול בפנסיה אכן הביאה בשנים האחרונות לירידה בהכנסות בעלי הרישיון מעמלות. עם זאת, ניתן גם כיום לבנות תיק לקוחות לטווח הארוך שיניב בעתיד לסוכן הכנסות שוטפות לא מבטולות מהמוצרים הפנסיוניים ללא תלות בשיעור דמי הניהול שמשלם כל מבטוח או עמית בקרן הפנסיה. בנוסף, הליווי הצמוד של הלקוחות מאפשר לסוכן בחינה מעמיקה של הצורך הביטוחי שלהם ושל בני משפחתם והעשרת התיק הביטוחי שלהם בהתאם לצורך זה, מה שיניב לסוכן הכנסה נוספת לאורך זמן.

"אם בעבר הסוכן היה משווק בעיקר קרנות פנסיה ברשימות ברירת מחדל והקשר שלו היה מול המעסיק, כיום נוצר קשר הרבה יותר אינטימי מול הלקוח עצמו מה שפותח הזדמנויות חדשות".

## האם יש רלוונטיות כיום לביטוח מנהלים?

"ביטוח המנהלים הוא פתרון ראוי ללקוחות אשר השכר שלהם גבוה מתקרת ההפקדה לקרן פנסיה מקיפה. יש יתרון במוצר חוזי אשר אינו חשוף לתשואה דמוגרפית ומאפשר להבטיח כבר מגיל 60 מקדם לחוסך בו. אני מאמין בפיזור סיכונים. כיום מוצר הפנסיה הוא המוצר המוביל ברבדי השכר הראשוניים, אך ללקוחות בעלי שכר גבוה נדרש שילוב של מוצרים אשר יאפשר להם לצד הבטחת קצבת הזקנה העתידית ביטוח למקרה של אובדן כושר עבודה וביטוח למקרה מוות בסכום חד פעמי לצד קצבת השארים שמשולמת בתשלומים עיתיים".



הקיים כחלק אינטגרלי מפוליסות המנהלים וייתן למעשה גם לבעלי המשכורות הגבוהות אפשרות לקנות את הכיסוי מתוך ההפרשות הפנסיוניות שלהן".

## האם ישנם מהלכים שלדעתך חשוב שרשות שוק ההון תאמץ?

"החוסך הישראלי הולך ונעשה מתוחכם עם השנים וראוי לאפשר לגופים להרחיב את היצע מסלולי ההשקעה שלהם גם במוצרים פנסיוניים. החוסכים יוכלו לבחור מסלולי השקעה ייחודיים בהתאם לתיאבון הסיכון שלהם.

"כיום יש מגבלה הן על כמות המסלולים שניתן להציע לחוסכים והן על גיוון ההשקעות בתוך המסלולים. לחברות הביטוח יש יחידות השקעה עם ניסיון רב ויכולת להציע מסלולי השקעה ייחודיים וניתן למנף יכולות אלו למען הלקוחות".

## "בשוק הפנסיוני הנוכחי יש מקום למספר ערוצי שיווק מקצועיים"

אורון התבקש בריאיון לעניין השיווק הפנסיוני - האם הוא רואה הבדלים בין מקצועיות הסוכנים למקצועיות המשווקים הישירים של חברות הביטוח בקשר להליך הפנסיוני. "ראשית, חשוב



לקוחות בעלי שכר גבוה מתקרת ההפקדות לקרן פנסיה זקוקים לטיפול מורכב יותר ומטופלים בדרך כלל על ידי סוכני ביטוח אשר דואגים לפצל את ההפקדות הפנסיוניות למספר מוצרים, לרכוש עבורם ביטוח לאובדן כושר עבודה וריסק למקרה מוות בהתאם לצרכי כל מבטוח





076-8020400

# הדו"ח שעוזר לכל סוכן להשלים ללקוחות את התמונה

דו"ח פרודוקציה חודשית  
כולל את כל המידע הדרוש לך  
מציג תמונת מצב עדכנית של הלקוח  
ומאפשר לך לזהות  
בדיוק מה חסר ללקוח שלך

## דו"ח הפרודוקציה יעניק לך אפשרות לקבל:

מידע זמין ורציף בתיק הלקוחות  
מאפשר לך להעניק מענה אמין ומהיר  
ולשפר את רמת השירות ללקוח שלך



מידע עדכני שוטף על מוצרי הלקוחות שלך  
מאפשר לך לזהות חוסרים אצל הלקוח  
ומתן מענה לחוסרים



בקרה יעילה על תיק הלקוחות שלך  
תעניק לך תמונה מלאה של העסק שלך  
ותאפשר איתור בזמן אמת של לקוחות נוטשים



חסכון משמעותי בעלויות הבדיקה  
עלות השירות היא 0.5 ש"ל, ללא הגבלה  
על כמות המוצרים שיתקבלו מכלל המוסדיים



## זה הזמן שלך להצטרף לאלפי סוכנים שכבר נהנים מהשירות



כל מה שצריך לעשות זה לסרוק את הקוד במצלמת הטלפון הנייד  
או להתקשר לצוות המומחים שלנו שישמח לעמוד לשירותך בטל' 076-8020400

# "חברות שיהיו חדשניות ודיגיטליות, וידעו לשלב זאת עם מענה מהיר ויעיל - ייהנו משירות מנצח בטווח הארוך"

מיטל ברנע, סמנכ"לית שירות לקוחות באלטשולר שחם גמל ופנסיה, מרחיבה על החידושים שהונהגו במערך השירות של החברה בעקבות מגפת הקורונה ומציינת: "אנחנו קוצרים את הפירות ונהנים מהשינויים בשיטות העבודה שהטכנולוגיה אפשרה לנו לבצע בזמן כה קצר"



רכישת בית ההשקעות פסגות על ידי אלטשולר שחם גמל ופנסיה הייתה מהמהלכים הדרמטיים בקרב הגופים המוסדיים בשנה האחרונה. מעבר להיבט העסקי של הרכישה, רכישה בסדר גודל שכזה מחייבת היערכות רוחבית בחברה הקולטת, ובכלל זה בתחום השירות. "מהלך רכישת פסגות כלל היערכות מוקדמת בתחום השירות, שכללה תכנית עבודה מפורטת ועמוקה, שנגעה גם בפרטים הקטנים ביותר. החל מתקשור המסרים לקהלים השונים, דרך המענה הטלפוני והמרכזייה, ועד הדרכות מפורטות ובניית תסריטי שיחה כולל הנהלת החברה, כאשר יאיר לוינשטיין, המנכ"ל, עבר באופן פרטני על תכנית העבודה והיה מעורב מאוד בכל שלב ושלב. ההיערכות המקדימה אפשרה לצאת לדרך בלי קשיים מיוחדים, להמשיך לתת שירות מיטבי ללקוחות הקיימים, ובמקביל לקלוט את הלקוחות החדשים בתשומת לב מרבית", מתארת את התהליך מיטל ברנע, סמנכ"לית שירות לקוחות באלטשולר שחם גמל ופנסיה. תוספת נכבדה של לקוחות מגבירה מן הסתם את אתגר השירות של אלטשולר שחם שזכה במדד שירות קרנות הפנסיה לשנת 2020 של רשות שוק ההון, שנה שנייה ברציפות - לרבות במדד שביעות רצון והמלצת לקוחות. "הזכייה מיוחסת בראש ובראשונה לכל עובד ועובדת במערך שירות הלקוחות, ולעבודת הצוות המדהימה שלהם יחד", מציינת ברנע ומדגישה: "אנחנו אמנם מדורגים במקום הראשון שנה שנייה ברציפות, אבל לאורך השנים אנחנו עוסקים באופן בלתי פוסק בייעול

ובשיפור השירות, וזו למעשה החלטה אסטרטגית שהתקבלה בחברה". ברנע מפרטת בהקשר לכך: "אנחנו משקיעים משאבים רבים ופועלים כדי להעניק שירות מיטבי בכל הגזרות - לסוכנים, מעסיקים ומתפעלים, מתוך הבנה שאופן הפעולה הזה יאפשר להעניק בסופו של דבר שירות מצוין ופתרונות מיטביים ללקוחות הקצה. חשוב לציין שהשנה וחצי האחרונות היו מאתגרת במיוחד, עם משבר הקורונה כמובן. זיהינו צורך חזק להגיב לצרכים המשתנים באופן מידי במגוון ערוצים".

מיטל ברנע  
צילום: אורן קאן





”אנחנו משקיעים משאבים רבים ופועלים כדי להעניק שירות מיטבי בכל הגזרות - לסוכנים, מעסיקים ומתפעלים, מתוך הבנה שאופן הפעולה הזה יאפשר להעניק בסופו של דבר שירות מצוין ופתרונות מיטביים ללקוחות הקצה”



אבל אין ספק שהדרך עוד רבה והשמייים הם הגבול בכל מה שנוגע לכמות החידושים שאפשר להציע. חברות שיהיו חדשניות ודיגיטליות, וידעו לשלב זאת עם מענה מהיר ויעיל - ייהנו משירות מנצח בטווח הארוך.”

**האם לדירוג יש קשר לצמיחה במספר הלקוחות בשנה האחרונה? אילו עוד סיבות הובילו לכך?**

”ללא ספק יש לכך תרומה משמעותית, אבל אכן מדובר במכלול של סיבות. המאמץ היום יומי המשותף, ההתמדה והחתימה למצוינות מחלחלים הלאה והתוצר שלהם הוא בסופו של דבר גם צמיחה בהיקף הלקוחות. אנחנו נמצאים בתהליך צמיחה מתמיד, מאמינים במוצר שלנו בכל ליבנו ופועלים ללא הפסקה כדי להבין איך אפשר לתת יותר, איפה המקומות שאותם אנחנו צריכים לחזק, ומה עובד טוב וצריך להתרחב.”

**”העבודה עם מערכות התיעוד שלנו השתפרה מהותית”**

ברנע הזכירה בדבריה את השלכות מגפת הקורונה, שכבר הציפה אותנו בארבעה גלים מאז החלה להתפשט בעולם. משבר הקורונה הציף אתגרים

**לזכות בבכורה זה קשה, לשמור על ההישג קשה אפילו יותר. כיצד זה בא לידי ביטוי בפעילות שלכם אחרי פרסום מדד השירות של שנת 2019?**

”הזכייה של 2019 הייתה מבחינתנו נקודת ההתחלה, ולא הסיום. היא נתנה לנו דרייב להמשיך ולחדש, לשקף לסוכנים את המידע הנחוץ להם על מנת שיוכלו לתת שירות מקצועי מהיר, יעיל ונוח ללקוחותיהם. בשנים הקודמות שיטת המדידה הייתה אחרת, ואנחנו הראינו מגמת שיפור לאורך זמן. לפני שלוש שנים זכינו במכרז קרנות הפנסיה הנבחרות ולאחר מכן זכינו במקום הראשון במדד השירות, כך שאפשר לראות מגמה לאורך השנים. אם נסתכל אחורה, בשנים האחרונות שילשנו את כוח האדם, ביצענו מיכון של תהליכים, שיפרנו את אופן שיקוף הנתונים לסוכנים בדוח היומי והקמנו אזור סוכנים חדש שכלל מחשבה ועומק, על מנת לייצר פלטפורמה אינטואיטיבית ונוחה לשימוש.”

ברנע מסבירה היכן מתמקדת התחרות בין החברות בכל הקשור למתן שירות: ”אני מאמינה שהעידן הבא יהיה מושתת על חשיבה דיגיטלית בכל הכוח. כבר היום אנחנו רואים שלא מספיק לתת לסוכנים וללקוחות מידע בדיעבד על ביצוע פעולות, אלא לקבל עדכונים לכל אורך הדרך ובכל שלבי הטיפול. אנחנו אמנם מובילים את השוק בזירה הדיגיטלית,

מקצה לקצה - כל אלה מביאים לפנינו גם בערוץ הזה. אנחנו נמצאים כל הזמן עם היד על הדופק ביחס למה שקורה בשטח, קשובים לפידבקים שמתקבלים ופועלים בזירה הדיגיטלית כדי לשדרג ולאפשר חוויית שימוש נוחה ואינטואיטיבית. "באופן כללי, כמות הפניות נמצאת בעלייה מתמדת ואנחנו מנסים לתגבר את כוח האדם שלנו מול הסיטואציה המשתנה. השילוב בין היכולת לתת מענה מלא ואיכותי, לצד עבודה בצורה ישירה גם עם לקוחות הקצה וגם עם הסוכנים, מאפשר לנו להעניק מעטפת שירות כוללת. הקשר הצמוד והיום יומי עם הסוכנים הוא מהותי ומשמעותי, ולכן אחת המטרות המרכזיות שלנו היא להיות בזמינות גבוהה במייל ובטלפונים, לבצע הדרכות ושיחות זום באופן שוטף - וכך לתת מענה לכל סוכן בזמן הקצר היותר".

### "השנה הקרובה צפויה להיות בסימן שנת הדיגיטל בשירות"

חדשנות דיגיטלית הפכה חלק בלתי נפרד ואפילו מרכזי בפעילות של גופים מוסדיים. ברנע מסבירה כיצד זה בא לידי ביטוי באלטשולר שחם. "לגל הראשון, עם פרוץ המשבר, הגענו עם תכנית חדשנות דיגיטלית מתוכננת מראש. התכנית הזו הוקדמה בצורה מיידית עם פרוץ המשבר, כך שהיו לנו כלים מתקדמים ששירתו את הלקוחות: פרטי קופה המתעדכנים אוטומטית בכל פעולה, עם חייוי ו-SMS שמעדכן את הלקוחות לאורך כל הדרך. אי שם במרץ 2020 אלטשולר שחם היה מהגופים הבודדים שקיימו שיחות זום עם הסוכנים. סקרנו בפניהם את הסביבה הכלכלית והצגנו את התחזיות שלנו. זמן קצר לאחר מכן הבנו שהפעילות הזו היא העתיד, ועברנו לקיים וובינרים גם עם הלקוחות בשיתוף עם הסוכנויות והסוכנים, שכללו מתן פתרונות וכלים להתמודדות עם התקופה. השנה הקרובה צפויה להיות בסימן שנת הדיגיטל בשירות, כאשר מדובר במהלך שכבר מופיע בתכניות העבודה שלנו".

ההתפתחות הדיגיטלית והחדשנות מאלצות את הגופים המוסדיים להמציא עצמם מחדש. "כשמדובר בחידושים בגזרת הדיגיטל, כמו שאמרתי קודם השמיים הם הגבול. הרבה פעמים דווקא הדברים הפשוטים ביותר כמו הצטרפות דיגיטלית חכמה למוצר או לשירות מצוין, משאירים אבק למתחרים", מציינת ברנע בעניין זה ומצהירה: "בסוף המטרה היא לאתר את המקומות שבהם הדברים קצת פחות עובדים, ולתת לטכנולוגיה לעשות את שלה. הערך המוסף שלנו על פני גופים אחרים יקל על עבודת הסוכנים ויאפשר לייעל אותה, ובמקביל ישמור על הלקוחות בטווח הארוך".



ומהמורות שונים גם בתחום השירות. ברנע מסבירה במה שונה ההיערכות של החברה בגל הרביעי של המגפה לעומת הגלים הקודמים בכל הקשור לשירות לקוחות. "היום, שנה וחצי לתוך משבר הקורונה, אני יכולה לומר שאנחנו מנוסים בתפעול ובמתן שירות גם מרחוק, ואם בהתחלה נתקלנו בקשיים, כעת אנחנו קוצרים את הפירות ונהנים מהשינויים בשיטות העבודה שהטכנולוגיה אפשרה לנו לבצע בזמן כה קצר. אם זו העבודה מהבית, קיום רציף של הדרכות ושיחות מול סוכנים ולקוחות, פגישות בזום ועוד.

"העבודה עם מערכות התיעוד שלנו השתפרה מהותית, ואין לי ספק שגם כשהקורונה תחזור להיות רק בירה, אנחנו נמשיך לעבוד במתכונת של שילוב עבודה מהבית שנמצאה יעילה מאוד, כי העולם השתנה ואנחנו משתנים יחד איתו".

### האם סוגי הפניות של סוכנים, מעסיקים ולקוחות שונים מהגלים הקודמים?

"אנחנו בהחלט רואים שינוי. דוגמה לכך ניתן לראות בקרב מעסיקים שחזרו לעבודה במתכונת מלאה, ענפים שלמים שחוו פגיעה ועולם העבודה שהשתנה



"בסוף המטרה היא לאתר את המקומות שבהם הדברים קצת פחות עובדים, ולתת לטכנולוגיה לעשות את שלה. הערך המוסף שלנו על פני גופים אחרים יקל על עבודת הסוכנים ויאפשר לייעל אותה, ובמקביל ישמור על הלקוחות בטווח הארוך"

# הגיע הזמן לעלות למגרש של הגדולים

**Nova**, מקבוצת שקל, בית הסוכן הצומח של השנה  
מזמין אותך להצטרף להצלחה ולהקים איתנו את תיק  
הלקוחות שתמיד רצית

מחכים לך לפגישה

[Info@nova-ins.co.il](mailto:Info@nova-ins.co.il)  
054-8151188



# זכאות לקצבת שארים בקרן פנסיה בכל סוגי המשפחות



בקרן פנסיה הזכויות נקבעות על פי תקנון הקרן והגדרותיו • בחיים המודרניים אנו עדים למגוון רחב של סוגי משפחות ואפשרויות זוגיות • איך התקנון של קרנות הפנסיה מתייחס לאפשרויות השונות?

ולא אומצו על ידו/ה כחוק לא יהיו זכאים לקצבת שארים.

## גירושין

במקרה של גירושין - בן או בת הזוג לשעבר של העמית אינם זכאים לקבל קצבת שארים. במקרה כזה הילדים יהיו זכאים לקצבה בשיעור 100% מקצבת השארים המלאה עד לגיל 21 ואם לגרוש או לגרושה יהיה מינוי כאפוטרופוס, מתוקף היותם הורה של הילדים, הרי שהקצבה שלהם תשולם באמצעותם לטובת גידולם ורווחתם.

## הורים של עמית/ה

גם הורים של עמית (או עמיתה) שנפטר זכאים לקצבת שארים זאת רק בתנאי שהם סמוכים כלכלית באופן מלא על שולחנו של העמית המבוטח שנפטר ואין להם כל הכנסות משל עצמם, מצב לא שכיח אך אפשרי.

## בחירת שארים

שארים זכאים לקצבת שארים אך ורק אם הם עונים

מובטחת של 240 חודש לפחות, אך לא מעבר לגיל 87 שלו/ה. זאת אומרת שבמקרה פטירה של אלמן או אלמנה שקיבלו פחות מ-240 קצבאות הקרן תשלם את הסכום למינימום המובטח.

## זוג חד-מגדרי

משפחה שבה יש זוג מאותו מגדר, שני גברים או שתי נשים שהוכרו כידועים בציבור, תינתן התייחסות כמו לכל בני זוג אחרים ובמקרה פטירה יוכר בן/ת הזוג כאלמן/ה לכל דבר ועניין.

## יתומים

יתומים הם ילדים של עמית/ה שנפטר/ה והם זכאים עד לגיל 21 לקצבה בשיעור 40% מקצבת השארים המלאה. ילד שאומץ כחוק יוכר כיתום כמו ילד ביולוגי וכך גם ילד שייולד במהלך 300 ימים לאחר פטירת הורה שהיה עמית מבוטח. מעמד מיוחד יש לילד שהוכר כילד מוגבל לאחר שהורה שלו הצטרף לקרן. במקרה של פטירת הורה לילד מוגבל יהיה הילד המוגבל זכאי לקצבת השארים גם לאחר גיל 21, כל עוד הוא מוגבל ולא מסוגל לכלכל את עצמו. ילדים של בן/ת זוג שאינם ילדיו של העמית/ה

אנחנו לא אוהבים לחשוב על זה או להתכונן לאפשרות שכזו, אבל עלינו לקבל החלטה אודות קצבת השארים שתעבור למשפחה שלנו עם לכתנו. בעולם הפנסיה והביטוח, קצבת שארים היא הסכום החודשי אותו מקבלים השארים במקרה פטירה של עמית או עמיתה בקרן פנסיה חדשה, סכום המחושב על פי השכר הקובע של העמית/ה ועל פי מסלול הביטוח שנבחר.

## מי הם השארים ולפי מה נקבע מעמדם ככזה?

בקרן פנסיה הזכויות נקבעות על פי תקנון הקרן והגדרותיו. החיים המודרניים מציבים בפנינו מודלים נוספים מלבד המודל הבנוי על זוג הורים עם 2-3 ילדים. כיום אנו עדים למגוון רחב יותר של סוגי משפחות ואפשרויות זוגיות: נישואים מחוץ לרבנות, נישואים גאים, ידועים בציבור, חד הוריים ועוד.

עולה השאלה איך התקנון של קרנות הפנסיה מתייחס לאפשרויות השונות. על כך בשורות הבאות:

## אלמן ואלמנה

ההגדרה לאלמנה ואלמן היא מי שהיה בקשר נישואים עם העמית המבוטח וחי/ה עימו במגורים משותפים, אלא אם לא גרו יחד מסיבה רפואית של מי מהם. הקצבה תשולם לאלמן לכל ימי חייו, גם אם יינשא בעתיד בשנית וגם אם תשולם לו קצבה נוספת. גובה הקצבה לאלמן הוא 60% מסך קצבת השארים המלאה.

ישנם מצבים שבהם בני זוג חיים יחד, אך לא באו בברית נישואים המוכרים בישראל. במצב כזה, באם יוכרו ע"י ערכאה שיפוטית מוסמכת או ע"י החברה המנהלת בכפוף להכרה מביטוח לאומי כידועים בציבור וחיים משותפים מעל לשנה - יוכרו כזכאים לקצבת שארים כאלמן או כאלמנה לכל דבר ועניין. מה קורה כשאלמן של עמיתה, שהחל לקבל קצבת שארים, הולך לעולמו? הקצבה תשולם לתקופה



**עדיף**

מוסיפים לך ערך

# קליק וזה עובר

**מצטרפים לעדיף ב-WhatsApp**

ומקבלים מידע מקצועי ועדכונים חשובים, ללא עלות!

**איך מצטרפים?**

שולחים הודעת וואטסאפ  
למספר 03-9076010

\*יש לשמור קודם באנשי הקשר

על ההגדרה בתקנון הקרן ואין אפשרות לבחור בשארים נוספים או להסיר שארים מסוימים.

## כשאינן שארים

יכול להיווצר מצב בו עמית נפטר וכלל לא משאיר אחריו שארים העונים על ההגדרה שבתקנון. במצב כזה הקרן תשלם את כל הצבירה למוטבים כפי שנבחרו לפני הפטירה ואם לא נבחרו מוטבים אז הקרן תשלם את הצבירה ליורשים החוקיים שלו.

## קבלת פיצויי פטורין

כספי הפיצויים כלולים בצבירה שבקרן הפנסיה. במקרה פטירה תשלום קצבת השארים כשהיא כוללת בתוכה גם את כספי הפיצויים ולא ניתן לבקש פדיון שלהם בנפרד.

## מיסוי

קצבת שארים היא הכנסה הפטורה ממס עד לגובה 8,460 שקלים לכל מקבל קצבה. סכומים שמעבר לכך יכללו בהכנסה החייבת במס.

## אלמנה/פנסיונרית

פטירה של פנסיונר או פנסיונרית זה מצב שונה מפטירה של עמית. לאלמן פנסיונר המקבל קצבת זקנה, קיימת זכאות לקבלת קצבת שארים שגובהה נקבע ע"י הפנסיונר לפני קבלת קצבת הזקנה הראשונה. זכאותו של בן הזוג לקבלת קצבת שארים לא תפגע אם בני הזוג התגרשו לאחר שהחל לקבל קצבת זקנה אלא אם נקבע אחרת בפסק דין או צו שיפוטי.

לסיכום, ראינו כי ישנם פתרונות מגוונים למצבים שונים ועדיין זה לא מקיף את כל האפשרויות. למשל, מה קורה כשיש לעמית/ה ילדים בגילאים שונים וחלקם יהיו זכאים לקצבת שארים וחלקם לא. לטובת התאמה מיטבית של הפתרונות הפנסיוניים לצרכים ולצרכים שלך אנחנו מזמינים אותך לפנות להתיעצות עם הסוכן שלך בקבוצת שקל.

**הכותבת הינה מנהלת מטה מקצועי הדרכה וארגון ושיטות בקבוצת שקל**

\* בכל מקום בו יש התייחסות בלשון זכר הכוונה גם לנקבה ולהיפך.

\* כל האמור מבוסס על תקנון תקני של קרן פנסיה מקיפה חדשה. במקרה של חילוקי דעות, הנוסח המופיע בתקנון הקרן התקף בקרות מקרה הביטוח יהיה הקובע לכל דבר ועניין.

# איך אדע ועודני ילד?



נוסחת הקיזוז ורצף קצבה - קול קורא למשרד האוצר ורשות המיסים



תיקון 190, שנכנס לתוקפו בשנת 2012, הגדיר נוסחה חדשה לחישוב השפעת ניצול הפטור על הפיצויים אל מול סל הטבות המס הנקרא יתרת ההון הפטורה העומדת בפני מי שהגיע לגיל הזכאות (גיל פרישה או תחילת קבלת קצבה על פי המאוחר מביניהם). הנוסחה החדשה, הנקראת נוסחת הקיזוז, קובעת כי יש לקחת בחשבון את כל הפיצויים הפטורים שהתקבלו בעד 32 שנות העבודה שקדמו לגיל הזכאות. המשמעות הינה כי גם מסיימי עבודה בעשור השלישי, הרביעי והחמישי לחייהם עלולים לגלות בעת הגיעם לגיל הזכאות כי הפחיתו את יתרת ההון הפטורה שלהם, ומכאן פגעו בפטור על הקצבה שלהם ו/או על האפשרות לבצע היוון פטור ממס. זאת אגב משיכת פיצויים פטורים ממס בעת סיום עבודה בגילאים מוקדמים יחסית, שנים רבות לפני הגיעם לגיל הזכאות.

לכאורה, נראה שאין בעיה. הרי החוק ברור וקובע כי על כל 1 שקל פיצויים פטורים שנמשכו כשהם צמודים למדד, אנו מקטינים ב-1.35 שקלים את יתרת ההון הפטורה. ואכן, כשאנו מטפלים בפרישה של אדם שעבד 35 שנים ברציפות אצל מעסיק אחד, מאוד קל לחשב מה נכון לו והאם לנצל פטור על הפיצויים או פטור על הקצבה ו/או על היוונה - הרי במועד זה ידועה כבר קצבתו החודשית ברוטו הצפויה, הכנסותיו הנוספות מיגיעה אישית, המקורות ההוניים העומדים לרשותו, מעמד המיסוי שלו וצרכיו האמיתיים. אבל מה קורה כאשר שכיר בן 45 נדרש להחליט לאחר 10 שנות עבודה האם לנצל פטור על פיצויים, או לא לנצל פטור זה ולשמור על יתרת ההון הפטורה?

המענה הנכון לשאלה זו כמעט בלתי אפשרי, מאחר והוא מצריך מאיתנו להניח הנחות רבות, ביניהן: מה תהיה הצבירה הפנסיונית הצפויה בגיל הפרישה? האם יהיה רצף עבודה עד גיל הפרישה? באיזה שכר? בכמה ישתנה מדד המחירים לצרכן בתקופה (שכן הוא עתיד להשפיע על מדרגות המס, שווי נקודות הזיכוי וגובה הקצבה המזערית)? מכאן שתוצאות הבחינה הכלכלית של כדאיות ניצול הפטור על

מנגנון הטומן בחובו תאונת מס פוטנציאלית. זאת מכיוון שלא ניתן לבצע חרטה חלקית מרצף קצבה. המשמעות היא שאם מסיים העבודה בחר במודע להותיר את כספי הפיצויים בתכניות הפנסיוניות, לרבות החלק הפטור ממס, או שלא בחר זאת באופן אקטיבי אך הופעל לגביו מנגנון רצף קצבה אוטומטי, הוא לעולם לא יוכל לבקש למשוך את החלק הפטור ממס בלבד. זאת מבלי שתחול עליו חובה לבצע התחשבות מס בגין החלק החייב במס ובכך להקטין את הצבירות הפנסיוניות שלו תוך תשלום מס עודף, שהרי כאמור אין חרטה חלקית מרצף קצבה. היא פועלת לפי מנגנון של "הכל או כלום".

הפיצויים בגילים מוקדמים עלולה להתברר בגיל הפרישה כלא מדויקת בלשון המעטה, וגרוע מכך - בלתי הפיכה.

## רצף פיצויים ורצף קצבה

אז מה הן האפשרויות העומדות בפני שכיר זה שבכל זאת מבקש לשמור על מקסימום הפטורים שניתן לגיל הפרישה תוך מזעור חבות המס העתידית אל מול מיקסום תועלות החיסכון המיידיות שלו? יש שיאמרו רצף פיצויים. ואולם מנגנון זה של רצף פיצויים, המאפשר דחייה של אירוע המס, אינו מתאים לכל אחד; יש בו מגבלות רבות הכוללות, למשל, חובת מציאת מעסיק חדש תוך שנה, אפשרויות חרטה מוגבלות מאוד וחוסר יכולת לנצל ולו שקל אחד של פיצויים בפטור ממס, אז מה כן? אולי רצף קצבה?

נכון להיום, מנגנון רצף הקצבה - בין אם נעשה באופן אוטומטי שלא על ידי מסיים העבודה ובין אם נעשה באופן מכוון על ידי מסיים העבודה - הינו

## אז מה הפתרון?

חובה על משרד האוצר ורשות המיסים לפעול במהרה לתיקון עוולה זו, באופן שבו יהיה ניתן להותיר כספי פיצויים הכוללים גם את החלק הפטור ממס למטרת רצף קצבה, וזאת מתוך מטרה להגדיל את עתודות הקצבה של החוסכים ולאפשר

ממס עלולים למצוא עצמם בדילמה אמיתית, שכן ידרשו לשלם מס גם בגין החלק החייב במס על אף רצונם להותירו כפי שהוא למטרת קצבה.

### לסיכום

מנגנון רצף הקצבה הוא המנגנון המרכזי שמשרת את מרבית החוסכים במדינת ישראל בעת סיום עבודה, בין אם בבחירה מרצון ובין אם שלא מרצון. מאידך, מורכבות המיסוי הפנסיוני וחוסר היכולת לקבל החלטה מושכלת (אותה נדרש לקבל החוסך בגילאים צעירים) מעודדת את החוסכים לנצל את הפטור על הפיצויים ולמשוך אותם מתוך המערכת הפנסיונית למערכת הצריכה השוטפת. אפשרות חרטה חלקית מרצף קצבה, תוך ניצול החלק הפטור ממס בלבד בכל עת, עשויה לעודד את הותרת כספי הפיצויים במכשירים הפנסיוניים ולמקסם את יכולת קבלת החלטות של החוסך בפרישה. מכובדי במשרד האוצר וברשות המיסים - בידכם הדבר ומוטב מאוחר מאשר אף פעם לא.

**הכותב הינו מומחה בתכנוני פרישה ומיסוי פנסיוני, יו"ר ברוקר סוכנות לביטוח**

הטומנת בחובה אי ודאות רבה והעדפה של החוסך ל"ציפור אחת ביד מאשר שתיים על העץ". כאמור לעיל, שינוי קטן והכרחי זה יחולל מהפכה אמיתית ויועיל לחוסכים (ולמשק המקומי) במספר נקודות מרכזיות, הכוללות בין היתר: הרחבת גמישות בתכנון הפנסיוני למסיימי עבודה שטרם הגיעו לגיל הפרישה, הגדלת אמון הציבור במערכות החיסכון הפנסיוני והפחתת משיכות הפיצויים בפטור ממס תוך הקטנת מקורות הרכישה וביקושי הצריכה. חשוב להדגיש שעל תיקון כאמור לחול רטרואקטיבית, וזאת גם על רצפי קצבה שנעשו באופן אוטומטי בהתאם להוראות סעיף 9(א7)1ז לפקודת מס הכנסה החל מתחילתו ב-01.01.2017. רצפי הקצבה האוטומטיים סומנים בחובם תאונות מס פוטנציאליות משמעותיות ביותר לחוסכים, שכן חוסכים אלו, בדרך כלל מחוסר ידיעה, לא מימשו זכאותם לנצל פיצויים בפטור ממס ולא פעלו באופן אקטיבי במסגרת מילוי טופס א'161 למיצוי זכויותיהם לעניין כספי הפיצויים שעומדים לרשותם. בכך, אפשרו לכל כספי הפיצויים שלהם "להינעל" באופן אוטומטי מבלי שתידרש הסכמתם למטרת רצף קצבה. חוסכים אלו שביקשו (אפילו שנה לאחר מכן) לנצל זכאותם לפיצויים פטורים

את דחיית מועד קבלת ההחלטה על אופן מימוש הפטור, אם בכלל, לגיל הזכאות. רק לאחר שתתוקן העוולה, ניתן יהיה ליעד למטרת קצבה כספי פיצויים פטורים וחייבים במס ולהמתין עם קבלת ההחלטה על אופן מימוש הפטור, אם בכלל, למועד סמוך לגיל הזכאות, ובכך לאפשר לגשת בוודאות יחסית גבוהה לתכנון הפרישה ולבצע תחשיב כלכלי מדויק על כדאיות ניצול הפטור על הפיצויים חלף הקטנת יתרת ההון הפטורה. שינוי זה הכרחי לקבלת החלטות נבונות. האפשרות של חרטה חלקית מרצף קצבה תאפשר לכל חוסך להותיר את כל כספי הפיצויים בעת סיום העבודה בתכניות הפנסיוניות למטרת רצף קצבה ללא כל חשש, שהרי יוכל למשוך בכל עת את החלק הפטור ממס (שטרם נוצל בעת סיום העבודה), ויחד עם זאת להותיר במלואו את החלק החייב במס למטרת רצף קצבה ללא שינוי מהיעוד המקורי של הכסף, ומבלי להפחית את הצבירה הפנסיונית כתוצאה מחובת תשלום מס מיותר. יש לזכור שמשיכות פיצויים פטורים ממס בעשורים המוקדמים נעשות לעתים קרובות מחוסר יכולת של החוסך לקבל החלטות מושכלות, בעיקר בגלל מורכבות התחום, חוסר אמון במערכת הפנסיונית

# Content Marketing

שיווק באמצעות תוכן לפעילים בענף הביטוח והחיסכון

ציר הפעילות האפקטיבי ביותר להשגת לקוחות חדשים וטיפוח לקוחות קיימים. עכשיו גם אצלך!



**לשיחת היכרות 03-9076000**  
[www.Anet.co.il](http://www.Anet.co.il) | [info@Anet.co.il](mailto:info@Anet.co.il)

# ייעוץ פנסיוני בגישה נכונה



נדמה כי בזמן האחרון, ייעוץ תכנון פרישה הופך לשירות פופולרי בקרב סוכני ביטוח ומשווקים פנסיוניים • היוזמה מובנת, אך ניגודי עניינים הנוגעים לשיטות התגמול מחייבים בשקיפות מול הלקוחות ונקיטת משנה זהירות

מרכולתם כיועצי פרישה, מתכנני פנסיה ומלווים ביציאה לפנסיה, חלקם "שוכחים" לציין את הרישיון המאפשר להם לגשת למידע המבוקש של הקרנות והקופות.

גם סטאז'ר ברפואה הוא דר' (MD), על אף זמנו המועט במקצוע. האם הוא הרופא שהיינו פונים אליו כחלופה ראשונה? אולי, אך זוהי זכותו של הלקוח להחליט. כדי לאפשר לו לקבל החלטה נכונה, חייבים לצייר לו את התמונה המלאה - כולל רמת הידע והניסיון.

לאחרונה, יצא הפיקוח באוצר בקול קורא להתנדבות. זו נדחתה בקול רועם על ידי יועצים וסוכני ביטוח פנסיוני. הטענה שעלתה תכופות ברשת - כי יש בכך המון עבודה ואחריות, אבל אין הכנסה. כלומר האוצר מבין את חשיבותו של ייעוץ פנסיוני, אך לא פועל לשיפור הגמול של העוסקים במלאכה, ואף מצפה מהם לסייע בחינם.

ישנה שיטת עבודה חדשה, המובלת ע"י חברים רציניים בלשכת סוכני הביטוח, בה ניתן שירות תמורת שכר טרחה ישיר מהלקוח, תוך התחייבות שהשירות לא יכלול עמלה על מכירות. אחלה רעיון, אם כי גם אז מצופה מהסוכן הפנסיוני, שיפעל כמו היועץ העצמאי - כלומר יסכם את שכר הטרחה מראש ויספק התחייבות כתובה שלא יקבל עמלה על מכירות.

נדמה לי שאם האוצר יסיר כפפות, ייכנס לעומק הסוגיה ויחייב כל עוסק בתחום לציין בראש ובראשונה את סוג הרישיון שלו, כמו גם יאסור שילוב של שכר טרחה עם עמלות, יימצא פתרון נהדר לליווי ותכנון פנסיוני, שאני מאמין גדול בחשיבותו.

באשר לקורסים שצצים בכל פינה, מי שחושב שביכולתו להיעזר בהם - מצוין. רק לשים לב, כמו כל בעל מקצוע, סיום התמחות ותעודה על הקיר, לא הופכת אותו לבעל ידע. התעודה הינה כסות בלבד, היא לא ידע. זה המקום להדגיש כמה חשוב ביטוח אחריות מקצועית לעוסקים בענף. בהצלחה.

את יכולתו, ידיעותיו ומיומנותו בתכנון החיסכון הפנסיוני והפרישה.

לטעמי, הלקוח חייב לדעת שמי שנותן לו את השירות לא יוכל להציע לו פתרונות ולקבל עמלה. שמי שיושב מולו, עשוי גם להציע לו הצעות מסחריות, שינוי קופה מנהלת, פתיחת חשבון חדש וכו' ולקבל עמלה/תגמול על כך, בנוסף למה ששילם לו הלקוח. לכן, מאחר וכולנו רוצים אווירה נקייה, שירות איכותי ועזרה מקצועית ללקוח, עלינו לנהוג בשקיפות ואמינות.

לא יתכן שסוכנים, בעלי רישיון סוכן פנסיוני, ישמיטו מכרטיס הביקור, הלוגו והפנייה ללקוח את היותם בעלי רישיון סוכן ביטוח ויאזכרו רק את מקצועיותם ומיומנותם - טובה ככל שתהיה. מעבר לקונפליקט החוקי, מדובר, לדעתי, בנוהג לא ראוי ולא נכון. אך בפועל, ישנם סוכני ביטוח בעלי ידע עצום, מקצועיות רחבה וניסיון רב, שמשום מה מסתירים את היותם סוכני ביטוח פנסיוני.

## קורסים מקצועיים אינם אסמכתה למקצועיות

עמיתי היועצים הפנסיוניים מודעים לכך שאין שום סיכוי שקבוצת היועצים העצמאים (בקושי 200 לערך), יתנו מענה לכלל האוכלוסייה - והם מבינים את הבעייתיות. קורסים מוצעים ונפתחים לקהל הרחב בנושאי השקעות, תכנון פרישה, ליווי פנסיוני ועוד. זה בסדר, כי זה שוק חופשי, עצמאי ובוועט - וטוב שכך.

אלא שיום אחרי סיום הקורס, לאחר שבוגריו תולים את התעודה במסגרת יפה ומתחילים לשווק את

לאחרונה אני נתקל ביותר ויותר הצעות לטיפול בענייני פרישה, מיסוי וליווי פנסיוני הן בפרסומים רשמיים והן בפוסטים שיווקיים ברשתות החברתיות. בפרסומים אלה, גורמים שונים מציעים קורסים למלווי פרישה, ייעוץ לגיל השלישי, הגדלת רווח בהשקעות ועוד. לאור הזרקור המכוון לתחום, חשוב לעשות סדר בנושא.

## מהם ההבדלים בין יועץ, סוכן ומשווק פנסיוני?

ישנם שלושה רישיונות בענף שלנו:

■ **סוכן ביטוח פנסיוני** - עצמאי או במסגרת מנהל הסדרים פנסיוניים.

■ **משווק פנסיוני** - עובד יצרן בדרך כלל.

■ **יועץ פנסיוני** - עצמאי או עובד בבנק.

השניים הראשונים מתוגמלים - בעיקר או גם - מעמלות בגין שווק ממכירות. היועץ הפנסיוני, למעט מקרים בודדים, אינו מקבל עמלה על מכירה או שיווק, אלא דמי ייעוץ שסכומם סוכם מראש עם הנועץ. חשוב לציין כי רישיון יועץ פנסיוני ניתן ליועצים פרטיים, ליועצים עובדי בנק ולמספר מועט של חברות ייעוץ שקיבלו רישיון מהאוצר. אלה זכאים לתגמול הקבוע בחוק, בדומה ליועצי הבנק.

אלא שבזמן האחרון סוכני ביטוח מציעים את ידיעותיהם ומיומנותם לאו דווקא במכירת תכניות פנסיוניות או ביטוחים, אלא בתכנון החיסכון הפנסיוני - על אף שיתכן ניגוד עניינים שישפיע על המלצותיהם, בשל מודל העבודה המבוסס על עמלות. אני חייב לציין, מניסיוני הרב, כי היועצים הפנסיוניים העצמאים, שאינם מקבלים עמלה או תמרוץ על מכירות, מספרם קטן יחסית לאוכלוסיית המבוטחים וברור שצריך להימצא פתרון. פתרון טוב, הגון ומקצועי.

ככל שסוכן ביטוח מציע את שירותיו, עליו להיזהר מלהשתמש בשרש י.ע.ץ בפנייתו ללקוח, היות ואסור עליו על פי החוק, סוכן הגון יהא חייב לציין בשורה הראשונה של הלוגו או החתימה, את היותו סוכן ביטוח פנסיוני ורק לאחר מכן למנות

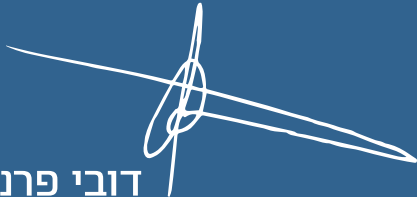


הכותב הינו יועץ פנסיוני מורשה

"פוליסת חיסכון המאפשרת מעבר בגמישות  
בין מסלולי השקעה בניהול בתי השקעות  
המובילים בישראל, זה BEST INVEST.

**"אני חותם על זה"**

blanco



דובי פרנסס

**BEST INVEST**  
השקעה מנצחת



**בסט ניהול בזמן אמת**  
אפליקציית בסט אינווסט



**בסט תפעול**  
הפקה דיגיטלית



**הכשרה**  
חברה לביטוח בע"מ

MORE | בית השקעות

ילין לפידות  
בית השקעות

אלטשולר שחם  
בית השקעות  
להדש • לשנות • להצליח

מיטב דש.

בכפוף לתנאי החברה והפוליסה. אין באמור לעיל כדי להוות ייעוץ או המלצה או חוות דעת מכל סוג שהוא לרכישה או הצטרפות למוצר והוא אינו מהווה תחליף לייעוץ אישי הניתן בכפוף להוראות הדין. אין באמור משום התחייבות להשגת תשואות כלשהן. המידע אודות המוצר נמסר ע"י הכשרה חברה לביטוח בע"מ.

# דמיון הוא תחילת היצירה - פרישה בימי קורונה



עם סיום החל"ת והצעירים הרבים המבצעים "חישוב מסלול מחדש", ייתכן כי אנו צפויים לחזות בצמיחת הדור החדש של סוכני הביטוח, הפנסיה והפיננסים • זוהי קריאה לחנך אותם ליצירתיות, שאפתנות ואחריות

- משיכות "אנונה" - הכנסות מריבית + קרן במסגרת חסכונותיו הנזילים.
- תכנון נכון של ההשקעות השונות - הכספים הפנויים הנזילים - תכנון השומר עליו בימי שגרה, וכן בימי חירום מטורפים בהם התנודתיות גבוהה מתמיד.
- תכנון מס תואם פרישה נכון - שכיר או עצמאי שפוטור/קוצץ בשכר/איבד מטה לחמו.
- ליווי והנגשת החומר לרשויות המיסוי לבחינת זכאותו לקבלת פטורים כחוק.
- מינוף - האם רלוונטי? לצורך רכישת נכס? לסגירת הלוואות? לצורך השקעה נוספת?
- פדיונות/סלוקים של קופות - מה נכון וכדאי לעשות - לפדות? לפתוח חיסכון?
- ואולי - גם וגם... ברמת יצירה ועד רמת שיגעון - שיגעון חיובי כמובן.

מרצים וקואוצ'רים ברמה בינלאומית מצטטים את הספר האגדי "עליסה בארץ הפלאות". קטונתי אך רק אניח זאת כאן, שחור על גבי לבן: "השתגעתי? אני חושש שכן. אבל תן לי לגלות לך סוד - כל האנשים הטובים השתגעו הר"י שאף מחשבה גדולה הצליחה, אי פעם בלי קצת שיגעון". אז לצד מקצועיות, אחריות וישרה, אנו מחויבים להביא לידי ביטוי "יצירה". הגדלת ראש והגשמת משאלות הפורש. שם נבוא לידי ביטוי, שם ניצר הצלחה. אז את ילדינו, עובדינו ותלמידינו "נחנך לדורות" לשמירת נכסים פנסיוניים ופיננסיים, לצרכנות פיננסית נבונה, להתנהלות בריאה ואחראית.

הכותבת הינה מנכ"ל קפיטל ניהול פרישה והסדרי תגמול בכירים

## הצלחה היא תוצר של יצירה

"הדואג לימים - זורע חיטים, הדואג לשנים - נוטע עצים, הדואג לדורות - מחנך אנשים" (יאנוש קורצ'אק). את הדור הבא של סוכני/יועצי הביטוח, הפנסיה והפיננסים אני רוצה להזמין לחנך, לחשוב וללמוד בשפה אחרת, מעט שונה. עולם בו הכל אפשרי, חלום שבו ניתן לממש זכויות לאדם תוך מיקסום מעבר ל-100% חסכונות פנסיוניים שלו. נשמע הזוי? נשמע לא אמיתי? אז זהו - שאפשרי! בעולם תכנון הפרישה אין תקרה, אין מסלקה גרועה, אין מוצר פנסיוני שהוא לא טוב, אין בקשות הזויות של לקוחות - יש מהכל ועוד מעבר! התמחות והיכרות עם המוצרים השונים, הגמישות של מוצרים חדשים בחברות הביטוח ושימוש חכם באפשרויות משיכה או מינוף מאפשרות לנו יצירה. יצירה ברמה אומנותית, ברמה קוסמית, ברמה של הגשמת חלומות. כעת ניקח את כל הנכתב לעיל יחד עם הפתגם המצוטט, ונבצע פרפרזה לימינו אנו - בעת הקורונה ולאחריה. אנו כאנשי מקצוע מקבלים אחריות גדולה על מתווה מימוש הנכסים של הלקוח שלנו: ■ משיכות קצבה מקופות שונות - קרנות פנסיה ותיקות, ותיקות מאוזנות, חדשות, ביטוחי מנהלים - או שלא...

החגים הסתיימו ועימם תמה תקופת המנוחה. לא סתם מנוחה - מנוחה בתשלום, לא סתם בתשלום על חשבון המדינה, לא סתם על חשבון המדינה - על חשבון משלם המיסים. אזרחי המדינה צריכים לבחור שוב - אבל מחדש - את העסקתם במשק רווי היצע ודל בביקוש. שנים שחברות גייסו עובדים העומדים בקריטריונים הכוללים תואר אקדמאי, ניסיון והמלצות. אלא שבמציאות הנוכחית, אין הם מהווים פרמטרים חזקים להכרעה. היום הכל באישיות! כריזמה, אנרגיה, חדות, נוכחות, דמיון, חשיבה שונה והגדלת ראש - הם אלו התכונות המבוקשות. במילה אחת - "יזם" זה הדבר הבא. זה שיוצא מהקופסה, בלתי שגרתי, חוצפן, חותר להשגת מבוקשו ונלחם עבור מטרותיו. כשאנו מבצעים חשיבה והסתכלות פנימה לעצמנו, הר"י שאנו רוצים להביא טוב לעולם הזה - לייצר מיקסום של השימוש במשאבים שלנו כיועצים/ נותני שירות ותכנון תוך יצירת "יש" מאין במסגרת תחום העיסוק שלנו. לקוחותינו הקיימים והעתידיים לבוא יבחרו בנו במידה ויראו שאנו שונים מהכלל - יצירתיים, אובייקטיביים עד כמה שניתן ומלווים אותם בכל נקודה של מסלול חייהם.



גם השנה  
הפניקס מובילה במדדי השירות  
של רשות שוק ההון  
מקום ראשון ב-9 מתוך 12 קטגוריות  
או במילים אחרות,  
**שנה טובה**



# "השקעה בחוב מגובה נדל"ן מעלה את פוטנציאל התשואה לאורך זמן ויכולה להוריד את התנודתיות והסיכון"

גבי מושייב, מנכ"ל הראל פיננסים אלטרנטיב, בשיחה על האפשרויות והיתרונות של ההשקעות האלטרנטיביות בתחום הנדל"ן בחו"ל

מ

ה הדבר הראשון שעולה לראש כאשר שומעים את המושג השקעה בנדל"ן? כנראה שהתשובה של רובנו תהיה דירה להשקעה בארץ או אולי בעיר מרכזית בחו"ל - הרי מי שמע, למשל, על בטומי לפני כן? אך יש דרך נוספת: השקעה אלטרנטיבית בנדל"ן בחו"ל.

לאחרונה פורסמו לא מעט כתבות המנתחות ומשוות את ההשקעה בנדל"ן באמצעות רכישה ישירה של נכס לעומת השקעה בקרנות השקעה המתמחות בהשקעות בנדל"ן - ועל כך בשיחה עם **גבי מושייב**, מנכ"ל **הראל פיננסים אלטרנטיב**, בנושא השקעה אלטרנטיבית בנדל"ן.

עבור הלקוחות המתוחכמים (כשירים ומסווגים) השקעה בנדל"ן הפכה בשנים האחרונות להרבה מעבר לרכישת דירה להשקעה. האפשרויות העומדות בפניהם שונות ומגוונות כאשר עולם ההשקעות האלטרנטיבי פותח עבור סגמנט לקוחות זה את האפשרות להחליף את ההשקעה הישירה בדירה באפשרות השקעה אחרת שתאפשר להיחשף לעולם הנדל"ן בדרכים עקיפות - השקעה בקרנות נדל"ן או בתחומים המשיקים לנדל"ן כדוגמת השקעה בקרנות חוב מגובות נדל"ן.

בהשקעה ישירה בנכס ישנן כמה חסרונות בולטים, למשל הצורך בהון עצמי גבוה יחסית, השקעת זמן בבדיקת נכסים ואזורים נכונים להשקעה, עלויות נלוות משמעותיות ועוד. כל אלה מצריכים גם מומחיות רבה. בנוסף, למשקיע בודד יהיה מאתגר יותר לפזר את ההשקעה על מספר נכסים ובמידת הצורך תהליך מימוש ההשקעה איננו מידי ומצריך

גבי מושייב  
צילום: יח"צ



כ-70 מיליארד שקלים בפעילות האלטרנטיב תחת חטיבת ההשקעות של הקבוצה. בשנים האחרונות הוקמה חברת הראל פיננסים אלטרנטיב לאחר זיהוי הפוטנציאל בתעשייה במטרה להקים קרנות השקעה שמתמחות בחוב מגובה נדל"ן - הראל פיננסים אלטרנטיב המג"ן ארה"ב והמג"ן מערב אירופה. בזמן מאוד קצר הקרנות נחלו הצלחה וניכר כי הפוטנציאל עוד רחוק ממימוש, מציין מושיב.

**אז למה להשקיע בחוב מגובה נדל"ן?**

"השקעה בחוב מגובה נדל"ן תורמת לתיק ההשקעות של הלוקח בדרכים שונות כאשר מצד אחד היא מעלה את פוטנציאל התשואה לאורך זמן ומצד שני יכולה להוריד את התנודתיות והסיכון. בנוסף, מדובר בהשקעה בעלת מתאם נמוך להשקעות הסחירות ובעלת תזרים יציב וקבוע מהכנסות הריבית ולכן גם מתאימה מאוד להשקעות בתקופה של ריבית נמוכה בשוק כפי שאנחנו חווים בשנים האחרונות", מסביר מושיב.

לדבריו, "קרנות המגן של הראל פיננסים אלטרנטיב הן קרנות אשראי לא סחיר לנדל"ן בארה"ב או באירופה (בהתאם לקרן) המתמחות בעיקר בהעמדת חוב בכיר (משכנתא ראשונה) למימון רכישה או מימון מחדש של נדל"ן עסקי. הקרנות מספקות מימון למגוון נכסים מסחריים כגון: בנייני דיור להשכרה, לוגיסטיקה, מדיקל אופיסס, דאטה סנטרס, מעונות סטודנטים ועוד - ובכך הן מאפשרות פיזור רחב ומגוון כאשר כל ההשקעות בקרן הינן לצד שותפים מקומיים המתמחים באזורים ספציפיים ובעלי ביצועים מוכחים של עשרות שנים בסגמנט הרלוונטי".

מושיב מסכם את נקודת מבטו: "להשקעה באמצעות קרנות אלה יתרונות נוספים. אחד העקרונות המרכזיים בקרנות הוא מחויבות השותף הכללי והשותף המקומי להשקיע בעצמם בכל השקעה כאשר השותפים המקומיים מבצעים את תהליך החיתום ברמה הבנקאית הגבוהה ביותר וכל ההלוואות הינן כנגד בטוחות נדל"ן ובמרבית המקרים כוללת גם ערבות אישית של הלווה".

השקעת משאבים נוספים. מושיב מסביר: "ישנן דרכים נוספות וחלופיות להשקיע בנדל"ן באופן עקיף וזאת באמצעות קרנות השקעה פרטיות המשקיעות בנדל"ן או בחוב מגובה נדל"ן. מדובר בשני אפיקי השקעה מאוד בולטים בשנים האחרונות בעולם ההשקעות האלטרנטיבי ולהם יתרונות רבים על פני השקעה ישירה בנכס, לרבות האפשרות להשקיע סכום נמוך יחסית לעומת רכישת נכס בודד, פיזור ההשקעה על מספר נכסים בשילוב הצטרפות לכמה משקיעים ועל ידי כך צמצום הסיכון בהשקעה, חיסכון בעלויות נלוות, מינוף הידע והניסיון של הגוף המנהל בתהליך בחינת וניהול ההשקעה והפחתת סיכונים מיותרים בביצוע השקעה בתחום בו המשקיע עלול להיות ללא ידע מספק".

**הפוטנציאל בעולם ההשקעות האלטרנטיביות**

עולם ההשקעות האלטרנטיבי חווה בעשור האחרון צמיחה מתמשכת כאשר על פי הערכות היקף הנכסים המנוהלים בו חצה את רף ה-10 טריליון דולר בשנת 2020. לשם השוואה, בשנת 2010 היקף הנכסים האלטרנטיביים המנוהלים בעולם עמד על קצת יותר מ-4 טריליון דולר, כלומר הפעילות הכפילה את עצמה בפחות מעשר שנים ועל פי כל הערכות צפויה להכפיל שוב את עצמה ואף מעבר לכך לפני סוף העשור הנוכחי. לסבר את האוזן, לפני כ-30 שנים החלק האלטרנטיבי בתיקי הגופים המוסדיים האמריקאים עמד על כ-5% וכיום להיום עומד על קרוב ל-20%. כאשר בפמלי אופיס בעולם ההקצאה מגיעה אף ל-45% מהתיק!

קרנות חוב מגובות נדל"ן, הן אחד מהסגמנטים הבולטים והצומחים בעולם ההשקעות האלטרנטיבי שיותר מהכפיל את עצמו ב-5 שנים האחרונות. "לפני כשני עשורים הצטרפה כחלוצה בנוף המקומי קבוצת הראל השקעות בביטוח ושירותים פיננסים, בעלת השליטה (בעקיפין) בהראל פיננסים אלטרנטיב, אל עולם ההשקעות האלטרנטיבי, במטרה להרחיב ולגוון את פורטפוליו ההשקעות עבור לקוחות הקבוצה. כיום מנוהלים



”מדובר בהשקעה בעלת מתאם נמוך להשקעות הסחירות ובעלת תזרים יציב וקבוע מהכנסות הריבית ולכן גם מתאימה מאוד להשקעות בתקופה של ריבית נמוכה בשוק כפי שאנחנו חווים בשנים האחרונות”

אפיקי ההשקעות הנזכרים בכתבה זו עשויים שלא להתאים לכל משקיע. אין באמור לעיל משום תחליף לייעוץ/ שיווק השקעות המתחשב בנתונים ובצרכים הייחודיים של כל אדם ואין באמור משום הצעה לרכישת ניירות ערך ו/או הצעה לציבור ו/או המלצה לפעילות כלשהי בשוק ההון. חלק מהמידע המצוין בכתבה מתבסס על מידע פומבי גלוי וכן על מקורות מידע הנחשבים בעיני הראל פיננסים כאמינים. האמור בכתבה משקף את חוות דעתה של הראל פיננסים במועד פרסום הכתבה וזו יכולה להשתנות בכל עת וללא מתן הודעה.

# ”המטרה להרחיב את סל המוצרים של סוכן הביטוח עבור לקוחותיו”

כנרת פרזון, מנכ”לית פיורד טכנולוגיות, מרחיבה על בית ההשקעות הדיגיטלי הראשון בישראל שהקימה החברה • “בית ההשקעות מציע לראשונה מודל חדשי וחסכוני ללקוחות, כולל כל יתרונות הנזילות והמיסוי, אשר מאפשר גם לסוכני הביטוח לבצע הפניה בלבד וליהנות מעמלות גבוהות משמעותית”

**מ** הפכת הפינטק בתחום ההשקעות והחיסכון הכתה גלים בעולם והגיעה בשנים האחרונות גם לישראל. ניתן לזהות מגמה ברורה ומתחזקת של התעצמות המרכיב הטכנולוגי כמעט בכל הענפים הפיננסיים ומעבר של לקוחות ומשקיעים למסלולים ישירים





על מנת לחסוך בעלויות המרכיב האנושי. "אם נבחן את תעשיית ניהול התיקים בישראל נגלה כי היא כלל לא השתנתה ב-30 השנים האחרונות. כשמאז שהחלו סוכני הביטוח לשווק מוצרים מתחרים לענף ניהול ההשקעות, כגון פוליסות החיסכון וקופות הגמל להשקעה תעשיית ניהול ההשקעות המסורתית הצטמצמה משמעותית. פיורד, בית ההשקעות הדיגיטלי הראשון בישראל, מציע לראשונה מודל חדשי וחסכוני ללקוחות, כולל כל יתרונות הניזילות והמיסוי, אשר מאפשר גם לסוכני הביטוח לבצע הפניה בלבד וליהנות מעמלות גבוהות משמעותית", מציינת **כנרת פרוזן**, מנכ"לית **פיורד טכנולוגיות**.

בפיורד מציינים כי מי שעומדים מאחורי המערכת הדיגיטלית החדשנית של החברה הם דמויות מוכרות ומוערכות בעולם שוק ההון: **עוזיאל דנינו**, מי שכהן בעבר כמנכ"ל של בית ההשקעות אקסלנס, וכיהן גם בתפקידים בכירים בבנק מזרחי טפחות; **רונו טורם**, מנכ"ל מגדל שוקי הון בעבר, ובעל ניסיון של 35 שנה בשוקי ההון ומיזמים, וכנרת פרוזן, מייסדת החברה, שמאחוריה 15 שנות ניסיון בבתי השקעות וחברות ברוקראז'.

תחום **Open Banking** והדיגיטיזציה נמצא במגמת עלייה בעולם, בקצב גדילה מרשים ביותר של מעל ל-200% בשש השנים האחרונות. כיום הערכות מדברות על כ-6 טריליוני דולרים אשר מנוהלים תחת הפלטפורמות השונות. כאשר סקר אחרון של פירמת רואי החשבון KPMG העריך כי עד שנת 2025 גודל השוק יהיה כ-20 טריליון דולר. "בישראל פועלים כיום מספר מצומצם של גופים המציעים שירותי ניהול תיקים דיגיטליים: פסגת pro, מיטב דש מנג'ר, VIDEA של בנק לאומי ואנחנו ב-Fjord אשר מאפשרים פתרון דיגיטלי מהיר ומלא לסוכן וללקוח", מסבירה פרוזן.

## היתרונות ללקוח ולסוכן הביטוח

פרוזן מפרטת את היתרונות ללקוח: דמי ניהול נמוכים משמעותית, יתרונות מיסוי, מתאים לכל סכום השקעה, תהליך הצטרפות דיגיטלי מהיר ועוד. בהקשר לכך היא מסבירה: "המשמעות היא שהלקוח יוכל מעתה לקבל שירותי בניית תיק השקעות אובייקטיבי באופן מקוון לחלוטין, וללא צורך בפגישה פנים אל פנים, בהליך הצטרפות קצר ופשוט דרך שאלון ממוחשב ובתוך מספר דקות". פרוזן: "המוצר נולד מתוך העובדה כי שירותי ניהול השקעות נגישים כיום רק ללקוחות שברשותם 200 אלף שקלים ויותר. מוצר זה אמור לתת מענה לכ-1.5 טריליון שקלים ששוכבים כיום בפיקדונות, קרנות שקליות, אג"חים קצרים ויתר מוצרי ההשקעה אשר 'נהנים' מתשואה אפסית. עם רף כניסה של 10,000

שקלים בלבד, הלקוחות ייהנו מתיק השקעות פרימיום בחשיפה גלובלית לכ-7 קטגוריות שונות: שווקים מפותחים, שווקים מתפתחים, שוק אמריקאי, נדל"ן, משאבים טבעיים, הלוואות אג"ח ואפילו מטבעות קריפטו. התיק יורכב מקרנות סל אמריקאיות (ETFs) שבאמצעותן ניתן ליצור פיזור אדיר גם לתיקים קטנים. ויתבסס על המלצותיהם של 15 גופי האנליזה הגדולים בעולם. כמו כן יכלול התיק פקודות הגנה מתקדמות כגון - **Tralling** שאינן קיימות כיום בבנקים מקומיים והינן חשובות ביותר בתקופות תנודתיות".

פרוזן מצביעה על היתרונות שיש לסוכן: ביצוע הפנייה בלבד לשירות, עמלות נפרעים גבוהות, עמלות היקף גבוהות, מערכת חכמה לסוכן, אפשרות להפנות חברות ותאגידים ועוד. "המטרה להרחיב את סל המוצרים של סוכן הביטוח עבור לקוחותיו. שיתוף הפעולה הנוכחי עם סוכני הביטוח יאפשר לראשונה לסוכן הביטוח לבצע הפנייה לשירות ישיר וייהנה מעמלות נפרעים והיקף מהגבוהות בשוק ואפשרות לפנות לקהלים רחבים יותר. למעשה, ליצור לעצמו תיק לקוחות שיניב לו הכנסה פאסיבית לאורך השנים ללא כל תלות או התחייבות לזמן מינימלי", אומרת פרוזן ומוסיפה: "אני קוראת לכלל סוכני הביטוח והמתכננים הפיננסים להצטרף אלינו".

“ שיתוף הפעולה הנוכחי עם סוכני הביטוח יאפשר לראשונה לסוכן הביטוח לבצע הפנייה לשירות ישיר וייהנה מעמלות נפרעים והיקף מהגבוהות בשוק ואפשרות לפנות לקהלים רחבים יותר

# "אין טוב יותר מהפצה מקצועית של מוצרי החבויות מאשר באמצעות סוכני הביטוח בלבד"

יגאל סרי, המנכ"ל והבעלים של מחוץ לקופסא סוכנות לביטוח, מסביר מדוע כדאי לסוכנים לפעול בתחום החבויות ומציין כי משבר הקורונה כמעט לא פגע בתחום • לדבריו, מחוץ לקופסא הינה הפלטפורמה היחידה שמאגדת עבודה מול מספר נציגי חתמי לויס ואינה עובדת מול השוק המקומי • בשורה תחתונה: ניתן לבטח הכל בלויס



יגאל סרי

ראשית התפרצות מגפת הקורונה חוסר הוודאות שלט כמעט בכל אחד מתחומי חיינו. נדרשו שינויים והתאמות מהירות בהתאם למצב ב"זמן אמת" וכעת העולם עובר

למצב של חיים לצד הקורונה.

עולם הביטוח לא נבדל מעולמות אחרים בכל הקשור לאתגרים שהציבה המגפה ולתמורות ולחידושים שהיו נחוצים להמשך ההתנהלות העסקית, אבל תחום אחד, לפחות, שידר עסקים כרגיל - כמעט - מאז התפרצות המגפה. "ענף החבויות הינו ענף אשר דורש המשכיות ורצף וכמעט ולא נפגע בשל משבר הקורונה", מציין יגאל סרי, מנכ"ל ובעלים של מחוץ לקופסא סוכנות לביטוח (Out of the Box). "היו יוצאים מן הכלל שבשל מצב כלכלי לא מאפשר, נאלצו לסגור את עסקיהם ולבטל את הכיסוי הביטוחי. פוליסות אחריות הינן לרוב פוליסות על בסיס יום הגשת התביעה והן דורשות רצף בכיסוי הביטוחי. כל גדיעת רצף מסכנת את המבוטח בהגשת תביעות אשר לא יכוסו. גם כיסוי כגון צד שלישי, לרוב מחייב שימשיך להתקיים גם כאשר העסק/מבנה סגור".

סרי מציין כי "בראשית המגפה הייתה חרדה מפני הלא נודע, covid 19 הייתה מפלצת מחרידה שתוצאותיה לא ידועים. במובן מסוים אנו עדיין חוששים ומצפים לסיום הסאגה. חריג covid 19 הוסף בכל כיסוי אפשרי. אך אין היסטוריה ואני לא רואה שינוי גדול אצל החתמים בחו"ל (אשר מכתיבים גם את הטון בארץ) מלפני פרוץ המגפה. ענף הביטוח למד לחיות עם הקורונה ורואה בה כעוד סיכון קיים שחדר למרחב חיינו".

בכל הקשור לחיתום, סרי לא מבחין בהתנהלות



מחוץ לקופסא: "סוכנים רבים נחשפו לפלטפורמה שלנו וגילו את היתרונות הטמונים כאן במציאת פתרונות, אשר החברות המקומיות לרוב לא נותנות. סוכנים רבים בחרו להתמקצע בתחום החבויות ובחרו להתמקד בענפים עסקיים מסוימים והשיגו בהם יתרון על פני אחרים."

מחוץ לקופסא פועלת עם ערוץ הפצה אחד שמהווה עוגן בסוכנות - סוכני ביטוח. "אני גדלתי בענף הביטוח כסוכן ביטוח כבר קרוב ל-40 שנה. אני מאמין בכל מאודי שאין טוב יותר מהפצה מקצועית של מוצרי החבויות אלא רק באמצעות סוכני הביטוח. סוכני הביטוח הם דרך ההפצה היחידה והבלעדית של Out of the Box וכך זה יישאר."

### טיפים לסוכנים שרוצים להצליח

סרי מציין מה נדרש מסוכן ביטוח כדי לפעול במקצועיות בתחום החבויות: "סוכן ביטוח אשר רוצה להצליח בתחום החבויות, כדאי שילמד משני תחומים: האחד - ללמוד ולנתח תביעות בחבויות, השני - לקרוא פוליסות. לצערי, אני נתקל בלא מעט סוכנים אשר ניגשים ללקוח מכיוון המחיר ולא מההיבט של הכיסוי ותוכנו."

**כיצד אתם מסייעים לסוכנים להתפתח בתחום?**  
"כפי שאמרתי מספר פעמים, ברצוני לפתוח סדנת לימוד בתחום החבויות לסוכני הביטוח אשר עובדים

שונה של חברות הביטוח בתקופה זו של מגפת הקורונה לעומת התקופה הראשונה של המגפה. "אני לא יכול לומר שאני רואה פחות נוקשות או יותר נוקשות בחיתום בשל משבר המגפה. מה שמוביל את מחלקות החיתום בחברות הביטוח בעבר וגם היום, הוא לבצע חיתום נכון תוך הגנה על האינטרסים של חברות הביטוח. מה שעלול לעיתים לפגוע בחיתום הנכון, הוא הלחץ שמגיע ממחלקות השיווק של חברות הביטוח ומהוות כוח שכנגד. גם השיווק וגם החיתום מאזנות אחת את השנייה."

### סוכנים רבים בחרו להתמקצע בתחום החבויות

באשר לפעילותם של סוכני הביטוח שעובדים עם מחוץ לקופסא בתחום החבויות מסביר סרי, כי "סוכני הביטוח חזרו מהר מאוד לפעילות רגילה וכפי שאמרתי, סוכני הביטוח כחלק מרכזי מענף הביטוח למדו לחיות עם הקורונה. אך לסוכני הביטוח יש לטעמי איזונים גדולים יותר מהקורונה - איזונים מצד הדיגיטציה ורכישת ביטוח אונליין, חוזרי מפקח, חברות הביטוח אשר מצמצמות עוד ועוד את שטחי המחיה של סוכני הביטוח ופונות לשיווק באפיקים אחרים, כגון באמצעות חברות אשראי, מחלקות ישירים, סוכנויות בית ועוד".  
סרי מבדיל בין סוגי סוכנים - בין אלה שחווים את הקשיים אותם פירט לבין סוכנים שעובדים עם



סוכן ביטוח אשר רוצה להצליח בתחום החבויות, כדאי שילמד משני תחומים: האחד - ללמוד ולנתח תביעות בחבויות, השני - לקרוא פוליסות. לצערי, אני נתקל בלא מעט סוכנים אשר ניגשים ללקוח מכיוון המחיר ולא מההיבט של הכיסוי ותוכנו





בתחומים רבים, כולל בתחום הבנייה, חברות ניקיון ואחזקת מבנים, חברות אבטחה, אחריות מקצועית לבעלי צווארון כחול כגון חשמלאים, שרברים, טכנאי מזגנים, נגרים, גננים עם או בלי כריתת עצים, מסגרים, חברות לפינוי אשפה, מתקני מיגונים ואזעקות, מתקני ספרינקלרים, מנופאים. כמו כן, פוליסות קבלנים מכל הסוגים למעט תמ"א 38/2, אחריות מוצר ומקצועית לקבלנים, סחורה בהעברה, אחריות המוביל, הדברה למעט הדברה חקלאית, מפיקי אירועים ועוד ועוד ועוד."

את הפתרונות לכסויים הביטוחיים ללקוחות מוצאים במחוז לקופסא לרוב בלוידיס - קשישה בת 336 שנים. האם ישנם כיסויים שיוכלו להפתיע את לוידיס, באופן שהיא לא תוכל לתת מענה? סרי משיב: "כפי שאמר השופט העליון לשעבר, אהרון ברק, 'הכל שפיט' - גם בלוידיס הכל בר ביטוח. זה עניין של פרמיה וגידור (השתתפות עצמית, מיגון וכד'). אנו נתקלים בעסקים שפונים אלינו עם מחזור כספי מאוד קטן ומבקשים כיסוי ביטוחי בגבולות אחריות גבוהים ובסיכון גבוה. ברור שהפרמיה שתבקש תהיה כה גבוהה ומעבר ליכולתו של המבוטח לשלם ולכן אנו מבקשים מהסוכן לתאם ציפיות מול הלקוח. בשורה תחתונה: ניתן לבטח הכל בלוידיס."

סרי מציין כי מחוז לקופסא הינה הפלטפורמה היחידה שמאגדת עבודה מול מספר נציגי חתמי לוידיס ואינה עובדת מול השוק המקומי, ואשר עוסקת רק בתחומי החבויות והקבלנים.

**האם זה לחיוב או לשלילה בכל הקשור להתנהלות וליצירתיות שלכם, כאשר אין פלטפורמה נוספת דומה לשלכם, כשאתם פועלים לבד בשטח הזה?**

"ישנם סוכנים אשר עובדים מול נציג חתמים כזה או אחר. היו מיזמים כאלה בעבר שעבדו מול ברוקר אחד בלונדון ובאמצעותו מול מספר חתמים. נציגי החתמים שאנו עובדים מולם משתפים אותנו בפגישות שלהם מול החתמים, שואלים את דעתנו לגבי הבאת פתרונות נוספים. יש כאן דו שיח. אנו משמיעים את קולו ומבוקשו של הסוכן הישראלי במסדרונות נציגי החתמים ומשם זה עובר ללונדון. לשאלתך האם זה לחיוב או שלילה שאין עוד פלטפורמה כשלנו - מעולם לא הייתי נגד תחרות באופן הגון וישר."

**עד כמה ארסנל החבויות גדל ומעניק פתרונות לעוד ועוד עסקים?**

"אם אתה מתכוון לארסנל המקצועות והעיסוקים בתחום החבויות בהם אנו מעניקים פתרונות, אז הארסנל הזה הולך וגדל ואינו דומה כלל וכלל למצאי שהיה אצלנו לפני חמש שנים. יש לנו עוד הרבה רעיונות ובקרוב נצא עם בשורות חדשות."

איתנו. בשל מגפת הקורונה ובעיית ההתכנסות דחינו מספר פעמים את הסדנה".

**מה אתם מחפשים אצל סוכנים שמבקשים לעבוד אתכם?**

"סוכני הביטוח אשר עובדים איתנו מתחלקים לשתי קבוצות. קבוצה אחת זו קבוצה של סוכנים שעשו סיבוב בכל השוק המקומי בחיפוש אחר פתרון ביטוחי ולאחר שלא מצאו פתרון מגיעים אלינו. קבוצה שנייה אלו סוכנים אשר זיהו את הפוטנציאל הרב שטמון במוצרים שלנו ופיתחו לעצמם שוק שלהם שבו הם מתמחים והופכים למקצוענים. אנו מחפשים את הסוכנים שרוצים להרחיב את עסקיהם להתמחות בתחום החבויות למצוא נישא מרתקת ולהיבדל מסוכנים אחרים."

**אנחנו ברבעון האחרון של 2021. מה הן העצות שיש לך לסוכנים כדי להגביר את המכירות?**

"אני ממליץ לצאת לשטח ולעזוב את המשרדים הנוחים, לפחות ברבעון האחרון, לבקר את הלקוחות שלנו, לאסוף לידים, לעבור על הפוליסות ולא לחדש על אוטומט. יש לשקול הפרדת כיסויי האש והחבויות אם ניתן לשפר בכך את הכיסוי ללקוח, לבחון האם כל תחומי העיסוק של המבוטח מכוסים נכון, לערוך ביקור וסיור בבית העסק יחד עם המבוטח ולשאול אותו האם הוא זקוק למשהו נוסף בתחום הביטוח שלא מצא לו פתרון עד היום".

**ביטוח בלוידיס - עניין של פרמיה וגידור**

**אילו כיסויים מיוחדים אתם מציעים לאחרונה ללקוחותיכם?**

"עיקר הכיסויים שלנו מגיעים מעולם החבויות. ניתן למצוא דרכנו ביטוח לחברות גז, חברות כוח אדם

”  
אני לא יכול לומר שאני רואה פחות נוקשות או יותר נוקשות בחיתום בשל משבר המגפה. מה שמוביל את מחלקות החיתום בחברות הביטוח בעבר וגם היום, הוא לבצע חיתום נכון תוך הגנה על האינטרסים של חברות הביטוח





# גם כששוק הביטוח הופך תחרותי מאי פעם, יש רק חברת ביטוח אחת ששמה את הסוכנים במרכז!

## שלמה ביטוח. חברת סוכנים אמיתית!

לא צריך להיות מומחה גדול לענף הביטוח כדי להבין שהענף הפך לתחרותי מאי פעם. וזה רק מתגבר. למרות זאת, "האני מאמין" שלנו לא השתנה - חברת סוכנים אמיתית. לא ישירה - ישרה. וכשאנחנו אומרים שאנחנו חברת סוכנים אמיתית, אנחנו מתכוונים לכל מילה.

סוכני הביטוח שלנו הם הלקוחות הישירים שלנו. בכל תקופה ובכל מצב. נמשיך לעמוד לצד הסוכנים, עם כל הכלים, המקצועיות, השירות והיחס שרק שלמה ביטוח יכולה להעניק.

# הקשר בין מקצוענים, הקשחת תנאי הביטוח וקבלת הצעות מנצחות לביטוח עסקי



בשלוש השנים האחרונות ניכרת מגמה ברורה של הקשחה בשוק הביטוח העסקי בארץ ובחו"ל • בצל השינויים, עסקים רבים בוחרים מערכי ביטוחים לא מתאימים, שלא ישרתו אותם בזמן אמת • התשובה לבעיה מתחילה בפנייה לאנשי המקצוע הנכונים

שוק הביטוח העסקי הפך בשנים האחרונות את היצורות. מתחום שהתאפיין בחיתום פשוט וקל של עסקים, החלה מגמה בה השוק מקשיח עמדות אשר מצריך טיפול מדויק של שחקנים מקצועיים. בדיקת הפרטים לקבלת הצעות ותנאי החיתום נעשתה קשה מאוד, וכמעט כל ההצעות שונות זו מזו, גם כאשר מדובר באותו ענף ביטוחי.

הקשחת תנאי החיתום יוצרת שוק מאוד מאתגר אשר מצריך את כל העוסקים בענף זה להיות ערניים מאוד למידע שהם מספקים למבטחות, לתנאי ההצעה, לדיוק הפוליסות ולניהול סיכונים בראייה רחבה כוללת. במקרים אלו, ראייה צרה לא רק פוגעת באיכות השירות, אלא עלולה אף להשאיר את המבוטח מול שוקת שבורה בזמן אמת. לפני מספר שנים, המחיר היה גולת הכותרת של המבטחות. בהתאם, נוצר רושם (נכון, יש לציין) כי קל יותר למבטחות לדחות תביעות. הסיבה לכך היא שהפוליסות במחירים "האטרקטיביים" לא מספקות את ההגנה הראויה ללקוח, שזהו תוצר של חובבנות וחוסר דיוק בתנאי הכיסוי.

שחקנים בתחום הביטוח אשר במשך שנים מכרו מחיר ולא התעמקו בניהול סיכונים הלקוח, סיפקו ללקוחותיהם כותרות ותו לא. אלו השחקנים ששוק הביטוח יפלוט החוצה, שכן אין להם מקום בשווקים מקצועיים, אלא אם יחלו להתעמק בתנאי הביטוח וינהלו סיכונים. עד כה, שחקנים אלו התמקדו ברוב במקרים רק בפרמיה, שהיא אמנם חלק חשוב, אך ניהול סיכונים נכון הוא הרבה מעבר לה, ותמיד עומד בראש ובראשונה לנגד עיני הלקוח.

כאשר יותר גורמים מקצועיים ינהלו סיכונים, ולא יהפכו למנהלי כספים המנהלים פרמיה, עולם הביטוח יראה טוב יותר - וגם לחברות הביטוח

יהיה יותר קשה לדחות תביעות. אני מבטיח כי אין לקוח שישאל בזמן תביעה מדוע לא הוצגה בפניו חלופה כזו או אחרת, אך הוא בהחלט ישאל מדוע לא התבצע ניהול סיכונים נכון ומקצועי, ורק נבחרה לו פרמיה שלא מסייעת בזמן תביעה.

## תנאי ביטוח מדויקים - נחלתם של מקצוענים

העולם מחפש מקצוענים ולא חובבנים. לא רק בתחום הביטוח, אלא בכל תחום. אנשים אשר הקדישו זמן רב בלמידת נושא ספציפי לעומק. ראו את תחום עריכת הדין או הרפואה - בעריכת דין יש עורכי דין המתמחים בדיבה ובלשון הרע, יש כאלה המתמחים בביטוח, אחרים במיסוי וכן הלאה. כך גם בתחום הרפואה, בו ישנם מומחים לכף יד, לעמוד השדרה, למערכת העצבים וכיו"ב.

בדומה לתחומים אלו, גם בתחום הביטוח יש מקצוענים שמתמחים בתחומים מסוימים, ובהם: ביטוח רכוש, חבויות, ביטוח פנסיוני ועוד.

כמומחה בתחום הביטוח הכללי ברכוש וחבויות אני יכול לפרוש בפניכם מספר דוגמאות אשר צריכים לתת עליהן את הדעת בעיקר בשנים האחרונות במספר תחומים:

## פוליסה לעבודות קבלניות

**תנאי הביטוח הוקשחו מאוד בשלוש השנים האחרונות. להלן מספר גורמים לכך:**

- 1 ריבוי תביעות.
- 2 מגפת הקורונה.
- 3 בריחת מבטחי משנה אשר עורכים חיתום לפוליסות אלה בארץ.

4 קיצוץ סמכויות המבטחות בארץ לערוך חיתום עסקי.

5 הקשחת חווי המשנה של המבטחות בארץ תוך קיצוץ משמעותי בסכומי הביטוח.

**כפועל יוצא, ניתן לראות:**

1 הקשחה בתנאי הביטוח.

2 ייקור תעריפי הביטוח.



בהגשת הצעות לגבול אחריות רצויים. ביטוח דירקטורים, כמו ביטוח לעבודות קבלניות, מצריך ידע וניסיון רב - מיכולת לבצע פרזנטציה נכונה של הנתונים ועד ניהול סיכונים לצורך קבלת תנאי ביטוח מקסימליים.

## איך מנווטים נכון בשווקים מאתגרים?

לאחרונה, אני מבחין כי בפרויקטים קבלניים עם ביטוח העולה על 80 מיליון שקלים, פנייה ליותר ממבטחת מקומית אחת או שתיים לא יוצרת תחרות, ויותר מזה - מטרפדת עסקת ביטוח נכונה עבור הלקוח. עם זאת, חשוב לציין כי בפרויקטים בסכומים נמוכים יותר, עדיין יש תחרות ראויה בין מבטחות. אין זה פותר את אנשי המקצועי מהצורך לבנות פוליסה נכונה ומדויקת, ולקבוא את כל סעיפי הביטוח לפני שמאשרים כל כיסוי.

בשוק ביטוח הדירקטורים, שכאמור הולך ומצטמצם בארץ ובעולם, המבטחות בארץ מוגבלות עם חוזים מצומצמים וחסימות שווקים בחו"ל. כל ברוקר בארץ או בחו"ל מגיש הצעה למספר גורמים, דבר אשר מוביל מבטחות בחו"ל לבחון את ההתנהלות הלא נכונה של הלקוח, ובהתאם להקשיח את תנאי ההצעות. מוצדק או לא, אני לא שופט, אך זו המציאות שמחייבת את הלקוחות להתנהל נכון ומדויק, אם ברצונם להיטיב את תנאי קבלת ההצעה. מומלץ ואף רצוי שלקוחות אלה יעבדו עם מקצוענים - כאלה שיכולים להעניק ערך מוסף וראייה אובייקטיבית ובלתי תלויה במבטחת או ברוקר כזה או אחר.

אוסף לכך כי לעיתים קרובות, מספר מבטחות מקומיות נאלצות לפנות למספר מבטחי משנה על מנת להרכיב את הפאזל הביטוחי בצורה נכונה. בתרחיש כזה, צריך לבחון שוב את מערך הביטוח ממספר היבטים ותצורות ולהעביר למבטחות את הנתונים ותנאי ביטוח המדויקים. רק כך יתאפשר לכל הגורמים לשלב כוחות ולבנות מערך מוקפד, אשר בעת הצורך, יוכל לשלם במקרה של נזק או אירוע ביטוח.

פועל יוצא מכל האמור לעיל הוא שעבודה לצד מקצוענים, המסוגלים לדייק את מערך הביטוח של הלקוח היא בגדר חובה. בנוסף, חשוב לאין שיעור לפנות לגורמים מקצועיים אובייקטיבים ובלתי תלויים שיערכו ניתוח מעמיק של נתוני הביטוח, כדי להבטיח שהמערך יעמוד לצד הלקוח בזמן אמת.

מאחל לכולנו שנה מדויקת, עסקית ומנטאלית.

הכותב הינו עו"ד, יועץ ביטוח עסקי מוביל והבעלים של האקדמיה הפרטית לביטוח

לקוחותינו בעשור האחרון, מלבד בשלוש השנים האחרונות, בהן חברות הביטוח הקשיחו תנאים ברמות קיצוניות. בתקופת זמן זו, שוק ביטוח הדירקטורים בארץ ובעולם הקשיח עמדות בצורה משמעותית. שוק הביטוח המקומי מושפע באופן ישיר מהמגמות העולמיות, מאחר ושוק זה נתמך על ידי חברות ביטוח בינלאומיות.

הקשחת השוק נובעת בין היתר בשל ריבוי הגשת תביעות בשוק המקומי והבינלאומי, אשר אילץ את המבטחות בארץ ובעולם להגיב בצמצום קיבולת מכירת ביטוח הדירקטורים ושינוי תנאי הכיסוי, שהובילו לעליית מחירים משמעותית.

נוסף לכך, ישנו ברקע את משבר הקורונה, שלא ספק השפיע גם הוא על שוק ביטוח המשנה ככלל, ועל ביטוח הדירקטורים בפרט. הסיבה לכך היא ככל הנראה החשש הגדול מגל תביעות אישיות כנגד דירקטורים ונושאי משרה בשל ירידת רווחיות של חברות.

מאחר ושוק הביטוח הבינלאומי (הנותן מענה לביטוח הדירקטורים בארץ) הצטמצם, נוצר לצערי חוסר תחרות. יחד עם זאת, מקצוענים שמתמחים בסוג ביטוח זה הצליחו להתבלט ולהרכיב פאזל של רכישת שכבות גבולות האחריות, עד לגובה גבול האחריות הרצוי. חלק מהמבטוחים אולץ להקטין את גבולות האחריות בשל עלויות גבוהות או חוסר

תשלום תביעות בצורה מאוד קפדנית עד בלתי נסבלת.

### כל אלה עלולים להוליך מספר תרחישים שיכולים לפגוע במבוטחים:

- 1 הוצאות משפטיות לא מכוסות כאשר מדובר בהליך פלילי לקבלנים.
- 2 הביטוח הלאומי יכול לתבוע בתביעות שיבוב את מזמיני העבודה אשר באתר העבודה שלהם נפגעו עובדים שפוצו ע"י הביטוח הלאומי.
- 3 מבטחות שיחלו לשאול מה שם הקבלן המבצע ומה ניסיון התביעות שלו.
- 4 ישנם מקרים רבים בהם המבטחת לא מעניקה כיסוי לקריסת מנוף.

וזהו רק קצה המזלג, שבהמשכו המון תביעות ביטוח שנדחו בשל עריכת פוליסה לא מדויקת. הסיבות שמניתי לעיל מבהירות כי זוהי מחובתם של אנשי התחום להתמקצע, ללמוד כל הזמן, להיות ערניים ולנהל סיכונים, ולא רק כספים. במידה ולא נדייק את תנאי הביטוח ונתאימם לסיכונים הלקוח, לא יהיה כיסוי לתביעות - וההשלכות מאוד ברורות.

## ביטוח דירקטורים

תנאי ביטוח הדירקטורים הרחיקו לכת ועצרו את חגיגת הפרמיות ותנאי הכיסוי הרחבים מהם נהנו



# ביטוח בשנת 2030



טכנולוגיות בינה מלאכותית ולמידת מכונה האוספות דאטה על משתמשים נמצאות היום בכל מקום - גם בתחום הביטוח • כיצד הן צפויות להיות מיושמות בעתיד הקרוב ואיך זה ישפיע על מקומו של הסוכן?

אף תרד בעוד 2%, כדי לחזור למשרד, עולה יוני על קורקינט חשמלי ואוטומטית הביטוח המותאם אישית אליו יתחיל לפעול ויסתיים ברגע שיסיים את הנסיעה.

בערב מגיע יוני לביתו ומזמין חופשה למשפחתו ביוון. הוא משתמש באתר Airbnb כדי לסגור וילה ליד הים עם רכב שכור. בסיום הרכישה המערכת תסרוק את כל האפשרויות ותבחר עבורו את ביטוח הנסיעות המשתלם ביותר, הכולל כיסויים לנזקים

הביטוח לניתוח באמצעות מערכות AI. בסוף היום יכנס לחשבוננו של יוני עלות התיקון עם קביעת תור לתיקון הרכב בביתו. במקביל, יקבל יוני התראה כי בנסיעה הבאה שלו הפרמיה תתייקר ב-3%. בצהרים נכנס יוני למסעדה בריאה לארוחת צהרים, ובסיומה קיבל התראה כי עקב שמירה על בריאותו והקפדה על אכילת אוכל בריא, פרמיית ביטוח הבריאות שלו התעדכנה בהתאם ועלותה תפחת ב-5%, ובמידה וימשיך בפעילות הגופנית שלו היא

העתידי אינו רחוק כפי שהוא אולי מרגיש, והוא עומד לשנות את כל מה שאנחנו מכירים ויודעים על ענף הביטוח. כמות הדאטה שנאספת בחברות עלינו, האנשים הפרטיים, היא עצומה (ונינתנת לרכישה) ומתרחשת דרך מקורות מגוונים, ובהם: הרכישות שלנו, הקשרים שלנו, הפוסטים שלנו ואף הלייקים שלנו לאחרים. כל אלה יאפשרו בעתיד הלא רחוק לשנות את הדרך שבה ניצרוך ביטוח ונשלם עליו, הדרך בה יבוצע החיתום ואף הדרך שבה נגיש תביעה והטיפול בה. כל זה עומד להשתנות באמצעות הטכנולוגיה ככלל, וטכנולוגיות ML ו-AI בפרט. כיצד שינויים אלו ישפיעו על מקומו של הסוכן בשנת 2030?

## יום בחיים בשנת 2030

כדי להמחיש את השינויים נתאר יום בחיי לקוח בשם יוני. יוני בן 35, נשוי, אב לשני ילדים וגר במרכז. השנה היא 2030.

יוני קם בבוקר ומקבל את הלוח שלו להיום באמצעות העוזרת הדיגיטלית האישית שלו ישירות למסך המוצמד לידו, ובו הוא מקבל את כל המידע לגבי הסדר יום שלו וכיצד עליו להתנהל ולהתנייד באותו היום. לאחר המקלחת, יקבל יוני התראה כי כמות ואיכות השינה שלו לא היו מספקים ולכן עליו ללכת לבדיקה אצל מומחה דיגיטלי שיאבחן את הבעיה. מכיוון שהתופעה חוזרת על עצמה יקבל יוני התראה כי הפרמיה שלו בביטוח הבריאות והחיים עלתה ב-2% עקב הסיכון.

העוזרת הדיגיטלית של יוני הזמינה עבורו רכב שסיע אותו לפגישה הראשונה שלו, ובכניסה לאוטו יקבל יוני התראת תחילת ביטוח והעלות לפי מרחק הנסיעה, הגדרת מהירות הנסיעה ומצב הפקקים, מזג האוויר וכמובן ניסיונו העשיר בנהיגה.

למרות שיוני נהג זהיר, בנסיעה הזו לא שם לב ובחניה הוא פגע בעמוד קטן. מיד עם התאונה, המצלמות והסנסורים שמקיפים את האוטו יתריעו על התאונה ויבקשו מיוני לצלם את הפגיעה ברכב. שניות לאחר הצילום, התמונות כבר יעברו לחברת



(ביטוח חיים, פיננסים וסיכונים מיוחדים - חלקם עדיין לא קיימים) ובמציאת לקוחות לליווי, ייעוץ ובניית תכנית ביטוחית הוליסטית.

**4 חיתום** - גם תחום זה משתנה כבר היום ובעתיד הקרוב יעשה באופן מהיר ומדויק לפי המאפיינים של הלקוח. אחד המכשולים הגדולים של חברות הביטוח כיום במעבר להפצה ורכישה דיגיטלית הינו החיתום. החיתום אחראי כמעט בלעדי ליחסי המרה נמוכים מאוד בענף הביטוח לעומת ענפים אחרים. החיתום כיום נשען על מודלים אקטואריים שנמדדים ומשתנים אחת לתקופה ובאמצעות סטטיסטיקות שונות שנאספות, שברובן אינן פרסונליות. בעתיד, החיתום יעשה מאחורי הקלעים ולא נרגיש שבוצע, רק נראה את המחיר בהתאם לדאטה הפרסונלית הרבה שכבר יש עלינו. אין צורך לשאול אם אושפזתי בעבר, ביצעתי תאונה ב-3 שנים האחרונות, מה הגיל שלי ומה מספר כרטיס האשראי שלי. כל המידע כבר יהיה בתוך הפלטפורמה הביטוחית האישית שלי ויעבור התאמה עקבית ותמיידית.

**5 תביעות** - תביעות עדיין יהיו החלק החשוב בתהליך, וישפיעו במידה רבה על ההחלטות של הלקוחות לגבי החברה והמאפיינים שירצו לבטח את עצמם. תהליך התביעות ימשך דקות ולא ימים או שבועות כמו היום. הטכנולוגיה תסייע בעיקר במניעת הונאות ובהחלטת האשמה/גובה הפיצוי באמצעים טכנולוגיים. לדוגמה - בתאונה עם רכב תוכל חברת הביטוח בכמה דקות לקבל תמונות לוויין של התאונה כדי להחליט מי האשם ובתוך דקות לקבל מבעל הרכב את הווידאו והתמונות של הרכב ולהחליט על גובה הנזק, גובה הפיצוי והתשלום לארנק הדיגיטלי. האם באמת הענף מתקדם לעבר שינוי זה בשנים הקרובות? כן! מי שעוקב אחרי השינויים ומי שמכיר את חברות הסטארטאפ שפועלות היום בתחום האינשורטק מבין כי זה כבר לא העתיד, אלא ההווה בחלקו. לסיום, חשוב להדגיש כי ישנה חשיבות קריטית לבנייה והכנה לעבר העתיד, הן של חברות הביטוח והן של הסוכנים. חברות הביטוח חייבות היום להשקיע באיכויות הדאטה שלהן, ביכולות הבינה המלאכותית, בהעמקה של טרנדים בטלפונים ניידים וכמובן לבנות אסטרטגיה מתאימה שמתחילה בתרבות ארגונית המאמצת חדשנות ויצירתיות.

**הכותב הינו יזם ומומחה בתחום הטכנולוגיה והחדשנות בעולם הביטוח; שותף מייסד בחברת CI; בעלים - אריסטו - נגיעות זהב דיגיטליות**

דרך סוכן - בעתיד התשלום יהיה אוטומטי מהארנק הדיגיטלי שלנו. מעין הוראת קבע עבור הביטוחים שלנו, שיתעדכנו וישתנו באופן יומי ואוטומטי לפי המידע והפעולות שנבצע ביום יום. כפי שיש לנו היום ציון פיננסי, בריאותי וכד' - כך יהיה לנו ציון ביטוחי שיעודכן נקודתית לפעילות המצריכה ביטוח נקודתי ולאורך חיינו ואיכות חיינו.

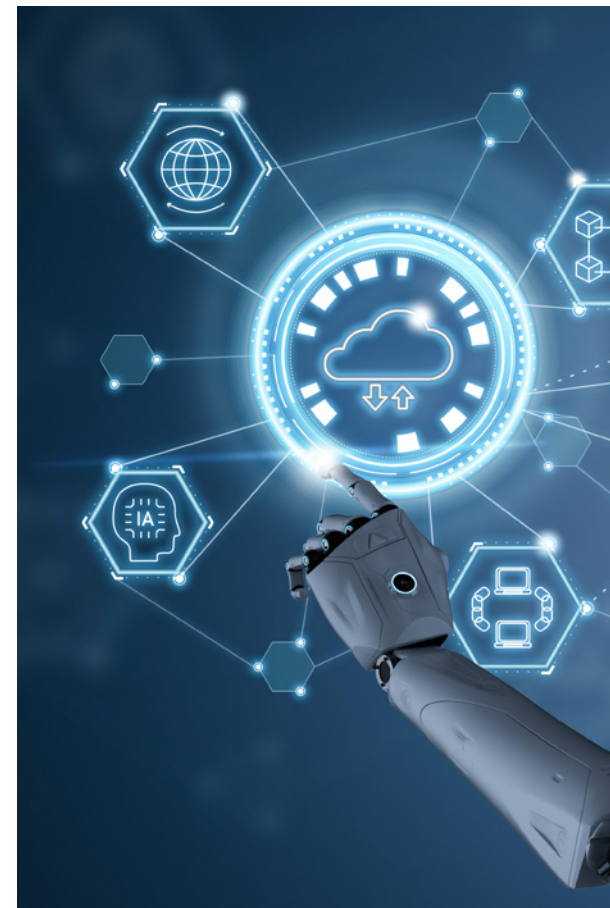
**2 מוצרים** - חשוב להדגיש שגם בעתיד הקרוב, עדיין תהיה דיפרנציאציה בין מוצרי הביטוח הכללי לבין ביטוחי החיים והפיננסים שלנו. אין ספק שכל אחד ישפיע על השני, אך ביטוחי החיים והפיננסים יצריכו ייעוץ ובנייה של התכנית באופן אחר, ושם יהיה יתרון לסוכני הביטוח. מכיוון שהעולם מתקדם לעבר כלכלה שיתופית (במיוחד הדור הצעיר), המשמעות היא שהמוצרים המסורתיים (רכב, דירה, חו"ל, עסקים וסיכונים מיוחדים) ישתנו לחלוטין. כלכלה שיתופית משמעותה ללא בעלות על המשאבים שלנו. אין רכב או דירה קבועה, עוברים ממקצוע למקצוע, ממדינה למדינה ומשתמשים רק כשיש צורך ולא כדי שיהיה. לכן המוצרים המסורתיים יצטרכו להשתנות ולהתאים עצמם לסיכון ולחיתום העתידי המבוסס על טרנזקציה ומידע שוטף שיש לנו על הלקוח.

**3 הפצה** - גם אופן ההפצה עתיד להשתנות. זהו המרכיב החשוב ביותר לסוכנים, שכמובן מהווים היום ערוץ מוביל במכירת מוצרי ביטוח. כמות הסוכנים תלך ותקטן, ויישאר אלו שיאמצו טכנולוגיות מתקדמות שיאפשרו להם לנהל ולגשת לכמות גדולה של לקוחות המבוססים על התאמה וספציפיקציות. כפי שצינתי בסעיף הראשון, רכישת ביטוחים תשתנה ותהיה תלויה מוצר וסוג הלקוח. יהיו לקוחות שיבחרו לבצע ביטוחים באופן אוטומטי וללא סוכן, למשל בביטוח רכב. כבר היום חברת טסלה מאפשרת רכישת ביטוח באמצעות המערכת הטכנולוגית שלה ובאופן אוטומטי. ברגע שהלקוח מאשר, כבר אין צורך בעוד מידע עקב כמות הדאטה שתהיה לטסלה על כל נהג ברכב - מי נוהג, באיזה אופן ותדירות, תאונות ומאפיינים נוספים - כך שיהיה לה יתרון משמעותי בחיתום, חידוש ותשלום. הסוג השני יהיו לקוחות שיבנו לעצמם תיק ביטוחי שלם שמתעדכן כל הזמן או לפי הגדרות אישיות (אחת לרבעון), וכאן לסוכני הביטוח יהיה יתרון (לאילו שיהיו גם דיגיטליים). סוכנים אלה יוכלו לאפיין את מכלול ההיבטים של הלקוח, לבנות לו פורטפוליו ביטוחי ולבחור את חברת הביטוח הרצויה. משם הכל יתנהל באופן אוטומטי. לכן הסוכנים יתמקדו במוצרים היותר מסובכים

ופציעה בדירה עצמה וכמובן ביטוח לרכב השכור. לפני השינה יוני מעלה פוסט ברשת החברתית כי מחר הם יחגגו יום הולדת שנה לבנו תומר. העוזרת האישית תידע אותו מיידי כי הוסיפה עוד 100,000 שקלים לביטוח החיים שלו. יום זה בחיי יוני מהווה רק קמפוז של סוגי הכיסויים והאפשרויות שיעטפו את יוני בביטוח בשנת 2030 לאור מאפייניו ופעילויותיו. במידה ויוני מחליט לטפס על הר בסופ"ש או לרכב על אופניים, יופעלו הטריגרים והעוזרת הדיגיטלית תדאג לבטח את יוני כנגד הסיכונים השונים. נשמע עתידי? אבל כבר ניצנים של יכולות אלו קיימים גם היום ורק הולכים ומתפתחים באמצעות דאטה, AI ו-ML שישפיעו על כמה מהמעגלים החשובים בביטוח.

## בינה מלאכותית ולמידת מכונה במעגלי ביטוח

**1 תשלום** - אם היום אנו רוכשים ביטוח לפי מוצר וצורך ומשלמים רק עבורו באמצעות כרטיס אשראי - בין אם ברכישה דיגיטלית ובין אם



# קליק וזה עובר

 **מצטרפים לעדיף ב-WhatsApp**

ומקבלים מידע מקצועי ועדכונים חשובים, ללא עלות!

**איך מצטרפים?**

שולחים הודעת וואטסאפ למספר 03-9076010

\*יש לשמור קודם באנשי הקשר



רשות שוק ההון ביטוח וחיסכון קבעה:  
**איילון במקום הראשון**  
**במדד השירות בביטוחי**  
**הבריאות בישראל**

- איילון במקום הראשון במדד השירות בביטוחי הבריאות בישראל\*
- איילון במקום הראשון במענה הטלפוני ללקוחות בכל תחומי ביטוחי הבריאות בישראל
- איילון במקום השני במדד השירות בביטוחי סיעוד
- איילון במקום השני במדד השירות בביטוח סיכון חיים

**איילון ביטוח ככה עושים ביטוח בריאות היום**

# "אנו קשובים כל העת לצרכים העולים מן השטח ופועלים לייעול תהליכי העבודה והמשקים בינינו"

שלומי תמן, משנה למנכ"ל ומנהל מערך הסוכנים בכלל ביטוח ופיננסים, מרחיב על מערכת היחסים של החברה עם סוכני הביטוח • "ההצלחה של הסוכנים היא ההצלחה שלנו וההיפך"



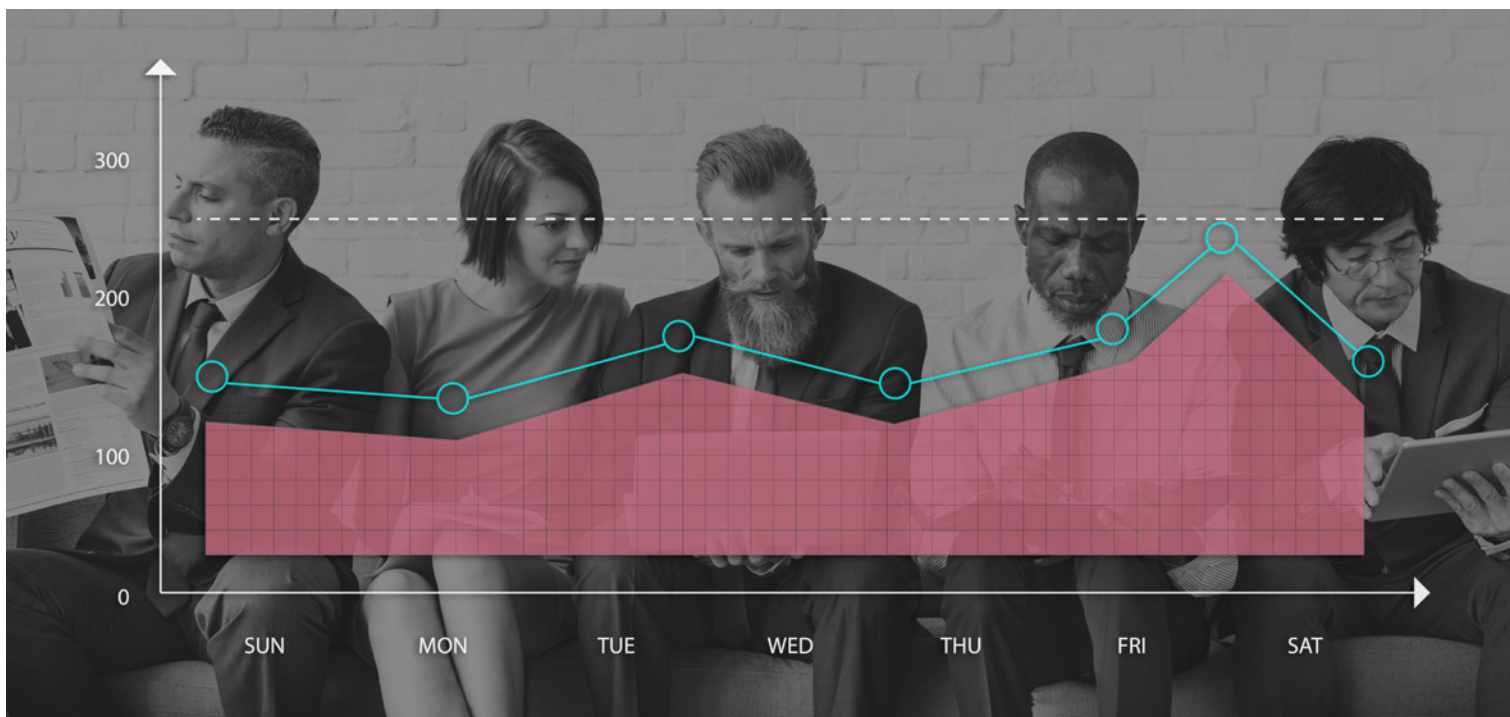
שלומי תמן  
צילום: יח"צ

## ה

התפתחות הדיגיטלית וההאצה הטכנולוגית הפכו מוצרים ביטוח לא מעטים לזמינים לציבור הרחב. מדובר על מוצרים שזכו לכינוי "מוצרי מדף" - כאלה שאפשר לרכוש אותם ישירות מחברת הביטוח. לפריצת הדרך הטכנולוגית שתי פנים. האחת - חששם של סוכני הביטוח מפני נגיסה ברווחים שהם כתוצאה מהתפתחותו של ערוץ מכירה ישיר. השנייה - ההתפתחות הדיגיטלית מסייעת לסוכנים לעבוד באופן יעיל מול לקוחותיהם, ובכך לזכות באמונם ולשמר אותם כלקוחות נאמנים.

חברות ביטוח מדגישות כי חשיבותם של הסוכנים לא פחתה והן עדיין רואות בהם ערוץ שיווק מרכזי. **כלל ביטוח ופיננסים** קיימה לאחרונה את הערב השנתי המסורתי לסוכנים מצטיינים, בו הדגישו ראשי כלל ביטוח את הקשר החזק עם הסוכנים שעובדים עם החברה. בין הדוברים היה **שלומי תמן**, משנה למנכ"ל ומנהל מערך הסוכנים. בריאיון עמו מסביר תמן בקשר לטכנולוגיה שאותה מציעה החברה ככלי סיוע לעבודת הסוכן.

"פיתחנו בשנים האחרונות פלטפורמות וכלים מתקדמים לייעול עבודת הסוכנים, הן במתן שירות והן במכירה חדשה, ואני שמח לציין שהשימושים של הסוכנים שלנו בכלים אלה גבוהים מאוד. לאחרונה השקנו את 'לידיה' - העוזרת הדיגיטלית של הסוכנים להעברת לידים למכירה חדשה בקלות ובפשטות, ואנחנו משיקים בימים אלה את אתר כללנט החדש שהוא ממשק יוצא דופן לניהול העסקים של הסוכנים מול כלל. גם בשנה הקרובה מתוכננות השקות רבות בתחום", סוקר תמן את הפעילות מול הסוכנים - גם זו המתוכננת.



כמערכת יחסים טובה מאוד, המושתתת על מחויבות, הוגנות ואמון הדדי. "ההצלחה של הסוכנים היא ההצלחה שלנו וההיפך, מדגיש תמן ומוסיף: "כחלק מהקשר ההדוק בינינו לבין הסוכנות והסוכנים, אנו קשובים כל העת לצרכים העולים מן השטח ופועלים לייעול ושיפור תהליכי העבודה והממשקים בינינו. כשצריך לשפר, מקשיבים ומיישמים בגבולות האפשר".

**האם ישנם ענפים שבהם נדרשים מאמצים גדולים יותר כדי למקסם את עבודת הסוכנים ולחזק את הקשר איתם?**  
 "הקשר שלנו עם הסוכנים חזק בכל התחומים, אך יש בהחלט פוטנציאל גדול להגדיל מכירות בתחומי הסיכונים ובביטוחי דירה וסייבר למשפחה. מדובר במוצרים חשובים העונים על צורך אמיתי ואחוז החדירה שלהם בשוק רחוק ממצוי".



ישנם מוצרים אינטואיטיביים שיותר קל לרכוש אותם באופן עצמאי, אך אין תחליף לערך של הסוכן בהתאמת הכיסוי הנכון ובליווי הלקוח לאורך חיי הפוליסה



**מבט קדימה**

תקופת הקורונה הבליטה את חשיבותם של ביטוחי הבריאות ותמן מסביר כיצד זה בא לידי ביטוי בפעילות של מערך השיווק וההפצה של החברה: "אנחנו פועלים חזק בתחום הסיכונים תמיד וכך גם עשינו בתקופת הקורונה. השנה עבדנו חזק בתחום הבריאות, תוך שאנחנו מבליטים את היתרונות של המוצרים שלנו. לאחרונה השקנו מוצר חדש העונה על צורך אמיתי בענף הזה - נספח בר גפן, לליווי לקוחות הבריאות שנקלעים למצוקה וזקוקים לליווי ועזרה מול גורמים שונים שהם לא חברת הביטוח".  
 באשר לענפים ולמוצרים בהם תתמקד כלל ביטוח ופיננסים בתחום ההפצה ב-2022, אומר תמן: "כלל תמשיך ותעסוק בכל התחומים כפי שעשתה תמיד ונתמקד במוצרים שיש להם פוטנציאל לצמיחה רווחית בכל התחומים הרלוונטיים: סיכונים, פיננסים, פנסיה וביטוח כללי".

**תמהיל ערוצי ההפצה**

בצד ערוץ ההפצה של סוכנים מתקיים, כאמור, כמעט בכל החברות גם ערוץ הפצה ישיר. תמן נשאל מהו התמהיל הנכון לקיומם של שני הערוצים זה לצד זה, ומשיב: "לאורך שנים בנינו בכלל קשר חזק מאוד עם סוכני החברה וכך זה גם היום. אנחנו מתמקדים במכירה באמצעות סוכנים ומפתחים את הערוץ הזה, כי זו הבחירה האסטרטגית שנעשתה בחברה. אין תחליף לסוכנים בענף הזה".

**האם ישנם ענפים שאתה צופה שתפקיד הסוכן יתייתר בהם בעתיד?**

"חד משמעית לא. ישנם מוצרים אינטואיטיביים שיותר קל לרכוש אותם באופן עצמאי, אך אין תחליף לערך של הסוכן בהתאמת הכיסוי הנכון ובליווי הלקוח לאורך חיי הפוליסה".  
 את מערכת היחסים עם הסוכנים הוא מגדיר

# דגשים בהיערכות סוכן הביטוח לשנים הבאות



השנים האחרונות רוויות באתגרים המסמנים כי איננו נמצאים בעידן של שינויים, אלא בתקופה של שינוי עידן • שמונה טיפים שיסייעו לסוכני הביטוח להסתגל, להתגמש, לחדש ולצלוח את המעבר לעידן החדש

## הקדמה

הלקוחות, מעבר לגידול הטבעי של התיק הקיים, יכולה להגיע מרכישת תיק ביטוח ומיזוג בתוך המשרד. כמובן שהליך רכישת תיק ביטוח הינו מורכב ודורש ליווי מקצועי של אנשי מקצועי שונים, אבל עדיין זו אחת מהאלטרנטיבות הטובות להגדלת תיק הלקוחות. זאת כמובן בתנאי שמהלך זה אכן משפר את הרווחיות הקיימת כיום, בהנחה

ולמקסם את הרווח תוך השקעת האנרגיה בלקוחות הנכונים - אותם הלקוחות אשר תורמים להכנסותיו את המרב, ולא אלה שהם צרכני זמן כרוניים, על כל המשתמע מכך.

**2** רכישת תיקי ביטוח / מכירת תיק הביטוח - אחת הדרכים להגדלה משמעותית של תיק

בכלכלה קיים מושג הנקרא "עקומת תצרוכת וחיסכון", המראה למעשה כיצד משפיעה ההכנסה הפנויה שלנו על התצרוכת והחיסכון שלנו, ולהפך. משתנים כגון הקטנת מיסים, הקטנת תשלומי העברה, ציפיות לאינפלציה, הורדת הריבית על החיסכון, פיחות צפוי ועוד, עשויים להשפיע על ההכנסה הפנויה של כל אחד מאיתנו ועל ההשלכות לגבי התצרוכת שלנו והיכולת שלנו לחסוך.

משתנים רבים אינם תלויים בנו, ולכן אין לנו כל שליטה עליהם. מנגד, ישנם לא מעט משתנים אשר נתונים בשליטה ישירה שלנו, וכל שינוי יזום שנערוך בהם יכול בסופו של יום להשפיע ישירות או בעקיפין על הרווח של העסק אותו אנו מנהלים. ניהול נכון של המשרד שלנו נמצא בשליטתנו המלאה, ורק אנחנו יכולים לבצע שינויים בהתנהלות העסק שלנו ובהגדלת הרווחיות. ניהול נכון יכול לבוא לידי ביטוי בניהול הזמן שלנו ביום יום, בשליטה על רמת ההוצאות, בתכנון עתידי, בהצבת יעדים ובעוד משתנים רבים.

## שמונה בעקבות אחד

**1** ניהול לקוחות המשרד - אחד הדברים החשובים אותו אנו חייבים לנהל בצורה נכונה הוא לקוחות המשרד. ניהול נכון במישור זה ישפיע כבר בטווח קצר על הגדלת הרווחיות, והתוצאות יורגשו יחסית במהרה.

כאשר אנו נדרשים להתמודד עם ניהול לקוחות, עולה תמיד השאלה האם זה ראוי לבדל קבוצות של לקוחות אחת מהשנייה או שמא יש להתייחס לכל הלקוחות בצורה שווה ועל פי מפתח אחיד. כמובן שהיום ברור לכל מי שמנהל לקוחות בבנקים, חברות סלולר ועוד, כי ניהול נכון של לקוחות חייב להיות מלווה בסיווגם על פי פרמטרים שונים, וכי הטיפול והשירות הניתנים חייבים להיות שונים מקבוצה לקבוצה. אין ספק שאימוץ "שיטת הפארטו" תקל על כל סוכן לייעל את מערכת היחסים עם לקוחותיו



למיקסום הכנסותיו ולהשתתפות בהוצאותיו בדרכים כאלו ואחרות. משפטים כמו "לא נעים", "יש לי מערכת יחסים טובה עם הלקוח" ו"אני סוכן וותיק שלהם" אינם רלוונטיים ולא צריכים להיות חסם לבדיקת ההסכמים הקיימים. כמובן שחשוב להסתמך על אנשי מקצוע אובייקטיביים ולא על אנשים המזוהים עם המערכות הנבדקות.

**7 שימוש במיקוד חוץ** - במציאות הרגולטורית של היום, בה נדרש כל סוכן לבצע פעולות רבות מול לקוחותיו בתחומים שונים ובמיוחד בתחום הפנסיוני, כדאי ומומלץ להוציא חלק מאותם מטלות/דרישות למיקוד חוץ. לדוגמה שירותי תפעול למעסיקים על כל המשתמע מכך, טיפול בתביעות מסוגים שונים ועוד. כמובן שכל הוצאה למיקוד חוץ צריכה להיבחן במונחי עלות/תועלת, אבל מניסיון של השנים האחרונות יש הוכחות שמיקוד חוץ יכול לחסוך זמן רב ולאפשר לסוכן לבצע פעולות שיווק ומכירה בזמן שנחסך, במקום עבודת אדמיניסטרציה פקידותית.

**8 בניית תכנית עבודה לשנים הבאות** - כבר הזכרתי בסעיף 6 למאמר זה כי סוכן הביטוח מנהל עסק כלכלי לכל דבר ועניין, ולכן אין מצב שסוכן ביטוח יעבוד ללא תכנית עבודה לטווחים של 5 שנים קדימה לפחות. תכנית זו צריכה גם לכלול הצבת יעדים במספר רמות אשר ניתן לעקוב אחריהן ולבקר אותן, לצד תחזית אמינה של מה יתרחש כאשר הן יתממשו/לא יתממשו. גם בהליך זה נדרשת מעורבות של אנשי מקצוע מתחומים שונים, אבל סוכן ביטוח הרואה עצמו כמנהל עסק כלכלי לכל דבר חייב לעבוד על בסיס תקציב שנתי ותוכנית עבודה לטווחים של 5 שנים לפחות.

## סיכום

השנים הבאות מציבות לנו אתגרים גדולים. אנחנו לא נמצאים בעידן של שינויים, אלא בתקופה של שינוי עידן, מי שלא ישכיל להתאים עצמו לעידן החדש ימצא עצמו משתרך מאחור ולאט לאט מאבד את יכולת ההכנסה שלו. "אובדן כושר עבודה" זה יתרחש לא עקב בעיות בריאות חו"ח, אלא עקב בעיות של חוסר הסתגלות לשינויים, אי הבנת צרכי הלקוח המשתנים במהירה, שמרנות חונקת ואי רצון להפנים וליישם שינויים נדרשים. "שמונה בעקבות אחד" הן 8 המלצות אשר כולן באות בעקבות הסוכן העתידי. למי שידע להתאים עצמו כראוי, אני צופה פרנסה טובה ושיעיות רצון מאחד מהמקצועות הכי מעניינים הקיימים - סוכן ביטוח.

**הכותב הינו חבר מועצה בלשכת סוכני הביטוח**

הסבירות להגדלת ההכנסות בעתיד והקטנת התלות ביצרנים אשר בונים עוד ועוד ערוצי הפצה עוקפי סוכן.

**4 פיתוח ערוצי התקשורת עם הלקוחות וקהל ייעודי** - בעולם בו המדיות הדיגיטליות תופסות יותר ויותר מקום, כל סוכן חייב לרתום את הדיגיטציה לצרכיו ולא להילחם בה. הדבר צריך לבוא לידי ביטוי בכניסה לעבודה מול הלקוחות במדיות קיימות כגון פייסבוק, אינסטגרם, וואטסאפ ועוד. ניתן לשווק במדיות האלו מסרים מקצועיים, שיווקיים ומסחריים, ולהעמיד כלים דיגיטליים לטובת לקוחות המשרד אשר יחליפו בחלקם כוח אדם או יאפשרו להטיל משימות אחרות על כוח האדם המצוי במשרד הסוכן. הכנסת מנגנונים של בוטים, בחירה דיגיטלית של לקוח במוצר המשווק דרך משרד הסוכן ועוד, יאפשרו לסוכן לתקשר עם לקוחותיו בדרכים הרבה יותר מהירות, זולות וממוקדות. די אם נבדוק את הנעשה בבנקים בעשור האחרון וכיצד הדבר השפיע על הגעת הלקוחות כדי להבין את כוחה של דיגיטציה.

**5 שיתופי פעולה בין אנשי מקצוע שונים** - בתפיסת העולם העתידית, כל צרכי הלקוח מנותבים דרך סוכן הביטוח ומגוון השירותים והצרכים הוא אדיר. רוב סוכני הביטוח מתמחים בתחומים שהם עוסקים בהם ביום יום. אצל חלקם מדובר בתחומים מגוונים, ואצל אחרים במספר מצומצם יותר של תחומים. עם זאת, קשה למצוא כאלו שיועדים לשלוט ולטפל בכל מגוון המוצרים הישירים והעקיפים אשר ניתן להציע ללקוח ב-121. לכן מומלץ לפתח ערוצים של ש"פ בין מספר סוכנים, כאשר כל סוכן מוסיף למשוואה את תרומתו המקצועית בתחום מסוים, ובין הסוכנים קיימת סינרגיה ברורה וכללים ברורים למי שייך הלקוח ואיך מתחלקת ההכנסה בגין השרותים השונים. גם בבניית מערך מסוג זה של "מרפאת מומחים" נדרשים אנשי מקצוע אשר ניסיונם והכשרתם רלוונטיים ומדויקים. בכל מקרה, הסוכן שולט על כל התהליך (בין אם ישיר או עקיף) והלקוח מקבל תחת קורת גג אחת את כל פתרונותיו.

**6 בדיקת הסכמי עבודה מול היצרנים** - סוכן ביטוח מנהל עסק לכל דבר, אמנם עסק אשר יש בצידו גם שליחות חשובה מאין כמוה, אבל עדיין עסק כלכלי לכל דבר. לאור העובדה שעיקר הכנסותיו של הסוכן בתקופה זו עדיין מגיע בדמות עמלות הפצה מהיצרנים השונים, חובה על כל סוכן למקסם את הכנסותיו ע"י בדיקת הסכמי, השוואה לבנצ'מרק של השוק ובדיקת עלות "פקטור הנאמנות והנוחות" בעבודה מול יצרן כזה או אחר. כל אלה תורמים

שקיימת. מצד שני, לא מעט סוכנים מוצאים עצמם מתקדמים על ציר הזמן לקראת העשור השביעי של חייהם ללא דור המשך. ניתן לבחון את מכירת התיק כל עוד הסוכן מתפקד והתיק אינו במגמת סחרור כלפי מטה, כלומר לטיימינג יש יתרון ענק, וגם פה בליווי אנשי מקצוע ניתן לבצע פעולות שונות למיקסום המכירה והליך היפרדות כספי ונפשי מבוקר.

**3 פחות הישענות על עמלות היצרנים** - סוכן ביטוח יכול לפתח אפיקי הכנסה נוספים שאינם נשענים אך ורק על היצרנים הקלאסיים, קרי חברות הביטוח. שירותים אלה ומכירתם יספקו תגמול ישיר מלקוחותיו, ללא כל קשר למוצר ביטוחי כזה או אחר. בעולם של "מוצר אחד - לחם אחד", חובתו של כל סוכן לאמץ שירותים ותחומים נוספים אשר משיקים לעולמות הביטוח, להציע אותם ללקוחותיו ולקבל תגמול ישיר מהם. ככל שמקורות ההכנסה יהיו יותר מגוונים ופחות תלויים בחברות הביטוח, כך עולה



# עדיף להיות מחובר

בכל מקום ובכל זמן



מרכז מומחים



שבועון עדיף



עדיף עכשיו



ניוזלטר יומי



מידע מקצועי



עדיף whatsapp



עדיף TV



פורטל עדיף

לא משנה לאן, לא משנה מתי  
ולא משנה לכמה זמן



מטויר

PassportCard

No matter what.



חברת ביטוחי הנסיעות הגדולה בישראל

כפוף לתנאי הפוליסה וחיתום רפואי

# חוק שימור החומר



חומר אינו יכול ללכת לאיבוד ולא נוצר יש מאין • כיצד מבצעים הערכה נכונה של פעילות הסוכנות ומגדילים רווחים?

הזמן ובדקו מדגמית בתיקי הלקוחות. אני סבור שהביטחון יתחלף בתירוץ: העובדים עמוסים ואין להם פנאי לטפל, זה לא במסגרת התפקיד, הם לא מתוגמלים... המגבלה היחידה על ההסברים, היא כמות המילים שאני יכול לדחוס למאמר.

ואם "במקרה" אשאל, האם לרוב הלקוחות שלכם יש יותר ממוצר אחד? קרוב לוודאי שאקבל תשובה יצירתית הרבה יותר, "הלקוח לא זו מבלי לדבר איתי". בדיקה מעמיקה תבהיר כי אינכם תמימי דעים.

אצל מרבית הסוכנים אותם אני מלווה, נקבעה נוסחת תגמול בגין הגדלת נתח לקוח והיא מנותבת ומנוהלת בהתאם לחוזקות הרפרנט/ית, תוך שמירה על האפקט הכלכלי לצד שימור החומר וללא הצורך לייצר יש מאין. התגמול עצמו מתייחס לכלל מוצרי הביטוח בענפים השונים - חיים/ אלמנטרי/ מינוי סוכן וכל רווח אחר הקשור לאותו "ליד" שהועבר באמצעות אותו רפרנט/ית.

גם כאן, יתכן ותורם גבה, "הרי זו העבודה, מדוע לתגמל?". ההערה בהחלט במקומה, אך מה רווחי ונכון יותר - לרכוש לידים או לנצל משאבים קיימים הנמצאים תחת ידינו ולתחזק את מנוע הצמיחה?

בכל סוכנות ההתנהלות שונה. בצעו את ההתאמות הנכונות לכם וצאו חכמים, לא צודקים. משימה + ביצוע + מעקב = רווח כלכלי.

הכותב הינו יועץ ומלווה עסקי, בעל 30 שנות ניסיון בתחום הביטוח

## לתגמול עובדים ולהגדיל רווחים

אז איך בכל זאת מצטיירת לה תמונה ערטילאית בדמות מצטרפים חדשים, שלעיתים אף נדמה כי עולה הכמות שבוצעה באותו החודש על הכמות שהופיעה ברשימה? הרשו לי שוב להזכיר: **חומר אינו יכול להופיע או להיעלם**, אלא רק לשנות צורה. במילים אחרות: סוכן אחד הפסיד לקוח לטובת סוכן אחר, וכל ההנחות וההטבות כשרות. רפורמות מטבען באות לעשות סדר, הן מעצבות מחדש צורה, ובדומה לחומר, יצר הפיקוח שינוי. מהפיזיקה המסובכת "נולד" הר הביטוח.

לכאורה, מה יותר פשוט ונגיש מזה? דברו עם הלקוח לפני החידוש, ערכו עמו בירור צרכים, הציעו לו לערוך בדיקה בהר הביטוח. הרי מדובר בלקוח שכבר מבוטח אצלכם. העניקו לו את היחס האישי, חברו, תשמרו ותנו לו תחושת שייכות.

כל מי שעקב אחר הכתוב ושאל את עצמו, לבטח גם השיב בביטחון: זו האמנה, זה הנוהל וכל עובד/ת במשרד פועל על פיהם. אז אנא, קחו לעצמכם את

חוק שימור החומר קובע שמסה במערכת חומרים מסוימת אינה יכולה להופיע או להיעלם, אך יכולה לשנות צורה, או בתרגום פשוט: חומר אינו יכול ללכת לאיבוד ולא נוצר יש מאין. איך הפיזיקה הזו נוגעת לעולמנו?

הלקוחות שלנו, לדוגמה, קיימים עד שהם לא קיימים. כשלקוח עוזב אותנו, הוא איננו הולך לאיבוד, אלא נותר במערכת, היוצרת מצג שווא של כמות לקוחות (להוציא מקרים של נפטרים, לקוחות שרצינו לפטר וכדומה). אך עובדתית ומעשית, הוא לקוח שהיה ועבר. הפעולה הזו יכולה לחזור על עצמה ולהתרחש אין ספור פעמים. אם לא נגייס חדשים, לא יהיו חדשים.

הרשו לי לפשט ולהקביל את עקרון זה לעבודת היום יום שלנו, שנבחן דרך נושא החידושים (התייחסות שתהא זהה ותחול גם על ביטוחי חיים/פיננסים ועוד):

1 האם בכל חודש אנחנו מחדשים את אותה הכמות המצוינת ברשימת החידושים?

2 האם ברור לנו כי חלק מהמבוטחים יחפשו את המחיר הזול, ואנו מודעים לכך שחלקם אף ימצאו את מבוקשם? האם זה יקרה כי ראינו בו לקוח בטוח?

3 האם אנחנו מאמינים שחלקם, גם אם אינו מייצג את הרוב, עדיין משתפים פעולה עם הסברה ששירות עדיף על מחיר?

4 האם אנחנו פועלים תחת אמצעי טכנולוגי (דוא"ל) המדמה מקרה אנושי, או האם אנחנו יוזמים שיחה אישית טלפונית ללקוח?

בבחינת התוצאה ועל פי מדדים סטטיסטיים תעלה תמונה ברורה - אחוז מסוים של לקוחות נגרעים מן המערכת באופן קבוע. נכון להניח כי יהיה זה הרגע בו נגייס את כוחות העל ונפעל להשלים את החסר שהופיע ברשימת החידושים. זו גם תהיה השנייה שנפגוש את ה"יש מאין", הדבר שנוצר מלא כלום.



סוכנים,  
תדאגו שבכל  
בית בישראל יהיה  
**BEST CARE**

הכי  
אמבולטורי  
שיש

**MediWho**  +   
**BEST CARE**

הטוב  
בישראל

**MediWho**  
מגן על בריאות  
כל המשפחה



 \*6465  [mediwho.co.il](http://mediwho.co.il)

# סוכן ביטוח או מנהיג פיננסי?

העולם משתנה, ואיתו משתנות גם הציפיות והצרכים של קהל הלקוחות • הסוכנים שישכילו להבין זאת ולהתאים עצמם, יזכו לשגשג ולבנות סביבם קהילה נאמנה תחת טייטל חדש - מנהיג פיננסי



חברי הקהילה לטובת רווחתם הכלכלית. אין זה אומר שמעתה תידרשו לדעת ולהצטיין בכל התחומים, ממש לא. אבל אם תנהלו את קהילת הלקוחות שלכם כקהילה לכל דבר ועניין ותנהיגו אותה פיננסית, תוכלו להביא אליה כוורת מומחים שתספק את כל צרכיה הכלכליים בכל היבטים הרלוונטיים.

ואם הדבר לא ברור לגמרי אתן לכם את ההקבלה הבאה. מידי פעם נתקלת בסוכנים אשר יושבים עם לקוח ונותנים לו המלצות לגבי הביטוחים שלו ו/או הנכסים הפנסיוניים שלו. כששואלת אותם האם לקחו בחשבון גם את הקיים לבן/בת הזוג של הלקוח/ה אני מקבלת תשובה כי "בני הזוג אינם הלקוחות שלי" או "הלקוח הגיע אלי דרך המעסיק"

ועוד תשובות כהנה וכהנה. לעומתם, יש את סוכני הביטוח אשר אינם מוכנים לתת המלצות ללקוח מבלי לקבל את המידע על כל התא המשפחתי כולו מתוך הבנה שיש להסתכל על ניהול הסיכונים של התא כולו ועל צרכי הפנסיוניים כישות אחת מלאה. זאת לפעמים, גם במחיר אובדן הלקוח (במידה ובן/בת הזוג אינם מוכנים לחשוף את נתונייהם), מתוך הכרת הערך שהם מביאים לתא המשפחתי/העסקי ונאמנות לדרכם המקצועית.

בדיק מהסיבה הזו, החוט המקשר בין כל לקוחותיכם הוא אתם. אתם אלה המסוגלים לייצר עבורם ערך רב על ידי חיבור ביניהם, הפיכתם לקהילה המזינה את חבריה באופן יזום, והמייצרת רווחה כלכלית לכל חבריה בהנהגתכם. חברים, השאירו בצידי הדרך את המילים "סוכן", "משווק", "מתכנן", "יועץ" והתחילו להוביל מנהיגות פיננסית חדשה.

שינוי הגישה מחייב פעולות בהתאם, פעולות אשר יצרו אינטראקציות ויביאו אליכם לקוחות חדשים שירצו להימנות כחברים בקהילה שתייצרו. אינטראקציות אשר יגרמו לאלה שכבר חברים בהן - לרצות ולהישאר.

**הכותבת הינה מנכ"ל ISSUE, יועצת ארגונית לסוכנויות ביטוח, מרצה ומלווה לפיתוח עסקי**

לא יכול להיות פשוט סוכן ביטוח וזהו?". חייכתי אליו ואמרתי - "כי העולם השתנה, הצרכים השתנו והדרך שונה. וזה כל היופי שבדבר". השמרנים שבינכם (כמובן, לא אתם, האחרים...) מגדירים את עיסוקם כ"סוכני ביטוח", כשלאט לאט מצטרפים אליהם כאלה המרחיבים את עיסוקם ומגדירים את עצמם גם או רק כ"מתכנני פרישה", "מתכננים פיננסיים", "יועצי השקעות אלטרנטיביות" ועוד וריאציות על הנושא. למסתכל מהצד, שאינו מעורה ברזי התחום, ההבדלים בין התחומים אינם לגמרי ברורים והגבולות מטושטשים וכך, הציבור, שאינו בקי בכל התקנות, החוקים והרגולציות, אינו יודע מתי עליו להיעזר באחד ומתי עליו לגשת ליועץ אצל השני. ואולי בכלל חד הם.

הציבור, רבותי, מחפש מנהיג. **Financial Leader**. כזה אשר יהיה אחראי לשמירה על בריאותו הכלכלית של העסק/התא המשפחתי באמצעות פעילויות כמו תקצוב והקצאת כספים ויניע באופן ישיר או עקיף צמיחה אסטרטגית ביישורת הכלכלית. במילים אחרות, דווקא בגלל עודף המידע הקיים והנגיש היום כל כך לציבור וחוסר היכולת לדעת מתי העצות המתקבלות במסגרת חוכמת ההמונים טובות או מזיקות, הולך ומתחדד יותר ויותר הצורך במנהיגות פיננסית. התא המשפחתי היום, וגם התא העסקי (כשאלם נעצור רגע לחשוב על זה, שניהם תאים עסקיים בצורה כזאת או אחרת לכל דבר ועניין), משוועים למישהו שינחה, יוביל, יכוון ויתווה את הדרך למיקסום ושמירה על הבריאות הכלכלית וצמיחת התא.

## זכות ראשונים

ככל שתקדימו להטמיע בעצמכם את הטרימינולוגיה החדשה הזו, כך תשכילו להבין מה צרכי של הלקוח שלכם ותוכלו לענות עליהם בצורה המיטבית ביותר. ככל שתחשבו כמנהיגים פיננסיים, כך תבינו שלמעשה הינכם מנהלים קהילת לקוחות. קהילה המצפה לקבל מכם מידע שוטף, אינטראקציה יזומה, רעיונות, הכוונה ובעיקר... ערך. כשהערך הזה מתבטא במיקסום המשאבים העומדים בפני

העולם משתנה. כל הזמן. לפעמים מגיע טריגר הגורם להאצה של התהליך. מלחמה, מהפכה תעשייתית, מהפכה טכנולוגית, נגיף כזה או אחר.

יש את אלו שיודעים לצפות לשינוי, גם אם אינם יודעים מה הוא צפוי להיות. מנגד, יש את אלו שקופאים במקומם כשהוא מגיע, לוקח להם זמן להבין מה קורה והם מוצאים את עצמם מדלגים אחרי הראשונים בניסיון לתפוס פירורים ממה שהראשונים משאירים אחריהם.

בשנים האחרונות התעמקתי יותר ויותר בנושא המנהיגות. מנהיגות ארגונית, מנהיגות חברתית, מנהיגות קהילתית, מנהיגות פיננסית. העברתי סדנאות בנושא לעובדים בסוכנויות, למפקחים בחברות ביטוח ולתלמידי יא-יב בתיכונים.

יש נטייה בתחום שלנו להסתכל על מנהיגות רק בשני מובנים: האחד - הלשכה, אליה כולם נושאים את עיניהם בתקווה שיקום המנהיג שיוביל את התחום וינהיג את העוסקים במלאכה ו"יריב את ריבם" אל מול הרגולציה, חברות הביטוח, הממשל וכל מי שרק אינטרסיו בידו. השני - מנהיגות ארגונית, כזו המסתכלת אל בעל העסק, עובדיו הבכירים, והיחסים בינם ובין שאר העובדים כמובילים ומשמרי מוטיבציה.

וזהו. שם זה נעצר. אני רוצה לתת לכם נקודת מבט נוספת.

## מנהיגות מסוג חדש

באחרונה הייתה לי פגישה עם סוכן ביטוח שהתעניין בשירותי. לשאלתי מדוע קרא לי, ענה כי הוא מרגיש שהוא צריך עזרה בגיוס לקוחות חדשים וחשיבה מחדש על כל נושא חוויית הלקוח אצלו במשרד. דיברנו קצרות על מיתוג ובידול, הסברתי מה התהליך ואיך זה עובד ואחרי שסגרנו וסיכמנו בינינו את הדברים, סיימנו את הפגישה ובעומדי בדלת, עצר אותי ואמר - "טל, אני לא מצליח להבין דבר אחד. אני סוכן ביטוח. למה אני צריך להתעסק בכל הנושא הזה של מיתוג, בידול, חוויות ושאר קשקושים. למה אני

**מצטרפים לפלטפורמה שלנו**

**ומגישים למאות אלפי עסקים בישראל**

# פתרון ביטוחי מקיף ומשתלם של החתמים הגדולים בעולם



# סוכנות הביטוח בשנה החדשה

השנה העברית החדשה מביאה עמה משב רוח סתווי מרענן המאפשר לנשום לרווחה ולהתחיל בשינויים נחוצים - במשרד, בעשיית סדר חדש ובהכנות לעונות הבאות • שנתחיל?



באפקטיביות מלאה במצב בו אחת העובדות חסרה. הטיפ לשנה החדשה: הדרכות, הדרכות, הדרכות. תנו את היכולות הטכנולוגיות לכל עובד במשרד. כך תהיה עצמאות מוחלטת לכל עובד לבצע את מגוון הפעולות להן הוא נדרש.

## ומה עוד נכין לשנה החדשה?

- 1. תכנית עבודה** - אפשר לראות בה איחולים לשנה הבאה.
  - 2. קבלת החלטות אסטרטגיות** - למשל לבחון כמה ואיזה סוג של לקוחות נרצה לגייס השנה.
  - 3. מוצרים שנרצה לתת עליהם דגש השנה** - בהתאם לשינויים שחלו בענף בשנה הקודמת. אולי יש מקום להתמקד במוצר אחר/חדש. לראות קדימה. לדאוג ללקוחות שלנו שיהיו מעודכנים.
  - 4. גיוס/צמצום עובדים** - לכמת תפוקות של כל עובד, לבדוק האם אפשר ללמד ולהטיל משימות נוספות על עובד (כאשר השימוש בטכנולוגיה עוזר מאד).
- אחרי קבלת החלטות גדולות, יש להתחיל בפעולות קטנות. לפרוט לפרוטות, למעשים והכי חשוב:

## ב ק ר ה

דמו לעצמכם שיוצאים לשיט בים הגדול. צריך לשמור כל הזמן על הכיוון שאליו אנו מייעדים להגיע. כל סטייה בזווית עשויה להביא אותנו למחוזות אחרים. מעת לעת לעשות בקרה ולראות האם אנו מתקדמים בכיוון אליו אנחנו מכוונים, או שיש מקום לשקול שינוי כיוון, ואולי בכלל צריך לעצור ולעשות חישוב מסלול מחדש.

**לסיים** - להישאר עם היד על הדופק. טוב בכל מקום ובכל מצב.

ואחרי שעשינו את כל הפעולות הנכונות, הרי שהתחלנו את השנה העברית באופן נכון ונוכל לגלוש לשנת 2022 ברכות ובנועם. שנה טובה ומוצלחת!

הכותבת הינה יועצת ארגונית

בטכנולוגיה, לעבוד מהבית, ולעבור למודל עבודה היברידי, שחוסך בהוצאות בעלות משקל. לדוגמה: סוכנויות שאפשרו לעובדים לעבוד מהבית ועברו לשיטת קפסולות, יכלו להקטין שטח ולהשתמש פחות במשאבי (חשמל, מזגן, קפה וכדומה). נכון שהמעבר למודל זה כרוך בהוצאות ראשוניות שעלויות להיתפס "כבדות", וכוללות הקמת תשתיות, רכישת מחשבים לעובדים, תשלומים מוגדלים לאינטרנט וכיו"ב, אך בפועל מדובר בהוצאה משתלמת לטווח הארוך. שיפור התנאים מגביר את המוטיבציה של העובדות והעובדים, שכן הוא מבסס תנאי עבודה מצוינים המאפשרים עבודה יעילה ואפקטיבית, שלא במשרד.

## איך מוצאים את...?

ואם נלך צעד קדימה בשינויים שאנו מתחילים בשנה החדשה, אציע לשקול ולבדוק את תהליכי העבודה. לצורך כך, חשוב לשאול שאלות. למשל: האם אפשר לשנות, לשפר או אפילו לוותר על פעולות מסוימות? היכן אפשר להיעזר יותר בכלים טכנולוגיים? תוכנות המצויות בשוק מציעות פיצ'רים רבים המקצרים משמעותית טיפול בתהליך כזה או אחר, ושימוש נכון עשוי להביא לחיסכון עצום בזמן תפעול. הדרכות קבועות ועדכניות בשימוש בתוכנות יעלו את אחוזי השימוש הנכון לאין שיעור. בחלק מהסוכנויות אני למדה כי השימוש בתוכנות אלה מצמצם לפעולות הבסיסיות שהועברה בהדרכה הראשונה, ומאז לא עברו עדכון והטעמה ראויה. קחו לעצמכם שעתיים הדרכה עדכנית על תוכנת ניהול הלקוחות שלכם, ותיווכחו לדעת שתהליכים רבים מצויים בתוכנה ועשויים לחסוך לכם ולאנשי המשרד זמן עבודה יקר. הדבר נכון גם לגבי תוכנות חברות הביטוח.

ביקרתי בסוכנויות בהן פקידה א' מכירה תוכנות של שתי חברות ביטוח, ואילו פקידה ב' מכירה תוכנות של שתי חברות ביטוח אחרות. כלומר - יש הפרדה מוחלטת ביכולת התפקוד שלהן. הן לא יכולות לגבות אחת לשנייה (לא מכירות את התוכנות אחת של האחרת), וכך מצמצמת יכולת הסוכנות לפעול

שנה חדשה - ברכות, איחולים, ייחולים. עם שינוי העונות ישנה אווירת התחדשות באוויר, וזה הזמן הטוב ביותר להתחיל לעשות את השינויים שאנו חושבים עליהם כבר חודשים, אם לא שנים. הדרך הטובה ביותר היא להתחיל בצעד קטן, בשינוי קליל; בהזזת גלגל שיניים אחד שיפעיל גלגלי שיניים גדולים ורבים אחרים - עד שכל המערכת תפעל בצורה מיטבית.

## צעד ראשון: סדר וניקיון

סדר ושינוי בסביבת העבודה מביאים איתם רוחות של התחדשות. קחו לדוגמה ניירת המשרדית. לא פעם ולא פעמיים נתקלתי במחירוני רכב בני מעל לעשור במשרדים של סוכנים. אין בהם צורך. תוכנם לא ישמש אותנו בעתיד, ולמען האמת, גם אין כל כך מה לעשות איתן אם עבר זמנן. כל ניירת שאינה רלוונטית - לזרוק! אם מדובר בניירת שיש בה צורך, אפשר לסרוק אותה ולגרוס את הנייר - כן, המכונה אמנם מרעישה, אך היא טוחנת היטב את המסמכים הרגישים. סריקה עשויה לחסוך מקום של ארכיונים, ספריות, מחסנים והרבה מאד אבק.

לאחרונה נתקלתי בסוכן שהחליט לפנות מקום במשרד, והעביר 1 טון - כן, אחד טון ניירת - לגריסה מרוכזת של אחד ממפעלי הנייר הגדולים. חוץ מהמקום והאבק שהניירת צברה, לא היה בה שימוש במשך שנים. לאחר פינוי הניירת, הסוכן הרוויח שני חדרי עבודה מאוררים ומרווחים. משא מיותר שחנק, דו משמעות, את המשרד. במסגרת הרענון החדרים נצבעו בצבע חדש, והמשרד השתדרג באווירה נעימה.

כל עובד שייכנס למשרד "מרוענן" ישתלב באנרגיה החדשה, מה שעשוי לתרום לאפקטיביות עבודתו. כולנו נמצאים במשרדים שעוטים רבות, ונעים יותר להיות בסביבה רעננה, מוארת ונוחה מאשר ב"מחסן" של ניירת וקלסרים.

## עבודה חצי-חצי

איך אפשר שלא להזכיר את מגפת הקורונה שמלווה אותנו מזה שנה וחצי. למדנו להשתמש אחרת



# כלל במקום הראשון בתשואות קרן השתלמות

גאים להוביל גם בתשואות קרן השתלמות  
בשנה ושלוש השנים האחרונות במסלול הכללי!



למידע נוסף

תשואות לתקופות המסתיימות בתאריך 30.09.2021, עפ"י הנתונים באתר משרד האוצר | לפרטי המסלולים אליהם בוצעה ההשוואה ופרטים נוספים יש לסרוק את הקוד | אין במידע על התשואות שהושגו בעבר כדי להצביע על תשואות שתושגנה בעתיד | האמור אינו מהווה תחליף לייעוץ פנסיוני בידי בעל רישיון עפ"י דין | כלל פנסיה וגמל בע"מ.



# עסקת חבילה או "עסקת חבילה" על הפרק?

ממשלה חדשה, שר אוצר חדש, זמירות ישנות - "עסקת חבילה" על הפרק, או שמא "עסקת חבילה"? • ובכן, תלוי את מי שואלים • סקירה של דרישות ההסתדרות והשלכותיהן הצפויות

עופר עיני, אחיו של בני עיני, הוא מנכ"ל הסיעה הדומיננטית בהסתדרות, הלא היא סיעת עוגן. היום יותר מתמיד, בר-דוד זקוק להישגים כדי לשמר את מקומו מפני התמודדות עתידית אפשרית על הנהגת ההסתדרות. במאי 2022, עמדה זו הופכת אותו, לדעת, לקשיח יותר במשא ומתן ופחות נכון לווייתורים. אגב, אם מזמינים לשולחן עגול או לעסקת חבילה שני ארגוני מעסיקים מתחרים, אני סבור שיהיה זה הגון וראוי להזמין גם את נציגי ההסתדרות הלאומית - ארגון העובדים השני בגודלו במשק, שחברים בו אלפים.

שר האוצר החדש, אביגדור ליברמן, ירש משק

התעשיינים, ראיתי והייתי שותף למספר עסקאות חבילה גדולות במשק. המסקנה שלי חד משמעית: בעסקאות חבילה, איך שלא מסובבים את זה, המעסיקים הם אלה שנושאים במרבית העול. ההסתדרות מקבלת את ליטרת הבשר השמנה שלה, גם אם לא את מלוא תאוותה, וגם המדינה בסופו של דבר משלמת, גם אם עשתה קולות לוחמניים בתחילת או במהלך המשא ומתן.

בעקבות הפיצול בין ארגוני המעסיקים במגזר הפרטי, יצירת עסקת חבילה הפכה משימה קשה יותר מבעבר. ישנם גופים רבים המושכים לכיוונים שונים, ובהם: נשיאות המגזר העסקי (לשעבר לשכת התיאום), נשיאות העסקים והמעסיקים (בה חברים איגוד לשכות המסחר), התאחדות התעשיינים והארגונים הגדולים במשק. לא אכנס לסיבות מדוע קיים פיצול בארגוני המעסיקים, אבל השורה התחתונה היא לא טובה. הפיצול איננו מכפיל כוח, אלא מחליש ופותח פתח לתמרון בשיטת "הפרד ומשול", שכן כל ארגון טוען להגמוניה ובכורה.

האבסורד הוא שהארגונים חותמים הסכמים זהים על עדכון גובה תעריף דמי ההבראה מול ההסתדרות הכללית, ושיא האיוולת המתרחש בימים אלו: בעוד ארגון אחד חותם על הסכם עדכון תעריף דמי הבראה, הארגון השני מתנגד להרחבתו. מדינת ישראל, נכון לכתיבת שורות אלו, אפילו לא פרסמה הודעה על כוונה להוציא צו הרחבה על ההסכם שנחתם באמצע חודש יולי 2021. אם תשאלו אותי, מדובר בביזיון. אין מילה אחרת להגדיר המצב. יש לחוקק באופן מיידי חוק דמי הבראה ולבטל את התערבות המעסיקים וההסתדרות הכללית.

## ההסתדרות ודרישותיה

ארנון בר-דוד, יו"ר ההסתדרות הכללית כיום, לא נבחר לתפקידו ע"י חברי ההסתדרות במישור הארצי, אלא הוצנח לתפקיד ע"י קודמו אבי ניסנקורן, לאחר שזה עבר לפוליטיקה. אני שומע מחברים בהסתדרות הכללית שעל הדלת מתדפקת דמות מהעבר, שרוצה לשחזר ימים כקדם.

המשק הישראלי נקלע לצרה צרורה עם השתלטות הקורונה על חיינו. חלק מהפעילות העסקית נסגרה, אחרת צומצמה, והכל במסגרת הוראות חוקיות של ממשלת וכןסת ישראל. בין סגר לסגר, היו לא מעט עסקים שלא הצליחו לשרוד את התקופה. לא כולם טייקונים, ולא לכולם יש את החמצן הפיננסי לשרוד תקופות ארוכות שהתזרים צונח וההכנסות מצטמצמות עד לא קיימות, בעוד ההוצאות הקבועות ממשיכות לזלול את העובר ושב. בעסקת חבילה כל צד אמור לתת ולקבל. מתפשרים על דברים כואבים ומקבלים דברים שכואבים לצד השני. השאלה המרכזית שעליה יש לתת את הדעת היא האם לאחר כמעט שנתיים של קורונה, יש בכלל צורך בעסקה כזו? האם זה הזמן? אולי עדיף להמתין?

## מי משלם בעצם?

בסופו של דבר, מי ששילם את המחיר הכבד והגדול ביותר בתקופת הקורונה היה המגזר הפרטי. עסקים שנאבקו על מנת לשרוד את קיומם, ולא בהכרח הצליחו. לחלק ניכר מהעובדים ניתן פתרון בדמות החל"ת בתשלום. כן, חופשה ללא תשלום בתשלום. המצאה תמוהה אך נדרשת לנוכח המציאות, שאפשרה לשחרר את הלחץ ולמנוע מצב שבו משפחות שלמות או בודדים יקרוסו כלכלית ללא תעסוקה והכנסה. הביטוח הלאומי נכנס לעובי הקורה ואפשר לכמות עצומה של עובדים (קרוב למיליון בשיא המגפה) הכנסה מסוימת. בזמנו זה היה נכון, אבל בשלב מסוים יצא מפרופורציה ונוצל לרעה. אנשים העדיפו לשבת בבית ולקבל משכורת בלי לעבוד, במקום ללכת לעבודה ולהרוויח עוד קצת מעבר למה שקיבלו מהביטוח הלאומי. במגזר הציבורי נחתם הסכם, שבו נלקחו מספר ימי חופשה מהעובדים. כלומר השכר לא נפגע, והביטוחון התעסוקתי ברובו המכריע נשמר. במגזר הפרטי לעומת זאת, זה היה ועודנו מאבק לחיים ולמוות על ההישרדות.

במהלך 18 שנותיי בתפקידים שונים בהתאחדות



צרכים נפרדים, שיש לקדם בלי לעשות היקשים. ברוב הניסיונות, רפורמות בישראל נתקעות, מעוכבות ומסורסות. הסיבה לכך היא שהגופים החזקים - ועדי העובדים הגדולים - מתבקשים לוותר על חלק מכוחם, אך לא מוכנים לשלם מחיר זה. הם נותרים איננים במקומם ועמדתם, בעוד ההנהלות והשרים מתחלפים והרפורמות נשכחות. למעסיקים במגזר הפרטי יש שלל אינטרסים, ולא תמיד ניתן לייצר מכנה משותף החל על לכולם. יותר מכך, לעתים קידום אינטרסים של מגזר אחד דורך על היבלות של מגזר אחר.

בעסקת החבילה של שנת 2009, קיבלה ההסתדרות מתנה חלומית שביצרה את כוחה ואף סייעה לה להגדיל אותו (כמו גם את הקופה שלה). היא הפכה לגוף עוצמתי, במהלך שאף מפלגה - גם לא מפא"י בימיה הגדולים - לא העזה לקדם, עד שבאה הליכוד והעניקה להסתדרות כוח חסר תקדים.

בעסקת החבילה של 2009 נסלל מסלול ירוק ומהיר להתארגנויות עובדים, ומעסיקים חויבו לנהל מו"מ עם עובדים בהתארגנות ראשונית. על אף שהחוק ניסה למנוע מצב בו ניהול משא ומתן מחייב חתימה על הסכם, התוצאה בפועל הייתה הפוכה. מדובר בלעג לרש, שכן מן הסתם, כאשר מתחיל להתנהל משא ומתן, סביר שהוא יפתר בחתימת הסכם.

במציאות זו, ההסתדרות הכללית הפכה מארגון שאיבד בהדרגה חברים, לגוף שהגדיל במהרה את מספר חבריו - ואת קופתו - והשאר היסטוריה. זאת ועוד, העלתה ההסתדרות טענה משפטית ששיבה למשא ומתן מבלי כוונה לחתום על הסכם מהווה חוסר תום לב. כך קרה שארגוני העובדים קיבלו כוח חסר תקדים, והכל במסגרת עסקת החבילה של 2009. ומה קיבלו המעסיקים? אף אחד לא זוכר.

יש לא מעט תהיות ושאלות כיצד מתקבלות החלטות בארגוני המעסיקים: האם קיימת שקיפות? האם מתקיימים משאלי חברים? כיצד מודדים את ההצלחה של אותה עסקת חבילה מבחינת המעסיקים?

ברור למדי שארגוני המעסיקים יכתירו כל תוצאה שיביאו לחבריהם כהישג, גם אם המציאות מצביעה אחרת. המעסיקים הפרטיים כמובן ישמחו להגיע לשולחן עגול. הם רואים בכך יוקרה, כבוד וכוח, אבל בסוף עליהם לבחון את הגמול על התשלום והאם הוא מוצדק.

לטעמי תשלום של תמונה בעיתון או טקס חתימה עם חיוכים מדושנים עדיין לא אומר שנעשתה כאן עבודה טובה למען המעסיקים. שלא יעבדו עליכם.

**הכותב הינו מומחה ליחסי עבודה, דיני עבודה וניהול סיכונים בעולם העבודה. לשעבר היועץ המשפטי ומנהל המחלקה למשפט עבודה בהתאחדות התעשיינים בישראל (1999-2017)**

למגזר העסקי הפרטי, שעוד מלקק את פצעי הקורונה ומייחל שלא נגיע לגל נוסף, אין מהיכן לשלם עלויות כאלו. בטרם מקבלים החלטות מרחיקות לכת, יש לקחת בחשבון כי הפיריון בישראל נמוך מאוד, וכי "על הנייר", שכר המינימום אמנם עומד על 5,300 שקלים, אך מספר זה אינו לוקח בחשבון שעות נוספות, תוספות משמרות ותוספות שונות שאינן נכללות. בהתאם, הכנסתם של עובדים רבים למעשה גדולה משמעותית, גם כאשר הם מרוויחים מינימום לשעה.

דרישה נוספת שהעלתה ההסתדרות היא קיצור שבוע העבודה. זוהי סוגייה מעניינת, שעלתה בעבר יותר מפעם אחת, אך לא הבשילה. למסחר מדובר בשינוי מבורך, אך לא בטוח שהדבר יהיה נכון לתעשייה.

## ובצד המעסיקים

השאלה העיקרית היא, מה יקבלו המעסיקים, במידה וייענו לדרישות ההסתדרות? אחת הרעות של המשק הישראלי הוא עודף רגולציה. הפחתת רגולציה וצמיחה כלכלית היא אינטרס של המדינה, ולא רק של המעסיקים. הפחתת הרגולציה אינה תלויה בשיפור תנאי העובדים. מדובר שבני

במצב מאוד לא פשוט, עם חובות וגרעון אדיר. ייתכן שהוא מעוניין להשיג שקט בגזרה, והאמצעי שבחר הוא עסקת חבילה. ליברמן יודע שהתפקיד שלו נכנס כפוי טובה, וכי הוא ייבחן על רקע היכולת שלו לחלץ את המשק מהפְּרוֹן ולהביא אותו לצמיחה מחודשת. לשם כך, המדינה תיאלץ לנקוט בצעדים, אך מה הם יהיו? הקפאת שכר, הקטנת המגזר הציבורי או רפורמות אמיתיות?

בהתחשב בעבר, ספק גדול. לבקש אפשר תמיד, אך בזמן אמת התוצאה לרוב אחרת. אני סבור שבשביל תמונה חגיגית של לחיצות ידיים לא צריך לשלם את המחירים הגבוהים שההסתדרות דורשת.

אחת מהדרישות, עליה קראנו בחודש יולי, היא העלאת שכר המינימום מ-5,300 שקלים ל-6,000 שקלים על פניו, הדרישה נשמעת צפויה ובכוונה טובה, שכן קשה להתקיים ממשכורת מינימום. עם זאת, לשינוי שכזה משמעויות כלכליות עצומות, אשר קיים ספק גדול שהמעסיקים יוכלו לעמוד בהן. החלטה שכזו לא תסתכם בעלייה של 700 שקלים בשכר המינימום, אלא תביא עמה לחצים להעלאת שכר בכל הדרגים. בהתאם, עסקים רבים יקרסו ועובדים רבים ייכנסו למעגל האבטלה, ואנו עלולים להבין - אולי באיחור - כי מדובר בדרישה פופוליסטית, שהיא חרב פיפיות.



# יפוי כוח מתמשך - החופש להמשיך ולבחור נכון



כמעט כל פעולה בחיינו היא תוצר של החלטה עצמאית, אך מה קורה במקרים בהם סיבות רפואיות גורמות לכך שאדם אינו מסוגל לקבל החלטות בעצמו? • כאן נכנס לתמונה כלי משפטי תכנוני שחשוב שכל סוכן ביטוח יכיר: יפוי הכוח המתמשך

יפוי הכוח שלהם יכלול בין היתר הסדרים ספציפיים והסמכה מפורשת למיפוי הכוח לטיפול בתכניות הביטוח והפנסיה שלהם, שאם לא כן, מיפוי הכוח לא יוכלו לטפל בשם הממנה בנושאים אלו. ■ מומלץ להציע ללקוח לציין במפורש במסמך את שמכם כסוכני ביטוח מטפלים ומייצגים בצירוף פרטי קשר.

■ בהיבט העסקי: ככל שזה רלוונטי, חשוב שייפוי כוח מתמשך יכלול הנחיות מפורשות למיפוי כוח שייכנס לנעליו של אותו ממנה ויוסמך להמשיך ולנהל את עסקיו באופן שוטף במקרה הצורך ובכפוף להוראות החוק, יש לשים לב כי ככל ומדובר בלקוח שהינו בעל חברה בע"מ ו/או בעל מניות בחברה ו/או דירקטור בחברה, מסמך יפוי הכוח המתמשך יכלול התייחסות ספציפית לתפקידו ומעמדו, ויתממשק בצורה נכונה עם מסמכי התאגיד - התקנון, הסכם בעלי המניות, פוליסת ביטוח שותפים וכדומה.

■ שיחה עם לקוח פרטי או עסקי העוסקת בענייני הביטוחים וכוללת התייחסות או אזכור לחשיבות יפוי כוח המתמשך, תורמת תרומה אדירה לאיכות השיח ונתפסת כבעלת ערך מוסף ומשלים לטיפול ההוליסטי.

בהתאם להסדר הקיים על פי חוק, ניתן לערוך יפוי כוח מתמשך באמצעות עורך דין שעבר הכשרה מטעם משרד המשפטים - האפוטרופוס הכללי. על עורך הדין שעורך את יפוי הכוח המתמשך מטלת החובה והאחריות לפרוש את האפשרויות והחלופות המשפטיות השונות הכל על מנת להתאים את החליפה הנכונה והמתאימה ביותר ללקוח.

יפוי כוח מתמשך הוא פתרון משמעותי בעולם המשפט, הקשור בעניינים ותחומים שונים ובא לענות על צורך קיים והכרחי בעיקר בתקופה ועידן שבו כולנו רוצים את חופש הבחירה המיטבית באשר לחיינו.

**הכותב הינו עורך דין, משרד קן דרור הראל ושות' עו"ד, מוסמך מטעם האפוטרופוס הכללי לעריכת יפוי כוח מתמשך וחבר ועדה בלשכת עורכי הדין מחוז חיפה**

משפטי מהפכני ומודרני - הנקרא "יפוי כוח מתמשך".

## יפוי כוח מתמשך וכיצד הוא נוגע לסוכני ביטוח

יפוי כוח מתמשך הוא מסמך משפטי המאפשר לתכנן את העתיד (הרחוק ולעיתים גם הקרוב) עוד בשלב שאנו בעלי יכולת ומסוגלים לקבל החלטות ולבצע פעולות. בייפוי כוח המתמשך אפשר לקבוע ולתכנן כיצד ייראו חיינו בעתיד אם נגיע למצב שבו לא נהיה מסוגלים לקבל החלטות או לנהל את העניינים שלנו בהיבטים מסוימים, ובנוסף למנות את אותם אנשים (מיפויי כוח) אשר יפעלו בשמנו ועבורנו בתחומים שונים בחיים.

המקרים השכיחים שבהם נתקשה או לא נוכל לקבל החלטות באופן עצמאי הם בדרך כלל בעת דמנציה, תאונה, מחלה קשה, מצב סיעודי, זקנה וכו'. יפוי כוח מתמשך יכול לכלול הוראות והנחיות ספציפיות מצד הממנה למיפוי הכוח במספר עניינים ותחומי חיים, שייכנסו לתוקף אם וכאשר הוא יהיה במצב שלא יוכל לקבל החלטה בתחום מסוים, לדוגמה:

■ עניינים אישיים ורפואיים - בחירה והתאמת מקום מגורים - בבית /דור מוגן, טיפול בענייני בריאות (בחירת טיפול רפואי, מעקב רפואי, בחירת מטפל), וכל החלטה אחרת הנוגעת לאיכות החיים והצרכים ברמה היומיומית.

■ ענייני רכוש - הכוונה לקבל החלטות ולבצע פעולות הנוגעות לנכסים, לכספים ולהתחייבויות: ניהול חשבון הבנק, אופן השקעת כספים, פדיונות וטיפול בחסכונות פנסיוניים וכיו"ב.

כיצד מתכתב יפוי כוח מתמשך עם עסקיו ופעילותו של סוכן הביטוח והיכן תרומתו?

■ כמי שנפגש באופן יומיומי עם לקוחות, ומכיר מלפני ומלפנים את ענייניהם, חשוב שכל אחד מציבור סוכני הביטוח יכיר ויהיה מודע לקיומו של הסדר משפטי זה.

■ חשוב ומומלץ מאוד לציין בפני הלקוחות שמסמך

מיום היוולדנו, דרך חיינו הצעירים והבוגרים ועד לזיקנה וסוף החיים, אנו נדרשים לקבל אינספור החלטות באשר לחיינו האישיים. חלקן החלטות קטנות ושוליות, לדוגמה מה להכין לארוחת הצהריים או איזה סדרה נחמדה כדאי לראות בנטפליקס, וחלקן החלטות הרות גורל ומשמעותיות - בחירת מקצוע, בחירת בן/בת זוג, בחירת טיפול רפואי וכד'. כל החלטה, בין אם היא קטנה או גדולה, מתקבלת בסופו של דבר, גם אם לאחר התייעצות, באופן אישי ועצמאי. כל אחד מאתנו מאחל לעצמו בריאות פיזית ונפשית, בין היתר כדי להמשיך ולקבל החלטות הנוגעות לחיינו בצורה עצמאית ובאופן המותאם ביותר.

אך לכל כלל יש יוצא מן הכלל, ולצערנו ישנם מקרים בהם אדם אינו מסוגל לקבל החלטות עצמאיות, לרוב מסיבות רפואיות - פיזיות או נפשיות. במקרים אלו, נאלץ האדם להיות תלוי בהחלטתם של הסובבים אותו - בדרך כלל קרובי משפחתו. החלטות אלה קשורות בענייני האישיים של אותו אדם, בענייני הרכושיים ואף בענייני הרפואיים. במקרים אלו, על מנת להחליט ולבצע פעולות עבור אותו אדם, יש צורך לפנות לבית המשפט כדי לקבל אסמכתה משפטית - צו אפוטרופוסות המסמיך את מי מקרוביו לפעול ולהחליט בשמו. העניין מקבל משנה תוקף בעיקר מול רשויות ומוסדות שונים - בנקים, מוסדות רפואיים חברות ביטוח וכד', אשר יוכלו לבצע פעולה הנוגעת לענייני רק אם יוצג בפניהם אותו צו משפטי. דרך קבלתו של אותו צו כרוכה בדרך כלל בסרבול בירוקרטי ובזבוז זמן יקר. בלא מעט פעמים, צו האפוטרופוסות ניתן מאוחר מדי, ומתקבלות החלטות שגויות ולא מתאימות. בנוסף, האפוטרופוס שימונה, יידרש להציג דוחות שוטפים בפני האפוטרופוס הכללי באשר לאופן טיפולו בענייניו של אותו ממנה.

תיקון 18 לחוק הכשרות המשפטיות והאפוטרופוסות בא לענות על הבעייתיות והקשיים הכרוכים במינוי אפוטרופוס ע"י בית משפט, והוסיף לחוק הסדר

# למבוטחים שלך מגיע יותר

כדי להתאים למבוטחים שלך את הפוליסה הטובה ביותר עבורם, צריך יותר מהיום ניתן להציע להם את **מגדל מזור מורחב** פוליסת ביטוח מחלות קשות שנותנת הרבה יותר.

**יותר** פיצוי כספי למבוטח



**יותר** כיסוי למגוון רחב של מחלות ולאירועים רפואיים



**יותר** יציבות כלכלית



**יותר** הגנה במקרים של מחלות ילדים ונוער



**יותר** הגנה לאורך זמן

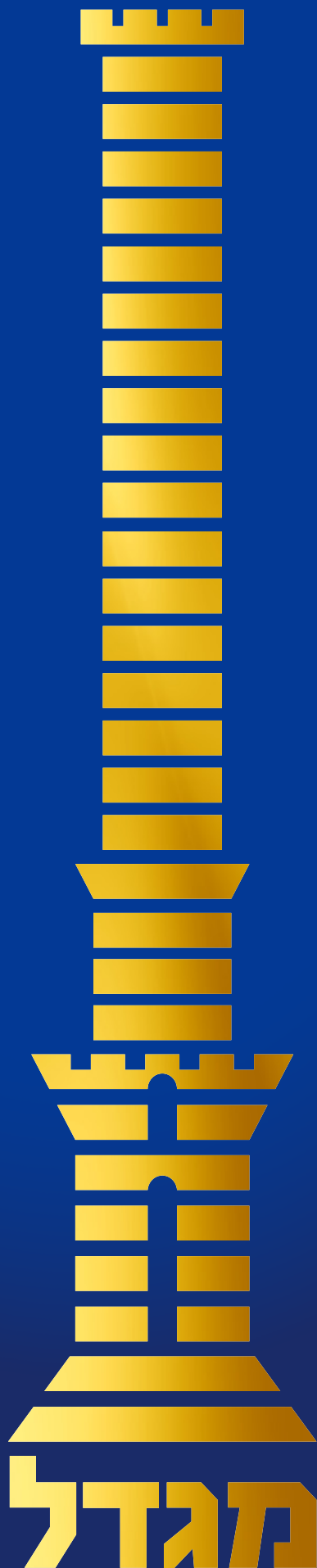


**יותר** מותאם לצרכי המבוטח



רוצה לשמוע עוד?  
פרטים נוספים אצל המפקחים שלך במגדל

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 לבינם, יגברו תנאי הפוליסה. האמור כאן אינו תחליף ליעוץ המתחשב בצרכים המיוחדים של כל אדם.



# המבוטח ניסה לשים קץ לחייו? לא בטוח שיזכה לתגמולי הביטוח



בחודש אוגוסט פורסם פסק דין הפוטר חברת ביטוח מלשלם תגמולי ביטוח בריאות, לאחר שהוכיחה כי הייתה בכוונתו של המבוטח לשלוח יד בנפשו • מה ניתן ללמוד מהפסיקה?

הדברים מתחזקים שעה שמביאים בחשבון כי בני הבית התקשרו לאמו של התובע, למגן דוד אדום, פעלו להצילו ועוד. בסופו של דבר נקבע, כי גם הסימן על צווארו של התובע מתיישב יותר עם האפשרות שהתובע ניסה לעשות מעשה אובדני, מאשר עם מסקנות אחרות.

## סיכום והחלטת בית המשפט

בית המשפט קבע כי ממהלך האירועים שקדמו למעשה, ניתן להסיק שהתובע היה במצב נפשי קשה, איים בהתאבדות, כפי שאיים בעבר, ולדאבון הלב אף ביצע. עם בחינת הראיות, לא נמצאו ממצאים המעלים חשדות לפלילים או לפגיעה של מישהו בתובע - לא סימני מאבק ולא סימנים על גופו של התובע, להיפך - נמצאו סימנים לכך שמדובר במעשה שהתובע בחר לעשות ולא במעשה פשע כלפיו. הסימן שנותר על צווארו תומך במסקנה זו ומתיישב יותר עם מאפיינים פיזיולוגיים המתרחשים לאחר ניסיון תלייה. מכאן שעל סמך הממצאים הקיימים ניתן לקבוע, באמת המידה של מאזן הסתברויות, כי התובע ניסה לשים קץ לחייו. בכל הנוגע לפוליסה ופעילות המבטחת במקרה טראגי זה, נמצא כי דרישת המבטחת לקבל מידע רחב יותר על נסיבות האירוע ולעיין בתיק המשטרה, מתיישבת עם הוראות הפוליסה ולא ניתן לבוא חשבון עימה בשל כך. בנוסף, נקבע כי בנסיבות הפוליסה וסייגיה בענייננו והוראות חוק חוזה הביטוח, אין התובע זכאי לתגמולי ביטוח סיעודי ולכן התביעה נדחית.

מובן מאליו, כי מדובר במקרה טראגי ייחודי, מצער עד מאוד, אשר הוביל להרס משפחת התובע, אולם אין בכך, בנסיבות שתוארו לעיל, כדי לחייב את המבטחת בפיצויים. ת"ק (ת"א) 13-12-34432 פלוני ואח' נ' כלל חברה לביטוח בע"מ (פורסם ביום 29.8.21).

**הכותב הינו שותף במשרד עו"ד בן חיים, כהן, גאליס, ומומחה לטיגציה וביטוח**



באותו לילה, סמוך לחצות, התקבל טלפון במגן דוד אדום המודיע על בחור שניסה לשים קץ לחייו. מתנדבי מד"א וכוחות משטרה הגיעו למקום ותיעדו את היריה. נמסרה גרסה לפיה התובע השתמש באלכוהול וסמים ואיים בהתאבדות, וזמן קצר לאחר שיחה אמו של התובע בבקשה שתגיע לאסוף אותו, הוא ביצע את המעשה. הערכת המשטרה הראשונית הייתה כי מדובר בניסיון התאבדות, ולאחר השלמות חקירה נסגר התיק הפלילי לנוכח העדר בסיס מספיק לקיומו של חשד למעשה פלילי או להתרחשות מעשה פלילי כלשהו.

## הראיות המחזקות את עמדת המבטחת

בית המשפט בחן את הממצאים שעלו מהראיות והעדויות, ומצא כי האירוע בו נפגע התובע התרחש בביתו, עם ניסיונו להתאבד בתלייה. הלחץ שהופעל על צווארו בעקבות ניסיון זה הביא להפסקת החמצן למוח של התובע. בזירה לא נמצאו ממצאים פורנזיים המעידים על כך שהיה מאבק כלשהו, באופן הסותר טענה לניסיון רצח ע"י בני הבית.

• הבהרה: המאמר כולל תיאורים על התרחשות האירועים סביב ניסיון התאבדות.

## נזק מוחי אנוקסי

המבוטח התובע הינו בחור צעיר, יליד שנת 1998, והוריו מונו כאפוטרופסים שלו על פי דין. אביו של המבוטח גמלאי של חברת בזק והמבטחת, כלל חברה לביטוח ("המבטחת"), ביטחה בכל הזמנים הרלוונטיים את התובע בפוליסה לביטוח בריאות וסיעוד קבוצתי לחברי ארגון גמלאי בזק ובני משפחותיהם. הפוליסה כוללת, בין היתר, כיסוי ביטוחי בגין מקרה סיעודי, שחרור מתשלום פרמיות והחזר הוצאות רפואיות, לרבות בגין יעצים וטיפולים רפואיים.

בלילה שבין 11.2.11 ל-12.2.11 אושפז התובע בבית החולים כשהוא מחוסר הכרה וסובל מנזק מוחי אנוקסי. עם האשפוז, עבר התובע ניסיונות החייאה, וסבל, בין היתר, מתנועות גפיים בלתי רצויות. הוא הונשם והורדם והועבר ליחידת הלב לצורך קירור ומניעת הרחבת נזק אנוקסי מוחי. הוא אושפז עד ליום 28.4.11, אז הועבר למרכז הרפואי רעות כשמצבו מוגדר כסיעודי מורכב.

## ניסיון התאבדות או מצב רפואי מכוון?

בכתב התביעה נטען כי פנה אל המבטחת על מנת לממש את זכותו לקבל תגמולי ביטוח והוצאות בהתאם לפוליסה. מנגד, טענה המבטחת כי הפוליסה אינה מכסה ניסיון התאבדות או מצב רפואי מכוון. מכאן נמצא, כי סלע המחלוקת הדורש בירור הוא האם הפוליסה מכסה ניסיון התאבדות או מצב רפואי מכוון, כמו גם מהו תוקפו של החריג לכיסוי הביטוחי שעניינו ניסיון התאבדות.

## העדר חשד למעשה פלילי

על פי בית המשפט, ממכלול הראיות שהובאו בפניו ניתן להסיק את השתלשלות העניינים הבאה:

# ועידת עדיף ה-21

2021 בדצמבר 27-28



## בקרוב נדע מי המנצחים הגדולים של השנה

קבוצת הביטוח  
והפיננסיים

חברות הביטוח  
בענפים השונים

בית ההשקעות  
של השנה

גוף הגמל וההשתלמות  
של השנה

קרן הפנסיה  
של השנה

חדשנות השנה  
בתחומים השונים

מוצר השנה  
בתחומים השונים

מהלך השנה  
בתחומים השונים

המתכנן הפיננסי  
של השנה

סוכני הביטוח  
של השנה

מערך הייעוץ הפנסיוני  
בבנקים

סוכנויות השנה  
בתחומים השונים

בית הסוכן  
של השנה

עדיף

מוסיפים לך ערך



אלטשולר שחם  
בית השקעות  
לחדש • לשנות • להצליח



# ראשונים בשירות, שנה שנייה ברציפות.



קרנות הפנסיה של אלטשולר שחם  
במקום הראשון במדד השירות  
של רשות שוק ההון, גם השנה\*

\* על פי מדד שירות חיסכון פנסיוני 2020 של רשות שוק ההון, ביטוח וחסכון מחודש אוגוסט 2021 המשקף את רמת שירות הלקוחות בקרנות הפנסיה הניתן להם על ידי הגופים המוסדיים בישראל. • אין באמור תחליף לייעוץ ו/או שיווק פנסיוני אישי • אין בדירוגי העבר כדי להבטיח דירוג דומה בעתיד.