



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 בעיניי 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 חדשים<sup>1</sup>. 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,

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



ביטוח וחיסכון להיתר שליטה בחברת הדואר סוכנות לביטוח<sup>2</sup>, למיטב ידיעתי טרם התקבל אישור כאמור.

1. הדיונים על הסכם המימון ותוכנית ההבראה בין הנהלת החברה לנציגי הממשלה התארכו תקופה לא מבוטלת של כחצי שנה<sup>3</sup> 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 תוכנית 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"<sup>4</sup>.

**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 הדואר<sup>5</sup>, 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, היוותה 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 ומרבית 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 בנוטנה 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<sup>6</sup>.

לקיום דיונים כאמור חשיבות רבה מאחר ובנק הדואר מחזיק בפקדונות 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 וכמותיות<sup>7</sup> לסגירת יחידות דואר, באזורים בהם קיימות מספר יחידות דואר וניתן לסגור

<sup>6</sup> 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.

<sup>7</sup> מעבר לקבוע ברישיון





חלק מהיחידות בהתאם לכללי הרישיון, תוך לקיחה בחשבון של רמת השירות לציבור 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 ושירות 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 ביכולותיך 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