

קביעת קדנציה והגבלת כהונה בדירקטוריון

(או: מחקרים מראים כי ישיבה ממושכת מזיקה לבריאות:)

"אין לנו הקצבת כהונה. חברי הוועד שלי התעייפו, וגם עברו תפקידים, והיו פחות פנויים לוועד המנהל. אילו היתה הקצבת כהונה הייתי יכול להחליף אותם."

"אני נוטה לטובת הקצבה, כי לטעמי מי שמעורב ומכיר - ימשיך גם אם לא יהיה בוועד."

"המוטיבציה בד"כ קצת יורדת, אנשים משקיעים 3-4 שנים ואח"כ פחות. הארגון כל הזמן משתנה ולכן צריך בהתאם אנשים אחרים."

"ליו"ר היה קשה להיפרד מחברים בוועד גם אחרי שלא הגיעו לאף ישיבה, אבל החברים הפעילים נפגעו והמוטיבציה שלהם לפעול נפגמה."

אמירות אלו נשמעו במסגרת מחקר דירקטוריונים חברתיים שבחן את מידת האפקטיביות של פעילות הדירקטוריון בקרב 322 עמותות חברתיות. ממצאי המחקר העלו כי 81% מהארגונים אינם מקיימים הקצבת כהונה לחברות בדירקטוריון.

מסמך זה בא לבחון ולסקור את הנושא מצד המצב הקיים בשטח, ובגיבוש בסט פרקטיס להתנהלות מיטבית עבור ארגון חברתי השוקל ליישם קביעת קדנציה והקצבת כהונה בדירקטוריון שלו.

חוק העמותות; סעיף 29:

עמותה חייבת לנהל פנקס חברי הוועד ולרשום בו שמו של כל אחד מהם, מענו, מספר זהותו, תאריך תחילת כהונתו ותאריך פקיעתה.

מעבר לכך אין בחוק התייחסות ספציפית לתקופת כהונה של חבר דירקטוריון¹, אך בהנחיות להתנהלות עמותות (עמ' 16) מופיעה הוראה רגולטורית מצד רשם העמותות לעניין זה:

תקופת כהונת הוועד

החוק אינו קובע באופן מפורש מהי תקופת כהונתו של ועד העמותה. אחד מתפקידיה של האסיפה הכללית הוא בחירת חברי ועד. בהתאם לסעיף 20 לחוק, על האסיפה הכללית להתכנס לפחות אחת לשנה.

כדי להבטיח את התנהלותה התקינה של העמותה ואת פעולתם של חברי הוועד לטובת העמותה, כנדרש בסעיף 27 לחוק, לא ניתן לאפשר מצב של בחירת ועד לתקופה בלתי מוגבלת. לפיכך הנחיית הרשם הינה כי תקופת כהונת הוועד תוגבל ל- 4 שנים, למעט מקרים חריגים בהם אופי העמותה מצדיק כהונה לפרק זמן ממושך יותר. דהיינו, יש לערוך בחירות לוועד העמותה לפחות אחת ל- 4 שנים (אלא אם כן חל התקנון המצוי או נקבעה תקופה קצרה יותר בתקנון), יחד עם זאת, אין מניעה כי העמותה תאפשר בחירת אותם חברים לקדנציות נוספות (אלא אם כן הדבר הוגבל בתקנון).

¹ בכל מקום שבו מופיע המונח דירקטוריון חברתי מתייחס גם לדירקטוריון בחל"צ וגם לוועד מנהל בעמותה.

מכאן שהתקנון המצוי מחייב בחירות לוועד המנהל של העמותה אחת לארבע שנים, אך ניתן לקבוע תקופות קצרות יותר בתוך תקנון העמותה.

מעבר לחשיבות בגיוון חברי הדירקטוריון ופרופיל היושבים סביב שולחן ההובלה של הארגון (על כך ועוד ראו בפריט התוכן על גיוס חברים חדשים לדירקטוריון חברתי), ישנה משמעות רבה גם בכינון משך כהונה של החברים בדירקטוריון וקביעת מספר הקדנציות המקסימלי לכהונה זו.

ריענון הרכב הדירקטוריון משמעו התאמתו לאתגרי התקופה. אין זה בא להפחית מחשיבות וערך החברים הקיימים, אך בחלוף הזמן ובעולם המשתנה בו המציאות בה פועל הארגון משתנה כל הזמן, נדרשים תחומי מומחיות חדשים, פרספקטיבות שונות וראייה חדשנית המותאמות לצרכים ולאתגרים העכשוויים של הארגון.

הכנסת חברי דירקטוריון חדשים מייצרת אנרגיה שלא הייתה קודם לכן בצוות, והזרמת כוחות חדשים לטובת המשימה. למרות יתרונותיו הברורים, עדכון הרכב הדירקטוריון מהווה אתגר הן ברמה הארגונית והן ברמה האנושית, בשל הקושי להיפרד מחברי דירקטוריון ותיקים שתרמו לאורך שנים לארגון (ואולי אף הקימו אותו) והקשר ביניהם לבין הארגון משמעותי ועמוק. לא נעים וקשה להחליף או "לפטור", בייחוד כאשר מדובר למעשה במתנדבים המונעים מרצון טוב.

כדי להתמודד עם סיטואציות מורכבות אלו, קביעת מנגנון להסדרת משך הכהונה ואף הגבלת מספר הקדנציות יסייע במניעת סטגנציה בהרכב הדירקטוריון, ויהווה דרך להיפרד בצורה מכבדת מחברים שכבר אינם מדויקים לקידום מטרות הארגון ושאינם תורמים לו בערך שמביאים ובעשייה.

איך אפשר לעשות זאת בצורה מקצועית?

יצאנו לשטח לבחון את הנושא בארגונים חברתיים שהתמודדו עם האתגר. עמותה המעוניינת להבטיח עצירה ובחינת התאמת הרכב הדירקטוריון לאתגרי הארגון אחת לתקופה, יכולה לעגן את הנושא בתקנון באחד משני מודלים הקיימים בשטח:

1. קציבת כהונה:

<p>מס' הקדנציות הרצופות המקסימלי:</p> <p>4 קדנציות ← → קדנציה 1</p>	<p>אורך הקדנציה:</p> <p>6 שנים ← → שנתיים</p>
--	--

במודל זה הארגון מחליט על אורך הקדנציה של חברי הדירקטוריון ועל מספר הקדנציות הרצופות המקסימלי. אורך הקדנציה צריך להתאים לאופי הארגון ולקצב השינוי הצפוי בתחום עיסוקו ובסביבתו: טווח השנים שמצאנו בראיונות עם עמותות שונות נע בין שנתיים בעמותה שחבריה הם סטודנטים, לבין 6 שנים בעמותה גדולה וותיקה מאוד. גם מספר הקדנציות נמצא בטווח רחב, בין אפשרות להארכה בקדנציה אחת בלבד לבין הגדרה המאפשרת עד 4 קדנציות נוספות.

למודל זה שני יתרונות בולטים: מכיוון שאורך הכהונה ידוע מראש, כבר עם גיוס חברי דירקטוריון חדשים נערך תיאום ציפיות ברור, המקל על מצטרפים חדשים ותורם לתפקוד אפקטיבי, מתוך הרצון של חברי הדירקטוריון להשפיע ולהיות משמעותיים בתוך פרק זמן מוגבל. היתרון השני הוא ביצירת חובת עצירה מובנית בתום הקדנציה, בה ניתן לבחון מחדש את מידת ההתאמה ההדדית ולקבל החלטה עניינית, המצמצמת את החשש לעלבון אישי. החיסרון של מודל זה הוא תחלופה מהירה מדי הגורמת לאיבוד ידע ארגוני והיכרות אישית בצוות. אלה עלולים לפגוע ברצף התפקודי של הדירקטוריון, בפרט כשאורך הקדנציה קצר וכשמרבית חברי הדירקטוריון נשארים רק למשך קדנציה אחת. עבור חברי דירקטוריון שאין להם ניסיון בתפקיד או בחברה האזרחית, יתכן שקדנציה אחת אינה מספיקה להיכרות מעמיקה ולתרומה משמעותית.

2. בחירות מובנות:



במודל זה, הארגון מחליט על קיום בחירות לדירקטוריון אחת למספר שנים קבוע, במהלכן יש הבניה של מספר המקומות המשורייני לחברים חדשים. לדוגמא, בעמותה שבה יש 9 חברי דירקטוריון, אחת לשנתיים מתקיימות בחירות שבהן שמורים 2 מקומות למועמדים חדשים, כלומר רק 7 מחברי הדירקטוריון המכהנים יוכלו להמשיך בתפקידם.

במודל זה, חברי הדירקטוריון יודעים שאחת לשנתיים תעמוד חברותם להצבעה מחודשת, ותהיה להם האפשרות להעמיד את עצמם לבחירה או לפרוש מתפקידם. יתרונותיו של מודל זה בשמירה על מתח עשייה מתמיד, בצד שימור ידע וזיכרון ארגוני ואפשרות ל"העברת מקל" ולחניכה של המצטרפים החדשים בכל פעם. חשוב שהארגון יקבל החלטה על מספר המצטרפים החדשים ועל

תדירות הבחירות בהתאם לגיל העמותה, גודלה וקצב השינוי בתחום העיסוק שלה. במודל זה אין הגבלה על אורך הכהונה: כל עוד חבר הדירקטוריון נבחר מחדש הוא יכול להישאר בתפקידו לאורך שנים. מחד, זה מאפשר יציבות ובחינה עניינית של מידת התרומה לארגון. מאידך, החיסרון של מודל זה הוא בארגון במצב משברי או עם צורך בעדכון משמעותי של הרכב חברי הדירקטוריון. במצבים אלו המודל מגביל את מידת הגמישות, שכן כניסת חברים חדשים מדודה ומוכתבת מראש.

בחלק מהארגונים מצאנו כי הקצבת כהונה קיימת רק עבור תפקיד היו"ר. [העמקה בתפיסות התפקיד המשמעותי של היו"ר ניתן למצוא באתר מרכז הידע תחת מילות החיפוש 'תפקיד יו"ר הדירקטוריון']

לסיכום:

אימוץ הגבלת כהונה בדירקטוריון דורש עדכון התקנון של העמותה, שהינו תהליך שינוי לכל דבר, ולכן מומלץ להיעזר בעקרונות להובלה ולהטמעה של תהליכי שינוי. עפ"י ד"ר ג'ון קוטר, מי שהגדיר את מודל שמונת השלבים להובלת שינוי, **השלב הראשון** וההכרחי הוא יצירת תחושת דחיפות גבוהה, בעזרת הגברת המודעות לסביבה המשתנה וזיהוי משברים קיימים או פוטנציאליים. ארגון שרוצה להטמיע קציבת כהונה צריך להציף את הפערים בין המצב המצוי למצב הרצוי בדירקטוריון, בעזרת שאלות כגון: עד כמה הדירקטוריון שלנו מייצג את האוכלוסיה מקבלת השירות? באיזו מידה חברי הדירקטוריון הקיימים הם בעלי הקשרים והמומחיות הנדרשת לאתגרי העמותה כיום? מהי רמת המעורבות וההשקעה של חברי הדירקטוריון לאורך זמן?

השלב השני במודל הינו הקמת קואליציה מובילה: כדי ליצור הסכמה רחבה לתהליך משמעותי ורגיש כמו זה, נדרשת הובלה של יותר מאדם אחד. מומלץ להקים צוות ייעודי לנושא, שיוכל לבחון את המודלים השונים ולתפור את הפתרון המתאים ביותר לארגון.

כך מגיעים ל**שלב השלישי** - פיתוח חזון ואסטרטגיה לשינוי: כיצד ייראה הדירקטוריון שלנו במיטבו? עצם הדיון בשאלה מכוון את חברי הדירקטוריון המכהנים להתמקד במטרות הארגון ובתפקיד הדירקטוריון בקידומו, ולהסתכלות אמיצה במראה: עד כמה אני יכולה לתת לארגון את מה שהוא צריך בשלב זה? ולאורך כמה זמן אמשיך לעשות זאת?

בשלב הפצת חזון השינוי, חשוב לאתר התנגדויות וקשיים צפויים ולתכנן דרכי התמודדות, לדוגמא: מה עושים במצב שבו חברת דירקטוריון היא נציגת הפילנתרופיה? איך נפרדים מחבר דירקטוריון שהוא אחד המייסדים, אך כיום כבר אינו תורם לארגון? איך לגוון את רשימת המועמדים החדשים לדירקטוריון?

אחת המייסדות של ארגון כתבה ליו"ר לאחר רענון הדירקטוריון: "שאלה שמטרידה אותי - האם יהיה זה אותו ארגון?".

חשוב לנהל את התהליך ברגישות אנושית, מתוך כבוד לאנשים שהקימו את הארגון ותרמו לו לאורך השנים, מבלי לאבד את יכולת ההסתגלות לשינויים בסביבה ולנוכח תמונת העתיד הרצויה.

אחד המנגנונים שארגונים אמצו בתהליך השינוי הוא, לאפשר לדירקטורים ותיקים שעומדים בפני פרישה מהדירקטוריון לקבל תפקיד של נשיא, מייסד, חבר של כבוד, או להצטרף לאגודת ידידים של העמותה. אופן זה מאפשר לדירקטורים הפורשים להישאר מחוברים לארגון ולפעול כ"שגרירים" לטובתו, אך ללא מחויבות סטטוטורית ושלא בהיקף ובעומק המחויבות הנדרשת מדירקטורים מכהנים. השלב האחרון עפ"י קוטר מדבר על מיסוד הגישה החדשה בתרבות הארגונית.

עד כה ראינו כיצד ניתן לגשת לניהול תהליך השינוי ולקדם את קציבת הכהונה בדירקטוריון, תחילה בשינוי תפיסה של התרבות הארגונית בהתאם לצרכי הארגון. כעת ניתן ורצוי לעגן זאת בכלים הפורמליים שיש בידי הארגון, שהם התקנון וכתב מינוי לדירקטוריון. [ראו בקישור [כתב מינוי מוצע לכהונה בדירקטוריון](#)]

נספח - אזכורים רלוונטיים מחוקי החברות הציבוריות והממשלתיות:

- חוק החברות - סעיף 245א

משך כהונה (תיקון מס' 16) תשע"א-2011

245. (א) תקופת כהונתו של דירקטור חיצוני תהא שלוש שנים, ורשאית החברה, על אף הוראות סעיף 240, למנותו לשתי תקופות נוספות, של שלוש שנים כל אחת.

- חוק החברות הממשלתיות - פרק ג, סעיף 21

תקופת כהונה

21. דירקטור יתמנה לתקופה של לא יותר משלוש שנים מתחילת תוקף מינויו; דירקטור שחדל לכהן יכול להתמנות מחדש.