



KKL – JNF Jüdischer Nationalfonds – 115

115 Jahre des grünen Schaffens

Vorgelegt dem Staatskontrolleur, dem ehrenwerten Richter (im Ruhestand) Josef Shapira und der Öffentlichkeit der Bürger Israels

Bericht der Mängelkorrektur

Bericht der Mängelkorrektur / Implementierung und Bezugnahme der KKL im Hinblick auf den Bericht des Staatskontrolleurs zum Thema: „Handlungen für die Landerschließung in Israel“

28. Mai 2017

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3-5
Leistungen und Daten	6
Die Verfahren der KKL	7-8
Verfahren der Vorbereitung eines jährlichen Budgets und seiner Aktualisierung	8-9
Verfahren für Schnittstellen für Arbeit und Information zwischen den Mitgliedern des Vorstands und den Mitarbeitern der KKL	9-10
Verfahren für die Arbeit des Vorstands und seiner Ausschüsse	10-11
Verfahren für die Arbeit gegenüber externen Gremien	11-12
Dokumentation und Transparenz	13-14
Die Internetseite der KKL und Informationen für die Öffentlichkeit	14-15
Vermeidung des Verdachts auf Interessenkonflikt	16-17
Vermeidung von Interessenkonflikten im Kreis des Vorstands	17-18
Die Vermeidung von Interessenkonflikten für Amtsträger und leitende Angestellte	18
Die Veröffentlichung von Belegungen von Interessenkonflikten	18-19
Ausschreibungen und Kriterien	20-21
2016 – das Jahr der Vorbereitung	21-22
Das Jahr 2017 und danach – Projekte in eigener Initiative	23
Das Jahr 2017 und danach – „Ausschreibungen“	23-25
Die Regelung von Mechanismen der Unterstützung, Zusammenarbeit und Patenschaften bei der KKL	26-27
Die Trennung der gewählten Gremien von exekutiven Entscheidungen	28-29
Kontrollmechanismen und interne Revisoren	30
Interne Revisoren	31
Tabelle der Fehlerkorrektur	32

Vorwort

Aus der Feder des Vorstandsvorsitzenden der KKL, Herrn Dani Atar

Im November 2015, nur wenige Tage, nachdem ich mein Amt als Vorsitzender des Vorstands der KKL angetreten hatte, wurde mir ein Entwurf des Prüfungsberichts zum Thema „Handlungen zur Erschließung von Land in Israel durch die KKL“ für die Jahre 2012 bis 2014 übergeben, der durch den Staatskontrolleur, den ehrenwerten Richter im Ruhestand Josef Shapira, und sein professionelles Team erstellt worden war.

Der Entwurf des Berichts umfasste eine lange Reihe prinzipieller, allgemeiner und spezifischer Mängel im Hinblick auf die Arbeitsverfahren, die Normen und die Konventionen der Arbeit in einer Organisation, der ich mich gerade erst angeschlossen hatte. Ich fand heraus, dass ich eine Organisation übernommen hatte, die ohne ordnungsgemäße Verwaltung arbeitete, ohne Vorschriften, Regeln und Maßstäbe für die Zuordnung von Ressourcen, eine Organisation mit einem geringfügigen professionellen Mitarbeiterstab und einer kleinen Zahl von internen Revisoren, mit einer mangelhaften Managementkultur, eine Organisation, die nicht in Transparenz arbeitete, und in der es keine deutliche Trennung zwischen den Aktivitäten der gewählten politischen Ebene und der professionellen Ebene gab.

Gemeinsam mit meinen Kollegen in der Verwaltung und im Vorstand standen wir zwei Möglichkeiten gegenüber: den leichten Weg zu beschreiten, die Lage zu ignorieren und mit dem Vorhandenen fortzufahren, oder uns mit den Mängeln und der Kritik mutig auseinanderzusetzen, diesen Tiefpunkt zur Schaffung eines bedeutenden Wendepunkts im Leben der Organisation zu nutzen. Wir verstanden, dass neben dem kritischen Bericht die Eintragung der KKL als Gesellschaft zum Wohle der Öffentlichkeit auf Seiten des Justizministeriums ebenfalls die in der Organisation vorherrschende Verfahrensweise fundamental ändern muss.

Es freute mich, bei der Verwaltung der Organisation an meiner Seite entschlossene und „kampfbereite“ Kollegen zu finden. Ohne Bedenken und resolut entschieden wir uns, die Organisation zu verändern, an deren Spitze wir stehen, und sie auf einen neuen Weg zu führen. Nach 115 Jahren des Bestehens beschlossen wir, in der KKL ordnungsgemäße Verwaltungsvorschriften der striktesten Art einzuführen, die Bestimmungen der Organisation neu zu verfassen und die Regeln der Unternehmensführung in der Organisation von Grund auf zu ändern. All dies geschah in der Einsicht, dass nur ein sofortiges, entschlossenes und radikales Handeln versprechen wird, dass die KKL, der jüdische Nationalfonds, dem jüdischen Volk auch in der Zukunft weiterhin dienen wird.

Erst ein halbes Jahr ist vergangen, seit der ehrenwerte Staatskontrolleur den Prüfungsbericht vorlegte, und wir sind stolz darauf, bereits heute sagen zu können, dass das, was einmal war, nicht mehr sein wird.

Noch vor dem Erhalt des endgültigen Berichts des Staatskontrolleurs haben wir das vergangene Jahr genutzt und eine umfassende und gründliche Neuorganisation innerhalb der KKL vorgenommen. Wir haben jeden Stein umgedreht, wir haben geprüft, was sich ändern lässt, was noch verbessert werden kann, und wie man gewährleisten kann, dass alle Mitarbeiter in Positionen bei der KKL – vom Vorstandsvorsitzenden bis zum letzten Kollegen – verpflichtet werden, sich für die Erfüllung der Ziele der Organisation so einzusetzen, dass sie vor allem einen Beitrag zum Wohl der Öffentlichkeit in Israel leisten und dies zur Zufriedenheit der Spender. Wir haben beschlossen, alle Mängel zu beheben, die in dem

Prüfungsbericht aufgeführt sind, und dies nicht nur auf den Gebieten und in den Abteilungen, die untersucht wurden, und wie haben die Korrektur der Mängel innerhalb der gesamten Organisation implementiert, dies auf der Grundlage der Voraussetzung, dass die Bemühungen sich auf alle unsere Abteilungen und alle unsere Handlungen beziehen.

Auf den folgenden Seiten können Sie feststellen, welche Veränderungen bereits vollzogen wurden: Wir haben grundlegenden Verwaltungsregeln aufgesetzt und verabschiedet, die dem Prinzip einer ordnungsgemäßen Unternehmensführung entsprechen; wir haben Vorschriften zur Vermeidung von Interessenkonflikten erstellt, und wir haben Regelungen für alle leitenden Mitarbeiter geschaffen, für diejenigen, die gewählt wurden, und für diejenigen, die angestellt wurde; wir haben Bestimmungen für die Handlungsmaßstäbe der Organisation eingeführt, und wir haben eine wesentliche Änderung auf dem Gebiet der „Ausschreibungen“ vorgenommen; wir haben mit der Anpassung des Prozesses für die Erstellung von jährlichen Arbeitsplänen begonnen; wir haben neue Normen der Transparenz eingeführt, und wir veröffentlichen alle Protokolle; wir haben die Prozesse der Entscheidungsfindung innerhalb der Organisation von Grund auf geändert; wir haben die Kontrolle des Budgets verschärft; wir haben mit der Regelung der Beziehungen mit und die Verhaltensregeln gegenüber den Zweigstellen der KKL im Ausland (JNF) begonnen, und mehr.

Darüber hinaus haben wir die Position der internen Revisoren innerhalb der Organisation gestärkt: Die juristische Abteilung und die Finanzabteilung; wir haben einen internen Revisor ebenso bestellt, wie einen Richter im Ruhestand als die oberste rechtliche Instanz der KKL, und die Liste geht weiter.

Doch gibt es eine Sache, die mehr als alles andere den weiteren Verlauf der ordnungsgemäßen Verwaltung der Organisation versprechen wird – Revision und Transparenz. Das Sonnenlicht ist die beste Garantie für eine intakte Verwaltung und saubere Hände. Daher glaube und hoffe ich immer noch, dass uns die Regierung Israels in Kürze ermöglichen wird, die Kritik des Staatskontrolleurs im Hinblick auf die Vorgehensweise der Organisation freiwillig umzusetzen, und dass die Kritik des Staatskontrolleurs zu einem regelmäßigen Bestandteil unseres Lebens wird. Nur auf solche Weise können wir sicherstellen, dass die KKL nicht rückläufig wird, sondern sich weiter verbessert, dies sowohl bereits heute als auch unter jeder zukünftigen Verwaltung.

Ich beehre mich, dem ehren werten Staatskontrolleur den vorliegenden Bericht der Mängelkorrektur vorzulegen, der die große Veränderung veranschaulichen soll, die wir für die KKL vorgenommen haben, im Ergebnis zu den Befunden, die aus dem Prüfungsbericht hervorgingen, und im Nachgang zu den Empfehlungen seiner Kanzlei.

Als Teil der Transparenz-Revolution und gemäß unserer Auffassung, dass die KKL eine Organisation ist, die das jüdische Volk repräsentiert, das sich für den Staat Israel einsetzt, legen wir den gegenwärtigen Bericht auch der breiten Öffentlichkeit vor und laden ihn auf die Internetseite der KKL hoch, damit alle Bürger Israels sich einen Eindruck von den bedeutenden Änderungen machen können, die wie bereits implementiert haben.

In diesem Bericht haben wir uns darum bemüht, die wesentlichen Dinge hervorzuheben und den Leser nicht mit zahlreichen Details über Hunderte von Entscheidungen, die wir getroffen haben, über Verfahren, die wir genehmigt und Maßnahmen, die wir ergriffen haben, zu ermüden. Doch wir bleiben nicht stehen und ruhen uns auf den Lorbeeren aus. Es steht und noch sehr viel Arbeit bevor, und unsere Entschlossenheit, die KKL in ein Musterbeispiel der öffentlichen Verwaltung zu verwandeln, nimmt zu und wächst.

Bei dieser Gelegenheit möchte ich dem engagierten Team für die Mängelkorrektur der KKL danken, das sich Tag und Nacht dafür einsetzte, die KKL dorthin zu bringen, wo sie heute ist.

Mit freundlichen Grüßen,

(Unterschrift)

Daniel Atar

Vorsitzender des Vorstands der KKL

Mai 2017 / 5

Leistungen und Daten

Zusammenfassung

- Es wurden mehr als **270 Verfahren** erstellt.
- Es wurden **Regelungen gegen Interessenkonflikte** von Direktoren und leitenden Mitarbeitern der KKL getroffen und veröffentlicht.
- Es wurden **„Ausschreibungen“ für Projekte** veröffentlicht, die gleichberechtigte Kriterien umfassen und für die Peripherie und schwächere Bevölkerungsgruppen günstig sind.
- **Maximale Transparenz** – Protokolle, „Ausschreibungen“, Projekte der Zusammenarbeit und zentrale Verfahren werden auf der Website der KKL veröffentlicht.
- Es wurden mehr als **180 Protokolle auf der Website der KKL veröffentlicht**.
- Es wurde eine Trennung und **eine klare „Trennlinie“ zwischen dem Vorstand und den ausführenden Mitarbeitern getroffen**.
- Es wurde ein Prozess der **Beteiligung der Öffentlichkeit an der Konsolidierung der Vorgehensweise** bei den Projekten der KKL geschaffen.
- Es wurde ein **Bezirksrichter im Ruhestand** als Sonderberater für den Vorstand des KKL eingesetzt.
- Es wurde ein **Innenrevisor** eingesetzt – ein ehemaliger Abteilungsdirektor in der Kanzlei des Staatskontrolleurs.
- Es wurde eine **Satzung für die KKL** erlassen, die die **Einsetzung von Direktoren verbietet, die bestimmter Vergehen überführt wurden**, und die dazu **verpflichtet, Regelungen gegen Interessenkonflikte** zu formulieren.
- Es fanden **mehr als 100 Beratungen** in verschiedenen Foren der Geschäftsführung zum **Thema der ordnungsgemäßen Unternehmensführung** statt (Vorschriften, „Ausschreibungen“, Interessenkonflikte, finanzielle Kontrolle, Budget, Arbeitsplan, Kontrolle und Prüfung, und mehr).
- Es wurde ein **Plan für eine Budgetreserve der KKL** erstellt.
- **Die Tore der KKL wurden der staatlichen Kontrolle geöffnet.***

* Die Vereinbarung ist für die Genehmigung der Regierung anhängig.

Die Verfahren der KKL

Aus dem Bericht der Staatskontrolleure

„Der KKL obliegt es, so bald wie möglich einen Prozess Konsolidierung und Genehmigung bei der Projekthandhabung abzuschließen...“

„Die KKL hat keine Verfahren festgelegt, welche sich mit der Art der Durchführung von Treffen zwischen ihren Amtsträgern und externen Gremien befassen...“

Der Staatskontrolleur ging in seinem Prüfungsbericht auf das Fehlen von Projektverfahren und von Verfahren ein, die sich auf die Art der Durchführung von Treffen zwischen ihren Amtsträgern und externen Gremien beziehen, doch im Rahmen der übergreifenden Bezugnahme auf den Bericht des Kontrolleurs und der Anwendung der Befunde auf jedes Vorgehen der Organisation beschloss der Vorstand und die Geschäftsleitung der KKL die Neuverfassung und Auffrischung **aller** in der Organisation bestehenden Verfahren. Ein großer Teil der existierenden Verfahren waren im Verlauf der vergangenen 20 Jahre nicht aktualisiert worden, und daher erhielt das Vorhaben eine innerorganisatorisch höchste Priorität und Rekrutierung aller Abteilungen.

Die Auffrischung der Verfahrensweisen der KKL, von denen es etwa 400 an der Zahl gibt, stellt eine sehr große und komplexe Aufgabe dar. Aufgrund der wichtigen und zentralen Bedeutung des Vorgangs setzte der Vorstand der KKL einen besonderen Direktionsrat ein, der den Namen „Verfahrensausschuss der KKL“ trägt, und der auf gründliche und wirksame Weise die zentralen Verfahren der Organisation genehmigte, und der seine Aufgabe gegenwärtig als Lenkungsausschuss weiterführt, der den Prozess der Genehmigung/Bestätigung der verbleibenden Verfahrensweisen durch die professionellen Ebenen und ihre Anpassung an die Organisation begleitet.

Zuerst wurde die **grundlegende Verfahrensweise** der KKL verfasst, welche die grundlegenden Definitionen der Organisation festlegt – wer die Mitglieder der Organisationsleitung sind, wie ein Mitarbeiter der KKL definiert wird, wer Manager ist, wie sehen die ihm obliegenden Pflichten aus, und mehr. Das Verfahren definiert sogar den Prozess der Implementierung und Anpassung der Gesamtheit aller Verfahren – von der Ebene der Leiter der Abteilungen und Geschäftsführung bis hin zur Gesamtheit der Mitarbeiter der KKL – um zu gewährleisten, dass die Verfahrensweisen von der Theorie in die Praxis umgesetzt werden.

Eine Anzahl von Verfahrensweisen erhielt Priorität und wurden bei der Formulierung aufgrund ihres umfassenden Einflusses auf das Vorgehen der Organisation und auf ihre Regeln der Unternehmensführung bevorzugt, und dabei handelt es sich um die folgenden:

- Anweisungen zur Vermeidung des Verdachts auf Interessenkonflikte (*Erweiterung im Kapitel über die Vermeidung des Verdachts auf Interessenkonflikte auf Seite 15*)
- Verfahren zur Vorbereitung eines jährlichen Budgets und seiner Aktualisierung (*Erweiterung im weiteren Verlauf dieses Kapitels*)
- Verfahren für Schnittstellen für Arbeit und Information zwischen den Mitgliedern des Vorstands und den Mitarbeitern der KKL (*Erweiterung im weiteren Verlauf dieses Kapitels*)
- Verfahren der Arbeit des Vorstands und seiner Ausschüsse (*Erweiterung im weiteren Verlauf dieses Kapitels*)

- Verfahren der „Ausschreibung“ für Projekte unter Beteiligung der KKL (*Erweiterung im Kapitel „Ausschreibungen“ und Maßstäbe auf Seite 20*)
- Verfahren des Projektausschusses (*Erweiterung im Kapitel „Ausschreibungen“ und Maßstäbe auf Seite 20*)
- Verfahren der Arbeit gegenüber externen Gremien (*Erweiterung im weiteren Verlauf dieses Kapitels*)

Mai 2017 / 7

- Verfahren für die Dokumentation von Sitzungen (*Erweiterung im Kapitel über Dokumentation und Transparenz auf Seite 12*)

Nachstehend wird ein Teil der verfahren im Einzelnen dargestellt –

Verfahren der Vorbereitung eines jährlichen Budgets und dessen Aktualisierung

Das Verfahren der Vorbereitung eines jährlichen Budgets und dessen Aktualisierung regelt eine Anzahl von wesentlichen Fragen und führt die KKL zu einer fortschrittlichen Finanzhandhabung, wie sie in führenden Unternehmen und Organisationen in Israel und im Ausland üblich ist.

- Das Verfahren verändert den Aufbau des Budgets der KKL und verpflichtet zu einer bedeutenden Änderung in den Arbeitsprozessen innerhalb der Organisation. Im Gegensatz zur Vergangenheit ist nun jede einzelne der Abteilungen der KKL dazu verpflichtet, einen **wörtlichen Arbeitsplan** zu erstellen, der ihrem Budgetanhang beigefügt wird. Der Arbeitsplan, auf dessen Grundlage das Budget geschaffen wird, führt zum Aufbau einer Einschätzung der Manager beim Prozess der Genehmigung des Budgets, und ermöglicht die Kontrolle der Implementierung sowohl von Seiten der Professionellen Mitarbeiter als auch von Seiten der Gewählten Gremien. In Einklang damit vervollständigten die Abteilungen der KKL die Vorbereitung eines Arbeitsplans für das Jahr 2017 und mit dem Abschluss des ersten Halbjahres wird der ersten Kontrollprozess für den Arbeitsplan durchgeführt, und danach – wird die Erstellung des Arbeitsplans für 2018 beginnen.

- Das Verfahren schafft eine **Trennung zwischen dem Budget der Organisation und dem Budget der Projekte** und verhindert dadurch eine Abweichung von der Obergrenze der Ausgaben und erleichtert ebenso eine Kontrolle und Revision des Budgets.¹ Darüber hinaus bestimmt das Verfahren, dass die Budgets der Projekte als mehrjährige „farbige“ Budgets verwaltet werden (zum Beispiel etwa ein außerordentliches Budget), die dem relevanten Projekt zugeordnet² und nicht als „ein einziger Budgetkorb“ gehandhabt werden (so wie es bei der KKL vor der Einführung der Änderung üblich war).

Neben dem jährlichen Budget, das die Ausgaben des bevorstehenden Finanzjahrs plant, wurde das Verfahren der Pflicht hinzugefügt, parallel dazu einen Anhang für **ein mehrjähriges Budget** zu führen, das sich auf zukünftige Verpflichtungen bezieht (wie zum

¹ Auf diese Weise implementiert das Verfahren die Befunde der Prüfung im Hinblick auf die Schaffung einer finanziellen Verpflichtung ohne finanzielle Deckung, wie auf Seiten 69 – 78 des Berichts des Kontrolleurs dargestellt wird.

² Zur erweiterten Darstellung im Hinblick auf das Budget für Projekte und die Ausschreibungen, siehe Kapitel „Ausschreibungen und Maßstäbe“ auf Seite 18 unten.

Beispiel etwa auf mehrjährige Verträge). Der Anhang des mehrjährigen Budgets ermöglicht den Aufbau einer Budgetpolitik und die überlegten Verwaltung von Ressourcen auch auf lange Frist und nicht allein für das darauffolgende Finanzjahr.

- Das Verfahren definiert, dass die Planung für den Rahmen des jährlichen Budgets eine Anzahl von Parametern in Betracht zieht – zu erwartende Einnahmen, zu erwartende Verpflichtungen, die Politik der Reserve (die Reserve der Liquidität) sowie aktuelle makroökonomisch Daten. Somit kann erwartet werden, dass das Budget der finanziellen Realität entspricht. Das Verfahren hebt besonders hervor, dass die **Politik der Reserve** in der Verantwortung des Vorstandes liegt, und es obliegt diesem, diese Reserve zu kontrollieren und einzuschränken.³ Es wurde festgelegt, dass die Arbeit des Hauptquartiers im Hinblick auf die Bestimmung des Budgetrahmens (und im Ergebnis dazu die Nutzung oder die Aufbewahrung der finanziellen Reserve) ein Mal im Jahr erfolgen wird, so dass der Prozess für den Aufbau des Budgets jedes Jahr überlegt und aktuell sein wird. Diese Änderung trat noch vor der endgültigen Genehmigung des Verfahrens in Kraft, und schon im Jahr 2016 erfolgte eine diesbezügliche Arbeit des Hauptquartiers, und die Politik der Budgetreserve wurde im Finanzausschuss der KKL und dem Vorstand der KKL besprochen und bestätigt.

- **Mechanismen der Nachverfolgung und Kontrolle** – Um Abweichungen vom Budget zu identifizieren und zu vermeiden, auf die der Staatskontrolleur hinweist, wurden im Verfahren Mechanismen der Kontrolle und Berichterstattung im Hinblick auf die Umsetzung des Budgets integriert. Unter anderem legt das Verfahren eine vierteljährliche Berichterstattung über den Einsatz des Budgets von Seiten der Finanz- und Wirtschaftsabteilung zur Vorlage gegenüber dem Finanzausschuss des Vorstandes fest. Desgleichen verpflichtet das Verfahren zur Vorlage sofortiger Berichte in dem Fall, da eine Nichteinhaltung der Zeile des Budgets erwartet wird. Darüber hinaus wurden für jede absichtliche Änderung des Budgets, wie zum Beispiel etwa: Abweichung vom Budget, Erweiterung des Budgetrahmens und Ähnliches und/oder Änderungen im Arbeitsplan Mechanismen für Berichterstattung und Genehmigung festgelegt, und das ermöglicht eine Kontrolle in Echtzeit.⁴

- **Transparenz** - Dieses Verfahren verankert die Pflicht der Veröffentlichung des Budgets auf der Internetseite der KKL.

Verfahren für Schnittstellen für Arbeit und Information zwischen den Mitgliedern des Vorstands und den Mitarbeitern der KKL

Das Verfahren für Schnittstellen für Arbeit und Information zwischen den Mitgliedern des Vorstands und den Mitarbeitern der KKL bekräftigt das Firmengesetz und die Prinzipien der Unternehmensführung, wie sie von den Gerichten bestimmt wurden und implementiert die Anmerkungen des Staatskontrolleurs.

Das Verfahren regelt im Einzelnen zwei zentrale Fragen:

- **Es verhindert eine Intervention der Direktoren (der gewählten Ebene) in die Arbeit der professionellen Ebene** (Manager und/oder Mitarbeiter) und bestimmt, dass **die Mitarbeiter allein den Anweisungen des Geschäftsführers der KKL unterstehen**, und dass die Mitglieder des Vorstands nicht das Recht besitzen, ihnen Anweisungen und Aufträge jeglicher Art zu

³ Die Sache führt zur Berichtigung der Mängel im Hinblick auf die Kumulation von Einkommensüberschüssen, wie auf Seiten 40 – 47 des Berichts des Kontrolleurs dargestellt wird.

⁴ Damit wird der kritischen Anmerkung in der Sache einer fehlenden Aufsicht und Kontrolle durch den Vorstand der KKL im Hinblick auf den Umfang der finanziellen Verpflichtungen eine Antwort gegeben, wie auf S. 165 der Berichts des Kontrolleurs im Einzelnen dargestellt wird.

erteilen. Darüber hinaus reduziert das Verfahren umfassen den möglichen Kontakt zwischen den Mitgliedern des Vorstands und den Mitarbeitern und setzt damit den nicht ordnungsgemäßen Phänomene ein Ende, die es in der KKL in vergangenen Jahren gab– Phänomene, bei denen gewählte Mitglieder des Vorstands sich in die Entscheidungsfindung einzumischen pflegten, bei denen es um die Zuordnung von Ressourcen der Organisation ging.⁵

Das Verfahren regelt die **Prozesse der Weiterleitung von Informationen an die Mitglieder des Vorstands** (über das Sekretariat des Vorstands) und ermöglicht dem juristischen Berater der KKL, in Fällen einzuschreiten, in denen die Anforderung oder Weiterleitung von Informationen der Organisation schaden könnte und/oder wenn die Anforderung nicht in guten Glauben erfolgt.⁶

Verfahren für die Arbeit des Vorstands und seiner Ausschüsse

Das Verfahren für die Arbeit des Vorstands und seiner Ausschüsse verankert und inkorporiert die Regeln der Organisation und das Management des Vorstands der KKL (der 37 Mitglieder umfasst) sowie dessen Ausschüsse. Neben den Regeln zur Festlegung von Versammlungen, Tagesordnungen, Verteilung von Unterlagen, Handhabung von Sitzungen etc. verwurzelt das Verfahren die folgenden wichtigen Prinzipien:

- **Mitverfolgung und Kontrolle** – das Verfahren verpflichtet dazu, dass bei jeder Sitzung des Vorstands ein Bild der Lage im Hinblick auf die Umsetzung vorheriger Entscheidungen durch den Geschäftsführer der KKL (oder den relevanten professionellen Manager des betreffenden Vorstandsausschusses) erzeugt wird. Ein Mitverfolungsbericht ...

Mai 2017 / 9

... nach der Implementierung von Entscheidungen und Anweisungen des Vorstands und seiner Ausschüsse wird vom Sekretariat des Vorstands gehandhabt und einmal im Vierteljahr versandt. Des Weiteren bestimmt das Verfahren, dass bei jeder Entscheidung ein Verantwortlicher für die Implementierung und der Zeitraum der Durchführung genannt werden müssen.⁷

- **Transparenz** – Das Verfahren verankert eine umfassende Politik der Transparenz, die mit dem Amtsantritt des gegenwärtigen Vorstands begann (und noch vor der Bestätigung des Verfahrens), um im Einklang mit ihm werden Protokolle von Vorstandssitzungen und Sitzungen seiner Ausschüsse auf der Internetseite der KKL veröffentlicht. Darüber hinaus legt das Verfahren fest, dass die Tagesordnung von Sitzungen des Vorstands und seiner Ausschüsse etwa zwei Wochen im Voraus verteilt wird, und ihr werden die Punkte der Tagesordnung, Vorschläge für Beschlüsse und Hintergrundinformationen der sich auf der Tagesordnung befindlichen Themen beigefügt.

In der letzten Zeit wurde bei der KKL ein computergesteuertes System für Handhabung und Dokumentierung von Sitzungen des Vorstands und seiner Ausschüsse entwickelt. Das System wurde einer erfolgreichen Probelaufzeit bei der Handhabung von Sitzungen der Geschäftsleitung unterzogen und tritt gegenwärtig in Aktion für alle Sitzungen des

⁵ Sie zum Beispiel etwa Seiten 66, 140 und 160 im Bericht des Kontrollleurs

⁶ Wie in Paragraph 265 des Firmengesetzes des Jahres 1999 gesagt.

⁷ Im Hinblick auf das Fehlen der Kontrolle durch den Vorstand, siehe Seite 164 des Berichts des Kontrollleurs. Das Verfahren und das computergesteuerte System sind auf die Handhabung dieses Problems ausgerichtet.

Vorstandsund seiner Ausschüsse sowie für weitere Management-Foren. Das System verwaltet auf computergesteuerte Weise das Reservoir der zu besprechenden Themen, Tagesordnungen, die Verteilung von Begleitmaterialien, die Dokumentierung der jeweiligen Sitzung, die Verteilung der Protokolle und den Vorgang der Mitverfolgung der Implementierung von Beschlüssen.

Die Handhabung von Sitzungen mit Hilfe des Systems ermöglicht die Durchführung der nach den Sitzungen erforderlichen Mitverfolgung und Kontrolle nach der Übertragung der Beschlüsse an das entsprechende sie ausführende Forum und den Bericht darüber an das zuständige Management-Forum.

Verfahren für die Arbeit gegenüber externen Gremien

Aus dem Bericht des Staatskontrolleurs:

„Die KKL hat keine Verfahren festgelegt, die sich mit der Art der Durchführung von Treffen zwischen Amtsträgern und externen Gremien befassen, darunter auch (keine) Verfahren, die sich auf die Dokumentierung dieser Treffen und die Berichterstattung darüber beziehen, auch wenn es angebracht wäre, dass sie (die KKL) solche verfahren festlegt.“

Das Verfahren für die Arbeit gegenüber externen Gremien verankert fünf zentrale Prinzipien für jede Schnittstelle zwischen Gremien der KKL und externen Gremien:

- Es besteht die Pflicht, die Aktivitäten gegenüber externen Gremien (Sitzungen, Rundgänge, Besuche, etc.) mit den für das Thema der betreffenden Aktivität relevanten professionellen Mitarbeitern durchzuführen.
- Es besteht die Pflicht, ein ordentliches Protokoll der Aktivität zu erstellen.

Bericht der Mängelkorrektur / Implementierung und Bezugnahme der KKL auf den Bericht des Staatskontrolleurs zum Thema „Handlungen für die Landerschließung in Israel“

- Es wurde ein Grundsatz festgelegt, dem zufolge die betreffende Aktivität als Regel zwischen parallelen Ebenen bei der KKL und dem externen Gremien erfolgt (gewählte Ebene gegenüber der gewählten Ebene der anderen Seite, Geschäftsführer gegenüber Geschäftsführer, stellvertretender Geschäftsführer gegenüber stellvertretendem Geschäftsführer, etc.)

- Es besteht das Verbot der Verpflichtung oder der Präsentation einer jeglichen Darstellung im Hinblick auf eine Genehmigung oder Verpflichtung von Seiten der KKL auf einem Gebiet, das nicht zur persönlichen und direkten Befugnis des betreffenden Amtsträgers gehört, der die Aktivität gegenüber dem externen Gremium durchführt.

- Es besteht das Verbot der Durchführung von Aktivitäten gegenüber externen Gremien in dem Fall, da der betreffende Vertreter der KKL sich in einem Interessenkonflikt befinden kann zwischen seiner Aufgabe bei der KKL und seinem persönlichen Interesse oder einer anderen Position, die er bekleidet.

Mai 2017 / 11

Dokumentierung und Transparenz

Aus dem Bericht des Staatskontrolleurs:

*„... Die Bedeutung Hunderter von Entscheidungen, die der oberste Projektausschuss getroffen hat ... betrifft die Genehmigung einer finanziellen Unterstützung in Höhe von (insgesamt) Dutzenden wenn nicht gar Hunderten von Millionen NIS jedes Jahr an örtliche Behörden und andere öffentliche Körperschaften, die mit **fehlender Transparenz** getroffen wurden. Die Sitzungen des Ausschusses wurden **nicht dokumentiert**...“*

*Ornungsgemäße Verwaltungsregeln verpflichten zur **Dokumentierung** von Sitzungen, dies vor allem im Hinblick auf wesentliche Angelegenheiten. Die Dokumentierung leistet einen Beitrag zur Entstehung von ordentlichen Denk- und Planungsprozessen, zur Strukturierung des Ermessens, zur Einhaltung von Begründungen, zur Kontinuität und zur kurz- ebenso wie langfristigen Bewahrung des Gedächtnisses der Organisation, zwecks Mitverfolgung, Kontrolle und Gewinnung von Schlussfolgerungen.*

*Aus den Informationen, die der Geschäftsführer der KKL vorlegte ... geht hervor, dass die Mehrzahl der Treffen, die er mit den Leitern von Lokalbehörden in den Räumlichkeiten der KKL durchführte (25 von 26) **nicht dokumentiert wurden** ...“*

In dem Verständnis, dass der Jüdische Nationalfonds (die KKL) eine Organisation ist, die das jüdische Volk insgesamt repräsentiert und zu dessen Wohl agiert, und in Wertschätzung und Verpflichtung gegenüber den Spendern der KKL, welche die Aktivitäten der Organisation unterstützen, und angesichts ihrer öffentlichen Aufgaben und Ressourcen hat die Leitung der Organisation beschlossen, diese zum ersten Mal seit 115 Jahre der Transparenz und Prüfung zu öffnen und es auch der breiten Öffentlichkeit zu ermöglichen, Einsicht in die dortigen Entscheidungsprozesse zu nehmen. Der Beschluss der Einführung von absoluter Transparenz in der Organisation war eine der ersten Entscheidungen des gegenwärtigen Vorstands und Managements.

Zuallererst beschloss die Geschäftsleitung der KKL, dass jede in der Organisation stattfindende professionelle Sitzung ebenso dokumentiert werden muss, wie jede professionelle Sitzung mit externen Gremien. Die Berichterstattung stellt korrekte und ordentliche Arbeitsprozesse sicher und ermöglicht eine interne als auch eine externe Revision.

Zu diesem Zweck wurden bereits Anfang 2016 verpflichtende Anweisungen für die Erstellung und Handhabung von Protokollen, im Protokoll erforderliche Elemente und die Pflicht der Begründung erteilt. Auf der Grundlage dieser Weisungen wurde ein einheitliches Format für die Dokumentierung von Sitzungen und Besprechungen aufgebaut, die in der Organisation stattfindet. Jedes Sitzungsprotokoll enthält das Datum der Sitzung, die Namen der Teilnehmer und der Abwesenden, die Tagesordnung der Sitzung, den Verlauf der Sitzung, die getroffenen Entscheidungen und ihre Begründung, einen Zeitrahmen und den Namen des Verantwortlichen für die Umsetzung der Entscheidungen, den Namen des Protokollführers und das Datum des Protokolls. Nach seiner Erstellung wird das Protokoll an alle Teilnehmer und an alle für das Thema der Sitzung relevanten Gremien verteilt. Das Protokoll wird dokumentiert und aufbewahrt.

Neben dem einheitlichen Format des Protokolls für Sitzungen der professionellen Ebene wurden im Verlauf des Jahres 2016 zweckgebundene Formate für Protokolle der Sitzungen des Vorstands und seiner Ausschüsse, die Zusammentreffen der Generalversammlung, die

Sitzungen der Ausschüsse des Managements und die Sitzungen des Projektausschusses erstellt.

Die besagten Protokolle und weitere werden auf der Internetseite der KKL veröffentlicht, die der allgemeinen Öffentlichkeit offen steht. Mit dem Beginn der gegenwärtigen Kadenz (November 2015) und bis heute wurden auf der Internetseite der KKL mehr als 180 Protokolle der verschiedenen Formate veröffentlicht.

Bericht der Mängelkorrektur / Implementierung und Bezugnahme der KKL auf den Bericht des Staatskontrolleurs zum Thema „Handlungen für die Landerschließung in Israel“

Im weiteren Verlauf wurde **ein Verfahren für die Handhabung und Dokumentierung von Beratungen konsolidiert und genehmigt**, das das Folgende bestimmt: Bei welchen Aktivitäten und Foren besteht die Pflicht zur Erstellung eines Protokolls, bei welchen Aktivitäten und Foren werden eine Tonaufnahme und Transkription vorgenommen, welche Element enthält jedes Protokoll, wer ist für die Protokollführung verantwortlich, wie wird das Protokoll genehmigt, an wen wird das Protokoll verteilt, welche Protokolle werden auf der Internetseite veröffentlicht und mehr.

Es muss hervorgehoben werden, dass im Verfahren für Ausschreibungen für Projekte (über das ausführlicher im weiteren Verlauf berichtet wird) die Verpflichtung zur Veröffentlichung auf der Internetseite der KKL von allen Protokollen des Projektausschusses festgelegt wurde. Auf diese Weise wird die absolute Transparenz im Hinblick auf alles gewährleistet, was die Prozesse der Entscheidungsfindung im Zusammenhang mit Projekten betrifft, die die KKL durchführt.⁸

Die Internetseite der KKL und Information für die Öffentlichkeit

Neben den aktuellen professionellen Informationen, die auf der Internetseite der KKL erscheinen, dient diese Internetseite heute auch als transparenter, offener und gegenseitiger Informationskanal zwischen der Organisation und der breiten Öffentlichkeit. Über die Protokolle der Managementforen der Organisation hinaus (einschließlich derer des Projektausschusses) wird hier wie folgt veröffentlicht:

- das Budget der Organisation und der Finanzbericht
- Ausschreibungen für den Erwerb von Gütern und/oder Dienstleistungen (einschließlich Bekanntmachungen über die Absicht einer Geschäftsbeziehung mit einem einzelnen Lieferanten)
- Mitteilungen im Zusammenhang mit gemeinsamen Initiativen und Projekten der Zusammenarbeit
- Ausschreibungen für Personal
- Ausschreibungen für Projekte, für Investitionen, geschäftliche Beziehungen im Hinblick auf Grund und Boden und mehr

⁸ Zur ausführlicheren Darstellung des Themas Ausschreibungen für Projekte, siehe S. 18.

- Verfahren zur Vermeidung von Interessenkonflikten und Regelungen für Interessenkonflikte der Mitglieder des Vorstands und Amtsträger.

Da sich die KKL die Revolution der Transparenz auf die Fahne geschrieben hat, öffnete die Organisation ihre Tore, so dass die breite Öffentlichkeit, Organisationen, Institutionen und andre Körperschaften sich an die KKL für Anträge zwecks Erhalt von Schirmherrschaften und Projekten der Zusammenarbeit wenden kann. Die Anträge werden in einem einheitlichen Format mit Hilfe eines zweckbestimmten computergesteuerten Systems vorgelegt, das sich auf der Internetseite der KKL befindet. Sie werden für die Prüfung durch die relevante professionelle Abteilung hochgeladen und im professionellen Ausschuss besprochen, ohne die Beteiligung der gewählten Ebene, und darüber mehr im weiteren Verlauf.

Ein identisches Verfahren findet auch für alles statt, das die Vorlage eines Angebots für die Durchführung von Projekten im Rahmen einer „Ausschreibung“ betrifft, eine Funktion, die einer großen Vielzahl von Körperschaften und Organisationen offensteht. Auch hier erfolgt die Durchführung mit Hilfe eines zweckbestimmten Systems auf der Internetseite der KKL.

Mai 2017 / 13

Die Internetseite der KKL macht es sogar möglich, dringende Aktualisierungen (Push) zu erhalten, so dass Gremien, die an Informationen über Ausschreibungen oder geschäftlichen Beziehungen auf einem bestimmten Gebiet interessiert sind, sich kostenlos auf der Internetseite eintragen können und initiierte Mitteilungen über jede neue und für ihr Fachgebiet relevante Veröffentlichung werden.

Darüber hinaus gibt es auf der Internetseite der KKL eine Seite für Anfragen und Kommentare aus der Öffentlichkeit, mit deren Hilfe man sich an den Koordinator für öffentliche Anfragen mit jeder Bitte, Beschwerde oder Anmerkung wenden kann, die dann zur Bearbeitung und Beantwortung durch das zuständige professionelle Gremium weitergeleitet wird.

Bericht der Mängelkorrektur / Implementierung und Bezugnahme der KKL im Hinblick auf den Bericht des Staatskontrolleurs zum Thema: „Handlungen für die Landerschließung in Israel“

28. Mai 2017

Die Vermeidung des Verdacht auf Interessenkonflikte

Aus dem Bericht des Staatskontrolleurs:

„Die KKL hat bis hin zur Nichterfüllung keine wirklichen Schritte unternommen, um zu prüfen, ob es Interessenkonflikte bei den Aktivitäten des Vorstands und anderer Amtsträger im Zusammenhang mit allem gibt, was sich auf den Wirkungsbereich des Direktors der Landerschließung bezieht, und um die folgenden Verdachtsmomente zu beseitigen: Amtsträger in der KKL wurden nicht aufgefordert, ihre Affinitäten im Einzelnen anzugeben, die ihre Handlungen im Hinblick auf die Erschließung von Land im Allgemeinen und auf Projekte im Besonderen auf unsachliche Weise beeinflussen können, und es wurden keine bestimmten Anweisungen erteilt, wie sie angesichts einer solchen Affinität zu handeln haben.

Es ist angebracht, dass mit der Aufnahme eines jeden Amtsträgers in die KKL dieser über solche seiner Affinitäten oder Aktivitäten Bericht erstattet, die zu einem Interessenkonflikt führen können, und die Abteilung für Rechtsberatung der KKL wird über die betreffende Person eine Regelung für Interessenkonflikte vorbereiten, insofern eine solche erforderlich sein wird.“

Angeichts der Befunde des Staatskontrolleurs sowohl auf organisatorischem Niveau als auch im Rahmen von Einzelfällen, die in dem Bericht genannt wurden, beschloss die Geschäftsführung der KKL die Vorschriften für die Vermeidung eines Verdachts auf Interessenkonflikte in der Organisation umfassend zu regeln.

Mit dem Ziel, den Prozess auf der höchstmöglichen Ebene in Kraft zu setzen, beschloss die Generalversammlung der KKL in ihrer Sitzung vom 7.3.16 die Unternehmenssatzungen der Organisation zu korrigieren und ihnen die folgenden Paragraphen hinzuzufügen:

24. Keine Person wird das Recht darauf haben, als Direktor oder Amtsträger gewählt oder eingesetzt zu werden, die einer Straftat überführt wurde, die nach Ansicht des juristischen Beraters und des Prüfungsausschusses der Gesellschaft dieselbe Person daran hindert, als Direktor der Gesellschaft zu agieren.

24. a

(a) Es wird keine Person als Direktor oder Amtsträger der Gesellschaft gewählt oder eingesetzt, die nicht zuvor einen Fragebogen zur Prüfung des Verdachts auf Interessenkonflikte in einer Formulierung ausgefüllt hat, die der juristische Berater der Gesellschaft festlegen wird.

(b) Sollte er dazu vom juristischen Berater der Gesellschaft aufgefordert werden, wird der Direktor oder Amtsträger innerhalb von 120 Tagen ab seiner Benennung eine Regelung für Interessenkonflikte unterzeichnen.

(c) Die Regelung für Interessenkonflikte wird bei dem Direktor des Prüfungsausschusses, dem juristischen Berater der Gesellschaft und im Sekretariat der Gesellschaft hinterlegt. Die Regelung für Interessenkonflikte wird auf eine Weise und mit Mitteln veröffentlicht, die in einem Verfahren angegeben werden, das von der Generalversammlung genehmigt wird und werden zur Kenntnis gebracht, wie es bei staatlichen Unternehmen üblich ist.“

Im Einklang mit dieser Korrektur wurden zwei ergänzende Bestimmungen wie folgt erstellt und bekanntgegeben:

- Anweisungen für die Vermeidung von Interessenkonflikten

- Anweisungen zur Veröffentlichung von Regelungen gegen Interessenkonflikte

Zur gleichen Zeit erfolgte ein Prozess zur Schaffung von Regelungen gegen individuelle Interessenkonflikte für die Mitglieder des Vorstands und Amtsträger der KKL, die sich auf die striktesten im öffentlichen Dienst üblichen Maßstäbe gründet. Der Prozess umfasste die detaillierteste Skizzierung aller Tätigkeits- und Verantwortungsbereiche des jeweiligen Inhabers der Regelung in der KKL auf der einen und die Identifizierung der persönlichen und institutionellen Affinitäten des jeweiligen Inhabers der Regelung auf seinen weiteren Tätigkeitsgebieten auf der anderen Seite. In jedem Fall einer möglichen Überschneidung wurden Regeln und Anweisungen erstellt, wie ein Konflikt zwischen den beiden Bereichen behandelt wird.

Die Vermeidung von Interessenkonflikten im Kreise der Vorstandsmitglieder

Wie im Bericht des Kontrolleurs dargestellt wird, war es die Praxis bei der KKL, dass die Mitglieder des Vorstands eine allgemeine Erklärung zu unterschreiben pflegten, der zufolge sie sich verpflichteten zu vermeiden, sich in Interessenkonflikte zu begeben zwischen ihrer Aufgabe im Vorstand und ihren persönlichen Angelegenheiten und/oder ihren anderen Aufgaben, und ebenso, dass sie sich bei jedem möglichen Dilemma Rat bei dem juristischen Berater der Organisation holen und dessen Ratschlag befolgen würden.

Im Rahmen der Implementierung der Schlussfolgerungen des Kontrolleurs⁹ und mit Hilfe eines strikten Ansatzes im Hinblick auf die Anwendung der Vorschriften der Unternehmensführung und des korrekten Managements wurde entschieden, die Politik zu verschärfen und für jedes Mitglied des Vorstands einen Mechanismus der Regelungen für persönliche und individuelle Interessenkonflikte einzurichten.

Zu diesem Zweck wurden für den Vorstand professionelle Weiterbildungstage zum Thema des Interessenkonflikts anberaumt, zu denen Vorträge und Anleitungen zum Thema der Vermeidung von Interessenkonflikten gehörten.

Es wurde eine detaillierte Anweisung für die Mitglieder des Vorstands formuliert und veröffentlicht, die als Amtsträger bei den lokalen Behörden tätig sind, um eine sofortige Lösung für die Befunde des Prüfungsberichts im Hinblick auf die Beteiligung der Vorstandsmitglieder zu bieten, die offizielle Ämter bei öffentlichen Lokalbehörden bekleiden.¹⁰ Die Anweisung legt klare Regeln fest, denen zufolge es einem Mitglied des Vorstands, das ein Amt bei einer Lokalbehörde bekleidet, verboten ist, Informationen zu erhalten und/oder zum Kreis der Entscheidungsträger und/oder zu den Gremien zu gehören, die ein Projekt bearbeiten, das auf dem Gebiet seiner Behörde ausgeführt wird.

Die Vorbereitung von Regelungen für persönliche Interessenkonflikte

Jedes Mitglied des Vorstands hat einen allgemeinen Fragebogen erhalten, in dem er aufgefordert wurde, seine persönlichen Affinitäten und die seiner Familienmitglieder, seine Beschäftigungen, seine Beziehungen und seine Aufgaben in anderen Organisationen im Einzelnen anzugeben, sei es gegen ein Gehalt oder in freiwilliger Arbeit. In jedem Fall, da

⁹ Siehe vor allem Seiten 137 – 138 des Berichts des Kontrolleurs.

¹⁰ Siehe Seiten 140 – 159 des Berichts des Kontrolleurs.

eine Überschneidung oder eine mögliche Überschneidung der beiden Bereiche entdeckt wurde, wurde das Vorstandsmitglied aufgefordert, einen für ihn zweckbestimmten ergänzenden Fragebogen auszufüllen, und beim Abschluss des Verfahrens wurde eine persönliche und für ihn relevante Regelung für Interessenkonflikte erstellt und unterzeichnet. Die Regelung umfasst klare und detaillierte Anweisungen, die sich auf das betreffende Vorstandsmitglied beziehen, für solche Fälle, in denen ein Verdacht auf einen möglichen Interessenkonflikt entsteht. Im Fall einer Notwendigkeit wird das betreffende Vorstandsmitglied zur Beratung mit dem juristischen Berater der Organisation verwiesen. Für die entsprechenden Fällen wurde sogar eine Auszeit für solche Vorstandsmitglieder festgelegt, die in der letzten Zeit eine Aufgabe und/oder eine Aktivität auf einem anderen Gebiet beendet haben.

Bericht der Mängelkorrektur / Implementierung und Bezugnahme der KKL im Hinblick auf den Bericht des Staatskontrolleurs zum Thema: „Handlungen für die Landerschließung in Israel“

Die Vermeidung von Interessenkonflikten für Amtsträger und leitende Angestellte

Neben der Vorbereitung von detaillierten Regelungen von Interessenkonflikten für die Mitglieder des Vorstands unternahm die KKL einen identischen Schritt auch im Hinblick auf alles, das mit dem Thema der leitenden Angestellten der KKL in Zusammenhang steht (Geschäftsführer, Abteilungsleiter und die Leiter von Abteilungen, die dem Geschäftsführer direkt untergeordnet sind), ebenso wie Amtsträger in dem Tochterunternehmen der KKL, Himnuta (das, nachdem auch die Satzung eine Korrektur erfuhr, die parallel zu der Korrektur in der Satzung der KKL vorgenommen wurde). Auch hier erfolgte ein Prozess der Identifizierung von persönlichen und institutionellen Affinitätender relevanten Amtsträger, und parallel dazu fand eine penible Kartografierung der Befugnis- und Verantwortungsbereiche der betreffenden Amtsträger statt. Mit dem Abschluss des Prozesses bereiteten wir für diese Amtsträger persönliche und zweckbestimmte Regelungen für Interessenkonflikte vor, die von ihnen unterschrieben wurden.

Zur Zeit hat die KKL mit der Umsetzung der zweiten Phase der Regelung für Interessenkonflikte begonnen, in deren Rahmen auch Mitarbeiter in niedrigeren Positionen, die Kontakt mit dem finanziellen Bereich, mit Ausschreibungen, Unterstützung, Personal, etc. haben, aufgefordert sind, für die Vorbereitung von persönlichen und detaillierten Regelungen für Interessenkonflikte einen Fragebogen auszufüllen. Damit setzt sich die KKL einen Standard für eine Handhabung, die noch strikter ist, als diejenige, die bei Regierungsstellen üblich ist.

Die Veröffentlichung von Regelungen für Interessenkonflikte

Die Regelungen für Interessenkonflikte erfüllen vorrangig einen doppelten Zweck: Zum einen als Hilfsmittel für den Inhaber der Regelung bei allem zu dienen, was in Zusammenhang mit seinem Verhalten in Situationen steht, in denen die Befürchtung eines Interessenkonfliktes besteht und ihm Anweisungen zu geben, wie mit solchen Situationen umgegangen werden muss. Zum Anderen dienen die Regelungen als Mittel der Kontrolle und Durchsetzung innerhalb der Organisation (und außerhalb von dieser), um zu gewährleisten, dass der

Prozess der Entscheidungsfindung ein sachlicher und frei von fremden Erwägungen ist. Zu diesem Zweck bestimmte die Generalversammlung der KKL, dass alle Regelungen für Interessenkonflikte drei Schritten der Prüfung unterzogen werden: Durch den juristischen Berater der KKL, den externen Aufsichtsrat der KKL und durch das Sekretariat der Gesellschaft.

Des Weiteren genehmigte die Generalversammlung der KKL eine strikte Bestimmung zur Veröffentlichung der Regelungen für Interessenkonflikte. Die Bestimmung ermöglicht es jedem, den Erhalt der Regelung für Interessenkonflikte eines Direktors oder Amtsträger der KKL zu beantragen.

Diese Vorschrift bestimmt, dass der Antrag von dem juristischen Berater erwogen wird, der die Argumente des Antragstellers einerseits und die Argumente des Inhabers der Regelung andererseits prüft (einschließlich Argumente im Hinblick auf Handelsgeheimnisse, Verletzungen der Privatsphäre, Verletzungen der Interessen Dritter), wobei die Regel für die Veröffentlichung spricht, und in bestimmten Fällen unter Schwärzung bestimmter Teile der Regelung.

Im Nachgang zu einem Antrag, der der KKL im Rahmen dieser besagten Bestimmung vorgelegt wurde, und im Einklang mit der Zustimmung der Mitglieder des Vorstands und Amtsträger der Organisation veröffentlichte die KKL proaktiv auf ihrer Internetseite die Regelungen für Interessenkonflikte der Mitglieder des Vorstands und Amtsträger.

Ausschreibungen und Kriterien

Aus dem Bericht des Staatskontrolleurs

„Die Festlegung von klaren und transparenten Maßstäben werden die Prüfung und den Vorzug von Projekten im Einklang mit den Bedürfnissen der Erschließung und einer klar zu bestimmenden Entwicklungspolitik ermöglichen, und diese Festlegung ist zwingend für eine überlegte und bestmögliche Zuordnung von Ressourcen, für die Gewährleistung der Einheitlichkeit bei dem Verfahren der Entscheidungsfindung im Hinblick auf Projekte und die Bewahrung der Fähigkeit der KKL, auf diesem Gebiet Mitverfolgung und Kontrolle auszuüben. Darüber hinaus öffnet das Fehlen von Maßstäben die Tür für eine unbegrenzte Flexibilität der Handhabung und die Möglichkeit für den Einsatz von Ressourcen im Einklang mit den persönlichen Neigungen der Entscheidungsträger ...: und könnte ebenso die Förderung von Interessen ermöglichen, die den Entscheidungsträgern persönlich am Herzen liegen, ebenso wie von Interessen einer bestimmten Öffentlichkeit, die ein Interesse hat.

Die KKL ... muss unter anderem darauf achten, dass Entscheidungen im Hinblick auf die Zuteilung von Geldern für die Finanzierung und Durchführung von Projekten in Übereinstimmung mit klaren und im Voraus bekannten Maßstäben erfolgt, wobei für die Gremien, die befugt sein werden, Anträge auf Finanzierung und Durchführung von Projekten durch KKL vorzulegen, Wege und Fristen für diese Vorlage gelten werden; Maßstäbe ebenso für die Art der Prüfung und Auswahl von Projekten und die Festlegung der Prioritäten unter ihnen, und ebenso für den Umfang der Finanzierung von Projekten derselben Art, für die Quelle der Finanzierung der Beteiligung der KKL an den Kosten des Projekts (Spende, Budget des Leiters der Landerschließung oder eine Verbindung der beiden), für die Art der Durchführung des Projektes / der eigenen Durchführung, für Einnahmen oder eine Kombination aus diesen und für die Änderungen von Entscheidungen.

Es obliegt der KKL, den Prozess der Erstellung und Genehmigung eines Projektverfahrens baldmöglichst abzuschließen und darin unter anderem die Regeln für alle angegebenen Bereiche zu verankern ...“

Die von der KKL durchgeführten Projekte stehen im Zentrum der Aktivitäten der Organisation und haben einen direkten und umfassenden Einfluss auf die Mehrheit der Bewohner Israels.

Im Nachgang zu den Befunden des Berichts des Staatskontrolleurs beschlossen die Leitung der KKL und der Vorstand, die Regeln für die Beteiligung an und Finanzierung von Projekten durch die Organisation von Grund auf zu ändern, und dies, um die Chancengleichheit und Transparenz des Verfahrens der Entscheidungsfindung zu verstärken und jeden Anschein oder Verdacht der Berücksichtigung von Überlegungen, die nicht einen streng professionellen Charakter haben, zu vermeiden.

Zu Beginn der gegenwärtigen Kadenz der Leitung der KKL wurde beschlossen, dass die KKL von nun an Projekte mit Hilfe der Methode der Ausschreibung durchführen wird, die auf gleichberechtigte Weise an die Öffentlichkeit gerichtet werden und um Angebote für die Durchführung von Projekten im Einklang mit transparenten und im Voraus bekannten Budgets und Kriterien bitten. Bis zur Vorbereitung und Veröffentlichung der Ausschreibungen (etwas, das der organisatorischen Anpassung, der Erstellung von Verfahren, der Konsolidierung von Budgets, Kriterien und Vorbedingungen etc. bedarf) entschied die KKL, das Jahr 2016 zum „Jahr der Vorbereitung“ zu erklären.

Bericht der Mängelkorrektur / Implementierung und Bezugnahme der KKL im Hinblick auf den Bericht des Staatskontrolleurs zum Thema: „Handlungen für die Landerschließung in Israel“

2016 - Das Jahr der Vorbereitung

In dem Bestreben, die in dem Bericht des Staatskontrolleurs zur Sprache gebrachten Empfehlungen so bald wie möglich umzusetzen und bis zur Erstellung des Verfahrens für Ausschreibungen entschieden die Geschäftsleitung und der Vorstand der KKL, das Jahr 2016 zum „Jahr der Vorbereitung“ zu erklären.

Im Verlauf dieses Zeitraums wurden zwei sofortige Schritte unternommen. Zunächst wurde beschlossen, das Budget für die Projekte umgehend von dem Budget für laufende Ausgaben zu trennen.¹¹ Zweitens genehmigte die Geschäftsleitung ein vorläufiges Verfahren für die Handhabung von Projekten, das die nachstehend aufgeführten Prinzipien festlegt:

- Es werden bis zur Festlegung eines Verfahrens für „Ausschreibungen“ keine neuen Projekte genehmigt, es sei denn, es handelt sich um außergewöhnliche, besondere und unvorhergesehene Umstände.
- Es werden keine Projekte genehmigt, deren Besprechung in den Projektausschüssen der Bezirke begonnen wurde, die aber noch nicht vom obersten Projektausschuss behandelt wurden.
- Es wird möglich sein, Entscheidungen im Hinblick auf Änderungen bei Projekten zu treffen, die in der Vergangenheit vom obersten Projektausschuss genehmigt wurden, dies aufgrund neuer Umstände, die nicht mit der KKL in Zusammenhang stehen, und unter der Bedingung, dass diese Entscheidungen auf den Empfehlungen professioneller Fachgremien beruhen, und dass keine Genehmigung für einen Zusatz zum Budget erfolgt, es sei denn, nach der Auffindung einer Finanzierungsquelle, die im Rahmen des jährlichen Budgets enthalten ist.
- Die Tagesordnung für Sitzungen des obersten Projektausschusses wird rechtzeitig abgeschickt und wird die Empfehlungen der professionellen Gremien unter Bezugnahme auf das Folgende umfassen: eine kurze Beschreibung des Projekts, eine Zusammenfassung vorheriger Entscheidungen des obersten Projektausschusses, eine Beschreibung der Umstände, die zu der Notwendigkeit geführt haben, eine vorherige Entscheidung zu ändern, einen Überblick über Alternativen, die erwogen wurden, und Begründungen für empfohlene Alternativen, Implikationen für das Budget im Hinblick auf diese empfohlenen Alternativen und das Vorhandensein einer Finanzierungsquelle.
- Die Besprechung des obersten Projektausschusses wird vollumfänglich dokumentiert, und diese Dokumentation wird alle für das Protokoll geforderten Aspekte enthalten: Die Namen der Teilnehmer, eine Zusammenfassung der Einstellung der professionellen Mitarbeiter, eine Zusammenfassung der Beratung der Mitglieder des Ausschusses, die Entscheidung, ihre Begründungen, die Implikationen für das Budget, die die Entscheidung hat, und die Finanzierungsquelle.

¹¹ Wie oben auf Seite 8 im Hinblick auf die Vorbereitung des jährlichen und aktuellen Budgets angegeben.

- Des Weiteren wurden auf Anweisung des Vorstandsvorsitzenden die Vorschriften der Umstellung verschärft, und noch bevor das Thema zur Beratung des obersten Projektausschusses gelangt ist wurde die juristische Abteilung aufgefordert, zur Korrektheit und Gesetzmäßigkeit des Antrags Stellung zu nehmen.

- Im Jahr 2016 fanden neun Sitzungen des obersten Projektausschusses statt, von denen die Mehrzahl sich auf die Änderung von Entscheidungen im Hinblick auf Projekte konzentrierte, die in der Vergangenheit genehmigt worden waren. Die Protokolle des obersten Projektausschusses wurden in ihrer Gesamtheit auf der Internetseite der KKL veröffentlicht.

Mai 2017 / 19

Das Jahr 2017 und danach – Projekte aus eigener Initiative

Nach gründlicher und umfassender Verwaltungsarbeit empfahl das professionelle Team dem Vorstand der KKL und dem Finanzausschuss, eine Trennung zwischen Projekten, die mit der Hilfe einer „Ausschreibung“, welche die überwältigende Mehrheit von Projekten darstellen, und Projekten aus eigener Initiative zu schaffen, die sich in den Verantwortungsbereichen des Direktors für Landerschließung der KKL befinden, und die daher in den jährlichen Arbeitsplan aufgenommen werden. In Übereinstimmung damit wurde empfohlen, dass die nachstehend aufgeführten Projekte nicht im Rahmen einer „Ausschreibung“ umgesetzt werden:

- 1) Projekte, die keinen externen Initiator haben können: Projekte in Forstgebieten, die sich in der Verwaltung der KKL befinden – landesweiter Plan 22 (zum Beispiel: Wälder, Fahrradwege, Waldwege, Freizeitparkplätze, Aussichtspunkte, etc. in Forstgebieten) oder Projekte an den Stätten der KKL (zum Beispiel etwa der Chuleh-See, Jugendlager der KKL, etc.)
- 2) Projekte, denen sich die KKL den „Ausschreibungen“ oder dem Arbeitsplan anderer Gremien anschließt, wie zum Beispiel etwa: Landwirtschaftswege (Landwirtschaftsministerium und dörfliche Entwicklung, Sicherheitswege (Verteidigungsministerium), die Rehabilitation von Wasserläufen und Entwässerung (Entwässerungsbehörden und die Wasserbehörde), und mehr
- 3) Projekte, die auf die Initiative eines Spenders ausgeführt werden (zweckgebundene Spende)
- 4) Abweichungen, wie zum Beispiel etwa: Behebung von durch höhere Gewalt entstandenen Schäden, Sicherheitsvorfälle und mehr

Ab dem Jahr 2017 wurden alle Projekte, die nicht über das Verfahren der „Ausschreibung“ durchgeführt werden, in den offiziellen und genehmigten Arbeitsplan des Leiters der Landerschließung aufgenommen und durch den Vorstand der KKL im Jahresplan mit einem Budget versehen (mit der Ausnahme von Projekten aus zweckgebundenen Zuwendungen von Spendern).

Das Jahr 2017 und danach - „Ausschreibungen“

Die Grundlage des Konzeptes der „Ausschreibung“ sind die Prinzipien der Chancengleichheit und der Transparenz. Die „Ausschreibung“ ermöglicht es jeder Körperschaft, die berechtigt ist, ihre Mitwirkung an Projekten der KKL anzubieten, die „Spielregeln“ im Voraus zu kennen: Wer berechtigt ist, ein Angebot zu unterbreiten, welchen Kriterien zufolge die Gewinner ausgewählt werden, das Budget der KKL für das Projekt, den Umfang der Mitwirkung der KKL innerhalb des Projektbudgets und mehr.

Als Teil der Regelung für die Finanzierung von Projekten und die Bestimmung des Budgets der KKL für das Jahr 2017 legte der Vorstand der Organisation das Budget fest, das für alle Projekte zur Verfügung stehen wird, die nach dem Muster der „Ausschreibung“ durchgeführt werden, die Art der Projekte, die umgesetzt werden und ebenso weitere zentrale Bedingungen für die Beteiligung der KKL an Projekten.

Parallel dazu beschloss die Leitung der KKL zur Erhöhung der Chancengleichheit und Transparenz, einen **Prozess zur Beteiligung der Öffentlichkeit** (RFI) vorzunehmen, in dessen Rahmen sich die KKL an alle Körperschaften wandte, die an einer Teilnahme an den

Verfahren der „Ausschreibung“ berechtigt sind, Angebote für Projekte zu unterbreiten, an denen sie interessiert sind.

Solcherart wurden im Februar 2017 von der KKL mehr als 300 Angebote für Projekte von Lokalbehörden, gemeinnützigen Organisationen, Regierungsunternehmen, Institutionen und weiteren entgegengenommen. Die Angebote wurden von dem professionellen Team kategorisiert und analysiert, und im Nachgang dazu beschloss die Leitung der KKL, die „Ausschreibungen“, die 2017 in die Tat umgesetzt wurden, in drei Kategorien zu konzentrieren:

- Fahrrad- und Fußwege – 20 Millionen NIS
- Landschaftsgestaltung in der Umgebung öffentlicher Bauten – 10 Millionen NIS

Bericht der Mängelkorrektur / Implementierung und Bezugnahme der KKL im Hinblick auf den Bericht des Staatskontrolleurs zum Thema: „Handlungen für die Landerschließung in Israel“

- Gärten der KKL (Erschließung von öffentlichen Freiflächen) – 40 Millionen NIS

Zu Beginn des Jahres 2017 genehmigte die KKL zwei zentrale Verfahren, die dieses Thema regeln: Das Verfahren für „Ausschreibungen“ für Projekte unter Beteiligung der KKL und das Verfahren für den Projektausschuss. Die Verfahren regeln den Prozess der Vorbereitung von Unterlagen für „Ausschreibungen“ und die darin erforderlichen Elemente, den Prozess ihrer Genehmigung und Veröffentlichung, die Form der Vorlage von Angeboten, die Prüfung der Voraussetzungen, die Prüfung der Angebote durch den Beratungsausschuss, ihre Einstufung durch den Projektausschuss und mehr.

Es muss hervorgehoben werden, dass sowohl die Mitarbeiter, die die Ausschreibungen vorbereiten als auch der Projektausschuss, der die endgültigen Entscheidungen trifft durch Punkteverteilung an die Bewerber und die Bekanntmachung der Gewinner, **sich ausschließlich aus professionellen Mitarbeitern zusammensetzen und es dort keine Intervention von Seiten der gewählten Ebene gibt** (im Gegensatz zu dem obersten Projektausschuss, der in der Vergangenheit tätig war).

Die Verfahren bestimmen auch die Ordnung der Beratungen im Projektausschuss, die Regeln im Hinblick auf die Dokumentation der Beratungen und ihrer Veröffentlichung auf der Internetseite der KKL, die Weiterleitung von Mitteilungen an die Anbieter, den zeitlichen Ablauf, die Prinzipien des Budgets und der Ausführung sowie die Mitverfolgung der Implementierung von Entscheidungen.

Im Februar 2017 wurden die „Ausschreibungen“ für die ersten Projekte veröffentlicht, einschließlich des Verfahrens für „Ausschreibungen“.

Eine „Ausschreibung“ umfasst Informationen und Reflexionen für die Gesamtheit der Anbieter:

- Allgemeine Hinweise für eine Teilnahme und die Vorlage von Angeboten

- Die für jede „Ausschreibung“ spezifischen Voraussetzungen (darunter auch die Liste der Körperschaften, die berechtigt sind, im Hinblick auf die jeweilige „Ausschreibung“ Angebote vorzulegen)¹²
- eine Tabelle für den zeitlichen Ablauf
- eine Tabelle mit den Kriterien, denen zufolge die Angebote eingestuft werden¹³
- die Regeln für die Budgetierung der KKL im Hinblick auf die Arten der verschiedenen Projekte und im Hinblick auf die verschiedenen berechtigten Körperschaften¹⁴
- eine Liste von Unterlagen und Formularen, die ausgefüllt werden müssen
- die allgemeinen Bedingungen für einen Vertrag zur Durchführung von Projekten im Rahmen von „Ausschreibungen“

Die Vorlage von Angeboten für eine „Ausschreibung“ erfolgt über ein zweckbestimmtes computergesteuertes System, das alle erforderlichen Felder zum Ausfüllen enthält. Das System dient als verschlossener Briefkasten für Ausschreibungen. Im Einklang mit dem Ausschreibungsgesetz ist die Öffnung des Systems und die Einsicht in die Angebote erst nach dem Ablauf der letzten Frist für die Einreichung von Angeboten möglich, und so wurde es auch in diesem Verfahren bestimmt.

Mai 2017 / 21

¹² Lösung für die Kritik der Verletzung der Chancengleichheit bei der Vorlage von Projektanträgen, wie auf Seiten 79 – 82 des Berichts des Kontrolleurs beschrieben wird

¹³ Die Festlegung der Kriterien und ihre Veröffentlichung sind Lösungen für die Mängel, die auf den Seiten 58 - 60 des Berichts des Kontrolleurs beschrieben werden

¹⁴ Lösung für die Kritik im Hinblick auf Unterschiede im Umfang der Finanzierung von Projekten derselben Art, die auf den Seiten 82- 89 im Bericht des Kontrolleurs beschrieben wird

Die Regelung von Mechanismen der Unterstützung, Zusammenarbeit und Patenschaften bei der KKL

Aus dem Bericht des Staatskontrolleurs

„Die Beteiligung der KKL an der Finanzierung von Projekten mit Hilfe des Leiters der Landerschließung stellt eigentlich eine Art der finanziellen Unterstützung verschiedener Körperschaften dar – und dabei vor allem von Lokalbehörden, die in ihrem Bereich auf die Ausführung von Projekten ausgerichtet sind. Die Zuteilung von Ressourcen zur Finanzierung von solchen Projekten muss aus diesem Grund in Übereinstimmung mit den Leitprinzipien der hauptsächlichlichen Regeln des öffentlichen Rechts erfolgen, und unter anderem mit besonderer Transparenz, in Fairness, in gutem Glauben und ohne sachfremde Erwägungen, unter Berücksichtigung der besonderen Merkmale der KKL.“

Die Leitung der KKL hat es sich zum Ziel gesetzt, den Bereich der Zusammenarbeit, der Unterstützung und der Schirmherrschaft so zu regeln, dass dieser den strengen Kriterien eines ordnungsgemäßen Managements entspricht, dem sich die KKL in allen anderen Bereichen verpflichtet hat.

In den vergangenen Jahren wurden als Teil der Erweiterung des Budgets für die Aktivitäten der KKL die Budgets wesentlich vergrößert, die Projekten der Zusammenarbeit, der Unterstützung und der Schirmherrschaft mit externen Organisation zugeteilt wurden, mit dem Schwerpunkt auf der Erschließung der Peripherie, der Förderung der Einwanderung und der Unterstützung von schwachen Bevölkerungsteilen. Die Vergrößerung der Budgets wurde nicht von der Festlegung von Verfahren und einer Politik begleitet.

In der jetzigen Kadenz identifizierte der Vorstand diesen Bereich als einen Bereich, der nach einer umgehenden Regelung verlangt, und diese unter anderem, weil die Befunde im Bericht des Kontrolleurs für das Thema der Unterstützung und Zusammenarbeit ebenso relevant sind, wie für das Thema der Projekte, dies zusätzlich zu der Zunahme der Anträge, die die KKL von Seiten externer Gremien für den Erhalt von Unterstützung und die Umsetzung gemeinsamer Initiativen erreichen.

Daher wurde in Begleitung leitender Experten auf dem Gebiet des Ausschreibungsrechts umfangreiche und gründliche Verwaltungsarbeit geleistet, die zur Verfassung eines grundlegenden Entwurfs für die Implementierung von Projekten der Zusammenarbeit, Unterstützung und Schirmherrschaft führte. Der Entwurf gründet sich auf die verpflichtenden Vorschriften für Ausschreibungen, die Anweisungen des juristischen Beraters der Regierung, die Anweisungen des Hauptbuchhalters und die Verfahren für Subsidien der Regierung mit den für die Tätigkeit der KKL angemessenen Änderungen.

Der Entwurf bestimmt Regeln für die Transparenz und für Maßstäbe, die in ihrer Bedeutung den Regeln ähnlich sind, die für Projekte angenommen wurden.

Der Entwurf wurde von Seiten des „Ausschusses für die Konsolidierung der Zusammenarbeit mit externen Organisationen des Vorstands ebenso genehmigt, wie vom gesamten Direktorium.

Im Nachgang zu der Genehmigung wurde mit der Erstellung eines ordentlichen Verfahrens zum Thema begonnen, von dem erwartet wird, dass es in einigen Monaten genehmigt wird. Parallel dazu werden gegenwärtig Anweisungen für den Übergang bis zur Genehmigung des Verfahrens festgelegt.

Schon jetzt kann jedes Gremium, das am Erhalt einer Schirmherrschaft oder an der Durchführung einer gemeinsamen Initiative mit der KKL interessiert ist, einen Antrag über die Internetseite der KKL einreichen. Der Antrag wird von dem professionellen Gremium geprüft, nachdem dessen Bezugnahme zur Besprechung durch den **Ausschuss für geschäftliche Beziehungen auf den Tisch gelegt wurde, der sich aus professionellen Vertretern ohne Beteiligung der gewählten ebene zusammensetzt**. Der Ausschuss geht in Übereinstimmung mit dem genehmigten Entwurf vor, der oben beschrieben wurde.

Bericht der Mängelkorrektur / Implementierung und Bezugnahme der KKL im Hinblick auf den Bericht des Staatskontrolleurs zum Thema: „Handlungen für die Landerschließung in Israel“

Die Trennung der gewählten Gremien von exekutiven Entscheidungen

Aus dem Bericht des Staatskontrolleur

*„Der oben beschriebene Entwurf, dem zufolge der oberste Projektausschuss in den Jahren 2012 – 2014 Entscheidungen fällte, führte dazu, dass von der Theorie zur Praxis ... **die endgültigen Entscheidungen durch die vorherige aktive Direktion** der KKL und vor allem durch den ehemaligen Vorsitzenden und durch den ehemaligen Zweiten Vorsitzenden... (unvollständiger Satz). Diese Amtsträger in der Leitung der KKL sind diejenigen, die ihrem Verständnis und ihrer Erwägung entsprechend gemäß entschieden, ohne dass die Entscheidungen in Übereinstimmung mit einem jeglichen Maßstab eingeschränkt wurden, und ohne, dass die Prozesse der Entscheidungsfindung dokumentiert wurden ...*

*In einer Anzahl von Fällen befanden die Prüfungen der Kanzlei des Staatskontrolleurs Unterlagen dahingehend, dass der ehemalige Vorsitzende der KKL, der ehemalige Zweite Vorsitzende und einer der stellvertretenden Vorsitzenden Bedingungen schafften, **die es den Direktoren ermöglichten, in Projekte involviert zu sein**, an denen eben diese Direktoren ein Interesse hatten.*

*Die Arbeit, mit der sich die KKL beschäftigt - eine Organisation mit einer bedeutenden politischen Stellung – betrifft die Verteilung finanzieller Unterstützung an das öffentliche System (vor allem an die Lokalbehörden), verwandelt die Regeln des ordnungsgemäßen Managements und die Prinzipien des öffentlichen Rechts in solche mit Gewicht. Unter diesen Umständen ist die **Beschränkung der professionellen Ebene** (Leiter der Landerschließung) und das Ignorieren der Vorschriften des öffentlichen Rechts und des ordentlichen Managements bei Prozessen der Entscheidungsfindung auf ganz besondere Weise bedenklich. Aus diesem Grund obliegt es der KKL, diese Prozesse von Grund auf zu ändern.“*

Als Teil der Implementierung der Mängelkorrekturen und der Einführung der Regeln des ordnungsgemäßen Managements und der ordnungsgemäßen Unternehmensführung beschloss die Leitung der KKL eine verpflichtende Trennung zwischen der gewählten Ebene von der individuellen Entscheidungsfindung im Hinblick auf die Zuordnung von Ressourcen der Organisation zu schaffen.

Das Unternehmensgesetz definiert die Aufgabe des Vorstands mit der Bestimmung der Politik einer Organisation und der Aufsicht über deren Aktivitäten. Die Bestimmung der Politik kommt durch die Gestaltung der Zielsetzungen und die Bestimmung der Maßstäbe für die Zuteilung von Ressourcen zum Ausdruck. Die Beteiligung von Direktoren an detaillierten individuellen Entscheidungen im Hinblick auf die Zuteilung von Ressourcen an externe Körperschaften stellt einen schweren Mangel dar, der die Kritik der Öffentlichkeit und der ausdrücklichen Anmerkungen von Seiten des Staatskontrolleurs erhielt.

In Übereinstimmung damit bestimmte die KKL, dass sich Direktoren nicht länger mit der individuellen Entscheidungsfindung bei Projekten, Förderungen und Projekten der Zusammenarbeit befassen werden, und dass der Projektausschuss ein professioneller Ausschuss unter der Leitung des Geschäftsführers sein wird. Des Weiteren legte die KKL fest, dass es Direktoren verwehrt sein wird, den Mitarbeitern der KKL Anweisungen und Anleitung zu erteilen (wie in dem Verfahren für Schnittstellen von Arbeit und Information zwischen den Mitgliedern des Vorstands und den Mitarbeitern der KKL auf Seite 9 im Einzelnen dargestellt wird). Die Verantwortung für die Verwandlung der Politik in einen Arbeitsplan und die Implementierung obliegt ab jetzt allein dem Geschäftsführer der KKL. Als Teil davon, wie zuvor hervorgehoben, durchläuft die KKL eine Umkehrung auf dem Gebiet der

Bestimmung von Arbeitsplänen und die Kontrolle von deren Umsetzung – was eine korrekte und solide Routine des ordnungsgemäßen Managements implementiert und in Kraft setzt.

Die Gesamtheit der Regeln und Verfahren, die genehmigt wurden, verspricht neben einer Reihe von System für Interessenkonflikte in der Organisation saubere und professionelle Prozesse der Entscheidungsfindung im Zusammenhang mit der Zuteilung von Ressourcen.

Mai 2017 / 25

Kontrollmechanismen und interne Revisoren

Aus dem Bericht des Staatskontrolleurs

„Diese bedeutende öffentliche Arbeit erfolgte ohne interne Aufsicht und Kontrolle der KKL und ohne externe Kontrolle. Das System der Aufsicht und Kontrolle der KKL im Hinblick auf die Prozesse der Entscheidungsfindung in Angelegenheiten, die mit dem Leiter der Landerschließung in Verbindung stehen – einschließlich Vorstand, Ausschuss der Landerschließung und interner Revisor – schlägt fehl.“

Mit dem Antritt der gegenwärtigen Leitung der KKL schrieb die KKL die Geltung einer vollständigen Transparenz und die Festigung des ordnungsgemäßen Management in der Organisation auf ihre Fahnen, dies mit einer Reihe von Entscheidungen, die im Vorstand und den Management-Ausschüssen getroffen wurden, und die in eine Praxis umgesetzt wurden, die bereits von der Theorie in die Praxis umgesetzt wurden.

Unter anderem wurden eine vollumfängliche Transparenz und die Verbesserung und Rationalisierung des Finanz- und des Kontrollsystems in der KKL ebenso beschlossen, wie die Geltung der Staatskontrolle für die KKL durch die Genehmigung eines Abkommens, das gegenüber dem Sekretariat der Regierung durch die Kanzlei des Staatskontrolleurs konsolidiert wurde (und das auf die Genehmigung der Regierung Israels wartet), die Prüfung des Gehalts leitender Mitarbeiter der KKL, die Anpassung des organisatorischen Aufbaus an die aktuellen Bedürfnisse der KKL und mehr.

Als Teil der Einführung eines ordnungsgemäßen Managements und fortschrittlicher Verwaltungsregeln wurde ein detaillierter Arbeitsplan für jede der Abteilungen der KKL konsolidiert, der sich vorrangig auf die Ziele und Zwecke der KKL bezieht, und aus diesem leiten sich die Aufgaben ab. Der detaillierte Arbeitsplan entspricht dem Budget der Organisation und umfasst Anker für die Implementierung.

Wie oben bereits hervorgehoben, diente die Erstellung des Arbeitsplans für das Jahr 2017 als „Pilotprojekt“, und er stellt die Grundlage für den Aufbau für zukünftige jährliche Arbeitspläne dar.

Darüber hinaus wurden Mechanismen der Mitverfolgung und Kontrolle bestimmt, die in die laufenden Arbeitspläne integriert wurden, darunter auch die folgenden:

- In jeder Sitzung des Vorstands wird ein Bericht des Geschäftsführers über die Umsetzung von Entscheidungen übergeben, und das Sekretariat des Vorstands leitet die Mitverfolgung der Umsetzung der Entscheidungen.
- Es wurden Mechanismen der Genehmigung und Berichterstattung für jede proaktive Änderung und / oder Änderung des Arbeitsplans festgelegt.
- Die Buchhalter der Abteilungen wurden der Finanzabteilung unterstellt (ähnlich, wie es im Finanzministerium üblich ist).
- Die Mechanismen der Kontrolle und Aufsicht beim Verfahren der Bestellung von einem Lieferanten wurden durch eine wirksamere Kontrolle der Zahlungen aufgewertet.

Bericht der Mängelkorrektur / Implementierung und Bezugnahme der KKL im Hinblick auf den Bericht des Staatskontrolleurs zum Thema: „Handlungen für die Landerschließung in Israel“

28. Mai 2017

Interne Revisoren

Die Befunde aus dem Bericht des Staatskontrolleurs bestätigten und stärkten den Bedarf für vielfältige und externe Kontrollelemente, um die Normen der ordnungsgemäßen Führung auf höchster Ebene und Strikteste Weise zu befolgen.

Im Februar 2017 wurden bei der KKL zwei Amtsträger von großer Bedeutung eingesetzt.

Der ehemalige Präsident des Bezirksgerichts, der ehrenwerte Richter Yosef (Sefi) Alon wurde als besonderer Berater des Vorstands und als höchste rechtliche Instanz der KKL benannt. Der ehemalige Richter Alon diente im Lauf der Jahre als Präsident des Bezirksgerichts in Beer Sheva, als amtierender Präsident des Friedensgerichts des südlichen Bezirks und ein Jahr lang als amtierender Präsident des Obersten Gerichtshofes.

Im Rahmen seiner Aufgabe ist Richter Alon für Beratung und Gutachten gegenüber dem Vorstand zur Themen der Vorschriften und Unternehmensführung sowie zu weiteren Fragen, die auf der Tagesordnung des Vorstands erscheinen, verantwortlich.

Für die Aufgabe des internen Revisors der KKL wurde Herr Yoram Shviro ernannt, der mehr als 20 Jahre lang in der Kanzlei des Staatskontrolleurs tätig war. Herr Shviro ist verantwortlich für die Stärkung der internen Kontrollabteilung in der Organisation, die Korrektheit der Handlungen der Organisation im Hinblick auf die Einhaltung des Gesetzes, für die Ethik, für die Sparsamkeit und Effizienz sowie für die ordnungsgemäße Geschäftsführung.

Die Rechtsabteilung wurde einer tiefgreifenden und umfassenden Neuorganisation unterzogen, in deren Rahmen unter anderem drei der internen Rechtsanwälte... (unvollständiger Satz). Die Rechtsabteilung zählt heute 14 Rechtsanwälte, die in Übereinstimmung mit ihrem jeweiligen Fachgebiet gegenüber den relevanten professionellen Abteilungen in der KKL ihre Dienste leisten. Dieser Schritt ist darauf ausgerichtet, den juristischen Dienst zu verbessern, die juristische Kontrolle der Aktivitäten der Organisation zu steigern und darüber hinaus zu Einsparungen bei den hohen Ausgaben zu führen, welche die Organisation für umfangreiche juristische Dienste hatte, die über Outsourcing erfolgten.

Daneben wurde in der KKL eine Abteilung zur Planung der Organisationspolitik, Mitverfolgung und Kontrolle eingerichtet, die sich kontinuierlich mit der strategischen Planung für organisationsübergreifende Bereiche, mit der Kontrolle, mit Arbeitsplänen, mit der Vorbereitung und Implementierung von Verfahren, der Mängelkorrektur und der Umsetzung von Prüfungsberichten befasst.

Mai 2017 / 27

Tabelle der Fehlerkorrektur

Nachstehend erscheint eine zusammenfassende Tabelle, die die Befunde des Berichts des Staatskontrolleurs über die KKL und deren Bedeutung ebenso konzentriert, wie den Status der Korrektur des jeweiligen Mangels.

Bezeichnung des Mangels	Der Mangel / Empfehlung der Kritik	
Budget der KKL	Die KKL muss sich sobald wie möglich um die Bestimmung einer klaren Politik auf dem Gebiet des Einsatzes ihrer überschüssigen Einnahmen bemühen und diese Politik gegenüber der Öffentlichkeit bekanntgeben. Diese Politik muss in Übereinstimmung mit den Zielen der KKL festgelegt werden.	
Budget der KKL	Der Vorstand der KKL und der Finanzausschuss müssen die Implementierung der Entscheidungen verifizieren – in jedem Quartal wird der Finanzausschuss einen Bericht über den Fortschritt der Ausführung von Projekten erhalten, die im Nachhinein budgetiert wurden, und für jedes Projekt, das nicht bis zum Dezember 2016 begonnen wurde, werden die Genehmigung zu seiner Ausführung und das ihm zugeteilte Budget zurückgezogen.	
Die Prüfung und Genehmigung von Projekten	Es obliegt dem Vorstand der KKL, Änderungen im Verfahren der Prüfung und Genehmigung von Projekten zu untersuchen, und dies auf eine Weise, in der die Position der professionellen Ebenen – und hier vor allem die Abteilung des Leiters der Landerschließung – wesentlich und zentral ist. Es obliegt dem Vorstand der KKL, die Politik der Erschließung festzulegen, einschließlich der Maßstäbe, auf deren Grundlage der Leiter der Landerschließung im Hinblick auf Projekte Entscheidungen fällt, unter Aufsicht des Vorstandes.	

Bericht der Mängelkorrektur / Implementierung und Bezugnahme der KKL im Hinblick auf den Bericht des Staatskontrolleurs zum Thema: „Handlungen für die Landerschließung in Israel“

	Darstellung der Aktivitäten zur Mängelkorrektur	Status der Mängelkorrektur (behoben / nicht behoben / teilweise behoben / anderes)
	<p>Es wurde die Reservepolitik des Budgets durch den Finanzausschuss und den Vorstand in ihrer Sitzung am 10.10.16 festgelegt. Beide Beschlüsse wurden auf der Internetseite der KKL veröffentlicht. Die Notwendigkeit der Festlegung einer Politik der Liquiditätsreserve ist zudem auch in dem Verfahren „Vorbereitung des jährlichen Budgets und seine Aktualisierung“ verankert, und die Entscheidung über die Reserve des Budgets wird als Teil der jährlichen Beratungen zum Budget festgelegt.</p>	Behoben
	<p>Es wurde Bericht im Rahmen der folgenden Besprechungen des Finanzausschusses erstattet über die Durchführung von Projekten, die im Nachhinein ein Budget erhielten: 8.6.16, 26.9.16, 15.3.17 und 5.4.17. Im Rahmen der letzten Besprechung des Finanzausschusses wurde dem Vorstand gegenüber die Empfehlung ausgesprochen (die in einem juristischen Gutachten verankert ist), in den Rahmen der Genehmigung des betreffenden Budgets auch Projekte mit einzubeziehen, für die die detaillierte Planung abgeschlossen ist.</p>	Behoben
	<p>Der Vorstand der KKL und die Geschäftsleitung erklärten das Jahr 2016 zum „Jahr der Vorbereitung“ in der KKL (in seinem Verlauf wurden als Regel keine neuen Projekte genehmigt). Ab dem Jahr 2017 und danach genehmigt die KKL Projekte mit der Methode der „Ausschreibung“. Der Vorstand der KKL, der Finanzausschuss und die Geschäftsleitung haben das Budget der Projekte, die Art der Projekte, die Prinzipien der Berechtigung und die Grundlagen der Maßstäbe festgelegt, auf deren Basis die Projekte von der KKL im Jahr 2017 geprüft werden (mit anderen Worten, es wurde die Erschließungspolitik bestimmt), und von hier aus konsolidierte das professionelle Team der KKL die Regeln für Ausschreibungen, die auf der Internetseite der KKL und in der Presse im Verlauf des Februar 2017 bekanntgegeben wurden. Die Ausschreibungen umfassen klare Maßstäbe, denen zufolge im Hinblick auf Projekte Entscheidungen getroffen werden. Im Einklang mit dem Verfahren „Ausschreibungen für Projekte“, das in der KKL genehmigt wurde, ist der Projektausschuss, der über die Ausschreibungen berät, ein professioneller Ausschuss ohne Intervention von Seiten der gewählten Ebene.</p>	Behoben

Bezeichnung des Mangels	Der Mangel / Empfehlung der Kritik	
Genehmigung und Prüfung von Projekten	<p>Es obliegt der KKL, die Prozesse der Entscheidungsfindung für die Finanzierung und Durchführung von Projekten von Grund auf zu ändern und unter anderem die nachstehend aufgeführten Vorgaben einzuhalten:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Entscheidungen im Hinblick auf die Zuteilung von Geldern für die Finanzierung und Durchführung von Projekten werden auf der Grundlage klarer und im Voraus bekannter Maßstäbe gefällt. 2. Der übergreifende Gesamtumfang der Projekte, die genehmigt in jedem Jahr werden, wird den Rahmen des durch den Leiter der Landerschließung genehmigten Budgets nicht überschreiten. 3. Die Identität der Mitglieder in einem Ausschuss, der sich mit der Auswahl von Projekten befassen wird, die Stimmberechtigten und das minimale Quorum für eine dort gefällte Entscheidung werden bestimmt. Dabei handelt es sich um das im Hinblick auf die anderen Ausschüsse in der KKL Gesagte, die das Recht auf Empfehlungen im Zusammenhang mit Projekten haben werden. 4. Der Ausschuss wird mit einer Häufigkeit zusammenkommen, die eine echte Prüfung eines jeden Projektes und ein angemessenes Verfahren der Entscheidungsfindung für seine Ablehnung oder Genehmigung ermöglicht. 5. Entscheidungen im Hinblick auf Projekte, die zur Besprechung durch den Ausschuss vorgelegt werden, einschließlich der Abweisung von Projekten kurzer Hand, werden in Übereinstimmung mit klaren und im Voraus bekannten Maßstäben getroffen. 6. Der Verlauf der Beratungen, die Begründungen, die Empfehlungen und die Entscheidungen im Hinblick auf Projekte werden dokumentiert, und die Dokumentationen werden an die Teilnehmer einer jeden Beratung verteilt. 7. Die Gremien, die einen Antrag auf die Durchführung eines Projektes durch die KKL gestellt haben, werden Mitteilung über die Entscheidungen erhalten, die getroffen wurden, und über die Bedingungen, die festgelegt wurden. Ebenso wurde vorgeschlagen, dass die Entscheidungen der breiten Öffentlichkeit bekannt gemacht werden. 8. Es werden Verfahren der laufenden Überwachung und Kontrolle der Entscheidungsfindung im Hinblick auf alle Angelegenheiten implementiert, die mit Projekten zu tun haben. <p>Es obliegt der KKL, das Verfahren für Projekte so schnell wie möglich abzuschließen und darin unter anderem die Regeln für alle zuvor genannten Themen zu verankern. Es ist angemessen, dass die KKL das endgültige Verfahren im Rahmen von an die breite Öffentlichkeit bekanntgegebenen „Ausschreibungen“ publik macht.</p>	

Bericht der Mängelkorrektur / Implementierung und Bezugnahme der KKL im Hinblick auf den Bericht des Staatskontrolleurs zum Thema: „Handlungen für die Landerschließung in Israel“

	Darstellung der Aktivitäten zur Mängelkorrektur	Status der Mängelkorrektur (behoben / nicht behoben / teilweise behoben / anderes)
	<p>Die Verfahren für die Genehmigung der Projekte bei der KKL erfolgen derzeit mit der Hilfe von „Ausschreibungen“:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. In den Unterlagen der Ausschreibungen, die zur Gänze auf der Internetseite der KKL veröffentlicht werden, erscheinen auf präzise Weise die gesamten Bedingungen, auf die der Prüfungsbericht hinweist, darunter auch die folgenden: Die Gremien, die berechtigt sind, Angebote zu unterbreiten, die Art und die Fristen der Unterbreitung, die Maßstäbe für die Prüfung der Projekte, der Umfang der Finanzierung, die Projekte desselben Typs erhalten, und mehr. Auch ein Verfahren für die Änderung von Entscheidungen wurde auf klare Weise in dem Verfahren „Projektausschuss“ geregelt. 2. Die Geschäftsleitung und der Vorstand haben die Trennung des Budgets für Projekte vom laufenden Budget beschlossen. Diese Entscheidung wurde in dem Verfahren „Die Vorbereitung des jährlichen Budgets und seine Aktualisierung“ implementiert, und damit im Einklang im Budget der KKL für das Jahr 2017 (und danach). Im weiteren Verlauf wurde die interne Aufteilung des Budgets zwischen den Arten der verschiedenen Projekte bestimmt, und in den Verfahren der KKL wurde festgelegt, dass der Projektausschuss bei jeder Art von Projekt durch die Obergrenze des Budgets eingeschränkt ist, das dem Projekt zugeteilt wird, und ebenso, dass das Budget für jedes Projekt ein mehrjähriges Budget sein wird, das es bis zu seinem Abschluss begleiten wird. 3. In dem Verfahren „Ausschreibungen für Projekte“ und in dem Verfahren „Projektausschuss“ wurde die Zusammensetzung des neuen Projektausschusses der KKL bestimmt, und es handelt sich um einen Ausschuss, der sich ausschließlich aus Mitgliedern der professionellen Ebene unter der Leitung des Geschäftsführers zusammensetzt (ohne die Beteiligung der gewählten Ebene). Alle Mitglieder des Ausschusses (mit der Ausnahme des Sekretärs des Ausschusses) haben das Stimmrecht, und es wurde zudem auch das minimale Quorum für das Treffen von Entscheidungen festgelegt. Darüber hinaus wurde auch in Übereinstimmung mit den genannten Verfahren ein „Beratungsausschuss“ für den Projektausschuss eingerichtet, dessen Aufgabe in der Prüfung der eingereichten Angebote besteht, bevor sie dem Projektausschuss zur Beurteilung weitergeleitet werden. Die Zusammensetzung des Beratungsausschusses besteht in der Mehrheit aus Vertretern des Leiters der Landerschließung und weiteren professionellen Mitarbeitern. 4. In dem Verfahren für „Ausschreibungen für Projekte“ wurde eine Frist von 6 Wochen zwischen dem Ende der Arbeit des Beratungsausschusses und dem Ende der Arbeit des Projektausschusses im Hinblick auf die Einstufung der Angebote der „Ausschreibung“ festgelegt. Die Zeiten für die Anberaumung des Ausschusses werden durch den Vorsitzenden des Ausschusses bestimmt, unter Berücksichtigung der Anzahl der Angebote, die eingereicht wurden. Auch hier handelt es sich um ein strukturiertes Verfahren, das eine angemessene Häufigkeit für das Zusammentreten des Ausschusses ermöglicht. 5. Für alle Ausschreibungen wurden klare und chancengleiche sachliche Kriterien bestimmt: Die Voraussetzungen, berechnete Körperschaften, Klassifizierung der Angebote, Budget und mehr. 6. In Übereinstimmung mit dem Verfahren für den „Projektausschuss“ und dem Verfahren für „Ausschreibungen für Projekte“ werden alle Sitzungen des Projektausschusses in einem Protokoll dokumentiert werden, das an die Mitglieder des Ausschusses verteilt wird, und zusätzlich wird das Verfahren – auf der Internetseite der KKL veröffentlicht. Des Weiteren wurde zudem festgelegt, dass auch die Sitzung des Beratungsausschusses im Rahmen von zusammenfassenden Unterlagen in einem einheitlichen Format dokumentiert werden, das durch den landesweiten Projektkoordinator vorbereitet wird. 7. Es wurden einheitliche Formate vorbereitet für Mitteilungen an Anbieter, im Einklang 	Behoben

<p>mit der Art der Entscheidungen, die durch den Projektausschuss getroffen werden. Wie oben bereits angegeben, legt das Verfahren für „Ausschreibungen für Projekte“ fest, dass die Protokolle des Projektausschusses am Ende der Besprechung aller Angebote im Zusammenhang mit jeder „Ausschreibung“ auf die Internetseite der KKL hochgeladen werden.</p> <p>8. Im Einklang mit dem Verfahren werden alle Beratungen des Projektausschusses dokumentiert und auf die Internetseite der KKL hochgeladen – das ist etwas, das Transparenz, Aufsicht und interne Kontrolle der Prozesse der Entscheidungsfindung in dem Ausschuss ermöglicht. Zusammengefasst – alle der genannten Prinzipien wurden in den Verfahren der KKL und in den Unterlagen für „Ausschreibungen“, die auf der Internetseite veröffentlicht wurden, verankert. Die Verfahren wurden durch den Geschäftsführer der KKL und die Geschäftsleitung des Vorstands genehmigt und dem externen Prüfungsausschuss in der Sitzung vom 7.3.17 mitgeteilt.</p>	
--	--

Bezeichnung des Mangels	Der Mangel / Empfehlung der Kritik	
Entscheidungsfindung im Hinblick auf Finanzierungsquellen der Beteiligung der KKL an den Kosten eines Projektes – Spende oder Budget des Leiters der Landerschließung	Es obliegt dem Vorstand der KKL, so bald wie möglich die im Hinblick auf die Genehmigung der Finanzierung von Projekten erforderlichen Kontrollen zu prüfen und diese Kontrollen zu implementieren. Unter anderem obliegt es dem Vorstand der KKL zu gewährleisten, dass die Dokumentation der Prozesse der Entscheidungsfindung bei der KKL in Übereinstimmung mit den Vorschriften des ordnungsgemäßen Managements erfolgt.	
Die Prüfung und Genehmigung von Projekten	Es obliegt der KKL, die Implementierung der für die Korrektur der bei der Prüfung aufgedeckten Mängel erforderlichen Informationssysteme so bald wie möglich abzuschließen, dies unter anderem mit dem Zweck, das Bestehen bruchstückhafter und widersprüchlicher Informationen über die Prozesse der Entscheidungsfindung im Hinblick auf Projekte zu vermeiden, um das Wissen der Organisation zum Thema zu bewahren, und um die Kontrolle und die Fähigkeit zu Schlussfolgerungen zu steigern.	
Die Prüfung und Genehmigung von Projekten	Es obliegt der KKL und dem Staat, in ihren gemeinsamen Foren auch darauf zu achten, dass die Prozesse der Entscheidungsfindung im Hinblick auf die Finanzierung von Projekten in Übereinstimmung auf den Grundlagen der Prinzipien der Normen des öffentlichen Rechts erfolgen, darunter auch: Transparenz, Fairness, Einhaltung von klaren Maßstäben und vorurteilslos, und auch das Bestehen einer Kontrolle dieser Prozesse. Es obliegt dem Staat und der KKL, darauf zu achten, dass Entscheidungen im Einklang mit dem besagten Prozess erfolgen, der in den Verfahren festgelegt und verankert wird, und Kontrollmechanismen für diesen Prozess einzurichten.	

Bericht der Mängelkorrektur / Implementierung und Bezugnahme der KKL im Hinblick auf den Bericht des Staatskontrolleurs zum Thema: „Handlungen für die Landerschließung in Israel“

	Darstellung der Aktivitäten zur Mängelkorrektur	Status der Mängelkorrektur (behoben / nicht behoben / teilweise behoben / anderes)
	<p>In dem Verfahren „Die Vorbereitung des Budgets und seine Aktualisierung“ und in dem Verfahren „Ausschreibungen für Projekte“ wurde das Budget für Projekte von dem laufenden Budget der KKL getrennt. Der Prozess ist daher der folgende: Festlegung des allgemeinen jährlichen Budgets für Projekte; danach - Aufteilung im Einklang mit der Art der verschiedenen Projekte, und danach - Veröffentlichung von Ausschreibungen in Übereinstimmung mit den Arten der Projekte, die bestimmt wurden, wobei jede Ausschreibung durch die Obergrenze des jeweils festgelegten Budgets beschränkt wird. Die besagten Prozesse werden im Verlauf des Jahres 2017 von der Theorie in die Praxis übertragen. Im Rahmen des Verfahrens für „Ausschreibungen“ und des Verfahrens für den „Projektausschuss“ wurden die Prozesse der Entscheidungsfindung im Projektausschuss deutlich geregelt (einschließlich der Änderung von Entscheidungen), und ebenso wurden eine Anforderung der Dokumentierung und eine Anforderung der Transparenz der Sitzungen des Ausschusses verankert. Daneben wurden die Dokumentations- und Transparenzforderungen in allen Bereichen der Arbeit der KKL durch das Verfahren „Die Dokumentation von Sitzungen“ verankert, welches unter anderem die Pflicht festlegt, bei jeder Sitzung im Zusammenhang mit der Zuteilung von Ressourcen der KKL oder von dem erwartet wird, dass sie mit einer Implementierung endet, ein Protokoll zu führen. In dem Verfahren „Die Dokumentation von Sitzungen“ wurden im Einklang mit dem Forum der Sitzung verschiedene Formate für die Protokolle bestimmt, in denen die Anforderung einer Begründung verankert ist. Bei allem, was mit den Sitzungen des Projektausschusses in Zusammenhang steht, legt das Verfahren „Die Dokumentation von Sitzungen“ auch die Pflicht der Tonaufnahme fest. Des Weiteren wurde vor kurzen bei der KKL ein zweckbestimmtes und einzigartiges System für das Management und die Dokumentierung von Sitzungen der Geschäftsleitung und des Vorstands entwickelt. Das System wurde bei Sitzungen der Geschäftsleitung implementiert, und in der letzten Zeit wurde mit der Implementierung bei den Sitzungen des Vorstands und seiner Ausschüsse begonnen. Das System führt eine Kontrolle der Umsetzung von Entscheidungen durch, und die Berichterstattung darüber wird bei den laufenden Sitzungen des Direktoriums übergeben.</p>	Behoben
	<p>Als Teil der Entscheidungen im Hinblick auf korrektes Management beschlossen die Geschäftsleitung, der Personalausschluss und der Vorstand, besondere Ressourcen für die Aktualisierung des computergesteuerten Informationssystems in der Organisation bereitzustellen. Unter anderem wurde begonnen, einen Prozess der Vereinheitlichung in der KKL voranzutreiben (Enterprise Resource Planning). Dieses System wird die Informationen für den Prozess der Entscheidungsfindung erweitern und das Vorhandensein widersprüchlicher Informationen zwischen den einzelnen Systemen in wesentlichem Umfang reduzieren. In der Zwischenzeit, und bis zum Abschluss des ERP-Systems, wurde in der KKL wie gesagt ein zweckbestimmtes System für das Management und die Dokumentation von Sitzungen der Geschäftsleitung und des Vorstands entwickelt. Das System führt eine Überwachung der Implementierung von Entscheidungen durch. Des Weiteren wurde ein zweckbestimmtes System für die Aufnahme von Anträgen zur Durchführung von Projekten im Rahmen von „Ausschreibungen“</p>	Teilweise korrigiert / wird zur Zeit korrigiert

	entwickelt. Das System wurde mit dem System „Personalausweis für Projekte“ synchronisiert, und kürzlich wurden hier sogar Aktualisierungen und Verbesserungen vorgenommen.	
	Die gemeinsamen Entscheidungen der KKL und des Staates im Hinblick der Umweltprojekte (in Übereinstimmung mit dem Abkommen vom 18.11.15) wurde auf der Grundlage von „Ausschreibungen“ angenommen, welche das Ministerium für Umweltschutz in Einklang mit seinen Verfahren durchführte. Bei allem, was in Zusammenhang mit nationalen Projekten steht –diese wurden ja bis jetzt noch nicht abgeschlossen,und die Entscheidungen in ihrer Sache wurden in Übereinstimmung mit dem juristischen Berater des Finanzministeriums und dem juristischen Berater der KKL getroffen.	Teilweise behoben

Bezeichnung des Mangels	Der Mangel / Empfehlung der Kritik
Treffen und Rundgänge mit externen Gremien	Es obliegt den Amtsträgern der KKL – einschließlich der Mitglieder der aktiven Geschäftsführung, des Geschäftsführers und den weiteren Mitgliedern des erweiterten Managements – die Zusammentreffen und Rundgänge mit externen Gremien im Hinblick auf Projekte durchführen, darauf zu achten, dass an diesen Vertreter des Leiters der Landerschließung teilnehmen, sie in einem Protokoll zu dokumentieren, das an die Teilnehmer verteilt wird und über sie den anderen relevanten Gremien der KKL zu berichten. Es obliegt der KKL, diese imperative Aktivität in der Verwaltung zu verankern.
Regelungen zur Vermeidung von Interessenkonflikten	Es obliegt den Amtsträgern der KKL zu vermeiden, in Situationen zu geraten, in denen es Interessenkonflikte geben könnte, und wenn sie in diesem Zusammenhang Zweifel dahingehend hegen, dass sie sich in einer solchen Situation befinden, obliegt es ihnen, sich umgehend um ein juristisches Gutachten zum Thema zu bemühen. Wenn es einem Amtsträger der KKL bewusst ist, dass ein anderer Amtsträger der KKL sich in der Situation eines Interessenkonflikts befindet, muss er dahingehend Meldung erstatten und dahingehend aktiv werden, dass die Entscheidungen der KKL auf korrekte Weise und nicht aus sachfremden Gründen getroffen werden.
Regelungen zur Vermeidung von Interessenkonflikten	Es obliegt der KKL, so früh wie möglich den Prozess der Auffindung von Affinitäten und Interessenkonflikten von ihren Amtsträgern und die Festlegung von Regelungen zu deren Vermeidung abzuschließen. Von nun an ist es angemessen, dass bereits beim Amtsantritt eines Amtsträgers bei der KKL dieser über seine Affinitäten oder Aktivitäten Bericht erstattet, die zu einem Interessenkonflikt führen könnten, und es wird eine Regelung getroffen, die, falls es erforderlich sein sollte, Interessenkonflikte vermeidet.

Bericht der Mängelkorrektur / Implementierung und Bezugnahme der KKL im Hinblick auf den Bericht des Staatskontrolleurs zum Thema: „Handlungen für die Landerschließung in Israel“

Darstellung der Aktivitäten zur Mängelkorrektur	Status der Mängelkorrektur (behoben / nicht behoben / teilweise behoben / anderes)
<p>Direkt nach dem Antritt der gegenwärtigen Geschäftsführung wurde eine Reihe von Entscheidungen getroffen, die von der exekutiven Ebene implementiert wurden, und zwar im Hinblick auf die Dokumentations- und Protokollpflicht in der KKL. Auf der Grundlage der Entscheidung und auf Grundlage der Anmerkungen des Kontrolleurs wurde ein einheitliches Format für Protokolle in der KKL geschaffen, das Folgendes umfasst: Das Datum der Sitzung, die Teilnehmer der Sitzung, das Thema der Sitzung, den Verlauf der Beratungen, die Entscheidung und ihre Begründung, zeitliche Planung, den Namen des Verantwortlichen für die Durchführung, den Namen des Protokollführers und die Verteilung. Im weiteren Verlauf des Weges wurden die Dokumentationspflichten mit Hilfe von zwei ergänzenden Verfahren verankert: das Verfahren „Die Dokumentation von Beratungen“ und das Verfahren „Aktivitäten gegenüber externen Gremien“. Die Verfahren umfassen alle verpflichtenden Vorschriften im Hinblick auf die Dokumentation bei der KKL: a) Wann ist ein Protokoll erforderlich? b) Wer ist verantwortlich für die Protokollführung? c) Die Art der Protokollführung (auf der Grundlage strukturierter Formate, die in dem Verfahren festgelegt sind). d) Die Verteilung des Protokolls, etc. Im Rahmen des Verfahrens „Aktivitäten gegenüber externen Gremien“ wurden weitere Vorschriften verankert, wie zum Beispiel etwa: Die Pflicht, die für das Thema der betreffenden Aktivität relevanten professionellen Mitarbeiter mit einzubeziehen, die Berichterstattungspflicht über die Ergebnisse der Aktivität, das Verbot, im Namen der KKL Verpflichtungen einzugehen, die sich nicht im direkten und unmittelbaren Rahmen der Befugnisse des Mitarbeiters befinden, der die Aktivität durchführte, und mehr.</p>	Behoben
<p>Die KKL hat ihre Stellung gegenüber der Frage von Interessenkonflikten innerhalb der Organisation von Grund auf geändert. Zunächst nahmen die Mitglieder des Vorstands an Vorträgen zum Thema der Vermeidung von Interessenkonflikten und zum Thema der Pflichten von Vorstandsmitgliedern teil. Zweitens wurde eine wesentliche Korrektur der Satzung der KKL vorgenommen, die den Vorstand und die Amtsträger der KKL dazu verpflichtet, einen Fragebogen über Interessenkonflikte auszufüllen und eine Regelung über Interessenkonflikte zu unterschreiben, die von dem juristischen Berater vorbereitet wird, und dies als Voraussetzung für den Amtsantritt. Drittens wurden im Rahmen der getroffenen Regelungen (auf die im nächsten Paragraphen näher eingegangen wird) klare und detaillierte Anweisungen im Hinblick auf erteilt, was jedem Amtsträger gestattet und was ihm untersagt ist, ebenso wie eine allgemeine Anweisungen, sich in jedem solchen Fall an den juristischen Berater zu wenden, in dem es Zweifel dazu gibt, ob ein Interessenkonflikt vorliegt. Die Anweisungen können auf der Internetseite der KKL eingesehen werden.</p>	Behoben
<p>Die KKL hat Regelungen für Interessenkonflikte für jedes Mitglied des Vorstands und jeden Amtsträger in der Gesellschaft getroffen, und dies im Nachgang zu einem Prozess der Auffindung von Affinitäten auf der Grundlage von persönlichen Fragebögen (ergänzende Fragebögen), die ausgefüllt wurden. Die persönlichen Regelungen sind jeweils auf den Charakter der Position und der Befugnisse des Betreffenden abgestimmt. Die Regelungen wurden unterschrieben, und die KKL hat sogar vor kurzem die Regelungen für Interessenkonflikte der Mitglieder des Direktoriums und der Amtsträger auf der Internetseite der Gesellschaft veröffentlicht. Gegenwärtige erstellt die KKL Regelungen für Interessenkonflikte der mittleren Führungsebene (unterhalb der Amtsträger), und dies unter Bezugnahme auf diejenigen, die wesentliche Befugnisse in den Bereichen Finanzen, Personal, geschäftliche Beziehungen und so weiter haben. In Übereinstimmung mit der Korrektur in der Satzung der KKL leitete die KKL die Regelungen, die erstellt wurden, an die Rechtsabteilung, den Aufsichtsrat und das Sekretariat der Gesellschaft weiter. Die Regelungen, die veröffentlicht wurden, können auf der Internetseite der KKL eingesehen werden. Die KKL trifft solche Regelungen für jeden neuen Amtsträger, der seine Stelle antritt.</p>	Behoben

Bezeichnung des Mangels	Der Mangel / Empfehlung der Kritik
Regelungen zur Vermeidung von Interessenkonflikten	Es ist angemessen, dass die KKL denjenigen Mitarbeitern, die mit den Bereichen Berührung haben, für Regelungen für die Vermeidung von Interessenkonflikten getroffen wurden, über die festgelegten Beschränkungen Mitteilung macht, um ihnen Hindernisse aus dem Weg zu räumen.
Regelungen zur Vermeidung von Interessenkonflikten	Es ist angemessen, dass die KKL die getroffenen Regelungen ihrem Aufsichtsrat zur Kenntnis bringt.
Finanzielle Abrechnung zwischen der KKL und dem Staat	Es obliegt der Israelischen Landbehörde und der KKL alles in ihren Möglichkeiten Stehende zu tun, um die finanziellen Meinungsverschiedenheiten der Vergangenheit zwischen ihnen so bald wie möglich zu regeln und abzuschließen, die sich auf das Abkommen beziehen und einen gemeinsamen Mechanismus zu schaffen, der das Entstehen von Schulden in Zukunft vermeidet.
Die Aufsicht über die KKL bei der Mängelkorrektur	Es obliegt dem Vorstand der KKL, sich zu vergewissern, dass bei allem, was mit der Genehmigung der Finanzierung und Durchführung von Projekten in Zusammenhang steht, die Prinzipien der ordnungsgemäßen Unternehmensführung wie angemessen bei der KKL implementiert werden, einschließlich mit Hilfe adäquater Kontrollen, die angesichts der Befunde des Prüfungsberichts erforderlich sind.

Bericht der Mängelkorrektur / Implementierung und Bezugnahme der KKL im Hinblick auf den Bericht des Staatskontrolleurs zum Thema: „Handlungen für die Landerschließung in Israel“

	Darstellung der Aktivitäten zur Mängelkorrektur	Status der Mängelkorrektur (behoben / nicht behoben / teilweise behoben / anderes)
	Alle getroffenen Regelungen wurden den betreffenden Inhabern übergeben von diesen unterzeichnet. Die Regelungen können auf der Internetseite der KKL eingesehen werden.	Behoben
	In Übereinstimmung mit dem Vertrag, den die KKL mit der israelischen Regierung am 18.11.15 abschloss, wurde eine professionelle Revisorin für die Prüfung der vergangenen Abrechnung zwischen der KKL und der Israelischen Landbehörde eingesetzt. Die Revisorin hat mit ihrer Arbeit begonnen, die KKL hatte Bedenken im Hinblick auf die Art der Durchführung der Untersuchung gegenüber der Israelischen Landbehörde und gegenüber der Revisorin. Das hauptsächliche Bedenken bezieht sich auf die Nicht-Übergabe von Informationen von der der Israelischen Landbehörde an die KKL. Bis heute erfüllt die Israelische Landbehörde nicht ihrer Verpflichtung in dieser Hinsicht, mit der Ausnahme geringfügiger Bereiche (in denen Fortschritt erzielt wird).	Befindet sich Verlauf der Behebung
	Bereits in der zweiten Sitzung, die der gegenwärtige Vorstand abhielt, wurde die Einsetzung eines Teams zur Durchführung der Behebung der Mängel beschlossen, die in dem Bericht des Staatskontrolleurs und in verschiedenen Berichten des Kontrolleurs der nationalen Institutionen moniert wurden. Das Team erhielt die Befugnis für die Implementierung der Empfehlungen, für die Konsolidierung von Maßstäben und Kriterien und für die Erstellung einer Arbeitsmappe von Arbeitsverfahren. Im Verlauf derselben Sitzung wurden sogar Entscheidungen für die Erhöhung der Transparenz bei der KKL getroffen: Die Veröffentlichung von Beschlüssen auf der Internetseite der KKL, die Erstellung eines einheitlichen und verpflichtenden Formats für Protokolle, die Erhöhung der Transparenz des Budgets und die Anpassung des Budgetverfahrens an die Anforderungen der erhöhten Transparenz. Darüber hinaus wurde die Unterstellung der Buchhalter der Abteilungen unter die Finanz- und Wirtschaftsddivision genehmigt. Am 28.12.15 beriet die Geschäftsführung ausdehnt über alle Mängel, die aus dem Entwurf des Berichts durch den Staatskontrolleur hervorgingen, nahm den Arbeitsplan des professionellen Teams an und wie das Team an, sich mit der Korrektur der Mängel und der Anpassung der Korrekturen zu befassen. Seither wurden bei der KKL umfassende Änderungen für alles vorgenommen, was die Implementierung der Prinzipien der ordnungsgemäßen Unternehmensführung und die verschiedenen Kontrollen betrifft: Es wurden zahlreiche Verfahren erstellt und genehmigt (darunter auch das Verfahren „Die Vorbereitung des Budgets und seine Aktualisierung“, das sowohl vierteljährliche als auch sofortige Berichterstattungspflichten über die Nichteinhaltung der Budgetziele beinhaltet); es wurden Regelungen für die Vermeidung von Interessenkonflikten erstellt und veröffentlicht; es wurden Kriterien für die Ausführung von Projekten durch die KKL bestimmt, und es wurden „Ausschreibungen“ veröffentlicht; es wurden Regeln für die	Behoben

	<p>Dokumentation und Transparenz aufgestellt; es wurde die Implementierung eines Arbeitsplans beschlossen, der sich auf die Grundlagen des Handbuchs für staatliche Planung stützt (der Arbeitsplan für das Jahr 2017 wurde abgeschlossen, und in Kürze wird der Prüfungsprozess dieses Arbeitsplans beginnen); es wurden Vorschriften der ordnungsgemäßen Unternehmensführung in dem Verfahren „Schnittstellen der Arbeit und Information zwischen Mitgliedern des Vorstands und den Mitarbeitern der KKL“ erstellt; die Arbeit an der Entwicklung von neuen computergesteuerten Systemen befindet sich auf dem Höhepunkt, und mehr. Des Weiteren wurde ein besonderer Berater für den Vorstand der KKL ernannt, ein ehemaliger Richter im Ruhestand. Der Vorstand der KKL überwacht den Prozess der Mängelkorrektur mit Hilfe von Prüfungen und Berichten, die über den Fortschritt des Prozesses im Verlauf von Sitzungen übergeben werden.</p>	

Bezeichnung des Mangels	Der Mangel / Empfehlung der Kritik
Investitionen in der Region des Negev und in Galiläa	Bei der Prüfung trat hervor, dass der Vorstand der KKL darum bat, ein klares Ziel zum Thema der Investitionen der KKL in der Region des Negev und in Galiläa zu bestimmen, doch hat die vorherige Geschäftsführung keine Schritte unternommen, um auf eindeutige Weise deutliche zu machen, welche Niederlassungen oder Bezirke im Land zu diesem Ziel gehören. Aus diesem Grund kann man nicht wissen, ob die Investitionen der KKL in verschiedene Projekte überall im Land dem Ziel entsprechen, um dessen Bestimmung der Vorstand nachsuchte. Es obliegt der KKL auf deutliche Weise zu definieren, welche Niederlassung in den bevorzugten Gegenden mit einbezogen werden, damit sie sicherstellen kann, dass der Hauptteil der Investitionen in diesen Gegenden erfolgt.

Bericht der Mängelkorrektur / Implementierung und Bezugnahme der KKL im Hinblick auf den Bericht des Staatskontrolleurs zum Thema: „Handlungen für die Landerschließung in Israel“