



מזכירות החברה

פרוטוקול

ישיבת ועדת משאבי אנוש ומינהל מס' 23/1, לשכה ראשית ירושלים

יום ראשון, כ"ו אדר תשפ"ג, 19/03/2023

חברים:

חיים מנחם - יו"ר הוועדה

אלירן שמואל-חי; בת שבע שוורץ (נכחה בזום); ליאור טרגן (נכח בזום); עו"ד מיכל סיבל-דראל (נכחה בזום)

חסרים:

חיים כהן; קרן אופק

משתתפים:

אביחי עמר; אורי אייזיקוביץ; אורלי בן ארי; אילה כהן; אלי כהן; אליהו גפני; אמילי לוי-שוחט; אמיר רוזנבאום; אמנון בן עמי (מנכ"ל); אריה כהן; ד"ר אשרת שלומוביץ; גדי פרל; גידי אייזן; גלי סיטון; יובל ייני (נכח בזום); יוסי פרל; יניב מימון; ישראל גולדשטיין; לי גרוס; מיכל שגיא חנין; ננסי סעדה; עמית עמר; עפרה שמעון; שלי בר גיג; שמואל ליטוב

סדר יום:

1. אישור פרוטוקול מיום 5.12.22
2. עדכון מנהל חט' משא"ן ומינהל בנושאים שוטפים, כולל מימוש ההסכם הקיבוצי וכו'
3. דיון במבנה ארגוני הוספת יחידות - יחידת האקלים
4. דיון במבנה ארגוני הוספת יחידות - יחידת קשרי ממשל
5. דיון במבנה ארגוני הוספת יחידות - יחידת תכנון מדיניות ואסטרטגיה
6. דיון בנושא מדיניות העסקת עובדים בחוזה אישי
7. שונות

תמצית דיון והחלטות

1. **אישור פרוטוקול מיום 5.12.22**

החלטה מס' 23020101/1

הוועדה מאשרת את פרוטוקול הוועדה מיום 5.12.22.

הצבעה:

אושר פה אחד

2. **עדכון מנהל חט' משא"ן ומינהל בנושאים שוטפים, כולל מימוש ההסכם הקיבוצי וכו'**

עיקרי הדיון:

מר אמנון בן עמי – ההסכם הקיבוצי עוסק בזכויות וחובות של עובדים. לצורך העניין נדרשו לעדכן את השכר של עובדי חוזים ומשרות אמון על מנת שלא ייווצר מצב שלמעשה, יש קבוצות עובדים ללא עדכון שכר. כמוכן, קבוצות אלו לא נכללות במסגרת ההסכם הקיבוצי, אך ניצלנו את ההזדמנות גם לעשות את העדכון לכל סוגי קבוצות העובדים בקק"ל. בשכר עידוד קיבלנו החלטה לעשות הרחבה ולהחילו על כל העובדים ולא רק על העובדים הנכללים בהסכם הקיבוצי, וזאת ע"מ לייצר מצב שיויוני עד כמה שאפשר. ביטלנו החלטות עבר על הקפאת שכר כדי ליישר קו עד כמה שאפשר במסגרת ההסכם הקיבוצי



מזכירות החברה

של קק"ל שנחתם במדינה ולעשות סדר עם קבוצות אחרות בארגון. מר אמיר רוזנבאום – ההסכמים הקיבוציים הנחתמים בין האוצר להסתדרות, חלים גם על המוסדות הלאומיים. הוסכם בכלל המשק על מענק חד פעמי בסך 6,000 ₪ ולכן הייתי בקשר עם הממונה על השכר באוצר ישירות על מנת לוודא מולו על מה מדובר. מר ישראל גולדשטיין – ישנם עובדי חוזה מזה שנים רבות, כמו 11 שנים, אשר לא שיפרו להם את השכר. חוזים אישיים בקק"ל באופן כללי אינם מוצמדים לשום דבר. צירפנו את ההחלטה של המדינה להצמיד לעליית המדד. מר גדי פרל – האם יש הצעה תקציבית? מר ישראל גולדשטיין – כן. מר גדי פרל – רוצה לוודא שהחוזים האישיים ישמרו על היתרון היחסי שלהם במדיניות ניהולית. אמירות בנושא שכר, צריכות לעלות לדירקטוריון.

3. דיון במבנה ארגוני הוספת יחידות - יחידת האקלים

עיקרי הדיון:

מר אמיר רוזנבאום – התבקשנו על ידי הדירקטוריון להקים 2 יחידות חדשות שחסרות בהנהלת קק"ל, יחידת קשרי ממשל ומדיניות אסטרטגית, ויחידה שעוסקת באקלים. אגף פיתוח ארגוני ריכז את העבודה ביחד איתי בנושא.

גב' מיכל שגיאה חנין – העבודה להקמת היחידות נעשה בשיתוף יועץ חיצוני וכן היו גם שיחות בתוך הארגון עם הגורמים הרלוונטיים. בנושא אקלים יש את השולחן העגול, נציגים מכלל יחידות קק"ל וכן עם מר יוסי שרייבר, מנהל פרויקט האקלים. גם דיברנו עם מקומות אחרים שיחידות כאלה קיימות אצלם. מבלי לרדת לרזולוציה על כל הכתוב במסמכים, אתן כמה דגשים לגבי יח' האקלים. המלצנו על יחידה יזמית, לא יחידה קבלנית בעלת חיבור ליחידות קק"ל אשר יש להם את הידע והיכולות ואת האפשרות לבצע. זהו תחום רב ודינמי. מדובר ביחידת מטה שתוביל ותניע את הנושא בקק"ל פנימה והחוצה.

מר אמנון בן עמי - בהינתן שדירקטוריון קק"ל סימן את האקלים כדגל בסדרי עדיפויות מאוד גבוהים של קק"ל, היינו צריכים לתת מענה לסוג של יחידת מטה שתטפל בנושאים שלא מטופלים ביחידות אחרות. הלב של קק"ל היום בעיקר, ובכל השנים של קק"ל, הוא עיסוק באקלים, בין אם זה ביער, בין אם זה במים, בין אם זה במדע וכו'. מה שההצעה פה אומרת זה לייצר יחידה שתטפל בערך מוסף בנושא אקלים, בדברים שיחידות אחרות לא מטפלות. היחידה הזו גם, כמובן תהיה שותפה לשולחן העגול של אקלים כיחידת מטה שגם מבצעת חלק מהמטלות, ולכן התעכבנו כי היה חשוב לנו לחדד את הדברים. כשיתקבל האישור, נראה את העומסים ונראה את ההיקפים בצורה יותר טובה, יכול להיות שנצטרך להרחיב אותה בעתיד, אבל בשלב הזה, בנינו הצעה ליחידה סבירה שתוכל להביא לידי ביטוי מדיניות של הדירקטוריון, במגוון נושאים נוספים שאיננו מתבצע על ידי היחידות הקיימות.

מר גדי פרל: להבנתי מפרידים בדיון הזה בין שתי רמות. את הצורך המקצועי שזה לוועדה הזו, ואת מה יהיה מהות היחידה, זו החלטה של ועדת סביבה.

גב' אמילי לוי שוחט: הנושא הזה נסחב כבר מעל שנה, יש אנשים שעובדים ולא עובדים כי אין את התקנים ואין כל מה שצריך, זה הדיון פה היום.

עו"ד מיכל סיבל דראל: יש לי שתי שאלות עיקריות. במבנה הארגוני ישנם יועץ חדשנות ויועץ כלכלה ומחקר, אני מבינה שהם מטפלים בפרויקטים ואני לא מבינה למה הם לא כפופים למנהל מחלקת הפרויקטים? הדבר השני שמאוד מפריע לי זה הנושא שאנחנו אמורים לאשר מבנה ארגוני שמראש לוקח בארגון, את שני האנשים האלה, זה לא פרויקט זמני, זה תפקיד שאמור להיות ליבת העשייה של קק"ל. זה משהו שחשוב לעתיד של המדינה ולעתיד של קק"ל, והאנשים האלה חייבים להיות עובדים בתקן כדי שנוכל לקבל את העובדים בתקן וזאת ע"מ לקבל את האנשים הטובים ביותר. נשמח לראות את ההצעה המפורטת היועץ הארגוני.



מזכירות החברה

מר אמיר רוזנבאום: כשאנחנו בונים יחידות חדשות אז יש מה שאנחנו יודעים ויש משהו שאנחנו צופים לעתיד. זאת אומרת אנחנו לא לוקחים יועץ כרגע ברמת תקן כי אנחנו עוד לא יודעים שבאמת היועץ הזה הוא תפקיד ארגוני שיהיה ביחידה לאורך זמן. לצורך העניין יש פה שישה תקנים כבר, שזה העוגן של היחידה, אז לכן כשאנחנו בונים יחידה חדשה, אנו מייצרים תמהיל שלילת העניין תקני קק"ל, מסודרים, מיוצגים, כל מה שצריך, ועוד נתח מסוים, לא גדול אגב, שנעזרים כרגע בגורמים שהם לא בתקני קק"ל. עם הזמן, וזה מה שקורה גם בדרך כלל בהרבה מקומות, לא רוצים ליצור משהו, שאחרי זה יתברר, אולי, שהוא לא בדיוק נחוץ לכן מתחילים בגרעין גרעין גדול אגב, נותנים לו ליבה קטנה וככה מתקדמים.

מר ישראל גולדשטיין: למה מבחוץ? יש לנו את אנשי המקצוע, יש לנו את הזה, אנחנו מובילים בתחום הזה. מר אלירן שמואל חי: מדיניות כמדיניות אנחנו נגד כל מה שקשור למיקור חוץ. ישראל גולדשטיין: ישנם תפקידים בקק"ל שאין להם את הידע הזה בקק"ל ואנחנו לפעמים נדרשים לצאת החוצה, אני מבקש להבין אם יש לנו בארגון או אין לנו בארגון.

מר אמנון בן עמי: יש נושאים מקצועיים, וסופר מקצועיים כאלה בתכנון, במערכות מידע, בכספים, במשפטים, בטח בנושא שהוא מאוד מאוד חדשני. בלא מעט יחידות, ובלא מעט נושאים, אנחנו מפעילים מיקור חוץ. ארגון שלא יודע איפה הוא צריך מיקור חוץ, לא ינצל את הפלוסים של מיקור חוץ אנחנו הולכים לנושא חדש, נושא שהוא מאוד מאוד in היום בעולם, עם הרבה תחומים בנושא האקלים, שאנחנו לא יודעים עליהם מספיק. למהר ולעגן את הכל בתקן, זה לא נכון. אני מבין למה ישראל רוצה, אני אומר את זה לחברי הוועדה, זה לא נכון כי יש לנו עוד מה ללמוד מה אנחנו רוצים בנושא אקלים. ברגע שתיבנה היחידה ובהחלט צריך, מינימום של תקנים שיהיו עוגן, אבל אין היום יחידה, בטח יחידה מקצועית כמו אקלים, שלא תצטרך לקנות שירות מבחוץ. אין דבר כזה. אז בסדר ישראל אומר את זה, אתם צריכים להבין שצריכים להעמיד לרשות היחידה הזו, את מיטב הכוחות שיש בחוץ, מקצועית, כדי שהיא תצליח.

מר גדי פרל: זה התחבר לי כשראיתי את המסמכים האחרים. יש עניין של סדר ארגוני, אתה שם מנהל שצריך להיות מתחתנו עובדים, אחרת זה עובד אחרת. אני לוקח את זה לשירות מדינה, מנהל יש מתחתנו עובדים אחרת אתה יוצר איזשהו בלאגן ארגוני. מה אנחנו אומרים? המטרה היא שזה יהיה תקן, אתה רוצה תקופת ניסיון? תגדיר שנה. שזה בחוזים אישיים, אז נעגן את זה בהחלטה הזו. אני חושב שזה פתרון אפשרי.

מר אמנון בן עמי: מה שחשוב שיהיה אדם עם כישורים מאוד מתאימים בפוזיציות שהיום אנחנו רוצים לקלוט שירות.

מר גדי פרל: ישנה מחלוקת עקרונית אלא עניין איך מגיעים לאותה מטרה שכולנו רוצים להגיע. מציע, שהחלטה תתוקן ששני היועצים שיתקבלו, קודם כל ישבו בתפקיד, ובתוך שנתיים הדבר הזה יעבור לתקן, כי זה גם אגב עומד ברעיון של חוזים אישיים, או בתוך שנה לא תוך שנתיים, שזה המקצוע שלהם, דוקטורים באוניברסיטה וכאלה שבלעדיהם אנחנו נישאר מאוד מאוד מאחור.

מר אמנון בן עמי: בקניית שירות אנחנו משלמים לא פחות כסף כמובן. אין פה רצון לחסוך אלא יש פה רצון לתת כלים ארגוניים, מקצועיים לטובת היחידה. עו"ד מיכל דראל סיבל: האם יש לכללנים בתחום הספציפי הזה?

מר אמנון בן עמי: מכיוון שאנחנו מדברים על מיזמים שהם מיזמים גם כלכליים בנושא האקלים, בנושאים ירקים, אז יהיו. נצטרך לעשות פה בחינות כלכליות על המיזמים. אם קק"ל מתעסקת באקלים היא מתעסקת בזוויות מאוד ספציפיות, פה הכוונה להרחיב את היריעה, לפיכך אנחנו נצטרך לבדוק גם את המיזמים, וגם את כל הנושא איפה אנחנו בדיוק מפעילים את היחידה הזו. זאת תהיה שנה שצריך לבחון את זה. המכרז יפורסם לראש היחידה הזו בכפוף אליי, המכרז יהיה בראשותי ואוודא כישורים מיוחדים לנושא האקלים על כל המשתמע מכך.

גב' אמילי לוי שוחט: אנחנו היום אחרי שנה, עם כסף שיושב בקופה, אי אפשר להשתמש בו כי אין צוות. אז לפחות, שתהיה כאן התחייבות לממש כל החלטה שתתקבל במשך 30 יום.



מזכירות החברה

מר חיים מנחם: יהיה דיון בוועדה, ולאחר נביא את זה לוועדה זו, ונקבל החלטה.

4. דיון במבנה ארגוני הוספת יחידות - יחידת קשרי ממשל

עיקרי הדיון:

מר אמנון בן עמי: קק"ל עומדת לא פעם ולא פעמיים בפני אתגרים, שמגיעים לעבודה מול הממשלה, מול מוסדות השלטון, הכנסת, בין אם זה חוק היער, בין אם זה ניסיון למסות אותנו, בין אם זה רעיונות אחרים. לפעמים אנחנו צריכים שיקדמו חוקים או יוזמות, אני חושב שפונקציה של קשרי ממשל סופר חשובה, סופר קריטית לעבודת הארגון שהרי הוא לא עובד בחלל ריק. נכון, בעבר קנינו רק שירות, אבל בהחלט אני חושב שנכון שתהיה גם תחנה מקצועית קבועה, שמייצרת את הרצף, וסביר להניח שתפעיל גם קניית שירות לפי הצורך. אבל תסכימו איתי שהאתגר של לעבוד מול הממשלה, מול הכנסת, מול גופים ציבוריים אחרים, מחייבת היערכות שונה ולא מספקת כפי שיש לנו היום.

גב' מיכל שגיא חנין: ראשית ההמלצה שלנו מדברת על פונקציה יחידה שתפעיל את כל הנושא ברמת כלל קק"לית, בכלל ההיבטים שעליהם דיבר המנכ"ל. עשינו השוואות, דיברנו עם מספר גופים ברובם דומים מאוד לקק"ל, בחלקם גם לא כל כך דומים לקק"ל אבל שיש להם חברות לובי שהם מפעילים בכנסת. לקק"ל הרבה ממשקים עם הכנסת, עם הממשלה, עם גופי ציבור, זו פונקציה חיונית אם לא אפילו הכרחית, ולכן התפקיד המרכזי של הפונקציה הזו, לראייתנו, זה לעסוק בהצעות חוק לחיבורים, גם בהיבט הפורמלי שאמור לייצג ולדאוג לקק"ל בכנסת, בוועדות הכנסת, לכוון גורמים בקק"ל, למי לפנות? באיזה הקשרים לפנות? כי בסוף אנחנו בתוך קק"ל אנשי מקצוע, אנחנו פחות עוסקים בחיבורים האלה, והצורך בפונקציה הזו זה באמת לייצר את החיבורים. ובחלק הפחות פורמלי זה יותר לייצג אותנו, להראות מי אנחנו ומה אנחנו עושים. נתתי כאן דוגמאות של הזמנת יושב ראש השדולה למאבק בהתחממות הגלובלית לסיורים של קק"ל. אפשר להזמין חברי כנסת לאגמון החולה כדי לראות את הייחודיות ואת העשייה של קק"ל וכו'.

מר אלירן שמואל חי: לעשות חקיקה זה משהו, לעמוד מול ממשלה זה משהו, לכתוב מסמכים זה משהו. היחידה היא אנמית, היא צריכה להיות הרבה יותר רחבה.

מר אמנון בן עמי: הרעיון הוא קודם כל להקים יחידה ארגונית שתבנה תוכנית יותר מפורטת ואולי תבנה תוכנית עבודה מול הכנסת, תוכנית עבודה מול משרדי הממשלה ומה שנדרש. חלק מהדברים יהיה אפשר להפעיל חברות לובי, מעט מאוד דברים שיהיה אפשר להפעיל in house בגלל שבודאי אני לא ארצה שגורמי מקצוע יתחילו לעבוד מול חברי כנסת ומול שרים, זה כמובן לא נכון, לא ראוי, ולא צריך להיות. לנו היה חשוב לייצב כבר את היחידה הזאת כדי לבנות פורמט יותר רחב ויותר מפורט של מה היחידה הזאת תעשה. אבל מכיוון שיש כבר המון אתגרים על הפרק, כמו חוק היער, כמו חלילה יכול להיות עכשיו בחוק ההסדרים וכו' מגמות נגדנו. חשוב שנתחיל בלהתניע את היחידה הזו. אם צריך השוואה לעוד גופים, נשווה לעוד גופים.

מר גדי פרל: אני רוצה לקחת צעד אחורה. המטרה מובנת לי, המסמך לא טוב. קודם כל אתם רוצים להגיד מה אנחנו רוצים מהדבר הזה? מה הסיבה שבכלל יצאנו? לא מופיע במסמך, המסמך לא אומר למה אנחנו בכלל, איזה צורך עלה, מי העלה אותו, למה אנחנו צריכים אותו? עכשיו אתה אומר את זה, אבל המסמך לא אמר את זה. שתי הדוגמאות שמופיעות במסמך, האחת לא מתאימה והשנייה וודאי רחוקה. אז גם זה לא שכנע אותי. המסמך שהגיע פה לא משכנע. מר אמנון בן עמי: אני לא מסכים איתך שהמסמך לא מוכן. מר גדי פרל: הצורך מובן, המסמך לא.

מר אמנון בן עמי: משרד הרווחה עלה כי גם אם הגוף הוא לא זהה, הוא הועלה כגוף שנוקק להמון לפעולת לובינג וקשרי ממשל בעבודתו השותפת. לטעמינו, גם קק"ל היא כזו. לכן, גם אם זה לא זהה ב-100%. מר גדי פרל: תביאו גופים שהם כן דומים. הסוכנות, חברת החשמל.

מר אמנון בן עמי: אם צריך השלמה, נעשה השלמה, אבל משרד הרווחה הוא כן גוף עתיר עבודה בכנסת. אתם צודקים בעניין של גוף שהוא משתמש ולא סתם, אגב, לא כל משרד ממשלתי שאנחנו מכירים משתמש בזה. אנחנו הלכנו לגוף שמשמש כי לטעמי קק"ל זה גוף עתיר בשימוש בגוף הזה.



מזכירות החברה

מר גדי פרל: במקרה הזה אני לא הממשלה. כתוב הכפפה דואלית ליו"ר קק"ל ולמנכ"ל בדומה לכפיפות של מזכיר החברה. אז מזכיר החברה קודם כל כפוף לדירקטוריון, הוא לא כפוף ליו"ר.

מר אמנון בן עמי: לי היה חשוב מההתחלה, לייצר הפרדה בין הדרג המקצועי כי זה תפקיד שנוגע המון בפוליטיקה. וכמו שאני אומר תמיד, בניסיון שלי להפריד בין פוליטיקה לבין המקצועיות, זה לא נכון שתהיה זליגה מהצד המקצועי.

מר גדי פרל: אני לא טוען שלא צריכה להיות שקיפות דואלית, אני רק טוען שרשמית שיש כפיפות ליו"ר של מזכיר החברה, מזכיר החברה כפוף לדירקטוריון לא ליו"ר.

מר אמנון בן עמי: אתה מקבל את הכפיפות הדואלית?

מר גדי פרל: אני מקבל את הכפיפות הדואלית.

מר אמנון בן עמי: נעשה את הדיוקים הנדרשים.

מר אמנון בן עמי: האם הוועדה מקבלת את הצורך הבסיסי?

אנחנו עומדים בפני אתגרים קריטיים עכשיו. אמרנו, יכול להיות שיבוא מנהל קשרי ממשל שיגיד, תן לי לקלוט שני משרדים והם יעשו לי את מה שאני צריך, ויכול להיות אחד שיבוא אני צריך אחד לכנסת, אחד לממשלה, אחד לא יודע מה. אנחנו צריכים לנוע יחסית מהר בעניין הזה, כי האתגרים לפנינו בחודשים הקרובים, ולכן זה אולי מסמך יותר רדוד, כמו שאתה אומר, אבל הוא ממצה את הצורך ואת החיוניות בלהתניע את המהלך.

קודם נייצר מצב שצריך את הפונקציה הזאת. האתגרים ברורים, זה נועד להביא בן אדם, שיבחר גם את הדרך שהוא רוצה לעבוד, זה מקצוע, קשרי ממשל, כולנו יועדים. מר גדי פרל: אז תעשה פיילוט. מר ישראל גולדשטיין: תסביר לי מה זה פיילוט. מר אמנון בן עמי: פיילוט זה אומר שאנחנו מתחילים לנוע, אנחנו עדיין לא יודעים בוודאות רזולוציה של בדיוק כמה משרות ואת תיאורי תפקיד של כל אחד. מר ישראל גולדשטיין: האם מדובר בתפקידי תקן? מר אמנון בן עמי: ראש קשרי ממשל כן. אנחנו מדברים פה על יחידות תקניות. ההמלצה שלי, בגלל חשיבות הנושא, לא הפחתנו ממנהל אגף מהמובן שהוא הולך להתדיין עם אנשים מאוד בכירים. אז לא תמיד זו פונקציה של כמה עובדים וכמה כסף אלא אתה רוצה שכן אדם ייצג אותך, מול חברי כנסת, מול שרים, אתה לא יכול לשלוח רכז. אני חושב שהמסמך הזה בשל החלטה עקרונית. אל תשכחו מצד אחד שבדיוק כמו האקלים, גם קשרי ממשל, כפי שאמרה קודם אמילי, שזה נסחב הרבה זמן, אנחנו מאבדים זמן, יש לנו אתגרים של קשרי ממשל לא פחות מאקלים.

מר גדי פרל: אף אחד מאיתנו לא יכול לחתום, אין נהלים. דבר שני שהוא מאוד חשוב אתה מדבר כל הזמן על הקשר בין פוליטיקה לבין גורמי עבודה, אני איתך לחלוטין ואחד הדברים שהקוד האתי הארגוני גם אמור לתת לזה מענה, וגם רצוי שהמסמך הזה יהיה גם מפורט מאוד כי אנחנו הלכים להכניס פה תפקיד שהוא נדרש, אבל הוא סופר בעייתני.

מר אמנון בן עמי: יהיה מסמך מפורט.

מר אלירן שמואל חי: דרישת המשרה ממשל רשויות אחרות, מה הכוונה לרשויות אחרות?

מר גדי פרל: שלטון מקומי. רוצים לאגד את ראשי הרשויות המקומיות להיות קול בעד קק"ל בוועדות נוכח החלטה למסות או לקחת לנו 30%.

מר אמנון בן עמי: אני לא רוצה שמנהלי חטיבות או המנכ"ל יעשו את זה. אני לא רוצה נגיעה של אנשי המקצוע בדרג פוליטי חיצוני. זו עבודה שהיא פוליטית, לא פוליטי במובן לקדם את מטרות קק"ל, זה מול כל מי שיכול לעשות נגדנו, בין אם רטי"ג עושים נגדנו לובי, לובי עם כל מיני גורמים חיצוניים, זה אותו אדם שצריך לדאוג ללובי לטובת קק"ל.



מזכירות החברה

מר חיים מנחם: אני עדיין חושב שהנושא של רשויות אחרות לא רלוונטי לדיון. מר גדי פרל: רק צריך להיזהר מרשויות מקומיות כי הם סוג של לקוח. מר גדי פרל: לכן נדלק פה כל הדבר, לכן אי אפשר שזה יהיה רשויות מקומיות, צריך לחשוב על הדבר הזה ולדייק בקפידה. מר אמנון בן עמי: לדעתי המסמך, להחלטה עקרונית, בדיוק כמו האקלים הוא ראוי. מר גדי פרל: יש לנו פה חוסר הסכמה עקרונית כי המסמך של אקלים הוא הרבה יותר מרשים מהדבר הזה, ושניהם, אגב, באותה רמת חשיבות לפי מה שאתה מתאר עכשיו.

5. דיון במבנה ארגוני הוספת יחידות - יחידת תכנון מדיניות ואסטרטגיה

עיקרי הדיון:

מר אליהו שמואל חי: רשמתי במסמכים, שבעבר הייתה יחידה כזאת ונסגרה. אני אשמח כשאתם מציגים, תגידו איך הייתה ולמה נסגרה?

גב' מיכל שגיא חנין: בעבר הייתה יחידת תכנון ובקרה, עסקה בהרבה מאוד מסמכי מדיניות, ואני ביחידה הזאת עסקתי בהיבטים של נהלים ותוכניות עבודה. היחידה לא בוטלה אלא המנהל שלה עזב ובפעילות של מדיניות, המנכ"ל נעזר במי שנעזר, והנושא של תוכניות עבודה ונהלים נשאר אצלי. זו ההיסטוריה של היחידה. הנושא של מדיניות ואסטרטגיה, זה נושא שהוא הכרחי למנכ"ל, הכרחי לארגון, אני מודה שאמנון כבר לא מעט זמן אומר שצריך את היחידה הזו, הוא חייב אותה, וניסינו לבחון מה נכון יהיה עכשיו להכניס בתוכה. אני לא מתייחסת עכשיו למחלקה, תחום, רמות ארגוניות וכדומה, אני מתייחסת על תכולה, בהסתכלות על הנושא הזה של תכנון מדיניות ואסטרטגיה, אז יש פה כמה אלמנטים, אחד זה של המחקר והמדיניות אז זה תכולה שאחראית על מה המטרות הרלוונטיות, מה האיומים האפשריים בהתאם לבחינות, לאנליזות שיבוצעו על ידי היחידה הזאת, והיא תתייחס למגבלות המדיניות של קק"ל בכלל, בין אם זה בהשקעה ובין אם זה מדיניות שמוכתבת בדירקטוריון. בהתאם לניתוח שיבוצע, היחידה הזו תמליץ על פרויקטים רלוונטיים. בתוך התכנון מדיניות צריך להיות גם נושא של פיתוח, שאחראי על האידך. בהינתן כלל המגבלות שהוגדרו, דובר עליהם בתכנון, יוגדר על ידי הפיתוח, אני קוראת לזה פיתוח עסקי אבל זה פיתוח בעצם של פיתוח פרויקטים, המחלקה הזאת תמליץ, תצביע, על ביצוע של פרויקטים, איך הם ייעשו, מי הם היחידות הרלוונטיות לבצע את הפרויקטים, בין אם זה יחידות שקיימות בתוך קק"ל, ובין אם זה יחידות שהיא תצטרך להפעיל מבחינה חיצונית מכיוון שאין לנו את הידע הפנימי ואת היכולות הפנימיות בתוך קק"ל לבצע. בתוך דבר כזה חייבת להיות פונקציה של בקרה, זאת אומרת זו פונקציה שחייבת לבחון גם את היישום של ההמלצות וגם את הבקרה התקציבית של ביצוע ההמלצות האלה שיוצאות מתוך היחידה, ולתת את מה שנקרא, יד ימינו של מנהל היחידה. בראש היחידה עומד מנהל של יחידת תכנון מדיניות ואסטרטגיה. המהות של היחידה הזו זו יחידה שצריכה לקחת את המדיניות המוכתבת על ידי הדירקטוריון ובעצם להיות יד ימינו של המנכ"ל בביצוע, בתפעול, בתרגום, של המדיניות לאופן הביצוע. \

מר אמנון בן עמי: אני אומר לא מהיום שזו חובה של כולנו. לטעמי חסרה יחידה שמציפה לדירקטוריון ניירות עמדה אסטרטגיים בנושאים השונים, לא רק לאיזה פרויקט עכשיו הולכים, אלא למשל, חינוך ייעודי בתפוצות 10 שנים קדימה. מה המטרות שלנו 10-5 שנים קדימה במפ"ק, בחינוך בארץ. חסרה לנו יחידה שחושבת לטווח הארוך, אסטרטגית. איפה קק"ל צריכה להיות? היה מי שמיהר לבטל את 2040 שיום דני עטר. שוכחים דבר אחד, הוא לפחות דיבר על 2040, אז יכול להיות שהדרך של ה-2040 לא נראתה לחלק, לגיטימי, אבל אנחנו יותר מידי עוסקים בשוטף ובעכשיו ובטווח הקצר במגוון הנושאים השונים שלנו. עכשיו זה יהיה אקלים וחינוך והסברה וחינוך בארץ ובחוו"ל כמו שאמרתי, ובמדיניות פיתוח הקרקע. החטיבה היחידה שיש לה תוכנית חומש, זה מפ"ק. אבל אין מספיק ניירות מדיניות שיכריחו את הדירקטוריון לדון.

זה תפקיד שלנו לאתגר, לתת את הכלים לדירקטוריון לדון. כל אחד רוצה לעשות השקעות, אבל תחת איזו תפיסה? לאיפה רוצים להגיע? ואז כל אחד צריך להתכנס לזה. זה ייתן יותר מיקוד לדירקטוריון, זה יכוון יותר וימקד את הדרג המקצועי. לכן יחידה כזו היא מאוד חשובה.

ברגע שיש החלטת דירקטוריון אני מחויב על הביצוע שלה. היחידה הזו היא יחידה תומכת עבודת דירקטוריון במובן שהנה עולם המדע, אפילו מדיניות והסברה, או מדיניות לובינג. לא ניתן להקים יחידה של 20 בעלי מקצוע. צריך לקנות שירות כדי לבדוק נייר מטה ששמים אותו לדירקטוריון על השולחן ושואלים אם אתם רוצים לדון באיפה אנחנו נהיה בחינוך ב-20 שנים הקרובות? היחידה תביא



מזכירות החברה

את הנתונים, ההמלצות, המחקרים, מה שקורה בעולם, כיוונים. בכנסת אין כזה.

מר גדי פרל: אני מברך וחושב שיחידה אסטרטגית זה אחד הדברים החשובים.

שוב, המסמך לא אומר את מה שאתה אומר, המסמך מדבר על היתכנות כלכלית של פרויקטים, אין בו כמעט את האסטרטגיה. הדבר הבא, הוא מעקב ובקרה. פרמטרים של מדידה בתוכנית העבודה.

מר אמנון בן עמי: לגבי מדידה, מדידה הכנסנו בתוכניות העבודה לגבי כל יחידה, לגבי כל פעולה. כי זה הליך הדרגתי, אין היום יחידה שלא תימדד. היחידה הזאת תרכז את הממצאים וזהו כלי שישרת גם מנכ"ל וגם דירקטוריון, וגם דירקטוריון כמובן בפיקוח על עבודת המנכ"ל. זה התמהיל של התפקיד הזה. מדידה יש כבר היום, אנחנו מכניסים את זה לתוכניות העבודה, ובמעקב התקציבי. היחידה הזו תתכלל את הכול, ותדע להצביע על מקומות שאנחנו מתקדמים או לא מתקדמים.

מר אלירן שמואל חי: מה שאתה אומר זה מה שלפחות אנחנו רואים עין בעין זה לא מה שרשום במסמך. מר אמנון בן עמי: אנחנו נשלים.

שלושת הנושאים שהובאו היום הם נושאים מאוד חשובים במבנה הארגוני. גם פה, לטעמי זה צריך להיות מנהל אגף, ותחתיו אנחנו לא יודעים עדיין במדויק את הרמה הארגונית. אנחנו נצטרך אולי לעשות התאמות נוספות במהלך הדרך. אני מבקש להתחיל להריץ את היחידות האלה, כי אנחנו מדברים על זה 4.5 שנים.

6. דיון בנושא מדיניות העסקת עובדים בחוזה אישי

עיקרי הדיון:

מר חיים מנחם: קביעת בנושא מדיניות העסקת עובדים בחוזה אישי. לבקשת גדי, מספר פעמים לקיים דיון בנושא הזה.

מר גדי פרל: כשהגענו לעניין של ההסכם הקיבוצי לא הצלחתי להבין איך הגענו לסיטואציה הזאת? חוזים אישיים זה איזשהו כלי שתמיד נצמד להסתדרות, ופה היה איזשהו עירוב שרציתם לדעת מתי הם נכנסים ומתי הם יוצאים. על פניו, גם רשום בהסכם, שמי שלא חבר לארגון העובדים, לא ייוצג על ידו.

התפקיד שלך כיו"ר ארגון עובדים זה מי ששייך לוועד, לא החוזים אישיים. שזה בסדר, רק הופתעתי שאתה רוצה להתעניין בזה. אבל אז נכנסתי למספרים ושם פתאום היו לי קשיים, כי פתאום היה לי מצב שבו אני רואה, וזה אחרי שדיברתי גם איתכם, שאני רואה שיש כאלה שנמצאים שם הרבה שנים, שיש כאלה שמתפקדים.

מר ישראל גולדשטיין: ראשית, כל העובדים מעניינים אותי. אני הבאתי לכם את זה, אני העליתי את זה גם לכם בוועדות.

מר גדי פרל: רציתם לתת רקע. אני לא יודע מה המדיניות פה בכלל של העסקת חוזים אישיים. מי מעסיקים ומתי מעסיקים? עכשיו זה הטרנד אותי, כי ברגע שהעליתי את זה, שמת לי לב שדבר ראשון זה שהעירו לי שאני חייב בוועדת נהלים לתקן, אבל אז הייתי הוגן, ואמרו לי גדי אתה לא בסדר, אתה הופך את ועדת נהלים לאיזשהו מרכז התעניינות, תסור למרותה של ועדת משא"ן שהיא אחראית. אז זה בערך אצלי, לקחתי את רשימת השאלות שהיו לי, לעשות קופי פייסט להגיד לחיים תברר. אז שלחתי לחיים, אז השאלה ששלחתי, והופתעתי שלא קיבלתי תשובה כי מה שאני רציתי לדעת זה איך קובעים משכורות?

מר אמנון בן עמי: איך קובעים משכורות או מה מדיניות העסקה?

מר גדי פרל: אותו דבר.

מר אמנון בן עמי: זה לא אותו דבר, מדיניות העסקה אומרת בין היתר, לאיזה סוגי תפקידים, מתי מה וכו'. מדיניות שכר זה חלק מהדבר הזה.

אני רוצה להרגיע את הדירקטורים והדירקטוריות ואת ישראל. החוזים, יש רציונל בהעסקתם, נשמח לדון בזה. יש הרוב המכריע של החוזים לא מחליפים משרות תקניות, יש הליך ששיפרנו אותו בעקבות הערות המבקר לגבי קליטת חוזים. הארגון לא מתפרע בחוזים.

מר ישראל גולדשטיין: למה אתם לא מבקשים לדעת על תקנים? בוא קח, למה רק חוזים? תבדוק תקן,



מזכירות החברה

כמה, מתי נכנסו, כמה עובדים, תבדוק. למה רק חוזים? אני סתם שואל אותך שאלה למה רק חוזים?
מר חיים מנחם: בתקן ראינו את המבנה, בחוזים אין לי מושג, הוא רוצה לעשות דיון על זה.
מר אמנון בן עמי: חיים, אתה יושב ראש ועדת מנהל ומשאבי אנוש. תוכל לקבל כל אינפורמציה שאתה
רוצה לגבי תקן ולגבי חוזה. אני באמת אומר לכם בלב נקי.
קודם כל התפקיד של ועדת מנהל ומשאבי אנוש הוא לפקח עלינו, אני מקבל את זה. אין בכלל ויכוח.
תקן, חוזה. מעבר לזה, אני עושה גם פעולות פיקוח. לפני כמה חודשים ביקשתי מאמיר דו"ח מצבת כ"א
של השנים האחרונות לראות האם נפלה שגגה באחד המינויים, האם עשינו תהליך מסודר? אני תמיד
אומר, אני רוצה להיות צעד אחד לפני ביקורת חיצונית. אני רוצה להיות רגוע.
החוזים מועסקים קדימה, לצרכים, שעוד פעם, למה אני אומר לכם אני רגוע לגבי הצרכים ולגבי הדרך?
כי כל צורך שעולה, אמיר בודק למה אתה צריך אותו, הוא בודק שזה לא מחליף תקן, הוא בודק את
ההליך, מבצעים הליך מסודר, גם אמיר, גם יוסי, כמו בכל דבר בחיים, יכולות ליפול פה ושם טעויות,
אבל זו מערכת שמתקנת את עצמה, יש לנו את עוזי המבקר החדש, כשהוא נכנס, ביקשתי שיבדוק את
ועדת המכרזים, נוכח הטענות שהגיעו אליי על השליח מאנגליה, ביקשתי לדעת שוועדות המכרזים
מתכנסות, אין לחצים פוליטיים, אין תפירה. עוד פעם, זה לא שהמערכת לא בודקת את עצמה, זה לא
מערכת שלא מתקנת כל הזמן וגם זה לא מערכת שאין בה תקלות. חד משמעית. כל נתון שאתם רוצים
תקבלו. יש נתונים שאי אפשר להציג בפרהסיה מפאת צנעת הפרט. יגידו משפטי תמותה, מותר, בפניך
כיושב ראש ועדה אין דבר שהסתרתי ממך, אין דבר שלא הבאתי לידיעתך.
מר גדי פרל: אני יכול להקריא את המייל ששלחתי לחיים?
מר חיים מנחם: כן.
מר גדי פרל: פונה ליו"ר הוועדה, אתה מוותר על הפרטיות של השיחה בין שנינו? כי הוא אמר לי בוא
תשתתף בדיון. אז אמרתי לו בשם השתתפות בדיון, נראה לי שצריך לקבל את המידע הבא. מהי
מדיניות השכר החלה בחוזים אישיים? האם יש מדרג שכר בטווחים וכיצד נקבעות המשכורות?
אם אין כזאת, צריך לקבל את כל המשכורות של כל האנשים, והחוזה שעליו הם עובדים. כמו כן, אני
מבקש לדעת מי שמועסקים בחוזים אישיים, מה התפקידים, האם הם יושבים בתפקיד תקן? אני עושה
את העבודה שלך, וכן מה הוא מועד העסקה. אבקש לדעת כיצד התקבל כל אחד מהחוזים האישיים?
האם התקבל בהליך תחרותי? בחירה אישית, ואם לא, אז צריך לקבל אותו בתחילת הדיון. עכשיו אני
אומר, יש לך בעיה עכשיו לעלות למחשב שלך להביא את התשובות לשאלות האלה?
מר אמיר רוזנבאום: הכל על השולחן.
מר אמנון בן עמי: לא יכול להיות שסמנכ"ל משאבי אנוש לא יהיו לו עקרונות עבודה ומה שאתה קורא,
מדיניות איך מגייסים עובד בחוזה? מה התהליך שזה עובר?
מר אמיר רוזנבאום - לא ראיתי את השאלות האלו.
אגב הרשימות האלה היו אצלכם גם במספרים, וכולם ידעו ועושים מזה כאילו זה סוג גדול. הדבר
היחיד שאנחנו לא חושפים זה משכורות באופן רשמי. במידה וכן, אפשר לראות את זה אצלי במשרד.
המשכורות זה הדבר היחיד, הטבלה כבר מוכנה, רק חסר את המשכורות. אני מתנצל, לא הייתי רוצה
שמשכורת של בן אדם תהיה לדיון באיזשהו מקום.
החוזים הבסיסיים הרשומים פה, באים לתת מענה למקומות שעדיין הארגון לא משוכנע שצריך לפתוח
להם תקן, ומקומות שפחות אנחנו יודעים לתת. לדוגמא: מנהל אגף לוגיסטיקה, בונה שלושה
פרויקטים במקביל, בנה, את קק"ל 1 את קק"ל 6, ועכשיו את אשתאול. נדרש הנדסאי בניין שיסייע
בניהול הפרויקטים. נעשית עבודת משאבי אנוש, בודקים אם צריך או לא צריך.
אני שומר על הנמוך כמה שיותר, גם על התנאים. עכשיו, יש עניינים אחרים למשל, אם הוא צריך
להסתובב בכל הארץ צריך לתת לו רכב, לא צריך לתת לו רכב? זה השיקול שאנחנו מפעילים ולפי זה
אנחנו קובעים את זה, מה רמת הרכב? ככה אנחנו עושים את זה.
החוזה הזה לא יהיה forever בקק"ל, אגב יש דברים שקיבלנו בירושה המנכ"ל ואנוכי, ואנחנו מטפלים
בהם. כמעט 20 חוזים העברנו השנה ממשורות חוזים לתקן. יש פרויקט שמנוהל על ידי יושב ראש ארגון
העובדים יחד עם מנהל אגף של משאבי אנוש, שאומר כל החוזים הוותיקים בוחנים את הצורך. אגב,
כמובן, באישור המנכ"ל. אם יש צורך בתפקיד תקני הוא הופך לתפקיד תקני.
פרסום מכרז פנימי וחיצוני באישור, במידה ועובד החוזה לא זוכה במכרז העסקתו מפסיקה. לא כל כך
פשוט משפטית אבל אנחנו עושים את זה. זאת אומרת, כל החוזים לצורך העניין, הנהלת חשבונות, יש 3
תקנים, מסתבר שעכשיו יש הרבה חשבונות שלא טופלו ואני צריך לתת להם עוד 2 מנהלות חשבונות
לתקופה של שנה-שנתיים. אז יש כמה אפשרויות, אפשרות אחת זה לקנות שירות, אפשרות שניה זה
להעסיק מישהו בחוזה ולראות. עבר השנה וחצי-שנתיים זה הפך אגב לאותו סיפור עם עובדי טלדור,
אנחנו בודקים את הצורך באם זה הופך להיות תקן או אם לא ויש עדיין צורך, אז נעשה עוד שנה.
באופן כללי, להבדיל מעובדי תקן, כל החוזים 90% מהם, הם עד 31.12 של כל שנה, כשבנובמבר אנחנו
מנהלים דיון כללי. כל מנהל קורא לעובד החוזה שלו, ממלא איזושהי חוות דעת אומר מתאים לא



מזכירות החברה

מתאים, יש לי הערות יש לי לו הערות, ואז מחליטים האם מאריכים, בשנה נוספת. אגב, בנוגע לכמויות, עכשיו המספרים הם כמובן בהתאם להסכם הקיבוצי.
אני כן אוהב להעסיק היום בחוזים, זה יוצר יותר גמישות ניהולית.
מר חיים מנחם: מה תקרת הזמן של החוזים? כמה זמן אתה יכול להעסיק חוזים? 8 שנים? 10 שנים? שנתיים? שלוש?
מר ישראל גולדשטיין: בימי כיף או בימי גיבוש אנחנו עושים, אנחנו מביאים את עובדי החוזה למרות שהם לא משלמים מס ארגון, אבל הם בני אדם.
מר אמיר רוזנבאום: בשבוע הבא יש לנו פגישה עם היועץ המשפטי, אנחנו מכינים נייר מסודר.
מר גדי פרל: ברור לי שאנשים פה עובדים כדי לעבוד. מצד שני, התפקיד שלנו, כמו שהבהירו לנו ברשם טוב, הוא להגיד לך שאנחנו רוצים לראות הכל, אנחנו רוצים לראות את זה או בנהלים, או פרטני כך שאנחנו נוציא את המעקב.
מר אמנון בן עמי: ביקשתי מאמיר לעשות בדיקה ביחד עם יוסי לגבי כל תהליך המינויים שהיה פה בשנתיים שלוש האחרונות. איפה נפל ליקוי איפה לא נפל ליקוי? תפתחו את הדו"ח תראו שאנחנו כן מפקחים, תראו שאנחנו כן מוודאים.
כמו שהרשמת דורשת מכם לפקח, הרשמת דורשת גם מהמנכ"ל לפקח. ולכן יש לנו פה חובה משותפת.
מר אלירן שמואל חי: אז אנחנו בעצם מקבלים נוהל מסודר ואת כל מה שחיים ביקש.
מר אמנון בן עמי: מה שהחלטתם, את כל סוגי המידע שחיים ביקש. ושכר אנחנו נראה לחיים בנפרד.
מר גדי פרל: אני רק רוצה לחדד. באם עברנו את המכסה, אז אי אפשר להעסיק?
מר אמנון בן עמי: מה שהוסכם בהסכמים הקיבוציים.
מר גדי פרל: אני כדירקטוריון רוצה שלא יהיה את המצב הזה שפתאום נכנסנו לחתונה קתולית.
מר ישראל גולדשטיין: בהסכם רשום עד 95, מעבר ל-95 זה בהסכמה. אתה חייב לדאוג להסכם.
מר גדי פרל: אני פחות מחויב לכל ההסכמים מולך. לכן אני רוצה לוודא שלא מתחילים להיכנס לעסקות, שיתחילו התחייבויות מולך. אני לא רוצה שיגיעו אליך להסכמה.

כותבת/ת הפרוטוקול: עפרה שמעון

חיים מנחם, יו"ר ההנהלה