



**פרוטוקול מספר 001/2023**  
**ישיבת דירקטוריון החברה לפיתוח הרצליה בע"מ ("החברה")**  
**אשר נערכה בתאריך 15.01.2023**  
**(באמצעות אפליקציית ZOOM)**

**נוכחים ה"ה (חברי דירקטוריון):**

- משה פדלון - יו"ר הדירקטוריון, ראש העיר
- אהוד לזר - חבר דירקטוריון, מנכ"ל העירייה
- רוני גאון - חבר דירקטוריון
- ארי שטיינברג - חבר דירקטוריון
- יוסי בן דרור - חבר דירקטוריון
- הילה שפילמן - חברת דירקטוריון
- גל ניצן - חבר דירקטוריון
- הילה רוזן - חברת דירקטוריון
- דורון דבי - חבר דירקטוריון
- אולגה לוסינסקי - מיועדת לכהן כחברת דירקטוריון, עובדת עירייה
- מוניקה זר ציון - מיועדת לכהן כחברת דירקטוריון, עובדת עירייה

**מוזמנים, ה"ה:**

- אבי נעים - מנכ"ל החברה
- מר עמי סלמן - סמנכ"ל כספים של החברה
- גב' שרון דרור - סמנכ"ל תפעול של החברה
- גב' ליאת גמליאל - מנהלת תחום בקרת תאגידים עירוניים, עיריית הרצליה
- עו"ד בועז נוח - היועץ המשפטי של החברה

**על סדר היום**

1. דברי פתיחה והכרות עם חברי הדירקטוריון החדשים ;
2. אישור תקציב החברה לשנת 2023 ;
3. אישור עץ מבנה ארגוני מאושר משרד הפנים ;
4. עדכון וועדות דירקטוריון (מכרזים וביקורת) ;
5. אישור פרוטוקול ועדת השקעות מיום 03.01.2023.
6. אישור הארכת פיילוט תגמול בכירים לשנת 2023 וקביעת מדדים חדשים.
7. שונות.

## הדיון:

מר פדלון: פותח את הישיבה ומודה לחברים. מבקש מאת מנכ"ל החברה להציג את הנושאים אשר על סדר היום.

### **1. דברי פתיחה והכרות עם חברי הדירקטוריון החדשים**

מר נעים: אני מברך את חברי הדירקטוריון החדשים - דורון ויריב שהחליפו את עופר לוי ודרור בן עמי וכן את אולגה ומוניקה, אשר עדיין נדרש אישור של משרד הפנים למינוין.

סיימנו את שנת 2022, שנה מאתגרת אשר מייד נתייחס אליה בהיבט התקציבי. מחר אנחנו מציגים בכנס תכנית עבודה 2023 של העירייה מצגת המפרטת את פעילות החברה ואת הפרויקטים בביצוע ובתכנון. המצגת תוצג גם לחברי הדירקטוריון.

### **2. אישור תקציב החברה לשנת 2023**

מר נעים: בחברה יש קרוב ל-100 פרויקטים, מחציתם בביצוע ומחציתם בתכנון. עמדנו בעומס גדול ואתגרים גדולים ואנו שמחים לקחת חלק בעשייה של בניית העיר.

שנת 2022 הייתה שנת שיא של החברה, מאז ומעולם. ההכנסות מהחניה גדלו בכ- 10%. הכנסות מפרויקטים גדלו בכ- 16%. מיצוי תקציבים של כ- 90%. הוצאות הנהלה וכלליות כמעט ולא השתנו ועומדות על כ- 1.6% ממחזור ההכנסות של החברה ורווחי החברה צפויים לגדול בכ- 32% לעומת שנת 2021.

הדוחות הכספיים יובאו לאישור הדירקטוריון בחודש מרץ-אפריל 2023 ולאחר מכן יעלו לדיון במועצת העיר ויועברו למשרד הפנים.

ברשותכם אעביר את רשות הדיבור לעמי סלמן להמשך הצגת התקציב.

מר סלמן: מציג את תקציב החברה לשנת 2023 (אשר נשלח אל החברים בטרם הישיבה).

תקציב שנת 2023 ממשיך במגמה החיובית של שנת 2022. התקציב מראה גידול בכל הענפים פרויקטים, שירותים וחניונים.

**בסעיף חניה** צופים גידול מינורי יחסית של 2% - 3% מכיוון שבשנת 2022 היה גידול משמעותי שמחק את הקיטון שנגרם בתקופת הקורונה.

**סעיף שירותים** מגלם בתוכו את ההכנסות וההוצאות של חניון המשאיות והכנסות מפרויקט הפוטו-וולטאי. הצפי למחזור הנמוך יותר בשנת 2023 נובע מחניון המשאיות שבו ההוצאות יקטנו ומשכך גם החזר העירייה יקטן בהתאם (ההקטנה הינה עקב סיום החזר ההלוואה שנלקחה בשעתו לצורך הקמת החניון).

**סעיף פרויקטים** הוא הסעיף העיקרי שתורם לגידול. משנה לשנה הולך וגדל והחברה מתמודדת עם צבר גדול של פרויקטים.

צפי הכנסות הישירות מפרויקטים בשנת 2023 עומד על 310 מיליון ש"ח.

## **הוצאות החברה :**

השינוי העיקרי בהוצאות לעומת שנה קודמת הוא הוצאות החניה שגדלו משום שביצענו הפרשה לטובת חניונים תת קרקעיים חדשים שאמורים להיפתח בגליל ים ובעיר. אנחנו ממתנינים להחלטה אם החניונים יופעלו או לא ובאיזו מתכונת.

הוצאות הנהלה וכלליות כוללות עדכוני שכר ותוכנית השתלמויות לקידום העובדים.

הצפי הוא לסיים את שנת 2023 עם רווח לפני מס של כ- 9.3 מיליון ש"ח, אשר מותיר רווח נקי של כ- 7.2 מיליון ש"ח, לעומת כ- 6.9 מיליון ש"ח רווח נקי הצפויים בשנת 2022.

**מר פדלון** : האם יש שאלות, הערות לגבי התקציב?

**מר ניצן** : לגבי נספח 1, מבקש הסבר לירידה במוצג השנתי של 2022 לעומת צפי 2023.

**מר סלמן** : סעיף השירותים מורכב מענפים איזוטריים כמו פוטו-וולטאי, עמדות טעינה וחניון המשאיות שהוא חניון גרעוני. מכיוון שהוצאות חניון המשאיות ירדו בשנת 2023 (עקב סיום ההלוואה) סך ההחזר מהעירייה נמוך יותר ולפיכך יש ירידה.

**מר ניצן** : מה לגבי הפרסום?

**מר סלמן** : במהלך שנת 2022 כל עמודי הפרסום באזור התעשייה, שהיו בטיפולנו עברו לניהול אגף שאיפ"ה. לחברה אין יותר נגיעה לפרסום.

**מר ניצן** : בסעיף תמלוגי עירייה חניונים יש ירידה מ- 8 מיליון ש"ח ל- 6 מיליון ש"ח. ממה זה נובע?

**מר סלמן** : גידול של 2 מיליון ש"ח בהוצאות. עומדים להפעיל חניונים גרעוניים ככל הנראה בגליל ים ובחט"ב זאב והצפי הוא להפסד של כ- 2.5 מיליון ש"ח אם יופעלו.

**מר ניצן** : חניון מרינה לי נפתח?

**מר נעים** : לא, זה פרויקט ארוך טווח להקמת חניון תת"ק ל- 400 מקומות חניה ונמצא בביצוע. אמור להיפתח אחרי עונת הרחצה הקרובה. נחפש פתרון אחר לחניות בסמוך לחוף הים.

**מר ניצן** : בתקציב אין התייחסות למימוש הסכם גליל ים ג' וקריית שחקים. מה המשמעות?

**מר סלמן** : אלו שני מגה פרויקטים מורכבים, ארוכי טווח ורב שנתיים שרק שעברו אלינו לאחרונה ואנחנו בגיבוש צוות יועצים. רק לאחר מכן העירייה תדאג לתקצובם. שני הפרויקטים הם לתכנון בלבד בשלב זה.

**גב' שפילמן** : האם פרויקט הארנה מתוקצב לשלב תכנון?

**מר נעים** : כן, בחלקו ולתכנון בלבד. תכנון אמור לארוך לפחות שנה וחצי.

**מר פדלון** : זה המקום להודות לעובדי החברה ובפרט לעמי על איכות ומקצועיות. אני מבקש לקיים הצבעה על אישור הצעת התקציב של החברה.

## **החלטה מס' 1:**

תקציב החברה לשנת 2023 (אשר העתקו מצורף לפרוטוקול הישיבה המתוּקָה במשרדי החברה) אושר **פה אחד** על ידי דירקטוריון החברה.

### 3. אישור עץ מבנה ארגוני מאושר משרד הפנים

**מר נעים:** עץ המבנה הארגוני המאושר מתעדכן על פי הצורך כאשר נוספות משרת או לעדכוני שכר. אגף בכיר לתאגידיים עירוניים במשרד הפנים אישר לנו הוספת שני תקנים: את שרון דרור שמונתה לסמנכ"ל תפעול ואת מיכל גילור שגויסה לרכז את פרויקט קרית שחקים, בתקן ראש אגף.

**מר שטיינברג:** האם צריך אישור של משרד הפנים לכל משרה?

**עו"ד נוה:** משרד הפנים מאשר "עץ מבנה" וכל מה שכלול בתקינה ניתן לפרסם מכרז ולקלוט עובד. מה שלא כלול בעץ מחייב אישורם להוספת תקן.

**מר שטיינברג:** האם הם מאשרים פרסונות?

**מר נעים:** לא. הם מאשרים פוזיציות בלבד.

### החלטה מס' 2:

עץ המבנה הארגוני של החברה מיום 27.11.2022 (אשר העתקו מצורף לפרוטוקול הישיבה המתווק במשרדי החברה) מאושר פה אחד על ידי דירקטוריון החברה.

### 4. עדכון וועדות דירקטוריון (מכרזים וביקורת)

**מר נעים:** לאור השינויים ברשימת חברי הדירקטוריון, יש לנו חוסר של שני חברים בוועדת המכרזים. אני מציע שדרורן דבי שהחליף את עופר לוי ימונה במקומו ליו"ר הוועדה ובנוסף שיריב פישר שהחליף את דרור בן עמי ימונה לחבר בוועדה.

**החלטה מס' 3:** דירקטוריון החברה מאשר פה אחד את הרכב ועדת המכרזים העדכני כדלקמן:

דרורן דבי (יו"ר), יריב פישר, רוני גאון, אלעד צדיקוב ו- יוסי בן דרור.

### 5. אישור פרוטוקול ועדת השקעות מיום 03.01.2023.

**מר נעים:** דירקטוריון החברה מינה ועדת השקעות לבחינת מיצוי נכון ומושכל של ההון העצמי של החברה. לדעתי, החברה לא עוסקת מספיק בחיזוק יכולותיה בהשקעות. הרגולטור מגדיר מה מותר ומה אסור מבחינת אפיקי ההשקעה ואנו פועלים בהתאם. בוועדת ההשקעות האחרונה הצגנו מספר אפשרויות באפיקי השקעה שונים, הצעות אלו מובאות לעיונכם:

- השקעה פיננסית של עד 5 מיליון ש"ח באפיקי השקעה כמוגדר בחוזר מנכ"ל.

- רכש נכס מניב.

- קידום הליכי תכנון של בית מד"א עד 1 מיליון ש"ח בשנת העבודה 2023.

בנוסף, עמדה בפנינו עסקה טובה לרכישת נכס (חנות ברחוב משכית) ועד למועד התכנסות הדירקטוריון הנכס כבר נמכר.

צריך להבין שתחום רכישת הנכסים המניבים הוא דינמי מאוד, בעיקר כשמדובר באזור התעסוקה. זו דוגמה לנכס מניב עד כ- 5 מיליון ש"ח ובתשואה מינימאלית של 4% בשנה.

אנחנו מבקשים לייפות את כוחה של ועדת ההשקעות לאשר עסקאות כאלו ולאשר אותן לאחר מכן בדירקטוריון החברה.

**מר לזר :** כפי שאמרתי בעבר, דרך המלך של השבחת נכסים בעיר היא העברת נכסי העירייה לחברה. בסיום תקופה שיוחלט עליה, הנכס חוזר לניהול העירייה. המקרה של בית מד"א שונה, זה נכס עם שימושים מגוונים ושונים שנכון שהחברה לפיתוח תנהל אותו ולא העירייה.

לאחר אישור הדירקטוריון, בשלב מקדמי, ולפני התחלת תכנון מפורט, העסקה תיבדק על ידי אגף הגזברות, הנכסים וכדומה וייחתם הסכם מול העירייה.

**מר בן דרור :** מה כולל הפרויקט?

**מר לזר :** שטח ייעוד חום, בניה לגובה של נכסים מניבים כגון יחידות דיור, משרדים, חללי עבודה פתוחים וכיוצא באלה.

החברה יכולה להשביח את הנכס ואחר כך לנהל אותו.

**מר נעים :** אנו מבקשים לאשר את החלטת ועדת ההשקעות מיום 03.01.2023 לביצוע ההשקעה ב- 3 האפיקים.

**גב' רוזן :** בנוגע להשקעה הפיננסית, איך יחולקו 5 מיליון ש"ח בין בתי השקעות?

**מר נעים :** עמי אמון על תחום זה יחד עם סמנכ"ל פיתוח עסקי ויתיעץ עם גורמי העירייה. בכל מקרה, נחלק לפחות לשני בתי השקעות.

אנחנו צריכים להתאים את עצמנו לדינמיות של השוק ולאשר הן ביצוע השקעה והן רכישת נכס עד 5 מיליון ש"ח. זו הצעה שמרנית שתאפשר לנו לא לפספס השקעות.

**מר בן דרור :** אני מבקש הסתייגות בעניין רכישת נכס בלבד. אני מבקש שהנ"ל יובא לאישור הדירקטוריון.

**מר דבי :** אולי אפשר לפצל את ההחלטה.

**מר לזר :** עולה בקשה של החברים לאשר רכישת נכס בדירקטוריון. ניתן לזמן ישיבה דחופה מיידית ברגע שעולה צורך.

**מר נעים :** ומה לגבי קוורום?

**מר לזר :** נדון בבקשה בכל קוורום שיעלה.

**מר שטיינברג :** אני נגד ההסתייגות שעלתה פה ובעד ההצעה המקורית.

**החלטה מס' 4 :** דירקטוריון החברה מאשר **פה אחד :**

א. השקעה פיננסית של עד 5 מיליון ש"ח באפיקי השקעה כמוגדר בחוזר מנכ"ל.

ב. קידום הליכי תכנון של בית מד"א עד 1 מיליון ש"ח בשנת העבודה 2023.

**החלטה מס' 5 :** דירקטוריון החברה מאשר **ברוב קולות** (כל החברים למעט מר שטיינברג) בעניין רכישת נכס מניב על ידי החברה, כי כל עסקה לרכש נכס כאמור תאושר בדירקטוריון החברה בטרם העסקה וכי הדירקטוריון יכונס בלוח זמנים דחוף ויקבל החלטה בכל קוורום שיהיה (מר שטיינברג הצביע בעד ההצעה המקורית ולפיה ועדת ההשקעות תוסמך לביצוע רכישה כאמור).

## 6. אישור הארכת פיילוט תגמול בכירים לשנת 2023 וקביעת מדדים חדשים.

**מר נעים:** במסגרת תכנית הפיילוט לתגמול בכירים, מינה דירקטוריון החברה ועדת תגמול על מנת להגדיר יעדים ומדדים לתגמול אשר יובאו לאישור דירקטוריון החברה. משרד האוצר החליט על הארכת הפיילוט לשנה נוספת לשנת 2023 ועד ליום ה- 31.01.2023 אנו נדרשים לקבל אישור הדירקטוריון להארכת הפיילוט ולהעביר מדדים חדשים לשנת 2023.

בעניין עמידה במדדים לשנת 2022, החברה והסמנכ"לים עמדו בכל היעדים. כינסנו את ועדת התגמול והצגנו את הנתונים. בהמשך נציג את הנתונים לדירקטוריון החברה טרם העברתם למשרד האוצר. מציג לחברים טבלת מדדים מוצעת כפי שאושרה על ידי ועדת התגמול של החברה (ואשר העתקה מצורף לפרוטוקול המתויק במשרדי הנהלת החברה).

בדומה לשנת 2022, נדרשנו לקבוע מדדי תגמול לחברה ומדדי תגמול ספציפיים לכל אחד מבין העובדים הבכירים שזכאים להשתתף בהליך. השנה מצטרף לפיילוט שי מוליאן שמונה לסמנכ"ל ביצוע.

כל עובד יבחן לפי חמישה מדדים כמותיים המורכבים משלושה סוגים:

א. מדד עמידה ביעדי החברה;

ב. מדד עמידה ביעדים הנמצאים בתחומי הפעילות שתחת ניהולו של העובד;

ג. הערכה אישית של העובד.

בנוסף, לכל מדד הוגדרו יעדי קצה - מינימום ומקסימום, יעד המינימום הינו יעד אשר השגת תוצאה נמוכה ממנו לא מזכה בניקוד כלל ויעד המקסימום הינו יעד אשר השגת תוצאה הגבוהה ממנו מזכה בניקוד המירבי בגין המדד. יעדי הקצה מוצגים גם הם בטבלת המדדים לעיל.

### שלושת מדדי החברה (מהווים 80% מהניקוד הכולל עבור מנכ"ל החברה ו- 40% מהניקוד הכולל עבור סמנכ"ל החברה) -

א. הטמעת מערכת מאגר יועצים - המדד יימדד באמצעות הטמעת מערכת מאגר יועצים לחברה ועמידה בה.

הבחירה הינה 0 או 1. דהיינו, עמידה ביעד או אי עמידה ביעד.

ב. כתיבה והטמעת אמנת שירות - המדד יימדד באמצעות קיום אמנת שירות לחברה ועמידה בה.

הבחירה הינה 0 או 1. דהיינו, עמידה ביעד או אי עמידה ביעד.

יעד מינימום לעמידה ביעד - אי השלמת הכתיבה ו/או ההטמעה של אמנת השירות לחברה.

יעד מקסימום לעמידה ביעד - כתיבה והטמעה של אמנת השירות לחברה.

ג. עמידה בתקציב התב"ר לפרויקט שהסתיים - המדד יימדד בבחינה של 10 פרויקטים (עלות בפועל מול תב"ר).

יעד מינימום לעמידה ביעד - 5 פרויקטים בהם החברה עמדה בתקציב התב"ר.

יעד מקסימום לעמידה ביעד - 10 פרויקטים בהם החברה עמדה בתקציב התב"ר.

כל פרויקט נוסף בין 6 פרויקטים ל- 10 פרויקטים (יעד המקסימום) יזכה בתוספת של 20% לניקוד.

## **מדדי סמנכ"ל פיתוח עסקי (המהווים 40% מהניקוד הכולל) -**

שלושת מדדי החברה שהוצגו לעיל ובנוסף -

**א. מימוש מתווה ההשקעות כפי שאושר ע"י ועדת ההשקעות ודירקטוריון החברה.**

המדד יימדד באמצעות מימוש לפחות ערוץ השקעה אחד.

הבחירה הינה 0 או 1. דהיינו, עמידה ביעד או אי עמידה ביעד.

יעד מינימום לעמידה ביעד - לא תבוצענה השקעות באף אפיק השקעה בשנת 2023.

יעד מקסימום לעמידה ביעד - ימומש אפיק השקעה אחד לפחות.

**ב. מימוש פרויקטים בתחום איכות הסביבה ואנרגיה מתחדשת**

המדד יימדד באמצעות ביצוע של שני פרויקטים בתחום איכות הסביבה והאנרגיה המתחדשת

יעד מינימום לעמידה ביעד - מימוש פרויקט אחד (50%).

יעד מקסימום לעמידה ביעד - מימוש שני פרויקטים (100%).

## **מדדי סמנכ"ל כספים (המהווים 40% מהניקוד הכולל) -**

שלושת מדדי החברה לעיל ובנוסף

**א. גידול של 2% במחזור הכנסות החברה מחניוני החברה - המדד יימדד באמצעות גידול של 2%**

במחזור הכנסות החברה מחניוני החברה.

יעד מינימום לעמידה ביעד- גידול של 0.4% במחזור הכנסות החברה מחניוני החברה.

יעד מקסימום לעמידה ביעד- גידול של 2% במחזור הכנסות החברה מחניוני החברה.

כל 0.4% נוסף (מעבר לרף המינימום) ינוקד ב- 25%.

**ב. טיוב תנאי תשלום לקבלנים - המדד יימדד בהתאם לבדיקת חשבונות קבלנים, אישורם וביצוע**

תשלום תוך 60 יום ממועד הגשתם

יעד מינימום לעמידה ביעד - 5 פרויקטים.

יעד מקסימום לעמידה ביעד - 10 פרויקטים.

כל פרויקט נוסף, בין 6 ל- 10 פרויקטים כאמור יזכה בתוספת של 20% לניקוד.

## **מדדי סמנכ"ל תפעול (המהווים 40% מהניקוד הכולל) -**

שלושת מדדי החברה לעיל ובנוסף

**א. עמידה בתוכנית עבודה השתלמויות מקצועיות - המדד יימדד באמצעות קיום התוכנית בהתאם**

לנוהל פנימי בחברה (נוהל 9).

יעד מינימום לעמידה ביעד - 1 השתלמות בשנה.

יעד מקסימום לעמידה ביעד - 5 השתלמויות בשנה.

כל השתלמות נוספת מעבר לרף המינימום תזכה בתוספת של 25% לניקוד.

ב. אתר אינטרנט חדש ונגיש - המדד יימדד באמצעות הפעלת אתר אינטרנט חדש ונגיש לחברה.

הבחירה הינה 0 או 1. דהיינו, עמידה ביעד או אי עמידה ביעד.

יעד מינימום לעמידה ביעד - אי הטמעת אתר אינטרנט חדש ומונגש.

יעד מקסימום לעמידה ביעד- הטמעת אתר אינטרנט חדש ומונגש.

ג. התייעלות בתהליכי אישור הזמנות עבודה - המדד יימדד באמצעות מעבר למערכת ממוחשבת וחתומה דיגיטאלית על גבי הזמנות רכש.

הבחירה הינה 0 או 1. דהיינו, עמידה ביעד או אי עמידה ביעד.

יעד מינימום לעמידה ביעד - אי הטמעת מערכת ממוחשבת לחתימה דיגיטלית על גבי הזמנות רכש.

יעד מקסימום לעמידה ביעד- הטמעת מערכת ממוחשבת לחתימה דיגיטלית על גבי הזמנות רכש והמשך עבודה ב"פייפר לס".

### מדדי סמנכ"ל ביצוע (המהווים 40% מהניקוד הכולל) -

שלושת מדדי החברה לעיל ובנוסף

א. עמידה בלוחות זמנים לפרויקטים - המדד יימדד באמצעות בחינת עמידה בלוחות זמנים לפרויקטים.

יעד מינימום לעמידה ביעד - 0 פרויקטים.

יעד מקסימום לעמידה ביעד - 5 פרויקטים.

כל פרויקט נוסף, בין 1 ל- 5 פרויקטים כאמור יזכה בתוספת של 25% לניקוד.

הדרכות מקצועיות למחלקת ביצוע - המדד יימדד באמצעות קיום שתי הדרכות מקצועיות לפחות למהנדסי הביצוע

יעד מינימום לעמידה ביעד - 1 השתלמות בשנה (50%).

יעד מקסימום לעמידה ביעד - 2 השתלמויות בשנה (100%).

מר פדלון: מבקש התייחסות חברי הדירקטוריון להצעה.

גב' שפילמן: קיימנו במסגרת ועדת התגמול דיון בנושא הפרמטרים ובחרנו במדדים הללו, שמוצגים בפניכם כעת. ההתייחסות הייתה מקצועית ורצינית.

מר שטיינברג: לדעתי, רמת השכר בתאגידים העירוניים לא תואמת את השוק.

גב' הילה רוזן: האם התגמול יצא לפועל?

מר נעים: עדיין לא.



**מר פדלון** : האם כולם מאשרים את מדדי התגמול שהוצגו?

**החלטה מס 6 :**

דירקטוריון החברה מאשר, פה אחד, את קביעת המדדים והיעדים לעובדי החברה הבכירים במסגרת הארכת הפיילוט לשנת 2023, בהתאם לאמור לעיל ולטבלת המדדים המצורפת כנספח א' לפרוטוקול.

**מר פדלון** : זה המקום להודות לחברה ולכל העושים במלאכה וכן לחברי הדירקטוריון שנותנים גיבוי להחלטות. יש לנו עבודה רבה והיד נטויה.

**מר פדלון מודה לנוכחים ומסיים את הישיבה.**

---

משה פדלון, ראש העירייה

**רשמה** : שרון דרור

ה'2022