



קובץ נגיש



מגדל
ביטוח ופיננסים



מחזוקה היסודות, ליתרון תחרותי

מגדל ביטוח ופיננסים
עדכון יעדים אסטרטגיים 2026–2028

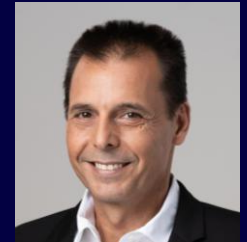
המידע הכלול במצגת זו הינו תמצית בלבד ואינו ממצה את מלוא הנתונים אודות הקבוצה ופעילותה, ואינו מחליף עיון בדוח התקופתי לשנת 2025, דיווחיה השוטפים של החברה ובמצגות שפורסמו, כפי שדווחו לרשות ניירות ערך באמצעות אתר ההפצה של המגנ"א. המצגת אינה מהווה הצעה או הזמנה לרכישת ניירות ערך של החברה והאמור בה אינו מהווה המלצה או חוות דעת או תחליף לשיקול דעתו של המשקיע.

מצגת זו כוללת נתונים ומידע המבוססים על תחזיות והערכות של הקבוצה, ובין היתר, מידע לגבי היעדים האסטרטגיים של הקבוצה לשנת 2028, נתונים בקשר עם תמהיל וגודל תיק הנוסטרו בשנת 2028, הכנסות הקבוצה מניהול נכסים בשנת 2028, הערכות בקשר עם השווי הכלכלי של דמי הניהול המשתנים והשפעתם השנתית הצפויה על יתרת ה-CSM, ההכנסות והרווח לפני מס מפעילות הסוכנויות לשנת 2028, כוונתה של הקבוצה לבצע הנפקה ראשונה לציבור של כתבי התחייבויות נדחים אשר תמורתה צפויה להיות מוכרת על-ידי הממונה כהון רובד 1 נוסף של מגדל ביטוח, היעדים האסטרטגיים של הקבוצה לשנת 2028, וכן טווח אומדן יחס כושר הפירעון הכלכלי ליום 31 בדצמבר 2025 ("האומדן"; וביחד עם יתר התחזיות וההערכות הכלולות במצגת זו: "המידע"), המהווים מידע צופה פני עתיד כהגדרתו בסעיף 32א לחוק ניירות ערך, התשכ"ח-1968 ("חוק ניירות ערך").

פרסום האומדן נעשה באופן וולונטרי ואין בפרסום זה כדי ליצור התחייבות לפרסומים דומים בעתיד. האומדן מבוסס על תוצאות עיבודים של חישובים אקטואריים, חישובי סיכוני שוק וסיכוני אשראי, וכן על הערכות בדבר המאזן הכלכלי הצפוי של מגדל ביטוח ליום 31 בדצמבר 2025.

התממשות ו/או אי התממשות המידע צופה פני עתיד הנכלל במצגת זו יושפע מגורמי סיכון המאפיינים את פעילות הקבוצה, כפי שמפורט בדוחות התקופתיים של החברה, כולל שינויים בתנאים הכלכליים, שוק ההון בישראל ובעולם, התפתחות התחרות במגזרי הפעילות הרלוונטיים, שינויים רגולטוריים, שינויים בהעדפות הצרכנים ובהרגלי הצריכה, שינויים בהנחות העבודה או במודלים הכלכליים וההנחות על-פיהם פועלת הקבוצה ושינויים ביישום או בביצוע, שאינם ניתנים להערכה מראש ואינם בשליטת החברה. לפיכך, אין ודאות כי תוצאות הקבוצה בפועל בעתיד יהיו בהתאם לאותן תחזיות והם עשויים להיות שונים, באופן מהותי, מאלו המוצגים במצגת זו. האומדן עשוי להתממש באופן שונה מהותית מכפי שנצפה, בין היתר, על רקע שינויים בהערכות או בקורות נוספות שיבוצעו במסגרת גיבוש הדוח הסופי.

מצגת זו עשויה לכלול מידע המוצג באופן שונה מהאופן שבו הוצג בדוחות התקופתיים של החברה.



רון אגסי
מנכ"ל מגדל ביטוח



יוסי בן ברוך
מנכ"ל מגדל אחזקות

"המהלך האסטרטגי שהתחלנו בסוף שנת 2022 התמקד בראש ובראשונה ביסודות העסקיים של הקבוצה - **Back to Basics**.

הובלנו סטנדרטיזציה של תהליכי עבודה, חיזקנו את שדרת הניהול ובנינו מנגנוני בקרה שהיו חיוניים לארגון.

סיומו המוצלח של שלב זה, מוקדם מהצפוי, הניח תשתית לחברה רזה וממוקדת יותר, הנהנית מחוסן תפעולי ופיננסי משמעותי. החזרנו לארגון את היציבות, הבהירות והביטחון ביכולת הביצוע.

כעת, מתוך עמדת כוח זו, מגדל בשלה לשלב הבא: אנחנו עוברים לתפיסה התקפית, שאפתנית ותחרותית הרבה יותר, וזאת מבלי להתפשר על אחריות ניהולית, משמעת הון ויצירת ערך עקבי לבעלי המניות.

התוכנית הנוכחית מסמנת את השלב השני באסטרטגיה שתלווה אותנו עד סוף 2028, שמטרתה ברורה: להשיב את מגדל למקומה הטבעי כמובילת שוק בכל תחומי הפעילות ובהתאמה, מובילה בנתחי שוק, ברווחיות ובתשואה להון."

סיכום הפעולות שננקטו עד כה

מרץ 24 עד מרץ 26

יישום של פרויקטים
ויוזמות למימוש שלושת
הנדבכים העיקריים של
התוכנית האסטרטגית
חיזקו את היצוב
והשליטה בחברה

הקבוצה השיגה:

- יציבות ניהולית
- משמעת הון
- שליטה תפעולית
- ודאות ביצועית

שלוש אבני היסוד | ההישגים הבולטים עד כה

1 חיזוק פעילות ליבה וצמיחה רווחית

- הכנסה מניהול נכסים | צמיחה יציבה ועקבית בעלת תרומה משמעותית לרווח
- תיק הנוסטרו | הגדלת הרווחיות
- פנסיה | מעבר מניוד שלילי לקרן הפנסיה הצומחת ביותר בשוק
- ביטוח כללי | מעבר מהפסד לרווח תוך שמירה על נתח שוק וטיוב התיק
- נכסים מנוהלים | צמיחה מתמשכת בהיקף הנכסים המנוהלים
- רווח כולל | שיפור חד ברווחיות החברה לצד שיפור ביחס כושר הפירעון
- מגדל סוכנויות | ביסוס התשתית לצמיחה מואצת והובלת שוק

2 הגברת האפקטיביות והקטנת עלויות

- מעבר למודל ניהול ורטיקלי
- דיגיטציה | שיפור והרחבת אוטומציה והטמעת כלים דיגיטליים
- סטנדרטיזציה לשיפור תהליכים
- אוטומציה והטמעת יכולות טכנולוגיות חדשות

3 הלקוח במרכז במציאות משתנה

- ראיית לקוח לצד ראיית מוצר | השקת מגדל סניוריטי | פעילות ייעודית לשימור חוסכי הפנסיה במגדל גם לאחר הפרישה
- ארגון מוטה AI בדגש על שירות לקוחות וחוויית לקוח

שלוש אבני יסוד אלה קודמו ובוצעו על-ידי הנהלת מגדל ביטוח: הנהלה יציבה, מקצועית ומחויבת לתהליך

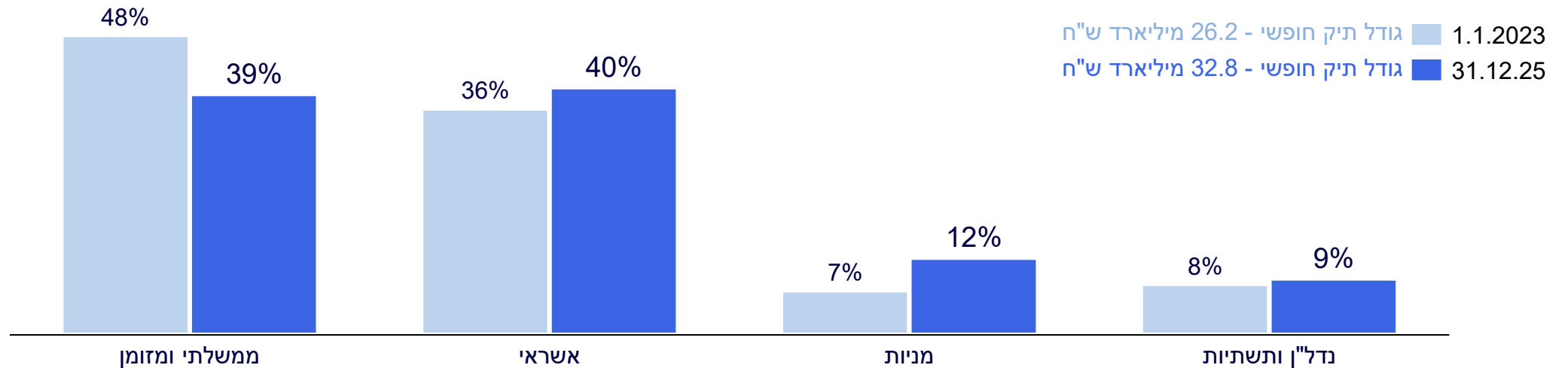


**זרקור על שיפורים
משמעותיים שנעשו עד כה
תחומי ליבה בהם בוצע מהפך ניהולי ועסקי**

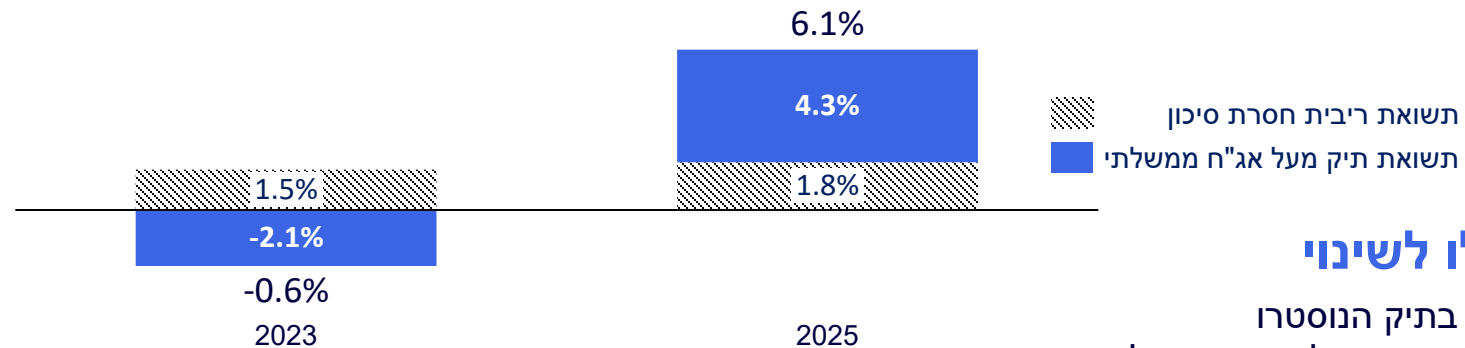
הגדלת התשואה הגלומה בתיק הנוסטרו באופן משמעותי

תיק הנוסטרו הגדול בשוק: כ-68 מיליארד ש"ח מתוכם כ-33 מיליארד ש"ח מנוהלים כתיק חופשי

מבנה תיק הנוסטרו



תשואות תיק נוסטרו חופשי (ריאלי)



הפעולות שהובילו לשינוי

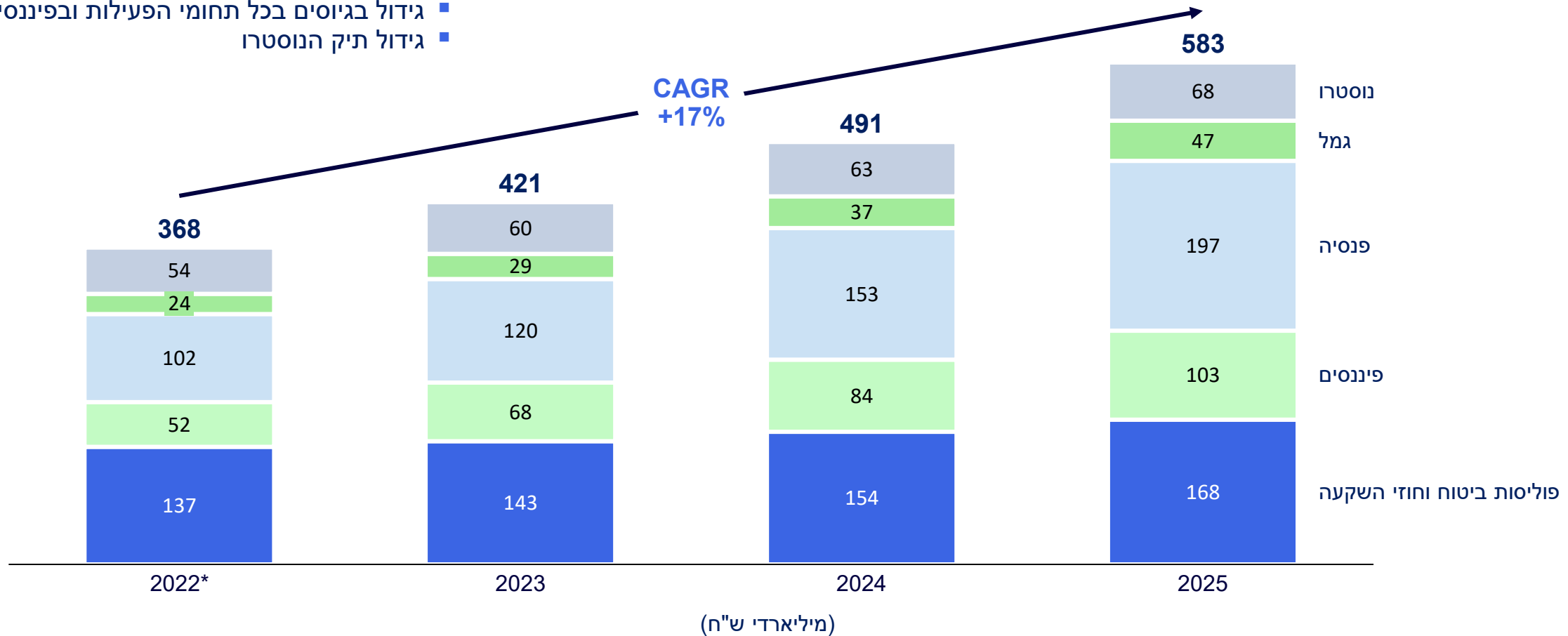
- גידול פעילות האשראי בתיק הנוסטרו
- כניסה לתחומי השקעה חדשים: ליווי בניה, פוליסות חוק מכר, אשראי למגורים, פרויקטי שכירות לטווח ארוך ועוד

הכנת הקרקע לצמיחה מואצת והובלת שוק נכסים מנוהלים | גידול בגיוסים בכל תחומי הפעילות

הושג היעד שנקבע לשנת 2027 - נכסים מנוהלים בהיקף של 550 מיליארד ש"ח

הפעולות שהובילו לשינוי

- גידול בגיוסים בכל תחומי הפעילות ובפיננסים
- גידול תיק הנוסטרו

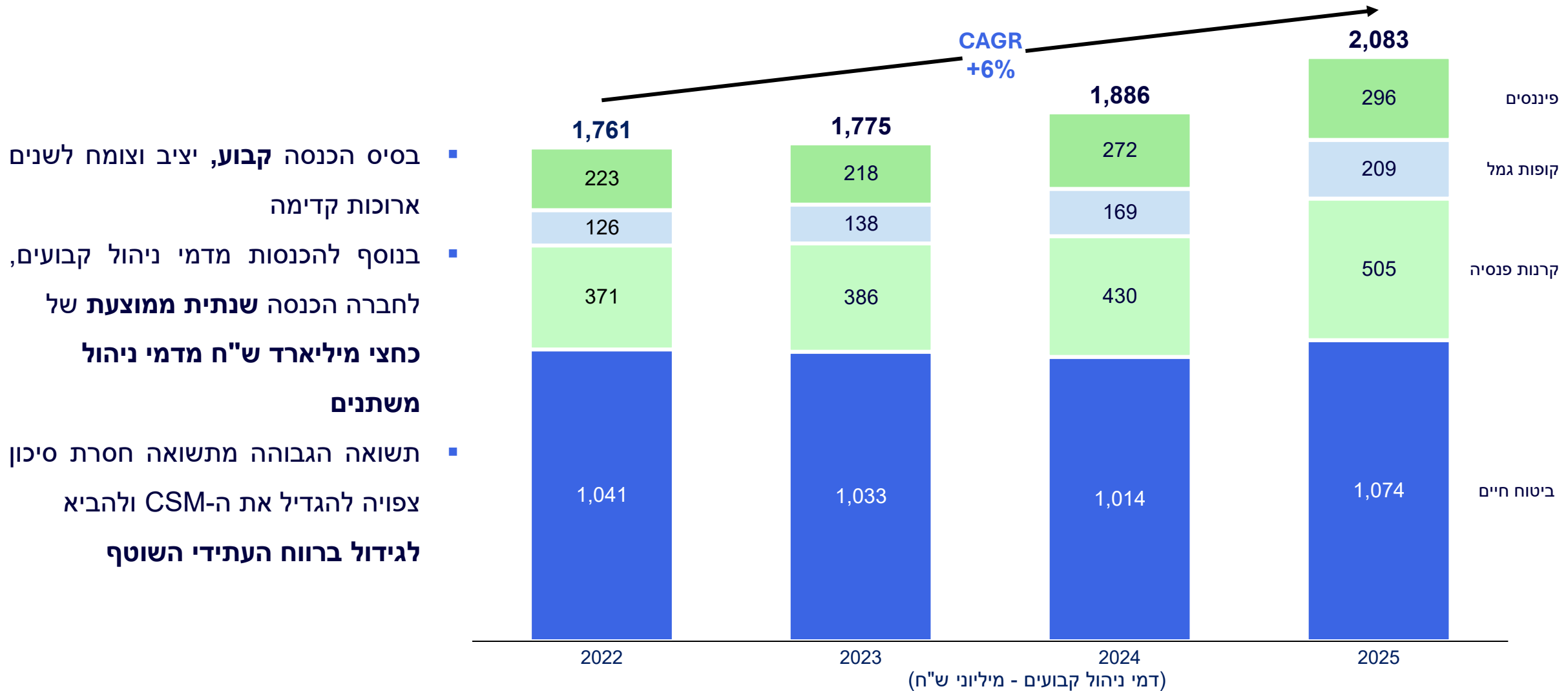


* הנכסים המנוהלים לשנת 2022 מוצגים בהתאם לתקן דיווח IFRS4

הכנסות מניהול נכסים | אופק צמיחה יציב

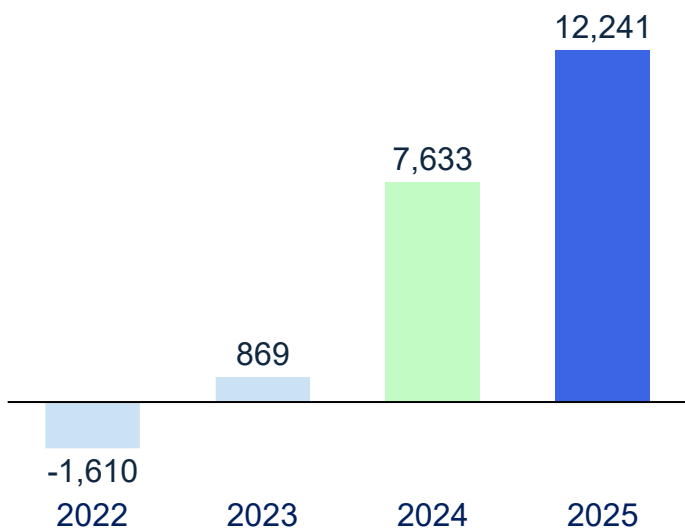
חיזוק פעילות ליבה וצמיחה רווחית

מגדל עם סך דמי הניהול הגבוהים בשוק ובפער גדול מהבאים אחריה

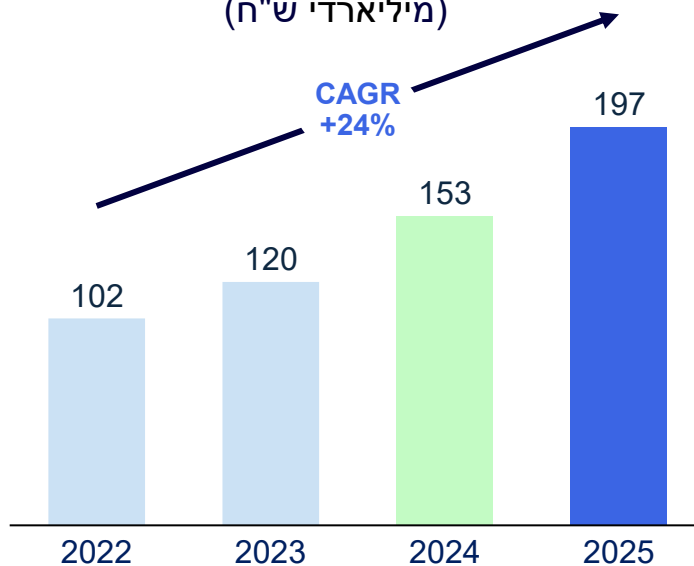


חיזוק פעילות ליבה וצמיחה רווחית | הגברת האפקטיביות והקטנת עלויות נכסים מנוהלים | פנסיה מניוד שלילי לקרן הפנסיה הצומחת ביותר בשוק

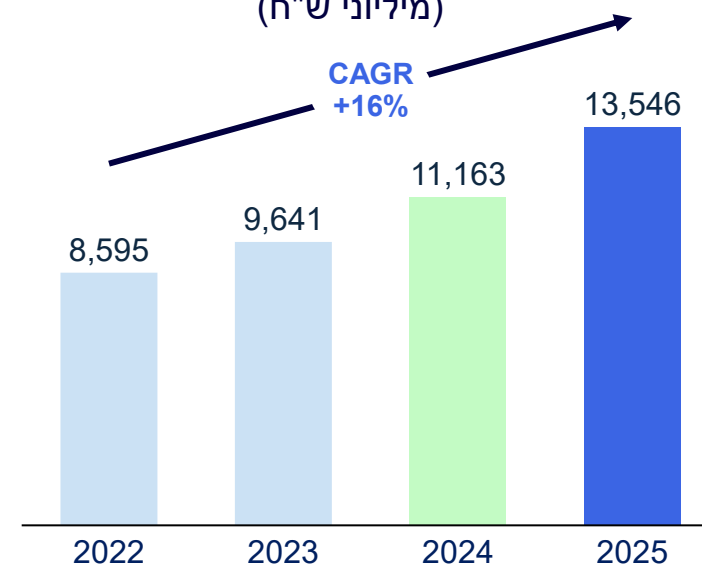
ניוד נטו
(מיליוני ש"ח)



צבירות פנסיה
(מיליארדי ש"ח)



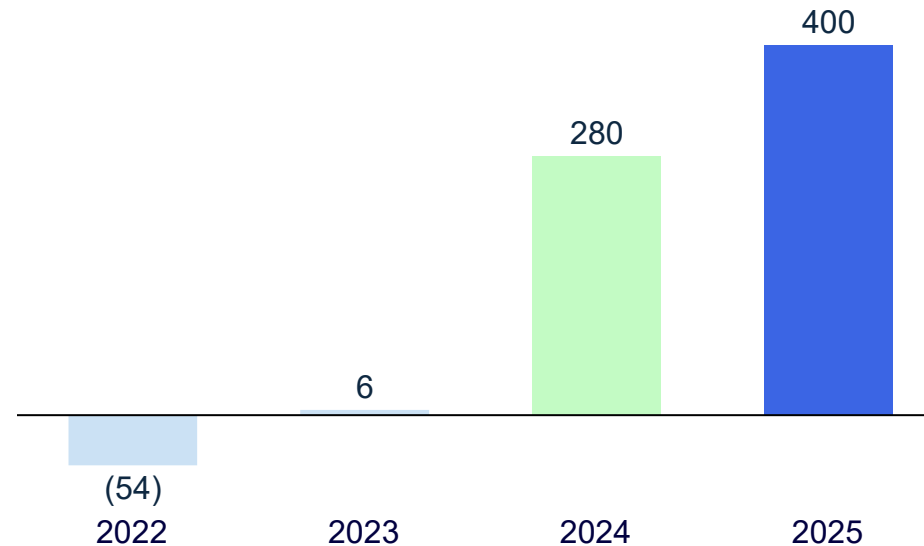
דמי גמולים
(מיליוני ש"ח)



הפעולות שהובילו לשינוי

- הגדלת נתח ארנק למיצוי הפוטנציאל של ערוצי ההפצה והלקוחות שינוי ודיוק תמהיל הלקוחות
- העמקת הקשר הישיר עם ארגונים והגדלת הפריזון
- מודל עמלות שממקסם את ההלימה בין איכות התפוקה לתגמול
- בנייה מחודשת של מערך השימור עם תעדוף על בסיס ערך לקוח

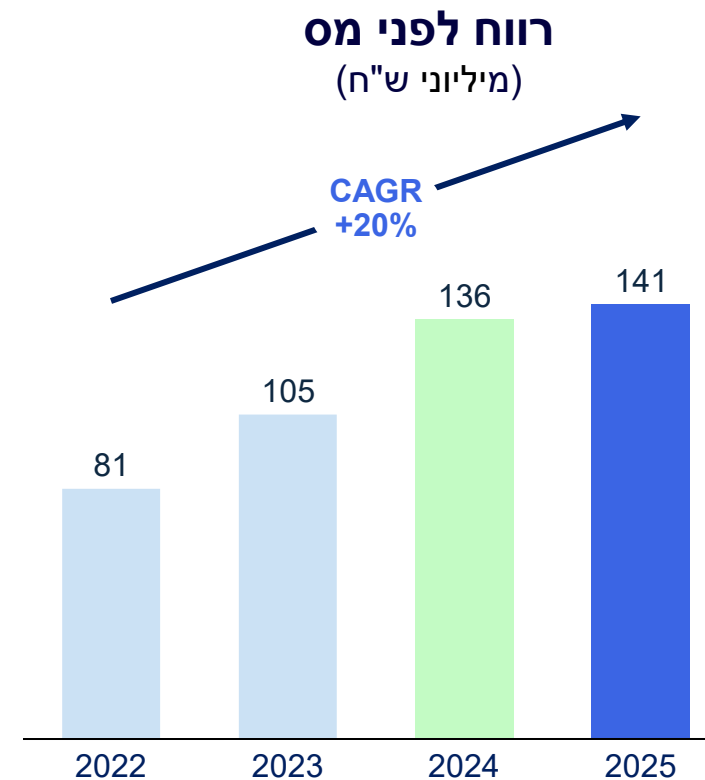
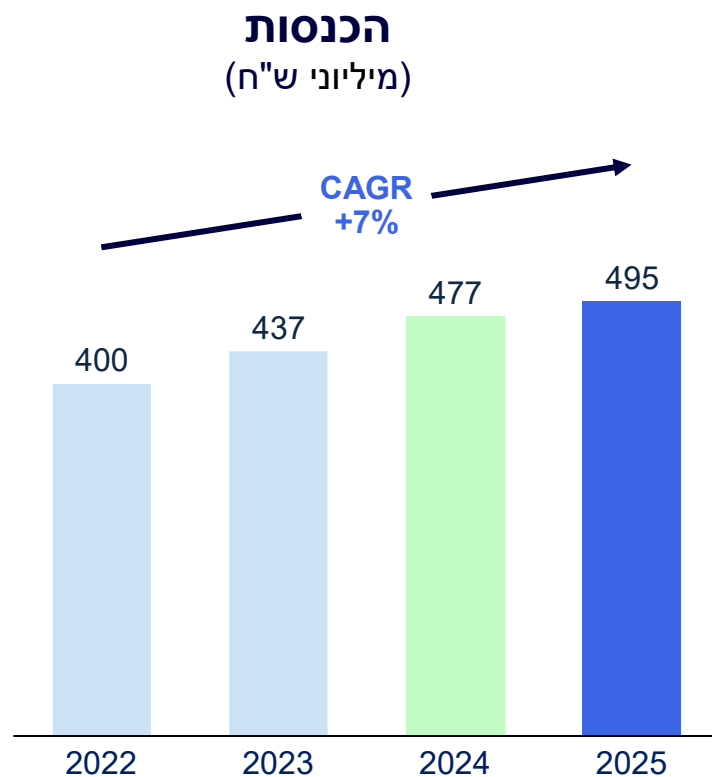
רווח מפעילות ליבה - מעבר מהפסד לרווח
(מיליוני ש"ח)



הפעולות שהובילו לשינוי

- מודלי תמחור וחיתום מתקדמים מבוססי ML
- מודלים לניהול תביעות מוקפדים לצמצום עלויות התביעה
- טיוב ואופטימיזציה של התיק בכל הענפים – רכב, דירה, בתי עסק ועסקים גדולים
- זכייה שנתיים ברציפות במכרז חשכ"ל ועליה של כ-30% בהיקף הפרמיות בזכייה בשנה השניה
- מעבר לניהול ורטיקלי – מטה, מכירות ותביעות תחת ניהול אחד

מגדל סוכנויות | ביסוס התשתית לצמיחה מואצת והובלת שוק



2025 – הכנת מגדל סוכנויות לשלב הבא

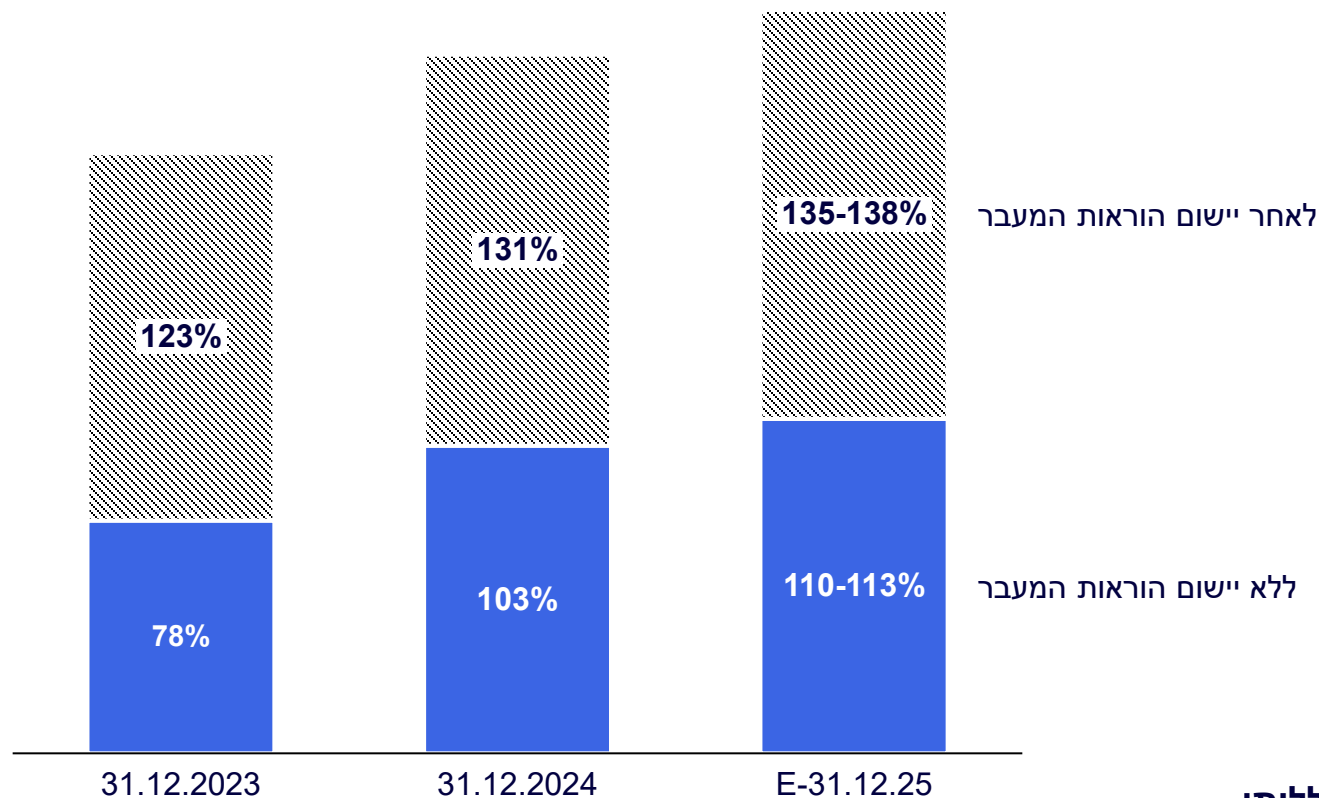
- שדרה הניהולית חדשה בכל חברות הקבוצה
- בניית תוכניות עבודה לשנים הקרובות כנגזרת של האסטרטגיה של הקבוצה
- רכישות של סוכנויות ותיקי ביטוח

רקע

- מגדל סוכנויות, חברה בת של מגדל ביטוח ופיננסים ובבעלותה: "מבטח סימון", "שגיא יוגב", "פלתורס", "שחם אורלן" ו"מקפת שרותים פיננסים"

חיזוק יחס כושר פירעון (סולבנסי)

צפי לדיבידנד בשנת 2027



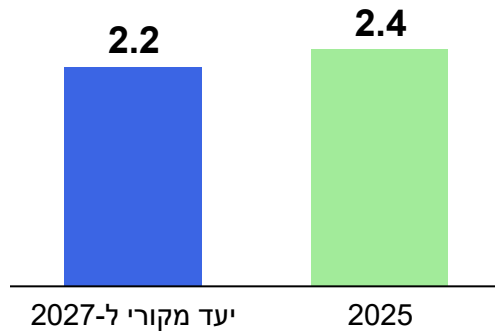
הפעולות שהובילו לשינוי

תוצאות הפעילות העסקית והפיננסית של החברה, הכוללות:

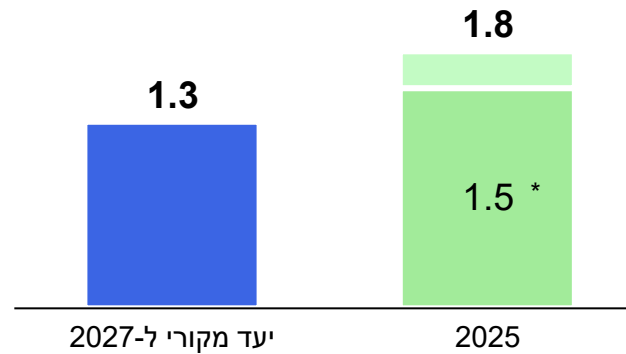
- רווחיות חיתומית שוטפת תרמו באופן משמעותי לשיפור יחס כושר הפירעון של החברה
- תשואות חיוביות בתיקי הנוסטרו והעמיתים תרמו אף הם לשיפור יחס כושר הפירעון של החברה

השגת היעדים האסטרטגיים המקוריים מוקדם מהצפוי

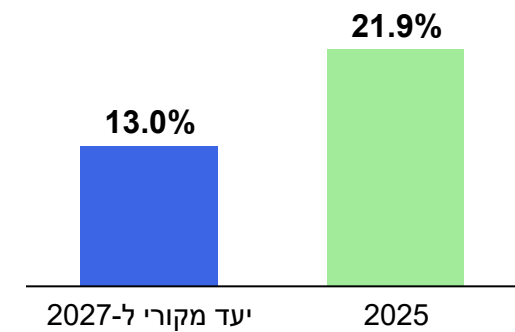
רווח מפעילויות ליבה (מיליארדי ש"ח)



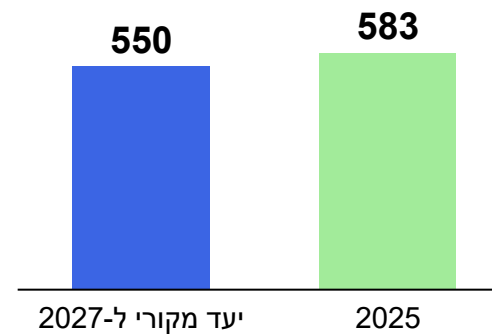
רווח כולל אחרי מס (מיליארדי ש"ח)



% תשואה להון



נכסים מנוהלים (מיליוני ש"ח)



יובהר, כי לצד השגת חלק מהיעדים מוקדם מהצפוי, הקבוצה ממשיכה ביישום עקבי של התוכנית האסטרטגית על כלל יעדיה; זאת, הן לצורך ביסוס, שימור והמשך פיתוח היעדים שהושגו עד כה, והן לטובת עמידה בלוח הזמנים המקורי ביחס ליעדים שנוכח למועד זה, טרם הושגו במלואם.

* בנטרול רווח פיננסי עודף בקיזוז הפסדים חד פעמיים (לאחר מס).



עם הפנים להמשך יישום התוכנית

**הגברת העוצמה והתחרותיות של מגדל
והגדלת היעדים**



1

חיזוק פעילות ליבה וצמיחה רווחית

- הגדלת נתחי שוק בסיכונים, פיננסים וביטוח כללי
- צמיחה מואצת בפנסיה
- דיוק התמחור בביטוח כללי
- העמקת הטיפול בתביעות בכל תחומי הפעילות
- הרחבת תחומי הפעילות בעלי תשואה גבוהה המהווים נדבך משמעותי ויציב ברווחי החברה:
- הרחבת סל הפתרונות והמוצרים הפיננסים ללקוחות
- האצת הצמיחה בביצועי תיק הנוסטרו
- צמיחה בהכנסות וברווחיות מגדל סוכנויות
- מערך הפצה היברידי – חיזוק הפעילות הישירה לצד שימור ערוצי הפצה מגוונים-הפעלת מערך משווקים ייעודי ומקצועי למגזר העסקים

2

הגברת האפקטיביות והקטנת עלויות

- הגברת היעילות התפעולית וצמצום הוצאות בכל תחומי הפעילות **במטרה** לשפר את הרווחיות
- **אוטומציה ושימוש בכלי AI** להאצת זמני תגובה תפעוליים וניהול תביעות תוך התייעלות וחסכון בעלויות

3

הלקוח במרכז במציאות משתנה

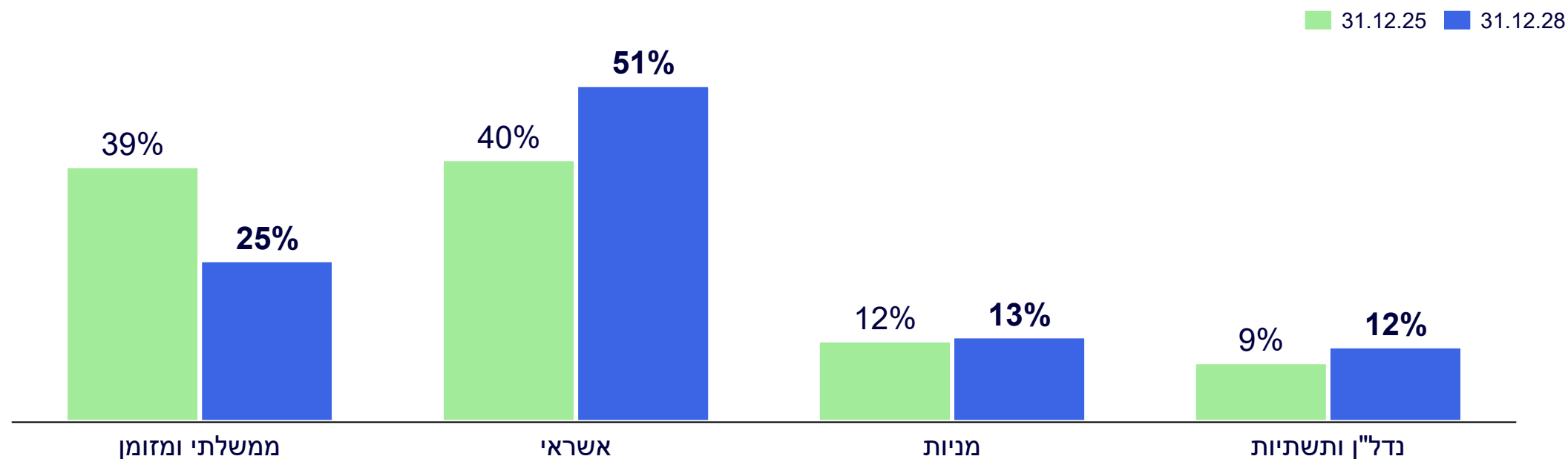
- **מעטפת פיננסית כוללת** בעלת יתרונות תחרותיים ללקוחות
- **פרסונליזציה** מבוססת דאטה ומודלים מתקדמים להעמקת נאמנות לקוחות וחוויית לקוח יוצאת דופן, שיפור השרות והתייעלות תפעולית
- **פלטפורמות דיגיטליות ואפליקציות** מותאמות משתמש – סוכנים, לקוחות ועובדים
- הידוק הקשר על הלקוחות **לכל אורך חייהם** והצרכים המשתנים



איך תראה מגדל ביטוח ופיננסים במספרים בשנת 2028



מבנה תיק הנוסטרו



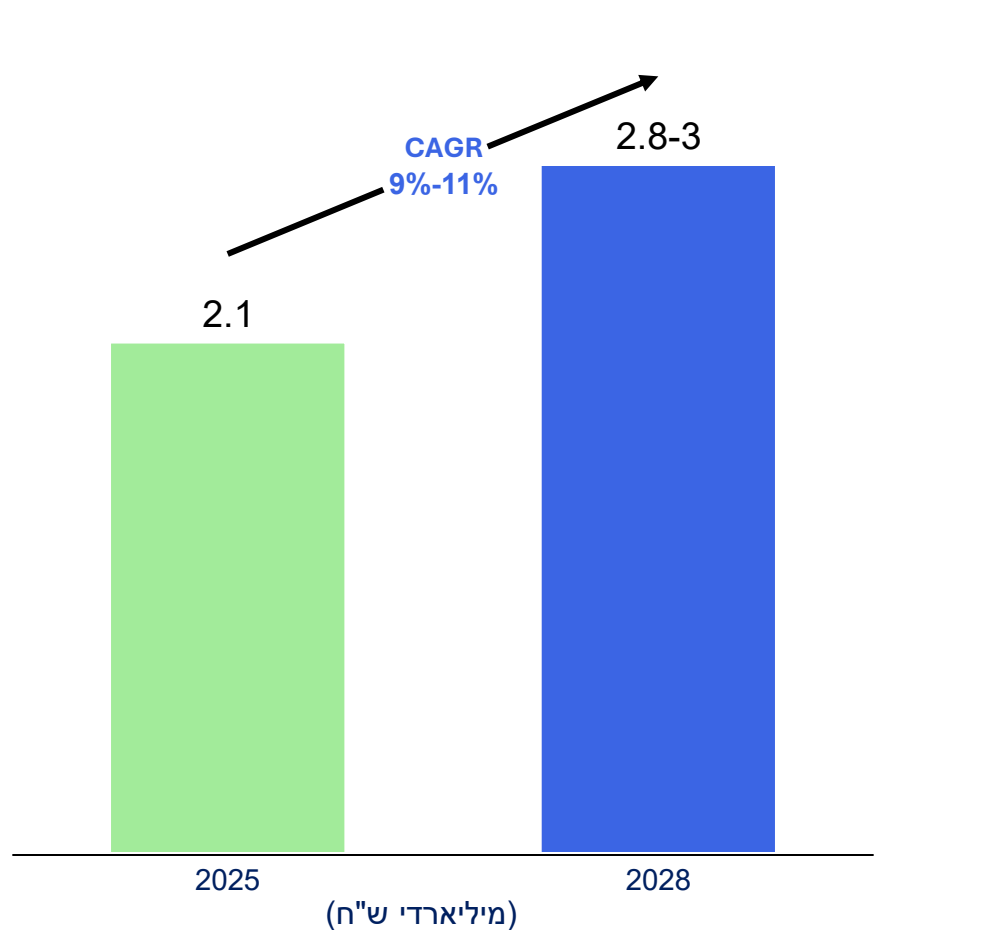
תוכנית הפעולה:

- הרחבת פעילות האשראי ובכלל זה העמקת פעילות אשראי קמעונאי ומשכנתאות
- נדל"ן: מיקוד בדיוור להשכרה לטווח ארוך ולוגיסטיקה; השקעות אקוויטי בחברות נדל"ן; ליווי בניה
- תשתיות: הגדלת ההשקעה בקרנות הפתוחות בתיק; תשתיות בישראל תוך דגש על התחום הסולארי; אנרגיה ודאטה סנטרס בארה"ב

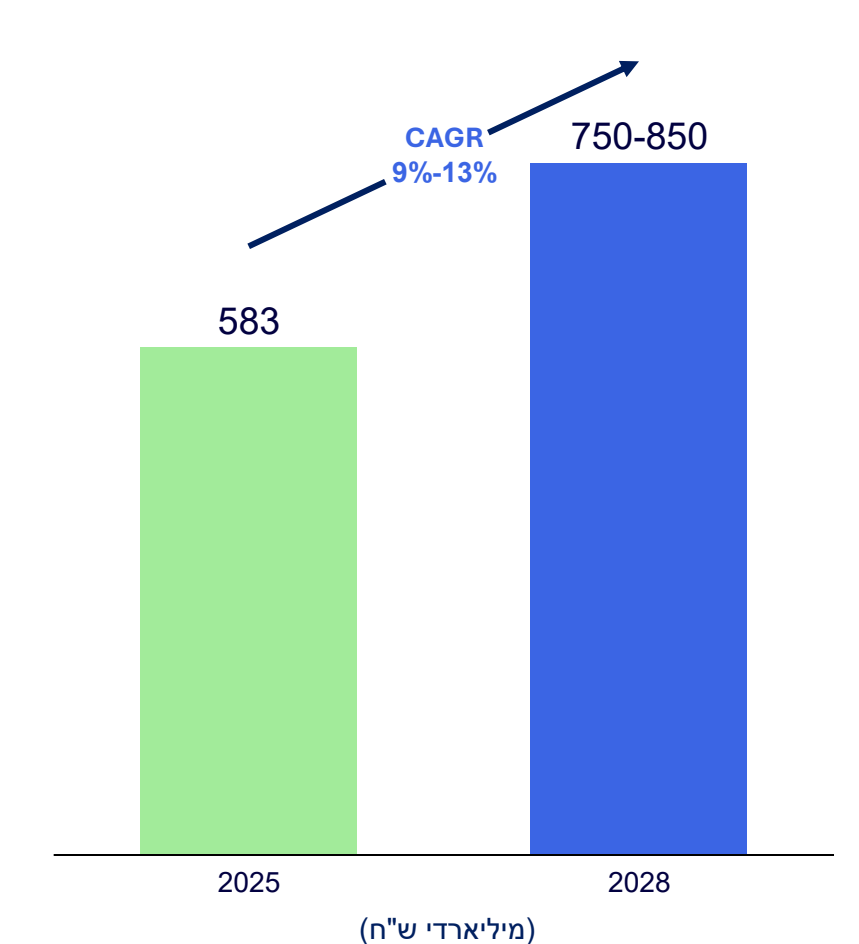
הכנסות מניהול נכסים | אופק צמיחה יציב

חיזוק פעילות ליבה וצמיחה רווחית

הכנסות מדמי ניהול



נכסים מנוהלים



ערך תיק המשתתף ודמי הניהול המשתנים

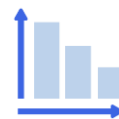
למגדל ערך נוסף משמעותי מעבר לדמי הניהול הקבועים.
עודף דמי הניהול המשתנים, הנובעים מתוחלת תשואה גבוהה מריבית חסרת סיכון, צפויים להביא לגידול שנתי ממוצע של כ-400 מיליון ש"ח ביתרת ה-CSM

יצירת ערך נוסף ותרומה לרווחיות העתידית

מח"מ ארוך | לתיק מח"מ משמעותי המייצר יציבות תזרימית ארוכת טווח

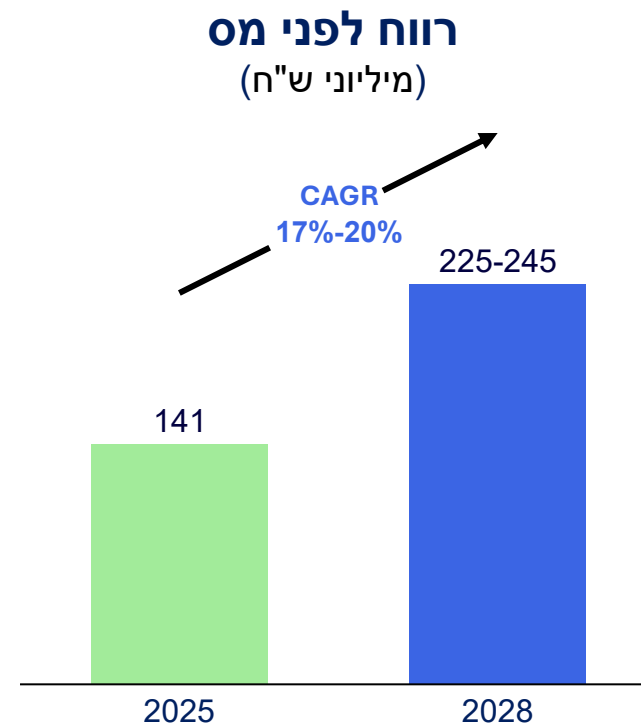
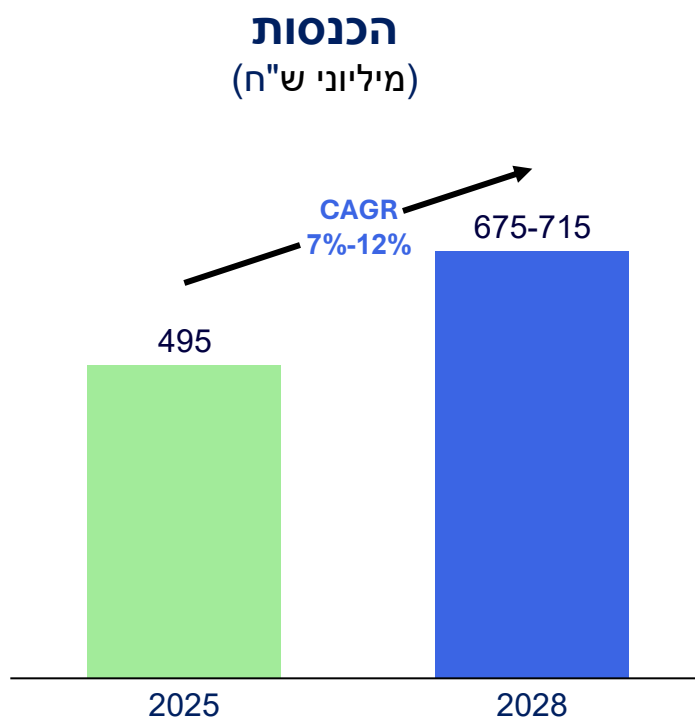


צמיחה צפויה | החברה מעריכה כי התיק ימשיך לצמוח בשנים הקרובות כתוצאה מהפקדות שוטפות ותשואות



היקף התיק | למגדל תיק ביטוח חיים משתתף ברווחים (מהשנים 1991–2004) הכולל רכיב דמי ניהול משתנים בהיקף של כ-90 מיליארד ש"ח נכון ל-31 בדצמבר 2025



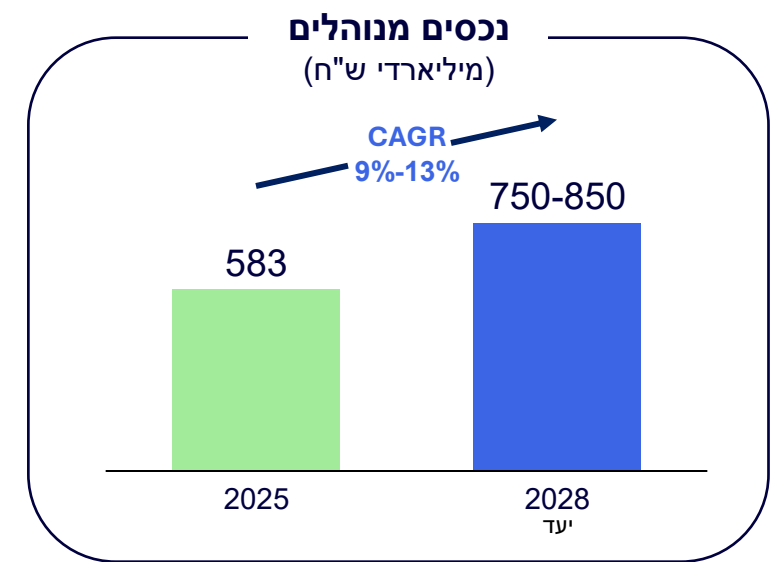
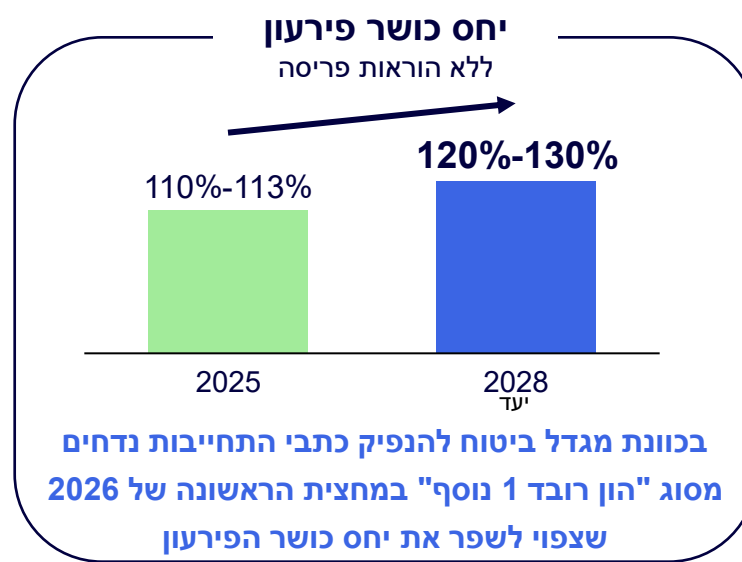
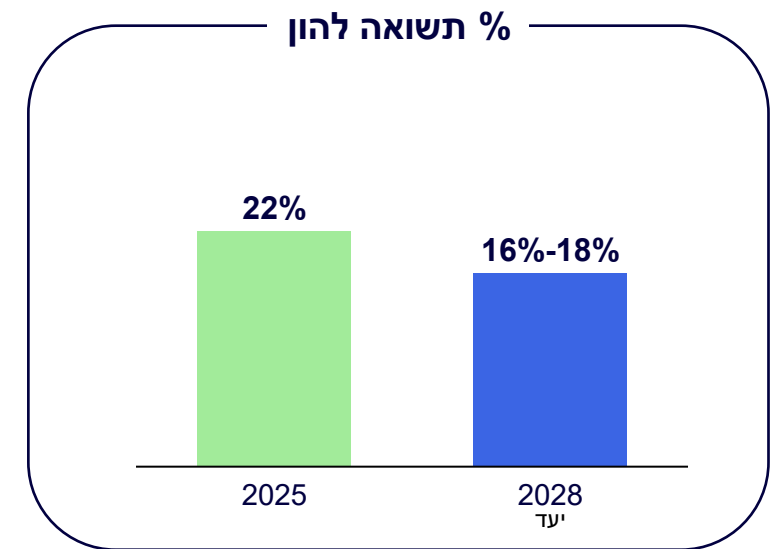
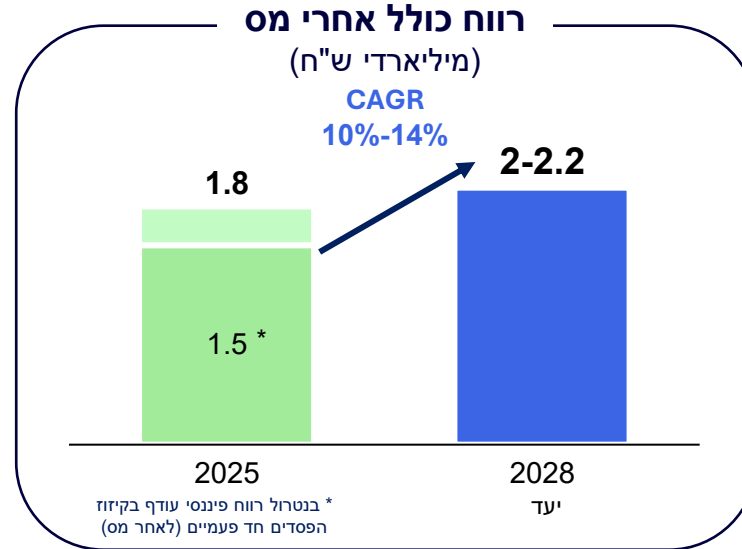
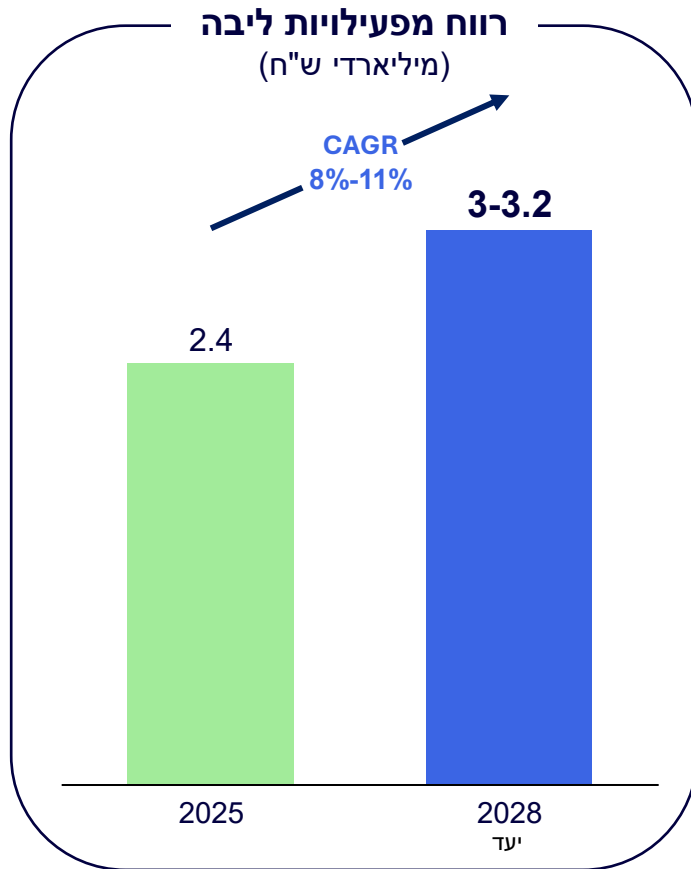


תוכנית הפעולה

- חיזוק והרחבת פעילויות הליבה
- הרחבה משמעותית של פעילות מוצרים פיננסים
- חיזוק והצמחת בתי הסוכן ובכלל זה גיוס סוכנים חדשים
- רכישות של סוכנויות ותיקי סוכנים
- הטמעת כלים דיגיטליים ואנליטיים להגברת האפקטיביות וצמצום עלויות
- התאמת מודל הפעילות לשוק הביטוח המשתנה

היעדים האסטרטגיים המעודכנים לשנת 2028

נתח שוק | הגדלת נתח השוק בכל אחד מתחומי הפעילות



דיבידנד
חלוקת דיבידנד שוטפת החל משנת 2027 בהתאם ליעד המקורי

תודה רבה!

מגדל. רואים רחוק

