

ספטמבר 2017 | מחקר מספר 110

מדידה של תכניות חברתיות

ענת מורג

עמיתת מרכז מילקן לחדשנות במכון ירושלים למחקרי מדיניות



מכון ירושלים למחקרי מדיניות
Jerusalem Institute for Policy Research
מרכז מילקן לחדשנות
Milken Innovation Center

תודות

ברצוני להודות לסטיבן זכר על התמיכה והמקצועיות ועל התרומה המשמעותית שלו בכתיבת מחקר זה. תודה ליתר צוות תכנית העמיתים של מרכז מילקן לחדשנות במכון ירושלים למחקרי מדיניות: אורלי מובשוביץ-לנדסקרונר ופרופ' גלן יאגו, שאפשרו את קיומו של מחקר זה ותמכו בכתיבתו לאורך כל שלביו. תודה לעו"ד איציק סבטו ולכל עובדי אגף קרנות הביטוח הלאומי על התמיכה והעזרה הרבה בהוצאת המחקר אל הפועל.

על אודות תוכנית עמיתי מרכז מילקן לחדשנות

תוכנית עמיתי מרכז מילקן לחדשנות מקדמת את הצמיחה הכלכלית בישראל באמצעות התמקדות בפתרונות חדשניים, מבוססי שוק, לבעיות מתמשכות בתחומים חברתיים, כלכליים וסביבתיים. התוכנית מתמקדת באיתור פתרונות גלובליים והתאמתם למציאות הישראלית ובבניית ממשקים חיוניים המחברים בין משאבים ממשלתיים, פילנתרופיים ועסקיים, לטובת צמיחה ופיתוח לאומי בר-קיימא.

התוכנית מעניקה מלגות שנתיות לישראלים מצטיינים, בוגרי מוסדות להשכלה גבוהה בארץ ובעולם, המתמחים במוקדי קבלת ההחלטות הלאומיים ומסייעים בפיתוח פתרונות באמצעות מחקר והתמחות. היקף הפעילות של עמיתי התוכנית הוא מקסימלי – התמחות, הכשרה ומחקר במשך חמישה ימים בשבוע.

במשך שנת התמחותם עוסקים עמיתי מכון מילקן במחקר המדיניות במשרדי הממשלה וברשויות שלטוניות אחרות, ומסייעים למקבלי ההחלטות ולמעצבי המדיניות בחקר ההיבטים השונים של סוגיות כלכליות, סביבתיות וחברתיות.

בנוסף עורכים העמיתים מחקר מדיניות עצמאי, שמטרתו לזהות חסמים לתעסוקה ולצמיחה בישראל ולאתר פתרונות אפשריים. מחקרי העמיתים מתבצעים בהדרכת צוות אקדמאי ומקצועי מנוסה ותומכים במחוקקים וברגולטורים, המעצבים את המציאות הכלכלית, חברתית והסביבתית בישראל.

במהלך השנה מוענקת לעמיתים הכשרה אינטנסיבית במדיניות כלכלית, ממשל ושיטות מחקר. במסגרת מפגשי ההכשרה השבועיים, העמיתים רוכשים כלים מקצועיים לכתיבת תזכירים, מצגות וניירות מדיניות, וכן כלי ניהול, שיווק ותקשורת. בנוסף, נפגשים העמיתים עם בכירים במשק ובממשל ועם אנשי אקדמיה מהשורה הראשונה בישראל ובעולם. בסמסטר הראשון, העמיתים משתתפים בקורס המתמקד בחידושים פיננסיים, במסגרת בית הספר למנהל עסקים באוניברסיטה העברית בירושלים. הקורס מקנה 3 נקודות זכות אקדמיות, ומלמד אותנו פרופ' גלן יאגו, מנהל בכיר, ומייסד, המעבדות לחידושים פיננסיים™ במכון מילקן.

את בוגרי התוכנית ניתן למצוא במגוון תפקידים בכירים במגזר הפרטי, כמרצים באקדמיה, במגזר הציבורי וכיועצים לשרים ולמשרדי הממשלה. ישנם בוגרים שנקלטו במשרדי הממשלה, ואחרים המשיכו ללימודים גבוהים באוניברסיטאות מובילות בישראל, ארצות הברית ובריטניה.

תוכנית עמיתי מרכז מילקן לחדשנות היא לא פוליטית ובלתי מפלגתית, ואינה מקדמת קו פוליטי או אידאולוגי.

למידע נוסף על אודות התוכנית: www.milkeninnovationcenter.org

תוכן עניינים

4	תקציר מנהלים.....
6	מבוא
11	1. תהליך הערכה ומדידה של תכנית.....
15	2. המודל הלוגי (Theory of Change או Logic Model)
17	3. מודלים להערכה ולניתוח השפעתן של תכניות חברתיות
20	4. ניתוח עלות-תועלת ואג"ח השפעה חברתית.....
27	5. מדדים מקובלים כיום.....
28	6. עקרונות וקווים מנחים למדידה.....
35	7. סיכונים ביישום מדידה ובניתוח מסוג עלות-תועלת.....
38	8. יישום תחום המדידה בעולם ההשקעות החברתיות.....
42	9. מקרה בוחן מתחום התעסוקה.....
53	סיכום ומסקנות.....
54	המלצות
57	ביבליוגרפיה.....
59	נספחים

תקציר מנהלים

תכניות חברתיות נותנות מענה למימון פתרון של בעיות חברתיות שאינן מטופלות או המטופלות באופן חלקי. תכניות כאלה עשויות ליצור ערך עבור בעלי עניין רבים. כאשר אפשר לזהות ולכמת את הערך שתכניות חברתיות יוצרות, אפשר למשוך משקיעים חברתיים נוספים ולהגדיל את ההון המושקע בהן.

עולם ההשקעות, ובהן ההשקעות החברתיות, היטיב להבין שכדי למשוך משקיעים נדרשת מדידה ונדרשת הצגה של ערכים ומשמעויות לכליות של תכניות חברתיות. הצגת הביצועים והתוצאות, תוך התייחסות לאינטרסים השונים, יש בה כדי למשוך את אותם בעלי עניין להמשיך ולהשקיע בתכנית החברתית. הוכחת השפעת התכנית על-ידי הצגת נתונים, עשויה להספיק כדי להצדיק את מימונה. יש לנסות לזהות את הערך הישיר והעקיף שתכנית חברתית יוצרת, כדי להבין עבור אילו בעלי עניין ערך זה רלוונטי, ובכך למשוך משקיעים חברתיים נוספים להשקיע בתכנית החברתית.

בעסקים חברתיים ובאג"ח השקעה חברתית (social impact bonds) עושים כיום שימוש במדידת תוצאות לשם הפעלת מנגנון פיננסי שבו המשקיעים משלמים עבור תכניות, ופירעון התשואה וההחזר על ההשקעה מותנים בהשגת התוצאות החברתיות הרצויות. בשלב הבא יש ליישם מתודולוגיה זו בתכניות חברתיות נוספות. אמנם ייתכן שיישום המדידה עלול להיות מורכב עבור חלק מהתכניות החברתיות, אך עבור התכניות שבהן המדידה ישימה, אימוץ גישה זו עשוי לסייע, במיוחד בתחום גיוס המשאבים. כאשר אנו מודדים תוצאות בתכנית חברתיות, הדבר מאפשר למשקיעים לזהות טוב יותר מהן התוצאות הצפויות או התוצאות שצריכות להתקבל במהלך התכנית ובסיומה.

כדי למשוך משקיעים יש לספק להם מידע: מה ההשקעה הנדרשת בתכנית, מהם הצרכים שעליהם היא עונה, מי היא אוכלוסיית היעד, מהן התפוקות ומהן התוצאות הצפויות במהלכה ובסיומה. יישום מתודולוגיה זו מצריך הגדרות ברורות עבור כל אלה. נוסף על כך, יש להגדיר תוצאות רצויות המוסכמות על כלל בעלי העניין. תוצאות אלו צריכות להיות ברורות, שקופות וניתנות לשחזור ולהשוואה, ועליהן לשקף את ציפיותיהם של בעלי העניין, ובהם המשקיעים, כפי שקורה בהשקעות במגזר העסקי. כיום, תכניות חברתיות מעדכנות את בעלי העניין השונים בעיקר על התפוקות של התכניות, מדי תקופה מוגדרת מראש. ארגונים חברתיים צריכים לנצל מפגשים אלו להצגת הביצועים והתוצאות של התכניות החברתיות בצורה פשוטה, ברורה ומובנית, המאפשרת לקבל תמונת מצב על התכנית בזמן קצר.

כאמור, תכניות המיועדות להשקעה חייבות להיות מסוגלות להציג תוצאות המאפשרות השוואה בין חלופות השקעה. לשם כך יש להשתמש במדדים שונים המתייחסים לאינטרסים השונים הקיימים בקרב בעלי העניין. אם התכנית אכן מוכיחה את עצמה, הדבר יגדיל את ההשקעה של מי שהתוצאות והביצועים שזוהו משרתים את האינטרסים שלהם.

כדי להוכיח שהתכנית אכן הביאה לשינוי והביאה לצמצום הבעיה החברתית (ואף למניעתה), יש לבצע תהליך של מדידה והשוואת נתונים. עיקרי הדברים שאליהם יש להתייחס בעת ההצגה: הגדרת הבעיה החברתית וניסיון לבחון את עלותה, זיהוי אוכלוסיית היעד וצרכיה, אילו התערבויות עשויות לתת מענה על אותם צרכים, מהם מדדי התוצאה שלפיהם יהיה אפשר למדוד את הצלחתה התכנית והשירות שניתן במסגרתה, ומהן התועלות והעלויות הנובעות מהתכנית. יש לקבוע מתי נפסקת המדידה ומה החיסכון המוערך עבור המממנים אם התכנית תשיג את מטרותיה והשירות יהיה מוצלח.

כדי להנגיש את עולם ההשקעות החברתיות עבור משקיעים חדשים, יש להתאים את המונחים מהעולם העסקי לעולם ההשקעות החברתיות. תרגום היבטים מעולם העסקי לעולם ההשקעות החברתיות הוא המפתח ליצירת השיח עם אותם מממנים פוטנציאליים. משקיעים בעולם העסקי בוחנים את החזר ההשקעה, ועל כן יש להצביע על היבטים הנוגעים להחזר ההשקעה גם בתכניות חברתיות.

בעולם העסקי מרבים לבחון היבטים של אפקטיביות, יעילות, חדשנות, יכולת השפעה, מינוף, מדרגיות והחזר כספי. היבטים אלו מוגדרים, וביכולתם לספק תמונה רחבה יותר על התכנית, תוך התייחסות לא רק להיבטים פיננסיים ומתן פרשנות כלכלית עבורם. יישום המדדים הללו בעולם ההשקעות החברתיות יכול לבוא לידי ביטוי כך:

אפקטיביות: בדיקת יכולתה של התכנית "לטפל" בבעיה.

יעילות: הקשר בין המשאבים המוקצים בתכנית לתוצאותיה.

חדשנות: יישום של פתרונות טובים יותר העונים על דרישות או צרכים חדשים באמצעות בחינה של חלופות להשקעה.

השפעה: זיהוי, הערכה וכימות ההשפעה של תכנית חברתית כבסיס להשקעות חברתיות.

מינוף: הקשר שבין השקעה ממשלתית להשקעה פילנתרופית לשינויים חברתיים.

מדרג: יכולתו של ארגון חברתי לשמר או לשפר את ביצועי התכנית כאשר היקף התרומות משתנה.

החזר כספי: הכסף שנחסך לחברה כשיעור מסך הערך של המשאבים המושקעים (חיסכון צפוי).

כדי לשלב צעדים אלו בשלבי תכנון התכנית והדיווח מול בעלי העניין, יש לבנות מראש מדדים שיבחנו אלמנטים אלו ויפנו לכלל האינטרסים של אותם בעלי העניין. הכלל העומד בבסיס בחירת המדדים הוא שעליהם להעביר מידע בצורה פשוטה להבנה ולהכיל מידע באופן כמותי ואיכותני כאחד, שאינו בהכרח נוגע ישירות באלמנטים כלכליים. להבדיל מעסקים חברתיים ומאג"ח השקעה חברתית, בתכניות חברתיות אלו לא נוצר בהכרח החזר כספי ישיר על ההשקעה ולכן לא מתקבל משוב משמעותי על מדדי ההשקעה (כלכליים וחברתיים). שילוב של מדידה והצגת ביצועים מאפשר קבלת משוב זה.

הצגה של תכנית תלויה ביכולת למדוד אותה וביכולת לאסוף מידע בארגון. על המידע הנאסף להיות מאורגן בצורה התואמת את רצף התהליכים המתרחשים בתכנית, בהתאם לתיאוריית השינוי העומדת בבסיסה. לשם כך יש למפות את כל שלביה, לזהות את כל פיסות המידע שהוזכרו (צרכים, תפוקות, תוצאות ועוד), לזהות מהם הנתונים הדרושים לצורך ניתוח זה ומהם הכלים שבאמצעותם אפשר לאסוף את המידע הנדרש. אחר כך יש להתחיל לאסוף, לדווח ולארגן את המידע עוד בטרם החלה התכנית לפעול.

הבניית מודל לאופן הצגת תכנית חברתית וביצועיה, הכוללת נתונים על השקעה בתכנית, מספר משתתפים, תפוקות ותוצאות, מאפשרת תרגום הנתונים לערכים ברורים ומדויקים עבור בעלי העניין, לאורך זמן. הצגת מדדים תורמת לגיוס המשאבים, מחזקת את הקשר עם המשקיעים ומאפשרת לנבא מה תהיה תרומתה של ההשקעה החברתית (חישוב החזר השקעה חברתית). באמצעות הצגה זו אפשר למשוך משקיעים חדשים. גיוס משאבים נוספים לתכנית תורם להיתכנות שלה לאורך זמן. נוסף על כך, הצגה זו מאפשרת למקסם את התועלת מהמשאבים שהושגו, להשוות בין חלופות השקעה (באופן שעשוי להניב חדשנות בקרב ארגונים חברתיים) ולזהות כשלי שוק בעולם ההשקעות החברתיות (למשל תכניות המשרתות מטרה ציבורית ומושכות משקיעים אך פועלות בצורה שאינה יעילה או אינה תחרותית בעולם העסקי).

כמו כן, שימוש במדדים מהעולם העסקי והצגתם מאפשר לעקוב אחר התקדמות התכנית בזמן אמת, לערב את בעלי העניין ולבצע בזמן את השינויים הנדרשים. ארגונים שיבחרו להציג תכניות חברתיות בהשראת המודל שהוצג יגדילו את מידת האחריות של בעלי העניין בתכניות אלו ואת השקיפות מולם. להצגה זו יתרונות נוספים: מדידה והערכה המבוצעות היטב מסייעות בקבלת החלטות, מאפשרות ניהול טוב יותר של תכניות, הקצאת משאבים באופן שקול ומחושב ובקרה על גורמי מימון ומנהלי הארגונים.

מבוא

מספרן של התכניות החברתיות שנועדו לקדם ולעזור לאוכלוסיות מוחלשות הולך וגדל. תכניות ממשלתיות המספקות שירותים חברתיים וחינוכיים דורשות בדרך כלל משאבים רבים: כסף וכוח אדם. אמנם הממשלה משקיעה רבות בתכניות ובשירותים חברתיים, אך לעתים קרובות יש רק הוכחה מוגבלת, אם בכלל, ליעילותן של אותן תכניות ולהשגת מטרותיהן. במגזר הממשלתי כיום מקובל למדוד ולתגמל פעילות חברתית לפי התשומות המושקעות בה (מספר המנות שחילקו, מספר ההכשרות והקורסים שניתנו, מספר המשתתפים שנחשפו, וכדומה). מדידה זו אינה משקפת את התוצאות ואת מידת היעילות של אותה פעילות חברתית, למשל השפעתו של קורס הכשרה על מציאת עבודה אצל אותו אדם שהשתתף (עמית וקריינדלר, 2010). כיום קיימת מגמה לחפש אחר דרך למדוד את הביצועים החברתיים, נוסף על הביצועים הכלכליים, ובכך למצוא את "שורת הרווח הכפול" (שיטת SROI), במיוחד בתחום העסקים החברתיים.

גידול בהשקעות חברתיות הוא מגמה כלל עולמית. הארגון הבינלאומי GIIN - Global Impact Investing Network, מגדיר את המונח "השקעה חברתית" כהשקעה אשר מטרתה להשיג תשואה חברתית או סביבתית לצד התשואה הכלכלית/ הפיננסית. ההשקעות החברתיות נותנות מענה למימון פתרון בעיות החברתיות ולקידום המטרות החברתיות: שיקום אסירים, דיור, נגישות לאשראי, חינוך, בריאות, תעסוקה, צמצום פערים חברתיים, מגוון בעיות רווחה הניתנות למדידה ועוד. המימון החברתי לא רק מזרים מימון ממקורות חדשים למעגל המימון של בעיות חברתיות, אלא גם תורם לפיתוח שיטות מדידה וטיפול אפקטיביות לפתרונן. ישנם מגוון כלים המנסים לתת מסגרת להערכת ההשפעה החברתית, אך לתכניות חברתיות אין תמיד יכולת, ידע וזמן לפתח כלי מדידה והערכה מתאימים (ייתכן שפיתוחם מורכב מדי או השימוש בהם מתוחכם מדי עבורם, או שאינם מורגלים אליהם). יתרה מכך, לא כל מטרה חברתית אפשר למדוד ולכמת בדומה לתשואה הכלכלית. ייתכן גם שלתכניות חברתיות שונות יהיו מדדים או תפוקות חברתיות שונות, והדבר מקשה על יכולת השוואה וההערכה הכוללת שלהן.

לפי (GSEN 2015), 90% מהארגונים אוספים נתונים של השפעה חברתית, ואף ישנה הסכמה נרחבת בנוגע למדדים החשובים:

1. יצירת משרות - מדד החשוב ל-53% מהארגונים.
2. שיפור בתוצאות אצל מקבלי השירותים (כולל הגדלת מספרם) - מדד החשוב ל-47% מהארגונים.
3. קיימות פיננסית (אף שאינו מדד השפעה חברתית) - מדד החשוב ל-42% מהארגונים.

למרות ההמלצה, ארגונים רבים אינם עוקבים אחר משתתפי התכניות ואינם אוספים נתונים פיננסיים אודותיהם. מרבית הארגונים עושים שימוש מועט מדי בהערכה ואף דוחקים אותה לשוליים, והדבר מקשה כמובן לאמוד את השפעת התכנית. הערכת תכניות חברתיות, ובעיקר תוצאות מועילות או אפקטיביות שלהן, צריכה להתבצע כחלק מהשגרה. במרבית

הארגונים היא מתבצעת רק מאחר שגורמים מממנים דורשים זאת. כפי שעלה בסיכום שולחן עגול בנושא "הערכה מקדמית ותכנון ממוקד תוצאות ביזמות חברתית" שנערך ב-2014 בביה"ס לעבודה סוציאלית באוניברסיטת תל-אביב, ישנם כמה הסברים למצב זה, ובהם:

- משאבי ידע וזמן מצומצמים.
 - החשש של מנהלי ארגונים ותכניות ומפעילי התכניות להיות חשופים לביקורת חיצונית.
 - החשש שהתכניות לא ישיגו את התוצאות הרצויות ואז הן עלולות להיסגר.
 - הצורך להשאיר את הגדרות מרכיבי התכנית או המיזם החברתי עמומות. כלומר, לא להגדיר באופן אופרטיבי מי אוכלוסיית היעד, מהן התוצאות שרוצים להשיג ואילו משאבים ופעילויות נדרשים כדי להשיג אותן. לעתים הדבר נעשה כדי לא לעורר מתחים, קונפליקטים והתנגדויות בין בעלי עניין שונים, ולעתים ההגדרות נשארות עמומות מאחר שאין מודעות לחשיבות שיש להגדרות ברורות של מרכיבי התכנית. במצב זה אי-אפשר לבצע הערכה.
- כיום גובר הצורך במדידה של תכניות חברתיות, בשל מגמת הצמצום הגלובלית בעולם הפילנתרופיה. מגבלת ההון הקיימת בתחומים החברתיים חמורה יותר מבתחומים אחרים, משום שהצרכנים של הארגונים החברתיים אינם יכולים לשאת במלוא עלות המוצר או השירות החברתי. מצב זה יוצר צורך להראות תוצאות ולהוכיח יצירת שינוי.¹ מדידת תוצאות נועדה להוכיח אפקטיביות ועשויה להקל על אותם ארגונים חברתיים לגייס כספים ממקורות נוספים בהמשך. יחד עם זאת, כאמור, בארגונים רבים אין מדידה עצמית של התכנית והיא יחסית זרה בעולם החברתי.
- הערכה היא תהליך שבאמצעותו בוחנים את מידת העמידה של תכניות במטרותיהן. אף שהערכה מוגדרת כמדידת ההישג ביחס למטרות התכנית, בחינה משמעותית של היבט זה דורשת הסתכלות על התהליך כולו, שמתחיל עם הצבת היעדים והמטרות. בעשורים האחרונים הפכו המדידה והערכה לחלק אינטגרלי מפעילותם של ארגונים הפועלים בשדה החברתי. מחקרים מצביעים על התרחבות של פרקטיקות מדידה והערכה ועל הכרה גוברת בצורך לבחון תוצאות, ביצועים ויעילות בפעילותם של ארגונים ממשלתיים, ארגונים פילנתרופיים וקרנות. ארגונים חברתיים החלו לאסוף ולנתח מידע כדי לשפר את ביצועי תכניותיהם, ואפשר לראות התחלה של שינוי גם במגזר הציבורי, בהנחלת תהליכים וכלים של תכנון אסטרטגי ומדיניות מבוססת ראיות ומחקר (רוזנברג ואחרים, 2014).

מדידה והערכה המבוצעות היטב מסייעות לראשי ארגונים ולאנשי מקצוע בתהליך קבלת ההחלטות (למשל, בחירת דרכי פעולה אפקטיבית והעדפתן על פני אחרות, בחינת הנחות בנוגע לפעולות שהוכיחו את עצמן והבנת מקור הצלחתן, מתן מידע לשיפור מסלולי התקדמות ועוד), מאפשרות ניהול טוב יותר של תכניות והקצאת משאבים באופן שקול ומחושב, בקרה על גורמי מימון ועל מנהלי הארגונים וחישוב החזר השקעה חברתית (טברסקי ואחרים, 2010).

בבסיס המונח "החזר השקעה חברתית" עומדת תפיסה כלכלית הבוחנת את החזר השקעה: חישוב הנתונים מתוך השוואה בין מדדים כאלו או אחרים של **השקעה**, לבין מדדים כאלו או אחרים של **תוצאות** הנובעות מאותה השקעה. יחד עם זאת, יש הבדל משמעותי בין האופן שבו השקעה חברתית מתייחסת למונחים יסודיים ובין התפיסה המוכרת בדבר החזר השקעה. התפיסה החברתית מרחיבה את ההגדרה הנוגעת לשאלה עבור מי מתייחס החזר ומה עשוי להיחשב חלק ממנו.

¹ בעקבות כך, למשל, גופים מממנים רבים שינו את תפיסתם, ונותנים מענקים לפי תפוקות או תוצאות.

העולם החברתי יעדיף להתייחס לקבוצה, לקהילה או לחברה כולה, והחוזר יכול לבוא לידי ביטוי בדרכים שונות ומגוונות: ההחזר עשוי לכלול שינויים כספיים (חיסכון בקצבאות או בכספי משלם המסים, למשל, עם החזרה למעגל העבודה וצמצום האבטלה במשק, או אפילו עלייה ברמת החיים של העובדים לעומת רמת חייהם כאשר התקיימו על קצבאות) או שינויים שאינם כספיים (למשל עלייה בתחושת המסוגלות האישית, יציבות וביטחון אישי).²

חישוב החזר השקעה החברתית נעשה על-פי מדדים הניתנים לכימות ולתרגום לעלויות כספיות. עם זאת, אין לשכוח כי ההשקעה החברתית מביאה להתפתחויות נוספות שקשה לאמוד אותן - תועלות פסיכולוגיות לפרט, למשפחתו או לסביבתו וכן יצירת ערכים ארוכי טווח העשויים לתרום לחברה ולרווחתה באופן כללי (למשל, מובטלים שחזרו לעבודה בסיוע תכנית הכשרה עשויים לעזוב את העבודה שמצאו ולא לשוב למעגל האבטלה אלא לעבור למעסיק אחר, שעשוי לשלם להם יותר או לענות בצורה משופרת על צרכים אחרים שלהם). ארגוני המגזר השלישי מנסים לאמוד את השינויים הלא כספיים שהם מחוללים באמצעות מגוון תכניות חברתיות. חשוב להציג באופן כולל את השינויים מכל הסוגים (הן חברתיים והן כלכליים) כדי לבצע הערכה אובייקטיבית ככל שאפשר.

אפשר להתייחס לבסיס החזר השקעה חברתית כמעין רצף שבקצהו האחד עומד המרכיב הכלכלי ובקצהו השני עומד המרכיב החברתי. **הערך הכלכלי** נוצר כאשר אפשר לזהות החזר כספי על השקעה. מדדים לבחינת ערך זה הם הבסיס לכל ניתוח של פעילות כלכלית מודרנית. **הערך החברתי** נוצר כאשר משאבים, תשומות, תהליכים או מערכי מדיניות משולבים יחד כדי להביא לשיפור בחיי פרטים, או חברה כמכלול. לפעילויות כאלו עשויות להיות תוצאות בעלות ערך פנימי ניכר אך קשה לכימות. למשל, בקרב משפחות שהפסיקו להתקיים מקבלת דמי אבטלה והחלו להשתכר משכורת חודשית, אפשר לזהות השפעות פסיכולוגיות נוספות (ואף מהותיות) על בני המשפחה, גם אם הן לא ניתנות לתרגום במונחים כספיים (למעט ההשפעה על ההכנסה הכוללת של משק הבית ותנאי העבודה). באמצע הרצף ישנו **הערך הכלכלי-חברתי**, וכדי למדוד אותו יש להשתמש בכלי המדידה של הערך החברתי (כימות ותרגום למונחים כספיים של כל מרכיבי הפעילות היוצרת את הערך החברתי). חישוב זה מצריך פירוט נתונים על תוצאות הפעילות של ארגון או תכנית חברתית בכל התחומים הרלוונטיים (למשל חיסכון בכספי ציבור, עלייה בתשלום מסים של משתתפי התכניות, שיפור תנאי העסקה וכדומה). מלבד תועלות כלכליות, תועלות סוציאליות רבות אחרות עשויות לבוא בזכות הגדלת ההכנסות, הפחתת מחלות, דיור טוב יותר, גישה משופרת לחינוך, שיפור מעורבות אזרחית, צמיחת מעמד הביניים ועוד. על חלק מתועלות אלו נעשה מעקב, אך רק את אלו הניתנים לכימות (כלומר מניבים תועלות כלכליות) אפשר לחשב. בחישוב זה יש להפחית "עלויות חברתיות" כמו קורסים והכשרות, שנועדו להעצים את משתתפי התכנית לקראת מימוש מטרות-העל של אותה תכנית, ויש להן צורך במשאבים (זמן, כסף, כוח אדם וכיו"ב). הדיון בנושאים כמו לוחות זמנים, השקעות כספיות, החזרים ותרומות ממקד את צוות התכנית ומסייע להפוך את אותן מטרות-על כלליות למערך מאורגן של משתתפים הניתנים למדידה במונחים כספיים.³

ממחקר שערך צוות מט"ח בנוגע לבחינת התועלת של הערכה (רוזנברג ואח', 2014) עולה שרבים מהגופים המעורבים במחקרי הערכה (מממנים ומפעילי תכניות) מעוניינים במחקרי עלות-תועלת, ליווי וסיוע למפעילי התכנית ולארגון

² "עקרונות במדידת החזר על השקעה חברתית", מתוך אתר שיתופים.

³ "עקרונות במדידת החזר על השקעה חברתית", מתוך אתר שיתופים (<http://sheatufim.org.il>).

המממן, בשימוש יעיל בממצאי המחקר ובמחקר על השפעתה של התכנית על המרחב שבה היא פועלת, מעבר לאוכלוסיית היעד וליעדים שהותוו לה.

ארגונים רבים מפנימים את הצורך במדידת תוצאות, אך הדגש כיום במדידה הוא על התפוקות. ארגונים ומממנים מעוניינים לדעת לא רק מי השתתף בקורס אלא האם הקורס תרם לו ושיפר את מיומנותיו לאחר ההשתתפות בו, ולמדוד זאת. העיסוק בקיימות התכנית, ברציונל שלה וביעילותה הכלכלית באמצעות מחקרי הערכה מצומצם יחסית. הנטייה כיום - להשתמש במחקרי הערכה בעיקר למעקב אחר היישום ולמדידת תפוקות והשפעה, ופחות לנושאים של עלות-תועלת וקיימות התכנית - מצמצמת את יכולתם של מחקרים אלו להיות משאב אסטרטגי ולהשפיע על אופן קבלת החלטות (רוזנברג ואח', 2014).

המדידה כיום מתפתחת ממדידת תהליך למדידת תוצאות. מדידת תהליך מאפשרת בקרה על יעילות הפעילות ומעקב פנים-ארגוני, בעוד מדידת תוצאות מאפשרת מדידה של השפעת התכנית, וזהו האתגר המרכזי בארגונים ובפרויקטים חברתיים. דוגמה לתוצאות הן תועלות ושינויים אצל פרטים ואוכלוסיות שחלו תוך כדי ולאחר פעילות של תכנית השפעה חברתית: השפעה לטווח קצר/ בינוני/ ארוך, אימפקט חברתי (השוואה למצב ללא פעילותה של התכנית), השפעה על מקבלי השירות, משפחותיהם, קהילה, מדינה וכדומה. יחד עם זאת, כל עוד לא תהיה הגדרה ברורה של מהי מדידת השפעה (impact investing), המונח יישאר עמום וישמש בעיקר ככלי שיווקי.

כדי להיות מסוגלים לבצע מדידה והערכה באופן מקיף, יש כמה אלמנטים חשובים:

1. יש להשקיע במערכות שיעודדו ויאפשרו איסוף נתונים איכותיים מאותן תכניות חברתיות.
2. יש לאסוף נתונים של כל מי שהגיש מועמדות לכל תכנית, גם אם לא השתתף בה. כך למעשה אפשר ליצור קבוצת ביקורת שמולה אפשר להעריך את ביצועי משתתפי התכנית.
3. יש לאסוף נתונים בפרקי זמן ממושכים - את התוצאות של אותן תכניות חברתיות רואים לעתים רק לאחר 5 שנים ויותר.
4. יש לייצר שותפויות עם מוסדות אקדמיים ועם איגודי תעשייה כדי לחזק את איסוף הנתונים. מומלץ לייצר אחידות (סטנדרטיזציה) במדדי ההשפעה החברתית בין תכניות חברתיות.

המוסד לביטוח לאומי הוא גוף ממשלתי שחלק מפעילותו ותקציביו מיועדים לפיתוח תשתיות שירותי רווחה בקהילה כדי לשפר את איכות החיים של אוכלוסיות ייעודיות בסיכון ובעלות צרכים מיוחדים. פעילות זו מתבצעת באמצעות חמש קרנות במסגרת האגף לפיתוח שירותים.⁴ הקרנות פועלות לפיתוח שירותי הרווחה בישראל, בין היתר באמצעות מתן סיוע לעיצוב ולביסוס פרויקטים ניסיוניים כמודלים אשר יהוו בסיס ללמידה, להעמקת הניסיון, שיטות העבודה והידע המקצועי, ולהרחבת השירות במקרה שהפרויקט מצליח. יחד עם זאת, המעקב שנעשה כיום על התכניות חלקי, ועוסק בעיקר בתחום הערכת תכניות.

חלק מקרנות הביטוח הלאומי משמשות גם כקרנות הון-סיכון, בעיקר עבור תכניות חדשניות אשר לא תמיד ישנה הבטחה להצלחתן. בעת פיתוח תכניות מסוג זה, לא תמיד יודעים אם הן יהיו יעילות ומועילות. מדידה ומעקב אחר תרומת התכניות הממומנות על-ידי קרנות הביטוח הלאומי וכיצד הן משפיעות על אוכלוסיות היעד יאפשרו לבצע הערכה נוספת, מתוך

⁴ מידע נוסף אפשר למצוא באתר הביטוח הלאומי www.btl.gov.il.

הנתונים עצמם, והדבר יאפשר למידה אודות התכניות בזמן הפעלתן כפיילוט. כיום הקשר בין קרנות הביטוח הלאומי ובין הארגונים בזמן הרצת התכניות הוא חלקי. באמצעות מדידה ומעקב יהיה אפשר להעביר מידע שיתרום ליצירת שקיפות על תוצאות התכנית (גם אם מדובר בתוצאות ביניים). כך אפשר להגדיל את תחושת האחריות בקרב בעלי העניין (קרנות הביטוח הלאומי ומשרדי ממשלה ושותפים נוספים) ולהגדיל את המענקים ואת התרומות עבור אותן תכניות. היבט נוסף וחשוב לא פחות הוא בדיקת הישרדותן של תכניות חברתיות. כלומר, מעקב אחר תכניות ואחר התפתחותן. תכנית עשויה להשתנות עם הזמן, להתרחב או להצטמצם, וייתכן ששינויים אלו מתרחשים בין היתר בגלל שינוי בצורכי אוכלוסיית היעד או מתוך ההבנה שמרכיבים מסוימים בתכנית פעלו בצורה טובה יותר ואחרים - בצורה טובה פחות. יש לעקוב אחר השינויים שקרו, לנסות להבין מדוע התרחשו ולבחון אם התכנית עדיין משרתת את מטרתה. במחקר זה תוצג החשיבות של כלי למדידה ולהערכה תוך שימוש בנתוני תכניות חברתיות וניסיון ליישם. על אף החשיבות של בדיקת הישרדותן של התכניות, מחקר זה לא יעסוק בהיבט זה.

שאלת המחקר: כיצד מודדים תכניות חברתיות

יש כיום הגדרות רבות ל"הצלחה" ושיטות לא מעטות למדידתה. אין הסכמה נרחבת על המדדים להצלחה, וגם לא שיטה מקובלת למדוד ולהעריך ביצועים. במקרים רבים, כאשר ישנה הערכה ומדידה, היא מתבססת על מדדים סובייקטיביים של דיווח עצמי. ישנם אף ארגונים שאינם מודדים כלל את תוצאותיהם לאורך זמן. ישנם שני היבטים למחקרי הערכה של תכניות חברתיות שלפיהם אפשר לקבוע אפקטיביות של תכנית (קריגר-כרמי, 2016):

1. **היבט "סובייקטיבי"** - מדדי שביעות רצון של המשתתפים בתכנית ואנשי הצוות שלה, וכן של שותפים נוספים כגון משקיעים (בנוגע לתכנית בכלל או מרכיבים/היבטים ספציפיים בה).
2. **היבט "אובייקטיבי"** - שיעור ההצלחה של תכנית על-פי מדדים פיננסיים (עלות-תועלת, למשל), שרידות וגדילה של התכנית על פני זמן, או השגת השפעה חברתית (social impact).

במחקר שערך צוות מט"ח לבחינת התועלת של הערכה (רוזנברג ואח', 2014) הביעו חלק מהארגונים המממנים עמדה כי מחקר שמטרתו לשרת את צרכיהם צריך לעסוק בתפוקות, בתוצאות, בהשפעה ובשאלה האם התכנית עובדת. ייתכן שתכניות חדשות מצריכות מחקר מקדמי יותר, אך כדי לבחון הצלחה בתכניות "בשלות" יש להתמקד בהיבט ה"אובייקטיבי" נוסף על ההיבט ה"סובייקטיבי".

1. תהליך הערכה ומדידה של תכנית

הערכת ביצוע לאור תכנון או **הערכת פרויקטים** בארגונים בוחנות את היעילות והאפקטיביות של יחידה ארגונית, או תהליך, לצורך תכנון, מימון וקבלת החלטות. לרוב, תהליך זה מבקש ליצור מדידה מדויקת של התפוקות והתוצאות של הגורם המוערך למול התשומות שהושקעו בו ולאור מטרות הפרויקט. חשיבה הערכתית היא פרקטיקה המשלבת שימוש בנתונים שנאספו באופן שיטתי כדי לאפשר לארגון לקבל החלטות מושכלות ולבצע פעולות אחרות, נוסף על פיתוח תכניות ומתן שירותים (בייקר וברונר, 2010).

הבסיס להערכה כוללת ומועילה של תכניות הוא הגדרת המטרות המוצהרות והאופרטיביות שלה וכן זיהוי הפערים בין אלה לאלה. הבהרת מטרות נחשבת צעד ראשון הכרחי בהערכת תכניות. אמנם יש מי שטוענים כי יש לעבור מהערכה ממוקדת מטרות, שעלולה להיות צרה ולהתעלם מהתוצאות החשובות באמת, להערכה "משוחררת ממטרות", אך מרבית ההערכות כיום מבוססות על ההנחה שהערכה טובה של תכנית חייבת להתייחס למטרותיה המוצהרות או למטרות המיוחסות לה. מרבית מחקר ההערכה אף ממוקדים במדידת המידה שבה פעילויות התכנית משיגות את יעדיה (שפירו ופלד, 2010).

שפירו ופלד (2010) הציעו כי הצעד הראשון בהערכה ממוקדת מטרות הוא הבהרת המטרות המוצהרות של התכנית. ואולם, במקום להמשיך להערכת מידת השגתן של המטרות המוצהרות, הצעד הבא הוא זיהוי המטרות האופרטיביות של התכנית, כפי שהן משתקפות בהקצאת משאבים ובפעילויות ארגוניות. המידע על המטרות המוצהרות והאופרטיביות, ועל הפערים ביניהן, מדווח לבעלי העניין בתכנית, כדי שיוכלו להחליט אם ברצונם לדבוק במטרות המוצהרות או לשנות אותן. הערכה ממוקדת מטרות שונה ממודלים אחרים של הערכה בכך שהיא רואה את זיהוי המטרות כתכלית, ולא רק כנקודת מוצא למדידת תכניות. הערכה זו נזקקת לגישות חקירה איכותניות, מכוונות לתהליך אך גם למדדים כמותיים.

ההיבטים הנוגעים להערכת ביצועים משתנים ממגזר למגזר:

במגזר הממשלתי - הערכת הביצוע חיונית בייחוד עבור המשך קבלת החלטות והובלת מדיניות הממשלה בנושאים המוערכים, כדי להגביר את האפקטיביות של משרדי הממשלה וכדי להשלים את הערכת ביצועי העובדים במשרד.

במגזר העסקי - הערכת הביצוע חיונית כדי לשפר את היעילות הכלכלית של החברה וכדי לבצע בקרה ניהולית של הפרויקטים השונים בחברה גדולה.

במגזר השלישי - ההערכה חיונית כדי לבחון אם פרויקטים אכן השיגו את מטרותיהם החברתיות המבוקשות, ואם כספי הפילנתרופיה או הממשל מושקעים ומנוהלים כהלכה.

לעילית גישת המדידה במגזר השלישי חשיבות רבה:

1. מדידה מחייבת לפרוט חזון כללי למטרות מדידות וליעדים בני השגה, תוך הגדרת שלבים ומדדים להשגתם.

2. מדידה מאפשרת מעבר ממיקוד בתשומות (למשל, גודל תקציב) ותפוקות למיקוד בתוצאות (מה מצופה

שהתכנית תשיג בסיומה). הקטגוריות המרכזיות למדידת תוצאות (ותפוקות) הן כמות, זמן, עלות, ליקויים ושביעות רצון.

3. מדידה יוצרת בסיס עובדתי רחב ומוסמך של מה שנעשה, הן ככלי ניהולי למעקב ובקרה והן כאמצעי להצגת הישגים. יש באפשרותה להסביר את התוצאות של התכנית או הפעילות שהתרחשה.
4. מדידה יוצרת בסיס להערכה לצורכי לימוד, שינוי והתאמה של התכנית.

תועלות פוטנציאליות ממדידה

1. מימון

התועלת הראשונה והמרכזית במדידה של תכניות חברתיות, היא מימון תכניות שהוכיחו עצמן כיעילות ומחזירות את השקעת הממשלה בהן. כאמור, תחום המדידה וההערכה אינו מקבל התייחסות כלכלית מעמיקה ופעמים רבות אף אינו מתבצע כראוי כלל, על אף חשיבותו הגדולה. בפרט, מדידה המבוצעת היטב מאפשרת לגייס מימון נוסף לתכניות חברתיות שהוכחו כיעילות אך לעתים מתקשות לגייס מימון לפעילויות נוספות או להארכת פעילויות קיימות. היעדר המימון בארגונים אלו וההסתמכות על כספי פילנתרופיה, שאינם מובטחים, מקשה עליהם לתכנן פרויקטים רציפים ומורכבים לטווח הארוך. השימוש במדידה לצורך הוכחת אפקטיביות מסייע בגיוס משאבים ובהגברת התמיכה הממשלתית, ובכך מאפשר לארגון לזום תכניות מורכבות וארוכות טווח ולהפנות משאבי כוח אדם לניהולם, ולא לעסוק בגיוס מימון נוסף כפי שנעשה כעת.

2. שיפור היכולות בקרב הארגונים החברתיים המפעילים את התכניות

ארגוני המגזר השלישי הפועלים בשדה החברתי מבקשים להביא לצמצום תופעות חברתיות שליליות ולקדם את רווחתן של אוכלוסיות היעד שלהם. עם זאת, ביקורת רבה נמתחת על ארגוני המגזר השלישי בנוגע לקושי בהתנהלות יעילה, הוכחת אפקטיביות והשגת המטרות שהציבו לעצמם, וכן להתמודדות החלקית בלבד עם אתגר המדידה וההערכה של פעולותיהם (עמית וקריינדלר, 2010).

המטרות שארגונים חברתיים פועלים למען לרוב קשות למדידה, ומורכבות מתועלת חברתית מגוונת. השקעה במדידה דורשת לעתים משאבים שמעבר ליכולתם של הארגונים, הנמצאים לרוב ממילא במצוקת משאבים (טברסקי ואחרים, 2010). בשל כך, בין השאר, ארגונים חברתיים מתקשים למדוד, להעריך ולהוות פרויקטים מוצלחים ולהתמיד בהם, ולוותר על פרויקטים כושלים. הקושי להשקיע במדידה ובהערכה של פרויקטים מעכב גם תהליכי למידה והתפתחות בארגונים החברתיים - דבר הפוגע באפקטיביות של פעילותם לאורך זמן וביכולתם להשתפר (עמית וקריינדלר, 2010).

3. שיפור מערכי הידע הקיימים בתחום שבו מופעלות תכניות חברתיות

יצירת מערך מדידה דורש איסוף ועיבוד של ידע מגוון על הפרטים המשתתפים בתכנית. איגום נתונים וידע ממקורות שונים (ספרות, המוסד לביטוח לאומי, רשות התעסוקה, הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה וכדומה) ועיבודם, משפרים את מערך הידע הקיים במערכת הרווחה. שיפור מערך הידע וחשיפתו עשויים לסייע בהמשך לתהליכים אחרים הקשורים להתמודדות עם תופעות והתנהגויות אלו, וכן להנעה ולחשיפה של פתרונות אחרים לסוגיות הקשורות להם ולדרכי הטיפול והתמיכה (מרציאנו, 2013).

דרכים להעצמת המדידה:

1. קיום מדידה, לכל אורך התכנית, תוך שיתוף פעולה בין הארגון ובין הגורם הממשלתי המממן שיכול לסייע באיתור מסדי נתונים וביצוע ניתוחים והערכות מהימנים, בהתאם.
2. יצירת מערך ידע בשיתוף פעולה עם המשרדים הרלוונטיים (משרד האוצר, הבריאות, הרווחה ועוד).
3. שיתוף הארגון ומשרדי הממשלה הנוגעים לדבר בתוצאות הנמדדות.
4. יצירת ידע נגיש מתוך התהליך (בפרסומי המדינה, בפרסומי הגוף המארגן וכיו"ב).

אם כך, אפשר לומר כי ליצירת מערך מדידה והערכה מקיף של תכניות חברתיות עשויה להיות השפעה חיובית מגוונת על הארגונים - הן בזהוי פרויקטים מוצלחים והן בשיפור ובלמידה של תהליכי עבודה שיאומצו לפעילויות אחרות של הארגון. כמו כן, מדידה ממוקדת עשויה להקל על הארגונים בגיוס כספים ממקורות נוספים בהמשך - בשל היכולת להציג ולתעד הצלחה של פעילות הארגון.

על-פי מחקר שנעשה מטעם צוות מט"ח (רוזנברג ואח', 2014), שיעור גבוה מהגורמים המממנים מאמין כי מחקרי הערכה הם אמצעי יעיל לחולל שיפור, אך שיעור נמוך בהרבה רואה בהם תרומה להרחבת שותפויות ולגיוס משאבים. מחקרי הערכה משמשים את המממנים בעיקר לצורכי למידה ושיפור של התכנית, ופחות להשפעה על קביעת מדיניות ברשויות או כאמצעי מסייע לגיוס משאבים. הם משתמשים בהם פחות לשם השוואה ובחינת חלופות לתכנית, או לבחינת הפסקתה, צמצומה או הגדלה של ההשקעה בה.

על אף היתרונות השונים של מדידה והערכה, ישנם ארגונים שאינם מעוניינים לבצע אותה מסיבות שונות (התנסות שלילית בעבר, השקעת המשאבים לא הצדיקה את התועלת שבתהליך זה, תוצאות התהליך הגיעו בשלבים מאוחרים מדי לשם למידה ושיפור, ועוד). קיים קושי באיתור מומחי הערכה רלוונטיים, ושיטות המדידה אינן מבוססות דיין להוכיח שהן אכן מודדות את הגורמים החשובים באמת, בין היתר משום שהגישה אל הנתונים הדרושים מוגבלת. בעיני רבים מהארגונים, מחקרי הערכה אינם בהכרח מניבים את התובנות הנדרשות מהם (טברסקי ואחרים, 2010).

האתגר המרכזי בתהליך ההערכה הוא המיקוד בנושא המצוי בליבת ההערכה, מתוך ההבחנה הנפוצה בין תשומות, פעילויות, תפוקות או תוצאות. השאיפה בתהליכי הערכה היא למדוד, עד כמה שאפשר, את התוצאות והאפקט של פעילות הארגון, אך לעתים אין מנוס מלבדוק את התפוקות (הפעילות שהתבצעה) ולא את התוצאות. תהליך הערכה מוצלח יתאר תהליכים מורכבים באופן תמציתי, ברור ומהימן. התיאור הכמותי מאפשר לבעלי תפקידים להבין את התמונה הכללית ולקבל החלטות רלוונטיות. עם זאת, הערכת היבטים אלו קשה ולעתים בלתי אפשרית. למשל, לא מעט פרויקטים חברתיים נרחבים מבקשים לחולל שינוי חברתי או תרבותי שאפשר לבחון רק במבט של טווחי זמן ארוכים, וקשה עד בלתי אפשרי למדוד את הצלחתם, הן בשל אי-יכולת להפריד בין השפעת גורמים השונים על המציאות הנבחנת, והן בשל היעדר מדדים ברורים ונרחבים שבעזרתם אפשר לדגום את השינוי. במצבים אלו ההערכה תתמקד, לפחות בשלבים הראשונים, בבחינת הפעילויות והתפוקות הישירות מפעילויות אלו, ומטרת ההערכה תהיה מדידת היעילות בתהליך הביצוע. במקרים אחרים, למשל פרויקט חברתי ממוקד (כמו חלוקת מצרכים) אפשר לבחון במדויק את היחס שבין השקעה לבין הביצוע.

הערכה לעומת מדידה שוטפת		
	הערכה	מדידה שוטפת
מי	מומחים חיצוניים	צוות התכנית (לעתים קרובות בסיוע יועצים חיצוניים)
מתי	תקופתי ומוגבל בזמן	סדיר ומתמשך
עומק והיקף	נרחב יותר	מוגבל יותר

מקור: אתר better evaluation, 2017.

כאמור, בשנים האחרונות הערכה כוללת היבטים רחבים יותר של מדידה, ולא רק השפעה של מימון תכנית על המוטבים המיועדים שלה - משתתפים או אוכלוסיית היעד (Kremer, 2005).

- קצב גדילת הארגון** - ארגונים הגדלים במהירות הם כלי להשגת השפעה חברתית, ולכן אפשר להעריך את הקיימת ואת הפיננסית שלהם ואת יכולתם למנף משאבים. כל עוד המענקים שניתנו מספקים תועלות חברתיות בקנה מידה גדול בצורה ממונפת ובת-קיימא, המממנים פחות מודאגים בשאלה מה הבעיה החברתית העומדת בבסיס התכנית, מה האזור שבו התכנית מופעלת או סוגים של תוצאות חברתיות שהיא מספקת.
- ביצוע הערכה מקדימה לפני תחילת התכנית** - מי שמממנים תכניות חברתיות מחפשים להשקיע בארגון עם יכולת מוכחת ליצור שינוי, בתקווה להרחיב את טווח ההשפעה של רעיון שכבר הוכיח עצמו. הגורמים החשובים ביותר הם אופיו של הארגון, היכולת הפיננסית שלו, האסטרטגיה ודרך הניהול של הארגון, חדשנות ויכולת ההתפתחות של הרעיון שבבסיס התכנית. את כל אלה אפשר להעריך לפני תחילת מימון התכנית.
- מעקב אחר שלבי ההתפתחות הארגונית והצמיחה** - חלק מהמממנים עוקבים אחר מספר "האנשים שנגעו בהם" כמדד פשוט להרחבת ההשפעה, ואילו אחרים מסתכלים על צמיחת הארגון בשלבים שונים במחזור החיים שלו. במהלך מחזור החיים הארגוני נדרשים קריטריונים שונים מאוד של הערכה.
- הערכת הטבות כלכליות ומינוף פיננסי** - סדרה נוספת של צעדים הבוחנים את הביצועים הכלכליים. במקרים מסוימים, מתייחסים לערכים העסקיים המסורתיים של הביצועים הפיננסיים. יש המנסים להעריך את הערך הכספי של התועלות החברתיות שנוצרו, כדי לחשב תשואה חברתית על ההשקעה. יחד עם זאת, הערכה זו טובה עבור תכניות לייצור תעסוקה או להפחתת עוני, אך לא עבור כלל התכניות החברתיות. ישנם מממנים הבוחנים את הכספים שגויסו ממקורות אחרים כמנוף על תרומתם (פרוקסי להשפעה ומידה של קיימות ארגונית). אף אחת מהערכות אלו של ביצועים כלכליים, כשלעצמם, אינה מציינת תמונה שלמה או מוכיחה כי גישה מסוימת היא האפקטיבית ביותר.

ארגונים חברתיים מפתחים לעתים קרובות תיאוריה של שינוי (או מודל לוגי), מממנים תכניות המדגימות את המודל ומשתמשים בהערכה כדי לבחון או לשפר את המודל שבנו. המדדים החשובים ביותר הם אינדיקטורים מעשיים שאפשר לעקוב אחריהם ולזהות אותם בזמן אמת. יחסי עבודה קרובים חוסכים עלויות בחינה מקדימות למימון תכניות חברתיות,

ומאפשרים למממנים לעקוב אחר השינויים שחלו ביוזמות החברתיות כאשר האירועים מתרחשים ולהבינם. ייתכנו משתנים בלתי נצפים, השלכות בלתי צפויות או השפעות שאינן ניתנות למדידה, אך ארגונים חברתיים ומממנים אינם מודאגים מאי-היכולת למדוד באופן מלא ומדויק את כל ההיבטים של השפעתם החברתית.

2. המודל הלוֹגִי (Theory of Change & Logic Model)

אם כך, רבים מהארגונים החברתיים משתמשים במודל הלוֹגִי לבחינת תכניתיהם. המודל הלוֹגִי הוא כלי מובנה לייצוג חזותי של תכנית עבודה מתוכננת והאסטרטגיה שבבסיסה, אשר שם דגש על התוצאות. מטרת שרטוט המודל היא ליצור קשר ניהולי בין ההשקעה בתכנית, הפעולות שנקטות במסגרתה והתוצאות שפעולות אלו אמורות להשיג. תרשימי המודל הלוֹגִי מציגים את היחסים ההיררכיים בין המטרות, הפעילויות, התפוקות הצפויות וההשפעות של תכניות. תרשימים אלו חשובים משום שהם מדגישים את הקישורים הלוֹגִיים (הנחות) בתכנית ואת רציונל המימון שלה. אמנם הפקת תרשימים אלו דורשת זמן ומאמץ ניכרים, אך באמצעות זיהוי תפוקות, תוצאות והשפעות צפויות, תרשימי המודל הלוֹגִי מאפשרים לעצב אומדים (אינדיקטורים) מתאימים למדידת ביצועים (רלוונטיים עבור איסוף נתונים במהלך ההערכה), יצירת שאלות הערכה, ניתוח הצלחת התכנית לעומת הציפיות שעומדות בבסיסה וקביעת מדד לאופן הערכתה.

באמצעות המודל הלוֹגִי אפשר לקבוע אם ההשקעה אכן משיגה את מה שתוכננה להשיג ולאור זאת לתכנן את המשך הפעולות. כדי לעשות זאת, יש לתקף כל אחד מהשלבים על-פי הנתונים שבידי הארגון המבצע. המודל מסייע לעידוד חשיבה תוצאתית ומבקש למדוד **חשיבות** (עד כמה התוצאה משקפת את מה שהארגון רוצה להשיג ועד כמה היא מרכזית) וכן **ישימות** (עד כמה אפשר למדוד את התוצאה בתנאים הקיימים). עם זאת, יש ביקורת על המודל: הוא מציג את הניהול כהליך ליניארי ולוֹגִי, אף שהשגת תוצאות משמעותיות, בייחוד במגזר החברתי, מתרחשת באופנים מורכבים המצריכים שילוב כוחות של גורמים שונים והנעה מתמדת של התהליכים, שלא כמו לוח הגאנט הסדור שהמודל מבקש ליצור. בטרם מרכיבים תכנית, יש לחשוב על **אוכלוסיית היעד**. זו הקבוצה שאמורה להפיק תועלת מהתכנית החברתית. משתתפי התכנית הם שלוקחים חלק בפעילות המוצעת. לפעמים שתי הקבוצות זהות, אך לא תמיד. למשל, כאשר תכנית מיועדת לשפר את מצבם של קבוצת ילדים (אוכלוסיית היעד) ומנסה להשיג זאת באמצעות עבודה עם הוריהם (המשתתפים בתכנית).

רכיבי המודל הלוֹגִי

- 1. צרכים - החסרים, הקשיים והבעיות שזוהו בקרב אוכלוסיית היעד.** הגדרת הצרכים היא הבסיס להגדרת המטרות ובחירת התכניות. חשוב להבחין בין מאפייני האוכלוסייה ובין הצרכים שלה. בשלב הראשון יש להגדיר את הצורך או המצב שהתכנית שואפת לתת מענה לו. תיאור הצורך צריך לכלול התייחסות למהות הצורך ולפירוט אוכלוסיית היעד והמצב הקיים. מומלץ להוסיף מידע נוסף, למשל מדוע נוצר הצורך, מדוע קיים צורך בהתערבות, מה צריך להשתנות, וכדומה.
- 2. מטרת התכנית - המצב הרצוי הנגזר מהצרכים שמעוניינים לקדם בתכנית חברתית.** יש לתאר מה מנסים להשיג באמצעות התכנית, איזה מענה היא תתן לבעיה או לצורך שהוגדרו, וכדומה.
- 3. הנחות עבודה -** כתיבת הנחות העבודה מציפה דיון אודותיהן. הנחות העבודה יכולות להתייחס לקהל היעד של התכנית, לצורך שרוצים לתת לו מענה, לתוצאות הצפויות, למשתתפי התכנית (אודות מוטיבציה, עמדות, התנהגות

- ועוד) או לרכיבים אחרים של התכנית. מומלץ שהנחות אלו יוצגו במפורש, ואם אפשר אף ללוות אותן בנתונים תומכים. אם אי-אפשר לתקף אותן, חשוב שהן יוצגו כך שיהיה אפשר לבחון אותן בשלבים מאוחרים יותר.
- 4. תשומות (inputs) -** המשאבים הנדרשים לביצוע תכנית ומושקעים בפעילות (זמן, כסף, כוח אדם, מבנים, ציוד וכדומה). יש לרשום את כל המשאבים הנדרשים להצלחת התכנית, ולכלול הן תשומות המיועדות להפעלה שוטפת של התכנית והן תשומות לבניית תשתית חד-פעמית. יש להיזהר מפירוט יתר (לא לפרט כמויות או סוג ציוד, למשל). רשימת התשומות יכולה להוות בסיס לתמחור התכנית.
- 5. פעילויות -** יש לרשום את אוסף הפעולות המהותיות הנדרשות כדי ליישם את התכנית (מה עושים עם התשומות כדי להגיע לתוצאות ולהשגת המטרות). הפעילות יכולה לכלול בניית תשתיות, פעילויות מקדימות כמו הכשרת כוח אדם, פיתוח מוצרים, אספקה של שירותים וכדומה. מומלץ להפריד בין פעילויות הקשורות לתשתית ובין פעילויות הקשורות להפעלה שוטפת.
- 6. תפוקות (outputs) -** התוצרים הישירים של התכנית (הפעילות, היקפה, התוספת בהשוואה לנקודת המוצא, סוג המשתתפים ועוד), המתאפשרים על-ידי השקעת התשומות. התפוקות צריכות לשקף את מטרות התכנית. מדידת תפוקות היא בחינה של הפעולות שנקטו ביחס לתשומות שהושקעו, אשר מכוונת בעיקר לבירור היעילות של הארגון. יש לרשום את תפוקות התכנית, שהן התוצרים הישירים והמוחשיים של הפעילויות בתכנית. התפוקות מסייעות בהערכת אופן יישום התכנית, והן שיובילו לתוצאות הרצויות בסוף התהליך. המודל הלוגי מאפשר לוודא כיצד התכנית מייצרת כל אחת מהתפוקות, וכדאי אף לכתוב כמויות מוגדרות.
- 7. תוצאות (outcomes) -** התועלות, השינויים והשיפורים שיתרחשו בזכות התכנית בטווח קצר, בטווח הבינוני ובטווח הארוך בקרב אוכלוסיות שונות: בקרב משתתפי התכנית, משפחותיהם, ארגונים, מערכות, השדה החברתי והחברה כולה. שינויים אלו כוללים שינויים בידע, במיומנות, בעמדות, בדעות, בהתנהגות, בתפקוד של אנשים או ארגונים, במצבים. מדידת תוצאות תהיה בחינה של ההישגים שהושגו באמצעות התפוקות והיא זו המכוונת לבירור האפקטיביות של התכנית.
- תוצאות מדידות -** תוצאות שאפשר למצוא דרך כמותית למדוד אותן בעלות סבירה. עם זיהוי התוצאות, יש לקבוע את המדדים שישמשו לבחינת מידת התקדמותה של התכנית בהשגתן. התוצאות שהתכנית מייצרת אינן מופיעות כולן באותו הזמן. חלק מהתוצאות מופיעות בתוך זמן קצר מהפעלת התכנית, וחלקן יופיעו בשלבים מאוחרים יותר. חשוב לכלול תוצאות שהתכנית השפיעה עליהן באופן ממש.
- תוצאות בטווח הקצר -** תוצאות שאפשר להבחין בהן מיד או בתוך פרק זמן קצר מתחילת ההשתתפות בתכנית. תוצאות אלו מתייחסות בדרך כלל לשינויים בידע, במיומנות, בעמדות, בהתנהגות, בתפקוד ברמת האדם הבודד (בקרב משתתפי התכנית). במרבית המקרים הן אינן התוצאות הסופיות הרצויות, אלא שלב הכרחי בדרך לתוצאות לטווח רחוק. למשל, השמה במקום עבודה חדש בזכות הכשרה תעסוקתית.
- תוצאות בטווח הבינוני -** השינויים שיתרחשו לאחר תוצאות הטווח הקצר, בדרך אל תוצאות המבוקשות לטווח הארוך. למשל, שמירה על מקום עבודה לאורך זמן, קליטה בקהילה וכדומה.
- תוצאות בטווח הארוך -** מתייחסות בדרך כלל לרמה הרחבה (קהילה, ארגונים) ולא רק לרמת משתתפי התכנית.

לעתים הן יושפעו לא רק מתוכני התכנית אלא גם מגורמים חיצוניים, כמו גידול ניכר בשיעור העובדים במקצועות טכנולוגיים בקרב אוכלוסיות בסיכון.

8. גורמים חיצוניים - יש לרשום את הגורמים החיצוניים שעלולים להשפיע על התכנית או על תוצאותיה ואשר אי-אפשר לשלוט בהם. למשל, חוקים ותקנות, מצב פוליטי או כלכלי, מתנגדים או תומכים אפשריים וכדומה. רשימה זו כוללת גורמים שיש באפשרותם לקדם או לעכב את התכנית, והכנסתם למודל מאפשרת בחינה של ההשפעה הצפויה שלהם ובמידת הצורך, היערכות לקראתם.

ממני התכניות החברתיות מסתמכים במידה רבה על דיווח עצמי של הארגון ומאפשרים גמישות מתמדת בשינוי מטרותיו. הנטייה של אותם ארגונים לפעול בתחומים שונים ובאזורים שונים עלולה להגביל את יכולתם לבנות מומחיות ואמינות בקרב המממנים המרכזיים, ולהשיג תוצאות מצטברות. אימוץ טכניקות הערכה קפדניות יותר עשוי לאפשר למממנים אלו להבין ולחזק באופן שיטתי יותר את תיאוריית השינוי המונחת ביסוד הארגון. ישנם ארגונים הסוברים כי אין לקבוע יעדים ולבצע מדידה בטרם הושרשה התכנית, אך חשיבה זו מוטעית, שכן אם ארגון לא מציב לעצמו יעדים ומדדים מראש, איך ידע שהשיג את התוצאות הרצויות? בנספח א' מופיע תיאור מבנה המודל הלוגי. נוסף על כך, באתר **שיתופים** אפשר למצוא מדריך מידות לאפקטיביות שנועד לבחון התאמה של תכנית לפי המודל הלוגי שלה.

3. מודלים להערכה ולניתוח השפעתן של תכניות חברתיות

כיום אין הסכמה בשאלה כיצד יש לבצע הערכה. הטכניקות המשמשות להערכת תכניות הן מגוונות, החל בדיווח עצמי על-ידי הארגון ועד לשימוש במומחי הערכה חיצוניים ומחקרים אקדמיים. הערכה יכולה להיות מיושמת גם ברמות שונות: התכנית הספציפית, הארגון המפעיל, האזור שבו התכנית פועלת, תחום הפעילות של התכנית ועוד. גם מטרת ביצוע ההערכה התרחבה: ממדידת תוצאות או בדיקת מודל לוגי למטרה רחבה יותר, של למידה ארגונית, בניית יכולות עבור ארגונים חברתיים, ניהול ידע ושיפור ביצועים.

על אף אי-ההסכמה הקיימת, הצורה הנפוצה ביותר של הערכה היא מעקב אחר התקדמות התכנית אל מול המטרות שהוגדרו בטרם החלה לפעול (לעתים מטרות אלו פותחו בשיתוף פעולה בין המממן לבין הארגון החברתי המפעיל). יחד עם זאת, תכנית עשויה להיחשב מוצלחת גם אם אינה עומדת במטרותיה המקוריות.

כדי לבצע הערכה וניתוח של תכנית חברתית (כדי להעריך את התועלות הנגזרות ממנה) נרצה לשאול, בין היתר, את השאלות האלה:

1. מהי השפעת התכנית על המשתתפים בה? מהי השפעת התכנית על אוכלוסיית היעד?
2. כיצד אפשר לאמוד את התוצאות או התועלות?
3. אילו עלויות כרוכות בהפעלת התכנית וכיצד הן מחושבות?

4. אילו גורמים מעכבים את הצלחתה? אילו גורמים מקדמים אותה או מסייעים לה?

5. כיצד מחושבות השפעות חלקיות או השפעות שאינן צפויות?

חשוב לזכור כי ישנן תכניות חברתיות בעלות תועלות שיכולות להימדד רק לעתים נדירות. כמו כן, התכנית יכולה להשפיע בעקיפין על אוכלוסיות נוספות. למשל, נשים שהצליחו להשתלב בשוק העבודה בזכות הכשרה תעסוקתית או עבודה בעסק חברתי, מציגות דוגמה חיובית לילדיהן, לחבריהן ולבני משפחותיהן ובכך יכולות לעורר תגובת שרשרת. לעתים התכנית החברתית טומנת בחובה יתרונות כלכליים למשתתפים (או אוכלוסיית היעד) ולמדינה. על אף יתרונות אלו, תכניות חברתיות אינן יכולות לכלכל את עצמן ונדרשות לגייס משאבים.

עד כה אין מתודולוגיה אחת שאומצה באופן נרחב במגזר החברתי. עם זאת, עבור ארגונים המעוניינים לשלב גישה המאפשרת מדידת השפעה חברתית, מומלץ לבחור בעקביות בשיטה אחת ולהחיל אותה ברחבי הארגון. השיטות המרכזיות להערכת השפעה של תכניות חברתיות (Tuan, 2008) הן:

1. **Cost-Effectiveness Analysis (CEA)** - חישוב היחס בין עלות לתועלת או תוצאה לא כספית (למשל עלות לבוגר בתיכון). בשיטה זו משתמשים במצבים שבהם אי-אפשר לעקוב אחר היתרונות של התכנית. יחד עם זאת, מדדים של עלות-תועלת יכולים להסביר רק תחום אחד של השפעת התכנית בכל פעם. המטרה של CEA כפולה: א) שילוב מדדים לבחינת תוצאות ועלויות כדי לאפשר הצגת תכניות ומדיניות חלופיות, בתוך אותו תחום, שהיו ניתנות לדירוג על-פי האפקטיביות שלהן ביחס לתוצאות שלהן. ב) שיטה זו מנסה "לפרק" את חוסר הוודאות בשאלה איך להעריך היבטים שונים של תועלות הנגזרות מהתכנית, וזאת על-ידי בחינת היחס בין היתרונות לעלויות בלי להפחית אותם ליחידות משותפות.
2. **Cost-Benefit Analysis (CBA)** - ניתוח עלות תועלת המניב את היתרונות והעלויות הכרוכות בהפעלת התכנית, ולאחר מכן משווה אותם זה לזה כדי לראות איזה מהם גדול יותר. גישה זו היא התובענית ביותר לניתוח העלויות והתוצאות, שכן היא דורשת מדידה מקיפה של עלויות והשפעות של תכניות (כמו השפעות ראשוניות ומשניות, ישירות ועקיפות, מוחשיות ובלתי מוחשיות) כמו גם היכולת להציב ערך כספי על השפעות התכניות בקרב בעלי עניין. גם בשיטה זו המטרה כפולה: א) סיוע בקביעה האם תכנית היא בעלת ערך עבור מקבלי ההחלטות. ב) יצירת מערך השוואה בין תכניות חלופיות לשם בחירת התכנית בעלת הערך הגדול ביותר. התפוקה מניתוח עלות תועלת יכולה להיות מדידה של הטבות אל מול עלויות, מדידה של יחס הטבות לעלות, או קצב הצמיחה הצפוי.
3. **SROI (Social Return Of Investment, התשואה החברתית של השקעה)** - שיטה שפותחה ב-REDF, קרן פילנתרופית שנוסדה ב-1997 בסן פרנסיסקו ותומכת בתעסוקה עבור בעלי הכנסה נמוכה וחסרי בית לשעבר, באמצעות מתן מענקים לארגונים ללא מטרת רווח באזור. REDF פיתחה את מסגרת SROI בסוף 1990, והשיטה הגיעה לשיאה בפרסום של דוחות SROI וכמה מסמכי מתודולוגיה וכלים בשנת 2000. מטרת שיטה זו הייתה להדגים את הערך החברתי והארגוני, ואת הערך המשולב שנוצר, לעומת סך ההשקעות, עבור כל תכנית. המערכת שפיתחה קרן REDF עבור מקבלי המענק שלה אמנם היו בעלות יתרון של מתן מידע ניהולי מפורט, אשר סייע לשיפור הפעילות היומיומית, אך העלויות הנוספות של מעקב אחר מוטבים בעבר לאורך זמן היו משמעותיות. לנוכח העלות והמורכבות, כלי זה לא נמצא בשימוש כיום. מאז שנת 2000 לא פרסמה REDF דוחות נוספים של

SROI, והיא מתמקדת בהמשך המדידה והדיווח על התוצאות החברתיות של התכניות במונחים של שינויים בחיי הפרט, בלי לייצר רווחים מהתוצאות או להשוות אותן לעלויות הנלוות להן (Kremer, 2005).

לשם השוואה, ROI הוא מדד כלכלי להערכת הכדאיות של פעולה הכרוכה בהשקעת כסף, זמן או משאבים אחרים. מדד זה נועד לאמוד את הביצועים הפיסקליים של התכנית על-ידי השוואת כמות ההכנסה/החיסכון המתקבלים, ביחס לעלות ההשקעה. חישוב המדד מתבצע באמצעות חישוב הרווח מההשקעה חלקי עלותה. מדד זה משקף את רווחיות ההשקעה ומסייע לבחון את קצב ההתקדמות למול יעדים, מתחרים או שווקים.

1. **שיטת "מטריקס" - פותחה על-ידי Foundation Robin Hood**, עמותה שנוסדה בשנת 1988 כדי לצמצם את תופעת העוני בניו יורק. רובין הוד מעניקה מענקים מתמשכים לארגונים ללא כוונת רווח הנלחמים בעוני בארבעה תחומים כלליים: מציאת עבודה וביטחון כלכלי, השכלה, גיל הרך וצעירים, והישרדות. רובין הוד פיתחה את מתודולוגיית היחס Cost-Benefit ב-2003 כדי למצוא את האומדן הטוב ביותר למענקים שהיא נותנת (נמדדת בין היתר על-ידי הגדלת ההכנסה של אנשים עניים בזכות המענק). מטרת יחס זה היא לתרגם את התוצאות של תכניות מגוונות לערך יחיד (monetized), המודד את הלחימה בעוני באופן שוטף. אומדן זה עונה על השאלה "אילו תכניות כדאי לממן וכמה כסף כדאי להשקיע בכל אחת". בשיטה זו, כדי לקבל ממצאים משמעותיים יותר ותקפים יש צורך לבחון משתתפים רבים, כולל קבוצת ביקורת.

2. **ER (Expected Return, התשואה הצפויה) - פותחה על-ידי Foundation Hewlett Flora and William** שנוסדה בשנת 1966 כדי לפתור בעיות חברתיות וסביבתיות בבית ובעולם בשישה תחומים עיקריים: חינוך, סביבה, פיתוח גלובלי, אמנויות במה, פילנתרופיה ואוכלוסייה. שיטה זו פותחה בשנת 2007 כדי להעריך השקעות צדקה פוטנציאליות באמצעות תהליך שיטתי, עקבי וכמותי. מטרת שיטת התשואה הצפויה היא שהקרבן תשאל את "השאלות הנכונות" עבור כל תיק השקעות. שיטה זו מחייבת לבחון את ההנחות המשתמעות מהתכנית ואת תורת השינוי/המודל הלוגי, ולכמת את ההשפעות עצמן, ובכך היא משפרת את תהליך קבלת ההחלטות הנוגעת למימון. עד כה עשתה הקרבן שימוש בשיטת ER רק בתחום הפיתוח הגלובלי שלה, אך היא מתכננת להשתמש בשיטה זו גם בתחומים האחרים שהוזכרו.

3. **Scorecard Balanced - שיטת "כרטיס ניקוד מאוזן"** שפיתח קפלן ב-2009 והתאים לעסק חברתי.

4. **Chain Value Impact - שיטה העוקבת אחר שרשרת הערך של תכניות חברתיות** (מזכיר מעט את המודל הלוגי) ואפשר להתאימה לכל שלב במיזם או בארגון.

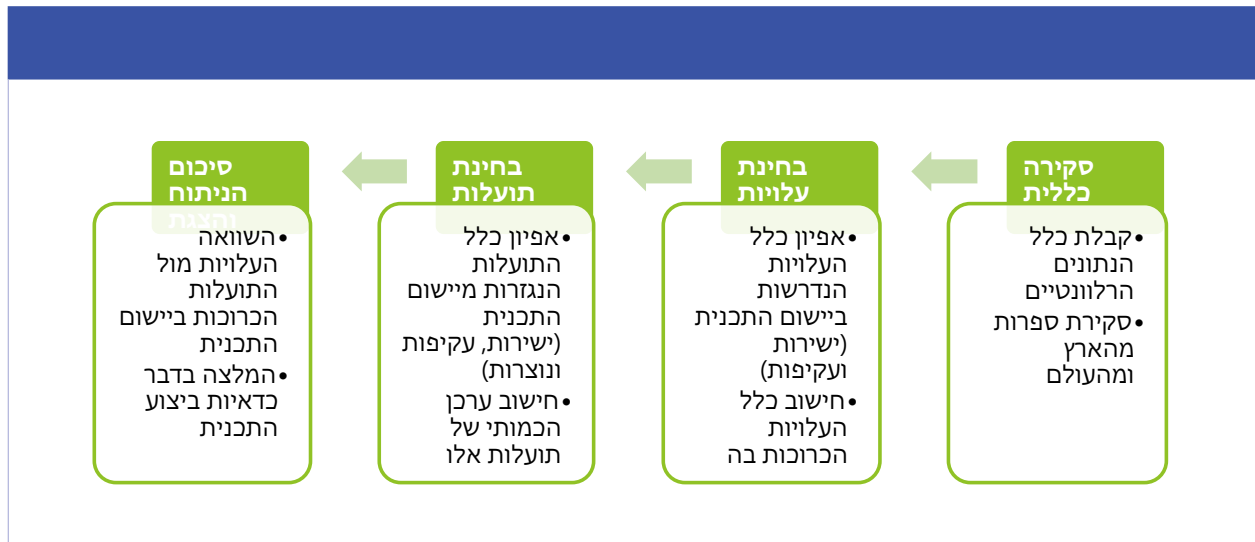
כל השיטות עושות, בקירוב, את אותו תרגיל חישובי (תוצאות או תועלות מוכפלות בסיכויי ההתרחשות, חלקי העלות). שיטות הערכה אלו נבדלות במטרה הפילוסופית שלהן, באופן שבו הן משלבות עלות ותועלת כלכלית וחברתית ובמי שהן מחויבות לו (המשקיע או הארגון). לפי טואן (Tuan, 2008) הסיבה לכך שטרם אומצה מתודה אוניברסלית אחת לתחום היא שאין גישה אחת הנותנת מענה מלא לכל הבעיות הכרוכות בהערכה מסוג זה, וישנן כמה בעיות ביישום התיאוריה שעלויות להפחית את השימוש בה.

ריבוי הגישות מביא לכך שאין אחידות בשפת ההערכה ובמדדים שבהם משתמשים, ואין אחידות בשיטות לאיסוף הנתונים וברף האיכות (כמו גם בנתונים אודות השפעות, תוצאות, תפוקות ועלויות). כמו כן, לעתים מה שנמדד אינו בהכרח מה

שהארגון רצה למדוד. לדברי טואן, לארגונים המשתמשים בשיטות אלו יש נטייה להתייחס בביטחון לתוצאות שהושגו באמצעות חישובים מדויקים לכאורה, אך זו טעות מצדם לעשות כך. לבסוף, למדידה יש עלויות רבות (בעיקר עלויות של כסף, זמן וכוח אדם). כדי לבחון את השפעותיה של תכנית מסוימת יש להמתין שהיא תפעל כ-5 שנים לפחות, ועם זאת יש לבצע הערכה של התכנית בכל שלבי הפיתוח - משלב קביעת המטרות ועד בחירת האסטרטגיה והתוצאות הרצויות, משום שהדבר מסייע להצלחת התכנית.

4. ניתוח עלות-תועלת ואג"ח השפעה חברתית

ניתוח עלות-תועלת הוא ניתוח אשר באמצעותו בוחנים את הכדאיות והערך הכלכלי הטמונים בהפעלת תכנית. בדרך כלל ניתוח זה מאפשר לבחון כמה חלופות ולבחור בחירה מושכלת על בסיס עלות החלופה אל מול התועלת שלה. השלב הראשון בנייתו שכזה יהיה לאסוף את כלל הנתונים הרלוונטיים כדי להבטיח היכרות מעמיקה עם תחום התכנית והבנת סביבת המיקרו והמאקרו של תחום זה. בשלב זה ישנו דגש מרכזי על איסוף מרב הנתונים האמפיריים, תוך ניסיון לכמת באופן כלכלי את התחומים הנידונים. איכות המידע שייאסף תשפיע ישירות על שלבי הביצוע הבאים. השלב השני הוא אמידת כלל העלויות הכרוכות בביצוע המדיניות. בדרך כלל העלויות ישירות וניתנות לאמידה באמצעות ערכים כספיים ברורים, אך יש להתחשב גם בעלויות העקיפות, שקשה יותר לאתר (ולכן הדגש על ביצוע מיפוי מקיף ובחינה מעמיקה של כלל הנתונים בסביבת המאקרו בשלב קודם). **עלויות ישירות** מתייחסות לעלויות הנדרשות לשם יישום המדיניות, והן נחלקות לעלויות מידיות ועלויות מתמשכות. לעומתן, **עלויות עקיפות** נוצרות כפועל יוצא מתוך יישום המדיניות. בשלב השלישי יש לבחון מהן התועלות הנגזרות מביצוע התכנית, בהתאם למעגלי ההשפעה של התועלת (ישירה, עקיפה ונוצרת). התועלות יכולות לבוא לידי ביטוי בטווח הזמן המידי (הכנסה ממסים בשל העלאת שיעור המע"מ) או בטווח הזמן הארוך. **תועלת ישירה** היא תוצאה ישירה של הפעילות הכלכלית המתקיימת בתכנית (למשל תרומה של ערך כלכלי ישיר למשק). **תועלת עקיפה** נובעת מהתרחבות התועלת הישירה לענפים או לתחומים נוספים (למשל, עקב קנייה של תשומות ביניים על-ידי הענפים שהושפעו באופן ישיר). אפשר לראות זאת גם כתוצאה של הפעולות הכלכליות המתבצעות מחוץ למושא הבחינה, אך תורמות לפעילותו. חישוב כמותי של תועלת זו בדרך כלל מתבצע באמצעות מכפילים רלוונטיים לתחום (מתוך **אתר קבוצת פארטו**). לבסוף, לאחר פירוט התועלות והעלויות, יש לערוך השוואה לשם בחינת מידת הכדאיות בהשקעה. כאמור, התנאי המרכזי למתן המלצה על ביצוע תכנית כלשהי, הוא שהתועלות גדולות מהעלויות. יש לזהות את התוצאות, את הנתונים הדרושים כדי לאכלס את הניתוח, לאסוף, לארגן ולדווח באופן שהמידע הנאסף ייצור תרשים זרימה טבעי ויעיל. תרשים זה יסייע לנתח את התוצאות.



מקור: אתר קבוצת פארטו, 2017.

אם כן, ניתוח עלות-תועלת היא שיטה אנליטית המסייעת לקבל החלטות על ביצוע או אי-ביצוע של פרויקטים. אף שהשימוש בה נעשה לרוב בקרב חברות מהמגזר העסקי, מתודולוגיה זו, המסייעת להערכת הטבות ישירות ועקיפות, אומצה גם בקרב כמה ארגונים חברתיים ונמצאת כיום בשימוש רחב עבור אג"ח השפעה חברתית. כאשר מדובר בתכניות חברתיות, כדי לנתח את התוצאות הניתוח עצמו חייב להכיל מידע על ההשקעות בתכנית, על התפוקות, ובסופו של דבר על התוצאות. הדרך הטובה ביותר לעשות זאת היא לבנות מערכת על בסיס האופן שבו הנתונים נאספים ומנוהלים, לפי משתתפים. כאשר בוחנים תכנית חברתית, יש לכלול גם את התועלות שאינן ניתנות לכימות, לשם הצגת התמונה המלאה (תועלות חברתיות או סביבתיות). על אף חוסר היכולת לכמת אותן, תועלות אלו לעתים משמעותיות לא פחות משאר התועלות הנובעות מהתכנית. במקרים אלו, יש להציג פירוט מוחשי של תועלות אלו ולסקור באופן איכותני את השפעתן, עד כמה שאפשר.

אג"ח השפעה חברתית (ובקיצור, אג"ח חברתי):⁵

אג"ח השפעה חברתית, הידוע גם בשם "תשלום לפי תוצאות", הוא מנגנון פיננסי בו המשקיעים משלמים עבור תכניות הכוללות התערבויות שמטרתן לשפר תוצאות חברתיות שיש בהן ערך חברתי או כלכלי לממשלה. פירעון התשואה וההחזר על ההשקעה מותנים בהשגת התוצאות החברתיות הרצויות: אם התוצאות החברתיות ישתפרו, הממשלה תשקיע כספים ובכך תחזיר למשקיעים את ההשקעה הראשונית שלהם בתוספת תשואה עבור הסיכונים הפיננסיים שנטלו. אם התוצאות החברתיות לא ישתפרו מעל סף מוסכם, המשקיעים יאבדו את השקעתם. העיקרון העומד בבסיס חשיבה זו הוא גיוס שותפים וההבנה שבעבודה עם כמה שותפים, יש לנתח לא רק את העלויות הכספיות של בעיה חברתית, אלא גם את הערך לבעלי עניין, בעיקר הממשלה, למניעת החרפה של אותה בעיה חברתית. כדי לפתח SIB יש לחשוב מהן העלויות הפוטנציאליות של השירות, מהו החיסכון הפוטנציאלי ומה חלקם של אלה כחיסכון ממשלתי.

⁵ מתוך אתר social finance.

צורה זו של מימון מאפשרת לממשלה לשתף פעולה עם ארגונים הפועלים בצורה חדשנית ואפקטיבית, ומבטיחה שהציבור לא ישלם על תכניות אלו אלא אם כן הצליחו והביאו להשגת התוצאות הרצויות. החיסכון הצפוי במגזר הציבורי משמש כבסיס לגיוס השקעות.

במקום להתמקד בתשומות או בתפוקות, אג"ח השפעה חברתית מבוססת על השגת "תוצאות חברתיות" (כגון שיפור הבריאות). התוצאות מוגדרות מראש וניתנות למדידה. התשלום מבוסס על מה שהפרויקט או השירות השיגו, ולא על התהליכים או על העבודה שנעשתה. מכיוון שהתשלום מבוסס על תוצאות ולא על תהליך, יש מקום לחדשנות ולחופש גדול יותר להדגים פתרונות מסוגים שונים.

יישום בחינת עלות-תועלת באמצעות אג"ח חברתית

בשנת 2013 המשיכה הממשלה לקדם יוזמות חדשות בתחום עידוד העסקים החברתיים בהנחיית ראש הממשלה. אחת היוזמות החדשות הייתה הנפקת אג"ח חברתית באמצעות ארגון SFI (Social Finance Israel) (מרציאנו, 2013). אג"ח זה פותח ככלי מימון חדש שנועד לגייס מימון לפרויקטים חברתיים העוסקים בהתערבות ובמניעת תופעות בעלות השפעות כלכליות שליליות בחברה. המודל העומד בבסיס האג"ח מתבסס על ההנחה שפרויקטים העוסקים במניעה של נזקים ותופעות חברתיות בלתי רצויות, מניבים תועלות כלכליות וחברתיות הניתנות לכימות, אשר מתבטאות בטווח הבינוני והארוך בחיסכון בתקציבים ציבוריים. יחד עם זאת, לא תמיד המדינה מעוניינת להשקיע בפרויקטים אלו, ומעדיפה לטפל באירועים שכבר קרו, ולכן אין די עשייה בתחום המניעה.

במסגרת הפרויקט נקבעו כמה קריטריונים להפעלת האג"ח החברתי, ואלה החשובים שבהם:

1. תחומים שבהם קיימת אפשרות ברורה למניעה (התנהגות, מחלה) באמצעות שינוי התנהגות הפרט.
2. תחומים שקיים בהם בסיס ידע רחב על הקשר שבין הימצאות גורמי הסיכון לבין סיכויי התפתחות התופעה או המחלה. מרכיב יסודי בהפעלת האג"ח ככלי למימון תכניות חברתיות הוא איתור החיסכון הנובע מתכנית ההתערבות הממומנת באמצעותו. גודל חיסכון זה הוא הבסיס לחישוב התועלת מהפעלת התכנית, ובהמשך - לחישוב התשלומים למשקיעים המממנים את פעילותה. החיסכון הישיר למדינה הוא החיסכון בכספים היוצאים מקופת המדינה. אם נבחן את התכניות החברתיות, סכום זה מורכב משני גורמים עיקריים:

1. עלות הקצבאות שמשלם המוסד לביטוח לאומי.

2. שירותים הניתנים לאוכלוסיות: שירותים סוציאליים, שירותי לשכת התעסוקה, שירותי בריאות וכדומה (כל תכנית חברתית יוצרת חיסכון בשירותים אחרים, על-פי תחומה).

כדי להעריך את החיסכון הישיר הנובע ממניעת אותה התנהגות, יש להעריך כמה מוציאה המדינה עבור הטיפול או התמיכה באותה התנהגות. בהנחה שתכנית ההתערבות מצליחה לצמצם את ההתנהגות או את הסיכוי להידרדרות, הרי שעלות זו נחסכת מהמדינה.

במדידת החיסכון הנובע מהמניעה, קיימים לפחות שני מרכיבים עיקריים לזיהוי החיסכון הישיר:

1. החיסכון הניתן לזיהוי בשל אי התרחשות התופעה בקרב משתתפי תכנית המניעה, בשנים שעברו מתחילת התכנית ועד תומה.

2. החיסכון הכרוך באי התרחשות עתידית. כלומר, בהקטנת הסיכוי של המשתתפים לפתח התנהגות בעתיד. מניעה זו מצמצמת את הנטל הכלכלי העתידי על המדינה.

חיסכון המבוסס על הערכת טיפול או תמיכה והעלויות הכרוכות בהן בשלב הראשון במיפוי העלות הוא מיפוי של טיפול או תמיכה סטנדרטיים באותה התנהגות והערכת העלות הכרוכה בכך. דרך אפשרית למיפוי התמיכה באותה התנהגות היא מיפוי התופעות הישירות הנובעות ממנה וסיכויי התרחשותן. למשל, אבטלה יכולה להוביל להעמקת עוני, לאלומות וליצירת תחושת תסכול פנימית. אלימות לא בהכרח תופיע בכל משפחה, אלא בעיקר במשפחות עם נטייה לאלומות. מכיוון שלא כל המובטלים סובלים מכל רצף ההתנהגויות שעלויות להתעורר עקב אבטלה, מיפוי סיכוי ההיארעות הוא שלב קריטי במיפוי העלות, והוא מאפשר ליצור תמונה אמינה יותר של העלות המשוערת של הטיפול באבטלה. מיפוי מפורט של הבעיות העלויות להיווצר בגלל אותה תופעה או התנהגות, לפי גיל, מגדר, שיוך אתני וכיו"ב, יאפשר ליצור הערכת עלות מדויקת יותר למשתתפים השונים בתכנית.

לאחר יצירת המיפוי הבסיסי, שהוא בעיקרו תיאורטי, יש לבצע התאמה של העלויות השונות לכל התמודדות. בניגוד לתחום הבריאות, לא קיים אינדקס מחירים לטיפול בתופעות אלימות, הידרדרות לסמים וכיו"ב, ועל כן התאמה זו ספקולטיבית מאוד. ההמלצה היא לפתח אינדקס מחירים להתמודדות ולטיפול בתופעות והתנהגויות חברתיות בעתיד. יחד עם זאת, בגלל מורכבות החישוב כרגע, קשה מאוד לאמת את העלויות מהמיפוי שיעשה מכיוון שאין "נתוני אמת" הנמדדים כעת.

ייצור תחזית עלות - דוגמה

בתור דוגמה לתכנית המתמודדת עם אבטלה ועוני אפשר לבחון תכנית להכשרה תעסוקתית. אחת הבעיות המרכזיות באבטלה היא העמקת העוני והתלות בקבלת קצבאות (ישנן בעיות נוספות כמו אי-תרומה לתל"ג, אך לא נדון בזה במסגרת המחקר). קצבת הבטחת הכנסה (השלמת הכנסה) משולמת למי שאין לו הכנסות (או שהכנסתו נמוכה) והוא מתייצב בשירות התעסוקה ולא נמצאה לו עבודה (או שנמצאה לו עבודה בשכר נמוך). יש לציין כי ישנם מי שפטורים מהתייצבות בלשכת התעסוקה. סכומי הקצבה הם -4,400 1,384 שקלים.⁶ גובה הסכום שאדם או משפחה זכאים לו כהבטחת הכנסה נקבע לפי גודל המשפחה והרכבה.

טבלה 1. חישוב תוחלת העלות			
דוגמה להערכת תוחלת עלות			
תוחלת עלות בשקלים	מחיר התמיכה הנדרשת בשקלים (הפעלת שירות התעסוקה, הדרכות לכלכלת בית, טיפול פסיכולוגי)	סיכוי היארעות עבור מובטל	תמיכה נדרשת (מציאת עבודה, ניהול משק הבית, תמיכה רגשית)

מקור: אתר שיתופים, 2017.

⁶ נכון ל-1.1.16, לפי אתר כל-זכות.

כאמור, ככל שהנתונים על העמקת העוני באזורים מסוימים או בקרב אוכלוסיות מסוימות יהיו מדויקים יותר, הדבר יאפשר לייצר "תמחור" מדויק יותר של החיסכון הנובע ממניעת התופעה עבור אותה אוכלוסייה. בשל כך, איכות בסיסי הידע הקיימים על שכיחויות והיארעות התופעה בארץ, והידע הקיים עליה בספרות ובפרקטיקה בישראל, יהיו גורם מכריע בהשפעה על רמת הדיוק של התמחור ואיכותו.

החיסכון הישיר למדינה שאינו נובע מעלויות הטיפול או התמיכה

דוגמה: קצבאות הביטוח הלאומי

לצד החיסכון מעלויות טיפול ישירות במסגרת שירותי הרווחה, מניעת תופעות כמו אבטלה מייצרת למדינה חיסכון ישיר נוסף. למשל, מובטלים זכאים לקבל קצבאות אבטלה, וישנם בעלי הכנסות נמוכות הזכאים לקבל קצבת הבטחת הכנסה. תכניות למניעת אבטלה או צמצום העוני עשויות לחסוך את עלותן של קצבאות אלו למדינה, מעבר להשגת יעדים נוספים (כמו העצמה אישית וכדומה).

במקרה זה, כדי להעריך את העלות הנחסכת למדינה אפשר להשתמש בנתוני אמת (לרוב מטעם מנהל המחקר של המוסד לביטוח לאומי, שירות התעסוקה וכדומה). יש לאתר את שיעור הזכאים לקצבה מתוך מספר המובטלים או בעלי ההכנסות הנמוכות ואת גובה הקצבה הממוצעת המועברת אליהם. איתור מידע זה באופן מפורט לפי מאפיינים חברתיים ודמוגרפיים יאפשר לייצר הערכת חיסכון מדויקת ואמינה יותר.

מרכיב מרכזי ביישום מודל האג"ח החברתי הוא יצירת מערך מדידה להצלחת התכנית, נוסף על מערך המדידה הרגיל המלווה תכניות התערבות בתחומים שונים ופיתוח כלי מדידה מוסכם ומותאם לאוכלוסייה המקומית. מערך המדידה נועד למדוד את ההצלחה ולהצביע על מקומות לשיפור התכנית בהמשך. עבור יישום אג"ח חברתי דרושה מדידה נוספת, שתוצאותיה יוכלו להצביע על גודל החיסכון הצפוי למדינה ולגופים המממנים מהפעלת התכניות. המדידה עשויה להתבסס על בדיקת גורמים התנהגותיים המעידים על הצלחת התכנית בהשמה תעסוקתית, בהקניית מיומנויות ובתחושת מסוגלות עצמית וכדומה.

כפי שאג"ח השפעה חברתית עושה שימוש במתודולוגיה של בחינת עלות-תועלת, גם תכניות חברתיות שהן השקעות חברתיות בעצמן יכולות לעשות שימוש במתודולוגיה זו באופן רחב יותר: לא רק במדדים כלכליים אלא הסתכלות רחבה יותר. ניתוח עלות-תועלת, בהקשר של תכניות חברתיות, יכול לאמוד את התכנית על רצף כלשהו, ובעתיד יהיה אפשר להשתמש ברצף זה להשוואה בין תכניות דומות.

מדידת התוצאות משתלבת יותר ויותר בתכנון ובהקצאה של משאבים במגזר הפילנתרופי, הציבורי והפרטי. כאשר בוחרים להשתמש במערכות מדידה, לעתים לפי דרישת המממנים, צעדים אלו מאפשרים שיפור איכותי ומתמשך בתוך הארגון המפעיל את התכנית, ומאפשרים למממנים להגדיל את האחריות של אותם ארגונים להשגת מטרות המימון. מנגד, בעוד "תשלום עבור ביצוע" התבסס במידה רבה על אספקת שירותים (מיטות, ארוחות, כיתות וכדומה), המושג "ביצוע" הופך עם הזמן להיות מקושר יותר לתוצאות, ומדידת תוצאות הפכה לסטנדרט עבור תכניות הממומנות בשיטה זו. עם המשך המגמה ליישום מדידה בתכניות חברתיות נוספות, נוצרות הזדמנויות חדשות להוכחת חדשנות מסוג אחר - חדשנות בשיטות מימון. חדשנות זו נועדה להרחיב את מקורות המימון ולהגביר את האפקטיביות והיעילות של אותן השקעות בתכניות החברתיות שבהן הן מושקעות.

כדי להמחיש כיצד פעילויות יכולות לייצר ערך כלכלי, נבחן אותן במונחים של הכנסות ישירות, הכנסות עקיפות ועלויות נמנעות. **הכנסות ישירות:** מדובר במרכיבים הבסיסיים ביותר של ערכים מצטברים שאפשר להשתמש בהם למימון תכניות. הכנסות ישירות הן הכנסות ממכירת מוצרים או מקבלת שירותים, בדרך כלל מעסקאות בשוק הפתוח. המכירות יכולות להיות גם שירותים קבלניים לגוף ממשלתי למתן שירותים לאוכלוסיית היעד. הכנסות אלו מקבילות להכנסות של כל עסק, משמשות לכיסוי הוצאות ועלויות ולכיסוי חובות, ומביאות לרווחים עתידיים.

הכנסות עקיפות: הכנסות חדשות שיזרמו לממשלה ולקהילה כתוצאה מהצלחת התכנית החברתית. במובן הרחב, הכנסות אלו כוללות לדוגמה את השכר המשולם לעובדים, המסים שהם משלמים, המסים והאגרות המשולמים לממשלה, לרבות מס הכנסה, ביטוח לאומי, תשלומי קופת חולים, דמי פנסיה, ותשלומים עבור שירותים עסקיים נוספים: פיננסיים, משפטיים, עסקיים ועוד. בעוד ההכנסות העקיפות הללו מתחלקות בין המגזר הפרטי לציבורי, ושייכות למעשה לכלכלה הרחבה במשק, הן מייצגות הכנסות חדשות. במונחי מימון, ההכנסות העקיפות לממשלה דרך תקבולי אגרות ומסים יכולות להיחשב הכנסות עקיפות המשמשות להחזר ההשקעה הממשלתית באותה תכנית חברתית.

עלויות נמנעות: עלויות אלו הן החיסכון לממשלה הנובע מהצלחת התכנית. עלויות נמנעות הן לעתים מעין קונספט, ולא בהכרח עלות בפועל. על אף היותן לעתים קשות לחישוב, את מרביתן אפשר לכמת ולהעריך. באמצעות חשיפת רמת החיסכון הטמונה בתכנית חברתית, הארגון יכול להיות למשוך משקיעים חברתיים נוספים היכולים לממש תשואות על ההשקעות שלהם, והממשלה יכולה למנף את בסיס המימון שלה עוד יותר.

טבלה 2. דוגמה להצגת הכנסות ועלויות			
פעילות	הכנסות ישירות	הכנסות עקיפות	עלויות נמנעות
רכישת מיומנויות	<ul style="list-style-type: none"> מכירת שירותי הדרכה עמלה בגין השמה 	<ul style="list-style-type: none"> מסים שיפור בתפוקת העובד 	<ul style="list-style-type: none"> קצבאות ביטוח לאומי אובדן ימי עבודה
הכשרות מקצועיות, הכשרות בעבודה	<ul style="list-style-type: none"> עלות השתתפות 	<ul style="list-style-type: none"> מסים תוצר גולמי ופריזון 	<ul style="list-style-type: none"> קצבאות ביטוח לאומי אובדן ימי עבודה
השמות תעסוקתיות	<ul style="list-style-type: none"> עלות השתתפות 	<ul style="list-style-type: none"> מסים תוצר גולמי ופריזון 	<ul style="list-style-type: none"> קצבאות ביטוח לאומי
מתן ארוחות	<ul style="list-style-type: none"> עלות ארוחה 		<ul style="list-style-type: none"> טיפול רפואי
חינוך לתזונה, חינוך מיני ועוד	<ul style="list-style-type: none"> עלות השתתפות 		<ul style="list-style-type: none"> טיפול רפואי
חינוך (בכל הרמות)	<ul style="list-style-type: none"> תשלום לכל תלמיד עמלה בגין שירותים משלימים 	<ul style="list-style-type: none"> מסים 	<ul style="list-style-type: none"> קצבאות ביטוח לאומי

טבלה 2. דוגמה להצגת הכנסות ועלויות (המשך)			
פעילות	הכנסות ישירות	הכנסות עקיפות	עלויות נמנעות
ילדים בסיכון		<ul style="list-style-type: none"> מסים 	<ul style="list-style-type: none"> עלויות פשיעה עלויות כתוצאה משימוש בסמים קצבאות ביטוח לאומי
דיור בר-השגה	<ul style="list-style-type: none"> מכירות והכנסה משכירות החזר אקוויטי 	<ul style="list-style-type: none"> מסי נדל"ן מס ערך מוסף מס פיתוח 	<ul style="list-style-type: none"> דיור ציבורי
מימון עסקי (כמו חממות עסקיות)	<ul style="list-style-type: none"> החזר על השקעה 	<ul style="list-style-type: none"> מסים 	
הנגשת שירותים פיננסיים	<ul style="list-style-type: none"> תקבולים מתשלומי ריבית עמלות שירות 	<ul style="list-style-type: none"> יצירת חסכונות מתן אפשרויות לפיתוח אישי 	<ul style="list-style-type: none"> עלויות הנוגעות לעוני עלויות הנוגעות לביקוש לשירותים חברתיים
שיקום אסירים	<ul style="list-style-type: none"> עלות השתתפות 	<ul style="list-style-type: none"> מסים 	<ul style="list-style-type: none"> צמצום עלויות כליאה ופשיעה

מקור: מרכז מילקן לחדשנות, 2017.

ניתוח עלות-תועלת מתאים בעיקר לבחינת ערך כלכלי מתכנית, אך לא רק, ולכן יש לערב הערכות נוספות כאשר בוחנים תכנית חברתית (למשל לבחון את מידת שביעות הרצון מהתכנית ואת המשכיותה). כמו באג"ח החברתי, לעתים מוקד הפעילות של התכנית החברתית יהיה מניעה או צמצום התופעה, ועל אף שקיים קושי למדוד מניעה ושיוך התנהגויות נוספות לאותה תופעה, מדידה זו חשובה לא פחות.

5. מדדים מקובלים כיום

לרבים מהמממנים החברתיים, בגלל האוריינטציה העסקית שלהם, יש רצון עז למקסם את ההשפעה החברתית של הכסף שהשקיעו. מסיבה זו הם נוטים לבחור תכניות על בסיס ההשפעה הצפויה ולא על בסיס בחינת הבעיה החברתית והיקפה (Kremer, 2005). חשוב לזכור כי בטרם מבצעים בחינה עבור תכנית, חשוב להגדיר בבירור את יעדיה כדי שיהיה אפשר להגדיר מהי "הצלחה" בסופה. הגדרת יעדי התכנית מורכבת משלושה שלבים: הגדרה ברורה של יעדי התהליך, הגדרת הקריטריונים להצלחה של יעדים אלו, והגדרת האנשים אשר מוסמכים להגדיר הצלחה זו.

כיום יש כמה דרכים מקובלות להעריך תכניות חברתיות על בסיס ביצועים כלכליים. המרכזיות שבהן נוגעות למדדי ביצועים פיננסיים מסורתיים, לאומדנים של הערך הכספי של התועלות שיצרה התכנית או למינוף באמצעות גיוס כספים ממקורות אחרים. המדדים המסורתיים של ביצועים פיננסיים נתפסים כאינדיקטורים טובים לקיימות הארגון ולכוח צוות הניהול שלו. מדדים פיננסיים מסורתיים חושפים, בין היתר, את המודל הכלכלי שעל-פיו פועלת התכנית ואת תחזיות ההון הנדרשות להרחבה ולמתן שירותים או מוצרים בקנה מידה גדול בהרבה. אם התועלת החברתית מגדילה את ההכנסה של המוטבים, המממנים רואים הזדמנויות מידיות למינוף גבוה. לעומת זאת, אם הפרויקט תלוי בסובסידיות פילנתרופיות גדולות והיתרונות הם בלתי מוחשיים, חלק מהמממנים בתחום זה לא ירצו להשקיע (Kremer, 2005).

השוואת אומדן הערך הכספי של ההטבות שנוצרו למשאבים הפילנתרופיים הנדרשים, מאפשרת למממנים לחוש מעין תחושה של "תשואה חברתית" תיאורטית על השקעתם. ארגונים חברתיים מסוימים, בעיקר אלה המנסים לפעול בתחום מיגור תופעת העוני, עידוד תעסוקה ועוד, יכולים לאמוד "תשואה חברתית" בקלות רבה יותר מאשר ארגונים הפועלים למען הגברת הפעילות הקהילתית. יחד עם זאת, כאשר הארגון מסוגל להעריך באופן סביר את היתרונות שהוא מעניק, חישוב זה הוא דרך אחת להעריך את העלות-תועלת של ההשפעה ולהשוות אותה להשקעות אלטרנטיביות. כאשר מודדים עלות (או החזר) על השקעה (או תוצאות), קיימת מגבלה על התוצאות משום שהן עלולות להיות לא מוחשיות. התהליך עצמו דורש מדידה וכימות של אותן תוצאות, ולכן עלול להיות בעייתי עבור חלק מהארגונים. יחד עם זאת, כימות ומדידה של הנתונים הרלוונטיים הופכים להיות יותר נגישים, ונגישות זו למידע ולנתונים מקלה על חישובי עלות-תועלת של השקעות חברתיות.

מדד נוסף וחשוב לא פחות נוגע לבחינת יכולתו של הארגון לגייס משאבים ממקורות אחרים (מינוף כספים). אומדן זה נחשב לעתים קרובות כאמצעי למדידת הצלחה, אך הוא אינו מראה את כוחו של המודל הכלכלי ולא את ההשפעה החברתית שהושגה. יחד עם זאת, מינוף זה מצליח להוכיח את ערכו של הארגון עבור המממנים, ובכך עשוי להרחיב את היקף פעילותו. מינוף זה מוכיח, במידה מסוימת, כי הארגון בר-קיימא ויכול להמשיך את עבודתו גם לאחר תום התמיכה הכספית של המימון (Kremer, 2005).

חשוב לציין כי אף אחד ממדדים אלו לא מצייר תמונה שלמה. במובנים רבים, הם רק אינדיקטורים לכימות של צמיחה ופיתוח של הארגון החברתי, ומסייעים לבחינת הפוטנציאל של הארגון או התכנית החברתית. מדדים אלו מציעים דרך שימושית לבחירת התכניות החברתיות למימון, אך אינם מוכיחים שגישה מסוימת היא שמודדת את הערך החברתי של תכנית חברתית.

הבנה טובה של ההיגיון המקצועי שמאחורי בחירת התכנית ושל הציפיות הנוגעות להשפעתה על אוכלוסיית היעד, עשויים לתרום לביצוע מוצלח יותר של משימות התפתחותיות המשלבות הערכה לאורך חייה. המודל הלוגי שתואר לעיל יכול להסביר היטב "תאוריה" זו, ועל כן רבים מהארגונים נוטים להשתמש בו בבניית הבסיס לתכנית חברתית.

6. עקרונות וקווים מנחים למדידה

ממשלות מבצעות פרויקטים משתי סיבות עיקריות: שיפור היעילות בהקצאת המקורות, בעיקר לנוכח כשלי שוק, וצמצום אי-השוויון בחלוקת ההכנסות. לפעמים "התרופה גרועה מהמחלה", ולכן יש לבדוק ראשית אם בכלל כדאי לבצע את הפרויקט. לשם ביצוע המדידה, על מתכנני התכנית להבהיר כמה דברים: מה תכנית זו אמורה להשיג (תוצאות), עבור מי (אוכלוסיית היעד), באמצעות אילו סוגי פעילויות, בעזרת אילו משאבים וכדומה. המשאבים הקיימים חייבים להספיק ליישום כל הפעילויות ולייצור כל התפוקות. הפעילויות המתוכננות צריכות להתאים למשתתפים (מבחינת גיל, רקע תרבותי וכיו"ב) ושיהיה להן סיכוי סביר להוביל לתוצאות רצויות.

במקום לשאול "כיצד למדוד", יש לשאול "מה כדאי למדוד ומדוע". כאשר ארגון רוצה לבחון אילו נתונים כדאי לו למדוד, הוא יכול להתחיל לאסוף את מכלול הנתונים שבידיו, בזמן אמת, ולראות לאורך פרק זמן מוגדר מראש היכן הוא יכול "למדוד שינוי". איסוף נתונים לא בהכרח יהיה מושלם, ויתכן ויהיו שגיאות מדידה. לכן מעקב אחר הנתונים הנמדדים הוא שלב נחוץ בקביעת איכותם. כמו כן, הארגון צריך לדעת מראש ולתכנן כיצד ישתמש בנתונים שייאספו.

לכל מרכיב בתכנית חברתית קיים מדד המשקף את ביצועו. קביעת המדדים מאפשרת להגדיר מה רוצים להשיג ולדעת מה הושג בפועל. השימוש במדדים נהוג במרבית המדינות המתקדמות: למעלה מ-80% מהמדינות החברות ב-OECD הובילו בחמש השנים האחרונות יוזמות בתחום מדידת תוצאות בעשייה ממשלתית (מדריך התכנון הממשלתי, 2010).

יש להגדיר שלבים המשמשים כאבני דרך בתהליך המדידה, אשר יאפשרו לעקוב אחר הביצוע ולאתר נקודות אפשריות לחסמים בכל שלב. שלב התכנון הוא אבן דרך בתכנית, וצריך לכלול הגדרה ברורה של פעולה שיש לבצע, באופן שיבהיר לכל בעלי העניין מהי מהות הפעולה.

טבלה 3: דוגמאות להגדרה נכונה ושגויה של הגדרת השלבים

הגדרה נכונה	הגדרה שגויה	מהות השגיאה
יצירת קבוצת תמיכה לנפגעות תקיפה מינית	העברת סדנה בנושא אלימות במשפחות	פרטני מדי. המדדים לא נועדו לפרט את המשימות לתת-שלבים אלא לסמן אבני דרך מרכזיות לביצוע.
גיוס 100 נשים בסיכון	פנייה והצגת התכנית במקלטים לנשים מוכות ברחבי הארץ	השלב שהוגדר אינו מציג את תוצר הפעולה, אלא את השלבים לקראת השלמתה
השמה של אימהות חד-הוריות במקומות עבודה	הגברת השמה בקרב אימהות חד הוריות	על השלבים להגדיר פעולות שאפשר לבצע בוודאות ובטווח זמן קצר יחסית, ולא להצביע על שינויים גדולים מדי

נתונים: מדריך התכנון הממשלתי, פרק 4, בנושא מדידת תוצאות והערכה, עמוד 60.
מקור: מרכז מילקן לחדשנות, 2017.

טבלה 4: דוגמא לאופן הצגת שלבי התכנית

שלב בתכנית	מועד השלמת הפעולה (חודש ושנה)	גורמים שותפים להשלמת השלב
יצירת קבוצת תמיכה	ינואר 2018	מתנ"ס אזורי, אגף הרווחה ברשות המקומית.
שילוב אימהות חד-הוריות במקומות עבודה	יולי 2018	בעלי עסקים, שירותי התעסוקה.

נתונים: מדריך התכנון הממשלתי, פרק 4, בנושא מדידת תוצאות והערכה, עמוד 61.
מקור: מרכז מילקן לחדשנות, 2017.

כאשר בוחנים מדידה של תפוקות ותוצאות, חשוב להבדיל בין השניים: מדידת תפוקות היא מדידה של מה שהתרחש בפועל, ואילו התוצאות מתארות מדוע תפוקות אלו בעלות חשיבות. תפוקות אפשר למדוד בטווח זמן קצר יותר מאשר תוצאות, ולכן במקרים רבים ארגונים לא ישקיעו במדידת התוצאות של התכנית או ישוו אותן לתוצאות תכניות דומות אחרות, אלא ישקיעו במדידת התפוקות בלבד. כדי למדוד תוצאות, על הארגון לקבוע מה התוצאות הצפויות בעתיד ועל מה הוא עתיד להשפיע. כך הארגון יכול "לקחת בעלות" על השינוי שהתרחש.

בעוד תכניות חברתיות מייצרות ערך רב יותר מזה הניתן למדידה בראשיתן, ניסוח התוצאות וכימות התחלתי זה מאפשר התחלה טובה למדידתן העתידית והרחבה יותר. מדידה התחלתית זו מעניקה תמונה, גם אם חלקית, של הערך שמייצר הארגון. לאחר שהארגון החליט מה התוצאות שאליהן הוא פונה, עליו לבחון אילו נתונים נדרשים לבחינה זו ומהן קבוצות ההשוואה הרלוונטיות לתכנית. בנספח ב' מפורטת הצעה למערכת מדידת תוצאות כפי שמופיעה אצל אלסטר, חביב וצבע, 2010.

איך נדע שהפתרון יוצר שינוי משמעותי?

כדי לענות על השאלה, מוטב להבין לפני כן את ההיגיון שבמדידה ולהבחין בין כמה סוגים של מדדים שכדאי להתייחס אליהם. **מדדי תשומה:** מה המשאבים שבהם משתמשים ובאיזה אופן? אילו תרומות או מענקים הושגו? אילו כלים ומכשירים יש לארגון? מה הידע שכבר קיים? ומה עוד חסר?

מדדי עבודה או פעולות: עוסקים בשאלה היעילות והם בדרך כלל מדדים יחסיים.

מדדי תפוקה מידית: כמה מוצרים/שירותים הופצו, בכמה מהם משתמשים במקומות שהוכוונו לשימוש ובצורה המיועדת (למשל, מדידת פערי השכר מול השכר הממוצע בענף או במשק)?

מדדי תוצאה ארוכי טווח: מודדים מה התוצאה של השימוש במוצרים או בשירותים שסופקו (שיפור בתנאי החיים, ירידה ברמת התחלואה, עליה ברמת השכר או ההשכלה וכדומה).

מדדי השפעה או תועלת: מידת ההשפעה על סיבות השורש לבעיות, מציאת פתרונות שמעלימים את הבעיה מהשורש ומונעים את חזרתה (מניעת עוני, שינוי במדיניות הציבורית, בהקצאת משאבים, שינוי בנוסמות חיים וכדומה). להשפעה מסוג כזה יש ערך רב: היא מביאה לכך שהבעיה נפתרת מבסיסה ובסופו של דבר מייטרת את הצורך בכל שאר המדידות.

כל ארגון צריך לשאול את עצמו שלוש שאלות:

1. אילו סוגי מדידות הן סבירות ורלוונטיות: תשומות, פעולות, תפוקות, תוצאות, השפעה?
2. מה צריך להימדד לצורך דיווח לבעלי העניין (תורמים, קהילה, ממשלה)?
3. כיצד יכולה התכנית להיעזר במדידה כדי להשיג את מטרותיה?

מדדי תפוקה ימדדו משימות שנקבעו בתכנית החברתית. עליהם לשקף את העשייה של הארגון במסגרת התכנית החברתית, ולהיות ניתנים למדידה על-ידי אותו ארגון. מדדים אלו יתארו בדרך כלל פעולות המכוונות להשגת תוצאה נוספת, ולרוב לא יעמדו בפני עצמם. תפוקות משקפות את מה שהארגון עושה ואילו התוצאות משקפות את השינוי הסביבתי שנוצר כתוצאה מהן. לעומתם, **מדדי תוצאה** צריכים להגדיר את השינויים המצופים בסביבה החיצונית לתכנית (בקרב האוכלוסייה המשתתפת בתכנית, אוכלוסיית היעד הרחבה יותר או הקהילה). לעתים קשה להגדיר מדדי תוצאה ולמדוד אותם, אך הגדרת התוצאה המצופה יש בה כדי לסייע להבין כיצד מתקדמת התכנית, האם היא מצליחה להשיג את מטרותיה (גם אם לא הכול תלוי בגורמים בתכנית החברתית), ומה כדאי לעשות ולשנות בעתיד כדי להשתפר או להצליח. מדדי התוצאה ישקפו בדרך כלל את ערכה של התכנית החברתית עבור אותה סביבה חיצונית, בדרך כלל יתארו את השינוי הרצוי בה, ולרוב יהיו רב-שנתיים. יחד עם זאת, חשוב להציב להם גם אבני דרך שנתיות (לקוח מתוך מדריך התכנון הממשלתי, פרק 4).

טבלה 5: אופן הצגת שלבי התכנית				
מדד תוצאה	ערך נוכחי	מועד השגת התוצאה (חודש ושנה)	ערך צפוי (יעד כמותי)	גורמים שותפים
מספר מקרי אלימות בקרב נשים	אחת מ-3 נשים.	12/2018	אחת מ-5 נשים	משרד הרווחה, רשויות מקומיות
שיעור התעסוקה בקרב אימהות חד-הוריות	25%	8/2018	30%	שירות התעסוקה, בעלי עסקים

נתונים: מדריך התכנון הממשלתי, פרק 4, בנושא מדידת תוצאות והערכה, עמוד 61.
מקור: מרכז מילקן לחדשנות, 2017.

הגדרת המשתנה המדיד שאחריו יתבצע המעקב יתחיל לרוב במילים "כמות", "מספר", "שיעור", וכדומה. אפשר להגדיר מדדי תוצאה שונים למטרות וליעדים:

טבלה 6: מרכיבי התכנית ואמצעי המעקב	
מרכיב תכנית העבודה	אמצעי המעקב והמדידה
מטרות	מדדי תוצאה
יעדים	מדדי תוצאה
משימות	מדדי תפוקה, הגדרת שלבים ואבני דרך

נתונים: מדריך התכנון הממשלתי, פרק 4, בנושא מדידת תוצאות והערכה, עמוד 67.
מקור: מרכז מילקן לחדשנות, 2017.

בטרם ניגש לקביעת המדדים ישנה סוגיה נוספת שיש להתייחס אליה, והיא סוגיית הנתונים: ישנם כמה כלים לאיסוף מידע לצורכי הערכה ומדידה של תפוקות ותוצאות. אלה מפורטים בנספח ג'. המשאבים הדרושים להערכה כוללים זמן, כוח אדם, ניסיון, ציוד ומערכות מתאימות וכן כסף. מאגר נתונים הוא הכרחי, ולכן יש לזהות אילו מערכות לאיסוף נתונים כבר קיימות, מה האיכות של אותם נתונים, האם ישנן מערכות שיכולות להשלים את המידע כדי להשלים את כל התמונה, והאם ישנן נתונים נוספים זמינים. טבלה 7 להלן יכולה לסייע בבחינת מקורות המידע הקיימים ובקביעת החלטות הנוגעות לאיסוף מידע והשקעה במערכות בהמשך.

טבלה 7. קביעת משאבים לצורך איסוף נתונים			
משאבים	מה יש לנו	מה עוד דרוש לנו	כיצד אפשר להשיג, תחת מגבלת המשאבים הקיימת
זמן			
כוח אדם			
מערכות			
מימון			
נתונים			

מקור: אתר Better Evaluation, 2017.

אפשר להשתמש גם במשתתפי התכניות עצמם כדי לספק את המידע הדרוש. יחד עם זאת, יש לבחון בזהירות שימוש זה, שכן הוא עלול להרתיע משתתפים או להביא לכך שיתקבל מידע שגוי.

כיצד נקבע את המדדים?

בהערכת תכניות אנו מחפשים מדד של מאפיין או תכונה של ההתערבות או של ההקשר שבו מתרחשת ההתערבות. המידע שמספק המדד הוא בעל אופי כמותי ומשקף עובדות (למשל מספר המשרות שנוצרו) או דעות (למשל אחוז המשתתפים המרוצים משירותי ההדרכה מסופקים). המידע שמספקים המדדים צריך להיות מובן למשתמשים, גם כאלה שאינם מומחים, ולהועיל לתקשורת, לניהול משא ומתן ולקבלת החלטות. חלק מהמדדים הם איכותניים.

"מדדי ביצוע" הוא מושג המשתנה מארגון לארגון. כאמור, מדידת ביצועים נוגעת לתשומות, לתפוקות, לתוצאות ולהשפעות בהתאם להגדרות שהארגון הגדיר מראש. נוסף על כך, מדדי ביצוע מספקים מידע על יעילותם של התכנית והארגון. הם יכולים להכיל גם מדדים כלכליים (קבלת תשומות איכותיות במחיר הנמוך ביותר האפשרי), מדדים הנוגעים לאיכות השירות (למשל מידת התאמת התכנית לצורכי משתמשי השירות או אפילו מדד לשביעות רצון) ואף מדדים הנוגעים לביצועים פיננסיים (אם קיימים).

חשוב להגביל ככל האפשר את מספר המדדים כדי למנוע את הצורך במערכות מידע מורכבות, דרישות מוגזמות אחר נתונים ומשתתפים והצפת יתר של מידע. דרך נפוצה לקביעתם היא שיטת RACER⁸:

R = רלוונטי: האם יש קשר ברור בין המדד ובין המטרה שאליה התכנית שואפת להגיע? האם השינוי מתועד באמצעות נתונים זמינים?

A = מקובל: האם התייעצו עם מומחים או עם בעלי העניין בקביעת המדדים? האם המדד הוגדר כחלק מההתערבות עצמה?

C = מהימן: האם יש הגדרות לכל מדד הכוללות הצהרות על מה שאפשר לראות ולהסיק ממנו ועל אופן איסוף הנתונים?

⁸ לקוח מאתר Better Evaluation.

E = פשוט: האם המדדים עודכנו בהתאם לשינויים ולהתערבויות?

R = מתוקן (Robust): האם יש מידה קבועה או מאפיינים מסוימים להערכת האיכות?

כשבוחנים אילו מדדים לבחור, יש לחשוב מה המידע הניתן לתייעוד או ניתן למדידה לגבי היבט כלשהו של התכנית הנדונה (למשל מאפייני התכנית, היבטי הביצוע או מתן השירותים, התוצאות). במקרים רבים, מדדים מספקים סמן משמעותי (גם אם לא מדויק לגמרי) של מצב יישום התכנית או התוצאות. לצורך ניטור והערכה, כל מדד דורש הגדרות בסיס ומתודולוגיה לאיסוף נתונים קפדני. כל מדד עשוי להשתמש במידע כמותי ואיכותני כאחד.

ישנם כמה קריטריונים מקובלים לבחירת מדדים, אך חשוב לזכור כי הרלוונטיות והתועלת של כל אחד מהם ישתנו על-פי ההגדרה והצרכים.

קריטריונים לבחירת מדדים:

- 1. מדד מקובל שנעשה בו שימוש כיום:** בחלק מהמקרים אנו בוחרים מדד משום שנעשה בו שימוש בעבר. קריטריון זה מחייב לזהות את היתרונות והמגבלות של אותו מדד על-פי השימוש הקודם, כולל שימוש בהקשרים או בהגדרות אחרות. יש להשתמש במידע זה כדי להימנע מבחירת מדד אך ורק משום שכבר נעשה בו שימוש בעבר.
- 2. ניתן ליישום במגוון הגדרות:** המידה שבה המדד רלוונטי עבור הגדרות מגוונות. קריטריון זה חשוב במיוחד בתכנון איסוף נתונים בכמה מיקומים או אתרים (למשל, הערכה באשכולות או מרובי אתרים). במקרים רבים, היכולת לאסוף נתונים דומים ועקביים באתרים היא שיקול מרכזי בתועלת הנובעת מהמדד.
- 3. זמינות הנתונים:** המידה שבה הנתונים נגישים לשימוש. קריטריון זה דורש זיהוי של מקורות נתונים פוטנציאליים (ראשוניים או משניים) עבור כל מדד. הדיון צריך לכלול את זמינות הנתונים בנקודת זמן אחת (למשל, נתוני בסיס) ובמשך הזמן, לפי הצורך. עם זאת, אין להשתמש במדד רק מפני שהנתונים נגישים. כמו כן, יש להבהיר בדיוק מה מודדים. לעתים מדד זמין ו"לא מושלם" יהיה עדיף על פני הקמת מערך ייחודי למדד "מושלם".
- 4. נטל איסוף הנתונים על המשתתפים:** המידה שבה איסוף הנתונים יוצר מעמסה על המשתתפים. הדיון צריך לכלול הזדמנויות לשיתוף פעולה או לאיסוף נתונים משותפים בין תורמים או ארגונים רלוונטיים (כדי להגביל את מעמסת איסוף הנתונים על המשתתפים).
- 5. מדד ברור ובעל משמעות:** המידה שבה מדד יחיד הוא חד-משמעי ומשקף או מייצג את ההערכה באופן מדויק. בעלי העניין צריכים לראות במדד ככזה המתאר בצורה הולמת ומשקף את מצב ההערכה. בנוסף, על בעלי העניין לשקול אם או לא נדרש מידע נוסף כדי לפרש באופן נאות או מלא את הנתונים עבור מדד מסוים.
- 6. מדד רלוונטי ומתאים לשפה התרבותית:** המידה שבה מדד מתאים במונחי התרבות והתוכן לתכנית ולפעילויותיה. בעלי העניין צריכים לקבוע אם המדד (למשל, המבנה ושיטת איסוף הנתונים) מתאים ורלוונטי בהקשר או בהגדרה.
- 7. איכות הנתונים:** המידה שבה המידע שנאסף יהיה שלם, אמין ותקף. הסף לאיכות הנתונים ישתנה על-פי הגדרה, בהתבסס על ציפיות וערכים של בעלי עניין.

8. **השקעה במשאבים:** כמות המשאבים (למשל כספים, כוח אדם, זמן) הדרושים לאיסוף נתונים, ניתוחם ושימוש בהם או בממצאים. בחירת המדד מחייבת הבנה מדויקת של המשאבים הדרושים לאיסוף הנתונים ולניתוחם. קריטריון זה כולל בחינת הידע או הכישורים הדרושים לשימוש במדד. במקרים רבים, הדיון בהשקעה במשאבים מזהה את הבעיות הנוגעות לכדאיותם, לאיכותם ולעיתוי שבו הם דרושים.
9. **מדד ריאלי:** יש להציב מדדים ריאליים, שכן הצבת מדדים לא ריאליים או בלתי סבירים עלולה ליצור תדמית שלילי לארגון ככזה שאינו עומד ביעדים.
10. **מדד ניטרלי:** המדד צריך להיות כתוב באופן ניטרלי, ואינו מוגדר כחיובי או כשלילי לקראת איסוף הנתונים. פעמים רבות תוצאות התכנית מוצגות כהצהרות הישג או התקדמות (למשל עלייה או ירידה). הפרשנות או ההערכה של הנתונים עבור המדד אמורים להתרחש כאשר איסוף הנתונים הושלם. לדוגמה, המדד צריך להיות כתוב כ"רמת הידע" לעומת "עלייה בידע" או "שכיחות השימוש בטבק בקרב אנשים צעירים" לעומת "ירידה בשיעורי השימוש בטבק בקרב צעירים".
11. **יכולת לזהות ממצאים לא צפויים או לא רצויים:** המידה שבה מדד (או קבוצה של מדדים) מאפשר תיעוד של היבטים בלתי צפויים או לא רצויים של התכנית. במקרים רבים אנו בונים מדדים כדי לקבוע אם מה שחשבנו יקרה בפועל, הן מבחינת יישום התכנית והן מבחינת התוצאות. עם זאת, חלק מהמדדים צריכים להיות גמישים מספיק כדי ליצור הזדמנות לממצאים בלתי צפויים או בלתי רצויים.
12. **דרך השימוש בנתונים:** נוגע לסוגיה מי משתמש בנתונים וכיצד הוא משתמש בנתונים ידועים ומוסכמים. קריטריון זה עוסק בשני נושאים: מי ישתמש בנתונים שנאספו וכיצד ישתמשו במידע. חשוב ביותר שהנתונים שייאספו יתאימו לשימוש המיועד (כלומר, יספקו את המידע הדרוש כדי לאפשר את השימוש הרצוי).
13. **מדדים רלוונטיים לשאלות הערכה:** המידה שבה מדד מסייע להתמודד עם שאלות הערכה מוגדרות מראש. מה הקשר בין המדדים לשאלות שמעניינות אותנו? אם מדד אינו תורם למענה על שאלות אלו, יש לשקול היטב אם להשתמש בו. כמו כן, יש לוודא כי קיים מגוון מספיק של מדדים, אחרת מערכת המדידה תהיה ממוקדת מדי בהיבט מסוים בהערכת התכנית.
14. **המדד מספק ראיות מוצקות:** המידה שבה מדד מספק ראיות חזקות התומכות בקביעת ההערכה. בעלי העניין צריכים לקבוע אם הראיות מספיקות כדי לתמוך בשימוש במדד.
15. **המדד בעל משמעות בתוך טווח מדדים רחב:** המידה שבה מדד מוסיף משמעות למערכת גדולה יותר של מדדים. במקרים רבים, בעלי העניין רואים מדד כפיסת מידע, ולא כמרכיב מתוך קבוצה של מדדים שנועדה לענות על שאלות מעקב או הערכה מוגדרות מראש. נוסף על הערכת היתרונות הפרטיים של אותו מדד, על בעלי העניין להעריך את הערך שתורם המדד עצמו בתוך מערכת של מדדים, כדי לקבוע באופן מלא את התועלת מאותו מדד. קריטריון זה מסייע בזיהוי של מדדים כפולים או מיותרים באיסוף נתונים. בחינה זו עלולה לגרום לשימוש במספר קטן יותר של מדדים, אך אם הם נבחרו בקפידה, יהיו אלו מדדים בעלי חשיבות גבוהה ויכולת זיהוי.

16. **הרחבת מדדים לעולמות תוכן שונים:** הגדרת מדדים מגוונים מעולמות תוכן שונים תביא ליצירת תמונת מצב רחבה יותר מזו שיוצר כל אחד מהמדדים בנפרד. בחשיבה על מיזם חברתי יש לנסות ולשלב גם מדדים וערכים אחרים כמו יצירתיות, חדשנות וכדומה.

בנספח ד' מפורטים כמה קווים מנחים נוספים למדידה לפי Social Impact Investment Taskforce. בנספח ה' חשוב למדוד גם את מרכיבי החיסכון הנובעים מהתכנית ומביאים למניעה או לצמצום של התופעה הנמדדת. בנספח ה' מוצגת טבלה עם פירוט של מהלך מדידה אפשרי שיכול ללוות תכנית בתחום התעסוקה, ועבור כל שלב במדידה, המשך תשלום עבור התכנית. כאשר מנסים לבנות תכנית שיש בה רכיבים שעשויים להביא לחסכון או להכנסות עבור הממשלה, יש להביא בחשבון כי לתכנית זו ישנן עלויות מוסטות. לדוגמה, אם ניקח אדם המשתמש בסמים ונעביר אותו משהיה בכלא למכון טיפולי, אמנם נחסכת עלות השהות בכלא, אך ישנן עלויות אחרות. כאשר מבצעים חישובי עלות-תועלת, יש להכניס עלויות אלו לחישוב. יש לחשב גם חסכוניות שאינם כספיים (למשל הפחתה בביקוש לשירותים ציבוריים - חיסכון תקציבי עקיף). את התוצאות יש להגדיר במטריצה של תוצאות אפשריות עם כמה תרחישים.

כיצד מתחילים בביצוע מדידה והערכה?

1. בשלב הראשון יש לבצע מדידה איכותית של גורמים ספורים בלבד (את מי משרתים, כמה זמן מושקע במאמצים מסוימים, תוצאות משמעותיות וכדומה).
2. יש לבדוק את ההנחות העומדות בבסיס תכנית העבודה ואת התוצאות שהארגון מצפה להן מהתכנית.
3. יש לחשוב על סדרה מוגבלת של המשתנים החשובים ביותר שעל-פיהם מודדים את התכנית, ולדון בהם עם אנשי השטח.
4. יש לאסוף ולבחון נתונים ראשוניים, להשוות את התהליך שקרה בפועל לתהליך המצופה ולנתח את ההבדלים ואת הסיבות להתרחשותם.

7. סיכונים ביישום מדידה ובניתוח מסוג עלות-תועלת

יתרונות מרכזיים

1. הגדלת מאגר ההון הזמין על-ידי משיכת משקיעים פרטיים לממן פעולות למניעה ולמיגור של בעיות חברתיות.
2. שימוש בשיטת ניתוח עלות-תועלת בהשראת אג"ח חברתי מסייע לספק ודאות רבה יותר על השקעות בתכניות חברתיות עבור ארגונים חברתיים המוכיחים את עצמם.
3. בצורה כזו, הממשלה ממשיכה לשלם רק עבור שירותים שהוכיחו עצמם כיעילים, והמשקיעים הפרטיים נושאים את הסיכון עד שתכניות אלו יוכחו כמצליחות. כך אפשר לוודא שההוצאות הממשלתיות מיועדות לתכניות חברתיות יעילות.
4. יישום וניתוח כאלה מאפשרים לתכניות ולהתערבויות חדשות לעמוד בפני "מבחן המציאות", ואם הם מיושמים בצורה נכונה, הם מעודדים חדשנות חברתית.

5. הם מעודדים גישה המקפידה על ניהול ביצועים ומדידת תוצאות, ומסייעים להבין אילו התערבויות מניבות תוצאות רצויות. הערכה מתמשכת של השפעות התכנית מאיצה את קצב הלמידה בנוגע לתכניות והתערבויות (אילו תכניות והתערבויות עבדו ואילו לא).
6. הערכה עצמאית יוצרת שקיפות לכל הצדדים.
7. הם מאפשרים גמישות רבה יותר לספקי השירותים להתאים ולשנות את השירות בהתאם לניסיון שנצבר.
8. למשקיעים ולנותני השירותים יש תמריץ להיות יעילים ככל האפשר, מכיוון שככל שההשפעה גדולה יותר, כך הארגונים מבטיחים לעצמם המשך מימון, והמשקיעים הפרטיים מרגישים כי ההשקעה שעשו הוכיחה את עצמה.

בעיות מרכזיות וסיכונים אפשריים ביישום מדידה

1. כמו באג"ח חברתי, יישום כלי המדידה לשם ניתוח תוצאות בתכניות חברתיות מצריך הגדרה ברורה של אוכלוסיית היעד ומדד תוצאה המוסכם על כל בעלי העניין. ככל שישנם יותר בעלי עניין, סביר שיהיה קשה יותר להגיע להסכמה בנוגע לתוצאות הרצויות.
2. ליישום כלי המדידה תגמול נמוך מאוד ללקיחת סיכונים ומהלכים ארוכי טווח, לצד תגמול גבוה של פעולות לטווח קצר עם תוצאה ודאית.
3. ההנחה הבסיסית שכל התועלות והעלויות מדידות וניתנות לכימות, אינה בהכרח נכונה. המדידה והצגת הביצועים והתוצאות עלולות להביא לכך שישלמו לארגונים חברתיים כדי לספק קבוצה של שירותים במקום לספק תוצאה.
4. לעתים השגת המדד עלולה להיתפס כחשובה יותר מהשגת היעד.
5. מדידה עלולה להוביל להתמקדות יתר בתוצאות ולא בתהליך השגתן. יש להיזהר שלא תינתן התייחסות רבה מדי לנתונים הכמותיים ותמוזער החשיבות האיכותנית של הערכת תכניות חברתיות.
6. ההתעסקות במתן תוצאות עלולה להוביל לכך שיהיה תמריץ קטן להביא לחדשנות בפתרון בעיות חברתיות.
7. מדידה לצורך מיתוג וריצוי התורמים - לעתים תהליכי המדידה במגזר השלישי מוכוונים בעיקר לריצוי התורמים, וכך מנגנוני הלמידה שהיו עשויים להיות בהם נפגעים. למשל, אם הארגון שוכר את שירותיו של גורם חיצוני להובלת תהליך הערכה, הלמידה בתהליך הערכה אינה מתרחשת בגבולות הארגון ולכן אינה תורמת לארגון כמו שהייתה יכולה לתרום.
8. בעיות במדידת תועלות - כדי שיהיה אפשר למצוא מכנה משותף לכל התועלות והעלויות, יש לכמת אותן לערכים כספיים. חלק מהתועלות קשות לכימות (למשל, תועלת מהצלת חיים).
9. בעיות במדידת עלויות - עלות תשומה שווה לערך התשומה בשימוש האלטרנטיבי שלה (איך אפשר להשתמש בה אחרת?). ישנן תשומות שמחירן תלוי במשתנים נוספים (למשל מצב התעסוקה, כך שבמצב של אבטלה גבוהה מחירי העבודה נמוכים יחסית).
10. קושי בהתמודדות עם פערי רלוונטיות - מדידה מתמקדת בדרך כלל במה שגלוי לעין וניתן למדידה, אלא שארגונים הנמצאים בפער רלוונטיות נדרשים למדוד את מה שלא נמצא באופן גלוי בחזון הארגון. במצב כזה, המדידה מקשה על הארגון ויש ניסיון לאמוד השפעות שאינן בהכרח מדידות ולייחס להן משמעות.

11. איסוף הנתונים הוא הליך יקר הצורך משאבים רבים (כסף, זמן, כוח אדם וכדומה).
12. מדידה מצריכה הערכת עבודה תיאורטית ואיסוף מונון רחב של נתונים, לעתים בהיקפים גדולים. לעתים דוחות המחקר אינם מציגים השוואה של התכנית לתכניות דומות בארץ ובעולם ולנקודות ייחוס. חשוב שהמחקר יבחן גם את השדה שבו פועלות תכניות עם יעדים דומים. הערכה כזו יכולה לספק תמונה מערכתית על השפעותיהם של מאמצים שונים המתקיימים בעת ובעונה אחת באותו שדה חברתי וכן לתרום לזיהוי תוצאות והשפעות נלוות מחוץ לגבולות הגזרה של התכנית הבודדת.
13. מדידה עלולה להביא להתעלמות מהתמונה הכוללת ולהתמקדות בפרמטרים הבודדים שנמדדו או שישנה כוונה למדוד. המשקיעים עלולים לבקש לממן רק את התוצאות שאפשר לראות ולמדוד.
14. לעתים קשה לקבוע מתי כדאי להעריך ולמדוד תפוקות ותוצאות העובדות בכיוונים שונים.
15. אי-סטנדרטיזציה של מדדים: כל ארגון בוחר לאילו מדדים להתייחס, ולכן כאשר משווים בין תכניות, קשה להשוות בין מדדים שאינם זהים, או עבור יחידות מדידה שונות.
16. היעדר מומחיות של ארגונים ושל הממשלה במדידה ובהערכה עלול להקשות על התהליך.
17. צמצום האחריות הציבורית - משיכת משקיעים נוספים באמצעות יישום מדידה ומעקב אחר תוצאות עלולה להביא להקטנת אחריותה של הממשלה לספק שירותים.
18. משקיעים חדשים שיגויסו ירצו לוודא כי השימוש בכסף שלהם מיטבי, וירצו להיות מעורבים יותר בתכנית החברתית. הם אף לנסות להביא לכך שארגונים חברתיים יאמצו מודלי עבודה עסקיים, שלא בהכרח מתאימים להם.
19. כאשר מפרשים נתונים, יש לשים לב לשינויים בתוצאות הנמדדות ולוודא כי לא ניתנה פרשנות מוטעית.
20. כדי לקבוע קשר סיבתי בין תכנית חברתית לתוצאותיה, יש להשתמש בשיטות מתוחכמות יותר המשלבות קבוצות ביקורת ובחירת מדגם אקראי.

לחלק מבעיות אלו קיים מענה אפשרי

1. בניית מערכת לציון תכניות חברתית המורכבת ממדד אובייקטיבי וממדדים סובייקטיביים (למשל עמידה ביעדים, מדדי שביעות רצון וכדומה).
 2. יצירת מומחי ידע בתחום בשירות המדינה, שימוש ביועצים חיצוניים, יצירת שיתוף פעולה ביניהם ובין סוכנויות וגופים שיש בידם הנתונים הנדרשים לצורכי מדידה של אותן תכניות חברתיות.
 3. קביעת מדדים ספציפיים ליצירת רמת בסיס להשוואה, המורכבת מכמה מדדים כלליים המתאימים למרבית התכניות החברתיות. על מענה זה נרחיב בפרקים הבאים.
- על אף היתרונות הרבים, השקעה במדידה דורשת לעתים משאבים שלא בהכרח יש ברשות אותם ארגונים. לכן ארגונים חברתיים מתקשים למדוד, להעריך ולזהות תכניות מוצלחות ולהתמיד בהן, ואף מתקשים לוותר על תכניות כושלות (טברסקי ואחרים, 2010). הקושי להשקיע במדידה ובהערכה של תכניות מעכב גם תהליכי למידה והתפתחות בארגונים החברתיים, דבר הפוגע באפקטיביות של פעילותם לאורך זמן וביכולתם להשתפר. הקושי להגדיר ולמדוד הישגים בארגונים חברתיים מגביל את האפשרות לזהות גורמים המסייעים להישגיו. יחד עם זאת, הנחלת תהליכי מעקב אחר תכניות ומדידת התוצאות שלהן בשטח יכול להועיל, לו רק בזכות ההיבט האסטרטגי והחשיבה הביקורתית הגלומים בהן.

8. יישום תחום המדידה בעולם ההשקעות החברתיות

כיום אין די לומר כי ארגון מסוים "עושה שינוי" אלא "איזה שינוי" או "כמה שינוי" הוא עושה. חשיבה זו היא חשיבה עסקית ואימוצה אינו מאפשר עוד להישאר ברמה הכללית המעורפלת של השינוי, אלא מצריך להיות קונקרטי. לכן על הארגון ליצור מעקב ובקרה גם בתחום ההשקעות החברתיות.

דרך מורכבת יותר של מעקב אחר תועלת חברתית של תכניות היא לבחון דרכים למדידת הביצועים שאינם בהכרח כלכליים. המדידה כדאית כדי לחזק את הקשר עם בעלי העניין (להשיג או להגדיל את תמיכתם), לפתח את היכולת לנבא מה תהיה תרומתה של ההשקעה החברתית (לצורך תכנון עתידי) ולדעת איך להגיע למקסום התועלת מהמשאבים שהושגו. כדי לקבל תמיכה חברתית וכלכלית, לארגון החברתי צריכה להיות יכולת להראות ולנבא כי פעולה מסוימת תהיה בעלת ערך חברתי. מסיבה זו, המדידה מכוונת לאותם פרמטרים המצביעים על התקדמות לעבר המטרה, על הסיכוי שהיא תושג באמצעות פעולות מסוימות ועל המשאבים הנדרשים להן. אם אפשר לראות את הקשרים בין התופעות השונות הנוגעות לאותה בעיה חברתית, אפשר למצוא את הכלים למדוד את תוצאות הפעולות לאורך הדרך. כך, באמצעות תוצרי המדידה, אפשר לשכנע את בעלי העניין בתועלת הפעולה. מדידה כזו מצריכה סבלנות (עד שאפשר לזהות את ההשפעה), ידע מסוים בשיטות מחקר ומדידה, ולפעמים משאבים. מכאן שחשוב לברר מתי "שווה" למדוד השפעה ומתי מוטב להסתפק במדידת תוצאות (למשל, כאשר השליטה על התועלות היא חלקית בלבד ומערכת יחסי ה"סיבה-תוצאה" אינה ברורה).

כפי שתואר עד כה, התמקדות בתוצאות איננה דבר חדש. קיימת ספרות רחבה על האופן שבו ארגונים מזהים ומודדים תוצאות. במסגרת מדידת התוצאות, בוחנים בעיקר עד כמה תכנית כלשהי משיגה את מטרתה. יחד עם זאת, רק לאחרונה החל להיעשות שימוש במדידות אלו לצורך בניית מודלים למימון תכניות חברתיות. עתה ננסה לזהות באילו מדדים אפשר להשתמש ואיך ליישם אותם במדידת השקעות חברתיות. רעיון המדידה יכול להגדיל במידה ניכרת את האחריות והשקיפות של ארגונים חברתיים, ולאפשר השוואה של ביצועים בין ארגונים בתוך אותו אזור, דבר שאינו תמיד אפשרי (Kremer, 2005).

כשם שהשימוש בניתוחי עלות-תועלת הורחב מהמגזר העסקי למגזר החברתי, כך אפשר להיעזר במדדים נוספים שנעשה בהם שימוש במגזר העסקי. טבלה 8 מתארת את המדדים הנמצאים בשימוש במגזר העסקי וכיצד אפשר להשתמש בהם בעולם ההשקעות החברתיות.

טבלה 8. יישום מדדים מהעולם העסקי בעולם ההשקעות החברתיות			
מדד	הגדרה	שימוש בעולם העסקי	יישום בעולם ההשקעות החברתיות
אפקטיביות (effectiveness)	באיזו מידה מושגים היעדים	היכולת לייצר תוצאה רצויה	היכולת "לטפל" בבעיה
יעילות (efficiency or efficacy)	היחס בין התפוקות לתשומות (משאבים)	הקשר בין הכנסות להוצאות	הקשר בין המשאבים המוקצים לתוצאות ההשקעה
חדשנות (innovation)	יישום של פתרונות טובים יותר העונים על דרישות או על צרכים חדשים. זה גם תהליך וגם תוצאה.	חידושים שאפשר לחשב בצורה אמפירית מהשירותים העונים על הביקוש הצרכני הגובר.	חדשנות יכולה להיחשב תוצאה של תהליך המפגיש בין רעיונות רומנטיים שונים באופן המשפיע על החברה.
השפעה (impact)	היכולת לשנות, לגרום לפעולה	זיהוי והערכה של ההשפעה של התפתחויות כבסיס להשקעות אסטרטגיות הנוגעות להתאוששות, מניעה ופיתוח	זיהוי, הערכה וכימות של ההשפעה של תכניות חברתיות כבסיס להשקעות חברתיות הנוגעות בעיקר למניעה ולפיתוח חברתי
מינוף (leverage)	היכולת להשפיע על מערכת או על סביבה, באופן שמכפיל את תוצאות המאמצים ללא גידול מקביל בצריכת המשאבים	יתרון תחרותי שבו עלות נמוכה יחסית מניבה תשואה גבוהה. מינוף מאפשר להכפיל רווחים והפסדים.	הקשר שבין השקעה ממשלתית או פילנתרופית לשינויים חברתיים (יציאה מאבטלה, חיבור לקהילה וכדומה)
מדרגיות (scalability)	האפשרות להרחבת הכנסות תוך צמצום העלויות התפעוליות	יכולת של חברה לשמר או לשפר את הביצועים שלה במונחים של רווחיות או יעילות כאשר נפח המכירות שלה משתנה	יכולת של ארגון חברתי לשמר או לשפר את ביצועי התכנית כאשר נפח התרומות (ממשלה או פילנתרופיה) משתנה (יורד)
החזר כספי (financial return - ROI)	שיעור הרווח הנקי שהנהלת החברה מסוגלת להרוויח עם סך הנכסים שלה (תשואה על השקעה)	הכסף שאדם או חברה מרוויחים כשיעור מסך הערך של נכסיהם המושקעים	הכסף שנחסך לחברה כשיעור מסך הערך של המשאבים המושקעים

מקור: מרכז מילקן לחדשנות, 2017.

פירוט המדדים

אפקטיביות

האפקטיביות נקבעת ללא התייחסות לעלויות, אלא לעשיית "הדבר הנכון". כאשר משהו נחשב "אפקטיבי", פירוש הדבר שיש לו תוצאה צפויה. מדד לאפקטיביות מוכיח כי הארגון ביצע תחזיות עבור התכנית כך שבעתיד יהיה אפשר לעקוב אחר ביצועיה, גם אם לא לצורך "מתן ציון" (דוגמה: שיעורי השמה גבוהים תוצאה מהכשרות תעסוקתיות).

יעילות

יעילות היא היכולת להימנע מבזבוז משאבים (כסף, זמן, עבודה וכדומה) תוך ייצור התוצאה הרצויה. באופן כללי, זו היכולת לעשות דברים היטב, ללא בזבוז. מדד ליעילות מוכיח כי הארגון עוקב אחר ההתפתחויות, ולמעשה יכול להצביע אם הארגון יודע להסיק מסקנות ולבצע שינויים בהתאם (דוגמה: הכשרה מקצועית ממוקדת ומותאמת המחברת למעסיקים אזוריים ספציפיים, השקעה חברתית של הכשרה לפי אזור מתוך כלל ההוצאה על ההכשרה, הורדת עלויות פילנתרופיות או ממקורות ציבוריים המצביעה הפקת רווחים מאותם ערכים לאורך זמן).

לעתים קרובות מבלבלים בין "יעילות" ל"אפקטיביות". באופן כללי, יעילות היא מושג הניתן למדידה, שנקבע באופן כמותי על-ידי היחס בין התפוקה לבין התשומות. קיים הבדל גם בין יעילות (efficiency), שאינה מצביעה בהכרח על הכיוון (חיובי או שלילי) ועל ההשוואה לרמה רצויה של השפעה נתונה, ובין יעילות (efficacy), שהיא מידת ההשפעה הרצויה: היכולת לייצר כמות רצויה של האפקט הרצוי, או את ההצלחה בהשגת מטרה נתונה. במקרה זה, מוקד ההתייעלות הוא ההישג עצמו, ולא המשאבים שהושקעו בהשגת האפקט הרצוי.

אפקטיביות (לעומת יעילות) היא מושג פשוט יותר הנוגע להשגת התוצאה הרצויה, ואינו נמדד בהכרח בצורה כמותית. דרך נוספת להבדיל בין המושגים היא לומר ש"יעילות פירושה לעשות דברים נכון, בעוד האפקטיביות פירושה לעשות את הדברים הנכונים". אמירה זו מדגישה כי הבחירה של מטרות התהליך חשובה לא פחות מאיכות התהליך, וכן שתהליך אפקטיבי לא בהכרח חייב להיות יעיל. רבים מגדירים אפקטיביות כמידה שבה ארגונים משיגים את התכלית שלשמה הוקדמו, ואילו יעילות בוחנת כמה עולה להשיג את התוצאות הללו.

חדשנות

בעסקים ובכלכלה, חדשנות יכולה להיות זרז לצמיחה. דוגמה לכך היא חממה לעסקים - חיבור יזמות לאשכולות ידע (כמו אוניברסיטאות) כך שיהיה אפשר לנתב את הידע שנוצר לתוצאות של חדשנות יישומית ובכך לעורר צמיחה כלכלית אזורית או לאומית. גם בהשקעות חברתיות חשוב לחבר בין יזמות לבין מומחים בתחום. מדד זה יכול להוכיח כי הארגון מנסה ללמוד ולהשתפר בהתאם לניסיון הנלמד מאותם מומחים. באמצעותו יהיה אפשר לעקוב אחר צמיחת התכנית והיתכנותה (לדוגמה, ביטויים חדשניים בתכניות כמו בניית תכנית יצירתית, עיצוב מודל פיננסי, יצירת כלי מדידה חדשניים).

השפעה

המגזר השלישי כיום מפותח מאוד ומתחרה על מספר מצומצם של משאבים. כדי לגייס אותם, חשוב להראות לא רק שנעשה שינוי אלא גם לכמת את אותו השינוי. ההשפעה שמשגי ארגון חברתי נמדדת בערכים חברתיים הקשורים לאותה בעיה חברתית.

מדד השפעה מתייחס לסיבות שגרמו לבעיה החברתית, למציאת פתרונות שמעלימים (או ממזערים) את אותה בעיה ומונעים, עד כמה שאפשר, את חזרתה (למשל עוני, אבטלה, התעללות וכדומה). כדי להבין את ההשפעה, ארגון חייב להבין את המערכת הסיבתית: מהם הקשרים וההשפעות ההדדיות בין הגורמים השונים העשויים להביא לתוצאה החברתית הרצויה (לדוגמה, החזקת משרות בקרב משתתפי תכנית הכשרות (חודשי עבודה / עלות הכשרה), עלייה בשיעור העובדים ובשכר בקרב אוכלוסיית היעד).

מינוף

מדד זה יכול להוכיח כי כמות קטנה יחסית של השקעה ממשלתית או פילנתרופית יכולה להניב רמה גבוהה יחסית של שינויים חברתיים (יציאה מאבטלה, חיבור לקהילה וכדומה), כך שבעת בחירת תכנית ל"טיפול" בבעיה חברתית, מדד זה מבליט את היתרון היחסי של אותה תכנית: היקף השפעה ביחס למשאבים גדול (למשל, גיוס שותפים ומממנים חדשים לתכנית - השקעה פילנתרופית / סך ההשקעה לאורך זמן).

מדרג

בהינתן צמצום השקעות מצד הממשלה והפילנתרופיה, מדד זה יכול להוכיח כי אותה השקעה חברתית יכולה להגדיל את ביצועיה על אף צמצום התשומות (למשל הרחבת היקף התכנית, היקף סוגי הפעילות או כמות המשתתפים במחזור, ללא גידול פרופורציונלי בעלות. דבר זה מצביע על ירידה של העלות השולית פר תוצאה).

החזר כספי

מדד זה בודק בתוך כמה תקופות מחזירה ההשקעה את עצמה (החזר כספי או בלתי ישיר של ההשקעה). יישום מדד זה יכול לעזור בקבלת החלטות בנוגע להשקעה - האם, ועד כמה, היא תורמת למניעה או לצמצום של הבעיה החברתית. ROI הוא קריטריון שמובא בחשבון במדידה, אך הוא אינו קריטריון ממיין. כלומר, הבחירה להמשיך או לא להמשיך את מימון התכנית לא תיקבע על-פיו אלא על-פי מכלול המדדים שהוצגו. התוצאות הבלתי צפויות שעלולות להתרחש משמעותיות מאוד. כמו כן, לא לכל התכניות יהיה מודל "רווחי" שיש באפשרותו להחזיר את ההשקעה למשקיע החברתי. יחד עם זאת, נוסף על כל התוצאות שצוינו, על המשקיע חברתי להבין מהם ההחזרים הכספיים הישירים והבלתי ישירים (עבור המשתתפים או עבור הקהילה). החזרים אלו עשויים לכלול:

1. בהסתמך על תמיכה פילנתרופית וממשלתית, תכנית יכולה לייצר איזון תזרים מזומנים, לאורך זמן.
 2. הפחתת עלויות תפעול (הפחתת עלות ההון או הגדלת היעילות של תכנית) יכולה להגדיל את הביצועים הכלכליים של תכנית חברתית או עסק חברתי ולהפחית את הצורך במימון פילנתרופי להמשך פעילות עתידית.
- באמצעות גישה גמישה, אך ממוקדת, אפשר לגייס משקיעים המבקשים למקד ולמנף את השקעתם ולעקוב אחר ההשפעות החברתיות והכלכליות שלהם (וההחזרים שלהן). נותני חסות לתכניות יתומצו לחדש תכנית ולעצבה בצורה שתאפשר למדוד תוצאות שיניבו תובנות בנוגע לתכנית ולהתנהגות החברה. התועלת מגישה זו כוללת:

1. גיוון פיננסי למשקיע המעוניין ביצירת השפעה חברתית.
2. גיוון בהשקעות במגוון תכניות עבור המשקיעים.
3. "תמיכה צולבת" עבור מגוון תכניות (למשל, מודלים רווחיים ולא רווחיים).

- 4. העדפות מבוססות שוק של משקיעים חברתיים מביאות לפיתוח תכניות חברתיות.
- 5. מקורות מימון בהיקף גדול יותר ויציב עבור תכניות ועסקים חברתיים המעודדים חדשנות, יעילות, אפקטיביות וכדומה.
- 6. הטמעת מערך ניטור, מדידה ודיווח בצורה דינמית עבור תכניות בעלות השפעה חברתית.

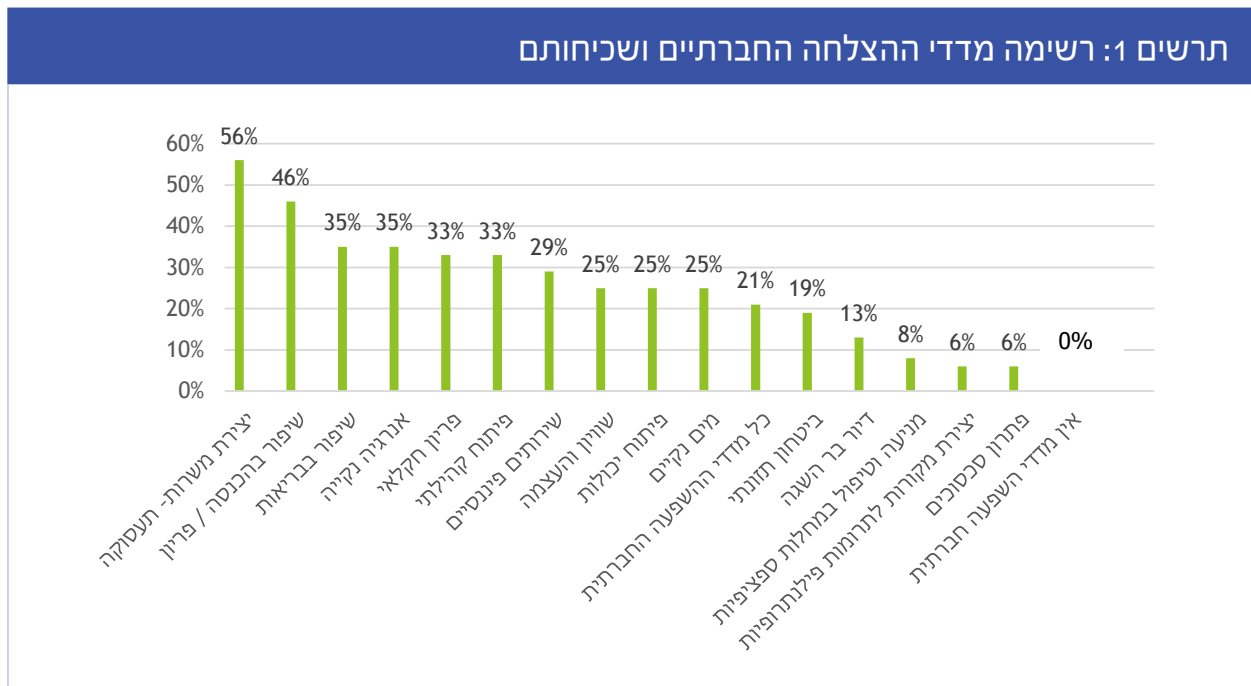
בנספח ו' מופיעות דוגמאות לפעילויות ולמדידות של תפוקות ותוצאות.

את העקרונות שפורטו נדגים בצורה תיאורטית על תכנית להכשרה תעסוקתית, משום שאפשר להעריך בקלות יחסית את כלל התועלות שהיא מייצרת עבור המשתתפים. השאיפה היא שכלל התועלות הישירות והעקיפות (והמשמעותיות הכלכליות הנגזרות מהן) יהיו גדולות מהמשאבים הפילנתרופיים שהושקעו בתכנית. יתרונות סוציאליים אחרים, כגון תחושת ביטחון עצמי גבוהה יותר או רווחה, בית יציב יותר לילדים וכדומה, עשויים להתפתח גם כן, אך אי-אפשר להעריך אותם באופן דומה.

9. מקרה בוחן מתחום התעסוקה

כאמור, תכניות חברתיות יכולות לעסוק במגוון תחומים (תעסוקה, מיצוי זכויות, קהילה וכדומה), אך פרק זה יעסוק בבחינת תכניות חברתיות בתחום התעסוקה. לפי Aspen (2014), שתי הקטגוריות העיקריות שאליהן משתייכים רוב מדדי ההצלחה החברתיים הם הגדלת תעסוקה (או הכנסה או פריון) ומתן מוצרים ושירותים למעוטי גישה. תכניות מתחום התעסוקה הן פשוטות יחסית למדידה ויכולות להיות מקרה בוחן למדידה אפקטיבית של תכניות חברתיות. רשימה זו מבוססת על Aspen 2014 כך שציר X מציין מהם מדדים ההצלחה החברתיים הנפוצים ביותר שאותו ציר מתאר את שכיחותם בקרב הארגונים שנשאלו.

תרשים 1: רשימה מדדי ההצלחה החברתיים ושכיחותם



מקור: קריגר-כרמי, עמ' 22, 2016.

נתוני רקע על תכניות להכשרה תעסוקתית

תכניות אלו החלו לפעול מסיבות מגוונות, בהן צמצום אבטלה בקרב קבוצות מסוימות והפחתת העוני על-ידי הגדלת המיומנויות של קבוצות מסוימות, מתוך אמונה כי הכשרות אלו יגדילו את ההכנסה של אותם משתתפים בהשוואה למה שהיו יכולים להשיג בכוחות עצמם. הדאגה למובטלים נגזרה מהדאגה מירידה בהכנסותיהם, וההכשרות נועדו להפחית את העוני על-ידי הגדלת הכנסתם של עובדים מעוטי הכנסה. הערכת ההצלחה של תכניות אלו מצריכה אפוא הערכה כמותית של השפעתן על הכנסות המשתתפים. הערכה זו יכולה לספק אמצעי לבדיקת היכולת להגדיל את ההון האנושי של המשתתפים.

משנת 2003 מורגשת במשק הישראלי מגמה חיובית ומתמשכת של הצטרפות אוכלוסיות נרחבות למעגל העבודה¹⁰. המגמה הביאה לעלייה ברמת החיים, ועם הזמן גם לבלימת ההתרחבות של אי-השוויון. במקביל למגמה זו ולמהלכים שהתוותה הממשלה, התרחב עידוד התעסוקה אל מחוץ למגזר הציבורי, וארגונים במגזר השלישי החלו להפעיל תכניות בתחום התעסוקה. הכשרה מקצועית היא על-פי רוב קצרה, זולה יחסית וממוקדת במקצועות המבוקשים בשוק העבודה, ועל כן רבים מהארגונים החברתיים פועלים בדרך זו כדי לשפר את מצבם של צעירים ומבוגרים המצויים במצוקה כלכלית. יש בה כדי למנוע את כניסתם למעגל הנזקקות והרווחה, וליצור עבורם אופק תעסוקתי וכלכלי. יש מי שירכשו באמצעות ההכשרה מקצוע לחיים ויש מי שיעסקו בתחום שאליו הוכשרו זמן מוגבל בלבד, אך עבור שתי הקבוצות יש בהכשרה הזדמנות להגדלת פוטנציאל ההכנסה, שיפור בתנאי ההעסקה והגדלת ההון האנושי באמצעות חיזוק של מיומנויות ספציפיות וכלליות (כישורים רכים), וצבירת ניסיון איכותי בשוק העבודה. כדי להוכיח שלתכניות אלו אכן יש השפעה חיובית ולוודא כי התכנית אכן מתקדמת במסלול המתוכנן בזמן אמת, יש לבסס את גישת איסוף המידע והצגתו.

למדידת האפקט של אותן הכשרות יש שלוש בעיות עיקריות: (1) נדרש מדגם גדול דיו לגלות השפעה של תכנית בתוך משתנה עם שונות גבוהות כמו שכר; (2) נדרש מעקב אחר המשתתפים לאורך זמן ארוך מספיק כדי למדוד את ההשפעה של אותן הכשרות. למדידה כזו עלות כספית גבוהה מאוד; (3) ישנו קושי רב בעיצוב וביישום של מחקר מסוג זה, הדורש קבוצת ביקורת להשוואה כדי להוכיח קשר של סיבה ותוצאה. בסיס נתונים ובו מידע על שכר המשתתפים אינו מספיק לניתוח השפעת ההכשרה, אלא נדרשת קבוצת ביקורת מתאימה. יחד עם זאת, הערכה ומדידה של תכנית חברתית יכולה לספק תשובות לגבי תכנון, יישום, בחינת תוצאות ותועלות של תכנית התערבות חברתית. בתכניות הכשרה לתעסוקה מקובל למדוד תפוקה על-פי היחס בין בוגרי התכנית שהשיגו תעסוקה אחרי שהשלימו אותה, לאלו שנותרו מובטלים, אך לא די בכך ויש לבחון תכנית זו במדדים נוספים.

ראשית יש להגדיר את הבעיה החברתית, ולאחר שזו הוגדרה, יש לבחון את ההיבטים הכלכליים שלה. למשל, מסקירה שנעשתה בשנת 2006 לקראת תכנית "קידום עובדים בשכר נמוך", עולה כי העלות של אי-העסקת האוכלוסייה הערבית היא כ-31 מיליארד שקלים בשנה. בין העלויות הישירות של בעיה זו אפשר למצוא פרמטרים כגון חיסכון במתן קצבאות (אבטלה, השלמת הכנסה וכדומה), אפשרות לגביית מס הכנסה כתוצאה מקבלת שכר ועוד. בחינה של עלויות עקיפות תתייחס לעלייה בתוצר הלאומי גולמי, לפיריון ולמסים הנובעים מצריכה (למשל מע"מ). בשלב זה לא נתייחס לעלויות

¹⁰ כתבה באתר דה-מרקר, פברואר 2017.

העקיפות משום שכיום לא קיים כלי שיכול לאמוד אותן, אך נציין כי הן קיימות (כפי שהופיעו בטבלה שהובאה לעיל). ישנן עלויות נוספות הקשורות בתעסוקת ההורים ואינן באות לידי בניתוח זה.¹¹

לאחר שהוגדרו הבעיה והצורך, יש להגדיר את הכלי שבאמצעותו אפשר להוביל שינוי. בתחום התעסוקה, הכשרות תעסוקתיות הן כלי לשילוב אוכלוסיות בסיכון בשוק העבודה. הכשרות אלו מקנות ידע וכלים לחיפוש עבודה, כישורי עבודה ואת התמיכה שאותה אוכלוסייה בסיכון זקוקה לה.

התועלת בשימוש בכלי זה באה לידי ביטוי בתכנית הנקראת "מעגלי תעסוקה": החל ממרס 2014 מפעיל שירות התעסוקה תכנית פיילוט הנוגעת לתובעי הבטחת הכנסה. את השפעות תכנית זו בחנו באמצעות מחקר שערכו ד"ר אנליה שלוסר וינאי שגן מאוניברסיטת תל-אביב בשיתוף מחלקת המחקר של שירותי התעסוקה, מחלקת המחקר של המוסד לביטוח לאומי ומחלקת המחקר של בנק ישראל. המחקר מתבסס על הקצאה אקראית (RCT) לקבוצת טיפול וביקורת, המאפשרת לזהות את השפעת התכנית ומשלבת שימוש במאגרי נתונים ממחלקות מחקר ממשלתיות שונות, יחד עם סקר שבוצע עבור משתתפי התכנית וקבוצת הביקורת. תמצית תוצאות המחקר של תכנית "מעגלי תעסוקה":¹²

1. הפחתת התלות בקצבאות.
2. שיפור בשיעור התעסוקה (תוך הבחנה בין תעסוקה במשרה מלאה לתעסוקה במשרה חלקית).
3. השפעת על אוכלוסיות שונות (יהודים מול ערבים; בעלי השכלה נמוכה; היסטוריה של תלות בקצבאות וכדומה).
4. לא ניכרת השפעה על איכות התעסוקה.
5. עלייה בשכר.
6. ההכנסה החודשית מקצבאות הביטוח הלאומי ירדה, אך בטווח הקצר התכנית לא השפיעה על סך הכנסות משקי הבית.
7. שביעות רצון המשתתפים מהתכנית ("מדד סובייקטיבי"): אין הבדל בין קבוצת הטיפול לקבוצת הביקורת במידת שביעות הרצון מעבודה ובשביעות הרצון הכללית.
8. השפעה עקיפה: ירידה במספר תובעי הכנסה חדשים בלשכות בהן הופעלה התכנית.
9. עלות מול תועלת: התכנית "החזירה" את עצמה תוך שבעה חודשים (העלות למשתתף היא כ-1400 שקלים, בעוד ההכנסה החודשית מקצבת הבטחת הכנסה ירדה בכ-204 שקלים בממוצע).
10. השוואה לתכניות אחרות (בארץ ובעולם): ההשוואה אינה מדויקת בשל הבדלים בתכניות, שיטות המחקר השונות ומחסור בנתונים, אך היא מלמדת כי:

1. תכנית "מעגלי תעסוקה" זולה יותר מתכניות אחרות שהופעלו בארץ, במתכונת דומה.

¹¹ למשל "תפיסת עתיד", שהיא סכמה קוגניטיבית הכוללת את סך השקפות היחיד לגבי עתידו בנוגע לתחומים כגון תעסוקה, השכלה, זוגיות והורות. ישנם חוקרים הטוענים כי השקפות אלו יעצבו את החלטותיו ותכניותיו של אדם. עם הגורמים המשפיעים על התפתחות תפיסת העתיד נמנים, בין היתר, גורמים משפחתיים, מצב תעסוקתי וכלכלי של ההורים, ציפיות לימודיות של הילד, יכולות וכישורים קוגניטיביים ואקדמיים, השתתפות במסגרות ותכניות חינוכיות ועוד. כאשר בוחנים את הגורמים המשפחתיים, הם כוללים אפשרויות השתכרות ותעסוקה עתידיות ותחושת מסוגלות עצמית של הילד, הנקשרות לא פעם עם השתכרות ההורים ותחושת המסוגלות שלהם.

¹² פירוט נרחב יותר אפשר לקרוא בדוח הביניים של התכנית באתר לשכת התעסוקה.

2. תוצאות התכנית דומות (ולעתים אף נמוכות) מתוצאות תכניות אחרות שהופעלו בארץ, אך ייתכן שהסיבה לכך היא טווח הזמן הארוך שבו התכניות האחרות נמדדו.

3. התכנית השפיעה על שיעור התעסוקה בצורה דומה לתכניות אחרות בעולם.

לנוכח תוצאות מחקר זה אפשר לראות כי ישנה היתכנות למדידה של תכניות חברתיות, בעיקר בתחום התעסוקה. אמנם לא תמיד אפשר להשתמש במתודולוגיית ההקצאה האקראית, אך המדידה עצמה, כאמור, חשובה לא פחות, ולו בשביל להבין מה קורה בתכנית בזמן אמת. השימוש בנתונים מלמד אותנו כי גם אם אי-אפשר להוכיח קשר סיבתי ישיר, אפשר להסיק זאת במרומז אם מתחילים לעקוב ולנתח נתונים הקשורים למדדי התוצאה שלפיה נבחנת התכנית לאורך שלבי התכנית, בטרם התחילה ואף אחרי שנסתיימה.

כאשר רוצים לבחון תכנית בתחום התעסוקה, יש לבחור ראשית מה יהיו המדדים שייבחנו. כמו כן יש לחשוב מראש על השאלות שיש לשאול כדי לבחון את התוצאות ואת יישום התכנית. דוגמה לשאלות כאלו אפשר לראות בנספח ז'. לאחר מכן יש לבחון על אילו השפעות אפשר ללמוד ומאילו נתונים, וכיצד אפשר לקבוע מדדים. דוגמה לכך אפשר למצוא בנספח ח'. תכניות הכשרה רבות נועדו לא רק לספק מסגרת תעסוקתית אלא לתת לפרט גם תנאים ועבודה לאורך זמן.

כעת יש לאתר את אותם בסיסי נתונים הנדרשים לבחינת התכנית. מלבד הנתונים שאוסף הארגון עצמו, ישנם שלושה בסיסי נתונים גדולים שבהם אפשר להיעזר כאשר בוחנים תכניות מתחום התעסוקה. האחד של שירות התעסוקה, והוא נוגע לפעילות הפרטים בלשכות התעסוקה. השני, נתונים מהלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, למשל נתונים חברתיים ודמוגרפיים. האחרון הוא בסיס הנתונים המנהלי של המוסד לביטוח לאומי, הכולל את נתוני ההכנסות (הכנסה מדווחת שנתית המחולקת במספר חודשי העבודה בכל שנה) ונתונים אודות מגוון הגמלאות שנותן המוסד (יאפשרו בחינת ההשפעה על מתן הגמלאות השונות ומעבר ביניהן). חשוב גם להכיר את החסרונות באותם בסיסי נתונים.¹³ באמצעות סקר אפשר לאסוף נתונים נוספים שאינם זמינים מאותם בסיסי נתונים,¹⁴ מידע על יכולות לא קוגניטיביות ושביעות רצון ואף משתנים סוציו-דמוגרפיים נוספים שאינם נמצאים בנתונים מנהליים.¹⁵

יישום תחום המדידה בתכנית לדוגמה

לצורך המחשת השימוש בכלי המדידה נבחנה תכנית המדמה תכנית הכשרה תעסוקתית. החישובים שבוצעו והניתוחים (בהם חישובי עלות-תועלת) בניתוח זה מתייחסים לכמה פרמטרים:

- 1.** העלות הממוצעת למשתתף (עלות התכנית מחולקת במספר המשתתפים בה).¹⁶
- 2.** השפעת התכנית על פרמטרים מידיים של הכנסה וחיסכון (הכנסת משקי הבית והרכבה, תלות בקצבאות ביטוח לאומי, שכר חודשי והטבות כספיות נוספות).
- 3.** מאפייני העסקה הנוגעים להיבטים סוציאליים (למשל ותק, היקף תעסוקה, שיפור בתנאים).

¹³ למשל, הנתונים על הכנסות מעבודה מתעדכנים בפיגור, ורבים מנתונים מרשם האוכלוסין של הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה עדכניים למפקד האוכלוסין, שנערך אחת לכמה שנים ואינו מתעדכן מדי שנה.

¹⁴ למשל, הנתונים על הכנסות מעבודה מתעדכנים בפיגור, ורבים מנתונים מרשם האוכלוסין של הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה תעסוקה, שכר, היקף משרה, חסמים לתעסוקה.

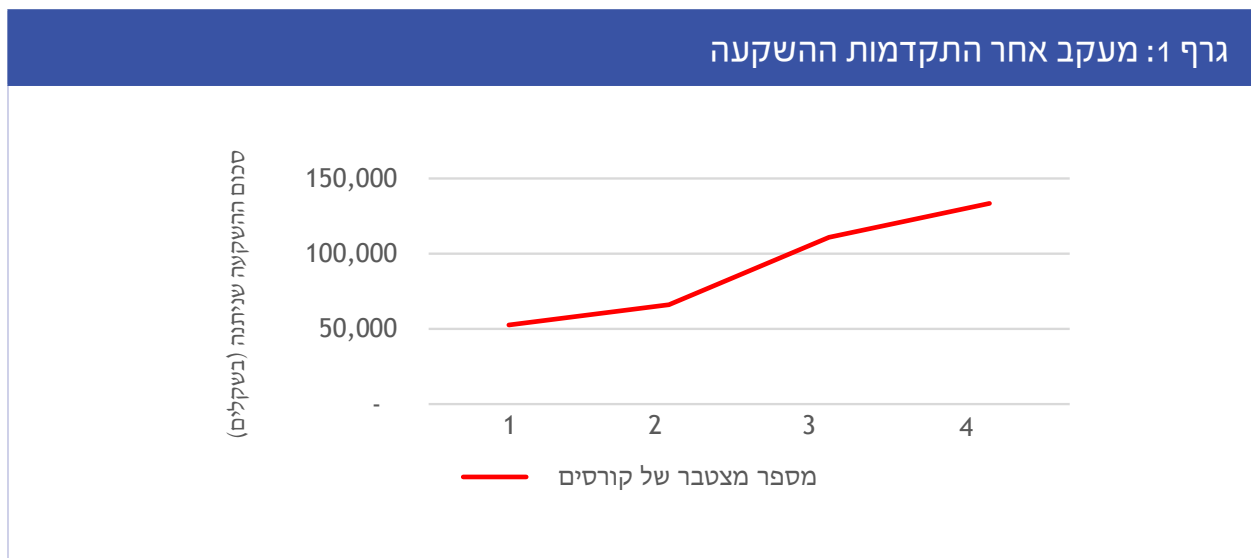
¹⁵ למשל רמת דתיות.

¹⁶ בהמשך יהיה אפשר לבצע ניתוח גם אודות הרכב התכנית (חלוקה לתשתיות, שכר צוות התכנית ועוד).

התכנית היא תכנית הכשרות והיו לה ארבעה מחזורים. בכל מחזור מספר משתתפים שונה ומאפיינים סוציו-אקונומיים שונים של המשתתפים בה. בניתוח זה נבחנו התשומות והתפוקות של התכנית (למשל מספר המשתתפים שנרשמו ומספר המסיימים את ההכשרה). לאחר מכן נבחנו תוצאותיה (למשל מציאת עבודה, שכר, ותק, תחום עיסוק). הגרפים לדוגמה להלן מדמים הצגה של תכנית חברתית לבעלי עניין ומאפשרים העברת מידע בצורה נוחה וברורה. כל גרף מראה מדד אחר (או יותר) על-פי המדדים שהוצגו בטבלה 8.

בחינת תשומות:

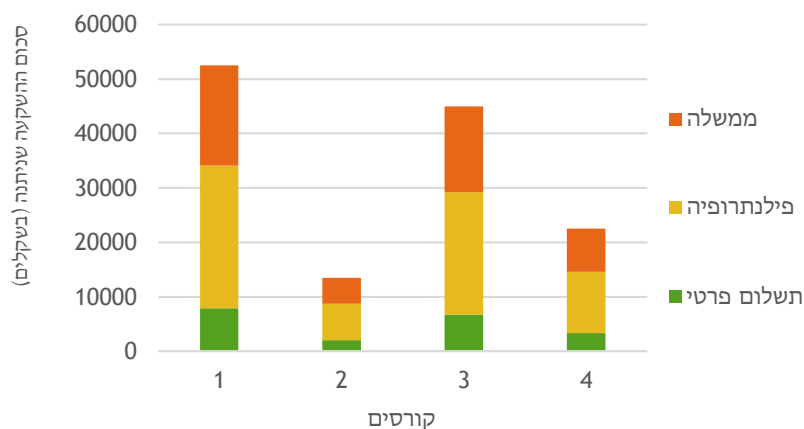
כאמור, מטרתם לבחון מה המשאבים שהוקצו לתכנית, כיצד משתמשים בהם ובאיזה אופן. בגרף 1 נבחנות התשומות (סכום הכסף המושקע). אפשר לראות כי סכום הכסף המושקע בתכנית גדל עם הזמן. כלומר, גרף זה מראה שהכשרה זו מצליחה לגייס תורמים לאורך זמן.



מקור: מרכז מילקן לחדשנות, 2017.

בגרף 2 נבחנת התפלגות הרכב ההשקעה בכל תכנית (מימון ממשלתי, פילנתרופיה, מימון עצמי). אפשר לראות כי החלק הקטן ביותר המרכיב את מימון התכנית הוא מימון מצד המשתתפים, ואילו החלק הגדול ביותר הוא מימון פילנתרופי. על-פי הגרף, אף-על-פי שהכשרה זו מצליחה לגייס תרומות נוספות, הארגון לא מצליח למשוך כספי ממשלה.

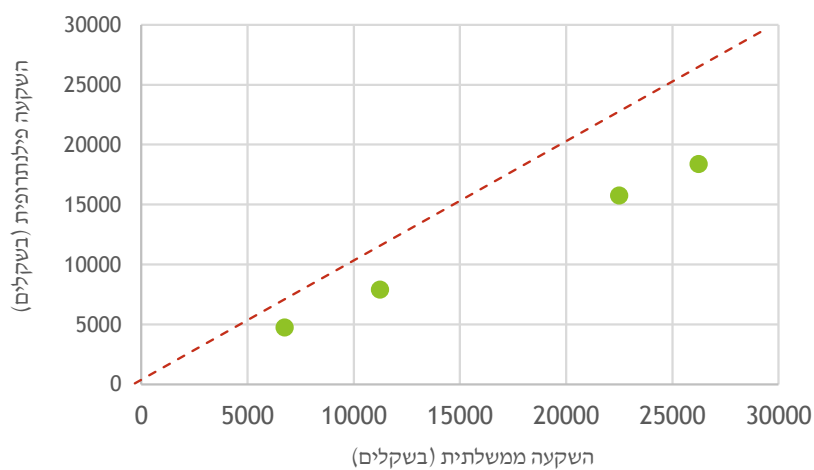
גרף 2: התפלגות כספי המימון שהושקעו



מקור: מרכז מילקן לחדשנות, 2017.

בגרף 3 נבחנת יכולת המינוף של התכנית ונבדק אם היא מצליחה לגייס מימון ממשלתי גדול מספיק. הצגה זו מאפשרת לבעלי העניין להבין כמה מהכסף מגיע מפילנתרופיה בהשוואה למימון הממשלתי. הקו המקווקו הוא קו 45 מעלות, כך שמחזור הנמצא מעליו מראה על יכולת גיוס משאבים מהממשלה, שעולה על חלקה של הפילנתרופיה.

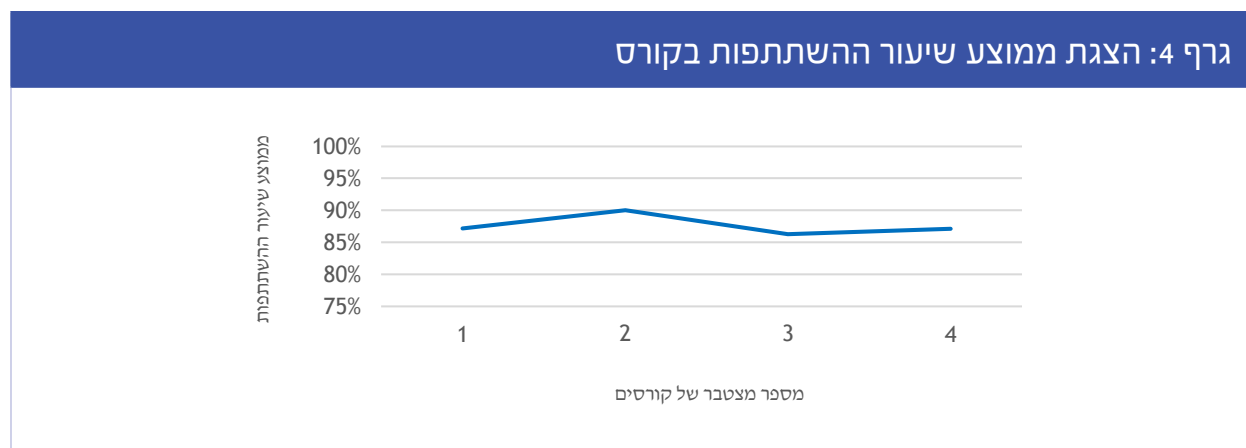
גרף 3: הצגת יכולת המינוף של התכנית



מקור: מרכז מילקן לחדשנות, 2017.

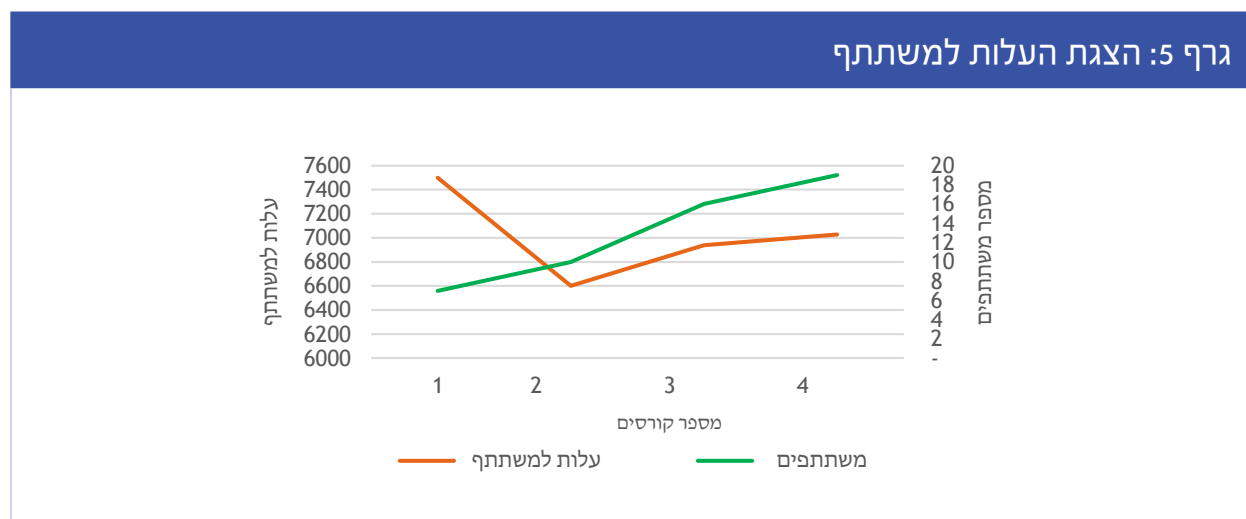
בחינת תפוקות:

כאמור, כאשר עוסקים בשאלת השירות או המוצר ובאופן השימוש בו, מתייחסים בעיקר להיבט הנוגע ליעילות. בגרף 4 אפשר לראות את הממוצע (המצטבר) של שיעור ההשתתפות בקורס, כלומר לכמה ממפגשי ההכשרה הגיעו המשתתפים. אפשר להבין מגרף זה כי ממוצע ההשתתפות בקורס השלישי היה נמוך המידה ניכרת (ולצורכי שיפור, יש לבחון מדוע).



מקור: מרכז מילקן לחדשנות, 2017.

גרף 5 בוחן תשומות מול תפוקות ומאפשר בחינה של היבט היעילות והמדרגיות: על הציר הימני אפשר לראות את מספר המשתתפים המצטבר בתכנית, לאורך זמן. על הציר השמאלי אפשר לראות את העלות למשתתף לאורך זמן. מגרף זה אפשר להבין כי הקורס השני היה יעיל (ירידה בעלות למשתתף עם העלייה בהכנסות) ולאחריו חלה ירידה בביצועי הניהול בתכנית.

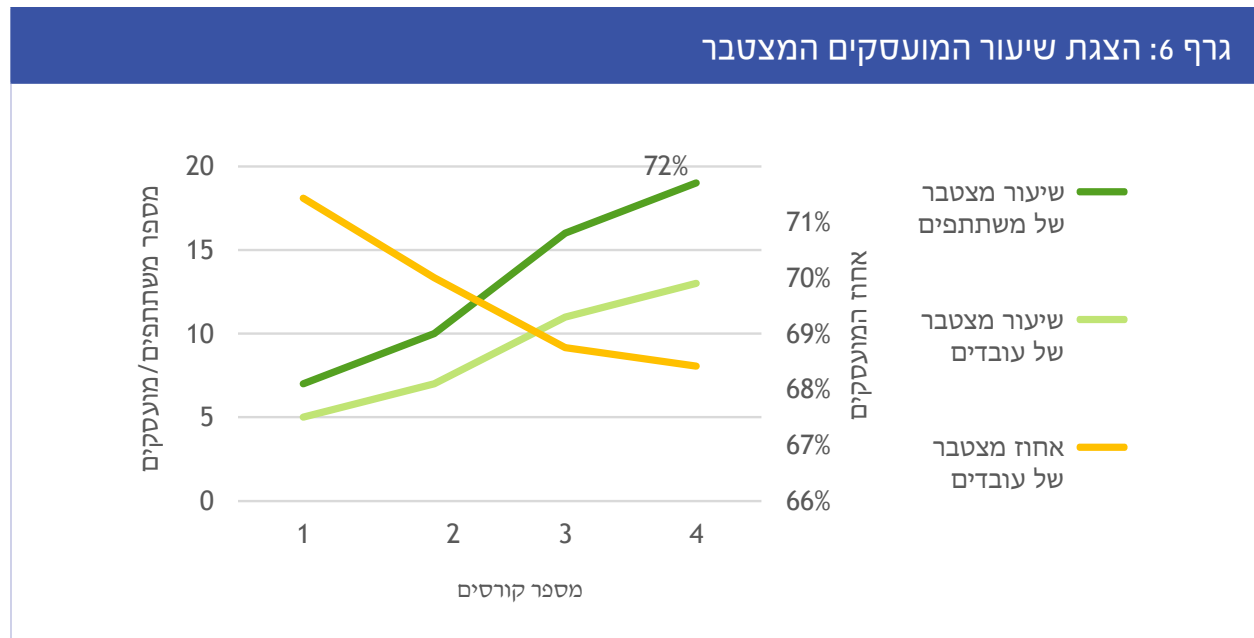


מקור: מרכז מילקן לחדשנות, 2017.

בחינת תוצאות, השפעות ותועלות:

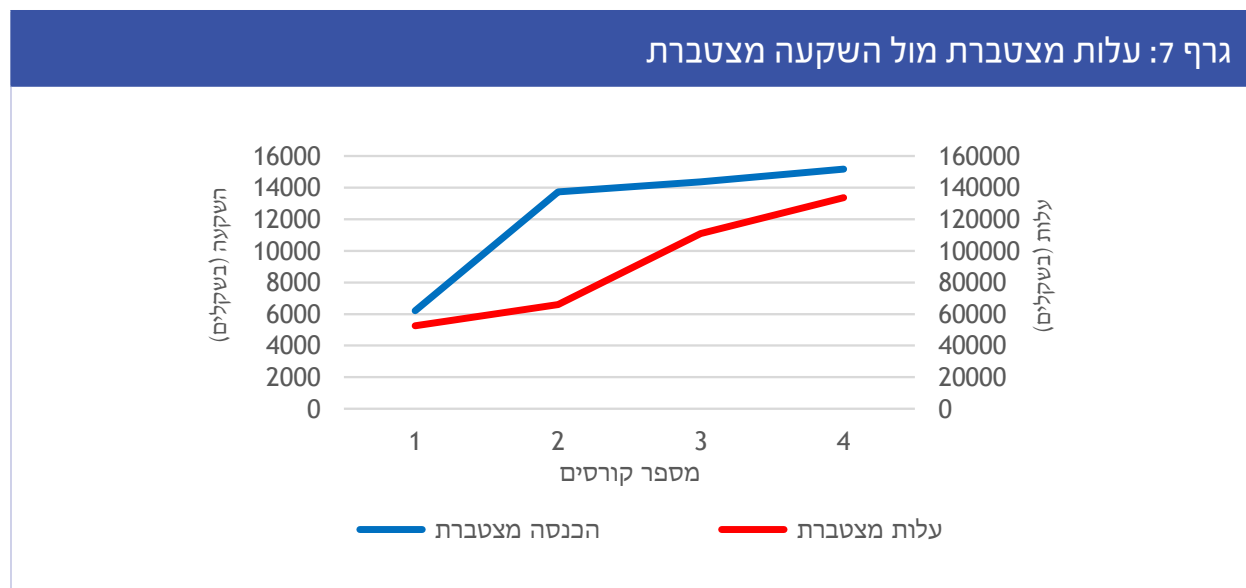
כאמור, מדדי תוצאה מודדים מה התוצאה של השימוש במוצרים או השירותים שסופקו. מדדי השפעה או תועלת בודקים את מידת ההשפעה על שורש הבעיה או מציאת פתרונות לה.

גרף 6 משלב בין היבטים הנוגעים לתפוקות ולתוצאות: הציר הימני מציג את שיעור המועסקים המצטבר של המשתתפים. על הציר השמאלי ישנו מספר המשתתפים המצטבר (תפוקות) והמועסקים (תוצאות). גרף זה מראה אם התכנית אפקטיבית.



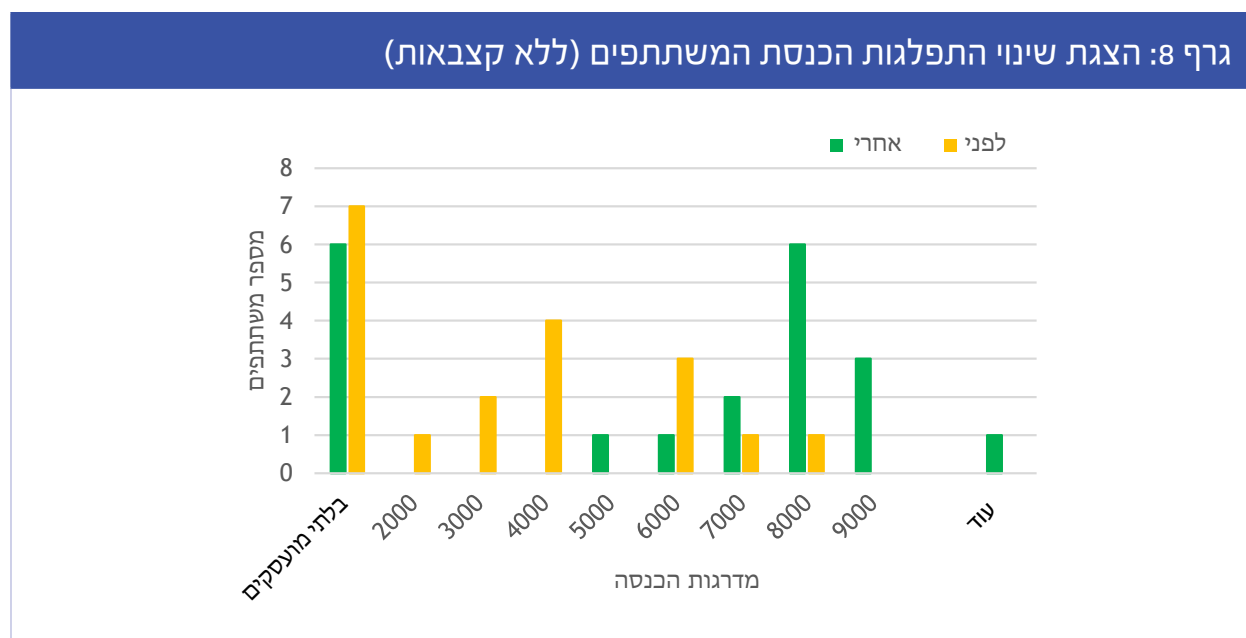
מקור: מרכז מילקן לחדשנות, 2017.

גרף 7 בוחן את העלות המצטברת של התכנית אל מול סך ההכנסות המצטברות של המשתתפים שמצאו עבודה (מועסקים). בחינה זו מאפשרת לבחון את יעילות התכנית בהקשר של תוצאות: ככל שהקו האדום מתון יותר, כך התכנית מצליחה לגייס תרומות נוספות בצורה מתונה יותר, לאורך זמן. עלייה מתונה של הקו הכחול מצביעה על שינוי מתון בהכנסות המשתתפים שמצאו עבודה.



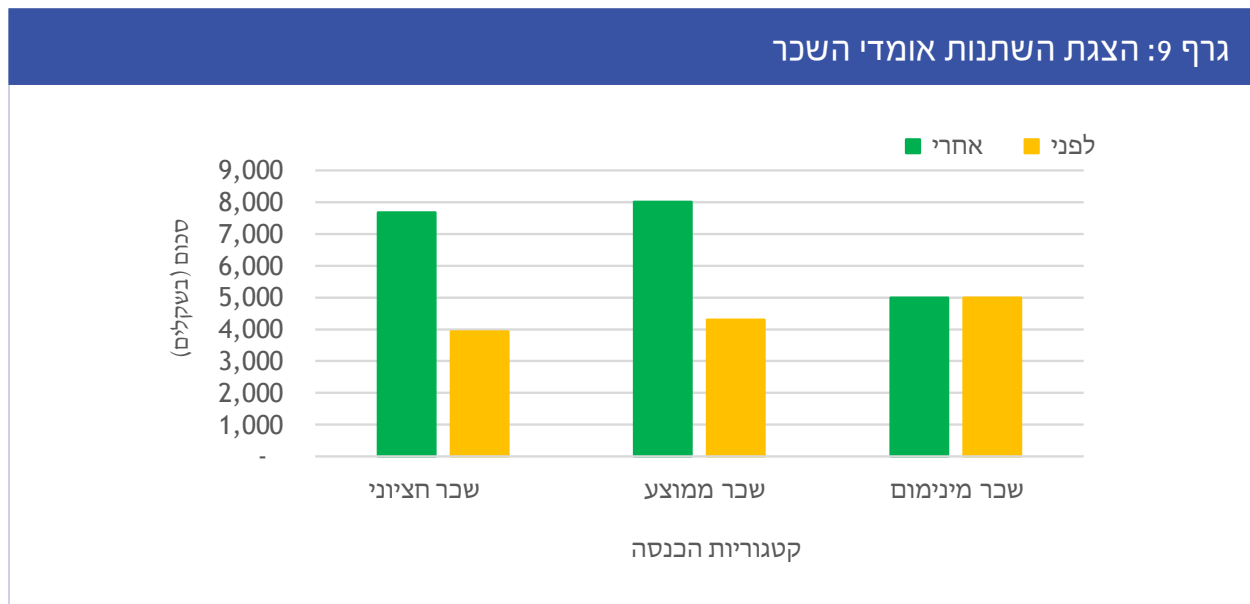
מקור: מרכז מילקן לחדשנות, 2017.

גרף 8 מתאר את השינוי בהכנסות המשתתפים שמצאו עבודה ואף מאפשר השוואה בין מספר המובטלים לפני תכנית ההכשרה למספרם אחריהן. זהו מדד נוסף הבוחן את אפקטיביות התכנית. אפשר להבין מגרף זה כי סך הכנסות המשתתפים שמצאו עבודה עלה, וסך המובטלים ירד.



מקור: מרכז מילקן לחדשנות, 2017.

גרף 9 מאשש את התוצאות שהתקבלו בגרף 8 ומוכיח כי השינוי בשכר הוא בעקבות שינוי בהשמה ולא בעקבות שינויי מדיניות (כמו למשל, העלאת שכר המינימום). גרף זה מצביע על השינוי בשכר הממוצע ובשכר החציוני של משתתפי ההכשרות לפני ההכשרה ולאחריה. גרף זה בוחן היבט של השפעה ומאפשר לכמת את השינוי בהכנסה כתוצאה מההשתתפות בתכנית.

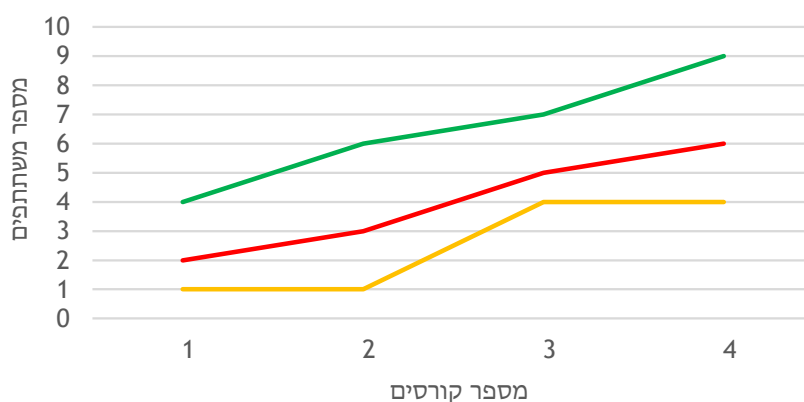


מקור: מרכז מילקן לחדשנות, 2017.

גרף 10 בוחן גם כן היבט של **השפעה** ואפשר לראות בו כמה דברים:

1. **הקו הירוק** - התאמה בין הקורס ובין העבודה שמצא משתתף.
 2. **הקו הכתום** - מספר המשתתפים שמצאו עבודה, לא בתחום ההכשרה.
 3. **הקו האדום** - מספר המשתתפים שלא מצאו עבודה.
- ככל שהקווים מתונים יותר, הדבר מעיד כי התכנית פועלת בצורה **יעילה ואפקטיבית** יותר.

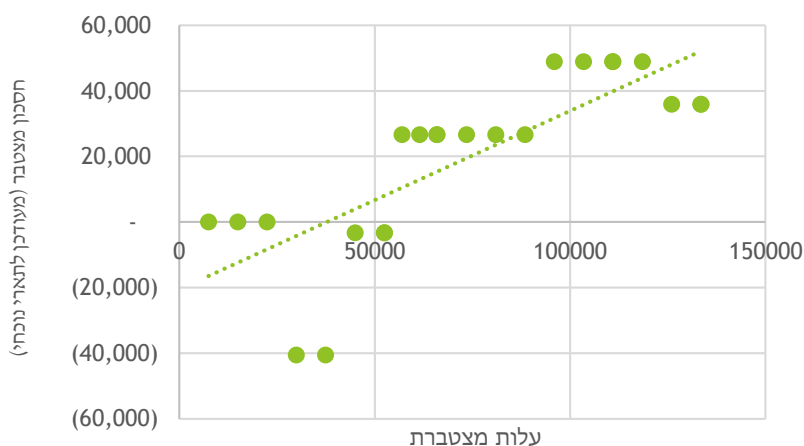
גרף 10: הצגת ההתאמה בין הקורסים להעסקה לאחר התכנית, של המשתתפים



מקור: מרכז מילקן לחדשנות, 2017.

גרף 11 בוחן היבט של החזר השקעה (ROI). כל נקודה מייצגת משתתף. הנקודה ממוקמת בגרף על-פי עלות השתתפותו בתכנית והחיסכון המצטבר מעצם היותו מועסק, או מועסק בתנאים טובים יותר, לאחר סיום התכנית. החיסכון המוגדר במקרה זה הוא קצבאות ביטוח לאומי שנחסכו, ואפשר לראות כי גרף זה מאפשר לכמת את החיסכון שנובע מהתכנית.

גרף 11: בחינת החזר ההשקעה



מקור: מרכז מילקן לחדשנות, 2017.

ישנן רמות שונות של דיווח, ושיטת הצגה זו מאפשרת לבעלי העניין לקבל מבט מהיר המסכם את התקדמות התכנית, בזמן אמת. הצגה זו מסכמת את כל מרכיבי הדיווח ומאפשרת להדגים לבעלי העניין מודל להצגה ולמדידה של תכניות חברתיות. הצגה זו מדמה תהליך שנקרא "הנדסה לאחור". בתהליך זה מתחילים עם המוצר הסופי (מה נרצה להציג לבעלי העניין) כדי להבין לאן וכיצד עלינו להתקדם. למעשה אנו מפרקים את התמונה הגדולה שנרצה לקבל בסיום ומנתחים את מרכיביה.

סיכום ומסקנות

ארגונים חברתיים יוצרים ערך עבור בעלי עניין רבים. ברגע שאפשר לזהות את הערך שתכנית חברתית יוצרת, אפשר למשוך משקיעים חברתיים נוספים ולהגדיל את ההון המושקע בתכניות חברתיות. הוכחת השפעתה של תכנית באמצעות הצגת נתונים עשויה להספיק כדי להצדיק את מימונה. תרגום היבטים מהעולם העסקי לעולם ההשקעות החברתיות הוא המפתח ליצירת השיח עם אותם מממנים פוטנציאליים. נוסף על כך, הצגת תכנית והשפעתה באמצעות איסוף נתונים ומדידה יכולה לתרום לכך שהחלטות מימון וניהול יתקבלו בצורה מהירה יותר, והדבר עשוי לשפר את מצבה של אוכלוסיית היעד המשתתפת בתכניות הללו, ובשלב מוקדם יותר. אם התוצאות אינן נאמדות בצורה עקבית, יהיה קשה לשפר את ביצועי התכנית.

המעבר למדידה של תוצאות וביצועים באמצעות איסוף נרחב של נתונים מאפשר לארגונים להגיע לתובנות ולמסקנות ישימות, לעדכן, לתכנן ולהשתפר תוך כדי תנועה. הוא מאפשר גם לבעלי העניין השותפים לתכניות החברתיות להיות מעורבים יותר. מעורבות גדולה יותר של הגורם המממן פירושה תמיכה בארגון המפעיל בצורה רחבה יותר (לא רק כספית), בזמן אמת, ואפקטיביות גדולה יותר של התכנית. יחד עם זאת, חשוב להגביל את מידת המעורבות כדי שזו לא תהפוך למכשול.

כשם שאין דרך נכונה אחת למדידה ולהערכה, אין מודל "נכון" להצגת המדדים ואין צורך להגדיר מודל שכזה. יחד עם זאת, קיים צורך להבנות דרכי הצגה של ביצועים ותוצאות בתכניות חברתיות. מדידה מגדילה את המיקוד בהשגת תוצאות - מעבר ממדידה על בסיס תשומות לראייה מרחבית יותר סביב השאלה "איזו תוצאה נשיג בסוף הדרך". הגדרת מדדי הצלחה יכולה לשמש ככלי ניהולי רב-שנתי למעקב ולבקרה וכאמצעי להצגת הישגים. לפי קרן רוטשילד קיסריה, "מעגל הערכה אופטימלי" מתחיל בשלבים המוקדמים של ההחלטה בדבר תמיכה או התערבות מסוימת, עוד לפני שהוגשה פנייה לסיוע ממשלתי, ומגיע לשיא לאחר שממצאי ההערכה הוצגו, הובנו ונידונו, והמסקנות והלקחים הוטמעו במישור ההתערבות הספציפית.

במחקר זה נבחן אופן השימוש במדידה ככלי לבחינה של תכניות חברתיות ונעשה ניסיון לבנות מודל כיצד אפשר להציג מדדים שונים ואילו נתונים נרצה לאסוף לצורך הצגה של תכנית חברתית וביצועיה. המחקר מרחיב את השימוש בניתוח עלות-תועלת, שבו נעשה שימוש בעיקר באג"ח החברתי, ככלי עזר למימון תכניות חברתיות המאפשר בחינה מקיפה יותר הנוגעת למדדי ביצוע שאינם בהכרח בעלי משמעות כלכלית. מדדי תוצאה לא חייבים להיות כלכליים במהותם, אך יש ללמוד כיצד אפשר לייחס להם משמעות כלכלית ותשואות, כדי למשוך משקיעים נוספים. תשואות אלו אפשר להשיג לאורך זמן, והן יכולות להופיע במגוון דרכים:

1. **תשואה מדורגת** - תשואות גבוהות יותר למשקיעים חברתיים בהתבסס על תוצאות טובות יותר
2. **תשואה מועדפת** - החזר שניתן מהרווח הנקי הנובע מהפעלת התכנית
3. **השתתפות בהכנסה** - תשואות ישירות על בסיס תזרים מזומנים

4. החזר ישיר ועקיף - החזר שניתן באמצעות הכנסות ישירות או עקיפות

בתכניות חברתיות רבות, התשואה על השקעה תהיה בדרך כלל בצורה של החזר ישיר או עקיף (ראו טבלה 1, פרק רביעי, בנושא ניתוח עלות-תועלת).

כשם שמודל האג"ח החברתי עושה שימוש בכספי משקיעים פרטיים כדי לממן תכניות חברתיות המייצרות חיסכון למדינה, והוא מבוסס על מדידת הצלחת התכניות והחיסכון הנובע מהן למדינה, גם תכניות חברתיות אחרות צריכות לאמץ את שיטת המדידה, שיתרונותיה הרבים הוצגו במחקר זה. כאמור, יש לבסס תחילה את השימוש בכלי המדידה בתחומים שאפשרויות האיסוף והניתוח של המידע הן פשוטות יחסית, וכן בתכניות שהשפעתן החיובית על צמצום הבעיה החברתית ניתנת לזיהוי בטווח זמן קצר יחסית (כמה שנים), כדי להצליח לקשר בין הצלחת התכנית לבין החיסכון העתידי. אם הארגונים המפעילים תכניות חברתיות יתחילו בהצגת מידע מהסוג שהוצג במחקר זה, הדבר יגדיל את מידת האחריות של בעלי העניין בתכניות ויסייע לקבל מימון עתידי, באופן שיאפשר להן היתכנות לטווח ארוך. כך יהיה אפשר לנצל את הממשק שנוצר בין הגורמים המממנים במסגרות ועדות מעקב וועדות היגוי, גורמים שפעמים רבות יכולים לסייע בהיבטים נוספים בתכניות אלו, ולהראות את התהליך שעוברת התכנית ומשתתפיה, את תהליכי הלמידה והשיפור שנעשים בה ואת המשמעויות הכלכליות שאפשר לייחס לה. על תחום המדידה וההערכה אפשר לקרוא עוד אצל בייקר וברונר (2010, 2012).

המלצות

כדי להוכיח שתכנית כלשהי אכן חוללה שינוי, יש לבצע תהליך מדידה והשוואה של נתונים. בניית מערך נתונים הוא חלק מרכזי בתהליך המדידה. יחד עם זאת, לפי שחושבים על מדדים יש להגדיר את הבעיה החברתית ולנסות לבחון מה העלות שלה - בשלב הראשון יש לחפש את העלות הישירה, ואחר כך לחפש גם עלויות עקיפות. לאחר שהבעיה החברתית הוגדרה, יש לזהות את אוכלוסיית היעד, את צרכיה ואת ההתערבויות שעשויות לתת מענה על אותם צרכים. לאחר מכן יש לוודא שהתוצאות הרצויות בסיום התכנית הוגדרו בצורה אופרטיבית ושיש קשר בינן ובין הצרכים שהוגדרו (תוצאות אלו חייבות להיות גם מדידות ואובייקטיביות, כלומר מבוססות כמה שפחות על דיווח עצמי). פיתוח המדדים יהיה חלק מפיתוח תיק התכנית. לפיכך, שלב מקדים בבחינת ההשפעה הכלכלית יהיה הגדרת המשתנים האלה:

1. הבעיה החברתית העומדת בבסיס התכנית.
 2. קבוצת האנשים שהשירות הניתן במסגרת התכנית מיועד להם, והמספר הפוטנציאלי של משתתפים.
 3. ההתערבויות המוצעות שמרכיבות את מעטפת השירות שמציעה התכנית.
 4. קביעת הנחות עבודה:
- א. מהם מדדי התוצאה שלפיהם יהיה אפשר למדוד את הצלחתה התכנית והשירות שניתן במסגרתה?
 - ב. מה המטריצה המתאימה לאמידת הצלחת ההתערבות (התכנית והשירות שניתן במסגרתה)?
 - ג. מהן התועלות והעלויות הנובעות מהתכנית? ההנחה הבסיסית בנייתוח היא שכל התועלות והעלויות מדידות וניתנות לכימות. חשוב להגדיר אומדן לעלויות הקמה ראשוניות בטרם החלה התכנית וניתן השירות.

- תועלות (Benefits) - תועלות של תכנית הן תמיד במונחי התכנית עצמה.
 עלויות (Costs) - בדרך כלל בערכים כספיים.
- ד. מתי נפסקת המדידה (כמה זמן לאחר סיום התכנית)? מהן יחידות המדידה של התוצאות הסופיות שייבחנו?
- ה. האם התכנית ושירותיה עולים בקנה אחד עם שירותים מקומיים קיימים?
- ו. מי הם השותפים למתן השירות?
- ז. האם יש לגבות תעריף שירותי מהמשתתפים? יש לקבוע אותו מראש בצורה שתשקף את אופי התכנית וההתערבות. כאשר מדובר בתשלום לפי ביצועים, יש להגדיר מראש את תזמון התשלומים וההשפעות בשטח שלפיהן יתקבלו, או לא יתקבלו, התשלומים הנוספים.
5. מה החיסכון המוערך עבור המממנים אם התכנית השיגה את מטרותיה והשירות היה מוצלח?

המלצות נוספות:

1. על המטרות, השימושים והתזמון הצפוי של ההערכה להיות ברור ומוגדרים מראש. צורת הדיווח תהיה בהתאם לצרכים מבחינת זמן, היקף ורמת הפירוט.
2. בקרה, מדידה, הערכה וניטור ייבחרו על-פי המורכבות, הצורך, התקציב, לוח הזמנים ושיקולים אחרים של התכנית ובעלי העניין.
3. כלים ושיטות שפותחו במסגרת התכנית, כמו טופסי מעקב, קריטריונים למיון, בסיס מידע, שאלונים, "לוח מחוונים" להצגת ביצועים, יוטמעו בניהול התכנית וימשיכו לשמש אותה לאורך זמן, אם הם רלוונטיים, תוך תלות מצומצמת ככל האפשר בגורמים חיצוניים.

ארגון המפעיל תכנית חברתית נדרש להשיב על כמה שאלות בנוגע לתכנית שזם:

1. שאלות הנוגעות ל"מי":
- א. עד כמה האוכלוסייה שהוגדרה כאוכלוסיית יעד לקחה חלק פעיל בתכנית?
- ב. האם הנתונים סופקו על-ידי הארגון המפעיל?
- ג. מי אוסף ומנתח את הנתונים?
- ד. מי מפרש את הנתונים ומתרגם את הנתונים לתוצרי התוצאה?
2. אמות מידה להשוואה:
- א. מהם המשתנים שאליהם מתייחסים כאשר מסתכלים על תוצאות התכנית?
- ב. כיצד קובעים מהי מידת ההשפעה של התכנית על התוצאות שהתקבלו?
- ג. כיצד אפשר להרכיב "קבוצת ביקורת" כדי ליצור אמת מידה להשוואה של ביצועי התכנית?
3. דיווח:
- א. מהן שיטות הדיווח?

- ב. מי מקבל את המידע ומתי המידע משותף?
- ג. כיצד נעשה שימוש במידע מעבר לצורכי מימון (למשל לצורכי שיפור ובקרת איכות)?
4. תיעוד:
- א. מהן השיטות לתעד את התוצאות?
- ב. האם הנתונים המתקבלים באמצעות דיווח עצמי מאומתים על-ידי צד שלישי?
- ג. כיצד משתפים את המידע עם בעלי עניין?
- ד. האם המידע משותף גם בין ארגונים שונים?
5. תקופת זמן: לעתים תוצאות עלולות להופיע רק לאחר תקופת זמן ממושכת.
- א. מהן תקופות הזמן המוגדרות למעקב ולבקרה של הנתונים לצורך מדידה?
- ב. האם לתוצאות שהתקבלו ישנם היבטים לאורך זמן?
- ג. כיצד מתחזקים את שיטות המדידה ואיסוף הנתונים?
6. עלויות:
- א. מי נושא בעלויות הניהול וההפעלה של מערך המדידה?
- ב. האם עלויות אלו כלולות במסגרת המימון המגויס עבור התכנית?

ביבליוגרפיה

- אלסטר, ס', חביב, ג' וצבע, י'. 2010. פיתוח תפיסה ופרקטיקה של מדידה מתמשכת של תוצאות במערכות שירות: לקחים וקווים מנחים מהספרות. מאיירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל.
- בייץ, ש' ומורגנשטיין, ב'. 2005. המחלקה למפעלים מיוחדים: תכניות והמשכיותם 1972-2002. המוסד לביטוח לאומי, מנהל המחקר והתכנון.
- בייקר, א' וברונר, ב'. 2010. יסודות בהערכה משתפת - מדריך מעודכן לארגונים ללא כוונת רווח ולשותפיהם להערכה. קרן ברונר, בשיתוף עם קרן רוטשילד קיסריה.
- בייקר, א' וברונר, ב'. 2012. שילוב יכולת הערכתית בפרקטיקה הארגונית. קרן ברונר, בשיתוף עם קרן רוטשילד קיסריה.
- בנימין, ר'. 2009. לא על הפילנתרופיה לבדה. בתמיכת קרן פורד, חותמים מחדש וקרן דואליס. הנדלס, ש'. 2015. מיזם שילוב נשים בתעסוקה. המוסד לביטוח לאומי.
- ויסמן, מ' וסויה, ר'. 2010. "מחזור החיים של תכניות: השימוש ב'מודלים לוגיים' בפיתוח תכניות והערכתן". בתוך: סוגיות בהערכה בישראל, נערך על-ידי לוי-רוזליס, מ' וסויה, ר'. הוצאת מוסד ביאליק.
- חברת עדליא. 2013. נשירה גלויה של נוער מבתי הספר בישראל - ניתוח מאפיינים ואומדן עלויות למשק. טיוטה, עבור קרן דואליס.
- טברסקי, פ', ברסט, פ', ברוקס, מ' וג'ביץ, ק'. 2010. מדידה והערכה המגזר השלישי בישראל. יד הנדיב.
- כהנא ט', המודל הלוגי, מתוך אתר שיתופים - לקידום החברה האזרחית בישראל.
- <http://sheatufim.org.il> [נצפה ב-3 בינואר, 2017]
- כל-זכות. <http://www.kolzchut.org.il> [נצפה ב-31 בינואר, 2017]
- לוי, ר'. יקיר, א'. 2017. "הסיכוי של צעירים בסיכון: הכשרה מקצועית". אתר דה-מרקר, 7 בפברואר 2017. <http://www.themarker.com/opinion/1.3643018>
- משרד ראש הממשלה, האגף לתכנון מדיניות. 2010. "מדריך התכנון הממשלתי- פרק רביעי- מדידת תוצאות והערכה. מרציאנו, ר'. 2013. יישום אג"ח השפעה חברתית (SIB) למימון פרויקטים לקידום הבריאות בישראל. מכון מילקן, ירושלים.
- סויה, ר' ושפירו, ש'. 2008. מפרויקט לתכנית: שרידות של יוזמות חברתיות, אוניברסיטת תל-אביב, בית הספר לעבודה סוציאלית. עמית, ר' וקריינדלר, מ'. 2010. "ניהול המשפיע על שיפור הביצועים במגזר השלישי: מה אפשר ללמוד ממנהלים מצליחים במגזר העסקי". חברה אזרחית ומגזר שלישי בישראל, ג, עמודים 33-65.
- פורום אקדמי למנהיגות חברתית. 2014. סיכום שולחן עגול בנושא "הערכה מקדמית ותכנון ממוקד תוצאות ביזמות חברתית". אוניברסיטת תל-אביב, ביה"ס לעבודה סוציאלית.
- קריגר-כרמי, נ'. 2016. סקירה עבור האב חברתי: לימוד מאקסלרטורים חברתיים בעולם. טיוטה, עבור צוות הפיתוח של החממה ("הכוורת") בשיתוף ג'וינט וקרנות הביטוח הלאומי.

שפירו, ש' ופלד, ע'. 2010. "הערכה ממוקדת במטרות". בתוך: סוגיות בהערכה בישראל, נערך על-ידי לוי-רוזליס, מ' וסויה, ר'. הוצאת מוסד ביאליק.

רוזנברג ל', מרגולין ת', קדם ע', פרוינד ט'. 2014. בחינת התועלת של ההערכה בשדה החברתי בישראל. מט"ח - המרכז לטכנולוגיה חינוכית.

שבת מ', דרמוני-שרביט מ', קדם ע'. 2010. האם יש הגיון בחיים משותפים? המודל הלוגי בשירות היישום וההערכה של התכנית 'חיים משותפים'. מט"ח - המרכז לטכנולוגיה חינוכית.

שלוסר, א' ושנן, ל'. 2016. תכנית מעגלי תעסוקה: דו"ח ביניים. מכון למחקר כלכלי על שם ד"ר ישעיהו פורדר על יד אוניברסיטת תל-אביב.

Aspen Network of Development Entrepreneurs and Village Capital. 2014. *Bridging the 'Pioneer Gap': The Role of Accelerators in Launching High-Impact Enterprises*. (ASPEN 2014).

Better Evaluation- Sharing information to improve evaluation. <http://www.betterevaluation.org> . [accessed: May 14, 2017].

Global Social Entrepreneurship Network. 2015. *From Seed to Impact: Building the foundation for a high-impact social entrepreneurship ecosystem*. (GSEN 2015).

I-DEV International, the Aspen Network of Development Entrepreneurs (ANDE) and Agora Partnerships. 2014. *Measuring Impact Created by Impact Incubators & Accelerators*. (ANDE 2014).

Kremer, M. R. 2005. *Measuring innovation: Evaluation in the field of social entrepreneurship*. Boston, MA: Foundation Strategy Group.

Segal, J., Shumway, J. and Bianchi J. P. 2016. *New Tools to Amplify Impact*. Social Finance Inc.

So, I. and Staskevicius, A. 2015. *Measuring the 'impact' in impact investing*. Harvard Business School.

Social Finance UK. <http://www.socialfinance.org.uk> . [accessed: December 1, 2016].

Social Impact Investment Taskforce. 2014. *Measuring Impact: Subject paper of the Impact Measurement*. Working group established under the UK's presidency of the G8.

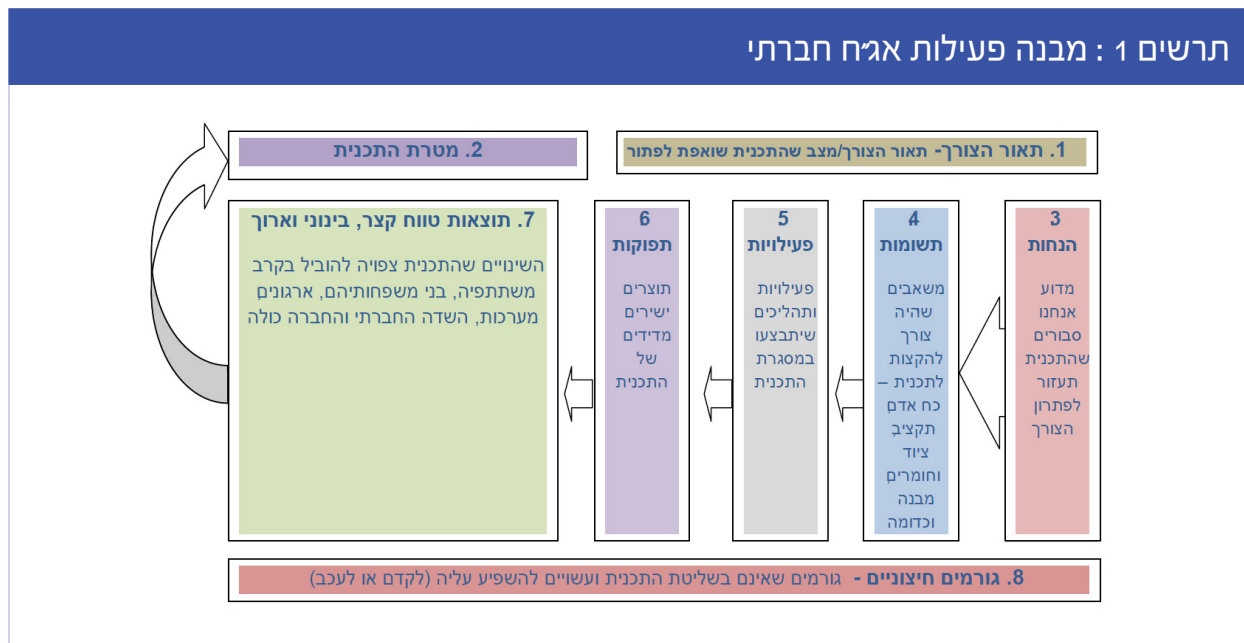
Tuan, M. T. 2008. *Measuring and/or estimating social value creation: Insight into eight integrated cost approaches* (Final Paper). Seattle: Bill & Melinda Gates Foundation.

Patton, M. Q. 1986. *Utilization Focused Evaluation*. Newbury Park, CA: Sage.

W. K. Kellogg Foundation. 2004. *Logic Model Development Guide*.

נספחים

נספח א'. תיאור מבני של המודל הלוגי:



מקור: המודל הלוגי של טל כהנא המופיע באתר שיתופים.

נספח ב'. הצעה למערכת למדידת תוצאות

אפשר לעקוב אחר תוצאות בצורה הבאה:

שלד למערכת מדידת תוצאות:				
תכנית:				
תאריך:				
תוצאות	דרכי מדידת התוצאה (מדדים)	יעדי התוצאות הכמותיות הרצויות	מקורות מידע	שיטות איסוף המידע

מקור: אלסטר, חביב וצבע, 2010.

נספח ג': כלים לאיסוף מידע לצורכי הערכה ומדידה של תפוקות ותוצאות (לפי שכיחות השימוש בהם)

1. הערכות וסקירות - EC data / document review
2. שאלונים וסקרים למשתתפים
3. ראיונות עם המשתתפים ואנשי הצוות
4. מומחה או יועץ חיצוני
5. קבוצת ביקורת
6. שימוש בנתונים לאומיים (כדוגמת ביטוח לאומי, למ"ס וכדומה)

נספח ד': קווים מנחים למדידה

חשוב להחליט מראש מה השפעה הרצויה הנובעת מהשקעה בתכנית. יש לחשוב על תיאוריה ברורה מאחורי ההשקעה, כדי ליצור בסיס לתכנון אסטרטגי ולקבלת החלטות שתתבצע באופן שוטף. בסיס זה ישמש כנקודת התייחסות עבור ביצועי התכנית (ההשקעה).	קביעת יעדים	תכנון
קביעת מטריצת עבודה לשימוש בעת הערכת ביצועי התכנית. יש לפתח מדד השפעה ותבנית עבודה יעילים המשלבים בתוכם מטריצות שמגדירות כיצד ישולבו נתוני התכנית שייאספו במהלך הזמן וכיצד אפשר להפיק מהם תועלת.	פיתוח תכנית עבודה ומטריצה לניתוח	
יש לאסוף ולאחסן נתונים מראש בצורה מסודרת לכל אורך התכנית ואף לאחריה, אם אפשר. יש לוודא כי בידי הארגון הטכנולוגיה, הכלים, המשאבים וההון אנושי הנדרשים, וכי קיימת שיטה ברורה המתחזקת היטב למעקב אחר אותם נתונים.	איסוף נתונים	עשייה
יש לאמת את הנתונים כדי להבטיח את איכותם ומהימנותם. כך נוכל לוודא כי נתוני ההשפעה מוחלטים ומוצגים היטב כנגד ההנחות אודותיהם ממקורות מידע.	תיקוף הנתונים שנאספו	
השלב הבא הוא לזקק תובנות מהנתונים שנאספו. יש לסקור ולנתח את הנתונים כדי להבין כיצד מתקדמת ההשקעה בתכנית אל מול מטרות ההשפעה שהוגדרו מראש.	ניתוח הנתונים	ניתוח

<p>שיתוף בעלי עניין מרכזיים בהתקדמות התכנית וההשפעה שהושגה. יש להפיץ את נתוני ההשפעה בצורה מבוססת ואמינה כך שיוכלו לסייע ביעילות לאופן קבלת החלטות על-ידי בעלי העניין.</p>	<p>סקירה</p> <p>דיווח על הממצאים</p>
<p>זיהוי ויישום מנגנונים המחזקים את תהליך השקעה ותוצאותיה. אפשר אף לבקש משוב מבעלי העניין אודות הפצת הנתונים המדווחים ואופן השפעתם על נושא קבלת החלטות בהמשך או אודות לבטים בנוגע לתזת ההשקעה.</p>	<p>ניצול הנתונים והממצאים לתהליך קבלת החלטות ולגיוס השקעות נוספות</p>

מקור: קבוצת Social Impact Investment Taskforce, 2017.

נספח ה'. פירוט מהלך מדידה אפשרי לליווי תכנית בתחום התעסוקה וחישוב החיסכון שיהווה את בסיס החישוב להמשך השקעה

שלב	פרק זמן מתחילת התכנית	מדידה	חישוב על בסיס מדידה	המשך תשלום	הערות
1	עם תחילת התכנית	מאפיינים של הפרט, כמו שכר ממוצע, תנאי העסקה, ותק אחרון וכדומה	חישוב תוחלת העלות העתידית של המשתתפים בתכנית על בסיס סיכויי מציאת עבודה	----- -----	יצירת בסיס להשוואה לבדיקת השינוי במדידות עתידיות
2	מדי כמה חודשים במהלך התכנית	התקדמות בסדנאות ההכשרה, שיפור מיומנויות ותחושת מסוגלות, מציאת עבודה וכדומה	חישוב השינוי בתוחלת העלות עבור משתתפי התכנית, לאורכה	אם הארגון עומד ביעדים שקבע לעצמו, המשך תשלום כמתוכנן	תיעוד השינוי במצב המשתתפים לאורך התכנית
3	בתום שנתיים ממועד תחילת התכנית	בדיקת מצב תעסוקתי הכולל שכר, ותק, תנאי העסקה וכדומה	חישוב החיסכון הנובע מאי-דרישת קצבאות ותמיכת שירותי רווחה (לעומת קבוצת ביקורת, אקראית או סינתטית)	המשך מימון תכנית לשנה נוספת לצורך ביסוס וחיזוק הממצאים	
4	בתום 3 שנים ממועד סיום התכנית	בדיקת מצב תעסוקתי (כמו בשלב קודם)	חישוב החיסכון הנובע מאי-דרישת קצבאות ותמיכת שירותי רווחה (לעומת קבוצת ביקורת, אקראית או סינתטית)	קידום התכנית במשרדים הממשלתיים הרלוונטיים לצורך הכנסתה או הכנסת אלמנטים מתוכה לתקציב המשרד	

מקור: אתר שיתופים

נספח ו'. דוגמאות לפעילויות ולמדידות של תפוקות ותוצאות

פעילות	תפוקות	תוצאות ישירות	תוצאות עקיפות
רכישת מיומנויות	<ul style="list-style-type: none"> שעות לימוד מספר מסיימים 	<ul style="list-style-type: none"> השמה במקום עבודה¹⁷ קבלת שכר הטבות מעסיק 	<ul style="list-style-type: none"> הטבות חברתיות מהשתתפות בעבודה הגדלת הכנסה פנויה ביקוש מצרפי לעבודה
הכשרות מקצועיות, הכשרות בעבודה	<ul style="list-style-type: none"> מספר משתתפים מספר שעות הכשרה מספר קורסים 	<ul style="list-style-type: none"> רכישת מיומנויות התקדמות בעבודה 	<ul style="list-style-type: none"> עלייה בשכר עלייה בגביית מסים עבור הממשלה
השמות תעסוקתיות	<ul style="list-style-type: none"> מספר משתתפים מספר שעות מספר מסיימים 	<ul style="list-style-type: none"> השמה במקום עבודה מספר חודשי העסקה בפרק זמן מסוים 	<ul style="list-style-type: none"> עלייה בשכר עלייה בגביית מסים עבור הממשלה
מתן ארוחות	<ul style="list-style-type: none"> מספר ארוחות שהוגשו 	<ul style="list-style-type: none"> יצירת שירותי מזון המספקים אוכל הגשת מזון בריא יותר 	<ul style="list-style-type: none"> הקלה בתחושת רעב שיפור תזונה ומצב בריאותי
חינוך לתזונה, חינוך מיני ועוד	<ul style="list-style-type: none"> מספר מורים מספר תלמידים מספר שעות לימוד בכיתה ומחוצה לה 	<ul style="list-style-type: none"> יצירת שירותי מזון בריאים ו/או הגשת מזון בריא יותר צמצום הפלות ולידות בגיל צעיר 	<ul style="list-style-type: none"> יצירת אורח חיים בריא ומותאם גיל שיפור תזונה ומצב בריאותי אי-היארעות מחלות (כמו סוכרת) צמצום עלויות בריאות הציבור

¹⁷ מובטלים כרוניים מול מובטלים לתקופה קצרה מייצגים את ההבדל המרכזי בין תכניות להקניית מיומנויות לתכניות שנועדו לחיפוש עבודה. עבור תכניות להקניית מיומנויות, הצלחה היא לא רק השמה מוצלחת אלא נוגעת גם לשאלה האם הפרט הצליח לשמור על מקום עבודתו לאורך זמן.

פעילות	תפוקות	תוצאות ישירות	תוצאות עקיפות
חינוך (בכל הרמות)	<ul style="list-style-type: none"> מספר מורים מספר תלמידים מספר שעות לימוד בכיתה ומחוצה לה מספר בוגרים 	<ul style="list-style-type: none"> מספר מסיימים הממשיכים לרמת החינוך הבאה 	<ul style="list-style-type: none"> צמצום מקרי פשיעה אחוזי העסקה גבוהים עלייה בשכר
ילדים בסיכון	<ul style="list-style-type: none"> מספר משתתפים מספר שעות כיתה מספר פעילויות 	<ul style="list-style-type: none"> מספר נושרים מספר זכאים לבגרות מספר מועסקים 	<ul style="list-style-type: none"> צמצום מקרי פשיעה שיעורי העסקה גבוהים
דיוור בר-השגה	<ul style="list-style-type: none"> מספר הלוואות מספר מענקים 	<ul style="list-style-type: none"> דיוור לזמן ממושך 	<ul style="list-style-type: none"> שירותים חברתיים ושירותי חינוך הניתנים לאורך זמן
מימון עסקי (חממות עסקיות)	<ul style="list-style-type: none"> סכום ההשקעה מספר עסקים משקיעים 	<ul style="list-style-type: none"> מספר עסקים מצליחים תשואה ממוצעת על ההשקעה 	<ul style="list-style-type: none"> מספר המשרות שנוצרו בזכות יצירת עסקים
הנגשת שירותים פיננסיים	<ul style="list-style-type: none"> מספר הלוואות שניתנו/ נלקחו 	<ul style="list-style-type: none"> מספר עסקים שצמחו 	<ul style="list-style-type: none"> מספר המשרות שנוצרו בזכות יצירת עסקים
שיקום אסירים	<ul style="list-style-type: none"> מספר משתתפים מספר שעות מספר מסיימים 	<ul style="list-style-type: none"> צמצום חזרתם של מקרי פשיעה מספר מועסקים 	<ul style="list-style-type: none"> צמצום פשיעה השתלבות בחברה צמצום עלויות מאסר עליית החזרי מס

מקור: מרכז מילקן לחדשנות, 2017

נספח ז'. דוגמה לשאלות לבחינת תוצאות ויישום תכנית חברתית

סוג שאלה	שאלה כללית	השאלה שיש לשאול
שאלות של הערכה על תוצאות התכנית	האם התכנית אפקטיבית?	האם חל שיפור במצב המשתתפים (מבחינה אישית, שכר וכדומה)?
		האם השיפור הוא בהתאם ליעדים שהוגדרו מראש?
		לגבי אילו משתתפים התכנית אפקטיבית? לגבי מי לא?
	האם התכנית יעילה?	האם התועלת מהתכנית סבירה ביחס לעלותה ובהשוואה לתכניות דומות?
שאלות של הערכה על יישום התכנית	האם היו דברים שלא נצפו מראש?	האם התכנית הביאה לתוצאות נוספות שלא נצפו מראש?
		האם לתכניות היו תועלות בלתי צפויות?
	האם לתוצאות יש היבטים לאורך זמן?	האם לתוצאות התכנית ישנה היתכנות לטווח ארוך?
שאלות של הערכה על יישום התכנית	האם אוכלוסיית היעד הוגדרה היטב?	האם המשתתפים הם אכן מאוכלוסיית היעד כפי שהוגדרה?
		מהו מספר האנשים שעובדים מתוך האוכלוסייה שהוגדרה כאוכלוסיית היעד ומשתתפת בהכשרות תעסוקתיות?
	האם התכנית עומדת ביעדים שהציבה לעצמה?	האם התכנית מתבצעת בהתאם למה שתוכנן?
		כיצד היא מיושמת במקומות שונים?
		אילו קשיים עולים במהלך יישום התכנית?
האם מתגבשים פתרונות "תוך כדי תנועה"?		
שאלות של הערכה לגבי עלויות התכנית	האם התכנית עומדת בתקציב שהציבה לעצמה?	מהן העלויות שתוכננו עבור התכנית?
		מה היו העלויות בפועל?
	האם היו דברים שלא נצפו מראש?	האם לתכנית היו עלויות בלתי צפויות? האם ישנן עלויות למשק כתוצאה מהתכנית? (תמיכה באוכלוסיות בסיכון עשויה להגביר את הצורך בתמיכה ציבורית).

השאלה שיש לשאול	שאלה כללית	סוג שאלה
האם המדינה "הרוויחה" מההשקעה בתכנית? מה השתנה מבחינת הזדקקות משתתפי התכנית לתמיכה ציבורית (קצבאות, טיפולים בריאותיים, פנייה לעובדת סוציאלית ומטפלות שיקומיות, שירותי רווחה וכדומה)?	האם נוצר חיסכון ציבורי?	שאלות של הערכה על תועלות התכנית
אם היה מעבר מקצבה לקבלת שכר, מה היו תקבולי המס כתוצאה מכך?		
האם כתוצאה מהתכנית החלו משתתפיה לקבל שכר (או האם חל שיפור בשכר)?	האם התכנית תרמה למשתתפיה מבחינה אישית?	
האם משתתפי התכנית הצליחו לשמור על ותק במקום העבודה?		
האם משתתפי התכנית הרגישו שיפור בתחושת המסוגלות שלהם?		
האם התכנית הצליחה לשנות את מצבם הכלכלי או החברתי של משתתפיה?	האם התכנית תרמה למשתתפיה מבחינה אישית?	
מה עוד אפשר לשפר כאשר משווים בין המצב לפני והתכנית ואחריה, לאחר שהחל לעבוד במקום העבודה החדש?		

מקור: מרכז מילקן לחדשנות, 2017.

נספח ח'. דוגמה לבחינת השפעות וקביעת מדדים בתכנית מתחום התעסוקה

סוג מדד	השפעה כללית	מדדים לדוגמה
מדדי תוצאה סופית	נוכחות בתכנית	אחוז המשתתפים מתוך האוכלוסייה שהוגדרה
	נוכחות במערכת הגמלאות	התלות בקבלת קצבאות ושיעור מתוך הכנסת משק הבית
	סטטוס הפעילות בשוק העבודה	גידול בשיעור המועסקים בקרב כלל המשתתפים
		שיעור המשולבים בעבודה בתום שנה בקרב משתתפים שלא עבדו עם תחילת התכנית (מועסקים חדשים)
	היקף התעסוקה	שיעור המגדילים את היקף התעסוקה בקרב משתתפים שהיו מועסקים עם תחילת התכנית, והן כעבור שנה (מועסקים ממשיכים)
		שיעור המגדילים את היקף התעסוקה לאורך זמן בקרב משתתפים שלא עבדו עם תחילת התכנית (מועסקים חדשים)
	שכר	איכות התעסוקה של מועסקים חדשים, כמו השתכרות מעל שכר המינימום,
		שיפור התעסוקה בקרב מועסקים ממשיכים (קידום) כמו גידול בשכר או מעבר לתפקיד ניהולי
	ותק	שמירה על מקום עבודה לאורך זמן

מדדים לדוגמה	השפעה כללית	סוג מדד	
איכות התעסוקה של מועסקים חדשים, כמו תעסוקה בעבודה מקצועית, עבודה בשעות גמישות, קרבה לבית וכדומה	הטבות נלוות לתעסוקה		
שיפור התעסוקה בקרב מועסקים ממשיכים (קידום) מבחינת קבלת הטבות נוספות			
שיפור המודעות וההתנהלות הכלכלית	אם התכנית משלבת הדרכות ומיומנויות	פיתוח מיומנויות לא קוגניטיביות	
שיפור המיומנות לחיפוש עבודה			
העצמת תחושת המסוגלות העצמית			
חיפוש עבודה אקטיבי	אם התכנית משלבת הדרכות ומיומנויות	פיתוח מיומנויות לא קוגניטיביות	מדדי תוצאות ביניים
לימודים והכשרה מקצועית			

מקור: מרכז מילקן לחדשנות, 2017

מכון ירושלים למחקרי מדיניות
מרכז מילקן לחדשנות
רחוב רד"ק 20 ירושלים 9218604
משרד: 02-5630175 (שלוחה 34)
www.milkeninnovationcenter.org



מכון ירושלים
מרכז מילקן לחדשנות