המדריך למנהיגות מתנדבת

דרכי פעולה להנהגת ארגוני החברה האזרחית בישראל

המרכז למנהיגות מתנדבת
ע"ש פני וסטיבן ויינברג

UJA Federation of New York

JDC

ג'וינט ישראל אלכא
המכון למנהיגות וממשל
יחד בעשייה חברתית
100 שנים

כותבות ועורכות:
גלי אייניס, רונית דרורי, מיכל לסטר לוי

מנהל המרכז למנהיגות מתנדבת ע"ש פני וסטיב וינברג:
רני דודאי

מנהלת מקצועית, המרכז למנהיגות מתנדבת ע"ש פני וסטיב וינברג:
רונית לוי זילברשטיין

ועדת היגוי:
שוקי ארליך
עמי ברגמן
משה וקסלר
אבי זאבי
ד"ר מיכל חמו לוטם
עופר נאמן
שירה רודרמן

הכותבות מבקשות להודות ליעל בורג, ענת נחמני, רני דודאי, צביקה (ביקו) ארן, רונית לוי זילברשטיין, איתמר שלתיאל ושלי שרון על הסיוע בכתיבת המדריך.

המדריך כתוב בלשון זכר, אך מיועד לגברים ולנשים במידה שווה.

מנהלת עיצוב והפקה: פנינה נחמיאס, ג'וינט ישראל
תיאום הפקה: סימונה דוד, ג'וינט ישראל אשל
מנהל הוצאה לאור: טוביה מנדלסון, ג'וינט ישראל אשל

תוכן העניינים

פתח דבר

מדריך זה עוסק בתפקיד הראשון של מנהיגות מתנדבת והוא **בניית ארגונים חברתיים מצוינים ואפקטיביים.** תפקיד חיוני זה מתבסס על העובדה שמרבית מנהיגי העמותות המתנדבים פועלים תחילה בתוך העמותה כדי לשנות את המציאות שאותה הם מובילים. למנהיגות המתנדבת תפקיד מכריע בחיזוק התשתית הארגונית בעמותות, בבניית ארגונים מצוינים ואפקטיביים ובהבטחת קיימותם.

כמו במגזר הציבורי והעסקי, כך גם במגזר השלישי, המנהיגים המתנדבים נדרשים ללמידה, לניסיון ולרכישת מיומנויות מקצועיות ומנהיגותיות שיאפשרו להם להוביל שינויים ארגוניים, מערכתיים וחברתיים לשם בניית חברת מופת בישראל.

המדריך למנהיגות מתנדבת בישראל מציג את תפיסת המנהיגות המתנדבת הישראלית, כפי שניסח אותה צוות המרכז למנהיגות מתנדבת, בהתבססו על מפגשי **פורום המנהיגות המתנדבת לחברה בישראל**, על הניסיון שנצבר במרכז בשנים האחרונות כתוצאה מעבודה אינטנסיבית עם ועדים מנהלים ועל ספרות מן העולם בתחום.

המדריך מכיל הגדרות וכולל גם את אופן תפיסת התפקיד של המנהיגות המתנדבת הישראלית, גם כלים יישומיים וגם מידע שימושי.

המדריך אינו מהווה תחליף לייעוץ משפטי פרטני, שוטף ועדכני בנוגע לחוק העמותות. מומלץ להתעדכן באתר רשות התאגידים באופן שוטף באשר לכללי הניהול התקין וכן לפנות למרכז למנהיגות מתנדבת לצורך קבלת ייעוץ עדכני ומקצועי.

המדריך יכול לשמש כל יו"ר, כל חבר ועד מנהל וכן את כל מי שחפץ להיות מנהיג מתנדב ולהיות שותף לבניית עמותות מצוינות ולהקמת חברה טובה יותר במדינת ישראל.

המדריך נכתב בשיתוף מנהיגים חברתיים מובילים בארץ וביניהם **חברי צוות ההיגוי המתנדב של המרכז למנהיגות מתנדבת על שם פני וסטיבן ויינברג והם:**

שוקי ארליך, עמי ברגמן, משה וקסלר, אבי זאבי, ד"ר מיכל חמו לוטם, עופר נאמן ושירה רודרמן.

תודה מיוחדת ל**פני וסטיבן וינברג** אשר אפשרו בתרומתם הנדיבה לחזק את המנהיגות המתנדבת בישראל ולהקים את המרכז למנהיגות מתנדבת על שמם.

המרכז למנהיגות מתנדבת

המרכז למנהיגות מתנדבת על שם פני וסטיבן וינברג הוקם בשנת 2004 במטרה לחזק את היסוד ההתנדבותי ואת הרוח הדמוקרטית בחברה האזרחית במדינת ישראל. על מנת להשיג יעד זה פועל המרכז בתחום המנהיגות המתנדבת בכלל ובקרב ועדים מנהלים בפרט במטרה לשפר את התרבות הארגונית והניהולית בארגונים אלה.

פעילויות המרכז כוללות גם את התחומים הבאים:

1. **מרכז ידע** האחראי להפיק פרסומים שהמרכז מקדם במסגרת עבודתו. בין הפרסומים מופיעה החוברת: "**דרכי פעולה להנהגת ארגוני החברה האזרחית בישראל**" . אתר האינטרנט של המרכז כולל עשרות מאמרים וכלי ניהול לפעולתה של המנהיגות המתנדבת בישראל, ואלה נוגעים בכל תחומי הפעולה של ועדים מנהלים. מומלץ לקרוא גם את המדריך לוועדים מנהלים בנושא ניהול פיננסי: "**על אחריותך**";

2. **תכנית "סינרגיה"** לשילוב מנהלים מהעולם העסקי בוועדים מנהלים. באמצעות התכנית, מנהלים עסקיים בדרג ביניים משולבים בתוך ועדים מנהלים ועוברים הכשרה, כדי לתפקד בצורה מיטבית וכדי לשפר את היכולות הניהוליות שלהם. בצורה זו, נוצרת שכבה של מנהיגים מתנדבים ומוכשרים והנהגת הארגון זוכה לפיתוח ארגוני;

3. **יחידה לקריירה שניה** מאתרת מנהיגים מתנדבים ומכשירה אותם להשתלבות בוועדים מנהלים. במקביל, מאתר המרכז עמותות המעוניינות לקלוט חברי ועד מנהל חדשים ומלווה אותם כדי להפוך את תהליך הקליטה למיטבי;

4. **פיתוח "הנהגה מנצחת"** הוא מהלך המותאם לעמותה, שאותו מוביל יועץ מומחה בתחום בניית ועד מנהל. המהלך מסייע למנהיגי הארגון - היו"ר, המנכ"ל והוועד המנהל - לייצר הגדרת תפקידים מתאימה; לגבש את תפקידי היו"ר והמנכ"ל כגרעין מוביל; ולפתח ועד מנהל שיפעל כצוות מעורב המחויב לחזון העמותה;

5. **הפורום למנהיגות המתנדבת בישראל** מנהל מפגשים משותפים של מנהיגים מתנדבים ושל מנכ"לי עמותות, במטרה לייצר רשת המאפשרת לעמיתים ללמוד זה מזה ולסנכרן את פעילויות הארגונים השונים במטרה לייצר שינוי בחברה האזרחית כולה.

אנו תקווה כי מגוון הפעולות והתכניות אשר אותם מפעיל המרכז ירבו לסייע לארגוני החברה האזרחית בכלל, ולמגזר השלישי בפרט.

ניתן לפנות למרכז למנהיגות מתנדבת בכל שאלה ולהתעדכן בפעילויות המרכז באמצעות אתר האינטרנט בכתובת: http://www.layleadership.org.il.

חוק העמותות

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, ישות עצמאית המופרדת מחבריה. משעה שמוקם תאגיד כחוק, הוא הופך לישות משפטית הכשירה לכל פעולה משפטית, לתבוע ולהיתבע. על פי חוק, נדרש הוועד המנהל לנהל את התאגיד. הוועד המנהל נושא באחריות משפטית, דהיינו, 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.

על פי החוק, כל עמותה צריכה לקיים שלושה מוסדות:

אספה כללית

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

ועד מנהל

תפקידו הוא לנהל את ענייני העמותה. חלות עליו שלוש חובות בסיסיות: חובת האמונים, חובת הזהירות וחובת האחריותיות. זו האחרונה משמעה - החובה לתת דין וחשבון בפני אחר, היא גם 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).

ועדת ביקורת או גוף מבקר

תפקידם הוא לבדוק את ענייניה הכספיים והמשקיים של העמותה וכן את פנקסי החשבונות שלה. כמו כן, על פי חוק מחויבת הוועדה להגיש את המלצתה על הדו"ח הכספי לאספה הכללית. לוועדה אין אחריות מיניסטריאלית על פעולות העמותה, אך חובתה להביע את עמדתה באשר לניהול פנקסי החשבונות (צחור, 2003).

תפקידי הוועד המנהל

הוועד המנהל הוא הגוף האמון על שני תפקידים מרכזיים, **הובלה ובקרה.** תפקידים אלה מבטאים את אחריותם של מנהיגים בכלל ושל מנהיגים חברתיים בפרט.

תפקיד ההובלה והמשימות הנגזרות ממנו הם בגדר נטילת אחריות ציבורית-חברתית של הוועד המנהל, כלומר, נטילת אחריות מרצון וללא תמורה כספית, מכוח הרצון להשפיע ולהביא לשיפור.

להשפיע, היכן? ← במסגרת העשייה במגזר השלישי;

לשפר, מה? ← מענים חברתיים קיימים, ולהמציא מענים שאינם בנמצא.

תפקיד הבקרה והסמכויות הנלוות לו ניתנו לוועד המנהל על ידי המחוקק, כדי להבטיח התנהלות תקינה. במובן זה הוועד המנהל נושא באחריות מכוח החוק.

בפרק זה יוצגו תכניות העבודה על פי הפירוט שלהלן:

הובלה

לוועד המנהל תפקידים בכמה מישורי פעולה מהותיים באשר לניווט פעילות העמותה לעבר השגת מטרותיה להשפעה משמעותית מהבחינה החברתית והתרבותית.

א. תפקיד הוועד המנהל בקביעת חזון ואסטרטגיה ובתרגום החזון למציאות

כיצד מגבשים חזון ואסטרטגיה של עמותה?

תהליך בניית החזון מבוסס על בנייה ועל גיבוש בתוך הארגון. תהליך זה צריך לכלול את כל בעלי העניין: הוועד המנהל; הצוות המקצועי השכיר; המתנדבים; נציגי אוכלוסיית היעד וארגונים השותפים לחזון, וביניהם מומחים חיצוניים שיכולים לסייע בגיבושו.

כאמור, שותפות כל בעלי העניין בתהליך הכרחית, אך לא מחויב כי יפעלו בו-זמנית. משיקולי יעילות ניתן להתחיל בגיבוש החזון בקבוצות מצומצמות ובהמשך, להרחיב את מספר המעורבים בתהליך.

מומלץ לנהל את התהליך באופן שוויוני בין המשתתפים ולשמור על העיקרון שעל פיו החלטות בנוגע לחזון הארגוני מתקבלות רק אם יש הסכמה של כל השותפים.

תשעה צעדים מומלצים בגיבוש החזון והאסטרטגיה הארגוניים

1. **אבחון הפער בין המצוי לרצוי** - הגדרת המצב במציאות הקיימת כיום וזיהוי כל התחומים שבהם יש לפעול כדי לחולל שינוי.
2. **מיפוי נכסים ויכולות** - בחינה מעמיקה של כל המשאבים העומדים לרשותה של העמותה כגון מיצוב, מומחיות והון אנושי, תוך ניתוח היתרונות והחסרונות של המשאבים הללו.

3. **מיפוי גורמים מחוץ לעמותה** - ניתוח "סביבת השוק" שבה פועלת העמותה, שבמהלכו יזהו את תחומי העשייה של כל גורם וינתחו את יתרונותיו, את חסרונותיו ואת יכולותיו.

4. **הגדרת קהל היעד** - הגדרת קהלי יעד ממוקדים אליהם מכוונת העמותה את פעילותה.

5. **חשיבה מחודשת על אסטרטגיות השפעה** - בחינת חלופות לאסטרטגיות ההשפעה והשינוי הקיימות של העמותה, למשל: מתן שירותים, סנגור, עידוד השיח הציבורי, מדידה, חינוך ושותפויות.

6. **הגדרת מטרות אסטרטגיות לטווח זמן בינוני** - החלטה על מספר מוגדר של מטרות אסטרטגיות המכוונות למימוש המשימה והחזון. מטרות אלה מאופיינות בכך שניתן למדוד אותן, ויש צורך לבחון את תקפותן מדי שנה בשנה. על העמותה להתמקד בהשגת מטרות אלה במהלך תקופה מוגדרת.

7. **הגדרת יעדי השפעה ארוכי טווח** - הגדרת המדדים שבאמצעותם יימדד השינוי המתבצע בעמותה, כמו כן, יש להגדיר כיצד יתבצע תהליך ההערכה.

8. **הגדרת מבנה ארגוני תומך אסטרטגיה** - בכדי להבטיח את מימוש החזון באמצעות האסטרטגיות הנבחרות, יש להגדיר את המבנה הארגוני הנדרש, למשל הגדרת מוסדות העמותה: מועצה ציבורית, ועד מנהל, ועדות והוועד המנהל.

9. **היערכות לשיתופי פעולה** - קביעת יחסיה של העמותה עם השחקנים האחרים ב"סביבת השוק" שבה מתקיימת פעילות העמותה. מומלץ ליזום שותפויות עם עמותות ועם ארגונים נוספים הפועלים בזירה, לשם הגשמת החזון.

מה הם תפקידיו של הוועד המנהל בתהליך גיבוש החזון והאסטרטגיה?

התפקידים העוסקים בחזון ובאסטרטגיה ארגונית נעשים בשיתוף המנכ"ל וההנהלה המקצועית, והם:

1. ליזום תהליך חשיבה שבמסגרתו ייקבעו החזון והאסטרטגיה, ולוודא כי התהליך מושתת על דיאלוג בין כל בעלי העניין.
2. להגדיר את יעדי ההשפעה ארוכי הטווח, את המדדים שבאמצעותם יימדד השינוי ואת אופן ביצוע המדידה וההערכה.
3. לבחון את בהירותו של החזון ואת נגישותו לכל בעלי העניין בארגון ומחוץ לארגון.
4. לאשר תכנית אופרטיבית למימוש האסטרטגיה, תוך הקצאת תקציב הולם ויצירת סדרי עדיפויות ארגוניים תואמים.
5. לאשר תכניות עבודה שנתיות המותאמות לחזון ולאסטרטגיה הארגונית, תוך קביעת מדדים שיאפשרו לבחון את התקדמות הארגון במימוש האסטרטגיה.
6. ליזום מדי שנה בשנה בחינה מחדש של האסטרטגיה לעומת ההישגים בפועל, שכן אסטרטגיה שאינה מדידה, אינה אפקטיבית בעליל.

מדוע מוטלת על הוועד המנהל אחריות בתרגום החזון למציאות?

המציאות שבה פועל הארגון משתנה ללא הרף, ובמסגרתה פועלים כוחות שונים, המשפיעים על מימוש החזון. לעתים, על רקע שינויים בנסיבות, חווה הארגון קונפליקט בין ערכים, בין הצורך בשינוי סדרי עדיפויות ובין קשיים במימוש החלטות. בנסיבות כאלה, לוועד המנהל יש ערך מוסף בהפניית תשומת הלב לשאלת החזון לנוכח אתגרי המציאות.

מה הם תפקידי הוועד המנהל בהתמודדות עם קשיים במימוש החזון?

1. "**קריאת המפה**" - יש לצפות מן הוועד המנהל כי יהיה מסוגל לזהות שינויים מהותיים המתרחשים בשדה שבו פועלת העמותה, וזאת כדי שיוכל לסייע לצוות המקצועי, במידת הצורך, בניתוח המצב והשלכותיו ובהגדרת השינויים המתבקשים;
2. **היערכות מחדש** - לנוכח קשיי מימוש החזון נדרשים חברי הוועד המנהל והצוות השכיר לעסוק בעדכון המדיניות, ולכן עליהם לבצע את הפעולות הבאות: להגדיר מחדש את קהל היעד, לקבוע מחדש את אסטרטגיות הפעולה של העמותה, לתכנן מחדש את עקרונות ההתנהלות הכלכלית, לקבוע מה הם התהליכים המקצועיים המהותיים ולשוב ולהרכיב את המבנה הארגוני ההיררכי.
3. **אישור השינוי** - על חברי הוועד המנהל לאשר את היקף השינוי הארגוני הנדרש ולסייע בהבנת משמעויותיו.
4. **ליווי תהליך הטמעת השינוי** - הוועד המנהל מלווה את המנכ"ל ומעודד את צוות השכירים והמתנדבים להאמין כי הם מסוגלים לחולל את השינויים הנדרשים.
5. **בקרה** - על חברי הוועד המנהל לקחת חלק פעיל בבקרה שיטתית על תהליך השינוי תוך למידת הצרכים המשתנים.

ב. תפקיד הוועד המנהל בפיתוח ובגיוס משאבים להבטחת קיימות העמותה

פיתוח וגיוס משאבים

פיתוח וגיוס משאבים הוא שם כולל למגוון הפעולות הנעשות על ידי שכירים ומתנדבים בעמותה כדי לגייס תרומות כספיות או משאבים אחרים בשביל פעילות העמותה.

מעורבותם של חברי הוועד המנהל בפיתוח ובגיוס משאבים מהווה ביטוי למחויבותם לעמותה ולחזונה.

מה הם תפקידי הוועד המנהל בפיתוח ובגיוס משאבים?

1. ללוות את תהליך הבנייה של התכנית לגיוס המשאבים ופיקוח על יישומה. תכנית זו כוללת את הגדרת המקורות השונים שיגויסו ואת אסטרטגיית הגיוס הייחודית לכל מקור. כדי להגדיל את פוטנציאל הגיוס מומלץ לפתח מגוון רחב של מקורות הכנסה לעמותה, למשל: הכנסות עצמאיות של העמותה ממכירת שירותים ומוצרים, הכנסות ממקורות ממשלתיים, הכנסות מגורמי השלטון המקומי, גיוס תרומות מארגונים עסקיים, מסעות פרסום לגיוס תרומות מהקהל הרחב, גיוס כספים מקרנות בארץ ובחו"ל, גיוס תרומות מחברי הוועד המנהל, מנדבנים פרטיים וממקורבים ועידוד פעילות מתנדבים;
2. לקחת חלק פעיל בגיוס הכספים באמצעות הרשתות החברתיות ובאמצעות הובלת מהלכים לגיוס משאבים, למשל: פגישות עם תורמים פרטיים ועסקיים ועם נציגי קרנות או ארגון כנסים ואירועים מקצועיים וחברתיים;
3. לתרום תרומה כספית אישית לעמותה כנהוג בחו"ל, או לתרום באמצעות התאגיד שאותו הם מייצגים;

4. להוות גורם בולם בניהול הסיכונים הפיננסיים של העמותה;
5. לקדם את גיוס המשאבים למען ניהול העמותה, דהיינו בשביל הוצאות התקורה. משאבים אלה יקלו על העמותה להתקיים הן בטווח הקצר והן בטווח הארוך.

ג. תפקיד הוועד המנהל בייצוג העמותה

מה הם תפקידי הוועד המנהל בתחום הייצוגיות?

1. ייצוג העמותה בתקשורת, בקרב תורמים ובקרב בעלי עניין;
2. מיתוג העמותה בהתאם למשימה, לחזון ולתכנית השיווקית הנגזרת מהם;
3. מיפוי יעדי השיווק של העמותה, של הקהלים הרלוונטיים ושל הדרכים שבהן ניתן להגיע אליהם;
4. הרחבת קהילת הארגון - לקוחותיו, מתנדביו ושותפיו - וקידום מחויבות הקהילה למטרות העמותה;
5. יישום עקרון הייצוגיות בבחירת חברי ועד חדשים, תוך הקפדה על כך שבוועד המנהל קיים תמהיל המורכב ממי שמייצג את האינטרסים של קהל הצרכנים וממי שממלא פונקציות מקצועיות;
6. התחשבות ביכולותיו של המועמד לתפקיד מנכ"ל חדש, כמי שעתיד לייצג את העמותה בפני קהלים שונים.

בקרה

ד. תפקיד הוועד המנהל בבקרה, בניהול פיננסי ובשקיפות

כאמור, תחומי האחריות של ועד המנהלים בתהליכי הבקרה על התנהלות העמותה הנם מתוקף חוק. בישראל, כמו במדינות אחרות, בשנים האחרונות תחום האתיקה מתפתח במגזר השלישי כמרכיב ארגוני חיוני כדי להבטיח התנהלות ארגונית תקינה וכתשתית להתנהלות ארגונית ראויה ולתהליכי הבקרה. הספרות המקצועית ממליצה לנסח קוד אתי ארגוני, לבחון מדי שנה את הקוד האתי של העמותה ולהחתים עליו כל חבר ועד בכניסתו לתפקיד. להלן יוצגו תפקידי הוועד בתהליכי הבקרה, בתחום הניהול הפיננסי ובשקיפות.

אילו מנגנונים מאפשרים את הבקרה ואת הביקורת?

1. **תקציב העמותה** - הוא הכלי הניהולי המפרט את ההכנסות ואת ההוצאות המשוערות של העמותה בתקופה מוגדרת. התקציב מותאם ליעדי העמותה ומכוון את הפעילות בעמותה בהתאם לתכנית העבודה השנתית;
2. **ועדת כספים** - מנוהלת על ידי חברי הוועד המנהל ואינה מחויבת על פי חוק ולכן קיימת רק בחלק מן העמותות. עם זאת, תפקידה מהותי בכל הנוגע לבקרה על ההתנהלות הארגונית. הוועדה מנתחת לעומק את השימוש בתקציב העמותה ומשקפת את המצב הכספי של העמותה לחברי הוועד המנהל כולו;
3. **דו"ח ניצול תקציב ותכנון לעומת ביצוע תכנית העבודה** - הצגת הדו"ח כמה פעמים בשנה בפני הוועד המנהל מוטלת על המנכ"ל;
4. **ועדת ביקורת** - היא מוסד הכרחי בעמותה, והיא פועלת מתוקף חוק העמותות. היא משמשת ככלי בקרה על הליכים תפעוליים, וכן היא עוסקת בביקורת על מצבה הפיננסי של העמותה ובבדיקת ספרי החשבונות שלה. חברי הוועדה נבחרים מבין חברי האספה הכללית של העמותה ומדווחים לה על ממצאיהם;
5. **מבקר פנים** - אינו מנגנון המחויב על פי חוק, והוא אינו יכול להחליף את ועדת הביקורת. מבקר

הפנים הוא זרוע של המנכ"ל ושל הוועד המנהל, המעוניינים לוודא כי העמותה מתנהלת באופן תקין ועומדת ביעדים שנקבעו.

מהו התהליך המיטבי לניהול, לבקרה ולביקורת על פעילות הארגון?

1. מנכ"ל הארגון והצוות השכיר מכינים את התקציב בהתאם לתכנית העבודה, ומביאים אותו לאישור הוועד לפני תחילת שנת הפעילות;
2. הוועד המנהל נדרש לדון בסעיפי התקציב, לחוות את דעתו ולעמוד מאחורי כל החלטה שמתקבלת. כדי להפוך את הדיון בתקציב לאפקטיבי יש צורך להקפיד על הסעיפים הבאים:
   - בכל רבעון יוצגו בפני הוועד המנהל דו"ח ביצוע של תכנית העבודה ושל התקציב;
   - במידת הצורך, התקציב יעודכן בכל רבעון בהתאם לנתונים המוצגים בפני הוועד המנהל;
   - לקראת סוף השנה יוגש לוועד המנהל דו"ח מסכם של ניצול התקציב בשנה שחלפה;
   - מדי שנה בשנה יגיש הוועד המנהל לאספה הכללית ולרשם העמותות דיווח פורמלי על מצבה הפיננסי של העמותה.
3. במידת הצורך, יבקש ויקבל הוועד סקירות עומק ומידע שיסייעו לו להעמיק את הבנתו בנושאים שונים.

מה הם תפקידי הוועד המנהל בתהליכי הבקרה והביקורת הארגוניים?

1. ישיבות יקוימו בין שש לשמונה פעמים בשנה כדי לקבל דיווחים על מימוש תכנית העבודה ועל מצב התקציב;
2. האחריותיות חלה על הוועד בתחומים הבאים:
   - הקצאת משאבים;
   - אישור התקציב השנתי לפני תחילת שנת הפעילות;
   - בקרה על הדו"חות הכספיים, אישורם והצגתם בפני האספה הכללית;
   - עמידה בדרישות החוק בנוגע לחובות המעביד ולתשלום מיסים.
3. מומלץ לערוך סיורים וביקורים באתרי פעילות העמותה ולהכיר את הצוות השכיר ואת המתנדבים וכך להתרשם באופן ישיר ומקרוב מן העשייה בשטח;
4. ייעוץ וסיוע למנכ"ל בפתרון קשיים תקציביים.

קשר עבודה בין היו"ר והמנכ"ל

יחסי יו"ר-מנכ"ל והממשק ביניהם הופכים לקריטיים בבואם לממש את יעדי העמותה במובנים רבים. האפקטיביות הארגונית ומערכת היחסים המקצועית מושפעת פעמים רבות ממערכת היחסים האישית בין יו"ר העמותה ובין המנכ"ל שלה. בעלי תפקידים אלה הם דמויות המפתח של העמותה, ולשם תפקוד מיטבי מוטל עליהם ללמוד להכיר אחד את השני, ובכלל זה לחזק אחד את השני, להכיר את נקודות החוזק והחולשה, את סביבת העבודה המיטבית, את הסגנון הניהולי המועדף ואת הכוחות המניעים של כל אחד מהם.

ועד מנהל חזק עוזר למנכ"ל ולעמותה להצליח מעשר הסיבות הבאות:

1. **ייעוץ זמין** - לצד המנכ"ל ניצבת קבוצה של מנהיגים מתנדבים המחויבים לחזון העמותה;
2. **מינוף ואחריות משותפת** - החזון ויעדי העמותה מונעים על ידי שני צוותים בעלי הגדרת תפקיד שונה. שני הצוותים פועלים לאור חזון העמותה ובסינרגיה;
3. **גיבוי הדדי** - הוועד המנהל מהווה רשת בקרה לניהול התקין של התקציב ושל הארגון כולו;
4. **חניכה אישית** - מגוון מקורות של בעלי ניסיון ומומחיות העומדים לרשות המנכ"ל וההנהלה המקצועית שלו;
5. **מבחן בפרספקטיבה** - הוועד המנהל יוצר זוויות מבט שונות. זהו משאב משמעותי לצורך חשיבה מחוץ לקופסה;
6. **"תיבת נח" של מונחים** - חברי הוועד יוצרים יחד תמהיל של תחומי מומחיות כהשלמה לידע של הצוות המקצועי;
7. **"פתיחת דלתות"** - חברי הוועד תורמים מקשריהם ומהמוניטין האישיים שלהם כדי ליצור שיתופי פעולה עם גורמי חוץ;
8. **גיוס משאבים** - תפקידו של הוועד להבטיח את קיימות העמותה לטווח הארוך ולכן מוטלת עליו החובה לגבש מדיניות לגיוס משאבים, לפתיחת דלתות ועוד. על פי הצורך, חברי הוועד המנהל אף יכולים לקחת אחריות ישירה לביצוע המדיניות שעליה החליטו;
9. **צוות עצמאי ויוזם** - ועד מנהל חזק מניע ומזין את עצמו. אחד הביטויים לכך הוא לקיחת אחריות אישית של כל חבר בוועד המנהל ובכך לתרום ולהיות בעל ערך רלוונטי לארגון;
10. **קיימות והמשכיות** - מנכ"ל העוזב את העמותה וממשיך ליזמה חברתית אחרת, בפרט אם הוא מי שייסד את העמותה, יעריך מאוד אם יִשָמרו את הישגי העמותה ואת המשכיותה.

שותפות אמתית **מצד המנכ"ל** תתבטא בדרכים הבאות: שיתוף מובילי העמותה בדילמות אמתיות; הצגת חומר רקע משמעותי המאפשר דיון מעמיק; גילוי נכונות לאמץ שיטות ודרכים אחרות.

שותפות אמתית **מצד הוועד** המנהל תתבטא בפתיחות ובנכונות להתגייס למשימות חדשות, ביצירת מרחב מתאים ובתרומה ייחודית של כל חבר ועד, המבוססת על ייחודיותו ועל הנכסים שהוא מביא עמו.

לשם מימוש שותפות זו, מומלץ לנקוט בצעדים הבאים:

1. לקיים מפגשי יו"ר-מנכ"ל על בסיס קבוע;
2. לקיים ישיבות ועד סדירות;
3. לקבל החלטה משותפת של היו"ר ושל המנכ"ל בנושאי הדיון הנדונים בישיבות הוועד המנהל;
4. לבנות תכנית עבודה שנתית לפעילות הוועד המנהל הכוללת אלמנטים של פיתוח צוות ושל תרבות עבודה משותפת, כגון הכשרה בתחומים הבאים: פיתוח משאבים, יחסי ציבור; סיורים מקצועיים; מפגשים מובנים עם ההנהלה המקצועית ועוד;

5. להתאים תפקיד ייחודי ונחוץ לכל חבר ועד, כגון ועדה שתרכז נושא מסוים, ליווי תהליך ארגוני, חניכה אישית של מנהל בארגון ועוד;
6. לבצע הערכה עצמית של הוועד המנהל באשר לרמת האפקטיביות של עבודתו ושל עבודת הארגון;
7. יו"ר יקיים שיחת משוב והערכה אישית למנכ"ל פעם בשנה.

עבודה שוטפת

א. דרכי התנהלות של חברי הוועד המנהל

רוב עבודת הוועד המנהל נעשית בישיבות ועד ובעיקר בעבודת צוות. על חברי הוועד ליצור ביחד דינמיקה פרודוקטיבית. ישיבות ועד בלתי יעילות מזיקות הן משום שהעבודה אינה נעשית כראוי והן משום שהן עלולות לגרום לתסכול דווקא אצל חברי הוועד המסורים ביותר, שעלולים להחליט לעזוב בשל כך את הארגון. אם כן, חשוב להקדיש זמן ומחשבה לתכנון מוקדם של ישיבות הוועד, כמו גם לסיכום מדויק של הישיבה ושל ההחלטות שהתקבלו בה. כדי לתכנן ישיבה יעילה כדאי להתייחס לגורמים הבאים:

1. **זמן ומקום הישיבה:** ישיבות הוועד צריכות להיערך במרווחי זמן קבועים וידועים מראש. כדאי לשים לב לתדירות מפגשי הוועד. מצד אחד ועדים שנפגשים לעתים נדירות נוטים להיות בעלי מעט השפעה ומעט יכולת פיקוח. לעומת זאת, ועדים שנפגשים לעתים קרובות מדי, עלולים להתפתות למיקרו-ניהול של הארגון. כדאי שהוועד יקיים בין שש לעשר ישיבות בשנה. רצוי להתחיל את הישיבה בהתכנסות בלתי פורמלית ולהקדיש לכך זמן קצוב, וזאת כדי לעודד תקשורת בין-אישית בין חברי הוועד, מבלי לפגום בהתנהלות הישיבה עצמה לכשזו תתחיל;

2. **סדר יום:** סדר יום מפורט שהוכן ונשלח מראש למשתתפים, מאפשר להם להגיע מוכנים ומכוונים יותר. ישיבה שבה נדרשים המשתתפים לקבל החלטות שונה בהתנהלותה ובהלך הרוח הנדרש בה מישיבה העוסקת בהעלאת רעיונות. בסדר היום של הישיבה יש להגדיר זמנים לכל נושא, ולצד פירוט הנושאים, יש לציין את הזמן שיוקדש להם ומיהו הדובר, חשוב לציין את מטרות הדיון, כגון החלטה על פעולות אופרטיביות חדשות או החלטה על משימות נוספות, יש לאפשר למשתתפים להוסיף נושאים לסדר היום, כל עוד הם מודיעים על כך מבעוד מועד, וכן לאפשר למשתתפים לדון על השמטת נושאים שלא נראים להם רלוונטיים. כדאי שסדר היום של הישיבה יכלול גם מעקב אחר ביצוען של החלטות שהתקבלו בישיבות קודמות. מומלץ שחברי הוועד שקיבלו על עצמם את האחריות לביצוע החלטות אלה, גם יציגו את הנושא ואת ההתקדמות שחלה בו. סדר היום צריך לכלול גם חומרי עזר רלוונטיים כגון דו"חות כספיים, חומרים שהתפרסמו על העמותה בתקשורת וכן הלאה;

3. **קבלת החלטות:** מומלץ לבחור הליך מוסכם לקבלת החלטות, שכן אי-הסכמה עלולה להפוך את קבלת ההחלטות לבלתי אפשרית. הליך זה יכול להשתנות מארגון אחד למשנהו. בחלק מהארגונים דרושה הכרעת רוב ובארגונים אחרים שואפים להגיע להסכמה של כל חברי הוועד. מרגע שהתקבלה החלטה, על כל חברי הוועד לתמוך בה. חברי הוועד צריכים לדבר בקול אחד, גם אם בתחילה הם לא הסכימו עם ההחלטה;

4. **סיכום פגישה:** סיכום הישיבה יישלח לכל חבר ועד. הסיכום יכלול החלטות שהתקבלו והוראות פעולה ברורות ומעשיות - מי אחראי על ביצוע הפעולה ומועד סיום הפעולה.

ב. תפקיד יו"ר הוועד המנהל

חוק העמותות אינו דן בתפקיד זה, משום שבעיני החוק, כל חברי הוועד נושאים באחריות משותפת לניהול ענייני העמותה. עם זאת, מומלץ שלוועד יהיה יו"ר שיוביל את העמותה לצד המנכ"ל; יש לקבוע את תפקיד היו"ר, ולהגדיר את הדרכים לבחירתו, את תפקידיו ואת סמכויותיו.

יו"ר הוועד המנהל צריך ללוות את הפעילות השוטפת של העמותה ולקבל על כך דיווח; עליו להימצא בקשר שוטף עם המנכ"ל; חשוב שבינו לבין המנכ"ל יתקיימו יחסי עבודה תקינים ונאותים.

תפקידים אלה מקנים ליו"ר את האחריות להעריך את תפקודו של מנכ"ל הארגון.

ג. עבודת הוועדות

הוועד יכול להקים ועדות שונות כדי לטפל בנושאים שמחייבים התמקצעות. תפקיד הוועדות הוא להקל על התנהלות הוועד באמצעים הבאים: חיפוש ומציאת מידע רלוונטי; העלאת הצעות להחלטה וחלופות שונות.

מומלץ שמספר החברים בכל ועדה לא יהיה גדול כדי לאפשר לה לפעול בצורה יעילה. כל מינוי של ועדה מחייב הגדרה של סמכויותיה ושל תחומי הפעילות שלה. הן דרכי עבודת הוועדה והן הקשר בין הוועדה לבין הוועד המנהל חייבים להיקבע מראש בתקנון משנה שחל על כלל הוועדות. ישנם שני סוגי ועדות:

ועדות קבע המלוות את הארגון לאורך זמן;

ועדות אד הוק שנועדו לטפל במשימות חולפות.

ישנם כמה תפקידים חשובים בכל ועדה, והם:

יו"ר הוועדה - הוא דמות מפתח. יש לתת את הדעת בבחירתו, שכן הוא ישפיע על אופי הוועדה ועל האפקטיביות שלה.

אנשי קשר - תפקידם לקשר בין ההנהלה השכירה לבין הוועדה ולסייע לעבודתן המשותפת. תפקיד זה יכול למלא מזכיר הוועדה, שגם מטפל בענייניה הארגוניים (לימור, 190-193), הוא איש צוות שכיר ויש לו ערך רב בוועדה שכן הוא מצוי בענייניה היום-יומיים של העמותה.

מתנדבים - שאינם חברים בוועד המנהל, אותם ניתן לצרף לוועדה, וזאת על פי מומחיותם בתחום הנדרש לוועדה.

ועדות קבועות בכל עמותה:

ועדת גיוס משאבים - אמורה לפקח על כל תחום גיוס התרומות בעמותה, כולל על פעילות חברי הוועד בנושא.

ועדת הכספים - אמורה לבחון את תקציב הארגון ולבדוק את התאמתו לסדרי העדיפויות שהוועד קבע. אם יש גזבר לעמותה, עליו להיות חבר בוועדה או היו"ר שלה. חשוב שחברי הוועדה יעבדו בצמוד למנכ"ל ולצוות השכיר על הכנת הדו"חות הפיננסיים של העמותה כדי לעקוב אחר סדרי העדיפויות הכלכליים שהוועד קבע (id=67).

ועדת איתור חברים חדשים - אחראית על ענייני הוועד המנהל, במיוחד בתחום גיוס חברים חדשים לוועד והדרכתם. על הוועדה לבחון את הרכב הוועד ולבחון כיצד ניתן לחזקו. עליה להיפגש עם חברי

ועד פוטנציאליים ולהמליץ על מועמדים חדשים לוועד. משנבחרו חברי ועד חדשים, על הוועדה מוטלת האחריות להדריכם, כמו גם על הדרכת כלל חברי הוועד (id.).

ועדת כוח אדם - מסייעת בתחומי העבודה השוטפת של העמותה וכן עליה לסייע ולייעץ למנכ"ל בנושא גיוס כוח אדם חדש ובנושא תחומי האחריות שיוגדרו לכל תפקיד בעמותה.

ד. אורך כהונה של חבר בוועד מנהל

קביעת תקופות כהונה והקפדה על קיומן הן מפתח לניהול תקין, לאריכות ימים לארגון, לרענון ולהתחדשות. (לימור, פרק ג). מקובל לקבוע תקופות כהונה של שנתיים עד ארבע שנים, ולהגביל את רצף תקופות הכהונה לשתיים, ויש אפשרות להיבחר לתקופה נוספת, שלישית ואחרונה - בהצבעה של רוב מיוחד.

ניהול ההון האנושי

א. הרכב רצוי של הוועד המנהל

הנכס האסטרטגי היקר של כל עמותה הוא ההון האנושי. יו"ר העמותה, חברי הוועד המנהל והצוות השכיר מביאים עִמם אל העמותה ידע מגוון, מומחיות, ניסיון ורצון טוב. יחד הם מנתבים את כל כוחותיהם כדי לממש את חזון העמותה.

מהם היתרונות של ועד מנהל מגוון?

1. **נקודות מבט שונות** - הרכב אנושי מגוון יכול למנוע "חשיבה קבוצתית", כזו המונעת מחברי ועד להעלות דעות המנוגדות לדעת הרוב כדי לא להיקלע לעימותים. טענה זו קיבלה תוקף במחקר שבחן את גודל הוועד המנהל ב-150 קרנות שהשקיעו את הונן אצל ברנרד מיידוף.
2. **יצירתיות וכושר המצאה** - ועד המורכב מחברים מרקע שונה יכול להציע ניתוח מורכב יותר של המציאות ולעודד בדיקה מחודשת של הנחות היסוד של הארגון.
3. **קידום ערכים של הוגנות ושל שוויון** - גיוון אנושי בוועד המנהל מקדם ערכים אלה, וכן משקף את מחויבות הארגון לערכים הללו ומבהיר לקהילה שאותה משרתת העמותה כי הארגון מבקש לייצג ככל הניתן את האינטרסים של חברי הקהילה.
4. **גיוס משאבים** - תורמים וממשלות נוטים לדרוש גיוון אנושי כתנאי מקדים לשיתופי פעולה ולתרומות. מכאן שגיוון הוועד עשוי למשוך תרומות רבות יותר ולייצג את העמותה בצורה טובה יותר.

ב. תפקידים אישיים

חשוב לסייע לכל חברי הוועד למצוא את הדרך הייחודית לכל אחד מהם לתרום באופן משמעותי להצלחת העמותה. "חליפה אישית" עשויה לכלול:

1. חניכה אישית על ידי חברי ההנהלה השכירה;
2. ליווי פעילות או פרויקט, הכולל סיוע בתכנון ומתן מענה לדילמות שוטפות;
3. פיתוח ואיסוף מידע באשר למיזם חדש, הנוגע למדידת ההשפעה של העמותה או של שירותים חדשים;
4. ייעוץ וליווי או חשיפת פעילות העמותה בתקשורת;
5. ייעוץ ו"פתיחת דלתות" לצורך פיתוח המשאבים של הארגון;
6. יזמה של כל תפקיד אחר הנעשה בתיאום עם יו"ר העמותה ועם המנכ"ל.

ג. קליטת חבר חדש לוועד המנהל

בזמן שמחפשים חברי ועד חדשים, רצוי תחילה להגדיר קריטריונים על פי מה שנחוץ לוועד, ורק אז לאתר את המועמדים המתאימים.

בפגישה עם מועמד פוטנציאלי, חשוב להגיש לו תיק של העמותה הכולל: דפי מידע, תכנית עבודה, תקציב ומאזן. ניתן להוסיף לתיק פרופיל של חברי ועד אחרים וכל מסמך אחר שחשוב שהמועמד יכיר. מסירת התיק מראה על כוונות רציניות ועל התנהלות שקופה. פגישה זו צריכה להיות מנוהלת על ידי היו"ר או על ידי הוועדה, אין חובה שהמנכ"ל יהיה נוכח. בפגישה חשוב להציג את התרבות הארגונית של הוועד, להגדיר כמה שעות התנדבות מצופות מחבר הוועד ובאילו תחומים.

להלן **"נוסחה 2-3-1"** שיכולה לסייע בקליטת חבר וועד חדש:

- קליטה לשנת היכרות וניסיון - 1 שנה.
- ניסיון מוצלח - הרחבה ל-3 שנים נוספות.
- המשך קשר מוצלח - הארכה ל-2 שנים נוספות.
- סה"כ כהונה = 6 שנים.

לנוסחה 2-3-1: שני יתרונות: השיטה מקלה על רתימת מנהיג מתנדב שחושש להתחייב לארבע שנים תמימות וגם מקלה על פרדה יזומה מחבר ועד כעבור שנת ניסיון, אם אינו משתתף בישיבות או שאינו פרודוקטיבי.

ד. פרדה מחבר ועד מנהל

פרדה מחבר ועד מנהל הוא מצב שמן הראוי לנהל אותו ברגישות, ויש לשים דגש על הסעיפים הבאים:

1. **האופן שבו חבר הוועד מסיים את תפקידו** ישפיע רבות על העמדות שלו ועל יחסו כלפי התנדבות בכלל וכלפי התנדבות בוועד מנהל בפרט. פרדה לא מוקפדת עלולה להעיב גם על תקופת כהונה פורייה ומקצועית. טיבו של תהליך הפרדה יכול להשפיע על בחירתו של המנהיג המתנדב לשוב ולהתנדב בעתיד. תהליך פרדה רצוי שיכלול שלושה מרכיבים מרכזיים: הערכה, רפלקסיה והוקרה.
2. **להודות לחבר הוועד הפורש על תרומתו**;
3. **שמרו על קשר עם חברי ועד שעזבו.** פרישה של חבר ועד משמעה מעבר מהמעגל הפנימי של הארגון, שבו שימש כמקבל ההחלטות, אל המעגל שמחוץ לארגון. על אף שכהונתו הסתיימה, במובן מסוים חבר הוועד לשעבר יכול להיות מזוהה על ידי סביבתו עם העמותה שבה כיהן. בתור שכזה, הרי שהוא משמש כנציג בלתי פורמלי לעמותה. ניתן לשמור על קשר עִמו למשל באמצעות עדכון על אירועי התרמה ועוד.

מדידת אפקטיביות.

א. מדוע למדוד את תפקוד הוועד המנהל?

הערכה עצמית של תפקוד הוועד המנהל היא עוד שלב בהתמקצעות הארגון והפיכתו לממוקד יותר בגיבוש החזון. ההערכה כוללת בעיקר אלמנט חברתי, כי היא כוללת אנשים; וגם אלמנט פוליטי, כי היא כוללת שליטה בידע, ורק בחלקה הקטן היא כוללת אלמנט טכני.

למה חשוב שהוועד יערוך תהליך של הערכה עצמית?

חברי ועד מנהל הם אנשים עסוקים. כדי להבטיח כי תרומתם אכן משמעותית לעמותה, חשוב לבחון אם נעשה שימוש נכון וראוי בזמנם. כמו כן, תהליך הערכה עצמית מזכיר לחברי הוועד את תפקידיהם ואת אחריותם.

ב. מה מודדים?

אנו מעריכים את פעילות חברי הוועד בכל אחד מהתחומים שמוגדרים כתחומי פעילותו ואחריותו של הוועד המנהל, והם:

1. **תרבות ארגונית** - זו ניכרת על פי דרכי העבודה וההתנהלות של הוועד המנהל. זהו התחום הישיר ביותר והקל ביותר להערכה. כך למשל ניתן לשאול - כמה פעמים הוועד מתכנס בשנה? באיזה אופן או מהו הסגנון שבו מתנהלות הישיבות? האם חברי הוועד מקבלים מראש את המידע הרלוונטי כדי להחליט את החלטותיהם בצורה הנכונה? האם קיימות ועדות ומה מידת פעילותן ומעורבותן?;
2. **אסטרטגיה ומדיניות** - מאחר שתפקיד הוועד המנהל הוא להנהיג ולהוביל את הארגון, יש לבדוק עד כמה מכירים חברי הוועד המנהל את פעילויות הארגון, את דרכי הקבלה של החלטות אסטרטגיות, את חוק העמותות ואת תקנון העמותה. כך למשל ניתן לשאול אם חברי הוועד מכירים היטב את הפרויקטים ואת השירותים של הארגון, אם הוועד המנהל מאשר את תכניות העבודה וכיצד הוא עושה זאת;
3. **הערכה ובקרה** - תחום זה בוחן למעשה את המעורבות של הוועד המנהל בתהליכי ההערכה והבקרה של העמותה. הערכה היא תהליך שמתקיים לצורך למידה ושיפור. למטרות הערכה ניתן לשאול - אם לחברי הוועד המנהל יש נגישות לתוצאות של פעילות הארגון; אם חברי הוועד המנהל יודעים מה הארגון הצליח לשנות בקרב קהל היעד שלו; או אם חברי הוועד המנהל מעורבים בהגדרת מדדי ההצלחה של אסטרטגיית הארגון; ואילו בקרה היא פעולת פיקוח הבוחנת אם מה שהוצהר אכן נעשה. כך למשל, למטרות בקרה ניתן לשאול אם במהלך השנה חברי הוועד מקבלים פירוט של תכנון מול ביצוע של המצב התקציבי של העמותה; או אם המאזן של השנה שחלפה תואם את התקציב שהוגש לאישור הוועד לאותה השנה;
4. **ייצוג** - התחום בודק אם וכיצד מייצגים חברי הוועד את העמותה; באיזה אופן הוועד לוקח חלק בפעולות הייצוג של העמותה; באיזו מידה משתתפים חברי הוועד באירועים שונים של העמותה; או אם מורגשת הייצוגיות של הוועד המנהל בקרב בעלי עניין שונים כגון תורמים פוטנציאליים, גורמי ממשלה ורשויות;
5. **קיימות** - ההערכה בתחום זה מבררת מה תפקיד הוועד בהבטחת קיימות הארגון ואיך הוא עושה זאת, למשל, עד כמה עוסק הוועד באופן שיטתי בתכנית עבודה לגיוס משאבים עבור העמותה.

ג. השלכות המדידה

רצוי שכל חבר ועד יבחן את התוצאות ויגדיר לעצמו יעדים שבהם הוא היה רוצה לשפר את תפקודו ולהיות אפקטיבי יותר. היו"ר צריך להוביל את הדיון הזה ולהגדיר יחד עם הוועד כולו את היעדים לשיפור תפקודו של הוועד המנהל כדי שיהיה אפקטיבי יותר.

היעדים צריכים לתת מענה לכל אחד מהתחומים המצוינים לעיל, ועשויים לכלול את התחומים הבאים:

1. ידע תיאורטי חדש שיש לספק לחברי הוועד המנהל כגון ידע בתחומי פעילות העמותה, חוקים ותקנות חדשות, התפתחויות ניהוליות;
2. מיומנויות חדשות שיש להקנות לחברי הוועד, כגון ראיונות בתקשורת ופגישות לגיוס כספים;
3. העלאת האפקטיביות של התרבות הארגונית על ידי גיבוש תפיסות חדשות ועל ידי ליבון חילוקי דעות בין חברי הוועד המנהל ובין המנכ"ל או הצוות השכיר או גורמים מממנים;
4. העלאת הקיימות והייצוג של העמותה על ידי זיהוי והגדרת שדות פעולה חדשים שרצוי להיכנס אליהם, על ידי ניתוחי שוק או על ידי שיתוף פעולה עם ארגונים עמיתים;
5. איתור חברי ועד מנהל חדשים ופיתוח מנהיגות-המשך לעמותה, שתענה על הצרכים העתידיים של הארגון. לעתים יש ליזום פרדה מחברי ועד מנהל ותיקים כולל יו"ר, ולקלוט מנהיגות מתנדבת חדשה בעלת מומחיות בתחומי תוכן מסוימים או בעלת מקצועיות הנדרשת לוועד ולשלב כוחות מובילים חדשים.

רצוי שהערכת תפקוד הוועד המנהל תתקיים בתחילת השנה ובסופה, ובכך תהיה הסתכלות התפתחותית לאורך השנה ובכל שנה.

משברים פיננסיים בעמותה

תפקיד הוועד המנהל במניעה והתמודדות

משבר הינו מצב בו קיים קושי משמעותי בחיי העמותה המעמיד בסכנה את המשך פעילותה. משברים יכולים להיווצר על רקע נסיבות כלכליות, נסיבות הקשורות לכח האדם, נסיבות הקשורות למוניטין של העמותה ועוד.

פעמים רבות בהתעורר משבר בעמותה נשמעת השאלה "היכן היה הוועד המנהל?"

מאחורי שאלה זו ואחרות עומד העיקרון הבא: תפקיד הבקרה והסמכויות הנלוות לו ניתנות לוועד המ־נהל על-ידי המחוקק, כדי להבטיח התנהלות תקינה. במובן זה, הוועד המנהל נושא באחריות מתוקף החוק. פרק זה מציע Best Practices לוועד המנהל במניעה ובהתמודדות עם משברים פיננסיים בעמותה.

תרשים: תפקיד הוועד המנהל בשלבים השונים של משבר ארגוני:

איך נמנעים ממשבר?

1. **בקיאות במקורות המימון, הכרה והבנה של מאפייניו** יאפשרו לחברי הוועד לצפות מגמות של שינוי ואי-יציבות.
2. **הבטחת עתודות פיננסיות למצב משברי** והקפדה על בלימת הוצאות הממצות את כלל המשאבים הקיימים.
3. **דירוג פעילויות העמותה על-פי ודאות המימון** שעל פיו יתבצע גיוס ההון.
4. **בדיקה וחשיבה מתמדת על מטרות העמותה, חזונה יחד עם האמצעים והכלים להגשמתם.** שינויים סביבתיים, לדוגמא, יכולים להעמיד באור חדש את הצרכים של קהלי היעד ו/או את תהליכי השינוי הנדרשים.
5. **איתור ומיפוי כלל הסיכונים הקיימים ונקיטת פעולות לצמצומם.**

6. **היערכות מראש ותכנית מגירה לחירום.**
   א. יש ללוות את המנכ"ל/ית בחשיבה, בתכנון ובהכשרה של הארגון לזמני חרום תקציביים.
   ב. חשוב שהוועד יבחן את המקורות הכספיים בראיה ארוכת טווח של כמה שנים קדימה ויצפה שינויים שעלולים להשפיע על הארגון.
7. **התרעה בשער** הוא צעד חמור אך נדרש במצב בו ישנה התדרדרות קיצונית הדורשת התערבות חיצונית של גורמי מימון ו/או פיקוח.

אפשרויות פעולה בעקבות משבר כלכלי בעמותה

- **בניית תכנית קיימות (sustainability)** על-ידי הגדרה מחדש של עקרונות ההתנהלות הכלכלית, כולל בחינה של המבנה הארגוני, רמת ההוצאות ומקורות הכנסה עצמיים. בנוסף, תמיכה במעט־פת המחזקת את המערך הפילנתרופי וגיבוש תכנית מואצת לגיוס משאבים ויצירת מערך פילנ־תרופי חדש, חזק ואפקטיבי
- **מיזוג עם עמותה נוספת** כצעד אסטרטגי ולאו דווקא כמפלט במצבי מצוקה קיומית של הארגון. מיזוג מוצלח יכול להגדיל משמעותית את משאבי הארגון ולהגדיל את השפעתו.
- **פירוק מסודר של העמותה או הקפאת הליכים בליווי מומחים.**

הוועד המנהל כמנהיג העמותה בעתות משבר

1. **ליווי המנכ"ל/ית:** מומלץ כי הוועד המנהל ימנה צוות מצומצם שילווה את המנכ"ל/ית בעת משבר. במידת הצורך, מומלץ לפנות ולגייס גורמים מקצועיים חיצוניים שילוו את המנכ"ל/ית כנציגי הוועד.
2. **היערכות מחדש:** עדכון המדיניות, הגדרה מחדש של קהל היעד ודרכי הפעולה של העמותה. בהתאם, גזירת יעדים מדידים. לעיתים היערכות מחדש מובילה לצורך בשינוי המבנה הארגוני.
3. **אישור השינוי:** הוועד המנהל הוא הגוף האמור לאשר את היקף השינוי הארגוני הנדרש ולסייע בהבנת משמעויותיו.
4. **ליווי תהליך הטמעת השינוי:** הוועד המנהל מלווה את ההנהלה, הצוות השכיר והמתנדבים בהטמ־עת השינוי. על הוועד לשדר בטחון ביכולתו של הארגון לחולל את השינויים הנדרשים.
5. **בקרה** שיטתית של תהליך השינוי תוך למידת הצרכים המשתנים.

סיכום המשבר

לאחר יישום השינויים הארגוניים ולאחר התייצבות הארגון חשוב לערוך סיכום מסודר של המשבר הכולל:

1. **בחינת נסיבות המשבר:** מרכיב זה כולל הסתכלות על גורמים חוץ ארגוניים, פנים ארגוניים ומא־פיינים בהנהלה ובוועד המנהל.
2. **טיפוח שירותים מניבים ומקורות הכנסה מגוונים** שיקטינו את השפעתם של גורמי משבר פנימיים או חיצוניים
3. **קביעת נהלים וסטנדרטים** לזיהוי מוקדם של גורמי משבר ודרכי מעקב להבטחת ביצועם והטמ־עתם

הוועד המנהל בעת משבר בעמותה

הוועד המנהל מגיב גם באופן פנימי למשברים בעמותה. לרוב, זוהי תקופה המבליטה את חזקותיו כמו-גם את חולשותיו של הוועד המנהל כקבוצת עבודה. משברים פיננסיים ואחרים לעיתים מביאים

לפרישתם של חברי ועד מנהל בשל החשש מאחריות אישית, בשל חוסר הסכמתם עם הדרך בה בחרה המנהיגות הארגונית לטפל במשבר, בשל חוסר יכולת אישית לתמוך בשינוי וכיו'.

היו"ר כקובע סטנדרטים: מומלץ כי היו"ר ישמש דוגמא אישית במנהיגותו/ה כולל במעורבות כתורם וכמתרים משאבים לעמותה. מנהיגותו והתנהלותו של היו"ר יוצרים נורמות לפיהן מתנהל יתר הוועד המנהל.

לסיכום, משברים פיננסיים הם חלק בלתי נמנע ממחזור חייה של עמותה. יתירה מזאת, עמותה שאינה "ממציאה" את עצמה מחדש מדי זמן עלולה לאבד את הרלוונטיות שלה. חברי הוועד המנהל הם אפוא מנהיגי העמותה המחויבים לבחינה חוזרת של החזון, המטרות ודרכי פעולתה. כיחידה ארגונית, הוועד המנהל נדרש להבטיח את אופן פעולתו, את יכולתו להתחדש ואף לרענן את הרכבו ולהיות מרכיב משמעותי בתהליך ההתחדשות הארגונית והבטחת יציבותה של העמותה.

מאמר של חברת רו"ח BDO זיו האפט בנושא:
http://www.bdo.co.il/?CategoryID=263&ArticleID=2345

השתתפו בכתיבה:

פרק זה נכתב על-בסיס הידע והנסיון של יו"ר עמותות אשר לוקחים חלק בפורום יו"ר עמותות (PowerBreakfast) של המרכז למנהיגות מתנדבת.

שוקי ארליך, חבר הוועדה המייעצת של המרכז למנהיגות מתנדבת
יובל גולן, יו"ר ידיד
נמרוד גור, יו"ר גוונים
אבי זאבי, חבר הוועדה המייעצת של המרכז למנהיגות מתנדבת
מרב מנדלבאום, יו"ר רעות
עזי נבון, יו"ר קד"ם
יגאל נסים, יו"ר SOS לאלימות
מייק נפתלי, יו"ר טופז וברית עולם
עמוס ספיר, יו"ר עולים ביחד
חיים פאלק, חבר נשיאות, עמותת פעמונים
אירית פנט, יו"ר אחת מתשע
ד"ר ורה קורין-שפיר, יו"ר מרכז מיח"א
איתי קנר, יו"ר מנטור לחיים
לורנס רובין, יו"ר ערכים בספורט

דגשים עיקריים במדריך

1. **מנכ"ל ויו"ר מנהיגים את העמותה.** יו"ר מנהיג את הוועד המנהל ומנכ"ל מנהיג את עובדי הארגון;
2. **מנכ"ל ויו"ר מחויבים לפתח שיח מקדם** בין ההנהגה המתנדבת להנהגה המקצועית. לשם כך יש למסד הסדרים ארגוניים כגון פגישות משותפות להיכרות, דיון בסוגיות מרכזיות המחייבות גיבוש עמדה ונוגעות בחזון, בייעוד, בשינויים בסביבת השוק ועוד;
3. **הוועד המנהל** דן לעומק בתכנית העבודה; תורם מניסיונו ומהידע שלו לקידום התכנית; הוא שותף לניתוח אילוצים, מגבלות, קשיים והזדמנויות; ומספק תמיכה לצוות המקצועי בקידום תכניות;
4. **עבודת הוועד כקבוצה**, מתנהלת על ידי חברי הוועד שכפרטים מגלים גמישות ודינמיות במעורבות הפרטנית של כל אחד בפעולות מעשיות בשטח;
5. **גבולות גמישים** מאפשרים דיאלוג ושינוי. המעורבות נקבעת באופן ענייני על פי הנושא ועל פי הצורך.

סיכום

תחום המנהיגות המתנדבת בישראל עבר התפתחות מואצת בשנים האחרונות עם עליית ההשתתפות האזרחית במגזר החברתי. בהמשך לכך נצבר במהלך השנים ידע רב בנוגע לעבודת הוועד המנהל שנמסר כ"תורה שבעל פה".

מדריך זה מהווה ניסיון יחיד מסוגו לתת מענה קוהרנטי ומאורגן למנהיגות המתנדבת בארגוני החברה האזרחית בישראל.

המדריך מבקש לתת לקורא דרכי פעולה, כלים וידע יישומי שעשויים לסייע במהלך פעילותו כמנהיג מתנדב.

המדריך הוא הזמנה למעורבות בהמשך פיתוח התורה למנהיגות המתנדבת בישראל.

נספחים

המרואיינים בנושא מנהיגות מתנדבת:

שם המרואיין	עמותה או ארגון
אילון שרון	לב אוהב
אליעד יונה	עמדא
ארליך שוקי	IVN
בורג אברהם	מפעלות חינוך
גבאי הדס	נובה
גולדברג צביקה	בעצמי
גרא אלה	שדולת הנשים
הרצברג מיכה	זיו נעורים
וגנר יובל	נגישות
זהר חנה	קו לעובד
ד"ר זמורה עירית	התנועה המסורתית
ד"ר חמו לוטם מיכל	ג'וינט ישראל
כהן יורם	אנוש
כהן צפריר	בטרם
ד"ר לימור ניסן	NPTech
מג'דאלה ג'מאל	מט"י המשולש
מנטבר ארנון	ג'וינט ישראל
סיוון אסתר	בזכות
סרגוסטי ענת	אג'נדה
פוקס עדן	עלם
רז עמיקם	אקי"ם
רייכמן ליבי	אח בוגר אחות בוגרת
שושן קרן	עמיחי

רשימת משתתפים בפורום למנהיגות מתנדבת:

שם המשתתף	שם העמותה או הארגון	שם משתתף	שם העמותה או הארגון
ניצה אבידן	אל-סם	אורלי גל	נט"ל
נילי אבינון	הכל חינוך	שירלי גלאור	אקי"ם
ד"ר מאיר אורנשטיין	מפעלות חינוך וחברה	ד"ר חיה ג'משי	קרן אורן
שרון אילון	לב אוהב	משה גרומב	זינוק לדרך חדשה
יהודית אינטרקט	קמרון	דפנה דור (אדורם)	שיעור אחר
יונה אליעד	עמדא	ד"ר הילה הדס	אנוש
מיכל אמיתי-טהורי	נט"ל	יורי הירשפלד	החברה למתנ"סים
זיוה אפשטיין	אלי"ע	ניר הכהן	העמותה למצוינות בחינוך
שוקי ארליך	IVN	מאיר הנדלסמן	יד שרה
אברהם בורג	מפעלות חינוך וחברה	עו"ד יזהר הס	התנועה המסורתית
פרופ' ישראל בורוביץ	אלו"ט	הרמן בועז	מיחא
רועי בילר	NPTech	מיכה הרצברג	זיו נעורים
עו"ד אלון בכר	משרד המשפטים-רשות התאגידים	דפנה הררי	אתגרים
גילה בן-הר	מטח - המרכז לטכנולוגיה חינוכית	משה וקסלר	פעיל חברתי
ד"ר יגאל בן שלום	מנהיגות אזרחית	יובל וגנר	נגישות ישראל
יהודה בר	אל-סם	זאבי אבי	צ.ב.ע
עמי ברגמן	מט"ב	צבי זיו	עולים ביחד
נאוה ברק	עלם	יפעת זלצברג-הזה	צ.ב.ע
הדס גבאי	נובה	פרופ' נעמי חזן	הקרן החדשה לישראל
ליאור גולדשטיין	לב אוהב	רב אלוף (מיל) דן חלוץ	אתגרים
יובל גולן	ידיד	ד"ר מיכל חמו לוטם	ג'וינט ישראל - אלכא
אורן גולן	בית הגלגלים	אברמי טורם	בית הגלגלים
יוסי גונדה	עמדא	עדינה טל	נא לגעת
פרופ' אליעזר יפה	הלוואות ללא ריבית	נעמי סטוצ'ינר	בית איזי שפירא
אליעזר יערי	מנהיג מתנדב	שמעון סיאני	ידידים
אורלי ירקוני	בטרם	אסתר סיוון	בזכות
גלית כספי כהן	מיחא - מועצה ארצית	אורלי סילבינגר	בטרם
ציפה כרמון	כנפיים של קרמבו	רות סיני	חמישים פלוס מינוס

שם המשתתף	שם העמותה או הארגון	שם משתתף	שם העמותה או הארגון
דב לאוטמן	קרן לאוטמן	עמוס ספיר	עולים ביחד
אלון לוי	נא לגעת	ענת סרגוסטי	אג'נדה
ג'ודי לוי	מנהיג מתנדב	עו"ד יפעת עובדיה	עולים ביחד
אמילי לוי שוחט	התנועה המסורתית	שלומית עמיחי	חותם
בני לוין	IVN	רונית עמית	קרן גנדיר
ד"ר לימור ניסן	NPTech	יוסי ענתבי	מט"ב
שלי לינור	קו הזינוק	הרב שי פירון	הכל חינוך
מרסל לנגבהיים	מיחא	אלן פלד	המרכז הישראלי לדמוקרטיה
ד"ר אורית לנדאו	יובלים	רוני פלמר	תנועת אור
דפנה מורביץ	IVN	צביקה פרידמן	שיעור אחר
בעז מילר	כנף של אהבה	סיגל פרידמן-גמליאלי	המכון לניהול התנדבות על שם לר
בני ממון	נובה	ד"ר צוק ניר	Ashoka
ארנון מנטבר	ג'וינט ישראל	נעמיקה ציון	גוונים
עופר נאמן	בטרם	ורה קורין שפיר	מיחא
יעל נחמיאס	מיזם תעסוקת נשים עם מוגבלויות	עידית קרונברגר	משרד המשפטים- רשות התאגידים
יגאל ניסים	עמותת SOS אלימות	תמי קרישפין	קשר
מאיה נתן	JFN	משה קרסו	הרוח הישראלית
עו"ד יורם סגי זקס	המועצה הלאומית להתנדבות	שרי רבקין	ידיד
אבנר סטפק	מידות	ריצ'י רוברטס	שיעור אחר
מרשה סגל	מיחא	אבישג רודיך	המרכז לחקר הפילנתרופיה בישראל
שירה רודרמן	קשר		
גרי רוט	עמדא	קרן שושן	עמיחי
אופירה רותם	כנפיים של קרמבו	חיה שמואל	שלומית
מוסי רז	בזכות	אליעזר שמואלי	אגודת אכסניות נוער בישראל
עמיקם רז	אקי"ם	מאיר שני	פעיל חברתי
עתר רזי אורן	שיתופים	עינת קסוטו שפי	אלו"ט
אבנר רענן	אנוש	עופר שפירא	אגודת אכסניות נוער בישראל
גליה שגיא	שבי"יל - שקיפות בינלאומית	יעל שרוני	אפק
ד"ר פנינה שוורץ- שור	בית הגלגלים	אילון תירוש	יובלים

ביבליוגרפיה

פט, ר', (2002). המגזר השלישי בישראל - משפט, מיסוי וחשבונאות, תל אביב: הוצאת רונן.

לימור, נ', (2002). הנהלה ציבורית של ארגונים ללא כוונת רווח, תל אביב: ספריית פרסומים מקצועיים, מגזר ההתנדבות והמלכ"רים.

מעוז-שי, י', ולסטר-לוי, מ', (2002). "על אחריותך": ניהול ובקרה כספית בעמותות., ירושלים: ג'וינט ישראל (חל"צ).

מעוז-שי, י', לסטר-לוי, מ', (2010)."על אחריותך": ניהול ובקרה כספית בעמותות, מדריך לחברי ועד מנהל, ג'וינט ישראל, ירושלים: המרכז למנהיגות מתנדבת.

צחור, א', עו"ד.(2003). בתוך האתר של מנהיגות אזרחית, ארגון הגג של המגזר השלישי, http://www.migzar3.org.il/article.php?id=188

Board Source 1999; Garber; Governance Matters.

Board Source, (1999). Perspectives on Nonprofit Board Diversity. http://www.boardsource.org/dl.asp?document_id=511

Brown W.A. (2007): Board Development Practices and Competent Board Members Implications for Performance. NONPROFIT MANAGEMENT & LEADERSHIP, vol. 17, no. 3

Garber, N. (n.d.). A Strategy for Building Governance Capacity. Nathan Garber & Associates http://garberconsulting.com/strategy_for_building_governan.htm

Governance Matters. (n.d.). The Responsibilities of Nonprofit Boards in a Crisis . http://www.governancematters.org/index.cfm?organization_id=56&section_id=751&page_id=3025

Issa, J.(2010). http://www.blueavocado.org/content/board-terms-1-year-3-years-2-years, CEO of Child Abuse Prevention in Kansas City

Whitehouse, 2004. The Sarbanes-Oxley Act and Nonprofits: But I Thought That Didn't Apply to Us." Nonprofit Worls, vol. 22. No. 5

Mel G., Flynn R.J.,Reissing E. (2005): The Governance Self-Assessment Checklist: An Instrument for Assessing Board Effectiveness. NONPROFIT MANAGEMENT & LEADERSHIP, vol. 15, no. 3

http://jointvolunteering.co.il/blog/?tag=%D7%A4%D7%A8%D7%99%D7%93%D7%94 פרדה 7.6.2011

http://www.boarddevelopment.org/en/1/planning.aspx

http://www.governancematters.org/index.cfm?section_id=1086&page_id=4420

http://www.layleadership.org.il/category/article16

http://www.layleadership.org.il/files/strongboard.pdf

http://www.layleadership.org.il/category/article18

http://managementhelp.org/blogs/boards-of-directors/2010/05/21/heres-a-procedure-for-making decisions/ (2010).

http://www.managementhelp.org/boards/boards.htm#anchor580207

http://www.managementhelp.org/boards/boards.htm#anchor357505

http://fundraisingcoach.com/2011/06/23/3-ways-to-help-board-members-with-leaving-the-board/(2011)

http://www.compasspoint.org/boardcafe/details.php?id=67

http://www.compasspoint.org/board-committee-job-descriptions http://www.startnonprofitorganization.com/board-committees-and-their-roles-in-a-non-profit-organization