

לחברי דירקטוריון כלל ביטוח ופיננסים  
 לחברי דירקטוריון כלל החזקות  
 לחברי דירקטוריון פנסיה וגמל (ללא מנהלים פנימיים)

### הנדון: ניסיון הדחתי מתפקידי כמנכ"ל הקבוצה

חברים יקרים,

אני מוצא לנכון להעלות על הכתב את עיקרי הדברים וההתרחשויות כפי שהם ידועים לי, וזאת על מנת שמלוא התמונה תעמוד בפניכם.

1. ביום א' ה-3.5.20 דני נה הגיע לראשונה למשרד מזה כחודש וחצי וקרא לי לשיחה. הייתי בטוח שהוא בא להביע את הערכתו על המצגת שהצגתי מספר ימים קודם לכן בדירקטוריון החברה על ההתמודדות של החברה עם אחד המשברים הגדולים של מאה השנים האחרונות, ולהפתעתי סיפר לי כי קיים נתק ביני לבין הדירקטוריון וכי הדירקטוריון איבד בי אמון, לפיכך נכון שמיזמתי אקום ואפרוש.
2. דני ציין שהוויכוח עם גב' מלי מרגליות סביב מינוי מנהל הסיכונים לקבוצה הוא סימפטום לאי האמון. אמרתי לו שאני לא מאמין שזה המצב, שהדבר מעיד על החריג ולא על הכלל, שאני ומלי, בשיח שוטף בוועדת ההשקעות, שיח ער, מאתגר ולגיטימי, עם זאת, מערכת היחסים ביננו מעולה ועניינית. דני חזר ואמר שלטובתי ראוי שאתפטר.
3. אמרתי לדני שאני בהלם מוחלט, שהתרשמתי מהדירקטוריון כמכלול, שיש שביעות רצון גבוהה מהתפקוד שלי, בפרט בתקופת המשבר, בנוסף כי נערכה אף ביקורת בנושא ביזמת יו"ר ועדת הביקורת, ואף בדיון זה זכיתי רק לשבחים. אני מצוי בקשר שוטף עם מרבית הדירקטורים, משתף את דני והדירקטוריון בכל החלטה מהותית, ואני לא מכיר החלטה אחת של הדירקטוריון שלא יושמה במלואה תוך עמידה ביעדים שהוגדרו.
4. אמרתי לדני כי אין החלטה או נושא אחד שהובא לדיון הדירקטוריון, לרבות התוכנית האסטרטגית והתוכנית העסקית של כל שנה ושנה שלא ישבנו ודנו בה ביחד, אין נושא שהבאתי לדיון ללא אישור מפורש שלו, אחרים דיונים והתאמות אם ביקשת, ואין נושא אחד שלא הסכמנו עליו או שלא נתת עליו את ברכתך!
5. בנוסף העליתי תהיות על התהליך והעיתוי. מה הדחיפות והלחץ להדיח אותי? באמצע ניהול משבר ביד רמה? האם הבקשה שלו שאפרוש, היא בעקבות דיון מסודר שהתקיים בדירקטוריון? אמרתי לו שמעולם לא שמעתי ממנו שום טענה, ואני ממלא את תכנית העבודה במלואה, עד לאירועי הקורונה, שגם אליהם נערכנו בצורה מיטבית.
6. לא קיבלתי תשובה עניינית, לפיכך ציינתי בפני דני שאני מאמין שהוא קיבלת החלטה, כה פתאומית ללא שום הכנה שלי או דיון בדירקטוריון מאחר והוא נתון ללחצים על ידי בעלי מניות מיעוט, שאף אין להם היתר החזקה, לעשות את דברם (ועל כך בהמשך) ואם לא כן- לא תחודש כהונתו באסיפה הכללית הקרובה. דני ציין כי אכן פנו אליו אותם בעלי מניות גם בעבר בעניין החלפתי, אבל הוא חסם זאת בעבר, אך כעת לא נותרה לו בידי ברירה, ולכן לדעתו זה הדבר הנכון עבור החברה.

6. דני ניסה ללחוץ עלי לעזוב מרצון ולהימנע מדיון בנושא בדירקטוריון על עצם שאלת הסיבות להיפרדות מהמנכ"ל. הבהרתי, שעל פניו, אני חושב שזה מהלך שאינו לטובת החברה, ומונע משיקולים אישיים שלו כיו"ר המנסה להציל את עורו. דני ביקש שאשקול שוב את הדברים ועודד אותי לקום ולפרוש ללא דיון, הסבר או שימוע כלשהו.

7. למחרת דני הפנה אותי לשוחח עם הדר ברין, היועצת המשפטית של החברה וממנה למדתי כי ביקש ממנה לכנס דירקטוריון לפעול להדחתי המידית. הייתי המום מהלחץ והמהירות, וביקשתי מהדר שתבקש מדני שהות של יום נוסף לבחון וללמוד את הדברים. באותו ערב נודע לי על ההדחה ושדני כבר סגר, בתיאום עם בעלי מניות מיעוט את המינוי של רונן אגסי. **הרגשתי שמדובר בחנות מכולת ולא בגוף מוסדי המנהל מעל 200 מיליארד ש"ח כספי עמיתים...שמתיימר להוביל את נושא הטמעת כללי ממשל תאגידי בקרב החברות המובילות במשק!**

8. מה עם זכות השימוע של כל עובד, וחזקה של מנכ"ל, מה עם להעיר מהם הנושאים שהדירקטוריון כדירקטוריון מבקש שאשנה בתוכניות העבודה? מה עם דיון ענייני וממצה, על פי כללי ממשל תאגידי ראויים? יו"ר החברה ישר פועל להדחה בין לילה, כאשר כבר למעשה סגר עם מחליף?

9. ועוד מקבל את ברכתם או בכלל דן עם בעלי מניות מיעוט, במישרין או בעקיפין על החלטה כה מהותית בחיי החברה, שאף עשויה להיחשב כמידע פנים? ויתרה מכך, פועל על דעת עצמו לייצר מציאות לפני עדכון הדירקטוריון, כך שהדבר יראה כאילו בחרתי מיוזמתי לנטוש את החברה בשיא המשבר?

10. מיהם אותם בעלי מניות שמפעילים לחצים על הנהלת החברה. לאישור עסקאות שיש להם עניין בהן, ובמה דברים אמורים?

המקרה הראשון שהובא בפניכם והוצג בפרוטרוט הוא המקרה של מר אלפרד אקירוב שהלין על כך שמנהלי ההשקעות של כלל לא הסכימו למכור את מניות כלל בקבוצת אלרוב לאלפרד וכי אינם מאשרים עסקת בעלי שליטה בה מוצעת הטבה לבנו. אנו מחזיקים כ-13% במניות החברה, ולמעשה מהווים את בעל המניות הגדול ביותר מן הציבור בקבוצת אלרוב. עסקת בעלי שליטה זו אמורה להיות נדונה בחודשים הקרובים.

הנושא הוצג בפניכם לכן לא ארחיב, רק אציין שאלפרד עצמו ציין בפני ובפני אחרים שזה היה מניע משמעותי להחלטתו לרכוש מניות בכלל ביטוח ו"לנער את ההנהלה", יצוין כי אלפרד הכין "תיק" על מר יוסי דורי בו העלה שלל טענות כלפיו אישית, שמפאת כבודו של מר דורי לא ראוי לחזור עליהן כאן. מאז רכישת מניות בכלל ביטוח, אלפרד שלח מכתבי איום משפטיים כנגד פעולות שונות של החברה, שלא מצאנו שיש בהם ממש, פועל למול דני, דירקטורים בחברה ולמולי אישית במטרה שגשפיע על מנהלי ההשקעות וחברי ועדת השקעות עמיתים לאישור מתווה מוסכם. כל זאת הובא בפניכם ואף דווח לפיקוח, לכן לא ארחיב.

11. המקרה השני הוא עסקאות עם קבוצת שיכון ובינוי. כידוע, מר איל לפידות הינו מנכ"ל קבוצת שיכון ובינוי, ולקבוצת כלל יש שורה שלמה של קשרים עסקיים עם קבוצת שיכון ובינוי. למעשה זוהי אחת מהקבוצות הגדולות במשק עמן אנו משתפים פעולה, בפרוייקטי תשתית (כגון הכביש ביוסטון, ארה"ב), ערביות חוק מכר (דרך שיכון ובינוי נדל"ן), מימון ואשראי, מחזיקים יחסית גדולים במניות החברה, מבטחים את פעילותה, וכן הלאה... מר אייל לפידות מחזיק בכ-4.2% ממניות כלל ביטוח.

12. מר לפידות, בין אם ישירות ובין אם באמצעות מנהלי קבוצת שיכון ובינוי היה מצוי בשנה האחרונה בשורה של מו"מ עם קבוצת כלל ביטוח, כאשר בכל הזדמנות בה מנהלי ההשקעות סירבו לעסקה או לתנאים המבוקשים על ידי קבוצת שיכון ובינוי, התלוותה לכך אמירה,

שהגיעה אלי מצדדים שלישיים, שהצוות כאן אינו מקצועי, מפסיד עסקאות טובות, שלצוות אין "סכין בין השיניים" וגורם נזק לקבוצת כלל. הדוגמא הבולטת לכך היא הצעת אייל לפידות כי נתמודד יחד על הקמת פרויקט נדל"ן מניב בהיקף של 350,000 מ"ר ועוד 220,000 מ"ר תת קרקעי, כחלק מ"פרויקט ה-1000" בראשון לציון, וכי בהתאם לתנאי המכרז כלל ביטוח תעתיק את משרדיה מהבניין בעתידים (אליו עברה רק במאי 2014) לראשון לציון. הנושא נבחן בכלל ביטוח על ידי צוותי ההשקעות וניהול הסיכונים, ובישרתי לאייל לפידות כי איננו רואים את הפרויקט כמתאים לנו השקעתית לנוסטרו בפרופיל סיכוי-סיכון, וגם אין זה נכון לכלל ביטוח להעביר את משרדיה לראשון-לציון כיום, לאור החוזה המיטיב שיש לה בעתידים. יצוין כי מדובר באירוע סמוך יחסית של מעבר נוסף של מטה החברה מאתר לאתר, עם כל המשמעויות הלוגיסטיות ומשאבי האנוש הכרוכות בכך. התגובה של אייל הייתה כי משמעות ההחלטה היא הפסד של מאות רבות של מיליוני ₪ לנוסטרו של כלל ביטוח.... וכי הדבר מדאיג אותנו הן בשל אובדן הרווח לשיכון ובינוי אבל גם כבעל מניות בכלל ביטוח, ושעקוב אחרי תוצאות הפניקס מהעסקה. ימים יגידו.

13. בחצי השני של דצמבר 2019, הובלתי מהלך של גיוס הון בכלל החזקות והחלפת ההון המשני של כלל ביטוח. צעד זה שיפר דרמטית את מבנה ההון של הקבוצה, התברר כהזדמנות ייחודית מבחינת העיתוי להקטנת עלויות המימון של הקבוצה לאור הריביות הנמוכות, ועשוי לתת לחברה גם חופש ליזום הזדמנויות עסקיות נוספות שחיוניות לצמיחתה. מהלך זה הוביל לדילול החזקות בעלי המניות הקיימים בכ-16% (בהתאם לגיוס), אם כי לא נפגעו כלכלית מאחר ומחיר הגיוס היה במחיר המניה באותה עת, דבר שנחשב להישג. תגובת מר אייל לפידות לגיוס הייתה ביטול מידי של פגישה שנקבעה בינו (ומאז לא התקיימה), והעברת מסרים זועמים לדני נה (כפי שדני שיקף לי אותם בזמן אמת).

14. בעקבות אירועים אלה, ובהעדר רגולציה מתאימה, יזמתי יישום נהלים שיבטיחו כי תהליכי החלטה במקרים כאמור, יבוצעו תוך הפרדת תפקידים ברורה בין ועדות השקעה המחליטות לעניין כספי עמיתים, לבין הצוות הניהולי, ובדומה גם בנוסטרו, ההחלטות המהותיות תגענה לתהליכי אישור מחמירים, שיבטיחו כי החברה תמשיך לקבל החלטות איכותיות ולטובתה, גם כאשר לבעל מניות מיעוט קיים עניין אישי בעסקה, ותרחיק את המנהלים מפוטנציאל ניגוד העניינים. גם בעניין זה סביר להניח כי בעלי מניות המיעוט סברו שיש בכך כדי להערים עליהם קשיים בקבלת החלטות באופן בו היו רוצים. עם זאת, נהלים אלו נדונו בדירקטוריון ואושרו כנדרש, וכמתחייב מגוף מוסדי.

15. אין ספק שתפקיד המנכ"ל והחברה בכללותה הוא להשיא רווחים לבעלי המניות, אבל לכלל בעלי המניות, ולא להעדיף עסקאות עם בעלי עניין, או להיות במצב שיחשוש שראשו עלול להיערף על כך.

16. בימים אלה שיכון ובינוי נדל"ן מנהלים מנהלי ההשקעות בחברה מו"מ עם נציגי החברה על הענקת מימון של מאות מיליוני ₪ כנגד שיעבוד מקבצי דיור בחריש, הצדדים לא הגיעו להסכמות על הריבית.

17. התייחסות לטענות שעשויות להיות מועלות כלפי על מנת להצדיק מהלך לא ראוי כאמור- ראשית, אציין שאני חונקתי שיש דמוקרטיה בתהליך קבלת החלטות ודיקטטורה ביישומן. לפיכך, באופן טבעי, בחברה כה מורכבת ככלל ביטוח, בתקופה כה מאתגרת, רק סביר שעבודת קבלת החלטות בדירקטוריון תהיה מורכבת, תכלול דיונים ודעות שונות, ובסופם מתקבלות החלטות ברורות ומתועדות.

18. אשמח להופיע בפני הדירקטוריון ולהתייחס לכל טענה (שתועלה לראשונה!) בדבר אי קיום החלטות הדירקטוריון, או אי ביצוע היעדים התפעוליים של החברה.

19. אציין כי רק ביום 24.9.19 תכנית אסטרטגית תלת שנתית לחברה, לאחר דיון ארוך וממצה ביעדי הצמיחה וההתייעלות לתקופה זו. תכנית זו גובשה מספר חודשים בסיוע חברת ייעוץ חיצונית, ותוך קיום דיונים רבים בהנהלה. קיימנו דיון מקדים בדירקטוריון בתחילת דצמבר לתוכניות עבודה 2020, ואישרנו אותן על פני יומיים בימים 29-30 לדצמבר, תוך שאני זוכה להערכה רבה על תהליך ההצגה והניתוח ועל היעדים המאתגרים שהוגדרו. תוכנית זו, לאחר דיון ממצה, אושרה פה אחד.

20. פתחנו את 2020 חזק מאוד, ועד סוף פברואר עמדנו בכל יעדי הצמיחה וההתייעלות שהגדרנו, **שהיו אף מעבר לתוכנית האסטרטגית!**

21. במרץ דנו בתוצאות הכספיות של החברה לשנת 2019. תוצאות החברה באופן טבעי מושפעות גם מאירועים אקסוגניים משמעותיים, כגון ירידת הריבית ארוכת הטווח, התשואות בשווקים, שינוי לוחות התמורה, החלטות כגון החלפת החוב שלא תוכננו בתחילת השנה, ועוד. כולם נדונו ושוקפו לדירקטוריון בדיונים סדורים. בסופו של דבר, על אף אתגרים עצומים אלה, ובהתחשב בחוזר האוצר בעניין ה-LAT בביטוח חיים שמתקן הפרשה בגין ירידת ריבית של מעל חצי מיליארד שח, ועלויות גיוס ההון והחלפת החוב שלא נלקחו בחשבון במקור, הוצג באופן ראשוני לדירקטוריון כי **החברה תעמוד גם ביעדי הרווח של 2019. זאת לצד שיפור בכל המדדים התפעוליים של החברה, חזרה והובלה של תחום הפיננסיים, גיוסים מרשימים במוצרי הליבה, שיפור במיצוב החברה, גיוס סוכנים חדשים, ועוד...**

22. הנושא היחיד למעשה, שנדון מספר פעמים בדירקטוריון ונשמעו בו קולות שונים היה היקף ועיתוי ההתייעלות הנכון שיערך בחברה. אני מזכיר שעם כניסתי לתפקיד החברה קיבלה התראה מהפיקוח כי בשל השירות והפעול הלקויים שלה במוצרי ביטוח החיים, היא עלולה לאבד את רישיונה. באותה עת היינו שיאני תלונות הציבור לפיקוח. לפיכך, הצעתי תגבור כח האדם התפעולי בחברה בחצי שנה הראשונה של 2019, טיפול בעשרות אלפי משימות עבר שהוזנחו, ויישום תכנית פעולה שלווה הדוקות על ידי הדירקטוריון, על מנת לעמוד במתווה שסוכם עם האוצר. על אף האתגר העצום, החברה עמדה בכל יעדי התוכנית, ניקתה את השולחן, וכעת מובילה במדדי השירות. הדבר השפיע על קיטון משמעותי בתלונות ציבור לחברה ולפיקוח, ושיפור משמעותי של שביעות רצון הסוכנים והלקוחות! בהתאם לתוכנית העבודה לשנת 2019 החלה להתייעל בכח האדם התפעולי החל מיוני 2019, ועד דצמבר 2019 כבר נפרדה מכל כוח האדם העודף שגויס לשם כך.

23. כאמור רק בספטמבר 2019 דירקטוריון החברה אישר תכנית אסטרטגית תלת שנתית להאצת הצמיחה ולצידה התייעלות, כאשר נקבעו בה יעדי צמיחה משמעותיים בעסק החדש של החברה. תכנית זאת הגדירה כי החברה תתייעל מצד אחד בכ-375 עובדים באזורים שונים ומנגד תגייס כ-125 אחרים התומכים בצמיחה, כך שנתייעל בכ-250 עובדים עד סוף שנת 2022.

24. **כבר במועד אישור התוכנית, ציינתי כי ככל שיהיה משבר בשווקים או שלא נעמוד ביעדי הצמיחה נידרש להתייעל יותר מהר. בתחילת מרץ 2020 אכן התחיל משבר הקורונה.**

25. מרגע פריצת משבר הקורונה, היינו מהגופים התכליתיים ביותר בניהול האירוע, והכל על פי מתווה שאושר בדירקטוריון החברה. הוצאתי כ-700 עובדים לחל"ת ויתרת העובדים עברה למתכונת עבודה של כ-80% משרה כאשר היתרה על חשבון ימי חופש של העובדים. כעת, הובלתי קיצוצי שכר להנהלה, הארכת החל"ת בחודש נוסף, וזאת לצד פיטורין של כ-100 עובדים מעבר לתוכנית העבודה המקורית לשנת 2020. מאותם 100 עובדים, כבר נפרדנו מכ-50 עובדים, מיד עם קבלת ההחלטה.

26. כל זאת נעשה תוך דיונים מורכבים עם ועד העובדים, אבל בסופו של דבר, בהסכמתם. בימים אלה הדיונים נמשכים לשם נקיטת פעולות התייעלות נוספות. ישנה לעיתים ביקורת על כך שהדברים נעשים בהסכמה, כאילו למישהו חסר עוד מאבק מתוקשר או השבתה של החברה בשביל להניח דעתו שהמו"מ מוצה. אני חושב שבמבחן התוצאה כלל מבצעת תהליכים משמעותיים של התייעלות תוך שיח מורכב מאוד שמטרתו לפעול בהגינות, תוך שמירת מחויבות העובדים להצלחת החברה. אני מאמין שכך ראוי לעשות, אבל במידת הצורך יודע גם לנהל משברים מול ועדי עובדים כמו שעשיתי בשנת 2017 בחברה.

27. אציין כי ביום 26.4.20 היה דיון ארוך בדירקטוריון על התנהלות החברה באירועי הקורונה, וביום 21.4.20 בוועדת הביקורת, ובשני הדיונים זכיתי למחמאות מקיר לקיר על אופן ההיערכות למשבר וניהולו.

28. גם בדירקטוריון פנסיה וגמל האחרון, ב-22.4.20 נערך דיון על תפקוד החברה בעת משבר הקורונה, ובכלל על המהפך האדיר בתוצאות החברה, שהדירקטורים לא האמינו שניתן יהיה לעשות, בזמן כה קצר. אגב, מישהו שקל לעדכן אותם באילו מהדברים האמורים? או לשאול אותם מה דעתם?

29. התמנתי לתפקיד ב-1.7.18 ובתקופה הקצרה מאותו מועד, הובלתי, בעזרתכם, שינויים ארגוניים משמעותיים, שינוי בהנהלה ובמבנה של זרוע ההשקעות של החברה, איחוד חטיבות, החלפת מספר מנהלי חטיבות, איחוד האקטואריה תחת החטיבה הפיננסית ועוד, הובלתי גיוס הון ראשוני מוצלח מאוד בעיתוי קריטי, החלפת והארכת המח"מ של ההון המשני של החברה, וזאת תוך ניצול ריביות נמוכות היסטורית!

30. שיפרנו את ניתוח הדיווח הכספי של החברה, את ניהול הנכסים מול ההתחייבויות, יישמו מודלים אקטואריים מיטביים ומתקדמים, כל אלו הגנו על תוצאות החברה במאות מיליוני ₪. לצערי, לצד זאת, נדרשנו לחזק רזרבות במאות מיליוני ש"ח בעולמות האלמנטרי והבריאות, בגין עסקים שנמכרו בחברה לפני שנים וזאת בעיקר בשל תחזיות אופטימיות מידי ביחס לעסקים אלה בשנים עברו, וכן בשל ירידת הריבית. סייעתי רבות ביישום שינוי רגולטורי עמוק בנושא, שיתקן עיוות חשבונאי, ובעקבות זאת הון החברה יגדל בכחצי מיליארד ₪!

31. מהשוואת נתוני מכירות ושיעור הצמיחה בעסק חדש של כלל ביחס למתחרים בשנים 2018-2019, ניתן לראות כי לאחר שנים של קיטון בעסק והתדרדרות- כלל ביטוח ופיננסים היא החברה שצמחה הכי הרבה בעסק החדש- שהוא מנוע הצמיחה של החברה.

כאמור שיפרנו משמעותית את כל יעדי החברה, וכל זאת לאחר שהחברה התדרדרה בעסקיה מספר רב של שנים ולאחרונה מתמודדת עם משבר אימתני. קיבלתי עשרות טלפונים של גורמים בשוק ההון, סוכנים וקולגות, שהביאו פליאה עצומה מעצם המהלך וזאת לאור הערכתם הרבה לדרך שהחברה עשתה בתקופה כה קצרה.  
**אני בטוח שנמשיך בכך, ונצא מחוזקים מהמשבר!**

**אתם יודעים את האמת, כי שום יוזמה להחלפתי לא עלתה או נדונה בדירקטוריון, מעולם לא הבעתם אי שבעות רצון מאופן בו אני מיישם את החלטות הדירקטוריון, נהפוך הוא! לא הוחלט על החלפתי, על מינוי ועדת איתור כלשהי, או להפעיל עלי לחץ להתפטר, ועוד בשיא משבר. מדובר בהחלטה של היו"ר, על דעת עצמו, המונעת מאינטרס אישי להציל את עורו, וכנראה נדונה במחשכים עם בעלי מניות מיעוט שיש להם עניין בהנהלה שתייע להם באישור עסקאות בהן יש להם עניין אישי. ממשל תאגידי ראוי בא להבטיח שהדרך תוביל לתוצאה הראויה, כאן הדברים מעידים על עצמם. אם אנחנו באמת רוצים להיות ראויים לנהל כספי ציבור- מן הראוי שניישם את שאנו מטיפים לו.**

אני יכול להעיד על עצמי כמי שמנוסה בניהול משברים, ואף רואה בכך הזדמנות, ואני סבור שתמיד פעלתי לטובת החברה, ביושרה, תוך קידום תכניות העבודה של החברה ועמידה

ביעדים שהגדרתם לי. קבענו שבאוגוסט, לאחר תוצאות הרבעון השני, לאחר שנבין את השלכות משבר הקורונה, נדון מחדש ביעדי 2020 ונבחן התאמות מעבר למה שהצגתי לכם ואושר בדירקטוריון של ה-26.4.20, אני כמובן נערך לכך ובמקביל מנהל את המשבר.

אינני רואה כיצד זעזוע כה עמוק ישרת את החברה ועוד בתקופת משבר. אני בטוח, שתחליטו בהתאם לטובת החברה, לפחות עכשיו יש לכם מידע מלא יותר. אני לשירותכם בכל שאלה או הבהרה, כתמיד.

יורם נוה, מנכ"ל

העתק: מר משה ברקת יו"ר רשות שוק ההון

7 במאי 2020

י"ג באייר תש"פ

חבריי וחברותיי לדירקטוריון

שלום לכולם,

קראתי בצער ובאכזבה רבה את מכתבו של יורם נוה שנשלח אלינו. המכתב רצוף טענות שאינן אמת והכפשות מתחת לכל ביקורת. הכותב אפילו לא מהסס לנצל את הידע שלו לגבי מצבי הבריאותי, אשר מנע ממני להגיע פיזית למשרד בתקופת הקורונה אך, כידוע לו היטב, לא מנע ממני להמשיך ולעבוד במלוא המרץ לטובת החברה.

לא העליתי על הדעת כי הדיון בנושא חשוב זה ינוהל באמצעי התקשורת או בחלופת מכתבים רחבת תפוצה, הגורמים לחברה, לבעלי מניותיה ולעובדיה נזק רב. בדיוק מכך ביקשתי להימנע, כאשר פעלתי מול יורם ברגישות ובדיסקרטיות וביקשתי לקיים עימו דיון אישי מקדים, עליו עדכנתי כל אחד ואחת מכם, באופן אישי בראשית השבוע, בטרם אביא את הנושא לדיון בדירקטוריונים הרלוונטיים.

לפיכך, אשמור את התייחסותי המפורטת למכתבו של יורם ואת נימוקיי לדיוני הדירקטוריון, שם מקומם. כמו כן, אני שומר על כל זכויותיי וטענותיי.

מבלי לגרוע מהדברים שכתבתי לעיל, אני דוחה בזעזוע רב, את כל הטענות הכוזבות על איומים כביכול או על "עסקאות", כביכול, שלי עם בעלי מניות, או על שיקולים זרים המנחים אותי, כביכול. כל פעולותיי נעשו רק במסגרת תפקידי כיו"ר פעיל, חובותיי כיו"ר כזה והינן אך רק לטובת החברה ושיפור ביצועיה העסקיים.

כל אמירה חסרת בסיס כזאת, גם אם נועדה להעליב אותי באופן אישי, פוגעת בראש ובראשונה בחברה ובעלי מניותיה ועדיף היה לנקוט באחריות המתבקשת ולהימנע ממנה.

לסיום, כאמור לעיל, הדיון הענייני, בכהונתו של יורם אמור היה להתבצע בדירקטוריון החברה, בהתאם לדרישות הדין, וכך הוא יבוצע, מיד לאחר שהדבר יתאפשר לנו על ידי הממונה על שוק ההון, ביטוח וחסכון. עד אותו מועד, אשתדל למנוע כל ניסיון להפוך את הנושא לפסטיבל תקשורתי או למסע עלבונות אישי.

שלכם בברכה,

דני נוה, יו"ר הדירקטוריון

הצתק: ד"ר משה ברקת- ראש רשות שוק ההון, ביטוח וחסכון  
עו"ד אברמי וול- יועץ לדירקטוריון החברה

10/5/19

אבקש לפתוח בכמה מילים בנימה אישית.

רציתי לשמור את המענה למכתבו של יורם בדיון בדירקטוריון. לצערי ההתנהלות חסרת האחריות של הוצאת המכתב אליכם לתקשורת, לא יכולה להיותר ללא מענה מסודר.

**לאורך כל חיי קודם כל כמנהיג ציבור, פעלתי כששמי הטוב הוא הנכס החשוב ביותר שלי.**

**כך גם בשנים האחרונות כיו"ר דירקטוריון כלל, אני ממשיך באותה דרך ופועל אך ורק לטובת החברה בשיקול דעת עצמאי וללא מורא. כדרכי אני נמנע מריב ומדון אישי ואקפיד גם כאן על דיון ענייני ומקצועי בלבד וללא הכפשות אישיות. לכן אני מזועזע עוד יותר מהסגנון והדרך שבו יורם נוה בחר לנהל את הדיון ומסגנון ההשמצות האישיות כלפי כיו"ר הדירקטוריון. במקום דיון מקצועי, הוא מקיים דיון מכפישני שאין לו מקום. ההתנהלות הזאת מצדו מעידה על אובדן עשתונות שמעלה כשלעצמה שאלה על כשירותו לתפקיד.**

**אני דוחה על הסף את כל ההכפשות חסרות הבסיס על המניעים למהלך החלפתו. אני פועל אך ורק במחויבות לטובת החברה, ומנהל את התהליך בהקפדה מלאה על כללי הממשל התאגידי הנדרשים.**

**מפתיע מאוד שיורם משחק מופתע, יש נתון עיקרי הידוע לכל ושאינו יכול להפתיע איש, שנתיים אחרי שיורם נכנס לתפקידו, כלל עדיין במקום האחרון ביחס למתחרותיה, ברווחיות הנמוכה ביותר, בתשואה הנמוכה ביותר ובמכפיל על ההון העצמי הנמוך ביותר בשוק ההון.**

**אם יורם היה נלחם למען כלל כפי שהוא נלחם נגדי, לא היה צריך להחליפו.**

רקע

1) יורם נוה מונה למנכל ביוני 2018 לפני כשנתיים, בראש ובראשונה בזכות המלצתי. יורם אומנם לא היה הבחירה המועדפת שלי, אבל לנוכח הצורך להגיע להבנות עם כל הגורמים, הוא קיבל ממני ומהדירקטוריון גיבוי לאורך כל



הדרך. ניתנה לו הזדמנות להוציא את כלל לתהליך של מפנה עסקי, אחרי מספר שנים שבהם התדרדרה למקום האחרון בשוק הביטוח ברווחיות, בתשואה על ההון לבעלי מניותיה ובמכפיל שבו היא נסחרת על הונה העצמי. גם אישית היו ביננו יחסים טובים, אם הגעתי למסקנה שצריך להזיזו מתפקידו, זה אך ורק על רקע מקצועי לחלוטין לטובת החברה.

(2) יורם הציג לדירקטוריון לאורך השנתיים תכניות עבודה, כולל תכנית אסטרטגית תלת שנתית וכמובן דיווחים של הדוחות הכספיים. לכל אורך התקופה דירקטורים העירו לו ומתחו ביקורת על כך שנדרשת ממנו תכנית ההתייעלות להיות אגרסיבית יותר לנוכח מצבה של החברה, ששיעור ההוצאות שלה הגבוה בשוק.

(3) היעדים שאושרו לו הם יעדי מינימום. הדירקטוריון ודאי מצפה ליותר כדי שכלל תזנק קדימה. בסיוע החלטות הרגולציה ואם יהיה ריסטייטמנט בקושי רב אולי יורם יעמוד ביעד המינימום של 2019. זה מספיק בקושי.

(4) יורם הוא איש ראוי באופן כללי, אך לצערי זה עדיין לא הופך אותו למנכ"ל מצטיין של חברת ביטוח. הוא קיבל זמן להוכיח את עצמו ולצערי הרב מאוד בחלוף שנתיים לכהונתו, יש לומר בבירור כי הוא נכשל במשימה לחולל תפנית עסקית משמעותית. התוצאות כעבור שנתיים מדברות בעד עצמן, כלל נותרה אחרונה ברווחיותה ובתשואה על ההון שלה ויורם לא מסוגל לחולל את השינוי הזה.

(5) הוא איש טוב ונחמד, אבל כלל זקוקה לאיש המקצוע הטוב ביותר שניתן להשיג כדי להחזיר אותה לצמרת. לא סתם ועד העובדים עושה איתו יחד אחת במלחמה נגד החלפתו הנדרשת לטובת החברה. הם רוצים את יורם, כי הוא נמנע מלבצע צעדי התייעלות חיוניים לעתיד החברה והצלחתה.

(6) אחד הדברים ששכנעו לפני כשנתיים את הדירקטוריון לבחור ביורם הייתה הבטחתו שישמור על השדרה הניהולית וימנע זעזועים מיותרים בהנהלת החברה. ברקע הדברים אזכיר ששני נושאי משרה משמעותיים ומנוסים נטשו את כלל. האקטואר הראשי עופר ברנד ולאחרונה גם מנהלת הסיכונים הראשית הילה קונפורטי. מנכ"ל יכול וצריך לעשות שינויים בהנהלה כשזה נדרש להבנתו, אבל צריך לדעת גם לשמר את המנהלים הבכירים שלו.

7) היות שאין לי דבר אישי נגד יורם, אני מסתכל אובייקטיבית רק על העובדות. שוק ההון, בעלי המניות של החברה, מסתכלים ומגיבים בהתאם. הם מאותתים לנו כבר זמן רב שנדרש שינוי.

8) הדירקטוריון לא יכול לצאת ידי חובתו בהפעלת שיקול טובת החברה ובעלי מניותיה רק באמירה או בהערות אגב הדוחות הכספיים, או תכניות עבודה, שהתוצאות רעות ביחס לשוק. חובתו ואחריותו של הדירקטוריון להיות מוכן לתת דין וחשבון לכל הציבור על כך שנמנע מלקבל החלטה על החלפת המנכ"ל לטובת החברה, משום שהיה מהלך לא נוח או לא נעים.

9) כיו"ר פעיל של החברה, כידוע לכם, אני לא מנהל אותה. אם הייתי מתערב בניהול השוטף זה היה ממשל תאגידי גרוע. זה לא תפקידו של היו"ר לנהל את החברה בפועל, אם היו"ר מנהל את החברה זה כישלון שלו וגם של הפיקוח על המנכ"ל מצד הדירקטוריון. תפיסת עולמי היא שמנכ"ל צריך לקבל גיבוי מיו"ר הדירקטוריון שלו כל עוד הוא מכהן. יורם נכשל למרות שנתתי לו גב להוביל בדרכו, גם כאשר לא אחת חלקתי עליו. אני יו"ר פעיל וככזה בעוד שכל הדירקטורים אינם נמצאים בחברה יום יום וזה לא עיקר עיסוקם, יש לי כאן תפקיד מפתח בהערכת תפקודו של המנכ"ל ופרק זמן של שנתיים הוא מספיק כדי לבחון את תפקודו.

10) מדוע כעת? לאחר התלבטות ארוכה גמלה בדעתי ההחלטה הקשה להחליף את יורם לקראת דוח 2019. תכננתי לבוא לדירקטורים עם הצעה להחליף את יורם לאחר פרסום הדו"ח. רק משבר הקורונה עיכב זאת. סברתי שאם נמנע מהחלטה ונמשוך את הזמן, אנחנו מסכנים גם את שנת 2021, צריך כאן מנכ"ל שיהיה לו די זמן להכין את החברה לשם. **אני מדגיש כי לא קיבלתי שום החלטה בשמם של הדירקטורים וגם לא התקבלה החלטה כזו עד היום.** חובתי היא ליזום דיון בשאלה מרכזית כזו לאור מצבה העסקי של החברה תחת ניהולו של יורם. כל זאת שעה שניכר גם שהאמון של דירקטורים רבים ביורם נשחק בצורה קשה. ביטוי לכך היה רק בחודש האחרון. יורם כמעט ונכשל במנוי מנהל סיכונים חדש לחברה. יורם נכשל בתכנית שביקש לאשר החודש של מענקים ובנוסים למנהלים ורק התערבותי והצעת פשרה שהעברתי מנעה בזיון מוחלט שלו.

11) **עלי להקדים ולומר כי אני משוחח עם בעלי מניות בחברה. זו חובתי לשמור על קשר עם בעלי מניות לטובת החברה. זו הנורמה התאגידית**

המקובלת בארץ ובעולם, ודאי בחברה ללא גרעין שליטה. הייתי מועל בתפקידי אם לא הייתי משוחח איתם.

כל הפגישות איתם נעשו באישור מראש של היועצת המשפטית של החברה. אני משוכנע שהאינטרס של בעלי המניות שלנו הוא שהחברה תצליח. אם ארקין מקבוצת ההשקעה בעלות המוניטין הגבוה בישראל רוצה להשמיע דעתו, אני אמעל בתפקידי אם לא אשמע אותו, אם לפידות שנחשב למנכ"ל מהמצליחים ביותר בביטוח רוצה להשמיע דעתו, אני מועל בחובתי אם לא אשמע אותו. חובתי לשמוע ולהפעיל אחר כך את שיקול דעתי העצמאי לטובת החברה, כך עשיתי וכך אני עושה.

12) שני בעלי המניות הללו הביעו בהזדמנויות שונות את דעתם כי יש להחליף את יורם. ארקין, אמר לי שבמבחן התוצאה כלל נותרה הגרועה בשוק ברווחיותה ובהתייחסות שוק ההון ולפידות אמר שמהיכרותו את שוק הביטוח, יורם נהה מנכ"ל חלש יותר מהמנהלים שמובילים את ארבע החברות המתחרות האחרות. יורם ידע שיש מורת רוח רבה שלהם מתפקודו כמנכ"ל. אני שמעתי אותם ולא קיבלתי את דעתם להחליפו עוד בדצמבר 19, חשבתי שראוי שאכצע הערכה על תפקודו ויתקיים על כך דיון מסודר בדירקטוריון כעבור שנתיים לכהונתו וכך עשיתי.

לא פעם שמעתי ופעלתי בניגוד לדעתם של בעלי מניות, כך גם אז בדצמבר וגם כשיזמתי את גיוס ההון של החברה שזילל אותם למורת רוחם.

13) אני מבקש להדגיש כי כל הטענות האחרות שיורם הפנה כלפיי בנושא הקשר שלי עם בעלי מניות, הן חסרות שחר ומופרכות. בעלי מניות לא לחצו עליי ולא איימו עליי. לא דיברתי איתם אף פעם בעניין התמיכה, או התמיכה בי באסיפת בעלי מניות החברה, או בהמשך הכהונה שלי כיו"ר וממילא לא עשיתי כל הסכם איתם בעניין זה. תמיד שמעתי את דעתם והפעלתי אך ורק שיקול דעת עצמאי לטובת החברה. זו גם טענה מגוחכת שכן מדובר במיעוט, בעלי מניות שיש להם לכל היותר כ-10% בחברה. אני מיצר על אובדן העשתונות של יורם שבמצוקתו עוסק בהכפשה חסרת שחר במקום לנהל דיון ענייני, זאת בשעה שגם הוא עצמו נפגש ושוחח איתם ועשה מאמצים רבים בעניין זה. לא היססתי להתנגד לדעתם של בעלי מניות ולפעול בניגוד לעמדתם, תמיד שמעתי ועשיתי רק מה שטוב לחברה לפי הבנתי המקצועית והעצמאית. אני עושה זאת אך ורק מתוך אינטרס אחד והוא טובת החברה.

מה שמפתיע שיורם ששנתיים מחזור אחרי בעלי מניות אלה, נזכר רק עכשיו כשהוא עומד בפני החלפה לטעון שיש להם כביכול שיקולים זרים. אם היה ידוע לך על כך מדוע לא דיווחת על כך עד עכשיו?

### האירועים האחרונים

1) פניתי ליורם ביום ראשון ה-6/5/20 בנימה אישית. הייתה ביננו מערכת יחסים ידידותית ארוכת שנים. הסברתי לו מדוע לדעתי נכון שיסיים את תפקידו כיוזמה שלו, על רקע האמור מבחינת ביצועי החברה. הסברתי לו מדוע לדעתי זה נכון יותר עבורו ועבור החברה. רציתי לשמור על כבודו של יורם ולשקף לו את הדברים באופן אישי. רציתי לנהוג כלפיו בהגינות ולא להעלות את הדברים בדירקטוריון מאחורי גבו, מבלי שישבתי קודם איתו לשיחה אישית ולתת לו הזדמנו לסיום תפקידו מיוזמתו. אני משוכנע שזו טובתו וזו טובת החברה ששיחה אישית כזו תתקיים לפני שמכנסים דירקטוריון. זה הדבר הנכון ביותר בהתנהלות אנושית הוגנת.

עמדתי לזמן דירקטוריון לדיון שנמנע לבקשת משה ברקת. בשום אופן לא הייתי מביא זאת לדירקטוריון כעובדה מוגמרת. אם היה מושג סיכום ביננו הייתי מביא לדיון ואישור הדירקטוריון את הרקע והסיבות לסיכום ואם לא היה מושג סיכום הייתי מביא לדיון בדירקטוריון את השאלה האם להזמין לשימוע. כמובן שדיונים אלה שיתקיימו עם מתן אישור הפיקוח, יבחנו באופן מסודר בדיון ממצה על פי כל הכללים הנדרשים על הממשל התאגידי.

2) מיד לאחר השיחה עם יורם, עדכנתי באופן אישי את כל אחד ואחת מחברי הדירקטוריון, כדי שידעו שאני מנסה להגיע להסכמה עם יורם, שבין אם תושג ובין אם לאו, בכוונתי לכנס דירקטוריון לדיון וקבלת החלטה. מצער מאוד שיורם בחר להוציא מכתב מכפיש בתפוצה רחבה. יש כאן פגם חמור בהתנהלותו של יורם כמנכ"ל שבמקום להמתין לישיבת דירקטוריון, הוציא מכתב הכפשה כלפיי וכלפיי בעלי מניות בחברה, תוך גרימת נזק אפשרי לחברה ולבעלי מניותיה.

3) עדכנתי ביום שני את הממונה על הביטוח משה ברקת שעצר אותי מלזמן את הדירקטוריון לדיון פנייתי אליו פעם נוספת והתבקשתי שוב להמתין לסיום הבדיקה על ידו. ביקשתי שהבדיקה תסתיים במהירות כדי לאפשר לדירקטוריונים למלא את סמכותם ואחריותם לדון בהמשך כהונתו של המנכ"ל לטובת החברה. אחרי כל הפרסומים בתקשורת ועצירת התהליך על ידי הפיקוח, החובה שלנו נותרה לפעול ולמלא תפקידנו אך ורק לטובת החברה ללא כל מורא.

4) מאז פרסום האירועים מתנהל מסע הכפשות נגדי בתקשורת ובערוצים אחרים ע"י דוברים עלומי שם שפועלים עבור יורם וע"י ועד העובדים, על דעתו של יורם, שמהלך אימים על הדירקטוריון ותוקף אותי ואת הדירקטורים אישית. זה ממשל תאגידי פסול ביותר.

5) התהליך להחלפת יורם היה נכון וראוי. כיו"ר הגעתי למסקנה שעל מנת להחזיר את כלל לצמרת חברות הביטוח בישראל, יש להחליף את המנכ"ל. עשיתי זאת מתוך שכנוע עצמאי ומקצועי ולא בשל שום לחץ, או כל עניין אחר, מצד בעלי מניות. שותחתי קודם כל עם המנכ"ל עצמו כדי לשמור על כבודו. עדכני את כל הדירקטורים בפנייתי עליו. ביקשתי לזמן מיד דירקטוריון כדי לדון בעניין, באופן חופשי ועצמאי. המהלך הושהה לבקשת הפיקוח. אני עושה הכול לפי כלל כללי הממשל התאגידי ולא אירתע ואמשיך לפעול אך ורק לטובת החברה.

6) אינדקציה חשובה עד כמה השוק מחכה לשינוי ניתנה שביום שבו פורסמה הידיעה חסרת האחריות והחמורה, על כך שיורם נוה יוחלף ברונן אגסי המנייה של כלל עלתה ב-9.5%.

#### התייחסות מפורטת לקשר עם בעלי מניות

1) מאז שנכנסו בעלי מניות חדשים לחברה בסביבות מאי 2018, ארקין ולפידות, הם נפגשו גם איתי וגם עם יורם בפגישות נפרדות. הפגישות מעת לעת נעשו באישור היועצת המשפטית של החברה. הצגתי להם את החברה כמובן תוך שימוש במידע ציבורי בלבד.

2) בדצמבר 19 ניר ארקין הביע דעתו בפניי, שיורם לא עושה עבודה טובה מספיק והעלה את שמו של רונן אגסי. סברתי אז בניגוד לדעתם שנכון יותר להמתין עד אחרי רבעון ראשון 2020 ותוצאות 2019, כדי לבחון אם יש מקום לסיים את כהונתו של יורם. בדקתי היפותטית עם רונן אגסי, תוך הדגשה שאינני פונה אליו בהצעה, אלא רק להבין עקרונית לו הייתי פונה אליו, אם היה מעוניין והוא השיב בחיוב. בדיקה זו הייתה חשובה במיוחד בימים של מגבלות שחר בכירים, לדעת היכן נעמוד אם נחליט להתקדם בהחלפת יורם.

3) בדצמבר יזמתי גם מהלך של הנפקת הון גייסנו 650 מליון שקל לכלל החזקות; מה שעורר אכזבה נוספת אצל בעלי מניות פרטיים שדוללו. פעלתי לפי שיקול דעת עצמאי לטובת החברה גם אם זה לא נוח לחלק מבעלי המניות.

4) דוחות רבעון ראשון נפלו בעיצומו של משבר הקורונה והחלטתי להמתין במהלך ההחלפת המנכל. בינתיים באפריל בעלי מניות ( ארקין ולפידות) חזרו והביעו בפניי את דעתם שיורם לא טוב מספיק וכי רונן אגסי ראוי יותר.

5) אדגיש כאן כי מעולם לא שוחח איתי מר אלפרד אקירוב או מי שהוא מטעם חברת אלרוב על שאלת המשך כהונתו של יורם נוה כמנכ"ל החברה.

5) כאמור לפני כשבוע התחלתי לפעול להחלפת יורם נוה לטובת החברה מתוך שיקול דעתי העצמאי.

### שאלות שעולות ממכתבו של יורם

מדוע לא קיימת דיון מקדים מסודר בדירקטוריון על החלפת המנכל ועריכת שימוע לפני שפנית ליורם?

רציתי לשמור על כבודו של יורם, לשקף לו את הדברים באופן אישי ולתת לו הזדמנות להודיע מיוזמתו על סיום כהונה. העדפתי לא לפעול מאחורי גבו של יורם ולכנס דירקטוריון מבלי שישבתי קודם אתו לשיחה אישית. זו טובתו, וזו טובת החברה ששיחה אישית מקדימה כזו תתקיים.

מהשיחות האישיות עם הדירקטורים בשבוע שעבר, היה ברור לי שכך סבורים רובם. עמדתי לזמן דירקטוריון לדיון שנמנע לבקשת משה ברקת. המתווה היה שאם יושג סיכום עם יורם על פרישתו, הוא יובא לדיון ואישור הדירקטוריון ואם לא יושג סיכום כזה, הדירקטוריון ידון בשאלה האם להזמין לשימוע כנדרש על פי הדין. זה מה שהיה מתרחש אלמלא התבקשתי על ידי הפיקוח להמתין. כמובן שדיונים אלה שיתקיימו עם מתן אישור הפיקוח, יתנהלו באופן מסודר, בדיון ממצה על פי כל הכללים הנדרשים על הממשל התאגידי ודיני העבודה.

### יורם טוען שלא קיבל תשובה עניינית על הסיבות?

ודאי שיורם קיבל תשובה עניינית. הסברתי לו שאין אמון שלי וחברים אחרים ביכולתו להביא את החברה למפנה העסקי שהיא זקוקה לו ולכן טובת החברה דורשת את החלפתו, וטובתו היא שזה יעשה בהסכמה מוקדמת שלו.

### האם שיתפת דירקטורים אחרים בעמדתך לגבי החלפת המנכל ומתי?

נזהרתי מאוד לא לפגוע בכבודו של יורם. קיימתי שיחות אישיות עם כל הדירקטורים אחרי שיחתי עם יורם, בהם שיתפתי אותם בחשיבתי ושמעתי את התייחסותם. כאמור רובם תמכו בגישתי.

אני יו"ר פעיל וככזה בעוד שכל הדירקטורים אינם נמצאים בחברה יום ויום וזה לא עיקר עיסוקם, יש לי כאן תפקיד מפתח בהערכת תפקודו של המנכל ופרק זמן של שנתיים הוא מספיק כדי לבחון את תפקודו. ישיבת דירקטוריון מסודרת לדיון בנושא כבר הייתה מתקיימת אלמלא הושהתה ע"י הפיקוח. יש נתון אחד אובייקטיבי הידוע לכל ושאינו יכול להפתיע איש, שנתיים אחרי שיורם נכנס לתפקידו, כלל עדיין במקום האחרון ביחס למתחרותיה, ברווחיות הנמוכה ביותר, בתשואה הנמוכה ביותר ובמכפיל על ההון העצמי הנמוך ביותר בשוק ההון.

### יורם טוען שכל החלטה שהביא לדירקטוריון זכתה לגיבוי מלא ממך?

תפיסתי שמנכל מכהן צריך לקבל גיבוי מהיו"ר לטובת החברה, אי אפשר להתנהל מול מנכל בשוטף באופן לעומתי. מנכל לא צריך להתנהל עם איומים כל הזמן לראשו מהדירקטוריון. היו מצבים שבהם אפשרתי ליורם להביא

דברים לדירקטוריון לפי הבנתו, כי הוא היה ראוי להזדמנות להצליח לפי שיטתו ותפיסתו כמנכל. גם אם חלקתי עליו (יעד ההתייעלות; רצון לשלם בנוסים ל-2019; מנוי מנהל הסיכונים ועוד)

מדוע הדירקטוריון לא הציב ליורם דרישות מקדימות שאי עמידה בהן עשויה להביא להחלפתו? לכאורה יורם זכה לשבחים וקיבל גיבוי מלא מהדירקטוריון ופנייתם אליו הייתה צעד מפתיע

הגם שלאורך הזמן גם אני וגם דירקטורים שונים, לצד הערכה על הישגים בתחומים מסוימים הבענו דאגה ואכזבה רבה ממצבה המתמשך של כלל ביחס למתחרותיה, נתתי לו הזדמנות ותקופה של שנתיים, שדי בה כדי להעריך שטובת החברה היא החלפתו.

כאמור לאורך השנה גם בישיבות וגם בשיחות עמו נאמר ליורם גם על ידי בשיחות אישיות וגם בדירקטוריון שמצפים ליותר ובעיקר ביעד ההתייעלות. גם מהישיבות האחרונות בנושא ניהול סיכונים ותגמול למנהלים, יורם צריך היה להבין שיש בעיה של שחיקה משמעותית בתמיכה בו. כאמור בשתי ישיבות אלה ובוועדות התגמול שקדמו להן, נמתחה ביקורת קשה על יורם ואלמלא התערבותי לא היה מצליח להעביר אף אחת מהן.

האם זה נכון שכל החלטות הדירקטוריון שהביא יורם יושמו במלואם תוך עמידה ביעדים?

אם יהיה ריסטימנט לדוחות, יורם יעמוד בקושי ביעד העסקי שהציב לשנת 2019. הדבר החשוב ביותר הוא שלא נצליח להביא את כלל למפנה עסקי שיוציא אותה מהמקום האחרון או כלפיי אחרון שבו היא נמצאת ביחס למתחרותיה. דירקטוריון מאשר יעד מינימום ומנכ"ל שבקשוי מצליח לעמוד גם בו, נכשל.

האם זה נכון שיורם קיבל שבחים על תפקודו בעת משבר הקורונה?

אני יזמתי ודחפתי את יורם להערכות להמשכיות עסקית עוד בחודש בפברואר. מבחינה תפעולית החברה הצליחה וגם בהתנהלות מנהלי ההשקעות. שיבחתי את ההנהלה והעובדים על כך. בהיבטים התפעוליים יורם כמנהל חטיבת תפעול



לשעבר הצליח . אלא שתפעול זו ממש לא חזות הכול. טובת החברה היא שינוי ומפנה עסקי משמעותי. כולל התייעלות אגרסיבית, שיוורם לא ביצע למרות משבר הקורונה ולצדרי לא מסוגל לבצע והוא פספס אותה גם בימים אלה.

### מדוע כעת מדוע הדחיפות?

צריך היה לתת ליורם הזדמנות. בדצמבר 19, לא תמכתי בכך. כעבור שנתיים זה זמן מספיק לקבלת החלטה. היה ורוצים לעשות שינוי שיתחיל ב-2021, זה הזמן להחליף מנכל. השאלה שצריכה להישאל היא לא מדוע עכשיו אלא למה לא עוד קודם. התשובה היא שחשבתי שנדרש לתת ליורם הזדמנות של כשנתיים (בניגוד אגב לעמדת בעלי מניות שחשבו עוד בשנה שעברה שהוא צריך לסיים). חשבתי שהזמן הוא אחרי דוחות 19, שמאחר ונפלו בשיא משבר הקורונה המתנתי.

### האם החלפת יורם עלולה לגרום כדבריו לזעזוע מיותר?

החלפת המנכ"ל נדרשת לטובת הצלחה משמעותית של החברה ולכן גם אם יהיו כתוצאה מכך ימים מסוימים של אי שקט פנימי בחברה, לא ניתן להימנע מכך. הנזק שבאי החלפתו של יורם יהיה כבד יותר, כלל תישאר אחרונה בטבלה ונפספס גם את 2021. דחיית ההחלטה אולי תבטיח שקט, אבל לא תקדם את החברה, שכבר הוכח שתחת יורם לא מתייעלת מספיק ("השקט" מושג כי אינו מוביל את מה שנדרש מול הועד).

### האם בעלי מניות לחצו עליך להדיח את יורם והאם פעלת כי הם דרשו ממך, או שפעלת נגד המנכל כדי שיתמכו בך?

כל הטענות בנושא כלפי הן שקריות. בעלי מניות הביעו דעתם וזו זכותם. הם לא איימו עליי ולא דובר איתם דבר וחצי דבר בעניין הכהונה שלי או המשרה שלי. הפעלתי שיקול דעת עצמאי ומקצועי לחלוטין רק לטובת החברה. עובדה שכאמור הם תמכו בהחלפתו של יורם כבר בדצמבר ואני לא הסכמתי לכך ואף פעלתי בניגוד מוחלט לאינטרס שלהם בהנפקת ההון שאני יזמתי בחודש דצמבר 19.

מאחר ולא קיבלתי אז את דעתם, חשבתי שזה יפגע בהזדמנות הראויה של יורם להוכיח את עצמו, אם הייתי מביא דעה זו באותה עת לדיון בדירקטוריון. יורם עצמו ידע ממני שיש מורת רוח רבה מצדם כלפי התפקוד שלו, כבר באותה עת.

### מה דעתך לטענה של יורם שבעלי מניות פועלים נגדו משיקולים זרים?

בשיחות איתי, ארקין ולפידות ( לא אקירוב) הסבירו שלדעתם יורם נוה אולי מנכ"ל סביר, אבל אין לו את הכישורים הנדרשים כדי להוביל את כלל למפנה עסקי שיחזיר אותה לצמרת חברות הביטוח בישראל. לפידות עשה זאת תוך הצגת הנסיון והידע הרב שיש לו בשוק הביטוח בישראל וארקין כאחד מגופי ההשקעה הפרטיים בעלי המוניטין הטובים ביותר בישראל. הם התייחסו לתוצאות של כלל שהן הגרועות מתוך חמש החברות הגדולות ולהתייחסות של שוק ההון לכלל תחת ניהולו של יורם. התרשמתי שדאגתם היא אך ורק לטובת ההשקעה של כספם בחברה ורצונם בניהול טוב יותר שישפר את רווחיות החברה והתשואה על ההון לבעלי מניותיה. אחזור ואדגיש שחובתי הייתה לשמוע אותם ולהפעיל שיקול דעת עצמאי וכך עשיתי, גם כשלא קיבלתי את דעתו של ארקין בדצמבר 2019 וגם כאשר הבשילה תובנתו שיורם לא טוב מספיק להצלחת החברה, במבחן של שנתיים לכהונתו. בכל מקרה יהיו אשר יהיו שיקולי בעלי המניות, שכאמור אני התרשמתי מכנותם, חובתנו כדירקטוריון להפעיל שיקול דעת עצמאי. שיקול דעת שלפי הבנתי מחייב את החלפתו של יורם לטובת החברה.

### מדוע פנית לרונון אגסי לפני שהוחלט על סיום כהונתו של יורם האם סגרת אתו כמחליף?

לא פניתי לרונון אגסי בהצעה או פנייה לבוא לכלל. שוחחתי עם רונון אגסי שהיה המועמד מועדף עליי לכהונת המנכ"ל עוד לפני כשנתיים וחצי ואמרתי לו שאני לא יכול לפנות אליו כי טרם התקיים דיון בדירקטוריון החברה בשאלת כהונת המנכ"ל. ביקשתי ממנו לבדוק רק היפותטית, לו הייתי פונה אליו, האם זה רלבנטי מבחינתו והוא השיב בחיוב. זו הייתה חובתי לבדוק שאם יורם יוחלף תהיה אלטרנטיבה זמינה ראויה ממנו. רק אם וכאשר תתקבל החלטה על

סיום כהונת יורם, אפנה לרון ואציע מועמדותו של אגסי לדירקטוריון באופן מסודר.

### האם בעלי מניות הם שהציעו את רון אגסי?

אני פניתי לרון אגסי ותמכתי במועמדותו של רון עוד לפני כשנתיים וחצי ואז הוא סירב. אחד מבעלי המניות (ארקין) הפנה תשומת ליבי בדצמבר 19, שרון בשל לבוא לכלל. סירבתי לפנות אליו בהצעה. בדקתי אתו רק היתכנות עקרונית והיפוטטית בלבד, אם תהיה סיטואציה שהתפקיד יתפנה; ולאחרונה לקראת השיחה שקיימתי עם יורם, חזרתי ובדקתי אתו באותה מתכונת.

**מה שמנחה אותי זו רק טובת החברה ועל פי הבנתי ושיקול הדעת העצמאי שלי רון מתאים יותר כדי להוציא את כלל לשינוי עסקי משמעותי.**

### מה התייחסותך לעניין של מר אלפרד אקירוב שמוזכר במכתבו של המנכ"ל?

מר אקירוב או מי מטעמו, או החברה שלו, מעולם לא שוחח איתי על המשך כהונתו של יורם נזה כמנכ"ל ולכן נושא זה אינו רלבנטי בשום אופן לנושא הדיון של החלפת יורם נזה. לעניין עצמו כל הפרטים דווחו בשעתו לדירקטוריון ולפיקוח.

### מה התייחסותך או מה ידוע לך על הנושאים הנוגעים לקבוצת שיכון ובינוי שמועלים במכתבו של יורם נזה?

איל לפידות פנה אליי בעניין הפרויקט בראשון לציון. מאחר ואני לא מטפל בהחלטות השקעה של החברה, הפניתי אותו לשיחה עם המנכ"ל ולא התערבתי בדיון בעניין זה. יורם סיפר לי כי הוחלט שלא להיענות להצעה. מהתקשורת אני למד שחברת הפניקס היא שנכנסה לפרויקט. לא שמעתי מאיל לפידות כל מורת רוח על החלטת כלל בנושא. לא ידוע לי על נזק שנגרם לחברת שיכון ובינוי בגין זאת שחברת הפניקס ולא כלל היא שנכנסה לפרויקט ולא ידוע לי על כל נזק שנגרם לחברת כלל בשל כך שלא נכנסה כשותפה בפרויקט. לכן על פי המידע שבידי לא מובנת לי הטענה שבשל החלטת כלל בנושא, יבקש כביכול לפידות כבעל מניות בחברה להיפרע בשל כך ביורם מנכ"ל החברה.

## מה התייחסותך לטענה שבעלי מניות פועלים להחלפת המנכ"ל בשל גיוס ההון שדיללם?

כאמור אני יזמתי ראשונה את מהלך גיוס ההון שהובלתי יחד עם המנכ"ל למרות שידעתי שיתכן והוא למורת רוחם של בעלי מניות מסוימים. פעלתי לטובת החברה וכלל בעלי מניותיה לחיזוק ההון של החברה. בשיחות עמי מעולם לא נשמעה טענה, או רמיזה לפעולה נגדי או נגד יורם בשל ההנפקה.

## מה תגובתך לטענת יורם כי בספטמבר 19 אישר הדירקטוריון את התכנית האסטרטגית?

הדירקטוריון הבין שבהיבט ההכנסות זה המקסימום שיורם מסוגל לקבוע כיעד, אלו יעדי מינימום שדירקטוריון מצפה וודאי ליותר מהם, הגם שהייתה ציפייה ליותר בעיקר בצד הורדת רמת ההוצאות של כלל שהיא הגבוהה בשוק ביחס להכנסותיה, כפי שהתבטא חבר הדירקטוריון גד ארבל, בישיבה מיום ה- 29/12/19 על תכניות העבודה: "הדירקטורים הביעו דעתם ואמרו שהקיצוץ אינו מספיק ואילו המנכ"ל השיב כי כמדיניות הוא לא מרגיש נכון לקצץ יותר. גד ציין כי הוא "מוטרד מההסתכלות קדימה, התייעלות תתרום לשנים הבאות".

## מה תגובתך לטענה ש-2020 נפתחה טוב?

גם בראשית 2020 נמשכה המגמה של העדר צמיחה מספקת במוצרים מובילים כמו ביטוח אלמנטרי שצמחו מתחת ליעד, ומעל זאת סך הכול שיעור גידול 1% בלבד בהיקף כל הפרמיות ברוטו בחברה מהמוצרים השונים ביחס לשנה שעברה, הוא ביצוע שרחוק מלהספיק. אם מגמה זו הייתה נמשכת ספק רב אם היה די בכך כדי להחזיר את כלל למובילות עסקית.

## מה דעתך לטענת יורם לעמידה ביעד של 2019?

רק בזכות החלטה רגולטורית שניתן ליישמה בדעיבד בריסטייטמנט, וגם אז לא עמידה מלאה ביעד. צריך להדגיש כי בשעה שהדירקטוריון מאשר למנכ"ל יעד שנתי זה המינימום הנדרש להשגה ולא המטרה המרבית. כדי שכלל תחזור למובילות לא די בהשגה בקושי רב של יעדי המינימום.

## מה דעתך לדברי יורם על שפור במדדי שרות ושביעות רצון?

נכון אכן יורם הצליח להביא לשיפור במדדים אלה, אך כאמור לא לזינוק משמעותי בהכנסות החברה וברווחיותה.

## מה תשובתך לדברי יורם על ההתייעלות שהשיג עד כה בחברה?

הדירקטורים הביעו במספר הזדמנויות מורת רוח רבה מכך שההתייעלות שמוביל יורם אינה מספקת. כך גם בדיון שלא בנוכחות בעלי משרה הזכיר הדירקטור אבי קנובל כי "התנגד לתכנית העבודה של 2019 כי חשב שצריך ללכת לקיצוץ אמיתי ולא למס שפתיים". ההתייעלות שלוחת הרסן של ועד העובדים למען יורם היא ביטוי לכך. גם לאחרונה במקום להוביל מהלכי התייעלות משמעותיים יותר לנוכח השלכות משבר הקורונה נמנע יורם מלהציג תכנית התייעלות משמעותית.

## מה תגובתך לאמירות יורם על חיזוק ההון?

גיוס ההון שאותו אני העליתי לראשונה בפני המנכ"ל, הוא אכן מהלך משמעותי שהובלנו יחדיו, עם זאת הגם שזה התרחש בדצמבר ועוד לפני משבר הקורונה, לא הצליח יורם למקסם הצלחה זו במהלך אסטרטגי עסקי משמעותי או עסקה משמעותית לכלל החזקות שגיוס ההון אפשר, למרות שיחות רבות אתו על הזדמנויות שונות. במבחן התוצאה זה לא קרה.

## מה תגובתך על אמירותיו כי קיבל פניות רבות מהשוק של פליאה על המהלך להחלפתו?

המדד האובייקטיבי המשמעותי ביותר להתייחסות השוק למהלך הוא עליית מניית כלל ביום הפרסום בעיתונות ב-9.4%, הרבה יותר מכל החברות האחרות באותו יום.

לסיום אומר רק כי התנהלותו של יורם בשבוע האחרון היא כשלעצמה מלמדת שאינו ראוי להיות מנכ"ל החברה שלנו. במקום לשלוח מכתב מלא הכפשות, ולנהל קמפיין תקשורתי שפוגע במוניטין של החברה, היה עליו להמתין לשיבת הדירקטוריון ולהציג באופן שקול וענייני את טענותיו. את העובדות של הרקע לפנייתי אליו לפני שבוע, ושל הקשר שלי עם בעלי המניות, אתם כעת מכירים.

אני עושה הכול כדי שנוכל להתכנס כדירקטוריון בקרוב ולדון יחדיו בדברים.