

מטרת המחקר:

מיפוי המאפיינים, תחומי הפעילות ואופן ההתנהלות של דירקטוריונים בארגונים חברתיים בשנת 2021 ולנוכח משבר הקורונה.

מתודולוגיה:

במחקר נעשה שימוש בשיטות מחקר משולבות (mixed methods), והוא כלל סקר מקוון וראיונות עם מנכ"לים ודירקטורים של ארגונים חברתיים בתחומי הפעילות – חינוך, רווחה, קהילה, בריאות, סביבה, סגור ושינוי חברתי ופוליטי.

המחקר נערך בתחילת שנת 2022, וממצאיו מתייחסים לשנה שחלפה (2021) | מדובר בעמותות או חל"צ עם אישור ניהול תקין | המידע על הארגונים התבסס על מאגר המידע של גיידסטאר ועל מידע שנדלה מהאינטרנט על הארגונים | המחקר מבוסס על מדגם מייצג לפי גודל הארגון (המחזור הכספי השנתי שלו).

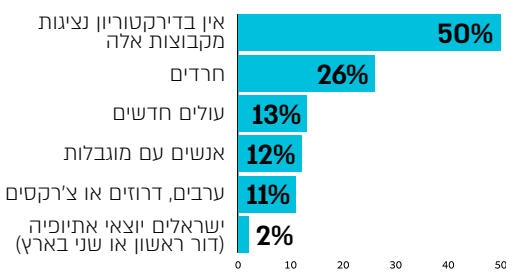
מספר המשיבים לסקר:

סך הכול 322 ארגונים
178 דירקטורים ממגוון ארגונים
183 מנכ"לים

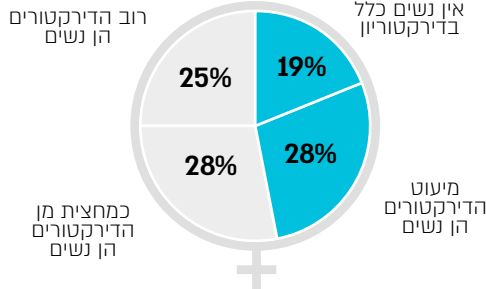
ראיונות עומק 13 מנכ"לים ודירקטורים נערכו עם

הרכב הדירקטוריונים החברתיים לפי דיווחי המנכ"לים

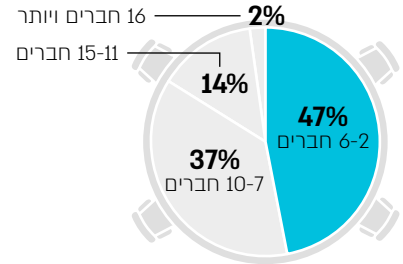
נציגות מצומצמת או היעדר נציגות בדירקטוריון החברתי לקבוצות אוכלוסייה מגוונות



בכחצית מן הדירקטוריונים החברתיים יש מיעוט נשים או אין נשים כלל



כחצית מן הדירקטוריונים החברתיים מונים 6-2 חברים



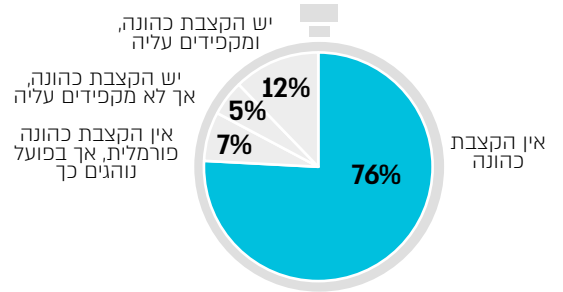
הקצבת כהונה

איך נתפסת הקצבת כהונה?

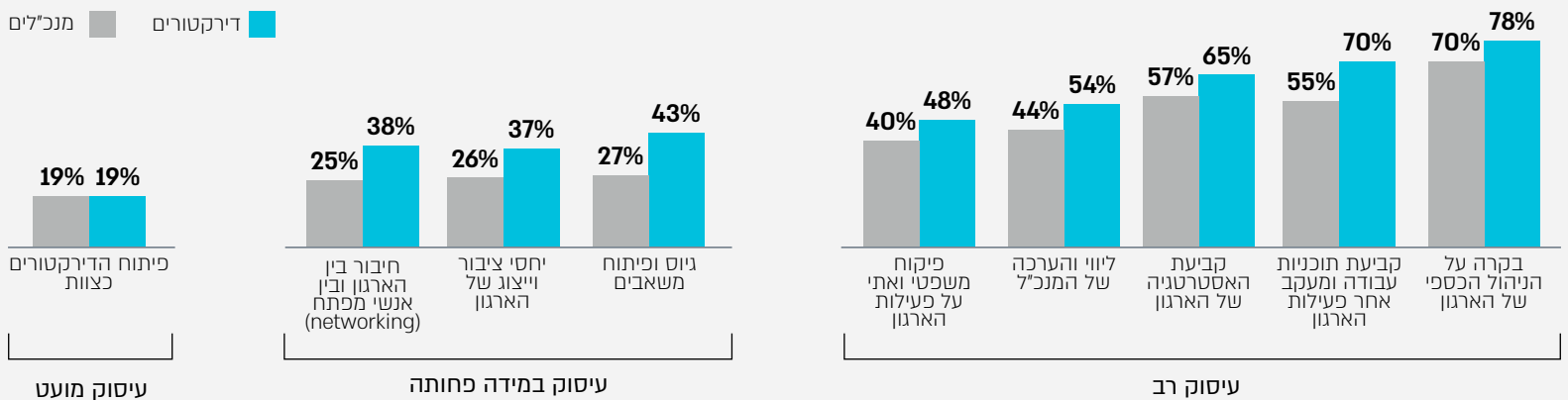
” אין לנו הקצבת כהונה. הדירקטורים שלי התעייפו, וגם עברו תפקידים, והיו פחות פנויים לדירקטוריון. אילו הייתה הקצבת כהונה הייתי יכול להחליף אותם.”

” יש לזה יתרונות וחסרונות. בסוף אולי אני נוטה לטובת הקצבה כי לטעמי מי שמעורב ומכיר ימשיך גם אם לא יהיה בדירקטוריון. אולי עדיף שכן תהיה הקצבה.”

” יש לנו הקצבת כהונה, מקסימום שש שנים. מקפידים על זה. אם משהו לא תורם שיעזוב. בסוף זה צריך להיות. אתמול ביקשתי ממישהו שתעזוב כי היא לא תורמת.”



תחומי הפעילות העיקריים של הדירקטוריון הם **תחומי פעולה פנים ארגוניים**: בקרה על הניהול הכספי של הארגון, קביעת תוכניות עבודה, מעקב אחר פעילות הארגון וקביעת האסטרטגיה של הארגון. הדירקטוריונים עסקו במידה כחותה **בתחומי חוץ**, כמו גיוס משאבים, יחסי ציבור וחיבור לאנשי מפתח. כמו כן, יש עיסוק מועט בתחום פיתוח הדירקטורים כצוות.



נכחות גבוהה של דירקטורים בישיבות	71% → 77%
ליווי והערכה של המנכ"ל	45% → 54%
תרומות כספיות לארגון	41% → 47%

○ 2019 ● 2021

נמצאה **התגייסות רבה יותר של הדירקטוריונים החברתיים** בשנה החולפת לעומת במדידה הקודמת, ייתכן בהשפעת משבר הקורונה. נמצאה עלייה בהיקף הנוכחות של הדירקטורים בישיבות, בעיסוק בתחום 'ליווי והערכה של המנכ"ל', ובתרומות הכספיות לארגון (לפי חברים בדירקטוריון)

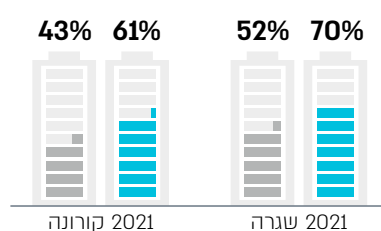
70% לפי דירקטורים שהם **אינם** מנכ"לים מן הדירקטורים תורמים כסף לארגונים שהם **מנכ"לים** תורמים כסף לארגונים שהם **מנכ"לים** תורמים כסף לארגונים שהם **מנכ"לים**

תפיסת האפקטיביות של הדירקטוריון החברתי

מה אומרים בארגונים שבהם הדירקטוריון נתפס אפקטיבי?

” הם מביאים לדירקטוריון העמותה את הידע והיכולות שלהם. למשל, מנהלת משאבי אנוש סייעה בגיוס מנכ"ל; מנכ"ל מההייטק סייע בהבניית יעדים, תוכנית אסטרטגיות וכו'.”

” רוב הזמן אני מרגיש שהדירקטוריון אפקטיבי, בשני חלקים: מצד אחד זה החשיבה, האתגר. מצד שני, זה חופש הפעולה שמושגת על אמון וניסיון. לכן הדירקטוריון יותר מתאפיין בהתנהלות של דירקטוריון של חברה, שמבין שיש מנכ"ל והתפקיד שלהם לאתגר ולבחון אותו.”



הדירקטוריון היה כחות אפקטיבי בקידום מטרת הארגון בשגרה (בהשוואה ל-75% מן הדירקטורים ו-64% מן המנכ"לים בסקר הקודם) ועוד יותר בתקופת משבר הקורונה

■ דירקטורים ■ מנכ"לים

המלצות בהמשך למחקר ולפרקטיקות מיטביות (Best Practice) מן הספרות המקצועית – איך להיות דירקטוריון אפקטיבי?

- קביעת הקצבת כהונה**
לדירקטורים, להגברת גיוון ואפקטיביות ולמינעת סטגנציה
- הגברת הגיוון והייצוג בדירקטוריון:** גיוון מגדרי וגיוון מקצועי יסייעו בשיפור דרכי העבודה ויגבירו את האפקטיביות של הארגון
- הגדרת התפקיד של הדירקטוריון בעת משבר:** אפקטיביות בעת המשבר נמצאה קשורה לעיסוק באסטרטגיה, לקביעת תוכניות עבודה ולמעקב. נוסף על כך חשוב לתאם ציפיות בין המנכ"ל לדירקטורים
- חיזוק העיסוק בתחומים שנמצאו קשורים לאפקטיביות הדירקטוריון בשגרה:** אסטרטגיה, פיתוח הדירקטורים כצוות, קביעת תוכניות עבודה וגיוס ופיתוח משאבים
- חלוקת תפקידים ברורה** בין הדירקטורים למנכ"ל תאפשר לכוון את הדירקטוריון לעסוק בתחומי הליבה