



הכנסת

מרכז המחקר והמידע

המחלקה לפיקוח תקציבי

תיאור הרפורמה בחברת דואר ישראל בע"מ

מוגש לוועדת הכלכלה

הכנסת, מרכז המחקר והמידע

המחלקה לפיקוח תקציבי

קריית בן-גוריון, ירושלים 91950

טל': 02 - 640 8240

פקס: 02 - 649 6103

כתיבה: איתמר מילרד, כלכלן

אישור: עמי צדיק, מנהל המחלקה לפיקוח תקציבי

עריכה לשונית: מערכת "דברי הכנסת"

ד' באב תשע"ה

20 ביולי, 2015

תוכן ענייניים

1	תמצית
2	1. תהליכים מרכזיים בחברת דואר ישראל
2	1.1. רקע
2	1.2. סקירת חברת דואר ישראל ותהליכים בעניינה
3	1.3. אירועים מרכזיים לפי רצף הזמן
4	1.4. תוכנית ההבראה
5	1.5. תהליך ההפרטה
5	1.6. ההסכם בין חברת הדואר לבין המדינה
6	2. נתונים על תיבות דואר, יחידות דואר וחלוקת דואר
6	2.1. תיבות דואר
7	2.2. יחידות דואר
9	2.3. תורים בסניפים
9	2.4. מסירת דואר
10	3. ניתוח מצבה הפיננסי של החברה
10	3.1. תיאור המאזן
11	3.2. תיאור דוח רווח והפסד
12	3.3. יחסים פיננסיים

תמצית

מסמך זה נכתב בעבור ועדת הכלכלה לקראת דיון ב-22 ביולי 2015 בנושא: הרפורמה בחברת דואר ישראל. במסמך מתוארים התהליכים המרכזיים בחברת דואר ישראל בע"מ (להלן: החברה), מפורט ההסכם בין חברת דואר ישראל לבין מדינת ישראל בנושא צמצום מספר העובדים, מובאים נתונים על תפוקות החברה (לרבות תיבות דואר, יחידות דואר וחלוקת דברי דואר) ומנותח מצבה הפיננסי של החברה.

במרס 2006 הועברו הפעילות העסקית של רשות הדואר ומצבת העובדים שלה לחברת הדואר, אשר פועלת ברישיון מטעם משרד התקשורת. מטרת הקמת החברה הייתה לייעל ולשפר את שירותי הדואר בישראל, להגמיש את פעילותה ולעודד תחרות בשוק הדואר. השירותים הבסיסיים שמספקות החברה וחברת-הבת בנק הדואר מעוגנים **בתקנות הדואר (שירותי דואר בסיסיים ושירותים כספיים שיינתנו לכלל הציבור בכל המדינה), התשס"ח-2008.**

עם השנים חלה הידרדרות מהותית במצב הפיננסי של החברה, והיא הייתה בהפסד במשך רוב התקופה משנת 2009 לשנת 2014, וזאת במקביל לשחיקה ברווח הגולמי וברווח התפעולי אשר הובילו לשחיקה בהון העצמי, בין השאר בשל קיבועון במכירות ועלייה בהוצאות. כדי להבריא את החברה הוחלט על תוכנית בת כמה שלבים, ובהם שינוי בתוכנית האסטרטגית של החברה, צמצום מספר העובדים, שינוי במבנה וביחסי העבודה, שינויים בתקנים שבהם החברה מחויבת לעמוד ושינויים נוספים ברישיון החברה כמו תמחור מוצרים, הסרת פיקוח מהמחירים של חלק מהמוצרים ושינוי שעות הפתיחה של הסניפים.

להלן חלק מסעיפי התוכנית והשפעתם:

- בינואר 2015 הגיעו הצדדים – המדינה, החברה, ועד העובדים וההסתדרות – לגיבוש תוכנית רפורמה, הכוללת הסכם להפחתת מספר העובדים (חלקו במימון המדינה). עלות ההסכם למדינה – כ-477 מיליון ש"ח. במסגרת ההסכם מספר העובדים יפחת ב-1,270, והמדינה תממן פרישה של 731 מהם. עד אמצע 2015 פרשו 497 עובדים, מהם 260 במימון המדינה.
- סגירה של 52% מתיבות הדואר הפעילות. עד עתה הוצאו משימוש כ-18% מהתיבות. לאחר השלמת המהלך, הממוצע הארצי יהיה 3,890 תושבים לתיבת דואר, עם שונות גדולה יחסית בין היישובים – מ-316 תושבים בממוצע לתיבת דואר בראש-פינה, עד 58,690 תושבים בממוצע לתיבת דואר ברהט.
- פתיחה של 15–20 סניפים חדשים בכל אחת משלוש השנים הבאות וסגירה של חלק מהסניפים, באישור משרד התקשורת. באמצע שנת 2015 היו כ-710 יחידות דואר ב-272 יישובים וערים בישראל. בממוצע ארצי, יחידת דואר משרתת 10,308 איש, ויש יישובים שבהם יחידת דואר משרתת גם יותר מ-20,000 איש (יחידת הדואר באלעד משרתת כ-42,500 איש).
- התקנת מערכת ניהול תורים ב-150 יחידות הדואר העמוסות ביותר בארץ, כדי להקטין את העומס בסניפים. בינואר 2015 משך ההמתנה הממוצע בתור ביחידות אלו היה 23 דקות, ואילו ביוני 2015 הוא היה 19.8 דקות. יש לציין כי הוועדה לבחינת תעריפי חברת הדואר וחברת בנק הדואר ושירותיהן קבעה כי משך ההמתנה הממוצע צריך להיות עשר דקות.
- ב-95% מאזורי החלוקה בארץ תדירות החלוקה שונתה מחמישה ימים בשבוע לחמישה ימים בשבועיים (אחת לשני ימי עבודה), בעוד הדואר הנע ממשיך לספק שירות חמישה ימים בשבוע.
- נקבעו תקנים למשך הזמן המרבי לחלוקת דואר, כולל דברי הדואר שצריכים להימסר בתוך שבעה ימי עבודה מיום שליחתם.



1. תהליכים מרכזיים בחברת דואר ישראל¹

1.1. רקע

בשנים האחרונות חלו שינויים בשימוש בשירותי דואר בישראל ובעולם. שתי המגמות העיקריות הן ירידה בכמות דברי הדואר לנפש ועלייה בעלות המשלוח לדבר דואר. בישראל, שיעור ההכנסות של חברת דואר ישראל משירותי דואר ירד מכ-69% בשנת 2009 לכ-66% בשנת 2013, ובמקביל שיעור ההכנסות משירותי החבילות ומשירותי דואר אקספרס ("דואר 24") גדל.²

מלבד תהליכים אלו, שוק הדואר בישראל נפתח לתחרות ונכנסו אליו שחקנים חדשים, ובהם חברת "מסר", "דפוס בארי", "קבוצת בר" ועוד.³ נתח השוק של חברות אלו צומח בשנים האחרונות. ברבעון האחרון של שנת 2010, נתח השוק של חברת דואר ישראל בתחום הכמותי (משלוח מרוכז של דברי דואר בכמויות גדולות, כמו דיוור חשבונות חשמל ללקוחות) היה 77.9% ושל שאר החברות 22.1%, ואילו ברבעון השלישי של שנת 2013, נתח השוק של חברת דואר ישראל ירד ל-64.3%, ושל שאר החברות צמח ל-35.7%.⁴ חברת דואר ישראל טענה בעבר כמה פעמים כי פעילותה מופלית לעומת מתחריה, וטענות אלו נדונו בוועדת הכלכלה.⁵

1.1. סקירת חברת דואר ישראל ותהליכים בעניינה⁶

חברת דואר ישראל בע"מ התאגדה ב-5 בנובמבר 2003. ב-1 במרס 2006 הועברה אליה הפעילות העסקית של רשות הדואר ומצבת העובדים שלה. החברה הוקמה כדי לייעל ולשפר את שירותי הדואר בישראל, להגמיש את פעילותם ולעודד תחרות בשוק הדואר. החברות המתחרות בחברת הדואר מציעות מחירים נמוכים לקהל לקוחותיהן, אך לא בהכרח מציעות פריסה ארצית, ואילו חברת הדואר מחויבת לספק שירות לכל רחבי הארץ. במקביל להקמת החברה, לפי החלטת ממשלה משנת 2002, הוחלט גם על העברת שירותי בנק הדואר לחברה-בת שתיקרא "בנק הדואר". פעילות דואר ישראל ובנק הדואר מוסדרת ברישיון כללי שהוענק לדואר ישראל מטעם משרד התקשורת. תוקפו של הרישיון 20 שנים; הוא חל מינואר 2008, ושר התקשורת רשאי להאריכו לתקופות נוספות של עשר שנים כל אחת. השירותים הבסיסיים שמספקות החברה וחברת-הבת בנק הדואר עוגנו **בתקנות הדואר (שירותי דואר בסיסיים ושירותים כספיים שיינתנו לכלל הציבור בכל המדינה)**, התשס"ח-2008.⁷ חברת הדואר מפוקחת על-ידי אגף הדואר במשרד התקשורת.⁸

במרס 2010 ביצעה החברה הנפקה פרטית של איגרות חוב (למוסדיים בלבד) בסכום של 400 מיליון ש"ח. הריבית שנקבעה הייתה 3.88% לשנה, והיא משולמת מדי חצי שנה. הקרן מוחזרת בתשלומים משנת 2012 ועד שנת 2022. איגרת החוב דורגה בדירוג Aa3 לפי חברת "מידרוג", וכחלק מתנאי איגרת החוב החברה התחייבה לשלם ריבית גבוהה יותר במקרה שהדירוג ירד. בשנים האחרונות הידרדר מצבה הפיננסי של החברה, כפי שיפורט בסעיף 3 להלן. התפתחות זו הביאה לירידה בדירוג האשראי ולעליית הריבית. הירידה החמישית והאחרונה עד כה הייתה ביוני 2014, ובה ירד דירוג האג"ח של החברה ל-Baa2. ביולי 2014 פנה נאמן מחזיקי איגרות החוב לבית-המשפט בבקשה

¹ המסמך מעדכן מסמך קודם: איתמר מילרד, [בקשה לאישור השקעת המדינה בחברת דואר ישראל בע"מ](#), מרכז המחקר והמידע של הכנסת, אפריל 2015.

² משרד התקשורת, [הוועדה לבחינת תעריפי חברת הדואר וחברת בנק הדואר ושירותיהן](#), דין-וחשבון, אפריל 2014.

³ משרד התקשורת, [רשימת בעלי היתר כללי למתן שירותי דואר כמותי](#), 31 בדצמבר 2013.

⁴ משרד התקשורת, [הוועדה לבחינת תעריפי חברת הדואר וחברת בנק הדואר ושירותיהן](#), דין-וחשבון, אפריל 2014.

⁵ ראו למשל: ועדת הכלכלה, [פרוטוקול בנושא הצעת חוק הדואר](#), 4 בדצמבר 2014.

⁶ חברת דואר ישראל, [דוח כספי שנת 2013](#); [טיוטת דוח כספי שנת 2014](#).

⁷ דפנה סידס-כהן, [שירותי דואר ישראל](#), מרכז המחקר והמידע של הכנסת, יוני 2009.

⁸ משרד התקשורת, [שירותי דואר](#), גישה: 20 ביולי 2015.



לפתיחת תהליך הבראה לחברה ובבקשה להסדר נושים לפי סעיף 350 לחוק החברות, התשנ"ט-1999. בית-המשפט קיבל חלק מהטענות של הנאמן ומינה משקיף מטעמו, וכן אסר לממש נכסים קבועים ללא אישורו.

בעקבות הידרדרות במצב הפיננסי של החברה וטענות בדבר איכות שירותיה,⁹ בשנת 2011 הציגה החברה תוכנית הבראה אסטרטגית, ובדצמבר 2013 הציגה תוכנית מתוקנת. התוכנית מורכבת מכמה שלבים (ראו סעיף 1.4 להלן) ודורשת שיתוף פעולה עם נציגי העובדים (עובדי החברה ונציגים מטעם הסתדרות העובדים הכללית החדשה) והמדינה (תיקוני חקיקה ומימון חלק מתוכנית הבראה). ב-16 באפריל 2015 אושרה בוועדת הכספים בקשת המדינה למימון חלק מתוכנית הבראה.¹⁰ לדברי החברה, בשנת 2015 תוכנית הבראה התקדמה על-פי התכנון.¹¹

1.3. אירועים מרכזיים לפי רצף הזמן

בלוח 1 שלהלן רשימת האירועים המרכזיים שהוצגו בסקירה זו.

לוח 1 – רשימת אירועים מרכזיים¹²

תאריך	פירוט האירוע
מרס 2006	תחילת הפעילות של חברת דואר ישראל בע"מ
מרס 2010	הנפקת איגרות חוב (למוסדיים בלבד) בסכום של 400 מיליון ש"ח
דצמבר 2011	החברה מציגה תוכנית הבראה ראשונית
מרס 2012	העלאת תעריפי הדואר
דצמבר 2013	החברה מציגה תוכנית הבראה נוספת
29 באפריל 2014	הגשת דוח הוועדה לבחינת תעריפי חברת הדואר וחברת בנק הדואר ושירותיהן (להלן: ועדת רייד)
יוני 2014	ירידה נוספת (חמישית) בדירוג איגרות החוב בעקבות מצבה הפיננסי של החברה
יולי 2014	נאמן מחזיקי איגרות החוב של החברה מגיש בקשה דחופה לבית-המשפט המחוזי לפתיחת תהליכי הבראה לחברה והסדר נושים בהתאם לסעיף 350 לחוק החברות; בית-המשפט ממנה משקיף מטעמו
אוקטובר 2014	גיבוש הסכם עקרונות לתוכנית הבראה בין החברה, הסתדרות העובדים הכללית החדשה והמדינה
אוקטובר 2014	החלטת ועדת השרים לענייני חברה וכלכלה (הקבינט החברתי-כלכלי) על הפרטת 40% מהחברה בשתי פעימות
נובמבר 2014	שר התקשורת ושר האוצר חותמים על מכתב אימוץ המלצות ועדת רייד ושינויים רגולטוריים ברישיון החברה
27 ינואר 2015	עדכון תעריפי חברת דואר ישראל, באישור ועדת הכלכלה של הכנסת
21-22 ינואר 2015	חתימת הסכם קיבוצי מיוחד, הנוגע לרפורמה ולהבראה, בין החברה והסתדרות העובדים הכללית החדשה
22 בפברואר 2015	תיקון הרישיון הכללי בהתאם למכתב אימוץ המלצות
16 אפריל 2015	ועדת הכספים מאשרת את השקעת המדינה בחברת הדואר בהתאם לתוכנית הרפורמה

⁹ ראו למשל: ועדת הכלכלה, פרוטוקול ישיבת הוועדה בנושא השירות שמעניקה חברת הדואר לציבור, 20 במאי 2013.

¹⁰ ועדת הכספים, פרוטוקול ישיבת הוועדה בנושא: אישור השקעת המדינה בחברת דואר ישראל בע"מ בהתאם לסעיף 10 לחוק החברות הממשלתיות התשל"ה-1975, 16 באפריל 2015.

¹¹ הרצל בר-מג, סמנכ"ל רגולציה, חברת דואר ישראל בע"מ, דוא"ל, 19 ביולי 2015.

¹² דואר ישראל, דוח הכספי לשנת 2014; אביחי רוזוג, מנהל תחום חשבונאות, מיסוי, דיווח ובקרה בחברת דואר ישראל, שיחות טלפון, 13 ו-14 באפריל 2015.



1.4. תוכנית ההבראה

כאמור, חברת דואר ישראל הציגה תוכנית הבראה סופית בדצמבר 2013. להלן עיקריה:¹³

- שינוי בקהלי היעד ובתחומי העיסוק של החברה – החברה מתכוונת להרחיב את השירותים בתחום הפיננסי, להיכנס לתחום הביטוח כסוכן ביטוח ולהרחיב את הפעילות בשוק חבילות הסחר המקוון ובשוק שירותי השליחים.
- שינוי תפיסת ההפעלה – החברה תרחיב את חלוקת דברי הדואר ישירות לבתי הנמענים, וכן את שעות הפעילות של חלק מסניפי הדואר.
- פרישת עובדים – החברה תקטין את מצבת העובדים כך שתתאים להיקף הפעילות.
- שינויים במבנה ההעסקה וביחסי העבודה – גמישות רבה יותר בקביעת תחומי העיסוק של עובדי החברה ובשעות העבודה והעסקת עובדים בחוזים אישיים.
- שינויים בכללי האסדרה – שינויים רגולטוריים ברישיון החברה, בתמחור מוצרים, בהסרת פיקוח על המחירים של חלק מהמוצרים ובשינוי מועדי הפתיחה של הסניפים.
- במקביל לסעיפים אלו המדינה מבקשת להוביל, כחלק מתהליך ההבראה, תהליך הפרטה חלקי בחברה (ראו להלן בסעיף 1.5).
- כאמור, במסגרת תוכנית ההבראה נדרשים הסכמים עם נציגי העובדים והמדינה. בינואר 2015 נחתם הסכם קיבוצי מיוחד בין החברה לעובדיה ולהסתדרות העובדים החדשה. אלה עיקרי ההסכם:¹⁴
- הקטנת מצבת העובדים של החברה בין השנים 2015–2018, כך שמצבת העובדים תקיף 5,050 משרות, מהן לא יותר מ-3,800 משרות קבועות. העובדים שיפרשו ייהנו מתנאי פרישה נוחים.
- גמישות בעבודת העובדים, אפשרות נידום, הפעלת מוצרים חדשים, הרחבת פעילות הדואר לשעות 08:00–20:00 שלוש פעמים בשבוע, הרחבת מגוון התפקידים שהעובדים עשויים לבצע והגברת תדירות חלוקת דברי דואר.
- הסרת התנגדויות של העובדים להפרטת החברה.
- שיפוי העובדים על חלק מההפסדים שייגרמו בשל השינויים, מנגנונים להעלאות שכר ומנגנוני תמרוץ.
- במסגרת תוכנית ההבראה נדרשה המדינה לתקן ולעדכן את תעריפי הדואר שיתאימו למכתב אימוץ המלצות¹⁵ ולרוב המלצותיה של ועדת רייך.¹⁶ המהלכים העיקריים נעשו באמצעות שינויים ברישיון החברה, שהם בסמכות שר התקשורת ובהתייעצות עם שר האוצר) ושינויים בתקנות לעניין תעריפי השירותים, שהם בסמכות שר התקשורת ובאישור שר האוצר.¹⁷
- כמו כן, במסגרת יישום תוכנית ההבראה, המדינה נדרשת להזרים הון בעלים למימון תוכנית הפרישה. השקעת הון זו הובאה לאישור ועדת הכספים של הכנסת ב-16 באפריל 2015, ופירוט על המהלך יובא בסעיף 2 במסמך זה. כאמור, בשנת 2015, תוכנית ההבראה התקדמה על-פי התכנון.¹⁸

¹³ חברת דואר ישראל, דוח כספי שנת 2013; דוח כספי שנת 2014.

¹⁴ חברת דואר ישראל והסתדרות העובדים הכללית החדשה, הסכם קיבוצי מיוחד – הסכם רפורמה והבראה, 12 בינואר 2015, התקבל משרות החברות הממשלתיות ב-13 באפריל 2015.

¹⁵ משרד התקשורת, הודעה לתקשורת: נחתם אמש מתווה הרפורמה בחברת דואר ישראל, 18 בנובמבר 2014.

¹⁶ משרד התקשורת, הוועדה לבחינת תעריפי חברת הדואר וחברת בנק הדואר ושירותיהן, דין-וחשבון, אפריל 2014.

¹⁷ הרצל בר-מג, סמנכ"ל רגולציה, חברת דואר ישראל בע"מ, דוא"ל, 19 ביולי 2015.

¹⁸ שם.



1.5. תהליך ההפרטה

כחלק מתהליך ההבראה של החברה, המדינה דרשה שהחברה תופרט בחלקה. תהליך זה מתבסס על הסכם העקרונות בין מדינת ישראל, חברת דואר ישראל והסתדרות העובדים החדשה, ועל החלטת הממשלה מס' 2103 מ-19 באוקטובר 2014, אשר אישרה את החלטת ועדת השרים לענייני חברה וכלכלה (קבינט חברתי-כלכלי) שהתקבלה ב-5 באוקטובר 2014. בהחלטה נקבע כי חלק מחברת דואר ישראל יימכר כמקשה אחת למשקיע או למשקיעים בשתי פעימות.¹⁹ ההחלטה גם הסמיכה את רשות החברות הממשלתיות לחבר הצעת החלטה לוועדת השרים לענייני הפרטה. על-פי הצעת ההחלטה,²⁰ בתחילה יונפקו 20% מהמניות למשקיע או לקבוצת משקיעים, ולאחר שהתהליך יסתיים יונפקו עוד 20% מהון המניות בהנפקה ציבורית בבורסה, כך שבידי המדינה ייוותרו לפחות 60% מהון המניות.

על-פי דברי ההסבר להצעת ההחלטה, הפרטת הדואר תסייע לחברה בהשגת שקיפות, יעילות ורווחיות ארוכת-טווח. כמו כן, כניסת משקיע תאפשר את מימון תוכנית ההבראה ואת יישום תוכנית ההבראה בחברה. חברת דואר ישראל התחייבה בהסכם לשיתוף פעולה בתהליך ההפרטה, והעובדים התחייבו בהסכם קיבוצי מיוחד להסיר את התנגדויות.

1.6. ההסכם בין חברת הדואר לבין המדינה

כאמור לעיל, אחד משיתופי הפעולה הנדרשים מצד המדינה כדי לקיים את תוכנית ההבראה הוא מימון הוצאות הפרישה הנובעות מתהליך ההבראה. להלן עיקרי ההסכם:

- מדינת ישראל תממן בארבע פעימות את הוצאות הפרישה בגין **700 משרות של עובדים קבועים עד סוף שנת 2018** כפי שמפורט להלן בלוח 2. הוצאות אלו לא יעלו על 477 מיליון ש"ח.
 - חברת דואר ישראל מתחייבת לצמצם בהדרגה את מכסת המשרות בחברה ל-5,050 עד סוף שנת 2018, ובהן לא יותר מ-3,800 משרות של עובדים קבועים.²¹
 - החברה אינה רשאית להגדיל את מכסת העובדים ואינה רשאית להגדיל את רכש השירותים מחברות כוח-אדם מעבר ל-5% ללא אישור נציגי הממשלה.
 - החברה תעביר לידי המדינה זכויות בנכסי נדל"ן שונים.
 - החברה תפעל בשיתוף פעולה מלא עם נציגי הממשלה ותנקוט כל פעולה שתידרש כדי לקדם את תהליך הפרטה, כפי שהוגדר בנוסח ההצעה להחלטה שגובש על-ידי רשות החברות הממשלתיות (ראו סעיף 1.4).
 - שלושה חודשים אחרי סוף כל רבעון תעביר החברה דוח בדבר ביצוע בפועל של פרישת העובדים. בדוח יפורט על העובדים שפרשו, שמותיהם, מועד הפרישה ועלות הפרישה; מצבת העובדים; ביצוע בפועל של התוכנית העסקית, כולל תזרים מזומנים.
 - החברה מתחייבת לאפשר לנציגי הממשלה לפקח ביעילות על ביצוע התחייבותה.
- בלוח 2 שלהלן פירוט ארבע הפעימות להעברת התשלומים מהמדינה לחברה.

¹⁹ משרד ראש הממשלה, [החלטת ממשלה מס' 2103](#).

²⁰ חברת דואר ישראל והחשב הכללי, [הסכם בין דואר ישראל והמדינה – נספח ה'](#), 18 במרס 2015, התקבל מרשות החברות הממשלתיות ב-13 באפריל 2015.

²¹ ההפרש בין מספר המשרות שחברת הדואר מתחייבת לצמצם למספר המשרות שמדינת ישראל מממנת הוא מספר המשרות של עובדים ארעיים שאת פרישתם המדינה אינה מממנת. אביחי רוזוג, מנהל תחום חשבונאות, מיסוי, דיווח ובקרה בחברת דואר ישראל, שיחת טלפון, 14 באפריל 2015.



לוח 2 – פעימות להעברת כספים לחברת דואר ישראל²²

תאריך הפעימה	סכום במיליוני ש"ח	פרישת עובדים קבועים	מועד סיום
עד 15/4/2015	236	410	סוף 2015
עד 15/2/2016	60	95	סוף 2016
עד 15/2/2017	55	82	סוף 2017
עד 15/2/2018	126	144	סוף 2018
סך הכול	477	731	

לפי הפירוט בלוח, המדינה תעביר לחברת הדואר עד 477 מיליון ש"ח בארבע פעימות בגין פרישה של 731 עובדים, ובשנת 2015 לבדה יועברו 236 מיליון ש"ח. הצמצום במספר העובדים במסגרת התוכנית החל מייד לאחר החתימה על ההסכם הקיבוצי בתחילת השנה. עד כה פרשו 497 עובדים, 260 מהם במימון המדינה.²³

יש לציין כי חברת "הרמטיק נאמנות", המייצגת את בעלי איגרות החוב של חברת דואר ישראל, תומכת בהזרמת כספים מהמדינה לטובת תוכנית ההבראה. עם זאת, כפי שהציגה בבית-המשפט, היא מתנגדת להעברת זכויות החברה בנכסי נדל"ן שונים ללא תמורה, וזאת בשל מצבה הפיננסי של החברה.²⁴

סכום המימון לפרישה שנותנת המדינה בעבור משרה של עובד קבוע הוא עד 681,000 ש"ח. חברת דואר ישראל הפרישה את רוב הסכום הנדרש לפיצויי פיטורים במסגרת החוק, כך שהתקרה היא בעבור הרחבת הפיצויים. הסכומים משתנים לפי דרג העובדים וסוג החוזה שעליו הם חתומים. עובדים אשר יפרשו במסגרת תהליך ההבראה יהיו זכאים בין השאר למענק פיצויים ולמענק הסתגלות.²⁵ במקביל לצמצום מספר העובדים, החברה מתקשה לגייס עובדי כפיים (בעיקר לדוורות ולמיון דואר) ועל כן פועלת לשנות את החוק כך שעבודות אלו יוכרו כמועדפות בתקנות הביטוח הלאומי.²⁶

2. נתונים על תיבות דואר, יחידות דואר וחלוקת דואר²⁷

2.1. תיבות דואר

כחלק מהרפורמה הוחלט על הפחתת תיבות הדואר למשלוח מכתבים. בתרשים 1 שלהלן מוצגים נתונים עיקריים על מספר תיבות הדואר הפעילות למשלוח מכתבים, מספר התיבות שהוצאו משימוש, מספר התיבות המתוכננות לצאת משימוש²⁸ ומספר התיבות שישארו פעילות, בפריסה ארצית.

תרשים 1 – מספר תיבות הדואר למשלוח מכתבים (יוני 2015)²⁹

²² חברת דואר ישראל והחשב הכללי, הסכם בין דואר ישראל והמדינה – נספח ה', 18 במרס 2015.

²³ הרצל בר-מג, סמנכ"ל רגולציה, חברת דואר ישראל בע"מ, דוא"ל, 19 ביולי 2015.

²⁴ עו"ד דן אבנון, חברת "הרמטיק נאמנות", שיחת טלפון, 14 באפריל 2015.

²⁵ חברת דואר ישראל והסתדרות העובדים הכללית החדשה, הסכם קיבוצי מיוחד – הסכם רפורמה והבראה, 12 בינואר 2015, התקבל מרשות החברות הממשלתיות ב-13 באפריל 2015.

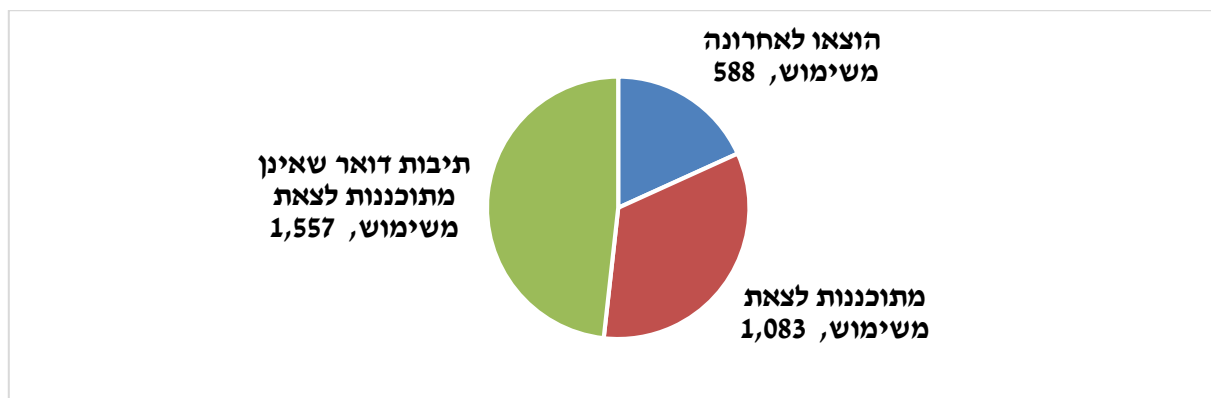
²⁶ הרצל בר-מג, סמנכ"ל רגולציה, חברת דואר ישראל בע"מ, דוא"ל, 19 ביולי 2015.

²⁷ מבוסס על מסמך קודם: מתן שחק, **נתונים אחדים על דואר ישראל**, מרכז המחקר והמידע של הכנסת, יוני 2015.

²⁸ כולל תיבות דואר שהוסרו, נאטמו או הוצאו משימוש בדרך אחרת.

²⁹ יוסי כהן, מנהל תחום חלוקת דואר, אגף תפעול, חברת דואר ישראל, דוא"ל, 1 ביוני 2015.





מהתרשים ומנתונים נוספים עולה כי :

- עד לאחרונה היו בארץ 3,228 תיבות דואר למשלוח מכתבים.
- לאחרונה הוצאו משימוש 588 תיבות דואר למשלוח מכתבים ב-17 ערים, שהן כ-18% מתיבות הדואר.
- יש תוכנית להוציא משימוש עוד 1,083 תיבות דואר ב-45 ערים, שהן כ-34% מתיבות הדואר.
- לאחר יישום התוכנית, יישארו 1,557 תיבות דואר פעילות למשלוח מכתבים, שהן כ-48% מתיבות הדואר.

מבדיקה של מרכז המחקר והמידע של הכנסת עולה כי לאחר השלמת התהליך של הוצאת תיבות הדואר משימוש, היחס הממוצע בין מספר תיבות הדואר שיישארו פעילות למספר התושבים יהיה תיבה אחת לכל 3,890 תושבים. בין היישובים יש שונות גדולה – החל מיחס של תיבת דואר לכל 316 תושבים בראש-פינה, ועד תיבת דואר יחידה ל-58,690 התושבים ברהט. יש לציין כי ברהט, וגם בערים נוספות, הייתה תיבת דואר אחת בלבד גם קודם לכן, ולא היו תיבות דואר שהוצאו משימוש.³⁰

מחברת דואר ישראל נמסר כי "בעקבות ירידה בכמויות הדואר בכלל נערכו סקרים לגבי כמות דברי הדואר בתיבות. הסקר האחרון נערך במשך שלושה ימים ב-23 יישובים ממגוון היקפי אוכלוסין וכלל 511 תיבות. ממוצע דברי הדואר היומי שהיה בתיבות היה 25 מכתבים". **לדברי דואר ישראל, הפריסה החדשה של תיבות הדואר תעמוד בקריטריונים שקבע הרגולטור, קרי, מרחק אווירי מרבי של 1,500 מטר מכל בית-אב, כאמור לעיל.**³¹

2.2. יחידות דואר

חלק מתוכנית ההבראה כלל הרחבת שעות פעילות של חלק מיחידות הדואר. עד כה הורחבו שעות הפעילות ב-98 סניפים ובשש סוכנויות דואר, והיעד הוא 166 סניפי דואר ו-67 סוכנויות דואר.³² נוסף על כך תוקן הרישיון כך שתקן הפריסה של יחידות הדואר נקבע לפי המרחק האווירי בין יחידת הדואר לרוב בתי-האב שהיא משרתת, ובהתאם לגודל היישוב, כמפורט:³³

- ביישובים שבהם מספר התושבים גדול מ-10,000, המרחק האווירי בין כל יחידת דואר לבין 90% מבתי-האב שהיא משרתת לא יעלה על 1,500 מטרים.

³⁰ עיבודי מרכז המחקר והמידע של הכנסת. **נתונים על תיבות דואר**: יוסי כהן, מנהל תחום חלוקת דואר, אגף התפעול, חברת דואר ישראל, דוא"ל, 1 ביוני 2015; **נתונים על מספר התושבים ביישוב**: נתונים הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, **רשימת היישובים ליום 31.12.2013**, כניסה אחרונה: 2 ביוני 2015.

³¹ יוסי כהן, מנהל תחום חלוקת דואר, אגף תפעול, חברת דואר ישראל, דוא"ל, 1 ביוני 2015.

³² הרצל בר-מג, סמנכ"ל רגולציה, חברת דואר ישראל בע"מ, דוא"ל, 19 ביולי 2015.

³³ משרד התקשורת, **רישיון כללי לחברת דואר ישראל בע"מ למתן שירותי דואר, שירותים כספיים מטעם החברה הבת ושירותים נוספים**, פברואר 2015, נספח ב': שירותי בעל הרישיון, סעיף 3.3(ב).



- ביישובים שבהם מספר התושבים הוא בין 1,000 ל-10,000 המרחק האווירי בין כל יחידת דואר לבין 90% (לפחות) מבתי-האב שהיא משרתת לא יעלה על 4,000 מטר.

- ביישובים שבהם מספר התושבים קטן מ-1,000 השירות יינתן באמצעות דואר נע.

יש לציין כי תאריך היעד לתקן המפורט הוא פברואר 2018. עד מועד זה על חברת דואר ישראל לפתוח בהדרגה יחידות דואר נוספות כדי לעמוד בתקן.³⁴

מנתונים שהעבירה חברת דואר ישראל לבקשת מרכז המחקר והמידע של הכנסת עולה כי בארץ יש 710 יחידות דואר ב-272 יישובים וערים. יחידות דואר הן סניף דואר, סוכנות דואר, אשנב קדמי ובית-דואר שניתנים בהם שירותי קבלה ומשלוח של דואר; שירותי דואר נע אינם כלולים בנתונים אלה. כלומר, יחידות הדואר אינן דומות זו לזו במספר דלפקי השירות בהן, בגודלן וכדומה. יחידת דואר משרתת כ-10,308 איש בממוצע.³⁵ בלוח 3 שלהלן התפלגות יחידות הדואר בין היישובים על בסיס מספר האנשים ליחידת דואר.

לוח 3 – התפלגות יישובים לפי מספר האנשים ליחידת דואר³⁶

מספר אנשים ליחידות דואר	מספר יישובים	יישובים לדוגמה
פחות מ-1,000 איש	27	אפק, גן-שמואל, כפר-חיים, מבוא-ביתר, נהלל, ראש-פינה
1,001–5,000 איש	60	אלון-שבות, חצור-הגלילית, גוש-חלב, סביון, קצרין
5,001–10,000 איש	74	אור-עקיבא, אריאל, באר-שבע, טבריה, צפת, תל-אביב-יפו
10,001–20,000 איש	74	אשדוד, בני-ברק, הרצליה, חולון, חדרה, ירושלים, לוד, נצרת
20,001 איש ומעלה	18	אור-יהודה, אלעד, ביתר-עילית, כפר-קאסם, מודיעין

מהנתונים בלוח עולה כי ב-27 יישובים יש יחידת דואר לפחות מ-1,000 איש (כ-10% מהיישובים שיש בהם יחידות דואר); ב-60 יישובים יש יחידת דואר לפחות מ-5,000 איש אך ליותר מ-1,001 איש (כ-22%); ב-74 יישובים יש יחידת דואר ל-5,001 עד 10,000 איש (27%). כלומר ב-59% מהיישובים יש יחידת דואר לפחות מ-10,000 איש. עוד עולה מהנתונים כי ב-92 יישובים יש יחידת דואר ליותר מ-10,001 איש (34%), ומהם 18 יישובים עם יחידת דואר ליותר מ-20,001 איש (7%). אלעד הוא היישוב שבו היחס בין מספר יחידות הדואר למספר התושבים הוא הגרוע ביותר – יחידת דואר אחת בלבד משרתת כ-42,561 אנשים. יש לציין כי קיימות עוד 19 תיבות במקומות נוספים שאינם יישובים (כמו בסיסים צבאים).

כדי לעמוד בתקן, על חברת הדואר לפתוח כ-15 עד 20 יחידות דואר בשנה במשך שלוש השנים הקרובות. במקביל רשאית חברת הדואר לסגור יחידות, באישור מוקדם של משרד התקשורת. עד אמצע שנת 2015 החברה הגישה כמה בקשות לסגירת יחידות דואר בתל-אביב ובירושלים, אולם טרם התקבל אישור ממשרד התקשורת.³⁷ נציין כי יחידת דואר בירושלים משרתת כ-16,272 איש בממוצע – יותר מהממוצע הארצי.³⁸

³⁴ שם.

³⁵ עיבודי מרכז המחקר והמידע של הכנסת. **נתונים על יחידות דואר**: יוסי כהן, מנהל תחום חלוקת דואר, אגף התפעול, חברת דואר ישראל, דוא"ל, 1 ביוני 2015; **נתונים על מספר התושבים ביישוב**: נתונים הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, [רשימת היישובים ליום 31.12.2013](#), כניסה אחרונה: 2 ביוני 2015.

³⁶ שם.

³⁷ הרצל בר-מג, סמנכ"ל רגולציה, חברת דואר ישראל בע"מ, דוא"ל, 19 ביולי 2015.

³⁸ עיבודי מרכז המחקר והמידע של הכנסת. **נתונים על יחידות דואר**: יוסי כהן, מנהל תחום חלוקת דואר, אגף התפעול, חברת דואר ישראל, דוא"ל, 1 ביוני 2015; **נתונים על מספר התושבים ביישוב**: נתונים הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, [רשימת היישובים ליום 31.12.2013](#), כניסה אחרונה: 2 ביוני 2015.



2.3. תורים בסניפים

בשנים האחרונות נשמעות תלונות רבות על אורך התורים בדואר.³⁹ כדי להפחית את העומס, החברה התקינה מערכת לניהול תורים ב-150 יחידות הדואר העמוסות ביותר בארץ, אשר מודדת גם את משך ההמתנה בתור לקבלת שירות. בינואר 2015, ממוצע ההמתנה בתור ביחידות אלו היה 23 דקות, ואילו ביוני 2015 – 19.8 דקות. יש לציין כי ועדת רייד קבעה כי זמן ההמתנה הממוצע צריך להיות עשר דקות.⁴⁰

כחלק מתוכנית ההבראה, וכדי להפחית את העומס ביחידות הדואר, פתחה החברה מרכזים למסירת דברי דואר בבתי-עסק, לרבות רשתות כמו "שופרסל" ו"אופיס דיפו". עד כה נפתחו 47 מרכזים כאלה, והתוכנית היא להגיע ל-75 עד 100 מרכזים עד סוף השנה. לדברי דואר ישראל, בסניפים שלידם נפתחו מרכזי חלוקה מורגשת ירידה בעומס העבודה ובמשך ההמתנה בתור. כמו כן הוקם מערך הזמנות תורים מקוון, הפועל בכ-180 סניפי דואר, ועד סוף השנה יגדל מספר יחידות הדואר שבהן יינתן שירות זה ליותר מ-300.⁴¹

2.4. מסירת דואר

תוכנית ההתייעלות כללה שינויים בשעות מיון הדואר, בימי חלוקת הדואר ובתקנים למסירת דברי דואר. באמצע שנת 2015 הדואר עבר למיון יום בהיקף מלא במקום מיון לילה, שינוי העשוי לצמצם את העלויות הכספיות (למעט שירותים שבהם נמשך מיון לילי, כמו "דואר 24"). במקביל חברת דואר ישראל צמצמה את ימי החלוקה מחמישה ימים בשבוע לחמישה ימים בשבועיים. באמצע שנת 2015, ב-95% מאזורי החלוקה בארץ שונתה תדירות החלוקה, בעוד הדואר הנע ממשיך לספק שירות חמישה ימים בשבוע בהתאם לתוכנית.⁴²

בשירות הרגיל, דואר ישראל מחויבת למסור דברי דואר במשקל של עד חצי ק"ג לנמענים פרטיים ובמשקל של עד ק"ג לבתי-עסק, באמצעות תיבת המכתבים בבית הנמען או באמצעות תא שהקצתה לנמען במרכז לחלוקת דואר, למעט דברי דואר שהנמען ביקש לקבל בתא דואר בתשלום ודברי דואר שמפאת גודלם או נפחם לא ניתן לחלקם לבית הנמען. במקרים אלו נמסרת לנמען הודעה המציינת את יחידת הדואר שבה הוא יכול לקבלם.

בעניין משך הזמן למסירת דואר רגיל ודואר רשום בכל יישוב, על חברת דואר ישראל לעמוד בתקנים אלו:⁴³

- על 61% מדברי הדואר (במצטבר) להימסר לנמען בתוך שלושה ימי עבודה;
 - על 75% מדברי הדואר (במצטבר) להימסר לנמען בתוך ארבעה ימי עבודה;
 - על 90% מדברי הדואר (במצטבר) להימסר לנמען בתוך חמישה ימי עבודה;
 - על 95% מדברי הדואר (במצטבר) להימסר לנמען בתוך שישה ימי עבודה;
 - על 100% מדברי הדואר (במצטבר) להימסר לנמען בתוך שבעה ימי עבודה.
- תוכנית ההתייעלות קבעה תקנים חדשים גם לגבי דברי דואר רשום, כמפורט להלן:

³⁹ למשל: ועדת הכספים, פרוטוקול ישיבת הוועדה בנושא: אישור השקעת המדינה בחברת דואר ישראל בע"מ בהתאם לסעיף 10 לחוק החברות הממשלתיות התשל"ה-1975, 16 באפריל 2015; הוועדה לענייני ביקורת המדינה; פרוטוקול ישיבת הוועדה בנושא: חברת דואר ישראל - עניינים כספיים בחברה – דוח מבקר המדינה 64א', 10 בדצמבר 2013; ועדת הכלכלה, פרוטוקול ישיבת הוועדה בנושא: המשבר בדואר ישראל, 4 בנובמבר 2013.

⁴⁰ משרד התקשורת, [הוועדה לבחינת תעריפי חברת הדואר וחברת בנק הדואר ושירותיהן](#), דין-וחשבון, אפריל 2014.

⁴¹ הרצל בר-מג, סמנכ"ל רגולציה, חברת דואר ישראל בע"מ, דוא"ל, 19 ביולי 2015.

⁴² ש.ס.

⁴³ משרד התקשורת, [רישיון כללי לחברת דואר ישראל בע"מ למתן שירותי דואר, שירותים כספיים מטעם החברה הבת ושירותים נוספים](#), פברואר 2015, נספח ב': שירותי בעל הרישיון, חלק ב', סימן 1.



- על חברת דואר ישראל למסור דואר רשום במשקל של עד קילוגרם על-ידי הדוור לנמען בביתו, כנגד חתימתו. אם לא מתאפשרת מסירה בבית הנמען, על הדוור להשאיר הודעה בדבר יחידת הדואר שבה הנמען יכול לקבל דבר דואר זה.
- על הדוור להשאיר הודעה שנייה על הגעת דבר הדואר הרשום בתוך שבעה ימי עבודה מניסיון המסירה הראשון.
- אם דבר הדואר הרשום לא נדרש על-ידי הנמען ביחידת הדואר עד 14 ימי עבודה מיום ניסיון המסירה בבית הנמען, דבר הדואר הרשום מוחזר לשולח.

מחברת דואר ישראל נמסר כי החברה פועלת להגדלת שיעור דברי הדואר הרשום שנמסרים לנמענים בביתם, וכי היא מתמרצת את הדוורים לשם כך. לדברי החברה, מבדיקה שנערכה לאחרונה נמצא כי כ-73% מדברי הדואר הרשום נמסרו על-ידי הדוורים לנמענים בביתם.⁴⁴ נוסף על כך, עד כה הקימה חברת דואר ישראל, עם שותפים עסקיים, 30 מרכזים למסירת דואר רשום ודברי דואר גדולים שלא נמסרו על-ידי הדוורים בבתי הנמענים. בכך פועלת החברה לצמצום זמני ההמתנה בתורים בסניפי הדואר. לפי החברה, היא פועלת להקמת מרכזים נוספים.⁴⁵

3. ניתוח המצב הפיננסי של החברה

3.1. תיאור המאזן

בלוח 4 שלהלן מוצג המאזן הכספי של החברה בשנים 2009–2014.

לוח 4 – המאזן לשנים 2009–2014 (באלפי ש"ח שוטפים)⁴⁶

2014	2013	2012	2011	2010	2009	סעיף
3,096,394	2,748,033	2,712,444	2,062,123	1,848,184	1,643,520	נכסים שוטפים
958,655	1,023,680	1,046,741	1,074,837	1,086,335	1,248,104	רכוש קבוע
1,365,434	1,393,674	1,440,125	1,380,349	1,358,729	155,366	נכסים אחרים לא שוטפים
5,420,483	5,165,387	5,199,310	4,517,309	4,293,248	3,046,990	סך כל הנכסים
3,412,906	3,123,801	3,099,877	2,468,190	2,281,092	2,241,126	התחייבויות שוטפות
1,487,182	1,553,689	1,653,967	1,536,775	1,565,936	283,023	התחייבויות לזמן ארוך
520,395	487,897	445,466	512,344	446,220	522,841	הון עצמי
5,420,483	5,165,387	5,199,310	4,517,309	4,293,248	3,046,990	סך כל ההתחייבויות וההון

לפי הנתונים בלוח, סך המאזן לשנת 2014 עמד על כ-5.4 מיליארד ש"ח. הנכסים השוטפים היו כ-3.1 מיליארד ש"ח, והם כוללים מזומנים ושווי מזומנים של החברה, נכסים כספיים מוגבלים בשימוש, השקעות לזמן קצר, חייבים ומלאי נמוך יחסית (כ-8 מיליון ש"ח). ההתחייבויות של החברה כוללות בין השאר תשלום אג"ח לציבור והתחייבויות בשל הטבות לעובדים. בלוח 5 שלהלן מוצגים המאזן באחוזים והשינוי בין השנים 2009 ל-2014 בנקודות האחוז.

⁴⁴ יוסי כהן, מנהל תחום חלוקת דואר, אגף התפעול, חברת דואר ישראל, שיחת טלפון, 2 ביוני 2015.

⁴⁵ יוסי כהן, מנהל תחום חלוקת דואר, אגף התפעול, חברת דואר ישראל, דוא"ל, 1 ביוני 2015.

⁴⁶ דואר ישראל, דוחות כספיים 2010–2014.



לוח 5 – המאזן באחוזים בשנים 2009–2014⁴⁷

שניוי 2009–2014	2014	2013	2012	2011	2010	2009	סעיף
3.2	57.1%	53.2%	52.2%	45.6%	43.0%	53.9%	נכסים שוטפים
-23.3	17.7%	19.8%	20.1%	23.8%	25.3%	41.0%	רכוש קבוע
20.1	25.2%	27.0%	27.7%	30.6%	28.2%	5.1%	נכסים אחרים לא שוטפים
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	סך כל הנכסים
-10.6	63.0%	60.5%	59.6%	54.6%	53.1%	73.6%	התחייבויות שוטפות
18.1	27.4%	30.1%	31.8%	34.0%	36.5%	9.2%	התחייבויות לזמן ארוך
-7.6	9.6%	9.4%	8.6%	11.4%	10.4%	17.2%	הון עצמי
	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	סך כל ההתחייבויות וההון

לפי הנתונים בלוח, הנכסים השוטפים היו 57.1% מנכסי החברה. משנת 2009 ועד שנת 2014 ירד הרכוש הקבוע מתוך סך הנכסים ב-23.3 נקודות האחוז, במקביל לעלייה בנכסים אחרים לא שוטפים (כמו מוניטין) של 20.1 נקודות האחוז. בין שנת 2009 ל-2010 ירדו ההתחייבויות השוטפות, בשל הנפקת האג"ח, והועברו לסעיף התחייבויות לזמן ארוך. ההון העצמי מסך ההתחייבויות של החברה ירד מ-17.2% בסוף שנת 2009 ל-9.6% בסוף שנת 2014, ירידה של 7.6 נקודות האחוז.

3.2. תיאור דוח רווח והפסד

בלוח 6 שלהלן מוצג דוח רווח והפסד של החברה בשנים 2009–2014.

לוח 6 – דוח רווח והפסד בשנים 2009–2014 (אלפי ש"ח)⁴⁸

2014	2013	2012	2011	2010	2009	סעיף
1,773,163	1,834,289	1,822,004	1,780,004	1,721,011	1,654,093	הכנסות ממכירות
1,735,121	1,773,279	1,734,654	1,641,125	1,598,618	1,424,048	עלות מכירות
38,042	61,011	87,350	138,879	122,393	230,045	רווח גולמי
25,095	40,021	40,757	44,860	51,872	43,418	הוצאת מכירה ושיווק
93,917	94,017	92,919	101,291	93,230	76,335	הוצאות הנהלה וכלליות
-	-	19,168	-	-	-	הוצאות בגין פרישת עובדים
(75,144)	(101,118)	(74,253)	(63,750)	(68,094)	2,426	הכנסות אחרות
-5,826	28,091	8,759	56,478	45,385	107,866	רווח תפעולי
43,415	28,217	41,217	41,143	39,526	23,721	הוצאות מימון נטו
-49,241	-126	-32,458	15,335	5,859	84,145	רווח לפני מס
6,000	6,000	-21,441	643	39,986	8,524	מס
-55,241	-6,126	-11,017	14,692	-34,127	75,621	רווח נקי

מהנתונים בלוח עולה שסך המכירות בשנת 2014 היה כ-1.77 מיליארד ש"ח, עלייה מתונה יחסית לשנים הקודמות. עלות המכירות הייתה כ-1.74 מיליארד ש"ח, והרווח הגולמי היה 38 מיליון ש"ח. הוצאות המכירה והשיווק היו כ-25 מיליון ש"ח בשנת 2014, והוצאות ההנהלה וכלליות כ-94 מיליון ש"ח. לראשונה בשנת 2014 הרווח התפעולי היה

⁴⁷ עיבודי מרכז המחקר והמידע של הכנסת. דואר ישראל, דוחות כספיים 2010–2014.

⁴⁸ דואר ישראל, דוחות כספיים 2010–2014.



שלילי, כלומר החברה מפסידה גם אם לא מביאים בחשבון את הוצאות המימון. הוצאות המימון היו כ-43 מיליון ש"ח, לעומת הוצאות מימון של כ-23 מיליון ש"ח בשנת 2009. בשנת 2014 החברה סיימה את פעילותה בהפסד נקי של כ-55 מיליון ש"ח, לעומת הפסד של כ-6 מיליון ש"ח בשנת 2013, הפסד של כ-11 מיליון ש"ח בשנת 2012, ורווח של כ-15 מיליון ש"ח בשנת 2011.

בלוח 7 שלהלן מוצג דוח רווח והפסד של החברה באחוזים מהמכירות בשנים 2009–2014.

לוח 7 – דוח רווח והפסד באחוזים מהמכירות לשנים 2009–2014⁴⁹

שינוי –2009 2014	2014	2013	2012	2011	2010	2009	סעיף
	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	הכנסות ממכירות
11.8%	97.9%	96.7%	95.2%	92.2%	92.9%	86.1%	עלות מכירות
-11.8%	2.1%	3.3%	4.8%	7.8%	7.1%	13.9%	רווח גולמי
-1.2%	1.4%	2.2%	2.2%	2.5%	3.0%	2.6%	הוצאת מכירה ושיווק
0.7%	5.3%	5.1%	5.1%	5.7%	5.4%	4.6%	הוצאות הנהלה וכלליות
0.0%	0.0%	0.0%	1.1%	0.0%	0.0%	0.0%	הוצאות בגין פרישת עובדים
-4.4%	-4.2%	-5.5%	-4.1%	-3.6%	-4.0%	0.1%	הכנסת אחרות
-6.8%	0.3%	1.5%	0.5%	3.2%	2.6%	6.5%	רווח תפעולי
1.0%	2.4%	1.5%	2.3%	2.3%	2.3%	1.4%	הוצאות מימון נטו
-7.9%	2.8%	0.0%	-1.8%	0.9%	0.3%	5.1%	רווח לפני מס
-0.2%	0.3%	0.3%	-1.2%	0.0%	2.3%	0.5%	מס
-7.7%	-3.1%	-0.3%	-0.6%	0.8%	-2.0%	4.6%	רווח נקי

לפי הנתונים בלוח, הרווח הגולמי בשנת 2014 היה כ-2.1% מהמכירות, לעומת כ-4.8% מהמכירות בשנת 2012 וכ-13.9% מהמכירות בשנת 2009, כלומר ירידה של 11.8 נקודות האחוז ב-6 שנים. יש לציין כי בתקופה זו הרחיבה החברה את מגוון שירותיה והציעה למשל כרטיסי אשראי נטענים וסחר במטבע חוץ, במטרה להגדיל את שיעורי הרווח הגולמי. במקביל לירידה ברווח הגולמי חלה גם ירידה ברווח התפעולי, משיעור של 6.5% בשנת 2009 ל-0.3% בשנת 2014 – ירידה של 6.8 נקודות האחוז. הוצאות המימון בשנת 2014 היו כ-1% מהמכירות.

3.3. יחסים פיננסיים

בלוח 8 שלהלן מוצגים יחסי הנזילות של החברה, אשר עשויים ללמד אותנו על יכולתה של חברה לעמוד בהתחייבויותיה הכספיות.

⁴⁹ עיבודי מרכז המחקר והמידע של הכנסת. דואר ישראל, דוחות כספיים 2010–2014.



לוח 8 – יחסי נזילות 2009–2014⁵⁰

2014	2013	2012	2011	2010	2009	יחסי נזילות
90.7%	88.0%	87.5%	83.5%	81.0%	73.3%	יחס שוטף
90.5%	87.7%	87.2%	83.0%	80.3%	72.7%	יחס מהיר
3.6%	4.2%	7.7%	12.0%	12.6%	8.1%	רמת נזילות מיידית (ללא מזומנים מוגבלים)

מניתוח יחסי הנזילות עולים הדברים הבאים:

היחס השוטף הוא היחס שבין הנכסים השוטפים להתחייבויות השוטפות. יחס זה הוא מדד רחב של נזילות החברה, כלומר של יכולתה לפרוע את חובותיה בעזרת הנכסים המיידים. יחס נמוך יכול ללמד על בעיות נזילות של החברה. בשנת 2014 היחס השוטף היה 90.7% (עלייה משנת 2009), והצביע על כך שיכולתה של החברה לפרוע את חובותיה המיידים נמוכה. יש לציין כי חלק מהנכסים השוטפים הם פיקדונות לקוחות של בנק הדואר, כך שלא ניתן למעשה להשתמש בסכומים אלה, ועל כן רמת הנזילות המיידית בפועל נמוכה עוד יותר.⁵¹

היחס המהיר הוא היחס שבין הנכסים השוטפים ללא מלאי לבין ההתחייבויות השוטפות. יחס זה הוא מדד נוסף של נזילות החברה או של יכולתה לפרוע את חובותיה בעזרת הנכסים המיידים. יחס נמוך יכול ללמד על בעיות נזילות של החברה. בשנת 2014 היחס המהיר היה 90.5% (עלייה משנת 2009).

רמת הנזילות המיידית היא היחס שבין הנכסים השוטפים שניתן למשוך בצורה מיידית (מזומנים, שווי מזומנים והשקעות לטווח קצר) להתחייבויות השוטפות. יחס זה הוא מדד צר מאוד המראה את המזומן הנזיל ביותר. בסוף שנת 2014 רמת הנזילות המיידית הייתה 3.6% – ירידה בהשוואה לשנים קודמות.

בלוח 9 שלהלן מוצגים היחסים התפעוליים של החברה, אשר עשויים ללמד אותנו על יעילות הגבייה והתשלום.

לוח 9 – יחסים תפעוליים 2009–2014⁵²

2014	2013	2012	2011	2010	2009	יחסים תפעוליים
48.1	42.4	36.3	34.1	33.8	35.6	ימי אשראי לקוחות
41.9	44.7	45.1	45.5	38.3	44.5	יחס ימי אשראי ספקים

מניתוח היחסים התפעוליים עולים הדברים הבאים:

ימי אשראי לקוחות הם סעיפי הנכסים מהמאזן הכספי של הלקוחות (לקוחות + חייבים) לחלק למכירות כפול 365 ימים. ימי אשראי לקוחות הם אומדן למספר הימים הממוצע לגביית הכספיים המגיעים לחברה מהלקוחות. החברה מצד אחד מעוניינת שימי אשראי לקוחות יהיו נמוכים ככול הניתן כדי לקבל את הפדיון מהר ככל שניתן. מצד שני, אשראי לקוחות נדיב עשוי להגדיל את מספר לקוחות החברה. בשנת 2014 סעיף ימי אשראי לקוחות היה 48.1 ימים, עלייה לעומת שנים קודמות. בין הסיבות לעלייה בימי אשראי לקוחות ירידה בהכנסות משירותי דואר פנים ארצי, המאופייין בלקוחות עם ימי אשראי מועטים, ועלייה בהכנסות מקבלת דואר מחו"ל, המאופייין בלקוחות עם ימי אשראי רבים יחסית.⁵³

⁵⁰ עיבודי מרכז המחקר והמידע של הכנסת. דואר ישראל, דוחות כספיים 2010–2014.

⁵¹ אביחי רוזוג, מנהל תחום חשבונאות, מיסוי, דיווח ובקרה בחברת דואר ישראל, שיחת טלפון, 14 באפריל 2015.

⁵² עיבודי מרכז המחקר והמידע של הכנסת. דואר ישראל, דוחות כספיים 2010–2014.

⁵³ אביחי רוזוג, מנהל תחום חשבונאות, מיסוי, דיווח ובקרה בחברת דואר ישראל, שיחת טלפון, 14 באפריל 2015.



ימי אשראי ספקים הם סעיפי התחייבות של הדואר לספקים לחלק למכירות כפול 365 ימים. ימי אשראי ספקים הם אומדן למספר ימי האשראי הממוצע שמהם נהנית החברה. החברה מעדיפה לשלם את חובותיה מאוחר יותר בשל הפרשי ריבית. בשנת 2014 המספר הממוצע של ימי האשראי היה 41.9, ירידה לעומת שנים קודמות. על כן ייתכן כי החברה נושאת בהוצאות ריבית בגין הפער בין מתן ימי אשראי ללקוחותיה לבין קבלת ימי אשראי מספקיה.

בלוח 10 שלהלן מוצגים יחסי הרווחיות והמינוף של החברה.

לוח 10 – יחסי רווחיות 2009–2014⁵⁴

2014	2013	2012	2011	2010	2009	יחסי רווחיות ומינוף
-3.1%	-0.3%	-0.6%	0.8%	-2.0%	4.6%	יחס רווחיות ממכירות
-1.2%	6.0%	1.8%	11.8%	9.4%		יחס רווחיות מהון עצמי
-13.4%	99.6%	21.3%	137.3%	114.8%	465.0%	יחס כיסוי ריבית

מניתוח יחסי הרווחיות של החברה עולים הדברים הבאים:

יחס רווחיות ממכירות הוא היחס שבין הרווח הנקי לאחר מס לסך המכירות. יחס זה הוא מדד לרווחיות החברה ביחס למכירותיה. לפי הנתונים בטבלה, בשנת 2009 יחס הרווחיות היה 4.6%, ובשנת 2014 הוא ירד ל-3.1%.

יחס רווחיות מהון עצמי הוא היחס שבין הרווח התפעולי השנתי להון העצמי הממוצע. יחס זה הוא מדד לתשואה אשר החברה משיגה (ללא הוצאות מימון) ביחס להון העצמי המושקע בה. הרווח התפעולי בשנת 2014 היה שלילי, ועל כן יחס הרווחיות מהון עצמי היה שלילי.

יחס כיסוי ריבית הוא היחס שבין הרווח התפעולי להוצאות המימון נטו (הוצאות ריבית פחות הכנסות מריבית). יחס נמוך מ-100% מצביע על קושי לשרת את החוב, כלומר שהרווח השוטף אינו מכסה אף את הוצאות הריבית, והחברה נאלצת לנגוס בהון בעצמי או לחלופין להגדיל את החוב. בשנת 2014 הרווח התפעולי היה שלילי, כך שברור שלא היה יכול לשרת את עלויות המימון. כמו כן, יחס זה קטן במהלך השנים – מכ-465% בשנת 2009 (כלומר הרווח התפעולי בשנת 2009 היה גדול פי-4.65 מהוצאות המימון) לכ-99.6% בשנת 2013 (כלומר הרווח התפעולי נמוך מהוצאות המימון).

לסיכום, החברה נמצאה בהפסדים ברוב התקופה שבין שנת 2009 לשנת 2014, זאת במקביל לשחיקה ברווח הגולמי וברווח התפעולי, אשר הובילו לשחיקה בהון העצמי. המשך פעילות החברה במסלול זה עשוי להביא לקשיים תזרימיים שוטפים, אם לא יינקטו צעדי הבראה מספקים. ב-24 במרס 2015 העבירה חברת דואר ישראל פנייה לרשות החברות הממשלתיות לקבלת כספי המקדמה לתוכנית ההבראה. על-פי פנייה זו החברה סובלת ממצוקת מזומנים שגוברת והולכת, ודחייה ביישום התוכנית גורמת להפסד של כ-11 מיליון בחודש ולפגיעה משמעותית בתזרים המזומנים.⁵⁵

⁵⁴ עיבודי מרכז המחקר והמידע של הכנסת. דואר ישראל, דוחות כספיים 2010–2014.

⁵⁵ חברת דואר ישראל, בקשה להעברת השקעות המדינה בהתאם להסכם המימון, 24 במרס 2015.

