



מוגש למבקר המדינה, כבוד השופט (בדימ') יוסף שפירא, ולציבור אזרחי ישראל

דו"ח תיקון ליקויים

יישום והתייחסות קק"ל לדו"ח מבקר המדינה בנושא: "פעולות לפיתוח מקרקעי ישראל"

28 במאי 2017



תוכן עניינים

4	הקדמה
6	הישגים ונתונים
7	נהלי קק"ל
8	נוהל הכנת התקציב השנתי ועדכונו
9	נוהל ממשקי עבודה ומידע בין חברי הדירקטוריון ועובדי קק"ל
9	נוהל עבודת הדירקטוריון וועדותיו
10	נוהל פעילות מול גורמי חוץ
12	תיעוד ושקיפות
13	אתר קק"ל ומידע לציבור
15	מניעת חשש לניגוד עניינים
16	מניעת ניגודי עניינים בקרב חברי דירקטוריון
17	מניעת ניגודי עניינים לנושאי משרה ולעובדים בכירים
17	פרסום הסדרי ניגוד עניינים
18	קולות קוראים וקריטריונים
19	2016 - "שנת היערכות"
20	שנת 2017 ואילך - פרויקטים בייזום עצמי
20	שנת 2017 ואילך - "קולות קוראים"
23	הסדרת מנגנוני התמיכות, שיתופי הפעולה והחסויות בקק"ל
25	הפרדת דרג נבחר מהחלטות ביצועיות

26	מנגנוני בקרה ושומרי סף
27	שומרי הסף
28	טבלת תיקון ליקויים
40	טבלת החלטות בנושאי מינהל תקין
62	נספחים
64	נספח א - נוהל אב
73	נספח ב - נוהל הכנת התקציב השנתי ועדכונו
82	נספח ג - החלטת ועדת הכספים: מדיניות הרזרבות לשנת 2017
83	נספח ד - נוהל ממשקי עבודה ומידע בין חברי הדירקטוריון ועובדי קק"ל
86	נספח ה - נוהל עבודת הדירקטוריון וועדותיו
94	נספח ו - מערכת תיעוד וניהול ישיבות הדירקטוריון וועדותיו
95	נספח ז - נוהל פעילות מול גורמי חוץ
98	נספח ח - נוהל תיעוד דיונים
111	נספח ט - פרוטוקולים באתר קק"ל
112	נספח י - מכרזים, התקשרויות, קול קורא ומשרות פנויות באתר קק"ל
113	נספח יא - קולות קוראים לפרויקטים באתר קק"ל
114	נספח יב - תקציב קק"ל באתר קק"ל
115	נספח יג - הסדרי ניגוד עניינים באתר קק"ל
116	נספח יד - טופס הגשת בקשה לקבלת חסות מקק"ל
118	נספח טו - טופס הגשת בקשה לשיתוף פעולה עם קק"ל
120	נספח טז - לשכת היועץ המשפטי - הנחיות לטיפול בנושא ניגוד עניינים
132	נספח יז - לשכת היועץ המשפטי - הנחיות לטיפול בנושא ניגוד עניינים - כלי עזר
137	נספח יח - לשכת היועץ המשפטי - הנחיות לפרסום הסדרי ניגוד עניינים בקק"ל
141	נספח יט - הסדרת הטיפול בסוגיית ניגודי עניינים - שלב ב'
143	נספח כ - הסדר למניעת חשש לניגוד עניינים - יו"ר קק"ל, דניאל עטר

145	נספח כא - טיפול בפרויקטים במהלך שנת 2016 - הנחיות לביצוע
149	נספח כב - החלטת ועדת הכספים - תקציב קולות קוראים לשנת 2017
150	נספח כג - החלטת דירקטוריון - מתווה קולות קוראים לפרויקטים
152	נספח כד - החלטת הנהלה - מסגרת תקציבית לקולות קוראים בשנת 2017
153	נספח כה - פרסום באתר קק"ל: שיתוף ציבור לעניין קולות קוראים לפרויקטים
154	נספח כו - נוהל "קול קורא" לפרויקטים בהשתתפות קק"ל
164	נספח כז - נוהל ועדת פרויקטים
167	נספח כח - הוראות כלליות להגשת הצעות בהליך קול קורא
174	נספח כט - תנאים כללים להסכם לביצוע פרויקטים בהליך קול קורא
184	נספח ל - קול קורא מס' 1002/17 לפרויקטים של גני קק"ל (פיתוח שצ"פ)
196	נספח לא - החלטת הוועדה לגיבוש מדיניות שת"פ - התקשרויות מיוחדות
199	נספח לב - החלטת דירקטוריון - גיבוש מדיניות שיתופי פעולה



הקדמה

דבר יו"ר דירקטוריון קק"ל,
מר דני עטר

בחודש נובמבר 2015, ימים בודדים לאחר כניסתי לתפקיד יו"ר דירקטוריון קק"ל, נמסרה לידיי טיוטת דו"ח ביקורת בנושא "פעילות לפיתוח מקרקעי ישראל בידי קק"ל" לשנים 2012 - 2014, שהוכנה על ידי מבקר המדינה, כב' השופט בדימוס, יוסף שפירא, וצוותו המקצועי.

טיוטת הדו"ח כללה שורה ארוכה של ליקויים עקרוניים, כלליים ופרטניים, על נוהלי העבודה, הנורמות ומוסכמות העבודה בארגון, שאליו רק הגעתי. נוכחתי לגלות, כי קיבלתי ארגון שפעל ללא סדרי מינהל תקין, ללא נהלים, כללים ואמות מידה להקצאת משאבים, ארגון עם מטה מקצועי קטן ומספר מועט של שומרי סף, בעל תרבות ניהולית קלוקלת, ארגון שלא פעל בשקיפות ושאינו הפרדה ברורה בין פעילותו של הדרג הפוליטי הנבחר לבין הדרג המקצועי.

יחד עם חבריי בהנהלה ובדירקטוריון, ניצבו בפנינו שתי אפשרויות: ללכת בדרך הקלה, להתעלם ולהמשיך עם הקיים, או להתמודד באומץ עם הכשלים והביקורת, ולנצל נקודת שפל זו ליצירת תפנית משמעותית בחיי הארגון. הבנו, כי לצד דו"ח הביקורת, רישומה של קק"ל כחברה לתועלת הציבור על ידי משרד המשפטים, אף הוא חייב לשנות מקצה לקצה את ההתנהלות הנהוגה בארגון.

שמחתי לגלות לצדי בהנהלת הארגון עמיתים נחושים וחדורי "רוח קרב". ללא חשש ובנחישות בחרנו לשנות את הארגון, שבראשו אנו עומדים, ולהצעידינו לדרך חדשה. לאחר 115 שנים של קיום, החלטנו להנהיג בקק"ל כללי מינהל תקין מהמחמירים ביותר, לכתוב מחדש את כל נוהלי הארגון, ולשנות מן היסוד את כללי הממשל התאגידי. כל זאת מתוך הבנה, שרק פעולות מידיות, נחרצות וקיצוניות תבטחנה, כי הקרן הקימת לישראל תמשיך לשרת את העם היהודי לעד.

חלפה רק חצי שנה מהמועד שכב' מבקר המדינה הגיש לנו את דו"ח הביקורת, ואנו גאים לומר כבר כעת, מה שהיה - לא יהיה עוד.

עוד בטרם קבלת דו"ח מבקר המדינה הסופי, ניצלנו את השנה האחרונה וביצענו רה-ארגון מקיף ויסודי בארגון. הפכנו כל אבן, בדקנו מה ניתן לשנות, מה עוד ניתן לשפר, וכיצד להבטיח כי כל בעלי התפקידים בקק"ל - מהיו"ר ועד אחרון העובדים - יהיו מחויבים לפעול להגשמת מטרות הארגון, באופן שיתרמו, בראש ובראשונה, לטובת הציבור בישראל ולשביעות רצון התורמים. בחרנו לתקן את כל הליקויים שעלו בביקורת, ולא רק בתחומים וביחידות שנבדקו, ויישמנו את מלאכת תיקון הליקויים על כל הארגון. זאת, על יסוד ההנחה, שהממצאים מתייחסים לכל היחידות ולכל הפעילויות שלנו.

בעמודים הבאים תוכלו להיווכח בחלק מהשינויים שכבר ביצענו: כתבנו ואישרנו נוהלי יסוד המטמיעים עקרונות של ממשל תאגידי תקין; יצרנו נהלים למניעת ניגודי עניינים וערכנו הסדרים לכל בעלי התפקידים הבכירים, הממונים והנבחרים; הנהגנו כללים של אמות מידה לפעילות הארגון, ויצרנו שינוי מהותי בנושא "הקולות הקוראים"; התחלנו בהטמעת תהליך של כתיבת תכניות עבודה שנתיות;



הנהגנו נורמות חדשות של שקיפות ואנו מפרסמים את כל הפרוטוקולים; שינינו מן היסוד את תהליכי קבלת ההחלטות בארגון; הידקנו את הבקרה התקציבית; התחלנו בהסדרת היחסים וכללי ההתנהלות מול לשכות קק"ל בחו"ל (JNF), ועוד.

לצד זאת, חיזקנו את מעמדם של שומרי הסף בארגון: הלשכה המשפטית וחיבת הכספים; מינינו מבקר פנים לארגון, וכן שופט בדימוס, כסמכות המשפטית העליונה בקק"ל, והרשימה עוד ארוכה.

אך דבר אחד יבטיח יותר מכל את המשך ההתנהלות התקינה של הארגון - ביקורת ושקיפות. אור השמש הוא הערובה הטובה ביותר לניהול תקין ולניקיון כפיים. לכן, אני עדיין מאמין ומקווה, כי בקרוב ממשלת ישראל תאפשר לנו להחיל מרצון את ביקורת מבקר המדינה על פעילות הארגון, וכי ביקורת המבקר תהפוך לנוהג קבוע באורחות החיים שלנו. רק בדרך זו נוכל להבטיח, כי קק"ל לא תיסוג לאחור, אלא תמשיך ותשתפר, כך כיום וכך תחת כל שדרת ניהול עתידית.

אני מתכבד להגיש לכבוד מבקר המדינה ספר תיקון ליקויים זה, שנועד להמחיש את השינוי הגדול שהובלנו בקק"ל, כתוצאה מהממצאים שהועלו בדו"ח הביקורת וההמלצות של משרדו.

כחלק ממהפכת השקיפות, ומתוך תפיסתנו, כי קק"ל הוא הארגון היציג של העם היהודי הפועל למען מדינת ישראל, אנו מגישים ספר זה גם לנבחרי הציבור, ומעלים אותו לאתר האינטרנט של קק"ל, כדי שכל אזרחי ישראל יוכלו להתרשם מהשינויים המשמעותיים שכבר ביצענו.

בספר זה השתדלנו לעמוד על עיקרי הדברים ולא להלאות את הקורא בפרטי פרטים של מאות ההחלטות שקיבלנו, הנהלים שאישרנו והפעילויות שביצענו. אך אנחנו לא עוצרים כאן ולא נחים על זרי הדפנה. עבודה רבה עוד לפנינו, ונחישותנו להפוך את קק"ל למופת המינהל הציבורי רק גוברת והולכת.

בהזדמנות זו, אני רוצה להודות לצוות תיקון הליקויים המסור של קק"ל, אשר עמל לילות כימים, על מנת להביא את קק"ל למקום שבו היא נמצאת כיום.

שלכם,

דניאל עטר

יו"ר דירקטוריון קק"ל



הישגים ונתונים

תקציר

- נכתבו יותר מ-270 נהלים;
- נערכו ופורסמו הסדרי ניגוד עניינים לדירקטורים ולנושאי משרה בקק"ל;
- פורסמו "קולות קוראים" לפרויקטים, הכוללים קריטריונים שוויוניים, המיטיבים עם הפריפריה ועם האוכלוסיות המוחלשות;
- שקיפות מרבית - פרוטוקולים, "קולות קוראים", שיתופי פעולה ונהלים מרכזיים מתפרסמים באתר קק"ל;
- פורסמו יותר מ-180 פרוטוקולים באתר קק"ל;
- נוצרה הפרדה ונקבע "קו תפר" ברור בין הדירקטוריון לבין הדרג הביצועי;
- נערך הליך של שיתוף הציבור בגיבוש מדיניות הפרויקטים של קק"ל;
- מונה שופט מחוזי בדימוס כיועץ מיוחד לדירקטוריון קק"ל;
- מונה מבקר פנים - לשעבר מנהל אגף במשרד מבקר המדינה;
- תוקן תקנון קק"ל באופן האוסר על מינוי דירקטורים שהורשעו בעבירות מסוימות והמחייב לערוך הסדרי ניגוד עניינים;
- התקיימו יותר מ-100 דיונים בפורומים שונים של ההנהלה בנושאי מינהל תקין (נהלים, "קולות קוראים", ניגודי עניינים, בקרה כספית, תקציב, תכנית עבודה, בקרה וביקורת, ועוד);
- נקבעה מדיניות הרזרבה התקציבית של קק"ל;
- נפתחו שערי קק"ל לביקורת המדינה*;

* ההסכם ממתין לאישור הממשלה



נהלי קק"ל

מתוך דו"ח מבקר המדינה

"על קק"ל לסיים בהקדם את הליך גיבושו ואישורו של נוהל הפרויקטים..."

"קק"ל לא קבעה נהלים העוסקים באופן קיום הפגישות בין בעלי תפקידים בה לבין נציגיהם של גורמי חוץ..."

מבקר המדינה התייחס בדו"ח הביקורת להעדר נוהל פרויקטים ונוהל קיום פגישות עם גורמי חוץ, אולם במסגרת ההתייחסות הכוללת לדו"ח המבקר, והחלת הממצאים על כל פעילות הארגון, החליטו דירקטוריון והנהלת קק"ל על כתיבה מחדש וריענון של כל הנהלים הקיימים בארגון. חלק גדול מהנהלים הקיימים לא עודכנו ב-20 השנים האחרונות, ולכן הפרויקט קיבל חשיבות פנים-ארגונית עליונה, והירתמות של כלל היחידות.

ריענון כל נהלי קק"ל, כ-400 במספר, הוא משימה אדירה ומורכבת. בשל חשיבותו ומרכזיותו של התהליך, הקים דירקטוריון קק"ל וועדת דירקטוריון מיוחדת, הקרויה "ועדת הנהלים של קק"ל", אשר אישרה באופן יסודי ויעיל את הנהלים המרכזיים של הארגון, וכעת משמשת כוועדת היגוי, המלווה את תהליך אישור יתר הנהלים ע"י הדרגים המקצועיים, והטמעתם בארגון.

ראשית, נכתב **נוהל האב** של קק"ל, הקובע הגדרות בסיסיות לארגון - מי הם חברי הנהלת הארגון, כיצד מוגדר עובד קק"ל, מי הוא מנהל, מה החובות החלות עליו ועוד. הנוהל אף מסדיר את הליך יישום והטמעת כלל הנהלים - מדרג מנהלי החטיבות ומטה - אל כלל עובדי הארגון, כדי להבטיח שהנהלים ייושמו הלכה למעשה.

נספח א' בעמוד 64 - נוהל אב

מספר נהלים קיבלו קדימות ועדיפות בהליך הכתיבה, בשל השפעתם הרחבתית על התנהלות הארגון ועל כללי הממשל התאגידי שלו, ואלו הם:

- הנחיות למניעת חשש לניגוד עניינים (הרחבה בפרק מניעת חשש לניגוד עניינים בעמוד 15)
- נוהל הכנת התקציב השנתי ועדכונו (הרחבה בהמשך פרק זה)
- נוהל ממשקי עבודה ומידע בין חברי דירקטוריון לעובדים (הרחבה בהמשך פרק זה)
- נוהל עבודת הדירקטוריון וועדותיו (הרחבה בהמשך פרק זה)
- נוהל "קול קורא" לפרויקטים בהשתתפות קק"ל (הרחבה בפרק קולות קוראים ואמות מידה בעמוד 20)
- נוהל ועדת פרויקטים (הרחבה בפרק קולות קוראים ואמות מידה בעמוד 20)
- נוהל פעילות מול גורמי חוץ (הרחבה בהמשך פרק זה)

• נוהל תיעוד דיונים (הרחבה בפרק תיעוד ושקיפות בעמוד 12)

חלק מן הנהלים מפורטים להלן -

נוהל הכנת התקציב השנתי ועדכונו

נוהל הכנת התקציב השנתי ועדכונו מסדיר מספר סוגיות מהותיות, ומוביל את קק"ל לניהול פיננסי מתקדם, המתקיים בחברות וארגונים מובילים בארץ ובח"ל.

• הנוהל משנה את מבנה ספר התקציב של קק"ל, ומחייב שינוי מהותי בתהליכי העבודה בארגון. בניגוד לעבר, כעת כל אחת מהיחידות בקק"ל נדרשת לכתוב **תוכנית עבודה מילולית** המצורפת לנספח התקציבי שלה. תכנית העבודה, שעל-בסיסה נבנה התקציב, מובילה להבניית שיקול דעת המנהלים בהליך אישור התקציב; ומאפשרת בקרה על יישומו הן על ידי הדרג המקצועי והן על ידי הדרג הנבחר. בהתאם לכך, יחידות קק"ל השונות השלימו הכנת תכניות עבודה לשנת 2017 ועם סיום החציון הראשון, יבוצע הליך ראשון של בקרת תכניות העבודה, ולאחר מכן - תחל כתיבת תכניות העבודה לשנת 2018.

• הנוהל מייצר **הפרדה בין תקציב הארגון השוטף לבין תקציב הפרויקטים**, ובכך הוא מונע חריגה מתקרת ההוצאה, ומקל על הפיקוח והבקרה התקציבית¹. בנוסף, הנוהל קובע, כי תקציבי הפרויקטים ינוהלו כתקציבים רב-שנתיים "צבועים" (כדוגמת תב"ר - תקציב בלתי רגיל), אשר ישויכו לפרויקט הרלוונטי², ולא ינוהלו כ"סל תקציבי אחד" (כפי שהיה נהוג בקק"ל לפני ביצוע השינוי).

• לצד ספר התקציב השנתי, אשר מתכנן את ההוצאות לשנת התקציב הקרובה, מוסיף הנוהל חובה לנהל במקביל נספח **תקציב רב שנתי**, אשר מתייחס להתחייבויות עתידיות רב שנתיות (כגון: חוזים רב שנתיים). נספח התקציב הרב שנתי מאפשר בניית מדיניות תקציבית וניהול משאבים מושכל גם לטווח הארוך, ולא רק לשנת התקציב העוקבת.

• הנוהל מגדיר, כי תכנון מסגרת התקציב השנתית יתחשב במספר פרמטרים - הכנסות צפויות, התחייבויות צפויות, מדיניות הרזרבה (העתודות הנזילות) ונתונים מאקרו-כלכליים עדכניים. כך התקציב צפוי להתאים למציאות הפיננסית. הנוהל מדגיש במיוחד, כי **מדיניות הרזרבה** נמצאת באחריות הדירקטוריון, ועליו לבקר ולהגביל אותה³. נקבע, כי עבודת המטה בנושא קביעת המסגרת התקציבית (וכתולדה מכך - ניצול או שמירה של הרזרבה התקציבית) תתבצע מידי שנה, כך שתהליך בניית התקציב יהיה מושכל ועדכני כל שנה. שינוי זה נכנס לתוקף עוד לפני אישור הנוהל הסופי, וכבר בשנת 2016 נערכה עבודת מטה שכזו, ומדיניות הרזרבה התקציבית נדונה ואושרה בוועדת הכספים של קק"ל ובדירקטוריון קק"ל.

• **מנגנוני בקרה ומעקב** - בכדי לאתר ולמנוע חריגות תקציביות, עליהן הצביע מבקר המדינה, הוסדרו בנוהל מנגנוני בקרה ודיווח על יישום התקציב. בין השאר הנוהל ממסד דיווח רבעוני על מימוש

1. בכך מיישם הנוהל את ממצאי הביקורת לעניין יצירת התחייבויות כספיות ללא כיסוי, כמפורט בעמוד 69 - 78 לדו"ח המבקר.

2. להרחבה על אודות תקציב הפרויקטים והקולות הקוראים, ראו פרק קולות קוראים ואמות מידה בעמוד 18 להלן.

3. הדבר מוביל לתיקון הליקויים בעניין צבירת עודפי הכנסה, כמפורט בעמוד 40 - 47 לדו"ח המבקר.

התקציב ע"י חטיבת הכספים והכלכלה לוועדת הכספים הדירקטוריונית. כן, מחייב הנוהל מסירת דיווחים מידיים במקרה של צפי לאי-עמידה ביעדי התקציב. יתרה מכך, בכל שינוי יזום בתקציב, כגון: הסטה תקציבית, הגדלה של מסגרת התקציב וכיו"ב או/ו שינוי בתוכנית העבודה, נקבעו מנגנוני דיווח ואישור, ובכך תתאפשר בקרה בזמן אמת⁴.

• **שקיפות** - הנוהל מעגן את החובה לפרסם את ספר התקציב באתר האינטרנט של קק"ל.

נספח ב' בעמוד 73 - נוהל הכנת התקציב השנתי ועדכונו

נספח ג' בעמוד 82 - החלטת ועדת הכספים: מדיניות הרזרבות לשנת 2017

נוהל ממשקי עבודה ומידע בין חברי הדירקטוריון ועובדי קק"ל

נוהל ממשקי עבודה ומידע בין חברי הדירקטוריון ועובדי קק"ל מקבע את הוראות חוק החברות ועקרונות הממשל התאגידי, כפי שהותוו על ידי בתי המשפט ומטמיע את הערות מבקר המדינה.

הנוהל מסדיר ביתר פירוט שתי סוגיות מרכזיות:

• **מונע התערבות דירקטורים (הדרג הנבחר) בעבודה השוטפת של הדרג המקצועי** (מנהלים ו/או

עובדים), וקובע, כי **העובדים כפופים להנחיות מנכ"ל קק"ל בלבד**, וכן כי חברי הדירקטוריון אינם רשאים לתת להם הנחיות והוראות מכל סוג. בנוסף, הנוהל מצמצם עד מאד את הקשר האפשרי בין חברי הדירקטוריון לבין העובדים, ובכך הוא שם קץ לתופעות בלתי תקינות שהתרחשו בקק"ל בשנים עברו - תופעות שבהן חברי דירקטוריון נבחרים היו נוהגים להתערב בקבלת החלטות שעניינן הקצאת משאבי הארגון⁵.

• מסדיר את **תהליכי מסירת המידע לחברי הדירקטוריון** (באמצעות מזכירות הדירקטוריון), ומאפשר

ליועץ המשפטי של קק"ל להתערב במקרים שבהם הבקשה או העברת המידע עלולים להביא לפגיעה בטובת הארגון ו/או כאשר הבקשה מוגשת בחוסר תום לב⁶.

נספח ד' בעמוד 83 - נוהל ממשקי עבודה ומידע בין חברי הדירקטוריון ועובדי קק"ל

נוהל עבודת הדירקטוריון וועדותיו

נוהל עבודת הדירקטוריון וועדותיו מעגן ומאגד את כללי הארגון והניהול של דירקטוריון קק"ל (המונה 37 חברים) ושל ועדותיו. לצד כללי קביעת הכינוס, סדר היום, הפצת החומרים, ניהול הישיבות וכיו"ב, משריש הנוהל את העקרונות החשובים הבאים:

• **מעקב ובקרה** - הנוהל מחייב, כי בכל ישיבת דירקטוריון תתקבל סקירת סטטוס ביצוע החלטות קודמות ע"י מנכ"ל קק"ל (או ע"י המנהל המקצועי הרלוונטי לוועדה דירקטוריונית מסוימת). דו"ח מעקב

4. בכך, ניתן המענה להערות הביקורת בעניין היעדר פיקוח ובקרה ע"י דירקטוריון קק"ל להיקף ההתחייבויות הכספיות, כמפורט בעמ' 164 לדו"ח המבקר.

5. ראו, למשל, עמודים 66, 140 ו-160 לדו"ח המבקר.

6. כאמור בסעיף 265 לחוק החברות, התשנ"ט - 1999.

אחר יישום החלטות והנחיות הדירקטוריון וועדותיו ינוהל ע"י מזכירות הדירקטוריון, ויישלח אחת לרבעון. עוד קובע הנוהל, כי בכל החלטה יצוין אחראי הביצוע ופרק הזמן לביצועה⁷.

• **שקיפות** - הנוהל מקבע **מדיניות שקיפות מלאה**, שהחלה עם תחילת כהונתו של הדירקטוריון הנוכחי (עוד לפני אישור הנוהל), ולפיה פרוטוקולים של ישיבות הדירקטוריון וועדותיו מפורסמים באתר האינטרנט של קק"ל. כמו כן, קובע הנוהל כי סדר היום של ישיבות הדירקטוריון וועדותיו יופץ כשבועיים מראש, ואליו יצורפו דברי הסבר, הצעות החלטה וחומרי הרקע של הנושאים שעל סדר היום.

לאחרונה, פותחה בקק"ל מערכת ממוחשבת לניהול ותיעוד ישיבות הדירקטוריון וועדותיו. המערכת עברה תקופת הרצה מוצלחת בניהול ישיבות ועדת ההנהלה, והיא נכנסת כעת לפעולה בכלל ישיבות הדירקטוריון וועדותיו וכן בפורומים ניהוליים נוספים. המערכת מנהלת באופן ממוחשב את מאגר הנושאים לדיון, סדר היום, הפצת החומרים הנלווים, תיעוד הישיבה, הפצת הפרוטוקול ותהליך המעקב אחר ביצוע החלטות.

ניהול הישיבות באמצעות המערכת משפר את תהליך הבקרה והמעקב אחר הדיונים הנדרשים, אחר העברת ההחלטות לפורום הביצועי המתאים, סטטוס ביצוע ההחלטות, והדיווח עליו לפורום הניהולי המתאים.

נספח ה' בעמוד 86 - נוהל עבודת הדירקטוריון וועדותיו

נספח ו' בעמוד 94 - מערכת תיעוד וניהול ישיבות הדירקטוריון וועדותיו

נוהל פעילות מול גורמי חוץ

מתוך דו"ח מבקר המדינה:

"קק"ל לא קבעה נהלים העוסקים באופן קיום הפגישות בין בעלי תפקידים בה לבין נציגיהם של גורמי חוץ, לרבות נהלים העוסקים בתיעוד הפגישות ובדיווח עליהן, אף שהיה ראוי כי תקבע נהלים אלה"

נוהל פעילות מול גורמי חוץ מקבע חמישה עקרונות מרכזיים בכל ממשק בין גורמי קק"ל לבין גורמי חוץ:

- חלה חובה לקיים את הפעילות מול גורם החוץ (ישיבה, סיור, ביקור וכיו"ב) עם אנשי המקצוע הרלוונטיים לנושא הפעילות;

- חלה חובה לערוך פרוטוקול מסודר של הפעילות;

7. לעניין היעדר בקרה ע"י הדירקטוריון, ראו עמוד 164 לדו"ח המבקר. הנוהל והמערכת הממוחשבת נועדו לטפל בסוגיה זו.

- נקבע העיקרון לפיו הפעילות תיערך, ככלל, בין דרגים מקבילים בקק"ל ובגורם החוץ (דרג נבחר מול דרג נבחר, מנכ"ל מול מנכ"ל, סמנכ"ל מול סמנכ"ל וכו');
- חל איסור להתחייב או להציג כל מצג בדבר אישור או התחייבות בשם קק"ל בנושא שאינו נמצא בסמכותו האישית והישירה של בעל התפקיד שמקיים את הפעילות מול גורם החוץ;
- חל איסור לקיים פעילות עם גורם חוץ, בעת שהגורם הקק"לי עלול להמצא במצב של ניגוד עניינים בין תפקידו בקק"ל לבין עניינו האישי או תפקיד אחר אותו הוא ממלא.

נספח ז' בעמוד 95 - נוהל פעילות מול גורמי חוץ



תיעוד ושקיפות

מתוך דו"ח מבקר המדינה:

"... מאות החלטות שקיבלה ועדת הפרויקטים העליונה... שמשמעותן היא אישור תמיכה כספית של עשרות ואף מאות מיליוני ₪ מדי שנה בשנה לרשויות מקומיות ולגופים ציבוריים אחרים, התקבלו **בחוסר שקיפות**. ישיבות הוועדה **לא תועדו**..."

סדרי מינהל תקין מחייבים **תיעוד** של דיונים, בייחוד בעניינים משמעותיים. התיעוד תורם לקיום הליכים סדורים של חשיבה ותכנון, להבניה של שיקול הדעת, לעמידה בחובת ההנמקה, לרציפות ולשימור של הזיכרון הארגוני בטווח הקצר והארוך, למעקב, לבקרה ולהפקת לקחים"

"מהמידע שהגיש מנכ"ל קק"ל... עולה כי מרבית הפגישות שהוא קיים עם ראשי רשויות מקומיות במשרדי קק"ל (25 מ-26) **לא תועדו**..."

מתוך הבנה כי הקרן הקימת לישראל היא ארגון המייצג ופועל למען העם היהודי כולו, ומתוך הערכה ותחושת מחויבות לתורמי קק"ל, המסייעים לפעילות הארגון, ולאור תפקידיה ומשאביה הציבוריים, הנהלת הארגון החליטה לפתוח אותו, לראשונה מזה 115 שנים, לשקיפות ולביקורת, ולאפשר גם לציבור הרחב להיחשף לתהליכי קבלת ההחלטות בו. ההחלטה בדבר החלת שקיפות מוחלטת בארגון הייתה אחת ההחלטות הראשונות של הדירקטוריון וההנהלה הנוכחיים.

בראש ובראשונה, החליטה הנהלת קק"ל, כי יש לתעד כל ישיבה מקצועית הנערכת בארגון וכן כל ישיבה מקצועית עם גורמי חוץ. התיעוד יבטיח הליכי עבודה תקינים וסדורים, יאפשר בקרה פנימית ובקרה חיצונית.

לשם כך, כבר בתחילת 2016 הוצאו הנחיות מחייבות ביחס לחובת ניהול פרוטוקול, אלמנטים נדרשים בפרוטוקול וחובת ההנמקה. על-בסיס הנחיות אלו, נבנה פורמט אחיד לתיעוד ישיבות ודיונים המתקיימים בארגון. כל פרוטוקול דיון כולל את מועד הישיבה, שמות המשתתפים והנעדרים, סדר היום לישיבה, מהלך הדיון, ההחלטות שהתקבלו ונימוקיהן, לוח הזמנים והאחראי לביצוע ההחלטות, רושם הפרוטוקול ותאריך הפרוטוקול. לאחר כתיבתו, מופץ הפרוטוקול לכל המשתתפים וכן לכל הגורמים הרלוונטיים לנושא הישיבה. הפרוטוקול מתועד ונשמר.

לצד פורמט הפרוטוקול האחיד של ישיבות הדרגים המקצועיים, נבנו במהלך שנת 2016 פורמטים ייעודים לפרוטוקולים של ישיבות הדירקטוריון וועדותיו, של ישיבות האסיפה הכללית, של ישיבות ועדת ההנהלה ושל ישיבות ועדת הפרויקטים.

הפרוטוקולים האמורים, ונוספים, מפורסמים באתר האינטרנט של קק"ל, הפתוח לציבור הרחב. מתחילת הקדנציה הנוכחית (נובמבר 2015) ועד היום התפרסמו באתר קק"ל למעלה מ-180 פרוטוקולים של הפורומים השונים.



בהמשך, **גובש ואושר נוהל תיעוד דיונים**, הקובע: באילו פעילויות ופורומים חלה חובה לרשום פרוטוקול; באילו פעילויות ופורומים תיערך הקלטה ותמלול; מהם האלמנטים שיכלול כל פרוטוקול; מי אחראי על עריכת הפרוטוקול; כיצד יאושר כל פרוטוקול; למי יופץ הפרוטוקול; אילו פרוטוקולים יפורסמו באתר ועוד.

יש לציין, כי בנוהל קולות קוראים לפרויקטים (שעליו יורחב בהמשך הדברים) נקבעה חובת פרסום באתר האינטרנט של קק"ל של כל הפרוטוקולים של ועדת הפרויקטים. בכך מעוגנת השקיפות המוחלטת בכל הקשור לתהליכי קבלת ההחלטות בענייני פרויקטים שקק"ל מבצעת⁸.

נספח ח' בעמוד 98 - נוהל תיעוד דיונים

נספח ט' בעמוד 111 - פרוטוקולים באתר קק"ל

אתר קק"ל ומידע לציבור

לצד המידע המקצועי השוטף המופיע באתר האינטרנט של קק"ל, משמש כיום האתר כצינור מידע שקוף, פתוח ודו צדדי בין הארגון לבין הציבור הרחב.

נוסף לפרוטוקולים של הפורומים הניהוליים בארגון (כולל אלה של ועדת הפרויקטים), מפורסמים בו:

- תקציב הארגון והדו"ח הכספי;
- מכרזים לרכישת טובין ואו שירותים (כולל הודעות על כוונת התקשרות עם ספק יחיד);
- הודעות בעניין מיזמים משותפים ושיתופי פעולה;
- מכרזי כוח אדם;
- קולות קוראים לפרויקטים, להשקעות, להתקשרויות במקרקעין ועוד;
- נהלי מניעת ניגוד עניינים והסדרי ניגוד עניינים של חברי הדירקטוריון ושל נושאי המשרה.

היות שקק"ל חרטה על דגלה את מהפיכת השקיפות, פתח הארגון את שערו לכלל הציבור, ארגונים, מוסדות וגופים לפנות אליו בבקשות לקבלת חסות ובבקשות לביצוע שיתופי פעולה. הבקשות מוגשות בפורמט אחיד באמצעות מערכת ממוחשבת ייעודית הנמצאת באתר האינטרנט של קק"ל. הן מועלות לבדיקת היחידה המקצועית הרלוונטית, ונדונות ע"י ועדה מקצועית, ללא השתתפות הדרג הנבחר ועל כך יורחב בהמשך.

תהליך זה מתבצע גם בכל הקשור להגשת הצעה לביצוע פרויקטים באמצעות "קולות קוראים" הפתוח למגוון רחב של גופים וארגונים. הדבר מתבצע באמצעות מערכת ייעודית באתר האינטרנט של קק"ל.

8. להרחבה על אודות קולות קוראים לפרויקטים, ראו עמוד 18

אתר קק"ל אף מאפשר קבלת עדכונים בדחיפה (Push), כך שגורמים, המעוניינים במידע אודות מכרזים, קולות קוראים או התקשרויות בנושא מסוים יכולים להירשם בחינם באתר, ולקבל התראות יזומות על כל פרסום חדש הרלוונטי לתחומם.

בנוסף, באתר קק"ל קיים עמוד פניות הציבור, באמצעותו ניתן לפנות לרכז פניות הציבור בכל בקשה, תלונה או הערה, אשר מועברת לטיפול ולמענה ע"י הגורם המקצועי המתאים.

נספח ט' בעמוד 111 - פרוטוקולים באתר קק"ל

נספח י' בעמוד 112 - מכרזים, התקשרויות, קול קורא ומשרות פנויות באתר קק"ל

נספח יא' בעמוד 113 - קולות קוראים לפרויקטים באתר קק"ל

נספח יב' בעמוד 114 - תקציב קק"ל באתר קק"ל

נספח יג' בעמוד 115 - הסדרי ניגוד עניינים באתר קק"ל

נספח יד' בעמוד 116 - טופס הגשת בקשה לקבלת חסות מקק"ל

נספח טו' בעמוד 117 - טופס הגשת בקשה לשיתוף פעולה עם קק"ל



מניעת חשש לניגוד עניינים

מתוך דו"ח מבקר המדינה

“קק”ל לא נקטה צעדים של ממש, עד כדי מחדל, כדי לבדוק אם יש ניגודי עניינים בפעילות דירקטורים ונושאי משרה אחרים בה בכל הקשור לתחומי עיסוקו של מפ”ק, ולנטרול חששות כאלה: בעלי תפקידים בקק”ל לא נדרשו לפרט זיקות שלהם שעשויות להשפיע באופן לא ענייני על פעילותם בעניין פיתוח מקרקעין בכלל ופרויקטים בפרט, ולא קיבלו הנחיות ספציפיות כיצד עליהם לפעול לאור זיקות כאמור”

“ראוי שעם כניסתו של כל בעל תפקיד לקק”ל הוא ידווח על זיקותיו או פעילויותיו שעלולות לגרום לניגוד העניינים, ויחידת היעוץ המשפטי של קק”ל תכין עבורו הסדר ניגוד עניינים, ככל שהדבר יידרש”

נוכח ממצאי מבקר המדינה הן ברמה הארגונית והן במסגרת ארועים פרטניים שנסקרו בדו”ח, החליטה הנהלת קק”ל להסדיר באופן מלא את הכללים למניעת חשש לניגודי עניינים בארגון.

על מנת לתקף את ההליך ברמה הגבוהה ביותר, החליטה האסיפה הכללית של קק”ל בישיבתה מיום 7.3.16, לתקן את תקנון ההתאגדות של הארגון, ולהוסיף בו את הסעיפים הבאים:

“24. לא יהיה אדם זכאי להיבחר או להתמנות כדירקטור או כנושא משרה, מי שהורשע בעבירה שלדעת היועץ המשפטי וועדת הביקורת של החברה מונעת מאותו אדם לכהן כדירקטור בחברה.

.א.24

(א) לא יבחר או ימונה אדם כדירקטור או כנושא משרה בחברה, אלא לאחר שמילא שאלון לבחינת חשש לניגוד עניינים בנוסח שיקבע היועץ המשפטי של החברה.

(ב) היה והתבקש לעשות זאת על ידי היועץ המשפטי של החברה, יחתום הדירקטור או נושא המשרה על הסדר ניגוד עניינים תוך 120 ימים ממועד מינויו...

(ג) הסדר ניגוד העניינים יופקד בידי יו”ר ועדת הביקורת, היועץ המשפטי של החברה ומזכירות החברה. הסדר ניגוד העניינים יפורסם בדרך ובכללים כפי שיפורטו בנוהל שיאושר על ידי האסיפה הכללית ויהיה בשים לב למקובל בחברות ממשלתיות.”

בהתאם לתיקון זה, נערכו ופורסמו שתי הנחיות משלימות, כדלקמן:

• הנחיות למניעת ניגוד עניינים.

• הנחיות לפרסום הסדרי ניגוד עניינים.

בד בבד, נערך הליך ליצירת הסדרי ניגודי עניינים פרטניים לחברי דירקטוריון ולנושאי המשרה בקק"ל, המבוסס על אמות המידה המחמירות ביותר הנהוגות בשירות הציבורי. ההליך כלל מיפוי דקדקני של כלל תחומי הפעילות והאחריות של בעל ההסדר בקק"ל מחד, וכן איתור זיקותיו האישיות והמוסדיות של בעל ההסדר בתחומי הפעילות הנוספים שלו מאידך. בכל מקרה של חפיפה אפשרית, נקבעו כללים והנחיות כיצד לטפל במקרה של התנגשות בין התחומים.

מניעת ניגודי עניינים בקרב חברי דירקטוריון

כפי שצוין בדו"ח המבקר, הפרקטיקה בקק"ל הייתה שחברי דירקטוריון נהגו לחתום על הצהרה כללית, לפיה הם מתחייבים להימנע מלהעמיד את עצמם במצב של ניגוד עניינים בין תפקידם בדירקטוריון לבין ענייניהם האישיים ו/או תפקידים אחרים שלהם, וכן כי בכל דילמה אפשרית, הם יוועצו ויקבלו את עמדת היועץ המשפטי של הארגון.

במסגרת יישום מסקנות המבקר⁹, ומתוך גישה מחמירה ביחס להחלת כללי הממשל התאגידי והמינהל התקין, הוחלט להקשיח את המדיניות, ולייצר מנגנון של הסדרי ניגוד עניינים אישיים ופרטניים לכל חבר דירקטוריון.

לצורך כך, נערכו ימי עיון מקצועיים לדירקטוריון בנושא ניגוד העניינים אשר כללו הרצאות והדרכות בנושא מניעת ניגודי עניינים.

נערכה ופורסמה הנחיה מפורטת לחברי דירקטוריון המכהנים כבעלי תפקידים ברשויות המקומיות, בכדי לספק פתרון מידי לממצאי דו"ח הביקורת בעניין שיתוף חברי דירקטוריון המכהנים בתפקידים רשמיים ברשויות מקומיות¹⁰. ההנחיה קבעה כללים ברורים, לפיהם נאסר על חבר דירקטוריון, בעל תפקיד ברשות מקומית, לקבל מידע ו/או להיות חלק ממעגל קבלת ההחלטות ו/או גורמי הטיפול בפרויקט המתבצע בתחומי הרשות שלו.

הכנת הסדרי ניגוד עניינים אישיים

כל חבר דירקטוריון קיבל שאלון כללי בו הוא נדרש לפרט את הזיקות האישיות שלו ושל קרוביו, עיסוקיו, קשריו ותפקידיו בארגונים אחרים, בשכר או בהתנדבות. בכל מקרה בו התגלתה חפיפה, או חפיפה אפשרית בין שני התחומים, חבר הדירקטוריון נדרש להשיב לשאלון השלמה ייעודי עבורו, ובסיומו של התהליך נערך ונחתם הסדר ניגוד עניינים אישי ורלוונטי עבורו. ההסדר כולל הנחיות ברורות ומפורטות המופנות לחבר הדירקטוריון, למקרים בהם מתעורר חשש לניגוד עניינים אפשרי. בעת הצורך, מופנה חבר הדירקטוריון להיוועצות עם היועץ המשפטי של הארגון. במקרים המתאימים, אף נקבעה תקופת צינון מתאימה לחברי דירקטוריון, שסיימו לאחרונה תפקיד ו/או פעילות במסגרת אחרת.

9. ראו במיוחד עמודים 137 - 138 לדו"ח המבקר.

10. ראו, עמודים 140 - 159 לדו"ח המבקר.

מניעת ניגודי עניינים לנושאי משרה ולעובדים בכירים

לצד הכנת הסדרי ניגוד עניינים מפורטים לחברי הדירקטוריון, נקטה קק"ל במהלך זהה גם בכל הקשור לנושאי המשרה הבכירים שלה (מנכ"ל, מנהלי החטיבות ומנהלי האגפים הכפופים ישירות למנכ"ל), וכן נושאי המשרה בחברת הכת - הימנותא (זאת, לאחר שגם בתקנונה נערך תיקון המקביל לזה שבתקנון קק"ל). גם כאן נערך הליך איתור זיקות אישיות ומוסדיות של בעלי התפקידים הרלוונטיים, ובמקביל נערך מיפוי מדוקדק של תחומי הסמכויות והאחריות של אותו בעל תפקיד. בסיומו של התהליך, הוכנו עבור בעלי התפקידים הסדרי ניגוד עניינים אישיים וייעודיים, והם חתמו עליהם.

בימים אלה, החלה קק"ל ביישום שלב ב' של הסדרת ניגודי עניינים, במסגרתו גם עובדים בדרג נמוך יותר, בעלי נגיעה לתחום הכספים, מכרזים, תמיכות, כוח אדם וכו', נדרשים למלא שאלון לקראת הכנת הסדרי ניגוד עניינים אישיים ומפורטים בעניינם. בכך, מחילה קק"ל על עצמה סטנדרט התנהלות מחמיר אף יותר מזה הנהוג במשרדי הממשלה.

פרסום הסדרי ניגוד עניינים

הסדרי ניגוד העניינים נועדו לשתי מטרות עיקריות: האחת, לשמש כלי עזר בידי בעל ההסדר בכל הקשור להתנהלותו במצבים של חשש לניגוד עניינים ולספק לו הנחיות לטיפול במצבים שכאלה. השניה, לשמש כלי בקרה ואכיפה בתוך הארגון (ומחוצה לו), ולוודא, כי תהליך קבלת ההחלטות הינו ענייני ונקי משיקולים זרים. לצורך כך, קבעה האסיפה הכללית של קק"ל, כי כל הסדרי ניגוד העניינים יועברו ל-3 גורמי בקרה: היועץ המשפטי של קק"ל, ועדת הביקורת החיצונית של קק"ל ומזכירות החברה.

בנוסף, אישרה האסיפה הכללית של קק"ל נוהל פרסום הסדרי ניגוד עניינים מחמיר. הנוהל מאפשר לכל אדם לבקש לקבל לידיו הסדר ניגוד עניינים של דירקטור או של נושא משרה בקק"ל.

הנוהל קובע, כי הבקשה תידון על ידי היועץ המשפטי, אשר יבחן את טענות המבקש מצד אחד ואת טענות בעל ההסדר מן הצד השני (לרבות טענות בעניין סוד מסחרי, פגיעה בצנעת הפרט, פגיעה באינטרסים של צד ג'), כאשר הכלל הוא בעד פרסום ההסדר, ובמקרים המתאימים תוך השחרת חלקים מסוימים בו.

בעקבות בקשה שהוגשה לקק"ל במסגרת הנוהל האמור, ובהתאם להסכמת חברי הדירקטוריון ונושאי המשרה בארגון, פרסמה קק"ל באופן יזום באתר האינטרנט שלה את הסדרי ניגוד העניינים של חברי הדירקטוריון ונושאי המשרה.

נספח טז' בעמוד 120 - לשכת היועץ המשפטי - הנחיות לטיפול בנושא ניגוד עניינים

נספח יז' בעמוד 132 - לשכת היועץ המשפטי - הנחיות לטיפול בנושא ניגוד עניינים - כלי עזר

נספח יח' בעמוד 137 - לשכת היועץ המשפטי - הנחיות לפרסום הסדרי ניגוד עניינים בקק"ל

נספח יט' בעמוד 141 - לשכת היועץ המשפטי - מסמך הנחיות להסדרת הטיפול במניעת ניגודי עניינים - שלב ב'

נספח כ' בעמוד 143 - הסדר למניעת חשש לניגוד עניינים - יו"ר קק"ל, דניאל עטר

נספח יג' בעמוד 115 - הסדרי ניגוד עניינים באתר קק"ל



קולות קוראים וקריטריונים

מתוך דו"ח מבקר המדינה

"קביעת **אמות מידה** ברורות ושקופות שיאפשרו בחינה ותיעדוף של פרויקטים בהתאם לצורכי הפיתוח ולמדיניות פיתוח ברורה שתיקבע, היא הכרחית לשם **הקצאת משאבים מושכלת ומיטבית**, לשם הבטחת אחידות בתהליך קבלת ההחלטות בעניין פרויקטים ולקיום יכולתה של קק"ל לבצע מעקב ובקרה בנושא. נוסף על כך, היעדרן של אמות מידה פותח פתח לגמישות ניהולית בלתי מוגבלת ולאפשרות לשימוש במשאבי הפיתוח לפי נטיית הלב של מקבלי ההחלטות...; וכן עלול לאפשר קידום אינטרסים שיש למקבלי ההחלטות עניין אישי בו, וכן אינטרסים של ציבור מסוים שיש להם עניין בו"

"על קק"ל... להקפיד, בין היתר, כי החלטות בדבר הקצאת כספים למימון וביצוע פרויקטים תתקבלנה על פי **אמות מידה ברורות וידועות מראש** באשר לגופים שיהיו רשאים להגיש בקשות למימון וביצוע פרויקטים בידי קק"ל, דרכי ההגשה ומועדי ההגשה; באשר לאופן בחינת פרויקטים ובחירתם וקביעת סדרי העדיפויות ביניהם; באשר לשיעור המימון של פרויקטים מאותו הסוג; באשר למקור מימון ההשתתפות של קק"ל בעלות הפרויקט (תרומה, תקציב מפ"ק או שילוב של השניים); באשר לאופן ביצוע הפרויקט/ביצוע עצמי, פדיון או שילוב של השניים; ובאשר לשינוי החלטות".

"על קק"ל לסיים בהקדם את הליך גיבושו ואישורו של נוהל הפרויקטים, ולעגן בו, בין היתר, את הכללים בכל הנושאים המפורטים...".

הפרויקטים המבוצעים על ידי קק"ל הם ליבת פעילות הארגון, ובעלי השפעה ישירה ועקיפה על מרבית תושבי מדינת ישראל.

בעקבות ממצאי דו"ח מבקר המדינה, החליטה הנהלת קק"ל והדירקטוריון לשנות מן היסוד את כללי ההשתתפות ומימון הפרויקטים על ידי הארגון, וזאת כדי להגביר את השוויוניות והשקיפות בתהליך קבלת ההחלטות, ולהימנע מכל מצג או מראית עין של הפעלת שיקולים שאינם מקצועיים גרידא.

בתחילת הקדנציה הנוכחית של הנהלת קק"ל, הוחלט, כי קק"ל תבצע מעתה ואילך פרויקטים בשיטה של קולות קוראים, שיופנו לציבור באופן שוויוני ויזמינו הצעות לביצוע פרויקטים על פי תקציב וקריטריונים שקופים וידועים מראש. עד להכנה ופרסום הקולות הקוראים (דבר הדורש התאמות ארגוניות, עריכת נהלים, גיבוש תקציב, קריטריונים, תנאי סף ועוד), החליטה קק"ל להכריז על שנת 2016 כ"שנת היערכות".

מתוך שאיפה ליישם באופן מיידי את ההמלצות שעלו בטיטת דו"ח המבקר ועד לגיבוש נוהל קול קורא, הכריזו ועדת ההנהלה ודירקטוריון קק"ל על שנת 2016 כ"שנת היערכות".

בתקופה זו ננקטו שני צעדים מיידיים. ראשית, הוחלט להפריד באופן מיידי את תקציב הפרויקטים מהתקציב השוטף¹¹. שנית, ועדת ההנהלה אישרה נוהל זמני לטיפול בפרויקטים, שקבע את העקרונות הבאים:

- לא יאושרו פרויקטים חדשים עד להסדרת נוהל "קול קורא" אלא בנסיבות חריגות, מיוחדות ובלתי צפויות.

- לא יאושרו פרויקטים, שהחל הדיון בהם בוועדות הפרויקטים המרחביות, אך הם טרם הובאו לדיון בפני ועדת הפרויקטים העליונה.

- ניתן יהיה לקבל החלטות בדבר שינויים בפרויקטים שאושרו ע"י ועדת הפרויקטים העליונה בעבר, זאת בשל נסיבות חדשות שאינן קשורות לקק"ל, ובלבד שההחלטות יתבססו על המלצות גורמי המקצוע, וכי לא תאושר תוספת תקציבית, אלא לאחר איתור מקור תקציבי הכלול במסגרת התקציב השנתי.

- סדר היום לישיבות ועדת הפרויקטים העליונה יישלח מבעוד מועד, ויכלול את המלצות גורמי המקצוע תוך התייחסות לנתונים הבאים: תיאור קצר של הפרויקט, תקציר החלטות קודמות של ועדת הפרויקטים העליונה, תיאור הנסיבות שהובילו לצורך בשינוי החלטה קודמת, סקירת החלופות שנשקלו ונימוקי החלופה המומלצת, ההשלכות התקציביות של החלופה המומלצת וקיומו של מקור תקציבי.

- הדיון בוועדת הפרויקטים העליונה יתועד במלואו, ויכלול את מלוא ההיבטים הנדרשים בפרוטוקול: שמות המשתתפים, תקציר עמדות הדרג המקצועי, תקציר דיון חברי הוועדה, ההחלטה, נימוקה, ההשלכות התקציביות של ההחלטה והמקור התקציבי.

בנוסף, על פי הנחיית יו"ר הדירקטוריון, הוחמרו הוראות המעבר, ובטרם הובא נושא לדיון בפני ועדת הפרויקטים העליונה, נדרשה הלשכה המשפטית להתייחס לתקינות ולחוקיות הבקשה.

בשנת 2016 התקיימו תשעה דיונים של ועדת הפרויקטים העליונה, שרובם התמקדו בשינויי החלטות בדבר פרויקטים שאושרו בעבר. הפרוטוקולים של ועדת הפרויקטים העליונה פורסמו במלואם באתר האינטרנט של קק"ל.

נספח כא' בעמוד 145 - טיפול בפרויקטים במהלך שנת 2016 - הנחיות לביצוע

11. כפי שפורט לעיל לעניין נוהל הכנת התקציב השנתי ועדכונו בעמוד 8 לעיל.

שנת 2017 ואילך - פרויקטים בייזום עצמי

לאחר עבודת מטה יסודית ומקיפה, המליץ הצוות המקצועי לדירקטוריון קק"ל ולוועדת הכספים ליצר הפרדה בין פרויקטים שייבחרו ב"קול קורא", שהם הרוב המכריע של הפרויקטים, לבין פרויקטים בייזום עצמי, שכלולים בתחומי האחראיות של מינהל פיתוח הקרקע (מפ"ק) של קק"ל, ולכן ייכללו בתכנית העבודה השנתית. בהתאם, הומלץ, כי הפרויקטים הבאים לא יבוצעו במסגרת "קול קורא":

(1) פרויקטים שלא יכול להיות להם זם חיצוני: פרויקטים במקרקעי ייעור שנמצאים בניהול קק"ל - תמ"א 22 (למשל: יערות, שבילי אופנים, דרכי יער, חניוני נופש, מצפורים וכד' במקרקעי ייעור) או פרויקטים באתרי קק"ל (למשל: אגמון החולה, מחנות נוער של קק"ל וכד').

(2) פרויקטים בהם קק"ל מצטרפת ל"קולות קוראים" או לתכנית עבודה של גופים אחרים, למשל: דרכים חקלאיות (משרד החקלאות ופיתוח הכפר), דרכים ביטחוניות (משרד הבטחון), שיקום נחלים וניקוז (רשויות הניקוז ורשות המים) ועוד.

(3) פרויקטים המבוצעים ביוזמת תורם (תרומה ייעודית).

(4) חריגים, כגון: שיקום נזקי כוח עליון או ארועים בטחוניים ועוד.

החל משנת 2017 כל הפרויקטים שאינם מבוצעים בנוהל "קול קורא", נכנסו לתוכנית העבודה הרשמית והמאושרת של מפ"ק ומתקצבים על ידי דירקטוריון קק"ל בתוכנית השנתית (זולת פרויקטים בתרומה ייעודית של תורמים).

שנת 2017 ואילך - "קולות קוראים"

בבסיס רעיון "הקול הקורא" עומדים עקרונות השוויון והשקיפות. "הקול הקורא" מאפשר לכל גוף, הזכאי להציע השתתפות בפרויקטים של קק"ל, לדעת מראש את "כללי המשחק": מי זכאי להגיש הצעה, לפי אילו קריטריונים ייבחרו הזוכים, תקציב קק"ל לפרויקט, שיעור השתתפות קק"ל מתוך תקציב הפרויקט ועוד.

כחלק מהסדרת מימון הפרויקטים וקביעת תקציב קק"ל לשנת 2017, קבע דירקטוריון הארגון את התקציב שיועמד לכל הפרויקטים שיבוצעו בנוהל "קול קורא", את סוגי הפרויקטים שיבוצעו, וכן התניות מרכזיות נוספות להשתתפות קק"ל בפרויקטים.

במקביל, בכדי להגביר את השוויוניות והפתיחות, החליטה הנהלת קק"ל **לבצע הליך של שיתוף ציבור** (RFI), במסגרתו פנתה לכלל הגופים הזכאים להשתתף בהליכי "קול קורא" להגיש הצעות לפרויקטים המעניינים אותם.

כך, בחודש פברואר 2017 קיבלה קק"ל למעלה מ-300 הצעות לפרויקטים מרשויות מקומיות, מלכ"רים, תאגידיים ממשלתיים, מוסדות ועוד. ההצעות פולחו ונותחו ע"י הצוות המקצועי, ובעקבותיהם החליטה הנהלת קק"ל לרכז את "הקולות הקוראים" שיצאו לפועל בשנת 2017 ל-3 תחומים:

• שבילי אופניים ושבילי הליכה - 20 מיליון ש"ח.

• פיתוח נופי סביב מבני ציבור - 10 מיליון ש"ח.

• גני קק"ל (פיתוח שצ"פ) - 40 מיליון ש"ח.

בתחילת שנת 2017, אישרה קק"ל את שני הנהלים המרכזיים המסדירים נושא זה: נוהל "קול קורא" לפרויקטים בהשתתפות קק"ל ונוהל ועדת פרויקטים. הנהלים מסדירים את תהליך הכנת מסמכי "הקול הקורא" והמרכיבים הנדרשים בהם; תהליך אישורם ופרסומם; אופן הגשת הצעות; בחינת תנאי הסף; בחינת ההצעות על ידי ועדה מייעצת; דירוגן על ידי ועדת הפרויקטים, ועוד.

יש להדגיש, כי הן הצוות המכין את הקולות הקוראים, והן ועדת הפרויקטים, המקבלת את החלטות הסופיות, תוך ניקוד המתמודדים ופרסום הזוכים, **מורכבים מהדרג המקצועי בלבד, ואין בהם שום מעורבות של הדרג הנבחר** (בניגוד לוועדת הפרויקטים העליונה שפעלה בעבר).

הנהלים גם קובעים את סדרי הדיון בוועדת הפרויקטים, כללים בדבר תיעוד הדיונים ופרסומם באתר קק"ל, מסירת הודעה למציעים, לוחות זמנים, עקרונות התקצוב והביצוע, וכן מעקב אחר ביצוע החלטות.

בפברואר 2017 פורסמו "הקולות הקוראים" לפרויקטים הראשונים, לרבות נוהל הקולות הקוראים.

כל "קול קורא" כולל בתוכו מידע אינפורמטיבי ושקוף לכלל הניגשים:

• הוראות כלליות להשתתפות ולהגשת הצעות.

• תנאי הסף הייחודיים לכל "קול קורא" (לרבות, רשימת הגופים הזכאים להגיש הצעות ביחס לכל "קול קורא")¹².

• טבלת לוח זמנים.

• טבלת הקריטריונים שלאורם תדורגנה ההצעות¹³.

• כללי התקצוב של קק"ל ביחס לסוגי הפרויקטים השונים וביחס לגופים הזכאים השונים¹⁴.

• רשימת המסמכים והטפסים הנדרשים למילוי.

• תנאים כלליים להסכם לביצוע פרויקטים במסגרת "קולות קוראים".

הגשת ההצעות ל"קול הקורא" מבוצעת במערכת מחשוב ייעודית הכוללת את כל השדות הנדרשים למילוי. המערכת משמשת כתיבת מכרזים נעולה. בהתאם לדיני המכרזים, פתיחת המערכת וצפייה בהצעות, מתאפשרת רק לאחר המועד האחרון להגשת ההצעות, וכך גם נקבע בנוהל.

נספח כב' בעמוד 149 - החלטת ועדת הכספים - תקציב קולות קוראים לשנת 2017

נספח כג' בעמוד 150 - החלטת דירקטוריון - מתווה קולות קוראים לפרויקטים

נספח כד' בעמוד 152 - החלטת הנהלה - מסגרת תקציבית לקולות קוראים בשנת 2017

12. מענה לביקורת בדבר פגיעה בשוויון ההזדמנויות להגשת בקשות לפרויקטים, כמתואר בעמודים 79 - 82 לדו"ח המבקר.

13. קביעת הקריטריונים ופרסומם הם מענה לליקויים שתוארו בעמודים 58 - 60, 63 לדו"ח המבקר.

14. מענה לביקורת בדבר הבדלים בשיעור המימון של פרויקטים מאותו הסוג, כמתואר בעמודים 82 - 89 לדו"ח המבקר.

- נספח כה' בעמוד 153 - פרסום באתר קק"ל: שיתוף ציבור לעניין קולות קוראים לפרויקטים
- נספח כו' בעמוד 154 - נוהל "קול קורא" לפרויקטים בהשתתפות קק"ל
- נספח כז' בעמוד 164 - נוהל ועדת פרויקטים
- נספח כח' בעמוד 167 - הוראות כלליות להגשת הצעות בהליך קול קורא
- נספח כט' בעמוד 176 - תנאים כללים להסכם לביצוע פרויקטים בהליך קול קורא
- נספח ל' בעמוד 184 - קול קורא מספר 1002/17 לפרויקטים של גני קק"ל (פיתוח שצ"פ)
- נספח יא' בעמוד 113 - קולות קוראים לפרויקטים באתר קק"ל



הסדרת מנגנוני התמיכות, שיתופי הפעולה והחסויות בקק"ל

מתוך דו"ח המבקר

“השתתפות קק"ל במימון פרויקטים באמצעות מפ"ק מהווה למעשה מעין תמיכה כספית בגופים שונים - בעיקר רשויות מקומיות, שבתחומם מתוכננים להתבצע פרויקטים. הקצאת משאבים למימון פרויקטים אלה צריכה אפוא להיעשות על פי העקרונות המנחים של עיקרי הכללים של המשפט הציבורי, ובין היתר בשקיפות, בהגינות, בתום לב וללא שיקולים זרים, אגב התחשבות במאפייניה הייחודיים של קק"ל”

הנהלת קק"ל, שמה לה למטרה להסדיר את תחום שיתופי הפעולה, התמיכות והחסויות, כך שיעמדו בקריטריונים המחמירים של מנהל תקין, שהתחייבה עליהם בכל שאר התחומים.

בשנים האחרונות, כחלק מהגדלת תקציב פעילותה של קק"ל, הוגדלו באופן משמעותי התקציבים שהופנו לטובת שיתופי פעולה, תמיכות וחסויות עם ארגונים חיצוניים, בדגש על פיתוח הפריפריה, עידוד עליה וקידום אוכלוסיות מוחלשות. הגדלת התקציבים לא לוותה בהליך של קביעת נהלים ומדיניות.

בקדנציה הנוכחית, זיהה הדירקטוריון תחום זה כתחום הדורש הסדרה מיידית, זאת, בין היתר, משום שממצאי דו"ח המבקר רלוונטיים לתחום התמיכות ושיתופי הפעולה באותה מידה כמו לנושא הפרויקטים, זאת לצד ריבוי הפניות המגיעות לקק"ל מצד גורמים חיצוניים לקבלת תמיכות ולביצוע מיזמים משותפים.

לכן, בליווי מומחים בכירים מתחום דיני המכרזים, בוצעה עבודת מטה מקיפה ויסודית, שהובילה לכתיבת מתווה עקרוני ליישום כל שיתופי הפעולה, התמיכות והחסויות. המתווה מבוסס על תקנות חובת המכרזים, הנחיות היועץ המשפטי לממשלה, הוראות החשב הכללי ונהלי התמיכות של הממשלה בשינויים המתאימים לפעילות קק"ל.

המתווה קובע כללי שקיפות ואמות מידה, הדומים במהותם לכללים שאומצו ביחס לפרויקטים.

המתווה אושר על ידי “ועדת גיבוש שיתופי פעולה עם ארגונים חיצוניים” של הדירקטוריון, וכן על ידי מליאת הדירקטוריון.

לאחר האישור, החלה כתיבת נוהל מוסדר בנושא, שצפוי להיות מאושר בתוך מספר חודשים. במקביל, נקבעות בימים אלה הוראות מעבר עד לאישור הנוהל.

כבר כעת, כל גורם המעוניין לקבל חסות או לבצע מיזם משותף עם קק"ל, יכול להגיש בקשה דרך אתר האינטרנט של קק"ל. הבקשה נבחנת על ידי הגורם המקצועי, ולאחר התייחסותו מועלית לדיון **בוועדת התקשוריות מיוחדות המורכבת מנציגים מקצועיים, וללא כל מעורבות של הדרג הנבחר.** הוועדה פועלת עפ"י המתווה המאושר שתואר לעיל.

נספח יד' בעמוד 116 - טופס הגשת בקשה לקבלת חסות מקק"ל

נספח טו' בעמוד 118 - טופס הגשת בקשה לשיתוף פעולה עם קק"ל

נספח לא' בעמוד 196 - החלטת הוועדה לגיבוש מדיניות שת"פ - התקשוריות מיוחדות

נספח לב' בעמוד 199 - החלטת דירקטוריון - גיבוש מדיניות שיתופי פעולה



הפרדת דרג נבחר מהחלטות ביצועיות

מתוך דו"ח מבקר המדינה

"המתווה המתואר לעיל, שלפיו קיבלה ועדת הפרויקטים העליונה החלטות בשנים 2012-2014, הוביל לכך שהלכה למעשה... **ההחלטות הסופיות התקבלו על ידי ההנהלה הפעילה** הקודמת של קק"ל, ובעיקר יו"ר קק"ל לשעבר והיו"ר העמית לשעבר. נושאי משרה אלה בהנהלת קק"ל הם שהחליטו לפי הבנתם הם ושיקול דעתם, מבלי שההחלטות הוגבלו על פי אמות מידה כלשהן, ומבלי שהליכי קבלת ההחלטות תועדו..."

"בכמה מקרים נמצאו בבדיקת משרד מבקר המדינה אסמכתאות לכך שיו"ר קק"ל לשעבר, היו"ר העמית לשעבר ואחד מסגני היו"ר לשעבר... - יצרו תנאים **שאיפשרו לדירקטורים להיות מעורבים בפרויקטים** שבהם היה לאותם דירקטורים עניין"

"העובדה שקק"ל, ארגון בעל מימד פוליטי מובהק, עוסקת בחלוקת תמיכות כספיות למערכת הציבורית (בעיקר, רשויות מקומיות), הופך את כללי המנהל התקין ואת עקרונות המשפט הציבורי למהותיים. בנסיבות אלה, **צמצום מעמדו של הדרג המקצועי** (מפ"ק) והתעלמות מסדרי המשפט הציבורי והמינהל התקין בהליכי קבלת החלטות, הם חמורים על אחת כמה וכמה. אי לכך על קק"ל לשנות הליכים אלה מהיסוד"

כחלק מיישום ליקויי הביקורת והטמעת כללי מינהל תקין וממשל תאגידי, החליטה הנהלת קק"ל ליצר הפרדה מתחייבת של הדרג הנבחר מקבלת החלטות פרטניות בענייני הקצאת המשאבים של הארגון.

חוק החברות מגדיר את תפקיד הדירקטוריון בקביעת מדיניות הארגון ופיקוח אחר פעילותו. קביעת המדיניות באה לידי ביטוי בהתווית המטרות והיעדים ובקביעת אמות המידה להקצאת המשאבים. עירובם של דירקטורים בהחלטות פרטניות לעניין הקצאת משאבים לגופים חיצוניים הוא ליקוי חמור, שזכה לביקורת ציבורית וכן להערות מפורשת מצד מבקר המדינה.

בהתאם, קבעה קק"ל, כי דירקטורים לא יעסקו יותר בקבלת החלטות פרטניות בפרויקטים, בתמיכות ובשיתופי פעולה, וכי ועדת הפרויקטים תהיה ועדה מקצועית בראשות המנכ"ל. עוד נקבע, כי דירקטורים יימנעו ממתן הנחיות והוראות לעובדי קק"ל (כמפורט בנוהל ממשקי עבודה ומידע בין חברי הדירקטוריון לעובדי קק"ל בעמוד 9). האחריות להפיכת המדיניות לתוכנית עבודה ולהוצאתה לפועל, מוטלת מעתה על מנכ"ל קק"ל בלבד. כחלק מכך, וכפי שצוין בעבר, עוברת קק"ל מהפיכה בתחום של קביעת תכניות עבודה ובקרה על ביצוען - דבר שמטמיע שגרות ניהול נכונות, תקינות ומבוססות תפוקה.

מצרף הכללים והנהלים שאושרו, לצד הסדרת מערך ניגודי העניינים בארגון, מבטיח תהליכים נקיים ומקצועיים של קבלת החלטות הקשורות להקצאת משאבים.



מנגנוני בקרה ושומרי סף

מתוך דו"ח מבקר המדינה

"פעילות ציבורית חשובה זו נעשתה ללא פיקוח ובקרה פנימית של קק"ל וללא ביקורת חיצונית. מערכת הפיקוח והבקרה של קק"ל על הליכי קבלת החלטות בעניינים הנוגעים למפ"ק - הכוללת את הדירקטוריון, ועדת מפ"ק והמבקר הפנימי - כשלה"

עם כניסת הנהלת קק"ל הנוכחית לתפקידה, חרטה קק"ל על דגלה החלת שקיפות מלאה וחיזוק המינהל התקין בארגון, בשורה של החלטות שהתקבלו בדירקטוריון ובועדת הנהלה, ותורגמו לפרקטיקה שכבר מיושמת הלכה למעשה.

בין היתר הוחלט על החלת שקיפות מלאה; שיפור וייעול מערך הכספים והבקרה הכספית בקק"ל; החלת ביקורת המדינה על הקק"ל תוך אישור הסכם שגובש מול מזכירות הממשלה ואושר ע"י משרד מבקר המדינה (וממתין לאישור ממשלת ישראל); בחינת שכר הבכירים בארגון; התאמת המבנה הארגוני לצרכים העדכניים של קק"ל ועוד.

כחלק מהטמעת מינהל תקין וכללי ניהול מתקדמים, גובשה תוכנית עבודה מפורטת לכל אחת מיחידות קק"ל, המתייחסת בראש ובראשונה למטרות ויעדי הארגון וממנה נגזרות המשימות. תוכנית העבודה המפורטת תואמת את תקציב הארגון וכוללת עוגנים לביצוע.

כפי שצוין לעיל, תהליך בניית תוכנית העבודה לשנת 2017 שימש כ"פיילוט", והוא מהווה בסיס לבניית תוכניות עבודה שנתיות עתידיות.

לצד אלו, נקבעו מנגנוני מעקב ובקרה, שהוטמעו בתהליכי העבודה השוטפים, וכינהם -

- בכל ישיבת דירקטוריון נמסר דיווח מנכ"ל על ביצוע החלטות, ומזכירות הדירקטוריון מנהלת מעקב אחר ביצוע החלטות.
- נקבעו מנגנוני אישור ודיווח בכל שינוי יזום בתקציב אוו שינוי בתוכנית העבודה.
- חשבי היחידות הוכפפו לסמכות חטיבת הכספים (כדומה לנהוג במשרד האוצר).
- שודרגו מנגנוני השליטה והפיקוח בהליך הזמנה מספק תוך בקרה יעילה יותר על התשלומים.

ממצאי דו"ח מבקר המדינה חיזקו ואימתו את הצורך בגופי ביקורת מגוונים וחיצוניים לארגון, כדי להקפיד על נורמות של ממשל תקין מהגבוהות והמחמירות.

בחודש פברואר 2017 מונו שני בעלי תפקיד משמעותיים בקק"ל.

נשיא בית המשפט המחוזי בדימוס, כב' השופט יוסף (ספי) אלון, מונה ליועץ מיוחד לדירקטוריון ולאינסטנציה המשפטית העליונה בקק"ל. השופט בדימוס אלון שימש במהלך השנים כנשיא בית המשפט המחוזי בבאר שבע, כנשיא בפועל של בית משפט השלום מחוז הדרום, וכשופט בפועל בבית המשפט העליון במשך שנה.

במסגרת תפקידו, השופט אלון אמון על מתן ייעוץ וחוות דעת לדירקטוריון בנושאי רגולציה וממשל תאגידי ובסוגיות נוספות שיעלו על סדר היום של הדירקטוריון.

לתפקיד מבקר הפנים של קק"ל מונה מר יורם שבירו, אשר עבד במשך למעלה מ-20 שנים במשרד מבקר המדינה. מר שבירו אחראי על חיזוק חטיבת ביקורת הפנים בארגון, על תקינותן של פעולות הארגון מבחינת השמירה על החוק, על טוהר המידות, על החסכון והיעילות ועל נוהל עסקים תקין.

הלשכה המשפטית עברה רה-ארגון עמוק ומקיף, במסגרתו, בין היתר, שולשה מצבת עורכי הדין הפנימיים. הלשכה המשפטית מונה כיום 14 עורכי דין, הנותנים שירות, לפי תחומי מומחיותם, ליחידות המקצועיות הרלוונטיות בקק"ל. מהלך זה נועד לשפר את השירות המשפטי, להגביר את הבקרה המשפטית על פעילות הארגון, ובנוסף - להביא לחסכון בהוצאות הגבוהות שהארגון נשא בהן בשל ריבוי שירותים משפטיים שניתנו במיקור חוץ.

לצד זאת, הוקמה בקק"ל יחידת תכנון מדיניות, מעקב ובקרה, העוסקת באופן קבוע בתכנון אסטרטגי בנושאים חוצי ארגון, בבקרה, בתכניות עבודה, בהכנת והטמעת נהלים, בתיקון ליקויים וכייושם דו"חות ביקורת.



טבלת תיקון ליקויים

להלן תוצג טבלה תמציתית, המרכזת את ממצאי דו"ח מבקר המדינה על קק"ל, וכן את מהות
וסטטוס התיקון ביחס לממצא.

	הליקוי / המלצת הביקורת	כותרת הליקוי
	על קק"ל לפעול בהקדם לקביעת מדיניות ברורה בתחום השימוש בעודפי ההכנסות שלה ולפרסם אותה לציבור. מדיניות זו צריכה להיקבע בהתאם למטרותיה של קק"ל.	תקציב קק"ל
	על דירקטוריון קק"ל וועדת הכספים לוודא את יישום החלטתם, לפיה - בכל רבעון תקבל ועדת הכספים דיווח על קצב התקדמות הביצוע של הפרויקטים שתוקצבו בדיעבד, וכי כל פרויקט שלא יוחל בביצועו עד דצמבר 2016 יבוטלו האישור לבצעו והתקציב שהוקצה לו.	תקציב קק"ל
	על דירקטוריון קק"ל לבחון שינוי בתהליך הבחינה ואישור של פרויקטים, באופן שמקומם של הדרגים המקצועיים - בדגש על מטה מפ"ק, יהיה משמעותי ומרכזי. על דירקטוריון קק"ל לקבוע את מדיניות הפיתוח, לרבות אמות מידה, שעל בסיסה יקבל מפ"ק את ההחלטות בעניין פרויקטים, בפיקוח הדירקטוריון.	בחינה ואישור של פרויקטים

סטטוס תיקון הליקוי (תוקן / לא תוקן / תוקן חלקית / אחר)	פירוט הפעולות לתיקון הליקויים	
תוקן	נקבעה מדיניות הרזרבה התקציבית ע"י ועדת הכספים וע"י הדירקטוריון בישיבתם מיום 10.10.16. שתי ההחלטות פורסמו באתר האינטרנט של קק"ל. הצורך בקביעת מדיניות העתודות הנזילות (רזרבה) עוגן גם בנוהל "הכנת התקציב השנתי ועדכוננו", וההחלטה על הרזרבה התקציבית תיקבע כחלק מדיוני התקציב השנתיים.	
תוקן	נמסר דיווח על התקדמות הביצוע של פרויקטים שתוקצבו בדיעבד במסגרת דיוני ועדת הכספים הבאים: 8.6.16; 26.9.16; 15.3.17; ו-5.4.17. במסגרת הדיון האחרון בוועדת הכספים, ניתנה המלצה (המעוגנת בחו"ד משפטית) לדירקטוריון לכלול במסגרת האישור התקציבי הנ"ל גם פרויקטים שהושלם בעניינם תכנון מפורט.	
תוקן	דירקטוריון קק"ל וועדת ההנהלה הכריזו על שנת 2016 כ"שנת היערכות" בקק"ל (במהלכה, ככלל, לא אושרו פרויקטים חדשים). החל משנת 2017 ואילך, קק"ל מאשרת פרויקטים בשיטת ה"קולות הקוראים". דירקטוריון קק"ל, ועדת הכספים וועדת ההנהלה קבעו את תקציב הפרויקטים, סוגי הפרויקטים, עיקרי כללי הזכאות ועיקרי אמות המידה, שעל-בסיסן ייבחנו הפרויקטים ע"י קק"ל בשנת 2017 (במילים אחרות, נקבעה מדיניות הפיתוח), ומכאן, הצוות המקצועי של קק"ל גיבש את כללי הקולות הקוראים, אשר פורסמו באתר קק"ל ובעיתונות במהלך חודש פברואר 2017. הקולות הקוראים כוללים אמות מידה ברורות לפיהן תתקבלנה ההחלטות בעניין פרויקטים. עפ"י נוהל "קולות קוראים לפרויקטים" שאושר בקק"ל, ועדת הפרויקטים הדנה בקולות הקוראים היא ועדה מקצועית, ללא מעורבות הדרג הנבחר.	

	הליקוי / המלצת הביקורת	כותרת הליקוי
	<p>על קק"ל לשנות מהיסוד את הליכי קבלת החלטות לגבי מימון וביצוע של פרויקטים, ולהקפיד, בין היתר, על אלה:</p> <p>1. החלטות בדבר הקצאת כספים למימון וביצוע של פרויקטים תתקבלנה על פי אמות מידה ברורות וידועות מראש.</p> <p>2. ההיקף הכספי הכולל של הפרויקטים שיאושרו בכל שנה לא יחרוג ממסגרת התקציב המאושר של מפ"ק.</p> <p>3. תיקבע זהות המשתתפים בוועדה שתעסוק בבחירת הפרויקטים, את בעלי זכות ההצבעה ואת הקוורום המינימלי לקבלת החלטות בה. הוא האמור ביחס לוועדות אחרות בקק"ל, שיהיו בעלות סמכות המלצה בעניין פרויקטים.</p> <p>4. הוועדה תתכנס בתדירות שתאפשר בחינה ממשית של כל פרויקט והליך קבלת החלטות נאות לגבי דחייתו או אישורו.</p> <p>5. החלטות בדבר הפרויקטים שיועלו לדיון בוועדה, לרבות פסילת בקשות על הסף, תתקבלנה לפי אמות מידה ברורות וידועות מראש.</p> <p>6. מהלך הדיונים, ההנמקות, ההמלצות וההחלטות בעניין פרויקטים, יתועדו ויופצו למשתתפים בכל דיון.</p> <p>7. הגופים שהגישו בקשות לביצוע פרויקטים ע"י קק"ל יקבלו הודעות על ההחלטות שהתקבלו ועל התנאים שנקבעו. כמו כן, מוצע כי ההחלטות יפורסמו לציבור הרחב.</p> <p>8. יקוימו הליכי פיקוח ובקרה שוטפים על קבלת החלטות בעניינים הנוגעים לפרויקטים.</p> <p>על קק"ל לסיים בדחיפות את גיבושו של נוהל פרויקטים, ולעגן בו, בין היתר, את הכללים בכל הנושאים המפורטים לעיל. מן הראוי שקק"ל תיתן פומבי לנוהל הסופי במסגרת "קול קורא" שיפורסם לציבור הרחב.</p>	<p>אישור ובחינה של פרויקטים</p>

<p>סטטוס תיקון הליקוי (תוקן / לא תוקן / תוקן חלקית / אחר)</p>	<p>פירוט הפעולות לתיקון הליקויים</p>	
<p>תוקן</p>	<p>הליכי אישור הפרויקטים בקק"ל מתבצעים עתה באמצעות "קולות קוראים":</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. במסמכי הקולות הקוראים, המתפרסמים במלואם באתר קק"ל, מופיעות באופן מדויק מלוא ההתניות עליהן הצביע דו"ח הביקורת, ובהן: הגופים הזכאים להציע הצעות, דרכי ההגשה ומועדי ההגשה, אמות המידה לבחינת הפרויקטים, שיעור המימון שיינתן לפרויקטים מאותו סוג ועוד. גם תהליך שינוי ההחלטות הוסדר באופן ברור בנוהל "ועדת הפרויקטים". 2. ועדת ההנהלה והדירקטוריון החליטו על הפרדת תקציב הפרויקטים מהתקציב השוטף. החלטה זו יושמה בנוהל "הכנת התקציב השנתי ועדכונו", ובהתאם - בספר התקציב של קק"ל לשנת 2017 (ואילך). בהמשך נקבעה החלוקה הפנימית של התקציב בין סוגי הפרויקטים השונים, ובנהלי קק"ל נקבע, כי ועדת הפרויקטים מוגבלת בכל סוג של פרויקט לתקרה התקציבית שנקבעה לו, וכן כי תקציב כל פרויקט, יהיה תקציב רב שנתי, שילווה אותו עד גמר הביצוע. 3. בנוהל "קולות קוראים לפרויקטים" ובנוהל "ועדת פרויקטים" נקבע הרכב ועדת הפרויקטים החדש של קק"ל, והיא ועדה המורכבת מדרג מקצועי בלבד בראשות המנכ"ל (ללא השתתפות דרג נבחר). כל חברי הוועדה (זולת מזכיר הוועדה) הם בעלי זכות הצבעה, ונקבע גם הקוורום המינימאלי לקבלת החלטה. בנוסף, עפ"י הנהלים הנ"ל הוקמה גם "ועדה מייעצת" לוועדת הפרויקטים, שתפקידה לבחון את ההצעות שהוגשו, בטרם העברתן לשיפוט ע"י ועדת הפרויקטים. הרכב הוועדה המייעצת כולל ברובו נציגי מפ"ק וגורמי מקצוע נוספים. 4. בנוהל "קולות קוראים לפרויקטים", נקבע פרק זמן של כ-6 שבועות בין גמר עבודתה של הוועדה המייעצת לגמר עבודתה של ועדת הפרויקטים ביחס לדירוג ההצעות בכל "קול קורא". מועדי כינוס הוועדה ייקבעו ע"י יו"ר הוועדה, תוך התחשבות במספר ההצעות שהוגשו. מדובר, אפוא, בתהליך מובנה, המאפשר תדירות נאותה של כינוס הוועדה. 5. בכל הקולות הקוראים נקבעו קריטריונים ברורים ושוויוניים לעניין: תנאי סף, גופים זכאים, דירוג ההצעות, תקצוב ועוד. 6. עפ"י נוהל "ועדת פרויקטים" ונוהל "קולות קוראים לפרויקטים", כל דיוני ועדת הפרויקטים יתועדו בפרוטוקול, שיופץ לחברי הוועדה, ובסוף התהליך - אף יועלה לאתר האינטרנט של קק"ל. עוד נקבע, כי גם דיוני הוועדה המייעצת יתועדו במסגרת מסמך מרכז, בפורמט אחיד שיוכן ע"י רכז הפרויקטים הארצי. 7. הוכנו פורמטים אחידים של מכתבי הודעה למציעים, בהתאם לסוגי ההחלטות שתתקבלנה בוועדת הפרויקטים. כמצוין לעיל, נוהל "קולות קוראים לפרויקטים" קובע, כי פרוטוקולים של ועדת הפרויקטים יועלו לאתר האינטרנט של קק"ל בתום שיפוט כלל הבקשות ביחס לכל "קול קורא". 8. עפ"י הנוהל, כל דיוני ועדת הפרויקטים יתועדו ויועלו לאתר האינטרנט של קק"ל - דבר שיאפשר שקיפות, פיקוח ובקרה פנימית וחיצונית אחר הליכי קבלת ההחלטות בוועדה. סיכומו של דבר - כל העקרונות האמורים עוגנו בנוהלי קק"ל ובמסמכי "הקולות הקוראים", שפורסמו באתר האינטרנט. הנהלים אושרו ע"י מנכ"ל קק"ל וע"י ועדת הנהלים הדירקטוריונית, והובאו לידיעת ועדת הביקורת החיצונית בדיון מיום 7.3.17. 	

	הליקוי / המלצת הביקורת	כותרת הליקוי
	<p>על דירקטוריון קק"ל לבחון בהקדם את הבקורות הדרושות בנוגע להליך האישור של מימון פרויקטים ולהטמיע בקרות אלה. בין היתר, על דירקטוריון קק"ל לוודא, כי התיעוד של הליכי קבלת החלטות בקק"ל ייעשה בהתאם לסדרי מינהל תקינים.</p>	<p>קבלת החלטות לגבי המקור למימון ההשתתפות של קק"ל בעלות הפרויקט - תרומה או תקציב מפ"ק</p>
	<p>על קק"ל להשלים בהקדם את ההטמעה של מערכות המידע הדרושות לתיקון הליקויים שנמצאו בביקורת, בין היתר לשם מניעת קיומו של מידע חלקי וסותר על הליכי קבלת החלטות בעניין פרויקטים, לשם שימור הידע הארגוני בנושא ולהגברת הבקרה ויכולת הפקת הלקחים.</p>	<p>בחינה ואישור של פרויקטים</p>
	<p>על קק"ל והמדינה להקפיד כי גם בפורומים המשותפים להן, הליכי קבלת ההחלטות על מימון פרויקטים ינוהלו על פי העקרונות המנחים של עיקרי הנורמות של המשפט הציבורי, וביניהם: שקיפות, הגינות, פעולה על פי אמות מידה ברורות וללא משוא פנים, וכן קיום בקרה על הליכים אלה. על המדינה וקק"ל להקפיד, כי ההחלטות יתקבלו בהתאם להליך כאמור שייקבע ויעוגן בנהלים, ולהסדיר מנגנוני בקרה על הליך זה.</p>	<p>בחינה ואישור של פרויקטים</p>

סטטוס תיקון הליקוי (תוקן / לא תוקן / תוקן חלקית / אחר)	פירוט הפעולות לתיקון הליקויים	
תוקן	<p>בנוהל "הכנת התקציב ועדכונו" וכן בנוהל "קולות קוראים לפרויקטים", הופרד תקציב הפרויקטים מהתקציב השוטף של קק"ל. התהליך הוא אפוא: קביעת תקציב הפרויקטים השנתי הכללי; לאחר מכן - חלוקתו לפי סוגי הפרויקטים השונים; ובהמשך - פרסום קולות קוראים לפי סוגי הפרויקטים שנקבעו, כאשר כל קול קורא מוגבל לתקרה התקציבית שנקבעה. הכללים האמורים יישמו הלכה למעשה בשנת 2017. במסגרת נוהל "קולות קוראים לפרויקטים" ונוהל "ועדת הפרויקטים" הוסדרו באופן ברור תהליכי קבלת ההחלטות (לרבות שינוי החלטות) בוועדת הפרויקטים, וכן עוגנה דרישת התייעוד ודרישת השקיפות של דיוני הוועדה. לצד זאת, עוגנה דרישת התייעוד והשקיפות בכלל עבודתה של קק"ל במסגרת נוהל "תייעוד דיונים", הקובע, בין היתר, את החובה לערוך פרוטוקול בכל דיון הנוגע להקצאת משאבים של קק"ל, או שצפוי להסתיים בכיצוע. בנוהל "תייעוד דיונים" נקבעו פרמטרים שונים לפרוטוקולים, בהתאם לפורום הדיון, ובהם עוגנה דרישת ההנמקה. בכל הקשור לדיוני ועדת פרויקטים - קובע נוהל "תייעוד דיונים" גם חובת הקלטה. בנוסף, בקק"ל פותחה לאחרונה מערכת ייעודית וייחודית לניהול ולתייעוד ישיבות הנהלה ודירקטוריון. המערכת הוטמעה בישיבות ועדת הנהלה, ולאחרונה החלה הטמעתה בישיבות הדירקטוריון וועדותיו. המערכת עורכת בקרה אחר יישום ההחלטות, ודיווח על כך נמסר בישיבות הדירקטוריון השוטפות.</p>	
תוקן חלקית / בהליכי תיקון	<p>כחלק מההחלטות בעניין מינהל תקין, החליטו ועדת הנהלה, ועדת משאבי אנוש ומינהל והדירקטוריון להקדיש משאבים מיוחדים לחידוש ועדכון מערכות המידע הממוחשבות בארגון. בין היתר, הוחל בקידום תהליך למימוש מערכת אחודה (Enterprise Resource Planning) בקק"ל. מערכת זו תרחיב את המידע להליך קבלת ההחלטות, ותקטין משמעותית קיומו של מידע סותר בין מערכות שונות. בין לבין, ועד להשלמת מערכת ה-ERP, בקק"ל פותחה כאמור, מערכת ייעודית וייחודית לניהול ולתייעוד ישיבות הנהלה ודירקטוריון. המערכת עורכת בקרה אחר יישום החלטות. בנוסף, פותחה מערכת ייעודית לקליטת בקשות לביצוע פרויקטים במסגרת "קולות קוראים". המערכת סונכרנה למערכת "תעודת זהות פרויקטים", ובאחרונה אף בוצעו בה עדכונים ושיפורים.</p>	
תוקן חלקית	<p>ההחלטות המשותפות לקק"ל ולמדינה בעניין הפרויקטים הסביבתיים (עפ"י הסכם מיום 18.11.15), התקבלו עפ"י "קולות קוראים" שביצע המשרד להגנת הסביבה עפ"י נהליו. בכל הקשור לפרויקטים לאומיים - הרי שאלה טרם סוכמו, וההחלטות בעניינם תתקבלנה עפ"י הנחיות יועמ"ש משרד האוצר ויועמ"ש קק"ל.</p>	

	הליקוי / המלצת הביקורת	כותרת הליקוי
	<p>על בעלי תפקידים בקק"ל - לרבות חברי ההנהלה הפעילה, המנכ"ל ויתר חברי ההנהלה המורחבת - שיקיימו פגישות וסיורים עם גורמי חוץ בעניין פרויקטים, להקפיד כי ישתתפו בהם נציגי הדרג המקצועי של מפ"ק, לתעד אותם בתרשומת שתופץ למשתתפים, וכן לדווח עליהם לגורמים רלוונטיים אחרים בקק"ל. על קק"ל לעגן בנהליה דרך פעולה הכרחית זו.</p>	<p>פגישות וסיורים עם גורמי חוץ</p>
	<p>על בעלי תפקידים בקק"ל להימנע מלהיכנס למצב שבו הם עלולים להיות בניגוד עניינים, ואם יש בידם ספק בדבר הימצאותם במצב האמור עליהם לבקש חוות דעת משפטית בנושא מבעוד מועד. כאשר נושא משרה בקק"ל ער לכך שנושא משרה אחר בקק"ל נקלע למצב של ניגוד עניינים, עליו להתריע על כך, ולפעול לכך שהחלטות קק"ל יתקבלו באופן תקין וללא שיקולים זרים.</p>	<p>הסדרים למניעת ניגודי עניינים</p>
	<p>על קק"ל לסיים בהקדם גם את הליך איתור הזיקות וניגודי העניינים של בעלי תפקידים בה וקביעת הסדרים למניעתם. מכאן ולהבא ראוי שכבר עם כניסתו של בעל תפקיד לקק"ל הוא ידווח על זיקותיו או פעילויותיו שעלולות לגרום לניגוד עניינים, וייקבע הסדר למניעת ניגוד עניינים, אם הדבר יידרש.</p>	<p>הסדרים למניעת ניגודי עניינים</p>

סטטוס תיקון / הליקוי (תוקן / לא תוקן / תוקן חלקית / אחר)	פירוט הפעולות לתיקון הליקויים	
תוקן	מיד עם כניסת ההנהלה הנוכחית לכהונתה, התקבלה סדרה של החלטות, שהוטמעו ע"י הדרג הביצועי, בעניין חובת התייעוד ורישום הפרוטוקולים בקק"ל. ע"ב החלטה זו וע"ב הערות המבקר, נערך "פורמט" של פרוטוקול אחיד בקק"ל, אשר כולל את: תאריך הישיבה, משתתפי הישיבה, נושא הישיבה, מהלך הדיון, ההחלטה ונימוקה, לר"ז ואחראי ביצוע, רושם הפרוטוקול ותפוצה. בהמשך הדרך, עוגנו חובת התייעוד באמצעות שני נהלים משלימים: נוהל "תייעוד דיונים" וכן נוהל "פעילות מול גורמי חוץ". הנהלים כוללים את כל הכללים המחייבים לעניין תיעוד בקק"ל: (א) מתי נדרש פרוטוקול? (ב) באחריות מי לערוך את הפרוטוקול? (ג) אופן עריכת הפרוטוקול (עפ"י פורמטים מובנים שנקבעו בנוהל) (ד) תפוצת הפרוטוקול, וכו'. במסגרת נוהל "פעילות מול גורמי חוץ" עוגנו כללים נוספים, כגון: החובה לזמן את אנשי המקצוע הרלוונטיים לנושא הפעילות; החובה לדווח על תוצאות הפעילות; האיסור לתת התחייבות בשם קק"ל שאינה בסמכותו הישירה והמיידית של בעל התפקיד עורך הפעילות ועוד.	
תוקן	קק"ל שינתה מן היסוד את התייחסותה כלפי סוגיית ניגודי העניינים בארגון. ראשית, הועברו הרצאות לחברי הדירקטוריון בנושא מניעת ניגודי עניינים ובנושא חובת דירקטורים. שנית, התקבל תיקון משמעותי לתקנון קק"ל, המחייב את הדירקטורים ואת נושאי המשרה בה למלא שאלון ניגוד עניינים ולחתום על הסדר ניגוד עניינים שיערך ע"י היועמ"ש, וזאת כתנאי למינויים. שלישית, במסגרת ההסדרים שנערכו (שעליהם יורחב בסעיף הבא), ניתנו הוראות ברורות ופרטניות ביחס למותר והאסור לכל בעל תפקיד, וכן הוראה כללית לפנות ליועמ"ש בכל מקרה של ספק לעניין הימצאותו במצב של ניגוד עניינים. ניתן לעיין בהנחיות באתר קק"ל.	
תוקן	קק"ל ערכה הסדרי מניעת ניגוד עניינים לכל חברי הדירקטוריון ולכל נושאי המשרה בחברה, וזאת לאחר הליך של איתור זיקות, ע"ב שאלונים (ושאלוני השלמה) אישיים שמולאו. ההסדרים האישיים מותאמים לאופי התפקיד ולסמכויותיו של בעל ההסדר. ההסדרים נחתמו, וקק"ל אף פרסמה לאחרונה את הסדרי ניגוד העניינים של חברי הדירקטוריון ונושאי המשרה באתר האינטרנט של החברה. בימים אלה עורכת קק"ל הסדרי ניגוד עניינים לעובדים בדרג הביניים (מתחת לנושאי המשרה), וזאת בהתייחס לבעלי סמכות משמעותית בתחומי הכספים, כוח האדם, התקשרויות וכיו"ב. עפ"י תיקון לתקנון קק"ל, קק"ל העבירה את ההסדרים שנערכו ללשכה המשפטית, לוועדת הביקורת ולמזכירות החברה. ניתן לעיין בהסדרים שפורסמו באתר קק"ל. קק"ל עורכת את ההסדרים לכל בעל תפקיד חדש שנכנס.	

	הליקוי / המלצת הביקורת	כותרת הליקוי
	מן הראוי שקק"ל תיידע את העובדים הנוגעים בנושאים שלגביהם ייקבעו הסדרים למניעת ניגוד עניינים, על אודות המגבלות שנקבעו, כדי להסיר מכשול תחת ידם.	הסדרים למניעת ניגודי עניינים
	מן ראוי שקק"ל תביא את ההסדרים שיקבעו לידיעת ועדת הביקורת שלה.	הסדרים למניעת ניגודי עניינים
	על רמ"י וקק"ל לעשות כל שלאל ידן על מנת לסיים ולהסדיר בהקדם את מחלוקות העבר הכספיות ביניהן הנוגעות לאמנה, ולהנהיג מנגנון משותף למניעת יצירת חובות עתידיים.	התחשבנות כספית בין קק"ל למדינה
	על דירקטוריון קק"ל לוודא שבקק"ל מיושמים כראוי עקרונות הממשל התאגידי, לרבות באמצעות בקורות נאותות הנדרשות לנוכח ממצאי דו"ח זה בכל הנוגע לאישור המימון והביצוע של פרויקטים.	הפיקוח על פעולות קק"ל לתיקון הליקויים

סטטוס תיקון / הליקוי (תוקן / לא תוקן / תוקן חלקית / אחר)	פירוט הפעולות לתיקון הליקויים	
תוקן	כל ההסדרים שנערכו נמסרו לבעלי ההסדר ונחתמו על-ידם. ניתן לעיין בהסדרים באתר קק"ל.	
תוקן	כל ההסדרים שנערכו הועברו לוועדת הביקורת. מדי פעם עורכת קק"ל הסדרים לבעלי תפקיד חדשים שמתמנים, וגם הסדרים אלה יועברו לוועדת הביקורת. בכל מקרה ההסדרים מפורסמים באתר קק"ל.	
בהליכי תיקון	בהתאם להסכם שערכה קק"ל עם ממשלת ישראל ביום 18.11.15, מונתה בודקת מקצועית לבחינת התחשבות העבר בין קק"ל לרמ"י. הבודקת החלה את עבודתה, ולקק"ל היו השגות על ניהול הבירור מול רמ"י ומול הבודקת. ההשגה העיקרית נוגעת לאי-העברת מידע מרמ"י לקק"ל. עד היום רמ"י אינו ממלא את התחייבותו בנדון למעט נושאים מינוריים (בהם מושגת התקדמות).	
תוקן	<p>כבר בישיבה השניה של הדירקטוריון הנוכחי הוחלט על הקמת צוות לתיקון ליקויים שעלו מדו"ח מבקר המדינה ומדו"חות שונים של מבקר המוסדות הלאומיים. הצוות הוסמך לנהל את הטמעת ההמלצות; לגבש אמות מידה וקריטריונים ולגבש תיק נהלי עבודה. באותה ישיבה אף התקבלו החלטות הנוגעות להגברת השקיפות בקק"ל: פרסום החלטות באתר האינטרנט של קק"ל, הנהגת פורמט פרוטוקולים אחיד ומחייב, הגברת השקיפות בספר התקציב והתאמת נוהל התקציב לדרישות השקיפות המוגברות. בנוסף, אושרה הכפפת חשבי היחידות לחטיבת הכספים והכלכלה. ביום 28.12.15 דנה ועדת ההנהלה בהרחבה בכלל הליקויים שעלו מטיזת דו"ח מבקר המדינה, אימצה את תכנית העבודה של הצוות המקצועי, והנחתה את הצוות לפעול לתיקון הליקויים והטמעת התיקונים. מאז נערכו בקק"ל שינויים מפליגים בכלל הקשור להטמעת עקרונות הממשל התאגידי והבקורות השונות: הוכנו ואושרו נהלים רבים (בהם נוהל "הכנת תקציב ועדכונו", הכולל חובות דיווח רבעוניות וחובות דיווח מיידיות על אי עמידה ביעדי התקציב); נערכו ופורסמו כללים והסדרים למניעת ניגודי עניינים; נקבעו קריטריונים לביצוע פרויקטים ע"י קק"ל ופורסמו "קולות קוראים"; נקבעו כללי תיעוד ושקיפות; הוחלט על הטמעת תכנית עבודה, המבוססת על עקרונות מדריך התכנון הממשלתי (תכנית עבודה לשנת 2017 הושלמה, ובקרוב יחל הליך הבקרה על התכנית); נקבעו כללי ממשל תאגידי בנוהל "ממשקי עבודה ומידע בין דירקטורים לעובדי קק"ל"; נמצאת בעיצומה עבודה על פיתוח מערכות ממוחשבות חדשות, ועוד. בנוסף, מונה יועץ מיוחד לדירקטוריון קק"ל, שופט מחוזי בדימוס. דירקטוריון קק"ל מפקח אחר הליך תיקון הליקויים באמצעות סקירות ודיווחים שנמסרים על התקדמות התהליך במהלך הישיבות.</p>	

	הליקוי / המלצת הביקורת	כותרת הליקוי
	<p>בביקורת עלה, כי דירקטוריון קק"ל ביקש להציב יעד ברור בנושא השקעות קק"ל באזור הנגב והגליל, אולם ההנהלה הקודמת לא נקטה צעדים כדי להבהיר באופן חד-משמעי, אילו יישובים או אזורים בארץ נכללים ביעד זה. משכך, לא ניתן לדעת, אם השקעותיה של קק"ל בפרויקטים שונים ברחבי המדינה עמדו ביעד שביקש הדירקטוריון לקבוע. על קק"ל להגדיר באופן ברור אילו יישובים נכללים באזורים המועדפים, כדי שתוכל לוודא שעיקר השקעותיה נעשות באזורים אלה.</p>	<p>השקעות באזורי הנגב והגליל</p>

סטטוס תיקון הליקוי (תוקן / לא תוקן / תוקן חלקית / אחר)	פירוט הפעולות לתיקון הליקויים	
תוקן	<p>במסגרת ה"קולות הקוראים" שפרסמה קק"ל, נקבעו קריטריונים ברורים מאד ביחס לפריפריה הגאוגרפית והחברתית. הקריטריונים נקבעו ע"י הצוות המקצועי על-בסיס הנחיות המדיניות שהותוו ע"י הדירקטוריון וועדת ההנהלה. הקריטריונים שואבים השראה מ"קולות קוראים" של משרדי ממשלה שונים, ומבוססים על נתוני הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה ועל החלטות ממשלה שונות. ניתן לעיין בקולות הקוראים באתר קק"ל, ובפרט בטבלת הקריטריונים, בה מובהרים הקריטריונים ביחס ליישובים להם קק"ל תיתן עדיפות.</p>	



טבלת החלטות בנושאי מינהל תקין

מאז תחילת הקדנציה של הדירקטוריון הנוכחי (נובמבר 2015) נערכו למעלה מ-60 דיונים בדרגי ההנהלה, הדירקטוריון והאסיפה הכללית בנושאי מינהל תקין (נהלים, קולות קוראים, ניגודי עניינים, בקרה כספית, תקציב, תכנית עבודה, בקרה וביקורת ועוד). לצדם, נערכו למעלה מ-100 דיונים בפורומים ניהוליים שונים העוסקים בתיקון ליקויים ובמינהל תקין: צוות תיקון ליקויים, פורום הנהלה מצומצמת, פורום הנהלה מורחבת, ועדת הפרויקטים, צוות קולות קוראים, וכן צוותים נושאים רבים בראשות המנכ"ל ומנהלי היחידות הרלוונטיים.

להלן טבלה המפרטת את תקציר הדיונים וההחלטות בדרגי ההנהלה, הדירקטוריון והאסיפה הכללית בנושאי מינהל תקין:

מס"ד	מועד הישיבה	פורום הדיון	דיון / החלטה
1	30.11.15	ועדת הנהלה	<ul style="list-style-type: none"> היו"ר ציין, כי דו"ח מבקר המדינה חושף את כל נקודות התורפה של הארגון: עבודה ללא נהלים, ללא קריטריונים, ללא שקיפות וללא מינהל תקין. יש לתקן נושאים אלה. יש לבצע הפרדה ברורה בין התקציב השוטף לבין תקציב הפרויקטים בקק"ל. תקציב הפרויקטים יהיה רב-שנתי, ו"ייצבע" לכל פרויקט בנפרד עד גמר העבודות. יש לבצע בדיקה מחודשת של מדיניות התמיכות של קק"ל ובשלב זה יש לעצור את כל התמיכות הקיימות.

דיון / החלטה	פורום הדיון	מועד הישיבה	מס"ד
<ul style="list-style-type: none"> • ועדת ההנהלה הסמיכה צוות עבודה פנימי לרכז את כל ההערות המופיעות בדו"ח ביקורת המדינה, לגבש המלצות לתיקון הליקויים ולהביאם לאישור בפני ועדת ההנהלה בעוד 3 שבועות. • ועדת ההנהלה הטילה על המנכ"ל לגבש פורמט אחיד ומחייב של פרוטוקול ארגוני. המנכ"ל יבצע בדיקה לגבי הפרקטיקה הנוהגת בארגונים דומים בנוגע לפרסום פרוטוקולים והחלטות ובנושא השקיפות. היועמ"ש יבדוק את חובת הפרסום החלה על חברה לתועלת הציבור. • המנכ"ל ומנהל חט' הכספים והכלכלה נתבקשו לעדכן את נוהל מורשי החתימה של קק"ל. 	ועדת הנהלה	7.12.15	2
<ul style="list-style-type: none"> • נדונה עבודת חברת "דלויט" בחטיבת הכספים שעניינו שיפור, ייעול וטיוב מערך הכספים בקק"ל. עפ"י ההמלצות, ובמטרה להגביר את הבקרה התקציבית, הוחלט על הכפפת החשבים ביחידות השונות בקק"ל לכפיפות מינהלית ומקצועית של חטיבת הכספים והכלכלה. ההחלטה תיושם בשלב הראשון במרחבים ובמטה מפ"ק. • נדון ואושר נוהל חדש של מורשי חתימה בקק"ל. בנוסף, יש להכין מסמך נלווה המטיל על בעלי התפקידים את החובה לנהל את הפעילות הכספית שבתחומי אחריותם. 	ועדת הנהלה	14.12.15	3

דיון / החלטה	פורום הדיון	מועד הישיבה	מס"ד
<ul style="list-style-type: none"> • צוות תיקון הליקויים באחריות המנכ"ל ובריכוז הביצוע על ידי עו"ד דניאל טבקוב-סדן, יהיה אחראי על התחומים הבאים: (א) תיקון ליקויי דו"ח מבקר המדינה; (ב) ניהול הטמעת המלצות לתיקון ליקויי דו"ח מבקר המדינה; (ג) גיבוש אמות מידה וקריטריונים; (ד) גיבוש תיק נהלי עבודה בארגון - לביצוע מידי. • קק"ל תפעל בשקיפות מלאה. תמצית דיוני והחלטות המדיניות יפורסמו במתווה מסודר באתר האינטרנט של קק"ל (למעט נושאים שיוחלט כי אינם לשיתוף הציבור כגון: צנעת הפרט, תורמים, עסקאות מקרקעין וכדומה). • דירקטוריון הקק"ל, ועדותיו וועדת ההנהלה יפעלו על פי פורמט פרוטוקול אחיד. יונהג פורמט פרוטוקול דומה לשיבות הדרג הביצועי בקק"ל ויוטמע נוהל נלווה לעריכה ואישור פרוטוקולים אלה. • החל מתקציב שנת 2016, יוצגו נתוני עלויות השכר של היחידות השונות בקק"ל במסגרת ספר התקציב. • נוהל בניית התקציב ייתן מענה להערות הביקורת של מבקר המוסדות הלאומיים ומבקר המדינה, בדגש על: תהליך מובנה, סדור ומתועד של קביעת מסגרת התקציב וספר התקציב, חובות דיווח ועדכון תקופתיים על עמידה ביעדי התקציב וביצועו, מעבר לתקציב רב-שנתי של פרויקטים והוצאות מתמשכות, שיקוף מלוא ההוצאות הצפויות במהלך השנה בספר התקציב והתאמת המערכות הממוחשבות בקק"ל לעקרונות הנ"ל. 	ועדת הנהלה	21.12.15	4

דיון / החלטה	פורום הדיון	מועד הישיבה	מס"ד
<ul style="list-style-type: none"> • אושררה החלטת ועדת ההנהלה, לפיה צוות תיקון הליקויים יהיה אחראי על תיקון ליקויי דו"ח מבקר המדינה; ניהול הטמעת ההמלצות; גיבוש אמות מידה וקריטריונים; גיבוש תיק נהלי עבודה. • אושררו החלטות ועדת ההנהלה בדבר הגברת השקיפות בקק"ל: פרסום החלטות באתר האינטרנט של קק"ל, הנהגת פורמט פרוטוקולים אחיד ומחייב, הגברת השקיפות בספר התקציב והתאמת נוהל התקציב לדרישות השקיפות המוגברות. • אושררה החלטת ועדת ההנהלה בדבר גיבוש נהלים חדשים לתמיכות והקפאת התמיכות הקיימות. • אושררה החלטת ועדת ההנהלה בדבר הגברת הבקרה הכספית וייעול מערך הכספים בקק"ל באמצעות הפרויקט המבוצע ע"י חב' דלויט. אושרה הכפפת חשבי היחידות לחטיבת הכספים והכלכלה. • אושרר נוהל מורשי החתימה החדש של קק"ל. 	דירקטוריון	23.12.15	5
<p>נדונה בהרחבה טיוטת דו"ח מבקר המדינה בנושא "פיתוח מקרקעי ישראל בידי קק"ל" וכן תכנית העבודה שהוכנה ע"י הממונה על תכנון מדיניות, מעקב ובקרה. ועדת ההנהלה אישרה את ההמלצות הראשוניות לתיקון הליקויים וכן את טבלת השלבים לאישור התקציב ו"הקול הקורא", שהוכנה בשיתוף עם חט' הכספים.</p>	ועדת הנהלה	28.12.15	6

מס"ד	מועד הישיבה	פורום הדיון	דיון / החלטה
7	10.1.16	פורום מנהלי חטיבות ומרחבים	הובהר, כי שנת 2016 תוגדר כ"שנת היערכות והתארגנות". ניתנה התייחסות להערות מבקר המדינה בחלק הקשור להתנהלות הארגונית של קק"ל. הוצגה תכנית העבודה לטיפול ולתיקון הליקויים, וההיערכות הנדרשת מבחינה מערכתית.
8	18.1.16	דירקטוריון	אושר מסמך חלוקת הסמכויות ותחומי פעילות של ועדת הנהלה, דירקטוריון וועדותיו.
9	1.2.16	ועדת הנהלה	נדון נייר המטה שהוכן בנושא השקיפות וחופש המידע בקק"ל. ועדת הנהלה תמשיך לדון בנושא, לאחר סיום עבודת המטה בנושא התאמת עקרונות החוק למאפייני קק"ל.
10	7.2.16	פורום מנהלי חטיבות ומרחבים	היו"ר הדגיש, כי המטרה המרכזית שהציבה ההנהלה והדירקטוריון היא לעסוק בסוגיית תיקון הליקויים העולים מטיוטת דו"ח המבקר, והאחריות להטמיע את התיקונים היא על הדרג הביצועי. גובש פורמט פרוטוקול ארגוני אחיד ומסודר, ומעתה יש לעבוד על-פיו ולתעד את הדיונים.

מס"ד	מועד הישיבה	פורום הדיון	דיון / החלטה
11	8.2.16	ועדת הנהלה	<ul style="list-style-type: none"> שנת 2016 הוכרזה כ"שנת היערכות", במהלכה תפעל קק"ל להשלמת אגדן נהלים ולהטמעת תיקון הליקויים כפי שעלו מדו"ח מבקר המדינה. נדונה מדיניות קק"ל ביחס לקבלת החלטות בעניין פרויקטים ע"ב סקירת הנתונים וטיוטת הנוהל שהוכנה ע"י הממונה על תכנון מדיניות, מעקב ובקרה. במהלך שנת 2016 קק"ל תבצע אך ורק את הפרויקטים להם התחייבה בעבר, בהיקף של 1.752 מיליארד ש"ח. ביצוע פרויקט חדש יאושר במהלך השנה רק בהתקיים נסיבות חריגות, מיוחדות או בלתי צפויות. בשנת 2017 קק"ל תאשר פרויקטים באמצעות "קולות קוראים".
12	15.2.16	ועדת הנהלה	ועדת ההנהלה אישרה את נוהל הביניים לטיפול בפרויקטים במהלך שנת 2016, ותוקפו יחל מרגע זה ועד לאישור נוהל פרויקטים קבוע. החל מרגע זה, לא יאושר פרויקט ולא תשונה החלטת ועדת פרויקטים עליונה, אלא על פי הוראות נוהל זה.
13	22.2.16	ועדת הנהלה	ועדת ההנהלה אישרה את נוסח ההנחיה לחברי הדירקטוריון בדבר ממשק בין חברי הדירקטוריון לבין העובדים.
14	24.2.16	דירקטוריון	נערך יום עיון לחברי הדירקטוריון, במסגרתו ניתנה הרצאה בנושא חובות החברה לתועלת הציבור.

מס"ד	מועד הישיבה	פורום הדיון	דיון / החלטה
15	6.3.16	פורום מנהלי חטיבות ומרחבים	<ul style="list-style-type: none"> היו"ר הדגיש את החשיבות של בניית ספר תקציב מפורט של כל יחידה ויחידה בארגון עד לרמת פירוט של רכישה מיוחדת, סוג פעילות וכד'. תיקון ליקויי דו"ח הביקורת הוא ראשון במעלה וצוות תיקון הליקויים יפעל במלוא המרץ. כל מפגש של פורום מנהלי חטיבות ומרחבים ייפתח מעתה בסקירה בה כל מנהל יתאר כיצד הוא מתרגם ומקדם את יישום המדיניות ביחידתו, וכיצד הטמיע את עבודת צוות תיקון הליקויים. הובהר שוב, כי כל ישיבה מקצועית שמתקיימת מחייבת פרוטוקול ותיעוד.
16	7.3.16	דירקטוריון	<ul style="list-style-type: none"> נערך יום עיון נוסף לחברי הדירקטוריון, במסגרתו ניתנו הרצאות בנושא חובות הדירקטורים ובנושא מניעת ניגודי עניינים. התקבלה הצעה להעלות לסדר יומה של האסיפה הכללית תיקון לתקנון קק"ל, לפיו לא יוכל לכהן כדירקטור בקק"ל אדם שהורשע בעבירה שלדעת היועץ המשפטי של החברה מונעת ממנו מלכהן כדירקטור. הוחלט על הקמת ועדת ביקורת בחברת הימנותא בע"מ - חברת בת של קק"ל.
17	14.3.16	ועדת הנהלה	נערך דיון אודות החלת ביקורת המדינה על קק"ל

מס"ד	מועד הישיבה	פורום הדיון	דיון / החלטה
18	21.3.16	ועדת הנהלה	נערך דיון אודות החלת ביקורת המדינה על קק"ל
19	22.3.16	אסיפה כללית	<ul style="list-style-type: none"> היו"ר הציג סקירה על טיוטת דו"ח מבקר המדינה ועל הפעילות הרב-מערכתית שנערכת לתיקון הליקויים עוד לפני פרסום הדו"ח הסופי. התקבלו שני תיקונים לתקנון קק"ל: (א) סעיף המחייב את הדירקטורים ונושאי המשרה לקיים בדיקה של ניגודי עניינים ועריכת הסדרי ניגוד עניינים; (ב) סעיף האוסר על כהונת דירקטור שהורשע בעבירות מסוימות.
20	2.5.16	דירקטוריון	<ul style="list-style-type: none"> נערך דיון בנושא החלת ביקורת המדינה על קק"ל, והישיבה שהתקיימה בנושא זה בוועדה לענייני ביקורת המדינה. ניתנה סקירה של המשנה ליועמ"ש לממשלה, עו"ד אבי ליכט, בנושא חובותיה של קק"ל כחברה לתועלת הציבור. התקבל תיקון לתקנון הימנותא בע"מ, המחיל על הדירקטורים ועל נושאי המשרה בהימנותא את אותן החובות המוטלות על קק"ל בנושא הסדרי מניעת ניגוד עניינים.
21	27.6.16	אסיפה כללית	האסיפה הכללית הורתה על הכנת נוהל לפרסום הסדרי ניגוד עניינים ועקרונות עריכת הסדרי ניגוד עניינים.

מס"ד	מועד הישיבה	פורום הדיון	דיון / החלטה
22	4.7.16	פורום מנהלי חטיבות ומרחבים	היו"ר הדגיש שוב את חשיבות העבודה ע"ב נהלים ומינהל תקין. אין בארגון שום נושא שהוא כה קריטי ודחוף שמאפשר לעבוד שלא לפי הנהלים והמינהל התקין. ההנהלה קיבלה עשרות החלטות בנושא מינהל תקין, והדרישה מהמנהלים המקצועיים היא לתרגם את החלטות למציאות ולהתנהלות בשטח עד אחרון העובדים. לקראת הישיבה הבאה של הפורום, כל מנהל יגיש דו"ח כתוב על תיקון הליקויים ועל המינהל התקין ביחידתו.
23	10.7.16	ועדת משאבי אנוש ומינהל	הוועדה הנחתה את מנהל חט' משא"ן ומינהל לגבש בהקדם נוהל למינויים בכירים בקק"ל.
24	18.7.16	ועדת הנהלה	נדונו מספר נהלים מרכזיים: נוהל קבלת מידע וממשקי עבודה בין חברי דירקטוריון לעובדי קק"ל; נוהל אב; פרק נוהלי פרויקטים (8 נהלים). הוחלט, כי כל הנהלים שכתבתם הסתיימה יועברו להערות ועדת הנהלה לתקופה של שבועיים. קובץ נהלי משאבי אנוש יועבר להערות מנהל חט' משאבי אנוש ומינהל ויו"ר ועדת משא"ן ומינהל. עם סיום הכנת הנהלים יתקיימו ימי עיון והדרכות להטמעת הנהלים בארגון.
25	25.7.16	ועדת הנהלה	<ul style="list-style-type: none"> הוצגו ממצאי עבודת חב' "דלויט" בנושא ייעול ושיפור מערך הכספים בקק"ל. אושר לסיים את הליך הכפפת חשבי היחידות לחטיבת הכספים והכלכלה. אושר תהליך ייזום הפרויקטים וניהול התקציב, כפי שהוצג. מנהל חט' הכספים והכלכלה יפעל ליישום המלצות חב' דלויט בנושא שיפור תהליכי הכספים ושדרוג מערכות המחשוב בכספים. נדון המשך הליך כתיבת הנהלים בקק"ל.

מס"ד	מועד הישיבה	פורום הדיון	דיון / החלטה
26	15.8.16	ועדת הנהלה	<ul style="list-style-type: none"> • נדונה טיוטת ההסכם להחלת ביקורת המדינה על קק"ל. • הועברו הערות חברי ועדת ההנהלה על נוהל האב.
27	4.9.16	פורום מנהלי חטיבות ומרחבים	<ul style="list-style-type: none"> • היו"ר הדגיש, כי על אף שדו"ח המבקר עוסק בתחום ספציפי (מפ"ק ופרויקטים), ניתן להקיש ממנו גם על ליקויים מערכתיים אחרים (תיעוד, תהליכי קבלת החלטות ועוד), ולכן כל המנהלים נדרשים לנהוג כאילו הדו"ח נערך על היחידות שלהם. • נערך סבב התייחסויות של המנהלים לנושא יישום תיקון הליקויים המופיעים בטיוט דו"ח ביקורת המדינה ביחידות הרלוונטיות אליהם. • היו"ר הדגיש שוב, כי מינהל תקין והתנהלות במסגרת שמירה על החוק ונהלי העבודה הם באחריות כל מנהל. מרגע שקק"ל הפכה לחל"צ האחריות ברורה ומחייבת ולא נתונה לשיקול דעת. • היו"ר הרחיב על חשיבותם של הקולות הקוראים בשקיפות הארגונית. יש להחליט, מהם הנושאים שקק"ל תרצה לקדם, ולהתחיל להיערך לסיום שנת 2016 כשנת היערכות.
28	4.9.16	ועדת משאבי אנוש ומינהל	<ul style="list-style-type: none"> • הוועדה הקימה ועדת משנה לעניין מערכות מידע בקק"ל; • ניתנה סקירת מנהל חט' משא"ן ומינהל ביחס לתהליך כתיבת נהלי משאבי אנוש ומינהל בקק"ל. עד סוף 2017 יתוקנו ויאושרו כל נהלי משאבי האנוש בקק"ל.

מס"ד	מועד הישיבה	פורום הדיון	דיון / החלטה
29	5.9.16	ועדת הנהלה	<ul style="list-style-type: none"> נדונה טיוטת ההסכם להחלת ביקורת המדינה על קק"ל. הועברו הערות נוספות על נוהל האב. המנכ"ל התבקש להביא מסמך מוגמר עד לישיבה הבאה של ועדת ההנהלה.
30	12.9.16	ועדת מפ"ק (פיתוח קרקע)	<ul style="list-style-type: none"> ניתנה סקירה של הממונה על תכנון מדיניות, מעקב ובקרה על אודות ממצאי דו"ח המבקר (כדגש על תחום הפרויקטים ופיתוח הקרקע), וכן על ההתקדמות הרבה שנערכה מאז פרסום טיוטת הדו"ח. יש לקדם את נהלי מפ"ק בשיתוף עם ועדת גיבוש הנהלים. על המנכ"ל להעביר לוועדה את רשימת הנהלים והקריטריונים שהועדה תידרש לאשר.
31	10.10.16	ועדת כספים	<ul style="list-style-type: none"> כחלק מהפקת לקחי דו"ח ביקורת המדינה, נערכה עבודת מטה ע"י חט הכספים והכלכלה לעניין ניהול הרזרבה התקציבית. ועדת הכספים אישרה את ההמלצות וגיבשה את מדיניות הרזרבה התקציבית של קק"ל - לקראת העלאתה לדירקטוריון. החל הדיון בנושא מדיניות הקולות הקוראים לשנת 2017.
32	10.10.16	דירקטוריון	<ul style="list-style-type: none"> הדירקטוריון אישר את טיוטת ההסכם עם ממשלת ישראל בעניין העמדת קק"ל לביקורת המדינה. הדירקטוריון אישר את המלצות ועדת הכספים לעניין מדיניות הרזרבה התקציבית.

מס"ד	מועד הישיבה	פורום הדיון	דיון / החלטה
33	6.11.16	פורום מנהלי חטיבות ומרחבים	<ul style="list-style-type: none"> היו"ר עמד שוב על חשיבות עבודה ע"ב מינהל תקין. יש לרכז מאמץ כך שעד יום 31.12.16 יתקבל דו"ח מסודר ומפורט על כל מה שקשור לעבודה על תיקון ליקויי דו"ח מבקר המדינה. הממונה על תכנון מדיניות, מעקב ובקרה סקר את התקדמות העבודה על הנהלים, על ניגודי העניינים, על טיטת ההסכם לעניין החלת ביקורת המדינה. כמו-כן, התחילה עבודה בנושא קריטריונים לשת"פים, מיזמים והתקשרויות מיוחדות.
34	20.11.16	ועדת משאבי אנוש ומינהל	<ul style="list-style-type: none"> ניתנה סקירה של מנהל חט' משא"ן ומינהל, אודות סטטוס קידום נהלי החטיבה, ובתוכם - נוהל המינויים הבכירים. ניתנה סקירה של הממונה על תכנון מדיניות, מעקב ובקרה על אודות פעילות היחידה לתכנון מדיניות, מעקב ובקרה, והדגש שניתן בשנת 2016 להסדרה פנימית של המערכת בדגש על תיקון ליקויים.
35	21.11.16	דירקטוריון	<ul style="list-style-type: none"> הוחלט על הקמת ועדת נהלים דירקטוריונית לצורך אישור הנהלים שאישורם נדרש ע"י הדירקטוריון. אושר תיקון שהוכן ע"י הלשכה המשפטית, לתקנון חב' הימנותא בע"מ, המחיל על הדירקטורים ועל נושאי המשרה בהימנותא חובות לעניין עריכת הסדרי ניגוד עניינים. ניתנה סקירה שוטפת לדירקטוריון בדבר תיקון הליקויים בארגון.

מס"ד	מועד הישיבה	פורום הדיון	דיון / החלטה
36	ועדת הנהלה	ועדת הנהלה	<ul style="list-style-type: none"> הוגדרו סמכויותיו של היועץ המיוחד לדירקטוריון, שיהיה שופט בכיר בדימוס. היועץ המיוחד יהיה אמון על נושאי רגולציה וממשל תאגידי וכן סוגיות מיוחדות. היועץ המיוחד יהיה האינטסנטציה המשפטית העליונה בקק"ל, ויוזמן לכל ישיבות הדירקטוריון. הוחלט על הקפאת מכרזי כוח אדם בקק"ל עד לסיום עבודת חב' מאטריקס. בקשות חריגות תובאנה לאישור יו"ר ועדת משאבי אנוש ומינהל.
37	8.12.16	ועדת כספים	ועדת הכספים דנה במתווה הקולות הקוראים לשנת 2017: תקציב, סוגי פרויקטים, אחוזי ההשתתפות של קק"ל, מדיניות התרמה וכו'.
38	8.12.16	ועדת נהלים	<ul style="list-style-type: none"> ניתנה סקירה על התקדמות בכתיבת הנהלים. נכתבו עד כה כ-180 מתוך כ-500 נהלים. הנהלים הכתובים מצויים בהליכי אישור שונים. לוועדה הוצג: נוהל אב; נוהל בניית תקציב ובקרתו; נוהל מינויים בכירים; נוהל ממשק בין חברי דירקטוריון לעובדים. הוועדה תעביר הערות על הנהלים הנ"ל לקראת אישורם בדיון הבא. נהלים שיאושרו יעברו "שנת הרצה", שבה יותאמו הנהלים לעבודה השוטפת. כל יחידה תמנה רפרנט לנושא נהלים, שיהיה אחראי על הנהלים שבאחריותה של היחידה הנ"ל.

מס"ד	מועד הישיבה	פורום הדיון	דיון / החלטה
39	8.12.16	דירקטוריון	<ul style="list-style-type: none"> היו"ר סקר את ההתפתחויות באשר לאישור ההסכם עם הממשלה לעניין העמדת קק"ל לביקורת המדינה. הוצגו ממצאי חב' מאטריקס לשיפור ועדכון המבנה הארגוני בקק"ל, כולל הטמעת שיטות עבודה נכונות ויעילות יותר. היו"ר עמד על קו התפר בין הדרג קובע המדיניות לבין הדרג המקצועי, וכן על החובה לשמור על קו התפר הזה.
40	14.12.16	אסיפה כללית	האסיפה הכללית אישרה את נוהל פרסום הסדרי ניגוד עניינים של הדירקטורים ונושאי המשרה בחברה, כפי שהוכן ע"י הלשכה המשפטית וע"י הממונה על תכנון מדיניות, מעקב ובקרה, תוך הוספת לוחות זמנים לטיפול בבקשות לפרסום.
41	19.12.16	ועדת הנהלה	ועדת הנהלה דנה בנושא סוגי הפרויקטים שלגביהם יתפרסמו הקולות הקוראים ומדיניות המאצ'ינג שקק"ל תעניק לכספי תרומות שיגיעו לטובת פרויקטים.
42	19.12.16	ועדת כספים	ועדת הכספים קיימה המשך דיון בנושא מתווה הקולות הקוראים, כפי שהוכן ע"י הצוות המקצועי של מפ"ק, הלשכה המשפטית, חט' הכספים והממונה על תכנון המדיניות, מעקב ובקרה. המתווה אושר.
43	21.12.16	ועדת מפ"ק	ניתן דיווח על המתווה והתקציב של הקולות הקוראים לשנת 2017, כפי שאושר ע"י ועדת הכספים וועדת הנהלה.

דיון / החלטה	פורום הדיון	מועד הישיבה	מס"ד
<ul style="list-style-type: none"> • היו"ר סקר את ההתקדמות וההישגים הרבים בתחום תיקון הליקויים במהלך השנה האחרונה: נהלים, הסדרי ניגוד עיניים, שיפור התקציב, שקיפות ועוד. • הדירקטוריון אישר את העקרונות לקולות קוראים לפרויקטים לשנת 2017: סוגי הפרויקטים, תקציב, עיקרי הקריטריונים, עיקרי דרישות ההגשה וכו'. • עודכן נוהל זכויות חתימה בקק"ל. 	דירקטוריון	29.12.16	44
<ul style="list-style-type: none"> • היו"ר ציין, כי טיוטת דו"ח הביקורת טופלה באופן הרציני ביותר כך שכמעט כל הנושאים בהם עוסקים בשנה האחרונה במובנים של שקיפות, נהלים וכו' הם תוצאה של תיקון הליקויים המופיעים בדו"ח. • מעתה כל הפרויקטים שאינם בשטחי יער יאושרו במסגרת קולות קוראים. תקציב 2017 נבנה על פי הנוהל ולפי הערות המבקר. היו"ר הדגיש כי זהו הנושא החשוב ביותר בארגון ואין חשוב ממנו. הנהלים הם בבחינת תמרורים ברורים ומחייבים, ותהיה עליהם הקפדה חמורה ביותר. 	פורום מנהלי חטיבות ומרחבים	1.1.17	45

מס"ד	מועד הישיבה	פורום הדיון	דיון / החלטה
46	2.1.17	ועדת הנהלה	<ul style="list-style-type: none"> הממונה על תכנון מדיניות, מעקב ובקרה הציג סקירה של הפעולות לתיקון הליקויים שננקטו עד כה. התקיים דיון בנושא הקולות הקוראים. במטרה לגבש את המדיניות הסופית בנושא, הוחלט על פרסום הליך של שיתוף ציבור (RFI), שבמסגרתו הגופים המעוניינים יביעו את רצונותיהם ביחס לפרויקטים השונים. לאחר קבלת עמדת הציבור, קק"ל תחליט סופית ביחס לסוגי הפרויקטים והתקציבים שיועמדו לכל סוג.
47	3.1.17	ועדת נהלים	<p>אושרו הנהלים הבאים:</p> <ul style="list-style-type: none"> נוהל אב; נוהל עבודת הדירקטוריון וועדותיו (הוועדה ביקשה להכין בהקדם נהל תיעוד דיונים); נוהל ממשקי עבודה ומידע בין דירקטורים לעובדים; נוהל הכנת התקציב השנתי ועדכונו; נדון נהל מינויים בכירים, אשר יובא לדיון הבא של הוועדה. נדון מתווה קובץ הנהלים, כולל מתן קדימות לאישור נהלים מסוימים.
48	8.1.17	ועדת משאבי אנוש ומינהל	<p>ניתנה סקירת מנהל חט' משא"ן ומינהל על התקדמות נהלי משא"ן.</p>

מס"ד	מועד הישיבה	פורום הדיון	דיון / החלטה
49	15.1.17	ועדת נהלים	<p>אושרו הנהלים הבאים:</p> <ul style="list-style-type: none"> • נוהל מינוי לתפקידים בכירים ומיוחדים; • נוהל טיפול בתלונות עובדים; • נדון פרק נוהלי משאבי אנוש ופרק נוהלי מקרקעין. הפרקים הנ"ל יידונו בישיבה הבאה.
50	23.1.17	ועדת גיבוש מדיניות שת"פ עם ארגונים חיצוניים	<p>הוצגה סקירת דו"ח מבקר המוסדות הלאומיים משנת 2014 על אודות שיתופי פעולה עם ארגונים חיצוניים. הוועדה ציינה, כי יש חובה להסדיר את מנגנון ומדיניות התמיכות ושיתופי הפעולה.</p>
51	23.1.17	ועדת הנהלה	<ul style="list-style-type: none"> • נערך דיון נוסף בנושא הקולות הקוראים והמדיניות של קק"ל בנושא. ועדת הנהלה חזרה על החלטת הדירקטוריון מיום 29.12.16. כמו-כן, המנכ"ל ומנהל מפ"ק נדרשו להכין תכנית מודולרית להקמת פארקים עירוניים (גני קק"ל). • היו"ר עדכן על הדיון בנושא דו"ח הביקורת בוועדה לענייני ביקורת המדינה. בהמשך לכך, היו"ר הנחה את המנכ"ל בפועל להסדיר את נושא הממשק והחובות בין קק"ל לרמ"י.
52	29.1.17	ועדת איכות סביבה וקיימות	<p>נדונו עקרונות הקולות הקוראים לשנת 2017 בתחומי הסביבה והקיימות. חברי הוועדה נתבקשו להעביר הערות למסמך העקרונות, וכן נדרשה בחינת המסמך ע"י הלשכה המשפטית.</p>

דיון / החלטה	פורום הדיון	מועד הישיבה	מס"ד
<ul style="list-style-type: none"> • נדון פרק נהלי הבטחון ואבטחת המידע בקק"ל. • לקראת הישיבה הבאה, הממונה על תכנון מדיניות, מעקב ובקרה יכין חוות-דעת לעניין תהליך אישור הנהלים ע"י ועדת הנהלים (לעומת נהלים באישור המנכ"ל או נהלים באישור מנהלי החטיבות). • אושר פרק נוהלי המקרקעין, כפוף לאישור ע"י המנכ"ל בפועל; • נדונו נהלי חב' הימנותא. הוועדה העבירה את הנהלים לאישור דירקטוריון חב' הימנותא. • נדון סטטוס טיפול וכתיבה של יתר הנהלים בארגון. 	ועדת נהלים	1.2.17	53
<ul style="list-style-type: none"> • הדירקטוריון אישר את מינויו של כב' השופט (בדימ') יוסף (ספי) אלון כיועץ המשפטי המיוחד לדירקטוריון וכסמכות המשפטית העליונה בקק"ל. • הדירקטוריון אישר את מינויו של מר יורם שבירו - מנהל אגף במשרד מבקר המדינה - לתפקיד מבקר הפנים של קק"ל. • הוחלט, כי ועדת הנהלים הדירקטוריונית תפעל במתכונת של ועדת היגוי, שתלווה ותפקח על כתיבה והשלמת אוגדן הנהלים. הוועדה תפעל עד לסיום שנת ההרצה של הנהלים, כלומר עד ינואר 2018. 	דירקטוריון	6.2.2017	54

מס"ד	מועד הישיבה	פורום הדיון	דיון / החלטה
55	9.2.17	ועדת נהלים	אושר נוהל קולות קוראים לפרויקטים (לקראת פרסום הקולות הקוראים הראשונים ע"י קק"ל).
56	12.2.17	פורום מנהלי חטיבות ומרחבים	<ul style="list-style-type: none"> כל המנהלים הציגו את הטמעת תיקון הליקויים ביחידות שבאחריותם. הממונה על תכנון מדיניות, מעקב ובקרה הציג את הקול הקורא הראשון שפורסם באתר האינטרנט של קק"ל, שעליו עמל צוות הקולות הקוראים - הלשכה המשפטית, מנהלת אגף התקשרויות, מפ"ק, רכזת הפרויקטים הארצית, חטיבת הכספים ועוד. היו"ר ציין, כי מדובר ברגע הסטורי בחייה של קק"ל. מדובר בהוכחה למהפיכה האמיתית שעבר הארגון ברמת תהליכי קבלת ההחלטות והשקיפות שלו. היו"ר הדגיש, כי יבוצעו רק הפרויקטים שמפורטים בקולות הקוראים, ואין לקבל שום פניה שאינה נכללת בתנאי הקולות הקוראים.
57	13.2.17	ועדת הנהלה	<ul style="list-style-type: none"> המנכ"ל בפועל דיווח על פרסום הקול הקורא הראשון של קק"ל לשנת 2017 בנושא שבילי הליכה ושבילי אופניים. נערך דיון על תוצאות הליך שיתוף הציבור (RFI) והניתוח שנערך לתוצאות ע"י רכזת הפרויקטים הארצית ומנהלת אגף התכנון במפ"ק. בהתאם לניתוח התוצאות, הוחלט על חלוקה מחודשת של תקציב הקולות הקוראים לפי סוגי הפרויקטים השונים, וניתנו הנחיות להמשך פרסום הקולות הקוראים.

מס"ד	מועד הישיבה	פורום הדיון	דיון / החלטה
58	15.2.17	ועדת גיבוש מדיניות שת"פ עם ארגונים חיצוניים	<ul style="list-style-type: none"> היו"ר ציון, כי במסגרת הנהלים שייקבעו, חייב להישמר שיקול דעת לדירקטוריון להחליט על שיתופי פעולה ועל תמיכות שמקדמים את המדיניות, אך את כל ההחלטות יש לקבל לפי ערכי מינהל תקין ובשקיפות. הממונה על תכנון מדיניות, מעקב ובקרה ומנהלת אגף ההתקשרויות, הציגו את המתווה שהוכן על-ידי הצוות המקצועי לשיתופי פעולה, חסויות ותמיכות. לכל סוג של התקשרות נקבעו כללים ברורים לאישור, פרסום, סמכויות, תקציב וכו'. הוועדה אישרה את מתווה ההתקשרויות המיוחדות שהוכן.
59	20.2.17	ועדת הנהלה	<ul style="list-style-type: none"> ניתנה סקירה על הקול הקורא השני שפורסם ע"י קק"ל בנושא פיתוח נופי סביב מבני ציבור. הקול הקורא הבא שיפורסם יהיה בנושא "גני קק"ל", וזאת עפ"י הפורמט שהוכן ע"י מטה מפ"ק. עד סוף רבעון ראשון של שנת 2017 תוגש תכנית עבודה לשנת 2017, בהתאם לתקציב המאושר. בחודשים יולי-אוגוסט תבוצע בקרה אחר יישום תכנית העבודה. ניתנה סקירה על אודות העסקת פרילנסרים ועל הפעלתם עפ"י כללי מינהל תקין.
60	22.2.17	ועדת גיבוש מדיניות שת"פ עם ארגונים חיצוניים	<p>הוועדה הנחתה את גורמי המקצוע לאפיין את כל ההתקשרויות המיוחדות העומדות על הפרק, ולהתאים אותן לנוהל החדש שאושר. המלצות הצוות המקצועי תובאנה לישיבה הבאה של הוועדה.</p>

דיון / החלטה	פורום הדיון	מועד הישיבה	מס"ד
<ul style="list-style-type: none"> • היו"ר הציג סקירה על הקולות הקוראים שפורסמו עפ"י החלטות ועדת הכספים וועדת ההנהלה. כן הציג סקירה על תהליך קידום ההסכם בנושא ביקורת המדינה. • המנכ"ל בפועל והממונה על תכנון מדיניות, מעקב ובקרה סקרו את התקדמות תיקון הליקויים וכן את התקדמות גיבוש תכנית העבודה לשנת 2017. הכנת התכנית תסתיים עד סוף הרבעון הראשון של השנה. • ניתן דיווח על החלטות הוועדה הדירקטוריונית לשיתופי פעולה וכן את המתווה להתקשרויות מיוחדות. המתווה עורך הבחנה בין שלוש סוגי התקשרויות: תמיכות, חסויות ושיתופי פעולה (מיזמים משותפים). דירקטוריון קק"ל אישר את מתווה ההתקשרויות המיוחדות שהוצג. 	דירקטוריון	26.2.17	61
<p>המנכ"ל בפועל עדכן על סיום גיבוש תכנית העבודה השנתית לשנת 2017. התכנית תוצג למנכ"ל הנכנס בתחילת חודש אפריל.</p>	ועדת הנהלה	26.3.17	62

דיון / החלטה	פורום הדיון	מועד הישיבה	מס"ד
<ul style="list-style-type: none"> • נדונה ואושרה חוות-דעתו של הממונה על תכנון מדיניות, מעקב ובקרה לעניין תהליך אישור הנהלים ע"י הוועדה. בהתאם, אושרו שינויים בנוהל האב. • אושרו מספר תיקונים בנוהל קולות קוראים לפרויקטים. • אושר נוהל ועדת פרויקטים. • אושר נוהל תיעוד דיונים. • אושר נוהל פעילות מול גורמי חוץ. • נדון נוהל שליחות ארוכה בחו"ל. • נדון נוהל ביקורי אורחים ומשלחות מחו"ל. • אושרו מספר תיקונים בנוהל ממשקי עבודה ומידע בין דירקטורים לעובדים. 	ועדת נהלים	2.4.17	63



נספחים

פרק:	01	ארגון
פרק משנה:	01	כללי
נוהל מס':	01.01.01	
גרסה מס':	1	מתאריך: 18.4.2017
עמוד	1 מתוך 9	עמודים



קובץ נוהלי קק"ל

נוהלי הקרן הקימת לישראל (חל"צ)

נוהל אב

1. כללי

- 1.1 קובץ נוהלי הקרן הקימת לישראל (חל"צ) (להלן: קק"ל) מאגד את ההוראות הקובעות את סדרי העבודה בקק"ל, התהליכים וממשקי העבודה הפנימיים שלה וכן התהליכים וממשקי העבודה בינה לבין לקוחותיה, ספקיה, הציבור הרחב, הרשויות וכיו"ב.
 - 1.2 הקובץ ירכז את נוהלי קק"ל כנגזר מתחומי פעילותה, עפ"י הנדרש ממנה מתוקף הוראות החוק החלות עליה, תקנונה, החלטות מוסדותיה המוסמכים וכל דין.
 - 1.3 קובץ הנהלים נועד, בין היתר, להסדיר את תהליכי העבודה בקק"ל, להבטיח ביצוע העבודה בשיטה אחידה, מבוקרת ויעילה, ולצמצם, ככל שניתן, פעולות החורגות מתהליכי העבודה שנקבעו ע"י הקק"ל.
 - 1.4 יודגש, כי אין בהוראותיו של נוהל מנוהלי הקק"ל כדי להחליף את ההוראות הדין, ההסדר התחיקתי, התקן ו/או ההגדרות החלות לעניין הנוהל בנוסחן המלא, אלא כדי לשמש מדריך בידי העובדים במילוי ההוראות. אשר על כן, אין בהוראות הנוהל כדי להוסיף, להחליף או לגרוע מהוראות הדין.
 - 1.5 נוהל האב
- נוהל זה יהווה בחזקת "נוהל אב" לקובץ נוהלי הקק"ל, המפרט הנחיות לאופן עריכתם של נוהלי קק"ל, על מנת לקבוע להם מבנה אחיד, התואם לצרכי הארגון.

2. המטרה

מטרת הנוהל לפרט הנחיות להכנה, עריכה, אישור וארגון קובץ הנהלים ככלי עבודה המשמש את עובדי הקרן הקימת לישראל במילוי תפקידיהם.

3. הגדרות

- 3.1 "הנהלת הקק"ל" - ועדת ההנהלה, עפ"י הגדרתה בתקנון קק"ל.
- 3.2 "ההנהלה המקצועית" - המטה המקצועי של קק"ל המורכב ממנכ"ל קק"ל, מנהלי החטיבות, מנהלי אגפים מקצועיים הכפופים ישירות למנכ"ל ובעלי תפקידים אחרים עפ"י קביעת המנכ"ל.
- 3.3 "זכר ונקבה" - האמור בלשון זכר-אף לשון נקבה במשמע, וכן להיפך.
- 3.4 "הקרן הקימת לישראל" - כמשמעה בחוק הקרן הקימת לישראל, תשי"ד - 1953.

01.01.01	נוהל מס':	הקרון הקימת לישראל- נוהל אב	שם הנוהל:
18.4.2017	מתאריך: 1	ארגון	פרק:
9 עמודים	עמוד מס': 2 מתוך:	כללי	פרק משנה:

- 3.5 "חוק" - חוק של הכנסת, תקנה, הוראה תחיקתית, תקן מחייב וכל דין אחר המחייב את קק"ל ואת עובדיה.
- 3.6 "יחיד ורבים" - האמור בלשון יחיד – אף לשון רבים במשמע, וכן להיפך.
- 3.7 "יחידה" - על פי המבנה הארגוני של קק"ל כפי שיהיה מעת לעת, לעניין הנוהל.
- 3.8 "עובד הקרון הקימת" - (לעניין הציות לנוהלי הקרון הקימת לישראל)
- א. מי שמתקיימים בינו לבין הקרון הקימת לישראל יחסי עובד ומעביד, וכן עובדי קבלן המוצבים לעבודה בקק"ל ו/או נותני שירותים המועסקים ע"י הקק"ל, ובלבד שעיסוקם עבורה הוא עיסוקם היחיד או העיקרי.
- ב. כל תאגיד ו/או אדם שנוהלי קק"ל חלים עליו מכוח הסכם או הדין.
- 3.9 "מנהל" – (לעניין נוהל זה) כל עובד קק"ל, האחראי באופן בלעדי על תחום מסוים, ושאליו כפוף עובד אחד לפחות, שאינו מזכיר/ה.
- 3.10 "מנהל ממונה" – (לעניין נוהל זה) מנהל, הכפוף ישירות למנכ"ל, האחראי מתוקף תפקידו לתחום הפעילות, לו נוגע נוהל מנהלי הקק"ל.
- 3.11 "נוהל חוצה ארגון" - נוהל בו מתקיים אחד משני אלה:
- א. נוהל המפרט תהליך עבודה המשותף ליותר מחטיבה אחת, או יחידות ארגוניות מחטיבות שונות;
- ב. נוהל שיש לו השלכות תקציביות החורגות מתקציב היחידה בה עוסק הנוהל.

4. הסדרת תהליכי העבודה בקק"ל

- 4.1 תהליכי העבודה בקק"ל יוסדרו באמצעות נוהלי עבודה כתובים אשר יבטיחו קיום הוראות החוק, הנחיות המנהלים, הוראות הנהלת הקק"ל וקיום תהליכי העבודה שנקבעו.
- 4.2 בהעדר נוהל מתאים, על המנהל הנוגע בדבר להכין נוהל המסדיר את הפעילות לה הוא אחראי. עם זאת, חסרונו של נוהל אינו פוטר את המנהל מלקבוע סדרים, הנחיות והוראות עבודה זמניות עד לאישורו של הנוהל.
- 4.3 בעניינים שבהם הסדרת תהליכים נגזרת מהחלטות של ועדות פנימיות, צוותי עבודה, פורומים פנימיים וכד' (להלן: "ועדות") שמתבען מתקבלות ברוב קולות, יינתן ליו"ר הוועדה במקרה של קולות שקולים - קול נוסף מכריע, למעט אם צוין אחרת במפורש.

5. הארגון המופקד על נוהלי הקרון הקימת לישראל

- 5.1 אחראי לקובץ הנהלים בקק"ל
 כאחראי (מנהלי) לקובץ הנהלים יקבע מי שימונה לתפקיד זה ע"י המנכ"ל.
- 5.2 אחריות לייזום הצורך בנוהל, כתיבתו, יישומו ועדכונו
- 5.2.1 מנהל ממונה אחראי לייזום, לערוך וליישם את הנהלים שבתחום אחריותו הארגונית ו/או המקצועית.
- 5.2.2 על כל ממלאי תפקיד בקק"ל, אשר בתוקף תפקידם הופצו אליהם נהלים, מוטלת החובה להעבירם, לאחר שעיינו בהם, לעובדים הכפופים להם, לעיון, ללימוד ולהטמעה.

שם הנוהל:	הקרן הקימת לישראל- נוהל אב	נוהל מס':	01.01.01
פרק:	ארגון	גירסה מס':	1 מתאריך: 18.4.2017
פרק משנה:	כללי	עמוד מס':	3 מתוך: 9 עמודים

5.3 אחריות לביצוע הנוהל ויישום

האחריות לביצוע הנוהל מוטלת על כל בעל תפקיד בקק"ל, כנגזר מתוכן הנוהל, סמכויותיו והאחריות הנגזרת מתפקידו.

5.4 אחריות לעדכון הנוהל

האחראי לעדכון הנוהל ובדיקת התאמתו לצרכי הקק"ל יהיה מי שיקבע כאחראי לפיקוח על ביצוע הנוהל כאמור בסעיף 5.2 לעיל.

6. תהליך עריכתם של נוהלי הקרן הקימת לישראל

6.1 הצעה לנוהל

6.1.1 הצעה לנוהל חדש בקק"ל או לעדכון הקיים יכול שתבוא ממנכ"ל קק"ל, מנהל ממונה, עובד או חבר דירקטוריון קק"ל.

6.1.2 עובד בקק"ל, המציע נוהל, יפנה הצעתו למנהל הממונה האחראי לתחום בו מטפל הנוהל.

6.1.3 חבר דירקטוריון קק"ל, המציע לכתוב נוהל בתחום כלשהו, יביא הצעתו למנכ"ל אשר יחליט על אופן הטיפול בה. ההצעה תתאר את הצורך בנוהל, דרך הטיפול המוצעת והיתרונות שיש ביישום היוזמה בקק"ל.

6.2 הכנת הנוהל

6.2.1 היוזמה לנוהל תועבר למנהל הממונה הנוגע בדבר לצורך עריכתו. המנהל הממונה יהיה רשאי להסתייע לשם כך באחראי על קובץ הנהלים, או בכל גורם נוסף הבקיא בתחום.

6.2.2 המנהל הממונה יבחן את היוזמה המוצעת ויחליט, עפ"י שיקול דעתו, באם יש צורך בנוהל ו/או בשינוי הנוהל הקיים. במקרה שהחליט, כי אין צורך בנוהל המוצע, ישיב ליוזם הנוהל שהצעתו נדחתה מטעמים שיפורטו.

6.2.3 החליט המנהל הממונה לקבל את היוזמה יערוך את הנוהל בתבנית שנקבעה לעריכת נוהלי הקרן הקימת לישראל (ראה נספח א').

6.2.4 במקרה שיידרש ניתוח תהליכי או שקיימים ממשקי עבודה בין יחידות שונות בקק"ל, ייעשה הדבר באחריותו של המנהל הממונה או כפי שיונחה ע"י המנכ"ל.

6.3 אישור תפעולי ומשפטי של הנוהל

6.3.1 אישור תפעולי

א. בדיקת התאמתו של הנוהל לתהליכי העבודה הקיימים או המתוכננים ו/או כאלה המיושמים בקק"ל, תעשה ע"י המנהל הממונה. הבדיקה התפעולית תהווה אסמכתא לאישור ההיתכנות התפעולית והטכנית ליישום הנוהל בקק"ל.

ב. נוהל המבטא תהליכים חוצי ארגון ייבדק בהתאם ע"י כל המנהלים הנוגעים להפעלתו. התיאום במקרה זה, יעשה ע"י יוזם הנוהל או מי שייקבע לכך ע"י המנכ"ל.

ג. יודגש כי במסגרת האישור התפעולי לנוהל חוצה ארגון, תידרש הסכמתם של הגורמים השותפים לנוהל לתהליך המוצע ו/או החלטת המנכ"ל ליישום של הנוהל.

שם הנוהל:	הקרון הקימת לישראל- נוהל אב	נוהל מס':	01.01.01
פרק:	ארגון	גירסה מס':	1
פרק משנה:	כללי	מתאריך:	18.4.2017
		עמוד מס':	4
		מתוך:	9
		עמודים	

6.3.2 בדיקת הנוהל והתאמתו לחוק

א. נוהלי הקק"ל ייבדקו בדבר התאמתם להוראות החוק, על מנת להבטיח שאין בהפעלת הנוהל משום ביצוע פעולה הנוגדת הוראות אלה.

ב. הבדיקה תיערך ע"י היועץ המשפטי של קק"ל או מי שייקבע על-ידו לשם כך.

6.3.3 המנהל הממונה ו/או המנכ"ל רשאים לקבוע התניות בדבר בדיקות נוספות, הנדרשות לאישור הנוהל.

7. אישור הנוהל לפרסום והפצתו

7.1 לאחר הליך האישור המתואר בס' 6.3. לעיל, יועבר הנוהל לאישור סופי לפני פרסומו.

7.2 הליך האישור יקבע עפ"י נושא הנוהל ומהותו, כמפורט להלן.

7.3 נוהל שאינו חוצה ארגון

נוהל שאינו חוצה ארגון - יאושר ע"י המנהל הממונה של היחידה אליה נוגע הנוהל.

נוהל חוצה ארגון

נוהל חוצה ארגון (כמפורט בסעיף 3 - הגדרות) יובא לאישור המנכ"ל.

7.4 נוהל המצוי בסמכות האסיפה הכללית או הדירקטוריון/ועדותיו

7.4.1 במקרים בהם נדרש הדבר עפ"י הדין או עפ"י קביעה אחרת, שאישור הנוהל יעשה בידי הדירקטוריון ו/או וועדותיו ו/או האסיפה הכללית ו/או גורם אחר, יותנה פרסום הנוהל בקבלת אישורו של אותו גורם.

7.4.2 נהלים הנובעים מסמכויות הדירקטוריון ומתפקידיו, אשר יאושרו ע"י הוועדה הדירקטוריונית לנהלים, הם:

א. נהלים הכוללים היבטים של מדיניות החברה ו/או פיקוח על פעילותה;

ב. נהלים לקביעת התקציב ותכנית העבודה של הארגון;

ג. נהלים לקביעת המבנה הארגוני של הארגון;

ד. נהלים לקביעת מדיניות השכר והתגמול של הארגון;

ה. נהלים לעניין מינויים, פיטוריהם ותנאי העסקתם של המנכ"ל ושל נושאי המשרה בארגון.

ו. נוהלי אישור עסקאות מסוימות, לפי סעיף 345 יב' לחוק החברות.

ז. נהלים הנוגעים לסדרי העבודה של הדירקטוריון עצמו.

ח. כל נוהל חוצה ארגון, בו תחליט הוועדה לדון (סמכות רשות).

7.4.3 לעניין יתר הנהלים, תשמש הוועדה הדירקטוריונית כוועדת היגוי העוקבת אחר תהליך הכתיבה וההטמעה שלהם.

7.5 חתימת הנוהל

7.5.1 נהלים שאושרו לפרסום, יחתמו ע"י הגורם המוסמך לאשרם כדלקמן:

שם הנוהל:	הקרן הקימת לישראל- נוהל אב	נוהל מס':	01.01.01
פרק:	ארגון	גירסה מס':	1
פרק משנה:	כללי	מתוך:	9 עמודים
		מתאריך:	18.4.2017

- א. חתימת מנהל החטיבה/אגף עצמאי - המאשרת ישימותו התפעולית של הנוהל, כמפורט בסעיף 6.3.1 לעיל.
- ב. חתימת היועץ המשפטי - המאשרת ישימותו המשפטית והתאמתו לחוק של הנוהל, כמפורט בסעיף 6.3.2 לעיל.
- ג. חתימת המנכ"ל - המאשרת נהלים חוצי ארגון.
- ד. חתימת יו"ר הדירקטוריון/הוועדה הדירקטוריונית לנהלים - המאשרת נהלים הנדרשים לאישור הדירקטוריון.

7.6 פרסום הנוהל

- 7.6.1 נוהל שעבר את תהליך האישור, כאמור לעיל, יועבר לידי האחראי לקובץ הנהלים לצורך פרסומו והפצתו.
- 7.6.2 כל נוהל חדש יפורסם בקובץ הנהלים של הקרן הקימת לישראל, ויובא לידיעת העובדים בדוא"ל, בפורטל הארגוני או בדרך אחרת שתקבע ע"י האחראי לקובץ הנהלים, ובתיאום עם המנהל הממונה או המנכ"ל.
- 7.6.3 ההודעה על הנוהל החדש או שינוי הנוהל הקיים (לפי העניין) תכלול את שם הנוהל, נושא הנוהל, מיקומו בקובץ הנהלים והמועד בו ייכנס לתוקפו.
- 7.6.4 ההודעה תופץ ע"י האחראי לקובץ הנהלים בשיתוף ותיאום עם המנהל הממונה. עפ"י הצורך, ניתן יהיה לשלב בהודעה את עיקרי הנוהל.

8. עדכון קובץ הנהלים

- 8.1 עדכון נוהל המצוי בקובץ הנהלים יעשה בכל עת שנוצר צורך בעדכונו בשל:-
- 8.1.1 שינויים בתהליכי העבודה שנקבעו בקק"ל;
- 8.1.2 החלטות הנהלה בדבר שינוי תהליכי עבודה, ארגון וכיו"ב;
- 8.1.3 שינויים בהוראות הדין המחייבים את קק"ל;
- 8.1.4 ממצאי בקרה/ביקורת המתייחסים ליישום נוהלי קק"ל;
- 8.1.5 סיבות אחרות, המחייבות שינוי בנוהל;
- 8.2 שינויים שנערכו בנוהל יובאו לאישור בדומה לאישור נוהל חדש.

8.3 פרסום שינויים ועדכונים

- 8.3.1 בנוהלי הקק"ל לא יערכו תיקונים חלקיים, וכל עדכון יצוין כגרסה חדשה של הנוהל.
- 8.3.2 הליכי ביצוע העדכון, הפרסום וההטמעה ייעשו בדומה לאלה שנקבעו לנוהל חדש ובשינויים המתחייבים.
- 8.3.3 על האחראי לקובץ הנהלים והמנהל הממונה הנוגע בדבר לוודא, כי כל נוהל הנושא תאריך שמועד פרסומו לפני 60 חודשים או יותר, ייבדק ויעודכן בהתאם, כך שקובץ הנהלים לא יכלול נהלים "בעלי ותק" של יותר מ-60 חודשים שלא נבחנו ואושרו מחדש.
- 8.3.4 הנוהל המעודכן יישא את מספר הנוהל המקורי, כאשר מספר הגרסה ישתנה בהתאם. כמו כן, יש לשנות תאריך הנוהל.

9. ניהול קובץ הנהלים

- 9.1 קובץ נוהלי הקק"ל ינוהל באחריות האחראי לקובץ הנהלים.

01.01.01	נוהל מס':	הקרן הקימת לישראל- נוהל אב	שם הנוהל:
18.4.2017	מתאריך: 1	ארגון	פרק:
9	עמוד מס': 6 מתוך: 9 עמודים	כללי	פרק משנה:

9.2 על האחראי לקובץ הנהלים לעקוב אחר תדירות בחינת הנהלים ועדכונם, כאמור בסעיף 8 לעיל.

9.3 בעת אישור נוהל חדש או עדכון נוהל קיים, יוודא האחראי לקובץ הנהלים רישום וחתימת הסמכות המאשרת שאישרה את הנוהל לפרסום, ובכלל זה יתעד וישמור את הנוהל החתום.

9.4 שמירת גרסאות

9.4.1 על האחראי לנהלים לשמור גרסאות הנהלים שעודכנו לצורך שחזורם במקרה הצורך.

9.4.2 הנהלים בגרסאותיהם הקודמות, ישמרו כקובץ בספרייה (הממוחשבת) של נוהלי הקרן הקימת לישראל.

10. בקרה

10.1 בקרה על הכנת נוהלי הקק"ל תעשה בידי כל מנהל בתחומי הנושאים להם הוא אחראי.

10.2 במסגרת הבקרה יבחנו צרכי הקרן הקימת לישראל (בנהלים) ביחס לנהלים המפורסמים בקובץ הנהלים ומיושמים בפועל.

10.3 בהתאם לממצאי הבקרה ינחה המנהל השלמת הפערים, כמפורט בנוהל זה, לרבות באמצעות פניה למנכ"ל ו/או למנהל הממונה הנוגע בדבר.

11. אחריות

האחריות ליישום נוהל זה חלה על כל מנהל בקק"ל בתחומי תפקידו.

12. תחולה ותוקף

12.1 נוהל זה חל על כל עובדי הקק"ל.

12.2 נוהל זה והעדכונים שיערכו בו - יאושרו ע"י הדירקטוריון או ועדת ההנהלה, או ועדה מטעמה. דבר אישור הנוהל לפרסום יתועד במסגרת פרוטוקול הדין בו אושר.

13. נספחים

נספח א' – מתווה ותצורת נוהלי הקרן הקימת לישראל.

01.01.01	נוהל מס':	הקרן הקימת לישראל- נוהל אב	שם הנוהל:
18.4.2017	מתאריך:	ארגון	פרק:
9	עמודים	7	פרק משנה:
1	גירסה מס':	7	מתוך:

נספח א'

מתווה ותצורת קובץ הנהלים

1. מתווה קובץ הנהלים

1.1 מתווה קובץ הנהלים

- קובץ הנהלים יחלק את נושאי פעילות הקרן הקימת לישראל עפ"י תחומי פעילותה.
- הנושאים יחולקו, כאמור, בהתייחס לנושאי פעילות ולא עפ"י יחידות (אם כי, לעתים היחידות עצמן מגדירות נושאי פעילות אופייניים).
- מבנה הנוהל ותוכנו יפרטו כללי פעולה המתחייבים מתהליך העבודה בו עוסק הנוהל.
- נוהלי הקרן הקימת לישראל יהיו אחידים בצורת כתיבתם. ניסוחם יהיה בלשון עתיד - נסתר והספרור בשיטת הסימול העשרוני.
- במקומות בהם מתייחס הניסוח בלשון זכר, הכוונה היא ללשון זכר ונקבה כאחד.

2. מבנה ותצורת הנוהל

2.1 כללי

הפתיח יכלול רקע כללי, התחומים אותם מקיף הנוהל, מדיניות וכן את הבסיס החוקי לנוהל (החוק, התקנה, החלטת גורם מוסמך וכיו"ב), באם קיים כזה או נדרש להבנת הנוהל.

2.2 המטרה

הגדרה תמציתית של מטרת הנוהל.

2.3 הגדרת מונחים

בסעיף הגדרת מונחים יובהרו מונחים שיש יסוד להניח שלא יובנו ע"י כל העובדים, או שיש צורך להגדירם באופן מדויק.

2.4 גוף הנוהל/ שיטה

גוף הנוהל יכלול:

- 2.4.1 תיאור מפורט, ברור וחד-משמעי של תהליכי העבודה הדרושים לביצוע הפעולות הנחוצות להשגת מטרת הנוהל.
- 2.4.2 ציון הגורם שיבצע כל פעולה, ציון המקום, המועד/ים והדרך שבהם תבוצע (בליווי דוגמאות של טפסים ותרשימי תהליכים לפי הצורך).
- 2.4.3 התמודדות עם חריגה מכללי הפעולה, ובכלל זה הסמכות לאישור החריגה ואופן תיעוד נסיבותיה.

01.01.01	נוהל מס':	הקרון הקימת לישראל- נוהל אב		שם הנוהל:
18.4.2017	מתאריך: 1	גירסה מס':	ארגון	פרק:
9	עמודים	8	מתוך:	פרק משנה:

2.5 בקרה

סעיף זה יגדיר עפ"י הצורך, את אופן בקרת הפיקוח על ביצוע הנוהל, מנגנוני הבקרה והפיקוח שיופעלו ליישומו התקין של הנוהל ובעל התפקיד שיהיה אחראי לנושאים אלה.

2.6 אחריות

בסעיף זה יוגדר בעל התפקיד שעליו חלה האחריות הראשונית למעקב אחר יישום הנוהל וביצועו, כולו או חלקו, בהתאם לחלקי הנוהל ו/או שלביו.

2.7 תחולה ותוקף

2.7.1 סעיף זה יפרט את הגורמים עליהם חל הנוהל, המועד בו אושר הנוהל, הסמכות המאשרת ומועד כניסתו לתוקף או פג תוקפו.

בהעדר ציון מיוחד יחשב הנוהל כנוהל מאושר וכניסתו לתוקף תהיה מעת פרסומו כמופיע בכותרת הנוהל.

2.7.2 בעת עדכון נוהל, ייכלל הסעיף "נוהל זה מחליף את הנוהל בגרסתו הקודמת מתאריך _____".

2.8 נספחים

בסעיף זה יפורטו הנספחים הנלווים לנוהל.

2.9 מסמכים קשורים

מסמכים קשורים לנוהל, לרבות נהלים אחרים, יקושרו מתוך הנוהל עפ"י הצורך.

3. מבנה קובץ הנהלים

3.1 קובץ הנהלים יאורגן ב- 2 רמות:

פרק - המפרט נהלים בתחום / נושא מסוים.

פרק משנה - המפרט נהלים בנושא מוגדר הנכלל בפרק.

3.2 פרק

3.2.1 פרק בקובץ הנהלים ירכז נהלים הדנים בנושא מסוים.

3.2.2 פרקי הקובץ דנים בנושא פעילות המאפיינים את פעילויות הקרון הקימת לישראל.

3.2.3 סימול הפרקים הינו בשתי הספרות הראשונות של כל נוהל (ראה להלן).

3.3 פרק משנה

פרק משנה מרכז נהלים הדנים בתת נושא הנגזר מנושאי הפרק, כאמור בסעיף 3.2 לעיל.

3.4 סימול הנהלים

הנהלים יסמלו ב- 6 ספרות המציינות את הפרק, פרק המשנה ומספר הנוהל כדלקמן: -

- 2 הספרות הראשונות יסמלו את מספר הפרק.

- 2 הספרות הבאות אחריהן יסמלו את מספר פרק המשנה.

- 2 הספרות האחרונות יסמלו את מספר הנוהל השוטף.

01.01.01	נוהל מס':	הקרן הקימת לישראל- נוהל אב	שם הנוהל:
18.4.2017	מתאריך: 1	גירסה מס':	פרק: ארגון
9 עמודים	מתוך: 9	עמוד מס':	פרק משנה: כללי

לדוגמא:

הפרק	פרק משנה	מס' הנוהל

4. תצורה

הנהלים יודפסו בתצורה בה מודפס נוהל זה.

5. גרסאות/מהדורות

- 5.1 מספר גרסת הנוהל ותאריך פרסומה יופיעו ככותרת הנוהל.
- 5.2 בעת ביצוע שינוי כלשהו בנוהל תפורסם גרסה חדשה ומספר הגרסה הקודמת יקודם במספר אחד.

פרק:	03	כספים
פרק משנה:	02	תקציב
נוהל מס':	03.02.02	
גרסה מס':	1	מתאריך: 1.5.2017
עמוד	1	מתוך 9 עמודים



קובץ נוהלי קק"ל

הכנת התקציב השנתי ועדכונו

1. כללי

- 1.1 בהתאם להוראות החוק, על הקרן הקיימת לישראל ויחידותיה, לפעול עפ"י תכנית עבודה ותקציב המאושרים על ידי הדירקטוריון.
- 1.2 נוהל זה מפרט את תהליך הכנת התקציב ואופן עדכונו ומדריך את הגורמים השונים לגבי פעילויותיהם בכל שלב של עבודת המטה הנלווית לכך. יודגש, כי התהליך המפורט להלן הינו בחזקת מתווה כללי ויתכנו בו שלבי ביניים וחזרות, כפי שיידרשו בפועל, עפ"י החלטות הגורמים המעורבים בהכנה ואישור התקציב.

2. המטרה

מטרת הנוהל לקבוע תהליך עבודה והנחיות להכנת תקציב קק"ל ועדכונו.

3. הגדרות

- 3.1 "תקציב" - כלי ניהולי שמטרתו תכנון הוצאות והכנסות של יחידות הארגון, לתקופה מוגדרת, לפני תחילת הפעילות. התכנון התקציבי מתבצע לתקופה של שנה מ-1 לינואר עד 31 לדצמבר או לתקופה ארוכה יותר, לדוגמא, תקציב דו שנתי, אך לעתים מתבצע תכנון תקציבי למשך חייו של פרויקט (תקציב פרויקטלי) או לתקופה ארוכה יותר או קצרה יותר.
- 3.2 "תקציב רב שנתי" - תקציב שהוקצה לפרויקט/פעילות העתידים להימשך במשך יותר משנת התקציב המתוכננת.

4. היעדים שלשם נועד התקציב

- 4.1 התקציב יהווה כלי למימוש המטרות והיעדים השנתיים והרב-שנתיים, שנקבעו ע"י הדירקטוריון ויאפשר פיקוח ובקרה לגורמי ההנהלה למימוש היעדים ותכניות העבודה.
- 4.2 על מנת שהתקציב יהיה כלי ניהולי יעיל, עליו להשיג את היעדים הבאים:
 - 4.2.1 להציג את ריכוז ההכנסות וההוצאות העיקריות של כלל יחידות קק"ל.
 - 4.2.2 להוות כלי להנהלת הארגון לתכנון ומימוש המדיניות (השנתית או הרב-שנתית, לפי העניין), קביעת סדרי עדיפויות, קבלת החלטות ולהצגת משמעויותיהן במונחים כספיים.

שם הנוהל:	הכנת התקציב השנתי ועדכונו	נוהל מס':	03.02.02
פרק:	כספים	גירסה מס':	1 מתאריך: 1.5.2017
פרק משנה:	תקציב	עמוד מס':	2 מתוך: 9 עמודים

- 4.2.3 להוות אמצעי יעיל למעקב אחר מימוש המדיניות והתקדמות ביצוע תכנית העבודה השנתית (או הרב שנתית, לפי העניין) ולתת התראה מוקדמת ככל האפשר, באשר לחריגות מהתקציב המאושר.
- 4.3 כדי לאפשר להנהלת קק"ל לעמוד ביעדי התקציב כאמור לעיל, על חטיבת הכספים ויחידות קק"ל לעקוב אחר מימוש התקציב ולהתריע על חריגות ממנו עפ"י המפורט בהמשך נוהל זה.
- 4.4 התקציב כד"ח כספי פנימי יהיה מבוסס על המערכת החשבונאית שעל פיה נערכים הדוחות הכספיים.

5. גורמים המשפיעים על הכנת התקציב

- 5.1 הגורמים המשפיעים על הכנת תקציב הינם:
- 5.1.1 מדיניות קק"ל, יעדי תכנית העבודה השנתית והרב-שנתית, ותחזית היקף הפעילות של קק"ל לאורם;
- 5.1.2 היקף ההכנסות המשוער מכלל מקורות קק"ל;
- 5.1.3 היקף ההוצאות הצפויות בשנת העבודה;
- 5.1.4 מדיניות הטיפול בעתודות הנזילות (הרזרבות);
- 5.1.5 התחייבויות ו/או הסכמים משמעותיים מבחינה כספית ו/או ארוכי טווח להם מחויבת קק"ל.
- 5.2 במהלך הכנת התקציב יש לבחון גם נתונים מאקרו כלכליים, שיש בהם כדי להשפיע על התקציב (השפעת שוק הנדל"ן, שערי מטבע, מגמות כלכליות עולמיות ומקומיות, שיעורי אינפלציה, השפעת הריבית ועוד).
- 5.3 הכנת התקציב תלויה בלוח זמנים מפורט שייקבע ע"י חטיבת כספים וכלכלה באישור ועדת הכספים.

6. ריכוז נתונים

- 6.1 **נתונים נדרשים להכנת התקציב**
- 6.1.1 הכנת התקציב חייבת בתאום מדוקדק ועדכני של חטיבת כספים וכלכלה עם כל יחידות קק"ל, בהתייחסות לפעילויות המתוכננות לביצוע בשנת התקציב הבאה.
- 6.1.2 יש לערוך את התקציב בהתבסס על מערכת הנחות, למיטב שיפוטו של מנהל חטיבת כספים וכלכלה.
- 6.2 בחלק המילולי של נתוני התקציב, יש לתת גילוי נאות למערכת ההנחות המרכזית הנ"ל.
- 6.3 **נספח התכניות הרב שנתיות ומימון**
- 6.3.1 בנספח הדן בתקציב תכניות ההשקעה הרב שנתיות (תקציב רב שנתי), יש לכלול לגבי כל תכנית או פרויקט, נתונים בדבר: סה"כ תקציב התכנית או הפרויקט על בסיס רב שנתי, ביצוע עד תחילת שנת התקציב, ביצוע מתוכנן בשנת התקציב. יודגש, כי בספר התקציב השנתי יוצג רק תקציב הפעילות או הפרויקט, המתייחס לאותה שנה.

שם הנוהל:	הכנת התקציב השנתי ועדכונו	נוהל מס':	03.02.02
פרק:	כספים	גירסה מס':	1
פרק משנה:	תקציב	מתאריך:	1.5.2017
		מתוך:	9 עמודים

6.3.2 אם ההשקעה הספציפית נבדקה ואושרה בעבר ע"י ועדת הכספים או הדירקטוריון ו/או מי שהוסמך לכך, יש לציין בנספח את מועד האישור ומאפיינים אחרים לחיוניותה.

6.3.3 התקציב הרב שנתי יכלול את כל הנושאים שיש להם השפעה על תזרים המזומנים של קק"ל בשלוש השנים הבאות לפחות, על מנת שיהיה ניתן לגזור ממנו את ההשפעות שיש להן על תקציב השנה הבאה.

6.4 זרבה תקציבית – יתרות נזילות

6.4.1 בתכנון התקציב יש להותיר זרבה כספית ביתרות הנזילות של קק"ל (שתכליתן לשמור על תזרים מזומנים חיובי במהלך הפעילות השנתית השוטפת) בהיקף של תקציב שנתי וחצי לפחות בהתאם לתקציב השנתי האחרון.

6.4.2 במידה וההכנסות יעלו מעבר לתחזית ההכנסות, שנלקחה בחשבון בהכנת התקציב השנתי, יושקעו העודפים בהתאם למדיניות קק"ל ובהתאם להחלטות הדירקטוריון לאחר שהתקיים דיון בהמלצת ועדת הכספים.

7. הכנת התקציב השנתי - קביעת המסגרת התקציבית ויעדי התקציב

(ראה תרשים - נספח א')

7.1 התנעת התהליך - מצע לדיוני ועדת ההנהלה והדירקטוריון

7.1.1 לצורך התנעת תהליך הכנת התקציב, תכין חטיבת כספים וכלכלה מסמך שישים כמצע לדיוני התקציב.

7.1.2 המסמך יכלול סקירת נתונים והנחות היסוד באשר לתחזיות הכלכליות המתייחסות לשנת התקציב המתוכננת, כגון:

א. הצגת הגורמים העשויים להשפיע על תקציב קק"ל, כמפורט בסעיף 5 לעיל;

ב. תחזית מקורות ההכנסות לשנת התקציב כמפורט:

- צפי הכנסות ממקרקעין;

- צפי הכנסות מתרומות;

- צפי הכנסות מימון / השקעות;

- צפי הכנסות משותפי מימון;

- היקף ההתחייבויות הקשיחות (השנתיות והרב השנתיות) הידועות במועד הכנת התקציב.

ג. צפי הכנסות של קק"ל ממקרקעין ייקבע ע"י מכלול המקרקעין ויבוסס, ככלל, על ממוצע הכנסות בשלוש השנים שקדמו לשנת התקציב וכן על בסיס תחזית העסקאות העתידיות.

7.1.3 תקציב שנתי ורב שנתי

א. מסמך ההנחיות לתכנון התקציב יופרד לתקציב שנתי ותקציב רב-שנתי. התקציב הרב-שנתי יכלול פעולות ו/או התחייבויות הנפרשות על-פני מספר שנות תקציב (כדוגמת תב"ר).

ב. את חלק התקציב הרב שנתי המיועד לשנת התקציב המתוכננת (התקציב המשויך) יש לכלול במסגרת התקציב בשנה המתוכננת.

03.02.02	נוהל מס':	הכנת התקציב השנתי ועדכונו		שם הנוהל:
1.5.2017	מתאריך:	1	גירסה מס':	פרק:
	עמודים	9	מתוך:	פרק משנה:
		4	עמוד מס':	תקציב

7.1.4 לצד הנתונים, ירכז המסמך המלצות לפעילות, יעדים, קדימויות ומסגרות תקציביות לשנת העבודה על בסיס המלצות הדרג המקצועי והמידע המצטבר.

7.1.5 מסמך המצע יאושר ע"י המנכ"ל ויוצג לוועדת הכספים טרם הצגתו להנהלה. בהמשך, יופץ כמצע לדיון בוועדת ההנהלה.

7.2 קביעת מגמות, יעדים, סדרי עדיפויות והמסגרת התקציבית

7.2.1 לצורך קביעת המגמות, יעדי שנת התקציב, סדרי עדיפויות וקדימויות שתינתנה בשנת התקציב, תתכנס וועדת הכספים לדיון תקציב ראשוני.

7.2.2 החלטות דיוני ועדת הכספים יהוו סיכום אשר ירכז את הנתונים וההמלצות לשנת התקציב בדבר המגמות, היעדים והמסגרת התקציבית לתכנון שנת העבודה.

7.2.3 תקציב הפרויקטים

תקציב הפרויקטים יהווה חלק ממסגרת התקציב השנתי של קק"ל, בפירוד ממסגרת התקציב השוטף של קק"ל. תקציב הפרויקטים ינוהל כתקציב רב-שנתי כדוגמת תב"ר (תקציב בלתי רגיל).

7.3 אישור מסגרת התקציב

7.3.1 מסמך סיכום ועדת הכספים בנושא יעדי התקציב, יהווה מצע לדיוני הדירקטוריון ובסיס להחלטותיו. במקביל, יועבר המסמך לראשי הוועדות הדירקטוריוניות הנוגעות.

7.3.2 לאחר אישור ועדת הכספים את מסגרת התקציב ויעדי התקציב, יועברו המלצותיה לדיון ולאישור הדירקטוריון (להלן: "המסגרת התקציבית המאושרת").

8. תכנון הצעת התקציב הראשונית

8.1 על בסיס אישור מסגרת התקציב ויעדי התקציב ע"י הדירקטוריון, חטיבת כספים וכלכלה תכין הצעה לתכנון התקציב, בצירוף קובץ שלד תקציבי (הכולל נתונים כספיים). המסמך ייערך על פי הנחיות המנכ"ל, ויועבר ליחידות קק"ל השונות.

8.2 מסגרות התכנון שיקבעו ע"י חטיבת הכספים יישמשו את יחידות קק"ל לתכנון תכניות העבודה והתקציב השנתי בהתייחסות לכל מסגרת תקציבית (תוך הקפדה שלא להעביר תקציבים בין סעיפי התקציב השונים).

8.3 לצד פירוט התקציב, כל יחידה תכין דברי הסבר, אשר יהוו את עיקרי תכנית העבודה השנתית שלה, שתבוסס על יעדי שנת התקציב, כפי שאושרו ע"י הדירקטוריון.

8.4 חטיבת הכספים תסייע למנהלי היחידות בהכנת הצעת התקציב הראשונית שלהם. הדרישות התקציביות שתוגשנה ע"י המנהלים, תנומקנה במסמכים נלווים, עפ"י הצורך.

8.5 אופן הצגת הצעת התקציב הראשונית

8.5.1 על מנת לקבוע תצורה אחידה (פורמט) לדרישות של כלל תחומי הפעילות, תפיץ חטיבת כספים וכלכלה הנחיות ודפי עזר לתכנון לכל יחידה.

שם הנוהל:	הכנת התקציב השנתי ועדכונו	נוהל מס':	03.02.02
פרק:	כספים	גירסה מס':	1
פרק משנה:	תקציב	מתאריך:	1.5.2017
		מתוך:	9 עמודים

- 8.5.2 סעיפי התקציב יציגו ויבטאו את סוגי ההוצאות השונות בהתאם ליחידות. סעיף מותנה הכנסה יוצג בשתי שורות. שורה בה מוצג סכום תקציב קק"ל ושורה שניה בה יוצג צפי ההכנסה במינוס.
- 8.5.3 ההכנסות תוצגנה בהתאם למקורות השונים עפ"י החלוקה שבסעיף 7.1.2 לעיל.
- 8.5.4 בהצעת התקציב לא יכללו "הוצאות חוץ תקציביות" (דוגמת: שותפי מימון, תרומות מיועדות וכו'). כל הוצאה המיועדת לניצול בשנת הכספים העוקבת תירשם בספר התקציב.
- 8.5.5 במסמך הצעת התקציב יוצגו גם מספרי השוואה לשנה השוטפת: התקציב המעודכן (אם עודכן), ההוצאה בפועל ושיעור הניצול.
- 8.5.6 נתוני הביצוע שייכללו בהצעת התקציב יתבססו על הנתונים במערכת הפיננסית בהתאמות הנדרשות.
- 8.5.7 להצעת התקציב של כל יחידה יצורפו דברי הסבר כפתיח על היעדים, המגמות ומטרות היחידה לשנת התקציב הרלוונטית.
- 8.6 עם סיום ההכנה יעבירו היחידות את תכניות העבודה המפורטות וצרכי התקציב הנדרש להן לחטיבת כספים וכלכלה.

9. דיוני התקציב ושלבי אישור

- 9.1 דיוני התקציב יערכו ע"י המנכ"ל ביחד מנהל חטיבת כספים ומנהל אגף תקציבים מול מנהלי היחידות הרלוונטיות, על בסיס הצעת התקציב הראשונית. הדיונים יערכו לרוב במספר סבבים, ובסיומם ייערך דיון מסכם ע"י המנכ"ל (להלן: "דיוני הצוות המקצועי").
- 9.2 התוצרים של דיוני הצוות המקצועי יועברו לדיון בוועדת הכספים, ובסיום דיוניה תוכן ע"י חטיבת כספים וכלכלה טיוטת תקציב (להלן: "טיטת התקציב").
- 9.3 טיוטת התקציב תועבר לדיון בוועדות הדירקטוריוניות הרלוונטיות לכל יחידה (למשל: טיוטת תקציב של חטיבת גיוס משאבים תידון בוועדת גיוס משאבים). הדיונים בוועדות הדירקטוריוניות יתנהלו לרוב במספר סבבים עפ"י הצורך (להלן: "דיוני הוועדות הדירקטוריוניות").
- 9.4 בתום שלב הדיונים בוועדות הדירקטוריוניות, יתקיימו דיונים בוועדת הכספים, במסגרתם יציגו יושבי ראש הוועדות הדירקטוריוניות הרלוונטיות ומנהלי היחידות הרלוונטיות את צרכי התקציב של היחידות, בהתאם להחלטות שהתקבלו עפ"י סעיף 9.3. בסיום שלב זה תיערך ישיבה מסכמת של ועדת הכספים שתאשר המלצת תקציב לדיון בדירקטוריון (להלן: "המלצת תקציב").
- 9.5 המלצת התקציב תובא לדיון ואישור בפני ועדת ההנהלה, ולאחריה - לדיון נוסף בוועדת הכספים. בתום שלב זה, יעודכן התקציב, כך שתכנית העבודה הרלוונטית לכל יחידה תותאם להנחיות שתתקבלנה ע"י הוועדות הדירקטוריוניות הרלוונטיות, ועדת ההנהלה וועדת הכספים.
- 9.6 דיון ואישור התקציב בדירקטוריון
- מיד לאחר אישור הצעת התקציב בוועדת הכספים של ההסתדרות הציונית העולמית, יכנס יו"ר הדירקטוריון את הדירקטוריון לאישור התקציב לשנת הכספים הבאה, לא יאוחר מה-31 לדצמבר.
- תקציב שיאושר ע"י הדירקטוריון (הפרק הכספי והפרק המילולי) ייקרא **ספר התקציב של קק"ל**.

03.02.02	נוהל מס':	הכנת התקציב השנתי ועדכונו		שם הנוהל:
1.5.2017	מתאריך:	1	גירסה מס':	פרק:
	עמודים	9	מתוך:	פרק משנה:
		6	עמוד מס':	תקציב

9.7 בתום כל שלב מתהליך בניית התקציב תוקלד למערכת הפיננסית (במודול בניית תקציב) גרסה מעודכנת של תקציב כל יחידה.

9.8 דיון בוועדת הכספים של ההסתדרות הציונית

9.8.1 לאחר אישור הדירקטוריון, כאמור לעיל, תובא המלצת התקציב (בצירוף הפרק המילולי) לדיון בוועדת הכספים של ההסתדרות הציונית העולמית.

9.8.2 ישיבת וועדת הכספים של ההסתדרות הציונית העולמית תכונס באמצעות מזכירות ההנהלה הציונית, עפ"י בקשת חטיבת כספים וכלכלה.

9.8.3 במקרה של הסתייגות מהצעת קק"ל שיש בה כדי להשפיע על התקציב, יובא העניין עפ"י הצורך לדיון מחודש בוועדת הכספים ודירקטוריון קק"ל.

10. פרסום ספר התקציב

10.1 לאחר אישור התקציב ע"י הדירקטוריון תפרסם חטיבת כספים וכלכלה את ספר התקציב, שישמש את יחידות קק"ל בפעולותיהם בשנת העבודה העוקבת.

10.2 ספר התקציב יפורסם באופן וברוך שתיקבע ע"י מנהל חטיבת כספים וכלכלה וכן בפורטל הארגוני ובאתר האינטרנט של קק"ל.

11. תהליך עדכון תקציב

11.1 ספר התקציב השנתי מנחה את יחידות קק"ל באשר למסגרות התקציביות בהן הן רשאיות לפעול. מטבע הדברים, על היחידות השונות, חטיבת הכספים והנהלת קק"ל לעקוב אחר התנהלותם ביחס לתקציב תוך הקפדה שלא לחרוג ממנו.

11.2 מנהל חטיבת כספים וכלכלה ידווח לוועדת הכספים בנסיבות בהן צפי ההכנסות המתוכננות עשוי לגדול או לקטון מעל 10% (עשרה אחוזים). ועדת הכספים תדון בנושא ותחליט, אם יש מקום לשנות את תקציב השנה הנוכחית ותמליץ לדירקטוריון בהתאם.

11.3 דיווח שוטף

11.3.1 דיווח שוטף על ביצוע התקציב יופץ ע"י חטיבת הכספים מדי רבעון ויצג את העמידה ביעדי התקציב המתוכנן לביצועו בפועל וההעברות התקציביות שנעשו במהלך הרבעון.

11.3.2 הדו"ח יידון בוועדת הכספים ובדירקטוריון.

11.4 דיווחים מידיים

11.4.1 מנהל היחידות ימסרו דיווח מידי במקרים בהם קיים חשש שיידרש שינוי בתוכנית העבודה ו/או בתקציב היחידה, כתוצאה מאי עמידה ביעדי התקציב המתוכננים.

11.4.2 הדיווח המידי יופץ לגורמים הממונים בשרשרת הניהול לחטיבת הכספים ולמנכ"ל, אשר יבדקו את נסיבות המקרה והשפעותיו.

11.4.3 עפ"י העניין יועבר ע"י המנכ"ל דיווח על השינוי לגורמים הרלבנטיים: יו"ר קק"ל, ועדת הכספים והדירקטוריון.



03.02.02	נוהל מס':	הכנת התקציב השנתי ועדכון	שם הנוהל:
1.5.2017	מתאריך: 1	גירסה מס': 1	פרק:
עמודים	9	מתוך: 7	פרק משנה:
		עמוד מס': 7	תקציב

12. שינויים בתקציב במהלך השנה

- 12.1 בקשה לאישור שינוי בסעיף תקציבי תוגש על ידי מנהלי היחידות למנהל אגף תקציבים עם העתק למנהל חטיבת כספים וכלכלה. הבקשה תפרט, בין היתר, נתונים כגון: פרטי הסעיף התקציבי, הסבר מילולי למהות השינוי, סכום השינוי המבוקש להעברה/תוספת והצעה למקור תקציבי למימון השינוי.
- 12.2 השינויים המבוקשים בתקציב ייבדקו על ידי מנהל אגף תקציבים ומנהל חטיבת כספים וכלכלה ויאשרו בידי הסמכויות כמפורט בטבלה המצ"ב בנספח ב' לנוהל.

13. ניצול יתרות תקציב (רזרבות)

- 13.1 בכל מקרה של היווצרות רזרבות תקציביות יש לבדוק מקורן, כגון:
- 13.1.1 ביצוע התוכנית בעודף תקציבי;
 - 13.1.2 הכנסות גדולות מהמתוכנן;
 - 13.1.3 ביטול או דחיית מועד ביצוע תכנית שאושרה בתקציב;
 - 13.1.4 סיבות אחרות להיווצרות הרזרבה.
- 13.2 השימוש ברזרבה התקציבית לצרכים שוטפים יעשה עפ"י מתכונת השינוי התקציבי כמפורט בסעיף 11 לעיל.
- 13.3 אם בתום שנת התקציב ייוותרו כספים שלא נוצלו מתקציב קק"ל השוטף, יועברו כספים אלה לרזרבת קק"ל, אלא אם הוחלט אחרת על ידי ועדת הכספים ובאישור הדירקטוריון.

14. אחריות

האחריות ליישום נוהל זה חלה על חטיבת כספים וכלכלה ומנהלי היחידות בתחומי פעילותם.

15. תחולה ותוקף

- 15.1 הנוהל אושר ע"י ועדת הדירקטוריון לנהלים בישיבתה בתאריך 3.1.2017 והוא תקף מעת פרסומו.
- 15.2 הנחיות נוהל זה חלות על כל הגורמים המטפלים בהכנת תקציב קק"ל והן תקפות מעת פרסומו.

16. נספחים

נספח א' – תרשים תהליך הכנת התקציב.
נספח ב' - סמכויות אישור לשינויים והעברות תקציביות.

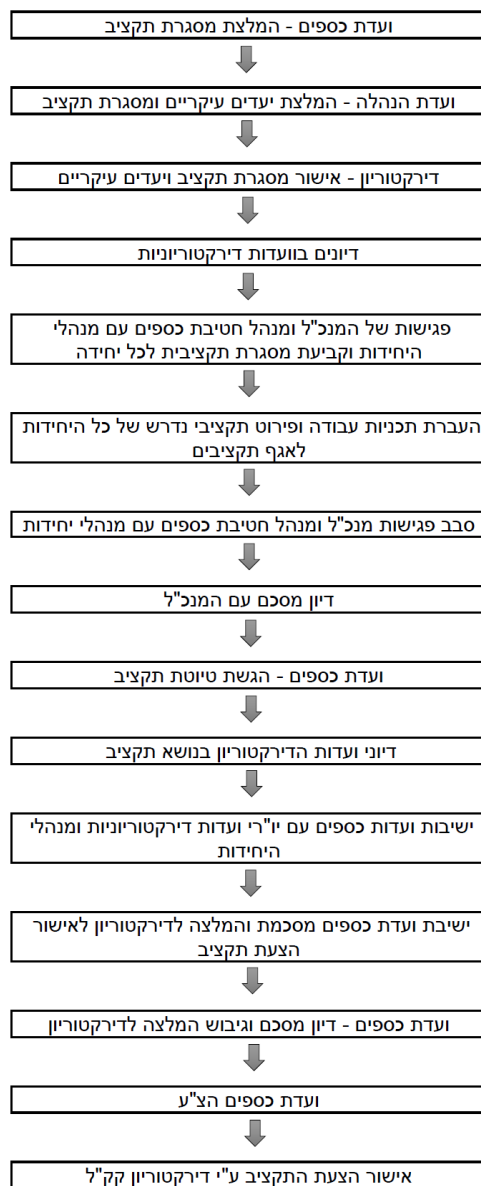
נספח ב' - נוהל הכנת התקציב השנתי ועדכונו

מתוך קובץ נוהלי קק"ל, נוהל מספר 03.02.02.

שם הנוהל:	הכנת התקציב השנתי ועדכונו	נוהל מס':	03.02.02
פרק:	כספים	גירסה מס':	1
פרק משנה:	תקציב	מתאריך:	1.5.2017
		עמוד מס':	8
		מתוך:	9
		עמודים	

נספח א'

תרשים זרימה



03.02.02	נוהל מס':	הכנת התקציב השנתי ועדכונו	שם הנוהל:
1.5.2017	מתאריך: 1	כספים	פרק:
עמודים	מתוך: 9	תקציב	פרק משנה:

נספח ב'

סמכויות לאישור העברות תקציביות

ס' /	תחום השינוי	סמכות ואחריות
1.	שינוי תקציבי בתוך יחידה עד 0.5 מיליון ₪.	המבקש - מנהל היחידה. המאשר -מנהל אגף תקציבים ובקרה בעדכון מנהל חטיבת כספים וכלכלה.
2.	שינוי תקציבי בתוך יחידה מעל 0.5 מיליון ₪ ועד 1 מיליון ₪.	המבקש - מנהל היחידה. המאשר - מנהל חטיבת כספים וכלכלה ועדכון המנכ"ל.
3.	שינוי תקציבי בתוך יחידה מעל 1 מיליון ₪ ועד 2 מיליון ₪.	המבקש – מנהל חטיבת כספים לאחר קבלת בקשה כתובה ממנהל היחידה. המאשר - המנכ"ל ועדת ההנהלה.
4.	שינוי תקציבי בתוך היחידה, מעל 2 מיליון ₪	המבקש - מנהל חטיבת כספים וכלכלה לאחר קבלת בקשה כתובה ממנהל היחידה ולאחר קבלת אישור בכתב מהמנכ"ל. המאשר - ועדת הכספים של הדירקטוריון ודיווח לוועדת ההנהלה.
5.	שינוי תקציבי בין יחידות עד 0.5 מיליון ₪	המבקש - מנהל אגף תקציבים לאחר קבלת בקשה כתובה ממנהלי שתי היחידות. המאשר - מנהל חטיבת כספים וכלכלה ועדכון המנכ"ל.
6.	שינוי תקציבי בין יחידות, מעל 0.5 מיליון ₪ ועד 1 מיליון ₪	המבקש - מנהל חטיבת כספים וכלכלה לאחר קבלת בקשה כתובה ממנהלי שתי היחידות. המאשר -מנכ"ל בעדכון ועדת ההנהלה.
7.	שינוי תקציבי בין יחידות, בין 1 ל-2 מיליון ₪	המבקש – מנהל חטיבת כספים וכלכלה לאחר קבלת בקשה כתובה ממנהלי שתי היחידות ואישור בכתב מהמנכ"ל. המאשר - ועדת הכספים של הדירקטוריון ודיווח לוועדת ההנהלה.
8.	שינוי תקציבי בין יחידות, מעל 2 מיליון ₪	המבקש : מנהל חטיבת כספים וכלכלה לאחר קבלת בקשה כתובה ממנהלי שתי היחידות ואישור בכתב מהמנכ"ל המאשר : ועדת כספים ודיווח לדירקטוריון.
9.	שינוי במסגרת התקציב (הפחתה או תוספת)	המבקש : מנהל חטיבת כספים וכלכלה לאחר קבלת בקשה כתובה ממנהלי שתי היחידות ואישור בכתב מהמנכ"ל. המאשר : ועדת כספים ודירקטוריון.
10	הערות	
	א. מנהל חטיבת כספים וכלכלה ידווח לוועדת הכספים, בתוך 30 ימים מתום כל רבעון, על כל העברות תקציביות שבוצעו מעל 500,000 ₪ (חצי מיליון שקל חדש) בתוך היחידות ו/או בין היחידות, לגבי הרבעון שחלף.	
	ב. העברות התקציב המפורטות לעיל מוגבלות עד לתקרה מצטברת של 20% (עשרים אחוזים) מתקציב הפעולות של היחידה המסוימת. מעל התקרה האמורה, יידרש אישור ועדת כספים של הדירקטוריון לכל העברה תקציבית.	

נספח ג' - החלטת ועדת הכספים: מדיניות הרזרבות לשנת 2017

מתוך "תקציר החלטות ופרוטוקול ועדת כספים" שהתקיימה ביום ח' בתשרי תשע"ז, 10/10/2016 - ישיבת ועדה מס' 9/16. נושא 2 בסדר היום "מדיניות רזרבה תקציבית"



2. מדיניות רזרבה תקציבית

ארנן פלמן, סגן יו"ר קק"ל ויו"ר ועדת הכספים

- הנושא עלה גם מטיוטת דוח מבקר המדינה בו צוין כי קק"ל לא קבעה מדיניות בנושא זה.
- מטרת הדיון הינה לקבוע מדיניות בנושא. דברי הסבר והצעת החלטה נשלחו מראש לוועדה. וועדת כספים נדרשת להמליץ לדירקטוריון לקבוע מהי רמת היתרות הנזילות בקק"ל וכיצד יושקעו יתרות נזילות אלו.

יובל ייני, מנהל חטיבת כספים וכלכלה

- מבקש להוסיף כי יש צורך ביתרות נזילות משמעותיות, בין היתר, מאחר ואין ודאות מספקת לתזרים ההכנסות משיווק הקרקעות של קק"ל על ידי המינהל. כבר נתקלנו במצבים בהם היה צורך למשוך כספים מהיתרות הנזילות לטובת הפעולות וההוצאות השוטפות בהיקף של מאות מלש"ח וזאת בשל תזרים שלילי של הכנסות מהמינהל. בנוסף, קק"ל נמצאת בצומת דרכים וסביר כי תידרש לתהליך התייעלות משמעותי, אשר עולה מאות מיליוני ₪.

הצעת החלטה להצבעה:

- (1) להבטחת הפעילות השוטפת ולאור היעדר קיומו של תזרים הכנסות קבוע, יש לשמור על יתרות נזילות ברזרבה של קק"ל בהיקף של תקציב שנתי וחצי, לפחות, בהתאם לתקציב השנתי האחרון.
- (2) במידה וההכנסות יעלו מעבר לתחזית ההכנסות, שנלקחה בחשבון בהכנת התקציב השנתי, יושקעו העודפים בהתאם למדיניות קק"ל ובהתאם להחלטות ועדת ההנהלה והדירקטוריון לאחר שהתקיים דיון בהמלצת ועדת הכספים.

החלטה

אושר ברוב קולות. אין מתנגדים. נמנעת אחת - עו"ד עפרה כרמי.



פרק:	01	ארגון
פרק משנה:	02	הדירקטוריון וועדותיו
נוהל מס':		01.02.30
גרסה מס':	1	מתאריך: 4.4.2017
עמוד	1	מתוך 3 עמודים



קובץ נוהלי קק"ל

ממשקי עבודה ומידע בין חברי הדירקטוריון ועובדי קק"ל

1. כללי

- 1.1 במסגרת פעילותם עשויים חברי דירקטוריון קק"ל להידרש למידע או לעבודה ישירה מול עובדי קק"ל.
- 1.2 חוק החברות, התשנ"ט-1999 (להלן: "חוק החברות" או "החוק") מסדיר את חובותיו ואת זכויותיו של הדירקטור בחברה, אשר אחת המרכזיות שבהן היא הזכות לקבלת מידע אודות החברה.
- 1.3 הזכות לקבלת מידע אודות החברה ועיון במסמכי החברה נתפסת כזכות יסוד, המאפשרת לחבר הדירקטוריון למלא את תפקידו בהתוויית המדיניות והפיקוח אחר פעילות החברה.
- 1.4 ואולם, הזכות לעיון במסמכים ולקבלת מידע אינה מוחלטת, והחוק קובע לה סייגים במידה והדירקטור פועל בחוסר תום לב או כאשר מסירת המידע עלולה לפגוע בטובת החברה.
- 1.5 הסדרת הליכי מסירת מידע באמצעות נוהל נדרשת על-מנת להבטיח עמידה בהוראות החוק, וכן למימוש נכון ויעיל של הזכות. מנגד, נועד הנוהל למנוע אפשרות לניצול לרעה של מידע בעל ערך, הנמצא אצל עובדי קק"ל מתוקף תפקידם (כגון: מידע על פרויקטים עתידיים, מידע על תכנון עתידי, מידע על עסקאות מקרקעין, מידע על תורמים וכיו"ב).
- 1.6 זליגה של מידע פנים בעל ערך עלול לפגוע בטובת החברה ולהעמיד את העובדים ו/או את חברי הדירקטוריון במצב של ניגוד עניינים. לפיכך, נקבע בנוהל מנגנון של בדיקה משפטית למקרים מסוג זה.

2. המטרה

מטרת הנוהל לפרט הנחיות בדבר קבלת מידע וממשקי עבודה בין חברי הדירקטוריון לבין עובדי קק"ל.

3. קבלת מידע וממשקי העבודה בין חברי הדירקטוריון לבין עובדי קק"ל

3.1 רקע

3.1.1 לפי חוק החברות הדירקטוריון הינו אורגן החברה, אשר מפקח על פעילות החברה ומתווה את מדיניותה. החלטותיו של הדירקטוריון מתקבלות ברוב דעות ומחייבות את החברה. לעומת זאת, חבר דירקטוריון, כיחיד, אינו אורגן של החברה, ובתוך כך אינו מוסמך

נספח ד' - נוהל ממשקי עבודה ומידע בין חברי הדירקטוריון ועובדי קק"ל

מתוך קובץ נוהלי קק"ל, נוהל מספר 01.02.30.

01.02.30	נוהל מס':	ממשקי עבודה ומידע בין חברי הדירקטוריון לעובדי קק"ל		שם הנוהל:
4.4.2017	מתאריך:	1	גירסה מס':	פרק:
עמודים	מתוך:	2	עמוד מס':	פרק משנה:

לקבל החלטות בעניין פעילותה של החברה או ליתן הוראות או הנחיות לעובדיה.

3.1.2 הגורם שמוסמך לתת הוראות ניהוליות או עסקיות לעובדי החברה הינו מנכ"ל החברה, והמנהלים, שהוסמכו על ידו. מעמדו של המנכ"ל וסמכויותיו מוסדרים אף הם בחוק החברות.

3.1.3 במבנה הייחודי של הקק"ל פועלת גם ועדת ההנהלה, המורכבת מיו"ר הדירקטוריון, היו"ר העמית וסגני היו"ר (להלן: "ועדת ההנהלה"), ושסמכויותיה הוגדרו ע"י הדירקטוריון.

3.1.4 מלבד ועדת ההנהלה, מפעיל דירקטוריון הקק"ל מספר ועדות דירקטוריוניות נוספות, אשר כל אחת מהן אמונה על תחום פעילות אחר של החברה. ועדות אלה שואבות את סמכויותיהן מהחלטות הדירקטוריון.

3.2 הזכות לקבלת מידע

3.2.1 חוק החברות מקנה לכל דירקטור את "הזכות לבדוק את מסמכי החברה ואת רישומיה ולקבל העתקים מהם ולבדוק את נכסי החברה ככל שהדבר דרוש למילוי חובותיו כדירקטור". סייג לכך הוא כי "החברה רשאית למנוע מדירקטור לבדוק מסמך או נכס של החברה, אם סבר הדירקטוריון שהדירקטור פועל בחוסר תום לב או שבדיקה כאמור עלולה לפגוע בטובת החברה" (ראה סעיף 3.3.8 להלן).

3.2.2 על מנת לאפשר לדירקטורים לקבל את המידע הדרוש להם לצורך מילוי תפקידם מחד וכדי לתת לדירקטוריון כלים לבחון את בקשתו של דירקטור למידע מאיזו, נדרשת מערכת סדורה לפניה וקבלה של מידע.

3.2.3 נוכח כל המפורט לעיל, יובאו להלן הנחיות בדבר ממשק העבודה בין חברי הדירקטוריון לבין עובדי קק"ל (לרבות יועצים, נותני שירותים וכיוצא באלה), ובדבר אופן קבלת מידע על ידי חברי דירקטוריון.

3.3 קבלת מידע וממשק בין דירקטורים לבין עובדי קק"ל

3.3.1 חבר דירקטוריון לא ייצור קשר עם עובד קק"ל, לא יבקש ממנו מידע, ולא ייתן הוראות או הנחיות לעובדים, בין במישרין ובין בעקיפין, אלא עפ"י הוראות הנחיה זו.

3.3.2 קיום קשרים, אישיים או עסקיים, בין חבר דירקטוריון לבין עובדי קק"ל, בכל עניין הנוגע לעבודת הקק"ל, הינו אסור בהחלט.

3.3.3 חבר דירקטוריון המבקש לקבל מסמכים או מידע על אודות החברה, הדרושים לו למילוי חובותיו כדירקטור, יפנה למזכירות החברה בכתב (במכתב או באמצעות דוא"ל) בבקשה לקבל את המידע האמור.

3.3.4 מזכירות החברה תעביר את הבקשה לידיעת יו"ר הדירקטוריון, המנכ"ל והיועץ המשפטי של קק"ל.

3.3.5 ככלל, המזכירות תעביר לדירקטור את המידע ו/או המסמכים, מהר ככל הניתן, ולא יאוחר מ-7 ימי עבודה מיום קבלת הפניה.

3.3.6 במקרים בהם נדרשים המידע ו/או המסמכים לצורך ישיבת דירקטוריון ו/או ועדה דירקטוריונית, תעביר המזכירות את החומרים זמן סביר לפני הישיבה, ובלבד שבקשת הדירקטור הוגשה זמן סביר לפני המועד הדרוש לקבלת המידע, ובשים לב למועד הפצת סדר היום לישיבה.

3.3.7 המזכירות רשאית להעביר את המידע ו/או המסמכים בעצמה ו/או באמצעות מנהל היחידה הנוגעת בדבר.

01.02.30	נוהל מס':	ממשקי עבודה ומידע בין חברי הדירקטוריון לעובדי קק"ל	שם הנוהל:
4.4.2017	מתאריך:	1	פרק:
עמודים	מתוך:	3	פרק משנה:

3.3.8 במקרים המתאימים, ועל-מנת לאפשר לדירקטוריון לפקח על בקשות לקבלת מידע מאת דירקטורים בודדים, רשאי יהיה היועץ המשפטי לדרוש מהדירקטור את הטעמים העומדים בבסיס בקשתו או הבהרות לבקשה. סבר היועץ המשפטי, כי קיים חשש שהדירקטור פועל בחוסר תום-לב, או כי היעדרות לבקשה עלולה לפגוע בטובת החברה, יעביר את הבקשה, בצירוף התייחסותו ליו"ר הדירקטוריון.

יו"ר הדירקטוריון יהיה רשאי להעלות את בקשת חבר הדירקטוריון לדיון בפני הדירקטוריון לפי סעיף 265(ב) לחוק החברות. כמו-כן, יהיה רשאי היועץ המשפטי לתת הוראות לעניין עיון במידע ו/או במסמכים/ים רגישים, כגון: שהעיון יתבצע במשרדי החברה וכד'.

3.3.9 למרות כל האמור לעיל, חבר דירקטוריון רשאי ליצור קשר עם עובד הקק"ל במקרים הבאים וכמפורט להלן:

א. במהלך ישיבות ועדות הדירקטוריון, כאשר העובד מזומן כנציג מקצועי לישיבת הוועדה. זימון עובד קק"ל כנציג מקצועי לישיבת הוועדה יתבצע לבקשת יו"ר הוועדה, בנושא הנוגע לתחומי פעילותו של העובד, וככל שהוועדה מוסמכת לדון בנושא זה. זימון כאמור יתבצע באמצעות מזכירות החברה, אשר תעביר לעובד את סדר היום וחומרי הרקע לדיון, כפי שיורה יו"ר הוועדה.

ב. חבר דירקטוריון רשאי לפנות במישרין למנהלי היחידות (ברמת מנהלי חטיבות ומנהלי אגפים הכפופים ישירות למנכ"ל), הרלוונטיים לוועדה שבה הוא חבר ובעניין הנוגע לוועדה זו, וזאת אף שלא במהלך ישיבות הוועדה. רצוי, כי פניות מסוג זה, שאינן בנושא טכני-אדמיניסטרטיבי, תתועדנה (סיכום דיון / מייל וכד').

ג. במקרים מיוחדים, רשאי המנכ"ל או מנהל יחידה (ברמת מנהל חטיבה או אגף עצמאי) להסמיך עובד הכפוף לו (ברמת מנהל מחלקה ומעלה) לקיים ממשק ישיר עם חבר דירקטוריון בעניין המפורט בס"ק ב' לעיל.

3.3.10 האמור בסעיפים 3.3.9 לעיל יחול בשינויים המחויבים על יו"ר הדירקטוריון, בהתייחס לישיבות הדירקטוריון.

4. אחריות

3.4 אחריות לביצוע הנוהל ויישומו, חלה על חברי הדירקטוריון, מזכירות החברה והיועץ המשפטי של קק"ל, כנגזר מתוכן הנוהל.

3.5 האחראי לעדכון הנוהל ובדיקת התאמתו לצרכי הקרן הקימת לישראל יהיה מזכיר החברה.

5. תחולה ותוקף

3.6 הנוהל אושר ע"י ועדת הדירקטוריון לנהלים בישיבתה בתאריך 3.1.2017 והוא תקף מעת פרסומו.

3.7 נוהל זה חל על כל עובדי הקרן הקימת לישראל ועל כל חברי הדירקטוריון, והוא תקף מעת פרסומו.

פרק:	01	ארגון
פרק משנה:	02	הדירקטוריון וועדותיו
נוהל מס':	01.02.08	
גרסה מס':	1	מתאריך: 4.4.2017
עמוד	1 מתוך 8	עמודים



קובץ נוהלי קק"ל

עבודת הדירקטוריון וועדותיו

1. כללי

- 1.1 בהתאם לחוק ולתקנון החברה (להלן: התקנון), דירקטוריון קרן קיימת לישראל (קק"ל) הוא הגוף האחראי להתוויית מדיניותה של קק"ל ולפיקוח על דרך פעולתה.
- 1.2 הדירקטוריון רשאי לפעול במליאתו או בעניינים מסוימים, להקים ועדות המורכבות משני חברי דירקטוריון או יותר (להלן: "ועדות הדירקטוריון" או "ועדות"). החוק מבחין בין ועדה שהוסמכה ליעץ או להמליץ לדירקטוריון בלבד לבין ועדה שהדירקטוריון האציל לה מסמכויותיו. סמכויות הועדות, תחומי פעילותן ואחריותן ייקבעו על ידי הדירקטוריון.
- 1.3 הסמכויות אותן הדירקטוריון אינו רשאי להאציל, על פי דין, לוועדותיו כוללות, בין היתר, קביעת מדיניות כללית לחברה, אישור דוחות כספיים, מינוי דירקטורים (אם הדירקטוריון רשאי למנותם) וקביעת עמדת הדירקטוריון בעניין הטעון אישור האסיפה הכללית. השיקול של טובת קק"ל ינחה את הדירקטורים בכל דיוני הדירקטוריון ובהחלטותיהם.
- 1.4 בהתאם לתקנון קק"ל הדירקטוריון ימנה ועדת הנהלה, שהינה ועדת דירקטוריון, וחבריה הם: יו"ר, יו"ר עמית וסגני יו"ר (לעניין זה [ראה "נוהל מס' 01.02.10 - ועדת הנהלה"](#)).
- 1.5 הנוהל שלהלן מפרט הנחיות לפעילות הדירקטוריון וועדותיו.

2. המטרה

מטרת הנוהל לפרט הנחיות לעבודת הדירקטוריון וועדותיו.

3. סדרי עבודת הדירקטוריון - כללי

- 3.1 ישיבות וסדרי העבודה של הדירקטוריון וועדותיו כפופים להוראות חוק החברות, התקנון והוראות נוהל זה.
- 3.2 יו"ר הדירקטוריון יורה על זימון ישיבות הדירקטוריון, על-פי הצורך, ולכל הפחות שלוש פעמים בשנה. סדר היום והנושאים ייקבעו על-ידי יו"ר הדירקטוריון, ומועדי הישיבות יתואמו על ידי מזכירות החברה על-פי הנחיית היו"ר.
- 3.3 לקראת כינוס ישיבת דירקטוריון תמציא מזכירות החברה זימון לכלל החברים, ותעביר את סדר היום וחומרי הרקע 14 ימים (או במידה והדבר אינו

01.02.10	נוהל מס':	עבודת הדירקטוריון וועדותיו		שם הנוהל:
4.4.2017	מתאריך:	1	ארגון	פרק:
	מתוך:	2	הדירקטוריון וועדותיו	פרק משנה:
	עמודים	8		

אפשרי – זמן סביר מראש) עובר למועד הישיבה. הזימון, סדר היום וחומרי הרקע, יישלחו לחברי הדירקטוריון, למנכ"ל, ובהתאם להנחיית יו"ר הדירקטוריון - גם לנציגים מקצועיים ו/או למוזמנים נוספים.

3.4 שני חברי דירקטוריון רשאים לדרוש מיו"ר הדירקטוריון לכנס ישיבת דירקטוריון בנושא שיפורט על-ידם. לא כונסה ישיבת דירקטוריון בתוך 14 ימים ממועד הדרישה, יהיו רשאים חברי הדירקטוריון הנ"ל לכנס ישיבת דירקטוריון לדיון בנושא שפורט על-ידם.

3.5 ישיבות הדירקטוריון תוקלטנה ותתמוללנה על-ידי מזכירות החברה, שתערוך מסמך סיכום החלטות ופרוטוקול ישיבה כמפורט בסעיף 4.3 להלן.

3.6 במקרים מיוחדים, וככל שהדבר נדרש וחיוני לצורך ביצוע תפקידיו, רשאי הדירקטוריון להעסיק יועצים מקצועיים, בתנאי שהגורמים המקצועיים בקק"ל אינם מספקים או אינם יכולים לספק את השירות המקצועי הדרוש, או בתנאי שהדירקטוריון סבר כי נדרשת לו חו"ד חיצונית ("fairness opinion"). העסקה זו תיעשה בהתקשרות לעניין מסוים ולתקופה מוגבלת בלבד, על פי מאפיינים שיקבע הדירקטוריון, ובהתאם לנוהלי ההתקשרויות התקפים בקק"ל, בשינויים המחויבים.

3.7 מועדי הישיבות ומיקומן

3.7.1 לקראת ראשיתה של כל שנה קלנדרית, תיקבענה ישיבות הדירקטוריון לקראת השנה העוקבת על ידי מזכירות החברה בתיאום עם יו"ר הדירקטוריון, וזאת בהתאם ללוח זמנים שנתי של קק"ל, ומופעים חוזרים וידועים עפ"י דרישות הדיון (כגון: בניית תקציב, אישור דו"חות כספיים וכד').

3.7.2 ככלל, ישיבות הדירקטוריון וועדותיו תיערכנה במשרדי קק"ל בירושלים. יו"ר הדירקטוריון רשאי לכנס ישיבה במקום ובמועדים אחרים. הודעה על כך תימסר לחברים פרק זמן סביר מראש.

3.7.3 במקרים מיוחדים (כגון: בשל דחיפות הנושא או נסיבות של כוח עליון) רשאי יו"ר הדירקטוריון להורות על קיום ישיבת דירקטוריון באמצעי אלקטרוני (שיחת ועידה או "וידאו-קונפרנס"), ובלבד שאמצעי זה מאפשר לכל הדירקטורים המשתתפים לשמוע זה את זה בו בזמן.

3.8 סדר יום לישיבות

3.8.1 לקראת ישיבת דירקטוריון צפויה, תפנה מזכירות החברה למנכ"ל ולנושאי המשרה בחברה לקבלת בקשותיהם להעלאת נושאים לסדר יומה של ישיבת הדירקטוריון הצפויה.

3.8.2 סדר היום של ישיבות הדירקטוריון ייקבע על ידי יו"ר הדירקטוריון. בקביעת סדר היום יתחשב היו"ר בבקשות שיופנו אליו ע"י כל אחד מאלה:

(א) חבר דירקטוריון;

(ב) מנכ"ל;

(ג) נושאי משרה בחברה (כאמור בסעיף 3.8.1 לעיל).

3.8.3 הצעה להעלות נושא לסדר היום של מי המנויים בסעיף 3.8.2 לעיל, תוגש בכתב למזכירות החברה, לא יאוחר מ-14 יום לפני מועד

נספח ה' - נוהל עבודת הדירקטוריון וועדותיו

מתוך קובץ נוהלי קק"ל, נוהל מספר 01.02.08

שם הנהל:	עבודת הדירקטוריון וועדותיו	נוהל מס':	01.02.10
פרק:	ארגון	גירסה מס':	1
פרק משנה:	הדירקטוריון וועדותיו	עמוד מס':	3
		מתוך:	8
		עמודים	

הישיבה הצפויה, והיא תכלול את כל הפרטים האמורים בסעיף שגיאה! מקור ההפניה לא נמצא. 3.8.7. להלן.

3.8.4 ההצעה תועבר ע"י מזכירות החברה ליו"ר הדירקטוריון באופן מיידי עם קבלתה.

3.8.5 יו"ר הדירקטוריון יחליט בבקשה להעלות סעיף על סדר היום בהקדם האפשרי וזמן סביר לפני הישיבה. יו"ר הדירקטוריון רשאי לבקש הבהרות, חומרים והתייחסות נוספת מהמזיע או מגורם מקצועי אחר, בטרם קבלת החלטה בנושא. יו"ר הדירקטוריון רשאי להעלות את הנושא המוצע לדיון בישיבת הדירקטוריון הקרובה או בישיבה נדחית (במידה וסבר כי ההצעה לא הוגשה פרק זמן סביר מראש).

היה המזיע נושא משרה כאמור בסעיף 3.8.2, רשאי היו"ר שלא לכלול את ההצעה על סדר היום של הישיבה.

3.8.6 תשובת היו"ר להצעה תימסר באמצעות מזכירות החברה למזיע.

3.8.7 הצעה להעלאת נושא לסדר יום הדירקטוריון תכלול את הפרטים הבאים:

א. כותרת ההצעה המגדירה את מהות הנושא;

ב. אם מתבקשת החלטה - נוסח ההחלטה אותה יתבקש הדירקטוריון לקבל;

ג. דברי הסבר להצעה - כל המידע והנתונים הנדרשים לצורך קבלת החלטה בנושא שעל סדר היום, לרבות, המלצת גורמי המקצוע, חלופות שנבחנו והנימוק לחלופה העדיפה על גורמי המקצוע, השפעות תקציביות ומקור תקציבי, השפעה על מצבת כוח האדם, החלטות ודיונים קודמים בפורומים הרלוונטיים, זהות הגורם שיהיה אחראי לביצוע ההחלטה, וכך חוות דעת משפטית, והכול ככל שנתונים אלה ידועים וזמינים למזיע.

ד. זהות הגורם, חיצוני או פנימי, הנדרש לצורך הצגת הנושא וזהות משתתפים נדרשים נוספים.

3.8.8 יו"ר הדירקטוריון רשאי לדרוש מהמנכ"ל או מכל גורם מקצועי אחר בחברה, לסייע בגיבוש כלל המידע והנתונים הנדרשים על פי סעיף 3.8.7 לעיל, כולם או מקצתם, ביחס לנושא מסוים, לצורך קיום הישיבה.

3.8.9 יו"ר הדירקטוריון רשאי, במקרים מיוחדים, או בשל דחיפות העניין, להורות למזכירות החברה להעמיד על סדר יומה של ישיבת דירקטוריון גם הצעה שלא נתקיימו לגביה הוראות סעיף 3.8.6 לעיל.

3.8.10 נושא שלא הועמד על סדר היום לא יידון, אלא בהסכמת כלל חברי הדירקטוריון, לרבות חברי הדירקטוריון שאינם נוכחים בישיבה.

3.9 הפצת סדר היום וחומרים נלווים

מזכירות החברה תכין את סדר היום לישיבה ואת חומרי הרקע הנלווים. סדר היום והחומרים יישלחו לכלל חברי הדירקטוריון והמוזמנים לישיבה, אלא אם כן נקבע אחרת כאמור בסעיף 6.1.4.

01.02.10	נוהל מס':	עבודת הדירקטוריון וועדותיו		שם הנוהל:
4.4.2017	מתאריך:	1	ארגון	פרק:
עמודים	מתוך:	4	הדירקטוריון וועדותיו	פרק משנה:
8				

4. סדר הדיון וניהול הישיבה

4.1 יו"ר הדירקטוריון יקבע את סדר הדיון בנושאים שעל סדר היום של הישיבה וינהלה.

4.2 בהיעדר יו"ר הדירקטוריון, תנוהל הישיבה בהתאם לסעיף 38 לתקנון החברה.

4.3 תיעוד דיוני הדירקטוריון

4.3.1 דיוני הדירקטוריון יתועדו בהקלטה, ממנה יופק תמליל (סטנוגרמה) מלא של הישיבה. התמליל וקובץ השמע יישמרו במזכירות החברה.

4.3.2 חבר דירקטוריון, או בעל תפקיד בק"ל שהשתתף בישיבת הדירקטוריון הרלוונטית, אשר מבקש לעיין בתמליל ישיבה או להאזין לקובץ השמע, יודיע על כך בכתב למזכירות החברה, וזו תעמיד את הדרוש לעיונו במשרדי המזכירות או במקום אחר שייקבע.

4.3.3 ביקש לעיין בתמליל או להאזין לקובץ השמע בעל תפקיד בק"ל שלא השתתף בישיבה או גורם אחר, יפנה בכתב למזכירות החברה, תוך ציון נימוקי הבקשה, וזו תעביר את פנייתו להתייחסות היועץ המשפטי, ולאחריה – להחלטת יו"ר הדירקטוריון. למען הסר ספק, אין בהוראה זו כדי לגרוע מחובות החברה למסירת מידע עפ"י הוראות הדין.

4.3.4 מזכירות החברה תערוך מיד בתום הישיבה מסמך הכולל את כלל ההחלטות שהתקבלו (להלן: "סיכום החלטות"). מסמך סיכום ההחלטות יכלול את הפרטים הבאים: שמות הנוכחים בישיבה, שמות הנעדרים, מועד הישיבה ומיקומה, סדר היום, דו"ח היו"ר, ואת כלל ההחלטות שהתקבלו בישיבה.

4.3.5 מסמך סיכום ההחלטות יועבר לעיון חברי הדירקטוריון בתוך 3 ימי עבודה ממועד כינוס הישיבה. בתוך 3 ימי עבודה נוספים יעבירו חברי הדירקטוריון את הערותיהם למסמך. התקבלו הערות מאת החברים, יועבר נוסח המסמך את כלל ההערות שהתקבלו לאישור יו"ר הדירקטוריון. מזכירות החברה תעביר את הנוסח המאושר של מסמך סיכום ההחלטות לחברי הדירקטוריון, גורמי המקצוע הרלוונטיים, ותפעל לפרסמו באתר החברה.

4.3.6 נוסף על מסמך סיכום ההחלטות, תערוך מזכירות החברה את פרוטוקול הישיבה. הפרוטוקול יכלול את כלל הפרטים הכלולים במסמך סיכום ההחלטות, ובנוסף סיכום תמציתי של עיקרי הדיון, הנחיות נוספות שניתנו על ידי הדירקטוריון או יו"ר הדירקטוריון (ככל שלא גובשו לכדי החלטה) וכל פרט נוסף רלוונטי. פרוטוקול הישיבה יישלח לחברי הדירקטוריון בתוך 7 ימים ממועד קיום הישיבה. פרוטוקול הישיבה יאושר בישיבת הדירקטוריון העוקבת.

4.3.7 הפרוטוקולים וההחלטות ימוספרו במספרים סידוריים באופן עליו תחליט מזכירות החברה.

הפרוטוקולים יחתמו ע"י יו"ר הדירקטוריון.

4.4 הנחיות נוספות לתיעוד דיוני הדירקטוריון וועדותיו – ראה "נוהל מס' 01.03.08 – תיעוד דיונים".

01.02.10	נוהל מס':	עבודת הדירקטוריון וועדותיו	שם הנוהל:
4.4.2017	מתאריך:	ארגון	פרק:
	1	הדירקטוריון וועדותיו	פרק משנה:
עמודים	8	מתוך:	5
		עמוד מס':	

4.5 חריגים

- 4.5.1 יו"ר קק"ל רשאי להתיר, מטעמים מיוחדים, חריגה מהוראות נוהל זה, כולם או מקצתם, וזו תיעשה בכפוף להוראות חוק החברות, התשנ"ט-1999, ולתקנון החברה.
- 4.5.2 בכל עניין שלגביו אין התייחסות בנוהל זה, יחולו הוראות סימן ח' לפרק השלישי של חוק החברות והוראות תקנון החברה.

5. החלטות הדירקטוריון

- 5.1 הקוורום לקבלת החלטות הינו 2 חברי דירקטוריון.
- 5.2 החלטות הדירקטוריון תתקבלנה ברוב דעות מבין חברי הדירקטוריון המשתתפים בישיבה. בהצבעה בדירקטוריון יהיה לכל חבר קול אחד, ובמקרה של קולות שקולים יהיה ליו"ר הדירקטוריון קול נוסף מכריע.
- 5.3 ההצבעות תיערכנה בהרמת יד, ככל שלא נקבע אחרת.
- 5.4 הדירקטוריון רשאי לקבל החלטות אף ללא התכנסות בפועל, ובלבד שכל הדירקטורים הזכאים להשתתף בדיון ולהצביע בעניין שהובא להחלטה הסכימו שלא להתכנס לדיון באותו ענין. במקרה כזה יכלול פרוטוקול ההחלטה גם את ההחלטה שלא להתכנס.
- 5.5 **מעקב אחר ביצוע החלטות**
- 5.5.1 בכל החלטת דירקטוריון יצוינו אחראי הביצוע ופרק הזמן לביצועה. בהעדר קביעה אחרת, יראו את המנכ"ל כגורם האחראי לביצוען של החלטות הדירקטוריון.
- 5.5.2 בתחילת כל ישיבת דירקטוריון ידווח המנכ"ל אודות סטטוס ביצוע ההחלטות אשר באחריותו, למעט אם נקבע אחרת בסדר יום הישיבה.
- 5.5.3 דו"ח מעקב אחר יישום החלטות והנחיות הדירקטוריון וועדותיו ירוכז וינהל על ידי מזכירות החברה. דו"ח המעקב ישלח לחברי הדירקטוריון אחת לרבעון.

6. סודיות הדיונים ושמירת מידע

- 6.1 **דיונים פנימיים**
- 6.1.1 לפני קיומה של ישיבת דירקטוריון, רשאי יו"ר הדירקטוריון לקבוע כי הישיבה, חלק ממנה, או נושא מסוים שיידון בה, יהיו פנימיים.
- 6.1.2 מידע שיוגדר כ"מידע פנימי" לעניין נוהל זה, הוא מידע, שגילוי למי שאינו מורשה לכך עלול להסב נזק לחברה (למשל: משא ומתן עם גורם חיצוני, הליכים משפטיים תלויים ועומדים, מדיניות בנושאים רגישים, עניינים פרסונאליים וכיו"ב).
- 6.1.3 הודעה על היותה של הישיבה, חלק ממנה או נושא מסוים בה כ"פנימי", לפי העניין, תימסר לפחות 72 שעות לפני מועד הישיבה, אלא אם קבע יו"ר הדירקטוריון, כי מסירת הודעה מראש על כך איננה מוצדקת בנסיבות העניין ו/או עלולה לפגוע בעצם קיומו של הדיון כ"פנימי", ואז תימסר הודעה על כך למשתתפים בפתח הישיבה.
- 6.1.4 הכריז יו"ר הדירקטוריון, כי הישיבה, חלק ממנה, או נושא מסוים בה הם "פנימיים", רשאי הוא להורות כל הוראה סבירה, שתבטיח

01.02.10	נוהל מס':	עבודת הדירקטוריון וועדותיו		שם הנוהל:
4.4.2017	מתאריך:	1	ארגון	פרק:
	מתוך:	6	הדירקטוריון וועדותיו	פרק משנה:
	עמוד מס':	8	עמודים	

את יישומה של החלטה, כגון: כי לא ישלח סדר יום למשתתפי הישיבה, או כי הנושא הפנימי לא יפורט בסדר היום ו/או כי לא ישלח חומר רקע כלשהו למשתתפי הישיבה בעניין שהוכרז כפנימי, ו/או שחומר הרקע יועמד לעיון חברי הדירקטוריון במקום מאובטח וכיו"ב.

6.1.5 יו"ר הדירקטוריון רשאי למסור למשתתפי הישיבה מראש הנחיות לאופן קיום הישיבה או חלק ממנה בעניין שהוכרז כ"פנימי", על מנת לוודא כי תישמר סודיות הישיבה והדיון בנושא הפנימי. הנחיות אלו עשויות לכלול בין היתר הוצאת טלפונים ומכשירים אחרים מחדר הישיבות, איסור השתתפות מי שאינם חברי הדירקטוריון, הפסקת הקלטה וכיוצ"ב, ו/או כל הנחיה סבירה אחרת. הוראות אלו יתמסרנה למשתתפי הישיבה על ידי יו"ר הישיבה בתחילת הישיבה הפנימית או בתחילת הדיון בנושא הפנימי, לפי העניין.

6.1.6 הדירקטוריון רשאי, לבקשת חבר דירקטוריון, להחליט, ברוב רגיל של הנוכחים, כי הישיבה, או חלק ממנה, או נושא מסוים בה, אשר סווגו ע"י יו"ר הדירקטוריון כ"פנימיים", אינם כאלה. במצב זה תתנהל הישיבה כישיבה פתוחה לכל דבר ועניין וייערך פרוטוקול פומבי, עפ"י האמור בנוהל זה.

6.1.7 מבלי לגרוע מהאמור לעיל, במהלך ישיבת דירקטוריון או ישיבת ועדת דירקטוריון שלא הוכרזה מראש ע"י יו"ר הדירקטוריון כפנימית, רשאי הדירקטוריון, על פי בקשת חבר דירקטוריון, לקבוע כי הישיבה, או חלק ממנה, או נושא מסוים בה, הם "פנימיים". החלטה כאמור תתקבל ברוב רגיל של הנוכחים בישיבה. החלטה בדבר היות הדיון "פנימי" ראוי שתתקבל בתחילת הדיון, אך ניתן לקבלה גם במהלך הדיון או בסיומו, אם מהלך הדיון מגלה, כי הנושא אכן ראוי לסיווג כ"פנימי".

6.1.8 אם החליט הדירקטוריון על היות הישיבה, חלק ממנה, או נושא מסוים בה, "פנימיים" יקבע יו"ר הדירקטוריון הנחיות להמשך הישיבה, על מנת לוודא כי תישמר סודיות הישיבה והדיון בנושא הפנימי. הנחיות אלו עשויות לכלול בין היתר הוצאת טלפונים ומכשירים אחרים מחדר הישיבות, איסור השתתפות של מי שאינם חברי הדירקטוריון, הפסקת הקלטה וכיוצ"ב, ו/או כל הנחיה סבירה אחרת בנסיבות העניין.

6.1.9 בכל מקרה שישיבה, חלק ממנה, או נושא מסוים בה הוכרזו כ"פנימיים", רשאי הדירקטוריון להחליט ברוב רגיל של הנוכחים, כי פרוטוקול הישיבה לא יכלול את הנושאים הפנימיים/שנדון/ו בה. במקרה כזה יצוין בפרוטוקול, כי נערך דיון פנימי בנושא מסוים, וכי הוחלט שלא לפרט את הדיון.

6.1.10 יו"ר הדירקטוריון רשאי לקבוע גם לאחר סיומה של הישיבה, כי הישיבה, חלק ממנה, או נושא מסוים בה, יוגדרו כ"פנימיים". במקרה כזה ינהגו בפרוטוקול הישיבה כאילו התקבלה החלטה דירקטוריון או וועדה כאמור בסעיף **שגיאה! מקור ההפניה לא נמצא.** לעיל. החלטת יו"ר הדירקטוריון כאמור, תובא לאישור הדירקטוריון בישיבה העוקבת. לא אישר הדירקטוריון את הסיווג כ"פנימי", ינהגו בפרוטוקול, כאילו נערך דיון פתוח לכל דבר ועניין, והפרוטוקול יתפרסם עפ"י האמור בנוהל זה.

6.1.11 פרוטוקול של ישיבה, שהוכרזה כולה או חלקה כ"פנימית", ייערך ויישמר בנפרד מיתר הפרוטוקולים, והגישה לפרוטוקול זה תוגבל, בהתאם להנחיות או כללים שייקבעו ע"י יו"ר הדירקטוריון.

01.02.10	נוהל מס':	עבודת הדירקטוריון וועדותיו	שם הנוהל:
4.4.2017	מתאריך:	ארגון	פרק:
	1	7	פרק משנה:
עמודים	8	7	

6.1.12 שמירה על אמצעי אבטחת המידע של הפרוטוקולים הפנימיים הינה באחריות מזכירות החברה.

6.2 שמירה על מסמכי החברה ומידע אודות החברה

6.2.1 מבלי לגרוע מהאמור לעיל, כל חומר אשר יישלח לדירקטורים ולמוזמנים לישיבות הדירקטוריון או וועדותיו, וכן כל מידע אחר שיגיע לדירקטורים מתוקף תפקידם, מיועד לעיונם האישי בלבד, גם אם לא הוגדר כחומר המכיל "מידע פנימי".

6.2.2 הדירקטורים והמוזמנים כאמור ישמרו בקפדנות על כל חומר או מידע כאמור, בין אם נשלח אליהם באופן יזום ע"י החברה, בין אם נמסר להם לפי בקשתם, ובין אם הגיע אליהם באקראי.

6.2.3 כל מידע אודות קק"ל, גם אם לא הוגדר "פנימי", הינו רכוש החברה על כל הנובע מכך, וכל שימוש בו למטרה אישית או כל מטרה אחרת שאינה לטובת החברה, הינו אסור בהחלט.

6.2.4 הדירקטורים והמוזמנים ינקטו בכל אמצעי הזהירות הנדרשים למניעת הגעתו של החומר או המידע לידי גורמים שאינם מורשים, ולא יאפשרו לכל אדם שאינו מורשה לכך לעיין בחומר זה, וכן לא ימסרו לכל אדם מידע עליו או על הכלול בו, מלבד אם הדבר דרוש לצורך ביצוע תפקידם בתום לב, והכל בכפוף לכל חובה על פי דין (ובלבד שיודיעו לקק"ל על חובה כאמור מיד עם היוודע להם לגביה). חובה כאמור חלה על הדירקטורים והמוזמנים גם לאחר סיום תפקידם.

6.2.5 כל מקרה חריג, שבעקבותיו הועבר חומר כאמור לצד ג', בניגוד לאמור לעיל, ידווח ללא דיחוי ליו"ר הדירקטוריון וליועץ המשפטי.

6.2.6 מובהר, כי האמור לעיל לא יחול במקרה בו קק"ל מחויבת בהעברת המידע על פי כל דין ו/או על פי דרישה של רשות רגולטורית.

6.3 שקיפות אירגונית

מדיניות השקיפות הארגונית של קק"ל, תיקבע ע"י הדירקטוריון או ועדה שתוסמך לכך.

7. ועדות הדירקטוריון

7.1 הדירקטוריון רשאי למנות ועדות דירקטוריוניות, ולקבוע את סמכויותיהן, כאמור בסעיפים 1.2 ו-1.3 לעיל.

7.2 הוועדות רשאיות לבחור מתוכן תת-ועדות ולהעביר לטיפולן נושא מסוים מתוך תחומי פעולתן, כפי שהוגדרו ע"י הדירקטוריון.

7.3 כל הוראות נוהל זה החלות על דיוני הדירקטוריון חלות, בשינויים המחויבים, גם על דיוני הוועדות הדירקטוריוניות. לעניין זה ייראו את יו"ר הוועדה כמקביל ליו"ר הדירקטוריון, בשינויים המחויבים.

7.4 למען הסר ספק, ובהמשך לאמור בסעיפים 4.3.4 ו-4.3.6, יישלחו מסמכי סיכום ההחלטות הסופיים והפרוטוקולים הסופיים של ישיבות ועדות הדירקטוריון, לכלל חברי הדירקטוריון.

8. אחריות

8.1 אחריות לביצוע הנוהל ויישומו, חלה על כל בעל תפקיד בקק"ל כנגזר מתוכן הנוהל, סמכויותיו האחריות הנגזרת מתפקידו.

01.02.10	נוהל מס':	עבודת הדירקטוריון וועדותיו		שם הנוהל:
4.4.2017	מתאריך:	1	גירסה מס':	פרק:
עמודים	8	מתוך:	8	עמוד מס':
		הדירקטוריון וועדותיו		פרק משנה:

8.2 האחראי לעדכון הנוהל ובדיקת התאמתו לצרכי הקרן הקימת לישראל יהיה מזכיר החברה.

9. תחולה ותוקף

9.1 הנוהל אושר ע"י ועדת הדירקטוריון לנהלים בישיבתה בתאריך 3.1.2017 והוא תקף מעת פרסומו.

9.2 נוהל זה חל על כל עובדי הקרן הקימת לישראל והוא תקף מעת פרסומו.

פרק:	01	ארגון
פרק משנה:	03	בקרה ודיווח
נוהל מס':		01.03.12
גרסה מס':	1	מתאריך: 4.4.2017
עמוד	1	מתוך 3 עמודים



קובץ נוהלי קק"ל

פעילות מול גורמי חוץ

1. כללי

- 1.1 כחלק מביצוע מטרותיה ויעדיה, מקיימת קק"ל ממשקים רבים עם גורמי חוץ, בהם: הציבור הרחב, תאגידים וארגונים, גורמים פרטיים, משרדי הממשלה, רשויות מקומיות, מוסדות לאומיים, מלכ"רים ועוד (להלן: "גורמי חוץ").
- 1.2 פעילותם של עובדי קק"ל ונושאי המשרה בה מול גורמי חוץ שונים כרוכה באינטראקציות שונות: ישיבות ופגישות עבודה, סיורים וביקורים, התכתבויות, פגישות שלא מן המניין וכד'.
על-מנת לקיים הליך עבודה סדור, מקצועי, מתועד ושקוף, נדרשים כללים ביחס לממשקים השונים שמקיימים נציגי קק"ל מול גורמי חוץ.
- 1.3 הנוהל שלהלן מנחה את נושאי המשרה והעובדים בקק"ל באשר לאופן התנהלותם בעת פעילותם מול גורמי חוץ.

2. המטרה

מטרת נוהל זה לפרט הנחיות באשר לאופן התנהלותם של נושאי משרה ועובדים בקק"ל בפעילותם מול גורמי חוץ.

3. הגדרות

לעניין נוהל זה:

- 3.1 "גורם קק"ל" – עובד או נושא משרה בקק"ל, הפועל במסגרת ומתוקף תפקידו בקק"ל. לעניין זה – יחיד ורבים גם יחד.
- 3.2 "פעילות" – פגישת עבודה, דיון, החלפת מסמכים רשמיים, ביקור, סיור וכיו"ב, הנערכים במסגרת העבודה (להבדיל משיח אקראי, שיחת מסדרון וכד'), בו משתתפים גורם/י קק"ל וגורם/י חוץ, ובלבד שהיא מבוצעת במסגרת ומתוקף התפקיד של גורם קק"ל (להבדיל מפעילות המבוצעת במסגרת אישית או במסגרת מוסדית אחרת).
- 3.3 "פרוטוקול" – תקציר כתוב, המתעד את מהלך הפעילות וכל החלטה אופרטיבית שהתקבלה, כמפורט בסעיף 4.9 להלן.

01.03.12	נוהל מס':	פעילות מול גורמי חוץ	שם הנוהל:
4.4.2017	מתאריך: 1	ארגון	פרק:
	מתוך: 3 עמודים	בקרה ודיווח	פרק משנה:

4. פעילות מול גורמי חוץ - הנחיות

- 4.1 ככלל, יש לקיים ממשקים מול גורמי חוץ עפ"י עיקרון של דרגים מקבילים (דרג נבחר מול דרג נבחר, מנכ"ל מול מנכ"ל, מנהל חטיבה מול מנהל חטיבה וכן הלאה).
- 4.2 גורם קק"ל, אשר יוזם, או אשר מוזמן, לפעילות עם גורם חוץ, יידע בכך את מנהלו הישיר (ככל שרלוונטי), ויזמן לפעילות זו את גורמי המקצוע האחראים לנושא הפעילות בקק"ל, למעט אם קיימת סיבה מקצועית ועניינית להימנע מכך.
- 4.3 במידה וגורמי המקצוע הרלוונטיים מקק"ל לא זומנו לפעילות או שנבצר מהם (או ממי מהם) להגיע אליה, יעדכן גורם קק"ל את גורמי המקצוע הנ"ל על אודות תוצרי הפעילות, באמצעות פרוטוקול, כמפורט בסעיף 4.10 להלן. ניתן להוסיף על עדכון בפרוטוקול גם עדכון בשיחה או בדוא"ל, בהתאם לדחיפות העניין.
- 4.4 על גורם קק"ל, העורך פעילות כלשהי עם גורם חוץ, להיות ער, כי לחלופי הדברים ביניהם עשויה להינתן משמעות משפטית. לפיכך, בכל אינטראקציה מול גורם חוץ, גורם קק"ל אינו רשאי לאשר, להבטיח או להתחייב, במישרין או במשתמע, לכל דבר, מצג או פעולה, שאינם מצויים בגדר סמכותו והרשות המפורשת של אותו גורם בקק"ל.
- 4.5 במקרים בהם גורם קק"ל אינו בעל הסמכה/הרשאה מפורשת לאשר או להתחייב מול גורם החוץ בנושא העולה על הפרק, על גורם קק"ל להקפיד ולהדגיש זאת בפני גורם החוץ. כן, רשאי גורם קק"ל להפנות את גורם החוץ לגורם המוסמך בקק"ל לאשר או להתחייב בנושא. מן הראוי לתעד נושא זה בכתב במסגרת הפרוטוקול, כמפורט בסעיף 4.10 להלן.
- 4.6 ככלל, יש להימנע מלקיים פגישות עם גורמי חוץ, בהן תיוצג קק"ל ע"י עובד או נושא משרה בודד (לרבות במקרים בהם הצד האחר מופיע לבדו), למעט אם קיימת הצדקה עניינית לכך, ובידוע המנהל הישיר (ככל שרלוונטי).
- 4.7 במסגרת פעילות עם גורמי חוץ, על גורמי קק"ל להקפיד שלא לחשוף מידע פנים או כל מידע אחר שחשיפתו עלולה לסכל ו/או לפגוע בפעילות קק"ל כגון: תכניות עתידיות, החלטות פנימיות שטרם פורסמו לציבור, מידע אישי על גורמי קק"ל השונים ו/או תורמים וכיו"ב.
- 4.8 ככלל, פעילות מול גורם חוץ תבוצע במשרדי קק"ל או במשרדי גורם החוץ, בשעות הפעילות המקובלות בקק"ל.
- 4.9 "פעילות מזכה" של חברי דירקטוריון או חברי ועדת ביקורת, תבוצע עפ"י **"נוהל מס' 01.02.18 – החזר הוצאות לדירקטורים וחברי ועדת ביקורת"**
- 4.10 **פרוטוקולים/סיכומי פעילות מול גורמי חוץ**
- 4.10.1 כל פעילות מול גורם חוץ, אשר עומדת בדרישות ס' 4.1 **נוהל מס' 01.03.08 - תיעוד דינמי** תסוכם בפרוטוקול עפ"י האמור באותו נוהל.
- 4.10.2 את פרוטוקול הפעילות יש להפיץ למשתתפי הפעילות ולגורמים המקצועיים הנוגעים בדבר בקק"ל.
- 4.10.3 במקרים שהפעילות נשאה אופי שאינו רשמי (כגון: ארוחת ערב עם תורמים), ולא התקבלה החלטה אופרטיבית, רשאי הגורם הבכיר מקרב גורמי קק"ל שהשתתפו בפעילות, לאשר פטור מחובת רישום פרוטוקול.

01.03.12	נוהל מס':	פעילות מול גורמי חוץ	שם הנוהל:
4.4.2017	מתאריך: 1	ארגון	פרק:
	גירסה מס': 3	בקה ודיווח	פרק משנה:
	מתוך: 3 עמודים		

4.11 פעילות מול גורמי חוץ שעניינה התקשרויות, מכרזים וקולות קוראים

4.11.1 ככלל, יש להימנע מלקיים דין ודברים או פעילות עם גורמי חוץ המשתתפים בהליכי מכרז או קול קורא של קק"ל, שלא במסגרת המוסדית הקבועה לאותם הליכי מכרז / קול קורא.

4.11.2 פעילות מול גורם חוץ שעניינה התקשרות או רכישת טובין/שירותים, תיעשה במגבלות שנקבעו לכך בנוהלי ההתקשרויות של קק"ל.

4.11.3 לעניין זה ראה "[נוהלי פרק רכש ולוגיסטיקה](#)".

4.12 ניגודי עניינים

בכל ממשק עם גורם חוץ, על גורם קק"ל להקפיד להימנע מלהימצא במצב העלול להעמידו בניגוד עניינים בין תפקידו בקק"ל לבין עניינו האישי או תפקיד אחר אותו הוא ממלא (בין בשכר ובין בהתנדבות). לעניין זה, ראה "[נוהל מס' 01.01.50 - איסור ניגוד עניינים](#)".

5. אחריות

5.1 אחריות לביצוע הנוהל ויישומו, חלה על כל נושא משרה, מנהל ועובד בקק"ל כנגזר מתוכן הנוהל.

5.2 האחראי לעדכון הנוהל ובדיקת התאמתו לצרכי הקרן הקימת לישראל יהיה היועץ המשפטי.

6. תחולה ותוקף

נוהל זה חל על כל עובדי הקרן הקימת לישראל והוא תקף מעת פרסומו.

פרק:	01	ארגון
פרק משנה:	03	בקרה ודיווח
נוהל מס':	01.03.08	
גרסה:	1	מתאריך: 4.4.2017
עמוד	1	מתוך 13 עמודים



קובץ נוהלי קק"ל

תיעוד דיונים

1. כללי

- 1.1 חוק החברות, התשנ"ט - 1999, מורה לחברה לתעד בפרוטוקולים את דיוני הדירקטוריון וועדותיו. במקביל, החליטה קק"ל, כנגזרת מהיותה חברה לתועלת הציבור וגוף דו-מהותי, לתעד בפרוטוקולים גם דיונים אחרים המתקיימים בקק"ל ומוסדותיה, וכן קבעה הנחיות לתיעוד כללי של הדיונים הנערכים ע"י גורמי החברה השונים.
- 1.2 התיעוד נועד לארבע מטרות עיקריות:
- 1.2.1 קיום הליך סדור והבניית שיקול הדעת של מקבלי החלטות;
- 1.2.2 שימור ידע ארגוני ואפשרות להתחקות אחר תהליך קבלת ההחלטות;
- 1.2.3 קביעת חלוקת סמכויות ואחריות לביצוע משימות;
- 1.2.4 היכולת לבקר ולעקוב אחר ביצוע החלטות שנתקבלו.
- 1.3 הנוהל שלהלן מנחה את מוסדות קק"ל ויחידותיה באשר לאופן תיעוד הדיונים וההחלטות המתקבלות בהם.
- יודגש, כי אין בהוראות נוהל זה כדי להחליף את הוראות הדין או ההסדר התחיקתי.

2. המטרה

מטרת נוהל זה לפרט הנחיות באשר לאופן רישום פרוטוקולים של ישיבות, דיונים, פעילויות וממשקים שונים, המתקיימים בקק"ל, וההחלטות שהתקבלו במהלכם.

3. הגדרות

לעניין נוהל זה:

- 3.1 "פעילות" – פגישת עבודה, דיון, שיח, החלפת מסמכים רשמיים, ביקור, השתתפות באירוע, סיור וכיו"ב, בו משתתפים גורם/י קק"ל, ובלבד שהיא מבוצעת במסגרת ומתוקף התפקיד (להבדיל מפעילות המבוצעת במסגרת אישית או במסגרת מוסדית אחרת).
- 3.2 "פרוטוקול" – תיעוד כתוב, המשקף התנהלות בין 2 גורמים לכל הפחות, שלפחות אחד מהם הוא עובד או נושא משרה בקק"ל, בעניין הנוגע לפעילות קק"ל (קיימת או אפשרית).
- 3.3 "תמלול" – שחזור מילולי של מהלך הישיבה / הפעילות, ללא השמטות, תוספות או עריכות כלשהן. תמלול מבוסס, ככלל, על הקלטה שנערכה באמצעי טכנולוגי.

שם הנוהל:	תיעוד דיונים	נוהל מס':	01.03.08
פרק:	ארגון	גירסה מס':	1
פרק משנה:	בקה ודיווח	עמוד מס':	2
		מתוך:	13
		עמודים	

- 3.4 "סיכום החלטות" – מסמך מקוצר, המתעד את החלטות הפורום הדין בנושא, (ללא מהלך דיון וללא נימוקים), כמוגדר בסעיף 4.3.4 ל"נוהל עבודת הדירקטוריון וועדותיו – 01.02.08". מסמך זה מהווה נגזרת של הפרוטוקול, ויעמוד בתוקפו עד להחלפתו ע"י הפרוטוקול המלא שיאושר.
- 3.5 "יחידה" – חטיבה, אגף, מחלקה, צוות, או כל יחידה ארגונית אחרת, כמוגדר במסמכי המבנה הארגוני של קק"ל.

4. רישום פרוטוקול

- 4.1 **חובת רישום פרוטוקול – אימתי?**
- 4.1.1 בכל מקום שנקבעה בדיון, בנוהל, בהוראה או בהנחיה מוסמכת, חובת רישום פרוטוקול;
- 4.1.2 בכל התנהלות הנוגעת להקצאת משאבים של קק"ל, למעט הנחיות שוטפות בין מנהל לדרג הכפוף לו;
- 4.1.3 בכל התנהלות הצפויה להסתיים בביצוע, למעט הנחיות שוטפות בין מנהל לדרג הכפוף לו;
- 4.1.4 כאשר משתתפי הפעילות מסכימים על רישום פרוטוקול;
- 4.1.5 כאשר יוזם / מזמן / מנהל הפעילות מחליט על רישום פרוטוקול.
- 4.2 האחריות לרישום הפרוטוקול ולתפוצתו תהא על יוזם / מזמן / מנהל הישיבה / הפעילות. בסיורים בנוכחות יו"ר הדירקטוריון, האחריות לרישום הפרוטוקול (סיכום הביקור / סיור) ולתפוצתו, תהא על מנהל המרחב הרלוונטי.
- 4.3 **רישום פרוטוקולים בפורומים בקק"ל**
- להלן טבלה המפרטת את הפורומים המחייבים רישום פרוטוקול ודרך רישום ותיעוד ישיבותיו.

פורום	פרוטוקול	הקלטה	סיכום החלטות	תמליל
אסיפה כללית	+	+	+	+
דירקטוריון וועדותיו	+	+	+	+
ועדת הנהלה	+	+	+	+
פורום מורחבת (בראשות היו"ר)	+	+		
הנהלה מקצועית (בראשות מנכ"ל)	+			
ועדת מכרזים	+	+		
ועדות משנה של ועדת מכרזים (כגון: ועדת דירוג איכות)	+			

שם הנוהל:	תיעוד דיונים	נוהל מס':	01.03.08
פרק:	ארגון	גירסה מס':	1
פרק משנה:	בקרה ודיווח	מתוך:	13 עמודים

ועדת התקשוריות מיוחדות	+	+	
ועדת פרויקטים	+	+	+
פורומים מקצועיים ויחידתיים אחרים, לרבות פעילות עם גורמי חוץ		+	

5. תוכן הפרוטוקול

- 5.1 הפרוטוקול ישקף נאמנה ובתמציתיות את פרטי הפעילות אותה הוא מתעד, תוך מתן ביטוי לעיקרי העמדות שהושמעו, להחלטה ולנימוקה.
- 5.2 כל פרוטוקול יכול לכלול את המרכיבים הבאים: תאריך עריכת הפרוטוקול, תאריך הישיבה / פעילות, מוזמני הישיבה / פעילות (נוכחים ונעדרים), סדר יום, מהלך הדיון, החלטות, תוצאות ההצבעה (ככל שהתקיימה, תוך ציון שמות הנמנעים והמתנגדים), לוח"ז ביצוע, אחראי ביצוע, תפוצה וזהות רושם הפרוטוקול.
- 5.3 במקרים בהם הוצגו מסמכים נלווים או חומרי רקע, יצוין בפרוטוקול מהותם ודרך קבלתם של אותם חומרים או לחילופין יצורפו החומרים לפרוטוקול, בהתאם להחלטת יוזם / מזמן / מנהל הישיבה.
- 5.4 הפרוטוקול ייערך בפורמט קבוע, בהתאם לפורום הדיון, כמפורט בנספח א'.
- 5.5 פרוטוקול וועדת הנהלה יערך כמפורט בנספח ב'.

6. אישור הפרוטוקול

- 6.1 פרוטוקול ישיבת הדירקטוריון וועדותיו (כולל ועדת ההנהלה) יאושר בדרך שנקבעה לכך ב"נוהל מס' 01.02.08 – עבודת הדירקטוריון וועדותיו", ויחתם ע"י יו"ר הדירקטוריון, או ע"י יו"ר הוועדה הדירקטוריונית, עפ"י העניין.
- 6.2 פרוטוקול ישיבת האסיפה הכללית יאושר ויחתם ע"י יו"ר האסיפה, כמוגדר בסעיף 90(ב) לחוק החברות, התשנ"ט-1999.
- 6.3 פרוטוקול ההנהלה המקצועית (בראשות המנכ"ל) יאושר ויחתם ע"י המנכ"ל.
- 6.4 פרוטוקול ועדת המכרזים וועדת ההתקשוריות המיוחדות יאושר ויחתם עפ"י נוהלי ההתקשוריות התקפים בקק"ל.
- 6.5 פרוטוקול ועדת הפרויקטים יאושר עפ"י "נוהל מס' 08.01.05 - ועדת פרויקטים" – ויחתם ע"י יו"ר ועדת הפרויקטים.
- 6.6 פרוטוקול של פורום יחידתי או מקצועי בקק"ל וכן פרוטוקול המתעד פעילות או ממשק עם גורם חוץ, יישלח כטיוטה ע"י רושם הפרוטוקול לכל משתתפי הישיבה. המשתתפים יהיו רשאים להעיר על טיוטת הפרוטוקול בתוך 7 ימים ממועד קבלתה. ההחלטה על קבלת ההערה או התיקון תקבל ע"י יוזם / מזמן / מנהל הישיבה, לפי העניין, וזאת בתוך 7 ימים נוספים. לאחר מכן, יישלח הפרוטוקול הסופי.
- 6.7 לאחר אישורו, יהווה הפרוטוקול ראייה לאמיתות תוכנו. במקרים בהם קיימת הקלטה או תמליל של הפעילות/ישיבה, יהווה הפרוטוקול ראייה לאמיתות

01.03.08	נוהל מס':	תיעוד דיונים	שם הנוהל:
4.4.2017	מתאריך: 1	גירסה מס': 4	פרק:
עמודים	13	מתוך: 4	פרק משנה:
		עמוד מס': 4	בקה ודיווח

תוכנו, למעט אם תימצא סתירה בינו לבין ההקלטה או התמליל. במקרה כזה, יגברו ההקלטה או התמליל על הפרוטוקול.

7. תפוצה ופרסום הפרוטוקול

7.1 תפוצה

הפרוטוקול יופץ לכל מוזמני הישיבה / הפעילות (הנוכחים והנעדרים), וכן לכל גורם נוסף הרלוונטי לנושא הישיבה או הפעילות, בין לביצוע ובין לידוע.

7.2 שקיפות

7.2.1 פרוטוקולים של הפורומים הבאים יפורסמו באתר האינטרנט של קק"ל: האסיפה הכללית, הדירקטוריון, ועדות הדירקטוריון, ועדת ההנהלה, ועדת הפרויקטים, פורום הנהלה מורחבת (בראשות היו"ר).

7.2.2 מדיניות השקיפות הארגונית תיקבע ע"י הדירקטוריון או וועדה שתוסמך לכך.

8. האזנה להקלטה ועיון בתמליל הישיבה

8.1 בקשה להאזנה להקלטה או לעיון בתמליל של ישיבות הדירקטוריון וועדותיו תטופל ע"י מזכירות החברה, עפ"י ההנחיות שבסעיף 4.3. "נוהל מס' 01.02.08 – עבודת הדירקטוריון וועדותיו".

8.2 בקשה להאזנה להקלטה או לעיון בתמליל (ככל שנערך) של ישיבות ועדת המכרזים או ועדת ההתקשרויות המיוחדות תטופל ע"י מנהל אגף התקשרויות. הגורמים שיהיו רשאים להאזין להקלטות או לעיון בתמלילים (ככל שנערכו) הם: חברי הוועדה, משתתפי הישיבה שנכחו בדיון (או נציג מטעם) ומבקר הפנים.

8.3 בקשה להאזנה להקלטה או לעיון בתמליל (ככל שנערך) של ישיבות ועדת הפרויקטים תטופל ע"י רכז/ת הפרויקטים הארצי/ת. הגורמים שיהיו רשאים להאזין להקלטות או לעיון בתמלילים (ככל שנערכו) הם: חברי הוועדה, משתתפי הישיבה שנכחו בדיון (או נציג מטעם) ומבקר הפנים.

9. אחריות

9.1 אחריות לביצוע הנוהל ויישומו, חלה על כל מנהל ועובד בקק"ל כנגזר מתוכן הנוהל.

9.2 האחראי לעדכון הנוהל ובדיקת התאמתו לצרכי הקרן הקימת לישראל יהיה מזכיר החברה.

10. תחולה ותוקף

נוהל זה חל על כל עובדי הקרן הקימת לישראל והוא תקף מעת פרסומו.

11. נספחים

נספח א' - תבנית פרוטוקול / סיכום ישיבה - כללי.

נספח ב' - תבנית פרוטוקול – דירקטוריון וועדותיו, וכן אסיפה כללית

נספח ג' - תבנית מסמך החלטות – דירקטוריון וועדותיו

נספח ח' - נוהל תיעוד דיונים

מתוך קובץ נוהלי קק"ל, נוהל מספר 01.03.08

01.03.08	נוהל מס':	תיעוד דיונים	שם הנוהל:
4.4.2017	מתאריך: 1	ארגון	פרק:
עמודים	מתוך: 13	בקרה ודיווח	פרק משנה:
	עמוד מס': 5		

- נספח ד' - תבנית פרוטוקול – ועדת הנהלה.
- נספח ה' – תבנית פרוטוקול – ועדת מכרזים.
- נספח ו' – תבנית פרוטוקול – ועדת התקשרויות מיוחדות.
- נספח ז' – הנחיות לביצוע הקלטות ותמלול.

01.03.08	נוהל מס':		תיעוד דיונים	שם הנוהל:
4.4.2017	מתאריך:	1	ארגון	פרק:
	מתוך:	13	בקרה ודיווח	פרק משנה:
	עמודים	6		

נספח א'

תבנית פרוטוקול / סיכום ישיבה - כללי



קרן קימת לישראל
K K L - J N F

[שם היחידה]

תאריך עריכת פרוטוקול:

פרוטוקול ישיבה מיום _____

נושא / סדר יום -			
משתתפים -			
[יש לציין נוכחים ונעדרים – שם ותפקיד]			
תמצית דיון -			
[יש לפרט בתמציתיות ובבירור את הסוגיה הנדונה ואת עיקרי העמדות שהוצגו]			
החלטות -			
[יש לפרט בתמציתיות ובבירור את ההחלטות שהתקבלו ואת נימוקיהן]			
משימות לביצוע -			
משימה	אחראי ביצוע	לביצוע עד תאריך	הערות
1.			
2.			
3.			
תפוצה -			
[יש להפיץ את הפרוטוקול למשתתפים ולכל גורם נוסף הרלוונטי לנושא הישיבה, בין לביצוע ובין לידוע]			
רושם הפרוטוקול -			

01.03.08	נוהל מס':		תיעוד דיונים	שם הנוהל:
4.4.2017	מתאריך:	1	ארגון	פרק:
	עמודים	13	מתוך:	7
	עמוד מס':	7	בקרה ודיווח	פרק משנה:

נספח ב'

תבנית פרוטוקול הדירקטוריון, ועדות הדירקטוריון ואסיפה כללית



קרן קימת לישראל
K K L - J N F

מזכירות הדירקטוריון

ישיבת אסיפה כללית / דירקטוריון / ועדת _____ מס'
יום, (תאריך עברי ולועזי)

חברים:

חסרים:

משתתפים:

סדר יום:

1. נושא לדיון:

עיקרי הדיון:

החלטה:

הצבעה:

אושר פה אחד

אם יש מתנגדים ו/או נמנעים, ירשם כך:

הצבעה:

הרוב בעד;

נגד – מס' מתנגדים (פירוט שמי)

נמנעים – מס' נמנעים (פירוט שמי)

01.03.08	נוהל מס':		תיעוד דיונים	שם הנוהל:
4.4.2017	מתאריך:	1	ארגון	פרק:
עמודים	מתוך:	13	בקרה ודיווח	פרק משנה:
		8	עמוד מס':	

נספח ג'

תבנית מסמך החלטות – דירקטוריון וועדותיו



קרן קימת לישראל
K K L - J N F

מזכירות הדירקטוריון

ישיבת דירקטוריון / ועדת _____ מס'
יום, (תאריך עברי ולועזי)

חברים:

חסרים:

משתתפים:

סדר יום:

1. נושא לדיון:

החלטה:

הצבעה:

אושר פה אחד

אם יש מתנגדים ו/או נמנעים ירשם כך:

הצבעה:

הרוב בעד;

נגד – מס' מתנגדים (פירוט שמי)

נמנעים – מס' נמנעים (פירוט שמי)

חתימת יו"ר הדירקטוריון / יו"ר הוועדה, מר/גב' _____:

01.03.08	נוהל מס':		תיעוד דיונים	שם הנוהל:
4.4.2017	מתאריך:	1	ארגון	פרק:
עמודים	13	מתוך:	9	פרק משנה:
			עמוד מס':	בקרה ודיווח

נספח ד'

תבנית פרוטוקול ועדת הנהלה



קרן קימת לישראל
K K L - J N F
ועדת הנהלה

פרוטוקול ישיבת ועדת הנהלה מס' _____ / מיום _____,

חברים:

חסרים:

משתתפים:

נוכחים:

1. נושא הדיון

עיקרי הדיון

החלטה מס' 00000

אחראי ביצוע:

תאריך גמר ביצוע:

הצבעה:

יו"ר הדירקטוריון, _____

01.03.08	נוהל מס':	תיעוד דיונים	שם הנוהל:
4.4.2017	מתאריך: 1	גירסה מס': 1	פרק:
עמודים	13	מתוך: 10	פרק משנה:

נספח ה'

תבנית פרוטוקול וועדת מכרזים

מס סידור	יחידה מבקשת	סוג הבקשה	הערכה כספית כולל מע"מ	נושא ופירוט הבקשה	סעיף תקציבי	ספקים מומלצים	
1			הערכת התקשרות ראשונה: מחיר ההצעה המומלצת: ש	הליך תזכור: מבוקש:			
						מסמכים:	
סיווג התקשרות:						סיווג עבודה:	סוג התקשרות:
						דיון והחלטה:	
						תמצית החלטה:	
						חברי ועדה ו/או נציגיהם שנכחו בדיון:	
		חותם 1	חותם 2	חותם 3	חותם 4		

01.03.08	נוהל מס':		תיעוד דיונים	שם הנוהל:
4.4.2017	מתאריך:	1	ארגון	פרק:
עמודים	13	מתוך:	11	פרק משנה:
		עמוד מס':	בקה ודיווח	

נספח ו'

תבנית פרוטוקול ועדת התקשרויות מיוחדות

שם הגוף המבקש	סעיף תקציבי	נושא ופירוט הבקשה	סכומים כולל מע"מ	סוג הבקשה, תאריך קבלה	יחיד מבק	מס סידור
		<p>הליך</p> <p>המלצת הגורם המקצועי בקק"ל והקשר של הפעילות לקק"ל:</p> <p>מועד תחילת ביצוע: משך תקופת פעילות: התקשרות לפי סעיף:</p>		<p>עלות כוללת של הפעילות</p> <p>שח : סכום מבוקש : שח</p>		1
						מסמכים :
						סיווג :
						סיווג התקשרות : סיווג עבודה :
						דיון והחלטה :
						תמצית החלטה :
						חברי ועדה ו/או נציגיהם שנכחו בדיון :
		חותם	חותם 2	חותם 3	חותם 4	חותם 5

01.03.08	נוהל מס':	תיעוד דיונים	שם הנוהל:
4.4.2017	מתאריך: 1	ארגון	פרק:
עמודים	מתוך: 13	בקרה ודיווח	פרק משנה:
	עמוד מס': 12		

נספח ז'

הנחיות הקלטה ותמלול ישיבות

1. **כללי**
 - 1.1 בכל ישיבה, בה חלה חובה להקליט את מהלכה, תהווה ההקלטה תנאי לקיומה, למעט אם יו"ר הישיבה הורה אחרת, מטעמים מיוחדים.
 - 1.2 ההקלטה תחל עם פתיחת הישיבה ע"י יו"ר הישיבה, ותסתיים עם סיום הישיבה.
2. **ארגון ההקלטה**
 - 2.1 לצורך ביצוע הקלטות תתקשר קק"ל מפעם לפעם עם ספק שירותי הקלטה ותמלול חיצוני, עפ"י נהלי ההתקשרויות התקפים בקק"ל.
 - 2.2 מזכיר הישיבה יפנה לספק שירותי ההקלטה והתמלול, ויתאם עמו את ביצוע ההקלטה.
 - 2.3 מזכיר הישיבה יודא, כי האחראי להקלטה (להלן: "המקליט") יגיע לפחות 30 דק' לפני תחילת הדיון, יערוך ויבדוק את ציוד ההקלטה ותקינותו.
 - 2.4 המקליט יכין לעצמו (בסיוע מזכיר הישיבה) את תרשים האולם בו נערכת הישיבה, ויציין את מקומות הישיבה של הנוכחים, על מנת לזהותם.
3. **ביצוע ההקלטה**
 - 3.1 על המקליט להפעיל את ציוד ההקלטה ולהישאר קשוב למהלך הדיון לכל אורכו.
 - 3.2 בתחילת דבריו של כל דובר יתעד המקליט באמצעים העומדים לרשותו את שם הדובר, ובמידת הצורך את תחילת המשפט הראשון של דבריו.
 - 3.3 במהלך הדיון, על המקליט לבדוק ולוודא איכות שמע ההקלטה. במקרה שנידרש להחליף ציוד הקלטה, להעבירו ממקום למקום וכד', יש לתאם זאת עם מזכיר הישיבה.
 - 3.4 אם ציוד ההקלטה אינו פועל כראוי, יש לעדכן מיד את המזכיר ואת יו"ר הישיבה.
4. **הפסקת הקלטה במהלך הדיון**
 - 3.5 **הפסקת הקלטה מסיבות טכניות**

במקרה שעלתה בעיה כלשהי במהלך ההקלטה ולא ניתן להמשיך את ביצועה או שאיכות ההקלטה לקויה, יודיע על כך האחראי על ההקלטה למזכיר ו/או ליו"ר הישיבה. במקרה כזה מזכיר הישיבה יערוך תרשומת ידנית של המשך הישיבה, שתהיה קרובה ככל הניתן לדברים שנאמרו.
 - 3.6 **הפסקת הקלטה ביוזמת יו"ר הישיבה**
 - 3.6.1 יושב ראש הישיבה, רשאי להפסיק את הקלטת הישיבה, בעת דיון בנושא "פנימי", ובמקרה כזה יחולו הוראות סעיף 6.1 ל"נוהל מס' 01.02.08 – עבודת הדירקטוריון וועדותיו".
 - 3.6.2 במקרה שביקש יו"ר הישיבה להפסיק את ההקלטה, יפסיק המקליט את ההקלטה לאחר הקלטת בקשה זו. ההקלטה תחודש עפ"י הוראות היו"ר, ובפתיחתה מחדש תוקלט הודעת היו"ר על המשכה.

01.03.08	נוהל מס':	תיעוד דיונים	שם הנוהל:
4.4.2017	מתאריך: 1	ארגון	פרק:
עמודים	מתוך: 13	בקרה ודיווח	פרק משנה:

4.1 עם סיום ההקלטה יש להעביר את קבצי השמע של הדיון למזכיר הישיבה.

דגשים לניהול הישיבה (לעניין ההקלטה)

5. על מנת לקבל הקלטה ברמה איכותית המאפשרת תמלול, יש להקפיד על הנושאים הבאים:
- 5.1 יש לפתוח את הישיבה באופן רשמי ולציין את שם הפורום המתכנס, התאריך, ומספר הישיבה (ככל שרלוונטי) בקול רם.
 - 5.2 יש לציין באופן ברור סיום נושא אחד ומעבר לנושא אחר.
 - 5.3 בעת שינוי בסדר היום, יש לציין זאת בקול רם כך שישמע בהקלטה.
 - 5.4 ניתן להפסיק את ההקלטה בזמני ביניים או בהפסקות.
 - 5.5 יש להקפיד לנהל את הדיון באולם שקט ככל הניתן, להשתדל להימנע משיחות צדדיות או שיחות בטלפון נייד.
 - 5.6 שיחות מקבילות עלולות לא לקבל ביטוי בתמליל, ולכן יש להקפיד לדבר עפ"י סדר.
 - 5.7 נעילת הישיבה תוכרז באופן רשמי ע"י יו"ר הישיבה ותירשם במערכת ההקלטה.

הכנת תמלול ההקלטה

5.1 ביצוע תמליל

- 5.1.1 התמליל ייערך לא יאוחר מ-7 ימים ממועד הישיבה.
- 5.1.2 במהלך התמלול, תוקלד כל מילה שנאמרה בישיבה, ללא השמטות או עריכות כלשהן.
- 5.1.3 על המתמלל לרשום כל מילה הנשמעת בהקלטה, גם אם מדובר בנושאים שלדעתו אינם מן העניין. מזכיר הישיבה יבדוק את התמליל, ויהיה רשאי להשמיט שיחות צדדיות, או לערוך שיחות מקבילות, ע"מ להקל על הקורא.
- 5.1.4 במקרים בהם הוכרז על הפסקה בדיון וההקלטה נמשכה, יש לציין זאת לפני המשך הדברים (בכותרת: "שיחה מחוץ לדיון").
- 5.1.5 במהלך התמלול עלולים להימצא מקטעים שיש קושי לתמללם בשל איכות ההקלטה. במקרים אלה על המתמלל לציין זאת בסוגריים "משפט לא ברור" ו/או "מקטע לא ברור". במקרים המתאימים, יציין המתמלל או מזכיר הישיבה, כי אמירה מסוימת נאמרה "בבדיחות הדעת".
- 5.1.6 תמליל ההקלטה ילווה בהצהרת המתמלל בדבר נאמנות התמליל למקור, ויצוין שמו של המתמלל.

6. תיעוד התמליל

תוצרי ההקלטה (המדיה המגנטית או קבצי השמע) וכן תמליל הישיבה ככל שנערך כזה, יישמרו במערכת הממוחשבת בצמוד לפרוטוקול ובאופן בו נשמר פרוטוקול הישיבה.

באתר קק"ל (www.kkl.org.il) קיים חלק ייעודי לפרוטוקולים המפורסמים לציבור הרחב (תחת 'שקיפות בקק"ל'). ניתן למצוא מידע זה בכתובת:

[/http://www.kkl.org.il/about-us/organizational-transparency/all-protocols](http://www.kkl.org.il/about-us/organizational-transparency/all-protocols)

עברית English


קרן קימת לישראל

A A A שנה גודל אות | צרו קשר | 1-800-350-550

חיפוש

115 חוגגים
אודותינו
חימר
הקהילה וקק"ל
תכנון, מחקר ופיתוח
מקרקעי קק"ל
משק המים
ייעור וסביבה
סיוילים ופסאיי

פרוטוקולים



בראשות קק"ל עומד דירקטוריון המתווה את מדיניות פעילותו של הארגון. דירקטוריון קק"ל פועל, בין השאר, באמצעות ועדות הדירקטוריון השונות שפועלות לקידום הפעילות שבתחומי סמכותו.

בראש הדירקטוריון פועלת ועדת ההנהלה המתווה ומנהלת את פעילות הארגון ומקבלת החלטות ביצועיות המוציאות את מדיניות הדירקטוריון אל הפועל. הנהלת קק"ל מקיימת את ישיבתה השבועית בכל יום ב' בשבוע, מקבלת את החלטותיה על בסיס נוסחי החלטה ודברי הסבר המועברים לחבריה מראש, ועל בסיס המלצות הדרג המקצועי.

במדור זה מתפרסמים הפרוטוקולים של ישיבות אלה, הן של ועדת ההנהלה והן של הדירקטוריון והם כוללים את עיקרי הדיון וההחלטות שהתקבלו ונימוקיהן.

דף הבית « אודותינו » שקיפות בקק"ל « פרוטוקולים »

אודותנו

- מי אנחנו?
- שקיפות בקק"ל
- פרוטוקולים
- תקציב קק"ל
- דו"ח כספי קק"ל
- הסדרי ניהול עניינים
- קולות קוראים לפרויקטים
- היסטוריה
- הקופסה הכחולה
- בולי קק"ל
- תרומה והוקרה
- כנסים, משלחות ושיתופי פעולה
- חדשות קק"ל
- פרויקטים חדשים
- הודעות דוברת קק"ל
- מכרזים, התקשרויות, קול קורא ומשרות פנויות
- הגשת בקשות לשיתופי פעולה וחסינות
- צרו קשר

ראיתם אש?

התקשרו 102 למכבי אש

הרשמה למועדון ידידי קק"ל

פרוטוקולים של ועדת ההנהלה
[המשך...](#)

פרוטוקולים של פורום מנהלי חטיבות ומרחבים
[המשך...](#)

פרוטוקולים של הדירקטוריון
[המשך...](#)

פרוטוקולים של ועדות הדירקטוריון
[המשך...](#)

פרוטוקולים של ועדת פרויקטים עליונה
[המשך...](#)

פרוטוקולים של האסיפה הכללית
[המשך...](#)

החלטות והערות ועדת ביקורת חיצונית של קק"ל
[המשך...](#)

דו"ח ועדת ביקורת חיצונית לבדיקת אירועי אלימות
[המשך...](#)

נספח י' - מכרזים, התקשרויות, קול קורא ומשרות פנויות באתר קק"ל

באתר קק"ל (www.kkl.org.il) קיים חלק ייעודי המפרסם לציבור הרחב את כל ההתקשרויות והמכרזים הפתוחים בארגון.

ניתן למצוא מידע זה בכתובת: [/http://www.kkl.org.il/tenders](http://www.kkl.org.il/tenders)

דף הבית « אודותינו » מכרזים, התקשרויות, קול קורא ומשרות פנויות

מכרזים, התקשרויות, קול קורא ומשרות פנויות

מדור זה מתעדכן במידע על מכרזים, פנייה לקבלת הצעות מספקים, קול קורא, כוונה להתקשרות עם ספק יחיד, פנייה מוקדמת למידע (RFI), משרות עובדים פנויות (דרושים) ומכירה פומבית.

מעוניינים לקבל אליכם למייל עדכונים מקק"ל על מכרזים חדשים?
[הקליקו והירשמו לשירות המקוון»](#)

[הוראות כלליות להגשת הצעות](#) | [תנאים כלליים לחוזים](#)

מכרזים

[המשך...](#)

קול קורא

[המשך...](#)

הודעה על כוונת התקשרות עם ספק יחיד

[המשך...](#)

הודעה על מיזמים משותפים ושיתופי פעולה

[המשך...](#)

משרות עובדים פנויות וועדות איתור

[המשך...](#)

פנייה מוקדמת למידע (RFI)

[המשך...](#)

אודותינו

- מי אנחנו?
- שקיפות בקק"ל
- היסטוריה
- הקופסה הכחולה
- בולי קק"ל
- תרומה והוקרה
- כנסים, משלחות ושיתופי פעולה
- חדשות קק"ל
- פרויקטים חדשים
- הודעות דוברת קק"ל
- מכרזים, התקשרויות, קול קורא ומשרות פנויות
- מכרזים
- הודעה על כוונת התקשרות עם ספק יחיד
- הודעה על מיזמים משותפים ושיתופי פעולה
- משרות עובדים פנויות וועדות איתור
- קול קורא
- פנייה מוקדמת למידע (RFI)
- הרשמה לדיור מכרזי קק"ל
- הגשת בקשות לשיתופי פעולה וחסויות
- צרו קשר

ראיתם אש?

התקשרו 102 למכבי אש

הרשמה למועדון ידידי קק"ל

באתר קק"ל (www.kkl.org.il) קיים חלק ייעודי לפרסום הקולות הקוראים לפרויקטים, אשר החל משנת 2017, מרבית הפרויקטים שיבצע הארגון יהיה לפי נוהל קול קורא. ניתן למצוא מידע זה בכתובת: <http://www.kkl.org.il/tenders/call-for-proposals/online-projects-call-for-papers>

עברית English |

קרן קימת לישראל

1-800-350-550 | צרו קשר

שנה גדול אות A A A

115 חוגגים
אודותינו
חינוך
הקהילה וקק"ל
מחקר ופיתוח
מקרקעי קק"ל
משק המים
ייעור וסביבה
טיולים ופנאי

דף הבית « אודותינו » מכרזים, התקשרויות, קול קורא ומשרות פנויות « קול קורא » קולות קוראים לפרויקטים

קולות קוראים לפרויקטים

ברוכים הבאים לעמוד הקולות הקוראים של קק"ל,

כחלק ממחפכת השקיפות והמינהל התקין, החליט דירקטוריון הארגון כי החל בשנת 2017, תאשר קק"ל ותבצע פרויקטים באמצעות הליכים שקופים ושיוויניים, שיתפרסמו באמצעות "קולות קוראים" לציבור.

בעמוד זה תוכלו לעיין בכל המידע הדרוש להגשת הצעות לביצוע פרויקטים באמצעות ו/או בהשתתפות ו/או במימון קק"ל, לרבות: נוהל "הקולות הקוראים", מסמכי "הקולות הקוראים", אופן הגשת ההצעות, התקציב המיועד לפרויקטים השונים, רשימת הגופים הזכאים להגיש הצעות ביחס לכל קול קורא, וכן תנאי הסף והקריטריונים, שעל בסיסם ינוקדו וידורגו ההצעות.

הקולות הקוראים שאושרו על ידי דירקטוריון קק"ל והנהלתה לשנת 2017 הינם לפרויקטים הבאים: א. שבילי אופניים ושבילי הליכה; ב. פיתוח נופי סביב מבני ציבור; ג. גני קק"ל (פיתוח שצ"פ).

קק"ל תהא רשאית לפרסם קולות קוראים נוספים במהלך שנת 2017, והודעה על כך תפורסם בעמוד זה. מובהר בזה, כי פרויקטים שאינם נכללים ברשימת הקולות הקוראים המתפרסמים בעמוד זה – לא יבוצעו.

אין מגבלה על מספר ההצעות אותן רשאי כל מציע להגיש במסגרת "הקולות הקוראים", אולם, כל מציע יוכל לזכות רק בהצעה אחת במסגרת כל "קול קורא" (על פי ההצעה שדורגה במקום הגבוה ביותר על פי הקריטריונים שנקבעו). כל הצעה נוספת, מעבר להצעה שזכתה באותה שנת תקציב – תידחה.

אנו מציעים לכל המתעניינים לעקוב באופן שוטף אחר הפרסומים המתעדכנים בעמוד זה.

לתשומת לבכם: הגשת ההצעות לקולות הקוראים תעשה דרך אתר האינטרנט של קק"ל, במערכת הממוחשבת ובטופס מקוון בלבד, כאמור גם בהוראות הכלליות להגשת הצעות. לא תיבחנו הצעות שתוגשנה בדרך אחרת.

אנו מודים לכל המשתתפים בהליכי שיתוף הציבור ובהליכי הקולות הקוראים, ומאחלים הצלחה למציעים.

נוהל קולות קוראים

[המשך...](#)

מסמכים כלליים בנושא קולות קוראים

[המשך...](#)

הודעות בכל הקולות קוראים לפרויקטים

[המשך...](#)

אודותינו

- מי אנחנו?
- שקיפות בקק"ל
- היסטוריה
- הקופסה הכחולה
- בולי קק"ל
- תרומה והוקרה
- כנסים, משלחות ושיתופי פעולה
- חדשות קק"ל
- פרויקטים חדשים
- הודעות דוברת קק"ל
- מכרזים, התקשרויות, קול קורא ומשרות פנויות
- מכרזים
- הודעה על כוונת התקשרות עם ספק יחיד
- הודעה על מיזמים משותפים ושיתופי פעולה
- משרות עובדים פנויות וועדות איתור
- קול קורא
- פניה מוקדמת למידע (RFI)
- הרשמה לדיור מכרזי קק"ל
- הגשת בקשות לשיתופי פעולה וחסויות
- צרו קשר

ראיתם אש?

התקשרו 102 למכבי אש

הרשמה למועדון ידידי קק"ל

113 / מאי 2017

נספח יב' - תקציב קק"ל באתר קק"ל

חלק ממהפכת השקיפות, באתר קק"ל (www.kkl.org.il) מפורסם תקציב הארגון, כפי שאושר על ידי הדירקטוריון. ניתן למצוא מידע זה בכתובת: <http://www.kkl.org.il/about-us/organizational-transparency/organization-budget/>

עברית English | Instagram | YouTube | Facebook

קרון קימת לישראל


שנה גדולת אות A A A | צרו קשר | 1-800-350-550

חיפוש

- 115 חוגגים
- אודותינו
- חינוך
- הקהילה וקק"ל
- תכנון, מחקר ופיתוח
- מקרקעי קק"ל
- משק המים
- ייעור וסביבה
- טיולים ופנאי

דף הבית « אודותינו » שקיפות בקק"ל « תקציב קק"ל »

תקציב קק"ל



- אודותינו
- מי אנחנו?
- שקיפות בקק"ל
- פרוטוקולים
- תקציב קק"ל
- דו"ח כספי קק"ל
- הסדרי ניגוד עניינים
- קולות קוראים לפרויקטים
- היסטוריה
- הקופסה הכחולה
- בולי קק"ל
- תרומה והוקרה
- כנסים, משלחות ושיתופי פעולה
- חדשות קק"ל
- פרויקטים חדשים
- הודעות דוברת קק"ל
- מכרזים, התקשרויות, קול קורא ומשרות פניות
- הגשת בקשות לשיתופי פעולה וחסינות
- צרו קשר

ראיתם אש?

התקשרו 102 למכבי אש

הרשמה למועדון ידידי קק"ל

תקציב קק"ל לשנת 2017 [המשך...](#)

תקציב קק"ל לשנת 2016 [המשך...](#)

תקציב קק"ל לשנת 2015 [המשך...](#)

נספח יג' - הסדרי ניגוד עניינים באתר קק"ל

כחלק ממהפכת השקיפות, באתר קק"ל (www.kkl.org.il) מפורסמים הסדרי ניגודי העניינים של חברי הדירקטוריון ונושאי המשרה בארגון. ניתן למצוא מידע זה בכתובת: <http://www.kkl.org.il/about-us/organizational-transparency/conflict-of-interests-policy>

עברית | English | Instagram | YouTube | Facebook

שנה גדול אות A A A

קרן קימת לישראל 115 יצירה ירוקה KKL - JNF

קרן קימת לישראל 115 יצירה ירוקה KKL - JNF

צרו קשר | 1-800-350-550

חיפוש

115 חוגגים | אודותינו | חינך | הקהילה וקק"ל | תכנון, מחקר ופיתוח | מקרקעי קק"ל | משק המים | ייעור וסביבה | טיולים ופנאי

דף הבית « אודותינו » שקיפות בקק"ל « הסדרי ניגוד עניינים

הסדרי ניגוד עניינים

לראשונה בתולדותיה, קק"ל מציבה סטנדרטים חדשים ומתקדמים של הסדרת חשש לניגודי העניינים של דירקטורים ונושאי המשרה בחברה

מידע ומסמכים כלליים [המשך...](#)

הסדרי ניגוד עניינים של חברי דירקטוריון קק"ל [המשך...](#)

הסדרי ניגוד עניינים של נושאי משרה בארגון [המשך...](#)

אודותינו

- מי אנחנו?
- שקיפות בקק"ל
- פרוטוקולים
- תקציב קק"ל
- דו"ח כספי קק"ל
- הסדרי ניגוד עניינים
- קולות קוראים לפרויקטים
- היסטוריה
- הקופסה הכחולה
- בולי קק"ל
- תרומה והוקרה
- כנסים, משלחות ושיתופי פעולה
- חדשות קק"ל
- פרויקטים חדשים
- הודעות דוברת קק"ל
- מכרזים, התקשרויות, קול קורא ומשרות פנויות
- הגשת בקשות לשיתופי פעולה וחסינות
- צרו קשר

ראיתם אש?

התקשרו 102 למכבי אש

הרשמה למועדון ידידי קק"ל

נספח יד' - טופס הגשת בקשה לקבלת חסות מקק"ל

באתר קק"ל (www.kkl.org.il) קיים טופס הגשת בקשה דיגיטלית לקבלת חסות מקק"ל. ניתן למצוא הטופס בכתובת: <http://www.kkl.org.il/tenders/sponsorship-request>

עברית | English
Instagram | YouTube | Facebook

קרן קימת לישראל

שנה גודל אות A A A | צרו קשר | 1-800-350-550

דף הבית « אודותינו » מכרזים, התקשרויות, קול קורא ומשרות פניות « טופס בקשה לקבלת חסות

טופס הגשת בקשה לקבלת חסות מקק"ל

* נא לשים לב: לטופס הפנייה יש לצרף הצהרה (לחצי/ כאן להורדת הקובץ) וקבצים נוספים. נא לעיין בכל הטופס טרם מילואו ולוודא שכל הקבצים הדרושים ברשותך.

* סוג הבקשה שיתוף פעולה מתן חסות

* נושא הפעילות

פרטי מגיש הבקשה

<input style="width: 95%;" type="text"/>	שם מלא של גוף המבקש <input style="width: 95%;" type="text"/>
<input style="width: 95%;" type="text"/>	מספר ח"פ /ע"ר /ע"מ <input style="width: 95%;" type="text"/>
<input style="width: 95%;" type="text"/>	אחר <input style="width: 95%;" type="text"/>
<input style="width: 95%;" type="text"/>	טלפון <input style="width: 95%;" type="text"/>
<input style="width: 95%;" type="text"/>	איש קשר מטעם המבקש שם פרטי <input style="width: 95%;" type="text"/>
<input style="width: 95%;" type="text"/>	שם משפחה <input style="width: 95%;" type="text"/>
<input style="width: 95%;" type="text"/>	אישיות משפטית <input style="width: 95%;" type="text"/>
<input style="width: 95%;" type="text"/>	דוא"ל <input style="width: 95%;" type="text"/>
<input style="width: 95%;" type="text"/>	כתובת <input style="width: 95%;" type="text"/>
<input style="width: 95%;" type="text"/>	טלפון נייד <input style="width: 95%;" type="text"/>

פרטי הבקשה

* תוכן ותיאור הפעילות בקצרה

* הקשר של הבקשה לאחד או יותר מהנושאים הבאים

* תיאור מפורט של הקשר בין הבקשה לפעילותה של קק"ל

* כיצד יבוא לידי ביטוי מתן החסות מקק"ל

* מועד תחילת ביצוע הפעילות

* משך הפעילות

* האם הפעילות או חלק ממנה הינו מסחרי כן לא

* קהל היעד אליו פונה/מיועדת הפעילות

* צפי מספר משתתפים בפעילות

* מיקום ביצוע הפעילות המבוקשת (יש לפרט האם מדובר גם בשטח קק"ל)

* עלות הפעילות הכוללת בכסף /או בשווה כסף (ללא פסיקים)

* סכום החסות המבוקש מקק"ל (ללא פסיקים)

* האם מדובר בפעילות שהתקיימה בעבר? כן לא

* האם יש גורמים נוספים המעורבים בכסף או בשווה כסף בפעילות זו כן לא



האישורים הנדרשים לצרוף לבקשה

No file chosen Choose File

* הצהרה

No file chosen Choose File

* צירוף אומדן מפורט של מרכיבי הפעילות

No file chosen Choose File

* במקרה שהמזיע הוא עמותה / מלכ"ר / חל"צ יש לצרף אישור ניהול תקין בתוקף

No file chosen Choose File

* במקרה שהמזיע הוא חברה או שותפות, יש לצרף מסמך עדכני מרשם החברות המעיד על רישום תאגיד כחוק וכי החברה אינה חברה מפרה / דו"ח עדכני מרשם השותפויות, המציין את פרטי השותפים

No file chosen Choose File

* אישורים כדון לניהול ספרים, בהתאם לחוק עסקאות גופים ציבוריים (אכיפת ניהול חשבונות, תשלום חובות מסו שכר מינימום והעסקת עובדים זרים כדון), התשל"ו – 1976 שהינם בתוקף במועד הקובע וניקוי מס במקור

תנאים כלליים להגשת הבקשה

אין בהגשת פנייה זו כדי להטיל חובה על קק"ל להשתתף ו/או להעניק חסות לפעילות זו.
קק"ל תבחן את הבקשות שיוגשו ותכריע בבקשות אלה בין היתר בהתאם לתקציבים שיועמדו לרשותה, בהתאם לפעילויות שיש בהן לקידום מטרת קק"ל ולתכנית קק"ל.
לקק"ל שיקול דעת בלעדי לאשר ו/או לסרב וזאת משיקולים נוספים מהאמור ולפונה לא תהיה כל טענה, תביעה או דרישה בעניין זה.

* שדה חובה



נספח טו' - טופס הגשת בקשה לשיתוף פעולה עם קק"ל

באתר קק"ל (www.kkl.org.il) קיים טופס הגשת בקשה דיגיטלית לשיתוף פעולה עם קק"ל. ניתן למצוא הטופס בכתובת: [/http://www.kkl.org.il/tenders/cooperation-request](http://www.kkl.org.il/tenders/cooperation-request)

עברית English |

קרן קימת לישראל

שנה גדול אות A A A
צרו קשר | 1-800-350-550

115 חוגגים
אודותינו
חינוך
הקהילה וקק"ל
תכנון, מחקר ופיתוח
מקרקעי קק"ל
משק המים
ייעור וסביבה
טיולים ופנאי

דף הבית « אודותינו » מכרזים, התקשרויות, קול קורא ומשרות פניות « טופס בקשה לשיתוף פעולה

טופס הגשת בקשה לשיתוף פעולה עם קק"ל

* נא לשים לב: לטופס הפנייה יש לצרף הצהרה (לחצ'י כאן להורדת הקובץ) וקבצים נוספים. נא לעיין בכל הטופס טרם מילואו ולוודא שכל הקבצים הדרושים ברשותך.

* סוג הבקשה

שיתוף פעולה מתן חסות

* נושא הפעילות

* פרטי מגיש הבקשה

<p style="color: #4f7942; font-weight: bold;">* שם מלא של גוף המבקש</p> <input style="width: 95%; border: 1px solid #ccc;" type="text"/>	<p style="color: #4f7942; font-weight: bold;">* אישיות משפטית</p> <input type="checkbox"/>
<p style="color: #4f7942; font-weight: bold;">* מספר ח"פ/ע"ר/ע"מ אחר</p> <input style="width: 95%; border: 1px solid #ccc;" type="text"/>	<p style="color: #4f7942; font-weight: bold;">* דוא"ל</p> <input style="width: 95%; border: 1px solid #ccc;" type="text"/>
<p style="color: #4f7942; font-weight: bold;">* טלפון</p> <input style="width: 95%; border: 1px solid #ccc;" type="text"/>	<p style="color: #4f7942; font-weight: bold;">* כתובת</p> <input style="width: 95%; border: 1px solid #ccc;" type="text"/>
<p style="color: #4f7942; font-weight: bold;">* איש קשר מטעם המבקש שם פרטי שם משפחה</p> <input style="width: 45%; border: 1px solid #ccc;" type="text"/> <input style="width: 45%; border: 1px solid #ccc;" type="text"/>	<p style="color: #4f7942; font-weight: bold;">* טלפון נייד</p> <input style="width: 95%; border: 1px solid #ccc;" type="text"/>

* פרטי הבקשה

* תוכן ותיאור הפעילות בקצרה

* הקשר של הבקשה לאחד או יותר מהנושאים הבאים

* תיאור מפורט של הקשר בין הבקשה לפעילותה של קק"ל

* מועד תחילת ביצוע הפעילות

* משך שיתוף הפעולה המבוקש

* האם הפעילות או חלק ממנה הינו מסחרי

* קהל היעד אליו פונה/מיועדת הפעילות

* צפי מספר משתתפים בפעילות

* מיקום ביצוע הפעילות המבוקשת (יש לפרט האם מדובר גם בשטח קק"ל)

* עלות הפעילות הכוללת בכסף ו/או בשווה כסף (ללא פסיקים)

* החלק היחסי בתקציב הפעילות המבוקשת מקק"ל (ללא פסיקים)

* האם מדובר בפעילות שהתקיימה בעבר?

* האם יש גורמים נוספים המעורבים בכסף או בשווה כסף בפעילות זו

* חינוכי ציוני

* קיימות

* חיזוק הפריפריה

* תיאור:

ש"ח

0

* האם מדובר בפעילות שהתקיימה בעבר? כן לא

* האם יש גורמים נוספים המעורבים בכסף או בשווה כסף בפעילות זו? כן לא

האישורים הנדרשים לצרוף לבקשה

<input type="checkbox"/> בחר קובץ	<input type="checkbox"/> לא נבחר קובץ	* הצהרה
<input type="checkbox"/> בחר קובץ	<input type="checkbox"/> לא נבחר קובץ	* צירוף אומדן מפורט של מרכיבי הפעילות
<input type="checkbox"/> בחר קובץ	<input type="checkbox"/> לא נבחר קובץ	* במקרה שהמזיע הוא עמותה / מלכ"ר / חל"צ יש לצרף אישור ניהול תקין בתוקף
<input type="checkbox"/> בחר קובץ	<input type="checkbox"/> לא נבחר קובץ	* במקרה שהמזיע הוא חברה או שותפות, יש לצרף מסמך עדכני מרשם החברות המעיד על רישום תאגיד כחוק וכי החברה אינה חברה מפירה / דו"ח עדכני מרשם השותפויות, המציין את פרטי השותפים
<input type="checkbox"/> בחר קובץ	<input type="checkbox"/> לא נבחר קובץ	* אישורים כדי לניהול ספרים, בהתאם לחוק עסקאות גופים ציבוריים (אכיפת ניהול חשבונות, תשלום חובות מסו שטר מינימום והעסקת עובדים זרים כדין), התשל"ו – 1976 שהינם בתוקף במועד הקובע וניקוי מס במקור
<input type="checkbox"/> בחר קובץ	<input type="checkbox"/> לא נבחר קובץ	* מסמך המפרט את מרכיבי האירוע ועלויות
<input type="checkbox"/> בחר קובץ	<input type="checkbox"/> לא נבחר קובץ	* מסמך מקורות תקציביים חתום ע"י מנכ"ל או חשב או רו"ח
<input type="checkbox"/> בחר קובץ	<input type="checkbox"/> לא נבחר קובץ	* אישור בכתב כי שיתוף הפעולה אינו סותר את תקנון הגוף המבקש

תנאים כלליים להגשת הבקשה

אין בהגשת פנייה זו כדי להטיל חובה על קק"ל להשתתף ו/או להעניק חסות לפעילות זו. קק"ל תבחן את הבקשות שיוגשו ותכריע בבקשות אלה בין היתר בהתאם לתקציבים שיועמדו לרשותה, בהתאם לפעילויות שיש בהן לקידום מטרות קק"ל ולתכנית קק"ל. לקק"ל שיקול דעת בלעדי לאשר ו/או לסרב וזאת משיקולים נוספים מהאמור ולפונה לא תהיה כל טענה, תביעה או דרישה בעניין זה.

* שדה חובה





לשכת היועץ המשפטי

27 ספטמבר 2016
כ"ד אלול תשע"ו

הנדון: הנחיות לטיפול בנושא ניגוד עניינים

בהתאם להחלטות האסיפה הכללית של קק"ל מיום 22.3.2016 ומיום 27.6.2016 מתפרסם בזה מסמך ההנחיות לטיפול בנושא ניגוד עניינים בקק"ל.

ההנחיות מבוססות, בין היתר, על הוראות הדין הרלוונטיות, הוראות תקנון שירות המדינה, הנחיות היועץ המשפטי לממשלה, פסיקת בתי המשפט והספרות המשפטית בנושא, והכול בהתאמות ובשינויים המחויבים ביחס לקרן הקימת לישראל.

כמקובל, היועץ המשפטי של הקק"ל הוא הגורם המרכזי את הטיפול בנושאי ניגוד עניינים בקק"ל, והנחיות אלה נועדו ליצור מערכת כללים שתסייע ליועץ המשפטי בעבודתו, ושתבהיר לממלאי תפקידים בקק"ל כיצד עליהם לפעול כדי להימנע מהימצאות במצב של חשש לניגוד עניינים.

א. כללי: הצורך בהסדרת נושאי ניגוד עניינים בקק"ל לנושאי משרה ולבעלי תפקידים בעלי סמכות

1. בדומה לכל תאגיד או רשות ציבורית, ממלאי תפקידים בקק"ל עלולים להימצא במצב של חשש לניגוד עניינים בפעילותם, כאשר עניין עליו הם מופקדים במסגרת תפקידם בקק"ל עלול להתנגש עם עניין אחר, הקשור לחייהם האישיים או לעניינו של קרוב שלהם, או עם תפקיד אחר עליו הם מופקדים במסגרת עבודתם או עיסוקיהם האחרים.
2. במגזר הציבורי, העיקרון האוסר על הימצאות במצב של חשש לניגוד עניינים מעוגן במספר הוראות חוק. לצד זאת, בית המשפט העליון קבע כי ההוראות החקוקות אינן ממצות את העיקרון האמור,

אשר מהווה חלק מהותי במשפט הציבורי, ומקורות נוספים לתחולתו כוללים גם את כללי הצדק הטבעי, כללי המנהל התקין וחובת ההגינות ותום הלב.¹

3. עוד קבע בית המשפט העליון, כי הצורך בהסדרת נושא ניגוד העניינים נובע הן מהמישור המעשי - כדי לוודא שהחלטות בעל תפקיד תתקבלנה על סמך שיקולים ענייניים ובכך תהינה מיטביות, והן מהמישור הערכי - כדי להבטיח את אמון הציבור בשירות הציבורי.²

4. לאור תפקידיה ומשאביה הציבוריים של קק"ל, החליטו דירקטוריון קק"ל והאסיפה הכללית להסדיר סוגיות של ניגוד עניינים, בהתאמה למתכונת פעילותה ולמאפייניה של הקק"ל.

ב. עריכת הסדרים למניעת חשש לניגוד עניינים

5. הסדרת הטיפול בנושאים של ניגוד עניינים נעשית באמצעות שורה של כלים, ובכללם: מתן הנחיות באשר לסוגיות עקרוניות רוחביות רלבנטיות למספר רב של ממלאי תפקידים, וכן עריכת הרצאות בנושא. אחד האמצעים העיקריים לטיפול בנושא הינו עריכת הסדרים פרטניים למניעת חשש לניגוד עניינים, שמשמעותם הטלת מגבלות על ממלאי תפקידים, המצויים בחשש לניגוד עניינים מלבצע תפקידים מסוימים, מלהשתתף בקבלת החלטות מסוימות או מלהפעיל סמכויות מסוימות.

6. הסדרים כאמור מגשימים את התכליות שנדונו לעיל אשר לצורך בהסדרת נושאי ניגוד עניינים, מבהירים ומכווינים התנהגות, וכן מאפשרים בקרה ופיקוח על קיומם. בנוסף, ההסדרים "מגנים" על בעליהם, קרי: ממלאי התפקידים הנמצאים בחשש לניגוד עניינים, אשר יפעלו בהתאם להנחיות המשפטיות שניתנו להם.

7. העקרונות לעריכת הסדרים כאמור מורכבים משלושה שלבים עיקריים:

7.1 איתור בעלי סמכות לקבלת החלטות והשפעה, במישרין או בעקיפין;

7.2 קבלת מידע מפורט אודות ענייניהם האישיים של בעלי הסמכות, באמצעות מילוי שאלונים לאיתור חשש לניגוד עניינים;

7.3 בדיקת זיקותיהם הפרטניות של ממלאי השאלונים לפעילות הקק"ל, ועריכת הסדרים פרטניים לפי הצורך, אשר כוללים פתרונות שונים לפי הנסיבות.

8. להלן דרכי ישום העקרונות לטיפול בניגוד העניינים בקק"ל.

¹ בג"צ 531/79 סיעת הליכוד בעיריית פתח-תקוה נ' מועצת עיריית פתח-תקוה ואח', פ"ד לד(2) 566 (1980).

² שם, בפס" 4.

9. מועד: ככלל, יש לבצע את הטיפול בסוגיית ניגוד העניינים של מועמד עובר למינויו כבעל תפקיד וכתנאי לעריכת הסכם העסקה. לעניין זה יוזכר כי ביום 22 במרץ 2016 אישרה האסיפה הכללית של קק"ל תיקון לתקנון בדמות הוספת סעיף 24 אשר קובע כדלקמן:

"לא ייבחר אדם כדירקטור או כנושא משרה בחברה אלא לאחר שמילא שאלון לבחינת חשש של ניגוד עניינים בנוסח שיקבע היועץ המשפטי של החברה.

היה והתבקש לעשות זאת על ידי היועץ המשפטי של החברה, יחתום הדירקטור או נושא המשרה על הסדר ניגוד עניינים תוך 120 ימים ממועד מינויו. מועד זה ניתן יהיה להארכה על ידי היועץ המשפטי של החברה לתקופות בנות 30 ימים ככל שיהיה בכך צורך. ההסדר יופקד בידי יו"ר ועדת הביקורת, היועץ המשפטי של החברה ומזכירת החברה.

הסדר ניגוד עניינים יפורסם בדרך ובכללים כפי שיפורטו בנוהל שיאושר על ידי האסיפה הכללית ויהיה בשים לב למקובל בחברות ממשלתיות."

10. מכיוון שמדובר בתהליך חדש בקק"ל, נערכים כעת הסדרים לבעלי תפקידים מכהנים בפועל, ובמקביל יש להקפיד על עריכת הסדרים כתנאי למינויים חדשים (בעלי תפקידים מכהנים ומועמדים עתידיים - להלן במסמך זה: "**בעלי תפקידים**" או "**מועמדים**"). יודגש, כי במסגרת טיטוט נוהל מינויים בכירים המתגבשת בימים אלה, מובהר לכל מועמד, כי מילוי שאלון ניגוד עניינים וחתימה על הסדר ניגוד עניינים הינם תנאי למינויו או לכהונתו של המועמד לתפקיד.

11. ככלל, מתכונת הפעולה הנדרשת בהליכים מעין אלה היא כדלקמן:

12. תחולה: יש לאתר את בעלי סמכות לקבלת החלטות והשפעה בקק"ל או בגופים קשורים, כגון הימנותא בע"מ, ובכלל זאת, כלל חברי הדירקטוריון, עובדים, יועצים, מתמודדים במכרז ובעלי תפקיד אחרים, בתשלום או בהתנדבות, שהם בעלי סמכות כאמור, או הממליצים, המייצעים והמשפיעים על בעלי סמכות כאמור. יודגש כי יש להסדיר סוגיות של ניגוד עניינים אשר לכל בעל תפקיד כאמור במנותק מהתקן אותו הוא ממלא (כגון עובד, יועץ, מתנדב וכו').³

13. שרטוט מעגל ראשון - עניינים אישיים: יש לקבל מידע שלם, מפורט ומדויק, אודות ענייניהם האישיים של בעלי התפקידים. לשם כך, נדרשו בעלי התפקידים למלא שאלונים לאיתור חשש לניגוד עניינים. השאלונים כוללים שאלות על ענייניהם האישיים, תפקידיהם, קשריהם לקק"ל, נכסיהם וכיו"ב. השאלונים כוללים גם שאלות בדבר ענייניהם של מקורבים לבעלי תפקידים, שכן גם הם עשויים להקים אינטרס עבור בעלי התפקידים.

14. השאלונים אותם התבקשו בעלי התפקידים למלא הוכנו תוך היעזרות בגרסת שאלון ברירת המחדל המוצע על-ידי היועץ המשפטי לממשלה ובמסגרת התקנון של נציבות שירות המדינה, תוך התאמתם

³ ר' הנחיות היועץ המשפטי לממשלה 1.1707. בנושא העסקת "יועצי חינוך" ויועצים בתשלום (עודכן בשנת 2013), במסגרתה נקבע כי "העסקת יועצים חיצוניים... אמורה להיות מוסדרת עימם... לרבות הסדרת שאלות אתיות, כגון ניגוד עניינים וכיוצא באלה."

- לאופי הפעילות של קק"ל, ובכלל זאת, תוך התייחסות לפירוט תפקידים קודמים של ממלאי השאלונים, קשריהם לפעילות קק"ל ולאינטרסים נוספים.⁴
15. ככל שנדרש, הועברה פניה לממלאי השאלונים בשאלות הבהרה ובקשות לפירוט ולמתן פרטים נוספים אשר למידע שמסרו בשאלונים, בכתב או בעל-פה.
16. לפי הצורך ולפי שיקול דעתו של היועץ המשפטי, ניתן לפנות לקבלת מידע נוסף ממקורות עצמאיים גלויים, ומגורמים רלבנטיים נוספים.
17. שרטוט מעגל שני - פעילות קק"ל: בדיקת קיומן של פעילויות והתקשרויות בקק"ל הקשורות לזיקותיהם הפרטניות של ממלאי השאלונים. במסגרת זו, נערכת בדיקה רוחבית ומעמיקה בקק"ל על מחלקותיה, ובדגש בעניין פרויקטים במפ"ק, בתחום ההתקשרויות עם גורמים חיצוניים, ובתחום עסקאות מקרקעין (הימנותא), שהסתיימו במהלך 12 החודשים האחרונים, שמתנהלים בהווה, ושידוע כי הם מתוכננים לעתיד, לרבות פרויקטים פוטנציאליים שטרם אושרו באופן סופי. במאמר מוסגר יצוין, כי החלטת מוסדות קק"ל בדבר הטמעת קריטריונים ברורים ושקופים לציבור לשם בדיקת בקשות לפרויקטים, שיתופי פעולה, חסויות ומיזמים משותפים ע"י קק"ל מצמצמת את החשש לקיומו של ניגוד עניינים בקרב מקבלי החלטות.
18. בדיקת חפיפה בין המעגלים: היועץ המשפטי (בין בעצמו ובין בסיוע צוות חיצוני) יבחן את הפעילויות בקק"ל הקשורות לענייניהם של ממלאי השאלונים ביחס לתפקידם ולסמכויותיהם בקק"ל, ובכך אם ממלאי השאלונים עשויים להימצא במצב של חשש לקיומו של ניגוד עניינים. לעניין זה יש יודגש:
- 18.1 הגדרת תפקיד - בחלק מהמקרים בקק"ל, הגדרות התפקיד הרשמיות אינן ממצות את כלל הסמכויות הנתונות לבעל התפקיד בפועל, או שאינן מעודכנות. עקב כך, בדיקה זו אורכת זמן רב מהמצופה. יודגש, כי לאחר הסדרת המבנה הארגוני וחלוקת הסמכויות בין בעלי התפקיד במסגרת העבודה הנערכת כיום ע"י חברה חיצונית שהועסקה (חב' מאטריקס), צפוי הדבר להקל על בדיקות עתידיות ועריכת הסדרים. ככל שנדרש, היועץ המשפטי נועץ עם מנהל היחידה הרלבנטית, כדי להבין היטב את תפקידו ואת סמכויותיו של ממלא השאלון בקק"ל, וכדי לבחון אם מתקיים חשש כאמור.
- 18.2 איסוף מידע - מידע בדבר הימצאות בניגוד עניינים יכול להימסר על-ידי גורמים נוספים, ואין חשיבות לשאלת מניעיו של מוסר המידע.⁵

⁴ הנחיות היועץ המשפטי לממשלה 1.1555 בנושא עריכת הסדרים למניעת ניגוד עניינים בשירות המדינה (עודכן בשנת 2015) ("הנחיות היועץ המשפטי").

⁵ בע"א 2444/98 טרבלסי נ' ראש-המועצה המקומית נתיבות ואח', פ"ד נב(3) 849 (1998) קבע בית המשפט כי אין משמעות לכך שהטענה בדבר ניגוד עניינים הועלתה רק לאחר שקם אינטרס לאדם בהעלאתה.

- 18.3 עניינים נוגדים מגוונים – בבחינת עניינים נוגדים, יש לתת את הדעת לכך שאלה יכולים לנגוע בהיבטים חומריים, כמו גם בשיקולים של כבוד ויוקרה, קבלת מעמד או תפקיד, אהדה בתקשורת, רצון להיטיב עם מקורבים (שלא בהכרח בהיבטים חומריים), כוונה לפגוע באחרים ועוד.
- 18.4 האם עניינים שונים יכולים להתלכד - אף אם ענייניו של בעל תפקיד לכאורה מתלכדים באופן היוצר זהות או חפיפה בין אינטרסים, אין בכך כדי לרפא חשש להימצאות בניגוד עניינים. זאת מפני שלגורמים שונים יכולות להיות דרכים שונות להגשמת מטרותיהם, העלוות להיות מנוגדות, וכן מכיוון שייתכן שהעניין האישי יכול לשנות או למנוע את השגת התוצאה הטובה ביותר מבחינת האינטרס של הקק"ל.⁶
- 18.5 ניגוד עניינים מוסדי - ענייניו האישיים של מועמד כוללים גם עניינים שמקורם בתפקיד ציבורי או מוסדי אחר שהוא ממלא. במקרה זה, שבו בעל תפקיד בקק"ל ממלא תפקיד נוסף, מנותק ועצמאי ביחס לתפקידו שבקק"ל, וכאשר חלק מהנושאים שבטיפולו במסגרת תפקידיו השונים חופפים זה את זה, כך שבמסגרת אחד מתפקידיו שבקק"ל הוא יכול להשפיע על הנושא שמצוי באחריותו במסגרת תפקידו השני, או ההיפך, אזי קם חשש להימצאות בניגוד עניינים (מוסדי).⁷
19. הערכת החשש - משנמצא חשש לקיומו של ניגוד עניינים אשר לבעל תפקיד, יש לבחון את מידת האינטנסיביות הכלולה בו, תוך מתן דגש, בין היתר, לשלושה היבטים:⁸
- 19.1 כמות העניינים שלגביהם קיים חשש לניגוד עניינים;
- 19.2 סוג הנושאים שבהם מתעורר החשש - האם הם בעלי חשיבות במילוי התפקיד? האם ניתן לבודדם?;
- 19.3 תדירות החפיפה - האם החשש מתקיים באופן תדיר?
20. הרף הנדרש - לא כל נגיעה מעלה חשש. על רמת האינטנסיביות להצביע על אפשרות ממשית או על קיומו של חשש סביר, שהוא מעבר לחשש אפשרי תיאורטי בלבד.⁹

⁶ טנה שפניץ ניגוד עניינים במגזר הציבורי למעשה ולהלכה (2013) (להלן: "שפניץ") בעמ' 97.

⁷ ר' חוות דעת הוועדה למניעת ניגוד עניינים של נבחר ציבור ברשויות המקומיות - עקרונות כלליים (2.0), מעודכן לחודש פברואר 2014 וכן שפניץ (הייש 7 לעיל) בעמ' 60 ו-117; כן ר' לעניין זה חוות דעתנו בנושא "יקק"ל - הסדרים למניעת ניגוד עניינים מוסדי של חברי דירקטוריון המכהנים גם בתפקידים בכירים ברשויות מקומיות" מיום 2 במרץ 2016 (מצ"ב כנספח להנחיות אלה).

⁸ ר' סעיף 21 להנחיות היועץ המשפטי (הייש 5 לעיל).

⁹ בג"צ 202/90 י.ב.מ. ישראל בע"מ נ' משרד המשפטים, פ"ד מה(2) 265 (1990) בפסי 11 ואילך; בג"צ 6259/10 העמותה לקידום דרך אחרת נ' שר האוצר (פורסם בנבו, 13.12.2010).

21. בנוסף, די בכך שישנו חשש אובייקטיבי לקיומו של ניגוד עניינים, מבלי שיהיה צורך להוכיח קיומו של ניגוד עניינים בפועל. הטעמים לכך הם קידום יעילות - כדי שלא יתקיימו דיונים אשר עלולים להתבטל בסופו של דבר; כדי לתת מענה לחשש שלא ניתן יהיה לתקן ולהשיב את הגלגל לאחור בשל המציאות שכבר נוצרה לאחר קבלת החלטה נגועה בניגוד עניינים בפועל; לאור הקושי הפרקטי בהוכחת ניגוד עניינים; וכמובן - גם לצורך שימור מראית פני הצדק והמינהל התקין. מדובר אפוא בכלל מניעתי, ובהתאם לכך, עריכת הסדר למניעת חשש לניגוד עניינים איננה מעידה על דופי בהתנהלות, ואיננה מטילה ספק ביושרתו של אדם.¹⁰

22. פתרונות אפשריים: בהתאם לאמור לעיל, יש לערוך הסדר פרטני לנטרול החשש, במסגרתו בעל התפקיד יתחייב לקבל על עצמו מגבלות למניעתו. לצורך בחינת החשש ומציאת פתרון ניתן להתייעץ עם מנהל היחידה הרלבנטית בקק"ל או עם חטיבת משאבי אנוש ומינהל. הסדרים כאמור כוללים קשת של פתרונות שונים לפי הנסיבות, ולהלן יוצגו העיקריים שבהם.¹¹

22.1 פסילת בעל התפקיד - זוהי החלופה הקיצונית ביותר, המתאימה למקרים בהם ישנם ניגודי עניינים רבים, מתמידים ואינטנסיביים, חשובים וחריפים, כך שלא נותר מנוס מלנקוט בה. פתרון זה עלול להרתיע ולהרחיק מועמדים מוכשרים וראויים, ויש ליישמו באופן זהיר ואחראי, כאשר לא ניתן לנטרל את ניגוד העניינים באמצעים אחרים, פוגעניים פחות.¹²

22.2 פסילה חלקית והעברת סמכות לבעל תפקיד אחר - חלופה זו אפשרית כאשר ניתן לתחום ולבודד את ניגוד העניינים, העוסק בנושאים מסוימים בהם מטפל בעל התפקיד, וכאשר ניתן להעביר את הטיפול בהם מבלי שייפגעו. כמו-כן, ככל שניתן, יש לשאוף כי העברת הסמכות לא תהיה למי שכפוף לבעל התפקיד, וכאשר אין ברירה אלא לעשות כן (למשל משום תחום המומחיות הנדרש), יש לשקול ליווי ע"י בעל תפקיד נוסף, שאינו כפוף לבעל התפקיד המצוי בחשש לניגוד עניינים. בעל התפקיד הנוסף, ילווה, יפקח או ייעץ למחליף, והוא יכול להיות עובד הלשכה המשפטית, חטיבת הכספים, עובד יחידת ביקורת הפנים, או גוף רלבנטי אחר.¹³

22.3 הימנעות - במקרים שבהם ניגוד העניינים מתון יותר, ומוגבל לנושא שאין חובה כי בעל התפקיד יהיה מעורב בו באופן אישי, ניתן לנקוט בפתרון לפיו בעל התפקיד יימנע מטיפול

¹⁰ ברק-ארז משפט מינהלי בעמ' 531. ר' למשל בג"צ 1100/95 קאסוטו נ' ראש עיריית ירושלים ואח', פ"ד מט(3) 691 (1995), בפס' 11: "בבחוננו סיטואציה אשר בה נטען ניגוד עניינים, אין צורך להשתכנע כי הלכה למעשה נוצר ניגוד עניינים. די בכך שמבחינת הנתונים האובייקטיביים, ועל סמך השיקולים המבוססים על ניסיון החיים והשכל הישר, קיימת אפשרות סבירה שהנושא בשתי כהונות ציבוריות או המכהן בתפקיד ציבורי ובעיסוק פרטי, עלול להגיע למצב של ניגוד עניינים... המבחן הוא מבחן אובייקטיבי, מבחנו של האדם הסביר היודע את כל פרטי העניין: האם אדם כזה, המסתכל מבחוץ, היה גורס שהתפקידים שאותם ממלא פלוני עשויים ליצור ניגוד עניינים, עד כי לא יוכל לפעול ללא משוא פנים ודעה קדומה".

¹¹ יצוין כי בשירות המדינה עומדת בפני עורך ההסדר האפשרות להיוועץ עם גורמים נוספים כגון נציבות שירות המדינה ומשרד היועץ המשפטי לממשלה. ר' הנחיות היועץ המשפטי, הי"ש 5 לעיל.

¹² ע"א 6983/94 פחימה נ' פרץ, פ"ד נא(5) 829 (פורסם בנבו, 5.1.1998).

¹³ שפניץ (ה"ש 7 לעיל), בעמ' 172, 175.

בנושא. יש לתת את הדעת ולהגדיר את ההימנעות באופן מקיף, כך שתכלול את רשימת הפעולות המותרות והאסורות בעניין, כגון קבלת החלטת, השתתפות בדיון, מתן הנחיות והבעת דעה - אף באופן לא פורמלי, קבלת פרוטוקול והתעדכנות בנושא.

22.4 לעניין זה כותבת טנה שפניץ כך: "הפרשנות היא שההימנעות חלה על כל טיפול בנושא הנגוע בחשש לניגוד עניינים... הימנעות מהשתתפות בפרום יכולה ללבוש שלוש צורות: הימנעות מהצבעה, הימנעות מהשתתפות בדיון והימנעות מנוכחות בדיון. הדרך השלישית עדיפה מכולן משום שכבר בעצם הנוכחות בדיון יש כדי להשפיע על המשתתפים האחרים." מבקר המדינה הצביע על הצורך בהימנעות כוללות, שאינה מסתכמת בהימנעות מהשתתפות בדיון או בהצבעה בלבד, מכיוון ש"עובד בכיר בארגון עשוי להיקלע למצב ניגוד עניינים גם שלא במסגרת דיוני הנהלה, אלא במסגרת חילופי שעות ועמדות, לרבות התייעצויות לא רשמיות, שיחות עם אנשים בארגון וכד"ו".¹⁴

22.5 אשר לנקיטה בפתרונות של פסילה חלקית והעברת סמכות לבעל תפקיד אחר והימנעות, יש לבחון, אם מדובר בסמכות לקבלת החלטה הנתונה לבעל התפקיד באופן בלעדי, או שבעל התפקיד מהווה חלק מגוף רב משתתפים, כגון ועדה מצביעה או מנקדת. לעניין זה, יש לתת את הדעת לגודל הגוף. כך, ככל שהגוף מורכב ממספר משתתפים רב יותר, קטנה השפעתו של בעל התפקיד בו, וגדל הסיכוי כי האינטרס הנוגד שלו "ידולל" בין עמדותיהם של יתר המשתתפים.¹⁵

22.6 ליווי או שיתוף גורם נוסף - לעיתים די בשיתוף גורם נוסף כדי לנטרל את החשש להימצאות בניגוד עניינים, כך שבעל התפקיד לא יפעל לבדו. השיתוף יכול להיות במסגרת של חובת התייעצות, דיווח, קבלת החלטה משותפת וכיו"ב.

22.7 גילוי - לעיתים מתן פומבי וחשיפה "לאור השמש" יכול לשמש אמצעי הרתעה המפיג את החשש לניגוד עניינים. במקרים של חשש לניגוד עניינים מצומצם וחלש, די בגילוי, אפשר גם בתוספת חובת דיווח והנמקה, לגורם שייקבע מראש בהתאם לנסיבות (ככלל – היועץ המשפטי של קק"ל).

¹⁴ שפניץ (הייש 7 לעיל) בעמ' 175, 176 וכן מבקר המדינה דו"ח שנתי 2006 ולחשבונות שנת הכספים 2005 97 (2007). עוד ר' בג"צ 3480/91 אורי ברגמן נ' ר' רבינוביץ, חברת הוועדה (המשיבה 1), פ"ד מז(3) 716 (1993).

¹⁵ כך, למשל, כשעסקין ב-37 חברי דירקטוריון בקק"ל, וכוח ההשפעה של חבר דירקטוריון בודד "מדולל" באופן יחסי, הרי שיש בכך כדי להקטין את החשש המתלווה להשפעת אינטרסים חיצוניים על קבלת החלטה. ור' לעניין זה: טנה שפניץ ניגוד עניינים במגזר הציבורי למעשה ולהלכה (2013) ("שפניץ") בעמ' 339: "ככל שמספר החברים בגוף קטן יותר כך ההשפעה של כל אחד מהחברים בו רבה יותר... ככל שהגוף גדול יותר, מתרבים הסיכויים שישתתפו בו בעלי תפקידים עם אינטרסים מגוונים שינטרלו זה את זה. כל אלה תורמים לכך שאם אכן יש לבעלת התפקיד אינטרס נוגד, סביר שבגוף גדול תהיה השפעתו של האינטרס הנוגד קטנה יותר. בעמ' 177: "בגוף רב משתתפים מסתפקים לעיתים בקביעה שבעל התפקיד יימנע מטיפול בנושא הנגוע בניגוד עניינים בלי לקבוע מי יטפל בנושא במקומו. במקרה זה, ההנחה היא שאין צורך בהסדר מיוחד משום שבעל התפקיד הנגוע עניינים הוא אחד מכמה חברים וההימנעות שלו לא תיצור בעיה בקבלת החלטות. כאן יש להדגיש את הסיכון הכרוך בבחירת פתרון ההימנעות הנחזה כפתרון "ידידותי": הסיכון הוא שאינטרס מסוים לא יקבל את הטיפול המגיע לו ואז יעצם ההיעדרות או ההימנעות יש בהן משום מעילה בתפקיד." "

22.8 פתרונות לצמצום המעגל הראשון - אפשרויות נוספות לפתרון החשש הן באמצעות פעולות שינקוט בעל התפקיד בחייו האישיים, שינטרלו את האינטרס החופף. דוגמאות לכך הן התפטרות מהגוף האחר בו מכהן בעל התפקיד, העברת סמכות, מכירת נכסים, החזקת נכסים ב"נאמנות עיוורת" וכיו"ב.

23. פתרונות עזר: ניתן לשלב פתרונות נוספים, באופן עצמאי כאשר מדובר בחשש לניגוד עניינים קל ולא אינטנסיבי, או במקביל ובנוסף לפתרונות העיקריים שנסקרו לעיל.¹⁶

23.1 גילוי, תיעוד ודיווח - לגורם שיקבע מראש בהתאם לנסיבות. מודעות לחשש מפני ניגוד עניינים היא חלק מהפתרון, שכן כשלעצמה יש בה כדי להרתיע את בעל התפקיד מלהחליט או מלהפעיל סמכות בניגוד עניינים, נוכח הידיעה שפעולותיו ידועות לגורמים נוספים. לעיתים די בתיעוד החלטות והנימוקים לקבלתן כדי לנטרל חשש. לעניין זה יש לבחור גורם בעל כשירות ומשאבים לקבל את הדיווח בדבר ניגוד העניינים (ככלל, היועץ המשפטי).

23.2 הבחנה בין המישור הכללי למישור הפרטני - לעיתים בעל תפקיד יכול להיות מנוע מטיפול בנושא מסוים פרטני לגביו יש לו עניין נוגד, אך בהתאם לנסיבות, הוא יהיה ראוי לעסוק בסוגיה הכללית, למשל ברמת מאקרו של קביעת מדיניות וקריטריונים כלליים, מבלי להידרש לעניין הפרטני. כך, למשל, הקפדה, כי חברי הדירקטוריון יעסקו בקבלת החלטות של מדיניות וקריטריונים, וימעטו את התערבותם בהחלטות פרטניות ביחס להקצאת משאבים, תסייע בהקטנת החשש לניגוד עניינים בו הם עלולים להימצא.

24. קווים מנחים ושיקולים נוספים במציאת פתרונות:

24.1 מידתיות - על ההגבלות שבהסדר להיות במידה הנדרשת כדי לנטרל את ניגוד העניינים.¹⁷

24.2 מחיר סביר - יש לבחור בפתרון שניתן יהיה ליישם ולפקח עליו מבלי להטיל משאבים רבים מדי על קק"ל. כך לדוגמה, פתרון של ליווי גורם נוסף, המצריך הידרשות כפולה של שני גורמים באופן תדיר לאותה שאלה, עלול להטיל מעמסה כבדה ומסרבלת מדי, וייתכן כי חלף זאת עדיף לבחור בהעברת סמכות לבעל תפקיד אחר. השיקולים שיש לשקול כדי לבחון את יעילותו של הסדר נוגעים למורכבותו, אופן הפיקוח עליו, המידע עליו הוא מסתמך, האם הוא מעכב את פעילות החברה וכיו"ב.¹⁸

¹⁶ שפניץ (הייש 7 לעיל) בעמ' 183 ואילך.

¹⁷ בג"צ 595/89 שמעון ואח' נ' הממונה על מחוז הדרום במשרד הפנים ואח', פ"ד מד(1) 409 (1990).

¹⁸ ע"מ 4011/05 דגש סחר חוץ (ספנות) בע"מ נ' רשות הנמלים (חברת נמלי ישראל פיתוח ונכסים בע"מ) (פורסם בנבו, 11.2.2008) בפס' 70: "תפיסה האומרת כי פעילותו של בעל זיכיון המופקד על שירות חיוני לציבור, תהא נתונה כל העת תחת עיניה הפקוחות של הרשות הציבורית כדי לוודא שלא מתבצעות בה פעולות הנוגעות בניגוד עניינים, משקפת מצב לא בריא בבסיסו. מתן שירות חיוני לציבור אמור להיות בנוי על תשתית ניהולית איתנה, הרואה לנגד עיניה את טובת השירות בלבד, וזוכה לאימונו המלא של הציבור באשר לתקינות פעולותיה. הטלת מערכת תנאי פיקוח על בעל זיכיון, המיועדת להבטיח שלא

- 24.3 מטרת ההסדר היא להיטיב עם קק"ל תוך איזון עם אינטרסים חשובים נוספים - הכלל
המנחה בעת עריכת הסדרי ניגוד עניינים איננו לאזן בין הגנה על האינטרס האישי של בעל התפקיד לבין האינטרס הציבורי, אלא לשמור ולהגן על האינטרס הציבורי: "... גם כאשר נראה שהפתרון משרת אינטרס אישי של איש ציבור, על האינטרס האמיתי שביסודו להיות האינטרס הציבורי בהמשך כהונתו ולא מתן טובת הנאה אישית". יחד עם זאת, בעת עריכת הסדר יש לקחת בחשבון את הפגיעה בחופש העיסוק של בעל ההסדר, ושיקולי יעילות בקק"ל.¹⁹
- 24.4 מהות התפקיד - בעת עריכת ההסדר יש לתת את הדעת לאופי התפקיד של בעל הסדר. ככלל, תפקידי פיקוח, ביקורת, חקירה והנחיה, וכן תפקידים ביצועיים, תפקידים הכוללים שיקול דעת, תפקידים של בעלי מעמד בכיר, המקבלים החלטות משמעותיות ביותר (בדגש על החלטות שעניינן הקצאת משאבי הארגון), מהווים כולם שיקולים נסיבתיים המצביעים על צורך להחמיר בבדיקה ובפתרון הנדרש.
25. לצד נקיטה בפתרונות כאמור, על הסדר לכלול היבטים נוספים:
- 25.1 ההיבט הטמפורלי: הסדר למניעת חשש לניגוד עניינים מבוסס על המידע שהתקבל מהמועמד והמידע אודות פעילויות קק"ל במועד עריכת ההסדר, דהיינו, מדובר ב"צילום מצב" קיים. עם זאת, מובן כי שני המעגלים עליהם מבוסס ההסדר הינם דינאמיים ויכולים להשתנות, באופן שעשוי לרכך או להחמיר את החשש לניגוד עניינים, ואת הפתרונות לנטרולו. לפיכך על ההסדר לכלול התחייבויות מטעם בעל ההסדר להודיע על כל שינוי עתידי בנסיבות, ולבקש הנחיות מהייעוץ המשפטי כיצד לנהוג. במקרים המתאימים, אפשר שייערך לבעל התפקיד הסדר ניגוד עניינים חדש, אשר ייתן ביטוי לשינויים משמעותיים שחלו באחד (או יותר) משני המעגלים בהם הוא פועל.
- 25.2 יובהר במסגרת ההסדר כי האחריות להימנע ממצב של ניגוד עניינים מוטלת על בעל ההסדר, ולכן עליו לדווח על כל עניין שבידיעתו העלול להעמידו במצב של חשש לניגוד עניינים, אף אם לא נשאל לגביו במפורש.
- 25.3 בעת עריכת הסדר יש לתת את הדעת גם למצב העניינים שישרור לאחר שיחדלו להתקיים הנסיבות המקימות חשש לניגוד עניינים ולמתן הוראת "צינון", לפיה בעל ההסדר יתחייב להימנע מלקבל טובת הנאה מגורם שהוא מוסמך במסגרת תפקידו בקק"ל, במישרין או

¹⁹ יפעל מתוך ניגוד עניינים, בבחינת "כלב שמירה" בכל עיתות השנה, ולאורך שנים רבות, מצביעה על ליקוי מובנה במערך ההפעלה של השירות, המחייב שינוי...".
¹⁹ זמיר, ניגוד עניינים בשירות הציבורי ניגוד עניינים במרחב הציבורי (2009), בעמ' 305; שפניץ (ה"ש 7 לעיל) בעמ' 140 ואילך.

בעקיפין, להעניק לו זכות, אלא בחלוף פרק זמן ממועד הטיפול באותו גורם, או בכפוף לאישור הייעוץ המשפטי.

25.4 לצורך השוואה יצוין כי חוק שירות הציבור (הגבלות לאחר פרישה), תשכ"ט-1969, קובע הוראה דומה למתואר לעיל, לפרק זמן של שנתיים מסיום הטיפול בגורם, או אם חלפה שנה מיום פרישתו של העובד, או אם ניתן היתר.

26. שיתוף בעל התפקיד ומתן הזדמנות להישמע: במסגרת עריכת הסדר תינתן הזדמנות לבעל התפקיד להשמיע עמדתו ולהסביר את ענייניו בדבר הנסיבות העובדתיות, קיומו של חשש ועיצוב הפתרון המתאים. בפרט נכונים הדברים אשר להסדר שנערך למי שכבר ממלא תפקיד בפועל, להבדיל ממועמד שטרם מונה.

27. תפקיד היועץ המשפטי: עריכת הסדרים למניעת חשש לניגוד עניינים, ובכלל זאת נקיטה בכל אחת מהפתרונות אשר הוצגו לעיל, איננה נעשית באופן עצמאי לפי שיקול דעת בעל התפקיד, אלא היא צריכה להיעשות על-ידי הלשכה המשפטית, לאחר בחינת מכלול הנסיבות וניתוח המצב העובדתי. הסיבות לכך הן:

27.1 מכיוון שבעל התפקיד נמצא בחשש לניגוד עניינים הרי שגם הפתרון שיבחר עשוי לנבוע מההטיה הקיימת לגביו;

27.2 קיים ספק אם בעל התפקיד יכול לבחור את הפתרון המיטבי והמידתי לגביו הוא, בין היתר מפני שהוא עלול להחמיר עם עצמו כדי "לשדר" שהתנהלותו ללא רב;

27.3 בעל התפקיד אינו בעל כשירות מתאימה ואינו מודע לקשת האפשרויות לנטרול חשש;

27.4 נדרש, כי גורם אובייקטיבי בעל מומחיות יערוך את ההסדר ויהווה "חותמת כשירות" שתזכה לאמון הציבור.

28. מתכונת ההסדר: ההסדר ייערך בכתב ויכלול את המסד העובדתי המקים את הצורך בעריכתו, והוראות אופרטיביות הנוגעות להתחייבויות בעל ההסדר. ההוראות האופרטיביות תכלולנה גם התחייבות כללית להימנע מניגוד עניינים, ולעדכן או לפנות לייעוץ המשפטי בכל שינוי עובדתי.

29. ביצוע: בהתאם לקבוע בסעיף 24 לתקנון קק"ל, השאלון, ההסדר ומסמכים נוספים, ככל שישנם, יתויקו ויישמרו במשרד היועץ המשפטי, יו"ר ועדת הביקורת ומזכירות החברה, כשם שמחזיקים מסמך רגיש ואישי. בנוסף, היועץ המשפטי יעביר את החלקים האופרטיביים בהסדר, שאינם חסויים, למנכ"ל, לממונה על בעל ההסדר, למנהל/ת חטיבת משאבי אנוש ומינהל, ולגורמים הנדרשים להיות מעורבים ביישום ההסדר, כגון הגורמים המחליפים או המלווים את בעל ההסדר. הממונה על בעל ההסדר, או גורם אחר לפי העניין, יהיה אחראי על ביצועו. בכל הקשור לחברי הדירקטוריון, תהא האחראיות לביצוע ההסדר מוטלת על מזכירות החברה.

30. חריג - כורח השעה: לעיתים בעל תפקיד מחויב לפעול למרות קיומו של ניגוד עניינים עקב היעדר חלופות ראויות, בבחינת הרע במיעוטו. כדי למזער את הנזק, ניתן ללוות פעולות אלה בדיווח בדיעבד. דוגמא לכך היא כאשר מתעורר צורך לפעול בדחיפות או כאשר נתקלים בקשיים מהותיים באיתור כוח אדם בעל כשירות לתפקיד מסוים, שאולי אינו "אטרקטיבי" מספיק או שדורש מומחיות הקשורה לקהל מצומצם שכל חבריו נגועים בחשש לניגוד עניינים.²⁰

31. מתן פומבי להסדר: האסיפה הכללית של קק"ל החליטה ביום 22 במרץ 2016 על שינוי תקנון בהתייחס לעריכת הסדרים למניעת ניגוד עניינים, ובכלל זאת לפרסום ההסדר, כך: "הסדר ניגוד עניינים יפורסם בדרך ובכללים כפי שיפורטו בנהל שיאושר על ידי האסיפה הכללית ויהיה בשם לב למקובל בחברות ממשלתיות." נוהל פרסום הסדרי ניגוד העניינים מתפרסם בד בבד עם הנחיות אלו.

32. קביעת נהלים לצמצום שיקול הדעת - באופן כללי, ככל שייקבעו ויורחבו נהלים ובהם קריטריונים מנחים ומנגנונים אחידים לגבי התוויית שיקול הדעת בקבלת החלטות ואופן קבלת החלטות, כך יצטמצם החשש לניגוד עניינים. קק"ל נמצאת כיום בעיצומו של הליך הסדרת עניין זה (בדגש על תחום הפרויקטים, ותחום שיתופי הפעולה והמיזמים המשותפים). יש לוודא, כי במסגרת זו תינתן הדעת גם לנהלי גיוס כספים ומימון פרויקטים, נהלי מינויים וכוח אדם, נהלי אישור עסקאות מקרקעין, וכן נהלי ממשל תאגידי (מנגנוני קבלת החלטות בחברה, סמכויות דירקטוריון, הגדרות תפקידים וסמכויות).

33. כלי עזר: מצ"ב כנספח להנחיות אלה תמצות האמור לעיל במתכונת של "ציק-ליסט" שנועד לסייע במיפוי חשש אפשרי לניגוד עניינים ובעריכת הסדרים.

ג. אמצעים נוספים למניעת ניגודי עניינים

34. לצד ההנחיות הנ"ל בדבר עריכת הסדרי ניגוד עניינים, תיערכנה הרצאות והשתלמויות לעובדי קק"ל, גם אם אינם נדרשים להסדר ניגוד עניינים אישי. יודגש, כי הרצאה בעניין מניעת ניגוד עניינים הועברה לדירקטוריון קק"ל במסגרת יום עיון שנערך ב-7.03.2016.

35. בנוסף, מצ"ב כנספח להנחיות אלה מסמך בנושא אמות מידה ומתכונת מוצעת לעריכת הסדרים למניעת ניגוד עניינים מיום 12 במאי 2015 של מחלקת ייעוץ וחקיקה (ייעוץ) במשרד המשפטים, המופנה אל היועצים המשפטיים במשרדי הממשלה וביחידות הסמך הממשלתיות. המסמך כולל דוגמאות לעניינים אישיים של בעלי תפקידים (המעגל הראשון) אשר עשויים להקים חשש

²⁰ בג"צ 508/83 מעוף נתיבי אויר בע"מ נ' שר התחבורה, פ"ד לח(3) 533 (1984).

להימצאות בניגוד עניינים, ודוגמאות לפתרונות מוצעים בקשר להן. מסמך זה מהווה כלי עזר לצורך עריכת ההסדרים.

בכבוד רב,



דניאל טבקוב-סדן, עו"ד
ממונה על תכנון מדיניות, מעקב ובקרה



נדב עשקול, עו"ד
היועץ המשפטי



לשכת היועץ המשפטי

27 ספטמבר 2016
כ"ד אלול תשע"ו

הנדון: קק"ל - הנחיות לטיפול בנושא ניגוד עניינים - כלי עזר

להלן כלי עזר לעריכת הסדרים למניעת חשש לניגוד עניינים. האמור להלן מהווה "צ'קליסט" שנועד לסייע במיפוי חשש אפשרי לניגוד עניינים ובעריכת הסדרים, ואין בו כדי להחליף את מסמך ההנחיות המלא לטיפול בנושא ניגוד עניינים, המתפרסם בד בבד עם מסמך זה.

הנושא	נקודות לבדיקה
<p><u>המועמד</u> <u>ותפקידו</u> <u>בקק"ל</u></p>	<p>(1) דירקטור / נושא משרה / עובד שאינו נושא משרה / יועץ / מתנדב / אחר _____ בקק"ל / ב _____ ;</p> <p>(2) התפקיד המדובר כפוף ל _____ וממונה על _____ ;</p> <p>(3) התפקיד כולל סמכויות כלהלן: - _____ ;</p> <p>(4) האם התפקיד כולל סמכויות פיקוח, ביקורת, חקירה או הנחיה; או סמכויות ביצועיות או אשר כוללות שיקול דעת נרחב: _____ ;</p>
<p><u>ענייני</u> <u>המועמד</u></p>	<p>(5) לאחר קבלת מידע מפורט מהמועמד באמצעות מילוי שאלון, וככל שנדרש לאחר פניות נוספות אליו, וממקורות פומביים נוספים, עולה כי ענייני המועמד הקשורים לקק"ל, לרבות לפרויקטים ולהתקשרויות עם גורמים חיצוניים, שהסתיימו במהלך 12 החודשים האחרונים, שמתנהלים בהווה ושידוע כי הם מתוכננים לעתיד; ואלה ענייני המועמד הקשורים לקק"ל:</p>

<p>(15) האם מדובר בסמכות לקבלת החלטה הנתונה לבעל התפקיד באופן בלעדי, או שבעל התפקיד מהווה חלק מגוף רב משתתפים, כגון ועדה מצביעה או מנקדת? _____;</p> <p>(16) אם מדובר בגוף, מהו גודלו? _____ (ככל שמורכב ממספר משתתפים רב יותר גדל הסיכוי כי האינטרס הנוגד "ידולל" בין עמדותיהם המשתתפים);</p> <p>(17) יש לשאוף כי ההעברה לא תהיה למי שכפוף למועמד; אם אין ברירה אלא להעבירה לכפוף, למשל משום תחום המומחיות הנדרש, יש לשקול ליווי בעל תפקיד נוסף שאינו כפוף.</p>		
<p>(18) האם יש חובה כי המועמד יהיה מעורב בדבר באופן אישי? _____;</p> <p>(19) האם ניתן לבודד את ניגוד העניינים? _____;</p> <p>(20) האם מדובר בסמכות לקבלת החלטה הנתונה לבעל התפקיד באופן בלעדי, או שבעל התפקיד מהווה חלק מגוף רב משתתפים, כגון ועדה מצביעה או מנקדת? _____;</p> <p>(21) אם מדובר בגוף, מהו גודלו? _____ (ככל שמורכב ממספר משתתפים רב יותר גדל הסיכוי כי האינטרס הנוגד "ידולל" בין עמדותיהם המשתתפים);</p> <p>(22) יש להגדיר את תחום ההימנעות באופן מקיף ומדויק, ולכלול, לפי הצורך, גם הימנעות מהשתתפות בדיונים, ממתן הנחיות, מקבלת דיווח וכיו"ב.</p>	הימנעות	
<p>(23) הליווי יכול להיות במסגרת של חובת התייעצות, דיווח, קבלת החלטה משותפת.</p>	ליווי גורם נוסף	
<p>(24) במקרים של חשש לניגוד עניינים מצומצם וחלש; ניתן להוסיף גם חובת דיווח והנמקה לגורם שייקבע מראש.</p>	גילוי	
<p>(25) פתרונות בתחום ענייניו האישיים של המועמד אשר מקימים חשש לניגוד עניינים - התפטרות, העברת סמכות, מכירת נכסים, החזקת נכסים ב"נאמנות עיוורת", גילוי.</p>	פתרונות מחוץ לקק"ל	
<p>(26) הגורם האחראי על קבלת הדיווח בדבר ניגוד העניינים - הלשכה המשפטית של קק"ל.</p>	גילוי, תיעוד ודיווח	פתרונות עזר

<p>(27) לעיתים בעל תפקיד יכול להיות מנוע מטיפול בנושא מסוים פרטני לגביו יש לו עניין נוגד, אך בהתאם לנסיבות, הוא יהיה רשאי לעסוק בסוגיה הכללית, למשל ברמת מאקרו, קביעת מדיניות וקריטריונים כלליים, מבלי להידרש לעניין הפרטני.</p>	<p>הבחנה בין המישור הכללי למישור הפרטני</p>	
<p>(28) האם הפתרון מידתי - האם ניתן לבחור בפתרון אחר, פוגעני פחות, ששיג את המטרה? ; _____</p> <p>(29) האם הפתרון מבוסס על מידע מדויק ומהימן? ; _____</p> <p>(30) מה יהיה אופן הפיקוח על הפתרון? _____</p> <p>; _____</p> <p>(31) האם נקיטה בפתרון תאט ותקשה על פעילות הקק"ל? ; _____</p> <p>(32) האם הפתרון דורש מחיר סביר אשר למשאבים שיידרשו בקק"ל כדי ליישמו? _____</p>		<p><u>קווים</u> <u>מנחים</u> <u>באישור</u> <u>פתרון</u></p>
<p>(33) תינתן הזדמנות לבעל התפקיד להשמיע עמדתו ולהסביר את עניינו בדבר הנסיבות העובדתיות, קיומו של חשש ועיצוב הפתרון המתאים. בפרט נכונים הדברים אשר להסדר שנערך למי שכבר ממלא תפקיד בפועל, להבדיל ממועמד שטרם מונה.</p>		<p><u>שימוע</u></p>
<p>(34) על ההסדר לכלול התחייבויות מטעם בעל ההסדר להודיע על כל שינוי עתידי בנסיבות, ולבקש הנחיות מהייעוץ המשפטי כיצד לנהוג;</p>	<p>ניגוד עניינים עתידי</p>	<p><u>הוראות</u> <u>נוספות</u> <u>בהסדר</u></p>
<p>(35) יש לתת את הדעת גם לכללים שיחולו לאחר שיחדלו להתקיים הנסיבות המקימות חשש לניגוד עניינים ולמתן הוראת "צינון", לפיה בעל ההסדר יתחייב להימנע מלקבל טובת הנאה מגורם שהוא מוסמך במסגרת תפקידו בקק"ל, במישרין או בעקיפין, להעניק לו זכות, אלא בחלוף פרק זמן ממועד הטיפול באותו גורם, או בכפוף לאישור הייעוץ המשפטי.</p>	<p>צינון</p>	<p><u>ואופן</u> <u>עריכתו</u></p>
<p>(36) יובהר בהסדר כי האחריות להימנע ממצב של ניגוד עניינים מוטלת על בעל ההסדר, ולכן עליו לדווח על כל עניין שבידיעתו העלול להעמידו במצב של חשש לניגוד עניינים, אף אם לא נשאל לגביו במפורש ולפעול בהתאם להנחיותיו של היועץ המשפטי.</p>	<p>היקף</p>	

<p>(37) על הסדר להיערך בכתב ולכלול את המסד העובדתי המקים את הצורך בעריכתו, והוראות אופרטיביות הנוגעות להתחייבויות בעל ההסדר. ההוראות האופרטיביות יכללו גם התחייבות כללית להימנע מניגוד עניינים ולעדכן או לפנות לייעוץ משפטי בכל שינוי עובדתי.</p>	<p>מתכונת ההסדר</p>	
<p>(38) ההסדר ומסמכים נוספים ככל שישנם יתוקו ויישמרו במשרד היועץ המשפטי, יו"ר ועדת הביקורת ומזכירות החברה, כשם שמחזיקים מסמך רגיש ואישי ;</p> <p>(39) היועץ המשפטי יעביר את החלקים האופרטיביים בהסדר, שאינם חסויים, למנכ"ל, לממונה על בעל ההסדר, למנהל/ת חטיבת משאבי אנוש ומינהל, ולגורמים הנדרשים להיות מעורבים ביישום ההסדר כגון הגורמים המחליפים או המלווים את בעל ההסדר ; הממונה על בעל ההסדר, או גורם אחר לפי העניין, יהיה אחראי על ביצועו. בכל הקשור לחברי הדירקטוריון, תהא האחראיות לביצוע ההסדר מוטלת על מזכירות החברה.</p>		<p><u>ביצוע</u></p>



לשכת היועץ המשפטי

20 בדצמבר 2016
כי כסלו תשע"ז

הנדון: הנחיות לפרסום הסדרי ניגוד עניינים בקק"ל

בהתאם להחלטת האסיפה הכללית של קק"ל מיום 27.6.2016, מובאות בזה הנחיות המעגנות את העקרונות למתן פומבי להסדרי ניגוד העניינים הנערכים בקק"ל.
הנחיות אלו אושרו בהחלטת האסיפה הכללית מיום 14.12.16, והן מחייבות אפוא את הדירקטורים והעובדים בקק"ל.

א. מבוא - העקרונות שעל בסיסם נערכים הסדרים למניעת חשש לניגוד עניינים

1. חבר דירקטוריון של קק"ל, עובד הקק"ל או ממלא תפקיד בקק"ל או בגוף קשור, עלול להימצא במצב של חשש לניגוד עניינים בפעילותו בדירקטוריון או בעבודתו, לפי העניין, כאשר עניין עליו הוא מופקד עלול להתנגש עם עניין אחר הקשור לחייו האישיים או לקרוב שלו, או עם תפקיד אחר עליו הוא מופקד במסגרת עבודתו או עיסוקיו האחרים.
2. בהתאם לכך ולאור תפקידיה ומשאביה הציבוריים של קק"ל, החליטה הנהלת קק"ל להסדיר סוגיות של ניגוד עניינים בחברה, לאור העקרונות המשפטיים הכלליים שהתפתחו בפסיקה ובשירות הציבורי, בין היתר מכח כללי מנהל תקין, חובת ההגינות ותום הלב, והכל בהתאמה למתכונת פעילותה של הקק"ל.
3. עקרונות ההליך לאיתור חשש לניגוד עניינים וקביעת הסדר למניעתו, כוללים, בשלב הראשון, איתור בעלי סמכות לקבלת החלטות והשפעה, ובכלל זאת, כלל חברי הדירקטוריון, וכן עובדים שהם בעלי סמכות כאמור או הממליצים, המייעצים והמשפיעים על בעלי סמכות כאמור, באמצעות ניתוח ומיפוי של המבנה הארגוני ותחומי פעילות של החברה.

4. בעלי הסמכות מתבקשים למלא שאלונים לאיתור חשש לניגוד עניינים, הכוללים מידע מפורט על ענייניהם האישיים, תפקידיהם, קשריהם לקק"ל, נכסיהם וכיו"ב.
5. לאחר מכן, נבדקות זיקותיהם הפרטניות של ממלאי השאלונים לפעילות הקק"ל, ככל שישנן כאלה, ונערכים להם הסדרים פרטניים למניעת חשש לניגוד עניינים, לפי הצורך. הסדרים כאמור כוללים פתרונות שונים לפי הנסיבות, והכול כמפורט במסמך "הנחיות לטיפול בנושא ניגוד עניינים", המתפרסם במקביל למסמך זה.
6. בימים אלה נמצא ההליך המתואר לעיל בעיצומו. המדובר בצעד משמעותי, אשר לו מרכיבים רבים כגון יצירת נהלים והטמעתם, ועריכת בדיקות רוחביות ומעמיקות אשר לכלל תחומי פעילות קק"ל כדי לאתר זיקות או קשרים בין ממלאי השאלונים לבין קק"ל. יצוין, כדי לסבר את האוזן ועל רקע התהליך אשר החל בקק"ל לפני מספר חודשים, כי מערכת הסדרת נושא ניגודי העניינים הקיימת כיום בשירות המדינה היא פיתוחם של חוקים, כללים והנחיות, שגובשו באופן מדורג במשך עשרות שנים. בדומה, יש להניח, כי יישום כללי ניגוד העניינים בקק"ל אף הוא יוביל לפיתוחים עתידיים אפשריים.

ב. פרסום הסדרים למניעת חשש לניגוד עניינים – רקע עיוני

7. המלומדת שפניץ דנה בשאלת פרסום הסדרי ניגוד עניינים, סקרה את הגישות השונות בעניין והדגישה את החשיבות במתן משקל לשיקולים של הגנה על פרטיותם וסודותיהם המסחריים של צדדים שלישיים. כך היא ציינה:¹

"שאלה היא אם יש לפרסם ברבים הסדרים לניגוד עניינים ויש לה כמה גישות. יש שיאמרו כי מי שמצטרף למערכת הציבורית צריך להיות מוכן להיחשף בציבור, גם כשמדובר בענייניו הפרטיים; אחרים סבורים שהעובדה שאדם ממלא תפקיד בשירות הציבורי אינה מצדיקה פרסום של ענייניו הפרטיים גם אם הדין מתיר זאת... כדי להשיב על שאלת הפרסום במקרה ספציפי יש להביא בחשבון שהמידע המפורט בהסדר נוגע לעיתים קרובות לא רק לבעל התפקיד עצמו אלא גם לבני משפחתו, לשותפיו העסקיים, ללקוחותיו ולגורמים אחרים שעמם הוא נמצא בקשר."

8. הנחיית היועץ המשפטי לממשלה בנושא "מתן פומבי להסדרים למניעת ניגוד עניינים של עובדי מדינה" (הנחיית היועץ) עומדת על חשיבותו של עקרון חופש המידע אך זאת במקביל לעמידה על כך שחובת הגילוי אינה מוחלטת שכן קיימים שיקולים רבי חשיבות העשויים להצדיק את הגבלתה,

¹ טנה שפניץ ניגוד עניינים במגזר הציבורי למעשה ולהלכה (2013) בעמ' 514.

ובהתאם להוראות חוק חופש המידע, תשנ"ח-1998 ("חוק חופש המידע") ולאזוונים הכלולים בו, קובעת הנחיות למתן פומבי להסדרים למניעת ניגוד עניינים.²

9. האסיפה הכללית של קק"ל החליטה ביום 22 במרץ 2016 על שינוי תקנון בהתייחס לעריכת הסדרים למניעת ניגוד עניינים, ובכלל זאת לפרסום ההסדר, כך:

"הסדר ניגוד עניינים יפורסם בדרך ובכללים כפי שיפורטו בנוהל שיאושר על ידי האסיפה הכללית ויהיה בשים לב למקובל בחברות ממשלתיות."

10. עם זאת, נכון לשעה זו טרם גובשו כללים אשר לפרסום הסדרים למניעת ניגוד עניינים בחברות ממשלתיות. יצוין כי חוק חופש המידע חל על חברות ממשלתיות וזאת בשונה מקק"ל, עליה החוק אינו חל.

11. אחת ההשלכות המרכזיות לכך שחוק חופש המידע אינו חל על קק"ל היא שהמנגנון הקבוע בחוק, והמוזכר גם בהנחיית היועץ, שלפיו בכל מקום שבו מתעוררת שאלה בנוגע לפרסום הסדר ניתן להתייעץ עם משרד היועץ המשפטי לממשלה, ובכל מקרה ניתן לעתור על החלטה בנוגע לפרסום בפני בית משפט לעניינים מנהליים או בפני בית המשפט העליון, אינו קיים בקק"ל.³

12. בין היתר על רקע ההשלכה המוזכרת לעיל, עמדת הייעוץ המשפטי של קק"ל הינה, כי ככל שמדובר בסוגיה של הסדרים למניעת ניגוד עניינים, אשר מעוררים לעיתים היבטים של פגיעה בפרטיות גם בנוגע לצדדים שלישיים, אין מקום לתחולה ישירה של מכלול הוראות חוק חופש המידע, ונכון יותר להקיש מהם לשם גיבוש ההסדר הראוי לענייננו.

13. לאור האמור לעיל, להלן יובאו עקרונות למתן פומבי והגברת השקיפות להסדרים למניעת חשש לניגוד עניינים בקק"ל.

ג. מן הכלל אל הפרט – הנחיות לפרסום הסדרי ניגוד עניינים בקק"ל

- 13.1 בעת גיבוש הסדר ניגוד עניינים יובהר לבעל התפקיד, כי ייתכן שיינתן להסדר פומבי.
- 13.2 בקשה לפרסום הסדר ניגוד עניינים תופנה ליועץ המשפטי של הקק"ל, תוך ציון זהות הפונה, זהות בעל התפקיד שאליו מתייחסת הבקשה, והעילות לבקשה.
- 13.3 בקשה לגילוי הסדר ניגוד עניינים תטופל על-ידי היועץ המשפטי של הקק"ל, והוא יעבירה להתייחסות בעל התפקיד הרלוונטי.

² הנחיה 3.1005 מיום 15 ביוני 2005, עודכנה בחודש אוקטובר 2007.

³ ר' סעיף 14.ח להנחיית היועץ וכן סעיף 17 לחוק חופש המידע.

13.4 היועץ המשפטי יבקש מבעל ההסדר, בעת עריכתו או לאחר קבלת בקשה לגילוי, למסור עמדתו בנושא, ולציין, אם ישנם חלקים בהסדר, שהוא מבקש שיישארו חסויים, ואת הטעמים לכך. היועץ המשפטי יקיים דיאלוג עם בעל ההסדר, ויפעל לגיבוש מתכונת לגילוי מוסכם של ההסדר או חלקים ממנו.

13.5 דוגמאות לטעמים המצדיקים חיסיון, גם לפי חוק חופש המידע, הן פגיעה בפרטיות, בסודות מסחריים או מקצועיים, או בעניינו של צד ג' שאינו בעל ההסדר. פגיעה בבעל ההסדר בהיבטים אלו, ובפרט בהיבט של פגיעה בפרטיות, עלולה להיות חמורה במיוחד. לפיכך, ככלל, יש לכבד בקשת בעל ההסדר שלא לגלות פרטים בהקשר זה, ובכלל זאת פרטים הנוגעים לרכושו האישי ולמצבו הכספי, וכן להגן על מידע הנוגע לצדדים שלישיים המוזכרים בהסדר, למשל קרוביו או לקוחותיו.

13.6 מקום שבו מתבקש להעביר מידע הנוגע לצדדים שלישיים, היועץ המשפטי של קק"ל יידע אותם קודם לכן, ויאפשר להם להעביר את עמדתם.

13.7 בכל מקרה לא יגולה השאלון לאיתור חשש לניגוד עניינים שמילא בעל ההסדר, אלא ההסדר עצמו או חלקים ממנו, כמפורט במסמך זה.

13.8 ניתן לגלות הסדרים באופן חלקי תוך "השחרת" חלקים בהם. לדוגמא, אם עובד מנוע מלעסוק בעניין הקשור לחברה מסויימת בגלל קשריו עם מנכ"ל החברה, ניתן לציין כי הוא מנוע מלעסוק בעניין מבלי לציין את הסיבה לכך, אם ישנם טעמים המצדיקים זאת.

13.9 בכל מקרה שבו בכוונת היועץ המשפטי לפרסם מידע על אף התנגדות בעל ההסדר או צד שלישי, ולאחר שנערך דיאלוג ולא הצליחו הצדדים לגבש מתכונת מוסכמת לפרסום, יכריע בעניין גורם שיפוטי שימונה על-ידי היועץ המשפטי של קק"ל (כגון: שופט בדימוס).

13.10 לבעל ההסדר תינתן הזכות למנוע את הפרסום באמצעות התפטרותו מתפקידו בקק"ל, למעט אם סבר הגורם השיפוטי שמונה לפי סעיף 13.9 לעיל, מטעמים של חשש לפגיעה בטוהר המידות או בשל עניין עקרוני אחר, כי פרסום ההסדר (במלואו או בחלקו) מחויב על אף התפטרותו של בעל התפקיד.

13.11 היועץ המשפטי ישלים את הטיפול בבקשה לפרסום הסדר ניגוד עניינים בתוך 30 ימי עסקים. נגע ההסדר נשוא הבקשה לעניינו של צד ג' שאינו בעל ההסדר, רשאי היועץ המשפטי להאריך את תקופת הטיפול ב-21 ימי עסקים נוספים.


דניאל טבקוב-סדן, עו"ד

ממונה על תכנון מדיניות, מעקב ובקרה


נדב עשקאל, עו"ד
היועץ המשפטי



י' שבט תשע"ז
06 פברואר 2017

לכבוד,
מנהלי החטיבות
מנהלי האגפים העצמאיים
עמיתים יקרים,

הנדון: הסדרת הטיפול בסוגיית ניגודי עניינים – שלב ב'

כחלק מהליך תיקון הליקויים שאותרו ע"י משרד מבקר המדינה במסגרת הדו"ח שהתפרסם לאחרונה, ובהתאם להנחיית היו"ר והמנכ"ל בפועל, אנו נכנסים כעת לשלב השני בהסדרת הטיפול בסוגיית ניגודי העניינים בארגון.

במסגרת שלב זה, ייבחן הצורך בהכנת הסדרי ניגוד עניינים מפורטים לבעלי התפקידים הבאים:

- כל מנהלי האגפים בקק"ל;
- כל חברי ועדת המכרזים, ועדת ההעברות וועדת ההתקשרויות המיוחדות;
- **בחט' הכספים והכלכלה**: כל בעלי התפקידים באגף הכספים (זולת דרג מזכירותי / אדמיניסטרטיבי), כל החשבים והגזברים ביחידות השונות, כל עובדי מח' השכר, כל עובדי מח' קרנות ועזבונו;
- **בחט' החינוך**: כל מנהלי מרכזי השדה, כל מנהלי המחלקות;
- **במפ"ק ובמרחבים**: מנהל יח' הפיקוח, מנהל מח' כספים ותכניות עבודה, מנהלי האזורים, מתכנני המרחב, מהנדסי המרחב, מנהלי יחידות הביצוע המרחביות וסגניהם, מנהלי גוש יער;
- **בחט' מש"אין ומינהל**: כל בעלי התפקידים באגף הרכש והתחזוקה (זולת דרג מזכירותי / אדמיניסטרטיבי), מנהל מח' קליטה ופרישה;
- **בהנהלה**: מנהל בטחון ארצי, מנהל בטיחות עובדים;
- **בלשכה המשפטית**: כל היועצים המשפטיים האחראים על תחום ההתקשרויות;
- **באגף ההתקשרויות**: כל עובדי האגף (זולת דרג מזכירותי / אדמיניסטרטיבי);
- **בחט' גיוס משאבים**: מ"מ מנהלת אגף קש"צ, מנהל/ת מח' אירועים וסיוורים, מנהל/ת מח' תיירות ומשלחות, מנהל/ת מח' פרסומים, כל שליחי ההתרמה והצוואות;



- **בדוברות:** מ"מ דוברת, כל העובדים האחראים על רכש, שיווק, הפצה ופרסומים.
- **במכלול המקרקעין והימנותא** – בוצע מיפוי (בטיפול).
- וכן כל עובד נוסף, אשר לדעת מנהל היחידה הרלוונטית, הינו **בעל סמכות לקבל החלטות עפ"י שיקול דעתו, שעניינן הענקת זכות לאחר**, ובפרט בנושאי: כספים, התקשרויות, תרומות, מקרקעין ופרויקטים.

באחריות מנהלי היחידות להעביר לידי עו"ד מאי וסיליבצקי מהלשכה המשפטית, את פרטי בעלי התפקידים הנ"ל, עפ"י הפורמט הבא:

שם בעל התפקיד	שם התפקיד	תיאור התפקיד (ברמה המפורטת ביותר, הכוללת התייחסות לתחומי אחריות וסמכויות). בעניין זה ניתן להסתייע בנוסח המכרז לתפקיד המדובר.	זיקת בעל התפקיד לתחומי כספים / התקשרויות / תרומות / מקרקעין / פרויקטים.

נא לבצע את האמור עד יום 28/2/17.

בברכה,

דניאל טבקוב-סדג, עו"ד
ממונה על תכנון מדיניות, מעקב ובקרה

נדב עשהאל, עו"ד
היועץ המשפטי

העתיקים: דניאל עטר, יו"ר הדירקטוריון
כבי השופט (בדימוי) אורי שטרוזמן, יו"ר ועדת הביקורת
כבי השופט (בדימוי) יוסף (ספי) אלון, היועץ המיוחד לדירקטוריון קק"ל
חברי ועדת הביקורת
אלכס חפץ, מנכ"ל בפועל



הסדר למניעת חשש לניגוד עניינים - דניאל עטר

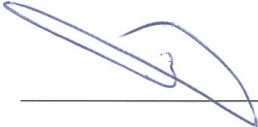
א. הרקע העובדתי לענייננו

1. החל מנובמבר 2015, הנני משמש יו"ר דירקטוריון קק"ל, ואני מועמד להתמנות כנציג קק"ל במועצת מקרקעי ישראל, מכוח חוק.
2. במסגרת ענייני האישיים:
 - 2.1 בבעלותי בית ביישוב גן נר, בבעלות בני בית ביישוב גן נר ובבעלות הוריי משק ובית במושב דבורה;
 - 2.2 עד לחודש מרץ 2015 שימשתי יו"ר מועצה אזורית גלבע, ובמהלך התקופה שבה שימשתי כיו"ר המועצה כאמור, בוצעו פרויקטים משותפים בין מועצת גלבע לבין קק"ל;
 - 2.3 כמו כן, עד לחודש מרץ 2015 שימשתי בתפקידים הבאים:
 - 2.3.1 יו"ר הוועדה המקומית לתו"ב גלבע;
 - 2.3.2 יו"ר דירקטוריון החברה הכלכלית גלבע;
 - 2.3.3 יו"ר דירקטוריון עמותת המתנ"ס-גלבע;
 - 2.3.4 יו"ר עמותת גדוד 13 גולני;
 - 2.4 בת זוגי מורה, בתי רופאת שיניים בקופת חולים כללית, ובני מקיים קשרים עסקיים עם קבוצת הילה (חברת הילה בע"מ) בתחום הנדל"ן;
 - 2.5 אני חבר סיעת העבודה העולמית במוסדות הלאומיים ונציג מטעמה בקרן הקימת לישראל.

ב. ההוראות האופרטיביות

3. אני מתחייב להימנע מטיפול, במסגרת כלל תפקידי ועיסוקי בקק"ל ובכלל זה בחברות הבת שלה (להלן: "קק"ל"), בכל עניין שעלול לגרום לי להימצא במצב של ניגוד עניינים, ובכלל כך אני מתחייב למלא אחר ההוראות שלהלן.
4. נוכח האמור לעיל, אני מתחייב כי **במסגרת ובתוקף** תפקידי ועיסוקי בקק"ל אמנע מכל טיפול הנוגע לענייני האישיים, כפי שפורטו בסעיף 2 לעיל (להלן: "ענייני האישיים"), ובשים לב מיוחד להיבטים של נדל"ן ושלטון מקומי.
5. מגבלת סעיף 4 הנוגעת לסעיפי משנה 2.2 – 2.3 תהא תקפה למשך שנתיים מיום סיום תפקידי האמורים בסעיפי המשנה, או מסיים קבלת הזכויות בקשר עם התפקידים האמורים, לפי המאוחר.

6. בלי לגרוע מהאמור, ככל שאדרש לטיפול כאמור במסגרת תפקידי כיו"ר הדירקטוריון, אעביר את הטיפול מראש ליו"ר עמית או לאחד מסגני היו"ר, לפי העניין, מבלי להנחותו או לדון עמו על תוכן הטיפול, בכל פורום או בכל דרך. ככל שהעברה כאמור תעשה בעניין שהיועץ המשפטי של קק"ל (להלן: "יועמ"ש קק"ל") או נציג ממושרדו אינו מודע לו (למשל, במהלך דיון שנציג יועמ"ש קק"ל אינו נוכח בו), אעדכן את יועמ"ש קק"ל בהקדם האפשרי.
7. על אף האמור בסעיף 4 לעיל, אין מניעה כי אטפל, במסגרת תפקידי בקק"ל, בנושאים כלליים אשר עשויים להשליך גם על ענייני האישיים, למשל במסגרת של קביעת קריטריונים ומדיניות, ובלבד שאינם כוללים טיפול בענייני האישיים באופן פרטני, אינם משליכים בעיקר או בלבד על ענייני האישיים, ואינם עשויים להשפיע על ענייני האישיים באופן ניכר ומשמעותי. ככל שאטפל בנושא כללי כאמור, אודיע בכתב, או באמצעות הודעה לפרוטוקול שיועלה על הכתב, לפורום הדן בנושא (למשל, דירקטוריון או ועדותיו) על הקשר לענייני האישי, ככל הניתן מראש ולכל המאוחר בתחילת הדיון בנושא.
8. האמור לעיל חל גם על טיפול הנוגע לתקצוב ולהקצאת משאבים בקק"ל, אך אין בו כדי למנוע ממני להשתתף בהצבעה אודות תקציב קק"ל בכללותו, אף אם התקציב כולל סעיפים פרטניים אשר משפיעים על ענייני האישיים בלבד, תוך שאודיע על כך בכתב, או לפרוטוקול שיועלה על הכתב, מראש. כך למשל, אהיה רשאי לדון בסך תיקצוב לגופים הציוניים הכוללים גם את תנועת העבודה העולמית, אך מבלי לגבש קריטריונים אשר ישפיעו על תנועת העבודה העולמית באופן ייחודי.
9. אודיע באופן מיידי ליועמ"ש קק"ל על כל שינוי בנסיבות העובדתיות שתוארו לעיל, וכן על כל עניין שבידיעתי העלול להעמיד אותי במצב של חשש לניגוד עניינים.
10. ידוע לי, כי בהתאם להחלטת האסיפה הכללית של קק"ל מיום 22 במרץ 2016, ובהתאם להנחיות יועמ"ש קק"ל בדבר פרסום הסדרי ניגוד עניינים מיום 27 בספטמבר 2016, הסדר זה עשוי לקבל פומבי, תוך שיילקחו בחשבון שיקולים של פרטיות, הגנה על סודות מקצועיים וענייניהם של צדדים שלישיים.



דניאל עטר

היום 29 בחודש 12, 2016.



תכנון מדיניות, מעקב ובקרה

ל' ניסן תשע"ו
08 מאי 2016

לכבוד,
מנכ"ל;
מנהל מפ"ק;
מנהלי המרחבים;
מתאמת פרויקטים ארצית

הנדון: טיפול בפרויקטים במהלך שנת 2016 – הנחיות לביצוע

1. וועדת ההנהלה ודירקטוריון קק"ל הכריזו על שנת 2016 כ"שנת היערכות", במהלכה תפעל קק"ל לתיקון הליקויים שנמצאו בדו"חות הביקורת של השנים האחרונות, ותטמיע נהל עבודה מסודרים ועדכניים, בהם, בין השאר, בתחום הפרויקטים.
2. כתולדה מכך, ביום 15.02.16 אישרה ועדת ההנהלה של קק"ל נוהל ביניים לטיפול בפרויקטים במהלך שנת 2016, וזאת עד לגיבוש ומעבר לנוהל קבוע, שיבוסס על קריטריונים מוגדרים מראש ו"קול קורא" שיפורסם בציבור.
3. להלן נביא בפניכם את ההנחיות לביצוע לנוהל הביניים בתחום הנהלים לשנת 2016. בעניין זה יש להבחין בין שלוש קטגוריות של פרויקטים:
 - שינוי החלטות בפרויקטים שאושרו בעבר ע"י ועדת פרויקטים עליונה;
 - פרויקטים שאושרו במרחבים, אך טרם נדונו בוועדת פרויקטים עליונה;
 - פרויקטים חדשים, שטרם עלו לדיון בכל פורום שהוא.

א. שינוי החלטות בפרויקטים שאושרו ע"י ועדת הפרויקטים העליונה

4. נכון לתחילת שנת 2016, קק"ל נמצאה בהליך ביצוע של 233 פרויקטים קיימים, שאושרו ע"י וועדת הפרויקטים העליונה, עפ"י המתכונת שהייתה נהוגה בקק"ל עד כה.
 5. לעתים מזומנות נדרשת קק"ל לדון בשינויים שונים בפרויקטים הקיימים, כך למשל: שינויים באמדן הפרויקט; שינויים הנחוצים בעקבות התקדמות העבודה בשטח; שינויים בעקבות קבלה או אי קבלה של תרומה לפרויקט; שינויים כתוצאה מהתקדמות בתכנון הפרויקט; שינויים ביחס למבצע העבודה (פדיון או ביצוע עצמי) ועוד.
 6. להלן הנחיות לשינוי החלטות בפרויקטים קיימים, כפי שאושרו ע"י וועדת ההנהלה:
 - (א) שינוי החלטות של ועדת הפרויקטים העליונה יבוצעו ע"י ועדה זו בלבד (כפוף לאמור בסעיף קטן ג' להלן).
- חברי ועדת הפרויקטים העליונה הם חברי ועדת ההנהלה, קרי: היו"ר, היו"ר העמית וסגני היו"ר, והם יהיו בעלי זכות ההצבעה בישיבות הוועדה.

משתתפי חובה מן הדרג המקצועי בישיבות וועדת הפרויקטים העליונה יהיו: מנכ"ל, יועמ"ש, מבקרת הפנים, מנהל מפ"ק, מנהל חטי' הכספים והכלכלה, מנהל חטי' גיוס משאבים, מנהל אגף מפעלי פיתוח במפ"ק, מנהל אגף תקציבים במפ"ק, מנהל אגף הייעור במפ"ק, מנהל אגף תכנון מתארי במפ"ק, מנהלי המרחבים הרלוונטיים (אליהם מתייחסים הפרויקטים הצפויים להידון בישיבת הוועדה), מנהלי האזורים הרלוונטיים, מנהל מחלקת התכנון במרחב.

(ב) הוועדה תרכז ע"י מתאמת הפרויקטים הארצית, אשר תערוך פרוטוקול ורישום מסודר של מהלך הישיבה, כאמור להלן.

(ג) ועדת הפרויקטים העליונה תהא רשאית להסמיך כל דרג שמתחתיה לטפל בשינויי החלטות במהלך "תקופת ההיערכות", בין לעניין מסוים ובין לסוגי עניינים מסוימים, בכפוף לכך שכל החלטה תדווח לוועדת הפרויקטים העליונה, וזו תוכל, במקרים המתאימים, לשנות את החלטת הדרג הנמוך יותר.

(ד) סדר יום וועדת הפרויקטים העליונה ייקבע ע"י יו"ר הוועדה (היו"ר), או מי שיוסמך מטעמו, ויכלול את מלוא הפרויקטים שבעניינם הוגשו המלצות המרחבים, לפי קדימות הגשת המלצה.

(ו) וועדת הפרויקטים העליונה תתכנס בתדירות נאותה, ותוך פרק זמן סביר מאז הגשת המלצת המרחב.

(ז) יש להקפיד, כי כל החלטה של ועדת הפרויקטים העליונה תבוסס על המלצה של גורמי המקצוע, קרי - של ועדות הפרויקטים המרחביות. ברור, כי ועדת הפרויקטים העליונה לא תהיה מחויבת לקבל את המלצת המרחב, אך היא ותחליט הוועדה לסטות או לדחות את עמדת גורמי המקצוע, יהיה עליה לנמק את הטעמים לכך.

(ח) על המלצת המרחב המועברת לוועדת הפרויקטים העליונה להיות מפורטת ומנומקת, תוך התייחסות וסקירה תמציתית של הנתונים הבאים:

1. תיאור קצר של הפרויקט (ככל הניתן בליווי מצגת תכנון);
 2. החלטה/ות קודמת/ות של ועדת הפרויקטים העליונה;
 3. תיאור הנסיבות שהובילו לצורך בשינוי ההחלטה/ות;
 4. סקירת החלופות שנשקלו ע"י המרחב;
 5. תיאור החלופה המומלצת ע"י המרחב, והנימוקים לה (לעיל ולהלן): "**המלצת המרחב**", תוך התייחסות לחלקה של קק"ל מסך תקציב הפרויקט;
 6. ההשלכות התקציביות של המלצת המרחב (קרי: אמדן הפרויקט ואמדן השינוי המבוקש);
 7. ככל שהמלצת המרחב תהיה על ביצוע בפדיון, ינומק הדבר (תוך התייחסות לסעיף 18 להסכם הקיבוצי מיום 14.09.2006, המתיר העברת עבודה לקבלני משנה **אך ורק** במקרים בהם אין יכולת עצמית לביצוע הפרויקט).
- * יודגש, כי המלצת המרחב לא תועבר בשום אופן לרשות המקומית (או ליום הפרויקט, לפי העניין), וזאת ע"מ לא לייצר הסתמכות על תוצרי דיונים פנימיים בתוך קק"ל.

(ט) הדיון בוועדת הפרויקטים העליונה יתועד במלואו, ויכלול את הנתונים הבאים (באחריות מתאמת הפרויקטים הארצית):

1. שמות המשתתפים והנעדרים;

2. מהלך הדיון ותקציר העמדות השונות המובאות ע"י המשתתפים (ככל שרלוונטי). לתקציר הדיון יצורפו כל החומרים הנלווים שהוכנו ע"י המרחב, לרבות המצגות שיוקרנו בדיון ;
3. עמדת מנהל חטי' גיוס משאבים בדבר היתכנות להשגת תרומה, או השגתה בפועל (ככל שרלוונטי).
4. ההחלטה, הנימוקים לה, ומהלך ההצבעה. כאמור, במידה שוועדת הפרויקטים העליונה תחליט שלא לאמץ את המלצת המרחב, יש לנמק מדוע.
5. ההחלטה תפרט את השינוי המאושר בפרויקט, את זהות הגורם המבצע, את ההשלכה התקציבית של השינוי, וכן את המועד האחרון לתחילת ביצוע.

(י) ככל שתבקש הגדלה של השתתפות קק"ל בפרויקט מסוים, על וועדת הפרויקטים העליונה לבסס את החלטתה על אמות מידה הנובעות משלושת יעדי שנת 2016, קרי: חינוך, סביבה ופריפריה (למעט אם הגדלת התקציב נובעת מתרומה ייעודית, שאז יינתן ביטוי לרצון התורם).

(יא) על מנהל חטי' הכספים והכלכלה לבצע מעקב אחר ניצול תקציב הפרויקטים לשנת 2016 עד לסיומו, תוך ביצוע שיוך מיידי של התקציב המאושר לפרויקטים הנ"ל לטובת המרחבים הרלוונטיים ובסעיפים התקציביים הרלוונטיים. על מנהל חטי' הכספים לעדכן את חברי ועדת הפרויקטים העליונה על ניצול תקציב הפרויקטים במהלך דיוני הוועדה.

(יב) החלטת וועדת הפרויקטים העליונה תיחתם ע"י מתאמת הפרויקטים הארצית וע"י יו"ר הוועדה לא יאוחר מ-14 ימים מיום הדיון. מתאמת הפרויקטים הארצית תזין את ההחלטה למערכת תעודות זהות ותצרף את כל הקבצים הנלווים (בדגש על הפרוטוקול המפורט).

(יב) לא יאוחר מ-14 ימים מיום קבלת ההחלטה בוועדת הפרויקטים העליונה יישלח מכתב רשמי לרשות המקומית (או ליזם הפרויקט, לפי העניין), בו תפורט החלטת הוועדה. המכתב יהיה תואם לחלוטין את החלטת הוועדה, והעתק ממנו יישלח לחברי ועדת הפרויקטים העליונה. המכתב יחתם ע"י היו"ר והיו"ר העמית.

(יג) המרחב לא יחל בביצוע השינויים, עד לקבלת מכתב האישור ועד לקבלת התקציב מחטיבת הכספים.

(יד) מנהל מפ"ק בסיוע מתאמת הפרויקטים הארצית יכין דיווח על החלטות ועדת הפרויקטים העליונה ויעבירו אחת לחצי שנה לוועדה הדירקטוריונית לפיתוח קרקע (הדיווח יועבר באמצעות מ"מ מזכירת הדירקטוריון).

האחריות לקיום חלק זה בהנחיות היא על מתאמת הפרויקטים הארצית, על מנהל מפ"ק ועל מנהל חטי' הכספים והכלכלה (או מי שיוסמך מטעמם), לפי העניין.

ג. טיפול בפרויקטים שאושרו במרחבים וטרם נדונו בוועדת הפרויקטים העליונה

7. כחלק מקיצוץ בתקציב הפרויקטים והכרזה על שנת 2016 כ"שנת היערכות", החליטה וועדת ההנהלה של קק"ל, לאחר קבלת חוות-דעת משפטית, כי פרויקטים מסוג זה לא יועלו לוועדת הפרויקטים העליונה.

8. בשלב זה, אין צורך בהעברת הודעות יזומות לרשויות השונות אודות ההחלטה הנ"ל, אולם ככל שתתקבלנה פניות או תזכורות מצד הרשויות בדבר סטטוס הטיפול בפנייתן, יש להעבירן לעו"ד אלון גלרט לניסוח תשובה פרטנית.
9. העתק המכתב שיישלח לרשויות (בחתימת מנהל המרחב) יועבר למנכ"ל, מנהל מפ"ק ומתאמת הפרויקטים הארצית (לצורך הזנה ועדכון).
- האחריות לקיום חלק זה בהנחיות היא על מנהלי המרחבים ועל מנהל מפ"ק (או מי שיוסמך מטעמם), לפי העניין.**

ג. טיפול בפרויקטים חדשים (שלא נדונו כלל)

10. לאור הכרזת שנת 2016 כ"שנת היערכות" ואימוץ ההמלצות לתיקון הליקויים שתיושמה בתקציב 2017, החליטה הנהלת קק"ל, כי בשנת 2016 לא יאושרו פרויקטים חדשים, אלא בנסיבות מיוחדות, חריגות ו/או בלתי צפויות. זאת, עד לתקרת התקציב שתאושר לפרויקטים חדשים ע"י דירקטוריון קק"ל כחלק מתקציב 2016.
11. אשר על כן, בשלב זה, פניות למרחבים לביצוע פרויקטים חדשים תענינה ע"י מנהל המרחב בנוסח אחיד, כדלקמן:
"אנו מאשרים קבלת פנייתכם שבסימוכין.
הרינו להודיעכם, כי הנהלת קק"ל החליטה שלא לדון בבקשות לפרויקטים חדשים בשנת 2016."
12. העתק המכתב שיישלח לרשויות, בצירוף פניית הרשות לקק"ל, יועבר למנכ"ל, מנהל מפ"ק ומתאמת הפרויקטים הארצית (לצורך הזנה ועדכון).
- האחריות לקיום חלק זה בהנחיות היא על מנהלי המרחבים, על מנהל מפ"ק, ועל מנהל חט' הכספים והכלכלה (או מי שיוסמך מטעמם), לפי העניין.**
13. הנחיות אלו הינן בנות תוקף מיידי, ומבטלות כל הנחיה, הוראה או נוהל קודמים בנושאים הכלולים בהן. הנחיות אלו אינן עוסקות בפרויקטים "בסמכות מפ"ק" (כגון: פרויקטים יערניים, הכשרות קרקע חקלאיות, דרכים חקלאיות ובטחונות ושיקום גדות ותוואי נחלים) וכן בפרויקטים בסמכות ועדת העברות / קידום מימון / מאצינג.

בכבוד רב,
דניאל טבקוב סדן, עו"ד
ממונה על תכנון מדיניות, מעקב ובקרה

העתק: יו"ר דירקטוריון, דניאל עטר

יו"ר עמית, ד"ר עוזי לנדאו

סגני יו"ר: ארנן פלמן, ניסן צ'ליק, זאב נוימן, מייק ניצן, עו"ד שלמה דרעי

מנהל חט' כספים וכלכלה, יובל ייני

מנהל חט' גיוס משאבים, אבי דיקשטיין

מתאם הפעילות המשפטית, עו"ד נדב עשהאל

מנהלת הלשכה המשפטית, עו"ד שוש טרגין

יועצת משפטית למפ"ק, עו"ד אשרת שלומוביץ

עו"ד אלון גלרט

נספח כב' - החלטת ועדת הכספים - תקציב קולות קוראים לשנת 2017

מתוך "פרוטוקול ועדת כספים" שהתקיימה ביום ח' בכסלו תשע"ז, 8/12/2016 - ישיבת ועדה מס' 12/16. נושא 4 בסדר היום "נושאים ותקציבים לפרויקטים בקול קורא ושלא באמצעות קול קורא" - הדיון מפרט את מדיניות ותקציב "הקולות הקוראים" לשנת 2017.



החלטה

הלשכה המשפטית ביחד עם חטיבת הכספים תעביר נוסח החלטה לוועדת הכספים והדירקטוריון להתקשרות ארוכה עם הגופים איתם מתקיים שיתוף פעולה.

4. נושאים ותקציבים לפרויקטים ב"קול קורא" ושלא באמצעות "קול קורא"

הוצגו בפני חברי הוועדה רשימת נושאים ב"קול קורא" ושלא באמצעות "קול קורא" לביצוע הפרויקטים.

במסמכים פורטו הנושאים ל"קול קורא" וחלוקת התקציב בין פרויקטים ב"קול קורא" (70%) ופרויקטים שיאושרו שלא במסגרת "קול קורא" (30%). המסמכים הוכנו לאחר מספר ישיבות שנערכו בקי"ל עם הדרג המקצועי.

מר ארנן פלמן, יו"ר ועדת הכספים

בהסכמה עם יו"ר קי"ל מבקש לערוך שלושה תיקונים בנושאים ל"קול קורא":

- סעיף 2 – יתווספו לנושא הפעילויות ביצוע "יער קהילתי וגינה קהילתית".
- סעיף 5 – הנושא ירד מה"קול קורא".
- סעיף 7 – אחוז התקציב יגדל (לאור ביטול סעיף 5) ל-10%.

הוסבר כי הפרויקטים שיוגשו לקי"ל יהוו "בנק" פרויקטים וחלקם יוצע להתרמה. בדרך זו קי"ל תוכל לממן את תקציב המציג ולבצע פרויקטים בביצוע עצמי בהיקף גדול.

מר דני עטר, יו"ר קי"ל:

הסביר כי ההחלטה לגבי ה"קול קורא" באה לעשות סדר הן בקביעת הפרויקטים אותם תבצע קי"ל והן בפרויקטים המותרים להם קי"ל תיתן מציג. במידה ויידרשו בהמשך תיקונים הם יעשו בהתאם לנדרש.

החלטה

אושר ברוב קולות. מתנגד אחד (עו"ד שלמה דרעי). אין נמנעים.

אחראי ביצוע: יובל ייני, מנהל חטיבת כספים וכלכלה.

חתימת סגן יו"ר קי"ל ויו"ר הוועדה: מר ארנן פלמן

העתקים: יו"ר קי"ל, יו"ר עמית, חברי ועדת הכספים.

הישיבה ננעלה.

נספח כג' - החלטת דירקטוריון - מתווה קולות קוראים לפרויקטים

מתוך פרוטוקול ישיבת דירקטוריון מס' 13/16, שהתקיימה ביום כ"ט בכסלו תשע"ז, 29/12/2016. נושא 4 בסדר היום "דיון והחלטה באישור מתווה קולות קוראים לפרויקטים" - דיון במדיניות ובתקציב "הקולות הקוראים" לשנת 2017.

4. דיון והחלטה באישור מתווה קולות קוראים לפרויקטים

היו"ר וחברי הדירקטוריון עמדו על חשיבות הנושא, והדגישו כי הצעת ההחלטה המובאת לאישור הדירקטוריון מהווה שינוי היסטורי ודרמטי בכל הנוגע להליך אישור הפרויקטים של קק"ל ובהתנהלותה בכלל, ומהווה את אחד התיקונים המשמעותיים ביותר של הליקויים שאותרו ע"י מבקר המדינה. במסגרת הקולות הקוראים ייקבעו כללים ברורים ושקופים, כך שכל פונה יוכל להגיש בקשה לאישור פרויקט, שתיבחן לפי תנאי הסף והקריטריונים שיפורסמו. המדובר במהפכה של ממש בקק"ל, שהינה הכרחית וחשובה כדי להעמידה בשורה אחת עם הארגונים המתקדמים והשקופים ביותר. כן הודגשה החשיבות שבהפרדה בין דרג קובעי המדיניות לדרג המבצע.

יו"ר ועדת הכספים, מר פלמן, שיבח את הצוות המקצועי אשר עמל על גיבוש המתווה המוצע, וציין כי לאחר אישורו, עוד נכונה לנו עבודה רבה בקביעת הקריטריונים ומשקליהן.

מר צבי גרץ בקש להוסיף פרויקטים של דו קיום ל"קול הקורא".

דברי רקע:

א. דירקטוריון קק"ל אישר הפרדת תקציב קק"ל השנתי לתקציב שוטף ולתקציב לפרויקטים.

ב. לאור העובדה שההכנסות בפועל לשנת 2016 עלתה על התחזית, המליצה ועדת כספים ביום 26.9.16 להגדיל את תקציב הפרויקטים לשנת 2017 לסך של 100 מ' ש.

ג. בהתאם להערות טיוטת דוח מבקר המדינה ולמען הגברת שקיפות ומינהל תקין החליטה הנהלת קק"ל לבצע פרויקטים באמצעות "קול קורא". יחד עם-זאת, מתוך סך תקציב הפרויקטים 30 מלש"ח יוקצו לפרויקטים שלא ניתן לבצע ב"קול קורא" (שרובם במקרקעי ייעור באחריות קק"ל). כלומר התקציב שיועד ל"קולות הקוראים" יועמד ע"ס 70 מלש"ח.

החלטה:

א. לא פחות מ- 5% ולא יותר מ- 30% מסך תקציב לנושא יוקדש לכל אחד מהנושאים שנבחרו ב"קול קורא".



- ב. גובה השתתפות כספית של המזמין בפרויקט המוצע על-ידו (מאצינג) יהווה פרמטר בקביעת השתתפות קק"ל.
- ג. השתתפות קק"ל יכולה להגיע עד 100% מעלות פרויקט.
- ד. תינתן עדיפות בניקוד ליישובי הפריפריה או לישובים בעלי דרוג סוציו אקונומי הנמוך מ-5.
- ה. בהצעה המוגשת יפורט מצב סטטוטורי, מצב תכנון, אישורים ולו"ז צפוי לביצוע.
- ו. הפרויקטים יבוצעו בביצוע עצמי של קק"ל.
- ז. תקציב הפרויקט המוצע יהיה עד לגובה שייקבע ותקציבו ישוריין בקק"ל עד לתקופה של 12 חודשים מעת אישורו, ואם החל ביצועו – עד למועד סיום ביצועו.
- ח. הפרויקטים שיבחרו במסגרת ה"קול קורא" יוצעו להתרמה וכנגד התרומה שתגויס לפרויקט קק"ל תיתן מציינג של עד 50%. פרויקטים שעומדים בתנאי הסף, אך דורגו בניקוד נמוך יותר ולא נכללים במסגרת תקציב קק"ל ב"קול קורא" יהיו זכאים למציינג קק"ל בשיעור של 25% (מקרן מציינג)
- ט. במסגרת "קול קורא" תוצע השתתפות קק"ל בפרויקטים הבאים:
- 1) מאגרי מים בפריפריה (חיזוק ההתיישבות והחקלאות).
 - 2) פארקים עירוניים וכפריים ושצ"פים, מצפורים, טיילות, מתקני משחק, יער קהילתי, גינות קהילתיות, ופרויקטים תיירותיים, והכול שלא בשטחי תמ"א 22 (חיזוק יישובים חלשים ועידוד התיישבות בפריפריה).
 - 3) שבילי אופניים / הליכה, שלא בשטחי תמ"א 22 (חיזוק הקשר בין תושבי מדינת ישראל לארצם).
 - 4) מיזמים סביבתיים, ושיקום מפגעים סביבתיים, שלא בשטחי תמ"א 22 (שמירה על איכות הסביבה, פיתוח הארץ לדורות הבאים).
 - 5) פיתוח נופי במוסדות ציבור, כגון: מוסדות חינוך, מוסדות בריאות, מוסדות רווחה וכו' (פיתוח הארץ, קידום איכות הסביבה).
 - 6) קטגוריות נוספות עפ"י החלטת מדיניות.

הצבעה:

אושר פה אחד

נספח כד' - החלטת הנהלה - מסגרת תקציבית לקולות קוראים בשנת 2017

מתוך פרוטוקול ישיבת ועדת ההנהלה מספר 17-4, שהתקיימה ביום 13/2/2017.

נושא 3 בסדר היום "המסגרת התקציבית לקולות קוראים 2017"

ועדת הנהלה

3. המסגרת התקציבית לקולות קוראים 2017 (הוזמנו: ענת גולד ומיכל זילקה)

התקיים דיון באשר להנחיה המופיעה בקולות הקוראים לפיה על הגופים הפונים להגיש תכניות מפורטות הכוללות עלויות ולוחות זמנים.

אלכס חפץ ציין כי המסגרת התקציבית לקולות הקוראים היא 70 מיליון ש"ח כפי שאושרה בוועדת הכספים ובדירקטוריון. במסגרת תהליך ה-RFI התקבלו 347 פניות. אלכס פירט על תהליך העבודה אשר במסגרתו בוצעו סיווג ואבחנה בין הפרויקטים. מנהלת אגף תכנון הציגה בפני הנוכחים את המסמך שנוסח להגדרת סוגי הפאראקים והשצ"פים שמבצעת קק"ל.

סגן היו"ר, שלמה דרעי, ציין כי רוב הפניות נוגעות לפיתוח ריאות ירוקות והציע לשלב בין מה שמוגדר כ"גינה קהילתית" לבין מה שמוגדר "גן ציבורי" ו"פאראקים עם משחקי ילדים". היו"ר ציין כי יש לקחת מספר אלמנטים שיופיעו בכל פרויקט ציבורי כך שניתן יהיה ליצור פרויקטים מודולריים. פרויקטים אלו יקראו "גן ציבורי בשילוב עם גינה קהילתית". עוד הוסיף כי הגנים שתקים קק"ל יבוצעו ויצוידו ברמה הגבוהה ביותר. חשוב להדגיש כי כל האחריות לתחזוקת הגן, תרבוץ על הרשות המקומית. המיתוג והשילוט יהיו אחידים, ברורים ובולטים בכל הפרויקטים.

סגן היו"ר, זאב נוימן, ציין כי חשוב להקפיד שכל רשות שתקבל לידיה את הפרויקט, תקרא לו בשם "גן קק"ל". כמו כן רשות שתרכזה לשדרג את האתר, תוכל לעשות זאת באמצעות קק"ל בלבד.

בהמשך לאמור התקיים דיון באשר לחלוקה התקציבית של סוגי הפרויקטים הנכללים במסגרת 70 מיליון הש"ח שיוקצו לפרויקטים ב"קולות קוראים".

החלטה מס' 17241

ועדת ההנהלה מאשרת את החלוקה התקציבית הבאה לקולות הקוראים, לפי סוגי פרויקט ועל פי המלצת גורמי המקצוע:

- גן ציבורי בשילוב עם גינה קהילתית – 40 מיליון ₪
- שבילי אופנים והליכה – 20 מיליון ₪
- פיתוח נופי במוסדות ציבור – 10 מיליון ₪

סעיף המאגרים יוצא מתקציב הפרויקטים לקולות קוראים לשנת 2017. המנכ"ל בפועל הונחה להביא לדיון המלצות בנוגע לסוגיית המאגרים בטווח של חודש ימים.

אושר פה אחד

סוכם כי הקול הקורא הבא שיפורסם יהיה בנושא פיתוח נופי במוסדות ציבור.



קק"ל ממשיכה במהפכת השקיפות!

הקרן הקימת לישראל יוצאת בקולות קוראים

דירקטוריון והנהלת הקרן הקימת לישראל ממשיכים להוביל את תנופת השקיפות והמינהל התקין בארגון. כחלק ממהפכת השקיפות, החליט דירקטוריון קק"ל, כי מעתה יאושרו ויבוצעו פרויקטים בשיטת "קולות קוראים", שיפורסמו לציבור בתוך מספר שבועות. אנו קוראים לך להצטרף אלינו למהפכת השקיפות, ולסייע לנו להמשיך להפריח את השממה ולטפח כל פינה במדינת ישראל. להלן יוצגו עיקרי מדיניות הפיתוח לשנת 2017, כפי שנקבעו ע"י דירקטוריון קק"ל והנהלתה.

א. סוגי פרויקטים ותקציב

- קק"ל תקצה בשנת 2017 סכום של 70 מיליון ₪ לטובת השתתפותה בפרויקטים מן הסוגים הבאים ("פולים"):
- מאגרי מים בפריפריה.
 - פארקים עירוניים וכפריים, שצ"פ, פים, מצפורים, טיילות, מתקני משחק, יערות קהילתיים, גינות קהילתיות ופרויקטים תיירותיים - והכול מחוץ למקרקעי הייעור (תמ"א 22).
 - שבילי אופניים / הליכה - מחוץ למקרקעי הייעור (תמ"א 22).
 - מיזמים סביבתיים ושיקום מפגעים סביבתיים - מחוץ למקרקעי הייעור (תמ"א 22).
 - פיתוח נופי (ירוק) במוסדות ציבור (כגון: מוסדות חינוך, מוסדות בריאות, מוסדות רווחה וכו').
 - קטגוריות נוספות, שתיקבענה בהחלטת מדיניות. (לעיל ולהלן: "פרויקטים").

ב. הגופים הזכאים להגיש בקשה להשתתפות קק"ל בפרויקטים (להלן: "הגופים הזכאים") הינם:

- רשות מקומית, כהגדרתה בסעיף 3 לחוק הפרשנות, התשמ"א-1981;
- משרד ממשלתי או תאגיד ממשלתי, כהגדרתו בסעיף 1 לחוק חובת המכרזים, התשנ"ב-1992;
- מוסד להשכלה גבוהה, כהגדרתו בסעיף 1 לחוק חובת המכרזים, התשנ"ב-1992;
- ההסתדרות הציונית העולמית, הסוכנות היהודית לארץ ישראל וקרן היסוד - המגבית המאוחדת;
- מוסד ציבורי, כהגדרתו בסעיף 2(9) לפקודת מס הכנסה [נוסח חדש], שבבעלותו יש זיקה מהותית למטרות קק"ל בתחום פיתוח הארץ;
- תאגיד עירוני, כהגדרתו בסעיף 249א לפקודת העיריות [נוסח חדש], ותאגיד מים וביו, כהגדרתו בחוק תאגיד מים וביו, תשס"א-2001;

ג. התניות ועקרונות נוספים:

- הפרויקטים ידורגו ע"י קריטריונים שיפורסמו ביחס לכל אחד מסוגי הפרויקטים ("פול"), כמפורט בסעיף א' לעיל.
- תיתן עדיפות בניקוד ליישובי הפריפריה או ליישובים באשכול חברתי-כלכלי הנמוך מ-5.
- השתתפות קק"ל בתקציב הפרויקט (ביחס לסך עלותו) תיגור, בין השאר, תוך התייחסות לאשכול החברתי-כלכלי של הרשות המקומית.
- קק"ל תקבע את אחוזי תקצוב הפרויקט מסך כל התקציב לאותו סוג פרויקטים, ואת סך השתתפותה וסך המציג הנדרש בכל פרויקט ופרויקט.
- כל הצעה להשתתפות קק"ל בפרויקט תוגש ע"י מתכונת אחידה שתיקבע ותפורט, בין השאר, ע"י מצב סטטוטורי ותכנוני של הקרקע והפרויקט המוצע, היתרים נדרשים (קיימים או עתידיים), אומדן ולו"ז צבוי לביצוע, שותפי מימון, תכנון מפורט ועוד.
- הפרויקטים יבוצעו בביצוע עצמי של קק"ל, למעט במקרים חריגים שיפורסמו.
- תקציב הפרויקט המאושר ישורין בקק"ל עד 12 חודשים ממועד אישורו עד לתחילת ביצוע הפרויקט.
- קק"ל תהא רשאית, אך לא חייבת, להציע להתרמה פרויקטים שיעמדו בתנאי הסף שייקבעו על ידה, ע"י שיקול דעתה הבלעדי.

כחלק מתהליך ההיערכות לקראת פרסום הקולות הקוראים, קק"ל מקיימת בזה הליך של שיתוף ציבור, ומזמינה בזה את הגופים הזכאים (כהגדרתם בסעיף ב' לעיל), ככל שהם מעוניינים בכך, להודיע על כוונתם להגיש הצעות להשתתפות קק"ל בפרויקטים פרי יוזמתם, תוך ציון הפרטים הבאים: שם ותיאור הפונה, תיאור הפרויקט המוצע, תקציב משוער של הפרויקט המוצע, ובתוכו - התקציב המבוקש להשתתפות קק"ל, ולו"ז משוער לביצוע הפרויקט, זהות שותפים נוספים לפרויקט והיקף השתתפותם המשוער, וכן כל פרט נוסף הרלוונטי לשק"ד הגוף הזכאי.

הפניה תישלח לדוא"ל: KOL-KORE@KKL.ORG.IL עד יום 5.2.17

מובהר בזה, כי מסמך זה אינו "קול קורא", כי אם הליך מקדים ולא מחייב של שיתוף ציבור, המהווה חלק מהיערכות והתארגנות קק"ל לקראת פרסום "קולות קוראים". בהתאם, פניה במסגרת הליך זה לא תהווה הצעה לביצוע פרויקט בכלל, ובפרט במסגרת "קולות הקוראים" העתידיים שיפורסמו. זאת ועוד: פניה במסגרת הליך זה לא תהווה בסיס כלשהו להתקשרות חוזית עתידית בין הפונה לבין קק"ל. קק"ל לא תהא מחויבת להשיב לפונים, או חלקם, במסגרת הליך זה. נוסח מסמך זה לא יחייב את קק"ל בפרסום "קולות הקוראים" הסופיים. קק"ל שומרת לעצמה את הזכות מטעמים מיוחדים לבצע פרויקטים שלא במסגרת הליך זה. ט.ל.ח.

פרק:	08	פרויקטים
פרק משנה:	02	יזום פרויקטים
נוהל מס':	08.02.20	
גרסה: 3	מאושר	מתאריך: 4.4.2017
עמוד 1	מתוך 10	עמודים



קובץ נוהלי קק"ל

"קול קורא" לפרויקטים בהשתתפות קק"ל

1. כללי

- 1.1 חלק ניכר מפעילותה של הקרן הקיימת לישראל ודרכה העיקרית להוצאה אל הפועל של מדיניותה נעשה באמצעות פרויקטים המבוצעים לרוב בשיתוף ובתיאום עם אורגנים נוספים, כגון: רשויות מקומיות, גופים ממשלתיים, תאגידים עירוניים, תאגידים סטטוטוריים, מוסדות ציבור, מוסדות ללא כוונת רווח ועוד.
- 1.2 על מנת לנקוט במדיניות שוויונית ושקופה כלפי הציבור וכלפי הגופים הזכאים לבצע פרויקטים בהשתתפות קק"ל, מפרסמת קק"ל "קול קורא" פומבי, המזמין את בעלי העניין הרלוונטיים (להלן: "הגופים הזכאים") להציע פרויקטים, עפ"י התנאים וההוראות שייקבעו.
- 1.3 הנוהל שלהלן מנחה את גורמי קק"ל באשר לאופן הכנת ה"קול קורא", פרסומו, קליטת הבקשות, מיון, והדיון בהן - עד לאישורן, ותקצובן כפרויקט.
- 1.4 הנוהל שלהלן מתייחס לפרויקטים פיזיים של פיתוח והכשרת קרקע, כפי שיוגדרו במסמכי הקולות הקוראים ועפ"י המדיניות שתקבע.

2. מטרות

מטרות הנוהל הן:

- 2.1 להנחות את עובדי קק"ל באשר ליזום "קול קורא", פרסומו, ותהליך הטיפול בבקשות שהתקבלו בעקבותיו.
- 2.2 לקבוע הפרדה ברורה בין תהליך קביעת המדיניות הנתונה לדרג הנבחר (דירקטוריון וועדותיו) לבין יישומה של המדיניות – הנתון לדרג המקצועי.

3. הגדרות

לעניין נוהל זה:

- 3.1 "פרויקט" – מיזם הנדסי-פיזי, בתחום הכשרה או פיתוח המקרקעין, המצוי במסגרת מטרות קק"ל, והמבוצע באמצעות קק"ל או במימון קק"ל, עפ"י תכנית ותקציב סדורים.
- 3.2 "קול קורא" – מסמך או אגד מסמכים, הקוראים לגופים הזכאים להגיש הצעות לביצוע פרויקטים שונים במימון, ביצוע או השתתפות קק"ל, בתחומים העונים לתנאי הסף והתבחינים שיוגדרו ע"י קק"ל לצורך זה.
- 3.3 "גוף זכאי" – גוף או ארגון שייקבע ע"י קק"ל כארגון הרשאי להגיש הצעה לבצע פרויקט באמצעות או במימון קק"ל.

08.02.20	נוהל מס':	"קול קורא" למיזמים בהשתתפות קק"ל.		שם הנוהל:
4.4.2017	מתאריך:	1	גירסה מס':	פרק:
עמודים	מתוך:	2	עמוד מס':	פרק משנה:

4. הסדרת פרויקטים באמצעות "קול קורא"

4.1 עיקרי התהליך

- 4.1.1 העקרונות המנחים בתהליך "הקול הקורא" הם הרצון לשקיפות ציבורית מירבית, ושוויון בהתייחסות קק"ל לבקשות המופנות אליה למימון ו/או להשתתפות בפרויקטים שונים.
- 4.1.2 לצורך מימוש עקרונות אלה, ה"קול קורא" ינוסח כך שניתן יהיה לבדוק את הבקשות באופן שוויוני, שקוף וברור למציעים ולבודקים כאחד, על-בסיס תנאי סף ותבחינים (קריטריונים) קבועים וידועים מראש.
- 4.1.3 ההצעות שתוגשנה במסגרת "הקול הקורא" תיבחנה ע"י הגורמים המקצועיים של קק"ל, שיבדקו, ראשית, את עמידתן בתנאי הסף, ובהמשך - יקבעו את מדרג ההצעות, לאור התבחינים ואמות המידה שנקבעו. ההצעות שתדורגנה במקומות הגבוהים ביותר בכל סוג של פרויקטים, עד לניצול תקרת המסגרת התקציבית שנקבעה לאותו סוג של פרויקט, תוכרזנה כהצעות הזוכות, והודעה על כך תימסר לגופים המציעים.

4.2 קביעת סוגי הפרויקטים, תקציבם והנחיות מדיניות

- במסגרת דיוני התקציב השנתיים יקבע דירקטוריון קק"ל (או ועדה דירקטוריונית שתוסמך מטעמו) את סוגי הפרויקטים שאותן תאשר קק"ל בשנת התקציב העוקבת. בתוך כך, ייקבעו:
- 4.2.1 סוגי הפרויקטים שיוגשו באמצעות "קול קורא", המסגרת התקציבית הכללית שתיוחד להם (להלן: "תקציב הפרויקטים"), והמסגרות התקציביות הפנימיות, ביחס לכל אחד מסוגי הפרויקטים;
- 4.2.2 סוגי הפרויקטים שיאושרו שלא באמצעות "קול קורא" (כגון: פרויקטים בשטחים שבניהול או באחריות קק"ל, פרויקטים בשיתוף עם משרדי הממשלה, פרויקטים סביבתיים שייקבעו עפ"י תכנית העבודה השנתית של מינהל פיתוח הקרקע – להלן: "מפ"ק", ועוד), והמסגרת התקציבית שתיוחד להם;
- 4.2.3 סוגי הפרויקטים שיאושרו להתרמה ולקבלת כספי איגום מקק"ל (מאצינג);
- 4.2.4 מדיניות הפיתוח של קק"ל, שתבוטא בעיקרי התבחינים, תנאי הסף וכללי הזכאות לכל סוג של פרויקט;
- 4.2.5 עקרונות מדיניות נוספים.

5. הכנת ה"קול קורא" ופרסומו

5.1 הכנת ה"קול קורא"

- 5.1.1 מנכ"ל קק"ל יטיל על הגורמים המקצועיים הרלוונטיים להכין את מסמכי "הקול הקורא" לסוגי הפרויקטים השונים, על-בסיס עקרונות המדיניות שניתנו בהתאם לסעיף 4.2 לעיל.
- 5.1.2 הצוות המקצועי שימונה לצורך זה יכלול:
- מנכ"ל, או מי מטעמו.
 - מנהל מפ"ק, או מי מטעמו;
 - מנהל חטיבת כספים, או מי מטעמו;

נספח כו' - נוהל "קול קורא" לפרויקטים בהשתתפות קק"ל

מתוך קובץ נוהלי קק"ל, נוהל מספר 08.02.20.

08.02.20	נוהל מס':	"קול קורא" למיזמים בהשתתפות קק"ל.	שם הנוהל:
4.4.2017	מתאריך:	1 גירסה מס':	פרק:
	מתוך:	3 עמוד מס':	פרק משנה:
	10 עמודים		יזום פרויקטים

- ד. היועץ המשפטי, או מי מטעמו ;
- ה. מנהל אגף תכנון מדיניות, מעקב ובקרה, או מי מטעמו ;
- ו. מנהל אגף ההתקשרויות, או מי מטעמו ;
- ז. רכז הפרויקטים הארצי ;
- 5.1.3 הצוות המקצועי יערוך וינסח את מסמכי ה"קול קורא", שיכללו, בין היתר, את הפרטים הבאים :
- א. סוגי הפרויקטים שניתן להגיש אליהם בקשה במסגרת "הקול הקורא" ;
- ב. המסגרת התקציבית שתיוחד לכל סוג של פרויקטים ;
- ג. זהות הגופים הזכאים להגיש בקשה במסגרת "הקול הקורא" (לפי סוגי הפרויקטים השונים) ;
- ד. תנאי הסף להגשת הבקשות ;
- ה. התבחינים ואמות המידה, ומשקלם היחסי בבחינת ההצעות ודירוגן ;
- ו. היקף התקציב המזערי והמרבית שניתן לכל פרויקט, ושיעור השתתפות קק"ל ביחס לסך תקציב הפרויקט (אחיד או דיפרנציאלי) ;
- ז. התנאים הכלליים להשתתפות קק"ל בפרויקט (ביצוע, תקצוב, פיקוח, הוקרה וכו') ;
- ח. אופן הגשת הבקשות, מועדים וכד' ;
- ט. מסמכים וצרופות שעל מגיש הבקשה לצרף ;
- י. אופן שקלול ההצעות.
- יא. תכולת מסמך הקול הקורא - [ראה נספח א'](#).
- 5.1.4 בהתאם למדיניות שתיקבע, ייקבעו כללים אחידים או דיפרנציאליים, שלאורן תדורגנה ההצעות.
- 5.1.5 בשל היותו של ה"קול קורא" כלי למדידה ודירוג, יוקפד בעת ניסוחו על יצירת תבנית סדורה וברורה לאופן מתן הניקוד לכל מרכיב בהחלטה לדירוגו, ביחס לכלל ההצעות.
- 5.2 **אישור ה"קול קורא"**
הקול קורא יובא לאישור ועדת הפרויקטים לפני פרסומו.
- 5.3 **פרסום "קול קורא"**
ה"קול קורא" יפורסם באתר האינטרנט של קק"ל, בעיתונות הארצית, ובכל אופן אחר עליו יורה המנכ"ל, בהתאם לסוג ומהות הפרויקטים ב"קול קורא".
6. **תהליך בחינת ההצעות**
- 6.1 **שאלות הבהרה**
המציעים יהיו רשאים להגיש לקק"ל שאלות הבהרה. אופן הגשת שאלות הבהרה, המועד האחרון להגשתן ומועד פרסום התשובות יפורסמו במסמכי "הקולות הקוראים".

שם הנוהל:	"קול קורא" למיזמים בהשתתפות ק"ל.	נוהל מס':	08.02.20
פרק:	פרויקטים	גירסה מס':	1 מתאריך: 4.4.2017
פרק משנה:	יזום פרויקטים	עמוד מס':	4 מתוך: 10 עמודים

שאלות ההבהרה תועברנה לרכז הפרויקטים הארצי, ולנציג הלשכה המשפטית, ואלה יקבלו את המידע הדרוש לשם מענה לשאלות ההבהרה מהגורמים המקצועיים הרלוונטיים בק"ל.

המענה לשאלות ההבהרה יפורסם באתר האינטרנט של ק"ל (או בדרך אחרת עליה יורה מנכ"ל ק"ל), במועד שייקבע במסמכי "הקולות הקוראים", ובאופן שכל השאלות וכל התשובות תהיינה זמינות לעיון הציבור.

6.2 קליטת הבקשות

הבקשות שתוגשנה במסגרת ה"קול קורא" (לעיל ולהלן: "הצעות לפרויקט" או "הצעות") תוזנה למערכת ממוכנת (להלן: "המערכת הממוחשבת") ע"י המציעים עצמם, באמצעות ממשק ייעודי באתר האינטרנט של ק"ל.

ק"ל תהיה רשאית שלא לדון בהצעות שלא תוגשנה באמצעות המערכת הממוחשבת, או שלא לפי הפרמט הקבוע בה, והכול עפ"י הכללים המפורטים בהמשך נוהל זה.

האחראי על תפעול המערכת הממוחשבת יהיה רכז הפרויקטים הארצי.

6.3 בדיקת ההצעות

6.3.1 הגשה מלאה ועמידה בתנאי סף

א. עד למועד גמר הגשת ההצעות, המערכת הממוחשבת תהיה נעולה לגישה לכל מאן דבעי, ותשמש כ"תיבה נעולה" לכל דבר ועניין.

ב. המערכת הממוחשבת "תיפתח" ע"י רכז הפרויקטים הארצי והיועץ המשפטי או מי מטעמו (להלן: "ועדת הפתיחה"), וזאת בתוך יום עבודה אחד ממועד גמר הגשת ההצעות.

ג. פתיחת המערכת הממוחשבת תלווה בפרוטוקול פתיחה, במסגרתו תפרט ועדת הפתיחה את מספר ההצעות שנמצאו במערכת, פרטי המציעים, ושמות הפרויקטים שהוגשו.

ד. בתוך 7 ימי עבודה ממועד גמר הגשת ההצעות, תבחן ועדת הפתיחה, אם מלוא הנתונים, המסמכים והצורפות ביחס לכל אחת מההצעות הוגשו במלואם וכנדרש.

ה. נמצא, כי חסרים בהצעה נתונים, טפסים, אישורים או מסמכים אחרים (להלן: "חסרים") הנדרשים להשלמה על פי ה"קול קורא", או שחלה טעות טכנית במילוי הפרטים או בצירוף המסמכים, תודיע ועדת הפתיחה לכל אחד מהמציעים על החסר הקיים. הוועדה תבקש את תיקון הטעות ו/או השלמת הנתונים או המסמכים הדרושים בתוך 7 ימי עבודה נוספים, והכל כפוף לכך שהתיקונים או ההשלמות יהיו בעלי אופי טכני (כגון: תיקון טעות סופר או פליטת קולמוס), ו/או לא ישנו את מהות ההצעה שהוגשה, ו/או לא יעניקו למציע יתרון בלתי הוגן על-פני מציעים אחרים. לעניין זה, תהיה ועדת הפתיחה רשאית להיוועץ ביועץ המשפטי או נציגו.

ו. היה ולא הועברו החסרים במועד שנקבע, או שלא היה בהם כדי לענות על הנדרש, או שהיה בהשלמות כדי לשנות את מהות ההצעה שהוגשה ע"י המציע, או להעניק לו יתרון בלתי הוגן על-פני מציעים אחרים, יהווה הדבר עילה לפסילת ההצעה על הסף. המלצת ועדת הפתיחה על פסילת הצעה על הסף תועבר להחלטת וועדת הפרויקטים, כהגדרתה בסעיף 7 להלן.

נספח כו' - נוהל "קול קורא" לפרויקטים בהשתתפות קק"ל

מתוך קובץ נוהלי קק"ל, נוהל מספר 08.02.20.

שם הנוהל:	"קול קורא" למיזמים בהשתתפות קק"ל.	נוהל מס':	08.02.20
פרק:	פרויקטים	גירסה מס':	1
פרק משנה:	יזום פרויקטים	מתאריך:	4.4.2017
		עמוד מס':	5
		מתוך:	10 עמודים

הארצי והיועץ המשפטי או מי מטעמו, ולשם גיבוש עמדתם בנושא, הם יהיו רשאים לדרוש בכתב הבהרות מהמציע. הבהרות מהמציע תתקבלנה בכתב בלבד, ולא יהיה בהן כדי לשנות את ההצעה או כדי להעניק יתרון בלתי הוגן על-פני מציעים אחרים.

ח. המלצת רכז הפרויקטים הארצי והיועץ המשפטי, או מי מטעמו, לפסילת הצעה בשל אי עמידתה בתנאי סף, או בשל קבלת הבהרות שיש בהן כדי לשנות את ההצעה או להעניק יתרון בלתי הוגן למציע על-פני מציעים אחרים, תועבר לאישור ועדת הפרויקטים.

ט. בדיקת העמידה של ההצעות בתנאי סף, לרבות העברת המלצה על פסילת ההצעות הרלוונטיות לוועדת הפרויקטים, תסתיים לכל המאוחר בתוך 30 ימי עבודה ממועד גמר הגשת ההצעות.

6.4 בדיקת ההצעות והערכתן ע"י הוועדה המייעצת

6.4.1 ועדת הפרויקטים תמנה ועדה מייעצת, שהרכבה יהיה כדלקמן:

- מנהל אגף התכנון במפ"ק – יו"ר הוועדה;
- מנהל אגף מפעלי פיתוח במפ"ק – חבר;
- עובדים בעל/י זיקה מקצועית לתחום הפרויקטים הכלול ב"קול הקורא" (עפ"י נימוקי ועדת הפרויקטים שירשמו) – חבר/ים;
- נציג חטיבת כספים וכלכלה – חבר;
- נציג הלשכה המשפטית – חבר;
- נציג המרחב הרלוונטי לפרויקט הנדון – חבר.

6.4.2 הוועדה המייעצת תבחן את ההצעות ותחווה את דעתה ביחס לנתונים הבאים:

- מידת התאמת הפרויקט לתבחינים (קריטריונים) ב"קול הקורא", תוך התייחסות מנומקת לקריטריונים האיכותיים (להבדיל מהקריטריונים הכמותיים);
- זמינות הפרויקט, סיכויי ישימותו והוצאתו אל הפועל, והכול בראי התכניות שהוגשו ע"י המציע;
- התייחסות לאומדן הכספי שהועבר על ידי המציע;
- הצורך בקיומם של היתרים ו/או רישיונות נוספים לביצוע הפרויקט, מצב הטיפול בהוצאתם והגורם האחראי לכך;
- לוחות הזמנים לביצוע הפרויקט;
- זהות מבצע הפרויקט (היה והתבקש ביצוע פרויקט בפדיון – כלומר, ע"י המציע או מי מטעמו);
- התייחסות מקצועית כללית לפרויקט המוצע.

6.4.3 לצורך ביצוע תפקידה, תהא הוועדה המייעצת, או מי מחבריה שיוסמך על-ידה, רשאית, אך לא חייבת, לבצע סיורים בשטח המיועד לביצוע הפרויקט, וכן לדרוש מהמציע כל הבהרה נוספת, שתראה חיונית או מהותית בעיני הוועדה לשם גיבוש המלצותיה. הליך ההבהרות יבוצע בכתב, ויחולו עליו הוראות סעיף 6.3.1. לנוהל זה.

08.02.20	נוהל מס':	"קול קורא" למיזמים בהשתתפות קק"ל.		שם הנוהל:
4.4.2017	מתאריך:	1	גירסה מס':	פרק:
עמודים	מתוך:	6	עמוד מס':	פרק משנה:

- 6.4.4 בסימומו של תהליך הבחינה, תעניק הוועדה המייעצת לכל אחת מההצעות ניקוד, שישקף את הערכת ההצעה ביחס לכל אחד מהקריטריונים שנבדקו, כך שבסיום הבדיקות תתקבל הערכה כוללת של ההצעה, אותה ניתן יהיה לדרג ברשימה מדורגת של כלל ההצעות.
- 6.4.5 הוועדה המייעצת תקבע את דירוג ההצעות שנדונו על ידה, ומהן ההצעות אותן היא ממליצה לאשר כפרויקטים שיבוצעו ע"י קק"ל (בהתייחס להיקף התקציב שהועמד לרשות אותו סוג פרויקטים).
- 6.4.6 הוועדה המייעצת תסיים את דירוג ההצעות לכל המאוחר בתוך 60 ימי עבודה ממועד גמר הגשת ההצעות.
- 6.4.7 דיוני הוועדה המייעצת יתועדו במסמך מרכז, בפורמט שייקבע ע"י רכז הפרויקטים הארצי.

7. דירוג ההצעות ואישורן

7.1 מינוי ועדת הפרויקטים

- 7.1.1 מנכ"ל קק"ל ימנה את ועדת הפרויקטים של קק"ל, כמפורט ב"נוהל מס' 08.01.05 – ועדת פרויקטים".
- 7.1.2 קוורום מחייב הינו חברי הוועדה המפורטים בסעיפים א'-ד' לעיל.
- 7.1.3 יו"ר הוועדה יהא רשאי להסתייע ביעוץ מקצועי חיצוני בתחומים הנוגעים לעבודת הוועדה, וכן להזמין את היועץ/ים להשתתף בדיוני הוועדה.

7.2 הליך הבדיקה והדיון בוועדת הפרויקטים

- 7.2.1 בתום הליכי הבדיקה וקבלת ההמלצות של הוועדה המייעצת, כמתואר בסעיף 6 לנוהל זה, יעביר רכז הפרויקטים הארצי את המלצות הוועדה המייעצת לדיון בוועדת הפרויקטים.
- 7.2.2 המלצות הוועדה המייעצת תוגשנה באמצעות מסמך מרכז, בפורמט שיוכן ע"י רכז הפרויקטים הארצי. המסמך יועבר לחברי ועדת הפרויקטים לכל הפחות 10 ימי עבודה לפני מועד כינוס הוועדה.
- 7.2.3 במקביל, יועמדו לרשות חברי ועדת הפרויקטים כל מסמכי ההגשה של כל ההצעות בתיק מרכזי שיוכן על-ידו.
- 7.2.4 יו"ר ועדת הפרויקטים יקבע את מועד/י כינוס הוועדה, וינהל את דיוניה. הוועדה תשלים את דיוניה ביחס לכל ההצעות לכל המאוחר 90 ימי עבודה ממועד גמר הגשת ההצעות.
- 7.2.5 הנחיות ודגשים לעבודת ועדת הפרויקטים ודיוניה ייקבעו בנוהל נפרד שיאושר ע"י המנכ"ל.
- 7.2.6 בשלב הראשון תדון ועדת הפרויקטים בהמלצות לפסילת הצעות, שהוגשו לה מתוקף סעיף 6.3.1 לנוהל זה. בשלב השני, תדון הוועדה בהצעות שעברו את תנאי הסף.
- 7.2.7 בבואה לדון בהצעות שהוגשו במסגרת "הקול הקורא", תבחן הוועדה את התייחסות הוועדה המייעצת, ותהא רשאית לדרוש הבהרות מכל אחד מהגורמים הבאים:
- ועדת הפתיחה או מי מחבריה;
 - הוועדה המייעצת או מי מחבריה;
 - גורם מקצועי רלוונטי אחר בקק"ל;

נספח כו' - נוהל "קול קורא" לפרויקטים בהשתתפות קק"ל

מתוך קובץ נוהלי קק"ל, נוהל מספר 08.02.20.

08.02.20	נוהל מס':	"קול קורא" למיזמים בהשתתפות קק"ל.		שם הנוהל:
4.4.2017	מתאריך:	1	גירסה מס':	פרק:
	מתוך:	7	עמוד מס':	פרק משנה:
		10	עמודים	

ד. המציע (הבהרות) למציע תישלחנה בכתב או תתועדנה בפרוטוקול, ובלבד שלא יהיה בהבהרות כדי לשנות את הצעת המציע, או להעניק לו יתרון בלתי הוגן על-פני מציעים אחרים. הבהרות המציע תהווינה כחלק בלתי נפרד מההצעה);

ה. כל רשות או גורם חיצוני (לרבות יועץ), שיוכל לסייע בבחינת ההצעות ודירוגן או למסור נתונים רלוונטיים.

7.2.8 ועדת הפרויקטים תנקד ותדרג את ההצעות בהתייחס לכל אחד מהקריטריונים שנקבעו מראש. בסיכום תהליך הניקוד והדירוג, תוכן ע"י מזכיר הוועדה טבלה מסכמת, עפ"י סדר יורד. כהצעות ה"זוכות" תיחשבנה ההצעות בעלות הניקוד הגבוה ביותר, וזאת עד לניצול התקרה התקציבית שאושרה לכל סוג של פרויקטים.

7.3 תיעוד ושקיפות דיוני ועדת הפרויקטים

7.3.1 דיוני ועדת הפרויקטים יתועדו בפרוטוקול שייערך על ידי מזכיר הוועדה. הפרוטוקול יוכן לכל המאוחר בתוך 3 ימי עבודה ממועד הדיון, ויועבר לחברי הוועדה לחתימה – בתוך 3 ימי עבודה נוספים.

7.3.2 פרוטוקול ועדת הפרויקטים יפורסם באתר האינטרנט של קק"ל בתוך 10 ימי עבודה מהמועד בו סיימה ועדת הפרויקטים לדון בכלל ההצעות שהוגשו ביחס לכל סוג פרויקטים.

7.4 הודעה למציע

7.4.1 הודעה בדבר החלטת ועדת הפרויקטים תועבר למציע, כשהיא חתומה ע"י יו"ר ועדת הפרויקטים, לכל המאוחר תוך 7 ימי עבודה מהמועד בו סיימה ועדת הפרויקטים לדון בכלל ההצעות שהוגשו ביחס לכל סוג של פרויקטים.

7.4.2 העתק מההודעה יועבר לחברי ועדת הפרויקטים, למנהל המרחב הרלבנטי בקק"ל, ולגורמים נוספים עליהם יחליט יו"ר ועדת הפרויקטים.

7.4.3 ההודעה תבוסס על פורמט שיוכן ע"י רכז הפרויקטים הארצי ונציג הלשכה המשפטית. בהודעה יפורטו עיקרי החלטת ועדת הפרויקטים, נימוקי ההחלטה, וההתניות הרלוונטיות לביצוע הפרויקט (ככל שהחלטה היא לאשר את ההצעה).

8. לוחות זמנים

8.1 לוחות הזמנים לתהליך/ים הקשור/ים ב"קולות הקוראים" יהיו כמפורט בנוהל זה ובמסמכי הקולות הקוראים. בכל מקרה של סתירה בין הוראות נוהל זה לבין מסמכי "הקולות הקוראים" הרלוונטיים, יגברו הוראות מסמכי "הקולות הקוראים".

8.2 להלן טבלה מסכמת ללו"ז "קול קורא ":

08.02.20	נוהל מס':	"קול קורא" למיזמים בהשתתפות קק"ל.	שם הנוהל:
4.4.2017	מתאריך: 1	גירסה מס': 1	פרק:
עמודים	מתוך: 10	עמוד מס': 8	פרק משנה: יזום פרויקטים

הערות	מועד	הפעולה
	עפ"י החלטת ועדת הנהלה/מנכ"ל.	הכנת "קול קורא"
	כנ"ל.	אישור "קול קורא"
	כנ"ל.	פרסום "קול קורא"
	עפ"י החלטת ועדת הנהלה / מנכ"ל, כפי שהתפרסם ב"קול קורא".	גמר הגשת הצעות
ע"י "ועדת הפתיחה"	תוך יום עבודה אחד ממועד גמר הגשת הצעות.	פתיחת ההצעות
ע"י "ועדת הפתיחה"	תוך 7 ימי עבודה ממועד גמר הגשת הצעות.	בדיקת שלמות ההגשה
ע"י המציעים	תוך 14 ימים ממועד גמר הגשת הצעות.	ביצוע השלמות חסרים להצעות
ע"י רכז הפרויקטים ונציג היועמ"ש.	תוך 30 ימי עבודה ממועד גמר הגשת הצעות.	סיום בדיקת תנאי הסף
ע"י הוועדה המייעצת	תוך 60 ימי עבודה ממועד גמר הגשת הצעות.	דירוג ההצעות
	בין 60 ל-90 ימי עבודה ממועד גמר הגשת הצעות	דיוני ועדת הפרויקטים
ע"י רכז הפרויקטים הארצי	10 ימי עבודה לפחות לפני כינוס ועדת הפרויקטים לעיל.	מסירת המלצות הוועדה לוועדת פרויקטים
	90 ימי עבודה ממועד גמר הגשת הצעות	גמר דיוני ועדת פרויקטים
ע"י רכז הפרויקטים הארצי	תוך 7 ימי עבודה ממועד גמר דיוני הוועדה.	מסירת הודעות למציעים
ע"י רכז הפרויקטים הארצי	תוך 10 ימי עבודה ממועד גמר דיוני הוועדה	פרסום החלטות הועדה באינטרנט

8.3 שינוי בלוחות הזמנים שנקבעו יעשה באישור ועדת הפרויקטים בלבד, והודעה על כך תימסר למציעים.

נספח כו' - נוהל "קול קורא" לפרויקטים בהשתתפות קק"ל

מתוך קובץ נוהלי קק"ל, נוהל מספר 08.02.20.

08.02.20	נוהל מס':	"קול קורא" למיזמים בהשתתפות קק"ל.	שם הנוהל:
4.4.2017	מתאריך: 1	פרויקטים	פרק:
עמודים	מתוך: 10	עמוד מס': 9	פרק משנה:
		יזום פרויקטים	

9. ביצוע פרויקט שאושר

- 9.1 לאחר אישור הפרויקט על ידי ועדת הפרויקטים, יהיה המציע אחראי להוצאת כל ההיתרים הנדרשים לביצוע הפרויקט, וזאת בתוך 10 חודשים ממועד קבלת ההודעה לפי סעיף 7.4 לעיל.
- 9.2 מנהל המרחב הרלוונטי יהיה אחראי על ביצוע הפרויקטים שאושרו בתחומי המרחב. על מנהל המרחב להתחיל בביצוע הפרויקט בתוך 12 חודשים ממועד קבלת ההודעה לפי סעיף 7.4 לעיל.
- 9.3 לא התקבלו ההיתרים או לא הוחל בביצוע הפרויקט במועדים הנקובים לעיל, יבוטל הפרויקט, והמציע יהיה רשאי להגיש את בקשתו בשנית במסגרת קול קורא שיפורסם בשנה העוקבת, ובלבד שבאותה עת התקבלו ההיתרים הדרושים (להלן: "הגשה מחודשת"). הגשה מחודשת לא תעניק למציע יתרון על-פני מציעים אחרים בשנה הרלוונטית.
- 9.4 לנהלי ביצוע ופיקוח על פרויקטים – ראה "נוהל מס' 08.03.07 – ביצוע פרויקטים".

10. תקציב

- 10.1 תקציב כל פרויקט ינוהל בנפרד כתקציב רב-שנתי, וזאת עד לסיום הפרויקט.
- 10.2 בתקציב הפרויקט תיכללנה הוצאות השילוט, ההוקרה והוצאת ההיתרים.
- 10.3 היה ונתרו עודפים בין התקרה התקציבית שאושרה ביחס לכל סוג של פרויקטים לבין סך התקציב לפרויקטים שאושרו עפ"י סעיף 7.2.8 לנוהל זה, יועברו העודפים לתקציב הפרויקטים של שנת התקציב העוקבת.
- 10.4 התקציב לכל פרויקט שאושר ע"י ועדת הפרויקטים יעמוד בתקופה לתקופה של 12 חודשים ממועד קבלת ההודעה לפי סעיף 7.4.1 לנוהל זה. לא הוחל בביצוע הפרויקט בתקופה האמורה, יחולו הוראות סעיף 9.3 לנוהל זה.

11. אחריות

האחריות ליישום הנוהל חלה על בעלי התפקידים הרלוונטיים, כנגזר מתוכן הנוהל. האחריות לעמידה בלוחות הזמנים המפורטים בנוהל זה ו/או במסמכי "הקול הקורא" תהא על רכז הפרויקטים הארצי.

12. תחולה ותוקף

הנוהל חל על כל עובדי קק"ל, כנגזר מתוכן הנוהל, והוא תקף מעת פרסומו.

13. נספחים

נספח א' – תכולת מסמך "הקול הקורא"

08.02.20	נוהל מס':		"קול קורא" למיזמים בהשתתפות קק"ל.	שם הנוהל:
4.4.2017	מתאריך:	1	גירסה מס':	פרק:
עמודים	מתוך:	10	עמוד מס':	פרק משנה:

נספח א'

תכולת מסמך "הקול הקורא"

מסמך הקול קורא יכול את הפרטים הרלבנטיים לנושא, ובין היתר, את הפרטים הבאים:

- 1.1 תיאור הפרויקט ואפיונו;
- 1.2 הגדרת הגופים והגורמים שרשאים להגיש את הצעותיהם (לעיל ולהלן): "הגופים הזכאים";
- 1.3 מועדים קובעים בהליך;
- 1.4 תנאי סף להגשת הצעות;
- 1.5 אישורים, רישיונות והיתרים נדרשים;
- 1.6 התחייבויות וערבויות להחזקה ותפעול הפרויקט לאחר מסירתו;
- 1.7 קיומם של גורמי מימון נוספים, והמסמכים המעידים על כך;
- 1.8 מסמכים, חוות דעת ונתונים הנדרשים לצורך בחינת הפרויקט;
- 1.9 תבחינים (קריטריונים) לדירוג הצעות, ומשקלם היחסי;
- 1.10 אופן בחירת הזוכים;
- 1.11 כל מסמך נוסף עפ"י שקול דעת הגורמים המקצועיים הרלוונטיים.

פרק:	01	פרויקטים
פרק משנה:	01	כללי
נוהל מס':	08.01.05	
גרסה:	1	מתאריך: 4.4.2017
עמוד	1 מתוך 3	עמודים



קובץ נוהלי קק"ל

ועדת פרויקטים

1. כללי

- 1.1 חלק ניכר מפעילותה של הקרן הקימת לישראל ודרכה העיקרית להוצאה אל הפועל של מטרותיה, נעשה באמצעות מיזמים (פרויקטים) בתחום פיתוח והכשרות הקרקע.
- 1.2 במוקד תהליך קבלת ההחלטות בנושאים אלה עומדת "ועדת הפרויקטים", המשמשת כגורם המוסמך לאישורם של הפרויקטים, המתבצעים ע"י קק"ל או בהשתתפותה, כמפורט ב"נוהל מס' 08.02.20 – קול קורא לפרויקטים בהשתתפות קק"ל".

2. המטרה

- מטרת הנוהל לקבוע הרכבה, סמכויותיה וסדרי עבודתה של ועדת הפרויקטים בקק"ל. מובהר, כי ועדת הפרויקטים מחליפה לכל דבר ועניין את "ועדת הפרויקטים העליונה", שפעלה בקק"ל עד שנת 2017.

3. הגדרות

- 3.1 "פרויקט" – מיזם הנדסי-פיזי, בתחום הכשרה או פיתוח המקרקעין, המצוי במסגרת מטרות קק"ל, והמבוצע באמצעות קק"ל ו/או במימון קק"ל, עפ"י תכנית ותקציב סדורים.
- 3.2 "פרויקט בסמכות מפ"ק" – פרויקט, כהגדרתו לעיל, שהוא אחד מאלה:
- 3.2.1 הכשרות קרקע להתיישבות;
 - 3.2.2 הכשרות קרקע לחקלאות;
 - 3.2.3 פרויקט הנמצא במקרקעי ייעור (תמ"א 22), או בשטח בבעלות קק"ל, או בשטח המנוהל ע"י קק"ל, או בנכס קק"ל;
 - 3.2.4 דרכים חקלאיות;
 - 3.2.5 דרכים ביטחוניות;
 - 3.2.6 שיקום נחלים / גדות נחלים וניקוז.
- 3.3 "ועדת פרויקטים" – הגוף המוסמך בקק"ל לקבל החלטות בעניין פרויקטים, כהגדרתם לעיל, זולת "פרויקטים בסמכות מפ"ק", כהגדרתם לעיל, לרבות החלטות שעניינן: אישור פרסום קולות קוראים ותנאיהם, דיון בהצעות לפרויקטים חדשים, שינויי החלטות בפרויקטים קיימים, דיון בפרויקטים ביוזמת תורם/ים או לשכות JNF, וכן כל סמכות עזר הדרושה לוועדה

08.01.05	נוהל מס':		ועדת פרויקטים	שם הנוהל:
4.4.2017	מתאריך:	1	פרויקטים	פרק:
עמודים	מתוך 3	2	כללי	פרק משנה:
		עמוד מס':		

4. ועדת פרויקטים

- 4.1 הרכב וועדת הפרויקטים יהיה כדלקמן:
- 4.1.1 מנכ"ל קק"ל, או מי מטעמו (ברמת מנהל חטיבה) – יו"ר הוועדה;
- 4.1.2 מנהל חטיבת הכספים, או מי מטעמו (ברמת מנהל אגף) - חבר;
- 4.1.3 יועץ משפטי, או מי מטעמו - חבר;
- 4.1.4 מנהל מפ"ק או מי מטעמו (ברמת מנהל אגף) - חבר;
- 4.1.5 מנהל חטיבת גיוס משאבים או מי מטעמו (ברמת מנהל אגף) - חבר;
- 4.1.6 מנהל אגף התכנון במפ"ק - חבר;
- 4.1.7 רכז הפרויקטים הארצי – מזכיר הוועדה.
- 4.2 דיוני הוועדה
- 4.2.1 דיוני הוועדה יתקיימו עפ"י המפורט ב"נוהל מס' 01.02.08 – עבודת הדירקטוריון וועדותיו" בשינויים המחויבים.
- 4.2.2 במקרים של שוויון קולות- יינתן ליו"ר הוועדה קול מכריע.
- 4.3 דיונים שעניינם שינויי החלטות
- 4.3.1 ועדת הפרויקטים תהא מוסמכת לשנות החלטות של ועדת הפרויקטים העליונה, תוך מסירת דיווח לוועדת ההנהלה. הדיווח יוכן ע"י מזכיר הוועדה ויועבר ליו"ר הדירקטוריון ע"י יו"ר ועדת הפרויקטים, בתוך 8 ימי עבודה ממועד הדיון.
- 4.3.2 שינוי החלטות, הדורש הגדלה תקציבית לפרויקט, יבוצע בהתאם להוראות נהל הכנת התקציב השנתי ועדכונו, ולאחר קבלת אישור חטיבת הכספים, לעניין המקור התקציבי להגדלה הנדרשת.
- 4.3.3 בקשה לשינוי החלטה קודמת של ועדת הפרויקטים העליונה או של ועדת הפרויקטים תוגש ע"י מנהל מפ"ק, ותכלול את הפרטים הבאים:
- א. תיאור קצר של הפרויקט (ככל הניתן בליווי מצגת / הדמיה);
- ב. החלטה/ות קודמת/ות של ועדת הפרויקטים;
- ג. תיאור הנסיבות שהובילו לצורך בשינוי ההחלטה/ות;
- ד. סקירת החלופות שנשקלו ע"י מפ"ק;
- ה. תיאור החלופה המומלצת ע"י מפ"ק;
- ו. ההשלכות התקציביות של המלצת מפ"ק.
- 4.3.4 בקשה לשינוי החלטה תכלול התייחסות של הגורמים הבאים (או מי מטעמם):
- א. מנהל המרחב הרלוונטי;
- ב. מנהל מפ"ק;
- ג. היועץ המשפטי;
- ד. מנהל חטיבת הכספים;

08.01.05	נוהל מס':	ועדת פרויקטים	שם הנוהל:
4.4.2017	מתאריך: 1	פרויקטים	פרק:
עמודים	מתוך 3	כללי	פרק משנה:
	עמוד מס': 3		

ה. מנהל חטיבת גיוס משאבים.

- 4.3.5 הודעה בדבר החלטת ועדת הפרויקטים, שעניינה שינוי החלטה קודמת, תישלח ליזם הפרויקט, כשהיא חתומה ע"י יו"ר ועדת הפרויקטים, לכל המאוחר תוך 10 ימי עבודה ממועד קבלת ההחלטה.
- 4.3.6 העתק מההודעה יועבר לחברי ועדת הפרויקטים, למנהל המרחב הרלבנטי בקק"ל, ולגורמים נוספים עליהם יחליט יו"ר ועדת הפרויקטים.
- 4.3.7 ההודעה תבוסס על פורמט שיוכן ע"י רכז הפרויקטים הארצי ונציג הלשכה המשפטית.
- 4.3.8 המרחב לא יחל בביצוע השינויים, עד לקבלת ההודעה כאמור, ועד לאישור התקציב ע"י חטיבת הכספים (ככל שנדרשת תוספת תקציבית).

5. תיעוד

5.1 תיעוד הפרוטוקול

- 5.1.1 דיוני ועדת הפרויקטים יוקלטו ויתומללו.
- 5.1.2 הדיונים יתועדו בפרוטוקול שייערך על ידי מזכיר הוועדה. הפרוטוקול יוכן לכל המאוחר בתוך 3 ימי עבודה ממועד הדיון, ויועבר לחברי הוועדה לחתימה – בתוך 3 ימי עבודה נוספים.
- 5.1.3 פרוטוקול ועדת הפרויקטים, שעניינו שינוי החלטה, יכלול רקע תמציתי, את ההחלטה ואת נימוקה.
- 5.1.4 פרוטוקול ועדת הפרויקטים בדיונים הקשורים לדירוג ואישור הפרויקטים, יפורסם באתר האינטרנט של קק"ל בתוך 10 ימי עבודה מהמועד בו סיימה ועדת הפרויקטים לדון בכלל ההצעות שהוגשו ביחס לכל סוג פרויקטים. פרוטוקול ועדת הפרויקטים בדיונים אחרים יפורסם באתר האינטרנט בתוך 10 ימי עבודה ממועד הישיבה.
- 5.1.5 הפרוטוקול המאושר יתויק ע"י מזכיר הוועדה בתיק הפרוטוקולים המאושרים והחתומים של הוועדה.

5.2 תיעוד במערכת מעקב ובקרה

- לאחר אישור הפרוטוקול ע"י חברי הוועדה, יוטמעו החלטות הוועדה לתוך המערכת הייעודית לבקרה ומעקב אחר פרויקטים (מערכת ת"ז).

6. אחריות

האחריות ליישום נוהל זה חלה על מנהל מפ"ק ועל רכז הפרויקטים הארצי, כנגזר מתוכן הנוהל

7. תחולה ותוקף

הנוהל אושר ע"י ועדת הפרויקטים והוא חל על כל עובדי קק"ל. הנוהל תקף מעת פרסומו.



הוראות כלליות להגשת הצעות במסגרת קול קורא פורמט מדף מס' 17-1 מהדורה ראשונה
עמוד 1 מתוך 7

קרון קימת לישראל

הוראות כלליות להגשת הצעות

בהליך קול קורא לביצוע פרויקטים
באמצעות ו/או במימון ו/או בהשתתפות
הקרון הקימת לישראל

בהגשת הצעתנו אנו מאשרים כי קראנו והבנו את כל האמור במסמכי הקול קורא והדרש בו ואנו מסכימים לכל האמור בו עמוד 1



הוראות כלליות להשתתפות בהליך קול קורא

1. מבוא

- 1.1 קרן קימת לישראל (להלן: "קק"ל") מבצעת מדי שנה, מכספיה ו/או מכספי תרומות, פרויקטים שונים לפיתוח מדינת ישראל, כגון: פארקים וגנים עירוניים וכפריים, טיילות, מצפורים, גינות ויערות קהילתיים, חניוני נופש, שבילי אופניים והליכה, פיתוח סביבתי במבני ציבור, מאגרי מים, מיזמים סביבתיים ושיקום מפגעים סביבתיים ועוד.
- 1.2 מזה שנים רבות נותנת קק"ל דגש מיוחד בביצוע הפרויקטים לתחום איכות הסביבה, תוך הובלת מדיניות של התיישבות ופיתוח בני קיימא, שמטרתם לטפח ולשמר את הארץ לטובת הדורות הבאים.
- 1.3 כחלק ממדיניות השקיפות ושיתוף הציבור שאימצה קק"ל, הוחלט, כי, ככלל, הפרויקטים שיבוצעו ע"י קק"ל בשטחים שאינם בניהולה (כגון: אתרי קק"ל, תמ"א 22 וכיו"ב) יאושרו לאחר הליך של קול קורא לציבור.
- 1.4 קק"ל מפרסמת אפוא בזה קולות קוראים לביצוע פרויקטים באמצעותה ו/או בהשתתפותה ו/או במימונה, וזאת בחלוקה לתחומים ספציפיים. כל גורם (להלן: "גוף זכאי/המציע"), העומד בדרישות הקול הקורא רשאי להגיש הצעתו בהתאם למפורט במסמך זה (להלן: "מסמך ההוראות הכלליות"), ובמסמכי הקול קורא הרלוונטיים להצעתו (להלן: "מסמך הקול הקורא").
- 1.5 ככלל קק"ל תבצע בביצוע עצמי את כל הפרויקטים שיבחרו על ידה. על אף האמור, קק"ל שומרת לעצמה את הזכות לא לבצע בביצוע עצמי פרויקטים מסוימים וזאת במקרים בהם אין לקק"ל את הידע והניסיון הנדרש לאותו תחום ו/או מגבלת כח אדם ו/או כל סיבה אחרת בהתאם לשיקול דעתה הבלעדי. במקרה כאמור, קק"ל תבצע פיקוח עליון בלבד ותעביר לגופים הזכאים את התשלומים בהתאם לחשבוניות בפועל ולאחר קבלת אישור המפקח מטעם קק"ל בכל שלב ושלב, כמפורט בהסכם.

2. הוראות כלליות ומנהלה

- 2.1 מסמך ההוראות הכלליות, מסמכי הקול קורא והמסמכים הנלווים לו, לרבות ההסכם (בין אם מצורף להליך, ובין אם יצורף בשלב מאוחר יותר) מנוסחים בלשון זכר יחיד מטעמי נוחות בלבד. לשון יחיד מתייחס גם לרבים ולשון זכר - גם לנקבה.
- 2.2 מציעים המעוניינים להגיש הצעה במסגרת הליך קול קורא יגישו הצעתם דרך אתר האינטרנט של קק"ל במערכת המקוונת בכתובת <http://www.kkl.org.il> בקטגוריית "קולות קוראים" תת קטגוריה "הגשת הצעה לקול קורא".
- 2.3 **אחריות למידע** - קודם להגשת ההצעה/ות, על המציע לבדוק בעצמו, או ע"י בעל/י מקצוע מטעמו, על אחריותו ועל חשבונו, את כל היבטי הקול קורא והמסמכים המבוקשים, ומאפייני הנדרש בקול הקורא הרלוונטי טרם הגשת הצעתו. על המציע מוטלת האחריות המלאה והבלעדית לכך.
- 2.4 אין לראות באישור קק"ל במסגרת קול קורא כדי לגרוע מזכותה של קק"ל לאשר פרויקטים דומים מקבילים או זהים לאלה המוצעים, וזאת בהתאם לשיקול דעתה הבלעדי של קק"ל.
- 2.5 בדיקת ההצעות במסגרת קול קורא, דירוגם והמלצה על קבלתם תהיה כמפורט **במסמכי הקול קורא הרלוונטי**.



2.6. מובהר בזה, כי הגשת הצעה במסגרת הקול הקורא וקבלת תנאיו ו/או הודעה מאת קק"ל על אישור ו/או קבלת ההצעה אינם יוצרים מחויבות מכל סוג ומין שהוא מצד קק"ל כלפי המציע ו/או הזוכה, ורק הסכם התקשרות חתום על ידי מורשה החתימה של קק"ל ושל המציע, שהצעתו התקבלה, יחייב את הצדדים.

2.7. קק"ל תהא רשאית לבטל את הקול קורא, ו/או את חלקו, לפרסם קול קורא חדש בשלמותו, ו/או בחלקו, הכל על פי שיקול דעתה הבלעדי וצרכיה. לא תהיה למציעים כל תביעה ו/או דרישה ו/או טענה מכל מין וסוג שהוא כלפי קק"ל.

2.8. הגשת הצעה על ידי המציע תהווה אישור והתחייבות מצדו לכל המפורט במסמך ההוראות הכלליות ו/או במסמכי הקול קורא על כל צרופותיו. זאת מבלי לגרוע מכל הצהרה ו/או התחייבות פרטנית אחרת הכלולים במסמך ההוראות הכלליות ו/או במסמכי הקול קורא.

2.9. התברר לקק"ל, בין באמצעות המציע ובין בדרך אחרת, כי הצהרה מהצהרותיו או מצג אחר שהציג המציע לקק"ל במסגרת הצעתו, אינם נכונים, מלאים או מדויקים, תהא קק"ל רשאית לפסול את ההצעה, ואם בחרה בהצעה - לבטל את הבחירה, והכול בכפוף למתן זכות שימוע בע"פ או בכתב, עפ"י שיקול דעתה של קק"ל.

2.10. כל הזכויות במסמך ההוראות הכלליות ובמסמכי הקול קורא שמורות לקק"ל. כל המסמכים דלעיל מושאלים למציע לשם הכנת הצעתו והגשתה, והמציעים לא יהיו רשאים לעשות כל שימוש בהם ו/או במידע המפורט בהם, אלא לצורך הכנה ו/או הגשה של הצעה לקול הקורא הנדרש. המציע אינו רשאי להעתיק מסמכים אלה ו/או להעבירם לצד ג' כלשהו ו/או להשתמש בהם לכל מטרה אחרת.

2.11. כל האמור לעיל בסעיף זה על כל תת סעיפיו הינו, לפי העניין, עומד בפני עצמו או כפוף לאמור בכל יתר מסמכי הקול קורא.

3. מסמכים /נספחים/טפסים וכד' שנדרש לצרף

3.1. על המציע לצרף להצעתו בקול קורא את כל המסמכים, הנספחים, הטפסים וכד' הנדרשים במסמכי הקול הקורא.

4. הבהרות ושינויים

4.1. בכל מקרה של סתירה בין מסמך ההוראות הכלליות לבין מסמכי הקול הקורא, תגבר ההוראה הפרטנית במסמכי הקול הקורא.

4.2. ככל שלא נאמר אחרת, כל ההוראות הכלולות במסמך ההוראות הכלליות ובמסמכי הקול הקורא תהווה חלק בלתי נפרד מהסכם ההתקשרות בין קק"ל לבין המציע הזוכה, בין אם תיכללנה בהסכם ההתקשרות באופן מפורש, ובין אם לאו.

4.3. קק"ל רשאית, בכל עת, להכניס במסמכי הקול קורא שינויים ותיקונים, מכל מין וסוג שהוא ו/או לפרסם באתר האינטרנט של קק"ל הבהרות ו/או מידע נוסף ו/או דרישות או הוראות נוספות לאלו הכלולים במסמכי הקול קורא, וזאת לפי שיקול דעתה הבלעדי, בין ביוזמתה, בין על פי דרישת הרשויות המוסמכות, ובין בתשובה לשאלות המציעים וכיו"ב.



הוראות כלליות להגשת הצעות במסגרת קול קורא פורמט מדף מס' 17-1 מהדורה ראשונה עמוד 4 מתוך 7

- 4.4. אם ימצא המציע במסמכי הקול קורא סתירות, שגיאות ו/או אי התאמות ו/או יהיה לו ספק כלשהו בקשר למובנו המדויק של סעיף או פרט כלשהו, עליו להודיע על כך במסגרת שאלות ההבהרה, אשר תשלחנה לקק"ל בדרך ובמועדים המפורטים במסמכי הקול הקורא.. לאחר מכן, יהיו המציעים מנועים מלטעון ו/או להשיג על האמור בקול הקורא ובמסמכיו, לרבות טענות בדבר אי סבירות ו/או אי בהירות ו/או שגיאות, אי התאמות וכיו"ב.
- 4.5. תשובות ו/או הבהרות ו/או כל שינוי או תיקון בתנאי ודרישות הקול קורא, ככל שיוחלט עליהם, יפורסמו באתר האינטרנט של קק"ל תחת קטגוריה "קולות קוראים". באחריות המציעים להתעדכן באתר האינטרנט באופן שוטף עד למועד הגשת ההצעות. המציעים יהיו מנועים ומושתקים מהעלאת כל טענה לגבי אי ידיעתם אודות כל עדכון ו/או הבהרה ו/או תשובה שיפורסמו באתר האינטרנט כאמור (לנוחיות המציעים ניתן להירשם לשירות המקוון באתר האינטרנט של קק"ל לצורך קבלת עדכונים למייל).
- 4.6. על אף האמור לעיל קק"ל תהיה רשאית, בנוסף לפרסום באתר האינטרנט, למסור תשובות ו/או הבהרות ו/או עדכונים ישירות למציעים שפנו.
- 4.7. לא התייחסה קק"ל לפניה ו/או להשגה עד למועד שנקבע לצורך הגשת ההצעות יראו בכך דחיית פניית המציע.
- 4.8. מציע שלא יפנה לקק"ל כאמור, יהיה מנוע מלטעון טענות בדבר אי סבירות ו/או אי בהירות, שגיאות, אי התאמות, טעות וכיו"ב.
- 4.9. מסמכי ההבהרות / שינויים / עדכונים /תשובות יהוו חלק בלתי נפרד ממסמכי הקול קורא.
- 4.10. למען הסר ספק, מובהר בזאת, כי קק"ל אינה אחראית לכל פירוש ו/או הסבר, ככל שיינתנו למציעים בעל פה, ורק שינויים, תשובות, תיקונים וכד' שישלחו או שיפורסמו באתר האינטרנט של קק"ל (להלן: "ההבהרות") יחייבו אותה. בכל מקרה של סתירה בין האמור במסמכי ההבהרות ובין מסמכי ההליך המקוריים, יגבר האמור במסמכי ההבהרות. במקרה של סתירה בין מסמכי ההבהרות לבין עצמם, יגבר האמור בהבהרה המאוחרת יותר.

5. גילוי נאות מצד המשתתף במועד

- 5.1. מציע אשר קשור במישרין או בעקיפין עם הסתדרות הציונית העולמית ו/או עם מי מהדירקטורים בקק"ל או עם מי מחברי ועדת הביקורת של קק"ל, נדרש להודיע על כך לקק"ל במסגרת ההליך והליך ההבהרות. ידוע למציע, כי קק"ל הינה חברה לתועלת הציבור, ובשל כך עליה לפעול בהתאם להוראות הפרק הראשון א' לחלק התשיעי של חוק החברות, התשנ"ט-1999, בעניין זה.

6. הסתייגויות

- 6.1. המציע לא יהיה רשאי בשום צורה ואופן לבצע כל שינוי, מכל מין וסוג שהוא, במסמכי הקול קורא ו/או בכל הבהרה ו/או עדכון ו/או תיקון ו/או שינוי וכיו"ב, שפורסמו במסגרתו.
- 6.2. בכל מקרה של שינוי ו/או השמטה ו/או תוספת, שיעשו על ידי המציע במסמכי ההליך ו/או כל הסתייגות לגביהם, בכל דרך ו/או צורה שהיא (להלן: "הסתייגויות"), תהא רשאית קק"ל:

בהגשת הצעתו אנו מאשרים כי קראנו והבנו את כל האמור במסמכי הקול קורא והדרש בו ואנו מסכימים לכל האמור בו עמוד 4



- (1) לפסול את הצעת המציע;
 - (2) לראות בהסתייגויות כאילו לא נכתבו כלל ולהתעלם מהן;
 - (3) לראות בהסתייגויות כאילו מהוות הן פגם טכני בלבד;
 - (4) לדרוש מהמציע לתקן את ההסתייגויות, ובלבד שבתיקון כאמור אין בכדי לשנות את ההיקף הכספי של הפרויקט המוצע ו/או כל פרט מהותי אחר בהצעה.
- 6.3. ההחלטה בין האפשרויות דלעיל תהא נתונה לשיקול דעתה הבלעדי של קק"ל. אם תחליט קק"ל לנהוג לפי אחת האלטרנטיבות המנויות בס"ק (2)-(4) לעיל, והמציע יסרב להסכים להחלטתה, תהא רשאית קק"ל לפסול את ההצעה.

7. אופן הגשת הצעות

- 7.1. על המציע לצרף להצעתו את כל החומרים והמסמכים שיידרשו במסמכי הקול הקורא, וכן - כל מסמך נוסף נדרש וכל טופס נדרש בהליך, כשהם חתומים ע"י מורשה/י החתימה של המציע, וכן לחתום (חתימה+ חותמת) בכל המקומות המיועדים לכך.
- 7.2. ההצעה תוגש בשפה העברית בלבד, והמענה לקול קורא יהיה בשפה העברית בלבד וכל הסכומים שיפורטו במסגרת הקול קורא יהיו בשקלים חדשים בלבד.
- 7.3. למען הסר ספק, מובהר בזה, כי כל ההוצאות, מכל מין וסוג שהוא, הכרוכות בהכנת ההצעה ובהשתתפות בקול הקורא תחולנה על המציע בלבד, אלא אם נקבע אחרת במסמכי הקול קורא.

8. מועד הגשת ההצעה

- 8.1. את ההצעות יש להגיש במועד ובדרך המפורטים במסמכי הקול הקורא.
- 8.2. הצעה שתוגש לאחר המועד הנקוב במסמכי הקול קורא לא תתקבל.
- 8.3. קק"ל שומרת לעצמה את הזכות, לפי שיקול דעתה הבלעדי, להאריך את המועד האחרון להגשת הצעות לתקופה נוספת, בהודעה שתפורסם באתר האינטרנט. באחריות המציע להתעדכן באופן שוטף באתר קק"ל על אודות עדכונים בדבר מועדים ו/או מענה לשאלות הבהרה ו/או עדכונים אחרים לקולות הקוראים.

9. אופן קביעת קבלת ההצעה בהליך הקול קורא

- 9.1. שלבי בדיקת ההצעות ושקלולן יהיו כמפורט בנוהל הקולות הקוראים של קק"ל, ובקול הקורא הרלוונטי לאותה הצעה.
- 9.2. מבלי לגרוע מהאמור בסעיף 6.2 לעיל, קק"ל שומרת לעצמה את הזכות לא להתחשב בפגמים פורמאליים בהצעות, ובלבד שוויתור כאמור לא יגרום נזק לקק"ל ו/או לא יפגע ביכולתה לדרג את ההצעה ו/או לא יפגע בעקרונות ההגינות והשוויון בין המציעים.
- 9.3. קק"ל תהא מוסמכת לקבל ולהכריז כזוכה על כל הצעה מבין ההצעות שהוגשו, ואשר עמדה, לדעתה של קק"ל, בתנאי הסף ובקריטריונים ו/או אמות המידה ו/או התבחינים, הקבועים במסמך הקול קורא הספציפי אליו הוגשה ההצעה בכל הנוגע להליך הבחירה.



הוראות כלליות להגשת הצעות במסגרת קול קורא פורמט מדף מס' 17-1 מהדורה ראשונה
עמוד 6 מתוך 7

9.4. טרם בחירת ההצעה ו/או במהלך בדיקת ההצעות המוגשות ו/או לאחר הבחירה, קק"ל תהיה רשאית לקיים דין ודברים, בכתב ובעל פה בכל עת במהלך הקול קורא, לזמן את המציעים, או חלקם, ולדרוש פרטים והבהרות להצעתם ו/או פרטים בדבר יכולת המציע לעמוד בהצעתו ובהתחייבויות הנלוות אליה ו/או בקשר עם כל מאפיין בתוכנית ובהצעה שתוגש מטעמם ו/או לדרוש כל מידע רלוונטי אחר, והכול בלבד שלא ייפגעו עקרונות ההגיונות והשוויון בין המציעים.

9.5. קק"ל תהא רשאית לפסול הצעת משתתף אשר יסתבר לאחר בדיקה זו, כי אינו בעל האיתנות הפיננסית הנדרשת ו/או אינו בעל יכולת לעמוד בהתחייבויותיו הכרוכות בהליך הקול קורא ו/או ביצוע הנדרש נשוא הקול קורא.

10. פסילה או דחיית הצעות בהתקיים אחד או יותר מהמקרים הבאים:

קק"ל תהיה רשאית, בכפוף לזכות שימוע, לפסול או לדחות הצעה בהתקיים אחד או יותר מהמקרים הבאים:

(1) קיים חוב כלשהו של המציע כלפי קק"ל, וטרם נפרע.

(2) קיימת התחייבות כלשהי של המציע מול קק"ל והתחייבות זו אינה מתבצעת (כגון: אי ביצוע תחזוקת פרויקט שבוצע עבור אותו מציע בעבר).

(3) המציע מסר לקק"ל מידע מטעה או שגוי ביודעין או ברשלנות.

אין באמור ברשימה זו להוות רשימה סגורה.

11. הודעה על דחיה / קבלת ההצעות וחתימת הסכם

11.1. קק"ל תודיע למציעים שהצעתם התקבלה, ושהצעתם נדחתה, באמצעות הפקס או המייל, על פי שיקול דעתה הבלעדי.

11.2. הודעה על קבלת ההצעה תפרט את התנאים המהותיים הכרוכים באישורה, ככל שאלו לא פורטו במסמך ההוראות הכלליות ו/או במסמכי הקול הקורא.

11.3. לאחר קבלת הודעה כאמור יידרשו המציעים שהצעתם התקבלה לחתום על חוזה המותאם לדרישות הקול קורא, וזאת לאחר הטמעת כל הנדרש בהתאם להצעתו.

11.4. ככול שלא צורף לקול קורא חוזה, קק"ל תעביר לכל מציע שהצעתו התקבלה חוזה המותאם לדרישות קק"ל וההצעה, ובכל מקרה המציע מצהיר ונותן הסכמתו, כי בכל חוזה יידרש המציע להתחייב, כי ינהל, יפעיל ויתחזק את הפרויקט מיד עם סיום העבודות ומסירתן לידי המציע, וכל תנאי אחר שיידרש בחוזה בהתאם להיקף ולדרישות שתציב קק"ל. תנאי זה הינו תנאי יסודי ועיקרי בהשתתפות בהליכי הקולות הקוראים של קק"ל.

11.5. כמו כן, מובהר בזה, כי כל מציע שהצעתו תתקבל יתחייב לשפות את קק"ל בגין כל נזק ו/או תביעה ו/או דרישה ו/או טענה, ככול שיהיו, הקשורים במישרין או בעקיפין להצעה שהתקבלה או לביצוע הפרויקט המוצע.

11.6. לא חתם המציע שהצעתו התקבלה על החוזה ו/או כל מסמך אחר שנדרש להמציאו תוך המועד שנקבע בדרישת קק"ל, קק"ל תהיה רשאית לבטל את קבלת הצעתו, ולמציע לא תהא כל טענה כנגד כך.

בהגשת הצעתו או מאשרים כי קראו והבנו את כל האמור במסמכי הקול קורא והדרש בו ואנו מסכימים לכל האמור בו עמוד 6



11.7. מובהר בזה, למען הסר ספק, כי ככל שהחלטת קק"ל תשתנה כתוצאה מקבלת מידע מהותי על אודות המציע, על ההצעה או על תוכנה, אשר לא גולה ע"י המציע, ואשר היה בו כדי להשפיע על החלטתה, אילו היה בידיה לפני ההחלטה (בין אם כתוצאה מערעור של מי מהמשתתפים ו/או מהליך משפטי, וכיו"ב) (לרבות דרישת החזר כספי ככל שקק"ל כבר השקיעה מכספיה בקידום הפרויקט), ולא תהיה למציעים כל טענה ו/או דרישה כנגד קק"ל, והם יהיו מנועים מלטעון בעניין זה.

11.8. בכל פרויקט שיאושר ויבוצע באמצעות ו/או בהשתתפות קק"ל יינתן ביטוי / הוקרה / שילוט לקק"ל, באופן ובהיקף שייקבע ע"י נציגיה המוסמכים. מובהר, כי קק"ל תהיה רשאית לקבל תרומות עבור פרויקטים שזכו במסגרת ה"קולות הקוראים". במקרה של קבלת תרומה כאמור, תהיה קק"ל רשאית לכלול בהוקרה ו/או בשילוט את פרטי התורם, ולמציע לא תהיה כל טענה בעניין זה.

12. סודיות וזכות עיון

12.1. פרוטוקולים של קק"ל, שאלות הבהרה, וההצעות שזכו במסגרת הקול הקורא יהיו נגישים לעיון כל גורם, זאת לאחר מתן ההודעה על אודות הדחיה ו/או קבלת ההצעות.

12.2. בהגשת הצעתו, מביע המציע את הסכמתו מראש לגילוי הצעתו, ככל שקק"ל תידרש לעשות כן. מובהר בזה, כי ההצעות תהיינה גלויות לעיון המבקשים, פרט למידע שהמציע סבור שהינו בבחינת סוד מקצועי ו/או מסחרי ו/או התבקש לגביו חיסיון מעיון, **ובלבד שהמציע הודיע במפורש, בכתב ובאופן בולט בעת הגשת הצעתו, מהו החלק החסוי מבחינתו.** אין בהודעה כאמור כדי לחייב את קק"ל לקבל את בקשתו, ולקק"ל תהיה הסמכות הבלעדית להחליט בדבר חשיפה או אי חשיפה של חלקים שתיטען בעניינם טענת חסיון, גם אם אלה צוינו כחסיים בהצעת המציע ולמציע לא תהא כלפי קק"ל כל טענה או תביעה בקשר לכך.

12.3. מציע המבקש שחלקים מהצעתו יהיו חסויים ייחשב כמי שהסכים שסעיפים מקבילים בהצעות של מציעים אחרים יהיו חסויים, ולא יעמדו לעיון ללא קשר להחלטת קק"ל בדבר בקשתו לחיסיון בהצעתו.

12.4. מובא לידיעת המציעים, כי מבקש שיבקש לעיין במסמכי הצעה שנבחרה במסגרת הקולות הקוראים, או במסמכים נוספים, שלא יפורסמו באופן יזום ע"י קק"ל כחלק ממדיניות השקיפות שתאומץ, יידרש לשלם לקק"ל את עלויות הצילום בתוספת 100 ₪ בגין הכנת המסמכים עבור כל בקשה ובקשה.

13. הגבלת זכות התביעה

13.1. מובהר בזה למציעים כי השתתפותם בקול קורא אינה יוצרת כל התחייבות של קק"ל או מי מטעמה כלפיהם, וכי קק"ל אינה מציגה כל מצג כלפי המבקשים למעט מה שנאמר בפירוש במסמכי הקול קורא.

13.2. מבלי לגרוע מהאמור בסעיף 7.3 לעיל, המציעים לא יהיו זכאים להשתתפות, לשיפוי או לפיצוי מצד קק"ל בגין כל עלות, אבדן, או נזק, בשום תנאי, עקב הכנת ההצעה או עקב השתתפותם בקול הקורא, לרבות בקשר עם העלויות בהן נשאו הם וכל מי מטעמם.

14. סמכות שיפוט מקומית

14.1. כל עניין הנוגע לקול קורא זה ולכל הנובע ממנו יידון אך ורק בבתי המשפט המוסמכים בעיר ירושלים בלבד.



תנאים כלליים להסכם לביצוע פרויקטים – נוסח מעודכן

1. כללי

- 1.1 תנאים אלו, מסמכי הקול קורא או מסמכי כל הליך אחר נשוא ההסכם וכל צרופותיו מהווים חלק בלתי נפרד מההסכם ויקראו להלן ולשם הנוחות "ההסכם".
- 1.2 כותרות הסעיפים נועדו לשם נוחות הקריאה וההתמצאות בלבד, ואין להשתמש בהן לצורך פרשנות ההסכם או לכל תכלית אחרת.
- 1.3 כל האמור בהסכם זה בלשון יחיד אף הרבים במשמע וכן להיפך, וזאת כשאין כוונה אחרת משתמעת.

2. תנאים מתלים טרם תחילת ביצוע העבודות ו/או מימון העבודות על ידי קק"ל

- 2.1 המחזיק מתחייב להסיר על חשבונו את כל המטרדים המצויים במקרקעין באיזור ובשטח המתוכננים לביצוע העבודות, וזאת תוך 10 ימים ממועד חתימת הסכם זה ע"י שני הצדדים.
- 2.2 המחזיק מתחייב למסור לקק"ל, טרם תחילת ביצוע העבודות, אישור והצהרה בכתב, כי הסיר את המטרדים וכי אין כל מניעה להתחיל בביצוע העבודות במקרקעין.
- 2.3 המחזיק מתחייב, בכל מקרה של הפרעות לנוחיות הציבור מפאת ביצוע העבודות, לטפל במסירת הודעה מוקדמת בכתב לנוגעים בדבר.
- 2.4 המחזיק מתחייב לשאת בכל מס ו/או היטל ו/או אגרה שתחול, אם תחול, על הקמת הפרויקט, התכנון, העבודות וביצוען.
- 2.5 המחזיק מתחייב להשיג על חשבונו את כל ההיתרים ו/או הרשיונות ו/או האישורים אשר יידרשו לביצוע העבודות על פי כל דין, ובכלל זה, היתר בניה לכלל הפרויקט, אישורים והיתרים עפ"י חקיקה באשר למקורות מים, ניקוז, ביוב וכיו"ב.
- 2.6 העברה לקק"ל התחייבות חשבית בחתימת מורשה החתימה של המחזיק או כל התחייבות אחרת בהתאם להחלטת קק"ל, בשווי של היקף העבודות לפרויקט ככול שהיקף העבודות גבוה מהיקף המימון שהקצתה קק"ל לפרויקט, וכן בגין כל עבודה נוספת ככול שנדרשה ע"י המחזיק.
- 2.7 מוסכם וידוע למחזיק כי באם לא ינתן אישור סופי וחוקי לבניית כלל הפרויקט ו/או לביצוע העבודות במועדים שנקבעו לכך בהסכם, ואו לא ימולאו התנאים המתלים כמפורט לעיל, תפקע זכותו לקבל את השתתפות קק"ל בפרויקט, בין אם בביצוע העבודות, בין אם במימון העבודות ובין אם בשילובם של אלה.

3. ביצוע העבודות

- 3.1 ככלל, העבודות של כל הפרויקט יבוצעו על ידי קק"ל, התמורה שקק"ל תישא בביצוע העבודות הוא עד לגובה היקף המימון שהוקצה על ידה לפרויקט זה, ככול שהעבודות של הפרויקט גבוהות מהיקף המימון שהוקצה על ידי קק"ל, המחזיק יבטיח מראש את תשלום היתרה לצורך ביצוע העבודות וזאת ע"י התחייבות חשבית בחתימת מורשה חתימה או כל התחייבות אחרת בהתאם להנחיית קק"ל.
- 3.2 ככל שהעבודות או חלקן יבוצעו על ידי קק"ל תהיה אחראית לביצוע חלקה בעבודות בתקופת ביצוע העבודות בלבד, כמפורט בסעיף 7.1 להלן.

בהגשת הצעתינו אנו מאשרים כי קראנו והבנו את כל האמור במסמך זה ובכל מסמכי ההליך ואנו מסכימים לכל האמור בו. עמוד 1



- 3.3 על אף האמור בסעיף 3.1 לעיל, ככול שיבוצעו העבודות או חלקן על ידי המחזיק, יהא המחזיק אחראי לביצוע העבודות במועדים הנדרשים ובסיומן ינהל יפעיל ויתחזק את הפרויקט כמפורט וכנדרש בהסכם ובנספחיו לרבות בסעיף 11 להלן, וכן יודיע לקק"ל בכתב על סיום ביצוע הפרויקט.
- 3.4 מבלי לפגוע באמור לעיל, כל צד שביצע את העבודות יהיה אחראי לבצע תיקון על חשבונו, של כל פגם שיתגלה בעבודה תוך תקופה של 12 חודשים ממועד סיום העבודות, ואשר נגרם מביצוע לקוי ו/או משימוש בחומרים פגומים. תיקון כאמור יבוצע תוך זמן סביר ממועד קבלת הודעה בכתב על הפגם או הליקוי. יובהר כי האמור לא יחול על עבודות שביצעה קק"ל, מקום בו הפגם שיתגלה נובע מניחול, פיקוח, תחזוקה או תכנון לקוי של המחזיק ו/או מי מטעמו לגבי העבודות ו/או איזה חלק מהן, שאז התיקון ועלותו יחולו על המחזיק.
- 3.5 כל צד האחראי לבצע את העבודות, יהא רשאי לבצען כולן או חלקן בעצמו ו/או באמצעות קבלני משנה, ובהתאם לכללים החלים על הצד האחראי לביצוע. אין בהעסקת קבלני משנה ע"י הצדדים כדי להפחית ו/או לגרוע ו/או להחליף את התחייבויותיהם ואחריותם לביצוע העבודות עפ"י הסכם זה.
- 3.6 ככל שהעבודות ו/או חלקן יבוצעו ע"י קק"ל, מובהר בזאת כי אין קק"ל מחוייבת במסגרת ההסכם לבצע עבודה כלשהי מעבר לעבודות המפורטות בהסכם ובנספחיו. עם זאת, במידה ולצורך ביצוע ו/או השלמת העבודות תידרשנה עבודות נוספות שאינן כלולות בהסכם ובנספחיו (להלן: "עבודות נוספות"), תינתן לקק"ל הברירה לבצען בעצמה ו/או באמצעות קבלן-משנה וללא השתתפות קק"ל במימון. העבודות הנוספות, יהיו במימונו המלא של המחזיק, ויבוצעו רק לאחר שהמחזיק יבטיח מראש את תשלום תמורת העבודות הנוספות, לשביעות רצונה של קק"ל בהמצאה של התחייבות חשבתית בחתימת מורשה החתימה של המחזיק או כל התחייבות אחרת בהתאם להחלטת קק"ל.
- 3.7 יבוצעו קק"ל את העבודות הנוספות, תהא אחראית לטיב העבודה ואיכותה בהתאם להוראות ההסכם, וכפי שמחוייב ביחס לכל שאר העבודות שיבוצעו על ידה.
- 3.8 הוראות ההסכם יחולו על העבודות הנוספות בשינויים המחוייבים ודין יהיה כדין העבודות.
- 3.9 בין אם העבודות יבוצעו ע"י המחזיק ובין אם ע"י קק"ל, באחריות המחזיק למנות מפקח ולמנות מעבדה מטעמו ועל חשבונו. כמו כן, באחריות המחזיק לטפל בהקצאת נקודת מים מקומית עם ספיקה ולחצים בהתאם לנדרש לביצוע העבודות.
- 3.10 המחזיק יהיה האחראי הבלעדי לתשלום ארנונה ו/או כל היטל ו/או אגרה אחרים שיחולו (ככל שיחולו), ובכל מקרה קק"ל לא תשלם הוצאות אלו, בין אם העבודות מבוצעות על ידה ובין אם ע"י המחזיק.

4. לוח זמנים לביצוע העבודות וסיומן

- 4.1 מועד תחילת ביצוע העבודות, שלבי ביצוע העבודות וסיומן יהיו כמפורט בהסכם ובנספחיו.
- 4.2 ביצוע העבודות יהיו ברציפות עד לסיומן. עם זאת, במידה ויידרש לעצור את העבודות ו/או איזה מהן כתוצאה מתנאי מזג אוויר ו/או מכל סיבה אחרת, תיעצר העבודה למשך הזמן הנדרש, וככל שייגרמו לקק"ל הוצאות בגין עצירת העבודה כדוגמת, הוצאת כלים משטח הפרויקט והשבתם, שמירה, תשלומי בטלה וכו' - ישולמו אלה לקק"ל, בהתאם להסדר המפורט בסעיף 6 שלהלן.
- 4.3 הצד המבצע את העבודות בהתאם להסכם, מתחייב לא לחרוג מהמועדים הקבועים בהסכם, למעט במקרים של כח עליון או עקב נסיבות חריגות אחרות שלא היו בשליטת הצד המבצע ושלא הייתה לו אפשרות למנען.

בהגשת הצעתינו אנו מאשרים כי קראנו והבנו את כל האמור במסמך זה ובכל מסמכי ההליך ואנו מסכימים לכל האמור בו. עמוד 2



קרן קימת לישראל

תנאים כלליים להסכם לביצוע פרויקטים פורמט מדף 17-2 מהדורה ראשונה

עמוד 3 מתוך

- 4.4 עם קרות מאורע כמפורט בסעיף 4.3 לעיל, ככל שיבוצעו העבודות ע"י המחזיק, על המחזיק לפנות לקק"ל בבקשה בכתב למתן ארכה מיידי עם קרות המאורע, וקק"ל תהא רשאית, עפ"י שיקול דעתה, לתת ארכה במועדי הביצוע שנקבעו בלוח הזמנים אשר תהא זהה לתקופת העיכוב. החלטת קק"ל ו/או מי מטעמה בעניין זה תהא סופית ותחייב את המחזיק. ככל שיבוצעו העבודות ו/או חלקן ע"י קק"ל, קק"ל תהא רשאית להוציא הודעה בכתב למחזיק מיידי עם קרות המאורע, על העיכוב שיחול במועדי הביצוע בגין קרות המאורע.
- 4.5 מבלי לפגוע בכלליות האמור, מובהר כי קק"ל לא תהא אחראית לעיכובים במועדי התחלת ביצוע העבודות מכל סיבה שהיא וביצוע העבודות יחל אך ורק לאחר קיום כל התנאים המקדמיים כפירוטם בסעיף 2 לעיל לרבות קבלת כל האישורים הנדרשים לביצוע.
- 4.6 בעבודות המבוצעות על ידי קק"ל, מוסכם ומוצהר בזאת ע"י הצדדים, כי קק"ל שומרת לעצמה את הזכות, לפי שיקול דעתה הבלעדי ומכל סיבה שהיא, להפסיק את ביצוע העבודות או איזה מהן ולהעבירן לביצוע המחזיק בכל עת שתמצא לנכון ע"י מתן הודעה בכתב למחזיק 15 יום מראש. בכל מקרה בו תשתמש קק"ל בזכותה זו, יערך פרוטוקול מסירה וממועד זה, תועבר האחריות גם על הביצוע למחזיק ואחריות קק"ל עפ"י הסכם זה תפוק (ככל שקיימת).
- 4.7 במקרה כאמור בסעיף 4.6 לעיל, המחזיק ימשיך את ביצוע העבודות בעצמו ויתחייב בפני קק"ל בכתב כי הוא ישלים את ביצוע העבודות בהתאם להוראות ההסכם ונספחיו (בשינויים המחויבים), וזאת עד לא יאוחר מלוח הזמנים המקורי בתוספת 30 יום להתארגנות, בכפוף לביצוע הני"ל ע"י המחזיק. קק"ל תעביר לידי המחזיק את יתרת הסכום שהקציבה לפרויקט זה ושלא נוצל על ידה, בהתאם לעבודות שיבצע המחזיק בפועל. מובהר בזאת כי בכל מקרה הסכום שיועבר למחזיק (ככל שיועבר), לא יעלה על הסכום שקק"ל הקציבה לפרויקט זה וזאת גם במקרה בו ההיקף הכספי הסופי של ביצוע העבודות יעלה על היקף המימון שהוקצה ע"י קק"ל לפרויקט זה. העברת הסכום הני"ל תבוצע בהתאם לקבוע בסעיף 6.2 שלהלן.
- 4.8 **סעיף זה על כל תתי סעיפיו הינו תנאי עיקרי ויסודי בהסכם זה.**

5. גמר העבודות

- 5.1 בעבודות המבוצעות על ידי המחזיק, יודיע המחזיק לקק"ל בכתב על סיום העבודות, מיידי עם סיומן.
- 5.2 בעבודות המבוצעות על ידי קק"ל, תימסר הודעה למחזיק בדבר השלמת העבודות או שלב כלשהו הימנן (להלן: "הודעת השלמת העבודות" ו"גמר העבודות" בהתאמה).
- 5.3 עם גמר העבודות יערך פרוטוקול מסירת העבודות.
- 5.4 עם קבלת העבודות על ידי המחזיק או עם חלוף 15 יום ממתן הודעת השלמת העבודות ע"י קק"ל למחזיק, לפי המוקדם מבין השניים, תפוק אחריות קק"ל עפ"י סעיף 7.1 שלהלן (ככל שקיימת) והאחריות לניהול, תפעול ותחזוקת הפרויקט תחל ממועד זה על המחזיק.
- 5.5 חרף האמור, הודיע המחזיק לקק"ל בכתב, בתוך 15 יום ממועד מתן הודעת השלמת העבודות על עבודות הדורשות תיקון ואשר מונעות שימוש סביר בפרויקט, ידחה המועד לקבלת העבודות על ידי המחזיק עד ל-7 ימים לאחר הודעת קק"ל על השלמת התיקונים, וסעיפי קבלת העבודות על ידי המחזיק יחולו בשינויים המחויבים בהתאם למועד הודעה זו. ככל שהעבודות הדורשות תיקון אינן פוגעות בשימוש הסביר בפרויקט, יודיע המחזיק לקק"ל בכתב על הצורך בתיקון עבודות אלה, בתוך 15 יום ממועד מתן הודעת השלמת העבודות ע"י קק"ל, ותיקון זה יבוצע תוך זמן סביר ממועד קבלת ההודעה על הפגם או הליקוי כאמור, ולא יהיה בכך כדי לשנות את מועד קבלת העבודה שנמסרה.

בהגשת הצעתנו אנו מאשרים כי קראנו והבנו את כל האמור במסמך זה ובכל מסמכי ההליך ואנו מסכימים לכל האמור בו. עמוד 3



5.6 קק"ל תהיה אחראית לתיקון על חשבונה של כל פגם שיתגלה בעבודה, בהתאם למפורט בסעיף 3.4 לעיל.

5.7 המחזיק יהיה האחראי הבלעדי להוצאה, על חשבונו, של כל אישור ו/או היתר אחר הדרוש עפ"י כל דין לשם שימוש ותפעול הפרויקט לאחר גמר העבודות, לרבות, טופס 4 ורישיון עסק, למעט אם סוכם אחרת בכתב ובחתימת הצדדים.

6. התמורה ומועדי התשלום

בתמורה להתחייבויות הצדדים כמפורט בהסכם ובנספחיו, יחול ההסדר המפורט להלן:

6.1 בעבודות המבוצעות על ידי קק"ל -

- (1) קק"ל תבצע את העבודות בהתאם לתוכניות אשר יצורפו כנספחים להסכם ובהתאם לסכום שהוקצב על ידה לפרוייקט זה.
- (2) ככול שיידרשו עבודות נוספות, וככל שקק"ל תבחר לבצע עבודות אלה, יחול לגבי עבודות אלו ההסדר הקבוע בסעיף 3.6 לעיל.
- (3) עבור ביצוע העבודות או חלק מהן באמצעות עובדיה של קק"ל - חישוב התמורה יהיה הסכום המתקבל ממכפלת כמות הביצוע במחירי היחידה, כפי שיוגדרו בכתב הכמויות, לרבות מדידות, בדיקות מעבדה ובדיקות שדה בהתאם לדיווח קק"ל למחזיק ולחשבונות מפורטים, אשר תגיש קק"ל למחזיק.
- (4) עבור ביצוע העבודות או חלק מהן על פי שיטת רג"י - חישוב התמורה יהיה החזר כל ההוצאות והתשומות שהושקעו על ידי קק"ל לצורך ביצוע העבודות, לרבות מדידות, בדיקות מעבדה ובדיקות שדה, בהתאם לדיווח של קק"ל למחזיק ולחשבונות מפורטים, אשר תגיש קק"ל למחזיק.
- (5) עבור ביצוע העבודות או חלק מהן באמצעות קבלן-משנה - חישוב התמורה יהיה העלות המלאה של עבודות אלה, הכל כפי ששילמה ו/או חייבת קק"ל לשלם לקבלן-המשנה לאחר אישור חשבונותיו של קבלן-המשנה ע"י המפקח מטעם קק"ל, או ע"י הגורם שמונה לכך ע"י קק"ל לרבות מדידות, בדיקות מעבדה ובדיקות שדה, בהתאם לדיווח של קק"ל למחזיק ולחשבונות מפורטים, אשר תגיש קק"ל למחזיק.
- (6) התמורה כמפורט לעיל יתווספו דמי ניהול ופיקוח בשיעור 10% מתמורת העבודה הכוללת. דמי ניהול אלה ישולמו לקק"ל במועדי תשלום חשבונות הביניים ובחשבון הסופי.
- (7) מובהר בזאת כי השתתפות קק"ל בבדיקות מעבדה ו/או בדיקות שדה (ככל ויידרשו) מוגבלת לסכומים המתקבלים כתוצאה ממכפלת 2% של ערך סעיפי העבודות המבוצעות ע"י קק"ל בשיעור ההשתתפות היחסי בכל סעיף, והכל במסגרת הסכום שהוקצב ע"י קק"ל לביצוע הפרוייקט.
- (8) המחזיק ישא בתשלום מע"מ בשיעור עפ"י דין במועד ביצוע התשלום, לגבי כל תשלום כמפורט לעיל.
- (9) קק"ל תגיש למזמין בראשית כל חודש קלנדר חשבון-ביניים המדווח על חלק העבודות שבוצע במועד בחודש הקודם. חשבון זה יתבסס על החישוב כמפורט בסעיפים לעיל, ויכלול גם את דמי העכבון (ככל שחלים), בהתאם לחוזה שבין קק"ל ובין קבלני המשנה שלה.
- (10) המחזיק יאשר את החשבונות תוך ולא יאוחר מ-10 לכל חודש קלנדרי וככל שנדרש המחזיק לשלם סכום כלשהו מחשבונות אלו (סכומים מעבר לתקציב שהוקצה על ידי קק"ל לפרוייקט זה) ישלםם תוך 45 יום ממועד הגשתם לידיו.
- (11) לצורך תשלום הסכומים החלים על המחזיק בגין פרויקט זה (ככל שחלים), יפקיד המחזיק ביד קק"ל בטרם יבוצעו העבודות, התחייבות חשבתית בחתימת מורשה חתימה מטעמו או כל התחייבות אחרת בהתאם להחלטת קק"ל על מלוא הסכומים החלים עליו.



קרן קימת לישראל

תנאים כלליים להסכם לביצוע פרויקטים פורמט מדף 17-2 מהדורה ראשונה

עמוד 5 מתוך

- (12) עם גמר ביצוע העבודות תעביר קק"ל למחזיק חשבון סופי בניכוי הסכומים ששולמו על ידי המחזיק (ככול ששולמו) ובניכוי סכום ההשתתפות של קק"ל בפרויקט זה. ככל שיהא הפרש בין הסכומים ששולמו ע"י המחזיק בעבר לבין אלה המתחייבים מהחשבון הסופי - ישלם המחזיק את ההפרש לפי החשבון הסופי, תוך 45 יום ממועד הגשת החשבון הסופי ע"י קק"ל.
- (13) במידה ולא נאמר אחרת בהסכם זה ובנספחיו, תהא התמורה צמודה למדד הרלבנטי לסוג העבודה (כדוגמת מדד תשומות הבנייה, מדד הסלילה וכו'). מדד הבסיס יהא המדד הידוע במועד החתימה על הסכם זה.
- (14) מוסכם כי במידה והמוזמן יאחר בתשלום למעלה מ-30 ימים, תהיה התמורה צמודה למדד המפורט בסעיף לעיל כשהיא נושאת ריבית פיגורים בשיעור ריבית הפיגורים הנהוגה בחשב הכללי הידועה במועד תחילת הפיגור בתשלום.
- (15) המחזיק מצהיר, כי ידוע לו שהקק"ל הינה חלי"צ ומלכ"ר ועל כן לא יוכל המחזיק להזדכות על המע"מ הגלום בחשבונות קבלני המשנה של קק"ל.

6.2 בעבודות המבוצעות על ידי המחזיק - (פידיון)

קק"ל תעביר את הסכום שהוקצב על ידה לפרוייקט זה בהתאם לקצב התקדמות ביצוע העבודות כמפורט להלן:

- (1) מעת לעת, ובכפוף לביצוע העבודות בפועל, יגיש המחזיק למהנדס המרחב הרלבנטי מטעם קק"ל או למי מטעמו חשבון מפורט בו יפורטו התאריכים והעבודות שביצע בפועל בהתאם להתקדמות העבודות, וכן את פירוט התשלום שאמור להשתלם לו עפ"י הסכם זה וחשבונות חלקיים של הקבלן המבצע.
- (2) מהנדס המרחב מטעם קק"ל יבדוק את החשבון המפורט אל מול העבודות שבוצעו בפועל בגין חשבון זה ואל מול ההסכם על נספחיו, ויעביר למחזיק הערות ואו בקשות לתיקונים בעבודות ואו איזה מהן לפי שיקול דעתו. רק לאחר קבלת אישורו כי העבודות בוצעו בהתאם להסכם ובמידה משביעת רצון, יאשר מהנדס המרחב את תשלום החשבון למחזיק.
- (3) יודגש, כי אישור מהנדס המרחב לחשבון יהיה אישור לצרכי תשלום בלבד ולא אישור המתייחס להיבטים ההנדסיים ואו המקצועיים של העבודות לרבות של טיב העבודות.
- (4) לאחר קבלת אישור מהנדס המרחב כמפורט לעיל, יבוצע כל תשלום במתכונת של שוטף + 60, מיום מתן האישור הנ"ל. מוסכם בזאת כי מכל חשבון מפורט שיוגש למהנדס המרחב ושיאושר על ידו, ינוכה ויוחזק ע"י קק"ל סך של 10% כעכון וזאת לשם הבטחת קיום התחייבויות המחזיק עפ"י הסכם זה, לרבות בתקופה המפורטת בסעיף 3.4 לעיל, וכן סך של 5% דמי ניהול ופיקוח לקק"ל. עמד המחזיק בכל התחייבויותיו, ויעברו למחזיק דמי העיכבון בתום התקופה המפורטת בסעיף 3.4 לעיל.
- (5) עם ביצוע כל תשלום מתחייב המחזיק להמציא לקק"ל קבלה/חשבונית מס בתוך המועדים הקבועים בד"ן.
- (6) שום תשלום אחר או נוסף פרט לסכום שהוקצב ע"י קק"ל לפרוייקט, לרבות הצמדה ואו ריבית ואו כל תוספת מכל סוג שהוא, לא תשולם למחזיק בגין ביצוע העבודות נשוא ההסכם, לא במהלך ביצוע העבודות ולא לאחר תום תקופת ההסכם. לא תתקבל כל דרישה ואו טענה כנגד קק"ל ואו מי מטעמה לתשלום סכום כלשהו נוסף על הסכום הנ"ל.
- (7) למען הסר ספק מובהר, כי השתתפות הקק"ל הינה ביחס לעבודות המפורטות בהסכם זה ונספחיו, ועד לגובה המצויין בהם בלבד, כמפורט בנספחים להסכם זה.
- (8) כמו כן המחזיק מצהיר ומתחייב כי:
 - (א) יש לו את הניסיון, הכישורים, הידע המקצועי והאמצעים הדרושים לביצוע העבודות וכי הוא יבצע את העבודות בצורה הטובה ביותר, במיטב השקידה, המסירות והנאמנות לשם ביצוע התחייבויותיו עפ"י הסכם זה ויפעל בהתאם לכל ד"ן.

בהגשת הצעתנו או מאשרים כי קראנו והבנו את כל האמור במסמך זה ובכל מסמכי ההליך ואנו מסכימים לכל האמור בו. עמוד 5



- (ב) הוא יבצע את העבודות ואת כל המוטל עליו עפ"י הסכם זה, תוך שיתוף פעולה מלא עם קק"ל ו/או מי מטעמה.
- (ג) יאפשר לקק"ל ו/או למי מטעמה, מעת לעת, ועד לסיום גמר העבודות, לבדוק את טיב העבודות, אופן ביצוע העבודות, העמידה בלוי"ז ביצוע העבודות, התאמת העבודות לקבוע בהוראות הסכם זה, על נספחיו וכיו"ב.
- (ד) יעביר דיווח שוטף ו/או דו"ח תקופתי, בהתאם לדרישת קק"ל ו/או מי מטעמה, בדבר התקדמות ביצוע העבודות וכן כל פרטים, מסמכים או דיווח שתדרוש קק"ל בקשר עם ביצוע העבודות.

7. אחריות וביטוח

- 7.1 המחזיק פוטר את קק"ל ואת הבאים מטעם קק"ל מאחריות לכל אובדן או נזק לרכוש או ציוד כלשהו המובא ע"י המחזיק או מי מטעמו ו/או המשמש לצורך ביצוע העבודות, ולא תהיה למחזיק כל טענה, דרישה או תביעה כלפי הנזכרים לעיל בגין אובדן ו/או נזק כאמור. פטור כאמור לא יחול כלפי מי שגרם לנזק בזדון.
- 7.2 כמו כן, החל ממועד גמר העבודות, המחזיק מצהיר ומסכים כי הינו ויהא האחראי הבלעדי כלפי עצמו, כלפי כל אדם ו/או גוף ו/או רכוש מכל מין וסוג שהם, בגין כל נזק, אובדן, הוצאה, הפסד ומניעת רווח, שייגרמו בין במישרין ובין בעקיפין, עקב מעשה ו/או מחדל שנעשו בהקשר לניהולו, שמירתו, אחזקתו ותחזוקתו של הפרויקט בין אם פעולות הניהול, השמירה וכו' בוצעו בעצמו ובין אם בוצעו באמצעות מי מטעמו.
- 7.3 קק"ל תעביר למחזיק מיד עם קבלתה כל דרישה ו/או תביעה שהוגשה אליה/נגדה בקשר לנזק כאמור לעיל, והמחזיק מתחייב לטפל באותה דרישה ו/או תביעה. בעניינה של תביעה כאמור, במידת הצורך ועפ"י שיקול דעתה הבלעדי של קק"ל, תשלח קק"ל למחזיק הודעת צד ג' עפ"י תקנה 216 לתקנות סדרי הדין האזרחי תשמ"ד-1984 או עפ"י כל דין חליף.
- 7.4 מבלי לגרוע מהיותה של קק"ל פטורה מאחריות, כאמור, מתחייב המחזיק להודיע לקק"ל על כל דרישה ו/או תביעה הקשורה בביצוע העבודות לאפשר לקק"ל עפ"י בחירתה לייצג עצמה, במידת הצורך, בכל הליך משפטי אשר קק"ל תצורך כצד לו, עפ"י שיקול דעתה של קק"ל ובמימונו של המחזיק.
- 7.5 שילמה קק"ל תשלום כלשהו עפ"י פסק דין סופי של בית משפט בין בעילת נזיקין ובין בעילה אחרת שהאחריות עליה מוטלת עפ"י הדין ו/או עפ"י הסכם זה על המחזיק, מתחייב המחזיק להחזירו לקק"ל תוך 30 יום מתאריך קבלת דרישתה של קק"ל.
- 7.6 מבלי לגרוע מאחריות המחזיק עפ"י הסכם זה ו/או עפ"י כל דין, המחזיק מתחייב לערוך ולקיים על חשבונו, למשך כל תקופת ההסכם וכל עוד אחריות המחזיק קיימת, את הביטוחים המפורטים בנספח דרישות הביטוח ובנספח אישור עריכת הביטוחים המצורפים להסכם.
- 7.7 מבלי לגרוע מכלליות האמור בסעיף 7.6 לעיל, המחזיק יערוך פוליסות ביטוח לכיסוי אחריות כלפי צד שלישי וכן ביטוח חבות מעבידים. הפוליסות יורחבו לשפות את קק"ל והבאים מטעמה, בגין אחריות שתוטל על מי מהם למעשים ו/או מחדלי המחזיק בכפוף לסעיף "אחריות צולבת" לעניין פוליסת צד שלישי, ולעניין חבות מעבידים, הפוליסה תורחב לשפות את קק"ל היה ויוטלו על קק"ל חובות מעביד כלפי מי מעובדי המחזיק.
- 7.8 בנוסף, פוליסות הרכוש של המחזיק יכללו סעיף בדבר ויתור המבטחים על זכות התחלוף כלפי קק"ל והבאים מטעמה, ובלבד שהויתור לא יחול לטובת מי שגרם לנזק בזדון.
- 7.9 מבלי לגרוע מכל הוראה מפורטת הסכם זה לעניין הסבת ההסכם, ובמקרה בו העבודות נשוא הסכם זה או חלק מהם יינתנו ע"י קבלני משנה מטעם המחזיק, על המחזיק לדאוג כי בידי קבלני המשנה פוליסות ביטוח נאותות בהתאם לאופי והיקף ההתקשרות. מובהר בזאת כי על המחזיק מוטלת האחריות כלפי קק"ל ביחס לעבודות במלואן לרבות עבודות שניתנו או אמורות היו להתבצע ע"י קבלני המשנה.



קרן קימת לישראל

תנאים כלליים להסכם לביצוע פרויקטים פורמט מדף 17-2 מהדורה ראשונה

עמוד 7 מתוך

7.10 למען הסר ספק אין באמור להוות הודאה מצד הקק"ל ו/או קבלת אחריות נויקית, מכל מין וסוג שהוא.

8. העדר יחסי עובד - מעביד

8.1 הצדדים מצהירים ומאשרים בזה כי אין כל יחסי עובד ומעביד בין המחזיק לבין קק"ל ו/או כל מי מטעמם. הצדדים מצהירים כי אין בכל זכות הניתנת מכח הסכם זה לקק"ל ו/או למחזיק ו/או למי מטעמם לרבות הדרישה לפקח, להדריך או להנחות וכיו"ב, כדי ליצור יחסי עובד מעביד בין הצדדים או עם מי מטעמם.

9. שילוט והוקרה

9.1 המחזיק מתחייב להציב בפרויקט שילוט, לרבות שלטי הוקרה בהתאם למדיניותה של קק"ל ביחס לשילוט ולהוקרה, (עלות השילוט יהיה מתקציב הפרויקט). במידת הצורך, תינתן הוקרה לתורם/ים, ככול שיימצא תורם לפרויקט זה. קק"ל תהיה רשאית להציב שלטים לרבות שלטי הוקרה נוספים על חשבונה. המחזיק מתחייב לשמור על שלמות השלטים בין אם אלה הוצבו על ידו ובין אם אלה הוצבו בפרויקט ע"י קק"ל ולתחזקם בצורה נאותה וראויה. אחת לתקופה קק"ל תחליף שילוט בלוי. החלפת שילוט ע"י המחזיק (כגון החלפה בשל וונדלזיים וכד') תהיה אך ורק באישור קק"ל מראש ובכתב.

9.2 המחזיק מתחייב לא להציב כל שלט של כל גוף ו/או גורם אחר ברחבי הפרויקט מבלי לקבל את הסכמתה של קק"ל מראש ובכתב.

9.3 סעיף זה על כל תתי סעיפיו הינו תנאי עיקרי ויסודי בהסכם זה.

10. הבטחת השקעות קק"ל

10.1 לנוכח השקעתה של קק"ל בפרויקט, המחזיק מתחייב בזה, לנהל, להפעיל ולתחזק את הפרויקט למשך כל התקופה הנקובה בהסכם כמפורט בסעיף 0 להלן. בנוסף, המחזיק מתחייב להימנע מלהעביר את פרי השקעתה ו/או עבודותיה של קק"ל לזידים פרטיות או אחרות (לרבות העברת מניות המחזיק), ללא אישורה המוקדם במפורש ובכתב של קק"ל, ובכלל זה מתחייב לא לשנות ו/או לאשר שינוי מטרת הפרויקט לכל מטרה אחרת ללא אישורה המוקדם במפורש ובכתב של קק"ל. בכל מקרה שבו הועברו הזכויות, המחזיק מתחייב בזאת לשפות את קק"ל בגין כל נזק ו/או הפסד ו/או הוצא שיגרמו לה מהעברת זכויות כלשהן בפרי השקעתה של קק"ל ו/או העבודות שביצעה לגורם כלשהו, מיד עם דרישתה של קק"ל.

10.2 המחזיק מתחייב להוסיף את התניה המפורטת להלן כתניה שהפרתה תהווה הפרה יסודית בכל הסכם שיחתם בינו לבין גורם כלשהו, אשר לו עניין בהזמנת העבודות, לרבות ומבלי לגרוע מכלליות האמור לעיל: רשויות מקומיות, עיריות, גופים ציבוריים שונים וכיו"ב. וזו לשון התניה:

"הצדדים מתחייבים בזה לשפות את קק"ל על כל נזק ו/או הפסד ו/או הוצאה מכל סוג שיגרמו לה מהעברת זכויות כלשהן בפרי השקעתה של קק"ל ו/או העבודות שביצעה עבור המחזיק בפרויקט, וזאת מיד עם דרישתה של קק"ל".

10.3 המחזיק לא יהא פטור באופן כלשהו מהתחייבותו להימנע מהעברת זכויות כלשהן בפרי השקעתה של קק"ל ו/או העבודות שביצעה לגורם כלשהו ומפניה אל קק"ל לצורך קבלת

בהגשת הצעתו או מאשרים כי קראנו והבנו את כל האמור במסמך זה ובכל מסמכי ההליך ואנו מסכימים לכל האמור בו. עמוד 7



הסכמתה להעברה, בין אם העברת זכויות אלה תיעשה עפ"י חיקוק כלשהו, שהיה חל במועד חתימת הסכם זה או אף באשר לחיקוק שטרם הוחל, ובין אם העברת הזכויות בוצעה באופן אחר.

10.4 סעיף זה על כל תתי סעיפיו הינו תנאי עיקרי ויסודי בהסכם זה.

11. הפעלה ותחזוקה

11.1 החל ממועד גמר העבודות המחזיק יהיה האחראי הבלעדי לניהול הפרויקט, לרבות לשמירה, לאחזקה ולטיפול השוטף בו, על כל חלקיו, כדוגמת מבניו, מתקניו והשטח שעליו הוקם, והכל ברמה מעולה לשביעות רצונה של קק"ל ובהתאם להוראות קק"ל, ככל שיינתנו, וזאת לתקופה שלא תפחת מהתקופה הנקובה בהסכם שתחילתה במועד גמר העבודות.

11.2 המחזיק יהיה אחראי למנות ולהעסיק עובדים, קבלנים, מנהל פרויקט וכיו"ב וכן לבצע כל פעולה אחרת הנדרשת לצורך ניהולו, שמירתו, הפעלתו ואחזקתו השוטפת והתקינה של הפרויקט. כמו כן, המחזיק יבצע כל תיקון/החלפה של כל ליקוי ופגם בפרויקט על כל חלקיו ויספק כל שירות ועבודה הדרושה להשבתו של כל חלק תקול/חסר בפרויקט, למצבו התקין והראוי.

11.3 למען הסר ספק יובהר, כי המחזיק אחראי באחריות מוחלטת לעובדיו ו/או לכל מי שימנה ו/או לכל מי שיעסיק ו/או לכל מי שיפעיל מטעמו, לרבות לעניין ביטחונם, שכרם, זכויותיהם הסוציאליות וכד', וזאת בהתאם להוראות כל דין.

11.4 מבלי לפגוע בכלליות האמור לעיל, המחזיק יפצה את קק"ל ו/או כל ניזוק בגין כל נזק שייגרם כתוצאה ממעשה ו/או מחדל שנגרם ו/או נעשה ע"י מי מעובדיו ו/או מי מקבלניו ו/או מי מהגורמים שמינה ו/או מי מהגורמים שהעסיק ו/או מי מהגורמים שהפעיל ו/או כל שלוח אחר של המחזיק.

11.5 המחזיק יישא לבדו בכל עלויות ניהולו, שמירתו, הפעלתו ואחזקתו של הפרויקט, לרבות עלויות השימוש במים, חשמל, מיסוי עירוני, ביטוח וכיו"ב, קק"ל לא תהיה אחראית לכך בכל צורה ואופן שהוא.

11.6 המחזיק יעמוד בכל החוקים, הנהלים, התקנים, הסטנדרטים וכיו"ב הרלבנטיים למחויבויותיו כנדרש בהסכם זה, הכל ברמה מעולה ולשביעות רצונה של קק"ל ובהתאם להוראותיה, ככל שתינתנה.

11.7 סעיף זה על כל תתי סעיפיו הינו תנאי עיקרי ויסודי בהסכם זה.

12. ביטול ההסכם ותוצאותיו

12.1 הפר המחזיק הסכם זה הפרה לא יסודית ולא תיקן את ההפרה בתקופת הארכה שתינתן לו על ידי נציגי קק"ל בכתב או הפר הסכם זה הפרה יסודית, רשאית קק"ל לנקוט באחד או יותר מהצעדים הבאים, וזאת בנוסף לזכויות העומדות לרשותה עפ"י הוראות ההסכם ועפ"י כל דין:

12.1.1 לחייב את המחזיק בהוצאות ובתשלומים שנגרמו ו/או נבעו עקב הפרת ההסכם כאמור;

12.1.2 לבטל את ההסכם וזאת לאחר שנשלחה למחזיק דרישה בכתב לתקן את ההפרה והוא לא תיקנה תוך המועד שנקבע בדרישה.

בהגשת הצעתנו אנו מאשרים כי קראנו והבנו את כל האמור במסמך זה ובכל מסמכי החליף ואנו מסכימים לכל האמור בו. עמוד 8



קרן קימת לישראל

תנאים כלליים להסכם לביצוע פרויקטים פורמט מדף 17-2 מהדורה ראשונה

עמוד 9 מתוך

- 12.1.3 לראות בסכום השתתפות קק"ל בפרויקט, **הלוואה** שהקק"ל נתנה למחזיק ולהעמידה לפרעון מיידי, וזאת במקרה בו בוטל ההסכם ע"י קק"ל כמפורט לעיל. סכום ההשתתפות של קק"ל יהא צמוד למדד תשומות הבניה וישא ריבית שתצטבר לקרן בתום כל רבעון ותחושב לפי שיעור של 7% בשנה, וזאת החל ממועד התחלת ביצוע העבודות ועד להשבת סכום ההשתתפות לידי קק"ל בפועל.
- 12.2 לצרכי הסכם זה "**הפרה יסודית**" – תהא כאמור בחוק החוזים (תרופות בשל הפרת חוזה), התשל"א - 1970 (להלן: "**חוק התרופות**"). בנוסף לכך, מוסכם כי כל אחד מן המעשים הבאים יהווה הפרה יסודית של ההסכם:
- (1) המחזיק הפר הוראה מהוראות הסעיפים שמצוין בהם כי הם עיקריים ויסודיים בהסכם.
 - (2) הוחל כנגד המחזיק בהליכים משפטיים או בהליכים שיש בהם נגיעה לכינוס נכסים, הסדר עם או לטובת נושים, פירוק מסוג כלשהו ו/או חיסול עסקים באופן אחר.
 - (3) נפתחה חקירה פלילית או ננקטו הליכים פלילים נגד המחזיק ו/או נגד מי מבעלי מניותיו ו/או מי ממנהליו.
 - (4) המחזיק הסב את ההסכם כולו או מקצתו, לאחר, ללא הסכמת קק"ל.
 - (5) המחזיק סטה מההנחיות שניתנו לו ו/או אינו מפעיל, מנהל ו/או מתחזק את הפרויקט כראוי.
 - (6) המחזיק לא העביר את חלקו במימון הפרויקט ו/או חרג מהתקציב או מלוח הזמנים מבלי שקיבל אישור לכך בכתב מראש מאת קק"ל.
 - (7) כשיש בידי קק"ל הוכחות שהמחזיק הונה את קק"ל ואילו ידיעה זו היתה מונחת בפני קק"ל במועד חתימת ההסכם היה בה כדי להשפיע על החתימה.
 - (8) התברר כי המחזיק העביר לקק"ל הצהרות ו/או נתונים ו/או דוחות שאינם מדויקים כמתחייב בהסכם זה.
- 12.3 למען הסר ספק מודגש, כי רשימה זו אינה מבחינת רשימה סגורה, וכי ישנם מקרים נוספים אשר יזכו את קק"ל בסעדים בגין הפרה יסודית. כמו כן מובהר, כי ביטול ההסכם בנסיבות כאמור לעיל, לא יזכה את נתן המחזיק בכל פיצוי ו/או תוספת סכום והוא לא יהיה רשאי לתבעו.
- 12.4 בוטל ההסכם ע"י קק"ל, כל ההפסדים וההוצאות הנוספות שנגרמו לקק"ל כתוצאה מכך, יחולו על המחזיק וקק"ל תהא רשאית לקזז כספים אלו מהכספים המגיעים ממנה למחזיק בגין הסכם זה, וזאת בנוסף לכל תרופה אחרת שתעמוד לקק"ל כנגד המחזיק בגין הפרת התחייבויותיו.
- 12.5 על ההסכם ונספחיו יחולו הוראות חוק התרופות.

13. זכות קיזוז

- 13.1 קק"ל תהא רשאית לקזז כל חוב שהמחזיק חייב או יהיה חייב לה מאיזו סיבה שהיא, חוזית, נזיקית או אחרת, כולל סיבה הנובעת מכל הסכם או סיכום אחר כלשהוא עם קק"ל.
- 13.2 במידה ועם סיום העבודות יתברר כי שולמו למחזיק סכומים ביתר, יוחזרו הסכומים הנ"ל לקק"ל מיד עם דרישתה, כשהם צמודים למדד ונושאים ריבית חשב כמפורט בהסכם זה החל מן המועד בו שולמו למחזיק, ועד לסיום השבתם בפועל, וזאת מבלי לגרוע מזכויותיה האחרות של קק"ל, אם יתברר כי סכומים אלו הוצאו שלא כדין.



14. שונות

- 14.1 הסכם זה מכיל, מגלם ומבטא את כל המוסכם בין הצדדים ולא יהיה לכל הבטחה, הסכמה, התחייבות, מסמך וכיו"ב בין במפורש ובין במשתמע, בין בע"פ ובין בכתב, שניתנו ו/או נעשו לפני חתימת הסכם זה, כל תוקף.
- 14.2 כל שינוי בהסכם זה, לרבות כל תוספת לו, יעשו אך ורק בכתב ובחתימת שני הצדדים כל אחד באמצעות מורשי החתימה מטעמו, תוך ציון מפורש במסמך כי הינו מהווה שינוי ו/או תוספת להסכם.
- 14.3 כל התנהגות מצד מי מהצדדים לא תיחשב כויתור על איזו מזכויותיו עפ"י הסכם זה או עפ"י כל דין או כויתור או כהסכמה מצידו לאיזה הפרה או אי-קיום תנאי שהוא, אלא אם כן הויתור, ההסכמה, הדחייה, השינוי, הביטול, התוספת וכיו"ב נעשו במפורש ובכתב. אין לראות בהסכמת מי מהצדדים לסטות מתנאי הסכם זה במקרה מסויים כתקדים לגבי מקרים אחרים ולא ילמדו ממנה גזירה שווה למקרה אחר.
- 14.4 במידה ותתגלה סתירה ו/או אי התאמה ו/או דו משמעות בין הוראות הסכם זה להוראות כל נספח לו, יפורשו הסכם זה והנספחים כבאים להוסיף על זכויות הקק"ל ומעניקים לה את מירב הבטחונית והזכויות.

15. מקום שיפוט

- 15.1 סמכות השיפוט הייחודית והבלעדית לעניין הסכם זה, כל הנובע ממנו וכל הקשור בו לרבות סכסוכים הנובעים מפירושו, יישומו, אכיפתו או הפרתו – תהא נתונה לבתי המשפט בירושלים בלבד.

16. כתובות הצדדים

- 16.1 כתובות הצדדים לצורך הסכם זה הן כמפורט במבוא להסכם.
- 16.2 הודעות בקשר להסכם זה תשלחנה בדואר רשום, בפקס, בדואר אלקטרוני או במסירה ידנית, ותחשבנה כאילו הגיעו ליעדן 96 שעות לאחר שנשלחו בדואר רשום, בתום 24 שעות ממועד שיגורן בפקסימיליה או ממועד שליחת הודעת הדואר האלקטרוני ואם נמסרו ביד – עם המסירה בפועל.

הוראות אלו מהוות חלק בלתי נפרד מההסכם שייחתם בן הצדדים



קרן קימת לישראל

עמוד 1 מתוך 12

קול קורא מס' 1002/17 לגני קק"ל (פיתוח שצ"פ)

קרן קימת לישראל מזמינה קבלת הצעות במסגרת קול קורא מס' 1002/17

לפרויקטים של גני קק"ל (פיתוח שצ"פ)

באמצעות ו/או במימון ו/או בהשתתפות הקרן הקימת לישראל

קול קורא זה הינו בבחינת "פיילוט" ראשון במסגרתו קק"ל פונה באופן יזום לקבלת הצעות לביצוע פרויקטים, כחלק ממדיניות של הגברת השקיפות בארגון. אנו תקווה, כי "פיילוט" זה יסייע בידינו ללמוד, להפיק לקחים ולשכלל את התהליך לקראת השנים הבאות.

שנת 2017 קק"ל מפרסמת מספר קולות קוראים לפרויקטים בתחומים שונים
הגופים הזכאים בכל קול קורא, יהיו רשאים להגיש **הצעות בכל הקולות הקוראים** ללא מגבלה, ובלבד שהוגדרו באותו קול קורא כ"גוף זכאי", אך **בכל קול קורא יוכלו ליזום רק פעם אחת.**

דוגמא לשם ההמחשה בלבד:

לקול קורא זה גוף X הגיש 3 פרויקטים (X1, X2, X3); גוף Y הגיש 2 פרויקטים (Y1, Y2); גוף Z הגיש פרויקט 1 (Z1); גוף W הגיש פרויקט 1 (W1).
לאחר שקלול, ההצעות דורגו כך:

Z1 דורג במקום הראשון,
Y2 ו-X1 דורגו במקום השני (שוויון בניקוד),
X3 דורג במקום השלישי,
X2 דורג במקום הרביעי,
Y1 דורג במקום החמישי,
1W דורג במקום השישי.

בחירת ההצעות תהיה כדלקמן;

Z1 - מקום ראשון.
במקום השני, בשל השוויון בניקוד, תינתן עדיפות לפרויקט המצוי בתחומי הרשות המקומית, באשכול חברתי-כלכלי נמוך יותר מבין השתיים. במקרה שיש זהות באשכול החברתי-כלכלי של הרשות המקומית, תינתן עדיפות לפרויקט הנמצא ברשות מקומית, שבתחומה קק"ל השקיעה פחות כספים ב-5 השנים האחרונות. במקרה של זהות נוספת - תיערך הגרלה.

בהנחה שפרויקט Y2 זכה במקום השני, הוא ידורג במקום השני ופרויקט X1 ידורג במקום השלישי. במקרה כזה - X3 ו-X2 יצאו מהדרוג, ופרויקט W1 ידורג במקום הרביעי.

• במקרה בו תהיה זהות בניקוד הפרויקטים לאותו גוף, קק"ל תאפשר למציע לבחור בין הפרויקטים הנ"ל את הפרויקט המועדף על ידו.





טבלת ריכוז מועדים ולוחות זמנים לקול קורא זה

מצורף כקובץ נפרד

בחתימתנו אנו מאשרים כי קראנו והבנו את כל האמור במסמכי הקול קורא והנדרש בו ואנו מסכימים לכל האמור בו עמוד 2

חתימת מורשה חתימה של המציע + חותמת המציע



קול קימת לישראל

קול קורא מס' 1002/17 לגני קק"ל (פיתוח שצ"פ)

עמוד 3 מתוך 12

מסמכי הקול קורא

מסמכי הליך זה כוללים

פרק א' - הוראות כלליות להגשת הצעות במסגרת קול קורא (פורמט מדף מס' 1-17 מהדורה ראשונה) - לא מצורף
מפורסם באתר האינטרנט של קק"ל שכתובתו: <http://www.kkl.org.il> תחת קטגוריית "קולות קוראים לפרויקטים".

פרק ב' - תנאים כלליים להסכם לביצוע פרויקטים (פורמט מדף 2-17 + הסכם מהדורה ראשונה) - לא מצורף
מפורסם באתר האינטרנט של קק"ל שכתובתו: <http://www.kkl.org.il> תחת הכותרת "קולות קוראים לפרויקטים".

נספחי הקול קורא

נספח א' - תנאי סף.
נספח ב' - קריטריונים/תבחינים לדרוג הצעות.
נספח ג' - מפרט אלמנטים מחייבים.

טפסי הקול קורא

טופס 1- אישור וזיהוי זכויות חתימה
טופס 2- הודעה על חיסיון מעיון במסמכים.
טופס 3- תצהיר מורשה החתימה של המציע שהפריקט אינו למטרת רווח וכתב התחייבות לניהול תפעול ותחזוקת הפרויקט.
טופס 4- כתב התחייבות בלתי חוזרת והסכמת כל בעלי הזכויות בקרקע חתום לביצוע הפרויקט המוצע.
טופס 5- כתב הצהרה – גילוי נאות.

מסמכי הבהרות – יצורפו למסמכי הקול קורא ככול שיהיו כאלה.

כל המסמכים המפורטים להלן, בין שהם מצורפים, ובין שלא, לרבות צרופות שיצורפו להצעה מהווים יחדיו את הקול קורא ומסמכיו.

בחתמתנו אנו מאשרים כי קראנו והבנו את כל האמור במסמכי הקול קורא והנדרש בו ואנו מסכימים לכל האמור בו עמוד 3

חתימת מורשה חתימה של המציע + חותמת המציע





קרן קימת לישראל

קול קורא מס' 1002/17 לגני קק"ל (פיתוח שצ"פ)

עמוד 4 מתוך 12

1. מבוא כללי

א. רקע

(1) קרן קימת לישראל (להלן: "קק"ל") מבצעת מדי שנה, מכספיה ומכספי תרומות, פרויקטים שונים לפיתוח מדינת ישראל, כגון: פארקים וגנים עירוניים וכפריים, טיילות, מצפורים, גינות ויערות קהילתיים, חינוכי נופש, שבילי אופניים והליכה, פיתוח סביבתי במבני ציבור, מאגרי מים, מיזמים סביבתיים ושיקום מפגעים סביבתיים ועוד, וזאת במטרה לפתח את תרבות הפנאי והנופש לרווחת הציבור בשטחים הפתוחים בישראל וחזוק הקשר בין הציבור לפעילות קק"ל.

(2) קול קורא זה הינו עבור פרויקטים שעניינם גני קק"ל (פיתוח שצ"פ) שלא במקרקעי ייעור (תמ"א 22).

(3) הגדרות

לעניין קול קורא זה:

- "גן קק"ל" – גן, פארק או גינה, העונה על התנאים המצטברים הבאים:
- (א) נמצא בשטח מבונה;
 - (ב) מיועד לשימושה של הקהילה המתגוררת בסמיכות לגן;
 - (ג) הגן בפיתוח אינטנסיבי;
 - (ד) תואם את הוראות המפרט, כמצוין בסעיף ג' להלן.

מובהר, כי קק"ל לא תשתתף בשדרוג או בתוספות לגן או לפרויקט קיים, וקול קורא זה מיועד לביצוע פרויקט חדש בלבד.

(4) כל גורם, מקרב הגופים הזכאים, כהגדרתם בנספח א' להלן, העונה על דרישות קול קורא זה, רשאי להגיש הצעה בצרוף כל המסמכים הנדרשים.

ב. מטרה

מטרת קול קורא זה הינה לקבל הצעות לביצוע פרויקטים באמצעות ו/או בהשתתפות קק"ל ו/או במימונה בהתאם לשיקול דעתה, ולמדיניות הפיתוח שנקבעה על ידה לשנת 2017, להבהיר את הקריטריונים לבחירה ולתייעודף, על-פיהם נבחנת השתתפות קק"ל בפרויקט, ובחינה אחידה של פרויקטים במרחבים השונים, כך שבסיס הבחינה יהיה אחיד. עקרונות הליבה של קק"ל יובאו לידי ביטוי בכל פרויקט והכל בהתאם למפורט במסמכי הקול קורא.

ג. מפרט

(1) אלמנטים מחייבים – כמות האלמנטים תשתנה בהתאם לגודל הגן, כמפורט בסעיף קטן ג. (2) להלן.

האלמנטים יבוצעו ויסופקו ע"י קק"ל, ע"ב תכנון המציע. התכנון יבוסס על המפרט המתאיחס לכל אחד מהאלמנטים, כמפורט בהמשך סעיף קטן זה ובנספח ג'. יודגש, כי קק"ל אינה מתחייבת לקבל באופן מלא את תכנון המציע, וייתכן ביצוע בקירוב, תוך שמיירה על אחידות האלמנטים, מיתוג קק"ל ונראות הפרויקט. להלן האלמנטים:

בחתמתנו אנו מאשרים כי קראנו והבנו את כל האמור במסמכי הקול קורא והתדרש בו ואנו מסכימים לכל האמור בו עמוד 4

חתימת מורשה חתימה של המציע + חותמת המציע



קרן קימת לישראל

קול קורא מס' 1002/17 לגני קק"ל (פיתוח שצ"פ)

עמוד 5 מתוך 12

- א. **מתקן משחקים קק"ל** – כולל: 2 מגלשות (1 לקטנים, 1 לגדולים), 2 נדנדות, 2 נדנדות קפיץ, קרוסלה, מתח תליה, אומגה, הצללה. לוגו קק"ל ישולב בכל מתקן. מתקן המשחקים יוצב ע"ג משטח ייעודי, העומד בתקני הבטיחות הנדרשים.
- ב. **שולחן פיקניק קק"ל** - בעל שני ספסלים מובנים (אחד מכל צד), עשוי עץ. לוגו קק"ל מוטבע בצדי כל ספסל. להמחשה, ראו נספח ג'.
- ג. **ספסל ישיבה** – עשוי עץ, לוגו קק"ל מוטבע (במרכז המשענת, או במרכז המושב בספסל ללא משענת). להמחשה, ראו נספח ג'.
- ד. **ברזיה** - בעלת שני ברזים בגבהים שונים, עם מיתוג קק"ל. להמחשה, ראו נספח ג'.
- ה. **שלט כניסה** - יוצב בכל אחת מהכניסות לגן, במיתוג אחיד של קק"ל. להמחשה, ראו נספח ג'.
- ו. **ריצוף** – שילוב הטבעה של לוגו קק"ל בכל אחת מהכניסות הראשיות לגן, ובתיחום אזור מתקן המשחקים. להמחשה, ראו נספח ג'.
- ז. **גינה קהילתית** – אזור ייעודי בתוך הגן, שיוקצה לטובת פעילות קהילתית (כגון: הרצאות, פעילות חינוכית, פעילות פנאי, פינות גידול צמחים וכיו"ב). תכנון השטח ותכנית הפעילות המוצעת (שתכלול את הגוף/ים המפעיל/ים, משך הפעילות, מחזוריותה וכיו"ב) יוגשו כחלק מההצעה, ויאושרו ע"י קק"ל, כחלק מאישור הפרויקט. קק"ל תהיה רשאית להנחות את המציעים הזוכים, או את הגוף/ים המפעיל/ים מטעמם, להתאים את תכנית הפעילות לערכי קק"ל.

(2) **טיפוסי גן קק"ל** - גן קק"ל יחולק לשלושה טיפוסים. על המציע יהיה לציין במסגרת הצעתו מהו הטיפוס המבוקש על-ידו:

- א. **"גן קק"ל קטן"** – בעל שטח כולל של כ-1.5 דונם. יכלול את האלמנטים המחייבים הבאים: מתקן משחקים קק"ל – 1; שלט כניסה – 1 לפחות; שולחן פיקניק קק"ל – 3 לפחות; ספסל ישיבה – 3 לפחות, ברזיה – 1 לפחות; הצללה; ריצוף; תאורה. שימת לב המציעים מופנית לכך שבגן קק"ל קטן לא ניתן לשלב גינה קהילתית. הגן יבוצע בשלב אחד.
- ב. **"גן קק"ל בינוני"** – בעל שטח כולל שבין 1.5 לבין 3 דונם. יכלול את האלמנטים המחייבים הבאים: מתקן משחקים קק"ל – 1; שלט כניסה – 1 לפחות, ובנוסף: שלטי הכוונה והסבר בתוך הגן, ממותגי קק"ל; שולחן פיקניק קק"ל – יצירת 2 אזורי ישיבה, בכל אחד מהאזורים 3 שולחנות לפחות; ספסל ישיבה – 3 לפחות, ברזיה – 1 לפחות; הצללה; ריצוף; תאורה; גינה קהילתית – בשטח של כ-1 דונם. ניתן לבצע את הגן בשני שלבים.
- ג. **"גן קק"ל גדול"** – בעל שטח כולל שבין 3 לבין 5 דונם. יכלול את האלמנטים המחייבים הבאים: מתקן משחקים קק"ל – 1; שלט כניסה – 1 לפחות, ובנוסף: שלטי הכוונה והסבר בתוך הגן, ממותגי קק"ל; שולחן פיקניק קק"ל – יצירת 2 אזורי ישיבה לפחות, בכל אחד מהאזורים 5 שולחנות לפחות; ספסל ישיבה – 3 לפחות, ברזיה – 2 לפחות; הצללה; ריצוף; תאורה; גינה קהילתית – בשטח של כ-1.5 דונם. ניתן לבצע את הגן בשלושה שלבים.

(3) **דגשים להערכת תקציב הפרויקט** – על המציעים לעמוד בטווח תמחור של 601 – 866 ₪ (כולל מע"מ) למ"ר - המשקף עלות מוערכת של פיתוח אינטנסיבי לגן, ע"ב המפרט דלעיל. מחיר זה אינו כולל את עלות מתקן המשחקים, כהגדרתו בסעיף ג.1(א). לעיל. חריגה מטווח התמחור הנ"ל – תושט על המציע. במסגרת הצעתו, על המציע לתמחר את מתקן המשחקים במחיר קבוע של 936,000 ₪ (כולל מע"מ).

בחתמתנו אנו מאשרים כי קראנו והבנו את כל האמור במסמכי הקול קורא והנדרש בו ואנו מסכימים לכל האמור בו עמוד 5

חתימת מורשה חתימה של המציע + חותמת המציע





- בהתאם לאמור לעיל, טווח העלות המשוערת של גן קק"ל יהיה כדלקמן:
- גן קק"ל קטן: 1,837,500 ₪ - 2,235,000 ₪
 - גן קק"ל בינוני: 1,837,500 ₪ - 3,534,000 ₪
 - גן קק"ל גדול: 2,739,000 ₪ - 5,266,000 ₪

ד. שילוט והוקרה

בכל פרויקט שיזכה בקול הקורא, יוצבו שלטי קק"ל בהתאם למפרט המתואר בסעיף ג' לעיל, ולהנחיות נוספות של קק"ל. במידת הצורך - תינתן הוקרה מתאימה לתורם/ים, ככל שיימצא/ו בכל שלב לאורך חיי הפרויקט.

ה. גובה התקציב המוקצה לקול קורא זה

מובהר בזה, כי תקציב הפרויקטים נשוא קול קורא זה לשנת 2017 הינו **40 מיליון ₪**.

ו. אופן חלוקת התקציב

(1) גופים זכאים שעמדו בכל תנאי הסף במצטבר, ידורגו בהתאם לפרמטרים/תבחינים המפורטים בטבלה **בנספח ב'** לקול הקורא, כאשר שיעור התקציב המזערי שיינתן להשתתפות קק"ל בכל פרויקט יהיה לא פחות מ-**1,500,000 ₪**, ושיעור התקציב המירבי שיינתן להשתתפות קק"ל בכל פרויקט יהיה עד למקסימום של **6,000,000 ₪**, בהתאם לטיפוס הגן והמפרט הרלוונטי, כאמור בסעיף ג' לעיל (להלן: "**השתתפות חלקה של קק"ל בפרויקט**").

(2) מבלי לגרוע מהאמור בסעיף ו'(1) לעיל, מובהר בזה, כי השתתפות חלקה של קק"ל בפרויקט תהיה:

- עד 100% מעלות הביצוע של הפרויקט בכללותו (ע"ב אומדן), עבור פרויקט המצוי בתחומה של רשות מקומית **באשכול חברתי כלכלי 5-1**.
- עד 90% מעלות הביצוע של הפרויקט בכללותו (ע"ב אומדן), עבור פרויקט המצוי בתחומה של רשות מקומית **באשכול חברתי כלכלי 6**.
- עד 75% מעלות הביצוע של הפרויקט בכללותו (ע"ב אומדן), עבור פרויקט המצוי בתחומה של רשות מקומית **באשכול חברתי כלכלי 7**.
- עד 60% מעלות הביצוע של הפרויקט בכללותו (ע"ב אומדן), עבור פרויקט המצוי בתחומה של רשות מקומית **באשכול חברתי כלכלי 8-10**.

(3) למען הסר ספק, הוצאות תכנון, היתרי בניה ותוכניות למכרז יחולו על המציע.

(4) הסכומים יחולקו עד לגובה התקציב שיועד לפרויקטים נשוא קול קורא זה.

(5) המציעים יהיו רשאים להגיש בקשות למימון פרויקט בהתאם למפרט לעיל.

במידה ויותר תקציב במסגרת קול קורא זה, היתרה תעבור לתקצוב פרויקטים בשנה העוקבת.

ז. אופן קבלת התקציב

לאחר קביעת גובה הסכום שיוענק לכל פרויקט לגופים זכאים שיוכרוזו כזוכים, יחולו ההוראות הבאות:

(1) כל גוף זוכה יידרש להוציא **על חשבונו** היתר בניה עבור כל הפרויקט שנבחר כזוכה ותוכניות למכרז, וזאת לא יאוחר מתשעה חודשים ממועד קבלת ההודעה על הזכייה, ולהתחיל בביצוע העבודות לא יאוחר מ **12 חודשים** ממועד קבלת ההודעה על הזכייה.

בתימתנו אנו מאשרים כי קראנו והבנו את כל האמור במסמכי הקול קורא והנדרש בו ואנו מסכימים לכל האמור בו עמוד 6

קרן קימת לישראל



עמוד 7 מתוך 12

קול קורא מס' 1002/17 לגני קק"ל (פיתוח שצ"פ)

היה ובחלוף 12 חודשים לא ניתן להתחיל בביצוע העבודות, מכל סיבה שהיא **תבטל הזכיה לפרויקט, והתקציב שאושר יבוטל**. הדבר לא יגרע מזכותו של המציע לפנות בהצעה חוזרת לקק"ל במסגרת קול קורא של השנה העוקבות/שנים עוקבות, ובלבד שנכון להגשת ההצעה החוזרת, התקבלו מלוא ההיתרים הדרושים לביצוע הפרויקט.

(2) ככל שביצוע הפרויקט יהיה על ידי הגוף הזוכה (עפ"י החלטת קק"ל בלבד), העבודות יחלו לא יאוחר מ-12 חודשים ממועד קבלת ההודעה על הזכיה, התקציב שאושר לאותו פרויקט יועבר לגוף הזוכה בשלבים בהתאם לביצוע בפועל, כנגד חשבונות מאושרים על ידי הגוף הזוכה ולאחר אישור הפיקוח של קק"ל לגבי כל שלב באותו פרויקט. **ככל שלא תחל העבודה במועד כאמור מכל סיבה שהיא תבטל הזכיה לפרויקט והתקציב שאושר יבוטל**. כאמור לעיל, הדבר לא יגרע מזכותו של המציע לפנות בהצעה חוזרת לקק"ל במסגרת קול קורא של השנה העוקבות/שנים עוקבות, ובלבד שנכון להגשת ההצעה החוזרת, התקבלו מלוא ההיתרים הדרושים לביצוע הפרויקט.

בחימתנו אנו מאשרים כי קראנו והבנו את כל האמור במסמכי הקול קורא והנדרש בו ואנו מסכימים לכל האמור בו עמוד 7

חתימת מורשה חתימה של המציע + חותמת המציע



נספח א' - תנאי סף להגשת הצעות

(א) הגופים הזכאים להגיש בקשה במסגרת קול קורא זה:

- (1) **רשות מקומית** - כהגדרתה בסעיף 3 לחוק הפרשנות, תשמ"א - 1981; לעניין זה מובהר בזה, כי **הגופים הבאים יהיו רשאים להגיש הצעה לקול קורא זה אך ורק באמצעות הרשות המקומית בשטחה הם פועלים:**
 - **תאגיד עירוני** - כהגדרתו בסעיף 249 א לפקודת העיריות [נוסח חדש];
 - **תאגיד מים וביוב** - כהגדרתו בחוק תאגידי מים וביוב, תשס"א - 2001
 - **רשות ניקוז** - כהגדרתה בסעיף 11 לחוק הניקוז וההגנה מפני שטפונות, התשי"ח-1957;
- (2) **תאגיד ממשלתי** - כהגדרתו בסעיף 1 לחוק חובת המכרזים, התשנ"ב - 1992;
- (3) **ההסתדרות הציונית העולמית, הסוכנות היהודית לארץ ישראל וקרן היסוד** - המגבית המאוחדת (להלן: "מוסד לאומי");

(ב) המקרקעין עליהם יוקם הפרויקט המוצע במסגרת קול קורא זה

הקרקע: המציע יגיש, במסגרת בקשתו, פרטים מלאים אודות הקרקע המוגשת במסגרת קול קורא זה. תוך פרוט המקרקעין המיועדים עליהם יוקם הפרויקט הן בהיבט הקנייני, הן בהיבט התכנוני והן בכל היבט רלוונטי אחר, וכן את כל הנדרש להלן:

1. **מצב קנייני:** סימון שטח הקו הכחול, פירוט הבעלויות וכל הזכויות הקנייניות (לרבות שכירויות, זיקות הנאה) והזכויות האחרות של כל גורם שהוא ללא יוצא מן הכלל (לרבות זכויות חוזיות והתחייבויות בשטח).
 - 1.1. הסכמת כל בעלי הזכויות בקרקע בכתב לביצוע הפרויקט המוצע, לכל אורך חיי הפרויקט.
 - 1.2. פירוט כל הזכויות בקרקע, לרבות: בעלויות, שכירויות, זיקות הנאה וכד'.
 - 1.3. מפת גושים/חלקות בצירוף נסחי טאבו מעודכנים למועד הגשת הצעות (לכל המוקדם 15 ימים לפני מועד הגשת הצעות).
2. **מצב תכנוני:** מצב תכנוני קיים של הקרקע. על המציע לכלול במסמכי הבקשה סימון הקו הכחול על גבי הרקעים הבאים:
 - 2.1. אורטופוטו;
 - 2.2. מיקום הפרויקט על גבי מפת סביבה
 - 2.3. מידע תכנוני עדכני התום (לכל המוקדם 30 ימים לפני מועד הגשת הצעות) על ידי הועדה לתכנון ובניה שבתחום שיפוטה נמצא הקרקע.
 - 2.4. שם הרשות המקומית שבגבולות השיפוט שלה נמצאת הקרקע המוצעת.
 - 2.5. תכנית מפורטת מאושרת עם ייעוד קרקע מתאים לפרויקט המוצע.

(ג) התחייבויות על הפרויקט המוצע ותחזוקתו במסגרת קול קורא זה

1. התחייבות והצהרה כי הפרויקט אינו ולא יהיה למטרת רווח.

בחתמתנו אנו מאשרים כי קראנו והבנו את כל האמור במסמכי הקול קורא והנדרש בו ואנו מסכימים לכל האמור בו עמוד 8

חתימת מורשה חתימה של המציע + חותמת המציע

קרן קימת לישראל



עמוד 9 מתוך 12

קול קורא מס' 1002/17 לגני קק"ל (פיתוח שצ"פ)

2. התחייבות המציע כי הוא ינהל ויתחזק את הפרויקט לפחות 10 שנים ממועד סיום הקמת הפרויקט.

מבלי לגרוע מכלליות האמור לעיל, קק"ל שומרת לעצמה את הזכות, לפי שיקול דעתה הבלעדי, לדרוש מכל אחד מהמציעים, לאחר הגשת הצעותיהם, להשלים מידע חסר ו/או אישורים דקלרטיביים.

ד) תכנון מפורט של הפרויקט

"תכנון מפורט" - מערכת תוכניות, כתבי כמויות ומפרטים, בכל מקצועות הבנייה הרלבנטיים, שהוכנו ע"י האדריכל וצוות המתכננים והיועצים, חתומים על-ידם, ומוכנים להגשה להיתר בניה, ככל שנדרש.

בחתימתנו אנו מאשרים כי קראנו והבנו את כל האמור במסמכי הקול קורא והנדרש בו ואנו מסכימים לכל האמור בו עמוד 9

חתימת מורשה חתימה של המציע + חותמת המציע





נספח ב' – קריטריונים/תבחינים על בסיסם תדורגנה ההצעות

מצורף כקובץ נפרד



קרן קימת לישראל

עמוד 11 מתוך 12

קול קורא מס' 1002/17 לגני קק"ל (פיתוח שצ"פ)

פרק ב' – הסכם מס'

שנתחם בירושלים ביום _____ לחודש _____ שנת _____

שם הפרויקט - _____ מס' הפרויקט _____
באזור _____

בין

קרן קימת לישראל
רח' קק"ל 1, בניני המוסדות הלאומיים
ת"ד 283 ירושלים 91002
(להלן: "קק"ל")
מצד אחד

לבין

(להלן: "המחזיק")
מצד שני

הואיל: והמחזיק פנה אל קק"ל במסגרת קול קורא מס' 1002/17 לגני קק"ל (פיתוח שצ"פ) (להלן: "הפרויקט"), והצעתו התקבלה, והוחלט כי קק"ל תשתתף בביצוע ו/או במימון הפרויקט, כמפורט בחוזה;

הואיל: והמחזיק הוא הבעלים ו/או החוכר לדורות ו/או בעל הזכויות במקרקעין הנמצאים ברשות _____ והידועים כגוש _____ חלקה _____ (להלן: "המקרקעין");

הואיל: והמחזיק מורשה על פי כל דין לעשות שימוש במקרקעין לצורך הקמת הפרויקט כמפורט בתכנית, במפרט הטכני ובכתבי הכמויות המצורפים להסכם זה ומסומן **נספח** _____;

הואיל: וברצון הצדדים להסדיר ביניהם את שלבי הקמת הפרויקט ותחזוקתו;

לפיכך הוצהר, הותנה והוסכם בין הצדדים כדלקמן

1. כללי

1.1 כל מסמכי הקול קורא על כל הצרופות לו (בין אם הם מצורפים ובין אם לאו) לרבות תנאים כלליים להגשת הצעות (פורמט מדף מס' 1-17 מהדורה ראשונה) ותנאים כלליים להסכם לביצוע פרויקטים (פורמט מדף מס' 2-17 מהדורה ראשונה) המפורסמים באתר האינטרנט של קק"ל שכתובתו <http://www.kkl.org.il> תחת הלינק "קולות קוראים לפרויקטים" מהווים יחד את ההסכם/החוזה.

2. היקף המימון של קק"ל בפרויקט

בחימתנו אנו מאשרים כי קראנו והבנו את כל האמור במסמכי הקול קורא והנדרש בו ואנו מסכימים לכל האמור בו עמוד 11

חתימת מורשה חתימה של המציע + חותמת המציע





2.1. קק"ל תישא במימון של _____ נה כולל מע"מ בפרויקט זה. סכום זה כולל דמי ניהול ופיקוח בשיעור 10% מתמורת העבודה הכוללת במקרה בו הפרויקט מבוצע על ידי קק"ל ו- 5% במקרה בו הפרויקט יבוצע על ידי המחזיק, קרי – פרויקט ב"פדיון".

3. **פקיעת ההסכם מאליו**

3.1. הסכם זה יפקע מאליו והתחייבות קק"ל למימון הפרויקט תתבטל, במקרה בו לא יתקיימו כל התנאים המקדמיים לתחילת ביצוע הפרויקט, ובחלוף 12 חודשים ממועד הודעתה של קק"ל למחזיק על התחייבותה לקחת חלק בביצוע ו/או במימון הפרויקט. לא ניתן יהיה מכל סיבה שהיא להתחיל בביצוע העבודה **בין אם בביצוע הפרויקט על ידי קק"ל, בין אם במימון לביצוע הפרויקט בפדיון, ובין אם שילובם של אלה** – יפקע ההסכם כאמור.

4. **אופן ביצוע הפרויקט**

4.1. הפרויקט יבוצע בהתאם לאחד מהאפשרויות להלן: **(יש לסמן X במקום המתאים)**

ביצוע על ידי קק"ל - קק"ל תבצע את העבודות של הפרויקט, התמורה שקק"ל תישא בביצוע העבודות הוא עד לגובה היקף המימון שהוקצה על ידה לפרויקט זה. קק"ל תחל בביצוע העבודות בפרויקט אך ורק לאחר עמידת המחזיק בכל התנאים המקדמיים ודרישות קק"ל, לרבות הוצאת היתרי בניה ותוכניות למכרז כנדרש בתנאים הכלליים לחוזה.

ביצוע על ידי המחזיק - (פדיון) - קק"ל תעביר את סכום המימון שהוקצה על ידה לפרויקט זה, בהתאם לקצב התקדמות הביצוע בפועל ובהתאם לחשבונות שיועברו לבדיקתה מעת לעת בשלבי ביצוע הפרויקט ולאחר קבלת אישור מפקח עליון מטעם קק"ל בפרויקט זה כמפורט בתנאים הכלליים לחוזה.

4.2. מובהר, כי ככלל, קק"ל מבצעת את הפרויקטים בביצוע עצמי. שיקול הדעת הבלעדי והסופי למסירת הפרויקט לביצוע ע"י המחזיק נתון לקק"ל בלבד.

5. **ניהול הפעלה ותחזוקת הפרויקט**

5.1. המחזיק מתחייב לנהל, להפעיל ולתחזק את הפרויקט למשך 10 שנים ממועד סיום ביצוע העבודות כהגדרתם בתנאים הכלליים להסכם ולשביעות רצונה של קק"ל.

הגורם האחראי על פרויקט זה מטעם קק"ל: _____.

לראיה באו הצדדים על החתום

_____ קק"ל באמצעות מורשה חתימה שמות החותמים: _____ _____ 1. _____ 2.	_____ הקבלן באמצעות מורשה חתימה שמות החותמים: _____ _____ 1. _____ 2.
---	--

בחתימתנו אנו מאשרים כי קראנו והבנו את כל האמור במסמכי הקול קורא והנדרש בו ואנו מסכימים לכל האמור בו עמוד 12

חתימת מורשה חתימה של המציע + חותמת המציע

נספח לא' - החלטת הוועדה לגיבוש מדיניות שת"פ - התקשרויות מיוחדות

מתוך פרוטוקול ישיבת הוועדה לגיבוש מדיניות שת"פ עם ארגונים חיצוניים, שהתקיימה ביום י"ט בשבט תשע"ז, 15/2/2017.

נושא 2 בסדר היום "הצגת מתווה נוהל ההתקשרויות המיוחדות"

1. **נושא לדיון:** אישור פרוטוקול ועדת שיתופי פעולה מיום 23.1.2017
החלטה: אושר פרוטוקול ועדת שיתופי פעולה מיום 23.1.2017.

הצבעה:

אושר פה אחד (מר ארנן פלמן לא נכח בהצבעה)

2. **נושא לדיון:** הצגת מתווה נוהל ההתקשרויות המיוחדות

עיקרי הדיון:

סגן היו"ר, מר ארנן פלמן, ציין כי הוא סבור שיש לשמור על גמישות ניהולית, ומרחב שיקול דעת לדירקטוריון משום שלא ניתן לצפות את כלל שיתופי הפעולה שנרצה לקיים מראש. סבור כי לא על כל דבר יש לפרסם כל קורא, והוא חושש מפני פעילות יתר בכיוון של נהלים וקולות קוראים. (מר פלמן התנצל ועזב את הישיבה לאחר דבריו).

מר איתמר הרמן ציין כי הוא מסכים עם מר פלמן, וכי נכון שהחזון והמטרות של קק"ל צריכים להנחות את הפעילות השוטפת, אולם הוא לא יכול להגביל אותנו לרשימה סגורה של פרויקטים במקרים בהם אנו חושבים שהם בעלי ערך למדינה, לאוכלוסייה או לקק"ל. לדעתו, חייב להישאר בעניין זה שק"ד לדירקטוריון.

יו"ר הדירקטוריון, מר דני עטר ציין כי הדברים שנאמרו לעיל פתירים. ייקבעו נהלים ושיטות עבודה לגבי כל הנושאים וההתקשרויות הידועות והצפויות, אולם ניתן גם לקבוע כללים לדברים שאינם ידועים. היו"ר נתן כדוגמה ארגון מסוים שלא ניתן היה לחשוב עליו מראש ולא נכלל בתכנית העבודה, וציין כי במקרה כזה, לאחר פניית הארגון הובא הנושא לדיון בדירקטוריון, ייתכנו אחד משניים: הראשון, תודה על ההצגה אך ההצעה אינה בגדר מרחב הפעולה של הקק"ל. השני, כדירקטוריון אני מוסמך לקבל החלטה חריגה, ואנו מבקשים לבחון את ההצעה לעומק, ולתחום את ההתקשרות בזמן. החל מהחלטה עקרונית זו של הדירקטוריון, כלל ההתנהלות עוברת לדרג המקצועי, אשר יפעל לקידום התקשרות זו על פי ערכי המנהל התקין, יגבשו המלצה סופית ויביאו אותה לאישור הדירקטוריון.

עו"ד דניאל טבקוב-סדן דיווח כי מתווה נוהל שיתופי פעולה, חסויות ותמיכות הינו תולדה של הליך תיקון הליקויים שעלו מדו"ח מבקר המוסדות הלאומיים ומדו"ח מבקר המדינה. מתווה הנוהל גובש על ידי מנהל אגף התקשרויות, ד"ר עומר דקל ועל ידו. עו"ד טבקוב-סדן ציין כי המתווה המוצע נותן מענה לכלל העמדות שפורטו לעיל, קרי, מגדירה את אופן הפעולה השוטף ובמקביל מגדירה את דרך העבודה עם התקשרויות בלתי צפויות.

עו"ד טבקוב סדן סקר את מתווה שיתופי הפעולה המתחלק לשלוש קטגוריות: הראשונה, חסויות – שהיא מעין פרסום של הקק"ל במסגרת אירוע או פעילות מסוימת, והגורם המקצועי האחראי עליה הוא יחידת קשרי ציבור ו/או הדוברות; השנייה, תמיכות: תמיכה ב"שווה כסף" ותמיכה כספית, הניתנות על פי

קריטריונים המוגדרים מראש. והשלישית שיתופי פעולה, הן כאלה הנכללות בתכנית העבודה והמבוצעות ביוזמת קק"ל, הן כאלה הנכללות בתכנית העבודה ולגביהן מתקבלת פנייה או יוזמה של גורם חיצוני והן כאלה שלא נכללות בתכנית העבודה ושלא ניתן היה לצפות אותן.

עו"ד טבקוב-סדן פירט את התנאים הנדרשים לכל אחת מסוגי ההתקשרויות, את הליך ההתקשרויות ואישורן, דרכי פרסומן ותקצובן.

עו"ד טבקוב סדן עמד על הגברת השקיפות והמינהל התקין באמצעות תהליך המוצע, הן לפני ההתקשרות בדרך של פרסום הכוונה להתקשר בהתקשרות מסוג שיתופי פעולה, הן בפרסום קריטריונים ברורים בנוגע לתמיכות ופרסום מראש בנוגע לחסויות.

מר איתמר הרמן: עמד על כך ששותפות משמעותה גם לקחת אחריות לגבי הפעילויות ויש לקחת נושא זה בחשבון בקבלת ההחלטה.

מר אלכס חפץ חידד את ההבחנה שבין שיתוף פעולה לבין תמיכה, את הקריטריונים המסייעים בהבחנה ובסיווג של כל אחד מהם.

גב' נעמה שולץ ציינה בין היתר, כי נכון להגדיר קודם את סוג הפעילות ולאחר מכן לבחור בגוף.

עו"ד טבקוב סדן השיב, כי הערה זו מוטמעת בנוהל, וכך למשל בשיתוף פעולה, בין אם יזום ובין אם לאו, תתפרסם הודעה מוקדמת על הכוונה לקיים את השת"פ. גם לגבי תמיכות וחסויות יהיה פרסום מקדים.

מר משה דבוש שאל האם המצגת שהוצגה פותרת את עניין ועדת השקעות/תמיכות עליונה.

עו"ד טבקוב סדן השיב כי הנושא יובא על פי הנוהל לאישור והחלטה של ועדה מקצועית.

מר אופיר ליבשטיין ציין כי יש להכין תכניות עובדה מתוקצבות, להורידן לדרג המקצועי ומשם להוציא קול קורא.

יו"ר הדירקטוריון חידד וציין כי הנושא מתחלק לשלושה חלקים: למה, מה ואיך. הדירקטוריון וועדותיו עוסקים במה ובלמה, ודרגי המקצוע עוסקים ב-איך.

עו"ד דורית חבני חידדה בשנית את משמעותו של שיתוף פעולה.

גב' נעמה שולץ בקשה לקבל הסבר מדוע שת"פ אחד עדיף על רעהו.

מר שלמה דרעי סבר כי נכון לקיים שיתופי פעולה שהם ביוזמת קק"ל הנכללים בתכנית העבודה בלבד, ולא לקיים שיתופי פעולה שאינם נכללים בתכנית או שאינם ביוזמת הקק"ל. תהא האם הדרך של שיתופי פעולה נכונה לקק"ל, אלא לקיים פעולות השייכות לקק"ל.

יו"ר הדירקטוריון ציין כי נעשתה על ידי גורמי המקצוע עבודה טובה ומעמיקה בגיבוש מתווה הנוהל האמור. ככל שיאושר המתווה הקק"ל צועדת כברת דרך ענקית ומשמעותית בכל הקשור בשקיפות ומינהל תקין. סבור כי הנהול כפי שהוא, הינו מאוזן וסביר, ומאפשר פעילות שוטפת מוכוונת, מוגדרת וסדורה ולצד זאת מאפשר טיפול ראוי ונכון בחריגים.

4

החל מרגע אישור מתווה הנוהל על ידי הוועדה הזו, המתווה הינו מחייב. ועדת הנהלים תפעל לתרגומו לנוהל סדור.

החלטה: מתווה נוהל שיתופי פעולה, חסויות ותמיכות אושר כפי שהוצג בישיבה

הצבעה:

אושר פה אחד (מר ארנן פלמן לא נכח בהצבעה)

חתימת יו"ר הוועדה, מר דניאל עטר:



מתוך פרוטוקול ישיבת הדירקטוריון מספר 02/2017, מיום ל' בשבט התשע"ז, 26/2/2017.
נושא 8 לסדר היום - "דיון והחלטה בהמלצת ועדת הדירקטוריון לגיבוש מדיניות שיתופי פעולה"

8. דיון והחלטה בהמלצת ועדת הדירקטוריון לגיבוש מדיניות שיתופי פעולה

יו"ר הדירקטוריון, מר דניאל עטר פתח את הדיון וציין כי הנושא המובא לדיון הוא חלק ממהפכת השקיפות והגברת המינהל התקין של קק"ל. הצוות המקצועי עמל שעות רבות על גיבוש מתווה הנוהל, הביאו לדיון בפני ועדת הדירקטוריון, וכעת מתבקש אישור הדירקטוריון להמלצת הוועדה בדבר אימוץ ואישור המתווה. עו"ד דניאל טבקוב-סדן הציג את העבודה המקיפה שערך הצוות המקצועי להסדרת תהליכי ההתקשרות המיוחדים של קק"ל. עו"ד טבקוב-סדן סקר את מתווה הנוהל שאושר על ידי ועדת הדירקטוריון לגיבוש מדיניות שת"פ, ובין היתר, עמד על שלוש הקטגוריות תחתן נתן לסווג את ההתקשרויות המיוחדות של קק"ל:

א. חסויות – התקשרות שמטרתה לחשוף את פעילות קק"ל לציבור מסוים, מעין פרסום. תקציב חסויות יעוגן ביחידת ההסברה, קשרי הציבור או הדוברות. על פי מתווה הנוהל, התועלת עבור קק"ל בהתקשרויות אלה צריכה לעלות על עלות החסות, וזאת בהתבסס על חוות דעת גורמי המקצוע.

ב. שיתופי פעולה – פעילות שקק"ל יוצרת עם ארגון אחד או יותר על מנת למקסם את התועלת שבפעילות. קק"ל יכולה ליזום שת"פ ולחילופין היוזמה יכולה להיות מטעם הארגון האחר. שיתופי פעולה, על פי המתווה יכולים להיות אחד מתוך שלוש קטגוריות: (1) פעילות יזומה של קק"ל הנכללת בתכנית העבודה. (2) סוגי פעילויות שעדיין לא נבנו ותיערך פנייה לציבור בעניינן. (3) פעילות בלתי צפויה מראש.

ג. תמיכות – תמיכה כספית בגוף. נושא המחייב קולות קוראים, קריטריונים והתווית סוגי פעילות. כל אלו הם נגזרת של קביעת מדיניות.

עו"ד טבקוב-סדן ציין כי הוועדה הורתה לצוות המקצועי לבחון את שיתופי הפעולה הקיימים ולסווגם לסוגי ההתקשרות השונים.

החלטה:

דירקטוריון קק"ל מאמץ ומאשר את המלצת ועדת הדירקטוריון לגיבוש מדיניות שיתופי פעולה בעניין מתווה ההתקשרויות שאושר על ידי הוועדה. ועדת הדירקטוריון לגיבוש מדיניות ושיתופי פעולה תמשיך לפעול על פי המנדט שניתן לה ותביא המלצתה לדירקטוריון בישיבתו הבאה.

הצבעה:

אושר פה אחד



www.eyarok.org.il



www.greenwin.kkl.org.il



www.salkkl.kkl.org.il



www.kkl.org.il