



אוקטובר 2010

# מדידה והערכה במגזר השלישי בישראל

דוח שהוכן ע"י ועדה מייעצת בינלאומית

חברי הוועדה:

פיי טברסקי (יושבת ראש)

פול ברסט

מרטין ברוקס

קרלה ג'ביץ

עוזר מחקר: אסף שמייע

יד הנדיב יاد هَنَدِيفַ Yad Hanadiv



מדידה והערכה  
במגזר השלישי בישראל



# מדידה והערכה במגזר השלישי בישראל

דוח שהוכן ע"י וועדה מייעצת בינלאומית

חברי הוועדה:

פיי טברסקי (יושבת ראש)

פול ברסט

מרטין ברוקס

קרלה ג'ביץ

עוזר מחקר: אסף שמיע



המומחים הנמנים כאן נטלו חלק בוועדה מתוקף מעמדם המקצועי והאישי.  
השתייכותם הארגונית והתפקידים בהם הם נושאים מפורטים לידיעה בלבד.  
(תקציר קורות חיים של חברי הוועדה בעמוד 26)



4	מדוע למדוד?	מבוא
6	הקדמה	I
6	סקירה כללית ומטרות	
8	הערות הסתייגות	
9	ממצאים עיקריים	II
9	1 התלהבות עקרונית משדה המדידה וההערכה	
9	2 הדגשה בלתי מספקת של מדידה מכוונת עשייה	
11	3 חיבור המדידה לאסטרטגיה	
11	4 מימון לקוי לתחומי האסטרטגיה והמדידה	
12	5 חיפוש אחר שפה משותפת	
13	6 יכולת הערכה דלה	
14	7 תרבות ארגונית	
16	8 ההקשר הישראלי	
18	הצעות לשיפור	III
18	1 יצירת "נקודות אור"	
20	2 שיפור יכולות ההערכה	
22	3 פיתוח ושיפור של כלים וטכנולוגיות	
24	הצעות לאלכ"רים	
25	מחשבות לסיכום	IV
26	חברי הוועדה	נספח א'
28	רשימת אנשים שרואינו על ידי הוועדה	נספח ב'

## מדוע למדוד?

ארבעת חברי הוועדה הוזמנו לישראל כדי לבחון אפשרויות לקידום תחום ההערכה והמדידה מכוונת תוצאות במגזר השלישי בישראל. בחודש מאי 2010, בילינו שבוע יוצא מן הכלל בפגישות עם השחקנים המרכזיים במגזר, ובהם מנהלי אלכ"רים וקרנות, פקידי ממשל, פילנתרופים ומומחי הערכה. בזמן הקצר שעמד לרשותנו התגבשה לנגד עינינו תמונה כללית אודות יחסו של המגזר למדידה ולהערכה, דרכה אפשר ללמוד גם על האפשרות להאצת ההתקדמות בתחום.

הנחת היסוד ממנה יצאנו היא שחשוב למדוד ולהעריך. אך האם ערכן של המדידה ושל ההערכה אכן מובן מאליו? אנו טוענים כי אכן ישנו ערך אמיתי במדידה ובהערכה. מדידה והערכה המבוצעות היטב עוזרות לראשי ארגונים ולאנשי מקצוע לקבל החלטות: לבחור דרכי פעולה אפקטיביות ולהעדיפן על פני פחות אפקטיביות; לבחון הנחות בנוגע לכיוונים שהוכיחו עצמם ולהבין את מקור ההצלחה; ולספק מידע נחוץ לתיקון מסלולי התקדמות. מדידה והערכה, כאשר הן מבוצעות היטב, תומכות בניהול טוב יותר של תוכניות וארגונים. הן מאפשרות לגורמי מימון ולמנהלי אלכ"רים להקצות משאבים באופן שקול ומחושב יותר. הבעיה היא, שהמדידה וההערכה אינן תמיד מבוצעות היטב.

במהלך שהותנו בישראל ובמשך חיינו המקצועיים פגשנו "ספקני הערכה". אנשים אלו אינם משוללי היגיון. לעיתים מדובר באנשים שהתנסו בעבר במדידה ובהערכה ולא מצאו אותן מועילות או מצדיקות את מחירן, או שתוצאותיהן הפכו ללא רלוונטיות כיוון שהתקבלו בתזמון לא מתאים לתוכנית, וחלק פשוט התאכזבו מאיכותן. לפעמים מדובר באנשים שלא ניסו כלל להשתמש בנתונים ברצינות, אבל חוו את ערכה של האינטואיציה בקבלת החלטות טובות, ועל כן



מדידה והערכה המבוצעות היטב עוזרות לראשי ארגונים ולאנשי מקצוע לקבל החלטות; לבחור דרכי פעולה אפקטיביות ולהעדיפן על פני פחות אפקטיביות; לבחון הנחות בנוגע לכיוונים שהוכיחו עצמם ולהבין את מקור ההצלחה; לספק מידע נחוץ לתיקון מסלולי התקדמות. מדידה והערכה, כאשר הן מבוצעות היטב, תומכות בניהול טוב יותר של תוכניות וארגונים.



מעדיפים להסתמך על תחושות בטן. ייתכן והם מונעים על ידי ערכים, סיפורים ורגשות, יותר מאשר בידי נתונים.

במסמך זה אנו מקבלים בברכה את כולם - את ספקני הערכה וגם את מי שעושים לה נפשות - מארגונים ללא כוונת רווח, מגופים פילנתרופיים וממוסדות ממשל, כיוון שבסופו של דבר כולנו שואפים לשפר את החברה; שאם לא כן לא היינו עוסקים בתחום. אנו סבורים שאינטואיציה, ערכים וגם נתונים ממלאים תפקיד בקבלת החלטות. הספקנות הרי נמצאת בלבליבה של המדידה הטובה, ועל כן, בנותנם ביטוי קונסטרוקטיבי לשאלות לגיטימיות, המאלצות אותנו להבהיר את חשיבתנו ואת הנחותינו, ספקני הערכה עשויים לעזור למגזר לשפר את המדידה - ולא רק לשם ביצוע המדידה עצמה, אלא גם לשיפור ההחלטות והפעולות הנגזרות ממנה.

||. ביסודו של דבר אנו מעודדים את השואלים "מדוע למדוד?" כיוון ששאלתם חיונית לכל ניסיון, קטן כגדול, למדוד ולהעריך. כיצד תפעלו אחרת אם יהיו בידכם נתונים שהם תוצאות המדידה? לאילו החלטות או פעולות יוכלו הנתונים הללו לסייע? אלה שאלות טרומיות שיש לשאול לפני כל ניסיון מדידה. חשיבה בהירה על מטרות המדידה היא צעד ראשון עבור מי שרוצה לוודא שהמדידה תיעשה בהיקף הנכון ושתהיה רלוונטית ומועילה עבור מי שמנסים לפתור בעיות חברתיות קשות ומורכבות.

חברי הוועדה רואים להם לכבוד ולזכות להגיש את תרומתם לשדה החברתי בישראל ואנו מודים לכם על ההזדמנות.

פיי טברסקי

פול ברסט

מרטין ברוקס

קרלה ג'ביץ

כיצד תפעלו אחרת אם יהיו בידכם נתונים שהם תוצאות המדידה? לאילו החלטות או פעולות יוכלו הנתונים הללו לסייע? אלה שאלות טרומיות שיש לשאול לפני כל ניסיון מדידה.

# הקדמה

## הוועדה הבינלאומית

### סקירה כללית ומטרות

באביב 2010 כינסה יד הנדיב ועדה מייעצת בינלאומית בנושא מדידה והערכה בישראל במטרה לזהות נקודות עוצמה, אתגרים והזדמנויות לשיפור במגזר השלישי בישראל בכל הנוגע למדידה ולהערכה של תוצאות. זהו דוח הביקור. חלקו הראשון מזהה תובנות בסוגיות שונות וחלקו השני מציע רעיונות לשיפור. הדוח מיועד למגזר בכללותו, כיוון שהסוגיות שזיהינו והרעיונות שהצענו רלוונטיים למגוון שחקנים בזירה, ביניהם אלכ"רים, ארגונים פילנתרופיים וגופי הממשל.

הוועדה בילתה שבוע בישראל בפגישות עם עשרות דמויות מפתח במגזר, ובהם פקידי ממשל, בכירים בארגונים פילנתרופיים ובאלכ"רים ומומחי הערכה. ביקשנו מכל מי שפגשנו לשתף אותנו בחוויות שעבר אגב מדידה של תוצאות - טובות כרעות. ביקשנו מהם לחלוק עמנו גם את שאיפותיהם וציפיותיהם ממדידה ומהערכה של עבודתם.

הנושאים אותם רצינו להבין וללמוד:

- האופן בו אלכ"רים וגורמי מימון מגבשים אסטרטגיות לשינוי, וכיצד הם מתארים את הצורך שלהם בנתונים הדרושים להם, ואת אופן השימוש שלהם בנתונים הללו לשם קבלת החלטות אסטרטגיות וניהוליות, לפיתוח הארגון, ל"שיווק" ומימונו;
- האתגרים והמכשולים העומדים בפני השחקנים השונים בניסיונם למדוד בצורה הטובה ביותר, ולהשתמש בנתונים לטובת פעילותם והחלטותיהם;

- מקרים בהם נשורות המדידה וההערכה במרקם החיים הארגוניים - והגורמים המרכזיים להצלחתן היחסית;
- המציאות היומיומית הקשורה ביכולת המדידה וההערכה - ובכללה המימון הזמין לתמיכה במאמצי המדידה, המומחים המספקים תמיכה והדרכה טכנית, והכלים המשמשים לאיסוף של מידע, לניתוח ולדיווח;
- בקרב ספקני מדידה, ביקשנו להבין מהם שורשי ספקנותם ואילו התנסויות ונקודות מבט תרמו לגיבוש עמדתם.

לצורכי עבודתה, השתמשה הוועדה בהגדרה רחבה של המונחים "מדידה והערכה". זאת, בין השאר משום שאין טקסונומיה מוסכמת ומקובלת למונחי מדידה בתחום, ומשום שלוועדה לא היה כל רצון ליצור טקסונומיה כזו ולדשדש בביצת המינוחים. אולם מעבר לכך, ואף חשוב יותר, הוועדה ביקשה לקבל מבט על, בנוגע לרמת העניין ובאשר להרגלי המדידה במגזר השלישי. הוועדה התעניינה במדידה קצרת-טווח של ביצועים - למשל, כיצד אלכ"רים וגורמי מימון ממשלתיים ופילנתרופיים עוקבים אחר הפעילויות, השירותים, מספר וסוג האנשים הנהנים מהשירות, וכיצד הם מתעדים שינויים הניתנים לצפייה? לכך נהוג להתייחס במונחים כמו "מדידת ביצועים" או "מעקב ביצועים". אבל הוועדה התעניינה גם במאמצי מדידה ארוכי-טווח וקפדניים יותר, המנסים לשפוט את הצלחתן היחסית או את ערכן של תוכניות או גישות נתונות. לקצה זה של הקשת נהוג לקרוא בתחום "הערכה" או "מחקרי הערכה". באופן כללי, התעניינו הן במאמצי איסוף של נתונים כמותיים והן במאמצי איסוף של נתונים איכותיים.

במציאות, לא תמיד ישנו קו ברור ומוסכם שמגדיר היכן נגמרת מדידה או הערכה מסוג מסוים והיכן מתחילה אחרת; אבל אין ספק שראוי ליישם שיטות מסוגים שונים כדי להתייחס לנתונים ולדרישות מידע בשלבים שונים של מחזור החיים של ארגון, תוכנית או יוזמה\*. ישנו צורך דוחק במגזר השלישי באופן כללי - לרבות בארצות הברית ובבריטניה - בפיתוח טקסונומיית מדידה אחידה; אבל למטרות מסמך זה, וכדי שלא נחרוג מתחום האפשר עבור וועדה זו, נשתמש במונחים "מדידה" ו"הערכה" מבלי להבחין ביניהם.

\* שאלת טקסונומיית המדידה מסתבכת עוד במונחים כמו "הערכה מעצבת" ו"הערכה תהליכית", המתארים גישות הערכה שמתמשות לרוב בטכניקות של מדידת ביצועים.

## הערת הסתייגות

הוועדה הסתייעה בסקירה כללית על שיטות המדידה ויכולות המדידה הקיימות בישראל, שהוכנה בהזמנתה של יד הנדיב לטובת הביקור. הסקירה סיפקה מידע ורקע חשובים וסייעה לבסס ולמקד את איסוף המידע שלנו, ואת הדיונים שהתנהלו במהלך השבוע. האנשים שפגשנו הפגינו פתיחות עצומה ומחשבה עמוקה, ולא חסו על זמנם. למדנו רבות בזמן קצר. ובכל זאת אנו מכירים במגבלות הידע והתצפיות שלנו.

כל מה שלמדנו סיננו מבעד לעדשות ולהתנסויות המקצועיות שלנו, ובלי ספק היו דקויות שהחמצנו וסוגיות שלא התעמקנו בהן די הצורך. כל אחד מאיתנו הגיע לוועדה כשהוא מצויד במערך של חוויות מכוונות ונקודות מבט בנוגע למדידה ולהערכה – בארצות הברית ובבריטניה, אגב עבודה בהקשרים מקומיים וגלובליים, ופעילות במוסדות ממשל, פילנתרופיה, אלכ"רים ותאגידים מסחריים. ידוע לנו שככלל איש לא "פענח" עדיין את חידת המדידה במגזר השלישי. מאמצים חשובים נעשים בתחום ברחבי העולם, ואלה מניבים התקדמות משמעותית ותשומת לב ראויה לאתגרי המדידה במגזר החברתי באופן כללי; אבל עד היום איש לא מצא תשובה אחת נכונה, גישה אחת מושלמת או מערך גישות כאלה שיפתור את צורכי המדידה של המגזר. בהסתייגות זו אנו מגישים את הרוח ואת שורת הרעיונות המובאים בו כתרומה צנועה לדיאלוג הקיים ולמאמצי המדידה המתנהלים כבר בישראל.

# ממצאים עיקריים

שמונה תצפיות של הוועדה

## 1 התלהבות עקרונית משדה המדידה וההערכה

בסך הכל נתקלנו בהתלהבות והתעניינות רבה מרעיון מדידת התוצאות במגזר השלישי בישראל. כך בארגונים מכל הסוגים, גדולים וקטנים, ממשלתיים ולא-ממשלתיים, בתחומי השירותים, החינוך והסביבה, במגזר היהודי והערבי וכו'. ראינו אנשי שטח וקובעי מדיניות כאחד מתחבטים בשאלות מהותיות בנוגע לכוונון מדויק ושיפור של מדידת מאמציהם, כל זאת על מנת להגביר את ביטחונם בתוצאות ולתמוך בשיטות עבודה שמוכיחות את עצמן. ההתלהבות לא הייתה גורפת, וממילא ברור גם שמראש נפגשנו עם גורמים שהיו צפויים יותר להתמקם בקוטב המצדד של קשת ההתעניינות; ובכל זאת, רמת העניין והתחכום בשאלות שנשאלנו הייתה גבוהה ומרשימה. עצם ההתלהבות למדוד ולהשתמש באופן בונה בנתונים לצורכי קבלת החלטות היא אבן יסוד להתמודדות עם כל אתגר אחר בתחום.

## 2 הדגשה בלתי מספקת של מדידה מכוונת עשייה

הגורם הראשון במעלה לאכזבה מיוזמות מדידה והערכה הוא אי-הדגשתה של המדידה המעשית או השימושית - כלומר מדידה המתוכננת מתוך מחשבה על עשייה או קבלת החלטות.

מדובר בסוגיה רבי-ממדית. הממד הראשון מתייחס לחוסר הבהירות ביחס למטרות המדידה. ישנן דרכים רבות ושונות לתאר מטרות, אבל אנו מחלקים אותן



הגורם הראשון במעלה לאכזבה מיוזמות מדידה והערכה הוא אי-הדגשתה של המדידה המעשית או השימושית.

לשלוש קטגוריות פשוטות ונבדלות:

- **אחריותיות (accountability)** - דיווח על מה שנעשה עם המשאבים שהוקצו;
- **הפריית העשייה הארגונית** - איסוף מידע שנועד לסייע לקבלת החלטות בזמן אמיתי, ובכך מאפשר תיקונים והתאמות מתמידים;
- **העשרת הידע בתחום** - לימוד שיטתי של דרכי עבודה שהוכיחו את עצמן בפתרון בעיות חברתיות מסוימות, ושיתוף הכלל בידע הזה.

מטרות אלה קשורות ביניהן לעתים, ובכל זאת הן נבדלות, ועל פי רוב גם דורשות רמות הולכות וגוברות של יכולת ומיומנות טכנית. פגשנו אלכ"רים, גורמי מימון ואפילו אי אלו מעריכים שלא הבחינו בין סוגי המטרות הללו. הדברים שגורם מממן צריך לדעת לצורכי אחריותיות ומתן דין וחשבון שונים בדרך כלל מן הדברים שמנהל תוכניות צריך לדעת לגבי יישום אפקטיבי של תוכניות, או מן הדברים שקובעי מדיניות צריכים לדעת לגבי חלוקתם המיטבית של משאבים ציבוריים מוגבלים. ניקח, לדוגמה, תוכנית של תגבור הוראה בתחום הקריאה. לצורכי אחריותיות, גורם מימון עשוי לשאול "האם תוכנית התגבור הגיעה בפועל אל 500 הילדים שביקשה להגיע אליהם? כמה שעות הוראה סופקו?" להפריית העשייה הארגונית, לעומת זאת, מנהל ארגוני עשוי לשאול "איזה אתר הוראה השיג את הביצועים הטובים ביותר עבור הילדים המתקשים? מיהם המורים המוצלחים ביותר שלנו בהיבט של שיפור ציוני הקריאה?" ואילו להעשרת הידע התחום כולו, קובע מדיניות עשוי לשאול "האם שיעורי תגבור הם שיטה אפקטיבית לשיפור רמת הקריאה בקרב ילדים חלשים, ואם כן, מהם גורמי ההצלחה המרכזיים הנדרשים לשכפול? האם ישנן שיטות אחרות, אפקטיביות יותר, להעלאת ציוני הקריאה?" מטרות שונות מובילות לשיטות שונות של איסוף מידע, ניתוחו ושימוש בו.

חוסר בהירות לגבי מטרות המדידה יוצר לעיתים קרובות בלבול ואי-התאמה של ציפיות. במגזר השלישי בישראל, כפי שקורה גם בארצות הברית ובבריטניה, דינמיקה זו נקשרת בממדים אחרים של פעילות המדידה וההערכה שעלולים לרופף את הקשר בין המדידה לעשייה:

- **לחצי זמן לא-מציאותיים מצד גורמי מימון ציבוריים ופרטיים התובעים ייצור מהיר של נתונים** - לחצים כאלה מפחיתים מאיכות הנתונים ומעיבים על המידה בה הם שימושיים. בעיה זו תוארה כחמורה במיוחד בהקשר של משרדי ממשלה שונים.
- **היעדר מיקוד** - ישנם ארגונים המנסים למדוד משתנים רבים ומדי ואינם מקדישים די זמן כדי לברר עם עצמם מה עליהם לדעת, באיזו מסגרת זמן,

וכיצד יישמו את התשובות לאחר שיהיו בידיהם. ראינו לא מעט ארגונים מקדישים זמן ומשאבים לאיסוף כמויות גדולות של מידע, ואז מוצפים בידי הכמויות ומתקשים לנתח את הנתונים ולהשתמש בהם.

- **הערכה טקסית** - כאשר גורמי מימון מבקשים נתונים, אנשי מקצוע מספקים אותם, שני הצדדים מברכים עליהם, אך איש אינו עושה בהם שימוש משום שמטרתם לא הובהרה מראש או לא נחשפה.

### 3 חיבור המדידה לאסטרטגיה

מטרות ברורות ואסטרטגיות מפורשות להשגתן הן תנאים מוקדמים הכרחיים למדידה והערכה. המטרות מתארות כיצד תיראה הצלחה, והאסטרטגיות מתוות את הנתיבים אליה. אחת המטרות הראשונות במעלה של מדידה והערכה היא לעזור לארגון להבין האם הוא מצוי בדרך הנכונה להשגת מטרותיו. זאת על מנת שיוכל לבצע תיקוני מסלול כאשר הביצועים בפועל סוטים מן התוכנית.

||

אחת המטרות הראשונות במעלה של מדידה והערכה היא לעזור לארגון להבין האם הוא מצוי בדרך הנכונה להשגת מטרותיו. זאת על מנת שיוכל לבצע תיקוני מסלול כאשר הביצועים בפועל סוטים מן התוכנית.

אף על פי שתכנון אסטרטגי אינו מותרות, תהליך התכנון תובע השקעת משאבים משמעותית כמו גם אומץ ארגוני. ארגונים רבים שפגשו לא היו מסוגלים להקדיש את המשאבים הנחוצים להגדרה ברורה של האסטרטגיה שלהם, ועל כן התקשו למדוד את תפוקותיהם ("מה בוצע?" - למשל, ניתן תגבור הוראה ל-100 תלמידי כיתות ד' ממשפחות מעוטות יכולת); ויתר על כן, התקשו למדוד את תוצאותיהם ("מה השתנה?" - למשל, שיפור מקביל של 25% בהבנת הנקרא בקרב תלמידי כיתות ד' שזכו לתגבור).

בכל זאת מצאנו אלכ"רים אחדים שביצעו את תהליך התכנון האסטרטגי כדי להבהיר את תיאוריית השינוי שלהם ולזהות מדדים למעקב אחר התקדמותם. ארגונים אלה מתבלטים כבעלי תחושת כיוון טובה, ומעת לעת מיישמים כלי מדידה כדי לבדוק אם הם נמצאים בדרך להשגת יעדיהם. באופן יחסי מצאנו פחות גורמי מימון שהפעילו מאמצי מדידה שיטתיים, אף שגם אצלם נרשמה התעניינות רבה בנושא.

### 4 מימון לקוי לתחומי האסטרטגיה והמדידה

תכנון ויישום אסטרטגיות, שיטות מדידה והערכת התקדמות דורשים מימון, זמן, אנרגיה ומשאבים נוספים. הארגון מוכרח להשקיע שעות עבודה של אנשי

צוות כדי לתכנן, לאסוף ולנתח מידע; לרכוש ולהתאים טכנולוגיות וכלי מדידה; ולעתים קרובות גם להעסיק יועצי מדידה והערכה חיצוניים. מסיבות אלה, ומכיוון שאסטרטגיה, מדידה והערכה הן חיוניות כל כך להצלחתו של כל ארגון, אנו תומכים בהתייחסות אליהן כאל סעיף תקציבי עצמאי ונפרד בתוכנית התקציב של הארגון - בדומה לדמי שכירות על שטחי משרדים.

ועם זאת, גורמי מימון רבים ממאנים לשלם על תכנון אסטרטגי ומדידה, לא כל שכן לתת תמיכה כללית לא מיועדת, הדרושה לתפקודי הליבה הללו. גורמי מימון רבים לוקים בקוצר ראייה בהקשר זה, ועל כן תומכים רק בהוצאות ישירות של תוכניות - מבלי להבין שאותן "הוצאות עקיפות" או "הוצאות תקורה" חיוניות להבטחת האפקטיביות של התוכניות. גורמי מימון אינם צריכים לשים להם למטרה את מזעור ההוצאות אלא את מקסום ההשפעה (impact) - וכדי למקסם את ההשפעה, ארגונים זקוקים לתמיכת הולמת בתקורה.

|||

גורמי מימון אינם צריכים לשים להם למטרה את מזעור ההוצאות אלא את מקסום ההשפעה (impact) - וכדי למקסם את ההשפעה, ארגונים זקוקים לתמיכת תקורה הולמת.

## 5 חיפוש אחר שפה משותפת

כל תחום מקצועי נוטה ליצור ז'רגון ייחודי המשמש את אנשיו להעברה יעילה של מסרים וחוסך להם את הצורך להסביר שוב ושוב את כוונתם. הז'רגון יכול להאיץ את הדיונים ובסופו של דבר את ההתקדמות. ואף על פי כן מצאנו, שאנשי מקצוע וגורמי מימון במגזר השלישי בישראל עמדו נבוכים לא פעם לנוכח חוסר העקביות והערפול של ז'רגון המדידה. כך לדוגמה, אנשים משתמשים במילים נרדפות במונחים כמו "השפעה", "תוצאות" ו"אפקטיביות" בלי שתהיה להם הבנה משותפת או מדויקת של מה שהם מתארים.

המדידה וההערכה במגזר השלישי הן תחום צעיר באופן כללי, ובפרט בישראל. ערפול ובלבול בנוגע לשפה הם מאפיין שכיח בתחום מקצועי חדש. אך ראוי לזכור כי יש לדבר מחיר אמיתי והשלכות שליליות.

מעל הכול, היעדרה של שפה משותפת מקשה על בעלי העניין לתקשר ביניהם באופן אפקטיבי בהגדרת המטרות של מאמצי המדידה וההערכה ובדיווח על התוצאות. חלק גדול מן המשמעות הולך לאיבוד בתהליך התרגום. השימוש בז'רגון מוסיף לבלבול במקום לשפר את יעילות התקשורת. כך, נוסף זמן למאמץ ולמחיר הדרושים להתקדמות. וכך מתחזקת הספקנות אצל חלק מן האנשים בנוגע לעצם ערכן של המדידה וההערכה.

|||

היעדרה של שפה משותפת מקשה על בעלי העניין לתקשר ביניהם באופן אפקטיבי בהגדרת המטרות של מאמצי המדידה וההערכה ובדיווח על התוצאות.



שפה משותפת או טקסונומיית מדידה תאצנה את ההתקדמות ותבהרנה מה אפשר להשיג באמצעות סוגים שונים של מדידה למטרות שונות בשלבים שונים של מחזור החיים של ארגון או יוזמה. אבל אי אפשר לכפות מבחן שפה או טקסונומיה כזו. יש לפתחן באמצעות תשומות והבנות מכל רחבי המגזר.

## 6 יכולת הערכה דלה

שמענו תלונות רבות על איכותם הכללית של מחקרי הערכה, ובפרט אלה מהם שבוצעו בידי יועצים ומוסדות הערכה חיצוניים. התלונות נשמעו מפי המעריכים עצמם כמו גם מצד אלכ"רים וגורמים אחרים. חלק מן הבעיות מתעצמות בשל היעדר שפה משותפת, אבל האתגר המרכזי הינו היעדרה הכללי של יכולת מדידה והערכה. לסוגיה זו יש כמה ממדים שונים:

- **קושי באיתור של ספקים בתחום הערכה.** כפי שאמרו לנו אלכ"רים וגורמי מימון רבים, לעתים קשה לאתר מומחי הערכה רלוונטיים. לעתים קרובות הדבר מתאפשר רק בזכות קשרים אישיים או המלצות שעוברות מפה לאוזן; המבקשים להזמין הערכות נתקלים במחסור ממשי במידע. החיפוש אחר מעריכים מיומנים ובעלי ניסיון רלוונטי בתחום הסוגיות שיש להעריך עלול להאט את תהליך ההערכה. ולעומת זאת, שימוש ביועצים שאינם מתאימים לעבודה עלול להוליד אכזבות.

- **איכות טכנית לקויה.** בעלי עניין רבים אינם סומכים על איכותם הטכנית של מחקרי ההערכה ומאמצי איסוף המידע במגזר. הם אינם משוכנעים ששיטות המדידה מבוססות דיין או שהן מודדות את הגורמים החשובים באמת. לרוב הם אינם מפקים תובנות גדולות מן המידע שנאסף ונותח. ועם זאת, הם מכירים בכך שדרושות מיומנויות טכניות, ומצרים על היעדר היכולת.

"מדידה היא דבר מורכב. אנחנו לא יודעים איך עושים אותה". - גורם מימון.

"אנחנו זקוקים לעזרה בכתיבת ההנחות שלנו כדי שנוכל לבחון אם יש קשר בין התוצאות להשפעה". - מנהל באלכ"ר.

- **התמקדות בלתי-מספקת בייצור דוחות מועילים.** ישנו רושם כללי שמעריכים בישראל מכינים מסמכים ארכניים ולא בהירים ושנעדרים תקצירים תמציתיים. לא אחת כוללים הדוחות ניתוחים כמותיים טכניים מדי, ולעתים הם מגיעים מאוחר מכדי שיועילו למנהלים ולגורמי המימון.

... האתגר המרכזי הינו היעדרה הכללי של יכולת מדידה והערכה.

- חינוך והכשרה לקויים בתחומי המדידה וההערכה.** מצאנו שבתוכניות הכשרה אקדמיות למעריכים אין התמקדות מספקת בפרקטיקות מתודולוגיות יסודיות, ושהן אינן מושכות תלמידים לתואר שני. גם לא שמענו על תוכניות הכשרה לא-אקדמיות שנועדו לעזור למעריכים לפתח יכולות ולתמוך בפיתוח מיומנויות מקצועיות לאורך הקריירה. באותו האופן, אין כמעט - אם בכלל - מי שמכשיר מנהלים כיצד לצרוך כלי מדידה והערכה. לרוב, מזמיני איסוף וניתוח של מידע אינם יודעים מה לבקש, איך לעבוד עם יועצים חיצוניים ואיך להשתמש בתוצאות המוגשות להם.
- היעדר גישה לנתונים טובים.** מעריכים מסבירים שאיכות הניתוחים שלהם מושפעת מאיכות הנתונים שאליהם הם מורשים לגשת. לעתים ארגונים מבקשים מהם לנתח נתונים באיכות גרועה או בהיקף חסר. קושי נוסף מתעורר כאשר קביעת התוצאות תלויה בנתונים חיצוניים, בפרט כאלה המצויים בידי המגזר הציבורי. ציוני תלמידים בחינוך היסודי או עלות שעתית של עובד סוציאלי הם דוגמאות לנתונים שאפשר למצוא אותם במסדי נתונים ציבוריים שאינם שקופים לציבור או למעריכים. בהיעדרם של נתונים כאלה, קשה אם לא בלתי אפשרי להעריך את התקדמותן של תוכניות התערבות בחינוך או לכמת את החיסכון הציבורי המושג באמצעות ארגונים המספקים שירותים.
- שימוש מוגבל בטכנולוגיה.** אפשר לאסוף נתונים ולנתחם דינית, אבל הטכנולוגיה מקלה מאוד על אחסונם, איסופם, ניתוחם, דיווחם וניצולם. הטכנולוגיה יכולה לפשט ולייעל תהליכי ניתוח ודיווח, לאמת את הנתונים ולהנהיג סטנדרטיזציה. ראינו כמה דוגמאות טובות לשימוש בטכנולוגיה, אבל מקרים אלה לא ייצגו את המגזר בכללותו ונמצאו לרוב בארגונים ארציים. ישנן אמנם תוכנות מדף לניהול קשרי לקוחות (CRM) או תוכנות לניהול ביצועים שפותחו עבור אלכ"רים מעבר לים, אבל נדמה שחסרות בישראל מערכות זולות יותר לאיסוף נתונים ומדידה, שהותאמו לעבודה בארץ ושקל להתאימן לצרכיו של כל ארגון - הן ברמת האלכ"רים והן ברמה הממשלתית.

## **7 תרבות ארגונית**

זיהינו כמה גורמים תרבותיים שמניאים ארגונים בישראל מאימוץ החשיבה ההערכתית ומשילובה בפעילויות השגרה שלהם. עם הגורמים הללו נמנים:

- **מיעוט החלטות המתקבלות על בסיס עובדתי.** מדידה והערכה יכולות לעזור לארגונים לשפר את פעילותם באמצעות הבחנה בין שיטות עבודה שמוכיחות את עצמן לאלה שאינן מוכיחות את עצמן, ומסייעות לגורמי מימון להשקיע משאבים באותן תוכניות שמשגיגות תוצאות. האלכ"רים, הקרנות ופקידי הממשל ששוחחנו איתם היו תמימי דעים כי מעטות המערכות שמתמשות בנתוני הערכה לשיפור הפרקטיקה או לקבלת החלטות השקעה. אחד המעריכים אמר לנו ש"תוכניות לעולם אינן מבוטלות על בסיס תוצאותיהן".

||ו|| 'תוכניות לעולם אינן מבוטלות על בסיס תוצאותיהן.'

- **הטיה לכיוון של חשיבה אינטואיטיבית המונעת בידי רגשות ויחסי אנוש, לעומת חשיבה הגיונית וניתוח המבוססים על עובדות.** הלהט הוא שמביא אנשים למגור השלישי. אחד ממנהיגי האלכ"רים ששוחחנו איתם סיכם חלק גדול מן הביקורת הספקנית ששמענו בנושא המדידה במילים הבאות: "אינני צריך למדוד את מה שאנחנו עושים - אני רואה את התוצאות החיוביות מדי יום".

||ו|| 'אינני צריך למדוד את מה שאנחנו עושים - אני רואה את התוצאות החיוביות מדי יום.'

- **חשש שהמדידה תדכא את הלהט והחמלה** מביא גורמי מימון ואנשי מקצוע לבטל מאמצים למדוד תפוקות ותוצאות כיוון ש"זה מוציא את הנשמה מהעבודה שלנו כשמנסים למדוד אותה".

||ו|| 'זה מוציא את הנשמה מהעבודה שלנו כשמנסים למדוד אותה.'

- **ספקנות בנוגע לעצם האפשרות למדוד תוכניות חברתיות.** חלק מן המרואיינים טענו שמורכבות העבודה המבוצעת בידי ריבוי מוסדות ושחקנים מבוטלת את האפשרות לבודד את גורמי המפתח המהוללים תוצאות ספציפיות.

- **דאגה מנושא העלויות.** רבים אמרו שכיוון שהשגת תוצאות עלולה להתמשך זמן רב, עלויות המדידה לאורך זמן גדולות מכדי שיוכלו לעמוד בהן, או גדולות מכדי שארגון יחיד יישא בהן לבדו.

- **קדימויות ארגוניות סותרות ו"כיבוי שריפות" גורמים להתמקדות בסוגיות בוערות על חשבון אסטרטגיה ותשתית.** בנסיבות של משאבים מוגבלים ומצבי חירום לא צפויים, לאלכ"רים אין שפע פנאי או משאבים להשקיע בפיתוח תיאוריות שינוי, דרכי מדידה ומערכות לאיסוף נתונים אודות התוצאות.

- **חשש שמדידה והערכה יובילו ל"מנצחים ומפסידים".** כתוצאה מכך, ארגונים רואים בכל מדידה איום על יכולתם לגייס מימון, וערעור על הלגיטימיות שלהם.

מן העבר השני, היו גם גורמים אחדים שעודדו ארגונים לקבל את ההערכה בזרועות פתוחות:

**הכרה ביתרונות המדידה וההערכה לשיפור התוכנית.** מספר אלכ"רים ציינו שהגישה לנתוני התפוקה עזרה להם להשביח את תוכניותיהם, להיטיב את השירות ללקוחות ולשפר את הקצאת המשאבים הכלכליים והאנושיים בתוך הארגון. אחד מראשי האלכ"רים אמר "זה טוב בשבילנו ללמוד. זה לא צריך להיעשות על פי תחושות בטן. אנחנו זקוקים למערכות ולתהליכים למעקב ופיקוח על ההנחות שלפיהן אנחנו פועלים". אחד המעריכים הדגיש את הצורך ב"למידה מבוססת ראיות". אלכ"ר נוסף תיאר דוגמה בה מדידת תוצאות הראתה שתוכנית אינה משיגה את התוצאות הרצויות, וכתוצאה מכך שונה מודל ההכשרה. שיפור תוכניות, אמרו, הוא שלב ראשון ותנאי הכרחי למדידת יכולתה של תוכנית לחולל שינוי בחייהם של בני אדם.

**עניין גובר בקרב גורמי מימון, אלכ"רים ומוסדות ממשל בהערכות שמיועדות הן לצורכי אחריותיות והן להגדלת ההשפעה.** רבים מתחבטים בשאלות כמו "מה אנחנו משיגים? מה אנחנו רוצים להשיג? איך אפשר למדוד כדי להשתפר במה שאנחנו עושים ולהשקיע היטב?"

||  
'זה טוב בשבילנו ללמוד. זה לא צריך להיעשות על פי תחושות בטן. אנחנו זקוקים למערכות ולתהליכים למעקב ופיקוח על ההנחות שלפיהן אנחנו פועלים.'

## 8 ההקשר הישראלי

מבחינות רבות, מצבן הנוכחי של פרקטיקות המדידה וההערכה במגזר השלישי בישראל דומה למצבן בארצות הברית או בבריטניה. בארצות הברית ובבריטניה יש יכולות, תשתיות וכלי הערכה רבים יותר, אבל ביסודו של דבר המגזרים מתמודדים עם אתגרי מפתח והזדמנויות דומים. ובכל זאת, זיהינו כמה מאפיינים ייחודיים שמוסיפים לאתגר במגזר השלישי בישראל:

**מניעים שונים של גורמי המימון.** חלק גדול מן המימון הפילנתרופי בישראל מקורו בנדבנים יהודים מחו"ל שתרומותיהם נובעות מקשר רגשי למדינה היהודית. לגורמי מימון זרים בדרך כלל אין צוות גדול בישראל, והם יכולים להקדיש משאבים מוגבלים בלבד לעבודה עם המוטבים לשם מדידת התוצאות. לעומת זאת, הצלחות עסקיות מן השנים האחרונות מובילות לגידול הדרגתי בפעילותם הפילנתרופית של ישראלים ושל חברות ישראליות. חלקם ביטאו באוזנינו תשוקה עזה יותר וגם יכולת גדולה מבעבר לעזור לאלכ"רים במדידת תוצאות. לאותם פילנתרופים חדשים יש

אוריינטציה עסקית ואסטרטגית והם רואים עצמם כמי שמונעים בידי מדדים ותוצאות.

- **תמורות פוליטיות ומציאות גיאופוליטית מורכבת** מקשות על תכנון לטווח ארוך ועל קביעת מדיניות בישראל - יותר מאשר בחלקים אחרים של העולם. סדרי עדיפויות משתנים עם חילופי ההנהגה הפוליטית, ועניין זה משפיע על ציפיותיהם של אלכ"רים. יתר על כן, משברים ומצבי חירום הנובעים מלחמה ואלימות גורמים לאלכ"רים ולגורמי מימון לשנות הקצאות משאבים או סדרי עדיפות ולהטיט את תשומת הלב משמירת עקביות באסטרטגיות ובמדידה של תוצאות.
- **מדינה קטנה**. כתוצאה מגודלה של ישראל ומן התחושה הקהילתית של "כולם מכירים את כולם", אנשים נוטים לפקפק בצורך להעריך ביצועים ולדווח על תוצאות. ישנו רושם שהאינטואיציה יכולה להחליף הערכה אובייקטיבית, לאור האינטימיות של יחסי האנוש; וזאת על אף שדווקא הערכות אובייקטיביות עשויות לגרום להחלטות השקעה "אובייקטיביות" להתקבל ביתר הבנה בהקשר של יחסים אישיים קרובים בין גורמי מימון לאלכ"רים.
- **מגבלות משאבים** ומספרם הקטן יחסית של השחקנים בכל תחום של עשייה חברתית מגבילים את זמינותם של מחקרי הערכה ונתונים, ומקשים יותר על העסקת מעריכים מקצועיים ועל גיבוש קבוצות עניין. רבים מן האלכ"רים הם קטנים ואין להם משאבים ייעודיים למדידת תוצאות.

# הצעות לשיפור

## שלושה מערכים של רעיונות להאצת ההתקדמות במדידה והערכה בישראל

הוועדה גיבשה שלוש קבוצות של הצעות להאצת התקדמותן של המדידה וההערכה בישראל, על סמך הצרכים וההזדמנויות שזיהינו: (1) יצירת "נקודות אור" בתחום המדידה; (2) שיפור יכולות ההערכה; (3) פיתוח ושיפור של כלים וטכנולוגיות למדידה. אין אלה המלצות רשמיות משום שאיננו מתיימרים לדעת מספיק על המגזר ועל המדינה כדי להמליץ על מערך שלם של תשובות. מדובר רק ברעיונות לשיפור שאנו מציעים על סמך ביקורנו, תצפיותינו ונקודות המבט שלנו. לכל אחת מן ההצעות יש יתרונות משלה, ובשום אופן איננו ממליצים שהמגזר יחתור ליישום כל הרעיונות. צריך להתקיים דיאלוג בקשר לרעיונות, באשר לסיכויי הצלחתם היחסיים, אומדן התועלת שלהם, רמת המוכנות אליהם והעניין בהם. כל אחד מהם זקוק עוד לשכלול, לתכנון ולמימון מתאים.

### 1 יצירת "נקודות אור"

במקום לנסות להתמודד עם אתגר השיפור בתחום המדידה וההערכה בישראל ביוזמה ארצית אחת מקיפה, אנו סבורים שיהיה זה יעיל יותר בשלב זה בהתפתחות המגזר ליצור את מה שאנו מכנים "נקודות אור" של מדידה\*. נקודות אור הן דוגמאות מזוהרות למדידה שנעשתה היטב - החל משלב התכנון דרך היישום

\* שאלנו את המונח מספרם של צ'פ ודן הית:

Chip and Dan Heath, *Switch – How to Change Things When Change Is Hard*. Random House, 2007

ועד לשימוש בנתונים. נקודות האור יכולות להדריך אחרים ולשמש השראה למי שמבקשים למדוד תוצאות באופן אפקטיבי ולהשתמש בנתונים להנחיית הפרקטיקה. להלן נציע כמה אפשרויות לנקודות אור כאלה:

#### • הדרגת מדידה משותפת

המגזר בשל להדגמות מדידה משותפות, שבמסגרתן קבוצות אלכ"רים, יחד עם גורמי המימון הציבוריים והפרטיים שלהם, יעבדו יחדיו כדי להגדיר מדדים משותפים בתחומם - ולהתחייב להם. בשלב ראשון היינו ממליצים להתחיל בתחום של שירותים חברתיים, בהם המדדים ידועים והמדידה קלה בהרבה מאשר בסגור. הקבוצה שתשתתף בהדגמה תאסוף נתונים ותדווח עליהם באופן שיטתי. הנתונים יאוחסנו ויוצגו בפלטפורמה טכנולוגית משותפת, ואת התוצאות אפשר יהיה לצבור ולנתח בדרכים שונות לאורך זמן כדי לתמוך בלמידה ובשיפור בתחום.

#### • הרחבה של תוכניות הרצה לבניית יכולות הערכה

כיום מתנהלות בישראל מספר יוזמות לבניית יכולות הערכה. המאמצים נמצאים אמנם בחיתוליהם, אבל דומה כי הם מתפתחים יפה, מייצרים נתונים מועילים ומניעים את משתתפיהם לשלב מדידה בתהליכים של קבלת החלטות. תוכניות הרצה אלה עשויות לשמש כנקודות אור מוקדמות. מן הראוי להמשיך לתמוך בהן ואף להרחיבן, ולתעד את ההתנסות בהן כחקרי מקרה לאחרים שילמדו מהם.

#### • הקמת קרן שתתמוך במדידה ובהערכה

מממן יחיד או קבוצת גורמי מימון עשויים לפתח קרן ייעודית שתממן פעילויות מדידה והערכה. מטרת הקרן תהיה לתמוך באלכ"רים שיביעו נכונות להשתתף במאמצי מדידה אסטרטגיים, אבל שחסרים את המימון הנדרש לכך. קרן כזו תצטרך לנסח קריטריונים ברורים להשתתפות ולהציע מבחר של יועצי הערכה מנוסים שמהם יוכלו ארגונים לבחור כדי לעזור בהיבטים הטכניים של מאמצי ההערכה שלהם. יש לנהל מעקב אחר המאמצים האלה, כיוון שגם הם עשויים לספק נקודות אור שאחרים יוכלו ללמוד מהן. פרט לתוצאות המוחשיות שלה, תמיכה פילנתרופית בקרן כזו עשויה לאותת לאחרים בדבר החשיבות שרואים גורמי מימון במדידה ובהערכה.

#### • רתימת רשתות קיימות של גורמי מימון

פרט לכל "נקודות האור" שהוצעו לעיל, אנו סבורים כי חשוב לנצל באופן סדיר רשתות קיימות של גורמי מימון ולשתתף בלמידה המופקת מן ההדגמות ומתוכניות ההרצה. בישראל ומחוצה לה ישנן כמה רשתות פורמאליות

ולא-פורמאליות של גורמי מימון המפנים משאבים ייעודיים לישראל. שילובם של גורמי המימון הללו בתהליך למידה שיטתי יעזור להם לפתח גישה מושכלת יותר למימון תהליכי מדידה והערכה שימושיים יותר, ובטווח הארוך גם יעזור למגזר השלישי בישראל להתמקד יותר בתוצאות.

## 2 שיפור יכולות ההערכה

סוגיית יכולות ההערכה עלתה שוב ושוב במהלך ביקורנו, והדגישה את הצורך במספר גדול יותר של מקצועני הערכה מיומנים. ישנן דרכים רבות ושונות לטפל בסוגיה זו, ולהלן נציע כמה הצעות לטווח הקצר ולטווח הארוך – הן להגדלת מצאי המעריכים המיומנים והן להגדלת מספרם של המנהלים, גורמי המימון וחברי הוועדים המנהלים העושים שימוש אפקטיבי בנתונים לשם קבלת החלטות.

### • חינוך והכשרה למעריכים ומנהלים

אחת הדרכים להגדיל את יכולת ההערכה המקצועית הכללית בטווח הקצר היא לפתח עוד את המיומנויות והיכולות של קהילת המעריכים המקצועיים הקיימת בישראל. לאור התועלת המוגבלת הגלומה בסדנאות הכשרה חד-פעמיות בנושא כזה, מאמצי בניית היכולות יהיו אפקטיביים יותר אם ינוהלו כסמינרים שיותאמו במיוחד לנסיבות וליכולות של מקצועני ההערכה הקיימים.

דרך נוספת להמריץ מדידה והערכה טובות יותר במגזר השלישי היא להדריך מנהלים בניהול מיטבי של הערכות ושל קבלני הערכה, במטרה להפיק את המרב מן התהליך. במקביל, ייתכן ויש להכשיר גורמי מימון ו/או חברי וועדים מנהלים בסוגיית השימוש בנתונים לקבלת החלטות. יש להזהיר, עם זאת, שתגבור צד הביקושים למדידות טובות יותר מבלי להתייחס גם לצד ההיצע – בדמות יכולות הערכה משופרות – עלול להוליד תסכול ולהגביר את הספקנות לגבי התועלת שבמדידה.

### • גיבוש קהילות מקצועיות

“קהילה מקצועית” פירושה קבוצת אנשים שחולקים ביניהם תחומי עניין, אומנות ו/או מקצוע; מתוך השיתוף במידע ובהתנסויות, חברי הקהילה לומדים זה מזה ויכולים לפתח את עצמם אישית ומקצועית\*.

Etienne Wenger, *Cultivating Communities of Practice*. Harvard Business School Press, 2002

\*



מקצועיות הוכחו כיעילות הן במגזר הפרטי והן במגזר הציבורי בארצות הברית ובבריטניה ככלים יעילים להתפתחות ולמידה מקצועית. הן עשויות להסתבר כמשמעותיות לא פחות בהקשר הישראלי. תועלת מיוחדת עשויה לצמוח מפיתוח קהילות כאלה בקרב:

◀ מנהיגים ומנהלים של אלכ"רים המתחבטים בשאלה כיצד להשתמש במדידה ובהערכה באופן שיספר את האפקטיביות שלהם;

◀ גורמי מימון שמעוניינים להיות אפקטיביים יותר ביוזמות המימון שלהם, ורוצים ליהנות מסביבה קולגיאלית שבה יוכלו לדון בדרכים שבהן הם מזמינים נתוני הערכה ומשתמשים בהם לחיזוק עבודתם.

בהקשר של מדידה והערכה אפשר לארגן קהילות מקצועיות סביב תחומים מוגדרים - למשל בתחום הטיפול בילדים הסובלים מהתעללות, בתחום החינוך היסודי או בתחום הסביבתי. אפשר גם לארגן לרוחב תחומים - למשל בידי קבוצת אלכ"רים הפועלת באזור מסוים המעוניינת לשפר את פעילות ההערכה שלהם. לכל גישה יתרונות משלה. הגישה הממוקדת בתחום עיסוק מספקת מדדים, כלים ומחקרים מוגדרים יותר בנוגע לדרכי העבודה הטובות ביותר בתחום מסוים. הגישה הכללית מצטיינת בהפריה רעיונית הדדית, ואולי גם ביצירתיות רבה יותר בנוגע להתמודדות עם אתגרי מדידה מגוונים.

#### ● הקמת מרכז למצוינות הערכה בזיקה לאקדמיה

הכשרתם האקדמית של מעריכים מוצעת כיום בישראל באמצעות מספר קטן של מוסדות להשכלה גבוהה המעצבים את תוכנית הלימודים האקדמית שלהם סביב תכנים מסוימים כמו חינוך או עבודה סוציאלית.

במפגש של הוועדה עם קבוצת אנשי אקדמיה, תיאר אחד המשתתפים בדיון "חלום" שיש לו - על הקמת תוכנית אקדמית בין-תחומית שתכשיר מעריכים ושתעזור לפתח ולהבשיל את מקצוע ההערכה בישראל. החלום הזה קוסם לנו כחלק ממאמץ ארוך טווח לשיפור יכולות ההערכה במדינה, ואולי ראוי לבחון את האפשרות לייסד מרכז ארצי ועצמאי למצוינות הערכה שיוקם בשיתוף כמה מוסדות אקדמיים. מרכז מצוינות כזה יוכל לפתח מחקר הערכה בין-תחומי איכותי וכן נהלי עבודה מומלצים, כלים וסטנדרטים. מימונו יוכל לבוא מתורמים כמו גם מביצוע מחקרים מוזמנים ופרויקטים של ייעוץ, וכן מגביית דמי הכשרה וחינוך.

- **יצירת קבוצה של גורמי מימון שיהיו מחויבים לאפקטיביות ארגונית**  
 פתרון ארוך-טווח נוסף לשיפור יכולות ההערכה במגזר הנו הקמה של ארגון תשתית של גורמי מימון שמעוניינים לשפר את האפקטיביות של הארגונים ושרואים במדידה כלי מפתח לשיפור כזה. הארגון, שאפשר להקימו על פי דוגמתו של ארגון אמריקאי מצליח\*, יכול לשמש כרשת מחוללת שתשכיל לחלוק ידע עם גורמי מימון, תעצב יוזמות תמיכה באמצעות מאמצי הערכה שקולים היטב ותאיץ את פיתוחן של שיטות מדידה מועילות ובנות-קיימא.

### 3 **פיתוח ושיפור של כלים וטכנולוגיות**

שחקנים רבים במגזר השלישי מכירים בכך שהמדידה כרוכה במיומנויות ובידע טכני שיש לטפחם לאורך זמן. יתכן וניתן להאיץ את התקדמות המדידה במגזר באמצעות פיתוח כלים וטכנולוגיות משותפים לטובת השימוש בנתונים לקבלת החלטות ברמות ארגוניות שונות.

- **פיתוח שפה משותפת למדידה ולהערכה במגזר**  
 כפי שהודגש לכל אורך הדוח, ישנו צורך טרומי לפתח שפה משותפת למונחי מדידה במגזר השלישי בישראל. שפה כזו תגביר את הרהיטות הכללית ותשפר את תחושת הנוחות של אנשי התחום עם המדידה וההערכה. היא תוכל להשתמש במגוון מונחים וטקסונומיות שפותחו בהקשרים אחרים, אבל אפשר להתאימה מבחינה תרבותית ולשונית להקשר הישראלי.

- **יצירת מאגר מקוון של כלי מדידה, נתונים ודוחות הערכה**  
 מאגר מקוון של כלי מדידה, דוחות הערכה ונתוני ייחוס בסיסיים עשוי להועיל לכל בעלי העניין במגזר. הוא יכול גם לשמש מקור משותף לצורך:

◀ זיהוי דרכי עבודה מובחרות/רצויות (מה הוכיח את עצמו ולמה);

◀ זיהוי לקחים שנלמדו (מה נכשל ולמה);

◀ שיתוף בגישות ובשיטות מדידה מוצלחות, ובכלל זה מדדים משותפים, שיטות ניתוח ודרכי דיווח על נתונים.

מאגר כזה יוכל לצמצם את הצורך "להמציא את הגלגל מחדש" - כפי שקורה לא פעם במגזר השלישי. הוא עשוי לעזור לגורמי מימון ולמוטביהם לפתח

\* GEO ("ממננים למען ארגונים אפקטיביים"): [www.geofunders.org](http://www.geofunders.org)

מהר יותר הבנות משותפות בנוגע ליעדי שינוי ולגישות אסטרטגיות להשגת השינוי.

אפשר ללמוד מכמה יוזמות מעניינות מסוג זה שנמצאות כבר בשלבי פיתוח בארצות הברית. הצלחתם של מאמצים כאלה תלויה בשלושה גורמים מכריעים: 1) קיום תמריצים לשקיפות ולשיתוף בכלים, נתונים ודוחות; 2) גורם מפעיל שינהל את האתר ויעדכן אותו; 3) תוכנית קיימת.

### שיפור פתרונות טכנולוגיים לאיסוף נתונים ושימוש בהם

המגזר השלישי בישראל משתמש בכלים טכנולוגיים רבים ושונים. חלק מן הארגונים בונים מסדי נתונים המותאמים לצורכיהם המוגדרים. אחרים משתמשים בתוכנות מדף למעקב אחר פעילותם, ואז מאחסנים וצוברים מידע משותף. אחרים מנתחים נתונים ידנית או באמצעות גיליונות אלקטרוניים פשוטים. מרבית הפתרונות האלה יקרים ובלתי יעילים. בעתיד, פלטפורמות טכנולוגיות ייעודיות יוכלו לעזור לארגונים גדולים וקטנים לאסוף נתונים טובים יותר בעלות נמוכה יותר – ולספק ערך רב יותר. אפשר לבנות פלטפורמות טכנולוגיות שיאספו ביעילות נתונים איכותיים מאתרים מרובים ונפרדים, בפורמט משותף שישמור על שלמות הנתונים ויאפשר גמישות בניתוח ובדיווח. דוגמאות לכך הוצגו בשנים האחרונות, הן בישראל והן ברחבי העולם. כדי לאפשר את אימוץ הטכנולוגיה ואת השימוש בה למטרות מדידה, חלק מן הפלטפורמות הללו צריכות להיעשות זמינות ורלוונטיות יותר לאנשי המקצוע באמצעות תמיכה בעברית ובכתיבה מימין לשמאל, תמחור משתלם של חבילות והתאמה קלה לצרכים המסוימים של ארגונים ותוכניות. אפשר לבנות פלטפורמה כזו כאחת מ"נקודות האור" שהוצעו לעיל – קרי כהדגמה של מדידה. כל פלטפורמה כזו תדרוש פיתוח של שפה משותפת חלקית לפחות.

## הצעות לאלכ"רים

- השתמשו בנתונים לקבלת החלטות. שקלו באופן ביקורתי אם וכיצד לשנות את נתיב ההתקדמות. היו פתוחים לגבי מה שלמדתם ולגבי התאמת פעילותכם לכך. התהליך הפשוט הזה יכול להביא לשיפור מהיר באיכות הנתונים שלכם ובאיכות קבלת ההחלטות שלכם.
  - 2 היפגשו עם עמיתים בתחום והחליטו יחדיו על סדרה מוגבלת של המשתנים החשובים ביותר למדידה בעבודתכם – ובררו מדוע אלה המשתנים החשובים ביותר. בהמשך תוכלו כולכם יחד להקדים את הביקוש לנתונים ולהוביל את המדידה בדרך שתהיה משמעותית לפרקטיקה במקום שתובלו בידי אחרים שאינם מחוברים כמוכם לעבודה עצמה.
  - 3 בבקשת המענק הבאה שלכם, הוסיפו סעיף נפרד למדידה ולהערכה, שערכו יעמוד על 5% לפחות מסך המענק המבוקש. אפילו מדידה פשוטה אורכת זמן ודורשת משאבים.
- רבים מהרעיונות שהוצעו לעיל ניתנים ליישום ישיר ביוזמות של גורמי מימון ציבוריים או פרטיים, אבל רובם ידרשו את מעורבותה הישירה של קהילת האלכ"רים – ואף יפיקו תועלת ממעורבות כזו. אבל אלו רעיונות מעשיים אפשר להציע לראשי אלכ"רים המעוניינים לבצע מדידה והערכה בעצמם, בלא הנהגתה הישירה של קהילת המימון. אנו מציעים שלושה רעיונות:
- 1 התחילו בקטן.
    - תחילה בצעו מדידה איכותית של גורמים ספורים בלבד: את מי אתם משרתים, למשל, או כמה זמן מושקע במאמצים מסוימים, וכן תוצאה משמעותית אחת או שתיים (יצירת שינוי).
    - בדקו את הנחותיכם. בקשו מאנשי הצוות או המתנדבים שלכם לכתוב לאילו תוצאות הם מצפים. אחר כך הקדישו זמן לבחינת הנתונים שאספתם – בסמיכות זמן לאיסופם – והשוו את מה שקרה בפועל למה שאנשי הצוות או המתנדבים חשבו שיקרה. דברו על משמעות העניין. מה ההבדל בין מה שקרה בפועל לבין מה שהנחתם שיקרה?

# מחשבות לסיכום

## עת לחדשנות

המגזר השלישי בישראל מתקדם אל עבר שיפור האפקטיביות שלו. מנהיגים רבים של אלכ"רים, מוסדות פילנתרופיים וגופי ממשל שואלים את עצמם וזה את זה את השאלות הקשות: כיצד נפתור בעיות חברתיות חשובות ולעתים גם מושרשות? כיצד נשמר באופן ברקיימא את איכותן וביצועיהן של המערכות החברתיות שלנו? כיצד נעזור ביתר אפקטיביות לאוכלוסיות החלשות ביותר לשפר את איכות חייהם? כיצד נמתח באופן האפקטיבי ביותר את השפעתו של כל דולר, יורו או שקל המושקע בשינוי חברתי?

מדידה והערכה מספקות כלים חיוניים להתמודדות עם שאלות אלה. אבל כרוב הכלים, אי אפשר לקחת אותם לידיים ומיד לדעת להשתמש בהם היטב. שימוש נכון באותם כלים אורך זמן, דורש ניסיון, התאמה, ותהליך של הפנמה. לישראל יש הזדמנות ייחודית להסתגל לתחום ולחדש בו במהירות - בזכות קוטנה, מנהיגותה בתחום ונכונותה להתמודד עם האתגר.

נראה שהגיע הזמן שהמגזר השלישי בישראל ייקח יוזמה וסיכונים מחושבים בתחום המדידה וההערכה. צרו כמה נקודות אור. הביאו בחשבון כישלונות אפשריים לאורך הדרך. עבדו יחדיו בין אם אתם מפקקים במדידה או תומכים נלהבים בה, בין אם אתם משתייכים לאלכ"רים, לגורמי מימון או למוסדות ממשל - כדי למדוד, ללמוד, להתאים, לשפר ויחד לחולל שינוי.

## חברי הוועדה הבינלאומית האורחת

**פיי טברסקי (יושבת ראש)** שימשה כמנהלת תכנון השפעה ושיפורה (Impact Planning and Improvement) בקרן ביל ומלינדה גייטס, שם עבדה בין השנים 2006-2010. היא הובילה צוות שתמך בכל תוכניות הקרן (בריאות עולמית, פיתוח עולמי והתוכנית האמריקאית) ובצוותי הניהול שלהם, אגב פיתוחן של אסטרטגיות השפעה ומדידתן של תוצאות קצרות-טווח וארוכות-טווח. טברסקי היתה אחראית בקרן גם על פיתוח תהליכים משותפים לגיבוש אסטרטגיות ומסגרות משותפות למדידה, וכן הובילה יוזמות משותפות מיוחדות. לפני שהצטרפה לקרן גייטס הקימה וניהלה את *BTW Consultants Informing Change*, חברה מקליפורניה שמייצעת לאלכ"רים ולארגונים פילנתרופיים. קודם לכן עבדה כיועצת מחקר בכירה במשך 10 שנים, תחילה ב־*Centre for Applied Local Research* ואז ב־*Harder & Company Community Research*. סיימה תואר שני בתכנון עירוני במכון הטכנולוגי של מסצ'וסטס (MIT) ותואר ראשון כפול בהצטיינות יתרה ברטוריקה ובלימודי המזרח התיכון באוניברסיטת קליפורניה בברקלי. היא כתבה מונוגרפים, פרקים ומאמרים רבים בנושא הערכה שימושית ומדידת ביצועים. ב־1996 היתה שותפה לעריכת הספר *New Social Entrepreneurs: The Success, Challenge and Lessons of Non-Profit Enterprise Creation*, אשר תרם להשקת תחום היוזמות החברתית. כיום, פיי היא יועצת בכירה ביד הנדיב בענייני אסטרטגיה ומדידה.

**פול ברסט** הוא נשיא קרן ויליאם ופלורה היולט במנלו פארק, קליפורניה. הוא סיים לימודי תואר ראשון במדעי הרוח בסווארת'מור קולג' ב־1962 ותואר דוקטור במשפטים בפקולטה למשפטים של הרווארד ב־1965. הוא לימד בפקולטה למשפטים של סטנפורד מ־1969 ועד 1999, וכיהן שם כדיקן בתריסר

השנים האחרונות מבין אלה. ברסט היה שותף לכתיבת הספרים *Processes of Money Well Spent: A Strategic, Constitutional Decisionmaking* (5th ed. 2007) *Problem Solving, Decision Making*, וכן *Plan for Smart Philanthropy* (2008) *and Professional Judgment* (2010). הוא מלמד קורס על שיפוט וקבלת החלטות בתוכנית המדיניות הציבורית של אוניברסיטת סטנפורד.

**מרטין ברוקס** התמנה באפריל 2008 למנכ"ל חברת הייעוץ *New Philanthropy Capital* בבריטניה, ולפני כן שימש שם מנהל המחקר. ברוקס הוא מאמין גדול בייעול שוק הפילנתרופיה באמצעות מדידת השפעתן של תרומות והבטחה שהכסף יזורם לארגונים המנצלים אותו באופן הטוב ביותר. הוא סבור שפיקוח, ניתוח והערכה של אלכ"רים אינו רק רצוי אלא הכרחי. מרטין הוא פרשן מוערך בתחום האפקטיביות של הפילנתרופיה והנתינה. בשנת 2009 היה שותף להקמתו של אלכ"ר חדש, *Pro Bono Economics*, שמחבר עמותות עם כלכלנים. לפני שהצטרף ל-NPC שימש ברוקס ככלכלן ראשי בבנק ההשקעות גולדמן זקס בין השנים 1994 ו-2001, ולפני כן ככלכלן בבנק המרכזי של אנגליה. מרטין ברוקס הוא חבר במועצה הבריטית לחקר הכלכלה והחברה (Economic and Social Research Council).

**קרלה ג'ביץ** היא נשיאת קרן REDF. כנשיאה, היא מגבשת את האסטרטגיה של הקרן בצוותא עם מועצת המנהלים של הארגון, ומפקחת על פעילותו. בראשותה מסייעת REDF ליצור ולפתח יוזמות מסוג "שורה תחתונה כפולה" - חברות המייצרות הכנסה בעזרת עובדים המתאפיינים בחסמי העסקה גבוהים. היא גם מפקחת על ניסיונות הקרן לפתח את התחום באמצעות שיתוף נרחב במאמצי למדוד את האפקטיביות של היוזמות בהן היא תומכת. לפני שהצטרפה ל-REDF עבדה במשך חמש עשרה שנים בתאגיד לדיור תומך (CSH), ועמדה בראשו בשש האחרונות מתוכן. היא גם עבדה כמנתחת מדיניות ותקציב בממשל של מדינת קליפורניה וכמנהלת אגף המדיניות והתכנון במחלקת השירותים החברתיים של סן פרנסיסקו. ג'ביץ חברה במועצת המנהלים של "היוזמה הפילנתרופית" (The Philanthropic Initiative) ושל איגוד התורמים של אזור מפרץ סן פרנסיסקו (Northern California Grantmakers). היא חברה הוועדה המייעצת לפרויקט הפיתוח האנושי האמריקאי (American Human Development Project) וחברה בברית להשקעה חברתית אפקטיבית (Alliance for Effective Social Investing), וכן במועצת ההנהגה של צפון קליפורניה של ארגון *Enterprise Community*. היא חברה גם בוועדת ההשקעה בכוח אדם של סן פרנסיסקו (Workforce Investment Board). קרלה ג'ביץ סיימה תואר שני במנהל ציבורי ותואר ראשון באוניברסיטת קליפורניה בברקלי, ולימודי תעודה בניהול מלונות ומסעדות בסיטי קולג' של סן פרנסיסקו.

## רשימת אנשים שרואינו על ידי הוועדה

ד"ר אשר בן אריה האוניברסיטה העברית המועצה לשלום הילד	ליבת אבישי מכון ון ליר
אבינועם בן יצחק החברה להגנת הטבע	גיא אברוצקי נובה
ליאת בן משה מידות	פיטר אדלר קרן פראט
שרון בן שחר בנק לאומי	דובי ארבל מידות
נעמה בר-און משתנים	אשר אליאס טק-קריירה
נילי ברויאר בית נועם	אמל אלסנע-אלחג'וג' מכון הנגב לאסטרטגיות של שלום ופיתוח
תמרה ברנע ג'וינט	ד"ר טל ארזי משרד העבודה והרווחה
שרית בייץ-מוראי המוסד לביטוח לאומי	רביד בוגר רשת הון סיכון לישראל (IVN)
דוד גאפל קרן שוסטרמן - ישראל	בוני בוקסר קרן גולדמן
ענת גולדשטיין מעל"ה	פרופ' מיכל בלר ראמ"ה
תמר גלאי גת קרן קלור	יעקב בורק Evergreen, מידות
חיה ג'משי קרן אורן	בדרייה בירומי עמותת לינק



<b>גיל יעקב</b> מגמה ירוקה	<b>שלומית דה-פריז</b> קרן משפחת טד אריסון
<b>נאור ירושלמי</b> חיים וסביבה	<b>אריק דובוב</b> ג'וינט ישראל
<b>ד"ר אריק כהן</b> אוניברסיטת בר אילן	<b>דפנה דור</b> שיעור אחר
<b>יעל כהן-פארן</b> הפורום הישראלי לאנרגיה	<b>טובה דורפמן</b> קרן שטיינהארט
<b>ד"ר ישראל כץ</b> צפנת	<b>רולא דיב</b> ארגון כיאן
<b>דב לאוטמן</b> נשיא התאחדות התעשיינים לשעבר	<b>אלישבע דרר</b> משרד ראש הממשלה
<b>בני לוין</b> רשת הון סיכון לישראל (IVN)	<b>חוה הבר</b> ידידי כדור הארץ - ישראל
<b>איריס לונדון</b> קרן שטיינמן	<b>שרון הורביץ</b> שיעור אחר
<b>מיכל לסטר לוי</b> אלכ"א - ג'וינט	<b>יוסי ורדי</b> יום הייטק
<b>רקפת מוסק</b> מתן	<b>מארק וייסמן</b> מעריך
<b>ברנדה מורגנשטיין</b> המוסד לביטוח לאומי	<b>פרופ' ג'ק חביב</b> מכון ברוקדייל, ג'וינט
<b>איילה מילר</b> טבע	<b>טליה חורב</b> מתן
<b>ד"ר גילה מלך</b> מעריכה	<b>עביר חזבון</b> MEET
<b>פתחי מרשוד</b> שתי"ל	<b>עלי חידר</b> עמותת סיכוי
<b>אבי נאור</b> עמותת אור ירוק, קרן אורן	<b>גלית טולדנו האריס</b> YRF
<b>מיקי נבו</b> מרכז מעשה	<b>ספאא' טמיש</b> הפורום הערבי למיניות (מנתדא)
<b>גילה נועם</b> פדרציית סךפרנסיסקו	<b>ירון יבלברג</b> דרעת
<b>שלי נתן</b> על"ם	<b>ג'ין יודס</b> בית איזי שפירא
<b>ד"ר ריטה סבר</b> האוניברסיטה העברית	<b>סיגל יניב-פלר</b> הקרן לסביבה ירוקה
<b>רמי סולימאני</b> אשלים	<b>פרופ' משה יוסטמן</b> אוניברסיטת בן גוריון

**חדווה רדובניץ**  
הקרן החדשה לישראל

**טלי רוזוב**  
קרן רש"י

**אורלי רונן-רותם**  
מרכז הש"ל

**דרור רותם**  
אשל

**מוסי רז**  
חיים וסביבה

**אוהד רייפן**  
משרד האוצר

**פראן רן**  
אדם טבע דיין

**גלית שגיא**  
ג'וינט ישראל - תב"ת

**גבי שוחט**  
משרד האוצר

**נריה שחור**  
קרן קרב

**ד"ר ננסי שטריכמן**  
שתי"ל

**סיגל שלח**  
ג'וינט - תב"ת

**סבטלנה שנקר**  
על"ם

**אפרת שפרוט**  
על"ם

**יעל שקד ברגמן**  
מילב"ת

**שלי שרון**  
מעריכה

**ענבל סיוון**  
בנק לאומי

**ויויאן סילבר**  
מכון הנגב לאסטרטגיות  
של שלום ופיתוח

**גלי סמבירא**  
שיתופים

**ענת סרגוסטי**  
אג'נדה

**רונית עמית**  
קרן גנדיר

**דן פוטרמן**  
קרן מוריה

**שגית פורת**  
חיים וסביבה

**צחי פיין**  
משרד הרווחה והשירותים החברתיים

**אלישבע פלאם-אורן**  
פדרציית ניריורק

**אלן פלד**  
JFN , Vintage Investment Partners

**נחמן פלוטניצקי**  
מילב"ת

**ליאורה פסקל**  
קרן אבי-חי

**אהוד פראוור**  
משרד ראש הממשלה

**פרופ' נחמיה פרידלנד**  
המכללה האקדמית תל-אביב יפו

**פרופ' יצחק פרידמן**  
מכון הנרייטה סאלד

**חנה פרימק**  
אשלים

**יקותיאל צבע**  
משרד הרווחה והשירותים החברתיים

**יניב קוממי**  
דרעת

**תמי קריספין**  
קשר

**גיא ראביד**  
מידות



