



**איי.די.איי חברה לביטוח בע"מ**  
**תמצית מנהלים הערכת סיכון ממשל תאגידי**

מרץ 2018

## 1. מטרת העבודה ומסגרתה

נתבקשנו על ידי הנהלת אי.די.אי חברה לביטוח בע"מ (להלן: "החברה" או "אי.די.אי") לסקור את מרכיבי הממשל התאגידי ולבחון אותם אל מול כללים מקובלים (Best Practice) בחברות ציבוריות בעלות מאפיינים דומים בישראל.

ממשל תאגידי הולם הינו מערך בקורות כולל הקיים בשלושת מעגלי ההגנה של הארגון ומטרתו לעגן את פעילותה השוטפת של החברה תוך צמצום רמת החשיפה לכשלים ניהוליים/תפעוליים ואחרים. מרכיבי הממשל התאגידי מצויים החל ממעגל ההגנה השלישי, שמורכב מהדירקטוריון וגורמי הביקורת הבלתי תלויים, דרך מעגל הבקרה השני שמורכב מגורמי ההנהלה ושומרי הסף וכלה במעגל ההגנה הראשון שמורכב מנוטלי הסיכון וחזית החברה ("רצפת הייצור").

מטרת ביצוע הסקר לבחון את מרכיבי הממשל התאגידי בחברה ולאמוד את הפערים, ככל שקיימים, הן בהתאם לפעילותה ואופייה של החברה והן בהתאם לכללים מקובלים בנושא ולספק המלצות ענייניות לצמצום הפערים והקטנת החשיפה להתממשות סיכונים הקשורים בכך. בנוסף לאמור לעיל, אנו רואים בביצוע הסקר אפשרות ליצירת שפה אחידה בין החברות למשקיעים והגברת האמון בין הצדדים.

חשוב לציין, כי סקר זה אינו עבודת ביקורת והמלצותינו במסמך זה מהוות הצעות אפשריות בלבד. יתכן כי קיימים פתרונות שוויוניים ערך אחרים, אותם אפשר לשקול במטרה להפחית ולצמצם את הסיכונים בתחום.

## 2. רקע לגבי המנפיק

החברה הנוכחית התאגדה בשנת 2006 וקיבלה לתוכה את עסקי הביטוח והחלה לפעול כחברת ביטוח במהלך שנת 2008, בעקבות צו פיצול שניתן על ידי ביהמ"ש ובהתאם לרישיון מבטח שקיבלה באותה עת מרשות הפיקוח (פעילות הביטוח שפוצלה לתוכה החלה בשנת 1994). בעקבות הצעה לציבור, שנעשתה בדרך של הצעת מכר, הפכה החברה בחודש אוגוסט 2013 לחברה ציבורית.

טרם ההנפקה, בחודש יולי 2012 הושלמה עסקה של רכישת חלק ממניות החברה על ידי קרן ההשקעות באטרי וונצ'רס (כ-17%), כאשר בד בבד עם הסכם ההשקעה נחתם בין החברה, חברת האם ובאטרי הסכם המסדיר את יחסיהן בקשר לאחזקותיהם בחברה (הסכם בעלי המניות). במהלך השנים מכרה באטרי את מניותיה עד שבחודש מאי 2017 חדלה להיות בעלת עניין בחברה.

החברה פעילה בעסקי הביטוח בישראל (ביטוח כללי, ביטוח חיים וחסכון ארוך טווח וביטוח בריאות). ייחודה הוא התפיסה האסטרטגית של קשר ישיר עם לקוחותיה ללא תיווך של סוכני ביטוח. בחודש אוגוסט 2010 הוקמה אי.די.אי. הנפקות (2010) בע"מ (חברה מאוחדת), לצורך גיוס מקורות באמצעות הנפקה (ציבורית ופרטית) של כתבי התחייבות, אג"ח או שטרי הון, אשר תמורתן תופקד בחברה לשימושה ואשר החברה ערבה לפירעונם.

### **מבנה השליטה ב- אי.די.אי. הינו כדלקמן:**

- החזקות בעלי עניין – כ-48.5% אחזקה של "ביטוח ישיר"- חברה ציבורית הנשלטת (בשרשרת סופי) ע"י בני משפחת שנידמן.
- החזקות הציבור – כ-51.5%.

### 3. תמצית מנהלים

#### 3.1. סיכום נתוני ממשל תאגידי

Advanced		הערכת ציון הממשל התאגידי באי.די.אי חברה לביטוח	
נתוני חברה			
שם החברה:	אי.די.אי ביטוח	קיים בעל שליטה:	12 חודשים): 34.07%
מספר מניה:	1129501	מדד מסחר ראשי:	מחיר מניה (ב-ש): 235.80
ענף:	ביטוח	מדד מסחר נוסף:	רווח שנתי נקי (מ'ש): 101.65
דואלית:	X	שווי שוק (א' ש"ח):	הון עצמי שנתי (מ'ש): 533.40
דירוג סיכון ממשל תאגידי:	ADVANCED	* הנתונים שלעיל נכונים לתקופת עריכת הדו"ח	

#### ציון החברה ביחס למרכיבי האב של המודל ובהתאם להתפלגות החברות

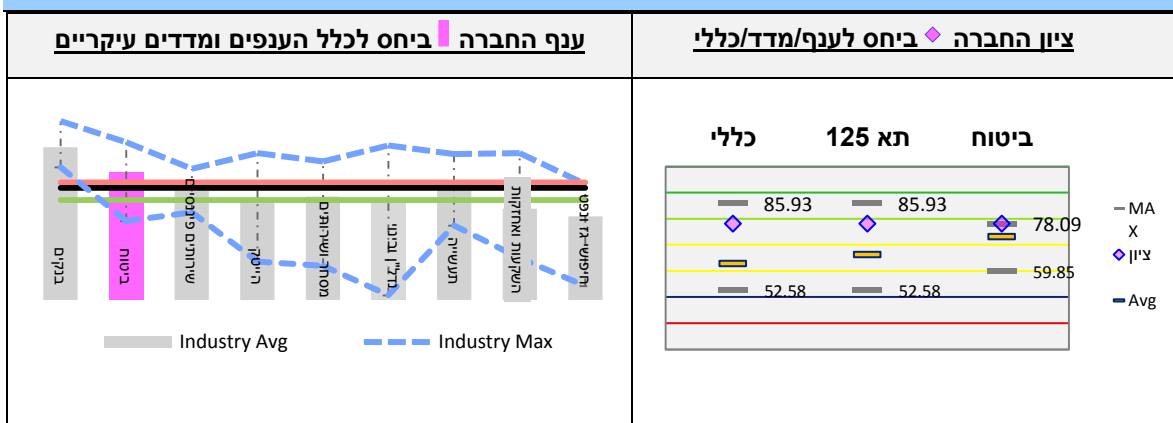
משקל הקטגוריה	ציון קטגוריה ביחס למוצע:			ציון קטגוריה ביחס לציון מקס:			
	מדה	ענף	כלל החברות	מדה	ענף	כלל החברות	
מבנה הדירקטוריון	22.5%	▲	▲	▲	81%	▲	
כשירות והתאמת הדירקטוריון	22.5%	▲	▲	▲	95%	▲	
ביקורת	20.0%	—	—	▲	70%	↗	
זכויות בעלי מניות ואתיקה	25.0%	▲	▲	▲	79%	↗	
מדיניות תגמול	10.0%	▲	—	▲	67%	↗	
אחריות תאגידי		קטגוריה שתימדד בעתיד			קטגוריה שתימדד בעתיד		

הסבר לתרשים שלעיל

ציון הקטגוריה ביחס למוצע מסביר את תוצאות הדירוג של החברה בקטגוריה הספציפית ביחס למוצע הציונים בכלל החברות/ענף/מדד. ▲ מציג כי החברה נמצאת מעל 10% מציון הממוצע, — מציג כי החברה נמצאת בטווח הממוצע של ציון הקטגוריה (+/- 10%), ▼ מציג כי ציון החברה לקטגוריה נמצא מתחת לטווח הממוצע בשיעור של מעל 10%.

ציון הקטגוריה ביחס לציון מקס' מסביר את מרחק הציון של החברה בקטגוריה הנבחנת מציון המקסימום באותה קטגוריה לפי כלל החברות/ענף/מדד. מטרת מדד זה להציג את מנעד פיזור החברות גם בהיבט של ציון המקסימום, קרי האם ישנן חברות אשר קיבלו ציון חיובי טוב הרבה יותר. ▲ מייצג כי ציון החברה נמצא במסגרת האחוזון ה-20 מציון המקסימום. ↗ מייצג כי ציון החברה מצוי בין האחוזון ה-20 ל-40 מציון המקסימום. ↘ מייצג כי ציון החברה מצוי ביחס האחוזון ה-40 ל-60 מציון המקסימום. ▼ מייצג כי ציון החברה מצוי בין האחוזון ה-80 ל-100 מציון המקסימום.

#### התפלגות הציונים ביחס לענפים ומדדים



### 3.2. באור לנתונים

אנו מעריכים את איכות הממשל תאגידי של החברה בציון **Advanced**. כפי שניתן לראות הערכה זו מציבה את החברה מעל לממוצע ביחס לקבוצת השוואה הרלוונטיות.

הערכה זו מתבססת הן על היבטי ממשל תאגידי שסקרנו והן על העובדה שהחברה יישמה את מרבית מהמלצותינו כבר במהלך ביצוע הסקר.

דירקטוריון החברה מונה 8 דירקטורים, מתוכם 5 בלתי תלויים המסווגים כדח"צים. אחוז הדירקטורים הבלתי תלויים עומד על (63%), נתון שהינו גבוה ביחס לממוצע הקיים בחברות הציבוריות וחברות דומות. מבנה זה של הדירקטוריון הינו בהתאם לחוק לקידום התחרות ולצמצום הריכוזיות הקובע, בין היתר, כי דירקטוריון חברה ציבורית בשכבה השלישית יהיה מורכב מרוב של דירקטורים בלתי תלויים וכן מספר הדירקטורים החיצוניים שיהיו חברים בו יעמוד על מחצית מסך מספר חברי הדירקטוריון. יתר חברי הדירקטוריון (התלויים) הם בעלי השליטה בחברה מר משה (מוקי) שנידמן המכהן בתפקיד יו"ר הדירקטוריון ומר דורון שנידמן המכהן כדירקטור ומר יוסי קוצ'יק המסווג כדירקטור תלוי לאור מעורבותו בתפקידים שונים בחברות נוספות בקבוצה. בהקשר זה נציין כי הרכב הדירקטוריון נכון להיום אף מחמיר מדרישות החוק האמור לעיל.

בהיבט של תמהיל הדירקטוריון ומידת התאמתו לאופי הפעילות של החברה, מצאנו כי בהרכב הדירקטוריון הנוכחי קיים גיוון בהיבטים של המומחיות והניסיון של הדירקטורים המכהנים. בהתאם להמלצתנו החברה אישרה לאחרונה מסמך מדיניות לגיבוש הרכב ותמהיל הדירקטוריון ולמיסוד הליך סדור למינוי דירקטורים בלתי תלויים באמצעות ועדה בלתי תלויה. הליך זה הינו הליך מתקדם בחברות ציבוריות בכלל ובחברות ביטוח בפרט. נציין כי החברה אימצה את המלצתנו עוד בטרם פרסום טיוטת חוזר "דירקטוריון גוף מוסדי" שפורסמה ביום 4 במרץ 2018 על ידי רשות שוק ההון והביטוח, העוסקת בין השאר בנושאים אלו.

לפני כשנה ביצעה החברה שינוי ארגוני שנועד להתאים את מבנה החברה לצרכים העסקיים והרגולטוריים המשתנים ולשדרג את יכולות ניהול הסיכונים ולייצר תפיסה רחבה והוליסטית יותר של הנושא. במסגרת השינוי הארגוני מונה סמנכ"ל הכספים דאז של החברה למנהל הסיכונים בחברה. השינוי הארגוני האמור, הרחיב את מחלקת ניהול הסיכונים וחיצק את מעמדה בחברה.

נכון למועד ביצוע הסקר, אגף ניהול הסיכונים מנה כחמש מחלקות, ביניהן נציין את תחום ביטוחי המשנה, מחלקת סיכויי אבטחת מידע וסייבר ומחלקת הבקרה. עם זאת ובהתאם למתודולוגיית ממשל תאגידי הבנוי על שלושת קווי ההגנה, אנו סבורים שבחלק מהתהליכים תחת אחריות אגף ניהול הסיכונים קיים חשש לטשטוש הגבולות בין קו ההגנה הראשון לקו ההגנה השני. כך למשל, מנהל הסיכונים משמש כיו"ר ועדת הרכש ויו"ר הדירקטוריון של חברת ההנפקות; ותחום מבטחי המשנה נמצא תחת אחריות אגף ניהול הסיכונים. בהקשר זה נציין לחיוב שכבר במהלך הסקר, ובמסגרת השיח השוטף, החברה החליטה לאמץ את המלצותינו בנושא וביצעה את שינויים באגף ניהול סיכונים ובתפקידיו של מנהל הסיכונים. למיטב הבנתנו, נכון להיום מנהל הסיכונים אינו מכהן כיו"ר ועדת הרכש וכמו כן הופסקה כהונתו כיו"ר חברת ההנפקות. בנוסף לאמור תהליך מבטחי המשנה (שנמצא תחת אחריותו של האקטואר הראשי) הועבר בכפיפות ישירה למנכ"ל החברה.

החברה החלה לפעול ליישום המלצתנו בנושא ניהול סיכונים ומינתה דירקטור אשר יהא אחראי על תהליכי ניהול הסיכונים בחברה ואף עדכנה את מדיניות ניהול הסיכונים בהתאם.




במהלך הסקר התרשמנו מהתרבות הארגונית אותה מוביל מנכ"ל החברה, המאופיינת בשקיפות ושיתוף רחב של עובדי החברה ומנהליה. תהליך זה נובע מתפיסה ניהולית לפיה שקיפות יוצרת סנכרון ומחויבות של העובדים בדרגים השונים בחברה. מעבר לתפיסה הניהולית, פרקטיקת עבודה זו משפרת את רמת הממשל התאגידי בחברה היות ששקיפות זו מאפשרת בקרה רחבה ומחויבות לשלמות תהליכי עבודה רוחביים.

מחלקת הביקורת הפנימית מונה כיום ארבעה עובדים. בנוסף ובהתאם לצורך, מחלקת הביקורת הפנימית נעזרת בנותני שירותים חיצוניים. נציין כי מהשוואה לבנצ'מארק שכלל חברות נוספות בעלות שווי והיקפי פעילות הדומים לחברה (מתחום הביטוח), עולה כי מספר השעות השנתיות הכולל שהוקדש לביקורת פנימית בקבוצה נמוך ממספר שעות הביקורת הפנימית בחברות אחרות. בהקשר זה נציין כי לאור מספר מאפיינים הייחודיים לחברה, אנו סבורים שבמקרה זה הסתמכות בלעדית על בנצ'מארק אינה מספקת תמונה מדויקת. מאפיינים אלו כוללים בין השאר: א. ייחודה של החברה כחברה טכנולוגית, המתבססת בעיקרה על און ליין ואינה מעסיקה סוכנים ומתווכים; ב. תחומי פעילותה, הכוללים בעיקר את הביטוח האלמנטרי ואינם כוללים חסכון ארוך טווח; ג. העובדה שהחברה מדווחת על שעות הביקורת כמכפלה של מספר התקנים בשעות ביקורת לתקן, דבר המוביל להצגה של נטו השעות לביקורת, ולא לברוטו (זאת בהנחה שחברות ציבוריות אחרות מציגות את השעות בברוטו, מידע שאין באפשרותנו לבסס). בנוסף נציין כי החברה מבצעת סקר חיצוני תקופתי "הערכת איכותה ותפקודה של הביקורת הפנימית", הנועד להעריך את איכות הביקורת הפנימית בחברה, ותוצאות הסקר האמור, שבוצע לאחרונה ברבעון האחרון של שנת 2017, אינן מצביעות על חוסר כלשהו בשעות העבודה של מחלקת הביקורת הפנימית בחברה. בהיבט של זכויות בעלי מניות, אתיקה ושקיפות, החברה מפרסמת מצגות שוטפות לשוק ההון וזמינה לשאלות ממשקיעים ונציגיהם.

עם השלמת עסקת ההשקעה בחברה ע"י קרן ההשקעות באטרי אימצה החברה לראשונה מדיניות חלוקת דיבידנד, לפיה החברה תחלק, בכפוף להוראות הדין והמגבלות הרגולטוריות החלות עליה, לפחות 50% מרווחיה השנתיים של החברה הראויים לחלוקה כדיבידנדים.

ביום 22 ביוני 2014 אישר דירקטוריון החברה (לאחר קבלת אישור ועדת התגמול של החברה) מדיניות תגמול לכלל עובדיה בהתאם להוראות הרגולציה. עם פרסום נוסחו הסופי של חוק שכר הבכירים, שקובע תקרת עלות שכר מוכר לצרכי מס של 2.5 מ' ש"ח בשנה לנושאי משרה בכירים בגופים פיננסיים ואוסר כליל תשלום עלות שכר העולה על פי 35 מעלות שכר העובדים בדרגת השכר הנמוכה ביותר בחברה, החילה החברה את הוראות החוק על נושאי המשרה הבכירה בחברה.

**טבלת דירוגים**

<b>Advanced+</b> 	The level of Corporate Governance was estimated as <b>Very Strong</b> and <b>above average</b> , compared to market benchmark, therefore the probability of CG Risks occurrence are expected to be <b>low</b> .
<b>Advanced</b>	The level of Corporate Governance was estimated as <b>Strong</b> and <b>mostly equal</b> to market benchmark, therefore the probability of CG Risks occurrence are expected to be <b>low</b> .
<b>Reasonable(+)</b> 	The level of Corporate Governance was estimated as <b>Basic</b> and <b>above average</b> , compared to market benchmark, therefore the probability of CG risks occurrence are expected to be <b>moderate</b> .
<b>Reasonable</b>	The level of Corporate Governance was estimated as <b>Basic</b> and <b>mostly equal</b> to market benchmark or lowest, therefore the probability of CG risks occurrence are expected to be <b>moderate</b> .
<b>To be improved</b> 	The level of Corporate Governance was estimated as <b>Low</b> and mostly <b>below average</b> , compared to market benchmark, therefore the probability of CG risks occurrence are expected to be <b>high</b> .
<b>NEGATIVE</b>	The level of Corporate Governance was estimated as <b>Very Low</b> and mostly <b>below average</b> , compared to market benchmark, therefore the probability of CG risks occurrence are expected to be <b>high</b> .

**הבהרות והגבלת אחריות**

דו"ח זה מיועד אך ורק לחברה, והעברתו או העברת חלקים ממנו לאחרים, או פרסומו בדרך כלשהי ללא קבלת אישור מראש ובכתב מאנטרופי הינה אסורה.

יודגש כי הניתוח הכללי בדו"ח זה הינו בגדר הערכה בלבד של הממשל התאגידי של החברה, על בסיס מודל הערכת ממשל תאגידי שנבנה על ידינו, ואין לראות בו הצעה או ייעוץ או המלצה לביצוע עסקה כלשהי בניירות הערך של החברה ו/או תאגידים הקשורים אליה ו/או המלצה להצביע בכל עניין הקשור בחברה. הניתוח מתבצע בהתבסס על מידע אשר פורסם לכלל הציבור, לרבות מידע שפורסם על ידי החברה על פי כללי הדיווח, וכן בהתבסס על מידע שנמסר לנו על ידי נציגי החברה, ואשר אנטרופי מניחה שהינו מהימן וזאת מבלי שביצעה בדיקות עצמאיות לשם בירור מהימנות המידע.

דו"ח זה מסתמך על המידע האמור, מבלי שבוצעה בדיקה ו/או אימות בלתי תלויים שלו, ואנטרופי לא מחווה דעה בנוגע לשלמות, נכונות או דיוק המידע. אנטרופי לא תהיה אחראית לכל הפסד, נזק, עלות או הוצאה אשר יגרמו בכל אופן ודרך ממעשי הונאה, מצג שווא, הטעיה, מסירת מידע שאינו נכון ואינו מלא או מניעת מידע מצד הגורמים שמסרו לה את המידע.

המידע המופיע בדו"ח זה אינו מתיימר להכיל את כל המידע הדרוש למשקיע על מנת להעריך את סיכון החברה נשוא הדו"ח וכן אינו מתיימר להוות ניתוח מלא של כל העובדות והפרטים המופיעים בו.

דו"ח זה אינו מהווה תחליף ליעוץ מקצועי, כלכלי, עסקי לרבות ייעוץ משפטי ולפיכך אין להסתמך על המידע הכלול בו ואין בו כדי להחליף שיקול דעת עצמאי וקבלת יעוץ מקצועי ומשפטי המתחשב בנתונים ובצרכים המיוחדים של כל אדם.

מובהר כי הערכות מקצועיות, מן הסוג המפורט בדוח אינן מתיימרות להיות מדע מדויק והמסקנות הנובעות מהן תלויות במידה רבה גם בשיקול דעת סובייקטיבי של המעריך. לפיכך, אין בנסיבות העניין מסקנה יחידה ותקפה בלתי מעורערת, ויתכן שגורם מקצועי אחר עשוי להגיע לתוצאות ולמסקנות שונות בהתבסס על אותו המידע.