

דרכי פעולה להנהגת הנהלות ציבוריות
בכפרי נוער ובפנימיות בישראל



המדריך





כתבו וערכו:

רונית לוי, ענת נחמיה - לביא, גבי ניימן, נטע-לי ורבר-מסנזניק, אסנת חזן ואלה שחם.

הכותבים מבקשים להודות לשותפים הנוספים שתרמו רבות מניסיונם לבניית המדריך:

הפורום הציבורי-כפרי הנוער והפנימיות בישראל:

הוועד המנהל: אבי נאור (יו"ר), בני לוי, מרב מנדלבאום, שמואל אבואב.
יו"רים של כפרי נוער: אילן כהן, בני סלע, אלי ברכה.
חברות וחברי צוות יכולות מקצועיות של הפורום הציבורי: ד"ר חיה גמשי.
נציגי כפרי נוער: שמולי בינג - מנהל כפר הנוער ימין אורד; מוטי אדואן - מנהל כפר הנוער בן יקיר; מיכל שטרן - מנהלת כפר הנוער רמת הדסה; נתן ביטון - מנהל כפר הנוער הדסה נעורים.
מיזם "תורמים לכפר": אבי אלבאז, מעיין גרוס שפירא.

מכון אלכא למנהיגות וממשל, ג'וינט ישראל:

ועדת ההיגוי הציבורית לתכניות מנהיגות מתנדבת: בלה אברהמס, נמרוד גור, ד"ר חיה גמשי, משה (מושיק) מור, מרב מנדלבאום, אושיק פלר-גיל.
מנכ"ל מכון אלכא למנהיגות וממשל, ג'וינט ישראל: רני דודאי.
צוות מכון אלכא למנהיגות וממשל, ג'וינט ישראל: גיא אברוצקי, אורי גיל, שני טיראן.
הוועדה המייעצת (היוצאת) של תכניות מנהיגות מתנדבת: שוקי ארליך, נמרוד גור, אבי זאבי, עדינה חג'י, נעה יובל רקנאטי, עופר נאמן.

עריכת לשון: עופר המבורגר

עיצוב ועריכה גרפית: טוחן מדיה

כל הזכויות שמורות לג'וינט ישראל ולפורום הציבורי-כפרי הנוער והפנימיות בישראל © 2016

ג'וינט ישראל, ת.ד. 3489, ירושלים 91034, layleadership@jdc.org
הפורום הציבורי-כפרי הנוער והפנימיות בישראל, רחוב השופטים 38, בית רן נאור, רמת השרון 4703749, Office@forumknp.org.il



תוכן עניינים

4	המדריך למדריך
6	הקדמה
8	פרק 02 הנהלות ציבוריות בכפרי הנוער ובפנימיות
12	פרק 03 תפיסת תפקיד
13	פרק 04 תפיסת תפקיד ארגונית
17	פרק 05 עשייה ארגונית
19	פרק 06 השגת מטרות והשפעה
21	פרק 07 הבטחת קיימות כפר הנוער/הפנימייה בטווח הארוך
30	פרק 08 היערכות ופעילות ההנהלה הציבורית
37	פרק 09 תפיסת תפקיד מערכתית
39	פרק 10 נספחים




המדריך למדריך


שלום רב,


לפניכם המדריך להקמה, פיתוח וחיזוק של הנהלות ציבוריות בכפרי הנוער ובפנימיות בישראל. המדריך הוא שלכם: יושבי ראש כפרים ופנימיות, מנהלי כפרים ופנימיות, נציגי בעלויות וכל העוסקים במלאכה.

המדריך מכיל מידע רב, ועל כן להלן כמה עקרונות מנחים לשימוש בו:

המדריך הוא כלי יישומי לפיתוח הנהלות ציבוריות. הוא מיועד ליישום, ואין לראות בו משום מסמך תאורטי. 

המדריך מונגש כמדריך אינטרנטי. פורמט זה מאפשר לראות את כל התהליך ו/או להתעמק בכל שלב בהתאם לצורך ולעניין (מודל manual). 

המדריך כולל כלים אופרטיביים לניהול (ראו נספחים): היערכות לישיבה, קליטת חבר הנהלה, מספר מפגשים וכו'. לחיצה על הקישורים המתאימים תאפשר מעבר ישיר לאותם נספחים. 

המדריך פותח מתוך תפיסה נבנית ודינמית שמתעדכנת ומשתנה מכפר לכפר על פי מאפייני הכפר/פנימיה, כגון: מחזור החיים של הארגון, עם צבירת הניסיון של הנוגעים בדבר וכדומה. זאת, מתוך מודעות לשונות הגדולה שקיימת בין כפר לכפר ובין פנימייה לפנימייה. 

לכן, תמצאו שחלק מהדברים מתנהלים אחרת בכפר/בפנימייה שלכם, או שאינם מתאימים למבנה הארגוני שלכם. אנו מקווים שהמודלים והכלים שמוצגים במדריך זה ישמשו מנוף לפועלה של ההנהלה הציבורית שלכם.

המדריך יכול לשמש בסיס לשיחה בקרב הנהגת הארגון ולפיתוח שגרות עשייה מותאמות ואפקטיביות להנהלה הציבורית של הכפר/הפנימייה שלכם.

בהצלחה ובברכת חדות עשייה!



הקדמה

שלום רב,

אני שמח להציג לפניכם את המדריך להקמה ולליווי של הנהלות ציבוריות וועדים מנהלים בכפרי הנוער ובפנימיות בישראל.

לאורך שנות היכרותי עם עולמות כפרי הנוער ומעורבותי האישית כיו"ר כפרי הנוער "רמת הדסה" ו"קריית יערים" גיליתי את כוחה ואת חשיבותה של המנהיגות המתנדבת לקידום ולחיזוק מסגרות החינוך הפנימייתי.

הנהלות ציבוריות אפקטיביות ומעורבות עשויות לחזק את התנהלותם המיטבית של הכפר ושל הפנימייה ולהשפיע עליהם באופן משמעותי, להרחיב את השותפויות הקיימות ולהגיע יחד לכדי הגדרת חזון ומימוש מטרות הארגון.

במעורבותם של נציגי פילנתרופיה ומנהיגות מתנדבת בהנהלות ציבוריות יש ביטוי לערכי הנתינה ויישומה הלכה למעשה של אחריות משותפת לממשלה ולמדינה כאחד ביכולת לקדם שינויים חברתיים משמעותיים.

מדריך זה הוא דוגמה לחשיבות שיתוף הפעולה בין ארגונים ובין מגזרים על מנת לקדם משימות חברתיות ברמה לאומית. המדריך הוא תוצר שיתוף פעולה בין הפורום הציבורי, נציגי כפרים, פנימיות ובעלויות ומכון אלכא למנהיגות וממשל בג'וינט, שמהווה את גוף הידע המוביל בישראל בתחום של ועדי מנהלים במגזר השלישי.

כולי תקווה כי מדריך זה ישרת אתכם, נציגי המנהיגות המתנדבת, חברי הנהלות ציבוריות, בעלויות, מנהלי כפרי הנוער והפנימיות ובעלי עניין, ושהוא יסייע לכם באתגרים ובהזדמנויות שטמונים בהקמת ובהיזוק הנהלות ציבוריות.

כך, נוכל להגשים את חזוננו המשותף לחיזוק מסגרות החינוך הפנימייתי בישראל ולהוביל יחד את התפיסה כי "כל ילד יכול וכל ילד מגיע".

בברכה,

אבי נאור

מייסד ויו"ר הפורום הציבורי - כפרי הנוער והפנימיות בישראל



*לקריאה נוספת על הפורום הציבורי, ראו נספח ה'.



הקדמה

שלום רב,

ההנהלה הציבורית ניצבת בצומת אסטרטגי כמנהיגות מתנדבת בכפרי הנוער ובפנימיות. ראשית, אותה מנהיגות מתנדבת מייצגת את הערך הדמוקרטי והציבורי בארגוני החברה האזרחית. בנוסף, היא משפיעה כפילנתרופיה שמניעה ומאפשרת קידום סוגיות חברתיות.

מתוקף אחריות סטטוטורית או חוזה, המנהיגות המתנדבת ממוקמת במוקד אסטרטגי של קבלת ההחלטות בארגונים חברתיים בכלל, ובכפרי הנוער והפנימיות בפרט. מכאן, יכולתה למנף שינוי והשפעה חברתית. ככזו, המנהיגות המתנדבת תפסה, תופסת ותתפוס מקום מרכזי בפעילות המכון למנהיגות וממשל - מקום ערכי ומקצועי.

עם זאת, בשל מחסור בידע ובכלים שמותאמים למשימות ולמבנה שמאפיין ומייחד את המנהיגות המתנדבת בארגונים חברתיים בישראל, קיים פער מנהיגות. אליו, מתלווים חוסר בסיוע מקצועי ובמשאבים שמיועדים לחיזוק התשתיות המקצועיות וההון אנושי בארגונים. לאלו, מתווספים הנגישות המוגבלת לרשתות חברתיות מגוונות אשר ירצו לקחת חלק באותה הובלה והנהגה.

זהו נושא שאנו, כמכון, זיהינו ופועלים לקדם כבר כעשר שנים. לאורו, פותח לראשונה המדריך למנהיגות מתנדבת: דרכי פעולה להנהגת ארגונים חברתיים בישראל. על מנת להפיץ ולהטמיע את עיקרי המדריך, פיתחנו תכניות ושירותים כגון תכנית סינרגיה, פורומים וכנסים וייעוץ ארגוני שמיועד לפיתוח מנהיגות אפקטיבית.

השותפות עם הפורום הציבורי אפשרה לפתח את ה"תורה" שלנו לוועדים כך שתתאים למהלך הכולל של חיזוק כפרי הנוער והפנימיות בהיבטים שקשורים להנהלות ציבוריות. אנו מזמינים אתכם, יושבי ראש כפרי הנוער והפנימיות, חברי הנהלות ומנהלים, להיעזר במדריך ובמאגר הידע שלנו ולפנות אלינו להמשך עבודה משותפת.

רני דודאי,

מנכ"ל מכון אלכא למנהיגות וממשל, ג'וינט ישראל

ג'וינט ישראל אלכא | המכון למנהיגות וממשל
יחד בעשייה חברתית

*לקריאה נוספת על מכון אלכא למנהיגות וממשל, ג'וינט ישראל, ראו נספח ו.



הנהלות ציבוריות בכפרי
הנוער ובפנימיות

2022

כפרי הנוער והפנימיות בישראל שונים זה מזה מבחינת אופן ההתאגדות הפורמלי: ביניהם, יש שהוקמו כישות משפטית (עמותה, חל"צ וכדומה) ויש שאינם ישות משפטית נפרדת (אלא חלק מהישות המשפטית של הבעלות).

כפרי הנוער והפנימיות שהוקמו כישות משפטית עצמאית מחויבים סטטוטורית בוועד מנהל.

כפרי הנוער והפנימיות שאינם ישות משפטית נפרדת לא מחויבים סטטוטורית בוועד מנהל. עם זאת, ברבים מהם הוקמה הנהלה ציבורית. תחומי הסמכות של הנהלה הציבורית מוגדרים במסמך הבנות בינה לבין הבעלות. (לפירוט, ראו נספח א').

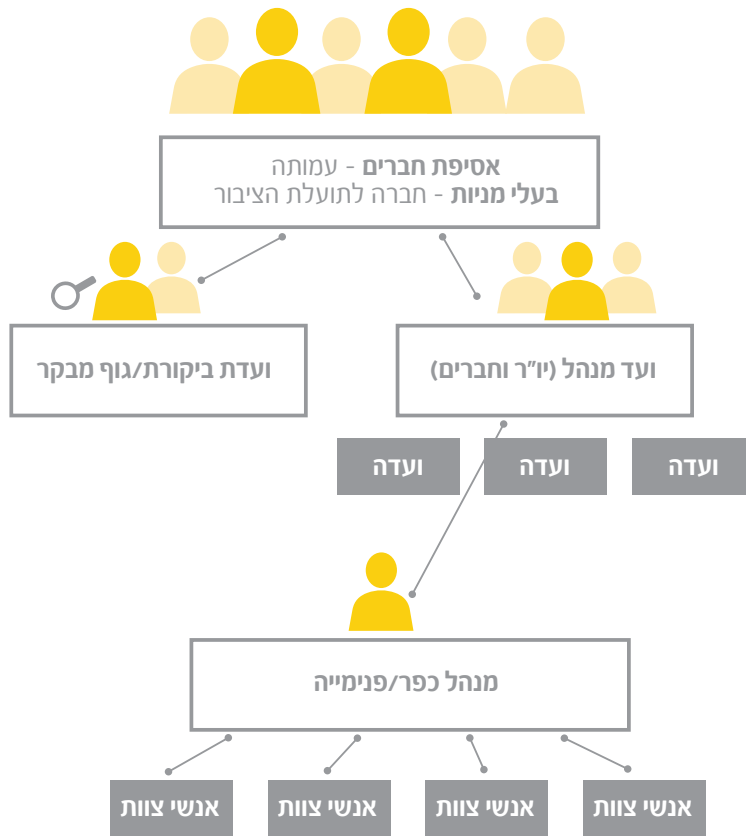
תהליך הקמה, חיזוק ופיתוח של הנהלה ציבורית מחייב פתיחות/נכונות לשלב שחקנים נוספים, חיצוניים - ציבוריים - בהנהלת כפר הנוער והפנימייה.

מעורבות נכונה ושיטתית של מנהיגות מתנדבת ציבורית בעשייה החברתית והחינוכית בכפרי הנוער ובפנימיות, דרך שילובם בהנהלה הציבורית, תסייע בהתמודדות עם האתגרים השונים של כפר הנוער/הפנימייה ותחזק את השפעתה. לכך, מיועד מדריך זה.

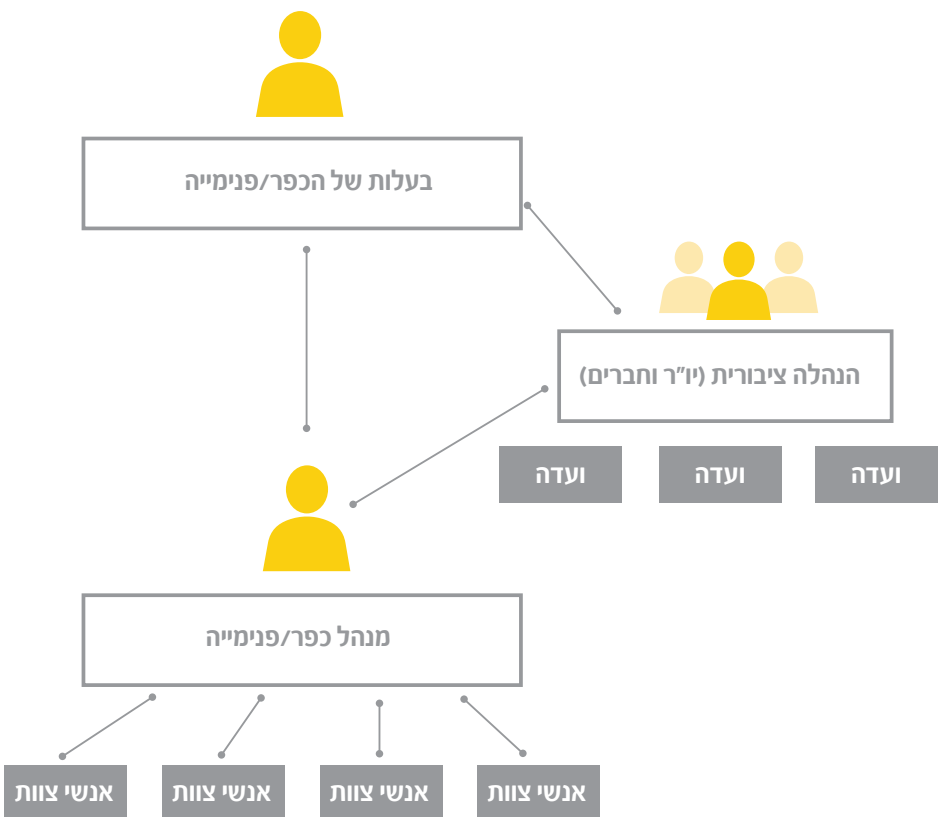
המדריך פורס את תפקידיהן הייחודיים של הנהלות ציבוריות בכפרי הנוער ובפנימיות, תוך התייחסות לשונות שקיימת בין הכפרים והפנימיות, לתהליך פיתוחן וחיזוקן של הנהלות ציבוריות וליחסים של הנהלה עם הבעלות ועם הצוות.

יש לשים לב כי הנהלת הכפר/הפנימייה מלווה על ידי בעלי עניין משמעותיים ושונים: משרד החינוך/משרד הרווחה, הבעלות, ולעתים אף הרשות המקומית. מודל הנהלה הציבורית שמוצג במדריך זה מציע הרחבת השותפות בין בעלי העניין הקיימים לנציגים מהחברה האזרחית - הם המנהיגות המתנדבת. בהקשר זה, המנהיגות המתנדבת אינה מרכיב חיצוני או "שחקן חדש". היא מרכיב אינטגרלי בעל נכונות לקחת אחריות, לתמוך מבפנים ובאופן אקטיבי בהתפתחות הכפר והפנימייה ובהשגת מטרות הארגון. כלומר, היא חלק אינטגרטיבי בארגון.

¹ במדריך זה, ייעשה שימוש במונח "הנהלה ציבורית" על מנת לתאר הן ועד מנהל סטטוטורי והן הנהלה ציבורית שאינה סטטוטורית.



מבנה ארגוני של כפר נוער אשר מוגדר כעמותה



דוגמה למבנה ארגוני של כפר נוער שיש לו הנהלה ציבורית לא סטטוטורית

*אנשי הצוות יכולים לקחת חלק בוועדות השונות.

תפיסת תפקיד

03



תפיסת תפקיד סובייקטיבית - האופן שבו תופסת ההנהלה הציבורית את תפקידה ביחס לארגון ולחברה הישראלית. הדרך שבה מבינים חברי ההנהלה הציבורית כיצד ביצוע התפקיד יקדם את חזון הארגון ויביא לשניו חברתי. התפיסה מנחה את חבר ההנהלה הציבורית ומכתיבה את האופן שבו הוא מבצע את תפקידו (הסטטוטורי, או זה שמוגדר בתקנון הארגון).

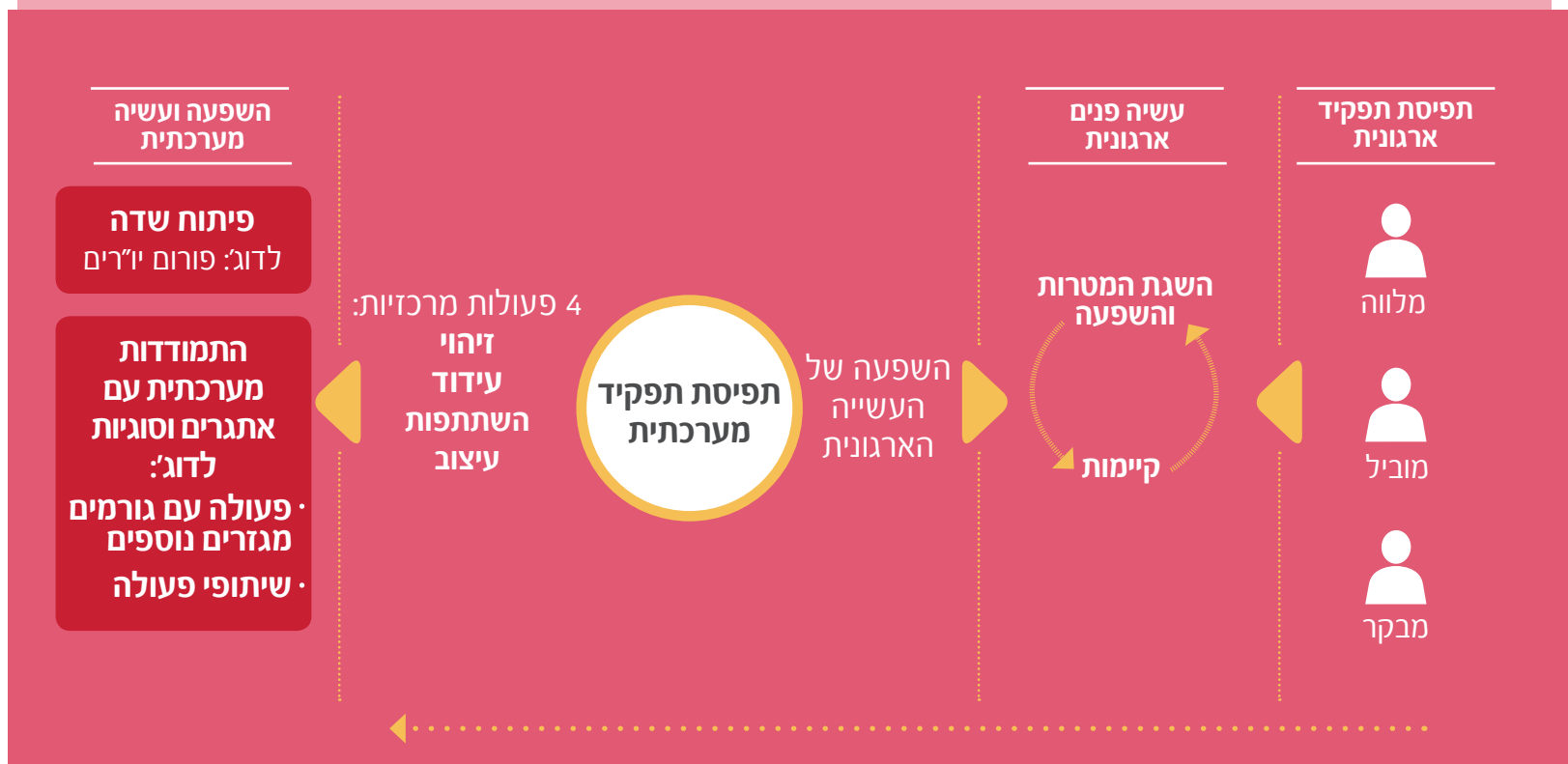
את תפיסת התפקיד ניתן לחלק לשני חלקים:

תפיסת תפקיד ארגונית - כיצד הפרט, כחבר הנהלה ציבורית, או ההנהלה כולה כקבוצה, פועלים למען קידום הארגון ולמרוץ (מקסום) השפעתו על החברה. במוקד, נמצא הארגון שבו הם חברי הנהלה ציבורית.

תפיסת תפקיד מערכתית - אחריותה של המנהיגות המתנדבת לפיתוח השדה שבו פועל הארגון (לדוגמה: בכפרי הנוער ובפנימיות ניצבת המנהיגות המתנדבת במוקד השדות החינוכיים והטיפוליים).

תחילה, נעסוק בעיקר בתפקיד הארגוני של ההנהלה הציבורית. לקראת סוף המדריך, נבחן את המשמעויות האפשריות בתפיסת תפקיד מערכתית.

תפיסה כוללת של תפקיד ההנהלה הציבורית



תפיסת תפקיד
ארגונית

04

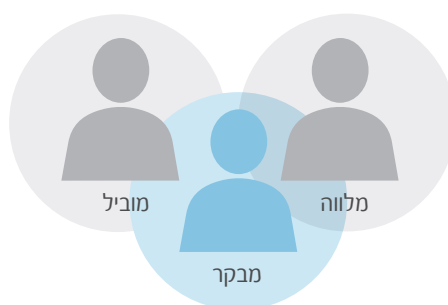


קיימות שלוש תפיסות תפקיד ארגוניות נפוצות של חברי הנהלה ציבורית. תפיסות אלו נוגעות לשאלה מדוע יש הנהלות ציבוריות, והן משליכות על אופן ביצוע התפקיד.

שלוש התפיסות הן:

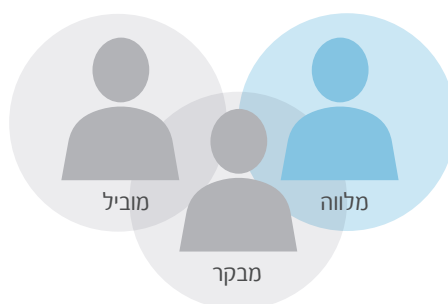
הנהלה ציבורית מבקרת

ההנהלה הציבורית מבקרת מבצעת את תפקידה תוך יישום שיח וכלים של פיקוח, של השגחה ושל בדיקה. השאלה המרכזית שעל חבר הנהלה לשאול היא: "מה לא בסדר?" ועיסוקו העיקרי מתמקד באחריות לקיום מנהל תקין. ההנהלה מתנהלת "לפי הספר", בהתאם למועדי הבקרה שנדרשים ולפי תקנון הארגון. באפשרותה לבקר באופן יזום, על ידי בדיקת תהליכים מרכזיים או סוגיות קריטיות כגון תקציב, או רק להגיב לדברים שמובאים לשולחנה על ידי מנהל הכפר/הפנימייה.



הנהלה ציבורית מלווה

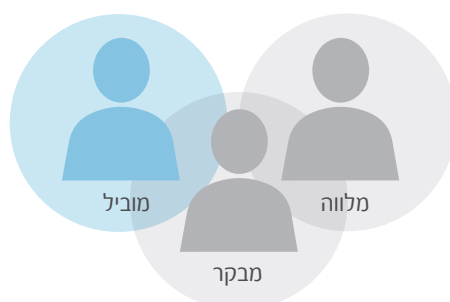
ההנהלה הציבורית מבצעת את תפקידה כמלווה, תוך יישום שיח וכלים של הימצאות לצדה של השדרה הניהולית בכפר הנוער/בפנימייה. השאלה המרכזית שעל חבר הנהלה לשאול היא: "כיצד באפשרותי לסייע להנהלת כפר הנוער/ הפנימייה?" עיסוקו העיקרי מתמקד בתמיכה, בייעוץ ובביצוע לפי בקשת מנהל הכפר / פנימייה. ההנהלה הציבורית נמצאת בקשר שוטף עם ההנהלה המקצועית של כפר הנוער/הפנימייה ובדרכים מגוונות: ישיבות הנהלה ציבורית, שיחות טלפוניות, ישיבות פורמליות ופגישות שוטפות בין היו"ר למנהל הכפר/הפנימייה. ההנהלה מתנהלת לפי מה שחשוב באותה תקופה למנהל.



הנהלה ציבורית מובילה

הנהלה הציבורית מובילה מבצעת את תפקידה, תוך יישום תפיסה של אחריות כוללת לקיומו של כפר הנוער/הפנימייה ומתוקף אחריותה להשגת המטרות החברתיות שלשמן הוקם הארגון. השאלה המרכזית שעל חברי הנהלה הציבורית לשאול היא: "מה מקדם אותנו?" ועיסוקם העיקרי מתמקד בהתוויית אסטרטגיה, בשאלת שאלות ובפעולות שמכוונות להרחבת ההשפעה של הארגון על מנת לעמוד באחריותו המרכזית: השפעה וקיימות של כפר הנוער/הפנימייה בטווח הארוך.

הנהלה ציבורית מובילה מתנהלת סביב למידה והכרעות אסטרטגיות. היא שותפה בהנהגת כפר הנוער/הפנימייה יוזמת ונמצאת בקשר שוטף עם המנהל.



סיכום

תפיסת התפקיד נוגעת, כאמור, לשאלה מדוע ישנן הנהלות ציבוריות ומשליכה על אופן ביצוע התפקיד. משמע, תחומי האחריות שנדרשים מהנהלה ציבורית ושמתוכם נגזרות הגדרות התפקיד (משימותיה).

ממדים בתפיסת תפקיד של חברי הנהלות ציבוריות:

מובילה	מלווה	מבקרת	
מה מקדם אותנו?	במה אני יכול לסייע?	מה לא בסדר? האם יש חריגות?	השאלה המרכזית
מתווה אסטרטגיה, שואלת שאלות אסטרטגיות.	סיוע, ייעוץ וביצוע לפי בקשת המנכ"ל.	פיקוח ובקרה	עיסוק עיקרי
השפעה וקיימות לטווח ארוך.	סיוע. לא מרגישה שהאחריות הסופית אצלה.	מנהל תקין	אחריות מרכזית
שותפות בהנהגת כפר הנוער/הפנימייה.	תמיכה והתעניינות. בעיקר, מחכה להיות מופעלת על ידי המנכ"ל.	מינוי, בקרה ופיטורים.	קשר עם המנכ"ל/לית
סביב למידה והכרעות אסטרטגיות.	לפי מה שחשוב למנכ"ל באותה תקופה.	"לפי הספר"	התנהלות הנהלה הציבורית

הנהלה ציבורית אפקטיבית, היא הנהלה שמשלבת ומביאה לידי ביטוי את כל שלוש התפיסות שקיימות בתפיסת התפקיד הארגונית שלה. כל אחת מהן - המלווה, המבקרת והמובילה - חיונית לתפקוד ההנהלה הציבורית. היעדרה של אחת משפיע, לא לטובה, על ההנהלה הציבורית ועל כפר הנוער/הפנימייה בכלל. כמי שמוביל את ההנהלה הציבורית, באחריותו של היו"ר לוודא שכל אחת מהן נמצאת בחדר - על ידי הרכב הוועד המנהל ובאמצעות עיצוב התרבות הארגונית וסדר היום (אג'נדה).

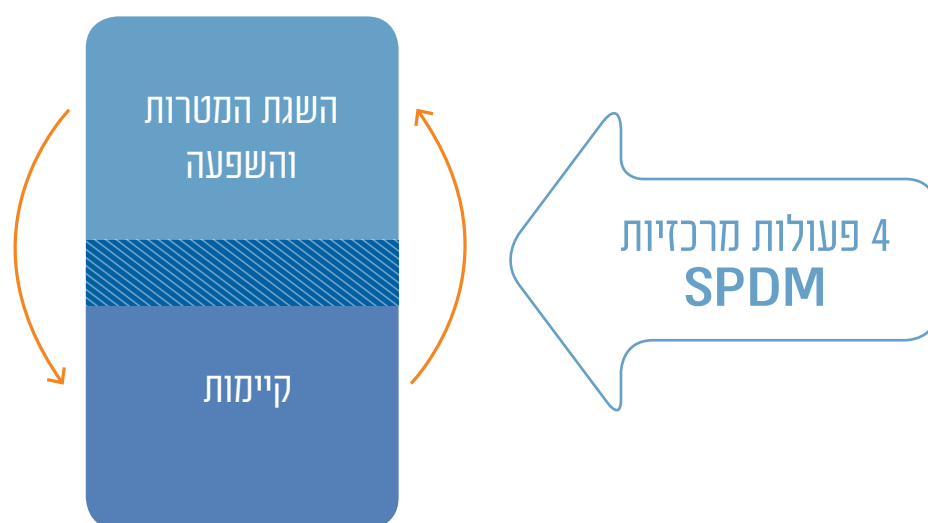
עשייה ארגונית

05





עשייה פנים ארגונית



תפיסת התפקיד, הארגונית והמערכתית, של ההנהלה הציבורית מקבלת ביטוי מעשי על ידי עשייה בשני תחומי אחריות מרכזיים:



השגת המטרות והשפעה (באמצעות פעילות הארגון).
משמע, קידום אוכלוסיית הילדים בכפרים ובפנימיות.



הבטחת קיימות כפר הנוער/הפנימייה בטווח הארוך.
תחומי אחריות אלו של ההנהלה הציבורית מתקיימים זה לצד זה, ואף נשענים זה על זה וחיוניים באותה המידה.

²על תפיסת התפקיד המערכתית יפורט בהמשך

השגת מטרות והשפעה



06



פעילותה של ההנהלה הציבורית בתחום אחריות זה נעשית בעזרת ארבע פעולות עיקריות*:

- זיהוי (Sensing)** 

להיות "עם יד על הדופק", בעלי "ראש פתוח" וחושים מחודדים - הן כלפי חוץ, על מנת לקלוט התרחשויות בסביבה (הזדמנויות וסיכונים), והן כלפי פנים. זאת, כדי למקד בצורה אפקטיבית את כפר הנוער/הפנימייה.
- תכנון (Planning)** 

הפיכת רעיונות לסדרי עדיפויות - רצף לוגי של פעולות שאחריו ניתן לעקוב וליישם בתכניות העבודה. הפיכת רעיונות כלליים לפעולות קונקרטיות - חזון, אסטרטגיה, תכניות עבודה וכדומה.
- עשייה (Doing)** 

הנהלה ציבורית שפועלת לא רק בהתאם לצורך שעולה, אלא מתגייסת ובודקת מהן המשימות שאותן היא לוקחת על עצמה מחוץ לחדר הישיבות; ומהן אותן משימות שעליהן היא לוקחת אחריות משום שחבר הנהלה מסוים הוא בעל הכישורים, הקשרים והמשאבים הטובים ביותר לבצען, וכתוצאה מכך הן יקדמו את אוכלוסיית היעד בכפר הנוער/בפנימייה.
- ניטור (Monitoring)** 

בניית כלים והטמעת פעולות שגרתיות לטובת קידום אוכלוסיית היעד: פיקוח/מעקב אחר ביצוע החלטות קודמות; הפקת לקחים מהצלחות ומכישלונות וכן הלאה.

ארבע פעולות מרכזיות: טבלה מסכמת

זיהוי מגמות: מה קורה מסביב? איתור הזדמנויות וסיכונים:	זיהוי (Sensing)
<ul style="list-style-type: none"> • "יד על הדופק" לגבי רלוונטיות פעילות הכפר/הפנימייה לסביבה המשתנה (להסתייע בהערכה ובמידה). • ערנות לשותפויות שיכולות לשמש כ"מכפילות כוח". • "סיעור מוחות": ערכת דיונים פתוחים ונכונות לשמוע, ללמוד, לאתר ולפתח רעיונות חדשים. 	
<ul style="list-style-type: none"> • גיבוש וקביעת החזון והאסטרטגיה (ראו הרחבה בנספח ב'). • אישור תכניות העבודה להשגת המטרות. 	תכנון (Planning)
<ul style="list-style-type: none"> • שדולה (לובי) מול מקבלי החלטות (פקידות בכירה, שרים, רשויות מקומיות וכדומה). • ייצוג כפר הנוער/הפנימייה: הופעות בתקשורת ובכנסים; הצבת האג'נדה בתודעה וקידומה (ראו הרחבה בנספח ב'). • פעולות ישירות. 	עשייה (Doing)
<ul style="list-style-type: none"> • פעילות בוועדות משנה נושאיות. 	
<ul style="list-style-type: none"> • לוודא שפועלים בהתאם לאסטרטגיה. קרי, הכפר או הפנימייה שומרים על סדרי העדיפויות שנקבעו וממשימים את תכניות העבודה שאושרו. 	ניטור (Monitoring)

*מתוך:

Chait, R. P., Ryan, W. P., & Taylor, B. E. (2011).

Governance as leadership: Reframing the work of nonprofit boards. John Wiley & Sons

הבטחת קיימות כפר הנוער/
הפנימייה בטווח הארוך

07



על מנת לקדם את אוכלוסיית היעד, יש להבטיח את קיימות כפר הנוער/הפנימייה בטווח הארוך. לטובת השגת מטרה זו פועלת ההנהלה הציבורית עם שאר הגורמים כקהילה אחת. קיימות זו מושגת על ידי הבטחת יכולתו של כפר הנוער/הפנימייה לפעול לגיוס ולשימור האנשים הנחוצים והמשאבים אשר בלעדיהם לא תתאפשר כמובן פעילותו.

את פעילותה של ההנהלה הציבורית בתחום אחריות זה ניתן לחלק למרכיבים הבאים:

משאבים	אנשים	הנהלה ציבורית
א. ניהול ובקרה פיננסית ב. גיוס משאבים	א. קהילה מקצועית ב. יחסי יו"ר ומנהל הכפר/הפנימייה	א. הרכב ההנהלה הציבורית ב. מסגרות עבודה ג. קשרים בין חברי ההנהלה

משאבים

קיימות כפר הנוער/הפנימייה בהיבט הפיננסי מתייחסת לגיוס המשאבים ולאופן ניצולם (ניהול/תכנון ובקרה פיננסית).

ניהול ובקרה פיננסית

תפקידה של הנהלה ציבורית בניהול ובקרה פיננסית נובע, בין היתר, מהגדרות תפקידה הסטטוטוריות. יחד עם זאת, ההנהלה יכולה להיות נכס להעשרת הכפר/הפנימייה באמצעות כלים להתנהלות פיננסית, בקביעה משותפת של סטנדרטים, בשיפור היעילות ובזיהוי הזדמנויות.

מהם תחומי האחריות?

- **הקמת ועדת כספים:** לעודד ולסייע בחשיבה על ייעול תהליכים, לוודא שאין הפתעות וכי ההתנהלות הפיננסית היא על פי חוק, תקנון וסטנדרטים.
- **ליווי וייעוץ** למנהל הכספים ולמנהל הכפר לשם ניצול יעיל ואפקטיבי של משאבי הכפר.
- **אישור תקציב** ודו"חות תקציב במהלך השנה.
- **קביעת מנגנוני דיווח:** פעלו לאזן ולפתח את הדיווח ככלי עבודה, והימנעו מלהיקלע למצב שבו הדיווח הוא המטרה עצמה (תזרים מזומנים, כיצד מושקעות רזרבות או כספים שהתקבלו לשימוש עתידי וכו').
- **ניהול סיכונים:** לדוגמה: היכן משקיעים רזרבות? איך מבטיחים כי במקרה של חוסר תזרים (גירעון) יוכל הארגון להתקיים? לוודא שישנם ביטוחים, לבדוק שיש איזון בין יזמות חדשות להכנסות וכדומה.

מהם הכלים שעומדים לרשות ההנהלה הציבורית לשם ביצוע בקרה פיננסית?

- **תקציב הארגון:** פירוט ההכנסות וההוצאות המשוערות של הארגון בתקופה מוגדרת.
- **דו"חות:** ניצול תקציב ותכנון, לעומת ביצוע תכנית העבודה.
- **ועדת כספים:** מורכבת ממספר חברי הנהלה ציבורית ואינה מחויבת על פי חוק. הוועדה מנתחת לעומק את השימוש בתקציב כפר הנוער / פנימייה ומשקפת את המצב הכספי לחברי ההנהלה הציבורית. הוועדה מלווה את גורמי המקצוע לאורך שנת העבודה³.

³יש להבדיל בין ועדת הכספים, שאינה מחויבת על פי חוק ועוסקת בעיקר בהתנהלות הכספית של הארגון, לבין ועדת הביקורת אשר לצד האספה הכללית והוועד המנהל. ועדת הביקורת, היא אחד מהגופים המחויבים על פי חוק. היא עוסקת בתקינות פעולות כפר הנוער/הפנימייה (הרשומה כעמותה), מוסדותיה, התאמת הפעולות למטרות ניהול תקין, חיסכון, יעילות, טוהר מידות וכו'.

גיוס משאבים

בצד אחריותה של הנהלה ציבורית לאישור תכניות העבודה, היא נושאת באחריות לקיום המשאבים והכספים הנדרשים למימוש התכנית, בשיתוף מנהל הכפר וגייס/ת המשאבים.

מה עושים?

- **לא כל חברי הנהלה הציבורית צריכים לעסוק בגיוס משאבים.** אולם, על הפעילות בתחום זה להיות מדויקת על-מנת לתת מענה לאחריות הקולקטיבית של הנהלה הציבורית בצורה אפקטיבית.
- **יש לפתח ולבסס כלים ושגרות עבודה להנהלת הכפר** כדי להכיר ולמצות את מקורות ההכנסה.
- **להנהלה הציבורית יש תפקיד משמעותי בעיצוב "הסיפור" של הכפר/הפנימייה:**
 - "הסיפור", הוא הפלטפורמה לגיוס משאבים על בסיס הזדהות עם מטרות הכפר/הפנימייה.
 - הסיפור מגייס תורמים להצלחה ולשותפות בעשייה חברתית (במקום תורמים מטעמי צדקה ונדבנות).
- **פעלו להכרת הצרכים הכספיים קצרי הטווח וארוכי הטווח** של כפר הנוער/הפנימייה. בהקשר זה, שיתוף ושקיפות הם מרכיבים חיוניים בהתאמה וחיידוד התכנית האסטרטגית לצרכים הקיימים. הנהלה הציבורית עשויה להיות משמעותית בהקשר זה. יש לציין כי שקיפות כוללת, בין היתר: תחזית גיוס, היקף פעילות, משאבים נוספים וצפי צרכים.
- **פעלו להכרת אסטרטגיות פיתוח המשאבים הקיימות להשגת המענה לצרכים הכספיים.** במידה שאין אסטרטגיה כזו, על הנהלה לעודד ואף להתוות בעצמה, אם נדרש, אסטרטגיה לפיתוח משאבים.
- **פעלו לחשיפה וללימוד על מקורות מימון בארגונים חברתיים בכלל, ועל מקורות המימון של כפר הנוער/הפנימייה בפרט.** בהקשר זה, נציין כי קיימים שישה מקורות מימון עיקריים לארגונים חברתיים: קהילת הארגון, מקורות ממשלתיים (משרדים ממשלתיים וממשל מקומי), קרנות, המגזר העסקי, תורמים פרטיים והכנסות עצמיות.
- **פעלו למינוי ועדת פיתוח משאבים.** ועדה כזו תכלול את מנהל/ת הכפר/הפנימייה, את מפתח/ת המשאבים, את חברי/ות הנהלה הציבורית ואת המנהיגות המתנדבת (שאינה חברת הנהלה).
- **הרכב הנהלה צריך לתמוך בפיתוח המשאבים הארגוניים.** מצב שבו רק היו"ר, רק הצוות המקצועי או אדם אחד בלבד מהנהלה עוסקים בפיתוח משאבים הוא מצב לא טוב! זהו סימן שיש צורך לרענן ולחזק את הרכב הנהלה הציבורית.
- **חשוב לעודד שותפויות ארוכות טווח.** מומלץ, שחבר הנהלה ציבורית ילווה כל שותפות ארוכת טווח ויהיה שותף בשימור הקשר עם התורם/הארגון השותף.
- **תרומה אישית:** לא כל חברי הנהלה צריכים לתרום באופן אישי לכפר הנוער/הפנימייה. עם זאת, מומלץ כי:
 - יהיו מספר חברי הנהלה שיעניקו תרומה משמעותית לכפר הנוער/הפנימייה.
 - שחברי הנהלה יתרמו בהתאם ליכולתם.
 - שחברי הנהלה יתחייבו להביא סכום שנתי באמצעות קשריהם האישיים.

לסיכום, תהליכי גיוס ופיתוח המשאבים הם מורכבים אך מהותיים לתהליכים האסטרטגיים של כפר הנוער/הפנימייה. חשוב לוודא שנמצאים "עם יד על הדופק" ושואלים באופן שוטף שאלות שמקדמות מטרה זו. לדוגמה: מי השותפים הטבעיים שלנו ומי מממנים את הפעילות שלנו? מי הקהילה שלנו וכיצד ניתן למנף תקשורת ארגונית על מנת לגייס את תמיכתה?

הצרכים והתהליכים נתונים לשינויים בעקבות שינויים פנים-ארגוניים ושינויים חברתיים-סביבתיים. אלו, דורשים התאמות והתארגנויות מחדש. כך למשל, ירידה מתמדת בתמיכות מקרנות גדולות לעומת עלייתן של פלטפורמות לגיוס המונים מחייבת חשיבה מחדש והתאמות בתחום גיוס ופיתוח המשאבים.

אנשים

בהיבט זה, להנהלה הציבורית יש שני תחומי אחריות:

- האחריות על הקהילה המקצועית שפועלת לקדם את הכפר/הפנימייה.
- הקשר עם מנהל הכפר/הפנימייה.

האחריות על הקהילה המקצועית (אנשי הצוות)

באחריות ההנהלה הציבורית לדאוג ל:

- **מדיניות העסקה ושכר** שהולמת את יכולות כפר הנוער/הפנימייה ואת הסביבה (ארגונים אחרים בשדה).
- **תכנית פיתוח מקצועי**. לדוגמה, ניתן לסייע בגיבוש התכנית או בחניכה אישית כמתנדבים.
- **הקצאת משאבים לפיתוח מקצועי**.
- **לחוש את האווירה** בכפר ולפתח קשרים עם הצוות, עם המתנדבים וכדומה.
- **לעודד הטמעתם של תהליכי הערכה** בין ההנהלה למנהל הכפר ובין מנהל הכפר לכלל הצוות המקצועי.

יחסי יו"ר ומנהל הכפר/הפנימייה

הנחת העבודה היא, שיחסי יו"ר ההנהלה הציבורית ומנהל הכפר/הפנימייה נתפסים על ידי שני הצדדים כחובלה משותפת.

הבניית הקשר

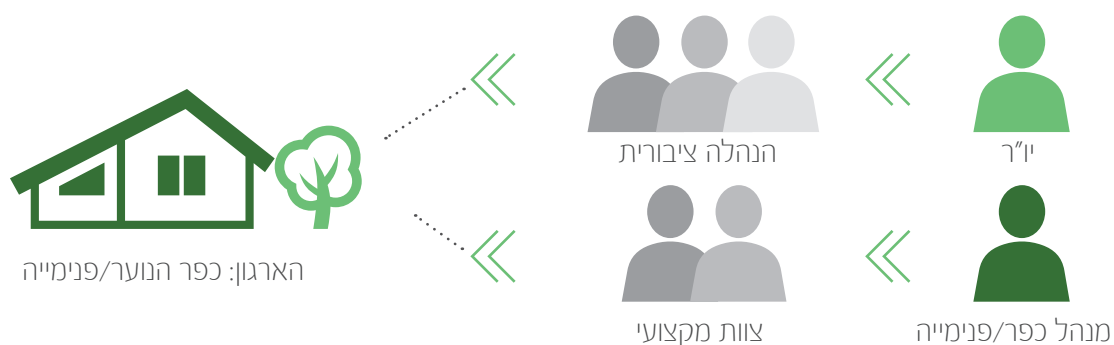
אנו מבינים ש"הריקוד המשותף" אינו פשוט תמיד. בין היתר, תורמים לכך המיקום הארגוני השונה (האחד בשכר והאחר מתנדב), ההבדל בהשקעת הזמן (לאחד זהו העיסוק המרכזי, לאחר זהו עיסוק חלקי), יחסי מדרג (הייררכיה) וגם שותפות (יו"ר ההנהלה הציבורית הוא בעצם נציג המעסיק של המנכ"ל). לצד נסיבות נוספות, יוצרים כל אלו לא פעם מתחים מובנים.

אם נוסיף לכך מרכיבים כגון תפיסת תפקיד, שלב בהתפתחות כפר הנוער/הפנימייה וכימיה בין אישית, המורכבות רק הולכת וגדלה.

על מנת להתמודד עם מצב זה, נדרשת (כמו בכל זוגיות) הקשבה לזולת, מידת מה של קרבה, נכונות להתגמש, אך גם מסגרת ברורה שתשמר את הזוגיות הזו.

ובהתאם:

- היו"ר, מוביל את ההנהלה הציבורית.
- המנכ"ל, מוביל את הצוות המקצועי.
- שניהם, מובילים בצוותא את כפר הנוער/הפנימייה.





תשתית ארגונית

בנו ובססו שגרות עבודה מתואמות:

- פגישות קבועות בין היו"ר והמנהל (למשל: פעם בשבוע-שבועיים) למטרות עדכון והתייעצות ולשם קבלת החלטות.
 - קביעת ערוצי תקשורת נוספים (טלפון, דוא"ל וכו'), זמינות, דרכי התקשרות מועדפות, שעות נוחות לשיחה וכדומה.
- קבעו מראש (עד כמה שניתן), או תוך כדי עבודה, באילו מצבים רוצה כל אחד מהצדדים להיות מעורב בהחלטות בכל אחת מהרמות הבאות:**

• יידוע

• התייעצות

• קבלת החלטה משותפת וכו'

הגדירו מראש (עד כמה שניתן), או תוך כדי עבודה, מהן המשימות שעליהן ייקח כל אחד אחריות כשהן לא מובנות מאליו. כך למשל:

- קשר עם בעלי עניין (תורמים, נציגי ממשל, פוליטיקאים וכיוצא באלה)
- שיחות עם חברי ההנהלה הציבורית, לפני או אחרי ישיבות
- מעקב אחר מדיניות השקעות
- קשר עם תורמים מסוימים וכו'
- פיתוח ההנהלה הציבורית כצוות עבודה

תאמו ציפיות לגבי דרך ההתקשרות ביניכם במקרים שונים. שאלו את עצמכם, למשל:

- כיצד אתם רוצים לפעול במקרה של קונפליקט (שללא ספק עלול לקרות).
- האם וכיצד ניתן להעביר משוב האחד לשני על ההיבטים החיוביים ועל הקשיים.

כמה מילות אזהרה: בין מעורבות להתערבות של הנהלה ציבורית בעבודת מנהל/ת הכפר

משמעות המילה "מעורב" היא "הוכנס לעניין" - יידעו ושיתפו אותו. לעומת זאת, משמעות המילה "מתערב" היא בחישה בענייניהם של אחרים. המושגים הללו הם, מן הסתם, סובייקטיביים מאוד. מה שהאחד יגדיר כמעורבות, יגדיר השני כהתערבות (מעורבות לא לגיטימית). יתרה מזו, הם נתונים תמיד לבחינה מחדש, לשינויים ולערעור.

כדי להימנע ממצב שבו מעורבות נתפסת כהתערבות, אנו מציעים להגדיר אזורים שבהם ניתנת למנהל אוטונומיה להחלטה. דהיינו, גם אם הוא מתייעץ עם ההנהלה הציבורית - ההחלטה היא בלעדית לו. להלן, מספר קווים מנחים ומקובלים:

- לאחר שנקבעה המדיניות, בסמכותו של המנהל להחליט על מהלכי יישום. מן הסתם, הקו המפריד בין החלטות בנוגע למדיניות ובין החלטות בנוגע ליישום אינו חד וברור.
- לאחר שההנהלה הציבורית והבעלות קבעו את המדיניות, ניהול הצוות נותר בסמכותו הבלעדית של המנהל.
- בענייני כספים, נהוג לקבוע תקרה שאותה רשאי המנהל לממש בהוצאות. עבור הוצאות שמעבר לתקרה זו יש לקבל אישור.

מבחינת מניעת התערבותו של הוועד המנהל בעבודתו של מנהל הכפר, הדבר המרכזי הוא ההכרה של שני הצדדים, ההנהלה הציבורית והמנהל, כי יש לאפשר מרחב פעולה וכי כך אפשר להפיק את המרב מהמערך הארגוני הזה. מצד שני, הנהלה ציבורית שחשה כי אין מערבים אותה דיה אינה הנהלה ציבורית שממצה את יכולתה להשפיע על הארגון. על כן, הדבר המרכזי מצד מנהל הכפר צריך להיות דאגה שנושאים עקרוניים, אסטרטגיים ורגישים יגיעו לדין מוקדם ככל האפשר בהנהלה הציבורית. לאחר מכן, צריכה ההנהלה הציבורית לאפשר למנהל לנהל, גם אם במקרים מסוימים היא חושבת שיש לנהוג אחרת.

לבסוף, שלושה טיפים חשובים:

- כל אחד מכם יכול לסייע לשני במילוי תפקידו. זהו מהם אותם היבטים.
- אל תפתיעו האחד את השני.
- היו נדיבים האחד כלפי השני.

הנהלה ציבורית

נציין שוב, כי קיומה של הנהלה ציבורית יעילה ואפקטיבית מבטיח את שתי המטרות העיקריות: קידום אוכלוסיית היעד (חניכי כפרי הנוער והפנימיית) והבטחת קיימותו והתפתחותו של הכפר/הפנימייה.

להתנהלות המוצלחת של הנהלה ציבורית כקבוצת עבודה יש שלושה ממדים:

- הרכב ההנהלה הציבורית
- מסגרות עבודה
- קשרים (בין חברי ההנהלה הציבורית)

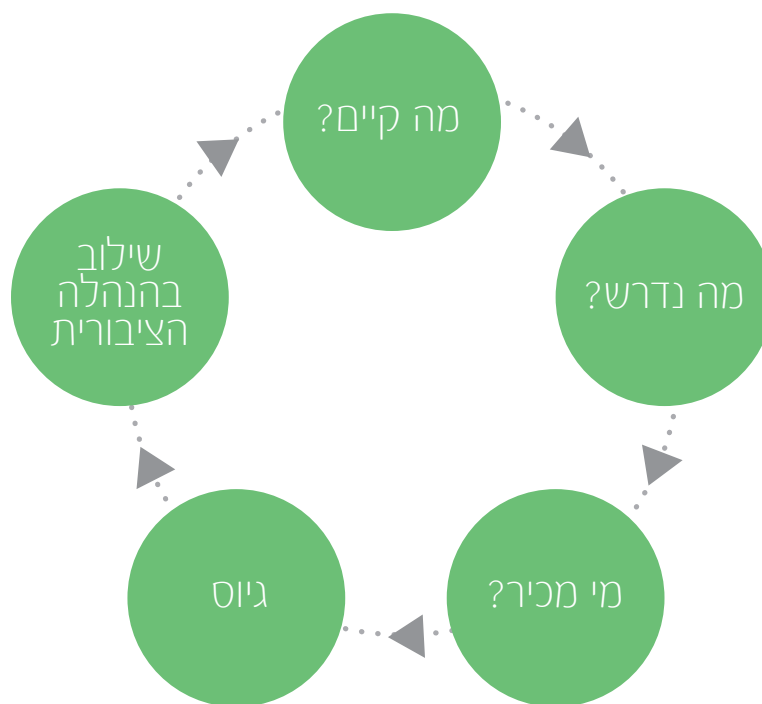
הרכב ההנהלה הציבורית

להרכב ההנהלה משמעות קריטית בהצלחתה. פעלו לפתח הנהלה ציבורית מגוונת (הטרונגית), שבה חברים שמגיעים מעולמות ידע ועשייה שונים ומגוונים, ומותאמת לאתגרים ולהזדמנויות בכפר. יש לכך יתרונות רבים, ביניהם:

- גיוון ומתן נציגות לבעלי העניין השונים
- נקודות מבט שונות - הרכב אנושי תורם ומאפשר ריבוי דעות, גישות ורעיונות.
- יצירתיות וכושר המצאה - הנהלה ציבורית שמורכבת מחברים מרקע שונה יכולה לאפשר ניתוח מורכב יותר של תמונת המצב ולעודד בדיקה מחודשת של הנחות היסוד בארגון.
- קידום ערכים של הוגנות ושל שוויון - הנהלה ציבורית מגוונת היא ביטוי לכך שהארגון מבקש לייצג, ככל הניתן, את האינטרסים של חברי הקהילה ושל החברה הכללית.
- כישורים מגוונים שמסייעים בגיוס משאבים - תורמים וממשלות נוטים לדרוש גיוון אנושי כתנאי מקדים לשיתופי פעולה ולתרומות. מכאן, שגיוון בהנהלה הציבורית עשוי למשוך תרומות רבות יותר ולייצג את כפר הנוער/הפנימייה בצורה טובה יותר.



תהליך חשיבה על הרכב הנהלה ציבורית:



זהו תהליך תמידי ומעגלי. הוא מתחיל כשמקימים את הנהלה "מאפס", או כשיש תחושה שהנהלה הקיימת לא ממלאת את תפקידיה. הצעדים הבאים מסייעים לתהליך חשיבה ולריענון הרכב החברים בהנהלה הציבורית:

הקמת ועדת שעה (אד-הוק) משימתית להובלת התהליך.

מיפוי החברים הקיימים: על כישוריהם, קשריהם, ניסיונם ותפקידם (העבודה שהם מבצעים) כחברי הנהלה ציבורית.

זיהוי החסרים: על סמך השלב הקודם, מה נדרש כדי להביא למקסימום את האפקטיביות של הנהלה הציבורית? כמה חברים תמנה הנהלה הציבורית? מיהו חבר הנהלה "המיטבי" בשלב זה עבור הארגון והנהלה הציבורית? אילו אנשים עומדים בקריטריונים?

הבאה לפני כלל הנהלה הציבורית והכפר/הפנימייה ובחינה: מאילו חברות/ארגונים/רשתות חברתיות ניתן להגיע אליה/אליו?

החלטה מי יוצר קשר ונפגש עם המועמד/ת.

ייצור תהליך קליטה (בהמשך) להשתלבות בהנהלה הציבורית (ראו נספח ג' תיאום ציפיות עם חברת הנהלה חדשה). רצוי שסך כל החברים בהנהלה הציבורית ישקף מגוון כישורים שיותאם להיקף המשימות ויהיה אפקטיבי ונוח יחסית להפעלה.

מסגרות עבודה

עבודת ההנהלה הציבורית נעשית ברובה בפגישות הנהלה ובעיקר בעבודת צוות. על כן, מנגנונים ותהליכי עבודה מתאימים הם קריטיים לעבודה אפקטיבית. חשוב להקדיש זמן ומחשבה לעיצוב עבודת ההנהלה הציבורית. עיצוב כזה כולל, בין היתר:

- ישיבות הנהלה ציבורית
- ועדות קבועות וועדות אד-הוק משימתיות
- בעלי תפקידים מוגדרים, יו"ר ההנהלה הציבורית

ישיבות הנהלה ציבורית:

באחריות יו"ר ההנהלה ומנהל הכפר או הפנימייה להכין את סדר היום לישיבות הנהלה, להפיץ מראש לחברי ההנהלה את סדר היום ואת חומרי הרקע (כדי שיגיעו מוכנים - ראו נספח ד' לדוגמה) ולהזמין את החברים להגיב ולהציע שינויים. מעבר לכך, יש לתכנן את ישיבות הנהלה על פי השאלות הבאות:

- מהי התדירות הנכונה לישיבות?
- מהו אורכן של פגישות הנהלה?
- מהו לוח השנה של ההנהלה הציבורית? מעבר למספר מפגשים בשנה, מהן המשימות העיקריות?
- היכן מתקיימות הישיבות?
- כיצד מתקבלות החלטות?
- מהם תהליכי התיעוד והשקיפות של סיכומי ישיבות ההנהלה הציבורית?

ועדות:

צוותי עבודה שממונים על קידום משימות מוגדרות. ישנם שני סוגים: ועדות קבועות וועדות אד-הוק משימתיות. ההנהלה הציבורית יכולה 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 לקידום החלטות הוועד בנושאים של הוועדות.

- מהן הוועדות הקבועות במסגרת פעילות ההנהלה?
- איך ומתי מקימים צוותי אד-הוק למשימות מוגדרות? צוותים אלו נועדו לטפל במשימות חולפות שדורשות תשומת לב ועבודת הכנה (לדוגמה: איתור מינוי מנהל/ת כפר, גיוס חברים/חברות חדשות לוועד המנהל, אירוע שנתי וכיוצא באלה).
- מיהם החברים בכל ועדה ובצוותי האד-הוק? עונה על השאלות: האם רק חברי ההנהלה הציבורית, או נציגים נוספים? וכן, מיהם המומחים/בעלי התפקידים שדרושים בהנהלה?

בעלי תפקידים מוגדרים כגון יושב ראש, גזבר, יושבי ראש ועדות וכן הלאה:

יו"ר ההנהלה הציבורית

היו"ר מוביל את ההנהלה הציבורית. מתוקף תפקידו:

- עליו לדאוג **שישיבות הנהלה ייקבעו מראש** ויהיו מוכנות כראוי.
- **מסגרת עבודה:** לוודא את הרכב ההנהלה הציבורית; שגרות עבודה והערכה עצמית.
- **תרבות עבודה:** לפתח עבודת צוות ולא עבודה של פרטים; תחזוקה אישית של חברי ההנהלה.
- עליו לוודא **שלהנהלה הציבורית יש את כלי העבודה שנדרשים לה:** דו"חות, תבניות, דיווח שוטף וכדומה

קשרים בין חברי ההנהלה הציבורית

בהנהלות ציבוריות "מצליחות" יש "אבקת קסם", שהיא המרכיב הקבוצתי. הנהלה ציבורית מצליחה היא כזו שפועלת כצוות, שבה מתפתחים ומתקיימים קשרים בין אישיים ואף חבריים, ושיש בה יחסי כבוד הדדי והערכה הדדית. כוחה של ההנהלה בהיותה קבוצה הוא מעבר לפרטים שבה.

נוהלי עבודה שתומכים בכך: קיומה של תכנית עבודה/תרשים גאנט שנתי להנהלה; תהליך מוגדר של קליטת חבר/ה חדש/ה בהנהלה ציבורית (ראו **נספח ג' בנושא קליטת חבר/ת הנהלה חדש/ה**); הגדרת אורך כהונתו של חבר ההנהלה הציבורית; תהליכי הערכה עצמית, פעולות גיבוש ופרידה מכבדת מחבר ההנהלה הציבורית אשר סיים את תפקידו - על מנת שניתן יהיה להמשיך עמו את הקשר ולהפוך אותו ממתנדב לכדי "שגריר" הכפר/הפנימייה.

היערכות ופעילות
ההנהלה הציבורית

008





הטבלה שלהלן מציעה תשתית לעיצוב ולביסוס עבודה אפקטיבית של הנהלה ציבורית בשלושה פרמטרים: הרכב ההנהלה הציבורית, מסגרות עבודה וכלי עבודה*.

פרמטר	פירוט	המלצות
הרכב ההנהלה הציבורית		
מספר חברים	מספר החברים צריך לשקף מגוון כישורים, להיות מותאם להיקף המשימות, אפקטיבי ונוח יחסית להפעלה.	9-13 חברים
הרכב ושייכות ארגונית	לשקול אם רוצים לצרף חברים שמגיעים כנציגי ארגונים חיצוניים, ומהו היחס הרצוי ביניהם לבין המתנדבים העצמאיים?	נציגות של גופים כגון בעלות, משרד החינוך, רשות מקומית בהנהלה הציבורית. בנוסף: חבר (תורם ומי מטעמו) וחבר (מטעם מיזם כפרי הנוער).
מומחיות/כישורים/ יכולות של החברים בהרכב	הרכב ומגוון הכישורים שקיימים בין חברי ההנהלה הציבורית.	לזהות מהם הכישורים שדרושים על מנת לבצע את תפקידי ההנהלה הציבורית באופן אפקטיבי מול האתגרים שבהם עומד הארגון. רקע עסקי, רו"ח, יועמ"ש, איש פדגוגיה/אקדמיה, אדריכל וכיוב'.
בעלי תפקידים בתוך ההנהלה הציבורית	תפקידים מוגדרים כגון יו"ר, גזבר וכדומה.	פעלו למנות יו"ר להנהלה הציבורית ונציגות לוועדות (כגון ועדת כספים, כ"א וכדומה). כמו כן: מזכיר, גזבר ויועץ משפטי.
זמן שנדרש חבר הנהלה ציבורית להשקיע במהלך חודש	זמן ישיבות ההנהלה הציבורית + צוותים וועדות + משימות נוספות.	בחודש: 8-12 ליו"ר, 4-6 לחבר הנהלה.
קביעת תקופת כהונה (משך קדנציה)	תיחום הזמן שבו יכול חבר הנהלה ציבורית נבחר לשמש בתפקיד. זאת, על מנת לשמור על ריענון הוועד ולמניעת שחיקה.	מומלץ: שתי קדנציות רצופות בנות ארבע שנים כל אחת לכל היותר.
הפסקת חברות	מהן הסיבות שבעטיין עוזב חבר הנהלה ציבורית מכהן כחבר הנהלה?	פקיעת חברות בהנהלה ציבורית מתרחשת: במות חבר; בפרישתו (בהודעה 30 יום מראש); בהוצאתו מהעמותה במידה שלא קיים הוראות התקנון או על פי החלטה של האספה הכללית; אם פעל בניגוד למטרות העמותה או הורשע בעבירה שיש בה קלון.

* פרק זה של המדריך פותח בשיתוף הצוות המקצועי של "כפרי הנוער - לקידום ולמציאת בע"מ".



פרמטר	פירוט	המלצות
מסגרות עבודה ישיבות הנהלה ציבורית		
מספר מפגשים בשנה	ישיבות הנהלה הציבורית צריכות להיערך במרווחי זמן קבועים וידועים מראש. כדאי לשים לב לתדירות מפגשי הנהלה הציבורית. מצד אחד, הנהלות שנפגשות לעתים נדירות נוטות להיות בעלות השפעה מעטה ויכולת פיקוח מוגבלת. לעומת זאת, הנהלות ציבוריות שנפגשות לעתים קרובות מדי עלולות להתפתות למיקרו־ניהול של הארגון.	כדאי שההנהלה הציבורית תקיים 4-8 ישיבות בשנה.
אורך המפגשים	יש להקצות מספיק זמן כדי לדון בנושאים שנדרשים, אך כזה שלא יתארך באופן שיפגע בערנותם של החברים ובכמות החומר שהם יכולים לשאת.	כשעתיים-שלוש. בסוף השנה יתקיים מפגש ארוך יותר (כחמש שעות) לסיכום השנה, תוך מתן דגשים לשנה הבאה.
ועדות קבועות	צוותי עבודה שממונים על קידום משימות מוגדרות.	מומלץ לצמצם את מספר הוועדות הקבועות לכדי מינימום. עם זאת, מומלץ להקים ועדת חינוך, ועדת כספים ובינוי.
צוותי שעה (אד־הוק) למשימות מוגדרות	נועדו לטפל במשימות חולפות שדרשות תשומת־לב ועבודת הכנה.	להקים צוותים מול נושאים אסטרטגיים ומוגדרים בזמן כגון הפקת אירוע התרמה, רכישה/בנייה של בית לארגון, איתור מנכ"ל/ית חדש/ה לארגון. פעלו לשילובם בוועדות של חברים מההנהלה הציבורית, אנשי צוות מקצועי ומומחים/מתנדבים חיצוניים.
הרכב החברים בכל ועדה ובצוותי אד־הוק	עונה על השאלות: האם רק חברי הנהלה הציבורית או נוספים? המומחיות/בעלי התפקידים שדרושים לקידום המשימה?	לשלב בין חברי הנהלה הציבורית ובין אנשים שאינם חברים: נציג הנהלה הציבורית, נציג כפר, נציג מהפיקוח.
תדירות המפגשים בין יו"ר הנהלה הציבורית ומנהל הכפר/פנימייה	אופן ההתקשרות בין מנהל הכפר לבין יו"ר הנהלה הציבורית.	זמינות תמידית. פגישה או שיחה, פעם בשבוע לפחות.



המלצות	פירוט	פרמטר
כלי עבודה		
<p>ספטמבר - דו"ח פעילות קיץ; היערכות לשנת פעילות; סטטוס תכנית עבודה; דו"ח תקציב תקופתי.</p> <p>דצמבר - סטטוס תכנית עבודה; דו"ח תקציב תקופתי.</p> <p>מרס - סטטוס תכנית עבודה; דו"ח תקציב תקופתי; סטטוס ניהול תקין.</p> <p>יוני - סיכום שנת פעילות חולפת; אישור תכנית עבודה ותקציב לשנת הפעילות הבאה; עדכון ניהול תקין (עד 30 ביוני). אלו הם עוגנים בלוח השנה. ניתן לקיים פגישות נוספות בנושאים שעל סדר היום.</p>	<p>לו"ז שנתי למשימות המחזוריות של ההנהלה הציבורית, כגון אישור תקציב.</p>	<p>לו"ז שנתי לפעילות ההנהלה הציבורית</p>
<p>מגננים מאפשרי בקרה: אישור דו"חות כספיים (פירוט הכנסות והוצאות מותאם ליעדי הארגון).</p> <p>ועדת כספים מנתחת לעומק את השימוש בתקציב הארגון ומשקפת את המצב הכספי של הכפר/הפנימייה לחברי ההנהלה הציבורית כולה.</p> <p>דו"ח תכנון מול ביצוע (היבטים כספיים, אך לא רק. נוגע גם להיבטים תוכניים, תכניות וכדומה).</p> <ul style="list-style-type: none"> • ועדת ביקורת • דו"ח ביצוע החלטות • מבקר פנים <p>כל נושא שדורש בקרה מטעם הכפר (אירועי אלימות, הישגים, גיוס צוות, מעקב אחר בנייה וכו').</p>	<p>על מה מדווחים? מי מדווח? למי מדווחים? כיצד? עד כמה קיימת שקיפות במערכת?</p>	<p>אמצעי בקרה ברשות ההנהלה הציבורית</p>
<p>סדר יום שנקבע מראש על ידי יו"ר ההנהלה הציבורית ומנהל הכפר/ הפנימייה. יכול להכיל כל נושא שדורש בקרה מטעם הכפר (אירועי אלימות, הישגים, גיוס צוות, מעקב אחר בנייה וכו'). בנוסף, מרכיב מהותי ודיון. יש להימנע מעדכונים בלבד.</p>	<p>מרכיבים קבועים ומשתנים בסדר יום של ישיבות ההנהלה הציבורית. למשל:</p> <ul style="list-style-type: none"> • תקציב • דו"ח (דיווח) מנהל כפר/פנימייה - • נושא אסטרטגי לדיון 	<p>מרכיבים בסדר יום לישיבות</p>



פרמטר	פירוט	המלצות
כלי עבודה		
שיחת משוב יו"ר ההנהלה הציבורית למנהל הכפר/ הפנימייה	משוב הדדי על עבודה משותפת בשנה החולפת.	לקיים פעם בשנה שיחה מוסדרת בין היו"ר למנהל הכפר/הפנימייה ואולי עם חבר/ת הנהלה נוסף/ת. שיחה דיסקרטית שמאפשרת הערכה ולמידה הדדית והפקת לקחים לפיתוח עתידי.
תהליך הערכה של עבודת ההנהלה הציבורית	הערכת עצמית של תפקוד ההנהלה הציבורית וזיהוי נקודות לשיפור.	לקיים פעם בשנה תהליך מוסדר.
תיעוד הפגישות	מטרת התיעוד, היא לשמש כלי מעקב אחר החלטות וליצור זיכרון ארגוני ופרוטוקול בעל ערך סטטוטורי.	בחירת פונקציה לתיעוד; סיכום ותיעוד נושאים עיקריים, החלטות וצעדים להמשך (כולל תאריך ומשתתפים).
דו"חות ודיווחים (מיועד לוועדים מנהלים סטטוטוריים)		
מתוך: ניסן לימור (2002). הנהלה ציבורית של ארגונים ללא כוונת רווח. ישראל: מגזר ההתנדבות והמלכ"רים. עמודים 159-165.		
דיווח לאספה הכללית	הוועד נבחר על ידי האספה הכללית, וכלפיה הוא חייב בדיווח.	הפעילות שלה הוא אחראי. ביצוע מדיניות והנחיות האספה הכללית. השימוש שנעשה בסמכויות שהוקנו לוועד בתקנון ובהחלטות האסיפה.
דיווח וגילוי בפני גופי ביקורת	בכל ארגון ציבורי קיימים מספר גופי ביקורת. ביניהם נמנים ועדת הביקורת (או הגוף המבקר), מבקר הפנים (אם קיים) והמבקר החיצוני (רואה חשבון).	על הגוף המנהל (הן ההנהלה הציבורית והן זו השכירה) להעמיד לרשות גופי הביקורת כל מידע או מסמך שיידרש על ידם לצורך מילוי תפקידם. חובת הזהירות מחייבת חבר בגוף מנהל לדווח מיזמתו לגופי הביקורת על כל עניין שנראה בעיניו חריג ומחייב בחינה וביקורת.
דיווח לציבור	גילוי לציבור ושקיפות אינם רק בבחינת מסירת מידע באופן פסיבי. פתיחות לציבור - אותו ציבור שאליו פונה הארגון לשם סיוע, תמיכה, תרומה והתנדבות - הוא השותף הציבורי לעשייה ואותו יש לגייס.	החוק מאפשר לכל המעוניין בדבר לפנות ישירות למשרדי רשם העמותות ולקבל מידע מתוך רשומותיו. מידע זה כולל את מסמכי הייסוד, התקנון, פרטים על נושאי משרה, דוחות כספיים ועוד. אין חובה לחשוף מידע בפני ציבור שאיננו חבר בעמותה או הנהלתה מעבר לקבוע בחוק. יחד עם זאת, מומלץ לפעול ברוח חוק חופש המידע ולאמץ מדיניות של שקיפות אשר מעידה על פתיחות, על שקיפות מרבית ועל נכונות לעמוד בביקורת הציבור.



המלצות	פירוט	פרמטר
דו"חות ודיווחים (מיועד לוועדים מנהלים סטטוטוריים) מתוך: ניסן לימור (2002). הנהלה ציבורית של ארגונים ללא כוונת רווח. ישראל: מגזר ההתנדבות והמלכ"רים. עמודים 159-165.		
<p>מומלץ לדווח גם בין הדיווחים הרשמיים. בהקשר זה, לחברי ההנהלה יש ערך מוסף בשמירה על קשר עם תורמים ובלקחת חלק פעיל במעורבותם בעשייה הארגונית.</p>	<p>אין חובת דיווח לתורמים, ידידים או מתנדבים של הארגון מעבר לדיווח הכללי לציבור. חובה שכזו עשויה להידרש באותם מקרים שבהם נחתם הסכם מול תורמים או מול אגודת ידידות שמסייעת לארגון בגיוס כספים.</p>	דיווח לתורמים
<p>בהקשר זה, הדיווח הוא אחריות הוועד המנהל על-פי חוק. אי הגשה של הדיווח מהווה עבירה על החוק. החוק מציין כי הגשת הדו"חות לרשם העמותות תיעשה בחתימתם של שני חברי ועד "תוך שבועיים מיום ההחלטה או קרות אירוע". הדיווחים המוגשים לרשם נחלקים לשלושה סוגים:</p> <p>דיווחים תקופתיים שגרתיים; 1. דו"חות כספיים שנתיים;</p> <p>דיווחים על שינויים בעמותה; 1. החלטת האספה הכללית לשינוי תקנון, שם או מטרת העמותה; 2. שינוי מענה של העמותה; 3. בחירת או פקיעת מינוי חבר ועד; 4. בחירת חבר, עם פקיעת תקופת כהונה של חבר ועדת הביקורת או מינוי גוף מבקר; 5. מינוי חדש עם פקיעת תקופת כהונתו של רואה חשבון; 6. החלטה בדבר הרשאים לחתום בשם העמותה.</p> <p>דיווחים על אירועים חריגים; 1. הגשת תובענה כנגד העמותה; 2. הגשת תובענה כנגד חבר ועד בתוקף תפקידו כחבר ועד; 3. החלטת האספה הכללית על פירוק מרצון; 4. החלטה על מינוי מפרק.</p> <p>בנוסף לדיווחים אלה, יידרשו מסמכים נוספים הכפופים לתקנות שקבע שר הפנים.</p>	<p>חוק העמותות מטיל על ועד העמותה את חובת הדיווח לרשם העמותות. הימנעות מדיווח היא עבירה על החוק.</p>	דיווח לרשם העמותות



פרמטר	פירוט	המלצות
דו"חות ודיווחים (מיועד לוועדים מנהלים סטטוטוריים)		
מתוך: ניסן לימור (2002). הנהלה ציבורית של ארגונים ללא כוונת רווח. ישראל: מגזר ההתנדבות והמלכ"רים. עמודים 159-165.		
דיווחים לרשויות המס	על פי החוק חלה חובת דיווח גם לגבי רשויות המס, בהתאם להוראות שנקבעו בד"ן.	מכיוון שדרכי הגשת הדיווחים לרשויות המס - מס הכנסה, מס ערך מוסף והביטוח הלאומי - כרוכים בהליכים פורמליים וטכניקות דיווח מסוימות, ראוי שחברי הוועד יקבלו טרם ההגשה ייעוץ מתאים מהיועץ המשפטי של המערכת ומרואה החשבון שלה.
דיווח למשרדי הממשלה	משרדי הממשלה שמסייעים לארגון בפעילותו דורשים כחלק מכללי התמיכה התקציבית ומתנאיה קבלת דיווח במתכונת ובמועדים שנקבעו.	בשנים האחרונות גברה הביקורת הממשלתית של משרדי הממשלה הייעודיים, של החשב הכללי, של רשויות המס ושל מבקר המדינה. הגברת הביקורת מחייבת קיום מערך דיון נאות ובמועד.

* פרק זה הינו תוצר ופיתוח של כפרי הנוער - לקידום ולמצוינות בע"מ (חל"צ).

תפיסת תפקיד מערכתית

09

כפי שהזכרנו בתחילת המדריך, ניתן להסתכל על תפיסת תפקיד ארגונית ועל תפיסת תפקיד במערכת הרחבה יותר. בנקודה זו במדריך, נבקש להפנות זרקור למהות ההסתכלות המערכתית הרחבה.

האתגרים החברתיים שעומדים לפני החברה הישראלית בכלל, ולפני כפרי הנוער והפנימיות בפרט, הם גדולים יותר מבעבר ובהיבט שלובים זה בזה. פעילות בין־ארגונית ובין־מגזרית היא הכרחית להתמודדות עם אתגרים אלו ובוודאי שגם לשם פתרונם. ההתמודדות האפקטיבית עם סוגיות מורכבות מחייבת התבוננות/עשייה מערכתית רחבה יותר.

עבור המנהיגות המתנדבת, הדבר מתבטא בשני אופנים:

- **ניסיון לחזק את עצמתו או את איתנותו של שדה ארגוני מסוים** (למשל: קידום כפרי הנוער והפנימיות), או ניסיון לחזק את החברה האזרחית כמגזר עצמאי ובעל השפעה.
- **התמודדות מערכתית עם אתגרים ועם סוגיות** - ניסיון לקחת חלק במאמץ רב־ארגוני ורב־מגזרי על מנת להתמודד עם סוגיה חשובה (למשל: התמודדות עם בעיה של נוער בסיכון, התמודדות עם ביטויי גזענות ואלימות כלפי האחר וכן הלאה).

אנו יודעים כי הדרך שבה בוחרים לעתים חברי הנהלה ציבורית במטרה להשפיע על המערכת היא חבורת במספר ועדים מנהלים או הנהלות ציבוריות. ברצוננו להציע דרכים נוספות שעשויות להיות אפקטיביות. דרכים אפשריות של חברי הנהלות ציבוריות לקידום סוגיות מערכתיות:

- **זיהוי פעילות ויזמות בשדה שמחוץ לארגון**; התארגנות חברתית סביב נושא או אתגר.
- **יזום יצירת שת"פ עם ארגונים אחרים**: חברתיים, ממשלתיים, מקומיים ועסקיים.
- **השתתפות בתהליכים מערכתיים כנציגי כפר הנוער/הפנימייה או כמנהיגים אינדיווידואליים**. לדוגמה: בפעילויות הפורום הציבורי, בשולחנות עגולים ובכנסים ייעודיים.
- **עידוד נציגים נוספים מהנהלה הציבורית או מהנהלה המקצועית בלקיחת חלק ביזמות מערכתיות** כגון ארגוני־גג, פורומים, תהליכי Collective Impact וכדומה.

לסיכום, תפיסת תפקיד מערכתית היא ההזדמנות שיש לחברי הנהלות ציבוריות להשפיע לא רק כתברי הנהלה ציבורית בכפר נוער או בפנימייה, אלא גם כגורמים בעלי תפקיד מנהיגותי בהרחבת השפעתם בשדה החינוך כולו ובחברה האזרחית בישראל. תפיסה מערכתית טומנת בחובה את התפיסה כי ההצלחה לא נעשית לבד. אם את/ה נוקטת/ יזמה, קטנה כגדולה - אל תעשה/תעשי זאת לבד! מצאי שותפים שחלקו עמך את הסכנות ואת החשיפה. יחד, יש לכם סיכוי טוב יותר להצלחה.

נספחים

10



נספח א': הנהלות ציבוריות בראי חוק העמותות

הנהלה ציבורית היא:

- גוף סטטוטורי - ועד מנהל עמותה או ועד מנהל/דירקטוריון חברה לתועלת הציבור (חל"צ)
- גוף לא סטטוטורי שהוקם על ידי הבעלות

מקורות סמכות:

- **גוף סטטוטורי - חקיקה:**
ועד מנהל עמותה -> חוק העמותות
ועד מנהל/דירקטוריון חל"צ -> חוק החברות
- **גוף לא סטטוטורי שהוקם על ידי הבעלות -> הסכם לא משפטי:**
סמכויות שהוגדרו על ידי הבעלות (ללא תקציב ואדמות) ומעוגנות בהסכם לא סטטוטורי בין הבעלות לבין ההנהלה הציבורית.

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. בשני המקרים, של עמותה וחל"צ, משעה שמוקם תאגיד כחוק הוא ישות עצמאית המופרדת מחבריה וכשירה לכל פעולה משפטית, לתבוע ולהיתבע. גוף סטטוטורי - על פי החוק, כל עמותה צריכה לקיים שלושה מוסדות:

- 1. אספה כללית** - חובתה העיקרית, לאשר את הדו"ח הכספי השנתי שמגיש הוועד המנהל. בסמכותה לבחור חברי ועד, להודיע על סיום תפקיד של חבר ועד ולבחור חברים לוועדת הביקורת.
- 2. ועד מנהל עמותה** - תפקידו לנהל את ענייני העמותה.

על פי חוק, הוועד המנהל נדרש לנהל את התאגיד, ומתוקף תפקידו זה נושא באחריות משפטית. כלומר, 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.

סעיף 27 לחוק העמותות קובע, כי על חברי הוועד מוטלת אחריות "לפעול לטובת העמותה". זאת, בהתאם למטרותיה, לתקנון ולהחלטות האספה הכללית. הפסיקה הגדירה את חובות האמון והזהירות של חברי הוועד:

- **חובת אמון לעמותה** - איסור ניגוד עניינים. חובה זו נועדה למנוע ניצול כוחו של חבר הוועד לטובתו שלו.
- **חובת הזהירות** - החובה לפעול כחבר ועד סביר + החובה לשאול שאלות. חובה זו נועדה על מנת למנוע נזק לחברה.
- **חובת האחריות** - החובה לתת דין וחשבון בפני אחר. חובה זו 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).

ועד מנהל חל"צ - בהתאם לסעיף 345 לחוק החברות, חברה לתועלת הציבור היא חברה שבתקונה נקבעו מטרות ציבוריות בלבד (לפי רשימה סגורה הנמצאת בתוספת לחוק. לדוגמה: מחקר, איכות הסביבה, ספורט ועוד) וכן איסור על חלוקת רווחים או חלוקה אחרת לבעלי מניותיה.

- 3. ועדת ביקורת או גוף מבקר** - ועדת ביקורת מורכבת מאנשי ציבור שהם חברי הארגון החברתי (עמותה), אך אינם ממלאים תפקיד אחר בה. לוועדת הביקורת תפקיד חיוני במכלול פעילותו של תאגיד ללא כוונת רווח בקיום בקרת קבע על אופן הטיפול בכספי הארגון.

גוף לא סטטוטורי שהוקם על ידי הבעלות

כאשר ההנהלה הציבורית קמה על ידי הבעלות, מקור הסמכות לפעולתה הוא הסכם לא משפטי בין הבעלות לבניה. סמכויות אלו אינן כוללות את תחומי התקציב והאדמות.

⁶לימור, ניסן "הנהלות ציבוריות של ארגונים ללא כוונת רווח", עמ' 201.

נספח ב' : תפקיד ההנהלה הציבורית בגיבוש חזון ואסטרטגיה

- באחריות ההנהלה הציבורית לראות שניתן מענה לכל אחד מהשלבים הר"מ ושהיא לוקחת בהם תפקיד הולם:
- (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 שעומדים לרשותה של העמותה כגון מיצוב, מומחיות והון אנושי, תוך ניתוח היתרונות והחסרונות של המשאבים הללו.
 - (3) **מיפוי גורמים מחוץ לכפר הנוער/הפנימייה** - ניתוח "סביבת השוק" שבה פועלים, שבמהלכו יזהו את תחומי העשייה של כל גורם וינתחו את יתרונותיו, את חסרונותיו ואת יכולותיו. חלק מבניית אסטרטגית העמותה יכלול גם התייחסות למתחרים/לשותפים פוטנציאליים.
 - (4) **הגדרת קהל היעד** - הגדרת קהלי יעד ממוקדים שאליהם מכוונת הפעילות.
 - (5) **חשיבה על אסטרטגיות השפעה** - בחינת חלופות לאסטרטגיות ההשפעה והשינוי של כפר הנוער/הפנימייה. למשל: מתן שירותים, סנגור, עידוד השיח הציבורי, מדידה, חינוך ושותפויות.
 - (6) **הגדרת מטרות** - החלטה על מספר מוגדר של מטרות שמכוונות למימוש המשימה והחזון. מטרות אלה מאופיינות בכך שניתן למדוד אותן ולהשיגן במהלך תקופה מוגדרת. יש צורך לבחון את תקפותן מדי שנה בשנה.
 - (7) **הגדרת מדדים כמותיים** - הגדרת המדדים שבאמצעותם יימדד השינוי שמתבצע על ידי העמותה. כמו כן, יש להגדיר אם יתבצע תהליך הערכה של פעילות העמותה, ואם כן - כיצד.
 - (8) **הגדרת מבנה ארגוני תומך אסטרטגיה** - בכדי להבטיח את מימוש החזון באמצעות האסטרטגיות הנבחרות, יש להגדיר את המבנה הארגוני הנדרש, למשל הגדרת מוסדות הכפר/הפנימייה: מועצה ציבורית, הנהלה ציבורית, ועדות והנהלה הציבורית.
 - (9) **יש לוודא כי תהליך זה כולל את כל בעלי העניין הקיימים**: ההנהלה הציבורית; הצוות המקצועי השכיר; המתנדבים; נציגי אוכלוסיית היעד וארגונים השותפים לחזון; נציגי משרד החינוך ומשרד הרווחה; מועצות מקומיות; אגפי חינוך במועצות המקומיות; הבעלויות.

תפקיד הוועד מנהל/ההנהלה הציבורית בגיבוש אסטרטגיה:

- ✓ לוודא שהפעולות השוטפות של כפר הנוער/הפנימייה נעשות לאור החזון ובמסגרת האסטרטגיה שהוגדרה.
- ✓ לבחון אחת לשנה את האסטרטגיה ביחס למציאות ולפעילות השוטפת בהקשר של בניית תכנית העבודה השנתית.
- ✓ לבחון את האסטרטגיה בנקודות משבר או הזדמנות (פנימיות או חיצוניות).
- ✓ לוודא בהירותו של החזון ונגישותו לכל בעלי העניין, בארגון ומחוץ לארגון.
- ✓ לאשר תכנית עבודה שנתית אופרטיבית למימוש האסטרטגיה, תוך הקצאת תקציב הולם, יצירת סדרי עדיפויות ארגוניים תואמים וקביעת מדדים שיאפשרו לבחון את התקדמות הארגון במימוש האסטרטגיה.
- ✓ "קריאת המפה" - לפתח מנגנונים ארגוניים שמאפשרים לזהות שינויים מהותיים שמתרחשים בשדה שבו פועלת העמותה והשלכותיהם על הארגון. להתמודד עם השינויים המתבקשים.
- ✓ ליווי תהליך הטמעת השינוי - תמיכה במנכ"ל, מקצועית ואישית, בהובלת השינוי.
- ✓ בקרה - לפתח מנגנוני בקרה (דוגמת פגישות תקופתיות, ועדה ייעודית, תבנית קבועה של דיווח שוטף על ידי המנכ"ל וכן הלאה) על מנת לבקר את יישום התהליך האסטרטגי.

תפקיד הוועד המנהל/ההנהלה הציבורית בייצוג הארגון:

- חברי הוועד המנהל מהווים את המעגל הציבורי הקרוב ביותר של כפר הנוער והפנימייה. עובדה זו חוברת לאחריות הסטטוטורית שחלה על ההנהלה הציבורית וגוזרת צורך בפעילות ייצוגית (כלפי חוץ). באחריות ההנהלה הציבורית, בתיאום עם המנכ"ל:

- ✓ חברי הוועד פועלים כשגרירי הכפר והפנימייה: מול תורמים, מול בעלי עניין ומול התקשורת. פעילות כשגרירים מחזקת את תדמיתו הציבורית של הכפר/הפנימייה.
- ✓ להכיר את "השטח", את הפעילויות ואת הסביבה הארגונית, ה"שדה" (כולל ארגונים אחרים בתחום וכדומה).
- ✓ לוודא כי מיתוג הכפר/הפנימייה והפעילות התקשורתית תואמים את חזון ומטרות הארגון.
- ✓ "פתיחת דלתות" - חברי ההנהלה הציבורית תורמים מקשריהם ומהמוניטין האישי שלהם כדי ליצור שיתופי פעולה עם גורמי חוץ.
- ✓ במידה שחברי ההנהלה שייכים לוועדים נוספים, יש להיות ערים לקושי אפשרי בהקשרים של ייצוג הכפר/הפנימייה. במקרה כזה, מתחלקת ה"אנרגיה" בין רבים ו"הנתח" בהקשר זה עבור הכפר/הפנימייה קטן.

נספח ג': דוגמה להגדרת ציפיות לקראת כניסה לתפקיד של חבר/ת ועד מנהל בהנהלה ציבורית

מברכים אותך על נכונותך להצטרף לוועד המנהל/הנהלה ציבורית של ארגוננו.

חשוב לנו בשלב זה להיות גלויים לגבי מה שמצופה ממך בתפקיד ולוודא שאכן ביכולתך לפעול בהתאם:

- לפעול לקידום מטרות הארגון מתוך אחריות ונאמנות לערכי הארגון.
- להביא ככל האפשר את כישוריך, את יכולותיך, את ניסיוןך ואת קשריך לחיזוק ההשפעה והקיימות הארגונית.
- להשתתף בשיבות הועד המנהל (ב-80% מהן לפחות).
- להיות פעילה/ה באחד מצוותי העבודה/ועדות הוועד המנהל.
- לסייע במשימות שעה (אד"הוק): השתתפות בפגישה עם תורם, שיחה עם עיתונאי, פגישה עם מקבל החלטות, משוב על מסמך וכו'.
- להתכונן לקראת הישיבות (קריאת חומרים, שיחות מקדימות וכו').
- להימנע ממצב של ניגוד עניינים.
- לקחת חלק פעיל בחיזוק קיימות הארגון, בפיתוח משאבים וביצירת שותפויות.
- להשתתף באירועים מיוחדים של הפעילות או של הוועד המנהל.

אם החבר מצטרף בתפקיד ספציפי (לדוגמה: יו"ר או גזבר) כדאי לדייק מהן הציפיות ממנו. ההערכה שלנו היא, שמילוי תפקיד חבר ועד מנהל ידרוש השקעה של כארבע שעות חודשיות ושתפקיד היו"ר ידרוש כשמונה שעות חודשיות.

כמו כן, למען השתלבותך המהירה והטובה ברצוננו להציע לך:

- ✓ לקיים שיחה אישית עם מנהל היו"ר.
- ✓ להכיר את שאר חברי הוועד, שכירים בעמותה ודמויות מרכזיות אחרות, במידה שישנן כאלה.
- ✓ לערוך היכרות מעמיקה עם פעילות הארגון ועם מסמכיו המרכזיים (תכניות עבודה, תקציב וכו').
- ✓ לפגוש את חברי פעילות הוועד המנהל/הנהלה הציבורית.
- ✓ ללמוד את האחריות שמוטלת על הוועד המנהל.
- ✓ לפנות למנכ"ל או ליו"ר בכל שאלה, רעיון או מחשבה שיש לך.

נספח ד': סדר יום לדוגמה של ישיבת הנהלה ציבורית

הדגשים:

1. להגדיר את התוצאות המצופות מהישיבה. על מנת שהדיון יהיה ממוקד יותר, יושם הדגש על התוצאה. לדוגמה: לא דיון על התקציב, אלא הבנה משותפת של המצב התקציבי או אישור של התקציב.
2. להציג לדיון פתוח נושא אחד לפחות, עם סימן שאלה - לא רק לאישור.
3. לשלוח מספר ימים לפני הישיבה סדר יום (אגנדה) וחומר רקע קצר לדיון. לרוב, המשתתפים לא יקראו מסמכים ארוכים מדי.
4. לדאוג לתיעוד הנושאים שנדונו, המשימות שהוטלו והחלטות. על מנת שהדיון יהיה חופשי ולא ייווצר דיבור "לפרוטוקול", מוצע שלא לתעד "מי אמר מה?"
5. סדר הנושאים אמור להמחיש את חשיבותם של הנושאים בעיני הנהגת הארגונים: נושאים חשובים ראשונים.
6. רצוי להמעיט בישיבה את העיסוק בדיווחים, ולנצל כמה שיותר אמצעים אחרים.

בסוף פגישת הנהלה הציבורית יהיו לנו (תוצאות מצופות):

1. אישור פרוטוקול של המפגש הקודם.
2. הבנה משותפת של המצב התקציבי העכשווי בארגון.
3. רשימת כיווני פעולה אפשריים להתמודדות עם קיטון מספר התלמידים הנרשמים

זמן	מה	מי
18:30-18:15	התכנסות שיחה לא פורמלית	
18:40-18:30	הצגת תוצאות מצופות של הישיבה וסדר היום אישור הפרוטוקול קביעת מסגרת לדיון	יו"ר מזכיר
19:40-18:40	התמודדות עם קיטון מספר התלמידים דיון פתוח בסוגיה אסטרטגית הצגת תמונת מצב עכשווית ומגמות פריסת הסיבות והגורמים שמאחורי המצב שאלות הבהרה סיעור מוחות על כיווני פעולה אפשריים זיהוי הכיוונים שנראים מעניינים הצעדים הבאים (בדיקות של הכיוונים, משוב מהצוות, הבאת מסמך המפרט את היתכנות הכיוונים וכו') קביעת המשך הטיפול בנושא	יו"ר תת-ועדה או מנכ"ל יו"ר תת-ועדה או מנכ"ל
20:10-19:40	הצגת תמונת תקציבית יידוע דיווח תכנון מול הביצוע התקציבי שאלות בקשות להבהרות לקראת הישיבה הבאה סיכום	יו"ר ועדת כספים או מנהל כספים משתתפים
20:25-20:10	דו"ח מנכ"ל - דיווח על דברים מרכזיים שהתרחשו בכפר יידוע	מנכ"ל
20:30-20:25	סיכום הישיבה	יו"ר

נספח ה': על הפורום הציבורי - כפרי הנוער והפנימיות בישראל

הפורום הציבורי - כפרי הנוער והפנימיות בישראל - הוא ארגון אזרחי חברתי שפועל לקידום הילדים, בני הנוער והבוגרים שמתחנכים בכפרי הנוער ובפנימיות, באופן שיאפשר את הוצאתם ממצב הסיכון ואת השתלבותם המוצלחת במעגלי החיים בחברה הישראלית. **יו"ר ומייסד הפורום הוא אבי נאור.**

על מנת לחולל את השינוי המיוחל, מאמין הפורום כי עליו לפעול יד ביד עם המערכות השלטוניות ועם החברה האזרחית בישראל תוך שיתוף פעולה, מעורבות ולקיחת אחריות אישית לשינוי חברתי.

הנהלת הפורום, היא שותפות של 18 נציגי פילנתרופיה פרטית וקרנות מובילות מהארץ ומהעולם. הפורום הציבורי מורכב מעשרות נציגים מכלל בעלי העניין בחינוך החוץ-ביתי בישראל, ביניהם: משרדי הממשלה - החינוך והרווחה, ארגוני מגזר שלישי, הנהלות הבעלויות של כפרי הנוער והפנימיות, אנשי מקצוע ואקדמיה ועוד.

רקע

בפנימיות ובכפרי הנוער בישראל נמצאים כיום כ-25,500 ילדים ובני נוער בני 5-18. מתוכם, שוהים 18,000 ילדים ב-58 כפרי נוער של משרד החינוך ו-7,500 ב-127 פנימיות של משרד הרווחה.

במהלך השנים, חל שינוי משמעותי במעמד כפרי הנוער והפנימיות בישראל. זאת, בעיקר עקב שינוי באוכלוסיית הילדים ששוהים במסגרות חוץ-ביתיות. בעבר, נקלטו במסגרות אלו בעיקר ילדי עולים חדשים. כיום, התרחב בצורה משמעותית היקף אוכלוסיית הילדים והנוער בסיכון. לאוכלוסייה זו מאפיינים וצרכים ייחודיים בתחומים הלימודיים, הרגשיים והחברתיים. מצב זה מצריך חשיבה מחודשת לגבי הקצאת המשאבים שדרושים על מנת לתת מענה הולם לצורכי הילדים. בהתאם, הפורום הציבורי פועל להעלאת המודעות הממשלתית, הפרלמנטרית והציבורית לחשיבות כפרי הנוער והפנימיות ולקידום מסגרות אלו. זאת, על מנת להבטיח את מימוש הפוטנציאל שגלום בכל חניך ונער ואת השתלבותם המוצלחת בחברה הישראלית.

הפורום מקדם מטרותיו באמצעות מישורי פעילות עיקריים:

1. השפעה על מדיניות - פעילות במערכת הממשלתית והפרלמנטרית.
2. פיתוח משאבים ושותפויות בין-מגזריות.
3. פיתוח תכנית לאומית לבוגרי כפרי הנוער והפנימיות.
4. פיתוח יכולות מקצועיות וחיזוק ההון האנושי בכפרי הנוער ובפנימיות.

למידע נוסף עלינו ועל פעילותנו: www.fkn.org.il

נספח ו': על מכון אלכא למנהיגות וממשל, ג'וינט ישראל

מכון אלכא למנהיגות וממשל מחולל סביבה ייחודית שבה מנהיגים מכלל המגזרים - הציבורי, העסקי, החברתי, המוניציפלי והפילנתרופי - יכולים לשתף פעולה בנושאים החברתיים המהותיים לקיומה של מדינת ישראל. תכניות המכון פועלות להובלת שינוי מדיד ובר־קיימא לטובת קידום איכות חייהם של תושבי מדינת ישראל.

המכון למנהיגות וממשל הוקם על בסיס אלכא, בעבר אגף בג'וינט ישראל, המתמחה בהדרכות לבכירים. ייעודו, הוא יצירת מרחב מקצועי למנהיגות בכירה רב־מגזרית המאפשר קידום אפקטיבי וארוך טווח של סוגיות חברתיות מערכתיות לצורך שיפור איכות החיים של תושבי מדינת ישראל, בדגש על אוכלוסיות פגיעות.

המכון תומך בפיתוח מנהיגות בכירה רב־מגזרית בישראל על ידי קידום מנהיגות מסתגלת, עיצוב יחסים פנים־מגזריים ובין־מגזריים ויצירת פלטפורמות לשיתוף ידע, לפתרון בעיות ולשיתופי פעולה. מנהיגות זו תעוצב כקהילה שיתופית שיש בכוחה להגיב ולתת מענה לאתגרים החברתיים הקריטיים בישראל.

אנו פועלים בארבע אסטרטגיות מרכזיות:

- **תכניות למידה** למנהיגים בכירים בכל המגזרים של החברה הישראלית.
- **מיזמים בין־מגזריים משותפים.**
- **רשתות ופורומים** המקדמים שיתופי פעולה בין סוכני שינוי.
- **הפקת ידע והפצתו** לקידום השפעה מערכתית בת־קיימא, כולל פרקטיקות מוכחות, הערכה ומדידה.

כחלק מעשייתנו במכון אלכא למנהיגות וממשל, אנו פועלים לחיזוק ועדים מנהלים ולרישות המנהיגות המתנדבת של ארגונים חברתיים בישראל. זאת, מתוך תפיסה כי ועדים מנהלים נמצאים בצומת אסטרטגי של הנהגת ארגונים חברתיים, וכי ביכולתם למנף את עשייתם להשפעה חברתית משמעותית ולקידום איכות החיים בישראל. המכון הוא הגוף היחיד כיום המקדיש מפעילותו בצורה ממוקדת לוועדים מנהלים. תכניות המכון בקרב המנהיגות המתנדבת הוקמו על בסיס בית הספר הארצי להנהלות ציבוריות (2004) ובתרומתם האדיבה של פני וסטיבן ויינברג.

למידע נוסף עלינו ועל פעילותנו: www.theinstitute.org.il