



מזכירות החברה

פרוטוקול

ישיבת ועדת כספים מס' 25/4, אולם ריבלין, משרדי קק"ל בירושלים

יום חמישי, כ"ד אייר תשפ"ה, - 22/05/2025 12:30 - 15:30

חברים:

יו"ר הוועדה - גדי מאירי

אלירן שמואל-חי (נוכחות בזום); גדי פרל; דניאל אבידור; חגי מיורק; חיים מנחם (נוכחות חלקית בזום);
לינה רסקין (נוכחות בזום)

חסרים:

דויד בן ציון; יהושע שרמן; יוסי קטריבס; יעקב בכר; ליאור טרגן; ניסן צ'ליק; עמיחי סיבוני; שמואל ליטוב

משתתפים:

עו"ד אביתר יצחק הלוי; גבי אודיה וולך; אורי אייזיקוביץ; אורלי בן ארי; סגן יו"ר דירקטוריון - איתן
גינזבורג (נוכחות בזום); אליה אטלן; אליהו גפני (נוכחות בזום); מר אמיר רוזנבאום (נוכחות בזום);
ארי כהן (נוכחות בזום); גבי גרוסי (נוכחות בזום); רו"ח גיא זבולון; גידי לייב (נוכחות בזום); גידי אייזן
(נוכחות בזום); גלי סיטון; גלעד הלל (נוכחות בזום); רו"ח דוד גיטלין; מר דוד מזרחי; ד"ר דורון מרקל
(נוכחות בזום); זהבית אמסלם; מר יובל ייני; יניב מימון (נוכחות בזום); גבי יעל ארזי; כרמי דוד; לאה
פדידה (נוכחות בזום); לואיז קוגן (נוכחות בזום); ליאורה כהן-נצר; רו"ח מיכל חבצלת; רו"ח עופר
ארז; עמית עמר (נוכחות בזום); צחי משה (נוכחות בזום); סגן יו"ר דירקטוריון - רועי אלקבץ (נוכחות
בזום); רחל סנקר

סדר יום:

1. אישור פרוטוקול מישיבה קודמת מיום 8.4.25
2. הצגת תכנית הטרנספורמציה הדיגיטלית 2.0 ובקשה לאישור תב"ר ייעודי
3. אישור דוח כספי שנתי ודוח מילולי לשנת 2024
4. הקצאת תב"ר 2025
5. הצעת תב"ר לאגף אקלים וקיימות לשנת 2025
6. הצעת תב"ר ליחידת המדען הראשי לשנת 2025
7. הצעת תב"ר למכלול המקרקעין לשנת 2025
8. הצעת תב"ר לחטיבת משאבי אנוש ומנהל לשנת 2025
9. הצעת תב"ר למערך ההסברה לשנת 2025
10. ניצול יתרת התקציב בסעיף "קק"ל ברשויות המקומיות" המצוי במתווה פעילויות קק"ל לציון 75 שנה למדינה לצורך הוצאת קול קורא נוסף
11. המלצה לגבי מינוי רו"ח מבקר חיצוני והיקף שכרו
12. דוח ביצוע תקציבי בגין שנת 2024 + רבעון 1 לשנת 2025
13. דיווח הסטות לגבי הרבעון 1 לשנת 2025
14. דיווח הסטה תקציבית באזור החוף
15. דיווח ועדת פשרות

תמצית דיון והחלטות:

1. אישור פרוטוקול מישיבה קודמת מיום 8.4.25

גדי מאירי פתח את הישיבה ובירך את המשתתפים. הדגיש כי מדובר בישיבה חשובה הכוללת שני נושאים מרכזיים: אישור תב"רים שכבר עברו בוועדות השונות, ודיון מעמיק בפרויקט הטרנספורמציה הדיגיטלית לצורך הבנת היקף ההשקעה. בנוסף ציין כי יובא לאישור המאזן הכספי לשנת 2024.



מזכירות החברה

בנוסף, הודיע על שינוי בסדר היום בהתאם לבקשות חברי הוועדה: תחילה יאושר הפרוטוקול, לאחר מכן ידונו ויאשרו את סעיף המאזן (שהועלה מסעיף 3 לסעיף 2), ולאחר מכן יתקיים הדיון בטרנספורמציה הדיגיטלית. ציין כי קודם לכן התקיימה ישיבה מעמיקה בנושא המאזן במסגרת ועדת המאזן, שבה אושר הדוח הכספי, וכעת יש להעבירו לאישור ועדת הכספים.

גדי מאירי העלה להצבעה את אישור פרוטוקול ישיבת ועדת הכספים מיום 8.4.25. שאל אם יש הערות, ולאחר שלא התקבלו, הקריא את ההחלטה.

ועדת הכספים אישרה פה אחד את פרוטוקול הישיבה מיום 8.4.25.

2. הצגת תכנית הטרנספורמציה הדיגיטלית 2.0 ובקשה לאישור תב"ר ייעודי

גדי מאירי פתח את הדיון והדגיש כי נושא הטרנספורמציה הדיגיטלית הוא פרויקט בעל חשיבות אסטרטגית וטכנולוגית גבוהה. הסביר כי הדירקטוריון אישר את התוכנית במרץ 2021, ככל הנראה לשני שלבים (שלב א' ושלב ב'), כל אחד בעלות של כ-100 מיליון שקלים. ציין כי בשלב הראשון הוקצו רק 100 מיליון, וכעת נדרש תקצוב נוסף של כ-100 מיליון נוספים לשלב ב'. עם זאת, הביע ספקות לגבי הליך האישור של שלב ב', והאם אכן הוצג ואושר בהתאם לכללים.

הוסיף כי בשל השאלות שהתעוררו, הנהלת קק"ל שכרה את חברת EY לבדיקת התוכנית והזמין את דודי כרמי, מנהל הייעוץ הטכנולוגי ב-EY, להשתתף בדיון. הדגיש כי הדיון צריך להתמקד בהיבטים הכספיים בלבד, ללא פירוט יתר על רכיבי המערכות. קרא לקבל תמונה מלאה על היקפי התקצוב, השימוש בכספים ותכנון מול ביצוע.

דניאל אבידור שאל מה מתוך התקציב שהוקצה אכן נוצל, והאם התוכנית שאושרה ב-2021 עדיין רלוונטית כיום מבחינה טכנולוגית וכלכלית.

אמיר רוזנבאום, מנהל החטיבה, השיב שהתוכנית עברה את כל שלבי הביקורת והוצגה לדירקטורים. טען שכל תהליך האישור נעשה לפי הנהלים, אך לא ידע לומר בוודאות אם שני שלבי התוכנית אושרו יחד. ציין שלא היה פרויקט אחר בקק"ל שנבדק כל כך לעומק.

אורי אייזיקוביץ, מנמ"ר קק"ל, הציג את התוכנית בקצרה. הסביר כי נכנס לתפקיד ביוני 2021, לאחר אישור התוכנית. תיאר את מצב המערכות בקק"ל לפני תחילת הפרויקט – רובן היו במצב בעייתי, במיוחד מערכות ורטיקליות כמו מקרקעין, חינוך ועוד. אחת הבעיות המרכזיות הייתה היעדר שפה טכנולוגית אחידה בין יחידות הארגון, מה שיצר פערים במידע ובהבנה.

אורי הסביר כי מתוך סך של כ-96 מיליון שקלים שתוקצבו לשלב הראשון, רק 63 מיליון הגיעו מתקציב הארגון, והיתר – כ-30 מיליון – ממקורות פנימיים של אגף מערכות המידע. התוכנית הובילה לשיפור משמעותי בכל תחום מערכות המידע, ובפרט בתחום הנכסים והמקרקעין, שם לדבריו ב-2021 כלל לא היה קיים מאגר נתונים עדכני. השלים כי הושם דגש על יצירת שפה ארגונית אחידה לכל חטיבות קק"ל.

גדי מאירי העיר כי קיים גם תב"ר נפרד לרישום נכסים על סך של כ-100 מיליון, ודרש להבין את הקשר בין התוכניות.

אורי אייזיקוביץ הסביר כי הפרויקט לרישום נכסי הימנות לא היה מתאפשר ללא התשתית הטכנולוגית שנבנתה במסגרת הטרנספורמציה הדיגיטלית. נציגי הימנות מגיעים כיום לוועדות עם מערכת ממוחשבת הכוללת מידע עדכני, אך הדגיש כי מדובר בפרויקט נפרד מבחינה תקציבית. גדי מאירי הבהיר כי קיים קשר מהותי בין הפרויקטים מבחינת מאגרי המידע, גם אם לא תקציבית.

בהמשך, תיאר אורי את הישגי שלב א' של התוכנית, לרבות הקמה של מעל 200 שכבות GIS לשימושי קק"ל, ניהול מערך התכנון, שדרוג אפליקציות כמו כלי צמ"ה, מערכת ניהול פרויקטים ופרויקטים לביצוע עצמי, וכן פיתוח מערכות עבור חטיבת החינוך, כולל מרכז ההזמנות וכל מחזור חיי הטיולים. חלק מהמערכות עדיין לא עלו לאוויר, כמו מערכת ניהול המבקרים ומערכות שירותים רוחביים.



מזכירות החברה

למערכת הפיננסית.

לשאלת גדי, הציג אורי טבלה המרכזת את תכנון מול ביצוע של שלב א'. התכנון המקורי עמד על 93.6 מיליון שקלים, מהם 63 מיליון מתב"ר, 22 מיליון מתקציב שוטף של אגף מערכות מידע, ו-9 מיליון מיחידות כמו מפ"ק, חינוך וכספים. בפועל, הביצוע הסתכם ב-94 מיליון שקלים. ציין כי הייתה גמישות בהתאמת התקציב והתכולה בין החטיבות השונות, וכי חלק מהמערכות עלו בפחות מהמתוכנן, למשל מערכת המכרזים, בזכות שימוש במוצרי מדף.

גדי ביקש הבהרה על השלב הבא – שלב ב'. חגי מיורק שאל אם התכנון הזה אושר על ידי הדירקטוריון, ואורי אישר שכן. הדגיש כי אחת החוזקות הייתה עבודה גמישה ואגילית, עם התאמות שוטפות לצרכים.

גדי ביקש לראות את השקף שמציג את ציר הזמן של הפרויקט, ואמר כי לא ברור לו מתי בדיוק אושר שלב ב', על רקע בקשה תקציבית של 50 מיליון שקלים שמונחת כיום על שולחן הוועדה. לינה רסקין הזכירה שבשנת 2021 הייתה תת-ועדה בראשות בת-שבע שוורץ שבדקה את התוכנית טרם אישורה, אך לא נמסר אם שלב ב' אושר בפועל.

גדי מאירי אמר כי מטריד אותו העדר הליך פורמלי לאישור שלב ב' בתוכנית הטרנספורמציה הדיגיטלית. לדבריו, שלב א' אושר במרץ 2021 על-ידי הדירקטוריון, ואילו שלב ב', בהיקף של 100 מיליון שקלים נוספים, הוצג רק בפני ממלא מקום מנכ"ל קק"ל בדצמבר 2024. לדבריו, כשם שאושר שלב א' בדירקטוריון, כך ראוי היה גם לאשר את שלב ב' באותה רמה, במיוחד כדי למנוע מצבים עתידיים שבהם תידרש תוספת תקציבית נוספת ללא מסגרת ברורה. הוא ציין אנלוגיה לניסיון מהצבא, שבו הפכה מערכת של אלביט למונופול בעקבות תהליך אישור תקציבים חוזר ללא בקרה מספקת, והביע חשש מקיבוע תלות דומה.

גדי שאל שלוש שאלות מרכזיות: האם ניתן להבטיח ששלב ב' הוא האחרון ולא תידרש תוספת של 100 מיליון שקלים בעתיד? מדוע שלב ב' לא אושר על-ידי הדירקטוריון? מהו אומדן עלות התחזוקה השנתית לאחר סיום הפיתוח?

אורי אייזיקוביץ הציג טבלה שמפרטת את התכולה המתוכננת של שלב ב' ועלויותיה. לדבריו, התוכנית שואפת להסתמך על מוצרי מדף כדי להימנע מתלות במערכות ייחודיות, והערכת עלות התחזוקה לאחר סיום הפיתוח עומדת על כ-12 מיליון שקלים לשנה, מעלות נוכחית של כ-8 מיליון שקלים.

גדי ביקש לדעת את הסכום הכולל, ואורי הבהיר כי מדובר על גידול של כ-4 מיליון שקלים בעלות התחזוקה לעומת המצב הנוכחי, אך יש לקזז את התחזוקה של המערכות הקיימות. יובל ייני הוסיף שמדובר בכלל אצבע של כ-15% מההשקעה הכוללת.

לאחר מכן, דודי כרמי מ-EY התייחס להיבטים המקצועיים. הוא סיפר כי עסק עשרות שנים בפרויקטי טרנספורמציה, וכאשר נדרש לתת חוות דעת בשנת 2021, התרשם לטובה מתכנון התהליך, מהצוות ומהיכולות הטכנולוגיות של קק"ל. לדבריו, חשוב לא להפסיק פרויקט מסוג זה באמצע, שכן חוויות דומות מחברות כמו כיל שהפסיקו פרויקט ERP באמצע גרמו לנזקים כבדים. דודי הבהיר כי שלב ב' כולל את כל האבנים המרכזיות הנחוצות לתשתית מלאה, וכי ניתן להשלים את המערך ולהמשיך לבצע שיפורים שוטפים ("שוש"ים") בעתיד, אך השלמת שלב ב' תיתן מענה מלא.

גדי חזר על שאלתו האם התהליך באמת מסתיים עם שלב ב', והאם העלויות עד כה היו מוצדקות. דודי השיב שהתוכנית נגעה בכל הצרכים המרכזיים, והשלמת שלב ב' תאפשר תשתית מבצעית שלמה.

דודי כרמי אמר כי התוכנית צפויה להחזיק כ-15–20 שנה, ואין צורך בהחלפת מערכות ליבה בהמשך. לדבריו, שביעות הרצון של הסמנכ"לים הייתה גבוהה, גם מאלה שהיו ספקנים בתחילה, והתוכנית יושמה בגמישות לפי תיעדופים עסקיים משתנים.

גדי שאל כמה חברות עוסקות בפרויקט, והאם נבדקה כלכלית עלות הפיתוחים. דודי השיב שלא נדרש לבדוק את העלויות הספציפיות של כל פיתוח. גדי הדגיש כי מבחינתו חשוב שגורם חיצוני יאשר את סבירות העלויות לפני אישור תקציב, ולא רק החברות המבצעות.

אורי אייזיקוביץ ציין כי עבור פרויקט ERP הוזמנה חברת BDO לבדיקת סבירות העלות מול התכנון, והמסמך הועבר להנהלה, שאישרה את ההערכה. דודי הוסיף שביצע בנצ'מרק (השוואת ביצועים



מזכירות החברה

ותקציבים) לפרויקטים מקבילים בגופים ציבוריים, כולל רשות האוכלוסין, רשות מקרקעי ישראל ואחרים. לדבריו, קק"ל השקיעה מעט מאוד במערכות מידע בעשור האחרון, ולכן הטרינספורמציה הנוכחית מלווה בהשקעה גבוהה. עם זאת, תחזוקת המערכות נמוכה יחסית לגודל הארגון, והפער מוסבר בצורך להדביק פערים מהעבר.

גדי העיר כי רשות מקרקעי ישראל אמנם מקבילה מבחינת סוג הפעילות, אך שונה לחלוטין בהיקף ובמשאבים. דודי הגיב כי נכון שההשוואה אינה מושלמת, אך ההיגיון מאחורי ההשקעה דומה – החלפת מערכות ליבה וביצוע טרינספורמציה דיגיטלית כוללת. אורי העיר בהומור כי רמ"י קיבלה 300 מיליון שקלים, אך כשקק"ל מבקשת 50 מיליון, המהלך נתקל בקושי.

גדי פרל העיר כי יש לבחון את ההוצאה לא רק מבחינה כמותית אלא איכותית. דודי כרמי הוסיף שמשדרד ממשלתי שאליו הוא פונה מתכנן תקצוב של 45–50 מיליון שקלים לשנה, אף על פי שהתקציב שלו מוגבל, ושההשקעה בקק"ל כוללת החלפה של כלל המערכות, מה שמצדיק את העלות. לדבריו, יש צוות מתאים ולכן הוא תומך בפרויקט.

דוד מזרחי, כלקוח פנים-ארגוני, טען כי טרם הטרינספורמציה כלל החומרים לא היו מנוהלים במערכות מידע, והיום המצב שונה לחלוטין. לדבריו, חלק מהמוצרים המתוכננים אינם שדרוג אלא פתרונות שלא קיימים כלל, כמו מערכת ניהול מקרקעין. ציין כי בעתיד צפויים צורך בכלים חדשים ולכן אי אפשר לעצור. הדגיש כי יש חובה לנהל את כלל נכסי קק"ל במערכת אחת, ושהעבודה שנעשתה כללה עבודת מטה של חצי שנה עם כל החטיבות, לבקשת הדירקטוריון.

גדי פרל טען שהמונח "טרינספורמציה דיגיטלית" שגוי לתיאור הפעולה, והביע הערכה לדרג המקצועי. עם זאת, הדגיש כי ההשקעה מחייבת ניתוח ברור של התועלת – איך היא מייעלת את ההליך העסקי, ומדוע הדבר לא הוצג כלל. לטענתו, בהשוואה לגופים אחרים, תמיד יש הסבר לקיצור תהליכים או חיסכון בכוח אדם כתוצאה מההשקעה. ציין כי הוא לא יוכל להצביע בעד התוכנית, ואף ימליץ לאחרים להימנע, עד שיוצג ניתוח כזה ברור.

לדבריו, נדרשת הצגה כמותית של היעילות והתועלת, לרבות השפעה של אוטומציה ובינה מלאכותית, וכי כיום חסר ניתוח כזה. גדי מאירי שאל אם ניתן לבצע ניתוח כזה, ואמיר רוזנבאום ביקש להשיב לפני המשך הדברים.

גדי פרל סיכם את דבריו בכך שהדרישה שלו נובעת מתוך אחריותו כדירקטור. הדגיש את החשיבות של אבטחת מידע וציין שקק"ל היא יעד משמעותי מבחינת סייבר. הדגיש כי הוא מצפה לראות תוצרים ודרכי מדידה ברורים כתנאי לאישור התקציב.

רועי אלקבץ אמר כי כבר המליץ להביא להחלטה רק את שלב התקצוב הראשוני ולא את כולו. לטענתו, המושגים "טרינספורמציה דיגיטלית" ואחרים הם מילים מפוצצות המסתירות חוסר בהירות. הדגיש שקק"ל אינה חברת טכנולוגיה אלא גוף שמנהל נכסים, ולכן אין הצדקה להשקעות טכנולוגיות ברמה של חברות הייטק. נתן דוגמה מעיריית תל אביב, בה העלות הממוצעת לעובד נמוכה יותר. הזהיר מחברות טכנולוגיה שמובילות לתלות הולכת וגוברת, תוך השקעות חוזרות. לדבריו, יש לבחור פתרונות פשוטים וטובים, ולא פתרונות יוקרתיים. סיכם כי אם לא תהיה הצגה ברורה של תוחלת ותועלת, הוא יתנגד.

גדי מאירי העביר את זכות הדיבור לדני אבידור. דניאל אבידור ציין כי הדירקטוריון מבקש שהנושאים יעברו דרך האינסטנציות המתאימות – תחילה בוועדת הכספים ולא ישירות לדירקטוריון. יובל ייני השיב כי התהליך עבר כך, אך דניאל עמד על כך שהתהליך לא היה מסודר דיו, וכי הדירקטוריון אינו יכול להצביע רק על בסיס כותרת כללית.

יובל ייני ביקש להבהיר כי ועדת משאבי אנוש ומנהל, שהיא ועדה דירקטורית, דנה לעומק בתוכנית טרם העברתה לוועדת הכספים, בדומה לנוהל בתחומים אחרים. גדי מאירי טען כי דיון כזה לא התקיים בפועל. אמיר רוזנבאום טען כי התקיים גם שלב ב'. דניאל אבידור שאל האם מדובר כעת באישור שלב ב' בגובה 100 מיליון שקל. יובל ייני השיב שמדובר בשלב השני של התוכנית, לאחר שהוצג כבר בוועדת משאבי אנוש. דניאל טען כי אינו מבין היכן אושר שלב זה.

גדי מאירי הבהיר כי במסגרת התב"ר הכללי של כ-2.6 מיליארד שקל, לא הוקצה סכום של 100 מיליון שקל לשלב ב'. לדבריו, אושר תב"ר של 75 מיליון שקל למשאבי אנוש, ומתוכו ביקשה הוועדה להקצות



מזכירות החברה

50 מיליון שקל לשלב מסוים בתוכנית, אך ללא מקור תקציבי ברור. ליאורה נצר תיקנה כי מתוך ה-75 מיליון אושרו בפועל 65 מיליון לאגף לוגיסטיקה וביטחון, ולא אושר תקציב לטרנספורמציה עצמה.

גדי מאירי הסביר כי הדרג המקצועי ניסה לאתר מקור תקציבי של 400 מיליון שקל אך לא הצליח, ולכן נבחנה חלופה אחרת: מתוך תקציב של 300 מיליון שקל שיועד לרכישת אדמות באגמון החולה (ולפי ליאורה 275 מיליון), נמצאה עלות בפועל של כ-190 מיליון, מה שיצר יתרה של בין 85 ל-115 מיליון שקל, תלוי בגרסה. על בסיס זה תכננו לאשר את ה-50 מיליון לתוכנית.

גדי הבהיר כי אם אכן יתברר שאין מקור תקציבי שלם, יש לדון מאיפה ניתן להביא את הכסף, אך זו אחריות הדרג הביצועי. הוא הדגיש כי גם אם יאושר תקציב, יש לאשר את התוכנית עצמה ברמת הנהלה או דירקטוריון, כולל בחינת התכולות והצדקת העלויות. דניאל אבידור העיר כי יש לקחת בחשבון גם עלויות ארוכות טווח. אמיר ניסה להתפרץ ולבקש רשות דיבור.

גדי מאירי אמר כי מתקיים דיון חשוב ועמוק על פרויקט משמעותי עם עלויות גבוהות, וציין שצריך לאשר לא רק את התקציב אלא גם את תוכנית העבודה בדירקטוריון. לדבריו, יש להיערך כבר כעת להוצאה עתידית של 50 מיליון שקל נוספים להשלמת שלב ב' בפרויקט.

אמיר רוזנבאום ביקש להגיב והדגיש כי מדובר בתוכנית כלל-ארגונית. לדבריו, זו התוכנית המקצועית המקיפה ביותר שהוצגה בק"ל בתקופתו, עם תוצרים ברורים לכל יחידה, ובהם גם פתרון להיעדרו של ספר נכסים. ציין כי בארגון בסדר גודל כזה אין מקום לניהול תקציבי באמצעות אקסלים. הדגיש כי התוכנית מקדמת את ק"ל לרמה ארגונית ראויה, לא מעבר, וכי הליך האישור התבצע באופן סדור – מהאגפים, דרך ההנהלה ועד לדיון הנוכחי בדירקטוריון.

אמיר הבהיר כי הבקשה המקורית עמדה על 100 מיליון שקל, שמתוכם הוקצו 40 ומשהו מיליון ל-ERP. לאחר הערכה מחודשת, ובעקבות שיחה עם גדי מאירי, הוחלט לדחות את יישום ה-ERP בשנתיים-שלוש, ולצמצם את הבקשה ל-50 מיליון. רידוד נוסף בהיקפי הפרויקט ובתקציבו, ובפרט בתחום הלוגיסטיקה, הוביל להצעה בסך של כ-40 מיליון שקל – סכום שיש עוד לדייק אם מדובר ב-37 או 40 מיליון.

לדבריו, מדובר בבקשה מתונה וריאלית, שמתייחסת לצרכים המידיים ולשלב ב' בלבד. ה-ERP יתוכנן מחדש לקראת יישום עתידי. הדגיש שהמערכת הכספית כיום מיושנת ומצריכה החלפה. ציין כי הפרויקט ימשיך לעבור אישורים מסודרים בכל שלב, בהתאם להערות הדירקטוריון, וביקש להכיר בכך שהדרג המקצועי קשוב ומצמצם בהתאם לביקורת.

לסיום, אמר כי אין באפשרותו להבטיח מקור תקציבי ל-40 מיליון השקלים הדרושים כעת, אך העלה הצעה לבצע קיצוץ רוחבי, בצירוף הסכמת מנהלי החטיבות לכך. רועי אלקבץ הוסיף כי הדרג המקצועי צריך להמליץ על סדרי עדיפויות לקביעת התקצוב.

אמיר רוזנבאום פנה לגדי מאירי והדגיש כי גם הוא וגם גדי יהיו התומכים המרכזיים של הפרויקט. הציע לבצע קיצוץ אחד בכל החטיבות מתוך 2.5 מיליארד השקלים בתקציב, והבהיר שללא מערכות מידע סבירות לא ניתן להוציא סכומים כאלה. טען כי נעשה מאמץ להציג תוכנית מצומצמת במינימום הנדרש, והזכיר כי צד בעבר נאספו נתונים ידנית מחטיבות שונות. לדבריו, כיום יש התקדמות משמעותית.

גדי מאירי עצר אותו והבהיר שהדיון אינו על חשיבות המערכות אלא על השאלה האם העלויות המצטברות מצדיקות את הפיתוחים. הסביר שביקש בודק חיצוני לבחינת שלב א', מתוך כוונה לוודא שההשקעה מוצדקת. לטענתו, חשב שהנושא בטיפול EY, אך הסתבר שלא. הדגיש את הצורך בהליך אישורים מסודר, וביקש הצגת תוכנית שלמה לשלב ב', בדומה לתהליך שנעשה בתב"ר החינוך שבו הוצגה תוכנית אב בסך מעל 100 מיליון שקלים במקום בקשות חוזרות כל שנה.

בהמשך ציין כי שלב א' אושר ויצא לדרך, וכעת לקראת שלב ב', יש להציג את המערכות המיועדות לפיתוח ולקבל את אישור הדירקטוריון. המקור התקציבי ל-50 מיליון השקלים לשלב זה ייבחן באמצעות החיסכון מהפרויקט באגמון החולה. אם יהיה חסר, הדרג המקצועי יתבקש להציע מקור תקציבי. הדגיש שנעשה ניסיון לאתר 400 מיליון שקלים ללא הצלחה, וקרא לבדיקה מעמיקה האם כל התקציבים בתב"רים קודמים נוצלו.



מזכירות החברה

רועי אלקבץ העיר כי שיעורי המימוש אינם גבוהים. גדי הסכים והבהיר שזהו נושא הדיון הבא.

חגי מיורק ביקש לשאול, הדגיש שפנייתו אינה אישית, ורצה לדעת האם בארגונים אחרים נהוג שכל נושא מהסוג הזה כפוף להחלטות נוספות.

חגי מיורק שאל מדוע הנושא מנוהל בחטיבת משאבי אנוש אם מדובר בפרויקט רוחבי. דודי כרמי השיב שבגופים אחרים זה משתנה – לעיתים זה כפוף למנכ"ל, לסמנכ"ל מערכות מידע או לסמנכ"ל כספים, תלוי בחשיבות הארגונית. אמיר רוזנבאום הוסיף כי עם כניסתו לתפקיד שאל את אמנון שקבע שמכיוון שהנושא עוסק בהפעלת הארגון ובטיפול בעובדים, הוא אמור להיות תחת סמנכ"ל התפעול. חגי העיר שמדובר בפרויקט רחב בהרבה מתחום כוח האדם ומבקש לקיים דיון נפרד לבחינת הנושא.

גדי מאירי ביקש מאורי אייזיקוביץ להתייחס. אורי הסביר כי התקציב אמנם רשום על אגף מערכות מידע, אך כל התקציב מיועד לחטיבות עצמן ולקידום התהליכים העסקיים שלהן. לדבריו, הטכנולוגיה היא מנוע צמיחה ואין צורך להוכיח חזר השקעה (ROI) במובן הקלאסי – לדוגמה, מעבר לפורטל ספקים יפנה כוח אדם ממלאכת הקלדה ידנית לעבודות בקרה ומעקב. ציין כי מדובר בהקמת מערכות מאפס, לא בשדרוג, בשל היעדר מוחלט של מערכות קיימות.

רועי אלקבץ הציע לבחון את מיקומו הארגוני של נושא הטרנספורמציה הדיגיטלית – לא מבחינת תקציב, אלא מבחינת אחריות ניהולית. גדי מאירי הדגיש שתפקידו כיו"ר ועדת הכספים מחייב הבנת הציודק התקציבי של כל השקעה. הציע שהנושא יאושר בדירקטוריון ושיבוצע ניתוח חיצוני להצדקת עלויות הפיתוח, שכן לדבריו, לא קיבל מענה מספק. הבהיר כי בעבר העמיק גם בנושאים אחרים, ולכן ימשיך לבדוק את הנושא גם בעתיד.

רועי אלקבץ הגיב שהדרג המקצועי עבד על הנושא, ויש ויכוח רק לגבי מיקום תקציבי והעלות ההמשכית. גדי מאירי הבהיר שוב כי אין לו ספק בחשיבות הפיתוח, אלא רק בשאלה מדוע העלות כה גבוהה. אמר שלא קיבל תשובה מספקת, ולכן ימשיך לבדוק זאת. עם זאת, הציע כי תתקבל החלטה עקרונית לאשר את שלב ב' בסך 50 מיליון ש"ח, בתנאי למציאת מקור תקציבי. סיכם את הדיון בנושא הטרנספורמציה הדיגיטלית והודה למשתתפים.

חגי מיורק העיר כי טרם התקיימה הצבעה על סעיף הטרנספורמציה הדיגיטלית. גדי מאירי השיב שיתקן את הצעת המחליטים ויביא את הנושא להצבעה. לדבריו, הסכום לתוכנית הועמד על 45 מיליון שקלים.

יובל ייני העיר כי הסכום שנדרש במקור היה 100 מיליון שקלים, ולדעת הדרג המקצועי היה ראוי לאשר את כל הסכום כבר בשלב הראשון. דניאל אבידור העיר כי תמיד מדובר בשלב ראשון בלבד. אורי אייזיקוביץ הדגיש כי 22 מיליון שקלים נוספים נדרשים לאגמון החולה, ואינם כלולים בסכום הנוכחי. מדובר במערכות לניהול כ-1 מיליון מבקרים בשנה, לרבות CRM ופרויקטים. לדבריו, הנהלת קק"ל החליטה בזמנו להוציא את אגמון החולה מחוץ לתוכנית הטרנספורמציה.

לינה רסקין ציינה כי טרם דנו באגמון החולה. חגי מיורק הביע חשש שמא בעתיד תועלה דרישה נוספת לתקצוב, וגדי מאירי ביקש לרשום זאת בפרוטוקול. הוא הדגיש כי הניסוח של הצעת ההחלטה כולל גם את ההתניות. ליאורה העירה כי הסכום שנאמר הוא 55 מיליון שקלים. דניאל אבידור אישר.

החלטה מס' 25010405/4

היות ומדובר בהקמה ושדרוג מערכות הליבה המאפשרות לארגון תפקוד רציף ומאובטח, ולאור הסקירה המפורטת והצגת תכנית הטרנספורמציה הדיגיטלית 2.0, ובהמשך לדיון שהתקיים בישיבת ועדת משאבי אנוש ומנהל ביום 18.5.25, ולהמלצה שהתקבלה, ממליצה ועדת הכספים לאשר תב"ר ייעודי מיוחד לתכנית זו בסך 55 מיליון ₪.

הן הסכום שאושר (55 מלש"ח) והן יתרת הסכום המבוקש, מותנים באישור שלב ב' של התכנית על ידי הדירקטוריון ובאישור מקור תקציבי ליתרת הסכום. הנושא יובא לדיון בוועדת ההנהלה והדירקטוריון.



מזכירות החברה

הצבעה:

אושר פה אחד

****פירוט המקור התקציבי: 45 מלש"ח מעדכון מסגרות התב"ר על פי החלטת סעיף 4 בסדר היום של ישיבה זו ו- 10 מלש"ח מהמסגרת שאושרה לחטיבת משאבי אנוש ומינהל בדירקטוריון בתאריך 8.4.25.**

3. אישור דוח כספי שנתי ודוח מילולי לשנת 2024

גדי מאירי פתח את הסעיף השני בסדר היום – אישור הדו"ח הכספי לשנת 2024 – והעביר את רשות הדיבור לדוד גיטלין.

דוד גיטלין סיכם את עיקרי הדיון שכבר התקיים בוועדת המאזן. הסביר כי סך נכסי קק"ל השוטפים כולל מזומנים, שווי מזומנים, ניירות ערך סחירים וכספים להבטחת פנסיה בהיקף של כ-4 מיליארד ש"ח, כשהסך הכולל עומד על כ-12 מיליארד ש"ח – עלייה קלה לעומת השנה הקודמת (11.8 מיליארד ש"ח). ציין כי הכנסות המימון על ניהול הכספים הללו הסתכמו בכ-650 מיליון ש"ח.

בתאגידים מוחזקים לא בוצעו רכישות חדשות, אך בוצעה הגדלה של ההשקעה מסיבות חשבונאיות – בעיקר היוון של כ-75 מיליון ש"ח בגין עסקת בניוני האומה, על רקע מחלוקת עם רשות המיסים. בנוסף, נרשם גידול בהשקעה במסגרת השקעה בנכס מניב בטקסס, ארה"ב.

במקרקעין נרשמה עלייה של כ-350 מיליון ש"ח, מתוכה כ-80 מיליון ש"ח עבור בניית מרכזי שדה של קק"ל, והשאר – רכישות מקרקעין על ידי חברת הימנותא.

בצד ההתחייבויות, דווח על הסכם התשלומים עם משרד האוצר בהיקף של כ-6 מיליארד ש"ח, מתוכם 4.8 מיליארד ש"ח במזומן. דוד ציין כי ב-2023 שולמו 2 מיליארד ש"ח וב-2024 שולמו עוד 2 מיליארד ש"ח. יתרת ההתחייבות: 800 מיליון ש"ח – מהם 600 מיליון לטווח ארוך ו-200 מיליון כהתחייבות שוטפת.

בהתייחס להפרשות בגין סיום יחסי עבודה, ציין שאין שינוי מהותי, כל עוד הריבית במשק נותרת גבוהה.

לינה רסקין ודניאל אבידור שאלו על גידול בהתחייבות בגין שכר לעובדים. דוד הסביר כי לא מדובר בהכפלה, אלא בהפרש של כ-19 מיליון ש"ח, שנבע בעיקר מכך שמשכורת ינואר 2025 שולמה בפועל בתחילת 2025 ולכן הופיעה כהתחייבות, בעוד שב-2023 שולמה כבר ב-31 בדצמבר. גדי מאירי ביקש מהצוות להתייחס גם לתשובות שכבר ניתנו לשאלות שלינה העלתה.

דוד גיטלין המשיך והבהיר לדניאל אבידור כי ההפרש שנראה כהכפלה בהתחייבות בגין שכר נובע מהפרשי עיתוי בלבד – השכר של דצמבר 2024 שולם ב-1.12.25 ולכן הופיע כהתחייבות. ב-2023, השכר שולם כבר ב-31.12.23 ולכן לא הופיע ככזה. בנוסף, כללה ההתחייבות גם הפרשה לחופשה (גידול של כ-4 מיליון ש"ח) ותשלומים לקרנות פנסיה ששולמו בינואר. לינה רסקין הביעה ספק אם חודש אחד יכול להסביר את ההפרש כולו, אך דוד חזר והבהיר כי מדובר רק בתזמון, לא בגידול בפועל בשכר.

בהמשך עבר לסקירת דו"ח הפעילות (PNL). הכנסות נטו ממקרקעין עמדו על כ-3.9 מיליארד ש"ח, לעומת כ-5.023 מיליארד ש"ח ב-2023 – קיטון שמוסבר בעיקר בירידה בהכנסות מרמ"י. ההוצאה בגין דמי ניהול לרמ"י הייתה כ-1.159 מיליארד ש"ח.

דניאל אבידור העיר על קשר בין שורת ההכנסות לחטיבת גיוס משאבים (חג"מ) והוצאות הייצוג. שאל אם שורת "הוצאות ייצוג" כוללת הוצאות טיסה של חג"מ. יובל יוני הבהיר שמדובר גם באנשי קק"ל, לא רק חג"מ, בהתאם למטרת הפעילות (חג"מ או חינוך).

דניאל הדגיש כי הפער בין הוצאות חג"מ להכנסותיה עומד על פחות מ-10 מיליון דולר, וציין כי שיתוף



מזכירות החברה

פעולה חדש עם JNF כבר הניב הכנסה של 6 מיליון דולר לפרויקט אחד בלבד. לדבריו, התקציב השנתי של חג"מ עומד על כ-80–100 מיליון ש"ח, אך הפער בהכנסות מחייב בדיקה מעמיקה.

גדי מאירי ציין שמדובר בנקודה חשובה אך היא אינה חלק מדיון אישור המאזן, ויש לדון בה בנפרד. יובל ייני הבהיר שהנושא כבר נידון בעבר, עמדת חבר ועדת הכספים דניאל אבידור לא התקבלה, וההחלטות התקבלו בהתאם לעמדה אחרת.

יובל ייני הוסיף כי לצד גיוס משאבים, יש משימה נוספת מרכזית - קשרי החוץ. כמו כן, הבהיר שיס פרמטרים ברורים לשליחים, שהוצגו לוועדת הדירקטוריון. גדי מאירי סיכם שהנושא חשוב אך אינו חלק מדיון המאזן, ויש לדון בו בפורום אחר.

דוד גיטלין המשיך והסביר כי מתוך כלל פעילות קק"ל בהיקף 2.8 מיליארד ש"ח, כ-1.6 מיליארד ש"ח הן הוצאות "נקיות" של קק"ל לאחר ניכוי הוצאות אקסוגניות. מתוך זה, כ-500 מיליון ש"ח הן הוצאות שכר, וכמה עשרות מיליונים נוספים הן הוצאות פחת. לפי חישוב זה, היקף הפעילות הכולל של קק"ל במצב מלא (full capacity) נע סביב 1–1.1 מיליארד ש"ח, והוא מהווה את ליבת הפעילות של הארגון.

ביחס להכנסות מימון, דווח על סכום חשבונאי של 483 מיליון ש"ח, אך ההכנסות האמיתיות בגין ניהול תיק ההשקעות עמדו על כ-650 מיליון ש"ח. הפער נובע מהכללת הוצאות אקטואריות בהתאם לתקינה החשבונאית, חלקן נזקפות להון העצמי וחלקן מופיעות כהוצאה.

הוצאות המס לשנת 2024 הסתכמו בכ-272 מיליון ש"ח. דוד הזכיר כי מאז החלת משטר המס על קק"ל ב-2018, שולמו כ-770.1 מיליארד ש"ח לרשות המיסים. דניאל אבידור שאל מדוע לא נפרסה ההוצאה בגין ההסכם עם האוצר לאורך השנים. יובל השיב כי לאחר דיון מקצועי הוחלט לרשום את ההוצאה בשנת 2023. עופר ארז הוסיף כי ההסכם עם רשות המיסים מתייחס להכנסות מרמ"י, לא להוצאות בפועל, ולכן אין משמעות לפריסה חשבונאית לצורכי מס. דוד אישר שזהו שיקול חשבונאי שאינו נוגע להתאמה לצורכי מס.

חגי מיורק ביקש הבהרה חוזרת על הפער בין 45 ל-72 מיליון ש"ח בהתחייבות בגין שכר. עופר ארז הסביר שהפער נובע כולו מעיתוי תשלום – משכורת דצמבר 2024 שולמה רק בינואר 2025 ולכן הופיעה כהתחייבות במאזן של 2024, לעומת מאזן 2023 שבו המשכורת שולמה כבר בדצמבר. הבהיר שמדובר במשכורת חודשית אחת, וזהו הסבר לפער.

חבצלת מיכל הסבירה כי הפער בסעיף ההתחייבות בגין שכר, שעמד על 27 מיליון ש"ח, נובע ברובו משני מרכיבים עיקריים: 19 מיליון ש"ח בגין משכורות שלא שולמו עד 31.12.24 (לעומת אפס בשנת 2023), ו-4 מיליון ש"ח גידול בהפרשה לחופשות, בשל ימי חופשה שלא נוצלו או גידול קל בשכר. גדי מאירי הדגיש כי לא חל גידול משמעותי בשכר או במספר העובדים, אלא מדובר בהבדלי תזמון בדיווח.

לינה רסקין וחגי מיורק המשיכו לשאול על הנושא. יובל ייני הבהיר כי מתוך הפער, 19 מיליון ש"ח נובעים מהפרשי עיתוי, והיתר משקף גידול טבעי בהוצאות כגון קרנות פנסיוניות. דוד גיטלין פירט את מבנה ה-72 מיליון ש"ח: כ-32 מיליון ש"ח הפרשה לחופשה, כ-20 מיליון ש"ח שכר, והיתרה תשלומים לקרנות פנסיה, ביטוח לאומי, מס שכר וקרנות השתלמות, המשולמים תמיד בחודש העוקב.

חגי שאל על השכר הממוצע לעובד, ודוד ציין כי הוצאות השכר עמדו על 528 מיליון ש"ח בשנת 2024, לעומת 506 מיליון ש"ח ב-2023. הוא הבהיר שהנתונים המלאים מופיעים בביאור, וכי העלייה נובעת גם מעלייה בהפרשות. דניאל אבידור הסיק כי בהיעדר פיטורים, השכר הממוצע לא השתנה משמעותית.

בהמשך ביקש דניאל הסבר לביאור 30 בעמוד 41. תהה על מקור הכנסה בסך 5.5 מיליון ש"ח משנים קודמות שלא הופיע במקומות אחרים במאזן. חבצלת מיכל הסבירה כי מדובר בהפסדים חשבונאיים מעסקאות חליפין בשנת 2023, שהתאפסו ב-2024 באמצעות רווחים ממכירת רכוש קבוע, כגון רכבים. עוד ציינה כי ההכנסות משנים קודמות כוללות סגירת הפרשות ביתר – לדוגמה, בגין דמי חכירה מהפטריארך, שבהם ההפרשה הייתה גבוהה מהסכום הסופי ששולם בפועל. דוד הוסיף כי מדובר ברישומים קטנים שאינם קשורים לפעילות השוטפת של 2024 ולכן נכללו בביאור נפרד.

גדי סיכם את הסבב ושאל אם יש עוד שאלות מצד חברי הדירקטוריון.

רועי אלקבץ העיר כי נדרשת בחינה רחבה של התשומות מול ההכנסות בתחום התרומות, וציין שאין



מזכירות החברה

בקק"ל גוף תכנוני או אסטרטגי המוביל תהליך כזה.

גדי מאירי השיב כי בעקבות בקשת רועי ובקשות נוספות, תתוכנן ישיבה ייעודית בוועדת הכספים. ביקש מהחברים לשלוח אליו שאלות מרוכזות. יובל ייני שאל אם הנושא לא אמור להידון בוועדת משאבי אנוש, ורועי השיב שצריך להתחיל בוועדת הכספים.

יובל ציין שההתחייבות המרכזית במאזן – סיום יחסי עובד-מעביד – לא השתנתה משמעותית, ועומדת על כ-2.8 מיליארד ש"ח. ציין כי צורך מסמך אקטוארי מקצועי. הוסיף כי החבות האקטוארית לפתיחת קופת פנסיה חדשה, בהתאם להחלטת הדירקטוריון, עומדת על כ-1.3 מיליארד ש"ח. הבהיר שהנושא תלוי גם ברשות שוק ההון. הודה לצוות חטיבת הכספים – אודיה וואלך, יעל ארזי ולדוד גיטלין ולעובדי EY על הכנת הדוח בראשותו שלשל עופר ארז, שותף הביקורת והזכיר כי עופר צפוי לסיים את תפקידו בעוד כחודש וחצי. את מקומו יחליף גיא זבולון.

עופר ארז ציין כי הדוח הוצג בפירוט, ושב על ההסתייגות הקבועה לגבי ניהול הרכוש הקבוע – קק"ל אינה עוקבת אחר מימוש הזכויות בקרקעות שמנוהלות על ידי רמ"י. הודה לכלל הגורמים וציין שנהנה מהעבודה המשותפת לאורך יותר מעשור.

דוד גיטלין סקר את הדו"ח המילולי, המוגש מדי שנה לרשמת ההקדשות בהתאם לדרישות חוק העמותות. הדוח כולל סקירה של כלל פעולות קק"ל בשנת 2024, מידע על נושאי משרה, חמשת מקבלי השכר הגבוה ביותר, ואירועים חריגים. הודה ללשכה המשפטית ולעו"ד יצחק הלוי על סיועם בעריכת הדוח.

גדי מאירי שאל אם קיימות שאלות נוספות, ומשלא היו, הודה לעופר, לגיא ולצוות כולו. הקריא את נוסח ההצבעה: ועדת הכספים מקבלת את המלצת ועדת המאזן ומאשרת את הדו"ח הכספי והדו"ח המילולי לשנת 2024, וממליצה להעבירם לאישור ועדת הביקורת, הדירקטוריון והאספה הכללית. ההצעה התקבלה פה אחד.

החלטה מס' 25010401/4

ועדת כספים מקבלת את המלצת ועדת המאזן ומאשרת את הדוח הכספי והדוח המילולי לשנת 2024 וממליצה להעבירם לאישור ועדת ביקורת, דירקטוריון קק"ל והאסיפה כללית.

הצבעה:

אושר פה אחד

הקצאת תב"ר 2025 .4

גדי מאירי פתח את סעיף 4 והסביר כי הוא מתקשר לדיון על מקור תקציבי לפיתוח מערכות המידע. מאחר שהדרג המקצועי לא הצליח לאתר את 400 מיליון השקלים שהתבקשו, וכעת יש מקור חדש שהתפנה, ביקש מדוד מזרחי להציג את פרטי המקורות והבקשות לתקצוב.

גדי מאירי פירט כי נדרש תקצוב של 115 מיליון שקלים כך: 15 מיליון למקרקעין לצורך רישום ורכישת דירות, 15 מיליון לאקלים וסביבה, 40 מיליון למפ"ק, ו-45 מיליון למשאבי אנוש – לאחר שקוזזו 5 מיליון בעקבות עלויות מנופחות שנמצאו על ידי ועדת משאבי אנוש.

דוד מזרחי פירט את בקשות התב"ר של חטיבת מקרקעין: 10 מיליון שקלים לרכישת קרקעות פרטיות בתוך יערות – כדי למנוע שימוש מזיק ולפתח את היערות בצורה תקינה. הקרקעות יירכשו על ידי הימנותא ויירשמו על שם קק"ל; 75 מיליון שקלים לרכישת דירות בפריפריה – במטרה לעודד התיישבות של אוכלוסיות חזקות באזורי עימות. הדירות יושכרו בהנחה לבוגרי מכינות ולבעלי שירות צבאי/לאומי, תוך מתן שעות תרומה לקהילה. 75% מהדירות ייועדו למשפחות, ו-25% ליחידים, במטרה



מזכירות החברה

לעודד השתקעות והשפעה חברתית; אגמון החולה – תהליך לפדיון זכויות החכירה של כ-4,000 דונם בידי 11 מושבים באזור האגמון. מטרת המהלך: לאפשר ניהול כולל של האגמון בידי קק"ל. הבעלות על הקרקע היא של קק"ל, אך החכירה אצל המושבים. הוצגה שומת שמאי שהעריכה את הפדיון ב-186.5 מיליון שקלים, אך הודגש שהסכום אינו סופי וצפוי לעלות עקב החלטות עתידיות של רמ"י.

דוד מזרחי הדגיש שמדובר בצעד אסטרטגי לארגון, והציג את המסמך של השמאי עודד לוי כבסיס מוסמך להתקדמות התהליך, תוך שמירה על גמישות תקציבית בהתאם למשא ומתן שעדיין לא הסתיים.

ליאורה נצר שאלה אם הסכום צפוי לעלות על 190 מיליון שקלים. דוד מזרחי השיב שכן, אך הדגיש שמדובר בטיוטה למשא ומתן. יובל ייני העיר כי הסכום עלול גם לרדת, אך דוד הסביר שבידיהם שומת שמאי בגובה 186.5 מיליון שקלים, שהיא הבסיס למשא ומתן, אם כי ייתכנו שינויים לכאן או לכאן.

גדי מאירי ביקש לדעת כמה כסף פנוי נותר. ליאורה השיבה כי יש 100 מיליון שקלים, כולל 10 מיליון שנמצאים במסגרת משא"ן אך לא יועדו עדיין. לאחר בירור עם הצוות הובהר שהסכום הפנוי האמיתי הוא 90 מיליון שקלים.

יובל ייני הדגיש כי עמדת הדרג המקצועי היא שכל הכסף הפנוי יוקצה לטובת תוכנית הטרינספורמציה הדיגיטלית וכי הדבר גם על דעת מ"מ מנכ"ל קק"ל.

גדי מאירי הקריא הצעת החלטה במסגרתה תתוקן מסגרת התב"ר הכללית (בסך 2.6 מיליארד שקלים) כך ש-90 מיליון השקלים הפנויים יחולקו בין התחומים שנדונו. הוא הוסיף הנחיה לדרג המקצועי להמשיך ולבחון מקורות תקציביים נוספים על מנת לאתר את ה-400 מיליון השקלים שטרם נמצאו.

החלוקה שאושרה כללה 13.5 מיליון שקלים לרכישת דירות, 1.5 מיליון שקלים לשומת אגמון החולה, 15 מיליון שקלים לאקלים וסביבה, 45 מיליון שקלים למשאבי אנוש לצורך הטרינספורמציה הדיגיטלית, ו-15 מיליון שקלים למפ"ק. הוא ציין כי תקציב מכלול המקרקעין יופחת בהתאם ב-75 מיליון שקלים.

ההצעה הועלתה להצבעה ואושרה פה אחד כהמלצה לדיון והחלטה בדירקטוריון.

החלטה מס' 25010402/4

ועדת הכספים ממליצה לדירקטוריון לתקן את מסגרת התב"ר ע"ס 2.55 מלש"ח כפי שאושרה על ידי הדירקטוריון ביום 8.4.25, ע"פ הסכומים הבאים:

בתב"ר מכלול המקרקעין, התב"ר שיועד לרכישת זכויות באגמון החולה ע"ס 285 מלש"ח יקטן לסכום של 186.5 מלש"ח. התקציב שהתפנה יועבר כך:

13.5 מלש"ח – מכלול מקרקעין, תוספת לטובת רכישת דירות לעידוד התיישבות

15 מלש"ח - מדען ראשי - 5 מלש"ח, יחידת אקלים - 10 מלש"ח

45 מלש"ח - חטיבת משאבי אנוש ומנהל לטובת טרינספורמציה דיגיטלית

15 מלש"ח - מפ"ק

מאחר ועדיין חסרים 400 מלש"ח על מנת להגיע למסגרת תב"ר של 2.95 מיליארד ש"ח, הדרג המקצועי

מתבקש להמשיך ולאתר מקורות תקציביים ביחד עם ראשי הוועדות, מתוך תב"רים שאושרו בעבר ע"ס 400 מלש"ח ולהציגם לאישור הדירקטוריון ביום 4.6.25. במידה ולא תוגש הצעת הדרג המקצועי, יו"ר ועדת הכספים יגיש הצעה לאישור הדירקטוריון לאחר פגישה עם סמנכ"ל הכספים.

הצבעה:

אושר פה אחד

יו"ר הוועדה



מזכירות החברה

5. הצעת תב"ר לאגף אקלים וקיימות לשנת 2025

גדי מאירי פתח את הדיון על הצעת תב"ר לאגף אקלים וקיימות לשנת 2025. ליאורה נצר עדכנה כי הסכום המתוקן הוא 95 מיליון שקלים במקום 90, ודניאל אבידור אישר זאת. חגי מיורק הוסיף כי מדובר בשתי גרסאות של ההצעה – אחת למצב בו נמצאו 400 מיליון שקלים, והשנייה למצב בו לא נמצאו, ולפיכך מדובר על סכומים של 95 ו-100 מיליון שקלים בהתאמה.

גדי מאירי הקריא את הצעת ההחלטה: בהמשך להמלצת ועדת סביבה ומדע מיום 12.5.2025, ועדת הכספים ממליצה לאשר את סעיפי התב"ר לאגף אקלים וקיימות בהתאם לטבלה המעודכנת על פי סעיף 4, בסך 95 מיליון שקלים, או לאחר ביטול סעיפי תב"ר כמפורט בדברי ההסבר, בסך של 100 מיליון שקלים. ההמלצה תובא לאישור ועדת ההנהלה ודירקטוריון קק"ל. ההצעה התקבלה פה אחד.

החלטה מס' 25010406/4

בהמשך להמלצת ועדת סביבה ומדע מיום 12.5.25, ועדת הכספים ממליצה לאשר את סעיפי תב"ר 25 לאגף אקלים וקיימות כפי שאישרה הוועדה, ותוספת תב"ר בהתאם לטבלה המעודכנת על פי סעיף 4 לסדר היום סה"כ 95 מלש"ח, או לאחר ביטול סעיפי תב"ר כמפורט בדברי ההסבר, בסך 100 מלש"ח. המלצה זו תובא לדיון ואישור ועדת הנהלה ודירקטוריון קק"ל.

הצבעה:

אושר פה אחד

6. הצעת תב"ר ליחידת המדען הראשי לשנת 2025

גדי מאירי פתח את ההצבעה על תב"ר 25 של יחידת המדען הראשי. דורון מרקל הבהיר שאין לו הערות והוא ממתין להחלטה. גדי הקריא את נוסח ההצעה: בהמשך להמלצת ועדת סביבה ומדע מיום 12.5.2025, ועדת הכספים ממליצה לאשר את סעיפי תב"ר 25 של יחידת המדען הראשי בהתאם לעדכון המסגרת שנעשה בסעיף 4, בסך 20 מיליון שקלים, או לאחר ביטול סעיפי תב"ר כמפורט בדברי ההסבר, בסך של 25 מיליון שקלים. ההמלצה תובא לאישור ועדת ההנהלה ודירקטוריון קק"ל.

החלטה מס' 25010407/4

בהמשך להמלצת ועדת סביבה ומדע מיום 12.5.25, ועדת הכספים ממליצה לאשר את סעיפי תב"ר 25 של יחידת המדען הראשי כפי שאישרה הוועדה, ותוספת תב"ר בהתאם לטבלה המעודכנת על פי סעיף 4 לסדר היום. סה"כ 20 מלש"ח או לאחר ביטול סעיפי תב"ר כמפורט בדברי ההסבר בסך של 25 מלש"ח.



מזכירות החברה

המלצה זו תובא לדיון ואישור ועדת ההנהלה ודירקטוריון קק"ל.

הצבעה:

אושר פה אחד

7. הצעת תב"ר למכלול המקרקעין לשנת 2025

גדי מאירי הסביר כי סעיפים 7 ו-8 מתקשרים לדיון הקודם וכוללים שתי אופציות תקציביות: אופציה ראשונה לפי מסגרת של תב"ר בגובה 2.6 מיליארד שקלים, אשר מאושרת סופית, ואופציה שנייה המאושרת כתלויה באישור של 400 מיליון שקלים נוספים.

ליאורה נצר עדכנה כי בסעיף 7 הסכום המתקוקן הוא 285 מיליון שקלים במקום 360, ויש למחוק את המשפט "או לאחר ביטול", משום שהתקציב הנדרש ניתן במלואו.

חגי מיורק ציין כי הוא מעריך את עבודת דוד מזרחי ואת לוטשטיין, יו"ר ועדת המקרקעין, על היוזמות הקשורות לפריפריה ולרכישת בניונים. לדבריו, מדובר ביוזמות משמעותיות עם חשיבות רבה, והביע ביטחון בכך שבמקרה ויידרשו משאבים נוספים, תימשך התמיכה בהן.

ליאורה שאלה מהי חלוקת ה-15 מיליון השקלים לנושא הסביבה. חגי השיב כי 10 מיליון יוקצו לנושא האקלים ו-5 מיליון למדען הראשי.

גדי מאירי העלה להצבעה את הצעת ההחלטה.

החלטה מס' 25010403/4

בהמשך להמלצת ועדת מקרקעין מיום 12.5.25, ועדת הכספים ממליצה לאשר את סעיפי התב"ר של מכלול המקרקעין לשנת 2025 בסך 285 מלש"ח (סעיף רכישת הזכויות באגמון ירד ל 186.5 מלש"ח, סעיף רכישת דירות לעידוד התיישבות יגדל ל 88.5 מלש"ח, רכישות ביער ללא שינוי- 10 מלש"ח), זאת בהתאם לטבלה המעודכנת על פי החלטת סעיף 4 לסדר היום, ועל פי המדיניות המפורטת במסמכים שצורפו לסדר היום, קרי העקרונות לרכישת זכויות במקרקעי יער כאמור בסעיף 4.2 לנוהל רכישת זכויות במקרקעי יער, מתווה רכישת זכויות הישובים/נחלת המושבים באגמון החולה, תנאי הסף ומתווה לעידוד התיישבות באמצעות גרעיני התיישבות צעירה של בוגרי מכינות קדם צבאיות. המלצה זו תובא לדיון ואישור ועדת ההנהלה ודירקטוריון קק"ל.

הצבעה:

אושר פה אחד

8. הצעת תב"ר לחטיבת משאבי אנוש ומנהל לשנת 2025



מזכירות החברה

גדי מאירי פתח את סעיף 8 וביקש לוודא שהסכומים תוקנו. ליאורה נצר אישרה שהסכומים עודכנו. אביתר יצחק הלוי הדגיש שיש למסור דיווחים לוועדות הדירקטוריון על כך שוועדת הכספים שינתה את ההמלצות המקוריות של הוועדות.

גדי מאירי התייחס להערת מיכל, שלפיה מייל ממשאבי אנוש כלל שינויים בסכומים שנקבעו בוועדת משאבי אנוש, וביקש הבהרה בטרם יאשר שינוי תקציבי. יובל יוני הבהיר שהייתה טעות אנוש מצד מנהלת הכספים, והסכומים עודכנו כלפי מטה. לא מדובר בהגדלת תקציב אלא בתיקון. חגי מירק ציין כי יש סעיפים שגדלו, מה שמסביר את הטעות.

גדי מאירי ביקש את חוות דעתו של היועץ המשפטי. אביתר יצחק הלוי אישר כי ניתן להצביע על ההחלטה לאחר שקיבל הסבר מחטיבת הכספים, כל עוד מדובר בשינויים פנימיים במסגרת התקציב המאושרת, אך יש לעדכן את ועדות הדירקטוריון. יובל יוני אישר שאביתר מתכוון שניתן להצביע.

יניב מימון הבהיר כי לא נעשה כל שינוי בתוכן התקציב אלא רק תיקון טעות בתום לב של מנהלת הכספים, ושהוצגה טבלה נכונה בהתאם לאישור שניתן על ידי ממלא מקום מנכ"ל ומנהל חטיבת הכספים. עוד ציין כי הוחלט להפחית את התקציב במקומות שלא היה בהם צורך.

גדי מאירי אישר כי ניתן להצביע והקריא את הצעת ההחלטה: ועדת הכספים ממליצה לאשר את סעיפי התב"ר של חטיבת משא"ן ומינהל לשנת 2025 בסך 64.3 מיליון שקלים בהתאם לטבלה המעודכנת. ההמלצה תובא לוועדת ההנהלה ולדירקטוריון. ההחלטה התקבלה פה אחד.

החלטה מס' 25010404/4

ועדת הכספים ממליצה לאשר את סעיפי התב"ר של חטיבת משא"ן ומינהל לשנת 2025 בסך 64.3 מיליון שקלים בהתאם לטבלה המעודכנת המצורפת. המלצה זו תובא לדיון ואישור ועדת ההנהלה ובדירקטוריון קק"ל.

הצבעה:

אושר פה אחד

**** בנוסף לתב"ר שאושר עבור תכנית הטרנספורמציה הדיגיטלית בסעיף 2.**

9. הצעת תב"ר למערך ההסברה לשנת 2025

גדי מאירי פתח את הדיון בנושא הצעת תב"ר למערך ההסברה. צחי משה הסביר כי הבקשה היא לאשר סכום של 4 מיליון שקלים לפרויקט שיתוף פעולה עם המכביה, שמנוהל בהובלת לאה פדידה. הוא ציין כי מיליון נוסף שיועד לקידום נושא חוק היער הוסר בשלב זה, בהתאם לבקשת ועדת תקשורת וקש"ץ, ונקבע כי הנושא יידון תחילה בוועדת ההנהלה לפני שיובא לוועדת הכספים.

לאחר שלא הועלו שאלות נוספות, גדי הקריא את הצעת ההחלטה: בהמשך להמלצת ועדת תקשורת וקשרי ציבור מיום 18.05.25, ועדת הכספים ממליצה לאשר תב"ר 2025 למערך ההסברה על סך 4 מיליון שקלים, עבור שיתוף פעולה עם המכביה. ההמלצה תובא לדיון ואישור ועדת ההנהלה ולדירקטוריון קק"ל. ההצעה התקבלה פה אחד.

החלטה מס' 25010408/4

בהמשך להמלצת ועדת תקשורת וקשרי ציבור מיום 18.5.25 ועדת הכספים ממליצה לאשר תב"ר 2025 למערך הסברה ע"ס 4 מיליון ₪ - שת"פ עם המכביה. המלצה זו תובא לדיון ואישור ועדת ההנהלה ולדירקטוריון קק"ל.



מזכירות החברה

הצבעה:

אושר פה אחד

10. ניצול יתרת התקציב בסעיף "קק"ל ברשויות המקומיות" המצוי במתווה פעילויות קק"ל לציון 75 שנה למדינה לצורך הוצאת קול קורא נוסף

גדי מאירי פתח את הדיון בנושא ניצול יתרת התקציב בסעיף "קק"ל ברשויות המקומיות", שנמצא במסגרת מתווה פעילות קק"ל לציון 75 שנה למדינה. צחי משה הסביר כי הנושא נדון בוועדת תקשורת, ולאה פדידה הציגה את הרקע: בשנת 2023 תוכננו 75 אירועים ב-75 ערים, אך עקב פרוץ המלחמה באוקטובר אותה שנה, הפעילות הושהתה והותאמה מחדש תחת המיתוג "קק"ל על הזמן". במסגרת זו התקיימו אירועים ב-53 ערי מעוף וב-22 ערים נוספות. כעת נותרו 11 אירועים שלא מומשו, והכוונה היא לצאת בקול קורא חדש שיאפשר ביצועם, עם עדיפות לפריפריה הדרומית והצפונית.

גדי פרל שאל האם ניתן לבטל את השימוש בתקציב, וגדי מאירי הבהיר שאין אפשרות כזו בשל התחייבויות קודמות. לאה אישרה כי ההתקשרויות כוללות רכישת ציוד ייעודי יקר לשימוש חוזר, וההתחייבות לביצוע האירועים נמשכת מזה שלוש שנים.

גדי מאירי הקריא את הצעת ההחלטה: ועדת הכספים ממליצה לאשר את ניצול יתרת התקציב על סך 1,722,361 שקלים בסעיף "קק"ל ברשויות המקומיות", לצורך קול קורא נוסף לביצוע 11 אירועים נוספים במסגרת קק"ל על הזמן לציון 75 שנה למדינה. הקול הקורא יהיה פתוח לכל הרשויות המקומיות והמועצות האזוריות, כאשר אמות המידה לבחירה ייקבעו על ידי הגורמים המקצועיים ויכללו מתן עדיפות לפריפריה הגיאוגרפית והחברתית. ההמלצה תובא לאישור דירקטוריון קק"ל. ההצעה אושרה פה אחד.

החלטה מס' 25010409/4

ועדת הכספים ממליצה לאשר את ניצול יתרת התקציב ע"ס של 1,722,361 ₪ בסעיף "קק"ל ברשויות המקומיות" המצוי במתווה פעילויות קק"ל לציון 75 שנה למדינה לצורך הוצאת קול קורא נוסף לביצוע 11 אירועים נוספים של קק"ל על הזמן לציון 75 שנה למדינה ברשויות מקומיות ומועצות אזוריות, אשר יהיה פתוח לכל הרשויות המקומיות והמועצות האזוריות באשר הן, אשר תיבחנה בהתאם לאמות מידה שיקבעו גורמי המקצוע (אמות המידה יכללו בין היתר מתן עדיפות לפריפריה הגאוגרפית והחברתית). המלצה זו תובא לאישור דירקטוריון קק"ל.

הצבעה:

אושר פה אחד

11. המלצה לגבי מינוי רו"ח מבקר חיצוני והיקף שכרו



מזכירות החברה

גדי מאירי פתח את הדיון העוסק בהמלצה למינוי רואה חשבון מבקר חיצוני ובקביעת שכרו לשנת 2025.

יובל ייני הסביר כי בהתאם לחוק, יש למנות רואה חשבון מדי שנה ולאשר את שכרו, וההליך כולל דיון בוועדת הביקורת ואישור האספה הכללית, כאשר תפקיד ועדת הכספים הוא להמליץ לשני הגופים הללו.

הוא הסביר כי המשרד המבקר, EY (קוסט פורר גבאי), נבחר במכרז בשנת 2019 לתקופה של חמש שנים עם אופציה לחמש נוספות, בכפוף לאישור מחדש מדי שנה. לדבריו, חטיבת הכספים מרוצה מאוד מעבודת המשרד, הן מבחינת מקצועיות והן בשירות, ולכן ממליצה להמשיך את ההתקשרות. שכר הטרחה נשאר זהה לשנים קודמות: 494 אלף שקלים בתוספת מע"מ.

דניאל אבידור שאל האם מדובר במחיר קבוע לחמש שנים נוספות, ויובל ייני הבהיר כי לא מדובר בהתחייבות למחיר עתידי, אך הסבירות לשינוי נמוכה כל עוד לא מתרחש שינוי מהותי.

הצעת ההחלטה הועלתה להצבעה: ועדת הכספים ממליצה לוועדת הביקורת ולאספה הכללית להמשיך את ההתקשרות עם משרד רואי החשבון EY בשכר טרחה של 494 אלף שקלים בצירוף מע"מ בשנת 2025. ההצעה אושרה פה אחד.

החלטה מס' 25010410/4

ועדת הכספים ממליצה לוועדת הביקורת ולאספה הכללית להמשיך להתקשר עם משרד רואי חשבון EY בשכר טרחה של 494,000 ש"ח בצירוף מע"מ לשנת 2025.

הצבעה:

אושר פה אחד

12. דוח ביצוע תקציבי בגין שנת 2024 + רבעון 1 לשנת 2025

גדי מאירי ציין כי סעיפים 12, 13 ו-14 הם סעיפי דיווח. ליאורה נצר הבהירה כי סעיפים 12 ו-13 כוללים דיווחים בהתאם לנוהל הכנת התקציב השנתי ועדכנו: נתוני ביצוע לרבעון הראשון של שנת 2025, כאשר מדובר גם בשנה הקודמת (2024) כיוון שהתקציב אושר לשנתיים. בנוסף, הוצג דוח הסטות לרבעון הראשון של 2025.

חגי מיורק העיר כי בדברי ההסבר של סעיף 12 כתוב בטעות שמצורפים גם נתוני ביצוע תב"ר. ליאורה אישרה שמדובר בטעות וכי מדובר רק בנתוני ביצוע של התקציב השוטף.

גדי פרל שאל היכן מוחזקים כספים עודפים. ליאורה הסבירה כי הכספים מוחזקים בפקדונות בבנקים ובבתי השקעות. גדי פרל שאל האם ועדת הנכסים מנהלת אותם, ויובל ייני השיב כי אכן כן, וציין כי באותו בוקר אושר המאזן השנתי שבו ניתן לראות את התשואות הגבוהות שהושגו מניהול הכספים. ליאורה הוסיפה שמדובר ביתירות נזילות בפקדונות ובתיקי השקעות. יובל הדגיש כי היו למעלה מ-600 מיליון שקלים.

גדי מאירי סיכם כי אם אין שאלות נוספות, אפשר לעבור הלאה. יובל ייני הוסיף לגבי סעיף 14 כי מדובר בהסטה תקציבית מצטברת מעל 500 אלף שקלים, שאושרה על ידי המנכ"ל ומובאת לדיווח לוועדת הכספים לפי הנוהל.



מזכירות החברה

13. דיווח הסטות לגבי הרבעון 1 לשנת 2025

נמסר דיווח.

14. דיווח הסטה תקציבית באזור החוף

נמסר דיווח.

15. דיווח ועדת פשרות

ליאורה נצר ציינה כי מדובר בדיווח על פשרות שאושרו בוועדת פשרות, המובא לוועדת הכספים לא לפי נוהל רשמי, אלא לבקשת הוועדה מהעבר. גדי הדגיש כי כל הדיווחים מופיעים בחומרים שנשלחו לחברי הוועדה, והוסיף כי אם לאחר נעילת הישיבה תעלינה שאלות כלשהן בנושא, חטיבת הכספים תענה עליהן כנדרש. הוא הודה לכל המשתתפים והכריז על נעילת הישיבה.

כותב/ת הפרוטוקול: אליה אטלן