

1. חברת דואר ישראל בע"מ
2. יו"ר דירקטוריון דואר ישראל בע"מ, מר מישאל וקנין
על-ידי ב"כ עוה"ד גיורא ארדינסט ואח'
רח' ברקוביץ 4, מגדל המוזיאון (קומה 17), תל אביב 6423806
טל': 03-7770111; פקס': 03-7770101
דוא"ל: Office@ebnlaw.co.il

העותרים

נגד

1. שר התקשורת
2. השר לשיתוף פעולה אזורי
על-ידי ב"כ עוה"ד אפרים דמרי ו/או עוה"ד הלל ברק
רחוב יגאל אלון 94, תל אביב מגדל אלון 2, קומה 31
טל': 0773015308; פקס': 0773015309
דוא"ל: law50@walla.co.il

3. שר האוצר

4. רשות החברות הממשלתיות
5. היועצת המשפטית לממשלה
על-ידי פרקליטות המדינה,
משרד המשפטים, ירושלים
טל': 073-3925990; פקס': 02-6467011

המשיבים

תגובה מטעם המשיבים 4-5

1. בהתאם להחלטת בית המשפט הנכבד מיום 3.9.23, ולארכות שניתנו, מתכבדים המשיבים 4-5 (להלן: **המשיבים**) להגיש את תגובתם לעתירה, כדלקמן.

א. פתח דבר

2. עניינה של העתירה בהחלטת המשיבים 1-2 (להלן: **השרים**) להעברת העותר 2, מר מישאל וקנין (להלן: **יו"ר הדירקטוריון** או **היו"ר**), מתפקידו כיו"ר דירקטוריון חברת דואר ישראל בע"מ. בתמצית, העותרים טוענים כי מדובר בהליך הדחה פוליטי ובלתי חוקי של יו"ר דירקטוריון חברה ממשלתית, ומבקשים כי בית המשפט הנכבד יוציא מלפניו צו על-תנאי המורה למשיבים ליתן טעם, כדלקמן:

"מדוע לא ייקבע כי אין תוקף להליך העברתו מכהונה של יו"ר דירקטוריון דואר ישראל בע"מ, ולחלופין מדוע לא תבוטל ההחלטה להעביר את יו"ר הדירקטוריון מתפקידו.

כמו כן, מתבקש בית המשפט הנכבד, לאחר שישמע את טיעוני הצדדים, להפוך את הצו על תנאי לצו מוחלט ולחייב את המשיבים בהוצאות העותרים ובשכ"ט עורכי דינם בגין עתירה זו, בתוספת מע"מ כדין."

3. כמו כן, מבקשים העותרים כי בית המשפט הנכבד יוציא מלפניו צו ביניים וצו ארעי דחוף המורה כי :

"י"ר הדירקטוריון לא יועבר מכהונתו עד להכרעה בעתירה, וכן לקבוע דיון דחוף בעתירה, כדי למנוע נזק חמור ובלתי הפיך לחברה ולאינטרס הציבורי".

בהחלטת כב' השופט ח' כבוב, מיום 18.7.23, נדחתה בקשת העותרים למתן צו ביניים, תוך שנקבע כי "בשלב זה לא ראיתי ליתן צו ארעי". לאחר שהעותרים הגישו בקשה לעיון חוזר, ביום 20.7.23 דחה כב' השופט ח' כבוב את הבקשה תוך שקבע, כדלקמן :

"עיינתי בבקשה שבכותרת ובנספח שצורף לה. יוער, כי מהאמור בנספח זה עולה, כי חששם של העותרים בדבר "שינוי של העובדות בשטח בשעה שבקשה למתן צו ביניים תלויה ועומדת" (פסקה 12 לבקשה) – זכה למענה מספק בשלב זה. חזקה על המשיבים שלא יפעלו ליתור העתירה התלויה ועומדת טרם בירורה. הבקשה נדחית אפוא."

4. ביום 15.8.23 הודיעה היועצת המשפטית לממשלה לשר לשיתוף פעולה אזורי ולשר התקשורת (להלן: **השרים**), כי לא ניתן להגן על החלטתם בעתירה זו בשל כך שהחלטתם לוקה בפגמים מהותיים היורדים לשורשו של עניין. הודעה זו של היועצת המשפטית לממשלה באה לאחר שביום 6.8.23, בטרם גיבשה עמדה סופית בעניין, נפגשה היועצת המשפטית לממשלה עם השרים, שמעה את התייחסותם והציגה לפניה את הקשיים המשפטיים שבהחלטה.

בעקבות הודעה זו, בו ביום, ביקשו השרים כי היועצת המשפטית לממשלה תאשר להם ייצוג עצמאי בפני בית המשפט הנכבד. במכתבו מיום 15.8.23, הודיע המשנה ליועצת המשפטית לממשלה (משפט ציבורי-מינהלי), ד"ר גיל לימון לשרים, כי בהמשך לשיבה מיום 6.8.23 הנ"ל, התקבלה החלטת היועצת המשפטית לממשלה שלא ניתן להגן על ההחלטה נשוא העתירה. עוד נמסר במכתב, שהיועצת המשפטית לממשלה אישרה באופן חריג, כי באפשרות השרים לקבל ייצוג בעתירה באמצעות עו"ד פרטי.

העתק מכתבו של המשנה ליועצת המשפטית לממשלה (משפט ציבורי-מינהלי), מיום 15.8.23, מצורף לתגובה ומסומן **מש/1**.

5. זה המקום לציין כי ביום 31.8.23, פנה המשיב 3 – שר האוצר, ליועצת המשפטית לממשלה, בבקשה כי תוגש בקשה לבית המשפט הנכבד למחיקתו כמשיב לעתירה, וזאת על רקע אי מעורבותו בהחלטה מושא העתירה דנן מלכתחילה ובהמשך, וכן לאור העברת הסמכויות של שר האוצר על-פי חוק החברות הממשלתיות, התשל"ה-1975 (להלן: **חוק החברות הממשלתיות** או **החוק**) לשר לשיתוף פעולה אזורי, תוך ציון עמדתו שפורטה בבקשה. עוד ביקש שר האוצר, כי ככל שהבקשה לא תתקבל, עמדתו תוצג בפני בית המשפט הנכבד, תוך הצטרפות לעמדת המשיבים 1-2 לפיה דין העתירה להידחות בהעדר עילה להתערבות בית המשפט הנכבד בהחלטתם (להלן: **הפנייה**).

העתק פניית שר האוצר מיום 31.8.23, מצורף ומסומן מש/2.

6. ביום 3.9.2023, הודיעה היועצת המשפטית לממשלה לשר האוצר בין היתר כי בקשתו, להימחק כמשיב לעתירה דנו, שהתקבלה לראשונה בפנייה, מקובלת עליה וכי בקשה בהתאם, תיכלל במסגרת תגובת המדינה לעתירה; כל זאת, תוך שצוין, כי אין בכך כדי למנוע התייחסות בתגובת המדינה לפעולות והחלטות שונות שהתקבלו, בזמן אמת, על ידי שר האוצר או גורמים במשרד האוצר, המהוות חלק מהתשתית העובדתית הצריכה לעניין.

העתק המענה מטעם היועצת המשפטית לממשלה לפניית שר האוצר, בצירוף הנספח לו, מיום 3.9.23 מצורף ומסומן מש/3.

בשים לב לאמור בפנייתו של שר האוצר, ובפרט העובדה כי הוא לא היה מעורב בהחלטה מושא העתירה, מתבקש בית המשפט הנכבד למחוק את המשיב 3 מהעתירה.

וכעת, לתמצית עמדת המדינה.

7. חברה ממשלתית היא חברה בעלת אישיות משפטית נפרדת מזו של המדינה. חוק החברות הממשלתיות כולל הסדרים שתכליתם ליצור חיץ בין הדרג הפוליטי לבין החברה, ולמנוע מעורבות של הממשלה בפעילותה העסקית השוטפת של החברה, באופן שיאפשר לדירקטוריון למלא את תפקידיו, תוך הפעלת שיקול דעת עצמאי לטובת החברה.

לאחר מינויו של דירקטור לתפקיד, מובטחת עצמאותו המקצועית ופעולתו לטובת החברה, בין היתר, בכך שהעברתו מכהונתו אפשרית אך ורק בהתקיים אחת העילות הקבועות בחוק. על פי סעיף 22(א)(6) לחוק, אם ביקש השר הממונה על החברה הממשלתית לפטרו לאחר שראה כי הוא "אינו ממלא תפקידו כראוי", עליו לקבל את הסכמת השר הממונה על החברות הממשלתיות לכך, וכן, עליו להיוועץ ברשות החברות הממשלתיות, שהיא הרגולטור המקצועי של החברות הממשלתיות המלווה באופן שוטף את פעילותן והמפקח על תקינות הממשל התאגידי בהן. על החלטה לסיים את כהונתו של דירקטור חלים גם כללי המשפט המנהלי, ובהם, זכות הטיעון, חובת ההנמקה, החובה לבסס החלטה על תשתית עובדתית איתנה, וכן הלאה. יישומם של כללים אלו צריך להיעשות בזהירות רבה, בשים לב לאינטרס הציבורי כבד המשקל בשמירת עצמאות עבודת דירקטוריון החברה הממשלתית.

בפרט, פרשנותו הנכונה של ההסדר הקבוע בחוק החברות הממשלתיות בעניין העברת דירקטור מכהונה מחייבת רף גבוה של כשל במילוי התפקיד המבוסס על אדני תשתית עובדתית מוצקה ומבוססת. פרשנות זו מבטאת את האיזון הראוי בין הצורך בביקורת ושליטה מצד המדינה על החברות הממשלתיות והשירותים שהן מספקות לציבור, מחד גיסא, לבין עצמאות ניהולן של החברות הממשלתיות כחברות הפועלות להשאת רווחים לפי השיקולים העסקיים שעל פיהם נוהגת לפעול חברה לא-ממשלתית, מאידך גיסא.

8. כפי שיפורט בהמשך, ביום 3.2.23 תיקן שר התקשורת את הרישיון הכללי שהוענק לחברה. במסגרת התיקון השתנה המנגנון הקבוע ברישיון לסגירת סניפי דואר ונקודות שירות כך שבעוד שבעבר סגירת הסניפים הייתה טעונה אישור של שר התקשורת, ברישיון המתוקן אין צורך באישור השר אלא בהודעה מראש למנכ"ל המשרד שיכול להורות שלא לסגור את הסניף.

9. כשלושה חודשים לאחר כניסתו של שר התקשורת לתפקיד, וכחודש לאחר תיקון תנאי הרישיון על ידי השר, ביום 14.3.23, הוא הודיע ליו"ר דירקטוריון חברת הדואר, במסגרת ישיבת עבודה, כי הוא סבור שעליו לסיים את תפקידו "על מנת שהחברה תוכל להשלים בהצלחה את תכנית ההבראה, לצעוד בבטחה להפרטתה המתוכננת והכל כדי להביא לשיפור השירות לציבור".

בין מועד תיקון הרישיון לבין ישיבת העבודה האמורה התקבלו 2 פניות בלבד של נבחרי ציבור בגין החלטות לסגור סניפי דואר.

10. **להודעתו של השר ליו"ר כאמור, לא קדמה התייעצות כדין עם רשות החברות הממשלתיות. השר הממונה על רשות החברות הממשלתיות באותה עת (שר האוצר) לא נתמך בעמדת שר התקשורת וסבר כי "בעיתוי הנוכחי בו מצויים ההליכים להפרטת החברה, לא יהיה זה נכון להחליף בעלי תפקידים בכירים בה" (ראו סעיף 5 לפניית שר האוצר ליועצת המשפטית לממשלה). במצב דברים זה לא הייתה בפני השר תשתית עובדתית מספקת שיכולה הייתה להוות בסיס להודעה כזו.**

יודגש, כי העברתו של דירקטור מתפקיד היא הפעלת סמכות חריגה ביותר, שלא הופעלה מאז חקיקת החוק, לפני כחמישים שנה.

במסגרת מכתב העברתו של היו"ר מתפקידו (מש/10) הודעת השר ליו"ר נומקה בטיעון המרכזי כי החברה בהובלת היו"ר זנחה את הטיפול בסוגיית רמת השירות שמספקת החברה לציבור, וכי החברה סגרה סניפי דואר ברחבי הארץ מבלי להעמיד פתרונות אלטרנטיביים לציבור; מהלך שגרר תלונות רבות שהגיעו לפתחו של שר התקשורת ודרשו את מעורבותו.

11. כפי שיפורט להלן, טיעון זה לא נתמך בתשתית עובדתית מספקת.

12. בתגובה המפורטת להלן, המשיבים יעמדו בהרחבה ובפירוט על הפגמים המהותיים שנפלו בהחלטת השרים להעביר את יו"ר חברת הדואר מתפקידו, לרבות בהליך קבלת ההחלטה, ואשר חותרים תחת התפיסה של עצמאות תפקיד הדירקטור בחברה הממשלתית.

ראשית, התשתית העובדתית עליה נסמכת החלטת השרים, חסרה ואינה מהווה בסיס ראוי להפעלת הסמכות בנסיבותיו של המקרה דנן. פגם זה עומד ביסוד הפעלת הסמכות, ומבסס

את המסקנה כי השרים חרגו מהתנאים הבסיסיים המתחייבים מהפעלתה של סמכות חריגה זו. התייחסות הרשות, כמו גם התייחסות יו"ר הדירקטוריון בשימוע, מפריכות את חלקן הארי של הטענות העובדתיות שעומדות ביסוד החלטת השרים בעניין תפקודו של יו"ר הדירקטוריון, ומעמידות תשתית עובדתית ממנה עולה, כי יו"ר הדירקטוריון התמודד עם אתגרים משמעותיים והוביל מהלכים מורכבים הנובעים מהליכי ההבראה וההפרטה עליהם החליטה הממשלה ביחס לחברה. כך למשל, בעוד שהשרים התבססו, בין היתר, על קיום מספר תלונות הציבור כשלעצמו ביחס לשירות החברה והגיעו למסקנה כי יו"ר הדירקטוריון לא ביצע את תפקידו כראוי בהקשר זה, בחינת מספר התלונות באופן יחסי למספר הפעולות שבוצעו על ידי החברה בתקופה הרלוונטית ובחינת מספר התלונות שנמצאו כמוצדקות מתוכן מובילות למסקנה הפוכה מזו של השרים – ולפיה, ביחס לתקופה הקודמת לכהונתו של היו"ר חלה ירידה בהיקף התלונות ובתלונות שנמצאו כמוצדקות.

שנית, הפעלת הסמכות נעשתה מבלי שקוימה כהלכתה חובת ההיוועצות הסטטוטורית עם רשות החברות הממשלתיות, אשר יש לקיימה בנפש חפצה ובנכונות לשמוע ולהשתכנע.

שלישית, השרים הפעילו את סמכותם להעביר את יו"ר הדירקטוריון מכהונתו כדירקטור בחברה, מבלי שנעשה קודם לכך ניסיון להשתמש בסמכויות אחרות, קיצוניות פחות, הנתונות בידיהם – מכוח חוק החברות הממשלתיות או מכוח הדינים והאסדרה הענפים החלים על חברת הדואר. כפי שיפורט להלן, מדובר בסמכויות שמטרתן לתת לדירקטוריון הזדמנות לדון בנושאים שלעמדת השרים חשוב שהחברה תעסוק בהם, תוך שמירה על עצמאות שיקול דעת הדירקטורים בחברה, ובהם יו"ר הדירקטוריון.

חלף זאת, השרים בחרו בהעברה מכהונה של יו"ר הדירקטוריון כצעד ראשון ומידי הגם שמדובר באמצעי שיש מקום לכך שיהיה שמור למקרים חריגים, ושיינקט רק לאחר שננקטו צעדים אחרים. **ככל הידוע, זוהי הפעם הראשונה שבה מופעלת הסמכות האמורה מאז חוקק החוק בשנת 1975, לפני כחמישים שנה.**

רביעית, מהנסיבות שיתוארו להלן מתעורר חשש לפיו זכות הטיעון שניתנה ליו"ר הדירקטוריון במסגרת הפעלת הסמכות, ניתנה לאחר ששר התקשורת גמר בדעתו להעביר את היו"ר מכהונתו. נזכיר, כי כבר בחודש מרץ 2023, כמפורט לעיל, הודיע השר ליו"ר על רצונו כי יסיים את כהונתו.

זאת ועוד, הפערים בין מכתב השרים שנשלח ליו"ר הדירקטוריון ובו הודעה על כוונתם להעבירו מכהונתו (מכתב השימוע), לבין מכתב ההעברה מכהונה שנשלח לאחר קבלת המענה מטעמו לטענות כנגדו שמתבסס על נימוקים נוספים, מהווים פגם נוסף משום שלא ניתנה ליו"ר הדירקטוריון הזדמנות הולמת להתמודד עם הטענות המופנות כלפיו. בנסיבות העניין היה על השרים לערוך שימוע משני בנוגע לטענות שהתווספו (ראו סעיפים 220-224 להלן).

13. המהלך שביצעו השרים מקים חשש ממשי לפגיעה בעצמאות הדירקטורים בחברה. החלטת השרים עלולה לגרום לאפקט מצנן שירתיע את הדירקטורים המכהנים כיום בחברות הממשלתיות, מהמשך מילוי תפקידם לטובת החברה תוך הפעלת שיקול דעתם באופן עצמאי ומקצועי

14. חשש נוסף הוא מפני פגיעה בהליכי ההפרטה המורכבים בהם מצויה החברה בתקופה זו ואף בהמשך יישום הליך ההבראה המורכב בו נמצאת החברה.

נציין, כי המחוקק העניק את הסמכות להעברה של דירקטור מכהונתו בשל "אי מילוי תפקידו באופן המקדם את ביצועה של החלטת הפרטה" לרשות החברות הממשלתיות באופן בלעדי (סעיף 22(א)(7)). בכך, יש כדי לשקף את החשיבות שמייחס המחוקק לשמירה על הליכי ההפרטה ומניעת פגיעה בהם, כמו גם את הותרת שיקול הדעת בנושא זה לגורם המקצועי – הרשות.

מאחר וקידום ההפרטה הוא אחד מנימוקי ההעברה מן התפקיד, ומבלי להכריע בשאלה האם רשאים השרים להעביר דירקטור מתפקידו, בין היתר, על סמך נימוק זה, למצער, מתעצמת חובת ההיוועצות עם הרשות והמשקל שיש ליתן לעמדתה המקצועית, שהתנגדה כאמור להחלטה.

15. לעמדת המשיבים, מכלול הפגמים האמורים מצדיק את ביטולה של ההחלטה להעביר את יו"ר הדירקטוריון מכהונתו, שאם לא כן, יהא בכך משום פגיעה קשה בעצמאות תפקידו של הדירקטור בחברה הממשלתית, ובמנגנונים שהחוק קבע על מנת למנוע התערבות לא ראויה של הדרג הפוליטי בעבודתן של החברות הממשלתיות.

16. דרך הילוכנו בתגובה יהיה כדלקמן: תחילה נעמוד על המסגרת הנורמטיבית, לאחר מכן נדרש לרקע העובדתי העומד בבסיס העתירה דנן; לטענות העותרים; ולבסוף תפורט עמדת המשיבים.

כך בתמצית, ועתה בהרחבה.

תוכן עניינים

| | | |
|----|---|----|
| 1 | א. פתח דבר | 1 |
| 8 | ב. המסגרת הנורמטיבית | 8 |
| 8 | ב.1 חברות ממשלתיות – מבנה ומאפיינים | 8 |
| 11 | ב.2 עצמאות הדירקטורים בחברות הממשלתיות | 11 |
| 13 | ב.3 מינוי דירקטורים לחברות ממשלתיות | 13 |
| 14 | ב.4 העברה מכהונה של דירקטורים בחברות ממשלתיות | 14 |
| 20 | ב.5 יו"ר הדירקטוריון בחברה הממשלתית | 20 |
| 21 | ב.6 תפקיד רשות החברות הממשלתיות | 21 |
| 24 | ג. חברת דואר ישראל – תכנית ההבראה והליך הפרטה של החברה | 24 |
| 25 | ג.1 חברת הדואר ותפקידיה | 25 |
| 27 | ג.2 ההידרדרות במצבה של החברה | 27 |
| 29 | ג.3 החלטת הפרטה | 29 |
| 30 | ד. הרקע העובדתי | 30 |
| 30 | ד.1 מינוי יו"ר הדירקטוריון לתפקידו והמהלכים שיישם מאז כניסתו לתפקיד | 30 |
| 32 | ד.2 הליך העברת יו"ר הדירקטוריון מכהונתו | 32 |
| 50 | ה. עמדת המשיבים | 50 |
| 52 | ה.1 הפעלת הסמכות מותנית בקיומה של תשתית עובדתית מוצקה שהולמת את הפעלת הסמכות החריגה | 52 |
| 68 | ה.2 השימוש בסמכות להעברת דירקטור מכהונתו רק לאחר נקיטה באמצעים חריגים פחות | 68 |
| 75 | ה.3 חובת ההיוועצות הסטטוטורית | 75 |
| 78 | ה.4 קיומה של חובת השימוע | 78 |
| 82 | ה.5 היחס בין סעיף 22(א)(6) לסעיף 22(א)(7), והתייחסות להליכי הפרטה | 82 |
| 88 | ה.6 תוכן ביקורת השרים על מילוי תפקידו של יו"ר הדירקטוריון | 88 |
| 89 | ה.7 החשש העולה מהפעלת הסמכות במקרה דנן | 89 |
| 91 | ו. סיכום של דברים | 91 |

ב. המסגרת הנורמטיבית

ב.1 חברות ממשלתיות – מבנה ומאפיינים

17. על מנת לעמוד על מהות הסמכות להעברת דירקטור מכהונתו, היקפה והתנאים להפעלתה בהתאם לתכליות המונחות ביסוד חוק החברות הממשלתיות, נביא להלן את עיקר המסגרת המשפטית הרלוונטית לענייננו.
18. חוק החברות הממשלתיות מגדיר חברה ממשלתית כ"חברה שיותר ממחצית כוח ההצבעה באספותיה הכלליות או הזכות למנות יותר ממחצית מספר הדירקטורים שלה הם בידי המדינה או בידי המדינה יחד עם חברה ממשלתית או חברת בת ממשלתית". בענייננו, המדינה מחזיקה את מלוא המניות המונפקות בחברת הדואר וממנה בה את כל הדירקטורים.
19. חברה ממשלתית היא אפוא חברה, בעלת אישיות משפטית נפרדת מזו של המדינה המחזיקה בכוח הצבעה או בזכות למנות דירקטורים בה. חלוקת הסמכויות בין האורגנים של חברה ממשלתית נובעת מהחוק ומחוק החברות, התשנ"ט-1999 (להלן: **חוק החברות**), אשר מגדירים את סמכויות השרים והממשלה כלפי החברה לעומת סמכויות האורגנים האחרים, ובייחוד בכל הנוגע לחלוקת התפקידים בין האסיפה הכללית מזה לבין הדירקטוריון והמנהל הכללי מזה; חלוקה אשר משקפת הפרדה בין הבעלות לבין ניהול עסקי החברה.
20. הוראות החוק כוללות הסדרי ממשל תאגידי מוגברים לעומת ההסדרים החלים על חברות פרטיות שאינן ממשלתיות, לאור הבעלות הציבורית בחברות אלה. אולם סעיף 2 לחוק החברות הממשלתיות קובע, כי הוראות פקודת החברות (שהוחלפה בחוק החברות) יחולו על החברה הממשלתית בכפוף להוראותיו של החוק הנ"ל.
21. דיני החברות החלים על החברה הממשלתית מחייבים, לצד החובות הציבוריות המסוימות החלות עליה מהיותה גוף דו-מהותי, לפעול משיקולים עסקיים להשאת רווחיה כאמור בסעיף 11 לחוק החברות. אין בהיותה חברה ממשלתית כדי לשנות מכך. עקרון זה מעוגן בסעיף 4(א) לחוק החברות הממשלתיות, שקובע כי "חברה ממשלתית תפעל לפי השיקולים העסקיים שעל פיהם נוהגת לפעול חברה לא-ממשלתית, זולת אם קבעה לה הממשלה באישור הועדה (ועדת הכספים של הכנסת- הח"מ), שיקולי פעולה אחרים; הוראה זו לא תחול על חברה ממשלתית שמסמכי היסוד שלה אוסרים חלוקת רווחים". סעיף 4(ב) קובע כי "בחברה ממשלתית שאחת ממטרותיה היא לספק לציבור מצרכים או שירותים שלא על מנת להפיק רווחים, רשאית הממשלה להחליט שתפעל בהשגת מטרה זו לפי הכללים המחייבים אדם הממלא תפקיד ציבורי על פי דין".

לחברת הדואר לא נקבעו שיקולי פעולה אחרים לפי סעיף 4(א) לחוק; כמו כן, בהיותה חברה עסקית, לא חל בעניינה סעיף 4(ב) לחוק, ולפיכך עליה לפעול משיקולים עסקיים כאמור.

22. בהקשר זה, נציין כי בימים האחרונים ניתן פסק דינו של בית המשפט הנכבד בבג"ץ 4682/23 **עמותת הרצליה למען תושביה נ' חברת דואר ישראל בע"מ ואח'** (28.8.23) (להלן: **עניין הרצליה**), אשר עסק בהחלטת חברת הדואר לסגור סניף בעיר הרצליה. בפסק הדין, התייחס כב' השופט עמית באופן פרטני לחברת הדואר כחברה ממשלתית, ולשיקולים שעליה לשקול בפעולותיה, וקבע כדלקמן:

"לא למותר לציין כי על חברת הדואר כחברה ממשלתית, אמנם חלות חובות ציבוריות מסוימות בשל היותה גוף דו-מהותי (אסף הראל גופים ונושאי משרה דו-מהותיים 156-150 (מהדורה שנייה, 2019)), אך היא עודנה תאגיד עסקי הפועל על פי שיקולים עסקיים וכלכליים" (פס' 16 לפסק הדין).

23. האתגר העיקרי עמו מתמודדים דיני החברות הממשלתיות הוא המתח בין ניהול החברה לפי שיקולים עסקיים, לבין הבעלות הציבורית אליה נלוות מטרות ציבוריות שלהגשמתן מוקמת החברה הממשלתית.

24. חוק החברות הממשלתיות חוקק, בין היתר, לצורך התמודדות עם המתח המתואר בין הפררוגטיבה העסקית של החברות הממשלתיות ועצמאותן, לבין הצורך בפיקוח ושליטה מצד המדינה. על מהותו של מתח זה עמד דו"ח הוועדה בדבר ניהול המפעלים העסקיים של המדינה בראשות ד"ר ז' מוזס ז"ל (1965) (להלן: **ועדת מוזס**) בקבעו כדלקמן:

"החברה הממשלתית זקוקה לחופש פעולה על מנת לפעול להשגת מטרותיה העסקיות בצורה יעילה ותכליתית. מצד שני, הממשלה חייבת לשמור בידיה אמצעי הכוונה ופיקוח על החברה: המדינה היא לא רק בעלת המניות המעוניינת לפקח על צורת השימוש בכספי הציבור – יש אינטרס ציבורי נוסף, המתבטא במשימות הממשלתיות המוטלות על החברה, שלמענן נעשתה השקעת כספי הציבור ואשר את השגתן יש להבטיח" (דו"ח ועדת מוזס, עמ' 30. ראו גם דוח הוועדה להכנתה של הצעת חוק חברות ממשלתיות (1970) (להלן: **ועדת ברק**), בעמ' 24-25).

25. חוק החברות הממשלתיות חוקק בעקבות המלצות ועדות אלה, והוראותיו מיישמות את דו"ח **ועדת ברק** אשר הדגיש כי העיקרון הכללי העומד ביסודה של הצעת החוק הוא "איזון נאות" בין שני ההיבטים האמורים. ועדת ברק סברה שיש לאפשר לחברות הממשלתיות לפעול ככל חברה עסקית אחרת, כדי שתוכלנה להצליח בפעולתן ולהשיא רווחים (עמ' 25-23 לדו"ח **ועדת ברק**). בהמשך, הצעת חוק החברות הממשלתיות, התייחסה לדברים כך:

"הבעיה המרכזית שלפני המחוקק בפרשת החברות הממשלתיות היא האיזון בין הצורך להשאיר בידי חברות אלה את הגמישות העסקית והתפעולית הדרושה להשגת מטרותיהן המשקיות, לבין הדרישה להבטיח למדינה, על רשויותיה השונות, את הפיקוח המתחייב לנוכח כספי הציבור

הרבים המושקעים בחברות אלה ולנוכח המשימות הממלכתיות המוטלות עליהן" (הצעת חוק החברות הממשלתיות, בעמ' 314).

26. נוסף על כך, החוק כולל הסדרים שונים המסדירים את מעמד הממשלה כבעלת המניות בחברה ואת מעמד השרים כנציגיה; עוד קובע החוק, הסדרים שעניינם פיקוח על פעולות החברות הממשלתיות, תוך שמירה על איזונים נדרשים להבטחת עצמאותה של החברה בניהול פעילותה העסקית. כך למשל, קובע החוק, כי החלטות בעניינים מסוימים צריכות להתקבל על ידי הממשלה או לקבל את אישורה.¹ כאמור, השרים הוסמכו למנות ב"כ להצבעה באסיפה הכללית של החברה ולתת לו הוראות בדבר אופן הצבעתו לאחר התייעצות עם הרשות; השרים אף ממנים את הדירקטורים מטעם המדינה בהתאם לסמכות הנתונה להם בסעיף 18(א) לחוק, ולהסדרים בחוק שלגביהם יפורט בהמשך, וכן מאשרים את בחירת יו"ר הדירקטוריון ואת מינוי המנכ"ל של החברה בידי הדירקטוריון.

27. הפירוט בחוק של סוגי ההחלטות שטעונים החלטה או אישור הממשלה או השרים, לצד הגדרת תפקידי הדירקטוריון בסעיף 32 לחוק, כמפורט להלן - משקף את תכליתו לגדר מראש ולהגביל את מעורבות הממשלה והשרים בהפעלת זכויות המדינה בחברה וכן להפריד את תפקידם האמור מניהול החברה השוטף שנתון בידי המנכ"ל, בפיקוח הדירקטוריון.

הדירקטוריון הוא האורגן המרכזי בחברה, אחראי על קביעת מדיניותה ויישומה, ולו נתונות סמכויות שיוריות של החברה (סעיפים 92 ו-49 לחוק).

לדירקטוריון החברה הממשלתית, כמו לדירקטוריון חברה שאינה ממשלתית, תפקיד מרכזי בחברה. ועדת ברק התייחסה לכך בקבעה כי: "במרכזה של החברה הממשלתית יעמד הדירקטוריון, שיהווה, כדברי דו"ח ועדת מוזס, 'אבן פינה במערך הניהול של החברה הממשלתית' (עמ' 31). דירקטוריון זה יפעל באופן **עצמאי**, כאשר לנגד עיניו טובתה של החברה הממשלתית" (ההדגשה אינה במקור - הח"מ).

28. תפקידיו השונים והמגוונים של הדירקטוריון בחברה ממשלתית מפורטים בסעיף 32(א) לחוק החברות הממשלתיות, ובין אלה: קביעת מדיניות החברה; תקציבה השנתי; אופן פעולת החברה ופיקוח על הגשמת אלה. דירקטוריון חברה ממשלתית מופקד גם על איתור ומינויים (או אישור מינויים) של האורגנים המקצועיים בחברה הממשלתית. בתוך כך, מופקד הדירקטוריון על איתור ומינוי מנכ"ל החברה (סעיף 37 לחוק) וכן על אישור מינויה של כלל השדרה הניהולית של החברה (סעיף 32(א)5 לחוק) ופיקוח שוטף על התנהלותה.

¹ (החלטה על הקמת חברה ממשלתית, סעיף 5 לחוק; עסקה של המדינה שהופכת חברה לא-ממשלתית לחברה ממשלתית, סעיף 8 לחוק, רשימת החלטות של החברה כמפורט בסעיף 11 לחוק שטעונות אישור הממשלה וביניהן - החלטה בעניין שינוי מטרת החברה, הגדלת הון המניות הרשום שלה או שינוי בזכויות הצמודות למניות, הקמה או רכישת מניות בתאגידים אחרים ועוד)

29. הנה כי כן, חוק החברות הממשלתיות, על ההסדרים הקבועים בו, קובע איזון בין הבטחת עצמאותן של החברות הממשלתיות וחובתן לפעול על פי שיקולים עסקיים להשאת רווחי החברה, לבין השימוש באמצעי השליטה של המדינה וקיום פיקוח מטעמה על פעולת החברות בהיבטים תחומים שהוסדרו בחוק, לשם שמירה על האינטרס הציבורי הרחב.

30. החוק נועד ליצור חיץ בין הדרג הפוליטי לבין החברה, ולמנוע מעורבות של הממשלה בפעילות העסקית השוטפת של החברה, באופן שיאפשר לדירקטוריון למלא את תפקידיו, תוך הפעלת שיקול דעת עצמאי, לטובת החברה. כך, בפרט, בשל החשש כי ייעשה שימוש בחברות הממשלתיות, במינויים של נושאי משרה בהן ובמשאבים הניכרים העומדים לרשותן, לשם קידום אינטרסים שאינם נוגעים לקידום מטרות החברה לפי דיני החברות, ובהם אינטרסים פוליטיים.

31. הצורך בהבטחת עצמאותן של חברות ממשלתיות, מעוגן גם בקווים המנחים של ה-OECD לממשל תאגידי בתאגידים בבעלות ממשלתית (2015), המורים כדלקמן:

“על הממשלה לאפשר לחברה ממשלתית אוטונומיה אופרטיבית מלאה להשגת יעדיה המוגדרים ולהימנע מהתערבות בניהול של החברה הממשלתית. על המדינה כבעלת מניות להימנע מלהגדיר מחדש את היעדים של החברה הממשלתית באופן שאין בו שקיפות. [...] הכוונה היא שיש להגביל את סמכותו של ישות הבעלות להנחות את החברה הממשלתית או את הדירקטוריון שלה לנושאים אסטרטגיים וליעדי מדיניות ציבורית בלבד. המדינה אינה צריכה להיות מעורבת בקבלת החלטות אופרטיביות [...] על המדינה לאפשר לדירקטוריון של החברה הממשלתית למלא את מחויבויותיו, ולכבד את עצמאותו”

תרגום הקווים המנחים של ה-OECD על ממשל תאגידי בחברות ממשלתיות, זמין בכתובת:

https://www.gov.il/BlobFolder/generalpage/gca-oecd/he/files_gca-oecd_oecd-guideline-hebrew.pdf

32. נמקד עתה מבטנו באותם הסדרים שנועדו להבטיח את עצמאות הדירקטוריון ועצמאות שיקול דעת הדירקטורים בחברות ממשלתיות.

2.ב. עצמאות הדירקטורים בחברות הממשלתיות

33. חוק החברות הממשלתיות ודיני החברות הכלליים קובעים מנגנונים שונים המגדירים את עצמאותו ומקצועיותו של דירקטוריון החברה הממשלתית ואי תלותו בשרים הממנים. ראשית, הדירקטור בחברה ממשלתית חב בחובת אמונים ובחובת זהירות כלפי החברה בהיותו נושא משרה בה (ראו סעיפים 252 ו-254 לחוק החברות); שנית, ככל דירקטור בכל חברה, כך גם בחברה ממשלתית, על הדירקטור להפעיל שיקול דעת עצמאי בהצבעה בישיבות הדירקטוריון ואין לפגוע בעצמאות זו (סעיף 106 לחוק החברות). שלישית, ונוסף

על הדין הכללי, עצמאות הדירקטוריון בחברה הממשלתית מתבטאת באופן המינוי, תנאי הכשירות ודרכי ההעברה מכהונה של הדירקטורים בחברה הממשלתית, כפי שיפורט בהרחבה להלן.

34. הנחיית היועץ המשפטי לממשלה, מס' 6.5000 "מינויים בחברות ממשלתיות ובתאגידים ציבוריים" (להלן: **הנחיה 6.5000 או הנחיית היועץ המשפטי לממשלה**), מבהירה את הקשר בין ההסדרים בדבר מינויים בחברות ממשלתיות לבין עצמאות ניהולה של החברה הממשלתית, כדלהלן:

"הדירקטור, משעה שנתמנה, אינו חב חובת אמונים אלא לחברה שבה מונה, אין הוא זרועו הארוכה של השר הממנה אותו, ואין הוא כפוף להוראות השר באשר לאופן פעולתו" (עמוד 32 להנחיה 6.5000).

הנחיה זו משקפת את החוק וכן את פסיקת בית המשפט הנכבד לאורך שנים, אשר קבעה במפורש כי אין בעובדה שהדירקטורים מתמנים בידי השרים כדי לפגוע בעצמאותם. כך נקבע, למשל, בבג"ץ 2000/19 ר"ח קובי נבון נ' מנהל רשות החברות הממשלתיות (18.11.19) (להלן: **עניין נבון**), בפסקה 56:

"אכן, כפי שצינו העותרים, המדינה מחזיקה במניות בחברות ממשלתיות, אך אין בכך כדי לגרוע משיקול דעתם העצמאי של מי שמונו לכהן בהן כדירקטורים (ראו: ד"ח ועדת ברק, בעמ' 29; ראו באופן כללי: אירית חביב סגל דיני חברות 169 (2007)). ד"ח ועדת ברק נדרש לקושי פוטנציאלי זה במפורש, והובהר בו כך: "הדירקטור מתמנה על-ידי בעלי המניות (המדינה). אך אין בכך כדי להעמידו בקונפליקט של אינטרסים. הקשר בין הדירקטור לבעל המניה ניתק עם המינוי".

ראו עוד לעניין זה את שנקבע בבג"ץ 4566/90 **דקל נ' שר האוצר**, מה(1) 028, פסקה 18 (1990) (להלן: **עניין דקל**):

"הנחת המחוקק היא איפוא, כי אף על פי שהדירקטורים מטעם המדינה ממונים על ידי השרים הנוגעים בדבר (סעיף 18(א) לחוק) ואף שחלקם הם עובדי מדינה, חייבים הם, ומסוגלים הם, לפעול מתוך שיקולים ענייניים-עסקיים, ולטובת החברה".

35. תפקיד הדירקטורים בחברה הממשלתית, הוא, אם כן, תפקיד מקצועי ועצמאי, הנעדר מכל **סממן המאפיין משרת אמון**. עיקרון זה נובע מדיני החברות הכלליים כפי שגם צוין לעיל:

"מיום מינויו של דירקטור על ידי בעלי המניות, אין בסמכותו של בעל המניות-הממנה להגביל את שיקול הדעת של הדירקטור או להתנות תנאים בדבר היקף תפקידו ואופן הצבעותיו בישיבות הדירקטוריון. החוק אוסר התערבות כל גורם חיצוני 'ולא יפגע אדם בשיקול הדעת העצמאי של דירקטור'. כך שגם נותן ההוראה אשר בדרך כלל הוא בעל השליטה, אף הוא מפר את חובת האמונים." (י. גרוס, דירקטורים ונושאי משרה בעידן הממשל התאגידי (מהד' 5, 2018) עמוד 325).

36. להלן נתייחס להוראות חוק החברות הממשלתיות, הפסיקה והנחיית היועץ המשפטי לממשלה בכל הנוגע למינוי דירקטורים והעברתם מכהונה, אשר מבטאים את עקרון עצמאותם של הדירקטורים בחברות הממשלתיות ונועדו להבטיחו.

3.ב מינוי דירקטורים לחברות ממשלתיות

37. הדירקטורים בחברות ממשלתיות מתמנים על ידי השרים, כפי שיפורט להלן. סמכותם של השרים אינה בלתי מוגבלת ומופקדת בידיהם בנאמנות עבור הציבור. לכן, נקבעו בחוק מספר מנגנונים מהותיים שמטרתם להבטיח כי מינוי הדירקטורים ישרת את טובת החברה ואת האינטרס הציבורי, במנותק משיקולים זרים או פוליטיים. לעניין זה יפים דברי בית המשפט הנכבד בעע"מ 9341/05 **התנועה לחופש המידע נ' רשות החברות הממשלתיות** (19.5.09):

"אכן, במינוי פוליטי לדירקטוריון חברה ממשלתית מתקיימים כל טעמי הפסול שבמינוי פוליטי לתפקיד ברשות שלטונית, כפי שפורטו לעיל, וביתר שאת. מינוי בלתי-ענייני של דירקטור לדירקטוריון חברה ממשלתית, שיסודו בהפלייתו לטובה על רקע זיקה כלשהי, ישירה או עקיפה שיש לו לגורם המציע או הממנה, עשוי להביא לכך שהחלטות מתקבלות על-ידי מי שאין להם הניסיון המקצועי או הרמה המקצועית החיונית בכדי שימלאו את תפקידם כהלכה, או ששיקוליהם אינם ענייניים ואינם מונחים בטובת החברה. כפי שצוין, החברות הממשלתיות הן לא אחת חברות גדולות, המספקות שירותים חשובים לציבור ומהוות "שחקן" משמעותי בתחומים שונים במשק. ניהול שגוי של חברות אלה, ניהול שמחויבותו הראשית והראשונית אינה לחברה ולטובתה, אלא לאינטרסים אחרים, עלול לגרום נזק כבד לקופה הציבורית שהחברה הממשלתית והתאגיד הציבורי הם מנכסיה, לפגוע בשירותים הניתנים לציבור על-ידי הממשלה ולהשפיע על משק המדינה." (פסקה 10 לפסק הדין).

38. כך, בתמצית, סעיף 18(א) לחוק החברות הממשלתיות מקנה לשרים את הסמכות למנות דירקטורים בהתאם לתנאי הסף שנקבעו בחוק ובכפוף לבדיקתה של הוועדה לבדיקת מינויים למינוי המוצע. ההליך האמור נועד להבטיח כי הליך המינוי יתבסס על כישוריהם של הדירקטורים ועל טובת החברה, במנותק משיקולים פוליטיים וממחויבויות אישיות; בנוסף, קובע הסעיף כי אם החליטה הוועדה לבדיקת מינויים שלא להמליץ על מינויו של מועמד מסוים שיש לו זיקה אישית, עסקית או פוליטית לשר משרי הממשלה לא יתאפשר מינויו, אלא אם הגיש השר השגה בעניין המינוי לממשלה, והשגה זו התקבלה על ידה (ראו סעיף 18(א) לחוק).

39. חוק החברות הממשלתיות קובע, כי הוועדה לבדיקת מינויים תבדוק כי המועמד לתפקיד נושא משרה בחברה ממשלתית, עומד בתנאי הכשירות שנקבעו בחוק (לתפקיד דירקטור, יו"ר דירקטוריון ומנכ"ל בחברה ממשלתית). תנאים אלו כוללים את תנאי הכשירות הקבועים בסעיפים השונים בחוק, אך גם תנאים נוספים שנקבעו בהחלטת הממשלה. כל

זאת על מנת לוודא כי אכן מדובר במינוי ענייני ומקצועי. בין היתר, תפקיד הוועדה לבחון האם למועמד מסוים זיקה פוליטית לשר משרי הממשלה, כאשר אם נמצאה זיקה כאמור הוועדה אינה יכולה להמליץ על המינוי, אלא אם כן יש לאותו המועמד כישורים מיוחדים בתחומי פעולתה של החברה או שקיימים לגביו שיקולים של כשירות מיוחדת אחרת בנוסף לאלה הנדרשים (ראו סעיפים 18ב(ג) ו-18ג(א)). בנוסף, לוועדה סמכות ייעוץ בנוגע להתאמת המועמד לתפקיד, בין היתר בשים לב להרכב הדירקטוריון, מאפייני החברה ועוד.

40. על רקע כל האמור, רשות החברות הממשלתיות עורכת מאז חודש נובמבר 2013 הליך לאיתור מועמדים שבסופו מוקם מאגר של מועמדים המתאימים ביותר לכהונה בחברה ממשלתית, לשימושם של השרים, המכונה 'נבחרת הדירקטורים'. מדובר בהליך **פומבי, תחרותי ושוויוני**, אשר נועד לאתר את המועמדים המנוסים והמתאימים ביותר לכהונה בחברה בממשלתית, ולעודד את עצמאותם של הדירקטורים ואת פעילותם לטובת החברות הממשלתיות.

41. לשלמות התמונה יצוין, כי לצד המסלול המתואר של 'נבחרת הדירקטורים', קיים מסלול חלופי, המכונה 'תואם נבחרת', לגבי מועמדים שאינם כלולים בנבחרת הדירקטורים. על פי המתווה שנקבע בחוות דעת מטעם המשנה ליועץ המשפטי לממשלה, מיום 14.12.20, מסלול זה מיועד למקרים חריגים ומיוחדים, שבהם קיים צורך במינוי מועמדים שאינם נמנים על נבחרת הדירקטורים. גם מועמדים המתמנים לפי מסלול זה, נדרשים לעבור בחינה של ועדת המינויים (ראו והשוו: בג"ץ 8173/21 **התנועה למען איכות השלטון נ' ממשלת ישראל** (22.5.22)).

4.ב העברה מכהונה של דירקטורים בחברות ממשלתיות

42. **מעמדם העצמאי של הדירקטורים בחברה הממשלתית מקבל ביטוי גם בהגבלה שקובע החוק על העברת דירקטור מכהונתו.** ראשית, קובע החוק כי דירקטור ימונה לתקופה קצובה מראש של עד 3 שנים (סעיף 21 לחוק). שנית, החוק קובע כי העברת דירקטור מכהונה, לפני תום התקופה לה נתמנה, מוגבלת לעילות המנויות במפורש בו ולהן בלבד (סעיף 22(א) לחוק). זאת, בשונה מההסדר בחוק החברות החל על דירקטורים בחברה פרטית, לא ממשלתית, ועל פיו "האסיפה הכללית רשאית בכל עת לפטר דירקטור, אלא אם כן נקבע אחרת בתקנון, ובלבד שתינתן לדירקטור הזדמנות סבירה להביא את עמדתו בפני האסיפה הכללית" (סעיף 230 לחוק החברות).

43. קביעת עילות מצומצמות וממוקדות להעברה מכהונה נועדה להגן על עצמאות שיקול דעתו של הדירקטור בחברה הממשלתית ולאפשר לו להפעיל את שיקול דעתו המקצועי לטובת החברה. תכלית זו אף עולה מהדברים שנאמרו בדיון בוועדת הכספים במסגרת חקיקת חוק החברות הממשלתיות:

"[ה]סעיף ... בא למעשה לתת הגנה לדירקטור כלפי השר. אסור לשכוח את זה. [...]. מכל מקום, הכוונה כאן לתת הגנה לדירקטור להיות עצמאי ולהמשיך את תפקידו מבלי שהשר ידח אותו" (פרוטוקול מס' 175 משיבת ועדת הכספים מיום 13.12.74).

בית המשפט הנכבד עמד על תכלית זו העומדת בבסיס הגבלת העילות להעברתו של דירקטור מכהונתו בחברה ממשלתית, בעניין **דקל**, בפסקה 18, כדלקמן:

"לפי סעיף 21 לחוק החברות הממשלתיות, דירקטור מתמנה לתקופה של לא יותר משלוש שנים; לאחר תקופה זו יכול הוא להתמנות מחדש, ותוך תקופה זו אין השרים יכולים לפטרו, אלא כאשר נתמלא אחד התנאים המנויים בסעיף 22 לחוק. הוראות אלה יש בהן כדי להבטיח, מצד אחד, שמינוי דירקטור (כולל היר"ר) יהא לתקופה מוגבלת של שלוש שנים (אלא אם יתמנה וייבחר מחדש), ומצד אחר - עצמאות הדירקטור תוך תקופת כהונתו לפעול לטובת החברה משיקולים עסקיים, על-פי שיקול-דעתו העצמאי והבלתי תלוי מתוך 'מסוגלות' מלאה, וללא 'כפייה'".

44. על רקע תכלית זו של מכלול ההסדרים בחוק החברות הממשלתיות בדבר עצמאות הדירקטורים בחברה הממשלתית, ובפרט בהיבטים הנוגעים למינויים של הדירקטורים ודרכי העברתם מכהונתם, נעמוד על סעיף 22 לחוק המסדיר את המצבים בהם ניתן להעביר דירקטור מכהונתו בחברה, ונדרש ביתר פירוט לפרשנות עילת ההעברה מכהונה הקבועה בסעיף 22(א)(6) ורלוונטית לענייננו.

סעיף 22 לחוק קובע כדלקמן:

"22. (א) דירקטור יחדל לכהן לפני תום התקופה שלה נתמנה באחת מאלה:

- (1) התפטר במסירת כתב התפטרות לשרים; השרים רשאים לעכב את תוקף ההתפטרות לא יותר מחודש ימים;
- (2) נעדר מארבע ישיבות רצופות של הדירקטוריון או משש ישיבות תוך שנה, זולת אם השרים, לאחר התייעצות עם הרשות, קבעו, בהודעה לחברה, שהיתה סיבה מוצדקת להיעדרות;
- (3) נבצר ממנו למלא תפקידו והשרים, לאחר התייעצות עם הרשות, הודיעו על כך לחברה;
- (4) הורשע בעבירה שלדעת היועץ המשפטי לממשלה יש עמה קלון או היא מחייבת, לדעתו, הפסקת כהונתו;
- (5) נתקיימה בו אחת הנסיבות הפוסלות אדם מהיות דירקטור;
- (6) הרשות, או השרים לאחר התייעצות עם הרשות, ראו, שאינו ממלא תפקידו כראוי והעבירו אותו, בהודעה לחברה, מכהונתו.
- (7) הרשות קבעה כי הוא אינו ממלא את תפקידו באופן המקדם את ביצועה של החלטת הפרטה, או פעל במעשה או במחדל בדרך הפוגעת ביכולת החברה לקיים הוראה או דרישה שניתנו כדין לפי סעיפים 59 ד או 59 ה; הרשות תודיע על כך לשר האוצר ולחברה".

45. עולה מהאמור אפוא כי בחברה ממשלתית העברת דירקטור מכהונתו מוגבלת למצבים המפורטים בהוראות החוק, ולהם בלבד. בדומה להליך המינוי של דירקטור מטעם המדינה בחברה ממשלתית, שנועד להבטיח את עצמאות הדירקטור לאחר מינויו באמצעות ניתוק משיקולים לא מקצועיים בעת המינוי, גם הליך ההעברה מכהונה צריך להבטיח את עצמאות הדירקטור, ומאותן סיבות.
46. ומכאן להוראת סעיף 22(א)(6) לחוק. סעיף זה קובע כי רשות החברות הממשלתיות או השרים לאחר היוועצות ברשות, רשאים להעביר דירקטור מכהונתו בהודעה לחברה, אם ראו שהוא "אינו ממלא את תפקידו כראוי".
- שאלת המפתח בפרשנות הוראה זו היא מהו התוכן שיש לצקת לתיבה "אינו ממלא את תפקידו כראוי" ובתוך כך, מהי התשתית העובדתית שאותה נדרשים השרים או הרשות לבסס בטרם קבלת החלטה על הפעלת סמכותם לפי סעיף זה.
47. כאמור, ככל הידוע למשיבים, **מאז חקיקת החוק ועד היום לא נעשה שימוש בסמכות השרים לפי הוראה זו**. לפיכך, אין בנמצא פסיקה לגבי פרשנותה של הוראה זו. העדר שימוש בסמכות זו במשך כמעט חמישים שנות תחולתו של חוק החברות הממשלתיות בעניינם של אלפים רבים של דירקטורים שכינה בחברות הממשלתיות במשך שנים אלה, מלמדנו כי השימוש בה צריך להיעשות במקרים חריגים ביותר.
48. בהיעדר פסיקה בכל הנוגע לפרשנות סעיף 22(א)(6) הנ"ל, ההפניה אליו בסעיף 29(ד)(1) לחוק יסודות התקציב, תשמ"ה-1975 (להלן: **חוק יסודות התקציב**), כמפורט להלן, יכולה ללמד על רף הסטייה מההתנהגות המצופה מדירקטור בחברה ממשלתית שאליו מכוון סעיף 22(א)(6).
- סעיף 29(ד)(1) לחוק יסודות התקציב קובע כך: "לעניין סעיף 22(א)(6) לחוק החברות הממשלתיות, תשל"ה-1975, יראו דירקטור שהסכים בודעין על שינויים או הטבות בניגוד להוראות סעיף קטן (א), כדירקטור שאינו ממלא תפקידו כראוי". רף הסטייה שאליו מכוון סעיף 22(א)(6) הוא של ביצוע פעולה על ידי דירקטור **ביודעין** בניגוד לחוק.
49. הביטוי "אינו ממלא תפקידו כראוי" או ביטויים דומים לו, מצויים בשורה של הוראות חוק, המקנות שיקול דעת להעברה מכהונה בשל עילה זו. כך, הסדר דומה להסדר הקבוע בחוק החברות הממשלתיות ניתן למצוא בסעיף 36 לחוק הבנקאות (רישוי), התשמ"א-1981, אשר קובע באילו מקרים תופסק לפני סיומה כהונה של חבר ועדה למינוי דירקטורים בתאגידים בנקאיים. סעיף החוק קובע כי נגיד בנק ישראל רשאי להפסיק את כהונת חבר הוועדה אם זה אינו ממלא את תפקידו כראוי. גם בהסדר זה ככל הידוע לא בוצע שימוש בפועל ולא הוגדר במדויק מהו אי-מילוי תפקיד באופן ראוי.

כמו כן, סעיף 16 לחוק התקשורת (בזק ושידורים) התשמ"ב-1982, קובע כי שר התקשורת רשאי לפזר את המועצה לשידורי כבלים ולשידורי לוויין, אם ראה כי המועצה "אינה ממלאת את תפקידיה הקבועים בחוק כראוי". במקרה כזה רשאי השר לשלוח ליושב ראש המועצה הודעה מנומקת לפיה אם לא תשנה את התנהלותה תוך פרק זמן קצוב, הוא יפעל לפיזור. אם המועצה לא תיקנה את פעילותה ניתן לפזרה באישור הממשלה.

הסדרים נוספים להעברה מכהונה של חבר מועצה או גוף דומה מצויים בחוקים שונים, כגון חוק איגודי ערים, התשט"ו-1955; חוק המים, התשי"ט-1959, לגבי חברי מועצת הרשות, וחוק הספרייה הלאומית, התשס"ח-2007. גם לגבי הסמכויות הקבועות בחוקים אלו, לא נמצאה בפסיקה או בהיסטוריה החקיקתית התייחסות השופכת אור על תוכנה המהותי של העילה.

50. מקום נוסף בחקיקה בו מצויה התיבה "אינו ממלא את תפקידו כראוי", הוא בחוק חדלות פירעון ושיקום כלכלי, התשע"ח-2018, הקובע לגבי כהונתו של נאמן שמונה בידי בית משפט, כי בית המשפט רשאי להפסיק את כהונתו אם מצא כי נבצר ממנו למלא תפקידו, או שחל מלהתקיים בו תנאי הנדרש למינוי או אם מצא כי "הנאמן אינו ממלא את תפקידו כראוי" (סעיפים 55, 140).

51. בע"א 3823/21 מולי שימר נ' ארז חבר, עו"ד, נאמן (21.7.21), נדרש בית המשפט לפרשנות הוראה זו וקבע כי על מנת להביא להעברה מכהונה של נאמן יש להוכיח לבית המשפט כי "נפל בהתנהלותו פגם מהותי היורד לשורש העניין". עוד נקבע כי "בית המשפט לא ימהר להורות על העברת נאמן מתפקידו אלא על יסוד טעמים ממשיים". הלכה זו הוזכרה בהסכמה גם בע"א 4189/20 ארז נ' כהן (30.3.22).

52. דומה כי רף גבוה זה, המכוון לפגם משמעותי בהתנהלות ומחייב טעמים ממשיים ומבוססים, הולם אף את פרשנות התיבה "אינו ממלא תפקידו כראוי" לעניין כהונת דירקטור בחברה ממשלתית.

53. נקודת המוצא לבחינת סוג הטענות שעשויות להיות מועלות כלפי דירקטור שאינו ממלא תפקידו כראוי, היא כי טענות אלה יכולות ללוש שתי צורות עיקריות. האחת, טענות הנוגעות להיבטים של ציות לדין, שמירה על טוהר המידות או הפרה של חובות האמון של הדירקטור כלפי החברה (ראו: סעיף 254 לחוק החברות). כגון: שימוש לרעה בנכסי החברה, קבלת שוחד, מסירת מידע של החברה לאחר ופעולה בניגוד עניינים. לא בסוג טענות אלה עסקינן.

השנייה, עניינה בטענות הנוגעות לתפקודו של הדירקטור במסגרת הפעלת שיקול דעתו המקצועי. כאמור, בהתאם להוראות חוק החברות, החל גם על דירקטורים מטעם המדינה, נקודת המוצא לבחינת הטענות בהיבט זה היא עצמאותו של הדירקטור בהפעלת שיקול דעתו המקצועי, הנובעת כאמור מהוראות חוק החברות הממשלתיות, תכליתו ומדיני

החברות הכלליים. עצמאות זו אף קיבלה ביטוי בכלל שיקול הדעת העסקי, כהגנה דיונית בתביעה נזיקית נגד דירקטורים (ע"א 7735/14 ורדניקוב נ' אלוביץ (2017)) ולפיו לא תושת אחריות על דירקטור גם אם שגה, כל עוד פעל בתום לב, ללא ניגוד עניינים, ולאחר שקילת כל השיקולים הרלוונטיים.

54. העולה מן המקובץ הוא כי יש לפרש את הסמכות מכוח סעיף 22(א)(6) כמחייבת העמדת תשתית עובדתית מבוססת, ממנה עולה כי הדירקטור פעל בסטייה משמעותית מההתנהלות המצופה מדירקטור בחברה הממשלתית.

בבוא השרים להפעיל את סמכותם האמורה, עליהם לתת דעתם על מספר היבטים נוספים:

55. **ראשית**, בשל הצורך להבטיח את עצמאות שיקול הדעת של דירקטורים בחברות הממשלתיות, תכלית שעומדת ביסוד ההסדרים בחוק החברות הממשלתיות, יש לעשות שימוש בסמכות זו, רק לאחר שננקטו אמצעים אחרים, חריגים פחות, ואלה לא הועילו.

לשרים מסורות סמכויות שונות מכוח חוק החברות הממשלתיות, כמפורט לעיל. נוסף על סמכויות אלה, לשר התקשורת, כשר הממונה על המשרד האחראי על שירותי הדואר ועל אסדרת תחום הדואר שבמוקד פעילות החברה כחברה ממשלתית, נתונה הסמכות לקבל החלטות בעניינים מסוימים הנוגעים לחברה, מכוח היותו רגולטור של תחום פעילותה, וביניהן – תיקון תנאי הרישיון, חידושו בתנאים, קבלת החלטות בדבר סגירת סניפים ועוד.

הסמכויות מכוח חוק החברות הממשלתיות נועדו לאפשר להם לפקח באופן אפקטיבי על האופן בו מבצעת החברה הממשלתית את המטרות שקבעה לה הממשלה ומשתמשת בכספי הציבור שהושקעו בה.

בין סמכויות אלה, ניתן למנות את הסמכויות הבאות: סמכות השרים לקבל מכל דירקטור, לפי דרישתם, ידיעות על ענייני החברה ועל פעולותיו בה (סעיף 20 לחוק); הסמכות לדרוש מהדירקטוריון לקיים ישיבה מיוחדת בנושא שהעמידו על סדר היום ולקבל דיווח על החלטות הדירקטוריון באותה ישיבה (סעיף 26 לחוק החברות הממשלתיות, לצד סעיף 20 לחוק ביחס לדירקטורים); סמכות לקבל מיו"ר הדירקטוריון מסמכים הנוגעים לעבודת הדירקטוריון, ובהם – הצעת התקציב השנתית והצעת תכניות הפעולה השנתיות של החברה לפני דיון בהם (סעיף 34 לחוק); סמכות לקבל מיו"ר הדירקטוריון דיווחים חצי-שנתיים ולפי דרישה לגבי פעולות החברה ועבודת הדירקטוריון (סעיף 25 לחוק), וכן דיווחים על כל עניין חריג של החברה שיש בו לכאורה פגיעה בחוק או בטוהר המידות או ליקויים אחרים (סעיף 35 לחוק). בסעיף זה נקבע כי על הדירקטוריון לדון בעניין כאמור, רק לאחר שניתנה לגורמים המקבלים דיווח, ובהם השרים, שהות "להבעת דעתם". ודוק: מדובר בסמכויות שמאפשרות לשרים לבצע פיקוח ובקרה על הנעשה בחברה "ממעוף הציפור" ואין בהן משום היתר להתערב בשיקול הדעת של הדירקטוריון במסגרת תהליך קבלת החלטותיו ביחס למדיניות החברה הממשלתית.

56. בהינתן מנעד הכלים הרחב העומד לרשות השרים בכלל, והשר האחראי על חברת הדואר בפרט, הפעלת הסמכות החריגה להעברת דירקטור מכהונתו, צריכה להיעשות רק לאחר מיצוי סמכויות השרים האחרות, שהפעלתן מעוררת חשש קטן יותר לפגיעה בעצמאות הדירקטוריון ובמעמדו.

57. **שנית, לשם הפעלת הסמכות להעברת דירקטור מכהונתו, יש להתבסס על תשתית עובדתית מוצקה, ברורה ומהימנה.** כך הוא הדין ביחס לכל החלטה מינהלית, והדבר נכון ביתר שאת בשים לב להיקף סמכות השרים, מושא ענייננו, המחייבת לשמור על עצמאותה העסקית של החברה הממשלתית ועל כן לפי סעיף 22(א)(6) השמורה למקרים חריגים ביותר.

זאת ועוד, לא בכדי קבע המחוקק כי החלטה כזו צריכה להתקבל לאחר התייעצות עם רשות החברות הממשלתיות, לה הידע, המומחיות והמידע הרלוונטיים ביחס לתפקוד החברה ונושאי המשרה בה. החובה לבסס תשתית עובדתית מוצקה ההולמת את הפעלת הסמכות, נדרשת בייחוד כאשר אין הלימה בין ההחלטה לבין מהתשתית העובדתית שמציגה החברה הממשלתית ביחס אליה מופעלת הסמכות, וכל שכן כאשר היא סוטה באופן משמעותי מחוות דעתה של רשות החברות הממשלתיות הניתנת מכוח חובת היוועצות סטטוטורית.

58. **שלישית, החוק קובע חובת היוועצות סטטוטורית ברשות החברות בטרם קבלת החלטת השרים על הפעלת סמכותם.** בעניין מעמדה המיוחד של רשות החברות הממשלתיות, לפי הדין, נרחיב בהמשך, אך נציין כבר עתה כי ככלל, את חובת היוועצות יש לקיים "בלב פתוח ונפש חפצה", מתוך נכונות לשמוע ולהשתכנע. במידת הצורך יש מקום לערוך גם היוועצות משנית ולשוב וללבן עם הרשות מחלוקות ופערים בין התשתית שמציגה הרשות או עמדת הרשות, לבין התשתית העומדת בבסיס עמדת השרים.

59. **רביעית, העברתו מכהונה של דירקטור לא תיעשה אך משום שהשרים סבורים שהיה עליו לפעול באופן שונה מזה שבו פעל על מנת להגשים את טובת החברה.** מן האיסור על השרים ליתן הוראות לדירקטור כיצד למלא את תפקידו, ומחובתו של הדירקטור להפעיל שיקול דעת עצמאי לטובת החברה, נובע כי מחלוקת "מקצועית" בין השרים לבין הדירקטור בדבר אופן הפעלת שיקול דעתו המקצועי של הדירקטור במסגרת הדין בעניינים שוטפים אינה יכולה לשמש עילה להעברה מכהונה של דירקטור בחברה ממשלתית. אחרת יהווה הדבר החלפת שיקול דעתו של הדירקטור בשיקול דעתם של השרים ופגיעה בעצמאות הדירקטור והדירקטוריון.

60. **חמישית, את הסמכות לפי סעיף 22(א)(6) יש לבחון בהשוואה לסמכות הקבועה בסעיף 22(א)(7) העוסק בחברה המצויה בהליכי הפרטה.** מכיוון שהמחוקק מצא לנכון לחוקק הסדר ייחודי הנוגע לחברות המצויות בהליכי הפרטה, ברי כי המחוקק ייחס חשיבות עליונה לפעולות שנוקטת החברה לצורך קידום הליך ההפרטה. לפיכך, במצבים בהם

דירקטוריון החברה בוחר להתמקד בפעולות שיש בהן, לפי שיקול דעתו המקצועי, כדי לקדם את הליך ההפרטה, דומה כי נדרש רף גבוה של הוכחה כדי לבסס טענה לפיה דירקטור לא מילא תפקידו כראוי כאשר לא העניק משקל דומה לפעולות ומטרות אחרות של החברה. היחס בין סעיף 22(א)(6) לסעיף 22(א)(7), אשר מבסס סמכות בלעדית לרשות החברות, אף מעורר שאלה בכל הנוגע למצבים בהם הפעלת הסמכות לפי סעיף 22(א)(6) פוגעת בפעולות ההפרטה עליהן נועד סעיף 22(א)(7) להגן. במצב דברים זה, יש לדקדק עוד יותר בהפעלת הסמכות החריגה להעברת דירקטור מכהונתו.

61. **לבסוף**, יצוין כי ההחלטה להעביר דירקטור מכהונתו, עלולה להיות כרוכה בפגיעה בדירקטור עצמו, בשמו הטוב ובחברה הממשלתית. במצב דברים זה, בהתאם לפסיקה ולכללי הצדק הטבעי, מקבל ההחלטה נדרש ליתן זכות שימוע בטרם תתקבל החלטתו הסופית. את חובת השימוע, בדומה לחובת ההיוועצות, יש לקיים בלב פתוח ובנפש חפצה, בדומה לאמור ביחס לקיומה של חובת ההיוועצות לעיל.

ב.5 יו"ר הדירקטוריון בחברה הממשלתית

62. יושב ראש הדירקטוריון בחברה ממשלתית נבחר על ידי הדירקטוריון מבין חבריו. הבחירה טעונה אישור השרים לאחר התייעצות עם הוועדה לבדיקת מינויים. לחלופין, הממשלה רשאית לבחור את יושב הראש בעצמה מבין חברי הדירקטוריון, אם ראתה בכך צורך (סעיף 24(א) לחוק). בסמכות זו לא נעשה שימוש.

63. מנגנון מינוי יושב ראש הדירקטוריון בחברה ממשלתית מבטא אף הוא איזון בין עצמאות הדירקטוריון וחובתן של החברות הממשלתיות לפעול לפי שיקולים עסקיים (מינוי בידי הדירקטוריון מבין חבריו); לבין צרכי הפיקוח (אישור הוועדה לבדיקת מינויים); ואינטרס המדינה כבעלת השליטה בחברה (אישור השרים).

64. יו"ר הדירקטוריון הוא בראש ובראשונה אחד מהדירקטורים המכהנים בדירקטוריון החברה. לצד זאת, ליו"ר הדירקטוריון אחריות לניהול עבודת הדירקטוריון והוא מוסמך לזמן את ישיבות הדירקטוריון ולקבוע את סדר יומן (סעיף 27 לחוק החברות הממשלתיות). יצוין, כי גם כל אחד מהדירקטורים, הרשות או השרים רשאים לדרוש כי הדירקטוריון יקיים ישיבה מיוחדת בעניינים המפורטים בחוק (סעיף 26 לחוק החברות הממשלתיות). כמו-כן, ליו"ר קול מכריע במקרה של שוויון קולות, אם לא נקבע אחרת בתקנון (סעיף 28 לחוק החברות הממשלתיות).

65. יושב ראש הדירקטוריון בחברה הממשלתית הוא גם הגורם המקשר בין הדירקטוריון לבין השרים. כך, לדוגמה, על פי סעיף 25 לחוק על יושב ראש הדירקטוריון למסור לשרים ולרשות דיווח חצי-שנתי על פעולות החברה ועבודת הדירקטוריון, ודיווחים נוספים לפי דרישתם. הוא גם המביא בפני השרים את הצעת התקציב ותכניות החברה לעיונם בטרם

דיון בהם בדירקטוריון, לפי סעיף 34 לחוק. במקרה שנודע ליושב ראש הדירקטוריון על "פגיעה בחוק או בטוהר המידות או ליקוי כיוצא באלה" עליו לדווח על כך ללא דיחוי לשרים, לרשות ולמבקר המדינה לפי סעיף 35 לחוק.

66. לצד זאת, מוטלת על כלל הדירקטורים חובה למסור לשרים ולרשות, לפי דרישתם, ידיעות על ענייני החברה ועל פעולותיהם בה, ולדווח על מקרה של פגיעה בחוק או בטוהר המידות שהגיע לידיעתם (סעיף 20 לחוק). בשונה מההוראות החלות על היו"ר אשר נזכרו לעיל, אף נקבעה הוראת עונשין לדירקטור מטעם המדינה שהפר הוראות מסוימות בחוק (סעיף 68 לחוק).

67. הסמכויות החוקיות המוטלות על יו"ר הדירקטוריון קובעות גם את אחריותו לתקינות עבודת הדירקטוריון: "דומה כי פרשנות תכליתית תהא לראותו כאחראי לכלל התנהלות הדירקטוריון, לרבות לקבלת מידע שישמש את הדירקטוריון בביצוע תפקידיו וקידום הפעולות הנדרשות במסגרת החברה על מנת שיערכו דוחות כספיים כדין" (ערן רוזמן **חוק החברות** (2021), עמוד 262).

68. בכל עניין אחר, לרבות תוכן החלטות הדירקטוריון, הרי שאחריות יו"ר הדירקטוריון אינה שונה מאחריותם של יתר הדירקטורים. כך, למשל, אם היו"ר מביא לדיון ולאישור הדירקטוריון החלטה עסקית שלא נבדקה כראוי ומתברר כי היא הפסדית לחברה – אחריותו של היו"ר תהיה זהה לזו של יתר הדירקטורים.

6.3. תפקיד רשות החברות הממשלתיות

69. רשות החברות הממשלתיות פועלת מכוח חוק החברות הממשלתיות. הרשות אמונה על כ-70 חברות ממשלתיות, וכן על חברות בנות של חברות ממשלתיות וחברות בבעלות חלקית של הממשלה וגופים אחרים. בחברות אלה מועסקים כ-57 אלף עובדים, שווי כלל נכסיהן נאמד בכ-256.4 מיליארד ש"ח, ושווי כלל הכנסותיהן עומד על כ-81.6 מיליארד ש"ח. עם החברות הממשלתיות נמנות חברות מהגדולות במשק, מהמורכבות והחשובות בו, הפועלות בתחומי התשתיות השונים, בתחומים הביטחוניים ובתחומים החברתיים והחינוכיים.

70. החוק מגדיר את "תפקידי הרשות", כך:

"54. הרשות –

(1) תייעץ לממשלה באמצעות שר האוצר ותייעץ לשרים בעניינים הנוגעים לחברות הממשלתיות;

(2) תטפל לפי הנחיות הממשלה בעניינים המשותפים לכלל החברות הממשלתיות או לסוגי חברות;

(3) תעקוב אחרי מילוי המלצותיו של מבקר המדינה הנוגעות לחברות הממשלתיות ותסייע למילויין;

(4) תייעץ ותסייע לחברות ממשלתיות בניהול עסקיהן;

(5) תעקוב ברציפות אחרי הפעילות של כל אחת מן החברות הממשלתיות, הגשמת מטרותיה, מהלך עסקיה, מצבה הכספי ומדיניות השכר שלה, ותודיע על ממצאיה לשרים;

(6) תבדוק את הדו"חות המוגשים לה מאת חברה ממשלתית ואת החומר שעליו הם מבוססים, ותעיר הערותיה עליהם לחברה ולשרים;

(7) תטפל ותסייע בהקמה ובביצוע של פירוק, מיזוג, פשרה, סידור, חידוש, ארגון ומכירת מניות של חברות ממשלתיות;

(א7) תייעץ לוועדת השרים בעניינים הנוגעים להפרטה ותטפל בביצוע החלטות הפרטה;

(ב7) תפעל לקידום ולהשגת ייצוג הולם, כמשמעותו בסעיף 50א;

(8) תמלא לגבי חברה ממשלתית כל תפקיד שיטילו עליה הממשלה או השרים;

(9) תמלא כל תפקיד אחר המיועד לה לפי חוק זה. " (ההדגשות לא במקור).

71. כמו כן, לרשות נתונות סמכויות נוספות על פי החוק. כך למשל, סעיף 26(ב) לחוק החברות הממשלתיות קובע כי "הדירקטוריון יקיים ישיבה מיוחדת אם דרשו זאת השרים, **הרשות** או אחד הדירקטורים; הישיבה תתקיים תוך שבעה ימים מיום הדרישה, זולת אם נדרש לקיימה תוך זמן קצר יותר; בישיבה ידונו בעניינים המפורטים בדרישה והחלטותיה יובאו מיד לידיעת השרים והרשות" (ההדגשות לא במקור).

סעיף 27(ב) לחוק החברות הממשלתיות קובע כי "הזמנה לשיבות הדירקטוריון תימסר גם לרשות, והיא רשאית לשלוח לכל ישיבה נציג שיהיה רשאי להשתתף בישיבה ומעמדו בה יהיה כשל דירקטור, אלא שלא ייחשב במנין החוקי ולא תהיה לו זכות הצבעה". הוראה זו מקנה לרשות היכרות קרובה עם כל חברה לשם מילוי תפקידה המקצועי כלפי החברות הממשלתיות – הייעוץ לחברות עצמן והסיוע בניהול עסקיהן, ובתוך הממשלה - המעקב אחר החברות וייעוץ לממשלה ולשרים לגביהן.

72. נזכיר, כי הסמכות הקבועה בסעיף 22(א)6 לחוק להעביר דירקטור מכהונתו, הנתונה לשרים בהיוועצות עם הרשות, ניתנה כסמכות מקבילה גם לרשות עצמה (זאת בנוסף לסמכות הרשות להעביר דירקטור מכהונה אם הוא פועל באופן שאינו מקדם את החלטת הפרטה (סעיף 22(א)7 לחוק), שהיא סמכות בלעדית של הרשות).

73. סמכויות אלה מלמדות על מרכזיות תפקידיה של הרשות, כחלק מההסדרים הקבועים בחוק לאיזון בין הבעלות הממשלתית בחברות הממשלתיות והצורך לפקח עליהן, לבין חובת החברות לפעול באופן עצמאי משיקולים עסקיים להשאת רווחים. עמד על כך בית המשפט הנכבד בעניין **נבון** (פסקאות 44-46 לפסק הדין):

"בהמשך לכך, המבוא להצעת חוק החברות הממשלתיות מתאר בתמצית את "הדרך המוצעת", שגובשה בין היתר על בסיס "הניסיון שנרכש בארץ ובכלל זה הליקויים שנתגלו" (שם). תחילה מפורטים מנגנוני פיקוח מגוונים – כגון מינוי שר ממונה לכל חברה ממשלתית, עריכת ביקורת מטעם מבקר המדינה וכן חובות דיווח שונות המוטלות על דירקטוריון החברה הממשלתית (שם, בעמ' 315) – מנגנונים שבעיקרם נותרו על כנם גם בנוסח החוק כיום. ועדת ברק תיארה מנגנונים שונים אלו כ"כלי ביקורת ופיקוח, המאפשרים בשעת הצורך הכוונת החברה הממשלתית לביצוע המדיניות הממשלתית" (ד"ח ועדת ברק, בעמ' 27). ברי כי כבר בשלב זה המחוקק הבהיר כי היבט הפיקוח על פעילותה של החברה הממשלתית הוא משמעותי ביותר, מצוי ביסודו של ההסדר, ואיננו נסוג מפני מטרותיה העסקיות ועצמאותה של החברה.

45. בחינת הרציונל שעמד בבסיס הקמתה של הרשות מעלה מסקנה דומה. כך, בדו"ח ועדת ברק הודגשה החשיבות הנודעת להקמת רשות ייעודית, שתסייע בהתמודדות עם המתח האמור, הטבוע באופיין הדואלי של חברות ממשלתיות:

"גישתה של הוועדה בדבר האיזון בין עצמאות החברה הממשלתית מזה ופיקוח הרשות המבצעת באמצעות השרים מזה, מחייבת כי תוקם במסגרת הרשות המבצעת רשות מיוחדת שתטפל בבעיותיהן של כלל החברות הממשלתיות...רשות זו תרכז במסגרתה את כל הניסיון הממשלתי באשר לטיפול בחברות הממשלתיות ותהווה על-כן מוקד לאינפורמציה להנחיה ולמעקב אחר פעולותיהן של החברות הממשלתיות ותשמש גוף מדריך ומייעץ לשרים ולממשלה בהפעלת סמכויותיהם ביחס לחברות הממשלתיות...יהיה זה מתפקידה של הרשות לטפל בעניינים משותפים לכל החברות הממשלתיות כגון שכר ותנאי עבודה, ביטוח, ייעוץ משפטי ועוד...יהיה זה מתפקידה של הרשות להכין כללי דיווח ובקרה הן כדי לייעל את פעולתן של החברות הממשלתיות והן כדי לרכז אינפורמציה על הנעשה בהן" (דו"ח ועדת ברק, בעמ' 36).

ועדת ברק אף נדרשה לשאלת התערבותה של הרשות המבצעת בדירקטוריון בחברה ממשלתית כחלק ממנגנון הפיקוח, והבהירה במפורש כי אין פסול בהתערבות מסוימת בפעולותיו:

"רצוי הוא לקבוע בבירור ובפשטות כי הכוח נתון לרשות המבצעת להתערב בפעולות הדירקטוריון, התערבות הכפופה לביקורת פרלמנטרית. כמובן, יש לצפות לכך שהרשות המבצעת תגלה ריסון עצמי באשר להקיף ולאינטנסיביות של ההתערבות, אך אין זה רצוי ואף לא מעשי להגבילה באמצעות מעשה חקיקה" (דו"ח ועדת ברק, בעמ' 33).

בהתאם, המבוא להצעת החוק ודברי ההסבר לה הבהירו כי לרשות החברות הממשלתית שתוקם מיועדים "תפקידים רבים" שעניינם ייעוץ ופיקוח (ראו: שם, בעמ' 316; דברי ההסבר להצעת חוק החברות הממשלתיות, התשל"ג-1973, 317, 332 (להלן: דברי ההסבר להצעת החוק)) וכי החוק המוצע "מתיר לממשלה ולשרים הממונים להפעיל רוב סמכויותיהם רק לאחר התייעצות ברשות" (שם, בעמ' 316). יוער כי ברשימת תפקידיה של הרשות בשלב זה, בסעיף המקביל לסעיף 54(4) בחוק כיום, צוין, בין היתר, כי הרשות "תתווה קווים לניהול העסקים של חברות ממשלתיות" (שם, בעמ' 332).

46. מכל האמור ניתן להיווכח כי עצמאותן העסקית של החברות הממשלתיות הלכה יד ביד, כבר מראשית הדרך, עם ההכרה בתפקיד המכוון והמפקח של רשות החברות הממשלתיות, ככל שלא מדובר בפעילות העסקית עצמה. המשקל הרב שניתן לסוגיית הפיקוח מתיישב עם היקף פעילותן הנרחב של החברות הממשלתיות, שליטתן על שירותים חיוניים והשפעתן הניכרת על המשק הישראלי (ראו והשוו: ע"מ 9341/05 התנועה לחופש המידע נ' רשות החברות הממשלתיות, פסקה 9 (19.5.2009)).

74. רשות החברות הממשלתיות כוננה בהתאם לחוק, ועל יסוד עבודת מטה מקיפה שנערכה בסיוע ועדות מומחים מייעצות, כגוף מטה מרכזי ומקצועי, אשר ירכז עבור הממשלה את ההיבטים הרלוונטיים לחברות הממשלתיות, לאור אתגריהן ואתגרי הממשלה ביחס אליהן. הקמתה של הרשות סייעה להביא למצב שבו החברות הממשלתיות יפעלו באופן עצמאי, על פי שיקולים עסקיים, בהתאם לדיני החברות והנורמות המיוחדות הקבועות לגביהן, לרבות כפי שנקבעו בחוק החברות הממשלתיות.

מארג הסמכויות שנתן המחוקק בידי הרשות, כמתואר לעיל, משקף גם איזונים בין תפקידו של הדרג המיניסטרילי המחזיק בסמכויות שונות כלפי החברות הממשלתיות - קרי הממשלה, ועדת השרים לענייני הפרטה ושרי הממשלה הרלוונטיים - לבין תפקידי הרשות כלפי החברות הממשלתיות וכלפי גורמי הממשלה הנ"ל כגורם מקצועי. ישנה חשיבות גדולה בשמירה על האיזונים האמורים שנקבעו בחוק, ולרשות החברות הממשלתיות תפקיד מרכזי בשמירתם, כגורם מקצועי ועצמאי.

75. בהקשר זה נזכיר עקרון ותיק של המשפט המינהלי המעוגן בפסיקות בית המשפט העליון, הלא הוא "כלל עצמאות שיקול הדעת", שקובע כי חזקה שהמחוקק התכוון כי הגורם לו הוענקה הסמכות, יפעילה על פי שיקול דעתו העצמאי והמקצועי (ראו: בג"ץ 70/50 מיכלין נ' שר הבריאות, ד 319 (1950); בג"ץ 5016/96 חורב נ' שר התחבורה ואח', נא(4) 1, פסקה 41 לפסק דינו של כב' השופט [כתוארו אז] חשין (1997)). לפיכך, מקום בו הרשות מחזיקה בסמכות סטטוטורית מפורשת, הרי שעליה להפעילה בהתאם לשיקול דעתה.

76. על יסוד התשתית הנורמטיבית שפורטה לעיל, נבקש לעבור עתה להצגת עיקרי העובדות הצריכות לעניין.

ג. חברת דואר ישראל – תכנית ההבראה והליך הפרטה של החברה

77. בפרק זה נתאר את חברת הדואר ואת תפקידיה; את הרקע שהביא לצורך בהתערבות הממשלה לשם גיבוש תכנית ההבראה; את החלטות הממשלה לגבי הפרטת החברה; ואת עיקר האתגרים שעמדו בפני החברה ליישום החלטות הממשלה בעניין.

1.ג. חברת הדואר ותפקידיה

78. בשנת 1986 נחקק חוק הדואר, התשמ"ו-1986 (להלן: **חוק הדואר**), אשר מכוחו הוקמה, בשנת 1987, רשות הדואר כתאגיד סטטוטורי.
79. ביום 15.9.03 התקבלה החלטת הממשלה מסי' 788 שעניינה, בין היתר, הפיכת רשות הדואר לחברה ממשלתית.
- בהמשך להחלטת הממשלה האמורה, בשנת 2004 נערך תיקון מקיף לחוק הדואר, במסגרתו הוסדר, בין היתר, רישוי מתן שירותי דואר. כמו כן, נקבעו הוראות שונות ביחס לחברת הדואר ולבעלי רישיון כהגדרתם בסעיף 1 לחוק.
80. בחודש מרץ 2006 התאגדה חברת הדואר כחברה ממשלתית, ובינואר 2008 העניק שר התקשורת לחברת הדואר "רישיון כללי לחברת דואר ישראל בע"מ למתן שירותי דואר שירותים כספיים מטעם החברה הבת ושירותים נוספים". לצורך הבטחת כספי לקוחות בנק הדואר, בנפרד מנכסיה של החברה, הוקם בנק הדואר בע"מ כחברה בת נפרדת, בה ירשמו וישמרו כספי הלקוחות, וזאת בהתאם להוראות סעיף 88 לחוק הדואר. בהתאם להוראות חוק הדואר, לחברה הבת לא יהיו רווחים. החברה עוסקת במתן שירותים כספיים בהתאם להוראות חוק הדואר, התקנות על פיו והרישיון הכללי. סך ההכנסות הנובעות לחברה מתחום פעילות זה מהווה כ-24%, כ-24% וכ-28%, מסך הכנסות החברה במאוחד בשנים 2020, 2021, ו-2022, בהתאמה.
81. כפי שיפורט להלן, רישיון החברה הוחלף על ידי שר התקשורת ביום 3.2.23 ברישיון חדש, בהמשך לתיקון מסי' 13 לחוק הדואר אשר נכנס לתוקף ביום 16.4.22 (להלן ייקרא: **רישיון חברת הדואר**).
82. מתן הרישיון לחברת הדואר מוסדר בסעיף 1ב לחוק הדואר, ובו מפורטות ההוראות הספציפיות לפעולתה של החברה.
83. סעיף 1ה לחוק הדואר, אשר עניינו "חובת מתן שירות דואר באופן תקין וסדיר" קובע כדלקמן:

"חובת מתן שירותי דואר באורח תקין וסדיר

- (א) בעל רישיון ייתן שירותי דואר באורח תקין וסדיר, על פי הרישיון או ההיתר ועל פי ההוראות שנקבעו לפי חוק זה.
- (ב) ראה השר כי בעל רישיון פועל באופן העלול לגרום לפגיעה במתן שירותי דואר באורח תקין וסדיר, או כי יש בפעולתו כדי לגרום לפגיעה משמעותית בתחרות בתחום שירותי הדואר, רשאי הוא להורות לבעל הרישיון, לאחר שנתן לו הזדמנות להשמיע את טענותיו, בדבר פעולות שעליו לנקוט כדי למנוע את הפגיעה".

- (ג) (1) על אף האמור בסעיף קטן (ב), השר רשאי להורות לבעל רישיון על פעולות שעליו לנקוט או להימנע מלנקוט לשם מניעת פגיעה או

נזק כמפורט להלן, באופן ובתנאים שיורה, אף בלי שנתן הזדמנות לבעל הרישיון לטעון את טענותיו, אם ראה כי בעל הרישיון פועל באופן העלול לגרום לאחד או יותר מאלה:

- (א) פגיעה מיידית במתן שירותי דואר באורח תקין וסדיר;
- (ב) נזק בלתי הפיך לדברי דואר;
- (ג) פגיעה משמעותית ומיידית בתחרות בתחום שירותי הדואר".

84. סעיף 5ג(ב) לחוק קובע את חובתה של חברת הדואר לספק לכלל הציבור בכל המדינה, שירותי דואר בסיסים ושירותים כספיים בסיסיים, כפי שקבע השר בהתאם לסמכותו לפי סעיף 5ג(א)(1) לחוק. מכוח הוראות סעיף זה נקבעו תקנות הדואר (שירותי דואר בסיסיים ושירותים כספיים אשר יינתנו לכלל הציבור בכל המדינה), התשס"ח-2008; תוך שתקני האיכות והשירות נקבעו ברישיון.

85. בהתאם לפרק 1 לחוק הדואר (סעיף 109א ואילך לחוק הדואר) משרד התקשורת מוסמך להטיל עיצומים כספיים על בעלי רישיונות, ובהם חברת הדואר, ככל שהם אינם עומדים בתנאי הרישיון. כמו כן, בהתאם לסעיף 1ב(ט) לחוק הדואר, רשאי השר בכל עת ולאחר שנתן לבעל הרישיון להשמיע את טענותיו, לבטל רישיון, להגבילו או להתלותו בכל אחד מהמקרים המפורטים בסעיף האמור, ובהם הפרת הוראה שנקבעה בחוק הדואר או על פיו; הפרת תנאי מהותי מתנאי הרישיון (לעניין הגדרת תנאי מהותי ראו סעיף 9.2 לרישיון המצורף כנספח לעתירה) או הפרת תנאי לא מהותי באופן חוזר, ומבלי שבעל הרישיון תיקן את ההפרה כפי שהורה לו השר; קיומם של טעמים שבטובת הציבור המצדיקים ביטול רישיון או הגבלתו, ועוד.

86. ביום 3.2.23 הוחלף הרישיון הכללי שהוענק לחברה. זאת בהמשך לתיקון מס' 13 לחוק הדואר אשר נכנס לתוקף ביום 16.4.23, ולנוכח השינויים שחלו בשוק הדואר בשנים האחרונות, שעיקרם ירידה בכמות המכתבים, עלייה במסירת חבילות, קיומן של חלופות למתן השירותים המסופקים על ידי החברה, וירידה בביקוש לשירותים פרונטאליים לצד צריכת שירותים בערוצים מקוונים. על עיקר השינויים בנוגע למדיניות ואמות המידה לסגירת סניפים, נעמוד בהמשך, בהצגת העובדות הרלוונטיות לטענת השרים כי היו"ר לא מילא תפקידו כראוי.

87. במסגרת הרישיון החדש, נערכו שינויים הקשורים, בעיקר ובין היתר, **בפעילות יחידות הדואר ובסגירתן, וכן בשירות הלקוחות של החברה.** כך למשל, שונתה תמונת הפריסה הגאוגרפית של יחידות הדואר, על מנת לצמצם את כמות היחידות הנדרשת ביישובים המאוכלסים יותר ובמקביל לכך להגדיל את נקודות השירות הניידות ביישובים המאוכלסים פחות. באופן דומה, צומצמו שעות הפעילות של יחידות הדואר המרכזיות, לעומת הרישיון הישן. בנוסף לאמור, נקבע מנגנון לסגירת נקודות שירות ניידות.

כך בין היתר, סעיף 33ד קובע כי בעל הרישיון רשאי להפסיק מתן שירות עיקרי בנקודות שירות, בהתקיים התנאים המפורטים, כאשר על בעל הרישיון להודיע למנכ"ל משרד

התקשורת בכתב 30 יום מראש על כוונתו להפסיק שירות עיקרי בנקודת שירות, תוך התייחסות להתקיימות התנאים האמורים. כמו כן, נקבע כי מנכ"ל משרד התקשורת או מי שהוא הסמיך לכך רשאי להורות לבעל הרישיון שלא להפסיק את השירות העיקרי אם מצא כי יש נסיבות מיוחדות המחייבות זאת.

בנוסף לכך, סעיף 33 קובע, כי על אף האמור בסעיף 33.ג, בעל הרישיון רשאי לסגור נקודת שירות אם הפסיק לתת בה את כל השירותים העיקריים לפי סעיף 33.ד. על בעל הרישיון להודיע על כוונתו זו בכתב למנכ"ל משרד התקשורת, שלושים יום לפני הסגירה. עוד נקבע כי המנכ"ל רשאי להורות לבעל הרישיון שלא לסגור את נקודת השירות, אם יש נסיבות מיוחדות המחייבות זאת.

88. עוד יש לציין בהקשר זה, כי בסעיף 33.3(ד) לרישיון נקבעו הוראות לעניין הפסקת שירות עיקרי בנקודת שירות ובסעיף 33.3(ה) לרישיון נקבעו הוראות לעניין סגירת נקודת שירות על אף הוראות הפריסה הקבועות בסעיף 33.3(ג) לרישיון.

89. במסגרת הרישיון החדש נעשו גם שינויים הקשורים בשיפור השירות ללקוחות. בין היתר, הרישיון מסדיר את זמני ההמתנה המירביים בתור ביחידות הדואר (סעיף 35 לרישיון), ומורה על הקמת מוקד טלפוני לטיפול בפניות ובתלונות הציבור. בהקשר זה, אף נקבע תקן לזמן ההמתנה במוקד הטלפוני, עד שש דקות ב-85% מהשיחות; וכן נוסף לראשונה תחום השירותים בערוצים מקוונים ודיגיטליים.

2.ג. הידרדרות במצבה של החברה

90. לאורך השנים, החברה סבלה מכשלים מובנים וחלה הידרדרות מתמשכת במצבה העסקי. לפיכך, כבר בדצמבר 2011 נדונה תכנית הבראה ראשונית לייצוב מצבה של חברת הדואר. גם לאחר חתימה על הסכם הבראה מיום 18.3.15, החל משנת 2016 חלה שחיקה מהירה ברווחיות החברה, בהונה העצמי וביתרות המזומנים שלה עד לכדי חוסר במזומנים לביצוע תשלומים שוטפים לספקים ולנושי החברה. בהתאם לדוחות הכספיים השנתיים לשנת 2021, לחברה היה גרעון בהון החוזר בסך כ-694 מיליון ₪, גרעון בהון העצמי בסך של כ-215 מיליון ₪ ותזרים מזומנים שלילי מפעילות שוטפת בסך של כ-52 מיליון ₪; בין השנים 2016 עד 2019 חלה ירידה של כ-50% ברווח הגולמי והחל משנת 2020 החברה עברה להפסד גולמי שהגיע עד לכדי 124 מיליון ש"ח בשנת 2020.

91. ההרעה במצב הפיננסי של החברה, שחלה למרות הסכם הבראה שנחתם, הביאה את רואה החשבון המבקר של החברה, בהתאם לכללי החשבונאות המקובלים, לציין בחוות דעתו על הדוחות הכספיים של החברה לשנת 2021 כי קיימים ספקות משמעותיים בדבר המשך קיומה של החברה כעסק חי ("הערת עסק חי"). הערה זו הוסרה בשנה העוקבת בעקבות הצעדים החיוביים שביצעה החברה, כפי שיפורט בהמשך; מצבה הפיננסי של

החברה הורע, בין היתר, בשל מבנה העלויות של החברה ותמורות בשוק בו היא פועלת, כמפורט להלן.

92. מבנה העלויות בחברה היה קשיח יחסית. עיקרו, כ-1 מיליארד ש"ח, נבע מעלויות השכר של כ-5,000 עובדים והסכמי שכר קשיחים. שאר העלויות היו קשיחות אף הן, יחסית, בשל חובות הרגולציה המוטלות על החברה, וביניהן חובת פריסת סניפים בריכוזי אוכלוסין שהוטלו לפי הרישיון הקודם ללא קשר לרמות הביקוש לשירותי חלוקת הדואר שנמצאו ממילא במגמה של ירידה ניכרת.

93. כתוצאה מכך, החברה "שרפה" מזומנים בקצב של עשרות מיליוני שקלים בשנה. בשנים 2018 עד 2021, לצורך מימון חלק מהפעילות ההפסדית שלה, החברה ביצעה מימוש של נכסי נדל"ן בהיקף כולל של למעלה מ-300 מיליוני ש"ח. במכתב מ"מ מנהל הרשות ומנכ"ל משרד האוצר למנכ"ל הדואר מיום 18.1.22 בעניין עצירת מימוש נכסי המקרקעין של החברה, נתבקשה החברה לעצור את מכירת נכסי הנדל"ן. עקב הבעייתיות הנובעת מכך שתמורת הנכסים משמשת לשיפור מצב תזרים המזומנים השוטף של החברה.

העתק מכתב מ"מ מנהל הרשות ומנכ"ל משרד האוצר למנכ"ל הדואר מיום 18.1.22 מצורף ומסומן מש/4.

94. משבר הקורונה, החל משנת 2020, השפיע באופן משמעותי על החברה, והביא לירידה בהכנסותיה בתחום הסחר כתוצאה מירידה בכמות היבוא והיצוא של חבילות, שבין היתר נבעה מהיעדר טיסות מסחריות, אשר כתוצאה ממנו התארכו זמני האספקה; ירידה בשירותים הכספיים (בעיקר מט"ח בשל ירידה בטיסות לחו"ל); וירידה בפעולות בסניפים וקשיי תפעול. הקורונה האיצה מגמות של דעיכת הדואר המסורתי ונראה שאף קיבעה חלק מהשפעותיה לעתיד בתחום הסחר (התפתחות השוק הפנים-ארצי ותחרות גואה ביבוא החבילות).

95. תמורה נוספת שהתרחשה במהלך השנים 2020 ו-2021, היא המעבר לפעילות ישירה מול ענקי המסחר המקוון (כגון אלי אקספרס ואמזון) ולא דרך מנהלי הדואר המקומיים כבעבר, בהם יש לדואר בלעדיות (מעבר למסלול ה"קרוגו"). המעבר לקרוגו הביא להורדת מחירי חבילות ללא התייחסות נאותה למשקל החבילות, איגוד חבילות ואלמנטים נוספים בתמחור בשל תנודתיות מט"ח. בנוסף, המעבר הביא לעלויות נוספות בשרשרת הערך של השילוח.

96. שילוב של הרחבת תחום ה"קרוגו" ורמת התחרות, השפעות הקורונה, הקשיים המובנים במימון ההשקעות הנדרשות למעבר לאוטומציה, ייעול מערך כוח האדם לטובת שיפור רמת השירות והתמודדות בתחרות הרבה בענף הביאו להרעה במצב החברה.

97. למרות גידול מסוים בהכנסות לאחר חלוף מגפת הקורונה, ברבעון הראשון של שנת 2022 נרשמו קיטון של 23% בהכנסות ביחס לרבעון ראשון 2021, הפסד של 11.3 מיליון ₪, וכן הצטבר חוב משמעותי שעמד על כ-247 מיליון ₪ לחברת הדואר הסיני מכיוון שהחברה קיבלה מהדואר הסיני מקדמות (המבוססות על שנים עברו) הגדולות באופן משמעותי מההכנסות בפועל ממסלול הדואר (ביבוא מסין) בשנתיים אלו. בפועל, נתח השוק של הדואר ביבוא אישי (תת סקטור בתחום הסחר המקוון; במספר חבילות), ירד מ-90% בשנת 2019 ל-79% ב-2020, 75% בשנת 2021 וכ-65% ב-2022.

98. **רמת השירות לציבור:** כפי שעולה מדוח שנתי 48 מטעם נציב תלונות הציבור לשנת 2021, רמת השירות לציבור של החברה היתה אף היא בנסיגה מתמדת. כך למשל, בין השנים 2019-2021, עלה מספר תלונות הציבור כלפי החברה מ-711 תלונות בשנת 2019 לכדי 1,022 תלונות בשנת 2021, כאשר שיעור התלונות המוצדקות עלה אף הוא, מ-73.5% ב-2019 ל-75.4% בשנת 2021.

99. באשר למאמצי הממשלה והחברה להבריא את מצבה של החברה, יצוין, כאמור לעיל, שאחת מההוצאות הקשיחות והמכבידות ביותר של החברה, היא ההוצאה בגין העובדים וחוסר הגמישות הניהולית של הסכמי העבודה, כאשר לאורך השנים נעשו ניסיונות להתמודד עם הוצאה זו. בשנת 2015 נחתם הסכם הבראה בין המדינה לבין החברה עקב הקשיים הפיננסיים שחוותה החברה. הסכם זה כלל, בין השאר, פיטורי התייעלות ופרישה של כ-1,200 עובדים (מתוך כ-6,200 דאז), הסכמת נציגות העובדים להפרטת עד 40% ממניות החברה ומכירת 48 נכסים למדינה בתמורה לכ-109 מיליון ₪. בנוסף המדינה השתתפה ביתרה (בניכוי תמורת הנכסים) במימון הוצאות הפרישה העודפות של כ-700 עובדים (מתוך כ-1,200 עובדים פורשים שנכללו בהסכם), בעלות כוללת של כ-477 מיליון ₪.

100. על אף הסכם ההבראה משנת 2015, ובעקבות התפרצות מגפת הקורונה שהאיצה את תהליך השחיקה הפיננסית של החברה בשנת 2020, נאלצה החברה לחתום על הסכם התייעלות נוסף הכולל חתימה על הסכם קיבוצי מיוחד שמהותו התייעלות באמצעות פרישת עובדים בהיקף של 300 משרות בין השנים 2020 ל-2023 בעלות של כ-382 מיליון ₪. מימון ההסכם התבצע באמצעות הלוואה מבנק הפועלים וללא מעורבות המדינה. גם הסכם זה לא הביא לבלימת המשך הגידול בגירעון אליו נקלעה החברה.

3.ג החלטת הפרטה

101. ביום 2.7.18 קיבלה ועדת השרים לענייני הפרטה את החלטה מספר מח/7 בדבר הפרטת דואר ישראל בע"מ, אשר תוקנה בהחלטת ועדת השרים לענייני הפרטה מח/10 מיום 21.1.2020 ובהחלטת השרים לענייני הפרטה מח/1 מיום 12.4.2022 (להלן: **החלטת הפרטה**).

102. בתמצית, החלטת ההפרטה לאחר תיקונה האחרון הסמיכה את שרי האוצר והתקשורת אם קבעו שאין תועלת, מבחינת ההפרטה, לבצע את ההנפקה בבורסה קודם למכירה הפרטית, או שעד יום 31.3.23 לא תבוצע הנפקה לבורסה, להחליט ש-100% מהחזקות המדינה בחברה יימכרו, כמקשה אחת, במכירה פרטית.

103. מאמצי ההפרטה שהתקיימו על פי החלטת ההפרטה לפני המועד האמור (מכירה פרטית של 20% ממניות החברה על בסיס מתווה החלטה מח/7) נעשו במקביל להחרפה במצבה הפיננסי של החברה, שהובילה לדיונים ברשות החברות הממשלתיות, משרד האוצר ומשרד התקשורת, לבחינת מצבה הפיננסי של החברה לאשורו, בחינת המשך הליך ההפרטה הנוכחי וחשיבה מחדש על מתווה ההפרטה האופטימלי.

בעקבות כך, החליטו שרי האוצר והתקשורת ביום 21.9.2022, כי אין תועלת, מבחינת ההפרטה, לבצע את ההנפקה בבורסה קודם למכירה הפרטית, וכי יש להפריט את כל אחזקות המדינה בחברה (100%) לרוכש או קבוצת רוכשים.

להלן נרחיב אודות הליך ההפרטה הנוכחי וחשיבות תפקידו של היו"ר בהליך זה ובעיתוי הנוכחי.

ד. הרקע העובדתי

1.4 מינוי יו"ר הדירקטוריון לתפקידו והמהלכים שיישם מאז כניסתו לתפקיד

104. יו"ר הדירקטוריון נכנס לתפקידו ביום 23.2.22.

105. במהלך כהונתו של היו"ר, יושמו, בין היתר, המהלכים הבאים:

א. **מצבה הפיננסי של החברה** קיבל מענה מידי בשני אופנים – תכנית ההבראה כפי שתוארה לעיל ובניית תכנית אסטרטגית והתייעלות על ידי החברה לצמצום בהוצאות. החברה ניהלה את המו"מ לגבי תכנית ההבראה, הגיעה להסכמות מול ועד העובדים ופעלה במהירות האפשרית לחתום על הסכם ההבראה. ההסכם אושר ביום 2.6.22, חודשיים בלבד לאחר גיבוש העקרונות וכשלושה חודשים בלבד לאחר שיו"ר הדירקטוריון נכנס לתפקידו. החברה השלימה את הפרשות העובדים במסגרת תכנית ההבראה, בהתאם ללוח הזמנים שנקבע (בדצמבר 2022 וביוני 2023), תוך מתן עדכון תדיר על מצבה התזרימי של החברה והצפת צרכיה. במקביל לכך, הושלם אישור תכנית אסטרטגית לחברה בדירקטוריון החברה, בהתאם ללוחות הזמנים שנקבעו והחברה פעלה באופן מידי לצמצום הוצאות היכן שניתן.

במהלך תקופת כהונת היו"ר, החברה הציגה מגמת שיפור משמעותית בתוצאותיה הכספיות, וההכנסות גדלו באופן משמעותי ביחס לתקציב (על פי דוחות חציון ראשון 2023). בכך, החברה עצרה את מגמת ההתדרדרות במצבה הפיננסי ועברה למגמת שיפור תוך מוכנות מיטבית להפרטה. במהלך המחצית הראשונה של שנת 2023 הציגה החברה לראשונה מאז שנת 2019, רווח גולמי תוך הגדלת ההכנסות מצד אחד והקטנת ההוצאות מהצד השני, הן ביחס לתקופה המקבילה בשנה שעברה והן ביחס לתחזיות החברה לתקופה זו.

ב. **רגולציה** (הושלמה בפברואר 2023) – תיקון חוק הדואר אפשר את פתיחת השוק לתחרות, תיקון תקנות המשנה כלל צמצום של רשימת השירותים הבסיסיים והסרת פיקוח על מרבית התעריפים ועדכון הרישיון הכללי עדכן את אמות המידה לפריסת סניפים, שעות פעילות וימי חלוקת דואר. כל אלו הגבירו את רמת התחרות בשוק הדואר ובתחומי פעילות חברת הדואר, ומן העבר השני, אפשרו לחברה לצמצם הוצאות עקב צמצום הדרישה הרגולטורית בפן התפעולי (שעות פעילות, פריסת סניפים), באופן שתואם את תכנית ההבראה. מהלך זה מספק ודאות רגולטורית בהיבט ההפרטה. החברה הייתה שותפה ועמדה בלוחות הזמנים לתגובה במסגרת השימועים השונים וניהלה מו"מ ליצירת פתרונות אופטימליים בהיבטי הרגולציה; תיקוני הרגולציה אפשרו צמצום כמות משמעותית של סוכנויות וסניפים והכל בהתאם להוראות הרגולציה החדשות, אותן קבע משרד התקשורת ובהתאם לתכנית ההבראה. חשוב לציין כי האתגר של יישום והטמעת הרגולציה על ידי החברה הוא משמעותי ומרכזי.

ג. **הפרטה** – בהתאם להחלטות ההפרטה כמפורט לעיל, הרשות, בשיתוף פעולה של החברה, פעלה לקידום מתווה ההפרטה המעודכן של מכירת מלוא החזקות המדינה במכירה פרטית, וזאת בלוחות זמנים קצרים, על מנת לאפשר פרסום הליך המכירה מוקדם ככל הניתן. ביולי 2023 פורסם נוהל המכירה, והחל ההליך הפומבי של המכירה הפרטית. המועד המיועד להגשת הצעות נקבע ליום 12.9.2023 ולפי לוחות הזמנים המשוערים לעת הזו אמור להיבחר מציע מועדף עד סוף הרבעון הראשון של 2023. כאמור, השלמת התהליך הכרחית בהקדם האפשרי על מנת להימנע מהסכם הבראה נוסף והזרמה של מיליארדים נוספים מקופת המדינה לחברה ושיפור השירות לאזרח.

106. כאמור, הליך ההפרטה מצוי בשלב הפומבי, לאחר שלב של הגשת פניות שנקבע ליום 12.9.23 (עוד כשבועיים בלבד). לאחר אישור הפניות, מתוכנן שלב מסירת מידע ומתן תשובות לשאלות הפונים, לרבות כניסתם של פונים שיאשרו לחדר המידע. לאורך כל שלבים אלה צפויות לעלות שאלות הבהרה, אשר בחלק מהן יידרש מענה מההנהלה כולל מעורבות של היו"ר, בין היתר בנושאי מגזרי הפעילות, התוכניות האסטרטגיות, מנועי הצמיחה, התוצאות הכספיות וכדומה. הדרך ולוחות הזמנים למתן המענה לשאלות הרוכשים כאמור, הם מהותיים מאוד וחשובים ביותר לתהליך ההפרטה.

2.4 הליך העברת יו"ר הדירקטוריון מכהונתו

107. כעולה מהמסמכים שיוצגו בהרחבה להלן, ביום 14.3.23 עלה לראשונה עניין העברתו מכהונה של יו"ר הדירקטוריון, במסגרת פגישת עבודה בין שר התקשורת ויו"ר הדירקטוריון. ישיבה זו התקיימה כשלושה חודשים בלבד לאחר כניסת שר התקשורת לתפקידו. במסגרת הישיבה, שהיתה אמורה להיות ישיבה עבודה, הודיע השר ליו"ר על כוונתו להעבירו מכהונה "על מנת שהחברה תוכל להשלים בהצלחה את תכנית ההבראה, לצעוד בבטחה להפרטתה המתוכננת והכל כדי להביא לשיפור השירות לציבור" (סעיף 1 למכתב שר התקשורת מיום 18.6.23). יצוין, כי החלטה להעביר דירקטור בחברה מכהונתו דרשה באותה עת גם את הסכמתו של שר האוצר, אשר היה השר המוסמך יחד עם שר התקשורת להעביר דירקטור בחברת הדואר מכהונתו. עמדתו של שר האוצר באותה עת הייתה כי אין מקום להחלפת בעלי התפקידים בחברה.

בהמשך לשיחה זו, נשלחו מכתבים מטעם משרד האוצר ומטעם הרשות. במכתבים אלה עמדו הגורמים המקצועיים בגופים אלו על תפקודו המיטבי של היו"ר ועל הפגיעה בחברה ובהליך ההבראה וההפרטה אם החלטת השרים להעבירו מתפקידו תתממש.

העתק המכתבים שנשלחו מטעם משרד האוצר ומטעם הרשות, מצורף ומסומן מש/5.

108. לאחר שהיו"ר לא הביע נכונות לפנות את תפקידו, פנו השרים למסלול ההעברה מכהונה, שתחילתו במכתב ששיגרו לרשות החברות הממשלתיות ביום 2.6.23, בו הודיעו על כוונתם להעביר את יו"ר הדירקטוריון מכהונתו, פירטו את הרקע לכוונה זו וביקשו לקיים עמה התייעצות, בהתאם לדרישת סעיף 22(א)(6) לחוק החברות הממשלתיות. מכאן החלה שרשרת מכתבים כמפורט:

מכתב השרים האמור, נענה במכתב מטעם רשות החברות הממשלתיות ביום 12.6.2023. לאחר קבלת מכתבה של רשות החברות, שבו הובעה התנגדות נחרצת לכוונת השרים להעביר את היו"ר מתפקידו, ומבלי לשוב ולתת מענה לאמור במכתב הרשות, המשיכו השרים בהליכי ההדחה, ופנו ביום 18.6.23 במכתב ליו"ר הדירקטוריון, בדבר הכוונה להעבירו מכהונה והזמנתו להשמיע את טענותיו בעניין. ביום 2.7.23 השיב היו"ר, על ידי באי כוחו, למכתב השרים. מכתב זה קיבל מענה אף הוא, כאשר ביום 17.7.23 העלו השרים על כתב את החלטתם הסופית להעברה מכהונה. בנוסף למכתבים אלה, כחלק מהליך גיבושה של תגובה זו, התבקש וניתן מענה מטעם השרים לשאלות עובדתיות נוספות. כמו כן, הרשות אף היא העבירה התייחסות משלימה נוספת ביום 3.8.23. התייחסויות אלה חיוניות להשלמת התמונה בנוגע לרקע בבסיס החלטת השרים העומדת במוקד ההליך דנן וכן הבנת הפערים בין ההנמקות השונות במכתבי השרים.

נציג עתה כל אחד ממכתבים אלה בהרחבה, תוך פירוט כלל הטענות שהועלו וכן הבסיס שהוצג לתמיכה בהן "בזמן אמת", במסגרת אותו המכתב. באופן זה, ניתן יהיה לעמוד על הטענות כפי שהתייחסו אליהם כל אחד מהצדדים – השרים, רשות החברות הממשלתיות ויו"ר הדירקטוריון – וכן לבחון בהמשך את התשתית העובדתית התומכת שניתנה לכל אחד מטענות אלה בכל אחד מהמכתבים.

ד.1.א מכתב השרים מיום 2.6.2023

109. כפי שהוזכר לעיל, ביום 2.6.2023 פנו השרים במכתב לרשות החברות הממשלתיות (להלן: **מכתב ההתייעצות**), בזו הלשון:

"בהתאם לסעיף 22(א)(6) לחוק החברות הממשלתיות, התשל"ה-1975, נבקש לקיים התייעצות עם רשות החברות הממשלתיות טרם עריכת שימוע ליו"ר דירקטוריון חברת דואר ישראל בע"מ, כמפורט בטיטת המכתב המצ"ב. נודה על קבלת התייחסותכם בהקדם האפשרי".

מכתב זה נשלח כאמור בצירוף המכתב שהוכן עבור יו"ר הדירקטוריון המעלה על הכתב את הכוונה לקיים הליך שימוע בעניין העברתו מכהונה (להלן: **הנספח למכתב ההתייעצות**).

העתק מכתב ההיוועצות מיום 2.6.23 מצורף ומסומן **מש/6**.

110. אחת הסוגיות המרכזיות כפי שהוצגו בנספח למכתב ההתייעצות, היא **רמת השירות של החברה לציבור**. בהתייחס לסוגיה זו נכתב כדלקמן:

"ה. בחודשים האחרונים, התקבלו בלשכתי וכן אצל גורמים נוספים, תלונות רבות מהציבור על רמת שירות שאינה משביעת רצון, בלשון המעטה, של החברה והתנהלותה בשנה האחרונה. מעין בהחלטות עולה כי לא מילאת כראוי את תפקידך כיו"ר הדירקטוריון בין היתר בכל הנוגע לנושאים הבאים:

1. דירקטוריון החברה בראשותך לא התווה מדיניות להנהלה ולא קבע אמות מידה איכותיות וכמותיות לסגירת יחידות דואר באזורים בהם קיימים מספר יחידות דואר וניתן לסגור חלק מהיחידות בהתאם לכללי הרישיון. כך למעשה לא נקבעו סדרי עדיפויות באופן בו מחד, יחידות הדואר שיסגרו ישקפו יעילות כלכלית אופטימלית ומאידך ימזערו את הפגיעה בציבור בכלל ובאוכלוסיות מוחלשות ובנעדרי אוריינות דיגיטלית בפרט.
2. התמודדות כושלת בנוגע לסוגיית ההתקשרויות עם סוכני הדואר. כתוצאה מכך במקומות רבים חדלה החברה לספק שירותי דואר ושירותי בנק דואר בסיסיים עקב עזיבת סוכנים.
3. פרישת עובדים במסגרת תכנית ההבראה ללא מענה חלופי לצרכי השירות, עד כדי עיכוב משמעותי בחלוקת מכתבים והפרה של תנאי הרישיון.
4. היעדר יישום מודלים אלטרנטיביים לפעילות החברה כתחליף לסגירת הסניפים. בפגישות רבות שקיימתי עם צוות משרדי וצוות החברה בראשותך, הוצגו בפניי מספר מודלים אשר יסייעו ל"נחיתה רכה" יותר של הציבור

שבאזרו נסגר סניף, כגון: רכב אשר יספק שרותי דואר ושירותי בנק דואר עיקריים, הקמת סוכנויות עצמאיות קטנות לשירותים בסיסיים וכדומה. לצערי, ניכר כי החברה משתמשת במודלים אלו בעצלתיים ובכך לא מיישמת את הדברים שהוצגו לי על ידה וגורמת לצמצום השימוש בשירותי הדואר ובנק הדואר הפרונטאליים ובאופן הזה גורמת באופן ישיר להקטנת הכנסות החברה.

5. תודעת שירות קלוקלת ובכלל כך ללקוחות שסניף הדואר הקרוב למקום מגוריהם נסגר. כך למשל התקבלו בלשכתי תלונות של לקוחות שהגיעו לסניף החדש במקום זה שנסגר, ללא הזמנת תור מראש, ולמרות שהסניף היה ריק, לא הסכימו נציגי השירות לתת להם שירות. אופן התנהלות זה מצביע על משב רוח של חוסר אכפתיות ואדישות כלפי הציבור שבפועל נפגע ממהלכי ההבראה.

6. חוסר התקדמות בהיערכות החברה למתן שירותים באמצעים מקוונים או דיגיטליים, אשר בא לידי ביטוי, בין היתר, בבקשות החברה לדחיית מועד יישום חלק מהחובות כאמור. אי מעבר לדיגיטציה לצד המשך צמצום סניפי הדואר, פוגע בנגישות הציבור לשירותי הדואר ובנק הדואר ולא מאפשר לציבור חלופות ראויות לקבלת השירותים. " (סעיף ה' למכתב ההתייעצות).

111. כעולה מהאמור לעיל, השרים מייחסים את טענותיהם הנוגעות לרמת שירות ירודה, בעיקר לסגירת הסניפים (סעיפים ה.1, ה.4 לנספח מכתב ההתייעצות), ולצדה היעדר התקשרויות עם סוכני הדואר, פרישת עובדים וכן היעדר שירותים מקוונים. לביסוס הטענות במישור זה, כותבים השרים:

"בניגוד למצופה, לא מצאתי החלטות של הדירקטוריון בראשותך שעניינם מתן הנחיות להנהלה לנקוט בפעולות לצמצום תלונות ופניות הציבור. באופן כללי, נראה כי הדירקטוריון בראשותך לא קיים דיון ייעודי ויסודי בנושאים המפורטים לעיל, ובפרט בסוגיית אמות המידה והקריטריונים לצמצום יחידות הדואר וממילא לא קיבל החלטות בעניין".

יצוין, כי בתחילת המכתב צוין כי האמור מתבסס על התקופה הרלוונטית של החלטות דירקטוריון חברת הדואר, בתקופה שמיום 28 במרץ 22 ועד 19 במרץ 23 (סעיף 4 לנספח למכתב ההתייעצות).

112. סוגיה מרכזית נוספת העולה ממכתב השרים, היא **הכנסותיה של החברה**, כדלקמן:

"מנתוני הדוחות הכספיים של חברת הדואר וחברת בנק הדואר עולה כי, בשנת 2022 ירדו הכנסות החברה בכ-135 מיליון ש"ח, וזאת בנטרול הכנסות מימון מפיקדונות הציבור בבנק הדואר, לעומת שנת 2021. עיקר הירידה בהכנסות החברה נבעה מירידה בסך של 119 מיליון ₪ בהכנסות החברה מתחום הסחר המקוון. תחום הסחר המקוון בישראל ובעולם נמצא במגמת צמיחה משמעותית וביתר שאת בשנת 2022 לאור פתיחת נתבי התחבורה האווירית נוכח היציאה "ממשבר הקורונה". בהתנהלות אחראית ועסקית, מצופה היה שתחום הסחר המקוון יהוו המנוע צמיחה עיקרי של חברת הדואר, נוכח הירידה בהיקף פעילות הדואר המסורתית, ולאור העובדה שעל החברה לא חלות מגבלות רגולטוריות מיוחדות בתחום הסחר המקוון".

אשר על כן, נכתב כי דירקטוריון החברה בראשות היו"ר לא התווה להנהלת החברה מדיניות ומדדים לשיפור התוצאות בתחום הסחר המקוון, "למרות שבהחלטותיו מימים 26 במאי 2022 ו-30 באוגוסט 2022 צוין כי ההנהלה נוקטת בפעולות לגידול בהכנסות ורווחי חטיבת הסחר ובפעולות מול לקוחות הסחר המקוון. התוצאה היא שהחברה לא רק שלא הצליחה להגדיל הכנסותיה מתחום זה, אלא שהיא לא הצליחה לצמצם את אובדן ההכנסות מתחום פעילות זה, וההפסד הנובע ממגזר זה אף תפח מכ-14 מלש"ח בשנת 2021 לכ-49 מלש"ח בשנת 2022. בכך הועמק עוד יותר הגרעון של החברה עת היא שרויה במשבר פיננסי" (סעיף 4.ג לנספח למכתב ההתייעצות).

113. בנספח למכתב ההתייעצות, העלו השרים שתי טענות נוספות הנוגעות למילוי תפקידו של יו"ר הדירקטוריון. הראשונה נוגעת **לפיתוח עסקי של החברה**, על פי הנטען בנספח, לא נמצא כי התקיים דיון בנוגע לפיתוח עסקי של החברה לרבות פיתוח מנועי צמיחה. זאת על אף שתיקון חוק הדואר משנת 2022, מאפשר לחברה לספק שירותים חדשים ללא קבלת אישור מראש כפי שהתחייב לפני כן, ויחד עם זאת החברה לא החלה במתן שירותים כאמור בחלוף שנה ממועד כניסתו לתוקף של התיקון.

114. הטענה האחרונה בנוגע להיבט המקצועי של מילוי תפקידו של יו"ר הדירקטוריון, עניינה **בהתארכות דיוני הסכם המימון ותוכנית ההבראה**. על פי הנטען, דירקטוריון החברה לא עשה די במטרה להאיץ את סיום הדיונים ולסיים את הסכם המימון ותוכנית ההבראה בפרק זמן קצר יותר, דבר שהיה עשוי לצמצם את ממדיו של המשבר אליו נקלעה החברה (סעיף 4.ב למכתב ההתייעצות). במסגרת כך, ציינו השרים בנספח למכתב ההתייעצות כי הדיונים התארכו בתקופה של כחצי שנה "וזאת למרות נכונות המדינה לסייע לחברה".

115. לבסוף, לצד הטענות המועלות כנגד תפקודו של היו"ר במישור החלטות הדירקטוריון, מעלים השרים מספר **טענות בעלות אופי אישי** כלפי היו"ר. כך, נכתב כי התקבלו תלונות רבות מעובדי החברה, הנהלת החברה וגורמים נוספים הנמצאים בממשק אישי עם היו"ר בנוגע ליחסי האנוש שלו; עוד צוין כי קיים "חרם" – ניתוק קשר והתנהלות בעייתית ולא ראויה בחודשים האחרונים אל מול גורמי מקצוע בכירים במשרד; וכן פגיעה אנושה במוניטין החברה ובשמה הטוב, באופן הפוגע בסיכויי השלמת ההפרטה (ס' 5.א-ג לנספח מכתב ההתייעצות).

ד.1.ב מכתב מטעם רשות החברות הממשלתיות מיום 12.6.23

116. במענה למכתב ההתייעצות שנשלח מטעם השרים, רשות החברות הממשלתיות הציגה את עמדתה המפורטת במכתבה מיום 12.6.23 (להלן: **מכתב הרשות הראשון**), לפיה אין בסיס לטענות כי יו"ר הדירקטוריון אינו ממלא כראוי את תפקידו כדרישת סעיף 22(א)(6) לחוק ומכאן כי אין בסיס להדחתו מתפקידו.

העתק מכתב רשות החברות הממשלתיות מיום 12.6.23 מצורף ומסומן **מש/7**.

בפתח הדברים, הדגישה הרשות את חשיבות קידומו של הליך הפרטת החברה, שבאותה עת עמד לקראת השקת השלב הפומבי, לעתידה של החברה, ליציבותה הפיננסית וליכולתה להמשיך ולספק את שירותי הדואר. הרשות הוסיפה וטענה כי עיכוב ההפרטה עלול להוביל להידרדרות חוזרת במצב החברה ופגיעה קשה בשירותים המוענקים על ידיה לכלל הציבור. לצד דברים אלה, וטרם התייחסות לגוף הטענות שהועלו כנגד תפקודו של יו"ר הדירקטוריון, הדגישה עוד הרשות כי המשימות המרכזיות שעמדו בפני יו"ר הדירקטוריון בעת מינויו היו קשורות בהפרטת החברה ובהשלמת הליך ההבראה על רקע מצבה הפיננסי המתגבר של החברה.

117. באשר לרמת השירות לציבור, הבהירה רשות החברות כי רמת השירות ואמות המידה לפריסת סניפים ונקודות שירות מוסדרות בצורה דקדקנית ברישיון הדואר שהוצא על ידי משרד התקשורת לחברה בחודש פברואר 2023. הוראות הרישיון קובעות כללים לאספקת השירותים ופריסת יחידות הדואר, ולמיטב ידיעתה של הרשות לא בוצעה סגירה בניגוד לאמות מידה אלה, וככל שיש טענה נגדית הרי שמקובל לפנות להנהלת החברה בבקשה לבירור פרטני של הנושא (סעיף 16.א למכתב הרשות הראשון).

לצד האמור, מכירה הרשות במכתבה ברצון לשיפור רמת השירות, ופריסה יעילה ושירותית יותר, אולם נטען כי כל אלה דורשים זמן. בפרק הזמן הקצר שחלף מאז תיקוני החקיקה והענקת הרישיון החדש ובהתחשב במגבלות השונות, צוין כי הדירקטוריון פעל וממשיך לפעול לשיפור השירות, כאשר ליו"ר הדירקטוריון חלק חשוב במאמצים אלה (סעיף 16.ז למכתב הרשות הראשון).

118. כאמור, נושא נוסף שעלה במכתב השרים עניינו בהכנסותיה של החברה. בעניין זה, ציינה הרשות במענה מטעמה, כדלקמן:

"החברה פרסמה לאחרונה את דוחותיה הכספיים לרבעון הראשון של שנת 2023. דוחות אלה מראים שיפור משמעותי בהכנסות: כ- 436 מיליון ₪ ברבעון הראשון השנה לעומת 390 מיליון ₪ על פי התקציב ו- 382 מיליון ₪ ברבעון המקביל אשתקד, ואף מעבר לרווח נקי של 23 מיליון ₪ לאחר שבעה רבעונים הפסדיים רצופים (ובהשוואה להפסד של 72 מיליון ₪ ברבעון המקביל אשתקד), וכאשר הצפי היה לרווח נקי רק בחציון השני של 2023. זאת, בהשוואה למגמת הרעה מובהקת בתוצאות החברה בתחילת שנת 2022 – כאשר הכנסות הרבעון הראשון לשנת 2022 ירדו ל- 382 מיליון ₪ לעומת 429 מיליון ₪ ברבעון הראשון של שנת 2021, כאשר על פי הדוחות הכספיים הירידה הייתה בכל תחומי הפעילות של החברה ובעיקר בתחום הסחר, וזאת בהמשך למגמה של שנים רבות. ביצועי החברה לאחרונה היו אפוא טובים יותר מהתחזיות מוקדמות ואף מההערכות עליהן התבססה תוכנית ההבראה, ולהערכת החברה צפוי המשך מגמת הצמיחה הן בהכנסות והן ברווחיות" (סעיף 9 למכתב הרשות הראשון).

בהקשר זה, הוסיפה הרשות, כי שינויים אלה שהתרחשו תוך זמן קצר יחסית ראויים אף להערכה רבה ומחזקים את המסקנה בדבר תפקודו החיובי של יו"ר הדירקטוריון. לצד

זאת, התייחסה הרשות לטענה כי מרבית השינוי בהכנסות החברה מקורו בשינויים רגולטוריים, באומרה כי:

"אכן, לא ניתן להתעלם מההשפעה החיובית של גורמים אקסוגניים על תוצאות החברה, ובראשם עליית שיעור הריבית וההקלות בסביבה הרגולטורית. אך יש לזכור שההשפעה של השינויים הרגולטוריים היא לא בהכרח חד כיוונית ואוטומטית. ההשפעה החיובית של שינויים אלה היא תוצר גם של קבלת החלטות נכונות בקשר לאופן יישומם בפועל ולהוצאות שהוצאו בקשר אליהם" (סעיף 14.ה למכתב הרשות הראשון).

119. באשר לפיתוח תחום הסחר המקוון, שבה והדגישה הרשות כי "לא ניתן לשפוט את ביצועי הנהלת החברה בתחום פעילות זה או אחר מבלי לקחת בחשבון את מצבה של החברה באותה עת, ובאופן קונקרטי – את העובדה שהמוקד הניהולי של החברה היה בהיבטים אחרים – קריטיים – של מצבה" (סעיף 14.א למכתב הרשות הראשון).

הרשות הוסיפה והציגה נתונים כספיים שונים לבחינת ההכנסות מתחום הסחר, כאשר ברבעון הראשון לשנת 2021 עמדו ההכנסות על 188.7 מיליון ₪, ברבעון הראשון של 2022 עמדו על 144.4 מיליון ₪, וברבעון הראשון של 2023 הן עמדו על 140.2 מיליון ₪. "כלומר, בין הרבעונים הראשונים של השנים 2021 ו-2022 חלה ירידה חדה של 23.5%. לעומת זאת, בין הרבעונים הראשונים של השנים 2022 ו-2023, תקופה בה כיהן מר וקנין כיו"ר הדירקטוריון, חלה ירידה של 3% בלבד" (סעיף 14.ג למכתב הרשות הראשון).

120. באופן דומה, רשות החברות הממשלתיות התייחסה לטענות להיעדר **פיתוח עסקי של החברה** והשיבה במכתבה כי לא ניתן היה לצפות מהחברה, "במצב פיננסי קשה לרבות הערת עסק חי בדוחותיה הכספיים, בעיצומם של שינויים רגולטוריים משמעותיים, ללא הסכם קיבוצי המאפשר צעדי התייעלות ושאמורה להימכר בתוך תקופה קצרה למשקיע אסטרטגי – לעסוק בפעולות של פיתוח עסקי, כניסה לשירותים חדשים ופיתוח מנועי צמיחה חדשים" (ס' 12.ב למכתב הרשות הראשון).

עוד הוסיפה הרשות במכתבה, שככל שהיה מקום לפיתוח כאמור, הרי שדירקטוריון החברה גיבש בחודשים האחרונים תכנית אסטרטגית כחלק מהפעולות הנדרשות לפיתוח העסקי של החברה ולקראת הליך הפרטה. יחד עם זאת, פעולות משמעותיות יותר לפיתוח עסקי צפוי כי תיעשנה על ידי הרוכש בהפרטה בהתאם לחזונו, ואילו חוות הדעת המקצועית היא כי במהלך התקופה לפני מכירת החברה לא מקובל לבצע השקעות ופעילויות החורגות ממהלך העסקים הרגיל של החברה (סעיף 12.ב למכתב הרשות הראשון).

121. בניגוד לטענת השרים בעניין **התארכות דיוני הסכם המימון ותוכנית ההבראה**, ציינה הרשות במכתבה כי ליו"ר הדירקטוריון היה תפקיד משמעותי בכריתת ההסכמים העומדים ביסוד תוכנית ההבראה וכן בעבודה מול משרדי הממשלה הרלוונטיים, כאשר **ההסכמים נכרתו לשביעות רצונם של כל הגורמים המעורבים** (סעיף 5 למכתב הרשות

הראשון). בנוסף לכך, ציינה הרשות כי הסכם המימון הוא הסכם משמעותי ומורכב, בו מעורבים גורמי מדינה לא מעטים, וכי היה צורך להתייחס להתחייבויות שונות מצד החברה בהינתן נסיבותיה והמעבר העתידי שלה מחברה ממשלתית לחברה פרטית. אשר על כן, סברה הרשות כי לא היה עיכוב בהליכי המשא ומתן, וכי אין מדובר בתקופה ארוכה לגיבוש הסכמים מסוג זה (סעיף 13א למכתב הרשות הראשון).

122. לבסוף, ביחס לטענות בעלות אופי אישי אשר הועלו כנגד יו"ר הדירקטוריון, ציינה רשות החברות כי מדובר בטענות כלליות שאינה מודעת אליהן, וכי היא "מתקשה לראות כיצד עניינים מעין אלה, שלא פורטו, עשויים להגיע לדרגת חומרה המצדיקה העברה מכהונה של יו"ר דירקטוריון תוך שימוש בסמכות האמורה בסעיף 22(6) לחוק". הגם שהרשות הבהירה כי אינה נכנסת לנעלי מקבלי ההחלטה, הרי שלעמדתה "ניתוק קשר" או "חרם" אינם ביטויים מתאימים לתיאור היחסים שבין הצדדים (סעיף 18 למכתב הרשות הראשון).

כך גם התייחסה הרשות לטענות הפגיעה במוניטין החברה שהועלו באותו הקשר, וסברה כי **הדברים הפוכים מהמתואר**, שכן, "המוניטין של החברה והאמון בה עלו בשנה האחרונה, ויש לכך אינדיקציות רבות במערכת היחסים של החברה עם הספקים והמממנים שלה, בהסרת הערת העסק החי, ועוד" (סעיף 19 למכתב הרשות הראשון).

123. דגש רב במכתבה של רשות החברות הממשלתיות מיום 18.6.2023 ניתן לנסיבות הייחודיות, והמאתגרות, בהן נמצאת החברה ושלב ההפרטה בו היא עמדה באותה העת. ברוח זו נחתם המכתב:

"כאמור, אין מחלוקת כי צו השעה מחייב התקדמות מהירה וממשית ליישום הפרטת הדואר, לטובת הציבור במדינת ישראל ועובדי הדואר. אני מקווה כי מכתבי זה יניח את דעתכם ובסיועו תוכלו להגיע למסקנה כי בעת הזו, יש לפעול יחדיו לקידום הליכים ההפרטה ולהניח למחלוקות בין הצדדים, על מנת שנוכל בשבועות הקרובים לפעול לפרסום הליך מכירת הדואר, להבאת משקיעים ולסיום מוצלח של הליך ההפרטה, לטובת הציבור במדינת ישראל."

ד.1.ג מכתב השרים מיום 18.6.23

124. לאחר קבלת מענה רשות החברות הממשלתיות למכתב ההתייעצות, החליטו השרים לדבוק בכוונתם להעביר את יו"ר הדירקטוריון מתפקידו, על בסיס הדברים האמורים במכתב ההתייעצות, ועל כן ביום 18.6.23 פנו ליו"ר הדירקטוריון במכתב בזו הלשון:

1. בהתאם לסמכותנו לפי סעיף 22(6) לחוק החברות הממשלתיות, התשל"ה-1975 ולאחר התייעצות עם רשות החברות ממשלתיות, אנו שוקלים להעבירך מתפקידך כיו"ר דירקטוריון חברת דואר ישראל בע"מ, נוכח הנסיבות המפורטות במכתב המצ"ב המצביעות על כך שאינך ממלא תפקיד זה כראוי.
2. הנך מוזמן להעביר את התייחסותך לאמור במכתב המצ"ב עד ליום 2 ביולי 2023, לכתובת המייל SAR@MOC.GOV.IL

למכתב זה, צורף מכתב כמעט זהה לנספח אשר צורף למכתב ההתייעצות, ובו מפורטות טענות השרים לגבי אי-מילוי תפקידו של היו"ר כראוי (להלן: **מכתב השימוע**). למען העמדת הדברים על דיוקם, יצוין כי שינויים מינוריים נעשו בניסוח הדברים; בהצגת סדרם וכן בהפנייתם כלפי היו"ר. למען שלמות התמונה, להלן יוצגו עיקרי שינויים אלה החיוניים לענייננו.

העתק מכתב השרים מיום 18.6.23 (מכתב השימוע), והנספח שצורף לו, מצורפים ומסומנים **מש/8**.

125. ראשית, בעניין **רמת שירות החברה לציבור**, נוספו נתונים לפיהם "על פי נתוני החברה, שלוש מאות אלף (!) תלונות ציבור התקבלו בחברה בשנת 2022 – כאלף (!) תלונות ביום" (ס' 4 א למכתב השימוע).

126. שנית, בנוגע **להכנסותיה של החברה**, נטען שוב לירידה בהכנסות החברה בשנת 2022 לעומת שנת 2021, וזאת בנטרול הכנסות מימון מפיקדונות הציבור בבנק הדואר. עתה, הוצגו הנתונים המספריים להכנסות ללא נטרול כאמור ביתר פירוט, כדלקמן:

"הכנסות מימון מפיקדונות הציבור בבנק הדואר בהתאם לדוחות הכספיים של בנק הדואר הסתכמו בכ-50 מיליון ₪ בשנת 2022 לעומת כ-8.5 מל"ח בשנת 2021 והם תוצאה ישירה מעליית הריבית במשק על ידי בנק ישראל. ללא נטרול הכנסות המימון של בנק הדואר, הכנסות החברה בשנת 2022 פחתו בכ-93 מל"ח לעומת שנת 2021" (ה"ש 5 למכתב השימוע).

עוד בהקשר זה, התייחסו המשיבים לדוח הכספי לרבעון הראשון לשנת 2023, וטענו בעניין הרווח מרבעון זה, כי הוא:

"נובע מרווח הון ממכירת נכסי מקרקעין למדינה בהתאם להסכם המימון שנחתם בין המדינה לחברה בחודש ספטמבר 2022 (בסך 15 מ' ₪), מהכנסות ריבית מפיקדונות הציבור (בסך 37 מיליון ₪ שהם תוצאה של עליית ריבית בנק ישראל בשנה האחרונה), מגידול בהכנסות כתוצאה מעליית תעריפי שירותי הדואר ובנק הדואר כתוצאה משינוי רגולציה, ומצמצום בהוצאות שכר כתוצאה מפרישת עובדים במימון המדינה. אך כאמור, לעומת זאת, בתחום הסחר המקוון, הצומח בשוק, שלגביו כמעט ולא קיימות מגבלות רגולטוריות, החברה המשיכה לאבד הכנסות וזאת לאחר אובדן הכנסות משמעותי בשנת 2022" (סעיף 4.4 למכתב השימוע).

127. במסגרת הטיעונים הקשורים **בהתארכות דיוני הסכם המימון ותוכנית ההבראה**, פירטו השרים כי כבר בתחילת אפריל 2022 גורמי הממשלה הגיעו להסכמה עם נציגי החברה ונציגי עובדיה על עקרונות תוכנית ההבראה, וביום 7 באפריל הוצגו עקרונות ההסכמים לציבור (ס' 4 ו.1 למכתב השימוע). יחד עם זאת, ההסכמים נחתמו רק בחלוף חצי שנה, כאמור במכתב ההתייעצות.

128. לבסוף, יצוין כי הועלו בשנית **טענות בעלות אופי אישי** כלפי יו"ר הדירקטוריון, אולם בנוסח מעט שונה:

"א. אני ער להשתלחויות שלך ושל גורמים מטעמך בגורמי מקצוע בכירים במשרד ועל כך אף הוער לך ע"י מנכ"ל משרד האוצר דאז, מר רם בלניקוב.
ב. בשנה האחרונה חלה פגיעה אנושה במוניטין החברה ובשמה הטוב, הפוגעים באופן משמעותי בסיכוי להוציא את הפרטת החברה אל הפועל, נוכח התנהלותה חסרת רגישות והיעדר תשומת לב הכרחית לשיפור השירות" (ס' 5 למכתב השימוע).

ג.3.ד המכתב מטעם יו"ר הדירקטוריון מיום 2.7.23

129. ביום 2.7.2023 שלח יו"ר הדירקטוריון, על ידי באי-כוחו מכתב מענה לטענות שהציגו השרים (להלן: **מכתב היו"ר**).

העתק מכתב יו"ר הדירקטוריון מיום 2.7.23, מצורף ומסומן **מש/9**.

130. בפתח הדברים, ובטרם יתייחס לטענות לגופן, העלה היו"ר מספר טענות כלליות הנוגעות להליך ההעברה מכהונה, ובין היתר, כי מדובר בהדחה פוליטית מובהקת; כי הליך ההדחה עומד בניגוד מוחלט לעקרונות היסוד ולכללי המשפט המינהלי; וכן כי הפגישה המתוארת במכתב השרים בינם לבין היו"ר נערכה על רקע כוונת שר התקשורת להדיחו ולמנות "איש אמונו" תחתיו (סעיף 29 למכתב היו"ר).

131. לגופם של דברים, נכתב כי בשנה האחרונה נעשו תהליכים משמעותיים לשיפור **ברמת השירות לציבור**, כגון הקמה לראשונה של אגף שירות בחברה, "המטפל במדיניות שירות ובמניעה של תקלות שירות" (סעיף 77 למכתב היו"ר), וכן פורומים ייעודיים שעוסקים בטיפול ובשיפור השירות ללקוחות (סעיף 79 למכתב היו"ר). עוד צוין, כי התוכנית האסטרטגית של החברה, הדיונים בדירקטוריון ותוכנית העבודה של אגף השירות לשנת 2023 – מצביעים כולם על החלטות הדירקטוריון בנושא שיפור רמת השירות ועל החשיבות של הנושא בעיני יו"ר הדירקטוריון (סעיפים 83-86 למכתב היו"ר).

לצד זאת, הוצגו במכתב נתונים מספריים המעלים תמונה הפוכה מזו לה טענו השרים, הנוגעים למשך ההמתנה בסניפי הדואר בשנת 2022 לעומת השנים 2019-2021, מהם עולה כי נרשמה ירידה עד ל-8 דקות המתנה בשנת 2022, לעומת 9 בשנה הקודמת ו-12 דקות בשנת 2021 (סעיף 89 למכתב היו"ר). בנוסף לכך, הפנה המכתב לדו"ח נציבות תלונות הציבור לשנת 2022, על פיו "במהלך שנת 2022 הוגשו 691 תלונות ומתוכן 68.5% נמצאות כתלונות מוצדקות, ולהשוואה, בשנת 2021 הוגשו 1,022 תלונות כנגד הדואר ומתוכן 75% היו מוצדקות" (סעיף 101 למכתב היו"ר). זוהי ירידה של 32% בכמות התלונות שהוגשו בהשוואה לשנת 2021.

עוד ציין היו"ר כי גם הטענה להיעדר שירותים דיגיטליים אינה נכונה, משום שלדבריו בתקופה האחרונה החברה מספקת מגוון רחב של שירותים דיגיטליים, בכלל זה פניה למוקד דרך "ווטסאפ"; שירות משלוח דיגיטלי של דואר; חנות מקוונת, ועוד (סעיף 111 למכתב היו"ר).

132. בעניין הטענות במישור סגירת סניפי הדואר, הודגש כי הסגירה נעשית בהתאם לתנאי הרישיון עליו חתם שר התקשורת, לאחר שהחברה העבירה למשרד התקשורת רשימה של יחידות הדואר הצפויות להיסגר במהלך שנת 2023, והתקבלו לגביה הערות מטעם משרד התקשורת שניתן להן מענה הולם (סעיפים 173-178 למכתב היו"ר). עוד נטען, כי לפי תנאי הרישיון יכולה היתה החברה לסגור 200 סניפים, כאשר בשנה הראשונה 91 מתוכם היו אמורים להיסגר, אך החברה החליטה להאט את קצב הסגירה ובסופו של דבר נסגרו 55 סניפים בלבד (סעיף 179 למכתב היו"ר).

בנוסף לכך, הפנה היו"ר להוראות סעיף 33.3.ה לפרק י' לרישיון, הקובע כי בעל הרישיון יודיע למנכ"ל משרד התקשורת על כוונתו לסגור נקודת שירות, והמנכ"ל או השר רשאים להורות לו להימנע מכך. אם הם לא מורים לו להימנע מכך – הרישיון מציין במפורש כי בעל הרישיון רשאי לסגור את נקודת השירות. בהקשר זה, מכתב היו"ר ציין כי השר עצמו התבטא כי הוא מעודכן בתוכניות הפריסה מחדש (סעיף 189 למכתב).

133. בנוסף לכל זאת, התייחס היו"ר להתקשרויות עם סוכני הדואר, וציין כי בשל הצמצום בפעילות הדואר המסורתית, הפעלת סוכנות דואר על ידי יזמים פרטיים אינה כלכלית עבורם כבעבר (סעיף 209 למכתב היו"ר); מכל מקום, מודלים לטיפול בהפעלת סוכנויות דואר נבחנים ומיושמים כעת (סעיף 210 למכתב היו"ר).

134. באשר לסוגיית הכנסותיה של החברה, נטען כי:

"בתוך זמן קצר הוסרה הערת העסק החי, יושרו חלקים רבים בתוכנית ההבראה, והדואר עבר מהפסדי עתק לרווח משמעותי של 23 מיליון ש"ח. מהפך זה חל כבר ברבעון הראשון של שנת 2023, כשנה מאז שהנהלה החדשה החלה להוביל את החברה, בשיתוף פעולה מוצלח עם ועד העובדים, משרד האוצר וגורמים פיננסיים ועסקיים מובילים" (סעיף 131 למכתב היו"ר).

עוד באשר לנתונים המספריים, צוין כי ההצגה של ההכנסות בנטרול הכנסות מפקדונות מטעה, וכך גם הצגה של ההכנסות, הכוללת הכנסות שמסבות הפסדים, להבדיל מנתוני רווחיות. לצד זאת, היו"ר הציג נתונים לפיהם הכנסות הדואר עלו ברבעון הראשון של שנת 2023 בכ-70 מיליון ש"ח בהשוואה לרבעון הקודם, מתוכם כ-15 מיליון ש"ח רווחי הון (סעיף 137 למכתב היו"ר). היו"ר מתייחס אמנם לתרומת עליית הריבית לשיפור ההכנסות, אך מציין כי לכך היו גם השפעות שליליות על החברה כתוצאה מהתייקרות האשראי וההלוואות שנטלה.

135. באשר לסחר המקוון באופן ספציפי, נטען כי הדירקטוריון הציב יעדי רווח בתחום, ובכלל זה יעדים להגדלת נתח השוק בשוק הפנים ארצי וכן מדדים לגידול בפריטי היבוא מחו"ל (סעיף 147 למכתב היו"ר). כך גם הוצגו נתוני ההכנסות והרווחים מתחום הסחר המקוון, אשר תומכים בדברים אלה:

"בפועל, ברבעון הראשון של שנת 2023 חל שיפור משמעותי ביותר ברווחי החברה מפעילותה בתחום הסחר המקוון. ברבעון הראשון של שנת 2022 נרשמו הפסדים של מעל ל-11 מיליון ש"ח בתחום הסחר המקוון ואילו ברבעון הראשון לשנת 2023 נרדם הפסד של פחות מ-2 מיליון ש"ח" (סעיף 152 למכתב היו"ר).

לבסוף, צוין בהקשר זה כי משרד התקשורת עצמו פוגע באופן ישיר בקידום השירות הניתן בתחום הסחר המקוון, בכך שאינו משפר את תדירות ההגעה של נציגיו למרכז המיון, כדי לאפשר את מתן השירות ללקוחות ביחס למוצרים אלה (סעיפים 165-168 למכתב היו"ר).

136. טענת השרים כי החברה לא פעלה לקידום **פיתוח עסקי של החברה** ולא התחילה לתת שירותים חדשים, נדחתה אף היא. בניגוד לכך, נכתב כי:

"הנהלת הדואר גיבשה אסטרטגיה עסקית לפיה בהתאם לתנאי הרישיון החדש, הדואר עובד בשיתוף פעולה עם בתי דפוס ובכך מתאפשר לו, לראשונה, להתחרות בתחום הדואר הכמותי. בהתאם לאסטרטגיה זו, הדואר בנה, לראשונה בתולדותיו, מודל תמחור המתמרץ בתי דפוס לעבוד עימו בהיקפים גדולים. אסטרטגיה זו אף הוכיחה את עצמה, כפי שניתן להתרשם מגידול של למעלה מ-3% ברבעון האחרון בנתח שוק הדואר המסורתי" (סעיף 229 למכתב היו"ר).

137. לגבי **התארכות דיוני הסכמי המימון ותכנית ההבראה**, במכתב מטעם היו"ר צוין כי המשא ומתן היה פרי יוזמתו, כאשר בחודש אפריל 2022, כחודש וחצי לאחר כניסתו לתפקיד, הוצגו עקרונות לתוכנית ההבראה של הדואר והושגו הסכמות עקרוניות עם המדינה. שלושה חודשים לאחר כניסתו, ביום 2.6.23, הדירקטוריון אישר את התוכנית כפי שסוכמה עם משרד האוצר. בתקופה זו ועד לחתימה הסופית, הדירקטוריון התכנס לקבל החלטות חשובות בעניין זה (סעיפים 64-70 למכתב היו"ר).

עוד נטען, כי דווקא משרד התקשורת עיכב את החתימה על הרישיון, וכי החברה פנתה שוב ושוב למינהל הדואר והבהירה כי העיכוב בחתימה על הרישיון פוגע ביישום תוכנית ההבראה (סעיף 123 למכתב היו"ר).

138. במענה ל**טענות בעלות האופי האישי** כלפי יו"ר הדירקטוריון, עלתה תמיהה לגבי מקומה של טענה ליחסים הנטענים עם גורמי המשרד, וכן נטען כי אלה טענות עמומות ולא ענייניות (סעיפים 222-225 למכתב היו"ר). כך גם הטענה לפגיעה במוניטין החברה נטענה באופן מעורפל, לעמדת היו"ר, ואין אפשרות לתת לה מענה ענייני כאשר אינה מגובה בנתונים (סעיף 227 למכתב היו"ר).

139. לבסוף נטען במכתב מטעם היו"ר כי הליך ההדחה מסכן את הליך ההבראה וההפרטה, עד כדי מצוקה תזרימית עקב צמצום מסגרות האשראי כתוצאה מחשש להחלפת ההנהלה (סעיף 236 למכתב היו"ר); בכך, השרים פועלים בניגוד לטובת החברה והדבר עלול להוביל לתוצאות בלתי הפיכות בטווח הזמן המידי (סעיף 242 למכתב היו"ר).

ג.3.ה מכתב השרים מיום 17.7.23

140. לאחר שהתקבל המענה מטעם יו"ר הדירקטוריון למכתב השימוע של השרים, ביום 17.7.23 נשלחה החלטתם הסופית של השרים להעברת יו"ר הדירקטוריון מכהונה (להלן: **מכתב ההעברה מכהונה**), בזו הלשון:

1. בהתאם לסמכותנו לפי סעיף 22(א)(6) לחוק החברות הממשלתיות, התשל"ה-1975 ("החוק"), לאחר התייעצות עם רשות החברות הממשלתיות ולאחר בחינת המענה שלך למכתבנו מיום 18 ביוני 2023, ("השימוע"), החלטנו להעבירך מכהונתך כדירקטור בחברת דואר ישראל בע"מ לאלתר מרגע קבלת מכתבנו זה, על כל המשתמע מכך ולפי כל דין, וזאת נוכח הנסיבות המפורטות במכתב שצורף לשימוע ובהתייחסותנו והמצ"ב למענה לשימוע, המצביעות על כך שאינך ממלא את תפקידך כראוי.
2. הודעה על החלטתנו זו הועברה לחברת הדואר כנדרש לפי סעיף 22(א)(6) לחוק.

אל מכתב זה צורפה, התייחסות מפורטת של השרים לטענות היו"ר שהועלו במכתבו. נידרש עתה לאמור בהתייחסות.

העתק החלטת השרים מיום 17.7.23, והמכתב שצורף לה, מצורף ומסומן **מש/10**.

141. למכתב זה צורף נספח הכולל את הנימוקים להחלטת השרים הכולל טענות חדשות, שלא הופיעו במכתב השימוע, תוך הפניות לנספחים שונים. הבדל משמעותי נוסף בנספח למכתב זה, נעוץ בעובדה שהטענות בו מופנות ברובן כלפי היו"ר במישרין, כפי שיפורט בהמשך, וזאת בניגוד לטענות במכתביהם הקודמים של השרים אשר הופנו אל 'הדירקטוריון בראשות היו"ר'. בסופו של דבר, עמדת השרים, כפי שבאה לידי ביטוי בנספח למכתב זה, היא כי מעיון בהחלטות ובפרוטוקולים של דירקטוריון החברה עולה כי היו"ר לא פעל להתוויית מדיניות ברורה בנושאים הקריטיים לפעילות החברה שעיקרן רמת השירות לציבור ופיתוח מנועי צמיחה, בפרט בתחומי ליבת הפעילות של החברה (סעיף 12 למכתב ההעברה מתפקיד), וכי מיקוד בפיתוח שני תחומים אלה היה מסייע לחברה להחזיר את אמון הציבור בה ולהגדיל את הכנסותיה ובכך אף לקדם את הבראתה והפרטתה. על פי הנתען, שירות איכותי יותר, יחזק את המוניטין, יביא לצמיחת ההכנסות ובהתאם סיכויי ההפרטה יגדלו (סעיף 20 למכתב ההעברה מתפקיד). זאת בתמצית ועתה ביתר הרחבה.

לטענת השרים, היו"ר לא פעל להתוויית מדיניות ברורה בנושא שיפור רמת השירות לציבור ולא עסק בכך באופן יסודי ומעמיק, וזאת על אף שרמת השירות הירודה היתה ידועה לו עם כניסתו לתפקיד, כפי שניתן לראות בפרוטוקולי ישיבות הדירקטוריון, בהן עלתה הסוגיה (סעיף 13-15 למכתב ההעברה מתפקיד). עוד מוסיפים השרים כי הדירקטוריון בראשות היו"ר לא דן ולו פעם אחת בדוחות תלונות הציבור שהצביעו על כמות גבוהה ביותר של תלונות (300,000) המעידות על כשל מערכתי בשירות לציבור, והיו"ר לא פעל להתוויית מדיניות בנושא (סעיף 16 למכתב ההעברה מתפקיד).

חשוב להדגיש כי לגבי מיקוד הטענות של השרים ביו"ר עצמו ציינו השרים כי:

"השימוע אינו מכוון כלפי ההנהלה אלא כלפי היו"ר. כפי שפורט לעיל, לא נמצאה עדות בפרוטוקולים ובהחלטות כי היו"ר פעל להתוויית מדיניות ברורה בנושא. כל שבוצע, כפי שעולה מהפרוטוקולים, הוא פרי יוזמה של ההנהלה ולא של הדירקטוריון שהיה מצופה ממנו לפעול להתוות מדיניות ברורה לשיפור השירות לציבור תוך ביצוע מעקב אחר מדדי שירות עיקריים ומעקב אחר השפעות השינויים על רמת השירות. למשל השפעת מצב רמת השירות כתוצאה מסגירת יחידות דואר. בנוסף מעבר לאמירות כי צומצמו זמני ההמתנה למשלוח ושיפור מערך ההיסעים לא נמסרו נתונים תומכים ועל כן לא ניתן לעמוד על טיבם ודיוקם. על תחום הסחר פירטנו בהרחבה לעיל וכך גם על הירידה בהכנסות מתחום הסחר שכלל הנראה מושפעת גם מטיב השירות הירוד של החברה כפי שעלה מהפרוטוקולים. זמני המענה במוקד בנק הדואר אכן שופרו. השיפור ניכר לאחר הוצאת הוראת ניהול תקין לזמני המענה במוקד בנק הדואר שקבע המפקח על בנק הדואר בחודש נובמבר 2020 בהתאם לסמכותו מכח סעיף 88 יד לחוק הדואר." (סעיף 50 למכתב ההעברה מתפקיד).

כך גם ביחס לפורומים הייעודים שהוקמו וצוינו במכתב היו"ר, נכתב במענה כי "הטענה על רמת שירות ירודה מופנית כלפי היו"ר ועל כך שלא התווה מדיניות להנהלה בעניין [...]". (סעיף 51 לנספח המכתב ההעברה מתפקיד).

לעומק הנתונים, במכתב השרים נטען כי ההפניה לדו"ח תלונות הציבור אינה מתאימה, משום שנתונים אלה לא באים לידי ביטוי בתלונות המוגשות לחברה ולמשרד (סעיף 57 למכתב ההעברה מתפקיד). במקום זאת, ציינו השרים כי בין חודש ינואר לחודש מאי 2023 הגיעו למינהל הדואר במשרד התקשורת 1,567 פניות ציבור בקשר לשירותי החברה לעומת התקופה המקבילה אשתקד בה התקבלו 1,437 פניות ציבור (סעיף 24 לנספח המכתב ההעברה מתפקיד).

אשר לנתוני זמני ההמתנה, צוין כי מבדיקה של משרד התקשורת למשך זמן ההמתנה ביחידות דואר בארץ בתקופה בין 1.1.12-13.5.23, זמן ההמתנה הממוצע עמד על מעל ל-15 דקות ב-72 יחידות דואר, לעומת התקופה המקבילה בשנת 2022, מעל ל-15 דקות נרשמו רק ב-11 יחידות דואר; צוין כי ב-24 יחידות דואר מתוך 72 יחידות, זמן ההמתנה הממוצע הוכפל ויותר לעומת התקופה המקבילה אשתקד, וב-28 יחידות דואר נוספות מתוך 72 יחידות דואר זמן ההמתנה הממוצע גדל פי אחד וחצי ויותר לעומת התקופה המקבילה

אשתקד. כל זאת בשעה שכמות הלקוחות שקיבלו שירות ירד ב-18% בהשוואה לתקופה המקבילה (סעיף 72 לנספח מכתב ההעברה מתפקיד).

עוד הוסיפו השרים, כי מהנתונים שנמסרו במענה מטעם היו"ר לשימוע, הממוצעים ברמה הארצית מיום 1.3.23 ועד יום 31.5.23 מלמדים שזמן ההמתנה הממוצע ללקוח שהזמין תור מראש עמד ברף הגבוה של 15 דק' וברף הנמוך של 12 דק' וכי זמן ההמתנה הכללי עמד בין 9 דק' ל-12 דק'. צוין כי מעיון בפרוטוקולים עולה כי היו"ר והדירקטוריון לא דנו ולא בחנו את זמני ההמתנה ביחידות הדואר ובפרט ביחידות בהן נמדדים זמני המתנה חריגים (סעיף 55 לנספח מכתב ההעברה מתפקיד).

בכל הקשור לסוגיית ההתקשרויות עם סוכני הדואר, כתבו השרים כי היו"ר לא קיים דיון יסודי בסוגיה ולא הנחה את ההנהלה לבחון דרכים להתמודדות עם העסקה באמצעות סוכנים ומודלים של סוכנויות (סעיף 74 לנספח מכתב ההעברה מתפקיד).

143. באשר לשיפור הנתען בהכנסות בתחום הסחר המקוון, נכתב כי מהפרוטוקולים "עולה כי תרומתו של יו"ר הדירקטוריון בנושא הייתה מצומצמת וכי לא התקבלו על ידו החלטות אסטרטגיות לשיפור בתחום הסחר כנטען על ידו" (סעיף 35 לנספח מכתב ההעברה מתפקיד). אשר על כן, מגיעים השרים למסקנה לפיה:

"מן האמור לעיל ניתן להיווכח כי היו"ר והדירקטוריון דנו וקיבלו דיווחים וסקירות על תחום הסחר ועל השפעתו השלילית על מצבה של החברה ואף קיבלו אינדיקציות כי אובדן ההכנסות נובע בין היתר מרמת שירות ירודה. אולם, לא נמצא שהיו"ר קיבל החלטות אסטרטגיות וממילא שלא הוביל לשיפור בתוצאות הכספיות בתחום הסחר. גם אם הנושא נדון בתכנית העבודה לשנת 2023. ראוי היה כי הנושא ידון עוד קודם לכן ואף בתחילת שנת 2022 כחלק מתכנית אסטרטגית כוללת. מעיון בהחלטות ובפרוטוקולים לא נמצא שהיו"ר הנחה את הדירקטוריון להתוות מדיניות להנהלה בדבר הכנת תכנית אסטרטגית בנוגע לשוק הסחר וממילא שלא הציב יעדים ומדדים ברורים ולא אישר פעולות להגדלת נתח השוק" (ס' 36 לנספח מכתב ההעברה מתפקיד).

144. **בהקשר של סגירת סניפים באופן ספציפי**, ובמענה לטענת היו"ר כי סגירת הסניפים נעשתה בהתאם לתנאי הרישיון, נטען במכתב מטעם השרים כי אמנם רישיון החברה קובע מסגרת כללית לפריסת יחידות דואר, אך היו"ר לא הנחה את ההנהלה להתוות מדיניות ולקבוע אמות מידה פרטניות בהתאם לכללי הפריסה ברישיון כאמור. כמו כן, עולה כי הקריטריון הנדל"ני הוא הקריטריון המרכזי שהנחה את החברה, ולא אספקת השירותים לציבור או אמות מידה איכותיות (סעיף 37 לנספח מכתב ההעברה מכהונה).

145. במישור **הכנסותיה של החברה**, מכתב ההעברה מתפקיד מפרט את הכנסותיה של החברה בין השנים 2018-2022, כאשר לשנת 2022 החישוב נעשה "ללא הכנסות מריבית על פיקדונות הציבור בבנק הדואר" (סעיף 26 לנספח מכתב ההעברה מתפקיד). נתונים אלה מראים ירידה בין שנת 2021, בה ההכנסות עמדו על סך 1.625 מיליארד ₪, לעומת 1.532

מיליארד ₪ בשנת 2022. בנוסף לכך, נטען במכתב מטעם השרים, כי טענות היו"ר לשיפור רווחי החברה אינן מתיישבות "עם העובדה כי יו"ר הדירקטוריון הזדרז עוד בתחילת שנת 2023 לפני ההסכם הקיבוצי במשק לבקש לעדכן את שכר הבכירים בחברה וזאת למרות מצבה הכלכלי של החברה שנזקקה למימון ציבורי בהיקף חסר תקדים של כ-1.7 מיליארד ₪ ולצמצום מספר העובדים בכ-20%, והכל כמפורט במכתבו של סגן בכיר למנהלת הרשות ליו"ר מיום 26 בינואר 2023" (סעיף 30 לנספח מכתב ההעברה מכהונה).

146. באשר לפיתוח העסקי של החברה, הדגישו השרים כי פיתוח כאמור היה מסייע לחברה להחזיר את אמון הציבור ולהגדיל את הכנסותיה ובכך אף לקדם את הבראתה והפרטתה (סעיף 20 למכתב ההעברה מתפקיד). עם זאת, נטען כי היו"ר לא זימן דיון מעמיק באופן ישיר בנושא, אשר הביא לירידה בהכנסות החברה בשנת 2022, כפי שתואר לעיל (סעיף 26 למכתב ההעברה מתפקיד). במענה לטענת היו"ר לנקיטת פעולות שונות בתחום, נכתב כי "מעיון בהחלטות ובפרוטוקולים לא נמצא זכר לטענות היו"ר לפעולות שהיו"ר נקט לפיתוח מנועי צמיחה בליבת פעילות החברה. [...]" (סעיף 49 לנספח מכתב ההעברה מתפקיד).

147. לעניין הטענות שהועלו כלפי גורמי המשרד להתארכות דיוני הסכם המימון ותוכנית ההבראה, נכתב כי נציגי החברה בראשות היו"ר הם אלה שחזרו בהם מההסכמות והביאו לעיכוב של חמישה חודשים בחתימה על תכנית ההבראה (סעיף 29 למכתב ההעברה מתפקיד). על פי הנתען במכתב, לאחר הליך מו"מ, הסכם העקרונות הוצג לציבור ביום 28.4.22 ובימים 28.4.22 וכן 30.5 פנה מנכ"ל משרד האוצר ליו"ר ופירט את עיקרי הסכם ההבראה. ביום 28.4.22 היו"ר שלח מכתב ובו הוצגו מספר קשיים שהתעוררו. בכך, היו"ר בחר להמשיך בדיונים ולסיימם רק בשלב מאוחר יותר (סעיף 49 לנספח מכתב ההעברה מתפקיד).

148. לבסוף, לצורך ביסוס הטענות בעלות האופי האישי כלפי התנהלות יו"ר הדירקטוריון, מפנים השרים במכתבם לשלושה דיונים בין נציגי החברה לנציגי המשרד, בהם לטענתם היו"ר בחר להשתלח בעובדי משרד בכירים (סעיף 78 לנספח מכתב ההעברה מתפקיד).

149. לצד האמור, השרים התייחסו במכתבם זה לטענות הכלליות שהעלה היו"ר לגבי הליך הדחה. כך למשל, ביחס לטענה לפיה מדובר בהדחה פוליטית מובהקת, נטען כדלקמן:

"טענה מחוצפת זו, החוזרת על עצמה לאורך המענה לשימוע, מעידה כאלף עדים על כך שכדי לכסות את ערוות הכישלון המהדהד של היו"ר, הוא בחר להתגולל על השר בטענות מופרכות וחסרות שחר. אדרבה, יקום היו"ר ויאמר האם בשלושת החודשים שקדמו להודעה על הכוונה לפתוח בהליך שימוע, קיבל הוא או מי מטעמו בקשה או דרישה למינוי בחברת הדואר, מהשר או מי מטעמו. פניות השר, לשכת השר וגורמי המקצוע במשרד לחברה היו אך ורק בעניינים מקצועיים ובפרט כאלו הנוגעים לשיפור השירות לציבור הנאנק תחת עול הכישלון המהדהד הזה." (סעיף 82 לנספח מכתב ההעברה מתפקיד).

ג.3.1 מענה לשאלות נוספות שהופנו לשרים וההתייחסות המשלימה מטעם הרשות

150. במסגרת גיבושה של תגובה זו, לרבות גיבוש עמדת היועצת המשפטית לממשלה באשר לייצוג השרים בעתירה, התבקש מענה מטעם השרים לשאלות שעלו ונוגעות להיבטי ההחלטה השונים, ובכלל כך שאלות בנוגע לדיות התשתית העובדתית, כמו-גם, לשאלת הפעלת הסמכויות הנתונות בידם בטרם הופעלה הסמכות להעברת היו"ר מכהונתו. בנוסף, התבקשה והתקבלה התייחסות נוספת מטעם רשות החברות הממשלתיות. בשל הרלוונטיות של המענה שהועבר מטעם השרים והרשות, לעמדה זו, נתאר בתמצית בפרק זה את הנקודות העיקריות שעלו מהמענה שהועבר כאמור, כדלקמן:

151. התשתית העובדתית שעמדה לנגד עיני השרים במרץ 2023: במענה מטעם השרים לתשתית העובדתית והמקצועית אשר עמדה לנגד עיני שר התקשורת עובר לפגישתו הראשונה עם יו"ר הדירקטוריון ביום 14.3.23, נמסר כי בפני השר היו מצגות שהוצגו בדיונים; פניות ותלונות ציבור רבות בנושא רמת שירות ירודה; פניות ראשי רשויות בנושא סגירת יחידות דואר, וליתר דיוק מדובר ב-11 פניות ראשי רשויות ו-3 פניות של תושבי ירושלים, נוף הגליל והרצליה, לצד 737 פניות ציבור בעניין רמת שירות ירודה. נמסר כי חומרים אלה הועברו לשר התקשורת טרם קיום פגישתו עם היו"ר כאמור, ועמדו בבסיס החלטתו.

עוד נמסר במענה השרים כי מכתבי ראשי הרשויות המקומיות, נפרסים על פני התקופה שבין 24.1.23 ועד ליום 3.5.23, וכוללים 29 פניות. על פי הנמסר, פניות אלה נבחנו ונשלחו לחברת הדואר לשם קבלת התייחסותה. עם זאת, התייחסות החברה הייתה כללית והתייחסה לכך שסגירת יחידות הדואר נדרשת לצורך הבראת החברה וכי החברה עומדת בהוראות הרישיון הכללי שלה. לצד האמור, הגם שהבחינה של המשרד נעשית בהתאם לתנאי הרישיון, הרי שלגישת השרים הדבר אינו מייתר את הצורך בהתוויית מדיניות וקביעת אמות מידה לסגירת סניפים מעבר לקבוע בתנאי הרישיון.

העתק המצגות שהוצגו לשר התקשורת המוזכרות בסעיף זה מצורף ומסומן מש/11.

העתק מכתבי ראשי הרשויות וטבלת הפניות מצורפים ומסומנים מש/12.

152. בעניין זה, עמדת הרשות הייתה כי מצגות אלה שהוצגו לשר התקשורת אינן מעלות טענות כלפי היו"ר ואינן עוסקות בתפקודו, אלא מדובר בסקירות שוק הדואר, שוק הסחר ושינויי הרגולציה המוצעים שיושמו בהמשך. בנוסף לכך, בהתייחסותה לפניות הציבור, נטען כי אין כל התייחסות וניתוח למדד שירות; ליחסיות מול היקף פעולות, לשאלה האם הפניות מוצדקות, למגמה, להשוואה לתקופות מקבילות, ולהתייחסות לסגירת הסניפים, ובוודאי שאין ביסוס כל תשתית המלמדת על רמת שירות ירודה. מדובר ב-737 פניות מינואר עד אמצע מרץ ללא כל בחינה, ניתוח, ומסקנות על בסיסן. הדו"ח שהוצג הוא דו"ח שוטף שאמור להיות מטופל ברמה שוטפת מול החברה ואינו קשור לתפקיד יו"ר דירקטוריון. הדו"ח לא מציג את הפניות שעניינן סגירת סניפים (שנעשתה בתיאום עם משרד התקשורת) הגם שברור כי חלק מהן קשור לכך.

לבסוף, לעניין **מכתבי ראשי הרשויות**, הרשות ציינה כי 23 מתוך 29 פניות עוסקות בסגירה או בפתיחה של יחידות דואר, כאשר החברה העבירה התייחסות לכל אחת מהפניות הללו. לעמדת הרשות, מדובר בהתנהלות שוטפת של קבלת פניות מרשויות שמטופלות על ידי ההנהלה ואין בהן כדי להעיד על תפקודו של יו"ר הדירקטוריון. כמו כן, הרשות סברה כי יחידות דואר נסגרו על פי שיקולים עסקיים ובהתאם לפרמטרים המפורטים בתנאי הרישיון. נטען, כי נסגרו רק 25% מהסניפים שניתן היה לסגור על פי תנאי הרישיון, וסגירה כאמור אינה מחייבת את החברה להפעיל מודלים שונים, אלא לפעול בסבירות ועל פי השיקולים השונים על מנת לקבל את החלטות הפרטניות. תפקיד הדירקטוריון והיו"ר הוא לקבוע מדיניות ושיקולים ואכן כך פעל היו"ר. הנהלת החברה אמורה לקבל החלטות פרטניות לגבי סגירות ופתיחות סניפים ללא מעורבות היו"ר. הרשות הוסיפה וטענה כי משרד התקשורת גם הוא לא אמור לנהל את החברה ולהיכנס לתהליכי קבלת החלטות משיקולים שונים לגבי סגירת סניף בהתאם לרישיון.

עוד נמסר מהרשות כי ביום 5.6.23 התקיימה פגישה לבקשת משרד התקשורת בראשות ראש מינהל הדואר ובהשתתפות סמנכ"ל דואר וקמעונאות בחברה ומנהל האסדרה. ממצגת הפגישה עולה כי הדואר הציג באופן מפורט נתוני סגירת סניפים, השיקולים בסגירת יחידת דואר, ופתרונות מוצעים.

153. הנימוקים שהוצגו בפגישת השר ויו"ר הדירקטוריון במרץ 2023: ביחס לנימוקים שהוצגו ליו"ר הדירקטוריון בפגישתו עם שר התקשורת בחודש מרץ כאמור, הבהיר שר התקשורת, כי בפגישה הוא הביע בפני היו"ר את אי-שביעות רצונו ממילוי תפקידו, בפרט נוכח הפקרת השירות לציבור, וציין בפניו כי **אין לו אמון** בכך שהוא יוביל את ההפרטה כנדרש. לעניין זה הובהר כי השר לא התכוון לטעון שהיו"ר משרת בתפקיד אמון, אלא להבהיר כי הוא סבור כי היו"ר אינו ממלא את תפקידו כראוי וכי בכוונתו לשקול להעבירו מתפקידו. עוד נמסר כי באופן ספציפי, נדון השירות הירוד בבני ברק. בהמשך לכך, השר הציע ליו"ר לשקול לבקש בעצמו לסיים את תפקידו והשניים סיכמו לשוב ולהיפגש בעוד מספר ימים ולקבל החלטה.

154. תלונות הציבור בתקופת כהונת יו"ר הדירקטוריון: בעניין תלונות הציבור לשנת 2022, הציגו השרים דו"ח מטעם החברה, לפיו ברבעון הראשון של שנת 2023 נמצאו 9% מהתלונות מוצדקות; בשנת 2022, נמצאו 14% מהתלונות מוצדקות; בשנת 2021 נמצאו 16% מהתלונות מוצדקות ובשנת 2020 נמצאו 16% מהתלונות מוצדקות.

במענה לכך, השיבה הרשות כי נתונים אלה לא הוצגו בהתייחסויות ובמכתבים מטעם השרים עד כה, ועל כן זוהי הפעם הראשונה שנתונים אלה מועלים. מכל מקום, סברה הרשות כי המסקנה מנתונים אלה הפוכה מטענות השרים, משום שהם מראים מגמת ירידה במספר התלונות המוצדקות למרות סגירת סניפים ולמרות המצב הקשה של הדואר בשנת 2022.

155. במסגרת הרישיון המעודכן, נקבעו תנאי פריסה המחייבים את בעל הרישיון לדווח למנהל באיזה ישובים הוא מתעתד להפעיל "נקודת שירות", אולם לטענת השרים החברה לא דיווחה למשרד כנדרש על אודות היישובים בהם פועלות נקודות שירות בהתאם להחרגה והמשרד נדרש לפנות לחברה ביום 16 במאי 2023, לצורך קבלת דיווחים כאמור. עוד קובע הרישיון הוראות לעניין זמני המתנה מותרים בסניפים ודרך המדידה; וכן מקנה למנהל סמכות לתת "הוראות פרטניות" לצמצום משך זמן ההמתנה הממוצע, אם מצא כי לא נשמרים זמני ההמתנה המתחייבים על פי הרישיון. עם זאת, על פי הנמסר מטעם השרים, מינהל הדואר הציג בפני המנכ"ל הנוכחי את הסוגיה והוכנה טיוטת מכתב בעניין, אך טרם הועברה פנייה בנושא לחברה. בנוסף, הנושא הועלה בפני מנכ"ל החברה ביום 30.4.23, וביום 8.5.23 נפגשו נציגי מינהל הדואר עם מנהל האסדרה בחברה בנושא סגירת יחידות הדואר. בהמשך לכך נעשו ניסיונות לקיים פגישה נוספת בנושא בין מינהל הדואר יחד עם הגורמים הרלוונטיים בחברה. קביעת הפגישה נדחתה על ידי החברה ולבסוף נקבעה ליום 5.6.23 ובה עלתה לדיון בין היתר, סוגיית השירות לציבור לרבות זמני המתנה ממושכים שנמדדו.

בעניין זה נמסר מהרשות כי פניות משרד התקשורת לקבלת דיווחים קיבלו מענה מטעם החברה. בין היתר, משרד התקשורת ביקש מידע אודות כלל היישובים המוחרגים ונענה כי כרגע קיים יישוב אחד – ג'סר א זרקא וגם הוא עומד בתנאי ההחרגה על פי תנאי הרישיון. בנוסף, על פי נמסר מטעם הרשות, גם על פי הקריטריונים של משרד התקשורת החברה עומדת בכללי הפריסה וסגירת נקודות שירות הקבועים ברישיונה. העולה מן האמור הוא כי לא הייתה חריגה מתנאי הרישיון, וכי החברה התחשבה גם בשיקולים שאינם נדרשים על פי הרישיון, אלא נובעים מצרכי הציבור ומפניות הציבור ונציגי הרשויות. בעקבות זאת, נסגרו פחות סניפים ממה שמתאפשר על פי הרישיון, וניתנו מענים גמישים ויעילים למתן שירות גם במקום בו נסגרו סניפים.

156. הפעלת סמכויות השרים על פי החוק: אשר להפעלת סמכויות השרים, כגון פניה לדירקטוריון החברה בבקשה להעלות על סדר היום אחד או יותר מהנושאים העומדים ביסוד החלטת השרים להעברת היו"ר מתפקידו. השרים מסרו כי אכן לא נעשתה פניה מכוח סמכותם של השרים לפי סעיף 26(ב) לחוק החברות הממשלתיות. זאת, מאחר שהשר סבר כי מדובר בנושאים בליבת העשייה אשר אינם מחייבים ישיבה מיוחדת ואינם מצריכים תזכורת ליו"ר הדירקטוריון על חשיבות קיום דיונים מעמיקים בנושאים אלו והתוויית מדיניות בעניינם. לטענת השרים, שימוש בסמכותם האמורה בנושאים כאלה, משמעה שהשרים ימלאו את תפקיד יו"ר הדירקטוריון בעצמם כך שיהפכו למנהלי החברה בפועל, דבר שאין לקבלו. לטענת השרים, מדובר ביו"ר שאינו ממלא את תפקידו כראוי בנושאים אלה, ולכן שימוש בסמכות האמורה אין בו כדי לפתור את הבעיה המשמעותית בתפקודו של היו"ר.

בעניין זה, עמדת הרשות היא כי היה מקום לבקש להעלות נושאים משמעותיים אלה לסדר היום ואין בכך משום החלפת תפקיד היו"ר, אלא שימוש בסמכות שהמחוקק ייעד למקרים מעין אלו.

157. ניתוח הנתונים בעניין הכנסות החברה: בניסיון להבהיר את הפער בניתוח הנתונים באשר להכנסותיה של החברה, ביקשו השרים לדייק את הצגת הנתונים הכספיים, במטרה להראות כי בשנת 2022 חלה הרעה משמעותית בתוצאות הכספיות של החברה לעומת שנת 2021 ואף לעומת שנת 2020 שאופיינה במשבר הקורונה. כך, על פי הנמסר מטעם השרים, גם אם יקבלו את גישתה של רשות החברות, לפיה ההפסד לשנת 2020 מסתכם לסך של 256 מיליון ₪ וההפסד לשנת 2021 מסתכם לסך 158 מיליון ₪ (דהיינו, חל שיפור משמעותי בהקטנת ההפסד בשנת 2021, בכ-98 מיליון ₪ בהשוואה לשנת 2020), הרי שבשנת 2022 ההפסד הסתכם לסך 259 מיליון ₪. מכאן, שבשנה זו ההפסד העמיק בלמעלה מ-100 מיליון ₪ בהשוואה לשנת 2021 ואף עלה על ההפסדים בשנת 2020. עוד נמסר, באשר לרווח ברבעון הראשון בשנת 2023, כי רווח זה נבחן בניכוי החיסכון בהוצאות שכר כתוצאה מפרישת עובדים במימון המדינה בשנת 2022.

158. בהקשר זה, רשות החברות ציינה, כי התקופה הרלוונטית לבחינת תפקודו של היו"ר שנכנס לתפקידו רק בפברואר 2022 היא הרבעון הראשון לשנת 2023, אל מול הרבעון הראשון לשנת 2022 וכן שנת 2021. מכל מקום, הרשות עמדה על ניתוחה הכלכלי שהוצג בכתב הרשות הראשון שמבוסס על ניתוח כספי ומדדים מקובלים. בעניין זה נטען כי המידע שנמסר על ידי השרים אינו עונה על הגדרה זו.

ה. עמדת המשיבים

159. עמדת המשיבים היא כי בהחלטת השרים להעביר את יו"ר דירקטוריון חברת הדואר מתפקידו בטענה כי הוא "אינו ממלא את תפקידו כראוי", נפלו פגמים מהותיים היורדים לשורשו של עניין ומצדיקים את ביטולה. חומרתם של פגמים אלו נובעת מכך שהם חותרים תחת עקרון היסוד של חוק החברות הממשלתיות שנועד להבטיח את עצמאות שיקול הדעת של הדירקטורים בחברה הממשלתית, כך שיפעלו לטובת האינטרס של החברה, ולא יהיו נתונים להשפעה פוליטית על החלטותיהם.

160. לצד הפגמים המהותיים שנפלו בהפעלת סמכות השרים, בחינת היבטיה השונים של ההחלטה כמכלול, כמו גם בחינת הפגמים שנפלו בהליך קבלת ההחלטה, מעלות חשש כי שר התקשורת רצה להעביר את יו"ר הדירקטוריון מכהונתו כבר בחודש מרץ, כשלושה חודשים לאחר כניסתו לתפקיד. זאת, כאשר הפעלת סמכות חייבה את הסכמתו של שר האוצר, אשר היה השר המוסמך באותה עת יחד עם שר התקשורת להעביר דירקטור בחברת הדואר מכהונתו והסכמה כאמור לא ניתנה.

161. כפי שנטען בפתח תגובה זו, המשיבים סבורים כי פרשנותם הראויה של ההסדרים הקבועים בחוק, ובפרט של ההסדר המעוגן בסעיף 22(א)(6) בראי תכלית החוק, ועקרון עצמאות תפקידם של הדירקטורים בחברה הממשלתית, מבססת את המסקנה כי הסמכות הנתונה לשרים, בהתייעצות עם רשות החברות הממשלתיות, להעביר דירקטור מתפקידו מן הטעם ש"אינו ממלא תפקידו כראוי", נועדה למקרים חריגים ביותר ומחייבת רף גבוה של כשל במילוי התפקיד המבוסס על אדני תשתית עובדתית מוצקה ומבוססת. בהעדר תשתית כאמור, לא היה בסיס חוקי להפעלת סמכות זו. בנסיבות העניין ועל בסיס התשתית העובדתית שפורטה לעיל, לא התגבשו התנאים להפעלת סמכות השרים להעברת יו"ר הדירקטוריון מכהונתו כדירקטור בהתאם להוראת סעיף 22(א)(6) לחוק. זאת, שכן הפעלת סמכות השרים כאמור אינה מבוססת על תשתית עובדתית התומכת בהפעלת סמכות חריגה זו; דהיינו – אין הלימה בין טענות השרים כלפי מילוי תפקידו של יו"ר הדירקטוריון לבין התשתית העובדתית עליה ביקשו לבסס את החלטתם. זאת, בנוסף לפגמים מהותיים אחרים, הן בהליך ההיוועצות ברשות החברות והן בהליך השימוע. בנוסף, על העובדה שמדובר במהלך קיצוני, תעיד העובדה שעד כה, במשך חמישים שנה ממועד חקיקת החוק לא נעשה שימוש בסמכות הקבועה בסעיף 22(א)(6) לחוק, וכן כי מקרה זה אינו המקרה לעשות שימוש בסמכות האמורה לראשונה, לאור היעדר תשתית עובדתית התומכת במהלך וקיומם של פגמים מהותיים נוספים בהליך ההדחה.

162. נוסף על האמור, נסיבות המקרה מלמדות כי החלטת השרים להעביר את יו"ר הדירקטוריון מכהונתו כי "אינו ממלא את תפקידו כראוי", נתקבלה מבלי שקוימה כהלכתה חובת ההיוועצות הסטוטורית עם רשות החברות הממשלתיות, הקבועה בחוק, אשר יש לקיימה בנפש חפצה ובנכונות לשמוע ולהשתכנע. בנוסף לכך, ההחלטה הסופית של השרים לא משקפת הליך בחינה של התשתית העובדתית שהעמידה הרשות אשר נותן מענה לפער המשמעותי בין התשתית שהוצגה על ידי השרים לבין התשתית שהציגה הרשות בכל הנוגע לתפקודה ולביצועיה של חברת הדואר תחת הנהגתו של יו"ר הדירקטוריון הנוכחי. נתון זה נושא בענייננו משקל משמעותי, בהחלטה על הפעלת הסמכות, בשים לב לכך שכידוע, הרשות היא שבידיה המקצועיות והמומחיות בתחומים בהם פועלות החברות הממשלתיות.

הפעלת הסמכות בנסיבות העניין מעוררת קושי בשים לב ליחס בין הסמכות מושא ההליך דנן, הקבועה בסעיף 22(א)(6) לחוק, לבין הסמכות שהעניק המחוקק לרשות החברות, ולה בלבד, הקבועה בסעיף 22(א)(7) לחוק, להעביר דירקטור מתפקידו אם אינו מקדם את ביצועה של החלטת הפרטה, ולחשיבות שייחס המחוקק להגנה על תהליכי הפרטה של החברה. כך, ככל שהטענות העומדות במוקד החלטת השרים להעביר את יו"ר הדירקטוריון מכהונתו נוגעות לאי-מילוי תפקידו בהיבטי הפרטה, הרי שסמכות זו נתונה באופן בלעדי לרשות החברות הממשלתיות. כמו כן, העברת דירקטור מכהונתו בנסיבות בהן קיים חשש לפגיעה בהליכי הפרטה כתוצאה מהפעלת הסמכות, מחייבת תשתית עובדתית הולמת באשר להשפעה על הליכי הפרטה.

בנוסף, במסגרת קבלת ההחלטה נפלו פגמים נוספים בהליך השימוע שנערך ליו"ר הדירקטוריון, שבהצטרבותם יחד עם יתר הפגמים, מצדיקים את ביטול ההחלטה. כך, הודעת שר התקשורת בחודש מרץ ליו"ר על החלטתו לסיים את תפקידו כיו"ר הדירקטוריון, וההליכים הפורמאליים שנפתחו בעקבותיה, ניתנה בנקודת זמן שבה טרם גובש בסיס עובדתי שנועד לתמוך במהלך החריג, ולמעשה לא הוצג מסד עובדתי לטענות שהפנה שר התקשורת כלפי היו"ר באותה ישיבה במרץ. הטענות שעליהן ביקשו השרים לבסס את החלטתם הוצגו לראשונה מספר חודשים מאוחר יותר בפניה אל רשות החברות הממשלתיות והמשיכו להתגבש לאורך התהליך.

163. כאמור, הפגמים שנפלו בהפעלת הסמכות, והשתלשלות העניינים שראשיתה בחודש מרץ 2023, אף מעלים כי שר התקשורת רצה להעביר את יו"ר הדירקטוריון מכהונתו כבר בחודש מרץ. עוד יצוין, כי הפעלת סמכות באותה עת חייבה את הסכמתו של שר האוצר, אשר היה השר המוסמך יחד עם שר התקשורת להעביר דירקטור בחברת הדואר מכהונתו, והסכמה כאמור לא ניתנה.

כך בתמצית. נידרש כעת לדברים כסדרם :

ה. הפעלת הסמכות מותנית בקיומה של תשתית עובדתית מוצקה שהולמת את הפעלת הסמכות החריגה

164. לעמדת המשיבים, החלטת השרים להעביר את יו"ר הדירקטוריון בטענה כי הוא "אינו ממלא את תפקידו כראוי" אינה מבוססת על תשתית עובדתית התומכת בהפעלת סמכות חריגה זו; דהיינו – אין הלימה בין טענות השרים כלפי יו"ר הדירקטוריון לבין התשתית העובדתית עליה ביקשו לבסס את החלטתם. ננמק עמדה זו.

165. כידוע, "על כל רשות מינהלית להשתית את החלטותיה על תשתית עובדתית ראויה ובדוקה, שנתקבלה לאחר איסוף נתונים, ותוך הבאה בחשבון של כל העובדות הרלוונטיות לעניין [...] כך ביחס לכל החלטה של רשות מינהלית, ועל אחת כמה וכמה כאשר מדובר בהחלטה שהשלכותיה ותוצאותיה על המשק ועל החברה הן מרחיקות לכת" (בג"ץ 3975/95 קניאל נ' ממשלת ישראל, פ"ד נג(5) 459 (1999), פסקה 28).

בפסיקת בית המשפט הנכבד התפתחה לאורך השנים הדרישה לתשתית עובדתית והיקפה. כך, נקבע כי תהליך קבלת ההחלטה מורכב ממספר שלבים בסיסיים חיוניים, הכוללים: "איסוף וסיכום הנתונים (לרבות חוות הדעת המקצועיות הנוגדות, אם ישנן כאלה), בדיקת המשמעויות של הנתונים (דבר הכולל, במקרה של תיזות חלופות, גם את בדיקת מעלותיהן ומגרעותיהן של התיזות הנוגדות) ולבסוף, סיכום ההחלטה המנומקת" (בג"ץ 297/82 עזרא ברגר נ' שר הפנים, פ"ד לז(3) 029, פס' 3(א)(3) לפסק דינו של הנשיא שמגר (1983)).

שלבם אלה פותחו בהמשך לכדי ארבעה מבחנים : איסוף נתונים ; בחינת שייכות הנתונים לעניין ; בחינת אמינות הנתונים ; והסתמכות על ראיות מהותיות מתוך הנתונים שנאספו (ראו : בג"ץ 987/94 יורונט קווי זהב (1992) בע"מ נ' שרת התקשורת, הגב' שולמית אלוני, מח(5) 412, פס' 11 לפסק דינו של השופט מצא (1994)).

בית המשפט הנכבד פסל לא פעם החלטה שהתקבלה בהעדר תשתית עובדתית מבוססת כנדרש, שכן, "בהיעדר תשתית עובדתית הולמת, מתעורר החשש כי בעת קבלת ההחלטה לא היו בפני הרשות כלל הנתונים החשובים והדרושים לשם כך. על כן, פגם באיסוף הראיות יכול לשמש בסיס לביקורת שיפוטית גם במקרים שבהם מדיניות ההתערבות של בית המשפט היא מצומצמת מאוד בכל הנוגע לשיקול הדעת של הרשות" (רע"ב 5754/15 חטיב נ' שירות בתי הסוהר (2.7.17)).

עוד נציין, כי בית המשפט הנכבד אף פסק בעבר, כי "[...] ככל שאינטרס הנפגע כבד משקל, כך חייבת הרשות לבסס את החלטתה על ראיות מוצקות יותר, שמשקלן הראייתי ניכר" (בג"ץ 5240/96 ג'ועמיס נ' שר הפנים הרב אלי סויסה, פ"ד נא(1) 289 (1997)).

166. בשים לב לפגיעה הקשה בעיקרון עצמאות הדירקטוריון בחברה הממשלתית, וכן לפגיעה בהליכי ההבראה וההפרטה בשל זעזועים ניהוליים בעיצומם של מהלכים אלה אשר עלולה להיגרם כתוצאה מהפעלת הסמכות להעברת דירקטור מכהונתו, נראה כי נדרשת תשתית עובדתית מוצקה, איתנה וחד-משמעית, שיש בה כדי לבסס את המסקנה לפיה הדירקטור אינו ממלא את תפקידו כראוי.

167. במקרה דנן, נראה כי השרים לא ביססו את החלטתם על תשתית עובדתית בסיסית, קוהרנטית, שמבססת את ההחלטה לפיה יו"ר הדירקטוריון אינו ממלא את תפקידו כראוי. חרף התפרשות ההחלטה על עשרות עמודים, בחינת תוכן הדברים לעומקם כפי שהובאה קודם לכן, מלמדת כי התשתית העובדתית שהציגו השרים במכתביהם אינה תומכת במסקנה כי היו"ר לא ביצע את תפקידו כראוי.

התשתית שהציגו השרים, מתמקדת בנושאים שונים מתחומי פעולה שונים של הדירקטוריון שלא מרכיבים טיעון קוהרנטי באשר לתפקוד לא ראוי של יו"ר הדירקטוריון (תחילה בטענה בענין רמת השירות, עובר לטענות במישור ביצוע החלטת ההבראה וההפרטה בטענה להתמשכות ההליכים לחתימה על ההסכם, עובר לאי פיתוח מנועי צמיחה וכו').

הפער העובדתי בין מכתב השימוע, לבין נספח ההעברה מכהונה, מוביל למסקנה כי חובת השימוע לא קוימה כהלכתה, משלא ניתנה ליו"ר אפשרות להתמודד עם הטענות שעמדו בבסיס ההחלטה להעבירו מכהונתו. בנוסף, חלק מהנתונים שעמדו בבסיס החלטת השרים, כלל אינם מגלים פגם כלשהו בהתנהלות יו"ר הדירקטוריון, אלא לכל היותר, ביחס לחלק מהטענות, מלמדים על תפיסה שונה להגדרת סדרי העדיפות של הנושאים הנדונים בו.

תפיסה שונה כאמור, אינה מצדיקה את העברה מכהונה של יו"ר הדירקטוריון, לנוכח עצמאות החברה הממשלתית, כפי שבוארה לעיל.

כמו כן, התשתית העובדתית המוצגת במכתבי השרים, שכאמור הלכה והתפתחה לאורך הזמן, נסתרה בחלקה הארי מהנתונים שהוצגו על ידי רשות החברות. בהקשר זה, יצוין, כי לצד הקושי המתעורר במקרה דנן בכל הנוגע לקיומה של חובת ההיוועצות הסטטוטורית הקבועה בחוק, הרי שהתעלמות מהנתונים שהציגה רשות החברות – בהיותה הגורם המקצועי האמון על חברת הדואר והפיקוח עליה, בעיקר כאשר מדובר בהליך הפרטה ביחס אליו יש לרשות החברות מעמד מיוחד – מעוררת קושי גם במישור ביסוס התשתית העובדתית העומדת בבסיס ההחלטה. בנוסף, בחירת הנתונים לצורך ביסוס התשתית העובדתית, מעוררת שאלות בנוגע להתמקדות השרים דווקא בהם, על פני נתונים אחרים, העולים כדי תשתית עובדתית מוצקה באשר לתפקודו הראוי של יו"ר הדירקטוריון בחברה המתמודדת עם אתגרים ניהוליים מורכבים ומשמעותיים ביותר, ובכך שוללת את מסקנת השרים בנוגע לתפקודו של יו"ר הדירקטוריון.

נבחן עתה את הדברים כסדרם :

168. אחת הטענות המרכזיות שעמדו במוקד החלטת השרים, נגעה לרמת השירות שמעניקה החברה לציבור. במסגרת זו, הציגו השרים טענות הנוגעות להיקף תלונות הציבור, לזמני ההמתנה בסניפי הדואר, ולסגירת הסניפים על ידי חברת הדואר תוך פגיעה נטענת בציבור בפריפריה.

169. את ביקורתם בעניין זה, פתחו השרים בהצגת הטענה לפיה הדירקטוריון היה מודע לבעיות בתחום איכות השירות לציבור כבר מאז כניסת היו"ר לתפקידו בחודש פברואר 2022. טענה זו התבססה על מספר ציטוטים מתוך פרוטוקולי דיוני הדירקטוריון (ראו: סעיף 13 למכתב ההעברה מכהונה). דא עקא, עיון בפרוטוקולים מהם נלקחו הציטוטים, מלמד כי האמירות שנבחרו הן אנקדוטליות, נקודתיות ונאמרו בהקשרים שונים ולא במסגרת שיח סדור בדירקטוריון אודות איכות השירות לציבור. כך, הסימוכין שהציגו השרים נלקחו משלוש ישיבות של הדירקטוריון. הראשונה, ביום 16.2.22 – בישיבה זו נראה שנלקח משפט אחד באופן סלקטיבי שלא מתכתב עם תוכן הישיבה כולה. השנייה, ביום 16.3.22 – גם המשפטים שנבחרו כתימוכין לטענת השרים מיישבת הדירקטוריון הזו נלקחו באופן סלקטיבי מתוך ישיבה שבמוקד שלה לא עמדה סוגיית השירות, והנושא עלה בה באופן אגבי. קשה לטעון שדי היה בכך כדי ליידע את יו"ר הדירקטוריון על קיומה של בעיה אקוטית שמחייבת התמודדות הדירקטוריון בהתוויית מדיניות סדורה בנושא, כל זאת כשבאותה עת עמדו על שולחן הדירקטוריון נושאים אקוטיים בעניין הובלת יישום החלטת הממשלה להבראה והפרטה של החברה והחברה נמצאת במצב של קושי כלכלי משמעותי, לרבות הערת עסק חי בדוחותיה הכספיים.

בניסיון לבסס תמונת מצב התומכת בעמדת השרים כי נושא רמת השירות היה בליבת עבודת הדירקטוריון, השרים הוסיפו והפנו לדברי מנכ"ל חברת הדואר בישיבת הדירקטוריון מיום 13.7.22, כאשר לפי הנטען, מנכ"ל הדואר ציין כי "השירות הוא חשוב והוא מבוסס על משך זמן משלוח וכי לחברה יש תדמית לא טובה. עוד מציין המנכ"ל בפני הדירקטוריון כי התייעלות צריכה להיות מתוך ראיית הלקוח ושיפור השירות ולא הרעה" (סעיף 13 לנספח מכתב ההעברה מכהונה). נראה כי הפנייה לאמירה כזו, משקפת בבירור את הקושי בבחירה ספציפית של ציטוטים ואמירות מבלי להתייחס להקשר הכולל בו נאמרים הדברים. זאת שכן, עיון בפרוטוקול הדיון האמור מגלה כי המנכ"ל אמר דברים הפוכים: "זה נושא של תדמית הארגון – אנחנו, שוב יודעים כולנו, וגם אם חלק מהמקומות נקרא לזה לא מוצדק, אבל יש לחברה תדמית לציבור של חברה של פעם, של רמת שירות נמוכה. למרות כשאתה נכנס היום לסניפים, באמת זמני ההמתנה הם סדר גודל של שבע דקות, זה בסדר גמור. אני לא חושב שבאיזה שהוא מערך אחר, לא קופות חולים, לא בנקים, לא בקמעונאות, נותנים שירות מהיר יותר, אין עשרות אנשים בסניף, להפך, יש אנשים בודדים. אז בוא נגיד הפרדיגמות לא תואמות למציאות, המציאות היום הרבה יותר טובה, גם זמני המענה הטלפוני אגב, הם דקות ספורות. רמת שירות, באמת אני אומר גם במקומות אחרים שאני בא, רמת שירות טובה. אבל עדיין המיצוב של החברה והתדמית שלה, לא טובות. כנראה משנים קודמות" (עמוד 9 לפרוטוקול הדיון מיום 13.7.22; ההדגשות לא במקור).

לסיכום נקודה זו, נציין כי בעוד שאת טענתם בדבר מודעות הדירקטוריון לקשיים בתחום השירות לציבור, ביססו השרים על אמירות נקודתיות שלא בהקשר הכולל בו נאמרו הדברים בדירקטוריון, הרי שאת טענת יו"ר הדירקטוריון במכתבו במענה למכתב השימוע, כי קיים דיון בנושא רמת השירות בחודש מאי 2022, דחו השרים בטענה לפיה לא הוקדש דיון ייעודי לסוגיה זו (סעיף 53 לנספח מכתב ההעברה מכהונה). בדוגמה זו יש כדי ללמד על גמירות דעתם של השרים לאורך הליך השימוע, והימנעותם, מטעמים השמורים עימם, לשקול מחדש את העובדות כנגד הטענה כי היו"ר לא מילא את תפקידו כראוי. דפוס פעולה זה יחזור על עצמו, בשורה ארוכה של טענות כפי שעוד יודגש בהמשך. בנוסף, בקיומו של דיון ייעודי כאמור, יש כדי לשלול את הטענה כנגד יו"ר הדירקטוריון, ככל שהיה לה בסיס מלכתחילה. התנהלות השרים משקפת אפוא יותר מכל את חשיבות מיצוי הסמכויות של השרים על פי חוק החברות הממשלתיות בטרם מופעלת הסמכות החריגה של העברה מכהונה, ועל כך נרחיב להלן.

העתק פרוטוקול דיון הדירקטוריון מיום 16.2.22 מצורף ומסומן מ/ש13.

העתק פרוטוקול דיון הדירקטוריון מיום 16.3.22 מצורף ומסומן מ/ש14.

העתק פרוטוקול דיון הדירקטוריון מיום 13.7.22 מצורף ומסומן מ/ש15.

170. לעניין התבססות השרים על היקף תלונות הציבור בתקופת כהונתו של יו"ר הדירקטוריון, גם כאן, דומה כי התשתית העובדתית שהוצגה בהחלטתם אינה מבססת כלל ועיקר את המסקנה בדבר אי-מילוי התפקיד כראוי על ידי יו"ר הדירקטוריון.

כך, על פי הנטען במכתב השימוע, בשנת 2022 התקבלו 301,133 תלונות מהציבור. כמות גבוהה זו מעידה, לפי הנטען על כשל מערכתי בשירות לציבור. השרים הוסיפו והפנו לנתונים לפיהם, בין התאריכים 1.1.23 עד ליום 31.5.23, התקבלו במינהל הדואר 1567 פניות ציבור. זאת, לעומת 1437 פניות בשנה הקודמת. בכך, לפי הנטען, יש כדי ללמד על עלייה של 9% בתלונות הציבור, וזאת, בעוד שמספר מופעי הקהל ביחידות הדואר יורד, וכמות המכתבים והחבילות המתקבלים פוחת (סעיף 24 לנספח מכתב ההעברה מכהונה).

עם זאת, כעולה מדו"ח "שירות לקוחות לשנת 2022", שצורף כנספח למכתב ההעברה מהכהונה, עולה כי בתקופת כהונתו של היו"ר, ביחס לכמות התלונות שהתקבלו (כ-300,000), חלה ירידה של 1% ביחס לשנה הקודמת (עמוד 4 לדו"ח). כמו כן, מהדו"ח הנ"ל עולה כי ברבעון הראשון של שנת 2023 נמצאו 9% מהתלונות מוצדקות; בשנת 2022, נמצאו 14% מהתלונות מוצדקות; בשנת 2021 נמצאו 16% מהתלונות מוצדקות; ובשנת 2020 נמצאו 16% מהתלונות מוצדקות.

אשר לטענה בדבר קיומן של כ-300 אלף תלונות ציבור – מספר כה גבוה שיש בו כשלעצמו, על פי הנטען, כדי לבסס את המסקנה בדבר רמת השירות הנמוכה לציבור, לא ברור כיצד מספר התלונות האבסולוטי כשלעצמו יכול להוביל למסקנה בדבר רמת השירות לציבור, במנותק מבחינתו בהשוואה למספר התלונות בשנים הקודמות או למדדים מקצועיים אחרים. כמו כן, נראה כי היה מקום לבחון נתון זה בהשוואה להיקף פעילות החברה (ראו סעיפים 106-107 למכתב יו"ר הדירקטוריון). כך, בכדי לבסס מסקנה בדבר רמת השירות לציבור על בסיס תלונות הציבור, נכון היה לבחון את מספר התלונות המוצדקות ביחס למספר הפעולות שהתבצעו בתקופה זו על ידי החברה: החברה ביצעה בשנת 2022 חלוקה שנתית של כ-240 מיליון פריטים. לטענת משרד התקשורת, כ-64% מהתלונות התייחסו לקבלת דואר מחו"ל, כאשר החברה מבצעת כ-40 מיליון פעולות בשנה בתחום זה, כך שגם לפי הנתונים שהוצגו על ידי משרד התקשורת אחוז התלונות נוגע ל-0.48% בלבד מהפעולות בתחום, וזאת מבלי שמשרד התקשורת התייחס לכמה מתלונות אלו התגלו כמוצדקות ומה היה מענה החברה לתלונות אלו. יתרת התלונות מתייחסת לכ-200 מיליון פעולות נוספות בתחום הדואר (שלא ביחס לקבלת דואר מחו"ל) המהוות כ-0.054% בלבד מהפעולות בתחום, גם לגביהן משרד התקשורת אינו מתייחס לשאלה כמה מבין תלונות אלו התגלו כמוצדקות ומה היה מענה החברה לתלונות אלו. הנתונים החלקיים והלא-מייצגים שנזכרו במכתב השרים בעניין זה אינם מספקים כל השוואה רלוונטית שניתן ללמוד ממנה על השינוי באיכות השירות לציבור, בוודאי במצב בו חלק גדול מהפעולות הללו מבוצע ידנית כתוצאה מפיגור של שנים ארוכות בהשקעות נדרשות במיכון ורובוטיקה.

171. הנה כי כן, הנתונים אינם תומכים במסקנת השרים לפיה יו"ר הדירקטוריון לא ביצע את תפקידו כראוי "בהפקרת השירות לציבור" (ראו פתיחת מכתב ההעברה מכהונה). נראה כי ההפך הוא הנכון. לכל הפחות בכל הנוגע למדדים המבוססים על תלונות הציבור, נראה כי חלה ירידה הן בהיקף התלונות בתקופת כהונתו של היו"ר (ירידה המשקפת מגמה שנמשכה

גם ברבעון הראשון של שנת 2023), והן בהיקף התלונות המוצדקות. בהקשר זה אף יצוין כי בתקופה בה נסגרו סניפים כחלק מתכנית ההבראה של החברה, היה מקום לצפות לגידול במספר התלונות. עוד יצוין נקודת הפתיחה של כניסת היו"ר לתפקידו הייתה כאשר החברה היה לחברה הערת עסק חי והייתה על סף חדלות פירעון, ללא מנכ"ל וללא אסדרה רגולטורית נדרשת והחלטת ממשלה להפריטה.

172. על פי הנמסר מטעם השרים, נתונים אלו נשקלו על ידם, אך מדובר בירידה של 1% בלבד בהיקף תלונות הציבור, וזאת חרף ירידה של 6% בהיקף פעילות החברה שנרשם באותה שנה. עוד נמסר, כי מדובר בהיקף עצום של תלונות ציבור אשר מהווה נתון שלא ניתן להתעלם ממנו, **יהיו הנימוקים והנסיבות אשר יהיו**. בנוסף לכך, נמסר כי בידי השרים טבלאות המפרטות את תלונות הציבור שהתקבלו בחברה בין השנים 2019 עד 2023, מהן עולה כי מספר הפניות היה נמוך יחסית למספרן בשנים 2022 ו-2023. שכן, עד אז עמדו הפניות על היקף שבין 111,000 ל-130,000 בשנה. בהקשר זה יצוין כי לעמדת הרשות, אין מקום להשוואה בין כלל השנים 2019 עד 2023, וכי ההשוואה הרלוונטית היא בין שנת 2021, שקדמה לכהונתו של היו"ר, לבין השנים 2022 ו-2023, בהם נרשמה ירידה בתלונות הציבור.

נוסיף ונפנה לנספח מכתב ההעברה מהכהונה. במענה לטענה לפיה נושא רמת השירות עלה בישיבת הדירקטוריון בחודש מאי 2022, נטען כדלקמן: "לא ברור מה הטענה כאן – עלה לדיון, מה קרה מאז? השתפרה רמת השירות או התדרדרה מתחת לכל ביקורת?" (סעיף 53 לנספח מכתב ההעברה מכהונה). מהנתונים עולה כי רמת השירות אכן השתפרה באופן הדרגתי, ובוודאי שלא "התדרדרה מתחת לכל ביקורת" כנטען. גם כאן, העדר התייחסות מצד השרים לנתונים שמערערים את המסקנה כי נתוני השירות מלמדים שהיו"ר לא מילא את תפקידו כראוי, מבססת חשש ממשי כי דעתם להעביר אותו מתפקיד הייתה נעולה, והליך השימוע וההיוועצות נערך למראית עין בלבד ללא רצון לקיים דיון בנפש קולטת לטענות שהושמעו מנגד.

173. נראה אפוא, בהתייחס לנקודה זו, כי התשתית העובדתית שהעמידו השרים, אינה מבססת כנדרש (או בכלל) את הטענה שהעלו השרים כלפי היו"ר, ושמהווה נדבך במסקנתם לפיה יו"ר הדירקטוריון אינו ממלא את תפקידו כראוי. זאת, שעה שהנתונים מציגים שיפור באיכות השיפור הניתן לציבור, בכל הנוגע להיקפי תלונות הציבור.

174. תחת הטענה לרמת שירות ירודה, העלו השרים טענה נוספת אשר נגעה לסוגיית זמני ההמתנה בסניפי הדואר. בעניין זה, במכתב השימוע נטען כי "לא מצאתי כי התקבלו החלטות או משימות לנקיטת פעולות לשיפור זמני ההמתנה ביחידות דואר, הידועות בשירותן הלקוי, שבהן נמדדים זמני המתנה ארוכים הגבוהים מתקן השירות על פי הרישיון" (סעיף 44 למכתב השימוע). במענה לטענה זו, נטען במכתב היו"ר, כי "הנהלת החברה ייחסה לנושא זה חשיבות רבה, דנה בכך וקיבלה החלטות רלוונטיות. בהתאם לתנאי הרישיון, הזמן הממוצע להמתנה בתור הוא 10 דקות (בהתאם לאופן המדידה ברישיון). החברה לא

רק עומדת בתנאי הרישיון, אלא אף ניכר שיפור במדד זמני ההמתנה בשנת 2022" (סעיף 89 למכתב היו"ר).

בהתייחס לכך, נטען במכתב ההעברה מהכהונה כי: "במהלך השנים 2019-2022 פחתו מופעי הקהל ביחידות הדואר בכ-38%. מבדיקת נתוני זמני ההמתנה ומופעי הקהל בין השנים 2021 ל-2022 נמצא כי היקף מופעי הקהל ירד בכ-3.47 מיליון לקוחות בין השנים (ירידה של כ-17.4%) וזמני ההמתנה ירדו בכ-2.28 דקות, מ-10.92 ל-8.64 דקות (ירידה של כ-21%)" (סעיף 55 למכתב ההעברה מהכהונה). יצוין, כי ממוצע הזמנים עולה בקנה אחד עם היעדים שנקבעו ברישיון החברה. הרישיון מחייב את הדואר להגביל את זמני ההמתנה באופן הבא: "משך זמן ההמתנה הממוצע ב-90% מיחידות הדואר עבור לקוחות אשר קיבלו שירות ביחידת הדואר יעמוד על 10 דקות בחישוב ממוצע ארצי משוקלל לכל תקופה הנמדדת, בניכוי יום אחד בתקופה הנמדדת שבו נמדד ממוצע ארצי משוקלל של משך זמן ההמתנה הגבוה ביותר" (סעיף 35.2 לרישיון).

גם כאן, מקריאת ההחלטה לא עולה כי השרים בחנו את הנתונים שמפריכים את הטענה שהועלתה נגד היו"ר. ראשית, ההחלטה אינה כוללת הבחנה בין שנת 2021 (שאינה רלוונטית לכהונתו של יו"ר הדירקטוריון שכאמור נכנס לתפקידו בחודש פברואר 2022), לשנת 2022. **שנית**, השרים אינם מתמודדים עם הנתונים מהם עולה כי הירידה בזמני ההמתנה (באחוזים) הייתה משמעותית יותר מהירידה בכמות הלקוחות, ואינם מבהירים מה משמעות הירידה בכמות הלקוחות, ולאיזה ירידה היה ניתן לצפות בזמני ההמתנה.

השרים מוסיפים וטוענים, כי תקן זמן ההמתנה מתייחס לממוצע הארצי המשוקלל לכל יחידות הדואר בארץ, אך אין בכך כדי ליתן מענה לזמני המתנה ממושכים בסניפים מסוימים. עם זאת, יצוין, כי טענה זו אינה נתמכת באמות המידה שקבע שר התקשורת בתנאי הרישיון. קרי, הרישיון אינו כולל התייחסות פרטנית לסניפים, אלא מתייחס לעמידה בממוצע ארצי מסוים (מעבר להענקת סמכות למנכ"ל משרד התקשורת לתת הוראות פרטניות לחברת הדואר ביחס ליחידה פרטנית שבה נמדדו זמני המתנה ארוכים מהממוצע. כאמור, בסמכות זו לא נעשה שימוש כלשהו על ידי משרד התקשורת). דומה, כי אין חולק שחברת הדואר עמדה בזמן ההמתנה הממוצע הקבוע ברישיון. מכאן, שלא ברור מה טיבה של טענת השרים לפיה יו"ר הדירקטוריון לא מילא תפקידו כראוי בכך שלא קבע דיון פרטני ביחס ליחידות דואר בהן נמדד זמן המתנה ממוצע ארוך יותר. יודגש, כי קביעת הרישיון לפיה על חברת הדואר נדרשת לעמוד בזמן המתנה ארצי ממוצע כלשהו, טומנת בחובה את ההנחה לפיה בחלק מיחידות הדואר משך ההמתנה יהיה נמוך מהממוצע, ובחלק גבוה ממנו.

175. טענה מרכזית נוספת בהיבטי השירות לציבור נוגעת לסגירת סניפי הדואר, על פי תנאי הרישיון של החברה. בהקשר זה, טענת השרים העיקרית היא, כי דירקטוריון החברה לא קיים דיון לצורך קביעת **אמות מידה לסגירת סניפי הדואר**. בדומה לטענה בעניין זמני ההמתנה, טענה זו מוקשית עד מאוד, הן בהיבט דיות התשתית העובדתית והן בהיבט

האסדרה החלה על החברה על פי תנאי הרישיון. במענה לטענה זו, נטען במכתב היו"ר, כי אמות המידה לסגירת סניפים נקבעו במפורש ברישיון הדואר, המסדיר במפורט את היקף הפריסה העדכני של יחידות הדואר. עוד נטען, כי השר אישר באופן קונקרטי את רשימת היחידות שייסגרו, וכי על אף שניתן היה לסגור 200 יחידות לפי תנאי הרישיון, הרי שלפי תכנית העבודה השנתית היו אמורות להיסגר 91 יחידות דואר, ולאחר בדיקה פרטנית שערכה החברה ביחס להשפעת סגירת היחידות, הוחלט להאט את קצב הסגירה ובפועל הוחלט לסגור רק 55 סניפים (סעיפים 173-179 למכתב היו"ר).

176. בהקשר זה נרחיב מעט על הסמכויות הנתונות למשרד התקשורת לאסדרת מתן שירותי הדואר על ידי החברה, בהיבט הרלוונטי לענייננו הנוגע לסגירת סניפי הדואר. חובת הפריסה של יחידות דואר מרכזיות ושל נקודות שירות אותן תפעיל חברת הדואר בהתאם למספר התושבים בכל יישוב, מוסדרת בסעיף 33 לרישיון החברה. בהתאם לחובה זו, ביישובים בהם מתגוררים יותר מ-20,000 תושבים, על חברת הדואר להפעיל יחידת דואר מרכזית אחת, לכל הפחות (סעיף 33.2 לרישיון).

על חברת הדואר לספק שירותים עיקריים בנקודות שירות ל-90% מבתי האב לפחות במרחק אווירי שלא יעלה על 6 ק"מ, ב-95% מהיישובים בהם מתגוררים בין 3,000 ל-10,000 תושבים; וב-5% היישובים הנותרים, רשאית החברה לספק שירותים כאמור ל-90% מבתי האב לפחות, במרחק אווירי שלא יעלה על 7 ק"מ (סעיף 33.3(ג)(2) לרישיון).

כמו כן, על חברת הדואר לספק שירותים עיקריים בנקודות שירות ל-90% מבתי האב לפחות במרחק אווירי שלא יעלה על 3 ק"מ ב-95% מהיישובים בהם מתגוררים מעל 10,000 תושבים, וב-5% היישובים הנותרים, רשאית החברה לספק שירותים כאמור ל-90% מבתי האב במרחק אווירי שלא יעלה על 4 ק"מ (סעיף 33.3(ג)(1) שהוא הסעיף הרלוונטי לענייננו).

177. בסעיף 33.3(ד) לרישיון, נקבעו הוראות לעניין הפסקת שירות עיקרי בנקודות שירות ובסעיף 33.3(ה) לרישיון נקבעו הוראות לעניין סגירת נקודת שירות על אף הוראות הפריסה הקבועות בסעיף 33.3(ג) לרישיון.

כך, סעיף 33 ד קובע כי בעל הרישיון רשאי להפסיק מתן שירות עיקרי בנקודות שירות, בהתקיים התנאים הבאים: א. היקף השימוש באותה נקודת שירות בשנה שקדמה לשנה בה מבוקשת סגירת הנקודה, ירד בשיעור של 60% לפחות; ב. היקף השימוש בשירות העיקרי באותן נקודות שירות בשנה שקדמה לשנה שבה מבוקשת סגירת הנקודה, אינו עולה על הממוצע הארצי של היקף השימוש באותן שירות בשנה הקודמת; ג. בעל הרישיון נקט בפעולות לעידוד פתיחת חשבון סילוקים עבור מקבלי גמלה, לרבות פנייה יזומה. עוד נקבע, כי בעל הרישיון יודיע למנהל בכתב 30 יום מראש על כוונתו להפסיק שירות עיקרי בנקודת שירות, וייתחם להתקיימות התנאים האמורים. כמו כן, **נקבע כי המנהל (מנכ"ל משרד התקשורת או מי שהוא הסמיך לכך) רשאי להורות לבעל הרישיון שלא להפסיק את השירות העיקרי אם מצא כי יש נסיבות מיוחדות המחייבות זאת.**

סעיף 33 קובע, כי על אף האמור בסעיף 33.ג, בעל הרישיון רשאי לסגור נקודת שירות אם הפסיק לתת בה את כל השירותים העיקריים לפי סעיף 33.ד ועל בעל הרישיון להודיע על כוונתו זו בכתב למנהל, שלושים יום לפני הסגירה. עוד נקבע כי המנהל רשאי להורות לבעל הרישיון שלא לסגור את נקודת השירות, אם יש נסיבות מיוחדות המחייבות זאת.

178. לאחר שהצגנו את תנאי הרישיון הרלוונטיים לטענה בענין סגירת סניפים, יצוין כי במכתב ההדחה, השיבו השרים לטענה לפיה סגירת הסניפים נעשתה בהתאם לתנאי הרישיון, כי הקריטריון המרכזי שהנחה את החברה בהחלטתה על סגירת סניפים הוא הקריטריון הנדל"ני, וכי לא נקבעו אמות מידה איכותיות המתחשבות ברמת השירות לציבור (סעיף 37 לנספח מכתב ההעברה מהכהונה).

נראה כי בהחלטת השרים לא ניתן כל מענה לטענה לפיה בפועל נסגרו רק כ-25% מהסניפים שהותר לחברה לסגור ברישיון וכי מנכ"ל החברה ויו"ר הדירקטוריון פגשו את ראשי הרשויות ובחנו את טענותיהם בניסיון למצוא פתרונות חלופיים. כמו כן, לא ניתן מענה לטענה לפיה **רשימת היחידות שנסגרו הועברה למשרד מראש, בשלב אישור הרישיון המעודכן, וזה לא פעל בהתאם לסמכותו לפי הרישיון למנוע את סגירתו**. מעבר לכך, מכתב השרים לא נותן מענה לטענה לפיה פעולות החברה בוצעו על פי תנאי הרישיון, ולא מבהיר מה מקור חובת החברה לקיים דיון ביחס לסגירת סניפים שנעשתה בהתאם לתנאי הרישיון, ומדוע אי-קיום דיון בנושא עולה כדי "אי מילוי התפקיד כראוי" (בפרט כאשר נטען כי התקיימו דיונים שוטפים בנושא בהנהלת החברה, אך השרים עומדים על כך שהיה על החברה לקיים דיונים ופיקוח בנושא גם ברמת הדירקטוריון). גם ביחס לנקודה זו, נראה כי לא הונחה תשתית עובדתית מספקת, ממנה ניתן להסיק כי יו"ר הדירקטוריון לא מילא את תפקידו כראוי.

179. בהקשר זה, יבקשו המשיבים להפנות לפסק הדין שניתן אך לאחרונה על ידי בית המשפט הנכבד **בעניין הרצליה**, שהוזכר לעיל, אשר עניינו בהחלטת החברה לסגור את אחד מסניפיה בעיר הרצליה, על רקע תיקון רישיון החברה כפי שתואר בהרחבה לעיל. בפסק הדין של כבי' השופט עמית, נדחתה העתירה משלא נמצא פגם בסגירת הסניף כאמור, תוך שנקבע כדלקמן:

"לא למותר לציין כי על חברת הדואר כחברה ממשלתית, אמנם חלות חובות ציבוריות מסוימות בשל היותה גוף דו-מהותי (אסף הראל גופים ונושאי משרה דו-מהותיים 150-156 (מהדורה שנייה, 2019)), אך היא עודנה תאגיד עסקי הפועל על פי שיקולים עסקיים וכלכליים (סעיף 4(א) לחוק החברות הממשלתיות; בג"ץ 7871/07 רפאל רשות לפיתוח אמצעי לחימה בע"מ נ' שר האוצר, בפסקה 31 (6.2.2011)). משכך, וכל עוד הממשלה לא הורתה לחברת הדואר לפעול אחרת כאמור בסעיף 4(א) לחוק החברות הממשלתיות, רשאית חברת הדואר לשקול בהחלטותיה גם שיקולים עסקיים. כאמור בתגובתה, בשלוש השנים האחרונות החברה נמצאת בסכנה לחדלות פירעון. **משכך, וכל עוד חברת הדואר עומדת**

במינימום פריסת יחידות הדואר הנדרש ממנה על פי הרישיון, איני מוצא כל פגם בהחלטה לסגור סניף משיקולים כלכליים (פסקה 16 ; ההדגשה לא במקור).

זאת, מבלי להעלים עין או להקל בהשלכה של סגירת הסניפים על הציבור הנפגע מההחלטה. כך צוין לעניין זה בפסק הדין בעניין הרצליה :

"אנו ערים לקושי של תושבי הרצליה, אשר התרגלו להשתמש בשירותיו של סניף הדואר הוותיק ברחוב פישמן. יחד עם זאת, בנסיבות העניין, בהן חברת הדואר מתמודדת עם קשיים כלכליים (או במילותיו של שיר הילדים המוכר – "לצבי [הדואר] יש בעיה"), לא מצאתי כי נפל פגם בהחלטתה לסגור את הסניף, או כי ההחלטה נעשתה בניגוד לתנאי רישיונה. עוד יוזכר, על אף שאין בכך כדי לתת מענה מידי לטענות העותרת, כי תלונות הציבור על סגירת נקודות שירות דואר לא נפלו על אוזניים ערלות, ובימים אלה נעשית בחינה מחודשת במשרד התקשורת באשר לרישיון חברת הדואר ולאופן שבו ניתן יהיה לסגור נקודות שירות בעתיד" (פסקה 17).

הנה כי כן, בית המשפט הנכבד הכיר בשיקולים העומדים בבסיס הצורך בסגירת סניפי הדואר ובהשלכה הטבעית של פעולה זו על הציבור המתגורר בקרבת הסניף ועושה שימוש בשירותיו. יחד עם זאת, ניתן היה לצפות השלכות אלה מראש, ועל כן יש קושי בהעלאת טענות בנוגע לסגירת יחידות הדואר מטעם השרים מקום שבו הסגירה נעשתה בהתאם לתנאי הרישיון שתוקן בעניין זה כחלק מהסכמי ההבראה של החברה, וכן כל עוד "הממשלה לא הורתה לחברת הדואר לפעול אחרת".

180. מכאן לטענה שהשרים חזרו עליה בקשר עם הטענה לסגירת הסניפים, והיא היקף התלונות שקיבל שר התקשורת מנציגי ציבור בעניין סגירת סניפים, שעמדה ברקע ההחלטה להודיע ליו"ר הדירקטוריון על סיום כהונתו בחודש מרץ האחרון. בהקשר זה נטען כי התקבלו פניות מראשי רשויות מקומיות "על רמת שירות שאינה משביעת רצון של החברה, לשון המעטה, ועל התנהלותה בשנה האחרונה" (ר' סעיף 108 למכתב השימוע ובהרחבה בסעיפים 22-23, 32 ו-69 למכתב ההעברה מהכהונה). מדובר בפניות של ראשי רשויות מקומיות. אלא שבחינה של הפניות מלמדת על כך, שבין 2.2.23 (מועד הרישיון המעודכן של החברה ובו התנאים לסגירת סניפים) ועד 14.3.2023 (המועד בו הודיע שר התקשורת ליו"ר כי הוא סבור שעליו לסיים את כהונתו), היו רק שתי פניות מעיריית מהרצליה, ומכנסת ישראל על סגירת סניפים, שסגירתם אושרה בהתאם לתנאי הרישיון. בהמשך לכך, התקבלו פניות נוספות בין מאי 23 ליולי 23 שאף הן עסקו בחלקן בסגירת סניפים בהתאם לתנאי הרישיון. יצוין, כי רק ביחס למקרה אחד מיום 21.6.2023, בבני ציון, המנהל במשרד התקשורת הפעיל את סמכותו וביקש שלא לסגור את הסניף; במקרה אחר ביישוב מגדל, החליטה החברה לאחר שנשמעה טענות הרשות לבטל את הסגירה המתוכננת של הסניף (ראו גם טענת החברה לביטול החלטה לסגור ביישוב כפר סירקין, אודים, בית השיטה, נווה יעקב ועוד – סעיף 184 לעתירה). ב-6 מקרים התקבלו פניות מראשי רשויות בעניין סגירת סניפים שנסגרו בפועל בשנים 2021-2022, עוד לפני עדכון הרישיון, שכאמור כלל הוראות לעניין הודעה מראש של בעל הרישיון למנהל על הכוונה לסגור סניפים ועל העמידה בתנאי הרישיון וכן הסמכות שהוענקה למנהל להודיע לבעל הרישיון שלא לסגור סניף.

מכלל האמור, נקל לראות כי אין ממש בטענה לפגיעה ברמת השירות לציבור, שהשתקפה בפניות של נציגי ציבור, ובחינת הדברים לאשורם מלמדת כי הפניות רובן ככולן עסקו בסגירת סניפים בהתאם לתנאי הרישיון. מעבר לכך, בהמשך להעברת פניות הציבור על ידי משרד התקשורת לחברה, קיימו יו"ר הדירקטוריון והמנכ"ל פגישות רבות עם ראשי רשויות לבחינת טענותיהן וצרכי הציבור, בניסיון למצוא פתרונות חלופיים אפשריים (ראו רשימת הפגישות כפי שצורפה כנספח 20 לעתירה). ודוק: השרים לא חלקו בנספח מכתב ההעברה מכהונה על העובדה כי סגירת הסניפים על ידי החברה נעשתה על פי תנאי הרישיון, אלא שעיקר טענתם היא שאין בכך כדי לפטור את יו"ר הדירקטוריון מהחובה ליזום דיון לקביעת אמות מידה נוספות על התנאים שנקבעו ברישיון כדי לטייב את השירות לציבור בנושא סגירת הסניפים. כפי שנראה להלן, טענה זו, לא רק שרחוקה מלבסס בדל טיעון לתפקוד לא ראוי של יו"ר הדירקטוריון אלא היא אף מוקשית מעצם העובדה שהשרים לא הפעילו את הסמכות הנתונה להם כנציגי בעלי המניות לבקש להעלות את הנושא לישיבות הדירקטוריון, ומכך ששר התקשורת לא פעל בכובעו כרגולטור לקבוע אמות מידה מקלות בנושא בתנאי הרישיון שבתחום סמכותו.

181. נושא נוסף שעמד בבסיס החלטת השרים, נגע לירידה בביצועיה העסקיים של החברה כאשר, לפי הנטען, החברה לא פיתחה מנועי צמיחה והדירקטוריון לא קיים דיון בעידוד מנועי צמיחה. כך, לפי הנטען במכתב השימוע, בשנת 2022, ירדו הכנסות החברה באופן משמעותי בהשוואה לשנת 2021, ואף בהשוואה לשנת 2020 שאופיינה במשבר הקורונה. על פי הנטען, בשנת 2022 עמדו הכנסות החברה (מבלי להביא בחשבון הכנסות מריבית על פיקדונות הציבור בבנק הדואר), על סך 1.532 מיליארד ₪. בכך יש ירידה לעומת השנים הקודמות (1.625 בשנת 2021, ו-1.579 בשנת 2020) (סעיף 26 לנספח מכתב ההעברה מהכהונה).

במענה לטענה זו, נטען במכתב הרשות, כי במהלך שנת 2022 ובעקבות יישום מוצלח של הסכם ההבראה הוסרה מדו"ח רואה החשבון המבקר של החברה "הערת עסק חיי" ויוצבה מערכת המימון החיצוני של החברה אשר עמדה בסכנה של דרישת פירעון מידי (סעיף 9 למכתב הרשות). עוד נטען במכתב היו"ר ובהתייחסות המשלימה מטעם הרשות, כי התמקדות השרים בסעיף ההכנסות מטעה. זאת, שכן ההכנסות אינן בהכרח משקפות רווחים (שכן אחת מבעיות היסוד של החברה הייתה שהוצאותיה עלו משמעותית על הכנסותיה באופן שהעמיקו את מצוקתה לאורך השנים).

על פי הנטען במכתב יו"ר הדירקטוריון, במקום בחינה של הכנסות החברה, יש לבחון את רווחי החברה. חברת הדואר, אשר הפסידה בשנת 2021 – 175 מיליון ₪, עברה מהפסדיות לרווחיות, ובד בבד עם הסרת הערת "עסק חיי" מדוחות החברה, הרוויחה ברבעון הראשון של שנת 2023 – 23 מיליון ₪ (סעיפים 132-145 למכתב היו"ר).

במענה לכך, השיבו השרים כי "לא בכדי נטען כי הרווח שהושג הוא באמצעות ייעול תהליכי העבודה ופיתוח כתוצאה ישירה מהחלטות ההנהלה. החלטות ההנהלה ולא הדירקטוריון בראשות היו"ר. היה מצופה מהיו"ר לפעול להתוות את המדיניות ולהנחות את החברה לנקוט בפעולות אלו. אולם שוב הדברים מצביעים על חוסר תפקוד" (סעיף 60 למכתב ההעברה מהכהונה). עוד טענו השרים, כי השיפור ברווחי החברה נובע מהשינויים הרגולטוריים בכל הנוגע לתכנית ההבראה של החברה ולתיקון הרישיון, כמו גם מהעלייה בריבית, ולא משיפור במצבה של החברה (סעיף 29 למכתב ההעברה מהכהונה; וכי "אין חולק כי בסופו של דבר החברה נמדדת בשיפור השירות לציבור ובהגדלת הכנסותיה, ואלו הכשלים השורשיים המאפיינים את החברה כיום, שאותם מבקשים השרים לתקן במסגרת הליך העברת היו"ר מתפקידו".

182. בהקשר זה, ובמענה לטענות השרים לפיהן מצבה הפיננסי של החברה השתפר רק כתוצאה מאירועים חיצוניים ולא מפעולות הנהלת החברה, נטען במכתב הרשות כי ההתייעלות בחברה כוללת היבטים נרחבים מעבר לתכנית הפרישה. לדוגמא, בתוך שבוע ממועד תחילת כהונת היו"ר אישר הדירקטוריון תוכנית חירום ראשונית לקיצוץ בהוצאות החברה, לרבות איחוד מוקדי שירות ומערכות מיחשוב, ביטול משרות מיותרות של בכירים בחברה וצמצום מספר הסמנכ"לים בחברה מ-13 ל-8, התייעלות בתחום הנדל"ן ועוד. הוצאות השכר צומצמו בכ-29 מיליון ש"ח בהשוואה לרבעון המקביל שנה הקודמת. עוד צוין, כי גם יישום מוצלח של הסכם ההבראה לרבות יישום של צמצום המשרות מהווה אתגר ניהולי מורכב.

הנה כי כן, דומה כי גם בשאלת יעילותה הכלכלית של חברת הדואר, התשתית העובדתית שהעמידו השרים אינה עולה בקנה אחד עם הנתונים הכספיים של החברה ובמרכזם "הערת עסק חי" והובלת החברה להבראה ולהסרתה של הערה זו.

השרים בחרו להתמקד בשינויים בהכנסות החברה כמדד להצלחת ניהולה, להבדיל מנתוני הרווחיות של החברה, מבלי להבהיר מדוע דווקא היבט זה מצביע על הצלחת הניהול ומדוע לדעתם יש עדיפות לנתונים של שנה בה ההכנסות היו גבוהות יותר, אך הפסדיה של החברה הובילו להוספת הערת עסק חי בדוחותיה הכספיים (ונוכיר, כי תכליתה של חברת הדואר – ככל חברה – היא להשיא את רווחיה (ראו סעיף 11 לחוק החברות), ולא דווקא להגדיל את הכנסותיה). כמו כן, בכל הנוגע לרווחי החברה, השרים הציגו הסברים חלופיים כוללניים ולא מבוססים לנוכח הנתונים המצביעים על שיפור משמעותי במצבה הפיננסי של החברה.

גם כאן, בהנמקה זו השרים לא נותנים את דעתם לנתונים שאינם תואמים את כוונתם להעביר מכהונה את היו"ר. בחירתם לזקוף את השיפור בנתוני הכספיים של החברה לעבודת ההנהלה בלבד, תוך עמידה על הטענה כי היו"ר אין לו חלק בכך – מעוררת חשש ממשי, כי שיקול דעתם של השרים היה "נעול", גם כאשר התשתית העובדתית לא תמכה בהחלטתם.

183. לבסוף, ולהשלמת התמונה בעניין זה, יצוין כי מהתשתית העובדתית שבידי הרשות עולה כי החברה הגדילה את ההכנסות ברבעון הראשון לשנת 2023 בכ-70 מיליון ₪ בהשוואה לרבעון הקודם, כאשר מתוכם רק כ-15 מיליון ש"ח רווחי הון. עוד יצוין, כי המשמעות של הפעילות במסגרת הערת עסק חי ועל סף חדלות פרעון הינה כי החברה נדרשה לנטר ברמה היומית את תזרים המזומנים שלה, ולפעול ברמה היומית לשלם את התחייבויותיה השוטפות למשכורות, ספקים, ועוד ולנהל תהליכים מורכבים מול הבנקים על מנת למנוע מצב של חדלות פירעון מלאה.

כמו כן, לעמדת הרשות, נטרול ההכנסות מריבית וייחוס השיפור בתוצאות להעלאת הריבית שגוי, שכן גם העלאת הריבית הגדילה את הוצאות המימון של החברה בגין האשראי שהיא נטלה מהמערכת הבנקאית, עובדה שלא באה לידי ביטוי במכתבי השרים. יתרה מכך, כפי שפורט במכתב ההתייעצות, ברבעון הראשון לשנת 2023 עמדו הכנסות החברה משירותים כספיים על 101 מיליון ש"ח בנטרול הכנסות מריבית, לעומת 93.5 מיליון ש"ח ו-94.2 מיליון ש"ח ברבעונים הראשונים לשנת 2022 ו-2021 בהתאמה, גם הם בנטרול הכנסות מריבית. מכאן עולה, שגם בנטרול ההכנסות מריבית, גדלו ההכנסות בתחום ברבעון הראשון לשנת 2023 בשיעור של 8%, וזאת לעומת ירידה ברבעון הראשון של שנת 2022 לעומת שנת 2021. להלן נתוני ה-EBITDA והרווח התפעולי ברמה הרבעונית מתחילת תקופת כהונת יו"ר הדירקטוריון ועד לסוף רבעון הראשון וכן תחזית שנתית כפי שגם הוצגו בכנס המשקיעים.

| תקופה | EBITDA מתואם | רווח תפעולי |
|----------------|--------------|-------------|
| רבעון ראשון 22 | (17) | (58.6) |
| רבעון שני 22 | (22) | (63.6) |
| רבעון שלישי 22 | (2) | (42.6) |
| רבעון רביעי 22 | (6) | (35) |
| רבעון ראשון 23 | 66.5 | 29.9 |
| תחזית שנתית | 235 | 78 |

מהנתונים עולה בבירור כי קיימת מגמת שיפור מובהקת ועקבית.

184. עוד יצוין, כי טענת השרים לפיה היה על יו"ר הדירקטוריון להעלות לדיון בדירקטוריון את נושא פיתוח מנועי צמיחה בנושאים שבליבת העסקים של החברה וכי משלא עשה זאת, קם הבסיס להעבירו מתפקידו, מוקשית עד מאוד ואין בה, בין לבדה ובין בהצטרפותה עם יתר הטענות, כדי לבסס מסד להדחת היו"ר. על כך נרחיב בפרק באשר למעמדה של הרשות בהליכי הפרטה של חברה ממשלתית.

טענה נוספת שעלתה במכתבי השרים, נגעה לכך שיו"ר דירקטוריון הדואר עיכב את החתימה על הסכם ההבראה בין החברה לנציגי הממשלה (סעיף ו' למכתב השימוע). במענה לטענה זו, הבהירה רשות החברות כי הסכם ההבראה נחתם בפרק זמן לא ארוך לגיבוש הסכם מורכב מסוג זה (סעיף 13א למכתב הרשות). במכתב היו"ר צוין, כי המשא ומתן היה פרי יוזמתו של יו"ר הדירקטוריון, וכי יו"ר הדירקטוריון לא עיכב את החתימה על ההסכם. למכתב היו"ר אף צורף תצהיר של מנכ"ל משרד האוצר באותה עת, אשר העיד כי יו"ר הדירקטוריון פעל ככל שביכולתו לקדם את החתימה בפרק זמן קצר ככל שניתן, וכי דירקטוריון החברה פעל לאשר ללא דיחוי כל שלב וכל החלטת ביניים שנדרשה. כמו כן, נטען כי מינהל הדואר עיכב את החתימה על הרישיון המתוקן, וכי החברה פנתה שוב ושוב למינהל הדואר והבהירה כי העיכוב בחתימה על הרישיון פוגע ביישום תכנית ההבראה (סעיף 123 למכתב היו"ר).

במענה השרים, נטען כי לא הוכח שפרק זמן של כחצי שנה הוא פרק זמן קצר בנסיבות אלו, וכי מפנייה של גורם במשרד האוצר ליו"ר הדירקטוריון ניתן ללמוד כי הוצגה הצעה נדיבה ביותר לחברה, וכי החברה טרם נענתה לה ואף העלתה סוגיות שונות ומהותיות שחלקן כלל לא היו במחלוקת (סעיף 49 למכתב ההעברה מהכהונה). במכתב השרים לא ניתן מענה לטענה לפיה חברת הדואר פנתה למינהל הדואר בטענה כי העיכוב בחתימה על הרישיון פוגע ביישום תכנית ההבראה (מעבר להתייחסות כללית – סעיף 33 למכתב השרים). בדומה, לא ניתן מענה לתצהירו של מנכ"ל משרד האוצר המעיד על כך שהיו"ר לא עיכב את החתימה ואף להפך, קידם אותה כמיטב יכולתו. כמו כן, השרים כלל לא הבהירו את משמעותו של העיכוב בחתימה על הסכם ההבראה, והאם בהכרח מדובר בפעולה שאינה לטובת החברה. כך, ככל שהעיכוב הנטען בחתימה על הסכם ההבראה נבע מעמידה של החברה על תנאים הפועלים לטובת החברה, שהרי החברה היא צד להסכמים ועל נושאי המשרה המנהלים את המשא ומתן מטעמה לפעול להשאת היתרונות לחברה מההסכם - יתכן שהעיכוב, ככל שאכן היה עיכוב כזה בשל התנהלות החברה נועד לקדם את טובת החברה. מבלי להידרש לתוכן השיח שעמד במוקד עיכוב החתימה על הסכם ההבראה, קשה לבסס טענה לפיה היו"ר לא מילא את תפקידו כראוי, לאחר שבסופו של דבר נחתם ההסכם בפרק זמן סביר, ומבלי שהשרים נדרשו לשאלה מה היו המחלוקות שבגינן התעכבה החתימה על ההסכם, והאם הדירקטוריון ייצג עמדה שיש בה כדי לקדם את טובת החברה.

נוסיף ונציין בעניין זה, כי עמדת הרשות אשר פורטה גם במכתב ההתייעצות, הייתה כי מדובר בפרק זמן סביר לחתימה על הסכם מורכב מעין זה. כידוע, מדובר בהסכם מערב גורמי מדינה שונים, וממילא לוח הזמנים לכריתתו אינו בשליטת יו"ר הדירקטוריון או גורם כלשהו אחר בחברה. מבחינת החברה, ההסכם אושר ב-2.6.2022, חודשיים בלבד לאחר גיבוש העקרונות ושלושה חודשים בלבד לאחר שיו"ר הדירקטוריון נכנס לתפקידו. זהו פרק זמן קצר ביותר לאישור הסכם כה משמעותי ומורכב. ההסכם כלל מגוון רחב של פעולות מורכבות אשר דרשו התייחסות, שיתוף פעולה ואישור של גורמים רבים לרבות משרד האוצר, משרד התקשורת, ארגון העובדים, ההסתדרות, המערכת הבנקאית ועוד, ואף דרש את אישור ועדת הכספים. מדובר בתהליך מורכב שנעשה בזמן שיא ומדובר בהישג משמעותי של הנהלת החברה.

לצורך ההשוואה, הפנתה הרשות ללוח הזמנים של תהליך הבראה קודם בחברת הדואר. בחודש דצמבר 2011 הוצגה תכנית הבראה ראשונית, ובדצמבר 2013 – תכנית הבראה נוספת. בחודש אוקטובר 2014 (כמעט 3 שנים לאחר התכנית הראשונית ו-10 חודשים לאחר חגגת התכנית הנוספת), גובש הסכם עקרונות לתכנית הבראה בין החברה, הסתדרות העובדים הכללית החדשה והמדינה, ורק בחודש מרץ 2015 נחתם ההסכם המפורט.

נראה אפוא, כי גם בנושא זה, לא הונחה תשתית עובדתית מספקת, המבססת את הקביעה לפיה יו"ר הדירקטוריון לא מילא תפקידו כראוי.

187. נדרשנו לשורה ארוכה של דוגמאות מתוך מכתבי השרים והנמקתם, במטרה לבחון האם התשתית העובדתית שעמדה בבסיס ההחלטה הייתה מבוססת ואיתנה כנדרש. זאת, שכן כידוע *Ex facto jus oritur* - "הדין נגזר מהעובדות" (ראו למשל: רע"א 1833/15 **תעשיות מזון תנובה נ' מאנה** (25.3.15)). ניתן להוסיף ולבחון אף את יתר טענות השרים והמענה שניתן להן במכתב הרשות ובמכתב היו"ר. אך דומה, כי די באמור כדי לבסס את המסקנה לפיה החלטת השרים לא התבססה על תשתית עובדתית איתנה כנדרש.

188. בית המשפט הנכבד נדרש בעבר להיקפה של החובה להתבסס על תשתית עובדתית מספקת. בפסק הדין בבג"ץ 3379/03 **מוסטקי נ' פרקליטות המדינה**, פ"ד נח(3) 865 (2004), נקבע לעניין זה כדלקמן:

"החלטה של כל רשות מינהלית חייבת להיות בכל מקרה תוצאה של בדיקה עניינית הוגנת ושיטתית (בג"ץ 297/82 ברגר נ' שר הפנים [15], וכן בג"ץ 987/94 הנ"ל [5]). על הרשות לעשות את מיטבה באופן סביר בהתאם לנושא העומד למחלוקת ולחשיבותו כדי שיבואו בפניה כל הראיות החשובות לעניין. הבדיקה צריכה להיות עניינית והוגנת, בין היתר במובן זה שיבואו בפניה גם עובדות אשר אינן עולות בקנה אחד עם גישתה הראשונית. במילים אחרות, אל לה לרשות לתור ולחפש רק אחר ראיות אשר תאששנה את גישתה הראשונית. כדי שהתמונה הרלוונטית כולה תהיה לנגד עיניה עליה ליתן דעתה גם על הראיות אשר משמעותן אינה עולה לכאורה עם גישתה זו. רק כך תוכל להגיע למסקנות עובדתיות שקולות ומאוזנות על-פי הראיות הנוגעות לעניין. על-כן כלל חשוב במסגרת הבדיקה הוא שיעשה איסוף הראיות החשובות לעניין. "אם מתברר כי בנסיבות המקרה לא שקדה הרשות המינהלית לאסוף את הנתונים השייכים לעניין ולבדוק אותם לקראת קבלת ההחלטה, כפי שרשות סבירה היתה נוהגת, עשוי בית המשפט לפסול את ההחלטה" (זמיר בספרו הנ"ל [25], בעמ' 738). הכלל הוא שבבוא הרשות להחליט עליה ליתן דעתה על כל השיקולים הענייניים כדי שתוכל לקבל החלטה שקולה ומושכלת המאזנת ביניהם. במסגרת השיקולים הענייניים יהיו כאלה הנשענים על נתונים ועובדות. באין איסוף ראיות כנדרש עלולים עובדות ונתונים הצריכים לעניין שלא להיות מובאים בחשבון, וההחלטה לא תהיה שקולה ומאוזנת" [ההדגשה לא במקור].

189. כאמור לעיל, מעבר לחובה להעמיד תשתית עובדתית מבוססת כנדרש ביחס לכל החלטה מינהלית, כאשר מדובר בהפעלת סמכות חריגה שעלולה להיות כרוכה בפגיעה משמעותית בעצמאות הדירקטוריון, נדרשת תשתית עובדתית מוצקה ואיתנה עוד יותר. לעמדת

המשיבים, לא ניתן לטעון כי במקרה דנן הונחה תשתית עובדתית מספקת שיש בה כדי לבסס את הפעלת הסמכות ואת הקביעה כי יו"ר הדירקטוריון אינו ממלא את תפקידו כראוי.

190. עיון בתשתית העובדתית שהוצגה – במכתב השימוע, במענה למכתב מטעם רשות החברות ומטעם יו"ר הדירקטוריון, ובמכתב ההעברה מהכהונה, אינו מאפשר להסיק כי החובה להתבסס על תשתית עובדתית, כפי שנקבעה בפסיקת בית המשפט הנכבד, התקיימה, ודאי שלא ברף הנדרש להפעלת הסמכות החריגה להעביר דירקטור מכהונתו. יתר על כן, בחינת מכלול העובדות בתיק זה, לא משאירה מקום לספק, כי ההחלטה להדיח את היו"ר לא נבעה כלל מתשתית עובדתית זו. מכלול נסיבות העניין מעלה כי כבר בחודש מרץ האחרון, שר התקשורת רצה להעביר את היו"ר מכהונתו, כל זאת בנקודת זמן שהדבר לא נתמך בתשתית עובדתית ומבלי שניתנה הסכמתו של שר האוצר שהיה מוסמך יחד עם שר התקשורת להעביר דירקטור מכהונתו. הערכה זו נתמכת בהתמקדות בנקודות פרטניות, שחלקן הוצאו מהקשרן, חלקן נראה כלא מבוסס, וחלקן מעורר תמיהה בכל הנוגע לבחירה דווקא בהן בנתונים שנבחרו מתוך תמונה עובדתית רחבה יותר, והכל לשם בניית מצג לפיו יו"ר הדירקטוריון אינו ממלא את תפקידו כראוי. לכן, גם קשה לקבל את הטענה כי במסגרת ההליך הפורמלי נבחנו הראיות והעובדות שאינן מאששות את המסקנה כי היו"ר לא מילא תפקידו כראוי. ההפך הוא הנכון – בכל מקום בו הוצגה ראיה הפוכה מהתשתית העובדתית שהציגו השרים, ניתנה לה פרשנות חלופית או מצמצמת, כדי להמעיט מחשיבותה תוך חזרה על הטענה נגד היו"ר.

191. כמו כן, ובפרט בשים לב לסמכות החריגה העומדת במוקד דיוננו, כשהגורם המקצועי, אשר החוק מטיל חובת היועצות סטטוטורית עמו בטרם הפעלת הסמכות, מציג תשתית עובדתית ומסקנות מקצועיות שונות מזו שהוצגה על ידי השרים, הרי שנדרשת מן העבר השני תשתית עובדתית איתנה ומוצקה, לצורך הפעלת הסמכות והתייחסות מקיפה לטענות ולנתונים המוצגים בפני השרים. יפים לעניין זה דברי בית המשפט הנכבד בבג"ץ 4380/11 **פלונית נ' מדינת ישראל - שר הפנים** (26.3.17): "מושכלות יסוד הם כי החלטה מינהלית צריכה להתבסס על תשתית עובדתית ראויה. לשם כך, מוטל על הרשות לא רק לאסוף את הראיות הנוגעות לעניין, **אלא אף להתייחס לנתונים הנמצאים בפניה במידה מספקת**" [ההדגשה לא במקור]. דומה כי מכתבי השרים אינם כוללים התייחסות מספקת לטענות הרשות שהוצגו בפניהם, חרף היותה הגורם המקצועי והרלוונטי לעניין, אשר החוק אף מחייב היועצות בו טרם הפעלת הסמכות.

192. לאור כל האמור, דומה כי הפעלת הסמכות להעברת יו"ר הדירקטוריון מכהונתו על ידי השרים, נעשתה בהעדר תשתית עובדתית המבססת את הקביעה לפיה יו"ר הדירקטוריון אינו ממלא את תפקידו כראוי. בכך, לעמדת המשיבים, נפל פגם בהפעלת הסמכות, היורד לשורשו של עניין.

ה.2. השימוש בסמכות להעברת דירקטור מכהונתו רק לאחר נקיטה באמצעים חריגים פחות

193. כמפורט בהרחבה לעיל, לרשות השרים עומדים מספר מנגנונים שמאפשרים להם להעלות בזמן אמת, לסדר היום נושאים לדיון בדירקטוריון שמשקפים את סדר העדיפות של השרים ביחס לפעילות החברה. כך, השרים מחזיקים, כבעלי מניות בחברה, בסמכות לדרוש כי דירקטוריון החברה יקיים ישיבה מיוחדת בנושא מסוים (סעיף 26(ב) לחוק). בדומה, החוק קובע כי הדירקטוריון מחויב לדון בכל עניין שהשרים דרשו להעמיד על סדר היום (סעיף 32(א)(8)). כמו כן, יו"ר הדירקטוריון מחויב למסור בכל עת לפי דרישת השרים, דין וחשבון בכתב על פעולות החברה ועל עבודת הדירקטוריון (סעיף 25 לחוק).

194. בנוסף, לשר התקשורת האחראי על תחום פעולתה של החברה, נתונות סמכויות נוספות כלפי החברה, במסגרת האסדרה החלה על תחום פעילותה של החברה. כך, לשר התקשורת סמכות לערוך שינויים ברישיון שניתן לחברה לספק שירותי דואר (כפי שאכן נעשה עם שינוי תנאי הרישיון ותיקונו בחודש פברואר 2023). סמכות זו מוצאת ביטוי בסעיף 8.1 לרישיון המורה כי "השר רשאי, בכל עת, לשנות את תנאי הרישיון, להוסיף עליהם או לגרוע מהם, לאחר שניתנה לבעל הרישיון הזדמנות להשמיע טענותיו".

כמו כן, הרישיון עצמו מעניק סמכויות שונות לשר התקשורת ולמנכ"ל משרדו. כך למשל, סעיף 20.1 לרישיון קובע כי: "המנהל רשאי, לאחר שנתן לבעל הרישיון הזדמנות להשמיע טענותיו, להודיע בכתב לבעל הרישיון על ליקויים ופגמים שמצא ואשר גורמים לפגיעה ברמת השירות ללקוחותיו, ברמת השרידות והגיבוי של תשתיותיו, או ברמת הבטיחות, או להפרעה למערכות אחרות הפועלות כדן, וזאת על סמך תצפית על ביצועי התשתיות, תלונות הלקוחות, בדיקות שערך או על סמך ממצאי דוחות בדיקה מיוחדת כאמור בסעיף 19, או מסמכים ומידע שסיפק לו בעל הרישיון". סעיף 20.2 מוסיף וקובע כי "המנהל רשאי להורות לבעל הרישיון לתקן את הליקויים והפגמים באופן ובמועדים כפי שיקבע".

בדומה, סעיף 32.2 לרישיון קובע כי "ראה השר כי בעל רישיון פועל באופן העלול לגרום לפגיעה במתן שירותי דואר באורח תקין וסדר, [...] רשאי הוא להורות לבעל הרישיון, לאחר שנתן לבעל הרישיון הזדמנות להשמיע את טענותיו בעניין, בדבר פעולות שעליו לנקוט כדי למנוע את הפגיעה".

הרישיון אף מתייחס לסוגיית סגירת נקודות השירות של חברת הדואר - סוגיה מרכזית ששבה ועלתה במכתבי השרים. בעניין זה, סעיף 1ד33 מבהיר מהם התנאים להפסקת שירות בנקודת שירות. סעיף 2ד33.3 קובע כי על בעל הרישיון להודיע בכתב למנהל על כוונתו להפסיק לספק שירות עיקרי בנקודת שירות, וסעיף 3ד33.3 קובע כי המנהל רשאי להורות לבעל הרישיון שלא להפסיק את השירות העיקרי אם נסיבות מיוחדות מחייבות זאת. עוד נקבע, כי אם המנהל לא הורה כאמור, רשאי בעל הרישיון להפסיק לספק את השירות העיקרי. סעיף 33.3 מוסיף וקובע כי בעל הרישיון רשאי לסגור נקודת שירות, אם

הפסיק לתת בה את כל השירותים העיקריים בהתאם להוראות סעיף 3.33. ד. עוד נקבע, כי על בעל הרישיון להודיע בכתב למנהל על כוונתו לסגור נקודת שירות בהתאם לסעיף 3.33(ה)(1), וכי המנהל רשאי להורות לבעל הרישיון לא לסגור את נקודת השירות אם קיימות נסיבות מיוחדות המחייבות זאת.

בדומה, הרישיון מסדיר את זמני ההמתנה בתור המקסימליים ביחידות הדואר (סעיף 35.2 לרישיון). הרישיון מעניק סמכויות, אף בהקשר זה, למנהל, וקובע כי: "ראה המנהל כי ממוצע משך זמן המתנה בתור ביחידת דואר מרכזית או בנקודת שירות מסוימת לרבות יחידות דואר בהן לא מותקן מנת"מ או לא קיימת לגביהן חובה להתקנת מנת"מ על פי סעיף 36.2, עולה על התקן הקבוע בסעיף 35.2(ב) לעיל, רשאי המנהל לתת לבעל הרישיון הוראות פרטניות במטרה לצמצם את משך זמן ההמתנה הממוצע באותה יחידת הדואר".

195. הסמכויות המפורטות לעיל, כולן סמכויות חריגות ודרמטיות פחות מהסמכות להעברת דירקטור מכהונתו, וכאמור לעיל, בשים לב לחשיבות שהמחוקק והפסיקה ייחסו לעצמאותו של הדירקטוריון בחברה הממשלתית, יש למצות את השימוש בסמכויות אלה, ככל שניתן, בטרם תופעל הסמכות להעברת הדירקטור מכהונתו. נראה כי לא כך נעשה במקרה דנן.

196. ככל הידוע למשיבים, מאז מינויו של יו"ר הדירקטוריון לתפקידו, ועד קבלת ההחלטה על העברתו מתפקידו, לא נעשה שימוש בסמכות השרים לדרוש לקיים דיון בדירקטוריון בנושא מסוים או בעניין שהשרים דרשו להעמיד על סדר היום. בדומה, ככל הידוע למשיבים, במהלך תקופה זו, לא נעשה שימוש על ידי מנכ"ל משרד התקשורת בסמכותו לפי סעיף 20.1 ו-20.2 לרישיון להודיע בכתב לבעל הרישיון על ליקויים ופגמים ברמת השירות ללקוחותיו, ולהורות לו לתקן את הליקויים והפגמים באופן ובמועד שיקבע ובסעיף 33.3 לרישיון בענין סגירת סניפים. כמו כן, מנכ"ל המשרד אף לא עשה שימוש בסמכותו לפי סעיף 35.2 לרישיון, לתת לבעל הרישיון הוראות פרטניות לצמצום משך ההמתנה הממוצע ביחידות דואר מסוימות. זאת, חרף קיומה של ביקורת על זמני המתנה בסניפים מסוימים (ראו למשל: סעיף 4 למכתב השימוע).

197. נושא נוסף ששב ועלה בביקורתם של השרים על תפקוד יו"ר הדירקטוריון, עניינו בהחלטות בעניין סגירת סניפי הדואר (ראו למשל: סעיף 1.ט.4 למכתב השימוע; סעיף 37 למכתב ההעברה מכהונה). עם זאת, ככל הידוע למשיבים, לא נעשה שימוש בסמכויות מנכ"ל המשרד להורות לחברת הדואר להימנע מסגירת סניפים מסוימים במהלך תקופת כהונתו של יו"ר הדירקטוריון שעמדה לביקורת השרים, וזאת, על אף שרשימת הסניפים המיועדים לסגירה הועברה לידי משרד התקשורת כנדרש לפי תנאי הרישיון (ראו: סעיף 66 למכתב ההעברה מכהונה). יובהר, כאמור לעיל כי למשרד התקשורת הייתה נתונה הסמכות לעצור את סגירת הסניפים. למשרד התקשורת לא עשה שימוש בסמכותו זו בטרם החליטו השרים להעביר את יו"ר הדירקטוריון מכהונתו. רק ביום 21.6.23 לחברת הדואר, בדרישה לעצור את סגירת הסניפים (ראו: סעיף 75 למכתב ההעברה מכהונה). עוד למען שלמות התמונה,

יצוין כי העברת הרשימה וקבלת הערות השרים לגביה, חורגים מעבר לנדרש מהחברה בהתאם לתנאי הרישיון הקיים. על כך אף עמד בית המשפט הנכבד בעניין **עמותת הרצליה** :

"ככל שחברת הדואר עומדת בתנאי סעיף 33.3 (ג) לרישיון, אזי שסעיף 33.3 (ה) איננו חל, וכך גם חובת הדיווח וההודעה המוקדמת הקבועות בו. פרשנות זו מקבלת משנה תוקף נוכח האמור במכתב השימוע שנשלח ביום 21.6.2023 ממשד התקשורת. במכתב צוין כי נשקלת האפשרות לתקן את הרישיון כך שחברת הדואר תצטרך לקבל את אישור משרד התקשורת מראש, בטרם תחליט לסגור יחידות דואר, גם אם היא עומדת בתנאי הפריסה הקבועים בסעיף 33.3 (ג). מכך אנו למדים כי על פי נוסח הרישיון הנוכחי – ככל שחברת הדואר עומדת בתנאי הקבוע בסעיף 33.3 (ג), הרי שהיא אינה זקוקה לאישור ממשד התקשורת טרם קבלת החלטה לסגור יחידת דואר. לכך יש להוסיף כי חברת הדואר עדכנה מראש את עיריית הרצליה ואת משרד התקשורת באשר לכוונתה לסגור את סניף הדואר, ופרסמה על כך הודעה באתר האינטרנט של חברת הדואר ובסניף הדואר עצמו. משכך, אין בידי לקבל את הטענה כי חברת הדואר פעלה בניגוד לרישיונה." (פסקה 15).

198. זאת ועוד, בראשית שנת 2023 תוקן הרישיון ושונו תנאיו, כחלק מיצירת תנאים רגולטוריים להבראת החברה והמשך מתן שירותיה לציבור בצורה לא גרעונית. במסגרת זו, עמד לרשותו של שר התקשורת כר נרחב להחלת שינויים ולאסדרת התחומים הסובלים, לטעמו, מליקויים בתחומי פעולתה של חברת הדואר. במסגרת זו, ולאחר הליך שימוע כנדרש על פי הדין, נקבעו ברישיון כללי שירות ברורים ומפורטים שמגבילים את החברה וכוללים מדדי שירות מדידים. החברה עמדה בכללים אלה, לרבות בנוגע לסגירת סניפים, ולכן טענות בעניין זה חסרות בסיס. על אף זאת, במכתב ההעברה מכהונה מציין, ביחס לסוגיית סגירת הסניפים כי: "ברישיון החברה אשר הוענק לה ביום 2 בפברואר 2023 ('הרישיון'), נקבעו כללים מקלים, לעומת הרישיון הקודם, בין היתר, לגבי פריסת יחידות הדואר, המעניקים לחברה גמישות ושיקול דעת בנוגע לסגירת יחידות דואר" (סעיף 37 למכתב ההעברה מכהונה). ככל שהשר סבור היה כי התנאים שנקבעו ברישיון מקלים מדי, והובילו לסגירת יתר של סניפים, ללא הצדקה, וככל שלשיתנו הכלים העומדים לרשותו במסגרת הרישיון אינם מספקים אפשרות אפקטיבית להגבלת החברה מסגירת יתר של סניפים, **היה באפשרותו של השר לפעול** כרגולטור האמון על שוק הדואר ומפקח על החברה ולא מכוח סמכותו להפסקת כהונת דירקטור בחברה שנועדה למקרים חריגים ביותר הקשורים במילוי תפקיד כדירקטור.

199. כאמור, בשים לב לחשיבות שבשמירה על עצמאות הדירקטוריון, הפעלת הסמכות להעברת דירקטור מכהונתו צריכה להיעשות רק לאחר מיצוי יתר האמצעים והדרכים העומדים לרשות השרים להביע את עמדתם וביקורתם ביחס להתנהלות החברה. **נראה כי במקרה דנן השרים בחרו להפעיל את הסמכות החריגה להעברת דירקטור מכהונתו, בטרם נעשה ניסיון כלשהו לפעול באמצעים חריגים פחות במטרה לתת מענה לביקורת השרים על תפקוד החברה והדירקטוריון.** עובדה זו מתיישבת עם כך שההודעה על כוונת שר התקשורת לפטר את יו"ר הדירקטוריון ניתנה לו כאמור כבר בתחילת התהליך, ולא

בסיומו. לעמדת המשיבים, הימנעות מנקיטת צעדים כלשהם ומהפעלת סמכויות השרים – כבעלי מניות וכגורם האחראי לאסדרת תחום השירותים של החברה הממשלתית – **עולה כדי פגם היורד לשורש הפעלת הסמכות**. בנסיבות אלו, לא היה מקום להפעלת הסמכות החריגה להעברת דירקטור מכהונתו, וההחלטה שהתקבלה מכוח סמכות זו – דינה בטלות.

200. השרים נדרשו, במענה מטעמם, לטענה לפיה לא נעשה שימוש בסמכויותיהם לפי החוק, בטרם פנייה לסמכות החריגה של העברת דירקטור מכהונתו. בהקשר זה, תשובה הייתה, כי אין חובה לפי החוק לפעול תחילה לפי סעיף 26(ב) בטרם הפעלת סמכות השרים על פי החוק, שכן, המחוקק לא קבע זאת במפורש בחוק כפי שעשה לעניין ההתייעצות עם רשות החברות. לעמדת המשיבים, דין הטענה להידחות. אכן, החוק אינו קובע מפורשות חובה לפעול תחילה לפי סעיף 26(ב) (או סעיפים אחרים המעניקים סמכויות פעולה לשרים). עם זאת, פרשנותו התכליתית של חוק החברות הממשלתיות בכלל, ושל סעיף 22(א)(6) בפרט, על רקע מכלול ההסדרים שנועדו להגן על עצמאותו של הדירקטור בחברה הממשלתית, מובילה למסקנה, לפיה הפעלת הסמכות להעברה מכהונה של דירקטור צריכה להיעשות לגבי נושאים הנוגעים לקבלת החלטות מקצועיות במהלך עסקיה של החברה, ובפרט ביחס לטענה הנוגעת להעדר דיון בנושא זה או אחר בדירקטוריון. לא ניתן לקבוע אפריורית כי תמיד קיימת חובה לפעול דווקא לפי סעיף 26(ב), או סעיף אחר, עובר להפעלת הסמכות להעברת דירקטור מכהונה. עם זאת, כאשר חלק ניכר מהטענות של השרים נוגעות לכך שנושאים כאלה או אחרים לא נדונו בדירקטוריון (בסוגיות שהיו"ר והחברה טענו כי ניתן להן מענה ראוי ע"י החברה), ושעה שיש בידי השרים סמכויות פחותות בקיצוניותן דומה כי כוונת המחוקק הייתה שסמכויות אלה ימוצו לפני נקיטה בהליך של העברה של דירקטור מכהונתו, בהעניקו לשרים את הסמכות להעביר דירקטור מכהונתו. הפעלת הסמכות האמורה בנסיבות אלו, ללא כל דרישה מקדימה לקיום דיון, עולה כדי פגם בהפעלת הסמכות.

על פי הנמסר מטעם השרים, לא נעשתה פניה מכוח סמכותם של השרים לפי סעיף 26(ב) לחוק החברות הממשלתיות, מאחר השר סבר כי מדובר בנושאים המצויים בליבת העשייה אשר אינם מחייבים ישיבה מיוחדת ואינם מצריכים תזכורת ליו"ר הדירקטוריון על חשיבות קיום דיונים מעמיקים בעניינם. לטענת השרים, שימוש בסמכותם האמורה בנושאים כאלה, משמעה שהשרים ימלאו את תפקיד יו"ר הדירקטוריון בעצמם כך שיהפכו למנהלי החברה בפועל, דבר שאין לקבלו. לטענת השרים, מדובר ביו"ר שאינו ממלא את תפקידו כראוי בנושאים אלה, ולכן שימוש בסמכות האמורה אין בו כדי לפתור את הבעיה המשמעותית בתפקודו של היו"ר.

201. דינה של טענה זו, בכל הכבוד, להידחות. **ראשית**, כאשר המחוקק העניק לשרים סמכות לדרוש קיום דיון בדירקטוריון, הוא לא ייעד סמכות זו לנושאים "נקודתיים" או "לא-משמעותיים". על כך אפשר ללמוד ממיקומה של ההוראה המאפשרת לשרים לדרוש להעלות נושא לסדר היום בישיבת הדירקטוריון, הקבועה בסעיף 26(ב) לחוק, לצד הוראות העוסקות בנושאים עקרוניים וחיוניים שבהם חייב הדירקטוריון לדון.

שנית, מאחר שטענות השרים במכתביהם, מתמקדות רובן ככולן באי-קיום דיונים בדירקטוריון בנושאים שונים, ובהימנעות מקבלת החלטות דירקטוריון בנושאים אלו – נראה כי דרישה לקיום דיון או העלאת נושא על סדר היום, בהתאם לסמכויות השרים, הייתה בבחינת אמצעי שחומרתו פחותה. ממילא גם לשיטתם היא גם הייתה עשויה לתת מענה לחלק ניכר מהקשיים שעליהם מצביעים השרים. לא ברור אפוא מדוע נמנעו השרים מהפעלת סמכויות אלו וחלף זאת פנו לסמכות החריגה של העברת יו"ר הדירקטוריון מכהונתו.

202. לאור האמור, לא ניתן לקבל את הטענה שלפיה לא היה מקום לדרוש קיום דיון בדירקטוריון, מאחר שמדובר בטענות הנוגעות לליבת עשיית החברה, ובמחדל מתמשך של יו"ר הדירקטוריון במשך כל תקופת כהונתו. מענה השרים אינו מספק הסבר המניח את הדעת באשר לאי-הפעלת הסמכות הנתונה בידם. סמכות, אשר כעולה מהוראות החוק, ניתנה לשרים על מנת לאפשר פיקוח ובקרה בזמן אמת על כשלים ומחדלים בחברה, גם אם כרוכה בהפעלתה פגיעה מסוימת בעצמאות עבודת הדירקטוריון או ניהול החברה. מדובר בפגיעה שנשקלה במסגרת קביעת ההסדר בחוק. זאת ועוד, דומה כי הפעלת סמכות השרים להעברת היו"ר מכהונתו, והימנעותם מפעולה כלשהי במסגרת סמכויותיהם, על רקע ביקורתם כלפי מדיניות הדירקטוריון ופועלו, טומנת בחובה פגיעה קשה ורחבה הרבה יותר בעצמאות הדירקטוריון והנהלת החברה. ודוק, פגיעה כאמור עשויה לחרוג מעניינו הקונקרטי של יו"ר דירקטוריון חברת הדואר, שכן יש בה כדי ליצור אפקט מצנן שיש בו כדי להרתיע דירקטורים מכהנים בהמשך מילוי תפקידם לטובת החברה באופן עצמאי, וכן עשויה להקשות על גיוסם של דירקטורים עתידיים למילוי תפקיד כאמור ומידת נכונותם לעשות כן.

203. אשר להפעלת סמכויות שר התקשורת ומשרד התקשורת, בכובעם כאחראים על אסדרת תחום אספקת שירותי הדואר, נמסר מטעם השרים כדלקמן: ביחס לשאלה מדוע לא נעשה שימוש בסמכויות המנהל בכל הנוגע לזמני ההמתנה החריגים בסניפים מסוימים, נמסר מטעם השרים כי מינהל הדואר הציג בפני שר התקשורת את סוגיית זמני ההמתנה החריגים ביחידות דואר שונות, וכי הוכנה טיוטת מכתב לחתימת השר לגבי יחידות דואר בהן נמדדו זמני המתנה חריגים, אולם הטיוטה לא נשלחה וטרם הועברה פנייה בנושא לחברה. באופן דומה, התייחסו השרים לסוגיית סגירת הסניפים, ונמסר כי טיוטה לפניה לחברה בנושא זה הוכנה, אולם לא נשלחה. קרי, הגם שלמנהל לפי רישיון החברה, נתונה הסמכות לקבוע תנאים בענין זמני המתנה, ותיקון כזה אף נשקל על ידו, הדבר לא נעשה נכון למועד ההחלטה להעביר את היו"ר מתפקידו. בהקשר זה יצוין כי טיוטות המכתבים האמורים שהועברו לפרקליטות המדינה, נושאות את התאריך 30.5.23. כך שלא ברור, מדוע רק בסוף חודש מאי 2023, פחות מחודש לפני שליחת מכתב השימוע ליו"ר הדירקטוריון, נעשו צעדים ראשוניים לקראת הפעלת סמכויותיו של הרגולטור (אשר כאמור, לא הבשילו מעבר לכתיבת טיוטת מכתב), ובהם פגישה מיום 5.6.2023 בה לא השתתפה החברה.

204. העולה מן המקובץ הוא כי השרים לא עשו כל שימוש בסמכויותיהם לפי חוק החברות הממשלתיות, ואף לא בסמכויות האסדרתיות המסורות לשר התקשורת ולמשרדו, עובר לקבלת החלטה על העברת יו"ר הדירקטוריון מתפקידו. במכתבי השרים אין כל הסבר מניח את הדעת מדוע נמנעו מלפעול בהתאם לסמכויותיהם, וחלף זאת, פנו ישירות להפעלת הסמכות החריגה, הכרוכה בפגיעה בעצמאות הדירקטוריון ואשר לעמדת המשיבים מתאימה למקרים חריגים ביותר, של העברת דירקטור מכהונתו. בכך, לעמדת המשיבים, נפל פגם היורד לשורש הפעלת הסמכות.

205. עתה נתייחס לקשיים נוספים בהפעלת סמכות השרים להעברת דירקטור מכהונתו בשל אי מילוי תפקידו כראוי בכל הנוגע לתפקודו המקצועי. סמכות זו מחייבת הבאת שני שיקולים נוספים בחשבון: הראשון, במקום בו הממשלה או השרים התוו משימות לחברה או שהתוו לגביה מדיניות מסוימת, בין אם בדרך הסכמית דוגמת הסכם ההבראה עם החברה, ובין אם בדרך קבלת החלטות, דוגמת החלטת הפרטה שהתקבלה ביחס לחברה לפי סעיף 59ב לחוק. במצב דברים כזה, בחינת מילוי תפקידו של דירקטור צריכה לתת מקום מרכזי לביצוע משימות אלה על מנת שהפעלת סמכותו של השר תהיה תואמת את המדיניות הממשלתית כלפי החברה.

206. השני, בכל הנוגע לנושאים שהשרים מייחסים להם חשיבות, ומבקשים שהדירקטוריון יידרש אליהם – בקיום ישיבות ובקבלת החלטות. בהקשר זה, עמדת המשיבים היא כי קיים קושי בהעלאת טענות כלפי דירקטוריון החברה על הימנעותו מדיון או פעולה בתחומים מסוימים, מבלי שהשרים פנו תחילה לדירקטוריון בבקשה לקיים דיון בנושאים אלו.

207. בפרט, בענייננו מתעוררת שאלה בנוגע ליכולת הדירקטוריון לפתח מנועי צמיחה חדשים ולבחון כניסה לתחומים חדשים. זאת כאשר החברה מתמודדת עם מצבה הקשה מזה שנים של החברה, מצויה בעיצומו של הליך הבראה ובהליכי הפרטה, עוסקת בגיבוש הסכם קיבוצי, עסוקה ביישום אסדרות רגולטוריות בו בזמן שהחברה מצויה במצב פיננסי שברירי של סביבת חדלות פירעון. העובדה שהחברה מצויה בהליכים אלה אינה מונעת מהשרים לפנות לחברה בבקשה לקיים דיון בדירקטוריון בנושאים שהם רואים כמשמעותיים. מכל מקום, טענת השרים העוברת כחוט השני בהחלטתם להעביר את היו"ר מתפקידו, כי הדירקטוריון נמנע מקיום דיון בנושאים כאמור, תוך שהשרים נמנעו בעצמם מלפנות מראש לחברה, מעוררת קושי משמעותי. (נקדים ונציין כבר עתה, כפי שיפורט להלן, כי לעמדת המשיבים קיים, ככלל, קושי בהצבת משימות לחברה או בציפייה מהחברה, לפעול בתחומים אשר לא נהוג לקדם במהלך קידום הליכי הפרטה).

208. מכל מקום, במקרה דנן, מהתשתית העובדתית עולה כי השרים לא פנו ישירות לחברה במטרה לשקף לה את הנושאים המשמעותיים בעיניהם. הטענות כלפי היו"ר הועלו לראשונה בשימוע כביסוס להחלטה להעבירו מכהונה. זאת, מבלי שניתנה לו התרעה או שהוצגו בפניו פגמים שהתבקש לתקן בטרם תיבחן העברתו מכהונה. סביר להניח ששיח

כזה היה מאפשר לחברה וליו"ר ללבן את הטענות כלפי התנהלותם, ובמידת הצורך, לתקן ליקויים, ככל שישנם או לשנות סדרי עדיפויות בסדר היום של הדירקטוריון בהתאם לעמדת השרים.

209. כך, רבות מהטענות המופנות כלפי יו"ר הדירקטוריון נוגעות לנושאים החורגים מעמידת החברה בתנאי הרישיון. כך למשל, השרים טוענים כי היה על יו"ר הדירקטוריון ליזום דיון לקביעת אמות מידה איכותיות לסגירת סניפים, מעבר לתנאי הרישיון. זאת, הגם שאין חולק כי החברה עמדה בתנאים שנקבעו ברישיון ואף הציגה את המדדים והתכניות לסגירת הסניפים במצגת למשרד התקשורת על פי בקשתו. נראה, כי ציפיית השרים, **כאשר אין לה ביטוי בהוראות הרישיון**, מחייבת לכל הפחות כי השרים ישקפו לדירקטוריון החברה את מדיניותם וציפיותיהם בעניין. בדומה, השרים טענו כי היה על יו"ר הדירקטוריון לקיים דיון בסוגיית זמני ההמתנה בסניפים מסוימים בהם נמדדו זמנים מעל הממוצע. עם זאת, גם לדרישה זו אין ביטוי בהוראות הרישיון (הקובע חובה לשמירה על ממוצע ארצי מסוים). במצב דברים זה, הימנעות משיח עם החברה באופן שיש בו כדי לשקף את מדיניות השרים, והעלאת טענות בדיעבד על פגמים בתפקודו של יו"ר הדירקטוריון, מעוררים קושי של ממש.

בהקשר של סוגיית סגירת הסניפים, טענות השרים מעוררות קושי במישור נוסף. זאת, שכן כעולה ממכתב יו"ר הדירקטוריון, שר התקשורת עצמו, יחד עם ראש מינהל הדואר, התבטאו באופן המשקף תמיכה בסגירת סניפים על ידי הדואר. כך למשל, במסגרת דיון בוועדת הכלכלה של הכנסת, ביום 30.1.23, ציין שר התקשורת לגבי סגירת סניפים, כי "אם הדואר חושב שהדבר הזה הוא רווחי וטוב לו, הוא יכול" (עמוד 4 לפרוטוקול הדיון). השר אף ציין באותו דיון, כי הוא מעודכן בתכניות הפריסה מחדש של הסניפים ונקודות השירות. בדומה, ראש מינהל הדואר התבטא במסגרת דיון בוועדת הכנסת המיוחדת לצמצום פערים חברתיים בפריפריה, מיום 28.2.23, וציין כי קיימת הבנה בין משרד התקשורת לבין חברת הדואר בנוגע לתהליך של סגירת סניפים, בשיתוף פעולה עם הרשויות ובצורה מיטבית, בין היתר נוכח התמורות החלות בשירותים שהדואר נדרש לספק (עמוד 17 לפרוטוקול).

בהקשר זה, במכתב ההעברה מהכהונה טענו השרים כי "ביום 31 בינואר 2023 קיים השר פגישה יחד עם הצוות המקצועי במשרד, היו"ר והנהלת החברה, בה עלתה סוגיית רמת השירות הירודה, בין היתר, סוגיית סגירת הסניפים, חלופות השירות לציבור, עיכובים בהזמנות של לקוחות ועוד [...]". השר אף דרש באותה פגישה להציג בפניו פתרונות וחלופות שירות לציבור, ואף שלח מכתב לראשי הרשויות בעקבות אותה פגישה" (סעיף 32 למכתב ההעברה מהכהונה). בהמשך מכתב השרים, אף התייחסו השרים למכתב שנשלח לראשי הרשויות והבהירו כי "השר ומנהל מינהל הדואר סבורים שיש לבצע אופטימיזציה ולסגור יחידות דואר, אבל זאת בהתאם לתבחינים המביאים בחשבון חלופות, ביקוש ורמת שירות. הם לא סברו ואינם סבורים שיש לסגור יחידות דואר בצורה בלתי מבוקרת גם שניתנה לחברה גמישות בעניין" (סעיף 69 לנספח מכתב ההעברה מהכהונה).

אכן, כאמור, ביום 20.2.23 שלח שר התקשורת מכתב לראשי הרשויות המקומיות והאזרחיות, שכותרתו "שינויים בפרישת יחידות הדואר של חברת דואר ישראל בע"מ". עם זאת, עיון בתוכן המכתב שנשלח, אשר העתק ממנו נשלח גם ליו"ר הדירקטוריון ולמנכ"ל חברת הדואר, מעלה כי בהקשר של סגירת סניפי הדואר ציין השר כדלקמן:

"פרישת יחידות דואר – בהמשך לדיגיטציה של השירותים כאמור, ובהתאם למגמת הירידה בביקושים לשירותי אשנב (מגמה המתחדדת משנת 2019), נקבעה בהוראות הרישיון החדש של החברה חובת פרישת יחידות מעודכנת באופן בו שתשתנה פרישת יחידות הדואר ברחבי הארץ. ביישובים בהם מתגוררים עד 3,000 תושבים, השירות יינתן באמצעות נקודת שירות ניידת, ביישובים בהם מתגוררים מעל 3,000 תושבים יהיו יחידות דואר מרכזיות ונקודות שירות נגישות בתוך מוקדי שירות ו/או מסחר מרכזיים במודל של 'חנות בתוך חנות'. הנהלת החברה התחייבה בפניי כי היא מוכנה לדון עם כל ראש רשות מקומית בדבר אופן פעילות החברה בתחומי הרשות לרבות מציאת פתרונות חלופיים לצרכים פרטניים של כל רשות ורשות דוגמת Post Trunk (סניף על גלגלים), הפעלת יחידות דואר במתקני הרשות המקומית ועוד".

210. הנה כי כן, שר התקשורת באמירותיו הציבוריות במסגרת דיון בכנסת, כמו גם במכתבו לראשי הרשויות, מתאר מהלך מתואם בין המשד לבין החברה במסגרת תנאי הרישיון אשר אינו משקף ציפייה כלשהי מהחברה לקביעת אמות מידה איכותיות לסגירת הסניפים, אלא מתמקד בצורך במציאת חלופות במקומות בהם החברה פועלת בהתאם לתנאי הרישיון ומקבלת החלטה על סגירת סניפים. במצב דברים כזה, קיים קושי בהעלאת טענה כלפי יו"ר הדירקטוריון על אי-מילוי תפקידו כראוי בהיבטים אלו.

211. מכל האמור עולה כי השרים לא מצאו לנכון לשקף לחברה את מדיניותם ביחס לנושאים שונים, אשר בדיעבד נטען כי היה על הדירקטוריון לדון ולקבל החלטות בעניינם. זאת, הן בדרך של הפעלת סמכויותיהם מכוח החוק וכגורם שאחראי לאסדרת פעולת החברה, והן בדרך של פנייה לחברה במסגרת שיח עם הנהלתה. העברת ביקורת בדיעבד על התנהלות החברה, כאשר בזמן אמת השרים לא מצאו לנכון לשקף את החשיבות שהם מייחסים לנושאים מסוימים, בפרט מקום שבו הדרישות הללו כלל לא מצאו ביטוי בהוראות הרישיון והדין, אינה יכולה לבסס קביעה לפיה דירקטור לא מילא תפקידו כראוי.

ה.3. חובת היועצות הסטטוטורית

212. כאמור, החוק קובע שכתנאי להפעלת הסמכות הקבועה בסעיף 22(א)(6) על ידי השרים, נדרשת היועצות ברשות החברות. כמפורט לעיל, בהתאם לפסיקת בית המשפט הנכבד, ההיועצות חייבת להיות אמיתית ורצינית, ולא "מן השפה ולחוץ", והרשות המתיעצת נדרשת לשקול את העצה בלב פתוח ובנפש חפצה. במקום בו הפעלת הסמכות עלולה להיות כרוכה בפגיעה באינטרסים משמעותיים, קיימת חשיבות יתירה לעריכת ההיועצות כהלכתה. בענייננו, ובשים לב לקיומה של חובת היועצות סטטוטורית, כמו גם לחריגותה

של הסמכות העומדת במוקד ענייננו, ברי כי לשם הפעלת הסמכות נדרשת היוועצות רצינית, מקיפה ואמיתית, שיש בה כדי להציג את מלוא התמונה בעניין בפני השרים.

על תוכנה של חובת ההיוועצות, עמד כב' השופט [כתוארו אז] חשין בבג"ץ 5933/98 פורום היוצרים הדוקומנטריים נ' נשיא המדינה, פ"ד נד(3) 496 (2000) (להלן: עניין פורום היוצרים הדוקומנטריים), כדלקמן:

"העקרונות השליטים בהליך של התייעצות רבים ושונים הם, אך לאמיתם של דברים ניתן לצמצמם ולרכזם כולם בעקרון-על אחד; העיקרון הוא אחד, הגם שבהלכה הוטבע בנוסחאות שונות שנתקבלו ונמסרו והן נגדנו תמיד. העיקרון – עקרון-הבריח – הוא זה, שמשמעה של התייעצות הוא כפשוטה; לא יותר אך גם לא פחות: התייעצות חייבת שתהא התייעצות-של-אמת, התייעצות של אדם המבקש באמת-ובתמים לשמוע לעצתו של הזולת כדי שידע מה דרך ילך בה; ההתייעצות חייבת שתהא התייעצות ממשית, התייעצות בלב פתוח ובנפש חפצה, התייעצות ברצון טוב ובנפש קולטת; במילה אחת: התייעצות, פשוטה כמשמעה, חייבת שתהא התייעצות בתום-לב".

213. במסגרת קיום ההיוועצות הסטטוטורית, נדרשים השרים לבחון את התשתית העובדתית שמציגה רשות החברות, ואת העמדה המובעת על ידי הרשות, לעומק. במידת הצורך, וככל שהנתונים המוצגים על ידי הרשות אינם תואמים לנתונים שבידי השרים, על השרים לפנות בהיוועצות חוזרת לצורך ליבון הפערים בין הנתונים, בטרם קבלת החלטתם. ראו לעניין זה את שנקבע בבג"ץ 8404/00 האגודה לזכות הציבור לדעת נ' שר התקשורת, פ"ד נה(3) 547 (2001): "בנסיבות מסוימות אפשר שהרשות תהיה חייבת לקיים את ההתייעצות בשני שלבים: תחילה התייעצות ראשונית, ולאחר מכן, אם חל שינוי במצב העובדתי או בעמדת הרשות, גם התייעצות משנית לאור השינוי".

214. נוכח האמור, ברי כי לצורך קיום החובה הסטטוטורית האמורה, לא ניתן להסתפק בפנייה חד-פעמית לרשות החברות, תחת הכותרת "היוועצות", בפרט מקום שבו עמדת רשות החברות והנתונים שבידה אינם תואמים ואף מנוגדים לעמדת השרים ולנתונים שבידם. לשם קיום חובת ההיוועצות כהלכתה, היה על השרים להידרש לטענות שעלו במכתב מטעם הרשות, לתת להן מענה, ובמקום בו הנתונים שמוצגים על ידי רשות החברות שונים מאלו שבידי השרים, היה על השרים לפנות בהיוועצות משנית ולברר את פשר השוני בנתונים. לעניין זה, יפים דברי בית המשפט הנכבד בע"פ 22/89 עזבה נ' מדינת ישראל, פ"ד מג(2) 592 (1989):

"חשוב לא פחות מעצם קיומה של התייעצות הוא קיומה כהלכתה; ובתחום זה של ממשות התהליך יותר מבעצם קיומו טמונות, כמדומה, הבעיות השכיחות של יישום החובה. הווה אומר: אין די בהתייעצות המקוימת, מצוות אנשים מלומדה, רק לשם יציאת ידי החובה ה"פורמלית" של החוק המחייב את קיומה. "התייעצות" שהיא בבחינת קליפה ריקה מתוכן איננה מוציאה את הרשות המחויבת בקיומה ידי חובתה"

215. במקרה דנן, עולים קשיים בקיום חובת היוועצות על ידי השרים בשני מישורים – בשלב הראשון הדבר השתקף בזהות בין הטענות במכתב ההיוועצות שנשלח לרשות, לבין מכתב השימוע שנשלח ליו"ר הדירקטוריון בהמשך לכך, וזאת חרף התייחסותה המפורטת והמבוססת השונה של הרשות;

בהמשך ההליך, העדר קיומה של חובת ההיוועצות ממשית ניכר בפערים בין הטענות שהוצגו בפנייתם של השרים להיוועצות ברשות, לבין התשתית שנפרשה במכתב ההעברה מהכהונה שהועבר ליו"ר לאחר קבלת המענה מטעמו, וזאת מבלי שהשרים פנו פעם נוספת להיוועץ ברשות ביחס לטענות החדשות או השונות שהעלו במכתב ההעברה מהכהונה.

216. כך, כעולה מהתשתית העובדתית שפורטה בפרק ד.1.ג לעיל, טענות השרים במכתב השימוע, לאחר ההתייעצות עם רשות החברות הממשלתיות, לעומת טענותיהם במכתב ההתייעצות שנשלח אליה כמעט זהות לחלוטין. שינויים מינוריים נעשו בהצגת סדר הטענות ונמען. כך למשל, בנוגע לרמת השירות לציבור, נוספו למכתב השימוע נתונים בנוגע למספר התלונות (ס' 4.4 למכתב השימוע). יחד עם זאת, טיעוני הרשות במישור זה נפרשו מעבר לכך, כאשר הרשות הצביעה על אמות המידה לפריסת סניפים בהתאם לרישיון שהוצא על ידי משרד התקשורת עצמו (סעיף 16.א למכתב הרשות), וכן ציינה כי שינויים כמבוקש על ידי השרים דורשים זמן, מעבר לתקופה הקצרה מאז הענקת הרישיון החדש (סעיף 16.ז למכתב הרשות).

בנוסף לדוגמאות שהוצגו, ישנם טיעונים אשר נותרו כפי שהם במכתבי השרים טרם ההתייעצות ולאחריה, וזאת על אף שהרשות הביעה הסתייגות או טענות נגדיות. כך למשל, בעניין הטענות להיעדר פיתוח עסקי של החברה, השיבה הרשות במכתבה כי לא ניתן היה לצפות מהחברה במצבה הפיננסי הקשה, לרבות הערת עסק חי בדוחותיה הכספיים, בעיצומם של שינויים רגולטוריים משמעותיים, לעסוק מיד ובעדיפות בפעולות של פיתוח עסקי (סעיף 12.ב למכתב הרשות), וכי ככל שהיה מקום לפיתוח, הרי שדירקטוריון החברה גיבש בחודשים האחרונים תכנית אסטרטגית כחלק מהפעולות הנדרשות לפיתוח העסקי של החברה ולקראת הליך ההפרטה. עוד הובהר כי חוות הדעת המקצועיות הן כי במהלך התקופה לפני מכירת החברה לא מקובל לבצע השקעות ופעילויות החורגות ממהלך העסקים הרגיל של החברה (סעיף 12.ב למכתב הרשות).

דברים מהותיים אלה לא לובנו מול הרשות ולא קיבלו מענה במכתב השימוע של השרים, ובפרט לא לובנה הטענה המקצועית כי ציפיית השרים בנוגע לפיתוח עסקי אינה תורמת את מצב החברה המצויה בהליך הבראה ועומדת בפני החלפת בעלות כשתושלם.

217. כמו כן, גם במקום בו נערכו שינויים בעקבות הפנייה להיוועצות ברשות, דומה כי השינויים שנערכו כלל לא נתנו מענה לנתונים ולטענות שהובאו במכתב הרשות. כך למשל, למכתב השימוע נוספו נתונים לביסוס טענת השרים כי ישנה ירידה בהכנסותיה של החברה, הן בהשוואת הכנסות החברה בשנת 2022 לעומת שנת 2021, בנטרול הכנסות מימון מפיקדונות

הציבור בבנק הדואר, והן בטענה כי **רווח** הרבעון הראשון לשנת 2023 נובע מסוגיות שאינן קשורות ביו"ר, כגון מכירת נכסי מקרקעי למדינה, הכנסות מעליית תעריפי שירותי הדואר וכדומה (סעיף 4.4 למכתב השימוע). לצד האמור, נתונים אלה אינה מתמודדים עם טענות הרשות בנוגע להכנסות החברה, אשר בחנה את **הכנסות** החברה ברבעון הראשון של שנת 2023 ואף התייחסה במכתבה לטענה כי הרווח נובע משינויים רגולטוריים באומרה כי שינויים אלה טומנים בחובם גם השפעות שליליות, מורכבויות ביישום, ואילו העובדה שנשאו השפעות חיוביות מלמדת על כך שהחברה קיבלה החלטות נכונות (סעיף 14.ה למכתב הרשות). בדומה, בהשוואה בין שנת 2022 לבין שנת 2021, נותרו הפערים בין השרים לבין הרשות, כאשר בניגוד להשוואה הגורפת שביצעו השרים בשני המכתבים, הרשות סברה שנכון להשוות בין הרבעונים הראשונים של השנים 2021 ו-2022 לעומת השנים 2022 ו-2023 בהן כיהן היו"ר בתפקידו ובהתחשב בזמן הנדרש בוודאי בתנאי כניסתו המורכבים לתפקיד לרבות הצורך להיכרות, קביעת מדיניות, גיבוש תכניות, ויישומן עד לקבלת תוצאות (סעיף 14.ג למכתב הרשות). הנה כי כן, גם במקום בו נערכו שינויים בעקבות ההיוועצות, דומה כי לא נעשה ניסיון של ממש לתת מענה לטענות שהובאו במכתב הרשות.

218. נראה אפוא, כי פנייתם היחידה של השרים לרשות החברות, מבלי להידרש לנתונים העובדתיים ולניתוחים שהוצגו בחוות דעת הרשות, ומבלי לפנות אליה לבירור משני בכל הנוגע לפערים בין הנתונים שבידי הרשות לנתוני השרים, אינה עולה כדי מילוי חובת ההיוועצות הסטטוטורית הקבועה בסעיף 22(א)(6). יפים לענייננו דברי בית המשפט הנכבד בעניין **פורום היוצרים הדוקומנטריים**, כדלקמן:

”המלצות הגופים שהמחוקק קרא בשמם או בתוארם בסעיף 7(א)(1) לחוק רשות השידור עברו ליד אוזנה של הממשלה כזמזום דבורה במעופה, או שמא נאמר: המלצותיהם הונחו במקום שהונחו ולא נודע כי היו כלל. [...] סוף מעשה יעיד על תחילתו, וסוף המעשה יזעק באוזנינו, כי הממשלה לא נתנה כלל דעתה להמלצותיהם של גופי-הייעוץ. אכן, הממשלה עשתה חוכא-ואטלולה מחובתה להתייעץ בגופי-תרבות ובגופי-תקשורת שהחוק חייב אותה להיוועץ בהם, וממילא הפרה בעליל את חובת-ההתייעצות שהוטלה עליה. חמור מכך. סקירת אירועי-ההתייעצות תלמדנו – ובאורח חד-משמעי – כי הממשלה ונציגיה לא נתכוונו כלל – מלכתחילה – להיוועץ באמת-ובתמים באותם גופים שהחוק הטיל על הממשלה חובה להיוועץ בהם.”

דברים אלו יפים הם אף לפניית השרים להיוועצות ברשות החברות בענייננו. בנסיבות אלו, **עמדת המשיבים היא כי נפל פגם בהפעלת הסמכות להעברת יו"ר הדירקטוריון מכהונתו, בהעדר קיום חובת ההיוועצות כהלכתה**. מסקנה זו נכונה ביתר שאת, בהתחשב במעמדה של הרשות כגוף מקצועי בעל מומחיות, ובפרט לנוכח הסמכויות שהחוק מקנה לרשות בכל הנוגע להעברה מכהונה של דירקטור שאינו מקדם את ביצועה של החלטת הממשלה הפריט את החברה.

ה.4. קיומה של חובת השימוע

219. כידוע, כללי הצדק הטבעי וחובת ההגינות החלה על הרשות, מורים כי מקום בו החלטה או פעולה שלטונית עלולות לפגוע באינטרס או בזכות של אדם, יש לאפשר לאותו אדם להשמיע את טענותיו בטרם תתקבל החלטה. זוהי חובת השימוע וזכות הטיעון. עמד על כך בית המשפט הנכבד בבג"ץ 365/08 **נטוויז'ן בע"מ נ' משרד התקשורת** (17.6.09), בפסקה 7, כדלקמן:

"כלל יסוד בשיטתנו המשפטית הוא כי רשות מנהלית לא תיפגע באדם בטרם תעניק לו הזדמנות נאותה להשמיע את טענותיו (בג"צ 654/78 גינגולד נ' בית הדין הארצי לעבודה, פ"ד לה (2) 649, 655 (1979) (להלן: פרשת גינגולד)). תכלית השימוע היא, בין היתר, למנוע שרירותיות בפעולת הרשות הציבורית, ולהבטיח התחשבות של הרשות המנהלית באינטרסים של הפרט בבואה להגשים מטרת ציבורית. הציבור בכללותו יוצא אף הוא נשכר מהליך השימוע, מפני שבכוחו של ההליך לתרום לקבלת החלטות שלטוניות מושכלות, עת מירב הנתונים ונקודות המבט עומדים להן כבסיס. ואכן, במהלך השנים הכיר המשפט הישראלי בזכות השימוע כחלק מחובת ההגינות הרחבה החלה על הרשות הציבורית, ומכוחה מחויבת הרשות לשמוע כל מי שיש לו ציפייה לגיטימית להישמע לפני שתתקבל החלטה המנהלית (בג"צ 3718/04 עיריית חולון נ' משרד הפנים (לא פורסם, [פורסם בנבו], 19.6.2007)). נקבע, כי 'השמירה על כללי הצדק הטבעי, ובכלל זה – זכות השימוע, היא מרכיב חשוב בהליך המנהלי. היא נגזרת מחובת ההגינות הכללית, שכל רשות שלטונית חבה בה, ומתפיסת הרשות כנאמן של הציבור' (בג"צ 4776/03 מלון רג'נסי ירושלים בע"מ נ' פורז, פסקה 17 (לא פורסם, [פורסם בנבו], 9.5.2005) (להלן: פרשת רג'נסי)). חובת השימוע אינה מוגבלת לפרטים בלבד, אלא מתפרשת - במקרים המתאימים - גם על גופים אחרים, לרבות תאגידים מסחריים".

220. ככלל, מימוש זכות הטיעון, מחייב התייחסות לשלוש דרישות שחייבות להתקיים בהליך השימוע: א. יש להביא לידיעתו של הפרט את מהות הטענות כלפיו. ב. את זכות הטיעון יש לתת לפני קבלת החלטה, ולא לאחריה. ג. מתכונת הטיעון חייבת להיות הוגנת (דפנה ברק-ארז, **משפט מינהלי** (כרך א, 2010), עמוד 499).

בנוסף, את חובת השימוע, בדומה לחובת ההיוועצות, יש לקיים בלב פתוח ובנפש חפצה, תוך נכונות לשמוע ולהשתכנע, ולא כאקט פורמלי שנעשה אך כדי לצאת ידי חובה, ולאחר שהחלטה כבר התקבלה. מהאמור אף עולה, כי ככל שבעקבות השימוע נעשה שינוי בתשתית העובדתית העומדת בבסיס הכוונה לקבל החלטה בעניין, יש לערוך שימוע משני בכדי לאפשר למי עלול להיפגע מהחלטה להתמודד אף עם הטענות והעובדות החדשות בעניינו.

לעניין החובה לערוך שימוע משני, מקום בו נעשה שינוי בתשתית העובדתית בעקבות השימוע הראשוני (כמו גם על הדמיון לעניין זה, בין דרישות הדין בכל הנוגע לחובת ההיוועצות לבין הדרישות הנוגעות לקיומה של חובת השימוע), ראו את שנקבע בבג"ץ 3073/99 **התנועה למען איכות השלטון בישראל נ' שר החינוך התרבות והספורט**, נד(3) 529 (2000), פסקה 18 לפסק דינו של כב' השופט [כתוארו אז] חשין:

"ההלכה וסברת-חכמים לימדו אותנו, כי בנסיבות מסוימות יכול שייוצר כורח לקיים חובת התייעצות (וכמותה הליך של שימוע) בשני שלבים, או אף ביותר משני שלבים. השלב הראשון קרוי "חובה ראשונית" וכל אחד מן השלבים האחרים קרוי "חובה משנית". כתב על כך חברנו פרופ' י' זמיר, בספרו הסמכות המינהלית (כרך ב) [6], בעמ' 840-841, וכך קראנו בספר: 'שאלה... היא, אם הרשות יוצאת ידי חובה בהתייעצות חד-פעמית, או שמא היא חייבת לשוב ולהתייעץ פעם נוספת, אם חל שינוי בנתונים שבפניה או בהצעה המתגבשת אצלה בשלב שלאחר ההתייעצות... האם... קיימת גם חובה של התייעצות משנית? מצד אחד צריך להיזהר שההליך המינהלי לא יעשה מסורבל וממושך יתר על המידה בגלל חובת ההתייעצות. אך מן הצד השני, צריך שחובת ההתייעצות, שהחוק ראה לנכון להטיל על הרשות, לא תיעשה פלסטר. אם הרשות המינהלית מתייעצת כדרישת החוק עם גוף מסויים, וזאת על יסוד מצב מסויים, ולאחר מכן המצב העובדתי משתנה או עמדת הרשות משתנה, אם בעקבות ההתייעצות ואם בגלל התפתחות חיצונית, האם לא נוצר אז צורך אמיתי בהתייעצות נוספת לאור המצב החדש או העמדה החדשה? הדעת נותנת שלא נוצרת חובה להתייעצות משנית עקב שינויים קלים במצב העובדתי או בעמדת הרשות, שאם לא כן יש לחשוש כי לא יהיה סוף להתייעצות. אולם האם אין מקום לדרוש התייעצות משנית אם המצב השתנה באופן יסודי או אם הרשות גיבשה הצעה שונה באופן מהותי מן ההצעה שהוצגה קודם לכן בפני הגוף המייעץ? אם סביר להניח כי במצב החדש עשוי לחול שינוי של ממש גם בעמדה של הגוף המייעץ, יש טעם לדרוש כי תקויים גם התייעצות משנית'. ראו עוד האסמכתאות הנזכרות בעמ' 841 ה"ש 19. [...]

אשר לשאלה אימתי קמה ונהיית חובה משנית – שאלה הכורכת עצמה בשינויים ובשינויים-לשינויים שאף הם ישתנו – מוסיף המחבר זמיר ומשמיענו דברים אלה (לאחר שהוא מתאר את פרשת מחמוד [4]): 'החובה לקיים שימוע משני אינה מתעוררת בהכרח כל אימת שבפני הרשות המינהלית מונח מידע חדש שלא נדון בעת השימוע הראשוני. המבחן בשאלה אם לקיים שימוע משני הוא מבחן של הגינות. רק מידע בעל חשיבות, שהדעת נותנת כי היה בו כדי להטות את הכף נגד הנוגע בדבר, ואינו בגדר מידע חסוי כדין, יכול לחייב שימוע משני. אם בכל זאת לא קויים שימוע משני, מקום שחובה היתה לקיימו, יש בכך כדי לפגום את החלטת הרשות, כאילו לא קויים שימוע ראשוני'.

ראו עוד את שנקבע לעניין זה בבג"ץ 2271/17 פאר לי חברה לבניה והשקעות בע"מ נ' שר האוצר (14.1.19):

"אכן, זכות הטיעון כוללת גם את הזכות לחזור ולטעון בפני הרשות לשם הזמת טענה חדשה שהועלתה (וראו ברק-ארז, בעמ' 861; בג"ץ 685/78 מחמוד נ' שר החינוך והתרבות, פ"ד לג' (1) 767, 774-775 (1979); בג"ץ 233/86 בן יצחק נ' שר הפנים, פ"ד מ' (4) 505, 517 (1986)), אך אין לומר כי זכות זו מתעוררת בהכרח כל אימת שמובא בפני הרשות מידע חדש או שחל שינוי בנסיבות המקרה (יצחק זמיר הסמכות המנהלית כרך ב – ההליך המנהלי, 1186 (מהדורה שניה, 2011) (להלן: זמיר)). היקף זכות הטיעון ואופן מימושה נגזר מהתכליות העומדות ביסודה (בג"ץ 3194/10 צוריאנו נ' שר הביטחון, [פורסם בנבו] בפסקאות 1-4 לפסק דינו של השופט ע' פוגלמן (23.3.2011)), והשאלה היא האם ניתנה לעותרת הזדמנות הוגנת לטעון את טענותיה בהתחשב במכלול נסיבות העניין".

221. נראה כי במקרה דנן, נפלו פגמים בקיום חובת השימוע כהלכתה. כך, לאחר ששר התקשורת הודיע ליו"ר הדירקטוריון כי הוא סבור שעל היו"ר לסיים את תפקידו עוד במרץ האחרון, ולאחר שהועבר מענה מפורט מטעם יו"ר הדירקטוריון וחברת הדואר, נערכו שינויים בתשתית העובדתית ובטענות שנכללו במסמך ההעברה מהכהונה, ונכללו תוספות שלא הופיעו במכתב השימוע. שינויים אלו נערכו מבלי שניתנה ליו"ר הדירקטוריון הזדמנות לשוב ולהתמודד עם התשתית המעודכנת ועם הטענות החדשות שהופנו כלפיו. בכך, יש כדי לפגוע בזכותם של הפרטים העלולים להיפגע מהחלטת השרים – יו"ר הדירקטוריון וחברת הדואר, להעלות טיעוניהם בפני השרים בטרם תתקבל החלטה סופית בעניינם.

222. נבחן בקצרה מספר דוגמאות להיבטים שבהם נערכו שינויים בין מכתב השימוע למכתב ההעברה מהכהונה:

1. במכתב ההעברה מהכהונה עלתה לראשונה הטענה לפיה יו"ר הדירקטוריון לא העביר פרוטוקולים של ישיבות הדירקטוריון בהתאם לחובתו לפי סעיף 34(א)3 לחוק.
2. במכתב ההעברה מהכהונה נטען לראשונה כי סוגיית שיפור רמת השירות והצורך החיוני בפיתוח עסקי של החברה היתה ידועה ליו"ר הדירקטוריון כבר עם כניסתו לתפקיד, תוך הפנייה לאסמכתאות שונות.
3. במכתב ההעברה מהכהונה עלתה לראשונה הטענה המפרטת את אופן הטיפול שהיה מצופה מיו"ר הדירקטוריון בכל הנוגע לסוגיית רמת השירות לציבור: "היה מצופה שהדירקטוריון בראשות היו"ר ינחה את ההנהלה לבצע בחינה רחבה ומעמיקה בנושא השירות הניתן ע"י החברה ובדרכים לשפרה, ולהציג בפניו תוכנית פעולה סדורה בנושא כולל הצגת נתונים הנוגעים למדדים חשובים כגון משך זמן המתנה בתור ביחידות הדואר, לרבות יחידות דואר בהן לאורך זמן נמדדו משכי זמן המתנה גבוהים מהממוצע, משך זמן המתנה במוקדי השירות הטלפוני, משך העברת דבר דואר בארץ ודבר דואר המגיע מחוץ לארץ, זמינות תורים ביחידות דואר, מידת נגישות הצברי למרכזי מסירה ויחידות דואר וכדומה" (סעיף 17 למכתב ההעברה מהכהונה).
4. במכתב ההעברה מהכהונה נוספו נתונים מספריים חדשים בכל הנוגע להכנסות החברה בין השנים 2018-2022, על מנת להציג את ההרעה המשמעותית הנטענת בתוצאות החברה בתקופת כהונת יו"ר הדירקטוריון.
5. במכתב השימוע נטען כי למיטב ידיעת השר, במועד כתיבת המכתב החברה טרם החלה במתן שירותים חדשים. במכתב ההעברה מהכהונה הטענה השתנתה ונטען כי יו"ר הדירקטוריון לא פעל להתוויית מדיניות ברורה ולא זימן דיון ייעודי בדירקטוריון בתחום אספקת שירותים חדשים המשיקים לליבת הפעילות של החברה (סעיף 27 למכתב ההעברה מהכהונה), וכי "החברה לא מציגה נתונים על השימוש בפועל בשירותיה המקוונים והדיגיטליים ולא בכדי. למיטב ידיעתנו כמעט ואין שימוש או שיש שימוש לא גדול בשירותי דואר בקליק, רשום ברשת וחנות מקוונת וגם היקף השימוש בשירותי בנק הדואר ביחס הכללי אינו גבוה" (סעיף 58 למכתב ההעברה מהכהונה).

6. בכל הנוגע לתלונות הציבור על רמת השירות, במכתב ההעברה מהכהונה נוספו נתונים לפיהם בחודשים ינואר-מאי 2023, חל גידול של 9% בפניות הציבור בהשוואה לתקופה המקבילה אשתקד.

7. בכל הנוגע לפיקוח על סגירת הסניפים, לאחר שבמכתב המענה מטעם יו"ר הדירקטוריון נטען כי הנהלת חברת הדואר מפקחת באופן שוטף על השפעות סגירת הסניפים על איכות השירות לציבור, השתנתה הטענה ונטען כי היה מצופה מהיו"ר לקיים את הביקורת על סגירת הסניפים ברמת הדירקטוריון, וכי "אל לו ליו"ר להסתתר אחר פעולות ההנהלה ולטעון כי בכל ישיבת הנהלה נבחנת השפעת סגירת יחידות הדואר על מתן השירות. יש להפריד כאמור לעיל בין תפקידו ותפקודו של היו"ר לבין אלו של ההנהלה" (סעיף 67 למכתב ההעברה מהכהונה).

223. די בדוגמאות אלו כדי להמחיש את הפערים בין הטענות והתשתית העובדתית שעלו במכתב השימוע, לבין אלו שעמדו בבסיס החלטתו להעביר את יו"ר הדירקטוריון מכהונתו, ונזכרו במכתב ההעברה מהכהונה. נראה כי לנוכח פערים אלו ונוספים, היה על השרים לתת ליו"ר הדירקטוריון הזדמנות להשמיע טענותיו ביחס לתשתית העובדתית העדכנית ולטענות החדשות כלפיו.

224. נראה אפוא, כי בקיום חובת השימוע נפלו פגמים, אשר אף בהם יש כדי להביא למסקנה כי לא היה מקום להפעלת סמכות השרים להעברת יו"ר הדירקטוריון מתפקידו בטרם ניתנה לו הזכות להשמיע את טענותיו במלואן, אף בכל הנוגע לתשתית העובדתית החדשה ולטענות החדשות שהופנו כלפיו ונזכרו לראשונה בהחלטת השרים להעבירו מכהונתו.

ה. היחס בין סעיף 22(א)(6) לסעיף 22(א)(7), והתייחסות להליכי הפרטה

225. לצד הסעיף המעניק לשרים סמכות להורות על העברת יו"ר הדירקטוריון מכהונתו אם אינו ממלא את תפקידו כראוי, הוסיף המחוקק, במסגרת תיקון מס' 7, משנת 1993, את סעיף 22(א)(7), שהורה, בנוסחו המקורי, כדלקמן:

"ועדת השרים קבעה, בהמלצת שר האוצר ועל פי חוות דעת הרשות, כי הוא אינו ממלא את תפקידו באופן המקדם את ביצועה של החלטת הפרטה, או פעל במעשה או במחדל בדרך הפוגעת ביכולת החברה לקיים הוראה או דרישה שניתנו כדין לפי סעיפים 59 או 59ה; הרשות תודיע על כך לחברה".

בהמשך, במסגרת תיקון מס' 14 לחוק, משנת 2003, תוקן סעיף זה, וזהו נוסח החוק העדכני, כדלקמן:

"הרשות קבעה כי הוא אינו ממלא את תפקידו באופן המקדם את ביצועה של החלטת הפרטה, או פעל במעשה או במחדל בדרך הפוגעת ביכולת החברה לקיים הוראה או דרישה שניתנו כדין לפי סעיפים 59 או 59ה; הרשות תודיע על כך לשר האוצר ולחברה".

226. קרי, המחוקק מצא לנכון להתקין הסדר ייחודי הנוגע לחברות המצויות בהליכי הפרטה. במסגרת זו, נקבע כי לרשות החברות נתונה סמכות להעביר דירקטור מתפקידו, במקרה שבו הוא אינו פועל באופן המקדם את הפרטת החברה. כפי שניתן להיווכח, הסמכות ניתנה תחילה לוועדת השרים, בהמלצת שר האוצר ועל פי חוות דעת הרשות. בהמשך לכך, בתיקון 14 לחוק, הסמכות לעניין זה ניתנה באופן בלעדי לרשות החברות הממשלתיות (ביחד עם הענקת הסמכות גם לרשות להעביר דירקטור לפי סעיף 22(א)(6) לחוק החברות הממשלתיות במקביל לסמכות השרים בעילה זו).

227. בהקשר זה ייאמר, תחילה, כי במכתביהם התייחסו השרים לפגיעה בהפרטה כתוצאה מתפקודו של יו"ר הדירקטוריון. כך למשל, במכתב השימוע ציינו השרים כי "קיים חשש ממשי כי המשך התנהלות החברה בראשותך יפגע בסופו של דבר גם בסיכויי הצלחת ההפרטה והבראת החברה" (סעיף 1 למכתב השימוע). בדומה, בסופו של מכתב השימוע צוין כי: "אני סבור כי אין לדירקטוריון החברה בראשותך את היכולת להביא לסיום מוצלח של תכנית ההבראה ולהפרטת החברה באופן מהיר ומוצלח ותוך מתן שירות ראוי לציבור בכלל ולאוכלוסיות החלשות בפרט" (סעיף 6 למכתב השימוע). כמו כן, במכתב ההעברה מהכהונה ציינו השרים כי "קיימות טענות כבדות משקל בנוגע לאי ביצוע תפקיד יו"ר הדירקטוריון כראוי, הן בהפקרת השירות לציבור והן באי התוויית מדיניות לחברה בנוגע לפיתוח עסקי ופיתוח מנועי צמיחה בתחומים שהינם בליבת פעילותה, וכפועל יוצא מכך, פגיעה משמעותית בסיכויי הצלחת תהליך ההפרטה" (פתח מכתב ההעברה מכהונה; ההדגשה לא במקור).

כמפורט לעיל, המחוקק מצא לנכון להעניק את הסמכות להעברת יו"ר הדירקטוריון מכהונתו על רקע אי מילוי תפקידו כראוי בהיבטי ההפרטה, לרשות החברות הממשלתיות בלבד. היחס בין הוראות אלה לא לובן עד היום. עם זאת, ברי כי עולה שאלה פרשנית האם רשאים השרים להעביר דירקטור מכהונתו על רקע מילוי התפקיד בכל הנוגע להיבטי ההפרטה. לאור הפגמים האחרים בהחלטת השרים שהוצגו לעיל נראה כי ניתן להשאיר את הדיון בשאלה זו בצריך עיון.

228. לצד האמור, דומה כי אין חולק שההסדר הקבוע בסעיף 22(א)(7) כמו גם מכלול ההוראות של פרקים ח'1 ו-ח'2 לחוק החברות הממשלתיות, משקפים את החשיבות שמייחס המחוקק להפרטת חברות ממשלתיות, מכאן ניתן ללמוד גם על המחויבות הנדרשת מהחברה שנמצאת בהליך הפרטה ומהדירקטוריון שלה לקדם את הליך ההפרטה. על רקע זה נראה כי במצב בו השרים סבורים שהיה על הדירקטור לפעול בצורה מסוימת, אך הרשות סבורה כי פעולה זו יש בה כדי לפגוע בהליכי ההפרטה, וכי הדירקטור פעל באופן תקין לקידום ההפרטה, הרי שגובר הנטל על השרים לבסס טענה הנוגעת ל"אי מילוי התפקיד כראוי". זאת, בשים לב לכך שסעיף 22(א)(7) הוא ספציפי יותר, ונועד לתת מענה לסיטואציה הייחודית של חברה המצויה בהליכי הפרטה, ומשקף את תכלית החוק לקדם את הליכי ההפרטה שעליהם הוחלט.

229. כך, בין היתר, טענתם של השרים לגבי "פיתוח מנועי צמיחה" בעת הפרטה מעוררת קושי של ממש. כך, בהקשר זה יצוין, כי במכתבי השרים, עלו טענות שונות כלפי יו"ר הדירקטוריון, בכל הנוגע להימנעות מקיום דיון וקביעת מדיניות בכל הנוגע לפיתוח עסקי ופיתוח מנועי צמיחה. בהקשר זה, במכתב רשות החברות נטען כדלקמן:

"לאור הליך ההפרטה המתקדם, סביר בעיני שהחברה לא תחל בפעולות משמעותיות לפיתוח עסקי החורג באופן מהותי מתחומי העיסוק הקיימים שלה. פעולות כאלה שתוצאתן צפויות לבוא לידי ביטוי בטווח הארוך, מחייבות, בין היתר, השקעות הוניות וטכנולוגיות כבדות (כגון במיכון, מחסנים, מכונות תשלום, מערכות מידע, ועוד) אשר הציפיה היא כי יבוצעו על ידי הרוכש בהפרטה בהתאם לחזונו. יתרה מכך, יתכן כי לענין זה יהיה שוני בין המתמודדים השונים, לרבות בשל אפשרות של פעילות סינרגטית לפעילות הדואר, כך שיתכן וחלק מהפעילויות וההשקעות ישולבו במסגרת הפעילויות שלהם. הדבר אינו ידוע בשלב זה ותלוי בראש ובראשונה במתמודדים שיבחרו להתמודד בהליך המכירה כמו גם בבחירת המציע המועדף על ידי המדינה בהליך.

על פי חוות הדעת המקצועית של כל אנשי המקצוע ברשות על בסיס הניסיון הרב שנצבר ברשות, וכן על פי עמדת יועצי הרשות שהנם בעלי ניסיון רב בתחום, ובנק ההשקעות הבינלאומי שנבחר ללוות את התהליך מטעם הרשות, ישנו קונצנזוס שבמהלך התקופה שלפני מכירת חברה, הן בשוק הפרטי ובדואר בהפרטה ממשלתית, לא מקובל לבצע השקעות ופעילויות החורגות ממהלך העסקים הרגיל של החברה" (סעיף 12ב למכתב הרשות; ההדגשה לא במקור).

230. על אף האמור במכתבה של הרשות, השרים שבו על טענותיהם בכל הנוגע לחובה לקיים דיון ולקדם פיתוח עסקי ופיתוח מנועי צמיחה. נראה, כי נוכח עמדת הרשות – אשר כעולה ממנה, מתבססת על ניסיון רב, על עמדת גורמי המקצוע בתחום, ואף על עמדת בנק ההשקעות שמלווה את הליכי ההפרטה – קיים קושי לבסס טענה לפיה יו"ר הדירקטוריון אינו ממלא תפקידו כראוי בשל הימנעותו מפעולה בתחומים אלו, (אפילו נניח שאכן נמנע) זאת, כאמור, נוכח היחס בין סעיף 22(א)(6) לסעיף 22(א)(7) ממנו עולה כי במצב של התנגשות בין מחויבות הדירקטוריון להליכי ההפרטה, לבין חובתו לפעול בתחומים אחרים, הרי שעליו לפעול תחילה "באופן המקדם את ביצועה של החלטת הפרטה".

231. בהקשר זה נוסף, כי החשיבות שמייחס המחוקק לקידום הליכי ההפרטה, המתבטאת בסעיף 22(א)(7) ובפרקים ח' וז' לחוק שתכליתם קידום יעיל של הליכי הפרטת החברה הממשלתית משליכה, על הפעלת הסמכות הקבועה בסעיף 22(א)(6), בהיבט נוסף. כך, במצב בו עמדת הרשות היא כי הפעלת הסמכות להעברת דירקטור מכהונתו יש בה, כשלעצמה, כדי לפגוע בהליכי ההפרטה בנקודת זמן מסוימת, נראה כי נדרש רף גבוה ומשמעותי עוד יותר כדי להעביר דירקטור מכהונתו על רקע אי-מילוי תפקידו כראוי. התעלמות מעמדתה של הרשות לה מסר המחוקק סמכות בלעדית המסורה לה בנושא זה, מבסס פגם מהותי בהפעלת סמכות השרים.

במקרה דנן, רשות החברות הממשלתיות הדגישה, ושבה והדגישה בפני השרים, כי הפעלת הסמכות להעברת יו"ר הדירקטוריון מכהונתו בנקודת הזמן הנוכחית, תפגע קשות בהליכי ההפרטה:

"בהתחשב בתהליכים המשמעותיים השונים המתרחשים בימים אלה בחברה, ובראשם תוכנית ההבראה על שלל היבטיה, כל עיכוב בלוחות הזמנים שנקבעו להפרטה בהחלטת הממשלה ובהסכמת כל הגורמים ואשר על עמידה בו אני עמלה מיום כניסתי לתפקיד, עלול להביא לסיכול המהלך בכללותו, ולכן שאוצר המדינה יאלץ לשוב להזרמות ענק של כספי הציבור לשם החייאת חברה ממשלתית במתכונת פעילות שאבד עליה הכלח.

[...] היציבות והרציפות הניהולית של החברה היא קריטית להמשך יישום תוכנית ההבראה וסיום ההפרטה. לאור הודעת מנכ"ל החברה – אשר נוטל אף הוא חלק מרכזי בתהליכים חשובים אלה של החברה – כי גם הוא יעזוב את תפקידו בחברה ככל שתפקידו של יו"ר הדירקטוריון יובא לידי סיום, הרי שהעברת יו"ר הדירקטוריון מתפקידו בעת הזו צפויה אף לפגוע בהמשך היישום של תהליכים אלה, וממילא בחברה, וכנגזרת מכך – בקופת המדינה ובמשלם המיסים.

אי ביצוע או עיכוב בהפרטה עלולים להוביל להידרדרות חוזרת במצבה של החברה ופגיעה ביציבותה הכלכלית הן בטווח הקצר והן בטווח הארוך, לצורך בהמשך הזרמות תקציביות מקופת המדינה על חשבון משלם המיסים, ולפגיעה קשה בשירותים המוענקים על ידי החברה לכלל הציבור" (פתיחת מכתב הרשות; ההדגשות במקור).

232. על מנת לעמוד על משמעות עמדת הרשות בראי הליכי ההפרטה ונתוני הפתיחה לכניסתו של היו"ר לתפקיד, נפנה לפירוט המובא לעיל על אודות הליכי ההפרטה נכון למועד זה. על עיקרם נשוב כאן.

כאמור לעיל, במהלך השנים בוצעו בחברה מספר תוכניות הבראה, אשר במסגרתן הושקעו סכומי עתק מקופת המדינה. למרות מאמצים אלו, החברה המשיכה במגמה מובהקת של ירידה בהכנסות וגידול בהוצאות, תוך שהיא נתפשת כארגון מיושן ואנכרוניסטי, המספק רמת שירותים לא ראויה, בעל תשתיות של מערכות מידע מיושנות ולא מתאימות, עם פיגור גדול בהשקעות נדרשות באוטומציה ומערכות מידע, ורגולציה אנכרוניסטית שלא מתאימה כלל לסביבה הטכנולוגית שהשתנתה במשך עשרות שנים.

233. על רקע זה, האתגרים שעמדו בפני החברה בעת מינויו של יו"ר הדירקטוריון היו ייצוב ניהול החברה באמצעות מינוי מנכ"ל, גיבוש וחתימה של תוכנית הבראה הכוללת הסדרי מימון והסכם קיבוצי משמעותי לרבות תוכנית פרישה, יישומה של תוכנית ההבראה תוך ייצוב מצבה הפיננסי של החברה, קידום האסדרות הרגולטוריות הנדרשות, וכל זאת במקביל לקידום של יישום החלטת ההפרטה, שהתקבלה פתרון אסטרטגי ארוך טווח להבראת החברה לטווח ארוך. יצוין כי קידום ההפרטה היווה חלק בלתי נפרד מנכונות גורמי הממשלה לגבש את הסכם ההבראה תוך הבנה, בהסתמך על ניסיון העבר, כי ללא הפרטה המשך הבעלות הממשלתית עלולה להביא לכך שתידרשנה תכניות הבראה נוספות.

תנאייה המורכבים של החברה, אשר רק חלקם פורטו לעיל, על כל המשמעויות הניהוליות שלהן היוו אתגר משמעותי יוצא דופן, שכן הם חייבו גם השקעת תשומות זמן יום יומיות לעמידה בהתחייבויות המיידיות של החברה כלפי צדדים שלישיים, לנהל תהליכים מורכבים מול הבנקים, ובמקביל נדרשה הובלה של תהליכים ומשימות מורכבות והכרחיות שכללו גיבוש הסכם ההבראה עם המדינה, מו"מ על הסכם קיבוצי עם העובדים, היערכות לקראת ההפרטה, וליווי של השינויים הרגולטורים. בנסיבות ייחודיות אלה, ניתן היה לקוות לשיפור בתוצאות החברה רק לאחר תקופת זמן מסוימת מכניסתו של יושב ראש הדירקטוריון לחברה.

234. לעמדת הרשות, דירקטוריון החברה, בראשות היו"ר, עמד בכל האתגרים והמשימות שהונחו לפתחו כאמור לעיל, הוא הנחה את ההנהלה לבצע תכנית חירום של קיצוץ בהיקף של כ-50 מיליון ₪ לטיפול בצרכי התזרים המיידים של החברה ולהציג תכנית רחבת היקף וארוכת טווח להבראת החברה. זאת במקביל לניהול המו"מ בין המדינה, החברה ונציגות העובדים על הסכם הבראה שכולל פרישת עובדים משמעותית ומהווה בסיס לקידום הפרטה מלאה בחברה, עדכון הרגולציה והבראת החברה.

כשבעה חודשים אחרי כניסתו של היו"ר לתפקיד, נחתם הסכם מימון הבראה בחברה בהיקף של כ-1.7 מיליארד ₪ ונחתם הסכם קיבוצי להפרשת 1,050 משרות (לרבות אפשרות לצמצום 500 משרות נוספות ע"י הרוכש העתידי לאחר ההפרטה המלאה), הלוואות נחותות בסך של 400 מלש"ח, הגברת הגמישות הניהולית והסדרת תנאי השכר לשנים הקרובות. מנגד, החברה מכרה 42 נכסים למדינה.

235. כמפורט לעיל, כיום, הליך ההפרטה מצוי בשלב שלאחר סיום שלב ההכנה, פרסום פומבי של נוהל המכירה, וכנסי משקיעים פרונטליים ווירטואלים. שלב של הגשת פניות נקבע ליום 12.9.2023 (עוד כשבועיים בלבד). לאחר אישור הפניות, מתוכננים להתקיים מפגשים עם מתעניינים ומצגות עם ההנהלה לרבות עם היו"ר בהם יעלו שאלות, בקשות למידע וכדומה, שלב של כניסה לחדר המידע לפונים שיאושרו וצפי לקבלת שאלות הבהרה לאורך השלבים הנ"ל. בחלק מאלה יידרש מענה מההנהלה כולל מעורבות של היו"ר, בין היתר בנושאי מגזרי הפעילות, התוכניות האסטרטגיות, מנועי הצמיחה, התוצאות הכספיות וכדומה. הדרך ולוחות הזמנים בהם יינתן המענה לשאלות הרוכשים הינו מהותי מאוד וחשוב ביותר לתהליך ההפרטה.

236. בשלב זה, בעיצומו של הליך הפרטה מלאה, מרחק חודשים מהגשמת היעד שהעבודה לקראתו ארכה שנים רבות – עמדת רשות החברות היא כי החלפת היו"ר עלולה לגרום נזק רב להליך ואינה נדרשת, שכן, מחד גיסא, הוא מהווה את "הפנים" של החברה ומי שהוביל את המהפך שעברה, ומאידך גיסא, סביר כי רוכש עתידי ימנה לחברה יו"ר מטעמו עם השלמת הרכישה (בהחלפת הבעלות כלל הדירקטורים מטעם המדינה מפסיקים לכהן בחברה). לכן, ובאחריות היו"ר הנוכחי לעשות את כל האפשרי על מנת לקדם את הליך ההפרטה המלאה לקו הסיום, במקצועיות, ביעילות ובמהירות האפשרית ולהעביר את

החברה להנהלה החדשה בהליך חלק ככל הניתן. היכרות היו"ר את פעילות החברה ובעיקר את המהלכים המשמעותיים שבוצעו בתקופה מאז נכנס לתפקיד, תאפשר הצגה אופטימלית למשקיעים של החברה והשאת התמורה למדינה מהפרטתה.

ההעברה של היו"ר, עלולה לעכב את לוח הזמנים של ההליך באופן משמעותי, ומייצר חשיפה למדינה בצורת תכנית הבראה נוספת ותמיכה מיותרת של המדינה בחברה. לא יכול להיות חולק כי כניסתו של יו"ר חדש תחייב לימוד החברה, גיבוש מדיניות, תכניות עבודה ויישום תוך הפניית זמן לימודי של ההנהלה למשימות אלו, ועשויה לעכב את תהליך ההפרטה בחודשים רבים.

237. ומכאן, חזרה לענייננו: כאמור, הסמכות הקבועה בסעיף 22(א)6) להעברת דירקטור מכהונתו, היא סמכות חריגה שהשימוש בה שמור למקרים חריגים ביותר. זאת, כמפורט בהרחבה לעיל, בשל הפגיעה שעלולה להיות כרוכה בהפעלתה בעיקרון המשמעותי של עצמאות הדירקטוריון ושיקול הדעת של חבריו. לעמדת המשיבים, בשים לב לחשיבות שייחס המחוקק לשמירה על הליכי ההפרטה וההימנעות מפגיעה בהם, נראה שבמצב בו הפעלת הסמכות להעברת דירקטור מכהונתו עלולה לפגוע בהליכי ההפרטה, נדרש רף גבוה במיוחד בכל הנוגע לאי-מילוי התפקיד כראוי על ידי הדירקטור, באופן שיצדיק את הפעלת הסמכות על אף הפגיעה הכרוכה בהליכי ההפרטה כתוצאה מהעברתו מכהונתו.

לעמדת המשיבים, ועל רקע כל האמור לעיל, במקרה דנן לא עלה בידי השרים להצביע על כשלים כה חמורים בהתנהלות יו"ר הדירקטוריון, אשר יש בהם כדי להצדיק את הפעלת הסמכות על אף הפגיעה בהליכי ההפרטה הנובעת מכך. במצב דברים זה, נראה כי הפעלת הסמכות אינה עולה בקנה אחד עם מכלול ההסדרים שנקבעו בחוק, ועם החשיבות שייחס המחוקק להגנה על הליכי ההפרטה.

238. לבסוף, המשיבים יבקשו לעמוד על נקודה נוספת בכל הנוגע לפגיעה בהליכי ההפרטה הכרוכה בהעברת יו"ר הדירקטוריון מכהונתו. חוק החברות הממשלתיות קובע כי לעניין הפעלת הסמכויות הקבועות בחוק, השרים הרלוונטיים, הם שר האוצר והשר האחראי לענייני החברה. בהחלטת הממשלה 460, מיום 19.4.23, הועברו הסמכויות הנתונות לשר האוצר לפי חוק החברות הממשלתיות, לשר לשיתוף פעולה אזורי. סעיף 2 להחלטת הממשלה, קבע כדלקמן:

"בהתאם לסעיף 31(ב) לחוק יסוד: הממשלה, להעביר לשר לשיתוף פעולה אזורי את הסמכויות הנתונות לשר האוצר לפי החוקים הבאים:

א. חוק החברות הממשלתיות, התשל"ה-1975 (להלן – חוק החברות הממשלתיות), לרבות הסמכות לפי סעיף 59א(א), כך שהשר לשיתוף פעולה אזורי יעמוד בראש ועדת השרים לענייני הפרטה במקומו של שר האוצר וחבריה יהיו: שר האוצר, במקום שר הכלכלה והתעשייה, ושר המשפטים.

יודגש כי לא ייעשה שינוי בהרכב ועדת השרים לענייני הפרטה הקבוע לעיל
והליכי הפרטה שאושרו לא ייפגעו [ההדגשה לא במקור].

239. דומה כי גם הממשלה, חרף העברת סמכויות שר האוצר לשר לשיתוף פעולה אזורי, ביקשה להבטיח כי הליכי הפרטה שאושרו זה מכבר – לא ייפגעו. נראה, כי בנסיבות אלו, בשים לב לחשיבות שמייחס המחוקק להגנה על הליכי הפרטה, ואף בשים לב לחשיבות שהממשלה עצמה מייחסת לסוגיה זו, היה מקום לתת את הדעת על הפגיעה בהליכי הפרטה הכרוכה בהפעלת סמכות השרים להעברת יו"ר הדירקטוריון מכהונתו.

240. להשלמת התמונה בכל הנוגע להליכי הפרטה והשלב המתקדם בו הם מצויים, נציין כי מכתב ההעברה מהכהונה מפחית מחשיבות השינויים בהנהלת החברה על הליך הפרטה. בהקשר זה נטען בין היתר, כי הפרטה היא הליך שאורך שנים (על פי ניסיון העבר – בין שנתיים לשלוש), ולכן לא רק שאין מניע – אלא יש יתרון בהחלפת יו"ר הדירקטוריון ביו"ר חדש בעת הזו, על מנת שהוא יביא את החברה למצב טוב יותר לקראת הפרטה, בעיקר בכל הנוגע לשיפור רמת השירות בחברה.

אלא, שעמדת הגוף המקצועי, הרשות, כי טענות אלה אינן הולמות את השלב בו מצוי הליך הפרטה. ההליך דנן מצוי בשלב מתקדם ביותר, שכן בהתאם ללוחות הזמנים שנקבעו על ידי השרים, יש להגיש את ההצעות לרכישת מניות החברה עד סוף הרבעון הראשון של שנת 2024, כך שאין מדובר בהליך הפרטה האורך מספר שנים כנטען, אלא הליך הצפוי להסתיים בתוך מספר חודשים. כל השלבים המקדימים לקראת פרסום נוהל המכירה של חברת הדואר הושלמו, והנוהל פורסם ביום 10.7.23. בכך החל השלב הפומבי של הפרטה. כמפורט לעיל, לאחרונה אף נערכו כנסי משקיעים ובשבועות הקרובים צפויים להתקיים צעדים נוספים הנדרשים לשם הפרטת החברה. נראה, אפוא, כי זה בדיוק השלב בו ישנה חשיבות קריטית למעורבות של העומדים בראש החברה, שכן הם אלה שיובילו את המפגשים והדיונים האמורים.

ה.6. תוכן ביקורת השרים על מילוי תפקידו של יו"ר הדירקטוריון

241. כאמור, העברת דירקטור מכהונתו אינה יכולה להיעשות על בסיס נימוקים שלמעשה מחליפים את שיקול דעתו של הדירקטור בשיקול דעתם של השרים. נבחן עתה האם בענייננו החלטת השרים מתבססת על נימוקים המהווים, הלכה למעשה, החלפת שיקול דעתו של יו"ר הדירקטוריון בשיקול דעתם של השרים. דומה כי החלטת השרים והנימוקים העומדים בבסיסה, מתמקדים בחלקם הניכר, בהיבטים פרטניים ניהוליים של עבודת הדירקטוריון והנהלת החברה, חלף בחינת מילוי תפקידו של יו"ר הדירקטוריון בהיבטים רוחביים. הנספח להודעה בדבר הכוונה להעביר את היו"ר מתפקידו, מתייחס בעיקר לשאלה אם נושאים מסוימים עלו לדיון בדירקטוריון או אם התקבלו החלטות בהיבטים שונים.

כך למשל, בכל הנוגע לאיכות השירות לציבור – נושא מרכזי שעמד במרכז ביקורת השרים כלפי יו"ר הדירקטוריון – מציינים השרים כי "לא התקבלו החלטות או משימות לנקיטת פעולות לשיפור זמני המתנה ביחידות דואר, הידועות בשירותן הלקוי, שבהן נמדדים זמני המתנה ארוכים מתקן השירות על פי הרישיון" (סעיף 4ב למכתב השימוע). עוד נטען כי "לא מצאתי כי התקבלו החלטות או משימות לבחון את מידת השפעת רמת השירותים בפועל על הכנסות החברה, תדמיתה ויכולתה להבריא, ובהתאם לממצאים לנקוט בפעולות לשיפור השירות" (שם, סעיף 4א).

242. חלק ניכר מהטענות המופנות כלפי יו"ר הדירקטוריון, נוגעות לשאלה אם עניין כזה או אחר עלה לדיון בדירקטוריון.

להמחשת הדברים, טענת השרים בעניין הימנעות הדירקטוריון מקיום דיון בסוגיית זמני המתנה בסניפים מסוימים של הדואר. חלף בחינת תפקודו הרוחבי של הדירקטוריון בכלל, ובסוגיית איכות השירות לציבור בפרט, מתמקדים אפוא השרים בנתונים לגבי יחידות דואר מסוימות שבהן נמדדו זמני המתנה ארוכים. ביחס להיבט זה, מלינים השרים כי הדירקטוריון לא נדרש לנושא באופן ספציפי וקיים דיון או קיבל החלטות בעניין, על אף שהמהלכים בחברה הביאו באופן רוחבי לשיפור גם בזמני המתנה בסניפי החברה. כלומר, נושאים אלה מטופלים בחברה בפועל, ומלבד הטענה הכללית על אי קיום דיון בדירקטוריון, השרים לא הצביעו על הפרה של דרישות האסדרה (האסדרה, כזכור תוקנה בחודש פברואר 2023 מבלי לכלול דרישות אלה), או על פגמים במישל התאגידי בחברה או במערך הבקורות והפיקוח של הדירקטוריון על ניהול עסקיה (ראו: ר' שפירא **מחדל בפיקוח וחובת ההשגחה** (משפט ועסקים כד(2) תשפ"ב); בתנ"ג (ת"א) 17044-12-14 **אהרוני נ' בנק מזרחי** (11.5.2021)). לכן, דומה כי אין בסיס של ממש לטענות הנוגעות לניהול עבודת הדירקטוריון בידי היו"ר.

243. אכן, ממכלול התשתית הנורמטיבית בעניין מעמדם של הדירקטורים בחברה הממשלתית, עצמאותם וההגנה על שיקול דעתם, עולה כי השימוש בסמכות החריגה שבנדון אינו יכול לשמש לצורך קביעת האורגנים האמונים בחברה על נושא זה או אחר. העלאת טענות הנוגעות להיבטים ספציפיים ונקודתיים בהתנהלות החברה, כמו גם העברת ביקורת על האופן שבו מתחלקת האחריות בין האורגנים בחברה, אינן עולות בקנה אחד עם תכלית הסמכות שבנדון, ועולות כדי חריגה מסמכות השרים להעברת דירקטור מכהונתו.

ה.7. החשש העולה מהפעלת הסמכות במקרה דנן

244. הפעלת הסמכות להעברת יו"ר הדירקטוריון מכהונתו בנסיבות בהן הופעלה, מצביעה כי שר התקשורת רצה להעביר את יו"ר הדירקטוריון מכהונתו עוד בחודש מרץ, בנקודת זמן שבה שר האוצר לא היה שותף להחלטה, וללא תשתית עובדתית. חשש זה מתחזק

משמעותית נוכח מכלול הכשלים שנפלו בהפעלת הסמכות על ידי השרים, ובהם, כמפורט בהרחבה לעיל.

245. כעולה מהרקע העובדתי שפורט בהרחבה לעיל, עוד ביום 14.3.23 התקיימה שיחה בין שר התקשורת ליו"ר הדירקטוריון. במסגרת שיחה זו, הודיע השר ליו"ר כי הוא סבור שעליו לסיים את תפקידו כיו"ר הדירקטוריון "על מנת שהחברה תוכל להשלים בהצלחה את תכנית ההבראה, לצעוד בבטחה להפרטתה המתוכננת והכל כדי להביא לשיפור השירות לציבור" (סעיף 1 למכתב השימוע).

שיחה זו התקיימה מספר חודשים לפני קיום ההליך הסדור לצורך הפעלת הסמכות להעברת יו"ר הדירקטוריון מתפקידו.

246. כפי שהובא בפרק תשתית העובדתית לעיל, במטרה לברר מה הייתה התשתית העובדתית שעמדה לנגד עיני שר התקשורת במועד שיחתו עם יו"ר הדירקטוריון בחודש מרץ 2023, ומה היו הסיבות שהביאו אותו למסקנה לפיה על יו"ר הדירקטוריון לסיים את תפקידו, התבקשה התייחסות משרד התקשורת לעניין. במענה מטעם השרים, נמסר לעניין זה כי לנגד עיני השר עמדו מצגות שהוצגו בדיונים עם השר (אשר הועברו לפרקליטות המדינה). כמו כן, נמסר כי לנגד עיניו עמדו תלונות ציבור רבות בנושא רמת השירות של חברת הדואר, וביניהן גם פניות רבות של ראשי רשויות בנושא סגירת יחידות דואר. עוד צוין כי לפני פגישתו של השר עם יו"ר הדירקטוריון ביום 14.3.23, התקבלו במינהל הדואר 11 פניות מראשי רשויות וכן 3 פניות נוספות בנושא סגירת יחידות דואר. כמו כן, נמסר כי במערכת פניות הציבור של מינהל הדואר, התקבלו 737 פניות ציבור בעניין רמת השירות של חברת הדואר. על פי הנמסר, כלל הנתונים האמורים הוצגו בפני השר בישיבות שהתקיימו לפני מועד הפגישה האמורה.

247. עיון במצגות שהועברו מטעם משרד התקשורת, מגלה כי אין בהן כדי להעיד על כשלים שנפלו במילוי תפקידו של יו"ר הדירקטוריון, והנתונים המובאים בהם אף לא מאפשרים להסיק מסקנה ממשית בנוגע לתפקודה של חברת הדואר בכללותה במהלך תקופת כהונת יו"ר הדירקטוריון. אשר לטענה לפיה לנגד עיני השר עמדו תלונות שהגיעו מהציבור ומראשי רשויות שונים, הרי שבהעדר השוואה סדורה להיקף התלונות בשנים הקודמות, מוצדקותן, ותוכנן, לא ניתן להגיע למסקנה כלשהי בדבר תפקודו של יו"ר הדירקטוריון. כמו כן, וכפי שהראינו לעיל, בפני השרים עמדו 2 פניות בלבד מנבחרי ציבור בעניין סגירת סניפים בין מועד תיקון הרישיון (2 פברואר 23) לבין מועד ההודעה של השר ליו"ר על רצונו כי יסיים את כהונתו (14 מרץ 23) כאשר סניפים אלה נסגרו בהתאם לתנאי הרישיון ולאחר שהשר אישר את אמות המידה שנקבעו ברישיון לסגירת הסניפים.

248. מכאן, שהודעת שר התקשורת כי הוא סבור שעל היו"ר לסיים את תפקידו לא התבססה על תשתית עובדתית כלשהי המצדיקה מסקנה זו – הן בנוגע לטענה בעניין רמת השירות והן בנוגע לאי מילוי התפקיד כראוי, באותה עת.

ו. סיכומם של דברים

249. לאור כל האמור, עמדת המשיבים היא כי החלטת השרים לעשות שימוש בסמכות הקבועה בסעיף 22(א)(6), ולהעביר את יו"ר דירקטוריון חברת הדואר מתפקידו בטענה כי הוא "אינו ממלא את תפקידו כראוי", לוקה בפגמים מהותיים הירודים לשורשו של הליך ומביאים לבטלותו.

250. העובדות המובאות בתגובה זו נתמכות בתצהירו של יובל יעקובי, סגן בכיר למנהלת רשות החברות הממשלתיות.

היום, י"ט באלול תשפ"ג

05 בספטמבר 2023



מתניה רוזין, עו"ד
עוזר במחלקת הבג"צים
בפרקליטות המדינה

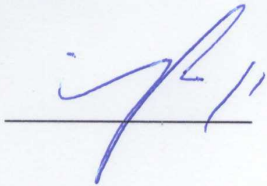


ערין ספדי-עטילה, עו"ד
ממונה במחלקת הבג"צים
בפרקליטות המדינה

תצהיר

אני הח"מ, יובל יצקלי, ת.ז. 032236846, מצהיר בזאת כלהלן:

1. אני משמש בתפקיד מנהל/מנהל, ברשות החברות הממשלתיות.
2. תצהירי זה ניתן לתמיכה בעובדות הנוגעות לרשות החברות הממשלתיות בתגובה מטעם המשיבים 4-6, בתיק בג"ץ 5474/23 (להלן: התגובה).
3. העובדות המפורטות בתגובה הן אמת למיטב ידיעתי ואמונתי.
4. זה שמי, זו חתימתי ותוכן תצהירי אמת.



אישור

אני הח"מ, מס חג' נואל - אלו עו"ד, מאשר בזה כי ביום 4/9/2023 הופיע בפני מר יובל יצקלי, המוכר לי אישית, ולאחר שהזהרתיו כי עליו לומר את האמת, שאם לא יעשה כן יהיה צפוי לעונשים הקבועים בחוק, חתם בפני על תצהירו.

מניס חגי יחיאל, עו"ד
רמטיון מס' 58654

תוכן עניינים

| מס' עמ' | שם הנספח | מס' עמ' |
|---------|--|---------|
| 3 | העתק מכתבו של המשנה ליועצת המשפטית לממשלה מיום 15.8.23 | מש/1 |
| 6 | העתק פניית שר האוצר מיום 31.8.23 | מש/2 |
| 10 | העתק המענה מטעם היועצת המשפטית לממשלה לפניית שר האוצר | מש/3 |
| 16 | העתק מכתב מ"מ מנהל הרשות ומנכ"ל משרד האוצר למנכ"ל הדואר מיום 18.1.22 | מש/4 |
| 18 | העתק המכתבים שנשלחו מטעם משרד האוצר ורשות החברות הממשלתיות | מש/5 |
| 24 | העתק מכתב ההיוועצות מיום 2.6.23 | מש/6 |
| 31 | העתק מכתב רשות החברות הממשלתיות מיום 12.6.23 | מש/7 |
| 46 | העתק מכתב השרים מיום 18.6.23 (מכתב השימוע) | מש/8 |
| 55 | העתק מכתב יו"ר הדירקטוריון מיום 2.7.23 | מש/9 |
| 96 | העתק החלטת השרים מיום 17.7.23 | מש/10 |
| 141 | העתק המצגות שהוצגו לשר התקשורת | מש/11 |
| 200 | העתק מכתבי ראשי הרשויות וטבלת הפניות | מש/12 |
| 226 | העתק פרוטוקול דיון הדירקטוריון מיום 16.2.22 | מש/13 |
| 275 | העתק פרוטוקול דיון הדירקטוריון מיום 16.3.22 | מש/14 |
| 302 | העתק פרוטוקול דיון הידרקטוריון מיום 13.7.22 | מש/15 |

נספח מש/1

העתק מכתבו של המשנה ליועצת
המשפטית לממשלה מיום 15.8.23

עמ' 3

מדינת ישראל
משרד המשפטים

ייעוץ וחקיקה (ציבורי-מינהלי)

ירושלים : כ"ח אב תשפ"ג
15 אוגוסט 2023

לכבוד

חה"כ שלמה קרעי
שר התקשורת

מר דוד אמסלם
השר לשיתוף פעולה אזורי

שלום רב,

הנדון: ייצוג נפרד בעתירות העוסקות בהעברתו מכהונה של יו"ר דירקטוריון חברת דואר ישראל
בע"מ (בג"צ 5474/23)

סמך: מכתבו של השר שלמה קרעי מיום 15.8.2023

1. בהמשך לישיבה שקיימתם עם היועצת המשפטית לממשלה בתאריך 6.8.2023, במסגרתה הוצגו בפניכם הקשיים המשפטיים הגלומים בהחלטה להעביר מכהונתו את יו"ר דירקטוריון חברת דואר ישראל בע"מ, הודעתם כי אתם עומדים על החלטתכם זו. הואיל והיועצת המשפטית לממשלה החליטה שלא ניתן להגן על ההחלטה האמורה בעתירה שהוגשה על-ידי חברת הדואר ויו"ר הדירקטוריון שהועבר מתפקידו (בג"צ 5474/23), ביקשתם שיותר לכם לייצג את עמדתכם באופן עצמאי בפני בית המשפט העליון.
2. אבקש להודיעכם כי היועצת המשפטית לממשלה אישרה, באופן חריג, שבאפשרותכם לקבל ייצוג באמצעות עורך-דין פרטי בהליך האמור.
3. החלטתה של היועצת המשפטית לממשלה מבוססת על כך שמדובר באירוע תקדימי של הפסקת כהונה של יו"ר חברה ממשלתית, שאין ביחס אליו פסיקה ברורה לגבי פרשנות הוראות הדין הרלבנטיות. בנוסף, מקרה זה מעלה שאלות משפטיות עקרוניות בדבר חשיבות עמדתם המקצועית של גורמי מקצוע עצמאיים שיש בתפקידם גם מימד של שמירת סף (כאן – רשות החברות הממשלתיות).
4. בתוך כך יובהר, כי היתר זה מתייחס אך ורק לייצוג שלכם בעתירה המוזכרת בכותרת ואינו מתייחס ליתר משיבי המדינה, שימשיכו להיות מיוצגים בהליך על ידי פרקליטות המדינה.

בברכה,

ד"ר גיל לימון, עו"ד

המשנה ליועצת המשפטית לממשלה

(משפט ציבורי-מינהלי)

העתק:

היועצת המשפטית לממשלה
המשנה ליועצת המשפטית לממשלה (משפט כלכלי)
מנהל מחלקת הבג"צים, פרקליטות המדינה
מנהלת רשות החברות הממשלתיות
היועץ המשפטי למשרד האוצר
היועצת המשפטית למשרד התקשורת
היועץ המשפטי למשרד לשיתוף פעולה אזורי
היועצת המשפטית למשרד המשפטים
היועצת המשפטית (בפועל) לרשות החברות הממשלתיות

נספח מש/2

העתק פניית שר האוצר מיום

31.8.23

עמ' 6



שר האוצר

י"ד באלול התשפ"ג
31 באוגוסט 2023
שר 2023-4320

לכבוד
היועצת המשפטית לממשלה
עו"ד גלי בהרב מיארה

שלום רב,

הנדון: ייצוג בעתירות העוסקות בהעברתו מכהונה של יו"ר חברת דואר ישראל (בג"צ 5474/23)

1. במכתבו של עו"ד גיל לימון לשר התקשורת ולשר הממונה על החברות הממשלתיות מיום 15.8.23 הודעת להם כי אין בכוונתך להגן על עמדתם בפני בית המשפט והתרת להם ייצוג עצמאי בעתירה שבכותרת.
2. בסעיף 4 למכתב האמור ציין עו"ד לימון כי הייצוג העצמי מתייחס אך ורק לשני השרים האמורים ולא ליתר משיבי המדינה שייצגו על ידי פרקליטות המדינה. האמור בסעיף זה מתייחס לכאורה גם לח"מ שצורף מסיבה לא ברורה כמשיב השלישי בעתירה.
3. ראשית, אבקש לציין כי בעמדה אותה נתבקשתי להעביר למשרדך בראשית ההליך ביקשתי כי תודיעו לבית המשפט על בקשתי להימחק ממשיבי העתירה בשל העובדה כי אינני מעורב בהחלטת. כידוע לך האחריות על רשות החברות הועברה בהחלטת ממשלה ממשרד האוצר שבראשותי לאחריותו של השר אמסלם ומשכך הסמכות והאחריות בכל עניין הנוגע לרשות החברות, ובכלל זה לחברת דואר ישראל ולבעלי התפקידים בה, הועברו אליו ואינם חונים לפתחי עוד. אינני מבין מדוע לא הועברה בקשה כזו לבית המשפט.
4. שנית, עמדתי, ככל שאדרש להציגה בפני בית המשפט, היא כי אין שום עילה להתערבותו של בית המשפט בהחלטותיהם של השרים קרעי ואמסלם בעניין. למיטב שיפוטי, על בסיס שיחות רבות שקיימתי איתם בעניין ועל אף שאני אישית סברתי אחרת, החלטתם נסמכת אך ורק על שיקולים ענייניים ומקצועיים של טובת החברה והציבור ועל רקע מחלוקות מקצועיות והתנהלותיות שנתגלו בינם לבין יו"ר החברה, ובהינתן שהאחריות לכך מוטלת על כתפיהם כשרים האחראיים על כך הסמכות צריכה להיות אף היא בידיהם והיא נדרשת לשם מימוש אחריותם.



שר האוצר

5. אין זה סוד כי שעה שרשות החברות היתה באחריותי סברתי לאחר שקילת העניין ברמה המקצועית כי בעיתוי הנוכחי בו מצויים ההליכים להפרטת החברה לא יהיה זה נכון להחליף בעלי תפקידים בכירים בה. מראשית הדרך סבר השר קרעי אחרת ממני, וכאמור,

אף הוא משיקולים ענייניים ומקצועיים של טובת החברה והציבור ושנינו קיימנו לא מעט שיחות ודיונים על כך. אך טבעי הוא שבין שני שרים יתגלעו מחלוקות מקצועיות ושיקול הדעת שלהם יהיה שונה, ואולם כל זה אינו רלוונטי עוד. מרגע שהאחריות והסמכות על רשות החברות הועברו לשר אמסלם שיקול דעתי אינו רלוונטי עוד ושיקול דעתו הוא הקובע. בהיתן ששיקול דעתו תואם לשיקול דעתו של שר התקשורת הרי שחד משמעית זו העמדה הקובעת שאנו נדרשים להציג בפני בית המשפט.

6. למעלה מן הצורך אציין כי מתוקף תפקידי כשר האוצר ובשל מעורבותו התקציבית של משרד האוצר בהליכי ההפרטה קיימתי עם השרים קרעי ואמסלם דיון מקצועי בהשתתפות אנשי המקצוע הרלוונטיים במשרדי האוצר והתקשורת ובמהלכו נחה דעתי באשר להתקדמות הטובה והמקצועית של הליכי ההפרטה גם לאחר העברת היו"ר מתפקידו ובהמשך לכך משרד האוצר ממשיך למלא את חלקו בהסכם ההפרטה ולהעביר את התקציבים הדרושים לשם כך.

זאת ועוד, אני סבור שנוכח השלב הנוכחי של הפרטת החברה, הדבר החשוב ביותר להצלחת התהליך ולמקסום שווי החברה למדינה הוא יצירת וודאות ויציבות בחברה כמה שיותר מהר ועל כן נדרש לסיים את ההליך המשפטי במהירות האפשרית ולאפשר לשני השרים למנות יו"ר חדש באופן מידי. במצב שנוצר ועל רקע מערכת היחסים העכורה בין השרים ליו"ר הקודם השארת היו"ר בתפקידו תמשיך את חוסר היציבות והוודאות ואת שיתוף הפעולה המוגבל ביניהם ותפגע בחברה ובהליך ההפרטה. מבחינה זו, כלל לא משנה "מי צודק" בשאלה האם מלכתחילה נכון היה להעביר את היו"ר מכהונתו או לא. כאמור, במצב שנוצר טובת החברה והמדינה מחייבים מינוי יו"ר שהשרים יתנו בו אמון ויעבדו איתו בשיתוף פעולה מלא, כל זאת ללא דיחוי. אני סבור כי תמונת מצב זו והשלכות קבלת העתירה על התנהלות החברה במצב של יחסים עכורים וחוסר אמון קיצוני הדדי, נדרשת להיות מוצגת לבית המשפט כתמיכה בבקשה לדחות את העתירה ולאפשר את ההתנהלות בחברה על מי מנוחות. במובן זה, גם אם מאן דהוא סבור כי היו"ר הקודם צודק בטענותיו (עמדה שכאמור אני לא מקבל) הרי ש"אמת ויציב - יציב עדיף".

7. אשר על כן, אבקש:

- א. להגיש לבית המשפט בשמי בקשה למחיקתי כמשיב לעתירה תוך ציון עמדותי והטיעונים האמורים לעיל.
- ב. ככל שהבקשה לא תתקבל אבקש לוודא כי עמדותי הנ"ל תוצג בשמי בפני בית המשפט בצד הצטרפות לעמדת חברי השרים בבקשה לדחיית העתירה בשל העדר עילה להתערבותו של בית המשפט.
- ג. ככל שהנך מתקשה לתמוך ולייצג עמדה זו, אבקש להצטרף לייצוג העצמי של השרים קרעי ואמסלם. אני מבין את רצונך להישאר רלוונטי להליך להתייצב בבית



שר האוצר

המשפט נגד עמדתם של השרים הרלוונטיים. מבין אך כשום אופן לא מסכים, בטח לא על חגב שלי. הפרקטיקה הזו ולפיה היתען המשפטי לממשלה יכול להתייצב בהליך משפטי נגד הממשלה שאותה הוא אמור ליצג כשלא ברור את מה ואת מי הוא מייצג בהליך היא פרקטיקה מופרכת ואין אח ורע בעולם. הדבר נכון שבעתים שענה שאף את מודה כי אין מעניין פסיקה קיימת ומחייבת וכי העניין משרר שאלות משפטיות חשובות. במצב כזה ברי כי העמדה שאותה את ואנשיך אמורים לחזיג בפני בית המשפט צריכה להיות עמדתם של השרים הרלוונטיים ובמאמץ לשכנע את בית המשפט כי זו העמדה הנכונה ויש לקבלה.

8. לא למותר לציין כי אני מסתניג מכל וכל מהדמוי בסעיף 3 למכתבו תאמור של עו"ד לימון באשר לכוונתך לטעון בבית המשפט כי עמדתם של "גורמי מקצוע עצמאיים שיש בתפקידם גם מימד של שמירת סף" גוברת על עמדתם ושיקול דעתם של השרים האחראיים והמוסמכים על פי חוק. יש לי הערכה רבה למנהלת רשות החברות ואני משוכנע שאף היא פועלת בעניין אך ורק משיקולים ענייניים ומקצועיים לפי מייטב שיקול דעתה, ואולם כאשר מתגלח מחלוקת מקצועית לגיטימית בין דרג מקצועי לדרג הנבחר, שכאמור נושא באחריות לתוצאות החלטותיו, לא יכולה להיות שאלה באשר להחלטתו של מי גוברת. כך גם באשר להמצאה החדשה של "תפקיד שיש בו מימד של שמירת סף". הגיע העת שתפסיקו לתת יחס לנבחרי הציבור כאל כאלה שצריך לשמור על איזה סף מדומיין מאיחס. נבחרי הציבור פועלים לטובת הציבור ששלח אותם לשם כך ומייצגים את האינטרסים של הציבור והם עתידים ליתן את הדין בפניו על האופן שבו חס עושים זאת.

לבית דין
בצ'אל סמוטריץ

העתקים :

השר שלמה קרעי, שר התקשורת
השר דודי אמסלם, שר במשרד המשפטים

נספח מש/3

העתק המענה מטעם היועצת
המשפטית לממשלה לפניית שר
האוצר

עמ' 10



היועצת המשפטית לממשלה

ירושלים, י"ז אלול תשפ"ג
3 ספטמבר 2023

מספרנו: 004-99-2023-015745
(בתשובה נא לציין מספרנו)

אל: מר בצלאל סמוטריץ', שר האוצר

שלום רב,

הנדון: מכתבך בנושא העתירה העוסקת בהעברתו מכהונה של יושב ראש חברת דואר ישראל
(בג"ץ 5474/23)

סימוכין: מכתבך אלי מיום 31.8.2023, מכתבי אל שר המשפטים מיום 31.8.2023

1. בקשתך למחיקתך כצד לעתירה, שהתקבלה אצלנו לראשונה במסגרת מכתבך שבסימוכין, מקובלת עלי.
2. במסגרת תגובת המדינה לעתירה שבנדון – לכשתוגש, תיכלל גם בקשתך האמורה, כמקובל.
3. מובן, כי אין בכך כדי למנוע התייחסות בתגובת המדינה לעתירה שבנדון לפעולות שונות ולהחלטות שהתקבלו, בזמן אמת, על-ידי שר האוצר או גורמים במשרד האוצר המהוות חלק מהתשתית העובדתית לבחינת החלטת השרים הנתקפת בעתירה שבנדון, עליה יפורט בתגובת המדינה.
4. אשר לטענותיך הנוגעות לתפקיד היועצת המשפטית לממשלה בכל הקשור לייצוג המדינה בהליכים משפטיים, אבקש להפנותך למכתבי שבסימוכין שנשלח לשר המשפטים, המצ"ב לנוחותך, ובפרט לסעיפים 5-9 לו.

ב מ ר ב ה,

גלי בהר-מיארה

העתק:

עורך הדין ד"ר גיל לימון, המשנה ליועצת המשפטית לממשלה (משפט ציבורי-מינהלי)
עורך הדין מאיר לוי, המשנה ליועצת המשפטית לממשלה (משפט כלכלי)
עורכת הדין אורית קוטב, המשנה לפרקליט המדינה (עניינים אזרחיים)
עורך הדין ענר הלמן, מנהל מחלקת הבג"צים בפרקליטות המדינה



היועצת המשפטית לממשלה

ירושלים, י"ד אלול תשפ"ג
31 אוגוסט 2023

מס' מסמך: 004-99-2023-015677
(בתשובה נא לציין מספרנו)

לכבוד
ח"כ יריב לוין
סגן ראש הממשלה ושר המשפטים

שלום רב,

הנדון: מכתבך בנושא העתירות העוסקות בכינוס הוועדה לבחירת שופטים
סמך: מכתבך מיום 30.8.23

1. במכתבך שבסימוכין הלנת על התנהלות הייעוץ המשפטי לממשלה בעניין הטיפול בעתירות התוקפות את החלטתך שלא לכנס את הוועדה לבחירת שופטים, וזאת כדי להצביע על קושי שקיים לשיטתך בתפקוד הייעוץ המשפטי לממשלה בעבודתו עם הממשלה המכהנת.
2. דברך ביחס למקרה הפרטני וביחס לתפקוד הייעוץ המשפטי לממשלה בכלל, אינם תואמים את העובדות. הם גם סותרים מושכלות יסוד של תפקיד הייעוץ המשפטי לממשלה, ובעיקר מתעלמים מחובתו המקצועית של היועץ המשפטי לממשלה להקפיד על כך שפעולות הרשות המבצעת יעלו בקנה אחד עם החוק, לטובת הציבור כולו.
3. כך, נוצר, יש מאין, רושם מוטעה לפיו הייעוץ המשפטי לממשלה בהנהגתי אינו מקדם באופן שוטף, מקצועי, ענייני, ובהתאם לדין, את מדיניות הממשלה ועשייתה. המציאות הפוכה לגמרי.
4. אתייחס תחילה לטענה הכללית ביחס לתפקוד הייעוץ המשפטי לממשלה בתקופת כהונת הממשלה הנוכחית, כי נדמה שלכך נועדו דברך, ובהמשך לטיפול בעתירות העוסקות בוועדה לבחירת שופטים.
5. תפקידו של היועץ המשפטי לממשלה הוא לסייע לממשלה להגשים את מדיניותה בגבולות הדין. כך עוצב תפקיד היועץ המשפטי במדינת ישראל מקדמת דנא. מערך הייעוץ המשפטי לממשלה עושה כל שלאל ידו למילוי חובה זו. מערך הייעוץ המשפטי לממשלה פועל יד ביד עם הממשלה - עם כל ממשלה - לקידום העשייה הממשלתית על כל מרכיביה.



היועצת המשפטית לממשלה

- במסגרת זו, אנו מצויים בקשר תדיר עם הדרג המדיני והמקצועי במשרדי הממשלה השונים, מטפלים במאות החלטות ממשלה מדי שנה, בעשרות מינויים של בעלי תפקידים בכירים, בעשרות דברי חקיקה, ועוד. מערך הייצוג של המדינה בערכאות, בראשותי, מייצג את המדינה על כלל זרועותיה באלפי הליכים משפטיים מדי שנה.
6. הדברים נכונים כמובן גם ביחס לממשלה הנוכחית. במהלך החודשים בהן מכהנת הממשלה סיפקנו פתרונות משפטיים לסוגיות משפטיות מורכבות ביותר, לשם הגשמת מדיניות הממשלה.
- כך, למשל, בחודשים שחלפו פעלנו יחד במישורים אלה: סיוע לממשלה בגיבושו ואימוצו של התקציב לשנים 2024-2023; סיוע בהתמודדות עם אירועי לחימה וטרור, תוך העמדת פתרונות משפטיים בסד זמנים קצר, בסוגיות רגישות ביותר, כגון אטימה מיידית של בתי מחבלים, וסוגיות הקשורות להרחקת פעילי טרור; סוגיות הקשורות למערכה המשפטית הבין-לאומית; התמודדות עם התגברות הפשיעה בחברה הערבית; התמודדות עם פקיעת הסדר הגיוס ביחס לאוכלוסייה החרדית; קידום מדיניות הממשלה ביחס לצרכי ההתיישבות באיו"ש; וקידום תיקוני חקיקה שביקשה הממשלה לבצע במגוון תחומי העשייה הממשלתית. אלו הן דוגמאות בלבד ביחס לתקופת כהונתה של הממשלה הנוכחית.
7. הייעוץ המשפטי לממשלה פעל להעמיד לממשלה את מיטב הידע והיכולות המקצועיות שלו לצורך מימוש מדיניותה. מספר הפעמים שבהם לא ניתן היה לקדם החלטת ממשלה בשל מניעה משפטית הוא מועט. כך נמשיך ונפעל. מקום שבו יתעוררו קשיים משפטיים בקידום עניין מסוים בו חפץ הדרג המדיני, נעשה כל מאמץ להתאים פתרון משפטי חוקי, שיגשים את מדיניות ממשלה. זו תפיסת עולמי המקצועית.
8. מבלי לגרוע דבר מכך, חובתו המקצועית של מערך הייעוץ המשפטי לממשלה היא להתריע בפני הממשלה - כל ממשלה - מפני מהלכים המנוגדים לדין. במקרים בהם הממשלה פועלת שלא בסמכות או מאתגרת קיום הליכים תקינים; מקדמת חקיקה פרסונלית, תוך פגיעה בשלטון החוק ובטוהר המידות בשירות הציבורי; ומקבלת החלטות המשפיעות באופן נרחב על הציבור או זכויות הפרט, בלא תשתית עובדתית או נמנעת מהפעלת סמכויותיה לטובת האינטרס הציבורי, בלא הצגת הצדקה רלוונטית - חובת הייעוץ המשפטי לממשלה לעמוד על כשלים אלה.
- זוהי המשמעות של שמירת סף. זהו תפקידו של הייעוץ המשפטי לממשלה במדינת ישראל.
- ביטול או התעלמות מרכיב שמירת הסף בתפקידו של הייעוץ המשפטי לממשלה, למשל בדרך של השתקת הייעוץ המשפטי לממשלה ביחס למקרים בהם הממשלה פועלת בניגוד לדין, פוגעים פגיעה קשה בשלטון החוק.
9. למען הסר ספק: מקום בו היועצת המשפטית לממשלה מתריעה בפני הממשלה מפני מהלכים המנוגדים לדין, הדבר אינו "מותיר את הממשלה ושריה, ללא ייעוץ משפטי וללא הגנה משפטית" כנטען במכתבך. ההפך - ואין בכך כל חידוש - הנחת היסוד בשיטת משטרנו היא כי כל נבחר ציבור מבקש לפעול אך ורק בתוך גבולות הדין. על כן, במקרים אלה, היועצת המשפטית לממשלה מסייעת לממשלה, וממלאת את תפקידה וחובתה כלפי הציבור.



היועצת המשפטית לממשלה

- דווקא פעולה ממשלתית שנעשית בניגוד לדין היא זו שפוגעת בממשלת ישראל, בתקינות פעילות המנהל, בטוהר המידות של משרתי הציבור, באינטרס הציבורי ובאמון הציבור במשרתיו.
10. במקרים שצינת במכתבך, הממשלה זכתה ליעוץ משפטי מהמעלה הראשונה, ובכל אחד מהם נעשה ניסיון למצוא פתרון מעשי העולה בקנה אחד עם החוק, הגם שבסופו של דבר בחרה הממשלה לפעול בניגוד ליעוץ שניתן. בהמשך לכך, במקרים המתאימים, הציגה הממשלה או השר הנוגע בדבר את עמדתם בעתירות על-ידי עורך דין חיצוני.
11. כך הם הדברים גם בהקשר הפרטני של הטיפול בעתירות התוקפות את החלטתך שלא לכנס את הוועדה לבחירת שופטים.
12. במכתבך העלית טענות שונות לגבי אופן הטיפול בעתירות בעניין זה. המכתב נשלח אליי **תוך כדי** שהתקיים שיח בינינו בעניין העתירות, ובזמן שהמתנו לקבל את התייחסותך לטיוטת התגובה לעתירות שהועברה אליך. בכל הנוגע לעובדות המצוינות במכתב, אבקש להעמיד דברים על דיוקם.
13. כידוע, אתה נמנע מכינוס הוועדה לבחירת שופטים. זאת, חרף הנתונים המספריים שהעבירה הנהלת בתי המשפט המלמדים, כי העומס על מערכת המשפט הוא חריג, החסר בתקנים בערכאות השונות הוא רחב היקף, והדבר משליך כמובן באופן מהותי על איכות השירות הניתן לאזרחים, ציבור בעלי הדין.
14. ביום 13.8.23 נפגשנו, בין היתר, במטרה לדון במענה לעתירות, ולהבין מהם הטעמים שבגינם אתה נמנע מכינוס הוועדה. כמובן שטרם קבלת עמדתך האמורה, לא ניתן היה לגבש עמדה משפטית ביחס לעתירות.
15. בפגישתנו זו הוסכם לפעול לקבלת הנתונים בדבר התקנים הבלתי מאוישים של שופטים ורשמים ומשמעותם מהנהלת בתי המשפט. התייחסות ממנהל בתי המשפט בנושא התקבלה ביום 17.8.23 והועברה גם אליך. מהנתונים עולה שקיים עומס חריג במערכת המשפט בישראל. כך צוין בהתייחסות, בין היתר, כי כבר עתה קיים צורך במינוי של כ-20 שופטים במסגרת תקנים שהתפנו, ועד לסוף השנה צפויים להיות 53 תקנים פנויים במערכת בתי המשפט, ובכלל זאת תקנים חדשים שהוקצו. עוד הובהר כי אי איוש התקנים יגדיל עוד יותר את העומס על המערכת.
16. לאחר פגישתנו בה הבהרת את עמדתך ביחס לעתירות, ולאחר בחינת הדברים על ידי ועל ידי כל דרגי המקצוע הרלוונטיים במשרד, התברר כי ישנם פערים משמעותיים בעמדותינו הנוגעים לשורש הסמכות המוקנית לך כשר המשפטים לכינוס הוועדה. מיד לאחר גיבוש העמדה המשפטית, שיקפתי בפניך את המצב המשפטי, ציינתי את הפערים האמורים בעמדות, והבהרתי שלא נמצאו תימוכין משפטיים של ממש לתמוך בעמדתך. הצעות שהעלנו לפתרונות מעשיים שיגשרו על הפערים המשפטיים באופן זמני, נדחו על ידך.
- הבהרת, כי אינך מבקש להיות מיוצג על ידי עורך דין חיצוני בעתירות אלה וסוכם, לבקשתך, שעמדתך תוצג במסגרת התגובה, לצד עמדתי השונה, וכך נעשה. בשלב זה, לבקשתך, נוסחה עמדתך ביחס לחובת כינוס הוועדה, כפי שהצגת בפנינו, והיא שולבה באופן מודגש וברור בתחילת טיוטת התגובה ובהמשכה, והועברה לעיונך, הכל כפי שסוכם. בתהליך העבודה, לבקשתך, גם העברנו אליך סקירה בנוגע להליכי החקיקה הרלוונטיים.



היועצת המשפטית לממשלה

17. העבודה על טיוטת התגובה נעשתה בשיח ענייני, מקצועי ומכבד. עמדתך הובאה כעמדה ראשונה, קודם לעמדתנו. זאת, כאשר העמדה המשפטית שלנו היא אחרת וכאמור בפתח הדברים נוגעת לשורש הסמכות – פער זה היה ברור מתחילת השיח.
18. בנסיבות אלה, אין לי אלא להצר על מכתבך והאמור בו אשר עומדים בסתירה לכל אלה.
19. נוכח סד הזמנים, ביקשנו מבית המשפט ארכה קצרה להגשת התגובה על מנת לברר עמך האם ברצונך להיות מיוצג באופן עצמאי, בניגוד לעמדתך עד היום בעניין זה, או שרצונך הוא שנשלב את עמדתך במסגרת התגובה. כידוע לך, בנסיבות העניין, ובשים לב לכך שלא הוגדר לוח זמנים קונקרטי לכינוס הוועדה, חרף נתוני הנהלת בתי המשפט המלמדים על עומס חריג המוטל על מערכת המשפט, עמדתנו היא שאין בסיס משפטי להחלטתך שלא לכנס את הוועדה לבחירת שופטים. המועד להגשת התגובה לאחר שהתקבלה בקשת הארכה הוא ביום 4.9.23. בשים לב למועד שנקבע, נבקש לקבל את עמדתך בשאלת הייצוג מוקדם ככל הניתן.
20. לסיכום, אשוב ואדגיש: הייעוץ המשפטי לממשלה בהנהגתי, ימשיך למלא את תפקידו לסייע לממשלה להגשים את מדיניותה בגבולות הדין, ויעצב, ככל הניתן, פתרונות משפטיים חוקיים לקידום עשיית הממשלה, גם כאשר מתעוררים קשיים משפטיים. לצד זאת, ציפייה לפיה הייעוץ המשפטי לממשלה יחטא לתפקידו ויימנע מלשקף לדרג המדיני את המצב המשפטי לאשורו, יחריש קולו במסגרת בירור עתירות בבית המשפט או יירתע מלשמש כשומר סף - היא ציפייה לא לגיטימית. היענות לה תפגע פגיעה קשה בשלטון החוק, בתקינות עבודת הממשלה, ולמעשה בציבור. טענות המועלות, יש מאין, במטרה ליצור מצג של חוסר שיתוף פעולה או האשמות, תסרות שחר, לפיהן הממשלה הנוכחית מקבלת יחס שונה מזו הקודמת, כמו גם איומים בפיטורים הנשמעים באמצעי התקשורת, לא ירתיעו אותי ואת אנשיי מלהמשיך למלא את תפקידנו, על כל היבטיו.

בכוח,

גלי בהרב - מיארה

העתק:

פרקליט המדינה
משנים ליועצת המשפטית לממשלה
מנהל מחלקת הבג"צים בפרקליטות המדינה

נספח מש/4

העתק מכתב מ"מ מנהל הרשות
ומנכ"ל משרד האוצר למנכ"ל הדואר

מיום 18.1.22

עמ' 16

בירושלים
ט"ז בשבט התשפ"ב
18 בינואר 2022

לכבוד
מר דני גולדשטיין, מנכ"ל
חברת דואר ישראל

הנדון: עצירת מכירת נכסי חברת דואר ישראל בע"מ

1. בבעלות חברת דואר ישראל מאות נכסי מקרקעין בעלי פוטנציאל שווי משמעותי. בשנים האחרונות לצד הפגיעה במצבה הפיננסי של החברה אשר הולך ומדרדר, החברה פועלת לממש נכסי מקרקעין בהיקפים משמעותיים וזאת לצורך מימון פעולותיה. למעשה, תמורת הנכסים משמשת לשיפור מצב תזרים המזומנים השוטף של החברה. אנו רואים בחומרה מצב בו החברה מממשת את נכסיה לטובת מימון פעילותה השוטפת.
2. בישיבה שהתקיימה ביום 17.11.21 במשרדי שבה הציגו יו"ר החברה ומנכ"ל החברה את מצב החברה, הבהרתי את עמדתי כי יש להפסיק באופן מיידי את מימוש נכסי המקרקעין של החברה. יצוין, כי עמדה זו הובהרה גם ע"י נציגי הרשות בשבועות שקדמו לישיבה זו. בנוסף, בישיבת ועדת הכספים של דירקטוריון החברה שהתקיימה ביום 18.11.21 נציגי רשות החברות הממשלתיות חזרו והבהירו את עמדת הרשות כי בעת הזו יש לעצור את מימוש נכסי המקרקעין. עמדה זו הובהרה שוב באי-מייל שנשלח מטעם רפרנטית החברה בתאריך 26.12.21 בעקבות בקשת החברה לקיים דיון לאישור המשך מכירת מימוש נכסי מקרקעין.
3. להפתעתנו, נוכחנו לגלות כי החברה המשיכה לקדם תכניות למימוש נכסי מקרקעין, לא זו אף זו, התחוויר לנו כי לאחר הישיבה שהתקיימה במשרדי, קיימה החברה שני מכרזים נוספים בהיקף משמעותי של עשרות מיליוני ש"ח (הנכסים שברח' הצבי בירושלים, וברח' רוגוזין באשדוד).
4. אי לכך, אבקש לכנס דיון דחוף בדירקטוריון החברה לדיון ולקבלת החלטה בנוגע לעצירת מימוש נכסי המקרקעין, ובתוך כך, בשני המכרזים האמורים. לא למותר לציין, כי החברה נמצאת כיום בהליך הפרטה, מכוח החלטת וועדת השרים לענייני הפרטה מ/ח/7 מיום 2.7.2018 וחלים עליה כל הוראות הדיון ובתוך כך, גם הוראות סעיף 59 לחוק החברות הממשלתיות. בנוסף, לאור חשיבות הנושא, אבקש להגיע לדיון זה ולדון על מצב החברה והדרכים לשיפור מצבה.

בכבוד רב,



רם בלינקוב

מנכ"ל משרד האוצר ומ"מ מנהל רשות החברות הממשלתיות

העתק:
דירקטוריון חברת דואר ישראל
גבי לירן אבישר בן-חורין, מנכ"לית משרד התקשורת
מר אורי שיינין, סגן בכיר למנהל רשות החברות הממשלתיות

בניין 23 המגדל, קומה 9, הגן הטכנולוגי מלחה, ירושלים 9695102, טל': 02-5421500, פקס: 02-5695362

נספח מש/5

העתק המכתבים שנשלחו מטעם
משרד האוצר ורשות החברות
הממשלתיות

עמ' 18

מדינת ישראל

משרד האוצר

ט"ז בסיוון התשפ"ג
05 ביוני 2023

לכבוד:

שר התקשורת, ד"ר שלמה קרעי
השר לשיתוף פעולה אזורי, דודי אמסלם

הנדון: החלפת יו"ר חברת דואר ישראל בעיצומה של הפרטת החברה

שלום רב,

1. חברת דואר ישראל (להלן – **החברה**) נמצאת כיום בעיצומו של הליך הבראה במקביל לתהליך הפרטה מתקדם, זאת בהמשך להחלטה מס' מח/1 של ועדת שרים לענייני הפרטה שהתקבלה ביום 12 באפריל 2022 שהורתה על הפרטה מלאה של החברה (להלן – **החלטת ההפרטה**). בהמשך לכך נחתם הסכם מימון לתכנית ההבראה של החברה ביום 12 בספטמבר 2022 (להלן – **הסכם ההבראה**). יצוין כי אנו מצויים כעת ערב פרסום נוהל המכירה למכירת מניות המדינה לציבור, שלב בו הליך המכירה הופך פומבי ובמסגרתו יחל הליך אינטנסיבי של חיפית החברה לרוכשים פוטנציאליים.
2. הסכם ההבראה כולל השקעה תקציבית של כ-1.8 מיליארד ש"ח מתקציב המדינה שנדרשו לאור הגעת החברה לסף חדלות פירעון לאחר שנים של הפסדים בסך מאות מילוני שקלים.
3. המלצת הדרג המקצועי במשרד האוצר על מימון הסכם ההבראה בעלות משמעותית מכספי הציבור, התבססה על כוונות הממשלה המוצהרות לפעול במהרה להפרטה מלאה של החברה. בהתאם לכך עמדו נציגי משרד האוצר על הכללת התחייבות של החברה בהסכם ההבראה לשתף פעולה ולפעול לקידום הליך ההפרטה. במסגרת הדיון שהתקיים בוועדת השרים לענייני הפרטה, הוצגה בפני השרים העמדה המקצועית החד משמעית לפיה בעת הנוכחית לא קיימת הצדקה להמשך פעילותה של חברת דואר ישראל כחברה ממשלתית, וכי ללא הפרטת החברה תרד לטמיון השקעת המדינה בתכנית ההבראה, יחד עם יתר ההשקעות שביצעה המדינה בחברה לאורך השנים.
4. הסכומים שתוקצבו לטובת יישום הסכם ההבראה, נקבעו בשים לב לתחזית ההכנסות וההוצאות של החברה ובהתבסס על מסגרות האשראי שהועמדו לחברה על ידי המערכת הבנקאית, לאור האמון שהמערכת נתנה בהנהלת החברה ובתכנית ההבראה.
5. לניכח האמור, אנו מבקשים לעדכן את השרים כי כל שינוי העלול לערער את יציבות החברה, יוציא את החברה מאיזון ובכך עלול לסכן את תהליך ההבראה וההפרטה ויהיה בעל השלכות שליליות על תקציב המדינה.
6. לאחרונה הובא לידיעתנו כי הנכם פועלים להדחת יו"ר חברת דואר ישראל. מהלך אשר עלול להביא להשלכות שליליות על החברה ועל הליך הפרטתה. כפי שפורט במכתב לשר התקשורת מיום 26 במרץ 2023, עליו חתומה גם מנהלת רשות החברות, "החלפת יו"ר דירקטוריון החברה, בעיתוי ובנסיבות הקיימות, תפגע בהמשך קידום מהיר ויעיל של תהליך ההפרטה, במימוש של הסכם ההבראה, וכתוצאה מכך לפגיעה ביציבותה הכלכלית של החברה וביכולתה לספק את רמת השירותים הנדרשת".
7. הדחת יו"ר החברה בעת הנוכחית, ללא קשר לזהותו של יו"ר חדש שימונה, עלולה להביא לשינויים משמעותיים גם בהנהלת החברה ובראשם לפרישת מנכ"ל החברה, שהודיע כי לא ימשיך לכהן בתפקידו אם יודח יו"ר החברה. שינויים אלה יביאו לעיכוב ניכר, עלולים לסכן את הליך ההפרטה ויעבירו למשקיעים הפוטנציאליים מסר שלילי, של התערעורת הנהלת החברה ושל חוסר יציבות בסביבה העסקית והרגולטורית. יתרה מכך, לנושאי המשרה החדשים יידרשו מספר חודשים בטרם

רח' קפלן 1 ירושלים 9103002 ת.ד. 3100 טל': 02-5317111 פקס': 02-5695338

יוכלו לעמוד מול משקיעים פוטנציאליים ולהציג בפניהם את פעילות החברה, את תכניתה האסטרטגית ואת מנועי הצמיחה שלה. כך, החלפת יו"ר ומנכ"ל החברה תביא לעיכוב בתהליך ההפרטה, אף ללא תלות בהשפעת החלטה זו על פעילות החברה.

8. מלבד האמור לעיל, לעמדתנו, לא נפל פגם בהתנהלות הנהלת החברה באופן המצדיק את החלפת מי מנושאי המשרה בה בעת הזו. אנו מבצעים מעקב שוטף באמצעות בקרה חיצונית על עמידת החברה ביעדי הסכם ההבראה וההתייעלות והחברה עושה מאמץ משמעותי לעמידה באבני הדרך להבראתה ולהפרטתה. לראיה תוצאות החברה לרבעון הראשון של שנת 2023 מראות שיפור משמעותי.
9. לאור האמור ובהתאם להתפתחות ולסיכונים להליך ההפרטה, משרד האוצר, ישקול את מימוש הסכם ההבראה, ובפרט, את העמדת פעימת הפרישה השנייה בעלות של כ-400 מיליון ש"ח לקופת המדינה. זאת במטרה להביא לחסכון בכספי הציבור העלולים להיות מושקעים לשווא בחברה.
10. כן יצוין, כי רישיון החברה מגביל את יכולת שיעבוד הנכסים של החברה באופן שאינו מאפשר לחברה לעמוד בחובותיה בהסכם למול המדינה. בנושא זה פנתה החברה לשר התקשורת מספר פעמים בבקשה שיימצא פתרון שיאפשר לה לשעבד נכסים לטובת המערכת הבנקאית, באופן שיאפשר עמידה בהסכם עם המדינה.
11. לאור כל זאת וללא עוררין על סמכויותיכם כשרים האחראים על משרד התקשורת ועל רשות החברות הממשלתיות ובשים לב לכך שמדובר בחברה שממילא בכוונת המדינה למכור בתוך מספר חודשים, נבקשכם להימנע מנקיטת צעדים כלפי יו"ר החברה ולפעול במשותף לקידום האינטרס הציבורי הכרוך בהפרטת החברה ובהבראתה לשם אספקת שירותים מיטביים לציבור.
12. מכתב זה נכתב על דעת שר האוצר.

בכבוד רב,

יהלי רוטנברג
החשב הכללי

שלומי הייזלר
מנכ"ל משרד האוצר

יוגב גרדוס
הממונה על הקצ"מ

העתק:

שר האוצר, בצלאל סמוטריץ'
עו"ד מיכל רוזנבוים, מנהלת רשות החברות הממשלתיות
מר מיטון שמילה, ממלא מקום מנכ"ל משרד התקשורת



משרד האוצר

26 מרץ 2023
ד' ניסן תשפ"ג

לכבוד:
ד"ר שלמה קרעי
שר התקשורת

נכבדי,

הנדון: עמדת משרד האוצר בעניין החלפת יו"ר חברת דואר ישראל

לאחרונה נודע לנו כי הנך בוחן החלפה של יו"ר דירקטוריון דואר ישראל.

סעיף 22 (א) (6) לחוק קובע כי דירקטור יחדל לכהן לפני תום התקופה שלה נתמנה, במידה והרשות או השרים, לאחר התייעצות עם הרשות, ראו שאינו ממלא את תפקידו כראוי והעבירו אותו, בהודעה לחברה מכהונתו.

בפגישה שזימן שר האוצר ביום 23.3.2023, התבקשנו להציג את עמדתנו המקצועית המקדמית ואת כלל השיקולים הרלוונטיים כמפורט להלן, יודגש כי עמדה זו התקבלה והיא על דעת שר האוצר: כפי שידוע לך, החברה נמצאת בעיצומו של יישום הליך הבראה משמעותי ומורכב, בהתאם להסכם הבראה שנחתם בינה לבין המדינה.

במקביל, נערכת החברה לביצוע הפרטה מלאה באמצעות הליך הפרטה שמנוהל ע"י רשות החברות הממשלתיות ועתיד להתפרסם לציבור בחודשים הקרובים.

יישום מוצלח של שני תהליכים אלו, הכרחי לחבטיח את איתנותה הפיננסית של החברה ויכולתה לחמשיך ולספק את רמת השירותים הנדרשת הן בטווח הקצר והן בטווח הארוך.

ליציבות הניהולית של החברה ישנה משמעות רבה ליישום המוצלח של שני התהליכים.

הפעולות הניהוליות מהוות מרכיב משמעותי בהכנות להפרטה ובמהלך ניהולה לאחר הפרסום. ההנהלה החדשה שגובשה בחברה במהלך השנה האחרונה נמצאת בעיצומו של יישום הליך הבראה שכולל פרישה של למעלה מ-20% מכוח האדם בחברה, התאמת פעילות חברת הדואר לסביבה הרגולטורית והעסקית החדשה, ועמידה בתקציב לשנת 2023 אשר צפוי להביא אותה לאיזון ולייצוב, כך שהאתגרים שעומדים בפני החברה בעת הזו וכן בתקופה הקרובה הינם משמעותיים.

בתמשך לפנייתך, הודיע לנו מנכ"ל החברה, מר דוד לרון, כי החלפת היו"ר, בנסיבות שעל הפרק, יביאו אותו לעזוב את תפקידו. כמו כן, ציין בפנינו המנכ"ל כי ייתכן ולצעד שכזה תהיינה השפעה על חברי הנהלה בכירה נוספים.

אנו רואים חשיבות רבה לשמירת האמון שנצבר בין הנהלת החברה החדשה ללקוחותיה, ספקיה ונושיה, בדגש על הבנקים המסחריים שמספקים לה את קווי האשראי.

נוסף על כך, יצוין שהחברה מציגה שיפורים בביצועים ביחס לתחזית ופועלת לייצוב פיננסי שעשויים להביא להסרת הערת העסק החי המוצמדת לדוחות הכספיים שלה.

יצוין, כי נמסר לנו מהחברה שכבר בימים אלו, בהמשך לפרסומים בתקשורת, נעשתה פניה מצד חלק מהבנקים לבחינת מסגרות האשראי בשל חוסר הודאות לגבי הנהלת החברה. השינוי עלול להביא לפגיעה משמעותית במצב הפיננסי של החברה שכן יקשה כעל המשך המימון הבנקאי וגם על עמידת החברה בתוכנית ההבראה שהיא תנאי להמשך העברת המימון על ידי המדינה.

התרשמותנו היא שדירקטוריון החברה והנהלתה מחויבים להמשיך ולפעול למימוש מלא של תכניות העבודה, הסכם המימון ההבראה, ההסכם הקיבוצי שנחתם עם העובדים, ביצוע התקציב לשנת 2023 ולחמשך שיתוף פעולה בהליך ההפרטה.

לעניין סעיף קטן 22(א)(6), אנו סבורים, כי אין כרגע ליקוי או בעיה קונקרטית שניתן להצביע עליה בנוגע למר מישאל וקנין כיו"ר חברת דואר ישראל המצביע על תפקוד שאינו ראוי. נכון להיום, פועלים הדירקטוריון בראשות היו"ר, המנכ"ל והנהלת החברה בתאום ובשיתוף פעולה עם הרשות ועם הגורמים הרלוונטיים בממשלה בקידום משימות החברה ומתן המענה לאתגרים הרבים העומדים בפניה, אנו מצפים כי שיתוף הפעולה יימשך גם בתקופה הקרובה.

חשוב לציין כי גורמי המדינה השונים במשרד האוצר מבצעים מעקב שוטף באמצעות בקרה חיצונית על עמידת החברה ביעדי הסכם ההבראה והליך הפרטת החברה והחברה עושה מאמץ משמעותי לעמידה באבני הדרך להבראתה ולהפרטתה. המלצת הדרג המקצועי במשרד האוצר על יישום הסכם ההבראה, התבססה על כוונות השרים לפעול להפרטת החברה במהירות. לאורך התהליך הוצגה בפני השרים עמדתנו לפיה אנו סבורים כי בעת הנוכחית לא קיימת הצדקה להמשך פעילותה של חברת דואר ישראל כחברה ממשלתית.

על כן, ככל שתתערער יציבות החברה דבר שיביא לפגיעה בתהליך ההבראה וההפרטה, ימליצו אגף חתקציבים ואגף החשב הכללי לשר האוצר שלא לממן סיוע נוסף לחברה ואף יפעלו במסגרת סמכויותיהם בנוגע למימון הסכם ההבראה הנוכחי.

במסגרת הפגישות והתהליכים המשותפים שלנו איתך ועם אנשי משרדך, עמדנו על היכרותך הקרובה עם פעילותה המורכבת והמצב הפיננסי של החברה, עם תהליך המכירה, החשיבות הרבה שהינך מייחס להשלמתו המוצלחת, וההבנה של ההשלכות השליליות המהותיות שעלולות להיגרם ליציבותה הכלכלית של החברה ויכולתה לספק את רמת השירותים הנדרשת כתוצאה מפגיעה בתהליך המכירה ואי מימוש מוצלח של הסכם המימון הן בטווח הקצר והן הארוך.

המעורבות והמאמצים הרבים שלך ושל אנשי משרדך שבאו לידי ביטוי גם בפעולות וצעדים נדרשים שננקטו, תרמו באופן משמעותי לקידום התהליך.

לסיכום, החלפת יו"ר דירקטוריון החברה, בעיתוי ובנסיבות הקיימות, תפגע בהמשך קידום מהיר ויעיל של תהליך ההפרטה, במימוש של הסכם ההבראה, וכתוצאה מכך לפגיעה ביציבותה הכלכלית של החברה וביכולתה לספק את רמת השירותים הנדרשת.

בכבוד רב,

יוגב גרדוס
הממונה על התקציבים

יהלי רוטנברג
החשב הכללי

מיכאל רוזנבוים
מנהלת רשות החברות
הממשלתיות

העתקים:

מר בצלאל סמוטריץ, שר האוצר
מר שלומי הייזלר, מנכ"ל משרד האוצר
גבי לירן אבישר בן חורין, מנכ"לית משרד התקשורת

נספח מש/6

העתק מכתב ההיוועצות מיום

2.6.23

עמ' 24



י"ג סיוון, תשפ"ג

2 יוני, 2023

לכבוד

עו"ד מיכל רוזנבוים

מנהלת רשות החברות הממשלתיות

שלום רב,

הנדון: קיום התייעצות עם הרשות בהתאם לסעיף 22(א)(6) לחוק החברות הממשלתיות, התשל"ה-1975

בהתאם לסעיף 22(א)(6) לחוק החברות הממשלתיות, התשל"ה-1975, נבקש לקיים התייעצות עם רשות החברות הממשלתיות טרם עריכת שימוע ליו"ר דירקטוריון חברת דואר ישראל בע"מ, כמפורט בטיטת המכתב המצ"ב.

נודה על קבלת התייחסותכם בהקדם האפשרי.



שר התקשורת

חה"כ ד"ר שלמה קרעי



השר לשיתוף פעולה אזורי

דודי אמסלם

העתק:

מר מימון שמילה, המנהל הכללי, משרד התקשורת

עו"ד ברוריה מנדלסון, היועצת המשפטית (בפועל), משרד התקשורת

עו"ד אביטל בירגר, היועצת המשפטית (בפועל), רשות החברות הממשלתיות

עו"ד אביתר טסלר, היועץ המשפטי, המשרד לשיתוף פעולה אזורי





-טיוטה-

לכבוד

מר מישאל וקנין

יו"ר דירקטוריון

חברת דואר ישראל בע"מ**הנדון: שימוע - העברת מכהונה כיושב ראש דירקטוריון חברת דואר ישראל בע"מ**

בהתאם לסמכותי לפי סעיף 22(6) לחוק החברות הממשלתיות, התשל"ה-1975 ("חוק החברות הממשלתיות"), ולאחר התייעצות עם רשות החברות ממשלתיות אני מתכבד לפנות אליך כמפורט להלן:

1. בשיחתנו האחרונה בתאריך כ"א באדר תשפ"ג, 14 במרץ 2023, הודעתי לך כי אני סבור שעליך לסיים את תפקידך כיו"ר דירקטוריון חברת דואר ישראל בע"מ ("יו"ר החברה", "חברת הדואר" או "החברה" בהתאמה) על מנת שהחברה תוכל להשלים בהצלחה את תכנית ההבראה, לשפר את רמת איכות השירות לציבור ולצעוד במהירות ובבטחה להפרטה המתוכננת. ציינתי בפניך, כי לאור המידע שנחשפתי אליו ולאור התנהלותך מול משרד התקשורת ("המשרד") בראשותי, ובניהולה של מנכ"לית המשרד היוצאת בחודשים האחרונים, עולה כי אינך ממלא את תפקידך כראוי.
2. כמו כן, ציינתי בפניך כי אין לי אמון ביכולותיך, ובמדיניות שנקט דירקטוריון החברה בראשותך, להביא לסיום מוצלח של תכנית ההבראה, לשפר את השירות לציבור ולהוביל את החברה להפרטה מוצלחת ומהירה.
3. יתרה מכך, תמוהה התגייסותם של גורמים במשרד האוצר לטובת המשך ניהולה הכושל של החברה בראשותך. נראה כאילו השקעה של 1.8 מיליארד ₪ מכספי הציבור יכולה מבחינתם לרדת לטמיון, בו בזמן שהמוניטין של החברה ושמה הטוב נפגעים כתוצאה מרמת שירות גרועה, חוסר יעילות, העדר התייעלות תפעולית נאותה והיעדר פיתוח עסקי.
4. תפקידו של דירקטוריון החברה הוא, בין היתר, להתוות את מדיניות החברה בתחום מטרותיה ואת פעולותיה הפיננסיות ולקיים פיקוח על ביצוע תפקידי המנהל הכללי ופעולותיו; הדירקטוריון נדרש לקבוע תכנית פעולה לכל שנה ואת תכניותיה לטווח ארוך וכן לעקוב ברציפות אחרי הגשמת המדיניות, התכניות והתקציבים של החברה.
4. מעיון בהחלטות דירקטוריון חברת הדואר בשנה האחרונה, בתקופה שמיום 28 במרץ 2022 ועד 19 במרץ 2023 ("ההחלטות"), אני רואה כי אינך ממלא את תפקידך כיו"ר דירקטוריון החברה כראוי, כפי שיפורט להלן.



א. לא נמצא כי התקיים דיון בנוגע לפיתוח עסקי של החברה לרבות פיתוח מנועי צמיחה. חוק הדואר התשמ"ו-1986 ("חוק הדואר") תוקן במסגרת חוק הדואר, (תיקון מס' 13), התשפ"ב-2022 ("תיקון 13") בין היתר, באופן המאפשר לחברה לספק שירותים חדשים לרבות שירות הדפסת דבר דואר ("שירותים חדשים") ללא קבלת אישור מראש כפי שהתחייב ערב תיקון 13. למיטב ידעתי, עד כה, בחלוף שנה ממועד כניסתו לתוקף של תיקון 13 (16 באפריל 2022), החברה לא התחילה לתת שירותים חדשים. יתרה מכך, על אף שביום 28 במרץ 2022 דירקטוריון החברה אישר שיו"ר החברה יהיה מורשה חתימה לשם ביצוע מטעם החברה לקבלת אישור הממונה על שוק ההון, ביטוח וחסכון להיתר שליטה בחברת הדואר סוכנות לביטוח¹, טרם התקבל אישור כאמור.

למעשה, מעיון בהחלטות עולה כי הדירקטוריון בראשותך לא התווה מדיניות להנהלת החברה לפיתוח עסקי ולפיתוח מנועי צמיחה, דבר הניכר בירידה בהכנסות החברה בשנת 2022 לעומת שנת 2021.

ב. הדיונים על הסכם המימון ותוכנית ההבראה בין הנהלת החברה לנציגי הממשלה התארכו תקופה לא מבוטלת של כחצי שנה² וזאת למרות נכונות המדינה לסייע לחברה. אין צורך להכביר במילים על השלכות הימשכות דיונים אלו על פעילות החברה, מצבה הכספי והארגוני שבאו לידי ביטוי בסופו של יום בתלונות הציבור, על רמת איכות שירות שאינה משביעת רצון וירידה לא מבוטלת בהכנסות החברה בשנת 2022 לעומת שנת 2021.

דירקטוריון החברה בראשותך לא עשה די במטרה להאיץ את סיום הדיונים ולסיים את הסכם המימון ותוכנית ההבראה בפרק זמן קצר יותר, דבר שהיה עשוי לצמצם את ממדיו של המשבר אליו נקלעה החברה.

ג. מנתוני הדוחות הכספיים של חברת הדואר וחברת בנק הדואר עולה כי, בשנת 2022 ירדו הכנסות החברה בכ-135 מיליון ש"ח, וזאת בנטרול הכנסות מימון מפיקדונות הציבור בבנק הדואר³, לעומת שנת 2021. עיקר הירידה בהכנסות החברה נבעה מירידה בסך של 119 מיליון ₪ בהכנסות החברה מתחום הסחר המקוון. תחום הסחר המקוון בישראל ובעולם נמצא במגמת צמיחה משמעותית וביתר שאת בשנת 2022 לאור פתיחת נתיבי התחבורה האווירית נוכח היציאה "ממשבר הקורונה". בהתנהלות אחראית ועסקית, מצופה היה שתחום הסחר המקוון

יהווה מנוע צמיחה עיקרי של חברת הדואר, נוכח הירידה בהיקף פעילות הדואר המסורתית, ולאור העובדה שעל החברה לא חלות מגבלות רגולטוריות מיוחדות בתחום הסחר המקוון.

¹ חברת הדואר סוכנות לביטוח בע"מ הנה חברה בת בבעלות מלאה של החברה.

² המשא ומתן החל ערב חג פסח תשפ"ב והסתיים ערב חגי תשרי תשפ"ב.

³ הכנסות מימון מפיקדונות הציבור בבנק הדואר בהתאם לדוחות הכספיים של בנק הדואר הסתכמו בכ-50 מיליון ₪ בשנת 2022 לעומת כ-8.5 מלש"ח בשנת 2021 והם תוצאה ישירה מעליית הריבית במשק על ידי בנק ישראל. ללא נטרול הכנסות המימון של בנק הדואר, הכנסות החברה בשנת 2022 פחתו בכ-93 מלש"ח לעומת שנת 2021.



לעניין זה אציין כי, מרבית השינוי בהכנסות החברה מתחילת שנת 2023 מקורו בשינויים גולטוריים: הסרת פיקוח מחירים מתעריפי בנק הדואר, עדכון תעריפים לשירותי הדואר והסרת פיקוח המחירים ממרבית שירותי הדואר, עליית ריבית בנק ישראל וסל המטבעות.

דירקטוריון החברה בראשותך לא התווה להנהלת החברה מדיניות ומדדים לשיפור התוצאות בתחום הסחר המקוון למרות שבהחלטותיו מימים 26 במאי 2022 ו-30 באוגוסט 2022 צוין כי ההנהלה נוקטת בפעולות לגידול בהכנסות ורווחי חטיבת הסחר ובפעולות מול לקוחות הסחר המקוון.

התוצאה היא שהחברה לא רק שלא הצליחה להגדיל הכנסותיה מתחום זה, אלא שהיא לא הצליחה לצמצם את אובדן ההכנסות מתחום פעילות זה, וההפסד הנובע ממגזר זה אף תפח מכ-14 מלש"ח בשנת 2021 לכ-49 מלש"ח בשנת 2022. בכך הועמק עוד יותר הגרעון של החברה עת היא שרויה במשבר פיננסי.

ד. מעיון בהחלטות עולה כי דירקטוריון החברה בראשותך לא קיים דיון ייעודי בנוגע לפיקוח ובקרה על פעילות חברת הדואר בנותנה את השירותים הכספיים מטעם חברת בנק הדואר בע"מ ("בנק הדואר"), למעט דיונים שהתקיימו בוועדת הביקורת של הדירקטוריון בעניין דוחות ביקורת שהציג המבקר הפנימי של החברה ובנק הדואר ודיונים שוטפים בוועדת הכספים בעניין הדוחות הכספיים של חברת בנק הדואר. יתרה מכך, מעיון בהחלטות עולה כי לא התקיים בדירקטוריון החברה דיון במטרה להתוות את מדיניות הפיתוח העסקי של בנק הדואר שהינו מנוע צמיחה פוטנציאלי.

לקיום דיונים כאמור חשיבות רבה מאחר ובנק הדואר מחזיק בפקדונות ציבור בהיקפים משמעותיים ומשמש שחקן דומיננטי במערך התשלומים המשקי.

ה. בחודשים האחרונים, התקבלו בלשכתי וכן אצל גורמים נוספים, תלונות רבות מהציבור על רמת שירות שאינה משביעת רצון, בלשון המעטה, של החברה והתנהלותה בשנה האחרונה. מעיון בהחלטות עולה כי לא מילאת כראוי את תפקידך כיו"ר הדירקטוריון בין היתר בכל הנוגע לנושאים הבאים:

1. דירקטוריון החברה בראשותך לא התווה מדיניות להנהלה ולא קבע אמות מידה איכותיות וכמותיות לסגירת דואר באזורים בהם קיימים מספר יחידות דואר וניתן לסגור חלק מהיחידות בהתאם לכללי הרישיון. כך למעשה לא נקבעו סדרי עדיפויות באופן בו מחד, יחידות הדואר שישגרו ישקפו יעילות כלכלית אופטימלית ומאידך ימזערו את הפגיעה בציבור בכלל ובאוכלוסיות מוחלשות ובנעדרי אוריינות דיגיטלית בפרט.
2. התמודדות כושלת בנוגע לסוגיית ההתקשרויות עם סוכני הדואר. כתוצאה מכך במקומות רבים חדלה החברה לספק שירותי דואר ושירותי בנק דואר בסיסיים עקב עזיבת סוכנים.
3. פרישת עובדים במסגרת תכנית ההבראה ללא מענה חלופי לצרכי השירות, עד כדי עיכוב משמעותי בחלוקת מכתבים והפרה של תנאי הרישיון.



4. היעדר יישום מודלים אלטרנטיביים לפעילות החברה כתחליף לסגירת הסניפים. בפגישות רבות שקיימתי עם צוות משרדי וצוות החברה בראשותך, הוצגו בפניי מספר מודלים אשר יסייעו ל"נחיתה רכה" יותר של הציבור שבאזורו נסגר סניף, כגון: רכב אשר יספק שרותי דואר ושירותי בנק דואר עיקריים, הקמת סוכנויות עצמאיות קטנות לשירותים בסיסיים וכדומה. לצערי, ניכר כי החברה משתמשת במודלים אלו בעצלתיים ובכך לא מיישמת את הדברים שהוצגו לי על ידה וגורמת לצמצום השימוש בשירותי הדואר ובנק הדואר הפרונטאליים ובאופן הזה גורמת באופן ישיר להקטנת הכנסות החברה.
5. תודעת שירות קלוקלת ובכלל כך ללקוחות שסניף הדואר הקרוב למקום מגוריהם נסגר. כך למשל התקבלו בלשכתי תלונות של לקוחות שהגיעו לסניף החדש במקום זה שנסגר, ללא הזמנת תור מראש, ולמרות שהסניף היה ריק, לא הסכימו נציגי השירות לתת להם שירות. אופן התנהלות זה מצביע על משב רוח של חוסר אכפתיות ואדישות כלפי הציבור שבפועל נפגע ממהלכי ההבראה.
6. חוסר התקדמות בהיערכות החברה למתן שירותים באמצעים מקוונים או דיגיטליים, אשר בא לידי ביטוי, בין היתר, בבקשות החברה לדחיית מועד יישום חלק מהחובות כאמור. אי מעבר לדיגיטציה לצד המשך צמצום סניפי הדואר, פוגע בנגישות הציבור לשירותי הדואר ובנק הדואר ולא מאפשר לציבור חלופות ראויות לקבלת השירותים.

בניגוד למצופה, לא מצאתי החלטות של הדירקטוריון בראשותך שעניינם מתן הנחיות להנהלה לנקוט בפעולות לצמצום תלונות ופניות הציבור. באופן כללי, נראה כי הדירקטוריון בראשותך לא קיים דיון ייעודי ויסודי בנושאים המפורטים לעיל, ובפרט בסוגית אמות המידה והקריטריונים לצמצום יחידות הדואר וממילא לא קיבל החלטות בעניין.

5. בנוסף לכל האמור:

- א. קיבלתי תלונות רבות מעובדי החברה, הנהלת החברה וגורמים נוספים הנמצאים בממשק אישי אתך, בנוגע ליחסי האנוש שלך - בדבר העלבות, התעמרויות וגישה לא נעימה. או כפי שהטבת להגדיר זאת בעצמך בשיחה עמי: **"בצעתי טיהור בחברה"**.
- ב. אני ער ל- "חרם" - ניתוק קשר והתנהלות בעייתית ולא ראויה בחודשים האחרונים אל מול גורמי מקצוע בכירים במשרד.
- ג. בשנה האחרונה חלה פגיעה אנושה במוניטין החברה ובשמה הטוב, הפוגעים באופן משמעותי בסיכוי להוציא את הפרטת החברה אל הפועל, נוכח התנהלותה הדורסנית, חסרת הרגישות של החברה, חוסר ההתייעלות התפעולית, ותפקוד נמוך ביותר, ובפרט לאור ההקלה המשמעותית באסדרה החלה על החברה בהתאם לתיקון 13. כמו כן, לא נראה כי החברה נערכת כראוי למימוש הקלות אסדרה נוספות שנקבעו ברישיון החדש שהוענק לחברה בחודש פברואר 2023.

6. נוכח האמור לעיל, בהתאם לסמכותי לפי סעיף 22(6) לחוק החברות הממשלתיות, ולאחר התייעצות עם רשות החברות הממשלתיות, אני שוקל להעבירך מתפקידך כיו"ר דירקטוריון החברה.



7. הנך מוזמן להעביר את התייחסותך לאמור במכתבי זה עד ליום את התייחסות יש להעביר ללשכת שר התקשורת במייל [.sar@moc.gov.il](mailto:sar@moc.gov.il).

8. מצ"ב הזמנה לשימוע בחתימת שני השרים כקבוע בחוק.

בברכה,

שר התקשורת
חה"כ ד"ר שלמה קרעי

העתק:

השר דוד אמסלם
עו"ד מיכל רוזנבוים, מנהלת רשות החברות הממשלתיות

נספח מש/7

העתק מכתב רשות החברות
המשלתיות מיום 12.6.23

עמ' 31



רשות החברות הממשלתיות
מנהלת הרשות



כ"ג בסיוון התשפ"ג
12 ביוני 2023

לכבוד:

חה"כ ד"ר שלמה קרעי
שר התקשורת

מר דוד אמסלם
השר לשיתוף פעולה אזורי

נכבדי,

הנדון: עמדת רשות החברות הממשלתיות טרם עריכת שימוע ליו"ר דירקטוריון חברת דואר
ישראל בע"מ

במכתבכם אל הח"מ מיום 2 ביוני 2023 ביקשתם את התייחסות רשות החברות הממשלתיות ("הרשות"), כנדרש בסעיף 22(א)(6) לחוק החברות הממשלתיות, התשל"ה – 1975 ("חוק החברות הממשלתיות" או "החוק"), טרם עריכת שימוע למר מישאל וקנין, יו"ר דירקטוריון חברת דואר ישראל בע"מ ("החברה") בקשר עם בחינתכם את אפשרות העברתו של מר וקנין מכהונתו זו.

במכתבי זה אציג בתמצית את עמדת הרשות בנושא ואת עיקרי הנימוקים העומדים בבסיסה, ואשמח להרחיב על כך בהתייעצות בפגישה עמי ועם גורמי המקצוע ברשות, אשר יוכלו לשפוך אור על המסד העובדתי הרלוונטי להחלטה בנושא שבנדון.

ראשית לכל ועוד לפני דיון בגופן של הטענות, אבקש לציין את מה שאמור להיות מובן לכל העוסקים במלאכה: צו השעה הוא השקת השלב הפומבי של הליך הפרטת החברה, אשר הוצאתה לפועל – ללא דיחוי – הנה קריטית לעתידה של החברה, ליציבותה הפיננסית וליכולתה להמשיך ולספק את שירותי הדואר לכלל תושבי המדינה. זאת, לאחר שמדינת ישראל השקיעה מיליארדי שקלים לשם הבראת החברה, על מנת למנוע פגיעה בשירות לציבור ובאלפי העובדים המסורים בדואר. מכאן, ברי כי האינטרס הציבורי מחייב השלמה מהירה של הליך הפרטה במסגרתו תימכר החברה למשקיע פרטי באופן מלא.

לאחר עבודה מקיפה שנעשתה לקידום הפרטה, בהובלת רשות החברות ובשיתוף כלל הגורמים הקשורים בהפרטה, ובכלל זה החברה, אנו נמצאים כשלושה שבועות בלבד לפני המועד המתוכנן לפרסום נוהל המכירה, תוך עמידה בלוחות זמנים חסרת תקדים ביחס להליכי הפרטה קודמים.

בניין 23 המנדל, קומה 8, הגן הטכנולוגי מלחה, ירושלים 96951, טל': 02-5421500, פקס: 02-5695310



בהתחשב בתהליכים המשמעותיים השונים המתרחשים בימים אלה בחברה, ובראשם תוכנית ההבראה על שלל היבטיה, כל עיכוב בלוחות הזמנים שנקבעו להפרטה בהחלטת הממשלה ובהסכמת כל הגורמים ואשר על עמידה בו אני עמלה מיום כניסתי לתפקיד, עלול להביא לסיכול המהלך בכללותו, ולכך שאוצר המדינה יאלץ לשוב להורמות ענק של כספי הציבור לשם החייאת חברה ממשלתית במתכונת פעילות שאבד עליה הכלח.

כפי שיפורט בהמשך מכתבי זה, אין בסיס לטעמנו לטענתכם כי מר וקנין אינו ממלא כראוי את תפקידו כיו"ר דירקטוריון החברה כדרישת סעיף 22(א)(6) לחוק ומכאן כי אין בסיס להדחתו מתפקידו.

יתירה מכך, היציבות והרציפות הניהולית של החברה היא קריטית להמשך יישום תוכנית ההבראה וסיום הפרטה. לאור הודעת מנכ"ל החברה – אשר נוטל אף הוא חלק מרכזי בתהליכים חשובים אלה של החברה – כי גם הוא יעזוב את תפקידו בחברה ככל שתפקידו של יו"ר הדירקטוריון יובא לידי סיום, הרי שהעברת יו"ר הדירקטוריון מתפקידו בעת הזו צפויה אף לפגוע בהמשך היישום של תהליכים אלה, וממילא בחברה, וכנגזרת מכך – בקופת המדינה ובמשלם המיסים.

אי ביצוע או עיכוב בהפרטה עלולים להוביל להידרדרות חוזרת במצבה של החברה ופגיעה ביציבותה הכלכלית הן בטווח הקצר והן בטווח הארוך, לצורך בהמשך הזרמות תקציביות מקופת המדינה על חשבון משלם המיסים, ולפגיעה קשה בשירותים המוענקים על ידי החברה לכלל הציבור.

להלן פירוט עמדתנו:

1. עמדתה המקצועית של הרשות, אשר כידוע היא הגוף האמון על פי החוק על המעקב הרציף על פעילותה של החברה כחברה ממשלתית, על הגשמת מטרותיה, מהלך עסקיה ומצבה הכספי,¹ כמו גם על ביצוע החלטה להפרטה, היא כי אין בסיס לקביעה שמר וקנין אינו ממלא כראוי את תפקידו כיו"ר דירקטוריון החברה כדרישת סעיף 22(א)(6) לחוק.
2. יתירה מכך, עמדת שר התקשורת דבר הצורך בסיום תפקידו של מר וקנין מבוססת בראש ובראשונה, כפי שמודגש כבר בסעיף 1 לטיוטת מכתב השימוע שהעברתם להתייחסותי, על הרצון להשלים בהצלחה את תכנית ההבראה ולצעוד במהירות ובבטחה להפרטה המתוכננת. עמדתה המקצועית של הרשות, המבוססת על ההיכרות עמוקה שלה את מהלכי החברה ופעולות יו"ר הדירקטוריון בקשר עם שני תהליכים קריטיים אלה, היא כי תהליכים אלה מהווים שיקול משמעותי נוסף שלא להעביר את מר וקנין מתפקידו בעת הזו.
3. עוד אציין, כי כשיקול מרכזי נוסף בהחלטה לשקול את העברתו של מר וקנין מכהונתו, צוין בסעיף הראשון לטיוטת מכתב השימוע, כי לשר התקשורת "אין אמון" ביכולת ובמדיניותו

¹ סעיף 54(5) לחוק החברות הממשלתיות.

שנקט דירקטוריון החברה בראשות מר וקנין בעניינים שפורטו בטיוטת המכתב. בהקשר זה חשוב להדגיש, כי משרת יו"ר הדירקטוריון אינה משרת אמון, והיעדר אמון אינה עילה להדחת יו"ר דירקטוריון של חברה ממשלתית, לכן, השאלה היחידה הדורשת הכרעה בענייננו היא האם מר וקנין אינו ממלא כראוי את תפקידו כיו"ר דירקטוריון החברה כמתחייב מהוראות הדין החלות עליו בהקשר זה, ובראשן החובה לפעול לטובת החברה.

4. כידוע, מר וקנין מונה לתפקידו כיו"ר דירקטוריון החברה בפברואר 2022, כאשר ברור לכל כי משימותיו המרכזיות, כפי שהוגדרו לו על ידי כל גורמי המדינה הרלוונטיים, היו מינוי מנכ"ל, גיבוש וחתימה של תוכנית הבראה הכוללת הסדרי מימון והסכם קיבוצי משמעותי לרבות תוכנית פרישה, יישומה של תוכנית הבראה תוך ייצוב מצבה הפיננסי של החברה, קידום האסדרות הרגולטוריות הנדרשות, ובמקביל קידום של יישום החלטת הממשלה (באמצעות ועדת השרים לענייני הפרטה) בדבר הפרטת החברה.

מדובר במשימות מורכבות וכבדות משקל, שמנוהלות בו זמנית, ואשר נכון לעת הזאת, יו"ר הדירקטוריון, יחד עם דירקטוריון החברה עומדים בהן היטב, למרות פרק הזמן הקצר שעמד לרשותו להיכרות עם החברה וללימוד הסוגיות המורכבות הכרוכות בה.

ברקע משימות אלה עמד מצבה הפיננסי של החברה – מצב מאתגר, לשון המעטה, ואשר בעקבותיו נאלצה המדינה להעמיד התחייבויות להשקעה בחברה בסכום כולל, משנת 2015 ועד היום, של כ- 2.25 מיליארד ₪, אשר רובם כבר הועמדו על ידי המדינה לחברה. מדובר בסכום עתק מכספי משלם המיסים.

בחלוף כשנה וחודשיים בלבד ממינויו של מר וקנין, המשימות העיקריות הנ"ל קודמו וממשיכות להיות מקודמות בהצלחה רבה ולשביעות רצון הרשות והאגפים הרלוונטיים במשרד האוצר, ולצד זאת גם הדוחות הכספיים האחרונים של החברה משקפים, לראשונה מזה שנים, ייצוב ושיפור בתוצאותיה. ליו"ר דירקטוריון החברה חלק מרכזי בהישגים חשובים אלה.

5. ביחס לתוכנית הבראה, אשר היתה, ועודנה, הכרחית לייצוב מצבה הפיננסי של החברה, הרי שליו"ר הדירקטוריון היה תפקיד משמעותי בכריתת ההסכמים העומדים ביסוד תוכנית הבראה, כלומר הסכם המימון וההסכם הקיבוצי, הכולל את הסדר הפרישה שבבסיס התוכנית. ליו"ר הדירקטוריון גם היה תפקיד מרכזי בעבודה מול משרדי הממשלה הרלוונטיים ביחס לשינויים בסביבה הרגולטורית החלה על פעילות החברה, הן בתקנות והן ברישיון הדואר. הסכמים אלה נכרתו, והאסדרות הרגולטוריות הושלמו, בתנאים שהיו לשביעות רצונם של כל הגורמים המעורבים, הן באגפי הממשלה הרלוונטיים, הן בחברה ובנציגות העובדים, והן אצל המממנים של החברה.

6. ההסכם הקיבוצי שנחתם לא רק שאיפשר את פרישת העובדים כחלק מתוכנית ההבראה וההתייעלות, אלא גם קבע הסדרים ארוכי טווח במערכת יחסי העבודה בחברה, באופן שמעניק ודאות וגמישות ניהולית. כמו כן, ביחס לשינויים הרגולטוריים של העת האחרונה, המדובר בשינויים משמעותיים בסביבה העסקית של החברה, אשר חייבו – ועודם מחייבים – התאמות משמעותיות בפעילות החברה ברבדים שונים וכחלק ממאמצי ההבראה וההתייעלות של החברה. הליכי ההבראה מתקדמים, בפיקוח בקרה חיצונית לגבי העמידה ביעדי הסכם ההבראה, ומאמצי החברה בגדון ניכרים. יישום תוכנית ההבראה הנו בעיצומו, ויימשך – בהתאם לשלביו השונים – גם לתוך שנת 2024.

7. **היציבות והרציפות הניהולית של החברה היא קריטית להמשך יישום תוכנית מורכבת זו.** כידוע לכם, וכפי שצוין גם במכתב מיום 26 במרץ 2023 אותו שלחנו הח"מ, החשב הכללי והממונה על התקציבים במשרד האוצר אל שר התקשורת, מנכ"ל החברה – אשר נוטל אף הוא חלק מרכזי בתהליכים חשובים אלה של החברה – הודיע כי גם הוא יעזוב את תפקידו בחברה ככל שתפקידו של יו"ר הדירקטוריון יובא לידי סיום. בנסיבות שכאלה, יש חשש כי גם מנהלים בכירים נוספים בחברה יפעלו באופן דומה.

כלומר, לא רק שבהיבט קידום ויישום תוכנית ההבראה על כלל מרכיביה איננו רואים כל אינדיקציה לכך שיו"ר הדירקטוריון לא מילא את תפקידו כראוי באופן המצדיק את העברתו מכהונתו, אלא שהעברת היו"ר מתפקידו בעת הזו צפויה אף לפגוע בהמשך היישום של תהליכים אלה, וממילא בחברה, וכנזרת מכך – בקופת המדינה ובמשלם המיסים.

8. בדומה לאמור בקשר לתוכנית ההבראה, גם הליך ההפרטה – המורכב מעשרות רבות של פעולות מורכבות – הנו הליך קריטי לעתידה של החברה, הן בטווח הקצר והן בטווח הארוך, ואשר יש במשרדי הממשלה קונצנזוס רחב לגבי חיוניותו והרצון לקדמו במהירות האפשרית.

אי ביצוע או עיכוב בהפרטה עלולים להוביל להידרדרות חוזרת במצבה של החברה ופגיעה ביציבותה הכלכלית, לצורך בהמשך הזרמות תקציביות מקופת המדינה על חשבון משלם המיסים, ולפגיעה קשה בשירותים המוענקים על ידי החברה לכלל הציבור. גם בהקשר זה של ההפרטה, אנו עדים עד כה, לשיתוף פעולה טוב מצד הנהלת החברה, ומעורבות אישית הדוקה של יו"ר הדירקטוריון בעת הזו בביצוע וקידום המשימות הרבות המוטלות בהקשר כך על החברה.

רק לשם ההמחשה, החברה עמלה בחודשים האחרונים על ריכוז מידע רב והקמת חדר מידע למתמודדים בחליך ההפרטה, הכולל מסמכים רבים ושוניים המתארים היבטים שונים בעסקי החברה ובאסטרטגיה שלה. בנוסף, החברה השלימה שמאוויות של 229 נכסי מקרקעין שלה, עמלה על גיבוש תכנית אסטרטגית, תכנית עסקית ומודל פיננסי, והכינה

דוחות שונים הנדרשים להפרטה, לרבות דוחות בדיקות נאותות (VDD) משפטיים, מיסויים ופיננסיים, ועוד. משימות אלה – ורבות אחרות – הדורשות מאמץ יומיומי על פני חודשים רבים, נעשות על ידי החברה בלוח זמנים מאתגר ולצד המשך פעילותה השוטפת והמשך יישום צעדי ההתייעלות הנדרשים שלה. מאמצים אלה של החברה, בהובלת יו"ר הדירקטוריון, מאפשרים את יישום החלטת ההפרטה תוך עמידה בלוחות הזמנים שנקבעו לכך.

ואכן, לאחר עבודה מקיפה זו של כלל הגורמים הקשורים בהפרטה – ובכללם החברה – **אנו נמצאים כשלושה שבועות בלבד לפני המועד המתוכנן לפרסומו של נוהל המכירה, תוך עמידה מלאה בלוחות זמנים חסרי תקדים ביחס לתהליכי הפרטה קודמים.**

פרסום זה יהווה את תחילת השלב הפומבי בהליך ההפרטה. מייד לאחר פרסום נוהל המכירה, המעורבות והסיוע שיידרשו מהנהלת החברה, ובפרט יו"ר הדירקטוריון והמנכ"ל, יהיו משמעותיים עוד יותר, לרבות במסגרת עריכת כנסים למתעניינים, מצגות ופגישות הנהלה, מתן תשובות והסברים לשאלות הפונים, עדכון חדר המידע, ועוד.

גם בהיבט זה, לא רק שלדעת הרשות יו"ר הדירקטוריון ממלא את תפקידו כראוי, אלא שהעברתו מתפקידו – אשר צפויה לגרום כאמור לעיל שינויים משמעותיים נוספים בהנהלת החברה – עלולה להיות בעלת השלכה חמורה על המשך הליך ההפרטה.

9. **לעניין מצבה הפיננסי של החברה**, כידוע, החברה פרסמה לאחרונה את דוחותיה הכספיים לרבעון הראשון של שנת 2023. דוחות אלה מראים שיפור משמעותי בהכנסות: כ- 436 מיליון ₪ ברבעון הראשון השנה לעומת 390 מיליון ₪ על פי התקציב ו- 382 מיליון ₪ ברבעון המקביל אשתקד, ואף מעבר לרווח נקי של 23 מיליון ₪ לאחר שבעה רבעונים הפסדיים רצופים (ובהשוואה להפסד של 72 מיליון ₪ ברבעון המקביל אשתקד), וכאשר הצפי היה למעבר לרווח נקי רק בחציון השני של שנת 2023. זאת, בהשוואה למגמת הרעה מובהקת בתוצאות החברה בתחילת שנת 2022 – כאשר הכנסות הרבעון הראשון לשנת 2022 ירדו ל- 382 מיליון ש"ח לעומת 429 מיליון ₪ ברבעון הראשון של שנת 2021, כאשר על פי הדוחות הכספיים הירידה הייתה בכל תחומי הפעילות של החברה ובעיקר בתחום הסחר, וזאת בהמשך למגמה של שנים רבות. ביצועי החברה לאחרונה היו אפוא טובים יותר מהתחזיות המוקדמות ואף מההערכות עליהן התבססה תוכנית ההבראה, ולהערכת החברה צפוי המשך מגמת הצמיחה הן בהכנסות והן ברווחיות.

נזכיר, כי עוד קודם לכן, בשנת 2022 הוסרה מדוח רואה החשבון המבקר של החברה הערת העסק החי, ויוצבה מערכת המימון החיצוני של החברה אשר עמדה עד לאחרונה בסכנה של דרישת פירעון מיידי. **אלה שינויים משמעותיים שהתרחשו תוך זמן קצר יחסית, אשר בגינם ראויה הנהלת החברה – בראשות יו"ר הדירקטוריון והמנכ"ל – להערכה רבה. גם**

נתונים ומגמות אלה מחזקים בעיניי את המסקנה בדבר תפקוד יו"ר הדירקטוריון, העומד בראש הנהלת החברה.

יודגש כי השיפור המרשים בביצועים הינו תולדה של מאמץ הערכות של החברה לקראת תהליך ההפרטה במקביל להשקעות המשמעותיות שבוצעו על ידי המדינה כחלק מתוכנית ההבראה. עצירת ההפרטה בשלב הזה עלולה להחזיר את הדואר למצבו הרעוע מאחר ובעיות השורש הקשות לא יבואו לידי פתרון. ברור מאליי שמצב זה יחייב המשך הזרמה כספית של המדינה בהיקפים ניכרים בכדי לשמור על הדואר כישות פעילה.

10. כעולה מהאמור לעיל, ובהתבסס על היכרות מעמיקה של הנושא לאור העבודה הצמודה של אנשי הרשות עם הנהלת החברה ויו"ר הדירקטוריון בשנה האחרונה, לרבות במסגרת הליך ההפרטה וליווי היבטים שונים של תוכנית ההבראה, אין בסיס למסקנה, בעת הזו, שיו"ר הדירקטוריון אינו ממלא את תפקידו כראוי או כי אינו משתף פעולה בקידום ההפרטה, באופן המצדיק את העברתו מתפקידו.

הראיות מעידות על המסקנה ההפוכה, ואף על כך שפעולה כאמור תפגע בחברה, במאמצי הרשות והממשלה לעמוד במטרה המרכזית של ההפרטה ובלוחות הזמנים שנקבעו, וזאת במועד רגיש יותר מבחינתן – בעיצומו של יישום מוצלח של תוכנית הבראה מקיפה ושבועות בודדים לפני השקתו הפומבית של ההליך המורכב למכירת מניות המדינה בחברה.

הרשות ממשיכה לעקוב אחר שיתוף הפעולה הקיים ולפעול להמשך יישום התהליכים החשובים האמורים, וככל שיחול שינוי בשיתוף הפעולה אנו נעדכן בהתאם.

ערעור התהליכים האמורים כרוך בסיכון של סיכול החלטות הממשלה, הן בהיבט תוכנית ההבראה והן בהיבט החלטת ההפרטה, והוא עלול אף לגרור לערעור יציבותה של החברה כולה, לרבות המוניטין והאמון שהיא רכשה לאחרונה מהספקים והגורמים המממנים. אנו למדים כבר עתה על חששות של הגורמים המממנים מפני שינויים בהנהלת החברה שעלולים להביא לפגיעה ביציבותה. מערעור יציבות זה ייפגעו בראש ובראשונה תקציב המדינה ומשלם המיסים, כמו גם יכולתה של החברה להעניק לציבור לקוחותיה שירותים חיוניים ברמה ותנאים נאותים לאורך זמן.

11. בנוסף לאמור לעיל, אבקש להתייחס לטענות שהועלו על ידיכם כלפי יו"ר הדירקטוריון בסעיף 4 לטיוטת מכתב השימוע שמסרתם לעיוני. אציין, שהטענות הנ"ל נוסחו באופן כללי למדי, באופן שמקשה להסתמך עליהן כתשתית עובדתית מספקת לקראת דיון מושכל והחלטה בדבר הליך השימוע והליכים שלאחר מכן ככל שיהיו. התייחסותי להלן היא לפי סדר הטענות הכלולות בסעיף 4 לטיוטת מכתב השימוע.

12. לעניין הטענה הכלולה בסעיף 4א. לטיטוט מכתב השימוע, בדבר אי קביעת מדיניות להנהלת החברה לפיתוח עסקי ולפיתוח מנועי צמיחה:

א. כפי שציינתי לעיל, מר וקנין מונה לתפקידו כיו"ר דירקטוריון החברה רק בחודש פברואר 2022, והוגדרו לו על ידי גורמי המדינה משימות עיקריות ברורות, לצורך ייצוב החברה, אשר אכן העסיקו אותו בחלק ניכר מתקופת כהונתו. בחודש מאי 2022 מונה מנכ"ל לחברה (אשר בעקבותיו גם הצטרפו חברי הנהלה נוספים), בחודש יוני 2022 נחתם הסכם מימון מותנה עם המדינה, ובחודש ספטמבר 2022 נחתם הסכם המימון הסופי כמו גם ההסכם הקיבוצי. בתחילת חודש נובמבר 2022 הותקנו תיקונים משמעותיים בתקנות הנוגעות לפעילות הדואר, ובתחילת חודש פברואר השנה נחתם רישיון הדואר החדש. במקביל, בכל התקופה הזו סייעה החברה לרשות לגבש ולקדם את הליכי ההפרטה באופן שאנו עומדים כיום לקראת סיום השלב הראשון של ההכנות לפרסום נוהל המכירה.

ב. אני לא סבורה שניתן היה לצפות מהחברה במצבה זה – חברה שנמצאה במצב פיננסי קשה לרבות הערת עסק חי בדוחותיה הכספיים, בעיצומם של שינויים רגולטוריים משמעותיים, ללא הסכם קיבוצי המאפשר צעדי התייעלות ושאימה להימכר בתוך תקופה קצרה למשקיע אסטרטגי – לעסוק בפעולות של פיתוח עסקי, כניסה לשירותים חדשים, ופיתוח מנועי צמיחה חדשים. בנסיבות ובעיתוי כזה, החברה גם לא יכולה היתה להתחיל בהכנת תכנית אסטרטגית שמהווה את התשתית הנדרשת לקביעת המדיניות, תכנית עסקית ומודל פיננסי, לפני גיבוש וחתימה על ההסדרים הכלולים בתוכנית ההבראה, ייצוב המצב הפיננסי וגיבוש הנהלתה המחודשת של החברה.

מכל מקום, גם אם עמדתכם בענין זה שונה, לטעמי, פעילות דירקטוריון החברה ויו"ר החברה אינם בגדר תיפקוד לא ראוי, המניח תשתית להעברה מכהונה בשל טענה זו.

לאחר השלמת שלבים מקדימים קריטיים אלה, דירקטוריון החברה גיבש בחודשים האחרונים תכנית אסטרטגית בליווי PWC כחלק מהפעולות הנדרשות לפיתוח העסקי של החברה ולקראת הליך ההפרטה. בימים אלה הושלמה התוכנית האסטרטגית, ותוכנית עסקית ומודל פיננסי הנגזרים ממנה. בדיון מיום 27.4.2023 הדירקטוריון דן בתוכנית האסטרטגית לשנים 2024-2026 שהציגה בפניו ההנהלה, והתוכנית מובאת לאישורם בימים אלו.

עם זאת, לאור הליך ההפרטה המתקדם, סביר בעיני שהחברה לא תחל בפעולות משמעותיות לפיתוח עסקי החורג באופן מהותי מתחומי העיסוק הקיימים שלה. פעולות כאלה שתוצאתן צפויות לבוא לידי ביטוי בטווח הארוך, מחייבות, בין היתר, השקעות הוניות וטכנולוגיות כבדות (כגון במיכון, מחסנים, מכונות תשלום, מערכות מידע, ועוד) אשר הציפיה היא כי יבוצעו על ידי הרוכש בהפרטה בהתאם לחזונו. יתרה מכך, יתכן כי לענין זה יהיה שוני בין המתמודדים השונים, לרבות בשל אפשרות של פעילות סינרגטית לפעילות הדואר, כך שיתכן וחלק מהפעילויות

בניין 23 המגדל, קומה 8, הגן הטכנולוגי מלחה, ירושלים 96951, טל': 02-5421500, פקס: 02-5695310

וההשקעות ישולבו במסגרת הפעילויות שלהם. הדבר אינו ידוע בשלב זה ותלוי בראש ובראשונה במתמודדים שיבחרו להתמודד בהליך המכירה כמו גם בבחירת המציע המועדף על ידי המדינה בהליך.

על פי חוות הדעת המקצועית של כל אנשי המקצוע ברשות על בסיס הניסיון הרב שנצבר ברשות, וכן על פי עמדת יועצי הרשות שהנם בעלי ניסיון רב בתחום, ובנק ההשקעות הבינלאומי שנבחר ללוות את התהליך מטעם הרשות, ישנו קונצנזוס שבמהלך התקופה שלפני מכירת חברה, הן בשוק הפרטי ובוודאי בהפרטה ממשלתית, לא מקובל לבצע השקעות ופעילויות החורגות ממהלך העסקים הרגיל של החברה.

13. לעניין הטענה הכלולה בסעיף 34. לטיטוט מכתב התשובה בנושא העיכוב הנטען בחתימה על הסכם המימון ואישור תוכנית ההבראה:

א. הסכם המימון הינו הסכם משמעותי ומורכב אשר המשא ומתן לגביו נוהל במקביל למשא ומתן על ההסכם קיבוצי – הסכם מורכב אף הוא. כך בימות שגרה, וודאי בתקופה בה החברה הייתה במשבר פיננסי משמעותי. היה הכרח לקבוע בהסכמים אלה התייחסות למחויבויות שונות מצד החברה הן בתקופה בה היא חברה ממשלתית והן לעתיד לבוא – כחברה פרטית, ובכלל זה עמידה בתנאים רבים כגון מכירת נדל"ן למדינה (ומנגנוני ההערכה לשווי הנדל"ן), צעדי התייעלות, הגדלת מינוף החברה במימון חיצוני, הסכמי שכירויות בגין הנכסים שנמכרו למדינה, ועוד. היה הכרח להבטיח שההסכם יספק מענה הן ליצוב הפיננסי של החברה והן להיבטים שונים הנוגעים לתקופה שלאחר ההפרטה. בהסכמים מורכבים אלה היו מעורבים גורמי מדינה לא מעטים, לרבות הרשות, אך בסופו של דבר האחריות המשפטית-התאגידית על ייצוב החברה הייתה ועודנה מונחת על כתפי הדירקטוריון, שתפקידו לוודא שמירה על טובת החברה, בוודאי בסביבת של חשש לחדלות פירעון.

בהתחשב בנסיבות אלה, ועל בסיס ניסיון קודם בתהליכים דומים, אני לא סבורה שהיה עיכוב בהליכי המשא ומתן לקראת ההתקשרות בהסכם המימון, שנחתם כחצי שנה לאחר מינויו של יו"ר הדירקטוריון, וכארבעה חודשים לאחר מינוי המנכ"ל. התקופה המדוברת אינה תקופה ארוכה לגיבוש הסכמים מורכבים מסוג זה, ולא ראיתי כל אינדיקציה לכך שיו"ר הדירקטוריון לא פעל בצורה נמרצת מספיק בהליכים מורכבים אלה.

ב. גם ההסכם הקיבוצי הוא הסכם מורכב ובעל השפעה מהותית הן על תכנית ההבראה והן על ההפרטה. ההסכם כולל לא רק את תכנית הפרישה ההכרחית להבראה, אלא גם הסדרים המאפשרים את הגמישות הניהולית הנדרשת לחברה ואת הסדרת עלויות הסכמי השכר של החברה לשנים קדימה, לרבות בתקופה שלאחר ההפרטה המתוכננת. נדרש היה לא רק לקדם במהירות את ההסכם הקיבוצי אלא גם לכלול בו את התנאים שיבטיחו הן את הצלחת תוכנית ההבראה

והן את ההיתכנות להפרטה. בהתחשב בכל המטרות והשיקולים שהיו חייבים לבוא לידי ביטוי בהסכם הקיבוצי, החתימה עליו בחודש ספטמבר 2022 היתה אף היא במסגרת פרק הזמן הסביר.

14. לעניין הטענות הכלולות בסעיף 14. לטיוטת מכתב השימוע, בדבר אי התווית מדיניות ומדדים לשיפור התוצאות בתחום הסחר המקוון ואי הצלחת החברה בהגדלת הכנסותיה מתחום זה (הגידול בהפסד מתחום פעילות זה):

- א. ראשית, ציינתי לעיל את המשימות העיקריות שהוטלו על יו"ר הדירקטוריון בעת מינויו והעדיפות העליונה שמשימות אלה קיבלו ביחס ליתר ענייני החברה. לא ניתן לשפוט את ביצועי הנהלת החברה בתחום פעילות זה או אחר מבלי לקחת בחשבון את מצבה של החברה באותה עת, ובאופן קונקרטי – את העובדה שהמוקד הניהולי של החברה היה בהיבטים אחרים – קריטיים – של מצבה.
- ב. בנוסף אציין, שהתוכנית האסטרטגית שגיבשה הנהלת החברה לאחרונה (ואליה התייחסתי לעיל) כוללת גם את המדיניות העדכנית לגבי תחום הסחר המקוון. זאת, כאשר הנהלת החברה ממשיכה לפעול, בהתאם למדיניות הדירקטוריון, לשיפור והרחבת ההסכמים עם חברות הסחר המובילות.
- ג. לעניין הנתונים הכספיים עצמם – ההכנסות מתחום הסחר ברבעון הראשון לשנת 2021 עמדו על 188.7 מיליון ₪, ברבעון הראשון של 2022 הן עמדו על 144.4 מיליון ₪, וברבעון הראשון של 2023 הן עמדו על 140.2 מיליון ₪. כלומר, בין הרבעונים הראשונים של השנים 2021 ו-2022 חלה ירידה חדה של 23.5%. לעומת זאת, בין הרבעונים הראשונים של השנים 2022 ו-2023, תקופה בה כיהן מר וקנין כיו"ר הדירקטוריון, חלה ירידה של 3% בלבד.
- ד. עוד יש לזכור, כי בשלוש השנים האחרונות התחרות בתחום הסחר גדלה באופן משמעותי, ולכן ייחוס הירידה בתוצאות החברה בתחום זה לכהונתו של יו"ר הדירקטוריון אינה מבוססת. עד לשנת 2020 פעלה חברת הדואר כמונופול בתחום הסחר מתוקף היותה חברה באמנה הבין לאומית (UPU). החל משנת 2020 חברות סחר רבות פועלות באמצעות שירותי חברות מטען פרטיות (CARGO), ובדומה לתהליכים דומים בענפים אחרים שנחשפו לתחרות, ירד נתח השוק של החברה בתחום זה באופן משמעותי (הנתח שלה עמד בשנת 2019 על שיעור של כ-90%). הגם שהחברה היא עדיין בעלת הנתח הגדול ביותר של פעילות זו בישראל, התמונה התחרותית שונה מאוד מזו שהיתה לפני שלוש וארבע שנים. תהליכים של פתיחת שווקים לתחרות הנם חיוביים ברמה המשקית, והתרחשו גם בתחומים אחרים בהם פעלו הן חברות ממשלתיות (כגון פעילות בזק לצד פעילות חברות פרטיות בתחום הסלולר).
- ה. אכן, לחברה ממשלתית קושי מובנה לפעול בסביבה דינמית ותחרותית, ולכן השלמת המכירה לביא לידי ביטוי, מחד, את היתרונות של חברת הדואר, ומאידך תסיר מגבלות מסוימות החלות עליה. היא תאפשר את מימוש התוכנית

בניין 23 המגדל, קומה 8, הגן הטכנולוגי מלחה, ירושלים 96951, טל': 02-5421500, פקס: 02-5695310

האסטרטגית שתעודכן על ידי החברה אחרי כניסת הרוכש בנעלי המדינה, בהתאם לחזונו, ובכלל זה גם על ידי ההשקעות ההוניות והטכנולוגיות הנדרשות בתחומי האוטומציה בשרשרת האספקה והאחסנה.

אני תקווה שהיא גם תביא באופן מהיר לשיפור רמת השירות ועשויה אף להשתלב באופן סינרגטי עם יכולות ויתרונות נוספים של הרוכש, באופן שישמור ואף יקדם את מעמדה המוביל של החברה בשוק צומח כמו שוק הסחר, כמו גם בסגמנטים הנוספים בתחום הלוגיסטיקה, כגון שירותי סחר הפנים והייצוא. ההשלמה המהירה של תהליך ההפרטה הנה חיונית אפוא גם לפיתוח תחום הסחר, כמו גם לפיתוח תחום השירותים הכספיים, ועיכובה עלול להביא להמשך הירידה בהכנסות. העברת יו"ר הדירקטוריון מתפקידו לא תועיל לכך, אלא דווקא תפגע בתהליך ההפרטה ובתוצאות המקוות שלה.

בסעיף 4(ג) האמור לטיוטת מכתב השימוע מועלית גם הטענה שמרבית השינוי בהכנסות החברה מתחילת שנת 2023 מקורו בשינויים רגולטוריים: הסרת פיקוח מחירים מתעריפי בנק הדואר, עדכון תעריפים לשירותי הדואר והסרת פיקוח המחירים ממרבית שירותי הדואר, עליית ריבית בנק ישראל ושינויים בסל המטבעות.

אכן, לא ניתן להתעלם מההשפעה החיובית של גורמים אקסוגניים על תוצאות החברה, ובראשם עליית שיעור הריבית וההקלות בסביבה הרגולטורית. אך יש לזכור שההשפעה של השינויים הרגולטוריים היא לא בהכרח חד כיוונית ואוטומטית. ההשפעה החיובית של שינויים אלה היא תוצר גם של קבלת החלטות נכונות בקשר לאופן יישומם בפועל ולהוצאות שהוצאו בקשר אליהם. להערכת הרשות, לפעולות החברה בהקשר זה היתה תרומה משמעותית בשיפור התוצאות הכספיות שלה. הסרת פיקוח מתעריפי החברה אין משמעה שיפור אוטומטי ברווחיות החברה, וזאת כאשר השירותים מסופקים בסביבה תחרותית. העלאת מחירים בשירותים מסוימים מעבר לשיעורים תחרותיים עלולה לפגוע בהיקף הפעילויות. על מנת להגיע לאופטימום הכלכלי, החברה נדרשת לתמחר מחדש של שירותים באופן מורכב וזהיר, בתנאי אי ודאות ובסביבה תחרותית.

כמו כן, אזכיר שישנם גורמים אקסוגניים שפעלו גם בכיוון האחר: הגידול בהכנסות נרשם למרות המשך הירידה האקסוגנית בתחום הדואר היחידני ולמרות ההסדר הרגולטורי החדש המגן על ציבור מקבלי הקצבאות ואף משפר את מצבם, ולפיו ציבור לקוחות זה לא ישלם יותר מחצי התעריף הרגיל המשולם על ידי יתר לקוחות החברה. בשורה התחתונה, החברה הגדילה את ההכנסות לא רק ביחס לתקופה המקבילה, אלא אף מעבר לתקציב המתוכנן שאושר, אשר הניח את השינויים בסביבה הרגולטורית.

15. לעניין הטענות בסעיף ד4. לטיטות מכתב השימוע בדבר אי קיום דיון ייעודי בנוגע לפיקוח ובקרה על שירותים כספיים ופיתוח עסקי בתחום זה, והטענה שלא התקיים בדירקטוריון החברה דיון במטרה להתוות את מדיניות הפיתוח העסקי של בנק הדואר שהינו מנוע צמיחה פוטנציאלי:

- א. הרשות אינה מודעת לבעיות קונקרטיות כלשהן במנגנוני הפיקוח והבקרה ביחס לפעילות בנק הדואר, ואף טיטות מכתב השימוע אינה מפנה לבעיות קונקרטיות כלשהן בנדון.
- ב. באשר לאי קידום היבטי הפיתוח העסקי, אין לי אלא לחזור ולהפנות לתיאור לעיל בדבר המיקוד הניהולי של החברה בתקופת כהונתו המאתגרת של יו"ר הדירקטוריון המכהן.
- ג. עוד אציין, שברבעון הראשון לשנת 2023 עמדו הכנסות החברה משירותים כספיים על 101 מיליון ₪ בנטרול הכנסות מריבית, לעומת 93.5 מיליון ₪ ו-94.2 מיליון ₪ ברבעונים הראשונים לשנת 2022 ו-2021, גם הם בנטרול הכנסות מריבית. מכאן עולה, שגם בנטרול ההכנסות מריבית, גדלו ההכנסות בתחום ברבעון הראשון לשנת 2023 בשיעור של 8%, וזאת לעומת ירידה ברבעון הראשון של שנת 2022 לעומת שנת 2021.

16. לעניין הטענות בסעיף ה4. לטיטות מכתב השימוע בדבר רמת השירות, ואי קביעת אמות מידה לסגירת יחידות דואר ואי יישום מודלים אלטרנטיביים לפעילות החברה:

- א. אני מזכירה שכלל היבטי רמת השירות ואמות המידה לפריסת סניפים ונקודות שירות מוסדרים בצורה דקדקנית ברישיון הדואר שהוצא על ידי משרד התקשורת לחברה רק לאחרונה (בחודש פברואר 2023).
- הרישיון כולל הוראות מפורטות לגבי שירותי חלוקת דברי דואר, שירותים בערוצים מקוונים או דיגיטליים (החל מינואר 2024), הכללים לאספקת השירותים ופריסת יחידות הדואר ובכלל זה של יחידת דואר מרכזית ונקודות שירות, והפרמטרים הרלוונטיים לכל אלה, כגון מספר תושבים, היקפי השימוש ועוד. למיטב ידיעת הרשות, לא בוצעה סגירה של סניפים או פריסה בניגוד לאמות מידע שנקבעו ברישיון. במידה וישנה טענה להפרות בענייני השירות (כמו בכל עניין אחר המוסדר ברישיון), אין לי אלא להניח שמשרד התקשורת יפנה להנהלת החברה בבקשה לבירור פרטני של הנושא.
- אין מחלוקת כי אין צורך במדיניות של הדירקטוריון על מנת לקבוע שעל החברה לפעול במסגרת הוראות הרישיון – אלה הוראות המחייבות את החברה לכל דבר ועניין. ודאי שהעברת יו"ר הדירקטוריון מכהונתו אינה הכלי המתאים לטיפול בעניינים מעין אלה.
- ב. לגבי האפשרות לסגירת סניפים על פי אמות המידה שנקבעו ברישיון: אכן, אחת מהמטרות המרכזיות של ההפרטה הינה להביא את הדואר לפעול ביעילות, תוך

בניין 23 המגדל, קומה 8, הגן הטכנולוגי מלחה, ירושלים 96951, טל': 02-5421500, פקס: 02-5695310

שמירה על רמת שירות גבוהה, ואחת הדרכים ליישם דרישות שלובות אלה היא בסגירת סניפים. שינויים מעין אלה אינם רק תוצר של כללי הרישיון החדש, אלא נובעים גם משיקולים עסקיים, ואופן יישומם תלוי בשיקולים כאמור. כך למשל, בעניינים אלה יש להתחשב בתוכניות הפיתוח העסקי של שני מנועי הצמיחה של החברה – סחר ושירותים כספיים, כמו גם במגמת הירידה הניכרת בתחום חלוקת הדואר היחידני. ההחלטות בעניינים אלה מערבות שאלות של השקעות הוניות, משמעותיות טכנולוגיות, הערכות שווי של נכסי מקרקעין לרבות פוטנציאל השבחה, השלכות אחרות של מעבר לסניפים במיקום שונה ועוד. כל אלה מחייבים בחינה רחבה ועמוקה, תוך עבודת מטה סדורה ומקצועית.

ג. כפי שציינתי לעיל, חלק מהשינויים – ודאי אלה הכרוכים בהשקעות הוניות משמעותיות – דורשים פרק זמן ארוך יותר לבחינה ויישום. השקעות הוניות נדרשות למשל בקשר להטמעת מערכות מקוונות ואוטומטיות לשירות עצמי, כגון מכונות לביצוע פעולות בנקאיות, משיכת מזומנים, הפקדת שיקים, מידע, תשלומי שוברים, מכונות למשלוח מכתבים, מכונות למסירה וקבלת חבילות, מכונות לממכר מוצרים, פיתוחים טכנולוגיים, יחידות דואר ניידות, נקודות מסירה מחוץ לסניף, מודלים של SHOP IN SHOP שמאפשרים שילוב מתן שירותי אשנב ומכונות כחלק מסניף קמעונאי, ועוד. מדובר בשינויים רבים השלובים זה בזה וכרוכים בתכנון ארוך טווח תלוי-השקעות קפיטליות משמעותיות.

ד. עוד יודגש, כי לשם סגירת חלק מהסניפים ויחידות השירות באזורים בהם קיימים מספר יחידות דואר נדרש גם יישום של הפעימה השנייה לפרישת העובדים, שאמורה להיות מיושמת בימים אלו.

ה. גם על פי תנאי הרישיון נקבע, כי רק החל מחודש ינואר 2024 על בעל הרישיון לאפשר התקשרות עמו לקבלת שירותים מסוימים גם באמצעים מקוונים או דיגיטליים. כפי שציינתי לעיל, הדירקטוריון גיבש לאחרונה תוכנית אסטרטגית, שמתווה שיקולים ומציגה חלופות למודלים אפשריים שמהווים את התשתית לקבלת החלטות ובכלל זה את בחינת האמצעים שפורטו.

ו. בהתחשב בכך שבעתיד הקרוב צפויה הבעלות בחברה לעבור לידיים פרטיות עם השלמת הליך ההפרטה, חלק מצעדי המדיניות יקודמו ויישמו על ידי החברה לאחר רכישתה על ידי המשקיע, כאשר יתכן ומשקיעים שונים יגבשו צעדים שונים בהתאם לחזונם (וראו את הדיון לעיל לגבי המקובלות בתקופה הקודמת למכירת חברות, ובפרט – אי כניסה לפעילות מחוץ למהלך העסקים הרגיל בתקופת הביניים). עוד יצוין כי ממילא אין ביכולת הדואר את המקורות הנדרשים לממן תוכניות לשינויים מהותיים מעין אלה.

ז. כולנו היינו רוצים לראות חברת דואר טובה יותר – יעילה יותר, עם רמת שירות גבוהה יותר, בפריסה יעילה ושירותית יותר מזו שראינו בשנים האחרונות ותוך אימוץ מודלים אלטרנטיביים לפעילות החברה כתחליף לסניפים שייסגרו. כל אלה דורשים זמן. להערכת הרשות, בפרק הזמן הקצר שחלף מאז תיקוני החקיקה והענקת הרישיון החדש ובהתחשב במגבלות השונות, הדירקטוריון פעל וממשיך

לפעול לשיפור השירות – כמו גם לשיפור כלל ההיבטים העסקיים בפעילות החברה.
ליו"ר הדירקטוריון – אשר מכהן בתפקידו מזה כשנה וארבעה חודשים – חלק
חשוב במאמצים אלה בתקופה משמעותית וקריטית זו. עוד ברור, שהפעולות
 המשמעותיות וארוכות הטווח בהיבטים אלה צפויות להתבצע לאחר רכישת
 החברה ובהתאם לחזונו של רוכש החברה.

17. יש להוסיף, כי בבחינת הנושאים שהועלו בטיזט מכתב השימוע, חשוב לזכור את ההקשר והנסיבות הקונקרטיות בהן מצויה החברה בתקופה בה מר וקנין מכהן כיו"ר הדירקטוריון. זו, כאמור לעיל, "תקופת חירום" בחברה, אשר בה משימות היו"ר המרכזיות היו ייצוב החברה, הבראתה, התמודדות עם שינויי הרגולציה החלה על החברה, והכנתה להפרטה – כמפורט לעיל. מובן שככל חברה יש מקום לשיפור בעניינים שונים, אך לשם בחינת השאלה האם יו"ר הדירקטוריון ממלא את תפקידו כראוי, יש לבחון ראשית את אותן משימות קריטיות בתקופה קריטית זו של החברה. לדעתי, וכמפורט לעיל, יו"ר הדירקטוריון עמד במשימות ליבה אלה עד כה. רק לשם ההמחשה אוסיף ואציין, שבמהלך השנה האחרונה התכנס הדירקטוריון ל-22 ישיבות והתקיימו 7 ישיבות של ועדת הביקורת, ובכלל זה דיונים רבים בנושאי הסכם המימון וההסכם קיבוצי.

18. ביחס לטענות שהועלו בסעיף 5 לטיזט מכתב השימוע לגבי תלונות מעובדי החברה, הנהלת
החברה וגורמים נוספים הנמצאים בממשק אישי עם יו"ר החברה, בנוגע ליחסי האנוש שלו,
אציין שמדובר בטענות כלליות, ושאני לא מודעת לתלונות כאמור, ומתקשה לראות כיצד
עניינים מעין אלה, שלא פורטו, עשויים להגיע לדרגת חומרה המצדיקה העברה מכהונה של
יו"ר דירקטוריון תוך שימוש בסמכות האמורה בסעיף 6)22 לחוק.

כמובן שאינני נכנסת לנעלי משרד התקשורת וקשריו המקצועיים מול גורמי החברה ואין זה מפתיע שבמערכת היחסים בין מאסדר לבין מפוקח עלולות להיות מתיחויות ואי הסכמות, ודאי בתקופה של שינויים רגולטוריים משמעותיים כבתקופה הנוכחית. אך אני לא מודעת ל"ניתוק קשר" בין החברה לבין משרד התקשורת, וכידוע יש כמה וכמה נושאים בהם ישנם בימים אלה ממשקים בין החברה ובין משרד התקשורת, כך שאני סבורה כי "ניתוק קשר" או "חרם" אינם ביטויים מתאימים לתיאור היחסים שבין הצדדים.

19. כמו כן, אני לא רואה עדות לטענה (גם כן בסעיף 5 לטיזט מכתב השימוע) בדבר פגיעה במוניטין החברה בשנה האחרונה. אכן, החברה חוותה פגיעה במוניטין שלה לאורך שנים, אך אינני מזהה מגמה ייחודית בהקשר זה דווקא בעת כהונתו של יו"ר הדירקטוריון הנוכחי. להיפך – להערכת המוניטין של החברה והאמון בה עלו בעת האחרונה, ויש לכך אינדיקציות רבות במערכת היחסים של החברה עם הספקים והמממנים שלה, בהסרת הערת העסק החי, ועוד.

20. אני גם סבורה כי האמירות בדבר התנהלות דורסנית וחסרת רגישות, חוסר התייעלות תפעולית ותפקוד נמוך, הן כלליות מדי ואני לא מודעת לאירועים קונקרטיים אותם יש לייחס בהקשר זה באופן אישי ליו"ר הדירקטוריון. גם בסעיף זה הזכרת את הפגיעה "באופן משמעותי בסיכוי להוציא את הפרטת החברה אל הפועל" – כאמור לעיל, אני סבורה שההיפך הוא הנכון. יחד עם שיתוף הפעולה של החברה, אנו נמצאים ממש ערב הוצאתה של ההפרטה אל הפועל, והעברת יו"ר הדירקטוריון מתפקידו רק תפגע בה ועלולה אף לסכל אותה.

נשמח לספק פרטים והסברים נוספים בפגישת התייעצות שתכלול את אנשי המקצוע מטעם הרשות, אשר עומדים בקשר הדוק עם החברה ועם יו"ר הדירקטוריון שלה, ואשר יוכלו להרחיב הן על תפקודה של הנהלת החברה ויו"ר הדירקטוריון בראשה והן על ההשלכות הקשות הפוטנציאליות במקרה שייכפו על החברה שינויים דרמטיים בהנהלתה בנקודת זמן רגישה זו.

כאמור, אין מחלוקת כי צו השעה מחייב התקדמות מהירה וממשית ליישום הפרטת הדואר, לטובת הציבור במדינת ישראל ועובדי הדואר. אני מקווה כי מכתבי זה יניח את דעתכם ובסיועו תוכלו להגיע למסקנה כי בעת הזו, יש לפעול יחדיו לקידום הליכי ההפרטה ולהניח למחלוקות בין הצדדים, על מנת שנוכל בשבועות הקרובים לפעול לפרסום הליך מכירת הדואר, להבאת משקיעים ולסיום מוצלח של הליך ההפרטה, לטובת הציבור במדינת ישראל.

אשמח לעמוד לרשותכם לשנות או הבהרות נוספות, ככל שתידרשנה.

בכבוד רב,
מיכל רוטנברג
מנהלת רשות החברות הממשלתיות

העתקים:

מר בצלאל סמוטריץ, שר האוצר
מר שלומי הייזלר, המנהל הכללי, משרד האוצר
מר מימון שמילה, המנהל הכללי, משרד התקשורת
מר יוגב גורדוס, הממונה על התקציבים, משרד האוצר
מר יהלי רוטנברג, החשב הכללי, משרד האוצר
עו"ד ברוריה מנדלסון, היועצת המשפטית (בפועל), משרד התקשורת
עו"ד אביטל בירגר, היועצת המשפטית (בפועל), רשות החברות הממשלתיות
עו"ד אביתר טסלר, היועץ המשפטי, המשרד לשיתוף פעולה אזורי

נספח מש/8

העתק מכתב השרים מיום 18.6.23 (מכתב השימוע)

עמ' 46

כ"ט בסיון התשפ"ג

18 ביוני 2023

לכבוד

מר מישאל וקנין

יו"ר דירקטוריון

חברת דואר ישראל בע"מ

הנדון: שימוע - העברת מכהונה כיושב ראש דירקטוריון חברת דואר ישראל בע"מ

1. בהתאם לסמכותנו¹ לפי סעיף 22(6) לחוק החברות הממשלתיות, התשל"ה-1975 ולאחר התייעצות עם רשות החברות ממשלתיות, אנו שוקלים להעביר מתפקיד כיו"ר דירקטוריון חברת דואר ישראל בע"מ, נוכח הנסיבות המפורטות במכתב המצ"ב המצביעות על כך שאינך ממלא תפקיד זה כראוי.
2. הנך מוזמן להעביר את התייחסותך לאמור במכתב המצ"ב עד ליום 2 ביולי 2023, לכתובת המייל SAR@MOC.GOV.IL.

בכבוד רב,



שר התקשורת

חה"כ ד"ר שלמה קרעי



השר לשיתוף פעולה אזורי

חה"כ דודי אמסלם

העתק:

עו"ד מיכל רוזנבוים, מנהלת רשות החברות הממשלתיות

¹ סמכות שר האוצר לפי סעיף 22(6) לחוק החברות הממשלתיות הועברה לשר לשיתוף פעולה אזורי על פי החלטת ממשלה מספר 460 מיום 19 באפריל 2023.



כ"ט בסיון התשפ"ג

18 ביוני 2023

לכבוד

מר מישאל וקנין

יו"ר הדירקטוריון

חברת דואר ישראל בע"מ

שלום רב,

הנדון: אי מילוי תפקידך כיושב ראש דירקטוריון חברת דואר ישראל בע"מ כראוי

אני מתכבד לפנות אליך בנושא שבנדון כמפורט להלן.

1. בשיחתנו האחרונה בתאריך כ"א באדר התשפ"ג, 14 במרץ 2023, הודעתי לך כי אני סבור שעליך לסיים את תפקידך כיו"ר דירקטוריון חברת דואר ישראל בע"מ ("יו"ר החברה"), "חברת הדואר" או "החברה", בהתאמה) על מנת שהחברה תוכל להשלים בהצלחה את תכנית ההבראה, לצעוד בבטחה להפרטתה המתוכננת והכל כדי להביא לשיפור השירות לציבור. ציינתי בפניך, כי לאור המידע שנחשפתי אליו עולה כי רמת השירות של החברה לציבור ירודה. ההשלכות ניכרות בירידה באמון הציבור בחברה ובתדמיתה, בירידה משמעותית בהכנסותיה בשנת 2022 וקיים חשש ממשי כי המשך התנהלות החברה בראשותך יפגע בסופו של דבר גם בסיכויי הצלחת ההפרטה והבראת החברה.
2. יתרה מכך, תמוהה בעיני עמדתה של רשות החברות הממשלתיות, המתעלמים מנורות האזהרה המהבהבות, ומתעלמים מכך שהמוניטין של החברה ושמה הטוב נפגעים כתוצאה מרמת שירות ירודה הנובעת מניהול כושל, דבר שישפיע על הבראת החברה ועל סיכויי הפרטתה, ועשוי להוריד לטמיון השקעה של 1.8 מיליארד שקלים מכספי הציבור.
3. תפקידו של דירקטוריון חברה הוא, בין היתר, להתוות את מדיניות החברה בתחום מטרותיה, ולקיים פיקוח ובקרה על יישום המדיניות כאמור ועל ביצועי הנהלת החברה ופעולותיה; הדירקטוריון נדרש לקבוע תכנית פעולה לכל שנה וכן לטווח הארוך, ולעקוב ברציפות אחר הגשמת המדיניות, התכניות והתקציבים של החברה.
4. מעיון בהחלטות דירקטוריון חברת הדואר בתקופה מיום 28 במרץ 2022 ועד יום 19 במרץ 2023 ("ההחלטות"), נוכחתי לראות כי אינך ממלא את תפקידך כיו"ר דירקטוריון החברה כראוי, כפי שיפורט להלן:



- א. לא נמצא כי התקבלו החלטות או משימות בדירקטוריון החברה בראשותך בנוגע לבחינת מצב, רמת ואיכות השירות לציבור, אופן הטיפול בפניות ובתלונות הציבור, דרישה לקבלת מדדי שירות שונים לרבות משך העברת מכתב, זמני המתנה, זמינות תורים ביחידות הדואר, והדירקטוריון לא נקט צעדים מעשיים לשיפור השירות וטיפול בתלונות הציבור. **רק כדי לשבר את האוזן, על פי נתוני החברה, שלוש מאות אלף (!) תלונות ציבור התקבלו בחברה בשנת 2022 - כאלף (!) תלונות ביום.**
- ב. יתרה מכך, לא מצאתי כי התקבלו החלטות או משימות לנקיטת פעולות לשיפור זמני המתנה ביחידות דואר, הידועות בשירותן הלקוי, שבהן נמדדים זמני המתנה ארוכים הגבוהים מתקן השירות על פי הרישיון.
- ג. לא מצאתי כי התקבלו החלטות או משימות לבחון את מידת השפעת רמת השירותים בפועל על הכנסות החברה, תדמיתה ויכולתה להבריא, ובהתאם לממצאים לנקוט בפעולות לשיפור השירות.
- ד. לא נמצא כי התקבלו החלטות בדירקטוריון החברה בראשותך או שהדירקטוריון התווה **מדיניות להנהלת החברה** בנוגע לפיתוח עסקי **ולפיתוח מנועי צמיחה** של החברה בתחומי בנק הדואר, מתן שירותי הדפסה ומשלוח של דבר דואר, למרות שתחומי פעילות אלו נמצאים בליבת פעילות החברה ותחומים משיקים לה. רק בתום שנת 2022 (29.12.22) במסגרת דיון על תוכנית העבודה ותקציב 2023 הנחה הדירקטוריון להציג בפניו מנועי צמיחה של חטיבת הסחר והקמעונאות, וזאת בתום שנה בה נרשמה ירידה משמעותית מתחום פעילות הסחר המקוון, המהווה מנוע צמיחה. הדירקטוריון, במשך התקופה שבה נבחנו ההחלטות, קיבל דיווחים וסקירה על שוק הסחר המקוון לרבות על פעולות שנוקטת ההנהלה לגידול בהכנסות, מתחרים, לקוחות גדולים וכו'. אולם, חרף האמור, ההכנסות מתחום זה ירדו, ולא נמצא שהדירקטוריון בראשותך קיבל החלטות מעשיות וקונקרטיות במטרה להגדיל את ההכנסות מתחום זה. יצויין כי תחום הסחר המקוון בכללותו נמצא בצמיחה בעולם כולו ובישראל בפרט, צמיחה שכאילו דילגה על חברת הדואר ללא התייחסות מצד דירקטוריון החברה בראשותך.
- ה. חוק הדואר התשמ"ו-1986 ("חוק הדואר") תוקן במסגרת חוק הדואר, (תיקון מס' 13), התשפ"ב-2022 ("תיקון 13"), בין היתר, באופן המאפשר לחברה לספק שירותים חדשים ללא צורך בקבלת אישור מראש כפי שהתחייב ערב תיקון 13. כמו כן תיקון 13 אפשר לראשונה לחברה לתת שירות הדפסת דבר דואר ("שירותים חדשים"). למיטב ידיעתי, עד כה, בחלוף למעלה משנה ממועד כניסתו לתוקף של תיקון 13 (16 באפריל 2022), החברה לא התחילה לתת שירותים חדשים¹. יתרה מכך, על אף שביום 28 במרץ 2022, דירקטוריון החברה אישר שיו"ר החברה יהיה מורשה חתימה לשם ביצוע מטעם החברה לקבלת אישור הממונה על שוק ההון,

¹ עד כה החברה לא הודיעה על מתן שירות חדש בהתאם להוראות סעיף 1א5 לחוק.



ביטוח וחיסכון להיתר שליטה בחברת הדואר סוכנות לביטוח², למיטב ידיעתי טרם התקבל אישור כאמור.

1. הדיונים על הסכם המימון ותוכנית ההבראה בין הנהלת החברה לנציגי הממשלה התארכו תקופה לא מבוטלת של כחצי שנה³ וזאת למרות נכונות המדינה מלכתחילה לסייע לחברה. אציין כי, כל גורמי הממשלה (אג"ת, חשכ"ל, אגף שכר והסכמי עבודה, הרשות ומשרד התקשורת) פעלו והגיעו להסכמה עם נציגי החברה ונציגי עובדי החברה על עקרונות תכנית ההבראה עוד בתחילת אפריל 2022 וגובשו עקרונות הסכמים אלו, וביום 7 באפריל 2022 הוצגו לציבור, במסיבת עיתונאים שהתקיימה בהשתתפותך. אך בפועל, מסמכים אלו נחתמו רק בחלוף כחצי שנה. אין צורך להכביר במילים על ההשלכות השליליות מהימשכות דיונים אלו על פעילות החברה, מצבה הכספי והארגוני ורמת השירות לציבור שבאו לידי ביטוי בסופו של דבר בתלונות רבות מן הציבור על רמת איכות שירות שאינה משביעת רצון, באובדן מוחלט של אמון הציבור בחברה ובירידה לא מבוטלת בהכנסות החברה בשנת 2022 לעומת שנת 2021, ואף ביחס לשנת 2020 - שאופיינה בהשפעות "משבר הקורונה"⁴.

דירקטוריון החברה בראשותך לא עשה די על מנת להאיץ את סיום הדיונים ולסיים את הסכם המימון ותוכנית ההבראה בפרק זמן קצר ככל הניתן, דבר שהיה עשוי לצמצם את ממדיו של המשבר (הארגוני- פיננסי- שירותי) אליו נקלעה החברה.

2. מנתוני הדוחות הכספיים של חברת הדואר וחברת בנק הדואר עולה כי בשנת 2022 ירדו הכנסות החברה בכ-135 מיליון ש"ח, וזאת בנטרול הכנסות מימון מפיקדונות הציבור בבנק הדואר⁵, לעומת שנת 2021. עיקר הירידה בהכנסות החברה נבעה מירידה בסך של 119 מיליון ש"ח בהכנסות החברה מתחום הסחר המקוון. תחום הסחר המקוון בישראל ובעולם נמצא במגמת צמיחה משמעותית וביתר שאת בשנת 2022, לאור פתיחת נתיבי התחבורה האווירית נוכח היציאה "ממשבר הקורונה". בהתנהלות אחראית ועסקית ובראיה אסטרטגית, מצופה היה שדווקא תחום הסחר המקוון יהווה מנוע צמיחה עיקרי של חברת הדואר, נוכח הירידה בהיקף פעילות הדואר המסורתי, ולאור העובדה שעל החברה לא חלות מגבלות רגולטוריות מיוחדות בתחום הסחר המקוון וכי יש בידה נכס משמעותי המעניק לה יתרון על פני מתחריה והוא: זכות בלעדית להתקשר עם נותני שירותי דואר במדינות חוץ לאספקת שירותי דואר מישראל לחוץ לארץ ומחוץ לארץ לישראל במסגרת האמנות הבינלאומיות שמדינת ישראל צד להן וכן הודות לפרישה הארצית שלה, מערך היסעים ארצי ומרכז מיון חדשני ומודרני. אם לא די בכך, החברה המשיכה

2 חברת הדואר סוכנות לביטוח בע"מ הנה חברה בת בבעלות מלאה של החברה.

3 המשא ומתן החל ערב חג פסח התשפ"ב והסתיים ערב חגי תשרי התשפ"ב.

4 הכנסות החברה: שנת 2022 – 1,531,890 אלפי ש"ח, שנת 2021 – 1,624,689 אלפי ש"ח, שנת 2020 – 1,579,425 אלפי ש"ח.

5 הכנסות מימון מפיקדונות הציבור בבנק הדואר בהתאם לדוחות הכספיים של בנק הדואר הסתכמו בכ-50 מיליון ש"ח בשנת 2022 לעומת כ-8.5 מלש"ח בשנת 2021 והם תוצאה ישירה מעליית הריבית במשק על ידי בנק ישראל. ללא נטרול הכנסות המימון של בנק הדואר, הכנסות החברה בשנת 2022 פחתו בכ-93 מלש"ח לעומת שנת 2021.



לאבד הכנסות בתחום הסחר המקוון גם ברבעון הראשון של שנת 2023 לעומת הרבעון המקביל, אשתקד, ירידה של עוד כ-3% הממשיכה את מגמת הדעיכה. רמת השירות הירודה בתחום זה, שבאה לידי ביטוי בכך ש-64% מתלונות הציבור שהגיעו לחברה בשנת 2022 והסתכמו בלמעלה משלוש מאות אלף היו בנושא דואר בינלאומי נכנס, היותה גורם מכריע בחוסר האמון של הציבור בחברה ובמעבר לנותני שירותים מתחרים.. אין לי ספק בכך כי ניהול אחראי ושירותי יותר, וכן התוויית מדיניות ממוקדת רמת שירות לציבור על ידי הדירקטוריון, היתה מחזקת את תדמית החברה, הכנסותיה בתחום זה, ויציבותה הפיננסית.

מרבית השינוי בהכנסות החברה מתחילת שנת 2023 מקורו בשינויים רגולטוריים: עליית ריבית בנק ישראל בשנה האחרונה, הסרת פיקוח מחירים מתעריפי בנק הדואר וממרבית שירותי הדואר. העלייה בריבית בנק ישראל הביאה לתוספת הכנסות בסך של כ-42 מיליון ₪ בשנת 2022 לעומת שנת 2021 ובסך של כ-35 מיליון ₪ ברבעון הראשון של שנת 2023 לעומת התקופה המקבילה אשתקד. עשרות מיליוני שקלים שמקורם בכספי הלקוחות הפרטיים, שאף שקל מהם לא מגיע בחזרה אליהם, אפילו לא באמצעות שיפור רמת השירות. בנוסף, החברה בראשותך, בחרה לייקר חלק מתעריפי שירותי התשלומים בבנק הדואר הניתנים ללקוחות עסקיים על חשבון הלקוחות הפרטיים, הנדרשים לשלם עמלה בסך של 2 ₪ על כל פעולת תשלום לגופים ממשלתיים ועסקיים, וזאת בנוסף לייקור משמעותי של התעריפים עבור לקוחות פרטיים.

אציין, כי הרווח שהוצג בדוח הכספי הסקור ליום 31 במרץ 2023 (בסך 23 מ' ₪) נובע מרווח הון ממכירת נכסי מקרקעין למדינה בהתאם להסכם המימון שנחתם בין המדינה לחברה בחודש ספטמבר 2022 (בסך 15 מ' ₪), מהכנסות ריבית מפיקדונות הציבור (בסך 37 מיליון ₪ שהם תוצאה של עליית ריבית בנק ישראל בשנה האחרונה), מגידול בהכנסות כתוצאה מעליית תעריפי שירותי הדואר ובנק הדואר כתוצאה משינוי רגולציה, ומצמצום בהוצאות שכר כתוצאה מפרישת עובדים במימון המדינה. אך כאמור, לעומת זאת, בתחום הסחר המקוון, הצומח בשוק, שלגביו כמעט ולא קיימות מגבלות רגולטוריות, החברה המשיכה לאבד הכנסות וזאת לאחר אובדן הכנסות משמעותי בשנת 2022.

מן האמור עולה כי השינויים בתוצאות הכספיות ברבעון הראשון של שנת 2023 נובעות בראש ובראשונה מהשפעות רגולטוריות ומפעולות המדינה הן בכובעה כבעלים והן בכובעה כרגולטור ולא מפיתוח עסקי ויישום אסטרטגיה עסקית בתחומי הליבה כפי שהיה מצופה מחברה שנמצאה במשבר וחתמה על הסכמי הבראה בספטמבר 2022.

מעיון בהחלטות עולה כי דירקטוריון החברה בראשותך לא קבע להנהלת החברה מדדים פרטניים ויעדים להגדלת נתח השוק בתחום הסחר המקוון המהווה תחום צומח ומנוע צמיחה עיקרי לחברה, למרות שבהחלטותיו מיום 26 במאי 2022 ומיום 30 באוגוסט 2022 צוין כי קיבל



דיווח על כך שהנהלה נוקטת בפעולות לגידול בהכנסות ורווחי חטיבת הסחר ובפעולות מול לקוחות הסחר המקוון, פעולות שכאמור לא נשאו פרי. יתרה מכך, למרות שביום 30 בדצמבר 2022, במסגרת דיוני תקציב ותכנית עבודה לשנת 2023, הנחה הדירקטוריון להציג בפניו את מנועי הצמיחה בתחום הסחר והקמעונאות, בפועל החברה רשמה ירידה נוספת ברבעון הראשון של שנת 2023 מההכנסות מתחום זה. נראה כי הכישלון הניהולי וחוסר היכולת של החברה להתמודד בשוק זה שאינו נתון כמעט למגבלות רגולטוריות, נובע בין היתר מהזנחת הטיפול של הדירקטוריון בראשותך ברמת השירות הירודה שהובילה לחוסר אמון ציבורי בחברה.

ח. מעיון בהחלטות עולה כי דירקטוריון החברה בראשותך לא קיים דיון ייעודי בנוגע לפיקוח ובקרה על פעילות חברת הדואר בנותנה את השירותים הכספיים מטעם חברת בנק הדואר בע"מ ("בנק הדואר"), למעט דיונים שהתקיימו בוועדת הביקורת של הדירקטוריון בעניין דוחות ביקורת שהציג המבקר הפנימי של החברה ושל בנק הדואר ודיונים שוטפים בוועדת הכספים בעניין הדוחות הכספיים של חברת בנק הדואר. זאת למרות שבסמוך לכניסתך לתפקיד ביצעת שינוי ארגוני במבנה פעילות בנק הדואר לפיו בוזרו תחומי פעילות שונים והוטמעו בתוך אגפי החברה. יתרה מכך, מעיון בהחלטות עולה כי לא התקיים בדירקטוריון החברה בראשותך דיון בנוגע לפיתוח העסקי של בנק הדואר שהינו מנוע צמיחה פוטנציאלי. בנק הדואר סובל מירידה מתמדת בפעילותו המסורתית (תקבול - תשלום) ועל כן נדרש לפתח שירותים חדשים לרבות שיתופי פעולה עם גופים פיננסיים ובנקאיים תוך מיצוי היתרונות הלא מבוטלים שיש לבנק הדואר.⁶

לקיום דיונים כאמור חשיבות רבה מאחר ובנק הדואר מחזיק בפיקדונות ציבור בהיקפים משמעותיים, משמש שחקן דומיננטי במערך התשלומים המשקי ומהווה מנוע צמיחה פוטנציאלי.

ט. בחודשים האחרונים, התקבלו בלשכתי וכן אצל גורמים נוספים, תלונות רבות מהציבור על רמת שירות שאינה משביעת רצון, בלשון המעטה, של החברה, ועל התנהלותה בשנה האחרונה. מעיון בהחלטות עולה כי לא מילאת כראוי את תפקידך כיו"ר הדירקטוריון בין היתר בכל הנוגע לנושאים הבאים:

1. דירקטוריון החברה בראשותך לא התווה מדיניות להנהלה ולא קבע אמות מידה איכותיות וכמותיות⁷ לסגירת יחידות דואר, באזורים בהם קיימות מספר יחידות דואר וניתן לסגור חלק מהיחידות בהתאם לכללי הרישיון, תוך לקיחה בחשבון של רמת השירות לציבור

⁶ כגון תיק לקוחות של כ-600 אלף לקוחות, חשבון בנק בבנק ישראל, חברות במסלקות הבין בנקאיות, רישיון סולק ומנפיק מויזה ומאסטרקארד, פרישה ארצית וממשק עם הציבור.
⁷ מעבר לקבוע ברישיון



באותו אזור, ביקושים וחלופות שירות. כמו כן, מעיון בהחלטות עולה שהדירקטוריון בראשותך לא ביצע מעקב אחר השפעת סגירת יחידות דואר על רמת השירות לציבור באותם האזורים בהם נסגרו יחידות דואר ועל רמת הביקוש באותם האזורים בהם נסגרו יחידות דואר. כך למעשה לא נקבעו סדרי עדיפויות באופן בו מחד, יחידות הדואר שיסגרו ישקפו יעילות כלכלית אופטימלית ומאידיך ימזערו את הפגיעה בציבור בכלל ובאוכלוסיות מוחלשות ואוכלוסיות נעדרות אוריינות דיגיטלית בפרט.

2. התמודדות כושלת בנוגע לסוגיית ההתקשרויות עם סוכני הדואר. כתוצאה מכך במקומות רבים חדלה החברה לספק שירותי דואר ושירותי בנק דואר בסיסיים עקב עזיבת סוכנים.
3. פרישת עובדים במסגרת תכנית ההבראה ללא מענה חלופי לצרכי השירות, דבר שהביא לעיכובים בחלוקת מכתבים באזורים מסוימים בארץ.
4. היעדר יישום מודלים אלטרנטיביים לפעילות החברה כתחליף לסגירת הסניפים. בפגישות שקיימתי עם צוות משרדי וצוות החברה בראשותך, הוצגו בפניי מספר מודלים אשר יסייעו ל"נחיתה רכה" יותר של הציבור שבאזורו נסגר סניף, כגון: רכב אשר יספק שירותי דואר ושירותי בנק דואר עיקריים, הקמת סוכנויות עצמאיות קטנות לשירותים בסיסיים וכדומה. לצערי, ניכר כי החברה משתמשת במודלים אלו בעצלתיים ובכך גורמת לפגיעה קשה אף יותר בשירות לציבור, ואף מביאה לצמצום השימוש בשירותי הדואר ובנק הדואר הפרונטאליים, דבר הגורם באופן ישיר להקטנת הכנסות החברה.
5. תודעת שירות קלוקלת. חוסר התקדמות בהיערכות החברה למתן שירותים באמצעים מקוונים או דיגיטליים, אשר בא לידי ביטוי, בין היתר, בבקשות החברה לדחיית מועד יישום חלק מהחובות כאמור. אי מעבר לדיגיטציה לצד המשך צמצום סניפי הדואר, פוגע בנגישות הציבור לשירותי הדואר ובנק הדואר ולא מאפשר לציבור חלופות ראויות לקבלת השירותים. אופן התנהלות זה מצביע על משב רוח של חוסר אכפתיות ואדישות כלפי הציבור, שבפועל נפגע ממהלכי ההבראה ובמקום ליישם תוכנית להבראת החברה ושיפור השירות לציבור, הדירקטוריון בראשותך מוביל תוכנית לרידוד ופגיעה בשירות לציבור תוך ייקור מחירים לציבור. היה מצופה כי לצד ייקור מחירי השירותים לציבור יפעל הדירקטוריון באופן נחוש לשיפור השירות לציבור וינקוט בכל הפעולות הנדרשות לשם כך.

בניגוד למצופה, לא מצאתי החלטות של הדירקטוריון בראשותך שעניינם מתן הנחיות להנהלה לנקוט בפעולות מעשיות לצמצום תלונות ופניות הציבור ונקיטת פעולות הכרחיות לשיפור השירות כגון צמצום משך זמן ההמתנה ביחידות הדואר, מעבר לשירותים דיגיטליים ועוד. באופן כללי, נראה כי הדירקטוריון בראשותך לא קיים דיון ייעודי ויסודי בנושאים המפורטים לעיל, ובפרט בסוגיית אמות המידה והקריטריונים לצמצום יחידות הדואר שרשאית החברה לסגור בהתאם להוראות רישיונה, הפקת לקחים מתלונות הציבור ועוד, וממילא לא קיבל החלטות בעניין. בתום שנה וחצי בראשותך, לא הביא דירקטוריון



החברה תכנית מסודרת לשיפור השירות לציבור, למרות הפגיעה הקשה ברמת השירות כאמור.

מכל אלו עולה, שלשיטתך הענקת שירותים ושיירות לציבור, הם בגדר עול על צווארי החברה, במקום שהדבר יהיה מוקד לפיתוח עסקי של החברה. אינני סבור שכך מכינים חברה להפרטה באופן הנכון.

5. בנוסף לכל האמור:

א. אני ער להשתלחויות שלך ושל גורמים מטעמך בגורמי מקצוע בכירים במשרד ועל כך אף הוער לך ע"י מנכ"ל משרד האוצר דאז, מר רם בלניקוב.

ב. בשנה האחרונה חלה פגיעה אנושה במוניטין החברה ובשמה הטוב, הפוגעים באופן משמעותי בסיכוי להוציא את הפרטת החברה אל הפועל, נוכח התנהלותה חסרת רגישות והיעדר תשומת לב הכרחית לשיפור השירות.

6. לאור כל זאת, וכפי שציינתי בפניך בפגישתנו ביום 14.03.2023, אין לי אמון ביכולתך ובמדיניות שנוקט דירקטוריון החברה בראשותך להביא לשיפור השירות לציבור ולפתח מנועי צמיחה בליבת פעילות החברה ובתחומים משיקים, תוך ניצול יתרונותיה של החברה ונכסיה (המוחשיים והבלתי מוחשיים). אני סבור כי אין לדירקטוריון החברה בראשותך את היכולת להביא לסיום מוצלח של תכנית ההבראה ולהפרטת החברה באופן מהיר ומוצלח ותוך מתן שירות ראוי לציבור בכלל ולאוכלוסיות החלשות בפרט.

7. נוכח כל האמור לעיל, עולה כי אינך ממלא את תפקידך כיו"ר דירקטוריון חברת הדואר, כראוי.

בברכה,


שר התקשורת

חה"כ ד"ר שלמה קרעי

העתק:

חה"כ דוד אמסלם, השר לפיתוח אזורי והשר הממונה על רשות החברות

עו"ד מיכל רוזנבוים, מנהלת רשות החברות הממשלתיות

נספח מש/9

העתק מכתב יו"ר הדירקטוריון

מיום 2.7.23

עמ' 55

מנדל המוזיאון, ברקוביץ' 4,
תל-אביב 6423806
ט. 03 7770111 פ. 03 7770101
WWW.EBNLAW.CO.IL

2 ביולי, 2023

לכבוד
חה"כ ד"ר שלמה קרעי
שר התקשורת

מר דוד אמסלם
השר לשיתוף פעולה אזורי

שלום רב,

הנדון: מענה למכתבכם בנושא העברה מכהונה של יושב ראש דירקטוריון דואר ישראל

בשם מרשינו, דואר ישראל בע"מ ("הדואר" או "החברה") ויו"ר דירקטוריון הדואר, מר מישאל וקנין ("יו"ר הדירקטוריון"), אנו מתכבדים לפנות אליכם כדלקמן:

1. ביום 18 ביוני 2023 נשלח ליו"ר דירקטוריון הדואר מכתב הזמנה לשימוע בעניין העברתו מכהונתו.
2. כנספח למכתב זה, צורף מכתב מטעמו של שר התקשורת ("המכתב"), חה"כ ד"ר שלמה קרעי ("השר"), שבמסגרתו הועלו טענות חמורות נגד הנהלת החברה.
3. נוכח הפגיעה החמורה בדואר כתוצאה מהליך ההדחה הפוליטי של יו"ר הדירקטוריון, פנינו אליכם ביום 19 ביוני 2023 בבקשה להבהיר כי לדואר עומדת זכות טיעון עצמאית במסגרת הליך השימוע, וזאת מבלי לגרוע מטענות נוספות.
4. מכתב זה לא זכה למענה כלשהו, אך לאור האמור במכתבנו ובהתאם לזכות השימוע העומדת לחברה, תגובתה ותגובת יו"ר הדירקטוריון יובאו להלן.
5. בתמצית, לא מדובר בשימוע "בלב פתוח ונפש חפצה", אלא בהליך בלתי חוקי שאין לו תוקף משפטי כלשהו. שר התקשורת הודיע על החלטתו להדיח את יו"ר הדירקטוריון כבר בחודש מרץ 2023, ומאז הוא פועל לשם כך, תוך חריגה ברורה מסמכותו החוקית, בהליך שחותר תחת כל כללי המשפט המינהלי ועקרונותיו. גם לגופן, הטענות שנטענו במכתבו של השר הן טענות מופרכות, אשר מוכיחות כי מכתב זה מהווה ניסיון מלאכותי להסתיר את השיקולים הפוליטיים העומדים בבסיס ההדחה ואת העובדה שמדובר בניסיון הדחה חסר תקדים ובלתי חוקי מעיקרו.

פתח דבר

I

6. ביום 18 ביוני 2023 נשלחה ליו"ר דירקטוריון הדואר, מר מישאל וקנין, הזמנה לשימוע. מדובר בהליך שנערך למראית עין בלבד, שהרי כפי שצויין גם במכתבו של שר התקשורת, החלטתו של שר התקשורת להדיח את יו"ר הדירקטוריון התקבלה לכל המאוחר כבר ביום 14 במרץ 2023.
7. כפי שפירטנו במכתבנו מיום 18 ביוני 2023, מדובר בהדחה פוליטית מובהקת, ושר התקשורת מנהל את הליך ההדחה בניגוד מוחלט לעקרונות היסוד ולכללי המשפט המינהלי. החלטתו של השר להדיח את יו"ר הדירקטוריון רצופה פגמים מהותיים היורדים לשורש העניין, הן במישור הסמכות, הן במישור ההליך והן מבחינת תוכן ההחלטה.
8. הליך השימוע הוא לפיכך הליך פיקטיבי, שאינו עומד בתנאים הבסיסיים שנקבעו במשפט המינהלי, ומטרתו היחידה היא להסוות את הסיבות הפוליטיות להדחת יו"ר הדירקטוריון.
9. במכתב שצורף כנספח לשימוע, שר התקשורת מתעלם לחלוטין מהמשבר הפיננסי והתפעולי החמור של הדואר לפני שההנהלה החדשה נכנסה לתפקידה. השר גם מתעלם לחלוטין מאחריותם של גורמי המקצוע במשרדו להידרדרות שנמשכה שנים במצבו של הדואר. תחת זאת, השר בחר להטיח האשמות משוללות יסוד דווקא בהנהלת החברה שעצרה את ההידרדרות, הובילה תוך תקופה קצרה מהלכים אינטנסיביים, שיפרה את מצבה של החברה בצורה דרמטית, והביאה אותה לשלב מתקדם של הליך הבראה ולפתחו של הליך הפרטה.
10. יו"ר הדירקטוריון נכנס לתפקידו ביום 23 בפברואר 2022, כמינוי מקצועי, מתוך שאיפה ונכונות לסייע בהצלת החברה, שעמדה על סף חדלות פירעון. יו"ר הדירקטוריון ומנכ"ל החברה הובילו את הליך ההבראה שהניב תוצאות מרשימות בתוך זמן קצר. לצורך הליך ההבראה, הנהלת החברה בראשות יו"ר הדירקטוריון הצליחה להעלות את החברה למסלול רווחי ולתקן כשלים שורשיים שאפיינו את החברה במשך עשרות שנים והובילו אותה למשבר מתמשך: תרבות פוליטית רקובה שפשתה בחברה במשך שנים, מינויים פסולים והעדפת אינטרסים של מקורבים פוליטיים על פני טובת החברה.
11. כל טענותיו של השר במכתב אינן עומדות במבחן המציאות ונסתרות בנקל – הן על ידי העובדות והן על ידי גורמי מקצוע אשר היו שותפים בזמן אמת לניסיון המוצלח להציל את חברת דואר ישראל ולהבטיח לציבור שירות בסטנדרטים ראויים. טענותיו של שר התקשורת כבר נסתרו על ידי כל גורמי המקצוע, ובהם שר האוצר ומנכ"ל משרדו, ראש אגף התקציבים במשרד האוצר, החשב הכללי של מדינת ישראל ומנהלת רשות החברות הממשלתיות ("רשות"). כפי שנראה להלן, טענותיו של השר נסתרות גם מתוך תצהירו של מי שכיהן בתקופה הרלוונטית כמנכ"ל משרד האוצר, מר רם בלינקוב, אשר הוביל מטעם המדינה את המשא ומתן על תוכנית ההבראה של החברה.
12. שר התקשורת לא נפגש מעולם עם יו"ר הדירקטוריון כדי להציג לו את הטענות, לבקש ממנו הבהרות או להציג את עמדתו העניינית לגבי ניהול החברה. רק לאחר שהשר החליט להדיח את יו"ר הדירקטוריון, ורק לאחר התפתחות פוליטית שאיפשרה לו לנסות להוציא אל הפועל את ההדחה הבלתי חוקית, השר החל לבקש "נתונים", שבהם בחר לעשות שימוש מגמתי ומטעה כדי לנסות להציג את הצלחותיה של החברה בתקופה האחרונה ככשלונות.

13. מכתבו של השר לא מכוון רק נגד יו"ר הדירקטוריון אלא מנסה להטיל דופי בכל חברי הדירקטוריון, המייצגים את משרד האוצר, משרד התקשורת וארגון העובדים, ובהנהלת החברה, אשר פועלים במקצועיות ובמסירות לטובת החברה והובילו אותה להישגים משמעותיים.
14. כל טענותיו של השר נגד הנהלת החברה שגויות מיסודן. חלק מהטענות מבוססות על נתונים מוטעים שהוצגו בצורה מטעה, וטענות אחרות נסתרות בבירור מנתונים אובייקטיביים. בכל המקרים, לא מדובר בנתונים שאפשר לפרשם בדרכים שונות, אלא בטענות שחוטאות למציאות בצורה מובהקת, וכאמור מבטאות ניסיון פסול להסוות את הנימוקים הפוליטיים הברורים העומדים בבסיס ההחלטה להדיח את יו"ר הדירקטוריון.
15. לדוגמה, טיעון מרכזי במכתבו של השר הוא שהדירקטוריון אינו פועל לשיפור השירות לציבור. בפועל, הדירקטוריון הגדיר את רמת השירות כיעד מרכזי של החברה בתוכנית האסטרטגית והנהלת החברה קידמה ומקדמת תהליכים ארוכי טווח בכדי לשפר מן הקצה אל הקצה את רמת השירות בדואר. בין היתר, בשנה האחרונה הוקם – לראשונה בתולדות החברה – אגף המטפל במדיניות ובמניעה של תקלות שירות, הנהלת החברה עוקבת אחרי רמת השירות באופן הדוק, והתוצאות בשטח מוכיחות שיפור ניכר שנמדד באופן אובייקטיבי (למשל בתחום זמני ההמתנה). רק לאחרונה, פרסם מבקר המדינה דו"ח שמציג ירידה חדה של 32% בכמות התלונות שהוגשו נגד הדואר בשנת 2022 בהשוואה לשנת 2021. כפי שנפרט להלן, קיימים עוד נתונים אובייקטיביים רבים שמפריכים את טענתו של השר לגבי רמת השירות.
16. אחד מהישגיה המשמעותיים ביותר של צמרת החברה בתקופת כהונתו של יו"ר הדירקטוריון, הוא קידום מהיר של החתימה על הסכמי הבראה, אשר להם חשיבות עצומה לעתיד החברה. למרות זאת, גם בנושא זה השר בחר להכפיש את הנהלת החברה ולטעון כאילו היא גרמה לעיכובים בחתימה על הסכמי הבראה. טענתו של השר נטענה מלכתחילה בצורה סתמית ולא מבוססת, אך גם לגופה היא מופרכת. יו"ר הדירקטוריון והנהלת החברה הצליחו תוך חודשים בודדים להביא את כל הגורמים המעורבים להסכמה על תוכנית הבראה ולסיכומים בין כלל הגורמים הרלוונטיים: האוצר, משרד התקשורת, ארגון העובדים, ההסתדרות, המערכת הבנקאית ועוד. ההליך הסבוך של משא ומתן וחתימה על הסכמי הבראה היה מהיר ויעיל בצורה יוצאת דופן. גם בעניין זה מצורף תצהירו של מנכ"ל משרד האוצר בתקופת המשא ומתן, מר רם בלינקוב, המפריך לחלוטין את טענותיו של השר.
17. יודגש כי בנושא זה, כמו בהקשרים נוספים, דווקא התנהלותם של גורמים במשרד התקשורת היא שפגעה ביישום הסכמי הבראה ובמאמצי החברה להתייעל. הטענות של השר נגד הנהלת החברה הן לפיכך לא רק מופרכות אלא גם מקוממות.
18. בנוסף, למרות שההנהלה החדשה, בראשות יו"ר הדירקטוריון, הובילה את החברה תוך זמן קצר – מהפסדים מצטברים של כשני מיליארד שקל בשלוש שנים לרווח משמעותי של 23 מיליון ש"ח (ברבעון הראשון של שנת 2023), השר ניסה לטשטש את ההישג, ולייחס לו הסברים חלופיים שאינם קשורים לפעילות החברה או ההנהלה. המוטיבציה ברורה אפוא: להתעלם מההישגים של ההנהלה ושל החברה ולהצביע על כשלים מלאכותיים, הכל כדי לנסות למצוא נימוק ענייני כביכול להחלטה להדיח את יו"ר הדירקטוריון, שנעשית אך ורק מטעמים פוליטיים.

19. בניסיון לטשטש את העובדה שלאחר 3 שנות הפסדי עתק הרבעון הראשון לשנת 2023 הסתיים ברווח, השר ניסה לטעון לירידה בהכנסות החברה בשנת 2022. גם זו הטעיה מגמתית. **ראשית**, השר הציג את הירידה בהכנסות באופן מגמתי ומטעה, "בניטרול" הכנסות מפקדונות. **שנית**, השר התמקד בסעיף ההכנסות ולא ברווחים, למרות שאחת מבעיות היסוד של החברה היתה סעיפי הכנסות הפסדיים, שהעמיקו את מצוקתה של החברה במשך שנים. **שלישית**, גם בבחינת הכנסות החברה, השר מתעלם מהעובדה שלאחר שנים ארוכות של ירידה בהכנסות החברה, ברבעון הראשון לשנת 2023 (כשנה לאחר שיו"ר הדירקטוריון והמנכ"ל נכנסו לתפקידם) חלה תפנית והחברה הציגה גידול בהכנסות, שעלו בכ- 70 מיליון ש"ח בהשוואה לרבעון הקודם. הגידול בהכנסות הוא תוצאה ישירה של תכנית ההבראה שהובילה הנהלת החברה, והוא צפוי להימשך ברבעונים הבאים של שנת 2023.
20. השר טען במכתבו גם לכשלים ובעיות בהתנהלות החברה וההנהלה בתחום הסחר המקוון. גם בהקשר זה המציאות הפוכה לחלוטין. הנהלת החברה והדירקטוריון בראשות היו"ר, דנו בנושא באופן מעמיק, קיבלו החלטות אסטרטגיות והובילו לשיפור ניכר בפעילות הסחר המקוון.
21. בניגוד מוחלט לטענתו של השר, במסגרת תכנית העבודה לשנת 2023 וכחלק מהתכנית האסטרטגית, הדירקטוריון הציב יעדים ומדדים ברורים גם בתחום זה, ואישר פעולות להגדלת נתח השוק ושיפור השירות.
22. השר טען כי בהכנסות החברה בתחום זה ממשיכה "מגמת דעיכה", אך בפועל, ברבעון הראשון של שנת 2023 חל שיפור משמעותי ביותר בתוצאות החברה מפעילותה בתחום הסחר המקוון. כך, לדוגמא, ההפסדים בתחום הסחר המקוון ירדו בלמעלה מ-80 אחוזים ברבעון הראשון של 2023 לעומת הרבעון המקביל של 2022. זוהי, פעם נוספת, לא רק הסתכלות על "חצי הכוס הריקה", אלא התעלמות מגמתית הן מנתונים פיננסיים מובהקים והן ממגמת השיפור שהושגה כתוצאה מעבודה מקצועית של הנהלת החברה ועובדיה.
23. שר התקשורת טען במכתבו כי דירקטוריון הדואר לא התווה מדיניות ולא קבע אמות מידה לסגירת יחידות דואר. גם זו טענה מופרכת, שכן אמות המידה לסגירת סניפים נקבעו במפורש ברישיון שנחתם על ידי שר התקשורת עצמו.
24. יתרה מכך, ההחלטות על צמצום פריסת יחידות הדואר התקבלו בתיאום מלא עם שר התקשורת הנוכחי ועם אנשי משרדו. הנהלת הדואר הציגה בפני השר את אמות המידה המנחות בנושא פריסת יחידות הדואר במספר הזדמנויות.
25. זאת ועוד. תנאי הרישיון עליו חתם שר התקשורת הנוכחי מאפשרים לחברה לסגור למעלה מכ-200 יחידות דואר. בפועל, בזכות השיפור בתוצאות העיסוקיות של החברה, ובזכות תהליך מקצועי, יסודי ואחראי שבו נבחנה כל סגירה של יחידת דואר, החברה סגרה עד כה רק כ-25% מיחידות הדואר שהיא רשאית לסגור על פי הרישיון שחתם עליו שר התקשורת הנוכחי. על אף שהשר מודע לכך הוא בחר לטעון במכתבו את ההפך.
26. כפי שנפרט להלן, גם יתר טענותיו של השר משוללות יסוד. לא רק שבמכתבו של שר התקשורת לא הוצגה תשתית עובדתית לטענה שיו"ר הדירקטוריון "אינו ממלא את תפקידו כראוי", אלא שמכתבו

של השר מציג טענות עובדתיות שגויות, באופן שמוכיח את הניסיון המלאכותי להסתיר את השיקולים הפוליטיים ואת העובדה שמדובר בניסיון הדחה חסר תקדים ובלתי חוקי מיסודו.

27. אם ניסיון ההדחה יצלח, היא תהווה חותמת להשתלטות פוליטית בלתי חוקית על חברות ממשלתיות, וסמל לכך שהחלטה שרירותית שהתקבלה משיקולים פוליטיים, יכולה לגבור על כל שיקול מקצועי וענייני ולסכל כל תהליך חיובי שמתנהל במגזר הציבורי.

II טענותיו של שר התקשורת מגמתיות ושגויות מיסודן

28. במכתבו של שר התקשורת נטען:

"בשיחתנו האחרונה בתאריך כ"א באדר התשפ"ג, 14 במרץ 2023 הודעתי לך כי אני סבור שעליך לסיים את תפקידך כיו"ר דירקטוריון חברת דואר ישראל בע"מ, על מנת שהחברה תוכל להשלים בהצלחה את תוכנית ההבראה, לצעוד בבטחה להפרטתה המתוכננת והכל כדי להביא לשיפור השירות הציבורי".

29. השר אכן ביקש באותו היום, ללא התראה מראש, לקיים שיחה "בארבע עיניים" עם יו"ר הדירקטוריון. בשיחה זו הודיע השר ליו"ר הדירקטוריון כי החליט להדיח אותו מתפקידו. בניגוד מוחלט לאמור במכתבו של השר, בשיחה זו השר לא דיבר כלל על כוונתו "להשלים בהצלחה את תוכנית ההבראה" או "לצעוד בבטחה להפרטתה המתוכננת". השר דיבר על כך שהוא מעוניין להדיח את יו"ר הדירקטוריון כדי למנות תחתיו את "איש אמונו".

30. כאמור, החלטה זו התקבלה מבלי לגבש תשתית עובדתית כלשהי, ומבלי שהשר קיים דיון מקצועי כלשהו עם יו"ר הדירקטוריון או עם הנהלת החברה בהם טען לפגם כלשהו בתפקודו של יו"ר הדירקטוריון. ברי כי החלטה על הדחת יו"ר הדירקטוריון התקבלה זה מכבר, בסמוך למועד שבו השר נכנס לתפקידו. בחודשים שחלפו מאז, השר הצהיר בתקשורת על החלטתו הנחרצת להדיח את יו"ר הדירקטוריון, כאשר הנימוקים שהוצגו להחלטה זו השתנו והתחלפו. בנסיבות אלה, לשימוע אין ערך כלשהו, ומדובר בשימוע למראית עין בלבד, שאין לו תוקף משפטי כלשהו.¹

31. למעשה, מכתבו של שר התקשורת מבטא ניסיון פסול להסוות את הסיבות הפוליטיות להדחת יו"ר הדירקטוריון (ראו גם סעיפים 64-93 למכתבנו מיום 18 ביוני 2023). המכתב מנסה להוות "כתב אישום" מופרך נגד יו"ר הדירקטוריון, חברי הדירקטוריון האחרים והנהלת הדואר כולה, זאת על אף שהנתונים האובייקטיביים המקצועיים מראים על שיפור יוצא דופן בפעילות החברה ובהישגיה, לאחר שנים ארוכות של הזנחה ומחדלים.

32. מכתב השימוע נשלח ללא נימוקים (וממילא בחוסר סמכות, כמפורט במכתבנו מיום 18 ביוני 2023). למכתב השימוע צורף כנספח מכתבו של שר התקשורת בלבד, ללא התייחסות כלשהי של השר לשיתוף פעולה אזורי. למעשה, ההחלטה להדיח את יו"ר הדירקטוריון לא התקבלה על ידי שני השרים, אלא על ידי שר התקשורת בלבד. השר לשיתוף פעולה אזורי אימץ את עמדת שר התקשורת משיקולים פוליטיים בלבד.

¹ יצחק זמיר הסמכות המינהלית כרך ב, 1179 (2011).

33. ניכר כי מכתבו של שר התקשורת, שצורף כנספח לשימוע, נוסח בחופזה, על מנת לבנות סיפור כיסוי להדחה פוליטית במובהק, חלקים ניכרים מתוכו אינם ברורים, חלק מהטענות חוזרות על עצמן בהקשרים שונים, רוב הטענות מנוסחות באופן כללי ועמום, אינן מוסברות ובוודאי אינן מגובות בנתונים או בעובדות. רוב הטענות גם ממילא אינן קשורות לתפקידו של יו"ר הדירקטוריון, והרושם שמתקבל הוא שהמכתב מבטא מאמץ להצביע על פגמים וכשלים בהתנהלות הדואר, באופן מגמתי ובמנותק מעובדות הרקע. בנסיבות אלה, קיים קושי ממשי להשיב באופן ענייני לטענותיו של שר התקשורת, אך להלן נתייחס אליהן לגופן בפירוט במידת האפשר ומבלי לגרוע מטענות נוספות העומדות לחברה.
34. טענותיו של השר מופרכות ומקוממות במיוחד, ממספר טעמים עצמאיים ומצטברים :
35. **ראשית**, כפי שנפרט להלן בהרחבה, כל טענותיו של השר נגד הנהלת החברה שגויות מיסודן. חלק מהטענות מבוססות על נתונים מוטעים שהוצגו בצורה מטעה, וחלקן נסתרות בבירור מנתונים אובייקטיביים. בכל המקרים, לא מדובר בנתונים אשר ניתן לפרשם בדרכים שונות, אלא בטענות עובדתיות לכאורה שחוטאות למציאות בצורה מובהקת. העובדות והנתונים יפורטו בהמשך, אך כבר כעת נציין כי עמדתו "המקצועית" של השר עומדת בניגוד לעמדתם של כל גורמי המקצוע, לרבות בכירי משרד האוצר בהווה (מנכ"ל המשרד, הממונה על התקציבים והחשב הכללי), מנכ"ל משרד האוצר רם בלינקוב, שהוביל את המשא ומתן מטעם המדינה על הסכם ההבראה מול יו"ר הדירקטוריון, ומנהלת רשות החברות. גורמי המקצוע אשר מכירים היטב את העובדות ועוקבים באופן הדוק אחרי התנהלות החברה והישגיה, סבורים כי יו"ר הדירקטוריון ומנכ"ל החברה ראויים להערכה וממלאים את תפקידם בהצלחה רבה.
36. **שנית**, השר בחר להפנות האשמות משוללות יסוד דווקא כלפי הנהלת החברה שהובילה בתקופה קצרה יחסית מהלכים אינטנסיביים שבזכותם מצבה של החברה השתפר בצורה דרמטית, והיא עומדת כיום בעיצומו של הליך הבראה ובפתחו של הליך הפרטה. אלמלא ניסיונו של השר לנצל את מעמדו על מנת לפגוע בתהליך ההפרטה של החברה, היתה המדינה מפרסמת ביום חמישי האחרון, ה-29 ביוני 2023, את נוהל המכירה של החברה, שהוא למעשה כללי המכרז למכירת אחזקות המדינה בחברה למשקיעים פרטיים.
37. **שלישית**, מאז שנכנס לתפקידו ועד היום, שר התקשורת לא ביקש לשפר את מצבו של הדואר אלא רק להדיח את יו"ר הדירקטוריון, כדי למנות תחתיו "איש אמונו". מכתבו של שר התקשורת מלא בטענות כנגד הנהלת החברה, אך שר התקשורת לא נפגש מעולם עם יו"ר הדירקטוריון כדי להציג לו את הטענות נגדו, לבקש ממנו הבהרות או להציג את עמדתו העניינית לגבי ניהול החברה. למעט פגישות טכניות קצרות, כבר בפגישה הראשונה עם יו"ר הדירקטוריון, הצהיר השר על החלטתו להדיח את יו"ר הדירקטוריון.
38. **רביעית**, עד להחלטת ההדחה השר לא התעניין כלל בפעילות החברה, באתגרים העומדים בפניה או בהישגיה. עד לאחר שנשלח מכתב השימוע, השר התעלם מהזמנת היו"ר והמנכ"ל לבוא ולבקר בחברה, אף שהוזמן באופן רשמי כבר בפברואר 2023. גם במשבר הסייבר שנגרם לחברה בחודש אפריל 2023,

כתוצאה מתקיפת סייבר על ידי "גורם מעצמתי" (כפי שהגדירה זאת רשות הסייבר הלאומית), השר אפילו לא יצר קשר כלשהו עם הנהלת החברה כדי לסייע במשבר.

39. רק לאחר שהתקבלה ההחלטה להדיח את יו"ר הדירקטוריון, ורק לאחר שהתאפשרה מציאות פוליטית שתאפשר לשר לנסות לקדם את ההדחה, השר החל לפנות לחברה (בין היתר, במכתבים מיום 27.3.2023 ומיום 3.5.2023) כדי לבקש נתונים שונים. החברה השיבה לפניות באופן ענייני ומפורט, אך השר בחר לעשות בנתונים שהועברו אליו שימוש מגמתי ומטעה כדי להציג את הצלחותיה של החברה והנהלתה – ככשלונות.

40. התנהלות זו היא חמורה במיוחד משום שבימים אלו החברה אמורה לעמוד בפתחו של הליך הפרטה, ואילו השר יוצא בהצהרות פומביות שמציגות את החברה באור שלילי, באופן שפוגע במוניטין של החברה ובאינטרס של המדינה לקבל תמורה הולמת בהליך ההפרטה. על רקע זה, מובן כי השר פועל בניגוד לטובת החברה, ומכתבו מהווה ניסיון פסול להסוות את העובדה שההחלטה להדיח את יו"ר הדירקטוריון מבוססת על שיקולים פוליטיים.

41. השר טוען במכתבו כי הוא מעוניין ב"הצלחת ההפרטה" ובשיפור השירות לציבור. אילו זו היתה מטרתו של השר, הוא היה עושה שימוש בסמכותו כדי לסייע לחברה, למשל בשיפור ההצטיידות במערכות אוטומציה ומיחשוב. אך למעשה, השר מעכב ומסכל את ההפרטה (למשל בעיכוב אישור צו האינטרסים בוועדת שרים לענייני הפרטה), ומטרתו היחידה היא להדיח את יו"ר הדירקטוריון בניגוד לטובת החברה.

42. **חמישית**, למשרד התקשורת נתונות סמכויות פיקוח משמעותיות לגבי פעילות הדואר. במשך שנים ארוכות פעילות הדואר היתה לקויה, החברה התאפיינה במינויים פוליטיים² ומינויי מקורבים,³ רמת השירות היתה נמוכה, הסטנדרטים הניהוליים והתפעוליים היו ברמה נמוכה ביותר, והחברה נקלעה למשבר מתמשך והגיעה לסף חדלות פירעון. בנסיבות אלה, כאשר למרות השיפור הניכר במצבה של החברה בתקופה האחרונה, השר מתעלם לחלוטין מאחריותם של גורמי המקצוע במשרדו להידרדרות ארוכת השנים במצבו של הדואר – הידרדרות שנבלמה רק מאז שהיו"ר והמנכ"ל נכנסו לתפקידם – מובן שהמטרה היחידה של הטענות נגד הנהלת הדואר היא אחת: הדחה פוליטית שעומדת בניגוד לכל שיקול ענייני ומקצועי.

III הליך ההדחה של יו"ר הדירקטוריון אינו חוקי ומכתב השימוע חסר תוקף

43. הליך ההדחה של יו"ר דירקטוריון הדואר אינו חוקי מתחילתו ועד סופו, ולכן גם למכתב השימוע אין תוקף חוקי כלשהו.

44. הדואר כבר פנה לשר התקשורת ביום 18 ביוני 2023 במכתב מפורט ומנומק המצביע על כך שהליך ההדחה אינו חוקי, הן מבחינת הסמכות, הן מבחינת הליך קבלת ההחלטה והן מבחינת תוכן ההחלטה.

² בג"ץ 4284/08 קלפנר נ' חברת דואר ישראל בע"מ, פ"ד סג(3) (2010).
³ על פי פרסומים, לעתים נעשו מינויים לא ענייניים גם בגיבוי של גורמים במשרד התקשורת; ראו למשל "המפקח על דואר ישראל במשרד התקשורת, אורן לביאן, קידם מינוי לתפקיד בחברה" <https://www.themarker.com/advertising/2023-06-14/ty-article/premium/00000188-b59b-d078-a19a-b7db146a0000>

המכתב לשר התקשורת מיום 18 ביוני 2023 מצורף כנספח 1.

45. מכתב זה – כמו פניות רבות נוספות של הדואר לשר התקשורת – לא זכה למענה כלשהו, ומבלי לחזור על הטענות המפורטות בו, נזכיר את עיקרי הדברים בלבד (בתוספת השלמות רלוונטיות).

46. הליך ההדחה נעשה בחוסר סמכות. השרים טענו במכתב השימוע כי הם שוקלים להעביר את יו"ר הדירקטוריון מתפקידו מכוח סעיף 22(א)(6) לחוק החברות הממשלתיות. ברם, סעיף זה איננו מסמיך את השרים להעביר את יו"ר הדירקטוריון מכהונתו. על פי הוראת סעיף 22(א)(6) לחוק החברות הממשלתיות, דירקטור בחברה ממשלתית יועבר מכהונתו, אם שר התקשורת ושר האוצר (ובענייננו השר לשיתוף פעולה אזורי שקיבל את סמכויותיו של שר האוצר), לאחר שהתייעצו עם רשות החברות הממשלתיות, ראו שהדירקטור אינו ממלא את תפקידו כראוי. סעיף זה אינו מקנה לשרים את הסמכות להעביר את יו"ר הדירקטוריון מכהונתו (אליה התמנה בהתאם להוראת סעיף 24 לחוק), וממילא גם תנאי הסעיף אינם מתקיימים.

47. ההחלטה להדיח את יו"ר הדירקטוריון לא התקבלה על ידי השרים. ההחלטה התקבלה על ידי שר התקשורת בלבד (לכל המאוחר בחודש מרץ 2023), והשר לשיתוף פעולה אזורי אימץ עמדה דומה משיקולים פוליטיים דומים. סמכויותיו של השר לשיתוף פעולה אזורי הועברו אליו (לאחר ששר התקשורת כבר החליט להדיח את יו"ר הדירקטוריון) מידי שר האוצר, שהתנגד, כמו כל יתר גורמי המקצוע, להדחה הפוליטית של יו"ר הדירקטוריון. גם בשלב זה, השר לשיתוף פעולה אזורי מעולם לא פנה לחברה או להנהלת החברה כדי לקבל נתונים כלשהם, כך שבוודאי אין בידי השר לשיתוף פעולה אזורי אפילו בדל של תשתית עובדתית לצורך קבלת החלטה. המשמעות היא שהשר לשיתוף פעולה אזורי כלל לא בחן את הנושא, לא קיבל החלטה עניינית ולא הפעיל שיקול דעת עצמאי, אלא הצטרף כ"חותמת גומי" להחלטה פוליטית, שגויה ונטולת בסיס עובדתי ומקצועי שקיבל שר התקשורת.

48. גם חובת ההיוועצות הסטטוטורית עם רשות החברות הממשלתיות הופרה באופן בוטה. הפניה לרשות נעשתה רק בחודש יוני 2023, זאת למרות שהחלטה להדיח את יו"ר הדירקטוריון התקבלה על ידי שר התקשורת כבר בחודש מרץ 2023 (גם על פי מכתבו של שר התקשורת עצמו). מדובר אם כן בפניה שנעשתה למראית עין בלבד, לאחר שהשר כבר קיבל החלטה, הודיע אותה ליו"ר הדירקטוריון ואף הצהיר עליה בתקשורת פעמים רבות. היוועצות מעין זו היא כמובן חסרת תוקף כלשהו, שהרי "אם בעל הסמכות החליט מראש כיצד ינהג, וההיוועצות לא נועדה אלא כדי לצאת ידי חובת החוק – מצוות אנשים מלומדה ומן השפה ולחוץ – ערכה של אותה התייעצות הוא כחרס הנשבר, והרי היא כמו לא הייתה"⁴.

49. חמור מכך: למרות שהשר לשיתוף פעולה אזורי מעולם לא גילה אפילו בדל של עניין בפעילות חברת הדואר ולא הציג אפילו לכאורה נימוק שעשוי לתמוך בהדחתו של יו"ר הדירקטוריון, הוא הפעיל – על פי עדותה של מנהלת רשות החברות הממשלתיות – לחץ בלתי חוקי על מנהלת הרשות לסטות מעמדתה המקצועית של הרשות ולתמוך בהדחה (ומסתבר כי לחצים דומים הופעלו גם על גורמים

⁴ בג"ץ 3536/92 סוויירי נ' עיריית הרצליה, פ"ד מז(1) 125, 141 (1993).

נוספים במשרדי הממשלה). אם היתה דרושה ראייה נוספת לכך שניסיון ההדחה הוא פוליטי, שההליך פסול מעיקרו, ושהשרים פנו לרשות להיוועצות רק למראית עין, הרי שלא נותר ספק בדבר.

מכתבה של מנהלת רשות החברות מיום 23 ביוני 2023 מצורף **כנספח 2**.

מכתבו של המשנה ליועצת המשפטית לממשלה מיום 27 ביוני 2023 מצורף **כנספח 3**.

50. לגוף העניין, ועל אף לחצים פוליטיים בלתי חוקיים מצידו של השר לשיתוף פעולה אזורי, הרשות הביעה התנגדות נחרצת לניסיון ההדחה. בעמדתה המפורטת והמנומקת, הרשות הפריכה את כל הטענות כלפי יו"ר הדירקטוריון, והדגישה שלא זו בלבד שאין אפילו אינדיקציה כלשהי לכך שיו"ר הדירקטוריון "אינו ממלא תפקידו כראוי", ההיפך הוא הנכון: יו"ר הדירקטוריון ממלא את תפקידו "בהצלחה רבה ולשביעות רצון הרשות".

51. על פי הדין, עמדת רשות החברות הממשלתיות בהליך היא בעלת כוח "כמעט מחייב", במובן זה שהרשות המינהלית "אינה רשאית לסטות ממנה בהיעדר טעם טוב לכך".⁵ ואולם השרים התעלמו לחלוטין מעמדתה המפורטת והמנומקת של הרשות, פטרו אותה ב"תמיהה" וקידמו את הליך ההדחה בחופזה. בכך הפרו השרים באופן בוטה את חובת ההיוועצות הסטטוטורית ורוקנו אותה מתוכן.⁶

52. החוק קובע כי העברת דירקטור מכהונתו מותנית בכך שהדירקטור אינו מבצע תפקידו כראוי. כפי שנפרט להלן, כל גורמי המקצוע המעורבים בנושא הביעו עמדה נחרצת כי תנאי עובדתי זה אינו מתקיים. החלטתו של השר איננה קשורה לאופן תפקודו של יו"ר הדירקטוריון, אלא לשיקולים פוליטיים ולרצונו של השר למנות לתפקיד את "איש אמונו".

53. השר נחפו לנסות להדיח את יו"ר הדירקטוריון באופן שרירותי, ולא עמד אפילו בדרישה הבסיסית ביותר לגבש תשתית עובדתית ראשונית לשם קבלת החלטה מנהלית כה דרמטית לעתיד החברה, שיש לה גם השלכות כבדות משקל על האינטרס הציבורי ועל קופת המדינה. השר התעלם לחלוטין ממכלול הנתונים העובדתיים המעידים על כך שהנהלת הדואר בכלל, ויו"ר הדירקטוריון בפרט, ממלאים את תפקידם בצורה ראויה והצלחו להוביל את הדואר להישגים משמעותיים ביותר. גם הנימוקים שהומצאו בדיעבד ונכללו במכתב השימוע, אינם מבוססים על תשתית עובדתית כלשהי, וכפי שפירטנו ונפרט להלן מדובר בטענות שאינן נכונות.

54. בנסיבות העניין מובן כי גם מכתב השימוע נשלח כשימוע למראית עין בלבד, לאחר שהחלטה להדיח את יו"ר הדירקטוריון כבר נמסרה לו בחודש מרץ 2023. מאז השר בחר לנהל את ההליך באמצעות כלי התקשורת, תוך הצהרות חוזרות ונשנות על החלטתו להדיח את יו"ר הדירקטוריון, תוך הפרה בוטה של חובת השימוע ואף של כללי הגינות בסיסיים המחייבים הודעה מסודרת ליו"ר הדירקטוריון עצמו. מובן אפוא כי מכתב השימוע אינו מקיים את התנאי הבסיסי ביותר של שימוע "בלב פתוח ונפש

⁵ זמיר, כרך ב', בעמ' 1218; בג"ץ 8976/08 הקרן לרווחה לנפגעי השואה בישראל נ' החברה לאיתור והשבת נכסים של נספי השואה בע"מ (20.8.2009); בג"ץ 5303/16 גרמן נ' שר הבריאות (13.11.2018).
⁶ ע"א 80/92 אשקר נ' המנהל הכללי של משרד הבריאות, פ"ד מו(4) 831 (1992).

חפצה⁷. בפועל, החלטת השר להדיח את יו"ר הדירקטוריון התקבלה ללא שימוע וללא זכות טיעון, שהם תנאי הכרחי להליך מינהלי תקין במסגרת כללי הצדק הטבעי.⁸

55. ההדחה לוקה גם בחוסר סבירות קיצונית. השר החליט להדיח את יו"ר הדירקטוריון בנקודת הזמן הקריטית והרגישה ביותר לעתיד החברה, ערב הליך ההפרטה, ולאחר שהחברה הצליחה במאמץ רב לשפר את מצבה ומסתמנת הזדמנות יציאה מתקופה ארוכה של משבר תפעולי ופיננסי. כפי שהבהירו כלל גורמי המקצוע, לרבות בכירים במשרדי הממשלה, הדחת היו"ר בעת הזו תקטע את התהליכים החיוביים ותדרדר את מצבה של החברה. למעשה, כפי שנפרט להלן, הליך ההדחה כבר פוגע בחברה ובאינטרס הציבורי באופן חמור.

56. לנוכח אי החוקיות המובהקת בהליך ההדחה, פנה הדואר גם ליועצת המשפטית לממשלה במכתב מיום 19 ביוני 2023. במענה מיום 26 ביוני 2023, השיבה עו"ד רוני טלמור, ראש אשכול תאגידי ושוק ההון במחלקת ייעוץ וחקיקה (משפט כלכלי), כי אכן:

"לא מוכר לנו תקדים להעברה מכהונה של דירקטור או יו"ר דירקטוריון באמצעות סמכות זו, וממילא יש להפעיל סמכות זו באופן זהיר ועל בסיס תשתית עובדתית ונימוקים כבדי משקל, וכן תוך מתן משקל להתייעצות משמעותית עם רשות החברות הממשלתיות, שחוות דעתה משקפת את עמדתה כגורם המקצועי האמון על החברות הממשלתיות".

מכתב ליועצת המשפטית לממשלה מיום 19 ביוני 2023 מצורף **כנספח 4**.

מכתבה של ראש אשכול תאגידי ושוק ההון במחלקת ייעוץ וחקיקה (משפט כלכלי) מיום 26 ביוני 2023 מצורף **כנספח 5**.

57. על אף האזהרות הברורות, שמשקפות את הדין הברור בנושא, השרים ממשיכים להתעלם מעמדתה של רשות החברות הממשלתיות, וממשיכים בהליך הדחה חסר תקדים ללא תשתית עובדתית כלשהי ובניגוד לכל נימוק ושיקול ענייני ביחס לטובת החברה ולאינטרס הציבורי.

IV השר מתעלם מהעובדות שהציגה רשות החברות הממשלתיות

58. החברה נמצאת בבעלות ממשלתית מלאה. לכן, רשות החברות הממשלתיות היא הרגולטור הממונה על ייעוץ וסיוע לחברה בניהול עסקיה וכן על מעקב אחר פעילות החברה, בהתאם לסעיף 54 לחוק החברות הממשלתיות, תשל"ה-1975 ("חוק החברות הממשלתיות").

59. בנוסף, סעיף 22(א)(6) לחוק החברות הממשלתיות, שמכווח נשלח כביכול מכתב השימוע, מטיל על השרים חובת היועצות סטטוטורית ברשות לפני קבלת החלטה על סיום כהונתו של דירקטור בחברה ממשלתית.

60. למרות שהחלטה להדיח את יו"ר הדירקטוריון התקבלה לכל המאוחר בחודש מרץ 2023, רק לאחר כשלושה חודשים השרים פנו לרשות, בהיועצות למראית עין בלבד.

⁷ עע"מ 4922/12 פלוניס נ' משרד הפנים, בפס"י 33 (7.7.2013).
⁸ בג"ץ 654/78 גינגולד נ' בית הדין הארצי לעבודה, פ"ד לה(2) 649 (1979); בג"ץ 2911/94 באקי נ' מנכ"ל משרד הפנים, מח(5) 291 (1994).

61. במכתב מיום 12 ביוני 2023 ("מכתב הרשות"), הבהירה הרשות כי אין בסיס לטענה שיו"ר הדירקטוריון אינו ממלא כראוי את תפקידו וכן שאין בסיס להדחתו מתפקידו. כל זאת, בשים לב לכך שמשמיותו המרכזיות של יו"ר הדירקטוריון מקודמות בהצלחה רבה. עוד הדגישה הרשות כי הדחת יו"ר הדירקטוריון צפויה לפגוע בהבראת החברה וסיכויי הפרטתה וכפועל יוצא מכך בקופת המדינה. במכתבה זה, התייחסה הרשות בצורה מפורטת ומנומקת גם לטענות שהועלו על ידי שר התקשורת, והפריכה אותן בזו אחר זו.

62. בהינתן חובת היועצות מכוח חוק, הדין מחייב את השר להעניק משקל מכריע לעמדתה של רשות החברות, והוא רשאי לסטות ממנה רק אם יוכחו שיקולים כבדי משקל. כאמור, מחלקת ייעוץ וחקיקה במשרד המשפטים אף הדגישה בפני השר את חשיבות עמדתה של הרשות כגורם המקצועי ואת המשקל הכבד שיש לייחס לעמדתה במקרה הנוכחי. ואולם, גם בהקשר זה השר הפר את כללי המשפט המינהלי, והתעלם מחובתו החוקית בכך שלא ייחס משקל כלשהו לעמדתה של הרשות ונחפז לקדם את הליך ההדחה תוך ימים ספורים.

63. יתרה מכך, השר לא התייחס באופן ענייני לעמדתה המנומקת של הרשות והסתפק בטענה לקונית כי "תמוהה בעיני עמדתה של רשות החברות הממשלתיות, המתעלמים מנורות האזהרה המהבהבות [...] (ס' 2 למכתב). בפועל, כל גורמי המקצוע הציגו עמדה מנומקת שלפיה החברה עברה מהפך משמעותי בתקופת כהונתם של יו"ר הדירקטוריון ומנכ"ל החברה והיא ניצבת בפני חלון הזדמנויות שישרת את טובת החברה ואת האינטרס הציבורי. שר התקשורת הוא היחיד שטוען לקיומן של "נורות אזהרה מהבהבות", ובפועל נורת האזהרה היחידה המהבהבת היא מפני ניסיון בוטה של שר התקשורת לבצע הדחה פוליטית, בניגוד להוראות הדין ובהתעלם מהפגיעה באינטרס הציבורי ובטובת החברה.

פעילות הדירקטוריון והישגי החברה בתקופה הרלוונטית

V

64. יו"ר הדירקטוריון נכנס לתפקידו ביום 23 בפברואר 2022, ומאז הוא פעל להתייעלות משמעותית, צמצום הוצאות החברה, קידום תוכנית הבראה מקיפה, צמצום מספר חברי ההנהלה, מינויים של מנהלים מקצועיים, גיבוש אסטרטגיה עסקית חדשה והכנת החברה להפרטה מלאה בהתאם להחלטות הממשלה.

65. בחודש אפריל 2022, כחודש וחצי לאחר שיו"ר הדירקטוריון נכנס לתפקידו, כבר הוצגו עקרונות לתוכנית הבראה של הדואר והושגו הסכמות עקרוניות עם המדינה. ביום 2 ביוני 2022, שלושה חודשים בלבד לאחר כניסתו של יו"ר הדירקטוריון לתפקידו, הדירקטוריון כבר אישר את תוכנית הבראה כפי שסוכמה עם משרד האוצר.

66. בתקופה זו ובמשך החודשים שחלפו מאז, דירקטוריון החברה התכנס באופן שוטף כדי לקבל החלטות חשובות בתחומי אחריותו, וזאת כדי לשנות את המגמה השלילית של החברה ולהעלות אותה על מסלול חיובי.

67. במשך התקופה, הדירקטוריון דן באופן שוטף ובתדירות גבוהה בנושאים קריטיים להליך הבראה וההפרטה. בין היתר, התקבלו החלטות שעסקו בבניית תוכנית אסטרטגית, צמצום מספר הסמנכ"לים, איחוד מערכות מחשוב ומוקדי שירות, בניית אגף חדש לטיפול בשירות ללקוחות, בקרה וניטור

השירות ביחידות הדואר ובמוקדי השירות, מהפך בטיפול בתחום הסחר המקוון הכולל צמצום זמן ההמתנה למשלוח, משא ומתן על הסכמים מול חברות משלוחים בינלאומיות, תכנית השקעות הכוללת השקעות בתשתיות לשיפור השירות, ועוד נושאים רבים שחלקם יפורטו להלן.

68. בסך הכל, במהלך שנת 2022 התקיימו בדירקטוריון החברה 26 ישיבות (ובנוסף ארבע ישיבות של ועדות ביקורת ושבע ישיבות של ועדות כספים). מדובר בישיבות שנערכו בתדירות גבוהה בהרבה בהשוואה להתכנסות דירקטוריון החברה בשנים קודמות (12 ישיבות במהלך שנת 2021 ו-18 ישיבות במהלך שנת 2020).

69. לא למותר לציין כי נתונים אלה הועברו לשר התקשורת כבר במכתב מיום 28 במרץ 2023, ולמרות זאת השר בחר לטעון במכתבו פעם אחר פעם שדירקטוריון החברה לא תפקד כראוי ולא דן בנושאים המסורים לאחריותו.

מכתב הדואר מיום 28 במרץ 2023 מצורף **כנספת 6**.

70. כפי שהעידו כלל גורמי המקצוע במשרד האוצר וברשות החברות הממשלתיות, יו"ר הדירקטוריון והנהלת החברה הובילו את הדואר להישגים משמעותיים במסגרת הליך ההבראה. הישגים אלו באו לידי ביטוי, בין היתר, בתהליכי התייעלות ובהם צמצום היקף יחידות הדואר וצמצום משמעותי במצבת כוח האדם בחברה. במקביל, לאחר שנים ארוכות של הזנחה, נעשתה פעילות משמעותית לשיפור השירות והפיתוח העסקי בחברה, ובין היתר, פתיחת משא ומתן מחודש בנוגע להתקשרויות מכבידות בתחום הסחר המקוון ואיחוד מוקדים טלפוניים לטיוב שירות ומענה לפניות.

71. תהליכים אלו היו כה משמעותיים עד שברבעון הראשון של שנת 2023 החברה הציגה רווח של 23 מיליון ש"ח, לעומת הפסד של 72 מיליון ש"ח ברבעון המקביל אשתקד ולאחר 3 שנים של הפסדים מצטברים בהיקף של כשני מיליארד ש"ח. כמו כן, לאחר עבודת מאומצת של יו"ר הדירקטוריון והנהלת החברה, בחודש מרץ 2023 הוסרה מהדו"חות הכספיים של החברה הערת "עסק חיי", שהכבידה על יכולתה של החברה לזכות באמון המערכת הבנקאית והיותה אבן ריחיים על האפשרות לקדם את הפרטת החברה בהתאם להחלטות הממשלה.

VI רמת השירות לציבור

VI.A. תהליכים והחלטות שהתקבלו בשנה האחרונה בתחום רמת השירות

72. במכתבו חזר שר התקשורת פעם אחר פעם על טענות הנוגעות לרמת השירות לציבור. בהקשר זה טען השר כנגד יו"ר הדירקטוריון:

"לא נמצא כי התקבלו החלטות או משימות בדירקטוריון החברה בראשותך בנוגע לבחינת מצב, רמת ואיכות השירות לציבור, אופן הטיפול בפניות ובתלונות הציבור, דרישה לקבלת מדדי שירות שונים לרבות משך העברת מכתב, זמני המתנה, זמינות תורים ביחידות הדואר, והדירקטוריון לא נקט צעדים מעשיים לשיפור השירות וטיפול בתלונות הציבור" (סעיף 4(א) למכתב).

73. גם זה טיעון שגוי לחלוטין שמנוגד למציאות, וממחיש שנימוקיו של שר התקשורת אינם מעוגנים בעובדות והוא מונע משיקולים פוליטיים בלבד.

74. בניגוד מוחלט לטענת השר, בשנה האחרונה נעשו בדואר תהליכים משמעותיים שכבר נשאו פירות והביאו לשיפור ברמת השירות.
75. הנהלת החברה, בראשות יו"ר הדירקטוריון, הובילה את התהליכים הללו במקביל למשא ומתן על תוכנית ההבראה, לחתימה על תוכנית ההבראה, למשא ומתן וחתימה על הסכם קיבוצי, לדיאלוג עם משרד התקשורת על הרישיון החדש של החברה, ליישום תוכנית ההבראה, לפעילות בהתאם לרישיון החדש ולעבודה מואצת להכנת החברה להפרטה.
76. בתוך כך, הנהלת החברה הנוכחית, בראשות יו"ר הדירקטוריון והמנכ"ל, סימנה את תחום השירות כאחד האתגרים המרכזיים של החברה, וקידמה תהליכים ארוכי טווח בכדי ליצור את התשתיות, המיומנויות והתהליכים המקובלים בארגוני שירות מובילים – זאת במקביל לשורה של צעדים מיידיים על מנת לחולל מהפך ברמת השירות בחברה.
77. לדוגמה, בשנה האחרונה הוקם – לראשונה בתולדות החברה – אגף שירות, המטפל במדיניות שירות ובמניעה של תקלות שירות. אגף זה מעורב בכל תהליך עיסקי ותפעולי של החברה, מתוך תפיסת השירות כמבחן מרכזי בתחום בו פועלת חברת הדואר. עד להקמת אגף השירות, אשר הוקצו לו משאבים בתכנית העבודה ובתכנית האסטרטגית, פעל בחברת הדואר רק מוקד המטפל בתלונות של לקוחות לאחר שכבר אירעו תקלות. אגף השירות החדש נועד לשפר את רמת השירות ללקוחות הדואר. לשם כך, האגף ממליץ להנהלה על מדיניות שירות בתחומים השונים, ולאחר אישורם מגדיר תהליכים ליישומם ומבצע בקרה על אופן יישומם ביחידות השונות בנושאים כגון: זמני המתנה וזימון תורים, מדדי השירות במוקדי השירות, מעקב אחר תהליכי סגירת יחידות הדואר, תהליכי זמני האספקה של שירותי הסחר המקוון ועוד. כל הפעולות הללו – אשר נחשבות פעולות יסוד בכל ארגון המעניק שירות ללקוחות – לא היו מוכרות כלל לחברת הדואר עד שהיו"ר והמנכ"ל נכנסו לתפקידם.
78. פעילות האגף החדש כבר הובילה לשיפור ניכר ברמת השירות במהלך השנה האחרונה. בין היתר ניכר שיפור ברמת השירות הניתנת בתחום הסחר המקוון, תוך מעקב וצמצום זמני המתנה למשלוח; הוטמעו מערכות מחשוב וטלפון חדשות בבנק הדואר; נרשמה עמידה בתקן מענה בתוך 6 דקות למוקד בנק הדואר; נוספו שירותים דיגיטליים במוקדי סניפי הדואר; נרשם שיפור במערך הסעת הדואר ליחידות הדואר. בנוסף, פעילות האגף החדש הובילה לשיפור חווית הלקוח מול כלל ממשקי השירות ובהם הדוורים, יחידות הדואר, מוקד הדואר ושליחי הדואר. האגף החדש הוקם תוך הקפדה על התייעלות, כך שבמקביל לשיפור רמת השירות נחסכו עשרות משרות כפולות של עובדים, באופן שאיפשר לחברה להסיט תקציבים לטובת פיתוח כלים טכנולוגיים מתקדמים, שגם הם תרמו לשיפור השירות ללקוחות.
79. מאז כניסתם של יו"ר הדירקטוריון והמנכ"ל לתפקידם והקמת אגף השירות, נוסדו פורומים ייעודיים שעוסקים בטיפול ובשיפור השירות ללקוחות. בין היתר, מתכנס פורום שירות שבועי בראשות המנכ"ל, והנהלת החברה מקיימת ישיבות קבועות לפחות בתדירות שבועית, אשר בכולן מוצגים מדדי שירות אמפיריים ונבחנות תקלות שירות להן ניתנות הצעות שיפור וייעול.
80. רשות החברות היטיבה להדגיש במכתבה את מגמת השיפור במתן השירות מאז כניסת יו"ר הדירקטוריון לתפקידו:

"בפרק הזמן הקצר שחלף מאז תיקוני החקיקה והענקת הרישיון החדש ובהתחשב במגבלות השונות, הדירקטוריון פעל וממשיך לפעול לשיפור השירות – כמו גם לשיפור כלל ההיבטים העסקיים בפעילות החברה. ליו"ר הדירקטוריון – אשר מכהן בתפקידו מזה כשנה וארבעה חודשים – חלק חשוב במאמצים אלה בתקופה משמעותית וקריטית זו" (עמ' 12-13).

81. ביום 30 בינואר 2023, לפני תחילת הליך ההדחה, שר התקשורת עצמו טען בפני ועדת הכלכלה של הכנסת כי תהליך ההבראה של החברה יתרום גם לשיפור השירות לציבור:

"לכן יש כאן עכשיו תהליך בו מנסים להביא את הדואר – ובאמת צומצמו קרוב ל-1,000 עובדים, רובם בתוכניות מאוד טובות. האוצר שם הרבה כסף בתוכנית – לשיפור את השירות לציבור בדרכים שהציבור היום יותר צורך אותם. למשל מקבלי קצבאות בביטוח לאומי לא צריכים היום להגיע מדי חודש ולקבל את הקצבה אלא יכולים לקבל כרטיס אשראי, סוג של כרטיס אשראי, בתוכו נטענת הקצבה שלהם באופן אוטומטי מדי חודש" (עמ' 3 לפרוטוקול הדיון).

ואולם, לצורך ניסיון ההדחה הפוליטי, השר שינה את עמדתו מקצה לקצה והחל לטעון (בהצהרות לתקשורת ובמכתבו שצורף כנספח לשימוע) שתכנית ההבראה פוגעת ברמת השירות לציבור – וזאת על אף שאין נתונים אובייקטיביים התומכים בטענה.

82. השר טען במכתבו ליו"ר הדירקטוריון כי **"בתום שנה וחצי בראשותך, לא הביא דירקטוריון החברה תכנית מסודרת לשיפור השירות לציבור, למרות הפגיעה הקשה ברמת השירות" (סעיף 4(ט)5) למכתב).**

83. בהמשך נתייחס לטענה בדבר **"הפגיעה ברמת השירות"**, וכבר כעת נציין כי בנוסף להקמת אגף השירות בתקופת כהונתו של יו"ר הדירקטוריון, לקראת סוף שנת 2022 נדרש דירקטוריון החברה לדיון ולאישור תוכנית העבודה של אגף השירות לשנת 2023. במסגרת תכנית זו מפורטות דרכי פעולה רבות לשיפור השירות, לרבות מדידה וניטור נתוני השירות, קביעת יעדים להצלחה במתן שירות, ותהליכים לבקרה, שיפור וייעול השירות הניתן בכל אחת מחטיבות הדואר. דוגמאות לכך ניתן למצוא בבחינה שוטפת תוך רישום מדדי עמידה ביעדי המענה הטלפוני במוקד הדואר וכן שיפור בשירותים הדיגיטליים בדמות הוספת אפשרות לפנייה למוקד השירות של הדואר באמצעות וואטסאפ (שצפויה להתחיל לפעול כבר בימים הקרובים).

תכנית העבודה **"שירות מכוון לקוח"** לשנת 2023 מצורפת **כנספח 7**.

84. בנוסף, בין היתר, נושא רמת השירות עלה לדיון גם בישיבת הדירקטוריון בחודש מאי 2023, שבמהלכו יו"ר הדירקטוריון ומספר דירקטורים התייחסו לחשיבות הנושא.

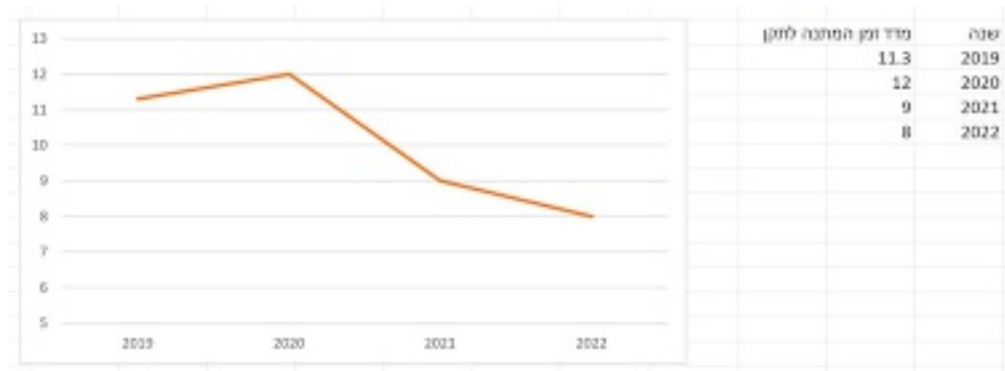
85. גם בתוכנית האסטרטגית של החברה, שהדיון בה החל בחודש פברואר 2023, ואושרה בדירקטוריון ביום 12 ביוני 2023, הוגדר נושא השירות כיעד מרכזי של החברה [התכנית האסטרטגית תימסר בנפרד במידת הצורך].

86. טענתו של השר כי הדירקטוריון לא קיבל החלטות ולא הכין תכנית לשיפור רמת השירות – עומדת בניגוד מוחלט לעובדות, וכך גם הטענה המופרכת שלפיה יו"ר הדירקטוריון אינו רואה חשיבות בנושא. בפועל, הנהלת החברה והדירקטוריון בראשות היו"ר, מייחסים לרמת השירות ללקוחות חשיבות רבה והובילו לא רק תהליכים אסטרטגיים אלא גם שיפור ממשי ברמת השירות בתוך פרק זמן קצר.

87. גם טענות אחרות יותר של השר בנושא זה אינן נכונות.

88. לטענת השר, "לא מצאתי כי התקבלו החלטות או משימות לנקיטת פעולות לשיפור זמני ההמתנה ביחידות דואר, הידועות בשירותן הלקוי, שבהן נמדדים זמני המתנה ארוכים הגבוהים מתקן השירות על פי הרישיון" (סעיף 4(ב) למכתב).

89. בניגוד לטענת השר, הנהלת החברה ייחסה לנושא זה חשיבות רבה, דנה בכך וקיבלה החלטות רלוונטיות. בהתאם לתנאי הרישיון, הזמן הממוצע להמתנה בתור הוא 10 דקות (בהתאם לאופן המדידה ברישיון). החברה לא רק עומדת בתנאי הרישיון, אלא אף ניכר שיפור במדד זמני ההמתנה בשנת 2022 (שאליה שר התקשורת התייחס כ"שנת שפל בשירות") בהשוואה לשנת 2021:



90. ראוי לציין כי בעבר החברה לא עמדה ביעד זמני ההמתנה שנקבע ברישיון, ומבקר המדינה מתח על כך ביקורת (עמ' 9 לדו"ח מבקר המדינה לשנת 2019).

91. חמור מכך, על אף שהדברים הובאו לידיעת השר (בפגישה שנערכה עם אנשי משרדו ביום 5 ביוני 2023), השר בחר לטעון במכתבו טענות שאינן נכונות.

מצגת מפגישה של נציגי החברה עם משרד התקשורת מיום 5 ביוני 2023 מצורפת כנספח 8.

VI.ב. רמת השירות בדואר בעבר

92. השר מייחס ליו"ר הדירקטוריון, שנכנס לתפקידו לפני שנה וארבע חודשים בלבד, "כישלון ניהולי" ש"נובע בין היתר מהזנחת הטיפול של הדירקטוריון בראשותך ברמת השירות הירודה" (ס' 4(ז) למכתב).

93. כמפורט לעיל, בתקופה הרלוונטית הדירקטוריון לא הזניח את הטיפול בנושא אלא להיפך. עם זאת, לא ניתן להתייחס לטענותיו של השר בלי להזכיר את הרקע העובדתי לגבי מצב השירות בדואר.

94. הליקויים בשירות בדואר ידועים ומפורסמים מזה שנים ארוכות. לדוגמה, בדו"ח מבקר המדינה לשנת 2019 נמתחה ביקורת חריפה על הדואר:

"ממצאי הדוח עולים ליקויים רבים, חלקם אף חמורים, במגוון רחב של תחומים. לצורך תיקונים נדרשים שיפורים משמעותיים בשירותי חלוקת דואר, בשירותי ביחידות הדואר, בשירותי הדואר הנע, בשירותי הניתן לגופים ציבוריים, בשירותי במגזר הלא יהודי, בשירותי שנותנות סוכנויות הדואר העצמאיות ובשירותי במוקד שירותי הלקוחות. [...] הפגיעה באמון של הציבור גורמת גם לפגיעה במוניטין ובמצבה הכספי של החברה" (עמוד 15).

מבקר המדינה הדגיש גם את קיומם של כשלים תפעוליים חמורים:

"שיבושים ואי-סדירות בחלוקת דברי דואר לציבור, למשל דברי דואר התעכבו בעת העברתם בין יחידות החברה; חל עיכוב במיון דברי הדואר ביחידות החברה ובמסירתם לנמענים; חלק מדברי הדואר אבדו כשהיו בחזקת החברה; והטיפול בדברי דואר רשום ובמשלוח הודעות לנמענים היה לקוי. בחלק מהרשויות המקומיות לא פעל מחלק דואר קבוע, דבר שגרם לשיבושים מתמשכים בחלוקת דברי הדואר בכמה אזורי חלוקה" (עמוד 6).

החלקים הרלוונטיים מדו"ח מבקר המדינה לשנת 2019 מצורפים **כנספח 9**.

95. אחת הסיבות העיקריות לליקויים ארוכי השנים בשירות היא הזנחה רבת שנים מצד משרד התקשורת עצמו. הזנחה זו התבטאה בין היתר בחובות רגולטוריות ארכאיות ובמגבלות משמעותיות על יכולת התחרות של הדואר. גורמים אלו הובילו להפסדים כספיים גדולים, מנעו התייעלות ורווחים, ויצרו פערים משמעותיים בתשתיות בסיסיות לשירות ללקוח (בין היתר: היעדר מערכות מיון אוטומטיות, מערכות מחשוב בלתי תקינות, תוכנות מחשב מיושנות, והיעדר מערכות בקרה וניטור מיקום פריטים).

96. במשך שנים ארוכות, הלכו וגדלו הפערים גם ביחס לסטנדרטים בסיסיים במיומנויות ותהליכים המקובלים בעולם בתחום השירות, ונוצר פער בלתי נתפס בתשתיות התפעוליות של דואר ישראל, אשר מתבסס על תשתיות ידניות ואנושיות, בשעה שחברות דואר וסחר מקוון בכל העולם פועלות באמצעות מערכות אוטומציה, רובוטיקה, דיגיטציה וניתוח נתונים.

97. אחריותו של משרד התקשורת למצב החברה נקבעה גם בדו"ח מבקר המדינה לשנת 2019:

"פעילות אגף פיקוח דואר במשרד התקשורת – מהקמתו ועד ספטמבר 2016 לא ביצע אגף פיקוח דואר פיקוח מלא על פעילותם של החברה ושל בעלי היתר אחרים לחלוקת דואר, ולא בחן באופן מערכתי את איכות שירותי הדואר שסיפקו החברה ובעלי היתר האחרים בנוגע לחלוקת דואר לציבור. יתר על כן, גם כשהתגלו ממצאים המעידים לכאורה על היווצרותם של כשלים מערכתיים בשירותי החברה הבסיסיים, ובהם שירותי העברת דואר רגיל ודואר רשום, לא הפעיל האגף את סמכויותיו להורות לחברה לשפר את שירותיה, ולא הכתיב לחברה את הצעדים שעליה לנקוט לשיפור השירותים" (עמוד 10).

98. על רקע זה, ייחוס רמת השירות בדואר להנהלה וליו"ר דירקטוריון שנכנסו לתפקידם אך לפני כשנה הוא לא רק שגוי אלא אף בלתי הגון. רמת השירות הירודה בדואר טרם כניסת היו"ר והמנכ"ל לתפקידם, היתה ידועה ומפורסמת לכל. למרות זאת השר בחר לייחס את רמת השירות הירודה דווקא להנהלה שקידמה את הנושא, הציבה אותו בראש סדר העדיפויות שלה ואף הובילה להישגים משמעותיים, כפי שנפרט להלן.

ג. VI. השיפור ברמת השירות בשנת 2022

99. השר טען במכתבו כי התקבלו "תלונות רבות מהציבור על רמת שירות שאינה משביעת רצון, בלשון המעטה, של החברה, ועל התנהלותה בשנה האחרונה" (סעיף ט' למכתב)

100. טענה זו מופרכת לחלוטין על ידי נתונים אובייקטיביים, שמוכיחים את השיפור ברמת השירות בתקופה הרלוונטית, ובפרט מאז כניסתו של יו"ר הדירקטוריון לתפקידו.
101. רק לאחרונה, פרסם מבקר המדינה את דו"ח נציבות תלונות הציבור לשנת 2022. על פי הדו"ח, במהלך שנת 2022 הוגשו 691 תלונות ומתוכן 68.5% נמצאו כתלונות מוצדקות, ולהשוואה, בשנת 2021 הוגשו 1,022 תלונות כנגד הדואר ומתוכן 75% היו מוצדקות.
102. כלומר, הדו"ח מצביע על ירידה משמעותית ביותר של 32% בכמות התלונות שהוגשו נגד הדואר בשנת 2022 בהשוואה לשנת 2021. השיפור מתבטא גם בבחינת שיעור התלונות המוצדקות, שביחס אליו חלה ירידה של כ-10%.
103. הדו"ח שפורסם לשנת 2022 ממחיש את השיפור הניכר בעניין זה, גם בכך שזוהי הפעם הראשונה מזה שנים שבה הדואר לא נמצא במקום ראשון בשיעור התלונות המוצדקות במגזר הציבורי.
104. בדו"ח נציבות תלונות הציבור, שפורסם לאחרונה על ידי מבקר המדינה, אף הוצג הסבר אפשרי לשיפור הניכר ברמת השירות בדואר, כתוצאה משיפור עבודת המוקד הטלפוני בחברה בעקבות פעילות ההנהלה המתוארת לעיל.
- 10.** החלקים הרלוונטיים מדו"ח נציבות תלונות הציבור לשנת 2022 מיום 19 ביוני 2023 מצורפים **כנספח**
- החלקים הרלוונטיים מדו"ח נציבות תלונות הציבור לשנת 2021 מצורפים **כנספח 11**.
105. כ"ראיה" לכך שרמת השירות בחברה נמוכה, השר ציין כי על פי נתוני החברה, בשנת 2022 התקבלו 300,000 תלונות ציבור.
106. ואולם, גם בהקשר זה הנתונים העובדתיים מראים דווקא על שיפור. במספר תלונות הציבור שהועברו ממשרד התקשורת נרשמה ירידה של כ-17% בין חודש ינואר לחודש מאי בשנת 2023 לעומת התקופה המקבילה בשנת 2022.
107. מכל מקום, טענתו של השר לגבי מספר התלונות למוקד השירות מהווה ניסיון מובהק להטיל דופי בהנהלת החברה באמצעות נתונים שהוצאו מהקשר. במהלך שנת 2022, טיפל הדואר בשליחת 40 מיליון חבילות ו-200 מיליון מכתבים. לשם כך נערכו מיליון ביקורי לקוחות ביחידות הדואר ובוצעו 5 מיליון שליחויות. ביחס להיקף הפעילות המתואר, 300 אלף תלונות בשנה (פחות מפרומיל וחצי) אינן מעידות על רמת שירות ירודה, וזאת גם בהשוואה לחברות עסקיות מובילות במגזר הפרטי.
108. בהתאם לנתונים שהוצגו לעיל, הדואר עומד כיום (בניגוד לעבר) בתנאי הרישיון ביחס לזמני המתנת הלקוחות בתור. כיום, הזמן הממוצע להמתנה בתור הוא 10 דקות בהתאם לאופן המדידה ברישיון. זאת, אף לאחר פרישה משמעותית של עובדים במסגרת הליך ההבראה ולאחר צמצום מספר הסניפים.
109. שר התקשורת ייחס לחברה גם "חוסר התקדמות" בתחום הדיגיטציה ולטענתו קיים -

"חוסר התקדמות בהיערכות החברה למתן שירותים באמצעים מקוונים או דיגיטליים, אשר בא לידי ביטוי, בין היתר, בבקשות החברה לדחיית מועד יישום חלק מהחובות כאמור. אי מעבר לדיגיטציה לצד המשך צמצום סניפי הדואר, פוגע

בנגישות הציבור לשירותי הדואר ובנק הדואר ולא מאפשר לציבור חלופות ראיות לקבלת השירותים" (סעיף ט(5) למכתב).

110. זוהי טענה שגויה בתכלית.
111. בפועל, בתקופה האחרונה הדואר מספק מגוון רחב של שירותים דיגיטליים מתקדמים במסגרת ייעול וטיוב מתן השירות ללקוחותיו, ובין היתר:
- 111.1. אפשרות לפניה בוואטסאפ למוקד המטפל (נמצאת כעת בפיילוט פנימי ותיפתח לציבור הרחב בשבועות הקרובים).
- 111.2. שירות "דואר בקליק" המאפשר משלוח דיגיטלי של דואר 24, דואר רשום, דואר אוויר לחו"ל וביצוע רוב המרכיבים של שילוח חבילות לחו"ל.
- 111.3. שירות "רשום ברשת" המאפשר משלוח דואר רשום היברידי.
- 111.4. חנות מקוונת.
- 111.5. אתר חברת הדואר מאפשר גם ביצוע "הפניית דואר" באופן דיגיטלי.
- 111.6. רוב השירותים הללו ניתנים גם ביישומון של חברת דואר ישראל.
- 111.7. בנק הדואר מאפשר ללקוחותיו לבצע את מרבית הפעולות וברור המידע הקשורים בניהול חשבון העו"ש באמצעות אתר הבנקאות הביתית והיישומון הסלולרי.
- 111.8. בחודשים הקרובים הבנק ישיק אתר ללקוחות מזדמנים אשר יאפשר גם ללקוחות שאינם בעלי חשבון עו"ש בבנק הדואר לבצע תשלומים, להעביר כספים בארץ ובחו"ל ועוד.
- 111.9. נערכת עבודת מטה להקמת מערך של מכונות אוטומטיות למתן שירותי דואר ושירותים כספיים אחרים (תכנית ראשונית אף הוצגה לנציגי משרד התקשורת בדיון ביום 5.6.2023).
- 111.10. בהתאם להוראות סעיף 32 לרישיון הכללי, החברה נערכת להשיק שירותים דיגיטליים נוספים בהמשך השנה, תוך השקעות עתק שמטרתן שיפור השירות ללקוחות החברה, ואשר מתאפשרות בזכות השיפור במצב הכלכלי של החברה וכניסת גורמי מקצוע חדשים לפעילות.
112. ההתקדמות הטכנולוגית של החברה ניכרת במיוחד בהשוואה למצב בשנים הקודמות, כך שעניין זה בוודאי אינו מצביע על כשל כלשהו בתפקוד ההנהלה אלא להיפך.

התארכות דיוני הסכמי המימון ותכנית ההבראה VII

113. במכתבו, השר טען כלפי יו"ר הדירקטוריון כי:

"הדיונים על הסכם המימון ותוכנית ההבראה בין הנהלת החברה לנציגי הממשלה התארכו תקופה לא מבוטלת של כחצי שנה וזאת למרות נכונות המדינה מלכתחילה לסייע לחברה. אציין כי, כל גורמי הממשלה (אג"ת, חשכ"ל, אגף שחר והסכמי עבודה, הרשות ומשרד התקשורת) פעלו והגיעו להסכמה עם נציגי החברה ונציגי עובדי החברה על עקרונות תכנית ההבראה עוד בתחילת אפריל 2022 וגובשו עקרונות

הסכמים אלו, וביום 7 באפריל 2022 הוצגו לציבור, במסיבת עיתונאים שהתקיימה בהשתתפותך. אך בפועל, מסמכים אלו נחתמו רק בחלוף כחצי שנה [...]

דירקטוריון החברה בראשותך לא עשה די על מנת להאיץ את סיום הדיונים ולסיים את הסכם המימון ותוכנית ההבראה בפרק זמן קצר ככל הניתן, דבר שהיה עשוי לצמצם את ממדיו של המשבר (הארגוני – פיננסי – שירותי) אליו נקלעה החברה" (סעיף 4(ו) למכתב).

114. לטענה זו של שר התקשורת, שממילא נטענה באופן סתמי וכוללני, אין אפילו שמץ של ביסוס במציאות.

115. אחד מהישגיה המשמעותיים ביותר של הנהלת החברה בתקופת כהונתו של יו"ר הדירקטוריון, הוא קידום מהיר של החתימה על הסכמי הבראה, שיש להם חשיבות עצומה לעתיד החברה.

116. למרות זאת, גם בנושא זה השר מנסה להכפיש את הנהלת החברה, למרות הישגיה המרשימים.

117. המשא ומתן בין הדואר לבין גורמי הממשלה החל בחודש מרץ 2022, פחות מחודש לאחר מינויו של יו"ר דירקטוריון הדואר. המשא ומתן היה פרי יוזמתו של יו"ר הדירקטוריון, אשר פנה בעצמו לגורמים הרלוונטיים במשרד האוצר וקידם בצורה נמרצת את פתיחת המשא ומתן על מנת להביא להצלת החברה. בכל קנה מידה מדובר בפרק זמן קצר ביותר, מאז כניסתו של יו"ר הדירקטוריון לתפקידו ועד להתנעת משא ומתן אסטרטגי ואף גורלי לפעילות החברה, שהיתה באותה עת על סף חדלות פירעון עם הערת עסק חי בדו"חות הכספיים.

118. גם במהלך המשא ומתן, הדירקטוריון פעל בצורה יעילה ומהירה, וקיבל בזמן אמת כל החלטה שנדרשה לטובת החברה. בין היתר, כבר ביום 2 ביוני 2022 אישר דירקטוריון הדואר את הסכם ההבראה. בחודש ספטמבר, חמישה חודשים מאז החל המשא ומתן, כבר נחתמו ההסכמים עם האוצר והעובדים. כל מי שמצוי בתהליכים המורכבים של משא ומתן עיסקי בהיקף שכזה מול המדינה, יודע כי מדובר בפרק זמן קצר במיוחד, בפרט כאשר הוא מתנהל במקביל למשא ומתן עם ארגוני עובדים, לצעדים דרמטיים לצורך הבראת החברה, לרבות פרישה של למעלה מאלף עובדים, להליכי התייעלות ומימון בהיקפים של מיליארדי שקלים, ולשינויים אסטרטגיים בפעילות החברה.

119. בנסיבות אלה, ברי כי טענתו של השר לגבי עיכוב הליכי המשא ומתן משוללת יסוד.

120. אם נותר אפילו ספק קל בדבר, לתגובה זו מצורף תצהירו של מנכ"ל משרד האוצר בתקופת המשא ומתן, מר רם בלינקוב, שמפריך לחלוטין את טענתו העובדתית של השר. מר בלינקוב הוביל את המשא ומתן מצד המדינה, ומבהיר בתצהירו כי:

"מאז כניסתו לתפקידו הוא [יו"ר הדירקטוריון] נקט יוזמה לקידום תהליך ההבראה של הדואר [...] זמן קצר לאחר כניסתו לתפקיד, זיהה יו"ר הדירקטוריון את הבעיות במצבו של הדואר ופעל במהירות וביעילות כדי ליזום הליך הבראה, ולשם כך החל תוך זמן קצר משא ומתן מול כלל הגורמים הרלוונטיים [...]

דירקטוריון הדואר, בראשותו של היו"ר, פעל בצורה ראויה ועשה ככל יכולתו כדי לקדם את הליך ההבראה ואת החתימה על הסכמי המימון בפרק זמן קצר ביחס לתהליכים כאלו ככל הניתן. מדובר במערכת מורכבת של הסכמים, הכוללת, בין היתר פרישה של מספר רב של עובדים. בשים לב לכך, הליך המשא ומתן והחתימה על ההסכמים דווקא בולט לחיוב במהירותו, גם בהשוואה להסכמים בסדרי גודל ומורכבות דומים.

כבר במקביל לתהליכי המשא ומתן, החברה פעלה לקידום הליך ההבראה באופן מיידי. לא רק שדירקטוריון החברה לא עיכב את התקדמות ההסכמים, הדירקטוריון, בראשות היו"ר, אף פעל לאשר ככל הידוע לי ללא דיחוי כל שלב וכל החלטת ביניים שנדרשה".

תצהירו של מר רם בלינקוב מצורף כנספח 12.

121. גם מנהלת רשות החברות הממשלתיות הבהירה כי לא חל עיכוב כלשהו בהליכי המשא ומתן לקראת הסכם המימון:

"אני לא סבורה שהיה עיכוב בהליכי המשא ומתן לקראת ההתקשרות בהסכם המימון [...] התקופה המדוברת אינה תקופה ארוכה לגיבוש הסכמים מורכבים מסוג זה, ולא ראיתי כל אינדיקציה לכך שיו"ר הדירקטוריון לא פעל בצורה נמרצת מספיק בהליכים מורכבים אלה" (עמ' 8).

122. לשלמות התמונה חשוב לציין כי גם בהקשר של קידום הסכמי ההבראה, מי שגרם לעיכובים היה דווקא מינהל הדואר במשרד התקשורת. בהיותו גורם משמעותי במסגרת תוכנית ההבראה, המשרד היה שותף להסכמות על עקרונות הסכמי ההבראה כבר בחודש אפריל 2022.

123. הנהלת החברה פנתה למשרד התקשורת בבקשות חוזרות ונשנות לקדם את החתימה על הרישיון שמסדיר את פעילות הדואר, והבהירה שוב ושוב כי העיכוב בחתימה על הרישיון פוגע ומעכב את יישום תכנית ההבראה.

פניה מיום 28 באוגוסט 2022, פניה מיום 22 בספטמבר 2022, פניה מיום 26 באוקטובר 2022, פניה מיום 15 בדצמבר 2022, פניה מיום 27 בדצמבר 2022 ופניה מיום 4 בינואר 2023 מצורפות כנספח 13.

124. עריכת ואישור הרישיון התמשכו והתארכו עד לחודש פברואר 2023, למרות שבניגוד להליכי המשא ומתן התלויים בגורמים רבים, נושא זה מצוי באחריותו של משרד התקשורת ואיננו תלוי בגורמים אחרים.

הרישיון הכללי החדש של הדואר מצורף כנספח 14.

VIII רווחי החברה

125. במשך תקופה ארוכה, עד לחילופי ההנהלה הבכירה של החברה בשנת 2022, חלה הידרדרות הולכת ונמשכת במצבה של החברה, שניצבה בפני משבר פיננסי חמור.

126. בין היתר, הדואר נקלע לגירעון מתמשך שהוביל להסכם הבראה אשר נחתם בין המדינה לדואר בשנת 2015. אלא שגם הסכם הבראה זה לא צלח, והדואר הגיע לסף חדלות פירעון.

127. את שנת 2021 סיים הדואר בהפסדים בסכום של כ-175 מיליון ש"ח, ובדו"ח השנתי נרשמה הערת עסק חי.

128. ביום 23 בפברואר 2022 נכנס לתפקידו יו"ר הדירקטוריון, ויזם באופן מיידי מהלכים הכרחיים להתייעלות החברה. תוך שבוע כבר אישר הדירקטוריון תוכנית חירום ראשונית לקיצוץ בהוצאות

החברה, לרבות איחוד מוקדי שירות ומערכות מיחשוב, ביטול משרות מיותרות של בכירים בחברה⁹ וצמצום מספר הסמנכ"לים בחברה מ-13 ל-8, התייעלות בתחום הנדל"ן ועוד.

129. בהתאם להחלטתה של ועדת איתור, מר דוד לרון התמנה למנכ"ל החברה ונכנס לתפקידו ביום 1 ביוני 2022. בהובלת המנכ"ל, ויחד עם היו"ר והדירקטוריון, גובשה תוכנית לטיפול בכשלים רבים בחברה, שכאמור הוזנחה במשך שנים והתאפיינה במינויים פוליטיים ולא ענייניים. בין היתר, תהליכי המינוי של בכירי החברה הפכו להיות תהליכים מקצועיים ויסודיים, בליווי חברות השמה המתמחות בתחום, ותוך תקופה קצרה מונו להנהלת החברה סמנכ"לים בעלי ניסיון עיסקי בחברות המובילות במשק.¹⁰

130. הצעדים הנמרצים של ההנהלה החדשה, שכללו תוכנית עבודה מדויקת ומסודרת, חוללו מהפך במצבו של הדואר.

131. בתוך זמן קצר הוסרה הערת העסק החי, יושרו חלקים רבים בתוכנית ההבראה, והדואר עבר מהפסדי עתק לרווח משמעותי של 23 מיליון ש"ח. מהפך זה חל כבר ברבעון הראשון של שנת 2023, כשנה מאז שההנהלה החדשה החלה להוביל את החברה, בשיתוף פעולה מוצלח עם ועד העובדים, משרד האוצר, וגורמים פיננסיים ועסקיים מובילים.

132. רשות החברות הממשלתיות ציינה בהקשר זה כי: "בשנת 2022 הוסרה מדוח רואה החשבון המבקר של החברה הערת העסק החי, ויוצבה מערכת המימון החיצוני של החברה אשר עמדה עד לאחרונה בסכנה של דרישת פירעון מיידי. אלה שינויים משמעותיים שהתרחשו תוך זמן קצר יחסית, אשר בגינם ראויה הנהלת החברה – בראשות יו"ר הדירקטוריון והמנכ"ל – להערכה רבה" [ההדגשה במקור].

133. למרות שהתוצאות הפיננסיות הן ברורות, השר מנסה לגמד ולטשטש את ההישג המשמעותי, ולהציג לו הסברים חלופיים שלא קשורים לפעילות החברה או ההנהלה:

"אציין, כי הרווח שהוצג בדוח הכספי הסקור ליום 31 במרץ 2023 (בסך 23 מ' ₪) נובע מרווח הון ממכירת נכסי מקרקעין למדינה בהתאם להסכם המימון שנחתם בין המדינה לחברה בחודש ספטמבר 2022 (בסך 15 מ' ₪), מהכנסות ריבית מפיקדונות הציבור (בסך 37 מיליון ₪) שהם תוצאה של עליית ריבית בנק ישראל בשנה האחרונה), מגידול בהכנסות כתוצאה מעליית תעריפי שירותי הדואר ובנק הדואר כתוצאה משינוי רגולציה, וצמצום בהוצאות שכר כתוצאה מפרישת עובדים במימון המדינה" (סעיף 4(ז) למכתב).

134. המוטיבציה של שר התקשורת ברורה: להסתיר את ההישגים של ההנהלה ושל החברה ולהצביע על כשלים מלאכותיים, הכל כדי להציג תירוץ ענייני כביכול להחלטה להדיח את יו"ר הדירקטוריון מטעמים פוליטיים.

⁹ בין הבכירים שמשורתיהם בוטלו: מזכיר החברה, שמשרתו אוחדה עם משרת מנהל האסדרה (חיסכון של כ-500 אלף ש"ח בשנה); מנהל הפיתוח העיסקי של בנק הדואר (חיסכון של כ-400 אלף ש"ח בשנה); ומנהל השירות הכולאי, שאחריותו הועברה לעובדת מצטיינת בחטיבת הדואר והקמעונאות, אשר ממלאת את התפקיד במקביל לתפקידה הקודם (חיסכון של למעלה מ-600 אלף ש"ח בשנה). שינויים אלה הובילו לשיפור בתוצאות העסקיות, ורק כדי לסבר את האוזן, אפילו השירות הכולאי שהיקף פעילותו הולך וקטן, הציג בשנה החולפת זינוק בהכנסותיו, מ-11 מיליון ש"ח בשנת 2021 ל-16 מיליון ש"ח בשנת 2022.

¹⁰ נתונים פיננסיים של השירות הכולאי לשנים 2021 ו-2022 מצורפים כנספח 15. לדוגמה, מונתה סמנכ"לית כספים ששימשה מנכ"לית חברת התחבורה סופרבוס; לתפקיד מנכ"לית בנק הדואר מונתה מי שהקימה את מערך הבנקאות הדיגיטלית בבנק הפועלים; לתפקיד מנהל חטיבת הדואר והקמעונאות מונה מי ששימש כמנהל המערך הלוגיסטי בקבוצת שטראוס; לתפקיד סמנכ"ל הסחר מונה מי ששימש כסמנכ"ל בחברות מובילות כגון פרטנר, שח"ל וזאפ; לתפקיד סמנכ"ל התפעול מונה מי שניהל את אגף הלוגיסטיקה בחברת אל-על. גם במינויים של מנהלים בדרג שמתחת לסמנכ"לים חל מהפך, ובשנה האחרונה החברה הצליחה לגייס שורה של בעלי תפקידים עם ניסיון עיסקי מוכח ורלוונטי לפעילותה.

135. לגופו של עניין, בניגוד לטענת השר, הרווח שהושג ברבעון הראשון של שנת 2023 הושג בעיקר באמצעות ייעול תהליכי עבודה ופיתוח עסקי, כתוצאה ישירה של החלטות ההנהלה. לדוגמה, כתוצאה מייעול משמעותי בכוח האדם, הוצאות השכר פחתו בכ-29 מיליון ש"ח בהשוואה לרבעון המקביל בשנה הקודמת.

136. [במאמר מוסגר: אם נכונה טענת השר, לפיה השיפור בתוצאות הדואר נובע מ"שינוי רגולציה", המסקנה המתחייבת היא כי מי שאשם במצב הקשה של חברת הדואר שהגיעה אל סף חדלות פירעון הוא מינהל הדואר במשרד התקשורת, הרגולטור שבמשך שנים התעלם מפניותיה של החברה ולא עידכן את הרגולציה ואת התעריפים המפוקחים, ובכך גרם לחברה לספק לציבור שירותים הפסדיים שהובילו אותה לקריסה].

137. הכנסות הדואר עלו ברבעון הראשון של שנת 2023 בכ-70 מיליון ש"ח בהשוואה לרבעון הקודם, מתוכם כ-15 מיליון ש"ח רווחי הון. העליה בהכנסות הושפעה באופן ישיר מפעולות ההנהלה והחברה, ובהן שיפור השירות והפיתוח העסקי, תמחור מחדש של השירותים הניתנים על ידי בנק הדואר והדואר, ופתיחת התקשרויות מכבידות בתחום הסחר המקוון.

138. אכן, עליית הריבית תרמה לשיפור ההכנסות של בנק הדואר, וכתוצאה מכך גם לשיפור מסויים בתוצאות הפיננסיות ברבעון הראשון. ואולם, לעליית הריבית היה אפקט חיובי משמעותי גם משום ששיפור וייעול השירות הובילו להגדלת היקף הפקדונות ומספר החשבונות שהציבור מחזיק בבנק הדואר. להמחשה, מצורפת טבלה המצביעה על הגידול האמור בתקופת כהונתו של יו"ר הדירקטוריון:

| <u>31.3.2023</u> | <u>31.12.2022</u> | <u>31.12.2021</u> | |
|------------------|-------------------|-------------------|-----------------------------|
| 4,711 | 4,670 | 4,425 | פיקדונות הציבור (במיליון ₪) |
| 615,591 | 579,827 | 567,181 | מספר חשבונות |

139. במקביל, לעליית הריבית היו גם השפעות שליליות על החברה. לאור התנהלות הדואר בשנים האחרונות, החברה נאלצה ליטול התחייבויות אשראי משמעותיות מהבנקים המממנים. בהתאם, עליית הריבית בבנק ישראל השפיעה גם על הוצאות משמעותיות בהחזרי הריבית (בהיקף של מיליוני ש"ח) ולכן עליית הריבית כשלעצמה לא יכולה להסביר את רווחי הרבעון הראשון. זוהי דוגמה נוספת לאופן המוטה בידועין שבו השר בחר להציג את ביצועי החברה, תוך התעלמות מהשפעות הריבית על החוב של החברה והתייחסות רק להשפעת הריבית על ההכנסות מפקדונות.

140. גם רשות החברות הממשלתיות התייחסה לנושא זה וציינה:

"ברבעון הראשון לשנת 2023 עמדו הכנסות החברה משירותים כספיים על 101 מיליון ש"ח בנטרול הכנסות מריבית, לעומת 93.5 מיליון ש"ח ו-94.2 מיליון ש"ח ברבעונים הראשונים לשנת 2022 ו-2021, גם הם בנטרול הכנסות מריבית. מכאן עולה, שגם בנטרול הכנסות מריבית, גדלו ההכנסות בתחום ברבעון הראשון לשנת 2023 בשיעור של 8%, וזאת לעומת ירידה ברבעון הראשון של שנת 2022 לעומת שנת 2021" (עמ' 11).

141. עיוות מגמתי נוסף בתיאור המצב הפיננסי נמצא בטענתו של השר כי:

"בשנת 2022 ירדו הכנסות החברה בכ-135 מיליון ש"ח, וזאת בנטרול הכנסות מימון מפקדונות הציבור בבנק הדואר לעומת שנת 2021" (סעיף 4(ז) למכתב).

142. טענה זו נולדה מתוך ניסיון פסול לטשטש את הישגיה הפיננסיים הברורים של החברה בשנה האחרונה. ראשית, השר הציג את הירידה בהכנסות באופן מגמתי ומטעה, "בניטרול" הכנסות מפקדונות. שנית, השר מתמקד בסעיף ההכנסות, למרות שאחת מבעיות היסוד של החברה היתה סעיפי הכנסות הפסדיים, שהעמיקו את מצוקתה של החברה לאורך שנים. הצגה כה שטחית של נתונים פיננסיים מבליטה פעם נוספת את הפגמים המהותיים במכתבו של השר, וחושפת את השיקולים הזרים שעומדים בבסיס ההחלטה להדיח את יו"ר הדירקטוריון. שלישי, גם בבחינת הכנסות החברה, השר מתעלם מהעובדה שלאחר שנים ארוכות של ירידה בהכנסות החברה, ברבעון הראשון לשנת 2023 (כשנה לאחר שיו"ר הדירקטוריון והמנכ"ל נכנסו לתפקידם) חלה תפנית והחברה הציגה גידול בהכנסות, שעלו בכ-70 מיליון ש"ח בהשוואה לרבעון הקודם. הגידול בהכנסות הוא תוצאה ישירה של תכנית ההבראה שהובילה הנהלת החברה, והוא צפוי להימשך ברבעונים הבאים של שנת 2023.

IX סחר מקוון

IX.A. קבלת החלטות והצבת מדדים על ידי הדירקטוריון

143. השר טען במכתבו כי -

"הדירקטוריון, במשך התקופה שבה נבחנו החלטות, קיבל דיווחים וסקירה על שוק הסחר המקוון לרבות על פעולות שנוקטת הנהלה לגידול בהכנסות, מתחרים, לקוחות גדולים וכו'. אולם, חרף האמור, ההכנסות מתחום זה ירדו, ולא נמצא שהדירקטוריון בראשותך קיבל החלטות מעשיות וקונקרטיות במטרה להגדיל את ההכנסות מתחום זה" (סעיף 4(ד) למכתב).

144. גם בהקשר זה המציאות היא הפוכה לחלוטין. הנהלת החברה, בראשות יו"ר הדירקטוריון, דנה בנושא באופן מעמיק, קיבלה החלטות אסטרטגיות והובילה לשיפור ניכר בסחר המקוון.

145. בין היתר, הנהלת החברה קיבלה והוציאה לפועל מגוון רחב של החלטות ובהן:

145.1. מיצוי כוח האדם הקיים תוך הגדלת השימוש במערך הדוורים לטובת חלוקת חבילות קטנות, במקום שימוש בחברות חיצוניות.

145.2. תכנון מערך מיון אוטומטי מתקדם להעצמת יכולות מיון הפריטים ושיפור רמת השירות והיעילות בתחום הסחר המקוון.

145.3. בקרה קפדנית על תהליכי העבודה מצד הנהלה באמצעות פורום ייעודי שמתכנס פעמיים בשבוע בראשות מנכ"ל הדואר, והקמת צוותי עבודה פנימיים המתכנסים על בסיס יומי בחטיבת הסחר.

145.4. רענון שכבת הנהלה ובתוך כך מינוי מנהלים בכירים ובהם סמנכ"ל הסחר, מנהל סחר פנים-ארצי ומנהל מרכז המיון.

145.5. שיפורים תפעוליים בתהליכי מיון, תחבורה ומערך השליחים.

146. השר טען במכתבו נגד יו"ר הדירקטוריון כי :

"דירקטוריון החברה בראשותך לא קבע להנהלת החברה מדדים פרטניים ויעדים להגדלת נתח השוק בתחום הסחר המקוון המהווה תחום צומח ומנוע צמיחה עיקרי לחברה... נראה כי הכישלון הניהולי וחוסר היכולת של החברה להתמודד בשוק זה שאינו נתון כמעט למגבלות רגולטוריות, נובע בין היתר מהזנחת הטיפול של הדירקטוריון בראשותך ברמת השירות הירודה שהובילה לחוסר אמון ציבורי בחברה" (סעיף 4(ז) במכתב).

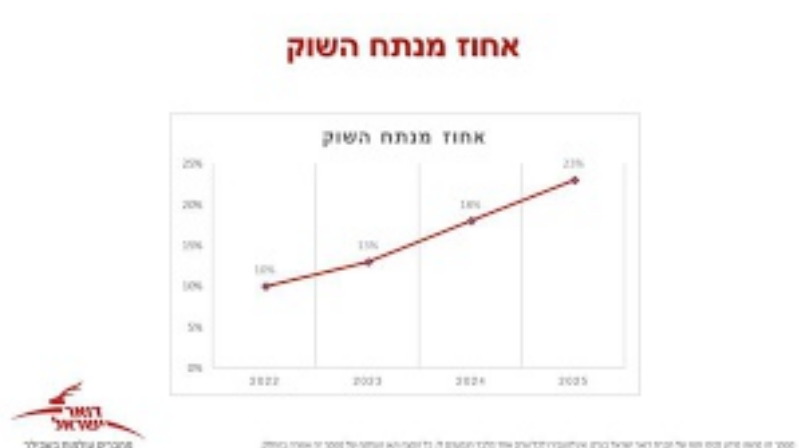
147. הטענות אינן נכונות. בפועל, במסגרת תכנית העבודה לשנת 2023 והתכנית האסטרטגית, הדירקטוריון הציב יעדים ואישר פעולות להגדלת נתח השוק, שיפור השירות וקביעת יעדי רווח בתחום הסחר המקוון. בין היתר, בתכנית העבודה בתחום הסחר המקוון נקבעו מדדים פרטניים לשנים הקרובות בנושא שיפור השירות ללקוחות בזמן ובאופן העברת המשלוחים וכן נקבעו יעדים להגדלת נתח השוק בשוק הפנים ארצי, ונקבעו מדדים לגידול בפריטי היבוא מחו"ל.

148. דוגמאות ליעדים ולמדדים האמורים מתוך תכנית העבודה של חטיבת הסחר בשנת 2023 :

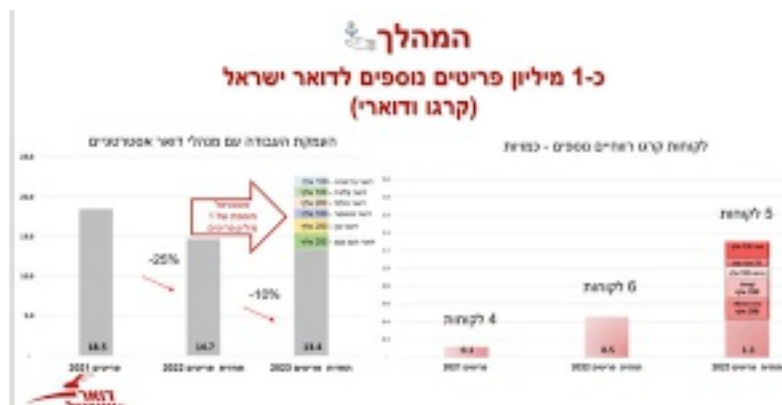
148.1. שיפור שירות זמן העברת המשלוחים :



148.2. יעדי נתח שוק פנים ארצי :



148.3. מדדים לגידול בפריטים היבוא מחו"ל:



[תוכנית העבודה של חטיבת הסחר בשנת 2023 תימסר בנפרד במידת הצורך].

149. למען הסר ספק, החלטות ההנהלה גם מיושמות. בהתאם לתוכנית העבודה לשנת 2023 והתוכנית האסטרטגית, החלה החברה בהקצאת תקציבים למיכון מערכות והשקעה במערכות מידע ותשתיות חדישות, לצורך מתן שירות ומחיר תחרותיים ואטרקטיביים ללקוחות. חלק ממערך המיון החדש נמצא כבר כעת בהליכי התקנה וחלק אחר נמצא בהליכים מקדמיים לקראת פרסום מכרז לאספקת הציוד הנדרש.

150. בניגוד מוחלט לטענתו של השר, הדירקטוריון עסק בכך, דן בנושא וקיבל החלטות חשובות שמיושמות בימים אלה. המעקב והפיקוח של ההנהלה בנושא הסחר המקוון הם הדוקים, כמפורט לעיל, כך שגם בהקשר זה טענותיו של השר עומדות בניגוד למציאות.

IX.ב. הכנסות החברה מפעילות בתחום הסחר המקוון

151. גם יתר טענותיו של השר בעניין הסחר המקוון אינן נכונות. השר טען במכתבו בנוגע לדירקטוריון כי פעולות ההנהלה בתחום הסחר המקוון:

"למרות שבהחלטותיו מיום 26 במאי 2022 ומיום 30 באוגוסט 2022 צוין כי קיבל דיווח על כך שהנהלה נוקטת בפעולות לגידול בהכנסות רווחי חטיבת הסחר ובפעולות מול לקוחות הסחר המקוון, פעולות שכאמור לא נשאו פרי [...] בפועל החברה רשמה ירידה נוספת ברבעון הראשון של שנת 2023 מההכנסות בתחום זה".

בדומה, השר תיאר את נתוני הרבעון הראשון בתחום הסחר המקוון כ"ירידה של עוד 3% הממשיכה את מגמת הדעיכה".

152. בפועל, ברבעון הראשון של שנת 2023 חל שיפור משמעותי ביותר ברווחי החברה מפעילותה בתחום הסחר המקוון. ברבעון הראשון של שנת 2022 נרשמו הפסדים של מעל ל-11 מיליון ש"ח בתחום הסחר המקוון ואילו ברבעון הראשון לשנת 2023 נרשם הפסד של פחות מ-2 מיליון ש"ח.

| רבעון 1 2023 | רבעון 1 2022 | |
|--------------|--------------|--------------------------|
| 140,251 | 144,418 | הכנסות (אש"ח) |
| (1,955) | (11,326) | רווח (הפסד) מגזרי (אש"ח) |

153. בהשוואה לתקופה המקבילה, הירידה בהכנסות החברה בתחום זה צומצמה ב-75%: מירידה של 12% בהכנסות מסחר מקוון בהשוואה בין הרבעון הראשון של שנת 2021 לרבעון המקביל בשנת 2022, החברה עברה לירידה של 3% בלבד בהשוואה בין הרבעון הראשון של שנת 2022 לרבעון הראשון של שנת 2023. כלומר, התוצאה העסקית ברבעון הראשון של 2023 טובה לאין ערוך מזו של הרבעון המקביל בשנה הקודמת, בניגוד מוחלט לטענתו של השר.

154. למרות שאי אפשר לחלוק על השיפור הניכר (מירידה של 12% לירידה של 3%), השר בחר לתאר את המצב כהמשך של "מגמת דעיכה". זוהי אינה הסתכלות על "חצי הכוס הריקה", אלא התעלמות בוטה מנתונים פיננסיים מובהקים וממגמת השיפור (מיתון קצב הירידה) שהושגה כתוצאה מעבודה קשה של הנהלת החברה ועובדיה.

155. עוד ציין השר כי "תחום הסחר המקוון בכללותו נמצא בצמיחה בעולם כולו ובישראל בפרט, צמיחה שכאילו דילגה על חברת הדואר ללא התייחסות מצד דירקטוריון החברה בראשותך".

156. גם טענה זו איננה נכונה. למעשה, לאחר עלייה חדה בשנים האחרונות, ובפרט בתקופת הקורונה, לאחרונה ניכרת האטה בתחום המסחר המקוון בארץ ובעולם.¹¹ למרות זאת, הירידה בתחום הסחר המקוון בדואר עומדת על 3% בלבד.

157. השר התעלם באופן בוטה גם מכך שהתחרות בתחום הסחר המקוון בשוק הישראלי הולכת ומתעצמת בשנים האחרונות. מנהלת רשות החברות כבר ציינה במכתבה כי:

"בשלוש השנים האחרונות התחרות בתחום הסחר גדלה באופן משמעותי, ולכן ייחוס הירידה בתוצאות החברה בתחום זה לכהונתו של יו"ר הדירקטוריון אינה מבוססת [...] הגם שהחברה היא עדיין בעלת הנתח הגדול ביותר של פעילות זו בישראל, התמונה התחרותית שונה מאוד מזו שהייתה לפני שלוש וארבע שנים. תהליכים של פתיחת שווקים לתחרות הנם חיוביים ברמה המשקית, והתרחשו גם בתחומים אחרים בהם פעלו הן חברות ממשלתיות (כגון פעילות בזק לצד חברות פרטיות בתחום הסלולר)" (עמוד 9).

משרד התקשורת אף מעודד את התחרות בתחום הסחר, ולמרות זאת, שר התקשורת המשיך להתעלם מכך ולהציג נתונים מוטעים בניסיון להכפיש את יו"ר הדירקטוריון.

158. טענתו המגמתית של השר מתעלמת כליל גם מכך שתחום הסחר המקוון בחברה נחשב הפסדי. הדבר נובע ממצבה של החברה בשנים האחרונות, עד לחילופי הנהלה בשנת 2022. עד לשינוי האמור, רמות השירות, המיומנויות, התשתיות והתהליכים שהדואר העניק לחברות הסחר המקוון הגלובליות (אמזון ועלי אקספרס) היו נמוכות ובהתאם היוו חיסרון תחרותי מהותי למול המתחרים. גם בסחר הפנים-ארצי קשיים אלו השפיעו על עבודת הדואר עם הלקוחות, עד למצב בו הלקוחות עברו כמעט לגמרי לעבוד עם המתחרים מבלי שהדואר ביצע שינויים להטבת המצב. ההפסדים בתחום הסחר המקוון הם תוצאה של הזנחת פעילות הדואר בסחר המקוון, לרבות מחסור באוטומציה, הסכמים הפסדיים עם

¹¹ לדוגמה, בדו"ח הרבעון הראשון לשנת 2023 של חברת Salesforce (החברה המובילה בעולם בתחום מערכות מיחשוב עבור מגזר הלוגיסטיקה והמשלוחים), הוצגה ירידה בנתח הסחר המקוון, לרבות ירידה של 7% במחירי סל קניה ביחס לרבעון המקביל אשתקד [The Shopping Index - Salesforce.com](https://www.salesforce.com/resources/research-reports/the-shopping-index)

לקוחות גדולים, הסכמים בעייתיים למיקור חוץ לחברת שליחויות שבעליהן מקורבים לגורמים פוליטיים ועוד.

159. לאחר כניסתו של יו"ר דירקטוריון הדואר לתפקידו ומינוי המנכ"ל, החלה ההנהלה לטפל בצורה מקצועית ומתודולוגית בכשלים בתחום הסחר. כך לדוגמה, נערכו שיפורים משמעותיים בתהליכי מיון החבילות, נעשו פעולות משמעותיות לייעול מערך התחבורה ושינוע החבילות וכן שודרג מערך השליחים. בנוסף, הסכמים לא כלכליים מול לקוחות גדולים, ובראשם חברת אמזון, נפתחו על ידי ההנהלה החדשה למשא ומתן מחודש ולהסכמות אשר צפויות להוביל לשיפור רווחיות הדואר בתחום. בהקשר זה יובהר כי הצפי הוא לשיפור עתידי, והשיפור הנוכחי בנתוני הרבעון הראשון אינו משקף את הפוטנציאל של תחום הסחר המקוון ומימוש היתרונות היחסיים בתחום.

IX.ג. רמת השירות בתחום הסחר המקוון

160. ביחס לרמת השירות בתחום הסחר המקוון, השר טען כי:

"רמת השירות הירודה בתחום זה, שבאה לידי ביטוי בכך ש-64% מתלונות הציבור שהגיעו לחברה בשנת 2022 והסתכמו בלמעלה משלוש מאות אלף היו בנושא דואר בינלאומי נכנס, היוותה גורם מכריע בחוסר האמון של הציבור בחברה ובמעבר לנתוני שירותים מתחרים [...] אין לי ספק בכך כי ניהול אחראי ושירותי יותר, וכן התוויית מדיניות ממוקדת רמת שירות לציבור על ידי הדירקטוריון, היתה מחזקת את תדמית החברה, הכנסותיה בתחום זה, ויציבותה הפיננסית" (סעיף 4(ז) למכתב).

161. גם טענה זו היא מעוותת ומבטאת התעלמות מוחלטות מהעובדות כפי שהן.

162. שר התקשורת הציג את הנתון של 64% תלונות במוקד בגין סחר מקוון כנתון שמעיד על רמת שירות לקויה. בפועל, מדובר בהיקף של כ-213 אלף תלונות, מתוך 40 מיליון חבילות שבהן הדואר טיפל בשנת 2022, כלומר אחוז תלונות זעום (0.5%) ביחס לכל המשלוחים שטופלו באותה שנה. זהו נתון סביר בהחלט בענף המשלוחים. שיעור התלונות הוא נמוך מאוד בפרט בשים לב למורכבות התפעולית של הפעילות העסקית, לרבות ריבוי מקטעים רבים התלויים בשולחים בחו"ל, חברות תעופה, חברות שחרור מטענים, רשויות המכס, משרדי ממשלה ועוד, ובהינתן מצב התשתיות התפעוליות, העסקיות והטכנולוגיות בתחום הסחר המקוון.

דוח פניות ציבור 2022 ודוח פניות ציבור רבעון ראשון לשנת 2023 מצורפים **כנספח 16**.

163. בנוסף ליתר ההחלטות, השיפורים וההשקעות בתחום השירות, רוב החבילות מחו"ל (70% בשנת 2022) נמסרות כיום באמצעות מאות מרכזים למסירת חבילות. זהו שיפור מהותי של השירות ללקוחות הסחר המקוון, שנהנים מנגישות ושעות פתיחה רחבות של מרכזי המסירה.

164. עוד יודגש בעניין מתן השירות בסחר מקוון, כי האגף החדש לשיפור השירות בחברה עורך ביקורות ומייעל באופן שוטף את מתן השירות בתחום זה. בין היתר, פועל האגף לצמצום זמני ההמתנה להגעת משלוחים ליעדם וטיפול שוטף בתלונות תוך בחינת תקלות ושיפורם. גם פעילות זו לא בוצעה מעולם בחברת הדואר.

IX.d. מחדליו של משרד התקשורת בתחום הסחר המקוון

165. אם לא די בכך ששר התקשורת מציג נתונים שגויים לגבי הישגי החברה בתחום הסחר המקוון, הרי שבתקופה האחרונה משרד התקשורת עצמו פוגע באופן ישיר בקידום השירות הניתן על ידי הדואר בתחום זה.

166. בתקופה האחרונה קיים גידול בהזמנות מוצרים שהוזמנו בסחר מקוון ודורשים את בדיקת נציגי משרד התקשורת (למשל רחפנים ומצלמות אבטחה). נציגי המשרד מגיעים למרכז המיון של הדואר כפעמיים בשבוע, כדי לאפשר את מתן השירות ללקוחות ביחס למוצרים אלו.

167. למרות הגידול המשמעותי בהזמנות של מוצרים הדורשים את אישור משרד התקשורת, המשרד לא שיפר את תדירות ההגעה של נציגיו למרכז המיון. כתוצאה מכך נוצר עיכוב משמעותי של מעל לשלושה שבועות בשליחת המוצרים ללקוחות. הדבר מוביל לפניות רבות לשירות הלקוחות, פניות מצד שולחי ההזמנות (בהם אתרי סחר ומינהלי דואר מחוץ לארץ), וכן יוצר מגבלות שמקשות על תפעולו השוטף של מרכז המיון.

168. חמור מכך, משרד התקשורת מתעלם מפניות הדואר בנושא זה, לרבות פניה בכתב מיום 4 ביוני 2023. פניה זו לא נענתה, ובכך מחריף משרד התקשורת את הפגיעה ברמת השירות שהדואר שואף לספק ללקוחותיו.

מכתב למשרד התקשורת מיום 4 ביוני 2023 מצורף כנספת 17.

169. כלומר, בפועל, התנהלות זו של משרד התקשורת תורמת לפניות רבות בטענה לשירות לקוי. המשרד מתעלם מפניות של הדואר כדי לשפר את רמת השירות, ולאחר כל זאת – השר משתמש בטענה מופרכת לרמת שירות נמוכה בתחום כעילה להדחתו של יו"ר דירקטוריון הדואר.

170. התנהלות בלתי עניינית זו של משרד התקשורת, שפוגעת בדואר, מתבטאת גם בהקשרים נוספים, שמא בניסיון להפעיל לחץ על ההנהלה. בחלק מהמקרים הפגיעה בדואר היא חמורה ביותר, עד כדי מצוקה תזרימית, וההתעלמות של שר התקשורת מפניות חוזרות ונשנות מוכיחה כי טובת הדואר והציבור בוודאי לא עומדת לנגד עיניו (ראו בין היתר מכתב מיום 23 בפברואר 2023, מכתבנו מיום 11 ביוני 2023 ומכתבנו מיום 18 ביוני 2023).

מכתב מיום 23 בפברואר 2023 בעניין תיקונים נחוצים ברישיון מצורף כנספת 18.

מכתב לשר התקשורת בעניין אישור שיעבודים מיום 11 ביוני 2023 מצורף כנספת 19.

171. למרות שההשלכות החמורות הוסברו לשר, הוא ממשיך להתעלם במשך חודשים ארוכים מפניות החברה, לרבות הבקשה לאשר שיעבודים שמהווים את "צינור החמצן" הפיננסי לתזרים של החברה.

X סגירת יחידות דואר

172. שר התקשורת טען במכתבו כי יו"ר הדירקטוריון:

"לא התווה מדיניות להנהלה ולא קבע אמות מידה איכותיות וכמותיות לסגירת יחידות דואר, באזורים בהם קיימות מספר יחידות דואר וניתן לסגור חלק מהיחידות

בהתאם לכללי הרישיון, תוך לקיחה בחשבון של רמת השירות לציבור באותו אזור, ביקושים וחלופות שירות" (סעיף ט(1) למכתב).

173. זוהי טענה מופרכת משום שאמות המידה לסגירת סניפים נקבעו במפורש ברישיון שמסדיר באופן מפורט את היקף הפריסה העדכני של יחידות הדואר (פרק י' לרישיון), ומי שחתם על הרישיון הוא שר התקשורת עצמו.

174. בהתאם לתנאי הרישיון החדש ובמסגרת תהליכי ההתייעלות, החליט משרד התקשורת לצמצם את היקף ופריסת יחידות הדואר בישראל, כפי שנעשה במדינות רבות בעולם לאור הירידה הדרמטית בהיקף הפעילות המסורתית של הדואר (משלוח מכתבים וביצוע פעולות כספיות באשנב). צמצומים אלה הם תנאי הכרחי לתכנית ההבראה של החברה, שכוללת פיטורים של כאלף עובדים, ומחייבת צמצום של מספר הסניפים ותדירות חלוקת הדואר. לנוכח צמצום כח האדם, ההתייעלות מתחייבת גם כדי למנוע פגיעה קשה בשירות בכלל היחידות.

175. זאת ועוד, הרישיון הוא תוצר של דיונים ארוכים ומדיניות של משרד התקשורת. בין היתר, נושא פריסת יחידות הדואר נבחן על ידי ועדה מקצועית מטעם משרד התקשורת – ועדת רוזן. הוועדה הגיעה למסקנה כי יש לצמצם את מספר יחידות הדואר ולהתאים את היצע יחידות הדואר לביקוש היורד לשירותי דואר מסורתי. ועדת רוזן אף הגדירה את מתווה הפריסה הרצוי, כפי שהוא מתבטא ברישיון החדש:

"הקריטריונים והמזדים לפריסת יחידות דואר מטילים נטל כלכלי לא מוצדק על חברת הדואר, והיקף הפעילות הנמוך של יחידות הדואר הקטנות לא מצדיק את קיומם [...] צמצום פריסת יחידות הדואר שאנו מציעים הוא מהותי, ויאפשר להערכתנו ביטול כ- 20 יחידות דואר קטנות וכ-200 סוכנויות דואר המספקות שירותי אשנב, מהם כ- 130 ביישובים גדולים (מעל 10,000 תושבים), כ- 40 ביישובים קטנים (בין 3,000 ל- 10,000 תושבים) וכ-50 ביישובים זעירים (מתחת 3,000 תושבים)".

176. המלצות הוועדה אומצו על ידי משרד התקשורת, כך שלמעשה ההחלטה לסגור 200 יחידות דואר בפריסה ארצית אושרה על ידי המשרד עוד לפני שנחתם הרישיון החדש.

177. בהמשך לכך, ההחלטה על צמצום פריסת יחידות הדואר התקבלה לא רק בהתאם לתנאי הרישיון שהשר עצמו אישר, אלא גם בתיאום מלא עם שר התקשורת הנוכחי ואנשי משרדו.

178. ערב חתימתו של השר על הרישיון ולצורך כך, העבירה החברה לשר התקשורת, לבקשתו, רשימה של יחידות דואר הצפויות להיסגר במהלך שנת 2023. משרד התקשורת העביר הערות על הרשימה שנשלחה, ולכלל ההערות ניתן מענה הולם, כך שלמעשה השר אישר לא רק את הרישיון שקובע את התנאים לפריסה מחדש של יחידות הדואר, אלא השר אף אישר באופן קונקרטי את רשימת יחידות הדואר שייסגרו. כל טענותיו המאוחרות של השר בנושא זה, בתקשורת ובשימוע, הן לפיכך חסרות יסוד.

179. זאת ועוד, לפי תנאי הרישיון ניתן היה לסגור 200 יחידות דואר. לפי תכנית העבודה השנתית, שאף הוצגה לשר ולאנשי משרדו ביום 1 בפברואר 2023, היו אמורות להיסגר השנה 91 יחידות דואר. למרות זאת, לאור בדיקה פרטנית שביצעה החברה בנוגע להשפעה של סגירת יחידות, ולאור השיפור יוצא הדופן בתוצאות העסקיות של החברה, הנהלת החברה החליטה בשלב זה להאט את קצב הסגירה של

יחידות הדואר ולסגור רק כמחצית מיחידות הדואר שנועדו להיסגר (55 סניפים) ולהשאיר בשלב זה עשרות יחידות דואר פעילות.

180. הנהלת הדואר הציגה בפני השר את אמות המידה המנחות בנושא פריסת יחידות הדואר במספר הזדמנויות, וגם בפגישה מיום 5 ביוני 2023 [נספח 8]. בין היתר, השיקולים שהובילו לסגירת יחידות דואר היו שיקולים עסקיים (למשל: תחרות, רווחיות וצפי ביקוש), שיקולי שירות (למשל: זמני המתנה, ביקוש לשירותי דואר מסורתיים ופתרונות אחרים באזור כיחידות דואר), שיקולי רגולציה (למשל: מרחק מבית אב ומס' תושבים ביישוב) ואילוצים תפעוליים (למשל: תכנית פרישה לעובדים, סיום התקשרות עם סוכן וצמצום היסעים). כאמור, אמות המידה הוצגו לשר ולאנשי משרדו, ולכן הטענה כאילו הנהלת הדואר לא קבעה אמות מידה כאלו אינה נכונה, ולמרות שהשר מודע לכך הוא בחר לטעון במכתבו את ההפך.

181. טענה נוספת במכתב היא כי הדירקטוריון "לא ביצע מעקב אחר השפעת סגירת יחידות דואר על רמת השירות לציבור באותם האזורים בהם נסגרו יחידות דואר" (סעיף ט(1) למכתב).

182. קשה להתייחס לטענה זו ברצינות, משום שסגירת יחידות הדואר החלה רק לפני חודשים ספורים, ובוודאי שלא ניתן למצוא בכך כשל כלשהו בתפקוד הדירקטוריון או יו"ר הדירקטוריון, שאין זה מתפקידם לעקוב אחר השפעות נקודתיות של סגירת יחידות דואר כזו או אחרת. מכל מקום, גם לגופו של עניין, הטענה אינה נכונה. בכל ישיבה בה מתכנסת הנהלת החברה, נבחנת השפעת סגירת יחידות הדואר על מתן השירות, בשאיפה לצמצם את הפגיעה בציבור.

183. בנוסף, הנהלת החברה, לרבות יו"ר הדירקטוריון ומנכ"ל הדואר, קיימה עשרות מפגשים עם ראשי ערים, ראשי מועצות מקומיות ואזוריות, וכן פורומים אזוריים כגון המרכז לשלטון אזורי ומועצת יש"ע, בנוגע לסגירת יחידות דואר ברחבי הארץ.

רשימת פגישות ושיחות עם ראשי רשויות מקומיות מצורפת כנספח 20.

184. במפגשים אלו נדונו פתרונות אפשריים לשירותי דואר כחלופה ליחידות דואר שנסגרו בתחום הרשות הרלוונטית, וכל פנייה אל החברה זכתה להתייחסות רצינית ונשקלה בכובד ראש. ההידברות עם הרשויות המקומיות הניבה תוצאות ובהן הפעלת שירותי דואר נייד בחלק משכונות העיר ירושלים בהן נסגרו יחידות דואר כמו גם באשקלון ובהרצליה. במספר יישובים (למשל: מגדל, אודים, כפר סירקין, בית השיטה, נווה יעקב, זרזיר וקדרון) הדואר אף ביטל או דחה את סגירת יחידות הדואר לאחר בחינת טענות הרשות המקומית ולאור פניות שהתקבלו מהציבור ואף מלשכתו של שר התקשורת. במקרים אחרים הדואר אף פתח או מתכוון לפתוח בקרוב יחידות דואר חדשות, כגון ברהט, מודיעין וצפת.

פניות לראשי הרשויות זרזיר וגבעת ברנר מצורפות כנספח 21.

מכתב תודה שהתקבל מקיבוץ עינת מצורף כנספח 22.

185. דוגמה נוספת למעקב של ההנהלה על רמת השירות לאחר סגירת סניפים, ניתן למצוא במכתב ששלח מנכ"ל הדואר לראש עיריית באר שבע ביום 9 בפברואר 2023. במכתב זה הוסבר כי פורטו החלופות

הקיימות לקבלת שירות (במקום יחידת דואר מסויימת שנסגרה), לרבות יחידות הדואר ומרכזי מסירת החבילות הרבים ברחבי העיר וכן שירותים באמצעים דיגיטליים וכרטיסי חיוב מיידי. מנכ"ל הדואר אף ביקש לתאם פגישה בה יציג את מתכונת הפעילות וחלופות השירות לתושבי העיר והתקיים דיון בין נציגי העירייה לבין נציגי הדואר.

מכתב לראש עיריית באר שבע מצורף **כנספח 23**.

186. גם עובדות אלה ידועות היטב לשר התקשורת, ומפורטות בין היתר במכתב שנשלח למנכ"ל משרדו ביום 29 במאי 2023, ולמרות זאת השר בחר לטעון במכתבו שהדירקטוריון לא עוקב אחר רמת השירות באזורים בהם נסגרו יחידות דואר.

מכתב למנכ"ל משרד התקשורת מיום 29 במאי 2023 מצורף **כנספח 24**.

187. בראיונות לתקשורת, השר תקף את יו"ר הדירקטוריון בטענות שונות לגבי סגירת סניפים במקומות שונים, כמו בני ברק וגבעת אולגה, למרות שלטענות אלה אין בסיס (ראו סעיפים 47-48 ו-53-54 למכתבנו מיום 18.6.2023), והשר אכן לא חזר עליהן במסגרת השימוע, ובמקומן העלה טענות חדשות שלא נשמעו בהצהרות לתקשורת.

188. מן האמור עולה כי הטענה שדירקטוריון החברה לא עקב אחר השפעת סגירת הסניפים על רמת השירות לציבור, גם היא טענה לא נכונה בעליל.

189. בנוסף, שר התקשורת, וראש מינהל הדואר מטעם משרד התקשורת, תמכו בצורך לסגור סניפים ועמדו על כך בדבריהם בוועדות הכנסת. לדוגמה, שר התקשורת בעצמו התבטא בדיון בוועדת הכלכלה של הכנסת ביום 30.1.2023 כי "אם הדואר חושב שהדבר הזה הוא רווחי וטוב לו, הוא יכול" (עמ' 4). באותו דיון השר גם ציין שהוא מעודכן בתכניות הפריסה מחדש של הסניפים ונקודות השירות (עמ' 7). גם ראש מינהל הדואר במשרד התקשורת התבטא בדיון בוועדת הכנסת המיוחדת לצמצום פערים חברתיים בפריפריה מיום 28.2.2023, והבהיר כי קיימת הבנה בין המשרד לבין החברה על התהליך של סגירת סניפים, בשיתוף פעולה עם הרשויות ובצורה מיטבית, בין היתר נוכח התמורות החלות בשירותים שהדואר נדרש לספק (עמ' 17).

העמודים הרלוונטיים מפרוטוקול הדיון בוועדת הכלכלה של הכנסת מיום 30.1.23 מצורפים **כנספח 25**.

העמודים הרלוונטיים מפרוטוקול הדיון בוועדת הכנסת המיוחדת לצמצום פערים חברתיים בפריפריה מיום 28.2.23 מצורפים **כנספח 26**.

190. בנוסף, בחודש מרץ 2023 שר התקשורת עצמו שלח מכתב לכל ראשי הרשויות המקומיות בארץ והסביר את הצורך בסגירת יחידות דואר.

מכתבו של השר לראשי הרשויות המקומיות מצורף **כנספח 27**.

191. המשמעות היא שהחלטות על סגירת הסניפים מבטאות את מדיניות משרד התקשורת, השר עצמו אישר את סגירת הסניפים והצדיק אותה, ולמרות זאת לצורך הליך ההדחה הפוליטי השר טוען שסגירת הסניפים היא כשל שמצדיק את הדחתו של יו"ר הדירקטוריון.

XI בנק הדואר

192. השר טען במכתבו נגד היו"ר כי "דירקטוריון החברה בראשותך לא קיים דיון ייעודי בנוגע לפיקוח ובקרה על פעילות חברת הדואר בנותנה את השירותים הכספיים מטעם חברת בנק הדואר בע"מ" (סעיף 4(ח) למכתב).
193. אלא שהשר עצמו יודע שטענה זו אינה נכונה, ולכן מיהר לסייג אותה באופן שמוכיח שמלכתחילה אין ממש בטענה: "זאת, למעט דיונים בוועדת הביקורת של הדירקטוריון בעניין דוחות ביקורת שהציג המבקר הפנימי של החברה ושל בנק הדואר ודיונים שוטפים בוועדת הכספים בעניין הדוחות הכספיים של בנק הדואר".
194. הסיבה היחידה שיכולה להיות לניסוח כזה, היא הניסיון לייצר כותרת שאין מאחוריה ולא כלום. להתבטאות זו, לא יכול להיות מקום במסגרת החלטה מינהלית שאמורה להיות מנומקת ומבוססת על תשתית עובדתית ראויה.
195. מכל מקום, בניגוד לטענת השר, דירקטוריון החברה ביצע מעקב שוטף אחר פעילות בנק הדואר. בין היתר, בפן הניהולי דירקטוריון החברה החליט למנות לבנק הדואר מנהלים חדשים, כולם אנשי מקצוע מובהקים בעלי ניסיון עיסקי עשיר ורלוונטי לפעילות הדואר. בתחום השירות ללקוח נערכת ביקורת שוטפת אחר זמני ההמתנה במוקד הבנק, תוך מתן דגש למענה בתוך 6 דקות ל-85% מהפונים, בהתאם להנחיות הרגולטוריות. בחודשים מרץ ואפריל 2022 נדון בדירקטוריון גם נושא איחוד מערך מערכות המידע ושירות הלקוחות. תשומת הלב והמעקב של הנהלת החברה נשאו פרי, ואכן בשנה האחרונה בנק הדואר עמד ביעדים שהוצבו. בפן הפיננסי, הדירקטוריון דן בכל רבעון בדוחות הכספיים סולו של בנק הדואר, מתקבלות החלטות נפרדות לגבי בנק הדואר, ובין היתר, נושא הנזילות עלה לדיון בישיבה מיוחדת ביום 22 ביוני 2022.
196. השר טען במכתבו כי "מעיון בהחלטות עולה כי לא התקיים בדירקטוריון החברה בראשותך דיון בנוגע לפיתוח העסקי של בנק הדואר שהינו מנוע צמיחה פוטנציאלי" (סעיף 4(ח) למכתב).
197. ואולם, השר סתר את עצמו משום שבמכתבו של השר עצמו נכתב כי "בתום שנת 2022 (29.12.22) במסגרת דיון על תוכנית העבודה ותקציב 2023 הנחה הדירקטוריון להציג בפניו מנועי צמיחה של חטיבת הסחר והקמעונאות" (סעיף 4(ד) למכתב).
198. בין היתר, ביום 23 באוגוסט 2022 קיבל הדירקטוריון החלטות פרטניות לפיקוח על בנק הדואר. כך, הוחלט לבחון שימוש במערכת ALM (ניהול נכסים והתחייבויות) עבור בנק הדואר וכן הוחלט להמליץ על אישור דו"חותיו הכספיים של הדואר. עוד באותה ישיבה, התקבלה החלטה לבחון התרחבות של בנק הדואר בשוק המרות המט"ח.
- פרוטוקול ועדת הכספים של דירקטוריון הדואר מיום 23 באוגוסט 2022 מצורף כנספת 28.
199. בדיון שנערך בדירקטוריון בנושא תקציב החברה לשנת 2023, הוצגו השקעות החברה הצפויות שבמסגרתן הוחלט להגדיל באופן משמעותי (בהשוואה לתקציב שנקבע לשנת 2022) את ההשקעות

בתחומי התחבורה, התשתיות ומערכות המידע, כדי לטייב ולשפר את השירות ובהתאם לכך לפתח ולהגדיל את רווחיות בנק הדואר [תקציב החברה לשנת 2023 ימסר בנפרד במידת הצורך].

200. כל תחומי הפעילות של בנק הדואר נמצאים בשנה האחרונה בתנופה משמעותית. במסגרת הליכי ההתייעלות של בנק הדואר נערכו צעדים משמעותיים, ובין היתר: מונו מנהלים בכירים בעלי רקע ונסיון במגזר הפרטי והבנקאי; בנק הדואר עבר תמחור חדש, השיק כרטיס בנקאי חדש ומשופר, ותהליכי השיפור הובילו גם לגידול במספר הלקוחות; הוטמעו מערכות מחשוב וטלפון חדשות; בוצעו השקעות עודפות בתשתיות ומערכות מידע של בנק הדואר שהובילו ויובילו לפיתוח וגידול ברווחיות.

201. פעולות אלו נעשו במסגרת הפיתוח העסקי אותו הובילה הנהלת החברה, באישור ובהכוונה של דירקטוריון הדואר. מנכ"ל החברה היה מעורב בכל תהליכי הייעול והפיתוח בתחומים אלו, ועדכן את הדירקטוריון בהתפתחויות באופן שוטף.

202. במהלך חודש יוני 2023 אף אושרה בדירקטוריון תכנית אסטרטגית אשר גובשה במשך מספר חודשים, ובניגוד מוחלט לטענתו של השר, בנק הדואר הוגדר בתכנית כאחד משני מנועי הצמיחה של החברה. במסגרת התוכנית אושרה רשימת צעדים ופעולות לשיפור הרווחיות של בנק הדואר, ובהם: בניית תשתית תפעולית ועסקית נדרשת לפיתוח הפעילות (שדרוג מערכות מידע ודיגיטל והתאמת סניפים למכירת אשכול), פיתוח שיתופי פעולה ליוזמות העסקיות, גיבוש הצעת ערך מובילה בתחום הכרטיסים הנטענים (למשל יצירת מועדון לקוחות) ושדרוג מערך השירות, השיווק והמכירה.

XII גם יתר הטענות במכתבו של שר התקשורת משוללות יסוד

XII.A. עמלות

203. במסגרת תוכנית ההבראה, קבע משרד התקשורת באמצעות תיקון תקנות הדואר בחודש נובמבר 2022 (על ידי שר התקשורת הקודם) וברישיון החדש (עליו חתום השר הנוכחי) כללים חדשים, כדי לצמצם את תופעת השירות ההפסדי של הדואר. בכך אין פסול, והדבר מתחייב ממהותו של הדואר כחברה עסקית וכחברה ממשלתית (סעיף 4 לחוק החברות הממשלתיות). מכל מקום, גם כיום העמלות בדואר נמוכות בהשוואה לגופים פיננסיים אחרים.

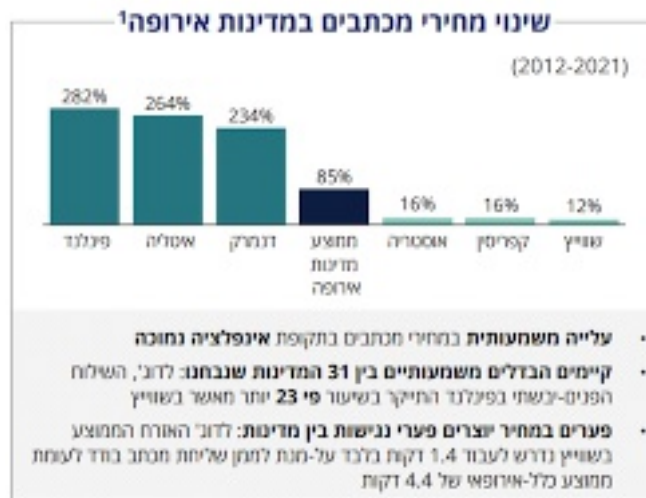
204. בהתאם, לאחר שבעבר השירותים תומחרו בחסר, באופן שתרם להידרדרות החברה, לאחרונה הדואר החל לגבות תעריפים המשקפים את עלויות מתן השירותים, כאשר בחלק מהמקרים, הדואר מחויב לגבות תעריפים נמוכים שנקבעו על-ידי משרד התקשורת. שינויי התעריף בוצעו בהתאם לכללים שנקבעו על ידי הממשלה, באישור ועדת הכלכלה של הכנסת, כחלק מתוכנית ההבראה של החברה.

205. לאור זאת, ברור שכל טענה בנושא העמלות אינה יכולה להיזקף לחובת הדירקטוריון או לחובת יו"ר הדירקטוריון. טענה שלפיה החברה "בחרה לייקר חלק מתעריפי השירות בבנק הדואר" היא טענה שאין לה מקום במסגרת שימוע שנועד להוכיח כביכול פגמים בהתנהלותו של יו"ר הדירקטוריון.

206. יתרה מכך, השר מייחס ליו"ר הדירקטוריון ולחברה פגיעה בלקוחות פריטיים לטובת לקוחות עסקיים. אלא שבפועל, החברה יזמה (בתיאום עם שר התקשורת הקודם ומנכ"לית משרדו) הנחה קבועה של 50% למקבלי קצבאות זקנה, אבטלה ונכות עבור שירותי בנק הדואר. כפועל יוצא מכך, ובניגוד מוחלט

לטענת השר, רוב מקבלי הקצבאות משלמים כיום כ-50% מהעמלות שמשלמים לקוחות פרטיים, והעמלות נמוכות יותר (ולמצער זהות) לעמלות ששילמו מקבלי הקצבאות בעבר עבור שירותי בנק הדואר. מדובר בהנחה ייחודית, שלא ניתנת בכל גוף פיננסי אחר במדינה, מתוך שאיפה של החברה לסייע לאוכלוסיות הנזקקות ביותר בחברה הישראלית.

207. לשלמות התמונה נציין כי עליית תעריפי הדואר היא מגמה עולמית המתחייב מהתמורות בשירותי הדואר, וכמובן שהשר התעלם לחלוטין גם מכך. ראו לדוגמה:



XII.ב. התקשרויות עם סוכני דואר

208. השר טען במכתבו ל"התמודדות כושלת בנוגע לסוגיית התקשרויות עם סוכני הדואר. כתוצאה מכך במקומות רבים חדלה החברה לספק שירותי דואר ושירותי בנק דואר בסיסיים עקב עזיבת סוכנים" (סעיף ט(2) למכתב).

209. מדובר בטענה עמומה ולא ברור מהי הטענה המופנית נגד הנהלת החברה. בפועל, לאור הצמצום בפעילות הדואר המסורתית, החזקת סוכנות דואר על ידי יזמים פרטיים אינה כלכלית כבעבר. לכן, במקומות בעלי ריכוז אוכלוסייה נמוך, בהם פועלות מספר סוכנויות, ובהינתן שהשוק קטן בהדרגתיות, התחרות שוחקת את רווחי הסוכנים ואין לכך קשר להנהלת הדואר, וודאי שלא לתפקודו של הדירקטוריון ויו"ר הדירקטוריון. לגבי אספקת שירותי דואר במקומות שבהם פעלו סוכנים, הרי שכאמור לעיל, הנהלת החברה פועלת באופן רציף למתן שירות הולם בכל אזורי הארץ, בכפוף להוראות הרישיון ואף מעבר לכך.

210. האתגר בהפעלת סוכנויות דואר בעת הזאת מטופל על ידי הנהלת החברה ומודלים שונים נבחנים ומיושמים כבר כעת. הציפייה כי כל האתגרים שליוו את החברה בעשורים האחרונים יטופלו ויותקנו במלואם תוך פחות משנה וחצי, בייחוד על רקע המחוייבות לתכנית ההבראה, היא לכל הפחות לא סבירה, ובנסיבות העניין אף מגמתית.

211. לבסוף, גם בהקשר זה השר תורם לבעיה שעליה הוא מלין. החלטת השר מיום 21 ביוני 2023 להפעיל את סעיף 1ה(ג) לחוק הדואר בכל הנוגע למניעת סגירת יחידות דואר, היא זו שמונעת סגירת סוכנויות

דואר סמוכות זו לזו, פוגעת ביכולת הכלכלית של אותן סוכנויות, ועלולה להוביל לקריסה של סוכנויות דואר שמצליחות להתקיים במצב הנוכחי.

XII.ג. מענה חלופי לפרישת עובדים

212. השר טען שיו"ר הדירקטוריון לא מילא את תפקידו כראוי בשל "פרישת עובדים במסגרת תכנית ההבראה ללא מענה חלופי לצרכי השירות, דבר שהביא לעיכובים בחלוקת מכתבים באזורים מסוימים בארץ" (סעיף 4(ט)(3) למכתב).

213. כמו טענות נוספות במכתב, גם טענה זו היא כוללת ועמומה, באופן שלא מאפשר להתייחס אליה בצורה עניינית. השר לא ציין באילו אזורים מדובר, למשך איזו תקופת זמן נפגע השירות, ולא הוצג ביסוס עובדתי כלשהו לטענה.

214. מכל מקום, חשוב להדגיש כי החברה מחלקת כ-200 מיליון מכתבים בשנה, באמצעות מאות יחידות דואר ולמעלה מ-1,000 תיבות דואר, ואלה מחולקים מספר ימים בשבוע במיליוני כתובות בכל הארץ. על רקע זה, תהליך ההבראה בדואר – שגובש בשיתוף פעולה הדוק עם משרד האוצר ורשות החברות הממשלתיות – חייב התייעלות וארגון מחדש של כוח האדם, לרבות פרישה משמעותית של עובדים רבים, אחרי שנים ארוכות שבהן החברה פעלה בצורה לא יעילה ומצבה הפיננסי התדרדר.

215. במסגרת ההיערכות לפרישת העובדים, וטרם חתימת הרישיון החדש, הוצגו למשרד התקשורת משמעויות והשלכות הפרישה. הובהר מראש כי השינוי הארגוני המשמעותי יוביל לפגיעה מסוימת ברמת השירות, והיא תחזור ותתייצב עד סוף שנת 2023. המענה החלופי שנועד לשמר את רמת השירות למרות הקיצוץ המשמעותי בכוח האדם, הוא מענה שלא יכול להיעשות בין לילה. מדובר בשיטות חדשות (לדוגמה, פרויקט "דורך שליח" שמאחד את מערך השליחים והדוורים) שדרוש פרק זמן מסויים כדי להטמיע וליישם אותם, וכל ציפיה אחרת היא בלתי סבירה ונובעת מחוסר היכרות עם המציאות. ואכן, בחודשים האחרונים כבר נצפית התייצבות ברמת השירות. הניסיון לקשר את התהליך הזה לכשל כלשהו בהתנהלות הדירקטוריון הוא ניסיון מופרך שדינו להיכשל, משום שמדובר בתהליך טבעי, צפוי וזמני, שכאמור גם הובהר מראש לגורמים הרלוונטיים במשרד התקשורת.

216. לא למותר לציין כי גם בהקשר זה, התנהלותו של משרד התקשורת גרמה לקשיים בהתארגנות ופגיעה ברמת השירות ללקוחות. בהתאם להסכם ההבראה עם המדינה, הפעימה הראשונה של פרישת העובדים בוצעה ביום 31.12.2022. ואולם, מכיוון שבאותו מועד שר התקשורת טרם חתם על הרשיון החדש, החברה לא יכלה להתאים את מספר יחידות הדואר למצבת העובדים.

XII.ד. מודלים אלטרנטיביים למתן שירות עקב סגירת סניפים

217. השר טען במכתבו שהחברה לא מיישמת "מודלים אלטרנטיביים לפעילות החברה כתחליף לסגירת הסניפים" (סעיף 4(ט)(4) למכתב).

218. אלא שמיד לאחר מכן, השר עצמו מפרט מודלים שהחברה הציגה לו (מיוזמתה), ונועדו לסייע למתן שירות לציבור באזורים שבהם נסגר סניף דואר (כמו למשל רכב שיספק שרותי דואר). השר אף מודה שכבר כיום החברה מפעילה מודלים חלופיים כאלה, אך לטענתו: "ניכר כי החברה משתמשת

במודלים אלו בעצלתיים ובכך גורמת לפגיעה קשה אף יותר בשירות לציבור, ואף מביאה לצמצום השימוש בשירותי הדואר ובנק הדואר הפרונטאליים, דבר הגורם באופן ישיר להקטנת הכנסות החברה".

219. כבר בשלב זה מובן שלא מדובר בטענה של ממש, ובוודאי שלא ניתן להסתמך עליה כעילה להדחת יו"ר הדירקטוריון בחברה ממשלתית.

220. למעלה מן הצורך נתייחס גם לטענה זו לגופה, ונבהיר כי בניגוד לטענתו של השר, אספקת שירותי דואר באמצעות רכב פועלת בהצלחה בירושלים, באשקלון, ובקרום גם בהרצליה. בימים אלו מתנהל משא ומתן עם רשויות נוספות לספק שירות דומה גם בהן. עוד נזכיר כי החברה מצויה בעיצומו של תהליך שינוי אסטרטגי, והטמעת החלופות דורשת זמן. למעשה, הדואר פועל בצורה נמרצת להפעיל את חלופות השירות באזורים שונים, והעיקובים נובעים משיקולים התלויים ברשויות המקומיות. בנוסף, בשיחות שיזמה החברה עם ראשי הרשויות, הוצעו מודלים חלופיים נוספים למתן שירות ובהם הפעלת יחידת דואר על-ידי הרשות המקומית, סיוע בהדרכת אוכלוסיות בעלות אוריינטציה דיגיטלית נמוכה, וכן התאמת פתרונות נוספים ובהם יחידת דואר שתפעל בשעות פעילות מצומצמות.

221. לאור זאת, ברור שלא ניתן לזקוף לחובת הנהלת החברה בכלל, ויו"ר הדירקטוריון בפרט, "היעדר יישום מודלים אלטרנטיביים", וגם בהקשר זה טענתו של שר התקשורת אינה נכונה כלל ועיקר.

XII. ה. התנהלות מול גורמי מקצוע בכירים במשרד התקשורת

222. באופן תמוה, השר הוסיף במכתבו ליו"ר הדירקטוריון טענה כלהלן: "אני ער להשתלחויות שלך ושל גורמים מטעמך בגורמי מקצוע בכירים במשרד ועל כך אף הוער לך על ידי מנכ"ל משרד האוצר דאז, מר רם בלינקוב" (סעיף 5(א) למכתב).

223. לא ברור מה מקומה של טענה זו במכתב השימוע, ועל אחת כמה וכמה בהינתן שהיא מנוסחת בצורה עמומה. מסתבר כי בהיעדר טענות מהותיות לגבי תפקודו של יו"ר הדירקטוריון והישגי החברה, השר בחר לטעון טענות עמומות במישור האישי.

224. הדמות היחידה שהוזכרה על ידי השר בהקשר זה, הוא מר רם בלינקוב, שכיהן כאמור כמנכ"ל משרד האוצר בעת ניהול המשא ומתן בין הדואר למדינה על הסכמי ההבראה. בתצהירו המצורף, מר בלינקוב התייחס גם לטענה זו והבהיר כי היא אינה נכונה. לדבריו:

"מדובר בטענה מגמתית ומטעה שבוודאי אין לה מקום במסגרת הזמנה לשימוע וניסיון הדחה של יו"ר דירקטוריון חברה ממשלתית. הערתי זו ניתנה במהלך משא ומתן על הסכמי ההבראה אותו ניהלתי מול יו"ר הדירקטוריון. תהליכי משא ומתן מתאפיינים במורכבויות ובהפעלת לחצים הדדית, ועל רקע זה נאמרה גם ההערה מצדי. אדגיש כי לא הייתי עד להתנהגות בלתי ראויה של יו"ר הדירקטוריון, בוודאי לא באופן שיכול לשמש עילה כלשהי להדחתו מתפקידו".

225. הנה כי כן, אפילו כאשר הנימוקים במכתבו של השר גולשים לטענות לא ענייניות על גבול הרכילות, מתברר כי מדובר בטענות מנותקות מהמציאות, ויש בכך כדי להעיד באופן סופי על מהותו של מכתב השימוע ועל טיב הנימוקים המפורטים בו.

226. לא מדובר בשימוע ולא בהליך מינהלי. מדובר בהחלטה שרירותית של השר, על דעת עצמו, בניגוד לעמדתם הנחרצת של כל אנשי המקצוע, להדיח את יו"ר הדירקטוריון משיקולים פוליטיים, למרות הפגיעה החמורה והמיידיית בחברה ובאינטרס הציבורי.
227. בשולי דבריו טען השר כי במהלך השנה האחרונה חלה פגיעה אנושה במוניטין החברה ובשמה הטוב, עד למצב של סיכון הפרטת החברה בכך שלא שיפרה את שירותיה (סעיף 5(ב) למכתב). זוהי טענה מעורפלת ואין אפשרות לתת לה מענה ענייני. הטענה גם אינה מגובה בנתונים, וכפי שצוין לעיל במספר הקשרים, בשנה האחרונה חל שיפור ממשי במצבה של החברה, ברמת השירות ללקוח, ובהתאם גם במוניטין העסקי. גם בהקשר זה רשות החברות הממשלתיות כבר הפריכה את הטענה, ומנהלת הרשות הדגישה:

"אני לא רואה עדות לטענה בדבר פגיעה במוניטין החברה בשנה האחרונה. אכן, החברה חוותה פגיעה במוניטין שלה לאורך שנים, אך אינני מזהה מגמה ייחודית בהקשר זה דווקא בעת כהונתו של יו"ר הדירקטוריון הנוכחי. להיפך – להערכת המוניטין של החברה והאמון בה עלו בעת האחרונה, ויש לכך אינדיקציות רבות במערכת היחסים של החברה עם הספקים והמממנים שלה, בהסרת הערת העסקי החי, ועוד" (עמ' 13).

XII. ג. מתן שירותים חדשים

228. השר טען במכתבו:

"תיקון 13 אפשר לראשונה לחברה לתת שירות הדפסת דבר דואר ("שירותים חדשים"). למיטב ידיעתי, עד כה, בחלוף למעלה משנה ממועד כניסתו לתוקף של תיקון 13 (16 באפריל 2022), החברה לא התחילה לתת שירותים חדשים" (סעיף 4(ה) למכתב).

229. טענה זו של השר אף היא אינה נכונה. הנהלת הדואר גיבשה אסטרטגיה עסקית לפיה בהתאם לתנאי הרישיון החדש, הדואר עובד בשיתוף פעולה עם בתי דפוס ובכך מתאפשר לו, לראשונה, להתחרות בתחום הדואר הכמותי. בהתאם לאסטרטגיה זו, הדואר בנה, לראשונה בתולדותיו, מודל תמחור המתמרץ בתי דפוס לעבוד עימו בהיקפים גדולים. אסטרטגיה זו אף הוכיחה את עצמה, כפי שניתן להתרשם מגידול של למעלה מ-3% ברבעון האחרון בנתח שוק הדואר המסורתי.

מסמך שוק הדואר הכמותי לרבעון 1/2023 מצורף כנספח 29.

XII. ז. קבלת היתר שליטה בחברת הדואר סוכנות לביטוח

230. השר טען בסעיף 4(ה) למכתבו כי:

"על אף שביום 28 במרץ 2022, דירקטוריון החברה אישר שיו"ר החברה יהיה מורשה חתימה לשם ביצוע מטעם החברה לקבלת אישור הממונה על שוק ההון, ביטוח וחיסכון להיתר שליטה בחברת הדואר סוכנות לביטוח למיטב ידיעתי טרם התקבל אישור כאמור".

231. גם טענה זו היא שגויה ומנוגדת לעובדות.
232. מאז שיו"ר הדירקטוריון נכנס לתפקידו, הוא פעל מול הממונה על שוק ההון והביטוח כדי לקבל היתר שליטה בחברת הדואר סוכנות לביטוח. בחודש אפריל 2022, כחודש וחצי לאחר כניסתו של היו"ר

לתפקיד, ולאחר למעלה משנה וחצי בה ניסה הדואר לקבל את האישור ללא הצלחה, קיבל הדואר את היתר השליטה וכן רישיון מותנה לפעול כסוכנות לביטוח.

233. בהתאם, הוחלט על התחלת פעילות סוכנות הביטוח במהלך הרבעון הרביעי של שנת 2023. במסגרת פעילותה של סוכנות הביטוח, החברה תמכור פוליסות ביטוח נסיעות לחו"ל לרוכשי מט"ח בבנק הדואר ופוליסות רכב ללקוחות המבצעים בדואר העברת בעלות על הרכב. מודל הפעילות, שגובש בתיאום עם רשות שוק ההון, יהיה "מודל הסוכן האובייקטיבי" אשר יבטיח את התועלת המקסימלית ללקוחות שיבחרו לפעול באמצעות הדואר.

היתר לשליטה בחברת הדואר סוכנות לביטוח מצורף **כנספח 30**.

רישיון מותנה לפעול כסוכנות ביטוח מצורף **כנספח 31**.

234. מאז ועד היום ביצעה החברה פעולות רבות כדי לקדם את הנושא, ובין היתר סוכמו תנאים מסחריים לקראת חתימה על הסכמים עם חמש חברות ביטוח; הוכן ואושר בוועדת מכרזים פרסום מכרז לאיתור "סוכנות מתפעלת"; הוגדרו יעדי פיתוח לתמיכת מיחשוב בפעילות הביטוח; והוקמו צוותי עבודה לתמיכה בפעילות הביטוח בתחומי השיווק, שירות, ומערכות מידע.

מצגת סוכנות הביטוח ממאי 2023 מצורפת **כנספח 32**.

XIII לא רק שאין עילה להדחת יו"ר הדירקטוריון, ההליך גם פוגע בחברה

בצורה חמורה עד כדי חשש ממשי לחדלות פרעון

235. לא זו בלבד שהחלטתו של שר התקשורת להדיח את יו"ר הדירקטוריון היא בלתי חוקית, ההליך מסכן את הליך ההבראה וההפרטה, ובין היתר עלול להוריד לטימיון את ההשקעה הכספית העצומה של המדינה בהליך ההבראה (בסך כ-1.8 מיליארד ש"ח).

236. הליך ההדחה כבר פוגע בחברה באופן משמעותי ומהווה אתגר חמור לקידום תהליכי ההבראה וההפרטה, עד כדי מצוקה תזרימית עקב צמצום מסגרות האשראי כתוצאה מחשש להחלפת ההנהלה. בין היתר, כתוצאה מהליך ההדחה הבנקים המממנים את פעילות הדואר החליטו לצמצם ולעצור כבר כעת את מסגרות האשראי, באופן שעלול להחזיר את החברה למשבר פיננסי ממנו נחלצה רק לאחרונה. גם כלל גורמי המקצוע, לרבות בכירי משרד האוצר, כבר התריעו בפני השר כי הדחתו של יו"ר הדירקטוריון מסכנת את יציבות החברה, אך השר מתבצר בעמדתו ומתעלם מטובת החברה.

מכתבם של בכירי האוצר לשר התקשורת מיום 5 ביוני 2023 מצורף **כנספח 33**.

237. גם רשות החברות הממשלתיות התריעה כי:

"ההשלמה המהירה של תהליך ההפרטה הנה חיונית אפוא גם לפיתוח תחום הסחר, כמו גם לפיתוח תחום השירותים הכספיים, ועיכובה עלול להביא להמשך הירידה בהכנסות. העברת יו"ר הדירקטוריון מתפקידו לא תועיל לכך, אלא דווקא תפגע בתהליך ההפרטה ובתוצאות המקוות שלה" (עמ' 10 למכתב הרשות).

238. במקביל, כאמור לעיל, השר מעכב ללא הצדקה את אישור השיעבודים הנחוצים לפעילות הפיננסית השוטפת של הדואר, ואפילו פניות בנושאים שוטפים לא זוכות למענה מצד השר.

239. בעוד הנהלת החברה פועלת באופן בלתי פוסק לשפר ככל הניתן את ביצועי החברה ולהציג את השיפור והפוטנציאל הטמון בה למשקיעים העתידיים, מתוך רצון להשיא ערך לקופת המדינה בעת מכירת החברה למשקיעים, השר פועל ככל יכולתו בכדי להציג את החברה ומצבה באופן שלילי ומטעה, ואף הודיע על כוונתו להתערב באופן בוטה בניהול החברה. פעולות והצהרות אלה של שר התקשורת מרחיקות משקיעים פוטנציאליים, ופוגעות באופן קיצוני בנכסי החברה ובאמון בתהליך ההפרטה. התנהלות זו של השר אינה עולה בקנה אחד עם הטענה שהשר מעוניין בקידום ההפרטה בהתאם להחלטת ועדת השרים, ומתיישבת יותר עם האפשרות שהשר מעוניין להחזיר את החברה למצב שבו היא משמשת כפלטפורמה למינויים פוליטיים וכלי למימוש מטרות פוליטיות צרות נוספות.
240. הליכי ההבראה וההפרטה נמצאים בימים אלו ממש בשלבים קריטיים, לרבות הפעימה השניה של צמצום כוח האדם בחברה בהתאם להסכם ההבראה, ונוהל המכירה של החברה שהיה אמור כבר להתפרסם ונדחה ללא נימוק ענייני. המצב הנוכחי פוגע בחברה ובהפרטה באופן חמור ואף עלול לסכל אותה.
241. ביטוי לחומרת המצב ניתן למצוא במכתב שנשלח מטעם בכירי משרד האוצר לראש הממשלה ביום 27 ביוני 2023, בו צויין בין היתר כי:

"אנו מנועים מלהעביר את מימון הפעימה השניה של פרישת עובדי החברה המיועדת לסוף חודש יוני, כל עוד נמנע מהחברה מלעמוד בהתחייבויותיה על פי הסכם ההבראה ולקיים את הליכי ההפרטה ביעילות ובמהירות [...] סיכול תהליך ההבראה משמעותו פגיעה אנושה בהליך ההפרטה, וסיכול הליך ההפרטה משמעו פגיעה אנושה בהליך ההבראה".

ביום 28 ביוני 2023, סגן בכיר לחשב הכללי, מר אורי שאשא, הודיע ליו"ר הדירקטוריון ולמנכ"ל החברה כי:


"לאור העובדה שטרם מולאו על ידכם תנאי הסכם המימון וההבראה שנחתם מולנו אינני מאשר את העברת מימון כספי פרישת העובדים העתידיים לפרוש במסגרת הפעימה השנייה מהחשבון הייעודי".

242. המשמעות היא שמשרד האוצר לא יממן את הפעימה השניה של הפרישה, באופן שחושף את החברה לסיכון קריטי בהיבטים פיננסיים ובתחום יחסי העבודה, בוודאי בנקודת זמן רגישה זו. הדברים ברורים: השר פועל בניגוד לטובת החברה, התנהלותו של השר גוררת את החברה למשבר, ועלולה אף להוביל לתוצאות בלתי הפיכות בטווח הזמן המידי.
- מכתבם של בכירי האוצר לראש הממשלה מיום 27 ביוני 2023 מצורף **כנספח 34**.
הודעתו של סגן בכיר לחשב הכללי מיום 28 ביוני 2023 מצורפת **כנספח 35**.


XIV סוף דבר

243. כל טענותיו של שר התקשורת במכתב שצורף כנספח לשימוע הופרכו בזו אחר זו, גם על ידי נתונים אובייקטיביים, גם על ידי גורמי מקצוע, ואין בהן דבר מלבד ניסיון להסוות את העובדה שמדובר בניסיון הדחה פוליטי ובלתי חוקי.

244. לפיכך מתבקש השר להודיע כי אין עילה חוקית להדחת יו"ר הדירקטוריון.


אוהד מייזליק, עו"ד
מ.ר. 82323


עמיחי וסרטיל, עו"ד
מ.ר. 71781


ג'ורא ארדינסט, עו"ד
מ.ר. 11596

ארדינסט, בן נתן, טולידאנו ושות'
עם המבורגר עברון
באי כוח הדואר ויו"ר הדירקטוריון

נספח מש/10

העתק החלטת השרים מיום 17.7.23

עמ' 96



כ"ח בתמוז התשפ"ג

17 ביולי 2023

לכבוד

מר מישאל וקנין

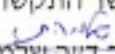
יו"ר הדירקטוריון


חברת דואר ישראל בע"מ

הנדון: העברת מכהונת כדירקטור בחברת דואר ישראל בע"מ

1. בהתאם לסמכותנו¹ לפי סעיף 22(א)(6) לחוק החברות הממשלתיות, התשלי"ה-1975 ("החוק"), לאחר התייעצות עם רשות החברות הממשלתיות, ולאחר בחינת המענה שלך למכתבנו מיום 18 ביוני 2023, ("השימוע"), החלטנו להעבירך מכהונתך כדירקטור בחברת דואר ישראל בע"מ לאלתר מרגע קבלת מכתבנו זה, על כל המשתמע מכך ולפי כל דין, וזאת נוכח הנסיבות המפורטות במכתב שצורף לשימוע ובהתייחסותנו המצ"ב למענה לשימוע, המצביעות על כך שאינך ממלא את תפקידך כראוי.
2. הודעה על החלטתנו זו הועברה לחברת הדואר כנדרש לפי סעיף 22(א)(6) לחוק.

בכבוד רב,

שר התקשורת

ח"כ ד"ר שלמה קרעי

השר לשיתוף פעולה אזורי

דודי אמסלם

העתקים:

עו"ד מיכל רוזנבוים, מנהלת רשות החברות הממשלתיות
עו"ד דן כרמלי, יועמ"ש חברת דואר ישראל בע"מ
גבי ברוריה מנדלסון, היועצת המשפטית (בפועל), משרד התקשורת
מר אביתר טסלר, היועץ המשפטי, המשרד לשיתוף פעולה אזורי

¹ סמכות שר האוצר לפי סעיף 22(6) לחוק החברות הממשלתיות הועברה לשר לשיתוף פעולה אזורי על פי החלטת ממשלה מספר 460 מיום 19 באפריל 2023.

התייחסות לתגובה לשימוע בנושא העברת יו"ר דירקטוריון חברת דואר ישראל בע"מ מכהונתו

כדירקטור בחברה

להלן התייחסות מפורטת לתגובת ב"כ יו"ר דירקטוריון חברת דואר ישראל בע"מ ("חברת הדואר" או "החברה") למכתב השימוע שנשלח ליו"ר דירקטוריון חברת הדואר (יו"ר הדירקטוריון" או "היו"ר") על ידי שר התקשורת והשר לשיתוף פעולה אזורי ("השרים") ביום 18 ביוני 2023 בעניין העברתו מכהונה כדירקטור בחברת הדואר ("השימוע").

בפתח הדברים נציין כי השימוע נערך **אך ורק** ליו"ר הדירקטוריון ולא לחברת הדואר. יתרה מכך, לחברת הדואר לא קמה זכות טיעון בקשר לשימוע. יחד עם זאת, בבואם לקבל החלטה בהליך, שקלו השרים בכובד ראש את מכלול הטענות שנטענו, כולל אלו שנטענו בשם חברת הדואר.

עוד נציין כי במסגרת הליך השימוע, עבר שר התקשורת ("השר") על כל טענה וטענה, יחד עם אנשי המקצוע במשרד התקשורת ("המשרד"), וכן עם השר לשיתוף פעולה אזורי.

כפי שיפורט להלן, בהתייחסות השרים וגורמי המקצוע במשרד התקשורת, **קיימות טענות כבדות משקל בנוגע לאי ביצוע תפקיד יו"ר הדירקטוריון כראוי**, הן בהפקרת השירות לציבור והן באי התוויית מדיניות לחברה בנוגע לפיתוח עסקי ופיתוח מנועי צמיחה בתחומים שהינם בליבת פעילותה, וכפועל יוצא מכך, פגיעה משמעותית בסיכויי הצלחת תהליך ההפרטה. **בהקשר לכך, אנו דוחים מכל וכל את הטענה לפיה יש לתת "צ'אנס" ליו"ר לשפר את תפקודו, שהרי לא מדובר באי ביצוע תפקיד בנושאים שבשולי העשייה אלא בליבת העשייה ובמרכזה** – אחריות בסיסית לכל בעל תפקיד בכל עסק, ובוודאי ליו"ר דירקטוריון חברה ממשלתית שאמון על השירות לציבור ועל הבראת החברה והפרטתה.

רקע

1. ביום 18 ביוני 2023 הודיעו השרים ליושב ראש דירקטוריון חברת הדואר כי בהתאם לסמכותם לפי סעיף 22(א)(6) לחוק החברות הממשלתיות, התשל"ה-1975 ("חוק החברות הממשלתיות"), הם שוקלים להעבירו מתפקידו בדירקטוריון החברה, נוכח הנסיבות המפורטות במכתב שצורף לשימוע, המעידות על כך שאינו ממלא את תפקידו כראוי.

2. בטרם פנו השרים ליו"ר, הם פנו למנהלת רשות החברות הממשלתיות ("הרשות") לצורך קיום חובת התייעצות עם הרשות בהתאם לסעיף 22(א)(6) לחוק החברות הממשלתיות, בעניין העברת יו"ר דירקטוריון החברה מתפקידו כדירקטור בחברה. ביום 12 ביוני 2023 התקבלה התייחסות מנהלת הרשות לפניית השרים ("עמדת הרשות"). בימים שלאחר מכן התקיימו דיונים בנושא בין הצוות המקצועי לשר התקשורת וכן הצגה מפורטת של הנושא בפני השר לשיתוף פעולה אזורי. ההתייחסות המקצועית והמפורטת שעלתה בדיונים ("ההתייחסות המקצועית")¹ להתייחסות מנהלת רשות

¹ נספח א': ההתייחסות המקצועית של משרד התקשורת לעמדת רשות החברות בעניין העברה מכהונה של יו"ר הדואר.

החברות אף הועלתה על הכתב, כולל חלופת טיוטות ההתייחסות המקצועית בין גורמי המקצוע והשרים עד ליום 18 ביוני 2023.

3. מכאן, שהחלטה להעביר את היו"ר מתפקידו כדירקטור בחברה בהתאם לסמכות השרים לפי חוק החברות הממשלתיות נעשתה לאחר קיום התייעצות עם הרשות ובהתבסס על תשתית עובדתית ונימוקים כבדי משקל כמפורט בנספח ב' מכתב השימוע, בהתייחסות המקצועית ובמסמך זה.

4. ביום 2 ביולי 2023 התקבל מענה לשימוע ("ההתייחסות לשימוע") ממושרד עו"ד ארדינסט, בן נתן, טולידאנו ושות' כבאי כח, הן של יו"ר הדירקטוריון והן של חברת הדואר, חרף העובדה כי לחברת הדואר לא קמה זכות טיעון בקשר לשימוע, בשל העדר פגיעה ישירה וממשית באינטרס מוגן שלה. **יתרה מכך, תמוה בעינינו מי מימן את העלות של הייצוג המשפטי בנושא אישי של העברת יו"ר הדירקטוריון מתפקידו, דבר שלכשעצמו דורש בירור נפרד ואף חיוב אישי במידה ונעשה כאן שימוש שלא ברשות ולא בסמכות בכספי הציבור.** נתייחס להלן לטענות שהובאו בהתייחסות לשימוע הן מטעם יו"ר הדירקטוריון והן מטעם חברת הדואר, אך לא כבעלת זכות טיעון כאמור לעיל.

5. התייחסותנו להלן מתבססת, בין היתר, על עיון בהחלטות הדירקטוריון בתקופה מיום 28 במרץ 2022 ועד יום 19 במרץ 2023 ("ההחלטות") ומעיון בפרוטוקולים של ישיבות הדירקטוריון בתקופה מיום 27 בינואר 2022 ועד 20 באוקטובר 2022 ("הפרוטוקולים")². הפרוטוקולים נמסרו למשרד באיחור רב והם רק לתקופה המפורטת לעיל, וזאת לאחר מספר בקשות מפורשות, חוזרות ונשנות של המשרד, ובניגוד לסעיף 34(א)(3) לחוק החברות הממשלתיות, לפיו יו"ר הדירקטוריון חייב להגיש לשרים ולרשות העתק הפרוטוקולים של ישיבות הדירקטוריון - תוך שבועיים מכל ישיבה. **יצוין כי יו"ר הדירקטוריון ממשיד להפר את חובתו לפי סעיף 34(א)(3) לחוק החברות הממשלתיות בכך שלא הוגשו על ידו כנדרש פרוטוקולים של ישיבות הדירקטוריון שהתקיימו בתקופה לאחר ה- 20 באוקטובר 2022 ועד היום.** מכאן עולה שגם בעניין זה היו"ר אינו ממלא את תפקידו כראוי וכנדרש ממנו לפי החוק.

תפקידי הדירקטוריון והיו"ר

6. תפקידו של הדירקטוריון הוא להתוות את מדיניות החברה ולבצע פיקוח על ביצוע תפקידי המנהל הכללי ופעולותיו, ובכלל כך, לקבוע את תכניות הפעולה של החברה, עקרונות למימון וסדרי עדיפויות ביניהן³. בנוסף, חובה על דירקטוריון של חברה ממשלתית לקבוע את המדיניות הכללית של החברה בתחום מטרותיה ולעקוב ברציפות אחר הגשמתה וכן לקבוע מידי שנה את תכנית הפעולה של החברה לאותה שנה ואת תכניותיה לטווח הארוך⁴, כאשר לפי סעיף 27(א) לחוק החברות הממשלתיות יושב ראש הדירקטוריון הוא הגורם האחראי על זימון ישיבות הדירקטוריון ועל סדר יומן.

² בתקופה זו התקיימו 23 ישיבות דירקטוריון.

³ סעיף 92(א) לחוק החברות התשנ"ט-1999.

⁴ סעיף 32 לחוק החברות הממשלתיות.

7. ההתייחסות לשימוע הובאה כמקשה אחת על ידי יו"ר הדירקטוריון והחברה, כאילו חד הם. אולם, תפקידו של הדירקטוריון הוא לפקח ולבקר אחר פעילות ההנהלה שעליה מוטלת החובה ליישם את המדיניות שמתווה הדירקטוריון. הודעתו של המנהל הכללי של חברת הדואר לפיה בכוונתו לפרוש מתפקידו ככל ויו"ר הדירקטוריון יועבר מתפקידו, מעידה על כך שלא קיימת הפרדה בין תפקידי הדירקטוריון לבין תפקידי ההנהלה של חברת הדואר. טשטוש ההפרדה בין התפקידים האמורים פוגע ביכולתה של החברה להגשים את ייעודה בהתאם להוראות חוק הדואר, התשמ"ו-1986 ("חוק הדואר") ולספק לציבור שירותי דואר ובנק הדואר ברמת שירות טובה.

8. על חשיבות ההפרדה בין תפקידי הדירקטוריון לבין תפקידי ההנהלה עמד מנכ"ל משרד האוצר וממלא מקום מנהל הרשות דאז, מר רם בלינקוב, בישיבת הדירקטוריון ביום 16 בפברואר 2022 בה הדגיש בפני יו"ר הדירקטוריון ובפני הדירקטוריון כי יש לשמור ולהפריד בין תפקידי הדירקטוריון לבין תפקידי ההנהלה וציין כי:

"דירקטוריון של חברה ממשלתית, לך אני אומר מישאל, הוא לא תחליף להנהלה. ויו"ר דירקטוריון הוא לא מנכ"ל על. אני רוצה להסביר פה שלא תהיינה אי הבנות. הניהול של החברה הוא על ידי הנהלת החברה... הוא לא בא להחליף את ניהול החברה, שלא תהיינה אי הבנות ... אני מבקש מכם להקפיד על זה... פה עוסקים, ואמורים לעסוק במדיניות."

9. יודגש כי השימוע מופנה ליו"ר הדירקטוריון בלבד ואינו מופנה לאף נושא משרה אחר בחברה, לא לעובדיה ולא לחברי ההנהלה. הצטרפותה של חברת הדואר להתייחסות לשימוע לא רק שאינה מתיישבת עם ההלכה בדבר מתן זכות טיעון כאמור לעיל, אלא שהיא נובעת מטשטוש ההפרדה בין תפקידי הדירקטוריון לתפקידי הנהלת החברה שאין לקבלו. לא מובן מדוע החברה מתנגדת שהשרים יפעילו סמכותם (ואף חובתם) לפי סעיף 22(א)(6) לחוק החברות הממשלתיות באופן שמפסיק כהונה של יו"ר דירקטוריון שאינו ממלא תפקידו כראוי, ושאינו מקדם התווית מדיניות מיטבית ומעקב ממשי אחר הגשמתה. תפקוד ראוי של יו"ר דירקטוריון הוא תנאי הכרחי ליציבות החברה, ליכולתה להתמקד ולייעל את פעילותה בתחומי הליבה, כמו גם בשיפור השירות לציבור, ומכאן, להגברת סיכויי הצלחת הליך הבראת החברה והפרטתה. המשך הענקת השירותים הבסיסיים שנקבעו לפי סעיף 5 לחוק הדואר ("השירותים הבסיסיים"), באופן ירוד על ידי החברה, בראשות יו"ר דירקטוריון שאינו ממלא תפקידו כראוי, פוגע באמון הציבור בחברה ובתדמיתה, מקשה על מצבה הפיננסי ובסופו של דבר פוגע בתהליך ההבראה, בתהליך ההפרטה, באטרקטיביות של החברה ובתמורה שתקבל המדינה בהליך מכירתה.

טיב השירות ופיתוח עסקי

10. על פי חוק הדואר, על החברה לספק שירותי דואר ואת השירותים הבסיסיים לציבור באורח תקין וסדיר, כפי שאף עולה מדברי היו"ר לחברי הדירקטוריון והנהלת החברה בישיבה הראשונה בה נכח ביום 27 בינואר 2022:

"צריך לזכור שאנחנו לא חברה ממשלתית רגילה. אין הרבה חברות ממשלתיות שבהן בעלי המניות שזה הציבור הם גם הלקוח הסופי שלנו.....לכן אנחנו צריכים בעניין הזה לקחת את הדבר הזה בחשבון ולהתאמץ הרבה יותר."

11. על חובת דירקטוריון החברה לפעול להתוויית מדיניות בנוגע לטיב השירות ולפיתוח עסקי עמדו מנכ"ל משרד האוצר ומ"מ מנהל הרשות דאז מר רם בלינקוב ומנכ"לית משרד התקשורת דאז הגב' לירן אבישר בן חורין בישיבת הדירקטוריון מיום 16 בפברואר 2022 באלו המילים:

מנכ"ל משרד האוצר ומ"מ מנהל הרשות:

"...בסוגריים אני אגיד לכם, כלקוח אני לא רואה פה תוצאות. זה אומנם לא נעים לשמוע. אני לא רואה תוצאות. אני מזמין מאמזון, אני עושה טרייקינג, טרייקינג, מגיע לארץ ואז אני יושב ומחכה. אני יושב ומחכה. זה לא רמת שירות שאפשר לקבל..."

"...אני מצפה לראות לאן רוצים להגיע בצורה רצינית עם תוכנית עסקית, עם איך מגיעים לשם, ולא לבנות כרגע על הנפקה, "...". "...ואתם אומרים לי הדואר במגמת ירידה. כל הדואר האונלייני פורח בשנתיים האחרונות. בכל הכבוד, מה, זה נקרא מגמת ירידה? פה יש התפוצצות של משלוחים..."

עוד הדגיש מנכ"ל משרד האוצר ומ"מ מנהל הרשות בפני היו"ר במכתבו מיום 28 אפריל 2022 (המצ"ב נספח ד') את החשיבות במיקוד בפיתוח עסקי בליבת פעילות החברה:

"זאת ועוד, התעקשות החברה לשמור נכסים בבעלותה ולפעול למימוש מעלה שאלות רבות. על החברה להתמקד בפיתוח ליבת עסקיה ולא בקידום עסקאות נדל"ן".

מנכ"לית המשרד:

"...והציפייה שלי בסוף, שהארגון הזה יביא תוכנית עסקית, ויביא תוכנית התייעלות כמו שהוא מדמיין אותה עם חזון לאיך הארגון הזה נראה. זה דבר אחד שאני רוצה לומר. הדבר השני שאני רוצה לומר,.....השרים שלנו מחוייבים, מחוייבים, והפקידות מחוייבת, וזה מקצה לקצה אני מדברת איתכם. להפרטה של 100% מהדואר....". "...אנחנו נצליח להשלים את החלק הראשון והמשמעותי בהסרת הרגולציה, שזה הסרת פיקוח על המחירים. זה מבחינתנו הדבר המרכזי, שיתוף פעולה עם בית דפוס, להוסיף שירותים נוספים, כמו שהארגון יחשוב שנכון להוסיף להשתמש בתשתיות שלו וביתרונות היחסיים שיש לו".

12. מעיון בהחלטות ובפרוטוקולים עולה כי היו"ר לא פעל להתוויית מדיניות ברורה בנושאים הקריטיים לפעילות החברה שעיקרן רמת השירות לציבור ופיתוח מנועי צמיחה, בפרט בתחומי ליבת הפעילות של החברה, כמפורט להלן.

13. מעיון בהחלטות ובפרוטוקולים עולה כי היו"ר לא פעל להתוויית מדיניות ברורה בנושא שיפור השירות לציבור על אף שסוגיית רמת השירות הירודה עלתה, כאמור לעיל, בישיבות הדירקטוריון עוד בראשית

כהונתו של היו"ר. כך למשל עולה מדברי סמנכ"ל הסחר בחברה, יו"ר הדירקטוריון וחברי הדירקטוריון בישיבת הדירקטוריון מיום 16 במרץ 2022 לפיהם:

סמנכ"ל הסחר -

".... בשנה שעברה מה שקרה זה שהתחלנו באמת טוב עם הלקוח בסביבות אפריל, הגענו גם ל-150, 160 אלף פריטים ביוני. קצת פחות מזה ביולי. אבל טיב השירות מאוד ירד. הגענו לרמת ביצוע אל מול 90% שהלקוח דורש מאיתנו בעמידה ב-SLA ל-20% בנובמבר...".

יו"ר הדירקטוריון -

"...אנחנו רואים את המשך הקיטון שלנו. לא השתנה כלום אל מול שנה שעברה במובן של טיב השירות. אנחנו לא יכולים לתת לא נתנו לא מצאנו פתרונות לטיב השירות שלא ניתן גם בתוך 21, וזה ממשיך ירידה בעצם לתוך 22. אני מתכוון תוך כמה ימים החבילה מגיעה, כשאנחנו עומדים היום במוצרי הפרמיום שלנו בחלק מהמספרים על 19 יום הגעה לארצות הברית. במוצרי האקו וה-EMS, האקו זול יותר, אנחנו עומדים במספר גבוה, גם ב-EMS פלטינום שזה הפריט הגדול ביותר שלנו אנחנו עומדים על קרוב למספר ימים כזה לארצות הברית. שזה הופך את התחרות שלנו ללא רלוונטית אל מול חברות הבלדרות...".

חבר דירקטוריון -

"...אם יש פריחה של המסחר וטיב השירות הוא הבעיה איך אנחנו משפרים את טיב השירות...אבל הבעיה האמיתית שלנו האם אנחנו באמת ברמה של טיב שירות הולך ופוחת שהמתחרים גדלים ולוקחים נתחי שוק שלנו, זאת השאלה הכי קריטית והכי דחופה...".

סמנכ"ל סחר -

"חשוב לציין שבאמת לגבי טיב השירות איבדנו מזה לא מעט וגם היום אנחנו עושים וצריכים לעשות עבודה על זה עוד יותר חזקה...".

חברת דירקטוריון -

"אפשר להבין איך זה שטיב השירות ירד בהינתן המעבר למודיעין והשיפור שיכל להיות, אך יש ירידה בכמות החבילות...".

נציג הרשות -

".... כמו שאמר סמנכ"ל הסחר בהוגנות הסיפור פה בגדול הוא סיפור שעוברים למתחרים. ולמיטב ידעתי זה לא שעשו הנחות במחיר, ..., זה שירדו הכמויות זאת אומרת שיש מעבר למתחרים.... לכן אני חושב שצריך להסתכל למציאות בעיניים ולא לבוא לומר שטיסה התעכבה, המסלול נסגר, יש עכשיו קורונה

בסין, אלף ואחד הסברים שאנחנו שומעים שנתיים. אנחנו נמצאים
בסיטואציה שבה אומר פה סמנכ"ל הסחר יש בעיה."

בנוסף, בישיבת הדירקטוריון מיום 13 ביולי 2022 ציין מנכ"ל החברה כי השירות הוא חשוב והוא
מבוסס על משך זמן משלוח וכי לחברה יש תדמית לא טובה. עוד מציין המנכ"ל בפני הדירקטוריון כי
התייעלות צריכה להיות מתוך ראיית הלקוח ושיפור השירות ולא הרעה.

14. סוגיית רמת השירות עלתה גם בישיבת דירקטוריון החברה מיום 20 באוקטובר 2022. שם מציינת
דירקטורית בחברה כי יש ביקורת רבה על רמת השירות של החברה והתשובות שהחברה מספקת אינן
טובות ובלשונה:

"הביקורת על השירות שלנו היא מאוד גבוהה, ותשובה שאומרת, תעבדי
בלהסיט את החבילה שלך ממקום אחר היא בעיני לא טובה, ... אם הבנק שלי
היה סגור ביום שישי, לא הייתי מוכנה ואני בכלל לא הולכת לבנק שלי, כי הוא
נותן אחלה שירות מרחוק ואני בסניף דיגיטלי, אם זאת התשובה. בדואר אין
לנו את המקבילה הזאת, כי בסוף אפילו את המכתב מעיריית פ"ת שמתריע על
זה שהמבנה שלנו בפ"ת הוא לא בסדר, הייתי צריכה ללכת לסניף הדואר, כדי
לאסוף אותו..."

עוד מציין מנכ"ל החברה באותה ישיבה כי רמת השירות של החברה היא "בפער" מול המתחרים הן
בשוק הפנים ארצי והן בשוק הבינלאומי. כמו כן בהמשך הישיבה מציין המנכ"ל כי סוגיית השירות
נובעת גם מאמון הציבור בחברה. בהמשך מציין המנכ"ל כי בכוונתו ליצר ראייה מתכללת של כלל
נושאי השירות בחברה.

15. הנה כי כן, סוגיית שיפור רמת השירות והצורך החיוני לפיתוח העסקי של החברה היה ידוע ליו"ר
הדירקטוריון עם כניסתו לתפקיד. אולם, ניכר כי היו"ר בחר שלא לעסוק בכך באופן מעמיק ויסודי⁵
שיביא לשיפור השירות לציבור, וזאת על אף שתפקידה העיקרי של החברה הוא לספק שירותים
בסיסיים לציבור.

16. מעיון בפרוטוקולים ובהחלטות שהוגשו לשר עולה, כי הדירקטוריון בראשות היו"ר לא דן ולו פעם
אחת בדוחות תלונות ציבור שהתקבלו בחברה ואשר הצביעו על כמות תלונות ציבור גבוהה ביותר
בשנת 2022 (למעלה משלוש מאות אלף תלונות) המעידות על כשל מערכתי בשירות לציבור. יו"ר
הדירקטוריון לא פעל להתוויית מדיניות ברורה להנהלה ולשיפור השירות לציבור, אף לא בהמשך
לדוח זה.

17. היה מצופה שהדירקטוריון בראשות היו"ר ינחה את ההנהלה לבצע בחינה רחבה ומעמיקה בנושא
רמת השירות הניתן על ידי החברה ובדרכים לשפרה, ולהציג בפניו תוכנית פעולה סדורה בנושא כולל
הצגת נתונים הנוגעים למדדים חשובים כגון משך זמן המתנה בתור ביחידות הדואר לרבות יחידות
דואר בהן לאורך זמן נמדדו משכי זמן המתנה גבוהים מהממוצע, משך זמן המתנה במוקדי השירות

⁵ כפי שעולה מההחלטות ומהפרוטוקולים.

הטלפוני, משך העברת דבר דואר בארץ ודבר דואר המגיע מחוץ לארץ, זמינות תורים ביחידות דואר, מידת נגישות הציבור למרכזי מסירה ויחידות דואר וכו'.

18. בנוסף, מעיון בהחלטות ובפרוטוקולים שהוגשו לשר עולה כי היו"ר לא קיים ולו דיון ייעודי אחד ממוקד בפיתוח עסקי של החברה ובפיתוח מנועי צמיחה⁶, למעט קבלת דיווחי הנהלה על שוק הסחר המקוון, על הפער בין ההכנסות בשוק הסחר לתחזיות, החשש מעזיבת לקוחות בתחום הסחר, מאיבוד הכנסות וכו'⁷.

19. מצופה ואף נדרש מיו"ר דירקטוריון לפעול להתוויית מדיניות ברורה הממקדת את הנהלת החברה בטיפול ברמת השירות לציבור, פיתוח מנועי צמיחה בשירותי הדואר ובנק הדואר, עצירת אובדן ההכנסות בתחום הסחר המקוון הבינלאומי ופיתוח שירותים משיקים בליבת פעילות החברה כגון מתן שירותי ערך של הדפסה ומשלוח דבר דואר. כל זאת, על אחת כמה וכמה לאחר שסוגיית רמת השירות הירודה לציבור ואובדן ההכנסות מתחום הסחר הגיע לפתחו עוד בתחילת שנת 2022 (תחילת כהונתו בדירקטוריון החברה). תמוה מדוע נדרש ליו"ר הדירקטוריון שנה שלמה עד לדיון ולאישור תכנית עבודה של אגף השירות בחברה ולא עשה כן קודם לכן נוכח רמת השירות הירודה שהחברה מספקת.

20. מיקוד בפיתוח העסקי ובשירות לציבור היה מסייע לחברה להחזיר את אמון הציבור בה ולהגדיל את הכנסותיה ובכך אף לקדם את הבראתה והפרטתה, שכן ככל שהחברה תספק שירות ברמה גבוה יותר, המוניטין שלה יתחזק, הכנסותיה יצמחו וסיכויי הפרטתה יגדלו.

21. נוכח האמור עולה כי, היו"ר לא זימן דיון דירקטוריון מעמיק העוסק ברמת השירות לציבור ובפיתוח עסקי באופן ישיר, מקיף ומעמיק והוא עסק בכך רק בעקיפין באופן אגבי, כגון, במסגרת דיוני תקציב ותוכנית עבודה לשנת 2023, במסגרת הדיווחים שקיבל על שוק הסחר המקוון, במסגרת דיונים על אישור דוחות כספיים של בנק הדואר ובוועדת הכספים של הדירקטוריון.

22. תוצאות אי הטיפול ברמת השירות לציבור ניכרות בתלונות רבות מן הציבור ומנציגי ציבור שהגיעו למשרד.⁸

23. בנוסף, בפגישות שמקיים השר עם נציגי ציבור, מועלות בפניו תלונות רבות בנוגע לאופן אספקת שירותי חברת הדואר, ובכלל כך עיכובים בחלוקת דואר, העדר נגישות לשירותי דואר, זמני המתנה ממושכים ביחידות דואר, היעדר זמינות תורים, סגירת יחידות דואר באזורים בהם הציבור המתגורר באותו אזור נזקק ביותר לשירותי דואר, המתנה ממושכת של מספר ימים לתור ביחידת דואר וכן בדבר ליקויי תחזוקה ובטיחות במתקני החברה המשמשים לחלוקת דואר.

⁶ למרות שהיו"ר טען כי בפני החברה קיימות הזדמנויות עסקיות. למשל ראה ישיבת הדירקטוריון מיום 16.2.2022: "...הקורונה היא הזדמנות להגדיל שליחויות פנים ארצית. יש חברות שליחויות שזיהו את המשבר והפכו אותו להזדמנות."

⁷ ראה עמודים 10-7 לשיבת דירקטוריון מיום 1 במאי 2022. שם אף מציין היו"ר כי: "אנחנו עוד עלולים למצוא עצמנו באירוע יותר קשה. אנחנו יכולים לקום בבוקר ולגלות שקיינאו עבר למישהו אחר. בואו, נשים את הדברים האלה על השולחן."

⁸ נספח ג': מדגם פניות ותלונות ציבור מנציגי ציבור משנת 2023.

24. החל מיום 1.1.2023 ועד ליום 31.5.2023 הגיעו למינהל הדואר במשרד התקשורת 1,567 פניות ציבור בקשר לשירותי החברה לעומת התקופה המקבילה אשתקד בה התקבלו 1,437 פניות ציבור. גידול של 9% בשעה שמספר מופעי הקהל ביחידות הדואר יורד וכמות המכתבים והחבילות המתקבלים בחברה פוחתת. דבר אשר יכול להעיד על איבוד אימון משמעותי מצד הציבור בחברת הדואר ובשירותיה.

25. אם לא די בכך, בשנת 2022 התקבלו בחברה פניות ותלונות ציבור בהיקף של למעלה מ-300,000, זאת יחד עם ירידה משמעותית בהיקף הפעילות כמפורט להלן בסעיף 26. היקף עצום זה מעיד על הרמה הירודה של השירות המסופק לציבור וזאת כתוצאה מכך שיו"ר הדירקטוריון לא פעל להתוויית מדיניות ולקיום דיון יסודי בנושא כמפורט לעיל ולא גיבש יעדים ומדדים להנהלה לשיפור השירות ולמעקב ברציפות אחר הגשתם.

26. ניהולו הכושל של יו"ר החברה מתבטא, בין היתר, בכך שלא פעל להתוויית מדיניות וקיום דיון מעמיק בנושא הדרכים לפיתוח עסקי של החברה ובפרט בשוק הסחר המקוון הבינלאומי והפנים ארצי. אי פיתוח עסקי כאמור הביא לירידה משמעותית בהכנסות החברה בשנת 2022. ההרעה המשמעותית בתוצאות פעילות החברה בשנים האחרונות נרשמה דווקא בשנת 2022 (גם ביחס לשנת 2020 - שנה שאופיינה בהשפעות משבר הקורונה), כמפורט:

שנה הכנסות החברה

2018 - 1.838 מיליארד ₪.

2019 - 1.824 מיליארד ₪.

2020 - 1.579 מיליארד ₪. (התפרצות מגפת הקורונה)

2021 - 1.625 מיליארד ₪.

2022 - 1.532 מיליארד ₪. (ללא הכנסות מריבית על פיקדונות הציבור בבנק הדואר -1.481 מיליארד ₪).

מצופה היה כי בעקבות היציאה מ"משבר הקורונה" שאותותיו ניכרו בצורה משמעותית בשנת 2020, הכנסות החברה בשנת 2022 ימשיכו לגדול, בהמשך לגידול שנרשם בשנת 2021 ביחס לשנת 2020; אולם בפועל ההיפך קרה. אילולא הגידול בהכנסות מריבית, הפגיעה בהכנסות החברה הייתה משמעותית יותר ועומק המשבר שממילא הייתה שרויה בו החברה היה מחמיר. היו"ר התייחס להשפעת עליית ריבית בנק ישראל על הכנסות החברה בישיבת הדירקטוריון מיום 30 באוגוסט 2022 וציין כי:

"בינתיים הרגולציה היחידה שעוזרת לנו זה הנגיד שמעלה את הריבית..."

27. יו"ר הדירקטוריון לא פעל להתוויית מדיניות ברורה ולא זימן דיון דירקטוריון ייעודי בנושא הפיתוח העסקי של החברה הן בתחום הסחר המקוון הפנים ארצי והבינלאומי, הן בתחום בנק הדואר והן בתחום אספקת שירותים חדשים המשיקים לליבת הפעילות של החברה ושיש בהם כדי להביא להגדלה בהכנסותיה.

28. **טענה:** מדובר בהדחה פוליטית מובהקת, ההליך מנוהל בניגוד לעקרונות יסוד ולכללי המשפט המנהלי וההחלטה של השר להדיח את היו"ר רצופה פגמים משמעותיים הן במישור הסמכות, ההליך ותוכן ההחלטה.

מדובר בטענה חסרת כל שחר. הליך שקילת העברת היו"ר מתפקידו נעשה על ידי השרים, לאחר שנכחו כי אין הוא ממלא את תפקידו כראוי, וזאת בהתאם לסמכותם לפי סעיף 22(א)(6) לחוק החברות הממשלתיות ולאחר התייעצות משמעותית עם הרשות ובחינת עמדתה של הרשות גם על ידי גורמי המקצוע במשרד. תוצאות הבחינה האמורה הוצגו לשר לשיתוף פעולה אזורי.

שקילת אפשרות העברת היו"ר מתפקידו הנה על רקע מקצועי בלבד בשל אי מילוי תפקידו כראוי, דבר הבא לידי ביטוי באי טיפול ברמת השירות לציבור ובאי פיתוח מנועי הצמיחה לחברה בתחומי ליבת פעילותה דבר הפוגע בסופו של יום בכל אזור ואזור במדינה הנזקק לשירותי החברה וכן פוגע בהבראת החברה ובסיכויי הפרטתה.

הטענה לפיה מדובר בהדחה פוליטית מהווה ניסיון של היו"ר להסתיר את כשלונו מאחורי טענות בעלמא ללא כל בסיס.

29. **טענה:** השר מתעלם מהמשבר הפיננסי והתפעולי החמור לפני שהנהלה נכנסה לתפקידה. השר מתעלם מאחריותם של גורמי המקצוע במשרד להידרדרותו של הדואר שנמשכת שנים וכן מתעלם מביצועי הנהלת החברה שתוך תקופה קצרה שיפרה את מצבה הפיננסי של החברה והביאה אותה לשלב מתקדם בהבראה.

השימוע והטענות בנוגע לאי תפקוד כראוי מופנות כלפי יו"ר החברה, ולא כלפי הנהלת החברה או עובדיה. הסכם עקרונות הבראת החברה הושג בין היו"ר והנהלת החברה יחד עם נציגי ועד עובדי החברה ונציגי הממשלה הנוגעים בדבר (משרד האוצר: חשכ"ל ואג"ת ואגף שכר והסכמי עבודה, הרשות והמשרד) עוד בתחילת חודש אפריל 2022. ביום 7 באפריל 2022 הסכם העקרונות הוצג לציבור במסגרת מסיבת עיתונאים שהתקיימה בראשות השר ובהשתתפות מנכ"לית המשרד והיו"ר. יתרה מכך, בימים 28 אפריל 2022 ו-30 במאי 2022 פנה בכתב המנהל הכללי של משרד האוצר ליו"ר ופירט את עיקרי הסכם ההבראה לחברה. ביום 1 ביוני 2022 פנתה המנכ"לית של המשרד למנכ"ל החברה וציינה כי בכוונת המשרד לעדכן את כללי האסדרה ברישיון החברה ("מכתבי העקרונות").⁹

מעיון במכתבו של מנכ"ל משרד האוצר ליו"ר מיום 28 באפריל 2022 ניתן להיווכח כי המדינה עשתה מאמצים רבים להתכנס להסכם הבראה עם החברה ואלו נציגי החברה בראשות היו"ר חזרו בהם מההסכמות כפי שכתב מנכ"ל האוצר ליו"ר בסעיף 7 למכתבו מיום 28 באפריל 2022:

"למען הסדר הטוב יצוין כי לאור הדחיפות שהוצגה על ידי החברה, נציגי הממשלה השקיעו את מירב המאמצים על מנת להתכנס במהירות להסכם כולל עם החברה, מתוך מטרה להשלים את החתימה על הסכם העקרונות ערב חג הפסח, וזאת תוך גילוי גמישות נרחבת, הן בהיבט המימוני והן בהיבט הרגולטורי, כפי שפורט בקצרה לעיל. לאחר הגעה לסיכום

⁹ נספח ד': מכתבי העקרונות (פניות המנהל הכללי של משרד האוצר לדירקטוריון החברה מימים 28.4.2022 ו-30.5.2022 ופניית המנהלת הכללית של משרד התקשורת למנכ"ל החברה מיום 1.6.2022).

עקרוני עם החברה במסגרת דיוני המשא ומתן ב-4.4 וב-6.4, נציגי החברה, בראשות יו"ר

הדירקטוריון, חזרו בהם מההסכמות והציגו מספר קשיים העולים מהסיכום.....”

מעיון במכתבי העקרונות וברישיון ניתן לראות כי האסדרה עודכנה בהתאם וכי הסכם המימון נחתם לאורם של מכתבי העקרונות ובדומה לסכומים המפורטים שם, אולם כל זאת באיחור ניכר של כ-5 חודשים. עיכוב מיותר שגרם להשהיית תהליך ההבראה וההפרטה במשך מספר חודשים והעמיק את המשבר בו הייתה ממילא שרויה החברה. מכאן ניתן גם להיווכח כי עקרונות תוכנית ההבראה בכללותה גובשו עוד בטרם נכנסה ההנהלה החדשה לתפקידה¹⁰.

יודגש כי המשרד אחראי על אסדרת תחום הדואר ובנק הדואר, המשרד פעל ופועל כל העת לקידום התחרות בתחום הדואר ולהבטחת אספקת השירותים הבסיסיים לכלל הציבור בכל המדינה ברמת שירות נאותה.

בשנת 2022 ובתחילת שנת 2023 פעל המשרד בראשות השר על מנת להתאים את האסדרה בתחום הדואר ובנק הדואר לעידן הנוכחי, המאופיין בירידה בכמות המכתבים לצד עליה בחבילות. בין היתר, המשרד הסיר מגבלות תחרותיות מחברת הדואר ובכלל כך, הסיר את הפיקוח מהתשלומים בעד מרבית שירותי הדואר ובנק הדואר, אפשר לחברה להציע הצעות ערך של שירותי הדפסה ומשלוח דבר דואר, אפשר לחברה לתת שירותים חדשים ללא צורך בקבלת אישור מראש וצמצם את רשימת השירותים הבסיסיים. כל אלו, יחד עם קידום הליך ההבראה של חברת הדואר ומתכונת הפרטתה, נועדו, בין היתר, לאפשר לחברת הדואר להתחרות במגרש משחקים מאוזן ולשפר את השירות לציבור.

את השיפור במצבה הכספי של החברה שניכר ברבעון הראשון של שנת 2023 יש לזקוף ברובו לשינויים הרגולטוריים המפורטים לעיל, כפי שמציין דירקטוריון החברה בביאורים 3א ו-3ב לדוח דירקטוריון החברה שצורף לדוחות הכספיים ליום 31 במרץ 2023. עיקר הגידול בהכנסות וברווחים ברבעון הראשון של שנת 2023 נובע מרווח הון ממכירת נדל"ן למדינה בעקבות תכנית ההבראה, עליית ריבית בנק ישראל והשפעתה על ההכנסות המימון מפיקדונות הציבור, גמישות מחירים שניתנה לחברה, העלאת תעריפי שירותי הדואר ובנק הדואר לציבור, וצמצום בהוצאות שכר הנובע מפרישת עובדים במימון המדינה. כלומר, למדינה בכובעה כרגולטור ובכובעה כבעלים חלק עיקרי ומהותי (אם לא בלעדי) בייצוב מצבה הכספי של החברה ואילולא הייתה נוקטת בפעולות אלו שתוארו בקצרה לעיל, היה ספק רב אם החברה בראשות היו"ר הייתה מצליחה לפרוע את התחייבויותיה. השיפור במצבה הכספי של החברה כאמור לעיל, הוא על אף רמת השירות הירודה של החברה ועל אף שלא פיתחה שירותים חדשים ולא פיתחה את מנועי הצמיחה הקיימים לה.

הטענות כנגד גורמי המקצוע במשרד הן מופרכות ומנותקות מהמציאות. גורמי המקצוע במשרד התריעו בפני מנכ"לית המשרד מבעוד מועד ועוד בסוף שנת 2020 כי החברה דוהרת לחדלות פירעון. הנהלת המשרד רתמה את כל הגורמים הרלבנטיים (מנכ"ל משרד האוצר, אג"ת, חשכ"ל, אגף שכר והסכמי עבודה ורשות החברות הממשלתיות) על מנת לגבש תכנית הבראה לחברה. המשרד פעל במרץ וללא לאות לקדם את תוכנית ההבראה המתבססת על שלושה אדנים: האחד, עדכון כללי האסדרה

¹⁰ המנהל הכללי של החברה נכנס לתפקידו בתחילת חודש יוני 2022

החלים על החברה; השני, קידום הפרטת מלוא אחזקות המדינה בחברה¹¹; השלישי, מימון מדינה לפרישת עובדים. אם לא די בכך נציין כי גורמי המקצוע במשרד השתתפו בעבודת הוועדה המייעצת לשר התקשורת לשירותי דואר בתחום השמור בראשות דני רוזן¹² שמונתה בחודש נובמבר 2018 ואשר הגישה המלצותיה לשר התקשורת בפברואר 2019. הוועדה קיימה שימוע והגישה המלצות מעודכנות לשר בחודש ספטמבר 2020. בין המלצות הוועדה היו הסרת פיקוח מחירים ממרבית שירותי הדואר, צמצום מצבת יחידות הדואר לצד הרחבת פרישת מרכזי המסירה, צמצום השירותים הבסיסיים, ביטול דואר נע, מתן אפשרות לחברה להציע הצעות ערך של הדפסה וחלוקה של דבר דואר (שת"פ עם בית דפוס) ומעל הכל ציינה הוועדה כי על החברה לשפר את רמת השירות לציבור. בין היתר, בהמשך להמלצות אלו תוקנו חוק הדואר, תקנות בדבר התשלומים בעד שירותי הדואר, התקנות בדבר רשימת השירותים הבסיסיים והרישיון הכללי של החברה. כל אלו הושלמו במהלך התקופה מחודש אפריל 2022 ועד תחילת חודש פברואר 2023¹³. גורמי המקצוע במשרד פעלו לאורך כל הדרך ליישום הרגולציה בהתאם למדיניות שר התקשורת.

בנוסף לאמור, יו"ר החברה מתעלם מאחריות החברה והדירקטוריון שלה בשעתו למשבר הכספי אליו נקלעה חברת הדואר בתחילת שנת 2022. מנכ"ל משרד האוצר וממלא מקום מנהל הרשות, מר רם בילינקוב, התייחס לנושא בישיבת הדירקטוריון מיום 16 בפברואר 2022 וציין כי:

"...יחד עם זאת אני רוצה לומר פה כמה דברים שאני מראש מודיע לכם שלא ינעמו. תראו גם אם יש פה עודף כוח אדם, אז אני חושב שהדירקטוריון שמדבר על עודף כוח אדם של חברה כמו שראיתי פה לרגע היא שישל את רגלו של את נעלו... אני לא ראיתי בקריירה שלי גם בסקטור הפרטי, וגם בסקטור הציבורי לשכה כזאת... אז אין לי סיבה אלא להניח שיש פה בזבוז אחד גדול שמתחיל בהנהלה ולא בעובדים... אני אומר לכם הסתכלתי פה, יש פה לשכות בכמות גדולה, יש פה היקפים של בינוי זה כמובן לא מביא את החברה למצב הזה, זה מבחינתי אינדיקציה... ככה לא מנהלים כספי ציבור..."

יתרה מכך, על אף מצבה הפיננסי הרעוע של החברה, ב- 8.5.2022, בחר יו"ר הדירקטוריון לפנות למנהלת הרשות בבקשה לאשר למנכ"ל החברה הנכנס מענק חתימה כספי ע"ס 400,000 ₪ מקופת החברה, שעה שהחברה נמצאת במצוקה תזרימית כה קשה עד כדי אי יכולת לעמוד בהתחייבויותיה. מנהלת הרשות השיבה לו באופן נחרץ בתאריך 22.5.2022:

"...בקשתך לאישור תשלום מענק חתימה למנכ"ל הנבחר, נדחית. בייחוד נכונים הדברים נוכח דיווחי החברה, אפילו מהבוקר, בדבר מצבה התזרימי הקשה של החברה, ומכאן כי מוטב היה לו בקשתך לא היתה מוגשת כלל..."

למרות הגערה החמורה, היו"ר לא ויתר ושלח מכתב נוסף למנהלת הרשות בנושא באותו היום. היא השיבה לו יומיים לאחר מכן, בתאריך 24.5.2022:

¹¹ ביום 2.7.2018 אושרה מכירה חלקית של מניות החברה עד 40%.

¹² חברי הוועדה: יו"ר הוועדה מר דני רוזן, חברים: מר אורן לביאן, מנהל מינהל הדואר במשרד, ד"ר עופר רז דרור מנהל מינהל כלכלה במשרד, גבי ענבל מעיין, יועצת למנכ"ל המשרד, עו"ד ברוריה מנדלסון, היועצת המשפטית של המשרד וכן השתתפו בוועדה מר רן אורנבך, ממנהל הכלכלה במשרד, עו"ד פאדיה זידאן מהלשכה המשפטית ומר שמעון שהם, ממנהל הדואר

¹³ חלק מהעדכונים דרשו אישור כנסת, ועדת כנסת והסכמת שר האוצר

"...נותר לי רק להצר על כך שבמקום להבין כי בקשתך אינה עולה בקנה אחד עם אמות המידה החוקיות והציבוריות הנדרשות, בחרת להתלהם ולטעון טענות שאינן ממין העניין..."

הנה כי כן, היו"ר בוחר לעסוק במענקי חתימה למנכ"ל אותו בחר לתפקיד בשבתו כיו"ר ועדת האיתור, תוך חריגה מאמות המידה החוקיות והציבוריות הנדרשות, שעה שלשיטתו החברה נמצאת על סף חדלות פירעון.¹⁴

30. טענה: הנהלת החברה והיו"ר הצליחו להעלות את החברה למסלול רווחי ולתקן כשלים שורשיים שאפיינו את החברה במשך עשרות שנים: תרבות פוליטית רקובה, מינויים פסולים והעדפת אינטרסים של מקורבים פוליטיים על פני טובת החברה.

לעניין הטענה בדבר שיפור רווחיות החברה ראה התייחסותנו בסעיפים 26 ו-29 לעיל. טענת החברה אינה מתיישבת עם העובדה כי יו"ר הדירקטוריון הזדרז עוד בתחילת שנת 2023 לפני ההסכם הקיבוצי במשק לבקש לעדכן את שכר הבכירים בחברה וזאת למרות מצבה הכלכלי של החברה שנזקקה למימון ציבורי בהיקף חסר תקדים של כ-1.7 מיליארד ₪ ולצמצום מספר העובדים בכ-20%, והכל כמפורט במכתבו של סגן בכיר למנהלת הרשות ליו"ר מיום 26 בינואר 2023.¹⁵ מבלי להתייחס לטענות חסרות הבסיס בדבר התרבות הארגונית והמינויים שנערכו טרם כניסת שר התקשורת הנוכחי לתפקידו, אין חולק כי בסופו של דבר החברה נמדדת בשיפור השירות לציבור ובהגדלת הכנסותיה, ואלו הכשלים השורשיים המאפיינים את החברה כיום, שאותם מבקשים השרים לתקן במסגרת הליך העברת היו"ר מתפקידו.

31. טענה: גורמי המקצוע ובהם שר האוצר, מנכ"ל משרדו, ראש אגף התקציבים במשרד האוצר, החשב הכללי במשרד האוצר ומנהלת הרשות סותרים את טענות השר.

נוח ליו"ר לכנות את גורמי משרד האוצר כ"גורמי המקצוע" ולנסות להיאחז בעמדותיהם המתאימות לו. מאידך, כאשר היו"ר מציג כשלים בחברה אזי "גורמי המקצוע" לטענתו הינם עובדי משרד התקשורת (סעיף 29 לעיל). שר התקשורת הוא השר האמון על פעילותה של חברת הדואר מכוח חוק הדואר והוא הנושא באחריות בכל הנוגע לאספקת שירותי דואר ושירותי בנק הדואר לציבור. שר האוצר, ראשי האגפים באוצר ומנהלת רשות החברות הממשלתיות אחראים על תקציב המדינה, ניהול והפרטת חברות ממשלתיות ואינם אחראים על שירותי הדואר ובנק הדואר לציבור. תלונות בדבר רמת השירות הירודה מופנות לשר ולמשרד באופן ישיר, כמו גם בדיונים שהתקיימו בוועדות הכנסת השונות בנוגע לשירותי הדואר כגון בדיון וועדת הכספים של הכנסת מיום 5.12.2022, בדיון וועדת הכלכלה של הכנסת מיום 30.1.2023 וממסקנות הוועדה המיוחדת לצמצום הפערים החברתיים בפריפריה של הכנסת שהתכנסה ביום 28.2.2023.¹⁶ מהדיונים ניתן ללמוד על השפעת הפגיעה בציבור

¹⁴ נספח ה': פניית היו"ר למנהלת הרשות מיום 8.5.2022, מכתביה של מנהלת הרשות ליו"ר מימים 22.5.2022 ו-24.5.2022.

¹⁵ נספח ו': פניית סגן בכיר למנהלת הרשות ליו"ר בנוגע לעדכון שכר הבכירים בחברה מיום 26.1.2023.

¹⁶ נספח ז': מסקנות הוועדה המיוחדת לצמצום פערים חברתיים בפריפריה בעקבות הצעה דחופה לסדר היום בנושא סגירת סניפי הדואר בפריפריה החברתית והגאוגרפית מיום 28.2.2023 ופניית יו"ר ועדת הכלכלה של הכנסת לשר התקשורת ושר האוצר בהמשך לדיון ועדת הכלכלה של הכנסת מיום 30.1.2023 בעניין יישום הרפורמה בדואר והשלכותיה על מתן השירות לציבור.

(ובפרט באוכלוסיות בפריפריה, אוכלוסיות עם מוגבלויות ואוכלוסיות ותיקות) בשל צמצום של סניפי הדואר ללא העמדת חלופות שירות, לרבות היווצרות של עומסים בסניפים שנותרו פתוחים.

לדעת השרים, מחדלו של יו"ר הדירקטוריון בכל הקשור לאי התוויית מדיניות ברורה ואי קיום דיון מעמיק בדירקטוריון החברה בשאלות רמת השירות לציבור ופיתוח מנועי צמיחה, מגיע לכדי אי מילוי תפקידו כראוי כאמור בסעיף 22(א)(6) לחוק החברות הממשלתיות. באשר לרשות נציין שוב כי עמדתה נשקלה בכובד ראש בטרם פנו השרים ליו"ר בשימוע, כמפורט לעיל בסעיף 2 לעיל ובנספח א' המצ"ב. כן נציין כי ביום 19 באפריל 2023 התקבלה החלטת ממשלה מספר 460 בנושא "העברת שטח פעולה ממשדד האוצר למשרד לשיתוף פעולה אזורי והעברת סמכויות משר האוצר לשר לשיתוף פעולה אזורי", לפיה הועברו לשר לשיתוף פעולה אזורי הסמכויות הנתונות לשר האוצר, בין היתר, לפי חוק החברות הממשלתיות. לפיכך, סמכות השרים לפי סעיף 22(א)(6) לחוק החברות הממשלתיות נתונה בידי שר התקשורת והשר לשיתוף פעולה אזורי.

32. **טענה: שר התקשורת לא נפגש מעולם עם היו"ר כדי להציג לו את טענותיו. רק לאחר שהחליט**

להדיחו, ביקש השר נתונים שבחר לעשות בהם שימוש מגמתי.

השר נכנס לתפקידו ביום 29.12.22 ונדרש באופן מיידי לקידום תהליך ההפרטה, לרבות סוגיית השירות לציבור. השר קיים ישיבות עם הצוות המקצועי במשרד, עם נציגי משרד האוצר, עם הנהלת החברה ועם היו"ר בטרם קיבל החלטה לשקול להעביר את היו"ר מתפקידו כדירקטור בחברה. ביום 10 בינואר 2023 קיים שתי פגישות עם הצוות המקצועי של המשרד בנושא שוק הדואר. ביום 11 בינואר 2023 קיים פגישה עם הצוות המקצועי של המשרד בנוגע לסטטוס רישיון הדואר, בהמשך, באותו יום, קיים פגישה היכרות עם יו"ר החברה ולאחר מכן קיים פגישה עם הנהלת החברה והצוות המקצועי במשרד בה הוצגה בפניו התוכנית הכלכלית של החברה. ביום 31 בינואר 2023 קיים השר פגישה יחד עם הצוות המקצועי במשרד, היו"ר והנהלת החברה, בה עלתה סוגיית רמת השירות הירודה, בין היתר, סוגיית סגירת הסניפים, חלופות השירות לציבור, עיכובים בהזמנות של לקוחות ועוד. בפגישה זו, השר הציג בפני היו"ר והמנכ"ל את דרישתו הנחרצת לטיפול ברמת השירות הירודה, את תחושת הייאוש מהציבור ואת מבול התלונות שמגיע לפתחו. השר אף דרש באותה פגישה להציג בפניו פתרונות וחלופות שירות לציבור, ואף שלח מכתב לראשי הרשויות בעקבות אותה פגישה (ראה סעיף 69 להלן). בהמשך לפגישה, במהלך חודש פברואר ועד אמצע חודש מרץ העביר ראש מטה השר תלונות רבות שהגיעו לשר מראשי רשויות ותושבים לטיפולו של מזכיר החברה. בין היתר התקבלו פניות מראש העיר חולון בנוגע לסגירת סניף, ראש העיר אשקלון בנוגע לסגירת סניפים ומרכזי מסירה, ראש מועצת אבן יהודה בנוגע לסגירת סניף ומעבר לזכין, ראש העיר פתח תקווה, שר השיכון בנוגע לסגירת סניפים בעיר בני ברק, ראש העיר נתניה בנוגע לחזות פני הסניפים והתורים הארוכים והעומסים בסניפים, סגן ראש העיר ראשון לציון בנוגע לבקשה לפתיחת סוכנות חדשה, מתושבי נוף הגליל, הרצליה וירושלים בנוגע לשירותי הדואר, פניה לגבי סגירת סניף בעיר תל אביב, פניה לגבי סניפים שלא מקבלים לקוחות ללא תור מראש למרות שהסניף ריק והוראות הרישיון מחייבות את החברה לקבל לקוחות כאמור ועוד. מכל אלו עולה כי היו"ר ידע על התלונות לגבי רמת השירות הירודה של החברה ועל דרישת השר לשפר את השירות. בנוסף, הצוות המקצועי של המשרד, פנה לא אחת לחברה אודות תלונות שעניינן השרות הלקוי שמספקת החברה לציבור.

לעניין הטענה בדבר בקשות השר לנתונים ומידע נדגיש כי הן נעשות ללא תלות בזוהר של נושא משרה כזה או אחר וכל זאת על מנת ללמוד על תפקוד החברה לרבות איכות השירות לציבור. פניות כאמור

נעשות בהתאם לסמכויות השר לפי חוק הדואר ולשם הסדרת תחום הדואר או לשם פיקוח וביקורת על פעילות החברה. פניות השר לחברה באשר להעברת הפרוטוקולים הינה מכוח סעיף 24(א)(3) לחוק החברות הממשלתיות, שהיו"ר ממשיך להפר, עד עצם היום הזה, ואינו מעביר את כל הפרוטוקולים כנדרש. כאמור לעיל, אי קיום חובה זו על ידי היו"ר הינה הוכחה נוספת לאי מילוי תפקידו כראוי. עיקר פועלו של היו"ר היה להתמקד במשא ומתן מול גורמי המדינה באופן בו הוא יגדיל את התמורה הכספית שתקבל החברה, מכספי הציבור, בהסכם ההבראה. השר אינו מנהל את החברה ועל כן אינו נדרש להעביר ליו"ר הדרכה בנוגע לניהול החברה. השר רואה חשיבות רבה בעניין השירות לציבור ובפרט אספקתם של שירותים בסיסיים ברמת שירות טובה. רק מעיון בנספח 20 שצורף להתייחסות לשימוע¹⁷ ניתן להיווכח כי היו"ר ידע גם ידע על הבעיות הקשות ברמת השירות לציבור אולם למצער לא פעל לשיפור השירות, לא השכיל להתוות מדיניות להנהלה, לא פיקח אחר שיפור השירות ואף לא קיים ולו דיון ייעודי אחד בנוגע לרמת השירות לציבור.

בהקשר לכך, אנו דוחים מכל וכל את הטענה לפיה יש לתת "צ'אנס" ליו"ר לשפר את תפקודו או להציג בפניו את הטענות לצורך שיפור המצב בהמשך, שהרי לא מדובר באי ביצוע תפקיד בנושאים שבשולי העשייה אלא בליבת העשייה ובמרכזה – אחריות בסיסית לכל בעל תפקיד בכל עסק, ובוודאי ליו"ר דירקטוריון חברה ממשלתית האמון על השירות לציבור ועל הבראת החברה והפרטתה. יו"ר דירקטוריון שפעל במשך כשנה וחצי תוך הפקרת השירות לציבור ותוך אי התוויית מדיניות לחברה בנוגע לפיתוח עסקי ופיתוח מנועי צמיחה בתחומים שהינם בליבת פעילותה, לא זכאי ל"צ'אנס" לשיפור התנהלותו. כל בעל עסק ואפילו חנות מכולת שיגלה כי עובד מסוים הפקיר את השירות ללקוחות ופגע בהכנסות העסק במשך תקופה ארוכה, ישלח אותו הביתה באותו היום. כל שכן וקל וחומר כאשר מדובר בכספי ציבור ובשירות לציבור.

טענה: **מכתבו של השר מכון גם נגד כל חברי הדירקטוריון, ארגון העובדים והנהלת החברה. דווקא התנהלותם של גורמים במשרד היא שפגעה ביישום הסכמי ההבראה ובמאמצי החברה להתייעל.** .33
כאמור לעיל, טענות השרים מופנות אך ורק כלפי היו"ר, עליו מוטלת החובה, בין היתר, להוביל את הדירקטוריון ולהתוות מדיניות ברורה בין היתר בנושא שיפור השירות לציבור ובנושא פיתוח מנועי הצמיחה בתחום ליבת הפעילות של החברה. הטענות כולן מופנות אך ורק כנגד היו"ר אשר לא פעל כראוי וכמצופה ממנו, ולא הנחה את דירקטוריון החברה להתוות מדיניות בנושאים קריטיים לפעילות החברה. יודגש כי גורמי המקצוע במשרד פעלו לעדכן את כללי האסדרה החלים על החברה לטובת כלל הציבור, ובכלל כד תיקון חוק הדואר, תקנות תעריפי שירותי הדואר והשירותים הכספיים, תקנות שירותים בסיסיים, החלפת הרישיון הכללי של החברה וקביעת הוראת מינהל לפתיחת מרכזי החלוקה לבעלי היתר כמפורט לעיל.

טענה: **השר מתעלם מהגידול בהכנסות החברה ברבעון הראשון של שנת 2023 שהיא צפויה עוד לגדול והציג את הירידה בהכנסות באופן מגמתי ומטעה בנטרול הכנסות מפיקדונות הציבור.** .34
ראו התייחסותנו בסעיפים 26 ו-29 לעיל, וכן בסעיף 4 במכתב השימוע. ההכנסות מריבית על פיקדונות הציבור הן הכנסות פאסיביות ואינן נגזרת של קידום מדיניות כלשהי. ככל שבנק ישראל יעלה את הריבית כך ההכנסות יגדלו וככל שיפחית את הריבית כך הן יקטנו, למעט

¹⁷ המפרט את הפגישות שערכה החברה עם ראשי רשויות בארץ

אם מסיבות ניהוליות עסקיות סכומי הפיקדונות יגדלו בצורה משמעותית¹⁸. נשוב ונדגיש כי הירידה בהכנסות משירותי הסחר המקוון הייתה משמעותית ביותר בשנת 2022, והמגמה המשיכה בשנת 2023 בשיעור נמוך יותר, בין היתר, מאחר וההכנסות מתחום זה נשחקו כבר באופן משמעותי בשנת 2022, וכל זאת, למרות שקיימים הסדרים בינלאומיים במסגרת אמנות הדואר הנותנים בלעדיות לחברה בתחום הסחר המקוון. לעומת זאת בשנת 2021 הכנסות מתחום זה עלו ל- 688.5 מיליון ש"ח מ- 614.3 מיליון ש"ח בשנת 2020. מגמה זו התהפכה בשנת 2022 וההכנסות ירדו אף מתחת לרמה של שנת 2020 (שנת הקורונה) והסתכמו בכ- 570.1 מיליון ש"ח. נתונים אלו מצביעים על העובדה שהיו"ר לא התווה לחברה מדיניות בתחום צומח זה על אף שקיבל דיווחים לאורך כל שנת 2022 על הפגיעה בהכנסות החברה מתחום זה נוכח אי התמודדות עם התחרות ורמת השירות הירודה. כך גם לעניין בנק הדואר, ההכנסות מפעילות (ללא מימון) נטו נותרו כמעט ללא שינוי בין השנים 2022 ל-2021. העמקת אובדן ההכנסות של החברה בשנת 2022 הגדילה את המימון הממשלתי (כספי ציבור) שנדרשה המדינה להעמיד לחברה בסופו של דבר.

טענה: הדירקטוריון בראשות היו"ר דן בנושא הסחר באופן מעמיק, קיבל החלטות אסטרטגיות הוביל לשיפור ניכר בתחום הסחר. בניגוד מוחלט לטענות השר, במסגרת תכנית העבודה לשנת 2023 וכחלק מהתכנית האסטרטגית הדירקטוריון הציב יעדים ומדדים ברורים ואישר פעולות להגדלת נתח השוק. .35

כפי שפורט במכתב השימוע ולעיל, הכנסות החברה מתחום הסחר ירדו בשנת 2022 לעומת שנת 2021 בסך של כ- 119 מיליון ש"ח. ברבעון הראשון של שנת 2023 ירדו ההכנסות מסחר בכ- 4 מיליון ש"ח ביחס לרבעון המקביל אשתקד. כך שבפועל הדוחות הכספיים מצביעים על ירידה בהכנסות מתחום הסחר. נפרט להלן את ההתייחסויות לנושא שירותי הסחר המקוון לפי הפרוטוקולים, מהן עולה כי תרומתו של היו"ר הדירקטוריון בנושא הייתה מצומצמת וכי לא התקבלו על ידו החלטות אסטרטגיות לשיפור בתחום הסחר כנטען על ידו:

(א) 27.1.2022: היו"ר מציין כי תחום הלוגיסטיקה והשילוחים נעשה מתוחכם יותר והחברה צריכה להיכנס לתחומים אלה.

(ב) 16.2.2022: מנכ"ל משרד האוצר וממלא מקום מנהל רשות החברות ומנכ"לית המשרד עמדו על הצורך של החברה להציג תכנית עסקית. היו"ר ציין באותה ישיבה כי הקורונה מציבה לחברה הזדמנות בשוק השילוח הפנים ארצי.

(ג) 1.3.2022: הדירקטוריון דן, בין היתר, בפער של ההכנסות מתחום הסחר לתקציב.

(ד) 16.3.22: הדירקטוריון דן, בין היתר, בפער של ההכנסות מתחום הסחר לתקציב ובסיבות לכך: תחרות, טיב שירות ירוד, היעדר יכולת להתחרות בחברות הבלדרות, בעיות ברמת השירות במיין וכו'.

(ה) 28.3.2022: הדירקטוריון דן, במסגרת דיון על הדוחות הכספיים, בין היתר, גם בפער של ההכנסות וכבר אז עולה הפער של כ-100 מיליון ש"ח ומעלה ועולה החשש מאיבוד נתחי שוק של עלי אקספרס.

(ו) 1.5.2022: הדירקטוריון דן, בין היתר, במצבה הכספי של החברה ונושא הסחר עולה והחשש שיש עזיבת לקוחות. יועצת חיצונית לחברה שואלת האם החברה עושה ניתוח לראות מה קורה בסחר ושואלת האם אפשר לעצור את הסחף ובכך אולי להקטין את הגרעון הצפוי למחצית השנייה של

¹⁸ הנתונים מראים כי בין השנים 2021 ל-2022 הפיקדונות גדלו בכ- 245 מ' ש"ח ואלו בין השנים 2021 ל-2020 הפיקדונות גדלו בכ- 360 מ' ש"ח.

שנת 2022. היו"ר מציין כי החברה יכולה למצוא עצמה באירוע יותר קשה ולגלות שלקוח עיקרי בוקר אחד יעזוב את החברה. בהתאם הדירקטוריון מנחה את ההנהלה להכין סקירה בנושא שוק הסחר המקוון כולל הצגת לקוחות, ספקים, מתחרים, תחזיות ומגמות. מצופה כי היו"ר הדירקטוריון היה מוביל לדרישה מההנהלה להכין תוכנית עסקית לעצירת אובדן ההכנסות כולל שורה של פעולות לביצוע בתחום התחרותי והשירותי וכן פעולות על מנת לנצל את הבלעדיות שיש לחברה במסגרת שירותי דואר בינלאומיים בהתאם להוראות סעיף 6 לחוק הדואר.

(ז) 26.5.2022: הדירקטוריון מקיים דיון בין שעתיים¹⁹ ובו נדונים הנושאים הבאים: הצגת ביטוח נושאי משרה ודירקטורים, דוחות כספיים של בנק הדואר לרבעון הראשון 2022, דוחות כספיים לרבעון הראשון של שנת 2022 של החברה, עדכון חברי ועדות של הדירקטוריון, סטאטוס תכנית התייעלות, אישור תיאור תפקיד של סמנכ"ל דואר וקמעונאות ויציאה למכרז, מינוי ממלא מקום למנהל הכללי והצגת שוק הסחר המקוון. בתום הצגת שוק הסחר המקוון כל שעושה הדירקטוריון והיו"ר הוא קבלת החלטה לפיה הדירקטוריון רושם את דיווחי סמנכ"ל הסחר על שוק הסחר והפעולות לגידול בהכנסות ורווחי חטיבת הסחר. בתום הדיון בנושא מסכם היו"ר: "אני חושב שהדיון לא מוצה. אבל מה שחשוב זה שאתם צריכים לבוא פה להיות הכי אגרסיביים ולהילחם על חלקינו. כמובן לא להפסיד כסף. צריך לעשות הכול. כמובן לגייס את מה שצריך ואת מי שצריך כדי למנוע מהנבוט הזה שמתקרב אלינו מקיינאו. זה יכול עוד פעם לשנות את כל התחשיבים". בזה מסתכמת ומתמצה פעילות היו"ר וקבלת ההחלטות "האסטרטגיות" לשיפור בתחום הסחר. ואם לא די בכך נציין כי כל אלו נאמרו אחרי שסמנכ"ל הסחר מציג בפני הדירקטוריון ומציין כי ההסכם עם עלי אקספרס נפתח בחודש יוני 2022.

(ח) 13.7.2022: במסגרת הדיווחים מוצג כי קיימת ירידה בסחר הבינלאומי למרות שיש עליה בשוק, מדווח כי יש אובדן נתחי שוק לחברה כתוצאה מתחרות ומציינים שבין היתר הגורמים לאובדן נתחי שוק הם בעיה ניהולית ובעיה של משבר בארגון המשפיע על הלקוחות. כמו כן מדווח שהחברה הנה שחקן קטן בסחר הפנים ארצי.

(ט) 16.8.2022: מדווח שאין צפי לפגיעה בהכנסות מהלקוח עלי אקספרס.

(י) 30.8.2022: במסגרת דיון בדוחות הכספיים לרבעון השני מציין המנכ"ל שהנוק הגדול הוא מתחום הסחר מירידה בנתחי שוק של החברה.

(יא) 20.10.2022: במסגרת דיווח המנכ"ל לדירקטוריון מציין המנכ"ל כי עיקר הירידה בהכנסות היא מסחר וכי רמת השירות בסחר אינו טובה והתחום מושפע מתלות בלקוח עיקרי.

36. מן האמור לעיל ניתן להיווכח כי היו"ר והדירקטוריון דנו וקיבלו דיווחים וסקירות על תחום הסחר ועל השפעתו השלילית על מצבה של החברה ואף קיבלו אינדיקציות כי אובדן ההכנסות נובע בין היתר מרמת שירות ירודה. אולם, לא נמצא שהיו"ר קיבל החלטות אסטרטגיות וממילא שלא הוביל לשיפור בתוצאות הכספיות בתחום הסחר. גם אם הנושא נדון בתכנית העבודה לשנת 2023²⁰. ראוי היה כי

¹⁹ חבר דירקטוריון בדיון על הצגת תחום הסחר אומר: "מה שאני מנסה לומר זה שאין פה שקף שאי אפשר להתעמק בו לפחות חצי שעה...."

²⁰ פרוטוקול הדיון בתקציב ותוכנית העבודה טרם נמסר.

הנושא ידון עוד קודם לכן ואף בתחילת שנת 2022 כחלק מתכנית אסטרטגית כוללת. מעיון בהחלטות ובפרוטוקולים לא נמצא שהיו"ר הנחה את הדירקטוריון להתוות מדיניות להנהלה בדבר הכנת תכנית אסטרטגית בנוגע לשוק הסחר וממילא שלא הציב יעדים ומדדים ברורים ולא אישר פעולות להגדלת נתח השוק²¹.

37. **טענה:** השר טוען כי הדירקטוריון לא התווה מדיניות ולא קבע אמות מידה לסגירת יחידות דואר אולם אמות המידה לסגירת יחידות הדואר נקבעו במפורש ברישיון שנחתם על ידי השר וההחלטות על צמצום יחידות הדואר והתקבלו בתיאום מלא עם השר ואנשי משרדו. הנהלת הדואר הציגה בפני השר את אמות המידה המנחות בנושא פריסת יחידות הדואר במספר הזדמנויות. הרישיון מאפשר לחברה לסגור כ-200 יחידות דואר אולם החברה סגרה עד כה כרבע מהיחידות שהיא רשאית לסגור. ברישיון החברה אשר הוענק לה ביום 3 בפברואר 2023 ("הרישיון") נקבעו כללים מקלים, לעומת הרישיון הקודם, בין היתר, לגבי פריסת יחידות הדואר, המעניקים לחברה גמישות ושיקול דעת בנוגע לסגירת יחידות דואר.

מעיון בהחלטות ובפרוטוקולים לא נמצא שהיו"ר הנחה את ההנהלה להתוות מדיניות ולקבוע אמות מידה לסגירת יחידות דואר בהתאם לכללי הפריסה שנקבעו ברישיון כגון: היקפי ביקוש, חלופות שירות, זמני המתנה ביחידות סמוכות, קיומם של מרכזי מסירה וכדומה. האזכור היחיד הוא מישיבת הדירקטוריון מיום 18 בספטמבר 2022 שעסקה בהסכם המימון ובהסכם הקיבוצי בו ציין מנכ"ל החברה:

"רשימת הסניפים הספציפיים, אנחנו עוד עובדים עליה כרגע. היה, בוא נגיד הגמישות שלנו היא מלאה בעניין הזה, איזה סניפים נסגור. אנחנו הולכים לסגור, בוא נגיד סניפים וסוכנויות, בסופו של התהליך, עד כ-200 סגירות וממילא אנחנו כמובן צריכים לעמוד בהנחיות רגולציה חדשות, אבל לא נדרשים לאישור פרטני. זה יהיה הליך מהיר, ואנחנו בעניין הזה עובדים כרגע על רשימה, שפשוט עושים עליה איזה טיוב, כדי למקסם את בוא נגיד החיסכון בשכר הדירה, במה שנקרא היעילות הנדל"נית..."

מן האמור עולה כי הקריטריון הנדל"ני הוא הקריטריון המרכזי המנחה את החברה ביישום כללי הפרישה החדשים ולא רמת אספקת השירותים לציבור על ידה. מדובר בעניינו בנתון חמור, המעיד כאלף עדים על מדיניות השירות לציבור הקלוקלת שפשתה בחברה בתקופת יו"ר הדירקטוריון. כפי שצוין במכתב שצורף למכתב השימוע (סעיף 104), החברה לא לקחה בחשבון אמות מידה איכותיות כגון רמת השירות לציבור, ביקושים וחלופות. כמו כן מעיון בהחלטות ובפרוטוקולים עולה כי הדירקטוריון לא בחן ולא ביצע מעקב אחר השפעת סגירת יחידות הדואר על רמת השירות לציבור ועל הכנסות החברה וממילא שלא קבע להנהלה סדרי עדיפויות באופן בו יחידות דואר שיסגרו ישקפו יעילות כלכלית אופטימלית לצד מזעור הפגיעה בציבור.

רישיון הדואר קובע מסגרת כללית לפריסת יחידות דואר. מסגרת המותנת במרחקים מבתי האב בישוב ומכמות התושבים בישוב. הרישיון, בנוסחו כיום, אינו קובע אמות מידה ותנאים לסגירת יחידות דואר מעבר למרחקים וזאת מתוך מטרה לאפשר לחברה גמישות ניהולית ועסקית מתוך

²¹ יתכן שהדירקטוריון עשה כן במועד מאוחר יותר מהמועד האחרון לגבינו נמסרו הפרוטוקולים.

ציפייה רגולטורית כי החברה תדע לכלכל את צעדיה גם לטובת הציבור וגם לטובתה. אמות מידה אלו יכולות למשל לקחת בחשבון: ביקוש (כמות פעולות), זמני המתנה בתור באזור מסוים, קיומם של ערוצים חלופיים, קיומם של מרכזי מסירה באותו אזור, מאפייני הצריכה של האוכלוסייה באזור, פעולות יזומות להגברת האוריינות לשימוש בערוצים דיגיטליים בקרב הציבור באזור בטרם תסגור החברה את יחידת הדואר ועוד. מצופה היה מהיו"ר, במסגרת הגמישות הרגולטורית שניתנה לחברה ברישיון, להנחות את ההנהלה לקבוע אמות מידה לסגירת יחידות דואר ולאשרם בדירקטוריון. אמות מידה כאמור צריכות להביא בחשבון את הצרכים התפעוליים והעסקיים של החברה לצד צרכי הציבור. צרכי החברה והציבור עולים לעיתים קרובות בקנה אחד ואינם סותרים זה את זה, שכן ככל שהשירות טוב יותר כך הביקוש גבוה יותר והכנסות החברה גדלות.

נתוני זמני המתנה ביחידות הדואר מהווים אינדיקציה לרמת השירות הירודה ביחידות הדואר והשפעת סגירת יחידות הדואר על הציבור באותו אזור. מבדיקה שערך משרד התקשורת בנוגע למשך זמן המתנה ביחידות הדואר בארץ נמצא כי, בתקופה²² מיום 1 בינואר 2023 ועד 31 במאי 2023 ("התקופה") נמדד זמן המתנה ממוצע של מעל 15 דקות ב-72 יחידות דואר בארץ. לעומת זאת בתקופה המקבילה אשתקד²³ (מיום 1 בינואר 2022 ועד יום 31 במאי 2022) נמדד זמן המתנה ממוצע של מעל 15 דקות רק ב-11 יחידות דואר בארץ. ב-24 יחידות דואר מתוך 72 יחידות הדואר זמן ההמתנה הממוצע הוכפל פי שניים (2) ויותר בתקופה זו לעומת התקופה המקבילה אשתקד וב-28 יחידות דואר נוספות מתוך 72 יחידות הדואר, זמן ההמתנה הממוצע גדל פי אחד וחצי (1.5) ויותר בתקופה זו לעומת התקופה המקבילה אשתקד²⁴. כלומר, ב-52 יחידות דואר זמן ההמתנה הממוצע גדל לפחות פי אחד וחצי (1.5) בתקופה זו לעומת התקופה המקבילה אשתקד. זאת בשעה שכמות הלקוחות ששורתו בתקופה לעומת התקופה המקבילה אשתקד ירד בכ-18%²⁵. מצופה היה מהיו"ר, כי לכל הפחות לאחר גיבוש תכנית ההבראה (ספטמבר 2022) ועם הגידול בהכנסות כתוצאה מעדכוני הרגולציה ינחה את הדירקטוריון לקבוע לחברה תכנית פעולה לשם שיפור השירות לציבור ביחידות הדואר הנותרות, ובוודאי שלא לדרדר את רמת השירות ביחידות הדואר כפי שעולה מן הנתונים המוצגים לעיל.

מחדלו של היו"ר שלא הנחה את הדירקטוריון לקבוע מדיניות ברורה ותוכנית פעולה לחברה בנוגע לסגירת יחידות דואר ולעקוב אחר יישומן על ידי ההנהלה ולקיים דיון מעמיק בסוגיה, הביא להידרדרות בשירות ביחידות הדואר ולתלונות רבות.

נבהיר כי תקן זמן ההמתנה ברישיון מתייחס לממוצע ארצי לכלל יחידות הדואר, להבדיל מתקן זמן המתנה ממוצע לכל יחידת דואר. התקן כאמור נועד, בין היתר, לתת לחברה גמישות תפעולית בהפעלת יחידות הדואר, ואולם אין מקום לנצל את התקן כאמור כדי לפגוע בשירות לציבור ובפרט ביחידות מסוימות בהיקף גדול של יחידות דואר כפי שפורט לעיל.

38. טענה: בפגישה מיום 14 במרץ 2023 השר לא דיבר על כוונתו להשלים את ההבראה ולצעוד בבטחה להפרטה. השר דיבר על כך שהוא מעוניין להדיח את היו"ר ולמנות תחתיו "איש אמונו". החלטה זו התקבלה מבלי לגבש תשתית עובדתית כלשהי ומבלי שהשר קיים דיון מקצועי עם היו"ר והנהלת

²² בתקופה פעלו 350 יחידות דואר עם מנת"מ.

²³ בתקופה המקבילה אשתקד פעלו 406 יחידות דואר עם מנת"מ

²⁴ מצ"ב נספח י': השוואת משכי זמני המתנה ב-72 יחידות דואר בין התקופה לתקופה המקבילה אשתקד, בצירוף רשימת 24 יחידות הדואר בהן זמני ההמתנה הופלו ויותר בין התקופות ורשימת 28 יחידות הדואר בהם זמני ההמתנה גדלו בלפחות 50% בין התקופות.

²⁵ 5,455,268 לקוחות שורתו בתקופה (1.1.2023-31.5.2023) לעומת 6,633,820 לקוחות ששורתו בתקופה המקבילה אשתקד (31.5.2022- 1.1.2022)

החברה. השר הצהיר על החלטתו כאמור באמצעי התקשורת. בנסיבות אלו אין ערך לשימוע ואין לו תוקף משפטי.

לא צריך להיות חדי אבחנה כדי להבין מהפגישות שהתקיימו קודם ל-14.3.23, כמפורט בסעיף 32 לעיל, מהדיונים עם גורמי המקצוע במשרד וממבול התלונות שהתקבלו בנוגע לשירות הירוד, כי מדובר בכישלון מהדהד שמחייב את היו"ר, במצב עניינים נורמלי, להגיש מכתב התפטרות. בפגישה שהתקיימה ב-14 במרץ 2023 ציין שר התקשורת כי הוא שוקל להעביר את היו"ר מתפקידו ולמנות במקומו גורם אשר מסוגל לשפר את רמת שירותי חברת הדואר, יפתח את עסקי הליבה של החברה ויוביל אותה בבטחה להבראה והפרטה. יצוין, כי טרם שליחת מכתב ההיוועצות עם רשות החברות קיים שר התקשורת בירור יסודי של כלל הנסיבות והציגם בפירוט לשר לשיתוף פעולה אזורי. באשר להודעות שמסר השר לאמצעי התקשורת יצוין כי השר סבור שלציבור המושפע במישרין מרמת השירות הירודה של החברה קיימת זכות לדעת כי הוחלט על עריכת שימוע ליו"ר ועל הנסיבות לעריכת השימוע ובפרט בחברה ממשלתית בבעלות מלאה של המדינה המעניקה שירותים בסיסיים לציבור ברחבי המדינה.

39. **טענה: מכתב השימוע מנסה להסוות ניסיון פסול להסוות את הסיבות הפוליטיות להדחת היו"ר.**
מכתב השימוע מפרט את הנימוקים לשקילת השרים להעברה מתפקידו של היו"ר ומפרט את הליקויים שנמצאו בתפקודו של היו"ר בפרט בקשר לרמת השירות, אי התווית מדיניות לשיפור השירות ולפיתוח מנועי צמיחה בליבת פעילות החברה, דברים אשר העמיקו את המשבר של החברה ובכך העמיקו את המימון הציבורי שנדרש להעמיד לחברה. באשר ל"סיבות הפוליטיות", ראה פסקה אחרונה בסעיף 82 להלן.

40. **טענה: השר לש"פ אזורי אימץ את עמדת השר משיקולים פוליטיים).**
השרים נפגשו מספר פעמים טרם שליחת מכתב ההיוועצות לרשות ושליחת השימוע. כך בין היתר נפגשו השרים ביום 3 במאי 2023 (בכנסת) וביום 14 במאי 2023 (במוזיאון ישראל) ודנו בעניין. לא לחינם שליחת מכתב ההיוועצות על ידי השרים התעכבה עד לתאריך 12.6.2023. כמו כן ביום 9 ביולי 2023 נפגשו השרים (במזכירות הממשלה) וביום 17 ביולי 2023 נפגשו השרים יחד עם גורמי המקצוע (בכנסת) ודנו בהליך השימוע. אכן, מטבע הדברים, הגורם שהוביל את המהלך היה שר התקשורת, נוכח העבודה כי הוא השר האמון על חברת הדואר ועל שירותי הדואר ובנק הדואר לציבור ועל כן הוא הגורם המצוי בפרטי התנהלות החברה.

41. **השר לשיתוף פעולה אזורי הפעיל - על פי עדותה של מנהלת רשות החברות הממשלתיות- לחץ בלתי חוקי על מנהלת הרשות לסטות מעמדתה המקצועית של הרשות ולתמוך בהדחה (ומסתבר כי לחצים דומים הופעלו גם על גורמים נוספים במשרדי הממשלה).**

לא היה ולא נברא. הדרישה היחידה של השרים ממנהלת רשות החברות היתה שתגיש את תשובתה להיוועצות בהקדם.

42. **טענה: השר מנצל מעמדו לפגוע בתהליך ההפרטה ואלמלא לא היה עושה כן, המדינה הייתה מפרסמת בסוף חודש יוני את נוהל המכירה. השר מעכב את אישורו לצו האינטרסים החיוניים.**

הטענה נדחית מכל וכל. שר התקשורת מחויב להפרטת החברה, פעל וממשיך לפעול לקידומה. עם זאת, שר התקשורת סבור כי תנאי הכרחי להצלחת הליך ההפרטה הוא שיפור השירות לציבור, ובוודאי שאסור לגרום לפגיעה משמעותית בציבור בתקופת המעבר כפי שלצערנו קורה. זאת ועוד, יצוין כי ביום 5 ביולי 2023 אישרה ועדת שרים לענייני הפרטה את צווי האינטרסים של החברה והחברה הבת. כמו כן, ביום 11 ביולי 2023 פורסם נוהל המכירה של החברה.

43. טענה: השר לא יצר קשר עם החברה כדי לסייע לחברה במשבר הסייבר.

טענת החברה בנושא זה תמוהה בעינינו. לא די בכך שהחברה דיווחה באיחור על אירוע הסייבר המוזכר בהתייחסות לשימוע, היא אף ניסתה לדחות ישיבה שביקש המנהל הכללי (בפועל) של המשרד לקיים בנושא זה. גורמי המקצוע במשרד הן מתחום הדואר והן מתחום הסייבר היו בקשר רציף עם נציגי החברה בזמן משבר הסייבר שפקד אותה, השתתפו בפגישות זום עם נציגי החברה, מערך הסייבר, ממשל זמין ועוד, ואף נתנו הוראות ואישורים להפסקת מתן שירותים, וכל זאת לאחר הנחיות השר ועדכנו באופן שוטף. השר אינו גורם מקצוע ועל כן לא ברורה הטענה מדוע השר נדרש לסייע באופן אישי לחברה במשבר מקצועי. השר הנחה את מנכ"ל המשרד וגורמי המקצוע במשרד לטפל ולסייע לחברה ככל שנדרש ואף הנחה לקיים תחקיר ראשוני על מנת לאמוד את הנזקים והסיכונים הקיימים, והנחה על פעולות נדרשות להחזרת השירות לציבור. במקביל ביקש וקיבל דיווחים רצופים מגורמי המקצוע במשרד, המנכ"ל (בפועל), מנהל מינהל הדואר ומנהל יחידת הסייבר המגזרי במשרד. זאת ועוד, לא נמצא בפרוטוקולים כי היו"ר הנחה את הדירקטוריון להתוות מדיניות לעניין ההגנה בסייבר, דבר שככל ולא נעשה הינו מחדל חמור ביותר.

44. טענה: אילו השר היה מעוניין בשיפור השירות היה עושה שימוש בסמכותו כדי לסייע לחברה בשיפור ההצטיינות במערכות אוטומציה ומחשוב.

הקצאת מקורות תקציביים לחברה אינה בסמכות שר התקשורת. יצוין כי לו הייתה החברה משכילה להביא לחיסכון בעלויותיה היא לא הייתה נדרשת "לסיוע בשיפור ההצטיינות במערכות אוטומציה ומיחשוב. יודגש כי, שיפור השירות לציבור אינו כרוך בהכרח בהוצאה משמעותית עבור מערכות אוטומציה ומחשוב. ניתן לשפר את השירות גם באמצעים אחרים, כגון, מעקב ובקרה אחר פעילות הנהלת החברה בנושא השירות, הטמעת תרבות ארגונית תומכת שירות, התוויית מדיניות וקביעת תכנית עבודה לחברה לשיפור השירות לציבור. כן ניתן לעשות זאת על ידי צמצום של יחידות הדואר בהתאם למדדים שביאו בחשבון את רמת השירות לאחר ביצוע הסגירה. כן ניתן גם לתגבר יחידות דואר בהתאם לצורך באמצעות ניודי עובדים וכן החברה יכולה להתייעל ולשפר תהליכי עבודה באופן בו ישופר השירות לציבור. לו היה היו"ר מנחה את הדירקטוריון לקבוע מדיניות ותוכניות פעולה מפורטות בכל נתיב שירות קריטי, סביר שהחברה הייתה מאתרת אמצעים שונים באמצעותם ניתן לשפר את השירות ללא עלות כספית משמעותית.

45. טענה: למשרד סמכויות פיקוח משמעותיות. במשך שנים ארוכות פעילות הדואר הייתה לקויה, רמת השירות הייתה נמוכה והחברה הגיעה לחדלות פירעון. השר מתעלם מאחריותם של גורמי המקצוע במשרדו להידרדרות במצבו של הדואר שנבלמה מאז כניסתו של היו"ר והמנכ"ל.

המשרד מפקח על החברה לאורך השנים וראיה לכך ניתן לראות בפעולות האכיפה שנקט כלפי החברה, החברה הבת ובעלי ההיתר לאורך השנים²⁶.
אף אם רמת השירות של החברה הייתה לקויה לאורך שנים אין בכך כדי להצדיק המשך מתן שירות ברמת שירות נמוכה ולקויה.
לגבי הטענה של אחריות גורמי המקצוע במשרד להידרדרות במצבה של החברה ולבלימתה מאז שהיו"ר והמנכ"ל נכנסו לתפקידם נפנה להתייחסותנו בסעיפים 29 ו-33 לעיל.

46. טענה: לעיתים נעשו מינויים לא עניינים גם בגיבוי גורמים במשרד התקשורת.

להערכתנו, המקרה שאליו מפנה היו"ר הוא מקרה יחיד ובודד בו עובדת המשרד, אשר ניגשה למכרז לתפקיד בחברה, ביקשה ממנהל מינהל הדואר במשרד לוודא שמועמדותה התקבלה בחברה. מנהל מינהל הדואר במשרד, שבאותה עת היה בקשר רציף עם סמנכ"ל משאבי אנוש בחברה, לאור כוונת החברה לבצע תכנית פרישה הידועה בכינויה "תוכנית 2020", העביר אליו את תיאור התפקיד עם שמה של עובדת המשרד וביקש שיוודא שמועמדותה התקבלה בחברה. הא ותו לא. מנהל מינהל הדואר לא המליץ עליה ולא ביקש למנותה, אלא רק לוודא שמועמדותה התקבלה בחברה. יובהר כי, מנהל מינהל הדואר לא פנה לאף נציג או עובד בחברה בקשר למינויים בשום מקרה אחר. זאת ועוד, יצוין כי אותה מועמדת כלל לא הועסקה בחברת הדואר מעולם ועד עצם היום הזה.

47. טענה: הליך ההדחה של היו"ר אינו חוקי ומכתב השימוע חסר תוקף.

הליך ההדחה נעשה בחוסר סמכות, שכן סעיף 22(א)(6) לחוק החברות הממשלתיות אינו מסמיך את השרים להעביר את יו"ר הדירקטוריון מכהונתו. על פי הוראות סעיף 22(א)(6) לחוק החברות הממשלתיות, דירקטור בחברה ממשלתית יועבר מכהונתו, אם שר התקשורת ושר האוצר (ובעניינינו השר לשיתוף פעולה אזורי שהואצלו לו סמכויותיו של שר האוצר), לאחר שהתייעצו עם רשות החברות הממשלתיות, ראו שהדירקטור אינו ממלא תפקידו כראוי. סעיף זה אינו מקנה לשרים את הסמכות להעביר את יו"ר הדירקטוריון מכהונתו (אליה התמנה בהתאם לסעיף 24 לחוק החברות הממשלתיות).

נבהיר כי מדובר בהעברת היו"ר מכהונתו כדירקטור ובכך מתפקידו כיו"ר הדירקטוריון. הסמכות להעביר יו"ר דירקטוריון מתפקידו היא פועל יוצא מהסמכות הקבועה בסעיף 22(א)(6) לחוק החברות הממשלתיות בדבר העברת דירקטור מתפקידו.

סעיף 18 לחוק החברות הממשלתיות קובע כי דירקטור יתמנה בידי השרים, לאחר התייעצות עם הוועדה לבדיקת מינויים. סעיף 22 לחוק החברות הממשלתיות קובע את הנסיבות שבהן תפקע כהונתו של דירקטור ובכלל כך נקבע בסעיף 22(א)(6) לחוק החברות הממשלתיות כי דירקטור יחדל לכהן לפני תום התקופה שלה נתמנה אם "הרשות, או השרים לאחר התייעצות עם הרשות, ראו, שאינו ממלא תפקידו כראוי והעבירו אותו, בהודעה לחברה, מכהונתו".

סעיף 24(א) לחוק החברות הממשלתיות קובע כי הדירקטוריון של חברה ממשלתית יבחר באחד מחבריו ליושב ראש הדירקטוריון. סעיף זה קובע אפוא בצורה מפורשת כי יו"ר הדירקטוריון נבחר מבין הדירקטורים שהתמנו כאמור בסעיף 18 לחוק החברות הממשלתיות.

²⁶ העיצומים הכספיים שהטיל המשרד כלפי החברה ובעלי היתר מפורסמים באתר האינטרנט של המשרד.

קבלת פרשנות היו"ר וחברת הדואר לפיה הוראות סעיף 22 לעניין הפסקת כהונה של דירקטור לא חלות על יו"ר הדירקטוריון משמעה כי בחירה ביו"ר דירקטוריון פוטרת אותו מכל הוראות חוק החברות הממשלתיות החלות על דירקטור, ואין לקבלה.

האבסורד בטענת החברה מתחדד בין היתר, נוכח הוראות סעיף 23 לחוק החברות הממשלתיות הקובע כי: "היה דירקטור חשוד בעבירה שלדעת היועץ המשפטי לממשלה יש עמה קלון, רשאים השרים להשעותו בהודעה לחברה, ורשאים הם למנות ממלא מקום לתקופת השעייתו". אין חולק כי הוראות סעיף 23 חלות בוודאי על יו"ר הדירקטוריון כמו על כל דירקטור בחברה, למרות שהסעיף מתייחס לדירקטור ולא באופן מפורש ליו"ר דירקטוריון.

נוכח האמור, לא ניתן לקבל את טענת החברה לפיה הסמכות להעברת דירקטור של חברה מתפקיד אינה כוללת אף את העברת יו"ר הדירקטוריון מתפקידו.

תימוכין לעמדה זו ניתן למצוא בלשון חוק החברות הממשלתיות עצמו, שכן סעיף 33ד(ב)(1) לחוק החברות הממשלתיות קובע כי:

"ידע יושב ראש הדירקטוריון כי החברה פעלה כאמור בסעיף קטן (א)(1) או (3) או ידע דירקטור כי החברה פעלה כאמור בסעיף קטן (א)(2) או (3), או היה עליהם לדעת על כך ולא נקטו את כל האמצעים הנאותים כדי למנוע זאת, **יראו אותם לענין סעיף 22(א)(6) כמי שאינם ממלאים תפקידם כראוי**, ורשאית הרשות, בהודעה לחברה, להעבירם מכהונתם";

הנה כי כן, גם מלשון סעיף 33ד(ב)(1) לחוק החברות הממשלתיות עולה כי סעיף 22(א)(6) לחוק החברות הממשלתיות חל על יו"ר הדירקטוריון, ואין בסיס לטענת החברה בעניין זה.

48. **טענה:** חובת ההיוועצות הסטטוטורית עם הרשות הופרה באופן בוטה. הפנייה לרשות נעשתה רק בחודש יוני 2023 למראית עין בלבד, לאחר שהשר כבר קיבל החלטה, הודיע אותה ליו"ר הדירקטוריון במרץ 2023 והצהיר עליה בתקשורת ועל כן היא חסרת בסיס. עוד נטען כי על פי דין, עמדת רשות החברות בהליך היא בעלת כוח "כמעט מחייב", במובן זה שהרשות המנהלית "אינה רשאית לסטות ממנה בהעדר טעם טוב לכך". ואולם השרים התעלמו לחלוטין מעמדתה המפורטת והמנומקת של הרשות וקידמו את הליך ההדחה בחופזה.

זוהי טענה חסרת שחר המציינת דבר והיפוכו. השר לשיתוף פעולה אזורי קיבל לידי את רשות החברות כבר בחודש אפריל ורק כחודש וחצי לאחר מכן, לאחר דיונים עם שר התקשורת בנושא (ראה סעיף 40 לעיל), החליטו במשותף לפנות למנהלת הרשות להתייעצות. אילו הליך ההדחה היה מקודם בחופזה, הרי שהיה יוצא לדרך כבר בחודש אפריל.

לעניין עמדת רשות החברות, נציין כי בבג"ץ 2910/04 מרכז השלטון המקומי בישראל נ' משרד החינוך, שעניינו החלטת משרד החינוך לבצע קיצוץ של 13% בהיקף השתתפות הממשלה במימון שכר עובדי המינהל בחינוך המועסקים ברשויות מקומיות, נדונה טענת העותרת בדבר הפרה של חובת ההיוועצות עם שר הפנים וועדת החינוך של הכנסת, ונקבע כי:

"חובה על הרשות המתייעצת לשקול את העצה, כפי שנאמר בפסיקה, בלב פתוח ובנפש קולטת... העמדה של הגוף המייעץ, ברורה ונחרצת ככל שתהיה, אינה אלא עצה בלבד מבחינת הרשות המינהלית. פשיטא שהרשות אינה חייבת לאמץ את העצה, לא במלואה ואף לא בחלקה. עם זאת אין היא רשאית להתעלם ממנה, בלי לשקול אותה, כאילו ברור מראש שאין בה ולא כלום".

בהנחיית היועץ המשפטי לממשלה מס' 1.0001 בנושא "חובת התייעצות מכוח חוק" בקשר לחובת התייעצות מכוח חוק לפני התקנת תקנות, מתן רשיון או מינוי למשרה, נקבע כי:

"לאחר שקוימה חובת התייעצות כאמור, תחליט הרשות המוסמכת על פי שיקול דעתה, אם בהתאם לעצה שניתנה לה ואם בדרך אחרת, ובלבד שההחלטה תתבסס בכל מקרה על שיקולים ענייניים".

יצחק זמיר כותב בספרו "הסמכות המנהלית" (עמ' 1214-1213) כי:

"העמדה של הגוף המייעץ, ברורה ככל שתהיה, אינה אלא עצה בלבד. הרשות המנהלית אינה חייבת לאמץ את העצה, לא במלואה ואף לא בחלקה, עם זאת אין היא רשאית להתעלם ממנה בלי לשקול אותה ... נפש קולטת או לב פתוח ונפש חפצה הם לא יותר, אך גם לא פחות, מנכונות של הרשות המנהלית להתייחס לעמדה של הגוף המייעץ באופן ענייני, רציני ומעשי".

בענייננו, אין מקום לטענה בדבר התעלמות מעמדת הרשות. עמדת הרשות נשקלה על ידי השרים, בין היתר, בישיבות משותפות שקיימו בניהם וכן בישיבות שהתקיימו בין שר התקשורת והצוות המקצועי במשרדו, אשר העביר לשרים מסמך מסכם של התייחסותו המקצועית לעמדת הרשות כמפורט לעיל. השרים קיימו התייעצות משמעותית עם הרשות, התייחסו לעמדת הרשות באופן ענייני ורציני, בהתבסס על התייחסות הצוות המקצועי במשרד התקשורת והחליטו לפנות ליו"ר הדירקטוריון בשימוע, לאחר ששקלו את עמדת הרשות כאמור, והחליטו שלא לאמץ בהתבסס על תשתית עובדתית ונימוקים כבדי משקל שפורטו בשימוע, בעמדה המקצועית ובמסמך זה.

49. **טענה:** היו"ר מאז כניסתו לתפקיד פעל במרץ להתייעלות משמעותית, צמצום הוצאות החברה, קידום תכנית הבראה, צמצום מספר חברי הנהלה, מינויים של מנהלים מקצועיים, גיבוש אסטרטגיה עסקית והכנת החברה להפרטה. בחודש אפריל 2022 הוצגו עקרונות תוכנית הבראה ובינוי 2022 דירקטוריון החברה אישר את תכנית הבראה. הדירקטוריון התכנס פעמים רבות ודן, בין היתר, בתוכנית אסטרטגית, בניית אגף חדש לטיפול בשירות לקוחות, בקרה וניטור השירות ביחידות הדואר ובמוקדי השירות, מהפך בתחום הסחר המקוון, תכנית השקעות כוללת לשיפור השירות ועוד.

למיטב ידיעתנו, אין אמת בטענה של צמצום מספר חברי הנהלה. ערב כניסת היו"ר לתפקידו, היו 13 סמנכ"לים בחברה, יו"ר ומנכ"ל, וכיום ישנם 8 סמנכ"לים, רמ"ט, יו"ר ומנכ"ל ב"הנהלה המצומצמת", ועוד דוברת, מנהל שיווק, מנהל ביטחון ומנהל אסטרטגיה, שבעצם נשארו באותם תפקידים בחוזים אישיים, ונחשבים ל"הנהלה המורחבת" – גוף שהמציא היו"ר. יתרה מכך, ככל הנראה ישנם עוד כמה בעלי תפקידים בחוזים אישיים שנכנסו גם הם ל"הנהלה המורחבת". בכל מקרה, לא נושא זה הוא העומד בליבת הליך השימוע.

בנוסף, כפי שפורט לעיל, מעיון בהחלטות ובפרוטוקולים לא נמצא זכר לטענות היו"ר לפעולות שהיו"ר נקט לפיתוח מנועי צמיחה בליבת פעילות החברה לרבות בנק הדואר והסחר המקוון וכן לנקיטת

פעולות אקטיביות של הדירקטוריון להנחות את ההנהלה לשפר את רמת השירות לציבור, למעט העובדה כי במסגרת הדיונים על תכנית העבודה לשנת 2023 צוין במסמך החלטות²⁷ כדלקמן:

"יש להציג לדירקטוריון מנועי צמיחה של חטיבת הסחר והקמעונאות, יש להעביר לדירקטוריון פירוט לתקציב ההשקעות, יש להעביר עדכון לדירקטוריון בנוגע לשיעור הפעולות הדיגיטליות אשר מתבצעות בבנק הדואר ביחס לכלל הפעולות, הדירקטוריון מתעדף את ההשקעות במערכות המידע בבנק הדואר וייעשה שימוש בתקציב בצ"מ, הדירקטוריון מבקש לקבל מיפוי של ההשקעות במערכות מידע לפי ההשפעה על השירות לציבור (אלו השקעות יביאו לשיפור השירות)". אולם, למרות כל דרישות הדירקטוריון, הדירקטוריון מאשר את תוכנית העבודה לשנת 2023.

בנוסף, בישיבת הדירקטוריון מיום 20.10.2022 מדווח המנכ"ל כי:

"...גם משקיע רוצה לראות חברה שעם רמת שירות טובה ועם טיפול נכון וראוי, אנחנו נכון להיום, כולם מכירים, אנחנו בדו"חות ביקורת, בוועדות ביקורת, שיש כל יחידה על הסחר, השרשרת, הקמעונאות, כל אחד יש לו את המשל"ט שלו ואת הבקורות שלו על השירות וזה כאילו כמו שלושה עולמות שונים. אנחנו, זה קיים וימשיך לפעול, אבל אנחנו כן ניצר ראייה כוללת של כל נושאי השירות, שכבר למעשה מתחיל התהליך הזה ולמעשה, התחום של השירות שהיום ממוקד במוקד השירות, על ידי לימור גבאי, יצר ראייה מתכללת של כל נושאי השירות בחברה, ובעצם ישקף לכולנו בראייה כוללת של לקוח, לא חשוב באיזה נקודת ממשק הוא נמצא ואיפה התקלה".

רק בסוף חודש אוקטובר 2022 המנכ"ל מדווח לדירקטוריון על כוונתו לבצע שינוי בפיקוח ובבקרה על השירות. עיכוב כאמור בדיווח של המנכ"ל מעיד על כך שהדירקטוריון לא עקב אחר יישום החלטותיו וכי יו"ר הדירקטוריון לא הנחה לקיים דיון ייעודי ולהתוות מדיניות בנושא. אולם יחסו של היו"ר לשירות ניכר מדבריו לדיווח המנכ"ל, ובאלו המילים משיב היו"ר:

"זה יחסך תקנים?".

עצם השאלה מעידה על חוסר תשומת הלב וחוסר אכפתיות של היו"ר מרמת השירות לציבור. לעניין הטענה כי ההסכמים מול המדינה גובשו בלוחות זמנים קצרים בנוסף למפורט בסעיף 29 ולמכתבי העקרונות שמצורפים בנספח ד', נציין כי מדובר בטענה שלא תואמת את המציאות. למרות שהוסכמו עקרונות התוכנית על כלל הגורמים המעורבים בה, עקרונות שהוצגו במסיבת עיתונאים שהתקיימו בראשות שר התקשורת דאז ובהשתתפות מנכ"לית המשרד דאז ויו"ר הדירקטוריון, רק באמצע חודש ספטמבר 2022 בחלוף כחצי שנה נחתמו ההסכמים. כפי שעולה מהפרוטוקולים עיקר תשומת לב הדירקטוריון וההנהלה הושקעה בגיבוש ההסכמים, ולצד זה סוגיות מהותיות של שיפור השירות ופיתוח מנועי צמיחה בליבת הפעילות הוזנחו. מצופה היה מהחברה לפעול ככל שביכולתה על מנת לסיים את גיבוש תכנית ההבראה עוד בחודש אפריל 2022 או לכל הפחות לקצר את משך הזמן שלקח עד לחתימה על הסכמים ולהתחיל בפעולות לשיפור השירות ומיקוד בשירות, פיתוח מנועי צמיחה בליבת פעילותה, הבראת החברה, ייצוב מצבה הפיננסי ובכך לקדם את הפרטתה. לא הרשות, לא מנכ"ל האוצר לשעבר בתצהירו שצורף להתייחסות לשימוע ולא יו"ר החברה בהתייחסות לשימוע ציינו מקרים אחרים דומים המעידים כי פרק זמן של חצי שנה הוא פרק זמן קצר בייחוד שהעקרונות לתוכנית ההבראה גובשו תוך כחודש ימים בתחילת חודש אפריל 2022. על האפשרות של היו"ר להאיץ

²⁷ הפרוטוקול של ישיבת הדירקטוריון לא נמסר למשרד.

את החתימה על ההסכמים ניתן להיווכח לא רק ממכתבי העקרונות המצורפים בנספח ד' אלא גם מפניה מיום 4 במאי 2022 של גורם מקצועי במשרד האוצר ליו"ר, בדוא"ל, במענה לדיווח היו"ר לגורמי הממשלה על המצב הכספי החמור בו נמצאת החברה והחשש מאי יכולתה של החברה לשלם התחייבויותיה, ובה נכתב כדלקמן:

"...בשל כך, המדינה העבירה לחברה הצעה חסרת תקדים בהיקפה,....., לתכנית הבראה והפרטה שתסייע לחברה להתגבר על אתגריה התזרימיים והפיננסיים, הצעה ששופרה באופן משמעותי לאורך הדרך עם החמרת התחזיות והפערים שהועלו על ידכם. למרות זאת, ובשים לב ללוחות הזמנים, טרם נעניתם להצעה שהועברה על ידי המדינה, ואף העליתם מספר פעמים סוגיות שונות ומהותיות, שחלקן אף לא היו במחלוקת."

מן האמור לעיל וממכתבי העקרונות ניתן להיווכח כי המדינה הייתה נכונה לסייע לחברה. אולם היו"ר בחר להמשיך בדיונים ולהביאם לסיום רק בשלב מאוחר יותר ובכך העמיק המשבר (הפיננסי, הארגוני והשירותי) אליו נקלעה החברה. בניגוד לנטען בהתייחסות לשימוע, ה"הנהלה" שלטענת היו"ר סייעה בגיבוש תכנית הבראה, כלל לא מונתה באותו עת ולא כיהנה בתפקידה. מנכ"ל החברה כיום נכנס לתפקידו בתחילת חודש יוני 2022 ולאחריו החלה החברה למנות נושאי משרה בכירים לאורך התקופה עד חודש מאי 2023. יואר כי, מרבית נושאי המשרה בחברה התחלפו בפרק זמן קצר זה (מיוני 2022 ועד תחילת חודש מאי 2023 עת נכנס לתפקידו סמנכ"ל סחר חדש).

50. **טענה:** הנהלת החברה בראשות היו"ר סימנה את תחום השירות כאחד מהאתגרים המרכזיים וקידמה תהליכים ארוכי טווח כדי ליצור את התשתיות והתהליכים המקובלים בארגוני שירות מובילים. לדוגמה בשנה האחרונה הוקם אגף שירות. פעילות אגף השירות הובילה לשיפור ניכר ברמת השירות בשנה האחרונה, בין היתר, ניכר שיפור בתחום הסחר תוך מעקב וצמצום זמני ההמתנה למשלוח, נרשמה עמידה בתקן מענה בתוך 6 דקות למוקד בנק הדואר, נוספו שירותים דיגיטליים במוקדי סניפי הדואר, שיפור במערך ההיסעים ליחידות הדואר. ראה התייחסותנו בסעיף 19-25 לעיל וכן בסעיף 55 להלן. כמו כן נשוב ונציין כי השימוע אינו מכוון כלפי ההנהלה אלא כלפי היו"ר.

כפי שפורט לעיל, לא נמצאה עדות בפרוטוקולים ובהחלטות כי היו"ר פעל להתוויית מדיניות ברורה בנושא. כל שבוצע, כפי שעולה מהפרוטוקולים, הוא פרי יוזמה של ההנהלה ולא של הדירקטוריון שהיה מצופה ממנו לפעול להתוות מדיניות ברורה לשיפור השירות לציבור תוך ביצוע מעקב אחר מדדי שירות עיקריים ומעקב אחר השפעות השינויים על רמת השירות. למשל השפעת מצב רמת השירות כתוצאה מסגירת יחידות דואר. בנוסף מעבר לאמירות כי צומצמו זמני ההמתנה למשלוח ושופר מערך ההיסעים לא נמסרו נתונים תומכים ועל כן לא ניתן לעמוד על טיבם ודיוקם. על תחום הסחר פירטנו בהרחבה לעיל וכך גם על הירידה בהכנסות מתחום הסחר שככל הנראה מושפעת גם מטיב השירות הירוד של החברה כפי שעלה מהפרוטוקולים. זמני המענה במוקד בנק הדואר אכן שופרו. השיפור ניכר לאחר הוצאת הוראת ניהול תקין לזמני המענה במוקד בנק הדואר שקבע המפקח על בנק הדואר בחודש נובמבר 2020 בהתאם לסמכותו מכח סעיף 88 לחוק הדואר.

51. **טענה:** מאז כניסת היו"ר והמנכ"ל נוסדו פורומים ייעודיים שעוסקים בטיפול ובשיפור השירות ללקוחות.

הטענה על רמת שירות ירודה מופנית כלפי היו"ר ועל כך שלא התווה מדיניות להנהלה בעניין, לא ביצע פיקוח ובקרה אחר תלונות הציבור ואחרי מדדי שירות חשובים כגון משך העברת דבר דואר, משך זמני המתנה ביחידות דואר, זמינות תורים ליחידות דואר ולא הקדיש אפילו דיון ייעודי אחד לכך במליאת הדירקטוריון. אין ביכולתנו לבחון את הטענה שהנהלה מיוזמתה מקיימת בקרה ומעקב תוך שיפור השירות²⁸. אולם, כפי שעולה מתלונות הציבור ומבדיקת זמני ההמתנה כפי שפורט לעיל, מצטיירת תמונה שונה לחלוטין.

52. טענה: שר התקשורת טען בוועדת הכלכלה שתהליך ההבראה יתרום לשיפור השירות. אולם לצורך ההדחה שינה השר עמדתו וטוען שתוכנית ההבראה פוגעת בשירות לציבור.

השר לא שינה עמדתו כלל וכלל. תפקידו של השר הוא לדאוג בראש ובראשונה לשירות לציבור בתחומים עליהם הוא אמון, ולהכוונת השוק ליעילות ותחרות, וכך הוא עושה. תוכנית ההבראה כפי שהיא מובלת ע"י היו"ר מבוצעת באופן הפוגע בציבור. השר סבור שעל היו"ר להנחות את דירקטוריון החברה, להתוות מדיניות להנהלה ולנקוט בכל הפעולות לשיפור השירות לציבור ולבצע פיקוח, לצד מעקב ובקרה ליישום ההבראה וקידום ההפרטה. אלו ואלו ניתנים לביצוע יחדיו ולא הבראה על גב הציבור בכלל, והציבור הנזקק בפרט. מעיון בהחלטות ובפרוטוקולים עולה כי הדירקטוריון בראשות היו"ר לא פעל לשיפור השירות כאמור ורמת השירות הידרדרה עד מאוד בשל ניהול לקוי של עבודת הדירקטוריון. דווקא בוועדת הכלכלה עלתה ביקורת מאת יו"ר הוועדה על סגירת יחידות דואר הפוגעת בציבור שנובעת מיישום לא מושכל של ההקלות שניתנו לחברה ברישיונה במסגרת תכנית ההבראה.

53. טענה: נושא רמת השירות עלה לדיון גם בישיבת הדירקטוריון בחודש מאי 2022 ובמהלכו התייחס היו"ר לחשיבות הנושא.

לא ברור מה הטענה כאן – "עלה לדיון", ומה קרה מאז? השתפרה רמת השירות או התדרדרה מתחת לכל ביקורת? ובכלל, מצופה מיו"ר חברה ממשלתית לקיים כבר בתחילת כהונתו דיון ייעודי בנוגע לרמת השירות בחברה, לבחון את כל מדדי השירות, להתוות מדיניות לשיפור השירות ולבצע מעקב שוטף ורציף אחר ביצועה ויישומה. לו היה עושה כן היו"ר, סביר להניח שתדמיתה של החברה הייתה משתפרת, הכנסותיה היו גדלות וכך הייתה מבריאה במהירות רבה יותר ומשפרת את האטרקטיביות שלה במסגרת הליך ההפרטה. אולם התוצאות מראות שאי טיפול בשירות לציבור הביאו לירידה בהכנסות החברה כפי שעלה מהפרוטוקולים בנוגע לירידה בהכנסות מתחום הסחר. הדיונים בחודש מאי 2022 עסקו בהצגת שוק הסחר וההחלטה שהתקבלה בסופו של הדיון הייתה: "רושמים את דיווח סמנכ"ל סחר על שוק הסחר ועל הפעולות לגידול בהכנסות וברוחי חטיבת הסחר". כמו כן מעיון בפרוטוקולים עולה כי התקיימו דיונים בנוגע למצבה הכספי של החברה ומשא ומתן לגיבוש תכנית ההבראה ואגב לכך הוצגה הירידה בהכנסות מתחום זה ללא קבלת החלטות נדרשות. מצופה מיו"ר הדירקטוריון לדרוש מהנהלה להציג בפניו פעולות אופרטיביות למניעת הירידה בהכנסות מתחום הסחר לרבות מדדים למעקב, במטרה למנוע את אובדן ההכנסות הגדול מתחום זה בשנת 2022 ובכך לחסוך כספי ציבור רבים.

²⁸ לא דווח למשרד על פורומים ייעודים שעוסקים בטיפול ובשיפור השירות ללקוחות.

54. טענה: גם בתוכנית האסטרטגית של החברה, שהדיון בה החל בחודש פברואר 2023 ואושרה בדירקטוריון ביום 12 ביוני 2023 הוגדר נושא השירות כיעד מרכזי של החברה. מעיון בהחלטות²⁹ לא נמצא שהדירקטוריון הנחה את ההנהלה להכין תכנית אסטרטגית לחברה. תמוה בעינינו שההנהלה מחליטה לדון בתכנית אסטרטגית ללא אישור הדירקטוריון. מכאן עולה כי היו"ר "נזכר" לאשר בדירקטוריון את התכנית רק במחצית יוני 2023, לאחר כשנה וחצי בתפקיד, וכשבאותו יום פנו השרים להתייעצות בעניינו עם מנהלת הרשות על כך שאינו ממלא את תפקידו כראוי וכי הם שוקלים להעבירו מתפקידו כאמור בשימוע.

55. טענה: הנהלת החברה ייחסה לזמני ההמתנה חשיבות רבה, דנה בכך וקיבלה החלטות רלבנטיות. החברה עומדת בתנאי הרישיון ואף הנתונים מצביעים על ירידה לאורך השנים 2019-2022 ל-8 דקות בממוצע וניכר שיפור בין שנת 2022 לשנת 2021. הדברים הובאו בפני נציגי המשרד בפגישה שהתקיימה עימם ביום 5 ביוני 2023.

בנוסף למפורט ולאמור בסעיף 37 לעיל, נציין כי במהלך השנים 2019-2022 פחתו מופעי הקהל ביחידות הדואר בכ-38%. מבדיקת נתוני זמני ההמתנה ומופעי הקהל בין השנים 2021 ל-2022 נמצא כי היקף מופעי הקהל ירד בכ-3.47 מיליון לקוחות בין השנים (ירידה של כ-17.4%) וזמני ההמתנה ירדו בכ-2.28 דקות, מ-10.92 ל-8.64 דקות (ירידה של כ-21%)³⁰. נבהיר כי, תקן זמן ההמתנה מתייחס לממוצע ארצי משוקלל לכל יחידות הדואר בארץ להבדיל מתקן זמן המתנה ממוצע לכל יחידת דואר. מכאן שהנתונים המוצגים לעיל מתעלמים מזמני המתנה ממושכים בכ-20% מיחידות הדואר (72 יחידות דואר) כמפורט בסעיף 37 לעיל ואשר בחלקם נמדדו זמני המתנה ממוצעים ממוצעים של מעל חצי שעה (30 דקות) בחלק מן התקופה (1.1.23 עד 31.5.23).

כמו כן נוכח מצב השירות הירוד ביחידות הדואר וסגירת יחידות דואר, מינהל הדואר במשרד ביקש להיפגש בעניין עם נציגי החברה וזאת בהמשך לפגישה שקיים בנושא מנכ"ל המשרד (בפועל) עם מנכ"ל החברה. ביום 9 במאי 2023 נתבקשה החברה בכתב להציג את נקודות השירות של החברה, נקודות שירות שבכוונת החברה לסגור לרבות סיבות לסגירה, הצגת הבדיקות שהחברה מבצעת בטרם תסגור יחידת דואר, תכניות החברה למעבר להוצאות משתנות, אפשרויות לצריכת שירותים מקוונים, הצגת מופעי הקהל ביחידות הדואר בשלושת החודשים האחרונים, אחוזי המסירות במרכזי מסירה לעומת ביחידות החברה ואחוז הפעולות הבנקאיות לעומת הפעולות הדואריות. כפי שניתן לראות מנספח 8 להתייחסות לשימוע, הוצגו נתוני זמני ההמתנה הממוצעים ברמה הארצית מיום 1.3.2023 ועד יום 31.5.23 מהם עולה כי זמן ההמתנה הממוצע ללקוח שהזמין תור מראש עמד ברף הגבוה על 15 דקות וברף הנמוך על 12 דקות וזמן ההמתנה הכללי עמד בין 9 דקות ל-12 דקות. בפגישה האמורה לא הוצגו נתונים על זמני ההמתנה בשנים 2019-2022 בניגוד לנטען בהתייחסות לשימוע. כמו כן אמות המידה לסגירת יחידות הדואר פורטו באופן כללי כפי שעולה מנספח 8 להתייחסות לשימוע וניכר שהן הוכנו אך ורק לצורך הפגישה. למרות בקשות נציגי מינהל הדואר בפגישה האמורה לקבל פירוט לאמות המידה לסגירת יחידות הדואר, לרבות הצגת דוגמאות לשימוש בהן וכן לקבלת המצגת שהוצגה, נציגי החברה לא השיבו לפניית אלו ועד כה לא מסרו את המידע בעניין אמות המידה כפי שהתבקש. מעיון בפרוטוקולים ובהחלטות עולה כי היו"ר והדירקטוריון לא דנו ולא בחנו את זמני ההמתנה

²⁹ ההחלטה האחרונה הינה מיום 19 במרץ 2023.

³⁰ בהתייחסות לשימוע טוענת החברה כי זמן ההמתנה הממוצע בשנת 2022 עמד על 8 דקות ובשנת 2021 על 9 דקות בעוד הנתונים בידי מינהל הדואר במשרד התקשורת מצביעים על זמן המתנה של 8.64 דקות בשנת 2022 ו-10.92 דקות בשנת 2021.

ביחידות הדואר ובפרט ביחידות דואר בהן נמדדים זמני המתנה חריגים, לא הנחו את ההנהלה לקבוע אמות מידה לסגירת יחידות דואר וממילא לא אישרו אותן.

56. **טענה:** הליקויים בשירותי הדואר היו ידועים ומפורסמים מזה שנים ארוכות. בדו"ח מבקר המדינה משנת 2019 נמתחה ביקורת חריפה על הדואר. אחת הסיבות לכך היא הזנחת המשרד שהתבטאה בחובות ארכאיות ובמגבלות על יכולת התחרות של החברה. במשך השנים נוצר פער בלתי נתפס בתשתיות התפעוליות של דואר ישראל, אשר מתבסס על תשתיות ידניות ואנושיות שעה שבכל העולם פועלים באמצעות מערכות אוטומציה ורובוטיקה. אחריות המשרד למצבה של חברת הדואר נקבע גם בדוח מבקר המדינה שטען כי מינהל הדואר מהקמתו ועד ספטמבר 2016 לא ביצע פיקוח מלא על פעילות החברה ובעלי היתר ולא נקט בפעולות.

אין בליקויים שהיו קיימים בשירותי החברה בעבר כדי להצדיק את המשך קיומם והחמרתם. אין בכך כל הצדקה להפקיר את השירות לציבור. לעניין הטענה כי המשרד אחראי למצבה של החברה נפנה להתייחסותנו בסעיפים 29 ו-33 לעיל. בנוסף, נציין כי נתח השוק של החברה עד לשנת 2022 בתחום הדואר היחידני היה 100%, בתחום הדואר הכמותי היה כ-60% ובתחום הסחר עד שנת 2016 נאמד ב-99% מהשוק הבינלאומי הנכנס. נתונים אלו מצביעים על כך שלחברה היה כוח שוק משמעותי בליבת תחומי עיסוקה ומכאן גם המגבלות הרגולטוריות שהוטלו על כושר התחרות שלה. לעניין דוח מבקר המדינה בנוגע לשירות לאזרח, נפנה לפעולות הפיקוח שננקטו מספטמבר 2016 המצביעות על הידוק הפיקוח על החברה ובעלי היתר ונקיטת פעולות אכיפה. יחד עם זאת, הביקורת המופנית כיום על תפקודו של היו"ר נובעת מרמת שירות ירודה לציבור שעה שכבלי האסדרה והחובות הרגולטוריות על החברה הוסרו.

57. **טענה:** נתוני פניות ותלונות הציבור מצביעים על שיפור ברמת השירות. מבקר המדינה פרסם דוח לשנת 2022 לפיהן ישנה ירידה משמעותית של 32% בתלונות הציבור למבקר ביחס לשנת 2021. מספר תלונות הציבור שהועברו מהמשרד לחברה בין חודשים ינואר עד מאי 2023 לעומת התקופה המקבילה מצביעה על ירידה של 17% וכי טענת השר כי התקבלו בחברה 300 אלף תלונות בשנת 2022 אינן מעידות על רמת שירות ירודה וזאת גם בהשוואה לחברות עסקיות מובילות וביחס לכמות הפעולות המבוצעות בחברה.

ראו התייחסותנו בסעיפים 19-25 לעיל ועוד. מיעוט התלונות מגיעות למבקר המדינה ועל כן אין לראות בנתונים המפורסמים על ידו כשינוי מגמה שעה שאינם באים לידי ביטוי בתלונות המוגשות הן לחברה והן למשרד. נזכיר כי בתקופה מיום 1.1.23 ועד 31.5.23 חל גידול של 9% בתלונות הציבור שהוגשו למשרד ביחס לתקופה המקבילה אשתקד. יתכן כי הקיטון בכמות התלונות למבקר המדינה נובע מהעובדה שהציבור או לפחות חלקו נואש משירותי החברה כפי שעלה ממספר פניות ציבור שהגיעו למשרד. היו"ר אינו מציג נתונים תומכים כי כמות של 300 אלף תלונות היא סבירה ביחס לחברות עסקיות מובילות במשק. אנו סבורים כי כמות תלונות של 300 אלף בשנה או של כ-79 אלף פניות ברבעון הראשון של שנת 2023, המהווה אף גידול ביחס לשנה קודמת, יחד עם תלונות מראשי רשויות ונציגי ציבור שהתקבלו במשרד, מעידים כאלף עדים על רמת השירות הירודה של החברה ולמעשה על אוזלת ידו של היו"ר וחוסר טיפול של היו"ר והדירקטוריון בשירות לציבור כפי שפורט לעיל.

58. **טענה:** החברה פועלת לספק שירותים דיגיטליים מתקדמים במסגרת ייעול השירות. החברה פנתה למשרד עוד ביום 23.2.2023 (פחות מחודש מהענקת הרישיון) בבקשה לקבלת ארכה להפעלת שירות פתיחת חשבון ושירות הפניית דבר דואר וביקשה שהמשרד ידחה את מועד היישום עד ליום 1 ביולי 2024 (מיום 31.12.2023). כמו כן החברה לא מציגה נתונים על השימוש בפועל בשירותיה המקוונים והדיגיטליים ולא בכדי. למיטב ידעתנו כמעט ואין שימוש או שיש שימוש לא גדול בשירותי דואר בקליק, רשום ברשת וחנות מקוונת וגם היקף השימוש בשירותי בנק הדואר ביחס הכללי אינו גבוה. היו"ר טוען כי ישנם שירותים הנמצאים בפיתוח ובפילוט וכי בכוונת החברה להשיק שירותים ללקוחות מזדמנים של בנק הדואר ולקיים עבודת מטה להקמת מערך מכוונת אוטומטיות לשירותי הדואר. על כך יאמר טוב מאוחר מאשר לעולם לא, אבל בינתיים הציבור עומד בפני שוקת שבורה וסובל מההתנהלות הכושלת הזו. לעניין השירותים הדיגיטליים הקיימים חשוב להפנות לסעיף 14 לעיל ולדבריה של חברת דירקטוריון ביחס לשירותי בנק הדואר. מעיון בהחלטות ובפרוטוקולים לא נמצא כי הדירקטוריון הנחה את ההנהלה לפתח שירותים דיגיטליים ומקוונים חלף הסגירה המסיבית של יחידות הדואר שבוצעה על ידי החברה, ואף לא לבחון את ההשקעות הנדרשות לשם כך.

59. **טענה:** מי שגרם לעיכוב בתוכנית ההבראה הוא דווקא מינהל הדואר במשרד. הנהלת החברה פנתה למשרד בבקשות לחתום על הרישיון והבהירה שוב ושוב כי העיכוב בחתימה פוגע ומעכב את יישום תוכנית ההבראה.

לא ברור על מה מבסס היו"ר את טענתו שמינהל הדואר עיכב את החתימה על רישיון החברה. שוב נראה שכשיש קושי להתעמת עם עובדות ולהתייחס לגופם של דברים מוצא היו"ר לפעול כנגד גופו של אדם במקרה זה מנהל מינהל הדואר במשרד שהינו מנהל מסור, מקצועי ומצטיין. שנית, כפי שניתן להיווכח עדכון הרישיון לא עיכב את תוכנית ההבראה. תוכנית ההבראה נחתמה בחודש ספטמבר 2022 ארבעה וחצי חודשים לפני החתימה על רישיון החברה. לעניין זה נפנה גם לדברי היו"ר המפורטים בסעיף 65 להלן מהם ניתן להיווכח כי החתימה על הרישיון ועדכוני הרגולציה לא עכבו את תוכנית ההבראה שכן המדינה העניקה לחברה רשת ביטחון ואף רשת ביטחון רחבה משנדרש.

60. **טענה:** הרווח שהושג ברבעון הראשון מקורו בעיקר באמצעות ייעול תהליכי העבודה ופיתוח עסקי, כתוצאה ישירה של החלטות ההנהלה. לדוגמה ייעול בכוח אדם הביא להפחתה בהוצאות שכר בכ- 29 מיליון ₪ ביחס לרבעון המקביל בשנה הקודמת. העלייה בהכנסות הושפעה באופן ישיר מפעולות ההנהלה והחברה, שיפור השירות והפיתוח העסקי, תמחור מחדש של שירותי הדואר ובנק הדואר, פתיחת התקשרויות מכבידות בסחר המקוון. שיפור השירות הביא לעלייה בהיקף הפיקדונות. מעיון בהחלטות ובפרוטוקולים עולה כי יו"ר הדירקטוריון לא יזם הצגה של תוכנית פיתוח עסקי וייעול תהליכי עבודה. לא בכדי נטען כי הרווח שהושג הוא באמצעות ייעול תהליכי העבודה ופיתוח כתוצאה ישירה מהחלטות ההנהלה. החלטות ההנהלה ולא הדירקטוריון בראשות היו"ר. היה מצופה מהיו"ר לפעול להתוות את המדיניות ולהנחות את החברה לנקוט בפעולות אלו. אולם שוב הדברים מצביעים על חוסר תפקוד.

כאמור בביאורים לטבלת תוצאות הפעילות העסקית בדוח הדירקטוריון לרבעון הראשון של שנת 2023 ביחס לשינויים העיקריים שחלו בשלושה החודשים הראשונים של 2023 לעומת 2022 מציין הדירקטוריון בסעיפים א3, ב3 ו3ה:

"ההכנסות עלו בתחום הדואר והקמעונאות בשל קביעת תעריפים חדשים לאור השינויים שחלו ברישיון של החברה ובתחום השירותים הכספיים לאור העליה בריבית במשק. מנגד ירדו ההכנסות בתחום הסחר לעומת התקופה המקבילה."

עלות המכירות והשירותים... ירידה בסך של כ 37 מיליון ₪. **הירידה נובעת בעיקר מירידה בהוצאות השכר עקב יישום תכנית ההבראה."**
"הכנסות אחרות נטו... הסתכמו לסך של 15.3 מיליון ₪,... ההכנסות האחרות בתקופה נובעות מרווח הון ממכירת נכסים למדינה במסגרת הסכמי ההבראה."

מן האמור עולה כי כל השיפור במצב החברה ולכל הפחות רובו לטענת הדירקטוריון נובע משינויי רגולציה ומימון המדינה לתוכנית לפרישת העובדים. לא ברור מדוע שינה היו"ר את עמדת הדירקטוריון בהתייחסות לשימוע.
בנוסף, היטיב היו"ר להסביר את תרומת עליית ריבית בנק ישראל להכנסות החברה בדיון בוועדת כספים, השקעות וניהול סיכונים של הדירקטוריון שהתקיימה ביום 23 באוגוסט 2022 עת דנו באישור הדוחות הכספיים החצי שנתיים של החברה וחברת בנק הדואר, באלו המילים:

"נקווה שהריבית לא תפסיק לעלות"

משפט זה נאמר לאחר שסמנכ"ל הכספים בחברה הציג את תוצאות פעילות חברה וציין כי:

"...אנחנו רואים פה למעשה שאנחנו כרגע רואים הפסד בכל המגזרים. דואר וקמעונאות שזה המשך למגמה של הפסד. וגם בסחר אנחנו רואים את זה. לפחות ביוני מה שניתחנו עד כרגע אפשר יהיה לראות שהפעילות של בנק הדואר בתוך הסניפים גדלה יחסית..."

במקום שהיו"ר ינחה את הדירקטוריון לקבוע מדיניות ברורה לפיתוח עסקי בתחומי ליבת עיסוק החברה, וכן לפתח שירותים חדשים כפי שאושר לחברה בתיקון חוק הדואר באפריל 2022. היו"ר תולה את יתרו בעליית ריבית בנק ישראל ומתהדר בגידול בהכנסות החברה ברבעון הראשון של שנת 2023 שנובע משינוי רגולציה כאלו כל אלו פרי עמלו.

טענה: הנהלת החברה בראשות היו"ר קיבלה והוציאה לפועל מגוון רחב של החלטות בתחום הסחר המקוון. בין אלו, שימוש במערך הדוורים לצורך חלוקת חבילות קטנות, תכנון מערך מיון אוטומטי, בקרה קפדנית על תהליכי העבודה מצד הנהלה, ריענון שכבת הנהלה ומינוי מנהלים בכירים, שיפורים בתהליכי המיון, תחבורה ושליחים.

מדובר בהחלטות ופעולות שלכאורה החברה נקטה ללא מעורבות של היו"ר או הדירקטוריון כפי שנטען בהתייחסות לשימוע. היה על היו"ר לפעול להתוויית מדיניות בתחום הסחר הבינלאומי ממנו סבלה החברה לאורך כל שנת 2022 שבא לידי ביטוי באובדן הכנסות משמעותי שהמשיך בשיעור נמוך אך יורד גם ברבעון הראשון של שנת 2023 ביחס לרבעון המקביל ב-2022. כמו כן, כפי שציין היו"ר עת נכנס לתפקידו היה על החברה לפתח את תחום הסחר הפנים ארצי בה הוא ראה הזדמנות, ומכאן שהיה עליו לפעול להתוויית המדיניות להנהלה לפתח תחום זה ולבצע בקרה ומעקב אחר יישומה.

אולם, מעיון בפרוטוקולים ובהחלטות ומבחינת תוצאות פעילות החברה בשנת 2022 וברבעון הראשון של שנת 2023 עולה כי הדירקטוריון לא פעל כמצופה ממנו בתחומים אלו ובוודאי שלא קיבל החלטות אופרטיביות בתחום הסחר הבינלאומי והפנים ארצי.

נציין כי בניגוד לנטען למיטב ידיעתנו דוורי החברה מחלקים, עוד הרבה לפני שנת 2022, חבילות קטנות לתאי החלוקה ו/או תיבות המכתבים. כמו כן, נוכח היעדר פירוט לגבי אלו שיפורים ההנהלה עשתה בתהליכי המיון, התחבורה והשליחים ובאלו בקרות קפדניות היא נקטה, לא נוכל להתייחס לכך³¹. למיטב ידיעתנו תהליכים כאמור לעיל בוצעו עד שנת 2021. בין היתר, במהלך השנים עד תום שנת 2021 הוקם בשלב הראשון מערך המיון לחבילות במודיעין, אליו הועברו בשלב השני מערכי המיון של המכתבים מת"א, חיפה וירושלים ואוחדו, בהתאם נערך שינוי במערך ההיסעים, הוספו מכשירי OCR למערך המיון (זיהוי תווים אופטיים), הוקמו שורה של מרכזי דוורים ברחבי הארץ (HUB) אשר איחדו מספר מרכזי דוורים ולחלקם הוכנסו מכונות מיון, אוחדו מטות החברה מת"א ומירושלים והועברו למודיעין. כמו כן במהלך השנים עד שנת 2021 נפתחו מאות מרכזי מסירה באופן בו חלק ניכר ממסירות החבילות הועבר למרכזי מסירה מיחידות הדואר, הדוורים צוידו במסופונים לצורך ניהול חלוקת ומסירת דברי הדואר וכו'. **כל אלו לא בוצעו בתקופת כהונת היו"ר.**

62. **טענה: הדירקטוריון הציב להנהלה מדדים פרטניים ויעדים להגדלת נתח השוק בתחום הסחר במסגרת תכנית העבודה לשנת 2023 והתכנית האסטרטגית. הדירקטוריון דן בתחום הסחר וקיבל החלטות בעניין. ברבעון הראשון של שנת 2023 חל שיפור משמעותי בתחום הסחר וההפסד קטן מ- 11.3 מ' מ' לכ-2 מ' מ' ברבעון הראשון של שנת 2023. שוק הסחר המקוון נמצא בכל העולם בירידה וגם בישראל. שוק הסחר המקוון נחשב הפסדי והדבר נובע מרמות שירות, מיומנויות, תשתיות לתהליכים נמוכים שהעניקה החברה ללקוחות. לאחר כניסת היו"ר לתפקידו והמנכ"ל החלה ההנהלה לטפל בתחום הסחר. תלונות הציבור בתחום הסחר נמוכות ביחס לכמות הפעולות (213 אלף מתוך 40 מיליון חבילות). מרבית החבילות (70%) נמסרות במרכזי מסירה וזהו שיפור משמעותי ללקוחות שנהנים מנגישות גבוהה.**

בנוסף להתייחסותנו לעיל נציין כי, ביחס להיקף התלונות בתחום הסחר אין להקל ראש ב- 213,000 תלונות בשנה. ניתוח נתוני תלונות הציבור בהתייחסות לשימוע הינו מוטעה. בשנת 2022 התקבלו בחברה בסה"כ 301,133 תלונות. מהן, 212,815 בגין שירותי דואר בינלאומי נכנס ויוצא, 21,248 בגין שירותי שליחים מהיר אקספרס פנים ארצי, 976 בגין חבילה בארץ ובסה"כ בגין שירותי סחר בינלאומי ופנים ארצי התקבלו כ- 235,000 תלונות (ולא 213,000 כפי שנטען בשימוע). לכל הדעות מדובר בהיקף תלונות גבוה הפוגע באופן משמעותי בתדמיתה של החברה בציבור. היו"ר לא פעל להתוות מדיניות או לקביעת תכנית פעולה להקטנת היקף תלונות הציבור או לכל הפחות להנחות את ההנהלה לברר מהן הסיבות לתלונות וכיצד ניתן למנוע או לצמצמם. זאת ועוד סעיף 44.4 לרישיון החברה קובע כי:

"בעל הרישיון יודיע לכלל הציבור באופן מקוון באתר האינטרנט שלו על האפשרות של הגשת תלונה לנציב התלונות, על סמכויותיו ויפרסם את הנוהל לביור תלונות מן הציבור וכן ממצאי תלונות הציבור. הודעה כאמור תפורסם באופן בולט באתר האינטרנט של בעל הרישיון". (ההדגשה אינה במקור).

³¹ החברה לא דיווחה למשרד על שינוי בתהליכי המיון, ההיסעים והשליחים וכן על בקרות קפדניות.

עד היום חרף פניות בדוא"ל ובעל פה של נציגי מינהל הדואר לנציגי החברה, החברה לא פרסמה נוהל לבירור תלונות ציבור והיו"ר לא הנחה את הדירקטוריון לוודא כי החברה פועלת בהתאם להוראות הרישיון בנושא. ליו"ר הפתרונים!

לעניין הפעילות שנטען בהתייחסות לשימוע שהיו"ר קבע בתחום הסחר במסגרת תוכנית העבודה לשנת 2023 והתכנית האסטרטגית נפנה לסעיפים 35-36 ו-50 לעיל. לעניין ההכנסות משוק הסחר נפנה לסעיפים 29, 35 ו-60 לעיל. מן הנתונים הכספים עולה כי בתחום הסחר ירדו הכנסות החברה בשנת 2022 באופן משמעותי לעומת שנת 2021 ואף לעומת שנת 2020 (שנת הקורונה) כמפורט בסעיף 34 לעיל. שוק הסחר הפנים ארצי והבינלאומי בישראל נמצא בתנופת צמיחה כפי שניתן להיווכח גם מדברי מנכ"ל משרד האוצר דאז כמפורט בסעיף 11 לעיל, מדברי היו"ר כמפורט בסעיף 18 ו-61 לעיל ומדברי חבר דירקטוריון ונציג הרשות כמפורט בסעיף 13 לעיל. לגבי הדוח שצוטט בהתייחסות, יש לציין כי הדוח אינו מתייחס לסחר המקוון בישראל, הדוח תלה את הירידה באינפלציה העולמית, שבאותה תקופה היתה נמוכה בישראל. מן הדברים עולה כי היו"ר וחברי הדירקטוריון טוענים כי שוק הסחר הפנים ארצי והבינלאומי נמצא בצמיחה אולם בפועל הכנסות החברה מתחום זה ירדו כפי שפורט לעיל והיקף התלונות על השירות בתחום זה הנו גבוה ביותר.

63. טענה: בתקופה האחרונה משרד התקשורת פוגע באופן ישיר בקידום שירותי הסחר הניתנים על ידי החברה מאחר ונציגי המשרד לא מגיעים בתדירות נדרשת על מנת לטפל במוצרים הטעונים את אישור המשרד בטרם ישוחררו ללקוחות. החברה פנתה למשרד בכתב בעניין ביום 4 ביוני 2023 והפניה לא נענתה. התנהלות המשרד תורמת לפניות רבות בטענה לשירות לקוי והשר משתמש בכך כדי לטעון לרמת שירות נמוכה כעילה להדחת היו"ר.

לא ברור מה הקשר של טענה זו באשר לשימוע שמתייחס לתפקידו הלקוי של היו"ר. יוער כי השר למד את הנושא, הנחה את המנכ"ל (בפועל) והצוות המקצועי לגבש דרכי פעולה, ביקר בעצמו במקום, קיים היוועצות מקצועית והתווה מדיניות והחלטות לביצוע. בהמשך לכך, ותוך שבוע ממועד קבלת ההחלטות, השר ביקר שוב במקום והתוצאות כבר ניכרות כל החבילות (כ- 10,000 במספר) טופלו ושוחררו למשלוח. לו היו"ר היה פועל כך, לומד, מתווה מדיניות ומשיא תוצאות, חברת הדואר היתה במקום אחר היום.

64. טענה: המשרד מתעלם מפניית החברה לתיקוני רישיון נדרשים שנשלחה ביום 23 בפברואר 2023.

רישיון החברה נחתם ביום 2 בפברואר 2023. החברה פנתה בשורה של בקשות לתיקון הרישיון אשר כולן או רובן המכריע נידונו במסגרת הליך השימוע על הרישיון ולגביהן התקבלה החלטה ביום 2 בפברואר 2023. למעלה מהצורך, המשרד דן שוב בבקשות החברה. נוכח חילופי מנכ"לים במשרד הנושא התעכב. בסוף חודש יוני 2023 פרסם המשרד שימוע ובו נכללו גם סוגיות שהמשרד סבר שיש לתקנם ברישיון וזאת בהמשך לפניית החברה. יתר הנושאים שעלו בפנייה הנ"ל נבחנים בנפרד, כולל בישיבות עם הנהלת החברה, משרד האוצר ורשות החברות בכל הנוגע לתיקון הרישיון בנושא שיעבוד נכסי מקרקעין.

טענה: השר מתעלם מפניות החברה לשעבד נכסים שמהווים את "צינור החמצן" הפיננסי לתזרים של החברה.

מדובר בטענה חסרת בסיס. השר הנחה את מנכ"ל המשרד (בפועל) לבחון לעומק את עניין השעבוד, שמחד יאפשרו לאוצר להעביר לבעלות המדינה את הנכס ברחוב יפו 217 ולצד זאת להעמיד חלופות לשעבוד, כך שמיוש הנכסים, ככל שיקרה, לא יפגע או למצער הפגיעה תהיה מינימלית בשירות לציבור (מיוש אתרים פעילים). **לאחר בחינת העניין וקיום מפגשים עם נציגי אג"ת וחשכ"ל כולל פגישה שהתקיימה במשרד האוצר בתאריך 2.7.2023, בהשתתפות השרים, לאישור צו האינטרסים, טופל גם נושא השעבודים לשביעות רצון כל הנוגעים בדבר. עוד נפרט כדלהלן:**

בטרם נתייחס לגופן של טענות שהועלו בהתייחסות לשימוע, ואינן רלוונטיות לו, נציין כי לא מובן לנו כיצד היו"ר והחברה טוענים במקום אחד בהתייחסות לשימוע כי מצבה של החברה השתפר פלאים ברבעון הראשון של שנת 2023 וצפוי עוד להשתפר ברבעונים הבאים, ומנגד במקום אחר טוענים היו"ר והחברה, שהחברה נדרשת לשעבודים בדחיפות כ"צינור החמצן" הפיננסי לתזרים של החברה. תשומת הלב כי בתום שנת 2021 (31.12.2021) עמדו לרשות החברה קווי אשראי "און קול" מבנקים בהיקף של 210 מיליון ₪ וזאת ללא צורך לשעבד נכסי מקרקעין ובשעה שעל פי הדוח הכספי ל 31.12.2021 היו קיימים ספקות משמעותיים לקיומה של החברה כעסק חי. אולם כיום, כפי שעולה מההתייחסות לשימוע, הוסרה ההערה על עסק חי אולם הבנקים צמצמו את מסגרות האשראי ודורשים בטחונות נוספים. מכאן צריך לשאול את השאלה האם: יתכן שהבנקים נוהגים כך כי איבדו את האמון ביכולתה של החברה לקיים את פעילותה לאורך הזמן, למרות הסכם המימון שנחתם בין החברה למדינה!

לגופם של דברים. השר מעוניין לשפר את מצבה הפיננסי של החברה, לחזק את איתנותה ולהביא לשיפור השירות אשר יתרום להבראתה ולהפרטתה. החברה חתמה עם משרד האוצר בחודש ספטמבר 2022 הסכם מימון ותוכנית הבראה ("הסכם המימון") והסכם למכר נכסים המהווה נספח להסכם המימון. על פי הסכם המימון לרשות החברה הועמדו 400 מיליון ₪ הלוואות נחותות למימון פעילות שוטפת. יתרה מסגרת הלוואות הנחותות הועמדת לרשות החברה נכון לתום חודש יוני 2023 עומדת על סך של 89 מיליון ₪³². כמו כן לרשות החברה בהסכם המימון אופציה למכור למדינה נכסי מקרקעין נוספים תמורת סכום נוסף של 180 מיליון ₪³³ וכן אפשרות שקיימת לחברה לקבל הלוואה נחותה נוספת מהמדינה למימון פרישת עובדים מתוכנית 2020 בסכום של כ-100 מיליון ₪ ככל ולא תקבל הלוואה כאמור מבנק הפועלים³⁴. כלומר, לרשות החברה אפשרויות לקבל מימון מהבעלים. לכל הדעות מימון בעלים עדיף לכל חברה וחברה על מימון זר הטומן בחובו עלויות גבוהות יותר, מגדיל את רמת הסיכון ומצריך שעבוד נכסים. מימון זר חלף מימון בעלים מקשה על הבראת החברה והפרטתה. אם לא די בכך, בהתאם להסכם המימון לרשות החברה עומדת האפשרות לפנות לחשכ"ל לקבלת סיוע תזרימי ככל שהיא תיקלע למצוקה תזרימית הנובעת מהרעה בלתי צפויה בפעילותה ולאחר שמוצו כל אפשרויות המימון מהמערכת הבנקאית והתייעלות החברה³⁵. היטיב לתאר זאת היו"ר בישיבת הדירקטוריון מיום 5 בספטמבר 2022:

³² ראה סעיפים 8.1-8.3 להסכם המימון.

³³ ראה סעיף 7.4 להסכם המימון.

³⁴ ראה סעיף 8.4 להסכם המימון.

³⁵ ראה סעיף 14 להסכם המימון.

" יש עוד נקודה היא חשובה. יש את סעיף הסל, שהכנסנו, כמובן, שהחשב הכללי הסכים. זה שאומר שהיה והחברה, לא כתוב שם המילה רגולציה, כי למדינה יש בעיה אם להגיד, אני נותנת לך איזשהו רשת ביטחון על הרגולציה, אבל בסופו של דבר היא נתנה לנו רשת ביטחון שהיא יותר טובה...".

בנוסף, במסגרת הסכם הנכסים החברה התחייבה להעביר למדינה נכס שאושר על ידי השר לשעבוד לטובת בנק הפועלים מאחר ואינו משמש לפעילות. לצורך העברת הנכס למדינה בנק הפועלים דרש לשעבד נכסי מקרקעין בשווי של בין 170 מיליון ₪ ל-200 מיליון ₪³⁶ דבר המחייב לשעבד נכסים המשמשים לפעילות החברה. לפיכך, סבר השר כי יש ללבן את סוגיית השעבודים והעמדת האשראי על ידי המדינה לטובת החברה עם נציגי משרד האוצר וזאת על מנת להפחית ככל הניתן את נטל החוב על החברה ולהימנע משעבוד נכסים המשמשים לפעילות והכל כדי להביא את החברה יציבה לקראת הפרטתה ולסייע לה להבריא. זה לא רק תפקידו של השר אלא גם חובתו. מוטב היה שהיו"ר היה פעול להקטין את נטל המימון הזר מכתפי החברה לטובת מימון זול ונוח יותר שהוענק לו בהתאם להסכם המימון, חלף פניות חוזרות ונשנות לשר לאפשר שעבוד נכסים לצורך נטילת מימון זר.

טענה: 66. **אמות המידה לסגירת סניפים נקבעו ברישיון עליו חתם השר. המשרד החליט לצמצם את סגירת פריסת יחידות הדואר. צמצומים אלו הכרחיים להבראת החברה ונבחנו על ידי ועדה מקצועית (ועדת רוזן). הרישיון החדש מאפשר לסגור 200 יחידות דואר בפריסה ארצית שאושרה על ידי המשרד לפני שנחתם הרישיון ותואמה עם השר ואנשי המשרד. לפני התוכנית היו אמורים להיסגר 91 יחידות אולם החברה החליטה לסגור רק 55 יחידות דואר ואת כל היתר להשאיר פתוחים. הנהלת החברה הציגה אמות מידה לסגירת יחידות דואר בפני השר במספר הזדמנויות וכן בפגישה עם אנשי משרדו ביום 5.6.2023.**

ראה סעיף 37 לעיל.

בטרם חתם השר על הרישיון הוא ביקש מהחברה להציג לו את רשימת יחידות הדואר שבכוונת החברה לסגור. החברה הציגה רשימה של 91 יחידות דואר ועובדי מינהל הדואר בחנו אותן בהתאם לקריטריונים ברישיון (מספר תושבים בישוב ומרחקים מבתי אב). ההנחה, שהתבררה כלא נכונה, הייתה כי החברה תבצע אופטימיזציה ותבחן אלו יחידות דואר יש לסגור בהתאם לחלופות השירות, רמות הביקושים, צרכי התושבים וכו' וזאת מתוך ראייה, ציפייה וכוונה להעניק לחברה את הגמישות הנדרשת לצורך ניהול עסקיה³⁷. החברה השתמשה בגמישות זו באופן בו הציבור נפגע בצורה משמעותית. לא נעשה כל תאום, לא עם השר ולא עם אנשי המשרד, על אלו יחידות דואר יש לסגור. החברה לא המציאה לעובדי המשרד נתונים על ביקושים, פעולות, מסירות, חלופות שירות, מרכזי מסירה סמוכים, זמני המתנה ביחידות סמוכות ועוד.

לעניין הטענה שהחברה הציגה אמות מידה לשר ולאנשי המשרד נציין כי החברה לא הציגה מעולם אמות מידה לשר. כל מה שהציגה לעניין זה היה בפגישה עם נציגי המשרד שהתקיימה ביום 5.6.23 - כמפורט בסעיף 55 לעיל.

³⁶ 200 מיליון ₪ על פי פרוטוקול ישיבת דירקטוריון מיום 20.10.22 עמוד 13. 170 מיליון ₪ נמסר לנציגי המשרד מנציגי החשכ"ל בפגישה שהתקיימה בנושא ב 2.7.22.

³⁷ וזאת כחלק אחד ממכלול של שינוי רגולטורי משמעותי המאפשר לחברה גמישות בפעילותה כגון: גמישות במחירים, מתן הנחות, פרישת מרכזי מסירה, זמינות תורים, מתן שירותים חדשים וכו'.

למעלה מהצורך נחזור ונציין כי מעיון בהחלטות ובפרוטוקולים עולה שהיו"ר לא פעל להתוויית מדיניות לסגירת יחידות דואר ולא דרש לקבוע אמות מידה כמותיות וצרכניות לצורך סגירת יחידות הדואר. סגירת יחידות הדואר בכמות כה גדולה, בתקופה כה קצרה (55 יחידות דואר בחמישה חודשים), פגעה משמעותית בציבור מאחר ולא בוצעה הבחינה הנדרשת על פי אמות מידה כמותיות (ביקוש) וצרכניות (חלופות שירות, זמני המתנה ביחידות סמוכות, מרכזי מסירה וכו') כפי שניתן לצפות מחברה המעניקה שירותי דואר ובנק הדואר לציבור בכל רחבי הארץ.

טענה: סגירת יחידות הדואר בוצעה בחודשים האחרונים ולכן לא ניתן לבצע מעקב אחר השפעת סגירת יחידות הדואר על רמת הביקוש ורמת השירות באזורים בהן נסגרו יחידות הדואר. בכל ישיבת הנהלה נבחנת השפעת סגירת יחידות הדואר על מתן השירות.

בנוסף לאמור לעיל בכל הנוגע לסגירת יחידות דואר. היו"ר לא פעל להתוויית מדיניות בנושא בחינת השפעת סגירת יחידות הדואר. מעיון בהחלטות ובפרוטוקולים לא נמצאה כל הנחיה להנהלה לבחון אחר השפעת סגירת יחידות הדואר על השירות לציבור וגם על הכנסות החברה. תהליך סגירת יחידות הדואר בהיקף נרחב החל עוד בשנת 2022 אז נסגרו עשרות יחידות דואר. על כן תמוהה הטענה של היו"ר שלא ניתן לבצע מעקב. היה הכרחי לבצע מעקב עם תחילת תהליך סגירת יחידות הדואר ועוד בטרם תחילת התהליך היה מצופה מהיו"ר להנחות את הדירקטוריון לקבוע מדיניות בנושא ולהנחות את הנהלה לבחון באופן שוטף ורציף אחר השפעת סגירת יחידות הדואר על השירות לציבור ועל הכנסות החברה בצורה מדידה ככל הניתן. כמו כן מצופה מהיו"ר להנחות את הדירקטוריון לקבוע מדיניות ולהנחות את הנהלה לוודא שקיימים תחליפי שירות ראויים בטרם תיסגר יחידות דואר. לבסוף נציין כי, אל ליו"ר להסתתר אחר פעולות הנהלה ולטעון כי בכל ישיבת הנהלה נבחנת השפעת סגירת יחידות הדואר על מתן השירות. יש להפריד כאמור לעיל בין תפקידו ותפקודו של היו"ר לבין אלו של הנהלה. כן נציין כי קיימת סתירה בטענה. ככל שלא ניתן לבצע מעקב אחר השפעת סגירת יחידות הדואר על רמת הביקוש ורמת השירות כיוון שאלו בוצעו בחודשים האחרונים, כיצד נטען כי הנהלה בוחנת בכל ישיבה השפעה זו. שוב ליו"ר הפתרונים!

טענה: הנהלת החברה לרבות היו"ר נפגשו עשרות פגישות עם ראשי ערים, מועצות וכו' בנוגע לסגירת יחידות דואר. בחלק מהרשויות החליטה החברה לדחות את סגירת יחידות הדואר ובחלק החליטה לפתוח בקרוב יחידות דואר.

רשימת התלונות מנציגי הציבור, המצורפת בנספח ג' משנת 2023 לרבות פגישות של השר עם ראשי רשויות, מעידה על כך כי סגירת יחידות הדואר הבלתי מבוקרת פגעה משמעותית בציבור. אולם, היו"ר לא השכיל להבין זאת ולא פעל לשיפור השירות לציבור ולמנוע סגירת יחידות דואר ללא בחינה של אמות מידה כמותיות ואיכותיות כפי שפורט לעיל. נראה שלאחר שהשר החליט לערוך ליו"ר שימוע בשל תפקודו הכושל בכל הנוגע לטיפול בשירות לציבור סבר היו"ר שיש לדחות סגירת יחידות דואר, להשהות סגירת יחידות דואר ואף לפתוח יחידות דואר נוספות כפי שעולה מנספחים 21 ו-24 להתייחסות לשימוע. חלק לא מבוטל מהפגישות שקיימה החברה עם ראשי רשויות המפורטת בנספח 20 להתייחסות לשימוע הן בהמשך לבקשות המשרד וראש המטה של השר למנהל הרגולציה בחברה. עוד ניתן ללמוד מהתייחסות החברה לשימוע לעניין הפעולות שהחברה לכאורה נקטה אל מול ראשי רשויות שונים כי אכן סגירת הסניפים כפי שנעשתה בצורה לא מבוקרת פגעה מאוד בשירות לציבור

ומכאן כמות הפגישות הרבה. על כך ניתן לומר - סוף מעשה במחשבה תחילה. לצערנו, הציבור משלם את המחיר של ההתנהלות הבלתי מבוקרת והבלתי אחראית של היו"ר.

טענה: שר התקשורת ומנהל מינהל הדואר במשרד תמכו בוועדות כנסת שונות בצמצום הסניפים. 69.

השר שלח מכתב ביום 20 בפברואר 2023 לראשי רשויות והסביר את הצורך בסגירת יחידות דואר. השר ומנהל המינהל התייחסו לצורך לצמצם יחידות דואר נוכח הירידה בביקוש לשירותי אשנב, ירידה במופעי הקהל, פתיחת מרכזי מסירה וכדומה, כאשר אין באמור כדי להצדיק פגיעה בפריוּר ובאוכלוסיות החלשות.

השר ומנהל מינהל הדואר סבורים שיש לבצע אופטימיזציה ולסגור יחידות דואר, אבל זאת בהתאם לתבחינים המביאים בחשבון חלופות, ביקוש ורמת שירות. הם לא סברו ואינם סבורים שיש לסגור יחידות דואר בצורה בלתי מבוקרת גם שניתנה לחברה גמישות בעניין. השר ומנהל מינהל הדואר סברו שהיו"ר ינחה את הדירקטוריון להתוות מדיניות בנושא ולהנחות את ההנהלה לבחון ולקבוע אמות מידה ברורות ומדידות לסגירת יחידות הדואר ובהתאם יבחרו אלו יחידות דואר יש לסגור כך שהשפעה מסגירתן תהיה מחד, משמעותית בנוגע לצמצום עלויות החברה ומאידך, מינימלית בנוגע לרמת השירות לציבור. הם מעולם לא סברו שהשיקול שינחה את החברה הוא מקסום חיסכון בשכר דירה והיעילות הנדל"נית בלבד, כפי שהיטיב לומר מנכ"ל החברה בישיבת הדירקטוריון מיום 18.9.2022 המובאת בסעיף 37 לעיל, ושהיו"ר היה שווה נפש לאמירת המנכ"ל. עוד יואר כי מכתבו של השר לראשי הרשויות מיום 20 בפברואר 2023³⁸ נשלח נוכח תלונות רבות שהגיעו לשר לרבות מראשי רשויות על רמת השירות הירודה של החברה, ובעקבות הדיון שהתקיים בנוכחות היו"ר בנושא ב-31.1.2023 כאמור בסעיף 32 לעיל וכתוספת למכתב שיצא מהנהלת החברה באותו יום (31.1.2023), בתאום בין ראש מטה השר ומזכיר החברה. מכתב השר פרש בפני ראשי הרשויות בארץ את מצב השירות הבלתי משביע רצון והציע פתרונות אפשריים בהסתמך על פתרונות שהציעה החברה ובכלל כך אלטרנטיבות לסגירת סניפים. אלטרנטיבות שיושמו במשורה וללא פתרון אמיתי לבעיות הרבות. מכאן ניתן להיווכח כי היו"ר ידע על רמת השירות הבלתי משביעת רצון וידע כי השר דורש את שיפור רמת השירות ובפרט בכל הנוגע למתן השירות ביחידות הדואר.

טענה: הדירקטוריון ביצע מעקב שוטף אחר פעילות בנק הדואר וזאת בניגוד לטענת השר כי 70.

הדירקטוריון לא קיים דיון ייעודי בנוגע לפיקוח והבקרה על פעילות בנק הדואר. הדירקטוריון החליט למנות לבנק הדואר מנהלים חדשים, בתחום השירות ללקוח, נערכת ביקורת שוטפת אחר זמני המענה במוקד הטלפוני, בחודשים מרץ ואפריל 2022 נדון בדירקטוריון גם נושא איחוד מערך מערכות המידע והשירות ללקוחות. תשומת לב ומעקב הנהלת החברה נשאו פרי ובנק הדואר עמד ביעדים. בפן הפיננסי הדירקטוריון דן בכל רבעון בדוחות הכספיים ונושא הנזילות עלה בישיבה מיוחדת מיום 22 ביוני 2022.

בחודשים מרץ ואפריל 2022 קיבל הדירקטוריון החלטה לאחד את פעילות בנק הדואר עם אגף קמעונאות; לאחד את יחידת מערכות המידע של בנק הדואר עם יחידת מערכות המידע של החברה; לאחד את המוקד הטלפוני ואגף לקוחות של בנק הדואר עם המוקד הטלפוני ואגף לקוחות של החברה. כפי שעולה מהפרוטוקולים החלטות אלו התקבלו במטרה לחסוך בעלויות. בהמשך פוזרו פונקציות

³⁸ נספח ח': מכתב השר לראשי הרשויות מיום 20 בפברואר 2023.

נוספות מבנק הדואר לתוך חברת הדואר כגון הבקרות הכספיות, תחום הלקוחות, תחום הרכש והשקעות כספי לקוחות בנק הדואר. מדובר בשינוי במבנה הפעילות של בנק הדואר שפעל עד אז במתכונת פעילות של משרד אחורי אחד כנהוג בכל הגופים הפיננסיים בישראל. על השינוי והחשש משפעתו והשלכותיו על מידת הפיקוח והבקרה ניתן ללמוד בהרחבה ממכתבו של מנהל מינהל הדואר ליו"ר מיום 9 במרץ 2023.³⁹

מינוי מנכ"לית לבנק הדואר נעשה רק לאחר שהוחלט לשוב ולפצל את בנק הדואר מאגף הקמעונאות, ככל הנראה לאחר שהיו"ר הבין שהאיחוד בין תחום הבנקאות לתחום הקמעונאות היה שגוי מיסודו. לאור השינוי המהותי במתכונת הפעילות של בנק הדואר, על היו"ר היה לקיים דיון ייעודי בדירקטוריון על מצב הפיקוח והבקרה בפעילות בנק הדואר, לרבות רמת התאום בין כלל התחומים שפוזרו לבין האגפים השונים בחברה על רמת הסיכון בפעילות בנק הדואר והסיכון השיורי, ואף לדון ולשקול לקיים סקר סיכונים לפעילות בנק הדואר. למצער אין בהחלטות ובפרוטוקולים כל אזכור לקיום דיון חשוב כל כך. הדיונים בוועדת הכספים של הדירקטוריון נעשו בנוגע לאישורי דוחות כספיים ואינם עוסקים בפיקוח ובבקרה והשפעת השינוי במתכונת הפעילות על רמת הסיכון. נושא איחוד מערך מערכות המידע והלקוחות נדון בדירקטוריון במסגרת תכנית קיצוצים מידית שכונתה על ידי הדירקטוריון "תכנית חירום להתייעלות חברת הדואר "אורנים קטן" ולא מתוך דיון ייעודי ועמוק במתכונת הפיקוח והבקרה על הפעילות של בנק הדואר. ההשפעה על הכנסות בנק הדואר כולה נובעת מעליית הריבית הודות להעלאת הריבית על ידי נגיד בנק ישראל כפי שפורט לעיל בהרחבה.

הדיון ביום 22 ביוני 2022 הוא תולדה של עדכון הוראת המפקח על בנק הדואר לעניין נזילות בנק הדואר מיום 16 ביוני 2022 לפיו נדרש הדירקטוריון לאשר את מסמך מדיניות ניהול הנזילות בטרם החברה תוכל להשקיע יותר מכספי הציבור בפיקדונות בנקאיים. בדיון, חברי הוועדה הדירקטוריונית לא דנו בסיכונים הגלומים בפעילות הבנק מעבר לנדרש בהוראת המפקח. מצופה מדירקטוריון המפקח על גוף המחזיק למעלה מ-4.5 מיליארד ₪ פיקדונות ציבור, המנהל חשבונות עו"ש קרדיטורי של למעלה מ-550 אלף לקוחות פרטיים ומבצע העברות כספיות בעשרות מיליארד ₪ בשנה ופעולות של העברות כספים מחו"ל ולחו"ל, לקיים דיון ייעודי, ולו פעם בשנה, בסוגיית הפיקוח והבקרה והסיכונים הגלומים בפעילות כאמור והפעולות הננקטות להפחית את הסיכונים כאמור.

טענה: השר סתר עצמו שטען שלא התקיים דיון בפיתוח העסקי של בנק הדואר מאחר וטען כי בדיון על תכנית העבודה ביום 29.12.22 הנחה הדירקטוריון בפניו להציג מנועי צמיחה של חטיבת הסחר והקמעונאות. בדיון ביום 23.8.2022 קיבל הדירקטוריון החלטות פרטניות לפיקוח על בנק הדואר. הוחלט לבחון שימוש במערכת ניהול סיכונים והוחלט לבחון התרחבות בשוק המרות מט"ח. כל תחומי הפעילות של בנק הדואר נמצאים בתנופה. תהליכי השיפור הביאו לגידול במספר החשבונות. הושק כרטיס בנקאי חדש ומשופר וקיים גידול במספר הלקוחות.

בנק הדואר אינו חטיבת הסחר ואינו חטיבת הקמעונאות. הדיון ביום 23.8.2022 התקיים בוועדת הכספים, השקעות וניהול סיכונים של הדירקטוריון (להבדיל ממליאת הדירקטוריון) ונמשך שעה אחת. במסגרתו אושרו הדוחות הכספיים של חברת בנק הדואר וחברת הדואר. כחלק מהדיון עלה

³⁹ נספח ט': מכתבו של מנהל מינהל הדואר ליו"ר מיום 9 במרץ בנושא הפיקוח והבקרה על בנק הדואר.

הצורך לבחון מערכת ניהול נכסים והתחייבויות שנמצאת בשימוש בבנקים מסחריים ומטרתה היא להשיא את התשואה על פיקדונות הציבור המושקעים על ידי החברה או כפי שהיטיב לתאר זאת היו"ר:

"אני רוצה להגיד עוד משהו שהוא ברמה היותר אסטרטגית. אנחנו לא מנהלים את זה כמו שמנהלים בבנקים מה שנקרא ALM ניהול נכסים והתחייבויות. נכון, אין לנו מערכת ALM כמו שיש בבנקים. זה דבר דרמטי ששווה המון כסף לארגון. זה כסף על הרצפה שצריך להשקיע במערכת... כל גוף שעשה מערכת ALM נורמלית הרים כסף מהריצפה. ממש הרים כסף מהריצפה מאחר ואנחנו מנהלים כאן 5, 5.5, 6 מיליון שקל, סביב ריבית עולה ועוד 10 חשבונות שנפתחים כל שנה, זה מנוע פנטסטי..."

שוב רואות עיננו כי מדובר בהערות אגב ובדיון שולי כאשר כל הפיתוח העסקי שהיו"ר נאחז בו הוא הגדלת ההכנסות הפסיביות כתוצאה ישירה מעליית ריבית בנק ישראל ולא פיתוח שירותים חדשים. אין מדובר בפיתוח מנועי צמיחה ושירותים בליבת הפעילות של בנק הדואר כגון קבלת רישיון סולק מבנק ישראל ועוד.

גם סוגיית התרחבות במט"ח עלתה אגב הדיון בהכנסות בנק הדואר משירותי מט"ח. אולם מדברי היו"ר ניתן להבין שלא באמת מדובר בפיתוח עסקי:

"זה הזדמנות גדולה שאנחנו צריכים לעשות עליה עבודה. יש פה כסף על הרצפה. אבל הלאה, תתקדם".

אכן בתום הדיון התקבלה החלטה בוועדה (ולא במליאת הדירקטוריון) לפיה היא רושמת את דברי היו"ר כי קיים פוטנציאל התרחבות בשוק בנק הדואר. הנושא לא הועבר למליאת הדירקטוריון וממילא ההנהלה לא הונחתה להכין תכנית עסקית להתרחבות בשוק המרות המט"ח. באשר לגידול בכמות החשבונות בבנק הדואר, הנתונים מראים כי בחודשים ינואר עד וכולל מאי 2023 חל גידול של 4,713 חשבונות (פחות מ-1%) בעוד בשנים הקודמות הגידול היה רב יותר.

72. טענה: במהלך חודש יוני 2023 אישר הדירקטוריון תכנית אסטרטגית שגובשה במשך מספר חודשים, ובניגוד מוחלט לטענת השר, בה הוגדר בנק הדואר כאחד משני מנועי הצמיחה. החברה לא מסרה כנדרש את כל ההחלטות ופרוטוקולים. מעיון בהחלטות ובפרוטוקולים שנמסרו למשרד לא נמצא שהדירקטוריון הנחה את ההנהלה להכין תכנית אסטרטגית ולא התקיים ולו דיון מקדים אחד בנושא.

73. טענה: השר מייחס ליו"ר פגיעה בלקוחות הפרטיים לטובת הלקוחות העסקיים אלא שבפועל החברה יזמה הנחה קבועה של 50% למקבלי קצבאות. אלו משלמים פחות על שירותי בנק הדואר. עם כל הכבוד, ההנחה למקבלי קצבאות אינה פרי יוזמת החברה אלא יוזמת שר התקשורת דאז, שאושרה על ידי שר האוצר דאז וועדת הכלכלה.

החברה זכתה להכנסות ריבית גבוהות ביותר מהשקעת כספי הציבור בפקדונות והיה מצופה ממנה לכל הפחות לפעול לשיפור רמת השירות לציבור.

אם לא די בכך, החברה בחרה להטיל על הלקוחות הפרטיים המשלמים חשבונות ותשלומים (בעיקר לממשלה) עמלה של 2 ש"ח בעוד העמלה בעבור השירות הועלתה לממשלה בכמחצית מהסכום (0.9 ש"ח, מ-4.6 ש"ח ל-5.5 ש"ח) שהעלתה החברה ללקוחות הפרטיים. כלומר, החברה שעד הסרת פיקוח המחירים גבתה את התשלום רק מהלקוח העסקי הטילה חלק לא מבוטל ממנו על הלקוח הפרטי (66%).

74. טענה: האתגר בטיפול בסוכנים מטופל על ידי ההנהלה ומודלים שונים נבחנים ומיושמים כבר כעת.

לאחר צמצום בפעילות הדואר המסורתי החזקת הסוכנים אינה כלכלית.

לו הדירקטוריון בתקופה קריטית זו שבה נסגרות יחידות דואר רבות היה מנחה את הדירקטוריון לקבוע מדיניות בנושא ולהנחות את ההנהלה להכין תוכנית לשימור סוכנים או תכנית למתכונת של עבודה באמצעות זכיינות, החברה הייתה יכולה להפחית עלויות, לצמצם שטחי נדל"ן ולעבור ממבנה הוצאות קבועות (שכר וסניפים), למבנה הוצאות משתנות ואף לשפר את השירות לציבור. ישנם כלים רבים לטיפול בסוגיית ההתקשרויות עם סוכנים. למשל טיפול בעמלות הסוכנים על ידי קביעת תמריצים, התקשרות עם בית עסק קיים וכדומה. שליחת הדואר המסורתי יורד אולם שירות החבילות גדל. מודל הפעלה של יחידות דואר באמצעות סוכנים חוסך בעלויות קבועות לחברה ומעניק לה גמישות מרבית להתמודד עם שינויים בהיקפי הפעילות. אולם, למצער, היו"ר בחר שלא לקיים דיון יסודי בסוגיה ולא להנחות את ההנהלה לבחון דרכים להתמודדות עם העסקה באמצעות סוכנים ומודלים של סוכנויות ובעצם כך מגביל את יכולת החברה להתאים את ההוצאות להכנסות.

75. טענה: החלטת השר לעצור סגירת יחידות דואר מיום 21 ביוני 2023 תורמת לקריסת סוכנויות דואר שמצליחות להתקיים במצב הנוכחי מאחר והיא מונעת לסגור סוכנויות דואר סמוכות זו לזו.

משנוכח השר כי לית דין ולית דיין, אין אמות מידה אין שיקול דעת והיו"ר אינו מתווה מדיניות ברורה וסדורה לחברה כדי לאפשר מחד סגירת סניפים ומאידך לא לפגוע בשירות לציבור, וסגירת יחידות דואר מבוצעת ללא אמות מידה כמותיות ושירותיות שנדונו ואושרו בדירקטוריון כפי שפורט לעיל, וכי הפגיעה בציבור משמעותית, החליט לשקול לתקן את רישיון החברה באופן בו יכללו פרמטרים כמותיים ושירותיים, כגון סוג האוכלוסייה, חלופות שירות, ביקושים, זמני המתנה וכו', בבחינת סגירת יחידות דואר. במקביל הורה השר נוכח הפגיעה המשמעותית בציבור לחדול מלסגור יחידות דואר. כמובן, שהחברה יכולה לפנות לשר בבקשה שיאשר לה סגירת יחידות דואר ואכן כך עשתה בפניה מיום 29.6.2023 בה ביקשה לסגור 6 יחידות דואר. אולם, לגבי אף אחת מהן לא טענה החברה שמדובר בסוכנות דואר אשר קיימת סוכנות דואר אחרת סמוכה והותרתה תפגע בסוכנות האחרת. במסגרת פנייתו לחברה בדבר תיקון הרישיון כאמור נתן השר לחברה הוראה לפיה היא נדרשה לא לסגור יחידות דואר עד לקבלת החלטה בנושא תיקון הרישיון. הוראה זו ניתנה נוכח ההשלכות של סגירת יחידות דואר בהיקף ובלוחות הזמנים בהם התכוונה החברה לעשות זאת, על מתן שירותי דואר באורח תקין וסדיר והחשש כי סגירת יחידות דואר כאמור תגרום לפגיעה מידית במתן שירותי דואר באורח תקין וסדיר, ואין בה כדי להביא לקריסת סוכנויות דואר כאמור בטענה.

76. טענה: השר טוען שבשל פרישת עובדים במסגרת תכנית ההבראה ללא מענה חלופי נגרמים עיכובים בחלוקת דואר. מדובר בטענה עמומה ולא מבוססת. משמעויות פרישת העובדים הוצגו למשרד.

נראה כי היו"ר אינו מעודכן היכן קיימים עיכובים בחלוקת דואר בארץ. דבר המעיד על חוסר האכפתיות שלו מרמת השירות לציבור. עיכובים בחלוקת דואר היו למשל בפתח תקווה, בהרצליה ורמת השרון שם נרשמו עיכובים שעלו במהלך פיקוח שערכו עובדי מינהל הדואר. לטענת נציגי החברה במקומות אלו העיכובים נבעו בשל העדר כוח אדם⁴⁰. או למשל דווחו עיכובים גם בכרמיאל, חריש וקריית אונו בהתאם לתלונות שהתקבלו על קבלת מכתבים בעיכובים משמעותיים בישובים אלו. תמוהה בעינינו הטענה כי משמעויות פרישת העובדים הוצגו למשרד, וזאת לא רק מאחר ואלו לא הוצגו למשרד, אלא גם נוכח ההקלה במשך העברת מכתב בארץ שהוענקה לחברה ברישיון ונוכח האמור בסעיף 20 למכתבו של מנכ"ל החברה למנכ"ל המשרד מיום 29.5.2023 המצורף כנספח 24 להתייחסות לשימוע:

" ביום 2 בפברואר 2023 חתם ומאז פועלת החברה בהתאם להוראות הרישיון הכללי, יחד עם זאת בחרנו לבצע את מהלך היישום באופן מדורג ובשלבים...., וכן חלוקת הדואר מתבצעת בשלב ראשון בתדירות גבוהה יותר מהנדרש ברישיון".

מן האמור עולה שהיו"ר אינו מודע לאופן פעילות החברה, לכשלים בתפקודה ובמתן שירותיה ואינו מבצע פיקוח על הנהלה. מי שנפגע וסובל מכך הוא הציבור.

77. טענה: בניגוד לטענת השר שהחברה משתמשת בעצלתיים במודלים חלופיים לשירותי אשנב,

אספקת שירותי דואר באמצעות רכב פועלת בהצלחה בירושלים, אשקלון ובקרוב בהרצליה. בימים אלו מתנהל מו"מ עם רשויות נוספות. העיכובים נובעים משיקולים התלויים ברשויות.

מתחילת שנת 2023 נסגרו כ- 50 יחידות דואר בעשרות ישובים, וזאת בנוסף לעשרות נוספים שנסגרו בשנת 2022. מתן מענה בשתי ערים בלבד מעיד בבירור על הפעילות העצלה של החברה. לא זו אף זו, ביום 15 ביוני 2023 קיים שר התקשורת ישיבת עבודה עם ראש העיר אשקלון בה הלין ראש העיר אשקלון על רמת השירות באמצעות הרכב והעביר לשר תמונות על קשישים העומדים בשמש בתור. מצער עד מאוד, שכל שנותר ליו"ר הוא להטיל את האשמה לעיכובים ביישום על ראשי הרשויות במקום לפעול לקיום דיון ייעודי ומעמיק בנושא בדירקטוריון החברה לצורך התוויית מדיניות וקביעת תכנית פעולה ברורה.

78. טענה: מר בלינקוב טוען שהערתו ניתנה במהלך משא ומתן על תוכנת ההבראה המאופיינים בלחצים

הדדים ומתאפיינים במורכבויות שונות ועל רקע זו נאמרה הערתו.

דבריו של מר בלינקוב שפורטו במכתב השימוע מדברים בעד עצמם. לא ברור איזו מורכבות או אילו לחצים מצדיקים השתלחות ללא רסן בעובדי ציבור. מצופה מכל נושא משרה בכירה בוודאי מי שמכהן כיו"ר בחברת ממשלתית, ומי מטעמו, לשלוט ביצרו, לא להתלהם, לא להעליב, לא לצעוק ועם זאת לקדם את החברה ולהובילה להישגים. אם לא די בכך, נציין כי היו"ר בחר להשתלח בעובדי משרה בכירים במהלך דיונים שהתקיימו בין נציגי החברה לנציגי המשרד או בסיומם בימים 30.3.2022, 2.8.2022 ו-11.1.2023. כמו כן, ראו גם ציטוט ממכתבה של מנהלת הרשות ליו"ר המפורט בסעיף 29 לעיל.

⁴⁰ ביום 25.6.2023 נשלחו דוחות פיקוח לחברה בעניין פתח תקווה ורמת השרון והרצליה בהתאם לפיקוחים שבוצעו במתקנים ב 27.4.2023 וב- 30.4.2023.

79. **טענה:** החברה גיבשה אסטרטגיה עסקית והיא פועלת בשיתוף פעולה עם בתי דפוס. במסגרת תיקון 13 לחוק הדואר אושר לחברה להציע ללקוחות (שולחי הדואר כגון חברות תקשורת, גז וכו') הצעות ערך של שירותי הדפסה ומשלוח דבר הדואר. החברה ביקשה מן המשרד שיאפשר לה להציע הצעות ערך כאמור שנים רבות ואף הלינה על היתרון התחרותי של המתחרה שלה מסר ב.א.ב. המוחזקת על ידי בית דפוס בארי. חוק הדואר תוקן בהתאם, הוסרה המגבלה והוסף סעיף 2א5 לחוק. אולם החברה עד כה לא השכילה להשתמש בכלי התחרותי שניתן לה על מנת להרחיב את מקורות הכנסותיה ותמהיל לקוחותיה והיו"ר לא פעל להתוויית מדיניות וקביעת תכנית פעולה ברורה בנושא. מודל התמחור עליו מתבססת טענת היו"ר והחברה עניינה מודל תמחור שירותי חלוקת דואר שהינה נגזרת ותוצאה של הסרת פיקוח התעריפים על שירותי הדואר של החברה, ואינה תכנית אסטרטגית ואינה מתן שירותי הדפסה ומשלוח כפי שאושר לחברה במסגרת תיקון 13 לחוק הדואר.

80. **טענה:** היו"ר פעל וקיבל היתר שליטה ורישיון מותנה לפעול כסוכנות לביטוח עוד בחודש אפריל 2022 ובכוונת החברה להפעיל את הסוכנות ברבעון הרביעי של שנת 2023. החברה עשתה פעולות רבות ליישום ביניהם הוגדרו יעדי פיתוח לתמיכת מחשוב, הוקמו צוותי עבודה, הוחלט על המודל הפעילות ועל סוגי הביטוחים שימכרו לציבור.

תמונה בעינינו שהחלטות כאמור לא נידונו ולא אושרו בדירקטוריון או לכל הפחות היה על הדירקטוריון לקבל עליהם דיווח. לכל האמור בטענות בעניין זה אין זכר בפרוטוקולים ובהחלטות שנמסרו למשרד. ככל שהטענה היא שהחברה קיבלה היתר עוד בחודש אפריל 2022 נשאלת השאלה מדוע נדרשת שנה ותשעה חודשים על מנת להחל בפעילות שעה שהחברה סובלת מירידה בהכנסות בתחומי ליבה כגון סחר, ושעה שיש באפשרותה להגדיל הכנסות ולהיכנס לתחומי פעילות חדשים.

81. **טענה:** אין עילה להדחה של היו"ר, ההליך גם פוגע בחברה בצורה חמורה ביותר עד כדי חשש ממשי לחדלות פרעון. ההחלטה להדיח את היו"ר עלולה להורדי לטמיון השקעה כספית עצומה של המדינה בסך של 1.8 מיליארד ₪. הבנקים החליטו לצמצם מסגרות אשראי והשר מעכב את אישורו למתן השעבודים.

העילות להדחה פורטו במסגרת השימוע ובמכתבנו זה. לעניין השעבודים והחשש ליציבות החברה ראה התייחסותנו בסעיף 65 לעיל שכאמור לאחר בחינה מקצועית וישיבה עם נציגי משרד האוצר סוכמו ונסגרו הדברים. נציין כי לא מוכר ולו מקרה אחד שבו חברה ממשלתית בבעלות מלאה הגיעה לחדלות פירעון. על כן אנו סבורים כי מדובר באיומי סרק.

82. **טענה:** הנהלת החברה פועלת לשפר את ביצועי החברה, להציג את הפוטנציאל למשקיעים ולהשיא ערך לקופת המדינה. השר פועל באופן בוטה והודיע על כוונתו להתערב בניהול החברה והצהרותיו פוגעות בהפרטה ומצביעות על כוונתו לפגוע בהפרטה. התנהלות זו מלמדת שהשר מעוניין להשתמש בחברה לצורך מינויים פוליטיים ולממש מטרות פוליטיות. הליך ההפרטה נמצא בנקודה קריטית קיים ספק שמשרד האוצר לא יממן את הפעימה השנייה דבר שלא רק יפגע בהפרטה אלא גם ביציבות החברה.

כאמור, אין לשר טענה לא כלפי חברי הדירקטוריון והנהלת החברה ולא כלפי עובדיה. כל טענותיו הם כלפי היו"ר שלא פעל לשפר את השירות לציבור ואף פגע ברמת השירות לציבור ולא השכיל לפעול

לפיתוח מנועי צמיחה בתחומי ליבה ותחומים משיקים לחברה על אף שהועמדו לרשותו כלים גולטוריים נדרשים כפי שפורט בהרחבה לעיל.

חרף כל האמור, השר קידם, מקדם וימשיך לפעול במרץ לקדם את הפרטת החברה. בין היתר, רק ביום 5 ביולי 2023 אושרו צווי האינטרסים של המדינה בחברת הדואר ובחברת בנק הדואר בוועדת השרים לענייני הפרטה בניגוד מוחלט לנטען, וזאת לאחר שהשר סיכם עם גורמי הממשלה הרלבנטיים את הסוגיות שהיו במחלוקת בנוגע לצווי האינטרסים. הנה כי כן, פעולותיו של השר כמו גם הצהרותיו החוזרות ונשנות שבכוונתו לקדם את הפרטת החברה סותרים את הטענות ויש בהן לתרום לתהליך הבראת החברה והפרטתה. בהמשך ביום 11 ביולי 2023 פורסם נוהל המכירה על ידי הרשות. השר ועובדי המשרד אינם חולקים כי ההפרטה חשובה להבראת החברה ולשיפור השירות לציבור. על כן השר והמשרד תמכו ותומכים בקידום הליך ההפרטה והראיה לכך היא אישור צווי האינטרסים בוועדת השרים להפרטה ופרסום נוהל המכירה. אולם, אין באמור כדי לפטור את החברה מלפעול לשיפור השירות לציבור במקביל לתהליכי ההפרטה ולא לשבת בחיבוק ידיים ולהמתין להפרטה כשתבוא.

בדרך כלל תהליכי הפרטה אורכים מספר שנים ובמסגרתם לא אחת ישנם עיכובים הנגרמים מגורמי אי וודאות. סביר כי בתהליכים שאורכים זמן יתחלפו נושאי משרה בכירים לרבות יו"ר דירקטוריון של החברה. לא מובן מדוע תהליך ההפרטה תלוי על כתפי אדם אחד ומותנה בהמשך כהונתו, בכיר ומוכשר ככל שיהיה. במקרה שלפנינו מדובר ביו"ר שכשל בביצוע תפקידו ועל כן החלפתו תתרום לשיפור ביצועי החברה, חיזוק איתנותה, חיזוק המוניטין שלה, והצלחת הבראתה והפרטתה. כאמור לעיל, לעמדתנו הענקת השירותים הבסיסיים באופן ירוד כל כך פוגע באמון הציבור בחברה, מקשה על מצבה הפיננסי ובסופו של דבר פוגע בהפרטת החברה ובערך שהמדינה תקבל בעבורה. בהעברת היו"ר מתפקידו טמונה הזדמנות לחברה לשפר את רמת השירותים שלה, להגדיל את הכנסותיה ולשפר את תדמיתה.

לעניין הטענה בנוגע לפעימה השנייה. השר אחראי על החברה והוא כל העת פועל לטובת הציבור ובכלל כך לטובת החברה. מתוקף חובותיו אלו, השר קיים יחד עם שר האוצר, השר לשת"פ אזורי וכלל גורמי המקצוע במשרד האוצר ובמשרד דיון בעניין שבמסגרתו הוחלט על העברת הפעימה השנייה כפי שנמסר למנכ"ל החברה על ידי סגן בכיר לחשכ"ל במכתבו בעניין מיום 3.7.2022.

בנוגע לטענה "הפוליטית". טענה מחוצפת זו, החוזרת על עצמה לאורך המענה לשימוע, מעידה כאלף עדים על כך שכדי לכסות את ערוות הכישלון המהדהד של היו"ר, הוא בוחר להתגולל על השר בטענות מופרכות וחסרות שחר. אדרבה, יקום היו"ר ויאמר האם בשלושת החודשים שקדמו להודעה על הכוונה לפתוח בהליך שימוע, קיבל הוא או מי מטעמו בקשה או דרישה למינוי בחברת הדואר, מהשר או מי מטעמו. פניות השר, לשכת השר וגורמי המקצוע במשרד לחברה היו אך ורק בעניינים מקצועיים ובפרט כאלו הנוגעים לשיפור השירות לציבור הנאנק תחת עול הכישלון המהדהד הזה.

רשימת נספחים:

1. נספח א': ההתייחסות המקצועית של משרד התקשורת לעמדת רשות החברות בעניין העברה מכהונה של יו"ר הדואר.
2. נספח ב': מכתב השימוע.
3. נספח ג': מדגם פניות ותלונות ציבור מנציגי ציבור שנת 2023.
4. נספח ד': מכתבי העקרונות (פניות המנהל הכללי של משרד האוצר לדירקטוריון החברה מימים 28.4.2022 ו-30.5.2022 ופניית המנהלת הכללית של משרד התקשורת למנכל החברה מיום 1.6.2022).
5. נספח ה': פניית היו"ר למנהלת הרשות מיום 8.5.2022 ופניות מנהלת הרשות ליו"ר מימים 22.5.2022 ו-24.5.2022.
6. נספח ו': פניית סגן בכיר למנהלת הרשות ליו"ר בנוגע לעדכון שכר הבכירים בחברה מיום 26.1.2023.
7. נספח ז': מסקנות הוועדה המיוחדת לצמצום פערים חברתיים בפריפריה בעקבות הצעה דחופה לסדר היום בנושא סגירת סניפי הדואר בפריפריה החברתית והגאוגרפית מיום 28.2.2023 ופניית יו"ר ועדת הכלכלה של הכנסת לשר התקשורת ושר האוצר בהמשך לדיון ועדת הכלכלה של הכנסת מיום 30.1.2023 בעניין יישום הרפורמה בדואר והשלכותיה על מתן השירות לציבור.
8. נספח ח': מכתב השר לראשי הרשויות מיום 20.02.2023.
9. נספח ט': מכתבו של מנהל מינהל הדואר ליו"ר מיום 9 במרץ בנושא הפיקוח והבקרה על בנק הדואר.
10. נספח י': השוואת משכי זמני המתנה ב-72 יחידות דואר בין התקופה 1.1.2023 עד 31.5.2023 לתקופה 1.1.2022 עד 31.5.2022 ופירוט 24 יחידות הדואר בהן משך זמן ההמתנה גדל לפחות פי שניים ו-28 יחידות הדואר בהן משך זמן ההמתנה גדל בלפחות 50%.

נספח מש/11

העתק המצגות שהוצגו לשר התקשורת

עמ' 141

מינהל הדואר

סקירת שוק הדואר

ינואר 2023

מוצג לשר התקשורת

שוק הדואר

שוק הדואר נחלק לשניים

שוק הדואר הפנים ארצי (מכתבים)

שני שחקנים דומיננטיים:

חברת דואר ישראל ומסר ב.א.ב.



נפתח לתחרות בשתי פעימות:

(א) פעימה ראשונה, מרץ 2006 - דואר כמותי

(ב) פעימה שנייה, אפריל 2022 - דואר יחדני

היקף כספי - שנת 2021 כ- 570 מע"ח

היקף כמותי - שנת 2021 כ- 400 מיליון מכתבים

במגמת דעיכה מואצת

שוק החבילות (פנים ארצי ובינלאומי)

רב שחקנים (למעלה מ-60)

כולל שחקנים בינלאומיים



נפתח לתחרות מלאה בשנת 2003

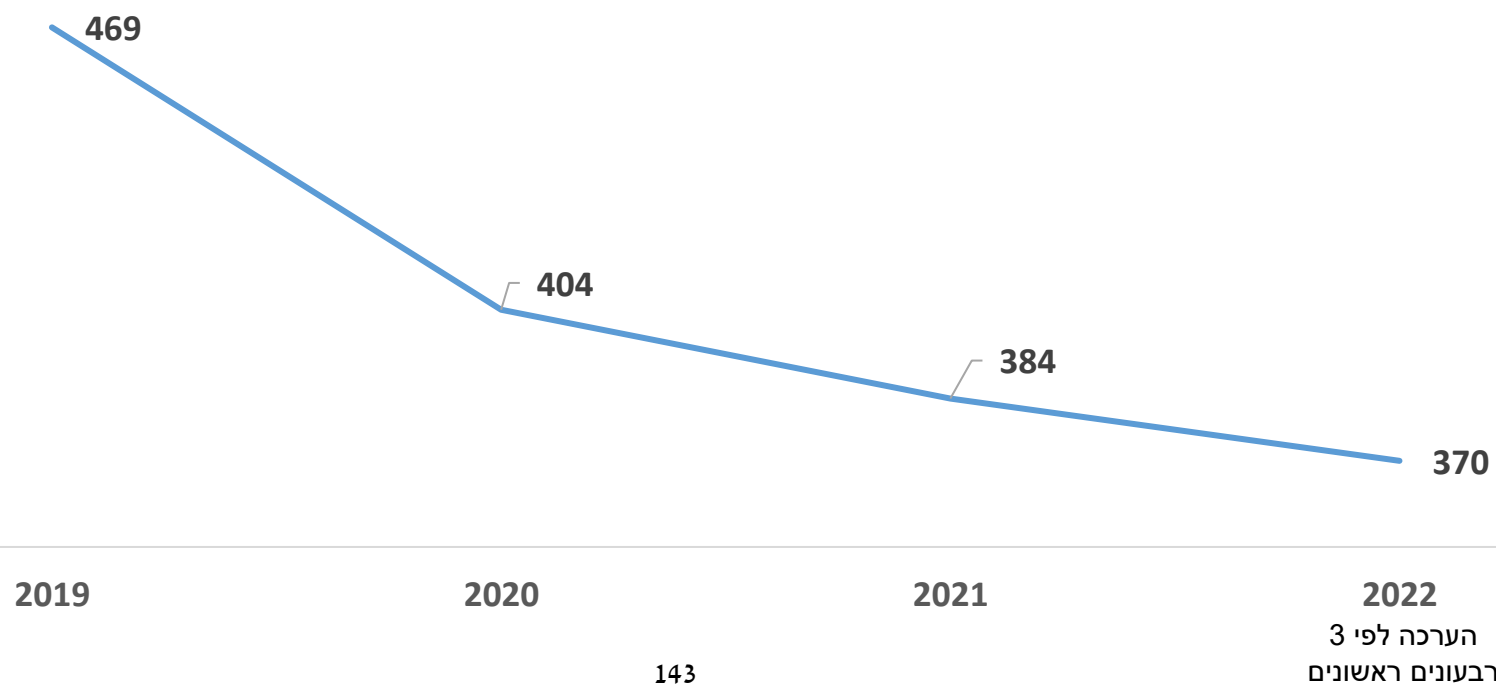
היקף מוערך של כ-68 מיליון חבילות בשנת 2021

במגמת צמיחה מואצת

כמות מכתבים (יחידני, כמותי ומהיר)

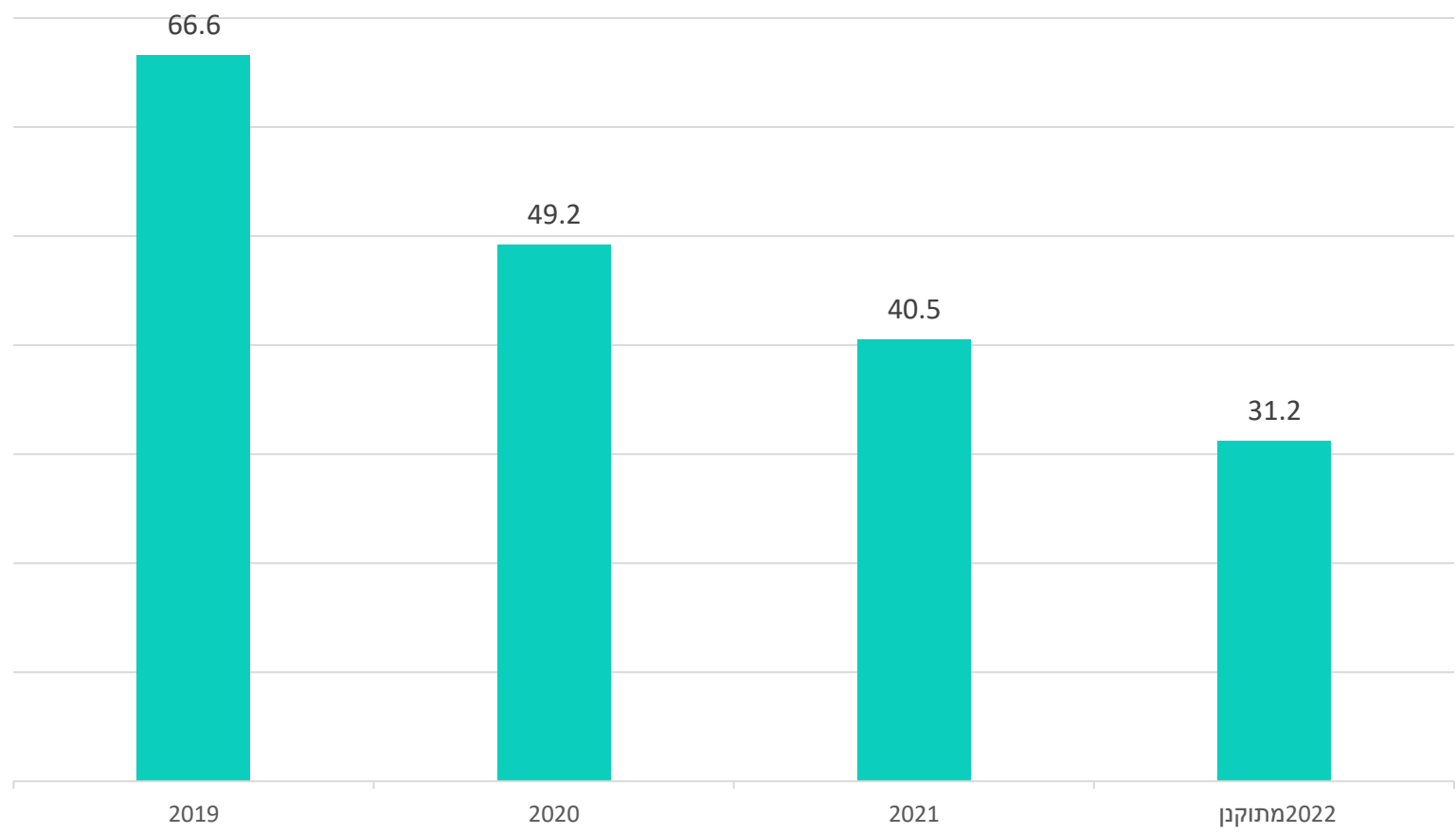
ירידה כוללת של כ- 21% - ירידה של 100 מיליון מכתבים בארבע שנים.

כמות דברי הדואר בשנה - במיליונים

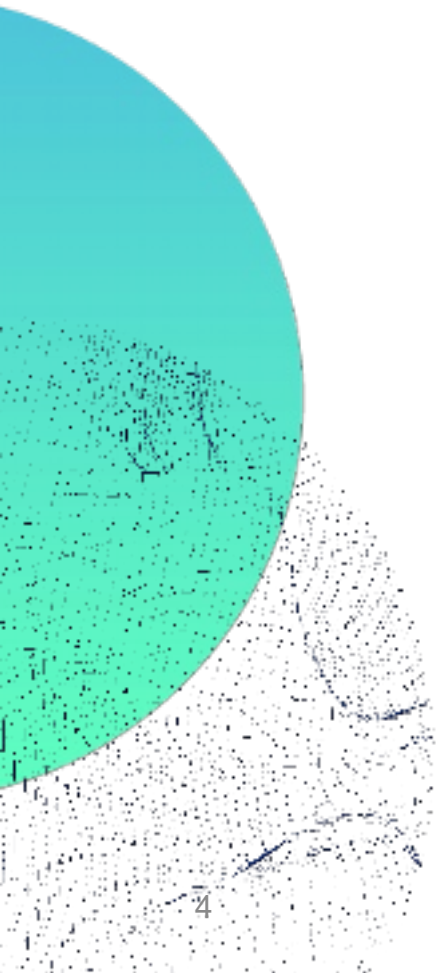


דואר יחידני

ירידה של כ-53% בכמות הדואר היחידני בין השנים 2019-2022

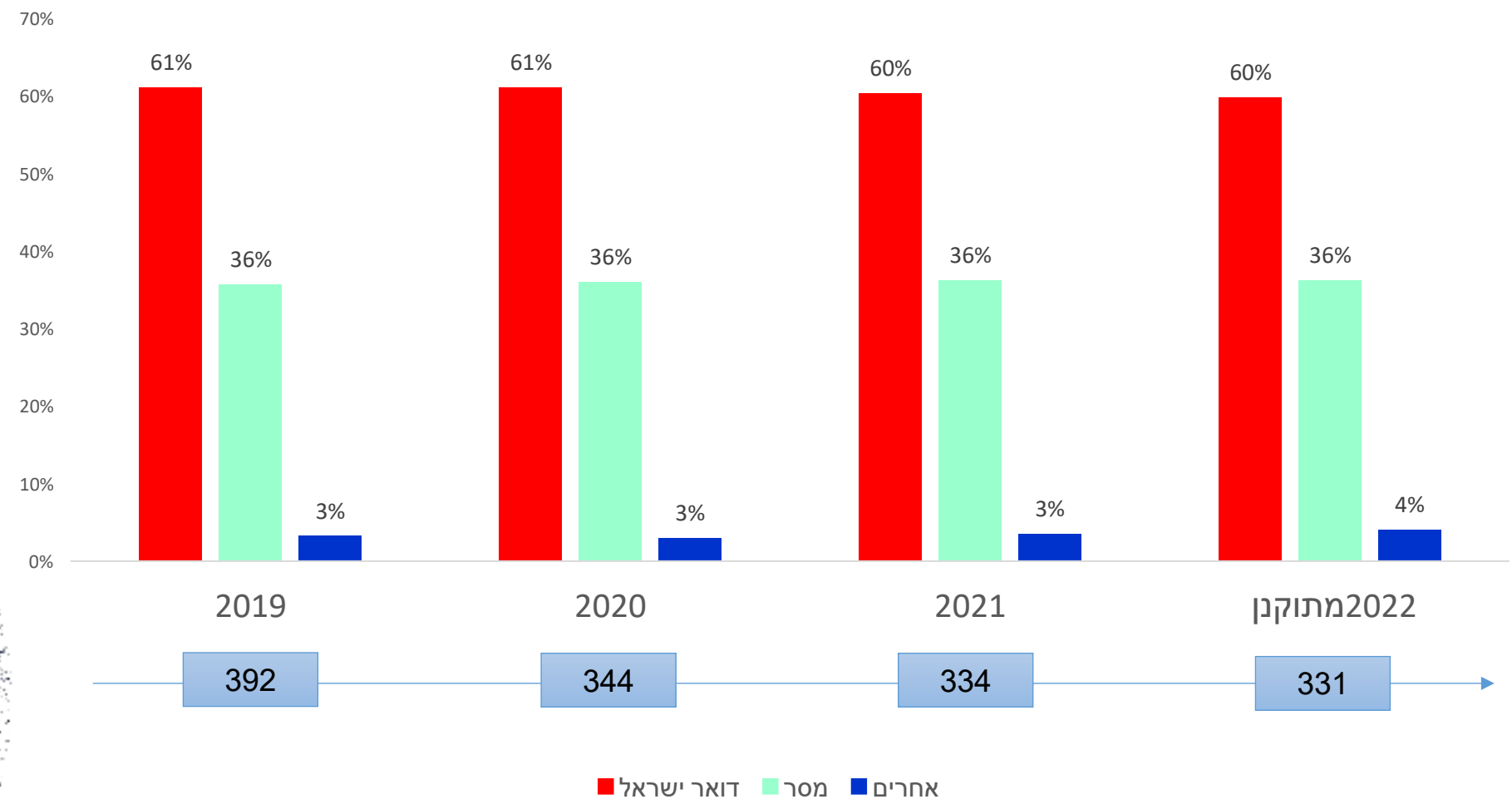


במיליונים
144



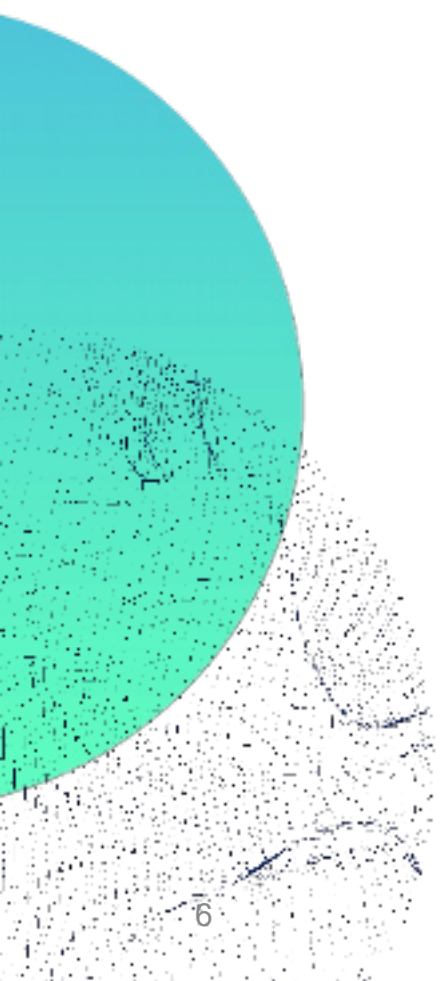
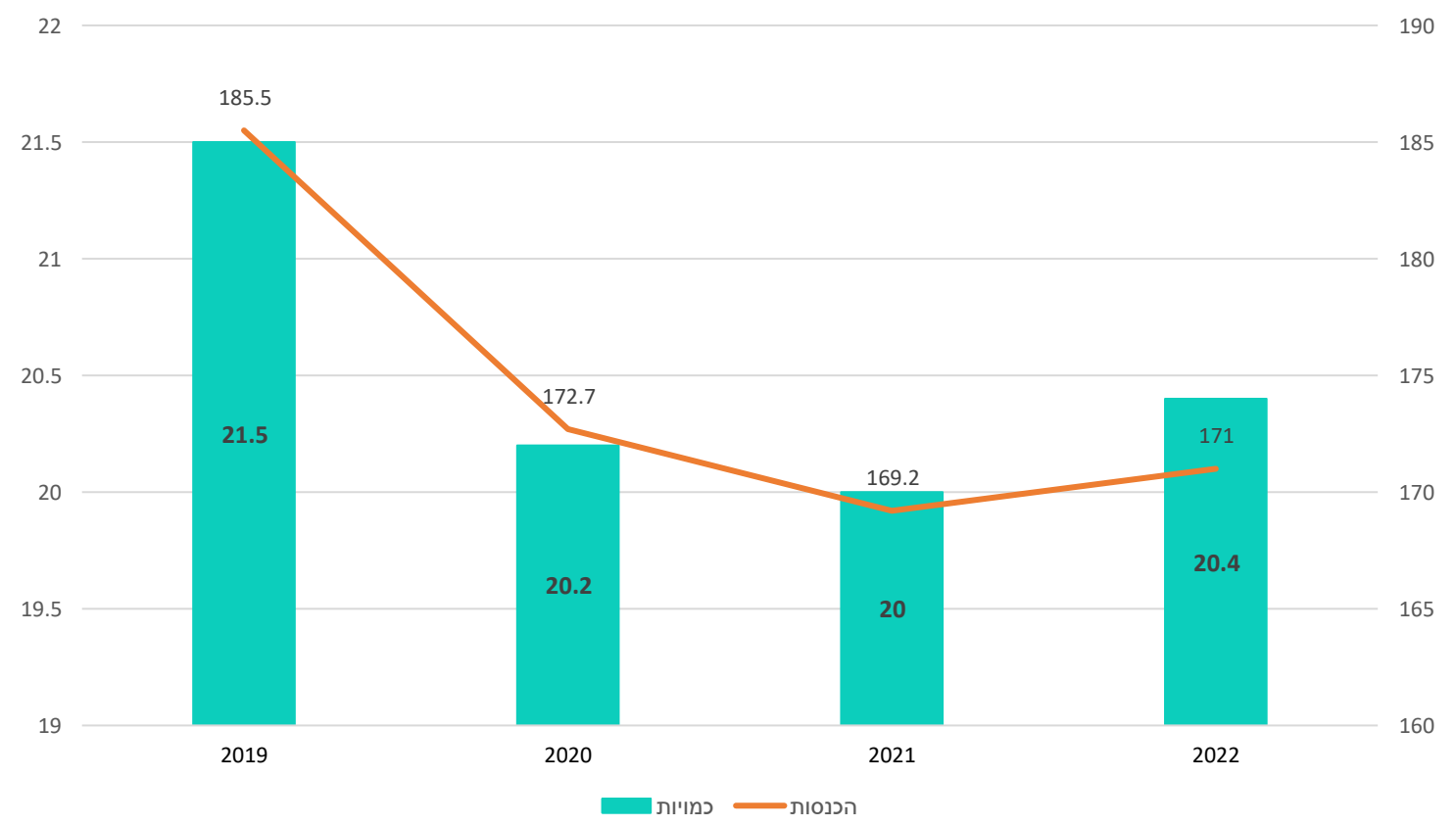
דואר כמותי- נתחי שוק וכמויות

ירידה של 15% בארבע שנים



דואר רשום

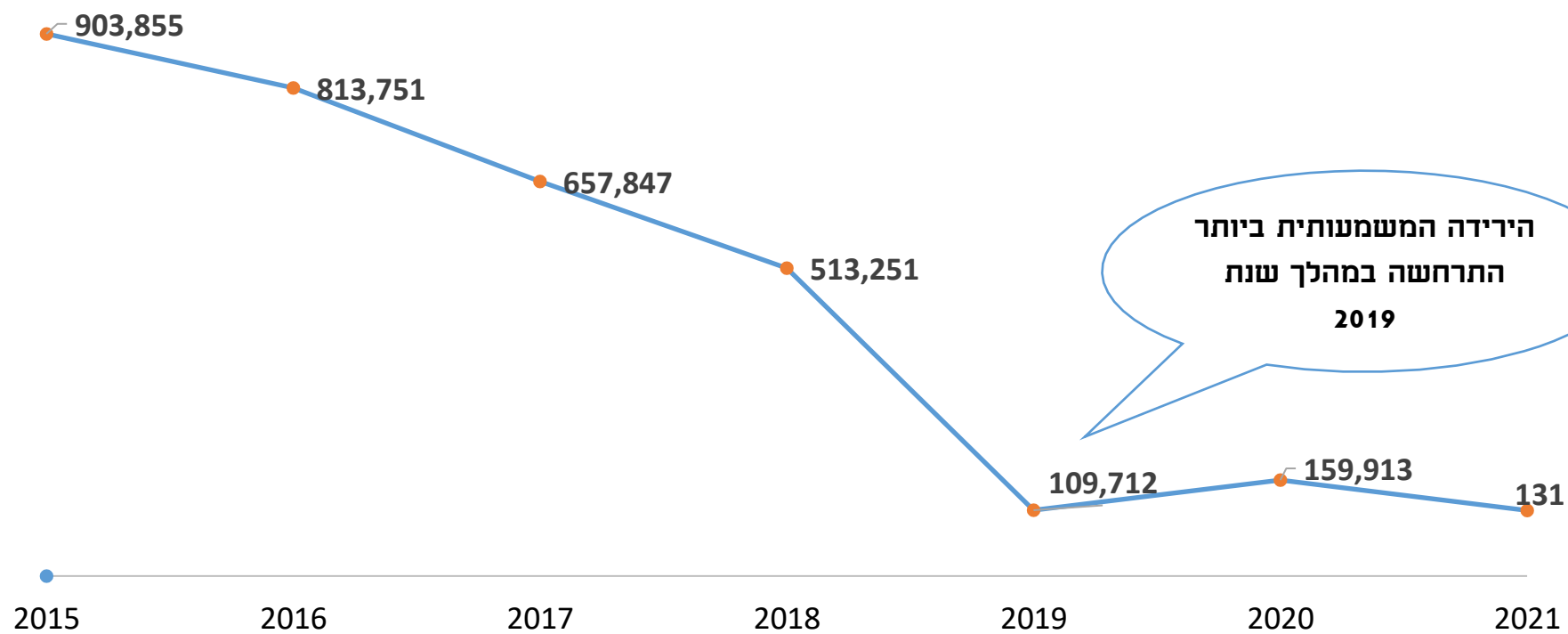
כמויות והכנסות, במיליונים



דואר נע

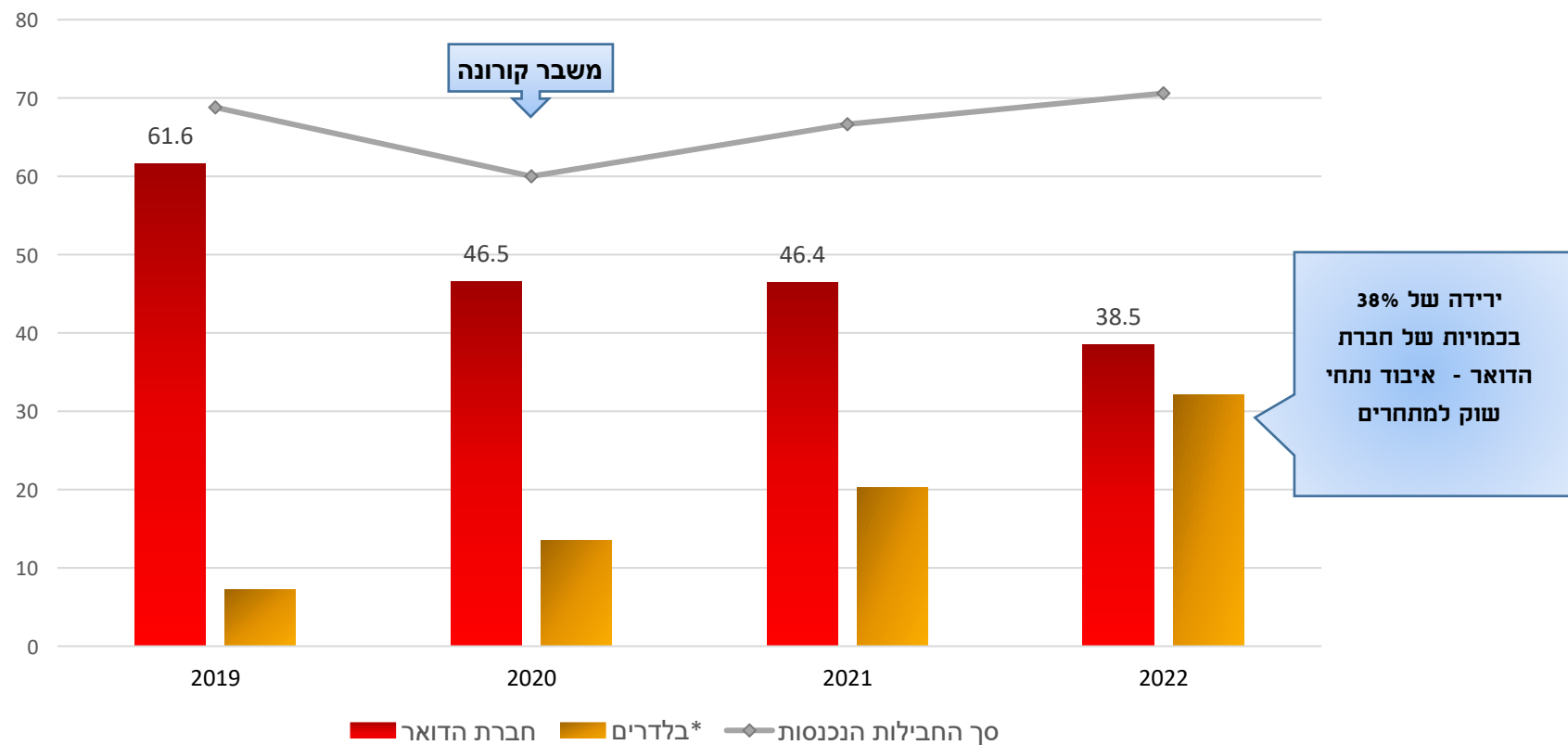
כ- 130 פעולות במוצע בשנה בישובי דואר נע.

פחות מפעולה ביום – נכון לשנת 2021.

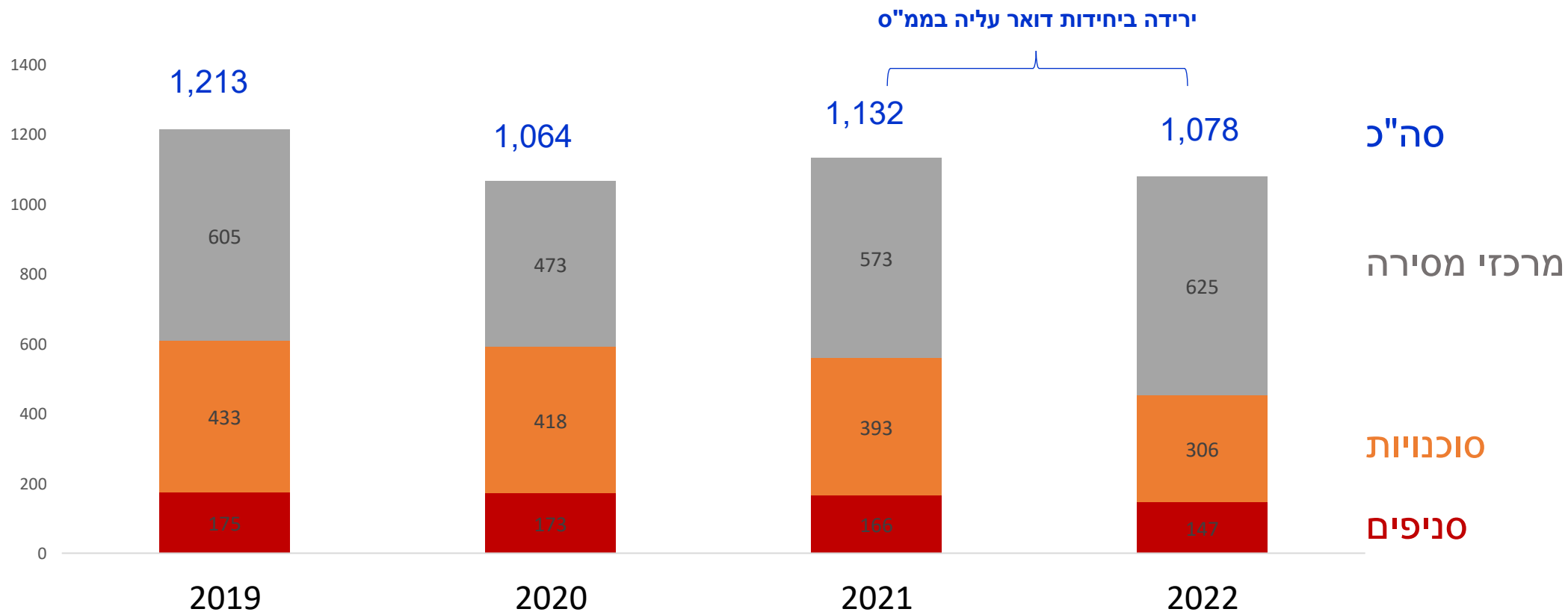


חבילות נכנסות מחו"ל

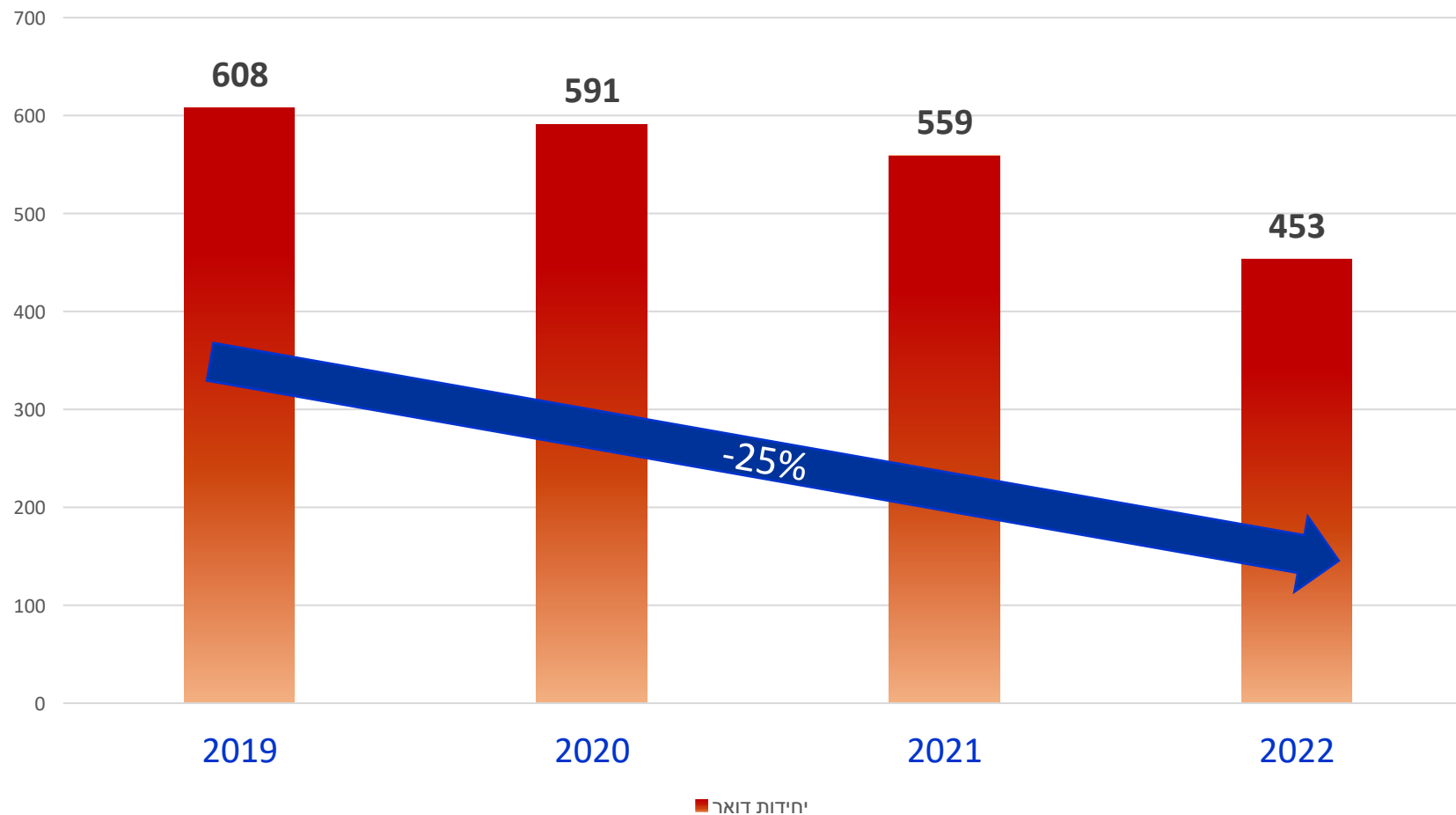
היקף שוק החבילות הנכנסות, במיליונים



נקודות שירות - יחידות הדואר (סניפים וסוכנויות) ומרכזי מסירה

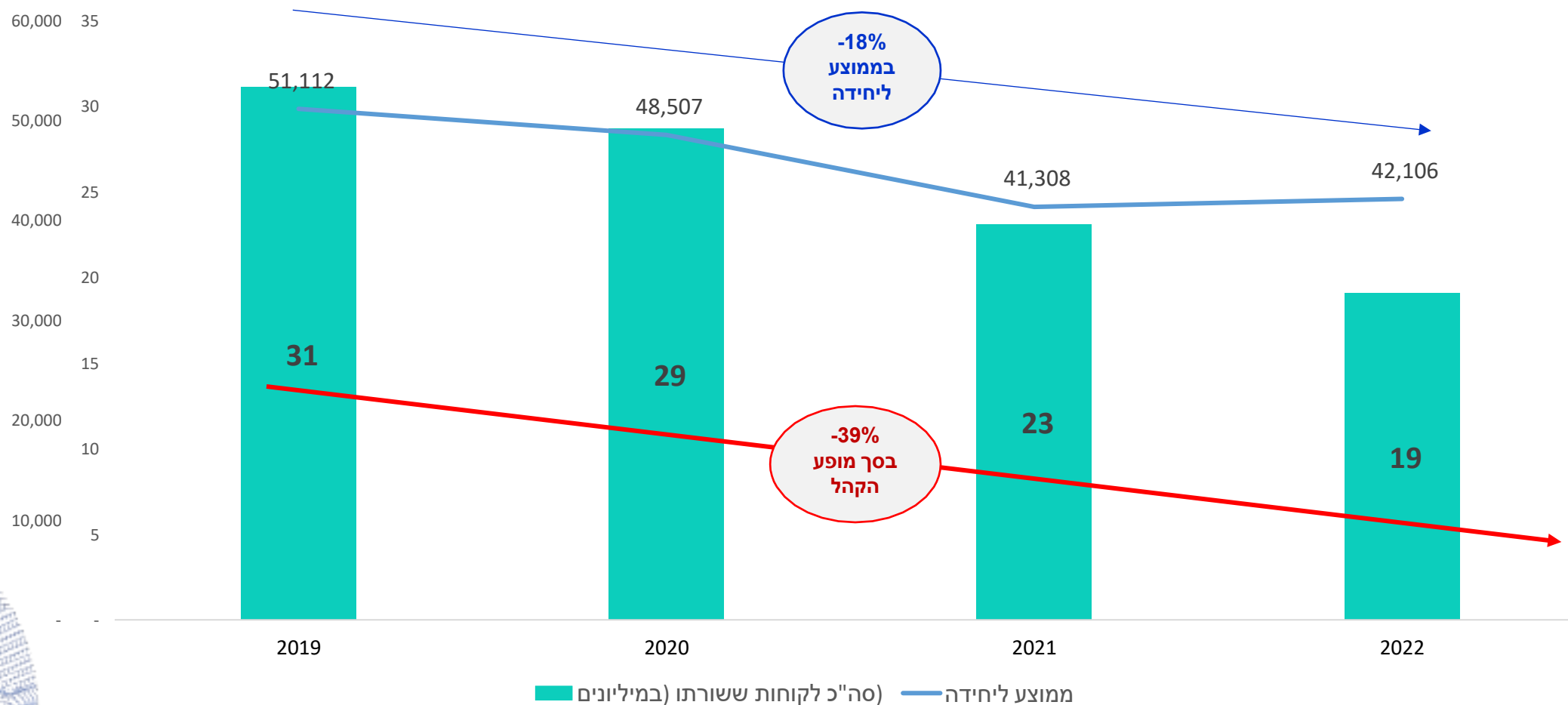


יחידות הדואר (סניפים וסוכנויות)



יחידות דואר

מופע קהל ביחידות הדואר – במגמת ירידה מואצת



*סך הלקוחות ששורתו כולל תוספת מוערכת של 20% בגין 111 יחידות קטנות שבהן לא קיימת מערכת לניהול תורים (התוספת מבוססת על דיווחי החברה על פעולות ומסירות ביחידות אלו)

חברת דואר ישראל בע"מ



כ-625
מרכזי מסירה



כ-450
יחידות דואר



כ-5,000
תקני כוח אדם



175 מע"ח
הפסד שוטף בשנת
2021



1,098 מע"ח
גרעון נצבר לשנת
2021



1,625 מע"ח
הכנסות
בשנת 2021

בתחילת שנת 2022 נקלעה החברה למתחם חדלות פירעון

בספטמבר 2022 נחתם הסכם קיבוצי והסכם מימון להבראת החברה

✓ פרישת 1,050 עובדים וסיוע תזרימי במימון מדינה בהיקף של כ- 1.8 מיליארד ₪.

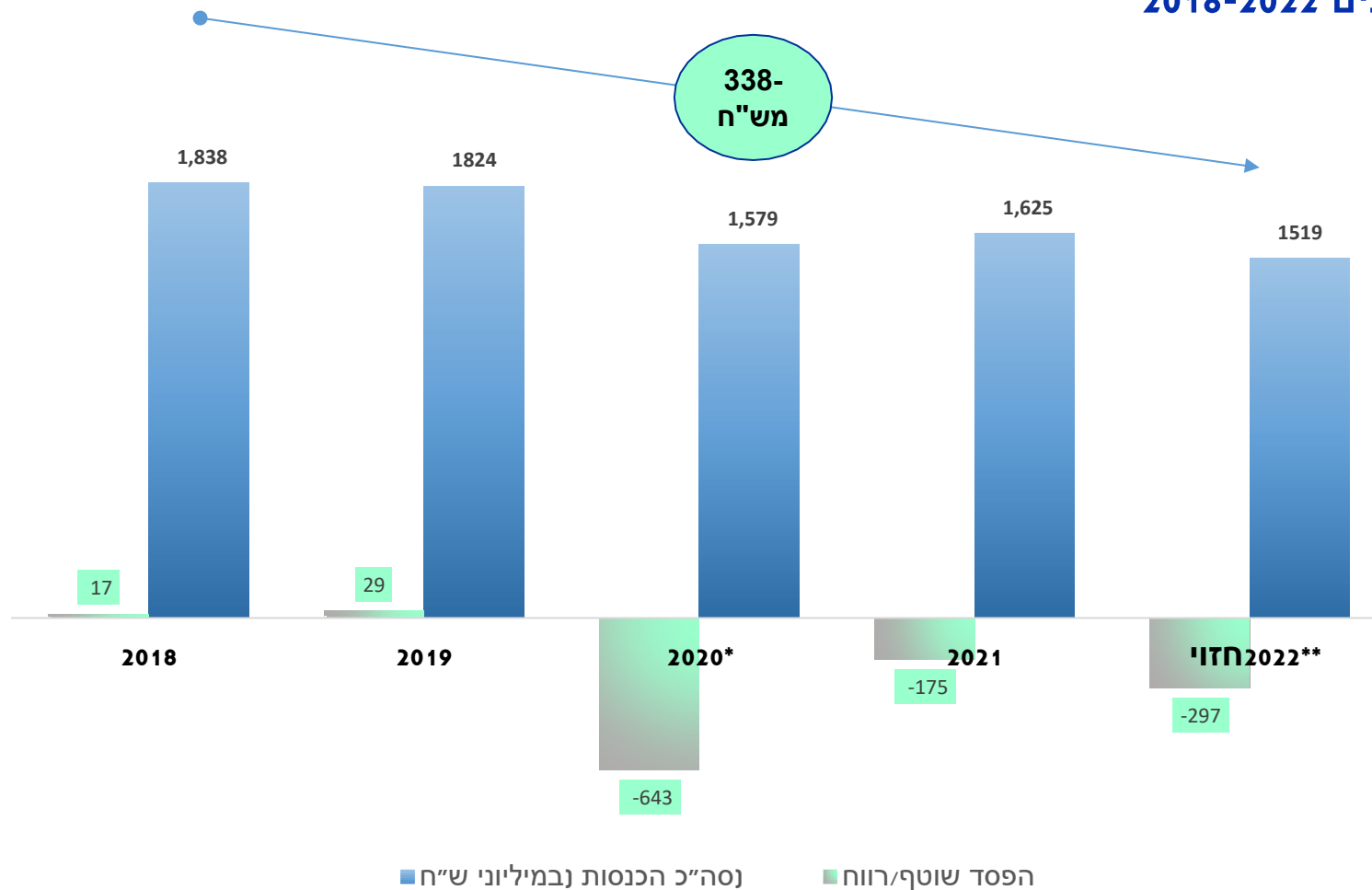
✓ הפרטה מלאה

✓ התאמת הרגולציה

משנת 2018 החברה מוכרת מקרקעין למימון פעילות במאות מיליוני ₪ (כ- 400 מיליון ₪)

חברת דואר ישראל בע"מ

הכנסות ורווחיות בשנים 2018-2022

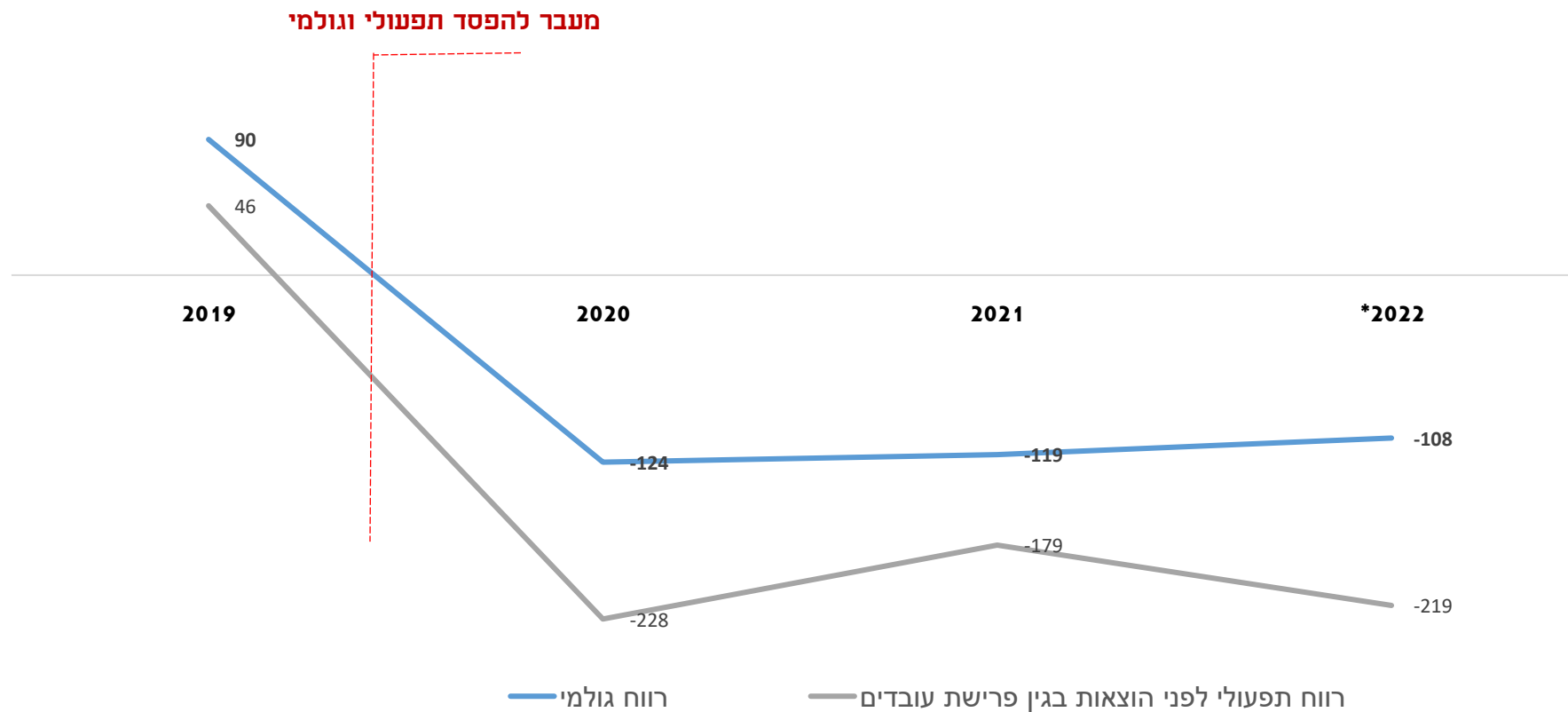


*ההפסד השוטף כולל 382 מ"ח הוצאות בגין פרישת עובדים

**חזוי 2022 – בהתבסס על תוצאות החברה בתשעת החודשים הראשונים בשנה זו

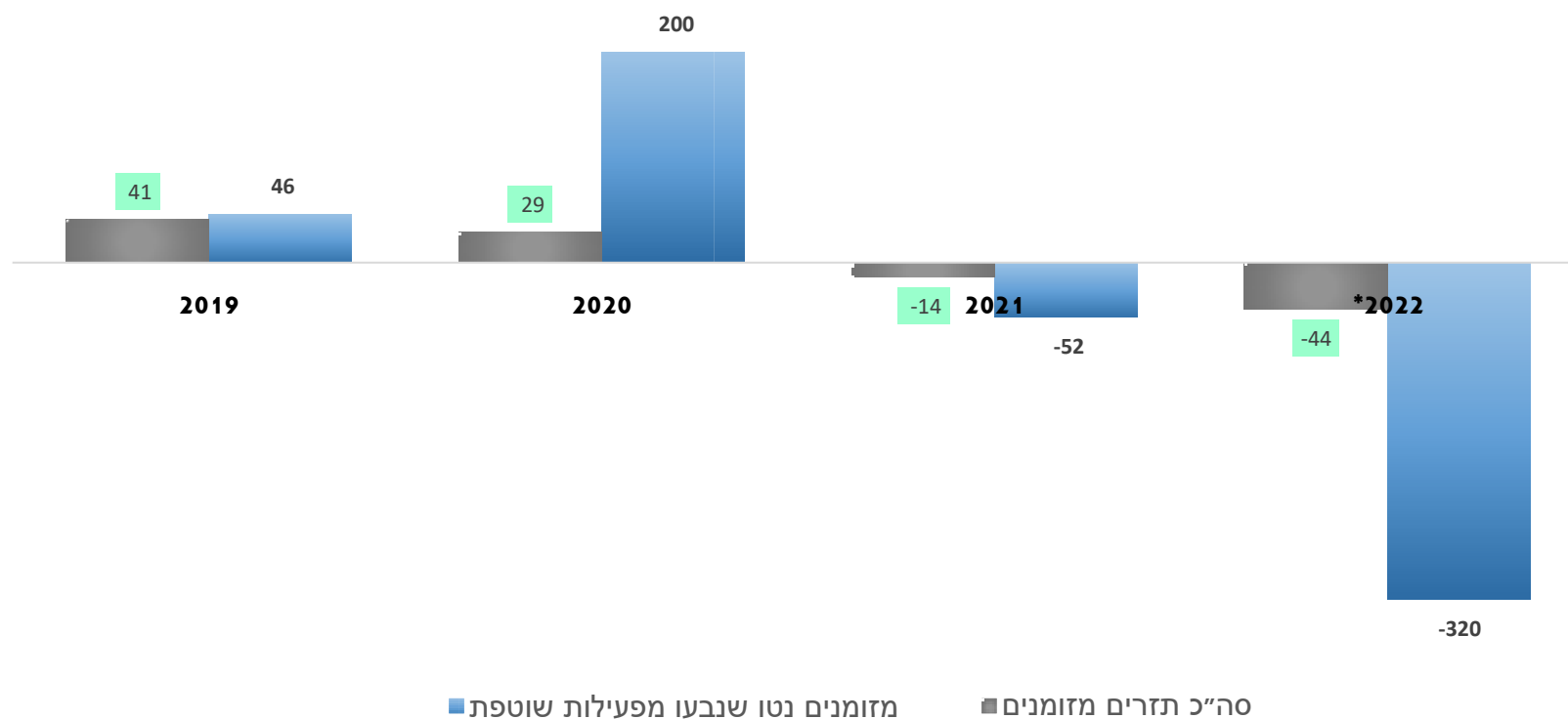
חברת דואר ישראל בע"מ

רווח/הפסד גולמי ותפעולי 2018-2022, מע"ח



חברת דואר ישראל בע"מ

תזרים מזומנים מפעילות שוטפת ותזרים מזומנים כולל 2018-2022, מש"ח



חברת דואר ישראל בע"מ

מצב פיננסי – נקודות ציון עיקריות

| | |
|------|---|
| 6002 | תואגדה לחברה וקיבלה סיוע מהמדינה |
| 5102 | סיוע מהמדינה בפרישת 1,200 עובדים בעלות של 480 מיליון ₪ ובתמורה לנכסים, הקלות רגולציה ועדכון תעריפים |
| 0202 | פרישה של 300 עובדים במימון מהון זר בסך של כ- 400 מיליון ש"ח |
| 2022 | פרישת 1,050 עובדים במימון מדינה בסך של כ- 1.8 מיליארד ש"ח, הקלות רגולציה ועדכון תעריפים |

עיקרי תכנית ההבראה



עיקרי תכנית ההבראה – התייעלות ורגולציה

| פרטים | מיליוני ₪* | סטטוס |
|--------------------------------------|------------|------------------------|
| חסכון בהוצאות שכר | 210 | בוצעה פעימה ראשונה |
| רגולציה – צמצום יחידות דואר (רישיון) | 65 | טרם בוצע |
| רגולציה – תעריפי בנק הדואר | 35 | בוצע |
| רגולציה – תעריפי דואר | 30 | בוצע |
| רגולציה – שירותים נוספים | 20 | בוצע |
| רגולציה – מרכזי חלוקה | (20) | טרם בוצע |
| רגולציה – דואר יחידני | (15) | בוצע |
| סך ההשפעות חזויות | 325 | לשנה במימוש מלא |

* אומדן מוערך

עיקרי הסכם המימון

| פרטים | עלות במיליוני ש"ח* | מקור מימון |
|-------------------------------|--------------------|--------------------|
| מימון פרישת 1,050 עובדים | 800 | העברת נכסי מקרקעין |
| מימון פרישת עובדים מהסכם 2020 | 100 | תקציב מדינה |
| מיסים והיטלים בגין נכסים | 240 | תקציב מדינה |
| הלוואות תזרימיות נחותות** | 500 | תקציב מדינה |
| אופציה להלוואה תמורת נכסים | 180 | העברת נכסי מקרקעין |
| סה"כ עלות מוערכת | 1,820 | |

* אומדן מוערך

** לחברה חוב למינהל הדואר בסין בסך של כ- 250 מיליון ש"ח

סטטוס עדכוני רגולציה

הסתיים

- ✓ **תיקון חוק הדואר (4/2022):** פתיחת שוק המכתבים לתחרות מלאה, מתן אפשרות לגמישות מחירים ושת"פ עם דפוס, פיתוח שירותים חדשים, הגדלת סכומי העיצומים.
- ✓ **הסרת פיקוח מחירים משירותי דואר (11/2022):** למעט מכתב בודד למרכז חלוקה, רשום, לחו"ל ובארץ בשירות מהיר
נכנס לתוקף בינואר 2023: ייקור מחירים בשיעור של עד 40%
- ✓ **הסרת פיקוח מחירים משירותי בנק הדואר (11/2022):** עיגון מתן הנחות של לפחות 50% למקבלי קצבאות נכנס לתוקף בינואר 2023: ייקור מחירים וקביעת עמלות לשירותים שניתנו ללא תשלום כגון: דמי ניהול, הפקדות עצמיות ותשלומי חשבונות, לצד הנחות בתשלומים למקבלי קצבאות
- ✓ **צמצום רשימת השירותים הבסיסיים (11/2022):** ומיקוד בשירותים העיקריים לאזרח

סטטוס עדכוני רגולציה

בהליכי שימוע



פתיחת מרכזי החלוקה לתחרות שלוש
 הוראות מינהל- (א) מפתח, (ב) מרכזי דוורים (ג)
 נגישות



עדכון רישיון חברת הדואר
 צמצום פרישת יחידות דואר ומעבר לנקודות שירות וצמצום ימי ושעות
 הפעילות, צמצום ימי חלוקת הדואר, צמצום שירותי דואר נע, הנגשת
 שירותים בערוצים ישירים ומקוונים, גמישות ניהולית



תודה רבה

הרפורמה בשוק הדואר ותכנית הבראת חברת הדואר

משרד התקשורת
ינואר 2023



מאפיינים ומגמות בשוק הדואר

עלייה בביקוש לשירותים מקוונים



ירידה בביקוש לשירותי אשנב

עלייה בביקוש לחבילות

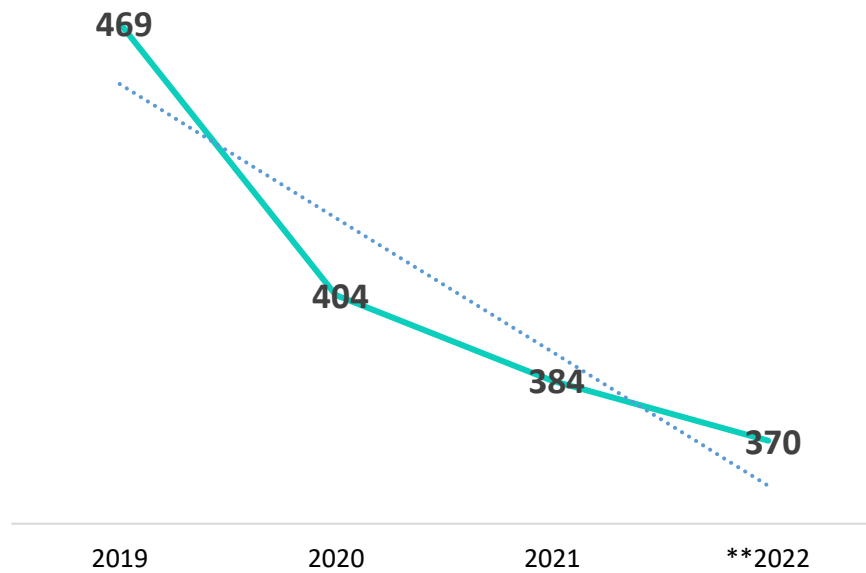


ירידה בביקוש למכתבים



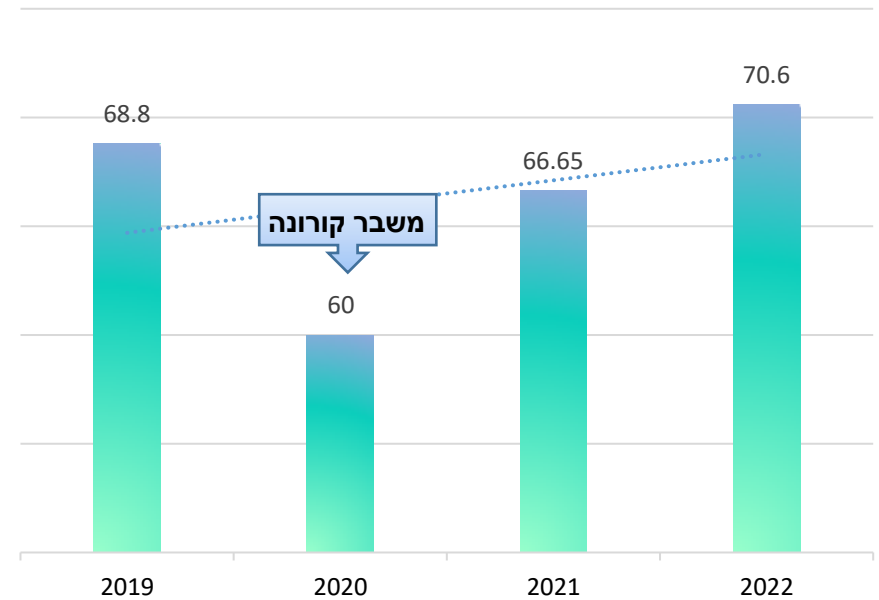
עליה בסחר המקוון וירידה של הדואר המסורתי

כמות מכתבים בשנה, במיליונים



ירידה כוללת של כ- 100 (21% מיליון מכתבים בארבע שנים)

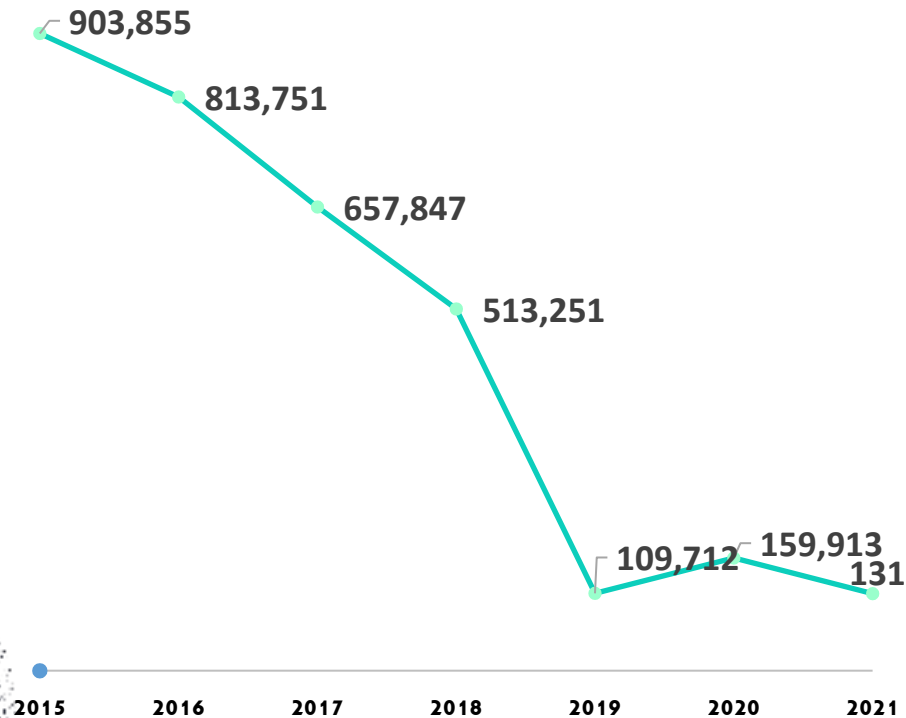
היקף שוק החבילות הנכנסות*, במיליונים



* מבוסס על נתוני חברת הדואר והערכה על פי נתוני מס
** הערכה לפי שלושת הרבעונים הראשונים לשנת 2022

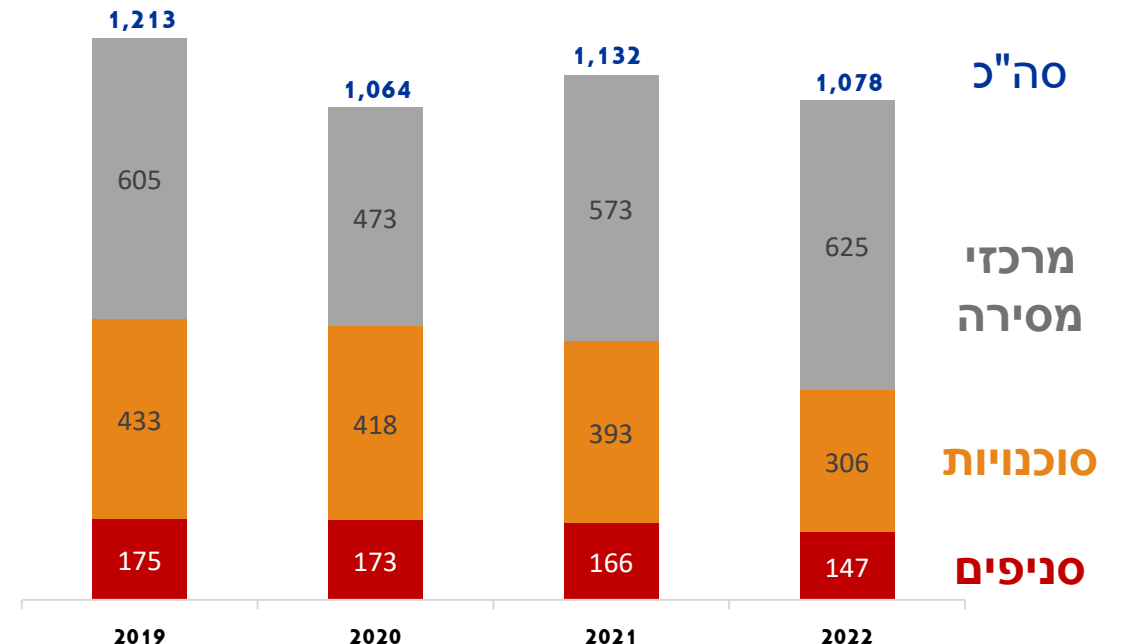
נקודות שירות – יחידות דואר ודואר נע

מספר פעולות בשנה בדואר נע- באלפים



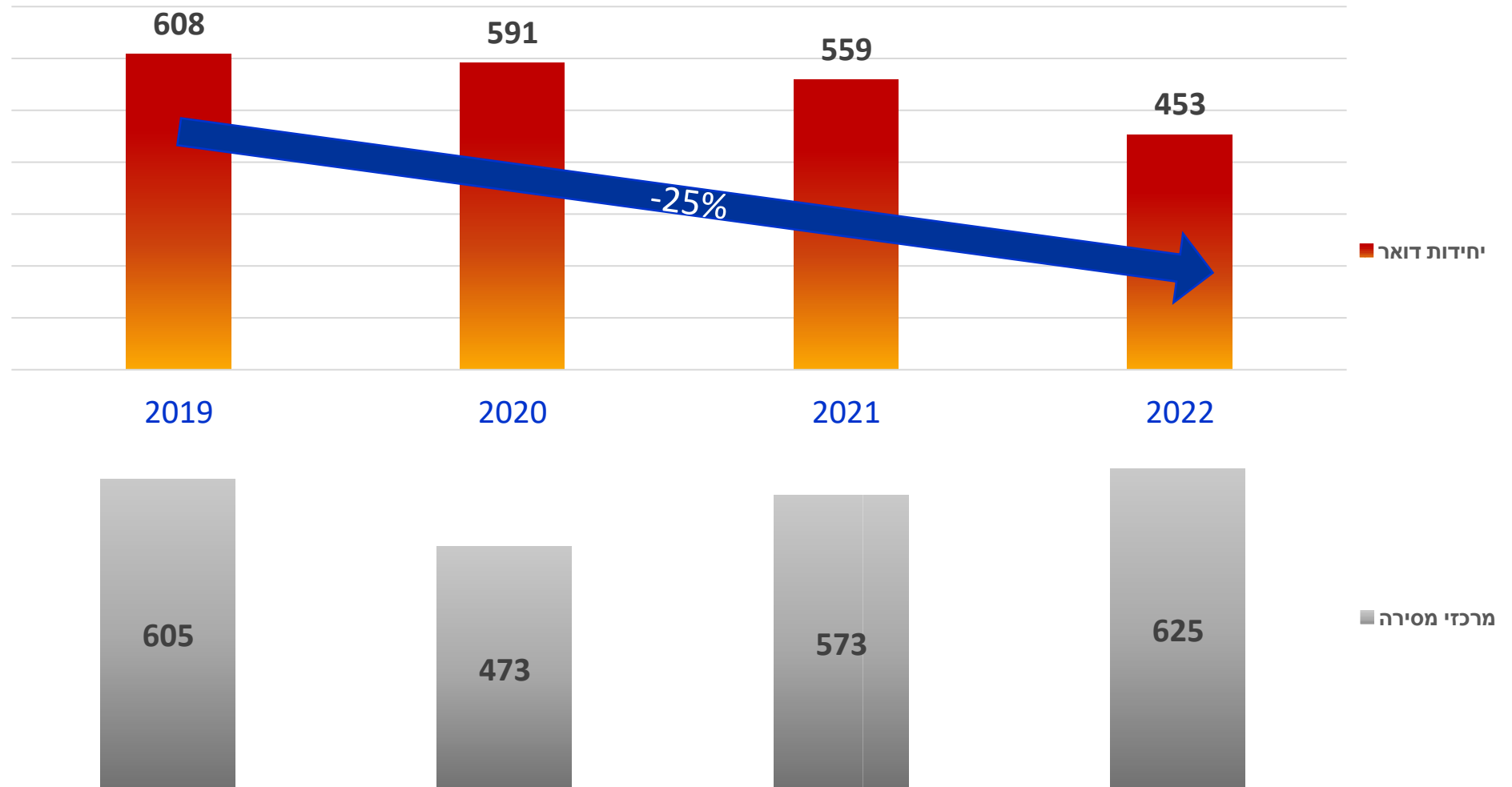
כ- 130 אלף פעולות בשנה ביישובי דואר נע
 פחות מפעולה ביום לישוב – נכון לשנת 2021

יחידות דואר
 סניפים, סוכנויות ומרכזי מסירה

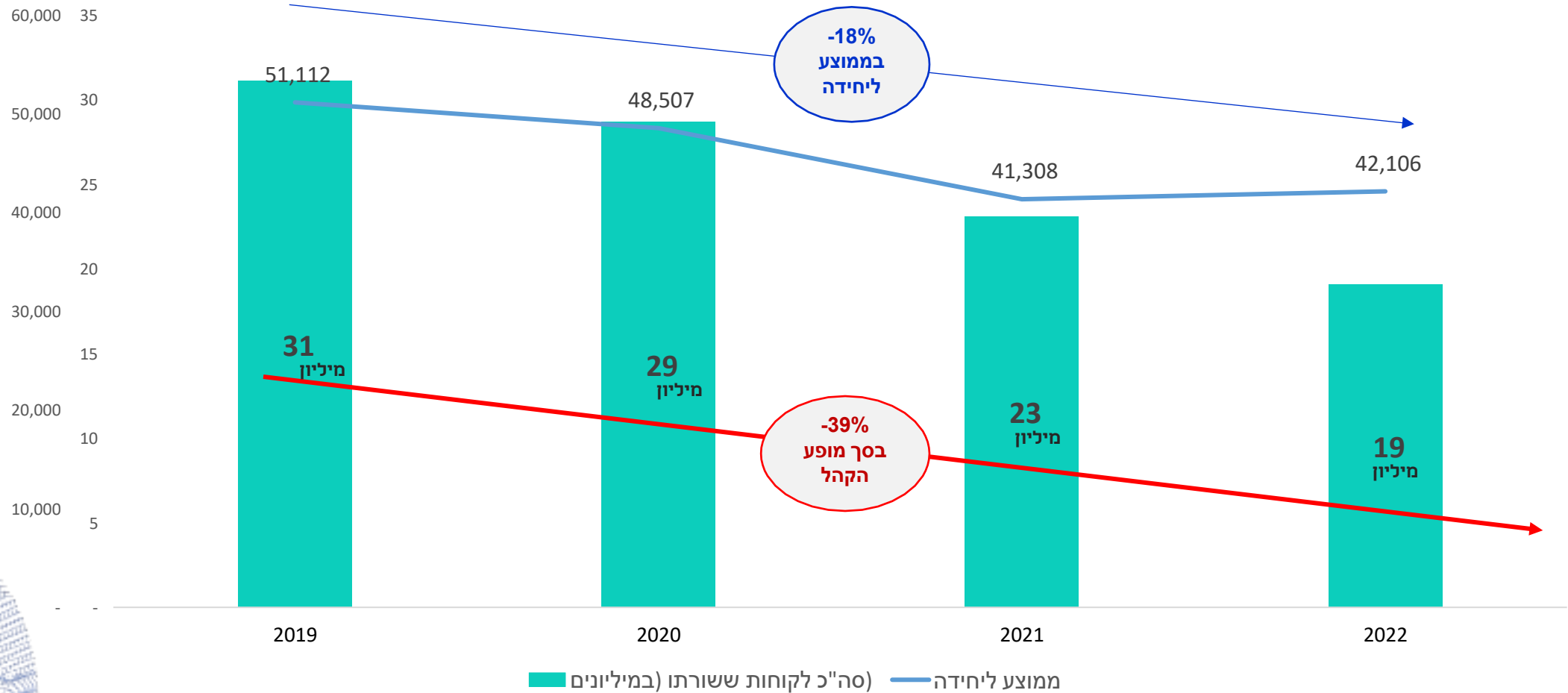


ירידה ביחידות הדואר
 עליה בממ"ס

יחידות הדואר - מרכזי מסירה



מופע קהל ביחידות הדואר – מגמת ירידה מואצת



* סך הלקוחות ששורתו כולל תוספת מוערכת של 20% בגין 111 יחידות קטנות שבהן לא קיימת מערכת לניהול תורים (התוספת מבוססת על דיווחי החברה על פעולות ומסירות ביחידות אלו)

עיקרי הרפורמה בשוק הדואר

שיפור והתאמת
השירות לטעמי
הציבור ולעידן
הדיגיטלי

פתיחה מלאה של
כל שוק הדואר
לתחרות

הבראת חברת
הדואר

הפחתת רגולציה



פתיחה מלאה של שוק הדואר לתחרות - סטטוס

פתיחת מרכזי
החלוקה לתחרות
(לבעלי היתר)

בשימוע



פתיחת כל
התחום
השמור
לתחרות

הושלם בתיקון חוק
הדואר אפריל 2022

שינוי שיטת
פיקוח המחירים
על שירותי
הדואר

הושלם בנובמבר
2022



שיפור והתאמת השירות לטעמי הציבור ולעידן הדיגיטלי



שירותים מקוונים:

- ✓ חובת אספקת שירותי דואר בערוצים מקוונים - משלוח מכתב בארץ ולחו"ל, הפניית דבר דואר, השכרת תא דואר
- ✓ חובת אספקת שירות בנק הדואר בערוצים מקוונים וישירים - פתיחת חשבון, הפקדות, משיכות והעברות כספים, תשלומי שוברים

שירותי אשנב:

- ✓ אספקת שירותי דואר ובנק דואר עיקריים ביחידות דואר מרכזיות ובנקודות שירות בפרישה ארצית
- ✓ קביעת חובת פתיחת מרכזי מסירה בפריפריה
- ✓ מתן אפשרות ללקוחות לבחור את המקום בו יאספו את החבילות



הפחתת הרגולציה*

- צמצום השירותים הבסיסיים - ומיקוד בשירותי דואר ושירותי בנק הדואר לפרטיים**
- גמישות בפיתוח שירותים חדשים לרבות משיקים (הדפסה)
- הפחתת חסמי כניסה – ערבויות
- התאמת תקני השירות (משך העברת מכתב)
- גמישות במתכונת הפעלת יחידות הדואר וימי ושעות פעילותן
- מיקוד הפיקוח בשירותי הדואר ובנק הדואר הבסיסיים ובמקרי כשל שוק

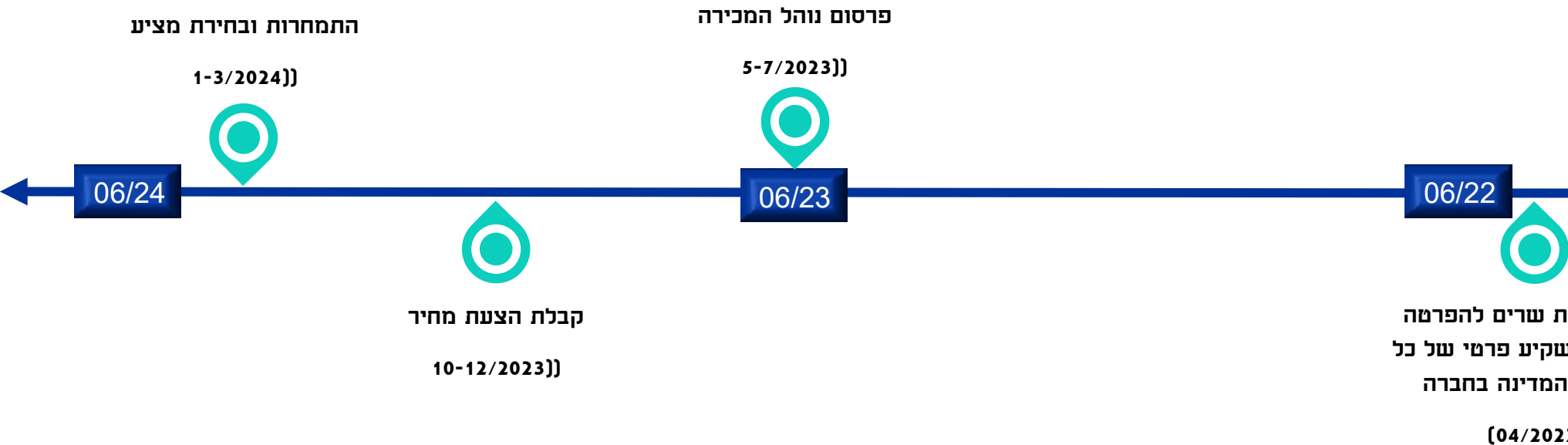
*רישיון חברת הדואר נמצא בשימוע
 ** אושר בוועדת הכלכלה בנובמבר 2022



הבראת חברת הדואר



הפרטת חברת הדואר*



התייעלות החברה

- מימון מדינה לפרישת 1,050 מעובדי החברה *
- חתימה על הסכם קיבוצי
- קביעת תקציב שמרני לשנת 2023

התאמת הרגולציה ויצירת אופק רגולטורי

- גמישות מחירים בשירותי דואר
- גמישות מחירים בשירותי בנק הדואר תוך שמירה על אוכלוסיות מקבלי קצבאות
- מעבר לאספקת שירותים בערוצים מקוונים ודיגיטליים
- מעבר מהוצאות קבועות להוצאות משתנות (הפעלת נקודות שירות במתכונת של חנות בתוך חנות, מרכזי מסירה וכד')
- תקני שירות מותאמים לביקושים (ימי ושעות פעילות יחידות דואר, פרישת נקודות שירות, משך העברת מכתב רגיל)





תודה רבה

שינוי שיטת פיקוח מחירים על שירותי הדואר

✓ מעבר מפיקוח על כל תעריף ותעריף לפיקוח לפי תשלום סביר

✓ חובת גביית תעריף אחד מלקוח פרטי

✓ פרסום תעריפים

✓ פרסום אמות מידה להנחות (ללא אפליה)

✓ קביעת תעריף עבור שירותים עיקריים ללקוחות פרטיים

מחיר מעודכן

מחיר קודם

10.27

13.951

מכתב בודד רשום בארץ

(72) 3.56 (24) 3.76

מכתב מהיר

10.87

7-10.2

מכתב לחו"ל

0.572

0.68 תעריף מכתב למרכז חלוקה

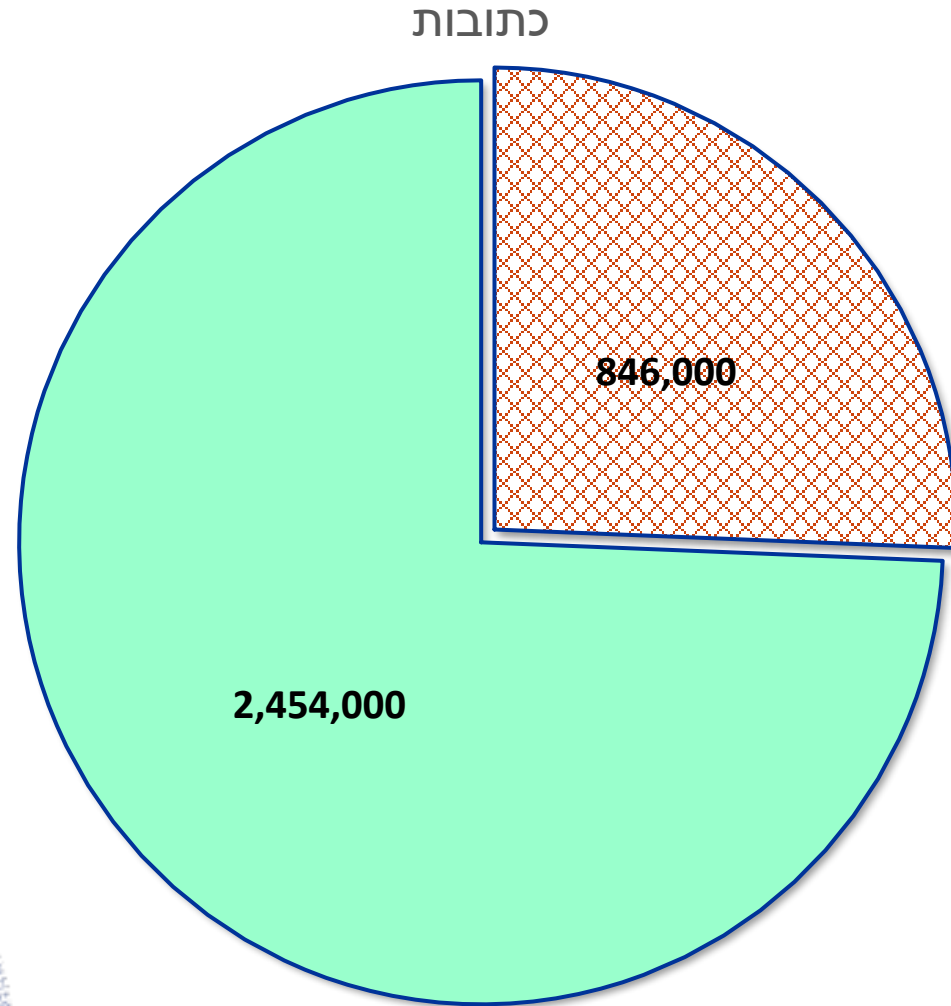


מרכזי החלוקה

מרכזי החלוקה מהווים כ-25% מהכתובות בארץ

פרישה ארצית של כ-2,400 מרכזי חלוקה הכוללים כ-846,000 תאים

הנגשה עצמאית של מרכזי החלוקה לבעל היתר ('מתן מפתח') באופן מדורג, מצוי בשלבי שימוע



■ כתובות נגישות
 ■ תאי חלוקה



תעריפי בנק הדואר

חובת גביית תשלום סביר ומתן הנחה של 50% למקבלי קצבאות

| ללא מע"מ | | | | | |
|-------------------------------|-----------|-------------|--|-------|----------------------------|
| ממוצע בנק מסחרי | תעריף חדש | על פי תקנות | | | |
| 10 | 4.5 | 10 | | | דמי ניהול |
| 5.9 | 5.3 | 0 | | | הפקדה/העברה באשנב |
| 1.75 | 2.9 | 0 | | | הפקדה/העברה מקוון |
| 5.9 | 5.3/5.99 | 1.9/5.12 | | | משיכת מזומן באשנב |
| 19 | 0 | 17.97 | | | שק או הרשאה שחזרו פגם מכני |
| | 60 | 54.7 | | 17.97 | שק או הרשאה שחזרה א.כ.מ |
| 9 | 9 | 8.37 | | | הזמנת פנקס שקים |
| 5.9 | 2 | 0 | | | תשלום שובר באשנב* |
| 10 לבקשה, בחוספת 0.5 נה לעמוד | 9.5 | 7.23 | | | שחזור דפי חשבון |
| 17 | 15.9 | 7.29 | | | ביטול שק |

מקבלי קצבאות הבטחת הכנסה, נכות ואזרח ותיק זכאים להנחה של 50% ובלבד שהתשלום לא יעלה על התשלום שהיה קבוע בתקנות ערב השינוי



מינהל הדואר

מודל פתיחת מרכזי חלוקה לתחרות

מינהל הדואר

ינואר 2023

מוצג לשר התקשורת

מרכזי חלוקה

- מרכזי חלוקה - מיתקן ובו תאי חלוקה שהוקצו לנמען כחלופה לתיבת מכתבים.
- תאי החלוקה/מרכזי החלוקה מהווים כרבע מהכתובות במדינה והם נגישים פיזית רק לחברת הדואר.
- החל משנת 2015 יש חובה לחברת הדואר לפתוח את מרכזי החלוקה באמצעות מפתח.
- ישנם כ-846 אלף תאי חלוקה הפרושים בכ- 2,400 מרכזי חלוקה בכל רחבי הארץ.
- התעריף למרכזי חלוקה נתון לפיקוח מחירים.
- כמויות דברי הדואר למרכזי חלוקה:
 - 2019 - 107 מיליון דברי דואר
 - 2020 - 88 מיליון דברי דואר
 - 2021 - 88 מיליון דברי דואר
 - 2022 - 87 מיליון דברי דואר (הערכה על סמך 3 רבעונים)

מרכזי חלוקה – מודל הפתיחה לתחרות

יישום מדורג עם איזונים ובלמים : מרץ 2023 ועד אפריל 2026

- גישה לבית מיון מרכזי: נקבע תעריף מפוקח לפי עלות בלבד עבור לקוח עסקי המביא את דבר הדואר למרכז המיון במודיעין (57.6 אגורות)
- מתן מפתח : בהדרגתיות לאורך התקופה (3 שנים)
- מרכזי דוורים (55) – בתקופת ההסדר (3 שנים), בעל היתר יוכל להביא את דברי הדואר למרכז דוורים וחברת הדואר תחלקם במרכזי החלוקה בתעריף מפוקח (29.5 אגורות), וזאת עד אשר יונגשו 90% ממרכזי החלוקה במפתח.
- הפרה מהותית של הוראת 'מפתח', תכניס לתוקף את הוראת נגישות למרכז חלוקה, המאפשרת לבעל היתר להביא את דברי הדואר לפתח מרכז החלוקה וחלוקתו על ידי חברת הדואר בתעריף מפוקח (16.1 אגורות).

מרכזי חלוקה – מודל מפתח

- אבני הדרך למתן מפתח:
 - מרץ 2023 - לפחות 30% מתאי החלוקה.
 - מרץ 2024 – לפחות 60% מתאי החלוקה.
 - מרץ 2025 - לפחות 90% מתאי החלוקה.
 - מרץ 2026 - כלל תאי החלוקה.
- תשלום מפוקח עבור השימוש במרכזי החלוקה (3.77 ₪ לתא חלוקה, כ-1,700 ₪ למרכז חלוקה, לשנה).
- התעריף נקבע על בסיס עלויות שוטפות ועלות ההון שלא הופחתה.
- השימוש לבעל היתר מותר למכתבים בלבד.

מרכזי חלוקה – מודל מפתח

הסדרים נלווים:

1. תא חלוקה פנימי (בתוך יחידת דואר): גישה באמצעות הבאת דבר הדואר ליחידת הדואר וחלוקתו על ידי חברת הדואר בתעריף מפוקח (16.1 אגורות).
2. תא חלוקה שכור (תא דואר נוסף הנרכש מהחברה בתשלום): גישה באמצעות הבאת דבר הדואר ליחידת הדואר וחלוקתו על ידי חברת הדואר בתעריף סביר.
3. מתן אפשרות לחברה ולבעלי היתר להגיע להסדרים נוספים ו/או אחרים.

מרכזי חלוקה - עמדות בעלי עניין

חברת הדואר:

1. הנגשה במפתח בלבד (ללא נוהל דוורים וללא נוהל נגישות)
2. הנגשה בקצב איטי/מדורג יותר ובתעריף גבוה יותר.
3. פטור מהנגשה של כ-20% ממרכזי החלוקה המשמשים את החברה לממ"ס
4. אי הנגשת תאי דואר שכורים

מסר/בארי:

1. הנגשה של כל מרכזי החלוקה מידית (מסר)
2. הנגשת תאי דואר שכורים
3. הנגשה באמצעות מרכזי דוורים (בארי)
4. קביעת תעריף נמוך על בסיס עלויות שוטפות בלבד



תודה רבה

עיקרי תיקון רישיון חברת הדואר

עדכון הרגולציה והתאמת השירות לעידן הדיגיטלי
ולביקוש

מינהל הדואר
ינואר 2023
מוצג לשר התקשורת

יחידות דואר

| מצב מוצע | מצב קיים |
|---|---|
| <p>מודל משלוב: יחידות דואר ונקודות שירות</p> <p>יחידת דואר בכל ישוב מעל 20 אלף תושבים ובישובים חדשים מעל 25 אלף תושבים - מספקות את כל השירותים הבסיסיים (כ-80 יחידות דגל)</p> <p>נקודות שירות בכל יתר הישובים - המספקות את השירותים העיקריים</p> | <p>כל יחידות הדואר מספקות את השירותים הבסיסיים</p> |
| <p>בישובים מעל 10,000 תושבים: כל 3 ק"מ אווירי</p> <p>בישובים מעל 3,000 תושבים עד 10,000 תושבים: כל 6 ק"מ אווירי</p> <p>בישובים עד 3,000 תושבים: נקודת שירות ניידת (דואר נע ללא שירותי אשנב)</p> <p>וכן, גמישות לחרוג במרחקים עד ל-4 ק"מ או ל-7 ק"מ ב-10% מהישובים</p> | <p>בישובים מעל 10,000 תושבים: כל 1.5 ק"מ אווירי</p> <p>בישובים בין 1,000-10,000 תושבים: כל 4 ק"מ אווירי</p> <p>בישובים עד 1,000 תושבים: דואר נע</p> |
| <p>יחידת דואר מרכזית: חמישה ימי עבודה בשבוע (ללא שישי). לפחות 41 שעות שבועיות, מהן יומיים עד 18:00</p> <p>נקודת שירות: חמישה ימי עבודה בשבוע. לפחות 32 שעות שבועיות, ולפחות פעם אחת עד 18:00.</p> <p>ביישובים מתחת ל 10,000 תושבים, יש אפשרות להפעיל עד 20% מנקודות השירות, לפחות 16 שעות שבועיות</p> | <p>שישה ימי עבודה בשבוע</p> <p>סניפים: שלוש פעמים בשבוע עד השעה 20:00</p> <p>וכ- 51 שעות שבועיות</p> <p>סוכנויות: בין 20 לעד 44 שעות שבועיות</p> |
| <p>יחידת דואר מרכזית - לא ניתן לסגור.</p> <p>נקודת שירות - מנגנון סגירה לפי ביקושים.</p> <p>סמכות לשר להתערב בשל נסיבות מיוחדות.</p> | <p>סמכות התערבות במידה ולא עומדים במרחקים או בזמני ההמתנה</p> |
| | <p>פרישה גאוגרפית</p> <p>ימי ושעות פעילות</p> <p>מנגנון סגירה יחידת דואר ונקודת שירות</p> |

מרכזי מסירה

| מצב מוצע | מצב קיים | |
|--|----------|----------------|
| ביישובים מעל 10,000 תושבים: עד 2 ק"מ אווירי | | |
| ביישובים בין 3,000 עד 10,000 תושבים: עד 4 ק"מ אווירי | אין חובה | פרישה גאוגרפית |
| מספקות שירותי מסירת חבילות ודואר רשום | | |

תיבות אדומות

| מצב מוצע | מצב קיים | |
|------------------------------------|--|-------|
| בסמוך לכל יחידת דואר מרכזית (כ-80) | מרחק אווירי שלא יעלה על 1,500 מטר מכל בית אב | פרישה |

טיב שירות חלוקת דואר (רגיל, רשום, חבילה פנים ארצית)

| מצב מוצע | מצב קיים | משך זמן העברת דבר דואר |
|--|---|-------------------------------|
| <p>90% מדברי הדואר, תוך 7 ימי עבודה ✓</p> <p>100% מדברי הדואר במצטבר, תוך 10 ימי עבודה ✓</p> <p>משמעות: חלוקה פעם בשבוע</p> | <p>61% מדברי הדואר, לכל ישוב, תוך 3 ימי עבודה ✓</p> <p>75% מדברי הדואר במצטבר, לכל ישוב, תוך 4 ימי עבודה ✓</p> <p>90% מדברי הדואר במצטבר, לכל ישוב, תוך 5 ימי עבודה ✓</p> <p>95% מדברי הדואר במצטבר, לכל ישוב, תוך 6 ימי עבודה ✓</p> <p>100% מדברי הדואר במצטבר, לכל ישוב, תוך 7 ימי עבודה ✓</p> <p>משמעות: חלוקה פעמיים בשבוע</p> | <p>משך זמן העברת דבר דואר</p> |

טיב שירות לקוחות

✓ ללא שינוי

זמן המתנה ביחידות - 10 דקות במוצע ללקוח

זמן המתנה מוקד מענה טלפוני (171) - ללא תקן מחייב

✓ קביעת תקן

- ✓ המוקד יפעל בהיקף של 45 שעות שבועיות לכל הפחות
- ✓ ב-85% מהשיחות, משך ההמתנה למענה אנושי לא יעלה על שש דקות מתחילת כל שיחה

שירותים בערוצים מקוונים או דיגיטליים

| מצב מוצע | מצב קיים |
|---|------------------------|
| <p>חובת אספקת שירותים בערוצים מקוונים ודיגיטליים*:</p> <ul style="list-style-type: none">משלוח מכתב בארץ ולחוץ לארץ ✓השכרת תא דואר ✓הפניית דבר דואר ✓פתיחת חשבון, הפקדות והעברות לרבות העברות לחו"ל ✓תשלום שובר ✓קבלת קצבאות באמצעות כרטיס נטען ✓ <p>*מתן זמן היערכות של שנה</p> | <p>אין חובה</p> |

הקמת מרכזי חלוקה

| מצב מוצע | מצב קיים |
|---|----------------------------------|
| הקמת מרכז חלוקה חדש בתנאי שיונגש במפתח מעבר מחלוקה רגלית לחלוקה במרכז חלוקה- אישור שר | אישור מראש לפתיחת מרכז חלוקה חדש |

הגבלות לעניין העברת הרישיון ונכסי הרישיון

| מצב מוצע | מצב קיים |
|---|--------------------------------|
| אישור מראש של השר רק עבור נכס חיוני. אישור מראש להעברת מקרקעין כל עוד החברה ממשלתית | נדרש אישור לכל העברה של כל נכס |

כניסה לתוקף של הרישיון

הרישיון ייכנס לתוקף עם חתימת השר על הוראת מפתח
והוראת מרכזי דוורים (פתיחת מרכזי החלוקה לתחרות)

איזון בין

הסרת חסמי תחרות



הקלות רגולטוריות
בשירות האוניברסלי

עיקרי עמדות בעלי עניין

| דואר ורשות החברות | מסר |
|---|---|
| גמישות במכירת נכסי מקרקעין הקלות בטיב שירות: זמני המתנה, מוקד טלפוני וכו' אי קביעת חובה לפרישת מרכזי מסירה קביעה כי העברת אמצעי שליטה תחול רק לאחר הפרטה | <ul style="list-style-type: none">• כריכת הרישיון בהנגשת מרכזי החלוקה/פתיחתם לתחרות•• |



תודה רבה

נספח מש/12

העתק מכתבי ראשי הרשויות וטבלת הפניות

עמ' 200

נספח - מיום פקיעת תחילת המנדט - יציאת משנת 2023

| סדר | תאריך | שם היישוב | פרטי המנהל/תלמה | פרטי התלונה |
|-----|--------------------|----------------------|---|---|
| 1 | 24/1/23 | גמלה | פניה - סגן ראש העיר רמלה | זימון תור |
| 2 | 31/1/23 | כפר סאד - צור האג | פניה - ראש המועצה המקומית | סגירת סניף הדואר בכוכב יאיר |
| 3 | 19/2/23 | כפר שמריהו | פניה - סרג' קורשיא | פתוחת מרכז ססירה של זכרי דואר ביישוב בטקום בעיר הרצליה |
| 4 | 5/3/23 | כנסת ישראל | פניה - חייס משה אבוטבול | סגירת סוכנות דואר כנסת ישראל |
| 5 | 8/3/23 | ג'שר אלדקא | פניה - ראש המועצה | בקשה לפתיחת יחידת דואר |
| 6 | 20/2/23 | הרצליה - | פניה - ראש העיר | סגירת יחידת דואר בכוכב האור ובעיר הרצליה |
| 7 | 23/3/23 | טבריה | פניה - בעוזרסקי יורד חוה עדה חמונה עיריית טבריה | סגירת סניף דואר סג'ר |
| 8 | 27/4/23 18/5/23 | זכרון יעקב | פניה - בראש המועצה וסגן ראש מועצת זכרון יעקב פגישה עם נציגי המועצה | סגירת סניף הדואר בזכרון יעקב דמני המתנה ביחסות הדואר |
| 9 | 11/5/23 | כפר בצ' ציון | פניה - יחיד הע"ר בני ציון בצרה/המורצים | סגירת סוכנות הדואר בכפר בני ציון |
| 10 | 21/5/23 | עכו | פניה - ראש העיר | סגירת סניף הדואר בעיר |
| 11 | 28/5/23 | אור עקיבא | פניה - ולדורוב פבל | סגירת סניף הדואר אורות פאנז אקדבא |
| 12 | 30/5/23 | קרמת אמו | פניה - ראש העיר | חלוקת דואר וסגירת סניף הדואר בעיר |
| 13 | 6/6/23 | חל' שודק | פניה - ראש המועצה | סגירת סוכנות דואר ביישוב יד בנימין |
| 14 | 6/6/23 | טעניה | פניה - יניר ועד שכונת אגמים | סגירת סניף דואר בשכונת אגמים |
| 15 | 4/4/23 | פתח תקווה | פגישת שר עם נציגי העירייה | סגירת יחידת דואר ואיכות חלוקת דואר בעיר |
| 16 | 1/5/23 | לכיש | פגישת שר עם נציגי המועצה | חשש לסגירת סוכנות דואר במתנה בקשה להוספת מרכזי חלוקת דואר גידול אבולוסיית |
| 17 | 11/05/23 | נוף הגליל | פגישת שר עם נציגי המועצה | סימל במחנות מרכזי חלוקת ברחבי העיר |

| מס'ד | תאריך / פגישה | סוג הפגשה | נושאי הפגשה/החלטות | פרטי החלטה |
|------|---------------|--------------|--|---|
| 18 | 18/5/23 | קריית ביבליק | פגישה שר עם נציגי המועצה | סגירת יחידות דואר מתוכננות בעיר. כמו כן, העריאה בקשו לפתוח סוכנות דואר תוך באינת אפשרות לסיגוע העריאה |
| 19 | 12/6/23 | מעלות תרשוחא | פגישה שר עם נציגי הרשות | בקשה לפתיחת יחידת דואר נוספת בעיר. כמו כן, שיפור הזות מרכזי חלוקה בעיר |
| 20 | 15/5/23 | ברא ברא | פגישה עם ראש מועצת כפר ברא מר מוסמד שאסי | העבר שירותי בנק הדואר בכפר ברא |
| 21 | 11/5/23 | חריש | פגישה עם נציגי העריאה | חלוקת דואר בשכונה החותיקת, הרחבת שעות פעילות ביחסות דואר |
| 22 | 19/6/23 | אופקים | פגישה עם נציגי העריאה | צמצום זמני חמתה ביחידות דואר |
| 23 | 18/5/23 | מושבא ננדל | פגישה עם נציגי מועצה | סגירת יחידות דואר בשכונות |
| 24 | 4/6/23 | חדרה | פגישה נציגי העריאה | פתיחת יחידות דואר בנבעת אילנה |
| 25 | 6/23 | מבשרת ציון | פגשה מנהלית | החזיקת מרכזי חלוקת ופתיחת יחידות דואר נוספות או חבנד היחידות הקיימות לשיא השעות פעילות |
| 26 | 18/6/23 | כרמאל | פגשה - ראש העיר | שיבושים עיסובים בחלוקת דואר |
| 27 | 29/6/23 | בית שמש | שאלתה | עיסובים בחלוקת דואר |
| 28 | 15/5/23 | שגב שקים | שאלתה | סגירת סוכנות דואר ב- 11/5/23 ללא הודעה מראש |
| 29 | 3/5/23 | קריית מוצקין | פגשה - ראש העיר | סגירת סניף דואר במתחם וקטורי |



לשבת סגן ראש העירייה

24 ינואר 2023
בי שבת תשפ"ג

לכבוד

שר התקשורת - חה"כ ד"ר שלמה קרעי
ראש מטה חשר - מר אלעד זמיר

הנדון: הנעת שירותי דואר ישראל לאזרחים וותיקים

שלום רב!

כממונה על תחום העלייה, הקליטה והקהילות בעיריית רמלה אני מקבל פניות רבות על שירותי דואר ישראל מאזרחים וותיקים שברובם גם עולים.

כיום, על מנת לקבל שירות בסיסי דואר ישראל חייבים להזמין תור מראש באפליקציה או אתר החדש. מצב זה גורם ללא מעט עגמת נפש לאזרחים וותיקים בכלל ולעולים שבהם ברט וזאת עקב קשיים כגון אי אוריינטציה דיגיטלית, קשיי שפה וכיו"ב.

מבניות שמניעות לשכתי מתלק גדול מאותם האזרחים הוותיקים, הם מציעים לסניף דואר ומשום לא מתנים להם שירות ומפנים אותם להזמין תור באופן דיגיטלי בלבד.

אבקש לבחון את הנושא ברמת מערכתית, בטוחני שישנם פתרונות יצירתיים להנגשת שירותי דואר ישראל לאזרחים וותיקים שעד לא מומן להם נתקלו בקושי זה.

תודה מראש.

בברכה,

אברהם דז'וריב

סגן ראש עיריית רמלה

רמלה

עיר עולם

08-9771226 | 08-9771534 | שירות תלמי

דוא"ל: avrahamd@ramle.org.il | טלפון: 08-9771726 / 08-9771534 | כתובת: זיצמן 1, רמלה

ט' שבט תשפ"ג

31 ינואר 2023

לכבוד

ח"כ ד"ר שלמה קרעי

שר התקשורת

שלום רב,

המכון בבקשה דחופה לעצירת תהליך סגירת סניף הדואר בכוכב יאיר

אני פונה אליך בבקשה להתערב בדחיפות ולעצור את תהליך סגירת סניף הדואר היחיד בכוכב יאיר באחרונה נודע לנו כי רשות הדואר החליטה לסגור את סניף הדואר היחיד ביישוב כוכב יאיר-צור יגאל ופרסמה מכרז להפעלת מקדח דואר על ידי זכיין "במזרח השרון". פרסום הדברים באופן הזה מעלה חשש כי תושבי היישוב, ובהם אזרחים ותיקים רבים, יוותרו ללא מענה הולם.

הפניית ציבור המשתמשים בשירותי הדואר ובנק דואר ליישובים אחרים באזור השרון אינו מתיישב עם הצורך במתן שירות סביר.

המועצה פטרה בשנים האחרונות את רשות הדואר מתשלומי שכר דירה וארנונה על המבנה המצוי בבעלות המועצה ומשמש את הסניף, וזאת בכדי להבטיח את המשך קיומו של הסניף ואת מתן השירות הסדיר לתושבים.

ככל שיוחלט לעצור את תהליך הסגירה כמבוקש במכתבי זה בכוננת המועצה להמשיך במדיניות שהיתה נהוגה ולפסוק את הסניף מתשלום שכ"ד וארנונה בגין השימוש במבנה.

אודה אם תתערב בנושא ותנחה לעצור את תהליך ולבטל את המכרז. ככל שיוחלט בכל זאת על פרסום מכרז יש לוודא כי הדרשות מהמפעיל יהיו להפעלת הסניף בתחומי המועצה המקומית.

להתייחסותך הדחופה אודה.

בברכה

יגאל ארד (עו"ד)

ראש המועצה המקומית

כוכב יאיר - צור יגאל

העתקים:

אלי פיינברג, סגן ראש המועצה

שלומי דוריני, מנכ"ל המועצה



המועצה המקומית כפר שמריהו
ראש המועצה

19 פברואר, 2023
כ"ח שבט, תשפ"ג

173971

לכבוד:
מר דוד לרון
מנכ"ל
חברת דואר ישראל בנימ

דוד שלום רב,

הנדון: מתן שירותי דואר בכפר שמריהו

1. כאמור, חברת דואר ישראל הפסיקה את מתן שירותי מסירת חבילות דברי דואר רשומים בסניף הדואר בכפר שמריהו.
2. בהמשך להתערבות המועצה המקומית כפר שמריהו, אותרה נקודת חלוקה תלופית למתן שירותי מסירת דברי דואר בעסק פרטי אשר ממוקם במרכז המסחרי בכפר שמריהו במקום סניף הדואר.
3. לאור העבודה כי תושבי הכפר חייבים להגיע לסניף הדואר על מנת לקבל חודעה בודד חבילה ו/או מכתב רשום ולאחר מכן, להגיע לנקודת המסירה החלופית על מנת לאסוף את דברי הדואר החליטה מליאת המועצה לגייס, על חשבונה, עובדת אשר ימסור את דברי הדואר כאמור לתושבי הכפר מתוך סניף הדואר הנוכחי.
4. בבקש לקדם את הנושא מול נציגי דואר ישראל.
5. תודה

בכבוד רב

סרג' קורשיא
ראש המועצה המקומית
כפר שמריהו

הערות

חברי המליאה - מועצה מקומית כפר שמריהו
גבי אתי אנקורי - מנכ"לית המועצה,
רו"ח סאמר טעני - מבקר המועצה המקומית כפר שמריהו.
עו"ד דן שוץ - יועץ משפטי.
עו"ד רות גרבי - יועצת משפטית.



מדינת ישראל
לשכת סגן שר החקלאות ופיתוח הכפר

בסי"ד

י"ב אדר תשפ"ג
05 מרץ 2023

לכבוד
ח"כ אמיר אוחנה
י"ר הכנסת

שלום רב

הנדון: סגירת סניף דואר ישראל בכנסת

לצערו התבשרנו בימים האחרונים על סגירת סניף דואר ישראל בכנסת. (מצ"ב הדעת הסגירה).
סניף הדואר משמש למגוון רחב של שירותים חיוניים לשרים, סגני השרים, חברי הכנסת, היועצים הפרלמנטריים ועובדי הכנסת היקרים שבזכות סניף זה יכולים לקבל שירות מדי בכל התחומים מה שנשלל מהם מסניף דואר ישראל רגיל המצריך זימון תור מראש והמתנה ארוכה ומייגעת שבהכרח מפריעה לעבודה השוטפת של נבחריו הציבורי שכל רגע מאוד יקר להם לשרת את הציבור באמונה.
חבל שבעקבות סגירת הסניף יאלצו הח"כים לדוד אל מחוץ לכנסת לאתר סניף דואר פעיל התואם לאפשרויות של עמדתם ולקבל שם לאתר עמידה ממושכת בתור שירות (ובפרט הנחיצות והצורך החיוני להימצאותם בבניין עקב הצבעות בסמוך לאולם המליאה או ועדות בהם הם חברים ועוד).
אבקש מכם בבקשה עקב הנחיצות שבדבר להתערב בדחיפות בנושא ולמנוע את סגירת הסניף שמחונק ליום שלישי כ"א אדר ותשפ"ג 14/03/23 ולשקול מחדש את ההחלטה.

בכבוד רב

ח"כ משה אבוטבול
סגן שר החקלאות ופיתוח הכפר

הערות:

שר התקשורת ח"כ שלמה קרעי
מנכ"ל הכנסת משה צ'יקו אורי
מזכיר הכנסת דן מרוזק
שרי הממשלה
חברי הכנסת

משרד החקלאות ופיתוח הכפר, לשכת סגן השר, דרך המכבים - ראשון-לציון, ת.ד. 30, בית דן, מיקוד: 6025081
טל': 9485500-03, פקס: 9485627-03, דוא"ל: sgansar@moag.gov.il



מסל
637k8

תצוגה

פרטי קובץ



Jess Elzarka
Local Council

المجلس المحلي بئر الزركا

מזעזעה מקומית
ג'סר אלזרקא

לשכת ראש המועצה
ديوان رئيس المجلس

08-03-2023

לכבוד מר שלמה קרעו
התיכ ושיר התקשורת

שלום רב,

הנדון : הקמת סניף ושידורי דואר בביתר א זרקא ג'וזל מאד!!

קובלתי את הודעתכם מיום 20 לפברואר בנושא שינויים במרחש יחידות הדואר במדינה אשר נשלח לכל ראשי הרשויות, ואני כראש מועצה תמייצג הישוב הכי עני במדינה שאין בו בכלל לא סניף בנק ולא סניף דואר מבקש מכם לתת מענה אנושי הולם לאוכלוסייה הנזרבת בישוב שלי.

אני נתקלים מצי יום בצעיות קשות המוקדות את הישוב שנמצא בתחנת אישכול 2 שישכל מבעיות חברתיות וכלכליות העוננות באיכות חיי התושבים.

ג'סר א זרקא מונה כ 15500 אלף תושבים מהם כ 60% צעירים ועובדים, העם אוכלוסייה שהם נעדר יכולת שאין ביכולתם לקבל שירותים מיושבים סמכים וזרבת לתת מענה שירותי דואר לפחות מתן הישוב.

הקשישים ומקבלי הקצבאות והנכים לא קיבלו עד היום מענה הולם כאורחי המדינה וכבני אדם היה בישוב מלפני 5 שנים משרד דואר ונסגר מסיבות לא היענות והישוב הפך למנוקל!

פניות ושינוי רבות להתזרת שירותי הדואר התקיימו ללא העלמה או התחשבות מהאזרחים על הדואר בין חיתר משרד התקשורת, למרות שהמועצה בראשותי התחייבה להקמת משרד ומקום בתוך המועצה.

על כן ולאוורר חשיבות העניין אבקש את התערבות השר בפתיחת סניף דואר בישוב בדיחיפת להמסקת סבל התושבים.

תודה מראש

בכרחה,
ג'סר אלזרקא
ראש המועצה



☎ 04-6322109

☎ 03-6251198

☎ 05-2222222

ג'סר אלזרקא, שיקוד 37858

جم الزركا, بئر الزركا 37858

Jess Elzarka Local Council, 37858



מספרנו: 340828121
 כי"ח שבט, תשפ"ג
 19 פברואר, 2023



חזון והגשמה
הרצליה
 לשכת ראש העירייה



לכבוד
חה"כ שלמה קרעי, שר התקשורת

מכובדי שלום רב,

הנדון: סגירת סניפי הדואר בהרצליה וברחבי המדינה

1. בתחילת 2022 החלה מדיניות לסגירת סניפי דואר ישראל ברחבי המדינה. על פי הנתונים שיש בידי, בשנת 2022 נסגרו 65 סניפים ובשנת 2023 מתוכננים להיסגר עוד 73 סניפים, מתוכם 2 סניפים בעיר הרצליה. סה"כ ייסגרו בתוך שנתיים 138 סניפים.
2. מיותר לציין כי מדובר בשירות חיוני בעיקר למבוגרים וקשישים הנעזרים בסניפי הדואר לקבלת שירותים חיוניים כגון: קצבת ביטוח לאומי לצורך מחייתם.
3. במצב החדש, הקשישים ואנשים עם מוגבלות, שאינם משתמשים באינטרנט, יאלצו לקחת אוטובוס מביתם ל"בנק המסחרי" הקרוב ושם יציעו להם שירותים בנקאיים, שמעבר ליכולתם ומיותרים, בפתחת חשבון:
 - פנקסי צ'קים
 - כרטיסי אשראי
 - עמלות שורה
 - עמלה שנתית
 - אפליקציות שונות
4. כבר היום האזרחים במדינה נפגעים מאי אספקת שירותים שונים שהמדינה אמורה לספק כגון:
 - הנפקת תעודות זהות ודרכונים
 - שירות ביטוח לאומי (עקב סגירת סניפים)
 - שירות תחבורה ציבורית (עקב צמצום תדירויות)
5. וכעת, גזירה נוספת, סגירת סניפי בנק הדואר.
6. אני פונה אליך כשר הממונה על הנושא לעצור את ההחלטה לסגור 138 סניפים ברחבי המדינה.
7. אבקש את תשובתך בהקדם.

ברכה,

 משה פדון
 ראש העירייה

העתקים:
 חיים ביבס, יו"ר המרכז לשלטון מקומי
 שי חגני, יו"ר המרכז למועצות אזוריות
 גבי מאיה כץ, מ"מ וסגנית ראש העירייה
 גבי איה פרישקולניק, סגנית ראש העירייה
 גבי עופרה בל, סגנית ראש העירייה
 עו"ד אהוד לזר, מנכ"ל העירייה



מספרנו: 340968121
כ"ט שבט, תשפ"ג
20 פברואר, 2023

לכבוד
ח"כ שלמה קרעי, שר התקשורת

שלום רב,

הנדון: סגירת סניפי הדואר ברחבי המדינה
שינויים בפריסת יחידות הדואר של חברת דואר ישראל בע"מ
סימוכין: מכתבך מיום 20 פברואר 2022

1. בהמשך למכתבי המצ"ב ומכתב תשובתך שנשלח לכלל ראשי הרשויות וחמונענות בישראל להלן התייחסותי.
2. המענים אותם פרטת במכתבך אינם מהווים פתרון לבעיות הקשישים, המוגבלים והחולים שגרים בשכונות העיר ובפריפריה.
3. בהחלטה לסגירת סניפים הנכס מוסיפים לסבל היומיומי של אותן אוכלוסיות מוחלשות, ממעמד סוציו-אקונומי נמוך, אשר נעזרי אוריינות דיגיטלית. להציע לקשישים כלים דיגיטליים זה לעג לרש.
4. ההחלטה לסגירת סניפים היא החלטה אומללה ובכוונתי לפעול להקפאתה בכל האמצעים המשפטיים העומדים לרשותי עד למתן פתרון אמיתי, ישים וראוי לבעיה.
5. אל לנו לשכוח שתפקידנו לתת שירות מיטבי לאזרחים ולא להגיש שורת רווח במאזן הכספי הלאומי. אין מקום לשיקולים כלכליים במתן שירות לחסרי הישע.

בברכה,

משה פדלון
ראש העירייה

העתקים:

- ראשי הרשויות המקומיות
- ראשי המועצות האזוריות
- גב' ילירן אבישר בן חורין, המנהלת הכללית, משרד התקשורת
- מר אורן לביאן, מנהל מינהל הדואר, משרד התקשורת
- מר מישאל וקנין, יו"ר חברת דואר ישראל בע"מ
- מר דוד לרון, מנכ"ל חברת דואר ישראל בע"מ
- מר שלמה דולברג, מנכ"ל מרכז השלטון המקומי
- מר איציק אשכנזי, מנכ"ל, מרכז שלטון אזורי
- גב' מאיה כץ, מ"מ וסגנית ראש העירייה
- גב' איה פרישקולניק, סגנית ראש העירייה
- גב' עופרה בל, סגנית ראש העירייה
- עו"ד אהוד לזר, מנכ"ל העירייה

23 מרץ 2023
א' ניסן תשפ"ג
8834

לכבוד
ח"כ שלמה קרעי
שר התקשורת
ירושלים

שלום רב,

הנדון: השפעת סגירת סניף דואר בקרית שמואל טבריה

במכתביי הקודמים התרעתי כנגד סגירת סניף בדואר בקרית שמואל בטבריה אך לצערי מכתביי לא מענו בחיוב.

במכתבו של זיו ברק, מנהל האסדרה ומזכיר חברת הדואר מיום 1.3.2023, ציין כי: "ככל והעירייה מבקשת לבחון פתרונות שירות חלופיים או נוספים, ניתן לבחון זאת ואשמח להיפגש איתך בנושא"

לתומי, סברתי כי הדואר יהיו מוכנים למצוא פתרון חלקי אך לאחר שיחת זום עם זיו ברק ועם ניסים אלמשעלי מנהל המרחב, נראה כי הפתרונות שהם מציעים הם פתרונות שהעירייה תפעיל או תממן שירותי דואר על חשבונה; ובכן, בדקותי בכל חזק פקודות העיריות ולא מצאתי סעיף ולא תת סעיף שהעירייה אחראית על שירותי דואר ולו במקצת.

העירייה תהיה מוכנה להפעיל את כל שירותי הדואר בעיר על חשבונה אם חברת הדואר תפעיל על חשבונה את שירותי הניקיון והתברואה בעיר!

לעצם העניין:

כמי שהתרעתי במכתביי טרום סגירת סניף קרית שמואל, התוצאה מסגירת הסניף הוא שזמני החמתנה בסניף טבריה תחזית הוכפלו, מ-10 דקות המתנה ל-20 דקות המתנה כממוצע! וזאת מבדיקה אישית שלי ומתלונות של תושבים. כשהצגתי את הנתון לזיו ברק, הוא טען שזמני החמתנה עלו מ-8 דקות ל-10 דקות בלבד...

כשבקשתי לראות נתונים ממנוחשבים של זמני החמתנה שהוא מציג הוא ענה לי בחוצפה; "אני לא חייב לך כלום ואתה לא רגולטור שלי ואני מוסר נתונים רק לרגולטור שלי"

לכן, אבקש מכבוד השר שמשדדו מהנה רגולטור לחברת הדואר להעביר אליי בבקשה את הנתונים הממוחשבים המראים מה השוני בזמני החמתנה בסניף טבריה תחתית כתוצאה מסגירת סניף קרית שמואל, האם הנתון שלי נכון או קרוב למציאות או הנתון שהציג זיו ברק נכון.

לא יעלה על הדעת שגוף שאמור להעניק שרות לתושבי העיר יענה ויגיב באופן חזה! הנתונים אמורים להיות שקופים לציבור בכלל וראש העיר במרס.

אבקש את התערבות כבוד השר ואת התייחסותך לאמור במסמך זה.


בובי יוטץ
יו"ר הוועדה הממונה

העתק:

מר דוד לרון, מנכ"ל חברת דואר ישראל
מר זיו ברק, מנהל האסדרה ומזכיר החברה
מר ניסים אלמשעלי, מנהל אזור צפון, דואר ישראל



י"ז באייר תשפ"ג
8 במאי 2023

לכבוד
מר מאיר ואנונו
סגן ומ"מ ראש מועצת זכרון יעקב

שלום רב,

הנדון: סגירת בית הדואר בזכרון יעקב

בחמשך לפנייתך לשר התקשורת מיום 27 באפריל 2023, בנושא סגירת בית הדואר בזכרון יעקב ("היחידה"),
הריני לחשיבך כדלקמן:

1. תחילה נציין כי, על רקע השינויים המתרחשים בשוק הדואר בשנים האחרונות, משרד התקשורת ("המשרד"), קידם רפורמה מקיפה בשוק הדואר במטרה לעדכן את מתכונת אספקת שירותי הדואר בישראל ושירותי חברת דואר ישראל בע"מ ("חברת הדואר" או "החברה"), ולהתאימה לעידן הטכני המאופיין ברידה בביקוש לשירותי משלוח מכתבים ועליה בביקוש לשירותי משלוח חבילות, לרבות באמצעות מעבר לאספקת שירותי דואר ובנק דואר עיקריים גם בערוצים מקוונים או דיגיטליים והנגשת שירותי מסירת חבילות ודברי דואר רשומים במרכזי מסירה.
2. לאחר בירור עם הנהלת חברת הדואר נמסר כי, אין בכוונת החברה לסגור את היחידה.
3. בכוונת המשרד להמשיך ולעקוב אחר שירותי הדואר הניתנים לתושבי זכרון יעקב.
4. לרשותך.

בכבוד רב,

סימה טל
מנהלת תחום השירות לציבור

העתק:
לשכת שר התקשורת
מר אורן לביאן מנהל מינהל הדואר משרד התקשורת





ו' אייר, תשפ"ג
 27 אפריל, 2023

לכבוד
 מר יעקב מרגי
 שר הרווחה והביטחון החברתי
 במיל: sar@molsa.gov.il

לכבוד
 ד"ר שלמה קרעי
 שר התקשורת
 במייל: sar@moc.gov.il

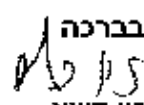
הנדון: סגירת סניף הדואר המרכזי בזכרון יעקב

שלום רב,

הובא לידיעתנו כי יש כוונה לסגור את הסניף המרכזי של דואר ישראל בזכרון יעקב. ככל שיתקיים תהיה זו פגיעה חמורה באוכלוסיית היישוב בכלל ואוכלוסיות מוחלשות בפרט, אוכלוסיות נתמכות אשר מקבלות מענה מהיחידה לשירותים חברתיים של הרשות.

סניף הדואר ממוקם במרכז המושבה, נגיש לכל קווי התחבורה הציבורית של היישוב, ממוקדים בין בנקים, קופות חולים, בתי קפה, הרשות המקומית וגן ציבורי המשמשים כולם גם את האוכלוסייה הוותיקה של היישוב, אוכלוסייה שמהווה כ-14% מכלל התושבים. יש לציין כי בנק הדואר נותן שירות לתושבים שמתנהלים על בסיס מזומן שאם יצטרכו להתנהל מול בנק אחר יכולתם להתנהל בשגרה תיפגע אנושות כגון מטפלים (תושבים זרים), תושבי זכרון שחשבונם עוקל ועוד. הצורך לחפש פתרון חליפי מחוץ לגבולות היישוב עלול ליצור פרקי זמן של היעדר השגחה וטיפול.

אנו מתריעים ומבקשים לשקול שנית ולפעול בבחישות למנוע סגירתו של סניף הדואר המרכזי בזכרון יעקב.

בברכה

 זיו דשא
 ראש המועצה

העתק:

מר מאיר ואנונו מ"מ וסגן ראש המועצה

מר דני ביתן – מזכיר המועצה

גב' מירב תירם – מנהלת המחלקה לשירותים חברתיים



לכבוד

שר התקשורת מר שלמה קרעי
מנכ"ל משרד התקשורת מר מימון שמילה

הנדון: סגירת סניף הדואר בכפר בני ציון

א.נ.

1. בכפר בני ציון, החוגג 75 שנה להיווסד בימים אלו, פועל סניף דואר המופעל על ידי זכ"ן.
2. לפני מספר חודשים נסגר סניף הדואר במנושב בצרה השכן לסניף הדואר בבני ציון נותר היחיד אשר משרת נאמנה את אוכלוסיית שלוש הישובים: בני ציון, בצרה ותחצית כמו גם את אוכלוסיית החוסים בבית החולים קריית שלמה. בבית החולים קריית שלמה שוהים כ-400 חוסים המלווים ב-200 אנשי צוות.
3. בשלושת הישובים מצויה אוכלוסייה מבוגרת, כוח עזר סיעודי, עובדים תאילנדים וכולם ככולם נסמכים על שרותי הסניף.
4. מדובר במושבים חקלאיים עם הרבה עובדים תאילנדים אשר נסמכים על שרות סניף הדואר היחיד שנותר.
5. האוכלוסיות המצוינות לעיל מוגבלות מאד מבחינת נייחותן ועצם סגירת הסניף בבצרה, כבר עמשי מקשה על האוכלוסיות השונות.
6. יישובי המועצה האזורית חוף השרון הנם מרוחקים גאוגרפית זה מזה, וסניף הדואר היחיד שיוותר בקיבוץ יקום, לא מאפשר הגעה של תושבים וכלל האוכלוסייה המשתמשת בשירותי הדואר לקבל שירותי דואר.
7. כמו כן התחבורה הציבורית הזמינה בשלושת הישובים ובבית החולים הינה אוטובוס של חברת מטרופולין אשר נכנס לישובים רק 5 פעמים ביום ומאוד מגביל את התנייחות התושבים.
8. ביום 10.5.2023 נערכה פגישה ברשות הדואר ברעננה בה נודע לם כי רשות הדואר מתכוונת לסגור את הסניף בבני ציון בחודש אוקטובר 2023.
9. סגירת הסניף מהווה פגיעה חמורה במכלול האוכלוסיות הנסמכות על מגוון השירותים המוענקים באמצעות סניף הדואר.
10. לאור האמור לעיל אנו מבקשים בכל לשון של בקשה כי ההחלטה לסגור את סניף הדואר תבוטל והוא ימשיך לשרת את התושבים כפי שנעשה היום.

בברכה

רינת פרידלנדר – י"ר ועד בני ציון
יעל זרח – י"ר ועד בצרה
זכריה מדר – י"ר ועד חרוצים
שמעון דהאן – י"ר אגודה חקלאית בני ציון
שלמה סתיו – י"ר אגודה חקלאית בצרה

י"א בסיק תשפ"ג

31 מאי 2023

לכבוד

חח"כ ד"ר שלמה קרעי

שר התקשורת

שלום רב,

הנדון: סגירת סוכנות הדואר בעיר עכו

סימוכין: מכתבך מיום 30.05.23

כבוד השר, ראשית אני מאחל לך הצלחה בתפקידך.

תשובתך אינה מקובלת משום שהיא משאירה 30 אלף תושבים (מתוך 60 אלף) ללא סוכנות דואר, מה שלא יעלה על הדעת.

תפקוד הדואר בעכו לאורך השנים האחרונות הינו מחדל אחד גדול ולא נוכל לאפשר המשך מצב זה. במידה והנשא לא יטופל, אפעל בכל האמצעים העומדים לרשותנו.

מצופה משר חדש שנכנס לתפקידו, לשפר את המצב ולא לאפשר המשך מחדל.

בברכה,

שמעון לנקה
ראש העיר עכו

עיריית עכו | AKKO MUNICIPALITY | بلدية عكا

זיגמן 35, ת.ד. 2007, עכו 2412001 | טלפון 9956063/5, פקס 9956066-04 | מוקד עירוני 4911*

Weizman 35, POB 2007, Akko 2412001, Israel | Tel: 972-4-9956063/5, Fax: 972-4-9956066

فايتسمان 35، ص.ب. 2007، عكا 2412001 | تلي: 9956063/5-04، فاكس: 9956066-04 | مركز الطوارئ 4911*

www.akko.muni.il | mayor@akko.muni.il

28/05/2023

לכבוד

שר התקשורת

ד"ר שלמה קרעי

כבוד השר קרעי שלום רב,

הנדון: צמצום שירות של דואר ישראל.

לאחרונה פונים אליי הרבה מן התושבים במסגרת תפקידי, ושוחחים בפניי בעיה מאוד אקוטית המעסיקה רבים מהם, והיא סגירת סניף הדואר בקניון "אורות". סניף זה שימש אוכלוסייה שלמה, וביניהם אזרחים ותיקים בעלי מוגבלות בניידות וכי.

אני פונה אליך בשמם של התושבים האלה ובכלל, אנא החזר את הסניף לפעילותו המקורית, ובכך תקל על חייהם של תושבי אור עקיבא רבים, וביניהם פנסיונרים רבים, שכשכילם הסניף היה מענה להרבה מפניותיהם.

בכרעה,

יליזבט פבל

30.5.23

179576

לכבוד
מר דוד לרון
מנכ"ל דואר ישראל
שלום רב,

הנדון: שירות לקוי של דואר ישראל לתושבי קריית אונו

השירות שתושבי קריית אונו מקבלים מחברת דואר ישראל הינו מתחת לכל ביקורת. אני מקבל מתושבי העיר, במספר שכונות תלומת על אי מסירת דברי דואר לבתיהם. מכתבים מגיעים תוך פרק זמן בן חודש ימים, דואר מגיע למסור דואר פעם בשבוע או שבועיים במקום מדי יום.

יצוין כי רמת שירות זו אינה עולה בקנה אחד עם תנאי הרישיון שלכם.

בנוסף, סניף הדואר ברחוב יהודה המכבי וסגר לפני מספר חודשים ואת כל אוכלוסיית העיר, בת כ 44,000 תושבים עם צפי בידול של אלפים רבים בכל אחת מהשנים הקרובות, משרת סניף דואר אחד, אשר התושבים מתקשים לקבוע בו תור.

בעבר, לפני מספר שנים, היינו בקשר עם מנכ"ל דואר ישראל והצוות שלו, והדבר הביא לשיפור משמעותי של השירות, אולם כעת שוב אני מקבל תלומת מתושבי העיר כמתואר לעיל.

אני מבקש לקבל את הפתרונות שבכונתך ליישם בזמן הקרוב, על מנת לתת שירות טוב לתושבי קריית אונו.

בברכה,
ישראל גל
ראש העיר

העתקים:

שר התקשורת - ד"ר שלמה קרני

מנכ"ל משרד התקשורת - מר מימון שמילה

יו"ר הדירקטוריון מר מישאל זקנין



מועצה אזורית
נחל שורק

ב"ה

לשכת ראש המועצה

י"ז סיון, תשפ"ג
6 ביוני 2023

לכבוד
שלמנח קרני
שר התקשורת
ירושלים

הנדון: סניף הדואר לתושבי המועצה האזורית נחל שורק

לפני מספר ימים התקבל במשרדי מכתב המוזיע נחרצות על ייסגרה לצמיתות של סניף הדואר ביישוב יד בנימין והחל מתאריך 30.6.23.

היישוב יד בנימין הוא הישוב המרכזי והגדול במועצה אזורית נחל שורק ומתגוררים בו כ-50% מתושבי המועצה, סגירת הסניף תפגע קשות בתושבים שתלויים בסניף הדואר הנייל, כתושב המקום ומחזיקות עמוקה עם האוכלוסייה המקומית אוכל להוסיף שהסניף חיוני ממש עבור התושבים.

בשנה האחרונה, חרף העובדה שדובר על אפשרות סגירת סניף הדואר במועצה, פעלה המועצה רבות על מנת להחזיק את סניף הדואר פעיל לטובת תושבי המקום שצורכים את השירותים באופן קבוע, אני מכיר ומודע לצרכים שבגינום התקבלה החלטה בחברת דואר ישראל לסגור את הסניף כאן במועצה ובכלל למדיניות של סגירת סניפי דואר בכל הארץ, אך אני מבקש את סיוע השר באישור מיוחד להפעלת הסניף שלנו, בשל כך שיש כאן אוכלוסייה מיוחדת דתית - חרדית, וקהילת אורחים ותיקים גדולה, שאין כאפשרותם להתמיד באופן עצמאי ולכן עבורם סניף הדואר הוא בדרך חיוני ממש.

כמו שפעלנו עד היום כלכלית ולוגיסטית לוודא פעילות תקינה של הסניף לטובת תושבי המקום כך נפעל גם הלאה לאחר קבלת הסיוע והאישור המיוחד מהשר, להפעיל את הסניף.

אודה מאוד לסיוע בתול ודחוף של השר בעניין החשוב הנייל לתושבי המועצה.

בברכה
שי רייכנר
ראש המועצה

ד.ג. עמק שורק מיקוד 7681200 ☎ 08-8634200/222 📠 08-8594172 📞

* בית חלקיה * בני ראם * בני על * חמץ חיים * יד בנימין * יסודות
* נצר חזני * שערי אבוהם * חוות הקלאצות זרעים * משק פטר

www.ma-soreq.org.il



סימה טל

נושא:

סגירת סניף הדואר בשכונת אגמים נתניה FW:

From: אורן לביאן <lavineo@moc.gov.il>

From: ועד שכונת אגמים <vaadagamim@gmail.com>

Sent: Tuesday, June 6, 2023 11:24 PM

To: <mancalmoc@moc.gov.il> לשכת מנכ"ל משרד התקשורת; <sat@moc.gov.il> לשכת השר שלמה קרעי <Pniyotdoar@moc.gov.il>; <amosbh@postil.com>

Cc: שירי חגואל-סידון - חברת מועצה <snir<yehezkelsnir@gmail.com>>; Gil Sheps <gil.sheps@gmail.com>;

דני גלדשטיין <internet@postil.com>; <shiri.hs@netanya.muni.il>; <mayor@netanya.muni.il> מרים פיירברג;

<danielg@postil.com>; <negishut@postil.com>; <liataz@postil.com>; <ofras@postil.com>; <ovadya.segev@postil.com>

Subject: סגירת סניף הדואר בשכונת אגמים נתניה

למכותבים שלום רב

לפני מספר ימים קיבלנו תושבי שכונת אגמים בנתניה הודעה ש סניף הדואר בשכונתנו אשר משרת פוטנציאלי כ 3000 בתי אב בשכונה (ובמהלך החודשים הקרובים ישרת עוד כ 800 בתי אב ובתוך שנתיים המספר יוכפל ל 1600 בתי אב) יסגר מסוף חודש יוני 2023

בעבר פניתי לכול המכותבים כאן וביקשתי שיעשו הכול שלא יסגרו את יחידת הדואר הב"ל שמשרתת את כול האוכלוסיה שגרה באגמים ובאזור. לצערי אני רואה שזה לא עזר יחידת הדואר הנוספת שיש בכל דרום נתניה נמצאת כ 10 דק נסיעה מהשכונה שלנו, והיא לבד משרתת כמה אלפים טובים רק משכונות פולג ועיר ימים. אני כבר לא מדבר על הגדול של המקום שם שהוא קטן מלהכיל כמות מטורפת של לקוחות

עובדתית הסניף שלטו נותן שירות וגיבוי לאזור דרום נתניה (אירוסים, גלי ים, אגמים א,ב,ג, דורה, איזורים, נת 600, אזור התעשייה חדש, ועוד..) ואותו אתם רוצים לסגור

מבקש בכל לשון של בקשה לבחון בשנית את רצף הגזירה ולאפשר את המשך הפעילות של הסניף הגדול בדרום נתניה

תודה רבה

אורן לב
יו"ר ועד שכונת אגמים
050-7871782

מכותבים:

שר התקשורת

מנכ"ל משרד התקשורת

מנכ"ל דואר ישראל

מנהל אזור דואר ישראל

ראש עיריית נתניה

סגנית ראש העיר נתניה

נציגי ועד שכונת אגמים

סימה טל

נושא:

FW: בעיות בטיחות, חשמל, תראות במרכזי חלוקה בגוף הגליל

חשיבות:

גבוהה

als@moc.gov.il
משרד 02-6762224
פ.ק. 03-5198126
כמונת יפו 28, ירושלים

סימה טל
מנהלת תחום השירות לציבור
מינהל הדואר
משרד התקשורת
Sima tal – Public Service Manger
Postal Administration
<http://www.moc.gov.il>



From: <AdiN@moc.gov.il> הדי נבואני

From: <danielb@nallit.org.il> דניאל בינדמן

Sent: Wednesday, May 10, 2023 10:30 AM

To: <AdiN@moc.gov.il> הדי נבואני; <adim@nallit.org.il> עדי מלכה

Cc: <shimons@moc.gov.il> שמעון שהם; <lavineo@moc.gov.il> אורן לביאן

Subject: RE:

שלום הדי,

להלן דוגמאות נוספות:

1. רח' גלעד: חסרים מכסים לגפי התאורה + ישנם גופי תאורה שרופים
2. רח' דגנית: חסרים מכסים לגפי התאורה + ישנם גופי תאורה שרופים
3. רח' חרמון: מדרגות מתפוררות + גרפיטי על דלת הבנייה
4. רח' ירח: חסרים מכסים לגפי התאורה + ישנם גופי תאורה שרופים
5. רח' ציפורי: מרכז החלוקה אינו עומד על דרך מפולסת. הגישה למרכז עלולה להיות מסוכנת.
6. רח' הלולב: גרפיטי מסביב למרכז.
7. רח' יודפת: גרפיטי על שני מרכזי החלוקה + חול וסלעים בצמוד למרכזי החלוקה אשר מקשים על הגישה.

בברכה,

דניאל בינדמן
עוזר מנכ"ל
עיריית נוף הגליל



משרד: 04-6478918



ט' שבט, תשפ"ג
31 ינואר, 2023
אד-83900

לכבוד
ד"ר שלמה קרעי
שר התקשורת
רחוב יפו 23
ירושלים

שר נכבד,

הנדון: סגירת סניף הדואר המרכזי בקריית ביאליק

בימים אלה הובא לידיעתי כי דואר ישראל עתיד לסגור את סניף הדואר המרכזי בקריית ביאליק הממוקם בשדרות ירושלים בעיר.

סגירת הסניף מתווספת לסגירת סניפים וסוכנויות דואר נוספות בעירנו, תוך פגיעה ברמת השירות לאזרח ובמיוחד לאזרחים הוותיקים תושבי קריית ביאליק.

הנני פונה לכבוד השר ומבקש התערבותך על מנת שדואר ישראל יקיים פעילות וסניפים חתומים את גודל האוכלוסייה (48,000 תושבים) והמבנה הפיזי הייחודי של עירנו.

בכבוד רב,
אלי אהרןסקי
ראש העיר

13/6/23

לכבוד
מר מימון שמילה
מנכ"ל משרד התקשורת
משרד התקשורת
ירושלים

כבוד השר,

הנדון: שיבושים בחלוקה וקבלת דואר בעיר

אבקש להביא לידיעתך וטיפולך את נושא חלוקה וקבלת דואר בעיר כרמיאל.
דברי דואר הנשלחים מכרמיאל לכרמיאל בדואר רגיל מגיעים ליעדם לעיתים אחרי חודש ימים,
ולעיתים לא מגיעים כלל.

אי קבלת דבר דואר בפרק זמן סביר, גורם לתושבים נזקים רבים, ביניהם נזקים כלכליים
הכוללים חיובי ריבית והצמדה על שוברי תשלום שאינם מתקבלים בזמן.

זו תקופה ארוכה שפרקי הזמן הבלי סבירים מתרחשים ואני מבקש את התערבותך בתיקון
הליקויים ושיפור שירותי הדואר לתושבי העיר כרמיאל.

לפרטים נוספים, נשמח להרחיב.

מנכ"ל
משה לוינסקי
ראש העיר

העמק:

מר פנחס סורוקה - סגן ראש העיר
עו"ד אליסח דדוקר מן - סגנית ראש העיר
ד"ר שולה מנחם - מנכ"ל העירייה



הכנסת

שאלתה ישירה

589. תלונות חוזרות ונשנות של תושבי רמה ד' בבית שמש, אודות מחדל מתמשך של

דואר ישראל בחלוקת דברי דואר באזורם

חבר הכנסת יונתן מישרקי שאל את שר התקשורת
ביום י' בתמוז התשפ"ג (29 ביוני 2023):

תושבי רמה ד' בבית שמש מתלוננים במשך תקופה ארוכה על מחדל מתמשך של דואר ישראל בחלוקת דברי הדואר באזורם.
ברחבי הרמה נשמעות תלונות חוזרות ונשנות של התושבים על מכתבים המגיעים באיחור רב ואף גורמים לנזקים והפסדים לתושבים.
למעשה, חשבונות, קנסות ודברי דואר שונים אשר אמורים להגיע לתיבות הדואר של התושבים באופן סדיר, מגיעים בביזיון לאחר מספר חודשים.
עוד נשמעו תלונות, כי גם לאחר קבלת דברי הדואר, התושבים מוצאים את מכתביהם מפוזרים בשטחים מסביב לתיבות הדואר, ולעיתים אף קרועים, רטובים, כאשר רובם אובדים ולא מגיעים לדיירים.

רצוני לשאול:

1. האם משרד התקשורת מודע לתופעה האמורה, ומה המשרד מתכנן לעשות בכדי למגד

תופעה זו?

מועד אחרון למתן תשובה: 20/07/2023



הכנסת

שאלתה

261. שירות הדואר בישוב שגב שלום

תכר הכנסת יוסף עטאונה שאל את שר התקשורת
ביום כ"ד באייר התשפ"ג (15 במאי 2023):

התלוננו תושבים מהישוב שגב שלום שסניף הדואר לא עבד בכלל (11/5), ולא הייתה הודעה על כך בפתח הדואר או באמצעי תקשורת. תושבים נאלצו להמתין לתורים שהזמינו.

רצוני לשאול:

1. האם נחוג לסגור סניף דואר בלי לפרסם?
2. תושב שהזמין תור והסניף סגור, לאן יפנה? והאם יקבלו אותו ללא תור מראש?

מועד אחרון למתן תשובה: 05/06/2023

03/05/23

לשכת ראש העיר

לכבוד

מר דוד לרון

מנכ"ל דואר ישראל

שלום רב,

הנדון: החלטתכם לסגור את סניף הדואר במתחם היקטורי בקריית מוצקין

לאור החלטתכם האחרונה לסגירת סניף הדואר במתחם היקטורי בקריית מוצקין, סניף המתן שירות חשוב לרבים מהתושבים, הנני פונה אליכם בבקשה לשקול בשנית סגירת סניף זה, מכיון שסניף זה הינו היחיד באזור המשרת אוכלוסייה שאין לה ידע וגישה לטכנולוגיה. שירותי הדואר מסופקים היום ע"י הסניף ברחוב גושן ובארבעה מרכזי מסירת תבילות הפזורים בכל רחבי העיר. אכן קיימים היום שירותים רבים אותם ניתן להמשיך ולקבל מחוץ ליחידת הדואר באמצעים דיגיטליים באתרים ובאפליקציות של דואר ישראל ובנק הדואר, אך עדיין אין תחליף לסניף אליו יכולים להגיע תושבים ותיקים שאין להם ידע וגישה לטכנולוגיה.

מעבר לבקשתי אליכם לשקול בשנית סגירת סניף זה, אבקש אתכם לבחון להביא לעירנו, קריית מוצקין את הפוסט-טראק המהווה סוג של שירות דואר נייד ויתן מענה סביר בשכונות הנזקקות לשירותי דואר. אני מבקש ממך בכל לשון של בקשה לבטל את ההחלטה לסגירת הסניף ולהשאיר את פעילות הסניף על כנו. בהזדמנות זו אבקש להזמין לביקור לעיר.

בברכה,
חיים צורי
ראש העיר

העתקים:

מר שלמה קרעי – שר התקשורת

מר זיו ברק – מנהל האסדרה ומזכיר התברה, דואר ישראל

מר דן כרמלי עו"ד – סמנכ"ל משפט ואסדרה, היועץ המשפטי, חברת דואר ישראל

מר איתן אוחיון – סמנכ"ל דואר וקמעונאות, חברת דואר ישראל

מר עדי שטרנברג – מ"מ וסגן ראש העיר

מר יריב גסר- מנכ"ל העירייה

עיריית קריית מוצקין



סדרות דוד בן גוריון 80 | ת.ד. 14, 2642435 | טל': 04-8780222
פקס: 04-8780275 | www.motzkin.co.il | pniot@motzkin.org

| <u>1.1.23 -31.5.23</u> | <u>14.3.23 - 31.5.23</u> | <u>1.1.23 -13.3.23</u> | נושא תלונה |
|------------------------|--------------------------|------------------------|-------------------|
| 199 | 105 | 94 | בנק דואר |
| 617 | 363 | 254 | דואר בינלאומי |
| 463 | 233 | 230 | חלוקת דואר |
| 319 | 205 | 114 | יחידות דואר |
| 48 | 42 | 6 | מרכזי מסירה |
| 22 | 5 | 17 | מוקד שירות לקוחות |
| 61 | 39 | 22 | אחר |
| 1729 | 992 | 737 | סה"כ |

נספח מש/13

העתק פרוטוקול דיון הדירקטוריון

מיום 16.2.22

עמ' 226



מחברים עולמות בשבילך

חברת דואר ישראל בע"מ
ח.פ. 1-346719-51

נושא הדיון: 406
תאריך הדיון: 16/02/2022 יום רביעי ט"ו אדר תשפ"ב
מיקום הישיבה: טימס + A חדר ישיבות בניון
נושא הדיון: דירקטוריון 2/2022
בין השעות: 18:00 - 20:00

השתתפו חברי הדירקטוריון:

- מישאל וקנין - יו"ר דירקטוריון
- תזי צאיני (טלפני) - חבר דירקטוריון
- זערון דבי - חבר דירקטוריון
- יעקב אפרתי - חבר דירקטוריון
- שירת עמיאל בן אבא - חברת דירקטוריון
- קני פת - חבר דירקטוריון
- רונית יששכר - חברת דירקטוריון
- מרסדס פחימח - חברת דירקטוריון
- דולב פלוס - רפרנטית תקשורת וביטחונות

נעדרו חברי הדירקטוריון:

- רועי ברית - חבר דירקטוריון

השתתפו:

- דני גולדשטיין - המנהל הכללי
- דב פרימוביץ - סמנכ"ל כלכלה וכספים
- דן כרמלי - סמנכ"ל משפט ואסדרה, היועץ המשפטי
- ערן גרובנר - מבקר החברה
- יהונתן מלכה - מזכיר החברה
- מור דס - עוזרת מנכ"ל

החמנו להצג:

- מיימ מנהל רשות החברות הממשלתיות - מר רם בליקוב
- מנכ"לית משרד התקשורת - הגבי לירן אבישר בן תורין
- אורי שיקין - סגן בכיר למנהל רשות החברות הממשלתיות
- שי גינסברג - רשות התברות
- אורי לביאן - מנהל מינהל הדואר (משרד התקשורת)
- דני כוטיץ - מנהל אסטרטגיה ופיתוח תשתיות
- זיו ברק - מנהל אסדרה
- אלון וקסמן - מנהל נכסים

סעיף 1: מנגי יו"ר לישיבה

יהונתן מלכה: חברים, ערב טוב, איזה כף שאתם כזה מרוס מלא פה, זה לא קרה הרבה מאוד זמן. אנחנו נתחיל את הישיבה, בשביל להתחיל אותה בזמן, יש כמה דברים חשובים על סדר היום. בשביל לנהל את הישיבה, אנחנו צריכים אישור של הדירקטוריון למנות את מישאל כיו"ר לישיבה הנוכחית, אז ברשותכם אנחנו נאשר. ומכאן נמשיך, יש את העניין חסוני של אישור מרטוקולים, קיבלתם. זהו נשא העיקרי של סטטוס מצבה הפיננסי של החברה,



מחברים עלמות בשבילך

חברת דואר ישראל בע"מ

ח.פ. 1-346719-51

החלטות

| תוקף | תאריך החלטה | קוד |
|------------|--|-----|
| 16/02/2022 | דירקטוריון החברה מאשר את מישאל וקנין כיו"ר הישיבה. | 847 |

סעיף 2: אישור פרוטוקולים

מישאל וקנין יו"ר: אנחנו לא נטריח את האורחים באישור פרוטוקולים נעשה את זה בסוף, כדי שאנחנו ניגש ישר לדברים החשובים באמת, אנחנו ישר נדבר על סעיף 3 בסדר היום שנקרא סטטוס מצבה הפיננסי של חברת הדואר. נמצא איתנו כאן גם רואה חשבון עופר נכון! בן עזרא?

עופר בן עזרא: כן, נעים מאוד.

מישאל וקנין יו"ר: דוב פרומוביץ, זה CFO של החברה. את החוגרים אני מניח שכולם קראו, אז אם יש למוישה שאלות גם לרואה החשבון, וגם לסף?

רם בלניקוב: אפשר לעשות במקשה הכרות עם חנוכחים!

מישאל וקנין יו"ר: רעיון מצויף. יש פה גם כמה חדשים, לפני שנתחיל יש לנו גם דירקטורית. נמצאת עדיין בחופשת לידה היום. היא הליעה במיוחד לישיבה, שירה עמיאל בן אבא, ממשרד האוצר, אז מזל טוב תודה שכאת. אז כל אחד בואו נתחיל מהתחלה. מור.

מור רם: מור רם, ראש מטה ועוזרת מנכ"ל.

עופר בן עזרא: עופר משרד רואה חשבון.

עו"ד דן כרמלי: עורך דין דן כרמלי, היועמ"ש סמנכ"ל משפט והסדרה.

דב פרימוביץ: דב פרימוביץ, סמנכ"ל הכספים.

מרס'ס פחיתת: פחיתת מרס'ס, מנהלת אזור נגב, ונציגת העובדים בנגב.

רונית יששכר: רונית יששכר נציגת העובדים בדירקטוריון, ומנהלת תחום והדרכת.

דורון דבי: דורון דבי, דירקטור.

אורן לביאן: אורן משרד התקשורת.

לירן: לירן, מנכ"לית משרד התקשורת.

רם בלניקוב: רם בלניקוב, אוצר.

דני גולדשטיין: דני גולדשטיין, דואר.

הומתן מלכה: הומתן מלכה, דואר.

יעקב אפרתי: יעקב אפרתי, דירקטור.

מתאריך: 16/02/2022

נושא הדיון: דירקטוריון 2/2022

שם דיון: דירקטוריון

עמוד 2 מתוך 47



מחברים עולמות בשבילך

חברת דואר ישראל בע"מ
ח.פ. 1-346719-51

יוני פת: יוני פת דירקטור, נציג משרד האוצר, גם לי זו ישיבה ראשונה.

שירה עמיאל בן אבא: שירה עמיאל בן אבא, דירקטורית נציגת משרד האוצר. ישיבה ראשונה.

אורי שמאי: אורי שימין מרשות החברות הממשלתיות.

שי גינסברג: שי גינסברג מרשות החברות הממשלתיות.

ערן גוינברגר: ערן גוינברגר מבקר החברה.

יהונתן מלכה: ומאחורה יש את אפרת ואיתן. נעים מאוד.

מישאל וקנין יו"ד: עופר?

עופר בן עזרא: כן.

מישאל וקנין יו"ד: בוא, אתה הרואה חשבון של החברה בוא ותחיל אתה, ואחרי זה נעבור לסיניף ההוא, אנחנו צריכים, יש לנו פת אחריות גדולה. יש לנו חברה ממשלתית, שנתנת שירות לכל אזרח במדינת ישראל, ומצב הכספי בלשון המעטת, לא טוב.

החלטות

| תוקף | תאריך החלטה | קוד |
|------------|---|-----|
| 16/02/2022 | דירקטוריון החברה מאשר את פרוטוקול ישיבת הדירקטוריון מיום 27.12.2021. (למעט החברים שאינם היו בין חברי הדירקטוריון באותה התקופה - מישאל וקנין, שירה עמיאל בן אבא ויוני פת) | 848 |

סיניף 3: סטטוס מצבה הפנימי של חברת הדואר

עופר בן עזרא: כן, אז קצת אחורה לדיונים שהיו לנו ברבעון השלישי, למעשה מח שקורה. קורה היום בדואר, שסכה אני חשים את זה ב... רוב כמובן יכול לפרט יותר. מה שקורה בפועל שפחות או יותר היקף ההוצאות של החברה, פחות או יותר הוא קשיח. חלק ניכר ממנו בעצם נובע משכר עובדים, והוצאות נלוות אחרות. למעשה רמות ההוצאות למעט... היא מאוד מינורית, ויציבה בשנים האחרונות. מה שקרה בפועל טבחיות ההכנסות, כמו שאתם מבינים, השוק של הדואר המסורתי הולך ויורד. ואם אנחנו נסתכל מ 2017 עד היום, אנחנו רואים ירידה של בין 30 ל 35% אפילו יותר השנה, אם מתסבלים על כל קו הירידה, ובעצם מח שקורה, זה בסוף כלכלה פשוטה. יש תכנסות שיגורדות, ההוצאות פחות או יותר קשיחות, ולכן זה יוצר פה גירעון מאוד מאוד משמעותי ברמת הדואר. ברבעון האחרון היו לנו הרבה מאוד דיונים מאוד משמעותיים. כמו שאתם יודעים, אנחנו נתנו שמה הפניית תשומת לב יחסית מאוד חריפה, שזה כמעט על סף עסק חי. חמצן היה מאוד מאוד קשה, למעשה מה שעצר לדואר וסייע לה בעצם בשנותיים האחרונות, בתקופת הקורונה, זה הרבה מאוד מכירות נדל"ן שהיו, ושכבה גישרו מדי פעם על פערים תזרימיים, ולכן כל המצב הזה בעצם יוצר פה אי דאגות מאוד משמעותיות. לגבי הסתכלות קדימה בעצם לאן אנחנו הולכים מפה מבחינת הדואר, כי כרגע זה כמו קופסא סגורה. כמות עובדים כמעט ולא משתנה באופן דרסטי. כמות הסניפים, והסניפים המפסידיים נשארים ברובם ועובדים בגלל חוקים רגולטוריים כאלה ואחרים. והכנסות, שבעצם כולם בנו על הכנסות הסתד שבעצם הולכו וצטננו עד 2019, שהם בעצם יכסו את העלויות של הדואר בפועל, לא צמחו יותר בשנותיים האחרונות, הייתה ירידה דרסטית ב 2020. היה עליה מסוימת ועליה יפה ב 2021, אבל עדיין לא הגענו לרמת, זאת

תאריך: 16/02/2022

טשא הדינ: דירקטוריון 2/2022

סוג דיון: דירקטוריון

עמוד 3 מתוך 47

שביל קמא 7 ב"ט - QM7 חוק באמצעות



מחברים עולמות בשבילך

חברת דואר ישראל בע"מ

ח.פ. 1-346719-51

אומרת הדואר לא הגיע לרמה של ההכנסות ב 2019. ברבע אנוני נמצאים גם באי ודאות בשנת 2022. הקורונה עדיין באה וחוזרת, זה גם משפיע על השוקים, גם משפיע על ההובלות האוויריות וכדומה. לכן מה שקורה פה כרגע זה מן מצב שהוא בעייתי מאוד מאוד ברמה הכספית. יש פה זה יותר עניינים עסקיים אפילו, יותר מאשר עניינים חשבונאיים. וכמו שמישאל אמר בסוף בסוף זה אחריות קודם כל תדאשונה שבדיקטורין וחהנהלה, הם בסוף חותמים ומאשרים בתוך חדות כספי עוד לפני חוות דעת הרואה חשבוני המבקר, שלמעשה התכרה הזאת תוכל להמשיך קדימה. ולכן הדברים האלה פה עומדים כמוכן לפתחכם, צריך באמת לעשות פה חשיבת על תוכנית התייעלות מאוד משמעותית ומחויבת. צריך לקחת בתשבון שהדואר המסורתי לפחות בציפיות, שימשיך לרדת, ותבינו שכל עוד נשארים ברמת הוצאות כמו שהיא, כל ירידה בהכנסות בדואר המסורתי, ישר יורד לשורת ההפסד. החברה סיימה את, שוב הצפי, אנוני עדיין בתהליך ביקורת. לא סיימנו את הביקורת השנתית של 2021. גם לא קיבלנו דרך אנכ תחזית מעודכנת כדי לסיים את הביקורת שלנו בכל נושא המעב הכספי אבל, אפשר להגיד לפחות לפי אומדנים, ולפי הערכות די טובות, שהחברה מסיימת מעל 200 מיליון שקל הפסד, צריך לקחת בחשבון שבנטו, אולי אתם תראו פחות, כי חיו מכירות של נכסים ונדליון, אבל אם אתם מנטרלים את הרווחים החד פעמיים האלה, למעשה אתם רואים פה הפסד, הפסד מאוד משמעותי. ולכן אני חושב שזה באמת מצב חירום, זה מצב שבאמת צריך לחשוב על תוכנית בסיוע חד משמעי של המדינה של הרגולטורים, כדי לראות איך כל אחד מהצד שלו מסייע בעצם לדואר, לסחוב את עצמו ולהגיע לחוף מבטחים. זה בצד שלי מבחינת הסתכלות שלי על החברה, אם יש שאלות, הכתרות או משהו. דב, אתה רוצה להוסיף משהו?

דב טרימוביץ: כן, רציני כמה,

רם בליקוב: אבל יש לי שאלה רגע לרואה החשבון.

עופר בן עזרא: כן, בבקשה.

רם בליקוב: מה מבחינת הסולבנטיות שלה?

עופר בן עזרא: סליחה?

רם בליקוב: מה מבחינת הסולבנטיות של החברה?

עופר בן עזרא: אמחנן, שוב, החברה עצמה ללא מכירות סלן היום. אין לה, אני לא רואה איך החברה הזאת כרגע, גם לפי תחזיות העבר שלא עמדו בהם, וגם לפי כמות ההוצאות שאנחנו צופים להם קדימה. אני חושב שזה יהיה להם מאוד מאוד קשה לסחוב קדימה בטווח מאוד משמעותי. טווח הנראה לעין מה שנקרא, חשבונאי. זה מה שבצעם החזיק אותם עד היום. גם צריך להגיד את הדברים.

לירן: מה זה הטווח הנראה לעין?

דודר: אפריל.

לירן: מה זה?

עופר בן עזרא: בטווח הנראה לעין. כן.

דודר: אפריל.

לירן: מה זה בחודשים?

עופר בן עזרא: אין מה חוקים, את יודעת זה,



מחברים עולמות בשבילך

חברת דואר ישראל בע"מ
ח.פ. 1-346719-51

דורון דבי: יש את התשלום הגדול לקייטאו.

עופר בן עזרא: יש של 18 חודשים...

דני גולדשטיין: לא לקייטאו זה לדואר הסיני.

דורון דבי: של הדואר הסיני, סליחת.

רם בלניקוב: מה התשובה לשאלה שלי? יש לה חצרת עסק חי או אין לה?

דב פרימוביץ: עדיין לא.

עופר בן עזרא: עד היום היה על סף עסק חי. אם אנחנו נבחן את הנושא הזה ברבעון הנוכחי, כמו שאנחנו קיבלנו אינדיקציות. וכמובן לא היו פה מכירות גדול, אגף לא רואה, אלא אם כן המציאו פה איזה טעשה קוסמות הזואר, אנחנו לא רואים, הדואר, הדוחות עוד לא נסגרו, גם לא קיבלנו תחזית. צריך להיות פה זהירים למח שאני אומר, אבל אין ספק שהתבססות מאוד מהותית, היתה גם על המכירות גדול.

מישאל וקנין יו"ר: רגע, עופר שניה. אתה לקחת את זה רק לבניון מכירות המלך, כאילו שאם מוכרים את ה... הזה,

עופר בן עזרא: לא, לא, לא, לא.

מישאל וקנין יו"ר: שניה, בוא. צריך לחצי מת את הדברים בצורה יותר מדיקת.

עופר בן עזרא: אז אני אחדד, אני אחדד.

מישאל וקנין יו"ר: מכירות גדול, אמורות להכניס תזרים של בערך 50,

דב פרימוביץ: 59 מיליון התחזית לשנה הבאה.

מישאל וקנין יו"ר: 59 מיליון שקל זה כל הסיפור. הבעיה של החברה מבחינת סולבנטיות, ומבחינת תערת עסק חי, זה לא ה 59 מיליון שקל האלה.

עופר בן עזרא: לא, לא, אז אני אמרתי.

מרטנס פחימה: זה אפילו לא חצי מהמשכורות של העובדים...

מישאל וקנין יו"ר: הם שאלו אותך שאלה,

רם בלניקוב: תגיד לי, מעניין אותי באופן כללי, חברה שמוכרת גדול, איך זה מציל אותה מהערת עסק חי? הרי אין לה מלאי בלתי סופי למכור. ושאלת העסק חי תלויה במעב והתפעולי שלה, זה רק יכול להיות פתרון,

עופר בן עזרא: אז אני אסביר. עד היום, שוב, אז אני אחזור ואני אחדד את דבריי. עד היום מה שבנינו החזיק את החברה התזרימית, היו חלק ניכר מזה היו מכירות גדול בשלוש שנים האחרונות, שזה הניב להם אם אני זוכר נכון, מעל 300 מיליון שקל תזרים. זה תית מכירות של 2019, 2020, 2021. זה מח שבנינו החזיק את החברה עד היום. צודק מישאל ואני גם אמרתי, הדין התפעולי פה בסוף, זאתי חבחינה הראשונה לראות אם החברה יכולה בעצם להכנס או לצמצם את ההוצאות שלה, כדי לחדדיק את הירידה בהכנסות, או לחילופין, תריל גידול בהכנסות ובמגזר הסחר, מה שכרבע למרות עד היום לא קרה באופן משמעותי מעבר לתחזיות שלהם. מה שאני רוצה לחדד, כשאתח מסתכל על מצב תזרימי של חברה, אתח צריך, אם העסק עצמו עסק מפיסד, אתה צריך לראות אם יש מקומות מיסון



מחברים עולמות בשבילך

חברת דואר ישראל בע"מ

ח.פ. 1-346719-51

אלטרנטיביים. זה יכול להיות או חלואות בנקאיות, זה יכול להיות הלוואות של בעלים, יכול להיות מכירות נדלן של, שכמובן מאושרות וניתנות כמובן למימוש. כל בעצם תורים שיכול, החברה בעצם לצלוח את התקופה, את התקופה הנראית לעין. אבל זה לא פותר את המציה העיקרית. זאת אומרת גם לזה יש סוף, איתנו מתקרבים לקץ האדום הזה, עכשיו אם אתה שואל אותי לגבי עסק חי, מדבר חיה על חשולחן. היינו כ...למני עסק חי ברבעון, חרבושן השלישי, ודני עדיין זוכר את כל הדפנים שהיו לנו, ואנחנו נעשה את אותה הכוונה גם בשנתי הזה, ואם אנחנו נגיע למסקנה סופית שצריך לתת פה עסק חי, אנחנו ניתן עסק חי. זה לא שהפניה או ההתהליך שמעשה עכשיו, הוא היה תהליך מנותק מהמצב הכספי של החברה.

יום בליקטוב: וודה.

מישאל וקנין יריר: דב, אני רוצה שתסביר לנוכחים כאן, את המצב התזרימי מבחינת, נהרגס את זה בצורה פשוטה שכל אחד מבין, מתי אתה לא יכול לשלם משכורות.

דב פרימוביץ: אז אני אתן את זה ככה, הקדמה קצרה שלפחות לדיקטורים החדשים. אנחנו למעשה בתחום הסחר, זה אחד התחומים שלנו. יש לנו שלושת מגורים. זה דואר קמעונאות, סחר ובנק הדואר. לבני הסחר, הייתה שיטת מימון שונה על סחר בעיקר עם חברות הדואר הבינלאומיות. מי שחבר ביופיופ, ולמעשה היינו מקבלים מקדמות פעם בשנה, ועושים התחשבות בסוף השנה. מה שקרה בשנת 2020, שהייתה שנה מאוד קשה גם מבחינת חדואר וחסתר, בעיקר כל מה שקשור ליבוא ונס ליצוא, אנחנו קיבלנו מקדמות. תמיד היינו מקבלים מקדמות בשנה שוטפת בנין הפעילות של שנה לפני זה. זאת אומרת בשנת 2020, קיבלנו עודף, נקרא לזה ככה. מקדמות של 150 מיליון שקל. גם ב 2021, קיבלנו עוד 100 מיליון שקל, שבסופו של דבר מתחשבים עליהם לאחר כשנה. זאת אומרת על שנת 2020 ההתחשבות היא בסוף 2021, ואז עושים חשבון למי מניע כסף, האם לנו? או שלאותה מדינה למעשה שעשינו איתה את העסקאות, שזה בעיקר הסינים. מה שהזכיר פה. עכשיו אנחנו נמצאים כרגע, שזה גם מה שהחזיק אותנו בשנתיים האלה בקטע התזרימי, שהיה לנו פה הלוואה של 250 מיליון שקל מהסינים שצריך להחזיר אותם. בבוא העת חלק תשמת, וחלק אחרי זה. ולכן כרגע אנחנו עוד לא קיבלנו דרישה סופית מהסינים, אז כרגע אנחנו נמצאים במצב שהאוצר אנגרים להחזיר במהלך חודש אפריל אולי במאי, סדר נודל של כ 150 מיליון שקל. ושם אנחנו נמצאים כרגע בקטע חבטייתי בתזרימים.

יוני מת: שזה כבר, זה סוגר את כל החלואה?

דב פרימוביץ: איד?

יוני מת: ה 150 מיליון סוגר? או שזה עוד?...

דב פרימוביץ: לא, יש עוד שנה הבאה עוד 100. כך. עכשיו ה 150 מיליון שקל כרגע, אין מקור שאנחנו נוכל לממן אותו, הדבר הירודי שחשבנו עליו שזה אין לנו תקדים, זה מדובר פה עם חסינים, לראות אם אפשר בכל זאת לעשות איות שהיא פריסה של החוב הזה, נקרא לזה ככה. החוב הוא כרגע מבחינת הלוואה הוא חוב טוב, כי הוא בלי ריבית. אומנם הוא צמוד לאוצר של מטרבעות דולרים ויורד, אבל זה המצב כרגע לגבי ה 150. בנוסף, אני רוצה לציין שלנו, יש לנו אשראי מבנקים שהיינו מקבלים לצורך המימון של הפעילות הזאת. אם היינו מתחילים לעבוד מתחילת שנה, היינו צריכים עד חודש יולי שהיינו מקבלים את המקדמות האלה, יולי אנוסט, היינו צריכים עוד חודש בפעילות השוטפת, כי אתה מתחיל לעבוד, צריך לשלם משכורות. אז היה לנו אשראי מהבנקים, וחודשים יולי אנוסט היינו פורעים את האשראי הזה, ואז זה החזיק אותנו עד סוף שנה. וחוזר חלילה בשנה העוקפת. זה מה שהיה. היום יש לנו סדר גודל שעדיין יש לנו אשראי מבנקים. בעיקר מהבנקים. שבו אנחנו כרגע מתנהלים בפעילות השוטפת נקרא לזה ככה.

מישאל וקנין יריר: זה חתוך החוזר כאילו.

דב פרימוביץ: מה?

מישאל וקנין יריר: כאילו החוזר החוזר.



מחברים עולמות בשבילך

חברת דואר ישראל בע"מ

ח.פ. 1-346719-51

דב פרימוביץ: השוטף את ההון התוצרי, כך, אז אנחנו נמצאים נכון לסוף השנה, בסוף חרבעון כרגע אנחנו צופים שאנחנו נהיה בסוף רבעון ביותרה שלילית של כ 50 מיליון שקל. אנחנו כרגע נמצאים היום, נכון להיום 120 מיליון שקל חוב הלוואות. סוף החודש הזה זה יורד, כי נכנסים כל מני תקבולים. זה גם מחול, וגם פה מהארץ. ואנחנו נהיה סדר גודל של 70, 80 מיליון שקל בסוף החודש הזה. אבל עוד פעם לגבי חודש אפריל, אנחנו כרגע מרימים דגל אדום.

דורון דבי: הדגל האדום, הוא אם נצטרך לשלם את כל ה 150 מיליון שקל האלו נכון? זאת ההנחה שלנו.

מרסדס פחימה: לא, בלי קשר אני מבינה.

דב פרימוביץ: מה?

מרסדס פחימה: בלי קשר ל 150,

דב פרימוביץ: זה בעיקר. יחיה לנו. אם אנחנו נמשיך לקבל עוד חוזה, עריך עוד דבר אחד להדגיש,

דני גולדשטיין: כרגע שנשלם, אם נצטרך לשלם את ה 150, אז אנחנו נכנסים לדיפולט...

מישאל וקנין ירייר: אבל תזכור שזה, לצורך העניין זה כמו שאנחנו אומר אני זיחה את הפרעון שלה גם. יש לך, זה הלוואה, זה חוב,

מדברים יחד

מישאל וקנין ירייר: אתה לא תעזו לא לשלם למדינה שחתומה איתך על הסכם...

דורון דבי: לגמרי. אבל פריטה של זה, יכולה לעזור לי לחסוך יותר מחודש אפריל נכון?

מישאל וקנין ירייר: אבל תיאלץ לא פותרת את הפנדמנטל, היא פותרת את ה,

דורון דבי: לגמרי.

מישאל וקנין ירייר: זה כמו ללכת ברחוב ולבקש הלוואה בשוק האמרי.

דני גולדשטיין: היא דוחה את תכניה, לא לקצת זמן, אבל היא לא פותרת את הבעיה.

מישאל וקנין ירייר: זה לא מטיב את מצבך, זה לא שנכנס לך כסף.

דורון דבי: הפנדמנטל זה חתכנסות מול עלות המכר. זה שם,...

דני גולדשטיין: כן. בדיוק.

דב פרימוביץ: רציני עוד משהו אחד, מה שעופר ציץ לגבי עסק חי לא עסק חי, בכל זאת הבנקים מקבלים מאיתנו דוחות באופן שוטף...זאת אומרת אנחנו נצטרך לתת גם את חדות של דצמבר עם הערת עסק חי, אני לא יודע לגבי קווי אשראי, אם נמשיך לקבל או לא, כנראה יהיה יותר קשה. או אם בכלל.

מרסדס פחימה: ואיפה זה יביא אותנו אם לא נקבל את הקווי אשראי כמקסימום? זה יביא אותנו למצב של, לא נוכל לשלם משכורות.

מדברים יחד

תאריך: 16/02/2022

נושא הדיון: דירקטוריון 2/2022

סוג דיון: דירקטוריון

עמוד 7 מתוך 47



מחברים עולמות בשבילך

חברת דואר ישראל בע"מ

ח.פ. 1-346719-51

אורי שיניין: ..נקודת זמן הנוכחית מבחינת קופת המזומנים של החברה, זאת אומרת אנתנו רואים פה מה קורה לכל אחד מהחודשים מבחינה... אבל מה נקודת מוצא? מאיפה אטחמו... מה קופת המזומנים עכשיו? כמה יש לך?

דב פרימוביץ: אמרתי יש לנו כרגע מינוס 120 מיליון, זאת אומרת יש לנו הלוואות מכנקים, .. פה בנקים ישראלים של 120, בסוף החודש נהיה בסביבות ה 70, 80 מיליון במינוס.

שי גינזברג: אז אנתנו 120 בקווי אשראי ש..פה,

דב פרימוביץ: אני אומר, כן, כי צריך לשלם,

שי גינזברג: אז זה אומר שכל קופת האשראי..היא אמס!

דב פרימוביץ: שילמו אתגורל, היום, כן את הנכויים, את הנכוי שכר של העובדים, אז במהלך החודש יש תגודות, זאת אומרת...ומחזיר,

דב פרימוביץ: איך?

אורי שיניין: הגרף הזה משקף, מעבר ל 120 שהם בעצם...

דב פרימוביץ: לא, לא. זה כתוך זה. זאת אומרת כרגע אנתנו נמצאים בחודש פברואר, ונמצאים כרגע במינוס 120, אבל זה נקודתיות היום. זאת אומרת סוף החודש יהיה קצת פחות.

מישאל וקנין יו"ר: דב, עוד נקודה שלא הזכרת. זה ההלוואה לצורך מימון פרישה,

דב פרימוביץ: העובדים. פרישת העובדים.

מישאל וקנין יו"ר: פרישה האחרונה. הטקט האחרון שהיה. שזה 400 מיליון שקל מכנק חפועלים.

דב פרימוביץ: שזה כרגע נכון להיום, לקחנו, כן. הייתה לנו תוכנית הכראה של,

מישאל וקנין יו"ר: אורי ושי, את מכירים את זה מן הסתם כן?

שי גינזברג: ברור, ברור.

אורי שיניין: שי כטוח מכיר.

דב פרימוביץ: פרישה של 300 עובדים, ולמעשה זה נוצר כתוצאה משינוי...במי שעשינו ב 2019. 2019, החברה עברה שינוי ארגוני. עד אז עבדנו לפי מרחבים. שהיה מכוון למשרדי ממשלה לפי מרחב צפון דרום וכו', ואז למעשה עברנו למגזרים, שלושה מגזרים שהזכרתי קודם, כתוצאה מזה, נוצרו לנו גם עודפים של, לא יודע עודפים, אבל אפשרות שיפרשו בעיקר עובדי מטה שהיה לנו בכל אחד מחמרכזים האלה,

דני גולדשטיין: עודפים של עובדים מה לעשות, כן.

דב פרימוביץ: כן, ואז,

דני גולדשטיין: יכלנו להוציא תרבה יותר, רק הוצאנו את ה 300 האלו, כי מקורות חמימון היו ללכת לקבל הלוואות מכנק חפועלים...



מחברים עולמות בשבילך

חברת דואר ישראל בע"מ

ח.פ. 1-346719-51

מרסדס פחימה: אבל אגואו עוד לא לקחנו את ח 400 מיליון.

דב פרימוביץ: לקחנו כבר 300.

מרסדס פחימה: ומה עם ה 100 שאמורים לקחת?

דב פרימוביץ: זה במעזמה הבאה.

מרסדס פחימה: בפעימה הבאה זה בסוף שנה, לא תהיה בעיה עם זה?

דב פרימוביץ: אם יפטרנו, ישלמו.

מישאל וקנין יז"ר: לא משנה, אבל זה אומר שגם בינתיים החברה לקחה על עצמה מסקורות שאין לה, את עלות הפרישה של ה 300 עובדים,

דב פרימוביץ: של עובדי הנמדינה, כן.

דני גולדשטיין: חד וחלק. בנושא...הון עצמי שלילי.

דב פרימוביץ: כן.

דני גולדשטיין: אם לא היינו לוקחים את החלואה הזאת, לא היינו...להון עצמי שלילי.

דב פרימוביץ: כן, כי בשלקחנו את החלואה,

לירן אבישר: ועכשיו, הפירעון הוא 100 מיליון שקל!...

דני גולדשטיין: לא, לא.

דב פרימוביץ: לא, רשמנו את כל ההוצאה, לפי הכללים החשבוני היה צריך לרשום את כל ה 400 מיליון שקל, והשנה שחתמנו עם הסכם עם העובדים. כתוצאה מזה, לפני זה היינו בתוך עצמי תורבי, נכנסנו להון שלילי.

דני גולדשטיין: חשבנו את ההוצאה ב 2020 כ 400 מיליון שקל שזו ההוצאה, ועכשיו תזרימות את משלמת לעובדים לפי הפרישה. יש שלושה טקסים. יצאו 135 בסוף 2020, ועד 60 ומשהו ב 2021.

עופר בן עזרא: נוצרה התחייבות משפטית.

מישאל וקנין יז"ר: . התחייבות עתידית.

דני גולדשטיין: בדיוק.

יוני סת: מתי אמורה להיות הפעימה השלישית?

דני גולדשטיין: ב 2022.

מישאל וקנין יז"ר: סוף 2022.

יוני סת: וכמה עוד עובדים?

פוטאריד: 16/02/2022

נושא הדין: דירקטוריון 2/2022

סוג דין: דירקטוריון

עמוד 9 מתוך 47



מחברים עולמות בשבילך

חברת דואר ישראל בע"מ

ח.פ. 1-346719-51

דני גולדשטיין: ערך 70..

דב פרימוביץ: 70 ומשהו.

דני גולדשטיין: פחות ממאה.

דובר: 75.

אורי שיניין: וכספי ההלוואה הזו... לא משמשים לטוֹטף נכון!

מישאל וקנין יו"ר: לא, זה כסף שהוא נעול וצבוע...

דני גולדשטיין: לא, זה נרות חנוכה.

אורי שיניין: לא, זה יצא לנו בדין הקודם אני זוכר...

דני גולדשטיין: נרות תנוכה, לא נוגעים בהם. זה כסף שמובטח לעובדים, לכל הפרישה. אין גימעה בזה לצורך שוטף.

דב פרימוביץ: סגרנו אותו בביקודן עד שאנחנו משתמשים בו. בכל מקרה בסוף 2021, הגידעון שיש לנו בהון עצמי, עומד על כ 212 מיליון.

מישאל וקנין יו"ר: 212 מיליון. עכשיו תשאלה תיא לאן אנחנו הולכים מבחינת הכיוון של הדיון הזה. אנחנו קיבלנו מכתב ממנהל רשות החברות למנכל האוצר. שצריך להודות שיש בו המון היגיון בעמין של מכירת נכסים. כי מכירת נכסים זה, מי שמזמין באמצעות מכירת נכסים פעילות שוטפת, מהדק כרמט סביב הצוואר שלו את החבל, והייתה גם הצעה שההנלה הגיעה איתה, והיא לא עלתה על פה בסופו של דבר לדיקטטוריון, חשבתי שלא נכון יהיה בכלל להציג אותה, כי כנוד אותם נכסים שלא ימכרו, לקחת לשעבד, ולקחת חלואות. שזח אותו דבר, רק עם ריבית.

יעקב אמרתי: לא, ריבית וארנוכה..

דני גולדשטיין: ההצעה שלנו הייתה, התחילה בוח שאנחנו נמצא 30 מיליון שקל במקורותנו, בכלל לא,

מישאל וקנין יו"ר: אז רגע שנייה דני. אז גם על ה 30 מיליון שקל במקורותנו, הכיוון היה שלא מצמצמים בהוצאות השוטפות, אלא מצמצמים בהשקעות של החברה.

דני גולדשטיין: לא. בהוצאות השוטפות.

מישאל וקנין יו"ר: לא, זה לפחות מה ש, טוב.

דני גולדשטיין: מה מתאום, לא אמרתי דבר כזה בחיים. בהוצאות השוטפות ולא בהשקעות. כי הסכמו מזנע, שאם אנחנו נצמצם בהשקעות, וזה אני רוצח ששטר גם כן יגיד. עומר, מה קרה לחברה מהימים שהיא לא הייתה בכלל כלום! איזה! כמה נכסים נטפו לחברה הזאת שאחרת היא לא הייתה קיימת בכלל.

עומר בן עזרא: אז אני אגיד שדווקא, למרות, מח שקרה למרות המצב הקשה הפיננסי של החברה, וכמו שאמרנו, זה כמו מעגל שמסתובב סביב עצמו, ואם אין פה, צריך להניד את הדברים. מי שפה לא נוגע ברמת ההוצאות ומקטין, העסק הזה לא חולך לשום מקום. בוא, זה ברור. אנחנו מבינים את זה. רואים את המספרים, רואים את הנרפים. אין מה לדבר. אני חושב שכל אחד מכין את זה. איך נוגעים בהוצאות! איך עושים את זה נכון? זה גם החלטה של ההנהלה, והדיקטטוריון, אבל צריך לטפל בזה. אבל צריך להניד לזכות הפעילות של הדואר לפחות בהסתכלות קדימה,



מחברים עולמות בשבילך

חברת זואר ישראל בע"מ

ח.פ. 1-346719-51

הייתה פה השקעה טכנולוגית מאוד מאוד משמעותית. הושקעו בסחקר ופיתוח המון המון כספים. אני חושב שמי שמסתכל על מרכז המיון שם, רואה באמת תפארת של טכנולוגיה, אני חושב שהחברה הזאת, כך, כן דאגה להשקיע ברמת הנכסים שלה, כך להשביח את הנכסים, כך לחדש את הנכסים. משהו שיכול כך לתרום לח צמיחה, אבל אני בחלט מסכים שהרעיון הצמיחה של חברה כזו, בוודאי לא למכור נדלן כדי לממן דברים הפסדיים והפעוליים, ובוודאי להשקיע בטכנולוגיה חדשנית, שיכולה בעצם להצמיח, לגרום לצמיחה של החברה, ולשמור אותה חזקה בתוך שוק תחרה. זה ברור, זה הכללי. אבל הבעיה זה, אתה יודע בסוף אתה, בסוף זה עניין של הכיס. בסוף הכיס נגמר, ומישהו פה צריך לדאוג איך הכיס הזה מתמלא שוב.

מישאל וקנין יו"ר: רגע. אבל כשרואים פה גם את המבנה שלה. קודם כל, רק לישר קו. 60% מההכנסות של החברה, זה הוצאות שכר.

דני גולדשטיין: הוצאות.

דב פרימוביץ: זה כמעט אותו דבר.

מישאל וקנין יו"ר: לא, זה אותו דבר. החברה מפסידה.

דב פרימוביץ: כמעט אותו דבר.

מישאל וקנין יו"ר: זה משמעותי. עד כמה שאני יודע גם בסדרי גודל של חברות ממשלתיות, אנטנו ווי מעל ה... גם מעל חברות ממשלתיות שנחשבות לא יעילות. לעשיון אין חברה שהיא, ממשלתית לא ממשלתית שיכולה לשרוד כזאת סיטואציה שבה 60% מההכנסות שלה הן הוצאות שכר, זה דבר אחד. דבר שני, גם כל העובדה שחחברה בנתח, או בזנה על הגידול במגילות הסחר, בעיקר הסחר מרו"ל, בינתיים לא מימשה, הדבר הזה עוד לא התממש. צריך לזכור שיש גם שאלה נורמה לגבי הרווחיות שיש מאותה פעילות נכון לעשיון. יש הסכמים לפחות בחלקם שיש עליהם שאלה, וזה עדיין מה שמקרא לא ברור ולא מדויק. האם ההסכמים האלה שהם מאוד משמעותיים לחברה, גם מבחינת ההיקף, וגם מבחינת הגורמי, הם גם מביאים כסף לחברה. זה אומר שבעצם כל משלוח שחחברה הזאת מניחה במרכז מסירה או בבית של אחד הלקוחות, היא גם משאירה שם שיק של 5 חמישה שקלים, 10 שקלים אצל אמוון או מישהו מהסגנון הזה. או צריך לקחת את זה בחשבון, ולכן כמו שעפר אומר, המשחק כאן הוא משחק של הוצאות לפני הכל.

עופר גן עזריאל: ממש ככה. ממש ככה.

מישאל וקנין יו"ר: יש פה בלוק של הוצאות, שהוא בסופו של דבר, חוץ מהוצאות חשך, ההוצאות הן באזור ה 1.6 מיליארד שקל, כמו ההכנסות, ולפעמים קצת יותר. השאלה לאן אנטנו הולכים. האם אנטנו רוצים, כאן כדורקטוריון, נשעה גם לשמוע גם את מה שאומרים לנו כניגי המדינה, הריבון והרנולטור, האם אנטנו רוצים להרוויח עוד חודשיים או שלושה, לנסות לעשות איזה טיפול כזה, טיפול מקומי של, טיפול בשדה הקרב, כאמצע, החיאה קטנה, או שאנחנו רוצים לעשות מחלף שהוא יותר משמעותי. כי בסופו של דבר, אנטנו חוזרים פח לאיזה שהוא סוג של מעגל קסמים. החברה הזאת הייתה גם ב 2015, בסרט דומה. מניעים לקצה, מקבלים איזה שהיא הזרמה, ובסופו של דבר, הפנדמנטל של החברה לא נפתר. ההכנסות מדואר, נמצאות בירידה, הכנסות מסחר, לא באמת קופצות מכאלה מספרים שמפצות, וזה לא פיל, זה גן חיות שלם שנמצא פה בתדר. זה מבנה ההוצאות של החברה שנכע מכל מני דברים. גם מהסכמים, גם מרגולציה שמחייבת אותה לעשות שירות אוניברסאלי לחלק דואר נע, גם אם צריך להוציא משאית לעין ירב כל יום, אז מוציאים בשביל מעטפה אחת עושים את זה. והשאלה היא, האם לא נכון שבסופו של דבר הגענו לנקודה שנצל את המשבר הזה, ונחפץ אותו להודמנות, וננסה לפתור פעם אחת את הדבר הזה. אגב, הצרות של דואר ישראל, מאוד דומות לצרות של חברות דואר בכל העולם. אבל אנטנו כבר, קודם כל זה שלנו, ואנחנו כבר מרגישים את חשכון את ה...

לירן אבישר: שאלה לפני ההתייחסות. אני מסתכלת, אני רואה שהתחזית של יואר פספסה ב 13% אין בעיה. ראיתי את זה גם בשנה הקודמת. אחרי שהתחזית פספסה בינואר ב 13%, אני מסתכלת על התחזית השנתית, כל המספרים נשארים אותו דבר. זאת אומרת הנחת העבודה שלי, שאם התחזית פספסה, אנטנו אמרו לכם מראש



מחברים עולמות בשבילך

חברת דואר ישראל בע"מ

ח.פ. 1-346719-51

שאנחנו חושבים על זה, אבל אתם מנהלים את החברה, אם פספסה בימאר ב 13 אחוז, דהיינו הנחות העבודה שהתחזית ותחזור בדיוק למה שהערכתם מהתחלה בסוף השנה, אני הייתי מכפילה במקום לסדר. אלא אם כן אם יש דרך לסדר. כי כשאני מסתכלתי על איך סידרתם, לא הכנתי איך הקטנתם הוצאות,

דני גולדשטיין: אני אסביר. לא... הוצאות כאן במקרה חזה ספציפית זה נושא הסחר. היה, זה הסטט אנחנו חושבים ככה, כן. אנחנו רואים את זה מה שקורה בפברואר. המיתוג הייתה הייתה לנו ינואר לפברואר מוכיחה הטעות בגלל הקורונה, ועלי אקספרט שזה קיינאט, נתקעו עם קרוב למיליון פריטים במחסנים שלהם בסין. הם הודיעו לנו כמובן. אנחנו יודעים הרג אנחנו מקבלים מהם את כל התחזיות מה שמגיע. והייתה פה ירידה של בערך 14 מיליון שקל שנבעה בניקור מה...אנחנו מניחים שזה יחזור, אנחנו גם נראה מה קורה בפברואר ובמרץ, וזה לא יורד כל השנה, זה אמור לתזור הרבעון הזה, זה לא עניין של יחזור כמחלק השנה ויהיה בסדר. זה יחזור כנראה ברבעון הזה, אנחנו נבדוק את זה, כמובן נראה שזה באמת,

מישאל וקנין יו"ד: אבל זה נכון שאומנם, ההערה של לורך היא נכונה, כמובן הזה שכשאנחנו בודקים אחורה, אז אנחנו, כל פעם כשאנחנו מסתכלים לאחור, אנחנו מופתעים לרעה, כשאנחנו מסתכלים קדימת, אנחנו אופטימים. אבל זה כנראה טבע האדם.

מישאל וקנין יו"ד: כן, בסוף אנחנו צריכים להסתכל נכונה גם במראה.

דורון דבי: דני, אנחנו באמצע פברואר, איך לכם את הדרושה של איך זה הולך להראות?

דני גולדשטיין: פברואר נראה בינתיים בסדר.

דורון דבי: זאת אומרת שהיא יחזיר את ה 14 מיליון שקל?

דני גולדשטיין: לא, סוף פברואר. פברואר מרץ יחזירו את,

דורון דבי: פברואר מרץ.

דב פרימוביץ: לורך, רק רציתי לתעיר למה שאת מסתכלת לדוח חזת. זה דוח רווח וחפסד שאישרנו בתקציב. זה לא מעודכן כתוצאה מ... זה השתני שהיה שאישרנו אותו בתקציב,

יוני פת: אז מה זה לאחד ותיקונים?

לורך: כתוב לאחד ותיקונים.

דב פרימוביץ: לא, ועכשיו, לאחר ועכשיו הייתה כרגע בקשה או דרישה מתוך תגות עבודה שלא נוכל למכור נכסים, אמרנו בוא נראה, נבנה איזה שהיא תוכנית כרגע ראשונית שעוד לא פירטנו אותה, לצמצם חלק מההוצאות על מנת לכסות. כי מתוך אותם נכסים שחינו אמורים למכור, יש עוד 31 מיליון שקל...

יוני פת: לא, אבל זה משהו שכן נעשה עכשיו. זה לא, זה משהו שכן נעשה.

מדברים יחד

יוני פת: ומה שדני אמר, מה שדני אמר זה שהתחנה היא עדיין גם היום, זה לא בגלל שזה נעשה אז. ההנחה היא גם היום שמבחינת מה שחתפספס שמח בינואר, הוא כנראה חוזר.

דני גולדשטיין: כן, ואנחנו נראה את זה כמובן. דרך אגב, הפניעה מבחינת הנכסים מוגעת ב 59 מיליון שקל בתזרים. אבל ב 31 מיליון שקל ב,



מחברים עולמות בשבילך

חברת דולר ישראל בע"מ
ח.פ. 1-346719-51

מישאל וקנין יו"ר: ברווח והפסד.

דני גולדשטיין: לכן מה שאנחנו עשינו, אנחנו כן ניסינו לשפר את סעיף ההוצאות ב 30 מיליון שקל, לכן אטחנו חוזרים,

לירן אבישר: מח זה לשפר את סעיף ההוצאות יש תוכנית איך משפרים אותם?

דני גולדשטיין: כן, יש לנו כמה תוכניות איך לשפר אותם. בין השאר 10 מיליון אקה... שהיה לנו שאנחנו חורדנו אותו, וכל השאר זה הודעת הספקים, ועוד כל מיני דברים. יש לנו פעולות מה אנחנו צריכים לעשות.

לירן אבישר: דני, אני אומרת לכם שאתם מסמנים מה שב 2022, יחיה לכם עליה בהכנסות של 120 מיליון שקל, לעומת 2021, שינואר התחיל, והוא לא פוגש את התחזית ב 13%. אז אני מצמנה,

מישאל וקנין יו"ר: ב 19 מיליון שקל או 20 מיליון שקל כאילו לכאורה בקצב שנתי של 240 מיליון.

לירן אבישר: טוב.

המשך דיון - מגביל ואוצר ומנכ"לית תקשרות עזבו את הישיבה.

ד"ר בלניקוב: תראו, אני הצעתי למנכ"לית משרד התקשורת שחיא תפתח את הדברים שלנו בבחינת לידיים פירסט, אבל היא העדיפה ללכת לפי הודעת פני זקן, אז אני אגיד לכם כמה דברים שיש לי לומר, ואחר כך אני מקווה שליין תגיד כן. קודם כל לפני שאני אכנס לגופו של עניין, אני רוצה להודיע שמשדר תאוצר ומשרד התקשורת הולכים יד ביד, בנושא חזת שקוראים לו חברת הדואר, ואנחנו רואים עין בעין את הדברים. ומאוד סומכים על העמדה המקצועית של משרד התקשורת. בכל מה שקשור ברגולציה, וחברת הדואר. יחד עם זה, אני רוצה לומר פה כמה דברים שאני מראש מודיע לכם שתחלקכם לא ינעמו. תראו, גם אם יש פה עודף כוח אדם, אז אני חושב שדיסקטוריון שמדבר על עודף כוח אדם של חברה כמו שראיתי פה לרגע שהיא שישל את רגלו של את נעלו. אני עברתי קודם בחדר נייר הדיסקטוריון, זה דבר קטן. אני לא ראייתי בקריירה שלי גם בסקטור הפרטי, וגם בסקטור הציבורי לשכה בזאת. הייתי נייר של שתי חברות ממשלתיות, אחת מהן מאנד רונחית, חני. החדר שהיה לי שם בנייר הוא שליש ממה שבו פת כטרללת הזאת, וחשבתני שהוא גדול מדי. אז אין לי סיבה אלא להניח שיש פה בזמן אחד גדול שמתחיל להתלה ולא בעובדים. לפני שאומרים שיש יותר מדי עובדים, ויש זה, זה חדר העיקרי ששמשתי פה עד עכשיו. שהבעיה העיקרית של החברה היא העובדים. וזה לא מתקבל על דעתי, לא מתקבל על דעתי. אני אומר לכם הסתכלתי פה, יש פה לשכות בכמות גדולה, יש פה היקפים של בינוי זה כמובן לא מכינ את החברה למצב הזה, זה מבחינתי אינדיקציה. נחלתי הדבח חברות, חברים וחברות. נחלתי חברות בסקטור העסקי, גדולות. עם היקפי עובדים כמו פה, בעוד 4,500 עובדים. אני יודע על מה אני מדבר. אני יודע איך מנתלים חברה גדולה. ככה לא מנתלים כספי ציבור. עכשיו אני מודיע לכם. העובדה שנמכרו פה נכסים, בשנים האחרונות בהיקף של מאות מיליוני שקלים, וחם שימשו להוצאות השוטפות, היא לא מתקבלת על דעתי באופן קיצוני. ואני אומר לך גם רואה התשובה, אני לא מבין איך חזרת עסק זה, לא צצה גם קודם. לא מבין איך נותנים לחברה להתממן ממכירת נכסים ובזונס כרגיל... לא מבין את הענין הזה. ואני אבקש לבדוק את זה לעומק. לא מבין. ב 300 מיליון שקל מכרו מה נכסים. אותם מנתפלים על זה שאני ביקשתי מכס והוריתי לכם להפסיק את המכירה הזאת? אני מצפה שזה יבוא מהדיסקטוריון. זה לא צריך לבוא מרשות החברות או ממנכ"ל האוצר, או ממנכ"לית משרד התקשורת. יש פה אחריות, זה בלתי סביר לחלוטין. מכיון שאותה לא מכרו את הנכס, ואז משתמש במקורות על מנת להבריא את החברה, ואתה אומר לי על חפיאסק, אומנם מכרתי נכס של המדינה, אבל עשיתי חברה יותר טובה. העובדות מדברות אחרת. גם אם השקיעו פה בעניינים תפעוליים נכונים. כמו שאומרים, אני מניח שזה נכון. אמרו לי שיש פה מרכז חלוקה יוצא מן הכלל. בסוגריים אני אגיד לכם, בלקוח אני לא רואה פת תוצאות. זה אומנם לא נעים לשמוע. אני לא רואה תוצאות. אני מזמין מסמון, אני עושה טרייקינג, טרייקינג, מניע לארץ ואז אני יושב ומחכה. אז אני יושב ומחכה. זה לא רמת שירות שאפשר לקבל. אני לא רוצה להכנס לגופו של עניין. זה לא תחום המומחיות שלי דואר. אבל מה שאני קצת מתמצא זה מנסטרים. והמנסטרים ברגע שהראו לי אותם לפני מספר חודשים, נצו לי בשניה אחת. לא צריך להיות מומחה גדול בניתוח דוחות כספיים. כשעוד נאמר לי שהחברה הולכת להסתדר ולשרוד וכיו"ב, הוא לא תשרוד בקצב הזה, היא פשוט לא תשרוד. זה לא משנה הדואר הסיני. יש לי המתעות בשבילכם. הוא רק זרז, הוא לא הבעיה. הוא לא הבעיה.



מחברים עולמות בשבילך

חברת דואר ישראל בע"מ

ח.פ. 1-346719-51

אם לא יהיה דואר סיני זה יקח עוד כמה חודשים וזה יכול בקצב הזה. וצריך לסדר את הדבר הזה, משוט צריך לסדר את הדבר הזה. ואני לא מצפה לראות ניתוח כזה. אני מצפה לראות לאן רוצים לחניע בצורה רצינית עם תוכנית עסקית, עם איך מגיעים לשם, ולא לבנות כרגע על הנפקה, למרות שתכף נזכר על ההנפקה. אבל מה שאנחנו רוצים לעשות... כי זה לא בטוח שהיא תצא למועל. ואנחנו חברה, חברה של הממשלה, אנחנו רוצים לראות שיש לה זכות קיום בפני עצמה. היא לא תלויה בכספים של אחרים. אני רוצה פה חברה פרטית. ואתם אומרים לי הדואר במגמת ירידה. כל הדואר האנלייני מורח בשנתיים תאחרונות. בכל הכבוד, מה זה נקרא מגמת ירידה? מה יש התפוצצות של משלוחים. היו פי אפסים למינהם משתגעים, ופה אני יודע שיש רגולציה בעמיתית, תדבר עליה לירך. אנחנו נשנה את הרגולציה, נסדר אותה, נוריד את המשקולות מרגלית, מרגלי החברה. אבל בוא נודה על האמת. הן מוכבלות תמשקולות חלול, הן גומרות לחברה הפסדים. גם אם הן לא היו, החברה לא מתנהלת כמו שהיא צריכה, מבחינת תזרים המזומנים, מבחינת היעילות שלה, ונתתי לכם פה את תאידיקציות. חברה שיושבת ובוזה, המקום הזה הוא חדש נכון; לא קמיתם אותו ככה, אתם הזמנתם את התכנון של הכני, אני מניח. זה ששוכרים את זה, זה דבר אחד. אבל אני מניח שהשיפוץ נעשת פת, פת על ידי החברה. חברה שעובדת בתזרים מזומנים שלילי, ובוזה על היזיר שלה כזה משרד, אני לא מצליח להבין את הדבר הזה, זה לא נכנס לי בשכל. לא נכנס לי בשכל. זה כספים של הילדים שלנו. במקרה שלי של חנוכים. מה קורה פה! אתם מדברים איתי על העובדים? ואיזה דוגמא זה לה ולעובדים! העובד, הדובר שהולך עם התיק, או אני לא יודע מה, בחורף, בשלג, ככל זה. מה הוא יחשוב כשהוא רואה פה איך מנהלים דואנים לעצמם. מה הוא יחשוב באמת איזה, מה אפשר לבקש ממנו? איך אני יכול בכלל להסתכל לו בפנים, להגיד לו בוא, תפטר עכשיו. אנחנו נייד את זה בסוף, כיושר. כי אין ברירה. אבל איזה מן כוח מוסרי יש לי להגיד לו את זה, כשאני מסדר פה כאלה תנאי שירות איזה לא מתקבל על דעתי ממש לא. עכשיו אני אומר לכם כדירקטוריון, אני קודם כל רוצה להזכיר שאני בא פה גם ב. של ממלא מקום מנהל רשות החברות. דירקטוריון של חברה ממשלתית, לך אני אומר מישאל הוא לא תחליף להנהלה. ויזיר דירקטוריון הוא לא מנכ"ל על. זה אני רוצה להסביר פה שלא תחיינה אי הבנות. הניהול של החברה הוא על ידי תנלת החברה. כפי שעל פי אותו מבנה ארגוני שאישר הדירקטוריון. הדבר היחיד שהוא יכול לעשות, זה לשנות את המבנה הארגוני, לשנות את היעדים של החברה, לבקר את הוח, אבל הוא לא בא לתחליף פה, הוא לא בא לתחליף את ניהול החברה, שלא תהיינה אי הבנות. כל האחריות על ניהול החברה היומיומי, היא מוטלת על כתפי המנכ"ל והצוות שלו. אני ממש מוקש מכם להקפיד על הדבר הזה. לחקפיד, כשיש פה דיונים, לא לרדת לרמת, כבר עכשיו ראיתי יורדים פה לרמת רגולציה לא יודע אם נחוצה. פה עסקים, ואמורים לעסוק במדיניות. ולגבי המדיניות, אנחנו רוצים לקחת את החברה, כי זה בטוח תארוך זה חסיכוני שלה, ולחפריט אותה. לשם אנחנו רוצים להגיע. אני מדבר בשם חשר שלי, אבל יש לו הסכם עם השר של לירן, שר האוצר והתקשורת. אנחנו רוצים לעשות את זה באופן, תוך כדי שינוי רגולציה, שינוי רגולציה שיפסיק את המשקולות. אנחנו דוחים את כל תטענות האינטרסנטיות של המסרים, והאביבים, וכל החברה האלה שבאים מקיבוצים כאלה ואחרים. זה לא יקרה, הם לא ימשיכו לחגוג על הכמותי לעומת זה, כשאנחנו ניקח את החפסדים לנאות הכיכר, והם יקחו את תרומתיים לדיזינגוף, או למנדלי משרדים בתל אביב. אבל זה ידרוש פה, זה ידרוש פה מחיר, מחיר מכולם מלמעלה ועד למטה. לא יהיה מצב פה שילכו פה למטה, למטה למטה. ויגירו את העובדים הזוטרים ביותר שמרוויחים הכי מעט, הם הולכים לשלם, ואנחנו נמשיך לחיות פה, יש לנו תנאים, יש לנו לשכות, יש לנו מוכירות, יש לנו. זה לא יהיה פה, זה פשוט לא יהיה פה. אני אומר לך את זה דני, לא יהיה פה הדבר הזה. פה אנחנו נלך לתוך הבשר של כולם, ותחילו מלמעלה, אחר כך תרדו למטה, ממש ככה. תתחילו מלמעלה. יש פה הגחלה, ו. אותה לא מכיר את האנשים, אבל יש פה הרבה מאוד עבודה, אם יש פה כל כך הרבה. הסתכלתי קצת על המבנה היחודי, לא מכיר כזאת כמות של סמנכלים. הייתי בבזק, הייתי סמנכל בבזק, אני מכיר את חמקום הזה. היו הרבה נכסים משותפים. יצאנו, הייתי בבזק, כשהיא יצאה מהממשלה. אני יודע בדיוק איך היא יצאה, ותראו לאן היא הגיעה. בסוף אנב, בזק היום היא החברה התקשורת היא הכי טובה. אני לא יודע אם מותר לך להגיד את זה, כי את מנכלית משרד התקשורת, ואני ניהלתי חברה מתחרה בבזק, או אני אובייקטיבי. היא החברה הכי טובה. כי בסוף ידע, פה יודעים לעשות דואר, כנא. פה יש פה, צריך לעזר את הדבר הזה, אבל לעשות את זה בצורה נורמלית. אני לא הולך להפריט את החברה הזאת באופן שיבוא, אני לא רוצה להגיד את השמות של כל מיני אנשי, אנשים שאוהבים לקנות בזול מהחברה, ולקנות בזול מהממשלה, ולחגוג אחר כך על חשבון העובדים. לא, לא, לא. אני אומר אנחנו מאוד רוצים לעשות את זה מהר מאוד, אבל זה לא ילחץ אותנו הרצון הזה, לא ילחץ אותנו. אז אם אני, אם אני מסכם, אני דיברתי פה על שני מישורים. אחד על מישור ניהול הדירקטוריון מול ההנהלה, אני מבקש להקפיד על הדברים האלה. אני לא אומר את זה סתם, אני עובר בין חברות ממשלתיות אחדות, הרבה פעמים חקונים מטושטשים, ולא נוותר בעניין הזה, זה כרשות החברות אני אומר לכם. וחדבר השני, אני דורש פה שינוי, שינוי קיצוני של הדי.אן.אז. של חדימיקח של איך החברה מתנהלת, ואיך שחיא, וכפרון אין שום סיכוי שנסכים למכור אפילו חנות, אפילו עשרה מטר מרובעים, עזי שלא נדע שהדבר הזה



מחברים עולמות בשבילך

חברת דואר ישראל בע"מ

ח.פ. 1-346719-51

מוסדר. אני לא מוכר את נכסי המדינה, כדי לשלם משכורות וכל מני דברים כאלה. וזה לא מעניין אותי שלחברה יש תקציב חשקעות. אני אפשר לקחת את הכסף תזה ולחגיד, את הנכסים האלה שמכרת, זה הולך לתקציב החשקעות, וכל היתר ההפסדים זה מחתפסול, זה לא עובד ככה, זו אותה קומה. וזה נטרה החגיגה הזאת, פשוט לא יתית לח חמשך. בבקשה לידך.

לידן אבישר: כן, אז בחודשים האחרונים נראה לי שאני משקיעה שעות שלא דמיונתי בשאלת דואר ישראל, ואני נכונה לעשות את זה גם בחודשים הקרובים, כי אני חושבת שזה נמוך. ואני רוצה להגיד משהו גם לדירקטוריון, וגם להנהלה. אחד האתגרים שלי בחודשים האחרונים, אחד זה שהתחזיות מיופות. אני שמחה שאנחנו אנשים אופטימיים. אבל תית לי מאוד קשה להגיע למקורה שאני אומרת לכם חברה, זה העסק, העסק טס לתוך קיר, ומגוד מאוד מאוד קשה לי לראות, ואני אומרת את זה לדירקטוריון, מה התוכנית? התוכנית לא יכולה להיות המדינה רק תזרים כסף, ואתם תורידו את הרגולציה, זה מה אנחנו נעשה? אני לא יודעת מה התוכנית. יש תוכנית עסקית ריאליסטית לאיך העסק הזה מתקדם? לאיך הוא חי? למה הפוטנציאל העסקי שלו בכלל. בעולם מתוקן או אפשר לקחת את הנהול של החברה ולחגיד, הממשלה תעשה את זה, הממשלה תעשה את זה, והממשלה תעשה את זה והכל יהיה בסדר. הניהול של החברח הוא פה, יש הנהלת חברה יש דירקטוריון, והדבר הבסיסי שמוצפה זה בסוף שהנהלה והדירקטוריון ינידו זה החזון, זה החזון העסקי שלנו, זה הפוטנציאל שלנו להשתנות, והעולם משתנה, רוצים או לא רוצים. הדואר הולך לפה, החבילות הולכות לשם. יש כל מני מודלים חדשניים בעולם. איך הדבר הזה נראה? כל מה ששאלתי מהיום הראשון, איך הדבר הזה נראה בעוד חמש שנים? תגידו איך זה נראה נדע איך להתמקם מולכם. נדע איך להתמקם ברגולציה, נדע איך להתמקם בהבראה, נדע איך להתמקם בהחלטת. תנידו איך הדבר הזה נראה. זה הצפייה הבסיסית שלי. שהגוף הזה יבוא ויניד, ככה זה נראה עוד חמש שנים. ראיתי עכשיו פרסום של הדואר בארצות הברית. תוך חמש שנים אנחנו, 70% מחפעילות שלנו מתבצעת באוטומט, 30% מתבצעת ידנית. איך זה נראה הדבר הזה? מה החזון? מה אתם מדמיינים? מה ההתכנות של הדבר הזה? אנכי, זה קריטי גם לתתליכי ההפרטה, וגם לתהליך ההנפקה. אני רוצה לדעת, אני אומרת לכם בכנות, שאני לא בטוחה שתארנון במודים ויונדי העובחי יודע איך ליישם בכלל הטבות רגולטוריות. נניח שיחיה חקלות רגולטוריות, מה תעשו איתם? אני לא מצליחה לראות את התמונה הזאת. אני כל חומן מקבלת ונמטה שאומרת, תזרימו כסף תורידו רגולציה. תזרימו כסף תורידו רגולציה. אלח כלים. איך הדבר הזה נראה בסוף עוד חמש שנים מבחינה עסקית, לא הצלחתי לחבין עד עכשיו. והצפייה שלי בסוף, שהארנון הזה יביא תוכנית עסקית, ויביא תוכנית חתייעלות כמו שהוא מדמין אותה עם חזון לאיך תארנון חזה נראה. זה דבר אחד שאני רוצה לומר. הדבר השני שאני רוצה לומר, השדים שלנו מחוייבים, מחוייבים, והפקידות מחוייבת, וזה מקצה לקצה אני מדברת איתכם. להפרטה 100% של הדואר. אנחנו חושבים שזה הפתרון חמבני חנכון לדואר. אומרים בטוח הארוך, אני מקווח שבטוח הקצר של הטורח הארוך. שאנחנו נהיה פקידים מספיק יעילים בשביל לעשות מהלך כולל, ולהביא אותו בלוחות זמנים תינוניים, ושלא נקלע ללוחות הזמנים שראינו בעבר. זאת תשאיפה שלי וזאת גם המחוייבות שלי ברמה חמקצוענית, שלי של הצוות של רמני, ושל משרד רשות החברות, ושל משרד האוצר כולו. אנחנו נמצאים בשני מהלכים ואנחנו מניעים אותם ומשקיעים בהם הרבה שעות בשני חודשים. אחד, זה מהלך ההנפקה שאני חושבת שאתם כבר רואים ונועה באזור הזה. והמהלך השני, הוא המהלך של ה 60% הנתורים ממשקיע פרטי, שגם שם אנחנו נכנסים לתנועה, ואנחנו מתכוונים לנהל את שני המהלכים האלה במקביל. גם החברה, הדירקטוריון, ההנהלה, כולם צריכים לצעוד ולרכיז מאמץ בפתרון חמבני הזה. אנחנו לא חושבים שיש פתרון אחר לחברה שהוא לא עובר דרך הציר הזה. זו תפיסתנו אחרי שניתחנו את הנתונים מלמעלה למטה וישבנו עם הנהלת החברה, ועם יו"ר החברה לא נגעט פעמים. עכשיו אני רוצה להגיד משהו על רגולציה. הרגולציה על חברה הדואר, כבדה, כבדה לטעמי. אני אומרת כרגולטור כבדה לטעמי. כבדה לטעמי, טענות תיקון, ומי שעובר על מה שאנחנו מנהלים במנסות בשכועות תאחרונים, רואה שאנחנו במלחמה, אנחנו במלחמה לא פחות מזה. אנחנו במלחמה, וחלק מהמלחמה היא באמת לאשר לדואר שאני חושבת חד משמעית שידיו ככולות היום בשוק, ביכולת שלו לייצר תחרות ערה, הוגנת שבה יש לו סיכוי גם להסיר רוחים. המצב הנוכחי, אני אומרת לכם אני חושבת שידיו ככולות, ושהמשקולות לא סבירות. אנחנו במלחמה הזאת, ואני מאמינה שאנחנו גם נצח אותה. אנחנו באמת נלחמים בשיא הנחישות, ואני מאמינה שנעבור את זה. אני מקווה שאפילו בשבוע חקרוב אנחנו נוכל להשלים את החוק הזה לקריאת שניה או שלישית, ואני מקווה שעוד לפני סוף הממשב, יש לי שאיפות כאלה. אנחנו נצליח להשלים את החלק הראשון והמשמעותי בהסרת הרגולציה, שזה הסרת הפיקוח על המחירים. זה מבחינתנו הדבר המרכזי, שיתוף מעולה עם בית דמוס, להוסיף שירותים נוספים, כמו שתארנון ויתשוב שבנון להוסיף להשתמש בתשתיות שלו וביתרונות היתכסיים שיש לו. אני מקווה שאת השלב הזה אנחנו נוכל לעבור, ולראות את זה בתוך שבועיים שלושה חודש עובד בכנסת. אני מחוייבת לעבודה מהירה על הרישיונות. יושבת שם הרבה רגולציה. ואני אומרת לכם פח בצורה אמיתית, אני חושבת



מחברים עולמות בשבילך

חברת דואר ישראל בע"מ

ח.פ. 1-346719-51

שיש תבונה בין רגולציה של חברה ממשלתית, לרגולציה של חברה פרטית. אמרתי בצורה כנה לאן מינו. וחלק משינויי הרגולציה יעברו במסע הזה שאנחנו מבקשים לקחת את החברת, להיות חברה פרטית, בסדר. אנחנו חושבים שזה חדיך שחכמה הזאת תוכל לממש את היתרונות שלה, ולהפוך להיות חברה יעילה, עומדת איתן על רגליה, ולא כל הזמן במאמצי השרדות עם היד, עם היד להורמות כספיות של חממשלה. זה מחוייבות שלנו, לשם אנחנו צועדים. למרות כל האתגרים שאנחנו רואים עכשיו, אנחנו עומדים על נושא מכירת הנדלן. זה כספי ציבור, חלק משכירת,

מישאל קנין יו"ד : אי מכירת הנדלון.

לידן אנישד: זה כספי ציבור, וחלק מחמכירות האלה מתבצעות כשאתה חנוק בצורה שהיא לא משואה רוח. זאת אומרת שלא בחכמה הנדלן הזה נמכר שהוא יכול היה להמכר. ולא בהכרח הוא נמכר בעסקאות, שחוא יכול היה להשיא רווחים לחברה בעתיד. ובמובן הזה זה כספי ציבור. ואנחנו צריכים לנהוג בהם בכספי ציבור. וזה לא היום יש לנו מינוס, אנחנו צריכים לטגור אותו, אנחנו מי שכא קונה, ואנחנו מוכרים, בפיר פייס.

יעקב אפרתי: זה לא מי שכא קונה, זה מכרזים.

לידן אנישד: מה זה?

יעקב אפרתי: זה מכרזים פומביים.

לידן אנישד: עדיין, עדיין, עדיין. כשאתה חנוק,

יעקב אפרתי: אי אפשר להגיד, אני לא יכול להגיד למכרזים מומכיים כשאתה מוכר,

מישאל קנין יו"ד: כן, אבל אתה מוכר את זה יעקב, צריך להגיד את האמת. אתה מוכר את זה, לא, אתה מוכר את הפוטנציאל בשלב מוקדם מדי.

יעקב אפרתי: אתה לא מוכר אותו בשלב מוקדם מדי.

יעקב אפרתי: אתה בודק את הפוטנציאל...ואתה לא מוכר. אם לא קיים פוטנציאל אתה לא מוכר.

מישאל קנין יו"ד: אני לא הייתי פה כשמכרז את הנכס ברחוב החגנה, כן. אבל אני מניח שמי שקנה אותו,

יעקב אפרתי: גם אני לא הייתי אבל,

מישאל קנין יו"ד: אוקיי, אני אומר, אני מניח שמי קנה אותו, שילם כמה 180 מיליון שקל:

דב פרימוביץ: 155.

מישאל קנין יו"ד: 155 מיליון שקל. לא עשה עסקה רעה.

יעקב אפרתי: בסדר גמור אבל זה עסקה. מה זה עסקה? כשאתה עושה עסקה טובה,

רם בלניקוב: יעקב, אני לא חושב, שכחתי להגיד לך גם משהו מישאל. אני מכיר פה חלק לא מבוטל, אני לא מכיר את שתי החברות נציגות העובדות והעובדים. אלף, אני מבוסס שיש גברות ולא גברים כמו בכל מקום. זה כבר מתחיל טוב. אני מכיר מה חלק מהדירקטורים, חלקם עובדים אצלנו במשרד. מבחינת הפוטנציאל, יש לך פה דירקטוריון יש לך פה דירקטוריון אבל שרמזת. זה לא, זה לא הבעיה אוקיי. בוא. תראת, אתה צריך להיות חנוק לחסותר עם שיצה, וכו', אבל דברי חוכמה תשמע חרבת. שלא לדבר על מארי ררבי יעקב אפרתי, אוקיי, הוא לא עוד אתר. אבל למרות שהגדרתי



מחברים עולמות בשבילך

חברת דולר ישראל בע"מ

ח.פ. 1-346719-51

אותך מורי ורבי, כי כמה אני חשוב, אני חולק עליך.

זיכור!...

רם בלניקוב: לא, לא. ממש לא. אני מכיר את יעקב, עבדנו יחד. הוא חיח בכיר ממני כאגף תקציבים, וכן ירבו אנשים כמוהו בנדלן. גם אם אתה מוכר את זה במטרו פומבי, וקיבלת את המהיר הנכון באותו רגע, אני מתנגד לזה שלא תהיינה אי הכנות. אלף, אני לא בטוח שאנחנו רוצים למכור את כל הנדליין הזה עם החברה, בכל מקרה. יכול להיות שהתשב הכללי שהטלתו עליו את המשימה הזאת, יגיד אני לא מוכר את הנדלן הזה. חוץ מזה אני לא בטוח שהמומחיות של חברת שתחום הוא דולר... היא בלפתח נכסי נדלן.

יעקב אמרתי: כן, אבל בוא תראה כמה נוצרו הנדלן. כמה נוצר הנדלן?

רם בלניקוב: הנדלן אני מכיר היטב.

יעקב אמרתי: לא, הנדלן נוצר מזה שהמערכת עברה פה תחליכי התייעלות,....

רם בלניקוב: השודף גדלין.

יעקב אמרתי: רגע, רגע.

רם בלניקוב: ממנה נוצר העודף אתה מותר.

יעקב אמרתי: זה לא עודף, זה החלפה. וכשאתה בא ודף על התלפת נדלן בנדלן, אז אין שום סיבה בעולם לא לממן אחד כנגד השני.

רם בלניקוב: בעיני, אני לא מקבל את זה.

יעקב אמרתי: למה לא? תסביר לי למה לא? למה להמשיך ולשאת בחוצאות ארנונה?

רם בלניקוב: אני אסביר לך למה, כי אני מאמין,

יעקב אמרתי: אתה יודע הוצאות ארנונה בתל אביב כמה הם ותינו?

דני גולדשטיין: 7 מיליון.

יעקב אמרתי: 7 מיליון שקל כל שנה. כמה שנים אתה יכול לסחוב נדלן כזה?

מישאל וקנין יו"ר: כמה אתה משלם פה על ה,

רם בלניקוב: שכירות, דמי ניהול.

מישאל וקנין יו"ר: כמה אתה משלם פה?

יעקב אמרתי: לא, הרבה פחות.

מישאל וקנין יו"ר: לא הרבה פחות אל תגזים.

יעקב אמרתי: הרבה פחות.



מחברים עולמות בשבילך

חברת דואר ישראל בע"מ

ח.פ. 1-346719-51

מיטאל וקנין יריד: זה הוצאה של...17 מיליון שקל מה!

דני גולדשטיין: 17 מיליון שקל שכורות.

יעקב אפרתי: אבל אם החלפתי נדלן בנדלן,

מיטאל וקנין יריד: וארנונה, רדמי ניהול! סליחה, שכירות ודמי ניהול!

דני גולדשטיין: אז חכל מניע ל 20,...

יעקב אפרתי: ..אני החלפתי נדלן בנדלן...

רם בלניקוב: בוא אני אגיד לך. אם החלפת את המקום הזה ברחוב החגנה, ושמת קיבלת 155 מיליון, אני לא רוצה להמשיך את הדין הזה כי אני חייב לרוץ לשר האוצר. ופה אתה מקבל 17 מיליון, נרור לך שעלית כמחירי!

דני גולדשטיין: לא, לא, לא רגע. זה גם ירושלים.

יעקב אפרתי: נו כמתיר לא עליתי...

מדברים יחד

רם בלניקוב: אם זה מחליף 155 מיליון, ...

יעקב אפרתי: ...ואני מציע שדני יעשה לכם,

רם בלניקוב: לא, אני לא רוצה שהוא יעשה לי.

יעקב אפרתי: יעשה לכם מערכת של כמה פיט, וכמה השקיעו, ומה המאזן של הנדלן.

רם בלניקוב: אני אגיד לך בענין הזה, אני אגיד לך.

יעקב אפרתי: מה המאזן של הנדלן, מה המאזן של ההוצאות השוטפות על הנדלן. זה לא קשור, זה לא ככה.

רם בלניקוב: יעקב אני אספר את הסופר. לפני הרבה שנים, לפני הרבה שנים נמצעתי פציעה מאוד מאוד מאוד קשה, שכבתי בטיפול נמרץ, אבל בסוף תודה לאל יצאתי מזה. ואז אחרי זמן מה,

דובר: ...

רם בלניקוב: לא, נדרסתי על ידי אוהב ישראל, ספק פיגוע ספק סתם תאונה. ואז באתי לדודי הדתי, של אמא שלי, אמרתי לו דוד מקס, תראה דווקא ביום היינו נפעילות וצא אלינו בבוקר תבדניקים, ופעם ראשונה מאז הבר מצוה הנחתי תפילין אז עוד הייתי חצי גוי.

יעקב אפרתי: הזכרת לו שאתה לא מניח.

רם בלניקוב: אמרתי לו דוד מקס, איך זה יכול להיות שדווקא באותו יום שהנחתי תפילין, קרתה לי כזאת תאונה. נו, הוא אומר לי תאר לך מה היה קורה אם לא היית מניח. תאר לך מה קורה אם היית עושה את זה אחרת.

יעקב אפרתי: זה לא אותו דבר. זה לא אותו דבר.



מחברים עולמות בשבילך

חברת דואר ישראל בע"מ
ח.פ. 1-346719-51

רם בלניקוב: לא אמרתי זה אותו דבר.

יעקב אפרתי: זה לא אותו דבר בכלל, זה לא אותה... זה חומר כנגד חומר. עם כל הכבוד וההערכה, אני חשבו שטוב מאוד שהמערכת עברה את הרביזיה הזאת, אני לא מתווכח על הפאר ועל הזה.

רם בלניקוב: אני לא מעניין אותי מה היה בעבר.

יעקב אפרתי: אני לא מדבר על זה, באמת שאני לא מדבר על זה. זה טוב שימיה תמיד צניעות אין ספק כזה. כך נהגתי כל החיים שלי וכך אני ממשיך לנהוג, צניעות היא צריכה להיות. אבל העיקרון של נכס תמורת נכס, החלפת נכס ותמורת נכס, הצמצום הוצאות שיטפות. גם אם זה נכס, מה הקדושה נכנס? מת הקדושה נכנסו תסביר לי.

מישאל קנין יו"ד: אבל לא צמצמת בהוצאות השיטפות. יעקב, לא צמצמת את ההוצאות השיטפות זה לא נכון.

יעקב אפרתי: בטח שצמצמתי.

מישאל קנין יו"ד: אין צמצמתי אם אתה משלם פה 20 מיליון שקל בשנה. 20 מיליון שקל, אתה משלם שכירות שיטפות.

יעקב אפרתי: תשמע, אם הוא לא מצמצם ומאחד סימנים, אם הוא לא מאחד סימנים, הוא לא יכול למכור סניף.

מישאל קנין יו"ד: זה לא משנה...

דני גולדשטיין: אבל זה גם, זה לא תל אביב. זה תל אביב, ירושלים, חיפה..

רם בלניקוב: אני לא רוצה להכנס לדיון הזה. הנתונים שקיבלתי והסתכלתי בעצמי, הם לא בהכרח,

יעקב אפרתי: אבל תסתכלו...אני חושב שחובתו לעשות את זה.

רם בלניקוב: הם לא בהכרח תומכים כמה שאתה, הם לא בהכרח.

מרסדס פחימה: יותר חשוב לי לדעת, אני רוצה להבין משהו, סליחה.

יעקב אפרתי: מערכות הנחשוב והזה, מי היה מומן לו את זה? זה חיח נשאר...

מרסדס פחימה: לא, לא על תל אביב, יותר חשוב לי אהצו מחר בבוקר בתודש אפריל. מחר בבוקר אנהנו נמצאים שם. אנהנו צריכים לשלם משכורות לעובדים. אני נציגת העובדים, מה עושים מחר בבוקר? זה מה שחשוב לי. איך אנהנו משלמים להם את המשכורות, אם פה אומרים לנו שבתודש אפריל לא יחיה לנו כמה לשלם משכורת. מה אני עונה לעובדים שלי.

רם בלניקוב: מה שמד?

מרסדס פחימה: מרסדס.

רם בלניקוב: מרסדס. את נבחרת, אני רק רוצה לדייק פה. שלא תהיינה אי הננות, נבחרת על ידי העובדים,

מרסדס פחימה: אבל אני,

רם בלניקוב: את לא נציגת העובדים.



מחברים עולמות בשבילך

חברת דואר ישראל בע"מ

ח.פ. 1-346719-51

מסרדס פחימה: אני לא נציגת העובדים. אני יודעת שאני לא נציגת העובדים, אבל אני דואגת לעובדים, גם אם אני לא נציגת העובדים. אני באה לטובת התורה.

יעקב אפרתי: היא דואגת לזה כל הזמן שהיא לא נציגת העובדים.

רם בלניקוב: אני חושב שכל דירקטור צריך לדאוג לעובדים.

מסרדס פחימה: נכון בדיוק, לא רק אני.

רם בלניקוב: לא דווקא חברת שנבחרה מטעם העובדים.

מסרדס פחימה: נכון, נכון.

רם בלניקוב: כל דירקטור. אוקיי, אהנו לא נדון פה בעניין הזה, אהנו לא נחליף את הדירקטוריון. אבל אתם צריכים לדון בעניין הזה, חד משמעית.

מסרדס פחימה: בסדר.

רם בלניקוב: אוקיי, תודה רבה. תודה לכולם.

מישאל וקנין יריד: תודה לכם. אהנו נמשיך מכאן כמו שאומרים.

מסרדס פחימה: מישחו צריך לענות לי על השאלת. איך אהנו עושים מחר בבוקר.

מישאל וקנין יריד: אגב, העובדים כמוכן הם בעדיפות מבחינת בודדאי שבר, אבל גם יש לנו ספקים שהם כמו עובדים.

מסרדס פחימה: אין ספק.

מישאל וקנין יריד: קחו בחשבון את זה שיש אמשים שהמרגסה שלהם, הם אומנם ספקים, אבל המרגסה שלהם תלויה גם בנו. ולכן אני חושב שאני רוצה לשמוע כמוכן את, גם את חברי הדירקטוריון החדשים. כי אני חדש ואמרתי כבר את שלו, אבל יוני תשירה נשמח לשמוע גם אתכם. ואם יש למישהו מחברי הדירקטוריון עוד תשירה לדבר, לפני שנציע לפחות אני מתכוון להציע איזו תשירה הצעה או מחשבה שיש לי.

יוני פת: אני אומר, טוב כמוכן הכל במסגרת מה שהספקתי לראות ללמוד ולהבין. אני חושב שאין שהיתרון זה שאין ברירה. זאת אומרת זה לא שאהנו יושבים פה ואהנו אומרים... בסוף הגענו למצב שאין ברירה. ולכן השאלה אם לעשות איתך כבר תראה לי לא שאלה רלוונטיות, לכולם תראה לי ברור מה בחדר הזה שצריך לעשות וצריך לעשות משהו יותר מפלסטר. אני חושב שאהנו מספיק למח פלסטר בהקשר הזה הוא לא רלוונטי. האם כל הדברים האלה חייבים ללכת כמקשה אחת, זאת אומרת כמה הקו ההפרטה שלי ברור פה, וגם תהליך הבראה וגם התחליף התייעלות. יכול להיות שבאידיאל כן, אני לא יודע אם בפרקטיקה בגלל שיש פה ענינים ואילוצים אקסוגנים אני לא בטוח שזה יהיה אפשרי, ולכן לדעת, אבל עוד לא הספקתי לקרוא את כל הדברים, אבל אני חושב שחייבים להתחיל מתוכנית עסקית, תוכנית הבראה והתייעלות קודם כל פנימית, כמוכן שמבטאה בחשבון את ההקלות הרגולטוריות, מבטאה בחשבון את הכסף אם וכאשר יכנס מההנפקה, והיא חייבת להתחיל מכפנים. אני אומר ממה שקראתי, לא דאינו שמה איזה שדן דרמות, ואני רק מזכיר שגם בפעמים הקודמות, לפחות ככה אני קראתי והבנתי ממה שחקרתי, בסומ של דבר הוצאה של עובדים, גם אם היא תהיה עכשיו תרבה יותר מסיבית, בודדאי לא יכול להספיק.

יעקב אפרתי: אין כסף.

יוני פת: לא, אני אומר גם אם יהיה כסף,

תאריך: 16/02/2022

נושא הדיון: דירקטוריון 2/2022

סוג דיון: דירקטוריון

עמוד 20 מתוך 47



מחברים עולמות בשבילך

חברת דואר ישראל בע"מ
ח.פ. 1-346719-51

יעקב אפרתי: אין כסף.

יוני פת: בסוף זה לא יכול להספיק. זה לא שינוי בר קיימא. אני אומר אני בא, אני ליוזימי לא מעט אירועים כאלה של תוכניות פרישה גדולות, ובסופו של דבר אם זה לא בא ביחד עם הסכמים חדשים גם ספקים, אבל גם הסכמים קיימים, וגם דברים שמלווים את זה שבסופו של דבר עושים שינוי בר קיימא בחברה, אז כמו שדיברתם פה על הנדלן, ואתה אומר הנדלן הוא לא קודש, גם בהקשר הזה להוציא עובדים זה לא כסף. זה לא, תוצאת עובדים, זה אחלה זה מוריד, זה...רווח זה נדאה...

מרסדס פחימה: להוציא עובדים צריך להכין תוכנית. אי אפשר להוציא עובדים בלי להכין תוכנית.

יוני פת: אז אני אומר בסופו של דבר זה חייב לבוא עם תוכנית של מה קורה ביום שאחרי, כמוכן עם כל הדברים האלה ביחד. אז אני אומר האם הכל צריך לבוא במקשה אחת הלוואי וכן, אני פשוט לא, מחיברותי, זה לא נראה לי שאפשר לבוא ולחכות שהכל יקרה ביחד. אנחנו צריכים ללכת על מה שאנחנו יכולים ללכת פתח בבוקר, ללכת סחר בבוקר.

יעקב אפרתי: שזה מה זה? לפני ועתיד?

יוני פת: מננה שאני, מה שאני מבין זה ללכת על,

יעקב אפרתי: הוא אומר לך 70% זה שכר מה?

יוני פת: זה בסדר אני אומר,

יעקב אפרתי: נו, 60% זה שכר,

יוני פת: אני אומר אני עוד לא הנתתי,

יעקב אפרתי: כשאתה לא אומר קבלני כוח אדם שזה אותו דבר, למעלה מ 80%.

דורון דבי: נכון. אז אתה...80%..

יוני פת: ואם זה אומר להכנס להסכמי שכר, אז גם ניכנס להסכמי שכר. מה כאילו למה,

מישאל וקנין יריד: כן, אבל מאחר ואנחנו מה כמו שמרסדס, ..אאתך את לא נעילת העובדים. את דירקטוריות.

מרסדס פחימה: לא, אני לא, אני, אני אמרתי שאני דירקטורית. לא,

מישאל וקנין יריד: רגע, שניה. אבל אני אומר היא שאלה שאלה שגם אני שאלתי, אנחנו, יש לנו אחריות מאוד גדולה, הניכודים פה זה לא אנשים שיקשבים על משכורות שמנות שאנחנו מכירים במקומות אחרים. הם לא משתכרים משכורת של גוגל, וגם לא של חברות ממשלתיות שנמצאות יותר בחדשות. יש פה הרבה אנשים שהם על הסף של קשיי יום צריך גם את זה להגיד. ויש לנו אחריות גם כלפיהם, אבל יש לנו קודם כל כלפי בעלי המניות. אנחנו דירקטורים, כדירקטור יש לנו אחריות כלפי בעלי המניות של החברה. אנחנו צריכים לפעול לטובתה של החברה. החברה נמצאת עכשיו רגע לפני שהיא מתנגשת בקיר ב 200 קמ"ש. אנחנו צריכים, אני מציע, אני רק רוצה לשאול אם מישאל שם בוידאו בויקרן רוצה לומר משהו. ואולי גם אורי מרשות החברות רוצים? אתם רוצים להניד משהו אורי וישי?

אורי שיניין: שדברים בגדול נאמר.



מחברים עולמות בשבילך

חברת דואר ישראל בע"מ

ח.פ. 1-346719-51

מישאל וקנין יו"ד: אתה, סליחה..שירה.

שירה עמיאל בן אבא: אני אשמח לדבר, אבל אני יכולה אחרי אורי, הכל בסדר.

אורי שיניין: אני פה כדיקטור ללא זכות הצבעה....

שירה עמיאל בן אבא: אבל עם זכות דיבור, אני אניד שמה שמבחינתי תמיד אוהבת לחלק לטווח קצר, בינוני וארוך, ובמעבר על התומרים בישיבה, ופה במשיכת זה התברר עד כמה כל הטוחים הם בתוך הטווח הקצר, גם הטווח הארוך כשמסתכלים עליו הוא נגיד סוף השנה או אמצע השנה וההורדה הנפקה, אבל לפני זה בטווח הבינוני איך שאני מסמנת את זה, יש את הסיפור של שינוי הרגולציה וההטמעה שמה, ובטווח הקצר את הסיפור הפיננסי, ואיך שצריך להתמודד איתו. ובעיני ככה צריך להסתכל על הדברים לחשוב בטווח קצר ולראות ובאמת אולי לקבל מההנהלה, איזה אפשרויות אתם יכולים להציע, אחד, כדי באמת לפרוס את החיב, ולראות איך אנחנו מרחיקים את הבעיה, גם אם זה לכמה חודשים, זה לא הנושא של מכירת חכסאים במובן. אני בן גם בדברים שהמנכ"לית אמרה כאילו בעיני מאוד חשוב להבין אל מול שינוי הרגולציה שיהיה איך נותנים אותו באופן הכי מהיר וגם זה משתו שנצטרך מההנהלה, ומה המשמעויות שלו למצב הפיננסי. שוב, אם נניח מצליחים על ידי פריסה של החוב על ידי כל פתרון שנמצא פה. להרחיק קצת את הבעיה כמה זה יעלה להשפיע השנה, אולי אתם יודעים כבר להגיד עכשיו. ואם לא, אז כמה שיותר מחר לתת לנו איזה שהיא תמונה של כמה הדבר הזה איך שמעריכים אותו לפי השינוי חקיקה עכשיו ומה שיכולים לדעת יהיה. ובטווח הקצר אני אשמח לשמוע את ההצעת שכבר יש לך, לי און לצערי יותר מדי הצעות חכמות ברנע, למעט להבין איזה פריסה כן יכולה להיות, ואיפה זה שם אותנו, כמה חודשים זה קונה לנו.

יוני פת: אגב לגבי מה שהיא שאלה, ראיתי איפה שהוא שאתם מדברים שכל ועדת רוזן תכניס 30 עד 50 מיליון נכון? זה המספריים?

דני גולדשטיין: תלוי מה. אתה מדבר בצד של ההכנסות, יש לה כמה אלמנטים. בצד של ההכנסות היא יכולה להכניס משחרו כמו 50,60.

יעקב אמרתי: ענדכון מחוירים.

מישאל וקנין יו"ד: חברים רגע, בואו. לפני שאנחנו נכנסים, קודם כל אורי רצה להגיד משהו.

אורי שיניין: אני חושב שהדברים שנאמרו פה על ידי הבוס שלי והמנכ"לית משרד התקשורת, חם זי ברורים. חלקם אולי נאמרו על דרך הרמז, אבל אני חושב

מישאל וקנין יו"ד: דרך הסוד כמו שנקרא,

אורי שיניין: כן, אבל פה כולם חכמים, אז חכם מבין ברמז. אני חושב שיש פה אירוע אחד שהוא כן צריך תתייחסות, והוא דווקא פחות אירוע מקצועי, ויותר אירוע תחליכי. ואני לא יודע לאן אתה מכוון להשאיר בהצעה שלך, אבל אני יכול להציע, אני חושב שאנחנו פחות או יותר כולם מבינים את עוצמת האירוע, בסדר, וזה לא משנה אם באפריל אי אפשר יהיה לשלם משכורות, או באוגוסט אי אפשר יהיה לשלם משכורות. אז אפשר יהיה לשלם משכורות בטווח הגרואה לעין בסדר?

מריסדס פחיימה: זה מחר בבוקר. אם זה אוגוסט או אפריל זה מחר בבוקר.

אורי שיניין: ואם אנחנו עובדי דואר, ביטוי עדין לומר את זה, אבל הייתי רגוע. לא פחות ולא יותר, זאת אומרת אם אין לי משכורת להבא הביתה, המשכורת שלי לא בטוחה, אז חמצב קטסטרופלי. עכשיו יש מה איזה שהיא הנתת מוצא כזה טוב אנחנו בסוף חברה ממשלתית מושהו יציל אותנו. אני יכול לשתף אתכם מה מתדיינים הפנימיים שלנו, שגם שמעתם את מנכ"לית משרד התקשורת מה היא אמרה על חקלות הרגולציה שהיא הבטיחה בוודאות, וההקלות שהיא לא הבטיחה בוודאות. הכסף נמצא בהקלות שהיא לא הבטיחה בוודאות, ותיא אמרת חם תלויים בזה, בסדר



מחברים עולמות בשבילך

חברת דואר ישראל בע"מ
ח.פ. 1-346719-51

אני אתרגם את זה בצורה מהירה, דני, תקן אותי אם אני טועה. הכסף לא היה בחקלות שהיא חבטתה שיקרו ככה או אחרת. ולכן צריך שיקרו שני דברים.

מרסדס פחימת: ..אנחנו יודעים שהכסף ב 60%.

אורי שיניין: מה זה?

מרסדס פחימת: אנחנו בטוחים שהכסף נמצא ב 60%.

אורי שיניין: נכון.

מרסדס פחימת: ברור, מח. אתה אמרת שאנחנו תכמים.

אורי שיניין: בסדר. היא אמרה את זה בצורה, אמרתי ברמז. אבל אתם כולכם מבינים רמזים.

דני גולדשטיין: לא, ה 60% תלויים בחקלת רגולציה, אי אפשר.

מרסדס פחימת: ברור, ברור.

אורי שיניין: נכון, אבל גם הכסף כנראה, הכל כבר נאמר. אני רק קצת מרגיש כמו כתב רשוי עכשיו. מסביר את מה שכבר נאמר. אני חושב שצריך לקרות שני דברים. ברמה התהליכית אחד, צריך לקרות איזה שהוא שילוב יודים בסדר. שבההנהלה זאת אומרת כולם יבואו וינתה ויתווה את המדיניות של מה לעשות. יושבים עם, מהר מאוד גם עם ועד העובדים כי בסוף תלק מנהיגותיים פח הם לא רק ויתורים ב... גם אם נעמצם פה את הלשכות בחצי, ונעשה התנייעלות מאוד גדולה בחוצאות הנהלה כלליות שמימי אין פה שאלה בכלל שצריך עוד לעבור התנייעלות משמעותית, ובודאי אם אטחם באים לעובדים, אני חושב שמישהו, אני לפחות לא יכול לגשת לעובדים ולבוא להם בדרישה אם הם לא רואים את אותו דבר שגם ההנהלה חותמת בבשר החי, וזה לדעתך.

מרסדס פחימת: אני בטוחה שאם נכון תוכנית כמו שצריך לא תהיה בעיה.

אורי שיניין: יפה. אז זה צריך שיהיה, זה פעם אחת. ופעם שניה, אני חושב שהדירקטוריון לא יהיה פתור מזה שיכול להיות שהדיונים האלה לא יבשילו. בסדר, יש פת דברים גם שהם לא תלויים רק במה קורה בתוך החברה, ואנחנו פח עליהם את חדיבור, כי אני לא מונחה לאירועים שקורים באזורים אחרים ברחוב ארלונדורב בתל אביב, אבל לא בטוח שאנחנו נצטרך להגיע להסכמות כל כך מהר. והדירקטוריון פה צריך לשאול את עצמו, מח קורה אם נגיע לסיטואציה שבה הוא לא יכול לשלם את כל המשכורות. וגם חלק מוציא עובדים לחופשה, או..שכר, אני לא יודע, באמת זה החלטות מאוד מאוד כואבות. אני לא כטוח שכולם חייבות להתקבל פה ברגע זה, צריך לחשוב על זה בכובד ראש, אבל לועתי אתם חייבים להכין איזה שהוא...אין וי, בגלל שלא מגיעים להסכמות. ובמקרה שאין לזה מתווה שכאילו הבסט סנריו זה שהגענו להסכמות על 100% הפרטה הקלות רגולציה ואו יומי הכל, יש איזה תמונת עתיד ורוד, ואז בדרך עשינו איזה שהוא גישור. זה מה שכולנו מצפים לו. אמיתי, סיכוי מאוד סביר. לא יודע אם הוא 10% או 80%. אבל גם אם הוא רק 10% צריך לתעריך אמיתית לאפשרות שלא יהיה מה לשלם. וצריך להכין את זה את העובדים. זה לא איזה משהו שהוא זה, את העובדים את ההנהלה, צריך להתכוון לדבר הזה. והמסר היותר חשוב הוא שאנחנו חייבים לגרום, אני אומר אנחנו כרשות, החברה, הדירקטוריון כמובן, לגרום לתהליך הזה להתחיל כבר להתכנס, כי החששות שאת העלית בצורה, אני מעדיף לשים את ה, לא לדבר ב,

מרסדס פחימת: כן, שמעתי את זה על חשולף. כי אני רואה שדנים בזה, ודנים וזעים ודמים, ולא הגענו ל,

מישאל וקנין יו"ר: יש עוד מישהו שרוצה להתייחס?

דורון דבי: כן. אני אגיד. אני חושב ש, קודם כל אני מסכים שצריכה להיות תוכנית התנייעלות מהירה ומיידית. אני



מחברים עולמות בשבילך

חברת דור ישראל בע"מ

ח.פ. 1-346719-51

חשוב שהדירקטוריון הזה, לפחות כמו שאני מתרשם מהתקופה שאני נמצא פה, כן מחוייב לרווחיות תפעולית שוטפת של הארגון הזה. ואני התרשמתי שעד 2019 מולל, זה בהחלט עבד ככה. עם קשיים, עם קצבים, עם רגולציה, עם כל הבעיות עם כל הזה, אבל הדירקטוריון כן היה מחוייב לרווחיות תפעולית שוטפת. ב 2020, אצלי לפחות ירד האסימון משהבנתי שגם כשיש נפילה שהתחילה בגלל הקורונה וכל הדברים האלה, לא מצליחים בצורה משמעותית להקטין את ההוצאות. זאת אומרת אני רואה כל הזמן את ההוצאות מנות סביב על ה 1.7 מיליארד שקל. ההכנסות נעות בין 1.5, 1.6 ל 1.9 מיליארד, וזה נשאר 1.7 מיליארד. אנחנו נתקעים כל הזמן ב 1.7 הזה. פחות או יותר כן, פלוס מינוס. אבל אין כמעט שינוי, ואמרתני את זה כמה פעמים, אין זה יכול להיות שהפעילות יורדת, ועלות המכר של אותה פעילות נשארת אותו דבר? זאת אומרת למרות שהפעילות יורדת, עלות המכר של הפעילות הזאת נשארת אותו דבר, וזה מאוד מאוד מטריד, זה מאוד מטריד. הצד השני הוא שגם נכון מאוד מטריד שמכסים הפעילים תפעוליים במכירת נדלן. לא אמורים לכסות הפסדים תפעוליים במכירת נדלן, גם את זה, גם הדברים האלה נאמרו כבר כמה פעמים בדירקטוריון, ומכירת הנדלן באה בעיקר כדי ליצר איזה שהוא אוויר תפעולי, אוויר תזרימי, סליחה לעניין. זה לא, זה לא תחליף לרווח, כי רווח צריך לבוא ממכירות מול הוצאות, מול עלות המכר. זה הדבר המרכזי. נכון, גם בהנהלה... אפשר אולי לקצץ כל מיני זכרים וזה בסדר, אבל הבעיה המרכזית היא אותם 1.7 מיליארד, ואתה זוכר דני שזה גם נאמר כמה פעמים בדירקטוריונים. לכן אני גם, בוא, אני מסכים עם רוב הדברים שטאמרו כאן, כן. שצריכה להיות פה תוכנית התייעלות, צריכה להיות תוכנית מהירה, ואנחנו צריכים לעשות כל מה שאפשר, כולנו יחד. כדי להביא את זה כמה שיותר מהר ששורת ההכנסות תהיה גבוה משירות ההוצאות, זאת אומרת שיהיה פה רווח תפעולי. אפילו רווח תפעולי קטן, אבל שיהיה קודם כל רווח תפעולי, כי אחרת אנחנו בבעיה.

מי שאל וקנין יו"ר: תודה דורון. יש עוד מישהו שרוצה להתייחס מהחברים!

יעקב אפרתי: באמת, אני קראתי את דוח מבקר המדינה, נכון, הוא מדבר 17,19, שזת מה לעשות. אבל,

מי שאל וקנין יו"ר: מאז זה לא השתפר.

יעקב אפרתי: לא השתפר בכלל. ועל המסלול הזה עלינו. רק הוסיפו לזה מוקש אחד נוסף, הקורונה. באמת. במובן מסוים עצר את העליות של הזה, וקירקע גם את מה שצמח במערכת הזאת.

דורון דבני: כי עד סוף 2019, זה עבד יפה, זה עבד באמת יפה.

יעקב אפרתי: לא עבד יפה, זה היה במסלול הזה. ומאז מדבר על זה שהרגולציה לא תאפשר לדואר הזה להתרומם, לא תאפשר לו. ובלי מכירת נכסים אי אפשר. הוא דיבר על זה, זה לא, זה לא משהו שאנחנו מנלים אותו היום. העוצמות משתנות, זה הכל. העוצמות משתנות בגלל העובדה שהקורונה באמת שמה מוקש לכל נושא הסחר שלא התפתח כפי שהיה מוכן להתפתח. זה הסיבה האחת והיחידה, אז אני מציע באמת לכל הדירקטורים החדשים לקרוא את זה, כי זה באמת. ומציק,

מי שאל וקנין יו"ר: קראנו קודם כל. רגע, אני רוצה שניה.

יעקב אפרתי: מי שקרא אז בודאי,

מי שאל וקנין יו"ר: יעקב, אני רוצה להתייחס למה שאמרת.

יעקב אפרתי: רק שניה. עכשיו, אי אפשר שיבואו ישימו פה לדירקטורים. חברה, תעלו את החברה הזאת למסלול של רווחיות, וידיים קשורות, ורגליים קשורות, ואפילו קצת עיניים קשורות. אני חושב מסיכות בסדר נטולד עם זה, אבל לא מעבר לזה. מסיכות לא לעניינים. אתה מוכרח לראות מה יש העם, מת זמין תיום, מת לא זמין תיום, ולפי זה לפעול. ואם אתה קושר ואתה אומר גם זה לא, אז תניד מה כן. אף אחד לא אומר לך מה כן. עם כל הכבוד וההערכה, מישהו אמר פה מה כן?

מי שאל וקנין יו"ר: שניה, יעקב.



מחברים עולמות בשבילך

חברת דולר ישראל בע"מ
ח.פ. 1-346719-51

יעקב אפרתי: לצמצם עובדים זה לא הולך. לצמצם עובדים זה תהליך. לצמצם עובדים זה יקר. להשאר בהסכמי השכר זה המכה הכי קשה שיש לדואר. כי מה קורה בהסכמי השכר?

דורון זיבי: כל שנת זה עולה.

יעקב אפרתי: כל שנה אתה מצמצם 300 עובדים, לא מכסה את זחילת השכר של היתר. זה מטורף למגרי.

מישאל וקנין יריד: זה לא, זה לא נכון..

יעקב אפרתי: תסתכל על זה. תראה חוצאת. ההוצאה לשכר.

מישאל וקנין יריד: ...זה לא נכון.

יעקב אפרתי: למרות שני המבצעים של הנה, נשארה אותה,

מישאל וקנין יריד: זה משהו אחר, זה לא בגלל הזחילה..

מישאל וקנין יריד: לא נכון. לא נכון.

יעקב אפרתי: תזחילה של הסכמי.. אין פה,

מישאל וקנין יריד: לא נכון, ממש לא נכון.

יעקב אפרתי: אז מאיזו סיבה?

מישאל וקנין יריד: מזה שהתייעלות,

יעקב אפרתי: כמות עובדים פוחתת,

מישאל וקנין יריד: מזה שהתייעלות היא לא אמיתית. מזה שחלק מהעובדים הוצאת מצד אחד, ומצד שני הם נכנסו ממקומות אחרים. זה לא נכון. זה לא מדויק.

יעקב אפרתי: לא, זה לא, זה,

מישאל וקנין יריד: יעקב, אני רוצה רגע להתייחס למה שאמרת על הקרונה.

יעקב אפרתי: אבל בוא בוא על העניין הזה,

מישאל וקנין יריד: אני מבקש רגע להתייחס על מה שאמרת על הקרונה.

יעקב אפרתי: לא על העניין הזה, על העניין הזה באמת, עריך להעלות כמה דברים. אחד מספר העובדים בפועל. תסתכלו על זה.

מישאל וקנין יריד: רגע, יעקב סליחה. אני מתנצל שאני ככה זה. אני רק רוצה, ראשית, אני מבקש להתייחס על מה שאמרת בעניין הקרונה. אני חושב שחברה של שליחויות שמדברת על הקרונה כמשהו שפגע בה, זה קצת תרתי דסתרי. יש לך את תקופת, מתקופת הקרונה, תמיכה הכי גדולה של פעילות סחר בין ארצות, מים ארצית שהדואר בקושי נגע בה, או למעשה לא נגע בה בכלל. יש לך חברות שליחויות ציק צאק, זיג זג, אף יו זי, אף יו אס. מה שאתה רוצה יו גיי נוס. שהן הרווח שלהן הוא 200, 300, 400, 500 עובדים. אני לא מדבר על וולט המקורית כן. הלוואי שנגיע



מחברים עולמות בשבילך

חברת דולר ישראל בע"מ
ח.פ. 1-346719-51

למקובלות האלה פעם, הם לא צריכים ללכת ולמכור נכסים בשביל להתממן בפעילות שוטפת. הם זיהו את המשבר והפכו אותו לחזדמנות. אז בוא, קל לנו מאוד לספר לעצמנו, תשמע הקורונה, לא היו טיסנות, זה נכון שלא היו טיסנות. זה הוריד לנו את פעילות הסחר. אגב, יכול להיות, יכול להיות שבזכות הירידה בטיסות, אני לא אומר שזה לא פגע, אבל תזכור שאם חלק מהפעילות שלך מבין לאומי מסחר בין לאומי היא לא בתכרה רווחית, אני אומר את זה בעדינות,

יעקב אפרתי: אני מסכים איתך...

מישאל וקנין וייר: אז יכול להיות שהיא עשתה לנו טוב הקורונה שהיו פחות משלוחים באמזון. כי אם אנחנו משאירים שיק של 5 שקלים או 7 שקלים או 1 שקל על כל משלוח שאנחנו של אמזון שאנחנו מחלקים, אז צריך להגיד תורה לריבוננו של עולם ש 3.5 מיליון משלוחים של אמזון תעשה את המכפלות לבד. אם אתה רוצה להסתכל על זה כעל שקל או על חמישה שקלים, לבד תסתכל על זה. בוא, או אני מציע, אני חושב שזה אחריות שלנו כוירקטוריון לבוא ולהגיד, תשמע זה הקורונה. זה כמו אמרתי מה לאנשים זה כמו להיות, לגור בינן ולהגיד, תשמע אבל יש לנו רעיונות אחרים. מה זאת אמרתי! אנשים כבר, הפירוט או ההסבר, או ההתעלות באיזה שהוא זה לחייד יאבל הקורונה, זה לא שור. תהמך את זה להזדמנות. הימים אמרו אנחנו גרים באזור גאסי, אנחנו נבנה את הבתים מקרטון, ואנחנו נבצל נהפוך את הלימון ללימונית. לכן, לכן אני אומר, אנחנו צריכים לקחת את זה מכתן, קדימת. עכשיו, אני לא מסכים עם מה שינוי אמר, יוני אני חושב ש, קודם כל אני לא יודע אם המהלך הגדול יצליח או לא יצליח. אני בטוח שגם מה שהרצון הטוב שהפנינו כאן גם מנכ"לית משרד התקשורת, וגם מנכ"ל משרד האוצר, יכול לקחת כמה חודשים. זה תלוי בהליכי חקיקה, לכתוב רישיון של תורה כמו הדואר, זה לא דבר שאפשרי אותו בשעתיים, זה גם לא בקומיים, ואני מעריך שגם לא בחודשיים. אלה תהליכים עוד לא, החוק עוד לא הושלם לקריאה שניה ושלישית. לך תראה אם אנחנו יודעים בממשלה שיש לה 61 חברי כנסת, האם בסוף זה יעבור כמו שהם רוצים לפני סוף המושב, או רק נצטרך לחכות למושב הבא של הכנסת. אנחנו במצב כמו שאומרים לנו רואי חשבון, וכמו... מנהל הכספים,

דגור: אבל זה... אותו דבר.

מישאל וקנין וייר: שניה, שאומר לנו מנהל כספים, שאנחנו צריכים לעשות עכשיו מהלך מידי. או אנחנו קודם כל צריכים לעשות מהלך מידי שיש לו שני ראשים. אני חושב שהמהלך הבלעדי, אנחנו צריכים להטיל על החברה לבוא למקום הזה בעוד, כמה אתה צריך דני? בשביל חטווח הקצר בשביל לעשות פעילות שמצמצמת ודוחה לנו את חבטיה ודך שבוע או שבועיים. אם אתם חושבים שיש דרך לדבר עם הסינים, אני לא רוצה להתערב בזה, אני רק שואל.

דני נולדשטיין: 14.

מישאל וקנין וייר: 14 יום. אני שואל אתכם. האם עדיף לדבר עם הסינים עכשיו? או כדאי לתכות ברצף האחרון והלגיד לחם! אני שואל אתכם מחניסין שלכם.

דב פרימוביץ: תראה, אף פעם לא הינו בסיטואציה כזאת שהיינו בכלל חייבים כסף לסינים, והסינים אתה יודע,

יעקב אפרתי: תמיד הם היו חייבים.

דב פרימוביץ: מהו הם תמיד היו חייבים.

יעקב אפרתי: תמיד הם היו חייבים.

דני נולדשטיין: תמיד הם משכו אותנו, כן.

דב פרימוביץ: ותמיד דחו לנו. דחו לנו תמיד את התשלומים. חעניין הוא שבאמת תקדים כזה לא יודעים. אנחנו לא עשינו את זה עד היום מישאל. מהסיבה שאמרנו בוא כרנע נחכה קצת ולראות, נכון, שחניע חזמן שצריך,



מחברים עולמות בשבילך

חברת דואר ישראל בע"מ
ח.פ. 1-346719-51

מישאל וקנין יו"ד : רגע, שניה, הבטתי, הבנתי. או אתה אומר צריך לעשות את זה מהר.

דב פרימוביץ : כן.

מישאל וקנין יו"ד : אבל רגע, שיהיה ברור. גם אתה אומר, המנכל היה אומר את זה, אז אנחנו פה מסכימים. שיתיה לנו אבל ברור, הדחיה של ה,

דב פרימוביץ : לא פותר את הבעיה.

מישאל וקנין יו"ד : של חשוק מהסינים, של השוק שאנחנו צריכים לחעביד לסינים, היא לא פותרת, היא לא אפילו ראשית פיתרון.

דב פרימוביץ : לא.

מישאל וקנין יו"ד : היא קצת, היא לשניה נותנת לנו להרים את הראש מעל המים.

דני גולדשטיין : לתת לנו אוויר לעוד מהלכים שאנחנו נעשה.

מישאל וקנין יו"ד : שניה, שניה רגע. אני מבקש ואני מוציע שהדירקטוריון יקבל את ההחלטה הזאת, תהצעה שלי, שאנחנו מטילים על הנהלת התברה לבוא למקום הזה, תוך 14 יום עם תוכנית שהיא גם אורנים קטן, וגם אורנים גדול. אורנים קטן ואורנים גדול, לצעירים שבינינו מי שלא יודע, מלחמת לבנון תראשונה,

דובר : צעירים אבל מכירים.

מישאל וקנין יו"ד : לא, אני לא יודע. יש כאלה שלא מכירים אני מנית. אני לא אשאל כדי שלא זה, אבל כשיצאו למלחמת הלבנון הראשונה לשלום הנליל אז חיח אורנים קטן זה היה עו אוואלי עד הליטני ואורנים גדול זה עד ביירות, לא יודע אולי שרון כבר צריך להגיע עד לטורקיה, הוא... כבר בצד חשני אבל לא ניקנס לוח. ואנחנו צריכים תוכנית שהיא תוכנית חירום. אני חושב שיש חשיבות שכבר בשלב הראשון של התוכנית, אנחנו קודם כל נסתכל על עצמנו פנימה, ונסתכל על חדרים שמנכ"ל משרד האוצר אמר אותם, חייתי אומר לא באנדרסטייטמנט. על לבוא עם היסכון ועם מחלכים שמשדרים עניעות וענוה בתגחלות ובהוצאות קודם כל מהקומה הזאת, לפני תכל. לפני שאנחנו הולכים לפתרונות שאני לא בטוח שהם קלים, כמו עובדים. אבל אני חושב כמו שמישהו כאן אחד מהדוברים, אני לא זוכר אם זה היה מנכל האוצר או מנכל משרד התקשורת, אנחנו גם צריכים להיות ישרים עם עצמנו ולהסתכל במראה, לפני שאנחנו חולכים ומסתכלים לעיניים של האנשים. אנחנו צריכים לבוא עם תוכנית שהיא מאווי אנרטיבית לחתייעלות. מי שבונה על זה שאנחנו נוכל לחעלות תעריפים, או לסגור סניפים עד פסח, אני חושב שהוא לוקה באופטימיות יתרה. ואנחנו עוד לא אמרנו שום דבר לגבי הבורות הנוספים שאנחנו עוד עלולים לפגוש במהלך הדרך, אם מתאדם כמו שבינואר התחזיות לא התממשו, בסוף בפברואר או במרץ גם לא יתממשו התחזיות, ואנחנו יודעים שהתחזיות... שהוא פעמים הן מתממשות, לפעמים הן לא מתממשות, ואנחנו לא יכולים להרשות לעצמנו את הדבר הזה. אז אחד, זה להטיל על הנהלת התברה לבוא למקום הזה תוך 14 יום אם אפשר, אפילו תוך 10 ימים דני, אני חושב שזה עדיף כי אנחנו צריכים לשוך קודם לעצמנו את חסהילות זה דבר אחד. דבר שני, אנחנו צריכים לבוא במקביל לתוכנית הקטנה והמיידית וחדחופה והמהולה, גם עם התוכנית הגדולה, וחדחופה והמיידית והבהולה,

יהונתן מלכה : שגם היא תהיה עוד שבועיים.

מישאל וקנין יו"ד : שניה. לא, לא, זה יכול להיות יש לנו עוד איזה כמה ימים. אבל בסופו של דבר, אי אפשר לעשות את זה בלי כמו שאמרה פה המנכלית, אם אנחנו חושבים שאנחנו נקבל הקלות באיזה שהיא נגזרת, ואנחנו לא נבוא עם הסכם, שיראה שהחברה באמת פעם אחת ולתמיד יורד מהכתף של תקציב חמדינת, אז אנחנו קצת מרמים את עצמנו. ולכן אנחנו צריכים להתסכל למציאות נכוחה ולהניד, אנחנו עכשיו צריכים תוכנית חירום הכי אנרטיבית שיש, הכי מיידית שיש, לא לדבר על דברים שהם רק באוגוסט אפשר שיבשילו. אפשר יחיה לדבר גם עליהם, אבל דברים



מחברים עולמות בשבילך

חברת דואר ישראל בע"מ

ח.פ. 1-346719-51

שהם תיתוכים מידיים. עכשיו אני אומר, אני רוצה להציע גם. אני אומר בואו נהיה זהירים מאוד, נהיה זהירים מאוד מלשעבד את העתיד של החברה כלומר לעצור השקעות. השקעות בטכנולוגיה, השקעות בדברים שיכולים להיות המנופים העתידיים, ומגוון הצמיחה של החברה, כי אחרת אנחנו עוברים למשך של כיניס נכסים. ככה מתנהג כונס נכסים מטעם בית משפט. הוא אומר טוב, את זה תסגור, את זה תסגור, תעניף, את זה, ואת זה, שלום על ישראל. אחרי המבול אני אקח את השכר טרחה של הכונס, ואחרי זה,

דיון דגל: גם לפני הנפקה אתה חייב שיהיה לך תזון, והשקעות זה גם החזון שלנו.

מישאל וקנין יו"ר: ודאי, ודאי. זה לא... גם שאנחנו יודעים שבאמצעות השקעות אנחנו נוכל להפיע מחלק מהבעיות המבניות שיש לנו. כי יש לנו בנקודות קצה יותר מדי גדולות. אנחנו צריכים להניד את האמת, יש לנו עודף באנשים. עודף מובנה באנשים. אני אתמול סיירת בסניפים בשדרות, בעומר באופקים ובבייש. יש דברים שכל עוד מחלקים דואר, יתנו לנו מאוד קשה לצמצם. אתם צריכים לראות חמש דוריות שמטפלות בסניף, חמש נכון! בשדרות. עומדות בשדרות עם כל אחד משמות הרחובות של העיר הזאת שדרות, והן עוברות, ויום אחד הן ממיטות את הדואר ומחלקות אותו, מסדרות אותו מתאים, ויום למחרת הן חולכות ומפיצות אותו בתאי הדואר בבית של האנשים. ואלה לא אנשים שחם בוזלים את כספי המדינה. צריך להניד את זה, ולהגיד את זה ביושר. ולכן העיקר של החינוך, והעיקר של ההתייעלות, ושמידת הצניעות צריכה להיות במקום הזה, במבנה הזה, בכנין הזה, במקום הזה. ואין פרה קדושה. ואני אומר לך דני, לפחות ככל שזה תלוי, אני מציע את זה לדירקטוריון לאמץ את זה, ככל שזה תלוי בנו, אין שום פרה קדושה. ואין אבן שאיתם לא יכולים שהיא מתוך לתחום ואי אפשר להפוך אותה. כל דבר תבואו, וכל מה שתביאו, אנחנו כבר, אני כבר מביטי לך אנחנו נהיה יותר אגרסיביים. עכשיו אם אנחנו רוצים לייעל את התהליך, אני מציע שאנחנו נעשה מה, נגמה מטעם הדירקטוריון, אדם אחד או שניים שילווה את החברה כדי שאנחנו נגיע לדירקטוריון עם דברים מידיים, ואמיתיים ולא נתחיל, נגיע לכאן ואנחנו נתחיל להתחבש מחדש. אם זה מקובל עליכם, אז אפשר להצביע על הדבר הזה. אורי אני רק מקווה שזה כמובן עובר את ה, את מה שאתם דיברתם. זה לא מחליף את הנהלת החברה, אנחנו לא רוצים שתחבר שחדירקטוריון הוא זה שיחל את תוכנית ההבראה. בטח לא בסיטואציה כזאת משברית. אבל אנחנו רוצים שיהיה, כדי לקצר את התהליכים וליעל אותם, אני חושב שגבון יהיה, שיהיה איזה שהוא צוות של שניים או כל היותר שלושה אנשים מטעם הדירקטוריון, שילווה את הנהלה בפגישה פעם ביומיים בשלשה, כדי לראות שאנחנו יודעים לאן אנחנו מתכוונים, ולאן אנחנו הולכים מהיום. זהו עד כאן.

דני גולדשטיין: אני רוצה להגיד איזה מילה אחת בבקשה. זה לא משנה מה התוכנית האגרסיבית שנעשה מה הפנים. אנחנו צריכים לפתור את הבעיה שהיא בעיה עקרונית. זה לא יגרום לנו לשום, כל מה שאתה אמרת לדעתי בתחילת הדבר לא יגרום לנו לשום דבר לפתרון הבעיה. אנחנו עומדים לפני בעיה באפריל לעורך העניין או במאי. לעורך זה, לא פתרט שום כלום. אז הורדנו שלושה מיליון, הורדנו שני מיליון, אנחנו צריכים לתת תוכנית הרבה יותר אגרסיבית שכוללת הכל. יש לנו את כל המטווה דואר שיוצא, זה כולל גם עבודה עם משרדי, זה לא עבודה פנימית שלנו שדירקטוריון יעבוד איתנו. זה אנחנו צריכים לעבוד עם הממונה על השכר, ועם רשות התברות, ועם משרד התקשורת. אף אחד לא יכול לברוח מזה עכשיו. אמרה מנכלית משרד התקשורת ובצדק, החברה עובדת עם כבלים אדירים. ואני אומר לכם כשאתם תכירו את זה, תכינו כמה מה גודל הכבלים. אז כן נעשה מה קיצוץ דרמטי, ומריד עוז איזה שלושה מיליון, ארבעה מיליון שקל,

יעקב אפרתי: זה כלום.

מישאל וקנין יו"ר: לא זה לא מספיק. אם אתה מדבר על קיצוץ של שלושה ארבעה מיליון שקל, אז זה בדיוק מה שהתכוונתי, אז חבל אנחנו לא נזים לשום מקום.

דני גולדשטיין: אני מדבר על קיצוץ של 500 מיליון שקל.

מישאל וקנין יו"ר: רגע, דני. זאת ה 500 מיליון שקל זה האורנים הגדול. אתה עכשיו בבעיה שאיתה נכנס להטרת עסק חי. אתה בבעיה שאיתה לא יודע אם אתה משלם את משכורת אפריל, ואם אתה משלם את אפריל, אז אתה לא יודע אם אתה משלם את משכורת יולי. ולכן אתה צריך עכשיו, ואם אתה חושב שהדברים שאיתה מדובר עליהם, התוכנית הגדולה תתממש בדברים שהם לא קשורים בך ולא תלויים בך בחברה, יכולה להתממש לפני ארבעה וחמישה חודשים



מחברים עולמות בשבילך

חברת דואר ישראל בע"מ
ח.פ. 1-346719-51

דה פקטו שזה ישפיע עליך כבר על התורים, אז אתה אני חושב שאתה אופטימי מדי. זו חשבת שלי.

דני גולדשטיין: לא, אני בכלל לא אופטימי.

מישאל וקנין יו"ד: עכשיו אם אתה חושב שאתה אומר רגע, אם אני אבוא ואסדר את זה עם הממשלה, אני חושב שהכי נכון יהיה באמת לעשות, לסכם עם הממשלה תוך חודש על התוכנית. אבל המימוש שלה בסופו של דבר, אתה יודע הדבר הנסוּכָן בתורים שחוא לא, תורים לא מעניין אותו מה יהיה נעוֹד כמה חודשים. התורים אתה בודק אותו כל יום, אם יש לך מספיק כסף למשכורת, או אין לך מספיק כסף למשכורת.

דני גולדשטיין: אני מסכים.

מישאל וקנין יו"ד: אם יש לך כסף לשלם לספקים, או אין לך כסף לשלם לספקים. אם אתה סולבטני או אתה חדל פועון, זה כל הסיפור.

דני גולדשטיין: תאמין לי אני מכיר את זה, אני לא חדש בתחום. אני אומר דבר אחד, כדי להגיע למספרים כאלה, צריך לעשות דברים הרבה יותר אגרסיביים. צריך לעשות משהו שהוא לא רק משלנו, וכמה שאנחנו נתייעל ונסגור ונעשה,

מישאל וקנין יו"ד: אתה דיברת על 30 מיליון שקל בתורים, ברוח וחפסוד ועל 59 מיליון שקל,

דני גולדשטיין: כן, אבל זה לאורך השנה.

מישאל וקנין יו"ד: שנית, שניה, שניה. אז עכשיו קודם כל, אנחנו צריכים לתחליף חומר בכלב נכוֹן אנחנו לא יכולים למכור את הנכסים. החומר הזה של הנכסים נקרא 59 מיליון שקל זה תג המחירים שאתם תצמדתם אליו לאורך השנה. אז עכשיו אנחנו צריכים להצמיד את האלטרנטיבה שלו, וגם זה לא בטוח שפותר לנו את הבעיה. אז בוא,

דני גולדשטיין: לא, אבל זה לא פותר לנו את הבעיה, ...

מישאל וקנין יו"ד: שניה. אז אני אומר קודם כל שאנחנו נבוא לעצמנו יהיה יותר קל להתחיל בעניינים של מנכ"לית משרד התקשורת, יהיה יותר קל להתחיל בעניינים של החברים פה מאגף תקציב הם לא נמצאים פה, זה שירה נמצאת כאן כן.

דובר: יש לנו חבר...

מישאל וקנין יו"ד: כן, כן. אבל היא לא ח, היא חפסוד דירקטורית הוא כעז שלנו. אבל יחיה יותר קל להתחיל בעניינים של אנשי רשות חברות שנמצאים כאן, ובעניינים של אנשי אגב תקציבים שלא נמצאים כאן, ושל נגזרות אחרות של המדינה. ואז לבוא ולהגיד להם תראו, אנחנו את חלקנו, מה שאנחנו יכולים לעשות כבר עשינו. ועכשיו אנחנו באים אליכם בידיים נקיות, ובואו נגמור את הדבר הזה. אבל על זה אין לנו זמן, אנחנו לא יכולים לחכות. לא 14 יום ולא שום דבר, אנחנו צריכים לעשות את זה מחר בבוקר, זהו.

דני גולדשטיין: אז אני, אני רק רוצה להגיד עוד פעם בשביל, לא בשביל להגיד מה לא לעשות, אלא להגיד מה כן לעשות. קודם כל עשינו הרבה. אנחנו גם הבהרנו לכם, ואתם יודעים מה כבר עשינו ואיזה פעולות נקטנו כדי ליעל את התהליך הזה את התהליכים. ועכשיו אנחנו נעשה עוד, בסדר לצורך הענין עוד. זה לא יפתור את הבעיה של אמריל של גנאי. לרעתי אני הייתי מסתכל על זה אחרת לגמרי. הייתי הולך לאורנים מסודר פעם אחת ולתמיד. לא בקיצוצים, לא כל פעם בעוד טקט, ועוד טקט, ועוד טקט. והייתי פותר בעיה אחת ולתמיד.

יעקב אמרתי: זה יקח זמן.



מחברים עולמות בשבילך

חברת דואר ישראל בע"מ
ח.פ. 1-346719-51

שירה עמיאל בן אבא: אני חושבת שמבחינת, לא שורפים את המועדון, אבל אנחנו צריכים בוא נגיד ככה, יזול להיות שהתחזית תפספס ב 200 מיליון.

מישאל וקנין יריד: נכון, בואי נגיד ככה, אם היינו אנליסטים שמכסים את החברה,

יוני פתי: אבל זה לא טווח קצר זה ארוך.

שירה עמיאל בן אבא: זה לא כל כך ארוך.

מישאל וקנין יריד: שירה סליחה, אם היינו אנליסטים שמכסים את החברה, היינו מנשים את הנהלת החברה אחרי תוצאות ינואר, אז היינו אומרים שהחברה עומדת בקצב של מינוס 240 מיליון שקל לכדי היעד שלה בשנת 2022. זאת האמת זה נכון מה שאת אומרת. אבל מאחר ואנחנו אומרים שאנחנו בכל זאת רוצים טיפה להיות אופטימיים, ואנחנו יודעים שיש פה כמה דברים שהפנזימנטל שלהם לא יאפשרו לנו לעשות את חזת, אני מציע, אני אומר עוד הפעם, אני חושב שבטווח המיידי ב 14 יום האלה, החברה צריכה להציג תוכנית שאני אמרתי באזור ה 70 או 80 מיליון שקל אני חושב שזה מה שצריך להראות לנו עד סוף השנה. אבל לקחת בחשבון, שבכל פעם כשתהיה ירידה, אנחנו נצטרך לעשות לתוכנית הזאת התאמות. כלומר צריך שיהיה, כמו שיש בתקציב המדינה כל מיני מיוצרים אוטומטיים, אנחנו צריכים לעשות לעצמנו סוג של נומרטור.

יהונתן מלכה: טוב, אני יכול גם רק להוסיף שיש כבר החלטה מהדיריגים האחרונים של להציג סטטוס פעם בחודש לדירקטוריון של המצב של תוכנית מול ביצוע והכל או אתם, הדבר הזה הוא משהו שיחיה בשוטרף גם ככה. אינפורמציה זה לא משהו ש,

מישאל וקנין יריד: זה לא משנה אנחנו עכשיו, עברנו את השלב הזה.

שירה עמיאל בן אבא: אמרתי אבל כבר אמר המנכ"ל שגם את החזרה אנחנו לא נראה גם לא במכרואר, אלא רק אם נראה אותה, נראה אותה במרץ.

דני גולדשטיין: את כל החזרה...

שירה עמיאל בן אבא: אפשר להבין למח אנחנו דואנים.

יהונתן מלכה: כן, נכון.

דני גולדשטיין: ברור. אבל רגע אני אניד עוד משהו אחד שאותי מטריד אותי, אבל אני רוצה להגיד לכם כי אתם חדשים. הסיפור הזה של הקצר לעומת הארוך, הוא כבר חרבה שנים. אנחנו כבר התרענו ב 2020 ובמכתב ששלחתי, אפילו אורי היה כבר בתפקיד. ואמרנו שאנחנו נמנאים כבעיה, וצריך לפתור את הבעיות בחברה. ואמרנו לנו בסדר, בסדר, בסדר ולא עשו שום דבר. אז אנחנו נעשה עכשיו עוד... עוד סיכום שלם עם ה... נגיד בוא נתכח עם הדבר הזה עוד קצת עם הזה, ועוד הפעם נגיע לאותו מצב שאתה לוקח את הסוס הזה עושה אותו מאוד רזה ועד כמה שאפשר, ועוד לא... של החברה.

מישאל וקנין יריד: אתה חושב שהסוס הזה רזה?

דני גולדשטיין: לא אמרתי שהוא רזה.

מישאל וקנין יריד: לא, אני אומר אתה עושה אותו עוד יותר רזה.

דני גולדשטיין: לא, אני לא רוצה להתווכח.



מחברים עולמות בשבילך

חברת דואר ישראל בע"מ

ח.פ. 1-346719-51

מישאל וקנין יריד : 60% או 80% הוצאות שכר זה סוס רוח.

דני גולדשטיין: הוצאות שכר, רגע שניה, הוצאות שכר של כל החברה זה לא, זה לא הוצאות שאנחנו מדברים עליהן עכשיו. ההפך, זה רק לפני כמה דקות דיברנו שאנחנו לא רוצים לנעת בעובדים, אנחנו לא רוצים...

מישאל וקנין יריד : לא, אתה אומר הסוס הזה רזה. או השאלה, רוח הוא בטוח לא. יש לו בעיה שהוא אולי לא עומד על ארבע רגליים.

דני גולדשטיין: אל תהיה נגדי שניה. אני רוצה להסביר לך משהו רק.

מישאל וקנין יריד : ...

דני גולדשטיין: לא, זה בסדר. אבל אתה, רק תשמע היסטוריה קצת, אני לא, וגם לא היסטוריה בשביל ההיסטוריה, רק לתת לכם את האינטיים האלה, את הפתרונות האלה שרצינו לעשות כמה זמן ופתרונות נרחבים ולא נתנו לנו למשות. אז בסוף בסוף כל פעם אמרו לנו עוד פעם תגוד פעם, חכו, אנחנו בודקים את זה ובוחנים את זה, ובודקים את זה ובוחנים את זה. אז גם אני עשה עכשיו איזה משהו מיוחד, אנחנו נרצה לבוא לכם שאנתג אמרת לאורנים גדול, אז עוד פעם אורנים גדול ימשך עוד קצת תגוד קצת ועוד קצת. לכן אני אומר ההחלטת צריכה להיות גם וגם. אני צריך עכשיו לשבת לשחרר תגמולים יחד עם ה, שזה החלטה צריכה להיות,

מישאל וקנין יריד : אבל זה מה שאמרנו,

יעקב אפרתי : ..לחביא את זה ביחד.

דני גולדשטיין: צריך להביא את זה ביחד. זה מה שאני,

יעקב אפרתי : אבל עורה ראשונה אתה חייב. עורה ראשונה.

מישאל וקנין יריד : לא, לא, אתה לא יכול להביא את זה ביחד. אנחנו אנחנו שאנחנו רוצים לצעוד בשני התיבים במקביל, אבל אנחנו לא רוצים להגיע ל 28 בפברואר, עם זה שאנחנו מסתכלים בעיניים של עובדים פה במסדרון, ואומרים לחם, או, ולא מסוגלים להגיד להם שלא בטוח שבבטח יהיה להם משכורת, אנחנו לא יכולים להרשות את זה למצטט.

דני גולדשטיין: בסדר גמור.

מישאל וקנין יריד : עזוב את העניין של האחוריות שלנו כדירקטורים. כמושאי משרה, כמחוייבים על פי חוק החברות ועל פי חוק החברות הממשלתיות לטובתה של החברה. אנחנו גם לא יכולים להסתכל בעיניים של אנשים, ולכן צריך לנשות עכשיו מהלך, שהוא אולטרא אגרסיבי בכלים שהם לא קונבנציונליים. זהו, זהו,

דני גולדשטיין: בסדר. אבל הכלים, אם הם לא בטוח יהיו כלים תזרימיים לפרד שלושה חודשים זה מה שאני מנסה להגיד.

מישאל וקנין יריד : דני זה גיב אן, זה גיב אן. קיבלת הוראה מהבעלים שלך, ויש לוח גם תמיכה בדירקטוריון, לא לממש נכסים,

דני גולדשטיין: לא, לא, לא, עזבתי, לא דיברתי על זה.

מישאל וקנין יריד : שניה. בשביל להתממן לפעילות שוטפת.



מחברים עולמות בשבילך

חברת דורא ישראל בע"מ

ח.פ. 1-346719-51

דני גולדשטיין: לא דיברתי..

מישאל וקנין יריד: אתה מכיר דרך אחרת להתממן מפעילות שוטפת חוץ מאשר להגדיל את האובליגו של החברה? או
את החשיפה של החברה? אני לא מכיר. לחקטן תוצאות. זה הדרך.

דני גולדשטיין: אני אומר, אני, בסדר.

מישאל וקנין יריד: אני לא רוצה שנעשה גם כל מיני פקטורים וכל מיני תרגילים כאלה של לנסות ניסיונות, מעבר
לעניין הזה שדיברתם על הסינים. זה דבר אחד. אבל אני אומר שלא יהיה מצב שבו אנחנו פתאום מתחילים לרתות
תשלומים לספקים 120 יום, 150 יום. זה, אז בסוף בא איזה ספק אחד שאין לו מח לשלם לזה, ותוא לוקח אותך לבית
משפט, ובית המשפט,

שי גינסברג: מישאל, אני מציע, זה נראה לי יעזור לנו לחשוב, קודם אורי שם על השולחן, שצריך להכין תוכנית למה
קורה אם אנחנו מגיעים לחוב ולא נעשה ה, אנחנו מדינה לא התקדמנו, לא הגענו להסכמות עם הוועד.. לא, לא הגענו
לשום מקום. ומהתוכנית הזאתי של מה עושים אפשר לחשוב לפחות בתמליך חשיבת מה הם הצעדים שאנחנו יכולים
לעשות כבר לבד. זאת אומרת מחקיצון לגורר לצעדים שכן יעזרו לנו לנשר, בהנחה ואנחנו נתפוס את ההחזר של
הסינים.

מישאל וקנין יריד: כן, אבל תזכור שגם פריסה של ההחזר לא פותרת לך את הבעיה.

שי גינסברג: ברור, ברור.

מישאל וקנין יריד: היא נוחה לך אותה ב, בוא, אני לא מבין, הייתי פעם אחת בחיים שלי בסיף. אני לא מכיר הרבה.
אלא אם יגידו לך אין בעיה 10% ריבית או לא ירדע מה. אני לא מכיר אנשים שחייבים להם, אומנם יש מיליארד וחצי
סינים, 150 מיליון שקל זה לא הרבה כסף בשביל ממשלת סין. אני לא מכיר הרבה כאלה ארגונים שאומרים, טוב
תשמע, תשלם לי כשאתה יכול. אנחנו לא, אנחנו לא שם.

שי גינסברג: או אני אומר בוא, תצא מזה כנקודת מוצא. תצא מזה כנקודת מוצא.

אורי שיינין: הוא נתן עצה לדני, הוא אומר במקום, בסבירות לא מבוטלת, אני נותן לזה יותר מ 50%, אנחנו לא נגיע
תוך חודשיים, ואני לא ירדע אם בכלל נגיע, זאת האמת. להסכמות עם המדינה לאיזה שהוא הסכם כולל שיביא
רגולציה חדשה, וגם כשזה יקרה, זה יקרה ויתחיל וכו' לתת לוח טעם מר. יפה, אז כיוון שזה המצב וככל הנראה,
החוסר יכולת לשלם משכורות יפגוש אותנו מוקדם יותר, אז צריך להעריך. אין ברירה. כאילו בסוף מה שהדירקטוריון
מבקש ממך,

דני גולדשטיין: אני אתכם, אני אתכם, אבל בסדר, בסוף צריך לבצע את זה, אני מסכים צריך לבצע את זה, ואני
מאוד אמיץ בביצועים. אני רק אומר בסוף, גם לחסוך 80 מיליון, גם העליה לתקציב הזה הייתה קשה מאוד, והורדנו
הרבה, וקיצצנו הרבה תעשינו גם פעולות עם העובדים, שהן פעולות מאוד מרחיקות לכת. עבשנו להוריד 80 מיליון שקל
או 70 מיליון שקל לאפריל גיד ברמה שנתית זה מאמץ ענק, באמת למצב הנוכחי ואנחנו נעשה את זה. להוריד
באפריל זה לא הגיוני, לכן אני רוצה להגיד לכם שזה בסדר לתת לי הנחיה כזאת, אבל בסוף אני רוצה גם להתריע
שאנחנו נוכל לעשות הרבה. אבל לעשות את זה עד תאריך של אפריל שבו צריך לשלם את המשכורות זה לא ריאלי, זה
לא ריאלי.

מישאל וקנין יריד: לא, לא. אני בעניין הזה מסכים עם מח שדני אומר, אני לא חושב שאפשר בתודשיים שנתרו עד
אפריל, או אפילו בחודש וחצי שנתרו עד אפריל, לחתוך תזרימית 80 מיליון שקל מהוצאה. זה, בוא לא נספר לעצמנו
סיפור.

מדברים יחד

מסמך: 16/02/2022

נושא הדיון: דירקטוריון 2/2022

סוג דיון: דירקטוריון

עמוד 34 מתוך 47

© 2022 QM7 חוק באמקום



מחברים עולמות בשבילך

חברת דואר ישראל בע"מ
ח.פ. 1-346719-51

דורון דבי: רוב ההוצאה, רוב ההוצאה היא בזאת שהתחייבת אליה...עד אפריל,

מישאל וקנין יו"ר: לא, לא, שניה, רגע, שניה. אבל לבוא תוך שבועיים עם תוכנית שמסתכלת תזרימית חודש בחודש כדו שאנחנו אף פעם לא מתקרבים אפילו לאזור המסוכן, ומציגה את ה 80 מיליון שקל עד סוף השנה כחיתוך בהוצאות, זה דבר שאנחנו, זה הזירקטוריון מצפה שיגיה. נראה לי שיש פה הסכמה.

דני גולדשטיין: זה הסכמה מוחלטת. אני רק רציתי להעביר את הדבר הזה, כי אתה יודע זה אתריות גדולה מאוד.

מישאל וקנין יו"ר: ותזכור, ותזכור דני, שיש גם את הנקודה הזאת של ה, אנחנו נצטרך נקודה שלא נגיע לשם, שאנחנו צריכים לייצר איזה שהוא מנגנון שמייצר אוטומטית למקרה שאנחנו או בפמרואר או במרץ או אפילו במאי, לא עומדים בתחזית. כי כשאתה בתקציב כל כך תיל ושאיתה כמה ממש עם ה, בקושי עם קצה האף שלך מעל המים, אז כל אדזה קטנה בגלים, יכולה להוריד אותך עוד פעם למסח. תשאל נגלה שאנחנו עוד פעם נניד תראו במאי לא יודע מה.

דני גולדשטיין: נעשה עוד תוכנית.

מישאל וקנין יו"ר: יום העצמאות לא הסימי, האיטלקי או הישראלי או השוויצרי לא הסתדר לנו עם הטיסות, ובגלל זה אנחנו עכשיו בעוד בור של 10 מיליון שקל, אנחנו צריכים לנהל פה את התזרים, החברה צריכה לנחל את התזרים פה ברמת האנורה לא ברמת השקל.

דב פרימוביץ: אני רוצה להגיד פה משהו.

מישאל וקנין יו"ר: בבקשה, דב.

דב פרימוביץ: אנחנו באנו עם איזה שהוא רעיון באמת לנסות לדחות. קת בבקשה בחשבון אי אפשר לרחות. יש פה עניין מדויג גם כנראה. אני מניח שגם משרד התקשורת לא נמצאים כאן. יגידו אדוני, יש תסכם אנחנו חברים ב USU. צריך לשם את הכסף הזה, אומר לך תביא שיק, איך, איך. באפריל לא יהיה. אז אנחנו צריכים למצוא איזה שהוא פתרון לזה. זה לא אוקיי, אנחנו ממש עכשיו תוכנית, זה, חתוכנית הזאת...אתרי כל השנה,

מישאל וקנין יו"ר: אתה אומר ירד להם תרבה כסף לקחת פה עודך דין להצטרף לרשימת הנושים הסינים. בסדר.

דב פרימוביץ: הסיפור כמו שאמרת 50, אני לא יודע אם זה אפילו 50. צריך לקחת את זה בחשבון.

אורי שיניין: ...העובדים בסדר חנושים לא?

מישאל וקנין יו"ר: חספקיס? לא, הלוואה לדעתי, לא. אני לא בטוח.

דני גולדשטיין: מה?

מישאל וקנין יו"ר: תוב פיננסי? זה תלוי איך הוא רשום, ואיך הוא מנוכה.

דב פרימוביץ: מה?

מישאל וקנין יו"ר: אני לא יודע, מבחינת סניטריטי של חוב.

דב פרימוביץ: לא, בחוב הזה, זה התחשבות כמו לקוח, ספק.

אורי שיניין: ונראה, אני לא יודע. אני לא סיני, ואף פעם לא עשיתי אותם עסקים, אבל נראה לי שהם יעדיפו לא להגיע להקפאת הליכים, אם יהיה לך מתוות סדיר שמסביר איך אתה משלם את החוב בסדר כאילו...אז אם לא



מחברים עולמות בשבילך

חברת דואר ישראל בע"מ

ח.פ 1-346719-51

תהיה גרידי ולא זה, וחם לא ירצו את ה 140 עכשיו ויקחו אותך להקפאת הליכים,

דב פרימוביץ: חם חיו צדיקים כבר ביטואר פברואר, אני אומר, אטחט דחינו לאפריל וזהו.

אורי שיניין: זהו. כמו שהם לא שילמו לך, והם לא היו בצרות כמו שלך, אני מאמין שהם ימצאו פיתרון.

דב פרימוביץ: נכון, נכון. אז אני אומר צריך לקחת את זה גם בחשבון.

אורי שיניין: ואם לא, תמיד יש הקפאת הליכים.

דורון דבי: אני גם חושב שזה יהיה יותר קל ממה ש, זאת אומרת שהם לא יהיו כל כך קשים איתנו. זה דעתי.

דני גולדשטיין: הם דחו לנו, בעבר היו דוחים לנו, התרגיל תמיד היה הפוך. אנחנו היינו מצפים לקבל את הכסף באוקטובר, רחיינו מקבלים אותו לפעמים באפריל כן, ופה בסיפורים שהמכס הסיני והזה,

דורון דבי: אז אני חושב שאם אנחנו באיזה מצב נקודתי מסוים, אפשר,

מדברים יחד

דב פרימוביץ: אבל שם זה היה 10 מיליון שקל, וזה לא היה 150.

מישאל וקנין יריד: תגיד להם שהשיק בדואר, מה שנקרא. השיק בדואר.

דני גולדשטיין: אתה לא יכול להגיד את זה היום, היום אתה לא יכול להגיד את זה. השיק בדואר מניע מחר.

דב פרימוביץ: כן. לא, בדואר הסיני.

מישאל וקנין יריד: לא, בחלק הסיני. לא דיברתי עלינו..

דני גולדשטיין: לא יהיה אז יעול בקטע הזה, כן. לא מזלזלים בעובדים שלנו מה שאנחנו עושים.

אורי שמי: תראו, אני רוצה להניד משתו לבבי,

דני גולדשטיין: רגע, שניה, שניה. אני רק, אני רוצה להגיד עוד דבר, ואני אומר לכם חברה מנקודה של... בסדר, אנחנו כל הזמן דוחים ואורי זה טוב שאתה אומר לי בסדר, ולא נגיע אולי למקום, אטחט כל הזמן דוחים את הבעיה,

אורי שיניין: אני הפוך. אני אומר לך על סיכוי סביר שתגיע, אני לא יודע איפה שמת פה.. אני פסימי,

דני גולדשטיין: בסדר, לא, שניה.

אורי שיניין: אני פסימי, אני לא חושב שנגיע להסכמות לפני שנגיע לאי תשלום משכורת לעובדים. אם זה לא היה ברור אז אני אגיד את זה.

דני גולדשטיין: אז אבל יפה. אני רוצה לחגיד,

אורי שיניין: החברה לא תגיע לחסכם,

דני גולדשטיין: אז יפה.



מחברים עולמות בשבילך

חברת דואר ישראל בע"מ
ח.פ. 1-346719-51

אורי שיניין: אלא אם כן מישאל ואתה תעשו פה וירטואוזיות ותצלחו להביא את כל חשקנים, יש פה הרבה מאוד שחקנים.

דני גולדשטיין: אני רוצה לבקש מהוירקטוריון, כן. להביא את כל חשקנים לשולחן, ולא להגיד כי זה, כי זה, אנחנו דוחים את זה כבר מ 2020. ואני בסרט הזה לא מ 2020, אני בסרט הזה מ 2018. וכל פעם דוחים אותי, ואומרים לי תעשה ככה, ונגיע לזה, תעשה ככה ונגיע לזה, כי אנחנו מבינים שתבעיה תיא גדולה, כי אנחנו יודעים שאנחנו מטילים עליך ככה. אבל נגיע לזה חכה, קודם כל תעשה ככה ילכה. אז כל הזמן אנחנו עושים איזה פלסטר, פלסטר, פלסטר ולא מטפלים בעיקר. ומה שאני מנסה לבקש מכם, אני מבקש מכם, לא, תגידו לי לא, לא. תעשה את הדבר הקצר ונתמודד עם זה, נתקדם. אני אומר לכם, צריך פה להשיג את השולחן העגול את כולם ביחד במקביל, אבל להתחיל מחר בבוקר, לא לחכות. ולא לעבוד עוד שבוע ועוד שבועיים ועוד תודש. אם התחושה היא ותחושה של ארטיסן, היא לא רק אצלנו צריכה להיות, היא צריכה להיות אצל כולם. בוא נתמוס את כולם ביחד, ואתם אומרים לי שאתם יושבים ביחד בכל המשרדים, או בוא נהפוך את זה לגם כן ללוח זמנים, ואני אומר לכם, אני, אני יש לי תוכנית מאוד אמיצה, מאוד אמיצה ומאוד נכונה, אתם תראו אותה, ואני אציג לכם אותה כמה שיותר מהר, אבל היא מתייבת את כולם ביחד.

אורי שיניין: דני, אם ירשה לי לענות על התחושת דחימות שלי ב...אני שלוש שנים בתפקיד הנוכחי, לא מדבר רק על הדואר, יש לי עוד 15 חברות,

מישאל וקנין יו"ר: אבל כמוני אין לך.

אורי שיניין: את זה אני אומר לכולם. אני לא אוהב. זו הפעם חשנייה שבעצם מנכ"ל האוצר מנהל, או מנהל רשות חברות מניע לדיקטוריון בשלוש שנים. עכשיו תכביל את כמות החברות, וכך יש לי חברות, רוב החברות חגודלות אצלי בסדר, חוץ מחתיי ונמלים, כל היתר כמעט אצלי...אז תחושת דחימות כאלה, לא רק הוא מנכ"לית תקשורת הגיעה, אני חושב שזה מדבר בעד עצמו לא צריך לדאוג לעוד עכשיו...אנחנו שם. אבל אני גם ריאליסט מה לעשות, ולכן גם מהריאליזם הרבה פעמים נגזרת פסימיות שדוחות הזמנים פשוט לא מתכנסים, ואני בסוף המשפט שלי אם אני כמה אני אלך לישון בלילה זה משפט של מרדסס... משמרות חודש הבא.

דני גולדשטיין: אורי, בסדר אני איתך. רק אני מבקש. לא, לא קשור לזה בכלל. אני מבקש בוא נתחיל מה לעבוד על זה.

אורי שיניין: אנחנו, אני...פה.

מישאל וקנין יו"ר: בכל מקרה דני, נראה לי שתדברים ברורים. יש למישהו עוד משהו לומר? להעיר?

דירון דבי: לא, אני רוצה להגיד ש, אתם יודעים בביקור הזה של מנכ"ל משרד האוצר, ומנכ"לית משרד התקשורת, אני דווקא מעבר לשיחות הנזיפה, אני רואה פה גם את הצד החיובי, ואני גם מרגיש שזה פעם ראשונה מאז שאנחנו מדברים על הדברים הגדולים לא מעט פעמים, שיש פה, איזה אסימון ירד. זאת אומרת החברה האלה מבינים שהם צריכים ללכת לקראת, ולעשות מהר גם את הדברים הגדולים, והם, בהרגש שלי חם מצפים שאנחנו נהיה איתם. זאת אומרת כמו שאנחנו אומרים אנחנו רוצים שאתם תהיו איתנו בשולחן העגול, אני הרגשתי שהם אומרים לנו, אנחנו רוצים שגם אתם הדיקטוריון תהיו איתנו. גם אתם תראו שמה שתלוי בכם, אתם עושים ולא רק אנחנו את מה שתלוי בנו. ובוה אני מסכים, אני, זאת אומרת אני חושב שכולם צודקים פה. בסופו של דבר צריך פה את כולם ביחד, צריך את השולחן העגול, צריך לעשות את המאמץ, וגם אנחנו צריכים את מה שבסמכותנו להשתדל לעשות את הכי טוב שאפשר.

מישאל וקנין יו"ר: אבל בוא, שלא, עוד הפעם אני אומר. ללכת לפתרונות שהם גם אם אנחנו רוצים שהם יהיו בטווח הכי קצר שאפשר, וזה חשוב מאוד מה שאמרת דני, אבל הם בסופו של דבר ארוכי טווח, ואנחנו לא פתורים מלהסתכל למציאות בעיניים, מלרואי החשבון שאומר לנו החברה היא בזימפלט עוד רגע. ולא יודעת לשרת את החתייביות שלה ולממן אותם, זה הדבר הכי המיידי. ובשביל זה אני חושב שכבר חבל שנתחך את זה עוד הפעם, אנשים פה גם יש



מחברים עולמות בשבילך

חברת דואר ישראל בע"מ

ח.מ. 1-346719-51

לנו כאן מישהי שרצה לפחות את חלילה האחרון לפני החזרה לעבודה, להרדים את חתינוקת לישון.

שירת עמיאל בן אבא: אני אמרתי משהו

מישאל וקנין יו"ר: לא, אני חושב. זה לא פייר שאנחנו ככה. זה מאוד יפה שעשית את זה, באמת. לא בלתי, זה לא דבר כזה מובן מאליו שאת ביום האחרון של חופשת הלידה, באה ומשקיעת את הזמן שלך, את הזמן הפנוי שלך על פי חוק בדבר הזה. באמת תודה רבה שירה, אני מדבר בכל הרצונות. אז אני חושב שאנחנו כבר מתכנסים להחלטה. אני אומר עוד הפעם, אנחנו מטילים על המהלך החברה, לבוא עד היום האחרון של פברואר, זה בסדר דני עד היום האחרון של פברואר עם תוכנית.

שירה עמיאל בן אבא: עברו לך את הזמנים. אם אתה צריך עוד יומיים אפשר ל,

מישאל וקנין יו"ר: בסדר, נמלנו על פברואר.

מדברים יחד

דני גולדשטיין: אני ליקח עוד יומיים בתוך ספיר.

יהונתן מלכה: גם את התוכנית הקצרה וגם תוכנית יותר ארוכה.

מישאל וקנין יו"ר: לא, לא.

יהונתן מלכה: רק קצרה

מישאל וקנין יו"ר: התוכנית הקצרה זו תוכנית מעולה. דני, אבל שיהיה ברור מאחר וזה מספרים מאוד אגרסיביים, אז אנחנו לא יכולים רק למת בדברים, ואין דבר שהוא קל בקיצוצים, אבל יש דברים שהם קשים פחות, ויש דברים שהם קשים יותר. אנחנו לא יכולים לנעוץ רק בדברים שהם קשים פחות. גם ב 80 מיליון שקל במצב של החברה אנחנו צריכים להראות, דב, זה גם מליך אתה בסופו של דבר חייש שמתרגם את זה בדיוק. לכן זה מאוד משמעותי. אז אני מציע שתקרא את ההחלטה! אז ש,

יהונתן מלכה: כן, ואני אנסח אותה זה, יש לנו... תוך 14 ימים להציג,

מישאל וקנין יו"ר: חדירקטוריון מטיל על המהלך החברה להציג בדירקטוריון עד להמעת סוף החודש,

דני גולדשטיין: לא, 14 ימים, אני מבקש.

מישאל וקנין יו"ר: 14 ימים.

דני גולדשטיין: אם אני אוכל אני אציג את התוכנית תוך שבוע מה.

מישאל וקנין יו"ר: 14 ימים להציג לדירקטוריון תוכנית חירום לחיתוך מינימי של הוצאות בהיקף של 80 מיליון שקל עד סוף השנה. התוכנית הזאת לא קשורה, חשוב מאוד שיהיה ברור, לא קשורה לתוכנית הגדולה שהחברה צריכה לנבש ולהציג אותה, כמה אנחנו צריכים לתוכנית הגדולה! שבועיים נוספים? לא.

דני גולדשטיין: שבועיים נוספים.

מישאל וקנין יו"ר: שבועיים נוספים שהיא גם תוצג מה. אוקיי!



מחברים עולמות בשבילך

חברת דואר ישראל בע"מ
ח.פ. 1-346719-51

יהונתן מלכח: בסדר.

מישאל וקנין יריד: עכשיו במקביל, אנחנו בכל זאת יש פה בקשה. החברה מרשות החברות מכינים את זה, גם דיברנו על זה קודם, יש פה בקשה שננסה להניע את המהלך הנדול, או לפחות להתניע, לעשות איזה קיקוף כזה של המהלך הנדול כמה שיותר מחר, הדבר הזה חשוב גם לחברה. כלומר גם להנהלה של החברה, אני חושב שזה גם חשוב לדירקטוריון, וגם חשוב לבעלים, ואתם נציגי הבעלים בסופו של דבר.

דני גולדשטיין: תודה.

החלטות

| קוד | תאור החלטה | תוקף |
|-----|--|------------|
| 849 | הנהלת החברה תכין ותציג לדירקטוריון, תוך 14 ימים, תוכנית חירום לקיצוץ 80 מיליון ש"ח. בנוסף תכין הנהלת החברה ותציג לדירקטוריון, תוך 28 ימים, תוכנית התייעלות רחבה ומשמעותית יותר לייצובה של החברה. התוכנית יפרטו, ככל הניתן, את מרכיבי הקיצוץ וההתייעלות השונים, באופן כזה שיאפשר לדירקטוריון גמישות בבחירתה והרכבתה של התוכנית. | 16/02/2022 |

משימות

| קוד | פעילות | אחראי | יעד |
|------|--|---------------|------------|
| 4205 | הנהלת החברה תכין ותציג לדירקטוריון, תוך 14 ימים, תוכנית חירום לקיצוץ 80 מיליון ש"ח. | דני גולדשטיין | 03/03/2022 |
| 4206 | הנהלת החברה תכין ותציג בדירקטוריון, תוך 28 ימים, תוכנית התייעלות רחבה ומשמעותית יותר להבראתה לייצובה של החברה. | דני גולדשטיין | 10/03/2022 |

סעיף 4: מימוש נכסי המקרקעין של חברת דואר ישראל בע"מ

מישאל וקנין יריד: חברים, מקובל על כולנו! תודה רבה. אם אנחנו צריכים, דן יש לי שאלה אליך. האם אנחנו צריכים לקבל החלטה פורמלית? על פי מכירת הנכסים, כי בסופו של דבר יש פה שלושה נכסים או ארבעה נכסים, שנמצאים כבר בתהליך של מכרז, ועצם הן מן גו שלהם הוא תלוי בהחלטת הדירקטוריון.

דן כרמלי: נכון.

מישאל וקנין יריד: אם אנחנו באים ואומרים לא אושר על ידי הדירקטוריון, אז לא הפרנו את המכרז. נכון? אני רק,

דן כרמלי: אמנת, אמנת, אמנת.



מחברים עולמות בשבילך

חברת דולר ישראל בע"מ

ח.מ. 1-346719-51

מישאל וקנין יו"ר: אוקי. אז אנחנו צריכים לקבל עכשיו החלטת פרואקטיב שאומרת אנחנו מחליטים לעצור את מכירת הנכסים של החברה.

דן כרמלי: בהתאם, ואני מוסיף מישאל, מציע להוסיף, בהתאם לדרושת מנכ"ל משרד האוצר,

מישאל וקנין יו"ר: תקשיב משהו. אני אוהב אחריות בסופו של דבר, אני מציע שאנחנו ניקח את האחריות שלנו.

דן כרמלי: מאח אחרו.

מישאל וקנין יו"ר: בוא לא נמיל הכל על הבעלים. אנחנו חושבים, ואני חושב שגם הדבר הזה הוצג מה, גם על ידי מנכ"ל האוצר אומנס, אבל אנחנו צריכים אישור נציג הבעלים. אנחנו לא, אמרו לנו בהנהלת האוצר אז בעקבות מה שאמרו לנו אנחנו עושים. אנחנו צריכים לקבל החלטת שלטו אנחנו סוברנים, אנחנו רוצים לטובת החברה, אנחנו חושבים שטובת החברה מחייבת לעצור את מכירת הנכסים. אנחנו נטיל על ההחלטה במקביל, לבחון תוכנית אחרת שהיא אלטרנטיבית למכירת הנכסים, כדי למקסם בסופו של דבר את העובדה שלחברה יש נכסים בהיקף שהיום בספרים רשומים באזור ה 700 מיליון שקל, 682 שקל. 680 מיליון שקל! אז אנחנו מבקשים שהנהלת החברה תציג לנו, זה חשוב אגב גם להנמקה, אם אנחנו רוצים ליפות את החתן הזה או את הכלה הזאת, אז כדאי שהדבר הזה, זה אחד הנכסים המשמעותיים וכולים להיות אחד הנכסים המשמעותיים של החברה. אני יכול לספר לכם שאתמול הייתי יחד עם מרסדס בסיור בבאר שבע, יש לחברה נכס בפריים לוקיישן בבאר שבע, משמאל יש שמה מגדל שלא רואים את הקצה שלו, שמקימים, מי אמר לי? סמי קצב אמרתם לי? סמי קצב. אין סיבה שאנחנו נתזיק שמה סניף דולר של 500 מטר ויש שמה משרדים, ויש שמה אלף ואחד דברים, יש שמה, 2000: 2900:

מרסדס מתימה: 2900.

דני גולדשטיין: 2800.

מישאל וקנין יו"ר: 2800 ומשהו בסך הכל משרדים, וזה בקלות יכול לטפס, בקלות. אני. שגם דבר לא קל בתכנון ובניה בישראל אבל לא משנה, זה בעבודה נכונה וטובה, זה דבר שיכול לטפס ולהגיע לנובח ולהסתכל על באר שבע מלעלה.

דני גולדשטיין: עסקי אוויר.

מישאל וקנין יו"ר: זה לא עסקי אוויר, זה זוזקא נדלן אמיתי. אז אנחנו צריכים שהנהלת החברה תציג,

דובר: תציג פתרונות חלופיים.

מישאל וקנין יו"ר: תציג אלטרנטיבות לשימוש מיטבי, ולהשבחה מיטבית של הנדלן שאיננה מכירה של נכסים, גם אם הם באריחים יותר גבוהים מערכות השווי של השמאים. אני לא מכיר אף מקרה נדלן במדינת ישראל שיצא בהערכת השווי, שנמכר בסופו של דבר בהערכת השווי של השמאי הממשלתי. זה נקודת פתיחה שאצל הנדלניסטים קוראים לזה נקודת בדיחה. אז,

יעקב אפרתי: אני מכיר הרבה.

מישאל וקנין יו"ר: אני בשנים האחרונות אני מכיר.

יעקב אפרתי: אז כדי שתדע, כל משרדי מנהל מקרקעי ישראל, הערכת השמאי לפי המינימום נקבע לפי סחצית מחערכת השמאי. וחמחיר שניתן זה המחיר שרוכשים. אצלנו לא. אצלנו לא עושים חצי מהערכת השמאי כמחיר ...

מישאל וקנין יו"ר: לא, משנה אבל יעקב אתה מסיכים איתי ש,



מחברים עולמות בשבילך

חברת דואר ישראל בע"מ
ח.פ 1-346719-51

יעקב אפרתי: ...את הערכת השמאי. עכשיו אני אומר, ים של נכסים ממכרו כמחצית מההכנסה השמאי.

מישאל וקנין יו"ד: אני מדבר, אני עוז הפעם, נכסים שאני מכיר או מכרזים, בוודאי מכרזי קרקעות שיש להם פוטנציאל,

יעקב אפרתי: קרקעות, קרקעות, אני מדבר על קרקעות.

מישאל וקנין יו"ד: אז אני אומר, אני מניח שהיום בבחלק הזאת של הנדלן, לבוא ולהוציא כמה שיותר נכסי נדלן מתוך המאגן של החברה, ולהעביר אותם לתשלום שתוא בעצם משרת את המזומן, זה,

יעקב אפרתי: זה, אם אתה רוצה אתה כותב את זה ככה, אם אתה רוצה אתה כותב בזה, אני מחדש את החברה, אני... אותה, אני... תלוי איך אתה רוצה לראות את זה.

מישאל וקנין יו"ד: לא הגעת, לא הגעת לשלב יעקב, לא הגעת לשלב שעשית את הכל ואז אתה אומר אני מיפת את החזון. לא מספיק יפה בכלל לצערי.

יעקב אפרתי: לא, ההפך, לא. השקענו המון בחברה, והשקענו מבלי שיש לנו כסף, אבל השקענו את זה על בסיס העובדה שעשינו מהלך ארוגן מחדש גם של נכסים.

מישאל וקנין יו"ד: אז אנחנו חושבים, אז עוד פעם.

יעקב אפרתי: ואתה יכול, לא יכול היום להתעלם, עשית את החשקעות, עכשיו אני לא נותן לך... זה לא הוגן.

מישאל וקנין יו"ד: יעקב אני מציע, עוד הפעם,

יעקב אפרתי: זה לא הוגן כלפי החברה.

מישאל וקנין יו"ד: שניה, שניה. אבל עוד הפעם אני חושב שזאת החלטה שאנחנו צריכים לקבל. אני מציע שנקבל אותה, לא בגלל שדרשו מאיתנו לעשות את זה, אלא בגלל שאנחנו חושבים שנכון לחברה שלא להתמסר באמצעות מכירת נכסים על השוטף.

יעקב אפרתי: תלוי על מה לא על השוטף.

מישאל וקנין יו"ד: בסדר, הבעת את דעתך. עכשיו יש פה עוד דירקטורים, כל אחד אם אתם רוצים להניד את דעתכם, ואחרי זה נצביע זה לא, אנחנו לא צריכים לריב על הסעיף הזה. חברים, דורון יש לך מה להגיד בעניין הזה אתה בעד? נגד? אני מציע, אני מעלת את זה לחצבעת את ההצעה שלי. אם יש מישהו שהוא מתנגד, שיוצא נגד. אם יש מישהו שבעד שיוצא בעד, בוא נגמור את זה.

שי גינסבורג: אני רוצה רק להוסיף על מה שיעקב אמר. הייתה תקומה שהיה את המועד למודיעין ואת ההשקעה המסיבית פה, ובאמת מכירת הנכסים עזרה לנו לממן את העניין. עשינו את האירוע המסיבי הזה שהוא חיח חכרתי כדי לעמוד בסדר. עכשיו אנחנו בעולם שלמסן את השוטף, זאת הנקודה שאנחנו נמצאים בה וזה הדין. מה שמנשה, מנשה, ואפשר לחקור אחורה, ואני חושב על דיון מה עושים קדימה, ופה אני חושב שאנחנו... את השוטף ב,

יעקב אפרתי: אני חייב לחקור אחורה לראות באמת כמה השקענו וכמה אנחנו מממשים, אם זה... כל מה שהחלמה זה הגיוני.

מישאל וקנין יו"ד: טוב, חברים. אנחנו צריכים כסופו של דבר להצביע לדבר הזה, ואני מבקש דירקטורים מי שיש להם מה להניד, או שאם לא, נצביע. יוני יש לך מה להגיד?



מחברים עולמות בשבילך

חברת זואר ישראל בע"מ
ח.פ. 1-346719-51

יוני 2022: לא.

מישאל וקנין יו"ד: אוקי, שירה?

דורון רבי: אני חושב שהנדלן, אני אומר את זה כבר הרבה מאוד זמן. הנדלן לא צריך לממן את השוטף, ולכן אני תומך בהצעה שלך, אני כן חושב שצריך לשבת מעם אחת ולבדוק, האם החברה הזאת צריכה 700 או לדעתי בערכים ריאליים אפילו מיליארד וחולי יותר מזה, שקל נדלן. זה משהו שצריך לבדוק אותו. אני לא בטוח בזה.

מישאל וקנין יו"ד: אבל מאחר ו, אני הולך איתך. ומאחר ואני הענתי, החלק השני של ההצעה שלי דיבר על זה, שאנחנו מבקשים מהנהלת החברה, לבוא ולחציג לנו תוכנית לשימוש מיטבי, לעשות אופטימיזציה של העובדה שיש לנו נכסים מ 40 מ"ר באיזה חוות ברחובות ודרך יבנה 58 מ"ר זה 200 מטר טהובות שלי במקרה, והיא למכירה זה אחד הנכסים שאנחנו לא מוכרים. ועד 2900 מ"ר בבייש, ועד 5000 מ"ר ברחוב בית חנניס בירושלים.

מרסדס פחימה: לדעתי הית, חיח לנו כבר תוכנית בזאת, כבר בנינו את כל הנכסים שהיה לנו.

מישאל וקנין יו"ד: אני לא יודע אם הייתם תוכנית, או שהייתם רק, הייתה סקירה של כל נכס.

מרסדס פחימה: בדיוק, בדיוק.

מישאל וקנין יו"ד: אז אני חושב שאנחנו צריכים להתקדם בסופו של דבר תוכנית, האם אנחנו צריכים, יכול להיות שבסוף גם נגיע למסקנה שיש פה כמה נכסים שצריך למכור אותם ומחר בבוקר. אבל קודם כל את העבודה הזאת לא עשינו, אחרון צריכים לעשות אופטימיזציה.

דני גולדשטיין: זה צריך להיות באורנים הגדול אולי...

מישאל וקנין יו"ד: נדלן, זה יכול להיות זה מוגזר, זה כבר שמיפה מאזן של חברה. בטח בטירוף של נדלן כמו במדינת ישראל. ולהפטר, למחר להפטר ממנו זה לא נכון. ואגב, אפרופו יעקב, העובדה שעכשיו ברגע שאומרים אם אין לנו את מכירת הנכסים, אנחנו לא יודעים לשלם משכורות באפריל, רק מוכיחה את הטענה שזה נועד לשרת מימון שוטף.

יעקב אפרתי: אבל זה לא נכון, כי אתה הגדלת השקעות. אני לא יודע אם היה לך מקור...

מרסדס פחימה: רגע, במידה ונגיע לשם באפריל, ונצטרך למכור נכס כדי לממן את המשכורות שלנו,

יעקב אפרתי: אז פח את מחליטה, לא.

מרסדס פחימה: לא, רגע. אני יכולה להגיע למצב אחר. הרי המשכורות שלנו של השבדים הם 100 מיליון לחודש נכון! 60% מההוצאות.

מישאל וקנין יו"ד: זה רק של חשבדים פח, לא כולל העובדים, העובדי קבלן.

מרסדס פחימה: חספקים, לא כולל את חספקים. עכשיו אני רוצה להבין. אנחנו הגענו לאפריל, אין לנו, מכרנו נכס שהוא שווה 50 מיליון נו מות? אני אפילו לא שילמתי 50% מהמשכורות של העובדים.

יעקב אפרתי: זה יותר טוב מאפס. מה הקשר?

דני גולדשטיין: לא, יש לך גם הכנסות זה לא. זה לא הכל מניע מהנכסים.

יעקב אפרתי: למה אין לך כלום?

תאריך: 16/02/2022

נושא הדיון: דירקטוריון 2/2022

סוג דיון: דירקטוריון

עמוד 42 מתוך 47

שביל חיים 7 בע"מ - QM7 חתם באמצעות



מחברים עולמות בשבילך

חברת דור ישראל בע"מ
ח.פ 1-346719-51

מיטאל וקנין יו"ר: זה לא הכל גם על...מה שנקרא פי...יש לך תזרים. או בסדר. מה שהתחלה תצטרך להציג לנו.

דני גולדשטיין: בדיוק.

מיטאל וקנין יו"ר: יש למישהו הערות? אני מציע שנצביע על הערה. הוא הוקלטה? נרשמה?

יהונתן מלכה: נרשמה, היא תוקלד והיא תופץ. אתם תאשרו אותה בנסח הסופי שלה. מחר. אבל הרעיון הוא שלא מוכרים נכסים פעם אחת, פעם שניה המהלך החברה תציג את החלופות שיש לאי מכירת נכסים, מה אפשר להשביח וכן הלאה, וכן הלאה, עבודה קצת יותר ארוכה, אני לא חושב שזה...

מיטאל וקנין יו"ר: אוקיי. דני כמה זמן אתה צריך בשביל כזאת עבודה?

דני גולדשטיין: יותר ארוכה, לזעתי משהו כמו חודשיים.

מיטאל וקנין יו"ר: חודשיים, אוקיי. אז בדיוק עד לזמן שיהיה לנו כסף למשכורות, כבר תחיל לנו למחות תוכנית. אם לא יחיל לנו כסף לשלם, למחות נניד יש לנו תוכנית.

מרסדס פריימו: תוכנית אפשר למכור אנחנו נדע כמה שווה כל נכס.

מיטאל וקנין יו"ר: תשמעי, אם אני במקום, לא אני לא רוצה להגיד. אני אומר אם אני עובד פה והחברה חייבת לי כסף, אני אומר אל תתנו לי כסף, תנו לי תנודות. מה רע?

דני גולדשטיין: תתחיל למכור תנודות.

מרסדס פריימו: כל עובד יקח כמה מטרים, בסדר אהבתי.

החלטות

| קוד | תאור החלטה | תוקף |
|-----|--|------------|
| 850 | דירקטוריון החברה מורה להנהלת החברה לחולל ממכירת נכסי הנדל"ן של החברה. הנהלת החברה תבחן ותציג לדירקטוריון את החלופות השונות לאי מכירת נכסי המקרקעין של החברה. | 16/02/2022 |

משימות

| קוד | פעילות | אחראי | יעד |
|------|--|---------------|------------|
| 4207 | הנהלת החברה תבצע תבחן ותציג לדירקטוריון את החלופות לאי מכירתם של נכסי המקרקעין של החברה. | דני גולדשטיין | 07/04/2022 |

סעיף 5: דריח מבקר המדינה בנושא היבטים פיננסיים בחברת דור ישראל

יהונתן מלכה: אורי כבר שם את הגיקט, אז איתנו רק מעבור לטשא הנוסף אם סיכמנו על המימוש נכסים, אז אני

מאתאריך: 16/02/2022

נושא הישיבה: דירקטוריון 2/2022

סוג דיון: דירקטוריון

עמוד 43 מתוך 47



מחברים עולמות בשבילך

חברת דור ישראל בע"מ
ח.פ 1-346719-51

מבקר, דוח מבקר המדינה.

מישאל וקנין יריד: שניה, אני רוצה להגיד על זה משהו. אני חושב שזה לא נושא שאנחנו נתחיל לדון בו בשעה שמונח בערב, אנחנו נדחת את זה לאחת הישיבות הקרובות. יש לנו איזה טייטנד שאנחנו מחוייבים לדון על פי,

יהונתן מלכה: אז כן.

דני גולדשטיין: רגע, רגע, לא, שניה, אבל אתה לא מסביר את זה נכון. הדוח מבקר המדינה הזה, מה שעריך להחליט זה למנות, להטיל על ההנחלה להגיש תוכנית לדירקטוריון, ולהקים צוות. הדירקטוריון ש,

מישאל וקנין יריד: מה זה לסיים את חתיקון של הליקויים:

דני גולדשטיין: בדיוק.

מישאל וקנין יריד: לצורך העניין אני חושב שזה, זה חלק מהתוכנית הראשונה כי כל הליקויים פה זה מצב הפיננסי של החברה. אז אני מציע שלהחלטה בסעיף הראשון אנחנו, שמת אני כן רוצה להתערב במבקר המדינה. אתה רואה פה אני לא רוצה, אני אומר בהמשך לדוח מבקר המדינה, זאת אומרת זה לא בגלל, כי אנחנו צריכים לקבל אחריות שלנו. בהמשך לדוח מבקר המדינה, החברה מטילה על ההנהלה לגבש, להקים צוות שיפעל ליישום חליקויים,

דן כרמלי: ברשות המנכ"ל,

מישאל וקנין יריד: לרשות המנכ"ל, שיפעל ליישום הליקויים שהופיעו בדוח, אני מציע..

מדברים יחד

דן כרמלי: ולדווח לדירקטוריון,

יעקב אפרתי: להציג לדירקטוריון.

מישאל וקנין יריד: ולהציג את זה לדירקטוריון. כמה חודשים אתה צריך? 14 יום?

דני גולדשטיין: יומיים, יומיים.

יוני מנ: אני עוד פעם אומר. עברתי את סדר היום, לא חושב שיש...לגמרי בין זה לבין זה. לכן אני אומר לא הייתי אומר לא תייתי עושה את זה ככה, ולא הייתי...החלטה ראשונה, אפשר בהחלטה השלישית לבוא ולהניד שיש את הדוח ואנחנו מקימים צוות, וכמובן..

מדברים יחד

מישאל וקנין יריד: חברים, יש שתי אפשרויות. או שאנחנו נדון בדוח, אני מציע שלא, כי מי שלפחות, קיבלנו אותו ואנחנו אמורים היינו לקרוא אותו. אז אנחנו בהחלטה נפרדת מטילים על הנהלת החברה, למנות צוות פנימי כדי לסיים את כל תיקון חליקויים, לתקן את כל הליקויים שמופיעים בדוח מבקר המדינה, נראה לי,

דן כרמלי: ולדווח לדירקטוריון, ולמבקר המדינה.

מישאל וקנין יריד: לדווח לדירקטוריון, רגע שניה. אני רוצה שיתיה לנו פה גם, אני עברתי על חלק מהפרוטוקולים, ולא ראייתי את זה. אני מבקש, זה אחריות של מוזכרות החברה גם של המנעץ מושפטי, שיהיה לנו פה מעקב אחרי החלטות כדי שאני רוצה שבכל משיבת דירקטוריון אנחנו נתחיל עוד לפני פרוטוקולים, שאנחנו נניד, היינו אנמרים



מחברים עולמות בשבילך

חברת דואר ישראל בע"מ
ח.פ. 1-346719-51

עכשיו לקבל דיווח, תוכנית על ככה ועל ככה ולא קיבלנו. ואז אנחנו נרדע לפחות למח זה קרח. ואם זה מקובל עלינו או לא מקובל עלינו. שלא יהיה מצב שבו אנחנו מגלגלים ומשייבים לשייבך נתרבו ההחלטות, וזה טבע החיים שבסופו של דבר שלא כל ההחלטות שמתקבלות מיושמות בזמן, אני מניח דני שאתה תצליח...את הישום ולא לדחות אותו, אבל בעניין הזה אני רוצה שזה יכנס במשחו שהוא...בעבודה של הדירקטוריון, כי אנחנו כל הזמן מתחילים במעקב אחר החלטות.

יהונתן מלכה: ..ככה במשיבה הבאה.

מי שאל וקנין יריד: תודה רבה. יש למישהו עיד הערה!

החלטות

| קוד | תאריך החלטה | תקף |
|-----|--|------------|
| 545 | הדירקטוריון רשם בפניו את דו"ח מבקר המדינה 72-א-חלק שני בנושא 'היבטים פיננסיים בפעילות חברת דואר ישראל בע"מ' ומנחה להקים צוות לתיקון הליקויים אשר נמצאו בדו"ח בראשות המנהל הכללי. צוות תיקון הליקויים יגיש דו"ח על תיקון הליקויים המוזכרים בדו"ח מבקר המדינה תוך 30 ימים, ויגיש את הדו"ח למשרד מבקר המדינה, כנדרש. | 16/02/2022 |

סעיף 6: מורשה חתימה + פרוטוקולים לרישום בתים משותפים
יהונתן מלכה: לי. אתה רוצה דן?

דן כרמלי: מה! לגבי רישום בתים משותפים?

יהונתן מלכה: כן...

יהונתן מלכה: אז אני, אנחנו צריכים אלף, להסמיך את מישאל כי כרגע הוא...את הרישום הפורמלי, שיהיה מוסמך לחתום בשם החברה. יש לנו שלושה נכסים שצריך לסיים את ההסדרה של הרישום שלהם של בתים משותפים. שלושה פרוטוקולים קצרים זה עניין משפטי זה טכני. אז פעם אחת שתאשרו את מישאל לחתום ועל שלושה פרוטוקולים שכבר הפצתי לכם בזמנו, שתאשרו.

יוני גת: זה לכמרי טכני? אין לזה גם משמעות בספרים?

מדברים יחד

יהונתן מלכה: אישור בית משותף,

יוני פז: אני מבין. אני שואל, ספרים, מבחימת איך זה רשום.

מישאל וקנין יריד: אני יכול להגיד לך ישבתי בדירקטוריון של מגדל, וכמעט בכל ישיבה היינו צריכים בסוף, לאשר אישור של איזה בית משותף, וזה מגדש בתת פתח תקוה דרום, וכל הזמן אמרנו רגע, אין דרך לעשות את זה אחר, לא אין. זה כמו פתיחת רישבון זה כמא, יש דברים שהחוק מחייב את הדירקטוריון.

דן כרמלי: זה בעצם, אני רק אדייק ברשותך מישאל. זה בעצם מסמך אותך לחתום על הפרוטוקול לגבי כל אחד

תאריך: 16/02/2022

נושא הדיון: דירקטוריון 2/2022

סוג דיון: דירקטוריון

עמוד 45 מתוך 47



מחברים עולמות בשבילך

חברת זואר ישראל בע"מ
ח.פ. 1-346719-51

משלוחת הנכסים הספקציפיים, ולהסמין את חסונכל, את מעהל האסטרטגיית וחתשתיות ואת סזנכל הכספים, לחחרום על כל מסמך שנדרש לצורך ביצוע פעולה בטאבו ברישום הבית המשותף.

מישאל וקנין יו"ר: מעולה, אוקיי. יש למישתו חתנגדויות?

יעקב אמרתי: לא.

מישאל וקנין יו"ר: חברים, תודה רבח. אין לנו..סעיף..

דני גולדשטיין: הנה יש לנו שלושה נכסים חדשים.

מישאל וקנין יו"ר: חברים, תודה רבה בהצלחה.

החלטות

| קוד | תאור החלטה | תוקף |
|-----|------------|------|
|-----|------------|------|

תואריך: 16/02/2022

מסמך הדיון: דירקטוריון 2/2022

שוג דיון: דירקטוריון

עמוד 46 מתוך 47

--- שביל קמאס 7 בע"מ - QM7 חסן באמצעות ---



מחברים עולמות בשבילך

חברת דואר ישראל בע"מ

ח.פ. 1-346719-51

החלטות

| תוקף | תאור החלטה | קוד |
|------------|--|-----|
| 16/02/2022 | <p>דירקטוריון החברה מסמיך את מיטאל וקנין, ת.ז. 028690592, כדירקטור מטעם הדירקטוריון לחתום על:</p> <p>1. פרוטוקול רישום בנין, ברחוב בני בנימין 2 אבן יהודה, הידוע כגוש 8019 חלקה 165, כ"בית משותף". רישום חכירה בתת חלקה 165/2 חלקה 165 כגוש 8019, אשר תיווצר לאחר רישום הבנין הנייל לבית משותף, על שם החברה, ולהסמיך את שניים מהשלושה הבאים: דני גולדשטיין מנכ"ל חברת דואר ישראל, דב פרימוביץ' סמנכ"ל חכספים ו- דני בוטוין מנהל האסטרטגיה של החברה, לחתום בשם החברה על כל המסכים הדרושים</p> <p>2. רישום בנין, ברחוב האצ"ל 8 רמת גן, הידוע כגוש 6182 חלקה 449, כ"בית משותף". רישום חכירה ביחידת משנה 449/1 כגוש 6182, אשר תיווצר לאחר רישום הבנין הנייל לבית משותף על שם החברה, ולהסמיך את שניים מהשלושה הבאים: דני גולדשטיין מנכ"ל חברת דואר ישראל, דב פרימוביץ' סמנכ"ל חכספים ו- דני בוטוין מנהל האסטרטגיה של החברה, לחתום בשם החברה על כל המסכים הדרושים</p> <p>3. תיקון רישום בנין, ברחוב שדרות העצמאות 67 בת ים, הידוע כגוש 7147 חלקה 115, תת חלקה 88, כ"בית משותף". מיצול תת חלקה 88 לשתי תתי חלקות 220,221 חלקה 115 בגוש 7147, כך שלאחר תיקון רישום צו הבית המשותף תתייח 220 תירשם על שם החברה ותתייח 221 תירשם ע"ש מדינת ישראל, ולהסמיך את שניים מהשלושה הבאים: דני גולדשטיין מנכ"ל חברת דואר ישראל, דב פרימוביץ' סמנכ"ל חכספים ו- דני בוטוין מנהל האסטרטגיה של החברה, לחתום בשם החברה על כל המסכים הדרושים</p> | 846 |

נספח מש/14

העתק פרוטוקול דיון הדירקטוריון

מיום 16.3.22

עמ' 275



מחברים עולמות בשבילך

חברת דואר ישראל בע"מ
ה.פ. 1-346719-51

מספר זימן: 410

נושא חזיון: ישיבת דירקטוריון 5/2022

תאריך חזיון: 16/03/2022 בין השעות: 10:30 - 08:30

מיקום הישיבה: משרדי החברה מודיעין והיועצות חזותית

השתתפו חברי הדירקטוריון:

מישאל וקנין - יו"ר דירקטוריון; יעקב אפרתי - חבר דירקטוריון; דורון דבלי (טלפוני) - חבר דירקטוריון; שירת עמיאל בן אבא - חברת דירקטוריון; יוני פת - חבר דירקטוריון; שי גינסברג - נציג רשות החברות הממשלתיות

נעזרו חברי הדירקטוריון:

דועי כרית (טלפוני) - חבר דירקטוריון; דולב פלס - רפרנטית תקשורת וביטחוןיות

השתתפו:

דני גולדשטיין - המנהל הכללי; דב פרימוביץ - סמנכ"ל כלכלה וכספים; דן כרמלי - סמנכ"ל משפט ואסדרה, היועץ המשפטי; ערן נודברגר - מבקר החברה; יהונתן מלכה - מזכיר החברה; מור רם - עוזרת סמנכ"ל

הוזמנו להציג:

עידית חן - סמנכ"לית מערכות מידע
קובי נודלמן - סמנכ"ל משאבי אנוש
אבי בלו - מנהל בנק הדואר
גיא רוב - סמנכ"ל סחר
בני לוי - סמנכ"ל דואר וקמעונאות
אורי שיינין - סגן מנהל רשות החברות הממשלתיות

סעיף 1: אישור פרוטוקולים

מתאריך: 16-03/2022

נושא זימן: ישיבת דירקטוריון 5/2022

סוג זימן: דירקטוריון

עמוד 1 מתוך 25



מחברים עולמות בשבילך

חברת דולר ישראל בע"מ
ח.ט. 1-316719-31

מישאל וקנין, יו"ר: טוב, בוקר טוב לכולם, אני מתכבד לפתוח את ישיבת הדירקטוריון. ישיבה מספר 5. אנחנו נתחיל מאישר פרוטוקולים. אם למישהו הערות, אם למישהו יש התנגדויות, אם לא מאשר את הפרוטוקול בהסתייגות אחת. אני לא מאשר את הפרוטוקולים, לא משותף בהצבעה, פרוטוקולים שלא הייתי חבר בהם ולא חשתתפתי בישיבות. ולדעתי גם יוני.

יוני מת: בנייל.

מישאל וקנין, יו"ר: וגם שירה. אז יעקב ודורון.

יעקב אפרתי: מאשר.

דורון דבי: מאשר.

מישאל וקנין, יו"ר: מצוין. תודה.

החלטות:

| קוד | תיאור החלטה | תוקף |
|-----|---|------------|
| 854 | דירקטוריון החברה מאשר את הפרוטוקולים: וועדת ביקורת 10.2021 פרוטוקול דיון דירקטוריון 27.1.2022 פרוטוקול דיון דירקטוריון 16.2.2022 פרוטוקול דיון דירקטוריון 27.2.2022 | 16/03/2022 |

סעיף 2: סטטוס תזרים המזומנים של החברה ותחזית 2022

מישאל וקנין, יו"ר: סעיף הבא על סדר היום. אנחנו מדברים על תחזית מזומנים. תחזית התזרים של החברה. אני מציע שנתחיל בתזרים. תתחיל בבקשה עם עדכון מצב התזרים. אנחנו רוצים קודם כל לשמוע ממך על מצב התזרים עכשיו ואנחנו מבקשים לשמוע ממך על מצב התזרים בעקבות התחזית העדכמת של הכנסות, ואחריה גם נשמע את תחזית ההכנסות. ואחריה נגיש לתוכנית הדולה. אנחנו נתעסק חיום רק בענייני קיצוצים. לא נדבר על הכנסות וצמיחה, החברה עדיין לא מוכנה בנגידת הזאת של הפעילות שלה. ולכן אנחנו נותמקד רק בקיצוצים והתייעלות.

דב פרימוביץ: עשינו עדכון התחזית שהצגנו בישיבת הדירקטוריון הקודמת שהייתה מבוססת למעשה על התקציב. זאת אומרת הערכנו את התקציב בפועל, אמרנו איפח אנחנו עומדים יחסית לתקציב. הראינו שם קו לשנתיים ל-22 ו-21. ב-22 לתקופה הקרובה היה לה גם נתונים של ביצוע בפועל ובהשוואה לעומת קווי אשראי שיש לנו מהבנקים. יש לנו קו אשראי מבנק הפתלים של 90 מיליון שקל. שהאדיכו לנו אותו עד סוף מאי. יש לנו מבנק לאומי 30 מיליון שקל שהוא כרגע בפועל יש לנו אותו עד אוגוסט 2022. ויש לנו עוד 90 מיליון שקל מבנק מזרחי שלמעשה אמור להיות מומש לוועדת אשראי של הבנק אבל באופן עקרוני נאמר לנו מאחר וזה כנגד אפשרות קיצו של פיקרונות אז יהיה לנו שם עוד 90 מיליון שקל.

מישאל וקנין, יו"ר: שזה עד מתי?

דב פרימוביץ: זה למעשה יהיה לנו לשנה. ועדת אשראי אמורה לאשר את זה. גם קודם היה לנו לשנה.
מישאל וקנין, יו"ר: אז יש לנו 190 מיליון שקל.

דב פרימוביץ: יש לנו 210.

מתאריך: 16/03/2022
עמוד 2 מתוך 2

נושא דיון: ישיבת דירקטוריון 5/2022

סוג דיון: דירקטוריון



מחברים עולמות בשבילך

חברת דואר ישראל בע"מ
ח.פ. 51-326719-1

מישאל וקנין, יו"ר: כן, סליחה. 210.

דב מרימוביץ: כאשר בפועל אנחנו יכולים להשתמש רק בכ-190 בגלל שיש לנו חלק מזה לטובת הרישיון יש לנו ערבות שאנחנו נתנים למשרד תקשורת של כ-14, 15 מיליון שקל.

מישאל וקנין, יו"ר: פניתי למנכ"לית משרד התקשורת וביקשתי ממנה להפחית, להעמיד את סכום הערבות על מיליון שקל במקום על 14 מיליון שקל. דיברתי איתה וגם כתבתי לה מכתב. אני מקווה שנקבל תשובה חיובית. אני מניח שנוכל לשחרר לפחות 10 מיליון שקל. אני מקווה שחיא תשחרר לנו את כל ה-13 ס-14 מיליון.

דב מרימוביץ: זה למעשה יביא אותנו ל-209.

מישאל וקנין, יו"ר: ועדיין אנחנו עלולים להיכנס מתחת לקו

דב מרימוביץ: כן, זה מה שאנחנו פה מראים. מה שיש לנו פה זה הפיקים במהלך החודש. יש לנו תקבולים שאנחנו מקבלים כ-20 לחודש. אפשר לראות שלקראת אמצע החודש כ-15 באפריל אנחנו מגיעים כמעט לקצה 192 מיליון וכמובן אם אין "הפתעות" בדרך בין בהכנסות ובין בהוצאות שלא תוכננו מאיזה שהיא סיבה. נכון שאנחנו יכולים קצת "לווז" עם תשלומים לספקים, וזה המצב.

מישאל וקנין, יו"ר: זה בלי סיף, נכון?

דב מרימוביץ: בלי סיף.

מישאל וקנין, יו"ר: סיכמנו עם דואר סיף?

דב מרימוביץ: לא סיכמנו, אנחנו פנינו אליהם.

דני גולדשטיין: אנחנו מניחים הנחה אופטימית שתהיה דחיה בתשלום.

מישאל וקנין, יו"ר: הנחה אופטימית מבוססת או הנחה אופטימית כמו תחזית הכנסות?

דב מרימוביץ: פעם ראשונה שאנחנו פונים אליהם בסיטואציה כזאת. תמיד היה מצב שהם היו חייבים לנו כסף, כעת אנחנו חייבים להם. אנחנו לא יודעים. את הסינים אי אפשר לצפות. הערכה שלנו שנכל כן לבוא איתם בדיון ודברים ולעשות דחיה. איך ובמה לצטרף לראות. עוד לא קיבלנו תשובה. אנחנו פנינו אליהם הם העבירו את זה לדרך יותר נבונה. אנחנו ננסה כן ליצור איתם קשר על מנת שלא נהיה מופתעים. כמו שציניתי בפעם קודמת יש לנו לקראת סוף מרץ יש איזה כנס שהוא כנראה כיום שיחד עם יו"ר שבדרך כלל יש שם נציגים ושם ננסה כן ליצור איתם קשר ולדבר איתם. שי" לא נתנו לנו תשובה אם הם יגיעו פיזית או לא, אבל אם הם יגיעו אנחנו גם כן נגיע לשם, ניפגש איתם. זה בדרך כלל בשוויץ. אז המצב הוא כרגע לפי מה שאנחנו רואים שבאמצע מאי אנחנו נמצאים בפיק, או מעל ממה שיש לנו קווי אשראי. לקראת סוף החודש זה קצת יורד. זה נמצא מאוד מאוד נבולי מעניין הזה.

יעקב אפרתי: זה אחרי עיכון ההכנסות או לפני?

דב מרימוביץ: לפני.

מישאל וקנין, יו"ר: זה לא רלוונטי.



מחברים עולמות בשבילך

חברת דואר ישראל בני יוני
ח.מ. 1-346719-51

דב טרימוביץ: זה נתון רלוונטי, לקחנו בחשבון את ההכנסות שהיו לנואר פברואר. של מרץ העדכון החדש נצטרך לעדכן אותו אבל אם במרץ יהיה לנו ירידה ניח של הסחר אז החשמה תהיה חודש מרץ יכולה להיות גם במאי יוני. אגתנו נעדיך.

מישאל וקנין, יו"ר: אני תכף אעדכן על השיחות שלי אתמול בירושלים. את הדבר הזה אני מבקש שתעביר אבל רק אחרי שיחיה ברור שזה לא כולל הסינים ולא כולל עדכון תחזיות הכנסות אם אתה מעביר את זה הלאה. אני אתמול פמטתי את החשב הכללי בירושלים. ביקשתי ממנו פגישה. גם אותו וגם את שני הסגנים שלו. הסיבה שנמשע הייתה התסכם שהדואר אמור לתת גם החשב הכללי על אספקת השירותים לבנק הדואר. ניסיתי למצוא דרך לשפר את ההסכם וכמו כן שגם דיכרנו על המצב התזרימי. הם בוא נניח ככה, חבטנו נכונות לחיובים לתוך התהליך. אני לא רוצה לחניד שהם חביטנו נכונות לעזור לנו בכסף. אבל הם הביטו נכונות לחיובים לתוך התהליך. הם כמו כן מאור מוסדרים מהאינטרמציה שהם קיבלו ויכול להיות שהם גם יצרו מטעמים איזה שהוא ציג שלהם שילווה את החברה בתקופה הקרובה. לי אין עם זה בעיה. ההפך. אני רוצה להיות הכי שקוף מול הממשלה אני לא רוצה להפתיע אותם בשום דבר. אז אני אומר צריך לקחת את זה בחשבון.

יוני פת: סתתניה הם אמרו את זה?

מישאל וקנין, יו"ר: זה לא התניה. הם הציעו לי את זה כאופציה ואני אמרתי להם לדעתי זה בסדר. אני לא רוצה להסתיר שום דבר. אני רוצה שהכול יהיה שקוף. וכל מה שמוסתר היום, שיוצף. אני רוצה שהכול יהיה על השולחן. אני לא מאמין בעבודה אחרת. מה הנהלת החברה עושה כדי לתקן? הייתה פח התלסח לצמצם 80 מיליון שקל. ההנהלה לא הצליחה להביא יותר מ-40 ואני גם אשמתי לקבל סקירה על 40. מעבר ל-40 אני משבתי עם הנהלה ומצאנו עוד בין 5 ל-11 מיליון שקל שתלקם "על העץ". אבל אני גם שומע שגם לתוך ה-40 אנחנו עדיין לא מיושרים עד הסוף וככל שהזמן עובר לאורך השנה הקושי שלנו לצמוד ביעד חוזר הוא יותר ויותר. אז אני מבקש שגם תעדכן אותנו על המצב. כמה יש לנו בטוח ומה עשיתם כדי להביא את המספרים.

דני גולדשטיין: אני מקיים עכשיו דיונים פנמיים בשבוע לנושא של מחויבות של כל אחד. אנתנו כמינו קודם כל סקירה תקציבית ברורה בקטע הזה ואזהרה מאוד מפורשת של כל המנהלים שאף אחד לא יתחייב לספקים ללא האישור התקציבי, והאישור התקציבי בניו כבר על הפחתה של 40 מיליון שקל. והוספנו לזה טמא שמישאל אמר "על העץ". זה עוד איזה 5-6 מיליון. אני מסביר, הוספנו איזה 3-4 שהם בטוחים לצורך העניין. יש לנו עוד כמה דברים שקשורים לנושא של שכירויות שזה יותר ארוך, אבל זה הוספנו את זה גם. אז כל זה נכנס למסגרת התקציבית. היום אני מייד אחרי הדירקטוריון אני מנהל אצלי דיון עם כולם על כל אחד מהסעיפים שצריכים להיות שם. אני יכול כבר להגיד שעלושה דברים כבר עשינו. איחדנו את מוקדי את העובדים של 171. איחדנו את מערכות המחשוב ואיחדנו את חטיבות הקמעונאות ובנק הדואר.

דני גולדשטיין: איחדנו את שתי היחידות, זה כבר קרה אתמול ויצא כבר מינוי פורמאלי לכולם וזה יוביל מייד לכל החסכונות שתכנונו לבצע. חלקם עם טוח אדם אבל חלקם גם עם ספקים.

מישאל וקנין, יו"ר: לא איחדנו, תהליך האיחוד יצא לדרך. אתמול. המוקדים עוד לא אוחדו בפועל עכשיו יש תהליך שבקצה של עוד חודשיים שלושה המוקדים יואחדו. עכשיו הם נמצאים תחת אותו מנהל.

דני גולדשטיין: יש כבר תהליכים.

מישאל וקנין, יו"ר: האיחוד בפועל

דני גולדשטיין: הפעולות לוקחות את הזמן שלו.

מישאל וקנין, יו"ר: היום אני מתקשר למוקד 171 אני נקבל שירות רק בנוגע לבנק הדואר?

דני גולדשטיין: ברור.



מחברים עולמות בשבילך

חברת דואר ישראל בע"מ
ח.פ. 1-346719-51

מישאל וקנין, יו"ר: סליחה, רק כנגע לדואר, אני לא מקבל שירות על בנק הדואר. האיחוד דה פקטו עוד לא קרה. הוא יצא לדרך. מצויק.

דני גולדשטיין: זה עניין של הדרכות. כרגע מבצעים הדרכות לכולם. יהיו פה, אם אתם רוצים מילה ותצי על זה, אז כל המוקדנים ייתנו שירותים לכל המעולות, גם לדואר וגם לפעילות הזאת, והפעילות הסמילה שהייתה מה שנקרא האזור האחורי שנתן שירותים מקצועיים ואוחד עם השירותים של הדואר. הייתה כפילות בבנק הדואר, לא תהיה כפילות. זה כבר יוצא לדרך. זה מאפשר לנו לדעת בזמן קצר מאוד להוציא 50 איש. חלקם אוחזו נוציא כי הם זמניים.

מישאל וקנין, יו"ר: כמה מתוכם הם עובדי החברה?

קובי מדימון: כולם עובדי חברה.

מישאל וקנין, יו"ר: עובדי חברה לא קבועים.

דני גולדשטיין: אז זה מתנהל בצורה מאוד מאסיבית. איתו דבר גם המושב אתמול יצא לדרך כבר כורמאלית.

מישאל וקנין, יו"ר: המחשוב היה אמור להיות 7 מיליון שקל. היא אומרת שהיא תעמוד ב-6 או 6.5.

דני גולדשטיין: אנתו נלחץ על 7 מיליון ונניא יכולה לעשות אמילו יותר מזה.

מישאל וקנין, יו"ר: אבל זה לא מה שיתסוך. האיחוד לא יתסוך את הסכם הזה. כי מתוך 7 מיליון שקל חלק משמעותי מזה, זה קרובים שהיא עושה לספקים. מתקשרת לספק אומרת לו עד עכשיו שילמתי לך איקס, מעכשיו פחות.

דני גולדשטיין: לא, תלק גדול מזה זה גם כוח אדם.

מישאל וקנין, יו"ר: בסוף. אין שם 7 מיליון שקל של חיסכון אמיתי מחיום הראשון. יכול להיות שבהמשך יהיה.

דני גולדשטיין: זה בהמשך בו.

מישאל וקנין, יו"ר: ה-7 מיליון שקל היא קיבלה מטרה להבא 7 מיליון שקל. תלקם יהיה מבוסס על איחוד ובטורל כפילות, וחלק יהיה בגלל שהיא פונה עכשיו לספקים וחוזבת אותם.

דני גולדשטיין: זה מעבר ל-7 מיליון שקל. החיתוך של הספקים זה עוד ב-40 מיליון הקודמים.

מישאל וקנין, יו"ר: אנתו מוכנים לתת בנוסחים למנהלים שוביאו יותר חיתוכים.

דני גולדשטיין: זו הטלצה שלה זה לא שהיא קיבלה מטרה. היא באה בעצמה כתוצאה טאיתוד וכסף הכול יצאנו לדרך.

יוני פת: אבל שני דברים, אלייך כמה זה באמת שני הדברים האלה כמה זה בכסף מתוך ה-40.

דני גולדשטיין: אני לא זוכר בדיוק, דב, אתה זוכר כמה זה החלק של טחשוב?

דב פרימנביץ: ה-40 האלה שאנתו דיברנו על הוצאות זה לא קשור כרגע לקיצוץ של המחשוב.

דני גולדשטיין: לא, יש שם חלק מהמחשוב גם.



מתברים עולמות בשבילך

חברת דואר ישראל בע"מ
01-346719-51

מישאל וקנין, יו"ר: כשאנחנו ספרנו בשיבת דירקטוריון הקודמת הגענו ל-40 שאמרנו לא תלוי באף גורם אחר. אלה שני הדברים האלה.

דב פרימוביץ: אני אתקן. בתוך 40 האלה נתנו סכום מאוד גדול לטערכות מידע, של נדמה לי 6-7 מיליון שקל. כאשר כרגע בין היתר זה כולל גם פניה לספקים.

דני גולדשטיין: והאיחוד עצמו מוסיף גם כוח אדם, זה מעבר לזה. אז ה-40 הקודם זה בוצע. זה ספקים, זה הורדה לספקים הורדה של שירותים ודברים כאלה. וחקטע של האיחוד מוסיף עוד פוטנציאל של משחו כמו 6 מיליון שקל. אז אנחנו כבר יצאנו לדרך. אנחנו מבצעים את זה בלוח זמנים מאוד צפוף. מתאום גם עם ארגון העובדים. לא רואים פה איוה נזקים שיכולים לעצור אותנו בתוך התהליך הזה.

יוני פת: והרגולציה? המכתב הזה של מנהל מינהל הדואר? זה לא מטריד?

מישאל וקנין, יו"ר: קודם כל לא. אנחנו לפני שיצאנו לדרך קיבלנו חוות דעת בעל פה אמנם לא בכתב של היועץ המשפטי שאמר שאנחנו עומדים בחוראות הדין. חיינה שיחה לא פשוטה על מנהל מינהל הדואר בעקבות המכתב שלו. שיחה שלו. וכמו שראיתם הוא כתב שם שלפני שאנחנו נצא לדרך הוא מבקש שנבוא ונציג לו את זה. אני אמרתי לו שניציג לו את זה ברגע שנסיים את התהליך. אני חושב שאנחנו צריכים שיהיה ברור שהחברה הזאת מנוהלת על ידי ההנהלה שלה ולא על ידי רגולטור. הרגולטור אמור לפקח. אנחנו צריכים להקפיד על זה. הייתה פה תדבות שבה הרגולטור היה מסוגל, כל מיני סוגים של רגולטורים בטלפון אחד היו מסוגלים לעצור פה תהליכים בחברה. זה לא יקרה יותר. יש לנו אחריות ליציבות של החברה. לדירקטוריון. להנהלה יש אחריות לניהול השוטף של החברה. ואנחנו נעשה את ההפרדה הברורה הזאת. והיו פה, אני גם צריך לשים את זה על השולחן, היו פה מנהלים אפילו בכירים מאוד שהיה להם אינטרס לעצור כאלה תהליכים ומה היו הסוכנים של כל מיני גופים כאלה ואחרים בתוך הארגון.

יוני פת: ויש לו סמכות לעצור.

מישאל וקנין, יו"ר: אני חושב שלא. אני חושב שלא והוא גם לא ביקש לעצור.

יוני פת: לא, אבל הוא ביקש לראות את זה לפני.

מישאל וקנין, יו"ר: לפעמים רגולטור מבקש, כמו שאנחנו מבקשים דברים ולא מקבלים אז לפעמים גם רגולטור רוצה ולא מקבל. בכל הכבוד הם עדיין לא בית המשפט העליון. זה לא חלק משלטון.

דני גולדשטיין: זה מאוד מבורך. אני עמדתי בפני הדברים האלה במצב רע מאוד וסוף כל סוף בא מישאל בקטע הזה, נתן לנו רוח גבית ואני חושב שעשינו מה דבר יפה מאוד. אנחנו מקפידים לשמור על כל מה שרגולטור מבחש ממנו, על ציוד ועל הפרדה ועל יכולת הפרדה כשנדרש לעשות את זה. אז אנחנו מאחדים, משפלים את המקצועיות, מעיילים את התהליך ובכל הדרך הזאת אנחנו שומרים על הנושא של רגולציה וציות ככה שעשינו פה עבודה מאוד יפה.

עו"ד דן כרמלי: אני רוצה להגיד עוד משהו בעניין הזה. יש פה בחברה סחלקת רגולציה שיש בה אנשים שמתעסקים ברגולציה, ארבעה או חמישה אנשים.

מישאל וקנין, יו"ר: אני לא מכיר אף מחלקת רגולציה באף ארגון שכמוף לאותם רגולטורים שיש בו כל כך הרבה אנשים. ואני אניד את זה בצורה קצת בוטה, אני לא מכיר גם אף ארגון שההישנים של רגולציה שלו מול הרגולציה היו כל כך מוצמזמים. אז אם מצד אחד יש לנו כל כך הרבה אנשים שעוסקים ברגולציה ומצד שני התוצאות כל כך חלשות אז משהו פה בשיטה לא עובד, והשיטה הזו שבה מחלקת הרגולציה היתה עסוקה בלרצות את הרגולטור נכמרה. היא לא קיימת יותר. היא לא תהיה פה פה יעבדו אנשים שידעו להילחם לטובת החברה ולהביא תוצאות מול הרגולציה ולא להגיד הרגולטור ביקש, בוא משהו. אנחנו צריכים לייצר דיאלוג מקצועי. אנחנו לא עבריינים ולא פורעי חוק, אבל אנחנו נייעצ דיאלוג מקצועי



מחברים עולמות בשבילך

חברת דואר ישראל בע"מ
ח.פ. 1-346719-51

מול הרגולטור. נציף לו בזמן את הקשיים שלנו. זנבוא וניאבק על כל דבר כדי להשיג כמה שיותר הישגים לחברת שלנו, כמו שעושה כל חברה שמטפחת על ידי אותם רגולטורים. זאת התרבות בחברות הסלולר, זאת התרבות בחברות הכבלים והטלוויזיה תרם ערוצית, זאת התרבות בגזק. זה מה שיהיה פח. אנחנו משנה את התרבות הזאת. לא יהיה יותר מצב שבו מחלקת רגולציה אומרת אמן ומתפללת לפי הסיודור של מה שכותבים לה.

יעקב אמרתי: כמה יש לרגולטורים עובדים?

מישאל וקנין, יו"ר: לדעתי שלושה. אני לא בטוח. מי שמטפל בנו זה שלושה. במנהל הדואר. זה לא מעניין. אם הרגולטור לא יעיל זה לא מעניין אותי.

דב פרימוביץ: אם אנחנו עושים לו את העבודה שלו גם.

מישאל וקנין, יו"ר: אז זה חשוב שיאמרו. בקיצור, הדבר הזה נמשך, ויני, בהמשך לשאלתך במלוא המרץ, ככול הכוח. אני עוקב אחרי הדבר הזה, אני כמעט כל יום מניח למוקד שירות הלקוחות. אני מציע לחברי הדירקטוריון גם למצוא את הזמן ולבוא וגם לחזק את האנשים שעושים את זה. יש פה מנהלת מוקד שירות מדהימה. קוראים לה לימור גבאי. בתורה שצמחה פה מתוך הארגון עושה עבודה פנטסטית. מציבה למצמחה יעדים שאפתניים, מחויבת לתהליך, מעלה במוטיבציה. אנחנו צריכים הרבה אנשים כאלה בארגון בדרגות מאוד משמעותיות. כי אלה האנשים שבסוף עושים את השינוי לא רק חברי הנהלה. דווקא הדרגים שמתחת. בסוף חדרג הכי חשוב בארגון זה אחרי מתחת לחברי הנהלה. הם בסוף האנשים שעושים את העבודה בפועל וקמה שאני רואה בינתיים אני ממש מתרשם לטובה.

דני גולדשטיין: בהא נעבור, זה מוקד באמת אחד הטובים שיש בארץ.

מישאל וקנין, יו"ר: כן, אם כי יש בו יותר מדי עמדות, ובטח במוקד של הדואר יש יותר מדי עמדות. העולם של מוקדי שירות עבר כבר פאזה. היום בחמון מוקדים יש חלק גדול משמעותי מהעובדים עובדים מהבית.

דני גולדשטיין: יש לנו גם.

מישאל וקנין, יו"ר: אנחנו לא מספיק. נכון לעכשיו. מה שיש לנו פה, יש לנו פה יותר מדי נדליין על מוקדי שירות לקוחות. אנחנו לא צריכים את זה. אפשר שאנשים יעבדו מהבית. בטח אחרי שמנשה את האיחוד של הטוקדים, אין שום סיבה שאנשים פה יעבדו ולכל אחד יהיה את העמדה שלו. בכל העולם, העולם הזה של המוקדים הופך להיות עם עמדות חמות. על כל עשרה יש חמש עמדות או שש עמדות או ארבע עמדות, זה תלוי. ובסופו של דבר אנחנו נצמצם כמה שיותר נדליין גם במוקדים ונביא תוצאה יותר טובה ושירות יותר טוב ללקוחות. ועוד פעם נראה חשוב, אפרופו המכתב של אורן. השירות והסטנדרט ורמת הקהלשוב ורמת השירות שלקוחות של הדואר ובנק הדואר יקבלו ישודרגו משמעותית בחוקשים הקרובים, רק כתוצאה מהאיחוד הזה. ולמרות שבדרך עוד נחסיך בסף.

דני גולדשטיין: את הנשוא הזה אני פחות מביר, כי לא היתר מטורב. אני מתערה בזה עכשיו. אז, דב, בוא תניד אתה.

דב פרימוביץ: מה שאנחנו רואים פה, עשינו השוואה בין הכיצוע שהיה בשנת 2021 של הכנסות מחולק לפי המגזרים דואר וקמעונאות, סחר ובנק הדואר. למעשה אפשר לראות את התוצאות של 21. התקציב של 22 המעודכן שאושר ב-27 בדצמבר היה לאחר שהיה דיון קודם שבוע שבועיים לפני זה בדירקטוריון בעיקר לעניין חסתר. ואז ראינו שהקפיצה מי-688 באיזה 200 מיליון שקל ראינו שזה לא סביר. הורדנו את זה בערך ל-100 מיליון והסכום שנקבע היה 786 מיליון.

מישאל וקנין, יו"ר: אתה מדבר על 27 בדצמבר 2021.

דב פרימוביץ: נכון.



מחברים עולמות בשבילך

חברת דואר ישראל בע"מ
ח.פ. 1-346719-51

מישאל וקנין, יו"ר: לא משנה מה הודעת בסוף הדירקטוריון אישר תקציב שהוא 1.744 מיליארד ש"ח.

דב פרימוביץ: נכון. ולפני כשבוע קיבלנו עדכון לתקציב הזה שמופיע פה, הנושא הזה הגיע בהחלטיות עצמן. אנחנו בכספים עדיין לא הספקנו לעבור ולהתעמק בזה. אבל אלה התונים, ולכן ביקשנו מניא ובני שנמצאים פה,

יעקב אפולתי: הסחר צופים פחות משנה קודמת?

דב פרימוביץ: כן.

דני גולדשטיין: ככה הם צופים, אני לא מאמץ בזה.

מישאל וקנין, יו"ר: שניה, נמצא כאן מנהל החטיבה תקף משמע גם אותו. אבל אני רוצה להניד נקודה חשובה. היום לפני חודש התקיימה ישיבת דירקטוריון. זאת הייתה ישיבת דירקטוריון ראשונה שהשתתפתי בה, עוד לפני שנכנסתי לתפקיד אבל שומשתי כיושב ראש ומני של המשיבה. בשיבה הזאת הוצג לנו פער בהכנסות בינאר, אם אני זוכר נכון 22 מיליון שקל. ואו נשאל המנכ"ל ואמר שאנחנו נסגור את הפער הזה כמרץ. היה ראש השנה סיני או יום חוקים אני לא זוכר. אבל אמרו שבסוף מרץ אנחנו נסגור את הפער. אנחנו נמצאים היום שבועיים לפני סוף מרץ ואנחנו כפער משמעותי מהתקציב. הפער בהכנסות בפועל שלנו משמעותית הוא 25?

דב פרימוביץ: לא, למעלה מ-30 עד סוף מרץ

מישאל וקנין, יו"ר: בין 30 ל-35 סליחה. דני אמר שהוא לא חיה נעורב, זה נבע מזה שדני לא היה כאן בימים אחרונים הוא לא חרגיש טוב. ואני ביקשתי לעקוב אחרי הדבר הזה ברמה של יום או יומיים. וביקשתי לקבל נתונים, אני מדבר עם דב כל הזמן, אני נכנס אליו כמה פעמים ביום לתור כדי להבין איך אנחנו מסגנרנים את התזרים שלנו, את המעקב אחרי התזרים עם המעקב אחרי הביצוע. זה נכון שהביצוע משפיע על התזרים בלג של חדשים בערך אבל מאחר וההוצאות שלנו הן קשיחות אז אנחנו בעצם לא יודעים למצוא פתרון אלא רק ברמת הכנסות. והיה צריך להרים דגל אדום ואני ביקשתי לקבל מדב וממנהלי החטיבות את מה שהם מעריכים נכון לעכשיו נתון שחם יודעים לעמוד מאחוריו. זאת הסיבה של מה שנקרא הגענו לדבר הזה. פער של מינוס 188 מיליון שקל בתקציב לחברה שהרוז המוחלט של ההוצאות שלה זה דבר קשיח שלא מותנה בהכנסה, זה אירוע רב נפעים.

יוני סת: כמה היה כ-21 הפער?

דורון דבי: חבריה, צריך להבין מה קורה בסחר.

יעקב אפולתי: מהביצוע.

דורון דבי: מה קרה מדצמבר עד עכשיו בסחר שפחאום.

מישאל וקנין, יו"ר: נמצא פה גיא רוב, הוא מנהל חטיבת הסחר. גיא, יצא לך כבר להופיע בדירקטוריון?

גיא רוב: כן.

מישאל וקנין, יו"ר: אז גיא, תספר לנו על עצמך בחצי משפט מי אתה מה אתה כמה זמן אתה בחברה, מאיפה באת.

גיא רוב: אני פה שלושה חודשים וקצת. הגעתי מחברת טייילאב. שהיא בעצם חברה שנמצאת תחת חברה ציבורית קנדיית. ולפני זה הייתי שש שנים בכתר פלסטיק. אני מדבר על חטיבת הסחר כדי לתת תמונת מצב. התקציב שלנו אם מסתכלים על הביצוע של שנה שעברה היה 686, התקציב שלנו היה 912.



מהגברים עלמות בשבילך

חברת דואר ישראל בע"מ
ח.פ. 1-346719-51

מישאל זקנין, יו"ר: בשנה שעברה?

גיא רוב: כן, של 21.

מישאל זקנין, יו"ר: כלומר היה פער של כמעט 250.

יעקב אפרתי: הם יצאים מביצוע.

מישאל זקנין, יו"ר: לא, יעקב, זה לא נכון. חבל שאין פה את חרובריקה הזאת אם היה לנו תקציב של 920 מיליון שקל כי-2021, ובפועל 21 היה 688 מיליון שקל, זה אומר שהתקציב שאנחנו כונים ועכשיו שאנחנו רואים שעוד פעם יש לנו פער משמעותי בין תקציב לבין תחזית ביצוע או לביצוע בפועל כבר אחרי פחות מרבעון אחד, זה אומר שיש לנו בעיה מבנית התקליב.

יעקב אפרתי: אתה צודק. אבל עכשיו ביחס לביצוע זה מספר ברזל. ביצוע 21 688. למה צופים שיחיד פחות?

מישאל זקנין, יו"ר: גיא, תסביר.

גיא רוב: אז הפערים המרכזיים אל מול התקציב. הפער המרכזי נמצא ביבוא. מתוך כ-150 מיליון שקלים פער, יש 120 מיליון שקלים פער ביבוא. שחלק נכבד מזה נמצא בכמה גורמים. אחד, זה בדואר הנכנס. אנחנו רואים קיטון מתמיד בדואר הנכנס. אם בשנה שעברה בתציון הראשון גם הייתה ירידה סול שנים עברו, בתציון הראשון חמוצני שלנו היה 700 טון לחדש, בתציון השני של 2021 ירדנו כבר ל-630, ואנחנו רואים בתוך 2022 כמה ש-630 היה נמוך, אנחנו רואים עוד ירידה נוספת למרות שסין מהווה ברציו שלה כ-15% אנחנו רואים ירידה הרבה יותר גדולה באחוזים מול מה שהיה בשנה שעברה בטונות החדשות. זה השפעה מאוד גזולה. זה מרכיב אחד שמהווה את הירידה, חלק מהירידה של 120 ביבוא. הפערים הגדולים נמצאים בקוינאו, עלי אקספרס, שנה שעברה ביצוע שלנו היה כמעט 200 מיליון שקלים. התחזית השנה 180, מול תקציב של 233. כלומר התקציב היווה המשך גיזול בעצם נידול בקוינאו, גידול משמעותי. בפועל אנחנו רואים, גם בתוך הרבעון הראשון, הרבעון הראשון שמוחל התקציב מהווה קיטון של כ-17, 18 מיליון שקלים.

מישאל זקנין, יו"ר: זאת אומרת 50 מתוך ה-150 זה רק עלי אקספרס?

גיא רוב: כן, בדיוק. אנחנו רואים את מספר הכמויות. לפחות מהשיתות עם עלי אקספרס אנחנו מבינים שיש שם קיטון, הם טוענים שהם ברמה של 80% מחתקציב ממה שהיה אמור להיות.

יוני פת: כלומר, הישראלים קונים 80% ממה שהם קנו שנה שעברה?

גיא רוב: לטענתם כן. אבל אני בטוח שתלק מזה גם עובר לתחרות. אנחנו רואים שבתחילת, ברבעון אחרון שנה שעברה נכנסה יותר תחרות, צייטת למשל. ואנחנו רואים משלוחים שמגיעים לארץ עם תחרות.

יעקב אפרתי: משלוחים שהיו אצלנו עברו למתחרים?

גיא רוב: לטענת עלי אקספרס מהשיתות מולם אנחנו מהווים 90% מחתעבודה שלהם לארץ ו-10% מביצועים על ידי התחרות שלנו.

מישאל זקנין, יו"ר: שזה יציב?

יעקב אפרתי: זה חדש.



מחברים עולמות בשבילך

חברת דור ישראל בע"מ
ח.פ. 51-346719-1

גיא רוב: זה לא יציב. חווינו מספרים מאד נמוכים ברבעון הראשון. חלקן אני לא יודע לשים את האצבע כמה הלך לתחרות וכמה זה אכן קיטון מול מה שהם משדרים. שיין התקציב שלנו לשנה היה כמעט 80 מיליון שקלים. מספר שמגלם 200 אלף פריטים לחודש. כשאנחנו עומדים היום על כ-40 אלף פריטים בחודש. בשנה שעברה מה שקרה זה שהתחלנו באמת טוב עם תלקוח בסביבות אפריל, חגענו גם ל-150, 160 אלף פריטים בינוי. קצת פחות מזה ביולי. אבל טוב השירות מאוד ירד. הגענו לרמת ביצוע אל מול 90% שהלקוח דורש מאיתנו בעמידה ב-SLA ל-20% נובמבר, ומשם עשינו צעדים מאוד משמעותיים. איתנו נמצאים, בהודשים אחרונים עשינו צעדים משמעותיים איתנו נמצאים היום כ-84% ביצוע מול 90. ועדיין הצלחנו לעלות לממצאים ברמה של כמויות של 40, 50, 60. עדיין לא החזרנו. התחרות נכוסה, לקחת חלק משמעותי. ו-200 אלף המשמעות של זה, זה אומר שניקח את כל הכמויות ששיין טכנים לארץ בעצם.

מישאל וקנין, יו"ר: כשעשו את התחזית 200 אלף היה 190%

גיא רוב: 200 אלף הוא 90 עד 100 אחוז. "שופ אנליטיקס", חברה שאנחנו נעזרים בה הציגה את הקניית של ישראלים בפברואר. 70% היה על אקספרס. ראינו כמה שיין מתוך זה ואמזון. אמזון 7% ושיין 5%. ואת אומרת זה מסתדר עם המספרים שאנחנו יודעים שאמזון זה 300 אלף, שיין זה בערך 200 אלף. זה בערך תעבורת הפריטים החודשית. אלה פערים גדולים. איפה שכן יש לנו פלוס זה אמזון. תקציב 36 מיליון שיין וכרמנו איתנו מסתכלים על תחזית של 71 מיליון שיין. יש לנו עבודה טובה צמודה, עמידה בטיב שירות. וגינדל עם חלקות. דבר שאיתנו רוצים לעבוד ולהגדיל עוד. זה בתחומי היבוא הפערים הגדולים. כדואר הוצא איתנו גם חווינו ירידה. התחזית הוזה קיטון של כ-30 מיליון אל מול חתקציב. אנחנו ראינו בשנים קודמות היתה ירידה מ-2020 ל-2021 הייתה ירידה של כ-8%. בתחזית, בתקציב שלנו סליחה לקחנו נידול של 4 מיליון שיין. אנחנו רואים את המשך הקיטון שלנו. לא השתנה כלום אל מול שנה שעברה במובן של טיב השירות. אנחנו לא יכולים לתת לא נתנו ולא מצאנו פתרונות לטיב השירות שלא ניתן גם בתוך 21, וזה ממשיך ירידה בעצם לתוך 22. אני מתכוון תוך כמה ימים החבילה מגיעה, כשאנחנו עומדים היום במוצרי פרמיום שלנו בחלק מהמספרים על 19 יום חגעה לארצות הברית במוצרי האקו וה-EMS. האקו הזול יותר, אנחנו עומדים כמספר גבוה, גם ב-EMS פלטינום שזה הפריט הגדול ביותר שלנו אנחנו גם עומדים על קרוב למספר ימים כזה לארצות הברית. שזה הופך את התחרות שלנו ללא רלוונטית אל מול חברות הבלדרות.

יוני פתו: כמה ימים הם?

גיא רוב: כמה ימים בודדים.

מישאל וקנין, יו"ר: יש חלוקה גם של 24 שעות.

גיא רוב: תלוי בתשלום. ואם לא אז כמה ימי עסקים בודדים. יש להם את הטיקות שלהם הקבועות וזה מה שהם עושים. לנו אין.

מישאל וקנין, יו"ר: גיא, נשית העמקה לתוך המספרים. ואני רוצה לשאול אותך איך קורה בסוף יש מה תקציב שהוא איקס, ויש מה אחרי רבעון בפועל שהוא מתחת לאיקס, משמעותית. אני חושב שהבעיה בעצם מתחילה בזה שהיה לנו, אם באמת הביצוע של 2021 הוא נמוך ב-20 אחוז או אפילו יותר, כמעט 20, כמה אמרת 900 לעומת כמה זה היה ב-2021?

גיא רוב: ביצוע 688.

מישאל וקנין, יו"ר: לעומת התקציב?

גיא רוב: 912.



מחברים עולמות בשבילך

חברת דואר ישראל בע"מ
ח.ב.מ. 1-346719-51

מישאל וקנין, יו"ר: זה אומר שיש לנו בעיה מבנית התקציב. אנחנו מניס תקציב גבוה ובפועל הוא נמוך. ואז אנחנו כאים ואומרים היה לנו בפועל נמוך, בשנה הבאה ברור שלא נעשה תקציב יותר נמוך ממה שהיה בפועל בשנה קודם, בואו נעשה תקציב יותר גבוה. ואז עכשיו אנחנו רואים שזה עוד יותר נמוך. אני רוצה להבין איך זה קורה, דני.

יעקב אפרתי: אם יש פריחה של המסחר וטיב השירות הוא הבעיה אוך אנחנו משפרים את טיב השירות. והמסלול שאנחנו הולכים היום שאנחנו הולכים לצמצם משמעותית, אם אנחנו לא נתייעל, זה לא יעזור לנו הרבה. השאלה אם כמות הסחר בכלל במדינת ישראל פוחתת. קשה להבין ממנו את זה כי הוא לא ניתח את זה כך. אבל לפי דעתי הציתוח חייב להיות כמות הסחר במדינת ישראל, כמוה מתוכה הולך ליואר וכמה ליתר, וככל שהנטייה היום זה ללכת ליתר ולברוח מהדואר אנחנו צריכים למצוא את הפתרון איך נשארים בדואר. התקציב הוא טכני, אך זה חשוב.

מישאל וקנין, יו"ר: לא, הוא לא טכני, כי הוא עוזר לך הרי בגלל שיש לך מכוח הוצאות קשוח.

יעקב אפרתי: אבל הבעיה האמיתית שלנו היא אנחנו באמת ברמה של טיב שירות הולך ופוחת שהמתחרים גדלים ולוקחים נתחי שוק שלנו, זאת השאלה הכי קריטית והכי דחופה.

מישאל וקנין, יו"ר: וזה תוזר למכנה ההוצאות של החברה.

יעקב אפרתי: נכון.

דני גולדשטיין: אני רוצה לענות על זה.

יעקב אפרתי: היעילות של החברה.

מישאל וקנין, יו"ר: נכון.

דני גולדשטיין: קודם כל תשובה למישאל לגבי התקציב. אנחנו עד 2019 עלינו בצורה של כמעט לינארית בנושא של הסחר. מ-2015 אני בתוך העולם הזה. אמרתי למישאל שאני בעצם גם מכיר את זה, כי הדואר המציא למעשה את הסחר המקוון במדינת ישראל. וכשהתחילת קורונה ב-2020 חוינו תנודות בלתי ניתנות, עצירות של טיסות וסגורה של שווקים. והסינים פתאום הפסיקו לעבוד. וגם עכשיו אם יש סגר בסין זה יכול להפיל אותנו כן או לא. אם אתה קורא את החומר המקצועי על מה שקורה בעולם חסר עולות. הסחר האלקטרוני מהווה מעל 15 אחוז מהסחר העולמי והוא הולך לנצול ל-50 אחוז. זאת אומרת יש כל הזמן עלייה. כן יתחכמו החברות ומה שהם עשו לנו זה הם איחדו משלוחים. ואם פעם היה מגיע לנו 15 משלוחים בנפרד והם מקבלים מהם כסף. היום אנחנו מוצאים את ה-15 משלוחים בתוך שקית אחת לצורך העניין. ואז אנחנו צריכים לשנות את הגישה של יחס בין כמות למשקל. אז יש כמה דברים שאנחנו צריכים לעבוד עליהם. אבל אני חושב שהסחר לא יורד.

יוני פת: איך הם עושים את האיחוד הזה?

דני גולדשטיין: יש להם מערכות מתוחכמות מאוד.

יוני פת: אבל האיחוד הוא פר לקוח.

דני גולדשטיין: כן, מה שהם עושים שסך הכול החבילה זה לא יותר מ-75 דולר. ומשקולות חשטנו. באמת איבדנו כמות והמשקל אמור לפצות את זה, אבל כנסחה של התחשבות יחס המשקל הוא לא מספיק טוב. אז זה חלק מהנקודה שעשתה קצת בלון.

מישאל וקנין, יו"ר: אפשר להגיד שגם חברות אחרות סובלות מהדבר הזה?

מתאריך: 16/05/2022
עמוד 11 מתוך 25

נושא דיון: ישיבת דירקטוריון 5/2022

סוג דיון: דירקטוריון



מהגברים עולמות בשבילך

הכרת דואר ישראל בע"מ

ח.פ. 51-346719

דני גולדשטיין: לדעתי פתוח כי הם לא תלויים כל כך בעולם הסיני, אנחנו תלויים ב-50% בעולם הסיני. ורוב המקומות בעולם יש סחר פנימי יותר מאשר סחר עם סין עצמה. כן יש לנו באן קצת איבוד למתתליס אני די מוטריד מזה. אני חושב שאנחנו צריכים לעשות הרבה יותר בשביל לא לאבד את זה. אבל עדיין אנחנו נמצאים ברמה של כמעט טאה אחוז אמזון ו-90 אחוז קיימאו, ו-30 אחוז שיין שמעבר, לפני שנח חימו אפס. יש לנו כאן פוטנציאל. צריך לברוק טוב את ה-132 מיליון שקל האלח. אני אמש עם גיא על כל המרטיס. ואני גם אכנס מנימח לראות אם יש איזה בעיה ברמות השירות למטה, במיון, אני חושב שזה פחות בעייתי כי אנחנו בן עושים עבודה טובה שם. ואנחנו נעשה עכשיו גם אמרתי לגיא, יום יום פנימה לנטרל את העדיפויות ולראות שאנחנו עומדים ברמת חשירות. אז אנחנו כן נותנים על זה את הדעת. אני אחזור אליכם עם ה-152 מיליון תוך כמה ימים ואני מקווה שלם בשורה יותר טובה. ואני אכנס גם ממש חזק גם לשיחות עם לקוחות שלנו. ואני אחזיר את כל הקשרים שחיו פעם שרק התחלט את התהליך הזה.

יעקב אפרתי: חשוב לראות אם יש באמת בריחה למתחרים.

דני גולדשטיין: אני בטוח שחמתחרים באים ואומרים, שולחים לכולם את הכתבות בעיתונים ואומרים להם הרואר אוטוטו פושט את הדגל ובואו ותכירו אלינו. אני בטוח שזה גם כן קורה.

גיא רוב: כן, אנחנו קיבלנו. גם ממנהלי דואר אחרים כמו אסנדיה שלחו לנו את זה. אבל זה בסדר, אנחנו מסבירים. חשוב לעיין שבאמת לבני טיב השירות איבדנו מזה לא מעט וגם היום אנחנו עושים וצריכים לעשות עבודה על זה עוד יותר חזקה.

שירה עמיאל בן אבא: אפשר להבין איך זה שטיב השירות ירד בהותן המעבר למודיעין והשיפור שיכל להיות, אך יש ירודה בכמות החבילות ובכמות מה שנכנס לפה. כל הדברים האלה היו אמורים להביא דווקא למגפה של שיפור חשירות ביחס למה שהיה נניח לפני שנה וכטח לפני חצי שנה אם ירדנו בכמות החבילות שצריך לטפל בחם. או שאני מנספסת משהו.

דני גולדשטיין: אני אסביר משהו. רמת חשירות מתחילה בכניסה לישראל. כל נושא שיין למשל שכל כך הקפדנו עליו הם נתקנו במסופי המטען, היה תקופה מה שגיא תיאר, שירדנו לרמת חשירות מאוד נמוכה בסביבות נובמבר דצמבר, סמיין וסוויס פורט שזח שערי הכניסה לישראל כמעט קרסו. ואנחנו נתקענו עם חמשלוחים במקום הזה לפעמים שבועיים. כשרמת חשירות שלנו מדברת על 24 שעות חם תקעו אותנו לפעמים בשבועיים שלחשה. באירוע רציני מאוד שכל המשק חווה, לא רק אנחנו.

שירה עמיאל בן אבא: מעניין אותי למה החבילות לא נכנסו! אז זה לא טיב השירות שלנו.

דני גולדשטיין: זה טיב השירות שלנו. לא מעניין אותם.

שירה עמיאל בן אבא: טיב השירות שלנו ירד יותר או שהוא לא ירד יותר.

גיא רוב: למשל שיין לא מעניין איפה זה נתקע ומה קורה. הם סופרים לנו 10 ימים מרגע שזה יוצא מהמחסן שלהם עד שהלקוח צריך לקבל. אפילו לא ניסיון מסירה. כך שמה שקורה באמצע זה בעיה שלנו.

מישאל וקנין, יו"ר: אבל זה טיפה היסטוריה. זה לא המצב עכשיו. זה לא יכול להסביר את הפער, ולא טיב השירות יכול להסביר את הפער. יש פה משהו שהוא יותר עמוק. ואני בכל זאת חוזר לשאלה אם חברה שנה אחר שנה, שנה שנייה בונח תקציב שבסופו של דבר בפועל שלו הוא משמעותית יותר נמוך יש בעיה קודם כל בגניית התקציב, לפני הכול.

דורון דבי: אני רוצה להניד משהו. תראו, אני מסתבל כרגע על הנתונים. שנת 2019 הייתה שנת שיא של 715 מיליון שקל בסחר. ואף אחד לא חזה את הקורונה והיח ברור לנו שזה גדל. ואז באה קורונה והורידה אותנו לקרשים. נדטה לי שארבעה חמישה חודשים לא היה ככלל משלוחים מסין אפילו. וביוצע בפועל ב-2020 ירד ל-614 מיליון שקל. הביצוע חזה שהיה בתחנית, אם שנת 2019 הייתה שנת שיא, שנת 2020 הייתה שנת תחתית מאוד עמוקה בגלל קורונה, ב-2021 זה כבר קסץ ל-680. התחושה שלי, 688. התחושה שלי שגם ב-2021 וגם עכשיו השוק הזה גדל, הוא לא יורד. והנושא הזה של טיב השירות אני לא בטוח



מחברים עולמות בשבילך

חברת דואר ישראל בע"מ
ח.פ. 1-346719-51

זוה משליך רק עלינו, לדעתי זה משליך על כולם. משהו פה לא סביר בעיני שאנחנו אמורים לרדת ל-633. זה כבר כמעט להגיע לתחתית של שנת קודונה ששם באמת חיו בתזתית. משהו פה לא נתפס בסביר.

דני גולדשטיין: נכון, אני מסכים. שנת 2020 הוא צודק, שנת 2020 לא היית פה, חצי שנה לא עבדנו.

גיא רוב: אני יודע.

דני גולדשטיין: אמזון תפסיקו לשלוח. היה 614. ועכשיו מדברים על 633.

מישאל וקנין, יו"ר: רגע, דודו, אני הסתכלתי אתמול פורסמו נתונים על טרמינל איקס. גם שם יש ירידה בקצב הצמיחה, לנו יש שני גורמים שמשפיעים על היקף הסחר שאנחנו נהנים ממנו. אחד, זה רמת הסגר שהייתה או לא הייתה. כלומר אם היה סגר מוחלט ולא היו טיסות אז בוודאי זה ירד. אבל מאידך ברמת שנפתחו, לא נפתחו השמיים לגמרי אבל נפתחו הטיסות של הקרנו אז זה כן חקפיץ את הסחר. מאידך ברגע שנפתחו החנויות הפיזיות בסופו של דבר כל פעם שמישהו קונה או מישוה קונה בחנות פיזית זה אומר שהוא קונה פחות באמזון או בעלי אקספרס.

דני גולדשטיין: לא, אבל מישאל, תקשיב, ב-2019 החנויות חיו פתוחות לגמרי כל קניונים עברו כולם עכבר.

מישאל וקנין, יו"ר: כמו שאמרת, הגידול נבע בגלל שזה כנראה היה שוק שרק התחיל. יכול להיות אני לא יודע.

דני גולדשטיין: אבל זה בכל העולם ממשיך.

מישאל וקנין, יו"ר: אני אומר אני לא רוצה לנפח את זה. אני אומר ככה, אותי מטריד מאוד כמונן הירידה בסחר. אותי מטריד שהחברה אחרי פחות מרבעון לא עמדה רק בתזזית של החטיבות אלא גם בפועל, היא הרכה יותר נמוכה ממה שהיה. ולפני חודש אמרנו שאנחנו נעמוד בזה. אפשר לקחת את זה לרוץ של לבוא ולהגיד בוא נסתכל טיב השירות וזה, זה חשוב מאוד. אבל אני חושב שצריך להסתכל על זה ב-30 אלף רגל למעלה. קודם כל יש פה בעיה שאני חושש שהיא יותר עמוקה. אנחנו אומרים לפני חודש בנוכחות מנכ"ל האוצר ומנכ"ל משרד התקשורת שאנחנו נסגור את הפער עד מרץ והפער הוא של 35 מיליון שקל שזה פער של 150, 140 מיליון שקל בקצב השנתי. זה לדעתי הסיפור היותר משמעותי. וכשאנחנו רואים שהביצוע ב-2021, 2020 באמת הייתה שנת חריגה כי חצי ממנה היה בכלל סגר הרמטי בכלל. אבל אם הפער בין תקציב 21 לביצוע 2021 הוא כזה משמעותי אז יש בעיה. הפער הזה חוזר על עצמו, לחששי, הוא חוזר על עצמו גם ב-2022 אז יש פה בעיה מבנית התקציב. אני אניד לך, דני, זה קורה הרבה פעמים בחברות שבחן יש משטר הוצאות קשיח שמרבייתו כוח אדם, ואז כשבונים את התקציב אתה לא יכול הרי לחגש לדיסקוריון תקציב הפסדי או אתח בא ואומר בוא נקווה שיהיה לנו יותר טוב ונסדר את מספרים בצורה כזאת שאנחנו בסוף נציג איזה שהיא רווחיות.

דני גולדשטיין: רחוקא הפעם לא. לחלוטין.

מישאל וקנין, יו"ר: בסדר, לא יודע.

דני גולדשטיין: אתה מרמז למשהו?

מישאל וקנין, יו"ר: אני לא מרמז, אני אומר את זה על השולחן. אני מדבר הכי פתוח. אני אומר אנחנו עומדים חודש אחרי ישיבה שאתה אמרת שאתה תסגור את הפער.

דני גולדשטיין: יש פה בעיה.

מישאל וקנין, יו"ר: לא עמדת בפער של מרץ. אתה אמרת שהפער של ינואר נובע מראש השנה הסיני עכשיו נגמר ראש השנה הסיני, ועוד מעט מגיע הפסח של יהודים, סוף מרץ מגיע ואנחנו בפער של 35 מיליון שקל.

תאריך: 16/03/2022
עמוד 13 מתוך 25

טשא דיין: ישיבת דירקטוריון 5/2022

טוז דיין: דירקטוריון



החברים עולמות בשבילך

חברת דואר ישראל בע"מ

ח.ב. 1-346719-51

דני גולדשטיין: אכן יש בעיה.

מישאל וקנין, יו"ר: אז יש בעיה.

דני גולדשטיין: אבל לא סידרנו את המספרים. יש הבדל גדול, בעיה כן אבל לא סידרנו את המספרים חס וחלילה.

מישאל וקנין, יו"ר: אם זה קורח פעם אחר פעם...

שירה עמיאל בן אפא: מה השתנה בלפני חודש? מה חדש הגיע שעכשיו פתאום מה שנאמר לפני חודש הוא לא עדכני?

מישאל וקנין, יו"ר: זה שאלה אליך. אתה צריך לענות. אתה אמרת את ההתחייבות. אתה אמרת שבמרץ אותה סוגד. ישב פה רמי בלינקוב, ישבה פה המנכ"לית. אגב, המנכ"לית אמרה לך אתה לא תעמוד בזה, ואתה אמרת לא, אנחנו נסגור את זה. זה פערים של טיסות וראש השנה הסיני.

דני גולדשטיין: זה מה שהיה.

מישאל וקנין, יו"ר: אמרת שאתה סוגר את מרץ לפני חודש. האם היה איזה שהוא אירוע אקסוגני? האם התפוצצו מטוסים באוויר בדרך? לא קרה שום דבר. אני שואל אותך וזאת השאלה הכי משמעותית. אמרתי לך, שאלה שניה זה שאלה שלך מול המנתלים שלך. אבל שלך מול פה, אתה אמרת אני עומד במרץ ביעד של הרבעון ועכשיו אתה ב-35 מיליון שקל מתחת ליעד של הרבעון ארבעה שבועות בדיקת אחר.

דני גולדשטיין: אז אני אסביר. מה שהיה אז והסברנו היה טגרש של קיינאו, היה פער של קיינאו שלא שילם, מספר גדול מאוד של פריטים ואנחנו ידענו שהם הולכים להשלים את הפריטים האלה בחמשך. הם כנראה לא עשו את זה ויצא פער גדול מאוד.

מישאל וקנין, יו"ר: דני, אתה לא מסביר לעשוי. זה לא הסבר. זה תירוץ. כי אתה אמרת לנו פה שאתה יודע לפי חתמויות של הטיסות ולפי ההזמנות.

דני גולדשטיין: נכון, זה מה שחיה.

מישאל וקנין, יו"ר: אתה תמיר עובד עם תחזיות, אתה ידעת בפברואר בסבירות יחסית גבוהת כמה טיסות ינחתו בארץ או כמה פריטים תקועים או כמה ישראלים הזמינו כבר בקיינאו. כשאמרת את זה ב-16 בפברואר ידעת את זה.

דני גולדשטיין: נכון, כי המספרים היו שם ואז הם ירדו.

מישאל וקנין, יו"ר: אני אומר עוד הפעם. האם קרה, האם היה איזה שהוא מהלך, האם דווקא במרץ עזבו לקוחות או שקרה משהו אחר. אני אומר לך לא השתכנעתי שזה לא שיטח אחרת. שנתנו פה מספרים שברור שאין לנו דרך לתמוך בביצוע שלהם. ואם זה קורה שנה אחר שנה ואת 2020 אני שם בעד כי זאת באמת הייתה שנה חריגה לחלוטין. בסוגרים אני אומר יכול להיות שגם 2021 הייתה שנה חריגה כי חלקם עדיין חיו בסגרים ואז זה הנדיל את המוטנציאל של קניה באתרי אונליין אבל אני שם את זה בצד. אני אומר לך שאם אתה פעם אחר פעם מחטיא בכלה רבנות את היעדים שהצגת לעצמך בתקציב, יש לנו פה בעיה. אנחנו מכירים את השיטה הזאת והידיעה שלפעמים, אני גם מבין את זה, אתה אומר יש לי משטר הוצאות קשיח, איד אני מסתדר! מה אני אציג לדיקטוריון תחזית להפסד של 150 מיליון שקל? אני לא יכול לעשות את זה. בחברה רגילה היו אומרים לך לא, לך עכשיו תחתיך את ההוצאות ב-30 אחוז. אתה לא יכול לחתוך הוצאות ב-30 אחוז, יש לך פה הסכמים קיצוציים יש לך פה גמישות ניהולית מאוד מאוד קטנה לעשות את זה. אבל אני אומר אם פעם אחר פעם שנה אחר שנה.



מחברים עולמות בשבילך

חברת דואר ישראל בע"מ
ח.פ. 1-346719-51

דני גולדשטיין: אז אני אענה. אתה אמרת את זה כבר חמש פעמים. בינאר היה בעיה של טיסות, חיח אומיקרון והיה לצירה של כל הטיסות בעולם. זה עובדה. אם אתם רוצים אני אביא לכם את כל הציטוטים וכל המאמרים שהיו. והיה עיכוב של עליו אקספרס גדול מאוד והם שלחו לנו גם את הרשימה. רשימה גדולה מאוד של מטענים מעוכבים שברגע שיפתחו הטיסות זה יגיע אלינו. בנינו על זה. זה יצא פחות ממה שתכננו. זה מה שקרה. אנחנו בנינו על התחזיות שלהם ועל העובדה שהנשיא הזה יפתר. לא בנינו על שום דבר אחר. זה לא כמו במקומות אחרים שיש לך חזמנות קדימה וזה רק תלוי כמה אתה מבצע אותם. פה זה תלוי בהזמנה וימיומיות של הלקוחות ובאמינות של הלקוחות שלך שיגידו לך שבאמת הרשימה הזאת היא הרשימה המפורטת. מה שאני חושב שכן אפשר לעשות איתם תהליכים, מבצעים, דברים כאלה או אנחנו נראה איך עושים את זה. אבל זה בדיסק הבעיה. אנחנו בנינו את זה על סמך נתונים מאוד ברורים כפי שקיבלנו אותם.

מישאל וקמן, יו"ר: יש למישהו הערות?

אורי שיינין: אם אפשר, תראה, אני לא מת בדיון על מה נאמר לפני חודשיים או לפני חודש. ואני מודה שאנחנו לא ידענו להתייחס לנתונים האלה. לפני חודשיים אמרנו א לפני חודש י ועכשיו זה 2. יש פה שאלה שחברה צריכה לשאול את עצמה. עכשיו לצורך העניין נגיד הנתונים הם אמיתיים ומה שיש עכשיו פה שמוצג עכשיו הוא נכון. איך שלא מסובבים את זה יש פה בעיה אמיתית. היקף הסחר בישראל לא ירד, הוא כמעט גידול. זאת אומרת כמו שאמר סמנכ"ל הסחר בחוגנות הסיפור פה בנדול הוא סיפור שעובדים למתחרים. ולמיטב ידיעתי זה לא שעשו חנות במחיר, זה לא שיש פה איזה שהיא מכפלה, המתירים לא ירדו בדואר ובכל אופן מה שקרה, זה שירדו הכמויות זאת אומרת יש מעבר למתחרים. ואם אנחנו רוצים ואנחנו נמצאים בפתח של תוכנית התייעלות אז כל שקל שאנחנו לא מביאים מלהחזיר קודם כל להחזיר את היקפי הסחר לפחות למח שהיה ב-2019 זה שקל שיבוא מחכים של העובדים או מעובדים שילכו הביתה. לכן אני חושב שצריך לחסותכל למציאות בעיניים ולא לבוא ולומר לי שטיסה התעכבת, המסלול נסגר, יש עכשיו קורונה בסין, אלף ואחד הסברים שאנחנו כבר שומעים שנתיים. אנחנו נמצאים בסיטואציה שבה אמרנו פה סמנכ"ל סחר אומר יש בעיה. אז יכול להיות שההיקף שלה לא 150 מיליון, הוא 120 מיליון, הוא 100 מיליון. הוא היקף מאוד גדול ביחס לתקציב שאושר לפני בסך הכול חודשיים והוא בניגוד למגמה שהיינו בה עד 2019. והחברה צריכה לשאול את עצמה בלי קשר לתוכנית התייעלות שהיא עושה, מה היא עושה לא נכון ואיך היא משנה את הכיוון וחוזרת למגמות שהיא הייתה בהן עד 2019. כי אחרת כל שקל שאנחנו לא מביאים משם, יצטרך לבוא ממישהו של עובדים. אין דרך אחרת.

מישאל וקמן, יו"ר: אני מסכים איתך, אורי. יש למישהו עוד הערות או שאפשר לסכם את זה? אני מציע שנתליט שהזירקטוריון מבקש מהנהלת החברה להציג לו תוכנית של סנידת פערים תוך שבוע, שבועיים, 10 ימים!

דני גולדשטיין: 10 ימים.

מישאל וקמן, יו"ר: בסדר גמור. אנחנו נתכנס פה עוד פעם.

שירה עמיאל בן אבא: אני רוצה לחוסיף שגם אחד הדברים שיכול להיות חודש או משהו כזה. אבל אני לא חושבת שאנחנו יכולים להניח שהקורונה מאחורינו ולא יהיו עוד סבירות של שמיים. ומהסיבה הזאת אני חושבת שאין לנו יכולת להגיד עכשיו שקורונה מאחורינו ושלא יהיו עוד גלים ומהסיבה הזאת אני חושבת שכבר אפשר להתחיל לתווך של חודש ננית, אני חושבת שההנהלה צריכה להביא אלינו איזה שהיא תוכנית שמראה מה עושים עם זה, איך אולי נכנסים לדברים כמו בארץ השליחות. כלומר אם מסתכלים על הירידה בסחר מחתכילות שהדואר מקבל בוגר מגמה. אז אני חושבת שאנחנו צריכים גם איזה שהיא התאמה כזאת של קורונה לקבל טווח קצת יותר ארוך.

מישאל וקמן, יו"ר: תודה.

החלטות:

מועצה: 16/05/2022
מס' 15 מועד 20

נושא דיון: ישיבת דירקטוריון 5/2022

סוג דיון: דירקטוריון



מחברים עולמות בשבילך

חברת דור ישראל בע"מ
ח.פ. 1-346719-51

| קוד | תיאור החלטה | תאריך |
|-----|---|------------|
| 855 | דירקטוריון החברה מורה להנחלת החברה לציג לדירקטוריון, תוך 10 ימים, תוכנית לצמצום הפערים, בין תוכניות העבודה לכיצוע במעל. | 16/03/2022 |

סעיף 3: תוכנית התייעלות "אורנים גדולי"

מישאל וקנין, יו"ר: אנחנו ניגש לתוכנית ההכרזה, כמו שאמרתי בהתחלה, אנחנו נדבר עכשיו רק על נושא הוצאות. את הסנקרון של ההוצאות ושל ההכנסות שחלק מזה זה הדין חקודם, אנחנו נעשה בישיבה אחרת. אני מקווה שכבר בישיבה הבאה. אבל אנחנו עכשיו צריכים להציג את הדברים, שאני מעצם יושב עם ההנהלה על הדברים האלה כרסה כמעט יומיומית. התוכנית עדיין לא סגורה עד הקצת. יש פה עוד פערים משמעותיים גם בהסכמות מול ועד העובדים, אבל אנחנו נצטרך בטח על רקע של הגרידה התזויה בהכנסות וכמו שאורי אמר אם זה לא 150 אז זה 120. עדיין אנחנו כמספרים מאוד גדולים והחברה נצטרך לבצע התאמה מאוד משמעותית בסיס ההוצאות שלה. המשקולת הכי גדולה שיושבת לחברה על הכתפיים זה לא הרגלציה, זה בסיס ההוצאות שלה. אם כמעט 70 אחוז מהוצאות של החברה זה שכר, אז זה קשית ואנחנו במניה גדולה. אנחנו צריכים לעשות פה מהלך ועדיף לעשות אותו פעם אחת וליישר את החברה עד הסוף כדי שהיא תוכל לרדת למספרים שהם סבירים ותוכל לאפשר לצמצם גם באמת להיות יותר יעילה ואז רמת השירות יכולה להיות יותר טובת. ואז אם צריך יהיה לתת פתרונות ותוספות אפשר יהיה לתת אותם כדיוק במקומות שמכניסים לנו כסף ולא במקומות שאנחנו מוציאים עליהם כסף.

דני גולדשטיין: דבר ראשון זה בני על כמה נקודות יסוד. אחד זה הפחתת הרגולציה. שניים זה התייעלות בתהליכים ושלוש זה צמצום מטות. אם אני אפרט טיפה יותר, אנחנו מדברים גם על עבודת רגולציה וגם התייעלות זה בנוי על צמצום מספר סניפים, שעות הפעילות בסניפים. זה בנוי על זה שהתפיסה שלנו תהיה עכשיו שהסניפים אמורים להיות יעילים כלכליים והם לא פועלים על מי גיאוגרפיה או מספרים אלא על פי הערכים והצדקה עסקית של כל סניף. ובעצם אנחנו ניצור את הקשר בין העסקים לבין השירות שאנחנו נותנים. כך שיש פה שינוי דרמטי ומהותי. דבר שני זה צמצום ימי החלוקה לנושא חמכתבים ויצירת שני בסיסים של שירות בסיסי ובסיס של שירות פרמיום. שירות בסיסי יהיה פעם בשבוע. זה ייתן לנו אפשרות ליצור תפקיד חדש שנקרא דור - שלית, שזה כמובן יעל את כל מערך הדורים שלחיים בצורה דרמטית. לדעתי זה אחת המסגרות הרציניות. זה לא רק רגולציה, זה שיפור תהליכים ואני חושב שזה דבר מאוד חשוב. וצמצום ואיחוד מטות כשאנחנו בעצם מקטינים מספר מנהלים, מאחדים, מיעלים מנהלים. כמו הדוגמה האיחוד שדיברנו עכשיו איחוד המוקדים, המחשוב והחטיבות שעשינו כבר חלפת למעשה ייתנו את אותההיה בהמשך. כל זה מביא אותנו, ואני אומר עד הפעם, כן נדבר פה מוסכם עם העובדים ומה לא מוסכם עם העובדים אבל אם אנחנו מצויגים תוכנית היום ואנחנו אומרים שמתוך 1,900 עובדים - 1,300 מוסכם עם ארגון העובדים, אני חושב שזה הישג גדול. ועדיין יש לנו 600 עובדים לגשר ולטפל בצד של משה ומתן שאנחנו ננהל עכשיו. יש לנו בסך הכול בתוכנית 1,900 עובדים שייצאו עד סוף 2024, שזה חיסכון של 110 מיליון ב-2023, 216 ב-2024 ו-322 בשנת 2025.

יעקב אפרתי: זה שנתי או שזה מצטבר?

דני גולדשטיין: זה שנתי.

מישאל וקנין, יו"ר: שנתי ביחס ל-2022.

דני גולדשטיין: נכון.

יוני פת: זה רק תקנים.

דני גולדשטיין: רק שנייה, חשוב להבין כשאומרים 110 מיליון שקל ב-2023 זה לעומת 2022. כשאומרים 216 מיליון שקל ב-2024 זה לא עוד 315 לעומת 2023, זה לעומת נקודת המוצא. דני גולדשטיין: 2022.

מאתאריך: 13/03/2022
עמוד 16 מתוך 25

נושא ייח: ישיבת דירקטוריון 5/2022

סוג דיון: דירקטוריון



מחברים עולמות בשבילך

חברת דואר ישראל בע"מ
ח.פ. 1-346719-51

מי שאל וקנין, יו"ר: זה 106 מיליון נוספים ב-2023.

יעקב אפרתי: זה לא הגיוני 1900 עובדים לעומת 5000 עובדים יורד כל כך מעט בסף.

מי שאל וקנין, יו"ר: למת?

יעקב אפרתי: שלישי. וכמות עובדים?

קובי נדלמן: רגע, אתה לא מוציא לא שלישי, אתה מוציא 40 אחוז. אם אתה מוציא 40 אחוז הוא צודק יעקב, זה אמור לחסוך לך יותר כי אתה מוציא את השכר היותר יקרים.

מי שאל וקנין, יו"ר: משהו פה לא מסתדר.

יעקב אפרתי: אתה מוציא וותיקים.

מי שאל וקנין, יו"ר: רגע, לא לקחתם עוד אלמנטים שאנחנו מורידים פה שעות נספות שזה עוד איזו 20 מיליון ש"ח. אני אומר בסוף אתה עומד על 30-33 אחוז מהעובדים שלך. אל תשכח שאנחנו מדברים על עובדים ויש משרות יש כח יותר מ-5,000 עובדים, ביחס אתה שומר פחות או יותר על זה, כשבכובי השכר ב-1.030 מיליארד ש"ח, יש לך שם רכיבים שהם אחרים שהם לא רק שכר, כמו הסעות עובדים.

יעקב אפרתי: אני רואה את עלות ההפרשה שלהם. היא מבטאת עובדים מאוד וותיקים שבהגדרה הם יושבים על הסכמים קיבוציים. הסכמים קיבוציים הם בדרך כלל,

קובי נדלמן: אבל גם אלה שיושבים בהסכמים קיבוציים מדבותם על מה שאנחנו מדברים פה, לפחות בדוורים ובמיון ובשליחים זה לא השכר הנמוך ביותר בחברה

יוני פת: כתבת עלות מוצעת של 180 אלף שקל, אז אני שואל זה עלית ממוצעת בחברה או שזה עלות ממוצעת לפורשים ואז נדע להיגיד אם זה יותר נמוך או גבוה יותר.

קובי נדלמן: זה העלות הממוצעת ששמנו בחברה שהיא פחות או יותר מה שאנחנו חושבים שהיא הממוצע בסוף. כמובן הזה הוספנו גם את השעות הנוספות מעבר שזה עוד 24 מיליון.

יוני פת: פה זה בשורה נפרדת. אנחנו שואלים על 342.

קובי נדלמן: לא מולל שעות נוספות.

יוני פת: מה שהטענה פה שזה לא אותו יחס. אם 1,900 ביחס ל-5,300 הוא יותר קרוב ל-40 אחוז, אז 342 ביחס למיליארד ש"ח.

קובי נדלמן: כי ב-1.05 מיליארד ש"ח נכנסות עוד תוספות.

יוני פת: כל ההשגת וכו'.

מי שאל וקנין, יו"ר: החלק היחסי של הסעות גם יורד?



מחברים עולמוה בשבילך

חברת דואר ישראל בע"מ
ח.פ. 1-346719-51

קובי נדלמן: אמור לרדת גם. לא לקחנו אותך כאן כחשבון.

מישאל וקנין, יו"ר: של החיסכון?

קובי נדלמן: כן.

מישאל וקנין, יו"ר: זה נתון משמעותי. כמה אתה מוציא על הסעות בשנה?

קובי נדלמן: 20 מיליון. אנחנו יושבים במשא ומתן כל היום כדי להגיע למספרים האלה. אז לא דייקנו כל דבר עד הסוף.

דני גולדשטיין: זה אחר כך יבוא לשיבור.

קובי נדלמן: ברור. גם ממוצע פרישה של עובד בסוף יהיה מזויק כי בסוף יהיה קופה וטוציא אחד אחד לפי תזכיות שלו. אז יכול להיות שבסוף יהיה יותר חיסכון אבל מוח שבטוח החיסכון הזה יהיה.

מישאל וקנין, יו"ר: הוא לא יכול להיות, חייב להיות חיסכון יותר גדול.

קובי נדלמן: אנחנו חולמים על בטוח מאה אחוז, זה יהיה.

מישאל וקנין, יו"ר: יש לך עוד, כמו שתוך כדי תנועה אני אומר עכשיו הסעות ודברים כאלה.

קובי נדלמן: זה לא רק הסעות, זה גדליין זה חשמל זה מחשבים.

יוני פת: זה משחזר שיש הסכמה של 1,900 עובדים יש הסכמה?

קובי נדלמן: 1,300, אנחנו במשא ומתן מתקדם על 200 נוספים שאני מקווה שנגיע להסכמה, וזה יהיה 1,500 ועל כל השאר אין כרגע הסכמה. וכמוכן מעבר ל-1,900 יש פה עוד פעילויות נוספות.

יוני פת: זה לתזכיות החדשה של 1,300 הוא באותם תנאים של 2021? זה מסוכס עם העובדים?

דני גולדשטיין: כן.

יעקב אפרתי: אבל אין להם עדיין מימון לזה.

יעקב אפרתי: זה חכסף הגדול.

דני גולדשטיין: כדי למרט את זה בכמה גוילים. זה בנוי על 600 עובדים שזה האיחוד הרוגרים שליחים. זה מדובר על 530 עובדים כתוצאה מסגירת סניפים, צמצום שעות וצמצום ימים.

יוני פת: מבחינתך ברגע שהרגולציה תאפשר את הצמצום של מריסת יחידות, אתה מחזר בבוקר אתה יודע כבר להגיד איות סניפים?

דני גולדשטיין: כן.

קובי נדלמן: אבל יש את ההיקפים ואצל סמנכ"ל דואר וקמעונאות את הניתוח של עובדים על האירוע הזה של איזה סניפים ייסגרו. גם נתנו להם את נתח העובדים שיכולים לפרוש במסגרת ההסכם. כי לא כל עובד יוכל לפרוש במסגרת ההסכם.



מחברים עולמות בשבילך

חברת דולר ישראל בע"מ
ה.פ. 1-346719-51

יוני מת: בסדר, אבל אם החלטת על יחידה מסוימת על סוף מסוים שנסגר, אז אתה תגיד אני ממת.
קובי נחלמן: מרד.

דני גולדשטיין: אנחנו עושים ניידים, איחודים, כל מיני דברים כאלה. עוד 50 עובדים זה תוצאה של איחוד המוקדים. צמצום התפעול בשרשרת אספקה עוד 100 עובדים. צמצום הנהלה ואיחוד בחיקף של 420 עובדים. זה הקטע הראשון ועוד על זה מתווספים על 1,900 מתווספים עוד 260 עובדים שזה ויסכון של 35 מיליון, עוד הפעם, כדי לדייק בהשוואה ל-2022 שזה פרישה טבעית של 60 עובדים, אוטומטיזציה במיון שזה המכונות שקנינו עכשיו שיחליפו את העובדים שזה בערך 132 עובדים בעיקר עובדי קבלן. והפעולה השלישית שזה פעימה של פרישה שאנחנו כבר התא עומדת והיא סגורה שמית לצורך העניין.

שי גינסברג: דני, יש לי שתי שאלות. חוץ מפרישת סניפים, האם משהו תלוי בתיקוני רגולציה. ושתיים כמה סניפים שאתה מחשב שצריך לצמצם במסגרת הזאת.

דני גולדשטיין: זה שלושה דברים. אחד זה צמצום סניפים זה אומר איחודים ומעבר לסוכנים יותר להוצאות משתנות מאשר הוצאות קבועות. דבר שני זה הנושא של שעות תמיכה שאנחנו היום עובדים עד שעה שמונה בערב והשעות האלה ירדו. ודבר שלישי זה זמי שיש. ככה שזה כולל בתוכו שילוב של מספר עובדים, שעות נוספות ושד ועוד שהם בצורה דרמטית. כשהמטרה שלנו בסוף זה גם לשמור על רמת שירות ללקוחות. ולכן אנחנו בוחנים בצורה מסודרת בדיוק איפה יש עומסים ואיך לאחד את העומסים בצורה אוטומטית. ודבר שני זה ירידת אי תמלולת שנקבעת מהזמים הלא נכונים, מחשבות חלא נכונות. שאנחנו עובדים שישה ימים בשבוע והעובדים עובדים חמישה ימים בשבוע.

שי גינסברג: על כמה סניפים מדובר בצמצום?

דני גולדשטיין: בין 180 ל-230.

מי שאל וקנין, יו"ר: אבל מרביתם סוכנויות.

דני גולדשטיין: אנחנו עכשיו מכניסים את הסניפים.

מי שאל וקנין, יו"ר: יש לנו 180 סניפים ועוד 350 סוכנויות. כמה מתוך הסניפים אתה מתכנן נכון לעכשיו?

בני לוי: בפאזה לגיד של 24 חודשים חקרובים אנחנו נסגור כ-50 סניפים.
מי שאל וקנין, יו"ר: 50 סניפים בעצם כמעט שליש.

בני לוי: בערך 250 סוכנויות.

מי שאל וקנין, יו"ר: עוד 250 סוכנויות?

בני לוי: לא, בין 50 ל-250 בסוכנויות.

מי שאל וקנין, יו"ר: אז 200. מאידך אבל גם יכול להיות שאנחנו נפתח סוכנויות במקומות אחרים.

בני לוי: נכון.

מי שאל וקנין, יו"ר: אבל במודל אחר.



מהברים עולמות בשבילך

חברת דורות ישראל בע"מ
ח.מ. 1-346719-51

דורות דבני: זני, על 1,900 עובדים שאנחנו בעצם מתכוונים להצץ האם חלק מתוכם זה עובדים שהחליפו אותם, זאת אומרת תהיה פה החלפת עובדים? יכנסו עובדים חדשים?

קובי נודלמן: לא.

דורות דבני: או שכל ה-1,900 זה בעצם היסכון נטו!

דני גולד שטיין: כל ה-1,900 היסכון נטו.

יעקב אפרתי: זה איחוד פונקציות.

מישאל וקנין, יו"ר: קובי, אני לא מסכים עם זה.

קובי נודלמן: שזה לא הכול יהיה?

מישאל וקנין, יו"ר: זה לא יהיה. אני לא מאמין שזה ייצא.

דורות דבני: אני גם חושב שזה לא סביר שלא יהיו עובדים חדשים שיכנסו, כי יש פה עניין של התאמת עובדים יש פה עניין גם של התאמת עובדים. חלק גדול מהעובדים האלה לא מתאימים למה שאנחנו צריכים היום כמו איחוד בין שליחים לדוורים ודברים מהסוג הזה. כך שסביר להניח שעל ה-1,900 האלה יהיו גם כמות מסוימת של עובדים שתתווסף.

דני גולד שטיין: דורות, תיקת את הדוורים שליחים יש בערך 1,150 דוורים ועוד 160 שליחים. אנחנו מתוכם מורידים 800. זאת אומרת אנחנו מניחים שמתוך מת שיישאר אנחנו נמצא את האנשים המתאימים שיהוו את הבסיס לזה.

קובי נודלמן: אנחנו גם מוציאים, מפרישים את הוותיקים. ואנחנו גם במהלך הזמן עוד אלמנט שאנחנו לא מכניסים לכם כרגע בתחשיב הכספי זה שאנחנו הולכים לשנות להם גם את חוזה העסקה שלהם ותנאי העסקה שלהם שיהיו פר יותר תמקות.

יעקב אפרתי: זה שינוי תרבותי מלא.

קובי נודלמן: לגמרי. יותר שאלה האנשים שמטבע הדברים גם עובדים יותר טוב. וכל אלה שהם וותיקים עומדים לפרוש בעצם.

יעקב אפרתי: זה אומר שכל תרבות העסקה פה משתנה.

מישאל וקנין, יו"ר: חלק כן וחלק לא. זה לא נכון, יעקב, הלואי, אנחנו לא שם.

יעקב אפרתי: ברגע שאנתה תוותר על ההסכם הקיבוצי, ברגע שאנתה וויתרת...

יוני פת: לא, וזו לא אמר שיוותרו על ההסכם קיבוצי. הוא אומר שבהסכם החדש חלק מהעובדים יהיה פר תמקות.

יעקב אפרתי: אנשים לא יושבים פה ומקבלים משכורת, הם צריכים לעבוד.

מישאל וקנין, יו"ר: זה רק 20 אחוז מהעובדים. זה יהיה 20 אחוז ממה שישאר. 600 דוורים מתוך 3,000 עדיין הנמישות שלך במנהל.



מחברים עולמות בשבילך

חברת דואר ישראל בע"מ
ח.פ. 1-346719-51

יוני פת: למה אתה לא יכול בכל היתר לייצר מדדי תפוקות זה?

קובי נודלמן: כי לא תהיה הסכמה לשנות לכולם את ההסכם. הסגנות הן שאתה מסיים חלק ניכר מעובדים וותיקים אתה מוציא החוצה, קל לך יותר לשנות להם את סוג ההסכם. גם מדובר בעובדים יותר ארעים שאתה יכול לעשות לנביהם הרבה יותר שינויים. ויש הסכמה לנכי האירוע הזה. לגבי כלל החברה אין עדיין הסכמה ברמה תפעולית.

בני לוי: זה חלק מהמשא ומתן. זה יצטרך לחיות כי אוטוטו גם הולכים להפרטה.

קובי נודלמן: קודם כל את הנושא של התפוקות ברמת הסכם קיבוצי אני לא צריך. יש לי את זה בהסכם הקיבוצי האחרון. הייתה הסכמה שם שנוכל לעבור למודל של תפוקות. לכן זה יהיה יותר קל האירוע הזה ברמת הביצוע ולא נצטרך הסכמות, הסכמות של הארגון שזה יש לנו כבר.

יעקב אפרתי: באופן כללי מאו שהרשות הפכה לחברה אתה נמצא בתהליך של למעשה הפרשה של יותר ממחצית העובדים שלך. אם תגמור את ההגלה הזאת. אז מה נשאר לך ככלל מהותיים?

קובי נודלמן: ברצף יש לנו מהותיים, יש כמות נכבדה שיכולה לכסות, תראת, בסוף אתה יכול לחטוף פה דק משהו מעל גיל 50 שיש לו 25 שנות וותק. יש לי, יש לו בחברה קרוב אלפיים כאלה.

מישאל וקנין, יו"ר: אתה מציע את החברה במחלף הזה, זה ברור. אבל יש לך אחריות אבל עדיין יש ולפחות דיברו איתי על זה מאגף תקציבים, הם לא אוהבים את זה שכל ההתייעלות היא במנעון של פרישה, כמסלול של פרישה. הם חושבים שצריך שיהיה פה עוד ערוץ אחר.

יעקב אפרתי: שהוא?

קובי נודלמן: מסלול פיצוי. היה בעבר את המסלול הזה אבל זה היה רק בהסכמה. זה לא אומר שאנשים לא יפרשו, פרשו בעבר. אבל לא בכמות כאלה גדולות.

דני גולדשטיין: אני חושב שמה שיקרה, אם נקבל את ההפרטה הדרך הנכונה תהיה לתת רשות ביטחון לכל העובדים שיבוא בעל הבית החדש שיוכל להתלוות מה הוא עושה בסופו של הדבר הזה. כי בסוף כשיגיע לפה זה שיקנה את ה-60 אחוז, הוא ירצה עוד שינוי. הוא ירצה הרבה יותר במיחות.

מישאל וקנין, יו"ר: אתה מדבר על רשות ביטחון לעוד 3,000 עובדים זה עוד 3 מיליארד שקל.

דני גולדשטיין: נכון, אבל אתה לא משתמש בזה. זה מה שעשו בכל הגופים שחפרו אותם בזמן. כי בסוף אתה צריך לתת נמישות לבחור שיכנס לפה וידע מזה הוא עושה. הוא לא ישתמש בזה, הוא לא ישתמש בכל ה-3 מיליארד.

יעקב אפרתי: אבל הוא ישתמש בהרבה מה זאת אומרת, אם זה על תשכון משהו אחר. הוא עשה שינוי באיתוד כוח האדם.

מישאל וקנין, יו"ר: אני מציע שנתמקד בתוכנית עכשיו ולא במה יהיה.

יוני פת: בקיצור 1,900 זה ביטול משרות.

דני גולדשטיין: טוב, אז צעדי התייעלות, בנוסף לזה יש 100 אלף שעות נספות בכל אחת מהשנים. זה אומר ש-7 מיליון ב-23, 15 ב-24, ו-22 ב-25 ועוד פעם זה הכול כבסיס ל-22. צמצום הוצאות התפעול בהיקף של 45 מיליון שקל. המעבר לדורר שליח שיביא היסכון של מיליון לא ביציאה של העובדים אלא בפער בין הקבלים לבין העובדים שלנו.



מחברים עולמות בשבילך

חברת דואר ישראל בע"מ
ח.פ. 1-346719-51

יוני סת: לא הבנתי בצמצום שעות נוספות למה זה הולך נגד?

קובי נדלמן: זה בהשוואה לנקודת המוצא.

יוני סת: נכון אבל קח נגיד חיטוכון בהוצאות הפעול.

קובי נדלמן: פה אתה שומר על אותו קצב. 7 שנה ראשונה, זה מכפיל את עצמו כי יש כמות עובדים יותר גדולה שיצאה החוצה ולא חוזרת.

יוני סת: אבל זה לא מהסעיף של צמצום שעות נוספות. אני נשאר על 100 אלף שעות נוספות שאני מוריד כל שנה.

קובי נדלמן: טא, אני נדל כל שנה בהורדה.

מישאל וקנין, יו"ר: ב-2022 לעומת 2024 זה יהיה 200 לעומת 2022.

קובי נדלמן: כי חס ל א כולם ייצאו ביום הראשון כל העובדים אז לקחנו פחות או יותר בשלוש פעימות.

מישאל וקנין, יו"ר: כמה יש לנו עכשיו 1.2 מיליון שעות נוספות?

קובי נדלמן: כן. 1.23.

מישאל וקנין, יו"ר: זה לא עוזר לנו, המצב הוא יותר קשה. היה יותר מ-27,000?

דני גולדשטיין: אני חושב. אנחנו התחלנו ב-2015 התחלנו 6,000 עובדים.

קובי נדלמן: בוא נגיד שבשנים אחרונות ירדנו בחצי מיליון שעות נוספות.

מישאל וקנין, יו"ר: קודם כל זה מהלך יפה אבל זה לא מספיק. המשקולת הזאת של שעות נוספות שיחד איתה בא הסכם שכר קיצוצי חוסר גמישות להתייעל, זה משקולת על החברה ואנחנו צריכים לעשות פה מהלך הרבה יותר משמעותי, קובי זה לפתח. יש לך פה את כל הניבוי מדירקטוריון לבוא בדברים עם שמעון ושמעון הוא אדם שהחברה חשובה לו. אי אפשר להישאר עם 900 אלף שעות נוספות שזה משקולת משוגעת. כמה עולה שעה נוספת? 70 שקל?

דני גולדשטיין: 75.

מישאל וקנין, יו"ר: תראה את המספרים 60 מיליון שקל זה שעות נוספות אחרי הקיצוץ.

דני גולדשטיין: טיפול בנכסי החברה. אנחנו עובדים בשלושה מישורים. אחד זה להשכיר נכסים פנויים, שתיים זה להקטין נכסים שכבר שכרנו אותם. ושלוש זה להשביח נכסים. אני מזכיר שהדירקטוריון הנחה אותנו עד 7.4 להציג תוכנית אלטרנטיבית למכירת נכסים. או אנחנו נציג את הכול, אנחנו עובדים על זה בימים האלה. יש נושא עלות השיקוף. אנחנו ביקשנו מהמדינה מימון כי זה נושא ביטחוני שמחייבים אותנו השב"כ ומשטרת ישראל. לו יש פגישות עם מנהל המכס ביום ראשון הבא בשביל למשות שיפור של הנושא הזה ולהוריד את כל נושא השיקוף ולעבור אותו לבדיקה מדגמית בכלל. זה סעיף האחרון זה מכירות, תוספת מכירת בעקבות כל סיגי שינויים וועדת רוון ושינויים בבנק, שזה בהיקף של 85. אבל אמרנו שהיום אנחנו נציג בעיקר את נושא ההוצאות ועל הנושא הזה נדון בצורה נפרדת.

מישאל וקנין, יו"ר: אני כבר אומר ש-85 מיליון זה תרחיש אופטימי. קח את זה כחשבון זה תרחיש אופטימי. אני חושב שאנחנו נצטרך. וגם ביקשתי מהנהלה לבוא עם שלושה סטים של תרחישים. התרחיש הסביר, התרחיש האופטימי והתרחיש

סוג דיון: דירקטוריון נושא דיון: ישיבת דירקטוריון 5/2022 מתאריך: 16/03/2022
עמוד 21 מתוך 25



מחברים: עולמות בשבילך

חברת דואר ישראל בי"י
ח.פ. 1-348719-51

הגרוע. אבל שיהיה ברור שאנחנו עוד לא שם. 85 מיליון שקל זה צריך שנאשרו לנו את כל מה שאנחנו רוצים תשלם יהיו שינויי התנהגות כתוצאה מהעלאת מחירים. אני לא מאמין לא בסעיף הראשון ולא בסעיף השני.

זו טבלה חשובה. והיא לדעתי בעייתית מאוד. כי אנחנו לא רואים שום חיסכון ב-2022. וולט 40-45-50 תל רקע מצוקת התזרים שעוד לפני שראינו תחזיות עדכניות יש לנו פה בעיה יותר גדולה. ואנחנו צריכים לבוא עם פתרונות. זה לא יכול להמשיך ככה. אנחנו צריכים לחתוך את ההוצאה מיידית ל-2022. כדי שנוכל לבוא לבקש גם שהמדינה תתמוך בנו. אני אומר לכם מה ששמעתי גם במשרד התקשורת, אני מדבר על המנכ"לית והשר, גם מאנף תקציבים מאסף וסרצוק, גם מרשות החברות. אתמול גם מהתשב הכללי. המדינה לא תיזן שקל לתכרה לפני שיתקיימו שני תנאים.

אחד, שזה יהיה חתימה על הסכם שהוא מקיף וכולל ויש בו את כל הדברים שהמדינה רוצה, קוד לפני הכול הפרטה. התייעלות ודברים אחרים. ושניים שהיא תראה שיש השתתפות גם של העובדים ושהחברת באה עם חיתוך בהוצאות כוח אדם. לא יהיה לנו את זה, אנחנו מתנגשים בקיר. ואני חושב שכדאי שהנהלה תבוא עם תוכנית אחדי שהיא כמובן תשכ על זה. אני יודע שזה קשה, זה כמעט בלתי אפשרי. אבל בלתי אפשרי גם שתברח שנמצאת במרעון של כמעט 300 מיליון שקל בתורים היא לא תעשה שום דבר ב-2022 בתחום הזה של הוצאות שכר. איך לנו דרך אחרת. אני לא יודע איך להגן על כזה דבר. יש כל מיני פתרונות. יש פתרונות שחם דרך העובדים. יש פתרונות שגם הממשלה יכולה לעזור לנו כגון שקובי הצינע, להקדים למשל תוכניות פרישה. אבל בסוף אנחנו צריכים לבוא עם תוכנית לממשלה שתראה שני-2022 אנחנו חתכנו את הוצאות השכר בצורה משמעותית. אנחנו צריכים לעבור ממיליארד למשהו שהוא במאות מיליונים. לרדת שהקידומת לא תתה 1, שהקידומת תהיה מתחת ל-1.

דני גולדשטיין: אני יכול רק להציע תצעה ואפשר לא להתייחס אליה. זה מאחר ויש לנו תוכנית פה דרמטית וגם אותה זה נראה כאילו מספרים אבל יש פה איזו רב נפגעים, אני מציע מה שמישאל אמר אני לוקח את זה יותר לכיוון של החלק הראשון, להגיע להסכם עקרונות עם העובדים. ואם רוצים לעשות חיתוכים בשכר וכאלה דברים, שזה יהיה חלק מההסכם הגדול, כי בדרך כלל משאתה בא ופתחיל לחתוך לפני שאתה מגיע להסכמים מהותיים או תמיד באים העובדים ואומרים בוא נעשה את זה פעם אחת בצורה נכונה, ולא בעשרות שלבים. אני מסליץ לכם כדירקטוריון ללכת לזה.

מישאל וקנין, יו"ר: הערה טובה. אני מאמץ אותה. הערה טובה. וזה אומר שבגלל שאנחנו בדי ליון של התזרים, אנחנו צריכים להאץ את הדבר הזה.

דני גולדשטיין: מסכים מאוד.

מישאל וקנין, יו"ר: כמו שאתה יודע וכמו שקובי יודע, אני גם בקשר ישיר עם שמעון וגם עם אנשים בממשלה. כי אנחנו רוצים להאיץ את המהלך הזה. זה לא טוב לחברה, כמו שגיא דיבר על זה, לא טוב לחברה להיות יותר מדי זמן תחת אזהרה של התייעלויות וכתורות שליליות. אנחנו רוצים לצאת לדרך חדשה. אנחנו רוצים לבוא ולספר את הסיפור של החברה החדשה. וזה דבר שהוא קריטי לנו. וכל מי שיכול לעזור מאן יבורך ויותר מזה. אז אנחנו מסכמים קודם כל העקרונות בסדר, המספרים לא סגורים. כי אתם צריכים לבוא עם הסכמות עם שמעון. ובישיבה הבאה אני מציע שתוצב לנו גם תוכנית ההכנסות העדכנית ובעיקר יוצג לנו, יוצגו לנו שנתיים או שלוש קדימה מה, איך נראית החברה מבחינת EBITDA זה הדבר בסוף הכי משמעותי. בעצם התוכנית העסקית החדשה של החברה. והפנס אני מציע כלקח ממה שהתחלנו בו את היום שנחיה מאוד מאוד והירים. אפשר להיות אופטימיים אבל אני מציע שכל תרחיש יחיה מדורג, יהיו לנו ניתוחי רגישות ואז גם נוכל אם יהיה לנו איוה שפיל גם להתאים את עצמנו למבנה הוצאות. פנאים נראה שקיבלנו את הביטוח והבאנו 30 מיליון שקל בביטוח כמו שבני מאמין בתמש שנים אז נוכל להיות יותר יעילים במקומות אחרים. ואם לא נביא את המספרים האלה אז נצטרך להתיעל מהר מאוד כמה שצריך. אין לנו ברירה.

יעקב אפרתי: ראינו את הדיווח שלך מחפשיה עם מנכ"לית משרד התקשורת. השאלה איך היא היכלה את זה? אם היא הולכת לקראתנו?



מחברים עולמות בשבילך

חברת דואר ישראל בע"מ
ח.ב. 1-346719-51

מישאל וקנין, יו"ר: אני לא רוצה לדבר בשמה אבל אני חושב שהענתי להם תמיסה שנפלה על אוזניים קשובות. האם 80 אחוז, 90 אחוז, אני לא יודע להגיד לך אבל בקונספט אני חושב שהם הבינו את זה. את העניין הזה של מערכת הבריאות של להיתלות בשירות הסביר של מערכת הבריאות. הם כן מבינים שלא יכול להיות שתמשך רגולציה על שירות שנמצא בירידה של כמעט חמישים אחוז בהקפאים שלו. הם מבינים שכשאנחנו בעולמות של דיגיטציה אז הדואר זה קצת שירות ארכאי. גם הם קיבלו את הקונספט של חבילת בסיס שהם יבטיחו ויפקחו עליה כי הם מכירים את זה מעולמות של טלוויזיה הרב ערוצית והחבילת פרמיום שזה תנו לשוק להתחזל. להגיד לך איך בסוף זה יתורגם אני לא יודע. אבל מה שכן וזה הדבר הכי חשוב, אני ביקשתי שתוך שבועיים תכל לטכס את תנאי הדישיון החדש שלנו.

אני ביקשתי גם מזיד ברק, ממנחל הרגולציה שלנו שימשכו ויכתבו את הדישיון. אני מציע שהחברה היא זו שתציע את הנוסח הראשון, טייטת הדישיון לרגולטור ולא נחכה שהם יכתבו אותו עבורנו. אני חושב שזה יעזור לנו מאוד, זה גם יקל עלינו. לנצי התעוררים יש שם כמה דברים שחם "על העץ". כי אני לא יודע מה בסוף, איך נכנס לועדת הכלכלה ואין נציא ממנה. למשל בבנק הדואר זה אישור של וועדת כלכלת. במקומות אחרים זה יותר פשוט. בגלל זה אמרתי שכשאמרנו פח 85 מיליון זה תרחיש אופטימי ואני רוצה להיות מסווג. אבל אני חושב שאנחנו נעבור לעולם, אני מאמין שאנחנו נעבור מהעולם של בקשת אישור על כל פתוחה וסגורה של סניף. אני גם לא רוצה שיעבור מולם כל הנושא של שעות. שהדברים האלה לא יהיו באחריות שלהם. הכול יהיה מבוסס ביקושים. זה היה הקונספט שהצעתו להם. מבוסס ביקושים מצד אחד, ומצד שני תפוקות. אם יש סניף במעלות, זה סיפורו לי שיש סניף במעלות שאחרי ארבע אחר הצהריים אין שם לקוחות. אז למה שהסניף הזה ישאר פתוח עד שיש? ואם יש איזה שהיא סניף שהמנהל אומר לעצמו אני צריך להישאר עד שבע בערב, אז שיקבל את ההחלטה. אבל שבסוף תהיה החלטה שמבוססת שירות ומבוססת ביזנס. ולא שאיזה מישהו במשרד התקשורת יקבע לנו מרחקים ושעות פתיחה ופריסה. זהו, יש למשתחו עוד חערות.

שירה עמיאל בן אבנא: אני חושבת שהכי חשוב שיעשו את זה מהר. מה שהחלק החשוב שהם "יזכו על הברזל בערוץ חם". גם מבחינת משך הזמן שעובדים בחברה על דישיון שמעבירים וגם על מח חפיקים, נראה לי שזה חשוב לנו שזה יהיה כמה שיותר מהר ומה שאפשר לעשות בהקשר הזה.

מישאל וקנין, יו"ר: אני סיכמתי עם מנכ"לית משרד התקשורת שאנחנו נגיש בשבוע הבא כדי לנסות להתקדם לקראת הסכמות שנוגעות למרסום של הדברים.

דני גולדשטיין: מה קרה עם הצוותים שמיננו? אמרו צוות של רגולציה ייפגש ויסקור את זה.

מישאל וקנין, יו"ר: זה דה פקטו כמו שקורה הרבה פעמים במקמלה זה קצת התאייד אבל אני הצוות לצורך העניין מטעם החברה ואני יושב מול מנכ"לית ושיירות.

החלטות:

| קוד | תיאור החלטה | תוקף |
|-----|---|------------|
| 856 | דירקטוריון החברה מורה להתחלת החברה להציג את תוכנית ההכנסות העדכנית של החברה, סטטוס רווח והפסד של החברה, ואת תוכנית ההתייעלות העדכנית של החברה, על לשיבת הדירקטוריון הקרובה. | 16/03/2022 |

סעיף 4: מורשי חתימה

הינתן מלכה: אם אין עוד נשאו אז צריך את אישור חתימה, עדכון של מורשי חתימה בבנק הדואר.

מישאל וקנין, יו"ר: יש לנמשהו הסתייגות? לא. תודה רבה. הישיבה נעלת.

תאריך: 16/03/2022
עמוד 24 מתוך 25

נושא דיון: ישיבת דירקטוריון 5/2022

סוג דיון: דירקטוריון

הועד באמצעות QMS - שביל קיאה 7 בע"מ

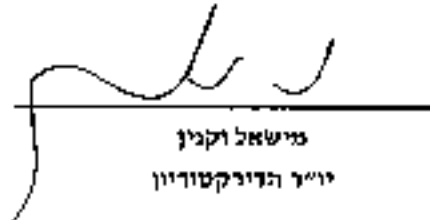


חברת עילמות ופסילן

חברת דואר ישראל בע"מ
ח.מ. 51-240719-1

החלטות:

| תוקף | תיאור החלטה | קוד |
|------------|---|-----|
| 16/03/2022 | דירקטוריון החברה מאשר את עדכון ספר החתימות לחשבונות בנק הדואר בבנק ישראל, ואת ספר החתימות לחשבונות בנק הדואר בבנקים מסחריים בישראל ובחו"ל, המעודכנים לחודש מרץ 2022, בהתאם למסמכים אשר צורפו לדיון. | 657 |



מישאל וקנין
יו"ר הדירקטוריון

נספח מש/15

העתק פרוטוקול דיון הידרקטוריון

מיום 13.7.22

עמ' 302



מחברים עולמות בשבילך

חברת דור ישראל בע"מ
ח.מ. 1-346719-51

התקשרות

מספר דיון: 433

נושא הדיון: משיבת הדיקטוריון מסי 18/2022

תאריך הדיון: 13/07/2022 בין השעות: 11:30 - 09:30

מיקום הישיבה: מערדי החברה מודיעין והיועדות חזותית

השתתפו חברי הדיקטוריון:

- מישאל וקנין - סו"ר דיקטוריון; רחמי ברית - חבר דיקטוריון; יוני פת - חבר דיקטוריון; תמר ארז (היועדות חזותית) - חברת דיקטוריון; שירה עמאל בן אבא (היועדות חזותית) - חברת דיקטוריון; מרסלס פחימה (היועדות חזותית) - חברת דיקטוריון; רחמי יששכר (היועדות חזותית) - חברת דיקטוריון

השתתפו:

- דוד לרון - מנכ"ל; דן כרמלי - סמנכ"ל משפט ואסדרה, היועץ המשפטי; עוז גרובר - מבקר החברה; זב פרימוביץ - סמנכ"ל כלכלה וכספים; שי גינסברג - נציג רשות החברות האמנותיות; דולב פלס - רפרנטית וקשורת וכיטוחיות

הוזמנו להציג:

קובי נודלמן - סמנכ"ל משאבי אנוש

סעיף 1: פרידה מדיקטוריום שסיימו כהונה

הדיקטוריון נפרד משלושה חברי דיקטוריון שסיימו את כהונתם: יעקב אפרתי, דליה זליקוביץ ודורון דבי.

סעיף 2: אישור פרטוקולים

מישאל וקנין, יו"ר; אנהו עברים לסעיף 2 בסוף היום אישור פרטוקולים. זיו, תקרא את מסי הישיבות ותארכי הישיבות, ולמי שיש הערות, זה הזמן האחרון שלו, ואם לא, אנהו מאשר אותם.

יוני פת: רק שים לב שבקובץ של ועדת כספים רשום 13 לזילי בטעות.

זיו ברק: טוב סליחה - אנתון. או אמי אקריא. לצערי אמי כבר זוכר את זה כעל פה. 1.3.22, 16.3.22, 28.3.22, 6.4.22, 10.4.22, 13.4.22, 1.5.22, 9.5.22, 12.5.22, 22.5.22, 26.5.22, ועדת כספים ב 24.3, ועדת ביקורת 9.5.



מחברים עולמות בשבילך

חברת דור ישראל בע"מ
ח.פ 1-346719-51

יוני ברית: אני לא בטוח שבכל מקום מתמללים ברמת כוזאת מפורטות, זה טאוד מקל אחר כך כשאנחנו מנסה להבין ולשחרר משהו, והיום כבר ראיתי פרוטוקולים משנים קודמות, ושיבות שלא השתתפתי בהם, ואני חושב שזה מצוין שזה מעשה ככה.

מישאל ופני: יו"ר טוב, אם אין למישהו התנגדות אז הפרוטוקולים נאשרים.

החלטות:

| קוד | תיאור החלטה | תוקף |
|-----|--|------------|
| 910 | הדירקטוריון מאשר את הפרוטוקולים של ישיבות הדירקטוריון מהתאריכים הבאים: 1.3.2022, 16.3.2022, 28.3.2022, 6.4.2022, 10.4.2022, 13.4.2022, 1.5.2022, 9.5.2022, 12.5.2022, 22.5.2022, 26.5.2022. הדירקטוריון מאשר את המלצות הוועדות ומאשר את הפרוטוקולים של ועדת כספים מיום 24.3.2022 וועדות ביקורת מיום 9.5.2022. | 13/07/2022 |

סעיף 13: דיווחי מנכ"ל ודיווח בנושא הקיצוץ התקציבי

מישאל ופני: יו"ר: הסעיף הבא הוא דיווחי מנכ"ל. דוד נכנס לתפקיד בראשון, בשני, בשלישי ליני בתחילת יוני, הוא נמצא פה כבר חודש וחצי. ואני ביקשתי ממנו שמאבד לסקירת מנכ"ל רגילה, שימתן את הזווית שלו לגבי המציאות שהוא פגש, חוות. אני חושב שזה מאוד חשוב שאנחנו כדירקטורים שיש לנו אתריות, והיה מודעים למצב שבו החברה מצויה. קיבלנו מצבת, אני מניח שכולם קראו אותה, אנחנו לא נעבור על המצבת, ניש ישר לתורה שבעל פה. אם יהיו שאלות, כולם מוזמנים כמובן.

דוד לרון: קודם כל אנחנו כרגע עם 5,000 עובדים שיש בתוכם הרבה מאוד ידע, הרבה מאוד אהבה לחברה. הרבה מאוד אנשים ש"גדלו" כאן, מה שקרא נכנסו בתור רוקים, השתחררו מהצבא, רוקות, גידלו ילדים, נכדים. חלקם גם מחכים עכשיו לפרישה, וחלקם הם אנשים שצברו פה הרבה מאוד ידע שלחברות אחרות בענף שלנו אין.

יש תכנית הבראה לצאת מהמשבר שונתף ג'ובר עליו, ולטעמינו יש שם שוב בעיין הוה שקף אחד מרכז, אבל יש הרבה מאחוריו, יש לחברה תזאת נכסים מאוד משמעותיים שמעמיד נחצה את המשבר, מעבר אותו. יש בהחלט יחסים משמעותיים למני אותם, ואפרונו גם תחליף החפריה, שהיא בשורה במי עצמה למי שייש לבחון את הפרוטוקול כמשקיע לרכוש את החברה, יש הרבה מאוד נכסים שלטעמי אפשר להציע ולמנף, ובאמצעותם גם ליצר אטרקטיביות לחברה בעת החפריה.

אז בחתלת שוב, לצד הקיים חוז אנחנו במשבר מאוד גדול שהוא לטעמי משבר קיומי מתמשך, הוא לא נולד היום. ושוב, אנחנו מבינים שאנחנו בסיטואציה שהיא קריסה עסקית של החברה, המודל העסקי של החברה לא מחזיק. החברה אינה עצמאית, לא יכולה להחזיק את עצמת, ואני גם רוצה ליטר, תכף אני קצת אסרט. החברה כרגע כמו שאנחנו כרגע, אנחנו לא ערוכים גם לעשות את השינוי שנדרש מאתנו בשביל לעבור את השנים הקרובות, ולהגיע גם בצורה תקינה, לצורה סבירה להפריסה. הייתי ממשיך את המצב שלנו לאיזה שהוא חולה עם פגיעה רב מערכתית שנמצא כרגע במצב אקוטי ומבין כרגע שצריך לעבור מרפואה אלטרנטיבית, לטיפול קונכטיונאלי מצד ויזם. זה לא מחזיק מים, והיה שהמדינה הגיעה למסקנה שהיא לא משוניעת להמשיך במודל הזה בצדק, ואנחנו צריכים לקחת עכשיו את החברה במצב הזה, ושוב אני אומר זה פגיעה רב מערכתית.

חברה כתוצאה מההתנהלות הזאת, נמצאת במצב שחורים לה הרבה דברים. תכף אנחנו נעבור עליהם. ועצם המעבר המנטלי נקרא לו, העסקי, התפטולי בכל מיסוד ממוצב אי למצב ב, הוא מעבר לא פשוט בכלל, והוא לטעמי האתגר הכי גדול

תאריך: 13/07/2022

טשא דיון: ישיבת הדירקטוריון טשי 15/2022

סוג דיון: דירקטוריון

עמוד 2 מתוך 25



מחברים עולמות בשבילך

חברת דוהר ישראל בע"מ
ח.פ. 1-346719-31

שלו כמנכ"ל ועל ההנהלה, כמובן שלכל השותפים שלנו ודאי העובדים. דבר ראשון זה שלם החמסות, אז שוב אין מה חוש לאיש לטעמי שהתכנסות שלנו בירידה. אני רוצה לומר שבתוך זה יש גם תגמול מסוים, ולצערי דווקא הירידה הכי גדולה שלנו היא בתחום הסחר. דוהר אנחנו מדעים שהשוק הוא לא בירידה בכל העולם לאורך שנים. שוק הסחר יש לו מאפיינים שונים, הוא שוק שבסך הכל גם שנים קדימה יהיה בצמיחה. כן השנה ברמה הגלובלית, הסחר הבינלאומי בירידה מסוימת. יחד עם זאת, עבורנו יש פה בעיה בפולת משום שמעבר לירידת השוק, יש לנו ירידה ניכרת שלנו כתוצאה מאובדן מסוים של נתח שוק למתחרים. אפשר לומר גם שבתוך העולם הזה יש פנים ארצי, יש יצוא, יבוא, יש פנים ארצי.

בעולם של הפנים ארצי אנטה היום שחקן קטן באופן יחסי שולי אפשר לומר. וזה חלק מתביעה, חלק מהאתגר כמובן קרימה. כל בעיה היא כמובן גם אותגר הלאה. בעולם הסחר אנחנו בירידה גדולה. שלם הדוהר הוא בהגדרה עולם כרגע הפסדי, נדבר אחרי זה אולי גם בחמשף הדרך, ויותר מזה אפילו אני אומר, גם בתוך הסחר יש לו טריטוריות מסוים של לקוחות, אנחנו מדעים שדווקא איך אומרים, כשהמזל מגיע הוא מגיע מכל הבינונים. פעילות אמזון היא פעילות לא נושאת רווחיות טובה. מותך העולם היורד של הסחר וגם מבחינת הפלטפורמי שלנו, יש לנו השנה הרעה באיכות של תיק חלקויות הקיים שלנו בעולם הסחר עצמו.

יוני פת: השינויים בתחום הסחר מקרמס:

ידד לדון: זה תופעת השוק. קייטנו בירידה שמאפיינת את היבוא מישראל לסין בסחר. ואמזון היא בפני עצמה בגידול, לא בזכות משחן שעשינו, לא הגדלנו את השוק אלא פשוט בפעילות של אנחנו לא לבד. אז בוא נגיד יש פה גם השפעה של פעילות מתחרים. בוא נגיד יש פה בעיה על בעיה. ולכל הדברים האלה נוסף שיש לנו כרגע פערים ניהוליים. ויותר מזה, יש בעיה שמצרת בארגונים במשבר, בוודאי פת עם כל הסיבות שיווצר שעבודת הצוות היא מאוד לקויה עם כל הבעיות והצרות והמשברים והתכנסות, כל אחד יכנס בטריטוריה שלו. ויש את זה בכל הרמות, מרמת ההנהלה ועד רמות אחרות, ולכן שיתוף הפעולה הוא לקוי, ואנחנו מכירים תמיד, איך אומרים זה גם, אומרים את זה אבל זה גם באמת מטעמי המציאות והנסיגות, שעבודת צוות טובה עוזרת מאוד להתגבר על משברים, ובמצב שעבודת הצוות היא פגומה, ותחת האשמות וחוסר אימון פנימי, זה מיצר הרבה מאוד מכשולים ומקשה ומכביד על ארגון מתקדם מהר. אז בוא נגיד יש פה גם בעיה של ניתול מקצועי ברמות שונות, וגם בעיה של עבודת הצוות ביחד.

לגבי ההוצאות - אני חושב שחדר המרכזי שאנחנו רוצים אותו, אני תוה אותנו לפחות. אני מניח שגם פת הדיסקטורים גם החדשים, יש לנו חוסר נמישות קיצונית בהוצאות. זאת אומרת ההוצאות שלנו, כמעט כולן באיזון שהיא צורה הפכו להיות הוצאות קבועות. במישות ההוצאות שלנו גם מה שנחשב בארגונים, הוצאות משותפות, הגמישות של המשתמט אצלנו היא גם כן מאוד גמיכה. בוודאי כשזה טוב אם התכנסות גדולה, אבל כשאנחנו בהכנסות יורדות, זאת מכה מאוד מאוד קשה, זה למעשה חוסר יכולת תגובה, והדבר הזה נובע מחוסר יעילות או נגיד, זה גם חוסר יעילות והם חוסר תרבות של יעילות.

ואולי מעבר לפני הרמת שנים גם לא היה כל כך צורך בעניין הזה בגלל מה שאמרתי קודם אותה "רפואה אלטרנטיבית", אותו עולם שבו אותה מוציא ומישהו מממן את זה. אבל בארגונים עסקיים, ואת ארלי התכונה המרכזית. אז יש לנו מרכז מיון שאנחנו יושבים מעליו שהוא עושה, אפשר להניח הלב הפועם של כל הפעילות של החברה. עם כמות של כ 700 עובדים, וכמובן שיניים יזימויים כהרכב הפעילות, ובכמות הפעילות מעצם זה שהפעילות היא מותנית בהרבה מאוד פרמטרים. שנות השנה, ימים, לקוחות, ספקים כל הסוגים. והיכולת שלנו להתאים את עצמנו גם ברמה של הפרקטיקות שלנו של איך אנחנו עושים נמח שנקרא תכנון פיקוח יצור תפיי מה שנקרא. גם מבחינת היכולת להגמיש שעות עבודה של עובדים, היכולת או אי היכולת להעביד אנשים ממקום אחד, מטחלקה אחת לאחרת, ממשמרת אחת לאחרת. היא מאוד לקויה לצורך העניין, גם בגלל תכנון ברמה מאוד לא מדויקת, גם כלי תכנון, גם דימני תכנון, וגם מבחינת מורכבויות בשינוי והזזה של עובדים, ולכן מרכז מיון הזה הוא מרכז מיון לא יעיל באופן בולט.

שוב, כל מעם שאני אומר משחן לעיל, ברור שזה גם החזמנות אבל כרגע זה הנמצ שלנו. עולם הדוררים, גם שם חלק מאוד משמעותי מכות האדם שלנו כמובן. אבב, גם חלק מהאיחוד שלנו כשהוא יעיל. חמגנון הזה כרגע, שוב נסתכל ברמה נקרא



מחברים עולמות בשבילך

חברת דור ישראל בע"מ

ח.פ. 1-346719-51

לוח כנען שיתור אובייקטיבית, שיטות הניחול, תקנים, מדדי טריון, תפוקה, ורסטיליות, יכולת נגיד לקחת משהו כשהוא באזור עם פחות ביקושים עכשיו, להעביר אותו לאזור אחר, לשנות שעות וכ"ו וכ"ו, היא מאוד מוגבלת. כלי חתכטון, הפיקוח, חבקות. גם התשתיות שעובדים איתם, בפערים מאוד גדולים ממערכות תפעוליות אחרות.

יגיד פתח: מערכות תפעוליות אחרות שקיימות אבל המתחרים שלנו?

דור לוח: לא יודע אבל המתחרים, בענפים אחרים. את המתחרים אני לא מביר מספיק, אבל בענפים אחרים. אנב שוב, באופן גורף כל העולמות ותפעוליים שהם לוח הארגון פה, אנהם הארגון שהליבה שלו בסופו של דבר היא ליבה תפעולית. תפקיטיות, המילוטניות, ההתליכים, התשתיות, בפער מאוד מאוד גדול. שוב בצורה הכי אובייקטיבית בלי שיטיות בלי כלום, אני מסתכל, באיזה כלים משתמשים? באיזה שדרות עבודה? באיזה תהליכים? באיזה דיווחים? באיזה רזולוציות מתכננים? מבקרים? הרמה היא פה היא מאוד לא גבוהה לצורך העניין אפשר לומר נמוכה.

בעולם השליחים, שהוא הרוע המרכזית שלנו, ועולם שהוא כבר תחרותי. עולם השליחים, עולם הסתר הוא עולם תחרותי כבר היום. שוב, אותם פערים שהתייחסתי לגבי תהליכי העבודה וניחול של מערכות תפעוליות, קיימים גם בעולם השליחים. יכולת בקרה מאוד חלקית על פעילות של שליח כשהיום, שוב, בעולם השליחים אני מכיר טוב חלק גדול מחפעוליות שמתקיימות היום גם של מתחרים שלנו גם בתחומים אחרים, היום שליח שהוא נייד ומסתובב, יש עליו בקרה נגיד כמעט מאח אחוז על כל תנועה שלו, ועל כל פעולה שלו, ועל כל מסירה ללקוח. ופה זה חסר.

יש לנו גם סוגים של פרטים שחם נגיד לא מזוהים לצורך העניין, אז בוא נגיד זה בעיה מסוימת, יש פערי תשתיות. תשתיות מידע, תשתיות דיגיטליות ופערים ניהוליים של מחשוב, תהליכים וכו'. והתוצאה היא לא רק שהמערך הזה או היום לא מעיל, הוא גם מערך שהוא לא סייגר לנו יתרון תחרותי, אלא לפחות אצל חלק מהלקוחות חסרון תחרותי. התובנה בתרבה מקומות בשטח היא שלמעטים לצורך העניין לקוחות פנים ארציים חלק מהגורם מתבצע במערך הקמעונאות אצלנו על ידי הסניפים שהם מערך באמת עם שרצפת עם שוב יתרון יחסי מאוד גדול ביחס למתחרים, אין להם את זה. אבל לא מעט אנשים בסניפים בשטח, אומרים ואללה אני אתלבט אם אני אניס לקוח עסקי בתוך השירות חזה שלנו, כי אחרי זה הוא יחזור אלי מאוכזב וכועס ולא מרננה. וברגע שזאת תוכנה אצל אנשים שלנו, אז אין ספק שאחד, זה חסם להתפתחות, ושתיים, זה גם מעיד על בעיה. חשוב אני מדבר כולל גם רמה של משמעת שאני מנדיר אותה כמטמעת בסיסית כעבודה, שוב, לא במלא. יש הרבה אנשים שעושים עבודה טובה, ושוב, אני מדבר כרגע על פערים שקיימים במגד שוב, כל מערך כזה יש הרבה אנשים טובים שעובדים. אבל אני מדבר שוב בחשואה לארגונים אחרים. ואני מדבר על הזמן שהסתכלות על תחרות לפני שאנחנו חלק מהעולמות כבר היום בתחרות, ועוד שנתיים צריכים להיות תפקודנו להכין את החברה למח שהוא תירוש להיות כדי לערוך ולהצליח. ובעוד שנתיים יש רק דבר אחוז שקובע, האם החברה יודעת להיות יותר טובה מחמתחרים שלה, או שהיא לא יודעת. ואם היא לא יודעת להיות יותר טובה מהמתחרים, לא משנה איזה אילוצים ואיזה הסברים, ומה אנהם יודעים להסביר לצממט, אף אחד מבחאץ לא יוכל להשיע אותנו.

גם אם המדינה תחליט שהיא מזרימה עוד 300 מיליון שקל אם החברה לא יודעת להתמודד בעולם תחרותי, זה כסף "במעמקי היס", ושנה אחרי זה ידרש יותר. אז לכן התהיחסות תמיד היא ביחס ליכולות ולפרקטיקות שיש, או שהיא בעוד שנה או שנתיים למתחרים שלנו. יש לנו מערך תחבורה, יש לנו לצורך העניין מבחינת כמות רכבים 1,265 רכבים מסוגים שונים, מה שנקרא לבנים, חומים, רכבי תיש, רכבי עבודה וכו'. גם פה פשוט עם הסתכלות על אופן הניחול והבקרה מבחינת תשתיות ותהליכים על המיצוי והמינוף של הפוטנציאל של אותו מערך, בוא נגיד זה חלקי בהחלט. יש היום בהחלט דרכים, שיטות וכלים טובים יותר כדי לודא מיצוי של משאית או של רכב מסחרי, הוצאות אחזקה של רכב בקילומטר או ליום או לפי הפזים שלו של נהג וכ"ו וכ"ו. ואנחנו היום עושים על זה בקרנות מאוד חלקיות.

שוב, זה קשור למכלול של סיבות, אבל בסוף זאת חשורה ומנתונה. אז בהרבה מאוד עולמות אין פרקטיקות פשוט של ניחול איכות, ניחול מעלות, ניחול רמת שירות ברמה הטובה הנדרשת, כדי להצליח בעולם התחרותי שצפוי לנו. יש לנו תחום אחוז, ההון האנושי. ושוב, אמרתי יש פה הרבה מאוד חון אנושי, הרבה מאוד רצון, הרבה מאוד ידע שקיים באמת,



חברות עולמות בשבילך

חברת דואר ישראל בע"מ

ח.ת. 51-346719-1

הרבה מאוד אנשים שמכירים את הענף 20-30 שנה, למתחרים ייקח עוד הרבה מאוד זמן ללמוד, והידע הזה הוא בעל ערך גדול. ולכד זאת, יש פה מיומנויות שהן בחוסר או בחסך אדיר. אני אתן דוגמאות. כלכלנים בחברה, מקצוע שנשחק והליק מהמקומות כמעט הייתי אומר לא קיים. מקצוע שהוחלש, ובודאי שוב, כל חברה, אבל בודאי במצבנו, אמתו נדרשים לאנשי מקצוע שהם גם מבחינה מקצועית טובים, אבל גם שהמעמד, המיצוב שלהם בתוך החברה, הוא צריך להיות מאוד חזק כדי ליצור תרבות עסקית, כדי לפתוח פערים, כדי לעשות תבנון עסקי וכלכלי שפוגש את המצב הפיננסי והכלכלי שלט.

ואנכי גם בעולמות של פריון ותפוקות וכדאיות כלכלית שאנחנו, ארנון במחסור זה עוד יותר קריטי. המקצוע זה חסר מאוד. מחנדי תעשייה וניהול, תפיי, שוב, תארגון החזק עם הרבה מערכים תפעוליים. מערך תפעולי כדי שהוא יעבוד בצורה טובה, הוא נדרש לאנשי מקצוע, שוב, גם טובים אבל גם שפמוצבים חזק בארגון. בעולמות של תעשייה וניהול חקר כיצועים עם תפיי חסר מאוד. כדי להצליח לשנות, צריך את הסומנויות הנדרשות, והדבר הזה חסר. אנשי מכירות, שוב בחסותמלות שאנחנו הימים בעולם הסחר כבר נמצאים בתחרות, בעולם הדואר פחות, אבל גם עולם הדואר חולך לחיפתח לתחרות. עולם הסחר שוב אמרתי בפנים ארצי, חוא, לא רק שהוא בתחרות, אלא חלקנו שם קטן מאוד. צריך אנשי מכירות, שהם גם עם מיומנות מכירה, אומנות המכירה מה שנקרא. גם עם רמת ניהול, גם עם תחליכי עבודה. שוב, תמיד קשור גם לתשתות דיגיטליות לצורך העניין. פערים מאוד מאוד גדולים. ושוב יש אנשים. אבל ביחס למה שנדרש כדי ליצור תחרות יש פערים גדולים. אז אמרנו כלכלנים, אמרנו תעשייה וניהול, אמרנו מכירות.

עוד מקצוע שהוא מבחינתי גם בחוסר גדול, שוב, לא חשוב למה. אבל עובדתית זה המצב, זה מה שנקרא בדיגיטל. דיגיטל שוב, יש לו שני היבטים. או שאנחנו נגיד עוד שני היבטים מרכזיים, זה עולם הטכנולוגיה נגיד של מערכות מידע, אבל יש את העולם נקרא לו חיתוך, לצורך העניין שיווקי. איפה שהדיגיטל בעצם בא מכיוון של תפיסת לקוח של תפיסת השוק, שוב הרבה מאוד דיסציפלינות מקצועיות שנדרשות, ואנחנו בעניין הזה מאוד מאוד חסרים. אז זה קצת לגבי ההון האנושי. יש לנו כרגע לאור כל הדברים אלה, צורך לעשות שינוי מאוד גדול ובוא נגיד בהרבה מובנים, בודאי עבודי אישית זה שעת מבחן. אני חושב שלכל ההנהלה, אני חושב שגם כל ההנהלה מבינה את זה, וזה שעת מבחן להנהלה, וגם אנכי לעובדים ולנציגות העובדים.

יש לנו מול העניינים לסווח קצר תהליך של הסכם קיבוצי, ותכנית הבראה, שינוי הרגולציה השונים, מיד לאחר מכן תהליך של הפרטה. יש לצורך העניין 1,050 עובדים שיפרשו במהלך השנה הקרובה, אבל יש עוד 4,000 עובדים שגם עבורם, בודאי עבור הציבור, אנחנו חייבים לבנות את החברה בצורה מתאימה, וכמו שאמרתי החברה כרגע לא רק שיש לה משבר עם תמנית חבראה, אבל אין לה את הכלים כדי להצליח בתמנית ובשינוי הנדרש. ובשביל זה צריך רצון לשנות. אותם אומרים שאנחנו בודאי רוצים להצליח, אנחנו רוצים לעבור את זה בצורה טובה אבל, כשהדבר הזה פוגש מתירים, שם שעת המבחן של בולטו. נדבר שוב, זה בכל הרמות. בודאי עבור התנהלה שנדרשת כרגע לעשות משימות מאוד מאומצות אבל זה נוגע בכל אחד מהעובדים, ואם דיברתי על מגבלות קודם, חוסר גמישות וחוסר יכולת להגיב למה שקורה בשוק, אז זה נהיה, נהיה עבודה הזכי פשוטה ברצפה. אם מישוה עוד עבר היום בשכונה משימות, ויש פעילות נמוכה באותה שכונה, והוא לצורך העניין צריך לעבור לשכונת אחרת, לשעות אחרת לסוג פעילות אחרת, האם זה מתקיים או לא מתקיים.

האם שלוח שמנהל היום, או שמי שמנהל את השליחים, מנהל אותם היום בצורה מסוימת, צריך סוג לנהל אותם בצורה אחרת. האם הוא עורך ומוכן ומסוגל לעשות את השינוי הזה, או נשאר בהרגלים שלו ונלחם במגמה או בשינוי הנדרש. יש לנו מבנה ארגוני, אז שוב, לא מדבר אפילו כרגע ברמת המקור. יש פה תמיד אנכי, סך הכל השינוי שנעשה לפני כמה שנים של יחידות עסקיות, אני חושב שהנא היה שינוי נכון, אבל מתחת הרבה מאוד מהמבנים הארגומיים מוחות, הם לא דווקא יעילים מספיק, ותומכים מספיק בשינוי הנדרש, ולשעות ממנה ארגוני פונש הרגלים, אנשים, כוסאות, משרות וכח. ופה שוב השאלה תאם, ובאיזה אופן אנשים מובנים לעזוב כוסא, לעבור לכוסא אחר ולאפשר לחברה להשתחרר בצורה טובה יותר לתקופה שצפויה לה.

יוני פוז: על השינוי מבנה ארגוני שאתה אומר, עשו את מה שנעשה מלמעלה.

יוני לרון: אני חושב שבסך הכל שהמבנה הבסיסי של היחידות עסקיות, סחר לצורך העניין, קמפאנות לצורך העניין הוא לטעמי, אנכי שוב גם נדבר אחרי זה, אבל שמוני גם במצגת את מה שחשבתי את מה שאני רואה נכון כארבעה הנכסים המרכזיים למינוף של החברה, אז קמפאנות זה אחד מהם. סחר זה אחד מהם. שרשרת בודאי, אבל יש פה בסך הכל



מחברים עולמות בשבילך

חברת דולר ישראל בע"מ

ח.פ. 1-346719-51

לטעמי מבנה שגם, אנו צריכים לראות את החברה גם תואמת לתהליך שהיא תצטרך לעבור, אז ברגע שיש נכס מרכזי שיש עליו בעלים ויחידה עסקית יש בזה הרבה המיון. אבל מתחת שוב כמו שאני אומר, יש הרבה מאוד, זה שאריות כאלה ואחרות שנשארים מתפקדים קודמים, או ממבנים קודמים ועמוסים לא עברו את היעדר ואת השינוי ואני, פשוט תמיד כשאני דובר על יעדר או התייעלות, הרבה פעמים אנשים רואים סוג העניינים, רזה יותר זה שירות פחות טוב, או איכות באה על חשבון כמות. אני להפך, כל הניסיון שלי לומר לאורך הרבה שנים, מערך יעיל יותר נתן שירות טוב יותר. בניס אתנו נכון עושים Lease מה שנקרא. כל הרעיון הוא שאתה מפרק את התהליך, בונה אותו מחדש באופן שהוא יותר רזה, יותר מדויק, יותר מותאם למה שהלקוח באמת צריך. לכן, כל התייעלות, או כמעט כל התייעלות נקרא לזה ככה, היא צריכה להיות מתוך ראיית לקוח, ומתוך שיפור ולא הרעה של רמת השירות.

אז דיברתי על המוכנות לשינוי אז גם תקנים. לצורך העניין אם למישהו יש היום תקן מספיק ככה וככה, זה לא משנה אם הוא נתן או דורר או שלית או מנהל של משהו, עד היום נקבע שהוא צריך להספיק איקס. אם אנו מזהים שהאיקס הזה הוא לא היעיל ביותר. בהשוואה משוק אותו עובד יודע לעשות איקס פלוס 20% כדי לחצלה בתחרות מחר. כרגע יש חגגות כביכול כי אנו חברה ממשלתית אבל בעוד שנתיים הן לא קיימות, והאם אנו עכשיו משיגים את התקנים, כדי שנוכל לנצח תחרות עתידית או לא. ושוב אני אומר אם נישאר באיקס, אז אנו אולי נעבור עכשיו את השנתיים האלה, אבל בעוד שנתיים 4,000 עובדים אין להם סגן לבוא ביום שאחרי זה. ואלה המבטאים שכולנו, כולנו, מטיי ועד ראשון חסודים נצטרך לעמוד לפניכם ולחזותהיל להציע תחליכי שינוי. כי אין ספק שמוטציהל קיים שוב אני אומר, המוטציהל קיים, אני מאמין בו, אבל אין אומרים אפשר להציל חולת משהחולה גם רוצה לעשות את המאמצים שנדרשים. אם אנו לא נלחם את הגוף לעשות את הפעולות, לעשות את השינויים, או אף אחד לא יכול לעזור לנו, לא ממשלה, ולא אף אחד אחר. אנחנו שוב, דיברתי על עולם השליחות. אנו חלק מעולם השליחות שמה בודאי בלובת האסטרטגיה שלנו כרגע, כמעט תייתי אומר עם מעט מאוד יתרון יחסי. יש לנו יתרון שאנו שוב בעולם היבוא אנו מאוד מאוד חזקים. מה שאנו עושים הוא בחולט יתרון. גם כשאני מסתכל מעבר לזה, בודאי שאני אסתכל על שוק הפנים ארצי, שהוא אגב חיל לאור חולשה בכינלאומי, וחוא גם גדל כי השגרת, חקמונאיים והסחרים בארץ, עדיין עוד מגלים את המוטציהל בעולם האינטרנטי.

אז נסתכל מכונית יתרון יחסי, והעליות שלנו הן כרגע כח יקרות שאנו מתקשים לניס לקוחות חדשים. ישנו בתקופה האחרונה מתוך הבנה שהוצאות הקבועות שלנו הן קבועות. אז בוא לפחות ניסח לקוחות באופן אגרסיבי, ולפחות שהשולי שלכם יהיה חיובי. אם התרומה השולית היא חיובית, עזוב שיש עלות מטה, לפחות נסיף עוד שקל מהתרומה השולית, כדי לסמן את העקיפות הכבדות שלנו. רואים שאל מול מתחרים, כשאנו הולכו לאתרים גם משמעותיים כמו זאפ וגרופון וניסנו לתת הצעה אגרסיבית, ובלבד שרק העלת של תאיסוף של המוצר והשילוח שלו ללקוח, יהיה חיובי אל מול החוצאות, אל מול ההכנסה שלנו. אין לנו גרוש אחד רווח. וראינו שרק אנו לוקחים את העליות שלט המירות לנמדי אל מול החצעה שחמתחרים כבר נתנו, שכוללת כמובן מן הסתם, תחשיב כולל של רווחיות, אנו נפער מאוד גדול. ואת אומרת אנו אפילו אם אנו רוצים עכשיו להיכנס לחוטר היעילות הנוכחי שלנו, ותהליכים של נגיד יותר אגרסיביות ברש לקוחות בניס ארצי, אין לנו את תיכולת הזאת כי אנו לא יעילים.

אז ברור מה המשמעות של זה לעמיד של החברה. ושוב, אנו יש לנו שם גם, חלק מפעילות השליחים שלנו מברעות על חי מיקור חוץ. זה בני עצמו זה לא בעיה. זה מקובל בענף. חלק זה עובדים שלנו, חלק זה מיקור חוץ. אנו עובדים במיקור חוץ עם שתי חברות. אחת נקראת אמגן שטובת איתנו כבר מעל עשר שנים, השניה נקראת טע חרים. אמגן באינה שמה הסכם בוא נגיד שאני בחולט חושב שאני צריך לבחון אותו שהוא בוא נגיד קצת מוצר באופן שהוא מתחל. חברה שקיבלה איזה שהיא טריטוריה נמאוגרפת, שהיא בעיקרון רק היא מתלקת בה, עובדים עם מיקור חוץ בכל הענף, פחות מקובל. לתת לאיזה שהיא חברה אינה שמה טריטוריה בודאי לאורך שנים, שחיא ישבת בתוכה.

לכאורה, יש פה איזה שיקול של יעילות מהחיבור הגיאוגרפי, מצד שני כשפעילים שם לאורך שנים, מייצרים משקולת על החברה. מה עוד, שנמצאים באזור שהוא האזור היותר יעיל שלט לצורך העניין במרכז. בקינור, אז פה עוד היתרי מבין אם בפריפריה נכון לא יעיל לנו ואנו לא רוצים לחסותבן עם זה, ורוצים שם לקבל איזה שחוא פתרון יעיל. אם הימנו דוחמים בפריפריה עם משהו כזה, תייתי עוד יכול להבין. פחות יכול להבין במרכז. אנו עכשיו כשהתחלנו לעשות מהלכים שחם



מחברים עולמות בשבילך

חברת דואר ישראל בע"מ
ח.ג. 1-346719-51

שוב מתוך אודיינטציה של ליעל את השירות, ולהכניס להשתמש בדוורים שלט כדי לחלק פריטי סחר קטנים בנפת קטן, קיבלנו איזה שהוא מכתב מאותה חברה בשם אמנון, שכנה בטענות על כל שאנחנו נכנסים לטריטוריה לכאורה חבלעדיה שלה.

הוא אגב גם במקום אחר מתחרת שלט, אבל בסלקום לצורך העניין הם לקחו חלק, בוא נגיד אנחנו יצאנו מסלקום, וחט נכנסו לסלקום במקומנו. זה לא אומר שלצורך העניין בעניין הזה לקחו לט את חלקות, זה כנראה זה לא הסובב אבל עדיין יש פה גם מקרה לא "בריאי". אבל חסוגייה חמרכזית, קיבלנו מכתב טה פתאום הדוורים שלט מחלקים פריטים בתוך חסריטורית שלחם. לא ניכנס כרגע למרטים, רק אומר שמינו אליהם, אמרנו, גם בדקנו את החוות. חתונה הוא היה תוצאת של מכרז מסודר. במכרז לא היה אילוץ כזה, או לא הייתה איזה שהיא מחויבות בזאת של חברת הדואר כלפיהם. הם שלחו איזה שהוא מכתב שהם טענו שהם קיבלו כמכתב ולוח מחברה שמביכול מייצר כן מחויבות כזאת, והמכתב חזת אני אומר פה, "ילא מוכר לטיי חל פניו זה דבר חמור. אנחנו כרגע על סוגיה שאנחנו נבדוק אותה.

מישאל וקניו, יו"ר: מי לכאורה חתום על המכתב?

דוד לרון: לכאורה הצינו, כאילו לכאורה דני גולדשטיין ודב התמו. ודב לא חתם, ודני גולדשטיין לא חתם.

מישאל וקניו, יו"ר: אני יודע ברור.

יוני פת: אה, זה מלפני עשר שנים.

דוד לרון: זה מ-2016.

מישאל וקניו, יו"ר: מתברר שלפחות האנשים שהיו אמורים להיות שחתומים עליו, שנחזים להיות חתומים על המכתב, לא חתמו על זה.

יוני פת: אבל כפרקטיקה באמת לא היה להם משחן בלעדי באזור הזה?

דוד לרון: מהסכם לא. כפרקטיקה כן. לכן הם התרעמו עכשיו כשפתאום דוורים התחילו לחלק פריטים בתוך האזור. אז שוב אני אומר, עכשיו ברור שהסכם כזה באופן טבעי, הוא קובע עלויות מסוימות שאתה לא יכול לרדת מהן, זאת אומרת אתה לוקח לקוח אתה צריך לקחת בחשבון שאתה משלם לאמנון כמה וכמה. אתה לוקח את החומר של אמנון. ואתה רוצה איתו למת, לזכות כמכרז, ואתה פשוט לא יכול כי זה, אתה צריך לסבסד כל פעילות. אז אני אומר יש לנו פה חוסר יעילות שכבר היום פוגע בהכנסות שלנו, בודאי פוגע ברווחיות שלנו, אבל יותר מזה, אם נמשיך איתו, פשוט לא נוכל לגייס לקוחות. זאת אומרת ברור לאן זה הולך. אז זה אפוארזו כשאני מדבר על לשטת, אנחנו נצטרך לקחת את השליחים שלנו להיות יותר יעילים. המשמעות של זה, שעלית יצטרך לעשות הרבה יותר מסירות כיום, מאשר הוא עושה. ואין דרך אחרת שחזר הזה יקרה. ואז נוכל להיות ותחרותיים אל מול המתחרים שלנו. זה לא פשוט, זה אגב זה לא רק הבן אדם עצמו בשטח, זה גם איך אחרנו מנהלים אותו, איזה כלים נותנים לו וכו'.

יוני פת: יש אפשרות להשפיע על חשכר שאנחנו משלמים להם?

דובי גולדמן: אפשר לשלם לפי תפוקות, זה הרעיון.

יוני פת: זה אני מבין. בסוף יש כמה משלוחים הוא עושה ביום, פה הפער הגדול כנראה. השאלת אם מה שאנחנו משלמים לו שזה הוצאות הישירות.

דובי גולדמן: אבל איך הוא מקבל שטר, שבכל זאת הוא יקבל אותו גם אם הוא יעשה או לא יעשה, זו הבעיה.



מחברים עולמות בשבילך

חברת דואר ישראל בע"מ

ח.פ. 1-346719-51

זינו פתח: למה יש לחג פרמיקה?

מחבר: גדלמן; יש אך היא לא באמת משפיעה.

דוד לרון: כשאני מדבר על ארמון בני לתחרות מעבר לנושאים של תעלות ורמות ניהול ואיכות, יש גם דברים אחרים. חשוב בעולם של תחרות אמרתי קודם הדבר הכי בסיסי, אתה קם בבוקר ואתה מסתכל מה קורה בשוק, ואתה רוצה לחבין שאותו יותר טוב מהמתחזה. ובעולם שלנו שהוא שכר די נקרא לו "צר מימדים", יש שני דברים. אחד, זה איכות השירות, והשני זה תעליות שלנו. האיכות שירות למה היא חשובה? כי אנחנו בסך הכל מרכיב לוגיסטי עבור הלקוחות שלנו בעולם הסחר לדוגמה. אבל מצד שני, בניגוד הלקוח הממשטות של השירות למוצר הסופי ולשימור הלקוח של הלקוחות שלנו, אמרתי קייטאו, ולזה לא משנה אם זה לקוחות פנימיים על ימין ועל שמאל, זה התצלוח שלהם בעסק. זאת אומרת פעילות שילוח הסחר המקוון של הלקוחות שלנו, קובעת להם את העתיד שלהם, קובעת להם להיות התחרותיות שלהם. עד היום בעולם הסחר כולו, בכל העולם היה דבר אחד, לרוץ מהר להשיג נתחי שוק. כל מה שעניין אותם, זה שיחיה להם לוגיסטיקה ותפעול טובים, שנותנים רמת שירות טובה ולרוץ קדימה. אחרי הקורונה, קפיצה אדירה שהביאה חקורונה, יש עצירה, כולנו מבינים מה קורה כרגע בשוק מסביב, בהרבה חביטום לא רק בעולם. בכלל בשלמות החוסר חודאות הכלכלית, ועכשיו מתאם כולם, כל חברות הצמיחה מתחילות להסתכל על מבנה תעליות שלהם. מה שקודם פחות עניין. תכשיו, מה שהם באים כולם, זה לזוהיל להסתכל אוקיי רבע שניה, שילמתי עד היום איקס על פעילות מסירת, אך אני יכול לשלם 5% פחות. למה שתכסף תזח ילך למערכות הלוגיסטיות שתתייעלו. קומפאניים באינטרנט רוצים לשפר את התעליות כי מתאם תשוק הפסיק לצמוח.

דועי ברית: אבל יכול להיות שגם אם נשפר את השירות, בסוף הם יסתכלו על החלק הצר של המחר.

גדל לרון: אני מסכים יש מה שני פרמטרים. אבל שוב אני אומר העולם הזה, זה שיש רק שני פרמטרים, זה לא מורכב. יש עולמות תחרותיים פי מאה יותר מורכבים. אנחנו, בגלל שאנחנו מעודד תפעולי, שוק קריטי ללקוחות שלנו, נמדדים, שוב, זה קצת במשטות אבל בעיקרון מה שמעניין את הלקוחות שלנו, זה שחזא יתן ללקוחות שלו, למשקו הבית, שירות טוב בעיניהם, לא פחות טוב מאלהים בצף שלו, ושחזא יעשה את זה בשקל פחות. אלה שני הפרמטרים. כרגע, אנחנו לא יודעים לספק לו את זה בשקל פחות, ואנחנו עם פער כמו שאמרתי, גם באיכות השירות, השירות אגב בעולם, בתכלית נניח בעולמות האלה, הולך יותר ומדבר על קצב על זמן. זאת אומרת, מתחילה או כבר לא מתחילה, בניצומה תחרות האם כשמשפר קונה אצלי, הוא יקבל את המוצר שלו מעד שבועיים, בעוד יומיים בעד ששתיים.

כל אחד כמובן על פי המרחק והתחרות בשוק, ומה שעוד יותר דורש תעלות, זה שליטה, לטו יש פערים יותר בסיסיים בעולם הזה של עולם תחרותי, וזה המיקוד לקוח של החברה. עד כמה החברה יודעת להסתכל על לקוח, ולקוח שוב, יש לו שני חיכמים. לקוח זה, אמרתי הוא לקוח. ולקוח הוא משפחת גדלמן לצורך העניין. ועד כמה אנחנו יודעים שלקוח מסוים פרטי, לצורך העניין בארץ שמגיע אלינו, ויש לו כמו שכולם יודעים נכס אדיר, תעלות הקמעונאות, בנק חרואר, עד כמה אנחנו יודעים להסתכל במדדים לקוח שחברות אחרות מסתכלות עלינו.

חברות שנתנת שירות ללקוח טובי, יש מה שנקרא, נוח לקוח, סל לקוח, נטישת לקוחות, תרבה מאוד מדדים בעולם הסלולרי. זה מאוד נפוץ אבל גם בעולמות הקמעונאות. מה שלצורך העניין שפורסל יודעת על כל לקוח שלה, והאם הוא המשיך לקנות, חורף את הקניות. חלק מסל חקנות שלו הפסיק לקנות וכך וכו'. נתון סטוריים ומיקוד לקוח יוצא דופן. מתי הוא נכנס, מתי הוא יצא, מתי הוא הוריד תדירות, מתי העלה תדירות. מי זה הלקוחות שלי היותר רוחניים. עד כמה אני מגדל את הלקוחות שלי. פרקטיקות שבעולם תחרותי חן נדרשות. אצלטו רן חסרות ושוב, זה לא חסרות כי מישחו אין



מחברים עולמות בשבילך

חברת דואר ישראל בע"מ
ת.פ 1-346719-51

אומרים, הפסיק לעשות משהו, אלא, גם חלק זה ידע, חלק זה תשתיות, חלק זה משאבים. לחלק מהמתחרים שלנו יש אותם, לחלק אין אותם. אבל אני לוקח בחשבון שאיפה שאין, זה רק כי הם לא קיימים כמו חברת הדואר עשרות שנים, אלא הן כולן חברות בצמיחה שבנות את עצמן, ובודאי יגיעו לדברים האלה.

דרך אגב חלקן ירכשו על ידי גורמים יותר מקצועיים ואסטרטגיים, ואז יכניסו להן פרקטיקות שהן קיימות אצלן. עוד דבר קריטי, זה היכולת שימי בתגובה. שוב, בעולם תחרותי אתה מפסיד שוק, מפסיד לקוח, מטפף לקוח. יש הרבה שינויים. והאם אתה יודע שוב, להיות נרא גמיש וזריז, אין לנו את הדבר הזה ב-DNA, יש לנו את החפץ הזה. עוד סוגיה, זה רזרבות למשאבים פיננסיים. חלק מהדברים שאמרתם פה כדי ליצר אותם, עדיין איזה שהם משאבים פיננסיים. אנחנו יודעים מה מצבנו. שלא נחשוב פה שזה לא משינוי.

עוד דבר זה קואליציות ושיתופיים. אחד תכלים בעולם המודרני שמשמשים ארגונים בתחרות, זה פשוט קואליציות. אנחנו רואים תחום שוב, כל אחד מאיתנו מכיר בכל מיני תחומים, כל מיני קואליציות של חברות מעולם, של שירותים פיננסיים, של חברות ריאליות מעולם הקמעונאות, מעולמות אחרים, שמיצרים איזה שחית קואליציה שמאפשרת לארגון לייצר מול לקוחות שלו איזה שהוא יתרון יחסי, גם פה אנחנו, זה לא שאי אפשר, אנחנו עדיין באופן יחסי יותר הסתכלות על עצמנו, ועוד תפעולית יותר לצורך העניין. לפחות הסתכלות מה שנקרא ממיקוד הלקוח, איזה קואליציה תייצר ללקוח.

אנחנו שמחים שיש תכנית חברתה שכוללת פרישה של 1,050 עובדים. צריך לקחת בחשבון שבהנחה שנצליח לחגוג לרגע ובאמת לייצר את הפנימה הראשונה ותשניה, עדיין זה ארגון שיתאיים ממנו 1,050 עובדים. וזה אירוע מאוד מורכב מכל החיבטים. רוח הארגון, ידע שעוזב, אנשים טובים שעוזבים, לא גם כאלה מגלי ידע ייחודי, מקצוע ייחודי, היכרות ייחודית עם לקוחות. זה אירוע מאוד מאוד משמעותי שלעידו תמיד הסיכונים וההשקפות שיש לחברה, אם זה לנטישת לקוחות, ואם זה למענות שירות ואם זה לחרבה מאוד דברים אחרים. אנשים עוזבים עם ידע שיש להם, גם זה הולך למקומות אחרים הרבה פעמים.

כל מה שאמרת, בכל נושא עד עכשיו, קשור גם ליכולת דיגיטליות. אנחנו כרגע עם תשתיות מערכות מידע, חסרה, לא יציבה. זאת אמרת יש פה תקלות במערכות, שאנשי שירות הלקוחות, חווים אותם ברמה יומיומית, מגוון גדול של מערכות שונות, של מתרומות שונים. כל אחת מהן עם החוסר יציבות שלה, ונוסף על כך, תקציב מערכות מידע, שוב, אפשר להתמקח יותר פחות, אני גם עוד לא יודע לומר על זה. זה משהו באמת אקזיטיבי. אבל כן אני יכול לומר, שתקציב חשקשות של מערכות מידע השנה, הוא חצי מהשנים אחרות. ומדובר על עשרות מיליוני שקלים פחות, מסיבות שוב, הכל איך אומרים הכל מסיבות של מצב העסקי של החברה. אבל אם בעולם של הדואר, ובגם הדואר ביחד, מערכות מידע לאורך כמה שנים אחרות, היו 60 ומשהו מיליון שקל, וכרגע אנחנו ב-33 מיליון שקל, זה שלושים מיליון שקל שהם בוודאי שינוי דרמטי פחות משמח שעברת, זה גם חצי מתקציב החשקשות של מערכות מידע משנים קודמות, וכמובן זה גורר הרבה מאוד אילוצים. וגם תקציב ההוצאות של מערכות מידע ששוב, בתוקף הנסיבות קוצץ. ואנחנו מכירים שהתקציבים האלה הם בדרך כלל בגויים שהמון תוצאות קבועות.

אתה קונה מתרון, אתה קונה רישיונות, אתה לא באמת יכול להשיג את הרישיונות האלה או את השטרות האלה ב-20% פחות, זה לא קיים. אז כל עוד אתה צריך אותם, אתה צריך פשוט לשלם אותם. ולכן חלק גדול מההוצאות של מערכות מידע וארגונים בכלל, הן הוצאות קבועות. היכולת ורססיליות היא תמיד נמוכה. ברגע שחוזבנו, והתכנון, למעשה לא נשאר למערכות מידע גם בעולם ההוצאות לא רק בחשקשות, שום יכולת תגובה.

זה נושא של תדמית הארגון - אנחנו, שוב יודעים כולנו, וגם אם חלק מהמקומות נקרא לזה לא פונדק, אבל יש לחברת תדמית לציבור של חברה של פעם, של רמת שירות נמוכה. למרות כשאתה נכנס היום לסניפים, באמת זמני ההמתנה הן סדר גדול של שבע דקות, זה בסדר גמור. אני לא חושב שבאיזה שהוא מנעד אחר, לא קופות חולים, לא בנקים, לא בקמעונאות, נחנים שירות מהיר יותר, אין עשרות אנשים בסניף להפך, יש אנשים בודדים. אז בוא לגיד הפרדיגמות לא תואמות למציאות, המציאות היום הרבה יותר טובה, גם זמני המענה הטלפוני אגב, הם דקות ספורות. רמת שירות, באמת אני אומר גם במקומות אחרים שאני בא, רמת שירות טובה. אבל עדיין המיצוב של החברה והתמיכת שלה, לא טובות.

שוג זיין: וירקטוריון נושא זיין: ישיבת הדירקטוריון מסי 16/2022 מותאם: 13/07/2022

עמוד 9 מתוך 25



מחברים עולמות בשבילך

חברת זואר ישראל בע"מ

ח.פ. 1-346719-51

כנראה בשנים קודמות. אגב, הרבה גם אנשים שבגלל לא נכנסו לדואר בשנים האחרונות, והם עוד זוכרים מה היה לפני שלוש ארבע וחמש שנים. אבל זה לא נקודת פתיחה טובה למצב שבו חולמים עם שינוי הרגולציה לרדד רמות שירות. לסטור סניפים בימי שישי, לסטור ב-18:00 במקום ב-20:00. לצמצם סוכנויות. ואז איך אנשים זה בא כ"דלק על מדורה" שממילא קיימת שם, ואנחנו נצטרך גם את הסוגיה הזאת לקחת בחשבון, כדי שלא ישבשו לנו את התקדמות של תכנית ההכרזה איך כשנוגע אליה. משום שגם הדברים האלה פה חס, יש היום אייטמים כבר, אבל זה עדיין לא חבוס הגדול. אנחנו חולכים בעד שבועיים שלושה, כנראה לחדיע לעשרות סוכנויות שלנו, שאנחנו מפעילים סניף בחוזה שתוך חודשיים שלושה, חס צריכים לסטור את הסוכנויות שלהם. ברגע שמוציא את זה, ואנחנו רגע נעשרות פניות כאלה לסוכנויות, הסוכנים שלא יאהבו את זה, ראשי חמוצנות שלמני בחירות ויחממו אותם. זה יכול, מה זה יכולו זה צפוי להדליק אש מח שנקרא, ושוב, הדברים האלה כל אחד מכיר מהחיים שלו, זה פתחיל באיזה אייטם, באיזה תכנית צריכנות באיזה שהוא ערוץ, ועשים על זה פולו-אפ ושוב הערוצים האלה גם ירדעים למצב סיפור, ולכנות סיפור ולמחרת זה בתכנית ובקור, ואחרי זה, זה כבר יוצאת על זה חודעה של איזה שהיא רשות שהיא חולטת לחקור את זה, ואז כבר מזמינים בכירים לכירוף, ויש תמונות וכו', בקיצור הדברים האלה ירדעים לתמוס, וצפויים לתפוס נח לא קטן.

גם ברמה של תרבות הארגון, וזה הארגון. יש שוב אמרתי, ומהרגע הראשון וזאים סך הכל עובדים שמאוד אוהבים ומתחברים לחברה, ובאמת סילו בתוך החברה, וזואנים לה. אבל מעבר לסוגיה הזאת, ומעבר להוסר הוודאות שקיים אצלם, יש לנו הרבה מאוד תרגלים שאנשים יצטרכו לשנות אותם ולא יהיה להם קל. יש לנו עדיין בלא מעט אזורים, נקרא להם חסרה אמנות בעתיד של החברה, איזה סוגיה שאנחנו כרגע, אני בוודאי, ואנחנו כנראה מספלים בה כרגע לאנשים שפסיכיים לגבי העתיד של החברה. דבר מאוד לא ברור כשרוצים ליצר מוטיבציות ורמות שירות, לתת אנשים לשינויים.

יוני פת: למה הם חסרי אמונה?

דד לוח: כי הם כל הזמן קוראים בעיתון שהחברה בקריסה ומפסידה.

יוני פת: לא מהיום חס שלחם.

דד לוח: בעיקר מתבונה, כן לא מהיום יום. בעיקר מתבונה של מה שהם שומעים על החברה, ומבינים גם שזה נכון.

יוני פת: סא, העאלה אם יש חוסר אמון בהנהלה? בניהול? במנהלי ביניים? כי זה לכל הרבה יותר חסר בתקשר חזת.

דד לוח: אני לא יודע, ותכף אם קובי רוצה או מישהו אחר יתייחס. למעמי זה בעיקר מחסוקר, אבל אני לא מכיר שזה לא מקרין גם למיקרו. ולכן כשאמרתי קודם שחסרה עבודת צוות, זה לפעמים שגם כל יחידה חושבת שהבעיות בניהולה אחת-אוקיי. עכשיו איך אתה קורא לזה אני לא יודע אבל זה משח שנוגע במקומות האלה. האם אני מאמין שאצלי כאילו אנחנו עובדים מצוין, אבל אצל כל האחרים עשים חמוץ תקלות. זה סוג של חוסר אמון, ואנחנו צריכים לטפל בזה. זה גם אגב, שוב אני אומר, ארגון במשבר עם כל מה שעבר, זה חייתי מופתע אם לא חייטה הבעיה הזאת. ופגשתי את זה, חייתי במקומות שזה חייחה נקודת הפתיחה אני גם אומר, זה לא איזה משח שקורה רק פה. אבל כשיש משבר, אחד הדברים הראשונים שקורה, אם זהנהלה לא מאוד מלוכדת, סביב גם תכנית מאוד ברורה, חזון מאוד מאוד משותף, אם זה לא תמצא אז זה מה שיקרה וזה מה שקרה לנו. ויש עוד סוגיות אבל זה לא חעיקר, אבל חשוב לי גם את זה לשים על השולחן.

יש לנו בכל מיני מקומות גם תופעה שאני מכיר אותה לראשונה עובדים שסדרו מה שנקרא. גנבו מהחברה, גנבו מלקוחות או עשו דברים אחרים מאוד מאוד לא תקינים שקשורים לטווח המידות. יש היום, החברה קשורה בנציבות שירות המדינה, והפרוצדורה דורשת שעבד שצריך להיות מוזמן לשימוע, לפיטורין, זה צריך לעבור דרך הנציבות, ולמעשה בלא מעט מקרים מאוד ניד מזעזעים שנחשפתי אליהם, אני בעצם פוגש, זאת נציבות להגנה על פושעי המדינה. ואנחנו מהיוקים פח עובדים לתקופות מאוד ארוכות. אני מדבר לא על ימים, שבועות, אלא על חודשים ושנים, שכולם יודעים שהם סרחו, וחם מקבלים איזה שהיא הגנה. לא רק שהם צריכים להודר לעבודה, הרבה פעמים באותו מקום, שכל חקולנות שלהם מסביב, יודעים שהם עשו דברים מאוד לא תקינים, וחנה הוא חוזר לעבודה, וחריבה פעמים גם מתוך רצון נכון לטעמי של מנהלים



מחברים עולמות בשבילך

חברת דואר ישראל בע"מ
ח.ג. 1-346719-51

לא להחזיר אותו כיסא ליד קולנוע שידועים שהוא נגב או לא יודע מה עשה, או צריכים לתת לו תפקיד שהוא ימצא חן בעיניו במקום אחר שהוא יוכל לתפנק, והוא יסכים לא לחזור לתפקידו המקורי, ואז הוא גיבויק מה שנקרא במקרה הטוב, וזה יכול לקחת שנתיים או שלוש. מעבר למקרים עצמם שבאמת אני אומר הם מזועזעים בעיני, אבל והשפעה של זה היא השפעה רוחנית.

יכול להיות מקרה אחד של 300 או 400 או 1,000 איש מסביב יודעים אותו, מה זה אומר לך אם אתה יודע שמי שנגב הוא נשאר לעבוד, והריבוע פעמים משהו את עצמו. הייתי אתמול בסניף באחד חסניפים לא חשוב, נתקלתי תוך כדי בטובות, ואני אף שאני גמורתי להגיד לה שלום, אני מסובב את הגב, אני שומע שיחה שלה עם לקוח והשיחה הייתה לא נעימה בכלל. שיחה לא שירותית. ואני תופס בצד את המנהלים אני אומר תגידו מי זאת? למה היא מדברת ככה עם לקוח? אומר לי אה, זאת, היא כבר נגבה אותנו פעמים, יודעים כולם, היא קיבלה תנות, חיות ותוא קיבלה הנחה היא גם מרשה לעצמה לא רק עם לקוחות לדבר ככה, כמובן אלא גם על המנהלים שלה, עם הקולנוע שלה, נהנית מתנאים מוטבים. היא אגב גם תובעת עכשיו את החברה וממשיכה ליהנות מכל החטבות והתנאים, ואין מה לעשות. עכשיו זה דברים שמשפיעים לא רק על העובדים מסביב, מעבר לזה, מבייש את החברה, מעבר למשמעות הערכית והאזרחית של זה, מה עושה מחל שהוא תסלחו לי אימפוטנט מול עובד שלו שהוא מבין שהוא עושה דבר חמור מאוד, אבל הוא לא יכול לשלוח אותו הביתה שזה דבר בסיסי. והמשמעות פה היא גם על זה יוצר אימפוטנטיות ניהולית לא יעזור כלום, אתם לא יכול להיות עם אימפוטנטיות ניהולית מול עובד אחד, ולהיות גיבור מול עשרה מקרים אחרים. כי יגידו לך, רגע, סליחה מה זאת וזאת עשתה.

רועי ברית: עד כמה זה, כמוך דברים מאוד חמורים. וכמה זה שכיח? אנחנו מדברים על מקרה שניים, עשרים, מאה?

דד לחן: זה לא שניים, וכנראה גם יותר מעשרים. אבל אני לא יודע. ערך, קובי אתם יודעים להתייחס לזה?

ערו גרוברג: יש לפחות עשרות שאפשר לשים עליהם את האצבע ככה מחוץ בביקר.

קובי גדלמן: לא, אין עשרות בנציבות.

ערו גרוברג: לא, אין עשרות בנציבות. יש עשרות נגבים, שאנחנו יודעים לשים את האצבע, ולחגיד שאנחנו רואים בהתנהלות שלהם משהו לא תקין.

רועי ברית: ולא מצליחים להיפרד מאף אחד או שזה לוקח זמן?

קובי גדלמן: לא, כשערו אומר לך שיש עשרות, הוא אומר שזה נתפסים כל הזמן אנשים, כי אין, הבקורות שלנו מאוד חלשות בנטא של נושאי הכספים על הנתול מהסוג הזה. ולמרות שהקמנו צוות ביחד עם דב בשנת האחרונה, אנחנו תופסים יותר ויותר כל הזמן, אבל בשיטות שפותחו כבר במהלך השנים. ומה שידו מדובר זה המקרים שנמצאים בנציבות שבהם יש תחליקים משפטיים שמטארכים, ודברים יכול להיות שהם ישנים עד שהם מגיעים להליך המשפטי חסופי ומקבלים את ההחלטות, ובתקופה הזאת מקבלים משמורת מלאה, וזוכים להגנה כפיכול, למרות שהם עשו, נגבו כסף, או עשו פעילות פלילית כזו או אחרת. אני יכול להגיד שדווקא לגבי הנציבות, אנחנו גם פועלים עכשיו כדי לראות דרך להיפרד מחנציבות כמו שעושים עכשיו בחברות ממשלתיות אחרות, וגם המקרים כבר בנציבות, הם יותר בודדים ממה שהיה בשנים האחרונות, שהיום באמת מדובר על עשרות ויותר, אנחנו מקפידים ומגשים גם לסגור מול העובד כשאנחנו תופסים יש, מנסים לחגמט לאירוע של סגירת. חרבה פעמים העובדים לוקחים עורכי דין, ומתנהלים מולנו, ואז הנציבות נכנסת מסוה המציאות, ואנחנו מתייבים לערב אותם, ולא יכולים לסגור את האירוע, אבל עדיין בנציבות זה לא עשרות.

יוני סת: רק במשמעות אתם הולך אליהם או גם באי התאמה?

קובי גדלמן: אנחנו הולכים אליהם רק במשמעות. אי התאמה זה כבר משהו אחר.

ערו גרוברג: אני רוצה לסגור את המעגל עם מה שקרה דוד אומר. בסוף כשיש תרבות כזאת שאתה יודע שממילא לא יוצא בה כלום. בתור מנהל אתה גם לא מציק מקרים. גם אתה יודע, לפעמים אתה אומר רגע, אם אני אציף ממילא לא



מחברים עולמות בשבילך

חברת דואר ישראל בע"מ
ח.פ. 1-346719-51

יקרת כלום, הוא יתווד בנימור, ואני גם מאבד את התקן כי הוא ישעתי, אז אתה כבר מעלים עין ואתה אומר טוב, אני משלים עם המצב, ולכן אני תושב שהכמות יותר גדולה מהכמות שידועה לנו.

יוני ברית: זיכרת עם מנהל כלשהוא שאמר לך משהו כזה?

דוד לרון: לא צריך, אני חושב שזה תובנה בסיסית. אני לא יכול להעלות על דעתי שזה לא ככה. כי הייתי, פה אני עוד לא מכיר מספיק לומר את זה. אני הייתי במספיק מקרים אחרים, בכל מקום שיש בעיה כזאת, ברור שאין לי צורך להציף בעיות כאלה זה רק יסבך אותנו. אז למה לז' אמיים בסוף הם פועלים באופן רציונלי הרבה פעמים.

יוני ברית: אני מניח שהיו מקרים שכסוף צלחו את המצובות ופרדו מלובדים.

קובי מדלמן: ברור, אבל לקח המון זמן. אנחנו היום משתדלים בטווד לא להגיע לאירוע של תוציבות, לנסות לסיים לפני, ולהביא את זה בפני הנציבות, כי אנחנו מוויבים.

יוני פת: וזיכרת עם הועד על מנגנון תקנות משמעות?

דוד לרון: הועד הוא לא הבליה פה.

מישאל וקנין, יריד: אנחנו יכולים להתנתק מחוציבות?

דוד לרון: כן. בודקים את זה כעת.

מישאל וקנין, יריד: תוך כמה זמן נשאר לעשות את זה?

דן ברמלי: אנחנו בונים את זה לכשיו קובי ואני ביחד.

מישאל וקנין, יריד: כמה זמן זה יוכל לקחת?

קובי מדלמן: אני מניח שעוד סוף שנה אנחנו יכולים להיפרד. בשנה הזו אנחנו מנילא איתם.

דוד לרון: סטטוס תקציב - אז קיבלתם את הדוח יטאר עד מאי שכבר קיים אצלכם. ואנחנו עדיין לא עם תחזית עדכנית לסוף שנה, מה שראיתם בעבר ראיתם. אנחנו כרגע עובדים ביחד דב והצוות שלו עם רויח עליזה שרון, ואנחנו לפני תחזית עדכנית לסוף שנה. לגבי הקיצוץ, יש פה שתי תערות פה, יש לנו שתי הבהרות בתקציב הבסיסי שאתם אישרתם, חדיקטוריון אישר בדצמבר, כבר היו כלולים 30 מיליון שקל עלות שטר, שלמעשה הייתה קיצוץ נקרא לו מלמעלה של הרגע האחרון. ובסיס התקציב, הוא קיים, הוא התקציב המקורי שלנו, אבל הוא לא נבלע מלמטה כמו כל שאר התקציב, אלא לפני הגשה אמרו שצריך להוריד עוד 30 מיליון פה עם קובי כסמנכ"ל משאבי אנוש שמנתל את חנינין הזה, וקובי מנהל על זה את ההלכים עם כל מנהלי החידות בארגון, עם נציגות הועד כדי להשיג את ההישג הזה. כרגע אנחנו בתראם ההוא פחות או יותר באמצע. אזור שניש כרגע משחו כמו 17 מתוך ה 30 מיליון האלה. וקובי עובד על זה כל הזמן על זה.

יוני פת: שזה בעיקר בגלל שעות נוספות?

דוד לרון: גם וגם. לפני שלושה חודשים בערך התקבלה פה החלטת, מישאל תוביל פה הלך של קיצוץ של עוד 44 מיליון שקל, ואותם 44 מיליון שקל לפחות בנקודת הפתיחה כשהעתי, לא שלא עבדו עליהם, ובחלק מהמקומות גם עשו אותם, אבל בסך הכל ארגוני לא היה לנו אותם. אנחנו כרגע בתהליך, אני עם צוות ההנהלה, ועם שוב דב ודני חי אצלו בעיקר, עובדים מול כל אחת מהחידות כדי עכשיו איך אומרים ליצור תכנית שתהיה ישימה. וכרגע יש לנו, 11 מתוך ה 44 מיליון האלה. אבל אני לא אומר את זה כי 11 זה מה שיהיה בסוף שנה, פשוט נדרשת פה עבודה לעומק, כדי פשוט להכין, איפה מורידים.



מחברים עולמות בשבילך

חברת דואר ישראל בע"מ
ח.פ. 1-346719-51

נוצי בניית: זה כך ביצוע לתעתך:

דוד לרון: חמלם הכי גדול ברבע אני חצמתי אותו קודם, זה נקרא לזה, היכולת לשיטוי מהיר בחברה. בוא נגיד אם הייתי יושב בחברה עסקית רגילה, הייתי אומר בהחלט שכן, או קרוב לוודאי שכן. מה זה הולך לפגוש המגן פרות קדושות בהרבה מקומות, עם הרבה מאוד גם תהליכים שמקבלים את רמת הוצאות הגבוה הזאת, ולכן אני פחות יודע לומר את זה. אם היית שואל אותי האם לשנה הבאה אפשר להכניס את זה? אני סבור שבחחלט כן, אם לשנה, אני ממש לא בטוח.

שירית עמיאל בן אבא: נגיד שזה שכן נבנה בהתאמה ה-44 למחות.

דוד לרון: נבנה בהתאמה בהחלטה מלמעלה שאין מהלכים שתומכים בה. אז אם יש הנחיה, אני אגיד לך בדיוק שני המקומות שבהם אנחנו בהריגה הכי גדולה מתוך זה. יש לנו במערכות מידע בעולם הנוצאות, 12 מיליון שקל הריגה אל שול חמקור. ואת אומרת הריגה אפילו מול חמקורי. עכשיו, כשאני מסתכל על עולם מערכות מידע אצלנו, וחלק מהם גם מכירים את חלק מתבעיות שמה, בוודאי לא את כולן, להגיד עכשיו למערכות מידע ונרדו את ה-12 מיליון דורש לבטל חוזים קיימים עם ספקים. לדוגמא, אחת החצעות שעלתה בפגשה שקיימתי עם צוות מערכות מידע בעניין הזה, וירדנו לפריטים, הייתה עבור ה-DRP, עבור חגיבוי של מערכות מידע של הארגון. אפשר להחליט, לקחת סיכון, לומר לשנה, לחסוך מיליון שקל. האם הסיכון הזה הוא סביר בעיניי החשלקה, מה שנקרא לקחת סיכון, הוא שבמידה וחיית לנו משל במערכות, מאבד לטק של חכשל חישיך שיכול לקחת זמינומים, שלושת, תלוי כמה זמן ייקח לחזים את המערכות, זה חצי שנה של התאוששות. האם נכון לתגרת הזואר במעבה כבר כמה קשה, וגם עם התחשבות בשירות שאנחנו נדרשים, לקחת סיכון טאם הוא יתממש זה מה שיקרה? לטעמי לא.

יש לנו היום הרבה מאוד בהוצאות מה שנקרא קיבוע, בגלל שאנחנו משלמים לספקים על שירותים. טלדור מתחזק לנו מערכות בשטח. כבר היום רמת השרות שלו, אנחנו משלמים על רמת השרות הנמוכה ביותר האפשרית. השטח סובל כל הזמן מזה. השרות נפגע, ההכנסות נפגעות, האם אפשר לבטל את זה? אפשר, זה לא החלטה רציולית. ולכן בגלל זה עולם מערכות מידע 12 מיליון שקל חריגה, עולם מוסח לעולם של שרשרת אספקה, עלית מחירי הדלקים. נעשו שם מעולות מסוימות, לא כל מה שצריך, אבל בהחלט נעשו פעולות מצד שני. 6 מיליון שקל חריגה כגון רק המשא הזה של עלית מחירי הדלקים. אז אלה שתי דוגמאות מרכזיות, אם אנחנו יודעים מחר לנסוע פחות קילומטרים כדי לחסוך את אותם 6 מיליון שקל בדלקים, חתשובה היא כרגע לא. ולכן אני אומר בכל המקומות האלה נדרשות בטוף החלטות אופרטיביות. זה שהחלט, לא מייצר ערוץ לטעמי את היכולת לעשות את הפעולה. אלא אם כן אומרים, לא מעניין כלום.

הסיכונים כמוכן בתרבה מאוד מקומות, הם מי במה פתסיכון חתורמי שגם הוא סיכון לא קטן. ולכן אני לא רואה דרך בצורה הזאת פשוט לאלץ את האנשים להתקדם עם תכנית. וחלק מהמקומות, אבא אתמול פמתי סוגיה, שוב, מערכות מידע, אלה סוג החלטות שאנחנו מרשים אליהם ביום יום. משרד הדישוי שמביא לנו הרבה מאוד הכנסות מושא של חידושי רישיונות, ויש משכונים, ושעבודים שאנחנו נתמים ללקוחות על פעילות במשא של חידושי רישיונות שאנחנו מניבים בגינה בין 350 ל-400 אלף שקל רווח גולמי. נדרש שיטוי תוכנת בעקבות שינוי תקנות של משרד הדישוי. צריך להשקיע 150 אלף שקל בשינוי הזה. באה אלי עיוית, אומרת דוד אני לא יכולה. מצד שני, החחור של החבר הזה הוא תוך החצי שנה תקרובה. לא לעשותו לאבד את השרות הזה? או כן הקצינתי לה את ה-150 אלף האלה. זה לא בתקציב שלה. ולכן אני אומר, חמקור לא יכול לעבוד בלי שינוי תהליכים מלמטה מה שנקרא.

שירית עמיאל בן אבא: מת ששולת מחדברים סאתח אומר הוא, אתרי שהחולט על חתכנית הזאת של ה-94, קרו עוד דברים במציאות שמצריכים הגדלה של עליות. למשל העלייה הגדולה במחירי הדלק, באופן שחוא, הוא מונג אבל הוא לפחות לי לא היה ברור נתיך שהוצגו הדברים במצגת, אז אותה לקוח את זה בנטו. אותה אומר תכנון לחוטך בדלק, ובכל זאת שחרקע מכרינתה הוא זה שלט חוצגו איזה מספרים של יעדים של תכנית, אנחנו נשינו בתם גם הרבה מחירון, ובסופו של דבר יאוסו לאיזה שהיא דרך, ומה שעולה בכל השיבה מתדש, היא שחדבר הזה לא חצליח לחיות ממזמש, גם בגלל שאמרו לנו שדברים מסוימים הם אפשריים, ובסופו של דבר, חתברך שאולי גם כשיצאו לדרך הם לא היו אפשריים.



מחברים ועולמות בשבילך

חברת דואר ישראל בע"מ

ח.פ. 1-346719-51

מישאל וקנין, יו"ר: נכון.

יוזר לרון: אני אומר יותר מזה שירה, התקציב שאושר בדירקטוריון וחלק ממנו, אותו סמנכ"ל שהיה אתראי עליו, לא חשב שהוא עמד מאחוריו. ומי שהיה אחראי עליו לצורך העניין, לא חשב שהוא ריאל. ושוב, תקציב הכנסות וסחר, הוא נתן לי דוגמא מרכזית שסמנכ"ל הסחר סבור שחוקציב חזה הוא מראש על פניו לא היה ריאל. עכשיו שוב, אני לא יודע לומר האם בדיועבד, זה נכון או לא נכון היה לשים את התקציב הזה, אני רק אומר זה דוגמא של משהו מאוד מנייר בתוצאות שלטו שהוא כזה, אבל הוא לא היחיד.

שירה עמנואל בן אבא: זה לצערי יודעים באמת כבר מהשיבה בברואר כשהתחילו להגיע נתונים ראשונים של תשנח. אבל בסדר הבנתי את הדברים. מבחינת המונחים, מבחינתי לפחות אם כן טח לתתיחס לזה בצורה שמדברת על התייעלות אל טול מה שדובר. והאם יש דברים שהם נספים אז לא דווקא, כאילו חלק מהם מגרד איתו שכבה, אבל בסדר. זה טאילו זה כן תעביר את הנקרא לזה רגישות מבחינתנו על הצורך לחיין מה סחדברים שאמרו לנו שניתן לעשות, ניתן לעשות אותם ומה לא ניתן לעשות אותם.

יוזר לרון: אני מקבל. ושוב, דיווחנו ביחס, דיווחתי על הפער ביחס לתכנית שקבעתם. ההחלטה הזאת קיימת ובוודאי שאני עובד על זה עם כל צוות ההנהלה. יש גם שוב תסכנות בעולם חקמנוטאות שאת אומרת דברים שלא היה מאחוריהם אולי או שהתכנית מאחוריהם לא מתממשת. חלק מהתסכנות בעולם חקמנוטאות, נבעו מסגירה של סניפים וסוכנות, שהייתה אמורה להתבצע, וחזו לא התבצעה בכלל. עכשיו איך לקרוא לזה? האם התכנית הייתה אופטימית מדי, או האם לא בוצעו ענינים, לא יודע לומר. אבל כן זה בדיוק מה שעונה על הסוגיה הזאת. ואז שוב אני ממשיך לדווח ביחס להחלטה שקבעתם, וגם לעבור בה.

תמר ארז: דוד, יכול להיות שאנחנו צריכים לעשות איזה שהוא קיפול לתכנית הזאת. כי בסוף יש דברים שבסדר, אי אפשר לקצץ, אי אפשר להתאים אותם, אבל יש דברים שכן, ואנחנו צריכים לזקק אותם ולהסתכל על, לא טכל פעם שניפמש חודש אחרי חודש ונגיד את אותם דברים שבמערבות מידע אי אפשר לעשות את הקיצוץ. צריך פשוט שיחיה לנו ברור את מה, מה אנחנו ממשיכים על מה אנחנו ממשיכים להסתכל וממשיכים לצמת שיקוצץ. ומה אנחנו משחררים ואומרים בסדר היה טעות, את זה אי אפשר לקצץ.

מישאל וקנין, יו"ר: אנחנו לא מתערבים להנהלה בסופו של דבר באיך היא מקצצת את הדברים, אבל יש פה אמירה חד משמעית של הסמנכ"ל שתחא שבו על הרבה מעבר. חרי אנחנו לא צריכים לקצץ רק 40, אבל חבור שלנו הוא הרבה יותר גדול. לכן אני חשב שאנחנו בסופו של דבר נלך, כמו שחיד אמר עכשיו, יש כאן מתייבות שלא לדבר הזה, והרבה מעבר לזה. ואנחנו לא צריכים עכשיו להיכנס לתוך הדברים האלה. אם בסוף חזא יחליט לעשות שינויים, אז זה ענינים, זה לדעתו ענינים שהם בטריטוריה של מנכ"ל.

יוני פת: אנחנו מנסים לומר, מנינים, לא רוצה להגיד הטען אותנו, אבל היה איזה שהיא רשיבה מסוימת בתכנית מסוימת שכבראח לא יכולה לצאת לפועל. השאלה היא אם אנחנו באים ומרדידים את הדבר זה מהפרק וחולכים לתכנית חדשה הרבה יותר רחבה, הרבה יותר משמעותית. או שחמנכ"ל יציג לנו בפעם הבאה, איך הוא מגיע ל 44 בדרך אחרת.

יוזר לרון: אני מציע, היית וחנושא עולה פה לא במקרה. כי הוא גם על מי הסיכום ומדווח גם בעוד חודש לצורך העניין כשנעשה שיחה, נדווח. אז אני עדיין, יש החלטה דירקטוריון על 44 מיליון, אני עובד אל מול ההחלטה הזאת. אני אדווח סטטוס בעד חודש, ושוב, תוכלו לחיכנס לאיזה רזולוציה שאתם רוצים.

נושא הפרטה - החלטה הישנה שהתקבלה, אנחנו נקים צוות עניין עם יו"ר הדירקטוריון. נושא ההסכם הקיבוצי קובי מטפל בו. כרגע עובד במסלול. נושא של שינויי רזולוציה, יש לנו שם סוגיות מחותיות. אני מציע של ניקנס כרגע זה דיון בפני עצמו. אנחנו בתהליך עם משרד התקשורת, כדי לדון על הרבה מאוד פרמטרים של התכנית שבוולקס טוויס לנו, ובחלק אחר לחלוטין גם מקובלים עלינו. ויש מה תליך מסודר, ואנחנו עובדים לתוך התהליך הזה. ולגבי מימון הביניים סוגיה



מהברים עולמות בשבילך

חברת זואר ישראל בע"מ
ח.פ. 1-346719-51

אחרונה, אנוצו כרגע במצב שקיבלנו 53 ועוד 12, נכון 65 מיליון שקל מתוך ח 100 מיליון. אנוצו אמורים לקבל בימים הקרובים עוד איזוה 8 מיליון, והיתרה נקבל אותה באוגוסט. זה הסטטוס של הדבר הזה, ונסיל עליה דיווחים.

יוני פת: מה כבר נתנו בתמורה למדינה מול הדבר הזה? אופה זה שם אותנו בתורים לחודשים הקרובים עד סוף השנה?

דב פרימנבויץ: מהסכם שעשינו עם המדינה בעניין המימון של המאה מיליון שקל, אנוצו מנציצים להם כרגע שני נכסים. הם אמורים לעשות שמאות חזשה באותם נכסים שתשכרו אותם ברחוב הצבי בירושלים, וכתמורה זה למעשה חם מצדם עוברים על התורים שלנו ברמת הודשית זה מה שקבענו איתם, או כרגע חם קיבלו תקבולים של יוני, אנוצו כרגע עובדים גם על התורים של חודש אוגוסט. המונח, כרגע נראה שעד סוף אוגוסט אנוצו נתיח מסודרים עם הסכומים האלה, מתוך הנחה שעד סוף אוגוסט גם יהיו חסכם כללי.

רועי ברית: אתה מציר את התמונה שהיא בעיקר זה עם הרבה אתגרים או עגומה, והיא אני חושב שחיא מוכרת לנו למרות שאולי נתת פרטים של לתמונה שלא הכרנו, אבל אני לא חושב שזה חידש לנו הרבה, וכמו שאנוצו מצביע צריך בסוף לסייע בכסף, זאת אומרת לכיס, ולהוציא כסף כדי לשפר כרו לבנות משהו בעתיד אם יש מקום יותר טוב, זה עוד שנה שנתים, שלוש. אבל תזרימים, אופה זה בכלל פוגש אותנו במהלך השנה, ועדיין טבל להשקיע.

דב פרימנבויץ: זה קשור למה שרוד אמר, שאנוצו עורכים כרגע תחזית חדשה לסוף שנה, כי ברוך זה נוכל לגזור את התורים מזומנים, בהנחת עבודה שתתכנית יוצאת לפועל יחד עם הרגולציה, אל תשכחו שזה חלק מהעניין.

יוני פת: דב, אני לפחות שאלתי על תקופת הביניים עד שזה יהיה. כי אנוצו דואגים שלא נוכל לשלם משכורות. אני שואל והאם בודינגן ה-50 ומשהו שנכנסו פלוס ה-8 בקרוב, עם האשראי מהבנקים שאני מבין שהארכו נכון?

דב פרימנבויץ: כן. נכון.

יוני פת: בכל המקומות. האם אנוצו לפחות עד אוגוסט, ספטמבר, אוקטובר, יכולים כרגע להיות רנועים גם אם אין תכנית.

דב פרימנבויץ: עד אוגוסט אנוצו רנועים.

דוד לית: עד סוף אוגוסט אנוצו רנועים כמה שאפשר להיות.

מישאל קנין, יו"ר: המילה "רנועים" היא לא מתאימה פה, אבל עד סוף אוגוסט יש כסף לשלם משכורות.

שירה עמאל בן אבא: אני כן הייתי רוצה לשאול בנושא של התפרטה, כי זה בעיני הנשוא אולי הכי חשוב והוא נאמר במילה. אז כן, אפשר לומר על זה בבקשה עדכון סטטוס קצר וגם להבין מה כדירקטוריון אנוצו יכולים לעשות כדי לקדם את זה אין שאתה רואה את זה.

מישאל קנין, יו"ר: טוב. האמת שלא קיבלנו הודעת רשמית מהמדינה על החחלטה של השרים. כן קראנו בעיתון גם על החחלוקות בתוך משרד האוצר. אני מוכרת לתגיד לכם שהחחלטה שהתקבלה, היא בעיני לא נכונה. אבל היא פחות לא נכונה מאשר החלטה תקודמת. אני חושב שהחחלטה חכמה הייתה צריכה להיות של סכירה של לפחות 51% בבורסה, ועדיף אפילו יותר, כמה שיותר. וכשדיברו איתי על זה אנשים במשרד האוצר, אז הסבירו לי שבגלל בעיות של ועודת שרים להסדרה שלא יכולה עכשיו להתכנס, כי זאת ממשלת מעבר, אז בעצם צריך לקבל כבר עכשיו החלטה לגבי האם זה 40% מחנפקה ממשיכים או 100% במכירה. ככל שהדבר תלוי בני, אני כן דיברתי עם אנשים ברשות החברות לאחר מכן, וכמו שאנוצו יודעים אורי עזוב, אז אמור להיכנס ממחליף בימים הקרובים, וזה מטרה שברשות החברות רואים במקום מאוד מאוד גבוה בסדר עדימויות בתכניות העבודה שלהם. ואני מבין, ונאמר עוד פגם בצורה לא רשמית מאנשים שצורפו לדיון, זה שרשות החברות אמרה שחיא רואה שאפשר להשלים את ההחליף הזה תוך 16 חודשים ממכלרת חברה. אני מניח שזה כדרך



מחברים עולמות בשבילך

חברת דואר ישראל בע"מ

ח.פ. 1-346719-51

של מכתב. אבל מה שאני ארצה לעשות, וגם דיברתי על זה עם אנשים מרשות החברות, אנוח נקים צוות משותף לחברה ולמדינה, ונסתה לקדם את הדבר הזה כמה שיותר, יצטרכו לפתוח פה חדר מידע, זה כבר נעשה בעבר. הוא נליד ככל שהדבר תלוי בעי, ואני חושב שכבר חוכחנו את זה שאפשר לעשות דברים יותר מהר מאשר המדינה רגילה. אני מקווה גם שהדבר הזה יצליח.

שירה עמיאל בן אבנא: פשוט לגבי המעורבות של הדייקטוריון לא התייחסת.

מישאל וקנין, יו"ר: אז עוד פעם, אני לא יודע. אני מניח שידרשו להחלטות של דירקטוריון, וככל שידרשו אנוח נתנסה ותקבל. וככל שיהיה עורבנים, אתם יודעים אנוח עובדים בצורה, ואני חושב כמה פחות ככל שהדבר נראה מהעניינים שלי, אנוח עובדים בצורה מאוד שקופה ומשתפת, וכל דבר שיחיה על הפרק, אנוח נעדיך ונשתף אתכם, שלא לדבר על זה שאנוח נשמח בעזרתם של הדייקטורים מהמקומות שבהם הם יושבים כל אחד בתחומו וביכולותיו.

שירה עמיאל בן אבנא: אנוח כן צריכים גם שבישיבת דירקטוריון הבאה, או אם רוצים לעשות את זה ישבת דירקטוריון שלא מן הצניין של הישיבה החודשית ולבקש מרשות החברות שיגיעו, ויצונו לנו בדייקטוריון איך שהם רואים את התהליך.

מישאל וקנין, יו"ר: רעיון טוב.

שירה עמיאל בן אבנא: תנסה ליצר מעקב גם על הדבר הזה מצדו כדירקטוריון, להבין בכל נקודה מי החסר בנקודה הזאת, ונסתה לקדם את זה.

מישאל וקנין, יו"ר: אני חושב שההצעה טובה, ואני מציע שנהפוך אותה להחלטה. שבישיבה הבאה נימון את רשות החברות, תבקש שבישיבה הבאה יוצגו, תוצג התכנית והמתווה ומה נדרש מהחברה, ומה המדינה שתכלול לעשות. מצויק. מבחינתי זה בסדר.

חמר ארז: יש שני נושאים שעלו שהם מאוד מאוד מדייקים. זאת אומרת הרבה מאוד נושאים עלו והם מדייקים, אבל שני נושאים שבאמת ממש, זה היה מתריד לשמוע אחד מהנושאים של באמת של התופעה של הגליבות, של הכוח אדם שחוזא באמת לא שומר על טוהר המידות, ואני הייתי רוצה קצת להבין יותר טוב, תמונה של כמה תיקים כאלה תלויים בנציבות, ומה התכנית המעולה שלנו אל מול הדבר הזה? עכשיו גם מול הנציבות, אני מניחה שפעילות בכל האמצעים העומדים לרשותכם. יכול להיות שאפשר לגייס את משרד התקשורת או את משרד האוצר, לטור לנו שם לפתוח כל מיני סתימות. וחדר השני, זה הנושא של הסמכות שלנו על אמנון, שבאמת להבין יותר עד כמה אנוח תלויים בהם, מה המשמעות שלנו אם אנוח רוצים להפסיק את החסבים איתם? מה המשמעות מבחינתנו? גם כאילו בספיקת שלנו וגם האם אנוח יכולים להמשיך לטלטל את האירוע בלעדיהם.

מישאל וקנין, יו"ר: או לגבי הנושא הראשון, אני מציע שבישיבה הבאה נקבל דיווח יותר מפורט. יותר מדייק.

דני לרנר: גם לגבי השני, הוא בעבודה. כמו שאת מבינה וח על השולחן. ונציג בדיון הבא.

מישאל וקנין, יו"ר: גם לגבי אמנון כן. ברור שהנושא הזה של אמנון הוא כמובן נפיץ, ובגלל זה מתייחסים אליו בתחילה בתומרה יגרה בכל מה שנוגע לדבר הזה, הצניין הזה של חשש לזיוף של מסמך או חומר, אנוח נעשה את זה בישיבת הבאה בצורה יותר מסודרת.

דוד, אני רוצה להגיד לך תודה רבה. אני חושב שרמת התייש שכבר הספקת לעשות בחודש וחצי שאתה נמצא בחברת, היא מאוד מרשימת, והיא מאוד מקצועית, ולא סטנדרטים שהחברה הזאת מכירה. אני חושב שזה, זה לא סטנדרטים שתברות ממשלתיות מכירות. אני מדבר בשמי, אבל אני בסוף שבדייקטוריון כולם פת שותפים לדעה הזאת. יחיה לך כל סיוע וכל גיבוי שאתה תצטרך מדייקטוריון, וכל שינוי גם לדברים שהם קשים, גם לדברים שהם בוגנים שינוי סודי בראשית במקום הזה. אנוח לא באנו לחיביר את המון, ולקבל בעוד שלוש שנים מחיבוא, אנוח רוצים לעשות שינוי אמיתי.



מחברים עולמות בשבילך

חברת דור ישראל בע"מ
ח.פ. 1-346719-51

דוד לוינו: תודה.

משימות:

| קוד | פעילות | אחראי | יצי |
|------|--|------------|-----|
| 4295 | בישיבת הדירקטוריון הבאה יתקיים דיון נוסף בהיקף התיקים של עובדי החברה אשר מתחלים בנציבות שירות המדינה ואופן הסמל בהם. | קובי גדלמן | |
| 4296 | בישיבת הדירקטוריון הבאה תוצג סוגיית חספס והיחצוני של חטיבת הסחר בתחום השליחים. | זרד לרון | |
| 4297 | לאור החשיבות של הליך ההפרטה מבקשים שבישיבת הדירקטוריון הבאה יסקרו נציגי רשות החברות הממשלתיות את החלטת שר תאוצר ושר התקשורת בנוגע להפרטה, את משמעות ההחלטה, את הליכי לביצועה ואת המשמעות הצפונית ממנה מעתה ועד ההפרטה. | זיו ברוך | |

החלטות:

| קוד | תיאור החלטה | תאריך |
|-----|--|------------|
| 911 | הדירקטוריון רשם בפניו את דיווח המנכ"ל. | 13/07/2022 |

סעיף 4: מנכ"ל סמנכ"ל כספים

מי שאל וקצין, יו"ר: אנחנו עוברים למתן של סמנכ"ל כספים.

דוד לוינו: כפי שמכירים, אנחנו נתחלט בתהליך של גיוס של סמנכ"ל כספים. התהליך התנהל באופן סדור על פי הנהלים המקובלים. אני יודע שגם קיבלתם את התיאור של התהליך בתנאים המצורפים. הקטנו ועזת איטור. ועדת האיתור הזאת כללה את קובי גדלמן סמנכ"ל משאבי אנוש, דן כרמלי, חנוכימי של החברה. ואיתי ישבו כח רותם סתברת עמדה שריכוח את תהליך החשמה הזה, שהוא היה תהליך משולב עם השמה יזומה גם ולא רק באופן פסיבי. קייטנו מספר פגישות כולל שוב כל המרכיבים, מניחול של עמידה בקריטריונים דרך תהליך סינון, שכולל ראיון ראשון, לאחר הראיון הראשון, קיימנו עם שלושה מועמדים שסברנו שהם אופציונאליים, ראיון שני, ותהליך של קבלת חוות דעת ממסגרת של סמנכ"ל כספים.

יוני פת: כמה מועמדים היו?

דוד לוינו: שישה. אגב, שוב בסך הכל, אני יכול להגיד גם שבתהליך נמצא מתאם יחסית גבוה בין הניקוד או השקטול שנתנו חברי ועדה, אבל גם הנאמנים מתנו של המרכיבים השונים, לבין הנבדקים שקיבלנו אותם. סך הכל אותן סוגיות שעלו מראיונות, מאחרשמות גם מתוך הדעת, וגם מהנבדקים, לא היו שם איזה פערים גדולים. דיברו על אותם על עולמות. בסופו של דבר מתוך השלושה שעברו לראיון השני, או קרן חיימה המובילה, היא גם המומלצת, אני יכול להגיד היא מאחוריה עוד מועמד אחד עם פנור יחסית קטן, והמועמד השלישי שהיה בראיונות נוספים היה בפער קצת יותר גדול, או למעשה הוא נבדל בסופו של דבר, ההתבלטות הסופית הייתה למעשה, לא בין שלושה אלא יותר בין קרן למועמד נוסף שבה מהמגזר העסקי.



ח.פ. 1-346719-51

כסופו של דבר, אני חושב כשאתם רואים את קורות החיים של קרן, היא גם עמדה את המבדק, גם מבחינת חוות דעת מכל מני כיוונים. גם מבחינת פשוט הניסיון עסקה במגוון מאוד גדול של תחומים שקשורים לתחום ואחריות שיהיה לה פה, מכירה חברת ממשלתית, משמשת כדיקטוריות, גם בגן מסד ואנחנו פועלים בעולם הבנקאות, גם בחברת שילוח אורין, ואנחנו פועלים בתחום השילוח, זאת אומרת חלק מהדברים גם שעלו פה, עלמות שהיא מביאה איתם תוכן, ניהולת ברכות מגוון מאוד רחב של תחומים, כמו לדוגמא מערכות מידע, זאת אומרת יש לה הרבה ניסיון עם ארגון ורה ארגון, ועבודה עם הגורמים הממשלתיים. המקצועיות שלה מכל חוות הדעת שוקללה על ידי אנשים שונים, לא אנשים שהלקים היא גם לא יודעת שדיברנו איתם. כרמת מקצועיות מאוד גבוהה. היא אינה רחיק, אני אומר את זה, אבל מצד שני היא עשתה את כל העולמות הפיננסיים הגורשים במגוון מאוד רחב, בין שאר חוות הדעת שקיבלנו, קיבלנו גם חוות דעת מאורי יוגב שהיה מנהל רשות החברות בעת שהייתה ברכות ישראל. חוות דעת שתייתה בחתלוח והעורה התחממה שלה עם המלצה מאוד חמה.

בעניינה אגב, גם עם מי שהיה מנכ"ל הרכבת בתקופתה, אבל גם מאחרים. ולכן הוא נגיד אני בחלט סבור שאנחנו מביאים פה מועמדת שיש לה גם התמחה טובה, גם סיכוי הצלחה טובים, וגם יכולת כניסה יחסית חלקה ומהירה לתפקיד, ומוחצד השני גם אם אנחנו תמיד מנהלים סיכונים, או הוא נגיד בהיבט הזה, היות והיא באה מעולמות שונים, דומים ואיך אומרים מאחרים שעם טריטוריות יחסית מוכרות, גם רמת הסיכון לכשל לצורך העניין, היא לטעמי משמעותית נמוכה יותר מעניינה.

מישאל וקנן, יו"ר: אני רוצה לחגוד משהו על התפקוד של דב בחישים שמטא שאני נמצא כאן. אני חושב שדב חראה רמת מחויבות שלא רואים אותה, היא מאוד מאוד לא טריוויאלית. אני רוצה להגיד לך דב, תודה רבה. אתה ממש מחויב לחברה, וזה בתקופה כזאת לא טריוויאלית, ואנחנו לא, כמובן לא מתכוונים עכשיו להיפרד ממך, ובכלל אנחנו לא מתכוונים להיפרד ממך. אנחנו נצטרך אותך גם את השכל, גם את הידע וגם את הניסיון שלך ללוות אותנו עד לכניסה של קרן, וגם לאחר הכניסה שלה לתפקיד, כדי שחכמייה תהיה חלקה. הידע שיש לך, וההכרות שלך עם המערכת של הדואר, היא, הוא נכס שהחברה תרצה לחשתמש בו. אז אם יש לך איזה תכניות לחיפשות וכאלה. חכה איתם קצת לדעתי עד אחרי התגים, אנחנו לא ממחרים לוותר עליך. תשוב, אני רוצה להגיד תודה רבה.

דוד לרון: אני יכול להגיד שאני לא ראיתי מחויבות כזאת במסך אחד עד היום בהרבה מאוד שנים עד הבוקר לצורך העניין. יום ולילה, דב בכל זמן ובכל פגישה באמת כאילו מסתכל על החברה באמת מתוך אחריות לעד 20 שנה קדימה.

דב פרימוביץ: תודה רבה.

רוני ברית: יש לי שאלה, ציינת שהיא לא רחיק. אז לא הייתה דרשת סף.

דוד לרון: נכון.

רוני ברית: ומעמדים אחרים שהגיעו לראינות נוספים?

דוד לרון: או חלק כן וחלק לא.

רוני ברית: זה פשוט צימת את זה כי מקובל בדרך כלל כסממכיל?

דוד לרון: לא כי אני פשוט אוהב לחגוד תמיד את כל הצדדים. השתכנענו שהיא מספיק עסקה בדברים האלה, ומניסיונה מכל העולמות קשורים להתמחות הזאת לצורך העניין, פשוט שחיי זה לא יהווה בעיה לצורך העניין. ויש לנו אנב גם גיבוי של עליזה שרון.

קרן אצולן: נבטת לחודי



חברות עולמות בשבילך

חברת דור ישראל בע"מ
ח.מ. 1-346719-51

יוני פת: נכון, ואז זה יצטרך לבוא לפה לאישר.

מישאל וקנין, יו"ר: הוא יצטרך אישר דירקטוריון.

יוני פת: אין להם טווח שכר? זה 85%.

קובי נדלמן: זה יכול להגיע ל 90%, אבל כולם פה ב-85%.

מישאל וקנין, יו"ר: טאטר את המיני ואת השכר בהתאם.

חחלטה:

| קוד | תיאור החלטה | תוקף |
|-----|---|------------|
| 912 | מאשרים את מינויה של קרן אצלן לתפקיד סמנכ"לית הכספים וכלכלה, וקובעים את שכרה בשיעור 85% שכר מנכ"ל. | 13/07/2022 |

שינוי 15 אישור עדכון שכר מנכ"ל בהתאם לכללי רשות החברות

מישאל וקנין, יו"ר: אישור עדכון שכר מנכ"ל בהתאם לכללי רשות החברות - קובי מצגי.

ידוד לרון יוצא מההדרי

יוני פת: הנושא הזה אם כבר הוא משפיע על כל חנויות שכר מנכ"ל, אז נדובר לדעתי כל מי שמושפע מזה.

מישאל וקנין, יו"ר: תשבתו שזה עניין טכני.

יוני פת: מה זה עניין טכני? בסוף הדירקטוריון יכול להחליט! תקן אותי אם אני טועה.

קובי נדלמן: אני לא בטוח, אבל זה החלטה שלכם. אתם יכולים, יש נגרות. אז אתה מוריד את חנויות של כולם מהחווה שלהם. אם אנשים עומדים באחוזים 40%, 50% שכר מנכ"ל זה משפיע עליהם בכמה מאות שקלים.

יוני פת: ברור. כמה עובדים כאלה יש לנו? כמה נגזרי שכר מנכ"ל יש בחברה?

קובי נדלמן: אולי 15 עד 20 גב. בסך הכל יש 47 כולל החוזים האישיים, החוזים אישיים לא נוגעים בזה. רק שכר מנכ"ל.

יוני פת: רק נגזרי שכר מנכ"ל. בסדר אז הכללתי את זה. ההשפעה היא לא רק על השכר של המנכ"ל אלא כל מי ששכרו נגזר משכר המנכ"ל.
מישאל וקנין, יו"ר: אוקיי.

קובי נדלמן: סך הכל הפער הוא מאות שקלים.

קובי נדלמן: זה היה מינצ'ר דרך אנב, ואנחנו מביאים זאת רק כעת מחודש יוני.

מישאל וקנין, יו"ר: טוב, אז יש מתנגדים! החלטה מאושרת.

מועצה: 13/07/2022

נושא דיון: ישיבת הדירקטוריון מסי 18/2022

סוג דיון: דירקטוריון

עמוד 20 מתוך 25



מחברים עולמות בשבילך

חברת דור ישראל בע"מ
ח.פ. 1-346719-51

יזמי לרון חוזר לחזר

החלטות:

| קוד | תיאור החלטת | תאריך |
|-----|---|------------|
| 913 | מאמצים את חוזר רשות החברות האמסלוניות בנושא שכר מנכ"לים (צמוד מדד) מעודכן לחודש ינואר 2022 לחברה בסיווג 10. | 13/07/2022 |

סעיף 6: עיכון שכר מנהל האסדרה ומזכיר החברה

יזמי ברוק יוצא מחוזר

מישאל וקנין, יו"ר: נשמא נוסף שלא מופיע על סדר תיום, אבל אני רוצה להעלות אותו עכשיו, והוא גם כן קשור בזמן. וזה הצעה שלנו של דוד ושלמי. כמו שאנחנו יודעים, זמן נכנס לתפקיד מזכיר החברה, והוא עשה את התפקיד הזה במקומו של יונתן שהיה כאן, וישב על שכר של 50% שכר מנכ"ל בעלות של משנה כמו חצי מיליון שקל בשנה. סדר נדל, 40,000 שקל בחודש.

אני ביקשתי בזמן, גם כי אנחנו צריכים להתיעל, וגם כי הייתי מאוד לא מרוצה מהאגודה של יונתן, צריך להגיד את האמת, לחיכנס לעולם, וזו עשה את הדבר הזה, עושה את הדבר הזה כבר חודש וחצי, עושה את זה במקביל. ואני אומר עוד הפעם, וככל שאני רואה את זה, אני לא ירע איך אתם מרגישים את כוונותיכם, אבל יש שדורג מאד מאד גדול בעבודת מזכירות החברה.

דמי ברית: מחלט מודע.

מישאל וקנין, יו"ר: עבודה יותר מדייקת, יותר מקצועית. אני מוכרח להגיד גם יותר אמיתי. שזה מאוד חשוב לי וחשוב לכולם.

יוני פת: כמה זה טוגט לו בתפקיד השני

מישאל וקנין, יו"ר: אני בינתיים לא רואה שזה פוגע אני מוכרח להגיד לכם שאנחנו צריכים לרצות כמה שיותר אנשים מהסוג הזה של זמן, שמפילים עליהם עוד עבודה, והם אומרים תנו לי.

דני לרון: והוא קיבל עכשיו עוד פרויקט.

מישאל וקנין, יו"ר: והוא קיבל בנוסף עוד פרויקט.

דוד לרון: אהמ, הינה והאירוע שייקבע את התצלוח של החברת בחצי שנה, או שנה וחצי אולי אפילו חקרובת, זה ניהול של כל תהליך ההבראה. והתהליך הזה, עם כל מה שאנחנו מזכירים, הרגולציה, האנשים, הפרישה, האיכויות, זה עשרות צוותים וכוחות ומשימות פנה שנקרא, והילת וזה חנושא חמרכי, חקמנו נוף בחברה, שנקרא מנהלת החבראה. הוא גוף שנמש ברמת שבעית עם מנהל צוותי משנה מאוד מורכב. תפישתי מי בחברה יסיל לרכי את הגוף הזה, מה שנקרא פן הגורן וסן היקב, כולם המליצו עליו.

מישאל וקנין, יו"ר: הגוף הזה הוא ברשותך כן?



מחברים עולמות בשבילך

חברת דואר ישראל בע"מ

ח.פ. 1-346719-51

עוד לפני: הגוף הוא ברשותי. אבל צריך לרכז מעקב וסטטוס, ופילו אפ, באמת חיקף מאוד נזיל של דברים, ומחנך ומחייב כולל חזר בסוף עם תשובה אחת שקוראים לה זיו ברק, ולכן תעבתי עם זן כרמלי, דן אמר אגואו איך אומרים מערך בהיבט של הרגולציה אם הוא יצטרך קצת לעשות והקצאת זמן שונה, לפנות זמן לניהול לריכוז אותה מנהלת הבראה שאני מנהל אותה. אז זן נגן את ברכתו. ישבתי עם זיו, וזיו בלי בוא נגיד בלי שניה של היסוס, אמר אם זה חשוב לתברח, אז אני שם. ואני יכול להגיד שמהרגע שהוא נכנס למגורים הזה, אנחנו כבר פגישה שלישית, הוא מרכז את זה ביד רמה, אני לא יודע איך הוא עושה את זה. גם מגיל הכוללים, גם בעולם החוכן, בא עם המון יוזמות וערך מוסף, וגם באמת בלעשות את העבודה המקצועית, אז הוא למעשה באמת עובד איתנו לעשות, זה פשוט הרבה מאוד שעות בסקוס מאוד גבוה, וגם את זה הוא עושה לנו.

מישאל וקנין, יו"ר: אז מה שעומד על הפרק, זה, וזו היחס משתכר 70% משכר מנכ"ל, חזר אני רוצים לבקש את אישור הדיקטוריון, וזה כמובן מותנה באישורים רגולטורים אחרים, להעלות את השכר שלו זיו ל-80% מנכ"ל, זה מותנה לשכר של מנכ"ל, אם הוא לא ימונה לסמנכ"ל. ואני חושב שכן אדם שעושה לנו עבודה של שניים וחצי אנשים, נחמד לנו במידוי חצי מיליון שקל בשנה עוד לפני התפקיד תזון של מנהלת הבראה, והלוואי שיהיה לנו עוד כאלה מקומות בחברה. אני מבקש את האישור שלכם כדי שנתקדם, שהחברה תוכל להתקדם, ולפנות עם זה לגורמים רגולטורים כדי שאישור את זה, מדובר בעצם תוספת של 10% משכר מנכ"ל.

יוני פת: אני רק רוצה להגיד, אני עוסק בגשאים האלה, ואני חושב שאין יום שלא עולה בפתחי בקשות מהסוג הזה. אני לא יודע אתה צריך לדבר על זה עם הממונה על השכר או רשות החברות?

זן פרמלי: עם רשות החברות.

יוני פת: הנוטייה, שוב, המדיניות שלי בהקשרים האלה, זה שכשצריך כלל כשיש נוסף על תפקוד, שממשהו לוקח ומייצר זה, אז לא לתת משהו לבסיס, אלא לתת איזון שחם מענקים או משהו כזה בתקופה הזאת. כי זה יכול להיות שווה ערך למח שאתם מדברים.

מישאל וקנין, יו"ר: אני מדבר רק על המזכירות הכנה וזה הבסיס. המזכירות חברה הוא ממשיך לעשות אותה במקביל לרגולציה.

יוני פת: אז אני אומר, השאלה אם זה לא עובד של משהו שחוא, באופן כללי אני חושב כולנו רוצים לעבור לעולם שבו אנחנו משלמים לא לפי נטאר התפקוד אלא לפי ביצועים ולפי יעדים.

מישאל וקנין, יו"ר: לט, זה דווקא מקרה אחר. זה כדיוק הבסיס. והוא, בסיס העבודה שלו השתנה לתמיד. הוא עכשיו עשה משרה של שני אנשים. הוא חסך לנו משרה.

יוני פת: אני מכין.

מישאל וקנין, יו"ר: ואנחנו קונים את היטכון המשרה הזו במשכורת של חודש כשנה. כאילו חוסכים 90% מהעלות של מזכיר חברה.

יוני פת: למח אגדה לא חושב שזה יותר נכון להגיד לו, כל עוד אתה ממלא את התפקיד אתה תקבל תוספת.

מישאל וקנין, יו"ר: ברור שזה כל עוד הוא ממלא את התפקיד.

יוני פת: אתה תקבל איזה שחוא מענק רבעוני שהוא שווה ערך לעשרה אחוז האלה. ואז אתה גם יכול יותר להתנות את המענק הזה בתפוקות, בייעדים שאתה רוצה לתת לו.

מישאל וקנין, יו"ר: לא יודע יוני אני לא מכיר את, אתה מכיר את תנאי השכר בממשלה.



מחברים עולמות בשבילך

חברת דואר ישראל בע"מ
ח.פ. 1-346719-51

יוני פת: אני אומר זה העולם שבו אני חי, וזה העולם שלשם לקחנו, אנתנו שואפים.

דוד לרון: יש לי עוד התייחסויות.

יועז ברייט: אתה חושב שיותר קל להשיג אישור במחלק כות?

יוני פת: אני לא יודע מה אישור. אני, יכול להיות שגם זה אישור, אני לא מסתכל לך על חאישור. אני מסתכל על אינטרס החברה. ואני אומר זין יכול להיות, לא יכול להיות - זה נראה שיש קונצנזוס לגבי.

מישאל וקנין, יו"ר: אין לנו יכולת עוד לתת כוונסים, זה עוד דבר שגם הוא עולה.

יוני פת: שזה עוד לא חלענו. זה לא עלה לדירקטוריון, שזה גם בעיה. צריך לדבר על זה בעתיד מה תיעדים שאנחנו רוצים לשים ואיפה וזה, אבל באופן כללי שוב, כל פעם שעולה דבר כזה, אני מאוד מעד לא קבועים, אלא משתו שבטח אם זה כאילו איזה שהוא נוסף על תפקידו שהוא זמני, אז לא לתת לו את הכספים.

מישאל וקנין, יו"ר: לא, הוא לא זמני זה מה שאני אומר.

יוני פת: אבל אתה לא יודע.

מישאל וקנין, יו"ר: לא, מזכיר החברה. אז אני אומר עוד הפעם. אסחנו אם צריך נעביר החלטה שמבטלת את התקן, אני חשבתי שזה ברור. אנתנו, אין לנו יותר תקן למוזכיר חברה, ביטלנו את זה.

קובי נחלמני: הוא נכנס עם העוללים, קיבלנו גם את האישיור שהוא יכנס לעוללים של מזכיר, ויעשה במקביל גם את זה, וגם את זה.

מישאל וקנין, יו"ר: טוב, נשאר שיהי ותמר.

שידח עמנואל בן אבנא: אני, קודם כל בנטייה דומה לשל יוני לענין תחד פעמי, ולא הרציקי בתקשר הזה. ואני גם רוצה להגיד שאני לא כל כך אוהבת את הרעיון של זה שהדבר הזה נידון פה בלי שהוא הידע לנו לפני זה. ואולי הוא היה מודע לי, אז היינו יכולים לשאול את השאלות גם לפני ברעיע לתת מוכמים.

מעבר לזה, זה שאנחנו גם כבר אחרי הזמן של השיעור, ועכשיו צריכים בתנן כזה מהירות לדון בדבר הזה. אני לא מרגישה בנוח בנקודה הזאת לקבל החלטה כזאת, הרעיון של הביטול של מזכיר החברה, וגם דיברנו על זה פה בדירקטוריון לדעת. זה לא היה קשור ביכולת לעלות ככל שיש ערוב ממוין ומצולח בחברה, בעיקרון על פניו אני מעד לראות איך מצליחים לתגמל אותו בצורה טובה יותר, אבל זה לא בגלל הביטול של המשרה הזיא או משהו כזה. יכול להיות שזה מה שחושכים, ושהו מה שצריך אישור כרגע עכשיו, לראות מה הדרך לעשות את זה, ואז ככל שיש דרך מענקית, היא עדיפת. באמת נשמע שהוא מישור שצריך לראות איך מתגמלים אותו בצורה שהיא שומרת את המוטיבציה שלו יחסית לתפקיד. אבל הדרך הזאת של להעלות את השכר, אני לא יודעת איזה עוד עובדים זה יכול להביא לזה.

יוני פת: זה קרה? זה מה שאני גם באתי לשאול. מבחינת תקדימים, בחברה שמישהו לקח תפקיד, וקיבל לבסיס עוד 10% או משהו כזה?

קובי נחלמני: כן, וחרבה.

מישאל וקנין, יו"ר: כנאו, תוא גם לא מקבל. הוא לא זכאי לקבל שעות נוספות.



מחברים עולמות בשבילך

חברת דואר ישראל בע"מ

ח.פ. 1-346719-51

יוני פתג: ברור.

מוציא דריקטוריון: מדייקה שאנחנו מבטלים את המשרה הזאת, חשכט משרה של מוכר חברה, אז חסמתם קודם כל 40% של עלויות נוספות. מה עוד, שהוא עושה עוד תפקיד שגם אולי יסתים בעוד שנה וחצי, אבל זה עדיין בנוסף. יש לך פה דברים שהם מאוד קבועים, אני גם יכול להגיד לכם שלאחרונה, הוצאנו לא בודדים אמנם לא בעשרות, אבל בכירים שהלכו תבניתה ואנחנו חושבים את המשרות שלהם, וגם חורגים להם שבר כשצריך סהמות כאלה ואחרות. לא מדובר פה באיזה גיוזל שהולך עכשיו לחיות משמעותי, להפך.

יוני פתג: לא, זה לא עניין כלכלי.

תמר ארז: אני רק רציתי להגיד שאני באמת מאוד תומכת לתנמל אותו, אם הוא באמת כל כך משקיע במה שהוא באמת בנוגע לבסיס. תבטיח אני פחות מכירה, אז באמת נראה לי כדאי שתשוב על זה קצת ומדון בזה, אולי נעשה השלמה כהמשך היום.

מישאל הקנין, יו"ד: אז אני רוצה להציע הצעה. אנחנו נאשר את ההחלטות לתנמל את זיו בתוספת של שכר, אחט נסמך את המנכ"ל, לאשר, להעביר לדירקטוריון הצעה. אחרי שהוא יבדוק את כל המשמעות של החצעת שלו, ואני מציע גם בדברים האלה, אני מאמין גדול בזה שדירקטוריון לא צריך לחיכם לבאלח רזולוציות. אם המנכ"ל יחליט שזה משהו רבשוני, שגתי, אם הוא יחליט שהוא רוצה שזה יכנס לבסיס, אני מציע שאנחנו לא ניכנס לזה, אבל אנחנו נסמיך את המנכ"ל לתביא לנו הצעה, שאנחנו נצביע עליה, נאשר אותה או לא נאשר אותה. אבל שלא נתחיל להגיע למצב שבו אנחנו מנהלים פה את השכר של כל כפף מנכ"ל ורובעמים שלהם.

יוני פתג: בסדר. במיני זה מקובל.

מישאל הקנין, יו"ד: בסדר: אם זה מקובל עליכם, אז אני מעדיף שנעשה את זה בנוחותך.

שירה עמאל בן אדא: מקובל.

מישאל הקנין, יו"ד: אוקי, תודה.

תמר ארז: מקובל.

זיו ברק תוזר לחדר

החלטות:

| קוד | תאור החלטות | תוקף |
|-----|--|------------|
| 915 | חדירקטוריון קיים דיון בנוגע להחלטות שכרו של זיו ברק והנחה את המנכ"ל להביא בפני הדירקטוריון הצעה למודל תגמול/העלאת שכר מבסיסית שתוארו במני הדירקטוריון. | 13/07/2022 |

סעיף 7: אישור מורשי חתימה

מישאל הקנין, יו"ד: יש לנו שני נחשים. אחד, ביקורת מדינה אנחנו גזחה, אבל מורשח חתימה אנחנו חייבים.

סמטריד: 13/07/2022

נושא דיון: ישיבת הדירקטוריון מטי 16/2022

סוג דיון: דירקטוריון

עמוד 24 מתוך 28



מחברים עולמות בשבילך

חברת דואר ישראל בע"מ
ח.פ. 1-346719-51

דב פרימנברג: יש לנו שני סוגים של מורשי חתימה. אחד מהם זה לבנקים - לבנקים, מה שאנחנו מבקשים להחליף את המנכ"ל הקודם שפרש, שמכות לחוצים מול הבנקים, וחטשא השני זה כתוצאה מחילופים של בעלי תפקידים, דואר וקמפוטאות בין לוי שפרש בזכויות חתימה ברכש.

מישאל וקנין, יו"ר: אני הסמלא מקום ביוניים.

דב פרימנברג: אנחנו כרגע ממנים אותו זה בעיקר לחתום על התקשרויות, והסכמים מול ספקים.

לועז ברית: אני מניח נעשה לפי בעל תפקיד ולא לפי שם. ואת אנמרות מתחלף מנכ"ל לא צריך לאשרר את זה עכשיו, כי מתחלף מנכ"ל כלשהו?

דב פרימנברג: זה זכות חתימה, אני צריך גם את זה להחתיים. חתימה שלו.

מישאל וקנין, יו"ר: יזו. תקריא לנו בבקשה את החלטה של מורשי החתימה.

יזו ברק: הדירקטוריון מאשר את מורשי החתימות בחברת לרבות השינויים ומורשי החתימה, זו החלטה אחת לגבי מדרג מורשי החתימה, וזה מה שכולם קיבלו במיל. אנחנו צריכים להוסיף עכשיו עוד החלטה שהתקבלה מהכספים היום בבוקר. מאשרים את מסמך מורשי החתימה בחשבונאות הבנק של חברת דואר ישראל בע"מ.

מישאל וקנין, יו"ר: אוקיי. מי בעד? מי נגד? כולם בעד?

שירה עמית בן אבנר: בעד.

החלטות:

| קוד | תיאור החלטות | תאריך |
|-----|--|------------|
| 914 | הדירקטוריון מאשר את מדרג מורשי החתימה בהכרה לרבות השינויים במורשי חתימות. מאשרים את מסמך מורשי החתימה בחשבונות הבנק של חברת דואר ישראל בע"מ. | 13/07/2022 |

סעיף 8: דין כדחיות מבקר המדינה
הדין נדחה למיזמה הבאה


מישאל וקנין
יו"ר הדירקטוריון

