

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 לייצר 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.

התייחסות לטענות הפרטניות שהועלו בהתייחסות לשימוע

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 המנהל 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. ביחוד 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 שנוקקה 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.

35. טענה: הדירקטוריון בראשות היו"ר דן בנושא הסחר באופן מעמיק, קיבל החלטות אסטרטגיות והוביל 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.

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 ענייניים 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 (אלו 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' 1213-1214) 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 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 3א, 3ב 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.

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.

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 (מימוש 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 העומדת 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 הדיקטוריון לקבוע מדיניות בנושא ולהנחות את ההנהלה 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 הדיקטוריון לקבוע מדיניות ולהנחות את ההנהלה לוודא שקיימים תחליפי שירות ראויים בטרם תיסגר יחידות דואר. לבסוף נציין כי, אל 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. 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 ההנהלה 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.

71. **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 וקרית 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%.