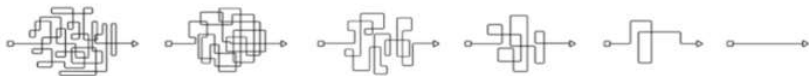


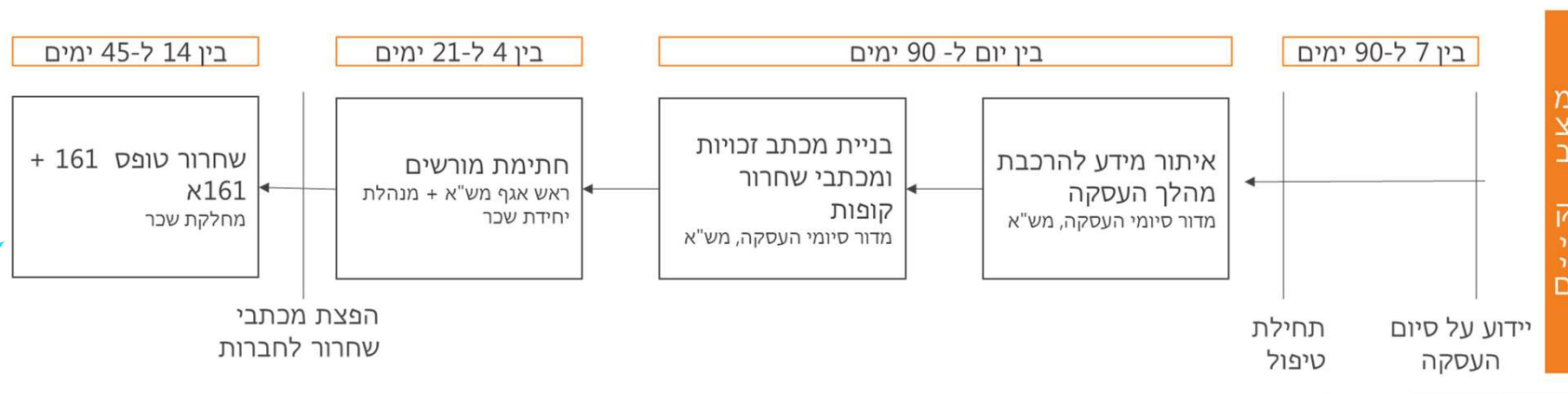
# ניתוח תהליך סיומי העסקה

דצמבר 2020



**מדור ארגון ושיטות**

לאור חשיפה קיימת לתביעות על הלנת כספי קופות ופיצויים שלא שולמו תוך 15 יום מרגע סיום ההעסקה (חשיפה מוערכת ב-10-3 מש"ח ב-50% הסתברות), בוצעה בחינת או"ש מעמיקה. הבדיקה העלתה שבמשאבים והכלים הקיימים היום אין יכולת לבצע את גמר החשבון תוך זמן סביר. בניתוח מפורטים גורמי השורש והמלצות נדרשות על מנת לעמוד במצב רצוי של סיום התהליך תוך 45 ימים מרגע ההודעה על סיום ההעסקה.



תהליך מייצג נכון להיום אורך בין 26 ל 246 ימים



# ריכוז המלצות

תועלת	משאבים			פעולות נדרשות	#	נושא
	תקציב	כ"א	מ"מ			
שיפור ניהול התהליך, התקשורת בין הגורמים השונים, הבקרה והמעקב ויכולת קבלת החלטות				ניהול תחנת שחר בטופס הקיים	1	ניהול ממוחשב של כל התהליך
			V	דוח ניהולי ממוחשב בלחיצת כפתור	2	
			V	בניית WF בפלטפורמה חדשנית יותר שתדבר עם SAP ותקיף את כל שלבי התהליך	3	
הפחתת פוטנציאל עוצמה של פיצויי הלנה במקרים עתידיים. (זכאות פיצויי הלנה נקבעת לפי מועד הוצאת מכתבי שחרור).			V	ניהול המידע על קופות העובד ב-SAP, העברת המידע בממשק מ"מ SAP	4	שחרור מידי של קופות פנסיה
			V	ניהול אינדיקציה (סטאטוס בטופס) ששחרור הקופות בוצע, על מנת לעקוב אחר המשך הטיפול בתיק (מכתבי זכויות וטופס 161)	5	
			V	בניית בקורות תומכות לשחרור קופות: אינדיקציה על היתכנות של העסקה פעילה נוספת, המשכיות מתוכננת, חתימות מנהלים	6	
				הודעה על סיום העסקה לחברות הביטוח דרך פורטל מעסיקים, הודעה מהירה דיגיטלית המייתרת את מכתבי השחרור (כרגע לקרן הפנסיה בלבד)	7	
		2,000 ₪ לשנה			בטווח המידי עד ליישום השינויים מעלה – רכישת 2 רישיונות להמרת PDF לWORD על מנת להשתמש בבניית המכתבים האוטומטית. עלות רישיון כ- 1,000 ₪ לשנה	



# ריכוז המלצות

תועלת	משאבים			פעולות נדרשות	#	נושא
	תקציב	כ"א	מ"מ			
קיצור זמן הטיפול בכל תיק - הפחתת חשיפה לתביעות עתידיות. הימנעות מהיווצרות רטרואקטיביים חדשים. ייעול התהליך.			V	פרויקט להסבת נתונים היסטוריים ל-SAP - ניהול המידע על תקופות העסקה ב-SAP	9	שיפור מורכבות איסוף המידע
	בבירור			המרת קלטות ארכיון לקבצים נגישים	10	
		V		יישום ההמלצות לייעול התהליך וקיצור זמן הטיפול בתיק אינו מיידית. בינתיים, בהתחשב בכוח האדם הנתון, בתכולת ואיכות השירות (נפח משמעותי של ליווי שימועים להקטנת חשיפה לתביעות), בקצב מסיימים חדשים וב"זנב" שמחדש את עצמו של כ-300 תיקים שממתינים לטיפול, מומלץ לבחון תוספת כ"א שעתי עד ליישום התהליכים הממוחשבים	11	הפחתת עומס במדור לסיומי העסקה
				תקשור והסברה להעלאת מודעות להודעה מיידית על סיום העסקה בקרב אוכלוסיות עם יותר ודאות לגבי המשך העסקתם (עחרי הוראה, חזים אקדמיים, שעתיים בסיוע מנהלי ומילוי מקום). מעקב בדוח ניהולי	12	צמצום טווח הזמן בין סיום ההעסקה בפועל לבין הדיווח על סיום העסקה
			V	תהליך ממוחשב לאיתור ודיווח על עובדים ללא פעילות	13	
				קבלת תקציב ליחידות ובניית שנת הלימודים בטרם מסתיימת שנת לימודים קודמת?	14	
צמצום החשיפה הקיימת בכ-5,000 תיקים לא מטופלים				טיפול בתיקים רטרואקטיביים (שחרור קופות ופיצויים) רק בפניית העובד	15	מדיניות בנוגע לתיקים רטרואקטיביים





# ניתוח התהליך

---

## הסיכון: חשיפה לתביעות אישיות של עובדים ולתביעה ייצוגית בשל הלנת פיצויי פיטורין - אי סיום העסקה בזמן הקבוע בחוק: ביצוע גמר חשבון תוך 15 יום מרגע סיום ההעסקה

עוצמה:

נמוכה עד בינונית  
3-10 מש"ח

החשיפה היא ל- 7 שנים אחורה

הסתברות:

50%

היו בעבר תביעות אישיות באמצעות ארגון הסגל הזוטר.  
לפי ייעוץ משפטי תיתכן גם תביעה ייצוגית על ידי ארגון סגל זוטר שמחפש את התביעה הייצוגית הבאה

## המטרה: הקטנת החשיפה ושיפור התהליך

הניתוח בוצע מול משאבי אנוש, טרם נותח התהליך בתחנה של יחידת השכר



# תקציר

- סיומי העסקה של סגל אקדמי בכיר ושל סגל מנהלי לרוב ידועים מראש, מקבלים תעדוף בטיפול ומסתיימים בזמן (פרישה/פיטורין/התפטרות). במקרים חריגים של אי יידוע על סיום העסקה מראש או קושי מיוחד באיסוף נתוני ההעסקה ייתכן עיכוב, אך אין חשיפה משמעותית.
- **החשיפה המשמעותית היא עבור סגל אקדמי זוטרי ועובדים שעתיים.** מדובר על כ-1,000 מסיימים בשנה (לעומת כ-60 מסיימים בסגל אקדמי בכיר ומנהלי). המשך הפירוט מתייחס אליהם.
- הסיומים הם לרוב בדיעבד, לא ברור בסוף מינוי האם ימשיכו או לא. זה תלוי בתקציבים שלא ידועים עד תחילת השנה, וצרכים משתנים. אם כך, **לרוב יהיה פער של מספר חודשים בין סיום ההעסקה בפועל לבין הדיווח.**
- עד תשע"ט (לפני שהוקם המדור לסיומי העסקה), לעובדים שעתיים לרוב לא התקבל דיווח על סיום ההעסקה, וגם לא התבצע טיפול לשחרור כספים. **הצטברו כ-5,000 תיקים רטרואקטיביים לא מטופלים.**
- פעולות המדור לאיתור עובדים לא פעילים והעלאת מודעות ביחידות לחשיבות סיום העסקה נאות, הביא לשיפור בכמות השימועים והסיומים המדווחים, רמת המקצועיות והשירות עלתה, אך נוצר עומס כמויות למדור. בנוסף לפער הזמן בין הסיום בפועל למועד הדיווח, **לרוב יהיה גם פער של מספר שבועות עד חודשים מרגע הדיווח עד לתחילת הטיפול ושחרור הכספים.**
- כלומר, מעבר לחשיפה הקיימת של התיקים הרטרואקטיביים, **ממשיכה להיות חשיפה של הלנת פיצויי פיטורין למאות עובדים בשנה לחודשים מרגע סיום ההעסקה בפועל ועד שחרור הקופות והפיצויים** (ב-26% פער של 6-12 חודשים, ב-23% פער של מעל שנה)



# תקציר

- התהליך לטיפול בגמר חשבון מורכב וארוך, סיבות השורש המרכזיות:
  - **אי מענה של מערכות המידע להעסקה מורכבת:** אחוז גדול מעובדים שעתיים וסגל אקדמי זוטר שמועסקים במקביל במספר תפקידים ללא אינדיקציה ברורה לכך במערכת המידע (סיום העסקה בתפקיד אחד מחייב תחקיר ובדיקה האם קיימות העסקות נוספות)
  - **אי זמינות של נתונים במערכת המידע SAP,** גורר תהליך ארוך לאיסוף מידע ויכולת מוגבלת לאוטומציה: לדוגמה,
    - לא קיימים ב-SAP נתונים על העסקה מלפני 2003 - מחייב איתור מידע ממסמכים סרוקים במספר מערכות היסטוריות (לא בוצעה הסבת נתונים בעלייה לאוויר),
    - לא קיימים ב-SAP נתוני קופות – מחייב בדיקה מקבילה במל"מ ומבטל יכולת למכתבים אוטומטיים (אין ממשק חוזר ממל"מ ל-SAP),
    - לא קיימים ב-SAP נתונים על העסקה שעתית – מחייב בדיקה בפורטל שעות על יום התחלת עבודה ועל יום הסיום.
  - **פתרונות המחשוב הקיימים אינם מספקים,** לדוגמה:
    - תהליך ה-WF שנבנה מנותק מה-SAP (לא שואב את נתוני העובד, מייצר טעויות הקלדה), ממשק משתמש מיושן ולא נח, שכר לא עובדים איתו ואין מידע שלם על כל התחנות, אין דוח ניהולי מרכז
    - לא ניתן להשתמש בתהליך אוטומטי שנכתב לבניית מכתבים – בגלל שהנתונים חלקיים (כאמור אין נתוני קופות ב-SAP) נדרש להמיר את ה-PDF ל-WORD להמשך עריכה ואין רישיונות לצורך כך
    - נבנו דוחות לאיתור עובדים לא פעילים, אך לא כתהליך ממוחשב. דורש כיום עיבוד של הדוח ושליחה לכל יחידה בנפרד להצהרה על מסיימים, מה שלא מתאפשר בזמן בעומס הקיים
- המדור מבצע רק בכ-50%-60% מהזמן גמר חשבון למסיימים, ביתר הזמן עונה לפניות רבות בנושא ליווי שימועים (על מנת למנוע תביעות בבית הדין על אי סיום העסקה נאות), ייעוץ ואיסוף מידע וטיפול בנושאים שונים





# כוח אדם בתהליך

ללא שינוי משמעותי בכ"א ייעודי לסיום העסקה, תכולת ומקצועיות העבודה עלתה משמעותית

## אחרי הקמת המדור

תקנים ייעודיים לטיפול בסיומי העסקה:  
1 תקן במשרה מלאה ראש מדור לניהול  
2 תקנים במשרה מלאה למרכזות סיומי העסקה לכלל אוכלוסיות העובדים (אקדמי מנהלי ושעתי)  
צפי לגיוס עובדת נוספת, הוספה של חצי תקן נוסף

סה"כ: 3 תקנים מלאים + חצי תקן בתכנון

## לפני הקמת המדור

תקנים ייעודיים לטיפול בסיומי העסקה:  
אקדמי – 2 תקנים ייעודיים לסיום העסקה.  
(בשל צרכים אישיים אחת העובדות ירדה לחצי משרה והתקבל אישור להעסיק עובדת שעתיית במשרה מלאה, אך לא הייתה הצלחה לאייש את התפקיד לאורך זמן)  
מינהלי – ללא תקנים ייעודיים, התחלק בין 4 עובדות השמה והעסקה בנוסף על יתר העיסוקים  
שעתי – עובדת שעתיית במרה מלאה לפרויקט נקודתי. ביתר הזמן טופל ע"י מרכזת העסקה בנוסף על יתר העיסוקים, ובתיעודף נמוך.

סה"כ: 2 תקנים מלאים + משרה שעתיית

## שינויים מרכזיים מאז הקמת המדור לסיומי העסקה:

- הוספת שירות משמעותי של ליווי שימועים (כ30% - 40% מזמן עיסוק המדור)
- איתור עובדים לא פעילים שלא דווחו כמסיימים (אלפי תיקים)
- הובלת פרויקטי מחשוב: טופס אחיד לדיווח על סיום העסקת עובד, מערכת לחישוב פיצוי ימי מחלה לפורש אקדמי, מערכת לניהול וחישוב פנסיה תקציבית לסגל אקדמי, בניית מכתבי קופות ומכתבי זכויות ממוחשבים, איפיון מהלך העסקה ממוחשב, הפקת טופס לדיווח סיום העסקה בפורטל, איחוד נהלים בנושא סיום העסקה ופרישה
- הורדת עומס מהמחלקה לסגל מנהלי
- הורדת עומס ממחלקת שכר - החל מ2019 אושרה גישה לנתונים לצפייה במערכות השכר למרכזות סיומי העסקה במש"א, הפחית משמעותית עומס על מחלקת שכר שכבר לא נדרשים לספק נתונים לכל תיק



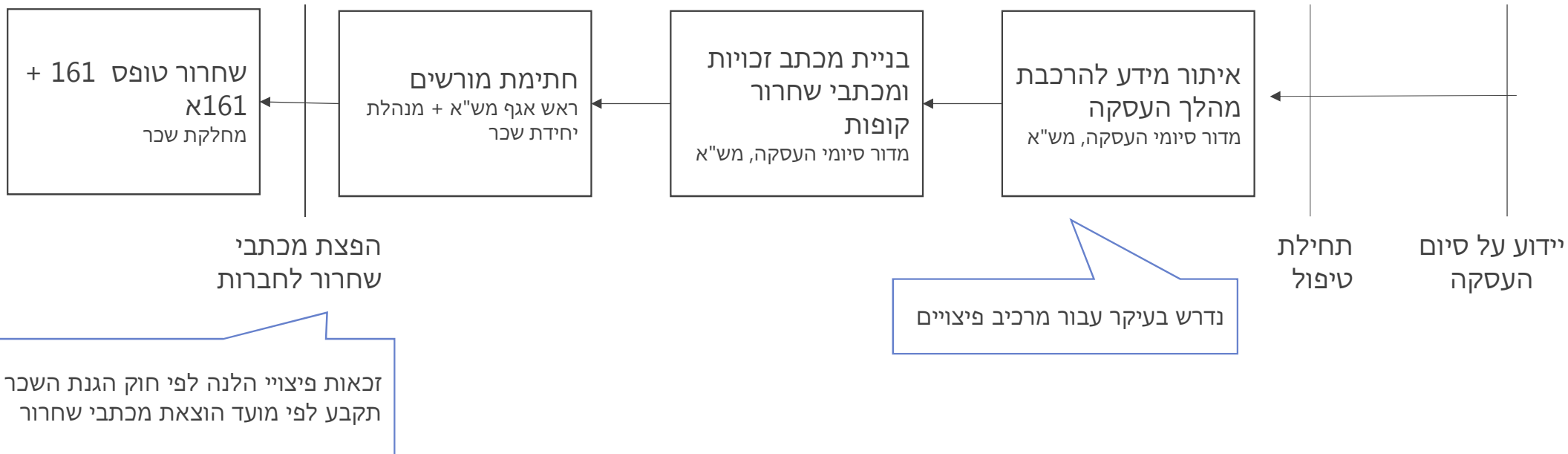
מדור ארגון ושיטות

# אוטומציה בתהליך

הערה	קיים	פעולה
המדור מפיק דוח שנתי ושולח ליחידות לסימון מסיימים. בפועל נדחה בגלל עומס עבודה	X	איתור אוטומטי של עובדים לא פעילים, אפשרות ליחידות לסמן דיווח על סיום העסקה מתוך הדוח
טופס פורטל לא מדבר עם SAP, מייצר טעויות	V	דיווח יזום על סיום העסקה
מחייב כיום כניסה לתיק עובד	X	בדיקה אוטומטית האם קיימות העסקות אחרות פעילות
	X	סיום העסקה אוטומטי ב-SAP
נבנתה תכנית לבניית מכתבי שחרור ונבחנת מערכת לחתימה דיגיטלית <u>אבל</u> : לא כל המידע קיים ב-SAP (למשל קופות) לכן נדרש לבדוק נתוני קופה במערכת אחרת ולשלב את המידע על ידי המרת הקובץ ל-WORD (אין רישיונות להמרה) לעדכן ולשלוח לחתימה במערכת חיצונית ל-SAP	חלקי	שחרור קופות אוטומטית: בניית מכתבי שחרור שליחה לחתימת מורשים הפצה לחברות הביטוח
נבנה טופס פורטל, לא מדבר עם SAP, ללא ניהול תעדוף (באילו בקשות לטפל קודם), ללא דוחות נוחים (ניתוח כמה זמן ממתין בכל תחנה מבלי לעבד אקסלים), ללא תחנות שכר (לא משתמשים בפלטפורמה), לא ידיותי	חלקי	ניהול התחנות והתור בממשק משתמש ידיותי
מידע מפוזר במערכות היסטוריות ומסמכים סרוקים, נדרשת טכנולוגיה לקריאת מסמכים סרוקים	X	איתור מידע להרכבת מהלך העסקה
ניתן להפיק ולעבד דוח אקסלי מטופס הפורטל אך זה דורש זמן עיבוד ארוך (לא קורה עם העומס הקיים), לא יתקבלו נתונים לכל התחנות מאחר ויחידת שכר לא עובדת עם הטופס	חלקי	דוח נתונים ניהולי לניתוח זמני טיפול כוללים ובכל תחנה



# תהליך סיום העסקה – תחנות מצב קיים



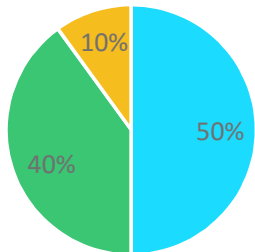
# מדור סיומי העסקה

הוקם כמדור בתשע"ט, אחראי על סיומי העסקה ופרישה של כלל האוכלוסיות, לפני כן כל מחלקה הייתה אחראית על הטיפול באוכלוסייה שלה (אקדמי/מנהלי/שעתי).

המדור מונה ראש מדור ו-2 תקנים למרכזות סיומי העסקה. צפוי לעלות ל-2.5 תקנים (כרגע בתהליך גיוס נוסף).

ליווי שימועים שירות מרכזי במדור, כלי חשוב למניעת תביעות. היחידות אימצו את השירות ופונות לקבלת שירות לכ-200 מקרים בשנה (ייעוץ ברגישויות החוק וליווי בהודעה מוקדמת, ניסוח הפרוטוקול, השימוע ועוד)

מרכזת סיומי העסקה – חלוקת זמן  
\*מבוסס על הערכת המרכזות, לא נבחן מספרית



- טיפול בתיקים לסיום העסקה ופרישה
- ליווי שימועים
- אחר

מרכזת סיומי העסקה – עיסוקים מרכזיים	
טיפול בתיקים לסיום העסקה ופרישה (50%)	הרכבת מהלך העסקה ממערכות שונות וגורמים שונים והפקת מכתב זכויות ומכתבי שחרור קופות. ליווי תהליך פרישה אקדמי/מנהלי
ליווי שימועים (40%)	תחקור הכולל למידה של החוק ושל הסכמים, איסוף מידע על העובד, ייעוץ פגישות ותיעוד
ייעוץ ואיסוף מידע בנושאים שונים (10%)	הכנת חומר לקראת היועצות מול אס"ז, פניות של עובדים מהעבר, מילוי טפסים לביטוח לאומי, סגירת מספרי עובד ללא ביצוע גמר חשבון, דוח מדדים ל-KPI, פניות טלפוניות של עובדים ומרכזות, בדיקת חומר בארכיון, הפקת דוח מסיימים לצורך בקרה מול היחידות

ראש מדור סיומי העסקה – עיסוקים מרכזיים
ליווי שימועים
טיפול בתיקים מורכבים לסיום העסקה
ליווי וטיפול בפרישות
טיפול במקרי פטירה / אי פעילות זמנית/נכות
טיפול בגמלאים (פנסיות שארים)
צוות פנסיה (מקרים מיוחדים)
מעורבות ביישום הסכמים
הערכות וייצוג בתביעות משפטיות
ייעוץ ואיסוף נתונים בנושאים שונים: הסכמי גירושין, לארגון הסגל הבכיר, לרקטור, אס"ז, דוחות לאוצר, נתונים לשכר לצורך דוחות האקטואריה
רציפות זכויות
עדכון נהלים, תהליכי עבודה, נושאי מיחשוב
הדרכות של היחידות בנושא שימוע
תהליכי היועצות מול ארגון הסגל הזוטר
הודעות מרץ לסגל בכיר



# נתונים

לא נדרש תשלום פיצויים  
עקב חוק התיישנות. אך  
כן נדרש שחרור קופות

1. כמה תיקים פתוחים יש נכון להיום?

2. בכמה סיומי העסקה מטפל המדור?

תשפ"א - צפי *סיומים ידועים בלבד	רטרואקטיבי (עד 7 שנים)		רטרואקטיבי (מעל 7 שנים) - הוחלט לא לטפל כרגע	
	ממתין לטיפול/בטיפול	הוחלט לא לטפל כרגע		
30				אקדמי בכיר
600	129	1,400		אקדמי זוטא
30	15			מנהלי
400	137	1,700		שעתי
<b>1,060</b>	<b>281</b>	<b>3,100</b>	<b>2,000</b>	סה"כ

תש"פ (3 תקנים)		
רטרואקטיבי	חדשים	
469	207	אקדמי
51	45	מנהלי
652	283	שעתי
481	512	סה"כ <b>993</b>

3 תקנים במשרה מלאה: ראש מדור + 2 תקנים למרכזות (1 משרה מלאה, 2 בחצי משרה)

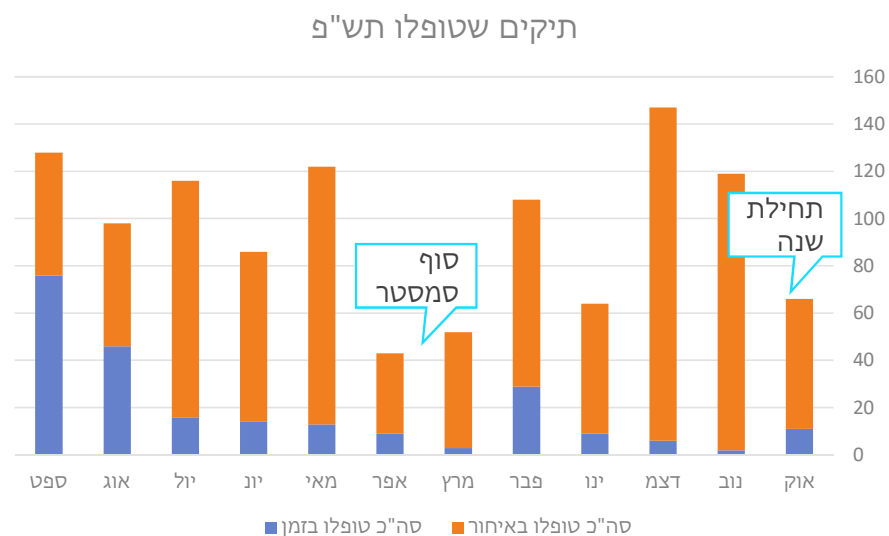
ממוצע טיפול של 77 תיקים בחודש

בקצב טיפול זהה לתש"פ (2 תקנים), מתוך 1,060 סיומי העסקה צפויים, בתשפ"א יטופלו כ-700 (993 תיקים מתוכם 281 רטרואקטיביים), כ-360 יישארו "זנב" לתשפ"ב. הרטרואקטיביים שהוחלט לא לטפל בשלב זה, יישארו ללא טיפול וישינו. חצי תקן צפוי להתווסף בתשפ"א אך בהתחשב בזמן החפיפה וההכשרה לא צפוי שינוי משמעותי בקצב של תשפ"א



# נתונים

## 3. מהו קצב הטיפול בתיקים?



# נתונים

4. מהו משך הטיפול בסיום העסקה?

#	משך הודעה מראש (הפרש בין תאריך קבלת ההודעה לתאריך סיום בפועל)	משך המתנה לתחילת טיפול (הפרש בין תאריך קבלת ההודעה למשיכת התחלת טיפול בתחנה ראשונה)	משך טיפול תחנה 1 - משאבי אנוש (הפרש בין משיכת התחלת טיפול לתאריך העברה לתחנה הבאה)	משך טיפול תחנה 2 - מחלקת שכר (הפרש בין משיכת התחלת טיפול לתאריך העברה לתחנה הבאה)	סה"כ משך טיפול	סה"כ חריגה מהזמן הקבוע בחוק (15 יום מרגע סיום ההעסקה)

5. מהו אחוז סיומי העסקה המסתיימים בזמן?

מתוך התיקים שטופלו - אחוז תיקים שטופלו בזמן (ע"ס נתוני תש"פ)	
25%	אקדמי זוטרי
95%	מנהלי
15%	שעתי
20%	סה"כ

למרות הטופס וה-WF הממוחשב לא ניתן לקבל את הנתונים בתצוגה כזו. אין דוח מרכז ומחלקת שכר לא עובדת עם התהליך הממוחשב ולכן אין נתונים על תחנה 2

מתייחס לזמן הפצת המכתבים ממש"א, לא לסיום טיפול כולל טופס 161 + 161א

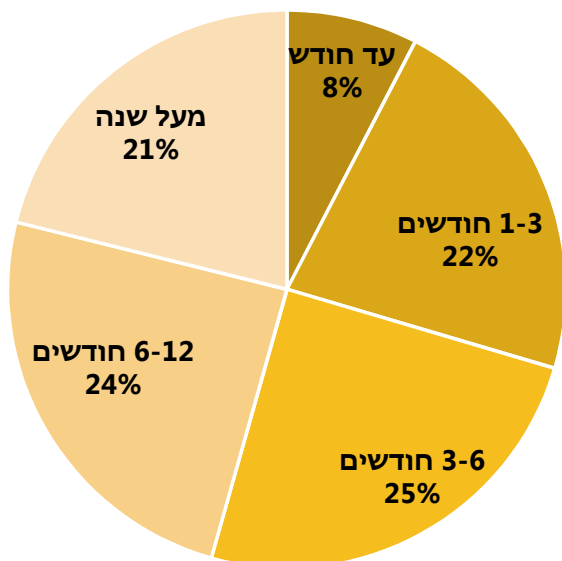
ההערכה היא שסגל אקדמי בכיר מטופל בזמן. הנתון מייצג סגל אקדמי זוטרי



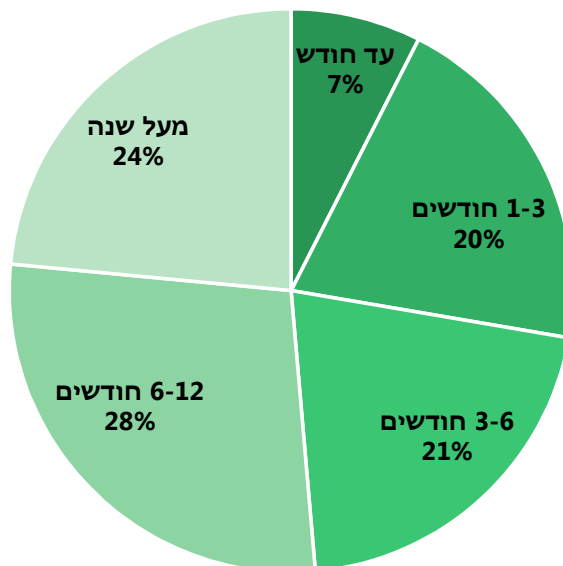
# נתונים

6. מה משך האיחור בתיקים שלא מטופלים בזמן?

אקדמי



שעתי



מתוך התיקים שטופלו - אחוז תיקים שטופלו בזמן (ע"ס נתוני תש"פ)	
25%	אקדמי זוטרי
95%	מנהלי
15%	שעתי
20%	סה"כ





# ניתוח גורמים

ההנחה היא שרק 10%-20% מסיומי ההעסקה ידועים מראש. הודעה של חודש מראש על סיום העסקה תאפשר 45 יום לכל התהליך.

שלב	פירוט	גורם	המלצות
<b>יידוע על סיומי העסקה</b> (לא פרישה מתוכננת)	הודעה מוקדמת של חודש מראש תאפשר כ-45 יום לטיפול בבקשה. היידוע מתקבל דרך טופס ממוחשב (עלה לאוויר ביוני 20, לפני כן מיילים)	סיומי העסקה שכן ידועים מראש לא מדווחים בזמן	תקשור והסברה על חשיבות ההודעה מראש והעלאת מודעות לטופס הממוחשב
	סגל מנהלי וסגל אקדמי בכיר – לרוב ניתן לדעת מראש במקרים של פיטורין/ התפטרות. אך לא תמיד מתקבל היידוע בזמן. פרישה מתוכנת מספר חודשים מראש.	סיומי העסקה שלא ידועים מראש לא מדווחים בכלל	דוח ממוחשב מרכז של התהליך – זיהוי ומיפוי מקרים שכן היו ידועים מראש אך לא דווחו בזמן, והמשך חשיבה בהתאם
	סגל אקדמי זוטור - ניתן לדעת מראש באוכלוסייה מסוימת של עוזרי הוראה וחזים אקדמיים. לרוב העסקת סגל זוטור תלויה בתקציבים שלא ידועים עד תחילת השנה וצרכים אקדמיים משתנים, ולכן גם אין החלטה ברורה לגבי סיום ההעסקה.	לעובדים שעתיים יש פער מובנה של עד 5 שבועות לתחילת טיפול	תהליך ממוחשב אוטומטי מול היחידות לאיתור ודיווח על עובדים ללא פעילות
	סגל שעתי – ניתן לדעת מראש באוכלוסייה מסוימת של סיוע מנהלי וממלאי מקום. לרוב האוכלוסייה השעתית (עוזרי מחקר, מדריכים, משגיחות...) ההעסקה לא תמיד צפויה, לעיתים עונתית, תלויה בתקציבים משתנים, ולכן גם אין החלטה ברורה לגבי סיום ההעסקה.	קבלת תקציב בתחילת שנה לא מאפשרת לפקולטות לבצע תכנון כ"א מראש	תהליך ממוחשב אוטומטי מול היחידות לאיתור ודיווח על עובדים ללא פעילות
	גם מקרים ידועים מראש ניתן להתחיל לטפל רק בחודש העוקב כיוון שדיווחי השעות הם עד ה-23 לחודש ואינם מתעדכנים במערכות LINE ON המדור מפיק דוח שנתי (כתלות בעומס עבודה) המאתר עובדים ללא פעילות מעל שנה ושולח ליחידות לסימון מסיימים.		



# ניתוח גורמים

במצב אופטימלי של יישור קו, קצב הטיפול יכול תיאורטית לעמוד בקצב הסיומים. כל עוד יש זנב לטפל בו ימשיך להצטבר תור גם בסיומים החדשים

שלב	פירוט	גורם	המלצות
תחילת טיפול – מסיימים חדשים	<p>משך הזמן מהרגע בו התקבלה הודעה על סיום העסקה ועד למשיכה של התיק ע"י המדור לתחילת טיפול נע בין 7 ימים ל-90 יום כתלות בעומס. סדר משיכת התיקים לטיפול:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. סגל אקדמי בכיר וסגל מנהלי</li> <li>2. סגל אקדמי זוטור - FIFO</li> <li>3. עובדים שעתיים - FIFO</li> </ol>	רק כ-50% - 60% מזמן המרכזות מופנה לטיפול בתיקים לסיום העסקה. ליווי שימועים הפך לפעילות משמעותית במדור	החלטה על הנפח הרצוי של השירות מזמן העיסוק של המדור, ובהתאם: חידוד מבנה אחריות וגבולות גזרה בין המדור ליחידות בתהליך השימועים. חידוד השירות ורזולוציית המעורבות של המדור בשימועים.
		פניות רבות לייעוץ וקבלת מידע דרך מיילים אישיים. מקבלים תעדוף	הסדרת כל הפניות לשירות דרך טופס פנייה, יסייע בתעדוף טיפול
		חילופי כ"א משפיעים על קצב הטיפול. תקופת הכשרה ארוכה יחסית	
		קצב הטיפול דומה לקצב המסיימים החדשים, אך חלק מהטיפול מופנה לתיקים קודמים ממתנינים, "זנב" של כ-300 תיקים ימשיך לחדש את עצמו כל עוד לא יהיה יישור קו וקצב המסיימים וקצב הטיפול לא ישתנה	"פרויקט זנב" לצמצום הפער
		קצב המסיימים וקצב הטיפול לא קבוע לאורך החודשים, בסיומי סמסטר יהיה עומס במסיימים ופחות פניות של המדור לטפל	



# ניתוח גורמים

המסה של הרטרואקטיביים מהווה את החשיפה העיקרית לתביעה ייצוגית.

שלב	פירוט	גורם	המלצות
תחילת טיפול - רטרואקטיבי	<p>כ-5,000 תיקים ישנים פתוחים, נכון לעכשיו ללא תכנית מוגדרת לסגירה (טיפול יהיה על חשבון מסיימים חדשים).</p> <p>כ-2,000 תיקים מלפני 2012 (דוחות הופקו ב-2019) שחל עליהם חוק התיישנות. כלומר לא נדרש תשלום פיצויים, רק שחרור קופות.</p> <p>מתוכם כ-200 תיקים ללא קופות – רק נדרש לסגור.</p> <p>כ-3,000 תיקים מ-2012-2019. ההערכה היא שמתוכם כמחצית ללא פיצויים, כלומר נדרש רק שחרור קופות וכמחצית עם פוטנציאל לתשלומי פיצויים</p>	השארת תיקים לא מטופלים	ייעוץ משפטי וניהול סיכונים לגבי טיפול בהם – עלות פיצויי הלנה במקרה של תביעה מול עלות תשלום לכל האוכלוסייה
		טיפול בתיקים רטרואקטיביים יהיה על חשבון תיקים חדשים, ייווצר פער חדש	כתיבת תכניות אוטומטיות לשחרור קופות וסגירת תיקים. מכתב זכויות אוטומטי יתאפשר רק במקרים לא מורכבים. צריך להיות בתיאום מול מחלקת שכר
		היווצרות רטרואקטיביים לא מטופלים חדשים	תהליך אוטומטי לשליחת עובדים ללא פעילות (במרווח קטן יותר) ליחידות וסימון ממוחשב שלהם של מסיימים



# ניתוח גורמים

בעלייה לאוויר ב2003 עם HR SAP לא בוצעה הסבת נתונים. אחז גדול מהתיקים דורש איתור מידע מורכב ממספר מערכות. לפורשים ב2045 עדיין יהיה הצורך במערכות ההיסטוריות

המלצות	גורמים	פירוט	שלב
העברת הנתון בממשק לסאפ. עדכון הקופות ב- SAP ע"י צוות השמה והעסקה.	בכל תיק נדרשת כניסה למערכת מל"מ לאיתור הקופות	הרכבת מהלך העסקה (סוג ההעסקה, תקופות, רציפות, קופות, הסכמים) דורשת מיומנות וניסיון. בעלייה לאוויר ב2003 עם HR SAP לא בוצעה הסבת נתונים. כל עובד שהחל עבודתו לפני 2003 דורש איתור מידע מורכב ממספר מערכות. אם נדרשת פנייה לארכיון או לגורם חיצוני נוסף, השלב יתארך משמעותית. משך שלב איסוף המידע בין 1 יום ל90 ימים כתלות במורכבות התיק.	<b>איתור מידע להרכבת מהלך העסקה</b>
העלאה לענן של כל מסמכי ארכיון (קלטות ארכיון + פישים)	מכונת מיקרופישים לקריאת קלטות ארכיון מקולקלת	מל"מ - קופות מנוהלות במל"מ, נדרשת כניסה למערכת בכל תיק. החל מ2019 אושרה גישה לנתונים מעמדות מרכזות סיומי העסקה במש"א, הפחית משמעותית עומס על מחלקת שכר (לא נדרשים לספק נתונים לכל תיק).	
טכנולוגיות לקריאת מסמכים סרוקים לדליית מידע על תקופות ההעסקה מהמערכות ההיסטוריות	קושי באיתור מידע במסמכים סרוקים	<u>שכר היסטורי</u> - נתונים היסטוריים של עובדים לפי שעות- לכל עובד עם היסטוריה של העסקה שעתית מבצעים חיפוש במערכת על מנת לאתר תקופת העבודה.	
פנייה דרך WF ממחשב, ניהול כל התהליך כולל תחנות שכר ב-WF הממוחשב. מינוי מתאים?	זמן מענה ארוך בבקשות למידע בין מש"א ושכר	<u>Cold</u> - מערכת מידע היסטורית של משאבי אנוש. חיפוש תקופות עבודה לכל עובד שהחל העסקתו לפני 2003. המערכת ישנה מאוד וניתן להסיק ממנה שהייתה העסקה, אבל לא מה סוג ההעסקה ונתוני ההעסקה. תידרש המשך חקירה מול התיק האישי.	
שליחת בקשה לבנצמארק מאוניברסיטאות האם האם צריך להתבצע ע"י חשבי שכר. (התקבלה תשובה מהטכניון, גם שם לא מבוצע על ידי חשבי שכר)	היוועצות בראש המדור מייצרת צוואר בקבוק	<u>DMS</u> - תיעוד מסמכים סרוקים של תיק אישי. לא ניתן לבצע חיפוש על מסמכים. לוקח הרבה זמן לאתר את המידע הנדרש.	
		<u>ארכיון</u> - השלמת נתונים מהמערכות היסטוריות - הערכה של כ-10 מקרים בחודש. כל מקרה צורך הרבה זמן: פנייה לארכיון, גישה למכונת מיקרופישים שמתקלקלת לעיתים קרובות, תלות בשעות פתיחה, איתור המידע. <u>פנייה לשכר</u> - הצלבת מידע במקרים בהם חסרה אינפורמציה (תקופות חסרות, נתונים לא ברורים על קופות) <u>פנייה לחוגים</u> - רק עבור מדריכי שדה - כשאין נתוני עבר על מספר הסטודנטים שהם הדריכו וחוו ודמש נשריל מהלך העסקה	

# ניתוח גורמים

זכאות פיצויי הלנה לפי חוק הגנת השכר תקבע לפי מועד הוצאת מכתבי שחרור. לקרנות הפנסיה יש פורטל ארגוני המאפשר דיווח על סיום העסקה ושחרור הכספים ללא הוצאת מכתבים

המלצות	גורמים	פירוט	שלב
בחינת אפשרות לשחרור מייד, לפני הרכבת מהלך העסקה לצורך חישוב זכויות ופיצויים (שינוי סדר הפעולות, בכלים הקיימים היום, יקשה על העובדות לבצע מעקב וייצר פעולות כפולות לכל תיק) או לחילופין בשימוש בפורטל הארגוני לדיווח – ייתר את מכתבי השחרור. תידרש התאמה ל-WF	הפצת מכתבי שחרור בסוף התהליך	בכל חודש מטופלים בממוצע בכ-90 תיקים, לכל תיק יכולים להיות עד 4 קופות לשחרור. בנוסף נדרש מכתב זכויות. מדובר בעשרות רבות של מכתבים בחודש. עד כה נבנו מכתבי שחרור קופות ומכתבי הזכויות נבנו ידנית מתבניות WORD, לאחרונה נכתבה תכנית לבחירת התבנית הנכונה והפקת PDF עם שליפת נתונים מה-SAP. עדיין נדרש בחלק גדול מהמקרים להמשיך ולערוך את ה-PDF (כאמור מידע לא נמצא ב-SAP). קיים כרגע קושי טכני להמיר את ה-PDF ל-WORD על מנת לאפשר עריכה. המכתבים מודפסים ומועברים לחתימה ידנית של ראש אגף משאבי אנוש ומנהלת יחידת שכר. נאספים בחזרה לאחר חתימה, נסרקים, נשמרים ונשלחים במייל לקרנות הפנסיה. משך ההחתמה יכול להיערך בין 2 ל-21 ימים.	<b>בניית מכתב זכויות ומכתבי שחרור קופות</b> ↓ <b>חתימת מורשים</b> ↓ <b>הפצת מכתבי שחרור לחברות</b>
התקנת רישיון להמרת PDF ל-WORD על מנת להתבסס על מכתב עם נתונים הקיימים במערכת	זמן ארוך בבניית עשרות מכתבי שחרור זכויות בחודש	נבחנת היתכנות למערכת חתימות דיגיטליות העומדת בסטנדרט המקובל לאבטחת מידע שתאפשר העברת המסמך כקובץ, פתיחה וחתימה על גבי מסך.	
החתמה דיגיטלית	זמן החתמת מורשים ארוך	לקרנות הפנסיה יש פורטל ארגוני המאפשר דיווח על סיום העסקה ושחרור הכספים ללא הוצאת מכתבים. נדרש עבור זה החלטה ארגונית על הרשאת חתימה.	



# ניתוח גורמים

שלב	פירוט	גורמים	המלצות
שחרור טופס 161 + 161א	<p>ביצוע גמר חשבון ביחידת השכר תלוי במועד בו הועברו מכתבי הסיום של העובד. מכתבי סיום שהתקבלו בשכר עד ליום 15 בחודש יטופלו רק בחודש העוקב.</p> <p>פעולות המבוצעות ע"י יחידת השכר</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. הפקת אישורי יתרות מהקופות השונות לצורך מילוי טופס 161</li> <li>2. איתור כספים שנוידו או נמשכו ללא ידיעת האוניברסיטה</li> <li>3. הפקת נתונים מהמערכות השונות לצורך בדיקת מהלכי העסקה במקרים בהם נדרש תשלום פיצויים</li> <li>4. העברת הערות ותיקונים לאמ"א במידת הצורך</li> <li>5. חישוב פיצויים מפורט לכל העסקה והעסקה של העובד</li> <li>6. בדיקה צולבת של חישוב הפיצויים ע"י חשב אחר</li> <li>7. חישוב שכר קובע ממוצע לצורך מילוי טופס 161 ו161א</li> <li>8. דיווח תשלומי הפיצויים לצורך תשלום</li> <li>9. טיפול בנושא המיסוי הקשור לתשלומי הפיצויים</li> <li>10. הכנת טופס 161 ו161א</li> <li>11. הפקת מסמכים נוספים ומכתבים לצרוף לטופס 161</li> <li>12. שליחת טופס 161 ו161א לעובד</li> </ol>	<p>פער מובנה של עד שבועיים לתחילת טיפול בטופס 161 ו161א</p>	

