

המנהל הכללי

ד' בכסלו, התשע"ו
16 בדצמבר, 2015
סימוכין 113807

לכבוד
חבר הכנסת משה גפני
יו"ר ועדת הכספים של כנסת ישראל

שלום רב,

הנדון: דיווח על התקדמות ביצוע תכנית ההבראה של חברת דואר ישראל
סימוכין: ישיבתה של ועדת הכספים של הכנסת מכ"ח בסיוון, התשע"ו, 15 ביוני, 2015.

במהלך החודשים האחרונים המשיכה חברת דואר ישראל לפעול כדי לממש את התכנית להבראתה וכדי למלא את המתחייב מההסכם הקיבוצי החדש, מהסכם המימון ומהתיקון לרישיון הכללי שלה.

גם בימים אלה מגויסת כל החברה ליישום תכנית ההבראה והיא ממקדת בכך את עיקר תשומת הלב הניהולית שלה, כמו גם את האמצעים העומדים לרשותה.

כאמור, חברת דואר ישראל הציבה את שיפור איכות השירות ללקוחותיה בראש מעייניה כמטרה בעלת חשיבות עליונה והפעולות שהיא המשיכה לנקוט בחודשיים האחרונים להשגת מטרה זו מוצגות במכתב זה להלן ובמצגת קצרה המצורפת אליו.

1. פתיחת מרכזים למסירת דברי דואר ("חנות בתוך חנות")

- 1.1. במטרה להפחית את העומס ביחידות הדואר ולקצר את ההמתנה לקבלת השירות, הוחל בפתיחה של מרכזים למסירת דברי דואר ברשתות ובחנויות חיצוניות לדואר, כגון: "שופרסל", "אופיס דיפו" ועוד.
- 1.2. עד סוף נובמבר נפתחו 124 מרכזים למסירת דברי דואר ובדעתנו להמשיך לפתוח מרכזים נוספים על פי הצורך.
- 1.3. על פי התכנית המקורית הכוונה הייתה לפתוח 75 מרכזים כאלה עד סוף 2015, אך המטרה הועלתה לכדי 100 מרכזים עד סוף השנה. גם יעד זה הושג כבר בינתיים וכאמור בדעתנו להמשיך להרחיב פרישה זו על פי הצורך.

2. שינוי שעות הפתיחה של יחידות דואר בשכונות מגורים

- 2.1. כדי לאפשר ללקוחותינו לקבל את שירותי הדואר גם לאחר שעות העבודה, הוחלט לפתוח סניפי דואר מרכזיים בשכונות מגורים, שלוש פעמים בשבוע (בימים ראשון, שלישי וחמישי) משמונה בבוקר עד שמונה בערב ברציפות. כמו כן, גם חלק מסוכנויות הדואר פתוחות כעת יומיים בשבוע (שני ורביעי) עד השעה שמונה בערב (אם כי לא ברציפות, אלא עם הפסקת צהריים).
- 2.2. עד כה עברו למתכונת החדשה של שעות הפעילות 129 סניפי דואר ועוד 45 סוכנויות דואר. ביחד: 174 יחידות דואר הפועלות במתכונת השעות החדשה.
- 2.3. עד סוף השנה מתוכננות לעבור למתכונת זו כ-180 יחידות דואר.

3. התקנת מערכות לניהול תורים

- 3.1. על-מנת ליעל את ניהול התורים בסניפים, לקצר את משך ההמתנה ולאפשר ללקוחות החפצים בכך להזמין מראש תור באמצעות המרשתת, או באמצעות יישומון מהטלפון החכם, הורחבה התקנת מערכות ממוחשבות לניהול התורים ביחידות הדואר.
- 3.2. מערכות כאלה פועלות כבר ב-284 סניפים.
- 3.3. עד סוף 2015 צפוי מספר הסניפים המצויד במערכת זו להגיע ליותר מ-300.

3.4. בכל יחידות הדואר הללו ניתן להזמין תור באורח מקוון, להגיע בשעה היעודה ולקבל את השירות מיד. אלפי לקוחות כבר עושים שימוש בשירות זה מדי יום ביומו.

4. הפחתת משך ההמתנה לקבלת שירות ביחידות הדואר

4.1. כתוצאה מסדרת הפעולות האמורות, חל שיפור משמעותי ולאחר תקופת החגים, בנטרול ימי עומס חריג, נע ממוצע ההמתנה הכלל ארצי בין 9 ל-13 דקות.

4.2. לאחרונה, בימים רגילים בהם מספר הלקוחות הפוקדים את היחידות בהן מותקנת המערכת הממוחשבת אינו עולה על 6,500, בשעה, עומד ממוצע ההמתנה הארצי על כעשר דקות בלבד.

4.3. השיפור נזקף לזכות פתיחת מרכזי המסירה, הרחבת שעות הפעילות, הפעלת שירות תור מקוון וסדרה של פעולות ניהול. בכוונתנו להמשיך בפעולות אלה במטרה להמשיך במגמת השיפור.

4.4. עם זאת, קיימים במהלך החודש ימים של תשלום מסים, קבלת קצבאות וקבלת משכורות, בהם מגיע מספר רב של לקוחות בבת אחת ועל כן משך ההמתנה בימים אלה גבוה יותר ומגיע לכדי כ-20 דקות בממוצע ארצי.

4.5. ברם, גם משך ההמתנה הזה התקצר בכעשר דקות לעומת המצב שקדם ליישום תכנית ההבראה ובדעתנו להמשיך לפעול כדי להשיג שיפור נוסף במשתנה זה.

5. שיפור בתהליכי מתן השירות בדלפקים

5.1. הוחל בהתקנת מערכת לניהול ממוחשב של מלאי דברי הדואר והחבילות ומשלוח מסרון לנמען וההתקנה כבר נמצאת בעיצומה. השיפור מקצר משמעותית את משך מתן השירות ואת משך ההמתנה בתור.

5.2. במסגרת התקנת המערכת, נוספו מדפסות וסורקים בכל מערך האשנבים, בכדי שלא יאלצו "לנדוד" לדלפק רחוק עד להגעתם למדפסת ולסורק ובכך נחסך זמן יקר.

5.3. כמו כן, רכיב "החתימה האלקטרונית" הינו נדבך נוסף של מערכת דואר רשום וחבילות ולהלן עיקרי השינוי ביחידות המסירה סניפים/סוכנויות/מרכזי מסירה, הנובעים מכך:

5.3.1. **סידור הפריטים על המדף** (לרשומים/חבילות וכן לדברי דואר גדולים רגילים) על פי סדר קריאת הפריטים ביחידה המוסרת וללא תלות ביחידה השולחת ובטופס 517 + איתור מהיר וממוחשב של הפריטים על המדף גם ללא ההודעה הידנית - מאפשר מסירה מהירה ללקוח.

5.3.2. **חתימה אלקטרונית בדואר רשום** - החתמת הנמען על משטחית מגע אלקטרונית. הרכיב כולל שמירת המידע במאגר ממוחשב וללא ניירת, המידע יוצג במסלול פריט.

5.3.3. **מסרונים** - לפריטים עליהם רשום מספר הטלפון של הנמען. קלידת מספר הטלפון בעת הגעת הפריטים ליחידה ומשלוח מסרון באותו רגע לנמען המודיע לו כי הפריט ממתין ביחידה. בכך מתייתר משלוח הודעה שנייה פיסית לנמען - מה שמאפשר ללקוח להגיע במהירות לקבל את הפריט ללא המתנה להודעה כתובה מהדוור.

5.3.4. נתוני הנמענים נשמרים בבסיס הנתונים ומוצגים שוב (באמצעות מספר הטלפון הנייד או מספר תעודת הזהות שלו) בפעם הבאה בה יגיע אותו נמען לקבל דבר הדואר.

5.4. **המערכת הוטמעה, עד כה, בכ-500 סניפי דואר, סוכנויות דואר ומרכזי מסירה** ("חנות בתוך חנות") ותוטמע עד לסוף השנה כמעט בכל יחידות הדואר ובמרכזי המסירה.

6. פעולות להטמעת השינוי ותכנית ההבראה

6.1. החברה ערכה כנסים רבי משתתפים בהשתתפות המנהל הכללי, ההנהלה הבכירה ונציגים מארגון העובדים, להעברת המסרים ולהטמעת השינוי הארגוני שהחברה עוברת.

6.2. כמו כן, מנהלי המרחבים ערכו כנסים מקומיים לחדד ולהדגיש את האמור לעיל.



7. שיפור בתהליכי העברת הדואר

- 7.1. התפוקה של מערך המיון הארצי הממוכן הועלתה באורח חד והיא עומדת כבר על כ-800,000 דברי דואר ביממה, כ-74% יותר מהתפוקה של מערך זה לפני מספר חודשים. עד סוף השנה יעלה מספר זה לכ-900,000 דברי דואר ביממה לפחות.
- 7.2. במערכים התפעוליים שבשירותי המיון הארציים תוגברה מצבת כוח האדם העוסק במיון.
- 7.3. פעולות אלה מקלות על עבודת הדוורים ומאפשרות להם להתמקד בחלוקת דברי הדואר לפי התקן שנקבע.

8. אמצעים ופעולות לשיפור האיכות

- 8.1. נעשה שימוש ב"תיבות ממסר" כדי להקל על הדוורים ולחסוך מהם את הצורך לשאת משקל רב על כתפיהם.
- 8.2. החברה אפשרה לקלוט קבלני מיון בכדי לסייע לעוסקים בחלוקת הדואר ולחסוך מהם חלק ניכר מהזמן שהקדישו לטובת מיון הדואר, על מנת שיתרכזו בחלוקה סדירה ואיכותית.
- 8.3. בפועל מהלך זה אפשר לדוורים להתרכז בלבת העיסוק שלהם - חלוקת דואר, תוך הפחתת עבודות ההכנה, כגון מיון ורישום דברי הדואר שאמורים לעבור ליחידות הדואר המסונפות לבית הדואר.
- 8.4. קבלני המיון מבצעים את פעילות המיון הראשוני לרמת הדוור, ליחידת הדואר ולמרכז המסירה. הם מכינים את ההודעה הראשונה, בין אם מדובר בהודעה ידנית ובין אם מדובר בשיגור מסרון לנמענים שמספר הטלפון שלהם ידוע לנו.
- 8.5. קבלני המיון מועסקים בהיקף של עד חצי משרה ועד כה מגיע מספרם לכ-200.
- 8.6. סיוע המטה ליחידות השטח: רוב עובדי המטה התגייסו לסייע ליחידות השטח והגיעו אליהם באורח שיטתי, בריכוז אגף התפעול, כדי לסייע במיון, במסירה ובחלוקה של דברי דואר.

9. פעולות לשיפור השירות בפריפריה ולעשירונים הבינוניים ומטה

- 9.1. בפריפריה וביישובים הקטנים ניתנים שירותי דואר ישראל באמצעות קווי דואר נע הפוקדים יישובים אלה מדי יום, חמישה ימים בשבוע. בשונה מהערים, בהן ירדה תדירות חלוקת הדואר לפעם ביומיים, הרי שבקווי הדואר הנע נמשכת הפעילות, לרבות חלוקת דברי הדואר, חמישה ימים בשבוע.
- 9.2. בפריפריה וביישובים בהם קיימת אוכלוסייה רבה מהעשירונים הבינוניים ומטה, נפתחו 21 מרכזים למסירת דברי דואר. לדוגמא: בדימונה, בבית-שאן, באריאל, בקריית-גת, ברחוב ברוכים בירושלים, ברחוב חזון איש בבני-ברק, בנצרת, באום אל-פאחם ועוד.
- 9.3. בכוונתנו להפחית את מחיר שירות הדגל שלנו: ה"פלטיום" - משלוח בין-לאומי סופר-מהיר - ליעד הכי נפוץ: ניו-יורק.
- 9.4. נפתחה יחידת דואר חדשה ביישוב רהט בו פעלה יחידה אחת בלבד וכך התקצר משך ההמתנה לקבלת שירותי דלפק בעיר זו.
- 9.5. בטירה, בעראבה, בכפר מנדא ובטייבה בכוונתנו לשפר את שירותי הדואר ואת המתקנים המשמשים את יחידות הדואר ביישובים אלה.

10. תכנית לשימוש בטכנולוגיה חדשה

- 10.1. **רכיב דוורים סולארי** - מדובר בתכנית לפיה כל דוור יצויד בטלפון חכם. באמצעות הטלפון החכם והיישומון שפותח, נוכל לעקוב אחר פריטי הדואר הרשום שהדוור יצא איתם לחלוקה. בעת מסירת דבר הדואר הרשום, יחתים הדוור את הנמען על גבי הטלפון החכם והמערכת תעודכן בזמן אמת במסירת הפריט.



- 10.2. יש להדגיש, כי היישומון מיייתר את הצורך להמתין לחזרת הדוור מהחלוקה לבית הדואר ולדיווח של מחלקת המכתבים הרשומים.
- 10.3. במקרה שאין מענה בבית הנמען, יישלח מסרון לנמען, ככל שמספר הטלפון שלו ידוע לנו. המסרון יפנה את הנמען לקבלת הפריט בסניף אליו הוא משויך או יאפשר לו להתקשר לדוור לצורך ביצוע תאום מסירה.
- 10.4. בגרסה הבאה, יש כוונה להוציא הודעה מודפסת גם לנמענים שאין לנו את מספר הסלולרי שלהם.
- 10.5. כך שהלכה למעשה כל דוור יצויד במדפסת אישית - כדוגמת זו שהפקחים עושים בה שימוש.
- 10.6. מערכת זו נמצאת כבר בשלבי הניסוי שלה והתקנתה צפויה בחודש הבא.

11. "דואר 24" - פעולות לשיפור השירות

- 11.1. הוגדרו דוורים ייעודיים לחלוקת "דואר 24" במסגרת חלוקה על בסיס יום-יומי.
- 11.2. הוקצו אמצעי שינוע נוספים, כגון: קטנועים ואופניים חשמליים.
- 11.3. הוגדר תהליך תפעולי שבו נעשית בקרה בכל אחת מחוליות שרשרת התהליך להעברת "דואר 24" ותוצאות חיוביות של תהליך זה כבר מורגשות.
- 11.4. בשבועיים האחרונים מסתמנת מגמת שיפור מתמדת ועל פי התשובות המתקבלות מהפנליסטים בסקר (כ-60% מהם השיבו בו-ביום, או למחרת) יותר מ-90% מהמכתבים שנמדדו במקטע החלוקה, הגיעו אליהם במועד.

12. פעולות לבקרה ופיקוח על שירות חלוקת הדואר

- 12.1. מערך הבקרה התפעולית שבאגף התפעול התמקד בתחום העברת הדואר ושם דגש על המקומות הרגישים.
- 12.2. תוצאות הבקרות התפעוליות הועברו למנהלים המקומיים ולמנהלי המרחבים לצורך תיקון הנדרש ושיפור הביצועים.
- 12.3. כמו כן, במידת הצורך, הבקרים שבו לבקר באתרים טעוני שיפור.

13. ארגון מחדש של שיטות העבודה ביחידות עמוסות

- 13.1. ביחידות בהן אובחנו בעיות של מחסור במקום, צורך בארגון והנהגת שיטות עבודה חדשות, הוקם צוות פעולה שהורכב מאנשי שטח ומטה, אשר בליווי חברה חיצונית תכננו מחדש את רצפת הייצור ואת סדרי העבודה והכניסו בכך סדר המאפשר למנהל לשלוט בתהליכי העבודה ובמלאי דברי הדואר. שיפור תהליכי העבודה ביחידות אלה ניכר לעין ומורגש היטב גם באיכות השירות.

14. תכנון מחדש של המערך התפעולי כחלק מהמעבר ממכתבים לחבילות

- 14.1. בעניין זה החברה נערכת בשלושה טווחי זמן: מידי ושוטף, סוף 2016 ו-2020.
- 14.2. בטווח המידי והשוטף, החברה פועלת לאיחוד של מספר בתי דואר קרובים ליחידה אחת, בנכס ובמיקום שיאפשרו התמודדות נאותה עם דברי דואר בעלי נפח וחבילות;
- 14.3. עד סוף שנת 2016 מתוכננת הקמתו של מרכז מיון חדש לטיפול בואר נפחי, בעיקר כזה המתקבל מחו"ל כחלק מהסחר המקוון, במטרה לאפשר מסירת דברי דואר כאלה בתוך יומיים מן העת בה הגיעו ארצה ונתקבלו בידי דואר ישראל.
- 14.4. כמו כן, ברבעון הראשון של 2016 מתוכננת התקנה והפעלה של אוטומטים ראשונים למסירת דברי דואר נפחיים.
- 14.5. עד 2020 מתוכננת הקמה של קריה דוארית, בה ירוכזו כל הפעולות המרכזיות של החברה: מיון, לוגיסטיקה, מחסנים ותחבורה.

- 15. מוקד שירות לקוחות - ארגון מחדש**
- 15.1. מערך שירות הלקוחות של החברה עובר כעת ארגון מחדש: הוא ירוכז תחת קורת גג ניהולית אחת במוקד 171 ("שהס") אשר יקבל את כל הפניות מהלקוחות ויטפל ברובן המכריע בעצמו ואילו מקצתן תועברנה למשרד אחורי או למרחבים, או למטה, לפי העניין.
- 15.2. המוקד עצמו עובר כעת שדרוג טכנולוגי משמעותי וכבר כעת יכולים הלקוחות לקבל שירות באמצעות "שיחה כתובה" ("צ'יט") ממוקדן.
- 15.3. השדרוג הטכנולוגי יפחית בהמשך את ההזדקקות של הלקוחות לשיחות טלפון ויאפשר קבלת שירות אוטומטי באמצעות קולו של הפונה.
- 15.4. בסופו של התהליך, המצוי כבר בעיצומו, ירד משך ההמתנה לקבלת שירות ויחד עמו יפחת גם שיעור הנטישה.
- 16. מערכת ניטור דואר**
- 16.1. בכוונת החברה להתקין ולהטמיע במהלך 2016 מערכת לניטור כלי קיבול בהם מועברים דברי דואר שאינם מנוטרים (ללא ברקוד) כגון: "דואר 24".
- 16.2. פורסם מכרז והוחלט על זוכה, אשר צפוי להתחיל לעבוד על המיזם בתחילת החודש הבא.
- 17. שירות מסירה בתשלום של חבילה בבית הנמען על פי הזמנתו**
- 17.1. חברת דואר ישראל נערכת לספק לציבור לקוחותיה שירות חדש במסגרתו כל נמען יוכל להזמין בתשלום שירות של הגעת החבילה אל מענו במועד אשר יתואם עמו.
- 17.2. הוחל כבר במתן השירות באורח ניסיוני בעיר רעננה והוא יורחב לכל הארץ בתחילת החודש הבא.
- 18. צמצום מספר המשרות על פי הסכם המימון**
- 18.1. החברה עומדת באורח מלא בהסכם המימון שנחתם עם המדינה וצמצמה עד כה 522 משרות. עד סוף השנה תעמוד החברה במכסה שנקבעה: צמצום של 600 משרות.
- 19. שיפור במצב הכספי של החברה בעקבות ביצוע תכנית ההבראה**
- 19.1. בעקבות יישום תכנית ההבראה על כל רכיביה, השתפר באורח ניכר מצבה הכספי של החברה: בשלושת הרבעונים הראשונים של השנה, רשמה החברה רווח נקי של כ-43 מיליון ₪, לעומת הפסד של 42 מיליון ₪ אשתקד. נתונים אלו הינם בנטרול הוצאה חד-פעמית של פרישת עובדים הממומנת בידי המדינה.
- 20. השגת הסדר עם מחזיקי אגרות החוב של החברה**
- 20.1. כידוע, הנאמן למחזיקי אגרות החוב שהנפיקה החברה הגיש בקשה לבית המשפט המחוזי בירושלים להסדר חובות ומינוי משקיף לחברה.
- 20.2. החברה ומחזיקי אגרות החוב קיימו ביניהם מו"מ במסגרתו הסכימו, בין היתר, כי החברה תעמיד בטחונות לטובת מחזיקי אגרות החוב ובתמורה לכך יבוטל ההליך המתקיים בפני בית המשפט, יבוטל השעבוד השלילי שהוטל על נכסי החברה ויופחת שיעור הריבית המשולמת לבעלי אגרות החוב. כתוצאה מכך, תוכל החברה להמשיך במימוש הסכם המימון עם המדינה והיא תוכל גם לגייס מקורות מימון נוספים.

בכבוד רב ,



דני גולדשטיין
המנהל הכללי

העתקים:

מר שלמה פילבר, המנהל הכללי, משרד התקשורת.
מר חזי צאיג, יו"ר הדירקטוריון, חברת דואר ישראל.
מר אלחנן שפירא, יועץ שר התקשורת.
מר טמיר כהן, מנהל ועדת הכספים של כנסת ישראל.