



## פרוטוקול

### ישיבת ועדת משאבי אנוש ומינהל מס' 20/3 , בזום

יום רביעי, כ"ב טבת תשפ"א, 06/01/2021

#### חברים:

חיים מנחם - יו"ר הוועדה

קרן אופק; ליאור טרגן; מיכל סיבל-דראל; בת שבע שוורץ

#### חסרים:

חיים כהן - חבר; אמיר שניידר - חבר

#### משתתפים:

ישראל גולדשטיין; לי גרוס; מיכל שגיא חנין; עו"ד שושי טרגין; אלי ידיד; יובל ייני; אילה כהן; גידי לייב; יניב מימון; גלי סיטון; לבנה בן עמרם; יוסי פרל; אמיר רוזנבאום; גרשון שגיא; אשרת שלומוביץ; עפרה שמעון (נוכחות חלקית)

#### סדר יום:

1. אישור פרוטוקול מס 20/2 מיום 07/12/2020

2. הצגת מבנה ארגוני עדכני של קק"ל

3. תוכנית לפיתוח מערכות מידע - טרנספורמציה דיגיטלית

#### תמצית דיון והחלטות:

1. אישור פרוטוקול מס 20/2 מיום 07/12/2020

#### עיקרי הדיון:

יו"ר הוועדה, חיים מנחם, פתח את הישיבה בסיפור אישי וציין כי כהונתו כחבר דירקטוריון ויו"ר ועדה היא מעין סגירת מעגל עבורו.

המנכ"ל איחל הצלחה ליו"ר הוועדה וציין כי ועדת משאבי אנוש היא ועדה חשובה מאוד לפעילות הארגון. התקופה מאתגרת, לא רק בשל הקורונה, גם בשל תחילת כהונתו של הדירקטוריון החדש. כיום נמצאים במו"מ מתקדם עם ארגון העובדים לקידום שינויים והתאמות להסכם הקיבוצי שנחתם לפני כשנתיים. בקק"ל יש מערכת יחסי עבודה מהטובות במערכות הציבוריות, המטרה היא לשמר את הארגון, יש זהות אינטרסים בין ארגון העובדים לבין הנהלת הארגון. המנכ"ל ציין כי כידוע, בתחילת חודש פברואר יובא התב"ר לאישור הדירקטוריון. אחד הנושאים לדיון הוא מערכות המידע. המנכ"ל הוסיף כי המשימה החשובה ביותר כיום היא שדרוג מערכות המידע. ככל שגורמי המקצוע יצליחו ביחד עם הדירקטוריון לקדם את מערכות המידע תהיה לכך השפעה מיידית על כלל עבודת הארגון. תוצג סקירה מפורטת שתסביר מדוע חשוב להשקיע במערכות המחשוב לשנים הבאות. מקווה שתתקבל תמיכת חברי הוועדה לקידום הנושא.

#### החלטה מס' 20020301/4

הוועדה מאשרת את פרוטוקול הישיבה הקודמת מיום 7.12.20

## 2. הצגת מבנה ארגוני עדכני של קק"ל

### עיקרי הדיון:

ידון בישיבה הבאה.

## 3. תוכנית לפיתוח מערכות מידע - טרנספורמציה דיגיטלית

### עיקרי הדיון:

בת שבע שוורץ ציינה כי קראה את המצגת שנשלחה טרם הישיבה ונדהמה מהקביעה שפלטפורמת ERP אינה מתאימה לקק"ל. ציינה כי בכהונתה כיו"ר ועדת משנה בנושא מערכות מידע בקדנציה הקודמת, פעלה רבות לקידום הנושא והתוכנית המוצגת היא פגיעה קשה במה שנעשה. מתנגדת לתוכנית המוצעת. אמיר רוזנבאום השיב כי רק בתחילת השנה השלישית לתוכנית יוחלט סופית בנוגע ל-ERP. המנכ"ל ציין כי חשוב לשמוע את אנשי המקצוע ושיש מענה גם בנושא ERP, מציע שחברי הוועדה יקשיבו היטב לדברי אנשי המקצוע.

אמיר רוזנבאום ציין כי בשל חוסר שביעות הרצון ממערכות המידע בקק"ל ואי מתן המענה הנדרש, נעשתה עבודת מטה אל מול כלל החטיבות להבנת הדרישות ומה ניתן לעשות כדי להעלות את רמת מערכות המחשוב בקק"ל. נשכר יועץ מקצועי, גידי לייב, שיציג את תפיסת מערכות המידע. גידי הציג את התפיסה האסטרטגית, לאן קק"ל רוצה להגיע מבחינה דיגיטלית ומכאן להבין את התוכנית המוצעת לביצוע. המטרה היא לפעול במשותף ללא חסמים טכנולוגיים, האתגר הוא פחות טכנולוגי אלא יותר ארגוני. יש צורך במערכת שמייצרת זרימת מידע לאורך ולרוחב הארגון. במשך למעלה מחודשיים נלמדו תהליכי העבודה בקק"ל. מערכות המידע הקיימות עובדות אך לקק"ל כארגון רב גוני, בעל זיקות רוחביות וגיוון עבודה פנימי וחיצוני, חיבור לשלטון מקומי ועוד, נדרשת פלטפורמה דיגיטלית מורכבת מאוד.

גידי סקר את תמונת המצב הנוכחית של מערכות המידע בקק"ל - מצד אחד מערכות מדף ומצד שני מערכות ייעודיות – התוצאה היא חסמים דיגיטליים והאתגר הוא לחבר ביניהם. גידי סקר את הפערים הדיגיטליים ואת הפערים התהליכיים ובכוח אדם.

לפני מספר שנים התקבלה בקק"ל החלטה לקדם את סוגיית ה-ERP. ERP מסייע בתהליכים גנריים כאשר רוב התהליכים פנימיים ליבתיים. גידי פירט מדוע מערכת ERP אינה מתאימה לקק"ל. המסקנה היא שיש צורך בטרנספורמציה דיגיטלית כדי לתת אפקטיביות תפקודית וגמישות בהתאמת תהליכי עבודה. מדובר על מערכת עומק ורוחב שפועלת בארגונים רבים בעולם. גידי פירט על תהליך העבודה שבוצע והוצג החזון: להוות גורם מעצב מרכזי של תהליכי הליבה של קק"ל תוך הפיכתה לארגון המונע ע"י נתונים ומידע. ליישם פתרונות טכנולוגיים מתקדמים וחדשנות דיגיטלית, כמענה ליעדי קק"ל על מגוון פעילויותיה.

ישראל גולדשטיין שאל מה הפערים בין מה שנעשה עד כה לבין התוכנית המוצעת. גידי השיב כי עד כה בוצע תהליך אפיון אך לא תוקצב. ישראל ציין כי עד היום רוב הנתונים עדיין מתקבלים בקבצי אקסל.

נעמה שולץ ציינה כי אין ויכוח על המצב הנוכחי ועל הצורך במערכת. השאלות הן על סוג הפתרון המוצע. בת שבע הוסיפה כי לטעמה למערכות הליבה של קק"ל נדרשת מערכת ERP וכי היא מתנגדת לקביעה הפוסלת את ה-ERP.

גידי השיב כי השינוי בתפיסה הוא שאין מערכת אחת לפתרון האתגר הדיגיטלי של קק"ל. יינתנו מענים שונים באמצעות פתרון רב שכבתי. ה-ERP אינה יודעת לעשות זאת אך ניתן לשלבה במערכת הכוללת. התוכנית תתחיל בשנת 2021 ביעדים במרחב המשותף ובשנים שלאחר מכן יתמקדו בתהליכי נישא וכו'. אמיר רוזנבאום ציין כי כדי להתקדם ולהביא את קק"ל לרמת מחשוב טובה מאוד זו מטרת התוכנית המוצגת.

גידי הציג את עבודת המחשוב הנדרשת הרלוונטית לכל חטיבה וחטיבה.

גידי הציג את התקציב הנדרש לתוכנית תלת שנתית שעלותה כ-93.6 מלש"ח. המקורות הן: תוכנית העבודה של אגף מערכות מידע 5 מלש"ח לשנה למשך שלוש שנים, 15 מלש"ח. מקורות נוספים הם מחטיבות, כ-11.6 מיליון ש"ח, וכ-67 מלש"ח למשך 3 שנים – תב"ר.

אלי ידיד שאל מה יקרה לאחר 3 שנים, עם סיום תהליך הפיתוח. גידי השיב כי בתקציב מערכות מידע ישנם 15 מלש"ח מתוכם 9 מלש"ח הם עבור אחזקה ושירותים שהם ימשיכו באופן קבוע לתחזק את

המערכות. בעוד 3 שנים סביר להניח שיידרשו שיפורים ושינויים בסדר גודל של 15 מלשי"ח שיאפשר תחזוקת הקיים עם התאמות נדרשות. מדובר בחזית הטכנולוגיה של השנים האחרונות כפי שנעשה גם בארגונים הגדולים במשק. נדרשת השקעה גדולה חד פעמית כדי לשמור על רמה טובה להמשך.

גרשון שגיב ציין כי בשנים האחרונות אגף מערכות מידע תוקצב באופן נמוך יחסית להיקף הפעילות של קק"ל. ההשקעה במערכות היא חשובה מאוד. גם כיום המערכת הקיימת נותנת מענה למערכת חיל"ן ויש להזין בה את הנתונים הדרושים כדי להפיקם. המהלך שהוצג הוא חשוב ונחוץ אך לא מתחרה בERP ובהחלט יש לבחון האם ERP יכול להשתלב בתוכנית בשלב מאוחר יותר.

אמיר רוזנבאום ציין כי העבודה נעשתה בשיתוף אגף מערכות מידע ושאר החטיבות.

נעמה שולץ שאלה האם יוחזקו שתי מערכות שרתים. גידי השיב כי יעשה שימוש במערכת השרתים הקיימת ולא תהיה מערכת אחרת. במעבר בין השנה השנייה לשלישית תיבחן טכנולוגית מעבר לתוכנית אגירה בענן. כרגע נותרים על אותם שרתים הקיימים. אין השקעה נוספת. נעמה ביקשה הסבר בנוגע לתקצוב התוכנית, גידי השיב כי 93 מלשי"ח הם עבור הפיתוח בלבד. לאחר 3 שנים תקציב מערכות מידע יחזור לפרופורציה התקציבית כפי שהיא כיום, כ-15 מלשי"ח לשנה שייתנו מענה לאחזקה ולשינויים ושיפורים מקומיים, זה המתווה התקציבי לאחר השנה השלישית לסיום התוכנית.

מיכל סיבל-דראל שאלה האם נעשתה השוואה של לוי"ז ועלויות מול האפשרות האחרת, ERP עם בקשות לפיתוחים ספציפיים לפי הצרכים של קק"ל. גידי השיב כי התייעץ בנושא אם 2 ספקי ERP גדולים. ERP לא יכולה לתמוך את כלל התהליכים כפי שהוצגו, אלא תהליכים גנריים בעולם הפיננסי, משאבי אנוש ולוגיסטיקה בלבד. יידרש אפיון של מערכות ייחודיות ותוכנית כזו תחצה את ה-120 מיליון ש"ח בשל הסרבול בפיתוח תהליכים ייחודיים בERP. לכן בשלב הזה כאשר רוצים להרוויח את שנת 2021 נעשתה הערכת מצב עם חוות דעת מומחים וזו התוכנית האופטימלית על דעת אנשי המקצוע.

המנכ"ל ציין כי לטעמו השאלות הן בהחלט במקומן וגם הוא מבקש לוודא שמתקדמים בדרך הרצויה. מדובר בתהליך אסטרטגי עמוק ויש לשאול את כלל השאלות. אם חברי הוועדה ירצו דיונים נוספים עד לוועדת ההנהלה, כדי להעמיק בנושא ולהעלות שאלות ובירורים נוספים, הדבר רצוי. נדרש שדרוג במערכות המידע ויש לבחור את הדרך שתביא לתוצאה בהקדם. מבקש להגיע מגובשים לדיון בוועדת ההנהלה ולאישור התב"ר בדירקטוריון.

מיכל סיבל דראל ציינה כי להרגשתה אין די פרטים לקבלת החלטה. מבקשת לראות את העלויות בפירוט. אין מחלוקת על הצורך בשדרוג אך בטרם החלטה, מבקשת לקבל פירוט נרחב. לטעמה לא התקבל מענה באשר לחלופה של ERP מותאם כולל הערכת עלויות.

המנכ"ל ביקש מחברי הוועדה לשלוח לאמיר רוזנבאום את כלל השאלות והבקשות בנושא. אנשי המקצוע יבחנו את הדברים ויעבירו מענה לשאלות שיעלו. מקווה שתהיינה הסכמות לפני ועדת ההנהלה.

בת שבע שוורץ ציינה כי המצגת לא משלימה את הידע מבחינה מקצועית, אינה מבינה איך הדברים הולכים להתבצע. נדרש הסבר מעמיק יותר בנוגע לביצוע.

חיים מנחם השיב כי מנהל החטיבה יעביר את המענה לשאלות החברים.

ישראל גולדשטיין ציין כי קק"ל נמצאת בתקופה שבה יש הוצאות רבות (הסכם הצ"ע והסכם קיבוצי) ויש לחשוב כיצד לנהל את ההוצאות בצורה מיטבית. תומך בשדרוג המערכת אך יש לחשוב ולבחון את הדברים היטב.

המנכ"ל השיב כי יתקיים דיון בוועדת הכספים ובוועדת ההנהלה על סדרי העדיפויות של התב"ר, מבקש להגיע מוכנים לדיון. אם תידרש ישיבת ועדה נוספת, תכונס ישיבה.

אמיר רוזנבאום ציין כי ברור שיש בעיות במערכות המידע של קק"ל, הובטח שיעשה כול מאמץ לשפר את הדברים. אכן נעשה מאמץ וגובה תוכנית שתביא לרמה הראויה. כל התלבטות היא לגיטימית אך

תאריך: 03/05/2022  
שעה: 14:21



יש נקודה שבה הגיע הזמן להחליט.

חיים מנחם ביקש מחברי הוועדה לשלוח את השאלות לקראת הדיון בוועדת ההנהלה.

הישיבה ננעלה.

חיים מנחם, יו"ר הוועדה

חיים מנחם, יו"ר הוועדה