

.....
**מדריך לחבר הנהלה
במרכז הקהילתי**
.....

הנהלה על רגל אחת

מהדורה ראשונה: אפריל 1989
מהדורה שנייה: אוקטובר 1996
מהדורה שלישית: ספטמבר 2017

אגף בינוי קהילה

המחלקה להנהלות ציבוריות ומנהיגות מתנדבת
אבי חצ'ואל, טלפון נייד 050-6952110
avi_h@matnasim.org.il

עריכה: אלישבע מאי
גרפיקה: יעל מלול, סטודיו ליין ארט
הפקה: מלי פטרן

© כל הזכויות שמורות

החברה למתנ"סים

מרכזים קהילתיים בישראל בע"מ (חל"צ)

תודות

תודותינו לכל אלה שהעשירו אותנו בניסיון ובחומר והיו מעורבים בגרסאות הקודמות של החוברת, שעל בסיסן עודכנה חוברת זו במהדורתה השלישית: עו"ד דני פלד, ד"ר עדנה בוסטין, מר אמיתי ברק, הגב' שלומית שימרון, וכן הסוכנות היהודית ומשרד הפנים.

תודה והוקרה למר יורי הירשפלד, מי שהיה מנהל המחלקה להנהלות ציבוריות ומנהיגות מתנדבת במשך שנים רבות ותרם תרומה משמעותית לפיתוח תורת ההנהלות בחברה למתנ"סים.

תודה לכל המתנדבים, הלוקחים על עצמם את תפקיד חבר ההנהלה בקהילות השונות ומשקיעים מזמנם הפרטי לטובת הכלל.



צוד קשר, אנחנו כאן בשבילך!



www.matnasim.org.il

הרפרנט המחוזי:

טלפון:

דוא"ל:

אבי חצ'ואל

מנהל המחלקה להנהלות

ומנהיגות מתנדבות

טל. 050-6952110

avi_h@matnasim.org.il

תוכן העניינים

7	פתח דבר
8	הקדמה
9	חזון וייעוד החברה למתנ"סים
11	1. האסיפה והנהלת המרכז הקהילתי: מבנה, מעמד ובחירה
11	א. האסיפה הכללית
12	ב. ההנהלה
14	ג. הרכב ההנהלה
18	2. עבודתה השוטפת של ההנהלה
18	א. סדר היום
19	ב. ניהול הישיבה
21	3. תפקידו של חבר ההנהלה
21	א. טרם כניסה לתפקיד
23	ב. המשימות המוטלות על חבר ההנהלה
25	4. בחירת יושב ראש להנהלה ותפקידו
25	א. בחירת יושב ראש
25	ב. תפקיד יושב ראש ההנהלה

26 5. החובות והאחריות של חברי ההנהלה

- 26 א. חובת אמון
- 27 ב. חובת הזהירות
- 28 ג. חובה כלפי צד שלישי
- 29 ד. חובות מכוח הוראת דין מיוחדת
- 29 ה. האחריות הציבורית של חברי ההנהלה

31 6. עבודת הוועדות במרכז הקהילתי

- 31 א. ועדות חובה
- 34 ב. ועדות רשות
- 36 ג. תפקידי הוועדות
- 37 ד. סדר הפעולות להקמת ועדה ולהפעלתה

39 7. היחסים בין ההנהלה, המנהל והצוות

- 39 א. ההנהלה
- 39 ב. מנהל המרכז הקהילתי
- 39 ג. הצוות המקצועי
- 40 ד. הדרכת ההנהלה

41 8. סיכום

- 42 מגוון אפשרויות להשתלמות של חברי ההנהלה

פתח דבר

יושבי ויושבות ראש, חברות וחברי ההנהלות הציבוריות,
ברצוני להודות לכם על נכונותכם לתרום מזמנכם
ומיכולותיכם ועל בחירתכם להימנות על המנהיגות
המתנדבת, באמצעות חברותכם בהנהלה הציבורית של
המרכז הקהילתי ביישובכם.

בידכם היכולת להשפיע על הקהילה ולאפשר לכל תושב
להרגיש משמעותי, מחויב ושייך.

כחברי וחברות הנהלה הנכם נושאי משרה המשמשים
כקברניטים הבכירים של המרכז הקהילתי האמונים
על ניהולו. החוקים והרגולציה מקנים לנושאי המשרה
סמכויות ואחריות רחבות מאוד באשר לניהול המרכז
הקהילתי יחד עם חובות רבות הקשורות בכך.

חוברת זו נועדה לסייע בידכם למלא את תפקידכם
ולהגדיר היטב את מכלול הסמכויות ומהות האחריות
בתוקף תפקידכם בהנהלה הציבורית.

אנשי המקצוע של החברה למתנ"סים עומדים לרשותכם
בכל נושא.

אני מאחל לכם הצלחה בתפקידכם.

רז פרויליך, מנכ"ל החברה למתנ"סים

הקדמה

המחלקה להנהלות ציבוריות קיימת כדי לתת לך, חבר ההנהלה, סיוע בכל דרך שתבחר. אנו מבינים שעל מנת שתוכל לבצע את תפקידך באופן מיטבי, הנך זקוק למידע עדכני ומקצועי וכתובת לכל שאלה ובכל זמן. בחוברת זו תמצתנו עבורך את העקרונות המובילים הנדרשים לתפקוד ההנהלה, אך ברור לנו שבמציאות האתגרים רבים ומגוונים, ובשביל זה אנחנו כאן לסייע לך בכל הדרוש.

הקפדה על הכללים תועיל למרכז הקהילתי, לקהילה שהוא משרת וכמובן לך, בתפקידך כחבר הנהלה. בחוברת תמצא את עיקרי הדברים, אך כמובן, שאין זה תחליף לעיון מעמיק בכל מסמכי התאגיד. אנו מודים לך על בחירתך לקחת חלק במנהיגות בקהילתך! ולסיום, שתי הערות:

✓ חוברת זו נכתבה בלשון זכר מטעמי נוחות בלבד והיא מיועדת לגברים ולנשים במידה שווה.
✓ בכל פעם שמופיעה בחוברת המילה "הנהלה" הכוונה גם לדירקטוריון.

בברכת הצלחה,

צוות המחלקה להנהלות ציבוריות ומנהיגות מתנדבת

חזון וייעוד החברה למתנ"סים

אדם בונה קהילה-בונה חברה-בונה אדם

החברה למתנ"סים היא הארגון החברתי המוביל בישראל וייעודה - בניית קהילות מקומיות ברשת ארצית. תכניות החברה מאפשרות לכל חבר בקהילה להיות ולהרגיש משמעותי ושייך. החברה למתנ"סים מתמקדת בפיתוח ובניהול מסגרות מתקדמות של חינוך משלים, למידה כאורח חיים ומתן מענה שוויוני וכולל לחברי הקהילה עם הצרכים המיוחדים, בגישה קהילתית ועל רצף כל הגילאים.

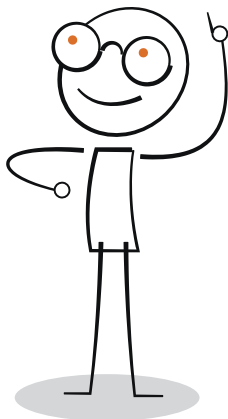
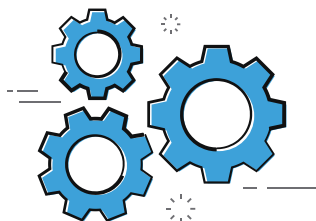
אופן מימוש הייעוד

החברה למתנ"סים פועלת ברשת ארצית של כ-180 מרכזים קהילתיים, הפועלים בכ-700 שלוחות, המשרתים מיליוני תושבים ביותר מ-150 רשויות מכל המגזרים והאוכלוסיות בחברה הישראלית.

ערכים מרכזיים

הערכים השזורים בבסיס כל פעילות במרכז הקהילתי הם מעורבות והתנדבות, נגישות והשתלבות וזהות קהילתית בחברה הישראלית. ההנהלה הציבורית של המרכז הקהילתי מהווה את הליבה של תפיסת עולם זו.

חברי הנהלה פועלים מכוח החוק, מייצגים את הציבור
ומהווים את עמוד השדרה של המנהיגות המתנדבת
ביישוב ודוגמה אישית לאוכלוסייה כולה.



1. האסיפה והנהלת המרכז הקהילתי: מבנה, מעמד ובחירה

המרכז הקהילתי הוא תאגיד עצמאי מבחינה משפטית ופועל כעמותה או כחברה בע"מ. לכל תאגיד מסמכי יסוד ומוסדות.

לחברה - תקנון/תזכיר/תקנות, בעלי מניות וחברי הנהלה.

לעמותה - תקנון, אסיפה כללית וועד.

חבר הנהלה - הוא כל מי שחבר בהנהלת המרכז הקהילתי ("דירקטור").

ההנהלה היא המעצבת והקובעת את מדיניות המרכז הקהילתי, בהתאם לצורכי הקהילה ובהתאם לתפיסת העולם שלה והיא האחראית על אופן ניהולו, תקציבו והתכניות המתבצעות בו.

את התקנון ניתן למצוא באתר החברה למתנ"סים ו/או במרכז הקהילתי, או בסוכנות היהודית (לפי העניין).

א. האסיפה הכללית

במרכז קהילתי שהוא עמותה, האסיפה הכללית מורכבת על ידי כלל חברי העמותה. במרכז קהילתי שהוא חברה (בעיקר חברה סוכנותית), בעלי המניות שמונו על ידי הסוכנות היהודית הם המרכיבים את האסיפה הכללית.

לעמותה בלבד

כינוס האסיפה: לפחות פעם בשנה.

קוויום: אסיפה כללית תיפתח רק אם נכח בה יושב ראש ההנהלה (או מ"מ) ועד לפחות 50% מקרב החברים המכהנים כחברי הנהלה.

תפקידי האסיפה

- ✓ מינוי חברי ההנהלה (בכפוף לתקנון), סיום חברות בהנהלה ובעמותה.
- ✓ לאשר את רואה החשבון.
- ✓ הצגה ואישור הדוחות הכספיים - מאזן מבוקר וכן את הדוח המילולי.
- ✓ בחירת חברי ועדת ביקורת/גוף מבקר.
- ✓ הצגת דוח והמלצות ועדת ביקורת.

ב. ההנהלה

כינוס ההנהלה: ההנהלה מתכנסת לפחות אחת לחודש על ידי יושב ראש ההנהלה (התקנון מחייב אחת לחודשיים).

הישיבות פתוחות לקהל אלא אם הוחלט אחרת.

קוויום: בכל ישיבת הנהלה יש לפחות חמישה חברי הנהלה, בהם יושב ראש ההנהלה או מ"מ, וממונה הרשות או נציג החברה למתנ"סים.

כינון: בחירת נציגי ציבור להנהלת העמותה תתקיים אחת לארבע שנים, ובלבד שלא תתקיימנה בחירות בתקופה של שישה חודשים לפני מועד קיומן של בחירות לרשות המקומית, או לכנסת.

בחירת נציגי הרשות להנהלה תתקיימנה אחת לארבע שנים או על פי החלטת הרשות.



תפקידי ההנהלה

- ✓ קביעת מדיניות.
- ✓ בחירת יושב ראש הנהלה.
- ✓ מינוי חברים לעמותה (שאינם חברי הנהלה).
- ✓ מינוי חברי ועדת חובה - כוח אדם וכספים.
- ✓ מינוי חברי ועדות רשות.
- ✓ אישור פרוטוקולים של ישיבות הנהלה, של ועדות החובה ושל ועדות הרשות.
- ✓ אישור מורשי חתימה.
- ✓ אישור התקציב ופיקוח על ביצועו.

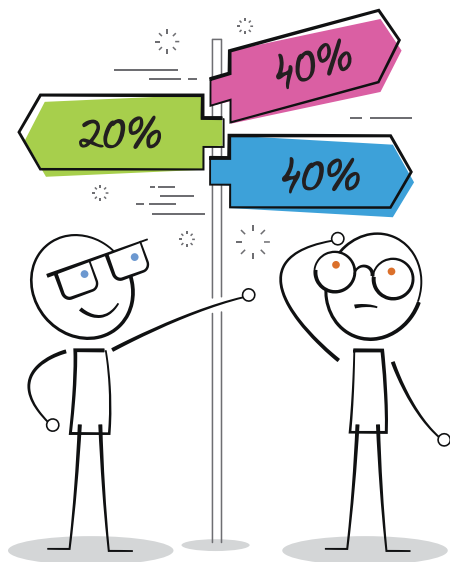
ג. הרכב הנהלה

הרכב הנהלה בעמותה מעין עירונית

בחירת חברי הנהלה נעשית על פי הקבוע בתקנון מאי 2013 (לא כולל המינהלים הקהילתיים בירושלים, פירוט בתקנון מרץ 2017):

40%-49% **ממוני הרשות**: ממונים על ידי הרשות ונדרשים לאישור הוועדה למינוי דירקטורים במשרד הפנים (פרט לחברי מועצת הרשות, הממונים כחברי הנהלה). נציגי הרשות אמורים להיות בהרכב הבא: 1/3 נציגי ציבור מטעם הרשות, 1/3 עובדי הרשות, 1/3 חברי מועצת הרשות.

40%-49% נציגי ציבור: נבחרים על ידי האסיפה
(במינהלים הקהילתיים בירושלים ובמספר מרכזים
קהילתיים מתקיימות בחירות על ידי כלל הציבור).
עד 20% נציגי החברה למתנ"סים: ממונים על ידי מנכ"ל
החברה למתנ"סים.



מספר חברי ההנהלה: מינימום 7 ומקסימום 20, לפי החלטת האסיפה הכללית (אם לא נקבע אחרת על ידי האסיפה הכללית - יהיה מספר החברים 15).

הרכב ההנהלה בחברה סוכנותית

בחברה סוכנותית ראש הרשות ממליץ לבעלי המניות על חברים בהנהלה. המינוי והבחירה נעשים פורמלית על ידי האסיפה - הם המנפיקים את כתבי המינוי.

מספר חברי הנהלה לא יעלה על 12 ויתקיים על פי החלוקה הבאה: ארבעה נציגי ציבור, ארבעה נציגי רשות, שני נציגי החברה למתנ"סים ושני נציגי הסוכנות היהודית.

הרכב ההנהלה המקומית הוא ביטוי לתפיסת העולם של המרכז הקהילתי ולעקרונות העומדים בבסיס הפעלתו.

מומלץ שפסיפס החברים המרכיבים את חברי ההנהלה המקומית יכלול חברים המייצגים את המגדרים השונים, את מהוון הקהילות והגילאים.

ראוי לציין, כי:

- ✓ לא יכהנו בהנהלה חברים הקשורים או העוסקים בעניינים שיש בהם חשש לניגוד אינטרסים עם פעילות המרכז הקהילתי (לרבות בני משפחה של עובדים במרכז הקהילתי).
- ✓ לא יכהנו בהנהלה חברים המתמנים לכהן כחברי ועדת הביקורת של המרכז הקהילתי.
- ✓ לא יכהן אדם כחבר הנהלה אם חויב בפסק דין מסוג פשע או בעבירה שלדעת היועץ המשפטי של העמותה יש עמה קלון, חמש שנים שקדמו ליום המינוי או ליום הבחירות לנציגי הציבור, לפי העניין, וקודם שסיים לרצות את עונשו בגין אותה עבירה. אדם שעבר עבירת מין, הונאה, תרמית, עבירה על רישום כוזב של מסמכי תאגיד לא יהיה חבר הנהלת העמותה.
- ✓ לא יכהן אדם כחבר הנהלה כל עוד מתנהלת נגדו חקירה משטרתית או הוגש נגדו כתב אישום בעבירה מסוג פשע או בעבירה שלדעת היועץ המשפטי של העמותה יש עמה קלון.

2. עבודתה השוטפת של ההנהלה

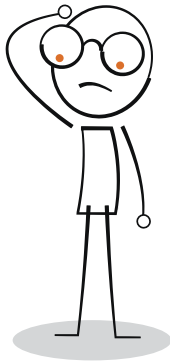
בישיבות ההנהלה נקבעת מדיניות המרכז הקהילתי בהתאם לאסטרטגיה שההנהלה מתווה.

- ✓ כחבר הנהלה עליך לקבל הזמנות בכתב, חתומות על ידי היושב ראש, הכוללות את סדר היום לישיבה.
- ✓ ההזמנות תישלחנה (אפשרי בדוא"ל) כשבועיים לפני קיום הישיבה.
- ✓ עליך לדאוג לקבל את כל חומר הרקע הרלוונטי לישיבה, על מנת שהדיון יהיה ענייני. העתקים של החומר הרלוונטי אמורים לעמוד לרשותך בתיק האישי בחדר הישיבות.
- ✓ כל עוד לא קיים קוורום כמחויב על פי התקנות, ההחלטות - אם תתקבלנה - עלולות להיות נפסדות ובטלות.

א. סדר היום

- ✓ יושב ראש ההנהלה והמנהל יקבעו במשותף את סדר היום.
- ✓ כל חבר הנהלה רשאי להעלות הצעה לסדר היום ובלבד שהדבר יתואם עם יושב ראש ההנהלה, קודם להכנת סדר היום.
- ✓ אם ברצונך להעלות בישיבה נושא לסדר היום, רשאי יושב ראש הישיבה להחליט אם לאפשר מהלך זה.

ב. ניהול הישיבה



- ✓ בהיעדרו של היושב ראש, ישב בראש הישיבה ממלא מקומו.
- בהיעדרו, ייבחר אד-הוק יושב ראש לישיבה על ידי ההנהלה, הכול על פי הקבוע בתקנון ובכפוף לאמור בו.
- ✓ בכל ישיבה יירשם פרוטוקול הישיבה. באחריות מנהל המרכז הקהילתי לדאוג לרישומו התקין.
- ✓ בכל ישיבת הנהלה יש לוודא אישור פרוטוקול הישיבה הקודמת בחתימת היושב ראש וחבר הנהלה נוסף שנכח בישיבה.
- ✓ החלטות ההנהלה צריכות להתקבל על ידי רוב החברים. היו הקולות שקולים - יקבע קולו של היושב ראש. עם זאת, החלטת כל חברי ההנהלה פה אחד יכולה להתקבל גם שלא בישיבת הנהלה, אלא באמצעות אישור טלפוני/אינטרנטי, אך זאת, במקרים דחופים בלבד. במקרה כזה, חובה לדבר עם כל חברי ההנהלה.
- ✓ הפרוטוקול יירשם בספר הפרוטוקולים כאשר בראשו יירשמו הפרטים הבאים: תאריך הישיבה, שמות

החברים המשתתפים, שמות החברים החסרים וסיבת היעדרותם, אורחים וכן סדר היום.

✓ כל החלטות וההודעות שתתקבלנה תירשמנה בפרוטוקול במלואן ככתבן וכלשונו, כאשר יושב ראש הישיבה מנסח ומכתיב את תוכן ההחלטה לפרוטוקול.

✓ ניתן להצביע בישיבת הנהלה באמצעות ייפוי כוח, בהתאם לכללים שנקבעו בתקנון.

✓ חבר הנהלה הוא "משתתף" בישיבה; מי שאינו חבר הנהלה, הוא "נוכח". הנוכחים בישיבה אינם בעלי זכות השתתפות בישיבה ובהצבעה. השמעת קולם כפופה להחלטת ההנהלה באותה ישיבה.

✓ אין לקבל החלטות תחת סעיף "שונות".

✓ אם הנך מסתייג במהלך הישיבה מהחלטה כלשהי, הנך רשאי לדרוש את רישום הסתייגותך בפרוטוקול.

✓ תוך שלושה ימים מיום כינוס הנהלה יודפס הפרוטוקול ו/או עיקרי ההחלטות ויופץ בין כל החברים, על מנת שיוכלו להעלות הסתייגויותיהם או לאשרו בישיבה הבאה.

✓ כל הפרוטוקולים, ללא יוצא מן הכלל, יתויקו בספר הפרוטוקולים של המרכז הקהילתי, לפי סדר הישיבות.

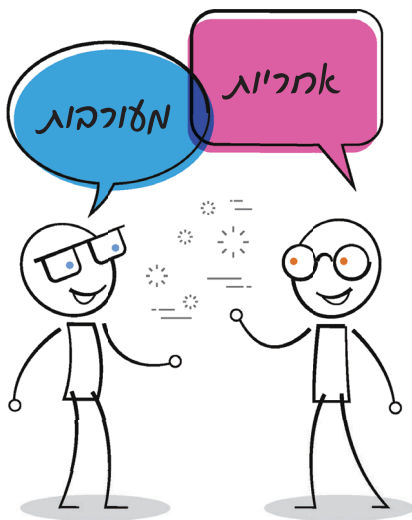
3. תפקידו של חבר הנהלה

א. טרם כניסה לתפקיד

על חבר הנהלה עוד בטרם כניסתו לתפקיד לבצע את הפעולות הבאות:

- ✓ לברר מהו סוג המרכז הקהילתי - האם הוא חברה בע"מ או עמותה.
- ✓ לעיין במסמכים החוקיים: תעודת רישום (רישום עמותה/חברה בע"מ), תקנון העמותה או תקנון החברה, ספר פרוטוקולים, פנקס חברי העמותה ופנקס חברי הנהלה/דירקטוריון.
- ✓ לוודא קיום אישור ניהול תקין מעודכן.
- ✓ להכיר את מצבו הכספי המעודכן של המרכז הקהילתי.
- ✓ להכיר את חברי האסיפה הכללית, חברי הנהלה, יושב ראש הנהלה, חברי ועדת הביקורת, המנהל וצוות המרכז הקהילתי.
- ✓ לוודא שקיימת התאמה בין דרישות התקנון להרכב חברי הנהלה ובין חברי הנהלה הנוכחים והמתפקדים במרכז הקהילתי. שים לב, כי שמך מופיע במסמכים הרלוונטיים וכי הועבר עדכון בנוגע לחברותך בהנהלה לרשם העמותות או לרשם החברות.

- ✓ להכיר את פעילותו של המרכז הקהילתי, המבנה שלו, תחומי פעולותיו, יכולותיו ומידת השפעתו.
- ✓ להכיר את הגופים, המוסדות, העסקים והארגונים בסביבת המרכז הקהילתי, שעמם יש למרכז קשרים.
- ✓ לוודא קיומו של תיק אישי מעודכן, הכולל את הפרוטוקולים של הישיבות וכיו"ב.
- ✓ להכיר את המסמכים הקובעים את מורשי החתימה והרכב החותמים (העדכניים).



ב. המשימות המוטלות על חבר ההנהלה

ברמת ההנהלה

- ✓ השתתפות קבועה ופעילה בישיבות ההנהלה ובוועדותיה.
- ✓ הבטחת תפקודה הנכון של הנהלת המרכז הקהילתי באמצעות:
 - הגדרה ברורה של המדיניות והקפדה על התנהלות ההנהלה בהתאם למדיניות.
 - שמירה על כללי התקנון.
 - נאמנות למרכז הקהילתי.
 - ייצוג ההנהלה.
 - הכרת ההנהלה, תכניותיה והצוות שהיא מפעילה.
 - הקפדה כי בפעילויות ההנהלה אין חריגה מאחריותה ומסמכויותיה.
 - גיבוש תפיסת התפקיד של ההנהלה ושל הצוות המקצועי.
 - מעקב רצוף אחר הפרוטוקולים של ישיבות ההנהלה והוועדות.
 - הקפדה, כי ההחלטות המתקבלות בהנהלה משרתות את האינטרס של המרכז הקהילתי.
 - למידת נושאים הקשורים לתפקיד.
 - הכרת החומר הרלוונטי על פי סדר היום לישיבת ההנהלה/לוועדות.

חשוב לזכור: המנהל מנהל את המרכז הקהילתי. ההנהלה קובעת את המדיניות.

ברמת המרכז הקהילתי

הבטחת פעילותו התקינה של המרכז הקהילתי
באמצעות:

- ✓ גיוס משאבים לביצוע תכניות המיועדות להשגת מטרות המרכז הקהילתי.
- ✓ לקיחת אחריות על תחום מסוים (ועדת תוכן, לדוגמה), שאותו מבקשת ההנהלה לקדם.
- ✓ מעורבות בקשרי המרכז הקהילתי עם הקהילה ומוסדותיה.
- ✓ גיוס חברים חדשים לפעילות במרכז הקהילתי.
- ✓ מתן גיבוי ותמיכה במנהל המרכז הקהילתי ובצוות המקצועי.
- ✓ טיפוח מערכת יחסים תקינה, פתוחה, ישירה והגונה בין חברי ההנהלה.
- ✓ טיפוח שיתוף הפעולה בין ההנהלה לבין המנהל והצוות המקצועי.
- ✓ מתן דוגמה אישית.

4. בחירת יושב ראש להנהלה ותפקידו

א. בחירת יושב הראש

יושב ראש ההנהלה נבחר על ידי חברי ההנהלה, מקרב חבריה, בהמלצת ראש הרשות. חברי ההנהלה בוחרים ממלא מקום ליושב ראש.

ב. תפקיד יושב ראש ההנהלה

1. לנהל את ענייני ההנהלה.
2. לנהל את הישיבות.
3. לדאוג לסדר יום לקראת הישיבה ולהפצתו.
4. לדאוג לפרוטוקול ישיבה, לחתימה עליו ולהפצתו.
5. לדאוג להקמת ועדות תוכן, שבראשן ישבו חברי ההנהלה, לשותפות בבחירת חברי הוועדות ולפעילותן השוטפת.
6. לטפח קשרי עבודה רציפים עם מנהל המרכז הקהילתי.
7. לייצג את המרכז הקהילתי בפני ראש הרשות, נבחריה והתושבים.
8. למנוע מצב של התערבות והפרעה בניהול המקצועי והשוטף של המנהל והצוות המקצועי.

זכור, כל עוד לא קיים קוורום, על פי התקנון, לישיבות ההנהלה, החלטותיה אינן תקפות.

5. החובות והאחריות של חברי ההנהלה

החובות המוטלות על חברי הנהלה

אי-הקפדה על מילוי אחת מהחובות האלו, עלולה להוות הפרה משפטית ו/או עבירה על החוק:

א. חובת אמון

על חבר ההנהלה להפעיל בכל עת שיקול דעת עצמאי לטובת המרכז הקהילתי שאותו הוא משרת. הפרת חובת אמון פרושה פעולה לטובתו ולתועלתו האישית והפרטית של חבר ההנהלה או לטובתו של כל גוף אחר שאליו הוא קשור.

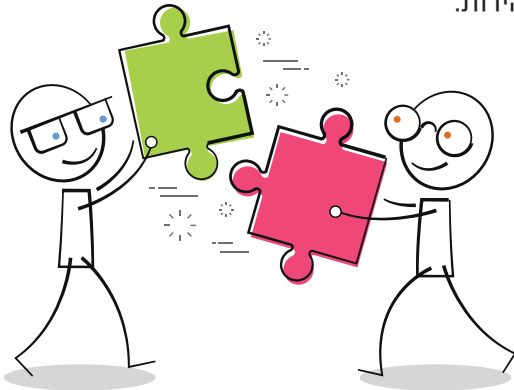
חובת האמון היא חובה אישית וכוללת את החובה למנוע מחברי הנהלה אחרים הפרת חובתם שלהם. מכאן למשל נגזר, כי הסכם הצבעה בין חברי הנהלה או אף מתן הנחיות להצביע הוא פסול, כי הוא מונע מהם שיקול דעת עצמאי לגוף העניין.

במצב של ניגוד עניינים, על חבר ההנהלה להימנע מלהשתתף בקבלת החלטה.

ב. חובת הזהירות

חבר הנהלה צריך לפעול כפי שאדם סביר בעל כישורים סבירים היה פועל. העילה לתביעה כנגד חבר הנהלה בגין הפרת חובת זהירות היא רשלנות או הפרת חובה חוקית. לאור מגמת בתי המשפט להרחיב את תחומי הרשלנות, הרי חבר הנהלה יימצא מפר חובה זו אם לדעת בית המשפט לא פעל במידת הזהירות והמיומנות התואמת את הרמה שסביר לצפות לה מחבר הנהלה סביר.

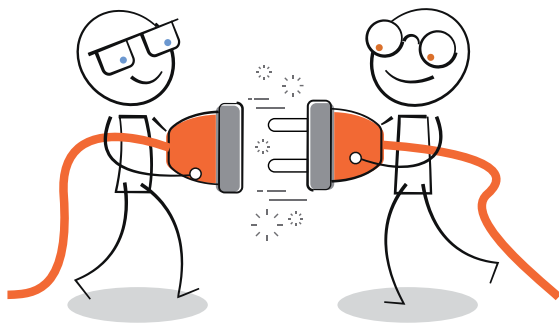
חבר הנהלה, הגורם למרכז הקהילתי להפעיל תכנית גדולה מאוד מבלי שבדק היטב את נתוניה, סיכוייה וכיו"ב וכתוצאה מהפעלתה נגרם נזק למרכז הקהילתי, או לצדדים שלישיים עלול להימצא במצב של הפרת חובת הזהירות.



ג. חובה כלפי צד שלישי

ביצוע פעולה בשם המרכז הקהילתי, שיש בה משום הפרת חוק או משום הפרה של כלל משפטי (לדוגמה התנהגות בחוסר תום לב במו"מ לקראת חתימתו של חוזה), יש בה הפרה של כלל משפטי על ידי המרכז הקהילתי.

אין אחריותו של המרכז הקהילתי משחררת את חבר ההנהלה מאחריותו האישית. כך למשל, במשיכת המחאה ללא כיסוי על ידי המרכז הקהילתי עלולה להיות אחריות אישית למורשי החתימה בצד אחריות המרכז. חבר הנהלה שניהל מו"מ בשם המרכז הקהילתי, אך נהג שלא בתום לב (על פי דיני חוזים) - יימצא אחראי באופן אישי.



ד. חובות מכוח הוראת דין מיוחדת

יש חוקים (לדוגמה פקודת מס הכנסה או חוקי עבודה), שבהם נקבע, כי לא רק מי שקיבל את ההחלטה בפועל אחראי, אלא גם חברי הנהלה, שלא קיבלו את ההחלטה, יהיו אחראים, אלא אם כן יצליחו להראות שנקטו את כל הפעולות והאמצעים למניעת ההפרה. במקרה של קבלת החלטה בלתי חוקית בעליל, עומדות בפני חבר הנהלה שלוש אפשרויות:

- ✓ לשנות את ההחלטה.
- ✓ להתפטר בכתב מהתאגיד לאלתר.
- ✓ במקרה של החלטה בלתי חוקית, שיש בה סכנה של פגיעת גוף, על חבר הנהלה לעצור בכל האמצעים האפשריים את הוצאתה לפועל.

ה. האחריות הציבורית של חברי הנהלה

בנוסף על אחריותם הכספית והמשפטית, נושאים חברי הנהלה באחריות ציבורית בפני תושבי הקהילה. אחריות זו כוללת את התחומים של תפקוד הגון, נטול פניות, יעיל ואחראי של המרכז הקהילתי.

משמעותה של האחריות הציבורית המוטלת על חבר הנהלה היא:

- ✓ לא יקבל חבר הנהלה, או בני משפחתו הקרובים, העדפות כלשהן במרכז הקהילתי, עקב היותו חבר

הנהלה. יתר על כן, חברי הנהלה ישלמו ככל אזרח על פעילות הניתנת על ידי המרכז הקהילתי (כגון מנוי לתיאטרון, פעילות חוגית, טיולים וכיו"ב).

✓ לא ישתמש חבר הנהלה במידע אשר הגיע אליו בתוקף תפקידו כחבר הנהלה, למטרות העשויות לפגוע במרכז הקהילתי, לקידום ענייניו הפרטיים או למטרות שהן חוץ-מתנ"סיות.

✓ חבר הנהלה לא יצור קשר בנושאים מקצועיים עם עובדי המרכז הקהילתי, שלא באמצעות מנהל המרכז.

✓ החלטות הרוב בהנהלה מחייבות את כל חבריה.

לכן, לא יוציא חבר הנהלה את עצמו מכלל האחריות הקולקטיבית, גם כאשר החלטת הרוב מנוגדת לדעתו האישית. המקום לדיונים הוא בישיבת הנהלה.

✓ יש להקפיד שעניינים הקשורים בכוח אדם, העולים בישיבת הנהלה או בישיבת הוועדה, יישארו חסויים.

6. עבודת הוועדות במרכז הקהילתי

א. ועדות חובה

החוק והתקנון מחייבים הקמתן של הוועדות הבאות: ועדת כספים, ועדת כוח אדם וועדת ביקורת. בוועדות כספים וכוח אדם יכהנו אך ורק חברי ההנהלה. בוועדת ביקורת יכהנו אך ורק חברי עמותה שאינם חברי ההנהלה. על מרכז קהילתי, שהיקף תקציבו מעל 10 מיליון ₪, חובה למנות גם מבקר פנים שייבחר וימונה על ידי ההנהלה. על המבקר להיות רואה חשבון או עורך דין. בעמותות מעין עירוניות נדרשת גם ועדת רכש. ברוב המרכזים הקהילתיים ועדת כספים היא גם ועדת רכש.

ועדת כספים

תפקידה של ועדת הכספים הוא לוודא כי התקציב, המוגש על ידי המנהל והצוות, משקף נאמנה את מדיניות ההנהלה ואת תכנית העבודה שאושרה.

כל עוד המנהל פועל על פי התקציב המאושר, הרי הוא פועל באישורה של ההנהלה ושל ועדת הכספים ואינו נדרש לאישורים נוספים. רק במקרה שבו המנהל מבקש לשנות מהתקציב המאושר (שינוי ייעוד, העברות מסעיף לסעיף, פתיחת תכנית חדשה שאינה מתוקצבת), עליו לפנות לוועדת הכספים ולקבל את אישורה.



תחומים נוספים של ועדת כספים הם:

- ✓ סיוע בגיוס כספים למרכז הקהילתי.
- ✓ טיפול במכרזים לרכישות גדולות (לפי הנהלים).
- ✓ מעקב אחר רישום המלאי.
- ✓ מעקב אחר מצבו הכספי של המרכז הקהילתי, תוך שימוש בכלים הקיימים - מאזן בוחן ומאזן רואה חשבון.
- ✓ תפקידים מיוחדים נוספים - על פי החלטות ההנהלה.

ועדת כוח אדם

ועדת כוח אדם פועלת בכפוף למדיניות המרכז הקהילתי ותקציבו. תחומי אחריותה:

- ✓ אישור תקן כוח האדם של המרכז הקהילתי בהתאם לתכניות הפעולה.
- ✓ ריאיון ואישור עובדים חדשים למערכת, תוך הקפדה על קריטריונים מקצועיים.
- ✓ אישור תנאי ההעסקה של העובדים.
- ✓ הפסקת עבודתו של עובד בכפוף לשימוע.
- ✓ ועדת כוח אדם פועלת על פי מדיניות המרכז הקהילתי ותקציבו וכן בכפוף לתקנות העיריות 1987.
- ✓ בעמותות מעין עירוניות קבלת עובדים תיעשה על פי הדינים המקובלים ברשות.
- ✓ חברי ועדת כוח אדם יקפידו לקבל ממנהל המרכז הקהילתי את דעתו המקצועית ואת התרשמותו לגבי המועמדים.
- ✓ מנהל המרכז הקהילתי הוא האחראי היחיד על צוות העובדים. כל פנייה של חברי הוועדה תיעשה אך ורק באמצעות מנהל המרכז הקהילתי.
- ✓ נושאי כוח אדם הם נושאים רגישים ביותר. על דיוני הוועדה להישאר חסויים.
- ✓ כל החלטה של ועדת כוח אדם היא בבחינת המלצה להנהלת המרכז הקהילתי, אלא אם החליטה ההנהלה

אחרת. הוועדה יכולה, בכפוף להחלטת ההנהלה, להאציל סמכות למנהל המרכז הקהילתי ו/או לוועדה לקבל עובד ללא אישור ההנהלה, לדוגמה מדריכי חוגים, עובדים שעתיים וכדומה. במקרה כזה ההנהלה תגדיר גבולות - היקף משרה או היקף שעות וכדומה.

ועדת ביקורת

חברי ועדת ביקורת הם חברי העמותה ואינם חברים בהנהלה. חברי מועצת הרשות ועובדיה אינם יכולים להיות חברים בוועדה.

תחום אחריותה של ועדת ביקורת - לבקר את פעילות הנהלת המרכז הקהילתי, את פעילותו הכספית של המרכז ואת עמידתו במטרות שקבע לעצמו.

עם זאת, ניתן להטיל את התפקיד על רואה חשבון חיצוני, שיוגדר "גוף מבקר" (נתון להחלטה של האסיפה הכללית).

ב. ועדות רשות

הנהלת המרכז הקהילתי מחליטה על הקמת הוועדות ומגדירה את תפקידיהן וסמכויותיהן. הוועדות הן ביטוי של מדיניות ההנהלה.

בנוסף לוועדות החובה, קיימות ועדות משלושה סוגים:

ועדות תוכן

אחראיות על תחום ליבה במרכז הקהילתי, כגון ועדת נוער, ועדת תרבות.

ועדות תשתית

אחראיות על מגוון רחב של פעילויות ובוחנות תחום שהוגדר על ידי ההנהלה כתחום ליבה, למשל:

- ✓ **ועדת מל"מ (מי לא מגיע):** ועדה הבוחנת בכל הפעילויות מי לא מגיע למרכז הקהילתי ודואגת לשילוב כל קבוצות האוכלוסייה בפעילויות.
- ✓ **ועדת מעורבות והתנדבות:** פועלת לגיוס, תגמול ותחזוקת מתנדבים בכל אגפי המרכז הקהילתי.

צוותי משימה

ועדות הקמות אד-הוק לצורך פעילות מתוכננת, כגון ועדת אירועי קיץ, ועדת יום העצמאות. בדרך כלל מדובר בוועדות הפועלות באופן נקודתי ולטווח זמן מוגבל.

הוועדות הן כלי מרכזי למעורבות תושבים.
מעורבות התושבים היא הבסיס לחוסן הקהילתי.

בראש כל ועדה יעמוד חבר הנהלה, שנבחר לתפקידו על ידי ההנהלה. חברי הוועדה ימונו מתוך תושבי הקהילה ובעלי מקצועות רלוונטיים.

הנהלת המרכז הקהילתי היא זו המאשרת את הרכב הוועדות. פעולת הוועדה תרוכז על ידי הרכז המקצועי לתחום (לדוגמה, רכז הספורט ירכז את ועדת הספורט).

ג. תפקידי הוועדות

- ✓ חיבור בין המערכת המקצועית למערכת הקהילתית (רכז מקצועי ועובדים מקצועיים יחד עם יושב ראש הוועדה ותושבים).
- ✓ איסוף מידע בנושא מסוים כבסיס לקבלת החלטות.
- ✓ דיון בנושא בהתאם למידע שנאסף וקבלת המלצות לפעולה.
- ✓ ניהול, פיקוח ו/או תמיכה בבעלי תפקידים הרלוונטיים לתחום הוועדה.
- ✓ בחירה, מינוי ואישור כוח אדם, רלוונטי לתחום עיסוק הוועדה, בהתאם למדיניות כוח האדם שקבעה ההנהלה.
- ✓ תיאום בין ארגונים שונים המיוצגים בוועדה.
- ✓ תכנון פעולות ייחודיות בתחומי תוכן שונים.
- ✓ ביצוע פעולות והערכתן.

הסמכויות המוקנות לוועדות הן לדון ולהגיש המלצות להנהלה, כאשר סמכות ההחלטה המחייבת את המרכז הקהילתי נשארת בידי ההנהלה בלבד, אלא אם ההנהלה קבעה אחרת.

ד. סדר הפעולות להקמת ועדה ולהפעלתה

✓ הנהלת המרכז הקהילתי מקבלת החלטה על הקמת ועדה.

✓ ההנהלה ממנה יושב ראש לוועדה, מבין חברי ההנהלה.

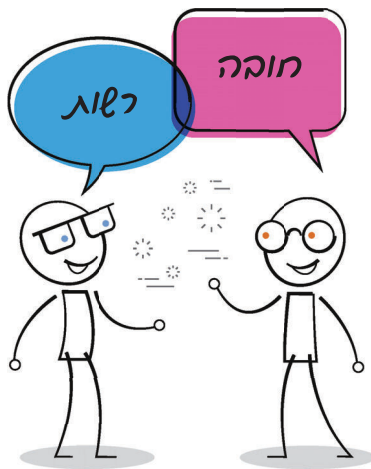
✓ מנהל המרכז הקהילתי ממנה את איש המקצוע הרלוונטי לריכוז הוועדה.

✓ בוועדות רשות, יושב ראש הוועדה והרכז יגישו לאישור ההנהלה רשימת מועמדים לוועדה. המועמדים יהיו מקרב קבוצות שונות באוכלוסייה. רצוי שיהיה להם קשר לנושאים שבהם עומדת הוועדה לטפל.

✓ חשוב להעניק כתב מינוי לכל חבר ועדה. כתב המינוי יחתם על ידי יושב ראש ההנהלה ויושב ראש הוועדה ואליו יצורף נספח המפרט את תפקידי הוועדה, סמכויותיה, תחומי אחריותה ודרכי עבודתה.

✓ בעמותות מעין עירוניות מתמנים חברי הוועדה כחברי עמותה (לא חברי הנהלה).

- ✓ יושב ראש הוועדה מגיש לאישור ההנהלה תכנית עבודה שנתית והצעה לתקציב.
- ✓ ההנהלה מאשרת את התכנית ואת התקציב וקובעת את ההיקף התקציבי שהוועדה יכולה לפעול במסגרתו באופן עצמאי.
- ✓ יושב ראש הוועדה מדווח מידי ישיבה על התקדמות ביצוע תכנית העבודה ומוסר דיווח תקציבי הנוגע לפעולות שהוועדה מבצעת.
- ✓ אסור לוועדה לפעול תוך חריגה מהמסגרת התקציבית או חריגה מתחומי אחריותה ללא קבלת אישור מההנהלה.



7. היחסים בין ההנהלה, המנהל והצוות

א. ההנהלה

ההבנה כי ההנהלה היא האחראית הבלעדית על קביעת מדיניותו של המרכז הקהילתי ועל מהות פעולותיו והמנהל הוא האחראי הבלעדי על ביצוע הפעולות וניהול הצוות, היא הצעד הראשון וההכרחי לקיום מערכת יחסים תקינה בין ההנהלה, למנהל ולצוות.

ב. מנהל המרכז הקהילתי

מנהל המרכז הקהילתי, שעבר בהצלחה את מיוני החברה למתנ"סים, נבחר על ידי ההנהלה במשותף עם החברה למתנ"סים וראש הרשות.

המנהל הוא האחראי על מימוש מדיניות ההנהלה ועל יישום החלטותיה, תוך שהוא מאפשר את תפקודה היעיל.

ג. הצוות המקצועי

הצוות המקצועי במרכז הקהילתי מפתח תכניות, ממונה על ביצוען היעיל ומאפשר להנהלה למלא את תפקידיה בספקו לה ידע מקצועי ונתונים רלוונטיים.

הצוות הוא הנותן למרכז הקהילתי את הלגיטימציה המקצועית לפעילותו.

ד. הדרכת ההנהלה

חשוב לבנות ולטפח מערכת של אמון הדדי, פתיחות וזהות אינטרסים בין ההנהלה לבין הצוות והמנהל ובין חברי ההנהלה לבין עצמם.

על מנת להגיע למערכת מיטבית, על ההנהלה, המנהל והצוות המקצועי לדאוג לקבל הדרכה וליווי מקצועיים. החברה למתנ"סים מספקת הדרכה זו באמצעות מנחים מקצועיים ויועצים ארגוניים (לרשימת השתלמויות ראו עמ' 42).



לקבלת הדרכה אנא פנו למנהל המרכז
הקהילתי, למנחה האזורי או למחלקה
להנהלות ציבוריות.

8. סיכום

כחבר הנהלה אתה עומד במרכז ההווייה והעשייה הקהילתית. בידיך הזכות ליזום ולפעול ובידיך האחריות והחובות הנובעות מכוח החוק. אין להירתע מקבלת אחריות, כשם שאין להירתע מהבעת דעה ומנקיטת עמדה ברורה ונחרצת כל אימת שמתגלים סימנים לחריגה או להפרה.

הכללים, ההגבלות והאיסורים אינם בבחינת נטל למי שאינו מתכוון להפר או לסטות מהם. כמו כן, החברה למתנ"סים מבטחת את פעילותך בביטוח נושאי משרה. ביטוח זה לא יעמוד לטובתך במקרה שעברת על החוק.

החברה למתנ"סים מציבה קשת של אנשי מקצוע על מנת לסייע לך לפעול באופן מיטבי, כך גם מנהל המרכז הקהילתי, היועץ המשפטי ורואה החשבון של המרכז הקהילתי עומדים לשרת מטרה חשובה זו.

אנו מאחלים לך הצלחה במילוי תפקידך!

אגף בינוי קהילה
המחלקה להנהלות ציבוריות ומנהיגות מתנדבות

מהוון אפשרויות להשתלמות של חברי ההנהלה

אנו נגיע אליכם למפגש היכרות הדדי ובהמשך תוכלו לבחור מרשימת ההשתלמויות הבאה:

המעמד המשפטי של ההנהלה הציבורית

נלמד על היקף ומהות אחריותו של חבר ההנהלה כפי שהחוק קובע, על השותפות המאתגרת של ההנהלה והמנהל, ההנהלה והרשות, ההנהלה והצוות.

בניית חזון ואבני דרך

נעצור רגע ונבצע חשיבה מעמיקה על תמונת העתיד שעליה אנו חולמים. בסדנה זו נבחר את הערכים המובילים אותנו, נגבש חזון ונבחר את היעדים העיקריים לביצוע חזון זה.

הסדנה יכולה להתקיים גם במפגש הכולל את אנשי הצוות.

החברה למתנ"סים - התהליך האסטרטגי

הנהלת החברה למתנ"סים מובילה תהליך אסטרטגי מקיף המחדד את מטרות הארגון ואת השפה הקהילתית; כל פעולותיו של המרכז הקהילתי מכוונות לפיתוח הממ"ש היישובי - משמעותיות, שייכות ומחויבות כלפי הקהילה.

ההשתלמות תכלול מידע על החברה למתנ"סים, כיווני התפתחות והסבר על התהליך האסטרטגי.

הנהלה במיטבה - מעבודה תקנית ועד למנהיגות חברתית קהילתית

החוק מחייב את ההנהלה לביצוע מספר מוגדר של פעולות בשנה. האם פעולות אלה מבטאות את הרצון שלנו להשפיע על הקהילה? האם ישיבות ההנהלה שלנו פועלות באופן מיטבי? האם אנו עוסקים באישור תקציבים או בעיקר בקביעת מדיניות?

בסדנה נבדוק את תפקודה ונקבע "תכנית עבודה" שתממש באופן מיטבי את היעדים שההנהלה בחרה.

תהליך קבלת החלטות - יישומן והטמעתן

בחינת אופן קבלת ההחלטות הקיים ולימוד על התהליך המיטבי.

מה המסלול הרצוי - החל מיוזמה של תושב או חבר הנהלה ועד לביצוע בפועל.

פיתוח ועדות תוכן ועדות תשתית

סדנה לפיתוח ועדות הפועלות באופן אפקטיבי ומסודר, התואם את הצרכים המקומיים. נבחן יחדיו כיצד מקימים ועדה, מי השותפים בה ומי מנהל את הוועדה.

שיתוף הציבור באופן מיטבי

האם ההנהלה באמת מייצגת את כל הציבור? ואם לא, כיצד נגיע לכלל הקהילה? איך מבצעים זאת על הצד הטוב ביותר? הסדנה משלבת ידע תיאורטי ותכנון פרקטי.

עבודה אפקטיבית בסביבה פוליטית

האם ההנהלה מתנהלת באופן מקצועי בסביבה פוליטית או רק מנסה לשרוד? בסדנה נלמד על מחזור העסקים הפוליטי ועל המקצוע - פוליטיקה, תוך התייחסות למצבים רלוונטיים למציאות שבה אנו פועלים.

פיתוח יכולות חברי ההנהלה בתחום הכספים ו"א"

במהלך שנת העבודה של ההנהלה, חבר ההנהלה מבקר את הדוח הכספי, מאשר את התקציב, מקבל החלטות בתחום משאבי אנוש. הגיע הזמן להתמקצע ולקבל החלטות המבוססות על ידע והבנת התחום.

קורס דירקטורים

תכני הלימוד, כוללים: סוגי התאגדויות בישראל, היבטים משפטיים חשובנאיים וניהוליים בכהונת הדירקטור, תפקיד הדירקטור, אחריותו, חובותיו וזכויותיו, התפיסה הקהילתית של קובעי המדיניות, ועוד.
בוגרי הקורס מקבלים תעודה מוכרת ממוסד אקדמי.