

# המבנה האירגוני של המגזר הכלכלי

על פי החלטות הקיבוץ 1994/1999/2004/2005

מטרת המגזר העסקי של הקיבוץ היא השגת רמת רווחיות מירבית לטווח ארוך, כדי לאפשר לחבריו רמת חיים גבוהה לאורך זמן ולהבטיח לקהילה הקיבוצית ביטחון כלכלי וסוציאלי, שיאפשר מימוש יעדיה הייחודיים בהתאם לקרונות הייסוד שלה.

1. המגזר העסקי בנר דוד יתבסס על ניצול יתרונותיו היחסיים של המשק בתחומי התעשייה, החקלאות והתיירות, ייתן ביטוי ליתרונותיה של השותפות החברתית והכלכלית ויהיה פתוח לרעיונות עסקיים חדשים.
2. היחידות הכלכליות יקיימו קשר הדוק עם הלקוחות והסביבה העסקית (גישה שיווקית). יחס זה של ספק-לקוח יתקיים גם בין היחידות לבין עצמן.
3. המערכת הכלכלית תנוהל בצורה מאוזנת בדרך של תיאום ובקרה מרכזיים מחד והאצלת סמכויות הניהול השוטף ליחידות העסקיות מאידך. היחידות הכלכליות יתבעו, לפי כך, גם לאחריות מלאה על ביצועיהן.
4. הקריטריון המרכזי והעיקרי להמשך קיומה של יחידה כלכלית יהיה הבחינה הכלכלית האמיתית שלה (תרומתה הכלכלית למערכת הקיבוצית).
5. יקויים משטר של דיווחים גלויים, סדירים וזמינים, הן ביחידות העסקיות לגבי החברים העובדים בהן, והן לכלל הציבור. זאת במטרה לטפח קשר והזדהות של הצוותים עם מקום עבודתם ובקרה והפקת לקחים של המערכות הניהוליות.
6. קדימות גבוהה תינתן לפיתוח משאבי אנוש, שהם הנכס החשוב ביותר שיש לנו. המערכת תעודד הזדהות עם צרכי המשק, יזמות אישית, מצויינות, חדשנות, התמחות ומקצועיות, בכל הרמות.
7. הניהול יהיה מקצועי, משותף ומבוסס על חתירה לביצוע המשימות, תוך התייחסות לגורם האנושי. שיקולי הבחירה או הפסקת העבודה של בעלי התפקידים יהיו עניינים ומקצועיים בלבד.
8. היחידות הכלכליות יתבססו על כח אדם פנימי ובמידת הצורך גם חיצוני, בתנאי שהגרעין הקשה שלהן לפחות, יהיה של חברי קיבוץ.
9. במידת הצורך יוקמו שותפויות עסקיות עם גורמי חוץ.
10. רמת הצריכה והחיסכון של הקהילה תקבע בהתאם לרמת הרווחיות של המערכת העסקית וזה על פי שיקולים שמרניים (זהירים) לטווח הארוך, תוך שמירה על שולי ביטחון רחבים.

## א. שיחת הקיבוץ והמועצה

שיחת הקיבוץ היא הפורום העליון של הקיבוץ ומהווה ביטוח לבעלות חבריו על עסקי הקיבוץ. בהתאם לכך עליה לעסוק בנושאים העקרוניים הקשורים למגזר העסקי.

המועצה (המזכירות הרחבה), מהווה גוף מייצג, הפועל מטעם השיחה ומטפל בנושאים השוטפים המובאים בפניה ע"י הנהלת הקהילה או המזכירות הכלכלית.

### תפקידים וסמכויות של השיחה והמזכירות בתחום העסקי

<b>תפקידי השיחה</b>	<b>תפקידי המזכירות</b>
אישור שינוי בבעלות של עסק מסויים	אישור מינוי ופיטורי דירקטורים
בחירת המתאם הכלכלי (יו"ר המזכירות הכלכלית ויו"רים של מועצות המנהלים	אישור, מינוי או פיטורים של מנכ"לי היחידות הכלכליות.
אישור להקמת עסק חדש או סגירת עסק קיים.	קבלת דיווחים חצי-שנתיים מיו"רים של מועצות המנהלים.
אישור שינויים הקשורים לאורחות חיים ועקרונות הייסוד של הקיבוץ.	אישור שימוש ברווחים המגזר הכלכלי.
אישור תוכנית המשק.	קבלת דיווחים תקופתיים של המזכירות הכלכלית ודיון בנושאים שיובאו על ידה.
	אישור המלצות המזכירות הכלכלית להשקעות במימון או בערבות הקיבוץ.

## ב. המזכירות הכלכלית

המזכירות הכלכלית היא גוף מקצועי, המטפל מטעם הקיבוץ בבעיות הכלליות של עסקיו, מכינה ומביאה לאישורה של השיחה (או המזכירות) את הנושאים הכלכליים המרכזיים והעקרוניים. המזכירות הכלכלית תפעל בעיקר כפורום מתכנן ומתאם של הפעילות הכלכלית ותעסוק בהיבטים העיסוקיים-כלכליים כלליים של המגזר העסקי על יחידותיו השונות ומנקודת מבט רחבה של כלל המשק.

### תפקידים וסמכויות של המזכירות הכלכלית:

1. ניהול הפעילות הכלכלית המשותפת של הקיבוץ.
2. דאגה לאינטרסים הכלכליים של הקיבוץ בהתאם לצרכיו ומטרותיו.
3. גיבוש והמלצה לקיבוץ על מדיניות-על של המגזר העסקי.
4. תיכנון לטווח ארוך של הפעילות העסקית של הקיבוץ (פיתוח, ליווי ועידוד של יוזמות ופרוייקטים חדשים בתחום העסקי, סגירת עסק והצעות יעדים חדשים).

5. הכנת תוכנית עסקית שנתית על בסיס התוכניות שאושרו במועצות המנהלים השונות. התוכנית תכלול מקורות ושימושים, חלוקת משאבי האנוש ומסגרות לתקציב אחזקת אדם והשקעות צרכניות.
6. המלצה לשיחה או למועצה על מנויים או פיטורים של היו"רים והדירקטורים של מועצות המנהלים וקבלת אישורם לכך.
7. פיקוח מטעם השיחה והמועצה על תיפקודם התקין של מועצות המנהלים.
8. דיון בשינויים בבעלות על בסיס המלצת מועצת המנהלים והמלצה בפני השיחה.
9. דיון והמלצה למועצה על השקעות עסקיות שמקורותיהם הם של הקיבוץ או באמצעות הלוואות בערבות הקיבוץ או אחד מהעסקים האחרים שבבעלותו.
10. קבלת דו"ח בכתב ובעל פה בכל רבעון ממועצת המנהלים.

### הרכב המזכירות הכלכלית:

- א. מתאם כלכלי
  - ב. יו"ר המזכירות הרחבה
  - ג. מנהל חשבונות ראשי
  - ד. מרכז משאבי אנוש
  - ה. רכז קהילה
  - ו. כלכלן או תמחירן
  - ז. מנהלי היחידות הכלכליות המרכזיות או היו"רים שלהן – מייצגים את מועצות המנהלים
  - ח. שני חברי קיבוץ בעלי כישורים, נסיון וידע מתאימים, שאינם ממלאי תפקיד ו/או מנהלים בכירים בהווה.
- סה"כ בין 9-11 חברים (בהתאם למספר מועצות המנהלים שיוקמו). במקרים של בעלי תפקיד חיצוניים, הם ייוצגו ע"י ממלא מקום או ישתתפו ללא זכות הצבעה.

### ועדות משנה של המזכירות הכלכלית:

המזכירות הכלכלית תפעל גם באמצעות ועדות משנה מקצועיות, שיטפלו בעניינים מיוחדים, כגון: ועדת כספית.

### גופי מטה ותיאום של הקיבוץ:

1. יחידה כלכלית תמחירית. היחידה תפעל באחריות המתאם הכלכלי. תבצע ביקורות שוטפות של הפעילות העסקית, בדיקות כלכליות שוטפות ויזומות ותספק שירותי ייעוץ והדרכה, הן למזכירות הכלכלית ולבעלי התפקידים המרכזיים והן ליחידות הכלכליות השונות. כמו כן, תדאג להפצת מידע לכלל ציבור החברים.
2. יחידת משאבי אנוש. תתאם את הטיפול הכולל בכח אדם בקיבוץ, במטרה להגיע להתאמה מירבית בין הצרכים לבין רצונות החברים.
3. צוות איתור. תפקיד הצוות - אחריות לאיוש יו"רים של מועצות המנהלים והדירקטורים במועצות המנהלים. הרכב הצוות: יו"ר מזכירות כלכלית,

יו"ר מזכירות רחבה, מנהל מש"א, מנהל המגזר החקלאי או חבר אחר מהמזכירות הכלכלי. מנהל מש"א ירכז את הצוות.  
4. יו"ר מועצת מנהלים – האיוש באחריות יו"ר המזכירות הכלכלית וצוות איתור. נוהל הבחירה – פרסום מכרז וחיפוש מועמדים – באחריות צוות איתור. מינוי – המלצת מזכירות כלכלית, יידוע מזכירות רחבה ואישור במשאל חברים. בתום כל קדנציה יתקיים נוהל בחירה.

## ג. מועצת המנהלים

### 1. מינויה של מועצת המנהלים:

- א. צוות איתור יציע את הרכב המועצה.
- ב. הצעת המזכירות הכלכלית תובא לאישור המזכירות הרחבה, למעט מינוי היו"ר, שיובא גם לאישור שיחת הקיבוץ.
- ג. מועצת המנהלים תתמנה לכהונה של 3-5 שנים וחבריה (שמשתתפים שלא מתוקף תפקיד) יוחלפו באופן הדרגתי.
- ד. מועצת הקיבוץ מוסמכת להחליף, על פי המלצת המזכירות הכלכלית, כל חבר במועצת המנהלים, למעט את היו"ר, שהחלפתו, במידה ויהיה צורך בכך, היא בסמכות השיחה.

### 2. הרכב מועצת המנהלים:

1. מועצת המנהלים תמנה 7-9 חברים. הרכבה:

- יו"ר מועצת המנהלים – אפשרי אדם חיצוני.
- מנהל המפעל או העסק.
- מתאם כלכלי והמזכיר החברתי, או חבר אחר מהמזכירות החברתית.
- 1-2 חברי קיבוץ בעלי ניסיון וידע מתאימים.
- דירקטור או שניים חיצוניים.

#### הערות:

מומלץ שבכל מועצת מנהלים יכהנו לפחות 2 דירקטורים חיצוניים. אנשים בעלי כישורים וניסיון מתאימים, אנשי עיר או קיבוץ אחר, בלתי תלויים כלכלית בקיבוץ או באחד מיחידותיו הכלכליות. בהמשך, יוצעו ע"י המזכירות הכלכלית ויובאו לאישור המזכירות הרחבה של הקיבוץ. במועצת מנהלים ישתתפו לפחות חברה אחת וחבר צעיר אחד.

### 3. תפקידים וסמכויות של מועצת המנהלים:

מועצת המנהלים מייצגת את הבעלים של העסק – חברי הקיבוץ. חברה יקפידו על שמירת טובת המפעל מעל זו של גופים אחרים וידאגו שהעסק ינוהל ע"פ מטרת ויעדי החברה. הדירקטורים ינהגו לפי שיפוטם ומצפונם, כמתחייב בתפקיד זה.

#### הערות:

- א. לחברי קיבוץ המכהנים כדירקטורים מחוייבות לעקרונות הבסיסיים ולאורחות החיים המקובלים בקיבוץ.

- ב. עם הדירקטורים החיצוניים ייערך הסכם מתאים, שיגדיר חובותיהם וזכויותיהם, יבטיח שמירת סודות מסחריים וימנע ניגודי אינטרסים אפשריים.
- ג. מועצת המנהלים קובעת את האסטרטגיה של המפעל בכל התחומים.
- ד. על מועצת המנהלים לבקר ולהעריך את פעילות העסק, כולל ביצוע ההחלטות והתוכניות המאושרות.
- ה. מועצת המנהלים, בתיאום עם מוסדות הקיבוץ, תמליץ על בחירת או סיום כהונת המנכ"ל ותביא זאת לאישור המועצה.
- ו. מועצת המנהלים תאשר מינויים של בעלי התפקידים המרכזיים של המפעל או היחידה הכלכלית, ע"פ המלצת ההנהלה.
- ז. מועצת המנהלים קובעת את מדיניות המפעל און העסק בתחומים הבאים: פיתוח, מוצרים, שיווק, ייצור, רכז, מו"ל כספים וכו'.
- ח. מועצת המנהלים מאשרת את התוכנית העסקית של היחידה הכלכלית הכוללת (במסגרת הפחת המקובל בהסדר הקיבוצים בניכוי הפסדים של השנה הקודמת).
- הערה: מועצת המנהלים תפעל במסגרת הנורמות המקובלות בקיבוץ ביחס להשקעות ובהתחשב במצבו הכלכלי.
- ט. מועצת המנהלים מוסמכת לאשר את הפעולות הכספיות הבאות:
- \* נטילת ומתן אשראיים (על בסיס מקורות החברה).
  - \* מתן ערבויות לקיבוץ וענפיו.
  - \* רכש.
  - \* בניה.
  - \* מכירת ציוד והשכרת מבנים או ציודים. הערה: נוסח סופי של סעיף זה יובא לאישור נוסף ע"י המזכירות הכלכלית במסגרת הצעה למבנה המערכת הכספית
- י. מועצת המנהלים תמליץ למזכירות הכלכלית על שינויים בבעלות ואפשרויות של שותפויות עם גורמי חוץ. בכל מקרה, הנושא יובא לאישור סופי של השיחה.

**4. תפקידיו וסמכויותיו של יו"ר מועצת המנהלים**  
**יו"ר מועצת המנהלים מהווה את האחראי והנציג הבכיר של המפעל כלפי בעליו – דהיינו – כלל חברי הקיבוץ.**

- א. היו"ר אחראי להפעלת מועצת המנהלים בדרך שתבטיח ביצוע המשימות שהמועצה החליטה עליהן.
- ב. היו"ר קובע את סדר היום של מועצת המנהלים, מנהל את הישיבות ואחראי לביצוע ההחלטות שהתקבלו.
- ג. היו"ר עומד לרשות המנהל: מנחה, מייעץ ומסייע לו בכל תחום שיידרש.
- ד. היו"ר יזמן את מועצת המנהלים לפחות 10 פעמים בשנה.
- ה. היו"ר אחראי להגשת דו"ח בכל רבעון למוסדות הקיבוץ.

## 5. תפקידיו וסמכויותיו של המנהל כלפי מועצת המנהלים:

- א. המנהל כפוף למועצת המנהלים ופועל ע"פ הנחיותיה.
- ב. המנהל פועל ע"פ המדיניות והיעדים שנקבעו ע"י מועצת המנהלים.
- ג. המנהל מדווח למועצת המנהלים על כל הפעולות המשמעותיות שנעשו במפעל.
- ד. המנהל אחראי על הפעולה והתיפקוד השוטף של המפעל.
- ה. המנהל מנהיג את צוות העובדים ומהווה לגביו סמכות עליונה. באחריותו שיתוף העובדים בתהליכים המקורים במפעל ועידודם להזדהות עם מקום עבודתם, מעורבות, חשיבה ויוזמה אישית.
- ו. המנהל יוזם, מכין ומדווח למועצת המנהלים על:
  - התוכנית העסקית
  - סיכומים כספיים תקופתיים, כולל תזרים מזומנים חודשי
  - המאזן השנתי ודוחות רווח והפסד (פעם ברבעון לפחות).
  - דו"ח מקורות ושימושים
  - ביצוע השקעות
  - כל דו"ח נוסף שהמועצה מבקשת

## ד. ההנהלה

### באופן כללי ההנהלה עוסקת בניהול המעשי של המפעל.

1. תפקידיה וסמכויותיה של ההנהלה:
  - א. לתרגם את האסטרטגיה העסקית שנוסחה ע"י מועצת המנהלים למטרות ברורות וברורות ביצוע.
  - ב. להכין תוכנית עסקית שנתית ולהגישה לאישור מועצת המנהלים.
  - ג. לדאוג לביצוע התוכנית העסקית המאושרת בהתאם להנחיות מועצת המנהלים.
  - ד. לבצע את התוכנית הכספית במסגרת מדיניות האשראי ולפקח על ניהול תזרים המזומנים.
  - ה. להנהלה אחריות לפעולה ולתיפקוד השוטפים של המערכת התפעולית של העסק על כל אגפיו.
  - ו. ההנהלה אחראית למצבת כח האדם ולניהול השוטף והתקין של צוות העובדים.
2. הרכב ההנהלה:
  - א. ההנהלה תורכב מבעלי התפקידים המרכזיים של המפעל או היחידה הכלכלית, כולל גזבר הקיבוץ ו/או חשב היחידה (נושא המבנה הכספי לא סוכם).
  - ב. מספר חברי ההנהלה יהיה בין 5-9 איש בהתאם לגודלה ומורכבותה של היחידה הכלכלית.
  - ג. הנהלה תפעולית – הנהלת העסק יכולה לקבוע גוף מצומצם שיעסוק ביישום החלטותיה וייתן תשובות מהירות לשאלות השוטפות העולות במהלך הפעילות היום-יומית של היחידה הכלכלית.