

צבי קן-תצמחניחנחמחי

פרק ט"ו

ניהול תהליך ניווד מומחים

פרק ט"ו

ניהול תהליך ניוז מומחים זרים*

15.1 מבוא

בשנים האחרונות הפכה העסקת מומחים זרים לחלק משגרת העסקים של חברות רבות, תעשיות שונות, ומדינות מוצא ויעד שונות. התרחבות תופעת ניידות המומחים הזרים, והניסיון שנצבר הביאו בעקבותיהם גם ההתפתחות משמעותית בחקיקה, בתקנות, באכיפה ובענישה של רבות ממדינות העולם, בכל הנוגע להעסקת מומחים זרים. כל מדינה פיתחה חקיקה, תקנות, נהלים ומנגנוני אכיפה וענישה נרחבים, בתחום העסקת מומחים זרים באופן שנראה לאותה מדינה כמביא לידי ביטוי את המדיניות ואת האינטרסים שלה.

המכנה המשותף לכל הסוגים השונים של תהליכי ניוז המומחים הזרים ברחבי העולם הוא קיומו של סל שירותים אשר ניתן למומחה במהלך הניוד למדינה זרה. סל שירותים זה משתנה מחברה לחברה, ממדינה למדינה, ומעובד זוטר לבכיר, אך תמיד קיים סל שירותים כלשהו אשר מורכב, בחלקו, מדרישות מדינת המוצא, בחלקו מדרישות מדינת היעד, ובחלקו מדרישות העובדים או ממדיניות המעסיק.

כאמור במהלך ניוז מומחים זרים ברחבי העולם נעשה שימוש בסל שירותים משתנה, הנתונים העיקריים בהם משתמשים לשם קביעת סל השירותים הם הנתונים הבאים:

* פרק זה נכתב על ידי עו"ד צבי קן-תור.

✖ דרישות החוק במדינת המוצא;

✖ דרישות החוק במדינת היעד;

✖ דרגת העובד או בכירות העובד;

✖ מצבו המשפחתי של העובד;

✖ מדיניות המעסיק;

✖ אופי התעסוקה;

✖ התנאים הפיזיים במדינת היעד.

✖ התנאים הפיזיים באתר העבודה.

בסל השירותים הכללי אשר מוענק למומחים זרים ולעובדים מיומנים, נכלל מגוון רחב מאוד של שירותים אפשריים אשר, בדרך כלל, ניתנים על ידי ספקים חיצוניים, אשר מתמחים כל אחד בתחום ספציפי. בממוצע נדרש מעסיק להשתמש במעל עשרה ספקים שונים בכל תהליך של ניוד מומחה. דבר זה מקשה מאוד על ניהול יעיל של התהליך, ומצריך השקעה רבה בבחירת הספקים השונים פיקוח ותיאום ביניהם.

בפרק זה נסקור, באופן מאוד תמציתי, חלק מן השירותים הנכללים, בדרך כלל, בסל השירותים של ניוד המומחים הזרים, ונפרט את החשיבות של כל אחד מהם להצלחת תהליכי ניוד המומחים.

15.2 ניהול תהליך ניוד מומחים זרים

הקושי המרכזי בתהליך ניוד מומחים הוא התיאום והתכלול של כל המרכיבים השונים של התהליך. דבר זה דורש הבנה בכל אחד מן המרכיבים הרבים של התהליך. הגורמים המקצועיים אכן מבינים היטב כל אחד בתחומם, אבל אין להם את ההבנה והפרספקטיבה ביחס להשלכות האפשריות של בעיות או עיכובים באחד מן המרכיבים. כמו כן הם חסרי ניסיון וידע בתמיכה בהנהלה ביחס

לחלופות ולפתרונות האפשריים. לכן, בדרך כלל, נעשים התיאום והתכלול של התהליך על ידי גורמים חיצוניים אשר זו מומחיותם, או על ידי גורמים פנימיים בחברה אשר התמחו בכך.

מהות שירות זה היא מיקור חוץ מלא של ניהול תהליך ניווד המומחים הזרים. כך יש לכל שאלה ובעיה המתעוררת במהלך תהליך ניווד המומחה הזר כתובת אחת. בדרך כלל הגורם המקצועי החיצוני מנהל את התהליך עבור המעסיק, מטפל בכל אחת מן השאלות או הנושאים, באמצעות קבלן משנה מתמחה, ומתכלל ומתאם את כלל התהליך. במקרים רבים משמש הגורם המתכלל גם כיועץ לחברה ביחס לבחירה בין חלופות של המדיניות הראויה, וכן כיועץ להקטנת סיכונים.

במקרה של חברות אשר מעורבות באופן שוטף בניוד מומחים ועובדים מיומנים, הרי שהשימוש בגורם חיצוני ומתמחה אשר מנהל את התהליך חוסך את הצורך להתקשר עם קבלני משנה קטנים, ולקיים מכרזים זעירים.

במקרה של חברות אשר מטפלות בניוד מומחים ללא ניסיון קודם בכך, פוטר השימוש בגורם אשר מנהל את התהליך, את הבעיה של טעויות הנגרמות עקב חוסר ידע, ומחפה על חוסר הניסיון.

בצורה כזאת הנהלת המעסיק מקבלת גישה למקור מידע, בעל ידע וניסיון מקיפים ורלוונטיים, ומגיעה לתוצאה טובה יותר, בעלות נמוכה יותר, בזמן קצר יותר, ובעיקר ביעילות ובתיאום ציפיות מדויק יותר.

בעלי ניסיון בתחום ניווד עובדים או מומחים זרים יודעים כי העלות הגבוהה ביותר בתהליך זה, ללא כל השוואה, היא **עלות השגיאה**, אשר בדרך כלל עולה בהרבה על כל עלות תהליך ניווד המומחה. כך למשל עלול איחור בקבלת האשרות, או אי-יכולת לקבל אשרות עבודה למומחים זרים, להביא לביטול עסקה, לתשלום פיצויים למזמין או לעיכוב בהתחלת הפרויקט.

15.3 הגדרת מומחה זר או עובד זר

כיום אין הגדרות אחידות ברחבי העולם לשאלה מיהו מומחה זר, או מיהו עובד מיומן זר. לצורך ספר זה נאמץ את ההגדרה לפיה הקריטריונים להגדרת עובד כמומחה כוללים שילוב של התחומים הבאים: שכל, השכלה, הסמכות וכישורים מקצועיים, ייחודיות, ניסיון, תפקיד, מומחיות ונחיצות.

הגדרה זו, בפרשנותה הרחבה, מיועדת לכלול את כלל העובדים אשר מוגדרים במדינות רבות כמומחים זרים או כעובדים מיומנים, אבל לא את אלה המוגדרים כעובדי כפיים (צווארון כחול). ההערכות הרווחות כיום בעולם מדברות על כשלושה מיליון מומחים זרים אשר מועסקים מחוץ למדינתם, ועל חמישה מיליון עובדים מיומנים זרים ברחבי העולם.

העלות הממוצעת למעסיק של כלל סל שירותי ניוד המומחים אשר ניתנת במקרה של העסקת מומחה זר, למעט שכרו, מוערכת בסך של כמאה אלף דולר לשנה, וכוללת את העלות של רכיבים כמו: טיסות, דיוור, רכב, אשרות עבודה, ייעוץ מס, חינוך, ביטוח רפואי, הובלת חפצים ועוד. החלק היקר בעלות הוא עלות הזמן של העובדים של המעסיק, אשר מוקדש לכל התהליך החל מהמיון והסינון, עבור לטיפול בהצבה וכלה בסיום התפקיד. עלות זו לא נכללת באומדן של מאה אלף דולר.

העלות הממוצעת למעביד של סל שירותי הניוד, אשר מוענקים במקרה של העסקת עובד מיומן עומדת על מעל מחצית הסכום, דהיינו על כשישים אלף דולר לעובד. כאן גם הזמן המוקדש על ידי המערכת קטן באופן משמעותי.

חישוב מהיר מראה שהמחזור הכספי הגלובלי של תעשיית אספקת סל השירותים הנלווים לניוד של מומחים זרים ועובדים מיומנים זרים עומד על כשש מאות מיליארד דולר בשנה, או מעל ל-1.5 מיליארד דולר לכל יום. ההערכות הן כי מספר המומחים והעובדים המיומנים הזרים צפוי להמשיך לגדול בעשורים הקרובים, אך אין כיום הסכמה על קצב גידול אחיד לאור ההתפתחויות הטכנולוגיות, הרגולטוריות והגיאופוליטיות בשנים האחרונות, ובכלל זה התרחבות העבודה מרחוק.

15.4 תחומי המשנה של תהליך ניווד מומחים זרים

ניוד מוצלח של מומחה זר מורכב משילוב של תחומים רבים. השילוב בין התחומים הנדרשים וחשיבותם משתנה ממקרה למקרה, אבל אי־ההתאמה של כל אחד מן התחומים הללו עשויה להביא לכישלון ניווד המומחה תוך גרימת נזק כבד לכל אחד מן המשתתפים בתהליך.

להלן רשימה של התחומים העיקריים אשר את הרלוונטיות של כל אחד מהם יש לבחון לצורך ביצוע ניווד של מומחה או עובד מיומן. בהמשך לרשימה יש סקירה מאוד תמציתית של התחום.

1. קביעת מדיניות החברה; בדרך כלל בשיתוף הסוכן המקומי;
2. ניתוח עלויות השליחות;
3. אשרות עבודה;
4. אשרות לבני משפחה נלווים;
5. תעסוקת בני הזוג;
6. רישום במדינת יעד;
7. ביטוח רפואי;
8. שירותים רפואיים;
9. דיור – איתורו ושכירתו;
10. אחזקת דיור;
11. מס הכנסה ותיאום מס;
12. פנסיה וביטוח חיים;
13. ביטוח לאומי;
14. ניתוק תושבות;

15. מס מכירה רעיונית ומס ירושה;
16. תלושי שכר;
17. חשבונות בנק וכרטיסי אשראי;
18. אישור מסמכים ותעודות וההכרה בהן;
19. תרגום, אפוסטיל ואישור נוטריון;
20. שפה;
21. רכב ורישיונות נהיגה;
22. גני ילדים ובתי ספר;
23. העברת דירה, משלוח מטען ומכס;
24. וטרינר והסגר (קרנטיין);
25. אנשי קשר מקומיים, כולל עובד סוציאלי ושירותים חברתיים;
26. התמצאות כללית (אוריינטציה) והכרת הסביבה;
27. הדרכה תרבותית מנטלית וביטחונית;
28. שירותי מזון וקייטרינג;
29. סיורים וטיולים;
30. השיבה הביתה;
31. נושאים חריגים או ייחודיים.

15.4.1 קביעת מדיניות החברה

קביעת מדיניות מסודרת של החברה ביחס לכל הנושאים הקשורים לתהליך ניוד מומחים ועובדים מיומנים זרים נהייתה חשובה יותר ויותר ומהותית לפעילות החברה ולהצלחת מיזמים, שיתופי פעולה או הפעלת סניפים של החברה. אחוזי

ההצלחה של תהליכי ניווד מומחים זרים בחברות שיש להן מדיניות קבועה ברורה וידועה לעובדים (שקופה) בתחום זה הם גבוהים יותר מאשר אחוזי ההצלחה של חברות ללא מדיניות כזו.

אשר לקביעת מדיניות בתחום ניווד המומחים הזרים, חשוב לזכור כי מה שנהוג וחוקי במדינה אחת, לא בהכרח נהוג או חוקי במדינה אחרת. לכן חובה להתייעץ עם אנשי מקצוע, וכן עם הסוכנים או הנציגים בארצות היעד.

חשוב לבדוק ולסקור את החקיקה, המנהגים ואת המנטליות אשר נוהגים במדינת היעד. פעמים רבות חברות מוצאות עצמן מציעות לעובדיה תנאים אשר לא תואמים את המציאות במדינת היעד. זאת כאשר חברות משלמות שכר גבוה יותר ממה שמקובל, או שהן לא משלמות את מה שחובה לשלם. בכל המקרים הללו גם החברה וגם העובד נפגעים. בחלק גדול מהמקרים חשופה החברה במדינת היעד, והמנהלים שלה, לעיצומים, להליכים אזוריים, מינהליים או פוליטיים.

קביעה מראש של מדיניות החברה לנושא ניווד מומחים זרים משרתת את החברה בכמה מובנים. שימוש ביועץ מקצועי מוזיל, מקצר, ומייעל את התהליך.

המובן הראשון הוא בכך שתחזיות העלות של החברה נעשות מדויקות יותר;

המובן השני הוא תיאום הציפיות בין החברה לעובד – העובד מקבל ודאות גבוהה יותר ביחס לתנאים שיקבל;

המובן השלישי הוא שעל פי הניסיון שלב ההתמקחות בין הצדדים נעשה קצר יותר, ונעים יותר.

15.4.2 ניתוח עלויות השליחות

לדעת המחברים, כחלק מן ההכנות לקבלת ההחלטה ביחס לניוד מומחה חובה לרכז מידע מהימן על-אודות העלויות הריאליות הכרוכות בביצוע הניוד למדינות וערים רבות ברחבי העולם.

קיימות חברות בין-לאומיות ומאגרי מידע נגישים אשר מרכזים מידע כזה, ומעדכנים אותו באופן שוטף, מדובר במידע על תחומים רבים ומגוונים כמו רמת שכר בתפקידים שונים; עלויות מחייה ברמות שונות; דמי שכירות לבתי מגורים ברמות שונות; עלויות בתי ספר פרטיים לילדי זרים; מיסוי; רכב וכדומה.

ככל שהמידע מהימן יותר ונמסר מראש למעסיק ולעובד, כך צפוי המידע לסייע יותר לתיאום ציפיות ולהערכות נכונה, של העובד, של משפחתו ושל המעסיק במדינת המוצא ובמדינת היעד.

15.4.3 אשרות עבודה

תהליך בקשת אשרת העבודה, וקבלתה, הוא השלב המקדמי של תהליך הרילוקיישן. זהו שלב הכרחי, אך אינו שלב מספיק. ברוב מדינות העולם קיימים כמה סוגי מסלולי אשרות עבודה. בדרך כלל נדרש ייעוץ מקצועי כדי לבחור את המסלול הנכון, וכדי לעבור אותו בהצלחה, ובזמן סביר.

שתי העצות הטובות ביותר ביחס לנושא זה הן:

- א. להתחיל את הטיפול בהליך קבלת אשרות עבודה כמה שיותר זמן מראש, תוך ביצוע במקביל בדיקת נאותות עקרונית למספר מועמדים;
- ב. להבין שלכל מדינה יש דרישות שונות להנפקת אשרת עבודה למומחה זר.

חשוב להבין כי בדרך כלל אין למומחה זר זכות מוקנית לקבל אשרת עבודה, וכי במדינות רבות אין למומחה הזר "זכות עמידה" בפני הרשויות המקומיות, כולל בפני בתי המשפט. נוסף על כך הנושא במקרים רבים הוא נושא

עניין פוליטי עקב הטענה כי מקומות העבודה צריכים להיות של העובדים המקומיים. בנימה אופטימית ניתן לציין כי עקב התרומה של המומחים הזרים לכלכלת מדינת היעד, הרי שברוב המקרים יש גישה חיובית לבקשות אלה.

15.4.4 אשרות לבני משפחה ולנספחים

מדובר באשרות שהייה לבני משפחה ולנספחים שונים אשר מצטרפים למומחה הזר.

חשיבות העניין נובעת מכך שהיכולת לצרף בני משפחה נלווים, כמו הורים, ילדים מאומצים או נספחים כמו מטפלים בילדים בעלי צרכים מיוחדים, מהווה שיקול מהותי בהסכמה לצאת לרילוקיישן. פעמים רבות עניין זה הוא אילוץ הכרחי או תנאי בל-ייעבור. לכן יש לכל הצדדים עניין, לדעת מוקדם ככל האפשר, את מצב הדברים בתחום זה. נושאים אלו משתנים ממקרה למקרה וממדינה למדינה.

15.4.5 תעסוקת בני הזוג

נושא תעסוקת בני הזוג הוא אחד המרכיבים המרכזיים בהצלחת או כישלון תהליך נידוד מומחה. מציאת תעסוקה לבן הזוג דורשת מגוון רחב של כישורים אשר בהם נכללים, בין השאר, הכרת הרגולציה הרלוונטית; הכרת תהליך איתור עבודה מקומי; הבנה בדיני עבודה מקומיים; הבנה בתחום העבודה ההתנדבותית ללא שכר; ותחומים נוספים, על פי הדרישות של כל מקרה.

בשנים האחרונות הולך נושא זה ומקבל חשיבות גדלה והולכת. הנטייה במספר גדול של מדינות, כולל בישראל, היא לאפשר את עבודת בני הזוג על ידי הצגת דרישות מקלות. להערכתנו בעתיד נטייה זו רק תגבר.

15.4.6 רישום במדינת היעד

מדינות רבות דורשות מעובדים זרים להירשם, בצורות שונות, ברשויות מדינה שונות. הרישום יכול להיעשות, בהתאם לדרישות הקבועות בתקנות במדינות השונות, בגורם המוניציפאלי המקומי, במשטרה, בביטוח הלאומי, ברשויות ההגירה, או ברשויות אחרות.

אי-ביצוע של הרישום המתאים צפוי להביא בעקבותיו עיצומים מיותרים, כמו אי-יכולת לקבל שירותים מסוימים, או כניסה "לרשימות שחורות" הן של העובד, והן של החברה הבין-לאומית ששלחה אותו, או של החברה המקומית.

15.4.7 ביטוח רפואי

מדינות רבות, וביניהן ישראל, מחייבות את המעסיק המקומי או את נותן החסות, לוודא כי לעובד הזר יש כיסוי בריאות המותאם לאופי עבודתו. מדינות רבות מתנות את הצגת פוליסת הביטוח הרפואי, כתנאי סף להגשת בקשה, לקבלת או חידוש אשרת העבודה. זהו ביטוי אשר ברוב המקרים עלותו היא דולרים בודדים ליום.

הטיפול בתחום הביטוח הרפואי נחלק בין כמה גורמים שלובים, אך שונים. הגורמים הם:

חברת הביטוח הרפואי

חברת הביטוח הרפואי היא זו אשר מנפיקה פוליסת ביטוח רפואי. מדובר בקבוצה קטנה של חברות ביטוח רפואי אשר רובן מעניקות כיסוי רפואי בחלקים רבים העולם. הפוליסות המונפקות שונות מאוד זו מזו. לא רק במחיר אלא, בעיקר, בהיבט של היקף הכיסוי, אופן הטיפול, תקופת הטיפול, ומקום הטיפול.

נושאים מהותיים רבים זוכים לכיסוי שונה בפוליסות השונות. אפשר לציין כדוגמה רווחת נושאים כמו הריון, לידה, טיפולי פוריות, רפואת שיניים, טיפול

פסיכולוגי ופסיכיאטרי, טיפולי פוסט טראומה, מחלות כרוניות, בעיות גנטיות ועוד.

היקף הכיסוי הביטוחי על פי הפוליסה יכול להיות שונה, אפילו באותה חברת ביטוח, ביחס לכיסוי אשר מוענק במדינות שונות. למשל בין הכיסוי החל במדינת המגורים לבין כיסוי החל במדינה אחרת אשר בה, במהלך ביקור עסקי, ארעה תאונה.

ספק השירות הרפואי

בדרך כלל, השירות הרפואי ניתן, על ידי גורם מקומי במדינת היעד בעל פריסה מקצועית וגיאוגרפית ידועה. ספקי השירות יכולים להיות גורמים כמו קופת חולים, בית חולים, קליניקה רפואית, רופא פרטי, שירות אמבולנסים וכדומה. נדרשת התקשרות מקדימה בין חברת הביטוח לבין ספק השירות.

המדינה

על המדינה, בכובעה כרגולטור, מוטלים כמה תפקידים:

1. לקבוע את היקף ביטוח החובה החל על המומחים הזרים ועל העובדים המיומנים הזרים, ואת הנהלים הרלוונטיים;
2. לקבוע מי רשאי לשמש מבטח ומי רשאי לשמש ספק שירות רפואי;
3. לפקח על המעבידים, על המבטחים, ועל ספקי השירות הרפואי.

במקרים אחרים המדינה מופיעה בכובעים נוספים אשר חורגים ממסגרת הטיפול בסעיף זה.

המעסיק

המעסיק הוא זה אשר, בדרך כלל, משלם על הביטוח. נוסף על כך המעסיק הוא הגורם אשר חשוף לתביעות מצד העובד, או בני משפחתו, על הנזק שנגרם להם

עקב היעדר כיסוי רפואי ביטוחי מספיק, או כיסוי בהיקף קטן משנקבע בחקיקה או בהסכם העבודה.

המעסיק גם חשוף לתביעות מצד מדינת היעד, על אי-קיום חובה חוקית, ככל שהיא קיימת, ולתביעות במדינת המוצא, אם החקיקה שם כוללת גם דרישה כזו. חשיפה נוספת למעסיק היא מצד חברת הביטוח או ספק השירות הרפואי עקב מתן שירות מעבר לפוליסה בנתונים מסוימים.

קיום כלל החשיפות הללו מסביר מדוע רוב המעבידים הגדולים מטפלים בעניין הביטוח הרפואי ברצינות גדולה כל כך. מעסיקים אשר שולחים באופן קבוע מומחים לעבודה במדינות שונות, נוהגים להסתייע ביועצי ביטוח בעלי מומחיות בתחום של ביטוח רפואי למומחים מניידים.

העובד ובני משפחתו

העובד ובני משפחתו הם בדרך כלל המבוטחים על פי הפוליסה. נוסף על כך הם גם בעלי עניין בהיקף הכיסוי הביטוחי של בני המשפחה שנפגעו.

סיכום

ריבוי המשתתפים, תוך קיום אינטרסים נוגדים וצולבים, מסביר מדוע חשוב מאוד לדאוג לתיאום ציפיות מראש בין כל הגורמים אשר כוללים את הגורם שקונה את הפוליסה, כלומר המעסיק או העובד, לבין חברת הביטוח המנפיקה, לבין ספקי השירות השונים בכל מדינת יעד, או מדינות יעד שונות ולבין העובד ובני משפחתו.

15.4.8 שירותים רפואיים נוספים

גם פוליסות ביטוח רפואי רבות, לרבות הרחבות, אינן בהכרח מכסות תחומים כמו רפואת שיניים, או טיפולים אשר הוחרגו מפוליסת הביטוח הרפואי. במקרים אלה נזקקים העובד והמעביד לקבל ייעוץ מגורם מקומי, ביחס לאפשרויות הקיימות

לקבלת טיפול רפואי במדינת היעד, וביחס לאופן המימוש שלהן, מבחינה חוקית, מבחינה טיפולית, ומן הבחינה הכספית.

15.4.9 דיור – איתורו ושכירתו

נושא הדיור הוא נושא חיוני בכל מקרה של נידוד מומחים לישראל. במדינות רבות נוספות נושא זה הוא חלק מן המחויבויות המוטלות על פי החוק על המעסיק המקומי.

ישנן רמות שונות של דיור. ישנו דיור אשר ניתן למומחים ברמה גבוהה המוצבים עם בני משפחותיהם לתקופה ארוכה. בהמשך קיים דיור אשר ניתן למומחים זוטרים, או לעובדים מיומנים, אשר לרוב באים לבד, לתקופה קצרה יותר. בדרך כלל עובדים מיומנים מקבלים דיור מאובזר לכמה עובדים. רמה נמוכה אף יותר הוא הדיור אשר ניתן לעובדי כפיים אשר באים לביצוע מיזמים שונים, ומתגוררים במחנה עובדים או במגורים ארעיים מסוג כלשהו. ישנם כמובן אינ-סוף וריאציות לנושא הדיור אשר נובעות מאילוצים שונים.

הטיפול בתחום הדיור דורש התייחסות לנושאי משנה רבים, כמו קביעת אופי הדיור ורמתו, מיקום הדיור, ניהול משא ומתן, חתימה על הסכם שכירות, מתן בטוחות, תשלום חשבונות, הארכה או קיצור תקופת השכירות, והחזרת הנכס לחזקת הבעלים בתום תקופת השכירות. כל הנושאים הללו דורשים ידע ובחירה בין חלופות שונות, וכן כוח אדם מיומן כדי לטפל בהם.

כך למשל, הקביעה כי יינתן דיור מרוהט במלואו, או דיור מרוהט חלקית, או ללא ריהוט, היא מרכיב הן בחישוב עלות השכירות, והן בקלות איתור דירה מתאימה. במקרה של טיפול באיתור דיור לקבוצות עובדים, על הטיפול להיעשות בזמן קצר יחסית, בזמנית לאנשים רבים. דבר זה דורש צוות זמין ומיומן, וכן קשרי עבודה ואמון בין גורמים שונים.

15.4.10 אחזקת דיור

תחום משלים נוסף הוא נושא הטיפול בדיור בתקופת השכירות או המגורים. נושאים כמו ביצוע תשלומי ארנונה, תשלומי חשמל, דמי ועד בית, וכן ביצוע תחזוקת המגורים, וטיפול בתקלות חשמל, מים, אינסטלציה, מיזוג אוויר וכדומה, וכן טיפול בביטוח המבנה ותכולתו, ובתביעות ביטוח. גם נושאים אלו מחייבים כוח אדם מיומן אשר מכיר את תנאי מדינת היעד, את החוקים, ואת הגורמים הרלוונטיים.

ביחס לנושאים כמו: משלוח מכולה, פירוק ריהוט ותכולת הבית והרכבתם, אחסון זמני ושחרור ממכס. ראה סעיף 23 להלן.

15.4.11 מס הכנסה ותיאום מס

תחום המיסוי מורכב מכמה תחומי משנה אשר כל אחד מהם, בפני עצמו, הוא בעל רמת חשיבות המשתנה בין מקרה למקרה ובין מומחה למומחה. חשוב מאוד להיעזר במומחים מתאימים אשר במדינות רבות מתמקצעים רק בתחום אחד או שני תחומים מן התחומים הרבים הקשורים לנושאי מיסוי. יש גם לדאוג לתיאום בין ההמלצות השונות.

התחומים הבולטים מפורטים בסעיפים הבאים.

מס הכנסה ותיאום מיסוי

חישוב מס הכנסה אשר חל על העובד במדינת היעד, נקבע על פי משתנים רבים, כמו תקופת העבודה במשך שנה, או קיומן של אמנות מס בין המדינות הרלוונטיות. מבחינת העובד, ידיעה מראש של נטל המס אשר צפוי להיות מוטל עליו, היא נתון מהותי בהחלטה אם לקבל את ההצעה או לדחותה. דרישות מרשויות מס במדינת היעד או במדינת המוצא, בשיעורים אשר לא נלקחו בחשבון מראש, צפויות להביא לסכסוכים בין הצדדים ולתוצאות עגומות.

15.4.12 פנסיה וביטוח חיים

ההפרשות לפנסיה ולביטוח חיים הן מרכיב חשוב ויקר בשכר המומחה. במקרים מסוימים עלולה הפסקת התשלומים עבור פוליסות שהונפקו במדינת המוצא, לפני השליחות, להביא לביטול הפוליסה או לאובדן הזכויות לקבלת פנסיה ובשל כך לגרום לאובדן היכולת לחדש את הפוליסה עקב גיל או מחלה, או לאובדן זכויות עקב אובדן ותק. גם כאן חשוב למעביד לוודא, כי העובד קיבל ייעוץ מקצועי, מגורם שאינו במצב של ניגוד אינטרסים ולתעד ייעוץ זה.

15.4.13 ביטוח לאומי

בחלק הארי מהמדינות פורסמו תקנות המחייבות מומחים זרים בתשלום ביטוח לאומי לרשויות המדינה, ומפרטות את הזכויות הנובעות עקב כך. אובדן זכויות בביטוח לאומי הוא עניין בעל משמעות מהותית מאוד לכל אדם. מצב של אי-ידיעה מראש, על חובה זו, עלול לחולל סכסוכים בעלי משמעות כספית ואחרת. בישראל צפוי בית הדין לעבודה לעמוד במקרה כזה לימין העובד. זהו המצב גם ברוב מדינות העולם.

15.4.14 ניתוק תושבות

ניתוק התושבות הוא שינוי סטטוס משפטי. דבר זה נושא עמו השלכות מהותיות מאוד אשר משתנות על פי נתונים ספציפיים השונים ממקרה למקרה. לכן חייבים לקבל ייעוץ פרטני ביחס לאופן ניתוק התושבות והשלכותיו על המקרה הרלוונטי.

הזמן הנכון לקבלת ייעוץ זה הוא בעת תהליך הבדיקה אשר נעשה לפני החתימה על הסכם עבודה או לפני ההחלטה מי המומחה שינויד. זאת כדי שאפשר יהיה לקבל את ההחלטות המיטביות במקרה הנתון, וליישמן.

15.4.15 מס מכירה רעיונית ומס ירושה

במדינות מסוימות עלול ניוד המומחים להביא למס על מכירה רעיונית של נכסים. זאת בעיקר אם מתרחש ניתוק ארוך טווח ממדינת המוצא, או אם המומחה מוותר על אזרחות וכדומה. במדינות אחרות קיים מיסוי שונה על עיזבונות ועל היורשים, בין אם היורשים הם תושבי המדינה, ובין אם אינם תושביה.

מס בלתי צפוי על ירושה אשר התקבלה בעת השליחות, או מכירה רעיונית כפויה, צפויים להביא לנטל מס כבד ובלתי צפוי, על המומחה הזר. אם הסיכון לא נלקח בחשבון מראש הדבר צפוי להביא לטענות נגד חלק, או רוב, הגורמים בשרשרת.

15.4.16 תלושי שכר

בכל מדינה יש תקנות שונות אשר להנפקת תלושי שכר, חישוב השכר, רישום שעות העבודה, ותוספות שונות כמו שעות נוספות, עבודת לילה, חופשות, דמי הבראה, הפרשות לפנסיה וכדומה.

במדינות מסוימות עדיף לתת להסתייע בגורם מקומי לצורך הנפקת תלושי שכר ומתן חסות לאשרה. במדינות אחרות מעשה זה ייחשב עבירה על החוק. לכן חובה לקבל הדרכה מגורם מקצועי מקומי לפני קבלת כל החלטה על דרך הפעולה הנבחרת בתחום זה.

בישראל אפשר, במקרים מסוימים, להוציא תלושי שכר באמצעות גורם מקומי, והדבר משמש פתרון לחברות רב-לאומיות אשר לא רוצות לקיים בישראל מוסד קבע.

15.4.17 חשבונות בנק וכרטיסי אשראי

פעמים רבות דורשת רשות האוכלוסין וההגירה בישראל כי השכר ישולם לעובד הזר באמצעות הפקדה בחשבון בנק ישראלי. זאת בעיקר כאשר העובדים הזרים אינם בעלי השכלה אקדמית, או כאשר מדינת המוצא נכללת ברשימה מסוימת.

כיום, על פי "כללי בזל", אשר הינם סטנדרטים רגולטוריים שמוטמעים דרך רגולציה מקומית במדינות העולם, פתיחת חשבון בנק לכל אדם כרוכה לרוב בבדיקת רקע של אותו אדם. הבנקים בישראל דורשים נוכחות פיזית של בעל החשבון בסניף הבנק. נוצר כאן מצב שבו מחד גיסא מדינת ישראל מתנה את הנפקת אשרת העבודה בקיום חשבון בנק אשר לצורך פתיחתו על העובד להתייצב בפני פקיד הבנק, אך, מאידך גיסא העובד לא רשאי להיכנס לישראל טרם תונפק לו אשרת עבודה. זהו מקרה קלאסי של מלכוד 22.

15.4.18 אישור מסמכים ותעודות וההכרה בהן

אישור תעודות רשמיות וההכרה בהן אינו מוגבל רק לעולם התעסוקתי של המומחה הזר ובן זוגו. ההכרה במסמכים רשמיים דרושה גם עבור נושאים יום-יומיים אשר לרוב כמעט שאינם זוכים להתייחסות במדינת המוצא של המומחה הזר.

כך למשל, מומחה זר העובר למדינת יעד עם ילדים בגיל בית הספר, יידרש, כמעט בוודאות, להציג הוכחות לכך שילדים אלו הם אכן ילדיו. לכן ייתכן שיהיה צורך בהצגת תעודות לידה או תמציות רישום של המומחה הזר ושל ילדיו. פעמים רבות יבקש בית הספר, כתנאי מקדים לרישום, את תעודות בית ספר של הילדים. זאת כדי לוודא שהם אכן למדו במסגרת בית ספרית במדינת מוצאם.

סביר להניח כי במקרים רבים נדרש תרגום התעודות לשפה המקומית, ובכל מקרה יהיה צורך לאשרן בהליך של אפוסטיל או נוטריון. ראו התייחסות לעניין זה בסעיף הבא.

ליחס דומה ניתן לצפות במקרים של צורך בטיפול רפואי במרפאה או בבית חולים במדינת היעד. במקרה כזה, גם אם מדובר בטיפול רפואי שגרתי, יש להניח כי העובד יתבקש להציג רישום רפואי כלשהו, עברו או עבור משפחתו, כדוגמת פנקס חולים, פנקס חיסונים וכדומה.

15.4.19 תרגום אפוסטיל ואישור נוטריון

ברוב המקרים, כחלק מן התהליך יש צורך בתעודות שונות, אשר הונפקו על ידי הרשויות במדינת המוצא כמו תעודות לידה, תעודות והסמכות מקצועיות, דרכונים, תעודות השכלה, רישיונות נהיגה וכדומה. דבר זה מחייב את תרגום התעודות לשפת מדינת היעד. נוסף על כך יש לאשר את התעודות באמצעות הליך של אישור נוטריוני, ולעיתים גם באמצעות אפוסטיל, בהתאם לדרישות מדינת היעד ואמנת האג.

במדינות רבות מאוד, הטיפול בנושאים הללו הוא מורכב, איטי, ופעמים רבות סובל מבירוקרטיה קשה. מומחים זרים רבים ומעסיקיהם מגלים את הצורך בכך רק ברגע האחרון. דבר זה מעכב את מועד תחילת העבודה. ידע על-אודות התהליך והכרתו מקצרים אותו במידה רבה ואף מייעלים אותו.

כאמור, המתחים, הסכסוכים והנזקים אשר נגרמים עקב התארכות זמן הנפקת אשרות העבודה, עולים בהרבה על עלות הטיפול בתעודות, תרגומן, אישורן וכדומה. מכאן גם החשיבות הרבה שהגורם אשר מנהל תהליך הניוד כולו יכיר תחום זה ויטפל גם בו.

15.4.20 שפה

פעמים רבות, בעיקר כאשר השליחות היא לתקופה ארוכה, מעניק המעביד למומחה הזר ולעיתים גם לבני משפחתו קורסים בשפה המקומית. אין צורך לפרט את התרומה של שליטה בשפה המקומית, אפילו ברמה נמוכה, ליכולת התפקוד של המומחה ומשפחתו במדינת היעד, ומכאן גם להצלחת השליחות.

חשוב לבחור במורה שיעסוק בעיקר בשפה המדוברת ולהנחותו בהתאם.

15.4.21 רכב ורישיונות נהיגה

הכרה מקומית ברישיון נהיגה זר, היא דרישה חשובה בכל מקרה של שליחות ארוכה. גם כאן נדרשת הכרת התקנות והנהלים המקומיים.

הסתייעות בגורם מקצועי מקומי, מראש, צפויה להביא קודם כול לתיאום ציפיות ולהבנת הבעיות ככל שהן קיימות. יתר על כן, המומחה צפוי לבוא מוכן מבחינת הניירת, דבר שיביא לקיצור זמן התהליך, וימנע קשיים ומשברים מיותרים.

15.4.22 גני ילדים ובתי ספר

במקרה של ילדים בגיל בית ספר או גן ילדים, נדרשת לעיתים קרובות עזרה מקומית בתהליך בחירת מוסדות החינוך הרישום אליהם והתשלום עבורם. בעיה נפוצה יחסית היא היעדר יכולת לרשום את הילדים למוסד החינוכי מראש. לכן, תכנון מראש ועזרה מקומית יכולים לעשות את כל ההבדל. היעדר יכולת לפתור בעיה זו עלול להביא לכישלון השליחות עוד לפני שהתחילה.

לעיתים, נוסף על עניין הרישום מתעוררות גם בעיות של רמת השליטה בשפת הלימוד, רמת הלימודים במדינת המוצא, הכרה בתעודות ממדינת המוצא, וכדומה.

15.4.23 העברת דירה, משלוח מטען ומכס

טיפול בנושאי העברת הדירה, משלוח המטען ומכס אם קיים, הם בדרך כלל, נושאים שלובים ודורשים מידה רבה של הבנה ותיאום. אם נדרשת העברת ריהוט או ציוד, הרי עקב זמן ההובלה, והצורך לשחרר את המטען מהמכס, נוצר מצב

שבו המטען מגיע זמן מה לאחר הגעת המשפחה. במקרה כזה צריכה המשפחה להתארגן, במדינת היעד הבלתי מוכרת, לשהייה מסוימת ללא רוב חפציה.

משלוח הציוד מראש, כדי שיחכה למשפחה במדינת היעד, מחייב, גם הוא, את שהיית המשפחה במדינת המוצא, זמן מסוים בלי הציוד. נושא אריזת המטען הטענתו במכולה, והמשלוח בים דורש גם הוא הבנה וניסיון.

נקודה נוספת היא הדרישה אשר קיימת במדינות רבות להציג אשרת עבודה תקפה, כתנאי לשחרור המכולה מהמכס או מהנמל. גם כאן נדרש תיאום בין תהליכים שמטופלים על ידי גורמים שונים.

אישור שחרור המכולה סמוך להגעתה גורם לעלויות אחסנה ולאישורות, ובעקבות כך לחילופי האשמות בין העובד, החברה והקבלנים.

כמו בנושאים רבים אחרים ידע וניסיון מאפשרים הקטנת כמות ההפתעות והמכשולים, בתוך ביצוע תיאום ציפיות בין כל הצדדים, הן מבחינת עלויות והן מבחינת לוח הזמנים, ובעיקר מבחינת היעדר השליטה של הצדדים על התהליך.

15.4.24 וטרינר והסגר (קרנטין)

רק לעיתים רחוקות יש צורך להשתמש בשירותי וטרינר בתהליך ניוד מומחים. זאת כאשר מדובר על יבוא בעלי חיים, חיות מחמד, או פירות וירקות מסוימים. שירותי הסגר (קרנטין) ניתנים באופן שגרתי על ידי רשויות המכס של כל מדינה בנמל הכניסה למדינה.

עמיל מכס מיומן אמור לדעת לטפל בכל עניין סביר בסיוע וטרינר מתאים. גם כאן ניסיון ותיאום ציפיות הם לב העניין.

15.4.25 עובד סוציאלי ושירותים חברתיים

שירות עובד סוציאלי ושירותים חברתיים נוספים הוא שירות חשוב אשר נפוץ בעיקר בחברות שמציבות בקביעות מספר רב של מומחים במדינות יעד, או כאשר

מדובר במיזמים גדולים אשר ביצועם דורש העברת מומחים זרים, עובדים מיומנים ועובדי צווארון כחול אשר משאירים את משפחתם במדינת המוצא.

התפקיד הקלסי של העובד הסוציאלי הוא לטפל בבעיות אישיות ומשפחתיות של העובדים במדינת היעד ובמדינת המוצא, לארגן אירועים שונים וחגיגת חגים. במקרים מסוימים מדובר גם על שמירת קשר עם ארגון האם. פעמים רבות מוצאם של העובדים הללו הוא מאותן מדינות מוצא, ולכן הם יכולים להוות גשר של תרבות ושל שפה.

תפקיד העובד הסוציאלי במדינת המוצא הוא לטפל בבעיות של משפחות עובדים לטובת השקט הנפשי של העובדים, כדי לחסוך, ככל האפשר, את הצורך בנסיעות של העובדים ממדינת היעד, שבה הם עובדים, למדינת המוצא, בה נמצאת המשפחה.

15.4.26 התמצאות כללית (אוריינטציה) והכרת הסביבה

שירות של התמצאות כללית (אוריינטציה) והכרת הסביבה ניתן בדרך כלל למומחים בכירים מאוד, לקבוצות עובדים, או בנסיבות מיוחדות.

מדובר בשירות שבו מכירים לעובד את הסביבה ואת השירותים בה ואת הדרך לקבלם. מדובר בשירותים כמו מרכזי קניות, מרפאות, בנקים, ביטוח, דואר, תקשורת, כרטיסי אשראי, חינוך, תרבות, ושירותי יום-יום נוספים.

בדרך כלל שירות זה ניתן על ידי יועצים אשר מכירים את שפת ארץ המוצא וארץ היעד, את התרבויות ואת הפערים המנטליים.

15.4.27 הדרכה תרבותית ומנטלית

הדרכה תרבותית ומנטלית הוכיחה את עצמה, כנושא קריטי למומחים ולעובדים זרים בכל הדרגים, ובכל המקרים.

ישנם גורמים מקצועיים אשר מתאימים את ההדרכה לסוג המיזם, לסוג העבודה, ולנתוני מדינת המוצא ומדינת היעד. פעמים רבות בחרו מעסיקים לתת הדרכה משלימה גם לעובדים המקומיים אשר צפויים לבוא במגע עם המומחים הזרים או העובדים הזרים.

15.4.28 שירותי מזון וקייטרינג

במקרים מסוימים, בעיקר כאשר מדובר בקבוצות גדולות ובמיזמים גדולים, מקובל לתת שירותי מזון וקייטרינג. בייחוד כאשר מדובר בשילובים – כמו טכנאים קוריאניים אשר גרים בעיירת פיתוח הנעדרת אוכל מתאים. במקרה כזה נהוג להקים מטבח מתאים עם צוות ממדינת המוצא.

במקרים אחרים נהוג לדאוג לאוכל באתר העבודה, פשוט עקב היעדר היצע של מזון, ובשל שעות עבודה ארוכות.

15.4.29 סיורים וטיולים

במקרים לא מעטים מבקש המעסיק להעניק למומחים הזרים, ולבני משפחתם הטבה בדמות סיורים וטיולים ברחבי ישראל. הטבה זו ניתנת, לעיתים קרובות, על ידי החברה הישראלית המארחת למנהלים בכירים ובני משפחותיהם כחלק מתוכנית ביקור עסקי, כחלק מהשתלמות, או כחלק מתנאי העבודה במיזם מסוים.

ארגון הטיול הוא הפקה הדורשת מיומנות. נדרשת שליטה והיכרות עם נושאים כמו בחירת המסלול והמדריך, הכרת השפה והמנטליות, תיאום בין המסלול הכיבוד, והרכב, שאלות תקציב וכדומה.

15.4.30 השיבה הביתה

במקרים רבים, בייחוד כאשר מדובר בעובדים בכירים או בעובדים בעלי משפחות, יינתן למומחה הזר סיוע מסוים בעת שובו לביתו. שירותים אלו יכללו

כמובן רק חלק מן הרשימה. אבל הניסיון מראה כי לעיתים, אחרי תקופה ממושכת מחוץ למדינת המוצא, דברים רבים, צרכים רבים, והרגלים רבים השתנו.

נראה לנו כי תיאום הציפיות של איזה סיוע יינתן, חשוב כמו עצם הסיוע. בייחוד אם המומחה הזר אינו חוזר לתפקיד מוגדר בארגון האם.

15.4.31 נושאים חריגים או ייחודיים

ישנה רשימה, לא קצרה, של נושאים אשר מתעוררים לעיתים רחוקות, אבל כאשר זה קורה, הם צפויים לטרפד את עצם הסכמת המומחה לביצוע הנידוד או את הצבת העובד המיומן במדינת היעד. זאת אלא אם ימצא להם פתרון. כך לדוגמה, כל הנושא של אשרות השהייה לבני משפחה נלווים, כמו הורים, ילדים לא-ביולוגיים, כוח-עזר לטיפול בבני משפחה בעלי צרכים מיוחדים, עובדי משק בית וכדומה.

נושאים אלו נוגעים גם בתחום הפרטיות וצנעת הפרט. עקב כך המנהג הרווח בקרב מעסיקים הוא להפנות את המומחה הזר לגורם מקצועי חיצוני, שייתן את השירות וילווה את המומחה הזר, זאת כדי לצמצם את דאגות המומחה הזר, להפחית בהרבה את הזמן שיידרש ממנו להקדיש לכך, ולהגדיל את סיכויי ההצלחה.

במקרים מסוימים קיים גם צורך לסייע למעסיק בנושאים כמו הקמת חברה במדינת היעד. זאת כדי שתוכל לתת חסות למומחים הזרים. במקרה כזה עשוי להתעורר צורך בסיוע בהליך רישום החברה ברשם החברות, בפתירת חשבון בנק, ברישום אצל רשויות המס, בקבלת אישור מלשכת המסחר, וכדומה.

15.5 סיכום

חלק מן השירותים שפורטו לעיל, כמו ביטוח רפואי, אשרות ודיוור, הם חיוניים בכל נידוד מומחים. חלק אחר של השירותים המתוארים כאן, הם שירותי ערך מוסף, כלומר שירותים אופציונליים.

הניסיון המצטבר מוכיח כי הדבר היקר ביותר בתהליך ניוד מומחים זרים הוא עלות הכישלון. כל שירותי הערך המוסף נועדו להגדיל את סיכויי ההצלחה. זאת על ידי הקטנת החיכוכים המיותרים של המומחים עם גורמים מקומיים שונים, ועל ידי הגברת ההבנה עם גורמים מקומיים ושל הגורמים המקומיים. הניסיון מראה כי מדובר בהשקעה כספית שולית, אך בעלת תרומה מהותית להצלחת השליחות.

חברות רבות, בעיקר אלו אשר מבצעות רילוקיישן כחלק אינטגרלי משגרת העסקים שלהן, נוהגות להוציא למיקור חוץ את הטיפול במכלול הנושאים הקשורים לניוד מומחים. הסיבות לכך הן שילוב של הסיבות הבאות:

- ✖ ריבוי הנושאים והתחומים אשר, כאמור, לא כולם פורטו לעיל;
- ✖ המומחיות הנדרשת לצורך הטיפול בכל אחד בהם;
- ✖ השוני הרב אשר יכול להיות בין מקרה למקרה;
- ✖ העובדה שתמיד הדבר נעשה במרוץ זמנים;
- ✖ העובדה שחלק מן הדרישות הן של מדינת היעד או מדינת המוצא;
- ✖ השינויים התכופים בכל מדינה בחקיקה ובתקנות;
- ✖ "אפקט השרשרת" – צריך לדאוג ששום חוליה לא תתנתק;
- ✖ "אפקט הדומינו" בעיה באחד מהתחומים צפויה לעכב את כלל השרשרת
- ✖ העובדה שעלות הטעות, עולה פי כמה על עלות כלל התהליך, שלא לדבר על עלות של כל חלק ממנו.

כל הסיבות הללו, בייחוד עם הגידול בזמינות של החברות המתמחות במתן ניהול התהליך ושל רשתות גלובליות אשר יכולות להציע מגוון שירותים, במספר מדינות, עם ההתמקצעות של צרכני השירותים, הגבירו את הדרישה למיקור חוץ בתחום ניוד המומחים.