



מזכירות החברה

פרוטוקול

ישיבת ועדת נהלים מס' 23/4, לשכה ראשית ירושלים

יום ראשון, ה' טבת תשפ"ד, 17/12/2023

חברים:

יו"ר הוועדה - חיים מנחם, יו"ר עמית - גדי פרל
אלירן שמואל-חי; בת שבע שוורץ (נכחה בזום); ; רונית בויטנר

חסרים:

דויד בן ציון; רועי אלקבץ

משתתפים:

עו"ד אביתר יצחק הלוי; אולי קונסטנטיני; אילה כהן; אלי כהן; אליהו גפני; אמיר רוזנבאום; גידי אייזן; גלי סיטון (מזכירת הוועדה); זהבית אמסלם; יאיר שטרית; ליאורה כהן-נצר; מוטי מימון; מיכל שגיא חנין; עו"ד שימי בראון

סדר יום:

1. אישור פרוטוקולי ישיבות קודמות מיום 24.7.23 ומיום 6.8.23
2. נוהל מינוי לתפקידים בכירים ומיוחדים - ועדת איתור מנכ"ל
3. נוהלי העסקת עובדים בקק"ל - דיווח
4. עדכון בנושא הקוד האתי
5. שונות

תמצית דיון והחלטות:

1. אישור פרוטוקולי ישיבות קודמות מיום 24.7.23 ומיום 6.8.23

עיקרי הדיון:

גדי פרל, יו"ר עמית בוועדת נהלים, פתח וציין כי ברשות יו"ר הוועדה, חיים מנחם, הוא ינהל את הישיבה.
פרוטוקולי ישיבות קודמות מיום 24.7.23 ומיום 6.8.23, אושרו פה אחד.

2. נוהל מינוי לתפקידים בכירים ומיוחדים - ועדת איתור מנכ"ל

עיקרי הדיון:

גדי פרל הקריא את דברי ההסבר. בהמשך להחלטות ועדת הנהלים (24.7.2023, 6.8.2023), ועדת הביקורת (21.8.2023, 23.8.2023) שלאחריה ניתנה חו"ד הוועדה ביום 27.9.2023, נשלחה טיוטת נוהל 02.02.03 "מינוי לתפקידים בכירים ומיוחדים בקק"ל" ("טיטוט הנוהל"), להתייחסות הגורם המלווה מטעם רשם ההקדשות, וזאת במסגרת תכנית תיקון הליקויים.
לאחר קבלת הערותיו ואישור הרשם לנוסח הנוהל, מובאת טיוטת הנוהל לאישור ועדת הנהלים ולאחר שהועבר דיווח לוועדת הביקורת החיצונית שעתידה להתכנס ביום 18.12.2023.
בהתאם להערת רשמת ההקדשות על סבב האישורים הנדרש כמפורט בתכנית תיקון הליקויים, נדרש להעביר את טיוטת הנוהל לאישור סופי של דירקטוריון קק"ל.
יובהר כי לשם תחילת עבודתה של ועדת האיתור נדרשת החלטת ועדת ההנהלה על מינוי החברים מטעמה (סעיף 7.3.2), החלטה על מינוי משקיף להליך (סעיף 7.6) וככל שיוחלט על ידי הדירקטוריון על מינוי חברים נוספים לוועדת האיתור על פי סעיף 7.3.4 לטיטוט הנוהל. בסיום הקראת דברי ההסבר, ציין כי הוא שמח להגיע למצב שבו הנוהל מאושר והוסיף שהוועדה מאוד מכבדת את הרשמת ואת נציגה, עם זאת חולקת על סמכותה להתערב בנושא מינוי מנכ"ל. הנושא איננו חלק מתוכנית תיקון הליקויים, הבקשה לאשר את הנוהל בדירקטוריון ולא על ידי מי שהוסמך על ידי הדירקטוריון בהחלטה, אינו בסמכותה, אך הדברים פתוחים ואין מה להסתיר. אין לחברי הוועדה התנגדות שהנוהל



מזכירות החברה

יובא לדיון ולאישור הדירקטוריון למרות שניתן לאשרו בוועדת הנהלים, שכן הסמכות ניתנה לוועדת נהלים על ידי הדירקטוריון. הכוונה להגיע להסכמות לטובת קק"ל ומאמינים שהנוהל יאושר בדירקטוריון.

בנוגע לנספח תנאי הסף ביקש גדי פרל שתבוצע חשיבה נוספת, אבל משאיר זאת ליועץ החיצוני ועל כן ביקש מאמיר רוזנבאום לפנות ליועץ החיצוני, קובי אמסלם, בבקשה לתת מענה לחשיפה רחבה ליותר מועמדים. גדי ציין כי בימים אלו, לאחר ה-7.10.23, ברור עד כמה חשובה היכולת הביצועית של קק"ל. לקק"ל יש יתרונות יחסיים לעומת המדינה, כך גם על פי ראשי המועצות, והיה רוצה שתנאי הסף ייפתחו לממדים הרבה יותר ביצועיים, למועמדים/ות נוספים ולקידום פנימי. כאמור, מבקש להעביר לבחינת קובי אמסלם על מנת להרחיב את תנאי הסף גם ליכולות ביצועיות. גדי הוסיף כי אין לסגור את הדלת באמצעות הנוהל ולכן היה משאיר את הנושא פתוח לחשיבה נוספת. עוד ציין כי התלבט בנוגע לחוות הדעת של חברי ועדת הביקורת החיצונית. וועדת הביקורת הם הגוף שמבקר את קק"ל ואין בכוונתו להתנצח איתם, אך לשיטתו חלק מההתבטאויות של חברי ועדת הביקורת החיצונית הם חריגה מסמכותם ואינם בהלימה עם הפסיקה והחוק ואין לעבור על כך לסדר היום.

עו"ד שימי בראון ציין כי הנוהל אושר על ידי הרשמת, כולל תנאי הסף שהיו חלק מדרישותיה. ככול שיהיה שינוי ממה שאושר עד כה, זה יצריך לחזור לאישורה כדי לוודא שאין מדובר חלילה בהפחתה של תנאי הסף שכן לבחירת מנכ"ל יש משמעות גדולה ובטח בעת הזו. גדי פרל השיב כי דרושה לפחות חשיבה נוספת, והוא משאיר את הדברים לשיקול דעת היועץ החיצוני. עו"ד שימי בראון ציין כי מי שאמון על הוצאה לפועל של ההמלצה של קובי אמסלם הוא מנהל חטיבת משאבי אנוש. אמיר רוזנבאום ציין שסמך ידו על המלצת היועץ אמסלם. אמיר ציין כי משרה ברמות הללו דורשת תנאי סף מינימליים, עליהם ועדת האיתור יכולה להחמיר.

גדי פרל ציין כי נקבעו כתנאי סף תארים ראשוניים מסוימים, דרישות לתארים אלה יכולות להופיע גם כתואר שני במכללות ולא דווקא כתואר ראשון באוניברסיטאות ואז אינן כוללות מועמדים/ות מהפריפריה למשל, ולכן יש לבצע דיוק. החשש הוא החמצה של אנשים עם יכולות ביצוע.

אלי כהן שאל את הייעוץ המשפטי האם כל שינוי מחייב חזרה על תהליך האישור? עו"ד שימי בראון השיב כי היות ותנאי הסף הם חלק מהנוהל, במקרה של שינוי בתנאי הסף יש צורך לחזור על כל התהליך מחדש (כולל ביקורת ורשם).

גדי פרל ציין כי יש לאשר את הנוהל בתוספת ההערה שבה מתבקש מנהל חטיבת משאבי אנוש לבחון יחד עם היועץ החיצוני התאמת תנאי הסף בהתאם לדיון הוועדה. משך הזמן לביצוע הבדיקה הוא שבוע ימים.

החלטה מס' 231240401/1

וועדת נהלים מאשרת את הנוסח המתוקן של נוהל 02.02.03 "מינוי לתפקידים בכירים ומיוחדים בקק"ל" שצורף לסדר היום, בהתאם לתכנית תיקון הליקויים ולהערת רשמת ההקדשות, הנוהל יועבר לאישור סופי של דירקטוריון קק"ל.

הצבעה:

אושר פה אחד

3. נוהלי העסקת עובדים בקק"ל - דיווח

עיקרי הדיון:

אמיר רוזנבאום הסביר שרוכזו כלל הערות רשם ההקדשות בעולם התוכן עליו הוא אחראי - העסקת עובדים ובכל צורות העסקה, ולאחר חשיבה של מה נכון לארגון, בוצעו השינויים המתבקשים בטיוטת הנוהל שטרם אושרה על ידי כלל הגורמים המקצועיים. ההערות רוכזו בטבלה שהוצגה ושנשלחה מראש לחברי הוועדה. אמיר השיב לשאלות בנוגע להליך התחרותי ולפרסום המשרות בחוזה אישי וציין כי חברות ההשמה שנבחרו במכרז מבצעות איתור ראשוני ומתקיים הליך תחרותי. לשאלת גדי פרל השיב אמיר כי במכרז תקני, איתור המועמדים יכול להתבצע במגוון ערוצים. במשרות הזוטרות מעדיפים לפנות לחברות השמה מאשר לעיתון. כמעט כל מי שמחפש היום עבודה, נרשם לחברת השמה ככה זה עובד. דרך העיתון לא מגיעים מתמודדים, לא כולם קוראים עיתון וחברות



מזכירות החברה

ההשמה יודעות לעשות מה שהעיתון לא מספק לנו. עוד ציין כי האיתור איכותי יותר באמצעות חברות השמה.

גדי פרל ציין כי יש חובה לפרסם את המשרה בכול האמצעים ואין שום דרך לא לעשות זאת. זו הערת הרשם, הנושא הוא מדיניות, יש לפרסם את כול המשרות התקניות ומשרות החוזים האישיים באופן שבו כולם צריכים להיות חשופים אליהן. רעיון חברת ההשמה הוא לא טוב. נדרש פרסום כלפי כולי עלמא. הלשכה המשפטית תבדוק מה הסטטוס של איוש משרות שלא פורסם כלפי כול העולם, שעל פניו נעשה תוך הפרת ההתחייבויות כלפי הרשמת וכלפי קק"ל עצמה ויש לבדוק זאת. בוודאי שלהבא כול המשרות יפורסמו לכולם, אין להחליט על צמצום, קק"ל כחל"צ לא יכולה להרשות לעצמה, גם ברמה הרעיונית, אי אפשר להסתפק בחברת השמה וזה צריך להיות מעוגן בנהלי ההמשך. אין כאן מקום לשיקול דעת. צריך להיות פרסום שפתוח לכולם.

אמיר רוזנבאום השיב כי פרסום המשרות באתר האינטרנט של קק"ל מפנה את הפונים לחברת ההשמה הרלוונטית. מדובר בחברות השמה שנבחנו ושזכו במכרז. כך מקובל לגבי המשרות הזוטרות.

גדי פרל ביקש דיווח בכתב לוועדה בנוגע למספר המשרות שאוישו מאז תחילת השנה. גדי הדגיש כי הדיווח הוא על כול התהליך. נדרש פרסום ראשוני מלא באתר קק"ל, כמו כן יש לדעת כמה מועמדים ניגשו, מה הקריטריונים לפיהם סוננו. כאשר פועלים רק באמצעות חברת השמה, אין פומביות. עו"ד אביתר יצחק הלוי הבהיר שבנוסף לפרסום המחויב על פי הנוהל, צריך לזכור שמה שחשוב הוא שהפרסום יהיה אפקטיבי, ניתן לפרסם בכול מדיה אפשרית ובלבד שתיתן את הפומביות המקסימלית.

גדי פרל בדק וציין שיש משרות שאינן מפורסמות באתר קק"ל. אמיר רוזנבאום השיב שיבדוק את פרסום כול המשרות באתר קק"ל. יש עובדים מצוינים שהתקבלו באמצעות חברות השמה. חברות ההשמה נועדו לסייע בסינון המועמדים למשרות הזוטרות. אם הפרסום בחברות השמה לא מספיק ונדרש גם פרסום בעיתון ובאתר החברה זה ייבדק ויעשה. כול משרה צריכה להיות מפורסמת באתר החברה. אין משרה שאוישה שלא קיבלה את הפומביות הראויה והמועמדים הראויים.

גדי פרל ציין כי הוא פועל על פי הכללים ופרסום בפומביות דווקא במשרות הזוטרות צריכות להגיע למקסימום חשיפה.

חוזים אישיים:

גדי פרל שאל איך מתבצע הליך האיתור והקליטה של משרות בחוזים אישיים. מי מחליט על הצורך. בהסכם הקיבוצי נקבעו מכסות ולכן יש לדעת מי מחליט מה ראוי לחוזה אישי, מה השכר, מהם התנאים וכו'. רונית בויטנר שאלה האם יכול להיות שתפקיד מסוים יאויש במרחב אחד כמשרה בחוזה אישי ובמרחב אחר כמשרה תקנית ומה ההסבר לכך. אמיר רוזנבאום השיב שעובדים בחוזים אישיים מגויסים באמצעות חברות השמה ששולחות מועמדים. תנאי השכר נקבעים בדרך כלל על פי הרמות המקבילות בקק"ל תוך התייחסות להשכלה, ניסיון וכו'.

גדי פרל ציין כי גם בשירות המדינה יש טווח פעולה מוגדר לשכר, כך צריך להיות גם בקק"ל ולא על פי אומדן. בחוזים אישיים יש להגדיר את טווח השכר בין X ל-Y יש להתכנס לטווח מסוים שיהיה שקוף. גדי הוסיף כי לשיטתו כאשר יש מרחב תמרון בין אנשים הדומים לנו, תהיה עדיפות (חלילה) להעניק שכר גבוה לאנשים הדומים לנו, כך שהדבר מעלה חשש שהגברים הנמצאים במשרות בכירות יעניקו (חלילה) שכר גבוה יותר לגברים ופחות לנשים. יש לוודא שיתקבל שכר שווה על ידי קריטריונים ברורים ושקופים.

אמיר רוזנבאום השיב כי אין לו מרחב תמרון בלתי מוגבל. בחוזים אישיים משתדלים לשמור על הגדרות דומות זו הפררוגטיבה של חוזה אישי, בשונה מהסכם קיבוצי. חוזים אישיים אמורים לתת מענה למקרים שבהם אין מענה בתקן כפררוגטיבה ניהולית.

גדי פרל ציין כי יש להכניס את טווח השכר בתוך הנוהל. גמישות ניהולית יוצרת בעיית שקיפות. אלירן שמואל חי ביקש לקבל רשימה של תפקידים ורמות השכר.

גדי פרל ציין כי את ועדת הנהלים לא מעניין מהן רמות השכר ומה המכסה, אלו נושאים לוועדת משאבי אנוש. כוועדת נהלים העניין הוא ההתחייבות לתיקון הליקויים של דוח הביקורת, כרגע לא ניתן להבטיח שכול החוזים האישיים מרוויחים באופן אחיד ושוויוני על פי קריטריונים באופן שקוף כלפי כולם. ההנחיה היא לבחור בין דרגות בטווח השכר לבין הצורך לפרט כיצד נקבעה רמת השכר. עו"ד



מזכירות החברה

אביתר יצחק הלוי ציין כי לכול משרה בחוזה אישי נדרש טווח מינימום מקסימום של השכר, זה מדד לאחידות ושוויוניות.

גדי פרל ציין שיש למנוע שרירותיות ולוודא שוויוניות. הנחיית הוועדה היא שיקבע טווח מינימום ומקסימום, לא יוכל להיות נוסח שלא יכלול טווח מינימום ומקסימום והשיקולים לקביעה. נוהל שלא יכיל את הפרטים הללו לא יאושר. נוהל חוזים האישיים יוסדר בעוד כחודש מהיום. אמיר רוזנבאום ציין כי נושא טווחי השכר אינו כלול בהערות הרשמת. אם יש צורך למסד את העסקה בחוזים אישיים, יש לכנס ועדת משאבי אנוש לקביעת מדיניות אך זה לא קשור לדוח הביקורת. הערות הרשמת יושמו על פי הליקויים בטבלה. גדי השיב כי הרשמת דרשה נוהל חוזים אישים שיאושר על ידי הדירקטוריון.

חיים מנחם ואלירן שמואל חי ציינו שעדיין לא קיבלו את הנתונים שביקשו ממנהל חטיבת משאבי אנוש.

אמיר הוסיף שוועדת נהלים ביקשה לראות התקדמות בתיקון הליקויים. הדירקטוריון צריך לאשר נהלים הקשורים לעבודת הדירקטוריון. בטבלה מצוינים הליקויים והתיקונים שבוצעו. טווחי השכר הם שינוי שיטת עבודה אך זה לא המקום.

עו"ד שימי בראון הבהיר כי אמיר התבקש להציג את ההתקדמות בתיקון הליקויים, הוועדה לא בודקת כעת את הנוהל עצמו, אלא בודקת שהעבודה מתבצעת ושהנוהל אמור לתת את המענה לתיקון הליקויים שביקשה הרשמת. גדי פרל השיב כי בסוף התהליך הדירקטוריון צריך לאשר את תיקוני הנהלים. אין כוונה להיכנס לגובה השכר של העובדים, אלא לטפל בנושאי שוויוניות ושקיפות לכן יש לקבוע את הטווח ואת השיקולים בנוהל. יש התחייבות לטיפול בנושא תנאי העסקה.

אמיר רוזנבאום ציין כי לטעמו השכר לא צריך להופיע בנוהל שכן כאמור נדרשת גמישות ניהולית.

גדי ציין שכרגע ההתקדמות אינה עומדת בתנאי תיקון הליקויים. גם גמישות צריכה להיות מתועדת ולהיות ברף מסוים.

גדי פרל ביקש לדעת מה מספר משרות האמון בלשכות וציין כי בדוח ביקורת עלתה השאלה מתי, איך ולמה מועסקים עובדים במשרות אמון והאם הנהלים מסדירים את הנושא. אמיר ציין כי בהסכם הקיבוצי נקבעה מכסה של משרות אמון והמדיניות לגבי משרות אמון צריכה להיקבע על ידי הדירקטוריון. אמיר הסביר כי בלשכת היו"ר כדוגמא זה נקבע לפי המקובל בלשכות שרים. גדי פרל ציין כי גורמי המקצוע צריכים לקבוע זאת, הנושא דורש חשיבה סדורה. עו"ד שימי בראון חידד כי יש לתת המלצות מקצועיות של הדרג המקצועי בנושא זה כדי שלא תהיה שרירותיות ומצד שני זה לא יקבע על ידי הדירקטורים עצמם, הם לא צריכים להתעסק בזה. גדי פרל ציין כי יש להסדיר את נהלי החוזים האישיים ומשרות האמון, תנאי העסקה ורמות שכר באופן שיהיה שקוף, שכן נדרש לקבל את אישור הרשמת.

4. עדכון בנושא הקוד האתי

עיקרי הדיון:

אלי כהן, מזכיר החברה, ציין כי התקיים תהליך במעורבות של יו"ר וחברי הדירקטוריון, נציגי הנהלה, עובדים מכל הדרגים, ארגון העובדים ועוד. כחלק מתיקון הליקויים ובמקביל לקוד ממשל תאגידי שמונח על שולחנם של יו"ר הוועדה, על מנת שיובא לדיון וסיכום בישיבה הבאה. טיוטת הקוד האתי גובשה בליווי עו"ד מייק בלס (לשעבר המשנה ליועמ"ש לממשלה), התהליך מעט התעכב בשל המלחמה, כרגע גובשה טיוטה, ועדת ההיגוי תתכנס בקרוב ולאחר אישורה תובא לאישור ועדת הנהלים ולדירקטוריון. לאחר מכן יתקיים תהליך הטמעה בקרב העובדים בשיתוף עם עו"ד בלס. אמיר רוזנבאום ביקש לציין כי כסמנכ"ל משאבי אנוש, לא היה שותף לתהליך למעט לראיון שנעשה עם עו"ד מייק בלס, ואינו מכיר את הטיוטה שגובשה.



מזכירות החברה

.5

שונות

עיקרי הדיון:

גדי פרל ביקש להזמין את סטיבן סתיו, מבקר המוסדות הלאומיים, להציג בפני הוועדה בישיבתה הבאה את הדו"ח בנושא ועדת הביקורת.

כותבת/ת הפרוטוקול: גלי סיטון