



**ניהול פרויקטים כלכליים  
למושבים ולקיבוצים**

בתחומי קרקעות חקלאיות, הפקעות,  
שינויי ייעוד, תשתיות מים ועוד.



שלום רב,

שמי גיא רפאלי.

הובלתי מספר פרויקטים כלכליים במושבים להצלחה משמעותית. העצמת הוודאות הכלכלית, שיפור חיי החברה והקהילה וחיזוק האמון בוועד המושב הן תוצאותיו של פרויקט כלכלי מוצלח.

**מטרתי בניהול פרויקט היא מיקסום הרווח הכלכלי והחברתי לטובת המושב וחבריו.**

## הצורך בניהול פרויקט

על מנת לנצל ולמקסם את האפשרויות של המושב יש צורך **בניהול מקצועי** המסוגל לקדם את הפרויקט בצורה עקבית ורציפה, לראות את התמונה הכללית וגם את כל הפרטים הרלוונטיים, **לדאוג לאינטרסים של המושב** וחבריו ולקשר אותם לבעלי מקצוע ומומחיות שונים: עורך דין, רואה חשבון, שמאי, מהנדסים ויועצים מקצועיים בתחומים הנדרשים.

*אבל יש כהר וצד אגודה שמאסך בניהול האגודה*

נכון, וועד האגודה מורכב מאנשים טובים ואיכותיים שנבחרו על ידי חברי הישוב. יחד עם זאת, חברי הוועד הם מתנדבים העוסקים בענייני הוועד על חשבון זמנם הפנוי ולכן יכולתם לייצג ביעילות את הישוב מול גורמי חוץ מוגבלת. בנוסף לכך הרכב חברי הוועד הוא זמני ופרויקטים ארוכי טווח עלולים להפגע מכך ואף לרדת לטימיון. לפיכך רצוי מנהל מקצועי שילווה את הפרויקט מתחילתו ועד סופו תוך מחויבות עקבית למושב ולחבריו.



## מקב"ת ינוב - כפר יונה:

עסקה של השבת קרקעות לרמ"י בתמורה לאחוזים מערכן השמאי לבנייה (במקום ערך שמאי של חקלאות). העסקה התנהלה במשך כ- 20 שנה ללא התקדמות משמעותית. כשנכנסתי לבקשת הועד לניהול הנושא הוקם צוות של בעלי מקצוע בעזרתם ניהלתי את ההתקדמות בצורה שיטתית.

### התוצאה

לאחר כ- 10 שנים:

- ✓ חברי האגודה קיבלו בסך הכל כ- **118 מיליון ₪**, כסף מזומן במקום הבטחות "על הנייר".
- ✓ עמדנו בתשלומי מס שבח בגובה של כ- **14 מיליון ₪** במזומן שאותם המושב היה צריך לקחת כהלואה אם התהליך היה נמשך ללא השינויים שהכנסתי בו.
- ✓ נחסכו קרוב ל- **15 מיליון ₪** שהיה המושב נדרש לשלם כדי לשנות תשתיות של קווי מקורות וקווי "מהדרין" לאחר שהוכחנו שסלילת הקווים הייתה באישור רשות מקרקעי ישראל ולכן לא המושב צריך לממן את שינויי התוואי שלהם.

## הפקעת כביש 562 בשטחי ינוב:

לנוכח ההפקעה המתוכננת ועל מנת למקסם את רווחי האגודה הכנת באישור ההנהלה צוות הכולל שמאי, עורך דין ורואה חשבון וטיפולתי בניהול המו"מ מול נת"י כדי לסיימו בהצלחה. כמנהל ענף המים וידאתי שכל תשתיות המים בשטחי המושב יישמרו ואף ישודרגו על חשבון נתיבי ישראל. כמו כן תיאמתי את הפעילות של נת"י מול חברי המושב המעבדים את החלקות שהופקעו כדי שלא תהיה להם עילה לתביעה נגד האגודה.

### התוצאה

בסך הכל נחסכו למושב כ- **2 מיליון ₪** להשקעות או חלוקה לחברים.



## ניהול הגבייה וענף המים בינוב:

ענף המים הוא מקור ההכנסה העיקרי של האגודה בינוב. הוא נשא הפסדים כבדים עקב פחת בלתי מבוקר, מדידה לא אחידה, חיובים שגויים ואי קיום מערכת גבייה מסודרת. לאחר מיפוי הבעיות ביצעתי מספר צעדים באישור הנהלת האגודה: החלפת כל מערכת המים במושב מקווי אזבסט ישנים לקווי פלדה ואבזרי מים חדשים בסיוע השקעות ממשרד החקלאות, שינוי צורת המדידה למעקב חודשי מדויק, תהליך שיטתי של החלפה יזומה של מדי מים ומיסוד מערכת גבייה עקבית ומסודרת.

### התוצאה

ענף המים עבר מהפסדים של יותר מ- 20 אלף ₪ לחודש לרווחיות של **50-60 אלף ₪ לחודש** וגם האגודה בעקבותי שיפרה את מצבה הכלכלי ללא היכר ממצב של כמעט פשיטת רגל לרווחיות שוטפת.



## כפר דניאל

מרבית האוכלוסייה במושב השיתופי הייתה מבוגרת וחבריו היו ברובם מעבר לגיל העבודה. בני דור ההמשך עזבו כמעט כולם לאחר סיום לימודים אקדמאיים מאחר שלא גילו עניין להמשיך במושב. בתחילת תפקידי כמרכז משק נכנסתי לכל הענפים במושב השיתופי, בדקתי בכל ענף את מצבו ויחד עם מרכזי הענפים ניתחנו את יכולותיו וגיבשנו תוכניות עסקיות וכלכליות.

### התוצאה

- ✓ הלול והרפת של כפר דניאל הוכרו כמובילים בתנועה הקיבוצית.
- ✓ בענף הכותנה עלה היבול מ- 200 ק"ג לדונם ליותר מ- **400 ק"ג לדונם**
- ✓ למדגרה גייסתי צוות ניהולי ומקצועי חדש וע"י כך **הכנסות המושב מהמדגרה שולשו** ואף יותר.
- ✓ מפעל הפסנתרים שנשא הפסדים מצטברים השתדרג לייצור מגוון מוצרים מכניסים תוך ניצול המקצועיות של אנשי המפעל.
- ✓ ענף הכרם הפך לרווחי לאחר שיפורים חקלאיים וקשירת קשרים עסקיים.
- ✓ ניהלתי בניית שכונה חדשה וקליטת משפחות צעירות למושב.

# תחומים לניהול והתייעלות האגודה

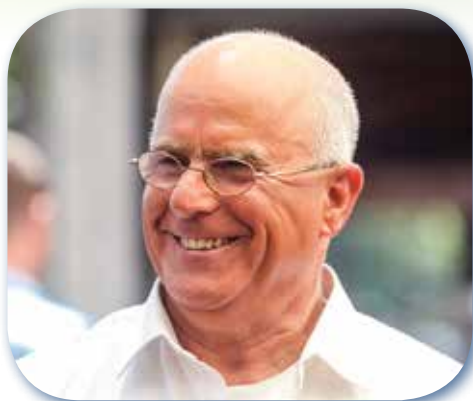


האפשרויות הקיימות עבור המושב בנושאי הקרקעות הן רבות ומגוונות, לדוגמא:

- ✓ הפקעות של רמ"י, של נת"י או של גורמי תשתית ותחבורה אחרים שניתן להפיק מהן תועלת כלכלית, בעיקר בקרקעות שהחקלאות בהן לא מיושמת
- ✓ פיתוח שכונות הרחבה
- ✓ שיקום רשתות מים לחסכון והתייעלות
- ✓ תחנות דלק
- ✓ שימוש חקלאי מתקדם המבוסס על שיתוף פעולה במקום שכל חבר ינסה לבדו לגדל בחלקה הקטנה שלו.
- ✓ ועוד...



# גיא רפאלי



בן 65, נשוי ואב ל-3, מושב ינוב

בוגר קורס ניהול עסקי בכיר - אוניברסיטת ירושלים.

בעל תואר שני במינהל עסקים - אוניברסיטת "דרבי".

בעל תואר ראשון בכלכלה ומינהל - מדרשת "רופין".

הנדסאי מים וקרקע - מדרשת "רופין".

שירות צבאי בחטיבת גולני - מ"מ וסמ"פ, ושירות קבע - מ"פ  
בשיריון בסיני. מג"ד טנקים במילואים וסמח"ט בקבע בג'נין  
ובלבנון בדרגת סא"ל.

# סנו א"י לתיאום סמינר

050-5713284

[guy.rafaeli@gmail.com](mailto:guy.rafaeli@gmail.com)

