



מרץ 2009

ניתוח תפקיד של מנהל/ת קרן בישראל

רקע:

לאור צורך עולה וגובר של אנשי מקצוע בתחום ההשקעות החברתיות בישראל נעשה תהליך של פיתוח "ארגז כלים" למנהל/ת קרן בישראל. הבסיס לעבודה זו הינו ניתוח התפקיד של מנהל/ת קרן במצבי העבודה השונים שלו. על בסיס ניתוח התפקיד והגדרת הידע והמיומנות הנדרשים לביצוע כל משימה, מוצגים הכלים הנדרשים לביצוע המשימה. מסמך זה מבוסס על מסמכים רבים שנכתבו בעבר בשיתופים ועל בסיס ארגז כלים למנהלי ארגונים במגזר השלישי מבית שיתופים. ניתוח התפקיד תוקף ע"י קבוצת מנהלות קרנות ישראליות הנפגשת בשיתופים מזה שנה שנייה, הגדרות תפקיד של מנהלי קרנות בעולם וחומר תיאורטי בנושא.

מטרת המסמך:

להציג את ניתוח התפקיד של מנהל/ת הקרן במצבי העבודה שונים ואת הידע, המיומנויות והכלים הנדרשים לביצוע התפקיד.

מבוא:

קרנות פרטיות, משפחתיות, קהילתיות וציבוריות קיימות בישראל מזה עשרות שנים. צורת התנהלותן הושפעה רבות מאופן פועלן של קרנות בארה"ב ואירופה. בבואנו להכין ניתוח תפקיד למנהל/ת קרן בישראל התבססנו על חומר תיאורטי רב הקיים בעולם ולצידו מידע רלבנטי לפעולה בארץ.

הבסיס המתודולוגי לפיתוח המסמך, הינו מודלים שונים לפיתוח תהליכי הכשרה כגון תל"מ ואלפא, המבוססים על תכנון תהליכי למידה לאור ניתוח מרכיבי תפקיד.

ייעוד מנהל/ת הקרן:

הובלת תהליכי קבלת החלטות ומימושן, על בסיס מדיניות, אסטרטגיות ותחומי פעולה מוגדרים, כך שיביאו למימוש חזון הקרן להשפעה על החברה.

משימות מרכזיות:

1. הובלת התכנון האסטרטגי של הקרן להשפעה על השדה החברתי כפי שהוגדר בחזון הקרן
2. ניהול הקרן על הרכיבים הארגוניים, משפטיים והתקציביים: הון אנושי, פרויקטים, תקציב, מיתוג ושיווק, שימור ידע פנים ארגוני, הערכה, התנהלות מול רשויות החוק.
3. ריכוז מידע וידע קיים ומגמות צפויות בתחומי העיסוק של הקרן
4. איתור ערוצים להשקעות חברתיות שיביאו תשואות חברתיות מיטביות לקרן
5. המלצה להנהלת הקרן על אפיקי השקעה כמענה לאסטרטגיות הקרן
6. ליווי ובקרה של אופן ביצוע ההשקעה בפועל ע"י הארגונים מקבלי המענקים
7. יזום שיתופי פעולה עם גופים רלבנטיים לתחומי העיסוק של הקרן
8. להוות מקור מידע לארגונים מקבלי המענקים ולסייע ברישות לפרויקטים דומים במקומות אחרים



מצבי עבודה



נייר זה הוכן על ידי חברת "ים פתרונות" עבור שיתופים מומלץ להעביר, להפיץ, ולהציג את החומרים לכל דורש/ת

**ידע נדרש**

1. המגזר הציבורי – מבנה, תהליכי קבלת החלטות, הרמה המוניציפאלית, הרמה הארצית
2. המגזר השלישי – מבנה, תרבות, חוזקות, כשלים
3. הכרות עם תחום התוכן של הקרן
 - a. ארגונים
 - b. תוכניות
 - c. מחקר אקדמי ויישומי
 - d. מומחים ואנשי מקצוע
4. פילנתרופיה – היסטוריה, המצב בישראל ובעולם, אתגרים, מודולים לפעולה
5. תיאוריות חברתיות, חברה אזרחית, תיאוריות ארגוניות
6. אחריות חברתית
7. יחסים בין המגזרים

מיומנויות נדרשות

1. תכנון אסטרטגי של השקעה חברתית
2. הפעלת תהליכי קבלת החלטות
3. הנחייה והובלה של הנהלת הקרן / דירקטוריון
4. אבחון וניתוח פרויקט / תוכנית / ארגון
5. זיהוי מנופים להתערבות
6. ניתוח בקשות למענקים
7. ניהול ועדות היגוי
8. בניית שותפויות
9. ניהול תקציב
10. ניהול מחקר הערכה
11. הכרעת סוגיות אתיות

**כישורים ותכונות (לא לפי סדר חשיבות)**

- א. יושר/ יושרה / שקיפות
- ב. אופטימיות ואמונה בשינוי / בטבע האדם
- ג. ראייה מערכתית וארוכת טווח
- ד. שאיפה למצוינות / הישגיות / הצבת מטרות ויעדים
- ה. השפעה / כריזמה
- ו. צניעות
- ז. תקשורת בין-אישית טובה

סביבת העבודה

הפעילות של מנהל/ת הקרן מתבצעת בסביבה ארגונית מורכבת.

ניהול תהליך קבלת ההחלטות, אודות הארגונים מקבלי הסיוע וניהול הקשר השוטף עימם, מציב על כתפיו/ה של מנהל/ת הקרן אחריות גדולה המלווה בכוח ועוצמה רבים.

יחד עם זאת, העבודה מול הנהל/ת הקרן, המורכבת מאנשים מנוסים, רבי השפעה, שעבורם הפעילות בהנהל/ת הקרן, היא תוספת התנדבותית לסדר יומם העמוס, דורשת ממנה/ת הקרן יכולות תמרון והסתגלות.

סביבת עבודה זו, דורשת ממנהל/ת הקרן לגלות כריזמטיות, נחישות והתמדה, על מנת להניע את התהליכים בהנהל/ת הקרן, מחד ולגלות יושר, שקיפות וזמינות עבור הארגונים הפונים לקרן בבקשת סיוע, מאידך.

על מנת לשמור על רמת פעילות גבוהה למרות מורכבותה של סביבת העבודה, מנהל/ת הקרן צריך/ה להיות בעל/ת אמונה שלמה במטרות שלשמן פועלת הקרן ולחתור, כל הזמן, לטיוב ההשפעה של הקרן, על השדה החברתי הנבחר.



ניתוח מרכיבי תפקיד

מצב עבודה 1 – פיתוח אסטרטגי

| מרכיבי התהליך | מרכיבי תפקיד | ידע / מיומנות נדרשת | כלים |
|---|---|--|--|
| <p>בהקמה: גיבוש חזון מדיניות, עקרונות פעולה ואסטרטגיות לקרן</p> | <p>1. הובלת מהלך בו הנהלת הקרן תגבש לקרן חזון, מדיניות, עקרונות פעולה ואסטרטגית פעולה</p> <p>2. מתן מידע שסייע להנהלה בניסוח החזון ובחירת אפיקי פעולה</p> | <p>- ידע בתהליכי גיבוש חזון ואסטרטגיה</p> <p>- היכרות מעמיקה עם תחום התוכן בו מעוניינת הנהלת הקרן לעסוק</p> | <p>- כללים לכתיבת חזון</p> <p>- מדריך לסדנת חזון</p> <p>- פורמאט תוכנית אסטרטגית: תבנית למיפוי תחומי פעילות ואסטרטגיות פעולה בהתאם</p> <p>-פורמאט מדיניות השקעה</p> <p>- ריכוז מידע על קרנות ותחומי הפעילות שלהן</p> <p>- מפת מחזיקי עניין: מידע על ארגוני המגזר השלישי על פי תחומי פעילות</p> |
| <p>פיתוח אסטרטגי של הקרן</p> | <p>1. הערכת אפקטיביות</p> <p>2. ניתוח מגמות</p> <p>3. בחינת רלבנטיות הקרן למציאות משתנה</p> <p>4. גיבוש שותפויות אסטרטגיות והבאתן לאישור הנהלה</p> <p>5. הבאת משברים או דילמות עקרוניות בניהול להכרעת הנהלה</p> | <p>- היכרות עם הסביבה הפנימית והחיצונית (שלושת המגזרים) ואפשרות לחבור לגורמים אחרים</p> <p>- הערכת הפעילות בארגון</p> <p>- יכולת לזהות משברים וצמתים קריטיים לחיי הארגון</p> | <p>- פורמאט לניתוח swot</p> <p>- שלבים בניהול שינוי</p> <p>- כלי ניהולי: הנעה ללא סמכות</p> <p>- כלי ניהולי: ניהול מו"מ</p> |
| <p>מתן דיווחים על</p> | <p>1. הכנה ודיון סביב סיכומי ביניים</p> | | <p>פורמט דוח ביצוע רוחבי</p> |



| | | | |
|---|--|---|---|
| | | להנהלה 2. הכנה של סיכומים שנתיים | התקדמות ההשקעות |
| | | | פיתוח יוזמות חדשות ושיתופי פעולה למימוש חזון הקרן |
| | תקשורת בין-אישית יכולת השפעה והנעה | דיון על שיתופי פעולה | עבודה פרטנית מול חברי הנהלה |
| 10 - הדיברות למעורבות חברי הנהלה בעשייה - הגדרת תפקיד ליו"ר העמותה - הגדרת תפקיד מנהלת קרן - כללים של הנהלות ציבוריות - תיק כניסה לתפקיד לחבר הנהלה חדש | - רגישות - היכרות עם פרסונות משפיעות בתחום העיסוק של הקרן | 1. מתן אפשרות לכל אחד מחברי ההנהלה לתת טביעת אצבע אישית בעשייה 2. הגדרת חלוקת התפקידים בין הוועד המנהל להנהלה המקצועית 3. הכשרת חברי הנהלה | שימור חברי הנהלה מחויבים |



מצב עבודה 2 – ניהול המענקים:

| מרכיבי התהליך | מרכיבי תפקיד | ידע / מיומנות נדרשת | כלים |
|------------------------------------|--|--|--|
| איתור ראשוני | <p>1. איתור פעילויות המתקיימות בתחומי אסטרטגיית ההשקעה במקורות מידע שונים: אינטרנט, קרנות אחרות, אנשי מקצוע, יועצים והאקדמיה</p> <p>2. מיפוי האלטרנטיבות בהתאם לאסטרטגיה של הקרן</p> | <p>- חשיבה אסטרטגית</p> <p>- ראייה מערכתית</p> <p>- היכרות עם גורמים היכולים לספק אינפורמציה: קרנות אחרות, מגזר ראשון, אקדמיה</p> <p>- היכרות מעמיקה עם תחום התוכן: מגמות, יחסי כוחות, לדעת לברור ולתעדף וכו'</p> <p>- היכרות עם חוק העמותות / חברות</p> | <p>- מיפוי הגורמים הבולטים בתחומי השקעה כולל פרטי התקשרות (כלי תוכן)</p> <p>- מידע על המגזר הראשון והשלישי: רקע היסטורי, ארגוני ומבני (כלי תוכן)</p> <p>- Check list של אישורים נדרשים</p> |
| פניה לארגונים/ קבלת פניה מהארגונים | <p>1. ייזום פניה לארגונים ספציפיים בהתאם לתהליך החיפוש הראשוני</p> <p>2. פניה כללית באמצעות פרסום "קול קורא"</p> <p>3. בניית מערך ארגוני לטיפול בפניות</p> | <p>- לזהות את התכנים הקריטיים לפרסום</p> <p>- יכולת לייצר נראות שממצבת את הקרן כארגון מתקדם ועכשווי</p> <p>- יכולת כתיבה בהירה וקולחת</p> | <p>- נוסח לקול קורא</p> <p>- הצעה למנגנון טיפול בבקשות</p> <p>- נוסח לתיק לקוח</p> <p>- נוסח לכרטיס פרויקט</p> <p>- נוסח לכרטיס תוכנית</p> <p>- נוסח מכתב אישור קבלת הצעה</p> |
| בחירת הארגון/ים | <p>1. ניסוח הקריטריונים לדיו - דיליג'נס</p> <p>2. פגישה ושיחה עם חלק מנציגי הארגונים</p> <p>3. קבלת החלטה על דירוג הבקשות שהתקבלו</p> | <p>- יכולת קריאה ביקורתית של כרטיסי הפרויקט והתוכניות שהתקבלו</p> <p>- יכולות בינאישיות</p> <p>- מיומנות ראיון</p> | <p>- הצעה לדיו – דיליג'נס (כלי תהליך)</p> <p>- נוסח מכתב קבלה/ דחייה</p> |

| | | |
|--|--|--|
| | <p>4. הצגה להנהלה וקבלת החלטות סופית</p> <p>5. הודעה לארגונים: חיובית/ שלילית</p> | <p>- יכולת לזהות את הפוטנציאל שבפרויקטים המוצעים</p> |
| <p>התנעת הפעילות/ חתימת חוזה</p> | <p>1. ניהול הקשר עם הארגונים סביב חתימת החוזה</p> | <p>- ידע בניסוח חוזים</p> <p>- בניית חוזה פסיכולוגי עם הארגון</p> |
| <p>הכוונה, בקרה והערכה</p> | <p>1. קבלת דיווחים מהארגונים על התקדמות הפרויקטים</p> <p>2. ניהול ההערכה של התקדמות הארגונים</p> <p>3. סיוע והכוונה לארגונים בבניית יכולות</p> <p>4. ייזום וסיוע ברישות בין הארגונים</p> <p>5. ביקורים ותצפיות</p> <p>6. השתתפות בישיבות ההנהלה של הארגונים (בחלק מהמקרים)</p> | <p>- ידע בניהול מעקב</p> <p>- ידע בביצוע הערכה</p> <p>- רישות עם ארגונים וקרנות לצורך קבלת מידע שיסייע לארגונים</p> <p>- אסרטיביות</p> <p>- יכולת לתמוך בפיתוח יכולות ניהול ודיווח</p> |
| <p>סיכום הפעילות והחלטה לגבי המשך שיתוף הפעולה</p> | <p>1. קבלת דוחות מסכמים מהארגונים</p> <p>2. הערכת אפקטיביות מסכמת</p> <p>3. הודעה לארגונים בנוגע להמשך</p> | <p>- ידע בבניית תוכנית הערכה ויישומה</p> |
| | | <p>- הצעה להסכם התקשרות</p> <p>- פורמט מדיניות השקעה</p> |
| | | <p>- דו"ח סטטוס לקרן לניהול מעקב</p> <p>- דו"ח ביצוע תקופתי למקבל המענק</p> <p>- שאלוני שביעות רצון למקבלי המענקים</p> <p>- גיבוש קריטריונים להערכת פעילות במהלך התהליך</p> <p>- דפי תצפית</p> <p>- בניית תוכנית הערכה: גיבוש קריטריונים להערכת פרויקט</p> |
| | | <p>- גיבוש קריטריונים להערכת אפקטיביות בסיום התהליך</p> <p>- ניסוח פורמט למכתב המשך התקשרות</p> <p>- ניסוח פורמט למכתב סיום התקשרות</p> |

מצב עבודה 3 – ניהול כללי

| מרכיבי התהליך | מרכיבי תפקיד | ידע/מיומנות נדרשת | כלים |
|---|--|---|---|
| אישור תקציב ותוכנית עבודה שנתית לקרן | 1. הכנת תוכנית עבודה שנתית מקושרת תקציב 2. הבאת התוכנית לדיון ואישור ההנהלה | - היכרות מעמיקה עם תחומי התוכן בהם מעוניינת הנהלת הקרן לעסוק - בניית תוכניות עבודה | - פורמט לבניית תוכנית עבודה - פורמאט לגאנט |
| עבודה מול ועדת ביקורת וועדת כספים מקרב חברי הנהלה | 1. ניהול מפגשי הוועדות 2. הגשת חומרים לוועדות לדיון | | פורמט פרוטוקול |
| פיתוח מבנה ארגוני יעיל | 1. הגדרה של התפקידים הנחוצים בארגון 2. הגדרה של הממשקים בארגון 3. עיצוב הכפיפויות והסמכויות של התפקידים השונים | - הגדרות תפקיד - התאמת המבנה הארגוני למאפיינים הפנימיים ומאפייני הסביבה של הקרן | - סוגי מבנים ארגוניים של קרנות |
| ניהול תקציב הקרן | 1. תכנון תקציב 2. מעקב שוטף אחר הוצאות 3. ניהול הוצאות חריגות 4. חתימה על דו"חות מול מס הכנסה, ביטוח לאומי, | - ידע בתכנון תקציב - ידע בקריאת דוחות - תיעדוף וקבלת החלטות - ידע ביכולות התייעלות - היכרות עם הדרישות המשפטיות | -פורמאט של דוח הכנסות מול הוצאות רבעוני ושנתי -פורמאט של דוח תקציב תפעולי - פורמאט של דוח תזרים - מדריך לחוק העמותות / |



| | | | |
|---|--|---|---|
| <p>החברות</p> | <p>- ניהול סוגיות משפטיות - הגשת דוחות כספיים שנתיים</p> | <p>רשם החברות/עמותות.</p> | |
| <p>- מדריך לבניית תוכנית תקשורת שיווקית לקרן</p> | <p>- בניית תוכנית תקשורת שיווקית שנתית</p> | <p>בניית אסטרטגיית המיתוג של הקרן ויישומה</p> | <p>קביעת תוכנית מיתוג ושיווק לקרן</p> |
| <p>- פיתוח תהליכים ונהלים לשימור ידע - מילון מונחים בסיסיים בניהול ידע</p> | <p>- ידע בבניית מערך ניהול ידע - היכרות עם מערכות מחשוב מסייעות</p> | <p>1. מיסוד מנגנוני ניהול ושימור ידע 2. הכנסת והטמעת מערכות מחשוב תומכות בשימור ידע</p> | <p>ניהול הידע של הקרן</p> |
| <p>פורמט תפיסת הערכה פיתוח קריטריונים להערכה פורמט אפיון דרישות למחקר הערכה</p> | <p>- ידע בהקמה וניהול של מערך בקרה</p> | <p>1. מיסוד מנגנוני בקרה על פעילויות הקרן 2. גזירת המשמעויות העתידיות</p> | <p>ניהול מערך הערכה לפעילות הקרן</p> |
| <p>- קישורים לנתני שירות וספקים מרכזיים - פורמאט לקבלת הצעת מחיר מספק -רשימת תוכנות ואפיונים שלהן - מדריך למערכות מידע</p> | <p>- הכרות עם נתני שירותים וספקים מרכזיים - היכרות עם מערכות מידע ותקשורת - ניהול תהליך של קבלת הצעות מחיר - ניהול מו"מ מול ספקים</p> | <p>1. ניהול המערכות והתשתיות של הארגון 2. עבודה מול ספקים</p> | <p>ניהול אדמיניסטרטיבי</p> |
| <p>- מדריך לייזום שיתופי פעולה חדשים - מדריך לשימור קשר ארוך טווח</p> | <p>- היכרות עם הגופים הפועלים בזירה - ניהול פרויקטים - טיפוח קשר עם שותפים</p> | <p>1. איתור גורמי מימון בעלי מטרות משותפות 2. ייזום של שותפויות חדשות</p> | <p>פיתוח שותפויות וגיוס משאבים</p> |

| | | | |
|--|--------------------|--|------------|
| - כללים בניהול פרויקטים | פוטנציאלים וקיימים | 3. ניהול פרויקטים | |
| - מדריך לבניית והעברת מסרים אפקטיביים בערוצים השונים | - העברת מסרים | 1. ייצוג וגישה למקבלי ההחלטות 2. ייצוג בפני ארגוני גג וקואליציות 3. ייצוג הקרן בתקשורת | ייצוג הקרן |

בקרנות גדולות:

| | | | |
|--|--|---|---|
| <p>- הגדרות תפקידים של :</p> <ul style="list-style-type: none"> • רכז תחום/ראש דסק • מנהל/ת ידע/ • מנהל/ת הערכה • מנהלי קשרי לקוחות ויח"צ • מנהל שיתופים וגיוס משאבים - שאלון מועמד לעבודה - כלים וכישורים לאיתור - כלים בגיוס ומיון – מרכז הערכה, כללים לראיון - טופס מיון, קריטריונים למיון - תיק כניסה לתפקיד - פורמט תוכנית הפיפה - שאלון איתור צרכי הדרכה - פורמט לבניית תוכנית הדרכה - דו"ח הערכה: גיבוש קריטריונים להערכת עובד - פורמט של שיחת משוב והערכה/ שאלוני שביעות רצון לעובדים - הפניה לגופים שמעבירים סדנאות גיבוש ופיתוח צוות - בנק דוגמאות לימי צוות - תיק רווחה | <p>- ידע בבניית הגדרות תפקיד</p> <p>ידע בהקמת מערכת גיוס עובדים</p> <p>- ידע בבניית תוכנית הדרכה</p> <p>- ידע בהקמת מערך הערכת עובדים</p> <p>- ידע בדיני עבודה בסיסיים</p> | <p>1. הגדרות תפקידים לעובדים בקרן</p> <p>2. הבניית בניית מערך פיתוח אישי מקצועי לכל עובדי הקרן ופיתוח הצוות</p> <p>3. איתור, גיוס ומיון עובדים</p> <p>4. הכשרת עובדים חדשים</p> <p>5. הערכת עובדים</p> <p>6. פיטורין</p> <p>7. ניהול הרווחה בארגון</p> <p>8. ניהול מערכת השכר</p> | <p>ניהול המשאב האנושי בקרן- מקצועית ובין אישית</p> <p>כנ"ל –סעיף שלא קיים ברוב הקרנות, אולי כדאי "לצבוע" נושאים שרלוונטיים רק לקרנות גדולות</p> <p>הנושאים הניהוליים הגנריים מטילים צל על הפיצוח של לב התפקיד</p> <p>גם כל הכלים כאן ממילא חופפים למנהל עמותה</p> |
|--|--|---|---|

| | | | |
|---|--|--|--|
| <p>- טפסים:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ימי חופשה • קופה קטנה • טופס דיווח שעות ונסיעות | | | |
|---|--|--|--|

מצב עבודה 4- מעורבות בקהילה הפילנתרופית

| כלים | ידע/מיומנות נדרשת | מרכיבי תפקיד | מרכיבי התהליך |
|------------------------------------|---------------------------------|---|--|
| | חניכה | <p>1. העלאה על הכתב של עיקרי פעילות הקרן, תחומי השקעה ואסטרטגיות פעולה מרכזיות</p> <p>2. מתן נראות לתכנים באתר הקרן</p> <p>3. שיתוף בידע ומחקרים שהקרן צברה בתחומי הפעולה השונים</p> <p>4. חניכה של מנהלים חדשים לפי בקשה</p> | <p>הפיכת פעילות הקרן והידע שנצבר לזמינה לציבור</p> |
| - שלבי עבודה לקראת הקמת שולחן עגול | - ידע לגבי הזדמנויות מפגש רישות | <p>1. השתתפות במפגשים פורמאליים וא- פורמאליים</p> <p>2. לקיחת חלק פעיל בתהליכי למידת עמיתים</p> | <p>השתתפות בקבוצות עמיתים של מנהלי קרנות</p> |
| | | <p>1. השתתפות בשיחות מובנות ולא מובנות שתכליתן קידום המגזר השלישי בכלל, והפילנתרופיה בפרט</p> | <p>השתתפות בשיח חד, דו ותלת מגזרי</p> |



| | | | |
|---|--|---|---|
| <p>- מדריך לבניית שותפויות בין מגזריות</p> | <p>- היכרות עם פעילויות שלוש המגזרים - ידע בניהול פרויקטים</p> | <p>1. ייזום פרויקטים משותפים חוצי מגזרים 2. סיוע לארגונים ברישות עם ארגונים אחרים ועם גופים מהמגזרים הנוספים 3. ייזום ימי עיון וכנסים</p> | <p>איתור הזדמנויות לשותפויות ופיתוח אסטרטגי</p> |
| <p>מדריך לבניית והעברת מסרים אפקטיביים בערוצים השונים</p> | <p>- בניית והעברת מסרים</p> | <p>1. ייצוג בפני מקבלי החלטות מהמגזר הראשון 2. ייצוג בפני ארגוני גג וקואליציות</p> | <p>ייצוג הקרן</p> |

*כלים יישומיים ניתן למצוא בארגז הכלים של שיתופים: <http://www.sheatufim.org.il/toolkit.aspx>

במקביל מפותחים כלים וטפסים נוספים הייחודיים לקרנות וגופי מימון.