



מזכירות החברה

פרוטוקול

ישיבת ועדת נהלים 2022 מס' 23/2 , לשכה ראשית ירושלים

יום שני, ו' אב תשפ"ג, 24/07/2023

חברים:

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

חסרים:

רועי אלקבץ

משתתפים:

מ"מ מנכ"ל: יובל ייני
עו"ד אביתר יצחק הלוי; אילה כהן; אלי כהן; אלירן גפסו; אמיר רוזנבאום; גלי סיטון (מזכירת הוועדה); יאיר שטרית; ייטב פרץ; יעל ותקין; יו"ר עמית יצחק וקנין; ירון אוחיון; ליאורה כהן-נצר; מיכל שגיא חנין; עו"ד נמרוד טפר (נכח בזום); קשת פרתם; רועי אבקסיס (נוכחות חלקית); עו"ד שימי בראון; שמואל ליטוב (נוכחות חלקית)

סדר יום:

1. מצורפת טיוטת פרוטוקול הישיבה מיום 18.7.22.
2. נוהל מינוי בכירים
3. עמידה בתכנית תיקון ליקויים - נוהלי העסקה.
4. תיקון נוהל הכנת התקציב השנתי ועדכונו.
5. עדכון בנושא התקדמות קוד אתי לארגון.
6. שונות

תמצית דיון והחלטות

1. **מצורפת טיוטת פרוטוקול הישיבה מיום 18.7.22.**

עיקרי הדיון:

יו"ר עמית, גדי פרל, פתח את הישיבה באיחולי החלמה מהירה ליו"ר הוועדה, חיים מנחם. גדי ביקש להביא לאישור את פרוטוקול הישיבה הקודמת. פרוטוקול הוועדה מיום 18.7.22 אושר פה אחד. (תוקנה הערת רונית בויטנר שנשלחה למזכירות מראש).

2. **נוהל מינוי בכירים**

עיקרי הדיון:

גדי פרל הבהיר כי מטרת הוועדה אינה לעקוף את הדירקטוריון בקביעת מדיניות, אלא לסייע בבניית נהלים שיעזרו לחברה להצליח וכן לעזור ביישום תכנית הליקויים עליה קק"ל התחייבה. בתוך כך יובהר כי המטרה היא שהדברים ייעשו בשיח ובדיון ובהגעה להסכמה.

גדי פרל ביקש לקבל עדכון בנוגע לפגישה שהתקיימה עם הרשמת. מ"מ המנכ"ל, יובל ייני, ציין כי לפני כשבועיים התקיימה פגישה עם רשמת ההקדשות, בהשתתפות הגורם המלווה וגורמי המקצוע, וכן עו"ד שימי בראון ועו"ד אביתר יצחק הלוי. בפגישה צוין כי הרשמת מבקשת לדבר עם הצוות המקצועי הרלוונטי בקק"ל לגבי נוהל מינוי בכירים בהמשך לתוכנית תיקון הליקויים. במסגרת ההערכות לפגישה שאל יובל האם יש חומר כתוב, בתשובה נאמר שאין צורך, כך גם בפגישה עצמה כשביקש לקבל את הדברים בכתב, הכול נעשה בע"פ. השיחה התקיימה במשך כשעה וחצי, הרשמת דיברה בנוגע למגוון תיקונים שהיא מבקשת לערוך בנוהל מינוי בכירים, במגוון סוגיות הקשורות בנושא. לבקשת יו"ר עמית של הוועדה, עיקרי הסוגיות נשלחו לכול חברי הוועדה. יובל ביקש



מזכירות החברה

משימי לעבור על הסוגיות עליהן יתקיים הדיון. עו"ד שימי בראון, ציין כי ברגע שהמנכ"ל הקודם סיים את תפקידו ונדרש להקים ועדת איתור למנכ"ל חדש, בהמשך לתהליך תיקון הליקויים שהוועדה מלווה והגורם המלווה מטעם רשם ההקדשות עו"ד נמרוד טפר, ביקשה רשמת ההקדשות להעיר על הנוהל. לדבריה היא ביקשה להעיר על הנוהל הזה בעבר עוד לפני בחירת יועץ משפטי ומבקר פנים, אלא מאחר וזה נעשה בסמוך לבחירתם היא לא הייתה מעוניינת לעכב/לעצור את התהליך. בנוגע להערותיה לנוהל היא ביקשה להוסיף שופט כמשקיף ואכן הוסף. עוד הוסיפה לגבי סעיפים בנוהל אותם ביקשה להטמיע, טרם אישור הנוהל בדירקטוריון. עוד ביקשה שהנוהל יעבור את אישור הגורם המלווה, ועדת ביקורת ואישור הרשמת בטרם יובא לאישור הדירקטוריון. שימי חזר על בקשות הרשמת לנוהל, כפי שנשלחו מראש לחברי הוועדה: אבחנה בין תפקידים מיוחדים לתפקידים בכירים, הוספת נושא זיקות אישיות/פוליטיות, הוספת פרמטרים מקצועיים - קביעת תנאי סף מינימליים במסגרת הנוהל וכמובן שוועדת האיתור תוכל להוסיף תנאי סף נוספים, להסיר כפיפים מוועדות האיתור במינוי מנכ"ל, הוספת משקיף, שופט או יו"ר ועדת ביקורת וכן לקבוע משקיפים רלוונטיים לתפקיד, מזכיר הוועדה יהיה גורם אדמיניסטרטיבי וכן לקבוע פרמטר איך מפסיקים תפקיד של שומר סף או נושא משרה בכיר במסגרת התהליך.

רונית בויטנר שאלה האם אין סתירה בכך שהרכב הוועדה למינוי מנכ"ל לא יכלול כפיפים אך מאידך יו"ר ארגון העובדים נמצא בהרכב. עו"ד שימי בראון השיב כי הרשמת התייחסה ואמרה שבמשרדי הממשלה השונים, ארגון העובדים מיוצג במסגרת ועדות האיתור והיא לא רואה בכך פסול. יו"ר ארגון העובדים אינו כפוף למנכ"ל, הוא נבחר על ידי העובדים.

עו"ד נמרוד טפר הוסיף בנושא כי אכן עו"ד שחל ציינה מפורשות שמבחינת הרשם אין מניעה שיו"ר ארגון העובדים יהיה נציג. עוד הוסיף בנוגע לחלוקת הנוהל לשלושה סוגים של תפקידים: שומרי הסף (מבקר פנים, יועץ משפטי וסמנכ"ל כספים), תפקידים בכירים והמנכ"ל. מעבר לכך התיאור שניתן, הם כפי שהדברים נאמרו.

בת שבע שוורץ שאלה בנוגע לתנאי הסף, לא צוין מי קובע את תנאי הסף. שימי השיב כי יש להקביל את תנאי הסף לרמה של חברה ממשלתית גדולה. מנהל חטיבת משאבי אנוש יעשה עבודה לגבי תנאי סף מינימליים.

אלירן שמואל חי ביקש לדייק, באשר ל"אין מניעה לארגון העובדים לשבת", כלומר הדירקטוריון יוכל להחליט אם יישב או לא. שימי השיב כי כשהיה מדובר בכפיפים הרשמת ראתה קושי, כאן היא לא רואה כול קושי והיא איננה מכירה בעיה עם כך שיו"ר ארגון העובדים יישב בוועדות לאיתור.

אלירן שמואל חי שאל כי אם יוחלט שיו"ר ארגון העובדים לא יישב, אין בכך בעיה? יובל ייני ציין כי להבנתו יש בעיה. הרשמת אמרה באופן מפורש במענה לשאלה, שבשרות המדינה יו"ר ארגון העובדים יושב בוועדות המכרזים והחברות שלו היא חובה ולהבנתו כך גם בקק"ל.

אמיר רוזנבאום ציין שהחטיבה תכין עבודת מטה שתגדיר את תנאי הסף המינימליים לתפקידים הרלוונטיים לפי החלוקה שצוינה, בהובלת קובי אמסלם, העבודה תוצג עם השלמתה.

גדי פרל ציין כי הסיבה שוועדת נהלים מתכנסת לעדכון היא כדי להניע תהליך שבו הנוהל יתוקן כמה שיותר מהר כדי שיהיה מנכ"ל מקצועי ומוכשר לארגון, זה לטובת החברה. יש לחץ זמן מאוד משמעותי והזמנים ייקצבו. גדי הוסיף כי חלק מהנחיות הרשמת נראות כמו כניסה לתוך תחום הניהול של קק"ל, או פרשנות מרחיבה לתכנית הליקויים ואינה אמורה לחול על המנכ"ל, המנכ"ל הוא המוציא לפועל של מדיניות הדירקטוריון והדירקטוריון סוברני להחליט מי הוא רוצה כדי לנהל את הדברים. לא היה בעבר ואין היום אינדיקציות לכך שקק"ל בחרה עד כה מנכ"לים לא טובים ולכן אין עילה אמיתית להתערבות. לטעמו על הדירקטוריון למנות את בכיריו. מהותית אין מחלוקת עם בקשות הרשמת, וממילא את רוב הדברים רואים עין בעין - חברי הדירקטוריון רוצים מינוי של מנכ"ל מקצועי, אין דבר להסתיר ויש רצון למנות שופט משקיף ובוודאי ברמה מקצועית גבוהה. בנוגע ליו"ר ועד העובדים, אין כוונה להוציאו, מדובר בעניין של נוהל וזוהי החלטת מדיניות של חברה. ברשות החברות הממשלתיות, כאשר באים לבחור מנכ"ל, לא נותנים לדירקטורים שמונו מטעם העובדים להיות חלק ולא נותנים לוועד העובדים מקום. ההיגיון הוא שיש תלות הדדית בין ועד עובדים חזק לבין מנכ"ל וזה יכול להיות בעייתי. גם בוועדות איתור במדינה, בניגוד למכרזים, גם שם לא יושבים יו"ר ועדי עובדים ולכן אינו מסכים לפרשנות המשפטית מול הרשמת, אך גם פה לא מתפקדה של ועדת נהלים, דירקטוריון הוא הסוברני למדיניות והוא שיחליט זו לא המטרה של הדיון כאן. בנוגע לתנאי סף, לא ברור מדוע זה נדרש ועד כמה זה יעכב את התהליך והאם בכלל צריך להיות חלק מנוהל.



מזכירות החברה

יו"ר הוועדה, חיים מנחם, העיר בנוגע לדברי שימי ויובל בנושא הכפיפים, חיים ציין ששוחח עם הרשמת שאמרה מפורשת שנושא נציג ארגון העובדים יהיה נתון להחלטת הדירקטוריון ולשיקולו, כך אמרה מפורשות כאשר הנושא חודד מולה.

גדי פרל ציין כי אין בעיה עם יו"ר ועד העובדים, כרגע אף אחד לא מביע כוונה להוציא.

אלירן ציין כי ישנם אי דיוקים. גדי פרל ציין כי ייתכן ויש פערים, אך נדע איך ללבן אותם. בנושאים של מינוי מנכ"ל יש סוברניות של הדירקטוריון וממילא ההנחיה לגורמי המקצוע היא לפעול על פי הנחיות הדירקטוריון.

יצחק וקנין ציין כי לטעמו כבר נקבע מי יהיו חברי ועדת האיתור. מחליטים להוציא את יו"ר עמית מוועדת האיתור, משנים את הנוהל באופן מבוזה. בשיטה הזו הנושא יתעכב עוד הרבה זמן. שיהיה ברור שלא יעבור בשקט.

גדי פרל ציין כי אינו מסכים עם הדברים והטון. נהלים שנכתבו על ידי הדירקטוריון יכולים גם להשתנות על ידו, הוא שייקבע ברוב חבריו. כעת הדיון הוא על בקשות הרשמת לנוהל.

חיים מנחם ציין שלמען השלום סוכם שהוא והיו"ר העמית מחוץ לוועדה. יצחק וקנין השיב כי יו"ר ועדת משאבי אנוש איננו בוועדה, הבעיה היא שההתנהלות אינה נכונה.

גדי פרל ציין כי אין לו רצון אישי לשנות את מעמדו של יו"ר ועד העובדים, הדיון נועד להבין את כוונות הרשמת, היועמ"ש יעשה ליבון מולה איזה מן הגרסאות היא התואמת ובכול מקרה הדירקטוריון הוא הריבון. עוד הוסיף שסמנכ"ל כספים נכנס לקבוצת שומרי הסף, מה שלא היה עד עכשיו. ההנחיה לגורמי המקצוע היא לבחון את הדברים ברמה המקצועית בלבד, תפקידי חברי הוועדה שיהיו הם בסמכות הדירקטוריון בלבד. למעט יו"ר ועד העובדים שכרגע אין כול הנחייה להוציא אותו, וניתן לכלול אותו לפי הנוהל בק"ל. בהתאם להנחיה, יהיה משקיף (מתאים להיות שופט מחוזי).

בשל לוח הזמנים גורמי המקצוע הונחו להכין מסמך נפרד עבור מינוי מנכ"ל ומסמך נפרד עבור השאר (שומרי הסף ובכירים). טווח הזמנים להגשת המסמך למינוי מנכ"ל - עד יום ראשון, 6.8.23, במועד זה תתכנס ועדת נהלים לדיון. ככול שתהיה טיוטה מוכנה לפני המועד, היא תועבר לעיון חברי הוועדה. ברגע שיוסכם הנהל בוועדת הנהלים, יועבר במקביל לוועדת הביקורת ולעו"ד נמרוד טפר (הגורם המלווה מטעם רשם ההקדשות את התוכנית לתיקון הליקויים). הכוונה שבטווח של 10 ימים מיום שהוסכם על נוסח, יוחזר לוועדת הנהלים או לדירקטוריון לאישור סופי.

3. עמידה בתכנית תיקון ליקויים - נוהלי העסקה

עיקרי הדיון:

גדי פרל הבהיר כי אין כוונה שוועדת נהלים תכתוב נהלי העסקה ואין כוונה להתערב בזכויות עובדים. יש מקומות שאינם מוסדרים על ידי נוהל ויש להסדיר אותם כחלק מתוכנית הליקויים, המטרה היא להיכנס ללוח זמנים כדי שהדברים ייקרו. אחת הדוגמאות היא נושא החוזים האישיים - כמה חוזים, מה השכר, תנאים, כמה שנים וכו' הדברים אינם מוסדרים. הוועדה תוודא שהנהלים נכתבים בטווח זמנים ויגיעו לנוהל מסודר ומכווין. כך גם לגבי משרות אמון, תורניות, תוספות שכר וכל מה שקשור לנהלי העסקה, שיהיו כללים מסודרים וברורים, לטובת כול הצדדים.

רונית בויטנר חיזקה את דבריו של גדי פרל וציינה כי גם בהקשר של חטיבת החינוך, יש תחושה שהדברים לא מסודרים ולכן מבקשת לחזק את הצורך בנהלים המדוברים.

גדי פרל ביקש לקבל נתונים לגבי מספר עובדים, מה התנאים וכו' כדי לדעת את השונות. הוועדה לא מתכוונת בשום מקרה לשנות מתנאי העבודה או לפגוע בתנאי העבודה.



מזכירות החברה

אמיר רוזנבאום ציין כי לפני מספר שנים בוצעה ביקורת על נושא העסקות בקק"ל ונמצאו ליקויים. הליקויים שהתגלו מתורגמים לנוהל העסקה חדש, בו מוסברת ההעסקה של חוזים, משרות אמון ותקן נעשה סדר בנושא. תעשה עבודת עומק וחשיבה עמוקה על הנושא.

חיים מנחם העיר לאמיר וליובל שכיו"ר ועדת משאבי אנוש ומנהל, ביקש חומרים שלא התקבלו עד לרגע זה כדי לבחון את הדברים ולתקן את הנוהל. אליהן שמואל חי ציין וביקש כי יירשם בפרוטוקול כי על מנת לתקן נדרשת עבודה מקצועית ויש לקבל את הנתונים שטרם התקבלו, יש בקשות מעל חודשיים ללא תשובה. חיים מנחם הוסיף כי הדברים התבקשו מספר פעמים ועדיין לא התקבלו.

גדי פרל ציין כי הוא מבחין בין שני נושאים, מצד אחד אם דירקטור שלח בקשה למידע לפי חוק החברות חייבים לענות לו ועל הלשכה המשפטית לוודא זאת, זה לפי החוק וזה ברור מאליה. המטרות הן שהארגון ינוהל כמו שצריך. מבדיל בין תשובה לדירקטורים יש לתת במידי, זה חובה. גדי ביקש שייצא מסר שלטובת החברה יש להימנע מהאווירה הקשה.

יובל ייני הוסיף כי על רקע הימים הקשים שעוברים על המדינה, הוא והיועמ"ש והיו"ר, אך לא רק, במסגרת הזמן שיש ביממה, עושים את המקסימום לטובת קק"ל, נדרשים גם לענות לדרישות דירקטורים בין ישירות, או באמצעות עו"ד, קשה לעמוד בכך. יש לזכור שיש אנשים מאחורי הדברים.

אליהן שמואל חי ציין כי הוא דירקטור עם אחריות המבקש למעלה מחודשיים חומרים ולא מקבל, איזה עוד סעד יש? איך הוא אמור לראות את הדברים? יובל ייני השיב כי לטעמו, זכותו העיקרית והבסיסית של דירקטור היא קבלת מידע. הדרג המקצועי לא מסתיר שום דבר והוא בעד לתת מידע משום שזה מקל עליו. אין כול התנגדות וכוונה שלא להעביר מידע, אך יש סדר עדיפויות.

גדי פרל ציין כי הוא מקבל עליו שיח בריא וטוב יותר, שני הצדדים צודקים, יש להוריד את הטון, כול צד יעשה את המיטב מצדו. יש להחזיר את הדברים למסלול הרגיל, החוק יקום מידע יועבר, על גורמי המקצוע לעשות זאת כי זה דחוף במסגרת נהלי ההעסקה.

עו"ד שימי בראון ציין כי כמות המתקפה לקבלת מידע היא כמעט בלתי פרופורציונלית ואין את הפריבילגיה לומר שלא נותנים מידע, מידע נמסר. יש להבין שאנשי המקצוע נמצאים כדי לתת תשובות ויוכלו לעמוד מאחוריהן למרות המורכבות. יש לבדוק מה מבקש המידע ואילו דברים ניתן לספק לאחר ניתוח, יש לבדוק את הדברים, לכן לא נמצאים משני צדדי המתנס, אך יש להבין שיש אנשים שמתייחסים ברצינות לבקשות. אי אפשר לקבל אינסוף בקשות ולצפות למענה מהיר. שימי הוסיף כי הוא מאמין בשיח ולא רק בתכתובות, ניתן לפנות למנהלי החטיבות לקבלת מידע ומן הראוי שיתקיים שיח בין מנהלי החטיבות ליו"ר הוועדות.

אמיר רוזנבאום ציין כי מתקבלות הרבה פניות. חשוב לו לדעת מה סדר העדיפות לקבלת הנתונים. תתקיים פגישה עם יו"ר ועדת משאבי אנוש והוא יפעל לפי סיכום הפגישה. גדי פרל ציין כי יש לקיים פגישה ולסגור את לו"ז למענה. חיים מנחם הוסיף כי קבע פעמיים פגישה שלא עלתה יפה וכעת נדרשת פגישה נוספת.

גורמי המקצוע הונחו להסדיר את נהלי ההעסקה בקק"ל לרבות משרות אמון, חוזים אישיים, תורנויות, תוספות שכר וכלל יתר הנושאים הקשורים לתוספות שכר. יו"ר עמית של הוועדה ביקש לקבל עוד לפני ראש השנה טיוטה ראשונית.



מזכירות החברה

4.

תיקון נוהל הכנת התקציב השנתי ועדכונו

עיקרי הדיון:

שמואל ליטוב ביקש להתייחס לנושא הכנת התקציב. האחת נוגעת למקורות ולבסיס של התקציב, ולתהליך הנדרש מול יושבי ראש הוועדות בטרם קבלת ההחלטה על מסגרת התקציב. התהליך צריך להיות מסודר ויש לשים לכך לב. התהליך המתואר במלל בנוהל ברור יותר מהתרשים. דבר נוסף הוא נושא ההסטות, נכון שהוועדה הדירקטוריונית הרלוונטית תאשר את ההסטה ולא קודם ועדת כספים. בהנחה שלא יהיו שינויים נוספים בהסטה.

גדי פרל ציין שהיו שתי מטרות לנוהל הזה: הסדרת דרך בניית התקציב על בסיס המדיניות, ודרך ניהול ההסטות. הדירקטוריון סבור שההסטות הופכות לעתים לכלי מדיניות ולא כלי ניהול והוא מעוניין לצמצמן למינימום מרצון החזיר שליטה. זהו ניסיון להביא לשינוי המצב בהסכמה ובשיח, במקרה הגרוע ניתן יהיה לחזור ולתקן. אם יתברר שבמסגרת הרצון לצמצם את כמות ההסטות, יהיה שיתוק של המערכת, יבוצע תיקון. גדי הוסיף כי נושא נוסף משמעותי הוא השאלה לגבי תחילת הביצוע של תב"ר מיום אישורו, מה הכוונה לא הוחל ביצוע. נמצא נוסח לפיו ניתן יהיה לחזור לוועדה הדירקטוריונית הרלוונטית לשם מתן הסבר, הוועדה תדון ותמליץ בנושא בפני ועדת הכספים והדירקטוריון. המטרה היא להגיע למצב שתוך שנה קרה מהלך כלשהו, אחרת צריך לחזור לוועדה.

ירון אוחיון ציין כי בכול הנוגע לקול קורא מפרסום ועד לקביעת הזוכה יכול לקחת מספר חודשים. ליאורה ציינה כי יש לפרסם את הקול הקורא תוך שנה לפחות. מרגע שאושר התב"ר יש שנה לפרסם, אם לא, יש לחזור לוועדה להסבר. גם התקשרות לתכנון נחשב לתחילת ביצוע. שלב התכנון נחשב כתחילת ביצוע.

בת שבע שוורץ ציינה כי אינה מבינה את נושאי הקולות הקוראים. ירון אוחיון ציין כי הקולות הקוראים הם באחריות אגף התקשרויות. ברגע שאושר קול קורא ופורסם, יש תהליך שלם של ניקוד, בדיקה וכו' שלוקח בערך 8 שמונה חודשים. בנוגע לשאלת בת שבע בדבר הקולות הקוראים של כפרי הנוער השיב ירון שאגף התקשרויות פועל בנושא ונכון לרגע זה התהליך לוקח לא מעט זמן היות ויש הרבה שאלות ובדיקות מקצועיות. גדי פרל ציין כי יובל ייני, מ"מ מנכ"ל, התחייב לבדוק את הנושא ולחזור עם תשובות.

חיים מנחם ציין כי לאחרונה הוגשו לקורות קוראים כאלף בקשות, יש לעבור עליהן, למיין ולבדוק ויש בעיה של כוח אדם. גדי פרל ציין כי היות ומדובר בנושא של תעדוף ניהולי, המנכ"ל יבדוק וייתן מענה ניהולי.

גדי פרל ציין בנוגע להסטות כי הוועדה פתוחה לתיקון אם יהיה צורך. המדיניות מכוונת לקצץ בהסטות. הסטות הן אינן כלי ניהולי אלא מדיניות ולכן הבקשה היא שהסטות של יותר מ-50% מהסעיף המוסדר ידרשו ועדה. יש למחוק את המילה "הסטה שניה".

בנוגע להערת סגן היו"ר ליטוב, הסעיף יוותר כפי שהוא ובעוד חודשיים יתקיים דיון נוסף בנושא.

גדי פרל ציין כי ההחלטה תכנס לתוקף מידי.

החלטה מס' 231240201/1

ועדת נהלים מאשרת את נוסח נוהל הכנת התקציב השנתי ועדכונו כפי שהוצג אך עם התיקון בסעיף 10 בנספח ג' (ימחקו המילים "בהסטה שניה"). יו"ר עמית של הוועדה ציין כי ההחלטה נכנסת לתוקף מיידית.

הצבעה:
אושר פה אחד