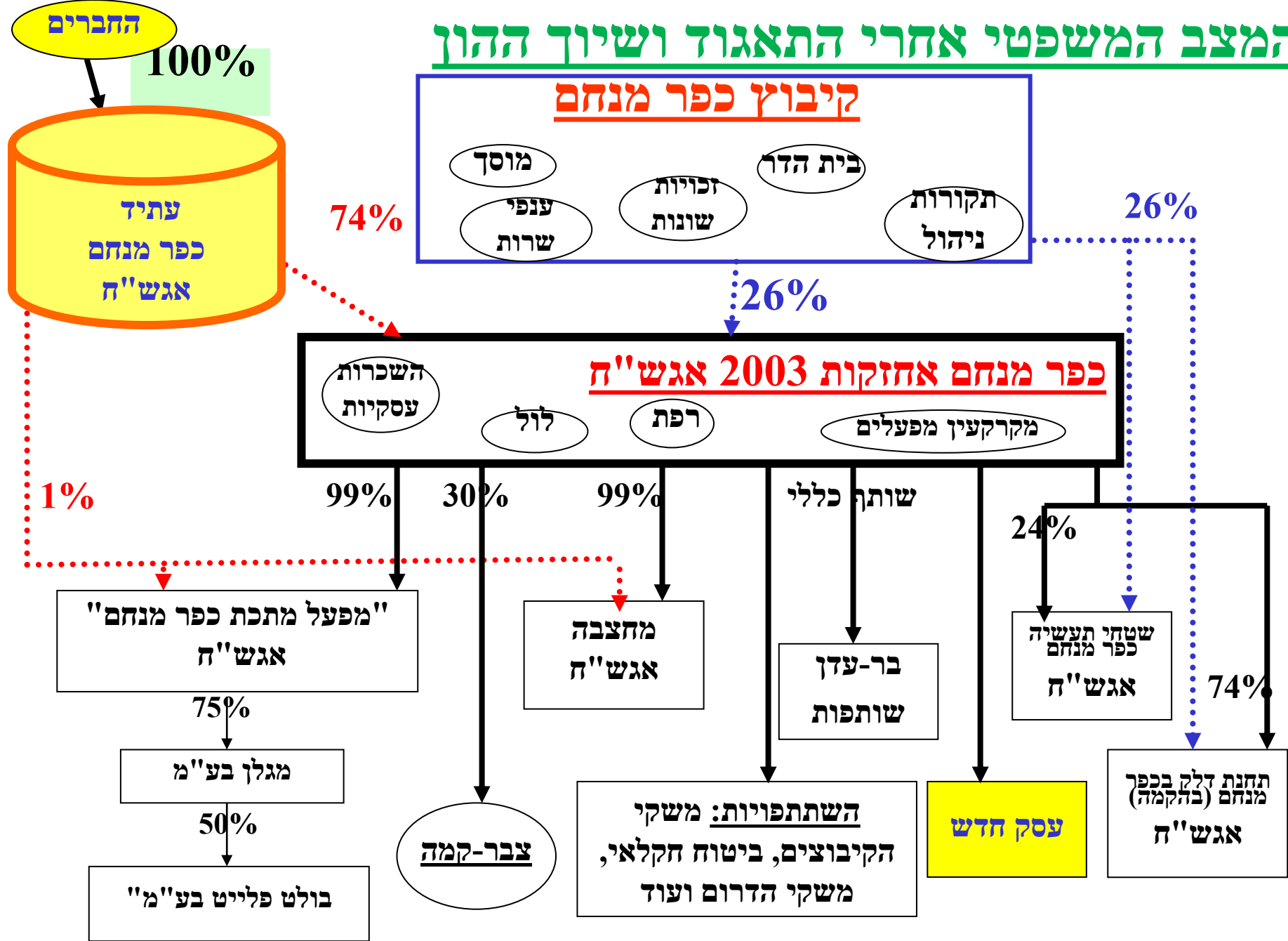


הצעה לשיפורים ועדכוניים

במבנה הארגוני

המצב המשפטי אחרי התאגוד ושיוך ההון



מטרות העל של המבנה הארגוני

1. יצירת שני מגזרי ניהול נפרדים, בהתאמה לתאגוד ושיוך הנכסים, ע"י הפרדה ניהולית וארגונית בין המשק לקהילה, המאפשרת התנהלות עצמאית של כל אחד מהם.

2. הבטחת שיפור ברמת החיים ואיכות החיים של הקהילה מחד, והתנהלות עסקית מודרנית של העסקים מאידך, תוך הסדרת מערכת היחסים ביניהם.

3. התאמת הבסיס הארגוני לתהליכים, כמו תאגוד, שיוך נכסים, הפרטות, שכר דיפרנציאלי, הרחבה וצמיחה דמוגרפית.

מטרות משנה של המהלך

1. הגדרה ברורה של תחומי סמכות ואחריות.

2. ניהול אופטימאלי של שני המגזרים על פי פונקצית המטרה

המתאימה להם

א- הקהילה למקסימום רווחה.

ב- העסקים למקסימום רווח.

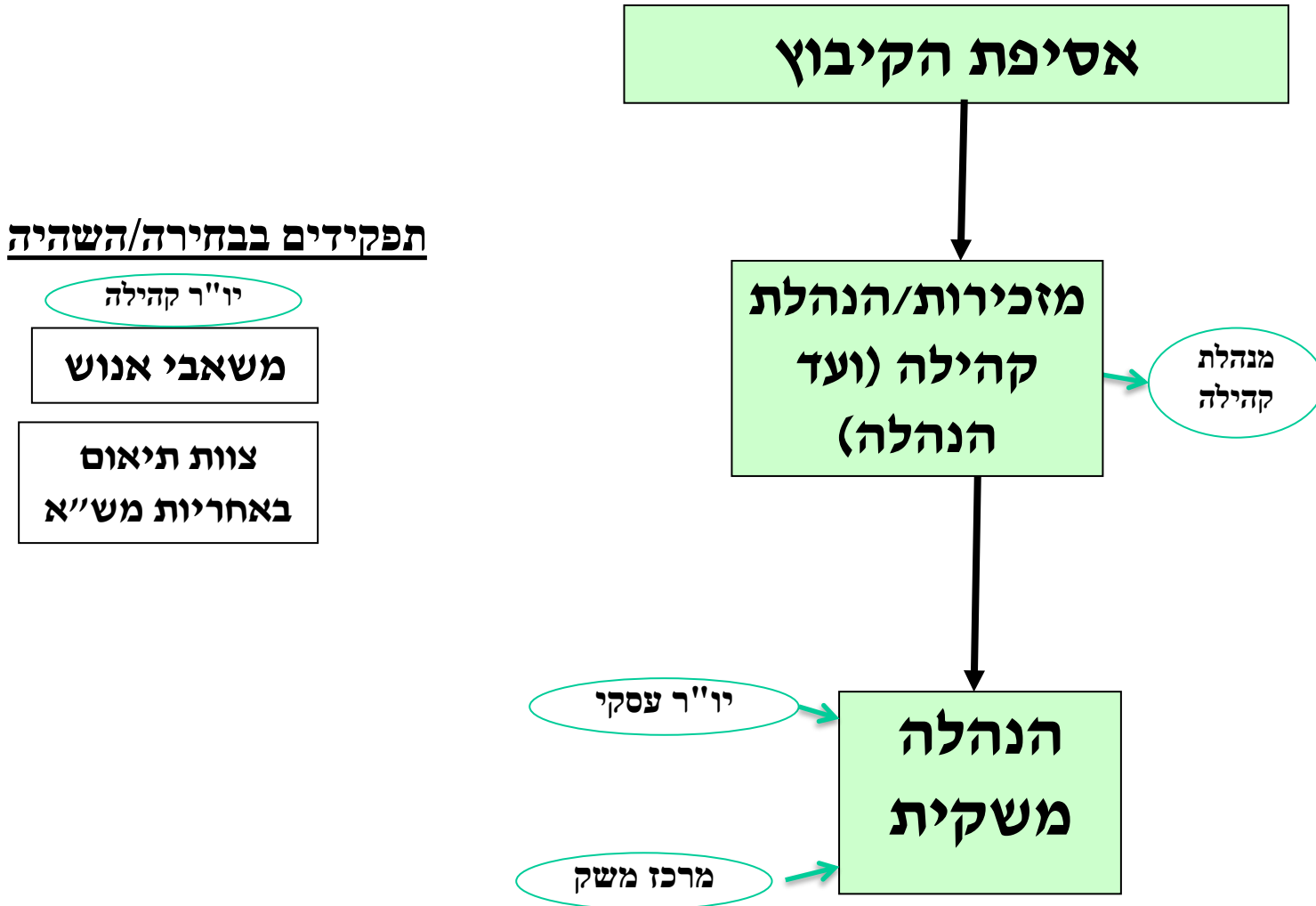
3. העמקת הבקרה והשליטה.

4. הבטחת ניהול מקצועי המותאם לאופי הפעילות.

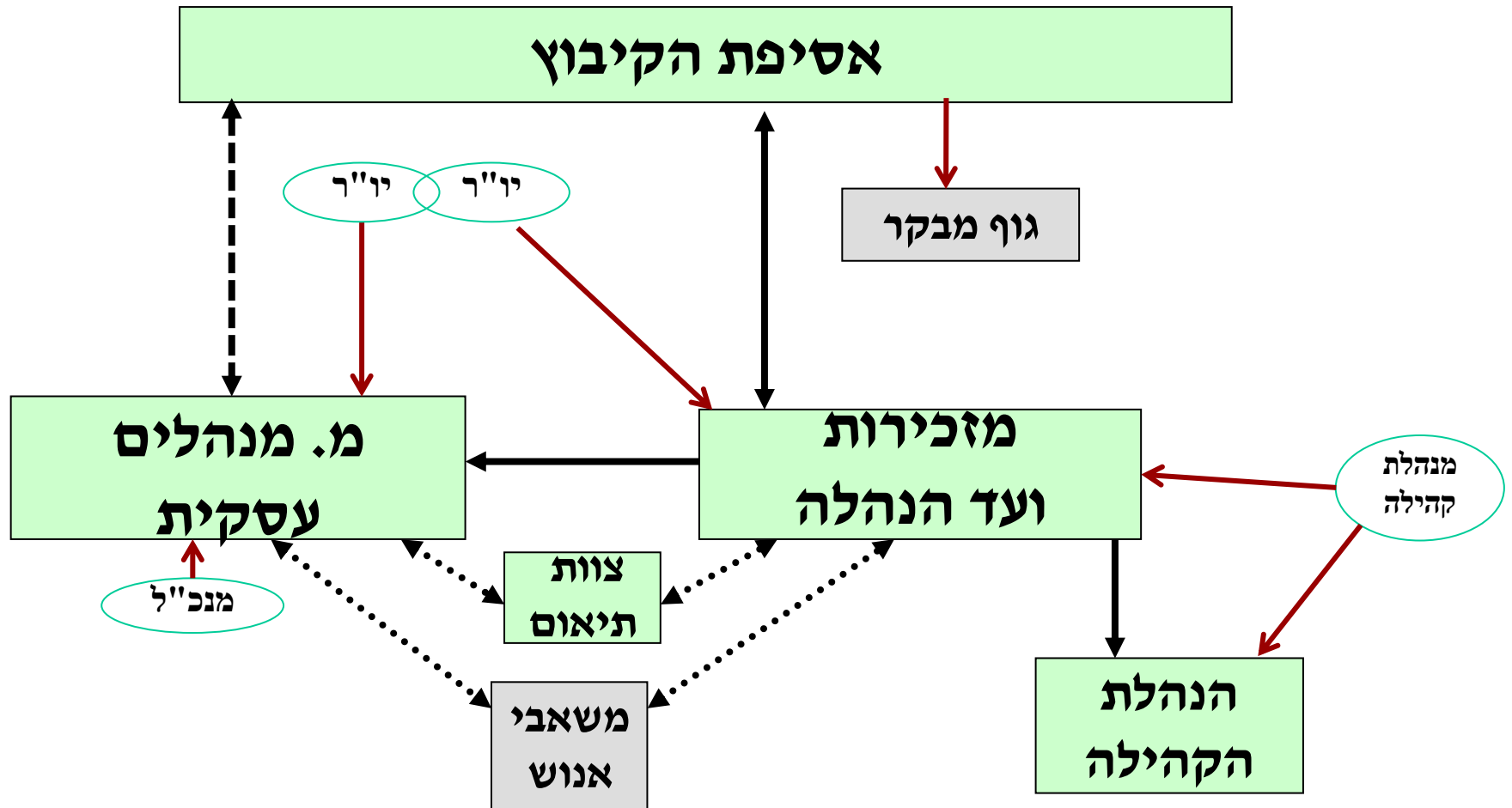
5. בכפר מנחם הקהילה והמשק מנוהלות בנפרד תוך קיום שת"פ

ברמה גבוהה.

המבנה הארגוני – קיים בכפר מנחם



המבנה הארגוני המוצע



המבנה הארגוני - העסקים

מועצת מנהלים

מנהל עסקי

מ.מנהלים

שותפויות
עסקיות
ויזמויות נדלון

מחצבה

מתכת

צבר-קמה

נדלון

אזורי תעשייה

ענפי קהילה
עסקיים

ענפי עזר,
יזמויות וענפי
שירות

לול

רפת

זכויות
בתאגידים
אזוריים
וארציים

מערכת פוטו
וולטאית

מאגר

הנה"ח גזברות
ומידע

המזכירות ויו"ר המזכירות

היקף משרת יו"ר המזכירות (מזכיר) – עד יום בשבוע
מספר חברי המזכירות – 7-9 חברים (כולל היו"ר) שיבחרו בקלפי

1. אחריות על קיום אורחות החיים והתנהלות הקהילה הקיבוצית בהווה ובעתיד.
2. פעולה מתמידה לייזום מהלכים אסטרטגיים של התחדשות וצמיחה.
3. יצירת אינטגרציה בין הקיבוץ ליישוב.
4. המזכירות הינה ועד ההנהלה של הקיבוץ והמזכיר - יו"ר ועד ההנהלה ונציגו כלפי גופים חיצוניים רלוונטיים.
5. המזכירות תהיה אחראית על קיום תהליך המינוי של חברי מועצת המנהלים על פי תקנון מועצת המנהלים.
6. פיקוח ובקרה על פעילות הנהלת הקהילה.
7. ליו"ר המזכירות אחריות על תאום ותכלול המערכת, תוך הפעלת גופי תיאום לפי שיקול דעתו.
8. אחריות לניהול מוסד האסיפה ותפקוד הקלפי.
9. מצורף בנפרד תקנון למזכירות.

הנהלת הקהילה ומנהל/ת הקהילה

היקף משרת מנהל הקהילה (שנבחר בקלפי) – חצי מישרה

מספר חברי הנהלת הקהילה – 3-5

1. ניהול המערכת התקציבית בשקיפות, תוך שיתוף ומעורבות הציבור.
2. ניהול והגדלת מקורות ההכנסה של הקהילה.
3. תקציב ודוח מקורות ושימושים לקהילה – בנייתם, הבאתם לאישור האסיפה וניהולם באופן מאוזן.
4. תוכנית השקעות בקהילה – בנייתה, הבאתה לאישור וניהולה.
5. פיקוח ובקרה על עבודת הוועדות, ענפי השירות ובעלי התקציבים – הן בהיבט התקציבי והן בהיבט התפקודי.
6. אחריות לוועדות הפרט לטיפול בנושאים האישיים.
7. כתובת לפניות אישיות שלא באו על פתרון במסגרת כל המסגרות האחרות.
8. קיום קשר עם גופים חיצוניים הקשורים לקהילה.

מוצע שהנהלת הקהילה תשמש כגוף נפרד לשנת ניסיון, שלאחריה תידון השאלה האם תמשיך לפעול כהנהלה נפרדת או כחלק מתוך המזכירות.

מועצת מנהלים ויו"ר מועצת מנהלים העסקית

היקף משרת היו"ר – עד יום בשבוע (נבחר בקלפי)

1. אחריות על פיתוח המשק והגדלת רווחיותו לטובת בעליו.
2. אחריות על מכלול הפעילויות שבטיפול מרכז המשק (להוציא ענפי הקהילה).
3. קביעת האסטרטגיה והכנת תוכנית רב שנתית לעסקי הקיבוץ.
4. אישור התוכניות השנתיות (עסקית, מקורות ושימושים, כספית, השקעות) של המגזר העסקי והצגתם באסיפת הקיבוץ.
5. פיקוח ובקרה על יישום התוכניות ועל דרך ניהול העסקים, והצגת הסיכומים התקופתיים בציבור.
6. בחינת ואישור יזמויות ותוכניות פיתוח.
7. אישור הרכב ההנהלות והמנהלים של הפעילויות העסקיות והנציגים למוסדות חיצוניים.
8. אישור הדוחות הכספיים וגיבוש מדיניות חלוקת התמורות (שימושים) מהמקורות שנוצרים מהפעילות העסקית והצגתם לאישור הקיבוץ מידי שנה בהתאם לתקנון שיון הנכסים.
9. אחריות על בחירת המנהל העסקי וקביעת היקף המשרה.
10. הרכב – 7 עד 9 חברים, אשר יבחרו בחירה אישית בקלפי – אפשר שיהיו חיצוניים.
11. מצורף בנפרד תקנון למועצת המנהלים.

מנהל עסקי (מרכז משק)

אורך קדנציה 4 שנים, מחייב בחירה מחדש

1. ניהול המערכת הכלכלית של הקיבוץ כמערכת רווחית, תוך הוצאה לפועל של המדיניות הכלכלית שנקבעת במועצת המנהלים.
2. ניהול שוטף של המגזר העסקי (אגש"ח "אחזקות כפר מנחם") בצורה יעילה.
3. גיבוש התוכניות השנתיות (תוכנית, השקעות, מקורות ושימושים ותזרים), יחד עם רכזי הפעילויות ואנשי המטה, הבאתם לאישור במועצת המנהלים ומעקב אחר הביצוע בפועל.
4. ניהול משותף עם רכזי הענפים של הענפים/תאגידיים אשר מתנהלים ללא מועצות מנהלים נפרדות - המנהל העסקי יוכל, לפי שיקול דעתו, להקים הנהלה עסקית לכלל הפעילויות או לקיים הנהלות נפרדות לכל פעילות או להסתפק בניהול שלו עם מנהל הפעילות.
5. אחריות על תפקוד מועצות המנהלים של התאגידיים אשר מתנהלים במועצות מנהלים נפרדות.
6. אחריות על ההתנהלות הכספית ומערכת המידע והכלכלה.
7. אחריות על ניהול הנכסים/היתרות הפיננסיות (כולל יתרות הקיבוץ שלא עברו לעסקים, למעט נכסים שעברו לקרנות מילואים/עזרה הדדית).
8. אחריות על הפיתוח העסקי, ובתוך כך כל ניהול ופיתוח הנדל"ן (כולל בתחום המחנה למעט שטח המגורים)
9. אחריות על מכסות הייצור שנשארו בקיבוץ ומשרתות את העסקים כמו מים, קרקע וחלב.
10. אחריות על זכויות הקיבוץ בתאגידיים וארציים וייצוג עסקי הקיבוץ בפני גורמי חוץ.
11. ניהול עסקי של ענפי הקהילה – ככל שיוסכם בתיאום עם ניהול הקהילה.

מנהל/ת משאבי אנוש

כיום בשבוע בכפיפות ליו"ר הקהילה ובאישור השיחה

1. אחריות כוללת לתחום העסקת עובדים (שכירים וחברים) בענפי הקיבוץ כולל: שכר, יחסי עבודה, תנאים סוציאליים עמידה בדרישות חוק.
2. איתור ומיון עובדים ובעלי תפקידים בשיתוף עם מנהלי הענפים והנהלת הקיבוץ.
3. ליווי ויעוץ לפרט בתחום יחסי עבודה, תעסוקה ורווחה במהלך עבודה ובמעבר בין מקומות עבודה.
4. ניהול הסכמי העסקה, בקרה שוטפת על חשבות השכר והתנהלות מודל אורחות החיים.
5. ליווי חברים בתהליכי הכנה לפרישה.
6. מעורבות בתכנון וקביעת מדיניות בנושא עבודה.
7. מעורבות בועדת שכר.

צוות תיאום

1. ירוכז, יכונס וינוהל על ידי יו"ר המזכירות.

2. הרכבו המדויק יקבע מעת לעת ע"י יו"ר המזכירות ויכלול את בעלי התפקידים המרכזיים (למשל: מנהל עסקי, יו"ר עסקי, מנהל קהילה, מנהל מש"א, גזבר – או חלקם או אנשים נוספים).

3. לצוות התיאום אין סמכויות משל עצמו, והוא "מוגבל" לסמכויות אשר יש לכל אחד מחלקיו/חבריו.

4. סדר יומו של צוות התיאום יורכב מהנושאים שכל אחד מחבריו ימצא לנכון להעלות.

5. מטרות קיומו של צוות התיאום

- א- יצירת שיתוף פעולה בין כלל הגופים הניהוליים.
- ב- זירה להחלפת מידע ודעות בין בעלי התפקידים המרכזיים.
- ג- גיבוש המלצות לגופים המחליטים.
- ד- החלטה איך ואיפה מקדמים הנושאים הנידונים.
- ה- הגברת שיתוף הפעולה והגיבוי ההדדי בין נושאי התפקידים.

הרכב הגופים המנהלים

מועצת מנהלים	הנהלת קהילה	מזכירות	
יו"ר מ. מנהלים – יו"ר ועד ההנהלה של האחזקות - נבחר/ת ל- 4 שנים עם אפשרות בחירה שנייה	מנהל/ת קהילה – נבחר/ת ל- 3 שנים עם אפשרות בחירה שנייה	יו"ר מזכירות – יו"ר ועד ההנהלה של הקיבוץ – נבחר ל- 3 שנים עם אפשרות בחירה שנייה	יו"ר הועדה (נבחר ע"י הקבוץ)
0-2 חיצוניים	מנהל עסקי	מנהל/ת קהילה	חברים מתוקף תפקידם
יו"ר מזכירות	תמחירן/מנהח"ר	מנהל עסקי/יו"ר עסקי	
מנהל עסקי	0-2 בעלי תפקיד בקהילה (גזבר ו/או מ.ו. בריאות ו/או מ.ע המזון וכו').		
3-6 חברים מהקיבוץ – נבחרים ל- 4 שנים		4-6 - נבחרים ל- 3 שנים	נבחרי ציבור (נבחרים ע"י הקבוץ)
7-9	3-5	7-9	סה"כ חברים
גזבר, מנהל קהילה			מוזמנים קבועים
ועד הנהלה של אחזקות כפר מנחם והנהלה כלכלית של הקיבוץ		ועד הנהלה של הקיבוץ	הערות 15

חפיפה בין התפקידים

1. תפקיד יו"ר המזכירות ויו"ר ההנהלה הכלכלית הינם תפקידים אשר הממלאים אותם נדרשים למלאם מתוך מחוייבות להגדרות התפקיד השונות, כמפורט לעיל.
2. ניתן לשקול, למנות לתפקיד אותו אדם (במקום שני יו"ר של עד יום בשבוע, יו"ר אחד של עד יום וחצי בשבוע), עם היתרונות והחסרונות של מינוי כאמור – החלטה אשר בדרך כלל מובילה, בקיבוצים המאמצים אותה למינוי יו"ר חיצוני.
3. פיצול התפקיד לשניים, יכול להקל על מציאת מועמדים פנימיים בעלות נמוכה יותר (במקרה כזה, חלק גדול מההוצאה חוזר לקיבוץ).
4. תפקידים נוספים אשר ייתכן וימולאו ע"י אותו אדם: מנהל עסקי&מנהל קרקעות, מנהל עסקי&גזבר, יו"ר עסקי&יו"ר מפעל וכו'.
5. תפקידים אשר נדרש להימנע ממילויים ע"י אותו אדם: יו"ר עסקי&מנהל עסקי, יו"ר עסקי&חשב/גזבר/תמחירן, מנהל עסקי&מנהל קהילה וכו'.

ההצעה למסגרת תפקידי הניהול הבכירים

1. יושבי ראש

- א- מוצע לפעול למינוי שני יו"ר (מזכירות ומ.מנהלים) פנימיים.
- ב- מוצע להגביל העלות הכוללת של שני היו"ר לעלות של יו"ר חיצוני אחד (בהיקף הנדרש לשני התפקידים) אשר קטנה משמעותית (בכ- 25%) ומהעלות שהייתה לפי המבנה וההרכב הקודם.
- ג- הנוהל המוצע לבחירת יושבי הראש (ומש"א) בעת הזאת
 - (1) הבחירה תנוהל באחריות צוות בהרכב של מנהלת קהילה, מנהל עסקי ויו"ר ההנהלה הכלכלית.
 - (2) הצוות יוציא מכרז
 - א- ליו"ר מזכירות, בהעדפה מובהקת למועמד פנימי (למועמדים בכלל ולחיצוניים תובהר מסגרת/היקף התפקיד והתמורה בהתאם להמלצות שלעיל).
 - ב- לניהול משאבי אנוש.
 - (3) ככל שלא ימצא לתפקיד יו"ר המזכירות מועמד פנימי או חיצוני בתנאים האמורים (תוך חודשיים לכל היותר), ייצא מכרז ליו"ר אחד משותף.

ההצעה למסגרת תפקידי הניהול הבכירים - המשך

2. תפקידים בכירים אחרים

א- נכון להיום, המסגרת הכוללת של התפקידים הבכירים האחרים בקיבוץ (מנהל עסקי, מנהל/ת קהילה, גזבר, מנהל נדל"ן, מש"א), הינה כ- 3.75 משרות מלאות.

ב- הצוות מציע, לפעול עד סוף 2012, להקטנת משרות הניהול בכמישרה וחצי (לכשתיים עד שתיים וחצי משרות), על פי הפירוט הבא

- 1) מנהל עסקי – עד 60% / 3 ימים בשבוע (*-75%) .
- 2) ניהול קהילה – עד 50% משרה (*-70%) .
- 3) ניהול נדל"ן – עד 50% משרה (*-אין נתון).
- 4) גזברות – עד 40% משרה/יומיים (*-אין נתון).
- 5) ניהול מש"א – עד יום בשבוע (*-55%) .

ג- מודגש שמדובר בתהליך הדרגתי, תוך החלפות מסודרות, בהתאם לקדנציות ולעניין, תוך התאמת החלפות להגדרות ומסגרת תפקיד כאמור.

* - מתוך סקר שכר בקיבוצים 2011 שפורסם השבוע עפ"י נתוני 52 קיבוצים.

ההצעה למסגרת תפקידי הניהול הבכירים - המשך

3. נוהל בחירת התפקידים הבכירים ונציגי ציבור -
יהיה באחריות מש"א, בהתאם לעניין, לרוח
ההמלצות ועל פי מועדי גמר קדנציות/תפקידים
השונים.

4. תפקידים בקהילה בשכר ומרכזי צוותי אד הוק

א- יידון במסגרת ועדת שכר באחריות מנהלת
הקהילה והיו"ר.

ב- קיומו של יו"ר מזכירות בשכר, יכולה לאפשר
להטיל עליו בעתיד מטלות שבהעדרו מולאו ע"י
אחרים בשכר.

רשימת בעלי התפקידים בקהילה

התפקיד או הגוף/ועדה	אורך הקדנציה	שכר	ממלא/ת התפקיד	תאריך התחלה	מועד האישור או הבחירה	הערות
יור מזכירות	4	ק	אין		עכשיו	מוצע במודל החדש
מש"א	4	ק	בלהה	יול-07	יול-11	
גזבר		ק	אליז	ספט-06		נחשב לעבודה
קרן מילואים	5	לא	אוכמה	אוג-08	אוג-13	בחירה באסיפה
קלפי	4	ק	יפים	אפר-08	אפר-12	בחירה באסיפה
צעירים		ק	אבנת	יול-05		
אבלות		ק	יוסי ש	מאי-10		
פנסיה ובטחון סוציאלי	5	ק	רחל	מרץ-09	מרץ-14	
צרכים מיוחדים	5	לא	אמנון			אמנון מקבל על שני הסעיפים ביחד
רווחה ובריאות	4	ק	אמנון	נוב-07	נוב-11	
שיוך דירות	עד גמר	ק	עמליה	לפני 2007		
צמיחה דמוגרפית	עד גמר	ק	רינה	יול-10		
רכב	5	לא	מיקי	לפני 2007		במסגרת העבודה
תכנון	4	ק	מרדכי	מרץ-10	מרץ-14	
בטחון		ק	גידי	לפני 2007		
פרט	4		אמנון ?			
ביקורת ²⁰	4	ללא				
שיוך הון	עד גמר	ק	בועז	מאי-10		

רשימת בעלי התפקידים במשק

התפקיד או הגוף/ועדה	אורך הקדנציה	שכר	ממלא/ת התפקיד	תאריך התחלה	מועד האישור או הבחירה	הערות
יור מ. מנהלים	4	ק	תמיר	יונ-09	יונ-13	
מנהל עסקי	4	ק	אבי	דצמ-08	יונ-12	קדנציה שניה
יור ד' מתכת	4	ק	חזי אופיר			
מנהל המפעל	אין הגבלה	ק	יחיעם			
יו"ר מחצבה	4	ק	מנהל עסקי			
מנהל מחצבה	אין הגבלה	ק	דני שביל			
יו"ר קרקעות	4	ק	מנהל עסקי			
מנהל ענף קרקעות	אין הגבלה	ק	איצלה			
חשב	אין הגבלה	ק	יעד			
מנהל לול	אין הגבלה	ק	רון חורש			
מנהל הרפת	אין הגבלה	ק	שביט			
גזבר	אין הגבלה	ק	אליז			
דריקטוריון מתכת	4	לא				
דריקטוריון מחצבה	4	לא				