



מאיירס - ג'זינט - מכון ברזקדייל
MYERS - JDC - BROOKDALE INSTITUTE
مایرس - جوینت - معهد بروکدیل

מדידה משותפת של תוצאות בתחום החברתי: סקירת הספרות, המשגה ופיתוח קונספטואלי

יהונתן אלמוג ♦ ג'ק חביב

בתמיכת קרן רוטשילד קיסריה

דוח מחקר



דמ-646-13

מדידה משותפת של תוצאות בתחום חברתי: סקירת הספרות, המשגה ופיתוח קונספטואלי

ג'ק חביב

יהונתן אלמוג

בתמיכת קרן רוטשילד קיסריה

ספטמבר 2013

ירושלים

תשרי תשע"ד

עריכת לשון: בלהה אלון
הפקה והבאה לדפוס: לסלי קליינמן

מאירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל
ת"ד 3886
ירושלים 91037

טלפון : 02-6557400

פקס : 02-5612391

כתובת באינטרנט : www.jdc.org.il/brookdale

דואר אלקטרוני : brook@jdc.org.il

תמצית מחקר

חשיבה תוצאתית ומדידת תוצאות הופכים יותר ויותר לחלק משגרת היומיום של ארגונים ושירותים חברתיים בארץ ובעולם. התפתחות זו משקפת את הדרישה הגוברת מצד מקבלי החלטות, מממנים פרטיים, מנהלים, אנשי מקצוע והציבור הרחב לבחון טוב יותר את האפקטיביות של ארגונים אלה, ולנהל אותם באופן שהוא מבוסס ראיות. גם הדרישות הגוברות לשקיפות ולאחריות של שירותים וארגונים חברתיים מעניקות משנה תוקף לחשיבות של מדידת תוצאות.

תהליכים של מדידת תוצאות המתבצעים כיום בכל ארגון מנותקים בדרך כלל מתהליכי מדידה בארגונים אחרים. במצב זה, כל ארגון מגדיר לעצמו את מטרותיו ואת שיטות המדידה ומודד בנפרד המידה שבה מטרותיו הושגו.

סקירה זו דנה בהתפתחות חשובה במדידה בתחום החברתי אשר זוכה לעניין הולך וגדל בישראל ובעולם: ניסיונות גוברים של קבוצות של ארגונים לפתח מדדים משותפים ולעסוק במדידה משותפת. מגמה זו אף מתעצמת על רקע התגברות המאמצים לקידום שיתוף פעולה בין-מגזרי בתחום החברתי ובכלל זאת קידום של יוזמות להשפעה קולקטיבית (Collective impact).

מדדים משותפים (Common measures)

מדדים משותפים הם תשתית תומכת-מדידה הכוללת תפריט של תוצאות, מדדי תוצאה וכלי מדידה בתחום חברתי מוגדר. ניתן להשתמש במדדים משותפים כ"תפריט פתוח" אשר ממנו אפשר לבחור תוצאות ומדדים שיש רצון למדוד בארגון מסויים. במקרים אחרים ניתן לבחור "סט ליבה" של תוצאות ומדדים אשר ישמשו למדידה באופן אחיד בכל הארגונים, לצד "סט מורחב אופציונאלי" שניתן להוסיף למדידה של הארגון על-פי העניין והצורך.

השימוש במדדים משותפים יכול להיעשות בין ארגונים המשתפים פעולה או בין ארגונים שלא משתפים פעולה אך מעוניינים להשתמש במדדים מקובלים שנמצאים בשימוש רחב. המדדים המשותפים יכולים להיות מונגשים למשתמשים באמצעות דוח, תוכנת מחשב או כממשק באינטרנט.

מדידה משותפת (Shared measurement)

מדידה משותפת היא מדידה הנערכת בשיתוף פעולה בקרב מספר ארגונים העוסקים בתחום חברתי מוגדר ופועלים להשגת מטרות דומות או משותפות. מדידה כזו יכולה להתרחש גם בין מספר יחידות בארגון מורכב.

מדידה משותפת כוללת הגדרה משותפת של מטרות ומדדים, הסכמה על תהליך המדידה ועל אופן ניתוח הנתונים, שיתוף בממצאי המדידה ולעיתים גם תהליך משותף של למידה והסקת מסקנות. המדידה המשותפת מאפשרת לארגונים לחזק היבטים של למידה הדדית ולהסתכל יחדיו על התמונה הגדולה יותר, שמעבר לעשייה ולהשפעה של כל ארגון בפני עצמו.

כאשר מדידה משותפת מבוצעת על-ידי ארגונים המשתפים פעולה בהיבטים נוספים שמעבר לתחום המדידה, היא יכולה להוות אמצעי מרכזי ליצירת שפה משותפת, לחיזוק ולשימור שיתוף פעולה ולהכוונה אפקטיבית של הפעולה המתואמת. בשל כך, בספרות המתפתחת בנושא יוזמות להשפעה קולקטיבית, מוגדרת המדידה המשותפת כאחד המנופים המרכזיים לקידום ולחיזוק שיתוף פעולה אפקטיבי.

יש לציין כי כבר מוכרים נסיונות למדידה משותפת בצורות שונות אשר מיושמים בהקשרים שונים. כמו כן, המאמצים לפיתוח מסגרת קונספטואלית לזיקוק הידע בנושא מדידה משותפת צוברים תאוצה בשנים האחרונות והביאו להתפתחות משמעותית של התחום.

למרות התפתחויות אלו, עד כה יש בישראל ניסיון מועט בלבד בפיתוח וביישום של פרקטיקות אלו וסקירה זו היא אחד הניסיונות הראשונים לקידום קונספטואלי ומעשי של התחום. הסקירה עוסקת בפיתוח המושגים, בתועלות המרכזיות ובאתגרים שמציב כל אחד מהם ובתיאור של מספר דוגמאות בולטות מהעולם.

כלי משלים לסקירה זו הוא התדריך לביצוע מדידה משותפת בהקשר של שיתוף פעולה בין-ארגוני שיפורסם בנפרד. התדריך מציע צעדים בפיתוח וביישום של מדידה משותפת ולקחים מנסיונות קודמים כפי שתועדו בספרות הבין-לאומית.

מאמר המבוסס על הסקירה (Almog & Habib, 2013) הוצג במאי 2013 בכנס בינלאומי של APPAM (Association for Public Policy Analysis and Management) שנערך בשנחאי, סין. הכנס עסק בפיתוח ובקידום של שיתוף פעולה בין-מגזרי ובכלל זה במדידה בהקשר של שיתוף פעולה מסוג זה. אנו מודים לכל המגיבים להרצאה ולמאמר אשר תרמו לחידוד היבטים של סקירה זו.

הסקירה נערכה בתמיכת קרן רוטשילד קיסריה.

תוכן עניינים

1	1. מבוא ומסגרת קונספטואלית
2	2. רקע: מדידת תוצאות בתכניות חברתיות
4	3. מדדים משותפים
4	3.1 מדדים סטנדרטיים או פרטיקולריים
4	3.2 תפריט פתוח או סט ליבה
5	3.3 מדדים משותפים לפי סוג הדמיון בין התכניות
6	3.4 הגורם המפתח
7	3.5 אסטרטגיות מדידה
7	3.6 תועלות השימוש במדדים משותפים
9	3.7 אתגרים בפיתוח מדדים משותפים
10	3.8 אתגרים בשימוש במדדים משותפים
11	3.9 דוגמאות לפיתוח מדדים משותפים
19	4. מדידה משותפת
20	4.1 ההבדל בין מדידה משותפת לבין מדדים משותפים
20	4.2 מה חדש במדידה משותפת?
21	4.3 אסטרטגיות מדידה
21	4.4 מה "משותף" במדידה משותפת?
24	4.5 תפקיד המדידה המשותפת לפי סוג הדמיון בין התכניות
25	4.6 תועלות השימוש במדידה משותפת
29	4.7 אתגרים במדידה משותפת
32	4.8 מדידה משותפת ביוזמות להשפעה קולקטיבית
34	4.9 דוגמאות למדידה משותפת
42	ביבליוגרפיה
49	נספח א: פירוט נוסף של דוגמאות למדדים משותפים.

רשימת לוחות

6	לוח 1 : סוג המדדים המתאימים לשימוש לפי סוג הדמיון בין התכניות
11	לוח 2 : דוגמאות למיזמים לפיתוח מדדים משותפים לפי הממד הנמדד, מספר התחומים שאליהם מתייחסים ותיאור לוגי או רשימתי
14	לוח 3 : מדדי תוצאה וכלי מדידה בעבור תכניות שעוסקות בנוער מנותק
17	לוח 4 : מדדי תוצאה וכלי מדידה בעבור תכניות שעוסקות בדיור מוגן
25	לוח 5 : מטרות המדידה המשותפת לפי קטגוריית התכנית והאוכלוסייה המשורתת
40	לוח 6 : היחס של רשויות מקומיות לממצאי המידוד, לפי דרגת ההישגים היחסית והיקף הפעולה בעקבות ניתוח הממצאים

רשימת תרשימים

12	תרשים 1 : תוצאות בתחום הנוער המנותק, רמה גֵּרִית
13	תרשים 2 : תוצאות בתחום הנוער המנותק, רמה מפורטת
14	תרשים 3 : תוצאות ומדדים בתחום הדיור המוגן
29	תרשים 4 : סיכום התועלות של מדידה משותפת
31	תרשים 5 : סיכום האתגרים שבמדידה משותפת
37	תרשים 6 : מדדי תוצאה עליהם הוסכם בעבור שתיים ממטרות שותפות CYPSP

1. מבוא ומסגרת קונספטואלית

חשיבה תוצאתית ומדידת תוצאות הופכים יותר ויותר לחלק משגרת היומיום של ארגונים ושירותים חברתיים בארץ ובעולם. התפתחות זו משקפת את הדרישה הגוברת מצד מקבלי החלטות, מממנים פרטיים, מנהלים, אנשי מקצוע והציבור הרחב לבחון טוב יותר את האפקטיביות של ארגונים אלה, ולנהל אותם באופן שהוא מבוסס ראיות. גם הדרישות הגוברות לשקיפות ולאחריות של שירותים וארגונים חברתיים מעניקות משנה תוקף לחשיבות של מדידת תוצאות. (אלסטר ואחרים, 2010; Rockefeller (Philanthropy Advisors, 2012; Taylor et al., 2011; Lynch-Cerullo & Cooney, 2011; 2010).

התפתחות חשובה היא הניסיונות של קבוצות ארגונים לפתח מדדים משותפים ולעסוק בפועל במדידה משותפת, אשר באים על רקע הניסיונות הגוברים לפעולה משותפת של ארגונים. בישראל ובעולם קיים עניין הולך וגדל במדידה משותפת. הסקירה הנוכחית עוסקת בהמשגה ובפיתוח קונספטואלי של תחום המדידה המשותפת של תוצאות בתכניות חברתיות. למרות העניין המקצועי הגובר בתחום, עד כה היה בישראל ניסיון מועט בפיתוח וביישום של פרקטיקות אלו, וסקירה זו היא בין הניסיונות הראשונים לקידום קונספטואלי ומעשי של התחום (Walker et al., 2010; Kramer et al., 2009; טברסקי ואחרים, 2010; Agostino, 2012).

במסגרת הסקירה נאספה ונסקרה ספרות מקצועית באופן נרחב (מעל ל-130 פריטים, רובם המכריע מהעשור האחרון), כאשר מרכז הכובד הוא ספרות בנושא רשתות, שותפויות ושיתופי פעולה. בולטות במיוחד הספרות מתחום המינהל הציבורי והניהול הציבורי (public administration/public management) העוסקת ברשתות, והספרות על השפעה קולקטיבית (Collective Impact). הספרות שנסקרה כוללת מאמרים קונספטואליים, ניתוחי מקרה (ובכלל זאת ניתוח תיאורי והערכה) וחומר הדרכתי.

הספרות עוסקת, בין היתר, בפיתוח תיאורטי של תחום המדידה המשותפת ובתהליכי יישום והטמעה של תהליכים אלה. לצד מאמרים רבים העוסקים במגזר הציבורי ובתחום החברתי, נמצאו גם מספר מחקרים רלוונטיים העוסקים במדידה משותפת במגזר העסקי. מקורה של מרבית הספרות הוא בארצות-הברית, אך נמצאה ספרות רלוונטית שמקורה בקנדה, באירופה (בריטניה, צפון אירלנד, שבדיה ועוד), באוסטרליה ובניו-זילנד.

המושג מדידה משותפת מופיע בספרות בשני הקשרים עיקריים:

1. תשתית ידע תומכת מדידה בתחום חברתי מוגדר - תשתית שנועדה לשמש ארגונים העובדים למען השגת מטרות דומות, בין אם ביחד ובין אם בנפרד.

2. מדידה בקונטקסט של שיתוף פעולה - מדידה שנערכת בשיתוף פעולה על-ידי מספר גופים.

בספרות ניתן למצוא שורה של מושגים המתייחסים לכל אחד מההקשרים הללו, לעתים תוך ערבוב ביניהם. כמה מהמושגים הנפוצים יותר הם: shared outcomes; common indicators; indicator banks; common measures; common outcome framework; shared measurement.

כדי להבחין טוב יותר בין שני ההקשרים השונים, כדאי ליצור הבחנה מושגית בין מדדים משותפים (Common measures) לבין מדידה משותפת (Shared measurement):

1. מדדים משותפים - תשתית תומכת מדידה הכוללת תפריט של הגדרות לתוצאות, מדדי תוצאה וכלי מדידה בתחום חברתי מוגדר.

2. מדידה משותפת - מדידה הנערכת בשיתוף פעולה בין מספר ארגונים העוסקים בתחום חברתי מוגדר ופועלים להשגת מטרות דומות או משותפות (Kramer et al., 2009). לעתים, בארגונים מורכבים יותר, מדידה משותפת יכולה להתרחש בין מספר יחידות באותו הארגון.

בסקירה זו נתייחס לשני המושגים בנפרד. עם זאת, המושגים קשורים זה לזה בקשרי גומלין, ולכן ננסה גם להצביע על הקשרים ביניהם. מקום רב יותר ינתן למושג מדידה משותפת, המהווה את מוקד הסקירה.

הסקירה מתחילה ברקע כללי קצר בנושא מדידת תוצאות בתכניות חברתיות. שני הפרקים הבאים עוסקים בהרחבה בכל אחד מהמושגים: מדדים משותפים ומדידה משותפת. בכל פרק מובא פירוט של המושג, מורכבותו והצורות שבהן הוא יכול לבוא לידי ביטוי. בהמשך מוצגות התועלות המרכזיות ואתגרים ביישום, וניתנות מספר דוגמאות קצרות מהספרות הבין-לאומית.

כלי משלים לסקירה זו הוא התדריך לביצוע מדידה משותפת בהקשר של שיתוף פעולה בין-ארגוני שיפורסם בנפרד. התדריך מציע צעדים יישומיים על-בסיס הרקע הקונספטואלי של סקירה זו והניסיון שנצבר בשדה.

2. רקע: מדידת תוצאות בתכניות חברתיות

מדידת תוצאות היא בחינה של המידה שבה אוכלוסיית היעד של תכנית להתערבות חברתית חוותה את השינויים והתועלות שאליהם התכנית מכוונת. מדידת התוצאות מספקת אפשרות להערכת המידה שבה התכנית מתקדמת לקראת הגשמת מטרותיה (אלסטר ואחרים, 2010).

יש להבחין בין היכולת להצביע על שיפור בתוצאות הנמדדות לבין היכולת להוכיח את מידת ההשפעה של התכנית על השיפור בתוצאות. הוכחת השפעה של תכנית מצריכה מערך מדידה המאפשר ייחוס של השיפור בתוצאות שהושגו לתכנית ההתערבות (אלסטר ואחרים, 2010; Hatry & Lampkin, 2003).

למדידת תוצאות של תכניות חברתיות יש מטרות ושימושים מגוונים, כמו שיפור מתמשך של התכנית, חיזוק בסיס המידע לצורך ההקצאה של משאבים בתוך תכנית ובין תכניות, גיוס ועידוד לקוחות, מילוי חובות וציפיות למתן דין וחשבון ועוד (אלסטר ואחרים, 2010; Lynch-Cerullo & Cooney, 2011).

ניתן להבחין בין שתי אסטרטגיות למדידת תוצאות:

1. הערכה (Evaluation): מדידת תוצאות במשך זמן מוגבל, בדרך כלל על-ידי גוף חיצוני. משך הזמן המוגבל והביצוע על-ידי מומחים חיצוניים מאפשר על-פי-רוב השקעה גדולה יחסית של משאבים

ולכן היקף ועומק המדידה יכולים להיות נרחבים. הערכה מאפשרת לעתים ייחוס של התוצאות לתכנית והסקה של סיבתיות.

2. מדידה שוטפת של תוצאות (Ongoing outcome measurement/Monitoring): מדידה ומעקב סדירים ומתמשכים אחר תוצאות, המבוצעים בדרך כלל על-ידי צוות התכנית. אופייה המתמשך של המדידה והעובדה כי היא מבוצעת באופן פנימי, אינם מתאימים על-פי-רוב לפיתוח של מערך מחקרי מורכב, ועל כן היקף המדידה ועומקה הם מוגבלים.

לכל אחת מהאסטרטגיות יש יתרונות וחסרונות וניתן לעשות בהן שימוש במקביל או לבחור באחת מהן. בין שתי האסטרטגיות יש קשרי גומלין והן יכולות להשלים האחת את השנייה, ולתמוך זו בזו (Taylor et al., 2011; Lynch-Cerullo & Cooney, 2011). ההחלטה על אופן מדידת התוצאות צריכה לשקף אסטרטגיית מידע כוללת ביחס לתכנית הנמדדת, אשר לוקחת בחשבון את שיטות המדידה האפשריות השונות, ואת הצרכים והמשאבים של התכנית. אסטרטגיית המידע הכוללת מאפשרת פיתוח של מערכת מדידת תוצאות אשר תתאים באופן הטוב ביותר לצורכי התכנית, ותשתמש באופן היעיל ביותר במשאבים הקיימים.

כלי שיכול לסייע מאוד בבניית תכנית מדידה לתכניות חברתיות הוא המודל הלוגי. המודל הלוגי הוא כלי מובנה לייצוג חזותי של תכנית עבודה מתוכננת, על הנחות היסוד שלה ועל המסגרת התיאורטית שלה. המודל מתייחס לתשומות (המשאבים המושקעים), לתפוקות (פעילויות והמשתתפים בהם) ותוצאות התכנית (התועלות, השינויים והשיפורים שהתכנית מבקשת או צפויה לחולל).

בעת השימוש במודל מסייע לעתים להבחין בין תוצאות סופיות המבטאות שינויים החשובים בפני עצמם ולא רק כמובילים לדבר אחר, לבין תוצאות ביניים המבטאות שינויים אשר מהווים אבני דרך חשובות לקראת השגת תוצאה סופית, אך אינם חשובים בפני עצמם.

רשימת התוצאות שאותן רוצים או יכולים למדוד מתוך רשימת התוצאות המלאה המופיעה במודל הלוגי תפורט בתכנית המדידה. בעבור כל תוצאה מוגדרים מדד תוצאה אחד או מספר מדדים, שהם הדרך הספציפית שבה נמדדת תוצאה על מנת לבחון את מידת השגתה. לכל מדד תוצאה ניתן להצמיד יעד תוצאה שהינו יעד מספרי המגדיר את הרמה הרצויה או השינוי הצפוי במדד התוצאה. כמו-כן, בעבור כל מדד תוצאה תפורט אסטרטגיית המדידה (הערכה/מדידה שוטפת), מקור המידע, שיטת איסוף המידע, תדירות איסוף המידע ופרטים נוספים, לפי הצורך.

לצד היתרונות הרבים הטמונים במדידת תוצאות, לא ניתן להתעלם מכך שמדידת תוצאות כרוכה באתגרים ובסיכונים מובנים. קיים, למשל, סיכון לפיתוח ציפיות לא ריאליות לגבי התוצאות שיושגו בתכנית חברתית בקרב בעלי עניין. סיכון נוסף הוא התמקדות במה שקל למדוד ולא בהכרח במה שחשוב. גם העובדה שלא את כל התוצאות ניתן למדוד באופן כמותי מהווה קושי. וכמובן, קיימת תמיד האפשרות לטעויות בביצוע המדידה, בנייתו ובפירוש הנתונים. מודעות לאתגרים אלה מסייעת להתמודדות טובה יותר עם (אלסטר ואחרים, 2010; טברסקי ואחרים, 2010; Plantz et al., 1997; ; Urban Institute, 2004).

3. מדדים משותפים

המושג מדדים משותפים מתייחס לתפריט של הגדרות לתוצאות ולמדדי תוצאה בתחום חברתי מוגדר. לעתים מוסיפים לתפריט רמה נוספת הכוללת התייחסות גם לכלי מדידה. כלומר, התפריט יכול להתייחס לשלוש רמות: תוצאות, מדדי תוצאה וכלים לאיסוף נתונים. התפריט יכול להתייחס גם למאפייני האוכלוסייה, לתפוקות ולמדדי תפוקה, וניתן להבחין בו בין תוצאות ביניים לבין תוצאות סופיות (Kramer et al., 2009; Lampkin et al., 2006; Ní Ógáin et al., 2013; Trumpour et al., 2011).

תפריט המדדים מהווה תשתית ידע תומכת מדידה אשר יכולה לשמש ארגונים העובדים למען השגת מטרות דומות, בין אם ביחד ובין אם בנפרד.

בעוד שיהיה מועיל יותר לרכז את התוצאות סביב תחום חברתי, כמו תעסוקה, ביטחון תזונתי ודיוור, את התפוקות יהיה מועיל יותר לעתים לרכז סביב אסטרטגיות התערבות, כמו הכשרות, תהליכים שיקומיים ומסגרות שהות.

בספרות ניתן למצוא שורה של מושגים המשמשים לתיאור תפריט מדדים מסוג זה ובהם: shared measures; shared outcomes; common indicators; common measures; common outcome framework; Rockefeller Philanthropy Advisors, 2012; Lampkin et al., 2006; Ní Ógáin et al.,) shared measurement (2013; Sanfilippo & Chambers, 2007; Wadia & Parkinson, 2011).

כדי ליצור טרמינולוגיה ברורה ואחידה, במסגרת סקירה זו נשתמש במושג מדדים משותפים (Common measures) לתיאור התפריט.

3.1 מדדים סטנדרטיים או פרטיקולריים

ניתן לפתח מדדים משותפים כמדדים סטנדרטיים המיועדים לשימוש רחב של ארגונים בשדה, או כמדדים פרטיקולריים המפותחים לשם שימוש בהקשר ספציפי. חשוב להדגיש שהמוקד של הספרות המתפתחת בנושא מדדים משותפים הוא על מדדים סטנדרטיים (Kramer et al., 2009; Sanfilippo & Chambers, 2007).

מכיוון שהמדדים הסטנדרטיים מיועדים לשימוש רחב הרבה יותר, תהליך הפיתוח שלהם עשוי להיות מעמיק ומקיף יותר ולדרוש התייעצות רחבה יותר. בעת פיתוח מדדים פרטיקולריים, הניסיון הוא יותר לשקף הסכמה על מדדים בקרב קבוצה מסוימת של ארגונים הפועלים למען מטרות דומות תוך שנעזרים בידע הקיים בתחום.

3.2 תפריט פתוח או סט ליבה

ניתן להשתמש במדדים משותפים כתפריט פתוח אשר ממנו ניתן לבחור תוצאות ומדדים שיש רצון למדוד בתכנית נתונה. במקרים אחרים ניתן לבחור "סט ליבה" של תוצאות ומדדים אשר ישמשו למדידה באופן אחיד בכל התכניות, לצד "סט מורחב" אופציונאלי שניתן להוסיף למדידה של תכנית על-פי העניין והצורך (Kramer et al., 2009; Walker et al., 2012; Ní Ógáin et al., 2013).

לעתים סט הליבה יתייחס לרמת התעמקות בסיסית בלבד ואילו הסט המורחב יתייחס לתוצאות ולמדדים המאפשרים רמת התעמקות גדולה יותר בהיבטים מסוימים. במקרים אחרים, סט הליבה יתייחס לתוצאות ולמדדים מקובלים יותר המשותפים למגוון רחב יותר של תכניות, ואילו הסט המורחב יתייחס לתוצאות ולמדדים פחות מקובלים או לכאלה שמתאימים למגוון קטן יותר של תכניות.

חשוב לזכור בהקשר זה שלעתים יהיה מתאים ומועיל למדוד גם תוצאות נוספות אשר אינן נכללות בתפריט. יחד עם זאת, ככל שהשימוש במדדים ייעשה בצורה אחידה יותר, כך תגדל יכולת ההשוואה בין תכניות. מידת האחידות נבחנת על כל הרצף שבין תוצאות, מדדי תוצאה וכלי המדידה (Kramer et al., 2009; Trumpour et al., 2011).

ארגון FSG, שהינו אחד הארגונים המרכזיים הכותבים על מדדים משותפים ועל מדידה משותפת בשנים האחרונות, מכנה את תפריט המדדים הפתוח Shared Measurement Platform ואת סט הליבה Comparative Performance System (Kramer et al., 2009).

3.3 מדדים משותפים לפי סוג הדמיון בין התכניות

כאמור, מדדים משותפים רלוונטיים למדידה של תכניות בעלות מטרות דומות. ניתן לחלק תכניות אלו לשלוש קטגוריות מרכזיות לפי המכנה המשותף שלהן:

1. תכניות שעושות דברים דומים כדי להשיג מטרות דומות. תכניות אשר אימצו אסטרטגיית פעולה דומה בכדי להשיג מטרות דומות. למשל, תכניות הפועלות לשיפור הישגים לימודיים באמצעות תגבור לימודי פרטני אחרי הלימודים.

2. תכניות שעושות דברים שונים כדי להשיג מטרות דומות. תכניות אשר אימצו אסטרטגיית פעולה אלטרנטיביות בכדי להשיג מטרות דומות. למשל, שתי תכניות הפועלות לשיפור הישגים לימודיים, האחת באמצעות תגבור לימודי פרטני והשנייה באמצעות עבודה בקבוצות.

3. תכניות שעובדות על היבטים שונים של בעיה כדי להשיג מטרת-על משותפת. תכניות עם מטרות ספציפיות שונות אשר פועלות באופנים שונים על מספר היבטים של בעיה מורכבת כדי להשיג מטרת-על משותפת שאף ארגון אינו יכול להשיג לבדו. למשל, תכניות הפועלות לשיפור הישגים לימודיים, כאשר האחת פועלת לחיזוק הידע והמיומנות באמצעות תגבור לימודי פרטני, והשנייה פועלת לחיזוק המסוגלות הרגשית באמצעות ייעוץ וליווי פסיכולוגי. במקרה זה אסטרטגיית הפעולה אינן חליפיות זו לזו, אלא נועדו לעבוד במקביל על היבטים שונים של הבעיה (Kramer et al., 2009; Saz-Carranza & Ospina, 2011).

התוצאות הסופיות יהיו דומות בתכניות שעושות דברים דומים ושונים כדי להשיג מטרות דומות ולכן ניתן יהיה לפתח בעבורן מדדים משותפים. אולם, יש לצפות להבדלים בתפוקות ובתוצאות הביניים בתכניות מהקטגוריה השנייה, בשל אסטרטגיית הפעולה הייחודית לכל תכנית. לכן, מדדים משותפים בעבור תפוקות ותוצאות ביניים יהיו רלוונטיים יותר לתכניות שעושות דברים דומים.

במקרה של תכניות שעובדות על היבטים שונים של בעיה, מידת החפיפה בתוצאות תהיה הפחותה ביותר והן יחלקו בעיקר תוצאות ומדדים המתייחסים למטרת-העל המשותפת.

בלוח 1 ניתן לראות את סוג המדדים המתאימים לשימוש לפי סוג הדמיון בין התכניות.

לוח 1: סוג המדדים המתאימים לשימוש לפי סוג הדמיון בין התכניות

מטרות-על	תוצאות סופיות	תוצאות ביניים	תפוקות	סוג הדמיון בין התכניות
	✓	✓	✓	1. תכניות שעושות דברים דומים כדי להשיג מטרות דומות
	✓			2. תכניות שעושות דברים שונים כדי להשיג מטרות דומות
✓				3. תכניות שעובדות על היבטים שונים של בעיה כדי להשיג מטרת-על משותפת

3.4 הגורם המפתח

מדדים משותפים עשויים להיות מפותחים על-ידי ארגון מוביל בשדה, ארגון מממן או על-ידי ארגון עצמאי חיצוני כמו מוסד מחקר או מוסד אקדמי. פעמים רבות תהיה זו התאגדות של מספר ארגונים (Ní Ógáin et al., 2013).

לכל אחד מהארגונים הללו יש מניעים לפיתוח מדדים משותפים. ארגון בשדה יכול להיות מעוניין בפיתוח המדדים מטעמים מגוונים כמו ייעול תהליכי המדידה ולמידה הדדית (Ní Ógáin et al., 2013).

ארגון מממן יכול להיות מעוניין בפיתוח המדדים כדי לסייע לארגונים שהוא מממן לממש את הציפיות שלו לגבי מדידה, כדי לסייע לאמץ שיטת דיווח אחידה שתאפשר לו להשוות בין הארגונים השונים, כדי לקדם את ההבנה של התחום שבו הוא עוסק וכו'. ארגוני מחקר ואקדמיה עשויים להיות מעוניינים בפיתוח המדדים כחלק מעיסוקם במחקר יישומי וכדי לקדם את הידע בתחום (Rockefeller Philanthropy Advisors, 2012; Kramer et al., 2009; Sanfilippo & Chambers, 2007; Rodin & MacPherson, 2012; Broeckling, 2010; GAO, 2005; Innovation Network, 2005; Eckhart-Queenan & Forti, 2011).

למשל, דוגמה לעניינן של קרנות פילנתרופיות ניתן למצוא בדברים שכתבו נשיאת קרן רוקפלר ג'ודית רודין, ומנהלת ההערכה בקרן ננסי מקפסרון:

Increasingly, the Rockefeller Foundation brings together grantees and partners from developed and developing countries to establish a common vision of the problem, outcomes, and indicators for success. Grantee agreements now include reference to the common vision of results and shared outcomes to which the grantee contributes (Rodin & MacPherson, 2012).

בספרות נטען כי פיתוח המדדים באמצעות גוף חיצוני לשדה עשוי להיות מוצלח יותר מכמה סיבות ראשית, גוף חיצוני יכול לאזן בין אינטרסים שונים של ארגונים שונים. שנית, הפיתוח החיצוני מקל על

אימוץ המדדים על-ידי ארגונים שונים, ולעתים מתחרים, מכיוון ששום ארגון בשדה לא נתפס כבעלים או כגוף הדומיננטי. שלישית, לגוף חיצוני יש לעתים יותר יכולות ומשאבים אשר מאפשרים לו להמשיך לעדכן את המדדים לאורך זמן (Ní Ógáin et al., 2013).

בכל מקרה, בעת פיתוח המדדים על-ידי גוף חיצוני יש חשיבות לכך שבמסגרת התהליך ייעשה מהלך נרחב של התייעצות ולמידה מהשדה, ועירוב של בעלי עניין מרובים. עם זאת, חשוב שמאמצים אלה יהיו מאוזנים ולא יעיבו על היכולת להתמקד בעיקר ולהגיע לתוצר שימושי ואיכותי (Kramer et al., 2009; Ní Ógáin et al., 2013).

3.5 אסטרטגיות מדידה

כאמור, מדידת תוצאות יכולה להתבצע באמצעות שתי אסטרטגיות עיקריות: הערכה חיצונית ומדידה שוטפת. מערכות של מדדים משותפים נבנות בדרך כלל בעבור מערכות למדידה שוטפת והן עשויות להיות בעלות תועלת רבה יותר למערכות אלה משתי סיבות עיקריות (Kramer et al., 2009):

ראשית, מערכת למדידה שוטפת של תוצאות עוסקת על-פי-רוב במדידה בסיסית יותר ואינה מגיעה להעמקה רבה בתוצאות הנמדדות. במחקרי הערכה, לעומת זאת, מתאפשר על-פי-רוב מערך מחקר מורכב יותר מכיוון שהוא מבוצע על-ידי מומחים חיצוניים והוא מוגבל בזמן (Kramer et al., 2009).

לכן, מערכת של מדדים משותפים שהיא גְּנֵרִית יותר מטבעה, ומידת ההעמקה שלה מוגבלת יחסית (לאור הצורך לשמור על שימושיות), מתאימה יותר לצרכים של מדידה שוטפת (Ní Ógáin et al., 2013).

שנית, מערכת למדידה שוטפת היא פנימית לארגון המפעיל את התכנית. ארגון זה מתכנן ומפעיל את מערך המדידה בעצמו, תוך הסתייעות במומחים חיצוניים בשלבים שונים במקרה הצורך.

לכן, קיומה של תשתית תומכת מדידה עשויה לסייע במיוחד לארגונים אלה שמומחיותם בפיתוח מדדים ומערכי מדידה מוגבלת יותר מזו של חוקרים חיצוניים אשר מבצעים מחקר הערכה (Kramer et al., 2009).

למרות האמור לעיל, חוקרים חיצוניים המבצעים מחקר הערכה יכולים גם למצוא תועלת רבה במדדים משותפים והם עשויים להיות בעלי ערך משמעותי גם בעבור אסטרטגיית מדידה זו.

3.6 תועלות השימוש במדדים משותפים

לשימוש במדדים משותפים יש מספר תועלות משמעותיות, שניתן לחלק לשתי קטגוריות מרכזיות.

א. חיזוק יכולות התכנון והמדידה

1. סיוע בתכנון תכניות. יותר ויותר תכניות משתמשות כיום במודל לוגי להגדרת תשומות, תפוקות ותוצאות התכנית כבר בשלב התכנון. שימוש ברשימת התוצאות שניתן להגיע אליהן בתחום שבו עוסקת התכנית, כפי שמופיע בתפריט המדדים, יכול להקל מאוד על שלב זיהוי והגדרת התוצאות שאליהן התכנית רוצה להגיע.

2. יכולת לרכז מאמצים בפיתוח מדדים וכלים טובים יותר בתחום. ריכוז המאמצים בפיתוח מדדים משותפים בתחום חברתי, מאפשר השקעה גדולה יותר בתהליך ובתוצריו. במקום להשקיע משאבים בכל תכנית בנפרד באופן פחות יעיל, ניתן להשקיע משאבים באופן מרוכז ושיטתי. כל זה מאפשר להגיע לתוצר מקיף ואיכותי יותר בהיבטים כמו מהימנות ותקפות. גם הפלורליזם המחשבתי שנוצר בשל ההתייעצות הרחבה יחסית מעשיר את המדדים ועשוי לתרום לאיכותם (Lynch-Cerullo & Cooney, 2011; Kramer et al., 2009; Ní Ógáin et al., 2013; Callahan & Kloby,) (2007).

3. ייעול תהליך בניית תכנית מדידה בתכנית ספציפית. בשל ריכוז המאמצים בפיתוח מדדים משותפים, התכניות השונות יחסכו במשאבים ולא יצטרכו "להמציא את הגלגל מחדש" בכל פעם. במקום לסקור מחדש את הספרות ואת ניסיונות המדידה הקודמים, ניתן להשתמש בתפריט המדדים אשר משקף את הידע והחשיבה שכבר נעשתה בתחום (Lynch-Cerullo & Cooney, 2011;) (Kramer et al., 2009; Ní Ógáin et al., 2013; Sanfilippo & Chambers, 2007).

4. חיזוק היכולות של מפעילי תכניות לפתח מערכות למדידה שוטפת תוך הזדקקות לפחות ייעוץ וסיוע. בניגוד לארגוני מחקר והערכה, ארגונים המפעילים תכניות חסרים פעמים רבות את הידע והמומחיות הדרושים לביצוע מדידת תוצאות. מדדים משותפים מהווים תשתית ידע תומכת מדידה אשר יכולה לסייע מאוד לארגונים אלה לבצע מדידה בעצמם. לעתים מדובר בתהליכים של מדידה שוטפת של תוצאות ולעתים במחקרי הערכה פנימיים. כפי שצוין, מדדים משותפים מתאימים במיוחד לתהליכים של מדידה שוטפת (Kramer et al., 2009; Sanfilippo & Chambers,) (2007).

ב. חיזוק הבסיס המשותף בתחום המדידה כתשתית לשיח ולמידה

1. יצירת שפה משותפת. יצירת שפה משותפת והגדרות משותפות בתכניות הפועלות למען מטרות דומות או מטרת-על משותפת מקדמות שיח פורה ויעיל יותר בתוך ובין ארגונים העוסקים בנושא, ובינם לבין קהלים נוספים. שיח זה מבוסס על קיומן של הגדרות ברורות שאינן משתנות מתכנית לתכנית ומשנה לשנה ואינן בעלות משמעויות שונות בתכניות שונות. בשפה זו יכולים להשתמש גם מממנים של תכניות בעת ניסוח סטנדרטים ובמסגרת מכרזים (Kramer et al., 2009; Rodin &) (MacPherson, 2012; GAO, 2005; Amirkhanyan, 2009).

2. שיפור בעקביות הדיווח. מדדים משותפים מאפשרים דיווח עקבי יותר על תוצאות בקרב תכניות שפועלות להשגת מטרות דומות. לעתים ניתן למנוע על-ידי כך גם דרישות דיווח שונות מממנים שונים, המצריכות עבודה כפולה ומקשות על מפעילי התכניות (Kramer et al., 2009; Ní Ógáin et al.,) (2013; GAO, 2005; Centre, 2007).

3. שיפור היכולת לערוך אגרגציה של הנתונים מעבר לרמת התכנית. שימוש במדדים ובכלי מדידה זהים בתכניות שונות בקרב אותה אוכלוסייה עשוי לאפשר אגרגציה של הנתונים מעבר לרמת התכנית הבודדת לרמת האזור, ולעתים לרמת האוכלוסייה (Taylor et al., 2011; Kramer et al.,) (2009; Walker et al., 2012; Bayfield et al., 2004).

4. שיפור היכולת להשוות בין תכניות. ככל שהשימוש במדדים והדיווח עקביים יותר, כך ניתן יהיה להשוות יותר בין תכניות (Ní Ógáin et al., 2013; Kania & Kramer, 2011). העיסוק בהשוואה בין תכניות באמצעות השוואה בין ממצאי מחקרים הפך להיות נושא מרכזי בספרות המדעית אשר בא לידי ביטוי "בסקירות שיטתיות" (systematic reviews, ראה, למשל, Cochrane Reviews). הדבר קשור בניסיון לעודד פרקטיקה מבוססת-ראיות (evidence based practice) כדרישה למימון תכניות חברתיות. כמובן שהשוואה זו צריכה להתייחס גם לתפוקות ולמאפייני הלקוחות. מטרות ההשוואה שונות בין שלוש הקטגוריות של התכניות והן תלויות במידה שבה הן משרתות אוכלוסיות דומות או שונות. פירוט של מטרות ההשוואה ניתן למצוא בלוח 5 בפרק הבא העוסק במדידה משותפת.

3.7 אתגרים בפיתוח מדדים משותפים

תהליך הפיתוח של מדדים משותפים כולל מספר אתגרים משמעותיים.

1. פיתוח מומחיות רחבה ועמוקה בתחום. פיתוח מדדים משותפים מצריך מומחיות רחבה ועמוקה בתחום שאליו מתייחסים המדדים. התהליך דורש השקעה רבה בסקירת הספרות ובריכוז התובנות של מומחים ואנשי מקצוע על מנת לפתח מדדים מעמיקים, מקיפים ואיכותיים יותר. ההשקעה הנדרשת עלולה להוות גורם מרתיע (Kramer et al., 2009; Lampkin et al., 2006).

2. יצירת הבנה משותפת והסכמות רחבות. פיתוח מדדים משותפים מצריך הבנה משותפת והסכמות רחבות בין מפתחי המדדים לבין בעלי עניין נוספים. זאת, כחלק מהשאיפה שהמדדים המשותפים יהיו מקובלים על קהילה רחבה של מומחים, אנשי מקצוע ובעלי עניין אשר יעניקו להם תוקף רב יותר. הגעה להסכמות רחבות אלו היא אתגר משמעותי (Kramer et al., 2009; Ní Ógáin et al., 2013).

3. התייחסות לצורך ברמות שונות של התעמקות בהקשרים שונים. לעתים יש עניין ברמות שונות של התעמקות בין ארגונים ומחקרים שונים. לכן, בעת פיתוח מדדים משותפים יש להחליט תחילה על רמת ההתעמקות הרצויה מבחינת היקף התוצאות הנכללות ועומק המדידה שלהן. הדבר יבוא לידי ביטוי במספר המדדים ובאורכם ובמורכבותם של כלי המדידה.

מחד, התעמקות רבה מדי עלולה להביא לכך שהתפריט יהיה פחות נוח לשימוש וירתיע חלק מהמשתמשים הפוטנציאליים. מאידך, התעמקות מעטה מדי עלולה להביא לכך שהתפריט יתן מענה רק למכנה המשותף הנמוך ביותר ולא יספק את הצורך של אלו המבקשים להתעמק בתוצאה זו או אחרת (Sanfilippo & Chambers, 2007).

יצירת הבחנה בין סט בסיסי וסט מורחב של מדדים, או הצעת כלי מדידה מפורטים ופחות מפורטים, תרחיב את האפשרות לענות על הצרכים השונים של המשתמשים תוך שמירה על יכולת השוואה של הסט הבסיסי (Kramer et al., 2009).

4. פוטנציאל להשלכות נרחבות יותר עקב טעויות בפיתוח. לרלוונטיות ולאמינות של המדדים יש משמעות מיוחדת במקרה של מדדים משותפים בשל השימוש הנרחב הפוטנציאלי. לכן, ההשלכות של טעויות בעת פיתוח מדדים משותפים עלולות להיות חמורות יותר מאשר במקרה של טעויות

שנעשות בעת פיתוח של מדדים לתכנית בודדת. גם תיקון המדדים הוא קשה יותר בשל הצורך להפיץ את התיקון בצורה רחבה ובשל הפגיעה הפוטנציאלית ביכולת ההשוואה בין תכניות.

5. צורך בעדכון תקופתי. גם לאחר שלב הפיתוח הראשוני יש צורך בעדכון תקופתי של המדדים לאור הניסיון שנצבר בעת השימוש במדדים בשטח, ולאור שינויים בשדה. אי-עדכון של המדדים עלול להביא לחוסר רלוונטיות וחוסר התאמה לתנאים המשתנים. עדכון המדדים מצריך ערנות להתפתחויות, והשקעה מתמדת של משאבים. יש לזכור כי יש צורך להפיץ את העדכון בצורה רחבה וכי הוא עלול לפגוע ביכולת להשוות בין נקודות מדידה לאורך זמן (Ní Ógáin et al., 2013).

3.8 אתגרים בשימוש מדדים משותפים

השימוש במדדים משותפים גם טומן בחובו אתגרים וסיכונים שיש להיות מודעים אליהם.

1. יצירת נכונות לאימוץ המדדים המשותפים. אימוץ מדדים משותפים על-ידי ארגונים אינו מובן מאליו והוא כרוך לעתים בשינויים בארגון. ניתן לציין שני חסמים בהקשר זה:

א. שינוי דפוסי ומערכי המדידה הקיימים. אימוץ מדדים משותפים מצריך לעתים ויתור על מערכות מדידה קיימות שהושקעו זמן רב ומחשבה בפיתוחן. זאת, לצד ההשקעה הכרוכה בהטמעה של התפיסות והמערכות החדשות (Ní Ógáin et al., 2013).

ב. מתח מובנה בין סטנדרטיזציה לבין התאמה אישית של מערך המדידה. הסטנדרטיזציה הכרוכה בשימוש במדדים משותפים עלולה לפגוע בשאיפה ל"התאמה אישית" של המדדים לארגון ספציפי (Lampkin et al., 2006; Ní Ógáin et al., 2013; Sanfilippo & Chambers, 2007).

2. עידוד החשיבה על תוצאות הפעילות. במקרים רבים עצם תהליך הגדרת התוצאות ומדדי התוצאה מהווה חלק חשוב בתהליכי החשיבה, התכנון והלמידה בארגונים אשר מודדים תוצאות. קיומו של תפריט מוכן של מדדים משותפים עלול לפגוע בעומקו של תהליך זה. יש ליצור את ההבנה שעל אף קיומה של מערכת מדדים משותפים עדיין יש לערוך חשיבה מעמיקה על התוצאות של התכנית ועל האפשרות למדוד גם דברים נוספים שאינם נכללים בתפריט המדדים (Ní Ógáin et al., 2013; Sanfilippo & Chambers, 2007).

3. התאמה להקשר מקומי. הסתמכות על מדדים משותפים עלולה ליצור ביטחון מוגזם בתוקף ובמהימנות של מדדים בהקשר ספציפי. לעתים קיים צורך לוודא התאמה של המדדים המשותפים להקשר המקומי והתרבותי שבו פועלת התכנית. התאמה זו אינה פשוטה ויש לבצעה בזהירות, תוך התייעצות עם מומחים מקומיים וביצוע בדיקות מתאימות. כמובן שהתאמה זו עלולה לפגוע בסטנדרטיזציה של התחום ולהקשות על ביצוע השוואות. לעתים אפילו תרגום ההגדרות וכלי המדידה לשפה אחרת יכול להוות אתגר (Walker et al., 2012; Sanfilippo & Chambers, 2007).

4. השוואה מבוססת בין תכניות וארגונים. השימוש במדדים משותפים למדידה של תכניות שונות מאפשר ואף מעודד עריכת השוואות. השוואות אלו מציבות אתגר מהותי בשל הצורך לוודא שאין נגזרים להשוואות שטחיות אשר אינן מבוססות מספיק או מתעלמות מגורמים משמעותיים המשפיעים על המידה שבה תכניות וארגונים שונים משיגים את התוצאות המקוות. לדוגמה, על ההשוואות להתייחס להבדלים במאפייני הלקוחות ובסביבה הרחבה יותר שבה התכנית פועלת (Ní Ógáin et al., 2013; Miles et al., 2010).

5. עקביות ואחידות במדידה. השימוש במדדים המשותפים לצורך השוואה מחייב להמשיך ולעקוב אחר האופן שבו התכניות מיישמות את המדידה. כל שינוי שנעשה בכלי המדידה על-ידי תכנית ספציפית, או הבנה לא נכונה של אופן המילוי, יכולים להביא להשוואה שגויה בין תכניות ולטעויות מהותיות (Kramer et al., 2009; Auspos & Kubisch, 2012).

6. בחירת מדדים משותפים מתוך היצע הולך וגדל. החשיבות הגוברת שניתנת למדדים משותפים בעולם מביאה להתרחבות בניסיונות לפיתוח מדדים משותפים. עם התפתחות ניסיונות אלה, מתחזק האתגר של ניווט בין שלל תפריטי המדדים ובחירה בתפריט המתאים ביותר.

3.9 דוגמאות לפיתוח מדדים משותפים

בסקירת הספרות הבין-לאומית נמצאו מספר מאמצים לפיתוח מדדים משותפים בתחום מוגדר, ומספר מצומצם של מיזמים לפיתוח מדדים משותפים באופן שיטתי יותר במספר תחומים. המדדים המשותפים מתייחסים לעתים רק לתוצאות, ולעתים יש התייחסות גם לתפוקות ולמדדים של איכות התפוקות. בחלק מהמקרים נעשה שימוש בתרשים המתאר את המודל הלוגי ובמקרים אחרים מוצעת רשימה בלבד.

בהמשך יובאו שש דוגמאות של מיזמים לפיתוח מדדים משותפים מבריטניה ומארצות-הברית. בלוח 2 ניתן לראות את החלוקה של הדוגמאות השונות לפי קריטריונים נבחרים.

לוח 2: דוגמאות למיזמים לפיתוח מדדים משותפים לפי הממד הנמדד, מספר התחומים שאליהם מתייחסים ותיאור לוגי או רשימתי

תחומים מרובים		תחום אחד		הממד הנמדד
רשימה	לוגי	רשימה	לוגי	
Success Measures	Measuring Together	College Access and Success Programs		תוצאות
PerformWell	The Common Outcome Framework Project (limited outputs)	Day School Peer Yardstick		תוצאות ותפוקות

א. Measuring Together Reports Series, בריטניה

ארגון New Philanthropy Capital (NPC) השיק בשנת 2011 פרויקט לפיתוח מדדים משותפים בשם Measuring Together. במסגרת הפרויקט הארגון עובד עם עמותות, ארגונים ומממנים לשם פיתוח מדדים משותפים בתחומי הפעילות שלהם. עד כה פורסמו שלושה דוחות אשר עוסקים בתכניות לסיוע לצעירים מנותקים, לטיפול בעבריינות נוער, ולקידום קשרי משפחה של אסירים.

בנוסף, הארגון עוסק בפיתוח קונספטואלי ובבניית יכולות בתחום המדדים המשותפים משנת 2012 באמצעות ה-Shared Measurement Programme אשר מהווה חלק מיוזמת Inspiring Impact של הארגון שנועדה לקדם מדידת תוצאות בשירותים חברתיים.

פרויקט רלוונטי נוסף של הארגון הוא Mapping outcomes for social investment, אשר עוסק ביצירת מיפוי של תוצאות ומדדים קיימים ב-13 תחומים חברתיים, כמו דיור, תעסוקה, אמנות ותרבות

ופשיעה וביטחון הציבור. פרויקט זה הוא חלק מעבודה שנועדה לפיתוח החשיבה בתחום ההחזר החברתי על השקעה (SROI) ונועד לסייע בעיקר למשקיעים חברתיים.

על התפיסה העומדת בבסיס פרויקט Measuring Together ניתן ללמוד מהמובאה הבאה :

Almost all the charities NPC meets are trying to measure their impact in isolation. They are not collaborating with other organizations to share their approaches or expertise. Yet measurement is one area where charities really can collaborate successfully: organizations working in similar fields often have similar approaches and are trying to achieve the same aims, which means the processes and tools they need for measurement will be similar. Why not develop them together?

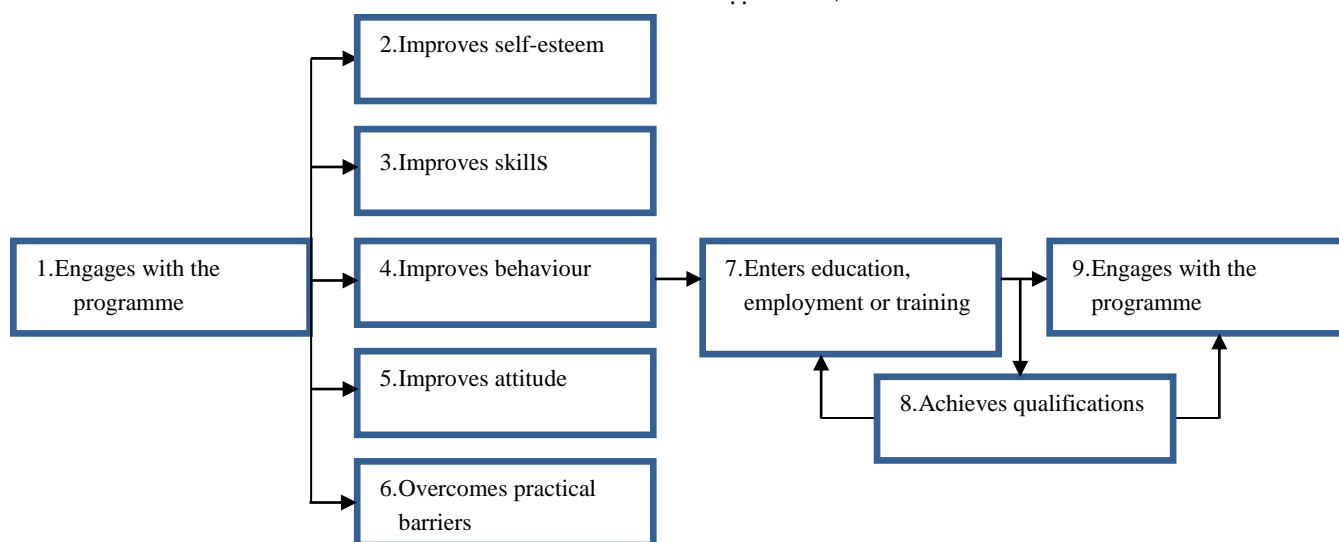
... Many of the barriers which prevent charities and social enterprises from measuring their impact could be overcome if organizations worked together. At the moment, many are starting from scratch when it comes to measurement, using their own new methodologies, which wastes time and resources and can make it difficult to share and compare methods and results.

... This is the thinking behind NPC's new Measuring together series of reports, which will build on work within particular areas of the charity sector and aim to provide standardized frameworks for measurement (Macduff, 2011; NPC, 2012)

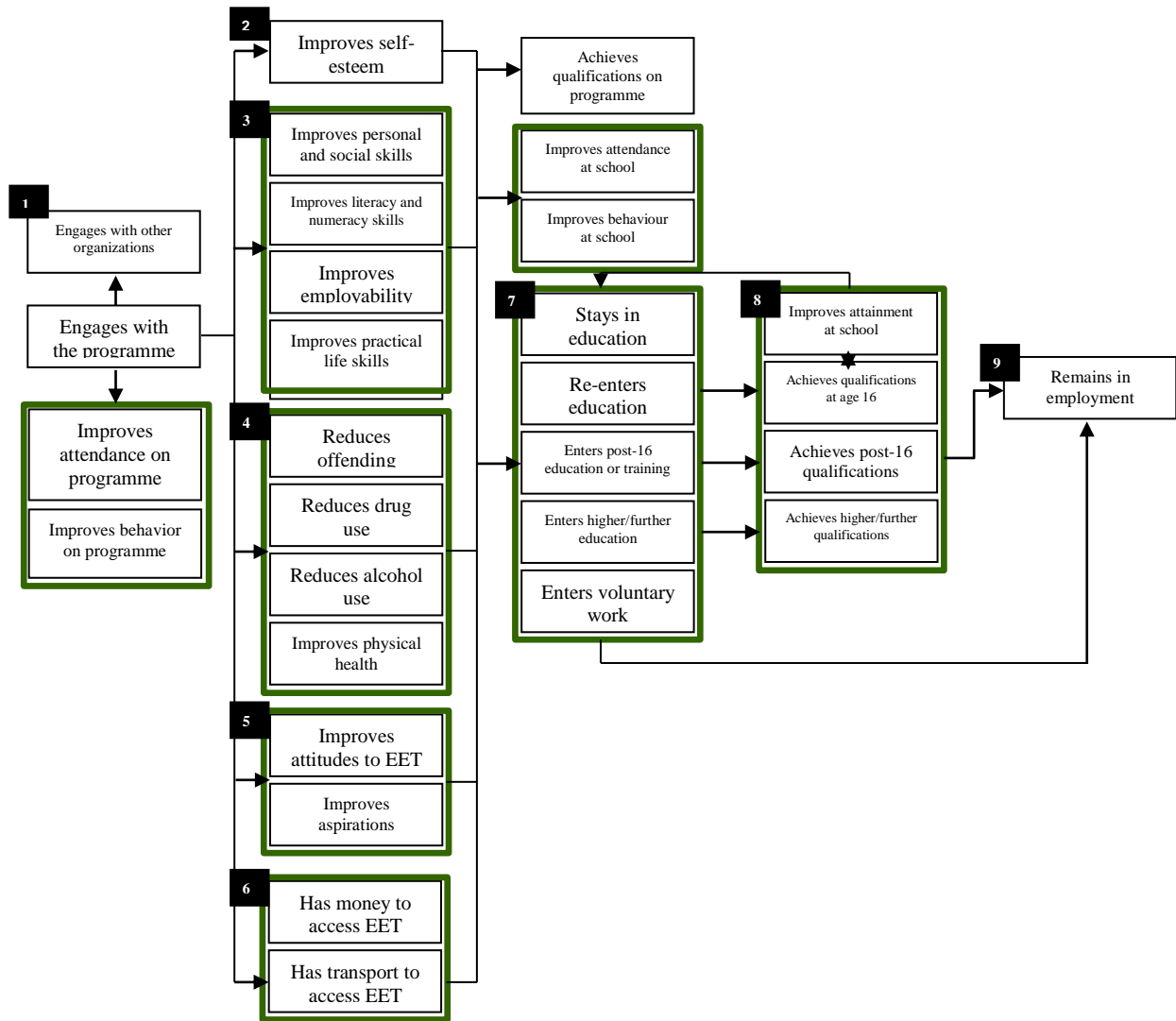
לדוגמה ננתח את הדוח של הארגון בנושא מדדים משותפים בעבור תכניות נוער מנותק (NEET- Not in Education, Employment or Training) (van Poortvliet et al., 2012).

דוח זה ניתן למצוא שתי רמות פירוט. תרשים של תוצאות ברמת פירוט נמוכה שנועד לתאר את תיאוריית השינוי הגנרית ולצידו תרשים של מודל מפורט יותר אשר ממנו ניתן לבחור את התוצאות הספציפיות המתאימות לכל ארגון.

תרשים 1: תוצאות בתחום הנוער המנותק, רמה גנרית



תרשים 2: תוצאות בתחום הנוער המנותק, רמה מפורטת



בנוסף, ניתן למצוא בדוח תפריט של מדדי תוצאה וכלי מדידה לכל תוצאה שהוגדרה. כוונת המחברים אינה להמליץ על מדדים ועל כלי מדידה אלא לתת דוגמאות לדברים שכבר פותחו בתחום.

לוח 3: מדדי תוצאה וכלי מדידה בעבור תכניות שעוסקות בנוער מנותק

Level 1	Level 2	Indicators or scales	Notes on use	Source
Engages with programme	Engages with programme	Attendance and/or behavior on programme could be used as indicators of engagement		
Improves self-esteem	Improves self-esteem	Marsh's self-description questionnaire	Scale used in NPC's Well-being Measure to measure self-esteem	Marsh, H.W. (1990) <i>A Multidimensional, Hierarchical Model of Self-Concept: Theoretical and Empirical Justification</i> . Educational Psychology Review, 2(2): p.77-171.
Improves skills	Improves personal and social skills (eg, resilience)	Wagnild and Young's resilience scale		Wagnild, G.M. and Young, H.M. (1993) <i>Development and psychometric evaluation of the Resilience Scale</i> . Journal of Nursing Measurement, 1(2): p.165-178.
	Improves literacy and numeracy	Basic skills Initial Assessment	Developed by the Basic Skills Agency to align with the National Standards for Adult Literacy and Numeracy from Entry 1 to Level 1 and it not suitable for assessing learners at pre-entry levels or at Level 2.	Basic Skills Agency (2002) <i>Initial Assessment: An assessment test for literacy and numeracy</i> .

מידע נוסף על הפרויקט Measuring Together ניתן למצוא בכתובת : <http://www.thinknpc.org/our-work/transforming-the-sector/strengthening-the-partnership-between-charities-and-funders-2>

מידע נוסף על תכנית Shared Measurement ניתן למצוא בכתובת : <http://inspiringimpact.org/our-plan/shared-measurement>

מידע נוסף על הפרויקט Mapping outcomes for social investment ניתן למצוא בכתובת : <http://www.thinknpc.org/publications/mapping-outcomes-for-social-investment>

מאגר עם הפנייה לכלי מדידה ולמערכות מדידה ניתן למצוא בכתובת : <http://inspiringimpact.org/our-plan/data-tools-and-systems>

ב. The Common Outcome Framework Project, ארצות-הברית

פרויקט זה הינו שיתוף פעולה בין The Urban Institute ל-The Center for What Works אשר פעל בשנים 2006-2004 ובמסגרתו פותחו מדדים משותפים ב-14 תחומים, כגון חינוך למבוגרים, דיור בר-השגה, סגנון ודיור מוגן.

על התפיסה העומדת בבסיס הפרויקט ניתן ללמוד מהמובאה הבאה מתוך הדוח המסכם של הפרויקט :

A common outcomes framework provides an organized, generalized, set of outcomes and outcome indicators that nonprofit programs can use to help them determine the outcomes and outcome indicators appropriate for their service programs... While there is no shortage of outcomes and their indicators in some program areas, there is no centralized grouping of them or assessment of their quality that could serve as a resource for organizations that wish to develop outcome measurement systems.

...If the types of outcome information collected across a wide number of targeted program areas are collected, reviewed for quality, and grouped by program area, the results are likely to be useful to those and other nonprofits providing similar services.

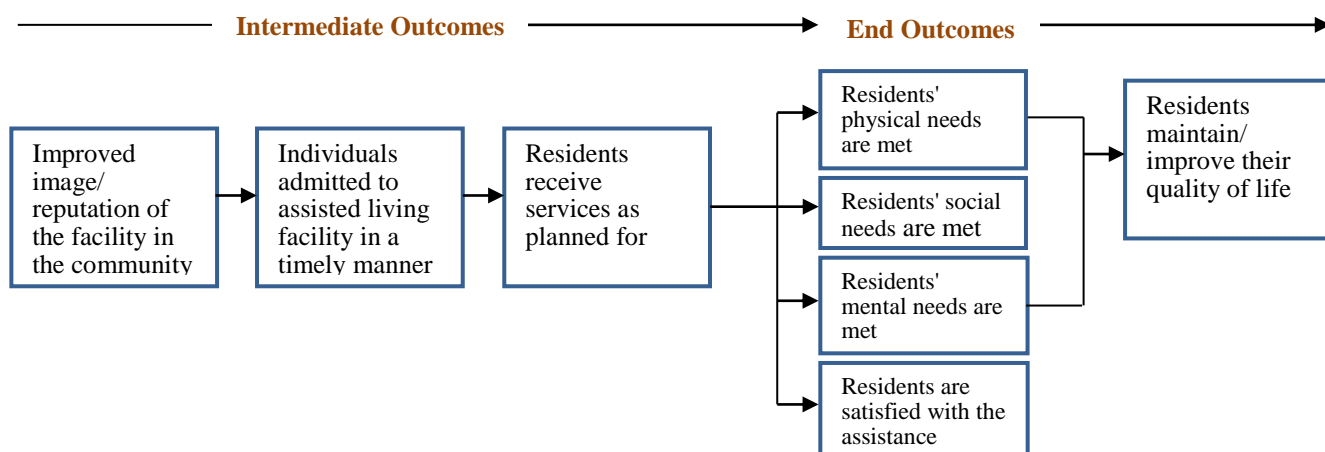
Such an arrangement of outcomes with associated indicators can become a standard framework that provides guidance and context, helping users learn what they need to know (Lampkin et al., 2006).

לצורך פיתוח המדדים המשותפים בכל תחום נערכה התייעצות מקיפה עם ארגונים בעלי התמחות בתחום, עם מומחים ועם אנשי מקצוע בשדה. התוצאות ומדדי התוצאה נבחרו לבסוף על-פי קריטריונים, כמו מידת המועילות, הרלוונטיות, הישימות ועוד.

נעשה ניסיון ליצור רשימה מקיפה, שהתוצאות והמדדים בה אינם חופפים ושהיא בעלת עקיבות לוגית. עם זאת, נעשה גם ניסיון לשקף את המקובל בשדה ולתת ביטוי למוכר ולקיים.

התוצר המרכזי של מהלך זה בכל תחום הוא תרשים המתאר את תוצאות הביניים והתוצאות הסופיות הרלוונטיות לעוסקים בתחום מסוים ואת מדדי התוצאה. להלן דוגמה לתרשים בתחום הדיור המוגן (תרשים 3).

תרשים 3: תוצאות ומדדים בתחום הדיור המוגן



Indicators

1. Number of persons applying to the assisted living community.
2. The average size of the waiting list.
3. The average wait time for applications on the waiting list.
4. The average percentage of the facilities' capacity used.
5. Number of residents found to be receiving services as planned during regular, systematic internal monitoring.
- 6-12. Number and percent of residents reporting satisfaction with housing, meals, supervision, health and personal care assistance, housekeeping assistance, and fitness activities.
13. Number of residents reporting satisfaction with transportation and recreational activities.
- 14-15. Number and percent of residents reporting satisfaction with transportation and recreational activities.
- 16-17. Number and percent of residents reporting satisfaction with educational/ cognitive activities and counseling therapy, if used.
18. Number and percent of residents who maintain/improve their quality of life.

תוצר נוסף של התהליך הוא לוח המתאר חשיבה ראשונית לגבי אפשרויות המדידה של התוצאות והמדדים. בלוח 4 מובאת דוגמה למקטע מתוך תכנית מדידה בתחום הדיור המוגן.

לוח 4: מדדי תוצאה וכלי מדידה בעבור תכניות שעוסקות בדיוור מוגן

Common Outcome	Program Specific Outcome	Indicator	Data Collection Strategy	Note	Outcome Stage
Improved image/reputation of the organization	Prospective residents see facility has a good image/ reputation.	Number of individuals applying to the assisted living community during the reporting period.	Internal program records		Intermediate
Increased enrollment	Applicants admitted to facility in a timely manner.	Number and percent of applicants admitted to facility during reporting period.	Internal program records	Program may also calculate the percentage of the facility's capacity used by dividing the average enrollment by the number of beds.	Intermediate
Improved wait time	Applicants admitted to facility in a timely manner.	The average wait time for applicants on the waiting list during the reporting period.	Internal program records		Intermediate
Improved responsiveness to participants' needs	Residents develop individualized service plan with staff.	Number and percent of residents with a current individualized service plan during the reporting period.	Internal program records		Intermediate
Increased service provision	Residents receive appropriate services in-house and by outside providers.	Number of residents found to be receiving services as planned during regular, systematic internal monitoring during the reporting period.	Internal program records	Monitoring to determine whether residents are getting correct prescriptions, diet, needed specialized help, etc.	Intermediate
Physical well-being	Physical needs of residents met	Number and percent of residents (or others reporting on their behalf) reporting satisfaction with housing.	Resident/significant other survey	See Notes #1-4 below.	Intermediate/End
Physical well-being	Physical needs of residents met	Number and percent of residents (or others reporting on their behalf) reporting satisfaction with meals.	Resident/significant other survey		Intermediate/End
Physical well-being	Physical needs of residents met	Number and percent of residents (or others reporting on their behalf) reporting satisfaction with health care assistance.	Resident/significant other survey	Survey may include questions about the administration of medication, availability of a doctor, etc.	Intermediate/End

הכוונה של המומחים השותפים בפרויקט הייתה ליצור רשימה שתהווה בסיס טוב להמשך חשיבה ופיתוח במסגרת מדידה של כל תכנית ולא ליצור רשימה המקיפה את כל התוצאות ואת כל המדדים. המומחים אף מצהירים כי כמעט תמיד יהיה צורך בשינוי ובהתאמה של התוצאות ושל המדדים לצרכים של ארגון ושל תכנית ספציפית.

ניתן למצוא את הדוח המסכם של הפרויקט, שעליו מבוסס חלק זה, בכתובת: <http://www.urban.org/publications/411404.html>

מידע נוסף על הפרויקט ופירוט של המדדים המשותפים ניתן למצוא בכתובת: <http://www.urban.org/center/cnp/projects/outcomeindicators.cfm>

ג. PerformWell, ארצות-הברית

פרויקט PerformWell הוא שותפות בין Urban Institute, Child Trends ו-Social Solution, אשר הושקה ב-2012 כדי לסייע לארגונים חברתיים למדוד באופן שוטף את תוצאותיהם בתחומים שונים.

במסגרת הפרויקט נערכת סינתזה של הידע המקצועי בכל תחום כדי לאפשר לארגונים לזהות את התוצאות שמתארות באופן הטוב ביותר את הדברים שהם מנסים להשיג ולספק בעבורם מדדים וכלי מדידה לגבי תוצאות אלו. בין התחומים שכבר החלו לפתח בשבילם מדדים משותפים ניתן למצוא

תחומים, כגון חינוך והתפתחות קוגניטיבית, תעסוקה, דיור, בריאות ובטיחות, התפתחות רגשית, מעורבות חברתית וקהילתית ועוד.

בנוסף, ישנה גם התייחסות למדדים של איכות התפוקות בעבור מספר תחומים.

דוגמה למדדים משותפים שפותחו בתחום הבריאות והבטיחות ניתן למצוא בנספח א.

מידע נוסף על הפרויקט ופירוט של המדדים המשותפים ניתן למצוא בכתובת :

<http://www.performwell.org/>

ד. Success Measures® at NeighborWorks America, ארצות-הברית

פרויקט זה הוקם בשנת 1999 כדי לחזק את יכולות המדידה וההערכה בתחום הפיתוח הקהילתי, והוא מיועד לארגונים המפעילים תכניות בשדה ולמממנים. במהלך 5 שנות הפיתוח הראשוני שותפו בתהליך מיפוי התוצאות והמדדים בתחום מעל ל-300 אנשי מקצוע בשדה, חוקרים ומומחים במדידה. כמו-כן בוצע פיילוט לשימוש במדדים, והופקו ממנו תובנות חשובות. מאז השקת המדדים בשנת 2005 ממשיכים להתווסף לתפריט תחומים נוספים הקשורים לפיתוח קהילתי כמו גם מדדים וכלי מדידה.

הפרויקט מקיף כיום שמונה תחומים הקשורים בפיתוח קהילתי, כמו דיור בר-השגה, בניית קהילה, פיתוח כלכלי, דיור ירוק וקהילות ירוקות ועוד. במסגרת הפרויקט הוגדרו 122 מדדי תוצאה בתחומים השונים ופותחו מעל ל-300 כלי מדידה.

הפרויקט מספק מערכת מקיפה (Success Measures Data System) אשר כוללת תוצאות, מדדים, כלי מדידה, כלי דיווח, אמצעי אחסון מידע מבוססי-רשת וסיוע טכני. כלי המדידה כוללים סקרים, פרוטוקולים לראיונות ולתצפיות, מדריכים לקבוצות ביקורת ועוד. הכלים ניתנים להתאמה לכל תכנית לפי הצורך. השירותים ניתנים בתשלום.

דוגמה למדדים משותפים שפותחו בתחום הדיור בר-השגה ניתן למצוא בנספח א.

מידע נוסף על הפרויקט ופירוט של המדדים המשותפים ניתן למצוא בכתובת :

<http://www.successmeasures.org/>

ה. Common Measures for College Access and Success Programs, ארצות-הברית

ה-National College Access Network (NCAN) הוא רשת בת למעלה מ-350 ארגונים אשר עוסקים בשילוב המוצלח של צעירים מאוכלוסיות חלשות בהשכלה גבוהה. במסגרת הפרויקט פיתח הארגון מדדי ליבה ומדדים אופציונאליים בתחום ההשכלה הגבוהה, תוך שימת דגש על גישה (הרשמה) והצלחה (סיום הלימודים). תוצאות אלו משקפות את התוצאות המשותפות לכל הארגונים החברים ברשת. תהליך פיתוח המדדים כלל למידה לגבי המדדים שהארגונים החברים כבר השתמשו בהם, סקירה של הספרות והתייעצות עם אנשי מקצוע ומומחים בתחום.

מטרות הפרויקט הן: להגביר את המדידה בתחום; להקל על ארגונים להחליט מה למדוד; לסייע בסטנדרטיזציה של הציפיות של תורמים ובעלי עניין אחרים לגבי מדידה; לספק תשתית שתאפשר השוואה ולמידה לגבי פרקטיקות אפקטיביות יותר ופחות; שיפור האפקטיביות של הארגונים בשדה.

בעוד שהמדדים והפניה למקורות מידע פוטנציאליים זמינים לשימוש חופשי, כלי העזר לדיווח על התוצאות זמין רק לחברי הרשת.

בתחום הגישה להשכלה גבוהה פיתח הארגון רשימה של 6 מדדי ליבה ו-13 מדדים אופציונאליים. הוגדרו גם 5 מדדים של מאפייני האוכלוסייה המשוררת. בתחום ההצלחה בלימודים פותחו 6 מדדי ליבה, 12 מדדים אופציונאליים ו-6 מדדים למאפייני האוכלוסייה. דוגמה למדדים שפותחו בתחום הגישה להשכלה גבוהה ניתן למצוא בנספח א.

מידע נוסף על הפרויקט ופירוט של המדדים המשותפים ניתן למצוא בכתובת: http://www.collegeaccess.org/Common_Measures

1. Day School Peer Yardstick, ארצות-הברית

פרויקט משותף לארגון Measuring Success ול-The Partnership for Excellence in Jewish Education (PEJE) שנועד לספק מדדים וכלי מדידה משותפים בעבור בתי-ספר יהודיים בארצות-הברית. פיתוח המדדים והכלים נעשה בין השנים 2003-2008 ולמעלה מ-330 בתי-ספר השתמשו בהם עד כה.

הפרויקט אינו בנוי כתפריט של מדדים, אלא כסט של כלי מדידה, כגון סקר הורים, סקר תלמידים, סקר בוגרים, סקר לאנשי הצוות, מעקב הרשמה וכו'. כל כלי נועד לבדוק מספר תפוקות ותוצאות, כמו גידול במספר הנרשמים ושביעות הרצון של תלמידים ושל הורים מהיבטים שונים של תפקוד בית-הספר. כל בית-ספר רשאי לבחור את הכלים והמדדים שהוא רוצה להשתמש בהם. השימוש בכלים הוא בתשלום.

מאז פיתוח המדדים המשותפים התפרסמו מספר דוחות מסכמים שבהם ניתן למצוא אגרגציה של התוצאות שנמדדו בבתי-ספר שונים והסקת מסקנות ברמת המאקרו.

מידע נוסף על הפרויקט ניתן למצוא בכתובת: <http://www.peje.org/index.php/programs/yardstick-suite-of-tools>

4. מדידה משותפת

המושג מדידה משותפת מתייחס למדידה הנערכת בשיתוף פעולה בין מספר ארגונים העוסקים בתחום חברתי מוגדר, ופועלים להשגת מטרות דומות או משותפות (Kramer et al., 2009). בארגונים מורכבים ניתן להתייחס, לעתים, למדידה משותפת גם כמדידה הנערכת בשיתוף פעולה בין מספר יחידות או אגפים באותו הארגון. המדידה המשותפת יכולה להתייחס לרמת הארגון הבודד, לרמה הבין-ארגונית ולרמת המערכת הרחבה יותר (Walker et al., 2012; Agostino, 2012; Auspos & Kubisch, 2012; Provan & Milward, 2001).

מדידה משותפת שונה מהמצב הרווח כיום שבו מתקיימת מדידה מפוצלת שבמסגרתה כל ארגון מנהל תהליך מדידה באופן מנותק מארגונים אחרים.

פרק זה מתבסס על גוף הידע שהתפתח מסביב למדידה והערכה במסגרת שיתופי פעולה מסוגים שונים כמו רשתות, שותפויות וכדומה. ספרות זו, מתחום המינהל והמדיניות הציבורית, עוסקת בעיקר בשיתופי פעולה במגזר הציבורי או בשיתופי פעולה בין-מגזריים בתחום החברתי. מרכיב חדש יחסית שהפך להיות מרכיב מרכזי, הוא הספרות על השפעה קולקטיבית (collective impact) אשר נותנת דגש מיוחד לנושא המדידה המשותפת. נרחיב על כך בהמשך הפרק.

נציין עוד שלמרות ההכרה בחשיבות המדידה המשותפת, המחקר האמפירי על תפקידה במסגרת שיתופי פעולה עדיין אינו מפותח מאוד. עם זאת, המחקרים שכן בוצעו מתעדים דוגמאות חשובות ומצביעים על תועלות ואתגרים פוטנציאליים (Agostino, 2012; Auspos & Kubisch, 2012; Provan & Milward, 2001; Knutsson et al., 2012; Koppenjan, 2008; Moynihan et al., 2011; Babiak, 2009; Provan & Sydow, 2008; De Bruijn, 2007; McGuire & Agranoff, 2011; Kenis & Provan, 2009).

4.1 ההבדל בין מדידה משותפת לבין מדדים משותפים

בעוד שארגונים שונים יכולים להשתמש במדדים משותפים גם כאשר אין ביניהם שיתוף פעולה או קשר ישיר, מדידה משותפת מחייבת שיתוף פעולה בדרגה כלשהי בין ארגונים בתחום המדידה (Kramer et al., 2009; Bayfield et al., 2004; Marco & Umit, 2006).

שיתוף הפעולה מחייב נכונות ויכולות מעבר לאלה הנדרשות בעת השימוש במדדים משותפים בקרב כל ארגון בנפרד, וזאת לשם יצירת הזדמנות לתהליך משמעותי של למידה משותפת והדדית. לפיכך, בעוד שכל תהליך של מדידה משותפת כולל הגדרה של מדדים משותפים, לא כל תהליך של הגדרת מדדים משותפים כולל מדידה משותפת.

פעמים רבות מדידה משותפת תתרחש בהקשרים שבהם קיימת שאיפה לשיתוף פעולה, בדרגות שונות, בעשייה מעבר לתחום המדידה. במקרים אלה, למדידה המשותפת יש חשיבות נוספת כמרכיב משמעותי המסייע בתיאום הפעילות הנפרדת, הכוונת הפעילות המשותפת וחיזוק שיתוף הפעולה. בסקירה זו נתייחס בעיקר לדוגמאות מסוג זה (Kramer et al., 2009; Agostino, 2012; Saz-Carranza & Ospina, 2011; Bayfield et al., 2004; Ferreira et al., 2011; Provan & Kenis, 2008).

4.2 מה חדש במדידה משותפת?

מדידה משותפת אינה דבר חדש לכשעצמה והיא קיימת בצורות שונות ומיושמת בהקשרים שונים. עם זאת, המאמצים לפיתוח מסגרת קונספטואלית ולזיקוק הידע בנושא מדידה משותפת צוברים תאוצה בשנים האחרונות, והביאו להתפתחות משמעותית של תחום הידע. מגמה זו אף מתעצמת על רקע הניסיונות הגוברים לקידום שיתופי פעולה בין-מגזריים. בנוסף, התחזקות המגמה של שיתוף פעולה בהקשר וולונטרי משפיעה על הדרך שבה מיושמת מדידה משותפת (Kramer et al., 2009; Agostino, 2012).

2012; Ní Ógáin et al., 2013; Auspos & Kubisch, 2012; Moynihan et al., 2011; Hanleybrown et al., 2012; Isett et al., 2011; Santa Cruz Country Children's Mental Health, 2008.

תחום המדידה המשותפת עומד גם בפני תמורות רחבות יותר בתחום המדידה, כמו דגש גובר על מדידת תוצאות ולא רק תשומות ותפוקות; והתרחבות פרקטיקות של מדידה שוטפת של תוצאות בנוסף למחקרי הערכה חיצוניים (ראה סעיף 4.3 להלן) (Lynch-Cerullo & Cooney, 2011; Moynihan et al., 2011; Atkinson & Maxwell, 2007; Carman, 2009; The Scottish Government, 2010; Elster et al., 2010).

לסיכום, בשנים האחרונות ניכרים מאמצים לחיזוק הפרקטיקה של המדידה המשותפת, ולפיתוח המסגרת הקונספטואלית והמעשית למאמצים אלה. כל זאת, תוך התאמה למגמות הרחבות יותר בתחום המדידה ושיתוף הפעולה הבין-ארגוני.

4.3 אסטרטגיות מדידה

המושג מדידה משותפת התפתח בעיקר בהקשר של מערכות למדידה שוטפת של תוצאות, אך מדידה משותפת יכולה להתבצע גם באמצעות מחקרי הערכה חיצוניים. סקירה זו, בדומה לחלק ניכר מהספרות העדכנית, מתמקדת יותר במדידה משותפת בהקשר של מדידה שוטפת של תוצאות (Agostino, 2012; Hanleybrown, 2011).

יש לציין שלשימוש באסטרטגיה של מדידה שוטפת עשויה להיות תרומה רבה יותר לגיבוש שיתוף הפעולה בפרויקט עצמו לעומת הערכה אשר מבוצעת על-ידי ארגון חיצוני (Kramer et al., 2009).

ניתן גם ליישם מערך מדידה המשלב בין שתי האסטרטגיות. מדידה שוטפת עשויה לספק הבנה של "מה" שהושג בעוד שהערכה חיצונית עשויה לאפשר להבין טוב יותר את ה"איך" וה"למה" (Kania & Kramer, 2013; Preskill & Beer, 2012).

ליוזמות רבות של שיתוף פעולה יש אופי מתפתח ומשתנה. מספר חוקרים מציעים להשתמש במודל של Patton המכונה developmental evaluation¹ שמאפשר התמודדות טובה יותר עם דינאמיות זו (Preskill & Beer, 2012; Patton, 2010).

4.4 מה "משותף" במדידה משותפת?

תהליכי מדידת תוצאות כוללים מספר שלבים. מידת שיתוף הפעולה בין הארגונים בכל שלב עשויה להשתנות.

¹ מונח שנטבע על-ידי המומחה להערכת תכניות ולייעוץ ארגוני Michael Q. Patton בתחילת שנות ה-90 של המאה הקודמת.

שלב 1: תכנון המדידה

שלב הכרחי ראשון בביצוע מדידה משותפת הינו הסכמה על מדדים משותפים. הארגונים יכולים להחליט לאמץ מדדים משותפים סטנדרטיים מהספרות, או לפתח בעצמם מדדים לשימוש בהקשר הספציפי.

המדדים יכולים להתייחס לתשומות, לתפוקות ולתוצאות. הספרות עוסקת בעיקר במדדים משותפים לתוצאות, אשר משקפים את המטרות המשותפות ויכולים לכלול תוצאות הן ברמת הלקוח/האוכלוסייה והן ברמת הארגון/המערכת.

במקרים רבים יועיל גם להבחין בין תוצאות ביניים לבין תוצאות סופיות. תוצאות ביניים הן תוצאות המהוות אבן דרך משמעותית לקראת השגת התוצאות הסופיות, אך אינן חשובות בפני עצמן. הן יכולות להיות ברמת הלקוח או ברמת הארגון/המערכת. תוצאות סופיות הן חשובות בפני עצמן ולא רק מובילות למשהו אחר, ועל-פי-רוב הן יהיו ברמת הלקוח.

בהקשר זה חשוב להבחין בין שני נושאים למדידה:

א. מדידת המידה שבה מושגות המטרות המשותפות

ב. מדידת המאפיינים והאיכות של שיתוף הפעולה בין-ארגוני

בעוד שהמטרות המשותפות הן תוצאות סופיות, המאפיינים והאיכות של שיתוף הפעולה יכולים להיות תוצאות ביניים. תוצאות אלו יכולות להתייחס למאפיינים של המאמץ המשותף (למשל אמון בין השותפים, רמת התיאום וכו'), ו/או להשפעה של שיתוף הפעולה על הארגונים השותפים (הגברת היעילות של הארגון השותף, רכישת ידע וכו') (Agostino, 2012; Provan & Sydow, 2008; GAO, 2012).

לאחר הגדרת התוצאות שיימדדו יוגדרו לכל תוצאה מדדים, כלי מדידה והמקורות שמהם ייאסף המידע. התוצר יהיה תכנית מדידה שתתייחס למספר רמות: תוצאות שימדדו; המדדים לכל אחת מהן; וכלי המדידה ומקורות המידע. כמובן שניתן, ואף רצוי, להתייחס גם לתשומות ולתפוקות (Atkinson & Maxwell, 2007).

שלב אחרון הוא הגעה להסכמה על תכנית לניתוח המידע ועל הדרכים שבהן הארגונים יתחלקו בממצאים (Atkinson & Maxwell, 2007).

ייתכנו מקרים שבהם שיתוף הפעולה יהיה מוגבל יותר. במקרים אלה תהיה הסכמה על תוצאות ומדדים, אך לא בהכרח על כלי מדידה ועל מתודולוגיות לאיסוף המידע ולניתוחו. היכולת להשוות את הממצאים בין השותפים ברמה זו של שיתוף פעולה תהיה הרבה יותר מוגבלת.

שלב 2: יישום המדידה

תחום נוסף לשיתוף פעולה הוא באיסוף המידע. יש כמה אפשרויות לשיתוף פעולה בתחום זה:

א. הסכמה על גוף שיאסוף את כל המידע בעבור השותפים, לעתים באמצעות שימוש במערכת מידע ממוחשבת (פלטפורמת מדידה) שאליה מוזן המידע במרוכז (Atkinson & Maxwell, 2007).

ב. שימוש בפלטפורמת מדידה משותפת שבה כל שותף אוסף את המידע בעצמו ומזין בעצמו את הנתונים למערכת (Walker et al., 2012).

ג. כל שותף אוסף בעצמו את המידע ומשתמש במערכות שלו, אך תוך שימוש בכלי המדידה, במתודולוגיות ובפרוטוקולים המוסכמים.

האפשרות השלישית רלוונטית במיוחד כאשר ההטמעה של מערכת משותפת בכל הארגונים היא מסובכת מדי, או כאשר הארגונים כבר משתמשים במערכות מתקדמות אשר יכולות לתמוך באופן טוב במדידה משותפת.

שלב 3: ניתוח המידע ושיתוף הממצאים

מדידה משותפת מחייבת שיתוף פעולה ברמה כלשהי בניתוח המידע ובהתחלקות בממצאים. רמה מינימלית של שיתוף פעולה היא כאשר כל ארגון מנתח בעצמו את המידע שלו תוך שימוש במתודולוגיה המוסכמת ובתכנית המוסכמת לניתוח ולדיווח על הממצאים, אך חולק אותם עם שאר השותפים.

שיתוף פעולה ברמה גבוהה ביותר יכול שימוש במאגר נתונים משותף וניתוח ודיווח אינטגרטיבי על הממצאים.

שלב 4: שימוש במידע

ניתן למצוא רמות שונות של שיתוף פעולה בעת השימוש במידע. ברמה מינימלית של שיתוף פעולה, כל ארגון יסיק בעיקר בעצמו מסקנות ויפעל בעצמו בעקבותיהן. לעומת זאת, ברמות גבוהות של שיתוף פעולה, כמעט מתבקש כי ייעשה שימוש משותף במידע אשר יכול דיון ולמידה הדדית לצורך שיפור מתמשך. בתהליך זה השותפים יכולים ליהנות מפרספקטיבות של האחרים בנוגע לפירוש ממצאי המדידה ולהשלכותיהם האפשריות, ובמקרים מסוימים להגיע להסכמה לגבי הפעולות שיש לבצע לצורך שיפור (Knutsson et al., 2012).

שלב 5: דיווח לבעלי עניין ולציבור

פיתוח אסטרטגיה לדיווח על הממצאים לבעלי עניין, או לציבור רחב יותר, גם יכולה להיעשות ברמות שונות של שיתוף פעולה.

אסטרטגיה זו יכולה להתייחס לתזמון, לקהלי יעד, לתכנים ולפלטפורמות הדיווח. בעת פיתוח האסטרטגיה יש צורך לזכור שלארגונים יש קהלים משותפים וקהלים הייחודיים לכל ארגון.

מידת שיתוף הפעולה בין הארגונים בשלבים הקודמים של תהליך המדידה תשפיע על מידת שיתוף הפעולה בדיווח על הממצאים ועל המידה שבה תאומץ אסטרטגיה אחידה.

ארגונים עם שיתוף פעולה חלש יותר, אשר אינו כולל ניתוח אינטגרטיבי, יוכלו לפתח אסטרטגיה עצמאית יותר. בשיתופי פעולה חזקים יותר תהיה מערכת דיווח משותפת לקהלים המשותפים וכל

ארגון יוכל לדווח בנפרד לקהלים הייחודיים לו. גישה זו תהיה כמעט הכרחית במקרים שבהם נעשים ניתוח ודיווח אינטגרטיבי.

4.5 תפקיד המדידה המשותפת לפי סוג הדמיון בין התכניות

כפי שצוין, ניתן לחלק תכניות בעלות מטרות דומות לשלוש קטגוריות על-פי המכנה המשותף שלהן (ראה סעיף 3.3). תפקידה האפשריים של המדידה המשותפת יהיו שונים בכל אחת משלוש הקטגוריות.

1. תפקיד המדידה המשותפת בתכניות שעושות דברים דומים כדי להשיג מטרות דומות:
 - א. לבחון האם אסטרטגיית הפעולה היא אפקטיבית בסך-הכל.
 - ב. להשוות בין תכניות ולאפשר דיון בסיבות האפשריות להשגת תוצאות שונות בתכניות שונות (כמו הבדלים בהיקף ובאיכות של התפוקות, הבדלים במאפייני האוכלוסייה המשוררת, הבדלים בסביבת העבודה החיצונית לתכנית וכ"ו) (Taylor et al., 2011; Kramer et al., 2009; Ní Ógáin et al., 2013; Knutsson et al., 2012).
 - ג. לבצע אגרזציה של ממצאי המדידה מעבר לרמת התכנית הבודדת (למשל לרמת האזור או האוכלוסייה) כדי לספק תמונה מקיפה יותר של המצב ושל המידה שבה מושגות התוצאות (Kramer et al., 2009; Ní Ógáin et al., 2013; Knutsson et al., 2012).
2. תפקיד המדידה המשותפת בתכניות שעושות דברים שונים כדי להשיג מטרות דומות:
 - א. להשוות את האפקטיביות של אסטרטגיות פעולה שונות להשגת מטרה זהה (Kramer et al., 2009).
 - ב. לבחון את המידה שבה אסטרטגיות פעולה שונות אפקטיביות בהקשרים שונים ולגבי אוכלוסיות עם מאפיינים שונים (Kramer et al., 2009; Ní Ógáin et al., 2013).
 - ג. לבצע אגרזציה של ממצאי המדידה מעבר לרמת התכנית הבודדת (למשל לרמת האזור או האוכלוסייה) כדי לספק תמונה מקיפה יותר של המצב ושל המידה שבה מושגות התוצאות.
3. תפקיד המדידה המשותפת בתכניות שעובדות על היבטים שונים של בעיה כדי להשיג מטרת-על משותפת:
 - א. לבחון את המידה שבה יש התקדמות בהשגת מטרת-העל המשותפת (Kramer et al., 2009; Bayfield et al., 2004; Auspos & Kubisch, 2012; Isett et al., 2011; Huxham, 2003; Atkinson, 2005).
 - ב. לבחון את התרומה של כל תכנית או של סוג תכניות להשגת מטרת-העל המשותפת (Moynihan et al., 2011).

² נציין כי ארגון FSG, שהינו אחד הארגונים המרכזיים הכותבים על מדידה משותפת בשנים האחרונות, מכנה מדידה משותפת על-ידי תכניות מסוג זה בשם Adaptive Learning System.

ג. לבצע אינטגרציה של מידע מתכניות שונות ברמת הלקוח, כאשר התכניות מופעלות בקרב אותה אוכלוסייה. המידע יכול לכלול מאפיינים אישיים, תפוקות שהפרט צורך ותוצאות (Walker et al., 2012; Eckhart-Queenan & Forti, 2011).

לסיכום, בכל שלושת ההקשרים אנו מעוניינים לבחון את האפקטיביות של אסטרטגיית הפעולה המיושמת. במקרה של תכניות מהסוג הראשון אנו יכולים ללמוד גם על המידה שבה הבדלים ביישום התכנית משפיעים על האפקטיביות. במקרה של תכניות מהסוג השני אנו יכולים ללמוד גם על האפקטיביות היחסית של אסטרטגיות התערבות שונות. במקרה של תכניות מהסוג השלישי אנו יכולים ללמוד כיצד תת-מטרות שונות תורמות להשגת מטרת העל המשותפת.

בלוח 5 ניתן לראות את מטרות המדידה המשותפת לפי קטגוריית התכנית.

לוח 5: מטרות המדידה המשותפת לפי קטגוריית התכנית והאוכלוסייה המשותפת

מטרות	סוג התכניות
בחינה של המידה בה אסטרטגיית הפעולה אפקטיבית בסך-הכל; אגרגציה של הנתונים מעבר לרמת התכנית הבודדת	תכניות שעושות דברים דומים כדי להשיג מטרות דומות
אוכלוסיות דומות	
בחינה של אפקטיביות הקשורה להבדלים בהפעלת התכניות	
אוכלוסיות שונות	
בחינה של אפקטיביות אסטרטגיית הפעולה בקרב אוכלוסיות שונות	
אגרגציה של הנתונים מעבר לרמת התכנית הבודדת	תכניות שעושות דברים שונים כדי להשיג מטרות דומות
אוכלוסיות דומות	
בחינה של אפקטיביות הקשורה להבדלים באסטרטגיית הפעולה	
אוכלוסיות שונות	
בחינה של אפקטיביות אסטרטגיות פעולה שונות בקרב אוכלוסיות שונות	
בחינה של המידה בה יש התקדמות בהשגת מטרת-העל המשותפת; בחינת התרומה של כל תכנית או סוג תכניות להשגת מטרת-העל; אינטגרציה של מידע ברמת הלקוח	תכניות שעובדות על היבטים שונים של בעיה כדי להשיג מטרת-על משותפת

4.6 תועלות השימוש במדידה משותפת

בספרות אשר עוסקת בשיתופי פעולה, שותפויות ורשתות, ניתן דגש לחשיבות של מדידה משותפת. להלן מספר דוגמאות בולטות מהשנים האחרונות לדגש זה.

במחקר על שיתופי פעולה קהילתיים מוצלחים, מצאה מועצת הבית הלבן לפתרונות קהילתיים יחד עם ארגון Bridgespan כי:

Data is central to collaborative work and is the guiding element for collaborative decision-making. [These initiatives use shared measurement] to set the agenda and improve over time (2012, p. 3).

בסקירה של השיקולים המרכזיים בעת יישום של שיתופי פעולה בין-משרדיים, מצא ה-Government Accountability Office בארצות-הברית כי מדידת תוצאות היא מרכיב מרכזי במקרים אלה וכי:

Agencies that create a means to monitor, evaluate, and report the results of collaborative efforts can better identify areas for improvement (2012, pp. 11-12).

Walker ועמיתיה מהארגונים Child Trends ו-P/P Ventures האמריקנים טוענים כי:

Collecting and responding to data together allows organizations to ensure accountability and to deliver better, more efficient services for clients and communities (2012, p. 8).

על-פי Cabaj, ממכון Tamarack הקנדי:

The benefits for developing workable shared measurements systems appear to significantly outweigh the costs and challenges of doing so... shared measurement systems encourage local organizations to align their efforts on shared outcomes, enable them to collectively track and evaluate their collective progress (or lack of) and offer organizations opportunities to benchmark their results against - and learn from - their peers (2012, pp. 1-4).

לפי ה-Managing for Outcomes Programme Office בניו-זילנד (Bayfield et al., 2004):

A carefully thought out monitoring or evaluation plan will ensure that co-operative arrangements are functioning smoothly and that adequate information is being collected to enable an assessment of progress and risks (2004, p. 9).

Williams, מהארגון הבריטי Charities Evaluation Services מדגיש כי מדידה משותפת חשובה לשם: ...understand why and how your collaboration is achieving, or failing to achieve, its intended outcomes... and help you do it better (2010, pp. 3-6).

ולסיום, החוקרים Bryson ועמיתיו (2006) מצאו כי:

Cross-sector collaborations are more likely to be successful when they have an accountability system that tracks inputs, processes, and outcomes; use a variety of methods for gathering, interpreting, and using data; and use a results management system that is built on strong relationships with key political and professional constituencies (2006, p. 52).

למדידה משותפת יש תועלות שנובעות מהתועלות שבשימוש במדדים משותפים, וחלקן נוספות עליהן. להלן נעמוד על התועלות המרכזיות.

א. עידוד וטיפוח שיתוף פעולה

1. יצירת מסגרת למיקוד הדיון ולבניית מומנטום חיובי. הדיאלוג הראשוני בין שותפים פוטנציאליים יכול להיות חסר מיקוד או קונקרטי. מיקוד הדיון בתוצאות ובמדדים הרצויים יכול לסייע במיפוי האינטרסים המשותפים והתחומים הפוטנציאליים לשיתוף פעולה. גישה זו יכולה להוות

צעד ראשון חשוב שיבנה את המומנטום לשלבים הבאים. יש לציין עם זאת, כי במקרים מסוימים דווקא דיון קונקרטי מדי בשלבים הראשונים של הדיאלוג עלול להיות מזיק ויהיה צורך להקדים שלב זה בתהליכים של בניית אמון (Kuo, 2012).

2. חיזוק הנכונות לשיתוף פעולה לצורך פתרון בעיות. מדידה משותפת מאפשרת לכל ארגון להבין טוב יותר את מקומו הייחודי בשדה הפעולה הרחב יותר, ואת תפקידם של הארגונים האחרים. הבנה זו עשויה להבליט את היתרונות הטמונים בשיתוף פעולה ואת האפשרויות לשיתוף פעולה (Kramer et al., 2009; Ní Ógáin et al., 2013; Trumpour et al., 2011; GAO, 2005; Bayfield et al., 2004; Hanleybrown et al., 2012).

3. יצירת שפה משותפת. ההחלטה לקחת חלק במדידה משותפת מחייבת את השותפים ליצור טרמינולוגיה אחידה בעלת הגדרות בהירות. שפה זו מהווה תשתית חשובה אשר מקדמת שיח יעיל והבנה משותפת (Kramer et al., 2009; Ní Ógáin et al., 2013; Bayfield et al., 2004).

ב. מטרות קונקרטיות יותר וקבלת החלטות מבוססות-נתונים

1. הגדרה קונקרטית יותר של המטרות המשותפות. מדידה משותפת מצריכה הגדרה קונקרטית יותר והסכמה על המטרות המשותפות, אשר מובנות באופן דומה על-ידי כל השותפים. הגדרה זו מהווה בסיס טוב לדיונים על היבטים אחרים של שיתוף הפעולה, כמו הפעולות שיש לבצע כדי להשיג את המטרות הללו. יצירת מודל לוגי לתכנון ולתיאור המטרות המשותפות והדרכים להשגתן, יכולה להיות כלי טוב לגיבוש ההבנות המשותפות (Ní Ógáin et al., 2013; Innovation Network, 2005; Bayfield et al., 2004; Auspos & Kubisch, 2012; Williams, 2010; Moynihan & Pandey, 2010; Vangen & Huxham, 2012; Herranz Jr., 2009).

2. יכולת למדוד את ההתקדמות בהשגת המטרות המשותפות. מדידה משותפת מאפשרת למדוד את המידה שבה יש התקדמות לעבר השגת המטרות המשותפות, מעבר להתקדמות של כל שותף בפני עצמו. למעשה, כשיש סינרגיה בין תכניות, המדידה המשותפת חיונית יותר להבנת התוצאות מכיוון שמדידה נפרדת של כל תכנית אינה משקפת את הסינרגיה ולא מאפשרת להבין את האינטראקציה בין התכניות ואת הערך המוסף של שיתוף הפעולה (added value/collaborative advantage) (Kramer et al., 2009; Agostino, 2012; Bayfield et al., 2004; Koppenjan, 2008; De Bruijn, 2007; Hanleybrown et al., 2012; Atkinson & Maxwell, 2007; The Scottish Government, 2010; Huxham, 2003; Williams, 2010; Vangen & Huxham, 2012).

3. יצירת התאמה טובה יותר בין המטרות לבין אסטרטגיות הפעולה של הארגונים השונים. מידע על ההתקדמות שנעשית לעבר המטרה המשותפת היא תשומה הכרחית לתהליכים מתמשכים ואפקטיביים של קידום הסכמה על הדרך שבה יש ליצור התאמה (alignment) וכיוון משותף לתכניות השונות (Agostino, 2012; Ní Ógáin et al., 2013; Koppenjan, 2008; Moynihan et al., 2011; Hanleybrown et al., 2012; GAO, 2012; Moynihan & Pandey, 2010).

4. חיזוק האחרייות של החברים בשיתוף הפעולה. שיפור יכולת ההשוואה וקיום קהילת למידה מתמשכת תורמים לחיזוק האחרייות של הארגונים השותפים ולחיזוק המחויבות שלהם

למטרות המשותפות (Walker et al., 2012; Provan & Milward, 2001; Williams, 2010; Page, 2004; Farley & Polin, 2012).

ג. הרחבת הזדמנויות הלמידה

1. שיפור היכולת להשוות בין התוצאות של תכניות. יכולת ההשוואה המשופרת מאפשרת זיהוי של תובנות ולקחים שניתן לחלוק בין חברי הקבוצה, ולעתים גם מעוררת תחרות בונה ומאמצים לשיפור. על הסוגים השונים של ההשוואות שניתן לערוך עמדנו לעיל בלוח 5.

2. שיפור היכולת לערוך אגרגציה של הנתונים מעבר לרמת התכנית הבודדת. אגרגציה של הנתונים מאפשרת להבין טוב יותר את ההשפעה המצטברת של התכניות על יחידות ניתוח רחבות יותר (כמו קהילה, אזור ואוכלוסייה). במקרים מסוימים תתאפשר גם בחינה מפורטת יותר של ההשפעה (למשל ברמה של תת-קבוצות) והסקה של מסקנות מבוססות יותר סטטיסטית. כמו-כן, לעתים האגרגציה של הנתונים תאפשר לבחון באופן נרחב יותר את הקשרים בין תשומות, תפוקות ותוצאות (Kramer et al., 2009; Walker et al., 2012; Eckhart-Queenan & Forti, 2011; Callahan & Kloby, 2007; Farley & Polin, 2012).

3. שיפור היכולת ליצור קהילת למידה מתמשכת. היכולת המוגברת להשוות בין תכניות ולבצע אגרגציה של הנתונים מחזקת מאוד את האפשרות ליצור קהילות אפקטיביות ללמידה ולשיפור מתמשכים בין ארגונים ותכניות (Kania & Kramer, 2013; Bayfield et al., 2004; Ní Ógáin et al., 2013; Atkinson & Maxwell, 2007; Michele et al., 2012).

ד. חיזוק יכולות המדידה

1. יכולת לרכז מאמצים בפיתוח מדידה אפקטיבית ואיתנה יותר. בפיתוח ובביצוע מדידה יש יתרון משמעותי לגודל. לכן, מדידה משותפת מאפשרת הפחתה של עלויות המדידה לכל תכנית, או פיתוח של מדידה איכותית יותר בהיבטים כמו היקף, מהימנות ותוקף. בנוסף, תהליך המדידה יהנה גם מהניסיון ומהפרספקטיבות השונות של שותפים מרובים. עם זאת, העלויות הנובעות מתהליכים של עבודה משותפת והגעה להסכמות עלולים לקזז חלק מהחיסכון הכספי (Kramer et al., 2009; Ní Ógáin et al., 2013; Callahan & Kloby, 2007; Farley & Polin, 2012).

2. חיזוק יכולות המדידה של כל שותף בפני עצמו. שיתוף הפעולה בנושא מדידה עשוי לסייע לכל שותף לחזק את יכולות המדידה שלו, תוך שכל ארגון מייעץ ומסייע לארגונים האחרים בהיבטים שהוא יותר חזק בהם (Kramer et al., 2009; Farley & Polin, 2012).

ה. סיכום התועלות

בתרשים 4 ניתן לראות את סיכום התועלות הנובעות ממדידה משותפת.

תרשים 4: סיכום התועלות של מדידה משותפת



4.7 אתגרים במדידה משותפת

מדידה משותפת כרוכה באתגרים משמעותיים שיש להיות מודעים אליהם. חלק מהאתגרים דומים לאתגרים שבפיתוח ובשימוש במדדים משותפים, וחלקם אתגרים נוספים. להלן האתגרים המרכזיים במדידה משותפת.

א. יצירת שיתוף פעולה ושימורו לאורך זמן

1. יצירת נכונות למדידה משותפת. נכונות של ארגונים להיכנס לתהליך משותף הכרוך בהשקעה של משאבים, התחלקות במידע, הגעה להסכמות וכדומה, אינו מובן מאליו. גם הזמן הרב הדרוש לפעמים ליישום מלא של מדידה משותפת עלול להיות מרתיע. ארגונים המפעילים תכניות ומממנים יעדיפו לעתים השקעה בשירות ישיר ללקוחות על פני השקעה במדידה משותפת (Walker et al., 2012; Auspos & Kubisch, 2012; Moynihan et al., 2011; Cabaj, 2012).

2. הגעה להסכמות בין השותפים השונים. אתגר משמעותי בכל שיתוף פעולה הוא הגעה להסכמות סביב הנושאים המרכזיים. מדידה משותפת מחייבת הסכמות על סט נוסף של נושאים. מדידה מצריכה דיון ברמה קונקרטית וזיקוק של המטרות המשותפות. דיון ברמה זו עלול להעלות אל מעל לפני השטח מחלוקות שלא נחשפו לפני כן. במקרים מסוימים, אי-הסכמות בנוגע למדידה עלולים להיות גורם אשר יערער את שיתוף הפעולה הרחב יותר. ישנם מספר גורמים אשר עלולים לפגוע ביכולת להגיע להסכמות בתחום המדידה:

א. הבדלים בסדרי העדיפויות ובציפיות מתהליך המדידה (Walker et al., 2012; Auspos & Kubisch, 2012; Huxham, 2003; Vangen & Huxham, 2012).

ב. הבדלים בתרבות הארגונית ובתרבות המדידה (Walker et al., 2012; GAO, 2012; Huxham, 2003; Williams, 2010).

ג. שונות ביכולות המדידה (Hanleybrown et al., 2012; Williams, 2010; Farley & Polin, 2012).

3. החלטה על חלוקת העבודה והאחריות. יש צורך להגיע להסכמות לגבי חלוקת העבודה והאחריות בין השותפים בשלבי המדידה השונים (תכנון המדידה, איסוף המידע, ניתוח הנתונים וכדומה). הדיון על חלוקת העבודה עלול לעורר מתחים משום שהוא נוגע לסוגיות של מעמד, עוצמה, אוטונומיה ארגונית, משאבים ארגוניים וכדומה (Kramer et al., 2009; Walker et al., 2012; Bayfield et al., 2004; Chambers et al., 2010).

4. שימור שיתוף הפעולה לאורך זמן. לא תמיד קל לשמור על שיתוף פעולה בין שותפים מרובים לאורך זמן. שימור המחויבות למדידה משותפת מציב אתגרים נוספים. מדידה משותפת לא מציעה רק זירות נוספות ללמידה הדדית ולדיון, אלא גם זירות למחלוקות סביב נושאים כמו פירוש הממצאים והסקת מסקנות. היא גם יכולה להעלות נושאים מעוררי מתח ומחלוקת כמו השוואה בין הביצועים של השותפים. מחלוקות ומתחים אלה עלולים לפגוע ברצון וביכולת לשמר את שיתוף הפעולה לאורך זמן (Walker et al., 2012; Auspos & Kubisch, 2012; Kuo, 2012).

ב. שיתוף והשוואה

1. שיתוף במידע, חשיפה ארגונית וסוגיות של פרטיות. מפעילי תכניות שונות וארגונים שונים לא תמיד יהיו מעוניינים לחשוף את תוצאותיהם זה בפני זה. הדבר נכון במיוחד במקרה של ארגונים עם מטרות דומות מאוד שנמצאים בקונטקסט של תחרות. כמו-כן, לעתים יתעוררו בעיות הקשורות לשיתוף של גופים חיצוניים במידע וסוגיות של דאגה לפרטיות האישית של משתתפים (Walker et al., 2012; Hanleybrown et al., 2012; Vangen & Huxham, 2012; Estevez et al., 2010).

2. השוואה מבוססת בין תכניות וארגונים. מדידה משותפת מעודדת השוואה בין תכניות וארגונים. השוואות אלו מציבות אתגר מהותי בשל הצורך לוודא שהן מבוססות מספיק ואינן משמיטות או מתעלמות מגורמים משמעותיים המשפיעים על המידה שבה תכניות וארגונים שונים משיגים את התוצאות המקוות. לדוגמה, על ההשוואות להתייחס להבדלים בעומס הטיפול, במאפייני הלקוחות ובסביבה הרחבה יותר שבה התכנית פועלת (Kramer et al., 2009; Ní Ógáin et al., 2013).

ג. דרישות מתודולוגיות ייחודיות

1. סטנדרטיזציה מול התאמה אישית. במדידה משותפת קיים מתח מובנה בין השאיפה ל"התאמה אישית" מלאה של מערך המדידה לכל תכנית, לבין הרצון ליצור סטנדרטיזציה והאחדה בכדי ליהנות מהיתרונות הטמונים במדידה משותפת (Lampkin et al., 2006; Ní Ógáin et al., 2013; Sanfilippo & Chambers, 2007).

2. עקביות ואחידות במדידה. במרבית המקרים, מדידה משותפת מחייבת את השותפים לציית ולהקפיד על שימוש בכלי מדידה, מתודולוגיות ופרוטוקולים שעליהם הוסכם מראש. דרישה זו מחייבת ניטור ופיקוח שוטפים על האופן שבו הארגונים מצייתים באופן אחיד ועקבי לכללים הללו; או ריכוזיות בתהליך המדידה (Ní Ógáin et al., 2012; Walker et al., 2012; Kramer et al., 2009; Auspos & Kubisch, 2012).

3. מורכבות המדידה. כפי שצוין, מדידה משותפת מאפשרת לבצע מדידה וניתוח מורכבים יותר (למשל, להתייחס ליחידות ניתוח רחבות יותר כמו רמת הקהילה, האוכלוסייה והמערכת). מורכבות המדידה כרוכה פעמים רבות בעלויות נוספות ויש להבטיח שהתועלות הנוספות יגברו על העלויות הנוספות.

בנוסף, במקרים בהם קיים שיתוף פעולה לא רק במדידה אלא גם בפעילות עצמה, יהיה רצון למדוד את הסינרגיה או הערך המוסף של שיתוף הפעולה (added value/collaborative advantage), לעומת פעולה נפרדת של כל ארגון. הניסיון לענות על שאלה זו דורש מערך מחקר מורכב של קבוצת ניסוי מול קבוצת ביקורת (Taylor et al., 2011; Agostino, 2012; Auspos & Kubisch, 2012; Provan & Milward, 2008; Provan & Kenis, 2008; Atkinson, 2005; Kenis & Provan, 2009; Ferreira et al., 2011).

ד. סיכום האתגרים שבמדידה משותפת

בתרשים 5 ניתן לראות את סיכום האתגרים שבמדידה משותפת.

תרשים 5: סיכום האתגרים שבמדידה משותפת



4.8 מדידה משותפת ביוזמות להשפעה קולקטיבית

א. יוזמות להשפעה קולקטיבית

הספרות על שיתופי פעולה בין-ארגוניים ואף בין-מגזריים עשירה באופן יחסי וכך גם הספרות על יוזמות להשפעה חברתית רחבה. עם זאת, בשנים האחרונות יש התפתחות רבה ביצירת מסגרת קונספטואלית ויישומית בהירה לגבי האופן שבו הירתמות בין-ארגונית תביא להתמודדות אפקטיבית יותר עם בעיות חברתיות מורכבות ורחבות היקף. מסגרת זו מכונה גישת ההשפעה הקולקטיבית - Collective impact (Kania & Kramer, 2011). יוזמות להשפעה קולקטיבית הן סוג ספציפי של שיתוף פעולה הדוק ונרחב יחסית. ארגון FSG הוא אחד מהארגונים הבולטים המפתח את הגישה, לצד ארגונים כמו The Bridgespan Group ו-Tamarack.

במוקד גישת ההשפעה הקולקטיבית עומדת המחויבות של קבוצה של שחקנים חשובים מארגונים שונים וממגזרים שונים לסדר יום משותף לצורך פתרון בעיה חברתית מסוימת. מדידה משותפת מוצגת בספרות כמרכיב מרכזי ואינטגרלי בגישה זו (Kania & Kramer, 2011).

השפעה קולקטיבית דורשת שותפויות אסטרטגיות שבעזרתן ניתן יהיה להתאים טוב יותר בין המשאבים, היכולות, והפוטנציאל של ארגונים שונים, לשם חתירה לעבר מטרת-על משותפת. גישה זו נובעת מההבנה כי על מנת להביא לפתרון בעיות חברתיות מורכבות יש צורך בשיתוף פעולה בין-ארגוני יעיל. הגישה מתייחסת לקטגוריה השלישית של התכניות - תכניות שעובדות על היבטים שונים של בעיה כדי להשיג מטרת-על משותפת שאף ארגון לא יכול להשיג לבדו (Hanleybrown et al., 2012).

מרבית הארגונים במגזר החברתי ממוקדים בהתערבויות נקודתיות ופועלים בעיקר לבד או בדרגות שונות של שיתוף פעולה עם גורמים שונים. הם נוקטים למעשה בגישה של השפעה מבודדת (Isolated impact) אשר מבוססת על המחשבה שארגון בודד יכול לתת מענה לבעיה החברתית שעמה הוא מבקש להתמודד (Kania & Kramer, 2011; Michele et al., 2012).

ההבנה כי היכולת להתמודד עם בעיה חברתית מורכבת טמונה בקשרים שבין הארגונים ובחיתירתם למטרות משותפות נחוצה לשם המעבר מתפיסה של השפעה מבודדת לתפיסה של השפעה קולקטיבית (Kania & Kramer, 2011).

Hanleybrow ואחרים (2012) סקרו דוגמאות להצלחה של יוזמות להשפעה קולקטיבית וזיהו חמישה מרכיבים אשר מבחינים בין יוזמות אלו לבין שיתופי פעולה מסוגים אחרים:

1. סדר יום משותף. לכל החברים ביוזמה יש חזון משותף לגבי השינוי הדרוש ובכלל זאת הבנה משותפת של הבעיה וגישה משותפת לפתרונה באמצעות פעולות מוסכמות. שלב זה כולל שלושה תת-שלבים:

א. החלטה על "גבולות הגזרה". החלטה על גבולות הבעיה החברתית שבה עוסקים ועל הגבולות הגיאוגרפיים שבמסגרתם פועלים. גבולות אלה יכולים להשתנות מפעם לפעם בהתאם לנסיבות.

ב. הסכמה על מטרות משותפות. החלטה על המטרות שהחברים ביוזמה מעוניינים להתמקד בקידומן.

ג. הסכמה על מסגרת ועקרונות הפעולה. הגדרת האסטרטגיות המרכזיות אשר יובילו לשינוי הרצוי, והגדרה של עקרונות הפעולה הנובעים מהן.

2. מדידה משותפת. הגדרת מדדים משותפים בהתאם למטרות המשותפות, הסכמה על אסטרטגיית איסוף המידע ומדידת תוצאות באופן עקבי בעבור כל החברים ביוזמה בכדי להבטיח שהמאמצים נותרים מתואמים וכי קיימת אחריותיות בין החברים.

3. יצירת מערך פעילות מתואם של השותפים השונים (alignment).

4. תקשורת מתמשכת. תקשורת קבועה ופתוחה בין כלל החברים לצורך בניית אמון, שמירה על ההבנות בנוגע למטרות המשותפות וחיזוק המוטיבציה לפעילות המשותפת.

5. קיום ארגון תומך מתכלל. יחידה או ארגון, עם צוות ייעודי, אשר ייקח על עצמו את ניהול תהליך שיתוף הפעולה ותיאום הפעילות.

ב. מדידה משותפת ביוזמות להשפעה קולקטיבית

על-פי הספרות העוסקת בהשפעה קולקטיבית, מערכת מדידה משותפת היא אמצעי מרכזי לחיזוק ולשימור שיתוף פעולה בין המעורבים בתהליך ההשפעה הקולקטיבית, ולהכוונה אפקטיבית של הפעולה המתואמת שלהם. המדדים המשותפים משמשים להגדרה הרבה יותר קונקרטית של המטרות, ומחזקים את ההבנה המשותפת שלהן, ובכך מסייעים לשמור על המיקוד המשותף של הפעולה. תהליכים אלה מתרחשים באופן כמעט טבעי לאור המדידה המשותפת, בניגוד לתהליכים אחרים מסוג זה שלעתים נתפסים כמאולצים (Kramer et al., 2009; Kania & Kramer, 2011; The Bridgespan Group, 2012).

בניגוד למאמצים מסורתיים יותר של הערכה ומדידה שבהם נעשה מאמץ לבודד את ההשפעה של כל ארגון, מדידה משותפת מתמקדת בהשפעה המשותפת של קבוצה של ארגונים (Kramer et al., 2009; Hanleybrown et al., 2012).

במאמר הסמינלי על השפעה קולקטיבית, Kania & Kramer (2011) מציינים כי :

Developing a shared measurement system is essential to collective impact. Agreement on a common agenda is illusory without agreement on the ways success will be measured and reported (2011, p. 40).

ג. תפקידו של הארגון המתכלל

כאמור, אתגרים מרכזיים במדידה משותפת הם היצירה והשימור של שיתוף פעולה מתמשך וחלוקת תפקידים ואחריות של השותפים השונים בשלבים השונים של המדידה. לכן, אחד מתפקידיו המרכזיים של הארגון המתכלל ביוזמות להשפעה קולקטיבית הוא להיות גוף יוזם ומניע בתחום המדידה וללוות את תהליך המדידה המשותפת (Kania & Kramer, 2011; Hanleybrown et al., 2012).

הארגון המתכלל יכול לקבל על עצמו תפקידים בשלבים השונים של התהליך, החל מליווי מקצועי וריכוז של תהליך פיתוח המדדים המשותפים, דרך הוצאה לפועל של המדידה עצמה ועד לניתוח של ממצאי המדידה וליווי תהליך הסקת המסקנות (Hanleybrown et al., 2012; Turner et al., 2012).

תפקידו של הארגון המתכלל בתהליך זה עשוי להיות שונה מיוזמה ליוזמה, בכפוף ליכולות ולרצונות של הארגונים השותפים, וליכולות של הארגון המתכלל עצמו. הארגון יכול לשמש בהקשר זה כמלווה של התהליך, כאחראי להדרכה ולהכשרה, כיועץ מקצועי, כאחראי ליישום המדידה, כמתכלל של פעילות המדידה המשותפת, וכדומה. הוא יכול להיעזר בשלבים השונים במומחיות של הארגונים השותפים, במומחים חיצוניים ובספקי שירותים (Kania & Kramer, 2011; Hanleybrown et al., 2012; Turner et al., 2012).

לדוגמה, במקרים מסוימים ייתכן שלארגונים השותפים ביוזמה יש כבר תשתית טובה לאיסוף נתונים ויכולות בתחום, אך הם נדרשים לסיוע של הארגון המתכלל בניתוח הכולל של הנתונים, באינטגרציה של הממצאים, ובניהול של תהליך הלמידה המשותף. במקרים אחרים, ייתכן שלארגון אחד יש תשתית טובה לאיסוף הנתונים, אך יש צורך בסיוע של הארגון המתכלל בהטמעה של תשתית זו בארגונים האחרים או בתיווך שיאפשר לארגון בעל הניסיון לרכז את המדידה בעבור כל היוזמה.

דוגמה נוספת, אולי נפוצה יותר, היא כאשר יש לבנות מערכת מדידה חדשה בהתאם למדדים המשותפים שהוגדרו, ואולי אף לפתח פלטפורמה משותפת לצורך כך. במקרה זה, הארגון המתכלל יכול לשמש גורם מפתח בניהול הפיתוח המשותף של מערכת המדידה ובהוצאתה אל הפועל.

4.9 דוגמאות למדידה משותפת

בסעיף זה אנו מביאים מספר דוגמאות בולטות של מדידה משותפת מהספרות. כפי שניתן היה להבין מסקירה זו, תפקידה של המדידה המשותפת והצורה אותה היא לובשת משתנה מאוד ממקרה למקרה.

ארבע הדוגמאות נמצאות בשלבים שונים של התפתחות ומיושמות במדינות שונות, בתחומים שונים ובהקשרים שונים של שיתוף פעולה בין-ארגוני.

א. The Strive Partnership, ארצות-הברית

שותפות סטרייב הושקה בסוף שנת 2006 באזור סינסינטי וצפון קנטקי והיא מאגדת יותר מ-300 ארגונים ממגזרים שונים במטרה לקדם את החינוך מעריסה לקריירה (cradle to career). ביוזמה חברים ארגונים ללא כוונת רווח, בתי-ספר יסודיים ועל-יסודיים, אוניברסיטאות, מכללות קהילתיות, קרנות פילנתרופיות, חברות ומנהיגים עסקיים (The Bridgespan Group, 2012).

ארגון Bridgespan, אשר ניתח מספר מקרי בוחן של יוזמות מצליחות להשפעה קולקטיבית, מתאר כך את הדגש הרב שניתן לקבלת החלטות מבוססות-מידע בשותפות סטרייב:

Data is at the core of the Strive Partnership process and is one of the key reasons for the success of this collaborative... From the beginning, data informed The Strive Partnership's strategy and shaped its operations (The Bridgespan Group, 2012).

לשותפות סטרייב יש שתי רמות של פעילות אשר מייצגות שילוב מעניין בין שלושת תפקידי המדידה המשותפת כמפורט בלוח 5.

רמת הפעילות הראשונה היא פעילות במסגרת השותפות הרחבה אשר נוגעת לארגונים שעובדים על היבטים שונים של בעיה מורכבת כדי להשיג מטרות-על משותפות (הקטגוריה השלישית של התכניות). במסגרת זאת, נערכת מדידה משותפת המתמקדת במטרות-העל המשותפות.

שלב ראשון ומרכזי ביוזמה היה גיבוש הסכמה על מטרות-העל המשותפות. בעקבות מחקר על הצרכים ועריכת תהליכי התייעצות מקיפים, הושגה הסכמה על חמש מטרות משותפות אשר מהוות נקודות מפתח במפת הדרכים להצלחה של השותפות:

1. כל ילד יהיה מוכן לבית-הספר
2. כל תלמיד יזכה לתמיכה בתוך בית-הספר ומחוצה לו
3. כל תלמיד יצליח בלימודים
4. כל תלמיד יירשם למסגרת על-תיכונית
5. כל סטודנט יסיים את לימודיו בהצלחה וישתלב בעבודה משמעותית בעבורו.

לכל אחת מהמטרות המשותפות הוגדרו מדדי תוצאה ודרכים לאיסוף המידע, המאפשרים לבחון את התקדמות השותפות לעבר המטרות שהגדירה לעצמה. הכוונה הייתה ליצור סט מצומצם של מדדים מרכזיים ברמת הקהילה. לאחר מספר ניסיונות ותיקונים נבחרו 8 מדדים, כגון רמת הקריאה בכיתה ד, שיעור מסיימי בית-ספר תיכון, ציון ממוצע במבחן הפסיכומטרי (ACT), שיעור הנרשמים ללימודי השכלה גבוהה, ועוד (Seldon et al., 2012; Strive Partnership, 2012).

המידע נאסף על-ידי הארגון המתכלל של השותפות, וועדת ההיגוי של השותפות דנה בכל רבעון בממצאים ובהשלכות לכיווני הפעולה הנדרשים. התוצאות מדווחות לכל השותפים ולקהילה הרחבה מדי שנה בדוח מסכם ("report card") (Kramer et al., 2009).

רמת הפעילות השנייה נעשית באמצעות רשתות של ארגונים אשר פועלים באותו תחום (למשל הכשרת מורים, תעסוקת נוער, מעורבות משפחתית) למען קידום אחת ממטרות-העל. מדובר בארגונים אשר עושים דברים דומים, או שונים, כדי להשיג מטרות דומות (הקטגוריות הראשונה והשנייה של תכניות). במסגרת זאת נערכת מדידה משותפת המתמקדת במטרות הדומות של הארגונים (Seldon et al., 2012).

כל רשת מוכוונת על-פי מטרות-על מסוימת ומגדירה לעצמה תוצאות ומדדים נרחבים יותר אשר נגזרים ממטרות-העל. תהליכי הלמידה והשיפור הם אינטנסיביים יותר ברמה זו של שיתוף הפעולה, והדמיון הרב יחסית בין הארגונים במטרות המיידיות מאפשר לערוך השוואות המקדמות למידה, ולהכווין את הפעילות באופן יותר נקודתי. הדיון בממצאים נעשה על-פי מתודולוגיה סדורה של שיפור מתמשך (Kramer et al., 2009; Seldon et al., 2012).

איסוף המידע מתבצע על-ידי חברי הרשת לפי תכנית מוסכמת. כל רשת מקבלת תמיכה וסיוע מהארגון המתכלל של השותפות, ויכולה להיעזר בארגונים בעלי מומחיות בתחום הספציפי (Kramer et al, 2009; Seldon et al., 2012).

בנוסף לפעילויות המדידה הללו, השותפות פועלות כעת לפיתוח פלטפורמת מדידה בשם Learning Partner Dashboard, אשר תאפשר לערוך אינטגרציה של מידע ברמת התלמיד. מדובר במערכת שתזן בנתונים על-ידי מוסדות החינוך הרשמיים כמו בתי-הספר, וגם ארגונים קהילתיים ושירותים לא רשמיים אחרים הפועלים עם התלמידים לאחר סיום בית-הספר.

הנתונים יעסקו בשירותים שכל תלמיד צרך, בבעיות ובקשיים, ובהתקדמות במדדי תוצאה משותפים שיוגדרו. הכוונה היא שהמערכת תאפשר ליצור שיח יעיל ומבוסס-נתונים בין בתי-הספר, השותפים הקהילתיים, התלמידים וההורים (Seldon et al., 2012).

בעזרת המערכת הארגונים הפועלים מחוץ לבית-הספר יוכלו לדעת באופן טוב יותר מה עובר על כל תלמיד במהלך שהותו בבית-הספר, ואילו בתי-הספר יוכלו לעקוב אחר השירותים שכל תלמיד צורך מעבר לשעות הלימודים, ולדעת כיצד הילד מתפקד במסגרות אלו.

בבניית המערכת בשיתוף פעולה עם חברת מייקרוסופט, ניתן דגש לנושא הפרטיות והסודיות. במסגרת זאת ננקטו שורה של צעדים כמו חתימה על הסכמי שימוש בין בתי-הספר, השותפים הקהילתיים וההורים של כל תלמיד שאחריו יבוצע מעקב.

בנוסף למאמצי המדידה של תוצאות השותפות, בשנת 2012 התבצע גם מחקר הערכה אשר בחן את מאפייני השותפות, אופן פעולתה ואיכות שיתוף הפעולה הבין-ארגוני. המחקר הצביע על נקודות החוזק של השותפות, ובהן ביסוס השימוש בנתונים לגבי תוצאות לשם קבלת החלטות. לצד זאת, הצביע המחקר גם על מספר נקודות חולשה אשר הובילו לנקיטת צעדים לצורך שיפור דרך העבודה בשותפות.

למידע נוסף על שותפות סטרייב : [/http://www.strivetogether.org](http://www.strivetogether.org)

למידע נוסף על ה-Learning Partner Dashboard :

<http://www.strivetogether.org/education-results-resource-2/learning-partner-dashboard>

ב. Children and Young People's Strategic Partnership, צפון אירלנד

ה-CYPSP היא שותפות בין-מגזרית הכוללת ארגונים סטטוטוריים, קהילתיים וולונטריים, הפועלים למען שיפור חייהם של הילדים ובני הנוער בצפון אירלנד. השותפות החלה לפעול בתחילת שנת 2011.

את עבודת השותפות מנחות 6 מטרות שהוצבו על-ידי התכנית האסטרטגית הלאומית לילדים וצעירים לשנים 2006-2016.³ מדובר במטרות בתחומי הבריאות, החינוך, הבטיחות, הרווחה, הקהילה והתרומה לקהילה. בבסיס השותפות עמדה ההבנה כי מדובר במטרות ששום ארגון אינו יכול להשיג בעצמו, וכי דרוש שיתוף פעולה בין-ארגוני ובין-מגזרי לצורך השגתן.

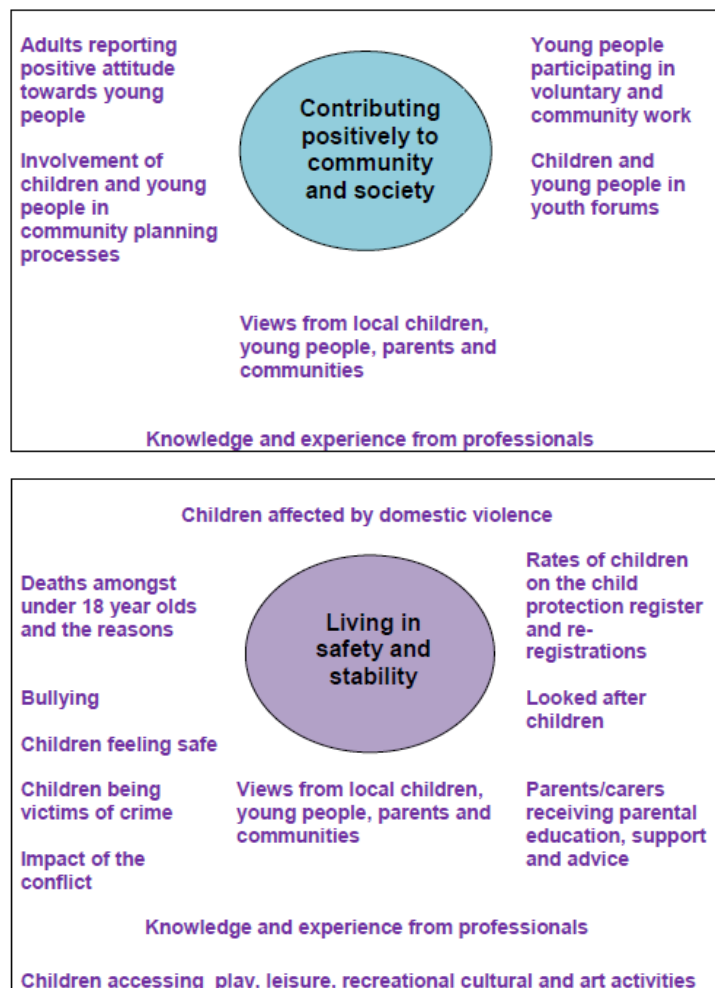
³ The Northern Ireland Executive's Ten Year Strategy for Children and Young People: Our Children and Young People: Our Pledge 2006-2016.

השותפות פועלת לפי שיטה של תכנון מבוסס-תוצאות (Outcome Based Planning), אשר במסגרתה מוגדרים מדדים לכל תוצאה שרוצים להשיג, ומוגדרות הפעולות שיש לבצע כדי לראות שיפור במדדים אלה. מידע הזמין ממגוון הארגונים החברים בשותפות מהווה בסיס לדיון ולקבלת החלטות בשותפות (Atkinson & Maxwell, 2007; Child and Family Research Centre, 2008). על השימוש בשיטה זו ניתן ללמוד מהמובאה הבאה:

The Northern Ireland Children and Young People's Plan will set out how we will work together to plan and put in place those supports and services to improve outcomes for children and young people that can't be put in place by agencies acting separately. The Plan will take each of the Outcomes and link them to indicators and qualitative information – ways in which we will know how well all children and young people are achieving the outcomes, and to actions that need to be taken to ensure improvements in these outcomes (CYPSP, 2011).

בתרשים 6 ניתן לראות דוגמאות למדדים שנבחרו בעבור שתיים ממטרות השותפות לאחר תהליך בחינה מקיף (CYPSP, 2011).

תרשים 6: מדדי תוצאה עליהם הוסכם בעבור שתיים ממטרות שותפות CYPSP



תהליך הגדרת המדדים המשותפים עדיין נמשך ונעשה ניסיון להתאים את המדדים של השותפות למדדים שישמשו את צפון אירלנד לצורך דיווח לוועדה לזכויות הילד של האו"ם.

העבודה בשותפות נעשית במספר רמות - רמה מקומית, רמה אזורית כללית, רמה אזורית בעבור אוכלוסיות מיוחדות (כמו ילדים וצעירים עם מוגבלות) ורמה לאומית (CYPSP, 2011).

המידע על מדדי התוצאה נאסף על-ידי הצוות הייעודי של השותפות (הארגון המתכלל) מכלל הגופים הרלוונטיים, והוא מתפרסם באופן סדיר לציבור הרחב באמצעות דוחות כתובים ובאמצעות מערכת מידע גיאוגרפית (GIS). המידע זמין בחיתוך לפי רמות העבודה השונות כדי לתמוך ברמות השונות של התכנון.

ברמה המקומית נוספים לסט הליבה של המדדים המשותפים גם מדדים שנבחרו ספציפית על-ידי ועדת ההיגוי המקומית כדי לאפשר התאמה טובה יותר לצרכים המקומיים הייחודיים. כך מתאפשר לערוך בחינה של המדדים ברמה הלאומית, השוואה בין יישובים ואזורים, וניתוח עומק ברמה המקומית. הנתונים והמסקנות משמשים למדידה של המידה שבה השותפות משיגה את מטרותיה ולתכנון אסטרטגיות הפעולה ברמות השונות (CYPSP, 2011).

בנוסף למאמצי מדידה אלה, יש כוונה לבצע מחקר הערכה שייבחן את תהליך התכנון מבוסס-התוצאות שנערך במסגרת השותפות ואת המידה שבה לשותפות יש ערך מוסף על-פני פעילות של כל ארגון באופן נפרד (CYPSP, 2011).

למידע נוסף על CYPSP : <http://www.cypsp.org/index.htm>

לדוחות הדיווח על התוצאות ברמות השונות : <http://www.cypsp.org/publications.htm>

למידע נוסף על תפיסת המדידה המשותפת של השותפות:

Child and Family Research Centre. 2008. **Framework for Integrated Planning for Outcomes for Children and Families**. CAWT and the Children's Services Planning and Information Group, Northern Ireland.

Atkinson, M.; and Maxwell, V. 2007. "Driving Performance in a Multi-Agency Partnership using Outcome Measures: A Case Study". **Measuring Business Excellence** 11(2):12-22.

ג. The National Benchmarking Project, שבדיה

פרויקט ה-NBP הוא יוזמה ליצירת רשתות של רשויות מקומיות אשר מפתחות ביחד סט מדדים לצורך השוואה ולמידה משותפת. הפרויקט פעל בשנים 2007-2010 והקיף בשיאו 190 רשויות (מתוך כ-290 רשויות בשבדיה) אשר אוגדו ב-28 רשתות מידוד על בסיס מיקום גיאוגרפי ודמיון במספר קריטריונים כמו גודל.

ההשתתפות בפרויקט הייתה וולונטרית, אך השקת הפרויקט המובנה והפיכתו ליוקרתי וחשוף לציבור עודדה רשויות להצטרף. יוזמי הפרויקט הם ה-Swedish Association of Local Authorities and Regions (SALAR) וה-National Board of Health and Welfare.

ה-SALAR שימש כארגון המתכלל של הפרויקט, וסיפק אנשי צוות ייעודיים אשר סייעו לרשתות בהנחיה ובליוי מקצועי.

בשלב הראשון של הפרויקט ועדת ההיגוי הבכירה של כל רשת החליטה על השירותים המוניציפליים שברצונה למדוד (כמו שירותים לקשישים, שירותים לאנשים עם מוגבלות, מעונות לגיל הרך וכדומה). בהמשך נערך דיון מקיף על מדדים משותפים ותכנית המדידה בכל רשת בקרב קבוצה מובילה אשר נפגשה באופן תדיר יותר. במהלך העבודה נעשה ניסיון לנצל מדדים קיימים, אך במקרים רבים פותחו מדדים וכלי מדידה חדשים.

המדדים חולקו לארבע קבוצות מרכזיות: מאפייני רקע של הרשות, עלות, איכות ויעילות. רובם המכריע של המדדים שפותחו היו בתחום האיכות (כמו מספר הימים הממוצע שחלף בין הגשת בקשה לסיוע כספי ועד לקבלת החלטה, או שיעור החקירות בנושא התעללות שנמשכו יותר מחודשיים). גם משתמשי השירותים היו מקור למידע בחלק מהמקרים ופותחו כלים לאיסוף מידע על ההערכה הסובייקטיבית של משתמשי השירותים ושל הציבור לגבי איכות השירותים. חלק מהמדדים שפותחו אף אומצו לאחר מכן ברמה הלאומית.

לאחר פיתוח המדדים המשותפים ותכנית המדידה המשותפת, הרשויות החברות ברשת ביצעו בנפרד את המדידה. הבטחת האיכות וניתוח הנתונים נעשו על-ידי הצוות המוביל של כל רשת בסיוע צוות הארגון המתכלל.

בעקבות המדידה התכנסו נציגים בכירים מהרשויות בכל רשת לדיון בממצאים ולהסקת מסקנות. בסוף התהליך נכתב דוח השוואתי אשר אושר על-ידי ועדת ההיגוי של הרשת והוגש למועצות המקומיות החברות כבסיס לדיון ברמה המקומית. הדוח פורסם בהמשך לכל חברי הפרויקט ולציבור הרחב. במהלך הפרויקט הופקו כ-100 דוחות לשירותים מוניציפאליים שונים בכלל הרשתות. יש לציין שרק בשלושה מקרים הופק דוח מעקב שני לאותו השירות.

בנוסף לתהליכים בתוך כל רשת, הצוותים המובילים מכלל הרשתות נפגשו פעמיים בשנה כדי לדון בנושאים חותכים ולצורך הפקת לקחים מערכתיים.

Knutsson ועמיתיו (2012), אשר חקרו את עבודת הרשתות באופן מקיף, מצאו שונות רבה במידה שבה הרשויות המקומיות השתמשו במידע ההשוואתי ושינו את אופן פעולתן. החוקרים סיווגו את הרשויות לארבע קטגוריות כפי שניתן לראות בלוח 6:

לוח 6: היחס של רשויות מקומיות לממצאי המידוד, לפי דרגת ההישגים היחסית והיקף הפעולה בעקבות ניתוח הממצאים

		<i>Performance</i>	
		<i>Low</i>	<i>High</i>
<i>Action</i>	<i>Low</i>	1. Denial	3. Complacency
	<i>High</i>	2. Improvers	4. Leveling (reduction in level of ambition)

בנוסף, החוקרים מצאו עדויות לכך שחלק מהרשויות החלו לשלב את המדדים ושיטות המדידה שפותחו במסגרת הפרויקט בפעולתם השוטפת, והפכו את המידוד למרכיב קבוע בתהליך העבודה.

למידע נוסף על ה-NBP:

Knutsson, H.; Ramberg, U.; and Tagesson, T. 2012. "Benchmarking Impact through Municipal Benchmarking Networks Improvement Or Leveling of Performance?". **Public Performance & Management Review** 36(1):102-123.

ד. התכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון ובמצוקה, ישראל

התכנית הלאומית החלה לפעול בשנת 2008 על מנת לערוך שינוי יסודי בצורת ההתארגנות וההתמודדות עם הצרכים של ילדים ובני נוער בסיכון. התכנית פותחה על רקע הדאגה הגוברת לעתיד הילדים ובני הנוער בסיכון, הכרה שדרכי ההתארגנות הקיימות אינן עומדות באתגר כראוי, ותחושה שהרחבת המשאבים לתחום לא תהיה יעילה ללא שינוי משמעותי בצורת ההתארגנות.

התכנית פותחה בעקבות המלצה של הוועדה הציבורית לבדיקת מצבם של ילדים ובני נוער בסיכון ובמצוקה בראשות פרופ' הלל שמיד, והיא משותפת לחמישה משרדי ממשלה ולרשויות המקומיות המשתתפות.

עקרונות התכנית הם:

1. אימוץ הגדרה אחידה של ילדים ובני נוער בסיכון וראייה כוללת של צורכיהם
2. מחויבות לשינוי סדר עדיפויות (למשל דגש על טיפול בקהילה, התייחסות לכוחות הילד, טיפול מניעתי, טיפול בגיל הרך, הקצאה הוגנת לקבוצות אוכלוסייה שונות (ערבים, חרדים, עולים)
3. קידום שיתוף פעולה ועבודה בין-משרדית
4. הבניה מחדש של חלוקת האחריות על הטיפול בילדים ובבני נוער בסיכון בין השלטון המרכזי לבין השלטון המקומי

5. מחויבות לתהליך שיטתי של תכנון מבוסס-מידע וראייה כוללת של צורכי הקהילה

6. מדידה שוטפת ולמידה ארגונית

7. חיזוק מנגנוני פיקוח ובקרה על תפוקות, ניהול תקציב ושקיפות בשימוש במשאבים.

במסגרת התכנית הוקמו מנגנונים מובנים בין-משרדיים לקידום העבודה הבין-מקצועית בכל הרמות: הארצית, המחוזית, המקומית, וברמת הפרט.

הוועדה הארצית הבין-משרדית מרוכזת על-ידי משרד הרווחה והשירותים החברתיים, ומתווה את הדרך ואת המדיניות. הוועדה אחראית לקידום כל עקרונות התכנית ובמיוחד לקידום העבודה הבין-משרדית והבין-מקצועית. ליישום התכנית עומד תקציב המחולק לרשויות המקומיות בהתאם לממצאי המיפוי והיקף הצרכים המקומיים.

הוועדה היישובית כוללת נציגות של הגורמים הרלוונטיים הפועלים ברשות. בראש הוועדה עומד הממונה היישובי מטעם הרשות המקומית. הוועדה מחליטה על הקצאת המשאבים למענים ברמה המקומית, ואחראית גם על המיפוי ועל מעקב שוטף אחר ביצוע הפעילויות.

במסגרת התכנית מפותחות שלוש מערכות למדידה משותפות:

1. מערכת למיפוי הילדים בסיכון וצורכיהם

2. מערכת למעקב אחר הקצאת המשאבים לתכניות השונות ואחר היקף המשתתפים

3. מערכת למעקב אחר התוצאות ברמת הילד והמשפחה.

שתי מערכות המדידה הראשונות כבר מופעלות ואילו מערכת המידע על התוצאות נמצאת בשלבי פיתוח מתקדמים. איסוף המידע מתבצע על-ידי הרשות המקומית והנתונים מוזנים למערכת ארצית. כל רשות יכולה להפיק דוח עם ממצאי המדידה בתחומה ומופקים גם דוחות ברמה הלאומית.

במסגרת תהליך האיתור והמיפוי של צורכי הילדים בסיכון נמדדו 7 תחומי חיים, כאשר בכל תחום יש 25 מדדים (מצבי סיכון). לדוגמה, אחד המדדים לבחינת הטיפול הפיזי בילד בתחום הקיום הפיזי, הבריאות וההתפתחות, הוא: האם הילד אינו מביא אוכל לבית-הספר/לגן, ו/או מתלונן על רעב?

לצורך מעקב אחר מצב הילדים והשינוי במצבם לאחר שקיבלו מענים במסגרת התכנית הורחבו מספר המדדים ל-56 ונבנתה להם סקלה המאפשרת בחינת שינוי.

במסגרת התכנית הוקם במשרד הרווחה גוף מטה אשר פועל בשם ועדת ההיגוי הלאומית הבין-משרדית. גוף המטה שכר את שירותיו של מאיירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל על מנת לסייע בהדרכה לרשויות השונות בכל הקשור לאיסוף המידע ולשימוש בו. כמו-כן, המכון אחראי על הפקת הדוחות ברמות השונות, ושותף בפיתוח מערכות המידע ביחד עם גוף המטה.

בשלב הראשון השתתפו בתכנית כ-70 רשויות מקומיות אשר ביצעו את המיפוי, הגישו תכניות רב-שנתיות והחלו את שלב יישום המענים. במסגרת שלב זה כבר מקבלים שירותים כ-60 אלף ילדים ובני נוער. השלב השני של התכנית כולל את הרחבתה ל-90 רשויות נוספות והוא נמצא כבר בשלבי ביצוע.

אלסטר, ס.; חביב, ג.; צבע, י. 2010. **פיתוח תפיסה ופרקטיקה של מדידה מתמשכת של תוצאות במערכות שירות**. מ-10-129, מאירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל, ירושלים.

טברסקי, פ.; ברסט, פ.; ברוקס, מ.; ג'ביץ, ק. 2010. **מדידה והערכה במגזר השלישי בישראל**. יד הנדיב, ירושלים.

Agostino, D. 2012. *The Role of Performance Measurement Systems (PMSs) in Public Service Delivery Networks*. Thesis Doctoral Dissertation, Politecnico di Milano, Milano, Italy.

Almog, Y. and Habib, J. 2013. "The Role of Shared Measurement in Collaborations and its Effective Implementation – what have we Learned thus Far?". Lecture presented at the conference *Collaboration among Government, Market, and Society: Forging Partnerships and Encouraging Competition*, Shanghai, China.

<http://www.umdcipe.org/conferences/GovernmentCollaborationShanghai/ShanghaiAgenda.html>

Amirkhanyan, A.A. 2009. "Collaborative Performance Measurement: Examining and Explaining the Prevalence of Collaboration in State and Local Government Contracts". *Journal of Public Administration Research & Theory* 19(3):523-554.

Atkinson, M. 2005. "The Development of an Evaluation Framework for Partnership Working". *The Electronic Journal of Business Research Methodology* 3(1):1-10.

Atkinson, M.; and Maxwell, V. 2007. "Driving Performance in a Multi-Agency Partnership using Outcome Measures: A Case Study". *Measuring Business Excellence* 11(2):12-22.

Auspos, P.; and Kubisch, A.C. 2012. *Performance Management in Complex, Place-Based Work: What it is, what it, Isn't, and Why it Matters*. The Aspen Institute, Washington, DC.

Babiak, K.M. 2009. "Criteria of Effectiveness in Multiple Cross-Sectoral Interorganizational Relationships". *Evaluation and Program Planning* 32(1):1-12.

Bayfield, B.; Feek, C.; Holden, L.; Judge, R.; Lealea, S.; and Smith, K. 2004. *Getting Better at Managing for Shared Outcomes: A Resource for Agency Leaders*. State Services Commission, Wellington.

Broeckling, J. 2010. *Performance Measurement: Theory and Practice*. College of Professional Studies Professional Projects, Milwaukee.

Bryson, J.M.; Crosby, B.C.; Stone, M.M. 2006. "The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature". *Public Administration Review* 66:44-55.

- Cabaj, M. 2012. *Collective Impact & Shared Measurement: Tough but Necessary*.
http://tamarackcci.ca/files/collective_impact_shared_measurement_-_m_cabaj.pdf
 Accessed: March 2012; 1/28/2013 6:41:30 AM.
- Callahan, K.; and Kloby, K. 2007. "Collaboration Meets the Performance Measurement Challenge". *Public Manager* 36(2):9-24.
- Carman, J.G. 2009. "Nonprofits, Funders, and Evaluation Accountability in Action". *The American Review of Public Administration* 39(4):374-390.
- Centre, M. 2007. *Community Indicators Victoria ... for Informed, Engaged and Well Planned Communities. A Resource Guide using CIV as a Tool for Council Planning*. McCaughey Centre, Melbourne.
- Chambers, A.; Harper, A.; and Garforth, H. 2010. *Collaboration for Communities Giving Power to Partnership*. Bassac, England.
http://www.fit4funding.org.uk/uploads/files/collaboration_for_communities_giving_power_to_partnership.pdf (Accessed: August 2010).
- Child and Family Research Centre. 2008. *Framework for Integrated Planning for Outcomes for Children and Families*. CAWT and the Children's Services Planning and Information Group, Northern Ireland.
- CYPSP. 2011. *Northern Ireland Children and Young People's Plan 2011-2014*. Children and Young People's Strategic Partnership, Northern Ireland.
- De Bruijn, H. 2007. *Managing Performance in the Public Sector*. Taylor & Francis, e-Library, U.K..
- Eckhart-Queenan, J.; and Forti, M. 2011. *Measurement as Learning: What Nonprofit CEOs, Board Members, and Philanthropists Need to Know to Keep Improving*. The Bridgespan Group, Boston.
- Elster, S.; Habib, J.; and Sabah, Y. 2010. *Developing the Concept and Practice of Ongoing Outcome Measurement in Service Systems: Lessons and Guidelines from Relevant Literature*. S-129-10, Myers-JDC- Brookdale Institute, Jerusalem.
- Estevez, E.; Fillotrani, P.; and Janowski, T. 2010. "Information Sharing in Government - Conceptual Model for Policy Formulation". Lecture presented at the *10th European Conference on e-Government*. University of Limerick, Ireland.
- Farley, C.; and Polin, M. 2012. *Collective Ideas to Collective Impact: A Guide to Data Collaboration in Communities*. nFocus Solutions, Austin.

Ferreira, R.P.; Silva, J.N.; Strauhs, F.; and Soares, A.L. 2011. "Performance Management in Collaborative Networks: A Methodological Proposal". *Journal of Universal Computer Science* 17(10):1412-1429.

GAO. 2012. *Managing for Results: Key Considerations for Implementing Interagency Collaborative Mechanisms*. Government Accountability Office, Washington, DC.

GAO. 2005. *Results-Oriented Government: Practices that can Help Enhance and Sustain Collaboration among Federal Agencies*. GAO-06-15, US Government Accountability Office, Washington.

Hanleybrown, F. 2011. *Shared Measurement for Collective Impact*. FSG, Boston.
<http://www.fsg.org/KnowledgeExchange/Blogs/SocialImpact/PostID/166.aspx>
Accessed: December 2012; 1/28/2013 6:41:30 AM).

Hanleybrown, F.; Kania, J.; and Kramer, M. 2012 "Channeling Change: Making Collective Impact Work". *Stanford Social Innovation Review*
http://www.ssireview.org/blog/entry/channeling_change_making_collective_impact_work#bio-footer
Accessed: February, 2012.

Hatry, H.; and Lampkin, L.M. 2003. *Key Steps in Outcome Management*. Series on Outcome Management for Nonprofit Organization, The Urban Institute,
http://www.urban.org/UploadedPDF/310776_KeySteps.pdf, Accessed: August 2009.

Herranz, J. Jr. 2009. *The Logic Model as a Tool for Developing a Network Performance Measurement System*. School of Public Affairs, University of Washington, Washington, DC.

Huxham, C. 2003. "Theorizing Collaboration Practice". *Public Management Review* 5(3):401-423.

Innovation Network. 2005. *Collaborative Outcomes: Strategies for Building Consensus*. Innovation Network, Washington, DC.
http://www.innonet.org/index.php?section_id=99&content_id=363, Accessed: December 2012.

Isett, K.R.; Mergel, I.A.; LeRoux, K.; Mischen, P.A.; and Rethemeyer, R.K. 2011. "Networks in Public Administration Scholarship: Understanding Where we are and Where we Need to Go". *Journal of Public Administration Research and Theory* 21(suppl 1):i157-i173.

Kania, J.; and Kramer, M. 2013. "Embracing Emergence: How Collective Impact Addresses Complexity". *Stanford Social Innovation Review*.

Kania, J.; and Kramer, M. 2011. "Collective Impact". *Stanford Social Innovation Review* 9(1):36-41.

Kenis, P.; and Provan, K.G. 2009. "Towards an Exogenous Theory of Public Network Performance". *Public Administration* 87(3):440-456.

- Knutsson, H.; Ramberg, U.; and Tagesson, T. 2012. "Benchmarking Impact through Municipal Benchmarking Networks Improvement Or Leveling of Performance?". *Public Performance & Management Review* 36(1):102-123.
- Koppenjan, J. 2008. "Creating a Playing Field for Assessing the Effectiveness of Network Collaboration by Performance Measures". *Public Management Review* 10(6):699-714.
- Kramer, M.; Parkhurst, M.; and Vaidyanathan, L. 2009. *Breakthroughs in Shared Measurement and Social Impact*. FSG Social Impact Advisors, Boston.
- Kuo, V. 2012. *Shared Outcomes for Sector-Wide Change in Greater Cincinnati*. FSG, Boston. <http://www.fsg.org/KnowledgeExchange/Blogs/StrategicEvaluation/PostID/336.aspx>
Accessed: December 2012; 1/28/2013 6:41:30 AM.
- Lampkin, L.M.; Winkler, M.K.; Kerlin, J.; Hatry, H.P.; Natenshon, D.; Saul, J.; Melkers, J.; and Seshadri, A. 2006. *Building a Common Outcome Framework to Measure Nonprofit Performance*. The Urban Institute, Washington, DC.
- Lynch-Cerullo, K.; and Cooney, K. 2011. "Moving from Outputs to Outcomes: A Review of the Evolution of Performance Measurement in the Human Service Nonprofit Sector". *Administration in Social Work* 35(4):364-388.
- Macduff, M. 2011. *Measuring Together*. New Philanthropy Capital, UK.
- Marco, B.; and Umit S.B. 2006. "Collaborative Performance Management: Present Gaps and Future Research". *International Journal of Productivity and Performance Management* 55(1/2):7-25.
- McGuire, M.; and Agranoff, R. 2011. "The Limitations of Public Management Networks". *Public Administration* 89(2):265-284.
- Michele, J.; Paul, S.; and Willa, S. 2012. *Community Collaboratives Whitepaper: A Promising Approach to Addressing America's Biggest Challenges*. White House Council for Community Solutions, <http://www.serve.gov/new-images/council/pdf/CommunityCollaborativesWhitepaper.pdf>
Accessed: August 2012.
- Miles, M.; Maguire, S.; Woodruff-Bolte, S.; and Clymer, C. 2010. *Putting Data to Work: Interim Recommendations from the Benchmarking Project*. Public/Private Ventures, New York.
- Moynihan, D.P.; Fernandez, S.; Kim, S.; LeRoux, K.M.; Piotrowski, S.J.; Wright, B.E.; and Yang, K. 2011. "Performance Regimes Amidst Governance Complexity". *Journal of Public Administration Research and Theory* 21(suppl 1):i141-i155.

Moynihan, D.P.; and Pandey, S.K. 2010. "The Big Question for Performance Management: Why do Managers use Performance Information?". *Journal of Public Administration Research and Theory* 20(4):849-866.

Ní Ógáin, E.; Svistak, M.; and De Las Casas, L. 2013. *Inspiring Impact: Blueprint for Shared Measurement: Developing, Designing and Implementing Shared Approaches to Impact Measurement*. NPC, UK.

NPC. 2012. *Strengthening Partnerships*. <http://www.thinknpc.org/our-work/transforming-the-sector/strengthening-the-partnership-between-charities-and-funders-2/>, Accessed: December 2012.

Page, S. 2004. "Measuring Accountability for Results in Interagency Collaboratives". *Public Administration Review* 64(5):591-606.

Patton, M.Q. 2010. *Developmental Evaluation: Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation and Use*. The Guilford Press, N.Y.

Plantz, M.C.; Greenway, M.T.; and Hendricks, M. 1997. "Outcome Measurement: Showing Results in the Nonprofit Sector". *New Directions for Evaluation* 1997(75):15-30.

Preskill, H.; and Beer, T. 2012. *Evaluating Social Innovation*. FSG and the Center for Evaluation Innovation, USA.

Provan, K.G.; and Kenis, P. 2008. "Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness". *Journal of Public Administration Research & Theory* 18(2):229-252.

Provan, K.G.; and Sydow, J. 2008. "Evaluating Inter-Organizational Relationships". In: *The Oxford Handbook of Interorganizational Relationships*. Copper, S.; Ebers, M.; Huxham, C.; and Ring, P.S. (eds.), pp. 691-716, OUP, Oxford.

Provan, K.G.; and Milward, H.B. 2001. "Do Networks Really Work? A Framework for Evaluating Public-Sector Organizational Networks". *Public Administration Review* 61(4):414-423.

Rockefeller Philanthropy Advisors. 2012. *Strategic Philanthropy: Guide to Evaluation*. White Paper 02, Credit Suisse Group, New York.

Rodin, J.; and MacPherson, N. 2012. "Shared Outcomes: How the Rockefeller Foundation is Approaching Evaluation with Developing Country Partners". *Stanford Social Innovation Review* Summer 2012:12-15. Accessed: Summer 2012.

Sanfilippo, L.; and Chambers, T. 2007. *Banking on Outcomes for the Third Sector: Useful? Possible? Feasible?* New Economics Foundation, London.

Santa Cruz Country Children's Mental Health. 2008. *Measuring Outcomes of Collaboration: Nineteen-Year Report, July 1, 1989 - June 30, 2008*. Santa Cruz Country Children's Mental Health, Santa Cruz, CA.

Saz-Carranza, A.; and Ospina, S.M. 2011. "The Behavioral Dimension of Governing Interorganizational Goal-Directed Networks Managing the Unity-Diversity Tension". *Journal of Public Administration Research and Theory* 21(2):327-365.

Seldon, W.; Jolin, M.; and Schmitz, P. 2012. *Needle-Moving Community Collaboratives Case Study: Cincinnati, Covington, and Newport*. The Bridgespan Group, USA.

Strive Partnership. *Striving Together Report Card*. <http://www.strivetgether.org/education-results-resource/striving-together-report-card>. Accessed: March 2012.

Taylor, A.; Newberry, J.; Trumpour, M.; and Wolfus, B. 2011. *Report 1: Outcomes for Ontario's Children and Youth Sector - Literature Review*. Ministry of Children and Youth Services, Ontario, Canada.

The Bridgespan Group. 2012. *Needle-Moving Collective Impact Guide: Capacity and Structure*. <http://www.bridgespan.org/Publications-and-Tools/Revitalizing-Communities/Community-Collaboratives/Community-Collaboratives/Section2/Guide-Capacity-and-Structure.aspx> Accessed: December 2012; 1/28/2013 6:41:30 AM).

The Scottish Government. 2010. *Partnership Working - Literature Review*. The Scottish Government, Edinburgh.

Trumpour, M.; Newberry, J.; Taylor, A.; and Wolfus, B. 2011. *Report 2: Outcomes for Ontario's Children and Youth Sector - Jurisdictional Review*. Ministry of Children and Youth Services, Ontario, Canada.

Turner, S.; Merchant, K.; Kania, J.; and Martin, E. 2012. *Understanding the Value of Backbone Organizations in Collective Impact*. Stanford Social Innovation Review, California.

Urban Institute. 2004. *Analyzing Outcome Information, Getting the most Out of Data*. Series on Outcome Management for Nonprofit Organizations, The Urban Institute, Washington, D.C. http://www.urban.org/UploadedPDF/310973_OutcomeInformation.pdf, Accessed: August 2009.

van Poortvliet, M.; Keen, S.; and Pritchard, D. 2012. *Impact Measurement in the NEETs Sector*. New Philanthropy Capital, London.

Vangen, S.; and Huxham, C. 2012. "The Tangled Web: Unraveling the Principle of Common Goals in Collaborations". *Journal of Public Administration Research and Theory* 22(4):731-760.

Wadia, A.; and Parkinson, D. 2011. *Outcome and Outcome Indicator Banks: Availability and Use*. Charities Evaluation Services, London.

Walker, E.K.; Farley, C.; and Polin, M. 2012. *Using Data in Multi-Agency Collaborations: Guiding Performance to Ensure Accountability and Improve Programs*. Public/Private Ventures, New York.

Williams, P. 2010. *Making a Difference Together? Planning, Monitoring and Evaluating Voluntary and Community Sector Collaborative Working*. Charities Evaluation Services, London.

נספח א: פירוט נוסף של דוגמאות למדדים משותפים

א. PerformWell, ארצות-הברית

דוגמה לתוצאות ולמדדים משותפים שפותחו בתחום הבריאות והבטיחות:

1. Aggressive or Antisocial Behavior:
 - a. Bullying
 - I. Tool- Bullying Perpetration and Bullying Victimization Scales - SSS
 - b. Child Abuse and Neglect
 - c. Criminal Behavior
 - d. Delinquent Behavior
 - e. Gang Violence
 - f. Intimate Partner Violence
 - g. Physical Aggression
 - h. Psychological/Emotional Aggression
 - i. Social Aggression
 - j. Verbal Aggression
2. Crime and Delinquency:
 - a. Criminal Behavior
 - b. Delinquent Behavior
 - c. Recidivism
3. Good Health Habits:
 - a. Attitudes and Perceptions Related to Healthy Eating
 - b. Diet/Nutrition
 - I. Tool- Youth Bodyweight and Nutrition - YRBS
 - c. Fitness and Physical Activities
 - I. Tool- Youth Engagement in Fitness and Physical Activity - YRBS
 - d. Knowledge Skills and Aspirations for Healthy Eating
 - e. Knowledge Skills and Aspirations for Physical Activity
 - f. Sleep
4. Reproductive and Sexual Health
 - a. Births to Teen Mothers
 - I. Tool- Pregnancy History
 - b. Knowledge about Reproductive and Sexual Health
 - I. Tool-Knowledge about Contraception – Add Health
 - c. Pregnancy
 - I. Tool- Pregnancy History
 - d. Risky Sexual Behavior

- I. Tool- Sexual Behaviors - YRBS
 - e. Sexual Abstinence/Delayed Sexual Initiation
 - I. Tool- Sexual Behaviors - YRBS
 - f. Sexually Transmitted Infections
 - I. Tool-Sexually Transmitted Infections - Add Health
- 5. Substance Use
 - d. Alcohol Use
 - I. Tool- Alcohol, Tobacco, and Other Drug Use-YRBS
 - II. Tool- Recent Substance Use-CTC
 - e. Cigarette Use
 - I. Tool- Alcohol, Tobacco, and Other Drug Use-YRBS
 - II. Tool- Recent Substance Use-CTC
 - III. Tool- Tobacco Use - YRBS
 - f. Marijuana Use
 - I. Tool- Alcohol, Tobacco, and Other Drug Use-YRBS
 - II. Tool- Recent Substance Use-CTC
 - g. Smokeless Tobacco Use
 - h. Use of illicit or illegal, prescription, household, or toxic substances
 - I. Tool- Alcohol, Tobacco, and Other Drug Use-YRBS
 - II. Tool- Recent Substance Use-CTC
 - III. Tool- Illicit or Illegal Drug Use - YRBS
- 6. Victimization
 - a. Peer Victimization
 - I. Tool- Bullying Perpetration and Bullying Victimization Scales - SSS
 - II. Tool- Multidimensional Peer Victimization Scale
 - b. Physical Victimization
 - c. Psychological Victimization
 - d. Sexual Victimization

ב. Success Measures[®] at NeighborWorks America, ארצות-הברית

להלן דוגמה למדדים משותפים שפותחו בתחום הדיוור בר-ההשגה:

1. Benefits to Residents
 - a. Housing Costs and Affordability
 - b. Quality of Housing
 - c. Wealth Creation through Homeownership
 - d. Environmentally Sustainable Design and Construction
 - e. Personal Effectiveness and Stability

2. Benefits to Community
 - a. Sense of Community
 - b. Visual Attractiveness of Neighborhood
 - c. Community Use of Public Space
 - d. Neighborhood Security – Residential
 - e. Property Values – Residential
 - f. Share of Owner – Occupied Homes
3. Benefits to Locality and Society
 - a. Local Economic Impact of New Construction/Renovation
 - b. Duration of Residence and Resident Stability
 - c. Diversity of Incomes and Housing Values and Types

להלן דוגמה למדדים שפותחו בתחום בניית קהילה :

1. Community and Organizational Capacity
 - a. Awareness of Community and Organization's Effort
 - b. Participation in Community Organizations
 - c. Organizational Capacity for Developing Community Leaders
 - d. Organizations Involved in Community Building Initiatives/Resources Committed
 - e. Accountability to Community
 - f. Awareness and Understanding of Community Issues
 - g. Capacity for Collective Action
 - h. Collaboration to Achieve Economies of Scale and Scope
2. Social Relationships and Networks
 - a. Resident Satisfaction with Neighborhood
 - b. Sense of Social Cohesion
 - c. Personal and Social Networks
 - d. Links Across Race and Ethnicity
 - e. Constructive Working Relationships in Community Building
 - f. Collaboration and Common Values
3. Community Economic and Political Influence
 - a. Evidence of Community Power
 - b. Voting Rates
 - c. Leadership for Change: Extent of Leadership
 - d. External Perception of the Community
 - e. Public Services and Facilities
 - f. Private Investment

ג. Common Measures for College Access and Success Programs ארצות-הברית

להלן דוגמה למדדים שפותחו בתחום הגישה להשכלה גבוהה:

Common Measures for College Access

Access: Will Students enroll in postsecondary education?

Academics

Essential indicators:

- a. Percent of students on track to/completing common core/rigorous college prep curriculum as defined by their state

If Available Indicators:

- a. Percent of eligible students enrolled in AP courses
- b. Percent of students earning greater than a 3 on AP tests
- c. Percent of students enrolled in dual credit courses
- d. Percent of students with Algebra II (or higher) mastery
- e. Average High School GPA
- f. Percent of on-time high school graduates

Potential Data Sources:

- a. School District Student Information System
- b. Student Transcript
- c. School District Data
- d. State Department of Education

Testing

Essential Indicators:

- a. Percent of students taking SAT
- b. Percent of students taking ACT

If Available Indicators:

- a. Percent of students taking PSAT/PLAN
- b. Percent of students exceeding national 'college-ready' benchmark scores

Potential Data Sources:

- a. The College Board
- b. ACT
- c. School District Data/Guidance

Admissions

Essential Indicators:

- a. Percent of students completing college admissions applications, by school type

If Available Indicators:

- a. Average number of applications completed per student
- b. Percent of students visiting a college campus applied to
- c. Percent of students accepted into at least one high education institution

Potential Data Sources:

- a. School District Data/ Guidance
- b. Local College Access Program
- c. Student Self-Reported Data

Financial Assistance

Essential Indicators:

- a. Percent of students who complete and submit a FAFSA form
- b. Percent of students awarded financial aid

If Available Indicators:

- a. Amount of total financial aid awarded (total& per student), by aid type
- b. Percent of students that complete supplementary scholarship applications

Potential Data Sources:

- a. School District Data/Guidance
- b. Local College Access Program
- c. Student Self-Reported Data
- d. US Department of Education/ FAFSA Completion Project

Core Demographics

- a. First Generation College Going
- b. Free/Reduced Lunch Status
- c. Race
- d. ESL Status
- e. Gender

Potential Data Sources:

- a. School District Student Information System
- b. Student Self-Reported Data