



מזכירות החברה

טיוטת פרוטוקול

ישיבת ועדת כספים מס' 25/1, אולם ריבלין, משרדי קק"ל בירושלים

יום שני, כ' טבת תשפ"ה, - 20/01/2025 12:30 - 14:00

חברים:

יו"ר הוועדה - גדי מאירי

אלירן שמואל-חי; גדי פרל; דויד בן ציון (נוכחות בזום); דניאל אבידור; חגי מיורק; ניסן צ'ליק; שרמן יהושע

חסרים:

חיים מנחם; יוסי קטריבס; יעקב בכר; ליאור טרגן; לינה רסקין; סיבוני עמיחי; שמואל ליטוב

משתתפים:

עו"ד אביתר יצחק הלוי (נוכחות בזום); אולי קונסטנטיני; סגן/ית יו"ר דירקטוריון - איתן גינזבורג; אלי כהן; אליה אטלן; אליהו גפני (נוכחות בזום); אסתר ברקוביץ; אפרת מוזס (נוכחות בזום); גידי אייזן; גלי סיטון (נוכחות בזום); גלעד הלל; רו"ח דוד גיטלין; סגן/ית יו"ר דירקטוריון - דויד יערי; וולך אודיה; זהבית אמסלם; יואב וינטראוב; מר יובל ייני; ייטב פרץ; לואיז קוגן (נוכחות בזום); ליאורה כהן-נצר; רו"ח עופר ארז; עמית עמר

סדר יום:

1. אישור פרוטוקול
2. דברי פתיחה בנושא תב"ר 2025 - מר גדי מאירי, יו"ר ועדת הכספים
3. תהליכי עבודה וההכנות לקראת תב"ר 2025 - מר יובל ייני, מנהל חטיבת הכספים
4. טיוטת דוח כספי חצי שנתי לשנת 2024
5. דיווח הסטות לשנת 2024
6. הצגת הליך הפקת לקחים - ביצוע תקציבי באמצעות קולות קוראים משנת 2020 ואילך
7. דיווח ועדת פשרות

תמצית דיון והחלטות:

1. אישור פרוטוקול

הועדה אישרה פה אחד את הפרוטוקולים מיום: 3.6.24, 13.6.24, 14.8.24, 9.9.24, 28.10.24.

גדי מאירי - אנחנו מזה זמן רב לא התכנסנו, אז אני רוצה לנצל את ההזדמנות הזו גם להודות ליובל ייני על כך שהוא במשך תקופה לא מבוטלת נשא בתפקיד גם של ממלא מקום המנכ"ל. לא פשוט, לדעתי. אז להודות לך על כל העשייה שעשית וגם לברך אותך על כך שהסכמת לקחת על עצמך מעבר למנהל חטיבת הכספים גם את ניהול חג"מ עד שייבחר המנהל הבא לתפקיד.

איתן גינזבורג: אני חושב שההחלטה למנות את יובל להיות ממלא מקום חג"מ מעידה על, מעידה על האמון הרב שמביעים ביובל, ביחס לתפקיד שלו ולתפקוד שלו, הוא אחד שיכול להוביל את החטיבה, גם לפחות עד שימונה מנהל קבוע.

גדי מאירי הציג את סדר היום שכלל דיווח על המאזן החצי שנתי לשנת 2024, דיון בנושאי התב"ר, והתייחסות לקולות הקוראים שהוזכרו בישיבה קודמת אך לא נידונו במלואם. הוא הדגיש את הצורך בייעול תהליך הקולות הקוראים. חגי מיורק ציין שגם בישיבות קודמות נושא זה הופסק לפני השלמתו, ולכן הוזמנה דורית להמשיך את הדיון.

גדי מאירי פתח את הדיון בהצעה לאשר את הפרוטוקולים הקודמים, שהופצו למשתתפים במייל רק יום לפני הישיבה. יובל ייני הסביר כי בשל עומס עבודה, חל עיכוב בהשלמת הפרוטוקולים, אך הבטיח כי יעשה מאמץ לעיכובים כאלה. אלי כהן חיזק והבהיר שמסמכי ההחלטות הופצו בזמן ושימשו לניהול השוטף, אך ציין כי קיימת חובה פורמלית לאשר את הפרוטוקולים בוועדה.



מזכירות החברה

גדי מאירי ביקש מהמשתתפים להודיע אם יש להם הסתייגות מאישור הפרוטוקולים לאור משלוח מאוחר זה. דויד בן ציון הביע תמיכה באישור, ולא התקבלו התנגדויות. אלי כהן ואיתן גינזבורג סייעו בהצגת הפרוטוקולים לאישור, שכללו את הישיבות מהתאריכים: 03.06.2024, 13.06.2024, 14.08.2024, 09.09.2024 ו-28.10.2024. לאחר שהובהר כי מסמכי ההחלטות הופצו כבר בעבר ונתנו מענה להתנהלות השוטפת, גדי מאירי העלה את הפרוטוקולים להצבעה, שהסתיימה באישור פה אחד של כל חמשת הפרוטוקולים.

החלטה מס' 25010103/1

ועדת הכספים מאשרת את הפרוטוקולים מיום: 3.6.24, 13.6.24, 14.8.24, 9.9.24, 28.10.24.

2. דברי פתיחה בנושא תב"ר 2025 - מר גדי מאירי, יו"ר ועדת הכספים

גדי מאירי פתח את הדיון בהתמקדות בתהליכי התב"ר שמקדמים בימים אלו, תוך הדגשה על השילוב בין עבודת הדרג המקצועי והדירקטורים. הוא ציין שהחטיבות השונות בקק"ל ביצעו עבודה לריכוז הצרכים לתקציב התב"ר. במסגרת התהליך לא הוגדרה מסגרת תקציבית כללית ולכן החטיבות הציגו את חזון המלא ואת כלל הפרויקטים שהן רואות לנכון לקדם בשנים הקרובות. גדי מאירי הדגיש כי חוסר המסגרת אינו מהווה בעיה, שכן הוא מאפשר לחטיבות לבטא באופן מלא את חזון הארגוני. בשלב הבא, הסביר גדי מאירי, מנהל חטיבת הכספים עובד יחד עם ממלא מקום המנכ"ל ומנהלי החטיבות על סיווג הפרויקטים. התהליך כולל חלוקה בין פרויקטים שניתן ליישם השנה לבין אלה שיש לדחות לשנים הבאות. כמו כן, הוא הדגיש את הצורך לקבוע סדרי עדיפויות, בהתחשב במשאבים הזמינים ובמדיניות הכוללת שנקבעה על ידי הדירקטוריון וועדותיו. מאירי ציין כי המטרה היא להביא לתקציב מסודר שיאפשר מימוש פרויקטים חשובים ותורמים למען החברה בישראל. יובל ייני חיזק את הדברים, וציין שהחטיבות קיבלו חופש פעולה מלא בגיבוש הצרכים שלהן, מה שאפשר להן להציג את חזון ללא מגבלות מוקדמות. ניסן צ'ליק הביע תמיכה בגישה זו, ואמר שזו הדרך הנכונה לפעול. מאירי הדגיש את שיתוף הפעולה ההדוק בין חברי הדירקטוריון, יועציהם, והחטיבות, כאשר הדגש הוא לוודא שכל הפרויקטים מקדמים את מדיניות הדירקטוריון. גדי מאירי התייחס גם למפגש שקיים עם יושבת ראש קק"ל, שבו סוכם על קיום ישיבת דירקטוריון בסוף פברואר או תחילת מרץ. מטרת הישיבה תהיה אישור סופי של תקציב התב"ר לאחר השלמת עבודת הוועדות וגיבוש נייר עבודה מוסכם. עוד צוין כי יושבת ראש קק"ל מתכוונת לזמן ישיבה מוקדמת עם יושבי ראש הוועדות לבחינת גיבוש הבנות משותפות. בהמשך, ציין מאירי ישיבה שהתקיימה עם מכלול המקרקעין ויו"ר ועדת מקרקעין, שבה הוצג מודל חדש לקביעת התקציב השנתי במקום תחזית ההכנסות שהייתה בשימוש בעבר. גדי מאירי שיבח את המודל החדש, שנבנה בשיתוף חטיבת הכספים ויו"ר ועדת מקרקעין, וציין כי המודל יובא לאישור בוועדת ההנהלה הקרובה. במידה ויאושר, הוא ישמש לקביעת תקציב שנת 2026. יהושע שרמן העלה שאלה לגבי מסגרת התב"ר הקיימת בקק"ל, וציין כי חוסר הבהירות בנוגע ליתרות מקשה עליו לתפקד כיו"ר ועדת מפ"ק. הוא הדגיש את הצורך במידע מסודר כדי לקיים דיונים יעילים ולגבש תכניות מתאימות. מאירי התייחס לשאלה, הבהיר שהיא מוצדקת, והבטיח שמנהל חטיבת הכספים יספק את המידע הנדרש.

3. תהליכי עבודה וההכנות לקראת תב"ר 2025 - מר יובל ייני, מנהל חטיבת הכספים

יובל ייני פתח בהסבר רחב על תהליך העבודה על תקציב התב"ר לשנת 2025. הוא ציין כי כלל החטיבות בקק"ל הגישו את דרישותיהן לתב"רים, במסגרת תהליך ראשוני שמטרתו להציג את חזון החטיבות,



מזכירות החברה

ללא מגבלות תקציביות. בשלב זה נאספו הבקשות, ולאחר מכן נערכו ישיבות עבודה בין ממלא מקום המנכ"ל, שימי, ובינו לבין מנהלי החטיבות. בפגישות אלו נדונו הדרישות, הוגדרו סדרי עדיפויות, ונדרשו השלמות על פי הצורך.

לדבריו, סך כל הבקשות לתב"רים לשנת 2025 עומד על כמעט 3 מיליארד ש"ח. לעומת זאת, המסגרת התקציבית הפנויה לתב"רים, מעל כרית הביטחון, עומדת על כ-1.8 מיליארד ש"ח בלבד. יובל ייני הדגיש כי יתרת הכספים מעבר לכך כבר צבועה עבור תב"רים מאושרים שטרם הסתיימו, עבור תקציב שוטף או עבור פעילויות אחרות שכבר אושרו. כמו כן, הבהיר כי תהליך העבודה כולל שלבים נוספים. במהלך השבוע הקרוב, לאחר השלמת הבדיקות של הצוות המקצועי, יתקיימו ישיבות נוספות עם שימי ומנהלי החטיבות, שבהן תוצג המסגרת התקציבית המאופשרת לכל חטיבה לשנת 2025. יובל ייני הביע תקווה שהתהליך יסתיים בתוך מספר ימים, כך שניתן יהיה להעביר את הדיונים לוועדות הדירקטוריות בהקדם האפשרי.

בשלב הבא, כל ועדה דירקטורית תידרש לדון בצרכים שהוגדרו על ידי החטיבות ולבחון את התאמתם לסדרי העדיפויות של הוועדה ולמדיניות הדירקטוריון. לאחר השלמת העבודה בוועדות, תכונס ועדת הכספים לצורך סיכום וסנכרון הממצאים והמלצות הוועדות. ועדת ההנהלה תידרש לאשר את התקציב הסופי לפני הבאתו לאישור הדירקטוריון כולו. יובל ייני הדגיש כי תהליך זה מבוסס על עבודה סדורה ומקצועית, וכי הוא נועד להבטיח את התאמת התקציב לצרכים ולמדיניות הדירקטוריון.

גדי מאירי הוסיף והסביר כי מטרת התהליך היא לסנכרן בין כל יושבי ראש הוועדות ובין הדרג המקצועי. הוא ציין כי יש חשיבות עליונה לכך שכל הדרישות התקציביות והצעות התב"ר יתמכו במדיניות שנקבעה על ידי הדירקטוריון, כך שהחלטות הדירקטוריון ימצאו ביטוי בפרויקטים שיוצאים לפועל. גדי מאירי הדגיש את החשיבות של קונצנזוס רחב בדירקטוריון סביב תקציב התב"ר, שכן הדבר יבטיח יעילות מרבית ויכולת לקדם פרויקטים משמעותיים לטובת החברה בישראל.

יהושע שרמן העלה שאלה בנוגע למסגרת התקציבית לתב"רים בקק"ל, וציין כי המצב שבו אין נתונים ברורים ומדויקים על יתרות התקציב ועל מסגרת התב"רים מקשה על קיום דיון ענייני ומקצועי בוועדות. הוא הדגיש כי נדרשת שקיפות מלאה בנוגע ליתרות התקציב וליכולת ההשקעה בתב"רים, כדי לאפשר עבודה מסודרת ויעילה. שרמן הביע ביקורת על כך שהמידע לא מוצג באופן ברור, וקרא לשינוי התנהלות זה.

יובל ייני השיב כי במסגרת תהליך העבודה, כל מנהל חטיבה יידע עד סוף השבוע את המסגרת התקציבית המאופשרת לתב"ר בחטיבתו, ובכך יוכל לעדכן את יושב ראש הוועדה הרלוונטית. הוא ציין כי זו המלצה מקצועית בלבד, וכי ההחלטה הסופית על סדרי העדיפויות התקציבית נמצאת בידי יושבי ראש הוועדות והדירקטוריון. כמו כן, ציין כי תהליך זה מבוסס על תב"רים קודמים ועל בקשות חדשות שצצו במהלך השנה.

גדי מאירי חידד כי המטרה היא לעבוד בשיתוף פעולה עם כל יושבי ראש הוועדות, כך שכל הצרכים והדרישות יקבלו מענה בהתאם למדיניות הכוללת של הדירקטוריון. הוא הדגיש כי כבר נערכו ישיבות עם יושבת ראש קק"ל ויושבי ראש הוועדות, במטרה לגבש הסכמות ולהבטיח שכל ההחלטות התקציביות משרתות את מדיניות קק"ל ואת צרכי החטיבות.

יובל ייני הציג מודל חדש לתחזית הכנסות, שפותח על ידי מכלול מקרקעין, בשיתוף חטיבת הכספים ובתיאום עם יו"ר ועדת מקרקעין. מודל זה מבוסס על ניתוח של הכנסות בפועל במקום תחזיות כלליות, ונועד להבטיח וודאות גבוהה יותר בתכנון התקציב. המודל מבטיח הכנסה מינימלית של 2.5 מיליארד ש"ח בשנה לשלוש השנים הקרובות, תוך הקטנת אי הוודאות. כמו כן, נקבע כי 50% מהכנסות אלו יוקצו להשקעות בנכסים מניבים, ו-50% ישמשו לתקציב שוטף ותב"רים.

יהושע שרמן ביקש להציג את המודל בוועדת הכספים, ובכך לאפשר לכל חברי הדירקטוריון להבין את בסיס קבלת ההחלטות על התב"רים. גדי מאירי הביע תמיכה בכך, והבטיח כי המודל יוצג בפורומים רלוונטיים, כולל ועדת הכספים, במידת הצורך. הוא ציין כי מדובר במודל חדש שדורש הסבר מפורט, והוסיף כי יתקיימו ישיבות נוספות עם יושבי ראש הוועדות ועם יושבת ראש קק"ל לצורך סנכרון הממצאים והבנתם.

הדיון הסתיים בהבהרה מצד גדי מאירי כי כל יושבי ראש הוועדות יקבלו מידע מלא על מסגרת התקציב עד סוף השבוע. הוא ציין כי הכוונה היא להגיע להבנות רחבות בין כל יושבי הראש, על מנת להבטיח תקציב תב"ר לשנת 2025 המשרת את המדיניות שנקבעה ואת הצרכים של כלל החטיבות בקק"ל. יובל ייני הדגיש כי תהליך זה יתבצע בשיתוף פעולה מלא בין הדרג המקצועי לבין הדירקטוריון, וכי כל שאלה או סוגיה יועלו לדיון פתוח ומעמיק בפורומים המתאימים.



מזכירות החברה

גדי מאירי פתח את הישיבה והציג את טיוטת הדו"ח הכספי למחצית הראשונה של 2024. הוא הדגיש שמטרת הישיבה היא לעבור על הדו"ח יחד עם אנשי המקצוע ולבחון את תוכנו לפני העברתו לאישור סופי. יובל ייני פתח בבקשה לוודא שהמסמכים מוצגים בזום בצורה ברורה וציין כי ועדת המאזן קיימה דיון מעמיק באותו הבוקר ואישרה את הדו"ח. הוועדה המליצה להעביר את הדו"ח לדיון ואישור בוועדת הכספים.

יובל הרחיב על הקשיים המיוחדים שהשפיעו על השנה הנוכחית, וציין ש-2024 החלה בנסיבות קשות עקב אירועי אוקטובר והמלחמה. בתחזיות הראשוניות להיקף הפעילות וההכנסות, נרשמה פסימיות רבה, בעיקר בשל הקפאת השיווקים ברבעון האחרון של 2023. התחזית עמדה על כ-1.5 מיליארד ש"ח בלבד, אך למרות זאת, ההכנסות הגיעו לכ-3.2 מיליארד ש"ח נכון לסוף נובמבר, עם צפי להגיע ל-3.5 מיליארד ש"ח או אף מעבר לכך. יובל ציין כי התוצאה משקפת שיפור משמעותי לעומת תחזיות הפתיחה. הוא הודה לצוותים שהשקיעו רבות בעבודה על הדו"ח, תוך התמודדות עם מגבלות רבות, והדגיש את תרומתם של חברי הצוותים המקצועיים ועובדי הביקורת.

לאחר מכן, דוד גיטלין פתח בהצגת עיקרי הדו"ח. הוא פירט את המצב הפיננסי של קק"ל והציג את היתרות הכוללות, שעמדו נכון לסוף יוני 2024 על כ-12.5 מיליארד ש"ח, וירדו לכ-12 מיליארד ש"ח עד סוף השנה בשל תשלומים להסדרי מס ולהסכמים אחרים. בין מרכיבי התיק ניתן למנות מזומנים ושווה מזומנים בשווי 5 מיליארד ש"ח, ניירות ערך סחירים בשווי 3.33 מיליארד ש"ח, ו-4 מיליארד ש"ח שהוקצו להבטחת כספי הפנסיה. דוד הסביר שחלק מהכספים מיועדים לשימוש עתידי, ולכן מוצגים בנכסים הלא שוטפים. יובל ייני הדגיש כי קק"ל פועלת להקים קופת פנסיה רגולטורית בהתאם להנחיות משרד האוצר, וציין כי התקדמות בנושא זה צפויה במהלך 2024. במהלך הדיון על יתרות החוב, דניאל אבידור העלה שאלה בנוגע לסטטוס היתרות מול רמ"י. יובל הסביר שהמחלוקת בנוגע למיליארד וחצי ש"ח הוסדרה במסגרת הסכם המס עם משרד האוצר, שהותיר לקק"ל סכום מוגדר של 500 מיליון ש"ח שיועדו לפרויקטים משותפים. דוד הוסיף כי שאר החובות, כגון 7 מיליון ש"ח הלוואות לעובדים ו-8 מיליון ש"ח שנגבו מעסקת בנייני האומה, שולמו או נרשמו במלואם.

במהלך הישיבה התייחס דוד גם להערכת שווי נכסי הימנותא, שעלתה מכ-11.5 מיליארד ש"ח ב-2023 לכ-15.2 מיליארד ש"ח ב-2024, עקב שערך שנעשה במסגרת נוהל המתבצע אחת לחמש שנים. הוא ציין שהשווי מתעדכן גם בעקבות רכישות והשבחת נכסים. יובל הדגיש שהשערך נעשה כחלק מהמדיניות להבטיח גיבוי מלא להתחייבויות הפנסיוניות של קק"ל, במיוחד על רקע עליית ריבית ההיוון שהשפיעה על גובה ההתחייבויות.

דוד פירט את הנתונים הנוגעים להתחייבויות הפנסיוניות, שעמדו על 2.8 מיליארד ש"ח נכון למחצית השנה הראשונה של 2024. הוא ציין כי סכום זה צפוי לעלות ל-3.04 מיליארד ש"ח בהתאם להנחיות שוק ההון. יובל הבהיר שעלות ההתחייבות האקטוארית מהווה חלק משמעותי מהמאזן החצי שנתי והסביר שהערכת השווי מתבצעת לפי ריבית חסרת סיכון, מה שמוביל לעיתים לפערים בין הסכומים בפועל לסכומים המדווחים.

דוד המשיך להצגת דו"ח הרווח והפסד, שהראה ירידה בהכנסות נטו ל-1.18 מיליארד ש"ח במחצית הראשונה של 2024, בהשוואה ל-1.63 מיליארד ש"ח בשנה שעברה. עם זאת, סך עלות הפעילות עמד על 1.239 מיליארד ש"ח, מה שמעיד על רמת פעילות יציבה לעומת השנים הקודמות. הדיון התרחב לנושא חטיבת גיוס המשאבים (חג"מ). דניאל אבידור הצביע על כך שסך התרומות שגויסו בשנת 2023 עמד על 127 מיליון ש"ח בלבד, בעוד שהוצאות החטיבה היו 76 מיליון ש"ח, מה שהותיר תרומות נטו של 51 מיליון ש"ח (כ-13 מיליון דולר). הוא השווה זאת ל-JNF ארצות הברית שגייסה 200 מיליון דולר, והציע לשנות את מבנה הפעולה של החטיבה כך ששליחים יתמקדו בגיוס תרומות בלבד. הוא הדגיש כי המודל הנוכחי אינו יעיל ואינו מצדיק את ההשקעה.

גדי מאירי הגיב לדברי דניאל ואמר כי תפקידה של חג"מ רחב יותר מגיוס תרומות, והיא משמשת כגשר לקהילות יהודיות בעולם. הוא הדגיש את חשיבות הקשרים עם הקהילות, במיוחד בדרום אמריקה, והסביר כי חג"מ ממלאת תפקידים אסטרטגיים נוספים מעבר לתרומות. יובל ייני ציין כי החטיבה עוסקת גם בפרויקטים חשובים כמו חיזוק התיישבות ושיתופי פעולה עם קהילות יהודיות, שמקבלים תקצוב מתוך החטיבה. הוא ציין שבשנת 2024 גויסו כ-115 מיליון ש"ח, עם תשואה של פי שלושה על ההשקעה בגיוס.

ניסן צ'ליק ציין שבמהלך ביקורו בדרום אמריקה נרשמה עלייה בתרומות בזכות המלחמה. הוא הביע תמיכה על כך שנתונים אלו לא באו לידי ביטוי מלא בהכנסות החטיבה. יובל השיב שיש גידול בגיוס התרומות בדרום אמריקה, אך לא כל הגידול נמדד מידי. דוד הדגיש שמלבד התרומות, לחג"מ תפקידים נוספים, כולל פעילות חינוכית וקשרי חוץ, ולכן לא ניתן להסתכל על ההכנסות כנתון בודד. דויד בן ציון הדגיש כי חג"מ השיגה תשואה של פי שלושה מהשקעתה בגיוס תרומות, מה שמעמיד אותה ברף גבוה של יעילות כלכלית. הוא ציין שמרבית ההוצאות מיוחסות לפעילויות כמו חיזוק קשרי



מזכירות החברה

חוץ, עידוד עלייה ופרויקטים אחרים שאינם ישירות גיוס תרומות, ולכן לא ניתן לשפוט את החטיבה רק על בסיס התרומות שגויסו.

דוד סיים את הצגת הנתונים בהתייחסות להכנסות המימון של קק"ל, שעמדו על 224 מיליון ש"ח במחצית השנה הראשונה, אך בפועל התקרבו ל-300 מיליון ש"ח כאשר נלקחו בחשבון התאמות נוספות. הוא ציין שהתשואה השנתית הצפויה מהשקעות תעמוד על כ-6.6%, דבר המעיד על ניהול שמרני ואחראי. בנושא המס, דוד ציין שקק"ל שילמה 1.492 מיליארד ש"ח במסגרת הסדרי המס מאז 2018, עם צפי לעלות ל-1.6 מיליארד ש"ח עד סוף 2024.

עופר ארז הבהיר את היבטי ההתחייבות למדינה, וציין שמתוך 6 מיליארד ש"ח שנרשמו כהתחייבות, כ-4 מיליארד ש"ח כבר שולמו, והיתרה מיועדת לתשלום בשנים הקרובות. הוא הוסיף שהתאמות בהסכם עשויות להוביל לשינויים בגובה ההתחייבות.

דודי בן ציון הצטרף לדברים והדגיש כי החטיבה פועלת בתהליך שיפור מתמשך, עם גיוס שליחים איכותיים שמגייסים תרומות בהצלחה. הוא טען שמראית העין שלפיה החטיבה אינה רווחית אינה משקפת את המציאות, שכן חלק מהתקציב מופנה לפרויקטים שאינם קשורים ישירות לגיוס תרומות, אך עדיין חשובים לאסטרטגיה של קק"ל. הוא הצביע על כך שהחטיבה הצליחה להחזיר פי שלושה על ההשקעה, ואמר שיש לה ערך מוסף מעבר להיבט הכספי.

איתן גינזבורג העלה ביקורת על פעילות החטיבה ואמר שבשנה כה קריטית, כמו שנת מלחמה, ניתן היה לצפות לגיוס תרומות רחב יותר. הוא הדגיש את הצורך בבדק בית פנימי והצעה לשפר את התפקוד. ניסן צ'ליק סיפר על הצלחת הקהילות בדרום אמריקה בגיוס תרומות בעקבות המלחמה, וציין שזו דוגמה לפוטנציאל הגיוס הקיים בקהילות היהודיות בעולם.

גדי פרל התייחס למכרזי הסברה, וציין כי מדובר במכרזים משמעותיים מבחינת המשאבים המוקצים להם. הוא הדגיש את החשיבות של שקיפות בתהליך הבחירה של הזוכים, ושאל אם נערכו שינויים בשיטות הבחירה. דוד גיטלין השיב כי תנאי המכרזים עומדים בביקורת ונבדקים באופן מתמיד. גדי מאירי הציע לבחון את התהליך לעומק, מתוך כוונה לשפרו.

בסיום הדיון הודה גדי מאירי לצוותים על עבודתם המאומצת והעלה להצבעה את הצעת ההחלטה. לאחר את הדו"ח הכספי ולהעבירו לדירקטוריון. ההצעה התקבלה פה אחד, ללא מתנגדים או נמנעים.

החלטה מס' 25010114/1

ועדת הכספים מקבלת את המלצת ועדת המאזן, מאשרת את הדוח הכספי החצי שנתי לשנת 2024, וממליצה להציגו בפני דירקטוריון קק"ל.

5. דיווח הסטות לשנת 2024

ליאורה כהן נצר הציגה את דיווחי ההסטות התקציביות שבוצעו ברבעון האחרון של 2024, בעקבות אישור התקציב באוקטובר. היא ציינה כי מספר ההסטות היה מצומצם יחסית בשל מגבלות תקציב חודשיות של 1/12, שהגבילו את האפשרות לשינויים רחבים בתקציב.

שאלה שעלתה במהלך הדיון עסקה בהסטת תקציבית בסך 200,000 ש"ח במערך ההסברה, שיועדה לליווי וניהול פרויקטים באמצעות יועץ חיצוני. גדי מאירי הסביר כי לפי הנוהל בקק"ל, התקשרויות עד לסכום זה אינן דורשות מכרז אך מחייבות קבלת שלוש הצעות מחיר ואישור מחטיבת משאבי אנוש. דורית חבני הוסיפה כי משאבי אנוש בוחנים לא רק את הנהלים הטכניים, אלא גם את הצורך המהותי בהעסקת יועץ חיצוני, כדי לוודא שההוצאה מוצדקת ואינה חלופה להעסקת כוח אדם קבוע. ליאורה כהן נצר עדכנה כי ההליך התקיים בהתאם לנהלים, וערן דהן, שהגיש את ההצעה הנמוכה ביותר, נבחר לספק את השירות. כמו כן, צוין כי מנהל חטיבת משאבי אנוש אישר את ההתקשרות לאחר שבחן את הצורך.

במהלך הדיון עלתה שאלת ההצדקה המהותית להוצאה, כאשר מספר משתתפים הדגישו את הצורך לבחון את היעילות והשימושיות של הוצאות מסוג זה. גדי מאירי הציע כי מי שמעוניין להעמיק בנושא יוכל לפנות לחטיבת ההסברה להבהרות נוספות. לבסוף, הדיון נחתם בדיווח קצר על ההסטות ועבר



מזכירות החברה

לנושא הבא בסדר היום.
הדיון הדגיש את המחויבות של המשתתפים לשמירה על נהלים תקינים ולבחינה ביקורתית של ההוצאות התקציביות, לצד הצורך בהקפדה על יעילות וניהול מושכל של משאבים.

החלטה מס' 25010105/1

דיווח.

6. הצגת הליך הפקת לקחים - ביצוע תקציבי באמצעות קולות קוראים משנת 2020 ואילך

דורית חבני דיווחה על קולות קוראים שלא הסתיימו משנים קודמות והציגה נתונים מהמצגת שהוכנה במאי 2024. מתוך 64 קולות קוראים ב-2022-2023, 20 היו בתחום מפ"ק בהיקף של 225 מיליון ש"ח, עם 700 הצעות ו-70 זוכים בלבד, כלומר 10% הצלחה. בתחום החינוך היו 33 קולות קוראים, 837 הצעות ו-703 זוכים, בעיקר בזכות חלוקה לפי ראש. בתחום המדע היו 7 קולות קוראים, עם 307 הצעות ו-69 זוכים, ובתחום מערך ההסברה 4 קולות קוראים, עם 254 הצעות ו-135 זוכים. דורית ציינה שמטרת התהליך היא לסיים קול קורא תוך 3-5 חודשים, אך בפועל 87% מהם נמשכו בין 7 ל-11 חודשים עד לאישור. היא הוסיפה כי ישנו צורך לצמצם עיכובים שנגרמים מגורמי מקצוע בתהליך הכנת הקולות הקוראים. במהלך הדיון, הוצגה גם שאלה לגבי קשרים אפשריים בין ערן דהן, יועץ חיצוני שנבחר לתפקיד, ולאה פדידה, נושא שדורש בדיקה משפטית מעמיקה. דורית חבני הציגה נתונים מפורטים על תהליך קולות קוראים, תוך פירוט שלבי ההכנה, הפרסום ובדיקת ההצעות. היא הדגישה את הפערים בזמנים: הכנת 12 קולות קוראים ארכה 11 חודשים בממוצע, 14 קולות תשעה חודשים, ו-13 קולות שבעה חודשים. לעומת זאת, רק שישה קולות קוראים הסתיימו בשלושה חודשים. היא ציינה את ההבדלים בזמנים בין אישור קול קורא לבין פרסומו: 62% פורסמו בתוך 28 ימים מהאישור, אך 16% לקחו עד ארבעה חודשים. דורית חבני התייחסה גם לפרק הזמן שהוקצה להגשת ההצעות: 30 קולות קוראים הוגשו תוך חודש, אך חמישה נמשכו יותר מחמישה חודשים, כאשר חלקם מורכבים ודורשים יותר זמן להכנה. בבדיקת ההצעות, 23 קולות קוראים נבדקו תוך חודשיים, אך חמישה נמשכו עד שנה. היא הסבירה כי מורכבות התהליך תלויה באופי רכיבי האכיזות, כשהשוואות מורכבות דורשות זמן רב. חברי הוועדה הביעו תסכול על אורכי הזמנים, כשהוזכרו מקרים חריגים של תהליך שנמשך עד 16 חודשים. גדי מאירי וניסן צ'ליק העלו שאלות על הצורך בעיכובים אלו, ודנו בצורך בייעול התהליך. דורית הבהירה שהמטרה היא לצמצם עיכובים ולהתמקד ביעילות בשלב האישור והביצוע. דורית חבני הציגה את הסיבות לעיכובים בניהול קולות קוראים בקק"ל. לדבריה, בין השנים 2017-2018 התנהלו רק שני קולות קוראים, בעוד שב-2022 נרשם זינוק משמעותי במספרם. עם זאת, הארגון לא נערך כראוי, מה שהוביל לצווארי בקבוק ולשימוש במערכות ישנות ולא יעילות. מערכת חדשה הוכנסה רק במרץ 2023, אך לקח זמן להטמיע אותה וללמד את הצוותים להשתמש בה. בנוסף, לא היה כוח אדם ייעודי לניהול הקולות הקוראים. צוותים מכל חטיבה נבחרו באופן אקראי וללא הכשרה מתאימה. תהליך הבדיקה התגלה כלא תקין, ונדרש זמן רב לתקן טעויות. הוקמה יחידה ייעודית לטיפול בפרוטוקול של התהליך רק באוגוסט 2023, אך גם לה נדרש זמן ללמוד ולהתמקצע. חוסר הבנה בקרב אנשי המקצוע הוביל לעיכובים נוספים. לדוגמה, סעיפים תקציביים כמו "התמודדות עם אנטישמיות" לא היו ברורים, מה שדרש דיונים רבים על כוונת הדירקטוריון. במקרים רבים, עבודת המטה המקצועית בוצעה רק לאחר אישור התקציב, מה שהוסיף זמן ובלבול. דורית ציינה את החשיבות של תכנון מוקדם ומעורבות גבוהה של גורמי המקצוע בהגדרת הסעיפים התקציביים כדי למנוע עיכובים בעתיד. גדי מאירי הבהיר שדירקטור המעוניין לקדם תקציב למאבק באנטישמיות חייב לתרגם את הרעיון להגדרות מעשיות. לדבריו, לעיתים גורמי המקצוע אינם מבינים את כוונת התקציב ולכן לא מקדמים קול קורא. דורית חבני הוסיפה שהמלצתה היא לערב את גורמי המקצוע כבר בדיוני הוועדה כדי למנוע בלבול ולוודא הכנה מוקדמת.



מזכירות החברה

יובל ייני ציין כי לאחר אישור התקציב, מנהלי החטיבות מחויבים לבדוק כיצד ליישם את התקציב, בין אם באמצעות קול קורא או באמצעים אחרים. גדי מאירי הדגיש את חשיבות ההגדרות הברורות, כמו "סיוע לארגונים הנאבקים באנטישמיות", כדי לכוון את התקציב לפעולה יעילה. יובל הציע שהדיון על יישום התקציב יתבצע במסגרת הוועדה.

דורית חבני הציגה דוגמה מסעיף תקציבי שנקבע לתמיכה במכינות קדם-צבאיות, אך לא הוגדר איזה סוג של מכינות נכללות. בעקבות חוסר הבהירות, היה צורך לשוב לדירקטוריון לדיוק ההנחיות. בנוסף, היא ציינה שבתחום החינוך לקח זמן רב לנסח קווים מנחים, וטענה שהדבר היה צריך להיעשות כבר בשלב אישור התקציב.

דורית חבני המליצה כי עבודת המטה המקצועית וקביעת קווים מנחים לפעילות יתבצעו לפני אישור ספר התקציב, כדי להבטיח הבנה מעמיקה של כל סעיף. לדבריה, כל סעיף תקציבי צריך לכלול דברי הסבר, ובמקרים בהם נדרשת מדיניות, יש לקבוע אותה מראש. נוסף על כך, כל יחידה צריכה להקצות אנשי מקצוע פנימיים או חיצוניים שילוו את ניהול הקולות הקוראים.

דורית הביאה דוגמה לקול קורא בנושא אנשים עם מוגבלויות שבו התקבלו 108 הצעות, אך התקציב הספיק לשמונה בלבד, מה שגרם לאכזבה נרחבת בקרב מגישים. היא המליצה להקשיח תנאי סף כדי להקטין את מספר ההצעות. בנוסף, המליצה לשנות את הדרישה לתכנון מפורט בקולות קוראים לפרויקטים פיזיים. במקום לדרוש תכנון מפורט מראש, ניתן לבקש תכנון רעיוני, ולהתנות את הזכייה בהגשת תכנון מפורט בשלב מאוחר יותר.

חגי מיורק הדגיש את הצורך להגדיר זמנים מוגדרים לסגירת קולות קוראים מרגע אישור התקציב, כדי למנוע עיכובים ולשפר את תהליכי העבודה. הוא ציין כי האחריות ליישום מוצלח של קולות קוראים תלויה הן בדירקטוריון, שקובע קווי מדיניות, והן בגורמי המקצוע שצריכים לעמוד בלוחות זמנים ברורים. דורית הסכימה עם דבריו והדגישה כי כבר קיימת התייחסות במצגת שלה לקביעת זמנים מוגדרים.

חגי מיורק העלה את החשיבות בקביעת סד זמנים מחייב לכל שלב בתהליך הקולות הקוראים, מבלי להשאיר מקום לעיכובים מיותרים. הוא הדגיש כי על הארגון לוודא שהמדיניות המוכתבת והתקציבים שאושרו ניתנים ליישום במסגרת לוחות הזמנים שנקבעו. אלי כהן ציין שייטכנו מקרים בהם העיכוב אינו תלוי בקק"ל אלא בגורמים חיצוניים, בעיקר בפרויקטים של בינוי.

דורית חבני הציעה שפרק הזמן המומלץ לקול קורא יהיה שלושה עד חמישה חודשים מתחילתו ועד סופו, עם התאמות לתוכן הקול הקורא. היא הדגישה את החשיבות בהקשחת תנאי סף בפרויקטים בהם התקציב מוגבל, כדי למנוע ריבוי פניות מיותרות.

ניסן צ'ליק התייחס לתלונות שהתקבלו מצד המציעים על פרוצדורות מסורבלות ומעכבות. הוא ציין שהמנגנון הפנימי עשוי להקשות ולעכב תהליכים שלא לצורך.

איתן גינזבורג הדגיש את הצורך בניתוח ובשיפור המנגנון הברוקרטי הפנימי של קק"ל. הוא הציע לקבוע לוחות זמנים מחייבים לכל שלב בתהליך, כולל פרסום, אישור זוכים והעברת מקדמות, והדגיש את חשיבות השקיפות והבהירות למציעים. גינזבורג הציע לערוך מיפוי של "שרשרת המזון" של קול קורא, כדי לזהות ולהפחית עיכובים בתוך התהליך.

יובל ייני ציין כי בעיות משמעותיות כמו חוסר במערכות תומכות וכוח אדם ייעודי נפתרו. דורית חבני הציגה את תכניתה לשנת 2025, הכוללת ריכוז ותעדוף קולות קוראים על ידי מנהלי החטיבות, תוך חתירה לייעול תהליכי העבודה.

גדי מאירי סיכם את הדיון בהמלצה למנכ"ל ולמנהלי החטיבות לקבוע מדדים ברורים לניהול קולות קוראים, תוך מעקב שוטף אחר ביצועם. הוא הציע למדוד את מנהלי החטיבות לפי תכנון מול ביצוע, מתוך הבנה שחלק מהעיכובים עשויים לנבוע מסדרי עדיפויות פנימיים. גדי מאירי הדגיש כי תפקידה של ההנהלה לפקח ולהבטיח שכל קול קורא יקודם בהתאם למדיניות שהוגדרה. הישיבה הסתיימה בהערכה לדורית חבני על עבודתה ועל התחקיר המעמיק שהוצג, עם קריאה להמשיך לייעל את התהליך ולעודד את מנהלי החטיבות לחתור לקידום הקולות הקוראים במהירות וביעילות.

החלטה מס' 25010106/1

התקיים דיון בוועדה



מזכירות החברה

7. דיווח ועדת פשרות

ליאורה כהן נצר עדכנה על פשרה שהושגה במסגרת ועדת פשרות. ההסדר נוגע לשריפה שאירעה בכפר אוריה, במסגרתו קק"ל תשלם מיליון ש"ח, בעוד יתרת הסכום תכוסה על ידי חברת החשמל. דניאל אבידור שאל על קיומו של ביטוח לכיסוי נזקים מסוג זה, וליאורה הסבירה שאין ביטוח נוסף. יובל ייני הוסיף שהסכום שקק"ל מחויבת בו הוא חלק קטן יחסית מהעלות הכוללת. איתן גינזבורג העלה את סוגיית דילול היערות וקווי החיץ למניעת שריפות עתידיות. יובל ייני ציין כי קיימים מאמצים בתחום, כולל תכניות עבודה ודילול יערות במקומות רגישים, לצד תקציב ייעודי שאושר בדירקטוריון. גינזבורג הדגיש את הצורך לוודא יישום פעיל של המהלכים בשטח, ולא רק אישור תקציבים.

החלטה מס' 25010107/1

נמסר דיווח.

כותב/ת הפרוטוקול: אליה אטלן