

פרסום באתר האינטרנט

התקשרות עם חברת "חילן בע"מ" (מס' ח.פ. 520039942) למתן שירותי עיבוד נתונים בנושא שכר עבור חברת נמל אשדוד בע"מ (להלן: "חברת הנמל")

בהתאם לתקנה 3 לתקנות חובת המכרזים, התשנ"ג-1993 (להלן: "התקנות"), חברת הנמל מודיעה בזאת כי בכוונתה להתקשר עם חברת "חילן בע"מ" (מס' ח.פ. 520039942) למתן שירותי עיבוד נתונים בנושא שכר עבור חברת נמל אשדוד בע"מ, בפטור ממכרז לפי תקנה 3(29) לתקנות כספק יחיד, לאור הנימוקים המפורטים בחוות דעתו של ע. ראש יחידת תכנון ובקרת משאבים של חברת הנמל המצ"ב.

עיקרי ההתקשרות: חברת "חילן בע"מ" (מס' ח.פ. 520039942) למתן שירותי עיבוד נתונים בנושא שכר עבור חברת נמל אשדוד בע"מ.

ספקים הסבורים כי הם מסוגלים לבצע את ההתקשרות, רשאים לפנות לגבי חגית זירד, מתאמת התקשרויות לרכש שירותים במייל לכתובת hagitz@ashdodport.co.il לא יאוחר מיום ד', תאריך 16.06.2021 שעה 12:00.

סמנכ"ל משאבים

27 מאי 2021

ט"ז סיון, תשפ"א

סמא 3615

אל

חברי ועדת מכרזים

הנדון: אישור התקשרות עם חברת חילן לקבלת שירותי עיבוד שכר ונוכחות- כספק יחיד

1. בשנת 2018 חברת חילן הוכרה כספק יחיד למתן שירותי עיבודי שכר לתקופה של 3 שנים שצפויה להסתיים ב- 30/6/2021 .

2. בוצעה בחינה מחודשת, בסיוע יועץ חיצוני של סטטוס מערכת השכר והנוכחות בחברה ביחס למערכות שכר ונוכחות הקיימות בשוק הישראלי ובהשוואה לחברות בסדר גודל וסיווג דומה (מצ"ב נייר העמדה שהוכן ע"י היועץ בנושא).

להלן עיקרי המלצות היועץ :

א. קיימות 3 חלופות

(1) מערכת שכר SAP Payroll כחלק אינטגרלי של מערכת ה- SAP בנמל אשדוד

(2) מכרז ללשכת שרות שכר אחרת

(3) המשך התקשרות עם חילן

ב. להלן ריכוז המסקנות של היועץ :

חלופות	מערכת שכר SAP Payroll	מכרז ללשכת שרות אחרת	המשך התקשרות עם חילן
היבטים תפעוליים/מחשוביים	מערכת חדשה בשוק ולא קיימים נתונים לגבי הצלחת המערכת נדרש החלפת מערכת הנוכחות	נדרשת החלפת מערכת נוכחות פגיעה ביכולת החישוב הרטרואקטיבי	לא נדרש להחליף מערכת נוכחות קיימת יכולת חישוב רטרואקטיבי

סמנכ"ל משאבים

		פגיעה ביכולת החישוב הרטרואקטיבי	
היבט כלכלי	סה"כ אומדן עלות כ-2.3 מ' ש"ח לא קיימת כדאיות כלכלית - ייתכן חסכון בעלות החודשית אך הוא לא יכסה את עלות הפרויקט	סה"כ אומדן עלות כ-9.9 מ' ש"ח לא קיימת כדאיות כלכלית גם בתקופה של 20 שנה	
לוח זמנים	סה"כ מהחלטה על הפתרון עד עליה לאוויר - כשנתיים וחצי	סה"כ מהחלטה על הפתרון עד עליה לאוויר - לפחות 4 שנים	
כח אדם נדרש	הקמת צוות פרויקט הכולל - מנהל פרויקט, מומחה תוכן ועובד במדור שכר.	כיום אין בשוק חברות מיישמות ומיישמים פנויים החלופה דורשת הרחבת צוות הנמל-מנהל פרויקט ו-2 מיישמים	

3. החלפת מערכת שכר בארגון הוא אירוע מכונן בעל השפעות רבות על הארגון, על עובדיו ועל תהליכי חישוב השכר בו (בודאי משעה שנחתמו הסכמי רפורמה הדורשים עדכון ויישום במערכות השכר). למהלך כזה ישנם חסרונות הבאים לידי ביטוי בקשיים ולחצים שחווה הארגון בביצוע פרויקט רגיש ומסובך, פגיעה ביכולת החישוב הרטרואקטיבי הנובעת מהעדר יכולת להסב חוקות עבר, צורך בביצוע הסבות נתונים בין מערכות והצורך בניהול שינוי ארגוני, בפרט כאשר המערכת החדשה שונה תפיסתית מהישנה.
- מעבר לכך חברת הנמל נערכת לתחרות מול נמלים פרטיים ועל כן נדרשת חשיבה אסטרטגית והתארגנות בכל הקשור להתייעלות, ארגון מיבני ופישוט תהליכי השכר בנמל.
4. כמו כן קיימים נימוקים מקצועיים להמשך ההתקשרות עם חילן:



סמנכ"ל משאבים

מורכבות המערכת - מבנה השכר המיוחד של העובדים בחברה נובע מכך שקיים מגוון רחב של הסכמי שכר בהתאם לסקטורים השונים בחברה. כיום קיימים בחברה כ-9 סקטורים אשר לכל אחד מהם אוסף של הסכמים ייחודיים לו. מידע זה קיים כיום במערכת חילן, לאחר שאופיין במערכת במשך זמן רב ולכן מדובר במערכת מורכבת שלא ניתן להחליפה כמוצר מדף, ויציאה למכרז להחלפת המערכת הקיימת ידרוש ביצוע אפיונים מיוחדים וביצוע הטמעה מורכבת ומיוחדת במערכת החדשה שתיבחר, המוערכת כתקופה של שנה (לאחר בחירת מערכת חדשה).

לוחות הזמנים ועלויות עריכת מכרז לקבלת שרותי עיבוד שכר ונוכחות- התקופה ממועד עריכת מסמכי המכרז ועד עליית המערכת החדשה שתיבחר לאוויר (לאחר אפיון המערכת בהתאם להסכמי השכר המיוחדים הקיימים בחברה) מוערכת כשנתיים.

5. לאור הנ"ל, אבקש את אישור הועדה להכריז על חברת חילן כספק יחיד המסוגל לבצע את נושא ההתקשרות בנסיבות העניין. תקופת ההתקשרות עם חברת חילן תהיה לתקופה בת 3 שנים. בתום התקופה האמורה, ולאחר בחינת התקדמות החלופות לחברת חילן כאמור לעיל, תבחן החברה פעם נוספת האם בנסיבות שנוצרו, חברת חילן ממשיכה להיות ספק יחיד לנושא ההתקשרות.

בברכה,

ירון הדרי

סמנכ"ל משאבים

העתקים:

יועצת משפטית

רמ"ח מחשוב

רמ"ח מינהל ומ"א

רמ"ד פרט ושכר

רמ"ח רכש

19/04/2021

לכבוד

יהודה אלמוג, ראש מדור פרט ושכר

נמל אשדוד

שלום רב,

בהמשך לפגישתנו, מצורפת חוות הדעת המתייחסת לחלופות השונות העומדות בפני הנמל באשר למערכת השכר.

חוות הדעת סוקרת את החלופות השונות, תוך הצגת המשמעויות שבמימוש כל חלופה ותוך התייחסות להיבטי תפעול, שינוי ארגוני צפוי ותועלות כלכליות, ומציגה את דרך הפעולה המיטבית לפי שיקול דעתי. אני עומד לרשותך לכל שאלה והבהרה.

בברכה

מיכאל ברקוביץ

מטאור מערכות טכנולוגיה וארגון בע"מ

חלופות למערכות שכר ונוכחות בנמל אשדוד – תמצית מנהלים

1. כללי

מסמך זה מציג חוות דעת מקצועית באשר לחלופות העומדות בפני נמל אשדוד למערכות השכר והנוכחות. חוות הדעת נכתבת לקראת סיום החוזה עם הספק הקיים, חברת חילן והנמל מבקש לקבל החלטה מושכלת על בסיס החלופות העומדות בפניו.

מערכת השכר מחשבת את שכרם של 1,370 עובדים מדורות העסקה שונים ועל בסיס חוקת שכר מגוונת. מערכת הנוכחות משרתת כ-400 עובדים המדווחים נוכחות באמצעות כרטיס מגנטי.

2. החלופות העומדות בפני הנמל

בפני הנמל עומדות שתי חלופות לחישוב שכר עובדי הנמל ותפעול מערך השכר:

חלופה א' - חישוב שכר על פלטפורמת SAP באמצעות מודול SAP-PY. חלופה זו מותאמת למערכת ניהול משא"ן הקיימת בנמל שאף היא על פלטפורמת SAP.

חלופה ב' - חישוב שכר באמצעות רכישת שירותי לשכת שירות. ליישום חלופה זו ישנן שתי אפשרויות לפי סוג המימוש:

- חלופת מימוש ב'1 – בחירת ספק באמצעות מכרז.
- חלופת מימוש ב'2 – המשך התקשרות עם הספק הקיים.

3. השוואת החלופות

השוואת החלופות בוצעה על בסיס 6 פרמטרים המתייחסים להתאמה הבסיסית של סוג הפתרון לנמל, עצמת השינוי הארגוני/תפעולי שיגרור יישום כל חלופה, יכולת ביצוע חישובים רטרואקטיביים לאחר יישום כל חלופה, לו"ז למימוש ומדדי עלות ו-ROI

חלופה / פרמטר	SAP-PY	בחירת לשכת שירות במכרז	לשכת שירות – המשך התקשרות עם הספק הקיים
התאמת הפתרון לנמל	ישנה ישימות עקרונית , אם כי פתרון מסוג זה עדיין לא נפוץ בישראל והניסיון איתו מועט - יישום החלופה יחייב את הנמל לבצע תיעוד של	ישנה התאמה גבוהה , בדומה לפתרון הקיים. - יישום החלופה יחייב את הנמל לבצע תיעוד של חוקת השכר.	ישנה התאמה גבוהה ושביעות רצון גבוהה מהספק הקיים. בחירת הפתרון לא תדרוש מהנמל כל פעילות או התאמה. לא תידרש החלפת מערכת נוכחות

לשכת שירות - המשך התקשרות עם הספק הקיים	בחירת לשכת שירות במכרז	SAP-PY	חלופה פרמטר
	- יישום החלופה יחייב את הנמל להחליף גם את מערכת הנוכחות.	חוקת השכר בכלים של SAP. - יישום החלופה יחייב את הנמל להחליף גם את מערכת הנוכחות	
אין שינוי	עצמת שינוי בינונית עד נמוכה הנובעת מ: - ממשק משתמש חדש - שינוי בתהליכי תמיכה במשתמשים - שינוי בגורמים יעבדו	עצמת שינוי גבוהה מאד - מעבר מרכישת שירות להפעלה In-house - תידרש הקמה של יחידה חדשה לתפעול שכר - שינוי מהותי בתהליכי כ"א	עצמת השינוי הארגוני/תפעולי
יכולת מלאה	לא ניתן לחשב רטרו במערכת לתקופה של 3-5 שנים. יש לרכוש את השירות מהספק הקודם עד בניית היסטוריה מספקת במערכת	לא ניתן לחשב רטרו במערכת לתקופה של 3-5 שנים. יש לרכוש את השירות מהספק הקודם עד בניית היסטוריה מספקת במערכת	יכולת חישוב שכר רטרו
מידי	כשנתיים וחצי מהחלטה עד עלייה לאוויר	לפחות 4 שנים מהחלטה עד יישום מלא	לו"ז למימוש
אין עלות ישירה מומלץ לבצע תיעוד חוקה	כ- 2.3 מלש"ח	כ- 9.9 מלש"ח	עלות חד פעמית כולל מע"מ
<u>במידה וניתן יהיה להוריד את העלות לתלוש ל-16 ש"ח ישנו ROI חיובי של 37 אש"ח משנה 1</u>	שלילי	שלילי	ROI ל-20 שנה

4. סיכום ומסקנות

4.1 SAP-PY

- א. אין הצדקה תפעולית וכלכלית ליישם את הפתרון של SAP-PY בעת הנוכחית.
- ב. עצמת השינוי במדור שכר ופרט וביחידת מערכות המידע היא גבוהה מאד.
- ג. מוצע לנמל לבחון חלופה זו בעוד 4-5 שנים עם סיום יישום הפתרון במשטרת ישראל ובמשרדי הממשלה. במועד זה ניתן יהיה להתרשם באופן בלתי אמצעי מהצלחת יישום הפתרון ולהנות מפיתוחים שבוצעו עבור פרויקטים אלו. כמו כן, סוגיות הקשורות לאופן היישום ולתחזוקת מערך תפעול השכר תהיינה נהירות יותר וניתן יהיה לקבל החלטות על בסיס מוצק יותר. בנוסף, במועד האמור יהיו בשוק חברות מיישמות פנויות ומיישמים חופשיים, דבר שעשוי בסבירות גבוהה להחזיל מחירי כ"א.

4.2. מכרז לשכת שירות

- א. אין הצדקה מקצועית וכלכלית לצאת למכרז לשכת שירות, הסיבה היחידה היא תום החוזה עם חברת חילן.
- ב. תוצאות המכרז עלולות בסבירות מסוימת להביא את הנמל לתוצאה טובה פחות מהמצב הקיים.
- ג. מומלץ שלא לבחור בחלופה זו.

4.3. המשך התקשרות עם הספק הקיים (חילן)

- א. מומלץ להמשיך את ההתקשרות עם חילן מהטעמים הבאים:
 - תפעולית – מתן האפשרות להמשיך את הפרויקטים שמתוכננים מול חילן ושמירה על ההשקעות שכבר בוצעו.
 - ארגונית – מניעת המצב של החלפת מערכת על המשמעויות המוגדרות בסעיף 3 לעיל.
 - מחשובית – עומס הפרויקטים שבו נתון אגף מערכות מידע לא מאפשר הקדשת תשומת הלב הניהולית והמקצועית לפרויקט נוסף של החלפת מערכת שכר.
 - מקצועית – עומס הפעילות במדור פרט ושכר יחייב תגבור בכל חלופה אחרת ובכך יעלה משמעותית את עלויות השכר של המדור.
 - כלכלית – אין הצדקה כלכלית להחלפת מערכת/ספק חישוב שכר.
 - שביעות רצון – שביעות גבוהה רצון מחילן וממערכת השכר.
- ב. בנוסף, ההכרה שמערכת השכר, כחלק ממערך ניהול המשאב האנושי, היא מערכת ליבה מצדיקה מתן התייחסות דומה כמו לשאר מערכות הליבה בנמל.
- ג. עם זאת, ככל שיעלה שיש לקבוע תאריך יעד להארכת ההתקשרות, מומלץ להעמיד אותו על 5 שנים. דהיינו להאריך את ההתקשרות לפחות עד 2025, המועד שבו צפוי להסתיים פרויקט הקמת SAP-PY בממשלה. בנקודת זמן זו ניתן יהיה לבחון את התהליך ואת תוצאותיו ולהחליט האם זהו הפתרון הרצוי עבור הנמל.

חו"ד באשר לחלופות למערכות שכר ונוכחות בנמל אשדוד

1. רקע ומטרות

בנמל אשדוד כ-1370 עובדים אשר שכרם מחושב ע"י לשכת השירות של חברת חילן. בנוסף, מספקת חברת חילן לנמל מערכת לניהול ודיווח נוכחות בה עושים שימוש כ-400 עובדים המדווחים באמצעות כרטיס מגנטי.

החזה עם חברת חילן עתיד להסתיים בתאריך 30/06/2021, לאור זאת נדרש הנמל להחליט כיצד לפעול. מסמך זה בוחן את החלופות העומדות בפני הנמל בהתייחס לאופי מערכת השכר, שביעות הרצון מרמת השירות של המערכת, מפת דרכים מחשובית של הנמל וכדאיות כלכלית, ובהתאם מציג המלצות למקבלי ההחלטות בדבר אופן הפעולה הרצוי.

2. מצב קיים

- עד לשנת 2005 קיבל נמל אשדוד שירותי חישוב שכר מחברת יבמ, משנה זו ועד היום מקבל הנמל את שירותי חישוב השכר מחברת חילן. במסגרת החלפת הספק בוצע פרויקט מורכב שכלל מיפוי של חוקת השכר שהוטמעה במערכת חילן וכן תקופה של ריצה במקביל של מערכת יבמ ומערכת חילן על מנת לוודא שאין תקלות בחישובים.
- עם השנים הורחבה מסגרת השירותים שהנמל רוכש מחילן גם לשירותי מערכת לניהול ודיווח נוכחות באמצעות כרטיס מגנטי, תוך התממשקות למערכת השכר.
- מערכת השכר של חילן מתממשקת למערכת ניהול כ"א בנמל – SAP-HR, לקבלת נתוני עובדים הנדרשים לחישוב השכר.
- השירות של חברת חילן אינו כולל סליקה פנסיונית, שירות זה מתקבל מחברת Xone.
- השירותים העיקריים המתקבלים מחילן כוללים:
 - 5.1 שירות חישוב שכר חודשי.
 - 5.2 ניהול ועדכון חוקת שכר ועדכון חוקות מס במערכת.
 - 5.3 מחולל דוחות (אופק) ויכולות סימולציה.

- 5.4. הפקת תלויים וטפסים שנתיים.
- 5.5. ממשקים עם רשויות המס, שע"ם וביטוח לאומי לקבלת נתונים והעברת נתונים.
- 5.6. מערכת לניהול ודיווח נוכחות האמצעות כרטיס עובד.
- 5.7. אופטיביט.
- 5.8. פורטל ואפליקציה לתלויים ו-101 מקוונים.
- 5.9. שמירת מידע עם יכול אחזור החל מ-2005 וחישוב רטרו ל-7 שנים אחורה.
6. מפת הדרכים לשנים 2019-2020 מול חברת חילן כוללת מספר פרויקטים אותם מתוכנן לבצע:
 - 6.1. הרחבת מערכת הנוכחות לדיווח היעדרות של כלל עובדי הנמל באמצעות הסלולר.
 - 6.2. דיווח וחישובי פרמיות לעובדי סקטור מינהל.
 - 6.3. דיווח וחישובי פרמיות לעובדי מחלקת ים.
 - 6.4. דיווח ותשלום החזרי הוצאות (גני ילדים ועוד).
 - 6.5. דוחות בקרה על דיווחי וחישובי נוכחות.
7. שביעות הרצון מרמת השירות של חברת חילן, מהמערכת עצמה ומהפונקציונליות שלה היא גבוהה מאד, עפ"י המשתמשים המערכת עונה על כל הצרכים ואין תקלות בחישוב השכר.
8. עלות השירות כיום עומדת על כ-300 אש"ח לשנה עבור שירותי השכר והנוכחות (לפני הרחבת שירות הנוכחות). סכום זה משקף מחיר של כ- 18.2 ש"ח לתלוש.

3. חלופות אפשריות

בפני הנמל עומדות שתי חלופות לחישוב שכר עובדי הנמל ותפעול מערך השכר:

1. חלופה א' - חישוב שכר על פלטפורמת SAP באמצעות מודול SAP-PY.
2. חלופה ב' - חישוב שכר באמצעות רכישת שירותי לשכת שירות. ליישום חלופה זו ישנן שתי אפשרויות:
 - 2.1. חלופת מימוש ב'1 – בחירת ספק באמצעות מכרז.
 - 2.2. חלופת מימוש ב'2 – המשך התקשרות עם הספק הקיים.
3. הסעיפים הבאים דנים בחלופות, במאפייניהן, בסיכונים וביתרונות ומציגים את המלצותינו להמשך.

4. חלופה א' – חישוב שכר באמצעות מודול SAP-PY

1. מכיוון שהנמל מנהל את נתוני כ"א שלו במערכת SAP-HR, הרי שמודול SAP-PY הוא פתרון שניתן לבחון אותו. ככלל, מודול ה-PY הוא חלק אינטגרלי מסוויטת HCM (Human Capital Management) של SAP יחד עם מודולי PA (תיק עובד) OM (מבנה ארגוני), נוכחות ועוד. כולם עובדים על אותו מסד נתונים מה שמייתר את הממשקים בין השכר ל-HR.
2. מאפייני החלופה:
 - 2.1. מערכת השכר תפעל במתקן המחשוב של הנמל (On-Premise) בדומה למערכת ניהול כ"א.
 - 2.2. ממשק ה-HR-שכר יתייטר משום שהמערכת עובדת ישירות על נתוני תיק עובד.
 - 2.3. מערכות משלימות – 101 מקוון, תלוש מקוון, יוקמו מחדש ע"י הנמל ויפעלו במתקן המחשוב של הנמל (On-Premise).
 - 2.4. תפעול מערך השכר יהיה באחריות הנמל, המשמעות היא שעל מדור פרט ושכר ועל יחידת המחשוב יוטלו המשימות הבאות:
 - 2.4.1. קבלת עדכוני חוקה מרשויות המס ויישומם במערכת (לרבות חוקות מס וביטוח לאומי)..
 - 2.4.2. עדכון הסכמי שכר במערכת.
 - 2.4.3. תפעול ותחזוקת המערכת.
 - 2.4.4. הפקה והפצת תלושי שכר וטפסים שנתיים לעובדים (באמצעות ספק חיצוני).
 - 2.5. המשמעות היא שהנמל יידרש להעסיק מיישמי PY ו-HR לשם כך ולנהל את הפעילות בעצמו.
3. מימוש החלופה יחייב את הנמל בביצוע פרויקט יישום מערכת שכר, שיכלול את השלבים הבאים:
 - 3.1. פרסום מכרז לחברה מיישמת בעלת ניסיון ב-SAP-PY, שתבצע את פרויקט באחריות כוללת (Turn-Key).
 - 3.2. ביצוע פרויקט יישום, שמשמעותו, ללא תלות בחלופת היישום, גיוס צוות פרויקט ובנוסף הקצאת מומחי תוכן ממחלקות השכר וכ"א דבר שיטיל עומס רב על היחידות.
 - 3.3. ביצוע תהליך של הסבת נתונים ממערכת חילן למערכת החדשה, תהליך ההסבה יתבצע מספר פעמים בתקופת הפרויקט.
 - 3.4. ביצוע תהליך ריצה במקביל של מערכת ישנה וחדשה טרם העלייה לאוויר, השוואת תוצאות ריצה וניתוח פערים – לפחות שישה חודשים.
 - 3.5. עלייה לאוויר בתחילת שנת מס והבנה ששנת העבודה הראשונה היא שנת ייצוב מערכת.

4. יישום חלופה זו יחייב את החלפת מערכת ניהול הנוכחות מכיוון שחברת חילן אינה נוהגת לספק שירות זה ללא שירות חישוב השכר.
5. היקף היישום של SAP-PY בישראל אינו גדול, עד כה יישמו את המודול: בנק מזרחי, חברת מגדל, צים, נס טכנולוגיות, סאפ-ישראל ועוד מספר ארגונים לא גדולים נוספים. עם זאת, בעולם הרחב יישום המודול נפוץ הרבה יותר מאשר בישראל.
6. בשנים האחרונות החליטה ממשלת ישראל ליישם את SAP-PY כמחולל השכר של עובדי המדינה, ולעבור מפתרון של לשכת שירות ל SAP-PY. הפרויקט מיושם בשלבים ונמצא בשלב מתקדם יחסית במטרת ישראל (כ-50,000 עובדים), בשלב התחלתי במשרדי הממשלה (כ-80,000 עובדים) ובשלב רעיוני בשב"ס (כ-4,500 עובדים). התכנון הוא שבתוך כ-5 שנים תהיה SAP-PY מערכת לחישוב שכר מהמובילות בישראל.
7. בהיבט העלויות:
 - 7.1. רישוי SAP-PY לארגון בהיקף תלויים כמו של הנמל עומד על כ-21,000 יורו כולל מע"מ (סה"כ כ-82,000 ₪) כתשלום חד פעמי ועוד 17% לתחזוקה שנתית (כ-110 יורו שהם כ-96,000 ₪ לשנה, כולל מע"מ). עלות זו היא בנוסף לעלויות פרויקט היישום ותפעול המערכת.
 - 7.2. החלפת מערכת נוכחות מוערכת בכ-250,000 ₪ מחיר חד פעמי וכ-20,000 ₪ מחיר תחזוקה שנתי (האומדן מבוסס על ההנחה שתירכש מערכת מדף לניהול נוכחות).

5. חלופה ב' – לשכת שירות לשכר

- חלופת לשכת השירות מאופיינת בכך שספק חיצוני (לשכת השירות) מקבל את האחריות לחישוב השכר ולתפעול חוקת השכר ומערכת השכר מקצה לקצה. מאפייני החלופה הם:
1. מערכת השכר ממוקמת באתר הספק והיא משרתת את כל לקוחות הספק, כל לקוח בהתאם לחוקת השכר שלו. קיים מידור מוחלט בין הלקוחות השונים.
 2. הספק אחראי להקמה ותפעול ממשק בין מערכות ניהול כ"א ונוכחות למערכת השכר.
 3. חישוב השכר הוא באחריות הספק – סגירת חודש, חישוב, העברת מס"ב שכר וכדו'.
 4. תפעול ותחזוקת חוקת השכר הם באחריות הספק, ובכלל זה: קבלת עדכונים מרשויות המס וביטוח לאומי והטמעתם במערכת, קבלת עדכונים להסכמי שכר מהנמל והטמעתם במערכת. שירות זה עשוי להיות גם בלוחות זמנים קצרים מאד כתלות בהסכם המיושם.
 5. הקמה, תפעול ותחזוקה של מערכות משלימות – 101 מקוון, תלוש מקוון, תלוש במייל.

6. תפעול ותחזוקת המערכת – תקלות, באגים, ביצוע שוש"ים.
7. מתן שירותי מוקד תמיכה – תפעוליים ומקצועיים (לחשבי השכר).
8. שירות תחת SLA מוגדר מראש.

5.1 חלופת מימוש ב'1 – מכרז לספק שירותי לשכת שירות

1. בחלופת מימוש זו יפרסם הנמל מכרז לקבלת שירותי לשכת שירות שיכלול לפחות את מאפייני השירות המתקבלים במצב הקיים הן בשכר והן בנוכחות.
2. שוק הספקים כולל ארבעה ספקים גדולים אשר משקפים את פוטנציאל התחרות במכרז כזה – חילן, מלם-שכר, יוניק מערכות, החברה לאוטומציה. ייתכן וגם ספקים מסדר גודל בינוני ישתתפו במכרז.
3. ככל שיזכה ספק שאינו חילן:
 - 3.1. יידרש ביצוע של העברת ידע מחילן לעובדי הנמל ו/או לעובדי הספק הזוכה כאשר בליבת העברת הידע יעמוד פרויקט תיעוד חוקת השכר של הנמל.
 - 3.2. הנמל יידרש לגייס מנהל פרויקט, 1-2 עובדים נוספים ולהקצות עובדים מהסגל הקיים במחלקות השכר וכ"א לטובת הפרויקט, לשלבי האפיון היישום והבדיקות.
 - 3.3. יבוצע תהליך של הסבת נתונים ממערכת חילן למערכת החדשה, תהליך ההסבה יתבצע מספר פעמים בתקופת הפרויקט.
 - 3.4. טרם העלייה לאוויר יבוצע תהליך ריצה במקביל של מערכת ישנה וחדשה, השוואת תוצאות ריצה וניתוח פערים – לפחות שישה חודשים.
 - 3.5. עלייה לאוויר תהיה בתחילת שנת מס, שנת העבודה הראשונה עם המערכת תהיה שנת ייצוב מערכת על כל המשתמע כך.
4. בנוסף, ככל שיזכה ספק שאינו חילן, יישום החלופה יחייב את החלפת מערכת ניהול הנוכחות מכיוון שחברת חילן אינה נוהגת לספק שירות זה מול מערכות לשכת שירות מתחרות.
5. על פי המידע הקיים ברשותנו מהתקשרויות דומות במשק, נמל אשדוד משלם מחיר הקרוב למחיר השוק. ההליך המכרזי עשוי להחיל את ההתקשרות בהיקף של עד כ-20%, כך שלהערכתנו החיסכון הכספי המירבי אותו עשוי הנמל השיג בתהליך עומד על כ-63 אש"ח לשנה (לפני ניכוי עלות הפרויקט).
6. עלות מערכת נוכחות במודל של לשכת שירות מוערכת ב 20,000 ₪ עלות הקמה ותוספת חודשית של 3 ₪ לתלוש.

5.2 חלופת מימוש ב'2 - המשך התקשרות עם חילן לקבלת שירותי לשכת שירות

1. בחלופת מימוש זו ימשיך הנמל בהתקשרות עם חברת חילן לקבלת שירותי לשכת השירות המתקבלים כיום ולהמשך הפרויקטים שאושרו לביצוע מולם.
2. מימוש החלופה מותנה ביצירת התשתית שתאפשר את הארכת ההתקשרות עם חברת חילן. פירוט על כך בפרק 7 סעיף 7.4 להלן.
3. ליישום החלופה אין השלכות תפעוליות.
4. בהיבט העלות, ניתן לנצל את המהלך לביצוע מו"מ עם חילן להשגת החזלה במחיר, או קבלת שירותים נוספים ללא תוספת עלות.

6. ניתוח החלופות

חלופה / פרמטר	SAP-PY	בחירת לשכת שירות במכרז	לשכת שירות - המשך התקשרות עם הספק הקיים
התאמת הפתרון לנמל	<p>§ הפתרון תואם את החלטת הנמל ליישם SAP כתשתית ליבה ארגונית</p> <p>§ הפתרון תואם את ארכיטקטורת SAP לניהול המשאב האנושי</p> <p>§ הפתרון מאפשר לנמל לקבל אחריות, על ניהול חוקת השכר ומאפשר ביטול הפערים בנתוני עובדים בין כ"א לשכר</p> <p>§ יש ישימות עקרונית למימוש הפתרון, נדרשת הוכחה בשטח</p>	<p>§ חישוב שכר הוא שירות שניתן לרכוש</p> <p>§ המצב הקיים מצביע על כך שסוג הפתרון מתאים לנמל</p> <p>§ ניתן לעבור בכל נקודת זמן ליישום PY אם וכאשר יוחלט או שהישימות תהיה וודאית</p>	<p>§ חישוב שכר הוא שירות שניתן לרכוש</p> <p>§ המצב הקיים מצביע על כך שסוג הפתרון מתאים לנמל</p> <p>§ ניתן לעבור בכל נקודת זמן ליישום PY אם וכאשר יוחלט או שהישימות תהיה וודאית</p>
חסרונות	<p>§ הניסיון בארץ הוא בינתיים לא גדול. אם כי בתוך 5-6 שנים צפוי גידול משמעותי לאחר יישום במשרדי הממשלה</p> <p>§ יישום הפתרון מצריך מיישמי SAP בתחומי PY ו-HR. עקב</p>	<p>§ חסרה בנמל חוקת שכר מתועדת במלואה. <u>החוקה מהווה תנאי ליישום הפתרון</u>, במידה שבמכרז תזכה חברה שאינה חילן</p> <p>§ יישום הפתרון יחייב החלפה של מערכת הנוכחות</p>	<p>עקב תום חוזה, נדרש ליצור תשתית להארכת ההתקשרות עם תום החוזה</p>

לשכת שירות - המשך התקשרות עם הספק הקיים	בחירת לשכת שירות במכרז	SAP-PY	חלופה פרמטר
		<p>הפרויקטים בממשלה, קיים מחסור במיישמים בשוק</p> <p>§ לאור הביקוש הקיים למיישמי SAP שכר וכ"א בשוק, המקצוע מאופיין בתחלופה רבה. מצב שצפוי לפגוע בתפעול וברמת השירות בנמל</p> <p>§ יישום החלופה מחייב מעבר לתפעול מערך השכר בנמל והשתת משימות נוספות על מדור פרט ושכר</p> <p>§ יישום הפתרון יחייב החלפה של מערכת הנוכחות</p> <p>§ חסרה בנמל חוקת שכר מתועדת במלואה. <u>החוקה מהווה תנאי ליישום הפתרון</u></p>	
אין שינוי	עוצמת שינוי בינונית עד נמוכה (בהנחה שיזכה ספק שאינו חילן), הנובעת מ: § ממשק משתמש חדש § שינוי בתהליכי תמיכה במשתמשים § שינוי בגורמים מולם יש לעבוד	<p>עוצמת השינוי גבוהה, מהטעמים הבאים:</p> <p>§ מערכת בגישה חדשה לחלוטין</p> <p>§ התייחסות בין עבודת משא"ן לשכר משתנה - השפעה מהותית על אופן ביצוע תהליכי העבודה</p> <p>§ הקמת תחום פעילות חדש של תפעול שכר</p>	עוצמת השינוי למשתמשי הנמל
יכולת מלאה	בדומה לפתרון ב PY	<p>§ בהחלפת מערכת שכר לא ניתן להסב את חוקות העבר, בפרט אם הן מורכבות וסבוכות</p> <p>§ לפיכך אין יכולת לבצע חישובים רטרואקטיביים מדויקים</p> <p>§ ישנם פתרונות לנושא ושיתיים עלות על הארגון</p> <p>§ ככל שחולף הזמן עוצמת הבעיה פוחתת</p>	יכולת חישוב רטרואקטיבי
לו"ז למימוש - מידי	§ תיעוד חוקה - כשנתיים	§ תיעוד חוקה - כשנתיים	לו"ז למימוש

לשכת שירות - המשך התקשרות עם הספק הקיים	בחירת לשכת שירות במכרז	SAP-PY	חלופה פרמטר
	<p>§ הכנת מכרז ללשכת שירות - שנה עד בחירת ספק (במקביל לתיעוד החוקה)</p> <p>§ משך פרויקט היישום (שכר ונוכחות) - כשנה וחצי עד עלייה לאוויר</p> <p>סה"כ מהחלטה על הפתרון עד עליה לאוויר - כשנתיים וחצי</p>	<p>§ הכנת מכרז לחברה מיישמת - שנה עד בחירת ספק (במקביל לתיעוד החוקה)</p> <p>§ משך פרויקט היישום - כשלוש שנים עד עלייה לאוויר</p> <p>§ יישום מערכת נוכחות חדשה בתוך כדי הפרויקט</p> <p>סה"כ מהחלטה על הפתרון עד עליה לאוויר - לפחות 4 שנים</p>	
<p>אין עלות ישירה להמשך ההתקשרות</p> <p><u>תיעוד חוקה בחלופה זו אינו תנאי למימושה, אם כי הוא פעולה מומלצת מאד כאמצעי לצמצום התלות בספק הנוכחי ובהקניית גמישות לנמל במעבר לספק אחר בעתיד</u></p>	<p>§ תיעוד חוקה - כ-260 אש"ח</p> <p>§ הכנת מכרז וניהולו עד בחירת ספק - כ-250 אש"ח</p> <p>§ פרויקט הקמה - כ-100 אש"ח</p> <p>§ הקמה של מע' נוכחות חדשה 23,400 ש"ח</p> <p>§ הקמת צוות פרויקט שכולל מנהל ומומחה תוכן בעלות של כ-850 אש"ח בשנה</p> <p>סה"כ - כ-2.3 מלש"ח</p>	<p>§ תיעוד חוקה - כ-260 אש"ח</p> <p>§ הכנת מכרז וניהולו עד בחירת ספק - כ-200 אש"ח</p> <p>§ רישוי PY - כ-82 אש"ח</p> <p>§ פרויקט יישום PY - כ-3 מלש"ח</p> <p>§ פרויקט הקמת מערכת נוכחות - כ-250 אש"ח</p> <p>§ תגבור צוות הנמל לתקופת הפרויקט (מנהל פרויקט ועוד 2 מיישמים) - 6 מלש"ח</p> <p>סה"כ - כ-9.9 מלש"ח</p>	<p>עלות חד פעמית למימוש (כולל מע"מ)¹</p>
<p>ROI של כ-37 אש"ח לשנה החל משנה 1</p> <p>§ סך החיסכון שיושג בפרויקט בתקופה של 20 שנים עומד על כ-670 אש"ח.</p> <p>§ בהנחה שניתן להוריד את העלות לתלוש במו"מ ל-16 שם לתלוש</p>	<p>ROI שלילי</p> <p>§ עלות חודשית של כ-286 אש"ח, חסכון של כ-14 אש"ח ביחס למצב הקיים החל מהשנה ה-5 לתחזוקה.</p> <p>§ החיסכון בעלות החודשית אינו מכסה את עלות הפרויקט שעומד על כ-2.3 מלש"ח</p>	<p>ROI שלילי</p> <p>§ לאחר הפרויקט יחולו לפחות עלויות תחזוקת הרישוי PY של כ-14 אש"ח לשנה, וכ-20 אש"ח עבור מערכת נוכחות</p> <p>§ על כך יש עוד להוסיף את עלות הרחבת צוות הנמל העומדת על כ-960 אש"ח</p>	<p>ROI (20 שנה)</p>

¹ מובהר כי כל ההערכות התקציביות מבוססות על ניסיון מפרויקטים דומים וההערכות שנלקחו הן הערכות אופטימיות. פרמטר ה-ROI מבוסס על נתוני המצב הקיים וההערכות הנ"ל

7. מסקנות והמלצות

7.1 כללי

1. החלפת מערכת שכר בארגון הוא אירוע מכונן בעל השפעות רבות על הארגון, על עובדיו ועל תהליכי חישוב השכר בו.
2. היתרונות הקיימים במהלך כזה הם קבלת שליטה על נתונים ארגוניים קריטיים (חוקת שכר, נתונים קובעי שכר של עובדים) ופוטנציאל כלכלי מהותי הנובע מהחלה של מחירי השירות, ככל שהמחיר הקיים גבוה ממחיר השוק.
3. למהלך כזה ישנם גם חסרונות הבאים לידי ביטוי בקשיים ולחצים שחווה הארגון בביצוע פרויקט רגיש ומסובך, צורך בביצוע הסבות נתונים בין מערכות והצורך בניהול שינוי ארגוני, בפרט כאשר המערכת החדשה שונה תפיסתית מהישנה.
4. כבכל מערכת מידע, גם במקרה של מערכת שכר, השנה הראשונה של המערכת החדשה מאופיינת בתקלות ובחוסר יציבות, אלא שההשפעות של מצב זה בסוג זה של מערכת עלולות לבוא לידי ביטוי בתקלות בחישוב שכר ובכך ליצור "רעש ארגוני" בקרב העובדים ואף להגיע עד אימים בהשבתות ומעבר לכך.
5. לאור זאת, ארגונים הכפופים לחוק חובת המכרזים נוהגים לבצע מהלך מכרזי של מערכת שכר במקרים של תום חוזה, או במקרים שלמהלך יש הצדקה כלכלית מוכחת ומשמעותית. ארגונים מהסקטור הפרטי לעומת זאת, לא נוטים להחליף את מערכת השכר/לשכת השירות, אלא אם למהלך יתרונות כלכליים משמעותיים או במקרה של אירועים ארגוניים חיצוניים (מיזוגים ורכישות).
הסעיפים הבאים מתייחסים פרטנית לכל אחת מהחלופות.

7.2 SAP-PY

1. הפתרון של SAP-PY נותן מענה פונקציונלי לצרכים של חישוב שכר עבור הנמל.
2. השינוי שהפתרון גזר עבור הנמל הוא שינוי מהותי הנובע ממספר גורמים עיקריים, כמפורט להלן:
 - 2.1. יישום SAP-PY גזר העברת מערכת השכר לניהול ותפעול On-Premise, דהיינו באתר המחשוב של הנמל. המשמעות היא שנדרשת היערכות במשאבי חומרה וכ"א ביחידת המחשוב לתפעול ותחזוקת היישום.

- 2.2. יישום SAP-PY גוזר שינוי בתהליכי העבודה של מחלקות שכר וכ"א דבר שחייב תכנון מחדש של התהליכים וניהול שינוי ארגוני להטמעתם.
- 2.3. גורם נוסף הוא הצורך לנהל את מערך תפעול השכר (תמיכה מקצועית, מערכות משלימות, הפקה והפצה של תלושים וטפסים לעובדים), המשמעות היא שעל הנמל יהיה להקים מערך זה, ו/או להתקשר עם קבלני משנה לספק חלק מהשירותים.
3. יישום הפתרון מחייב ביצוע פרויקט תיעוד מלא של חוקת השכר.
4. ייתכן ותידרש פעילות נוספת של הרחבת תיק העובד במערכת ה- HR על מנת שינהל את כל הנתונים קובעי השכר, זאת במידה וישנם נתונים קובעי שכר המנוהלים רק בחילון. כמו כן, במידה וישנם נתונים המנוהלים בשתי מערכות במקביל (שכר וכ"א), סביר שתידרש פעילות של טיוב נתונים. פעילויות אלו ניתן לבצע לפני פרויקט היישום או כחלק ממנו. ככל שתידרש עבודה להרחבת תיק העובד, הדבר יגזור עלויות נוספות ויגדיל את עוצמת השינוי הארגוני במדור פרט ושכר.
5. יישום הפתרון עלול להיתקל בקשיים הנובעים מניסיון לא רב בישראל ביישום הפתרון ומהעבודה שמספר מיישמי PY ו-HR הקיימים בשוק המקומי אינו גדול וקיים קושי למצוא מיישמים בתחומים אלו. בעוד שעל מרכיב הניסיון החסר ניתן להתגבר, הרי שהחוסר במיישמים עלול לפגוע משמעותית בביצוע הפרויקט.
6. לגבי החישוב הרטרואקטיבי ראוי לציין כי הפתרון היחיד הוא רכישת שירות של חישובי רטרו מהספק היוצא דבר המוסיף לעלות החלופה כ-800 אש"ח.
7. בנתונים הקיימים, אין כדאיות כלכלית בביצוע הפרויקט וגם בתקופה של 20 שנה לא קיים ROI ליישום הפתרון.

המלצות:

- אין הצדקה תפעולית וכלכלית ליישם את הפתרון של SAP-PY בעת הנוכחית.
- עצמת השינוי במדור שכר ופרט וביחידת מערכות המידע היא גבוהה מאד.
- מוצע לנמל לבחון חלופה זו בעוד 4-5 שנים עם סיום יישום הפתרון במשטרת ישראל ובמשרדי הממשלה. במועד זה ניתן יהיה להתרשם באופן בלתי אמצעי מהצלחת יישום הפתרון ולהנות מפיתוחים שבוצעו עבור פרויקטים אלו. כמו כן, סוגיות הקשורות לאופן היישום ולתחזוקת מערך תפעול השכר תהיינה נהירות יותר וניתן יהיה לקבל החלטות על בסיס מוצק יותר. בנוסף, במועד האמור יהיו בשוק חברות מיישמות פנויות ומיישמים חופשיים, דבר שעשוי בסבירות גבוהה להוזיל מחירי כ"א.

7.3 מכרז ללשכת שירות שכר

1. נקודת המוצא בחלופה זו היא שבמכרז שיתפרסם לשירותי לשכת שירות יזכה ספק שאינו חילן – החלופה נבחנת על בסיס הנחה זו ומתוך כוונה להבטיח את רצף השירות עם החלפת הספק הנוכחי.
2. לפיכך, בחירה בחלופה זו מחייבת ביצוע פרויקט תיעוד מלא של חוקת השכר כתנאי ליישום החלופה.
3. שוק ספקי לשכות השירות לשכר כולל 4 חברות גדולות המובילות את השוק, חילן, מלם-שכר, יוניק והחברה לאוטומציה, כשגם ביניהן בולטות חילן ומלם-שכר שהיקף פעילותן הוא פי 3 מהאחרות. נוסף על אלו ישנן עוד מספר לשכות שירות בינוניות העשויות לעמוד בתנאי סף של המכרז.
4. איכות הספקים ואיכות מערכות הספקים אינן אחידות, כך שקיימת סבירות שבמכרז שיפרסם הנמל, תזכה חברה שרמתה המקצועית נמוכה משל הספק הקיים, דבר שיפגע בתהליך החלפת המערכת ובאיכות עבודת מדור השכר לאורך זמן.
5. בנוסף, יידרש הנמל להחליף את מערכת הנוכחית, שכן חילן לא תמשיך לספק את השירות במקרה שבו יזכה ספק אחר. במצב זה, ההשקעות של הנמל במערכת הנוכחית ירדו לטמיון והנמל יצטרך להקים מערכת נוכחות חדשה.
6. לגבי החישוב הרטרואקטיבי ראוי לציין כי הפתרון היחיד הוא רכישת שירות של חישובי רטרו מהספק היוצא דבר המוסיף לעלות החלופה כ-800 אש"ח.
7. כלכלית אין הצדקה לצאת למכרז מהטעם שכיום משלם הנמל מחיר קרוב למחיר השוק והחיסכון צפוי להיות כ-14 אש"ח לשנה (החל מהשנה החמישית לתחזוקה), בהנחה שיתקבל חסכון של כ-2 ש' לתלוש. גובה החיסכון המצטבר הוא נמוך ואינו את עלויות ההקמה, כך שה- ROI לחלופה זו הוא שלילי.

המלצות

- אין הצדקה מקצועית וכלכלית לצאת למכרז לשכת שירות, הסיבה היחידה היא תום החוזה עם חברת חילן.
- תוצאות המכרז עלולות בסבירות מסוימת להביא את הנמל לתוצאה טובה פחות מהמצב הקיים.
- מומלץ שלא לבחור בחלופה זו.

7.4 המשך התקשרות עם חילן

1. חלופה זו מגלמת מצב של Win- Win הנובע משביעות רצון גבוהה מרמת השירות של חילן ומהמערכת ומהעובדה שהמחיר המשולם קרוב מאד למחיר השוק.
2. הסיבה היחידה שנושא החלפת המערכת עולה לדיון הוא תום החוזה עם חילן והצורך הנובע מחוק חובת המכרזים.
3. כפי שהוצג בסעיפים הקודמים במסמך, החלפת מערכת שכר היא מהלך שטמונים בו סיכונים רבים לארגון, זו הסיבה שהתקשרויות בנושא זה הן התקשרויות ארוכות טווח העומדות על 15-20 שנה ויותר. הסיכונים העיקריים במקרה של נמל אשדוד הם:
 - 3.1. איבוד ידע ייחודי שנצבר אצל הספק במהלך שנים ארוכות ופתיחת "דף חלק" במידה וזכה ספק חדש.
 - 3.2. אובדן האפשרות להמשיך עם מערכת הנוכחות של חילן וכן להמשיך להרחיב ולפתח אותה.
 - 3.3. שתי חלופות מגלמות שינוי ארגוני ותפעולי, כאשר בחלופת SAP השינוי הוא בעוצמה גבוהה ומשפיע באופן דרמטי על פעילות מדור פרט ושכר ועל יחידת מערכות מידע שתידרש להקים תחום פעילות חדש.
 - 3.4. השנה הראשונה לאחר עלייה לאוויר של מערכת חדשה היא שנת הסתגלות שלא אחת מאופיינת בטעויות בחישוב רכיבי שכר לעובדים, דבר המעמיס על עבודת חשבי השכר ועלול ליצור תסיסה ארגונית בקרב העובדים.
 - 3.5. קיימת האפשרות של זכיה של ספק באיכות נמוכה מהקיים, מצב שישליך על תהליך החלפת המערכת, על עבודת יחידת השכר לאורך כל תקופת ההתקשרות ועל רמת השירות למשתמשים ולעובדים. זהו סיכון בסבירות נמוכה, אך עדיין קיים.
4. בנוסף, מתחדדת ההכרה שמערכת חישוב שכר היא נדבך במערך ניהול המשאב האנושי בארגון ולא לחינם חברת SAP וגם לשכות השירות בארץ כורכות את מערכות ניהול תיק העובד, השכר והנוכחות יחד. המשמעות היא שמערכת השכר הנה חלק ממערכות הליבה של הארגון² בהיותה חלק מניהול המשאב האנושי, המניע את פעילות הארגון, במקרה שלנו נמל אשדוד.

² אין בכתובים הגדרה "רשמית" למערכת ליבה, אולם הדעה המקצועית הרווחת מגדירה מערכת ליבה, כמערכת הנמצאת בבסיס העשייה של הארגון, נשענת על מסד נתונים אחד ומשרתת את מטרות הארגון ויעדיו, תומכת בתפעול הארגוני ובלעדיה לא יוכל הארגון לפעול.

לפיכך, על הנמל להתייחס למערכת השכר בדומה לאופן בו הוא מתייחס למערכות ליבה אחרות (SAP, TOS, מטענים, דיווח הנדסי ותפעולי וכיו"ב) ולהאריך את ההתקשרות עם הספק הקיים עד שיבשילו התנאים לבחינת פתרון חלופי.

המלצות

- מומלץ להמשיך את ההתקשרות עם חילן מהטעמים הבאים:
 - תפעולית – מתן האפשרות להמשיך את הפרויקטים שמתוכננים מול חילן ושמירה על ההשקעות שכבר בוצעו.
 - ארגונית – מניעת המצב של החלפת מערכת על המשמעויות המוגדרות בסעיף 3 לעיל.
 - מחשובית – עומס הפרויקטים שבו נתון אגף מערכות מידע לא מאפשר הקדשת תשומת הלב הניהולית והמקצועית לפרויקט נוסף של החלפת מערכת שכר.
 - מקצועית – עומס הפעילות במדור פרט ושכר יחייב תגבור בכל חלופה אחרת ובכך יעלה משמעותית את עלויות השכר של המדור.
 - כלכלית – אין הצדקה כלכלית להחלפת מערכת/ספק חישוב שכר.
 - שביעות רצון – שביעות גבוהה רצון מחילן וממערכת השכר.
- בנוסף, ההכרה שמערכת השכר, כחלק ממערך ניהול המשאב האנושי, היא מערכת ליבה מצדיקה מתן התייחסות דומה כמו לשאר מערכות הליבה בנמל.
- עם זאת, ככל שיעלה שיש לקבוע תאריך יעד להארכת ההתקשרות, מומלץ להעמיד אותו על 5 שנים. דהיינו להאריך את ההתקשרות לפחות עד 2025, המועד שבו צפוי להסתיים פרויקט הקמת SAP-PY בממשלה. בנקודת זמן זו ניתן יהיה לבחון את התהליך ואת תוצאותיו ולהחליט האם זהו הפתרון הרצוי עבור הנמל.

7.5 תיעוד חוקת שכר

1. חוקת השכר היא אוסף הכללים והחוקים לפיהם מחושב שכר העובדים. החוקה בישראל בנויה בד"כ מסמלי שכר המייצגים "שורה בתלוש" או רכיב ביניים לחישוב. ישנם סמלי שכר לחישוב שכר יסוד, תוספות לשכר וניכויים מהשכר.

2. בנוסף לחוקה, שהיא מידע ארגוני ייחודי לכל ארגון, ישנו מרכיב הלוקליזציה. מרכיב זה מייצג את אוסף החוקים והכללים של ניכויי חובה משכר העובד, כפי שמגדירים חוקי המס, הביטוח הלאומי וחובת הפרשה הפנסיונית (ומרכיבי חובה נוספים). בפתרון מסוג לשכת שירות הלוקליזציה מוטמעת במערכת לשכת השירות ובפתרון SAP-PY הלוקליזציה היא פיתוח ייחודי שמתווסף על המערכת בפרויקט היישום. בישראל פיתוח לוקליזציה ל SAP-PY שתי חברות - חילן ומלם-שכר.
3. כאשר מדברים על תיעוד חוקת השכר, מתכוונים לחוקה הייחודית הארגונית שמביאה לחישוב שכר הברוטו של העובד.
4. תיעוד חוקת שכר מבוצע בפורמט מוגדר המבטיח שכל הנתונים הנדרשים למערכת שכר אכן ייכללו בתיעוד.
5. תהליך התיעוד עצמו מחייב הבנה מעמיקה וניסיון בעולם חישוב השכר.
6. כפי שהוצג בפרק 6 ובפרקים 7.2 ו-7.3 **התנאי להחלפת מערכת שכר, או ספק לשכת שירות**, הוא המצאותה של חוקת שכר מתועדת ועדכנית בידי הארגון. לא ניתן לשלוף חוקת שכר ממערכת השכר באמצעות דוח או תכניות שליפה, החוקה היא חלק מקוד המערכת.
7. מכיוון שהנמל רוצה לשמור על אופציה עתידית להחליף מערכת שכר, או לשכת שירות לשכר, **מומלץ לבצע תיעוד של חוקת השכר** גם אם יאמץ הנמל את המלצות פרק 7.4 לעיל ויארץ את ההתקשרות עם חילן וזאת מהסיבות הבאות:
 - 7.1. חוקת השכר היא ידע ארגוני ראשון במעלה שחשוב שיוחזק בידי הארגון וינוהל על ידיו.
 - 7.2. עדיף לתעד את חוקת השכר שלא במסגרת פרויקט החלפת מערכת על מנת לבצע אותו בצורה מלאה וללא לחץ של פרויקט התלוי בתהליך.
 - 7.3. תיעוד החוקה הוא פעילות שבה עולות לא אחת שאלות בקשר לשיטות חישוב של סמלים שלא ברור מה המקור לאופן החישוב בפועל. התוצאה היא דיוק של אופן חישוב השכר וצמצום החשיפה לנמל הנובעת מטעויות מתמשכות (אפילו שלא בידיעה או כוונה מראש).
 - 7.4. קיום חוקת שכר בידי הנמל יאפשר לבחור חלופה למערכת השכר הנוכחית בצורה מושכלת אל מול המורכבות השכר הקיים בנמל ולקבל הצעות מחיר מספקים המותאמות למאפייני השכר.

