

# דוח ביקורת בנושא: פרישת עובדים מנהליים

חשוון – תשע"ח  
אוקטובר 2017

נערך ע"י: רו"ח ראייה שוסטר ולימור דולב  
אושר ע"י: חיים ששון

## תוכן עניינים

2.....	א. תקציר מנהלים.....
10.....	ב. מבוא .....
12.....	ג. פרישת עובדים מנהליים בטכניון .....
	ד. ממצאים והמלצות :
21.....	1. תכנון הפרישה והגיוס .....
23.....	2. ניהול המידע ומערכות המידע .....
29.....	3. תהליך הפרישה .....
33.....	4. סדנת הכנה לקראת פרישה .....
36.....	5. המשך העסקה לאחר פרישה .....
38.....	ה. סיכום .....

## א. תקציר מנהלים

פרישה מעבודה הינה אחד ממעברי החיים המרכזיים. זוהי נקודת מפנה המסמלת מעבר לתקופה חדשה. עבור אנשים רבים, העבודה מעניקה תחושת זהות, ערך, שייכות, אתגר ומשמעות בחיים. כשאדם פורש מעבודתו, הוא נפרד ממרכיב משמעותי שסביבו חייו היו מאורגנים<sup>1</sup>. האופן בו מטפל הארגון בפורשים מקרין על העובדים הממשיכים לעבוד, תורם לתחושת הערך של העובדים ומסייע לאלה העומדים לפני פרישה.

חוק גיל פרישה, התשס"ד-2004, נחקק במטרה לקבוע כללים אחידים לעניין גיל פרישה מעבודה. החוק קובע כי הגיל שבהגיעו אליו ניתן לחייב עובד לפרוש מעבודתו בשל גילו הינו 67 לגבר ולאישה. בהתאם לכך, גיל פרישת החובה בטכניון לעובדים המשתייכים לסגל המנהלי הינו, נכון להיום, 67.

עבודת הביקורת המפורטת בדוח זה נערכה במהלך החודשים דצמבר 2016 – מרץ 2017 והתבססה על קיום פגישות וראיונות, בחינת מסמכים, נהלים וחוקים וביצוע בדיקות מדגמיות, מתוך מטרה לבחון את תהליך הפרישה של העובדים המנהליים בטכניון מנקודות המבט של כל הגורמים המעורבים בתהליך תוך מיפוי פערים ונקודות לשימור ומתן המלצות לשיפור וייעול התהליך.

תהליך הפרישה מתבצע ברובו במדור תקציב ופרישה תוך ממשקי עבודה מול מחלקת שכר, מדור דיווח ובקרה והפקולטות/היחידות השונות.

ניכר כי התהליך מתבצע באופן סדור ומובנה, תוך שימת דגש לבקורות מונעות ברמה התהליכית ומתן חשיבות להיבט האנושי בכל הנוגע לעובד הפורש.

יחד עם זאת, מומלץ לשפר את התהליך באמצעות שמירת המידע וניהול המשימות הרלוונטיות לפרישה באמצעות מערכת מידע ממוחשבת אחת, אשר תשמש כמאגר מידע מרוכז הנגיש לעובדים המשתתפים בתהליך.

כמו כן, מומלץ להגדיר התראות במערכת המידע בהתאם ללוחות הזמנים שייקבעו בתהליך ולתעד באופן מפורט את שלבי העבודה השונים בעריכת תחשיבי הגמלה, באופן שיאפשר לשמר את הידע הארגוני שנצבר לאורך השנים.

לדעת הביקורת, נקיטה בפעולות המפורטות בדוח ויישום ההמלצות שניתנו יסייעו בשיפור וייעול תהליך הפרישה ויקלו על ניהול המידע והמעקב אחר המשימות ביחס לתהליך.

טיוטת הדוח הועברה לעיון והתייחסות הנהלת הטכניון; התייחסות זו נתקבלה ושולבה, על פי העניין, בגוף הדוח.

צוות הביקורת מבקש להודות לאגף משאבי אנוש ולכלל הגורמים אשר לקחו חלק בתהליך העבודה על שיתוף הפעולה במהלך עריכת הביקורת.

<sup>1</sup> Atchley, 1976, Quick & Moen, 1998 בתוך רגב, ע. (2010). תוכניות הכנה לקראת פרישה מעבודה: תמונת מצב והרהורים על העתיד, ג'ורנלוגיה, כרך 2/3, עמ' 155-168.

**א. תקציר מנהלים - ריכוז ממצאים והמלצות**

התייחסות ההנהלה להמלצה (פירוט בגוף הדוח)			רמת חשיבות ההמלצה	תמצית ההמלצה	תמצית הממצא	עמוד בדוח	תת- נושא	הנושא	מס"ד
ליו"ז ליישום	גורם מיישם	קבלת ההמלצה							
12 חודשים	אגף מחשוב ומערכות מידע בשיתוף עם מדור גיוס	כן	<b>בינונית</b>	<p>יצירת התראה אשר תישלח למנהלו של העובד הפורש בפרק הזמן הדרוש לגיוס למשרה, כפי שיוגדר ע"י מדור גיוס.</p> <p>לחלופין, הוספת הודעה למכתב שנשלח למנהלים בתחילת השנה באשר לפרק הזמן הדרוש לגיוס, על מנת שייערכו מבעוד מועד להתנעת תהליך הגיוס.</p>	<p>א. תהליך הגיוס מתחיל לאחר קבלת פנייה יזומה מהיחידה הדורשת, כך שבהיעדר ביצוע פנייה בזמן, אין באפשרות מדור גיוס להתחיל בתהליך זמן מספק מראש.</p> <p>ב. במספר מקרים, גיוס עובדים מחליפים בוצע לאחר מועד הפרישה המתוכנן של העובד או בסמוך לו.</p>	21	תכנון הפרישה והגיוס	1	

התייחסות ההנהלה להמלצה (פירוט בגוף הדוח)			רמת חשיבות ההמלצה	תמצית ההמלצה	תמצית הממצא	עמוד בדוח	תת- נושא	הנושא	מס"ד
לוי"ז ליישום	גורם מיישם	קבלת ההמלצה							
12 חודשים	אגף מחשוב ומערכות מידע בשיתוף עם מדור תקציב ופרישה	כן	<b>גבוהה</b>	מעבר לניהול המשימות ושמירת המידע באמצעות מערכת מידע ממוחשבת אחת, באופן שיאפשר ניהול המשימות ושיתוף, מתן התראות על מועד ביצוע משימה ושמירת המידע במקום נגיש אחד.	א. המשימות הקשורות לתהליך הפרישה מנוהלות באופן ידני ללא שיתוף בין כלל הגורמים המעורבים בתהליך. ב. כלל המידע הרלוונטי לתחום הפרישה אינו מרוכז במאגר מידע אחיד.	23	ניהול משימות ושמירת המידע	ניהול המידע ומערכות המידע	2
12 חודשים	מדור תקציב ופרישה	כן	<b>גבוהה</b>	לתעד את השלבים השונים בביצוע תחשיבי הגמלה, לרבות הבקורות הנדרשות ואופן ביצוע התחשיב ולשמור את המידע באופן שיהיה נגיש לעובדי המדור ויתעדכן על ידם מעת לעת.	הנהלים הקיימים אינם כוללים פירוט של שלבי עריכת תחשיבי הגמלה והבקרה עליהם, לרבות אופן הטיפול במקרים מיוחדים, הדורשים ביצוע חישובים מורכבים יותר ובדיקה מעמיקה של הנתונים.	24	תיעוד תהליכי העבודה		3

התייחסות ההנהלה להמלצה (פירוט בגוף הדוח)			רמת חשיבות ההמלצה	תמצית ההמלצה	תמצית הממצא	עמוד בדוח	תת- נושא	הנושא	מס"ד
לוי"ז לישום	גורם מיישם	קבלת ההמלצה							
12 חודשים	אגף מחשוב ומערכות מידע	כן	<b>בינונית</b>	להוסיף התראה במערכת המידע הממוחשבת אשר תודיע, בעת הפקת תחשיב הגמלה מהסאפ, על קיומם של נושאים חריגים אותם יש לקחת בחשבון לצורך חישוב הגמלה.	במקרים בהם רמ"ד תקציב ופרישה מיודעת לנושא חריג הרלוונטי לפרישתו של העובד, היא מציינת זאת על גבי תיקו האישי באמצעות דף נייר על מנת לוודא כי נושא זה נלקח בחשבון בעת עריכת התחשיב.	25	התראה על נושאים חריגים	ניהול המידע ומערכות המידע - המשך	4
18 חודשים	מחלקת שכר	כן	<b>בינונית</b>	לעבור לביצוע התחשיבים באמצעות מערכת ממוחשבת, כדוגמת מערכת החילן או הפיתוח הקיים במערכת הסאפ לחישוב סכום הגמלה שלו זכאי העובד.	התחשיבים עבור סכום הפיצויים בגין שנים עודפות וסכום הפיצוי עבור ימי מחלה בלתי מנוצלים מבוצעים באמצעות קובץ אקסל ולא באמצעות מערכת מידע ממוחשבת.	26	ממשק עם מחלקת השכר – ביצוע תחשיבים		5

התייחסות ההנהלה להמלצה (פירוט בגוף הדוח)			רמת חשיבות ההמלצה	תמצית ההמלצה	תמצית הממצא	עמוד בדוח	תת- נושא	הנושא	מס"ד
לוי"ז ליישום	גורם מיישם	קבלת ההמלצה							
מיידי	מדור תקציב ופרישה	כן	<b>גבוהה</b>	להגדיר בקרה של גורם נוסף לוידוא ההתאמה בין אחוז הגמלה שהוגדר לעובד לבין אחוז הגמלה שהוזן במערכת החילן בפועל.	אין בקרה על ההתאמה בין אחוז הגמלה שהוזן לחילן לבין האחוז שלו זכאי העובד, על פי החישוב במדור פרישה.	27	ממשק עם מחלקת השכר – בקרה על אחוז הגמלה		6
טופל	אגף מחשוב ומערכות מידע	כן	<b>גבוהה</b>	להסיר את הרשאות הגישה החורגות ולערוך בדיקות תקופתיות של ההרשאות הקיימות במטרה לוודא שמערך ההרשאות הקיים עולה בקנה אחד עם הגדרות התפקיד של העובדים החשופים למידע.	ניתנה הרשאה לצפייה בנתוני שכר לשעה של עובדי הטכניון לעובדי אגף משאבי אנוש אשר אינם עוסקים בעריכת תחשיבי גמלה ושאינם אמורים להיות חשופים לנתונים אלו לצורך עבודתם.	28	הרשאות גישה	ניהול המידע ומערכות המידע - המשך	7

התייחסות ההנהלה להמלצה (פירוט בגוף הדוח)			רמת חשיבות ההמלצה	תמצית ההמלצה	תמצית הממצא	עמוד בדוח	תת- נושא	הנושא	מס"ד	
לוי"ז ליישום	גורם מיישם	קבלת ההמלצה								
מבוצע	אגף משאבי אנוש	כן	<b>גבוהה</b>	לשמר את הבקורות הקיימות בתהליך על תחשיבי הגמלה ולהקפיד כי כל שינוי בתחשיב או ביצוע חישוב מיוחד ייבדקו ע"י גורם בקרה נוסף.	נמצאו אי התאמות בתחשיבי הגמלה של שניים משמונת העובדים שנדגמו. אי ההתאמות נבעו מחישובים מיוחדים או משינויים שנערכו בתחשיבים.	29	תחשיב הגמלה		8	
א. הגדרת לוח זמנים בונה ל - בוצע.	אגף מחשוב ומערכות מידע בשיתוף עם מדור תקציב ופרישה	כן	<b>בינונית</b>	להגדיר בונה לוח הזמנים לזימון העובד לשיחת פרישה ובהתאם לכך ליצור משימה במערכת המידע אשר תתריע, בהגיע המועד שיוגדר, כי נדרש להזמין את העובד לשיחת פרישה.	חלק מהפורשים זומנו לשיחת פרישה זמן קצר לפני מועד פרישתם, לעתים בהמשך לפנייה יזומה מצדם למדור תקציב ופרישה.	30	שיחת פרישה	תהליך הפרישה	9	
ב. יצירת משימה במערכת - 24 חודשים.										



התייחסות ההנהלה להמלצה (פירוט בגוף הדוח)			רמת חשיבות ההמלצה	תמצית ההמלצה	תמצית הממצא	עמוד בדוח	תת- נושא	הנושא	מס"ד
לוי"ז ליישום	גורם מיישם	קבלת ההמלצה							
הוצע פיתרון חלופי, לפיו בהודעה על כל פרישה צפויה יופיע המשפט "במידה וישנם חובות שטרם הוסדרו, אנא להודיע לאגף משאבי אנוש".			לא	בינונית	לא הוגדר "טופס טיולים" שיאפשר לכלל הגורמים הרלוונטים לפרישה לוודא כי העובד סיים את כל המשימות לקראת פרישתו.	31	"טופס טיולים"	תהליך הפרישה - המשך	10
12 חודשים	אגף מחשוב ומערכות מידע בשיתוף מדור תקציב ופרישה	כן	נמוכה	להגדיר בנוהל את המועד שבו נדרש לעדכן את הגורמים הרלוונטיים לגבי פרישתו הצפויה של העובד, ובהתאם לכך למכן משימה במערכת המידע אשר תפיק את המייל באופן אוטומטי, על פי לוח הזמנים שייקבע.	עדכון הגורמים הרלוונטיים לפרישת העובד נעשה בפועל בדיעבד ולא מבעוד מועד.	32	הודעה על פרישה צפויה		11

התייחסות ההנהלה להמלצה (פירוט בגוף הדוח)			רמת חשיבות ההמלצה	תמצית ההמלצה	תמצית הממצא	עמוד בדוח	תת- נושא	הנושא	מס"ד
לוי"ז ליישום	גורם מיישם	קבלת ההמלצה							
החל מסדנת הפרישה הבאה	מדור רווחה	כן	<b>נמוכה</b>	להבהיר לעובדים כי פגישת הייעוץ האישית אינה מחייבת וכי ניתן לדחותה בכל עת. כמו כן, להגדיר באופן מפורש כי אין הטכניון אחראי למידע ולייעוץ הניתנים במסגרת הפגישה.	הפגישה עם היועץ הפיננסי מטעם המרכז הישראלי לפרישה מהווה בחלקה פגישת שיווק, במסגרתה מציע היועץ את המשך שירותיו לפורשים. בחלק מהמקרים, נקבעה הפגישה בטרם קיבלו הפורשים את תחשיבי גמלתם.	34	<b>ייעוץ אישי בתחום הפיננסי</b>	סדנת הכנה לקראת פרישה	12
החל מסדנת הפרישה הבאה	מדור רווחה	כן	<b>נמוכה</b>	להתאים את תכני ההרצאה לכלל הפורשים, לרבות עובדים גרושים או אלמנים.	נושא הזוגיות וההיבטים הזוגיים בפרישה הינו נושא רגיש לאותם פורשים אשר הינם אלמנים או גרושים.	35	<b>הרצאה בנושא זוגיות</b>		13
החל מסדנת הפרישה הבאה	מדור רווחה	כן	<b>בינונית</b>	להזמין את ראשי המנהל וראשי היחידות לסדנאות הפרישה על מנת לספק להם כלים ומידע לקראת פרישת עובדיהם לגמלאות.	חסרים בידי המנהלים כלים וידע להתמודדות עם סוגיות שעולות לקראת הפרישה של עובדיהם.	35	<b>מידע למנהלים</b>		14

## **ב. מבוא**

### **1. הרקע לביקורת:**

בשנת 2013 נערך בטכניון סקר סיכונים אשר הצביע על נושא ניהול כח האדם בטכניון כעל נושא לביקורת, אותו יש לבחון במסגרת פעילות יחידת הביקורת הפנימית. בהתאם להמלצת סקר הסיכונים האמור לעיל, נערכה בשנת תשע"ו ביקורת בנושא גיוס וקליטה של כח אדם מנהלי (שאינו סגל אקדמי). במטרה לבחון את "סגירת המעגל" של חיי העובד המנהלי בטכניון, הוחלט על עריכת ביקורת בנושא פרישת עובדים מנהליים במסגרת תכנית העבודה לשנת תשע"ז.

החשיבות בעריכת ביקורת בנושא זה, נובעת, בין היתר, מכך שמרבית העובדים הפורשים כיום הינם עובדים הזכאים לתשלומי פנסיה תקציבית. לאור העובדה כי הגירעון האקטוארי הוגדר במסגרת סקר הסיכונים כסיכון ברמת חשיבות גבוהה מאוד, עלה הצורך בבדיקת התהליכים והתחשיבים הכרוכים בפרישת העובדים המנהליים הזכאים לתשלומי הפנסיה התקציבית לאורך כל חייהם ממועד פרישתם מהעבודה בטכניון.

### **2. מטרת הביקורת:**

בחינת תהליך פרישת העובדים המנהליים אשר הגיעו לגיל פרישה והצגת תמונת מצב להנהלת הטכניון אודות הפעילות בתחום זה, תוך מיפוי נקודות לשיפור ומתן המלצות לייעול תהליך הפרישה.

### **3. אופן ביצוע הביקורת:**

עבודת הביקורת אשר נערכה במהלך החודשים דצמבר 2016 – מרץ 2017, התבססה על קיום פגישות וראיונות, בחינת מסמכים, נהלים, חוקים ותקנות וביצוע בדיקות מדגמיות, מתוך מטרה לבחון את תהליך הפרישה של העובדים המנהליים בטכניון מנקודות המבט של כל הגורמים המעורבים בתהליך – אגף משאבי אנוש, הפורשים והממונים.

במסגרת הביקורת, נערכו פגישות עם הגורמים הרלוונטיים באגף משאבי אנוש: סמנכ"ל משא"ן, סגן סמנכ"ל משא"ן, רמ"ד תקציב ופרישה, רכזת גיוס ופרישה ורכזת דיווח ובקרה וכן עם נציגי ארגון הגמלאים ועם האחראית על התשלומים לגמלאים במחלקת שכר. כמו כן, נערכו פגישות וראיונות עם ראשי מנהל וראשי יחידות אשר היו מעורבים בתהליך הפרישה של עובדיהם במהלך השנה האחרונה וכן עם עובדים לפני/אחרי פרישה.

בנוסף, התקיימו פגישות עם נציגי מדורי פרישה בארגונים אחרים (מוסד הטכניון, צים ורפא"ל) במטרה להשוות את תהליכי הפרישה בארגונים אלו לתהליך הקיים בטכניון ולבחון, באמצעות השוואה זו, אפשרויות לייעול התהליך.

נוסף על כך, כחלק מהביקורת, השתתף צוות הביקורת בסדנת הפרישה אשר נערכה בחודש דצמבר 2016 עבור העובדים הצפויים לפרוש במהלך שנת 2017.

עבודת הביקורת התבססה על תקני ביקורת פנימית מקובלים לבחינת סדירות, יעילות ואפקטיביות של תהליך פרישת העובדים המנהליים. כמו כן, מאחר והביקורת התבססה, בין היתר, על בדיקות מדגמיות, אין הכרח שתחשוף כל ליקוי באם קיים.

יודגש כי הביקורת נערכה על תהליך הפרישה של עובדים מנהליים בלבד ולא בחנה את תהליך הפרישה של חברי הסגל האקדמי.

כמו כן, לא נבחנו עזיבות של עובדים עקב פיטורים, התפטרות או תום מינוי זמני.

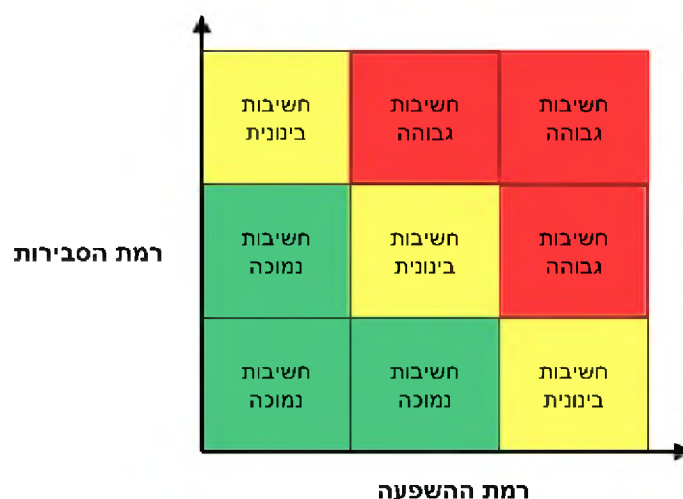
#### 4. אופו דירוג ההמלצות:

דירוג ההמלצות עפ"י מידת חשיבותן (גבוהה/בינונית/נמוכה) נעשה בהתבסס על ניהול סיכונים המשקלל את השפעת הסיכון הכרוך בתהליך פרישת העובדים המנהליים בטכניון עקב אי יישום ההמלצה, בשילוב הסבירות להתרחשותו של סיכון זה.

מונח "הסיכון" מתייחס למספר פרמטרים בהם סיכון משפטי, סיכון תפעולי, סיכון תדמיתי, סיכון פיננסי וכיו"ב.

בתרשים שלהלן מוצגת סקלת דירוג הסיכונים עפ"י מידת השפעתם ומידת סבירותם:

#### דרגת חשיבות יישום ההמלצה כפונקציה של רמת ההשפעה ורמת הסבירות:



## ג. פרישת עובדים מנהליים בטכניון

### 1. כללי:

חוק גיל פרישה, התשס"ד-2004, נחקק במטרה לקבוע כללים אחידים לעניין גיל פרישה מעבודה. החוק הגדיר כי הגיל שבהגיעו אליו זכאי אדם לפרוש מעבודתו בשל גילו ולקבל, בהתקיים התנאים הקבועים לכך, גמלה בשל פרישתו מעבודה הינו גיל 67 לגבר וגיל 62 לאישה (להלן: "גיל פרישה"). כמו כן, הגדיר החוק כי הגיל שבהגיעו אליו ניתן לחייב עובד לפרוש מעבודתו בשל גילו הינו גיל 67 לגבר ולאישה (להלן: "גיל פרישת חובה").

פרישת עובדים מנהליים בטכניון מתבצעת בהתאם לחוק גיל פרישה והינה מעוגנת בחוקת הגמלאות של הטכניון<sup>2</sup>. בהתאם לכך, גיל פרישת חובה לעובדים מנהליים (גברים ונשים) הינו 67. גיל פרישת רשות לנשים הינו 62, והחל ממועד זה העובדת זכאית להודיע על פרישתה בכל מועד, עד הגיעה לגיל 67, תוך מתן הודעה מוקדמת כנדרש.

על פי סעיף 15 לחוקת הגמלאות, עובד טכניון רשאי לפרוש לפרישה מוקדמת לגמלאות ובלבד שמלאו לו 60 שנה ואם המדובר באישה, בתנאי שמלאו לה 55 שנה. תקופת חל"ת אינן נמנות במניין שנות העבודה.

במידה והעובד עבד בטכניון 35 שנה לפחות, הוא זכאי לפרוש לפרישה מוקדמת עם הגיעו לגיל 55.

מרבית עובדי הטכניון שהתחילו את העסקתם עד 1.1.2004 מבוטחים בפנסיה תקציבית (חלקם מבוטחים גם בפוליסות פנסיה חדשה על רכיבי שכר נוספים).

יתר העובדים מבוטחים בפנסיה צוברת (ותיקה/חדשה), ביטוח מנהלים או שילוב של שניהם<sup>3</sup>.

עובד, המבוטח בפנסיה תקציבית, אשר פורש מעבודתו בטכניון בנסיבות המזכות אותו בקבלת גמלה מהטכניון, בהתאם לאמור בחוקת הגמלאות, יקבל גמלה ששיעורה 2% ממשכורתו הקובעת לפנסיה עבור כל שנת עבודה בטכניון, באופן יחסי להיקף המשרה בה הועסק ובלבד שסך הגמלה לא תעלה על 70% ממשכורתו הקובעת<sup>4</sup>.

### 2. מדור תקציב ופרישה:

פרישת העובדים המנהליים בטכניון מנוהלת במדור תקציב ופרישה באגף משאבי אנוש. במדור מועסקות שתי עובדות – רמ"ד תקציב ופרישה ורכזת גיוס ופרישה (המועסקת ב- 50% משרה במדור תקציב ופרישה וב- 50% במדור גיוס והשמת עובדים).

#### המדור אחראי על הטיפול בנושאים הבאים:

א. ניהול מצבת תקני כ"א מנהלי, השתתפות בועדות תקציב, ישיבות עם ראשי יחידות לקראת ועדות תקציב וטיפול במימון תקציבי של עובדים.

<sup>2</sup> חוקת הגמלאות שנחתמה ביום ב' לכסלו התשכ"ו בין הנהלת הטכניון ומוסד הטכניון לבין ועד ארגון עובדי הטכניון וועד ארגון המורים בטכניון. מעודכנת ליום 1.1.1994.

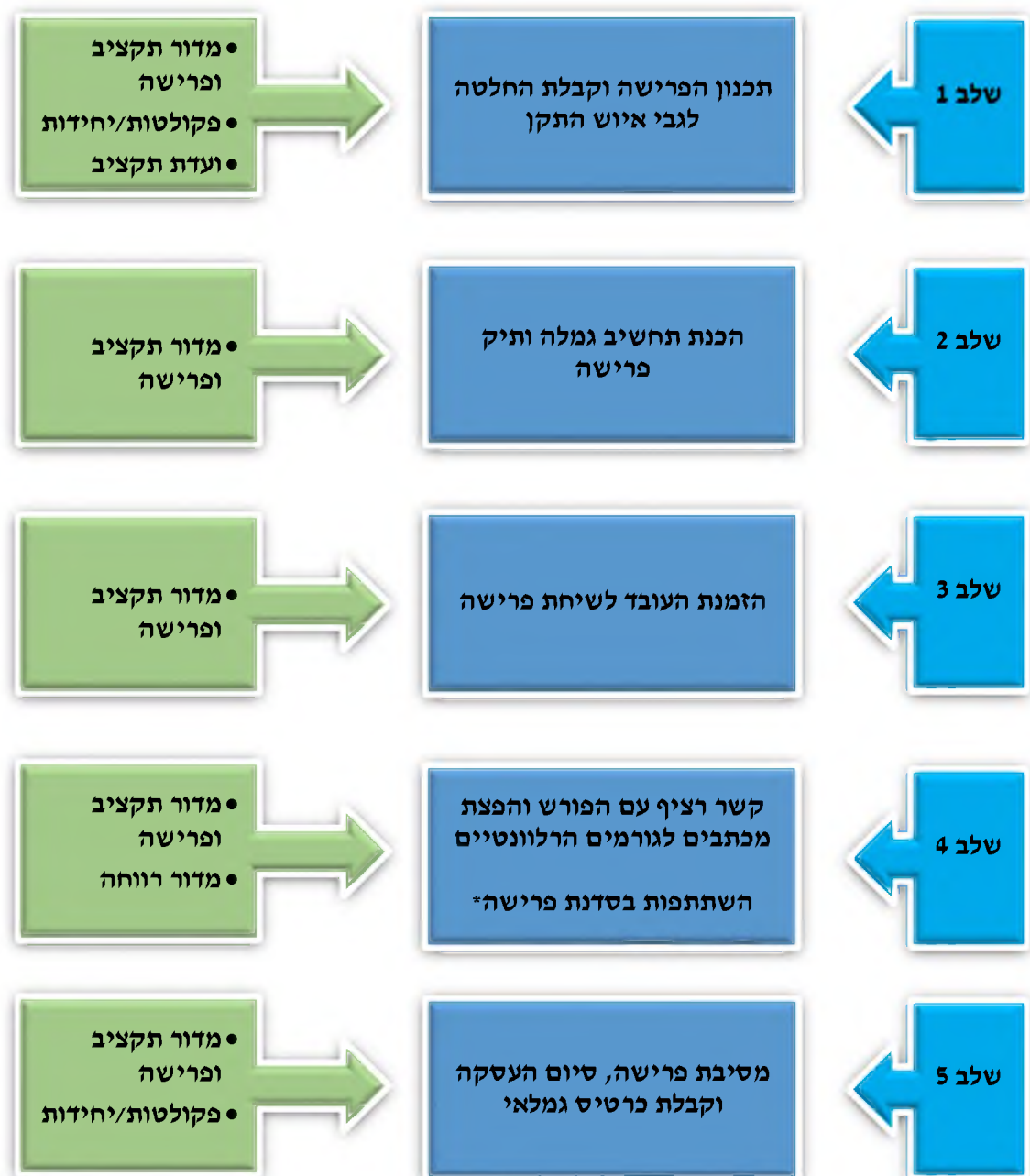
<sup>3</sup> מתוך אתר משאבי אנוש <http://hr.web.technion.ac.il> מידע-בנושא-פנסיה.

<sup>4</sup> משכורת קובעת – רכיבי המשכורת המופיעים בתלוש תחת "תשלומים בגין משרה", דמי הבראה חודשיים וקצובת ביגוד חודשית.

- ב. פרישות סגל אקדמי ועובדים מנהליים וסיומי העסקה של עובדים קבועים וזמניים – לרבות עריכת סימולציות פרישה, פרישות רשות נשים, סיוע בהכנת סדנאות פרישה, עריכת תחשיבי פרישה והפקת מכתבים ואישורים.
- ג. טיפול בנושאים הקשורים לנפטרים ושארים.
- ד. מתן מענה לגמלאים ועוזבים משנים קודמות, לרבות הפקת אישורים, עדכון פרטים והנפקת כרטיסי גמלאי.
- ה. ביטוח ריזיקו לפורשים ועובדים בשל נכות ואובדן כושר עבודה.

### 3. שלבי תהליך הפרישה:

תהליך הפרישה של העובדים המנהליים בטכניון מתנהל בהתאם לשלבים הבאים:





\* סדנת הפרישה מתקיימת אחת לשנה. לפיכך, חלק מהפורשים נוטלים בה חלק לפני שנערכה עמם פגישה במדור תקציב ופרישה.

### 3.1. תכנון הפרישה:

רמ"ד תקציב ופרישה מפיקה מדי שנה דוח ממערכת הסאפ של כל העובדים המנהליים הצפויים לפרוש בשנה העוקבת (בהגיעם לגיל 67). בהתאם לדוח המופק, היא שולחת דוא"ל לראשי המנהל/ראשי היחידות עם פירוט מצבת העובדים והתקנים בפקולטה/ ביחידה, בדגש על העובדים הצפויים לפרוש בשנה הקרובה ובשנים העוקבות, ככלי לסיוע בהחלטה בנוגע לאופן איוש התקנים המתפנים.

ראשי המנהל ומנהלי היחידות נדרשים למלא בקשה לאיוש משרה ולפרט את התפקיד שיאויש לאחר פרישתו של העובד, את היקף ההעסקה הנדרש ואת האפשרויות לאיוש התקן מתוך הפקולטה/היחידה.

מרבית ההחלטות בנוגע לאופן איוש התקנים המתפנים וחלוקתם מתקבלות בוועדת התקציב.

### 3.2. הכנת תחשיב גמלה ותיק פרישה:

עובד הפורש לגמלאות ומבוטח בפנסיה תקציבית, זכאי לקבלת גמלה חודשית החל ממועד פרישתו ועד פטירתו. לאחר פטירתו של הגמלאי, זכאים שאריו לקבל אחוז מסוים מהגמלה ששולמה לו, בהתאם לחלוקה כדלקמן<sup>5</sup>:

תקופת הזכאות	שיעור הקצבה כ - % מהגמלה	סוג הזכאות
כל עוד לא נישאה	60%	אלמן/אלמנה
עד הגיעם לגיל 20 ואם משרתים בשירות סדיר, עד גיל 21	15% לכל יתום	יתומים כשיש אלמן/ה
עד הגיעם לגיל 20 ואם משרתים בשירות סדיר, עד גיל 21	15% לכל יתום + 25% תוספת שתתחלק בין היתומים	יתומים כשאין אלמנה
כל עוד אינם עומדים ברשות עצמם**	20% לכל אחד	תלויים*

\*תלוי<sup>6</sup> – ילד או נכד שאינו עומד ברשות עצמו וכן הורים (לרבות הורים חורגים או מאמצים) שאינם עומדים ברשות עצמם ופרנסתם עליו.

\*\*שאינו עומד ברשות עצמו<sup>7</sup> - מי שהגיע לגיל 18 ואם המדובר בילדו ובנכדו של נפטר, מי שהגיע לגיל 20 (או 21 אם משרת בשירות סדיר), שאין לו הכנסה כדי מחייתו ואינו מסוגל לכלכל את עצמו.

#### התשלומים להם זכאי העובד הפורש בתנאי פנסיה תקציבית הינם כדלקמו:

א. גמלה - גמלה בשיעור 2% ממשכורתו הקובעת לפנסיה עבור כל שנת עבודה בטכניון, ביחס להיקף המשורה בה הועסק לאורך השנים. אחוז הגמלה לא יעלה על 70%.

הגמלה משולמת לחשבון הבנק של העובד אשר יכול להיות משותף לו ולבן/בת זוגו, אך אינו יכול להיות משותף עם בן משפחה אחר.

לחלופין, זכאי כל עובד לבחור במענק חד פעמי בגובה 131% ממשכורתו החודשית האחרונה לכל שנה משנות עבודתו בטכניון, באופן יחסי להיקף העסקתו. עובד הבוחר בפיצוי החד פעמי חייב להודיע על בחירתו זו לא יאוחר מחודש ימים לפני מועד פרישתו.

ב. פיצויים בגין שנים עודפות - אם תקופת עבודתו של העובד בטכניון עולה על 35 שנים בהיקף העסקה מלא, כך שהוא מגיע לאחוז הגמלה המירבי, זכאי העובד לתשלום פיצויים בגין שנים

<sup>5</sup> לפי סעיף 22 לחוקת הגמלאות.

<sup>6</sup> לפי סעיף 4 לחוקת הגמלאות.

<sup>7</sup> לפי סעיף 5 לחוקת הגמלאות.



עודפות בגובה משכורת אחת עבור כל שנת עבודה מעבר ל – 35 השנים שנלקחו בחשבון לצורך תחשיב הגמלה.

ג. פדיון ימי חופשה – במידה ובמועד פרישתו, עומדים לזכות העובד ימי חופשה שטרם נוצלו, הוא זכאי לקבל פדיון בעבורם עד תקרה של 75 ימי חופשה בלתי מנוצלים (באופן יחסי להיקף משרתו).

ד. פיצוי כספי עבור ימי מחלה בלתי מנוצלים – עובד אשר ניצל פחות מ – 65% מימי המחלה שעמדו לרשותו לאורך שנות עבודתו בטכניון, זכאי לפיצוי כספי עבור ימי המחלה על פי מפתח שנקבע. זאת, בתנאי שפרש לגמלאות בגיל שאינו נמוך מ – 55 שנה.

תחשיב הגמלה נערך ע"י רכזת הגיוס והפרישה, בהתאם לנתונים המופקים ממערכת הסאפ. נתונים אלו מושווים למערכת המידע הקודמת (הסאפיאנס) לצורך אימות הנתונים ואיתור חריגים. תחשיב הגמלה כולל את אחוז הגמלה לו זכאי הפורש וכן את סכום הגמלה המשוער, לפי שכרו האחרון. כמו כן, מבוצע חישוב משוער של פדיון ימי החופשה ופדיון ימי המחלה להם זכאי הפורש בגין עבודתו.

התחשיב מועבר לבדיקתה של רמ"ד תקציב ופרישה אשר מאמתת את נתוני הבסיס עליהם נשען התחשיב, בודקת מסמכים בתיקו האישי של העובד, בוחנת היבטים של חוקת הגמלאות וכן פונה לגורמים חיצוניים, במידת הצורך, בכל הקשור לרצף זכויות גמלה עם מוסדות אחרים, כגון מוסד הטכניון.

לאחר מכן, התחשיב מועבר לבדיקתו של סגן סמנכ"ל משא"ן ולחתימה של סמנכ"ל משא"ן. בסיום התהליך מתבצעת הכנה של תיק הפרישה שנמסר לפורש, הכולל: מכתב פרישה, גיליון חישוב הגמלה, טופס בנק לאישור החשבון אליו תועבר הגמלה וטופס הסבר על חלופת המענק.

יצוין כי נכון למועד עריכת הביקורת, עסק מדור תקציב ופרישה בעריכת חוברת מידע לפורש המסכמת את המידע הרלוונטי לו בעת פרישתו, כגון: הרכב הגמלה, זכויות שארים, פדיון ימי מחלה וחופשה, מיסוי, ביטוח לאומי, ביטוח בריאות וכיו"ב.

מרמ"ד תקציב ופרישה נמסר כי עם סיום הכנת החוברת, היא תצורף למסמכים הנמסרים לפורש בעת הפגישה עימו.

### **3.3. הזמנת העובד לשיחת פרישה:**

כ-3-6 חודשים לפני מועד פרישתו של העובד, הוא מוזמן לשיחת פרישה עם רמ"ד תקציב ופרישה. במסגרת הפגישה, מקבל העובד את תיק הפרישה והסבר על תחשיב הגמלה ועל זכויותיו בעת פרישתו. כמו כן, הוא מקבל מידע אודות ההליכים השונים הקשורים בפרישה, כגון: הגשת תביעה לקבלת קצבת זקנה מביטוח לאומי, המשך התקשרות בהסכמי ביטוח בריאות וכיו"ב. בתום הפגישה נשלח לעובד סיכום של עיקרי הנושאים שנדונו במהלך הפגישה.

#### **3.4. הפצת מכתב פרישה ותחשיב:**

מכתב הפרישה מופץ לרכות דיווח ובקרה באגף משא"ן, לאחראית על התשלומים לגמלאים במדור שכר ולנציגות הארגון בו חבר העובד הפורש. רכות דיווח ובקרה אחראית על סגירת דוחות הנוכחות של הפורש ועל הפקת תחשיב של ימי המחלה והחופשה המעודכנים לצורך פדיון. התחשיב מופק באמצעות מערכת הסאפ. עובדת מדור שכר אחראית על עדכון סטטוס העובד במערכת החילן לצורך תשלום גמלה ועל ביצוע תחשיב כספי של סכומי הפיצויים והפדיון להם הוא זכאי.

#### **3.5. סדנת הכנה לפרישה:**

הכנה מוצלחת לקראת פרישה מסייעת לעובד להתכונן לפרק החיים החדש ולעזור לו לפתח מודעות אישית ולהגדיר ציפיות ומטרות ריאליות שהולמות את שלב החיים בו הוא נמצא<sup>8</sup>. מדיניות זו באה לידי ביטוי במסגרת סדנת פרישה אשר מתקיימת אחת לשנה בטכניון בשיתוף עם מוסד הטכניון. המשתתפים בסדנה הינם עובדים אשר צפויים לפרוש בשנה העוקבת לשנה בה מתקיימת הסדנה ובני/ בנות זוגם. רכות הרווחה באגף משא"ן בשיתוף עם רמ"ד פרט במוסד הטכניון בוחרות מדי שנה את תכני הסדנה ואת אנשי המקצוע אשר יעבירו את התכנים השונים, בהתבסס על משובים המתקבלים מהמשתתפים בסדנאות קודמות.

בחודש דצמבר 2016 נערכה סדנת פרישה לעובדים הצפויים לפרוש בשנת 2017 ולבני/ בנות זוגם. במסגרת הסדנה, אשר לוותה ע"י מרכז הפרישה הישראלי, נערכו 3 מפגשים בהם הועברו תכנים במגוון נושאים, לרבות: צוואות וירושות, בריאות וסיעוד, התנדבות, ביטוח לאומי, כלכלה בפרישה וכיו"ב.

#### **3.6. מסיבת פרישה וסיום העסקה:**

סיום ההעסקה של העובד מתבצע ביום שלפני תאריך הולדתו הלוועזי. העובד נדרש להחזיר לרמ"ד תקציב ופרישה את תג העובד, במקומו מונפקת לו תעודת גמלאי. כל פורש רשאי לערך מסיבת פרישה ביחידתו/ בפקולטה, בכפוף להוראות נוהל מס' 02-0210, כיבוד ואירוח מיום 15.6.2009.

<sup>8</sup> רגב, ע. (2010). תוכניות הכנה לקראת פרישה מעבודה: תמונת מצב והרהורים על העתיד, *גרונטולוגיה*, כרך 2/3, עמ' 155-168.

#### 4. נתונים כמותיים:

להלן נתונים אודות מספר העובדים המנהליים שפרשו בין השנים 2013-2016, על פי נתונים שהתקבלו ממדור תקציב ופרישה:

שנה אקדמית	מספר עובדים שפרשו
אוקטובר 2013 – ספטמבר 2014	70
אוקטובר 2014 – ספטמבר 2015	56
אוקטובר 2015 – ספטמבר 2016	53
<b>סה"כ</b>	<b>179</b>

בהתאם לנתוני הטבלה שלעיל, מספר הפורשים הממוצע לשנה היה כ - 60 פורשים.

סוגי הפרישות בשלוש השנים האחרונות התפלגו כדלקמן:

סוג פרישה	מספר עובדים שפרשו	אחוז מהפורשים
פרישת גיל לפנסיה תקציבית	151	84%
פרישה מוקדמת לפי רצון העובד	4	2%
פרישה מוקדמת לפי רצון המעביד <sup>9</sup>	7	4%
פרישה מוקדמת עם מענק <sup>10</sup>	6	3%
פרישה לפנסיה צוברת	10	6%
פרישה לאחר הארכת שירות	1	1%
<b>סה"כ</b>	<b>179</b>	<b>100%</b>

להלן פירוט הצפי לפרישת עובדים מנהליים בשלוש השנים הבאות, בהתאם לנתונים שהתקבלו ממדור תקציב ופרישה:

שנה אקדמית	צפי לפרישה *
אוקטובר 2016 – ספטמבר 2017	37
אוקטובר 2017 – ספטמבר 2018	36
אוקטובר 2018 – ספטמבר 2019	39
<b>סה"כ</b>	<b>112</b>

\* הנתונים כוללים צפי פרישות של עובדים בהגיעם לגיל 67 בלבד, ואינם כוללים פרישות בלתי צפויות. לפיכך, מספר הפורשים לשנה המוצג בטבלה זו הינו נמוך יותר ממספר הפורשים המוצג ביחס לשנים קודמות.

<sup>9</sup> על פי סעיף 16(א) לחוקת הגמלאות.  
<sup>10</sup> על פי סעיף 18 לחוקת הגמלאות.

## **5. ארגון הגמלאים :**

הארגון מייצג כ-1,500 גמלאים של הטכניון. לאחר פרישתם מהטכניון, נפסקת חברותם של הגמלאים בארגוני העובדים אליהם השתייכו במהלך עבודתם בטכניון (למעט ארגון מ-4, המאפשר לגמלאים להמשיך את חברותם בארגון) ובאפשרותם להצטרף לארגון הגמלאים, המקיים פעילויות רווחה ומעניק הטבות לחבריו.

אחת לחודש, מפיץ הארגון עלון מידע בנושא הפעילויות המתוכננות לחודש הקרוב. העלון מצורף לתלוש הגמלה שנשלח לגמלאים.

# ד. ממצאים והמלצות

## 1. תכנון הפרישה והגיוס

תכנון כ"א מאפשר לצפות פרישה עתידית, ובהתאם לכך להתריע ולהיערך מבעוד מועד לקליטת מחליפים מתאימים. מעבר לכך, מאפשר התכנון לבחון את נחיצותם של תקנים, לעדכן היקפי משרה ולשנות הגדרות תפקידים.

כחלק מעבודת מדור תקציב ופרישה, מדי שנה מפיקה רמ"ד תקציב ופרישה דוח מהסאפ של העובדים המנהליים הצפויים לפרוש בשנה העוקבת (בהגיעם לגיל 67). בהתאם לדוח המופק, היא שולחת דוא"ל לראשי המנהל/ראשי היחידות המפרט את מצבת העובדים והתקנים בפקולטה/ ביחידה, בדגש על העובדים הצפויים לפרוש בשנה הקרובה ובשנים העוקבות, ככלי לסיוע בקבלת החלטה בנוגע לאופן איוש התקנים המתפנים.

ראשי המנהל ומנהלי היחידות נדרשים למלא בקשה לאיוש המשרה ולפרט את התפקיד שיאויש לאחר פרישתו של העובד, את היקף ההעסקה הנדרש ואת האפשרויות לאיוש התקן מתוך הפקולטה/היחידה.

מרבית ההחלטות בנוגע לאופן איוש התקנים המתפנים וחלוקתם מתקבלות בוועדת התקציב. בהתאם להחלטות וועדת התקציב, מתבצעת במדור גיוס פעילות לגיוס עובדים חדשים (בין אם באמצעות ניווד פנימי ובין אם באמצעות גיוס עובדים מחוץ לטכניון). פתיחה בתהליך גיוס כאמור נעשית ביוזמת היחידה הדורשת, הפונה למדור גיוס, לצורך אפיון המשרה ופרסום המכרז.

בשנת תשע"ו נערכה ביקורת במדור גיוס אשר התמקדה בתהליכי הגיוס והקליטה של העובדים המנהליים בטכניון. ממצאי הביקורת העלו כי הפניות למדור גיוס מצד היחידות הדורשות נעשות ללא הגדרת מועדים מתוכננים ומבלי להתחשב בפרקי הזמן הנדרשים להיערכות מדור גיוס לתהליך.

נוכח הממצאים האמורים לעיל, הומלץ לבנות תכנית גיוס שנתית בהסתמך על מיפוי פרקי הזמן הדרושים לגיוס לכל משרה, על פי אופי המשרה. ההמלצה התקבלה ע"י הנהלת הטכניון.

### ממצא:

מראיונות שנערכו עם ראשי מנהל וראשי יחידות וכן משיחות עם עובדים שפרשו/לקראת פרישה, עולה כי בחלק מהמקרים תהליך הגיוס התחיל זמן קצר לפני מועד הפרישה של העובד, כך שהעובד המחליף גויס לאחר מועד הפרישה המתוכנן או בסמוך לו, בפרק זמן שלא איפשר ביצוע חפיפה והעברת המידע כנדרש.

יודגש כי מדור גיוס מתחיל בהליך הגיוס לאחר קבלת פנייה יזומה מהיחידה הדורשת, כך שבהיעדר ביצוע פנייה בזמן ואפיון דרישות המשרה, אין באפשרות המדור להתחיל בגיוס עובד למשרה זמן מספק מראש.

### המלצה:

יצירת התראה במערכת המידע הממוחשבת אשר תישלח לראש המנהל/לראש היחידה של העובד העומד בפני פרישה לגמלאות, בהתאם לפרק הזמן הדרוש לגיוס למשרה, כפי שיוגדר ע"י מדור גיוס.

ההודעה שתישלח למנהל תתריע בפניו כי בחודשים הקרובים צפוי העובד לפרוש לגמלאות ועל מנת לגייס עובד מחליף בזמן הנדרש, עליו לפנות למדור גיוס באגף משאבי אנוש לצורך התנעת תהליך הגיוס.

לחלופין, מומלץ להוסיף למכתב שנשלח לראשי המנהל/ראשי היחידות בתחילת השנה, הודעה באשר לפרק הזמן הצפוי הנדרש לתהליך הגיוס למשרה המתפנה, על מנת שייערכו מבעוד מועד להתנעת תהליך הגיוס.

רמת חשיבות ההמלצה: בינונית

**התייחסות ההנהלה**:

**ההמלצה מקובלת.**

הגורם האחראי ליישום ההמלצה: אגף מחשוב ומערכות מידע בשיתוף עם מדור גיוס.

לוי'ז ליישום ההמלצה: 12 חודשים.

פירוט נוסף: "יבנה מכתב אוטומטי שישלח אל ראש המנהל 6 חודשים לפני תאריך הפרישה. המכתב יפנה את ראש המנהל למדור גיוס לבחינה ותיאום של גיוס העובד החדש. המכתב יכלול את שם העובד, תפקידו, מס' המשרה התקנית והיקף התקן כולל תיאור לתקן שרשום במערכת סאפ. העתק המכתב יישלח למדור גיוס".

## 2. ניהול המידע ומערכות המידע

### א. ניהול משימות ושמידת המידע:

תהליך הפרישה של העובדים המנהליים מתנהל בעיקרו במדור תקציב ופרישה. עבור כל פורש, מנהלת רמ"ד תקציב ופרישה רשימת משימות הן באמצעות ה – OUTLOOK והן באמצעות קובץ אקסל המשותף לה ולרכזת גיוס ופרישה. המשימות הנדרשות לביצוע עבור כל פורש הינן כדלקמן:

- א. טיפול בתקן המתפנה והעלאתו להחלטה בועדת תקציב;
- ב. הכנת תחשיב הגמלה ובדיקתו;
- ג. עדכון הפסקת עבודה בסאפ;
- ד. עריכת שיחת פרישה עם העובד הפורש ושליחת מייל מסכם בעקבות הפגישה;
- ה. הפצת מכתב פרישה;
- ו. טיפול בהנפקת כרטיס גמלאי;
- ז. הכנת שי פרישה ומסירתו לפורש באופן אישי;
- ח. הכנה לוועדה לעניינים אישיים, במידה ורלוונטי;
- ט. הכנת מכתבי שחרור ופדיון והפצתם;
- י. טיפול בביצוע בדיקות לעובדי קרינה;
- יא. הפצת רשימות עוזבים בקמפוס.

המשימות מתחלקות בין רכזת גיוס ופרישה לבין ר' המדור וחלקן דורשות מעורבות של גורמים נוספים, כגון רכזת דיווח ובקרה באגף משאבי אנוש ואחראית שכר הגמלאים במחלקת השכר. מאחר ותהליך הפרישה הינו תהליך המתנהל על פי מספר שלבים מובנים מראש, ישנם מצבים בהם ביצוע משימה מסוימת מותנה בסיום המשימות שקדמו לה ונדרש שיתוף פעולה בין מספר גורמים על מנת שהתהליך יתקדם כנדרש.

המידע הנשמר עבור כל פורש כולל מספר רב של מסמכים, לרבות תחשיב הגמלה, מכתב הפרישה, תכתובות עם הפורש, הממונים עליו וגורמים נוספים בטכניון, מכתבי שחרור ופדיון, סיכומי פגישות, מכתבים לוועדה לעניינים אישיים וכיו"ב.

### ממצא:

ניהול המשימות באופן ידני באמצעות קובצי אקסל ומשימות ב – OUTLOOK, ללא שיתוף של המשימות בין כלל הגורמים המעורבים בתהליך, דורש זמן רב ומקשה על העבודה השוטפת של המדור. יתרה מכך, לאור שיתוף הפעולה הנדרש עם גורמים נוספים בתהליך, היעדר שיתוף המשימות וסטטוס הביצוע שלהן מקשה על ר' המדור לדעת בכל רגע נתון מהו סטטוס הטיפול בכל פורש.



בנוסף, המידע הרלוונטי לפורשים נשמר בחלקו בתיקיות מקומיות במחשב ובחלקו בתיקיות ב – OUTLOOK, כך שכלל המידע אינו מרוכז במאגר מידע אחיד, הנגיש לגורמים הרלוונטיים בכל עת.

#### **המלצה:**

מעבר לניהול המשימות ושמירת המידע באמצעות מערכת הסאפ, באופן שיאפשר ניהול המשימות ושיתופן, מתן התראות על מועד ביצוע משימה ושמירת המידע במקום נגיש אחד.

רמת חשיבות ההמלצה: גבוהה

#### **התייחסות ההנהלה:**

**ההמלצה מקובלת.**

הגורם האחראי ליישום ההמלצה: אגף מחשוב ומערכות מידע בשיתוף עם מדור תקציב ופרישה.

ליו"ז ליישום ההמלצה: 12 חודשים.

פירוט נוסף: "בוצע אפיון בסאפ. נעשתה פנייה לאגף מחשוב ומערכות מידע לתחילת פיתוח".

#### **ב. תיעוד תהליכי העבודה:**

תהליכי העבודה של מדור תקציב ופרישה מפורטים באוגדן התהליכים של אגף משאבי אנוש, אשר פורסם בחודש ינואר 2016 כנוהל עבודה פנימי של האגף. בין היתר, מפרט האוגדן את הנושאים הנמצאים באחריות המדור, את שלבי תהליך הפרישה, כללים מנחים לחישוב הגמלה וכיו"ב.

בנוסף, בחודש מאי 2017 פורסם נוהל בנושא פרידה ושמירת קשר עם עובד מנהלי הפורש לגמלאות<sup>11</sup>.

הנוהל מפרט, בין היתר, את הנושאים הבאים:

- אחריות המדור בדבר מתן הודעה על פרישתו הצפויה של העובד;
- הכנות לקראת שיחת פרישה;
- סדנת הכנה לפרישה;
- מסיבת פרישה;
- שמירת קשר עם עובד שפרש לגמלאות.

#### **ממצא:**

פירוט ותיעוד תהליכי העבודה ותחומי האחריות של המדור ביחס לתהליך הפרישה מהווים צעד חשוב בתיעוד הידע הארגוני ובהסדרת פעילותו השוטפת של המדור.

---

<sup>11</sup> נוהל מס' 02-0501.

עם זאת, הנהלים הקיימים אינם כוללים פירוט של שלבי עריכת תחשיבי הגמלה והבקרה עליהם, לרבות אופן הטיפול במקרים מיוחדים, הדורשים ביצוע חישובים מורכבים יותר ובדיקה מעמיקה של הנתונים מול תיקיהם האישיים של העובדים ומול ההסכמים הקיימים.

הטיפול במקרים מיוחדים אלו נעשה בעיקר ע"י ר' המדור בשיתוף עם סגן סמנכ"ל משא"ן ובהסתמך על ההסכמים הקיימים ועל חוקת הגמלאות. במקרים חריגים נדרש גם ייעוץ משפטי.

לאור החשיבות הכרוכה בביצוע התחשיבים ובמטרה לוודא כי העובדים הפורשים מקבלים את כלל הזכויות המגיעות להם, נדרש כי אופן הטיפול במקרים אלו יתועד באופן נאות, הן לצורך למידה למקרים עתידיים והן מתוך מטרה לשמר את הידע הארגוני בצורה נאותה ונוחה.

### **המלצה:**

נוכח המורכבות הכרוכה בעריכת תחשיבי הגמלה ולאור החשיבות הגבוהה בשימור המידע בדבר אופן הטיפול במגוון המקרים הקיימים, מומלץ לתעד באופן מפורט את השלבים השונים בביצוע תחשיבי הגמלה, לרבות הבקורות והבדיקות הנדרשות, אופן ביצוע התחשיב בכל אחד מהמקרים השונים, בייחוד כשמדובר במקרים חריגים, ולשמור את המידע באופן שיהיה נגיש לעובדי המדור ויתעדכן על ידם מעת לעת במסגרת עבודתם השוטפת.

רמת חשיבות ההמלצה: גבוהה

### **התייחסות ההנהלה:**

**ההמלצה מקובלת.**

הגורם האחראי ליישום ההמלצה: מדור תקציב ופרישה.

לו"ז ליישום ההמלצה: 12 חודשים.

פירוט נוסף: "התהליך מתועד לרוב. נדרש עדכון עם המעבר למערכת הסאפ".

### **ג. התראה על נושאים חריגים:**

בעת עריכת תחשיבי הגמלה עבור העובדים הפורשים, יש לקחת בחשבון את מכלול הנסיבות והפרטים הרלוונטיים לפרישתו של העובד, לרבות אחוז משרתו, שנות עבודתו בטכניון, שכרו האחרון, קיום רצף זכויות ממקומות עבודה קודמים וכן נושאים חריגים נוספים אשר עשויים להשפיע על גמלתו.

### **ממצא:**

במקרים בהם רמ"ד תקציב ופרישה מיודעת לנושא חריג הרלוונטי לפרישתו של העובד, היא מציינת זאת על גבי תיקו האישי באמצעות דף נייר על מנת לוודא כי נושא זה נלקח בחשבון בעת עריכת התחשיב.

## המלצה:

להוסיף התראה במערכת המידע הממוחשבת אשר תודיע, בעת הפקת תחשיב הגמלה מהסאפ, על קיומם של נושאים חריגים אותם יש לקחת בחשבון לצורך חישוב הגמלה.

רמת חשיבות ההמלצה: בינונית

## התייחסות ההנהלה:

ההמלצה מקובלת.

הגורם האחראי ליישום ההמלצה: אגף מחשוב ומערכות מידע.

לו"ז ליישום ההמלצה: 12 חודשים.

פירוט נוסף: "פיתוח אפשרות הכנסת "הערה/מידע לחישוב לפנסיה" במערכת הסאפ. בעת הרצת חישוב פנסיה תוצג התראה האם יש או אין הערה מיוחדת לעובד הנ"ל".

## ד. ממשק עם מחלקת השכר:

האחריות לחישוב התשלומים להם זכאי העובד עם פרישתו לגמלאות נחלקת בין מספר מדורים, כדלקמן:

- חישוב אחוז הגמלה לו זכאי העובד מתבצע במדור הפרישה.
- הנתון אודות אחוז הגמלה מועבר למחלקת השכר. עובדת המחלקה הינה אחראית על הזנת האחוז שנקבע למערכת החילן ועדכון סטטוס העובד לסטטוס גמלאי לאחר פרישתו. חישוב סכום הגמלה מתבצע באמצעות מערכת החילן, בהתבסס על נתוני השכר של העובד ועל אחוז הגמלה שהוזן.
- חישוב מספר ימי החופשה והמחלה לפדיון מתבצע במדור דיווח ובקרה, לאחר סגירת גיליון הנוכחות האחרון של העובד עם פרישתו.
- עובדת מחלקת השכר מבצעת חישוב של סכום הפיצוי עבור ימי מחלה בלתי מנוצלים באמצעות קובץ אקסל.
- במידה והעובד זכאי לפיצויים בגין שנים עודפות, סכום הפיצוי מחושב במחלקת השכר באמצעות קובץ אקסל.

## ממצאים:

1. ביצוע חישובים באמצעות קובצי אקסל - התחשיבים עבור סכום הפיצויים בגין שנים עודפות וסכום הפיצוי עבור ימי מחלה בלתי מנוצלים מבוצעים באמצעות קובץ אקסל ולא באמצעות מערכת ממוחשבת. שימוש בקובץ אקסל לביצוע תחשיבים אלו, על פיהם משולמים לפורשים סכומי כסף גבוהים, עשוי להביא לטעויות ולהפרשים גבוהים.

יש לציין כי קיימת במחלקת השכר בקרה המבוצעת על ידי עובדת נוספת אשר עורכת תחשיב בלתי תלוי של סכומי הפיצויים במטרה לוודא את נאותות התחשיבים.

כמו כן, יודגש, כי במסגרת הביקורת נדגמו תחשיבים שנערכו כאמור ל – 4 עובדים שפרשו בסוף שנת 2016 ובתחילת שנת 2017. עבור עובדים אלו, ערכה הביקורת חישוב מחדש לסכומים המגיעים לעובדים ולא נמצאו הפרשים מול התחשיבים שנערכו במחלקת השכר.

2. בקרה על אחוז הגמלה – לאחר שעובדת מחלקת השכר מזינה את הנתון אודות אחוז הגמלה לו זכאי העובד, כפי שחושב במדור פרישה, אין בקרה נוספת על ההתאמה בין האחוז שהוזן לבין האחוז לו זכאי העובד בפועל.

### **המלצות:**

1. ביצוע חישובים באמצעות קובצי אקסל - נוכח החשיבות בביצוע תחשיבים מדויקים של הסכומים להם זכאים העובדים ובהתחשב בקלות שבה ניתן לבצע טעויות בחישובים אלו באמצעות שימוש בקובצי אקסל, מומלץ לעבור לביצוע התחשיבים באמצעות מערכת ממוחשבת, כדוגמת מערכת החילן או הפיתוח הקיים במערכת הסאפ לחישוב סכום הגמלה לו זכאי העובד.

רמת חשיבות ההמלצה: בינונית

### **התייחסות ההנהלה:**

**ההמלצה מקובלת.**

הגורם האחראי ליישום ההמלצה: מחלקת שכר.

לוי"ז ליישום ההמלצה: 18 חודשים.

פירוט נוסף: "נדרשת פנייה לחילן לצורך קבלת הצעת מחיר לפיתוח".

2. בקרה על אחוז הגמלה – להגדיר בקרה של גורם נוסף (במחלקת השכר או במדור פרישה) לוודא ההתאמה בין אחוז הגמלה שהוגדר לעובד לבין אחוז הגמלה שהוזן במערכת החילן בפועל.

רמת חשיבות ההמלצה: גבוהה

### **התייחסות ההנהלה:**

**ההמלצה מקובלת.**

הגורם האחראי ליישום ההמלצה: מדור תקציב ופרישה.

לוי"ז ליישום ההמלצה: מיידי.

**פירוט נוסף:** "תינתן הרשאה בחילן לצפייה באחוז גמלה שהוזן ע"י מחלקת שכר. בסיום טיפול בתיק העובד לאחר פרישתו, תבוצע בדיקת ההתאמה בין אחוז הגמלה שהוגדר לעובד לבין אחוז הגמלה שהוזן במערכת החילן בפועל".

#### **ה. הרשאות גישה:**

לצורך שיפור וייעול העבודה במדור פרישה ובמטרה להקל על ביצוע תחשיבי הגמלה, פותחה במערכת הסאפ טרנזאקציה<sup>12</sup> המבצעת חישוב של סכום הגמלה לו יהיה זכאי העובד עם פרישתו, בהתבסס על נתוני שכרו לשעה, אחוז משרתו המשוקלל, הותק שלו ופרמטרים רלוונטיים נוספים.

#### **ממצא:**

במסגרת הביקורת נערכה בדיקה מול אגף מחשוב ומערכות מידע לאימות מורשי הגישה לטרנזאקציה, המאפשרת צפייה בנתוני השכר לשעה של עובדי הטכניון. נמצא כי ניתנה הרשאה כאמור לעובדי אגף משאבי אנוש אשר אינם עוסקים בעריכת תחשיבי גמלה ושאינם אמורים להיות חשופים לנתוני שכר לשעה לצורך עבודתם. הרשאה כאמור ניתנה גם לעובדים באגף משאבי אנוש במוסד הטכניון שאינם עוסקים בפרישת עובדים.

יודגש כי נתוני השכר לשעה הינם נתונים רגישים אשר אמורים להיות חשופים לגורמים מורשים בלבד העוסקים בפועל בעריכת תחשיבי גמלה ואשר נתונים אלו הינם הכרחיים לעבודתם.

יצוין כי רמ"ד תקציב ופרישה פנתה מיד עם היוודע דבר קיום ההרשאות לעובדת אגף מחשוב ומערכות מידע בבקשה להסיר את ההרשאות המיותרות.

#### **המלצה:**

להסיר בהקדם האפשרי את הרשאות הגישה לנתוני השכר לשעה אשר ניתנו לעובדים שאינם עוסקים בעריכת תחשיבי הגמלה ולערך בדיקות תקופתיות של ההרשאות הקיימות במטרה לוודא שמערך ההרשאות הקיים עולה בקנה אחד עם הגדרות התפקיד של העובדים החשופים למידע.

רמת חשיבות ההמלצה: גבוהה

#### **התייחסות ההנהלה:**

**ההמלצה מקובלת.**

הגורם האחראי ליישום ההמלצה: אגף מחשוב ומערכות מידע.

לו"ז ליישום ההמלצה: טופל.

**פירוט נוסף:** "אגף מחשוב ומערכות מידע יקפיד לא לתת הרשאה הנ"ל לעובדים נוספים. במידה והטרנזאקציה של חישוב גמלה משמשת עובדים נוספים באגף משאבי אנוש לצפייה בהיקף משרה משוקלל של העובד או ותק, יינתן פיתרון אחר".

---

<sup>12</sup> טרנזאקציה ZHR\_PENSION\_CALC

### 3. תהליך הפרישה

#### א. תחשיב הגמלה:

תחשיב הגמלה נערך ע"י רכזת הגיוס והפרישה, בהתאם לנתונים המופקים ממערכת הסאפ והוא כולל את אחוז הגמלה לו זכאי הפורש וכן את סכום הגמלה המשוער, לפי שכרו האחרון. התחשיב מועבר לבדיקתה של רמ"ד תקציב ופרישה אשר מאמתת את נתוני הבסיס עליהם נשען התחשיב, בודקת מסמכים מתיקו האישי של העובד ובוחרת היבטים של חוקת הגמלאות. לאחר מכן, התחשיב מועבר לבדיקתו של סגן סמנכ"ל משא"ן אשר עורך בקרה על התחשיב באמצעות חישוב בלתי תלוי ולחתימה של סמנכ"ל משא"ן. כאשר מדובר בהסכמי פרישה מיוחדים, כגון הסכמי פרישה מוקדמת, התחשיבים נערכים ע"י סגן סמנכ"ל משא"ן.

#### ממצא:

במסגרת הביקורת נדגמו תחשיבי הגמלה של 8 עובדים שפרשו בסוף שנת 2016 ובתחילת שנת 2017. עבור העובדים שנדגמו, נערכה בדיקה של תחשיב הגמלה, לרבות השוואת הנתונים מול תיקיהם האישיים של העובדים.

מתוך שמונת התחשיבים שנדגמו, נמצאו אי התאמות בתחשיבים של שניים מהעובדים, כדלקמן:

- עובדת שהועסקה באחוז משרה חלקי לאורך שנות עבודתה בטכניון, אך באופן קבוע עבדה 30 שעות נוספות מדי חודש. תחשיב הגמלה המקורי נערך בהתאם לאחוז משרתה החלקי, מבלי להתחשב בשעות הנוספות. לאחר פנייתה של העובדת למדור תקציב ופרישה, נערך תחשיב מתוקן, תוך התחשבות בשעות אלו.
- אי ההתאמה נבעה מטעות בחישוב אחוז המשרה המשוקלל של העובדת לאחר הוספת השעות הנוספות, באופן שהקטין את סכום גמלתה בכ – 300 ₪ לחודש.
- יודגש כי מיד עם היוודע הטעות, פנתה רמ"ד תקציב ופרישה למחלקת שכר לצורך תיקונה.
- עובדת שסוכם עימה על פרישה בגיל 62 במסגרת הסכם פרישה מיוחד. כחלק מההסכם הוגדל אחוז הגמלה לו היא זכאית, באופן יחסי לאחוז משרתה המשוקלל. אי ההתאמה שנמצאה בתחשיב נבעה מחישוב שגוי של אחוז הגמלה המשוקלל לאחר הגדלת אחוז הגמלה.

יצוין כי בשני המקרים הפרשים בסכומי הגמלה הסתכמו לסכומים לא מהותיים ונבעו מתחשיבים מיוחדים או משינויים חריגים בתחשיב.

#### המלצה:

לשמר את הבקורות הקיימות בתהליך על תחשיבי הגמלה ולהקפיד כי כל שינוי בתחשיב או ביצוע חישוב מיוחד ייבדקו ע"י גורם בקרה נוסף.

רמת חשיבות ההמלצה: גבוהה

## התייחסות ההנהלה:

ההמלצה מקובלת.

הגורם האחראי ליישום ההמלצה: אגף משאבי אנוש.

לוי"ז ליישום ההמלצה: מבוצע.

## ב. שיחת פרישה:

שיחת פרישה הינה מפגש חשוב בין העובד הפורש לגמלאות לבין מדור תקציב ופרישה, אשר נועד לספק לעובד את כלל המידע הדרוש לו לקראת פרישתו, לרבות הזכויות המגיעות לו והמסמכים שעליו לקבל ולמלא טרם פרישתו. מפגש זה מטרתו לסייע לעובד להתכונן לפרישתו הצפויה מבעוד מועד ולבסס את הקשר בין העובד הפורש למדור האמון על הטיפול בו.

בטיטוט נוהל פרידה ושמירת קשר עם העובד המנהלי הפורש הוגדר, כי עובד, העומד לפרוש לגמלאות, יוזמן לשיחת פרישה בה יינתן לו מידע אודות זכויותיו הפנסיוניות ואודות גופים וחוקים שונים הרלוונטים לו לקראת פרישתו.

בשיחה עם רמ"ד תקציב ופרישה נמסר כי הזמנת העובד לשיחת פרישה נעשית בפועל כ-3 עד 6 חודשים לפני מועד פרישתו הצפוי. במסגרת פגישה זו הוא מקבל את תיק הפרישה והסבר על חישוב הגמלה ועל זכויותיו. סיכום של עיקרי הפגישה נשלח לעובד בתום השיחה עימו.

## ממצא:

נוהל הפרידה מהעובד אינו מגדיר הלכה למעשה את לוח הזמנים לזימון העובד לשיחת פרישה. בראיונות שנערכו עם פורשים אשר פרשו לגמלאות במהלך השנים 2016 ו- 2017 עלה, כי חלקם זומנו לשיחת פרישה זמן קצר לפני מועד פרישתם, לעתים בהמשך לפנייה יזומה מצדם למדור תקציב ופרישה.

מסקירת דוח הפורשים בשלושת החודשים הראשונים של שנת 2017 (דוח המנוהל במדור תקציב ופרישה) נמצא כי, בממוצע, זומנו העובדים לשיחת פרישה כ- 4 חודשים לפני מועד פרישתם. עם זאת, במספר מקרים נמצא כי הפורשים זומנו לשיחה כחודש וחצי-חודשיים ממועד פרישתם הצפוי.

## המלצה:

להגדיר בנוהל את לוח הזמנים לזימון העובד לשיחת הפרישה ובהתאם לכך ליצור משימה במערכת המידע הממוחשבת אשר תתריע, בהגיע המועד שיוגדר, כי נדרש להזמין את העובד לשיחת פרישה.

רמת חשיבות ההמלצה: בינונית

## התייחסות ההנהלה:

ההמלצה מקובלת.

הגורם האחראי ליישום ההמלצה: אגף מחשוב ומערכות מידע בשיתוף עם מדור תקציב ופרישה.

לו"ז ליישום ההמלצה: 24 חודשים.

פירוט נוסף: "חלק א' בוצע - הוגדר ב"נוהל פרידה ושמירת קשר עם עובד הפורש" – התקופה בין 3-6 חודשים.

חלק ב' - יצירת משימה במערכת – יישלח מכתב תזכורת לזימון לשיחת פרישה כ-4 חודשים לפני הפרישה עבור עובדים שטרם נערכה עימם פגישה (לפי היעדר סימון "עריכת שיחת פרישה" בסוג המידע הייעודי במערכת הסאפ)".

#### ג. "טופס טיולים":

"טופס טיולים" מטרתו ליידע את כל המעורבים בטיפול בעובד על יציאתו מהארגון ולבצע את הטיפול הנדרש בשינוי זה במסגרת תפקידם.

בעת הפרישה מעבודה, משמש "טופס הטיולים" את כל הגורמים הרלוונטיים לפרישתו לוודא כי העובד הפורש סיים את כל המשימות הקשורות לפרישה, לרבות החזרת ציוד שהיה ברשותו, החזרת תג עובד, מילוי טפסים ומסמכים, סגירת דוחות נוכחות במערכת וכיו"ב.

#### ממצא:

במסגרת תהליך הפרישה של העובדים בטכניון לא הוגדר "טופס טיולים", שיאפשר לכלל הגורמים הרלוונטיים לפרישה לוודא כי העובד סיים את כל המשימות הנדרשות לקראת פרישתו.

יש לציין כי על אף שנושא פרישת חברי סגל אקדמי לא נבדק במסגרת הביקורת, היעדר "טופס טיולים" מובנה מקבל משנה תוקף כאשר מדובר בפורשים שהינם חברי סגל, לאור היקף הציוד העומד לרשותם לאורך שנות עבודתם בטכניון.

#### המלצה:

לאפיין "טופס טיולים" במערכת הממוחשבת, באופן שיאפשר לבצע מעקב אחר המשימות הפתוחות שנדרש לסיימן עד לפרישתו של העובד לגמלאות.

רמת חשיבות ההמלצה: בינונית

#### התייחסות ההנהלה:

ההמלצה לא מקובלת.

פירוט נוסף: "יש התחייסות ב"נוהל פרידה ושמירת קשר עם עובד שפורש" לגורמים שאמורים לטפל בחובות. בהודעה אוטומטית על כל פרישה צפויה יופיע משפט: "במידה וישנם חובות שטרם הוסדרו, אנא להודיע לאגף משאבי אנוש".



#### ד. הודעה על פרישה צפויה:

בטיוטת נוהל פרידה ושמירת קשר עם העובד המנהלי הפורש נקבע כי באחריות מדור פרישה להודיע על הפרישה הצפויה לגורמים הבאים:

- הממונים על הנושא באגף משאבי אנוש;
- הספריה המרכזית;
- אגף כספים ובקרה;
- אגף החשבות;
- יחידת הביטחון והשמירה;
- מחלקת הרכש;
- ביטוח הבריאות;
- ארגון הגמלאים;
- ארגון העובדים של העובד הפורש.

#### ממצא:

מבדיקה שנערכה במסגרת הביקורת, נמצא כי אחת לחודש שולחת רכזת גיוס ופרישה דוא"ל לכל הגורמים האמורים, באמצעותו היא מעדכנת אותם לגבי העובדים שעזבו במהלך החודש, לרבות עובדים שפרשו לגמלאות. לפיכך, עדכון הגורמים הרלוונטיים נעשה בפועל בדיעבד ולא מבעוד מועד.

#### המלצה:

להגדיר בנוהל את המועד שבו נדרש לעדכן את הגורמים הרלוונטיים לגבי פרישתו הצפויה של העובד, ובהתאם לכך למכן משימה באמצעות מערכת המידע הממוחשבת אשר תפיק את המייל באופן אוטומטי, על פי לוח הזמנים שייקבע.

רמת חשיבות ההמלצה: נמוכה

#### התייחסות ההנהלה:

ההמלצה מקובלת.

הגורם האחראי ליישום ההמלצה: אגף מחשוב ומערכות מידע בשיתוף מדור תקציב ופרישה.

לו"ז ליישום ההמלצה: 12 חודשים.

פירוט נוסף: "לפי לו"ז שייקבע, יצא מייל אוטומטי לכל הגורמים הרלוונטיים על הפרישה/העזיבה הצפויה. כאמור בפירוט נוסף לסעיף ג', בהודעה על כל פרישה צפויה יופיע המשפט "במידה וישנם חובות שטרם הוסדרו, אנא להודיע לאגף משאבי אנוש". לאחר היישום, הנוהל יעודכן בהתאם".

התייחסות ר' אגף מחשוב ומערכות מידע: "נדרש אפיון נוסף עם אגף משאבי אנוש לגבי אופי ולו"ז ההודעות לגורמים השונים. לא ניתן להתחייב לפתרון וללו"ז לפני ביצוע האפיון".

#### 4. סדנת הכנה לקראת פרישה

פרישה מעבודה מהווה את אחד ממעברי החיים המרכזיים של האדם והיא מלווה בשינויים משמעותיים המשפיעים על מכלול רחב של תחומי חיי הפרט ומשפחתו. שינויים אלו מצריכים התמודדות של הפרש עם אתגרים במישורי חיי השונים והכנה מתאימה אליהם עשויה להקל על התמודדותו עמם.

אחת לשנה מתקיימת בטכניון סדנת הכנה לפרישה בשיתוף עם מוסד הטכניון. המשתתפים בסדנה הינם עובדים אשר צפויים לפרוש בשנה העוקבת לשנה בה מתקיימת הסדנה ובני/ בנות זוגם. תכני הסדנה ואנשי המקצוע המלווים אותה נבחרים ע"י רכזת הרווחה באגף משא"ן בשיתוף עם רמ"ד פרט במוסד הטכניון.

בחודש דצמבר 2016 נערכה סדנת פרישה לעובדים הצפויים לפרוש בשנת 2017 ולבני/ בנות זוגם. הסדנה לוותה ע"י מרכז הפרישה הישראלי והתקיימה במתכונת של 3 מפגשים, אחת לשבוע.

התכנים שהועברו במסגרת הסדנה כללו את הנושאים הבאים:

- א. צוואות וירושות ;
- ב. היבטים זוגיים ומשפחתיים בפרישה ;
- ג. כלכלה בפרישה ;
- ד. שירותי בריאות וסיעוד ;
- ה. היכרות עם ארגון הגמלאים ;
- ו. התנדבות ;
- ז. חיסכון כסף בפרישה ;
- ח. ביטוח לאומי ;
- ט. אורח חיים בריא.

בתום כל מפגש, חולק בין המשתתפים משוב, אותו הם התבקשו למלא על פי התרשמותם מהמרצים ומהתכנים שהועברו על ידם.

נתוני המשוב מנותחים ע"י רכזת הרווחה באגף משא"ן ומשמשים ככלי ללמידה לקראת סדנאות הפרישה הבאות.

#### ממצאים:

1. מנתוני המשובים, כפי שהתקבלו מאגף משא"ן, ומראיונות שנערכו במסגרת הביקורת עם פורשים שהשתתפו בסדנה, עולה שביעות רצונם של הפורשים מתכני ההרצאות שהועברו ומאיכות הוראתם של המרצים.

להלן סיכום ממוצעי המשובים, כפי שנותחו עבור הסדנה שהועברה בחודש דצמבר 2016:

<u>ציון ממוצע</u>	<u>נושא</u>
4.49/5	חשיבות ורלוונטיות ההרצאה
4.5/5	שביעות רצון מאיכות ההדרכה

<u>ציון ממוצע</u>	<u>נושא</u>
5.56/7	תרומת הסדנה לידע בתחומים שונים
5.29/7	תרומת הסדנה להיערכות המנטלית לפרישה
5.92/7	האווירה בהרצאות
6/7	ההנאה מהסדנה

הביקורת מציינת כי סדנת ההכנה לפרישה הניתנת לעובדים הפורשים מעבודתם בטכניון, מהווה כלי חשוב לקראת יציאתם של העובדים לגמלאות ומעניקה להם ידע במגוון רחב של תחומים, באופן שמסייע להם בהכנה לקראת פרישתם.

ניכר כי הגורמים המעורבים בתהליך משקיעים מאמצים וזמן על מנת לשפר את הסדנאות ולהעניק לעובדים את מגוון הכלים והידע הנחוצים להם לקראת פרישתם.

2. ייעוץ אישי בתחום הפיננסי – כחלק מהשירות הניתן ע"י מרכז הפרישה הישראלי, מקבל כל פורש שהשתתף בסדנה, מפגש ייעוץ אישי עם יועץ פיננסי. במסגרת המפגש ניתנת לעובדים אפשרות לקבל מענה אישי יותר לשאלות הרלוונטיות להם עם פרישתם ולקבל כלים שיסייעו להם בהתמודדות עם הפן הפיננסי של הפרישה.

מראיונות שנערכו עם פורשים אשר נפגשו עם היועץ הפיננסי עולה, כי פגישה זו מהווה בחלקה פגישת שיווק, במסגרתה מציע היועץ את המשך שירותיו על מנת לסייע לעובדים למלא את הטפסים הרלוונטיים ולהשקיע את הכספים שיקבלו עם פרישתם. יודגש כי חלק מהפורשים ציינו כי, להבנתם, הייעוץ ניתן להם לאחר אישור ובדיקה של הטכניון.

בחלק מהמקרים, נפגש היועץ עם הפורשים טרם הגעתם לשיחת פרישה עם רמ"ד תקציב ופרישה ומבלי שהיה בידיהם ידע בנוגע לזכויות המגיעות להם עם פרישתם. משכך, לא היה תוכן של ממש למפגש הייעוץ. עובדים אלו ציינו כי לא נמסר להם שהיה באפשרותם לדחות את הפגישה עד לקבלת מלוא המידע הנדרש, במטרה לייעל את שיחת הייעוץ.

3. הרצאה בנושא זוגיות – נושא הזוגיות וההיבטים הזוגיים בפרישה הינו נושא רגיש עבור עובדים אשר הינם אלמנים או גרושים.

4. מידע למנהלים – מראיונות שנערכו עם ראשי מנהל ומנהלי יחידות אשר עובדיהם נמצאים לקראת פרישה, עולה כי חסרים בידיהם כלים וידע להתמודדות עם סוגיות שעולות לקראת הפרישה של עובדיהם.

#### המלצות:

1. ייעוץ אישי בתחום הפיננסי – להבהיר לעובדים המשתתפים בסדנת ההכנה לפרישה כי פגישת הייעוץ האישית אינה מחייבת וכי ניתן לדחותה בכל עת עד לקבלת מלוא המידע

הרלוונטי לעובדים לפגישה. כמו כן, יש להגדיר באופן מפורש כי אין העובדים מחויבים לשכור את שירותיו של היועץ לאחר הפרישה וכי, בכל מקרה, אין הטכניון אחראי למידע ולייעוץ הניתנים להם.

רמת חשיבות ההמלצה: נמוכה

התייחסות ההנהלה:

ההמלצה מקובלת.

הגורם האחראי ליישום ההמלצה: מדור רווחה.

לו"ז ליישום ההמלצה: החל מסדנת הפרישה הבאה.

פירוט נוסף: "בתחילת הסדנה יובהר נושא הייעוץ".

2. הרצאה בנושא זוגיות – להבהיר לגורמים האחראים על העברת הסדנה כי מדובר בנושא רגיש עבור חלק מהמשתתפים ולהתאים את תכני ההרצאה לכלל הפורשים, לרבות עובדים גרושים או אלמנים.

רמת חשיבות ההמלצה: נמוכה

התייחסות ההנהלה:

ההמלצה מקובלת.

הגורם האחראי ליישום ההמלצה: מדור רווחה.

לו"ז ליישום ההמלצה: החל מסדנת הפרישה הבאה.

פירוט נוסף: "ההרצאה השנה מתוכננת שונה – מתייחסת להיבטים משפחתיים ולא זוגיים בלבד. מעבר לכך, נצטרך להבהיר למרצה מראש מי נמצא בקהל".

3. מידע למנהלים – להזמין את ראשי המנהל וראשי היחידות לסנדאות הפרישה המתקיימות אחת לשנה, על מנת לספק להם כלים ומידע לקראת פרישת עובדיהם לגמלאות.

רמת חשיבות ההמלצה: בינונית

התייחסות ההנהלה:

ההמלצה מקובלת.

הגורם האחראי ליישום ההמלצה: מדור רווחה.

לו"ז ליישום ההמלצה: החל מסדנת הפרישה הבאה.

## 5. המשך העסקה לאחר פרישה

חוק גיל פרישה, התשס"ד 2004, קובע כי מעסיק יכול לחייב עובד שהגיע לגיל 67 לפרוש מעבודתו, אלא אם נקבע גיל פרישה גבוה יותר בהסכם. לפיכך, גיל פרישת החובה בטכניון לגברים ולנשים כאחד הינו 67.

סוגיית גיל הפרישה נידונה גם בפס"ד בג"צ "פרופ' משה גביש ואח' נ' הכנסת ואח"י"<sup>13</sup>, במסגרת עתירה שהוגשה ע"י מספר פרופסורים לביטול חובת גיל הפרישה. בפסק דינו, דחה בג"צ את העתירה וקבע כי אין לבטל את הסעיף האמור בחוק גיל פרישה, המאפשר למעסיק לחייב עובד לפרוש מעבודתו בהגיעו לגיל 67.

נושא המשך העסקת עובדים מנהליים בטכניון לאחר גיל הפרישה מעוגן בנוהל "טיפול בבקשת המשך העסקת עובדי סגל מנהלי בטכניון ובמוסד הטכניון אשר עומדים לפני פרישה"<sup>14</sup>. בהתאם לנוהל, מדיניות הטכניון ומוסד הטכניון, על רקע הסכמי העסקה הקיבוציים ולאור שיקולים מערכתיים וחברתיים, הינה כי העסקת עובדים לאחר גיל פרישה תיעשה במקרים חריגים, לאחר דיון ואישור וועדה לטיפול בהמשך העסקת עובדי הסגל המנהלי ובהתאם לקריטריונים ולתנאים שנקבעו בנוהל.

הרקע לכתיבת הנוהל מקורו בפס"ד בית הדין הארצי לעבודה "ליבי וינברגר נ' אוניברסיטת בר אילן"<sup>15</sup>.

התובעת, עובדת באוניברסיטת בר אילן, קיבלה הודעה על סיום העסקתה בשל הגיעה לגיל 67, שהוא, כאמור, גיל הפרישה על פי חוק. בהמשך ההודעה זו, התובעת פנתה להנהלת האוניברסיטה בבקשה להמשיך לעבוד לאחר גיל הפרישה, אך נענתה בשלילה. אי לכך, העובדת הגישה תביעה לבית הדין לעבודה בטענה כי חיוב העובד לפרוש רק בשל גילו וללא כל קשר וזיקה לכישוריו, מהווה פגיעה בזכויות היסוד של כבוד האדם וחופש עיסוקו ומהווה אפליה על רקע גיל.

בית הדין הארצי לעבודה קבע כי לעובד נתונה הזכות לבקש מהמעסיק להמשיך לעבוד אף לאחר גיל הפרישה, ואילו המעסיק מחויב להפעיל שיקול דעת ראוי במענה לבקשה זו, מתוך חובת ההגינות ותום הלב שבהן חב מעסיק כלפי עובדיו.

עם זאת, אין המשמעות היא כי המעסיק מחויב להיענות לבקשה, אלא לשקלה בכובד ראש בהתחשב בכלל הנסיבות הרלוונטיות, ובהן, בין היתר, נסיבותיו האישיות של העובד, תרומתו למקום העבודה, שיקולים מערכתיים ופנסיוניים וכיו"ב.

לאור פס"ד האמור לעיל, הוחלט למסד בטכניון נוהל שיגדיר את אופן הטיפול בבקשת המשך העסקה של עובדים המשתייכים לסגל המנהלי בטכניון ובמוסד הטכניון לאחר גיל הפרישה. על פי התנאים שנקבעו בנוהל, עובד, או הממונה שלו, בהסכמת העובד, רשאי להגיש בקשה בכתב למדור פרישה באגף משא"ן בדבר רצונו להאריך את תקופת שירותו.

<sup>13</sup> פס"ד "פרופ' משה גביש ואח' נ' הכנסת ואח"י", בג"צ 9134/12, מיום 21.4.2016.

<sup>14</sup> נוהל מס' 02-0502, בתוקף מיום 30.5.2016.

<sup>15</sup> פס"ד בית הדין הארצי לעבודה "ליבי וינברגר נ' אוניברסיטת בר אילן", עע"א 209/10, מיום 6.12.2012.

הבקשה תוגש בפני וועדה המורכבת מסמנכ"ל משא"ן או סגנו, ר' מדור באגף משא"ן ומנהל היחידה הרלוונטית או מי מטעמו.

בבואה לשקול את הבקשה, תביא הוועדה בחשבון, בין היתר, את נימוקי העובד, נחיצות המשרה, תפקודו המקצועי של העובד, מצבו הכלכלי, שיקולים מערכתיים וכיו"ב.

החלטה על המשך העסקתו של העובד לאחר גיל פרישה הינה לתקופה מוגבלת של עד 12 חודשים ממועד פרישתו, וככל שתוגש בקשה להארכת העסקה, ייערך לגביה דיון חדש.

### ממצאים:

1. לאור החשיבות שבהסדרת הטיפול בבקשת עובדים מנהליים להמשיך את העסקתם לאחר גיל הפרישה ובהתחשב ברגישות של הנושא, בייחוד נוכח הדיון בו בפס"ד ליבי וינברגר המצוין לעיל, הביקורת מציינת לטובה את גיבוש הנוהל המגדיר את שלבי הטיפול בבקשות אלו באמצעות תהליך סדור ומובנה, כנדרש בפסיקה.

2. מפגישות שנערכו במהלך הביקורת עולה כי ככלל, המשך העסקת עובדים לאחר גיל הפרישה מתבצע רק במקרים חריגים, לדוגמה במקרה של עובדים שעלו לארץ בגיל מאוחר ולא צברו די ותק לצורך זכויותיהם הפנסיוניות, כך שפרישה לגמלאות מהווה עבורם ירידה משמעותית בהכנסתם.

נמצא כי לרוב, במקרים בהם נדרשת העסקה נקודתית של עובדים לאחר פרישתם (לדוגמא, לצורך חפיפת עובד מחליף, המשך עבודה עד למציאת מחליף או התמחות מסוימת), ההעסקה מתבצעת בדרך של העסקת העובדים כגמלאים (לאחר שפרשו מעבודתם בטכניון) במסגרת חוזי העסקה מיוחדים כעובדים ארעיים. העסקת גמלאים מתבצעת בהתאם להסכם הקיבוצי עם עובדי הטכניון.

עם זאת, יצוין כי במסגרת הביקורת נמצא מקרה שבו עובד הועסק למשך מספר חודשים לאחר גיל הפרישה, שלא כגמלאי, אלא בדרך של המשך שירות, וזאת עד למציאת עובדת מחליפה וסיום תהליך החפיפה.

מבירור מול סמנכ"ל משא"ן עולה כי מדובר במקרה חריג, שבו נדרש המשך העסקתו לאור דרישות היחידה ובהתחשב ברגישות התפקיד שבו עסק.

## ה. סיכום

פרישה מעבודה נחשבת לאחד האירועים המרכזיים בחיי האדם, נקודת מפנה המסמלת מעבר לתקופה חדשה, רבת שנים, אשר מצריכה אורח חיים שונה מתקופות קודמות והינה בעלת השלכות על מכלול החיים של הפרש ומשפחתו<sup>16</sup>.

תהליך הפרישה מעבודה והיציאה לגמלאות הינו בעל משמעויות חברתיות, אישיות וכלכליות נרחבות ומכאן נובע גם הצורך בהכנה מקדימה לקראתו.

הביקורת בנושא פרישת עובדים מנהליים נערכה במהלך החודשים דצמבר 2016 – מרץ 2017 במטרה לבחון את תהליך העבודה ואת אופן הטיפול ביחס לפרישת עובדי הסגל המנהלי בטכניון.

במסגרת הביקורת, נבחנו מסמכים, תחשיבים, חוקים ונהלים, נערכו פגישות עם הגורמים הרלוונטיים באגף משאבי אנוש, עם ראשי מנהל וראשי יחידות וכן עם עובדים לפני/אחרי פרישה. בנוסף, התקיימו פגישות עם נציגי מדורי פרישה בארגונים אחרים (מוסד הטכניון, צים ורפא"ל) במטרה להשוות את תהליכי הפרישה בארגונים אלו לתהליך הקיים בטכניון ולבחון, באמצעות השוואה זו, אפשרויות ליעול התהליך.

ממצאי הביקורת עולה כי תהליך הפרישה, המתנהל ברובו במדור תקציב ופרישה באגף משאבי אנוש, הינו תהליך מסודר המבוסס על הנחיות ונהלי עבודה ברורים. ניכר כי במסגרת העבודה המתבצעת במדור, מושקעים מאמצים רבים במטרה לספק לעובדים הפורשים לגמלאות את כלל המידע והכלים הדרושים להם לקראת פרישתם. מראיונות שנערכו עם עובדים שפרשו או שהיו לקראת פרישה עולה כי קיימת שביעות רצון ניכרת מתהליך הפרישה באגף משאבי אנוש ומסדנת ההכנה לקראת פרישה בה השתתפו.

עיקר ההמלצות בדוח מתייחסות לשיפור ויעול התהליך באמצעות שמירת המידע וניהול המשימות הרלוונטיות לתהליך הפרישה באמצעות מערכת מידע ממוחשבת אחת, אשר תשמש כמאגר מידע מרוכז הנגיש לעובדים המשתתפים בתהליך.

כמו כן, הומלץ להגדיר התראות במערכת ביחס לנושאים חריגים הרלוונטיים לתחשיבי הגמלה, זימון עובדים לשיחת פרישה והתנעת תהליך הגיוס לקראת מועד הפרישה הצפוי של העובד.

נוסף על כך, הומלץ להסיר הרשאות גישה מיותרות לצפייה בנתוני שכר לשעה של עובדי הטכניון ולהגדיר "טופס טיולים" ממוחשב שיאפשר לבצע מעקב אחר סטטוס הטיפול בפרישת העובד.

לדעת הביקורת, נקיטה בפעולות המפורטות בדוח ויישום ההמלצות שניתנו יסייעו בשיפור ויעול תהליך הפרישה ויקלו על ניהול המידע והמעקב אחר המשימות ביחס לתהליך.

צוות הביקורת מבקש להודות לאגף משאבי אנוש, ולכלל הגורמים אשר לקחו חלק בתהליך העבודה על שיתוף הפעולה במהלך עריכת הביקורת.

<sup>16</sup> עיריית, ר. (2010). תוכניות הכנה לקראת פרישה מעבודה: תמונת מצב והרהורים על העתיד. ג'ונטולוגיה לז'2-3), עמ' 155-168.