



מזכירות החברה

פרוטוקול

ישיבת ועדת כספים מס' 25/10, אולם ריבלין, משרדי קק"ל בירושלים

יום חמישי, י"ג אב תשפ"ה, - 07/08/2025 11:00 - 13:00

חברים:

יו"ר הוועדה - גדי מאירי

גדי פרל; דויד בן ציון (נוכחות בזום); דניאל אבידור (נוכחות בזום); חגי מיורק; יהושע שרמן (נוכחות בזום); יעקב בכר (נוכחות בזום); ליאור טרגן (נוכחות בזום); ניסן צ'ליק (נוכחות בזום)

חסרים:

אלירן שמואל-חי; חיים מנחם; יוסי קטריבס; לינה רסקין; עמיחי סיבוני; שמואל ליטוב

משתתפים:

עו"ד אביתר יצחק הלוי; אליהו גפני (נוכחות בזום); גידי אייזן (נוכחות בזום); גלי סיטון; דוד מזרחי; זהבית אמסלם; חבר דירקטוריון - חיים כהן; יואב וינטראוב; יובל ייני; יעל ותקין; מר ירון אוהיון (נוכחות בזום); ליאורה כהן-נצר; עו"ד מדלן כהן (נוכחות בזום); מוריה אברמוביץ; עמית עמר; סגן יו"ר דירקטוריון - רועי אלקבץ (נוכחות בזום); רחל סנקר; שריאל גון (נוכחות בזום)

סדר יום:

1. פתיחת יו"ר ועדת הכספים - הנעת תהליך תכנון תקציב 2026
2. אישור פרוטוקולים
3. עדכון מסגרות תב"ר
4. הצעה לאישור תב"ר מפ"ק 2025
5. דיווח הסטות לגבי הרבעון 2 לשנת 2025
6. דוח ביצוע תקציבי בגין רבעון 2 לשנת 2025
7. סטטוס ביצוע תב"ר
8. אישור הסטות פנימיות בתקציב החטיבה לגיוס משאבים וקשרי חוץ לטובת סעיף "מאצינג"

תמצית דיון והחלטות:

1. פתיחת יו"ר ועדת הכספים - הנעת תהליך תכנון תקציב 2026

עיקרי הדיון:

פתיחת יו"ר ועדת הכספים - הנעת תהליך תכנון תקציב 2026

גדי מאירי פתח את הישיבה בהתייחסות מוקדמת לתקציב השוטף לשנת 2026, תוך הדגשה כי יש לסגור את התקציב עד סוף השנה ולהעבירו לדירקטוריון הבא על בסיס המדיניות הנוכחית, מאחר שלא צפויים שינויים מהותיים. הוסבר כי רוב התקציב השוטף מורכב מהוצאות קבועות, בעיקר משכורות ותקורות, ולכן ההמלצה היא שכל הוועדות יתכנסו עד 11.9 לאשרר את המדיניות לשנת 2026, תוך אפשרות לבצע שינויים לפי שיקולן. צוין כי בין 21.8 ל-2.9 תהיה חופשה מרוכזת, וכי ב-18.9 (או מועד קרוב אחר) תתקיים ישיבת ועדת כספים להצגת תחזית ההכנסות וההוצאות למסגרת התקציב הכללית, כולל תקציב תלת-שנתי לפי המודל הקיים. יובל ייני הבהיר כי הגאנט שהוצג הוא המלצה של חטיבת הכספים, לא מסמך מחייב, אך ניתן לאשרו כהצעת מחליטים. חגי מיורק העלה חשש כי המועד לדיון בתקציב עצמו עשוי להיות מאוחר מדי, ויובל השיב כי לוחות הזמנים נבנו באופן מעשי ותלויים בהתגייסות ראשי הוועדות לכינוס הדיונים. דני אבידור ציין כי ועדת החינוך תסיים את הכנת התקציב ב-10.9, כולל דיון במדיניות לשנת 2026. בתום הדיון הוסכם לתאם מחדש את מועד ישיבת הוועדה שנקבעה ל-18.9 כדי להימנע מפגיעה בגיבוש עובדים. יובל סיכם כי חטיבת הכספים נערכת לאישור התקציב בזמן, אך הדבר מחייב שיתוף פעולה של כל ראשי הוועדות כדי לעמוד ביעד של אישור התקציב לפני תחילת 2026.



מזכירות החברה

2. אישור פרוטוקולים

עיקרי הדיון:

אישורי פרוטוקולים

גדי מאירי הציג את טיוטות הפרוטוקולים מיום 30.3 ו-22.5. הוועדה אישרה פה אחד את פרוטוקולי הוועדות הקודמות מהמועדים 30.3.25 ו-25.22.5.

3. עדכון מסגרות תב"ר

עיקרי הדיון:

עדכון מסגרות תב"ר

גדי מאירי פתח את הדיון וציין כי בדירקטוריון אושרו לשנת 2025 מסגרות תב"ר בגובה 2.55 או 2.95 מיליארד שקלים, בכפוף לביטול תב"ר. לאחר מגעים בין ראשי ועדות ודירקטורים הוסכם על מסגרת כוללת של 2,812.85 מלש"ח, בהתבסס על שינויים במסגרות התב"ר היחידתיות. במסגרת זו בוטל תב"ר אגמון החולה בסך 185 מלש"ח, תוך התחייבות להעניק לו עדיפות גבוהה בתכנון תב"ר 2026. הסכום שחרר משאבים להגדלת מסגרת תב"ר מפ"ק ל-1,261.05 מלש"ח. יתרות תקציביות בהיקף כ-280 מלש"ח שימשו כמקור מימון נוסף, ללא צורך בביטול תב"רים נוספים, למעט הסתייגות אחת. עוד עודכנו: תב"ר חג"מ ל-10 מלש"ח, תב"ר שיקום ל-750 מלש"ח, תב"ר מפ"ק ל-1,261.05 מלש"ח, תב"ר מכלול מקרקעין ל-100 מלש"ח – סך הכול מסגרת תב"ר קק"ל תעמוד על 2,812.85 מלש"ח. נקבע פער של 45 מלש"ח לטובת מימון תב"ר הטרנספורמציה הדיגיטלית (החלפת מערכת ERP), שיקבל עדיפות גבוהה בתכנון תב"ר 2026, תוך ניסיון לאתר מקורות מימון כבר במהלך השנה. יהושע שרמן, חגי מיוק ורועי אלקבץ הודו והעריכו את עבודת ועדת הכספים והצוותים המקצועיים על מציאת הפתרון, וציינו את חשיבות ההבנות שהושגו. יובל ייני הבהיר כי ביטול תב"ר אגמון החולה נעשה בעדיפות גבוהה לתכנון עתידי, וציין כי ההליך לא עבר בוועדת המקרקעין כנהוג בשל אי-כינוסה. דוד מזרחי הביע עמדה מקצועית התומכת בשימור התב"ר, אך קיבל את סמכות ההנהלה והדירקטוריון לצמצמו. גדי מאירי הדגיש את תרומת תב"ר מפ"ק ותב"ר השיקום לחיזוק הצפון, הדרום והחברה בישראל, וקרא להתחיל כבר כעת במשא ומתן לרכישת הזכויות באגמון החולה. הצעת המחליטים כללה את עדכון מסגרות התב"ר, מתן עדיפות גבוהה לאגמון החולה ולתב"ר הטרנספורמציה הדיגיטלית, והבאת ההמלצות לאישור הדירקטוריון. ההצעה אושרה פה אחד. בסיום ציין גדי כי נותר להשלים את אישור תב"ר חינוך, המוביל לכך שכל מסגרות התב"ר לשנת 2025 יאושרו, וברך את דני אבידור על מינויו ליושב ראש ועדת החינוך.



מזכירות החברה

החלטה מס' 25011002/4

ועדת הכספים ממליצה לדירקטוריון לאשר את העדכונים הבאים :

1. עדכון תב"ר מכלול המקרקעין ל-100 מלש"ח כפי שהוצג בדברי ההסבר.

2. עדכון תב"ר מפ"ק ל-261.05,1 מלש"ח כפי שהוצג בדברי ההסבר.

3. עדכון תב"ר שיקום ל-750 מלש"ח כפי שהוצג בדברי ההסבר.

4. עדכון תב"ר חג"מ ל-10 מלש"ח כפי שהוצג בדברי ההסבר.

סה"כ מסגרת תב"ר קק"ל תעמוד על 2,812.85 מלש"ח.

בנוסף, ממליצה ועדת כספים לדירקטוריון לאשר את הסעיפים הבאים :

1. בעת תכנון תב"ר 2026, תב"ר מקרקעין עבור רכישת הזכויות באגמון החולה יקבל עדיפות גבוהה וזאת בהנחה ויגיע לבשלות בהתאם לתוצאות המו"מ, מומלץ להחל בו כבר עתה.

2. לאשר תקציב ע"ס 45 מלש"ח עבור החלפת מערכת ה-ERP - כספים\משא"ן, כחלק מהטרנספורמציה הדיגיטלית 2.0. נושא זה יקבל עדיפות גבוהה בתכנון תב"ר 2026.

ההמלצות תובאנה לאישור דירקטוריון קק"ל.

הצבעה :

אושר פה אחד

4. הצעה לאישור תב"ר מפ"ק 2025

עיקרי הדיון:

הצעה לאישור תב"ר מפ"ק 2025

ירון אוהיון הציג את עיקרי התב"ר בהיקף של מעל מיליארד ש"ח, הכוללים ארבעה מוקדים מרכזיים : חיזוק יישובי הפריפריה החברתית והגאוגרפית באמצעות קולות קוראים, קידום תוכנית רבשנתית לקליטת קהל, פיתוח התיישבות (מאגרים, מחסניות, יישובים חדשים) וסיוע למערכת הביטחון. עוד הדגיש כי האתגר המרכזי לאחר האישור הוא להוציא את הפרויקטים לביצוע במהירות וביעילות.

בדיון על הכללת 3 מלש"ח להנצחה במסגרת תב"ר מפ"ק 2025, התקיים דיון האם ניתן להשאיר את הסעיף כתב"ר או שיש להעבירו לתקציב השוטף. גדי מאירי העלה סוגיה משפטית בנוגע להכללת 3 מלש"ח להנצחה בתוך התב"ר. בדרך כלל תקציב זה מופיע בפעילות השוטפת ולא כתב"ר, מאחר והוא חוזר ומתבצע מדי שנה דרך ועדה משותפת של קק"ל ומשרד הביטחון. ירון הבהיר כי הכסף נשאר בקק"ל והוועדה המשותפת מחליטה על חלוקתו, אך הדגיש כי אם ההנצחה מוגדרת כפרויקט חד-פעמי – ניתן להשאירו בתב"ר ; אם היא חלק מהפעילות השוטפת – יש להעבירו לשוטף. יובל ייני טען כי אי-אפשר להשאיר את הסעיף במתכונתו הנוכחית מטעמי מנהל תקין, אך מאחר שמועד תקציב 2026 קרוב, ניתן להכליל את הסכום בתקציב השוטף של 2026. עוד צוין כי ההוספה בוצעה בוועדת מפ"ק בשלב מאוחר, ולא הופיעה בגרסאות הקודמות. חגי מיורך הציע לאשר את התב"ר כמו שהוא ולתת לגורמי המקצוע לטפל בנושא, אך יובל הבהיר כי הדבר אינו אפשרי. גדי מאירי שאל האם מדובר בפרויקטים של הנצחה שאינם עוברים דרך אגף ההנצחה במשרד הביטחון, במקרה כזה, לדבריו, ייתכן



מזכירות החברה

שניתן להותיר את הסעיף כתב"ר תוך שינוי ניסוחו. עמית עמר הציע להגדיר את הסעיף כ"פרויקט מחולל מפנה", דבר שיאפשר תקצובו בתב"ר. גדי פרל הדגיש כי מדובר בבקשה חד-פעמית נקודתית להנצחה חריגה, ולדבריו עומדת בהגדרת תב"ר, ולכן אין מניעה להשאיר אותה במסגרת זו. ליאורה כהן-נצר ציינה כי בהצעה קודמת נכתב ייעוד נקודתי, ולא היו הערות, אך בוועדת מפ"ק שונה הנוסח ל"הנצחות", דבר שגרם לבעיה. גדי מאירי הציע להחזיר את הנוסח לנוסח הקודם המדויק והספציפי, כדי לאפשר את הכללת הסעיף בתב"ר. יהושע שרמן הבהיר כי הכוונה היא להנצחות ייחודיות בעקבות אירועי 7 באוקטובר, עבור גופים שנפגעו באופן חריג, ולא דווקא באתרי הנצחה רשמיים. גדי מאירי הציע להגדיר זאת בתב"ר כהנצחות מיוחדות לאירועי 7 באוקטובר, בכפוף לאישור הלשכה המשפטית. ירון אוהיון הסתייג מהגדרה זו וטען כי המונח "הנצחות מיוחדות" כללי מידי ופותח פתח לשימושים החורגים מהמסגרת שנקבעה מול משרד הביטחון, וכי יש לשמור על ההתניה הקיימת המחייבת את אישור הוועדה המשותפת עם המשרד. יובל ייני שאל האם תוספת של 3 מלש"ח בתקציב השוטף תוכל לתת מענה לצורך, וירון השיב בחיוב, אך הדגיש שהתקציב יעבור אוטומטית לדיון בוועדה המשותפת. לאור זאת, יובל הציע להסיר את הסעיף מתב"ר מפ"ק כדי למנוע פעולה בניגוד לעמדת הדרג המקצועי, ולטפל בו במסגרת התקציב השוטף. גדי פרל התנגד להסרת הסעיף מהתב"ר, ועמד על כך שמדובר בהנצחת מגזרים מיוחדים בעקבות אירועי 7 באוקטובר, אירוע נקודתי שעומד בהגדרת תב"ר, ולכן יש לאשרו במסגרת זו גם אם יבוצע במסלול מקצועי שונה. מדלן כהן ציינה את מדיניות קק"ל הקובעת כי כל הנצחה מתבצעת בשיתוף משרד הביטחון במסגרת הוועדה המשותפת, ושינוי המדיניות יכול לגרום בקשות רבות נוספות. חגי מיורק ויובל ייני הבהירו כי מדובר במקרה חריג שאינו עוסק בהנצחת יחידות צה"ל או נפגעי פעולות איבה, אלא במגזרים שנפגעו באופן מיוחד במלחמה. גדי מאירי סיכם כי זכותו של הדירקטוריון לקבוע מדיניות שונה במקרה זה, אך יש לשקול את ההשלכות הרחבות. הוצע להגדיר את הסעיף כהנצחה מיוחדת לאור אירועי 7 באוקטובר, כהחלטה חד-פעמית, תוך הבנה כי היא חורגת ממדיניות ההנצחה הרגילה של קק"ל. גדי פרל הציע להסיר את הדרישה לשיתוף משרד הביטחון, כיוון שמדובר באירוע חד-פעמי. ליאורה כהן-נצר ציינה כי במקרה זה יהיה צורך בהליך קול קורא או מיזמים לשם חלוקה שוויונית. בדיון הובהר כי התב"ר לא יאושר במתכונתו הנוכחית אם יישאר תחת ההגדרה "בשיתוף משרד הביטחון", ויש להוריד את ההגדרה ולהשאיר רק "הנצחות". גדי מאירי הציע להגדיר את הסעיף כ"הנצחות מיוחדות לאור אירועי המלחמה" לקבוצות ומגזרים, לא ליחידים, כך שניתן יהיה לממשו באמצעות קול קורא או מנגנון דומה. ירון אוהיון ציין שהיישום ייבחן ברמה המקצועית כדי למצוא פתרון מתאים לאחר אישור התקציב. מדלן ציינה טעות סופר בטבלה של פרויקט קליטת קהל, שתתוקן בגרסה לדירקטוריון. ליאורה כהן נצר הדגישה כי חלק מעלויות קליטת קהל הן עלויות שכר שיועברו לשוטף, וכי בתום הפרויקט תהיה עלות תחזוקה שנתית נוספת של 41.2 מלש"ח ועלויות כוח אדם של 7.2 מלש"ח. גדי מאירי ביקש ממפ"ק להכין ולהציג לוועדה את המשמעויות התקציביות לשוטף בשנים הבאות. ירון אוהיון הבהיר כי הם עדיין בעבודת מטה מול חטיבת משאבי אנוש שתימשך לפחות חודשיים, ותשפיע במידה קטנה על תקציב 2026 ובאופן משמעותי יותר על 2027. בסיום, הוועדה הצביעה ואישרה פה אחד את תב"ר מפ"ק 2025 בסך 1,261.05 מלש"ח, בכפוף לתיקון הטבלה ושינוי נוסח הסעיף ל"הנצחות" בלבד, להמלצה לוועדת ההנהלה ולדירקטוריון קק"ל.

החלטה מס' 25011004/4

בהמשך להמלצת ועדת מפ"ק שהתכנסה ביום 27.7.25, ועדת כספים מאשרת את סעיפי התב"ר לשנת 2025 של מפ"ק והפירוט בעניינם בהתאם לטבלה המצורפת, עליה בוצעו תיקונים בהמשך להערות שעלו בוועדה, בסך של 1,261.05 מלש"ח. המלצה זו תובא לדיון ולאישור ועדת ההנהלה ולדירקטוריון קק"ל.

הצבעה:

אושר פה אחד



מזכירות החברה

5. דיווח הסטות לגבי הרבעון 2 לשנת 2025

עיקרי הדיון:

דיווח הסטות לגבי הרבעון 2 לשנת 2025

ליאורה כהן-נצר הציגה כי בהתאם לנוהל מובאות ההסטות שבוצעו ברבעון, והנושא מובא לדיווח בלבד. גדי פרל ביקש נתונים כלליים על היקף ההסטות המצטבר ביחס לתקציב, על מנת לבחון אם שינוי הכללים בעבר הצליח לצמצם את היקפן. הוא הסביר כי הסטות במידה סבירה הן כלי ניהולי תקין, אך מעבר לכך הן מצביעות על כשל בתכנון התקציב. ליאורה השיבה כי בין ינואר ליוני 2025 בוצעו הסטות בסך כ-11 מלש"ח. יובל ייני הבהיר שמדובר בתקציב של למעלה מ-1.6 מיליארד שקלים, כך שההיקף קטן משמעותית ביחס לעבר. גדי מאירי ציין כי מעתה רצוי לכלול בכל דיווח רבעוני גם את הנתון האחוזי ביחס לתקציב. גדי פרל ציין כי מדובר בשיפור משמעותי לעומת השנים הקודמות

6. דוח ביצוע תקציבי בגין רבעון 2 לשנת 2025

עיקרי הדיון:

[6 + 7] דוח ביצוע תקציבי בגין רבעון 2 לשנת 2025 + סטטוס ביצוע תב"ר

ליאורה כהן-נצר הציגה את נתוני הביצוע, כולל פירוט כל התב"רים הפעילים בקק"ל. גדי פרל ביקש להבין את אחוזי הביצוע הכוללים של תב"ר מפ"ק לאורך השנים, וציין כי הנתון המוצג (48%) כולל גם שיריונים, בעוד הביצוע בפועל עומד על כ-35%. הוא העלה חשש שחלק מהכספים מאושרים אך אינם מנוצלים, וציין כי לפי הטבלה מדובר בכ-2 מיליארד שקלים בתב"רים פעילים, מהם כ-1 מיליארד למפ"ק. ירון אוהיון ואביתר יצחק הלוי הסבירו כי הנתונים מושפעים מקולות קוראים, שלוקח זמן להוציאם לפועל, וכן מהגדרת "תחילת ביצוע" הכוללת פרסום קול קורא גם ללא הוצאה כספית בפועל. ליאורה הבהירה שהדיווח כולל רק פרויקטים פעילים, ללא תב"רים שהושלמו, אך פרויקטים שהסתיימו אינם נכללים באחוזי הביצוע, מה שיוצר תמונה חלקית. גדי פרל ביקש טבלה מעודכנת שתכלול גם פרויקטים שהושלמו, כדי לשקף את אחוזי הביצוע האמיתיים. גדי מאירי הציע להוסיף רשימה של פרויקטים שהושלמו והביא כדוגמה את פרויקט מעלית הכותל (20 מלש"ח, מתוכם הזמנות ב-4.4 מלש"ח וביצוע של 3.5 מלש"ח) ושאל על מועד השלמתו. הוא ציין גם את פרויקט השבת המים לנחל חרוד (40 מלש"ח) ושאל על התקדמותו. ירון אוהיון הסביר כי העיכוב בנחל חרוד נגרם עקב מחלוקות עם ראש עיריית בית שאן לשעבר, ובעקבות כניסת ראש עיר חדש שונה תוכן התב"ר וכעת הוא בתכנון עם צפי לתחילת ביצוע בשנה הבאה. גדי מאירי הציע לקבוע נוהל קבוע להצגת סטטוס תב"רים בוועדות הדירקטוריון, כולל פרויקטים תקועים מסיבות בירוקרטיות, כדי לאפשר בקרה ומעקב אפקטיביים. גדי פרל ביקש להציג טבלה נפרדת לפרויקטים שהושלמו בשנתיים האחרונות. יובל ייני קיבל את ההצעה והוסכם להכין שתי טבלאות – אחת לפרויקטים פעילים שטרם הושלמו ואחת להשלמות מהשנתיים האחרונות.

7. סטטוס ביצוע תב"ר



מזכירות החברה

עיקרי הדיון:

[6 + 7] דוח ביצוע תקציבי בגין רבעון 2 לשנת 2025 + סטטוס ביצוע תב"ר

ראו סעיף 6.

8.

אישור הסטות פנימיות בתקציב החטיבה לגיוס משאבים וקשרי חוץ לטובת סעיף "מאצי'נג"

עיקרי הדיון:

אישור הסטות פנימיות בתקציב החטיבה לגיוס משאבים וקשרי חוץ לטובת סעיף "מאצי'נג"

דויד בן ציון הסביר כי תקציב החטיבה כולל פעילות שוטפת ומסלול מאצי'נג, המתאפשר בשל הוספת 10%-25% לתרומות מחו"ל, ובכך מייצר פרויקטים בתחומי פריפריה, רוחחה וחסד, וכן החזר השקעה בפרויקטים קיימים של קק"ל. לדבריו, התקציב למאצי'נג הוכפל ושילש את עצמו בשנים האחרונות ומוכיח את הצלחתו בהגדלת התרומות והשגת ערך מוסף לכל הצדדים – התורם, הניתרם וקק"ל. יתרות תקציביות משנת העבודה האחרונה, בין היתר עקב ביטולי משלחות וסיום העסקת שליח, מוצעות להעברה להגדלת תקציב המאצי'נג, בהתאם לקריטריונים שקבע ואשר הדירקטוריון. יובל ייני הוסיף כי הוועדה הדירקטוריונית לגיוס משאבים דנה בנושא ואשרה אותו.

החלטה מס' 25011003/4

בהמשך להמלצת ועדת חג"מ מיום 7.8.25, מאשרת ועדת הכספים את ביצוע ההסטות מסעיפי התקציב בתוך חטיבת חג"מ וקשרי חוץ בהתאם לטבלה המצורפת בסך 5 מלש"ח לטובת סעיף המאצי'נג בהתאם לנוהל. ההסטה תדווח לוועדת ההנהלה.

הצבעה:

אושר פה אחד

בסיום הישיבה הודה גדי מאירי לאנשי המזכירות, לרחל לליאורהולכל מי שנטל חלק בהכנתה. ציין כי מדובר בישיבה חשובה הפותחת את הדרך לישיבות ההנהלה והדירקטוריון בשבוע הבא, שבהן יתקבלו החלטות משמעותיות שיתרמו רבות לחברה בישראל.

כותב/ת הפרוטוקול: רחל סנקר

תאריך: 19/11/2025
שעה: 10:25



מזכירות החברה