כפר גלעדי - מבנה ניהולי בתחום הכלכלי

ה ק ד מ ה

ב - 30 השנים האחרונות, נעשו בכפר-גלעדי 2 ניסיונות ציבוריים לפיתוח המבנה הניהולי ותהליך קבלת ההחלטות:

* בשנת 1971-2 (המזכיר היה אלתן אוקו) קיימנו חוגי בית ואסיפות. התהליך נפסק וגווע ללא כל תוצאות.
* בשנת 1989 התקיים תהליך עם היועץ הארגוני אלון שבט. התהליך הניב תוצאות חלקיות, בעיקר במועצה ובמחצבות, אולם סייע לרבים בראיה נכונה של העולם המשתנה.

הסביבה משתנה, החברה הסובבת עוברת **שינויים ותמורות**, הקיבוצים עוברים שינויים. רמת החיים עולה, וכמעט בכל תחום ניכרים שיפורים והתקדמות. המבנה הניהולי של כפר גלעדי, כמעט ולא השתנה מאז שנות השלושים והארבעים, ולדעת רבים אינו עונה יותר על צרכי ניהול המשק.

סביבנו "נופלים" קיבוצים וותיקים, אחרים נמצאים בקשיים כלכליים עצומים. עם כל ההערכה לתחומים החברתיים והאידיאולוגיים שלנו, אין חולק שהישרדותה של כפר-גלעדי נשענת בעיקר על חוסננו הכלכלי-עסקי, ולכן המטרה העיקרית של הדיון בתהליך הניהולי, היא:
שיפור התוצאות העסקיות, ע"י פיתוח שיטות הניהול שלנו, והרחבת הבקרה על היחידות העסקיות.

לשם כך מינתה מועצת כפר-גלעדי, צוות שיעסוק במבנה ובתהליך הניהולי. הצוות פועל בהנחייתה של **שרה אדום**, וכולל את: **עודד כרמי, אהרליה בינור, רפי אגמי, ליאור שרון, בני חן, אמיר בכר, שמוליק רבינוביץ וגדעון גלעדי**. ההתכנסויות תכופות למדי והעבודה אינטנסיבית. הצוות לא עסק באיוש תפקידים, ולא הצענו לשנות את המבנה הבסיסי של המפעלים והענפים. מהות הצעת הצוות היא בעיקר הגדרה מחודשת של תפקידים קיימים, והקפדה על תהליך ניהולי המחייב את כל בעלי התפקידים במוסדות המשק, בענפים ובמפעלים. התהליך המוצע מרחיב מאוד את מעגל החברים המעורבים בניהול עסקי הקיבוץ.
אנו מדגישים שהגדרת פעילות הצוות הינה כלכלית עסקית בעיקרה, ולכן גם ההצעות בהתאם.
אין ספק שהפרדה שרירותית זו משאירה תחומי חפיפה ו"תפרים" בלתי מטופלים, אך בכך יעסוק כנראה הצוות הבא שימונה ע"י המועצה.

בנושא הפרדת המשק מהקהילה, למרות האפנות הרווחות כיום בקיבוצים, לא מצאנו יתרון בהפרדה כזו, ולא זיהינו מאפיינים עסקיים המצדיקים הבחנה בין ניהול של **כסף יוצא או נכנס**.
אנו מזמינים את הציבור לעיין בהצעה בפתיחות ובאופן ענייני, ולהשתלב, תוך דיון והתעמקות, במאמץ לקידום המערכת הניהולית שלנו.

הנחות יסוד:

א. בקיבוץ שני מישורים מרכזיים:

1. חברה קיבוצית (במובן של עקרונות הקיבוץ).
2. יחידות עסקיות (חלקן יצרניות וחלקן נותנות שירות ללקוחות פנימיים וחיצוניים).

ב. המערכת הקיבוצית היא פירמה רב ענפית, תשלובת עסקים - corporate תהליכי הניהול והמבנה הארגוני יהיו בהתאם. ניהול אינטגראטיבי של מכלול מערכת הקיבוץ (ללא הפרדה בין המגזר העסקי למגזר השירותים הצרכניים) תוך מתן תשומת הלב הראויה לכל אחת מתת המערכות ושמירה על ההלימה הפנימית ביניהן, תוך הקפדה על תהליך ניהול תקין בראיה עסקית.

ג. "לכל החלטה חברתית מחיר כלכלי, לכל החלטה כלכלית מחיר חברתי".
החלטות מתקבלות תוך מודעות להשלכות בשני המישורים.

עקרונות מנחים לתהליך הניהולי:

- תהליך קבלת החלטות יעיל וגמיש.
- תהליכי הניהול (החלטה על תכנית פעולה ומעקב על ביצוע התכנית) יתקיימו תוך שמירה על אתיקה, הגינות, הוגנות ושקיפות.
- תהליכי הבקרה מובנים בתהליכי הניהול.
- ניהול לפי הגישה של הפרדת רשויות בניהול.
- בזורי (מותנה במערכת בקרה כלכלית וניהולית המתפקדת ברמה גבוהה).
- פיתוח אישי ומימוש יכולות אופטימלי של המנהלים והעובדים בכל הדרגים.
- תהליכי קבלת החלטות יהיו לפי תקנון האגודה השיתופית והחלטות כפר גלעדי.

רמות ניהוליות:

1. רמת ***ממשל*** (Government) -

רמת השותפים, החברים. ברמה זו באה לביטוי הבעלות של חברי הקיבוץ על עסקיו.

תפקיד:

אשרור מטרות מרכזיות (לטווח של יותר משנה), אסטרטגיה כללית , יעדים שנתיים, תכניות שנתיות של כלל המערכת, חלוקת משאבים שנתית (ברמת המאקרו), בקורת על ביצוע.

מוסדות: אסיפת קיבוץ ומועצה.

2. רמת ***ניהול*** (Management) -

א. כלל המערכת: ראיה אינטגרטיבית של המערכת כולה. גיבוש אסטרטגיה כלכלית של כלל המערכת, פיקוח על ביצוע. אשרור אסטרטגיה של צבירי (אשכולות) עסקים ועסקים מרכזיים ופיקוח על ביצועה.

מוסדות: **הדירקטוריון**.

ב. צבירי (אשכולות) יחידות עסקיות: גיבוש אסטרטגיה של צביר (אשכול) העסקים או של יחידה עסקית, הכנת תכנית עסקית שנתית, בקרה תקופתית.

מוסדות: **הנהלות ציבוריות**.

3. רמת ***ביצוע*** (Executive):

הכנת תכניות פעולה (בהתאם למטרות, ליעדים ולאסטרטגיה שנקבעה ברמות 1 ו-2 הצגתה לאישור במוסדות הניהול מתאימים, ביצוע התכניות, בקרה שוטפת על ביצוע.

מוסדות: מנכ"ל (ר. משק), מנהל פיננסי (גזבר) הנהלות פעילות, מנהלי יחידות עסקיות (רכזי ענפים) ועובדים.

עיקרון הפרדת הרשויות בניהול בא לביטוי בהפרדה בין רמת הביצוע לרמת הניהול.

אסיפת הקיבוץ:

(הגדרה מחודשת של תפקידים קיימים בתחום הכלכלי)

האסיפה היא מוסד מחליט עליון של הקיבוץ. באסיפה באה לביטוי שותפות החברים בניהול נכסי ועסקי הקיבוץ. האסיפה מאשרת נושאים עקרוניים וחלוקת משאבים שנתית.

תפקידיה:

* אשרור אסטרטגיה כללית לתחום הכלכלי.
* אשרור מטרות, יעדים שנתיים תכנית מסגרת שנתית (חלוקת משאבים במאקרו) לפעילות הכלכלית של הקיבוץ.
* מינוי יו"ר הדירקטוריון וחברי הדירקטוריון (המועצה ממליצה).
* אשרור החלטה על ייעוד רווחים מיחידות עסקיות ומנכסי הקיבוץ (המועצה ממליצה).
* אישור שינוי בעלות על נכסי הקיבוץ (שותפות, הנפקת מניות, חלוקת אופציות).
* אישור מתן בטחונות של הקיבוץ לעסקי הקיבוץ (קופות גמל, פנסיה של החברים, נכסים פיננסיים שאינם חלק מפעילות קצרת טווח).
* קבלת דוח חצי שנתי ושנתי על הפעילות הכלכלית של הקיבוץ.
* אישור דוחות פיננסיים שנתיים של האגודה השיתופית (הקיבוץ).

דפוסי פעולת האסיפה (בהקשר לניהול התחום הכלכלי):

* שני כינוסים בשנה (לפחות):

1. בסוף השנה לקבלת דוח סכום שנה, אשרור מטרות ותכנית שנתית.
2. באמצע השנה לקבלת דוח חצי שנתי, דוח הערכת תפקוד המועצה בתחום הכלכלי ואישור דוחות חשבונאים של הקיבוץ. כינוסים נוספים, מיוחדים, לפי הצורך (כמו שינוי בעלות עסק וכו').

* החומר לקראת האסיפה יחולק לחברים (בתאי הדואר) שבוע מראש.
* יבחר יו"ר אסיפה לניהול כינוסיה בתחום הכלכלי.

יו"ר האסיפה אחראי על:

1. הכנת החומר לקראת האסיפה (בשיתוף עם יו"ר המועצה ויו"ר הדירקטוריון).
2. כינוס האסיפה.
3. ניהול הדיון.
4. כתיבת סיכום והפצתו לחברים.
5. ביצוע הערכה שנתית על תפקוד המועצה בתחום הכלכלי, ההערכה תבוצע ע"י ועדת ביקורת (כשתוקם) או מומחה חיצוני, המתמחה בנושא, הדו"ח יימסר לאסיפה.
6. משך הקדנציה של יו"ר האסיפה 3 שנים, אם לא כינס את האסיפה פעמיים ברציפות יוחלף ע"י הקיבוץ (מזכיר הקיבוץ יציע צוות אד-הוק למציאת יו"ר אחר).

המועצה:

(הגדרה מחודשת של תפקידים קיימים בתחום הכלכלי)

המועצה מקבלת את סמכויותיה מאסיפת החברים. חלק מתפקידי המועצה נעשו בעבר ע"י האסיפה. ההרכב ההטרוגני של המועצה מאפשר ייצוג קבוצות החברים השונות בקיבוץ. במועצה מתרחש המפגש בין המישור החברתי למישור הכלכלי של חיי הקיבוץ. החלטות המועצה צריכות לשקף את הראיה הכוללת של כלל המערכת הקיבוצית על מרכיביה השונים.

תפקידי המועצה:

* המלצה לאסיפה על יו"ר הדירקטוריון וחבריו (חברי כפר גלעדי והאחרים).
* אישור המלצת הדירקטוריון למינוי מנכ"ל (ר. משק), מנהל פיננסי (גזבר), יו"רים וחברי הנהלות ציבוריות (ודירקטוריונים) של עסקי הקיבוץ.
* אשור אסטרטגיה כללית של התחום הכלכלי והבאתה לאשרור האסיפה.
* אשור יעדים שנתיים בתחום הכלכלי תכנית מסגרת שנתית והבאתם לאשרור האסיפה.
* קבלת דוח חצי שנתי ושנתי על הביצועים הכלכליים של המשק ואשרור עדכון תכנית המסגרת בהתאם.
* מסירת דוח חצי שנתי ושנתי לאסיפה.
* קבלת אישור האסיפה לדוחות כספיים שנתיים של האגודה.
* מינוי רו"ח לקיבוץ (הדירקטוריון ממליץ).

דפוסי פעולת המועצה (בהקשר לניהול התחום הכלכלי):

* שני כינוסים בשנה (לפחות):

1. **בסוף השנה**:

א. לקבלת תחזית סיכום השנה המסתיימת, אשור אסטרטגיה, מטרות, ויעדים לקראת השנה שמתחילה.

ב. אישור תכנית שנתית.

2. **באמצע השנה** לדו"ח חצי שנתי ודוח הערכת תפקוד הדירקטוריון וההנהלות הציבוריות. כינוסים נוספים, מיוחדים לפי הצורך (כמו שינוי בעלות עסק, אירוע חריג וכו').

* החומר לקראת הישיבה יחולק לחברים (בתאי הדואר) שבוע מראש.

יו"ר המועצה אחראי על:

1. הכנת החומר לקראת הישיבה (בשיתוף עם יו"ר הדירקטוריון).
2. כינוס הישיבה וניהולה.
3. כתיבת סיכום הישיבה והפצתו.
4. ביצוע הערכה שנתית על תפקוד הדירקטוריון, ההערכה תבוצע ע"י ועדת ביקורת (כשתוקם) או מומחה חיצוני, המתמחה בנושא. הדו"ח יימסר למועצה (רצוי להגדיר מראש את היעדים של הדירקטוריון וקריטריונים לאיכות פעולתו).
5. ביצוע הערכה שנתית על תפקוד ההנהלות הציבוריות של עסקי הקיבוץ, ההערכה תבוצע ע"י ועדת ביקורת (כשתוקם) או מומחה חיצוני, המתמחה בנושא. הדו"ח יימסר למועצה (רצוי להגדיר מראש את היעדים של כל הנהלה ציבורית וקריטריונים לאיכות פעולתה).
6. מינוי צוותים להחלפת יו"ר הדירקטוריון וחבריו. הרכב הצוותים יאושר ע"י המועצה.
7. המלצה לאסיפה וקבלת אישורה למינוי יו"ר וחברי הדירקטוריון.

הדירקטוריון המרכזי

הדירקטוריון המרכזי מתפקד **כהנהלה הכללית** של הקיבוץ במישור הכלכלי. פעולתו מתמקדת ברמה האסטרטגית הכללית, בבקרה ובפיקוח על הביצוע. בסמכות הדירקטוריון להחליט על חלוקת המשאבים בין הצבירים (אשכולות של יחידות עסקיות).

תפקידי הדירקטוריון המרכזי:

* גיבוש מטרות ואסטרטגיה כוללת בתחום הכלכלי, והבאתם לאישור המועצה. (בגיבוש הכוונה לדיון וגיבוש הצעה להצגה בפני המועצה).
* גיבוש יעדים שנתיים ותכנית מסגרת שנתית כוללת בתחום הכלכלי, והבאתם לאישור המועצה. (בתכנית מסגרת שנתית הכוונה לאשרור תכניות שנתיות של יחידות עסקיות: מטרות, אסטרטגיה כללית, יעדים שנתיים, ודרכים למימוש היעדים (פעילות שוטפת, פיתוח והשקעות, תכנית כספית).
* בקרה תקופתית (רבעונית) על היחידות העסקיות ופעילויות אחרות של הקיבוץ (שותפויות, תאגידים אזוריים ותנועתיים וכדו') ועדכון תכנית המסגרת בהתאם.
מסירת דווח רבעוני למועצה על הביצועים הכלכליים של המשק ועדכון תכנית המסגרת.
* הדירקטוריון יקיים דיון באירועים חריגים בתחום הניהול הכלכלי של הקיבוץ. החומר לדיון יתבסס על מידע ממספר מקורות ומספר סוגי מידע (לא רק דוחות פיננסיים).
* המלצה למועצה על מנכ"ל (ר. משק), מנהל פיננסי (גזבר), יו"רים, דירקטורים, חברי הנהלות ציבוריות לעסקי הקיבוץ ורו"ח לקיבוץ.
* אשרור מינוי מנכ"לים למפעלי הקיבוץ (הנהלה ציבורית של היחידה העסקית ממליצה).
* מינוי נציגים לדירקטוריונים והנהלות של תאגידים אזוריים ואחרים בהם לכפר גלעדי זכויות החלטה.

דפוסי פעולה:

* לכל חבר בדירקטוריון אחריות ניהולית (ניהול בתום-לב ובמידת הזהירות הראויה, התחיבות להקדיש את הזמן הראוי לפעילות הדירקטוריון).
* חבר הדירקטוריון רשאי לקבל מידע נוסף על הפעילות הכלכלית לפי בקשתו.
* חבר הדירקטוריון רשאי לבקש דעת מומחה בכל תחום כלכלי של המשק. אם הפעולה כרוכה בהוצאה כספית חריגה היא מצריכה אישור הדירקטוריון.
* חבר הדירקטוריון יכול להעלות נושא לדיון בתאום עם היו"ר. הנושא יועלה בישיבה הקרובה ביותר למועד הפניה. אם הנושא לא הועלה לדיון, יציין היו"ר את הפנייה וינמק את אי העלאת הנושא לדיון בישיבה. החבר יכול לפנות ליו"ר המועצה בנוהל מקובל להעלאת נושא לדיון במועצה.
* חבר קיבוץ יכול להעלות נושא לדיון ע"י פניה ליו"ר. במקרה שפניית החבר לדון בנושא לא נענתה, יכול החבר לפנות ליו"ר המועצה בנוהל המקובל להעלאת נושא לדיון במועצה.
* בכל ישיבה ירשם סיכום ע"י רשם/מזכיר (שאינו חבר הדירקטוריון).
* סיכום הישיבה ישלח לכל חברי הדירקטוריון תוך שבוע ממועד הישיבה. הסיכום יאושר בתחילת הישיבה שאחרי.
* **נוהל ערעורים**: הערעור יוגש ליו"ר בכתב תוך שבועיים ממועד הישיבה בה התקבלה ההחלטה. הדיון בערעור יתקיים בישיבה הקרובה ביותר למועד הערעור. ביצוע ההחלטה עליה הוגש ערעור יעוכב עד

אחרי הדיון בערעור וקבלת החלטה מחודשת בנושא.

* דירקטוריון יפעל באמצעות ועדות משנה. זאת, לצורך העמקת פעולתו בתחומים ספציפיים (כמו מאזן, ביקורת, מינויים).
* בכל רבעון יתקיים מחזור ישיבות (עד תום הדיון), אם יעלו נושאים נוספים תתקיימנה ישיבות נוספות.

סדר מחזורי ישיבות:

א. נובמבר דצמבר: תחזית סכום שנה, עדכון אסטרטגיה ותכנית שנתית.
ב. אפריל: סכום רבעון ראשון
ג. יולי: סכום חצי שנתי
ד. אוקטובר: סכום 9 חודשים

חובות חבר הדירקטוריון:

חברי הדירקטוריון אחראים לניהול התחום הכלכלי של הקיבוץ ותוצאותיו העסקיות בפני חברי הקיבוץ. סמכותם מלווה באחריות ברמה האישית, מחייבת כל אחד מחברי הדירקטוריון להיות בקיא בעסקי הקיבוץ באופן, שיאפשר לו לעמוד במלוא חובותיו ואחריותו. חבר הדירקטוריון מחויב **לסודיות**, **אתיקה ניהולית** ואי-ניגוד אינטרסים עם **עסקי קיבוץ כפר גלעדי**. על מנת לבצע את תפקידו כיאות על חבר הדירקטוריון להתמצא בנושאים הבאים:

- תפקידי הדירקטוריון וסמכויותיו.
- יחסי הגומלין בין הדירקטוריון ומוסדות הניהול של הקיבוץ ועסקיו.
- דפוסי הפעולה של הדירקטוריון.
- חובותיו כחבר הדירקטוריון.
- עסקי הקיבוץ על כל צדדיהם.
- דוחות כלכליים וחשבונאים של הקיבוץ ועסקיו.
- הכרות עם אנשי מפתח בקיבוץ.

חבר חדש המצטרף לדירקטוריון יודרך ע"י יו"ר הדירקטוריון בכל הנושאים הנ"ל.
משך כהונה (קדנציה) של חבר הדירקטוריון **4 שנים**.

תפקידי יו"ר הדירקטוריון

אחריות להפעלת הדירקטוריון בדרך שתבטיח את ביצוע משימותיו:

1. אחריות לקיום ישיבות סדירות וזימון ישיבות דחופות.
2. אחריות לקביעת סדר היום ופרסומו לפני הישיבה (שבוע מראש), להכנת החומר לדיון בישיבה והפצתו לחברים לקראת הישיבה (שבוע מראש), לניהול הישיבה, לרישום סיכום, הפצתו למשתתפים ואישורו על ידם.
3. אחריות על מעקב שוטף על ביצוע החלטות הדירקטוריון ודיווח מצב בתחילת כל ישיבה.
4. אחראיות על דיווח תקופתי (2 פעמים בשנה) על הפעילות העסקית למועצה.
5. סיוע למנכ"ל (ר. המשק) ולמנהל הפיננסי (גזבר) ושיתוף פעולה לצורך ייזום וקידום עסקי הקיבוץ.
6. מינוי מזכיר שאינו חבר הדירקטוריון לתיאום וארגון ישיבות, רישום סיכום וכדו'.
7. במידת הצורך משתתף גם במו"מ עם גורמים חיצוניים.

<u>מנוי חברי הדירקטוריון</u>:

א. יו"ר **המועצה** יביא לאישור המועצה את הרכב **הצוות** שימליץ למועצה על ההרכב הפרסונלי של הדירקטוריון או מועמדים להחלפת חברי הדירקטוריון המסיימים כהונתם. בצוות הממליץ לא ישתתפו חברים שהדירקטוריון מפקח ישירות על עבודתם.

ב. ההרכב האישי של הדירקטוריון יאושר ע"י המועצה ויובא לאשרור **באסיפה**.

<u>החלפת חברי הדירקטוריון</u>:

1. חברים בתוקף תפקידם יסיימו את כהונתם עם סיום תפקידם.
2. חברים שלא בתוקף תפקידם וחיצוניים יוחלפו בתום הקדנציה בצורה **מדורגת** כך שלא יותר ממחצית הדירקטורים יתחלפו בו זמנית ותישמר המסגרת המספרית של הדירקטוריון. החלפה ראשונה של חברים שלא בתוקף תפקידם תתבצע לאחר **3 שנים**. כל הארכת קדנציה של כל חבר דירקטוריון או מינוי חבר חדש תתבצע בנוהל המקובל, תאושר ע"י המועצה ותובא לאשרור האסיפה.

<u>הרכב הדירקטוריון</u>:

<u>11חברים</u>, מהם 9 חברי כפר גלעדי ו-2 שאינם חברי הקיבוץ:

1. יו"ר
2. מנכ"ל (ר. משק)
3. מזכיר הקיבוץ
4. חבר הנהלה ציבורית חקלאות
5. חבר הנהלה ציבורית (דירקטוריון) מחצבות
6. חבר הנהלה ציבורית גליל אופטיקה
7. חבר הנהלה ציבורית מלון ותיירות
8. חבר הנהלה ציבורית ניהול פיננסי
9. חבר הנהלה ציבורית שירותי צריכה
10. חבר הנהלה ציבורית ענפים בצמיחה ויזמות
11. דירקטור ללא תיק

הנהלה פעילה

הניהול השוטף של ענייני הקיבוץ יעשה ע"י הנהלה פעילה.

חבריה: מזכיר קיבוץ, מנכ"ל (ר. משק) ומנהל פיננסי (גזבר).

סמכות הנהלה פעילה מקורה בסמכות חבריה בתוקף תפקידם.

הנהלה פעילה תקיים ישיבה שבועית. לפי הצורך יוזמנו לישיבות ההנהלה ממלאי תפקידים נוספים כמו מנהל משאבי אנוש, חשב, כלכלן וכדו'.

סדר היום לישיבה יפורסם 48 שעות מראש, סיכום הישיבה תוך 48 שעות ממועד סיומה.

מזכיר הקיבוץ אחראי על סדר היום והפצת סיכום הישיבה.

תפוצת סיכומי ישיבות הנהלה פעילה: חברי הנהלה פעילה, יו"ר מועצה, יו"ר דירקטוריון.

הנהלה ציבורית (מועצת מנהלים) לצביר (אשכול) יחידות עסקיות

מטרת הקמתן של ההנהלות הציבוריות לייעל את עבודת הדירקטוריון, לאפשר הכוונה ובקרה אפקטיביים יותר של היחידות העסקיות. להנהלה הציבורית סמכות להחליט על הקצאת המשאבים בין היחידות העסקיות בתוך הצביר.

(יחידה עסקית = כל תת מערכת המשתמשת במשאבים של הון, נכסים ועבודה כתשומות (Input) מתקיים בה תהליך המרה בו היא מפיקה תפוקות (Output), מוצרים/שירותים).

עקרונות מנחים לפעולת הנהלה ציבורית:

* לכל צביר (אשכול) של יחידות עסקיות תהיה הנהלה ציבורית. מדי שנה (פעם בשנה) יעודכן הרכב הצבירים (אשכולות) בהתאם לשינויים במבנה המשק ו/או שינוי בגודל היחידה העסקית. מספר ההנהלות ישתנה בהתאם.
* כל אחת מהיחידות העסקיות תהיה נתונה לבקרה ובקורת ניהולית ופיננסית.
* כדי שהבקרה תהיה אפקטיבית, היא תעשה ע"י הנהלות ציבוריות. התמחות חברי ההנהלה בנושא הספציפי יתרום ליעילות הבקרה.
* הדירקטוריון מאציל סמכויות להנהלות הציבוריות.
* הדירקטוריון ימליץ על חברי ההנהלות הציבוריות והמועצה תאשר.

תפקידי הנהלה ציבורית:

- אישור מטרות ואסטרטגיה לכל אחת מהיחידות העסקיות (סיוע בגיבוש לפי הצורך).
- אישור תכנית עסקית שנתית לכל אחת מהיחידות (סיוע בתכנון לפי הצורך).
- בקרה חודשית על ביצוע התכנית השנתית של כל יחידה עסקית.
- דיון באירועים וניתוחם (כמו סיום עונה, סיום גידול, אירוע חריג (הצלחה ו/או כישלון). ההנהלה תדון לפחות באירוע אחד לגבי כל יחידה עסקית בכל שנה.
- המלצה לדירקטוריון על מטרות, אסטרטגיה ותכנית תקופתית לכל יחידה עסקית.
- דיווח תקופתי (רבעוני, חציוני, 9 חדשים ושנתי) לדירקטוריון.
- דיווח לדירקטוריון על אירועים חריגים.
- המלצה לדירקטוריון על מנהל היחידה העסקית.

דפוסי פעולה:

- ההנהלה הציבורית תתכנס לפחות פעם בחודש (לא בשעות הערב).
- סדר היום וחומר הכנה לישיבה ישלחו שבוע מראש.
- סיכומי הישיבות יופצו תוך שבוע ממועד הישיבה. קבלת הסכום ע"י הממונים תאושר ע"י ספח חתום שיוחזר למזכיר הדירקטוריון. תפוצת סיכומי ישיבות: כל חברי ההנהלה, כל חברי הדירקטוריון, המנהל הפיננסי, מזכיר הדירקטוריון (לתיוק).
- סיכומי כל אחת מההנהלות הציבוריות יתויקו בתיק שישמר במזכירות / בארכיון.
- נוהל ערעור: אם לא יוגש ערעור כתוב ליו"ר ההנהלה הציבורית תוך שבועיים ממועד ישיבת הנהלה הציבורית תכנס החלטת ההנהלה הציבורית לתוקף ותבוצע.

תפקיד יו"ר הנהלה ציבורית:

אחריות להפעלת ההנהלה הציבורית בדרך שתבטיח את ביצוע משימותיה:

1. אחריות לקיום ישיבות סדירות וזימון ישיבות דחופות.
2. אחריות לקביעת סדר היום ופרסומו לפני הישיבה (שבוע מראש), להכנת החומר לדיון בישיבה והפצתו לחברים לקראת הישיבה (שבוע מראש), לניהול הישיבה, לרישום סיכום והפצתו למשתתפים. (לצורך הכנת חומר לקראת הישיבה ייעזר במערכת המידע ובמנהלי היחידות העסקיות שהדיון בישיבה יעסוק ביחידה אותה הם מנהלים.
3. אחריות על מעקב שוטף של ביצוע החלטות ההנהלה הציבורית ודיווח מצב בתחילת כל ישיבה.
4. אחראיות לדיווח תקופתי (4 פעמים בשנה) לדירקטוריון על הפעילות העסקית של הצביר.
5. סיוע למנהלי היחידות העסקיות ושיתוף פעולה לצורך ייזום וקידום היחידה.
6. לצורך ארגון הישיבות, הפצת סדר יום, חומר הכנה לישיבות, סיכומי ישיבות ייעזר היו"ר בשירותי המזכירות הטכנית של הקיבוץ.

(הערה: יש לשקול הקצאת זמן ליו"ר הנהלה ציבורית לפי היקף פעילות הצביר עד 2 ימי עבודה בחודש).

הרכב הנהלה ציבורית:

יו"ר ההנהלה ציבורית אשר אינו מנהל או עובד באחת היחידות העסקית שבצביר (אשכול) עליו ממונה ההנהלה ואינו חבר הדירקטוריון.

נציג הדירקטוריון שאינו מנהל או עובד באחת היחידות העסקית שבצביר.

מנכ"ל (רכז משק).

מנהלי היחידות העסקיות שבצביר (רכזי ענפים).

מספר חברי ההנהלה הציבורית לפי **מספר היחידות** העסקיות שבאשכול + 3.

הרכב זה מאפשר **מימוש פוטנציאל וניסיון ניהולי מצטבר** (מאפשר "הצלבות").

(הערה: הרכב הצבירים מתואר בתרשים המצורף. צביר שירותי הצריכה יאורגן מחדש לאחר תחילת פעילות ההנהלה הציבורית של הצביר.

מנוי חברי הנהלה ציבורית שלא מתוקף תפקידם:

א. יו"ר הדירקטוריון יביא לאישור הדירקטוריון את הרכב הצוות שימליץ לדירקטוריון על ההרכב הפרסונלי של הנהלה ציבורית או מועמדים להחלפת חברי הנהלה ציבורית (שלא מתוקף תפקידם) המסיימים כהונתם. בצוות הממליץ לא ישתתפו חברים שההנהלה הציבורית מפקחת ישירות על עבודתם.

ב. ההרכב האישי של ההנהלה הציבורית יאושר ע"י הדירקטוריון ויובא לאשרור במועצה.

החלפת חברי הנהלה ציבורית:

1. חברים בתוקף תפקידם יסיימו את כהונתם עם סיום תפקידם.
2. חברים שלא בתוקף תפקידם יוחלפו בתום הקדנציה. החלפה ראשונה של חברים שלא בתוקף תפקידם תתבצע **לאחר 3 שנים**. כל הארכת קדנציה של כל חבר הנהלה ציבורית או מינוי חבר חדש תתבצע בנוהל המקובל, תאושר ע"י הדירקטוריון ותובא לאשרור המועצה.
3. חברים בתוקף תפקידם (כולל נציג הדירקטוריון) יוחלפו עם תום כהונתם בתפקיד.
4. משך קדנציה של היו"ר **4 שנים**.

תפקיד מנכ"ל (ר. משק)

המנכ"ל מנהל בשוטף את התחום הכלכלי ברמה הכוללת. המנכ"ל אחראי לביצוע האסטרטגיה והתכנית עליהן החליט הדירקטוריון. המנכ"ל כפוף לדירקטוריון וממונה על מנהלי היחידות העסקיות של הקיבוץ.

תפקידי המנכ"ל:

- הכנת תכנית האסטרטגיה הכלכלית (מטרות, יעדים ומדיניות), הצגתה לדיון בדירקטוריון. ריכוז התכניות השנתיות של צבירי (אשכולות)העסקים והיחידות העסקיות, גיבושם לתכנית עסקית שנתית לכלל המערכת. להכנת התוכנית יהיה שותף גם מזכיר הקיבוץ.
- אחראי שלכל אחת מהיחידות העסקיות תהיה תכנית אסטרטגית ותכנית עסקית שנתית.
- העברת המידע על התכנית האסטרטגית הכלכלית הכוללת של הקיבוץ ליו"רים של הנהלות ציבוריות ולמנהלי היחידות העסקיות כדי לאפשר גיבוש תוכנית אסטרטגית תואמת לכל יחידה העסקית.
- מעקב אחר ביצוע התכנית שהוחלט עליה ע"י היחידות העסקיות (בשיתוף עם יו"ר הנהלה ציבורית של צביר העסקים).
- הכנת דו"ח תקופתי לדירקטוריון.
- יזום ופיתוח עסקים.
- ניהול הקשרים עם מוסדות חוץ (בתיאום עם המנהל הפיננסי): אזור, מדינה, תנועה וכדו'.
- אחראי על מערכת המידע הכלכלי. (תקציב, תמחיר ומלאי, בדיקות כלכליות וכדו')
- אחראי לספק להנהלות ציבוריות ויחידות עסקיות מידע כלכלי בהתאם לצורכיהם ופניותיהם.

לצורך ביצוע תפקידו, על המנכ"ל להיות מעודכן במתרחש ביחידות העסקיות.

דרישות תפקיד:

מנהיגות

ידע ומיומנות בניהול וניסיון ניהולי קודם

ראיה רחבה של כלל המערכת, ראיה אינטגרטיבית

יכולת למידה ופתיחות

תקשורת בין-אישית טובה

הגינות והוגנות

יכולת קבלת החלטות במצבי לחץ ואי ודאות

הכרת המשק הישראלי והמגזר החקלאי בפרט.

אורך קדנציה:

4 שנים. מכסימום 2 קדנציות רצופות

דרך בחירה:

הדירקטוריון ממליץ, המועצה מאשרת.

משימה מרכזית בקדנציה הנוכחית: הטמעת תהליך הניהול המעודכן.

תפקיד מנהל פיננסי (גזבר)

המנהל הפיננסי מנהל את המערכת הממונית של הקיבוץ בהתאם למדיניות הפיננסית עליה החליט הדירקטוריון. מנהל הכספים כפוף למנכ"ל (ר. משק). מנהל הכספים מייצג את הקיבוץ בתחום הכספי בפני מוסדות חיצוניים.

בתפקיד המנהל הפיננסי (גזבר) 2 מרכיבים עיקריים:

1. ניהול הנכס הפיננסי של הקיבוץ, ניהול מזומנים, ביצוע תשלומים, גיוס כספים וגביה (כולל זכויות ממשרדי ממשלה וגורמים אחרים), ניהול אשראי, קשרים עם הבנקים, ניהול קרנות ונכסי הון אחרים.
2. ניהול החשבות והנה"ח רשום עסקות, ניהול ספרים והכנת דוחות כספיים.

המרכיב השני הוא ניהול מטה ואילו, המרכיב הראשון הוא תפקיד קו ביצועי.

מנהל הכספים אחראי שדוחות פיננסיים של המערכת יוכנו במועדם ברמה מקצועית נאותה.
אחראי לספק ליו"ר הדירקטוריון, למנכ"ל, ליו"רי הנהלות ציבוריות ולמנהלי היחידות העסקיות מידע חשבונאי בהתאם לנוהל שיקבע ולפי בקשות ספציפיות.

בשלב הכנת התכנית השנתית מסייע לכל אחד ממנהלי היחידות העסקיות (רכזי ענפים) לתכנן את תזרים המזומנים של היחידה, משך השנה עוקב אחר ניהול התזרים ומתריע על חריגות. בפועל, ביצוע, כל תזרים המזומנים של המשק (חוץ ממחצבות) ינוהל ע"י המנהל הפיננסי.

<u>דרישות תפקיד:</u>

- ידע במימון, ניהול פיננסי וגיוס הון
- יושר, אמינות הגינות והוגנות
- יכולת שכנוע
- הכרת שוק ההון בישראל
- ידיעת החוקים הרלוונטיים לתחום הכספי
- כושר קבלת החלטות מהיר מתוך שיקול דעת
- יכולת אנליטית והערכת סיכונים
- יכולת תפקוד במצבי לחץ ועמימות

<u>אורך קדנציה</u>: 5 שנים (מקסימום 2 קדנציות)

<u>דרך בחירה</u>: הדירקטוריון ממליץ, המועצה מאשרת.

המטה המקצועי

רקע כללי

הסמכות הניהולית מאפשרת למנהלים לקבל החלטות לתועלת הארגון. "החלטות נבונות יכולות להתקבל אם מתקיימים התנאים הבאים: מידע אמין ומעודכן, חלופות ברות ביצוע, הערכות מצב, אפשרות חיזוי תוצאות, חישוב סיכונים וסיכויים צפויים. לעתים קרובות חסרים למנהלים הזמן והידע בספציפי לאיסוף המידע ובחינתו בצורה מעמיקה, לצורך זה הם נעזרים במומחים מקצועיים שונים. תפקידם של מומחים אלו לאסוף ולעבד את המידע הדרוש לקבלת "החלטות נבונות" ולהגישו למנהלים.

המטה פועל במקביל ולצד דרגי הניהול והתפעול. זאת כדי להבטיח שאנשי המטה לא יתערבו ישירות בתהליכי הביצוע.

לאנשי המטה סמכות מקצועית, המתירה להם לייעץ, להמליץ ולהציע דרכי פעולה על בסיס המומחיות המקצועית שלהם. סמכותם המקצועית של אנשי המטה אינה מקנה להם רשות להורות ולהכתיב דפוסי התנהגות, לקבל החלטות מחייבות, לדרוש ביצועים מסוימים או לנקוט אמצעי אכיפה. הסמכות המקצועית אינה הרשאה לקבל החלטות המחייבות את אנשי קו הביצוע. בכך נבדלת הסמכות המקצועית באופן מהותי מהסמכות הניהולית פיקודית, ובזאת שונים אנשי המטה מאנשי קו הביצוע.

אנשי המטה מופקדים על איסוף ועיבוד נתונים, פיתוח כלים, ניתוח תהליכים והכנת נהלים שונים. תוצאות עבודתם מובאות לפני המנהלים שהם כפופים להם להחלטה ולהפעלה בארגון.

(סמואל (1996): ארגונים, 120 ו-123)

יחידות המטה במבנה הנהולי

1. כפופה למנכ"ל (רכז המשק):
   א. מערכת **מידע** כלכלי
   ב. מערכת ניהול **משאבי האנוש**
2. כפופה למנהל הפיננסי (גזבר):
   הנהלת חשבונות וחשבות.