



מזכירות החברה

טיוטת פרוטוקול

שיבת ועדת הנהלה מס' 26/3, משרדי קק"ל, מודיעין

יום רביעי, י' שבט תשפ"ו, - 28/01/2026 12:00 - 14:00

חברים:

- יו"ר דירקטוריון - אייל אוסטרנסקי
- סגן יו"ר דירקטוריון - אלירן שמואל-חי
- 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
- סגן יו"ר דירקטוריון - יעקב בכר
- סגן יו"ר דירקטוריון - ניסן צ'ליק
- סגן יו"ר דירקטוריון - רוברט טיביב
- סגן יו"ר דירקטוריון - רועי אביקסיס
- סגנית יו"ר דירקטוריון - רותם ידלין

חסרים:

שמואל ליטוב; יהושע שרמן

משתתפים:

גלעד אוסטרובסקי (נוכחות בזום); זהבית אמסלם; עו"ד אייל ביבר (נוכחות בזום); עו"ד שימי בראון; אור גביש (נוכחות בזום); אליהו גפני (נוכחות בזום); שגיא זילבר; בוריס חנחיס (נוכחות בזום); יובל ייני; עו"ד אביתר יצחק הלוי; עו"ד מדלן כהן; אבי מוסן; מ"מ מזכיר החברה - דוד מזרחי; בן מרילי (נוכחות בזום); צחי משה; זאב נוימן; יובל נמירובסקי (נוכחות בזום); מ"מ מזכירת הדירקטוריון - גלי סיטון; נועה עזר; עמית עמר; שני רוהטין (נוכחות בזום); יובל שדה (נוכחות בזום); שר שלום גרבי

תמצית דיון והחלטות:

1. דיווח יו"ר

היו"ר, אייל אוסטרנסקי, פתח את הישיבה וציין כי זו הישיבה השלישית בקדנציה הנוכחית. הוא הודיע כי ישמור את רוב הדיווח לישיבת הדירקטוריון שתתקיים לאחר מכן. היו"ר הודה לחברים על הברכות לרגל הולדת בתו והבהיר כי בשל האירוע המשפחתי, זמינותו בתקופה הקרובה תהיה מצומצמת יותר והפנה את חברי הנהלה לצוות הלשכה, כל אחד לפי תחום אחריותו.

היו"ר דיווח על פגישתו עם יו"ר ועדת הביקורת החיצונית ועם חברי וחברות הוועדה. הוא הציג בפניהם את תוכנית העבודה של הנהלה החדשה, שכוללת שלושה יעדים מרכזיים:

1. סיום תהליך למינוי מנכ"ל קק"ל
2. אישור תקציב קק"ל
3. השלמת תהליך תיקון הליקויים בו קק"ל מצויה מזה כשלוש שנים

היו"ר ציין כי הדגיש בפני ועדת הביקורת שני אתגרים מרכזיים:

מיקוד פעילות: יש להתמקד במטרות הליבה של קק"ל - ייעור, הכשרת קרקע, פיתוח קרקע, מים וחינוך ציוני.

תמהיל הוצאות: להגדיל את אחוז הפעילות לטובת הציבור ולהקטין את האחוז של הוצאות מנגנון. גידולים עיקריים בתקציב 2026 יהיו בחינוך ובמפ"ק - פעילות לטובת הציבור בהיבט החינוכי ובאחזקת



מזכירות החברה

יערות, פתיחת יערות לציבור ונטיעות ועוד.

היו"ר הדגיש את חשיבות המעמד והעוצמה של שומרי הסף בארגון - מבקר פנים, הלשכה המשפטית וחטיבת הכספים. יש להבטיח שגורמים אלה יוכלו לבצע את תפקידם ללא מורא ופחד, הדירקטוריון ייתן גיבוי מוחלט לביקורת, לעמדות משפטיות ולשיקולים כלכליים.

היו"ר דיווח על פגישה שהתקיימה עם חברת הימנותא, בהשתתפות יו"ר ויו"ר העמית של ועדת הכספים. הוא שיבח את פעילות הימנותא בשנים האחרונות בתחום רכישות קרקע, במיוחד במצפים ומושבות בגליל, שם יש צורך להרחיב יישובים ולשמור על שטחים חקלאיים. היו"ר הציע לבחון רכישת קרקעות כאירועים מחוללי מפנה. עוד הוסיף כי ביקש לקבל נתונים מפורטים לפי אישור בקשות כלכליות. המדיניות הנוכחית היא שיתוף פעולה במטרה לסייע להימנותא במילוי יעדיה הציפוניים והפיננסיים.

רועי אביקסיס העיר כי חסר לו, ואולי לעוד חברים, הבנה עמוקה על תפקידה של הימנותא. היו"ר והציע לקיים יום עיון מיוחד להנהלה בנושא פעילות הימנותא.

רועי אביקסיס ביקש לקבל פירוט על בעלי התפקידים בלשכת היו"ר ותחומי האחריות. היו"ר פירט את תחומי האחריות והוסיף כי יתכן שיוסף בעתיד ראש מטה, אך הלשכה לא תגדל מעבר לזה, הלשכה תמנה עד 7 אנשים לכל היותר, אינו רואה צורך בצוות גדול כפי שהיה בעבר.

2. השלמת הקמת בתי קק"ל למצוינות

היו"ר הציג את הנושא וציין כי בשנים 2016-2017 תוקצבו 10 בתי קק"ל למצוינות בגליל ובנגב: 6 בצפון ו-4 בדרום. הבתים בצפון יועדו לבית שאן, נוף הגליל, מגדל העמק, צפת, קריית שמונה ועכו ודרום: קריית מלאכי, שדרות, אופקים ובאר שבע. באר שבע ירדה מהפרק מטעמים שלא קשורים בקק"ל, ולכן נותרו 9 בתים.

היו"ר ציין כי 5 בתים עומדים כיום: נוף הגליל, קריית מלאכי, מגדל העמק, בית שאן ועכו. לגבי קריית שמונה, רק לאחרונה הוסרו חסמים משמעותיים להקמת הבית, בעבודה מאומצת של מנהל חטיבת החינוך והלשכה המשפטית, והפרויקט נמצא כעת בעבודה מול העירייה. גם בבתי שכבר קיימים יש צורך בהשלמת הבינוי.

היו"ר הדגיש כי לקק"ל יש מחויבות לסיים את מה שהתחיל. בכל מקום שבו בית קק"ל עומד על הרגליים, הוא מחולל מפנה אזורי מקומי אמיתי בנושאי אוריינות טכנולוגית, מצוינות טכנולוגית ואוריינות מדעית - החסם המרכזי ביותר בפני השתלבות צעירים מהפריפריה בשירות צבאי משמעותי, אקדמיה ותעסוקה עתירת ידע.

היו"ר ציין כי בשנה שעברה התקבלה החלטה נכונה להקים 2 בתי קק"ל נוספים במסגרת שיקום העוטף - בנתיבות ובאשקלון. הוא הוסיף כי בשאיפתו להביא בקדנציה זו החלטה להקמת 10 בתי קק"ל נוספים, הפעם בהסתכלות רחבה יותר שכוללת גליל ונגב תחילה, אך גם פריפריה חברתית במרכז הארץ ושכונות פריפריה בערים הגדולות.

שר שלום גרבי הציג את הנושא והסביר כי בתי קק"ל נמצאים ביישובי מעוף בצפון ודרום, בפריפריה גאוגרפית עם מצב סוציאקונומי נמוך (אשכול 1-5). קק"ל מקימה את הבתים 100% ולא מבקשת השלמה מהעירייה, בנוסף כדי למנוע "פיל לבן" לאחר הבנייה, קק"ל מתקצבת 2 מיליון שקלים בשנה למשך 5 השנים הראשונות לצורך פעילות. העובדים הם עובדי קק"ל.

שר שלום פירט כי יש כיום 5 בתים פעילים: נוף הגליל, קריית מלאכי, מגדל העמק, בית שאן ועכו. 2 בתים שייפתחו בקרוב בשדרות ובאופקים 4 בתים בתכנון: צפת, קריית שמונה, נתיבות ואשקלון. שר שלום ציין כי הבקשה היא לתוספת תקציב של 29 מיליון שקלים. העלויות מבוססות על גורמי המקצוע במפ"ק, המתכננים ועורכי העלויות. הסיבות לתוספת הן התייקרויות משמעותיות בעקבות קורונה והמלחמה התייקרו העלויות בצורה דרמטית ועיכובים שונים. שר שלום הציג את הפירוט:

שדרות: 4 מיליון שקלים תוספת



מזכירות החברה

- אופקים : 4.5 מיליון שקלים
- קריית שמונה : 5 מיליון שקלים
- צפת : 7.5 מיליון שקלים
- אשקלון : 4 מיליון שקלים
- נתיבות : 4 מיליון שקלים

היו"ר הבהיר כי 8 מיליון השקלים תוספת עבור נתיבות ואשקלון נובעים מכך שבתקציב השיקום הן תוקצבו ב-15 מיליון שקלים ולא ב-19 מיליון שקלים (אומדן היום), וזה תקצוב עקרוני שלא היה מפורט.

ניסן צ'ליק שאל האם ההתייקרויות באות מצד מפ"ק או מחינוך. היו"ר הבהיר כי מפ"ק מבצעים את הפרויקט עבור החינוך, והחינוך מפעילה את הבתים אך לא מטפלת בבינוי.

גדי פרל אמר כי הוא בעד ההצעה, אך ביקש לקבל בעתיד הערכת עלויות של הקמה ותפעול שוטף לכל בתי קק"ל כפרויקט. יש לדעת כמה עולה להקים, כמה עולה לתפעל, וכמה זה שווה כיחידה עצמאית. הוא ציין כי זה חשוב גם לצורך תקשורת חיצונית וגם לבקרה פנימית, במיוחד כשחטיבת החינוך הופכת לגדולה יותר.

רותם ידלין הדגישה כי לפרויקטים צריך להיות בצ"מ ועליהם להתכנס לתוך הבצ"מ. עם זאת, היא אמרה שהיא תצביע בעד כי חשוב להראות המשכיות. רותם הוסיפה לשקול את האפשרות להעביר את התפעול לרשויות המקומיות, שיודעות לבצע היטב.

היו"ר הבהיר כי בזמנו הוחלט לפעול רק בישובים עירוניים (עיריות ומועצות מקומיות), לא למועצות אזוריות, אפילו בפרפריה. זו החלטה שיש לשקול מחדש כשיגיע הדיון ב-10 הבתים הבאים. ניסן צ'ליק העיר כי חינוך לא יכול לקבוע את ההתייקרויות, אלא מפ"ק, ולכן בפעם הבאה יש להזמין נציגי מפ"ק שמטפלים בבינוי. היו"ר הסכים. חיים כהן ביקש מהיו"ר לקיים ביקור בבית קק"ל קיים, כדי לראות את הפעילות.

החלטה מס' 26090301/1

ועדת ההנהלה (גם בכובעה כוועדת הכספים) מאשרת תוספת תקציב של 4 מלש"ח להשלמת הקמת בית קק"ל למצוינות בשדרות וכן סכום של 4.5 מלש"ח להקמת בית קק"ל למצוינות באופקים. בנוסף, מאשרת ועדת ההנהלה (גם בכובעה כוועדת הכספים), תוספת תקציבית של 5 מלש"ח עבור הקמת בית קק"ל למצוינות בקריית שמונה, וסכום של 7.5 מלש"ח עבור הקמת בית קק"ל למצוינות בצפת. בנוסף, מאשרת ועדת ההנהלה תוספת תקציבית של 4 מלש"ח לכל אחד, להקמת 2 בתי קק"ל למצוינות באשקלון ובנתיבות.

המקור התקציבי של כלל התוספות התקציביות שפורטו לעיל, בסך של 29 מלש"ח, מקורם במסגרת התב"ר לשנת 2025 שאושרה לחטיבת החינוך על ידי הדירקטוריון בתאריך 11.8.25. הנושא יובא לאישור הדירקטוריון.

הצבעה:

אושר פה אחד

אלירן שמואל חי ורועי אביקסיס לא השתתפו בהצבעה מאחר ומינויים טרם אושר. רוברט טיבייב לא השתתף בהצבעה.



מזכירות החברה

3. מתן עדיפות בהתקשרויות של קק"ל לעסקים הממוקמים בקו עימות צפוני ויישובי העוטף

היו"ר הציג את הנושא וציין כי זוהי דוגמה למדיניות של גמישות מחשבתית ומהירות במתן פתרונות לבעיות שעולות מהשטח. בסיור בקריית שמונה ב-14.1 עלו בעיות משמעותיות של עסקים בקו העימות. במהירות, תוך שבועיים, גובשה הצעה שמונחת כעת בפני ועדת ההנהלה, בעבודה משותפת של עמית עמר, עו"ד שימי בראון והלשכה המשפטית ועו"ד דורית חבני. היו"ר הדגיש כי קק"ל איננה ממשלת ישראל ואין לה יכולות לענות על כל בעיות העסקים, אך במחשבה יצירתית הגיעו לפתרון: מתן העדפה במכרזים לספקים מקו העימות הצפוני ומעוטף עזה. זוהי אמירה ערכית חשובה ופתרון כלכלי מצומצם אך משמעותי במסגרת יכולות קק"ל.

עו"ד שימי בראון הסביר כי ההצעה היא לתת העדפה של 10% ברכיב המחיר במכרזים לספקים מהאזורים הנ"ל. בדומה להחלטה מ-17.5.2019 שנתנה העדפה לרכישת תוצרת הארץ, כעת מוצעת העדפה פריפריאלית למקומות שבהם קק"ל יכולה לסייע. הנושא ייטמע בנוהל ההתקשרויות הקיים.

אלירן שמואל חי שאל האם ההעדפה מוגבלת בזמן. היו"ר השיב כי הוא לא חושב שנוכח להגביל את ההעדפה בזמן, שכן האתגרים באזורים אלה ילוו אותנו לפחות 3-5 שנים. עדיף לקבל החלטה משמעותית מלהאריך שנה אחר שנה.

רותם ידלין הציעה להוסיף שתי העדפות נוספות בעבודת המטה: העדפה לעסקים הנשלטים על ידי מילואימניקים והעדפה לעסקים הנשלטים על ידי נשים. היו"ר הסכים לבחון זאת בעבודת מטה נפרדת לקראת ישיבת ההנהלה הבאה.

גדי פרל העיר כי לדעתו, דרכים יעילות יותר לסייע לעסקים הן הקדמת תשלומים משוטף פלוס 60 לכמעט יומיים, מה שנותן טווח נשימה עצום לעסקים. הוא ציין שבמבנה השוק הישראלי עם חסמים תחרותיים, פער במחיר לא יפתור את הבעיה. עם זאת, הוא לא מתנגד מכיוון שתיערך עבודת מטה שתבדוק את הנושא לעומק. גידי אייזן תמך בדברי גדי והוסיף כי שמע מהשטח לאורך השנים על בעיית תנאי התשלום. עסקים קטנים מעוניינים לעבוד עם קק"ל אך תשלום בשוטף פלוס 60 מכביד עליהם. הציע לשקול קיצור מועדי תשלום כחלק מעבודת המטה או בעבודה נפרדת.

היו"ר ביקש להתייחס לנושא מוסר התשלומים. יובל ייני ציין כי תנאי התשלום בקק"ל הם לכל היותר שוטף פלוס 30 ולא 60. זה שינוי משמעותי שבוצע לפני מספר שנים. בתקופת הקורונה ובתקופת המלחמה, בוטלו תנאי התשלום ושולם מיידית כדי להקל תזרימית על כלל העסקים. כשהמצב השתפר, חזרו לתנאי התשלום הרגילים, שוטף פלוס 30 לכל היותר.

היו"ר ביקש להכין הצעת החלטה להנהלה הבאה בנושא מוסר התשלומים באזורים אלה. במקביל, במסגרת עבודת המטה על המכרזים, יש לבחון האם ראוי לתת העדפה באוכלוסיות נוספות, אך בצמצום ולא בפתיחה גורפת בשל המשמעויות הכלכליות. היו"ר הדגיש כי בעוטף עזה ובקו העימות הצפוני אין שאלה שזה נכון, ובנושאים אחרים צריך לחשוב במשורה.

החלטה מס' 26090302/1

בהתבסס על הנימוקים שפורטו בדברי ההסבר, ועדת ההנהלה מחליטה כדלקמן:

1. קק"ל תעניק העדפה במכרזיה לספקים אשר עיקר פעילותם העסקית מתקיימת בדרום ביישובי הנגב המערבי (עוטף עזה) וביישובי קו העימות בצפון (9-0 ק"מ), כפי שנקבעו בהחלטות הקודמות של דירקטוריון קק"ל.

2. שיעור ההעדפה לספקים אלו יעמוד על 10% ברכיב המחיר של ההצעה.



מזכירות החברה

3. ועדת ההנהלה מסמיכה את הלשכה המשפטית ואגף התקשוריות לבצע עבודת מטה ולהטמיע את מנגנון ההעדפה בעבודת הארגון.

4. עבודת המטה תובא בתוך 60 ימים לדיון ולהחלטת הדירקטוריון.

הצבעה:

אושר פה אחד

אלירן שמואל חי ורועי אביקסיס לא השתתפו בהצבעה מאחר ומינויים טרם אושר. גדי פרל לא השתתף בהצבעה.

תקציב מחקרי מפ"ק

4.

היו"ר הסביר כי בישיבות תקציב עם היחידות המקצועיות עלה הצורך לשנות את אופן תקצוב מחקרי מפ"ק. עד היום המחקרים תוקצבו בתקציב השוטף, אך למעשה כל מחקר מתוקצב כפרויקט לאורך 3 שנים עם אבני דרך וביצוע מדורג. זה תואם לתקצוב תב"רי ולא שוטף. הקושי נוצר בשנה שבה מחליטים שהתקציב השוטף הוא אפס, מחקרים עלולים להיעצר באמצע.

בהבנה עם יו"ר ועדת מפ"ק, מנהל חטיבת מפ"ק ומנהל חטיבת הכספים, הוחלט להוציא את מחקרי מפ"ק לתקציב תב"ר החל מ-2026 ואילך. אלירן שמואל חי שאל האם זו תוספת מחקרית. היו"ר הבהיר שלא - זו הזזה מהשוטף לתב"ר. בשוטף 2026 לא יהיה מרכיב מחקרי, ומדי שנה בשנה יאושרו מחקרי מפ"ק בתב"ר. יובל ייני הסביר כי מה שמגיע להצבעה הן ההתחייבויות העתידיות למחקרים שכבר אושרו בשנים 2024-2025, בסך 8.6 מיליון שקלים עבור 2026, 2027 ו-2028.

שני רהטין בליץ הבהירה כי הסכום כולל את כל ההתחייבויות הקיימות מקולות הקוראים של 2024-2025. בקול הקורא של 2025 כבר הגדילו את התקציב למחקרים שיתחילו ב-2026. אין תקציב לקול קורא חדש שייצא ב-2026 - זה יבוא רק ב-2027. היו"ר אישר כי לא תבוא בקשה ב-2026 לתקציב מחקרים נוסף. היו"ר הקריא את הצעת ההחלטה.

החלטה מס' 26090303/1

בהתבסס על הנימוקים שפורטו בדברי ההסבר, ועדת ההנהלה מאשרת גם בכובעה כוועדת כספים, לייעד את ההתחייבויות העתידיות בנושא מחקרי מפ"ק לתב"ר חדש עבור מחקרי מפ"ק בהיקף של 8,670,545 ₪ לצורך כיסוי ההתחייבויות העתידיות הנובעות ממחקרים שכבר החלו ומחקרים שיחלו בשנת 2026. המקור התקציבי הוא יתרות קק"ל הפנויות מעבר לכרית הביטחון. הנושא יובא גם לאישור הדירקטוריון.

הצבעה:

אושר פה אחד

אלירן שמואל חי ורועי אביקסיס לא השתתפו בהצבעה מאחר ומינויים טרם אושר.



מזכירות החברה

5. שונות

עיקרי הדיון:

קרקעות הכנסייה - פטריארכיה (דיון חסוי)

דיון חסוי. הדיון המלא שמור במזכירות החברה.

אייל אוסטרינסקי, יו"ר קק"ל