

צוות מבנה ארגוני

הצעה  
למבנה ארגוני חדש  
בכפר הנשיא

נובמבר 1997

כפר הנשיא

## מבוא

### לחברים שלום.

בזאת מוגשת הצעתנו השלמה למבנה ארגוני חדש בכפר הנשיא.  
דרך עבודת הצוות היתה כפי שכבר הוזכר בהודמנויות קודמות "מלמעלה למטה":  
תחילה בחנו את תפקידי האסיפה, מתוך ניתוח המצב הגענו למסקנה שיש להקים מועצה.  
נושא זה הגיע כזכור לאסיפה וקיבל את אישור הקלפי.  
לאחר שלב זה, המשכנו מטה במבנה הארגוני. תחילה עסקנו במבנה של המגזר העסקי ולאחריו  
עברנו לקהילה - כאן גם רשמנו את השינויים הגדולים יותר באופן יחסי. המסמך הזה הוא התוצאה  
הסופית של עבודה רכה, אשר המוטיב המרכזי בה היה הטווח הארוך:  
"איזה מבנה אנחנו רוצים לראות כאן בעתיד, ללא קשר לשאלה מי יאייש משרה זו או אחרת".

### החומר מחולק לארבעה נושאים:

1. המגזר העסקי.
  2. הקהילה.
  3. המועצה.
  4. ביקורת פנים.
- כל פרק מחולק לתת - נושאים (כגון הרכב ההנהלות בכל מגזר, קדנציה, תפקידי המועצה וכד'....).

אנו חושבים שישום הרעיונות המופיעים כאן יוכל לתת לנו שני אלמנטים מרכזיים:  
א. ניהול טוב יותר של כל מגזר בנפרד - העסק והקהילה, ושל כולם יחד כארגון שלם.  
ב. "הסדרת יחסי הגומלין שבין העסק לקהילה", או במילים אחרות:  
בסיס לתחילת הגשמתה של החלטת האסיפה בנוגע להפרדת העסק מהקהילה.

מבנה ארגוני מתאים הוא כלי עבודה חשוב בדרך להגשמת מטרות שונות של כל ארגון, לאו דווקא  
קיבוץ, אך הוא אינו תחליף לשיתוף פעולה הדוק בין כל הגורמים במערכת, לשם מציאת פתרונות  
לבעיות שוודאי יצוצו בעתיד ואשר תהיה להם השפעה הן על הקהילה והן על המגזר העסקי.  
בלעדי אלה אין טעם לשרטט שום מבנה ארגוני.

בברכה,

צוות מבנה ארגוני.

**1 - הנהלת המגזר העסקי**



א. הרכב ההנהלה:

← יו"ר - מנהל הישיבות.

← מנהל/ת המגזר העסקי.

← מנהל/ת הקהילה.

← גזבר/חשב.

← אחראי החקלאות.

← נציג מפעלונים/זמויות.

← מנהל המפעל או חבר מועצת המנהלים של "הבונים" מטעם הקיבוץ (\*).

← 5 נבחר ציבור.

\* יכול להיות שבעתיד תוקם "הנהלת התעשייה" שתתן תמיכה למנהל המגזר העסקי בנושא התעשייה, שהוא כידוע מרכיב מכריע בפעילות העסקית של הקיבוץ. הדבר יכול להתבצע אם לדוגמה יתפצל המפעל לשני מפעלים - ברזים וחמרן ולכל חלק תהיה מועצת מנהלים משלו, או מכל סיבה אחרת שבגללה יהיה נכון להקים גוף זה, שאותו ירכז "אחראי הנהלת התעשייה". גם אם הוא לא יוקם, צריך אדם כזה בהנהלה. הסיבה שלא רשמנו "מנהל המפעל" היא משום שיכול להיות מנהל שכיר ואז ישיבתו בהנהלת המגזר העסקי אינה מתחייבת ואף יכולה להיות בעייתית.

ב. דרך הבחירה של נציגי הציבור:

עפ"י ההליך המקובל דרך שמות שתביא ועדת הצעות.

ג. אורך הקדנציה של נציגי הציבור: 4 שנים (השאר, מתמנים לפי תפקידם).

באותה שנה לא יוחלפו יותר מ- 3 מתוך 5 נציגי הציבור בהנהלה.

ד. אחריות וסמכות:

1) ניהול המגזר העסקי של כפר הנשיא.

2) הכנת תכנית-המשק השנתית לאישור המועצה והאסיפה ובקרה על ביצועה.

3) פיתוח עסקי של ענפי המשק - כולל הקמת ענפים חדשים או סנידת עסקים כושלים.

4) תכנון וביצוע השקעות בתחום היצרני.

5) מינוי מנהלי ענפים ובעלי תפקידים אחרים במגזר העסקי, למעט מי שכתב-המינוי שלו יהיה באחריות המועצה (מנהל המפעל, גזבר, מנהל המגזר העסקי, יו"ר הנהלת המגזר העסקי).

6) טיפול בכל נושא הכספים של הקיבוץ.

מינוי ועדת כספים. (בוועדה זו יישב נציג מטעם הקהילה).

8) פרסום דו"חות ההנהלה לציבור החברים.

### 1 א' - מנהל/ת המגזר העסקי

א. אחריות וסמכות:

1) ניהול המגזר העסקי.

2) הכנת חכנית משק שנחית של המגזר העסקי.

3) הכנת החכנית האסטרטגית של המגזר העסקי למועצה - וביצועה הלכה למעשה.

4) אחראי לתיפקוד התקין של היחידות העסקיות.

5) אחריות לכל נושא הכספים (כולל הפעלת המערכת הפיננסית).

6) קשר עם גורמי חוץ בתחום הכלכלי (בנקים, תנועה וכד').

7) הפקת דו"חות עבור גורמים חיצוניים (מאזנים וכד') ופנימיים (תמחיר לדוגמה).

8) תאום הקצאת עובדים ליחידות העסקיות עם הגורמים המתאימים.

9) קידום יזמויות עסקיות.

ב. קדנציה:

4 שנים, עם אפשרות להיבחר לקדנציה שנייה, סה"כ 8 שנים מקסימום בתפקיד.

ג. דרך הבחירה:

עפ"י הנוהל המתאים, בהליך שמבצעת המועצה (פרטים בהמשך).

### 1 ב' - הנהלת החקלאות

הרכב ההנהלה:

← מנהל המגזר העסקי.

← מנהל החקלאות.

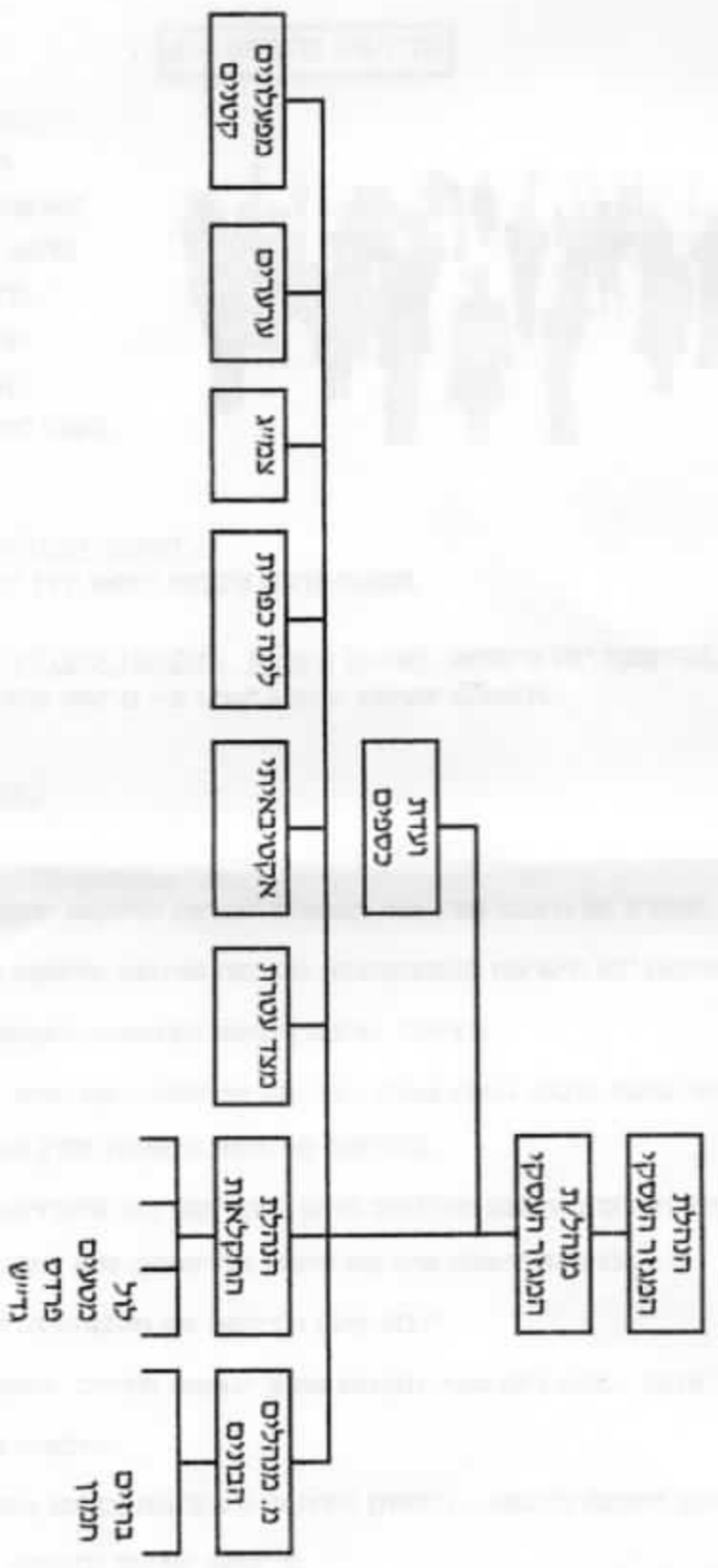
← 2 נציגים מטעם הענפים החקלאיים - לול, גר"ש, מטעים, פרס.

← נציג מהנהלת המגזר העסקי.

### 1 ג' - מפעלוניס/יזמויות

לחלק מהמפעלוניס, דוגמת "צמ"ג" או "מצד עטרות" יש הנהלה משלהם. מפעלוניס קטנים יותר וכן יזמויות חדשות יעבדו ישירות תחת מנהל המגזר העסקי.

**תרישים המבנה הארגוני של המגזר העסקי**



**2 - הנהלת הקהילה**



הרכב ההנהלה:

- ← מנהל/ת הקהילה.
- ← מנהל/ת המגזר העיסקי.
- ← מנהל/ת משאבי אנוש.
- ← אחראי אנף חברה.
- ← אחראי אנף רווחה.
- ← אחראי אנף חינוך.
- ← אחראי אנף מינהל ומשק.
- ← 4 נבחר/י ציבור.

ב. דרך הבחירה של נציגי הציבור:

עפ"י ההליך המקובל ודרך שמות שתביא ועדת הצעות.

ג. אורך הקדנציה של נציגי הציבור: 3 שנים (השאר, מחמנים לפי חפקידים).  
באותה שנה לא יוחלפו יותר מ - 2 מתוך 4 נציגי הציבור בהנהלה.

ד. אחריות וסמכות:

- 1) ניהול הקהילה והחברה של כפר הנשיא, על כל מרכיביהם.
- 2) הכנת חכנית תקציבי הקהילה לאישור המועצה והאסיפה ובקרה על ביצועה.
- 3) אחריות לפיתוח הקהילה מבחינה חברתית ולהתפתחותם האישיה של חבריה כאחד.
- 4) תכנון וביצוע השקעות בתשתיות הקיבוץ ובבינוי לקהילה.
- 5) אחריות לתהליך מינוי בעלי חפקידים בקהילה, למעט כאלה שכתב המינוי שלהם יהיה באחריות המועצה (ז"ר המועצה, מנהל/ת הקהילה).
- 6) ניהול כל ענפי השירותים, וכן ענפי העזר שרוב פעילותם מופנית לקהילה פנימה.  
הקריטריון = לפחות 50% מהפעילות לאורך זמן היא בשביל הקהילה.
- 7) אחריות על מקורות ההכנסה של הקהילה כנוף כלכלי.
- 8) פיתוח משאבי אנוש. ביחידת משאבי אנוש שתקום יישב נציג מסעם המגזר העסקי.
- 9) ערעורים בתחום החברתי.
- 10) הבטחת ניהול נכון של כל המרכיבים בקהילה (האצלת סמכויות ועבודת צוות).
- 11) פרסום דו"חות ההנהלה לציבור החברים.

## 2 א' - מנהל/ת הקהילה

### א. אחריות וסמכות:

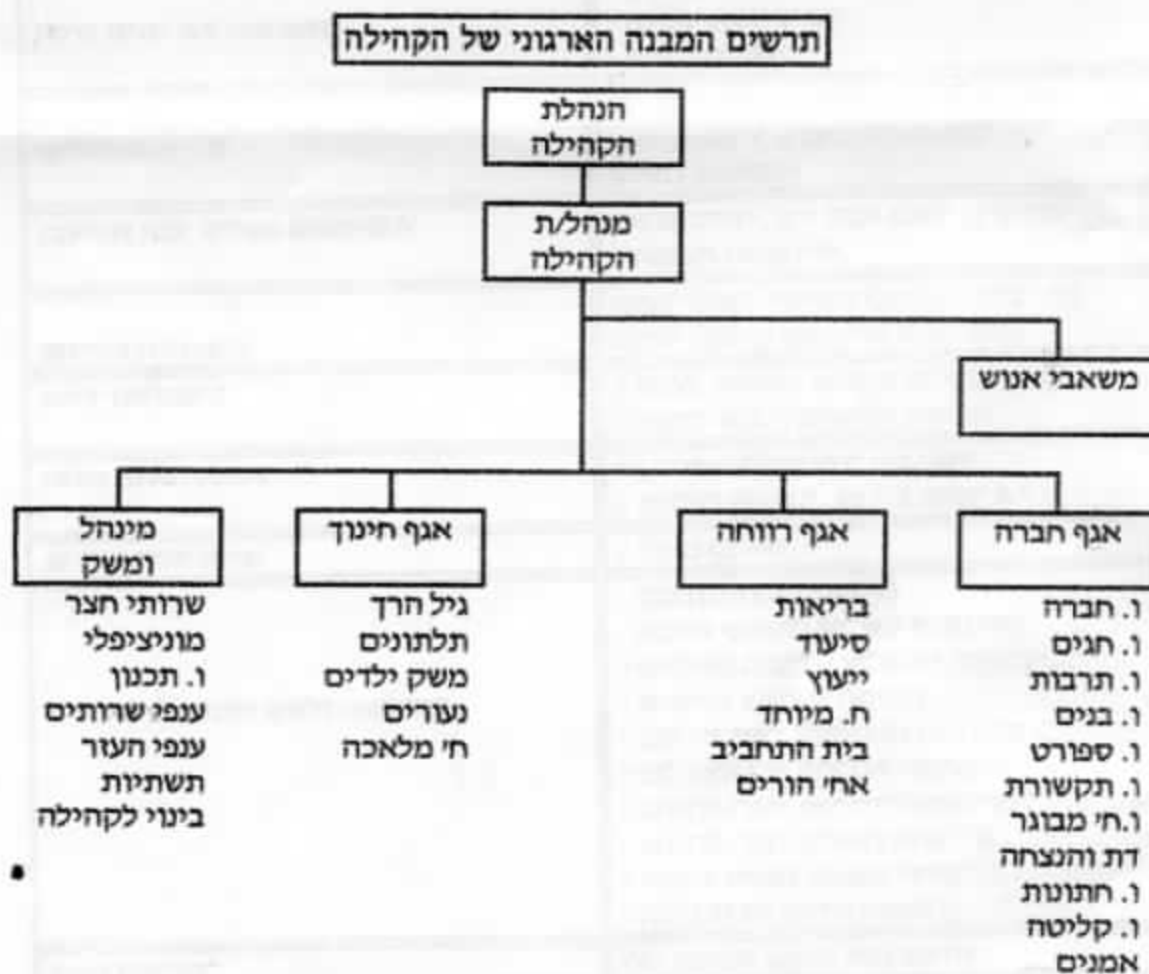
- 1) ניהול הקהילה.
- 2) הכנת חבנית הוצאות הקיום השנתית של הקהילה.
- 3) הכנת חבנית לטווח הארוך של הקהילה למועצה - וביצועה הלכה למעשה.
- 4) אחריות לתפקודן התקיין של כל הפעילויות בקהילה.
- 5) ייצוג הקיבוץ בכלל והקהילה בפרט כלפי גורמי חוץ למיניהם.
- 6) חיפוש, יזום ובדיקת כדאיות של נושאי פיתוח הקהילה.
- 7) כינוס האסיפות והפעלת הקלפי.

### ב. קדנציה:

3 שנים, עם אפשרות להיבחר לקדנציה שניה, סה"כ 6 שנים מקסימום בחפקיד.

### ג. דרך הבחירה:

עפ"י הנוהל המתאים, בתהליך שמבצעת המועצה (פרטים בהמשך).



**3 - המועצה**



**3 א' - ההחלטה על המועצה שהתקבלה בקלפי**

סה"כ חברי המועצה, הקוורום לדיונים, מספר בעלי התפקידים	סה"כ 30 חברים. 18 חברים לקוורום. 3 - 2 בעלי תפקידים.
יו"ר המועצה	ייבחר ע"י כלל החברים בקלפי, מתוך נבחרי הציבור במועצה.
ועדת היגוי של המועצה	- 2 נבחרים ציבור מהמועצה. - מזכירות/ות הקיבוץ. - יו"ר המועצה.
שיטת הבחירה	סוציומטרית ופתוחה לכולם, כל חבר יצביע עבור 1/3 מנבחרים הציבור שישבו במועצה.
החלפת חבר שיוצא מהמועצה	באופן מייד, ע"י הבא בתור ברשימת ההצבעה המקורית.
פתיחת הישיבות	אסור לסגור ישיבות לציבור, מותר לא לשדר לבתים במקרים מסויימים.
אורך הקדנציה	3 שנים, החלפה חלקית כל שנה, ניתן להיבחר שוב לקדנציות נוספות.
חובת השותפות	חבר יוצא מהמועצה אם נעדר 3 פעמים רצופות, או " 5 מתוך 8 " .
פרסום סדר היום	4 ימים מראש.
נושאים שישארו נחלת האסיפה	- קבלת/הוצאת חברים . - תכנית עסקית של שני המגזרים . - שינויים בבעלות על נכסי הקיבוץ . - שינויים בתקנון הקיבוץ . - בחירת בעלי תפקידים מרכזיים . - כל נושא לפי החלטת המועצה . - בחירת חברי הנהלות המגזרים . - בחירת חברי מועצת החברים . - אישור תקנון מועצת החברים . - החלטה על פירוק האגודה .
זכות הערעור	לפי הכתוב בנוהל הערעורים .



### 3 ב' - תפקידי המועצה

- 1) לחוות "מוסד על" אשר תפקידו לראות את האינטרס הכולל של כפר הנשיא כארגון אחד בעל מטרה משותפת.
- 2) גיבוש התכנית האסטרטגית הכוללת של כפר הנשיא לשנים הבאות.
- 3) קיום דיונים תקופתיים קבועים בפעילויות שני המגזרים - העסק והקהילה.
- 4) הכרעה בנושאים השנתיים במחלוקת בין המגזר העסקי לבין הקהילה.
- 5) קיום דיונים בערעורים שונים - ע"פי הנחלים.
- 6) ביצוע התהליך של מינוי מנהלי המגזרים, ע"י צוות "אד הוק" שיביא את המלצתו לאישור האסיפה בקלפי.
- 7) דיון ראשון בדו"ח התקופתי של ועדת הביקורת, לקראת הגשתו לאסיפה.

### 3 ג' - כתב המינוי של יו"ר המועצה

**כללי:** יו"ר המועצה נושא באחריות הכוללת לתפקודה התקין של המועצה, עפ"י תקנון המועצה.

#### אחריות זו כוללת:

- 1) כינוס ישיבות המועצה, עפ"י התדירות שתיקבע (החלטנו על אחת לחודש לפחות).
- 2) קביעת סדר היום לדיונים כרכז צוות ההיגוי של המועצה.
- 3) הכנת הישיבות עצמן (מי מנהל את הדיון, חלוקת חומר לחברי המועצה וכו')
- 4) פרסום חומר כתוב לציבור (סדר היום, סיכומי הישיבות וכד').
- 5) הבאת "נושאים קבועים" למועצה (כגון דו"ח תקופתי משתי הנהלות המגזרים).
- 6) מעקב אחר ביצוע החלטות המועצה.
- 7) קיום נוהל ערעורים תקין על החלטות המועצה.
- 8) ביצוע תהליך בחירת מנהלי המגזרים (ע"י צוות מהמועצה שיתמנה לעסוק בכך).
- 9) קיום דיון ראשון במועצה בממצאי ועדת הביקורת לפני הבאתן לאסיפה.

#### דרך הבחירה:

כפי שהוחלט, בשלב הראשון בוחרים את נציגי הציבור שיישבו במועצה. בשלב השני, כלל התברים בוחרים בקלפי את יו"ר המועצה, **מבין נציגי הציבור שנבחרו.**

**היקף המשרה = עד יומיים בחודש (\*).**

\* יש למצוא "שביל זהב" בין הרצון לתפקוד טוב של המועצה לבין ההכרה שאין "לנפח את המערכת" שלא לצורך. הענין ייבחן מחדש לאחר 6 חודשי נסיון.

### 3 ד' - נוהלי ערעורים על החלטות המועצה

- 1) החלטות המועצה יתפרסמו תוך 72 שעות ממועד קבלתן, כדי לאפשר נוהל ערעורים תקין.
- 2) המערער חייב להודיע ליו"ר המועצה על כוונתו לערער על החלטה תוך 48 שעות מפרסומה.
- 3) המערער חייב להגיש את בקשתו לערער בכתב ליו"ר המועצה תוך שבוע מפרסום החלטה.
- 4) על מנת שהערעור יידון, מגיש הערעור צריך לצרף לבקשתו 20 חתימות של חברים.
- 5) בתנאים אלה, יובא הערעור לדיון במועצה.
- 6) אם הערעור לא יתקבל במועצה, רשאי החבר להביאו לאסיפה, עפ"י הנוהל הקיים.
- 7) זכותו של חבר להביא כל נושא ישירות לאסיפה עפ"י התקנון הקיים.

#### עד כאן בנושא המועצה



**4 - הביקורת הפנימית בקיבוץ**

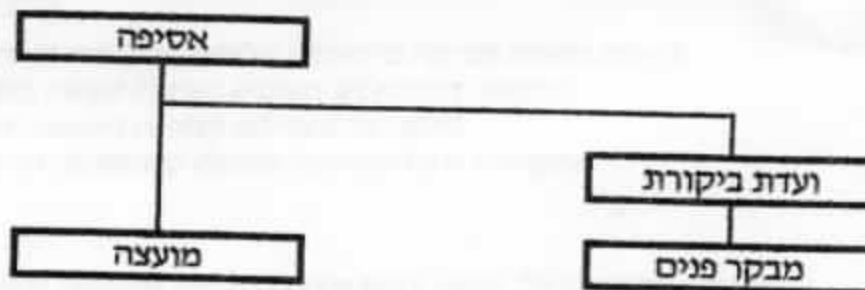
**1. מטרתה ומהותה של הביקורת הפנימית בקיבוץ**

- א.** הביקורת הינה כלי מקצועי ציבורי ובלתי תלוי, המשרת את הקיבוץ, לרבות כל גורמי הניהול והביצוע בתחומי החברה (קהילה) והמשק (עסקים).
- ב.** מטרת הביקורת הפנימית הינן:  
לבקר את מידת הימצאותם, התאמתם, ותקינות פעולתם של אמצעי הבקרה הפנימית בגופי הניהול והביצוע, הכלכליים, הציבוריים והחברתיים בקיבוץ.
- ג.** הנושאים המהותיים עליהם ובהם מתקיימת בקרה:



- ← שמירה על רכוש ונכסים.
- ← אמינות רישום ודיווח.
- ← יעילות תפעולית.
- ← ביצוע מדיניות, יעדים ותוכניות באופן התואם להחלטות.
- ← מותאמות של הפעילויות השונות לחוקים, לתקנות ולנהלים.
- ← דאגה לכך שכל מרכיב במערכת פועל בטוהר מידות.
- ← מעקב אחר ביצוע החלטות.

**2. מיקום ועדת הביקורת ומבקר הפנים במבנה הארגוני**



**3. ועדת הביקורת בקיבוץ**

**א. כללי:**  
ועדת הביקורת הינה גוף נבחר המחווה למעשה זרוע של האסיפה לניהול ולניווט הביקורת הפנימית בקיבוץ.

**ג. מיעי:**

- \* הועדה עצמה וכן יו"ר הועדה נבחרים ע"י האסיפה.
- \* הועדה תכהן לתקופה של 3 שנים לפחות.
- \* מספר חברי הועדה = 3 חברים.

ג. תפקידי ועדת הביקורת

1. בחינת מועמדים לתפקיד מבקר הפנים.
2. פיקוח על עבודת המבקר (באמצעות התווית תוכנית עבודתו ומעקב אחרי ביצועה).
3. קבלת דוחות מבקר הפנים, דיון בממצאיו, והחלטה על דרכי פעולתה להמשך.
4. מעקב אחר יישום ההמלצות ותיקון הליקויים שעליהם הצביע המבקר בדו"ח.
5. יו"ר הועדה או חבר ועדה אחר יוכלו להיות נוכחים בכל ישיבה בתחום אחריותם.
6. חברים יוכלו לפנות ליו"ר הועדה בכל ענין המצריך לדעתם בדיקה, תגובה וכד'.

ד. נהלי עבודת הועדה:

- מניין מחייב בישיבות.
- מבקר הפנים יוזמן לישיבות הועדה.
- לועדה יועמד תקציב מתאים למימון פעילות הביקורת.
- למעט מקרים מיוחדים, חברי הועדה אינם עוסקים בביקורת בשטח.
- הועדה תכין תוכנית ביקורת שנתית אשר תתבסס על הצעת המבקר והצעות מהציבור.

4. מבקר הפנים בקיבוץ

א. הגדרת התפקיד:

מבקר הפנים הינו הזרוע המקצועית של ועדת הביקורת ומבצע את הביקורת בפועל. תפקידו - ככתוב בסעיף 1 ב'.

ב. תחליך כניסה לתפקיד:

- ביצוע פעולת היכרות עם המערכת, ממלאי תפקידים ועריכת תיאום ציפיות.
- ביצוע סקר כולל כשלב ראשון לקראת גיבושה של תוכנית העבודה.
- גיבוש תוכנית עבודה בהנחייה ושיתוף של ועדת הביקורת.
- עריכת סיכומים והגשת הממצאים בתאום ובשיתוף ועדת הביקורת.

ג. תחליך הביקורת:

1. קיום סקר של הבקרה הפנימית בתחום הנבדק מתוך מגמה לאתר מוקדי ביקורת.
2. התייחסות לדוחות ביקורת קודמים באותו תחום, תוך בדיקה של יישום ההמלצות.
3. עיבוד המידע והנתונים - ניתוח והסקת מסקנות וגיבוש המלצות.
4. עריכת טיוטה ראשונית של דו"ח הביקורת והעברתו לעיונם של המבוקרים לתגובה.
5. בחינה נוספת של הממצאים לאור תגובת המבוקרים וגיבוש טיוטה לועדת הביקורת.
6. דיון בועדת הביקורת בטיוטת הדו"ח.
7. ביצוע השלמות לפי הנחיית ועדת הביקורת.
8. ניסוח דו"ח סופי ומעקב אחר יישום המלצות מדוחות קודמים באותו תחום, שיכלול את תגובות המבוקרים.
9. פרסום הדו"ח על פי הנחיית ועדת הביקורת.
10. ביצוע מעקב אחר המלצות הדו"ח.
11. קיום אסיפה כללית ממוקדת בנושא הביקורת ובדו"ח התקופתי של המבקר, לפחות אחת לשנה.

עד כאן בנושא הביקורת הפנימית



### סיכום

כפי שראיתם, נגענו בנושאים העיקריים המרכיבים את המבנה הארגוני של כפר הנשיא. אף כי הושקעה מחשבה רבה בכל תחום, זהו שלב ראשון, חלקי בלבד. לכשיתקבל מבנה ארגוני חדש בקלפי, עדיין עומדת בפנינו המשימה של יישום ההחלטות. זוהי מטרה לא פשוטה בפני עצמה, אם משום מחסור במזומנים (הנדרשים להקמת יחידת משאבי אנוש לדוגמה, או לשכירת מבקר פנים חיצוני) ואם בגלל הקושי לקבל הסכמה מחברים לקחת על עצמם תפקידים, מובן שהדברים משולבים ביניהם. יחד עם זאת, בואו נעבור כל שלב בעיתו: זוהי הצעתנו, נתייחס אליה, נקבל החלטה ונמשיך הלאה. אשר לדברים שכבר התחלנו לבצע, תהליך הקמת ועדת ביקורת קורם עור וגידים בעזרתו של יונתן סטיל - תודה רבה. אנו מודים לכולם על שיתוף הפעולה עד הלום, אם בתמיכה מוראלית ואם בהצעות שהוגשו, בעיקר בשלב ההחלטה על המועצה.

על המשך המהלכים תבוא הודעה,

בברכה (שוב),

צוות מבנה ארגוני

