



מזכירות החברה

פרוטוקול

ישיבת ועדת משאבי אנוש ומינהל מס' 18/2, לשכה ראשית ירושלים

יום שני, י"ג חשוון תשע"ט, 22/10/2018

חברים:

סגן יו"ר דירקטוריון - יאיר לוטשטיין - יו"ר הוועדה (יו"ר הוועדה וסגן יו"ר קק"ל)
עו"ד מיכל סיבל-דראל; בת שבע שוורץ

חסרים:

סגן יו"ר דירקטוריון שלמה דרעי - יו"ר עמית הוועדה; סגן יו"ר דירקטוריון זאב נוימן; עו"ד אליהו אהרוני;
יגאל הררי; משה יוגב; מתי יצחק; דניאל כהן; חיים כהן; עו"ד אמיר שניידר

משתתפים:

ירון אוחיון; סימון אלבז; אלכס ברבר; ישראל גולדשטיין; איתן דויטש; רוני ויניקוב; אלכס חפץ; נתי
טבוריסקי; עו"ד שושי טרגין; יובל ייני; אילה כהן; עו"ד תום מור; יניב מימון; אלי אחי מרדכי; צחי משה;
גלי סיטון (נוכחות חלקית); יוסי פרל; אילן רובין; גרשון שגיא; טל שחר; עפרה שמעון

סדר יום:

1. אישור פרוטוקול מס 18/1 מיום 13/08/2018
2. הצגת סטטוס גיבוש ועדכון המבנה הארגוני של קק"ל - חברת מטריקס

תמצית דיון והחלטות:

1. אישור פרוטוקול מס 18/1 מיום 13/08/2018

החלטה מס' 18020201/4

פרוטוקול מס' 1/18 מתאריך 13/8/18 אושר.

הצבעה:

אושר פה אחד

2. הצגת סטטוס גיבוש ועדכון המבנה הארגוני של קק"ל - חברת מטריקס

עיקרי הדיון:

מר אילן רובין ומר אלכס ברבר מחבי' מטריקס, הציגו את סטטוס עבודת מטריקס בנושא גיבוש ועדכון המבנה הארגוני של קק"ל.

נערך דיון בנושא.

אילן רובין הציג את סטטוס העבודה שעורכת חב' מטריקס, את הדילמות והסוגיות המרכזיות שיש לדון בהן ומה מתוכנן בהמשך ביחידות השונות.

העבודה החלה בשנת 2016 וכבר בדצמבר 2016, הוצגו ממצאי האבחון לדירקטוריון. באיזשהו שלב, העבודה הוקפאה כמעט במשך שנה על רקע משא ומתן בנושא ההסכם הקיבוצי. מתאריך 1 ליוני 2018, אנו עובדים בצורה מסודרת וברמה אינטנסיבית גבוהה מול היחידות השונות מתוך מטרה לקדם את התהליך הארגוני. מאחר וחלפה שנה ממועד האבחון או מהמועד בו הצגנו את הממצאים לדירקטוריון,

יאיר לוטשטיין, יו"ר הוועדה



מזכירות החברה

נפגשנו על פי הנחיית המנכ"ל עם המנהלים בכדי ללמוד ולהבין את תמונת המצב העדכנית ובכלל זה מיפוי שינויים ביחידות, מיפוי דירקטיבות חדשות שהתקבלו מהנהלת הארגון, תמונת מצב עדכנית של מבנה וכ"א. על בסיס זה עדכנו את תמונת המצב והבאנו אותה לדיון בהנהלה המקצועית, לרבות משמעויות נוספות שנגזרות מההסכם הקיבוצי שנחתם, דירקטיבות חדשות של ההנהלה ומיקודים שהוחלטו בשנה האחרונה (חיזוק הקשר עם התפוצות, הרחבת הקמת בתי ק"ל וכו').

סוגיות מערכתיות –

א. 360 כתפישה מארגנת - ברמה הרעיונית אנו ממליצים, על מעבר ממיקוד יחידתי צר לראייה מערכתית כוללת ופתוח הגישה הניהולית בהתאמה.

אלכס ברבר ציין כי תפיסת ה"360" היא תפיסה מקובלת היום בעולם, גם העסקי וגם הארגוני, וגם במערכות ציבוריות.

אילן רובין המשיך וציין, כי הארגון צריך לדבר בקול אחד" ובאופן מסונכרן. כמו כן, צריך להתנהל באופן יעיל מבחינת השקעת התשומות שלו. הארגון לא צריך להתנהל בכפילויות.

ב. ממרחב מפ"קי למרחב קק"לי

הרעיון המארגן הוא מתן אחריות משימתית כוללת למנהל המרחב בניהול פעולות קק"ל במרחב ג"ג מוגדר בעוד חטיבות המטה מהוות גוף מקצועי המנחה מדיניות, בונה תכנים ומבצע בקרה.

על בסיס רעיון זה ניתן לדון בשתי חלופות: חלופה אחת היא חלופה שבה לצורך העניין, כל היחידות המקצועיות כפופות למנהל המרחב והן מונחות מקצועית על ידי החטי' המקצועית. בחלופה זו אנו משמרים את החטיבות/אגפים הקיימים – חינוך, חג"מ, קשרי ציבור ומפ"ק.

חלופה שניה, מדברת על תפישת המרחב הקק"לי תוך מיזוג פעילויות במטה. לצורך כך אנו ממליצים על איגום פעילות החינוך, קהילה ויער ומרכיבים מתוך קשרי ציבור בחטיבה חדשה הנקראת חינוך וקהילה.

אלכס ברבר הסביר כי הדבר עושה הרבה מאוד סדר, מייתר כפילויות ומייצר עבודת מטה הרבה יותר יעילה, רזה ומקצועית. בשתי החלופות, המרחב שאנו מציעים הוא מרחב קק"לי, כלומר שבאחריות המרחב יהיו כלל הפעולות המתבצעות בשטחו, דוגמת פעולות חינוך, של קשרי ציבור וכד'. זה נועד להגביר את הסנכרון, לייעל את העבודה ולייתר כפילויות.

סטטוס עבודת הייעוץ מול חטיבות ויחידות קק"ל

א. מפ"ק

באשר למפ"ק צוין כי עיצוב המבנה הרצוי מצוי בתהליך עם ירון אוהיון. במסגרת בחינה זו, אגף מפעלי הפיתוח ישנה את פניו ויעודו לאגף הנדסה. לגישתנו, צריך להיות אגף הנדסה ומהנדס ראשי בקק"ל. מערך התכנון עוסק בתחומים אסטרטגיים של תחומים שלא קשורים בליבת העיסוק של התכנון אלא נמצאים ברמת העסוק האסטרטגי של קק"ל כולה, אלה תחומים שיצטרכו לצאת מהתכנון.

לעניין יחידת המדען הראשי, צוין כי מדובר ביחידה שפעילותה מאוד משמעותית למיתוג קק"ל כלפי העולם כארגון ירוק, מוביל וכו' בתחומי ההתמקצעות השונים. נצטרך להסדיר את מערכת היחסים וגבולות הגזרה בין המדען לבין אגף הייעוץ.

ב. חטיבת חינוך ונוער

מסגרת בדיקת החינוך, שמבנה החטיבה יסתיים במהלך החודש הקרוב, נמצא כי ישנן שתי סוגיות מרכזיות: ראשית, פעילות חינוך בישראל, היום מבוזר, מתבצע בשלוש מחלקות שפועלות בעצם כמעט באותו תא שטח ובאותו עולם תוכן, בלי לייצר אחידות מול לקוח הקצה. מוצע לאגם את הפעילויות.

הנחות העבודה הן לנהל את המוצר החינוכי במרחב גיאוגרפי בראייה כוללת (גישת ה-360). קיצוץ פעילויות בין יחידות באותו אגף. השאיפה היא קידום תפיסה הרבה יותר רחבה שמסתכלת על חינוך וקהילה במשותף. היא תייצר מרחב פעולה הרבה יותר עמוק, רחב, תייצג איגום של כלל הפעילויות של קק"ל בקהילה, אל מול קהילות - בין בארץ או בחו"ל - בהקשרים אלו. תפקידי המטה יישארו תפקידי



מזכירות החברה

מטה ויחידות השדה, כפופות למנהל המרחב אך מופעלות בתכנים שלו דרך המטה. מרכזי השדה הם סוגיה משמעותית שפתוחה מבחינתנו.

אילן רובין הוסיף, כי יש לקק"ל מנעד אפשרויות להפעיל את מרכזי השדה, מחד המצב הקיים ובו 30% תפוסה במרכזי השדה ומאידך להפעיל מעי שיווקית שמייצרת ביקוש, דוגמת לינת רוכבי אופניים בסופי שבוע. ההחלטה בנושא מטרת הפעלת מרכזי השדה היא של הארגון. ככל שאין לגורמי החינוך בקק"ל או בכלל הבנה בשיווק, ניתן להסתייע בחברה מן החוץ, שככל שתתומרץ, היא תוכל לייצר עבורכם בשאיפה ביקושים של 100% על מרכזי השדה.

הסוגיה השנייה הנוגעת לחינוך, היא חינוך חו"ל. נושא זה יכול להתקיים תחת חינוך חו"ל ויכול להיות תחת חג"מ. צריך לקבל החלטה אסטרטגית בהקשרים אלו. יש היגיון מסוים במיקום נושא זה תחת החטיבה האחראית על הפעילות בחו"ל אשר תאפשר את ראיית ה"3600", אך אין חובה שיהיה תחת אחריות ניהולית שלו. בכל מקרה שתי החלופות אפשריות.

ג. חטיבת גיוס משאבים

אלכס ברבר התייחס לחטיבת גיוס משאבים וציין כי לא מציגים את מבנה החטיבה במצגת וזאת משום שהכנת המבנה מצויה בהליכי עבודה משותפת עם רוני ויניקוב, מאז שנכנס לתפקיד מנהל חג"מ. המבנה הארגוני והתקינה הנגזרת גובשו לכדי המלצה הנמצאת בתהליך אישור.

התפישה המארגנת נגזרת מיעוד ויעדי החטיבה ובהם: גיוס משאבים, חיזוק הקשר עם יהדות התפוצות, חיזוק הטיפול בתורם וחיזוק הקשר עם גורמים בינ"ל. המבנה הארגוני נבנה על בסיס מיקוד בשווקים בהם פעולת קק"ל ובהם מדינות דוברות אנגלית, אירופה, אמל"ט, אירו אסיה וישראל לצד גופי תמך ובהם שיווק, קשרי תורמים קשרי חוץ ויחסים בינ"ל. בניית הדסקים הייתה בהתאם לאופי הפעילות, חלוקה לשפות ובהתאם לאופי הפעילות במדינה. נוספו עוד שני דסקים רחביים: צוואות ועיזבונות ותורמים נוצרים.

ד. אגף קשרי ציבור

פעילות האגף "חונה" כיום במספר "מגרשים" - דוברות והסברה וחינוך. בראייה קדימה מומלץ למזג את פעילויות האגף תחת דוברות והסברה בעוד מרכיבי תוכן קיימים יבוזרו ליחידות המטה האחראיות. האגף יפעל לחיזוק הקשר עם הציבור סביב אירועים ארציים, ירכז את כלל פעילות קק"ל בתחומי תוכן בהם מזוהה כפילות כגון: ארכיונים, פניות ציבור וטקסים/אירועים קק"לים ברמה הארצית.

התפיסה שלנו לצמצם ולבטל את כל הכפילויות שיש היום בין קשרי ציבור לבין שאר הגופים.

ה. חטיבת כספים וכלכלה

לגבי חטיבת כספים צוין, כי המבנה סגור. במסגרת מבנה זה, הוטמע תקן חדש שעוסק במיסוי כמרכיב ביצור מומחיות הנדרשת לקק"ל מהיום והלאה.

ו. מערך הסברה ודוברות

למערך ההסברה והדוברות יש מספר זרועות: זרוע הדוברות, זרוע הסברה ופרסום זרוע האינטרנט וניו מדיה וזרוע קשרי ציבור. לעניין זה, ישנן שתי הנחות עבודה: ראשית, המלצתנו היא לתקנה רזה בכ"א תוך הסתייעות במיקור חוץ. יש מרכיבים של דוברות שצריכים להיות in house, וזו תפיסה מקובלת. אין צורך בעובד קק"ל לכל תחום ותחום, דוגמת אך אם צריך תקשורת זרה, אין לכם את זה בבית ויש להחזיק גוף חיצוני שזו התמחותו. שנית, צמצום וביטול כפילויות, זה נכון גם ליחסי ציבור.

ז. חטיבת משאבי אנוש ומינהל

בשאיפה נגבש במהלך החודש הקרוב המלצות למבנה ותקינה בתחומי משאבי אנוש. באגף תחזוקה אנו נמצאים בדילמה עם כל מה שקשור לוועדת התקשוריות. בהקשר זה ציין מר אילן רובין, כי יש סוגיה כבדה של הסכמי מסגרת שהועברו לאגף תחזוקה ויש לבחון זאת מול אגף התקשוריות ותפיסת הרכש בכלל.

באגף מערכות מידע יש לעשות לא מעט התאמות, גם כחלק מהצרכים הקיימים בתוך הארגון וגם בראייה צופה פני עתיד: מעי ERP הצפויה וכו'. מקווים שבתוך 3-4 שבועות לכל היותר, נסיים את כל

יאיר לוטשטיין, יו"ר הוועדה



מזכירות החברה

הרכיבים הנוגעים למע' מידע.

לגבי בטחון ובטיחות, כפיפות היחידות היא תלוית ארגון ואופי פעילותו, ויש להכפיפו בהתאם למצב הנדרש והנכון בקק"ל.

ח. אגף התקשרויות
ביחס לאגף התקשרויות צוין כי מדובר באגף התקשרויות עם היקף כ"א שאנו לא מכירים, צריך לראות איך הוא מקבל מענה כדי לבצע את המשימות שהוא קיבל עליו.

ט. לשכה משפטית
השלכה המשפטית עברה שינויי תקינה משמעותיים במהלך השנה האחרונה ובכלל זה גידול במספר עוה"ד היחידה. על רקע זה, ובתאום עם לשכת מנכ"ל הוחלט כי בשלב זה לא תעשה עבודה נוספת למבנה ותקינה ביחידה זו.

ירון אוהיון – הדיונים עם מטריקס לא היו קלים אך חייב לציין שהפכו סופר מקצועיים, הבחינה נעשתה עד הקצה והעובד האחרון. המפגשים נתנו לנו להסתכל בצורה רחבה יותר, ומטריקס אף חדשו דברים שלא הכרנו.

רוני וניקוב – מברך את שיתוף הפעולה עם חב' מטריקס, מציין כי כל ההמלצות שלהם היו ענייניות.

יובל ייני – קיבלתי שיתוף פעולה ככל שהייתי צריך ממטריקס. לקח יותר זמן מהצפוי.

סימון אלבו – בכל הנוגע לתפיסה הקק"לית קיימות אי הסכמות, ולהנחת דעתו, אלו תמשכנה.

אלי אחי מרדכי – חוסר מבנה ארגוני יוצר חסמים ותקיעות בכל הרמות. יישום המבנה הארגוני הינו אתגר גדול של חטיבת משאבי אנוש.

ישראל גולדשטיין – טענו שמטריקס הונחו ע"י המנכ"ל הקודם, מר מאיר שפיגלר. היה פה סוג של מאבק. מטריקס לא חידשו כלום. לא צריך את מטריקס. מבלי להעליב אף אחד, אני מכבד את מטריקס, אך כל חטיבה יכולה לשבת עם משאבי אנוש. ארגון העובדים. ישנם דברים שאני מסכים איתם וחלק מהדברים סותרים. יש כפל תפקידים שצריך לאחד אותם, לצמצם משרות ולא עובדים, אלא בפרישה מרצון והסדר. מצד אחד אתם מדברים אל צמצום עובדים ומנגד על קליטה כגון: בתי קק"ל, לפי מה שהצגת זה לפחות 50 עובדים. גם ארגון העובדים עשה עבודה על מבנה ארגוני, עם איש מקצוע. עבודה זו הועברה למנכ"ל. יש דברים טובים במטריקס, יש דברים טובים במבנה שלנו ויש דברים טובים אצל מנהלי החטיבות. מבקש שיהיה דיון משותף בין מנהל החטיבות, מטריקס, וארגון העובדים בנושא. בתור יו"ר ארגון העובדים, אם אצטרך לפעול כנגד, אפעל. מבקש שתהיה עבודה משותפת.

היו"ר הודה למר רובין ולמר ברבר על הצגת העבודה עד כה. הוא אף הודה לנוכחים הנוספים בישיבה - לחברי הוועדה, למנהלי היחידות וליו"ר ועד העובדים. לגישתו, זו הייתה ישיבה חשובה ועניינית והוועדה תמשיך לעקוב אחר ההתקדמות בעבודת מטריקס. היו"ר הוסיף, שהוא מצר על כך שלשיבה לא הגיעו יותר חברי וועדה.

יאיר לוטשטיין, יו"ר הוועדה