



## מזכירות החברה

### פרוטוקול

## ישיבת ועדת כספים מס' 19/9, אולם אלון - משרדי קק"ל במודיעין

יום שני, ד' כסלו תש"פ, 02/12/2019

### חברים:

סגן יו"ר דירקטוריון - ארנן פלמן - יו"ר הוועדה (יו"ר ועדת כספים)  
סגן יו"ר דירקטוריון - שלמה דרעי (סגן יו"ר קק"ל)  
סגן יו"ר דירקטוריון - ניסן צ'ליק (סגן יו"ר קק"ל)  
רב מאוריסיו בלטר; מר רני טריינין; משה יוגב; אלי כהן; מר חיים כהן; עו"ד עפרה כרמי; עו"ד מיכל סיבל-  
דראל; מר שמאי קינן

### חסרים:

סגן יו"ר דירקטוריון זאב נוימן; מר אשר אברגיל; מר נחאי אייל; רו"ח דניאל יפה; מר מתי יצחק; עו"ד נילי  
נאהורי; מר יוסי קטריבס

### משתתפים:

מנכ"ל: אמנון בן עמי

ירון אוחיון; נועה בוכהולץ; שר שלום גרבי; איתן דויטש; עו"ד אביתר יצחק הלוי; רוני ויניקוב; אהרון זוהר;  
עו"ד שושי טרגין; יובל יני; אילה כהן; ליאורה כהן-נצר; יאיר לוטשטיין; אפרת מוזס; עו"ד תום מור;  
מתתיהו ספרבר; אולי קונסטנטיני; סמדר שמביק

### הערות לדיון

הערות לדיון

מר ארנן פלמן, יו"ר ועדת כספים וסגן יו"ר קק"ל:

פותח את הישיבה בדברי ברכה, הישיבה הראשונה שמר אמיר רוזנבאום, מנהל חטיבת משאבי אנוש  
ומנהל של קרן קיימת משתתף בוועדת כספים.

1. הועבר סדר יום לדירקטוריון בנושא 2040, בדברי ההסבר הוחלט שלא לציין את החלטת ועדת  
כספים שהתקבלה ביום שני 25.11.19. לדברי ארנן, מעשה זה הינו הטעיית הדירקטוריון לא לציין  
שהייתה ועדת כספים שהתכנסה והחליטה החלטות. ארנן דיבר עם מזכירות החברה אשר השיבה  
לארנן כי יתווסף תיקון לדברי ההסבר כך שיצוין בהם הדיון בוועדת הכספים.

2. משזה לא קרה, חשב לנכון שצריכים להוציא פרוטוקול לכל חברי דירקטוריון כדי שיידעו שהייתה  
ישיבה והתקבלו החלטות. בפועל, הופצו "עיקרי דיון" ולא הופץ פרוטוקול וגם זה רק לחברי ועדת  
הכספים.

לדברי ארנן הליך זה מהווה מבחינתו דגל שחור שמתנוסס בצורה ברורה מעל התהליך. לא פונה לאנשי  
המקצוע. סבור שהעוולות של קרן קיימת לא מגיעות מאנשי המקצועי אבל אנשי המקצוע צריכים  
לראות את הדגל השחור שמתנוסס מעל דברים המהווים הטעיית הדירקטוריון. לא יכול להיות שאין  
קווים אדומים.

יו"ר ועדת כספים ציין כי הוא זה שחתום על פרוטוקולים וכשמבקש להפיץ פרוטוקול חתום על ידו  
אינו צריך שמזכירות החברה תבדוק אותו. מציין שיכול לכתוב מה שהיה בישיבה ואם טעה – יתקן,  
כפי שהיה בישיבה האחרונה כאשר הגברת מיכל סביל דראל ביקשה להוסיף דברים שאמרה ואכן  
בקשתה התקבלה.

לדבריו, בהתאם לנהלי קרן קיימת סדר היום הינו באחריות יו"ר הוועדה בלבד. אף אחד לא צריך לומר  
שלא מוציאים סדר יום עד שאנשי המקצוע בודקים. לא מתפקדה של מזכירות הדירקטוריון לצנזר או  
לבדוק את יו"ר הוועדה. התפקיד של מזכירות החברה צריך להיות לסייע ליו"ר הוועדה למלא את  
תפקידו. חוזר על בקשתו להביא לידיעת חברי הדירקטוריון של קרן קיימת את החלטות ועדת כספים  
מיום 25.11.19.

ארנן פלמן, יו"ר הוועדה



## מזכירות החברה

מר אמנון בן - עמי, מנכ"ל קק"ל:

משיב לדברי סגן יו"ר קק"ל ויו"ר ועדת כספים, מר ארנן פלמן, מכיוון שהדירקטוריון לא קובע קווים ברורים ולא קובע מדיניות ברורה ותהליכי עבודה ברורים בכל הנוגע לעבודת הדירקטוריון, מבקש שלא להפנות את האש כלפי הדרג המקצועי מקום בו יש חילוקי דעות בין חברי הדירקטוריון. יש לעשות סדר בסדרי עבודת הדירקטוריון.

ייתכן שיש צדק בדברי ארנן, אך לא פעם ראשונה שבאים בטענות לאנשי מקצוע שמקבלים הנחיות לעשות את עבודתם מבלי שאתם בדירקטוריון קובעים כיצד צריך לעבוד. מבקש שיקיימו בדירקטוריון דיון איך צריכה לעבוד מזכירות החברה, איך צריכות לעבוד הוועדות. מתחייב כי הדרג המקצועי בראשותו יעבדו בהתאם להנחיות. זו בקשתו.

עו"ד תום מור, מזכירות החברה:

מציין כי מזכירות החברה הינו גוף מטה מקצועי, המבצע דברים מקצועיים ולא מעבר לכך. מזכירות החברה מעולם לא צנזרה אף אחד, וזהו תפקידה הטבעי ומטיבה של מזכירות החברה לעבור על פרוטוקולים וסדרי יום. יעידו יושבי ראש הוועדות ומנהלי החטיבות היושבים סביב שולחן זה, וכל אחד מהם יכול להעיד על כך שמזכירות החברה מעירה הערות מהותיות ותורמות, לגופו של עניין, הן לפרוטוקול והן לסדר היום. מעולם מזכירות החברה לא צנזרה את החברים, אלא רק הוסיפה פרטים וחיידה את הדברים.

באשר לדבריו של סגן יו"ר הוועדה, כי סוכם על תיקון דברי ההסבר ובאשר לדרישתו להפצת הפרוטוקול לכלל החברים לפני ישיבת הדירקטוריון עובר לישיבתו, השיב עו"ד מור כי בתיאום עם המנכ"ל ומנהל חטיבת הכספים הוגדר כ"עיקרי דיון", וכי מזכירות החברה פעלה בהתאם לבקשת מזכירת הוועדה להפיצו לחברי הוועדה, וייתכן והייתה אי הבנה באשר למשלוח המסמך.

יו"ר הוועדה עמד על כך שסוכם כי דבר הדיון יתווסף לדברי ההסבר וכי בקשתו הייתה להפיץ את מסמך פרוטוקול ועדת הכספים לכלל חברי הדירקטוריון, וכי שלח מייל בנושא.

### סדר יום:

1. פרוטוקול מס 19/7 מיום 04/11/2019
2. תקציב 2020
- א. מפ"ק - מר משה יוגב, יו"ר ועדת מפ"ק.
- ב. גיוס משאבים - מר זאב נוימן, יו"ר ועדת גיוס משאבים.
- ג. חינוך - עו"ד שלמה דרעי, יו"ר ועדת חינוך.
- ד. מקרקעין - גב! מיה יניב, יו"ר ועדת מקרקעין, מר מתיתיהו ספרבר יו"ר הימנותא.
- ה. חטיבת משאבי אנוש ומינהל - מר יאיר לוטשטיין, יו"ר ועדת משאבי אנוש ומינהל.
- ו. מערך הסברה - מר יוסי קטריבס, יו"ר ועדת מערך הסברה.
- ז. ועדת איכות הסביבה - מר מאוריסיו בלטר, יו"ר ועדת איכות הסביבה.
- ח. סיכום - יו"ר הוועדה וסגן יו"ר קק"ל, מר ארנן פלמן.
3. בקשת מערך הסברה להסטה תקציבית
4. העברת יתרה לא מנוצלת של תקציב 2018
5. דיווח הסטות רבעון 3 לשנת 2019
6. בקשת חג"מ להסטה תקציבית

### תמצית דיון והחלטות:

1. פרוטוקול מס 19/7 מיום 04/11/2019

ארנן פלמן, יו"ר הוועדה



## מזכירות החברה

### עיקרי הדיון:

לבקשת הגברת מיכל סיבל דראל, הצוות המקצועי ביצע את התיקון. עותק מהפרוטוקול המתוקן והמאושר מועבר לחברי הוועדה.

2.

**תקציב 2020 א. מפ"ק - מר משה יוגב, יו"ר ועדת מפ"ק. ב. גיוס משאבים - מר זאב נוימן, יו"ר ועדת גיוס משאבים. ג. חינוך - עו"ד שלמה דרעי, יו"ר ועדת חינוך. ד. מקרקעין - גב? מיה יניב, יו"ר ועדת מקרקעין, מר מתיתיהו ספרבר יו"ר הימנותא. ה. חטיבת משאבי אנוש ומינהל - מר יאיר לוטשטיין, יו"ר ועדת משאבי אנוש ומינהל. ו. מערך הסברה - מר יוסי קטריבס, יו"ר ועדת מערך הסברה. ז. ועדת איכות הסביבה - מר מאוריסיו בלטר, יו"ר ועדת איכות הסביבה. ח. סיכום - יו"ר הוועדה וסגן יו"ר קק"ל, מר ארנון פלמן.**

### עיקרי הדיון:

מר אמנון בן - עמי, מנכ"ל קק"ל:

במהלך החודשים האחרונים נעשתה עבודת מטה על תקציב 2020. נקבעה מסגרת של בין 1.050 ל- 1.080 מיליארד ש"ח. אנחנו מגישים הצעה שעומדת ברף הגבוה של המסגרת שאושרה. חוזר ומבקש מחברי ועדת כספים לשקול שוב את החלטת הדירקטוריון, ולהחיל את הקיצוץ גם על גופי הצ"ע וע"פ. זו שנה שנייה שמבוצע קיצוץ בתקציב החטיבות. זה אמנם לא קיצוץ שמשבית את החטיבות, אך זה קיצוץ קשה בדברים שבליבה של קק"ל. לא ייתכן ששנה שניה חטיבות קק"ל מקוצצות ומאידיך הקיצוץ לא יחול על הגופים הנתמכים ע"י קק"ל - הצ"ע וע"פ. מבקש לשקול בשנית, לפנות לגורמים הרלוונטיים בהצ"ע ובע"פ, כדי לדון איתם בקיצוץ בגופים אלה.

מר ארנון פלמן, יו"ר ועדת כספים וסגן יו"ר קק"ל:

בראשית דבריו ציין כי עניין קיצוץ הרוחבי התקבל ע"פ הוראות, כך גם הקיצוץ להצ"ע.

יו"ר קרן קימת ערך הצבעה בישיבת הדירקטוריון האחרונה ולכן לא בסמכות ועדת כספים לדון בעניין הזה.

מציין כי אם עניין הקיצוץ להצ"ע היה מובא לוועדת כספים היינו דנים ואח"כ אנחנו היינו מעבירים את זה לדירקטוריון. היום יש החלטת דירקטוריון שמחייבת אותנו.

קק"ל חברת בת של ההסתדרות הציונית. שותף לדאגה של המנכ"ל שיהיה לקק"ל יותר תקציבים לפעילויות.

מר משה יוגב:

סבור כי אין מקום לקצץ להצ"ע או לחטיבות. לדעתו אין מקום לקצץ בסעיפים שהם בליבת קק"ל כמו פיתוח קרקע ויער, ומאידיך להעמיד סכומים גבוהים לדברים אחרים שאינם בליבת העשייה של קק"ל, דוגמת מרכזי המצויינות וכעת מרכזי החדשנות. על פי סדר העדיפויות של קק"ל, יש לעמוד בהתחייבויות להצ"ע, לא לקצץ כלום, ומאידיך לא להיכנס לדברים חדשים.

עו"ד אביתר יצחק הלוי:

התייחס להערה של סגן היו"ר צ'ליק וציין כי מבחינה משפטית אין מניעה לקיים את הדיון, ככל שהדיון הינו דיון כללי לא פרטני בנוגע לגוף הקשור לדירקטור. דברים דומים אף מצויינים בהסדר ניגוד העניינים.

מר רני טריינין:

ציין כי יש לא מעט פעולות המתקיימות במקביל במוסדות הלאומיים, במקום שישלימו זו את זו. כנראה שזה רלבנטי לקדנציה הבאה אבל כחצי מיליארד ש"ח היה נחסך לכל המוסדות אם הם היו עובדים בשיתוף פעולה נכון. בתום דבריו, קרא למנכ"ל קק"ל לקדם נושא זה.

ארנון פלמן, יו"ר הוועדה



## מזכירות החברה

מר אמנון בן - עמי, מנכ"ל קק"ל:

ציין כי ההתחייבות החוזית להצ"ע היא תלויה בתקציב הארגון. סדרי העדיפויות נקבעים על ידי הדירקטוריון. החובה של חברי דירקטוריון קק"ל זה לחברת קק"ל, החובה שלנו היום זה לבצע קיצוץ בקק"ל כפי שאתם קבעתם. חוסנה של קק"ל הוא מענייניה של הצ"ע גם כן. מציע לנסות להתייעל לטובת חברה הזו. מתנהל מקצועית וחושב מקצועית. מבקש את הקיצוץ האמור, על מנת שניתן יהיה להפנותו לפעילות, דוגמת ייעור וחינוך.

א. מפ"ק - מר משה יוגב, יו"ר ועדת מפ"ק:

מבקש שיוחזר הקיצוץ של 10% כדי לא לפגוע בסעיפים שהם בליבת קק"ל כמו פיתוח קרקע ויער. מצוין כי קק"ל מעמידה סכומים גבוהים לדברים אחרים מבורכים, אך שהשפעת קק"ל עליהם היא שולית, ושאינם מתפקדיה המסורתיים של קק"ל. מר ירון אוהיון, מנהל מפ"ק:

הצעת התקציב של מפ"ק ל - 2020 מספק לעמוד ביעדים בצורה מקצועית מבלי להחסיר מהמרחבים כלל. בסופו של דבר, התקציב הוא לא אינדיקציה, אלא כוח האדם, כניסה לתהליכי מכרזי מסגרת. מצוין כי קיבל תקציב נוסף מיוחד של 40 מלש"ח לפני כשנתיים שטרם נוצל בחלקו ויעשה שימוש בו גם כדי למנוע פגיעה ביער. מר יוגב ביקש לחדד, כי על אף דבריו של מר אוהיון, לו היה תקציב נוסף ולא היה מתבצע קיצוץ, מנהל מפ"ק היה מנצל אותו היטב.

ב. גיוס משאבים - מר רוני ויניקוב, מנהל חטיבת גיוס משאבים:

בסיס תקציב חג"מ לשנת 2020 עם 10% קיצוץ, בהתאם להנחיות המנכ"ל, עומד על תקציב פעולות בסך של 46.5 מלש"ח.

מר אמנון בן - עמי, מנכ"ל קק"ל:

אגב אמירתו של יו"ר ועדת מפ"ק, ציין המנכ"ל, כי תוספת תקציבית לחג"מ, גם אם לא משמעותית, הייתה מביא לגידול הפוטנציאל. שכן ניכר בעבודתו של מנהל החטיבה כיצד הוא מגדיל את מאגרי התורמים הפוטנציאליים. אין ספק שלו היה תקציב נוסף, ניתן היה לפעול יותר בקרב תורמים פוטנציאליים וכך אף מגדילים את מקורות ההכנסה של קק"ל.

מר משה יוגב:

צייד בעמדה לפיה השקעה בחטיבה שיכולה להניב פרי בצורה משמעותית יותר מההשקעה היא כדאית, בייחוד כאשר ניתן לראות את הפירות בטווח זמן קצר, כלומר אם תקצוב נוסף של חג"מ יניב תשואה גדולה יותר משמעותית מההשקעה אזי שזה כדאי.

בהתייחס לדבריו של מר יוגב, ציין המנכ"ל כי זו הסיבה בגינה על סדר היום מצויה בקשה לתקצוב יתרות לא מנוצלות עבור חג"מ, אשר מיועדות אך ורק לטובת הגדרת פוטנציאל גיוס התרומות. לצד זאת צוין, כי גם השקעה בפעולות חינוך בתפוצות יכולה ברבות הימים להניב טיפוח של תורמים ושל דור הקשור לארץ ולקק"ל.

מר רוני ויניקוב, מנהל חטיבת גיוס משאבים:

במענה לשאלת סגן היו"ר צ'ליק משיב רוני כי הכנסות חג"מ לשנת 2019 נכון למועד הישיבה עומדות על כ - 75 מלש"ח, כמעט כפול משיעור התרומות שהתקבל במהלך 2018. דיווח מסודר עם היקף גיוס המשאבים מכל מדינה יוגש בתום השנה. מצוין כי אחד היעדים של החטיבה לגיוס משאבים זה לא רק גיוס משאבים אלא גם ייצוג קק"ל ושימור הקשר עם הקהילות ועם לשכות קק"ל בחו"ל, גם בקהילות במצוקה. הכל ינותח וייבחן לעומק. הפעילות נועדה להבטיח ייצוג ונוכחות של קק"ל בלמעלה מ-50 מדינות ברחבי העולם, ולחזוק הקשרים ושימורים, בין אם באמצעות כנסים ואירועים, יש עלויות.



## מזכירות החברה

בשים לב לאמור, לא ניתן למדוד כל הוצאה של החטיבה בסך ההכנסה שהיא הניבה.

ג. חינוך - מר שר שלום גירבי:

חינוך זה השקעה, מציין את העובדה שקל יותר לגייס כספים לאחר שמתקיימת פעילות חינוכית.

בסיס תקציב החינוך לשנת 2020 עומד על 64 מלשי"ח לאחר קיצוץ של 10%. לאחריות חטיבת החינוך התווספו נושאים חדשים כמו שוני, בית אשל ואילנות. בהתאם להחלטת דירקטוריון חטיבת חינוך תהפוך לחטיבת חינוך וקהילה, והחטיבה תקבל אליה דברים שהיו קשורים לחטיבות אחרות. עו"ד שלמה דרעי, יו"ר ועדת חינוך:

היינו בן הראשונים שנענינו לאתגר והסכמנו לקיצוץ.

ועדת חינוך דירקטוריונית לקחה על עצמה בקדנציה זו לקדם את החינוך והפריפריה. בהתאם להחלטת דירקטוריון והמלצת מטריקס. אגף החינוך הפך חטיבת חינוך וקהילה.

נתבקשנו לקחת עוד תחומים. למרות זאת לא רק שלא קיבלנו תוספת תקציב אלא הסכמנו לקצץ את 10%. לגבי הפתיחה של מרכז שדה שוני, סוכם כי הסכום של כ-3 מלשי"ח לא יבוא על חשבון תקציב שוטף אלא יתוקצב בנפרד ודרוש תקציב נוסף כדי להפעילו וזאת בשל הוראה של המנכ"ל.

היו עוד מספר נושאים שבוקש לגביהם תוספת תקציב ונענו בשלילה, אך יש לגביהם הסכמות שלא קיבלו ביטוי בהגדלה של תקציב החטיבה.

מר אמנון בן - עמי, מנכ"ל קק"ל:

מציין כי בימים אלה נעשות התאמות בנושא הסטת נושאים מחטיבה לחטיב. ככלל, נושאים המועברים מחטיבה לחטיבה הנושא עובר עם העובדים והתקציב מהחטיבה המעבירה. לא מדובר על תוספת תקציביות. אין חולק כי מרכזי השדה והיער הינם חלק מליבת העשייה של קק"ל ומאז כניסתו של שר שלום יש תנופה בנושא מרכזי שדה ולבקשת המנכ"ל יתקיים דיון בנפרד על נושא זה, בדגש על התשתיות, הניהול והתפוקות.

באשר להערת יו"ר ועדת מפ"ק, מר משה יוגב, ציין המנכ"ל כי נושא חלוקת האחריות בין החטיבות הוא תחת אחריותו. מרגע הקמתם של אילנות ובית אשל צריכים להיות בחינוך בתחום הליבה של החטיבה. בית אשל ואילנות הם מרכזיים חינוכיים. בהמשך גם גיוערה, בהתאם להמלצות מטריקס. המנכ"ל חידד שיש להפריד את שלב ההקמה משלב התפעול, ומרגע שקמה מסגרת קק"ל צריך לבחון את מהותה.

מר יוגב ציין כי מזה שנים הביע עמדה לפיה קק"ל אינה יכולה להתחרות בבתי ספר שדה, מדרשות או אכסניות נוער. יחד עם זאת, הוא מדבר על הצד הניהולי, וכבר בזמנו ציין שיש להוציאו לגורם חיצוני שינהל את המרכזים בצורה כלכלית יותר.

יו"ר ועדת החינוך, סגן היו"ר שלמה דרעי ציין כי התקיימו על נושא מרכזי השדה מספר ישיבות בוועדת החינוך, וגם נושא הניהול יבוא לדיונים נוספים בוועדת החינוך.

ד. מקרקעין - גבי מיה יניב, יו"ר ועדת מקרקעין, מר מתיתיהו ספרבר יו"ר הימנותא:

מר מתיתיהו ספרבר יו"ר הימנותא:

עיקר הפעילות של מכלול המקרקעין זה הימנותא אשר מטפלים בשלושה תחומים: רכישות קרקע, הנמצאים בהקפאה מספטמבר 2018. מקווה שהתקציב לרכישות קרקע ע"י הימנותא ישתחרר בקרוב כדי ליישם את היעדים של קק"ל בצפון, בנגב ובגליל. השבחת נכסים קיימים: מקודמים מספר פרויקטים להשבחת נכסים, בתוחם פרויקט מגדל סיטי בגבעתיים שהחלה הבנייה שלו ונעשים ניסיונות לבנות במסגרתו מגדל נוסף; הקמת בניין מוסדות קק"ל שהוחלט לתקצבו; קידום בניית הבניין בקק"ל 6; קידום הבניין בשפירא ת"א וישנן דירות



## מזכירות החברה

נוספות בבעלות קק"ל הדורשות השבחה. בסך הכל יש להימנותא יותר מ-300 דירות, וערך הנכסים עתיד לעמוד על כ- 460 מלש"ח, הכנסות מדמי שכירות כ- 11.6 מלש"ח.

מר אלכס חפץ, מנהל מכלול המקרקעין:

מכלול המקרקעין מורכב מכמה סקציות, הימנותא, הימנותא ירושלים וממשק רמ"י קק"ל, שזו היחידה העיקרית העוסקת בבקרה מול רמ"י. יחידה זו פועלת באמצעות מטה קטן ובסיוע של גופים מקצועיים חיצוניים הנותנים שירות. הקיצוץ במכלול המקרקעין לא נעשה כ"פלאטי", בכל יחידות המכלול, כך שבבקורות ובהשקעות לא בוצעו קיצוצים. לשאלת ניסן צ'ליק משיב מר אלכס חפץ: כי יש לנו יחידת פיקוח בתוך מכלול המקרקעין. נכון להיום אין לנו פלישות ויש לנו בערך כ- 30 תיקים משפטיים שמתנהלים ברובם ותפסנו חזקה בחזרה.

ה. חטיבת משאבי אנוש ומינהל- מר יאיר לוטשטיין, יו"ר ועדת משאבי אנוש ומינהל:

מברך את מר אמיר רוזנבאום מנהל החטיבה הנכנס להצלחה. מצוין כי בסיס התקציב בחטיבת מש"א לאחר 10% קיצוץ בשנת 2020 עמד ע"ס 36.2 מלש"ח.

חטיבת משאבי אנוש ומנהל מורכבת מ-5 נושאים מרכזיים:

- א. נושא הלוגיסטיקה והרכש.
- ב. נושא הבינוי, נושא מרכזי בשנים האחרונות בקק"ל.
- ג. אגף מערכות מידע שיש בו פיתוח מתמשך כולל פרויקט ERP.
- ד. ביטחון.
- ה. בטיחות.

יעמדו בבסיס התקציב המאושר.

מר אמנון בן – עמי, מנכ"ל קק"ל:

לאור החלטות קודמות של הדירקטוריון יינתן ביטוי תקציבי פנימי להעצמת נשים תקציב זה יבוא מתוך החטיבות הקיימות.

במענה לשאלות חברת הדירקטוריון עו"ד עפרה כרמי השיבו אמנון ויאיר כי אגף בטחון עוסק באבטחת מתקני קק"ל ובאבטחת אירועי קק"ל בארץ, וכן באבטחת סייבר. לשאלת חבר הדירקטוריון מאוריסיו בלטר השיב אמנון כי שליחי קק"ל בחו"ל מאובטחים בתאום עם הסוכנות היהודית.

עוד צוין כי נושא הבטיחות מתייחס גם לבטיחות עובדים, אך גם לבטיחות אירועים ביערות ובמתקנים.

פירט לגבי תהליך של הסדרת מבנים שמבוצע בקק"ל. הסדרת המבנים מבוצעת מתקציב היחידות השונות. על פי הנחיותיו, או שאוטמים מבנה או מוודאים שקיימים עבורות כלל ההיתרים על דעת הרשויות המוסמכות.

מר אמיר רוזנבאום, מנהל חטיבת משאבי אנוש ומינהל:

מצוין כי קיבל אחריות על טיפוח ההון האנושי להביא את עובדי קק"ל לרמה מקצועית גבוהה יותר ותפעול נכון יותר של הארגון.

ו. מערך הסברה- מר צחי משה, מנהל מערך הסברה:

מצוין כי למערך הסברה למרות הרחבת מגוון הפעולות של קשרי ציבור והדוברות, מערך ההסברה שמר על מסגרת התקציב ועמד בקיצוץ המתבקש. בתקציב קשרי ציבור נכלל תקציב עבור ועידת קק"ל, שתהה ועידה שתביא את דברה של קק"ל, תקציב חידוש מועדון ידידי קק"ל ולרתום ציבור חדש ולחזק את הקשר עם הציבור.



## מזכירות החברה

מר אמנון בן - עמי, מנכ"ל קק"ל:

היום תוצג בפניכם גם התכנית שגובשה במערך הסברה קשרי ציבור לאה פדידה. התארגנות לקראת אירועי ה - 120 לקק"ל. אם תאשרו תצטרכו לאשר גם תקציב מיוחד. זה לא בתקציב שוטף של מערך ההסברה.

לשאלת גבי עפרה כרמי, מה זה ידדי קק"ל השיב מר צחי משה:

יש מאגרי מידע המציינים כי אנשים המקבלים פעילויות נוצרת אצלם תחושת שייכות בפעילויות שאנחנו עושים בקק"ל ובעצם בכך רותמים אותם להיות שגרירים של קק"ל. לגבי דימוי קק"ל משיב כי רוב הציבור רואה דווקא את הפעילויות של קק"ל. קק"ל זה הרבה מעבר לערות, קמפיינים הכנסים, ועידת המשפיעים נותנות בעצם שם את הביטוי לדימוי של קק"ל.

ז. ועדת איכות הסביבה - מר מאוריסיו בלטר, יו"ר ועדת איכות הסביבה:

ד"ר דורון מרקל, המדען הראשי:

הצעת תקציב ל- 2020 של המדען הראשי מורכבת מ - 5 חלקים, החלק העיקרי סביבה וקיימות. התקציב בשנה שעברה של החלק הזה עמד על 6.255 מלש"ח וקוצץ בהצעת תקציב 2020 ל - 5.8 מיליון ש"ח. המדען ראשי עוסק בקשרי אקדמיה וניהול הידע, צפרות, מלת"ק ומלש"ק. תקציב הפעולות לסך 5 הנושאים הללו להצעת תקציב 2020 עומדת על 9.4 שהם בדיוק 10% פחות מהתקציב המאושר לשנת 2019. ועדת קיימות וסביבה אישרה את הצעת התקציב. מר מרקל ציין כי במסגרת העבודה על התקציב גובשו דגלים שאושרו על ידי הוועדה, ואלו תורגמו להצעת התקציב.

מר מאוריסיו בלטר, יו"ר ועדת איכות הסביבה:

מצר על הקיצוץ מבקש לדעת האם ניתן לקבל את התקציבים אשר לא נוצלו בשנים 2018-2019. מודה לצוות המקצועי על גיבוש התקציב והעבודה שנעשתה.

בתשובה לבקשתו זו נמסר כי בעת הזו אין כבר אפשרות.

לשאלת עו"ד סיבל דראל באשר לנתוני הביצוע של יחידת המדען הראשי, ציין ד"ר מרקל כי ישנו שריון בהתקשרויות ולכן הביצוע אמור להיות גדול לעין שיעור. מציין שכל עבודתו החלה במהלך 2019, לרבות יצירת קשרים, ופרוייקטים, ועד שהללו גובשו לכדי התקשרות, שהביצוע שלהם יהיו בתוך שנת 2020. סבור שבמהלך 2020 נתוני הביצוע יהיו אחרים, ואף ייתכן ויחסר תקציב.

ח. סיכום - יו"ר הוועדה וסגן יו"ר קק"ל, מר ארנן פלמן:

תהליך בניית תקציב הוא פרויקט מאוד חשוב לקרן קיימת, מכיוון שמחייב את המנהלים להתעמק ולדעת את הנושאים בליבת החטיבה. חושב שהספר מאוד מפורט ואך יותר מידי מפורט וכתוצאה מכך נדרשים להסטות. מציין כי צמצום פירוט יוכל להביא לגמישות ניהולית גבוהה יותר ועמידה בהחלטות הדירקטוריון.

מר רני טריינין, חבר דירקטוריון

ציין כי ביקש לקבל את נתוני הביצוע של שנת 18 בנוסף לנתוני הביצוע שהועברו לחודשים 1-9 לשנת 2019, על מנת לקבל את הנתונים ולבחון אותם. מציע, באזור חודש אפריל כאשר יש כבר תוצאות לגבי הרבעון הראשון אפילו לא מבוקרות, לקבל הערכה של ניצול יתרת התקציב, ואז לעדכן את התקציב בהתאם. כך נוכל לראות את התמונה כולה. בסופו של דבר כדירקטור יש לנו אחריות כוללת לארגון לכן צריכה להיראות תמונה ארגונית. חושב שזה יהיה דבר מאוד נכון וכך לקבל באמת את האפקטיביות המלאה ואת האופטימיזציה של ניצול תקציב.



## מזכירות החברה

מר יובל ייני, מנהל חטיבת כספים:

מציין מספר דברים כלליים לגבי התהליך: לוח הגאנט, הנתבי הקריטי בתהליך עבודה של הכנת תקציב לאישור, אנחנו נמצאים בחודש האחרון בישורת הסופית שמסתיימת בדיון דירקטוריון ב- 30 לדצמבר. היום קיימנו דיון שהיה מורכב משני רבדים: הרובד העיקרי הרובד של יו"רי הוועדות שביקשו להיות מעורבים בתהליך מראש ונכנס לתהליך באופן פורמלי. ניתנו דיווחים לגבי התהליך שבוצע בראשותם בוועדות שמפקחות, שנמצאות בצד כל חטיבה מקצועית, שאלות והערות בצד השני וארנן יסכם את התהליך.

נשלח אליכם במייל מראש וקיבלתם עכשיו את טיוטת הצעת תקציב ארוזה בספר. עוד לא סופי, זה טיוטה ראשונה אבל בכל זאת עשינו מאמץ לשלוח את טיוטת הצעת התקציב ולהביא את זה מוקדם ככל שניתן על מנת שיהיה לכם יותר קל ויותר מעשי ויותר רציני לבוא ערוכים לדיון של ועדת הכספים ב- 23 בדצמבר, הדיון האחרון של ועדת כספים לפני ישיבת דירקטוריון. מציין כי יש דברים בבקרה שאינם מהותיים שגילינו החל מדגלונים/סימונים ודברים טכניים לא מהותיים, אבל שתדעו מה קיבלתם. לא ציפינו שתבואו לאחר שקראתם מילה במילה אבל כן לחלוטין זה חומר רציני ושנדרש מצדכם לקראת הדיון בוועדת הכספים ב- 23 בדצמבר.

המשכנו בתקציב 2020 במגמה של העמקה ופירוט בהתאם להנחיות יו"ר קק"ל. אם ספר התקציב עמד ב- 2019 על סך של כ- 250 עמודים, מספרים עגולים, ספר תקציב ב- 2020 עומד על כ- 320 עמודים.

לגבי ההערות אשר נאמרו לגבי הסטות מבקש לציין שיש מצד שני ערכים נוספים משמעותיים חיוביים לצד הפירוט למנהלי חטיבות שלא הכירו בצורה מספקת את הפעילויות שחלק מהמנהלים אחראיים עליהן, היו גם מצבים שמנהלים התחלפו ובוודאי שנדרשים לקצץ הדבר הזה מאוד מקל ומייעל את העבודה כדי לבחון באופן יסודי מה ניתן לעשות ומה לא. כמו כן, חושב שעדיין יש גמישות ניהולית מספקת. בנוסף, הפירוט מאפשר פיקוח ובקרה מצד חטיבת הכספים מחד וגם פיקוח על ידי הדירקטוריון מאידך. מציין כי הוא בעד המצב הנוכחי. ההסטות הינן תוצר לוואי של רמת הפירוט.

מספר הערות לגופו של הספר:

הספר מציג את ריכוז ההוצאות ברמה קק"לית חטיבתית בשני עמודים. לאחר מכן מוצג פירוט לכל חטיבה וחטיבה. בנוסף, מוצג ריכוז הכנסות כפי שאנחנו נוהגים בדומה לשנים שעברו. מציין שבהכנסות יש שינוי מסוים קטן אך מהותי והוא מצוין פה בנושא של המיסוי. מזכיר שב- 12 באוגוסט 2019 נחתם הסכם בין קק"ל ובין רשות המסים. על ההכנסות נטו משיווק קרקעות של קק"ל באמצעות רמ"י אנחנו משלמים מס 7 אחוז.

מבחינת ריכוז הוצאות מזכיר כי בהתאם להנחיית המנכ"ל כל חטיבה מילאה את ההנחיה באופן מלא וביצעה את הקיצוץ בסך 10 אחוז. הזכיר יאיר לגבי חטיבת משאבי אנוש ומנהל אבל זה חריג מאושר מסיבות ענייניות רלוונטיות. דרך אגב, שנה קודם לכן הקיצוץ במשאבי אנוש ומנהל היה הרבה יותר קטן כ- 3 אחוז השנה 9 אחוז.

מעבר לכך בתקציב 2020 יש יישום של מספר החלטות הנהלה לגבי נושאים ויחידות משנה שעברו מחטיבה לחטיבה: בתי קק"ל שהיו עצמאיים ועברו לחטיבת חינוך, יחידת פניות ציבור עברה מביקורת פנים למערך הסברה, מחלקת קרנות ועזבונו עברה מחטיבת כספים לחטיבת גיוס משאבים. הדבר הינו יישום המלצות חברת מטריקס והנחיות מנכ"ל.

מספר נושאים חשובים נוספים: ריכוז ההוצאות והתקציב עצמו מביא בחשבון גם קיצוץ 10% בהצ"ע וע"י וזאת בהתאם להנחיית המנכ"ל. לכן אתם רואים שסך הכל התקציב מסתכם ב- 1,067.6 ולא ב- 1.080 כי מדובר על עוד כ- 12 מיליון ש"ח שמגלם הפוטנציאל של הקיצוץ בהסכמים האלה ככל שיוחלט בהמשך אחרת.

באשר לביצוע התקציבי - הביצוע חוצה ארגון, לא נכנס ספציפית פר יחידה. הביצוע נכון ל- 11 חודשים אמור להיות כ- 91.6 אחוז. ביצוע כולל שריונים ודרישות רכש שהם רלוונטיים ואמורים להתבצע עד סוף השנה הזו עומד בממוצע חוצה ארגון כללי כ- 80 אחוז, 79 אחוז. ללא שריונים ודרישות רכש זה 69%. יש עוד חודש עבודה. כמו כן, העבודה בקק"ל בחלק ניכר מהיחידות אינה ליניארית. מבחינת הביצוע, כחלק מהפקת לקחים של הערות שלכם, דיון משמעותי שהתקיים על תקציב שנה קודמת, הנחה המנכ"ל באופן מפורש את מנהלי החטיבות שחטיבה שלא תבצע בצורה סבירה ללא הסברים





## מזכירות החברה

הדבר יפגע בתקציב שתקבל החטיבה באופן עקרוני ל - 2020. בנוסף לכך מנהלי חטיבות אמרו באופן מפורש בדיון של ההנהלה בראשות המנכ"ל כי מגיעים לאחוז גבוה מאוד של ביצוע, 95 אחוז וחלק אפילו אמרו יותר מזה.

תקציב 2020 הוגש עם השוואה של מספרי 2019. רק בחטיבה לגיוס משאבים נראה לכאורה שיש כפילות אבל לא כך משום שבוצע שינוי מבני פנימי מאושר על ידי המנכ"ל. לא ניתן היה להשוות מספר למספר אז פשוט יש בנפרד את גרסת 2019 ולאחר מכן את גרסת 2020.

לבסוף ציין מר ייני כי הצעת התקציב הועברו לחברים שמוזמנים לפנות עם כל שאלה ויקבלו את התייחסות החטיבה.

יו"ר ועדת הכספים סיכם את הדיון בנושא וציין:

סבור כי התהליך של לימוד הכספים, הכיוונים והמשימות של קק"ל הוא בריא מאוד. עד עתה הורגלנו כי תמיד ניתן לאשר דברים נוספים גם מהרזרבה, ויש להתחיל לחשוב שאין רזרבה או שהיא קרובה מאוד לקו האדום. לפני כשנה נדרשנו לשנות את מדיניות הרזרבה ובכך להזיז את הקו האדום. לא מן הנמנע שבסוף שנת 2020 שוב נהיה קרובים לקו האדום, וסבור שאין לשנות שוב את מדיניות הרזרבה.

### 3. בקשת מערך הסברה להסטה תקציבית

#### עיקרי הדיון:

מנהל מערך הסברה, מר צחי משה, מבקש לבצע הסטה תקציבית פנימית בתקציבו הסטה רוחבית מערכתית, לצורך תשלום לפדרציה היהודית בנוגע לשימוש במוזיקה באירועים. הסטות למערך ההסברה מהמדען הראשי לצורך קמפיין נגד שימוש בפלסטיק או הוצאת פלסטיק מהיערות ובקשה להסטה מתקציב מפ"ק לקמפיין שריפות.

מר יובל ייני, מנהל חטיבת כספים:

עצם הבקשה נבדקה ע"י חטיבת הכספים ואין מניעה לדון בה. במסגרת הליכי הפיקוח והבקרה שנוקטת חטיבת הכספים אחר הסטות תקציביות ובהתאם לנהלי קק"ל משעה שסך בקשות ההסטה של יחידה מסויימת עולה על 20% מתקציבה, יובאו הבקשות לאישור ועדת כספים. אישור וועדת הכספים בהתאם לנהלים ידווח לוועדת הנהלה.

### החלטה מס' 19010901/1

ועדת הכספים מאשרת את ביצוע ההסטה המבוקשת כפי שנשלחה לחברים מבעוד מועד. ההסטה התקציבית תדווח לוועדת הנהלה בהתאם לנהלי קק"ל.

#### הצבעה:

אושר פה אחד

### 4. העברת יתרה לא מנוצלת של תקציב 2018



## מזכירות החברה

### עיקרי הדיון:

מר ארנן פלמן, יו"ר ועדת כספים וסגן יו"ר קק"ל:

במטרה לא להקשות על תקציב 2020 הוטל על חטיבת כספים פתרון למענה לצרכים החשובים והדחופים של חג"מ, ונמצא פתרון אשר נותן מענה לצרכים אלה, והוא מיתרון תקציב לא מנוצלות משנת 2018.

מר רוני ויניקוב, מנהל חג"מ:

מציין כי בכל הנוגע לתחום גיוס המשאבים, הרי שעל מנת להגדיל את גיוס התרומות והמשאבים השונים נדרשות פעולות אקטיביות ויזומות בשטח. לצורך כך, נטלה החטיבה על עצמו ביצוע פעולות חדשות במדיניות חדשות בהן הפעילות לגיוס משאבים של קק"ל אינה מוגבלת והן לא טופלו כראוי במשך שנים. בהתאם, בכוונת החטיבה להקים תשתית מגביתית במזרח אירופה, במרכז אירופה ובאירו-אסיה, לרבות מדינות ברית המועצות לשעבר, סין, יפן, סינגפור. לצורך כך נדרשים משאבים להקמת תשתית. יש להקצות משאבים גם לצורך הקמת תשתית גיוסית באמריקה הלטינית.

לשאלת מר שמאי קינן, ציין מר ויניקוב כי כבר בשנה החולפת גויסה תרומה בהיקף גדול ממדינות חבר העמים לשעבר, ומצפים לתרומות דומות נוספות במהלך השנה הבאה. מדובר בתהליך הדרגתי, ולצורך כך נדרשים המשאבים.

המנכ"ל הוסיף, כי ההתמקדות כעת היא בשני קהלי יעד, האחד הקהילה האוונגליסטית והשני במזרח אירופה, שמר ויניקוב מכיר מתקפדיו הקודם בקרן היסוד.

מר יובל ייני, מנהל חטיבת כספים:

בהתאם לנהלי קק"ל יש להביא לאישור בדירקטוריון.

### החלטה מס' 19010902/1

ועדת כספים מאשרת העברת יתרה לא מנוצלת של תקציב 2018 של החטיבה לגיוס משאבים לתקציב פעילות החטיבה לשנת 2020.

#### **הצבעה:**

בעד-רוב

מתנגדים- 1 (עפרה כרמי)

אושר ברוב קולות

### 5. דיווח הסטות רבעון 3 לשנת 2019

#### עיקרי הדיון:

בהתאם לנוהל בניית תקציב אנחנו נדרשים לדווח לוועדת כספים על הסטות שבוצעו רבעון חולף. חטיבת כספים צרפה מסמך המפרט את ההסטות שבוצעו ברבעון בחולף ללא חריגים.

-דיווח-

### 6. בקשת חג"מ להסטה תקציבית

ארנן פלמן, יו"ר הוועדה



## מזכירות החברה

### עיקרי הדיון:

מבקש לערוך הצבעה עקרונית לדיון עקרוני בנושא שהגיע באיחור לוועדת הכספים.

מציין כי דחייה של הנושא תגרום לעיכוב בביצוע ולכן ממליץ לדון. מציין כי אין כאן שום פריצה של מסגרת תקציב או פעולות שהן חריגות לחלוטין.

מר יובל ייני, מנהל חטיבת כספים:

יש פה 5 הסטות שמסתכמות ב 479 אלשי"ח. מדובר בהסטות פנימיות פנים חטיבה לגיוס משאבים, ובהיות וסך הסטות היחידה עבר את שיעור 20% נדרש אישור ועדת הכספים.

מר רוני ויניקוב, מנהל חטיבת גיוס משאבים:

כפי שדווח בוועדה הקודמת בעת בניית תקציב 2019 היה בתחילת מבנה ארגוני חדש. ישנן משימות שהבשילו במהלך השנה, ישנן משימות שהן כורח המציאות, דוגמת העברת ספרי הכבוד מהלשכה הראשית בשל השיפוץ, ולצורך ביצוע אותן משימות מבקשים להסיט תקציב בתוך החטיבה. אין הגדלה של מסגרת התקציב החטיבתית, ויופקו לקחים לקראת בניית התקציב לשנה הבאה.

לשאלת גב' מיכל סיביל - דראל: הפירוט חשוב, האם הפירוט צריך להיות ברמה של יחידת ספרי כבוד וכריכת ספרי כבוד אי אפשר לעשות את זה באותו סעיף ולחסוך?

עו"ד עפרה כרמי ציינה כי היא חושבת שהפירוט הוא בסדר גמור, וזו שקיפות אמיתית.

השיב מר ארנן פלמן, יו"ר ועדת כספים וסגן יו"ר קק"ל:

הפירוט הנדרש הינו לרמה כזאת שאין דרך אחרת מאשר לאשר את ההסטות.

### החלטה מס' 19010903/1

ועדת כספים מאשרת פה אחד לדון בסעיף למרות שהוגש באיחור.

#### **הצבעה:**

אושר פה אחד

### החלטה מס' 19010904/1

ועדת כספים מאשרת את הסטה הפנימית בחג"מ בסך 479 אלשי"ח בהתאם לפירוט שהוצג בוועדה. בהתאם לנוהל יועבר דיווח לוועדת הנהלה.

#### **הצבעה:**

אושר פה אחד