



מזכירות החברה

פרוטוקול

ישיבת ועדת הנהלה מס' 26/12, אולם ריבלין, משרדי קק"ל בירושלים

יום ראשון, ט' אייר תשפ"ו, - 26/04/2026 10:30 - 12:30

חברים:

יו"ר דירקטוריון - אייל אוסטרינסקי
סגן יו"ר דירקטוריון - אלירן שמואל-חי (נוכחות בזום)
סגן יו"ר דירקטוריון - ד"ר גדי פרל
סגן יו"ר דירקטוריון - גידי אייזן (נוכחות בזום)
סגן יו"ר דירקטוריון - חיים כהן
סגן יו"ר דירקטוריון - חיים מנחם (נוכחות בזום)
סגן יו"ר דירקטוריון - יהושע שרמן (נוכחות בזום)
סגן יו"ר דירקטוריון - ניסן צ'ליק
סגן יו"ר דירקטוריון - רוברט טיבייב (נוכחות בזום)
סגן יו"ר דירקטוריון - רועי אביקסיס
סגנית יו"ר דירקטוריון - רותם ידלין (נוכחות בזום)
סגן יו"ר דירקטוריון - שמואל ליטוב (נוכחות בזום)

חסרים:

יעקב בכר

משתתפים:

יעקב (ינקל) דרעי; שיר אלוק; יועץ/ת משפטי/ת - עו"ד שימי בראון; אור גביש (נוכחות בזום); אליהו גפני (נוכחות בזום); יובל ייני; עו"ד אביתר יצחק הלוי; ליאורה כהן-נצר; מ"מ מזכיר החברה - דוד מזרחי; בן מרילי; צחי משה (נוכחות בזום); זאב נוימן (נוכחות בזום); מ"מ מזכירת הדירקטוריון - גלי סיטון; עמית עמר; לאה פדידה; אילן פרידמן (נוכחות בזום); אמיר רוזנבאום; יובל שדה; שר שלום גרבי (נוכחות בזום)

תמצית דיון והחלטות:

1. דיווח יו"ר

היו"ר פתח את ישיבת ועדת הנהלה מס' 12 לשנת 2026 וציין כי דיווח היו"ר יועבר לישיבת הדירקטוריון שתתכנס השבוע. סדר היום כולל שני סעיפים, ובנוסף ביקש היו"ר להוסיף סקירה של לאה פדידה בנושא הוועידה השנתית של קק"ל, המתוכננת לינואר 2027. ציין כי אין צורך לקבל החלטות בנושא זה, אלא לשמוע דעות ומחשבות של חברי וחברות ההנהלה לפני קבלת החלטות.



מזכירות החברה

2. סיוע לגופים (ללא כוונת רווח) המפעילים אמצעים טכנולוגיים למאבק באנטישמיות ברשתות החברתיות בתפוצות

היו"ר ציין כי המרחב הדיגיטלי הוא מרחב שבו האנטישמיות תופסת תאוצה באופן משמעותי, וכי נדרש שימוש בכלים מתקדמים ומבוססי נתונים, מדובר בסגמנט ייחודי ונפרד. מבוקש תקצוב של 1 מיליון שקלים לסיוע לגופים הפועלים ללא כוונת רווח, המפעילים אמצעים טכנולוגיים לניטור, זיהוי וסימון אנטישמיות ברשתות החברתיות. ציין כי חטיבת החינוך תאתר גוף אחד מרכזי בכל מדינה על פי שיקול דעתה המקצועי, כדי לייצר מקסימום אימפקט.

רועי אביקסיס ציין כי מדובר במרחב וירטואלי, והיו"ר הסכים והוסיף כי קיימים גם אלמנטים מדינתיים ותרבותיים. גדי פרל ציין מהניסיון המחקרי כי לכל מדינה יש שפה, תרבות ורשויות משלה, ולכן ההתנהלות ברמה המקומית היא הנכונה.

החלטה מס' 26091201/1

ועדת ההנהלה (בכובעה כוועדת חינוך וקהילה וכוועדת כספים) ממליצה לדירקטוריון לאשר מתן סיוע בסך 1,000,000 ש"ח לגופים מרכזיים (הפועלים ללא כוונת רווח) המפעילים אמצעים טכנולוגיים לניטור, זיהוי וסימון אנטישמיות ברשתות החברתיות בתפוצות, לצורך נקיטת פעולות למאבק באנטישמיות. הפעילות תבוצע באמצעות גוף אחד מרכזי בכל מדינה ותסווג בהתאם לצרכים המקומיים בסכום של עד 100 אלף ש"ח. המקור התקציבי הוא מתוך תב"ר חינוך 2025. המלצה זו תובא לאישור הדירקטוריון.

הצבעה:

אושר פה אחד

3. מענק לעובדים ולגמלאים

היו"ר ציין כי בזמן המלחמה אושר מענק לעובדי קק"ל באמצעות תווי שי לחג הפורים בגין המלחמה. המלחמה הקשתה מאוד על המשק הישראלי והעורף, קק"ל ניסתה להיות קשובה ונדיבה עם עובדיה, עובדים שהם הורים לילדים עד גיל 12 הורשו לעבוד מהבית, עובדי קק"ל באזור הצפוני ובקו העימות הורשו לעבוד מהבית לאורך כל התקופה, הן בשל סכנת הנסיעה והן בשל היות משפחותיהם באזור מטווח.

היו"ר ציין כי לצד זה, לאורך הדרך גבר העומס הכלכלי על העובדים, עלייה בהוצאות המחיה מחד, וירידה בהכנסות מאידך. כפי שעודכן בישיבה האחרונה, ציין כי ארגון העובדים פנה לשקול את הנושא, וכי הם התפרצו לדלת פתוחה שכן ההנהלה תכננה לשקול זאת ממילא באופן חיובי ואוהד. לאחר עבודה משותפת עם מנהלי חטיבת הכספים ומשאבי אנוש, הובאה הצעה הכוללת מענק מלחמה של 1,500 שקלים לכל עובד ועובדת קק"ל, ו-1,000 שקלים לגמלאי קק"ל, שלא קיבלו מענק בפעם הקודמת, בהמשך לבקשתכם ומתוך הכרה בעלייה בהוצאות.

יובל ייני ואמיר רוזנבאום ציינו כי עובדי כוח אדם אינם נכללים בהצעה המקורית, אמיר רוזנבאום הוסיף כי גם עובדים בעבודה מועדפת נמצאים בדיון. היו"ר ציין כי אינו מכיר הגדרה אחרת מלבד מה שכתוב במסמך, דהיינו 1,500 שקלים לעובדים ו-1,000 שקלים לגמלאים, וציין כי המענק יכול גם עובדי כוח אדם ועובדי עבודה מועדפת. יובל ייני ציין כי בפעמי הקודמת עובדי כוח האדם קיבלו כמחצית הסכום. היו"ר ציין כי אינו רוצה לעשות איפה ואיפה וכי הוא רוצה שכולם יקבלו את המענק.



מזכירות החברה

היו"ר ציין כי לטעמו הכללת עובדי כוח אדם משקפת תפיסת עולם נכונה כארגון. רותם ידלין הסכימה עם עמדתו וביקשה הבהרה האם עובדי קק"ל נפגעו במשכורתם. היו"ר השיב שרכיבי השכר בקק"ל כוללים שעות נוספות ותורנויות שלא שולמו לעובדים שעבדו מהבית. היו"ר הוסיף כי ההצעה כמעט ואינה מעלה את תקציב השכר, שכן המקור הוא מהוצאות שכר שירדו.

היו"ר ציין כי לאחר שיחה עם יו"ר ועדת הכספים הוא חושב שנוכח להגדיל את המענק ל-1,800 שקלים לעובד ו-1,200 שקלים לגמלאי. היו"ר תיאר את המסירות, ההשקעה, הנתינה והמחויבות שחוה מעובדי קק"ל לאורך המלחמה בבסיס לבקשה זו. הוסכם על תקרה של עד 7 מיליון שקלים.

היו"ר הבהיר כי המענק ישולם נטו דרך תלוש המשכורת. אמיר רוזנבאום ויובל ייני ציינו כי אין מדובר ברכיב פנסיוני ולא יתווספו הפרשות לפנסיה או קרן השתלמות אלא כמענק חד פעמי.

החלטה מס' 26091202/1

ועדת ההנהלה גם בכובעה כוועדת כספים, ממליצה לדירקטוריון לאשר מתן מענק כספי מיוחד, כאמור בדברי ההסבר שישולם במסגרת שכר חודש אפריל 2026, בסך של 1,800 ש"ח (נטו) לעובדים ולעובדי כוח אדם ו-1,200 ש"ח (נטו) לגמלאים, סה"כ עד 7 מלש"ח עלות מוערכת (אין מדובר ברכיב שכר פנסיוני). המקור התקציבי לביצוע החלטה זו הינו תקציב השכר בקבועות לשנת 2026. המלצה זו תובא לאישור הדירקטוריון.

4.

שונות

עיקרי הדיון:

ועידת קק"ל

היו"ר ציין כי ההזדמנות בוועידה השנתית של קק"ל היא אדירה, ושקק"ל צריכה לכנס מובילי דעת קהל, משפיענים, מנהיגות מקומית, אזורית, חינוכית וסביבתית. ציין כי האירוע צריך לכלול תוכן משמעותי ואירוח מכובד.

לאה פדידה הציגה את הרקע וציינה כי הוועידה נועדה לא רק לסכם 125 שנה אלא לפנות לעתיד, להציג חזון ועשייה רלוונטיים ולהראות כיצד קק"ל משפיעה. ציינה את קהל היעד ואת המסרים המרכזיים והמטרה. הציגה את האפשרויות לדיון: ועידה של יום אחד או יומיים, הכוללת תערוכות, מליאת פתיחה ושולחנות עגולים בנושאים: חינוך, תפוצות, התיישבות, חוסן לאומי וקק"ל כגוף ירוק. היו"ר הציע לפרק את הנושאים לתתי-נושאים, ציין כי שמונה חדרים עם 30 משתתפים כל אחד יניבו 240 איש שמרגישים בלב האירוע.

לאה הציגה את שתי האפשרויות, ציינה כי הוועידה תהיה מתורגמת, היברידית ועם אפליקציה. עו"ד שימי בראון הציע להנגיש את הוועידה גם לקהל בינלאומי. היו"ר הנחה להקים ועדה מקצועית עם נציג מכל יחידה רלוונטית לגיבוש התוכן. עמית עמר הציע לשקול הזמנת אנשי ציבור בכירים לייצר כותרות ורעיונות.

היו"ר הציע כי במליאת הפתיחה ניתן לתת במה לראש עיר או ראש מועצה שקק"ל פעלה באזורו, שיבוא וידבר על חשיבות קק"ל לנגב, לגליל ולייעוד ההיסטורי. ציין כי נשיא המדינה הוא דמות שבקונצנזוס וראוי שיהיה חלק ממליאת הפתיחה, הסיום או ערב הגאלה. לגבי דמויות פוליטיות אחרות, ציין כי אם מזמינים ראש ממשלה ויו"ר אופוזיציה, יש להזמין את שניהם, או לחלופין להזמין את כל ראשי המפלגות הציוניות. הוסיף כי מנכ"לי משרדים ממשלתיים שייכים לשולחנות העגולים ולא למשבצת הייחודית. היו"ר ציין כי הוועידה לא נועדה להפוך לאירוע תקשורתי לאומי, ושהגעה לקהל הרחב תיעשה בדרכים אחרות.

רוברט טיבייב ציין כי מלבד הנשיא, אין להזמין פוליטיקאים, וכי מהוועידה צריך לצאת עם מסר חד-משמעי ויותרת שמוכנים מראש. הוסיף כי יש להזמין אנשי תקשורת ולתת להם מקום של ממש, אך



מזכירות החברה

לשם כך יש להכין מסר ברור מראש.

חיים כהן בירך על הרעיון לוועידה עצמאית של קק"ל במקום הופעות בוועידות חיצוניות. ציין כי נדרש איש מקצוע מנוסה שילווה את הבנייה מההתחלה עד הסוף. לגבי תצורת הוועידה, ציין את החשש מוועידת יומיים שבה היום השני מתדלדל והמליץ להתמקד בנושאים עיקריים ולא להעמיס דיונים. הוסיף כי קק"ל מתחילה לקבל מעמד אחר בציבור וזוהי הזדמנות לתת לכך ביטוי, וציין כי נכון להביא את הנושא גם לדיון בוועדת תקשורת ויחסי ציבור. לגבי פוליטיקאים, ציין כי יש להזמין רק ראשי מערכת כגון נשיא, ראש ממשלה או יושב ראש מרכז שלטון מקומי, שכן הזמנת ראש עיר ספציפי תעורר טענות.

רועי אביקסיס ציין כי מטרת הוועידה כפולות: שיפור תדמית קק"ל והרחבת המודעות לפעילותה מעבר לייעור וקרקעות. הוסיף כי יש לציין "החברה הישראלית והעולם היהודי" ולא רק החברה הישראלית. תמך בוועידה של יום אחד, הציע להוסיף שולחן בנושא קק"ל בחירום, ולשלב עם נושא החוסן. הוסיף כי כדי להפוך את הציבור לשותף יש לאמץ מתודות טכנולוגיות המאפשרות אינטראקציה ומעורבות של המשתתפים, וציין כי היה בוועידות שבהן שיטה זו הפכה את האירוע למשמעותי יותר. גדי פרל ציין כי קיים סיכון שהאירוע יראה כאירוע ראווה מבזבז, גם אם אינו כזה. הציע לפצל את קהלי היעד, ליצור מסגרת מרוכזת של שלוש-ארבע שעות, בעוד שאוכלוסיות אחרות מגיעות לאירועים שונים. ציין כי החשיפה לציבור הרחב יכולה להתממש בעיקר דרך סיקור תקשורתי של העיתונות. היו"ר ציין כי ועידת חטיבת החינוך לימדה שאין באפשרות ועידה להגיע לציבור הרחב ישירות, אלא דרך מובילי דעת קהל המשרשרים את התודעה הלאה. ציין כי בוועידת החינוך השתתפו כ-400-450 איש מתחום החינוך בלבד, וכי קק"ל רלוונטית לשדות רבים נוספים. היו"ר הגדיר שלוש מטרות לוועידה: חשיפה לפעילות קק"ל בקרב מובילי דעת קהל ומנהיגות ושרשר ממוקד ממנה לקהלים רחבים יותר. מיצוב קק"ל כאכסנייה ובמה מרכזית ולא כעוד ארגון משתתף. יצירת אינטראקציה שתגרום למשתתפים לצאת עם תחושה שהם משמעותיים לקק"ל לא רק בתמיכה אלא גם בשיח.

לגבי צורת הוועידה, הציע יומיים: היום הראשון יכלול מליאת פתיחה, שני מושבי חשיפה לפעילות קק"ל, ארוחת ערב וערב גאלה. היום השני יכלול מליאת פתיחה מצומצמת, שולחנות עגולים, אינטראקציות וסיכום, כשביום השני מצטרפים כ-200 משתתפים נוספים ממדרג שני שלא הוזמנו ביום הראשון. ציין כי הנושא יחזור לדיון בשלב מתקדם יותר. היו"ר ציין כי במליאת הפתיחה הוא מבקש ראש עיר או רשות שידבר על משמעות קק"ל. הוסיף כי ההחלטה על כך תידחה לשלב מאוחר יותר, וכי הוועידה לא תשמש לכל הטיה פוליטית.

אירוע לרגל יום האישה

היו"ר ציין כי צפוי להתקיים אירוע קק"ל עם ארגוני הנשים לכבוד יום האישה הבינלאומי, שנדחה מאמצע מרץ לסוף אפריל בגלל המלחמה. פירט כי מוענקות הוקרות לארבע דמויות ציוניות: מאשה לובלסקי מנעמ"ת, ברברה גולדשטיין שהייתה דירקטורית בקק"ל משנת 1998, הלנה גלזר יושבת ראש ועד הפועל הציוני בין 2010 ל-2025 ונשיאת ויצ"ו העולמית לשעבר, ודינה האן יושבת ראש אמונה עולמית וחברת ההנהלה הציונית. ציין כי הוזמן גם יו"ר קק"ל הקודם, אברהם דובדבני, שמכיר אישית את כל ארבעת הנשים, להענקת הפרסים.

מבנה ארגוני מזכירות החברה

היו"ר ציין כי המבנה הקיים אינו תואם את הצרכים. פירט כי כיום תחת ממלא מקום מזכיר החברה קיימת רק פונקציה אחת של ניהול, ומתחתיה צוות מנהלי. ציין כי לדעתו ההחלטה על דרגת מזכיר החברה כמנהל אגף לא התקבלה בשום גורם דירקטוריוני, וכי ההחלטה שתקבל עכשיו תהיה הראשונה בנושא. ציין כי מזכיר החברה, הכפוף הן למנכ"ל והן לדירקטוריון וליו"ר הדירקטוריון, צריך להיות ברמה של מנהל מערך או מנהל מכלול לכל הפחות.

היו"ר פירט את חמשת המכלולים בטיפול המזכירות: הדירקטוריון, ועדת ההנהלה המתכנסת בתדירות



מזכירות החברה

גבוהה, 8 ועדות דירקטוריון קבועות ונוספות, האספה הכללית המתכנסת 3-4 פעמים בשנה וועדת הביקורת המתכנסת כ- 18 פעמים בשנה. לכל אחד מהפורומים נדרשת עבודת מזכירות עניפה.

היו"ר הציע להגדיל את מספר התקנים מ-4 ל-6, כאשר תחת המזכיר ימצאו שני תפקידים: אחד יישא באחריות על הדירקטוריון, האספה הכללית וועדת הביקורת, והשני על ועדת ההנהלה וועדות הדירקטוריון. בנוסף, שתי פונקציות לוגיסטיות ותמיכה מנהלית. היו"ר ציין כי מבנה המזכירות בקדנציה הזו צריכה להיות יחידה חזקה, משמעותית עם יכולות וכלים, משום שהיא עומדת בתווך בין הדרגים המקצועיים לקובעי המדיניות ומשרתת את היו"ר הארגון וראשי הוועדות, את המנכ"ל והצוותים שמתחתיו ואת מנהלי החטיבות. העבודה הדוקה עם כלל הגורמים ביחד ולכן הדבר צריך לקבל ביטוי משמעותי. לטעמו הצרכים הם מובהקים ההיבטים הם עמוקים והמענה צריך להיות אפקטיבי ברמה הגבוהה ביותר של היכולות.

גדי פרל הסכים מאוד יש חוסר במנגנוני בקרה וניתן לראות באילו ימים נדרשים העובדים שם לעבוד. הוסיף כי היה מעדיף לעבוד על גמישות ניהולית וסוגי העסקה מגוונים, ודאי להעלות את רמת התקינה של הניהול.

חיים כהן ביקש הבהרה לגבי החלוקה בין שתי הזרועות תחת מזכיר החברה. היו"ר הבהיר כי החלוקה הנכונה היא: דירקטוריון, אספה כללית וועדת ביקורת בריכוז אחד, וועדת ההנהלה וועדות הדירקטוריון בריכוז שני. שניהם עומקם והיקפם משמעותי מאוד. ציין כי כיום עושה זאת גלי לבד. רועי אביקסיס ציין כי קצב הישיבות הנוכחי בלבד הוא מורכב מאוד, וזאת עוד לפני כניסת הוועדות לפעילות מלאה.

אמיר רוזנבאום הוסיף חשש כי בהפרדה לשתי פונקציות כפופות, עלול להיווצר מצב שבו עובד קבוע יפנה למנהלו הישיר ויתעלם ממזכיר החברה. היו"ר ציין כי מעולם לא שמע על מצב כזה ודחה את החשש. היו"ר ציין כי בכל יחידה רוחבית בארגון, כגון הלשכה המשפטית, עובדים מבינים את מסגרת הסמכות גם ללא כפיפות ישירה.

היו"ר הוסיף כי גודל יחידה אינו מעיד על עוצמת הפונקציות הניהוליות הנדרשות בה, שכן השאלה היא עומק הפעילות ורוחבה בארגון ולא מספר העובדים המנוהלים. כדוגמה הלשכה המשפטית, שנושאת אחריות מוגברת ולכן מצדיקה סולמות מקצועיים מיוחדים.

היו"ר ציין כי מזכירות החברה דומה ללשכה המשפטית וליחידת הביקורת בהיותה יחידת מטה רוחבית, שתפקידה נמדד בהשפעתה על היחידות האחרות ובשירות שהיא נותנת. עובדי המזכירות נדרשים לסמכות לא פורמלית חזקה אל מול מנהלים, צוותים משפטיים, כלכליים ודירקטורים. שב וציין כי הרמות הארגוניות הקיימות כיום אינן תואמות את הצרכים, וכי לדעתו לא התקבלה מעולם החלטה דירקטוריונית מוסמכת על הגדרת תקן מזכיר החברה כמנהל אגף. ציין כי בחר שלא להביא את הנושא להחלטה בישיבה זו, אלא להביאו בצורה מוסכמת.

דוד מזרחי ציין כי עמדתו כממלא מקום מאפשרת לו לחשוב על כך באופן אובייקטיבי, והוסיף כי כאשר גורם מקצועי מציג עמדה, משאבי אנוש צריכים לבחון את סבירותה ולא לבטל אותה.

בחינת נחיצות משרות

היו"ר ציין כי כיום הארגון מונה כ- 1,300 עובדים, כולל עובדי כוח אדם והימנותא, לעומת מספר נמוך יותר לפני חמש שנים. ציין כי הנושא דחוף במיוחד לאור ההסכם הקיבוצי הצפוי, שעלול להוסיף על עלויות השכר הקיימות. הבהיר מפורשות כי אינו מדבר על פיטורים או קיצוץ באנשים, אלא על בחינת משרות המתפנות.

היו"ר הציע כי בכל פעם שמשרה מתפנה תיערך בחינת צורך מסודרת ברמת מנהל חטיבת משאבי אנוש מול מנהל החטיבה הרלוונטית, שתבחן האם ניתן לבצע את העבודה בדרך אחרת, לאחד תפקידים, או שהמשרה נדרשת בתצורתה. הדיון שיתקיים בכל משרה יהיה ברמה הבכירה ויתועד בפרוטוקול מסודר. הוסיף כי מציג זאת תחילה כהצעה למנהלים, וככל שלא תתקבל יביא אותה לדיון ברמה מתקדמת יותר.



מזכירות החברה

גדי פרל הוסיף כי בתחום התפקידים המנהלתיים יש כיום יכולות בינה מלאכותית שיכולות לתת מענה בעלות נמוכה משמעותית, וציין כי כאשר משרה מתפנה ניתן לחשוב על תצורה אחרת ולהגיע לאותן תוצאות.

היו"ר ציין כי לקראת ההסכם הקיבוצי ינהל דיון אסטרטגי בנושא ויוצבו מטרות מדידות. הדגיש כי הצעד נועד לשמור על הקיים, וציין כי התקציב השוטף גדל לעומת ההכנסות שאינן צפויות לעלות לעומת יחס נוח יותר בעבר. האיזון מתחיל להיות מטריד ופוגע ביכולת לפעול במסגרת תקציבי הפיתוח.

אייל אוסטרנסקי, יו"ר הדירקטוריון