

מבנה ארגוני חדש  
בכפר הנשיא

תיקונים ותוספות לחוקרת מבנה ארגוני  
(עאשרה בקלפי ב-19/2/98)

מרץ 1999

כפר הנשיא

## הצעה למועצה

לחברי המועצה שלום:

בזאת מוגש התיקון והתוספות לחוברת המבנה הארגוני (שאושרה בקלפי ביום 19/2/98).

החומר מחולק לנושאים אלו:

1. האסיפה - לפי תקנון הקיבוץ המוצע.
2. כללי:
  - בחירת בעלי תפקידים.
  - נוהלי ערעורים
  - הבאת נושאים שלא על סדר היום.
3. המועצה (כולל תוספת לתקנון הקיבוץ).
4. ביקורת פנים.
5. המגזר העסקי.
6. הקהילה ואגפיה.

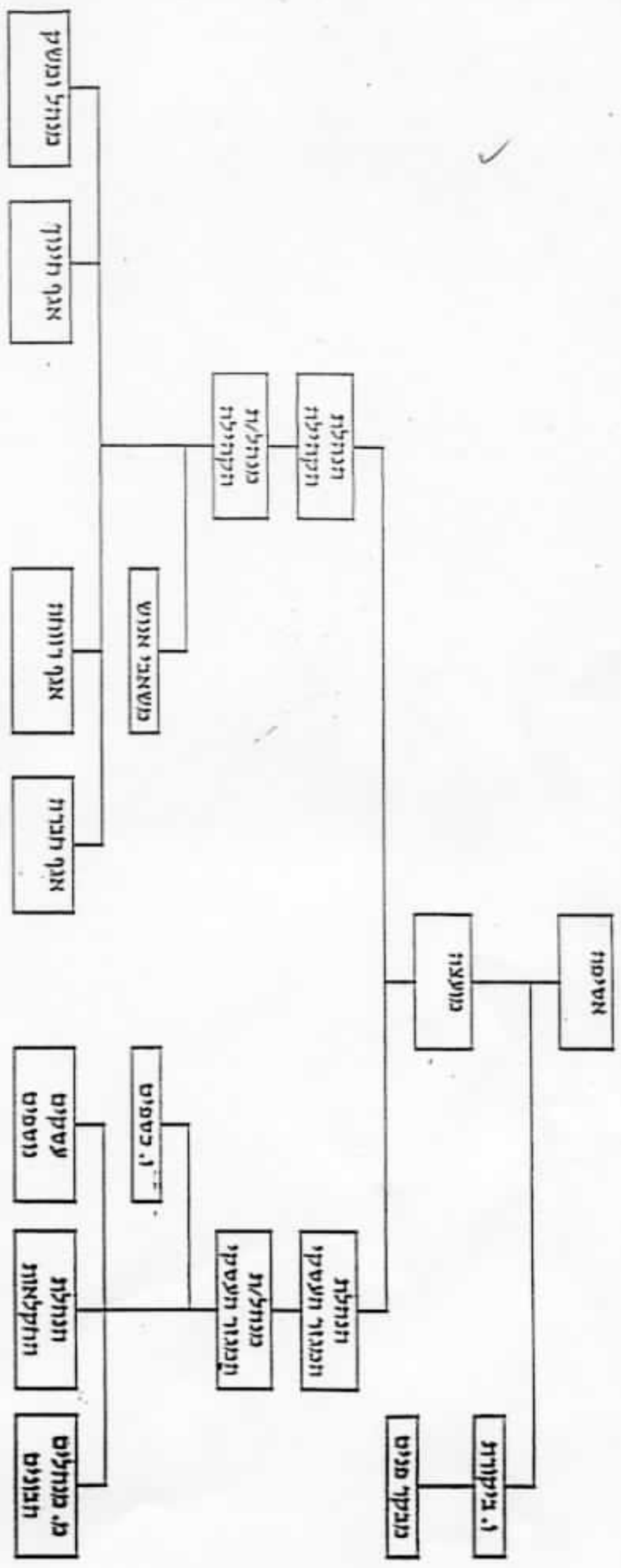
אנו חושבים שישום התוספות והתיקונים המופיעים כאן יוכל לתרום לנו:

- א. לניהול טוב יותר של כל מגזר בנפרד - העסק הקהילתי, ושל כולם יחד בארגון שלם.
- ב. ליהסדרת 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 מטרת שונות של כל ארגון, לאו דווקא קיבוץ, אך הוא אינו תחליף לשיתוף פעולה הדוק בין כל הגורמים במערכת, לשם מציאת פתרונות לבעיות שוודאי יוצו בעתיד ואשר תזיה להם השפעה הן על הקהילה והן על המגזר העסקי.  
בלעדי אלה אין טעם לשרטט שום מבנה ארגוני.

צוות מבנה ארגוני המחודש - גרשי, צילה, תמיר, קרול ב., מסס, שריטה

תוכנית הארגון הכולל של כפר תש"א



## אסיפה

מובאים בזאת לאישור פרק "האסיפה הכללית" מתוך תקנון הקיבוץ (לפי המלצת התק"ם) וכן תקנון האסיפה הקיים של כפר הנשיא, שאושר בשנת 1993.

### האסיפה הכללית

36. האסיפה הכללית היא הרשות העליונה של הקיבוץ והיא רשאית להחליט בכל עניין שהוא בתחום מטרות הקיבוץ וסמכויותיו ושאינו מטגד ליסודות הקיבוץ.
37. האסיפה הכללית השנתית תתכנס ותפעל בהתאם להוראות הכלולות בחוק. מבלי לפגוע באמור, רשאית כל אסיפה כללית לדון ולהחליט גם בעניינים שהם בסמכויותיה של אסיפה כללית שנתית, כולם או מקצתם.
38. האסיפה הכללית תבחר, מבין חברי הקיבוץ, מזכירות ומזכיר קיבוץ ורשאית היא לבחור, מבין חברי הקיבוץ, מועצה ועדה ביקורת וועדות נוספות. כמו כן, כן רשאית האסיפה הכללית לבחור או למנות נושאי תפקידים אחרים, לקבוע את סמכויותיהם, תפקידיהם, משך זמן כהונתם ולהביא את כהונתם לדין סיום בכל עת, למעט העברת סמכויות השמורות על פי החוק או לפי תקנון זה לאסיפה הכללית או לכל רשות מוסמכת אחרת בקיבוץ.
39. המזכירות רשאית לכנס בכל עת אסיפה כללית, והיא חייבת לעשות כך על פי דרישה של לא פחות מ-10% ממספר כלל חברי הקיבוץ, תוך 30 יום מקבלת דרישה כזו לשם דיון בעניין שצוין באותה דרישה.
40. המזכירות תפרסם הודעה בדבר כינוס אסיפה כללית על לוח הודעות שנקבע למטרה זו במקום ציבורי בתחומי היישוב הקיבוצי, לא פחות מ-24 שעות לפני האסיפה. בהודעה יפורטו: מועד האסיפה, מקום כינוסה וסדר היום המוצע, בכפוף ליתר הוראות תקנון זה, אין חובה לשלוח הזמנות אישיות לחברים או לפרסם את ההזמנה בכל צורה נוספת.
41. האסיפה הכללית תדון בעניינים הקבועים בסדר היום המוצע שפורסם על ידי המזכירות, ולפי סדר העניינים הקבוע באותה הצעה שפורסם. האסיפה רשאית לשנות את סדר העניינים. וכן להוסיף עניין לסדר היום ולקבוע את מקומו בסדר העניינים. הודעה כינוס אסיפה כללית על פי הוראות סעיף 39 לביטול החלטה שנתקבלה באסיפה כללית בעניין עיסוק נכלל מלבד החלטה בסדר היום שלה, השהיה בצבע החלטה זו על לכינוס האסיפה הכללית בהתאמה.
92. מזכיר הקיבוץ יכתוב כד"ר האסיפה הכללית, אלא אם החלטה האסיפה הכללית לבחור יו"ר אחר, בין אסיפה מסוימת ובין בדרך כלל.
93. האסיפה הכללית תקיים בכל מספר של חברים נוכחים.
94. כל החלטה באסיפה כללית תתקבל ברוב דעות רגיל של המצביעים בעד ונגד, אלא אם על פי תקנון זה, או על פי החוק, ברוב רוב גדול יותר.
95. האסיפה הכללית רשאית לקבוע כי בעניינים מסוימים שיפורטו באותה קביעה ותקבל החלטה ברוב מיוחד בלבד שיקבע באותה קביעה ושאינו קטן מהרוב החדש, לפי תקנון זה או על פי החוק להחלטה באותם עניינים. קביעה, כאמור, אינה ניתנת לשינוי או לביטול בקח לכל עניין מסוים הנכלל בה אלא בהחלטה שנתקבלה באותו רוב מיוחד החדש לקבלת החלטה באותו עניין מסוים על פי אותה קביעה. כל עוד קביעה, כאמור היא בתוקף, לא תתקבל החלטה בעניין מסוים הנכלל בה, אלא ברוב מיוחד הקבוע באותה קביעה, אף אם לפי הוראות מפורשות של תקנון זה מספיק לזכות עניין רוב קטן מזה.
96. ההצבעה תהיה בהרמת ידים או בעלפני, בין באותה אסיפה ובין באסיפה כללית אחרת ובין שלא באסיפה בצורה שתקבע. האסיפה הכללית רשאית להחליט כי הצבעה לענין מסוים תהיה חשאית או הפתח בפשאל, בין באופן שפי ובין באופן חשאי, בין באותה אסיפה ובין באסיפה כללית אחרת ובין שלא באסיפה בצורה שתקבע לענין הוראות תקנון זה, דין הצבעה שבוטלה באסיפה כללית או החלטה שנתקבלה בסלי פשאל, בין באופן שבוטלה או החלטה שנתקבלה באסיפה כללית, ובכל שנתקבלה ההצבעה בתפרסמו ביטאון הקיבוץ או על לוח המודעות של הקיבוץ, והפסדה באסיפה הכללית של אחר הפשאל ותפרסמו בפרוטוקול תוקפה של החלטה שנתקבלה בקלפי הוא מקום פרסומה.

(א) הקיבוץ יקיים הצבעה בקלפי באותם עניינים עליהם החליטה האסיפה הכללית, וכו' באופן כללי ובין לענייני מסויים, או אם נדרש הדבר על ידי שלוש מהנוכחים באסיפה הכללית.

(ב) האסיפה הכללית תיבחר, מעת לעת, ועדת קלפי בת שלושה חברים או יותר ותקבע את סמכויותיה ונהלי עבודתה.

(ג) תפקידי ועדת קלפי יהיו:

(1) פיקוח על סדרי ההצבעה.

(2) ספירת הקולות.

(ד) ההצבעה בקלפי תתקיים ברציפות ביום מיום ההצבעה. אולם, רשאית ועדת הקלפי להחליט כי ההצבעה תימשך יומיים ובלבד שתחליט על פעולות אשר יבטיחו את מהימנות תוצאות ההצבעה.

97. לכל חבר תהיה זכות דעה אחת בלבד בכל צורת ההצבעה.

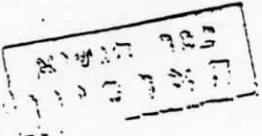
98. באסיפה הכללית יירשם פרוטוקול על ידי קו"ר האסיפה או על ידי חבר שימונה למטרה זו על ידי קו"ר האסיפה. הפרוטוקול יוחתם על ידי קו"ר האסיפה.

99. משפורסמה ברבים החלטה או הנחיה של התנועה הקיבוצית החדשה איננה על ידי הקיבוץ לפי הקצוץ זה, רשאי כל חבר לתבוע דיון בהחלטה או בהנחיה האמורה באסיפה כללית. נתבע דיון בהחלטה או בהנחיה, סאמור באסיפה כללית, תקבע האסיפה את עמדתה ביחס לאותה החלטה או הנחיה. לא נתבע דיון בהחלטה או בהנחיה האמורה באסיפה כללית, תוך תודע אחר מיום פרסומה ברבים, יראו החלטה או הנחיה זו כמאויצת על ידי הקיבוץ לענייני הקצוץ זה. לענין סעיף זה - "פרסום ברבים" יראו החלטה או הנחיה זו או בביטאון הקיבוץ או על לוח המודעות של הקיבוץ או הודעה באסיפה כללית של הקיבוץ, שנרשמה בפרוטוקול של אותה אסיפה.

27.9.93

הצעה לנוהל הצבעה בקלפי

(תוספת לתקנון האסיפה הכללית)



1. האסיפה תחשב חוקית, בכל מספר משתתפים.
2. הנושאים שהועלו באסיפה, יובאו להצבעה בקלפי.
3. זכות ההצבעה בקלפי ניתנת לכל חבר, באם נכח באסיפה, או לא.
4. האסיפה תשודד בוויכוח, תוך הקפדה על שידור נאות מבחינה טכנית. במקרה של תקלה ו/או הפסקת שידור, תופסק האסיפה, ויובאו לקלפי רק נושאים שטרם סוכמו.
5. "ועדת אסיפה וקלפי" תורכב מיושבי ראש שיבחרו, והמזכיר/ת. באחריותה של הוועדה לנשא את נושאי האסיפה זאת נוסח הפתק לקלפי ולמפל במניין הקולות בקלפי.
6. זכות ההצבעה היא אישית, ואינה ניתנת להעברה. חבר שנבחר ממנו להצביע במועד שנמבע, יוכל להפקיד אצל המזכיר/ה מעטפה סגורה עם הצבעתו, עד מועד סגירת הקלפי.
7. הקלפי יפתח להצבעה למשך יומיים בשעות ארוחת הצהריים והערב, בחדר האוכל. על פי חוק האגודות השיתופיות, בנושאים של כנסה לחברות, הוצאה מחברות, או נושאים עקרוניים, תפתח הקלפי במשך יום אחד ברציפות בלבד.
8. על התנדב המצביע לקאוג ששמו יסומן ברשימת המצביעים, ורק אז כהכניס את פתק ההצבעה לתיבת הקלפי.
9. תיבת הקלפי תשאיר סגורה עד תום מועד ההצבעה.
10. מנין הקולות יבוצע תמיד ע"י המזכיר/ה או מחליף מועדת האסיפה, בתוספת שני חברים.
11. אי התאמה משמעותית, שעשויה להשפיע על תוצאות ההצבעה, בין מספר המצביעים שסומנו לבין מספר פתקי ההצבעה.
12. תבטל את תוקפה של ההצבעה.
13. ניתן להעלות הצעה "לסדר היום", על פי הנוהל הקיים, אך אם תוענה ההצעה להצבעה באסיפה, יהיה החבר רק לאחד הודעה על כך בשידור, ולאחר מכן 15 דקות על מנת לאפשר לחברים להגיע ולהשתתף בהצבעה.
14. כאשר לא סוכם באסיפה נוסח מדוייק של הצעה פרטית, תנוסח ההצעה ע"י וועדת האסיפה יחד עם מציע ההצעה.
15. כאשר וועדת הצעות מציעה חברים להפקידים או לוועדות, ואין הצעות חברים תובאנה הצעות לאסיפה בהודעה, ללא צורך בהצבעה.

X

כללי

1) בחירת בעלי תפקידים

עקרונות: ככל תפקיד שיוצא לבחירה תהיה אפשרות לכל חבר להצביע מוצא מלא. תהליך הבחירה ואישורה יהיו כאמורט בטבלה שלהלן:

בחירת בעלי תפקידים

התפקיד	אחראי על התהליך	הגוף הבוחר
נציגי ציבור במועצה	מועצה - סוציומטרי	אסיפה וקלפי
נציגי ציבור בהנהלות המגזרים	משאבי אנוש	אסיפה וקלפי
מנהלי מגזרים + יו"ר מועצה	מועצה	אסיפה וקלפי
בעלי תפקידים במגזר העסקי	הנהלה כלכלית	הנהלה כלכלית
יו"ר הנהלה כלכלית	הנהלה כלכלית	מועצה
יו"ר מועצת מנהלים - הבונים	הנהלה כלכלית	מועצה
<b>מנהל מפעל הבונים</b>	<b>מוצאת מנהלים</b>	<b>מוצאה</b>
ראשי אגפים בקהילה	הנהלת הקהילה	מועצה
<b>הנהלות האגפים</b>	<b>האגף</b>	<b>הנהלת הקהילה</b>
בעלי תיקים (ועדות) באגפים	הנהלת אגף	הנהלת הקהילה
חברי צוותים (ועדות)	בעלי תיקים	הנהלת האגף

2) נוהל ערעורים

כללי

ערעור ראשון - יגיע בחזרה לגוף שהחליט בעניין .

ערעור נוסף - יידון במוסד שנמצא שלב אחד מעל הגוף שהחליט .

אסיפה

לפי סעיף 111 בתקנון הקבוצה.

זכות ערעור

111 לרוב הקבוצה זכות ערעור על החלטות הרשויות המוסמכות של הקבוצה. נוהל הערעורים ודרכי שמתוכם, לרבות קביעת המוסדות שישמשו ערעורים אלה, ייקבע על ידי האסיפה הכללית, ובלבד שבכל מקרה יהיה החבר רשאי, אם לא בא על ספקו בדרגת הערעור השוטת, להביא את ערעורו בפני האסיפה הכללית. האסיפה הכללית תשמע דעת דין סגנית הן בערעור המובא בפניה והן בכל ענין המובא להחלטתה בדרגה ראשונה. אולם האסיפה הכללית רשאית להתיר דין חוזר בפניה ולקבוע כללים ותהליך בקשר לעיתים ולמספרות שבהם ישמע דין חוזר, כאמור. הוגש ערעור או נקבע דין חוזר כאמור, יערכו ביצוע החלטתה, שעליה מערערים, אלא אם החליטה האסיפה הכללית אחרת בהחלטה כללית לעיתים מסוימים או בהחלטה מקודמת לענין הנדון. האמור לא יפגע בהחלטות סעיף 92.

## כללי

**(1) בחירת בעלי תפקידים**  
**צקרון:** ככל תפקיד שיוצא לבחירה תהיה אפשרות לכל חבר להציע  
 מועמד. תהליך הבחירה ואישורה יהיו כאמור בטבלה שלהלן:

### בחירת בעלי תפקידים

הגוף המאשר	אחראי על התהליך	התפקיד
אסיפה	מועצה - סוציומטרי	נציגי ציבור במועצה
אסיפה	ועדת הצעות - משא"ש	נציגי ציבור בהנהלות המגזרים
אסיפה	מועצה	מנהלי מגזרים + יו"ר מועצה
הנהלה כלכלית	הנהלה כלכלית	בעלי תפקידים במגזר העסקי
מועצה	הנהלה כלכלית	יו"ר הנהלה כלכלית
מועצה	הנהלה כלכלית	יו"ר מועצת מנהלים - הבונים
<b>מועצה</b>	<b>מועצה</b>	<b>ראשי אגפים בקהילה</b>
מועצה	הנהלת הקהילה	בעלי תיקים (ועדות) באגפים
הנהלת האגף	בעלי תיקים	חברי צוותים (ועדות)

## **(2) נוהל ערעורים**

### כללי

ערעור ראשון - יגיע בחזרה לגוף שהחליט בעניין.

ערעור נוסף - יידון במוסד שנמצא שלב אחד מעל הגוף שהחליט.

### אסיפה

**לפי סעיף 111 בתקנון בקב"צ.**

זאת ערעור

111  
 לרוב הקיבוץ זכות ערעור על החלטות הרשות המוסמכת של הקיבוץ. נוהל הערעורים ודרכי שמיעתם, לרבות קביעת המוסדות שיטעמו ערעורים אלה, ייקבע על ידי האסיפה הכללית, ובלבד שבכל מקרה יהיה התבר דשאי, אם לא בא על סיפוקו בודות הערעור השונות, להביא את ערעור בני האסיפה הכללית. האסיפה הכללית תשמע דעת דין סופית וכן בערעור המובא בפניה וכן בכל ענין המובא לתחלטה בדרך ראשונה. אולם האסיפה הכללית רשאית להתיי דין חוזר בפניה ולקבוע כללים ונהל בקשר לענינים ולסמכות שבהם יישמע דין חוזר, כאמור. הוגש ערעור או נקבע דין חוזר כאמור, יערכ בסע התחלטה, שעליה מערערים, אלא אם החליטה האסיפה הכללית אחרת בתחלטה כללית לענינים מסוימים או בתחלטה מיוחדת לענין הסוין. האמור לא יחייב בהחלטה סעיף 91.

כללי1) בחירת בעלי תפקידים

צקרון: ככל תפקיד שיוצא? לפחירה תהיה אפשרות לכל חבר להציע מוצא? מלא. תהליך הפחירה ואישורה יהיו כאמור בטבלה שלהלן:

בחירת בעלי תפקידים

הגוף הבוחר	אחראי על התהליך	התפקיד
אסיפה וקלפי	מועצה - סוציומטרי	נציגי ציבור במועצה
אסיפה וקלפי	משאבי אנוש	נציגי ציבור בהנהלות המגזרים
אסיפה וקלפי	מועצה	מנהלי מגזרים + יו"ר מועצה
הנהלה כלכלית	הנהלה כלכלית	בעלי תפקידים במגזר העסקי
מועצה	הנהלה כלכלית	יו"ר הנהלה כלכלית
מועצה	הנהלה כלכלית	יו"ר מועצת מנהלים - הבונים
<b>מוצא</b>	<b>מוצאת מנהלים</b>	<b>מנהל מפעל הבונים</b>
מועצה	הנהלת הקהילה	ראשי אגפים בקהילה
<b>הנהלת הקהילה</b>	<b>האגף</b>	<b>הנהלות האגפים</b>
הנהלת הקהילה	הנהלת אגף	בעלי תיקים (ועדות) באגפים
הנהלת האגף	בעלי תיקים	חברי צוותים (ועדות)

2) נוהל ערעוריםכללי

ערעור ראשון - יגיע בחזרה לגוף שהחליט בעניין.

ערעור נוסף - יידון במוסד שנמצא שלב אחד מעל הגוף שהחליט.

אסיפה

לפי סעיף 111 בתקנון הקול.

זמן ערעור

111  
 לרוב הקיבוץ וזמן ערעור על החלטות הרשות המוסמכת של הקיבוץ. נוהל הערעורים והדני שמתחם, טיבת קביעת המוסדות שיטעמו ערעורים אלה, ייקבע על ידי האסיפה הכללית, ובשלב שבו מקרה חריג החבר רשאי, אם לא בא על סיפוקו בודעת הערעור השונה, לנבא את ערעור בני האסיפה הכללית האסיפה הכללית תשמש דרת דין סופית הן בערעור המובא ממנה והן בכל ענין המובא להחלטתה בדרה ראשונה. אולם האסיפה הכללית רשאית להתיק דין חוזר במניה ולקבוע כללים ונהל בקשר לעיתים ולמסכות שבהם יישמע דין חוזר, באמור. הנוש ערעור או נקבע דין חוזר באמור, יעבד ביטע החלטתה, טעלה ערעורים, אלא אם החליטה האסיפה הכללית אחרת בחלטתה כללית לעיתים מסוימים או בחלטתה מקהדת לענין הנוון. האמור לא יחמך בהחלטתה סעיף 111.



### מועצה

- 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 לערעור בכתב ליו"ר המועצה תוך שבוע מפרסום החלטה.
- 4) בתנאים אלה, יובא הערעור לדיון במועצה.
- 5) אם הערעור לא יתקבל במועצה, רשאי החבר להביאו לאסיפה, עפ"י הנוהל הקיים.

### 3) הבאת נושאים שלא על סדר היום

#### אסיפה

לכותה של חבר להביא כל נושא ישירות לאסיפה בידי חברי התיאום של 10% מחברי צ"י סצ"י 89 בתקנון הקבוצה.

#### מועצה

לכותה של חבר להביא כל נושא ישירות לאוצר בידי חברי התיאום של 15 חברים.



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.
י"ר המועצה	ייבחר ע"י כלל החברים בקלפי, מתוך נבחרו הציבור במועצה.
ועדת היגוי של המועצה	2 נבחרו ציבור מהמועצה. - מזכירה הקיבוץ (מנהלת הקהילה). - <i>מנהלות באגף באסק'</i> - י"ר המועצה.
שיטת הבחירה	סוציומטרית ופתוחה לכולם, כל חבר יצביע עבור 1/3 מנבחרו הציבור שישבו במועצה.
החלפת חבר שיחא מהמועצה	באופן מידי, ע"י הבא בתור ברשימת ההצבעה המקורית.
פתיחת הישיבות	אסור לסגור ישיבות לציבור, מותר לא לשדר לבתיים במקרים מסוימים.
אורך הקדנציה	3 שנים, החלפה חלקית כל שנה, ניתן להיבחר שוב לקדנציות נוספות.
חובת ההשתתפות	חבר יוצא מהמועצה אם מער 3 פעמים רצופות, או " 5 מתוך 8 " .
פרסום סדר היום	4 ימים מראש.
נושאים שנשארים נחלת האסיפה	- קבלת/הוצאת חברים . - תכנית עסקית של שני המגורים . - שינויים בבעלות על נכסי הקיבוץ . - שינויים בתקנון הקיבוץ . - בחירת 2 מנהלי המגורים + מנהל המפעל. - כל נושא לפי החלטת המועצה . - בחירת <i>הנהלות המגורים</i> . - בחירת חברי מועצת החברים . - אישור תקנון מועצת החברים . - החלטה על פירוק האגודה .
זכות הערעור	לפי הסטוב בנהל הערעורים .

### 3 ב' - תפקידי המועצה

- 1) להוות "מוסד עליו" אשר תפקידו לראות את האינטרס הכולל של קיבוץ כפר הנשיא כארגון אחד בעל מטרה משותפת.
- 2) גיבוש התכנית האסטרטגית הכוללת של כפר הנשיא לשנים הבאות.
- 3) קיום דיונים תקופתיים קבועים בפעילויות שני המגורים - העסק והקהילה.
- 4) הכרעה בנושאים השנניים במחלוקת בין המגור העסקי לבין הקהילה.
- 5) קיום דיונים בערעורים שונים - ע"פי הנהלים.
- 6) מינוי צוות אג-מק להקמת הצוות המנהלי המגורים לאישור האסיפה בקלסי.
- 7) דיון ראשון בדו"ח התקופתי של ועדת הביקורת, לקראת הגשתו לאסיפה.
- 8) המועצה רשאית לדון ולהחליט בכל נושא, למעט מה שנקבע כנחלת האסיפה.
- 9) אחריות ככתב..

### 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) קביעת סדר היום לשיבות והכנת הדיון בעזרת צוות החיגוי של המועצה.
- 2) כינוס ישיבות המועצה, עפ"י התדירות שתיקבע.
- 3) פרסום חומר כתוב לציבור (סדר היום, סיכומי הישיבות וכד').
- 4) הבאת "נושאים קבועים" למועצה (כגון דו"ח תקופתי משתי הנהלות המגורים).
- 5) מעקב אחר ביצוע החלטות המועצה.
- 6) קיום נוהל ערעורים תקין על החלטות המועצה.
- 7) קיום דיון ראשון במועצה בממצאי ועדת הביקורת לפני הבאתן לאסיפה.

#### דרך הבחירה ליו"ר המועצה:

המועצה מביאה את המלצתה לאישור בקלסי.

היסוף המשרה = עד יומיים בחודש (\*).

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

## הצעה לתוספת לתקנון הקיבוץ לפי המלצת התק"ם

המועצה 199

החליט הקיבוץ על הקמת מועצה יחידה התוראות האות:

- א. הקיבוץ רשאי לבחור מבין חברי הקיבוץ מועצה ולסבוע את נוהלי עבודתה. א
- ב. סמכויות המועצה הן הסמכויות המוגדרות לאסיפה הכללית על פי דיו ותסנו זה למעט סמכויות שהוקדשו במפורש לאסיפה הכללית על פי דיו או בתסנו זה. בעניינים המפורטים להלן תשא הסמכות בידו האסיפה הכללית: ב
- (1) בחירת חברי המועצה, המוניות ובעלי תפקידים מרכזיים בקיבוץ ובמאגדים שבשליטתו או בעלותו.
  - (2) הקמת תסנו הקיבוץ.
  - (3) סכמת נוהלי עבודת המועצה ופרסום החלטותיה ונהל עניינים כללי.
  - (4) סכמת לחברות בקיבוץ, תוצאת חבר מהקיבוץ.
  - (5) הסכמת חברות הקיבוץ באגודות שתעסקת-אחרות.
  - (6) סכמת החלטה בדבר פירוק הקיבוץ.
  - (7) אישור תכנית המושב.
  - (8) שינוי מבנה התאגוד של הקיבוץ ותאגדות.
  - (9) כל מעילה ברכסי הקיבוץ שאינה במהלך העסקים הרגיל.
  - (10) כל ענין או נושא שהאסיפה הכללית החליטה בד בבחי מעט לעת.
- ג. בשיבות המועצה קנהל מודטקול שיהתם על ידי יייר השיבות, הפרוטוקול ופרסום ויבא לדעת חברי הקיבוץ בדרך שתקבע. ג
- ד. נוהל ענין על החלטה המועצה יקבע על ידי האסיפה הכללית, ובכפך שכלל משהה היה רשאו חבר להביא את עניינו על החלטת המועצה במו האסיפה הכללית, זו תשא דונה דחו סוגיה בענין המובא בפניה באופן. ד
- ה. חבר המועצה יסיל לשו בתסמו: ה
- (1) אם שוחרר בתסמו על פי בתסנו על ידי התקנה.
  - (2) אם לא השתתף בשלוש שיבות מועצה רגופות מבלי שהיה לכו ציחוס סבי.
  - (3) אם נסיסה חברותו בקיבוץ מסיבה כלשהי.

#### 4 - הביקורת הפנימית בקיבוץ

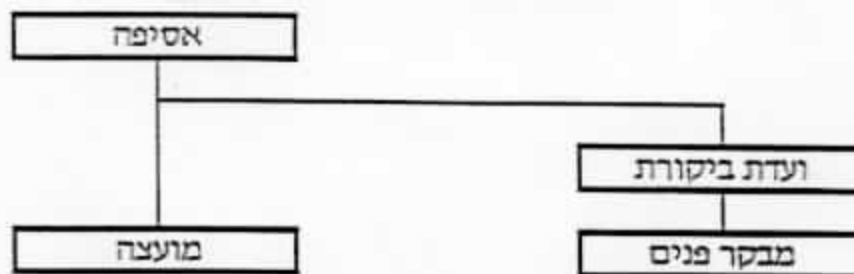
##### 1. מטרתה ומהותה של הביקורת הפנימית בקיבוץ

- 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 הן:  
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 דיווח.
- 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 המהווה למעשה זרוע של האסיפה לניהול ולניווט הביקורת הפנימית בקיבוץ.

ב. מינוי:

- \* הועדה עצמה וכן יו"ר הועדה נבחרים ע"י האסיפה.
- \* הועדה תכהן לתקופה של 3 שנים לפחות.
- \* מספר חברי הועדה = 5 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. יזייר הועדה או חבר ועדה אחר יוכלו להיות נוכחים בכל ישיבה בתחום אחריותם.
6. חברים יוכלו לפנות ליו"ר הועדה בכל עניין 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. תהליך כניסה לתפקיד:

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

#### ג. תהליך 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 והעברתן לעיתם של המבוקרים לתגובה.
5. בחינה נוספת של הממצאים לאור תגובת המבוקרים וגיבוש טיוטה לועדת הביקורת.
6. דיון בתגובת הביקורת בטייטת הדו"ח.
7. ביצוע השלמות לפי הנחיית ועדת הביקורת.
8. ניסוח דו"ח סופי ומעקב אחר יישום המלצות מדוחות קודמים באותו תחום, שיכלול את תגובת 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

# 1 - הנהלת המגזר העסקי



## א. הרכב ההנהלה:

- ש יו"ר - מנהל הישיבות.
- ש מנהל/ת המגזר העסקי.
- ש מנהל/ת הקהילה.
- ש נזבד/חשב.
- ש נציג הנהלת החקלאות.
- ש נציג מפעלוני/ים/זמויות.
- ש מנהל המפעל או חבר מועצת המנהלים של "הבונים" מטעם הקיבוץ או מצד
- ש *תסקי? מרכז!*
- ש 5 נבדרי ציבור.

1. יכול להיות שבעתיד תוקם "הנהלת התעשייה" שתתן תמיכה למנהל המגזר העסקי בנושא התעשייה, שהוא כידוע מרכיב מרכזי בפעילות העסקית של הקיבוץ. הדבר יכול להתבצע אם לדוגמה יתפעל המפעל לשני מפעלים - ברזים וחמורן ולכל חלק תהיה מועצת מנהלים משלו, או מכל סיבה אחרת שבגללה יהיה נכון להקים גוף זה, שאותו ירכיב "אחראי הנהלת התעשייה". גם אם הוא לא יוקם, צריך ודאי פיה 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: *מקלט, דרך שאת שתיא ווצרת בצלות.*

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 המתעצה והאסיפה ובקרה על ביצועה.
- 3) פיתוח עסקי של ענפי המשק - כולל הקמת ענפים חדשים או סנידת עסקים כושלים.
- 4) תכנון וביצוע השקעות בתחום היצורי.
- 5) *מינוי מנהלי אגפים, גימור וכצ"ל תסקידים במגזר העסקי, מאצט מנהל במאצט, מאצט*
- 6) *מינוי מנהלי אגפים, גימור וכצ"ל תסקידים במגזר העסקי, מאצט מנהל במאצט, מאצט*
- 7) *מינוי מנהלי אגפים, גימור וכצ"ל תסקידים במגזר העסקי, מאצט מנהל במאצט, מאצט*
- 8) פרסום ד"חות ההנהלה לציבור החברים.

## 1 א' - מנהל/ת המגזר העסקי

### א. אחריות וסמכות:

- 1) ניהול המגזר העסקי.
- 2) הכנת תכנית משק שנתית של המגזר העסקי.
- 3) הכנת התכנית האסטרטגית של המגזר העסקי למועצה - וביצועה הלכה למעשה.
- 4) אחראי לתפקוד התקין של היחידות העסקיות.
- 5) אחריות לכל נושא הכספים (כולל הפעלת המערכת הפיננסית).
- 6) קשר עם גורמי חוץ בתחום הכלכלי (בנקים, תנועה וכו').
- 7) הפקת דו"חות עבור גורמים חיצוניים (מאזנים וכו') ופנימיים (תמחיד לדוגמה).
- 8) תאום הקצאת עובדים ליחידות העסקיות עם הגורמים המתאימים.
- 9) קידום יחמיות עסקיות.

### ב. קדנציה:

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

### ג. דרך הבחירה:

באמצעות תאגיד אג-הוק שיביא הצעותיו לסני החברים. אחרי שבות של שמונים בבחירה תקיים בקלפי.

## 1 ב' - הנהלת החקלאות

### הרכב ההנהלה:

⇒ מנהל המגזר העסקי.

⇒ מנהל החקלאות.

⇒ 3 נציגים ממשל הענפים החקלאיים - לול, גר"ש, ממעים, פודס.

⇒ נציג מהנהלת המגזר העסקי.



## 2 - מזכירות/הנהלת הקהילה



### א. הרכב המזכירות:

- ש מנהל/ת הקהילה.
- ש מנהל/ת המנוז העסקי.
- ש מנהל/ת משאבי אנוש.
- ש אחראי אנף חברה.
- ש אחראי אנף דוחה.
- ש אחראי אנף חינוך.
- ש אחראי אנף מינהל ומשק.
- ש 4 נבחר ציבור.

• כמצד ראשי אגפים, מאוצר המנהל נציגים במקומם.

### ב. דרך הבחירה של נציגי הציבור: קאפי דק שמתקיימת באמצעות הצבעות.

ג. אורך הסדנציה של נציגי הציבור: 3 שנים (השאר, מתמנים לפי תפקידם).  
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 תכנית תקציבית הקהילה לאישור המועצה והאסיפה ובקרה על ביצועה.
- 3) אחריות לפיתוח הקהילה מבחינה חברתית ולהתפתחותם האישיה של חבריה באחד.
- 4) תכנון וביצוע השקעות בתשתיות הקיבוץ ובבינוי לקהילה.
- 5) ניהול כל ענפי השירותים, וכן ענפי הענף שרוב פעילותם מופנית לקהילה פנימה.
- 6) הקריטריון = לפחות 50% מהפעילות לאורך זמן היא בשביל הקהילה.
- 7) אחריות על מקורות ההכנסה של הקהילה בנוף כלכלי.
- 8) פיתוח משאבי אנוש. ביחידת משאבי אנוש שתקום יישב נציג מסעם המנוז העסקי.
- 9) ערעורים בתחום החברתי.
- 10) פרסום דו"חות ההנהלה לציבור החברים.
- 11) הנבחרת הקבילה תבחר בין חברים מ"אנפי ישיבות מאזכירות".
- 12) אחריות לתבליק בחירת ראשי האגפים מאוצר.

## 2 א' - מנהל/ת הקהילה

### א. אחריות ושמכות:

- 1) גיהול הקהילה.
- 2) הכנת תכנית הוצאות הקיום השנתית של הקהילה.
- 3) הכנת תכנית למוח הארוך של הקהילה למועצה - וביצועה הלכה למעשה.
- 4) אחריות לתפקודן התקין של כל הפעילויות בקהילה.
- 5) ייצוג הקיבוץ בכלל והקהילה בפרט כלפי גורמי חוץ למיניהם.
- 6) חיפוש, ייחוס ובדיקת כדאיות של נושאי פיתוח הקהילה.
- 7) בניית האסיפות והפעלת הקלפי.

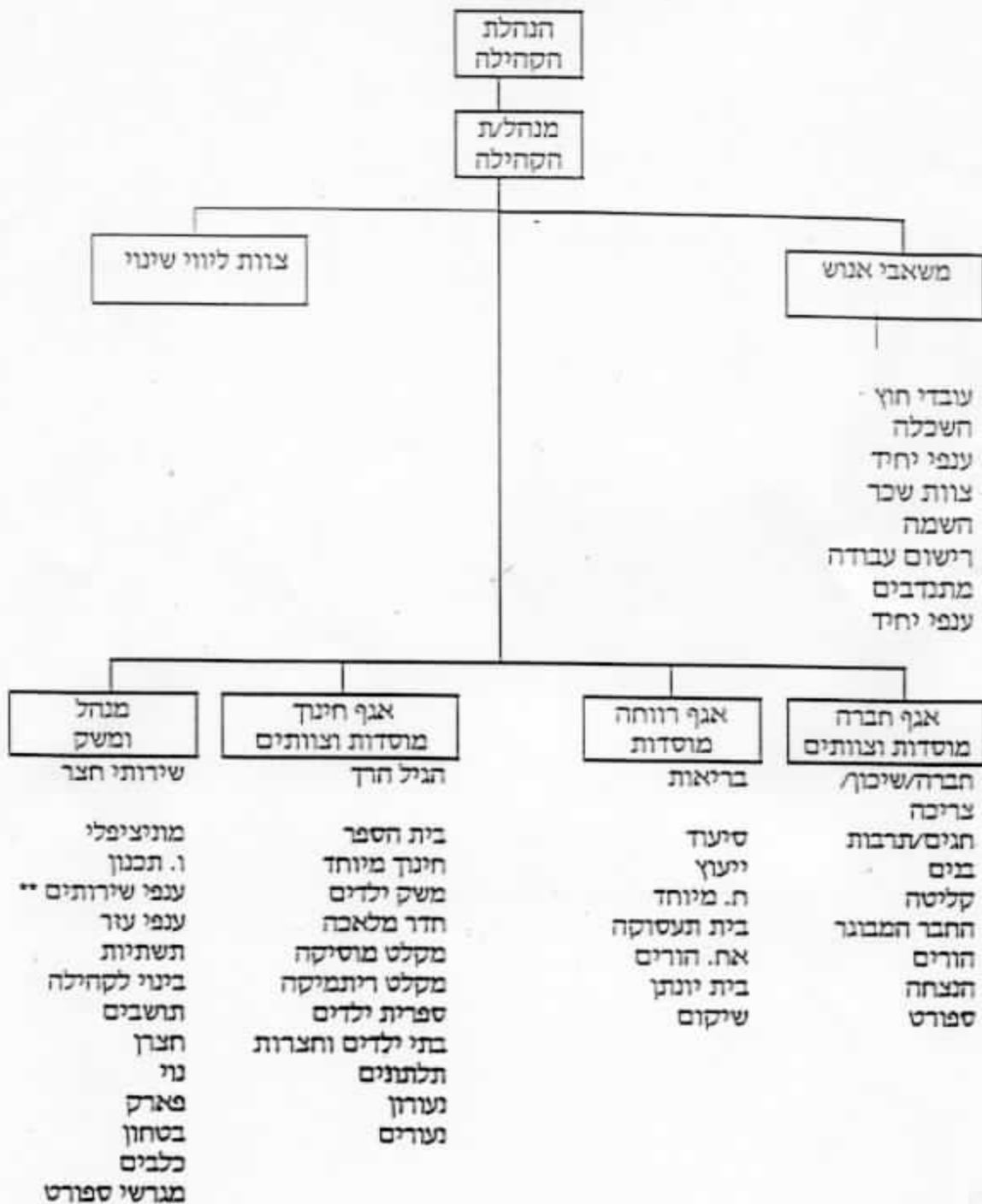
### ב. קדנציה:

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

### ג. דרך הבחירה:

במחצית האנה 111 אג-הוק שביא בצורתו לטני בחברים. אחרי שבת של מוציאים  
במחצית התקיים בקלפי.

תרשים המבנה הארגוני של הקהילה



\*\* ענפי שירותים כוללים

מרכזית	מכבסה	מחסן בדים
מתעדן	סידור תחבורה	חנות בדים
המז"ח	חדר אוכל	דואר ומזכירות טכנית
כבלים.	מספרה/קוסמטיקה	ספרייה, כריכה

\*\*\* הגדרת הפעילויות של כל אגף, הצוותים והמוסדות שבאחריותו, ניתנים לשינוי וייחודו בהנהלת הקהילה, בהתייעצות עם הצוות למבנה ארגוני.

## אגפי הקהילה

### עקרונות מנחים:

האגפים הקהילתיים כפופים להנהלת הקהילה לכל אגף תחומי פעילות ואחריות מוגדרים.

לכל אגף תקציב משלו אותו ינהל באופן אוטונומי עם בקרה מתמדת על כל פעילות שבאחריותו האגף. יהיה דיווח תקופתי להנהלת הקהילה.

הטיפול בעניינים היומיומיים יעשה על ידי האגף והצוותים שבאחריותו. רכז/מנהל האגף יחליט יחד עם מנהל הקהילה אלו נושאים יעלו לדיון בהנהלת הקהילה.

תקציב האגפים ייקבע במסגרת התקציב השנתי של הקהילה (הכנסות, הוצאות, ימי עבודה).

רכז/מנהלי האגפים ייבחרו במועצת חברים. הרכב הצוותים יגיע לאישור הנהלת הקהילה.

### רכז/מנהל האגף סמכות ואחריות לבצע החלטות הנהלת הקהילה והמועצה הקשורים לתחום האגף:

1. ניהול שוטף של האגף.
2. הכנת תקציב ותכנית עבודה שנתית וניהולם השוטף.
3. ניהול כוח אדם באגף - אחריות לתפקוד תקין של העובדים וממלאי תפקידים באגף.
4. סמכות למנות ולפטר שכירים - באחריות מנהל האגף תוך כדי התייעצות עם הנהלת האגף, ובתאום עם יחידת משאבי אנוש.
5. הכנת תכנית ארוכת טווח (3-5 שנים).
6. פרסום דו"חות הנהלת האגף לציבור החברים.

## סיכום

כפי שראיתם, נגענו בנושאים העיקריים המרכיבים את הסכנה הארגונית של כפר הנושא.  
אף כי הושקעה מחשבה רבה בכל תחום, זהו שלב ראשון, חלקי בלבד.

לאחר שהתקבל הסכנה הארגונית החדש בקלפוי, עדיין עומדת בפנינו המשימה של יישום ההחלטות.

זוהי מטרה לא פשוטה בפני עצמה, אם משום מחסור במזבונים (הנדרשים להקמת חידת משאבי אנוש לדוגמה, או לשמידה מבקר פנים חיצוני) ואם בגלל הקושי לקבל הסכמה מחברים לקחת על עצמם הפקדים, מובן שהדברים משולבים ביניהם.

אשר לדברים האחרים שבבר קיימים היום, נבחרו חברי המועצה והוקמה ועדה הביקורת.  
על שני גופים אלה מוטלת המשימה לצקת תוכן לתפקידם החדש, כדי שיהיו מוסדות אפקטיביים.

נד באן,

צוות מבנה ארגוני

