

קיבוץ גזר

מבנה ארגוני

ינואר 2006

סדר העניינים:

מבוא	.1
מטרות	.2
תרשים המבנה	.3
אסיפה	.4
מינהלת הקיבוץ	.5
יו"ר מינהלת הקיבוץ	.6
הנהלת הקהילה	.7
מזכירי הקהילה	.8
הנהלה כלכלית	.9
מנהל עסקים	.10
צוות פעיל	.11
ועדת ביקורת	.12
נוהלי בחירה	.13
נספח א' – הרחבה בנושא האסיפה	.14

מבוא:

השינויים בסביבה בתוכה פועל קיבוץ גזר והשינוי באורחות החיים, אותו אימצנו, מחייבים אותנו להתאים את המבנה הארגוני של גזר להתנהלות החדשה. במבנה הארגוני שיוצג בזה ישנו מעבר מדורג מדמוקרטיה ישירה לדמוקרטיה ייצוגית כמתחייב (לוגית) מן התפישה החדשה.

המבנה המוצע בזה נועד להבהיר ולהסדיר את ההירארכיה, התפקידים ויחסי הגומלין שבין גופי הניהול המרכזיים של גזר, בכדי לאפשר הליך קבלת החלטות יעיל, גמיש וזריז, ויכולת התנהלות מקצועית ואיכותית, כפי שנדרש במציאות הסוערת בה אנו חיים.

מטרות:

כללי:

שמירת הפרדה ניהולית וכספית בין המערכת העסקית לבין המערכת הקהילתית, מתוך ראית האינטרס הכולל של הקיבוץ וחבריו, והבטחת תאום בהתנהלות השוטפת.

1. מבנה המגדיר בחנה בין תחומי העסקים לתחומי הקהילה והחברה, המאפשר פניית משאבים הנדרשים לכל אחד מהם ויצירת כלי ניהול מותאמים.
2. מבנה המבוסס על יצירת קשר בין רמת ההכנסה הכוללת של הקהילה מעבודת החברים, קצבאות, תגמולים ויזמויות, לבין רמת החיים של הפרט והקהילה.
3. מבנה המאפשר הליכי קבלת החלטות יעילים, גמישים וזריזים, תוך שמירה על מערכת דמוקרטית.
4. מבנה ביזורי המבוסס על התנהלות עסקית של הענפים והפעילויות בשני המגזרים, תוך יצירת הלימה בין סמכות לאחריות.

אסיפת הקיבוץ

אספת הקיבוץ היא המוסד העליון של הקיבוץ לדיון ולקבלת החלטות, המאצילה סמכויות לגופים וממלאי תפקידים שמתחתיה.

תפקידים וסמכויות

1. דיון ואישור שינויים עקרוניים באורחות חיים.
2. אישור תוכנית שנתית ותכנית השקעות של העסקים והקהילה .
3. אישור מדיניות כוללת בנושאים בעלי משמעויות ארוכות טווח כגון : תוכנית מתאר, מדיניות שיכון, מדיניות קליטה, ביטחון סוציאלי, שיוכים, קרקעות, מניות וכ"ו.
4. אישור מינוי / החלפת ממלאי תפקידים מרכזיים, להלן הרשימה : יו"ר קיבוץ, מנהל קהילה, מנהל עסקים, משאבי אנוש, ועדת ביקורת, מבקר מינהלת קיבוץ, הנהלת קהילה והנהלה כלכלית.
5. אישור קבלת חברים חדשים לקיבוץ, ואישור הוצאת חברים מגזר.
6. אישור תקציב ותוכנית העבודה של ועדת ביקורת וקבלת הדוחות.
7. דיון ואישור דוחות חצי שנתיים של הקהילה והעסק.
8. דיון ואישור כניסת שותפים לעסקי הקיבוץ.
9. דיון בנושאים שיועלו ע"י אחת מהנהלות העסקים/קהילה.
10. אישור מאזן שנתי ורואה חשבון.
11. שאילתות ע"י חברים.
12. תיקון תקנון האגודה.

נהלים:

1. האסיפה תכונס לפי הצורך ולפחות 6 פעמים בשנה.
2. סדר היום של האסיפה יקבע ע"י מינהלת הקיבוץ, ויפורסם מראש.
3. האסיפה תנוהל ע"י יו"ר לאסיפה חבר מינהלת הקיבוץ. במידה והיו"ר אינו חבר קיבוץ, המזכיר ימלא את התפקיד .

4. פרוט והרחבת נוהלי האסיפה בהתאם לנספח א' המצ"ב.

מינהלת הקיבוץ

יעוד

הבטחת קיומה של מדיניות כוללת וארוכת טווח, להבטחת צמיחתו וחוסנו לאורך זמן של קיבוץ גזר.

תחום האחריות

מכהנת כוועד ההנהלה של הקיבוץ והעומד בראשה או מי מחבריה שהוא חבר האגודה השיתופית יכהן כיו"ר וועד ההנהלה. אחראית כלפי האספה על תפקוד תקין של הנהלת העסקים והנהלת הקהילה. במידה ויו"ר המינהלת אינו חבר הקיבוץ וכל זמן שמנהל הקהילה הינו חבר הקיבוץ, ישמש מנהל הקהילה כמזכיר (מבחינה פורמלית) ויו"ר האסיפה.

תפקידים

1. גיבוש תוכנית אסטרטגית כוללת, יישום ובקרה של תהליכים מרכזיים.
2. גיבוש סופי ותזמון נכון של התוכניות השנתיות של הנהלת העסקים והנהלת הקהילה לאישור האסיפה.
3. בקרה על פעילות הנהלת העסקים והנהלת הקהילה בכפוף לייעודם.
4. קביעת סדר יום לאסיפה.
5. המלצה לאסיפה על מינוי רואה חשבון לקיבוץ.
6. המלצה לאסיפה על שינויים בבעלות של עסקי הקיבוץ ושותפויות עסקיות.
7. אישור קבלת הלוואות והתחייבויות כספיות חריגות.
8. הכרעה במחלוקות שבין העסקים והקהילה.
9. גיבוש המלצה לאספה על חלוקת הרווחים בין העסקים והקהילה.
10. אחריות לאיוש המשרות הבכירות.
11. אחריות על תפקוד משא"ב.

מקור הסמכות

במידה ויו"ר המינהלת אינו חבר קיבוץ גזר, יש למנות באופן פורמלי יו"ר לועד המוניציפלי (זהו תפקיד פורמלי כלפי הרשם אותו חייב למלא חבר קיבוץ גזר).

הרכב

יו"ר קיבוץ, מנהל קהילה, מנהל עסקים/כספים, נציג הנהלה כלכלית, נציג הנהלת
הקהילה, 4 נציגי ציבור. סה"כ 9 איש.

יו"ר מינהלת הקיבוץ

יעוד

יו"ר ועד ההנהלה. תפקידו - ניהול מרכזי, תאום וניהול אסטרטגי.
אם הוא חבר האגודה השיתופית יכהן גם כמזכיר.

תפקידים

1. אבחון מצב הקיבוץ והובלת פתרונות לטווחי זמן שונים (קצר, בינוני וארוך).
2. ייזום הכוונה וניהול התהליך האסטרטגי לשינוי אורחות החיים.
3. יצירת חיבורים בין גזר והסביבה, איתור הזדמנויות וליווי שיתופי פעולה.
4. שותפות בייצוג הקיבוץ כלפי גורמי חוץ (עפ"י העניין והצורך).
5. מפגש תקופתי, לפחות אחת לרבעון, עם אסיפת הקיבוץ לצורך דיווח והצגת תחומי הפעילות העיקריים.
6. שיקוף להנהלת העסק והקהילה של התמונה הכוללת מעת לעת.
7. שותפות בקביעת הפרמטרים לתוכניות העבודה השנתיות.
8. פיתוח כלי בקרה מתאימים וליווי תפעולם.
9. דיון על מאזנים לפני הגשה לאסיפה וחתימה.
10. כינוס וניהול מנהלת הקיבוץ אחת לחודש, לפחות.
11. שותף בפורומים הבאים:
12. צוות פעיל, מינהלת הקיבוץ, הנהלת קהילה, הנהלה כלכלית וועדת כספים, משקיף בהנהלת קהילה ובכל גוף או וועדה שימצא לנכון.
יום עד יום וחצי בשבוע (רצוי פעמיים בשבוע).

מינוי

צוות מצומצם של 5 איש, מתוכם לפחות 3 נציגי ציבור שלא מהמינהלת, ימונה ע"י מינהלת הקיבוץ והוא אשר ימייץ ויביא לבחינת המינהלת והכרעת החברים.

הנהלת הקהילה

יעוד:

פיתוח וניהול המערכת הקהילתית וקידום איכות ורמת החיים של חברי גזר.

תחום האחריות:

אחראית כלפי החברים והאספה ומינהלת הקיבוץ על המוסדות החברתיים, ענפים, יזמויות, וועדות שבתחום הקהילה.

תפקידים

1. גיבוש תוכנית שנתית ורב שנתית של הקהילה כולל תוכנית השקעות והגשה לאישור מנהלת הקיבוץ.
2. אישור התוכניות השנתיות וההשקעות של ענפים וועדות בקהילה.
3. אחראית על קיום הנורמות והתקנונים בתחומי החברה.
4. אחראית על תפקוד תקין של ענפי השרות והועדות.
5. ניהול ובקרה של תקציבי הקהילה.
6. טיפול במכלול הנושאים הקשורים לאוכלוסיות הזמניות בקיבוץ: תושבים, מתנדבים, השכרת מבנים, בתאום עם ההנהלה העסקית.
7. אישור מינוי / החלפת רכזי ענפים וועדות ופעילויות שבתחום הקהילה.
8. אישור הוצאות / השקעות חריגות בתחום הקהילה.
9. גיבוש ואישור תקנונים, הסכמים שעולים לאסיפה.
10. אחראית על גיבוש המלצות לאסיפה על קבלה או הוצאת חברים.
11. דיון בדוחות הכספיים שבתחום הקהילה, כולל תזרים מזומנים.

הרכב

מנהל קהילה, 3 נציגי ציבור, 2 מרכזים מועדות הקהילה .
סה"כ 6 איש.

נוהל מינוי ובחירה, ואורך כהונה – כמפורט בדף נוהל בחירה.

מנהל הקהילה

יעוד

ניהול המערכת הקהילתית להשגת מטרותיה.

תחומי אחריות

הענפים, המוסדות החברתיים והועדות שבתחום הקהילה.

תפקידים:

1. הכנת הצעה לתוכנית שנתית ורב שנתית חברתית וכלכלית.
2. הכנת הצעה לתקציב הקהילה השנתי - תזרים, מקורות ושימושים כולל השקעות.
3. אחריות כוללת על ניהול תקציבי הקהילה.
4. ליווי שוטף של מנהלי הענפים, הפעילויות והועדות שבתחום הקהילה, בקרת ביצוע ודיווח אחת לרבעון.
5. ייצוג הקיבוץ מול מוסדות חוץ בענייני הקהילה .
6. ניהול מערכת האינפורמציה והקשר עם ואל לציבור כגון ג'ורג'.
7. הכנת נושאים לדיון באספה.
8. אחריות על גיבוש ועדכון הצעות לתקנונים ונהלים.
9. הכנה וניהול ישיבות הנהלת הקהילה.
10. אבטחת נוהל קבלת החלטות תקין וביצוען.
11. חברות במנהלת הקיבוץ, בהנהלה הכלכלית (אם הוא חבר קיבוץ) ובהנהלת משא"ב ומשקיף בועדות הקהילה אם יראה לנכון.
12. כפי שיקבע מעת לעת ע"י המינהלת ולא פחות מ- 3 ימים.

מינוי

צוות מצומצם ממינהלת הקיבוץ ימין ויביא לבחינת המינהלת ואישור האסיפה.

קדנציה

3 שנים.

נוהל מינוי, בחירה, ואורך כהונה – כמפורט בדף נוהל בחירה.

ההנהלה הכלכלית

יעוד:

הבטחת פיתוחו וצמיחתו של המגזר העסקי לאורך זמן.

תחום האחריות

ההנהלה הכלכלית אחראית כלפי אסיפת הקיבוץ על כל העסקים שבבעלות קיבוץ גזר כולל שותפויות, עסקי הנדל"ן והחזר חובות.

תפקידים

1. גיבוש תוכנית עסקית שנתית ורב שנתית, והגשתה למינהלת הקיבוץ.
2. אישור תוכניות שנתיות ותוכניות ההשקעות של ענפי המשק ועסקי הקיבוץ.
3. מעקב ובקרה על ביצוע הענפים, דיווח רבעוני לציבור ודיווח פעמיים בשנה לאסיפה.
4. בחינת הצעות לשותפויות ושינויים בבעלות על עסקי הקיבוץ - והגשת ההמלצות להנהלה הכללית.
5. גיבוש מדיניות קרקעות ועסקי נדל"ן.
6. אחראית על תפקוד הנהלת החשבונות ומערכת המידע, תמחיר וכספים.
7. אישור מינוי / החלפה רכזי ענפים ופעילויות בתחום העסקים.
8. גיבוש המלצה למנהלת הקיבוץ - לקבלת הלוואות והתחייבויות כספיות חריגות.
9. דיון בדוחות הכספיים בתחום העסקים כולל תזרים מזומנים.
10. ייצוג הקיבוץ בחברות הבת של הקיבוץ.

הרכב

מנהל עסקים, מזכיר/מנהל קהילה, 3 נציגי ציבור.

סה"כ 5 איש.

נוהל מינוי, בחירה, ואורך כהונה - כמפורט בדף נוהל בחירה

מנהל עסקים/ כספים

יעוד

ניהול נכסי הקיבוץ ופעילויותיו והגדלת הרווחיות.

תחומי אחריות

אחראי על תפקודם של כל הענפים והפעילויות שתחת הנהלת העסקים.

תפקידים

1. בניית תוכנית עסקית שנתית ורב שנתית.
2. טיפול בנושאים שבאחריות הנהלת העסקים.
3. ליווי שוטף שלרכזי הענפים והפעילויות שבתחום העסקים, ובקרת ביצוע.
4. אחראי על תפקוד הנהלת חשבונות, מערכת המידע, התמחיר והכספים.
5. אחראי על המערכת הכספית של העסק והקהילה.
6. אחראי על ייזום עסקים חדשים.
7. ייצוג הקיבוץ במסגרות חיצוניות הקשורות בתחום אחריותו.
8. הכנה וניהול הדיונים של הנהלת העסקים.
9. השתתפות במינהלת הקיבוץ.
10. אחריות על תזרים המזומנים של העסק והקהילה.
11. אחריות על מצב החוב וההשקעות הפיננסיות של הקיבוץ.
12. ניהול המערכת הכספית של הקיבוץ.
13. תיאום כספי בין העסק לקהילה.
14. העברת דוחות כספיים לגופי הקיבוץ.
15. ניהול חשבונות הבנק של הקיבוץ וביצוע תשלומי הקיבוץ.
16. חובת דיווח לחברי הקיבוץ אחת לרבעון.
17. יו"ר המועצה הכלכלית.

הקף המשרה: 3 ימים בשבוע.

מינוי: צוות מצומצם ממינהלת הקיבוץ ימיון ויביא לבחינת המינהלת ואישור האסיפה.

נוהל מינוי, בחירה ואורך כהונה - כמפורט בדף נוהל בחירה

צוות פעיל

יעוד:

מסגרת משותפת של ממלאי התפקידים המרכזיים שבאה להבטיח תאום העבודה השוטפת בין המגזרים ובין ממלאי התפקידים.

תפקידים

1. תכנון ותאום בעבודה השוטפת.
2. העברת מידע בין המגזרים וממלאי התפקידים.
3. סיוע הדדי לפתרון בעיות משותפות.
4. אחריות על הליך קבלת החלטות תקין.

הרכב הצוות

יו"ר מנהלת הקיבוץ, מנהל הקהילה, מנהל עסקים/כספים. במידה ושלושת בעלי התפקידים אינם חברי קיבוץ, יצורף המזכיר כחבר בצוות.

* צוות הניהול הוא גוף פונקציונאלי אשר איננו בעל סמכות פורמאלית במבנה הארגוני.

הועדה לביקורת פנימית

נוהל זה בא לשמש יסוד להפעלת ביקורת פנים בגזר, מתוך הכרה
בנחיצות ההקפדה על ניהול תקין ומבוקר של כל המערכות.

מטרתה ומהותה של הביקורת הפנימית.

הביקורת הפנימית היא כלי מקצועי המשרת את הקיבוץ לרבות כל גורמי הניהול
והביצוע בתחומי המשק והחברה .
הביקורת בודקת ומעריכה פעילויות ותוצאותיהן באופן בלתי תלוי.
כמו כן עוקבת הביקורת אחרי ביצוע החלטות ואחרי הטיפול בנושאים שכבר
עברו ביקורת.
הביקורת משפרת תהליכים ומסייעת להגיע לניהול תקין יותר ע"י גילוי ליקויים
וגיבוש המלצות לתיקון.

הביקורת הפנימית מתרכזת בתחומים הבאים :

1. תהליכי קבלת החלטות.
2. ביצוע מדיניות, יעדים ותוכניות באופן ההולם להחלטות.
3. התאמת הפעילות לחוקים, תקנות ונהלים.
4. דרכי ניהול הנכסים וההתחייבויות, החזקת כספים והשקעתם.
5. אמינות הרישום והדיווח.
6. היעילות התפעולית.

מבקר

המבקר הוא הגורם המקצועי והביצועי של הועדה. המבקר יהיה בעל הכשרה
מתאימה ובעל ניסיון בעריכת ביקורת פנימית בקיבוצים.
המבקר לא יהיה חבר גזר ולא יהיה קשור לחברי הקיבוץ או לעסקי הקיבוץ .
מינוי המבקר / הפסקת עבודתו הם בסמכות הועדה .

תחום האחריות וסמכות של ועדת הביקורת

1. ועדת ביקורת אחראית לביצוע הביקורת הפנימית.
2. בראש ועדת הביקורת יעמוד חבר בעל ניסיון ניהולי אשר אינו פעיל בקיבוץ
בקדנציה הנוכחית.
3. חבר ועדת ביקורת לא יהיה פעיל בקיבוץ בתפקיד בעל אחריות או סמכות ניהולית
מרכזית.

4. תוכנית העבודה השנתית ותקציב ועדת הביקורת יוכן ע"י הועדה ויובא לאישור אסיפת הקיבוץ.
5. כל הפעילויות בתחום העסקי ובתחום החברתי תהיינה חשופות בפני המבקר הפנימי (כולל עסקים שהקיבוץ שותף בהם עם גורמים אחרים).
6. ועדת הביקורת לא תעסוק בתחום הפרט ובסכסוכים בין חבר לחבר ובין חבר למוסדות.
7. קביעת נושאי הביקורת (תוכנית הביקורת), הקף פרסומם של דוחות הביקורת ועבודתו של המבקר, הם באחריותה ובסמכותה של הועדה.
8. הגופים המבוקרים יהיו מעורבים בתהליך הביקורת ויהיו חייבים להתייחס לדו"ח, עוד בשלב הכנת הטיוטא.
9. דוחות הביקורת יוגשו למינהלת הקיבוץ ולגופים המבוקרים, לפני פרסומם.
10. דוחות הביקורת יפורסמו באסיפה.
11. כל חבר וכל בעל תפקיד בקיבוץ רשאי לפנות לוועדה ולהציע עריכת בדיקה של נושא או פעילות כלשהי. ועדת הביקורת תשקול את הפנייה ותיזום פגישות עם ממלאי תפקידים לפי שיקול דעתה.
12. נציג ועדת ביקורת או המבקר, רשאי להיות נוכח בישיבה של כל ועדה או גוף ניהולי וזאת לאחר תאום מראש עם רכז הועדה או ממלא התפקיד המתאים. כל חומר ומידע שיידרש יועבר למבקר בלבד. אין לחברי הועדה הסמכות לעשות עבודת ביקורת עצמאית.

הרכב ועדת הביקורת

יו"ר הועדה, מבקר פנים - חיצוני, 3 נציגים נבחרים (חברים שלא בתפקיד ניהולי מרכזי).

נוהל מינוי, בחירה ואורך כהונה - כמפורט בדף נוהל בחירה

נוהלי מינוי, בחירה ואורך כהונה.

מינוי רכזי ענפים:

1. הנהלה כלכלית והנהלת הקהילה הם הגופים המוסמכים למנות ולבחור את רכזי הענפים והפעילויות שבתחום אחריותם.
2. המינוי יעשה בסיוע מקצועי של משא"ב.
3. אורך הכהונה של רכזי הענפים יקבע לגופו של עניין בהנהלה המתאימה.
4. לצורך המלצה להנהלות השונות על מועמדים למרכזי פעילויות/ענפים יוקם צוות אד הוק שיכלול את מ. משא"ב, יו"ר הקיבוץ ומנהל הסקטור (עסקים או קהילה). יו"ר הצוות – מנהל משא"ב.

מינוי רכזי וחברי ועדות:

1. הנהלת הקהילה והנהלה כלכלית הם הגופים האחראים בסיוע משא"ב, לבחירת רכזי הועדות וחברי הועדות שבתחומן.
2. האישור והבחירה יעשו בהנהלות המתאימות (עסקים או קהילה).
3. אורך הכהונה של רכזי הועדות וחברי הועדות יהיה 3 שנים עם אפשרות הארכה לכהונות נוספות ביציאה הדרגתית - כל שנה יוחלף נציג אחד ע"מ ליצור המשכיות.

מינוי בעלי תפקידים מרכזיים ונבחרים ציבור להנהלות.

1. להלן רשימת ממלאי התפקידים המרכזיים ונבחרים הציבור בהנהלות:
תפקידים מרכזיים: יו"ר מינהלת הקיבוץ, מזכיר/מנהל הקהילה, מנהל עסקים/כספים ויו"ר ועדת ביקורת.
נבחרים הציבור בהנהלות: מינהלת הקיבוץ, הנהלת הקהילה, הנהלה כלכלית, הנהלת משא"ב, חברי ועדת ביקורת.
2. אורך הכהונה של ממלאי התפקידים ונבחרים הציבור יהיה 3 שנים, עם אפשרות הארכה לכהונות נוספות באישור האסיפה, ביציאה הדרגתית - כל שנה יוחלף נציג אחד ע"מ ליצור המשכיות.
3. נוהל הבחירה של ממלאי תפקידים מרכזיים:
 - 1 מנהלת הקיבוץ היא הגוף המוסמך לנהל ולהניע את תהליך הבחירה.
 - 2 צוות מצומצם על בסיס הצוות הפעיל ימיון מועמדים ויביא אותם לבחינה במינהלת הקיבוץ ובהמשך להכרעת החברים.

מבנה ארגוני חדש
אושר ב- 03.01.06