

דוח מעקב והתקדמות בנושא: פרישת עובדים מנהליים

שבט תשע"ט

ינואר 2019

נערך על ידי: ראיה שוסטר, רו"ח

אושר על ידי: חיים ששון

תוכן עניינים

3	א. תקציר מנהלים
11	ב. מבוא
	ג. אופן יישום ההמלצות
12	1. תכנון הפרישה והגיוס
13	2. ניהול המידע ומערכות המידע
17	3. תהליך הפרישה
19	4. סדנת הכנה לקראת פרישה
21	ד. סיכום

א. תקציר מנהלים

בחודש נובמבר 2017 פורסם דוח הביקורת הפנימית בנושא פרישת עובדים מנהליים בטכניון אשר במסגרתו נסקר תהליך פרישת העובדים המנהליים, מופו נקודות לשימור ושיפור, אותרו פערים פוטנציאליים וניתנו המלצות לטובת שיפור והתייעלות בשלבים השונים בתהליך.

מטרתה של ביקורת המעקב וההתקדמות המפורטת בדוח זה הינה גיבוש תמונת מצב על אודות יישום ההמלצות בנושא תהליך פרישת העובדים המנהליים בטכניון, תוך פירוט אופן יישום ההמלצות או לחלופין, ציון הנסיבות בגינן לא יושמו.

מסיכום ביקורת המעקב וההתקדמות ניכר כי ניתנה התייחסות רחבה להמלצות הביקורת מצד הנהלת הטכניון ואגף משאבי אנוש אשר באה לידי ביטוי ביישום של מרבית ההמלצות אשר גובשו בדוח הביקורת.

עיקר הפעילות שהתקיימה בתקופה שחלפה ממועד פרסום דוח הביקורת התמקדה בפיתוח יישומים במערכת המידע והוספת התראות אוטומטיות אשר נשלחות באמצעותה במטרה לאפשר ניהול יעיל יותר של תהליך פרישת העובדים המנהליים.

בנוסף, הוחל בהליכי פיתוח של יישום מול חברת חילן לעריכת תחשיבי פיצויים באמצעות מערכת מידע ממוחשבת והוטמעה בקרה לבחינת התאמת אחוזי הגמלה המחושבים לאחוזים המוזנים למערכת בפועל.

יחד עם זאת, נכון למועד עריכת ביקורת המעקב וההתקדמות, לא הוסרו הרשאות גישה עודפות לתחשיבי הגמלה במערכת הסאפ וכן מערכת המידע שפותחה עבור ניהול תהליך הפרישה לא הוטמעה באופן מלא בכל המדורים האחראים על השלבים בתהליך, כך שניהול התהליך במערכת לא התבצע באופן שלם.

לאור האמור לעיל ובמטרה לשפר את מערך הבקרה הקיים ולייעל את עבודת הגורמים המעורבים בשלבים השונים של התהליך, מומלץ לפעול ליישום מלא של ההמלצות אשר יושמו באופן חלקי.

תודתנו לאגף משאבי אנוש ולכל הגורמים שנטלו חלק בביקורת המעקב וההתקדמות על שיתוף הפעולה מצדם במהלך עריכת הביקורת.

תקציר מנהלים – ריכוז ממצאים והמלצות

פרק 1 – תכנון הפרישה והגיוס:

מס"ד	הנושא	עמוד בדוח	תמצית הממצא	תמצית ההמלצה	רמת חשיבות ההמלצה	סטטוס יישום
1.1	תכנון הפרישה והגיוס	12	<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 עובד מחליף בוצע לאחר מועד הפרישה המתוכנן של העובד או בסמוך לו.</p>	<p>יצירת התראה אשר תישלח למנהלו של העובד בפרק הזמן הדרוש לגיוס למשרה, כפי שיוגדר על ידי מדור גיוס. לחלופין, הוספת הודעה למכתב שנשלח למנהלים בתחילת השנה באשר לפרק הזמן הדרוש לגיוס, על מנת שייערכו מבעוד מועד להתנעת תהליך הגיוס.</p>	בינונית	<p>יישום.</p> <p>בוצע פיתוח במערכת הסאפ באמצעותו נשלח דוא"ל לרמ"ד תקציב ופרישה חצי שנה לפני מועד פרישתו הצפוי של העובד. הדוא"ל מועבר ע"י רמ"ד תקציב ופרישה למנהלו של העובד ולרמ"ד גיוס בצירוף ההחלטה שהתקבלה על ידי ועדת התקציב בנוגע לאיוש התקן לאחר הפרישה.</p>

פרק 2 – ניהול המידע ומערכות המידע:

מס"ד	הנושא	עמוד בדוח	תמצית הממצא	תמצית ההמלצה	רמת חשיבות ההמלצה	סטטוס יישום
2.1	ניהול משימות ושמירת המידע	13	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.	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.	גבוהה	יושם חלקית. בוצע פיתוח במערכת הסאפ המאפשר את ניהול כל המשימות הקשורות לתהליך באמצעות מערכת המידע. משימות המבוצעות על ידי מחלקת השכר בתהליך הפרישה לא נוהלו במערכת. בעקבות הביקורת, הוחלט על ביצוע שינוי בהליך העבודה, כך שמשימות אלה יתועדו במערכת המידע. המידע בגין הפורשים נשמר בתיקיות משותפות במחשבי עובדות המדור ובתיקיהם האישיים של העובדים. אגף משאבי אנוש נמצא בתחילתו של תהליך להעברת כלל מסמכי העובדים לסריקה למערכת המידע.
2.2	תיעוד תהליכי העבודה	14	הנהלים הקיימים אינם כוללים פירוט של שלבי עריכת תחשיבי הגמלה והבקרה עליהם, לרבות אופן הטיפול במקרים מיוחדים	תיעוד השלבים השונים בביצוע תחשיבי הגמלה, לרבות הבקורות הנדרשות ואופן ביצוע התחשיב ושמירת המידע באופן	גבוהה	יושם. השלבים בביצוע תחשיבי הגמלה מתועדים באמצעות קובץ אקסל הכולל פירוט של הבדיקות והבקורות הנדרשות בכל שלב

מס"ד	הנושא	עמוד בדוח	תמצית הממצא	תמצית ההמלצה	רמת חשיבות ההמלצה	סטטוס יישום
			הדורשים ביצוע חישובים מורכבים יותר.	שיהיה נגיש לעובדי המדור ויתעדכן על ידם מעת לעת.		בתהליך, הסברים על אופן הטיפול במקרים ייחודיים ותיעוד של שלבי העבודה במערכת הסאפ.
2.3	התראה על נושאים חריגים	14	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.	הוספת התראה במערכת המידע הממוחשבת אשר תודיע, בעת הפקת תחשיב הגמלה מהסאפ, על קיומם של נושאים חריגים אותם יש לקחת בחשבון לצורך חישוב הגמלה.	בינונית	יושם. במערכת הסאפ פותח סוג מידע של הערות לחישוב הגמלה המאפשר הוספת הערות הרלוונטיות לתחשיב. בעת הרצת חישוב הגמלה במערכת מופיע סימון המעיד על קיומן של הערות שנדרש לקחת בחשבון לצורך התחשיב.
2.4	תחשיבים ביצוע במחלקת השכר	15	התחשיבים עבור סכום הפיצויים בגין שנים עודפות וסכום הפיצוי עבור ימי מחלה בלתי מנוצלים מבוצעים באמצעות קובץ אקסל ולא באמצעות מערכת מידע ממוחשבת.	מעבר לביצוע התחשיבים באמצעות מערכת ממוחשבת כדוגמת מערכת החילן או הפיתוח הקיים במערכת הסאפ לחישוב סכום הגמלה שלו זכאי העובד.	בינונית	בתהליך יישום. מחלקת השכר החלה בתהליך פיתוח של יישום מול חילן שיאפשר ביצוע התחשיבים באמצעות מערכת החילן במקום תחשיבי האקסל המבוצעים כיום. נכון למועד עריכת ביקורת המעקב וההתקדמות הפיתוח טרם הגיע לשלבים סופיים עקב קשיים בפיתוח יישום שיותאם לצורכי הטכניון.

מס"ד	הנושא	עמוד בדוח	תמצית הממצא	תמצית ההמלצה	רמת חשיבות ההמלצה	סטטוס יישום
2.5	בקרה על אחוז הגמלה	15	אין בקרה על ההתאמה בין אחוז הגמלה שהוזן לחילן על ידי מחלקת השכר לבין האחוז שלו זכאי העובד על פי החישוב במדור פרישה.	הגדרת בקרה של גורם נוסף לוידוא ההתאמה בין אחוז הגמלה שהוגדר לעובד לבין אחוז הגמלה שהוזן במערכת החילן בפועל.	גבוהה	בתהליך יישום. מתבצעת בקרה ידנית על ידי עובדת מדור תקציב ופרישה כחודש לאחר פרישת העובד, במסגרתה נבדק שאחוז הגמלה שהוזן למערכת החילן על ידי מחלקת השכר תואם לאחוז שחושב במדור תקציב ופרישה. הוחל בפיתוח תהליך אוטומטי להעברת אחוז הגמלה מהסאפ למערכת החילן, כך שלא תידרש הזנה ידנית של עובדת מחלקת שכר.
2.6	הרשאות גישה	16	ניתנה הרשאה לצפייה בנתוני שכר לשעה של עובדי הטכניון לעובדי אגף משאבי אנוש אשר אינם עוסקים בעריכת תחשיבי גמלה ושאינם אמורים להיות חשופים לנתונים אלה לצורך עבודתם.	הסרת הרשאות הגישה החורגות ועריכת בדיקות תקופתיות של ההרשאות הקיימות במטרה לוודא שמערך ההרשאות הקיים עולה בקנה אחד עם הגדרות התפקיד של העובדים החשופים למידע.	גבוהה	יושם חלקית. בבדיקה חוזרת שנערכה במהלך ביקורת המעקב נמצא כי הרשאות הגישה העודפות לתחשיבי הגמלה במערכת הסאפ לא הוסרו וכן לא נערכה בדיקה תקופתית לבחינת ההרשאות. בעקבות הביקורת, הוחלט על עריכת בדיקת סטטוס של ההרשאות אחת לחודשיים לאיתור פערים בין מורשי הגישה הנדרשים למערך ההרשאות בפועל ונשלחה בקשה לאגף מחשוב להסרת הרשאות עודפות.

פרק 3 – תהליך הפרישה:

מס"ד	הנושא	עמוד בדוח	תמצית הממצא	תמצית ההמלצה	רמת חשיבות ההמלצה	סטטוס יישום
3.1	תחשיב הגמלה	17	נמצאו אי התאמות בתחשיבי הגמלה של שניים משמונת העובדים שנדגמו. אי ההתאמות נבעו מחישובים מיוחדים או משינויים שנערכו בתחשיבים.	שימור הבקורות הקיימות בתהליך על תחשיבי הגמלה והקפדה כי כל שינוי בתחשיב או ביצוע חישוב מיוחד ייבדקו על ידי גורם בקרה נוסף.	גבוהה	יישום. תחשיב הפרישה נערך על ידי רכזת פרישה באגף משאבי אנוש ונבדק על ידי רמ"ד תקציב ופרישה אשר עורכת בו תיקונים במידת הצורך ומעבירה את התחשיב לבדיקה של סגן סמנכ"ל משא"ן ולחתימתו של סמנכ"ל משא"ן. תחשיבי הסכמים מיוחדים נערכים על ידי סגן סמנכ"ל משא"ן ומועברים לרמ"ד תקציב ופרישה.
3.2	שיחת פרישה	17	חלק מהפורשים זומנו לשיחת פרישה זמן קצר לפני מועד פרישתם, לעתים בהמשך לפנייה יזומה מצדם למדור תקציב ופרישה.	הגדרה בנוהל של לוח הזמנים לזימון עובד לשיחת פרישה ובהתאם לכך מיכון משימה במערכת המידע אשר תתריע, בהגיע המועד שיוגדר, כי נדרש להזמין את העובד לשיחת פרישה.	בינונית	יישום. מדי חודש, רמ"ד תקציב ופרישה מקבלת דוא"ל אוטומטי ממערכת הסאפ המפרט את שמות העובדים הצפויים לפרוש בשלושת החודשים הקרובים ואשר טרם נערכה להם שיחת פרישה.

מס"ד	הנושא	עמוד בדוח	תמצית הממצא	תמצית ההמלצה	רמת חשיבות ההמלצה	סטטוס יישום
3.3	השלמת חובות לקראת פרישה	18	לא הוגדר תהליך מוסדר שיאפשר לגורמים הרלוונטיים לפרישה לוודא כי העובד השלים את כל החובות לקראת פרישתו.	קבלת אישור היחידה/הפקולטה ממנה פורש העובד לגבי השלמת חובותיו לקראת פרישתו.	בינונית	<p>יישום.</p> <p>לקראת פרישתו של העובד, רכזת פרישה שולחת דוא"ל למנהלו של העובד הפורש בו היא מבקשת את בדיקתו ואישורו על כך שהעובד החזיר את הציוד שברשותו. במערכת הסאפ פותח סוג מידע המאפשר לרכזת הפרישה לעדכן את סטטוס בדיקת השלמת החובות של העובד טרם פרישתו.</p>
3.4	הודעה על פרישה צפויה	18	עדכון הגורמים הרלוונטיים לפרישת העובד נעשה בפועל בדיעבד ולא מבעוד מועד.	הגדרת המועד שבו נדרש לעדכן את הגורמים הרלוונטיים לגבי פרישתו הצפויה של העובד ובהתאם לכך, מיכון משימה במערכת המידע אשר תפיק את המייל באופן אוטומטי, עפ"י לוח זמנים שייקבע.	נמוכה	<p>יישום.</p> <p>ביום פרישתו של העובד נשלח באמצעות מערכת הסאפ דוא"ל אוטומטי לגורמים הרלוונטיים ביחידות הטכניון לגבי פרישתו של העובד על מנת שיוכלו לבצע את הפעולות הדרושות בסיום ההעסקה.</p>

פרק 4 – סדנת הכנה לקרת פרישה:

מס"ד	הנושא	עמוד בדוח	תמצית הממצא	תמצית ההמלצה	רמת חשיבות ההמלצה	סטטוס יישום
4.1	ייעוץ אישי בתחום הפיננסי	19	הפגישה עם היועץ הפיננסי מטעם מרכז הפרישה הישראלי מהווה בחלקה פגישה שיווק, במסגרתה מציע היועץ את המשך שירותיו לפורשים. בחלק מהמקרים, נקבעה הפגישה בטרם קיבלו הפורשים את תחשיבי גמלתם.	להבהיר לעובדים כי פגישה הייעוץ האישית אינה מחייבת וכי ניתן לדחותה בכל עת. כמו כן, להגדיר באופן מפורש כי אין הטכניון אחראי למידע ולייעוץ הניתנים במסגרת הפגישה.	נמוכה	הטכניון הפסיק להעביר ליועץ הפיננסי את פרטי הפורשים לצורך הזמנתם לשיחות ייעוץ אישיות.
4.2	הרצאה בנושא זוגיות	19	נושא הזוגיות וההיבטים הזוגיים בפרישה הינו נושא רגיש עבור אותם פורשים אשר שהם אלמנים או גרושים.	התאמת תכני ההרצאה לכלל הפורשים, לרבות פורשים גרושים או אלמנים.	נמוכה	המרצה שהעבירה תכנים אלה במסגרת סדנת הפרישה הוחלפה. כמו כן, הרצאות בנושאים משפחתיים הועברו לסוף יום ההרצאות.
4.3	מידע למנהלים	20	חסרים בידי המנהלים כלים וידע להתמודדות עם סוגיות שעולות לקראת הפרישה של עובדיהם.	הזמנת ראשי המנהל וראשי היחידות לסדנאות הפרישה על מנת לספק להם כלים ומידע לקראת פרישת עובדיהם לגמלאות.	בינונית	לקראת מועד עריכת סדנת הפרישה השנתית, ראשי המנהל וראשי היחידות הוזמנו להשתתף בהרצאות שהועברו במהלך הסדנה.

ב. מבוא

1. רקע – דוח הביקורת הפנימית בנושא פרישת עובדים מנהליים:

בשנת 2013 נערך בטכניון סקר סיכונים אשר הצביע על תחום ניהול המשאב האנושי כעל אחד הנושאים אותם יש לבחון במסגרת פעילות הביקורת הפנימית.

בהתאם להמלצת סקר הסיכונים האמור, הוכלל נושא ניהול המשאב האנושי בתוכנית העבודה של יחידת הביקורת הפנימית לשנת תשע"ז תוך התמקדות בתהליך פרישת העובדים המנהליים בטכניון.

החשיבות בעריכת ביקורת בנושא זה, נבעה, בין היתר, מכך שמרבית העובדים הפורשים כיום הינם עובדים הזכאים לתשלומי פנסיה תקציבית. מאחר והגירעון 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.

מדוח הביקורת בנושא פרישת עובדים מנהליים אשר פורסם ואושר בחודש נובמבר 2017 עלה כי תהליך פרישת העובדים המנהליים בטכניון מתצבע באופן סדור ומובנה, תוך שימת דגש על בקורות מונעות ברמה התהליכית ומתן חשיבות להיבט האנושי בכל הנוגע לעובד הפורש.

יחד עם זאת, הצביע דוח הביקורת על מספר מוקדים לשיפור התהליך, זאת לצורך ייעול תהליכי העבודה ומתן פתרונות לשיפור ניהול המידע והמעקב אחר המשימות הנדרשות לביצוע לאורך שלבי הפרישה השונים.

2. ביקורת מעקב אחר אופן יישום ההמלצות:

מטרת ביקורת המעקב וההתקדמות - שלב מרכזי במחזור החיים של הביקורת הפנימית הינו שלב המעקב אחר התקדמות יישום ההמלצות, שלב המהווה למעשה את "סגירת המעגל" בין המלצות דוח הביקורת לבין ההתייחסות הניתנת להן בפועל בקרב ההנהלה, היחידה המבוקרת וגורמים רלוונטיים נוספים.

לפיכך, מטרתה של ביקורת המעקב וההתקדמות המפורטת בדוח זה הינה גיבוש תמונת מצב על אודות יישום ההמלצות בנושא פרישת עובדים מנהליים בטכניון, תוך פירוט אופן יישום ההמלצות או לחלופין, ציון הנסיבות בגינן לא יושמו.

אופן עריכת ביקורת המעקב וההתקדמות – ביקורת המעקב וההתקדמות נערכה בהתבסס על פעילות הכוללת פגישות ושיחות בין צוות הביקורת לבין הגורמים הרלוונטיים ליישום ההמלצות, בחינת מסמכים וסקירת נהלים רלוונטיים.

במסגרת הביקורת, נתקבל המידע הנדרש לצורך בחינת סטטוס יישום ההמלצות כמפורט בהמשך דוח זה עפ"י רמת היישום:

יושם/בתהליך יישום / יושם חלקית / לא יושם.

ג. אופו יישום ההמלצות

להלן פירוט הממצאים וההמלצות מתוך דוח הביקורת וסטטוס יישום ההמלצות כפי שעלה במהלך ביצוע ביקורת המעקב וההתקדמות:

1. תכנון הפרישה והגיוס

1.1 תכנון הפרישה והגיוס:

תמצית הממצא בדוח הביקורת:

- א. תהליך הגיוס מתחיל לאחר קבלת פנייה יזומה מהיחידה הדורשת, כך שבהיעדר ביצוע פנייה בזמן, אין באפשרות מדור גיוס להתחיל בתהליך זמן מספק מראש.
- ב. במספר מקרים, גיוס עובד מחליף בוצע לאחר מועד הפרישה המתוכנן של העובד או בסמוך לו.

תמצית ההמלצה בדוח הביקורת:

יצירת התראה אשר תישלח למנהלו של העובד בפרק הזמן הדרוש לגיוס למשרה, כפי שיוגדר על ידי מדור גיוס. לחלופין, הוספת הודעה למכתב שנשלח למנהלים בתחילת השנה באשר לפרק הזמן הדרוש לגיוס, על מנת שייערכו מבעוד מועד להתנעת תהליך הגיוס.

רמת חשיבות ההמלצה: בינונית

סטטוס יישום ההמלצה: יושם

בוצע פיתוח במערכת הסאפ באמצעותו נשלח דוא"ל לרמ"ד תקציב ופרישה חצי שנה לפני מועד פרישתו הצפוי של העובד. הדוא"ל מכיל מכתב אוטומטי שמופק ממערכת המידע ומיידע את מנהלו של העובד הפורש לגבי הפרישה הצפויה על מנת שייערך מבעוד מועד לשינויים הארגוניים הדרושים בעקבות הפרישה, דהיינו גיוס מחליף, שינוי ייעוד התקן וכיו"ב.

הדוא"ל מועבר ע"י רמ"ד תקציב ופרישה למנהלו של העובד ולרמ"ד גיוס בצירוף ההחלטה שהתקבלה על ידי ועדת התקציב בנוגע לאיוש התקן לאחר הפרישה.

2. ניהול המידע ומערכות המידע

2.1 ניהול משימות ושמירת המידע:

תמצית הממצא בדוח הביקורת:

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.

תמצית ההמלצה בדוח הביקורת:

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.

רמת חשיבות ההמלצה: גבוהה

סטטוס יישום ההמלצה: יושם חלקית

בוצע פיתוח במערכת הסאפ המאפשר את ניהול כל המשימות הקשורות לתהליך פרישת העובדים באמצעות מערכת המידע, לרבות עריכת תחשיב פרישה, ביצוע שיחת פרישה, הפצת מכתב פרישה, בדיקת זכאויות וכיו"ב.

הגורמים האחראים על המשימות בתהליך הפרישה באגף משאבי אנוש ובמחלקת השכר יכולים לעדכן עבור כל משימה את סטטוס הביצוע שלה, כך שבכל רגע נתון ניתן לדעת אילו משימות בוצעו עבור כל פורש ומהי ההתקדמות בתהליך הפרישה.

אף על פי כן, משיחות שנערכו עם רמ"ד תקציב ופרישה ועם ר' מחלקת השכר במסגרת ביקורת המעקב עלה כי משימות המבוצעות על ידי מחלקת השכר בתהליך הפרישה, כגון: שליחת טופסי 161 לפורשים והעברת מענקים לחשבונות הבנק שלהם לא נוהלו באמצעות המערכת, כך שלא ניתן היה לדעת מהו סטטוס הביצוע שלהן.

בעקבות הביקורת, הוחלט על ביצוע שינוי בהליך העבודה, כך שהמשימות המבוצעות על ידי מחלקת השכר יתועדו במערכת המידע לטובת זרימת מידע בין המחלקות לאורך התהליך וקבלת תמונת מצב של סטטוס הביצוע בכל שלב.

בהקשר לשמירת המידע בעבור כל פורש, נכון למועד עריכת ביקורת המעקב, המידע נשמר בתיקיות משותפות במחשבי עובדות המדור ובתיקיהם האישיים של העובדים. בפגישה עם רמ"ד תקציב ופרישה נמסר כי אגף משאבי אנוש נמצא בתחילתו של תהליך העברת כלל מסמכי העובדים לסריקה למערכת המידע.

התייחסות אגף משאבי אנוש: "בתאריך 2.1.19 בוצעה הדרכה לחשבת השכר ומיום זה ימולאו הנתונים על תשלום מענקי הפרישה והנפקת טופסי 161 עבור פורשים/עוזבים.

בהקשר לשמירת המידע בעבור כל פורש, האגף נמצא בתחילת יישום תהליך סריקת המסמכים לסאפי".

2.2 תיעוד תהליכי העבודה:

תמצית הממצא בדוח הביקורת:

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.

תמצית ההמלצה בדוח הביקורת:

תיעוד השלבים בביצוע תחשיבי הגמלה לרבות הבקורות הנדרשות ואופן ביצוע התחשיב ושמירת המידע באופן שיהיה נגיש לעובדי המדור ויתעדכן על ידם מעת לעת.

רמת חשיבות ההמלצה: גבוהה

סטטוס יישום ההמלצה: יושם

השלבים בביצוע תחשיבי הגמלה מתועדים באמצעות קובץ אקסל המשותף לעובדות המדור ואשר כולל פירוט של הבדיקות והבקורות הנדרשות בכל שלב בתהליך, הסברים על אופן הטיפול במקרים ייחודיים ותיעוד של שלבי העבודה במערכת הסאפי.

התייחסות אגף משאבי אנוש: " התיעוד עודכן בהתאם לשלבי הטיפול במערכת החדשה בסאפי".

2.3 התראה על נושאים חריגים:

תמצית הממצא בדוח הביקורת:

במקרים בס 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.

תמצית ההמלצה בדוח הביקורת:

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

רמת חשיבות ההמלצה: בינונית

סטטוס יישום ההמלצה: יושם

במערכת הסאפ פותח סוג מידע של הערות לחישוב הגמלה המאפשר הוספת הערות הרלוונטיות לתחשיב. בעת הרצת חישוב הגמלה במערכת מופיע סימון המעיד על קיומן של הערות שנדרש לקחת בחשבון לצורך התחשיב.

2.4 ביצוע תחשיבים במחלקת השכר:

תמצית הממצא בדוח הביקורת:

התחשיבים עבור סכום הפיצויים בגין שנים עודפות וסכום הפיצוי עבור ימי מחלה בלתי מנוצלים מבוצעים באמצעות קובץ אקסל ולא באמצעות מערכת מידע ממוחשבת.

תמצית ההמלצה בדוח הביקורת:

מעבר לביצוע התחשיבים באמצעות מערכת ממוחשבת כדוגמת מערכת החילן או הפיתוח הקיים במערכת הסאפ לחישוב סכום הגמלה שלו זכאי העובד.

רמת חשיבות ההמלצה: בינונית

סטטוס יישום ההמלצה: בתהליך יישום

מחלקת השכר החלה בתהליך פיתוח של יישום מול חילן שיאפשר ביצוע תחשיבי הפיצויים בגין שנים עודפות ועבור ימי מחלה בלתי מנוצלים באמצעות מערכת החילן במקום תחשיבי האקסל המבוצעים כיום.

נכון למועד עריכת ביקורת המעקב וההתקדמות הפיתוח טרם הגיע לשלבים סופיים עקב קשיים בפיתוח יישום שיותאם לצורכי הטכניון.

התייחסות אגף משאבי אנוש: *יבשל מורכבות יישום התהליך מול חילן, התהליך מתעכב. נמצא באחריות מנהל מחלקת שכר.*

2.5 בקרה על אחוז הגמלה:

תמצית הממצא בדוח הביקורת:

אין בקרה על ההתאמה בין אחוז הגמלה שהוזן לחילן על ידי מחלקת השכר לבין האחוז שלו זכאי העובד על פי החישוב במדור פרישה.

תמצית ההמלצה בדוח הביקורת:

הגדרת בקרה של גורם נוסף לוידוא ההתאמה בין אחוז הגמלה שהוגדר לעובד לבין אחוז הגמלה שהוזן במערכת החילן בפועל.

רמת חשיבות ההמלצה: גבוהה

סטטוס יישום ההמלצה: בתהליך יישום

נכון למועד עריכת ביקורת המעקב וההתקדמות, מתבצעת בקרה ידנית על ידי עובדת מדור תקציב ופרישה כחודש לאחר פרישתו של העובד, במסגרתה נבדק שאחוז הגמלה שהוזן למערכת החילן על ידי מחלקת השכר תואם לאחוז שחושב במדור תקציב ופרישה.

משיחה שנערכה עם ר' מחלקת השכר עולה כי הוחל בפיתוח תהליך אוטומטי של מעבר אחוז הגמלה מהסאפ למערכת החילן, כך שלא תידרש הזנה ידנית של עובדת מחלקת שכר. לאחר העברת אחוז הגמלה באופן אוטומטי למערכת, תתבצע בקרה על ידי עובדת מחלקת השכר על התאמת האחוז למכתב שנשלח על ידי מדור פרישה.

2.6 הרשאות גישה:

תמצית הממצא בדוח הביקורת:

ניתנה הרשאה לצפייה בנתוני שכר לשעה של עובדי הטכניון לעובדי אגף משאבי אנוש אשר אינם עוסקים בעריכת תחשיבי גמלה ושאינם אמורים להיות חשופים לנתונים אלה לצורך עבודתם.

תמצית ההמלצה בדוח הביקורת:

הסרת הרשאות הגישה החורגות ועריכת בדיקות תקופתיות של ההרשאות הקיימות במטרה לוודא שמערך ההרשאות הקיים עולה בקנה אחד עם הגדרות התפקיד של העובדים החשופים למידע.

רמת חשיבות ההמלצה: גבוהה

סטטוס יישום ההמלצה: יישום חלקית

על פי בדיקה חוזרת שנערכה במהלך ביקורת המעקב וההתקדמות נמצא כי הרשאות הגישה העודפות לתחשיבי הגמלה במערכת הסאפ לא הוסרו וכן לא נערכה בדיקה תקופתית לבחינת ההרשאות על מנת לוודא כי מערך ההרשאות תואם להגדרות התפקיד של העובדים החשופים למידע.

בעקבות הביקורת, הוחלט על עריכת בדיקת סטטוס של ההרשאות אחת לחודשיים לאיתור פערים בין מורשי הגישה הנדרשים לבין מערך ההרשאות בפועל וכן נשלחה בקשה לאגף מחשוב ומערכות מידע להסרת הרשאות עודפות.

התייחסות אגף משאבי אנוש: "על מנת לוודא שהנושא יטופל בהמשך, פעם בחודשיים תתבצע בדיקת סטטוס ההרשאות".

3. תהליך הפרישה

3.1 תחשיב הגמלה:

תמצית הממצא בדוח הביקורת:

נמצאו אי התאמות בתחשיבי הגמלה של שניים משמונת העובדים שנדגמו. אי ההתאמות נבעו מחישובים מיוחדים או משינויים שנערכו בתחשיבים.

תמצית ההמלצה בדוח הביקורת:

שימור הבקורות הקיימות בתהליך על תחשיבי הגמלה והקפדה כי כל שינוי בתחשיב או ביצוע חישוב מיוחד ייבדקו על ידי גורם בקרה נוסף.

רמת חשיבות ההמלצה: גבוהה

סטטוס יישום ההמלצה: יושם

תחשיב הפרישה נערך על ידי רכזת פרישה באגף משאבי אנוש. התחשיב נבדק על ידי רמ"ד תקציב ופרישה אשר עורכת בו תיקונים במידת הצורך ומעבירה את התחשיב לבדיקה של סגן סמנכ"ל משא"ן ולחתימתו של סמנכ"ל משא"ן.

תחשיבי הסכמים מיוחדים נערכים על ידי סגן סמנכ"ל משא"ן ומועברים לרמ"ד תקציב ופרישה.

3.2 שיחת פרישה:

תמצית הממצא בדוח הביקורת:

חלק מהפורשים זומנו לשיחת פרישה זמן קצר לפני מועד פרישתם, לעתים בהמשך לפנייה יזומה מצדם למדור תקציב ופרישה.

תמצית ההמלצה בדוח הביקורת:

הגדרה בנוהל של לוח הזמנים לזימון עובד לשיחת פרישה ובהתאם לכך מיכון משימה במערכת המידע אשר תתריע, בהגיע המועד שיוגדר, כי נדרש להזמין את העובד לשיחת פרישה.

רמת חשיבות ההמלצה: בינונית

סטטוס יישום ההמלצה: יושם

מדי חודש, רמ"ד תקציב ופרישה מקבלת דוא"ל אוטומטי ממערכת הסאפ המפרט את שמות העובדים הצפויים לפרוש בשלושת החודשים הקרובים ואשר טרם נערכה להם שיחת פרישה.

3.3 השלמת חובות לקראת פרישה:

תמצית הממצא בדוח הביקורת:

לא הוגדר תהליך מוסדר שיאפשר לגורמים הרלוונטיים לפרישה לוודא כי העובד השלים את כל החובות לקראת פרישתו.

תמצית ההמלצה בדוח הביקורת:

קבלת אישור היחידה/הפקולטה ממנה פורש העובד לגבי השלמת חובותיו לקראת פרישתו.

רמת חשיבות ההמלצה: בינונית

סטטוס יישום ההמלצה: יושים

לקראת פרישתו של העובד, רכזת פרישה שולחת דוא"ל למנהלו של העובד הפורש בו היא מבקשת את בדיקתו ואישורו על כך שהעובד החזיר את הציוד שברשותו, תוך התראה כי חובות פתוחים של העובד יעכבו את תהליך הטיפול בסגירת העסקתו בטכניון.

במערכת הסאפ פותח סוג מידע המאפשר לרכזת הפרישה לעדכן את סטטוס בדיקת השלמת החובות של העובד טרם פרישתו.

3.4 הודעה על פרישה צפויה:

תמצית הממצא בדוח הביקורת:

עדכון הגורמים הרלוונטיים לפרישת העובד נעשה בפועל בדיעבד ולא מבעוד מועד.

תמצית ההמלצה בדוח הביקורת:

הגדרת המועד שבו נדרש לעדכן את הגורמים הרלוונטיים לגבי פרישתו הצפויה של העובד ובהתאם לכך, מיכון משימה במערכת המידע אשר תפיק את המייל באופן אוטומטי, עפ"י לוח זמנים שייקבע.

רמת חשיבות ההמלצה: נמוכה

סטטוס יישום ההמלצה: יושים

ביום פרישתו של העובד נשלח באמצעות מערכת הסאפ דוא"ל אוטומטי לגורמים הרלוונטיים ביחידות הטכניון לגבי פרישתו של העובד על מנת שיוכלו לבצע את הפעולות הדרושות בסיום ההעסקה.

4. סדנת הכנה לקראת פרישה

4.1 ייעוץ אישי בתחום הפיננסי:

תמצית הממצא בדוח הביקורת:

הפגישה עם היועץ הפיננסי מטעם מרכז הפרישה הישראלי מהווה בחלקה פגישת שיווק, במסגרתה מציע היועץ את המשך שירותיו לפורשים. בחלק מהמקרים, נקבעה הפגישה בטרם קיבלו הפורשים את תחשיבי גמלתם.

תמצית ההמלצה בדוח הביקורת:

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.

רמת חשיבות ההמלצה: נמוכה

סטטוס יישום ההמלצה: יושם

בפגישה עם רמ"ד תקציב ופרישה נמסר כי הטכניון הפסיק להעביר ליועץ הפיננסי את פרטי הפורשים לצורך הזמנתם לשיחות ייעוץ אישיות.

4.2 הרצאה בנושא זוגיות:

תמצית הממצא בדוח הביקורת:

נושא הזוגיות וההיבטים הזוגיים בפרישה הינו נושא רגיש עבור אותם פורשים אשר הינם אלמנים או גרושים.

תמצית ההמלצה בדוח הביקורת:

התאמת תכני ההרצאה לכלל הפורשים, לרבות פורשים גרושים או אלמנים.

רמת חשיבות ההמלצה: נמוכה

סטטוס יישום ההמלצה: יושם

בפגישה עם רמ"ד תקציב ופרישה נמסר כי המרצה שהעבירה תכנים אלה במסגרת סדנת הפרישה הוחלפה. כמו כן, הרצאות בנושאים משפחתיים הועברו לסוף יום ההרצאות.

4.3 מידע למנהלים:

תמצית הממצא בדוח הביקורת:

חסרים בידי המנהלים כלים וידע להתמודדות עם סוגיות שעולות לקראת הפרישה של עובדיהם.

תמצית ההמלצה בדוח הביקורת:

הזמנת ראשי המנהל וראשי היחידות לסדנאות הפרישה על מנת לספק להם כלים ומידע לקראת פרישת עובדיהם לגמלאות.

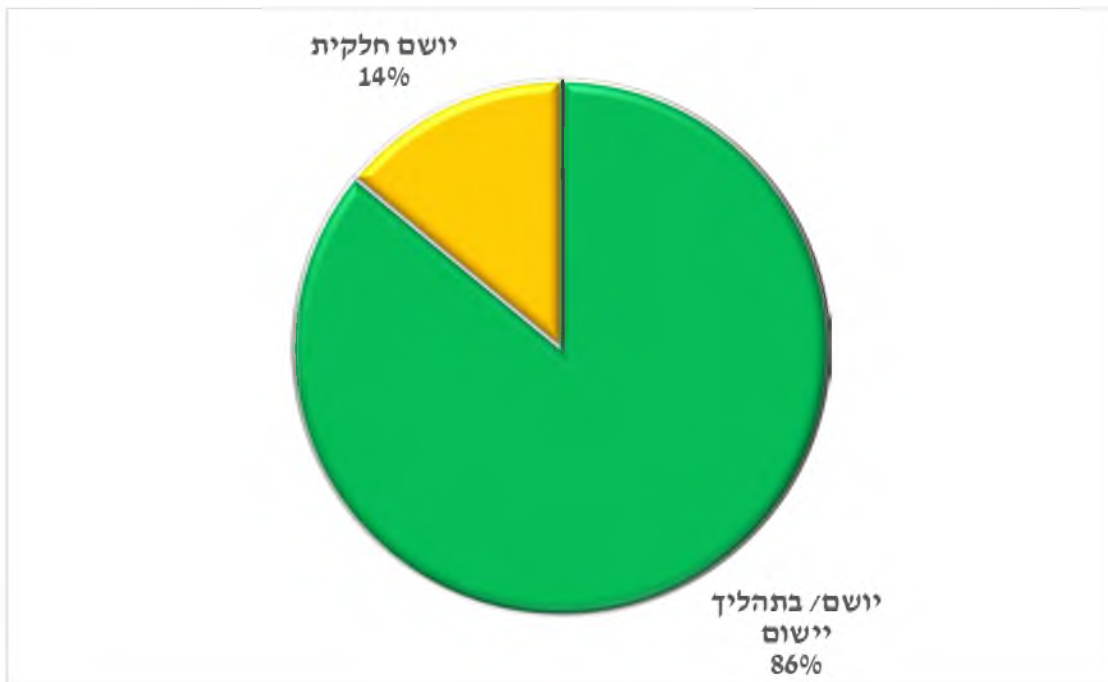
רמת חשיבות ההמלצה: בינונית

סטטוס יישום ההמלצה: יושם

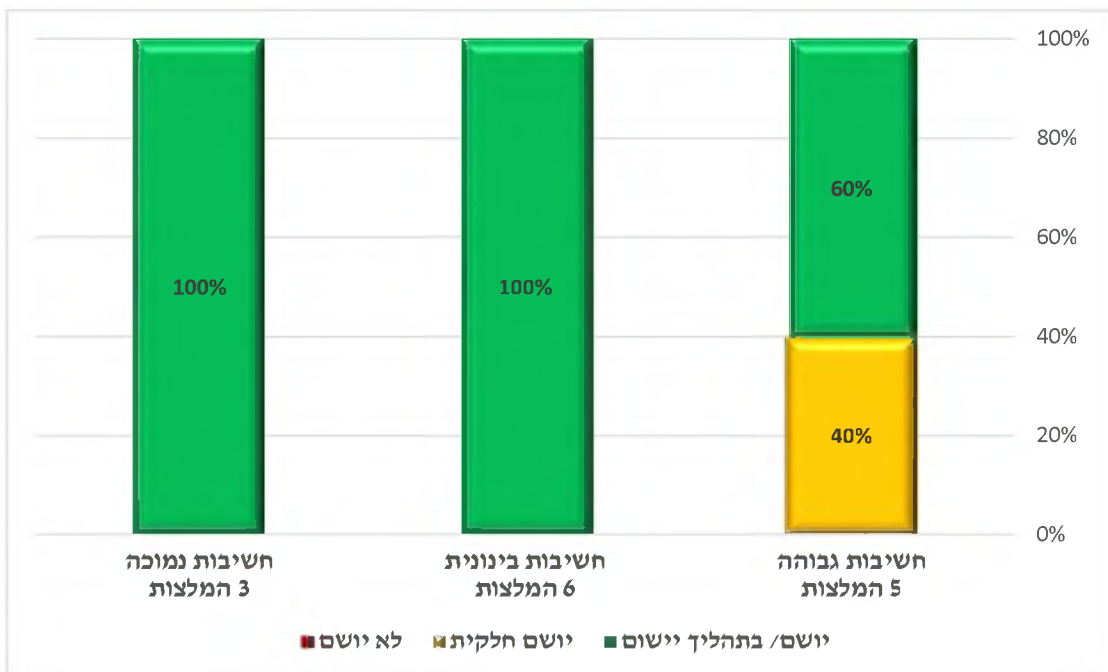
לקראת מועד עריכת סדנת הפרישה השנתית, ראשי המנהל וראשי היחידות הוזמנו להשתתף בהרצאות שהועברו במהלך הסדנה.

ד. סיכום

להלו התפלגות ההמלצות עפ"י סטטוס יישומו:



להלו התפלגות ההמלצות עפ"י רמת חשיבותן וסטטוס יישומו:



מסיכום ביקורת המעקב וההתקדמות ניכר כי ניתנה התייחסות רחבה להמלצות הביקורת מצד הנהלת הטכניון ואגף משאבי אנוש אשר באה לידי ביטוי ביישום של מרבית ההמלצות אשר גובשו בדוח הביקורת.

עיקר הפעילות שהתקיימה בתקופה שחלפה ממועד פרסום דוח הביקורת התמקדה בפיתוח יישומים במערכת המידע והוספת התראות אוטומטיות אשר נשלחות באמצעותה במטרה לאפשר ניהול יעיל יותר של תהליך פרישת העובדים המנהליים.

בנוסף, הוחל בהליכי אפיון ופיתוח של יישום מול חברת חילן לעריכת תחשיבי פיצויים באמצעות מערכת מידע ממוחשבת והוטמעה בקרה לבחינת התאמת אחוזי הגמלה המחושבים לאחוזים המוזנים למערכת בפועל.

יחד עם זאת, נכון למועד עריכת ביקורת המעקב וההתקדמות, לא הוסרו הרשאות גישה עודפות לתחשיבי הגמלה במערכת הסאפ וכן מערכת המידע שפותחה עבור ניהול תהליך הפרישה לא הוטמעה באופן מלא בכל המדורים האחראים על השלבים בתהליך, כך שניהול התהליך במערכת לא התבצע באופן שלם.

לאור האמור לעיל ובמטרה לשפר את מערך הבקרה הקיים ולייעל את עבודת הגורמים המעורבים בשלבים השונים של התהליך, מומלץ לפעול ליישום מלא של ההמלצות אשר יושמו באופן חלקי.

תודתנו לאגף משאבי אנוש ולכל הגורמים שנטלו חלק בביקורת המעקב וההתקדמות על שיתוף הפעולה מצדם במהלך עריכת הביקורת.