



המדריך למנהיגות מתנדבת

דרכי פעולה להנהגת ארגוני החברה האזרחים בישראל

המדריך למנהיגות מתנדבת

דרכי פעולה להנהגת ארגוני
החברה האזרחית בישראל

ינואר 2012

כותבות ועורכות:

גלי אינטס, רונית דרורי, מיכל לسطר לוי

מנהל המרכז למנהיגות מתנדבת ע"ש פנוי וסטיב יונברג:

רני דודאי

מנהלת מקצועית, המרכז למנהיגות מתנדבת ע"ש פנוי וסטיב יונברג:

רונית לוי זילברשטיין

ועדת היגיון:

שוקי ארליך

עמי ברגמן

משה וקסלר

אבי זאבי

ד"ר מיכל חכמו לוטם

עופר נאUMAN

שרה רודרמן

הכוותבות מבקשות להודות ליעל בורג, ענת נחמני, רני דודאי, צביקה (ביקו) ארן, רונית לוי זילברשטיין, איתמר שלתיאל ושי שרון על הסיווע בכתיית המדריך.

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

מנהלית יצוב והפקה: פנינה נחמייאס, ג'יינט ישראל

תיאום הפקה: סימונה דוד

מנהל הוצאה לאור: טוביה מנדלסון ג'יינט ישראל אש"ל

תוכן העניינים

3	פתח דבר
4	1. המרכז למנהיגות מתנדבת
5	2. חוק העמותות
6	3. תפקידיו הוועד המנהל
6	א. תפקידיו הוועד המנהל בקביעת חזון אסטרטגי ובריגום החזון למציאות
9	ב. תפקידיו הוועד המנהל בפיתוח ובגיאוס משאים להבטחת קיימות העמותה
10	ג. תפקידיו הוועד המנהל ביצוג העמותה
11	ד. תפקידיו הוועד המנהל בבקרה, ניהול פיננסיו ובקיפות
13	4. קשר העבודה בין הי"ר והמנכ"ל
16	5. עבודה שוטפת של הוועד המנהל ודריכי התנהלות
16	א. דריכי התנהלות של חברי הוועד המנהל
17	ב. תפקידיו י"ר הוועד המנהל
17	ג. עבודות הוועדות
19	ד. אורך כהונה של חבר ועד מנהל
20	6. ניהול ההון האנושי
20	א. הרכב רצוי של הוועד המנהל
20	ב. תפקידים אישיים
21	ג. קליטת חבר חדש לוועד מנהל
22	ד. פרדה מחבר ועד מנהל
23	7. מדידת אפקטיביות של תפקידיו הוועד המנהל
23	א. מדויק למדוד את תפקידיו הוועד המנהל?
23	ב. מה מודדים?
24	ג. השלכות המדידת
26	8. דגשים עיקריים במדריך
27	9. סיכום
28	10. נספחים
32	ביבליוגרפיה



פתח דבר

מדריך זה עוסק בתפקיד הראשון של מנהיגות מותנדבת והוא **בנייה ארגונית** **חברתית** **מצוינים** **אפקטיביים**. תפקיד חינמי זה מtabסס על העבודה שטראבית מנהיגי העמותות המותנדבות פועלם תחילה בתוך העמותה כדי לשנות את המיציאות שאויה הם מובילים. למנהיגות המותנדבת תפקיד מכריע בחיזוק התשתיות הארגונית בעמותות, בבנייה ארגונית מצוינים אפקטיביים ובהבטחת **קיימות**.

כמו בMagnitude הציבורי והעסק, כך גם בMagnitude השלישי, המנהיגים המותנדבים נדרשים לellidoה, לניסיון וריכשת מויינות מלקצויות ומנהיגות שיאפשרו להם להוביל **שינויים** ארגוניים, **מערכותיים** ו**חברתיים** לשם **בנייה חברתית** מופת בישראל.

המדריך למנהיגות מותנדבת בישראל מציג את תפיסת המנהיגות המותנדבת הישראלית, כפי שניסח אותה צוות המרכז למנהיגות מותנדבת, בהתבססו על מפגשי פורום המנהיגות המותנדבת **לחברה בישראל**, על הניסיון שנוצר במרכז בשנים האחרונות מובודה אינטנסיבית עם ועדים מנהלים ועל ספרות מן העולם בתחום.

המדריך מכיל הגדרות וככל גם את אופן תפיסת התפקיד של המנהיגות המותנדבת הישראלית, גם כלים יישומיים וגם **כידע שימושי**.

המדריך אינו מהווה תחליף ל^{יעוץ} משפטני פרטני, שוטף ועddenי בנוגע לחוק העמותות. מומלץ להתעדכן באטר רשות התאגידיים באופן שוטף באשר לכללי הנהול התקין וכן לפנות למרכז למנהיגות מותנדבת לצורך קבלת **יעוץ** עדכני ומקצועי.

המדריך יכול לשמש כל יו"ה, כל חבר ועדי מנהל וכן כל מי שהחפץ להיות מנהיג מותנדב ולהיות שותף לבניית **מצוינות** ולהקמת חברה טוביה יותר במדינת ישראל.

המדריך נכתב בשיתוף מנהיגים חברתיים מובילים בארץ וביניהם חברי צוות **ההיגי המותנדב** של המרכז **למנהיגות מותנדבת על שם פנוי ווטיקן ויינברג** והם:

שוקי ארליך, עמי ברגמן, משה וקסלר, אבי זאבי, ד"ר מיכל חמו לוטם, עופר נאקן ושירה רודמן.
תודה מיוחדת **לפנוי ווטיקן ויינברג** אשר אפשרו בתרומותם הנדיבה לחזק את המנהיגות המותנדבת בישראל ולהקים את המרכז למנהיגות מותנדבת על שמם.

המרכז למנהיגות מתנדבת

המרכז למנהיגות מתנדבת על שם פני וסטיבן ינברג הוקם בשנת 2004 במטרה להזק את ייסוד התנדבותי ואת הרוח הדמוקרטית בחברה האזרחית במדינת ישראל. על מנת להשיג יעד זה פועל המרכז בתחום המנהיגות המתנדבת בכלל ובפרט ועדים מנהלים בפרט במטרה לשפר את התרבות הארגונית והניהולית בארגונים אלה.

פניות המרכז כוללות גם את התחומיים הבאים:

1. **מרכז ייעוץ האחראי להפק פרטומים שהמרכז מקדם במסגרת עבודתו.** בין הפרטומים מופיע החברת: "דרכי פעולה להנהגת ארגוני החברה האזרחית בישראל". אתר האינטרנט של המרכז כולל עשרות מאמרים וכל ניהולו לפעולתה של המנהיגות המתנדבת בישראל, ואלה עוסקים בכל תחומי הפעולה של ועדים מנהלים. מומלץ לקרוא גם את המדריך לועדים מנהלים בנושא ניהול פיננס: "על אחריותך";
 2. **תכנית "סינרגיה" לשילוב מנהלים מהעולם העסקי בוועדים מנהלים.** באמצעות התכנית, מנהלים עסקיים בדרגת ביניים מושלבים בתפקיד ועדים מנהלים ועובדים הכהריה, כדי לתפקיד בצוות מיטביות וכי לשפר את יכולות הניהוליות שלהם. בצוות זו, נוצרת שכבה של מנהיגים מתנדבים ומוכשרים והנהגת הארגון זוכה לפיתוח ארגוני;
 3. **יחידה לקריירה שנייה** מספקת מנהיגים מתנדבים ומכונירה אותם להשתלבות בוועדים מנהלים. במקביל, מסתערר המרכז עמותות המעוניינות לקיום חברי ועד מנהל חדשים ומלווה אותם כדי להפוך את תהליך הקיליטה למיטבי;
 4. **פיתוח "הנהגה מנחתת"** הוא מהלך המותאם לעומתה, שאוטו מוביל ייעץ מומחה בתחום בניית ועד מנהל. המהלך מסייע למנהיגי הארגון - הי"ר, המנכ"ל והוועד המנהלי - לייצר הגדרת תפקידים מתאימה; לבש את תפקידיו הי"ר והמנכ"ל כגרען מוביל; ולפתח ועד מנהל שיפעל כצוות מעורב המכובד להזין העומתה;
 5. **הפורום למנהיגות המתנדבת בישראל** מנהל מפגשים מושתפים של מנהיגים מתנדבים ושל מנכ"לי עמותות, במטרה לייצר רשות המאפשרת לעמיתים ללמידה זה מזה ולנסנן את פעילות הארגונים השונים במטרה לייצר שינוי בחברה האזרחית כולה.
- אנו תקווה כי מגוון הפעולות והתכניות אשר אותם מפעיל המרכז ירבו לסיעו לארגוני החברה האזרחית בכלל, ולמגזר השלישי בפרט.
- נית לפנות למרucz למנהיגות מתנדבת בכל שאלת ולהתעדכן בפעילויות המרכז באמצעות האתר 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 התאגידות חוקית, ישות עצמאית המופרדת מחברה. משעה שמדובר תאגיד כחוק, הוא הופך לישות משפטית הクירה לכל פועליה משפטית, לתבوع ולתיבע. על פי חוק, נדרש הוועד המנהל לנהל את התאגיד. והוא עוד המנהל נושא באחריות משפטית, דהיינו, כל מעשה של חבר ועדי 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 העיקרי היא לאשר את הדוח הכספי השנתי ש מגיש הוועד המנהל. בסמכותה לבחור חברי ועד, להודיע על סיום תפקיד של חבר ועד ולבחור חברים לועדת ביקורת.

וועד מנהל

תפקידו הוא לנהל את ענייני העמותה. חלות עליו שלוש חובות בסיסיות: חובת האמונים, חובת הזיהירות וחובת האחראיות. זו האחמונה ממשמעה - החובה לחת דין וחשבון בפני אחר, היא גם מקנה לוועד סמכות לפטר מנכ"ל וגם מחייבת את הוועד המנהל לשאת בתפקיד בקרלה מובהק, בקרה על התנהלות כספית תקינה בפני החקק, בפני התורמים, בפני העובדים בשכר, בפני המנדטים ובפני קהל היעד של הארגן (קוז ולסטר, 2010).

ועדת ביקורת או גוף מבחן

תפקידם הוא לבדוק את ענייניה הכספיים והמשקיים של העמותה וכן את פנקסי החשבונות שלה. כמו כן, על פי חוק מחייבת הוועדה להגיש את המלצתה על הדוח הכספי לאספה הכללית. לוועדה אין אחירות מיניסטריאלית על פעולות העמותה, אך חובתה להביע את דעתה באשר לניהול פנקסי החשבונות (zychor, 2003).

תפקידו הוועד המנהל

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

תפקיד הובללה והמשימות הנגזרות ממנו הם בגדיר נטילת אחראיות ציבורית-חברתית של הוועד המנהל, ככלומר, נטילת אחראיות מרצן ולא תמורה כספית, מכוח הרצון להשפעה ולהביא לשיפור.

להשפע, היכן? ← במסגרת העשייה במוצר השישי;

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.

התוכניות הנכללות כו�ן בועדת קהילה ובועדת צעירים תכללנה בועדת רשותות מקומיות.

בפרק זה יוצגו תוכניות העבודה על פי הפירוט שלאלן:

הובללה

לוועד המנהל תפקידים בכמה מישורי פעולה מוחותיים באשר לניזום פעילות העומתה לעבר השגת מטרותיה להשפעה משמעותית מהבחינה החברתית והתרבותית.

א. תפקיד הוועד המנהל בקביעת חזון אסטרטגיה ובתרגום חזון למציאות בציד מגבשים חזון אסטרטגיה של עמותה?

טהילר בנית חזון מבוסס על בנייה ועל גיבוש בתחום הארגון. תהילר זה צריך לכלול את כל בעלי העניין: הוועד המנהל; הצוות המקצועני השכיר; המתנדבים; נציגי אוכלוסיות היעד וארגוני השותפים לחזון; וביניהם מומחים חיצוניים שיכולים לשיער בגיבושו.

כאמור, שותפות כל בעלי העניין בתהילר הכרחי, אך לא מחייב כי יפעלו בו-זמנית. משיקולי עילוות ניתן להתחיל בגיבוש חזון בקבוצות מצומצמות ובהמשך, להרחיב את מספר המעורבים בתהילר.

כומלץ לנוהל את התהילר באופן שוווני בין המשתתפים ולשמור על העיקרון של פוי החלטות בונגעו לחזון הארגוני מתקבלות רק אם יש הסכמה של כל השותפים.

תשעה צעדים מומלצים בגיבוש חזון ואסטרטגיה הארגוני

1. אבחון הפער בין המצעי לרצוי - הגדרת המצעב במציאות הקיימת כוים וڌיהוי כל התהווים שבהם יש לפעול כדי לחולל שינוי.

2. מיפוי נכסים ויכולות - בוחנה מעמידה של כל המשאבים העומדים לרשותה של העומתה כגון מיצובי, מומחיות והון אנושי, תוך ניתוח היתרונות והחסרונות של המשאבים הללו.

3. **מיIFI גורמים מוחץ לעמותה** - ניתוח "סביבת השוק" שבו פועלות העמותה, שבמהלכו יזהו את תחומי העשייה של כל גורם וינתחו את יתרונוטיו, את חסרונותיו ואת יכולותיו.
4. **הגדרת קהל היעד** - הגדרת קהלי יעד מפוקדים אליהם מכונת העמותה את פעילותה.
5. **חשיבות חדשת על אסטרטגיית השפעה** - בוחנת חלופות לאסטרטגיות השפעה והשינוי הקיימות של העמותה, למשל: מתן שירותים, סנגור, עידוד השימוש הציבורי, מדידה, חינוך ושותפותו.
6. **הגדרת מטרות אסטרטגיות לטוח זמן בגין** - החלטה על מספר מוגדר של מטרות אסטרטגיות המכוונות למימוש המשימה והחזון. מטרות אלה מאופיינות בכך שנitin למודד אותן, יש צורך לבחון את תקופתן מדי שנה בשנה. על העמותה להתמקד ב להשגת מטרות אלה במהלך תקופה מוגדרת.
7. **הגדרת יעד השפעה ארכיטטו** - הגדרת המדרדים שבאמצעותם יմدد השינוי המבוצע בעמותה, כמו כן, יש להגדיר כיצד יבוצע תהליך ההערכה.
8. **הגדרת מבנה ארגוני תומך אסטרטגיה** - כדי להבטיח את מימוש החזון באמצעות האסטרטגיות הנבחורות, יש להגדיר את המבנה הארגוני הנדרש, למשל הגדרת מוסדות העמותה: מועצה ציבורית, ועד הנהלה, ועדות והוועדת המנהל.
9. **וירכאות לשיתופי פעולה** - קביעת יחסיה של העמותה עם השחקנים האחרים ב"סביבת השוק" שבה מתקיימת פעילות העמותה. מומלץ ליזום שותפות עם עמותות ועם ארגונים נוספים הפועלים באותו אזור, לשם הגשמת החזון.

מה הם תפקידיו של הוועד המנהל בתהליך גיבוש החזון והסטרטגיה?

- התפקידים העוסקים בחזון ובסטרטגיה ארגונית נעשים בשיתוף המנכ"ל והנהלה המקצועית, והם:
1. ליזום תהליכי חשיבה שבמסגרתו יקבעו החזון והסטרטגיה, ולוודא כי התהליך מושתת על דיאלוג בין כל בעלי העניין.
 2. להגדיר את יעד השפעה ארכיטטו, את המדרדים שבאמצעותם ימدد השינוי ואת אופן ביצוע המדידה וההערכה.
 3. לבחון את בהירותו של החזון ואת נגשותו לכל בעלי העניין בארגון ומוחץ לארגון.
 4. לאשר תוכנית אופרטיבית למימוש הסטרטגיה, תוך הקצאת תקציב הולם ויצירת סדרי עדיפויות ארגוניים תואמים.
 5. לאשר תוכניות עובדה שנתיות המותאמות לחזון ולאסטרטגיית הארגונית, תוך קביעת מדרדים שיאפשרו לבחון את התקדמות הארגון במימוש האסטרטגיה.
 6. ליזום מדי שנה בשנה בוחנה מחדש מחדש של האסטרטגיה לעומת ההיישגים בפועל, שכן אסטרטגיה שאינה מדידה, אינה אפקטיבית בכלל.

מדוע מוטלת על הוועד המנהל אחריות בתרגומים החזון למציאות?

המציאות שבה פועל הארגן משתנה ללא הרף, ובמסגרתה פועלם כוחות שונים, המשפיעים על מימוש החזון. לעיתים, על רקע שינויים בנسبות, חוות הארגן קונפליקט בין ערכיהם, בין הצורך בשינוי סדרי עדיפויות ובין קשיים במימוש החלטות. בנسبות אלה, לוועד המנהל יש ערך נוסף בהפניית תשומת הלב לשאלת החזון לנוכח אתגרי המציאות.

מה הם תפקידיו הועוד המנהל בהתמודדות עם קשיים במימוש החזון?

1. **"קריאת המפה"** - יש לצפות מן הוועד המנהל כי יהיה מסוגל לזהות שינויים מהותיים המתארחים בשדה שבו פועלות העמותה, וזאת כדי שיוכל לסייע לצוות המקצועני, במידת הצורך, בניתוח המצב והשלכותיו ובהגדרת השינויים המתבקשים;
2. **היררכיות 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 אסטרטגיית הפעולה של העמותה, לתכנן מחדש את עקרונות ההתנהלות הכלכלית, לקבוע מה הם התהליכי המקצועניים המהווים ולשוב ולהרכיב את המבנה הארגוני היררכי.
3. **אישור השינוי** - על חברי הוועד המנהל לאשר את היקף השינוי הארגוני הנדרש ולסייע בהבנת משמעו יתיו.
4. **ליוי תהליך הטמעת השינוי** - הוועד המנהל מלאוה את המנכ"ל ומכווד את צוות השכירים והמתנדבים להאמין כי הם מסוגלים לחול את השינויים הנדרשים.
5. **בקרה** - על חברי הוועד המנהל לקחת חלק פעיל בבקרה שיטית על תהליכי השינוי תוך למידת הצרכים המשתנים.

ב. תפקיד הוועד המנהל בפיתוח ובגיאום משאבים להבטחת קיימות העמותה

פיתוח וניפוי משאבים

פיתוח וניפוי משאבים הוא שם כולל למגוון הפעולות הנעשות על ידי שכירים ומתנדבים בעמותה כדי לגייס תרומות כספיות או משאבים אחרים בשיל פועלות העמותה. מעורבותם של חברי הוועד המנהל בפיתוח ובגיאום משאבים מהוות ביוטו למוחיבותם לעמותה ולהזנה.

מה הם תפקידיו הועוד המנהל בפיתוח ובגיאום משאבים?

1. ללוות את תהליכי הבניה של התכנית ליום המשאבים ופיקוח על יישומה. תכנית זו כוללת את הגדרת המקורות השונים שייגיסו ואית אסטרטגיית הגיוס הייחודית לכל מקור. כדי להגדיל את פוטנציאל הגיוס מומלץ לפתח מגוון רחב של מקורות הכנסתה לעמותה, למשל: הכנסות עצמאיות של העמותה מכירות שירותים ומוצרים, הכנסות ממוקחות ממשתליהם, הכנסות מגורמי השלטון המקומי, גיוס תרומות מארגוני עסקיים, מסעות פרסום לגיוס תרומות מהקהל הרחב, גיוס כספים מקרןנות בארץ וב בחו"ל, גיוס תרומות מחברי הוועד המנהל, מנדבניות פרטיות וממקורבים ויעידות פעילות מתנדבים;
2. לקחת חלק פעיל בגיבוי הכספיים באמצעות הרשותות החברתית ובאמצעות הובלת מಹלכים לגיוס משאבים, למשל: פגישות עם תורמים פרטיים ועסקים ועם נציגי קרנות או ארגון כנסים ואיירועים מקצועיים וחברתיים;
3. לתרום תרומה כספית夷יתית לעמותה כנהוג בחו"ל, או לתרום באמצעות התאגיד שאותו הם מייצגים;

4. להוות גורם בולם בניהול הסיכוןים הפיננסיים של העמותה;
5. לקדם את גיוס המשאבים למען ניהול העמותה, דהיינו בשביב הוצאות התקורת. משאבים אלה ייקלו על העמותה להתקיים הן בתווך הקצר והן בתווך הארוך.

ג. תפקיד הוועד המנהל ביצוג העמותה

מה הם תפקידיו הוגuden המנהל בתחום הייצוגית?

1. יציג העמותה בתקשורתי, בקשר תורמים ובקשר בעלי עניין;
2. מיתוג העמותה בהתאם למשמעותה, לחזון ולתכנית השיווקית הנוצרת מהם;
3. מיפוי ייעדי השיווק של העמותה, של הקהילם הרלוונטיים ושל הדרכים שבהן ניתן להגעה אליהם;
4. הרחבת קהילת הארגון - ל Kohanim, מתנדבי ושותפי - וקידום מחויבות הקהילה למטרות העמותה;
5. ישום עקרון הייצוגיות בהבירות חבירי ועד חדשים, תוך הקפדה על כך שבודע המנהל קיים תמהיל המורכב ממשיכזב את האינטרסים של קהל הזרים וממי שמדובר פונקציות מתקשרות;
6. התחשבות ביכולותיו של המועמד לתפקיד מנכ"ל חדש, כמו שעתיד לייצג את העמותה בפני קהלים שונים.

בקרה

כאמור, תחומי האחוריות של ועד המנהלים בתחום הבקרה על התנהלות העמותה הנמ מוטוקף חוק בישראל, כמו ב מדיניות אחרות, בשנים האחרונות התקינה מתקפה במגזר השלישי כמרכיבי ארגוני חיוני כדי להבטיח התנהלות ארגונית תקינה וכתשתית להתנהלות ארגונית ראייה ותתאליכי הבקרה. הספורות המקצועית ממליצה לנוכח קוד אובי ארגוני, לבחון مدى שנה את הקוד האתי של העמותה ולהחותים עליו כל חבר ועד בכינסתו לתפקיד. להלן יוצגו תפקידיו הוגuden המנהל בתחום הבקרה, בתחום הנהול הפיננסי ובشكיפות.

אילו מנגנונים מאפשרים את הבקרה ואת הביקורת?

1. **תקציב העמותה** - הוא הכלי הינהולי המפרט את הרכונות ואות הוצאות המשוערות של העמותה בתקופה מוגדרת. התקציב מותאם ליעדי העמותה ומכoon את הפעולות בעמותה בהתאם לתוכנית העבודה השנתית;
2. **עדת כספים** - מונוהלת על ידי חברי הוועד המנהל ואינה מחויבת על פי חוק וכן קיימת רק בחלוקת העמותות. עם זאת, תפקידה מוחותי בכל הנוגע לבקרה על התנהלות הארגונית. הוועדה מנתחת לעומק את השימוש בתקציב העבודה ומשקפת את המצב הכספי של העמותה לחבריו הוועד המנהל כולו;
3. **דו"ח ניצול תקציב ותקציב לעומת ביצוע תוכנית העבודה** - הצגת הדו"ח כמה פעמים בשנה בפני הוועד המנהל מוטלת על המנכ"ל;
4. **עדת ביקורת** - היא מוסד הכספי בעמותה, והיא פועלת מוטוקף חוק העמותות. היא משמשת ככליה בקרה על הליכים תפעוליים, וכן היא עוסקת בבדיקה על מצבה הפיננסית של העמותה ובביקורת ספרי החשבונות שלה. חברי הוועדה נבחרים מטעם חברי האספה הכללית של העמותה ומדווחים לה על ממצאיםם;
5. **מבקר פנים** - אינו מנגנון המחייב על פי חוק, והוא אינו יכול להחליף את ועדת הביקורת. מבקר הפנים הואذرן של המנכ"ל ושל הוועד המנהל, המעוניינים לוודא כי העמותה מתנהלת באופן תקין ועומדת ביעדים שנקבעו.

מהו התהליך המיטבי לניהול, לבקרה וביקורת על פעילות הארגון?

1. מנכ"ל הארגון והצוות השכיר מכינים את התקציב בהתאם לתכנית העבודה, ומביבאים אותו לאישור הוועד לפני תחילת שנת הפעולות;
2. הוועד המנהל נדרש לדן בסעיף התקציב, לחوت את דעתו ולעומוד מאחוריו כל החלטה שמתתקבלת.
 - כדי להפוך את הדיון בתקציב לאפקטיבי יש צורך להקפיד על הסעיפים הבאים:
 - בכל רביעון יוצגו בפני הוועד המנהל דוח ביצוע של תכנית העבודה ושל התקציב;
 - במידת הצורך, התקציב יעדכן בכל רביעון בהתאם לנתחום המוצגים בפני הוועד המנהל;
 - לҚראת סוף השנה יוגש לוועד המנהל דוח מסכם של ניהול התקציב לשנה שלאחרפה;
 - מדי שנה בשנה יגיש הוועד המנהל לאספה הכללית ולרשם העמונות דיווח פורמלי על מצבה הפיננסית של העמותה.
3. במידת הצורך, יבקש ויקבל הוועד סקירות עמוק ומידע שישו לו להעמיק את הבנתו בנושאים שונים.

מה הם תפקידיו הוועד המנהל בתחוםי הבקרה וביקורת הארגוניים?

1. ישיבות יומיומיות בין שושמונה פעמיים בשנה כדי לקבל דיווחים על מימוש תוכנית העבודה ועל מצב התקציב;
2. האחוריות החלה על הוועד בתחוםים הבאים:
 - הקצאת משאבים;
 - אישור התקציב לשנתי לפני תחילת שנת הפעולות;
 - בקרה על הדוחות הכספיים, אישורם והציגם בפני האספה הכללית;
 - עמידה בדרישות החוק בנוגע לחוובות המעבד וلتשלומים מיסיים.
3. סופלא לעורר סירורים וביקורים באתרי פעילות העמותה ולהזכיר את הוצאות השכיר ואת המתנדבים וכן להתרשם באופן ישיר ומקרוב מן העשייה בשטח;
4. יעוץ וסיעוע למנכ"ל בפתרון קשיים התקציביים.

קשר עבודה בין הי"ר והמנכ"ל

יחסיו הי"ר-מנכ"ל והטמشك ביניהם הופכים לкриיטיים בבועם למסח את יעדו העומתת במובנים רבים. האפקטיביות הארגונית ומערכות היחסים המKeySpecית מושפעת פעמים רבות מערכות היחסים האישית בין הי"ר העומתת ובין המנכ"ל שלו. בעלי תפקידים אלה הם דמויות המכפתה של העומתת, ולשם תפקידם מיטבי מוטל עליהם ללמידה אחד את השני, ובכלל זה לחזק אחד את השני, להכיר את נקודת החזק והחולשה, את סביבת העבודה המיטבית, את הסגנון הנהולי המועדף ואת הכוחות המניעים של כל אחד מהם.

עוד מנהל חזק עוזר למנכ"ל ולעומתת להצליח מעשר הסיבות הבאות:

1. **יעץ זמין** - לצד המנכ"ל ניצבת קבוצה של מנהיגים מותנדבים המוחיבים לחזון העומתת;
2. **סינפ' ואחריות משותפת** - החזון יעדו העומתת מנוגעים על ידי שני צוותים בעלי הדרת תפקיד
שונה. שני הצוותים פועלים לאור חזון העומתת ובסינרגיה;
3. **גיבוי הדדי** - הוועד המנהלי מהווה רשות בקרה לניהול התקין של התקציב ושל הארגון כולו;
4. **חניכה אישית** - מגוון מקורות של בעלי ניסיון וכוכחות העומדים לרשות המנכ"ל והנהלה המKeySpecית
שלו;
5. **מבחן בפרשפטיביה** - הוועד המנהלי יוצר דיזיות מבט שונות. זהו משבב משמעותו לצורך חשיבה
מחוץ לקופסה;
6. **" Tibat Nach " של מונחים** - חברי הוועד יוצרים יחד תמהיל של תחומי כומחיות כהשלמה לידע של
הצווות המKeySpecית;
7. **"פתיחה דלתות "** - חברי הוועד תורמים מושרים ומஹמוניין האישיים שלהם כדי ליצור שיתופי
פעולה עם גורמי חזן;
8. **גיאס משאבים** - תפקידו של הוועד להבטיח את קיימות העומתת לטוויה הארוך וכן מוטלת עליו
החוoba לגבש מדיניות לגיאס משאבים, לפיתוח דלתות ועוד. על פי היצור, חברי הוועד המנהל אף
יכולים לחקות אחריות ישירה לביצוע המדיניות שעליה החלתו;
9. **צוות עצמאי ויזם** - ועד מנהל חזק מנייע ומתזין את עצמו. אחד הביטויים לכך הוא לקיחת אחריות
אישית של כל חבר בוועד המנהל ובכך לתרום ולהיות בעל ערך רלוונטי לארגון;
10. **קיימות ומשמעות** - מנכ"ל העוזב את העומתת וממושך לדומה חברותית אחרת, בפרט אם הוא מוי
שייסד את העומתת, יעיר ממשוד אם ישמרו את הישגי העומתת ואת המשכיותה.

שותפות אמתית מצד המנכ"ל תtabטא בדרכים הבאות: שיתוף מוביל העומתת בדילמות אמותיות; הצגת
חוכר רקו משמעותי המאפשר דיון עמוק; גילוי נכונות לאקס שיטות ודרכים אחרות.

שותפות אמתית מצד הוועד המנהל תtabטא בפתרונות ובנכונות להtagasis למשימות חדשות, ביצירת מרחב
מתאים ובתרומה ייחודית של כל חבר ועד, המבוססת על ייחודיותו ועל הנכסים שהוא מביא עמו.

לשם מימוש שותפות זו, מומלץ לנקט בצעדים הבאים:

1. **לקיים מפגשי הי"ר-מנכ"ל על בסיס קבוע;**
2. **לקיים ישיבות ועד סדירות;**
3. **לקבל החלטה משותפת של הי"ר ושל המנכ"ל בנושאי הדיון הנדרדים בישיבות הוועד המנהל;**
4. **לבנות תכנית עבודה שנתית לפחות הוועד והמנהלה הכלכלת אלמנטים של פיתוח צוות ושל תרבות
עבודה משותפת, כגון הכשרה בתחוםים הבאים: פיתוח משאבים, יחסי ציבור; סיורים מקצועיים;**

5. מפגשים סובנים עם הנהלה המקצועית ועוד;
5. להתאים תפקיד ייחודי ונוחץ לכל חבר ועדי, כגון ועדת שטרכז נשא מסויים, ליווי תהליכי ארגוני,
- חינכה אישית של מנהל בארגון ועוד;
6. לבצע הערכה עצמית של הוועד המנהל באשר לרמת האפקטיביות של עבודתו ושל עבודה
- הארגון;
7. יירתקים שיחת משוב והערכתה אישית למנכ"ל פעם בשנה.

עובדת שופט

דרכי ה撼נות של חברי הוועד המנהל

רוב עבודות הוועד המנהל נעשית בישיבות ועד ובუקר בעבודת צוות. על חברי הוועד ליצור ביחד ביחס דינמייה פרודוקטיבית. ישיבות ועד בלתי ייעילות מזיקות הן משום שההעבודה אינה נעשית כראוי והן משום שהיא עלולה לגרום לתסכול דוקא אצל חברי הוועד המסורים ביותר, עשויים להחליט לעזוב בשל כך את הארגון. אם כן, חשוב להזכיר זמן ומחשכה לתכנון מוקדם של ישיבות הוועד, כמו גם לסייעם לבדוק של הישיבה ושל החלטות שהתקבלו בה. כדי לתכנן ישיבה עילית כדאי לחתוך ולגורמים הבאים:

- זמן ומקום הישיבה:** ישיבות הוועד צריכים להיות במרקורי זמן קבועים וידועים מראש. כדאי לשימוש לב לתדרות מפגשי הוועד. מצד אחד ודים שנפגשים לעיתים נדירות גוטים להיות בעלי מעת השפעה ומעט יכולת פיקוח. לעומת זאת, ודים שנפגשים לעיתים קרובות מדי, עלולים להתפתות למיקרו-ניהול של הארגון. כדאי שהועד יקיים בין שישיבת שבועית לשישיבת משנה. רצוי להתחיל את הישיבה בהתקנסות בלתי פורמלית ולהזכיר לכך זמן קבוע, וזאת כדי לעודד תקשורת בין-אישית בין חברי הוועד, מלבד לפגום בה撼נותם הישיבה עצמה לכזו תחילת;
- סדר יומם:** סדר יומם מפורט שהוכן ונשלח מראש למשתתפים, מאפשר להם להגיע מוכנים ומכונים יותר. ישיבה שבנה נדרשים המשתתפים לקבל החלטות שונות בה撼נותם ובהלך הרוח הנדרש בה מישיבה העומדת בהעלאת רעיונות. בסדר היום יש להגדיר זמנים לכל נושא, ולאחר פירוט הנושאים, יש לציין את הזמן שיוקדש להם ומיהו הדבר, חשוב לציין את מטרות הדיון, כגון החלטה על פעולות אופרטיביות חדשות או החלטה על משימות נוספת, יש לאפשר למשתתפים להוסיף נושאים לסדר היום, כל עוד הם מודיעים על כך מבעוד מועד, וכן לאפשר למשתתפים לדון על השמתת נושאים שלא נראים להם רלוונטיים. כדאי שסדר היום של הישיבה יוכל גם מעקב אחר ביצוע של החלטות שהתקבלו בישיבות קודמות. מומלץ שחברי הוועד שקיבלו על עצמם את האחוריות לbijouter החלטות אלה, גם יציגו את הנושא ואת התקדמותו במהלך היום צריך לכלול גם חומר עזר רלוונטיים כגון דוחות כספיים, חומרם שהתפרסמו על העמותה בתקשורות וכן הלאה;
- קבלת החלטות:** מומלץ לבחור הילך מסוים לקבלת החלטות, שכן אי-הסכמה עלולה להפוך את קבלת ההחלטה לבלי אפשרות. הילך זה יכול להשתנות מארגון אחד למשנהו. בחלוקת מהארגוני דרישה הכרעתה רוב ובארגוני אחרים שואפים להציג להסכמה של כל חברי הוועד. מרגע שהתקבלה ההחלטה, על כל חברי הוועד לתמוך בה. חברי הוועד צריכים לדבר בקהל אחד, גם אם בתחילת הם לא הסכימו עם ההחלטה;
- סיכום פנישת:** סיכום הישיבה ישלה לכל חבר ועד. הסיכום יכול החלטות שהתקבלו והוראות פועלה ברורות ומעשיות - מי אחראי על ביצוע הפעולה ומועד סיום הפעולה.

תפקיד יו"ר הוועד המנהל

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

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

תפקידים אלה מוקנים לי"ר את האחוריות להעריך את תפקודו של מנכ"ל הארגון.

עבודת הוועדות

הוועד יכול להקים ועדות שונות כדי לטפל בנושאים שמחיבים התמקצעות. תפקיד הוועדות הוא להקל על התנהלות הוועד באמצעות הבאים: חיפוש ומציאת מידע רלוונטי; העלתה העצotta להחלטה וחולפות שונות.

מומלץ שמספר החברים בכל ועדה לא יהיה גדול כדי לאפשר לה לפעול בצורה יעילה. כל מינוי של ועדה מחיב הגדרה של סמכותיה ושל תחומי הפעולות שלה. הן דרכי העבודה והן הקשר בין הוועדה לבין הוועד המנהל חייבים להיות מושנים שחל על כלל הוועדות. ישנים שני סוגים ועדיות:

ועדיות קבע המכילות את הארגון לארוך זמן;
ועדיות אד hoc שנوعדו לטפל במסיבות חולפות.

ישנים כמה תפקידים חשובים בכלל ועדה, והם:

יו"ר הוועדה – הוא דמות מפתח. יש לתת את הדעת בבחירהו, שכן הוא ישפיע על אופיו הוועדה ועל האפקטיביות שלה.

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

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

ועדיות קבועות בכלל עמותה:

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

ועדת הכספיים – אמורה לבדוק את תקציב הארגון ולבדק את התאמתו לסדרי העדיפויות שהוועד קבע. אם יש גזבר לעמותה, עליו להיות חבר בוועדה או הי"ר שלה. חשוב שחברי הוועדה יעבדו במצווד למנכ"ל ולצדות השכיר על הכנת הדוחות הפיננסיים של העמותה כדי לעקוב אחר סדרי העדיפויות הכלכליים שהוועד קבע (67=pi).

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

עוד פוטנציאליים ולהמליץ על מועמדים חדשים לווועד. משנהו חברי ועד חדשים, על הוועדה מופלת האחירות להדריכם, כמו גם על הדרכת כל חברי הוועד (id).

עודת כוח אדם - מסיעת בתחום העבודה השוטפת של העמותה וכן עליה לסייע וליעץ למנכ"ל בנושא גיוס כוח אדם חדש ובנושא תחומי האחירות שיוגדרו לכל תפקיד בעמותה.

אורך כהונה של חבר בוועד מנהל

קביעת תקופות כהונה והקפדה על קיומן מפתח לניהול תקין, לארכיטיטים לארגון, לרענן 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 מוחים.

ניהול ההון האנושי

הרכב רצוי של הוועד המנהל

הנכס האסטרטגי היקר של כל העמותה הוא ההון האנושי. י"ר העמותה, חברי הוועד המנהל והצוות השכיר מביאים עכם אל העמותה ידע מגוון, מוכחות, ניסיון ורצון טוב. יחד הם מתביבים את כל כוחותיהם כדי למשמש את חזון העמותה.

מהם היתרונות של ועד מנהל מגוון?

- נקודות מבט שונות** - הרכב אנושי מגוון יכול למונע "חשיבה קבוצתית", צזו המונעת מחברי ועד להעלות דעתות המנוגדות לדעת הרוב כדי לא להיקלע לעימותים. טענה זו קיבלה תוקף במחקר שבחן את גודל הוועד המנהל ב-150 קרנות שהשקיעו את ההון אצל ברנד מידוף.
- יצירתיות וכושר המצאה** - ועד המכורכב מחברים מרקע שונה יכול להציג ניתוח מורכב יותר של המציאותות והעodd בדיקה מחדש של הנחות היסוד של הארגון.
- קידום ערכים של הוגנות ושל שוויון** - גיון אנושי בוועד המנהל מקדם ערכים אלה, וכן משלקף את מחייבות הארגון לערכים הללו ומבהיר לקהילה שאותה משרתת העמותה כי הארגן מבקש ליציג ככל הנitin את האינטראסים של חברי הקהילה.
- גיאס משאבים** - תורכים ומושלות נזטים לדירוש גיון אנושי כתנאי מקדם לשיתופי פעולה ולתרומות. מכאן שגיון הוועד עשוי למשוך תרומות רבות יותר וליצג את העמותה בצורה טובה יותר.

תפקידים אישיים

חשוב לסיע 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 הנהלה השכירה;
2. ליווי פעילות או פרויקט, הכול סיע בתכנון וממן מענה לדילמות שוטפות;
3. פיתוח ואייסוף מידע באשר למיזם חדש, הנוגע למדידת ההשפעה של העמותה או של שירותים חדשים;
4. ייעוץ וליווי או חטיבת פעילות העמותה בתקשות;

5. "יעוץ ו"פיתוח דלותות" לצורך פיתוח המשאבים של הארגן;
6. יזמה של כל תפקיד אחר הנעשה בתיאום עם יו"ר העמותה ועם המנכ"ל.

קליטת חבר חדש למועד המנהל

בזמן שמחפשים חברי ועד חדשים, רצוי תחילת להגדיר קритריונים על פי מה שנחוצץ למועד, ורק אז לאתגר את המועמדים המתאימים.

בפגישה עם מועד פוטנציאלי, חשוב להגשים לו תיק של העמותה הכלול: דפי מידע, תכנית עבודה, תקציב ומאזן. ניתן להוסיף לתיק פרופיל של חברי ועד אחרים וכל מסמך אחר שחשוב שהמועמד יכיר מסורת התקיך מראה על כוונות רציניות ועל התנהלות שקופה. פגישה זו צריכה להיות מנוhaltת על ידי הי"ר או על ידי הוועדה, אין חובה שהמנכ"ל יהיה נוכח. בפגישה החשוב להציג את התרבות הארגונית של הוועד, להגדיר כמה שעות התנדבות מצויפות לחבר החדש ובאיו תחומים.

להלן "נוסחה 2-3-1" שיכולה לשמש ב קליטת חבר ועד 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 שחווש להתחייב לארבע שנים תמיינות וגם מקלה על פרדה יזמה לחבר ועד בעבר שנת ניסיון, אם אינו משתתף בישיבות או שאינו פרודוקטיבי.

פרדה לחבר ועד מנהל

פרדה לחבר ועד מנהל הוא מצב שמן הראיו לנחל אותו ברגישות, ויש לשים דגש על הסעיפים הבאים:

1. האופן שבו חבר הוועד מסיים את תפקידו ישפייע רבות על העמדות שלו ועל ייחוסו כלפי התנדבות בכלל וככלפי התנדבות בוועד מנהל בפרט. פרדה לא מוקפת עלולה להעיב גם על תקופת כהונתו פוריה ומקצועית. טיבו של תחילך הפרדה יכול להשפייע על בחירתו של המנהיג המתנדב לשוב ולהתנדב בעתיד. תחילך פרדה רצוי שיכלול שלושה מרכיבים מרכזיים: הערכה, רפלקסיה והקרה.
2. להודות לחבר החדש הפורש על תרומתו;
3. שמרו על קשר עם חברי ועד שעזבו. פרישה של חבר ועד משמעה מעבר מהמעגל הפנימי של הארגן, שבו שימוש מכובד החלטות, אל המעגל שמחוץ לארגן. על אף שכהונתו הסתיימה, במוקם מסוים חבר הוועד לשעבר יכול להיות מזוהה עלי ידי סביבתו עם העמותה שבה כיהן, בתור שכזה, הרי שהוא משתמש כנציג בלתי פורמלי לעמותה. ניתן לשמור עליו קשר עם משל באמצעות עדכון על אירועי התרמה ועוד.

מדידת אפקטיביות

מדוע למדוד את תפקוד הוועד המנהלי?

הערכתה עצמית של תפקידו הודיעו המנהל היה עוד בשלב בהתחמץויות הארגון והפיקתו למוקד יותר בгибוש החזון. הערכתה כוללת בעיקר אלמנט חברתי, כי היא כוללת אנשים; וגם אלמנט פוליטי, כי היא כוללת שילטה בידע, ורוק בחלקה הקטן היא כוללת אלמנט טכני.

למה חשוב שהוועיד יעורר תהיליר של הערכה עצמית?

חברי ועד הנהלת הם אנשים עוסקים. כדי להבטיח כי תרומותם אכן משמשותית לעמותה, חשוב לבחון אם נעשה שימוש נכון וראוי בזמןם. כמו כן, תהליך העריכה עצמאית מזכיר לחבריו הוועד את תפקידיהם ואומת אחריותם.

מה מודדים?

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

- תרבות ארגונית** - זו ניכרת על פי דרכי העבודה וההטנהות של הוועד המנהל. זהו התchromם היישר ביותר והקל ביותר להערכתה. כך למשל ניתן לשאול - כמה פעמים הוועד מתקנס בשנה? באיזה אופן או מהו הסגנון שבו מנהיגות היישוב? האם חברי הוועד מקבלים מראש את המידע הרלוונטי כדי להחליט את החלטותיהם בצורה הנכונה? האם קיימות עדות ומה מידת פעילותם ומעורבותן?;

אסטרטגייה ומדיניות - לאחר שתפקיד הוועד המנהל הוא להניב ולהוביל את הארגון, יש לבדוק עד כמה מכירים חברי הוועד המנהל את פעילותות הארגון, את דרכיו הקבלה של החלטות אסטרטגיות, את חוק העמותות ואת תקנון העמותה. כך למשל ניתן לשאול אם חברי הוועד מכירים היטב את הפROYקטים ואת השירותים של הארגון, אם הוועד המנהל מאשר את תכניות העבודה וכייד הוא עושה זאת;

הערכה ובקרה - תחום זה בוחן למעשה את המعروבות של הוועד המנהל בתהליכי ההערכתה והבקרה של העמותה. הערכה היא תהליך שמתיקיים לצורך למידה ושיפור. למטרות הערכה ניתן לשאול אם לחבריו הוועד המנהל יש נגישות לתוצאות של פעילות הארגון; אם חברי הוועד המנהל יודעים מה הארגון הצליח לשנות בקרב הקהל היעד שלו; או אם חברי הוועד המנהל מערבים בהגדרת מודיעין הצלחה של אסטרטגיית הארגון; ואילו בקרה היא פעולה פיקוח הבוחנת אם מה שהוצע רاكן נעשה. כך למשל, למטרות בקרה ניתן לשאול אם במהלך השנה חברי הוועד מקבלים פירוט של תכנון מוביל לביצוע של המצביע תקציבי של העמותה; או אם המזון של השנה החלפה תואם את התקציב שהוגש לאישור הוועד לאותה השנה;

יצוג - התchromם בודק אם וכייד 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 הייצוגות של הוועד המנהל בקרב בעלי עניין שונים כגון תורמים פוטנציאליים, גורמי ממשלה ורשויות;

קיימות - ההערכתה בתחום זה מבררת מה תפקיד הוועד בתכנית עבודה לפחות מסוימים עבור העמותה. זאת, למשל, עד כמה עוסקת הנהלת בוועד באופן שיטתי בהבטחת קיימות הארגון ואיך הוא עושה

השלכות המדיידת

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

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

1. ידע תיאורטי חדש שיש לספק לחבריו הוועד המנהל כגון ידע בתחום פועלות העמותה, חוקים ותקנות חדשות, התפתחויות ניהוליות;
2. מומנויות חדשות שיש להקנות לחבריו הוועד, כגון ראיונות בתקשות ופתרונות לגיאוס כספים;
3. העלאת האפקטיביות של התרבות הארגונית על ידי גיבוש תפיסות חדשות ועל ידי לבון חילוקי דעתות בין חברי הוועד המנהל ובין המנכ"ל או הוצאות השכיר או גוכאים ממנים;
4. העלאת הקיימות והיצוג של העמותה על ידי זיהוי והגדרת שדות פעולה חדשים שרצוי להיכנס אליהם, על ידי ניתוח 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. לעיתים יש ליזום פרדה מחברי ועד מנהל ותיקים כולל הי"ר, ולקלוט מנהיגות מתנדבת חדשה בעלת מומחיות בתחום 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.

דגשים עיקריים במדריך

1. **מנכ"ל וו"ר** מנהיגים את העמותה. וו"ר מנהיג את הוועד המנהל ומנכ"ל מנהיג את עובדי הארגון;
2. **מנכ"ל וו"ר** מחובבים לפתח **שיח מקדים** בין הנהנגה המתנדבת להננגה המקצועית. לשם כך יש למסדרים ארגוניים כגון פגישות משותפות להיכרות, דיון בסוגיות מרכזיות המכילות גיבוש עמדת וialogות בחזון, בייעוד, בשינויים בסביבת השוק ועוד;
3. **הוועד המנהל** דין לעומק בתכנית העבודה; תורם מניסיונו ומהידע שלו לקידום התכנית; הוא שותף לניטוח אילוצים, מגבלות, קשיים והצדמנויות; ומספק תמיכה לצוות המקצועי בקידום תוכניות;
4. **עבודת הוועד כקבוצה**, מתנהלת על ידי חברי הוועד שכפרטם מגלים גמישות ודינמיות במערכות הפרטניות 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 ב��ן החברתי. בהמשך לכך נוצר במהלך השנים ידע רב בנוגע לעבודה הוועדת המנהלית שנמסר כ"תורה שבعل פה".

מדרך זה מהו ניסיון יחיד מסווג למטה קוהרנטי ומאורגן למנהיגות המתנדבת בארגוני החברה האזרחית בישראל.

המדריך מבקש לתת לקורא דרכי פעולה, כלים וידע יישומי שימושיים לשיער במהלך פעילותו כמנהיג מתנדב.

המדריך הוא הזמנה למעורבות בהמשך פיתוח התורה למנהיגות המתנדבת בישראל.

נספחים

המוראים בקשר מנהיגות מותנדבת:

שם המוראי	עמותה או ארגון
לב אוחב	אליאן שרון
עמדא	אליעד יונה
NAV	ארליך שוקי
מפעליות חינוך	בורג אברהם
נובה	גבאי הדס
בעצמי	גולדברג צביבקה
שדולות הנשים	גרא אלה
זיו נוערים	הרצלברג מיכאה
נכישות	ווגנר יובל
קו לעובד	זהר חנה
התנוועה המסורתית	ד"ר זמורה עירית
ג'יינט ישראל	ד"ר חכמו לוטם מיכל
אנוש	כהן יורם
בטרם	כהן צפריר
NPTech	ד"ר לימור ניסן
מט"י המשולש	מג'dalela ג'מאל
ג'יינט ישראל	מנטבר ארנון
בזכות	ס"יון אסתר
אג'נדת	סרגוסטי ענת
עלם	פוקס עדן
אקי"ם	רץ עמייקם
achs בוגר אחوت בוגרת	רייכמן ליבי
עמייחי	שושן קרן

רשימת משתתפים בפורום למנהיגות מתקנדבת:

שם המשתתף הארון	שם העמותה או הארגון	שם משתתף	שם העמותה או הארגון	שם המשתתף
ניצה אבידן	אל-סם	אורלי גל	אל-סם	ניטה אליל
נילי אבנון	הכל חיינך	שירלי גלאור	הכל חיינך	אקי"ם
ד"ר מאיר אורנסטין	מפעליות חינוך וחברה	ד"ר חייה גמשי	ד"ר חייה גמשי	קרן אונן
לב אוחב	משה גרכוב	דינוק לדרך חדשה	משה גרכוב	שרון אילון
קמרון	דפנה דור (אדורם)	שיעור אחר	שיעור אחר	יהודית אינטראקט
עמדא	ד"ר הילה הדס	אנוש	ד"ר הילה הדס	יונה אליעד
נט"ל	יורי הירשפולד	החברה למתחנ"סים	יורי הירשפולד	מייכל אמייתי-טהורי
אל"ע	ניר הכהן	העמותה למציאות בחינוך	ניר הכהן	דינה אפשטיין
NVA	מאיר הנדלסמן	יד שרה	מאיר הנדלסמן	שוקי ארליך
עוזד זיהר הוסף	ההתנוועה המסורתית	עוזד זיהר הוסף	ההתנוועה המסורתית	아버ם בורג
אל"ט	הרמן בועז	מייחא	הרמן בועז	פרופ' ישראל בורוביץ
NPTech	מייקה הרצברג	זיו נعروים	מייקה הרצברג	רועי בילר
עוזד אלון בכר	דפנה הררי	אתגרים	דפנה הררי	משרד המשפטים - רשות התאגידיים
גילה בן-היר	משה וקסלר	פעיל חברתי	משה וקסלר	מטה - המרכז لتכנולוגיה חינוכית
ד"ר יגאל בן שלום	יובל וגנור	נכישות ישראל	יובל וגנור	מניגות אדרחית
אל-סם	זאבי אבי	צ.ב.ע	זאבי אבי	יהודה בר
מט"ב	צבי זיו	עלים ביחס	צבי זיו	עמי ברגן
עלם	יפעת צלברג-הזה	צ.ב.ע	יפעת צלברג-הזה	נאוה ברק
נובה	פרופ' נעמי חזן	הדו גבאי	פרופ' נעמי חזן	הדו גבאי
לב אוחב	רב אלוף (מיל') דן חלוֹץ	אתגרים	רב אלוף (מיל') דן חלוֹץ	לייאור גולדשטיין
ידיד	ד"ר מייכל חמו לוטם	ג'ינט ישראל - אלכא	ד"ר מייכל חמו לוטם	יובל גולן
ቤת הגלגילים	אברמי טורם	אורן גולן	אברמי טורם	ቤת הגלgilim
עמדא	עדינה טל	נא לגעת	עדינה טל	יוסי גונדה

שם המשתתף	שם העמותה או הארגון	שם משתתף	שם העמותה או הארגון
פרופ' אליעזר יפה	בלוואר לא ריבית נעמי סטוצ'ינר	בלוואר לא ריבית נעמי סטוצ'ינר	בית איזי שפירא
אליעזר יורי	מנהייג מותנדב שמעון סייני	מנהייג מותנדב שמעון סייני	ידדים
אורלי ירקוני	בטרם אסתר סיון	בטרם אסתר סיון	bezochot
גלית כספי כהן	בטרם אורלי סילבנגר מיכא - מועצה	בטרם אורלי סילבנגר מיכא - מועצה	ארצית
ציפיה כרמון	רות סיני כנפים של קרמןבו	רות סיני כנפים של קרמןבו	חומישים פלאס מינוי
דב לאופמן	עלים ביחד עמוס ספרי	עלים ביחד עמוס ספרי	עלים ביחד
אלון לוי	נא לגעת ענת סרגוסטי	נא לגעת ענת סרגוסטי	אג'נדת
ג'די לוי	עלים ביחד מנהייג מותנדב עוז'ד יפעת עובדיה	עלים ביחד מנהייג מותנדב עוז'ד יפעת עובדיה	ג'די לוי
אמיל לוי שוחט	חותם התנוועה המסורתית שלומית עמייחי	חותם התנוועה המסורתית שלומית עמייחי	חותם
בני ליאן	NVA רונית עמית קרן גנדיר	NVA רונית עמית קרן גנדיר	בני ליאן
ד"ר לימור ניסן	NP Tech יוסי ענטבי מט"ב	NP Tech יוסי ענטבי מט"ב	מיט"ב
שליל לינור	הקל חינוך הרב שי פירון	הקל חינוך הרב שי פירון	קו ההזינוק
מרסל לנגבאים מיכא אלן פולד	המרכז הישראלי לדמוקרטיה אלן פולד	המרכז הישראלי לדמוקרטיה אלן פולד	מרסל לנגבאים
ד"ר אורית לנדאנו יובלים	תנוועת אורו רוני פלמור	תנוועת אורו רוני פלמור	ד"ר אורית לנדאנו
דפנה מורה בץ NVA צביקה פרידמן	שיעור אחר צביקה פרידמן	שיעור אחר צביקה פרידמן	דפנה מורה בץ
בעד מולר המכוון לניהול התנדבות על שם ליר	סיגל פרידמן-גמליאל כנף של אהבה	סיגל פרידמן-גמליאל כנף של אהבה	בעד מולר
בני מוכן Ashoka נובה ד"ר צוק ניר	גונים ג'יינט ישראל נעמיקה ציון	גונים ג'יינט ישראל נעמיקה ציון	בני מוכן
ארנון מנטבר מיכא ורה קורין שפיר	בטרם מוגבלות	בטרם מוגבלות	עופר נאUMAN
יעל נחמיוס התאנגידים עידית קרונברגר מיזם תעסוקת נשים עם מוגבלות	משרד המשפטים - רשות מוגבלות	משרד המשפטים - רשות מוגבלות	יעל נחמיוס התאנגידים
יגאל ניסים אלימוט עמותת 505 תמי קריישפין	קשר עמותת 505 אלימוט תמי קריישפין	קשר עמותת 505 תמי קריישפין	יגאל ניסים
מאיה נתן הרוח הישראלית משה קרסו JFN	ריצ'י רוברטס שרי רבקין	ריצ'י רוברטס שרי רבקין	הרוח הישראלית
עו"ד יורם סגי זקס להתנדבות הצעה הלאומית	ידיד	ידיד	עו"ד יורם סגי זקס להתנדבות הצעה הלאומית
אבנור סטפק מידות	שיעור אחר ריצ'י רוברטס	שיעור אחר ריצ'י רוברטס	אבנור סטפק

שם המשתתף	שם העמותה או הארגון	שם משתתף	שם העמותה או הארגון
מרשה סגל	מיחא	אבייג' רודיך	המרכז לחקר הפסיכו-רפיה בישראל
שרה רודרמן	קשר		
גרי רוט	עמדא	קרן שושן	עמייח'
אופירה רותם	כונפיים של קרמבו	חיה שמויאל	שלומית
מוסי רז	בזכות	אליעזר שמויאל	אגודת אסונות נוער בישראל
עמייקם רז	אקי"ם	מאיר שניי	פעיל חברתי
ערר רזי אורן	שיתופים	יעינת קסוטו שפי	אלו"ט
אבנור רענן	אנוש	עופר שפירא	אגודת אסונות נוער בישראל
גליה שנייא	ישיב"ל - שקייפות בינלאומית	יעל שרוני	אפק
ד"ר פנינה שוורץ-	בית הגיללים	ายלון תירוש	יובלים

ביבליוגרפיה

פט, ר/ (2002). המגזר השלישי בישראל - משפט, מיסוי וחשיבות, תל אביב: הוצאת רון.

לימור, נ/ (2002). הנהלה ציורית של ארגונים ללא כוונת רווח, תל אביב: ספריית פרטומים מקצועיים, כגדיר ההנדבות והמלכ'רים.

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

מעוז-שי, י/ ולסטר-לוֹי, מ/ (2010). "על אחריותך": ניהול ובקרה כספית בעמותות, מדריך לחבריו ועדי מנהל, ג'ינט ישראל, ירושלים: המרכז למנהיגות מתנדבת.

Garber, A/ (2003). ב透ק האתר של מנהיגות אדריכלית, 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§ion_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> 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>

