

חושבים שיתופי



יוצאים לדרך חדשה ברוח שיתופית

מצע עקרונות לדיון ציבורי

1 בפברואר 2009

תוכן העניינים

3	הקדמה
3	דברים שהיינו רוצים אחרת
4	מטרת השינויים
6	עקרונות שינויים ושיפור אורחות החיים
6	תקציב גמיש, תקציב החברים
6	המטרה ורוח הדברים
6	עקרונות השינויים
6	בונוסים
7	שעות נוספות
7	פדיון ימי חופשה ששנתית
8	תקציב הקהילה
8	המטרה ורוח הדברים
8	עקרונות השינויים
8	בסיס תקציב הקהילה
9	שיפור וייעול שירותים, הפרטות סעיפי צריכה בקיבוץ
10	קרן חיים /דמי הורשה
11	הון אנושי וכללי התפרנסות
11	המטרה ורוח הדברים
11	עקרונות השינויים:
11	תמחור משרות
11	עובדי חוץ
11	תקנון העבודה
12	הגדרת תפקידי מש"א
13	תמרוץ תפקידי ניהול ומפתח בקיבוץ
14	הנעת עובדים (תמרוץ לא כספי)
15	שיפור המצב הדמוגרפי
15	המטרה ורוח הדברים
15	עקרונות יישום
16	מבנה ארגוני והתנהלות
16	המטרה ורוח הדברים
16	עקרונות יישום
16	חיזוק השליטה בתאגידים, ענפים כלכליים וועדות
17	בניית תוכנית עבודה לקהילה
17	שקיפות ושיתוף בקבלת החלטות
17	עדכון התקנון
17	יישום החלטות
18	עקרונות ל"תקנון הרדום"
18	הקדמה לתקנון הרדום
18	מטרות "התקנון הרדום"
18	יתרונות התקנון הרדום
19	המצבים בהם יופעל "התקנון הרדום"
19	התנאים הבסיסיים המתחייבים לעת הפעלת "התקנון הרדום":

הקדמה

עין חרוד איחוד הוא בית והרבה מעבר לכך בשביל כולנו. עח"א הוא תאגיד עסקי המפרנס את כולנו, החברים, ומאפשר חיי רווחה, ביטחון ונוחות.

אנו החברים, בעלי המניות בקיבוץ, מחויבים לשמור את עח"א לחזק ולטפח את הקיבוץ למעננו ולמען ילדינו וחברנו לשנים רבות.

כדי שחיינו יהיו טובים ומלאי סיפוק, עשירים ומאושרים יותר, עלינו לשנות ולתקן כל הזמן.

עם זאת, חשוב לכולנו שהשינויים יעשו תוך שמירה על זכויותיהם של כלל חברינו יחד איתם ולא על חשבונם של חברים ושותפים.

הצעה שתובא כאן מקיפה מגוון רחב של פעילות ואורחות החיים של עח"א. הצעה שעונה על צרכים שהתעוררו עם השנים. הצעה שתשמור על כבודם וזכויותיהם של כלל חברי הקיבוץ.

דברים שהיינו רוצים אחרת

שוחחנו עם חברים בקיבוץ כדי ללמוד ולהבין את תחושותיהם והשקענו זמן ומחשבה רבה בהעלאת נקודות שיש לשפר והמטרידות את מירב החברים. נקודות אלה מובאות כאן:

1. הרגשת מחנק של חברים

תלות החבר בועדות, ובעלי תפקידים. חברים רבים היו מעוניינים שהנהלה וועדות הקיבוץ תתערבנה פחות בהחלטות האישיות שלהם.

2. תקציב קטן ולא מאפשר

חברים רבים זקוקים ליותר כסף פנוי ברשותם וחופש להחליט על הוצאותיהם הכספיות.

3. בעיית תחבורה וניידות של החברים

הניידות או בלשון אחרת היכולת להגיע למקומות רבים ומגוונים מחוץ לקיבוץ הפכו מאוד משמעותיים בחיינו המודרניים. את הקניות והבילוי אנו מוצאים בחוץ, ילדינו פזורים בכל קצוות הארץ, נדרש לנסוע ע"מ לקבל שירותי בריאות. כל אלו מחייבים חשיבה ורענון בנושא זמינות הרכב לחברים.

4. נשיאה בנטל הפרנסה של כלל החברים

ישנם חברים המרגישים כי לא כל חברי הקיבוץ נושאים בנטל ההתפרנסות. הצוות מציב את התייעלות והגברת המוטיווציה של החברים להשקיע בעבודתם ולשדרג את תפקידם כך שמקורות הקהילה יגדלו בראש סדר העדיפויות.

5. עומס ניהולי ואחריות על קבוצה מצומצמת של חברים

חברים המשמשים בתפקידי ניהול מרגישים כי נטל רב נופל על כתפיהם בזמן שחברים אחרים אינם מתנדבים לקבל עליהם תפקידי ניהול ומשימות הובלה בקהילה. בחלק מהמקרים, מגבלות סמכות מקשות על בעלי תפקידים לקדם נושאים. בעלי תפקידים משקיעים שעות רבות מעבר ליום העבודה התקני.

6. בריחת מוחות ומנהלים מעבודה במשק ובקהילה

חלק גדול והולך מבעלי התפקידים בעבר בורחים מתפקידי ניהול במשק ובקהילה ומוצאים מקומות עבודה נוחים ומתגמלים בחוץ.

7. הרגשת בזבוז, יעילות נמוכה וחוסר אכפתיות

8. יכולת הורשה והיכולת לסייע לבנים והורים

הורים/חברים מרגישים שאין ביכולתם לסייע לבניהם שמחוץ לקיבוץ או להוריש להם נכס משמעותי בבוא יומם.

9. אין קליטה מספקת ואיכותית

כולנו מרגישים כי ועליית הגיל הממוצע של החברים הרסני לעתיד הקיבוץ. מחד הקיבוץ אינו קולט צעירים ומשפחות באופן מספק כדי לחזק ולגוון את אוכלוסיית הקיבוץ ומאידך חלק מאיתנו חושב שלא צריך לקלוט יותר וצריך לשמר את העושר בין החברים העכשוויים. יש עייפות מקליטה מסורתית ולעיתים לא מוצלחת שמחלקת את העושר עם הנקלטים החדשים. בניגוד בולט - קיימות ציפיות ענקיות מוועדת הקליטה.

מטרת השינויים

בהתבסס על הלכי הרוח כפי שתוארו בחלק הקודם, שם הצוות למטרה לענות על הלכי הרוח ורצונות החברים. הצעה שתובא להלן עונה על צרכי רובם הגדול של החברים.

השינוי יהפוך את עח"א לארגון עסקי יעיל לאין שיעור, בעל חזון, תמריץ ואמצעים להשקעות בפיתוח עסקי, וחסין בפני זעזועים כלכלים חיצוניים.

הצוות שם לו למטרה את הטמעת המודל של התחדשות כדי שתהליך השינוי לא יהיה חד פעמי. אלא מתמשך ועקבי כחלק מתרבות ארגונית לומדת ומתקדמת.

בבחירת ההצעות ובדיקת חלופות הקפיד הצוות על מספר כללים:

- ✓ מחויבת לזכויותיהם של כלל חברי עח"א בנכסי הקיבוץ, וותק, שמירה על הביטחון הכלכלי ועתידו של החבר ומשפחתו, והקפדה על ערך שווה לתרומתם של כל חברי הקיבוץ בהווה והעתיד.
- ✓ הצעות שאינן מפרות את תקנות האגודות השיתופיות, תקנון הקיבוץ, הנחיות המדינה וחוזים עליהם חתום הקיבוץ.
- ✓ שמירה על שקיפות מלאה במהלך השינויים ולאחריהם תוך הבאה בפני החברי הקיבוץ את היתרונות והחסרונות של החלופות השונות.
- ✓ ביסוס החלטות שיעוגנו בספר החוקים של הקיבוץ כך שכל חבר יוכל לדעת בברור את זכויותיו וחובותיו ולשמור עליהם וליישם.
- ✓ שמירה על המרקם החברתי והחזותי של הקיבוץ כדי שעח"א ימשיך להיות מקום שטוב לכולנו לחיות בו.

**ארבע בסיסי תוכנית
הצוות השיתופי**

- 2 -

תקציב הקהילה

- ✓ הגדרת תקציב שנתי של הקהילה
- ✓ נוסחה לקביעת גובה הבונוס
- ✓ נוסחאות לקביעת חלוקת המקורות
- ✓ שימנעו פריצת תקציב בעתיד, מתוך הרווחים
- ✓ הגמשת תזרים המזומנים של הקיבוץ להקטנת סיכונים
- ✓ הפרטת שירותים ותקציבים

- 1 -

תקציב גמיש – תקציב החברים

- ✓ אפשרות להגדלת התקציב האישי
- ✓ בונוס אישי מרווחי הקיבוץ לחבר שמלא את מכסת עבודתו
- ✓ בונוס אישי לכל יום עבודה בפועל
- ✓ בונוס מרווחי הקיבוץ על שעות נוספות (מוגבל בתקרת שעות)
- ✓ בונוס מרווחים בתקופת הפנסיה לחבר שמלא את מכסת עבודתו לפני הגיעו לפנסיה
- ✓ תקציב בסיס קבוע כנהוג היום

**החבר
תחושת
השייכות**

מבנה ארגוני והתנהלות

- ✓ עדכון תקנון הקיבוץ
- ✓ עדכון הפילוסופיה הארגונית (חזון) של הקיבוץ
- ✓ הטמעת תרבות ניהולית אחידה
- ✓ הגדרת סמכויות ועדות ומנהלים
- ✓ קבלת תקנון רדום להגברת הביטחון האישי של החבר
- ✓ שיפור וייעול השירותים לחבר

התפרנסות והון אנושי

- ✓ קביעת יעדים והקצאת משאבים כספיים שנתיים לקליטה
- ✓ עידוד הגדלת כושר ההתפרנסות האישי
- ✓ כללי חלוקת אחריות הפרנסה
- ✓ כללי תמחור משרות לצרכי בקרה
- ✓ עידוד הפיכת תחביבים למיזמים עסקיים
- ✓ תמרוץ תפקידי ניהול
- ✓ הנעת עובדים בדרכים לא חומריות

- 4 -

- 3 -

כל אחד מ- 4 הבסיסים הנ"ל משלב מספר נושאים ואלו יפורטו בהרחבה בהמשך

עקרונות שינויים ושיפור אורחות החיים

תוכנית השינוי השיתופי באורחות החיים מתבססת על ניסיון של קיבוצים אחרים, עקרונות ניהול איכות של מומחים בתחום הניהול, הניסיון הניהולי וחברתי של חברי הצוות והכרת הצרכים של הקיבוץ שלנו.

העקרונות לשינויים המובאים כאן משתלבים האחד בשני תוך יצירת מרקם התנאים והתמריצים לשיפורי אורחות חיינו.

יישום התהליכים יעשה לאורך זמן תוך התאמה ושיפור מתמיד הנעזר במשוב וסקרי עמדות. התכנית מהווה מקשה שלימה שיישום חלקי שלה לא תביא לתוצאות אותם אנו מצפים להשיג.

תקציב גמיש, תקציב החברים

הקשר בין עבודת החברים, תקציבם האישי וביצועי הקיבוץ. תקציבו האישי של החבר יורכב מתקציב בסיסי הנהוג היום, בונוסים תקופתיים מרווחי הקיבוץ ובונוס נוסף על לכל יום עבודה.

המטרה ורוח הדברים

1. יצירת תמריץ למילוי חובת העבודה וצמצום ימי היעדרות
2. הגדלת בחירה בין פנאי לתקציב מוגדל
3. הגברת הרגשת הוגנות בחלוקת הנטל (גם לחברים וגם לשדרת בעלי התפקידים)
4. הגדלת התמריץ של החבר לשדרג את עבודתו למקצוע ותפקיד בעל הכנסה גבוהה יותר
5. הגדלת הכנסות הקהילה והבונוס של כל אחד מהחברים
6. הגמשת הוצאות העבודה להבטחת חוסן בתזרים המזומנים השוטף של הקיבוץ
7. הגדלת תחושת השייכות והשיתוף הבין החבר והקיבוץ

עקרונות השינויים

בונוסים

כל חבר שעמד במכסת ימי העבודה שנקבע לו בקיבוץ ייחנה ממספר תגמולים:

1. בונוס שנתי מרווחי הקיבוץ שיחולק בהתאם למספר ימי העבודה של החברים. כל חבר שעמד במספר הימים הדרוש, במקומות עבודה שהוגדרו כנדרשים ע"י המוסדות, יזכה לבונוס האמור.
2. גובה הבונוס יקבע על בסיס נוסחה קבועה מרווחי הקיבוץ. הזכאות לבונוס אינה מותנית בסוגי העבודה, המקצוע או ועדה שתקבע את ערכו של החבר, אין אפליה בין החברים.
3. חברים שיצאו לפנסיה יהיו זכאים לבונוס מרווחי הקיבוץ על פי המפתח שייקבע, בתנאי שמילאו את חובת עבודתם לפני הגיעם לגמלאות. תחילת החישוב של הזכאות לבונוס שנתי או בתקופת הפנסיה מיום הפעלת התוכנית ולא בהתחשבות עם החבר על העבר.
4. בתום כל שנה קלנדרית תחולק לחברים מקדמה לבונוס השנתי לפי הערכות של סיכומי השנה. לאחר סיכום ואישור מאזנים תהיה השלמה למלוא גובה הבונוס בהתאם לנוסחה.
5. ייעשה מיפוי של כל הענפים שאינם מחוללי הכנסה. בהתאם למיפוי זה יוגדרו ענפים נדרשים לצרכי המשק והקהילה לחברים בגיל העבודה תותר עבודה רק בענפים לצורך חישוב הבונוס.
6. חברים יקבלו תמריץ יומי של כ-20 ש"ח קבוע (לא מהבונוס השנתי על רווחים) על כל יום עבודה. סה"כ הבונוס היומי יועבר לחבר כל חודש בחודשו. תמריץ זה אינו כולל ימי עבודה משעות נוספות.
7. מקורות התוספת התקציבית לתמריץ היומי יהיו:
 - א. חיסכון הוצאות הקהילה (כל חסכון מעבר לתקציב הקהילה המקורי יחולק כבונוס נוסף).
 - ב. תוספת ימי עבודה הנובעים מהשינוי
 - ג. החזרים מקרן הפנסיה לחברים בפנסיה

8. חבר שלא העביר לקיבוץ את כל פירות עבודתו, לא יהיה זכאי לבונוס שיחולק לאותה שנה, והדבר יחשב לו כאילו לא השלים את מכסת ימי עבודתו בחישוב הזכאות לבונוס לתקופת הפנסיה
9. חבר שלא העביר כספים/הכנסות שעל פי החלטת הקיבוץ מחובתו להעביר לקיבוץ, לא יהיה זכאי לבונוס שיחולק לאותה שנה, והדבר יחשב לו כאילו לא השלים את מכסת ימי עבודתו בחישוב הזכאות לבונוס לתקופת הפנסיה.
10. יישום חובת העבודה ויעילות החבר בעבודתו, באחריות המנהלים ובסיוע מש"א .

שעות נוספות

1. חברים יוכלו לעבוד שעות נוספות בתגמול כספי שווה לכולם דרך נוסחת הבונוס
2. תקבע תקרה של שעות נוספות.
3. התגמול על שעות נוספות יינתן רק כחלק מהבונוס ולא יינתן תקציב שעות.
4. שעות נוספות יעשו רק במקומות מחוללי הכנסה או במקומות נדרשים שיקבעו ע"י מש"א.
5. יחושבו שעות נוספות גלובליות למנהלים כפי שיוסבר בהמשך .
6. שעות הנוספות מחושבות רק על כל שעה שנרשמה מעבר לימי העבודה התקניים.
7. הענפים/תאגידים יחויבו, והקהילה תזוכה, בשעות הנוספות במחיר החשבונאי הנהוג לימי עבודה רגילים.
8. יוגדר מנגנון שימנע אפליה בין החברים שעובדים בקיבוץ והתאגידים לבין חברים העובדים בחוץ (ראה עובדי חוץ, עמוד 11)

פדיון ימי חופשה שנתית

- ימי חופשה לא מנוצלים, תמורתם, בערכים ריאליים אחידים, תועבר לחבר ע"פ תעריף שיקבע בכול סוף שנה. מהפעלת התוכנית לא תהיה צבירת ימי חופשה.

תקציב הקהילה

המטרה ורוח הדברים

1. הגברת החופש של כל אחד מהחברים להחליט על הוצאותיו השוטפות והגדלת התקציב הפנוי שברשותו.
2. בניית מנגנון תקציב קהילה שיבטיח ביטחון תזרימי ועמידה בזעזועים אפשריים לאורך שנת התקציב
3. הגברת המעורבות של החברים בקביעת מבנה תקציב הקהילה
4. ייעול ושיפור השירותים שמספקת הקהילה לחבר.
5. הגדלת עוגת הרווחים של הקיבוץ
6. עשיית סדר במערכת ההפרטות של הקיבוץ באחריות ההנהלה. **הפרטות לא יכללו בריאות, חינוך וסיעוד**

עקרונות השינויים

בסיס תקציב הקהילה

- בניגוד לטענה כי על הקהילה להתקיים רק "משכר עבודת החברים", הצוות השיתופי מאמין כי זכותם של החברים להכניס לבסיס תקציב הקהילה גם חלק מתאים מרווחי הקיבוץ.
- תקציב הקהילה הוא מקשה אחת שהכנסותיו מתקבלות ממספר מקורות, הנובעים מעבודת חברים, רווחי הענפים ותאגידים, הכנסות ענפי הקהילה, תמיכות והעברות.
1. תקציב הקהילה יקבע כל שנה ע"פ צפי זהיר של סה"כ המקורות. יוצע וינהל על ידי הנהלת הקהילה.
 2. בסיס התקציב יכלול גם הבונוס היומי.
 3. לאחר סיכום שנת הכספים ופרסום מאזן של הקיבוץ, יחולקו הרווחים (בונוס לחברים) לפי מפתח קבוע.
 4. עוגת הרווחים של הקיבוץ תגדל ממספר פעולות במקביל:
 - א. עידוד החלפת שכירים יקרים וניצול יעיל יותר של ימי העבודה של כולנו.
 - ב. שדרוג החברים לעבודה בתפקידים בכירים יותר וכך סה"כ מקורות הקהילה יגדלו.
 - ג. הידוק השליטה על פעילות הקיבוץ ויצירת תמריץ להתייעלות וחסכון של כל אחד ואחד מאיתנו.
 - ד. הגברת הרגשת השייכות, האחריות האישית, והמוטיווציה של כולנו.

הפרטות סעיפי צריכה בקיבוץ

1. הצוות רואה בהפרטות סעיפי צריכה כגון אנרגיה, מים או רכב חלק מרצון החבר להגדלת החופש, תחושת ההוגנות וחסכון משאבים עידוד הפרטות יגדיל את התקציב הפנוי של החבר.
2. הוצאות ליבה הכוללת חינוך בריאות ורווחה לא יופרטו, ואולם סעיפים אלו ומדיניות ההוצאות וגודל התקציב יבחנו ויקבעו ע"י החברים
3. הפרטות כל אחד מסעיפי ההוצאה יבחנו באופן מקצועי ושקוף תוך בחינת קריטריונים כגון עלות/תועלת, החופש לבחור, הרגשת ההוגנות ומספר חלופות שיובאו בפני החברים להצבעה.

להלן סעיפים עיקריים להפרטה:

1. הוצאות האנרגיה הכוללות חשמל וגז בגין דירות המגורים כ 1.5 מיליון ₪ יופרטו. בהתנהגות צרכנית סבירה צפוי חסכון לכלל החברים של 300 עד 500 אלף ₪ לשנה.
2. כביסה והטיפול בה שעלותה לכלל החברים והילדים 700 אלף ₪ תופרט ומעבר לחסכון הצפוי בגין התנהגות צרכנית סבירה ייווצר גם חסכון בעבודה.

3. בדק הבית לבניין חשמל ומשק חום בגין אחזקת דירות חברים שעלותו 1.2 עד 1.5 מיליון ₪ יופרט ויועבר לחברים תוך התחשבות במצב הדירות וסוג הבתים. לחברים תהיה הבחירה לבחור בסיוע ותחזוקה מענפי השירות של הקיבוץ או בגוף חיצוני.

הפרטת סעיפים אלו עשויה להעביר כ 7000 ₪ לחבר לשנה, תקטין את התלות בענפי השירות ותגדיל את יתרות התקציב הפנוי.

שיפור ויעול שירותים

1. ניסוח ויישום אמנת שירות לענפי הקהילה והשירות שתקטין את התלות בענפי השירות, תוך דגש על הגדלת זמינות נותני השירות וקיצור זמני ההמתנה.

2. משוב תקופתי של ענפי השירות

3. מחשוב כולל של מערכת ההזמנות והמידע לענפי העזר השרות והמוזכירות (לדוגמא - הזמנת תור למרפאה ומספרה, הזמנת קריאת שירות לבדק בית, פרסום באתר הקיבוץ של החלטות ופרוטוקולים של מזכירות ועדות ואסיפה)

4. בקרה ואישור מחירי השירותים יעשה על ידי צוות בקרה תקציבית המורכב מאנשי מקצוע ונבחרו ציבור.

ניידות ותחבורה זמינה

1. מספר כלי הרכב לפי מפתח של רכב לכל 4 חברים.

2. רכב לצורכי בריאות (כמובן באישור מרפאה) לכל דורש.

3. סידור רכב שקוף ופתוח לחברים.

4. ממונה טיפולים ואחזקת רכב חברים.

5. עלות חיוב משתנה לשימוש ברכב הקיבוץ על ידי החבר התלויה בסוג הרכב, משך השימוש ופרמטרים נוספים שייקבעו.

6. ועדת רכב תוסמך לטפל במקרים של פגיעה ברכבים או בשגרת סידור הרכב ללא דיון נוסף במזכרות.

קרן חיים ודמי הורשה

צוות השינוי רואה חשיבות רבה ביצירת קרן שתשריין את עתידם של החברים ותאפשר הורשה לבניהם. מאידך, יש לזכור ולהבין שעוגת הרווחים קבועה והשקעה בקרן זו תבוא על חשבון הוצאות אחרות בעוגת הרווחים. ראה להלן:

המטרה ורוח הדברים

1. יצירת חבילת ערך המבטיחה את החבר בחיי הקיבוץ ולעת פירוק או עזיבה
2. יצירת מקור כסף זמין ונזיל לשימוש החבר בחייו
3. יצירת אופק לצעירים שרוצים לבנות את ביתם בתוכנו

עקרונות ייסום

1. קרן החיים תהיה קרן שמית לטובת החבר הכוללת את דמי הירושה ושווי ערך הדירה וכן קרנות נוספות.
2. קרן זו אינה כוללת את הפנסיה אך קשורה לגובה הפנסיה.
3. קרן זו תחליף את דמי ההורשה ודמי העזיבה ותגדל משמעותית
4. הקרן תהיה פרופורציונית לוותק החבר

סוגיה	כיום	הצעה	הערות
דמי הורשה	100,000 ש"ח	200,000 ש"ח	לכל חבר, לוותק של 35 שנות חברות ומעלה. פדיון לפי ההחלטה הקיימת.
דירה	_____	400,000 ש"ח	ערך הדירה עבור שני בני הזוג, לוותק מלא. פדיון עם מסירת הדירה לקיבוץ (עזיבה או מעבר לבית הדר), או במנגנון של משכנתא הפוכה רק מגיל הפנסיה.
סה"כ לזוג	200,000 ש"ח	800,000 ש"ח	

הון אנושי וכללי התפרנסות

המטרה ורוח הדברים

1. הון אנושי גדול בערכו מהון חומרי והקיבוץ רואה בפיתוח וייעול ההון האנושי של חבריו מטרה עליונה לקידום הכלכלי והחברתי של הקיבוץ
2. שמירה על שוויון ערך העבודה
3. הגדלת הסמכויות והמעורבות של מש"א
4. הגדלת התמריץ לעבודה ותרומה
5. יישום מודל תקנון עבודה המבוסס על כללי ניהול מודרניים

עקרונות ראשיים:

תמחור משרות

1. מטרת התמחור לעודד את החבר להביא למקסימום את תרומתו להכנסות הקהילה ולצרכיה ולצורך קביעת מחיר הולם לחיוב הענפים וזיכוי הקהילה.
2. התמחור יהיה לידיעת החבר, מנהל הענף, מש"א והנהלת החשבונות בלבד.
3. אין מצב שמשרת חבר מתומחרת באפס ערך אלא בעלות האלטרנטיבית של עבודתו.
4. החבר יקבל דפי פירוט תקופתיים אישיים הכוללים את תמחור המשרה והוצאות המשפחה
5. דפי התקציב החודשי ישלחו לחבר כמקובל כיום ואילו דפי הפירוט הכוללים את הכנסות החבר בגין עבודתו ומולם הוצאותיו בגין עצמו ומשפחתו יחולקו אחת לרבעון (דפי הפירוט יכללו את כל ההוצאות ובניהן התקציבים האישיים לחבר ובני משפחתו, הוצאות בריאות, חינוך וחינוך משלים, תקציבים מיוחדים וכל הוצאה אחרת כגון קנסות וכיו"ב)
6. התמחור לא ישמש כבסיס לתגמול לאחור או לקביעת ערך המשרה במקרה של שינוי במודל ההתפרנסות.
7. עבודת גמלאים תתומחר בשווה ערך ריאלי.

עובדי חוץ

1. חבר חופשי לעבוד מחוץ לקיבוץ ובלבד ששכרו אינו נופל מרף תחתון שיקבע ע"י מש"א
2. בקביעת הרף התחתון יילקח בחשבון הוצאות נלוות כגון נסיעות ואש"ל.
3. במידה שעובד חוץ השתכר מתחת לרף התחתון שנקבע, לא יהיה החבר זכאי לבונוס מהרווחים.

תקנון העבודה

1. עדכון תקנון העבודה שיגדיר את מספר ימי העבודה השנתיים לכל חבר, ימי חופש ומחלה.
2. עמידה בתקנון העבודה מהווה בסיס לקבלת הבונוסים כפי שהוסבר בפרק קודם.
3. חובתו של כל חבר לעבוד את מכסת השעות הקבועה לו היא באחריות משותפת של החבר והקיבוץ. מש"א חייבים להציג לחבר מספר חלופות עבודה זמינות והחבר יוכל לבחור. מובהר שחיפוש עבודה מוגבל למספר ימי עבודה שיוגדרו בתקנון העבודה.
4. החלת שבוע עבודה בן חמישה ימי עבודה לכלל החברים. מש"א תעבד ותביא הצעה למעבר החברים לשבוע עבודה של חמישה ימים כפי שנהוג בכלל המשק בישראל ובהתייחס לייחוד של כל ענף וענף.

הגדרת תפקידי מש"א

טיפוח ההון האנושי בקיבוץ עמ"א הוא עמוד השדרה להתפתחותו הכלכלית וחוסנו של הקיבוץ. לכן, יש צורך לחזק את יחידת משאבי האנוש ותידרש ממנה הצבת יעדים ותכנית שנתית לטיפוח, ניווט והעצמת ההון האנושי.

1. מש"א תפעל לעידוד ותמרוץ לעבודה, הגברת כושר ההתפרנסות, ושדרוג מקצועי של החברים.
2. בתחילת כל שנה תציג יחידת משאבי אנוש תכנית יעדים שנתית לטיפול וטיפוח ההון האנושי ואחת לתקופה תדווח למזכירות על ביצועיה.
3. מש"א תבנה יחד עם החבר מסלול קידום רב שנתי אישי. ותעקוב אחרי ביצוע ההתפתחות המקצועית של החבר.
4. מש"א, יחד עם מנהלי הענפים והתאגידים תיישם את עקרונות התמריצים הלא חומריים המפורטים בחוברת.
5. במסגרת תוכנית מסלולים לקידום אישי, מש"א תעודד חברים לקבל על עצמם תפקידים בכירים בתעשייה, בחקלאות ובקהילה כדי להחליף מנהלים שכירים יקרים
6. מש"א תדווח למזכירות כל רבעון ולאסיפת הקיבוץ אחת לשנה על פעילותה. דבר זה יגביר את מעורבות החברים
7. מש"א תהיה אחראית על רישום עבודה מדויק ואמין של החבר ותעקוב אחרי הרישום חודש בחודשו.

יזמות ופיתוח עסקים

1. ליזמות ופיתוח עסקי תפקיד מכריע בפיתוח תעסוקה מגוונת לחברים והגדלת הרווחיות של הקיבוץ.
2. יוקם גוף עסקי ליזמות ופיתוח עסקים חדשים.
3. לצוות פיתוח העסקים יוקצה תקציב יעודי. הצוות יכלול נציגים ממש"א ומהמגזר העסקי של הקיבוץ.
4. גוף היזמות העסקית יכתוב תקנון השקעות וכללי עבודה שעל פיו יבחרו מיזמים ויתוקצבו בתחילת דרכן.
5. יעשה מאמץ להפוך תחביבים עסקיים למחצה של החברים למיזמים עסקיים במסגרת הקיבוץ להגדלת הרווחים ולקידומו האישי של החבר.

תפקידי ניהול ומפתח בקיבוץ

מבוא:

אחת הטענות המרכזיות בקיבוץ של היום היא שאין עידוד להצלחה והתקדמות וכתוצאה מחוסר תמרוץ מספיק הטובים הולכים החוצה. אלו מאיתנו שלוקחים אחריות לא תמיד בעלי ההשכלה וידע או ניסיון מתאים ואנו נאלצים יותר ויותר להביא מנהלים שכירים. הניהול השכיר חלקו מוצלח ובעל מחויבות עמוקה לקיבוץ וחלקו רואה בעבודה אצלנו עוד תחנת ביניים בדרכו המקצועית. תרומת הניהול השכיר לקהילה מסתכמת בעבודתם בלבד.

בטווח הארוך הבעיה חמורה עוד יותר כי פשוט לא צומח קאדר מתאים מבין הצעירים כי אלו עוזבים די מהר. על כן יש לקבוע מנגנון לבחירת מנהלים מתאימים וכן למצוא דרכים מתאימות לתמרץ ולתגמל אותם.

הדרך הפשוטה והשיתופית לתמרוץ היא לאפשר למנהלים אלה מרחב סמכות ואחריות עם הלימה מתאימה. מאידך, כדי לקבוע גבולות ל"רודנות הניהולית" יש לקבוע מנגנון מעקב והפסקת עבודה בטרם סיום קדנציה. ענף שינוהל ללא דירקטוריון יהיה חסר סמכויות ניהוליות רחבות ויהיה תלוי במרכז המשק או המזכיר בקבלת החלטות. לעומתו ענף ומנהל שיעבדו תחת דירקטוריון שסמכויותיו הוגדרו על ידי מזכירות או ועדה כלכלית ייחנה מחופש פעולה נרחב. מנגד ניתן יהיה לקצר את תפקיד המנהל באם הדירקטוריון הגיע למסקנה שמנהל אינו עומד במשימות.

מטרת הפרק להגדיר מרחב אחריות וסמכות למנהלי פעילויות וענפים כדי ליצור קאדר ניהולי וליצור מוטיבציה ללקיחת אחריות ומילוי תפקידי ניהול במשק ובקהילה.

1. יוגדרו עד שלוש דרגות ניהול ובעלי תפקידים בקיבוץ:

א. **ניהול בכיר מאוד** - מזכיר; מרכז משק; מנהלי מפעלים

ב. **ניהול בכיר אחר** - מנהלי ענפים גדולים; מרכזי ועדות בכירות ומנהלים בקהילה כגון מש"א וניהול ענפי קהילה.

ג. **ניהול זוטור** - מנהלי מוסדות צריכה וענפים קטנים, מנהלים ברמה מקבילה בתעשיה, מרכזי שאר הועדות.

2. כל העובדים בדרגות הניהול הנ"ל יזכו לתוספת שעות גלובלית ייחודית בהתאם לתפקיד. השעות הנוספות לא יעלו על התקרה שנקבעה בקיבוץ

3. לדרגת ניהול I יוצמד רכב של הקיבוץ שיישאר ברשותם גם לאחר שעות העבודה. חיוב נסיעות פרטיות יהיה כמקובל בקיבוץ. בכך יושוו המנהלים, חברי הקיבוץ עם מנהלים שכירים בקיבוץ ואו עם תנאים להם היו זוכים במידה והיו עובדים בתאגידים מחוץ לקיבוץ

4. לכל אחת משלושת הדרגות יקבע תקציב שנתי שמטרתו העשרה מקצועית, ימי השתלמות ואו סיורים. בעל התפקיד יוכל להשתמש בתקציבו על פי שיקול דעתו ובלבד שיועדו למטרות הנ"ל.

5. עבור מנהלים בכירים, יתקצב הקיבוץ אחת לשנתיים חופשה בגובה שווה ערך לסופ"ש זוגי באגן היס התיכון. הפדיון יינתן כנגד מימוש החופשה בפועל.

6. עם סיום התפקיד מתבטלות ההטבות מתוקף התפקיד ואינם צוברות זכויות.

7. מנהלים ובעלי התפקידים יקבלו אוטונומיה ניהולית והאצלת סמכויות כך שיתאפשר מרחב ניהול וביצוע. האוטונומיה תכלול הוצאות שוטפות במסגרת התקציב ושליטה בתזרים המזומנים, בחירת צוות העובדים וספקי השירות, התווית אסטרטגיה קצרת טווח, השקעות עד תקרה שתקבע. השקעות הגבוהות מהתקרה ידרשו דיון ואישור.

8. מנהלים ובעלי תפקידים מחויבים לפעול רק במסגרת חזון הקיבוץ, תקנון הקיבוץ והתאגידים, החלטות אסיפת הקיבוץ, והמדיניות שתקבע ע"י מועצת המנהלים או הוועדה הממונה.

9. תפקידי הוועדות ומועצות המנהלים התווית מדיניות, יעוץ בבחירת אסטרטגיה ופיקוח על עבודת המנהלים ובעלי התפקידים שבסמכותם. גופים אלו לא יעשו את הניהול השוטף, אלא אם נקבע אחרת בכתב המינוי שלהן. מרכזי הוועדות ייהנו מסמכויות הוועדה אלא אם הוחלט אחרת.
10. מנהל או בעל תפקיד שחרג מהאמור בסעיפים 8 ו/או 9 לעיל כהונתו תפוג לאלתר.
11. בחירת מנהלים תעשה על ידי המזכירות או הועדה הכלכלית עפ"י הנוהל הקיים של פרסום מכרז לאיוש המשרה ואלו ידווחו אחת לתקופה למזכירות או הוועדה הכלכלית בהתאם לכפופות.
12. המזכירות או הועדה הכלכלית יהיו רשאיות לסיים כהונה של ממלא תפקיד בהתייעצות עם מועצת המנהלים של הפעילות ולאחר שימוע של מנהל הפעילות. אסיפת הקיבוץ תכריע בנושא זה לגבי מרכזי ועדות נבחרים.

הנעת עובדים (תמרוץ לא כספי)

- הנעת עובדים מודרנית מבוססת על עקרונות רבי חשיבות מלבד תמריץ כספי. יישום והפעלת עקרונות אלה המפורטים להלן יהפכו לחלק מאמנת העבודה ויהיו באחריות משולבת של משי"א ולכל אחד מהמנהלים במגזר העסקי והחברתי.
1. שיתוף פעיל של חברים בהתנהלות וקבלת ההחלטות של הענף או התאגיד
 2. בניית קבוצות עבודה למיזמי שיפור בענפים והתאגידים
 3. בניית סביבת עבודה ארגונית שתאפשר חדשנות ואתגר יזמי לעובד
 4. הטמעת הקשר בין הצלחתו העסקית של הקיבוץ לבונוסים
 5. הטמעת עקרונות של הנעת עובדים אצל מנהלים ובעלי תפקידים
 6. משוב תקופתי של חברים ומנהלים בענפים והתאגידים
 7. פעילות לשיפור וגיבוש חברתי של הצוותים
 8. עקרונות הנעת עובדים יופיעו בכל תוכניות העבודה השנתיים של הענפים והתאגידים

שיפור המצב הדמוגרפי

בקליטת משפחות לחברות נרים את הסף ולא נרים ידיים!

נפעל באופן נמרץ ונקצה תקציבים ומשאבים לקליטה מתוך הסכמה שללא קליטה והצעת הקהילה אנו מסכנים מאוד את המשך קיומו של הקיבוץ.

המטרה ורוח הדברים

1. שיפור חברתי ואיכותי של עח"א
2. הצעת האוכלוסייה
3. קירוב הדור הצעיר ושכבת הנעורים לשיתוף ופעילות בחיי הקהילה והקיבוץ.
4. הגדלת חברת הילדים
5. שיפור ההון האנושי

עקרונות ייסום

1. עח"א קולטת ופועלת להגדלת מספר חבריה במשפחות צעירות ובני משק ששני בני הזוג מועמדים לחברות.
2. עח"א תשקיע משאבים ורעיונות לקליטה על בסיס המטרות שנקבעו ולא תוריד את רף האיכות.
3. הקהילה תקצה משאבים כספיים כל שנה לקליטה ופתרונות דיור לנקלטים.
4. בנייה חדשה לחברים המשחררת דירות טובות לצרכי הקליטה. (חיזוק צלע הדיור במשולש "בית-עבודה-חינוך")
5. משפחות בהן אחד מבני הזוג תושב יתומחרו על בסיס עלויות ריאלי, כולל תושבים החיים כיום בקרבנו.
6. הקמת ועדת קליטה אקטיבית שתרכז מאמץ בשיווק וחיפוש ומשפחות איכותיות.
7. נקלטים זכאים לזכויות מוניציפאליות מהיום הראשון.
8. מערכת החינוך בעין חרוד מתקיימת מגיל אפס ועד י"ב.
9. תינתן העדפה ברורה לקליטת חברים על פני קבלת תושבים.
10. נציגות לשכבת הנעורים ודור צעיר במועצה ובמזכירות ושיתוף בוועדות.

מבנה ארגוני והתנהלות

המטרה ורוח הדברים

1. הקיבוץ הוא תאגיד חברתי ועסקי ועליו להגדיר את מטרותיו המשותפות מפעם לפעם
2. יצירת רוח עסקית מודרנית הפועלת לקביעת מטרות החברה, הארגון והעסקים, והפועלת ליישומן.
3. יצירת כלים ללקיחת אחריות ומילוי תפקידי ניהול ומנהיגות במשק, התעשייה והקהילה.
4. חיזוק זכויותיו של החבר בנכסים ובהון המשותף.
5. קביעת כללים ליישום החלטות של הנהלת הקיבוץ וועדותיה, מעקב אחרי יישומן ותקפותן.
6. התאמה ורענון תקנון הקיבוץ בהתאם לרוח התקופה מפעם לפעם תוך בדיקה ובחינה עצמית של הארגון ומטרותיו. רענון התקנון שיאפשר חופש בחירה לחבר, הרגשת הצדק וההוגנות. לחבר יתאפשר להחזיק רכוש פרטי.

עקרונות ייסום

חיזוק השליטה בתאגידיים, ענפים כלכליים וועדות

שינוי התקנונים הפנימיים וכן של התאגידיים והענפים העסקיים, והתאמתם למצב בו יתאפשרו הכללים הבאים:

1. ההנהלה העסקית והדירקטוריונים של כל אחד מתאגידי הקיבוץ, בין אם בשליטת תאגיד האחזקות ואו תאגיד הנאמנות של עח"א ואו שניהם יחד, יהיו כפופים ישירות לאסיפת הקיבוץ של עח"א. זו תאשר או תמנע בחירת מנהלים ראשיים, דירקטורים ויו"רים של ענפים ותאגידיים.
2. בבחירת מנהלים יושם דגש גם על כישורי הנעת עובדים בדרכים לא חומריות ומנהיגות.
3. יצירת רוטציה ע"י החלת קדנציות של 4 שנים בתפקידי ניהול, ולא יותר משתי קדנציות, והחלפת החבר נושא המשרה בחבר אחר
4. הדירקטוריונים יחויבו לדווח ולהציג בפני אסיפת עח"א את המאזנים ודו"חות המצב העסקי, להביא לאישורה של הוועדה הכלכלית מינוי מנכ"לים וסמנכ"לים ולהציג את הסכמי השכר של המנהלים החיצונים.
5. כל שינוי מבני בתאגיד כגון מכירה, רכישה ואו העברת זכויות בעסקים והתאגידיים תדרוש את אישור אסיפת קיבוץ עח"א ברוב של 51% מבעלי זכות ההצבעה.
6. הוועדות יהיו אוטונומיות לפעול במסגרת המנדט (כתב סמכויות) שהוגדר להם. סמכויות יו"ר הוועדה יהיו כסמכויות שהוגדרו לוועדה אלא אם הוגדר אחרת

בניית תוכנית עבודה לקהילה

1. המזכירות מחויבת להציג לציבור תוכנית עבודה שנתית לא יאוחר מנובמבר של השנה הקודמת. בניית התוכנית תיעשה על בסיס שאלון בן עמוד אחד, חלקו פתוח וחלקו סגור, שיחולק במהלך הרבעון השלישי של השנה הקודמת
2. השאלונים יתייחסו לשני תחומים עקריים:
 - א. חברתי ארגוני
 - ב. השימוש במשאבים הכספיים (השקעות ותקציבי בסיס) של הקהילה
3. השאלונים ישאו את שם החבר
4. לא אושרה למזכירות תוכנית העבודה ע"י האסיפה עד סוף חודש ינואר אותה שנה, תעמוד המזכירות לבחירה מחודשת.

שקיפות ושיתוף בקבלת החלטות

1. החלטות המזכירות / מועצה / אסיפה יקבלו תוקף רק לאחר פרסומן
2. כל החלטה תיעשה בשיתוף מלא של הציבור ופרסום מידע בכל שלב.
3. החלטות בעלות חשיבות גבוהה והשפעה על אורחות החיים של עח"א יובאו לדיון עקרוני ואישור מקדים למהלך. רק לאחר אישור הרעיון יתחיל מהלך מעשי של בניית הצעה מפורטת, בסופה תאושר ההצעה על ידי המועצה/אסיפה

עדכון התקנון

מטרת עדכון תקנון הקיבוץ להתאים אותו לצרכי החברים ורוח הזמן:

1. עיגון זכויותיו של החבר הכולל אחזקת רכוש פרטי.
2. עדכון נהלי קבלת חברים והוצאתם מהקיבוץ, גם בהקשר לזוגות מהם רק אחד מבקש להתקבל לחברות.
3. עדכון ניסוח המטרות והחזון של הקיבוץ בתקנון.

יישום החלטות

1. אחת לרבעון תבדוק הנהלת האסיפה יחד עם המזכיר את ביצוע וקיום ההחלטות של מזכירות/מועצה/אסיפה וידווח למזכירות
2. החלטות שאינן מיושמות, יידונו במזכירות במטרה ליישמן. היה והגיעה המזכירות למסקנה שהחלטה אינה ברת יישום תביא אותה לדיון בפורום שקיבל את החלטה.

עקרונות ל"תקנון הרדום"

הקדמה לתקנון הרדום

עין חרוד איחוד הינו קיבוץ שיתופי לאורך זמן. יחד עם זאת עלינו להיערך למצב של פירוק הקיבוץ בהחלטה יזומה, או כתוצאה ממצב משברי ו/או שינוי מהותי באורחות חיינו.

לצרכים אלו יש לנסח תקנון רדום המסייע בידינו להיערך בתקופת המעבר בין קיבוץ שיתופי למשהו אחר וכן למצב שאחרי תקופת המעבר.

כמו כן גורס התקנון ומחבריו כי אין חצי קיבוץ ואין מצב בו מחוללי שינוי מהותי יכולים לשנות רק במקום שנות. לדוגמה – שכר דיפרנציאלי. יש לשנות שינוי מהותי שייתן יתרון לרוב המוחלט של קבוצות האוכלוסיה וייתן מענה הולם לאוכלוסיות החלשות.

ועל כן אם ישתנה הקיבוץ שינוי מהותי יש לשייך את הנכסים היצרניים לחברי האגודה, להפעיל ולמלא את ההתחייבות לקופה לבעלי צרכים מיוחדים ולהעמיד את מחזיקי התפקידים הבכירים במשק ובקהילה לבחירה מחודשת.

התקנון הרדום יבטיח שיוך נכסים לפי הוותק, תקופת הכשרה של מספר שנים לשינוי מקצוע ולימוד במימון הקיבוץ, והפעלת קרן עזרה הדדית בפועל לחסרי יכולת השתכרות כתנאי לשינוי אורחות החיים ולא כהבטחה עתידית.

מטרות "התקנון הרדום"

1. למען ידע כל חבר את אשר צפוי אם וכאשר הקיבוץ לא יהיה עוד קיבוץ וליצור נדבך נוסף בחיזוק בטחון הפרט.
2. קביעת הסדרים חברתיים שלא יושפעו מחוסר היכולת להגיע להסכמים וזאת על ידי הבטחת זכויות מינימום לחברי הקיבוץ, אוכלוסיות תלויות, חלשות ובעלי צרכים מיוחדים.
3. קביעת "גבולות גזרה" בין שינויים לגיטימיים במסגרת תקנון הקיבוץ - לבין שינויים מהותיים שסותרים עקרונות הקיבוץ ותקנון הקיבוץ.
4. הבטחת מעבר צודק לשוב שאיננו קיבוץ.
5. חלוקה של הנכסים והזכויות שתהיה הגונה והצודקת ביותר האפשרית בנסיבות הפירוק / שינוי.
6. הבטחת מעבר הגיוני ומוסכם לשוב שאיננו קיבוץ, בדרך שתצמצם חשיפה לתביעות משפטיות.

יתרונות התקנון הרדום

1. עיגון זכות הקניין/רכוש **בתקנון הקיבוץ**, לפי ותק החבר.
2. עיגון זכויות **בתקנון הקיבוץ** לחברים חסרי יכולת השתכרות, בעלי צרכים מיוחדים ותלויים.
3. עיגון זכויות עובד-מעביד **בתקנון הקיבוץ** לחברים המועסקים באגודה
4. קביעה **בתקנון הקיבוץ** שהסיוע הפנימי מתבסס על הרכוש ופירות הרכוש.
5. במודל התקנון הרדום – אי אפשר לעבור לשכר דיפרנציאלי מבלי ששויכו הנכסים קודם לכן לפי הוותק, מבלי שניתנה תקופת הכשרה של מספר שנים לשינוי מקצוע ולימוד והוקצה לכך הכסף ומבלי שהוכנה עתודה כספית והופעלה קרן עזרה הדדית לחסרי יכולת השתכרות.

המצבים בהם יופעל "התקנון הרדום"

התקנון הרדום הינו תקנון תחליפי לתקנון הקיבוץ הקיים. התקנון יאומץ ע"י הקיבוץ כפרק בתקנון הקיים, וייתעורר לחיים, אם וכאשר:

1. הקיבוץ יחליט על שינויים מהותיים ועל הפעלת התקנון הרדום.
2. ו/או הקיבוץ יפעיל, הלכה למעשה, הסדרים חברתיים הסותרים את התקנון הקיים, בהחלטות כדלהלן:
 - א. העברת האחריות לפרנסה מהקיבוץ לחבר או למשפחתו בלבד.
 - ב. הפרטה מלאה של תקציבי הבריאות והסיעוד.
 - ג. הפרטה מלאה של כל תקציבי החינוך.
 - ד. מעבר לשכר/תקציב דיפרנציאלי, חלקי או מלא, עפ"י משרות.
3. ו/או הקיבוץ במצב משברי, כלכלי או חברתי וחדל להתנהג כקיבוץ.

התנאים הבסיסיים המתחייבים לעת הפעלת "התקנון הרדום":

1. יופעל מודל שניי – שיוך נכסים יצרניים.
2. יתבצע שיוך דירות פיזי.
3. תוקם ותופעל קרן לבעלי צרכים מיוחדים.
4. מחזיקי התפקידים הבכירים יעמדו מיד עם התחולל שינוי מהותי לבחירה מחודשת. בכלל זה נמנים מזכיר; מרכז משק; מנהלי המפעלים; גזבר ומחזיקי תפקידים בכירים במשק ובקהילה.
5. מרגע הפעלת שכר דיפרנציאלי יתפרסמו משכורת ותנאי העסקתם של מחזיקי התפקידים הבכירים כמו בכל תאגיד ציבורי.