

דרכי פעולה להובלת דירקטוריונים
של ארגונים חברתיים בישראל



המזדריך

נבחרת
הדירקטורים
החברתית
להתחבר. לעשות. להשפיע.

ג'וינט אלכא | 

ניהול מקצועי:

ד"ר רונית לוי-זילברשטיין ותמר תנעמי.

כתבו וערכו:

אלה שחם, אסנת חזן, גבי ניימן, מירב כהן, נטע-לי ורבר-מסנז'ניק, ענת נחמיה-לביא, ענת שוורץ-וייל, ד"ר רונית לוי-זילברשטיין, תמר תנעמי.

תודתנו לצוות יכולות מקצועיות - הפורום הציבורי - על השיתוף בידע ובניסיונם בתחום:
חברי ועדת ההיגוי, מנהיגות מתנדבת: אורי גיל, אושיק פלר גיל, בועז אלבראנס, בלה אברהמס,
ד"ר חיה ג'משי, ליאורה פרופר, מושיק מור, מרב מנדלבאום, נמרוד גור, עו"ד ראני חאג' יחיא, רני דודאי.

כל הזכויות שמורות לג'וינט ישראל 2022

ג'וינט ישראל, ת.ד. 3489, ירושלים 9103401, layleadership@jdc.org

המדריך כתוב בלשון זכר אך מיועד לגברים ולנשים במידה שווה.

המדריך למדריך

שלום רב,

לפניכם המדריך להובלת דירקטוריונים של ארגונים חברתיים בישראל (ועדים מנהלים של עמותות ודירקטוריונים של חל"צים). המדריך הוא שלכם ולמענכם: יושבי ראש וחברי דירקטוריונים חברתיים, מנכ"לים, וכל העוסקים במלאכה.

המדריך מכיל מידע רב, ועל כן להלן כמה עקרונות מנחים לשימוש בו:

המדריך מציע מתודולוגיה לפיתוח דירקטוריונים חברתיים.

הוא מאגם את ניסיונם של יו"ר, חברי דירקטוריון ומנכ"לים של ארגונים חברתיים רבים ומשלב ידע מקצועי שלנו, מליווי מקצועי של מאות מנהיגים מתנדבים. על-כן, המדריך מיועד ליישום, ואין לראות בו משום מסמך תאורטי.



המדריך כולל כלים אופרטיביים לניהול (ראו נספחים):

היערכות לשיבה, קליטת חבר דירקטוריון, טבלאות benchmarks וכו'. בפורמט הדיגיטאלי, לחיצה על הקישורים המתאימים תאפשר מעבר ישיר לאותם נספחים. בפורמט המודפס ניתן להיעזר בתוכן העניינים ובפרק הנספחים.



המדריך מונגש כמדריך אינטרנטי וכחוברת מודפסת.

פורמטים אלו מאפשר לראות את כל התהליך ו/או להתעמק בכל שלב בהתאם לצורך ולעניין (מודל manual).



המדריך פותח מתוך תפיסה נבנית ודינמית.

כמובן שכל ארגון חברתי הוא שונה ומשתנה על פי מעגל החיים של הארגון, המבנה הארגוני, עם צבירת הניסיון של הנוגעים בדבר וכדומה. על-כן, יש להתאים את המתודולוגיה המוצעת במדריך לצרכים ולמאפיינים של הארגון שלכם.



אנו מקווים שהמודלים והכלים שמוצגים במדריך זה ישמשו מנוף לפעולה של הדירקטוריון שלכם. אנו רואים בו בסיס לשיחה בקרב הנהגת הארגון ולפיתוח שגרות עשייה מותאמות ואפקטיביות לדירקטוריון של הארגון החברתי שלכם.

בהצלחה ובברכת חדות עשייה!

פתח דבר

שכבת המנהיגות המתנדבת בחברה האזרחית בישראל הם הדירקטוריות והדירקטורים בארגונים החברתיים (חברי ועד מנהל בעמותות ודירקטורים בחברות לתועלת הציבור). הדירקטורים ממלאים את תפקידם מתוקף חוק שמסדיר את הממשל התאגידי והמחייב אותם לקדם את מטרות העמותה, לקחת אחריות לקיימת שלה ולשמור על כללי המנהל התקין. את כל אלה עושים הדירקטורים החברתיים בהתנדבות מלאה מתוך מחויבות ושאיפה ערכית לקידום שינוי חברתי ובכך מהווים סמל לרוח ההתנדבות המייחדת את החברה האזרחית בישראל.

בעבר רוח הוולונטריות של חברי הדירקטוריון הספיקה במידה רבה, אולם כיום הולך וגובר הצורך בהתמקצעות המאפשרת מילוי אפקטיבי של מגוון תפקידיו. בעידן הנוכחי המציאות החברתית בישראל ובעולם מאופיינת במורכבות הולכת וגוברת של סוגיות חברתיות המכונות 'בעיות נבזיות' (Wicked Problems). בעיה נבזית מוגדרת כ"בעיה שהניסיונות לפתור אותה לאורך זמן אינם מצליחים ואף מולידים בעיות חדשות" או במילים אחרות – פלונטר גדול שכאשר מושכים בחוט אחד שלו, נמתח או מסתבך חוט אחר. פתרון של בעיות נבזיות המאפיינות את המערכות של ימינו, מחייב שילוב מאמצים, משאבים, מקורות מידע מגוונים, שיתופי פעולה בין-ארגוניים וחיבור בין מגזרי.

בניגוד להגדרת החוק הממקדת את הדירקטוריון בהסתכלות ואחריות פנים ארגונית, בהתמודדות עם 'בעיות נבזיות' נדרש הדירקטוריון החברתי לקדם את האימפקט החברתי לשמו הוקם הארגון, לעיתים תוך קבלת החלטות העלולות לבוא על-חשבון קידום הארגון כמטרה בפני עצמה.

מטרתו של מדריך זה היא לתת בידי חברי הדירקטוריון תשתית ומענה מקיף לתפקידם: לצד פריסת הדרכים המיטביות לניהול דירקטוריונים חברתיים בשותפות עם הנהלת הארגון החברתי, הוא קורא לדירקטוריונים להכיר את השדה המקצועי בתוכו פועל הארגון וכן את המגזר החברתי על שלל מאפייניו, יכולותיו ואתגריו. זאת, על-מנת שיוכלו להוות "דירקטוריון ממוקד ייעוד" בנוסף על תפקידם בהובלת המשילות בתוך הארגון החברתי עצמו.

תפיסת התפקיד המוצעת במדריך זה מעשירה את העשייה של הדירקטוריון החברתי. היא דורשת ממנו מקצועיות לצד מנהיגות המתגלה בצורה של סקרנות ללמידה מתמדת, פרואקטיביות והתגייסות למאמץ הכולל.

חשוב לציין עוד כי דירקטוריון אפקטיבי מהווה מרחב מבוסס אמון עבור הנהלת העמותה, המציב דרישות ובמקביל מקיים שיח פתוח ומכיל המאפשר להתעלות מעל משימות היום יום. הצלחתו של הדירקטוריון טמונה ביכולתו לתמוך בתהליכי רוחב שמאפשרים למנכ"לית או מנכ"ל החברתי להוביל את הנבחרת שלהם להשגת המטרות החברתיות של הארגון ולעשיית הבדל בחברה בישראל. מקווים כי מדריך זה יתרום להצלחתכם.

בברכה,

ד"ר רונית לוי-זילברשטיין
מנהלת היחידה לדירקטורים חברתיים
ג'וינט-אלכא

אורי גיל
מנכ"ל
ג'וינט-אלכא

פרקי המדריך:

06	01 - דירקטוריונים בארגונים חברתיים
08	02 - תפיסת תפקיד
10	03 - תפיסת תפקיד ארגונית
13	04 - עשייה ארגונית
15	05 - השגת מטרות והשפעה
17	06 - הבטחת קיימות הארגון החברתי בטווח הארוך
26	07 - היערכות ופעילות הדירקטוריון החברתי
33	08 - תפיסת תפקיד מערכתית
35	09 - נספחים



01

דירקטוריונים
בארגונים
חברתיים

דירקטוריונים בארגונים חברתיים

הארגונים החברתיים בישראל שונים זה מזה מבחינת אופן ההתאגדות הפורמלי: ביניהם, יש שהוקמו כעמותה ויש שהוקמו כחל"צ.

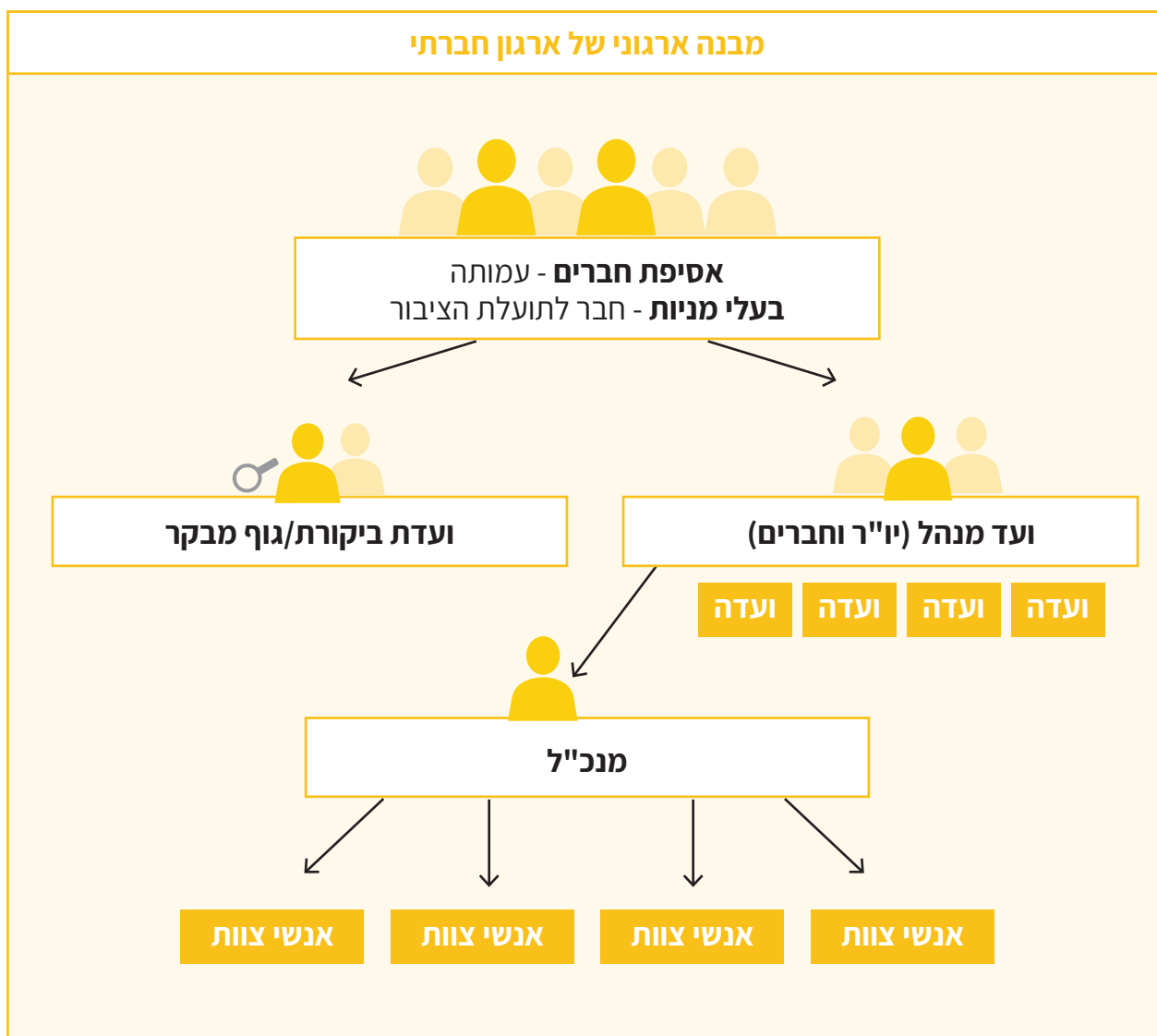
< עמותות **מחויבות סטטוטורית** בוועד מנהל.

< חל"צים **מחויבים סטטוטורית** בדירקטוריון.

תפקיד ההובלה והמשימות הנגזרות ממנו הם בגדר נטילת אחריות ציבורית-חברתית של הדירקטוריון החברתי, כלומר, נטילת אחריות מרצון וללא תמורה כספית, מכוח הרצון להשפיע דרך ארגונים חברתיים ולהביא לשיפור חברתי ע"י שיפור מענים חברתיים קיימים וחדשנות ביצירת מענים שאינם בנמצא. תפקיד הבקרה והסמכויות הנלוות לו ניתנו לדירקטוריון החברתי על ידי המחוקק, כדי להבטיח התנהלות תקינה. במובן זה הדירקטוריון נושא באחריות מכוח החוק.

הליך הקמה, חיזוק ופיתוח של דירקטוריון חברתי מחייב פתיחות ונכונות לשלב שחקנים נוספים, התנדבותיים - ציבוריים - בהנהלת הארגון. אנו מכנים קבוצה זו "מנהיגות מתנדבת". המנהיגות המתנדבת אינה מרכיב חיצוני או "שחקן חדש". היא מרכיב ארגוני אינטגרלי בעל נכונות לקחת אחריות, לתמוך מבפנים ובאופן אקטיבי בהתפתחות הארגון ובהשגת המטרות החברתיות שלו.

מעורבות נכונה ושיטתית של מנהיגות מתנדבת בעשייה החברתית של הארגון, דרך שילובם בדירקטוריון, תסייע בהתמודדות עם האתגרים השונים של הארגון ותחזק את השפעתו. לכך, מיועד מדריך זה.





02

—
תפיסת
תפקיד

תפיסת תפקיד סובייקטיבית -

האופן שבו תופס הדירקטוריון החברתי את תפקידו ביחס לארגון ולחברה בישראל. הדרך שבה מבינים חברי הדירקטוריון **כיצד** ביצוע התפקיד יקדם את חזון הארגון ויביא לשינוי חברתי. התפיסה מנחה את חבר הדירקטוריון ומכתיבה את האופן שבו הוא מבצע את תפקידו הסטטוטורי.

את תפיסת התפקיד ניתן לחלק לשני חלקים:

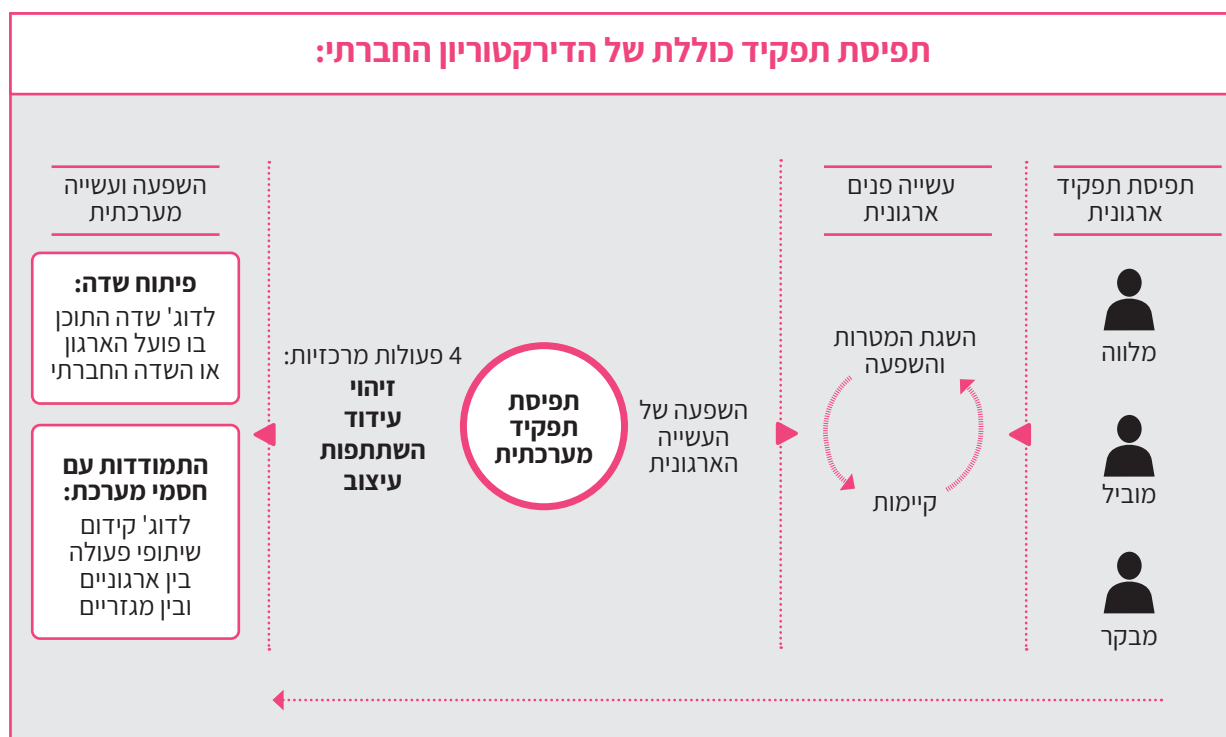
תפיסת תפקיד ארגונית -

כיצד הפרט, כחבר דירקטוריון חברתי, או הדירקטוריון כקבוצה, פועלים למען קידום הארגון ולמרום (מקסום) השפעתו על החברה. במוקד, נמצא הארגון שבו הם חברים.

תפיסת תפקיד מערכתית -

אחריותה של המנהיגות המתנדבת לפיתוח השדה שבו פועל הארגון (לדוגמה: השדה החינוכי, השדה הטיפולי, השדה הסביבתי, שדה רווחת הזקנים וכיו'). או קידום המגזר החברתי דרך נושאי רוחב (כגון: סוגיות מיסוי וחקיקה, קשר עם התפוצות, קשרים בין מגזריים וכיו').

תחילה, נעסוק בעיקר בתפקיד הארגוני של הדירקטוריון החברתי. לקראת סוף המדריך, נבחן את המשמעויות האפשריות בתפיסת תפקיד מערכתית.





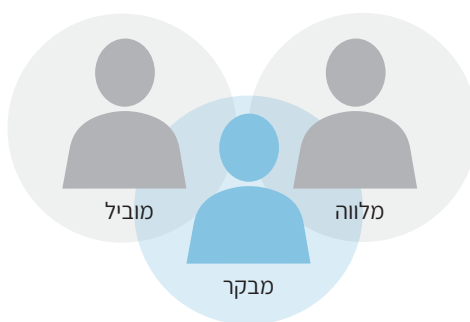
03

תפיסת
תפקיד
ארגונית

קיימות שלוש תפיסות ארגוניות נפוצות. תפיסות אלו נוגעות לשאלה מדוע יש דירקטוריונים חברתיים, והן משליכות על אופן ביצוע התפקיד. שלוש התפיסות הן:

דירקטוריון חברתי מבקר

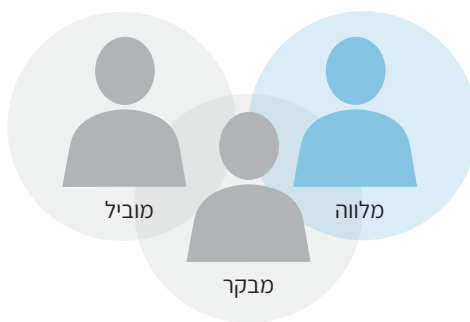
דירקטוריון או דירקטור חברתי מבקר מבצע את תפקידו כמבקר, תוך יישום שיח וכלים של פיקוח, של השגחה ושל בדיקה. השאלה המרכזית שעל חבר דירקטוריון לשאול היא: "מה לא בסדר?" ועיסוקו העיקרי מתמקד בפיקוח ובבקרה על מנת לעמוד באחריותו לקיום מנהל תקין. הדירקטוריון מתנהל "לפי הספר", בהתאם למועדי הבקרה שנדרשים ולפי תקנון הארגון. באפשרותו לבקר באופן יזום, על ידי בדיקת תהליכים מרכזיים או סוגיות קריטיות כגון תקציב, או רק להגיב לדברים שמובאים לשולחנו על ידי מנכ"ל הארגון.



דירקטוריון חברתי מלווה

דירקטוריון או דירקטור חברתי מלווה מבצע את תפקידו כמלווה, תוך יישום שיח וכלים של הימצאות לצדה של השדרה הניהולית בארגון. השאלה המרכזית שעל חבר דירקטוריון לשאול היא: "כיצד באפשרותי לסייע להנהלת הארגון?" עיסוקו העיקרי מתמקד בתמיכה, בייעוץ ובביצוע לפי בקשת המנכ"ל. הדירקטוריון נמצא בקשר שוטף עם ההנהלה המקצועית של הארגון בדרכים מגוונות: ישיבות דירקטוריון, ישיבות ועדות, שיחות טלפוניות, ישיבות פורמליות ופגישות שוטפות בין היו"ר למנכ"ל הארגון. הדירקטוריון מתנהל לפי מה שחשוב באותה תקופה למנכ"ל.

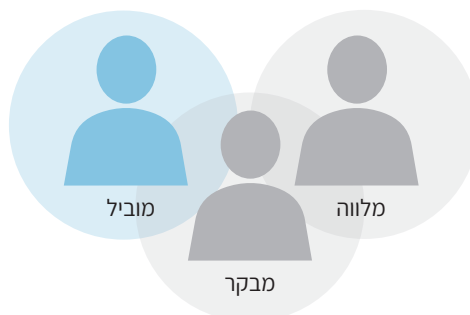
חברי הדירקטוריון לא מרגישים בהכרח שותפים לאחריות שכרוכה בהובלת הארגון. על כן, אנו רואים לא פעם דירקטוריונים שבהם חברי הדירקטוריון מאמצים תפיסת תפקיד זו ומשתמשים בתפקיד תמך.



דירקטוריון חברתי מוביל

דירקטוריון או דירקטור חברתי מוביל מבצע את תפקידו כמוביל, תוך יישום תפיסה של אחריות כוללת לקיומו של הארגון והשגת המטרות החברתיות שלשמן הוקם. השאלה המרכזית שעל חברי הדירקטוריון הציבורי לשאול היא: "מה מקדם אותנו?" ועיסוקם העיקרי מתמקד בהתוויית אסטרטגיה, בשאלת שאלות ובפעולות שמכוונות להרחבת ההשפעה של הארגון על מנת לעמוד באחריותו המרכזית: השפעה וקיימות של הארגון החברתי בטווח הארוך.

דירקטוריון חברתי מוביל מתנהל סביב למידה והכרעות אסטרטגיות. הוא שותף בהנהגת הארגון ונמצא בקשר שוטף עם המנכ"ל.



סיכום:

תפיסות התפקיד השונות מייצגות את תחומי האחריות של הדירקטוריון, ומתוכן נגזרות הגדרות התפקיד ומשימותיו של הדירקטוריון.

ממדים בתפיסת תפקיד של חברי דירקטוריון חברתי:

מוביל	מלווה	מבקר	
מה מקדם אותנו?	במה אני יכול לסייע?	מה לא בסדר? האם יש חריגות?	השאלה המרכזית
מתווה אסטרטגיה, שואל שאלות אסטרטגיות.	סיוע, ייעוץ וביצוע לפי בקשת המנכ"ל.	פיקוח ובקרה	עיסוק עיקרי
השפעה וקיימות לטווח ארוך.	סיוע. מאמין כי האחריות הסופית היא משותפת לדירקטוריון ולהנהלת הארגון.	מנהל תקין	אחריות מרכזית
שותפות בהנהגת הארגון החברתי.	תמיכה והתעניינות. בעיקר מחכה להיות מופעל ע"י המנכ"ל.	מינוי, בקרה ופיטורים.	קשר עם המנכ"ל/ית
סביב למידה והכרעות אסטרטגיות.	לפי מה שחשוב למנכ"ל באותה תקופה.	"לפי הספר"	התנהלות בדירקטוריון החברתי

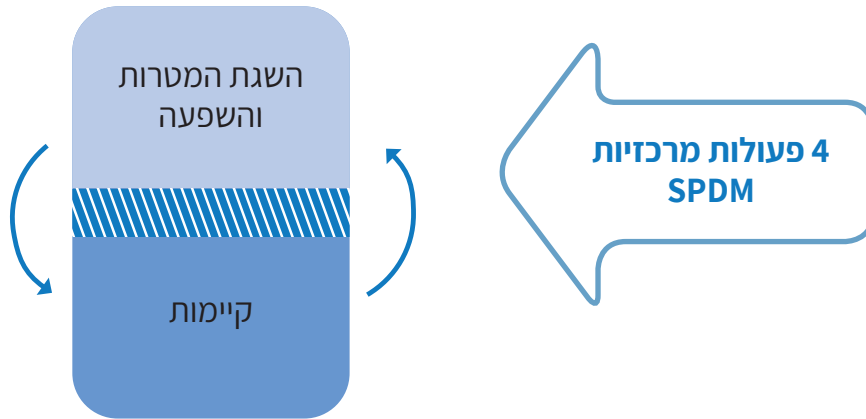
דירקטוריון חברתי אפקטיבי הוא דירקטוריון שמשלב ומביא לידי ביטוי את כל שלוש התפיסות שקיימות. כל אחת מהן - המלווה, המבקר והמוביל - חיונית לתפקוד הדירקטוריון החברתי. היעדרה של אחת משפיעה, שלא לטובה, על הדירקטוריון ועל הארגון החברתי בכלל. כמי שמוביל את הדירקטוריון החברתי, באחריותו של היו"ר לוודא שכל אחת מהן נמצאת בחדר - על ידי הרכב הדירקטוריון ובאמצעות עיצוב התרבות הארגונית וסדר היום (אג'נדה).



04

עשייה
ארגונית

עשייה פנים ארגונית



תפיסת התפקיד, הארגונית והמערכתית של הדירקטוריון החברתי מקבלת ביטוי על-ידי עשייה בשני תחומי אחריות מרכזיים:

השגת המטרות והשפעה באמצעות פעילות הארגון. 

הבטחת **קיימות** הארגון החברתי בטווח הארוך. 

תחומי אחריות אלו של הדירקטוריון החברתי מתקיימים זה לצד זה, ואף נשענים זה על זה וחיוניים באותה המידה.


¹ על תפיסת התפקיד המערכתית יפורט בהמשך.



05

השגת
מטרות
והשפעה

פעילותו של הדירקטוריון החברתי בתחום אחריות זה נעשית בעזרת ארבע פעולות עיקריות:

זיהוי (Sensing): 

להיות "עם יד על הדופק", בעלי "ראש פתוח" וחושים מחודדים - הן כלפי חוץ, על מנת לקלוט התרחשויות בסביבה (הזדמנויות וסיכונים), והן כלפי פנים. זאת, כדי למקד בצורה אפקטיבית את הארגון החברתי.

תכנון (Planning): 

הפיכת רעיונות לסדרי עדיפויות - רצף לוגי של פעולות שאחריו ניתן לעקוב וליישם בתכניות העבודה. הפיכת רעיונות כלליים לפעולות קונקרטיות - חזון, אסטרטגיה, תכניות עבודה וכדומה.

עשייה (Doing): 

דירקטוריון חברתי שפועל לא רק בהתאם לצורך שעולה, אלא מתגייס ובודק מהן המשימות שאותן הוא לוקח על עצמו מחוץ לחדר הישיבות; אילו משימות יקדמו את מטרת הארגון בצורה מיטבית, ואילו נכסים יש לחברי הדירקטוריון השונים: כישורים, קשרים ומשאבים הדרושים לביצוע המשימות.

ניטור (Monitoring): 

בניית כלים והטמעת פעולות שגרתיות לטובת לטובת בקרה על אפקטיביות הארגון ומידת קידום המטרות: פיקוח/מעקב אחר ביצוע החלטות קודמות; הפקת לקחים מהצלחות ומכישלונות וכן הלאה.

ארבע פעולות מרכזיות: טבלה מסכמת

<p>זיהוי מגמות: מה קורה מסביב? איתור הזדמנויות וסיכונים:</p> <ul style="list-style-type: none"> • "יד על הדופק" לגבי רלוונטיות פעילות הארגון החברתי לסביבה המשתנה (להסתייע בהערכה ובמדידה). • ערנות לשותפויות שיכולות לשמש כ"מכפילות כוח". • "סיעור מוחות": עריכת דיונים פתוחים ונכונות לשמוע, ללמוד, לאתר ולפתח רעיונות חדשים. 	<p>זיהוי (Sensing)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • גיבוש וקביעת החזון והאסטרטגיה (ראו הרחבה בנספח ב'). • אישור תכניות העבודה להשגת המטרות. 	<p>תכנון (Planning)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • שדולה (לובי) מול מקבלי החלטות (פקידות בכירה, שרים, רשויות מקומיות וכדומה). • ייצוג הארגון החברתי: הופעות בתקשורת ובכנסים; הצבת האג'נדה בתודעה וקידומה (ראו הרחבה בנספח ב'). 	<p>עשייה (Doing)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • לוודא שפועלים בהתאם לאסטרטגיה. קרי, הארגון שומר על סדרי העדיפויות שנקבעו ומממש את תכנית העבודה שאושרה. 	<p>ניטור (Monitoring)</p>



06

הבטחת קיימות
הארגון החברתי
בטווח הארוך

על מנת לקדם את מטרות הארגון החברתי, יש להבטיח את קיימות הארגון החברתי בטווח הארוך. לטובת השגת מטרה זו פועל הדירקטוריון החברתי עם שאר הגורמים כקהילה אחת. קיימות זו מושגת על ידי הבטחת יכולתו של הארגון החברתי לפעול לגיוס ולשימור האנשים הנחוצים והמשאבים אשר בלעדיהם לא תתאפשר פעילותו.

את פעילותו של הדירקטוריון החברתי בתחום אחריות זה ניתן לחלק למרכיבים הבאים:

משאבים	אנשים	דירקטוריון חברתי
א. ניהול ובקרה פיננסית ב. גיוס משאבים	א. קהילה מקצועית ב. יחסי יו"ר ומנכ"ל הארגון החברתי	א. הרכב הדירקטוריון החברתי ב. מסגרות עבודה ג. קשרים בין חברי הדירקטוריון

משאבים:

קיימות הארגון החברתי בהיבט הפיננסי מתייחסת לגיוס המשאבים ולאופן ניצולם ניהול/תכנון ובקרה פיננסית).

ניהול ובקרה פיננסית:

תפקידו של דירקטוריון חברתי בניהול ובקרה פיננסים נובע, בין היתר, מהגדרות תפקידו הסטטוטוריות. יחד עם זאת, הדירקטוריון יכול להיות נכס להעשרת הארגון באמצעות כלים להתנהלות פיננסית, בקביעה משותפת של סטנדרטים, בשיפור היעילות ובזיהוי הזדמנויות.

מהם תחומי האחריות?

- הקמת ועדת כספים: לעודד ולסייע בחשיבה על ייעול תהליכים, לוודא שאין הפתעות וכי ההתנהלות הפיננסית היא על פי חוק, תקנון וסטנדרטים.
- ליווי וייעוץ למנהל הכספים ולמנכ"ל הארגון לשם מיצוי יעיל ואפקטיבי של משאבי הארגון.
- אישור תקציב ודו"חות תקציב במהלך השנה.
- קביעת מנגנוני דיווח: פעלו לאזן ולפתח את הדיווח ככלי עבודה, והימנעו מלהיקלע למצב שבו הדיווח הוא המטרה עצמה (תזרים מזומנים, כיצד מושקעות רזרבות או כספים שהתקבלו לשימוש עתידי וכו').
- ניהול סיכונים: לדוגמה: היכן משקיעים רזרבות? איך מבטיחים כי במקרה של חוסר תזרים (גירעון) יוכל הארגון להתקיים? שישנם ביטוחים, שיש איזון בין יזמות חדשות להכנסות וכדומה.

מהם הכלים שעומדים לרשות הדירקטוריון החברתי לשם ביצוע בקרה פיננסית?

- תקציב הארגון: פירוט ההכנסות וההוצאות המשוערות של הארגון בתקופה מוגדרת.
- דו"חות: תכנון לעומת ביצוע וניצול תקציבי.
- ועדת כספים: מורכבת ממספר חברי דירקטוריון חברתי ואינה מחויבת על פי חוק. הוועדה מנתחת לעומק את השימוש בתקציב הארגון ומשקפת את המצב הכספי לחברי הדירקטוריון החברתי. הוועדה מלווה את גורמי המקצוע לאורך שנת העבודה.

גיוס משאבים: <

בצד אחריותו של הדירקטוריון החברתי לאישור תכניות העבודה, היא נושאת באחריות לקיום המשאבים והכספים הנדרשים למימוש התכניות, בשיתוף מנכ"ל הארגון.

מה עושים?

- לא כל חברי הדירקטוריון החברתי צריכים לעסוק בגיוס משאבים. אולם, על הפעילות בתחום זה להיות מדויקת על מנת לתת מענה לאחריות הקולקטיבית של הדירקטוריון וכדי להיות אפקטיבית.
- יש לפתח ולבסס כלים ושגרות עבודה להנהלת הארגון (הדירקטוריון וההנהלה המקצועית) כדי להכיר ולמצות את מקורות ההכנסה.

לדירקטוריון החברתי יש תפקיד משמעותי בעיצוב "הסיפור" של הארגון:

- "הסיפור", הוא הפלטפורמה לגיוס משאבים על בסיס הזדהות עם מטרות הארגון.
- "הסיפור" מגייס תורמים להצלחה ולשותפות בעשייה חברתית (במקום תורמים מטעמי צדקה ונדבנות).
- פעלו להכרת הצרכים הכספיים קצרי הטווח וארוכי הטווח של הארגון החברתי. בהקשר זה, שיתוף ושקיפות הם מרכיבים חיוניים בהתאמת ובחידוד התכנית האסטרטגית לצרכים הקיימים. הדירקטוריון החברתי עשוי להיות משמעותי בהקשר זה. יש לציין כי שקיפות כוללת בין היתר: תחזית גיוס, היקף פעילות, משאבים נוספים וצפי צרכים.
- פעלו להכרת אסטרטגיות פיתוח המשאבים הקיימות להשגת המענה לצרכים הכספיים. במידה שאין אסטרטגיה כזו, על הדירקטוריון החברתי לעודד ואף להתוות בעצמו, אם נדרש, אסטרטגיה לפיתוח משאבים.
- פעלו לחשיפה וללימוד על מקורות מימון בארגונים חברתיים בכלל, ועל מקורות המימון של הארגון שלכם בפרט. בהקשר זה, נציין כי קיימים שישה מקורות מימון עיקריים לארגונים חברתיים: קהילת הארגון, מקורות ממשלתיים (משרדים ממשלתיים וממשל מקומי), קרנות, המגזר העסקי, תורמים פרטיים והכנסות עצמיות.
- פעלו למינוי ועדת פיתוח משאבים. ועדה כזו תכלול את מנכ"ל הארגון, את מפתח/ת המשאבים, נציגים מהדירקטוריון החברתי והמנהיגות המתנדבת (שאינה חברת דירקטוריון).

הרכב הדירקטוריון החברתי צריך לתמוך בפיתוח המשאבים הארגוניים. מצב שבו רק היו"ר או חבר אחד בלבד מהדירקטוריון החברתי עוסקים בפיתוח משאבים הוא מצב לא טוב! זהו סימן שיש צורך לרענן ולחזק את הרכב הדירקטוריון החברתי.

חשוב לעודד שותפויות ארוכות טווח. מומלץ, כי חבר הדירקטוריון החברתי ילווה כל שותפות ארוכת טווח ויהיה שותף בשימור הקשר עם התורם/הארגון השותף.

תרומה אישית: קיימות עמדות שונות לגבי תרומתם האישית של חברי הדירקטוריון לארגון החברתי בו הם מכהנים עם זאת, מומלץ כי:

- יהיו מספר חברי דירקטוריון חברתי שיעניקו תרומה משמעותית לארגון.
- שכלל חברי הדירקטוריון החברתי יתרמו בהתאם ליכולתם (דירקטוריון תורם).
- שחברי הדירקטוריון החברתי יתחייבו להביא סכום שנתי באמצעות קשריהם האישיים.

לסיכום, תהליכי גיוס ופיתוח המשאבים הם מורכבים אך מהותיים לתהליכים האסטרטגיים של ארגון חברתי. חשוב לוודא שנמצאים "עם יד על הדופק" ושואלים באופן שוטף שאלות שמקדמות מטרה זו. לדוגמה: מי השותפים הטבעיים שלנו ומי מממנים את הפעילות שלנו? מי הקהילה שלנו וכיצד ניתן למנף תקשורת ארגונית על מנת לגייס את תמיכתה?

הצרכים והתהליכים נתונים לשינויים בעקבות שינויים פנים-ארגוניים ושינויים חברתיים-סביבתיים. אלו, דורשים התאמות והתארגנויות מחדש. כך למשל, ירידה מתמדת בתמיכות מקרנות גדולות לעומת עלייתן של פלטפורמות לגיוס המונים מחייבת חשיבה מחדש והתאמות בתחום גיוס ופיתוח המשאבים.

אנשים:

- בהיבט זה, לדירקטוריון החברתי יש שני תחומי אחריות:
- האחריות על הקהילה המקצועית שפועלת לקדם את הארגון החברתי.
- הקשר עם מנכ"ל הארגון.

האחריות על הקהילה המקצועית (אנשי הצוות):

- באחריות הדירקטוריון החברתי לדאוג ל:
- מדיניות העסקה ושכר שהולמת את יכולות הארגון החברתי ואת הסביבה (ארגונים אחרים בשדה).
- תכנית פיתוח מקצועי. לדוגמה, ניתן לסייע בגיבוש התכנית או בחניכה אישית כמתנדבים. הקצאת משאבים לפיתוח מקצועי.
- לחוש את האווירה בארגון ולפתח קשרים עם הצוות, עם המתנדבים וכדומה.
- לעודד הטמעתם של תהליכי הערכה בין הדירקטוריון החברתי ומנכ"ל הארגון ובין המנכ"ל לכלל הצוות המקצועי.

יחסי יו"ר ומנכ"ל הארגון:

הנחת העבודה היא, שיחסי יו"ר הדירקטוריון החברתי ומנכ"ל הארגון נתפסים על ידי שני הצדדים כהובלה משותפת.

הבניית הקשר:

אנו מבינים ש"הריקוד המשותף" אינו פשוט תמיד. בין היתר, תורמים לכך המיקום הארגוני השונה (האחד בשכר והאחר מתנדב), ההבדל בהשקעת הזמן (לאחד זהו העיסוק המרכזי, לאחר זהו עיסוק חלקי), יחסי מדרג (היררכיה - יו"ר הדירקטוריון החברתי הוא בעצם המעסיק של המנכ"ל). לצד נסיבות נוספות, יוצרים כל אלו לא פעם מתחים מובנים.

אם נוסף לכך מרכיבים כגון תפיסת תפקיד, שלב בהתפתחות הארגון החברתי וכימיה בין-אישית, המורכבות רק הולכת וגדלה.

על מנת להתמודד עם מצב זה, נדרשת (כמו בכל זוגיות) הקשבה לזולת, מידת מה של קרבה, נכונות להתגמש, אך גם מסגרת ברורה שתשמר את הזוגיות הזו.

ובהתאם:

- היו"ר, מוביל את הדירקטוריון החברתי.
- המנכ"ל, מוביל את הצוות המקצועי.
- שניהם, מובילים בצוותא את הארגון החברתי.



תשתית ארגונית:

בנו ובססו שגרות עבודה מתואמות:

- פגישות קבועות בין היו"ר והמנכ"ל (למשל: פעם בשבוע-שבועיים) למטרות עדכון והתייעצות ולשם קבלת החלטות.
- קביעת ערוצי תקשורת נוספים (טלפון, דוא"ל, שיחת וידאו וכו'), זמינות, דרכי התקשרות מועדפות, שעות נוחות לשיחה וכדומה.
- קבעו מראש (עד כמה שניתן), או תוך כדי עבודה, באילו מצבים רוצה כל אחד מהצדדים להיות מעורב בהחלטות בכל אחת מהרמות הבאות:
 - יידוע
 - התייעצות
 - קבלת החלטה משותפת וכו'
- הגדירו מראש (עד כמה שניתן), או תוך כדי עבודה, מהן המשימות שעליהן ייקח כל אחד אחריות כשהן לא מובנות מאליהן. כך למשל:
 - קשר עם בעלי עניין (תורמים, נציגי ממשל, פוליטיקאים וכיוצא באלה)
 - שיחות עם חברי הדירקטוריון החברתי, לפני או אחרי ישיבות מעקב אחר מדיניות השקעות
 - פיתוח הדירקטוריון החברתי כצוות עבודה
- תאמו ציפיות לגבי דרך ההתקשרות ביניכם במקרים שונים. שאלו את עצמכם, למשל:
 - כיצד אתם רוצים לפעול במקרה של קונפליקט (שללא ספק עלול לקרות).
 - האם וכיצד ניתן להעביר משוב האחד לשני על ההיבטים החיוביים ועל הקשיים.

כמה מילות אזהרה: בין מעורבות להתערבות של דירקטוריון בעבודת מנכ"ל ארגון חברתי

משמעות המילה "מעורב" היא "הוכנס לעניין" - יידעו ושיתפו אותו. לעומת זאת, משמעות המילה "מתערב" היא בחישה בענייניהם של אחרים. המושגים הללו הם, מן הסתם, סובייקטיביים מאוד. מה שהאחד יגדיר כמעורבות, יגדיר השני כהתערבות (מעורבות לא לגיטימית). יתרה מזו, הם נתונים תמיד לבחינה מחדש, לשינויים ולערעור.

כיצד להימנע ממצב שבו מעורבות נתפסת כהתערבות?

אנו מציעים להגדיר אזורים שבהם ניתנת למנכ"ל אוטונומיה להחלטה. דהיינו, גם אם הוא מתייעץ עם הדירקטוריון החברתי - ההחלטה היא בלעדית לו.

להלן, מספר קווים מנחים ומקובלים:

- לאחר שנקבעה המדיניות, בסמכותו של המנכ"ל להחליט על מהלכי יישום. מן הסתם, הקו המפריד בין החלטות בנוגע למדיניות ובין החלטות בנוגע ליישום אינו חד וברור.
- לאחר שהדירקטוריון החברתי קבע את המדיניות, ניהול הצוות נותר בסמכותו הבלעדית של המנכ"ל.
- בענייני כספים, נהוג לקבוע תקרה שאותה רשאי המנכ"ל לממש בהוצאות. עבור הוצאות שמעבר לתקרה זו יש לקבל אישור.

מבחינת מניעת התערבותו של הדירקטוריון החברתי בעבודתו של המנכ"ל, העיקרון המרכזי הוא ההכרה של שני הצדדים, הדירקטוריון החברתי והמנכ"ל, כי יש לאפשר מרחב פעולה וכי כך אפשר להפיק את המרב מהמערך הארגוני הזה.

מצד שני, דירקטוריון חברתי שחש כי אין מערבים אותו דיו אינו דירקטוריון חברתי שממצה את יכולתו להשפיע על הארגון. על כן, הדבר המרכזי מצד מנכ"ל הארגון צריך להיות דאגה שנושאים עקרוניים, אסטרטגיים ורגישים יגיעו לדיון מוקדם ככל האפשר בדירקטוריון החברתי. לאחר מכן, צריך הדירקטוריון החברתי לאפשר למנכ"ל לנהל, גם אם במקרים מסוימים הוא חושב שיש לנהוג אחרת.

לבסוף, שלושה טיפים חשובים:

- כל אחד מכם יכול לסייע לשני במילוי תפקידו. זהו מהם אותם היבטים.
 - אל תפתיעו האחד את השני.
 - היו נדיבים האחד כלפי השני.

הדירקטוריון החברתי:

נציין שוב, כי קיומו של דירקטוריון חברתי יעיל ואפקטיבי מבטיח את שתי המטרות העיקריות: קידום מטרות הארגון (המוטבים של הארגון החברתי והקהילה) והבטחת קיימותו והתפתחותו של הארגון. להתנהלותו המוצלחת של דירקטוריון חברתי כקבוצת עבודה יש שלושה ממדים:

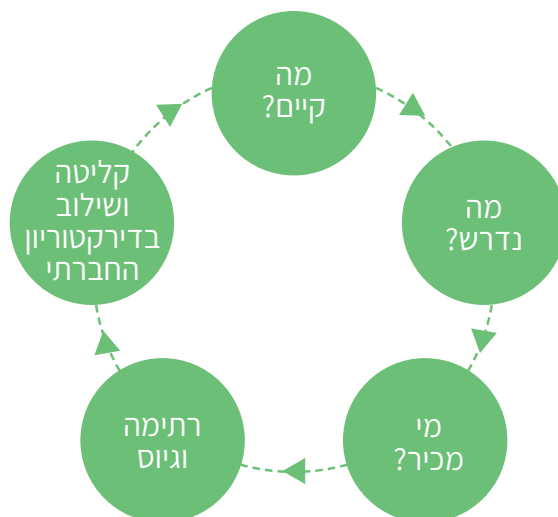
- א. הרכב הדירקטוריון החברתי
- ב. מסגרות עבודה
- ג. קשרים (בין חברי הדירקטוריון)

הרכב הדירקטוריון החברתי:

להרכב הדירקטוריון החברתי משמעות קריטית בהצלחתו. פעלו לפתח דירקטוריון חברתי מגוון (הטרוגני), שבו חברים שמגיעים מעולמות ידע ועשייה שונים ומגוונים, ומותאם לאתגרים ולהזדמנויות בארגון ובאקו-סיסטם הארגוני. יש לכך יתרונות רבים, ביניהם:

- גיוון ומתן נציגות לבעלי העניין השונים
- נקודות מבט שונות - הרכב אנושי מאפשר ריבוי דעות, גישות ורעיונות ומונע תופעה של קבעון מחשבתי-קבוצתי.
- יצירתיות וכושר המצאה - דירקטוריון חברתי שמורכב מחברים מרקע שונה יכול לאפשר ניתוח מורכב יותר של תמונת המצב ולעודד בדיקה מחודשת של הנחות היסוד בארגון.
- קידום ערכים של הוגנות ושל שוויון - דירקטוריון חברתי מגוון הוא ביטוי לכך שהארגון מבקש לייצג, ככל הניתן, את האינטרסים של קהלי היעד, חברי הקהילה ושל החברה הכללית.
- כישורים מגוונים שמסייעים בגיוס משאבים - תורמים וממשלות נוטים לדרוש גיוון אנושי כתנאי מקדים לשיתופי פעולה ולתרומות. מכאן, שגיוון בדירקטוריון החברתי עשוי למשוך תרומות רבות יותר ולייצג את הארגון בצורה טובה יותר.

תהליך חשיבה על הרכב הדירקטוריון החברתי:



זהו תהליך תמידי ומעגלי. הוא מתחיל כשמקימים את הדירקטוריון "מאפס", או כשיש תחושה שהדירקטוריון הקיים לא ממלא את תפקידיו. הצעדים הבאים מסייעים לתהליך חשיבה ולריענון הרכב החברים בדירקטוריון החברתי:

הקמת ועדת שעה (אד־הוק) משימתית להובלת התהליך:

מיפוי החברים הקיימים:

על כישוריהם, קשריהם, ניסיונם ותפקידם (העבודה שהם מבצעים) כחברי דירקטוריון חברתי.

זיהוי החסרים:

על סמך השלב הקודם, מה נדרש כדי להביא למקסימום את האפקטיביות של הדירקטוריון החברתי? כמה חברים ימנה הדירקטוריון החברתי? מיהו חבר הדירקטוריון "האידיאלי" בשלב זה עבור הארגון והדירקטוריון עצמו? אילו אנשים עומדים בקריטריונים?

הבאה לפני כלל הדירקטוריון החברתי והארגון ובחינה:

מאילו חברות/ארגונים/רשתות חברתיות ניתן להגיע אליה/אליו?

החלטה מי יוצר קשר ונפגש עם המועמד/ת.

ייצור תהליך קליטה (בהמשך) להשתלבות בדירקטוריון החברתי

(ראו נספח ג' תיאום ציפיות עם חבר/ת דירקטוריון חדש/ה).

רצוי שסך כל החברים בדירקטוריון החברתי ישקף מגוון כישורים שיותאם להיקף המשימות ויהיה אפקטיבי ונוח יחסית להפעלה.

טיפ מהשטח

ישנו ארגון חברתי אשר אימץ מודל בו מתקיימות בחירות לדירקטוריון כל שנתיים על-פי תקנון. בכל סבב בחירות שניים (2) מתוך עשרה (10) התקנים בדירקטוריון נשארים תקנים "ריקים". התקנים האלה משוריינים לחברי דירקטוריון חדשים אשר יאותרו ויתווספו לדירקטוריון במהלך השנתיים עד לבחירות הבאות. המנגנון הזה מאפשר לדירקטוריון להתחדש תמידית, תוך שמירה על יציבות ארוכת טווח, ונותן את הזמן הדרוש למציאת חברי דירקטוריון איכותיים.

מסגרות עבודה:

עבודת הדירקטוריון החברתי נעשית ברובה בפגישות הדירקטוריון ובעיקר בעבודת צוות. על כן, מנגנונים ותהליכי עבודה מתאימים הם קריטיים לעבודה אפקטיבית. חשוב להקדיש זמן ומחשבה לעיצוב עבודת הדירקטוריון החברתי. עיצוב כזה כולל, בין היתר:

ישיבות דירקטוריון

ועדות קבועות וועדות אד־הוק משימתיות

בעלי תפקידים מוגדרים, יו"ר הדירקטוריון

ישיבות הדירקטוריון החברתי:

באחריות יו"ר הדירקטוריון ומנכ"ל הארגון החברתי להכין את סדר היום לישיבות הדירקטוריון, להפיץ מראש את סדר היום ואת חומרי הרקע (כדי שיגיעו מוכנים - ראו נספח ד' לדוגמה) ולהזמין את חברי הדירקטוריון להגיב ולהציע שינויים. מעבר לכך, יש לתכנן את ישיבות הדירקטוריון על פי השאלות הבאות:

- מהי התדירות הנכונה לישיבות?
- מהו אורכן של פגישות הדירקטוריון?
- מהו לוח השנה של הדירקטוריון החברתי? מעבר למספר מפגשים בשנה, מהן המשימות העיקריות?
- היכן מתקיימות הישיבות?
- כיצד מתקבלות החלטות?
- מהם תהליכי התיעוד והשקיפות של סיכומי ישיבות הדירקטוריון החברתי?

ועדות:

צוותי עבודה שממונים על קידום משימות מוגדרות. ישנם שני סוגים: ועדות קבועות וועדות אד-הוק משימתיות. הדירקטוריון החברתי יכול ליזום ולכנס ועדות שונות כדי לטפל בנושאים שמחייבים התמקצעות. תפקיד הוועדות הוא להקל על התנהלות הדירקטוריון החברתי באמצעים הבאים: חיפוש ומציאת מידע רלוונטי, העלאת הצעות להחלטה וחלופות שונות וקידום החלטות הדירקטוריון בנושאים של הוועדות.

נקודות לדיון בארגון שלכם:

- מהן הוועדות הקבועות במסגרת פעילות הדירקטוריון שלכם?
- איך ומתי מקימים צוותי אד-הוק למשימות מוגדרות? צוותים אלו נועדו לטפל במשימות חולפות שדורשות תשומת לב ועבודת הכנה. (לדוגמה: מינוי מנכ"ל, גיוס חברים חדשים לדירקטוריון, אירוע שנתי וכיוצא באלה).
- מיהם החברים בכל ועדה ובצוותי האד-הוק? עונה על השאלות: האם רק חברי הדירקטוריון החברתי, או נציגים נוספים? וכן, מיהם המומחים/בעלי התפקידים שדרושים בדירקטוריון?

בעלי תפקידים מוגדרים כגון יושב ראש, גזבר, יושבי ראש ועדות וכן הלאה:

יו"ר הדירקטוריון החברתי

היו"ר מוביל את הדירקטוריון החברתי. מתוקף תפקידו:

1. עליו לדאוג שישירות הדירקטוריון ייקבעו מראש ויהיו מוכנות כראוי.
2. מסגרות עבודה: לוודא את הרכב הדירקטוריון החברתי; שגרות העבודה והערכה עצמית.
3. תרבות עבודה: לפתח עבודה כצוות ולא עבודה של פרטים; טיפוח ושמירה על מערכת יחסים אפקטיבית בין חברי הדירקטוריון.
4. עליו לוודא שלדירקטוריון החברתי יש את כלי העבודה שנדרשים לו: דו"חות, דיווח שוטף וכדומה.

קשרים בין חברי הדירקטוריון החברתי

בדירקטוריונים חברתיים "מצליחים" יש "אבקת קסם", שהיא המרכיב הקבוצתי. דירקטוריון חברתי מצליח הוא כזה שפועל כצוות, שבו מתפתחים ומתקיימים קשרים בין-אישיים ואף חבריים, ושיש בו יחסי כבוד הדדי והערכה הדדית.

כוחו של הדירקטוריון בהיותו קבוצה הוא מעבר לפרטים שבה. נוהלי עבודה שתומכים בכך: קיומה של תכנית עבודה/תרשים גאנט שנתי לדירקטוריון; תהליך מוגדר של קליטת חבר/ה חדש/ה בדירקטוריון החברתי (ראו נספח ג' בנושא קליטת חבר/ת דירקטוריון חדש/ה);

הגדרת אורך כהונתו של חבר דירקטוריון חברתי; פרידה מכבדת מחברי דירקטוריון חברתי אשר סיימו את תפקידם - על מנת שניתן יהיה להמשיך עמם את הקשר ולהפוך אותם ממנהיגות מתנדבת לכדי שגרירי הארגון.



07

היערכות
ופעילות
הדירקטוריון
החברתי

הטבלה שלהלן מציעה תשתית לעיצוב ולביסוס עבודה אפקטיבית של דירקטוריון חברתי בשלושה פרמטרים: **הרכב ההנהלה הציבורית, מסגרות עבודה וכלי עבודה***.

- פרמטר -	- פירוט -	- המלצות -
הרכב הדירקטוריון החברתי		
מספר חברים	מספר החברים צריך לשקף מגוון כישורים, להיות מותאם להיקף המשימות, אפקטיבי ונוח יחסית להפעלה.	7-11 חברים
הרכב ושייכות	לשקול אם רוצים לצרף חברים שמגיעים ממגזרים מגוונים, ומהו היחס הרצוי ביניהם?	נציגות יוצאי השירות הציבורי (ממשל מרכזי וממשל מקומי), אנשי אקדמיה, מגזר עסקי וחברתי, פילנתרופיה ונציגי קהל היעד.
מומחיות/ כישורים/ יכולות של החברים בהרכב	הרכב ומגוון הכישורים שקיימים בין חברי הדירקטוריון החברתי.	לזהות מהם הכישורים שדרושים על מנת לבצע את תפקידי הדירקטוריון החברתי באופן אפקטיבי מול האתגרים בפניהם ניצב הארגון. נציגי מגזר עסקי, ציבורי וחברתי, רו"ח, יועמ"ש, מומחי תוכן ואקדמיה וכדומה.
בעלי תפקידים בתוך דירקטוריון חברתי	תפקידים מוגדרים כגון יו"ר, גזבר וכדומה.	פעלו למנות יו"ר לדירקטוריון החברתי ונציגות לוועדות כגון ועדת כספים, כ"א וכדומה.
זמן שנדרש לחבר דירקטוריון חברתי להשקיע במהלך חודש	זמן ישיבות הדירקטוריון החברתי + צוותים וועדות + משימות נוספות.	8-12 ליו"ר, 4-6 לחבר דירקטוריון.
קביעת תקופת כהונה (משך קדנציה)	תיחום הזמן שבו יכול חבר דירקטוריון חברתי נבחר לכהן בתפקיד. על מנת לשמור על ריענון הדירקטוריון ולמניעת שחיקה.	מומלץ: שתי קדנציות רצופות בנות ארבע שנים כל אחת לכל היותר.
הפסקת חברות	מהן הסיבות שבעטיין עוזב חבר דירקטוריון חברתי ולא מכהן כחבר?	פקיעת חברות בדירקטוריון חברתי מתרחשת: עם סיום תקופת כהונה כפי שנקבעה בתקנון; בפרישתו (בהודעה 30 יום מראש); בהוצאתו מהעמותה במידה שלא קיים הוראות התקנון או על פי החלטה של האספה הכללית; במות חבר; אם פעל בניגוד למטרות העמותה או הורשע בעבירה שיש בה קלון.

- המלצות -	- פירוט -	- פרמטר -
מסגרות עבודה		
ישיבות דירקטוריון חברתי		
<p>כדאי שדירקטוריון חברתי יקיים 4-8 ישיבות בשנה.</p>	<p>ישיבות הדירקטוריון החברתי צריכות להיערך במרווחי זמן קבועים וידועים מראש. כדאי לשים לב לתדירות המפגשים. מצד אחד, דירקטוריונים שנפגשים לעתים נדירות נוטים להיות בעלי השפעה מעטה ויכולת פיקוח מוגבלת. לעומת זאת, דירקטוריונים חברתיים שנפגשים לעתים קרובות מדי עלולים להתפתות למיקרו־ניהול של הארגון.</p>	<p>מספר מפגשים בשנה</p>
<p>כשעתיים-שלוש. בסוף השנה יתקיים מפגש ארוך יותר (כחמש שעות) לסיכום השנה, תוך מתן דגשים לשנה הבאה.</p>	<p>יש להקצות מספיק זמן כדי לדון בנושאים שנדרשים, אך כזה שלא יתארך באופן שיפגע בערנותם של החברים ובכמות החומר שהם יכולים לשאת.</p>	<p>אורך המפגשים</p>
<p>להקים צוותים לקידום נושאים אסטרטגיים ומוגדרים בזמן כגון הפקת אירוע התרמה, רכישה/בנייה של בית לארגון, איתור מנכ"ל/ית חדש/ה לארגון. פעלו לשילובם בוועדות של חברים מהדירקטוריון החברתי, אנשי צוות מקצועי ומומחים/מתנדבים חיצוניים.</p>	<p>נועדו לטפל במשימות חולפות שדורשות תשומת לב ועבודת הכנה.</p>	<p>צוותי שעה (אד-הוק) למשימות מוגדרות</p>
<p>לשלב בין חברי דירקטוריון חברתי ובין אנשים שאינם חברים: נציג ההנהלה והצוות המקצועי של הארגון, נציג בעלי עניין / שותפים, נציג קהל היעד / מומחים חיצוניים.</p>	<p>עונה על השאלות: האם רק חברי דירקטוריון חברתי או נוספים? מהם תחומי המומחיות/בעלי התפקידים שדרושים בוועדת האד-הוק?</p>	<p>הרכב החברים בכל ועדה ובצוותי אד-הוק</p>
<p>זמינות תמידית. פגישה או שיחה, פעם בשבוע לפחות.</p>	<p>שגרות העבודה בין היו"ר למנכ"ל הארגון החברתי.</p>	<p>תדירות המפגשים בין יו"ר הדירקטוריון למנכ"ל הארגון</p>

- המלצות -	- פירוט -	- פרמטר -
<p>✓ רבעון 1 - סטטוס תכניות עבודה (עיבוי תכנים, התאמתם לתקופה); דו"ח תקציב ותזרים תקופתי.</p> <p>✓ רבעון 2 - סטטוס תכניות עבודה; דו"ח תקציב ותזרים תקופתי; הכנה ואישור דוחות שנתיים.</p> <p>✓ רבעון 3 - סטטוס תכניות עבודה לקראת סגירת שנה; דו"ח תקציב ותזרים תקופתי.</p> <p>✓ רבעון 4 - סיכום שנת פעילות חולפת; סטטוס כ"א; תכנון תכנית עבודה שנתית/רב שנתית לקידום מטרות הארגון; אישור תקציב לשנת הפעילות הבאה; אישור תכנית ביקורת לשנה הבאה.* *מומלץ גם לארגונים מתחת 10 מלש"ח.</p>	<p>לו"ז שנתי למשימות המחזוריות של הדירקטוריון החברתי, כגון אישור תקציב. כמובן משתנה מארגון לארגון.</p>	<p>לו"ז שנתי לפעילות הדירקטוריון החברתי</p>
<p>מנגנונים מאפשרי בקרה:</p> <p>✓ אישור דו"חות כספיים פירוט הכנסות והוצאות מותאם ליעדים שנתיים בתוכנית העבודה.</p> <p>✓ ועדת כספים מנתחת לעומק את השימוש בתקציב הארגון ומשקפת את המצב הכספי של הארגון לחברי דירקטוריון החברתי כולו.</p> <p>✓ דו"ח תכנון מול ביצוע היבטים כספיים, אך לא רק. נוגע גם להיבטים תוכניים, תכניות וכדומה.</p> <p>✓ ועדת ביקורת</p> <p>✓ דו"ח ביצוע</p> <p>✓ החלטות מבקר פנים</p>	<p>על מה מדווחים? מי מדווח? למי מדווחים? כיצד? עד כמה קיימת שקיפות במערכת?</p>	<p>אמצעי בקרה ברשות הדירקטוריון החברתי</p>
<p>כל נושא שדורש בקרה מטעם הארגון (אירועים חריגים, הישגים, גיוס צוות, מעקב אחר בנייה וכו').</p>	<p>על מה מדווחים? מי מדווח? למי מדווחים? כיצד? עד כמה קיימת שקיפות במערכת?</p>	<p>אמצעי בקרה ברשות הדירקטוריון החברתי</p>

- המלצות -	- פירוט -	- פרמטר -
<p>סדר יום שנקבע מראש על ידי יו"ר הדירקטוריון החברתי ומנכ"ל הארגון. מומלץ כי סדר היום יורכב משלושה מרכיבים: דיווחים ועדכונים, נושא דיון מהותי ואסטרטגי, ומבט קדימה. יכול להכיל כל נושא שדורש בקרה מטעם הארגון (אירועים חריגים, הישגים, גיוס צוות, מעקב אחר בנייה וכו'). בנוסף, נושאים של פיתוח ומרכיב מהותי ודיון. ש להימנע מעדכונים ובקרה בלבד - ובכלל זאת מומלץ להשאיר עדכונים לחלק האחרון של הפגישה (במידה ולא הספקתם ניתן לשלוח בהמשך בדוא"ל).</p>	<p>מרכיבים קבועים ומשתנים בסדר יום של ישיבות - דירקטוריון חברתי. למשל: - עדכונים תקופתיים - תקציב - נושא אסטרטגי לדיון</p>	<p>מרכיבים בסדר יום לישיבות</p>
<p>לקיים פעם בשנה שיחה מוסדרת בין היו"ר למנכ"ל הארגון ואולי עם חבר/ת דירקטוריון נוסף/ת. שיחה דיסקרטית שמאפשרת הערכה ולמידה הדדית והפקת לקחים לפיתוח עתידי.</p>	<p>משוב הדדי על העבודה המשותפת בשנה החולפת, עמידה ביעדים, אזורים לשימור ואזורי צמיחה נדרשים.</p>	<p>שיחת משוב יו"ר דירקטוריון חברתי ומנכ"ל הארגון</p>
<p>לקיים פעם בשנה תהליך מוסדר.</p>	<p>הערכת עצמית של תפקוד הדירקטוריון חברתי וזיהוי נקודות לשיפור.</p>	<p>תהליך הערכה של עבודת הדירקטוריון החברתי</p>
<p>בחירת פונקציה לתיעוד; סיכום ותיעוד נושאים עיקריים, החלטות וצעדים להמשך (כולל תאריך ומשתתפים).</p>	<p>מטרת התיעוד, היא לשמש כלי מעקב אחר החלטות וליצור זיכרון ארגוני ופרוטוקול בעל ערך סטטוטורי.</p>	<p>תיעוד הפגישות</p>
<p>דו"חות ודיווחים (מיועד לוועדים מנהלים של עמותות ודירקטוריונים בחל"צים סטטוטוריים בחלק זה נשתמש במונח ועד מנהל) מתוך: ניסן לימור (2002). הנהלה ציבורית של ארגונים ללא כוונת רווח. ישראל: מגזר ההתנדבות והמלכ"רים. עמודים 159-165</p>		
<p>הפעילות עליה הוא אחראי. ביצוע מדיניות והנחיות האספה הכללית. השימוש שנעשה בסמכויות שהוקנו לדירקטוריון בתקנון ובהחלטות האסיפה.</p>	<p>הדירקטוריון נבחר על ידי האספה הכללית, וכלפיה הוא חייב בדיווח.</p>	<p>דיווח לאספה הכללית</p>

- המלצות -	- פירוט -	- פרמטר -
<p>על הגוף המנהל (הן הדירקטוריון המנהל והן ההנהלה השכירה) להעמיד לרשות גופי הביקורת כל מידע או מסמך שיידרש על ידם לצורך מילוי תפקידם. חבר דירקטוריון אשר מזהה אירוע או ליקוי חריג, שאין ביכולתו להשפיע על תיקונו, יכול לפנות לוועדת הביקורת בבקשה לבחון את הסוגיה.</p>	<p>בכל ארגון חברתי קיימים מספר גופי ביקורת. ביניהם נמנים ועדת הביקורת (או הגוף המבקר), מבקר הפנים אם קיים, והמבקר החיצוני רואה החשבון.</p>	<p>דיווח וגילוי בפני גופי ביקורת</p>
<p>החוק מאפשר לכל המעוניין בדבר לפנות ישירות למשרדי רשם העמותות ולקבל מידע מתוך רשומותיו. מידע זה כולל את מסמכי הייסוד, התקנון, פרטים על נושאי משרה, דוחות כספיים ועוד. אין חובה לחשוף מידע בפני ציבור שאיננו חבר בעמותה או הנהלתה מעבר לקבוע בחוק. יחד עם זאת, מומלץ לפעול ברוח חוק חופש המידע ולאמץ מדיניות של שקיפות אשר מעידה על פתיחות, על שקיפות מרבית ועל נכונות לעמוד בביקורת הציבור.</p>	<p>גילוי לציבור ושקיפות אינם רק בבחינת מסירת מידע באופן פסיבי. פתיחות לציבור - אותו ציבור שאליו פונה הארגון לשם סיוע, תמיכה, תרומה והתנדבות הוא השותף הציבורי לעשייה ואותו יש לגייס. [גיידסטאר ישראל הינו האתר המרכזי להנגשת מידע ולחיפוש מידע אודות עמותות ואלכ"רים: www.guidestar.org.il]</p>	<p>דיווח לציבור</p>
<p>מומלץ לדווח גם בין הדיווחים הרשמיים. בהקשר זה, לדירקטורים החברתיים יש ערך מוסף בשמירה על קשר עם תורמים ובלקיחת חלק פעיל במעורבותם בעשייה הארגונית. בהקשר זה, דיווח הוא גם חלק מהוקרת התודה.</p>	<p>אין חובת דיווח לתורמים, ידידים או מתנדבים של הארגון מעבר לדיווח הכללי לציבור. חובה שכזו עשויה להידרש באותם מקרים שבהם נחתם הסכם מול תורמים או מול אגודת ידידות שמסייעת לארגון בגיוס כספים.</p>	<p>דיווח לתורמים</p>
<p>מכיוון שדרכי הגשת הדיווחים לרשויות המס - מס הכנסה, מס ערך מוסף והביטוח הלאומי - כרוכים בהליכים פורמליים וטכניקות דיווח מסוימות, ראוי שחברי הדירקטוריון יקבלו טרם ההגשה ייעוץ מתאים מהיועץ המשפטי של המערכת ומרואה החשבון שלה.</p>	<p>על פי החוק חלה חובת דיווח גם לגבי רשויות המס, בהתאם להוראות שנקבעו בדין.</p>	<p>דיווחים לרשויות המס</p>
<p>בשנים האחרונות גברה הביקורת הממשלתית של משרדי הממשלה הייעודיים, של החשב הכללי, של רשויות המס ושל מבקר המדינה. הגברת הביקורת מחייבת קיום מערך דיון נאות ובמועדו.</p>	<p>משרדי הממשלה שמסייעים לארגון בפעילותו דורשים כחלק מכללי התמיכה התקציבית ומתנאי קבלת דיווח במתכונת ובמועדים שנקבעו.</p>	<p>דיווח למשרדי הממשלה</p>

- המלצות -	- פירוט -	- פרמטר -
<p>החוק מציין כי הגשת הדו"חות לרשם העמותות תיעשה בחתימתם של שני חברי ועד תוך שבועיים מיום ההחלטה או קרות אירוע. הדיווחים המוגשים לרשם נחלקים לשלושה סוגים:</p> <p>[א] <u>דיווחים תקופתיים שגרתיים</u>:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. דו"חות כספיים שנתיים; [ב] <u>דיווחים על שינויים בעמותה</u>: <ol style="list-style-type: none"> 1. החלטת האספה הכללית לשינוי תקנון, שם או מטרת העמותה; 2. שינוי מענה של העמותה; 3. בחירת או פקיעת מינוי חבר ועד; 4. בחירת חבר, עם פקיעת תקופת כהונה של חבר ועדת הביקורת או מינוי גוף מבקר; 5. מינוי חדש עם פקיעת תקופת כהונתו של רואה חשבון; 6. החלטה בדבר הרשאים לחתום בשם העמותה. <p>[ג] <u>דיווחים על אירועים חריגים</u>:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. הגשת תובענה כנגד העמותה; 2. הגשת תובענה כנגד חבר ועד דירקטור/ית בתוקף תפקידו כחבר/ת דירקטוריון; 3. החלטת האספה הכללית על פירוק מרצון; 4. החלטה על מינוי מפרק. <p>בנוסף לדיווחים אלה, יידרשו מסמכים נוספים הכפופים לתקנות שקבע שר המשפטים.</p> 	<p>חוק העמותות מטיל על ועד העמותה את חובת הדיווח לרשם העמותות. הימנעות מדיווח היא עבירה על החוק.</p>	<p>דיווח לרשם העמותות</p>



08

תפיסת
תפקיד
מערכתית

כפי שהזכרנו בתחילת המדריך, ניתן להסתכל על תפיסת תפקיד במערכת הרחבה יותר. בנקודה זו במדריך, נבקש להפנות זרקור למהות ההסתכלות המערכתית הרחבה.

האתגרים החברתיים שעומדים בפני החברה הישראלית בכלל, ולפני הארגונים החברתיים בפרט, הם גדולים יותר מבעבר ובה־בעת שלובים זה בזה. פעילות בין־ארגונית ובין־מגזרית היא הכרחית להתמודדות עם אתגרים אלו ובוודאי שגם לשם פתרונם. ההתמודדות האפקטיבית עם סוגיות מורכבות מחייבת התבוננות/עשייה מערכתית רחבה יותר.

עבור המנהיגות המתנדבת, הדירקטורים החברתיים, הדבר מתבטא בשלושה אופנים:

- פעילות שמטרתה לחזק את עוצמתו או את איתנותו של שדה ארגוני מסוים (למשל: השדה הסביבתי, שדה המוגבלויות, שדה החינוך, וכד').
- פעילות שמטרתה לחזק את החברה האזרחית כמגזר עצמאי ובעל השפעה (לדוג': קידום רגולציה מתקדמת ומותאמת, קידום תדמית ציבורית, וכד').
- התמודדות מערכתית עם אתגרים ועם סוגיות - ניסיון ליזום, לקדם ולקחת חלק משמעותי במאמץ רב־ארגוני ורב־מגזרי על מנת להתמודד עם סוגיה חשובה. מבחינה זו למנהיגות המתנדבת ערך רב ביצירת רשתות וחיבורים בין ארגונים ומגזרים מתוך הסתכלות על הבעיה החברתית ומתוקף השאלה "כדי ליצר פיצוח ואימפקט, אילו שחקנים וארגונים צריכים לשבת סביב השולחן?" מכיוון שהמנהיגות המתנדבת, לרוב, אינה עסוקה בתחזוק השוטף של הארגון ומכיוון שהיא מחזיקה ברשתות שהן מעבר לארגון - יש לה ערך רב בקידום תפיסה מערכתית ובהורדת חסמים (למשל: התמודדות עם בעיה של נוער בסיכון, התמודדות עם ביטויי גזענות ואלימות כלפי האחר וכן הלאה).

אנו יודעים כי, הדרך שבה בוחרים לעתים חברי דירקטוריון חברתי, במטרה להשפיע על המערכת, היא חברות במספר דירקטוריונים חברתיים. עם זאת, חברות במספר רב של דירקטוריונים חברתיים מורידה מהאפקטיביות והתרומה של החבר/ה ופוגעת בארגונים. ברצוננו להציע דרכים נוספות שעשויות להיות אפקטיביות.

דרכים אפשריות של חברי דירקטוריונים חברתיים לקידום סוגיות מערכתיות:

- זיהוי פעילות ויזמות בשדה שמחוץ לארגון; התארגנות חברתית סביב נושא או אתגר.
- ייזום או יצירת שת"פ עם ארגונים אחרים: חברתיים, ממשלתיים, מקומיים ועסקיים.
- השתתפות בתהליכים מערכתיים כנציגי הארגון החברתי או כמנהיגים אינדיווידואליים. לדוגמה: בפעילויות של פורומים ציבוריים יעודיים, בשולחנות עגולים ובכנסים.
- עידוד נציגים נוספים מהדירקטוריון החברתי או מההנהלה המקצועית בלקיחת חלק ביזמות מערכתיות כגון ארגוני־גג, פורומים, תהליכי Collective Impact וכדומה.

לסיכום, תפיסת תפקיד מערכתית היא ההזדמנות שיש לחברי דירקטוריונים חברתיים להשפיע לא רק כחברי דירקטוריון בארגון חברתי, אלא גם כגורמים בעלי תפקיד מנהיגותי בהרחבת השפעתם בשדות העשייה השונים ובחברה האזרחית בישראל. תפיסה מערכתית טומנת בחובה את התפיסה כי ההצלחה לא נעשית לבד. אם את/ה נוקט/ת יזמה, קטנה כגדולה - אל תעשה/י זאת לבד! מצא/י שותפים שיחלקו עמך את הסכנות ואת החשיפה. יחד, יש לכם סיכוי טוב יותר להצליח.



09

נספחים

נספח א': דירקטוריונים חברתיים בראי חוק העמותות

דירקטוריון חברתי הינו ועד מנהל בעמותה או דירקטוריון בחברה לתועלת הציבור (חל"צ) מקורות סמכות:

גוף סטטוטורי - חקיקה

ועד מנהל עמותה ← חוק העמותות

ועד מנהל/דירקטוריון חל"צ ← חוק החברות

הסדרת פעילותן של עמותות ושל חברות לתועלת הציבור נעשית על ידי חוק העמותות, התש"ם-1980 ועל ידי חוק החברות, התשנ"ט-1999. מבחינה משפטית, מלכ"ר הוא התאגדות חוקית. בשני המקרים, של עמותה וחל"צ, משעה שמוקם תאגיד כחוק הוא ישות עצמאית המופרדת מחבריה וכשירה לכל פעולה משפטית, לתבוע ולהיתבע.

גוף סטטוטורי - על פי החוק, כל עמותה צריכה לקיים שלושה מוסדות:

אספה כללית - חובתה העיקרית, לאשר את הדו"ח הכספי השנתי שמגיש הוועד המנהל. בסמכותה לבחור חברי ועד, להודיע על סיום תפקיד של חבר ועד ולבחור חברים לוועדת הביקורת.

ועד מנהל עמותה - תפקידו לנהל את ענייני העמותה.

על פי חוק, הוועד המנהל נדרש לנהל את התאגיד, ומתוקף תפקידו זה נושא באחריות משפטית. כלומר, כל מעשה של חבר ועד מנהל בתוקף תפקידו בתאגיד מחייב את כל התאגיד. מעשים שנעשו ללא סמכות או שלא על פי דין יחייבו את חבר הוועד באופן אישי.

סעיף 27 לחוק העמותות קובע, כי על חברי הוועד מוטלת אחריות "לפעול לטובת העמותה". זאת, בהתאם למטרותיה, לתקנון ולהחלטות האספה הכללית.

הפסיקה הגדירה את חובות האמון והזהירות של חברי הוועד:

- חובת אמון לעמותה - איסור ניגוד עניינים. חובה זו נועדה למנוע ניצול כוחו של חבר הוועד לטובתו שלו.
- חובת הזהירות - החובה לפעול כחבר ועד סביר והחובה לשאול שאלות. חובה זו נועדה על מנת למנוע נזק לחברה.
- חובת האחריות - החובה לתת דין וחשבון בפני אחר. חובה זו מקנה לוועד סמכות לפטר מנכ"ל וגם מחייבת את הוועד המנהל לשאת בתפקיד בקרה מובהק, בקרה על התנהלות כספית תקינה בפני החוק, בפני התורמים, בפני העובדים בשכר, בפני המתנדבים ובפני קהל היעד של הארגון. (מעוז ולסטר, 2010).

ועד מנהל חל"צ - בהתאם לסעיף 345א לחוק החברות, חברה לתועלת הציבור היא חברה שבתקנונה נקבעו מטרות ציבוריות בלבד (לפי רשימה סגורה הנמצאת בתוספת לחוק. לדוגמה: מחקר, איכות הסביבה, ספורט ועוד) וכן איסור על חלוקת רווחים או חלוקה אחרת לבעלי מניותיה⁴.

ועדת ביקורת או גוף מבקר - ועדת ביקורת מורכבת מאנשי ציבור שהם חברי המלכ"ר, אך אינם ממלאים תפקיד אחר בו. לוועדת הביקורת תפקיד חיוני במכלול פעילותו של תאגיד ללא כוונת רווח בקיום בקרת קבע על אופן הטיפול בכספי הארגון⁵.

⁴ ס' 345א' לחוק החברות.

⁵ לימור, ניסן "הנהלות ציבוריות של ארגונים ללא כוונת רווח", עמ' 201.

נספח ב': תפקיד הדירקטוריון בארגון חברתי בגיבוש חזון ואסטרטגיה

באחריות הדירקטוריון החברתי לראות שניתן מענה לכל אחד מהשאלות הר"מ ושהוא לוקח בהם תפקיד הולם:

אבחון הפער בין המצוי לרצוי - הגדרת המצב במציאות הקיימת כיום וזיהוי כל התחומים שבהם יש לפעול כדי לחולל שינוי.

מיפוי נכסים ויכולות - בחינה מעמיקה של כל המשאבים שעומדים לרשותו של הארגון החברתי כגון מיצוב, מומחיות והון אנושי, תוך ניתוח היתרונות והחסרונות של המשאבים הללו.

מיפוי גורמים מחוץ לארגון החברתי - ניתוח "סביבת השוק" שבה פועלים, שבמהלכו יזהו את תחומי העשייה של כל גורם וינתחו את יתרונותיו, את חסרונותיו ואת יכולותיו. חלק מבניית אסטרטגית העמותה יכלול גם התייחסות למתחרים/לשותפים פוטנציאליים.

הגדרת קהל היעד - הגדרת קהלי יעד ממוקדים שאליהם מכוונת הפעילות.

חשיבה על אסטרטגיות השפעה - בחינת חלופות לאסטרטגיות ההשפעה ותיאורית השינוי של הארגון החברתי. למשל: מתן שירותים, סנגור, עידוד השיח הציבורי, מדידה, חינוך ושותפויות.

הגדרת מטרות - החלטה על מספר מוגדר של מטרות שמכוונות למימוש המשימה והחזון. מטרות אלה מאופיינות בכך שניתן למדוד אותן ולהשיגן במהלך תקופה מוגדרת. יש צורך לבחון את תקפותן מדי שנה בשנה.

הגדרת מדדים כמותיים - הגדרת המדדים שבאמצעותם יימדד השינוי שמתבצע על ידי הארגון החברתי. כמו כן, יש להגדיר כיצד יתבצע תהליך הערכה של פעילות הארגון החברתי.

הגדרת מבנה ארגוני תומך אסטרטגיה - בכדי להבטיח את מימוש החזון באמצעות האסטרטגיות הנבחרות, יש להגדיר את המבנה הארגוני הנדרש, למשל הגדרת מוסדות הארגון: האסיפה הכללית וחבריה, הדירקטוריון החברתי, ועדות, המטה המקצועי ועוד.

יש לוודא כי תהליך זה כולל את כל בעלי העניין הקיימים: הדירקטוריון החברתי; הצוות המקצועי השכיר; המתנדבים; נציגי אוכלוסיית היעד וארגונים השותפים לחזון; נציגי משרדי הממשלה הרלוונטיים; מועצות מקומיות; מוסדות ציבוריים ופרטיים במועצות המקומיות; וכד'.

תפקיד הדירקטוריון החברתי בגיבוש אסטרטגיה:

✓ לוודא שהפעולות השוטפות של הארגון החברתי נעשות לאור החזון ובמסגרת האסטרטגיה שהוגדרה.

✓ לבחון אחת לשנה את האסטרטגיה ביחס למציאות ולפעילות השוטפת בהקשר של בניית תכנית העבודה השנתית.

✓ לבחון את האסטרטגיה בנקודות משבר או הזדמנות (פנימיות או חיצוניות).

✓ לוודא בהירותו של החזון ונגישותו לכל בעלי העניין, בארגון ומחוץ לארגון.

✓ לאשר תכנית עבודה שנתית אופרטיבית למימוש האסטרטגיה, תוך הקצאת תקציב הולם, יצירת סדרי עדיפויות ארגוניים תואמים וקביעת מדדים שיאפשרו לבחון את התקדמות הארגון במימוש האסטרטגיה.

✓ "קריאת המפה" - לפתח מנגנונים ארגוניים שמאפשרים לזהות שינויים מהותיים שמתרחשים בשדה שבו פועלת העמותה והשלכותיהם על הארגון. להתמודד עם השינויים המתבקשים.

✓ ליווי תהליך הטמעת השינוי - תמיכה במנכ"ל, מקצועית ואישית, בהובלת השינוי.

✓ בקרה - לפתח מנגנוני בקרה (דוגמת פגישות תקופתיות, ועדה ייעודית, תבנית קבועה של דיווח שוטף על ידי המנכ"ל וכן הלאה) על מנת לבקר את יישום התהליך האסטרטגי.

תפקיד הדירקטוריון החברתי בייצוג הארגון:

חברי הדירקטוריון מהווים את המעגל הציבורי הקרוב ביותר של הארגון החברתי. עובדה זו חוברת לאחריות הסטטוטורית שחלה על הדירקטוריון החברתי וגוזרת צורך בפעילות ייצוגית (כלפי חוץ). באחריות הדירקטוריון החברתי, בתיאום עם המנכ"ל:

- ✓ חברי הדירקטוריון פועלים כשגרירי הארגון החברתי: מול תורמים, מול בעלי עניין ומול התקשורת. פעילות כשגרירים מחזקת את תדמיתו הציבורית של הארגון החברתי.
- ✓ להכיר את "השטח", את הפעילויות ואת הסביבה הארגונית, ה"שדה" (כולל ארגונים אחרים בתחום וכדומה).
- ✓ לוודא כי מיתוג הארגון החברתי והפעילות התקשורתית תואמים את חזון ומטרות הארגון.
- ✓ יצירת חיבורים - חברי הדירקטוריון החברתי תורמים מקשריהם ומהמוניטין האישי שלהם כדי ליצור שיתופי פעולה עם גורמי חוץ.
- ✓ במידה שחברי הדירקטוריון שייכים לדירקטוריונים נוספים, יש להיות ערים לקושי אפשרי בהקשרים של ייצוג הארגון החברתי. במקרה כזה, מתחלקת ה"אנרגיה" בין רבים ו"הנתח" בהקשר זה עבור כל ארגון חברתי קטן.

נספח ג': דוגמה להגדרת ציפיות לקראת כניסה לתפקיד של חבר/ת דירקטוריון בארגון חברתי
מברכים אותך על נכונותך להצטרף לדירקטוריון של ארגוננו.

חשוב לנו בשלב זה להיות גלויים לגבי מה שמצופה ממך בתפקיד ולוודא שאכן ביכולתך לפעול בהתאם:

- לפעול לקידום מטרות הארגון מתוך אחריות ונאמנות לערכי הארגון.
- להביא ככל האפשר את כישוריך, את יכולותיך, את ניסיוןך ואת קשריך לחיזוק ההשפעה והקיימות הארגונית.
- להשתתף בישיבות הדירקטוריון (ב- 80% מהן לפחות).
- להיות פעיל/ה באחד מצוותי העבודה/ועדות הדירקטוריון החברתי.
- לסייע במשימות שעה (אד-הוק): השתתפות בפגישה עם תורם, שיחה עם עיתונאי, פגישה עם מקבל החלטות, משוב על מסמך וכו'.
- להתכונן לקראת הישיבות (קריאת חומרים, שיחות מקדימות וכו').
- להימנע ממצב של ניגוד עניינים.
- לקחת חלק פעיל בחיזוק קיימות הארגון, בפיתוח משאבים וביצירת שותפויות.
- להשתתף באירועים מיוחדים של הפעילות או של הדירקטוריון.

אם החבר מצטרף בתפקיד ספציפי (לדוגמה: יו"ר או גזבר) כדאי לדייק מהן הציפיות ממנו. ההערכה שלנו היא, שמילוי תפקיד חבר דירקטוריון חברתי ידרוש השקעה של כארבע שעות חודשיות ושתפקיד היו"ר ידרוש כעשר שעות חודשיות.

כמו כן, למען השתלבותך המהירה והטובה ברצוננו להציע לך:

- ✓ לקיים שיחה אישית עם המנכ"ל ויו"ר הארגון.
- ✓ להכיר את שאר חברי הדירקטוריון, העובדים בארגון ודמויות מרכזיות אחרות, במידה שישנן כאלה.
- ✓ לערוך היכרות מעמיקה עם פעילות הארגון ועם מסמכיו המרכזיים (תכניות עבודה, תקציב וכו').
- ✓ לפגוש את חברי הדירקטוריון החברתי באופן אישי.
- ✓ ללמוד את האחריות שמוטלת על הדירקטוריון בארגון החברתי.
- ✓ לפנות למנכ"ל או ליו"ר בכל שאלה, רעיון או מחשבה שיש לך.

נספח ד': סדר יום לדוגמה של ישיבת דירקטוריון חברתי

הדגשים:

1. להגדיר את התוצאות המצופות מהישיבה.
על מנת שהדיון יהיה ממוקד יותר, יושם הדגש על התוצאה.
לדוגמה: לא דיון על התקציב, אלא הבנה משותפת של המצב התקציבי או אישור של התקציב.
2. להציג לדיון פתוח נושא אחד לפחות, עם סימן שאלה - לא רק לאישור.
3. לשלוח מספר ימים לפני הישיבה סדר יום (אג'נדה) וחומר רקע קצר לדיון.
לרוב, המשתתפים לא יקראו מסמכים ארוכים מדי.
4. לדאוג לתיעוד הנושאים שנדונו, המשימות שהוטלו והחלטות.
על מנת שהדיון יהיה חופשי ולא ייווצר דיבור "לפרוטוקול", מוצע שלא לתעד "מי אמר מה?"
5. סדר הנושאים אמור להמחיש את חשיבותם של הנושאים בעיני הנהגת הארגונים:
נושאים חשובים ראשונים.
6. רצוי להמעיט בישיבה את העיסוק בדיווחים, ולנצל כמה שיותר אמצעים אחרים.

בסוף פגישת הדירקטוריון החברתי יהיו לנו (תוצאות מצופות):

- אישור פרוטוקול של המפגש הקודם.
- הבנה משותפת של המצב התקציבי העכשווי בארגון.
- רשימת כיווני פעולה אפשריים להתמודדות עם קיטון מספר התלמידים הנרשמים לכפר.

דוגמה לסדר יום של ישיבת דירקטוריון בארגון חינוכי (להמחשה בלבד):

מי	מה	זמן
9-13 חברים	התכנסות	18:15-18:30
יו"ר, מנכ"ל	הצגת תוצאות מצופות של הישיבה וסדר היום	18:30-18:40
יו"ר ועדת כספים או מנכ"ל מנהל כספים משתתפים	הצגת תמונת תקציבית יידוע: <ul style="list-style-type: none"> • דיווח תכנון מול הביצוע פעילות תקציבית • שאלות • בקשות להבהרות • לקראת הישיבה הבאה • סיכום 	19:40-20:10
	<ul style="list-style-type: none"> • תכנית בינ"ל - הצגת האסטרטגיה ודיון עומק • 20 שנה לארגון - הצגת תכניות ודיון עומק דיון פתוח בסוגיה אסטרטגית 	18:40-19:40

<p>יו"ר תת־ועדה או מנכ"ל</p>	<ul style="list-style-type: none"> • הצגת הכנסות והוצאות וצפי תרומות. • דיון פתוח בסוגיה אסטרטגית • אירוע בסינמה סיטי עדכון הכנסות. • מבצע התרמה (משרד החינוך - עדכון הכנסות) • עבודה על תרומות מחו"ל. • קביעת המשך הטיפול בנושא 	<p>19:40-20:10</p>
<p>מנכ"ל</p>	<p>דו"ח מנכ"ל - דיווח על עדכונים / דברים מרכזיים שהתרחשו בארגון יידוע</p>	<p>20:10-20:25</p>
<p>יו"ר</p>	<p>סיכום הישיבה</p>	<p>20:25-20:30</p>

נספח ה': על ג'וינט-אלכא

הייעוד של ג'וינט-אלכא נע במהלך השנים מפיתוח מנהיגות כמטרה, לפיתוח מנהיגות כאמצעי ליצירת שינוי מערכתי ולשיפור היעילות והמועילות של השירותים החברתיים בישראל.

ג'וינט-אלכא"א הוקם על ידי ג'וינט ישראל באמצע שנות השמונים (של המאה הקודמת) כ"אגף לקידום כוח אדם בשירות הציבורי" (מכאן ראשי התיבות אלכ"א).

תוכנית הדגל של אלכ"א באותה תקופה הייתה התוכנית לסגל הבכיר בשירות המדינה (סגל ב'), שבוצעה בשיתוף עם נציבות שירות המדינה עד לשנת 2016.

עם השנים, ועם הניסיון שאלכ"א רכש בתחום המנהיגות, עת היה כמעט השחקן היחיד בהכשרות של סגל בכיר, התרחבה הפעילות בשני צירים:

1. ציר הדרג בתוך שירות המדינה (אשר כלל תוכניות לדרגי ביניים בשירות המדינה ותוכניות ייחודיות למשרדי הממשלה).

2. הציר המגזרי (אשר כלל תוכניות ממוקדות ברשויות מקומיות ובחברה אזרחית).

בנוסף לתוכניות אלו, אלכ"א שימש כחממה למיזמי תשתית במגזר השלישי, ביניהם מנהיגות אזרחית, מידות, ג'ידסטאר, Nptech ואחרים. עם תחילת שנות ה-2000, התווספו לאלכ"א גם נושאי ההתנדבות ופיתוח תוכניות רבות בתחום (כולל פיתוח מיזם ההתנדבות הלאומי) וכן נושא הפילנתרופיה.

השלב השני בהתפתחות ג'וינט-אלכ"א הגיע בתחילת העשור השני של שנות ה-2000, אשר כלל פרידה מתוכניות רבות ומיקוד בנושא פיתוח המנהיגות על בסיס קהלי יעד. השינוי בא לידי ביטוי בשינוי השם ל"מכון אלכ"א למנהיגות וממשל - ג'וינט ישראל" ובשינוי המבנה הארגוני בהתאם לשלושה קהלי היעד: תחום ממשל, תחום שלטון מקומי ותחום חברה אזרחית. תחום ממשל התמקד בעבודה עם נציבות שירות המדינה, פרויקט הדגל של התחום היה האשכולות האזוריים בשלטון המקומי; תחום חברה אזרחית התמקד בעבודה עם שבעה משרדי ממשלה במסגרת מיזם ממשלה-חברה אזרחית.

בשנת 2015 החל השלב השלישי בהתפתחות ג'וינט-אלכ"א, אשר נמשך גם היום.

הצורך בפיתוח מנהיגות בשדה הציבורי לא היה עוד רעיון חדש בשדה, כפי שהיה בשנות השמונים, והארגון היה בשל לעבור לשלב הבא. בהובלת הוועדה המייעצת של ג'וינט-אלכ"א המיקוד שנבחר היה באתגרי מערכת. המכון למנהיגות וממשל חזר להיות ג'וינט-אלכא (אך הפעם ללא ראשי התיבות), והתחומים עברו שינוי: תחום ממשל הפך לתחום דיגיטציה, תחום שלטון מקומי הפך לתחומים אזוריים ומיצוי משאבים, ותחום חברה אזרחית הפך לתחום שיתופיות בין-מגזרית.

גם תמהיל התוכניות עבר שינוי משמעותי - שולבו תוכניות ממוקדות עשייה של פיתוח מנהיגות וכן תוכניות הממוקדות בשינוי תשתיות מערכתיות ובליווי תהליכים.

כחלק מהעשייה, ג'וינט-אלכא פעלה לחיזוק דירקטוריונים חברתיים ולרישות המנהיגות המתנדבת של ארגונים חברתיים בישראל. זאת, מתוך תפיסה כי דירקטוריונים של ארגונים חברתיים נמצאים בצומת אסטרטגי של הנהגה, וכי ביכולתם למנף את עשייתם להשפעה חברתית משמעותית ולקידום איכות החיים בישראל.

עד היום, ג'וינט-אלכא היווה הגוף היחיד המקדיש מפעילותו בצורה ממוקדת לדירקטוריונים של ארגונים חברתיים.

תכניות אלכא בקרב המנהיגות המתנדבת הוקמו על בסיס בית הספר הארצי להנהלות ציבוריות (2004) בתרומתם האדיבה של פני וסטיבן ויינברג.

למידע נוסף עלינו ועל פעילותנו: www.jointelka.org.il

נבחרת
הדירקטורים
החברתית
להתחבר. לעשות. להשפיע.

ג'וינט אלכא | 

www.socialdirectors.org