



מזכירות החברה

פרוטוקול

ישיבת ועדת כספים מס' 25/3, אולם ריבלין, משרדי קק"ל בירושלים

יום ראשון, א' ניסן תשפ"ה, - 30/03/2025 16:00 - 18:00

חברים:

יו"ר הוועדה - גדי מאירי

אלירן שמואל-חי (נוכחות בזום); גדי פרל; דניאל אבידור (נוכחות בזום); חגי מיורק; חיים מנחם (נוכחות בזום); יהושע שרמן; יוסי קטריבס (נוכחות בזום); יעקב בכר (נוכחות בזום); יפעת עובדיה לוסקי; ליאור טרגן (נוכחות בזום); לינה רסקין (נוכחות בזום); שמואל ליטוב (נוכחות בזום)

חסרים:

דויד בן ציון; ניסן צ'ליק; עמיחי סיבוני

משתתפים:

מ"מ מנכ"ל: עו"ד שימי בראון

אבי מוסן; עו"ד אביתר יצחק הלוי; אולי קונסטנטיני (נוכחות בזום); אורי אייזיקוביץ (נוכחות בזום); סגן יו"ר דירקטוריון - איתן גינזבורג (נוכחות בזום); אליה אטלן; אליהו גפני (נוכחות בזום); מר אמיר רוזנבאום; אסף קראווי; גידי אייזון (נוכחות בזום); גידי לייב (נוכחות בזום); גלי סיטון; גלעד הלל (נוכחות בזום); מר דוד מזרחי; ד"ר דורון מרקל; עו"ד דורית חבני; זהבית אמסלם; חזי הייס (נוכחות בזום); חיים כהן (נוכחות בזום); יאיר שטרית; יואב וינטראוב; מר יובל ייני; יו"ר עמית - יצחק וקנין (נוכחות בזום); ירון אוחיון; לואיז קוגן (נוכחות בזום); ליאורה כהן-נצר; מוריה אברמוביץ (נוכחות בזום); עוזי עזר (נוכחות בזום); עמית עמר (נוכחות בזום); עמית צומן (נוכחות בזום); צחי משה; סגן יו"ר דירקטוריון - רועי אלקבץ (נוכחות בזום); רחל סנקר

סדר יום:

1. אישור פרוטוקול
2. דיווח סטטוס- יתרות והתחייבויות קק"ל
3. סטטוס ביצוע תקציבי של התב"רים
4. מסגרת תקציבית לתב"ר 2025
5. אישור תקציב מיוחד בשל עליית המע"מ
6. בקשה הסטה תקציבית ממערך הסברה לחטיבת החינוך

תמצית דיון והחלטות:

1. אישור פרוטוקול

עיקרי הדיון:

אישור פרוטוקול

גדי מאירי פתח את הישיבה וציין כי מדובר בישיבה חשובה, שדנה בתקציב התב"ר לשנת 2025. הבהיר שהדיון אינו נוגע לפרויקטים עצמם אלא להקצאות תקציביות ליחידות. הסביר כי הישיבה כוללת גם את יושבי הראש של הוועדות הדירקטוריוניות והנהלת החטיבות והציג שתי הצעות להחלטה: האחת לאישור מיידי והשנייה כוללת תוספת של 400 מיליון ש"ח לתקציב שיעמוד על שלושה מיליארד ש"ח, בכפוף להמלצות שיגיעו מהדרג הביצועי. הוסיף כי המטרה היא להביא את ההצעה לאישור הדירקטוריון ב-8.4, ואם לא תושלם ההכנה בזמן – בישיבה שלאחר מכן. ציין כי ועדות הפרויקטים יוכלו להתחיל בעבודתן לאחר אישור המסגרות, והזכיר שישיבת דירקטוריון נוספת מתוכננת ל-13.5. ישיבת ועדת כספים ב-5.5. הדגיש את הצורך לזרז תהליכים כי שנת 2025 כבר מתקדמת.

גדי מאירי עדכן כי בעקבות ישיבת ראשי הוועדות שהתקיימה קודם לכן, הועלתה שאלה לגבי הבסיס



מזכירות החברה

לקביעת מסגרת של 2.6 מיליארד ש"ח. הדרג הביצועי הונחה להציג את היתרות התקציביות הקיימות מתב"רים קודמים, והחומרים נשלחו מראש. סדר הדוברים נקבע כך שיפעת תדבר, אחריה שימי, ואז יתחיל הדיון לפי סדר היום.

יפעת עובדיה לוסקי אמרה כי התקיימה ישיבה עם ראשי הוועדות לפני כשבועיים ובה הובע רצון להעלות את תקציב התב"ר מ-2.6 לשלושה מיליארד ש"ח. הוסיפה כי הדרג המקצועי התבקש לבצע סקירה רוחבית ולבדוק היתרות מהתב"רים שלא נוצלו. הבהירה כי אישור המסגרות יובא לדירקטוריון ב-4.8, ולאחר מכן יתחילו דיונים ברזולוציות פרטניות. הדגישה את הצורך לפעול במהירות, נוכח ההזדמנות להשפיע בתקופת משבר, וציינה כי האתגר המרכזי הוא בביצוע, ולא רק באישור תקציבים.

שימי בראון הודה לצוותים המקצועיים וציין כי כל מנהלי החטיבות ישבו עם הנהלת חטיבת הכספים לבחון את הצרכים המקצועיים. הסביר כי לאחר סיום הבחינה, הוגשה הצעת התקציב ליו"ר הוועדה וליו"ר קק"ל. הדגיש כי הדרג המקצועי המליץ על תקציב נמוך יותר, אך התקבלה הצעת הנהלה להביא מסגרת של 2.6 מיליארד ש"ח. ציין שזהו המקסימום שקק"ל יכולה לעמוד בו כעת, והוסיף כי בשנת 2024 תב"רים רבים לא יצאו לפועל עקב תהליכים פנימיים, כשחלק ניכר מהפעילות הוקפאה לצורך יצירת תקציבים מעבר לכרית הביטחון. הבהיר כי מדובר בהיערכות לאתגרים שצפויים להימשך גם בשנים הקרובות.

גדי מאירי העלה להצבעה את אישור הפרוטוקולים מהישיבות מיום 20.01.2025 ומיום 27.02.2025 בהתאם לסעיף 1 בסדר היום, וציין כי צורפה טיוטת פרוטוקול להחלטה ללא התכנסות. לאחר ששאל אם למישהו יש הערות ולא נשמעה התנגדות, הציג את נוסח ההצעה לאישור הפרוטוקולים.

ועדת כספים אישרה פה אחד את פרוטוקולי הישיבות מיום 20.01.2025 ומיום 27.02.2025.

2. דיווח סטטוס- יתרות והתחייבויות קק"ל

פירוט הדיון בסעיף 3.

3. סטטוס ביצוע תקציבי של התב"רים

עיקרי הדיון:

סטטוס ביצוע תקציבי של תב"רים

בסעיף 2 לסדר היום, הוצגו המספרים וההצדקה לגובה התקציב. יובל ייני חזר על כך שהדרג המקצועי המליץ על מסגרת תב"ר בסך 2.1 מיליארד ש"ח, אך ועדת הכספים ביקשה להציג מסגרת של 2.6 מיליארד ש"ח. הסביר כי המצגת כוללת את יתרות קק"ל, התחייבויות קודמות וחלוקה לפי חטיבות. העביר את רשות הדיבור לליאורה כהן נצר מנהלת אגף תקציבים, שהסבירה כי תוכנן לעבור לשיטת חישוב חדשה להכנסות קק"ל לפי מודל שהוצג בדירקטוריון קודם, אך בשל המצב הביטחוני הוחלט להמשיך לפי השיטה הישנה – תוך הסתמכות על יתרות נזילות וצפי הכנסות.

ליאורה ציינה כי יתרות קק"ל עומדות על כ-8.142 מיליארד ש"ח, והתחייבויות הכוללות תב"רים ותקציב שוטף מסתכמות בכ-6.646 מיליארד ש"ח. בנוסף, קיימת כרית ביטחון של 1 מיליארד ש"ח. לאחר הפחתת ההתחייבויות והמס מהכנסות צפויות של 2.5 מיליארד ש"ח, התקבלו יתרות פנויות של כ-2.633 מיליארד ש"ח, והן מהוות את הבסיס לתקציב התב"ר. גדי מאירי הדגיש כי נשלח לחברים פירוט מלא לפי חטיבות, כולל מועד התחלת כל תב"ר, רמת הביצוע והיתרה התקציבית שנותרה.

במהלך הדיון, ירון אוהיון ביקש להבהיר את הנתונים בנוגע ליחידתו, וציין כי קיבל מייל הכולל התחייבויות חדשות של חצי מיליארד ש"ח. שימי הבהיר שמדובר בהתחייבויות לביצוע, לא בהכרח



מזכירות החברה

כספים שיצאו בפועל. גדי אישר כי עדכון מה-17.3 מצביע על יתרה של 1.4 מיליארד ביחידות. ליאורה הבהירה כי בפרויקטים בהם הוקצו כ-2.129 מיליארד ₪, נותר לביצוע סכום של כ-1.5 מיליארד ₪. גדי הדגיש כי מטרת הסקירה הייתה להבהיר את גבולות התקציב האפשרי וכי מסגרת של 2.6 מיליארד נגזרת מהיתרות הפנויות לאחר כל ההפחתות.

גדי הוסיף כי הדרג המקצועי נדרש כעת לבצע ניתוח מעמיק של כלל התב"רים כדי לבחון אילו מהם ניתן לדחות ואילו ניתן לממש רק בחלקם. המטרה היא לשחרר עוד 400 מיליון ש"ח ולאפשר קביעת מסגרת תקציב כוללת של שלושה מיליארד, שתובא לאישור לאחר קבלת ההמלצות.

בהמשך הישיבה התייחס גדי מאירי לשאלות שעלו וציין שיובל ירכז את המענה לשאלות בסוף הדיון. יהושע שרמן הביע הסתייגות מהגישה השמרנית. הוא טען כי קיים מרחב גמישות גבוה יותר בתקציב, במיוחד כאשר מדובר בכסף שעתיד להיות מנוצל בשנים הבאות, והציג דוגמה מתוך ועדת המקרקעין שבה הוא חבר, בה מתוכננת השקעה בבניית דירות. שרמן טען כי ניתן להפעיל מדיניות פחות נוקשה ולהשתמש בחלק מהכסף כבר עכשיו, תוך שמירה על עקרונות של אחריות תקציבית. דניאל אבידור ביקש להבין מדוע אחוזי הביצוע בפועל נמוכים, למרות שבשנה שעברה אושרו תב"רים לאחר הצגת נחיצותם על ידי המנהלים.

יובל ייני השיב כי תב"רים הם תקציבים רב-שנתיים, ולכן אין לצפות שכל הכסף ימומש בשנה אחת. ציין כי בפרויקטים כמו החג"מ, מרבית התקציב קשור לתרומות שטרם התקבלו ולכן התנאים לשחרור התקציב טרם התקיימו.

בהמשך, יובל הסביר לשאלתו של שרמן כי קיימות התחייבויות ארוכות טווח שלא מומשו עדיין, כמו פרויקט בית מוסדות קק"ל, בהיקף של כ-500 מיליון ש"ח. לדבריו, מדובר בפרויקט שנתקל בעיכובים תכנוניים, כך שמועד סיומו נדחה לסוף העשור. ציין כי מדובר בנכס מניב עם פוטנציאל השכרה עתידי. שרמן שאל אם ניתן לשחרר חלק מהתקציב שכבר הוקצה לטובת תב"רים מיידיים, תוך שמירה על יתרת התחייבות עתידית. יובל הדגיש כי בפרויקטים אין אפשרות להתחיל בביצוע ללא שריון מלא התקציב.

גדי מאירי הבהיר כי קק"ל היא חברה לתועלת הציבור, ולכן הגיוני ששיקולים ציבוריים וכלכליים ינחו את קביעת מסגרות התקציב. בהתייחס לשאלתו של יעקב בכר על חיזוי הכנסות, יובל ייני הסביר כי אכן קיימת נטייה בפועל בשנים מסוימות לביצוע גבוה מהתחזית, אך מודל ההכנסות החדש צפוי לתת לכך מענה נוסף. לפי המודל, אם תתקבל הכנסה עודפת, ניתן יהיה להקצות אותה ישירות לטובת תב"רים והשקעות. גדי הוסיף שאילו היו פועלים כבר לפי המודל החדש, מסגרת התב"ר שהייתה מובאת לאישור כעת הייתה נמוכה בהרבה – בסביבות 800 מיליון ש"ח בלבד. הסביר כי המליץ לדחות את המודל לשנה הבאה, משום שמדובר גם בשנת קונגרס.

גדי ציין כי התקציב הנוכחי – בין אם יאושר בגובה 2.6 מיליארד או 3 מיליארד – הוא תקציב תב"רי חסר תקדים בהיקפו בקק"ל. הבהיר כי ההצעה להוסיף 400 מיליון ש"ח למסגרת מבוססת על דרישת מהדרג המקצועי לבחון את כלל התב"רים הקיימים ולזהות אילו ניתן לדחות או להקפיא, ובכך לאפשר גמישות תקציבית נוספת.

בסיום הדיון, גדי מאירי הציג את הצעת ההחלטה של סעיף 3: חטיבת הכספים תבצע עבודת מטה מול יתר החטיבות על מנת לבחון ביטול תב"רים שאושרו בעבר בהיקף של כ-400 מיליון ש"ח, והמלצות בנושא יובאו לדיון בוועדות הדירקטוריון הרלוונטיות ולאישור בוועדת הכספים ובדירקטוריון. ההצעה כולה עברה פה אחד ללא מתנגדים או נמנעים.

שימי העיר כי יש תב"רים שלא מאפשרים פיצול, אך גדי השיב שהדרג המקצועי יידרש לבצע את העבודה המפורטת ולבחון כל מקרה לגופו. שרמן הוסיף כי לעיתים כבר מצוין בתב"ר שהוא כולל רק שלב תכנון.

גדי פרל שיבח את העשייה במפ"ק, וציין כי מי שמכיר את הפרויקטים יודע עד כמה ההישגים בשטח מרשימים, במיוחד נוכח התנאים המורכבים שבהם פעלו.



מזכירות החברה

4. מסגרת תקציבית לתב"ר 2025

עיקרי הדיון:

מסגרת תקציבית לתב"ר 2025

בתחילת הדיון בסעיף 4, גדי מאירי עדכן תיקון טכני בתקציב תב"ר 2025: מסגרת התב"ר של הימנותא עמדה על 350 מיליון ש"ח, אך כיוון שכבר אושרו 50 מיליון ש"ח בוועדת ההנהלה, המסגרת המוצעת תוקנה ל-300 מיליון ש"ח. בהתאם, סך התקציב ירד מ-6.2 ל-55.2 מיליארד ש"ח. יובל ייני וליאורה כהן נצר אישרו את התיקון, והבהירו כי מדובר בעדכון טכני בלבד, שכן הסכום כבר אושר.

בהמשך, גדי מאירי פתח לדיון שני נושאים שעלו בישיבת ראשי ועדות: הראשון – העובדה שתב"ר השיקום מופיע תחת ועדת ההנהלה ולא חולק בין החטיבות; השני – אי הכללת תקציב לטרנספורמציה דיגיטלית במסגרת תקציב משאבי אנוש בתוכנית ה-2.6 מיליארד, לעומת הכללתו במסגרת שלושה מיליארד. נושא תב"ר השיקום עורר תגובות רבות, והדיון נפתח בהשתתפות יהושע שרמן, שמואל ליטוב, יעקב בכר ורועי אלקבץ.

יהושע שרמן אמר שכבר הביע את הסתייגותו מהדרך בה הוכנס תב"ר השיקום לתקציב הכללי, ללא דיון מקדים בוועדות החטיבתיות. לטענתו, עיקר התקציב נוגע למפ"ק, ולכן היה צריך להביא אותו לוועדת המפ"ק או לחלקו לפי תחומים, כמו חינוך ושיקום יערות. לדבריו, תב"ר השיקום כולל סכום חריג גבוה של 700 מיליון ש"ח, ואילו במסגרות האחרות למפ"ק מוקצים רק בין 300 ל-400 מיליון. לדבריו, הדבר מהווה ניהול לא תקין ופוגע במעמד הוועדות המקצועיות. הוא קרא לשנות את התמחיל – לפצל את תב"ר השיקום, להחזיר חלק ממנו לוועדות ולהשאיר מסגרת כללית של 300–400 מיליון בלבד.

גדי מאירי ביקש מהיועץ המשפטי אביתר יצחק הלוי להתייחס בהמשך לטענת "ניהול לא תקין". שימי בראון הבהיר שאין הצבעה על חלוקת התקציב לפי ועדות אלא רק על המסגרת הכללית והמסגרות החטיבתיות, ולכן לא ניתן להעלות הסתייגות מהסוג הזה במסגרת ההצבעה. שרמן עמד על דעתו שיש לקבוע חלוקה אחרת של המסגרות, וביקש לנהל הסתייגות רשמית. חגי מיורק שאל אם תהיה הצבעה על כך ושרמן הבהיר שהוא ממתין לדיון לפני קבלת החלטה.

הדיון המחיש את המחלוקות סביב אופן קביעת מסגרות התקציב, ובפרט את השאלות על השקיפות, תהליך קבלת ההחלטות והאיזון בין החלטות הנהלה להחלטות ועדות דירקטוריון.

שמואל ליטוב ביקש לדבר רק לאחר שיקבל מענה מהיועץ המשפטי אביתר יצחק הלוי, כיוון שגם הוא רצה להתייחס להיבטי הנהל. לפני כן, שימי בראון ביקש להציג את הרציונל מאחורי תב"ר השיקום. לדבריו, בשל האירועים החריגים של התקופה – ובעיקר בעקבות נזקי המלחמה בדרום ובצפון – סבר הדרג המקצועי שאין אפשרות להתמודד עם הצרכים שעלו מהשטח דרך ועדות קיימות כמו חינוך, מפ"ק, סביבה או אקלים. לפיכך, הדרג המקצועי ביקש לייצר מסגרת תקציבית ייעודית לשיקום, שתנוהל על ידי מינהלת בראשותו, ובה יהיו חברים מנהלי החטיבות הרלבנטיים. צרכים מהשטח יובאו לדיון במנהלת, ומשם יובלו לדיון בוועדת הנהלה, שנתפסת כוועדה שמייצגת את כלל הסגנים ויכולה לתת מענה רוחבי ויעיל. שימי הדגיש כי ועדת ההנהלה הוסמכה לכך כבר בהחלטות מנובמבר 2023, ושהיא רק ממליצה לדירקטוריון, בדיוק כפי שוועדות אחרות פועלות. לדבריו, זו אינה עקיפה של תהליך אלא התאמה לצרכים ייחודיים שלא נכנסים לתוך ועדה קיימת.

יהושע שרמן טען מנגד כי ההחלטות מנובמבר אמנם עסקו בטווח מיידי ובינוני, אך מאז עברה האחריות לדיונים בוועדות. לדבריו, יש כאן זילות של ועדות מקצועיות, וגופים מקצועיים אמורים להביא את ההצעות לוועדה הרלוונטית, גם אם מדובר בשיקום. שימי השיב כי מדובר בגופים שפעמים רבות אינם נופלים תחת תחום אחריות ברור, ולכן נדרשה גישה רוחבית.

גדי מאירי ביקש שאביתר יצחק הלוי יתייחס. אביתר הסביר כי מדובר בתקציב שמוקצה ברמת מסגרת בלבד, ללא חלוקה לוועדות ספציפיות. הדגיש כי כל ההמלצות עוברות לבסוף לאישור הדירקטוריון, ושאינן כאן חריגה מהנהל או בעיה משפטית. לדבריו, ועדת כספים אינה מאשרת אלא ממליצה, ובסופו של דבר מדובר על תהליך חוקי, סדור, ותקין לחלוטין.

שמואל ליטוב טען כי בעבר כבר סוכם, לאחר התערבות יו"ר ועדת הכספים, שתקציבי חירום לא יובאו



מזכירות החברה

ישירות לוועדת הנהלה מבלי לעבור קודם בוועדות. לדבריו, ועדת הכספים יכולה להמליץ על מסגרת תקציבית, אך אינה מוסמכת לקבוע לאיזו ועדה ינותב הדיון. לפיכך, הדירקטוריון צריך להכריע על מנגנון ההקצאה, והוועדות הן אלו שצריכות לדון בתוכן עצמו. גדי מאירי השיב כי לא כתוב בנוסח ההחלטה שתב"ר השיקום יופעל דרך ועדת הנהלה, אלא רק שמוקצה עבורו תקציב. שמואל הבהיר כי חשוב לחדד שהחלטת ועדת הכספים אינה קובעת את מסלול הדיון אלא רק את גובה התקציב למסגרת ייעודית לשיקום.

שמואל ליטוב הבהיר כי לפי הבנתו, הדיון כעת עוסק רק בקביעת המסגרת התקציבית – 600 או 700 מיליון ש"ח – בעוד שההחלטה באיזו ועדה יידונו התקציבים בפועל תתקבל בהמשך בדיון בדירקטוריון. אביתר יצחק הלוי אישר זאת והבהיר כי אין בהחלטה הנוכחית קביעה על סמכויות ועדות דירקטוריון, והסמכות הבלעדית לכך נתונה לדירקטוריון עצמו.

ליטוב ביקש הבהרה נוספת: האם לפי דברי שימי בראון, נושאים מובהקים כמו חינוך או מפ"ק יידונו בוועדותיהם, ורק נושאים שאינם מובהקים יובאו לוועדת ההנהלה? שימי הבהיר כי המלצת הדרג המקצועי היא שכל נושאי השיקום יידונו במסגרת ועדת ההנהלה, גם אם אינם נופלים תחת תחום ברור, וכי הוועדה תנהל זאת כוועדה מקצועית רוחבית על בסיס המלצות מנהלת שיקום שבראשה יעמוד. גדי מאירי הוסיף כי תב"ר השיקום בנוסח ההצעה לא הוקצה לוועדה מסוימת, אלא הוצג כקטגוריה תקציבית בלבד, במסגרות של 2.6 ושלושה מיליארד ש"ח.

גדי גם הזכיר כי בתקופת המלחמה התקבלו החלטות בוועדת הנהלה באופן חריג, לעיתים אף תוך דילוג על ועדת הכספים, והדירקטוריון הסמיך את ועדת ההנהלה לעסוק בנושא השיקום. אביתר הקריא את החלטת הדירקטוריון מ-2.11.2023, שהסמיכה את ועדת ההנהלה לטפל במימוש מדיניות השיקום, והבהיר שהחלטה זו עדיין בתוקף. ירון אוהיון חלק על כך וטען שמדובר במצב שונה בתכלית מהמצב הנוכחי, אך גדי עמד על כך שהסמכות נותרה בידי הדירקטוריון, והחלטות קודמות לא שונות.

שימי הדגיש כי תב"ר השיקום מוצע בנוסף לתקציבים חטיבתיים קיימים ולא בא על חשבונם.

לאחר מכן לקח את רשות הדיבור יעקב בכר. הוא ביקש להסיר מהדיון את טענות "מנהל תקין לא תקין", והזכיר כי ההצעה להקצות את תב"ר השיקום לוועדת ההנהלה מבוססת על החלטת הדירקטוריון מהעבר. ציין כי מדובר באירוע חריג שאינו קשור לאף אגף שגרתי, אלא בנסיבות חירום יוצאות דופן, ולכן הגיוני לפעול באמצעות ועדה ייעודית ולא ועדה חטיבתית רגילה. הדגיש כי חברי ועדת ההנהלה הם אנשי מקצוע רציניים, ואין סיבה לחשוש בכוונותיהם. לדבריו, המהלך בא להקל על העבודה ולא לרכז כוח מיותר. חתם באמירה שאילו ההצעה לא הייתה מובאת, הוא עצמו היה יוזם אותה, וביקש להימנע מדיונים "תלמודיים" מיותרים.

גדי מאירי הודה לו וביקש לסיים את ההתנצחויות.

רועי אלקבץ הצטרף לדברי יעקב בכר והביע תמיכה במנגנון שהוצג לניהול תב"ר השיקום. לדבריו, אין מקום לשיח על "מנהל תקין" בהקשר זה, שכן הנהלת קק"ל היא הנהלה רצינית שתדע להעביר את הביצוע לחטיבות הרלוונטיות, בהתאם לאופי כל פרויקט.

יוסי קטריבס ציין כי מבחינה עקרונית, כמי שאינו חבר בוועדת ההנהלה, היה מעדיף שהנושא ינוהל באמצעות ועדות רגילות. עם זאת, מכיוון שמדובר בתקציב תוספתי ייחודי לשיקום, ולא על חשבון חטיבות אחרות, הוא רואה בכך צעד נכון. הדגיש שיש לוודא שוועדת ההנהלה רק ממליצה לדירקטוריון. גדי מאירי אישר זאת והבהיר שכל הוועדות, כולל ועדת ההנהלה, מגישות המלצות בלבד – הסמכות להחלטות היא של הדירקטוריון. דניאל אבידור הצטרף לדברי קטריבס והדגיש כי גם אם בעבר הוסמכה ועדת ההנהלה לפעול באופן עצמאי בזמן חירום, ההחלטות בסופו של דבר טעונות אישור דירקטוריון.

יהושע שרמן הסביר כי אין לו התנגדות עקרונית למנגנון השיקום, אלא להיקפו היחסי. לדבריו, כאשר דובר על סכום של 300–400 מיליון ש"ח – לא הייתה לו בעיה. ההתנגדות נובעת מהעובדה שתב"ר השיקום עומד על 700 מיליון ש"ח, סכום גדול בהשוואה לתקציבי ועדות כמו מפ"ק. גדי מאירי דייק אותו והבהיר כי תקציב מפ"ק מגיע כמעט למיליארד ש"ח, כך שההשוואה אינה מדויקת. שרמן טען כי יש להבחין בין תב"ר מקצועי שמובא ע"י החטיבה לבין תב"ר שמוקצה באופן כללי להנהלה, ובכך נשללת מהוועדה המקצועית השליטה בו.



מזכירות החברה

אביתר יצחק הלוי הסביר כי מדובר במדיניות כללית שאינה מבחינה בין סוגי יוזמות או גופים, וההחלטה על תב"ר השיקום תקינה משפטית. גדי מאירי חזר והבהיר שוועדת מפ"ק יכולה לפעול בגמישות במסגרת התקציב שאושר לה – כולל הזות תקציבים מפרויקט אחד למשנהו – ולפיכך הדרישה להגדלה איננה מוצדקת.

גדי מאירי הדגיש כי תב"ר השיקום נועד לפרויקטים ייחודיים שאינם מבוצעים על בסיס קבוע, וכי נושאים כדוגמת דרכים ביטחוניות מתוקצבים מדי שנה בנפרד ולכן אינם כלולים בתב"ר השיקום המוצע. עם זאת, הבהיר כי אם הדירקטוריון יסמך את ועדת ההנהלה לעסוק בנושא, היא זו שתנהל את תב"ר השיקום – וההמלצה הנוכחית של ועדת הכספים היא שהנושא ינוהל בוועדת ההנהלה.

אלירן שמואל חי ביקש הבהרה לאחר ששמע את עמדות הדרג המקצועי מחד, ואת עמדתו של ירון מאידך. לדבריו, נוצר בלבול באשר לאופן חלוקת הנושאים – האם מדובר בסמכות הנהלה או ועדות מקצועיות – וביקש מהדרג המקצועי לעשות סדר בדברים.

יוסי קטריבס שאל האם לאחר הדיונים בוועדות, תובא שוב המסגרת לאישור ועדת הכספים לפני העלאתה לדירקטוריון. גדי מאירי השיב בחיוב, והבהיר כי המסגרת תאושר בדירקטוריון הקרוב (8.4), לאחר מכן יתקיימו דיוני עומק בוועדות השונות ברמת הפרויקטים, ואלו יובאו לאישור נוסף של ועדת הכספים ושל ועדת ההנהלה לפני הצגתה לדירקטוריון לאישור סופי.

יהושע שרמן אמר כי יש להתקדם לסעיפים הבאים בשל ריבוי נושאים שטרם נדונו.

הדיון על תב"ר השיקום הסתיים והדיון עבר לסוגיית **תב"ר הטרינספורמציה הדיגיטלית**. גדי מאירי פתח את הנושא בהצגת הרקע: תב"ר של כ-100 מיליון ש"ח אושר ב-2021, לאחר מכן התווספו 20 מיליון נוספים, וכעת הדרג המקצועי מבקש לאשר שלב ב' בהיקף של עוד 100 מיליון ש"ח. ציין כי סך העלות כבר נוסקת ל-250 מיליון ש"ח, ושאל מהי התוכנית המלאה ומהם הנימוקים להיקף התקציב הגבוה. הדגיש כי מעולם לא הוצגה לו או לוועדה טבלה מסודרת שמראה מה נעשה עד כה, אילו מערכות פותחו, מה התוצאות, ומה הצפי לשלב הבא.

שימי בראון הדגיש שהטרינספורמציה הדיגיטלית אינה תב"ר של חטיבה אחת, אלא פרויקט רוחבי שהוא **כלי ניהולי קריטי לכלל קק"ל**. לדבריו, מדובר במערכת שצריכה לשרת את כלל החטיבות: מפ"ק – לניהול יער, חינוך – לניהול פרויקטים, מקרקעין – לספר הנכסים ועוד. תיאר את המהלך כחינוכי למעבר קק"ל לעידן טכנולוגי עדכני, והוסיף כי מערכות מידע הן הכלי המרכזי שמאפשר תיאום, בקרה וניהול תקין של כלל התהליכים בארגון. לדבריו, אם לא תבוצע השקעה נוספת, הארגון יישאר מאחור.

אמיר רוזנבאום, שמוביל את המיזם מטעם הדרג המקצועי, פתח בהתייחסות לדבריו של גדי. הוא הביע צער על כך שהשתמע כאילו התקציב הקודם לא נוצל או לא נעשה בו שימוש נכון, וטען כי ההפך הוא הנכון – נעשתה עבודה רבה ונמצאים בשלב מתקדם. הבהיר כי אם יוזמן להציג לוועדת הכספים, הוא ישמח לפרוס את כל התמונה בפני הדירקטוריון. גדי העיר שאינו מפקפק בשימוש התקציבי, אלא מבקש להבין באופן מסודר את **פירוט התוצרים** של שלב א', הצרכים של שלב ב', ומהי העלות המוצדקת. הדגיש כי זהו נושא שחוזר שוב ושוב לאורך השנה האחרונה, ולמרות בקשות חוזרות – לא הוצגה לו טבלה שמרכזת את הנתונים הנדרשים.

הדיון שיקף מחלוקת מתמשכת סביב שאלות של **שקיפות, סדרי עדיפויות תקציביים, והצגת נתונים מדידים**. הדירקטוריון הביע נכונות לבחון את המשך התמיכה התקציבית בפרויקט, אך הציב כתנאי לכך הבהרה מקיפה לגבי שלב א' ור', כולל פירוט מערכות, תוצרים, השוואת עלויות וצפי להשלמה.

חיים מנחם אמר שהדברים שהוצגו עד כה מחזקים את תחושת הצורך לאשר את המסגרת התקציבית לטרינספורמציה הדיגיטלית, אך הדגיש כי אין בכך כדי לפטור את הדרג המקצועי מהצגת פירוט מלא. לדבריו, נכון יהיה לקיים ישיבת ועדה ייעודית עם ההנהלה המקצועית כדי לעבור סעיף-סעיף ולהבין את מהות הפיתוחים המבוקשים ואת היקפי העלויות. הוא הוסיף שכדי לקדם את הדיון, יש לאשר את המסגרת באופן עקרוני תוך הצבת תנאי להצגת הפירוט המלא טרם ההצבעה בדירקטוריון.

גדי מאירי הסכים לכך והדגיש שהעיקר הוא להבטיח שהתהליך נעשה באחריות, גם אם ברור שמדובר בפרויקט חשוב. הבהיר שוועדת הכספים איננה מחליטה כעת על ההוצאה בפועל, אלא על הקצאת המסגרת בלבד, בכפוף להצגת פירוט נלווה בהמשך.



מזכירות החברה

שימי בראון הוסיף שמדובר בפרויקט רוחבי המחייב עבודה משותפת של כלל החטיבות, והדגיש שהדרישה לשקיפות ולפירוט מקובלת ומובנת, אך אין בכך כדי לעכב את ההכרה בצורך ובחשיבות של הפרויקט. לדבריו, יש להבטיח שק"ל תוכל לעמוד באתגרים הטכנולוגיים של השנים הקרובות, והמסגרת התקציבית המבוקשת היא בגדר השקעה בעתידו של הארגון.

אמיר רוזנבאום חזר והתחייב להציג את כל הנתונים הנדרשים בכל פורום שיידרש, וציין שוב כי הפרויקט מנוהל במקצועיות ובשקיפות מלאה. הדגיש שמערכות המידע שיפותחו לא רק תיעלנה את הניהול הפנימי של קק"ל, אלא גם יספקו שירות טוב יותר לציבור הרחב, לרבות מבקרים ביערות, תלמידים וגורמים שותפים לפעילות קק"ל.

גדי מאירי סיכם את הנושא באמירה כי ועדת הכספים תתכנס לדיון ייעודי בפרויקט הטרנספורמציה הדיגיטלית לפני העלאתו לאישור הדירקטוריון, וכי הדיון הספציפי יתקיים בהקדם. בשלב זה ביקש לעבור לסעיף הבא על סדר היום.

חיים מנחם אמר שמהדברים של אמיר עולה צורך אמיתי, אך הדגיש שמדובר במספרים גדולים מדי בשלב זה. לדבריו, אף שהפרויקט חשוב ונחוץ – ובמיוחד בתחום הרישום במכלול מקרקעין – נראה כי הפיצול לשלבים והבאת כל שלב מחדש לאישור יוצרים תחושה של שיטת הסלמי. הוא הציע לדחות את האישור הנוכחי למועד אחר ולבחון שוב את הצורך.

אלירן שמואל חי הביע הסתייגות מהתנהלות הדרג המקצועי, וטען שבכל פעם מאשרים תקציב נרחב, ולאחר מכן נאמר שהפרויקט לא הסתיים ונדרשת תוספת. לדבריו, כבר הושקעו 120 מיליון ש"ח, וכעת מבקשים עוד 100 מיליון, בלי להציג באופן מלא את השימוש בכספים שכבר הוקצו. אמיר רוזנבאום השיב שאלו פרויקטים שונים – השלב הראשון הושלם, וכעת מדובר בשלב שני, וכי הארגון אינו יכול להמשיך להתנהל באקסלים. הוא הדגיש את הדחיפות שבשדרוג מערכת ה-ERP, וטען שהדרג המקצועי עומד מאחורי המספרים שהוצגו.

איתן גינזבורג הביע תמיכה עקרונית בפרויקט אך תהה מדוע נדרש להכפיל את התקציב כאשר הפרויקט הקודם טרם הסתיים. הוא הדגיש שהשאלה המרכזית היא לא האם התהליך חשוב – שכן כולם מסכימים שהוא חשוב – אלא מה גובה העלויות והאם יש לכך הצדקה ביחס למסגרות התקציב. לדבריו, קיים סיכון מוכר של כישלון בפרויקטים כאלה, כפי שעולה גם מסקרים בינלאומיים, ולכן יש לבחון בזהירות רבה היקפים ופריסה.

אורי איזיקוביץ העיר כי האישור הקודם היה של 100 מיליון ש"ח ועוד תוספת של 20 מיליון ש"ח בלבד. איתן הסכים, ותיקן את עצמו. הוא חזר על כך שאף אחד מהדירקטורים לא מתנגד לעצם הפרויקט, אך העלויות הגבוהות מחייבות בדיקה מעמיקה יותר, לצד שמירה על שקיפות והצגת מתודולוגיה של קבלת החלטות תקציביות.

גדי מאירי סיכם ואמר שעל אף שהנושא יידון שוב לקראת האישור בדירקטוריון, ועדת הכספים נדרשת לקבל החלטה עקרונית על מסגרת התקציב, ובכך לאפשר לדרג המקצועי להתקדם עם ההכנות לקראת שלב ב'. הבהיר שהמסגרת תאושר בכפוף להצגת פירוט מלא ומעמיק בוועדה טרם ההצבעה הסופית בדירקטוריון.

יוסי קטריבס, בעל רקע ממשלתי בתחום הדיגיטל, טען כי אחת הבעיות הקשות בפרויקטים מהסוג הזה היא חוסר הסתכלות כוללת, שגוררת הזרמת כספים בלי תוכנית סדורה. לדבריו, הבעיה היא לא רק מערכתית אלא תהליכית, ויש צורך ב-CIO עצמאי שינהל את כל הנושא – לא רק ברמת מחשוב אלא ברמת ניהול ותכנון כולל. לדבריו, מדובר על שינוי ארגוני עמוק ולא על אוסף של מערכות תוכנה, והזהיר מפרויקטים שהופכים ל"בורות" תקציביים.

גדי פרל אמר שהוצגו לו פרטים מהפרויקט אך גם הוא לא השתכנע מהדרך שבה הוצגו העלויות. לדבריו, קשה לחלוק על הצורך, אך הגישה הנוכחית – הממוקדת במערכות ספציפיות – לא נכונה. לדבריו, יש צורך להציג תוכנית רב-שנתית כוללת עם תקציב מערכתי ברור, ואמר שפרויקטים כאלה לרוב עולים הרבה יותר מהצפוי. לכן הציע להחזיר את הדיון לפורום של ועדת משא"ן או הנהלה, ולגבש תוכנית כוללת.

דניאל אבידור אמר שהדיון הנוכחי מתקיים בלי הנתונים הרלוונטיים, וללא פירוט של מטרות, תוכנית או תחזוקה עתידית. הוא ביקר את העובדה שהנושא מובא לדירקטוריון מבלי שגובשה סביבו הבנה



מזכירות החברה

מקצועית או נבנה אמון מול יו"ר הוועדה. לדבריו, כל סכום שהוצג – 100 מיליון ש"ח או כל מספר אחר – חסר משמעות כל עוד לא ידוע לאן הולכים, איזה מערכות נבחרו, מה העלויות ארוכות הטווח, מה יכולות התחזוקה, ומה היקף ההטמעה הנדרש. לדבריו, כל דירקטור עם רקע טכנולוגי יוכל לתמוך בהצעה כאשר יוצגו הדברים בצורה ברורה, מוסדרת, עם תוכנית פעולה ונתונים שקופים.

גדי מאירי ציין שיש תמימות דעים על חשיבות הפרויקט, אך לא על אופן ההצגה, סדרי העדיפויות, או רמת השקיפות. הוא הודיע שימליץ לקיים דיון נפרד ומעמיק בנושא הטרנספורמציה הדיגיטלית בוועדה ייעודית, תוך הצגת תוכנית כוללת עם עלויות, שלבים, תחזוקה, ומטרות מוגדרות.

גדי מאירי הבהיר כי הנושא של טרנספורמציה דיגיטלית יובא לדיון מעמיק ונפרד. עם זאת, הציג את העובדה שבמסגרת התקציב של 2.6 מיליארד ש"ח אין כלל סכום לטרנספורמציה, ובמסגרת התקציב של 3 מיליארד ש"ח יש סכום של 100 מיליון ש"ח, אך גם הוא מותנה בדיון ייעודי ופרטני לפני כל אישור סופי.

אורי איזיקוביץ' הסביר כי מדובר בתוכנית כוללת ולא באוסף מערכות, והיא כוללת למעלה מ-30 פרויקטים שונים שהתמקדו עד כה במערכות לוויין. התוכנית, לדבריו, בוצעה על בסיס מתודולוגיה מסודרת שכללה אפיון תהליכים ושיפור תהליכי עבודה לפני יישום טכנולוגי. בשלב השני, כך לדבריו, המוקד עובר למערכות הליבה – ERP, לוגיסטיקה, משאבי אנוש, ניהול נכסים ומערכות גיאוגרפיות. לדבריו, התוכנית הוצגה בהנהלה מספר פעמים, כולל פירוט העלויות והתחזוקה השוטפת.

אמיר רוזנבאום ביקש שייקבע מועד ופורום להצגת הפרויקט לעומק, והדגיש שהוא והצוות מוכנים להציג את החומרים בכל עת ובכל פורום שיוגדר.

יהושע שרמן ניסה להגיש הסתייגות למתווה התקציבית, בטענה שבסעיף של מכלול מקרקעין נכללים 300 מיליון ש"ח לפרויקט אגמון החולה שאינו רלוונטי ל-2025, וביקש להעבירם לחטיבת מפ"ק. שימי בראון ואביתר יצחק הלוי הבהירו שהוועדה דנה רק במסגרת התקציבית הכללית והיחידתית, והחלוקה הפנימית נתונה לוועדות הדירקטוריון הרלוונטיות. לפי חוות הדעת המשפטית, אין מקום להצבעה על הסתייגות כזו בשלב זה – ההסתייגות תוכל להידון בדיון פרטני בוועדת מקרקעין או בדיון דירקטוריון.

גדי מאירי השיב כי ניתנה חוות דעת משפטית ברורה, וכי אין מניעה להעלות הסתייגות בדיון המלא בדירקטוריון.

לבסוף, הועלתה להצבעה הצעת ההחלטה של ועדת הכספים לאשר את מסגרת התב"ר לשנת 2025 בסך של 2.55 מיליארד ש"ח, כולל המסגרות התקציביות היחידתיות. ההצעה עברה פה אחד.

החלטה מס' 25010302/4

ועדת הכספים מאשרת את מסגרת התב"ר לשנת 2025 בסה"כ של 2.55 מיליארד ש"ח ואת המסגרות היחידתיות כמפורט במסמך שצורף. המקור התקציבית לתב"ר 2025 מיתרות קק"ל הפנויות מעבר לכרית הביטחון. הנושא יובא לאישור הדירקטוריון.

הצבעה:

אושר פה אחד

5. אישור תקציב מיוחד בשל עליית המע"מ



מזכירות החברה

עיקרי הדיון:

אישור תקציב מיוחד בשל עליית המע"מ

גדי מאירי פתח את סעיף 5 על סדר היום, בנושא אישור תקציב מיוחד לכיסוי פערי המע"מ שנבעו מהעלייה מ-17% ל-18%. ציין כי מדובר בהקצאת תקציב ייעודית לפער של אחוז אחד, ושאל אם יש למישהו שאלות טרם ההצבעה.

דניאל אבידור ציין שהוא עוזב את הישיבה. גדי מאירי הקריא את נוסח ההצעה: ועדת הכספים מאשרת הקצאת תקציב ייעודי בסך 50 מיליון ש"ח לכיסוי הפער מעליית המע"מ, כאשר המקור התקציבי יבוא מיתרות קק"ל הפנויות מעבר לכרית הביטחון. ההצעה תובא לאחר מכן לאישור הדירקטוריון. ההצעה התקבלה פה אחד.

החלטה מס' 25010303/4

ועדת כספים מאשרת פה אחד הקצאת תקציב ייעודי מיוחד, בסך 50 מיליון ש"ח עבור כיסוי פערים הנובעים מעליית המע"מ. המקור התקציבי לרזרבה ייעודית זו יבוא מיתרות קק"ל הפנויות מעבר לכרית הביטחון. לאחר אישור ועדת הכספים, הנושא יובא לאישור הדירקטוריון.

הצבעה:

אושר פה אחד

6.

בקשה הסטה תקציבית ממערך הסברה לחטיבת החינוך

עיקרי הדיון:

בקשה הסטה תקציבית ממערך הסברה לחטיבת החינוך.

גדי מאירי העלה את סעיף 6 בסדר היום – בקשה להסטה תקציבית ממערך ההסברה לחטיבת החינוך. יובל ייני הסביר בקצרה שמדובר בהסטה של 600 אלף ש"ח, בהתאם לנוהל בניית תקציב ואישורי הדרג המקצועי. ציין שמדובר במיקוד של קהל יעד, ושכל האישורים הנדרשים התקבלו.

לאחר שלא נשמעו שאלות או הסתייגויות, גדי מאירי הקריא את נוסח הצעת המחליטים: ועדת הכספים מאשרת את ההסטה בסך 600 אלף ש"ח ממערך ההסברה לחטיבת החינוך, לטובת פעילויות לקהלי יעד, קהילות ספרדיות. ההחלטה תובא לדיווח בדירקטוריון. ההצעה התקבלה פה אחד.

החלטה מס' 25010304/4

ועדת כספים מאשרת פה אחד את בקשת ההסטה בין מערך ההסברה לבין חטיבת החינוך בסך 600 אלף ש"ח לטובת פעילויות לקהלי יעד, קהילות ספרדיות. ההחלטה תובא לדיווח בדירקטוריון קק"ל.

הצבעה:

אושר פה אחד



מזכירות החברה

כותב/ת הפרוטוקול: רחל סנקר