



קהילה ועסקים

עיקרי תוכניות עבודה

לשנת 2023



הקדמה - סיכום שנת 2022 בקהילה ובעסקים

אנו נמצאים בסיומו של חג החנוכה המסמן עבורנו ראשית ולפני הכל את יום ההולדת של הקיבוץ. את הייסוד ואת המשכיות הקיימת עד עצם היום הזה כבר 83 שנים. עבור המוסדות החג מסמל גם את סיומה של השנה האזרחית והערכות לשנת העבודה הבאה. זוהי הזדמנות עבורנו לסכם את הפעילות שנערכה בקהילה ובעסקים בהתאם לתוכנית העבודה שהצבנו בפנינו וכבר לכוון לתוכנית העבודה לשנת 2023.

■ **בתחום הקליטה** - נערכו שינויים במבנה הוועדה שהגדרותיה הורחבו להיבטים אסטרטגיים של הצמיחה הדמוגרפית. **ועדת הצמיחה הדמוגרפית תביא לדין בשיחת הקיבוץ הצעה לשינויים בתקנון הקליטה במהלך הרבעון הראשון של 2023.**

■ **בתחום אורחות החיים** - מקבע הרכב צוות ההיגוי לבחינת חוברת השינוי (החוברת הכחולה) שכולל: 2 נציגי מזכירות, נציג הנהלה עסקית, 2 נציגי ציבור נוספים שנבחרו בקלפי האחרון. והנהלת הקהילה. הצוות ינחה ע"י מנחה חיצונית.

■ **בתחום רווחת הגיל השלישי** - צוות ותיקים בראשותה של רינה קרן המשיך לפעול למען חברים בגיל השלישי והרביעי. הוחלט על מתווה שיפור בית הדר, הוספת דירוניות ובחינה של מועדון ותיקים ייעודי בטווח של עד 5 שנים. הנושא נמצא בבחינה אל מול מקורות ממשלתיים ואחרים. **קידום הבחינה של מועדון הוותיקים יתרחש כבר ב-2023.**

■ **הסדרת השיוך** - כידוע, תיק השיוך הוגש לרשות מקרקעי ישראל ערב פסח האחרון ונמצא תקין. בימים אלו אנו ממתנים בתור (הארון) לשמאות. במקביל, מנהלת השיוך בונה בימים אלו את האסטרטגיה המימונית להשלמת התהליך. **במהלך מחצית השנה הראשונה של 2023 יובא לציבור חוזה חכירת המשנה להתייחסויות.** טיוטת חוזה חכירת המשנה נשענת על הסכמי השיוך הקיימים של כפר מנחם בשילוב דרישות חלופת האגודה כפי שאושרה אצל רשם האגודות השיתופיות וברמ"י (רשות מקרקעי ישראל).

■ **בתחום השירותים לחבר** - נושא חשוב זה לא הגיע לכדי טיפול מלא במהלך 2022 על כן יועבר לשנת 2023 ובכל זאת, מה כן נעשה מתוך התוכנית: שוקמו שטחים פרטיים לאחר עבודות התשתיות; נערכה בחינת מודל ההפעלה של הבריכה והתקבלו החלטות על המודל הנכון - הנושא עדיין לא פתור ויוצג במסגרת הדיון של תקציב הקהילה; הכלבו נמצא בתכנון שיפוץ מאסיבי; **המועדון לחבר נמצא בתכנון שיפוץ שמתוכנן במהלך 2023**; במכבסה שונה מודל ההפעלה אך עדיין המכבסה נמצאת בגירעון (על אף שנמוך משמעותית משנים קודמות), הנושא נמצא עדיין תחת מעקב וטיפול שלנו.

■ **בתחום הערבות ההדדית** - מעגלי דיון לא התקיימו לאורך השנה מעבר לנושא שיוך הדירות ובחינת המעבר לחלופת האגודה. **מעגלי דיון יתקיימו במהלך 2023 בתהליך בחינת ההמלצות לתיקונים בחוברת השינוי.** בנוסף, נדרש להמשיך הסדרת נוהלי העבודה המשותפים עם האגודה הקהילתית בתחומים המשיקים. בתחום פיתוח ההון האנושי וכישורים - חוברת תנאי העבודה בקיבוץ תוקפה ונמצאת בתהליך הגהה לקראת פרסום לחברים. **במהלך שנת 2023 נמשיך להעמיק ב'קיבוץ כמעסיק' על יתר ההיבטים שאינם היבטי השכר.** בנוסף, חברי ההנהלות יצאו ללימודי דירקטורים על מנת להפוך את עבודת ההנהלות למקצועית יותר.

■ **בתחום המצוינות התפעולית -** עבודה על פי תוכנית עבודה סדורה פועלת זו השנה השנייה בהצלחה לאחר שאושרה ע"י החברים. גם לשנת 2023 תוצג תוכנית עבודה מסודרת. תוכניות העבודה תואמות תהליך אסטרטגי שנערך ע"י ההנהלות ותוצג במסגרת הדין על תוכנית העבודה. בנוסף, ועדת התכנון פועלת למעלה משנה בהרכבה החדש. נושא יחיד שטרם נפתר הינו ועדת הביקורת שאליה לא הגישו חברים מועמדות ואנו מנועים מפנייה ישירה לחברים. **על אף שאנחנו עובדים ללא ועדת ביקורת, חשוב לנו להדגיש כי היא חשובה מאוד להמשך קידום תהליכים בקיבוץ בצורה תקינה ושקופה לחברים. נשמח שיהיה מי שיציע עצמו או אחרים המסכימים לקדם את הנושא.**

■ **בעסקים,** במהלך שנת 2022 המשכנו לפעול ע"פ התוכנית האסטרטגית (כפר מנחם 2025), מטרת העל וממדי הביצוע המרכזים שתורגמו ליעדים בתוכנית העבודה לשנת 2022 וקדימה לשנת 2023.

■ **בתחום הנדל"ן,** פעלנו לאופטימיזציה ומקסימום של נכסי הנדל"ן הן במבנים קיימים כגון: שיפוץ קומת הקרקע בבית הלבוש וכניסת שוכר (תומטק) והן בהשלמת תכנית בינוי למתחם העסקי החדש ובתכנון מבנים חדשים (באזור התעשייה החדש). בנוסף עדכנו את מחירי השכירות בהתאם למדיניות ההשכרות שאושרה בהנהלות. בשעה טובה, **הופקדה התוכנית הכוללת של הקיבוץ (תב"ע) בה מוסדרים תכנונית וקניינית שטח היישוב ע"י התאמתו לשינויים מבניים בקיבוץ, אפשרור מיצוי זכויות עסקיות, אפשרור צמיחה דמוגרפית והגדלת מסגרת יח"ד ל-450.** החוק מקצה 60 ימים להגשת התנגדויות לוועדה המחוזית מחוז דרום, אנו נמצאים כעת בטווח זמן זה. במקביל, טיפלנו מול רמ"י בשימושים החורגים במטרה להיכנס למתווה הסדרה מולם על כל המשמעות של זה (בעיקר שיוך ופיתוח עסקי). פעלנו לשינוי תב"ע במתחם המחצבה/מטמנה עבור מתקן ויסות/אגירה למים מטופלים עודפים תוך ראייה שתאפשר פעילות פנאי בשיתוף רשות הניקוז, רשות המים, הקרן לשיקום מחצבות והמועצה. נמשיך ללוות נושא זה גם בשנה הקרובה.

■ **בתחום האנרגיה הסולארית,** המהווה עבורנו מנוע צמיחה העתידי, המשכנו בפעילות מאומצת **בהוספת מערכות פוטו וולטאיות והחלפת קירוי גגות אזבסט ישנים בחדשים** במפעל המתכת, מוסך, מבנה סעידי וברפת. מרבית הפעילות שלנו מתבצעת בשיתוף חברת דוראל.

■ **ברפת, סיימנו את ההקמה והאכלוס של סככה חדשה ואנחנו נערכנו להקמת מכון חליבה חדש** המהווה השקעה משמעותית והכרחית להמשך שמירה על רווחיות הענף.

■ **בתאגידים המרכזיים,** המשכנו בתהליכי חדשנות טכנולוגית. **בצבר קמה הקמנו פעילות משותפת עם משקי הדרום (משקי צברטק) לאימוץ טכנולוגיות בתחומי החקלאות המתקדמת** ע"י הקמת סביבת ניסוי בשטחים ובגידולים השונים. במפעל המתכת אנחנו נערכים להתנעת תהליך פיתוח עסקי בשילוב הטכניון.

■ **בתיקים הפיננסים והביטוחים,** ביצענו מספר התאמות במהלך השנה ע"י מינוי יועץ חיצוני וצוות פנימי לניהול המדיניות בתיקי ההשקעות וכניסה להשקעות אלטרנטיביות. בביטוח החלפנו יועץ ביטוח לצורך התייעלות וחסכון תוך הקפדה על כסויים ביטוחים בהתאם להמלצות.

■ **בפיתוח העסקי וההשקעות**, לא בוצעה בסופו של דבר ההשקעה בחברת קנאבר, לגידול וההפצה של מוצרי קנאביס רפואי בשיתוף רמת רחל ונען. באופן כללי, שוק הקנאביס בישראל מצוי בקשיים הנובעים מפתיחת השוק ליבוא והקשחת התנאים הרגולטורים ביצוא סחורה מקומית לחו"ל. ההשקעות שביצענו בחברות הסטרטאפ איירטאצ', יצרנית הרובוטים לפאנלים סולאריים שהונפקה בבורסה בתל אביב עדין מראה ערכים חיוביים. **במהלך 2022 שקלנו מכירה אפשרית של המניות שברשותנו אך לאור שער נמוך החלטנו להשהות נושא זה ולבחון ב-2023**. בחנו הצטרפות לסיבוב נוסף בהשקעה בביוניק הייב, יצרנית רובוטים למרכזים לוגיסטיים, אך **לאור ההשקעה המשמעותית והאסטרטגית של חברת אמזון בחברה בחרנו להישאר עם ערכי ההשקעה הקודמת**.

■ **בתחום ההון האנושי**, שמטרתו להכשיר את האנשים לתפקידים השונים לניהול עסקי הקיבוץ. **חבריות ההנהלה העסקית עברו במהלך השנה קורס דירקטורים של איגוד התעשייה הקיבוצית** ואנו בהחלט רואים את התוצאות בישיבות שלנו. לגבי שילוב נשים בהנהלות, יש לנו לאן להתקדם **ואנו קוראים לנשים המעוניינות להצטרף להנהלה העסקית לפנות**.

■ **בתחום המצוינות התפעולית**, אחד היעדים שהצבנו במהלך השנה האחרונה הוא שיפור מתמיד של תהליכים ותרבות ארגונית מכוונת לקוח. למרות התקדמות שעשינו בפרסום עדכונים של ההנהלה העסקית לציבור, **אנחנו צריכים לעשות עובדה טובה יותר בכל הנוגע לתקשורת הפנימית וידוע הציבור לגבי פרויקטים שונים המתקיימים הן באזור העסקי והן באזורי המגורים - במהלך השנה הקרובה נפעל לשיפור**. יעד נוסף שהצבנו הוא שיפור עבודת הנהלות הקיבוץ - מזכירות והנהלה העסקית. במהלך השנה קיימנו מספר ישיבות משותפת של ההנהלות הן בתכנון אסטרטגי והן בנושאים שוטפים כגון: הכנת תוכניות העבודה ועוד. **אנחנו רואים חשיבות רבה בפורום ההנהלות המשותף ונמשיך גם בשנת 2023 לקיימו**.

אנחנו מזמינים אותכם לעיין בעיקרי תוכניות העבודה של הקהילה וההנהלה העסקית לשנת 2023 המוצגים במסמך זה. לסיום, אנחנו מבקשים להודות לכל החברים שהיו פעילים בשנים האחרונות במסגרת הנהלות, ועדות וצוותים ושסיימו את תפקידם במהלך השנה החולפת ולאחל לכולנו שנת עשייה מוצלחת.

בברכה,
חלי, חנו, לירון, אורי, יעד, שושי

קהילה - עיקרי תוכנית עבודה לשנת 2023

במהלך שנת 2023 תעסוק הנהלת הקהילה (המזכירות) בנושאים השוטפים שעל הפרק, וכן בנושאים כדלקמן:

קליטה וצמיחה דמוגרפית - יצירת סביבה ותנאים המעודדים קליטה תוך הקצאת המשאבים הנדרשים.

■ תקנון קליטה: עדכון והתאמת התקנון כך שיתאים גם להמשך הצמיחה הדמוגרפית.

■ תהליך הקליטה: סיום השלמת תהליכי הקליטה הפתוחים וחשיבה מחודשת על יצירת תהליך מיטבי

■ הן עבור הקיבוץ והן עבור הנקלטים.

■ מבנה הוועדה וחשיבה לעתיד: יצירת מנגנון לקראת אישור התב"ע וקליטה מאסיבית.

אורחות חיים - בחינה והתאמה של חוברות השינוי מיסוי וסבסוד.

■ בחינת והתאמת חוברת אורחות החיים (החוברת הכחולה) והסדרת תקנונים - ערבות הדדית, הסדר פנסיה והסדר קבורה.

ערבות הדדית - שמירת ערך הערבות ההדדית במטרה לחזק את כלל הקהילה.

■ שמירה על ערכי הערבות ההדדית בשינויים הצפויים בחוברת אורחות החיים (החוברת הכחולה).

רווחת הגיל השלישי - הבטחת רווחתם ותעסוקתם של הפנסיונרים.

■ מיפוי צרכים והסדרתם.

■ קידום גבעת הוותיקים הכולל: מועדון ותיקים, 2 דירוניות נוספות, מגורי עובדים וחדרי רווחה במבנה בית הדר.

הסדרת השיוך - השלמת שיוך הדירות ויישום ההחלטה לטובת החברים/ות.

■ כתיבת נוהל הגבייה ואישורו בשיחת קיבוץ.

■ הסדרת מקורות (הלוואת גישור) לביצוע השלמת האיזונים הפנימיים.

■ השוואת במקום - משכנתאות - קבלת הצעות מחיר למשכנתאות בתנאים מועדפים לחברי קיבוץ שיהיו מעוניינים בכך.

שרות לחבר ונראות הקיבוץ - חשיבה מחודשת על תחום האחזקה, ענפי שירות וכלל השירותים לחבר

■ איגום מערך השירותים לחבר - הגדרה ובניית תפקיד ניהול השירות לחבר, הגדרת אמנת שירות ובניית SLA, דיגיטציה של שירותים.

■ שדרוג ושיפור ההפעלה של הכולבו.

■ שיפוץ מועדון לחבר.

■ טיפול במדרכות.

■ חשיבה על שמות לשכונות ורחובות בשיתוף האגודה.

שיוך הוני - הקמת צוות בדיקה והגשת המלצה לשיחת קיבוץ.

■ התאמת מודל מבנה ההון.

מצוינות תפעולית - בקרה על עבודת ההנהלות, הענפים והוועדות.

■ עבודה על פי תכניות עבודה בהנהלות ובענפים.

■ פיתוח מנהלים - סדנת שירות.

■ הקיבוץ כמעסיק - מדיניות שכר עסקים וקהילה, הפעלת מערכת משוב והערכה לעובדים ולמנהלים ויישום חוברת תנאי העבודה.

■ הוקרה לחברים הפעילים בקיבוץ.

הנהלה עסקית - עיקרי תוכנית עבודה לשנת 2023

תוכנית העבודה לשנת 2023 נגזרת ממטרות העל שהצבנו בתוכנית האסטרטגית- כפר מנחם 2025. להלן התפיסות והעקרונות אשר הנחו את התוכנית:

- **פיתוח וצמיחה כלכלית.** מיקסום הרווחים מהעסקים תוך התחשבות באיכות חיים ורווחה.
- **חדשנות ויזמות.** אימוץ כלכלת חדשנות טכנולוגית כמנוע צמיחה מרכזי.
- **הון אנושי וכישורים.** יש לנו את האנשים הטובים ביותר לניהול עסקי הקיבוץ.
- **מצוינות תפעולית.** שיפור מתמיד של תהליכים, ביצועים ותרבות ארגונית מכוונת לקוח.

במהלך שנת 2023 תעסוק הנהלה עסקית בנושאים השוטפים שעל הפרק, וכן בנושאים כדלקמן:

פיתוח וצמיחה כלכלית - מיקסום הרווחים מהעסקים תוך התחשבות באיכות חיים ורווחה

נדל"ן - אופטימיזציה ומקסימום של נכסי הנדל"ן

- **כללי:** ניהול ותאום על כלל פעילות הבנייה, השכירות והתשתיות במתחם העסקי בקיבוץ כפר מנחם, החל משלב התכנון, דרך הביצוע והאחזקה, לרבות תשתיות חשמל, תקשורת, מים, ביוב, דרכים ובינוי, וניהול מעקב תקציבי. תיאום מול גופי המקצוע הפנימיים (ועדת תכנון, מנהל השכרות, מנהל פרויקטים ואחרים) וחיצונים (מ.א. יואב, גופי ממשלה, ואנשי מקצוע).
- **ניהול השכרות:** ניהול שוטף של פורטפוליו ההשכרות הקיימות והחדשות. ביצוע, פיקוח ובקרה ע"פ נוהל השכרות וביטוחים, תוך מתן שרות הוגן והולם לשוכרים, כולל תחזוקה וניקיון של כלל מתחמי ההשכרות העסקיות.
- **תב"ע:** מתן תוקף במהלך 2023.
- **שימושים חורגים:** השלמת הטיפול מול רמ"י ב"שימושים חורגים" וכניסה למתווה הסדרת שימושים חורגים המאפשר בין היתר התקדמות בשיור דירות ומיצוי הפוטנציאל העסקי.
- **בית הלבוש:** השלמת מימוש מלוא פוטנציאל בית הלבוש, השלמת שיפוץ חיצוני למבנה, בניית ממ"ק (מרחב מוגן קומתי) והשלמת כניסת תומטק לקומת המכבסה.
- **אזור תעשייה חדש:** השלמת תכנון למימוש (כולל אופן מימון) של אזור התעשייה החדש (מבנה 1020 ו-3 מבנים נוספים).
- **מחצבה:** המשך קידום חלופות לשינוי תב"ע בהתאם להחלטות הקיבוץ ובתיאום מול גורמי המועצה והגופים הרלבנטיים.
- **תחנת דלק חיצונית:** המשך מעקב אחר אפשרויות למימוש התב"ע.
- **משחטה:** קידום תב"ע חדשה למשחטה על יתרת השטח הלא מוסדר במתחם.

סולארי - מהווה עוגן עסקי משמעותי

- **כללי:** ייזום וניהול כלל פרויקטי האנרגיה המתחדשת בעסקים ובקהילה. כולל מעקב, פיקוח, דיווח ובקרה תקציבית ומימונית בתאגידים השונים (דוראל ונופר ואחרים).
- **רפת (נופר):** השלמת המערכת על הסככה החדשה וכניסתה לפעילות.
- **מאגר מסה וברקאי דפנות (דוראל):** הקמת מערכות על דפנות ומי מאגר מסה ומאגר ברקאי.
- **לול פיטום גגות (דוראל):** בניית מערכות חדשות על גגות הלולים כולל על המבנים הלא פעילים. בחינת האפשרות להקמת סככות בין המבנים למטרת מערכות נוספות.
- **אגירה (דוראל):** הקמת מערכת אגירה כ-8MGA בשטח המחלק במתחם חוות לולי הפיטום.
- **מתכת\מוסך גגות (דוראל):** השלמת הפרויקט.
- **חדר אוכל (דוראל):** תכנון וביצוע בשיתוף מנהל הקהילה וועדת תכנון.
- **אגרו\קרקעי (דוראל):** קידום הרחבת המיזם הקרקעי באגרו וולטאי ללא צורך במכסת תעסוקה.
- **עמדות טעינה (דוראל):** השלמת הקמתם של עמדות טעינה והפעלתם במיקומים שהוחלט עליהם.
- **סככה צבר קמה:** בניית סככה לטובת צבר קמה ממזרח ללולי הפיטום ויישום מערכת עליה.
- **מתקן אגירה:** תחילת תכנון למתקן אגירה מערכתית גדול בסמוך למערכת הקרקעית (על יתרת הדונמים המיועדים לפעילות מסוג זה שטרם מומשו).

רפת - שימור הרווחיות בענף הרפת במקביל להשקעות חדשות

- **מכון חליבה חדש:** תכנון וביצוע הפרויקט.
- **מט"ש/מתקן קדם:** סיום אפיון התקשרות בקשר למתקן טיפול מקדים בשפכי הרפת, אישורו ברשויות ובנייתו. השלמת מעבר מי הקולחין של הקיבוץ למערכת הארצית.
- **ליווי מקצועי** ושוטף לפעילות בשאיפה למצוינות.

גופי אחזקות - מעורבות גבוהה יותר בגופי האחזקות למיקסום רווחיות.

- **פיקוח ובקרה:** השתתפות בישיבת הדירקטוריונים, קבלת דיווחים ומעקב אחר התנהלות התאגידים העיקריים – מתכת, צבר קמה, ושטחי תעשייה.
- **צבר קמה/צברטק חקלאות מתקדמת:** כניסה לפעילות המשותפת עם משקי הדרום.
- **מפעל מתכת פיתוח עסקי:** המשך בחינת עסקים חדשים לרכישת המיזוג והשלמת תהליך בחינת מוצרים חדשים בשיתוף הטכניון.

תיקים פיננסיים

- **מעקב** אחר שינוי המדיניות בתיקי ההשקעות ועבודת היועץ במסגרת צוות השקעות.

חדשנות ויזמות - פיתוח עסקי הקמת עסק חדש כעוגן משמעותי ליציבות עסקית ורווחיות

- **פיתוח עסקי:** המשך בחינת השקעות נוספות בתחומי האגרוטק, תעשייה, נדל"ן ואנרגיה.
- **אירטאצ':** מכירה אפשרית של מניות Airtouch (יבחן ע"פ מחיר מניה ותנאי השוק).
- **ביוניק הייב:** ליווי במסגרת משקיף בדירקטוריון בחברה. בחינת השקעה בסיבוב נוסף.

הון אנושי וכישורים - יש לנו את האנשים הטובים ביותר לניהול עסקי הקיבוץ

- **שילוב נשים** בתפקידים ניהוליים בקיבוץ
- **קידום ופיתוח מנהיגות צעירה** והשתלבות בעמדות מפתח בקיבוץ.
- **בניית תוכנית הדרכה** רב-שנתית להכשרת מנהלים.

מצוינות תפעולית - שיפור מתמיד של תהליכים, ביצועים ותרבות ארגונית מכוונת לקוח.

- **כספים:** תוכנית העסקים והתוכנית המצרפית של אחזקות והקיבוץ (דוחות כספיים, השקעות, התאמות במבנה הדו"חות והסיכומים התמחירים) גיוס הון למימוש ההשקעות הצפויות.
- **דיווחים:** מעקב אחר פעילות הענפים והתאגידים במהלך השנה – דיווחים שוטפים, וכן דיון מעמיק בכ"א אחת לשנה.
- **בקרה תקציבית:** מעקב אחר יישום בקרה על תקציב הקהילה, ושמירת הפרדה בין התנהלות הקהילה לבין הנכסים הצבורים
- **יישום האסטרטגיה:** מעקב המשך יישום האסטרטגיה הפיננסית והעסקית (2025) שנקבעה ויישום העדכונים.
- **מחשוב, אבטחת מידע, וסייבר:** השלמת מעבר לענן, שיפורים במערכת התוכנה, לחיזוק אבטחת המידע והגיבויים, ולהגנות מסיכונים סייבר. הטמעת מערכת מחשוב הנהלת חשבונות.
- **ביטוחים:** הקפדה על כיסויים ביטוחים בהתאם להמלצות יועץ מקצועי
- **פנסיה וקרנות סוציאליות:** מעקב אחר הניהול השוטף וביצוע בדיקה אקטוארית.
- **כספי המועצה:** יישום ההחלטות בנוגע לשימושים בכספי הפיצוי מהמועצה.
- **חלוקת רווחים:** יישום תוכנית שימושים ברווחים בגין שנת 2022 ובדיקת הסדר שיוך ההון ודרך חלוקת הרווחים.
- **שיתוף ציבור:** שיתוף ציבור דרך אמצעי המדיה השונים ומפגשים.