

## יישום פרויקטים: קריטריונים לבחירת פרויקטים, ולפעילויות ניהול והערכה מתמשכות

לתשומת לבכם זוהי דוגמא

### בחירת פרויקטים

לעתים קרובות וועדה/וועדת משנה אחראית לייזום פרויקטים שאמורים להשיג את יעדי השותפות בתחום האחריות שלה. הצוות האחראי לתחום הזה יפרסם את נושא הפרוייקט ויבקש הצעות לפרוייקטים. על מנת להגדיל את סיכויי ההצלחה של כל פרויקט חשוב להגדיר את הנקודות להלן בעוד מועד:

- מהם התוצרים הצפויים מהפרוייקט?
- מהם אומדני ההצלחה לפרוייקט, בעיני השותפות?
- באיזה אופן תורם הפרוייקט לשותפות עצמה?

הגדרה מוקדמת של נושאים חשובה היות והיא מסייעת לבחירת מבצע הפרוייקט, היא מבהירה את הציפיות של השותפות כלפי המבצעים, והיא תומכת במעקב אחרי הפרוייקט ובהסקת מסקנות עם השלמתו, וזה עשוי לתרום ליישום הפרוייקט הבא. למרות שהגדרת אומדני הצלחה, בעוד מועד, אינה דבר פשוט (בייחוד במקרה של פרויקט חינוכי או פרויקט רווחה) היא מאפשרת דיאלוג פורה בקרב חברי השותפות בנוגע למה שהשותפות מנסה להשיג.

השותפות צריכה לפתח רשימת קריטריונים לפרוייקט מוצלח. הרשימה תשקף את הערכים, החזון והמשימה של השותפות. למשל, מומלץ שהרשימה תכלול היכולת לבצע את הפרוייקט באופן עצמאי, לאחר תקופת זמן מוגדרת (ראה את החלק על אסטרטגיית יציאה).

להלן, רשימה לדוגמא שיכולה לשמש בסיס לרשימת הקריטריונים של השותפות.

קריטריונים		
עלות-תועלת, תמורה מקסימלית	כדאיות של מימון עצמאי – אסטרטגיית יציאה	תואם את החזון/משימה של השותפות
פותר בעיות, לא סימפטומים	השפעה אזורית	יעדים ברורים, ממוקדים וניתנים להערכה
סיכויי הצלחה	העצמה- אנשים עוזרים לעצמם	מספר יחידים מושפעים
מבוסס על גישה מקצועית	רצוי ו/או מוסכם על כל השותפים	סוגי אוכלוסיה מושפעים (גיל, קבוצה אתנית, אוכלוסיות חלשות)
	חוסן ואורך השפעה לאורך זמן	ייחודיות, שיווקיות



## ניהול פרוייקט מתמשך

הכלים העיקריים לניהול פרוייקט מתמשך ושיטתי כוללים:  
**יעדים מוגדרים ומטרות מדידות:** פרוייקט מתחיל עם הגדרה מדוייקת של היעד שלו. כמו כן, היעדים שלו צריכים להיות מוגדרים במונחי תוצרים והישגים רצויים.

**יצירת מבנה והסכמת השותפים:** קונצנזוס לגבי יעדי הפרוייקט והבנה משותפת בקרב חברי הוועדה המקצועית שמנהלת/מיישמת את הפרוייקט, והשותפים, חיוניים לניהול המתמשך של הפרוייקט. בדבד, לאורך חיי הפרוייקט ספקות עלולים לעלות לגבי פרשנות היעדים. אנו ממליצים לא לבטל את הספקות האלה תוך אמירת: "כבר החלטנו ש...". אלא לשאול: "איזה מידע הושג מאז הקונצנזוס המקורי ליישם את הפרוייקט שיצדיק הערכה מחדשת של יעדי הפרוייקט?" פרשנות היעדים המתמשכת מהווה המשימה העיקרית של ניהול פרוייקט.

חשוב לזכור שהשותפות משמשת גם יעד וגם אמצעי להשגתו. השותפות הינה אמצעי לקידום פרוייקטים משותפים שעשויים לעניין את קהילות השותפות, אך גם מהווה יעד בעצמה. היעד הכללי של הישות, הידועה כ-"שותפות" זה לפתח ולשמר שותפות יהודית עולמית וכתוצאה מכך, כל פרוייקט גם מקדם יעד זה. הרצון לקונצנזוס על יעדי הפרוייקטים מדגיש את ערך השותפות כיעד בעצמו.

**לוי"ז ואבני מיל:** הנושא של לוח זמנים מופיע בחלק על תוכניות עבודה.

**מעקב ודיווח תקופתי:** מעקב הינו התהליך המתמשך של איסוף מידע ונתונים על יישום התוכנית. המעקב מבוצע באמצעות מיישמי התוכנית תחת השגחת השותפות, מהווה חלק של ביצוע התוכנית. בהתאם לקונצנזוס על יעד הפרוייקט, מתגבשת החלטה על הנקודות שמנהל הצוות המקצועי ימסור לצוות שלו לגבי התקדמות הפרוייקט. חשוב שהדיווח יכלול את פעילות והישגי הפרוייקט. דגש זה חיוני היות וקיימת נטיה למסור דיווחים רק כאשר עולות בעיות או בנוגע לסוגיות שנויות במחלוקת. ניהול מוצלח של דיאלוג שותפות פנימי דורש דיווח שכולל פעילות, הישגים וספקות.

**ניהול לוחות הזמנים של הצוות:** המנהל צריך לתכנן ישיבות צוות בהתאם לאבני הדרך של הפרוייקט, בנוסף לצורכי הדיווח של הפרוייקט, ולא דווקא במרווחי זמן קבועים. חשוב שלוח הזמנים קובע ישיבות לתקופה ארוכה בעתיד – שנה, אם ניתן – ושלוחות זמנים של כל המשתתפים יתואמו לפי זה. התהליך של תיאום לוחות זמנים לוקח זמן, אך זה חיוני.

- לפני קיום כל ישיבה, המנהל ישלח את סדר היום למשתתפים וייתיעץ איתם לפני ההפצה. אסור שתהיה סטיה מסדר היום המוגדר אלא אם מנהל הפרוייקט משוכנע שהיא עשויה לסייע להשגת יעד חשוב, והינה דחופה.

- במהלך הישיבה עצמה, הזמן יחולק כדלקמן:

1. פתיחה – הקראת סדר היום ורישום נוכחים
2. סיקור הפעילות שנעשתה מאז הישיבה הקודמת
3. דיון/הבהרה – הבנת הסעיפים בסדר היום
4. גיבוש החלטה על פי הצורך (ראה החלק על קונצנזוס להלן)
5. חלוקת תפקידים – כל החלטה מציינת את שם האדם האחראי, ולוח הזמנים לביצוע
6. סגירה



- אחרי כל ישיבה, יחולק הפרוטוקול, שיכלול את הנקודות העיקריות שנידונו בישיבה. חשוב שהפרוטוקול לא יהיה ארוך יותר מעמוד אחד. הרשימה של מקבלי הדוחות תיקבע בתחילת הפרוייקט, על מנת שתהיה רשימת הפצה לפרוטוקול.

## הדילמה של קביעת מספר הפרוייקטים

אחת הדילמות המאתגרות ביותר לשותפות הינה להחליט אם להשקיע כמות מוגבלת של משאבים במספר גדול של פרוייקטים, או משאבים רבים במספר קטן של פרוייקטים או, אולי, בפרוייקט דגל אחד.

הרקע לדילמה הזו כרוך בצרכים השונים, ולפעמים מנוגדים, של השותפים. אחד הצרכים של השותפים זה להגיב לצרכים של הקהילה בחו"ל או של הקהילה המקומית. רצונות אלה, שלפעמים מלווים ב"תג תרומה", מובילים למספר רב של פרוייקטים על מנת לרצות את התורמים השונים. לפעמים, לתורם יש פרוייקט מועדף וירצה שהשותפות תשמש הערוץ שדרכו יבוצע הפרוייקט.

צורך נוסף זה ליצור אימפקט בקרב מוטבי הפרוייקט. קיימת הנחה נפוצה שעל מנת ליצור אימפקט משמעותי יש צורך במשאבים ניכרים, וכאשר משאבים מחולקים בין מספר רב של פרוייקטים, הסיכוי שכל פרוייקט יהיה משמעותי, קטן בהתאם.

אין מענה סטנדרטי לדילמה הזו. אולם, ניתן לנהל את הדילמה בצורה אפקטיבית. הדגש צריך להיות על יכולתה של השותפות להיות **משמעותית** וליצור **שינוי לאורך זמן**. לכן, רצוי שרוב המשאבים של השותפות (כספים, תשומת לב, זמן וכו') יוקצבו לפרוייקט עיקרי אחד (פרוייקט הדגל). שאר המשאבים יוקצבו לפרוייקטים קטנים, ולביצוע פרוייקטי פיילוט שמציעים פוטנציאל להפוך לפרוייקט הדגל הבא ובמידת הצורך לפרוייקטים מועדפים, למרות שזה תלוי בכך שהפרוייקט מגייס את שאר המשאבים הדרושים באופן עצמאי.

בטווח הרחוק, ניצול משאבי שותפות לפרוייקט מועדף של אנשים בעלי השפעה על השותפות **יפגע** בשותפות היות וזה יוצר לחץ על פרוייקטים נוספים (שלא ייהנו ממשאבים) ותחושה של קיפוח בין מתנדבי השותפות.

## הגדרת תוצרים – אימפקט ותוצאות רצויים

כל פרוייקט צריך תשומות: תקציב, זמן, ידע כוח אדם וכו'. ישנה נטייה טבעית להתמקד בתשומות ולכן תשומת הלב של המבצע ממקודת בפעילות עצמה ולא במה שהפעילות אמורה להשיג.

### דוגמא

נתח פרוייקט רווחה טיפוסי שמתייחס למחנה קיץ לילדים בסיכון. כאשר הפרוייקט מוגדר בצורה כזו, בצורת תשומות (מחנה קיץ), שתי בעיות צפויות להיווצר: ראשית, שכל התוכן שייבחר למחנה יהיה מתאים (אין קריטריון לקבוע אם כדורגל מתאים יותר לעומת טיול, לצורך הכרת הארץ) ושנית, אם לא מגדירים את התוצרים וההישג הרצויים, שיטות אחרות של פעילות, שמתאימות יותר להשגת יעד הפרוייקט, אינן נלקחות בחשבון.



אם מגדירים "יעדים" ו-"תוצרים" (לעומת תשומות – מחנה קיץ) זה מקל על הערכת ההתאמה של הפעילויות המתוכננות השונות. כמו כן, זה יבטיח את היכולת לבחון חלופות ששיגו את יעד הפרוייקט. הגדרת תוצרים: במקום מחנה קיץ ניתן להגדיר פעילות פנאי שמקדמת ומעסיקה את הילדים במהלך חודשי הקיץ. עם הגדרה כל כך מפורטת, ניתן להעריך את הערך של העברת שיעורי אנגלית על ידי ליצן במקום סדנת קדרות (בהנחה ששניהם הינם פעילויות שמשעשעות ומקדמות את הילדים, אך שהאנגלית מקדמת את הילדים יותר מהקדרות). בנוסף, במקום מחנה קיץ, תהיה אפשרות של קיום פעילות אחרת, כגון אירוח מספר ילדים בבית של אחד ההורים ברוטציה, או תחרות ספורט בין שכונות. חשוב שבנוסף לתוצרים הצפויים מכל פרוייקט, יש להגדיר גם את האימפקט הרצוי. השפעת פרוייקט יכולה להיות קידום הקונספט של הקהילה השותפה בקרב משתתפי הפרוייקט, חיזוק החיבור ליהדות, שיפור דימוי עצמי וכו'. הגדרה מוקדמת של האימפקט יכולה לסייע בהכוננת הפרוייקט. לבסוף, על מנת להקל על הערכת הפרוייקט, רצוי שהיעדים יהיו מדידים, אובייקטיביים ונראים. בדוגמא של מחנה קיץ לילדים נזקקים, כדאי להגדיר פעילות העשרה (כהכנה לקראת שנת הלימודים החדשה) לשלושים ילדים שללא פעילות זו יעברו את הקיץ בשוטטות ברחוב.

## הערכת פרוייקט

(ניתן להתייעץ עם היחידה לתכנון אסטרטגי והערכה של הסוכנות היהודית)

שותפות ביחד, בדומה לישויות אחרות, (משרדי ממשלה, רשויות מקומיות וארגוני המגזר השלישי) מבצעת תוכניות חברתיות וחינוכיות. לתוכניות האלה יש יעדים שונים, כגון חיזוק מגזרים חלשים של האוכלוסיה, שיפור הישגים אקדמיים, חיזוק זהות יהודית, חיזוק קשרים עם קהילות יהודיות בחו"ל, פיתוח מנהיגות וכו'.

יזמי התוכניות, התורמים והגופים המעורים ביישומן מייחסים חשיבות הולכת וגדלה להערכת תוכניות. בשנים האחרונות, נוצרה מדיניות בקרב תורמים שדורשת הערכה כתנאי הכרחי למימון תוכניות. התוצאות של הערכת תוכנית משמשות כלי לגיבוש החלטה בנוגע להמשך מתן סיוע לתוכנית.

**הערכה** מתייחסת ל: "איסוף מובנה ושיטתי, וניתוח מידע על תכנון, יישום, תשומות או תוצרים של תוכניות".

### יתרונות הערכה

- תומכת בגיבוש מדיניות והחלטות אדמיניסטרטיביות
- שימור איכות תכנון וביצוע, שימור אפקטיביות
- קידום לימוד ארגוני בקרב בעלי ענין ושותפים בפעילות של יחידת שותפות ביחד
- גיוס תמיכה ושיוק של פעילות היחידה באמצעות נתונים, ממצאים והמלצות.



## שלבי הערכה

### 1. בניית תוכנית הערכה

- זיהוי מקור היזמה והצורך
  - זיהוי צרכני ההערכה
  - זיהוי הסוגיות/אובייקטים להערכה: האם השגתם את היעדים והמטרות? אימפקט הפעילות? שביעות הרצון של אוכלוסיית היעד? הערכת המבצע? הערכת תשומות/תוצרים? הערכת עלות/תועלת? הערכת תכנון לעומת ביצוע?
  - זיהוי הסוג והפונקציה של ההערכה: פורמטיביים? סיכומיים?
  - זיהוי ואיתור המעריך: מעריך חיצוני? איש צוות? מתנדב?
  - הקצבת משאבים
  - קביעת לוח זמנים להערכה
  - הקמה של וועדת הערכה
2. **ביצוע ההערכה:** יצירת כלים (ראיונות, שאלונים, תצפיות, קבוצות מוקד, סקירת הספרות וכו'), איסוף, עיבוד וניתוח מידע.
3. **כתיבה של דוח הערכה:** ממצאים, מסקנות והמלצות
4. **הצגת דוח לצרכני ההערכה**

## דגמים להערכה

### • הערכה חיצונית

לביצוע על ידי גוף מקצועי חיצוני (מעריכים, מכון מחקר, אקדמיה וכו'), עצמאי ואובייקטיבי, בהשגחת צוות מקצועי של הסוכנות היהודית, דורשת תקציב ניכר ופרק זמן לתהליך המכרז, חתימת חוזה והכרת הארגון והתוכנית.

### • הערכה ארגונית פנימית

לביצוע על ידי הצוות המקצועי של היחידה לתכנון אסטרטגי והערכה של הסוכנות היהודית, אינה כרוכה הוצאה כספית על ידי השותפות, אין צורך בתהליך הגשת הסוכנות היהודית, צרכני ההערכה או התוכנית, משתמשת במשאבים של המשרדים הראשיים, מוגבלת להערכה מקוונת (למשל, באמצעות מערכת השאלון המקוון "נמלה") או יצירת שאלונים לא מקוונים ללא פעילות בשטח, נתפסת כפחות אובייקטיבית לעומת **הערכה חיצונית**.

### • הערכה פנימית על ידי השותפות (מנהל, וועדת היגוי או מתנדבים)

אינה כרוכה בהוצאה כספית, המעריכים מכירים את התוכנית, האזור ואוכלוסיית היעד של התוכנית, מגבירה את ההשתתפות והמחויבות של המעריכים כלפי השותפות, יחידת שותפות ביחד והסוכנות היהודית, תורמת למקצוענות של השותפות, משתמשת במשאבי זמן ודורשת ניהול, שקיפות ושיתוף פעולה, דורשת הדרכה מתאימה של מעריכים (על ידי יחידת ההערכה



והמדידה של הסוכנות היהודית או על ידי מעריך חיצוני), מבוצעת מנקודת המבט של בעלי ענין (אינה אובייקטיבית), המעריך אינו מקצוען.

#### • **הערכה פנימית בשילוב יועץ חיצוני**

על פי הדגם הזה, צוות השותפות, חברי וועדת ההיגוי, מתנדבים, סטודנטים שמקבלים מלגות, חברי קבוצות מנהיגות וכו' מבצעים את ההערכה על בסיס התנדבותי, תחת הכוונה מקצועית של מעריך חיצוני (בשכר) או בסיוע מקצוען מתנדב.

#### **אסטרטגיית יציאה**

כבר בשלב התיכנוני, צריך להציג איך הפרוייקט ימשיך להחזיק את עצמו לאחר תקופת המימון ההתחלתי מהשותפות. השותפות יכולה להמשיך לתמוך בפרוייקט בתום התקופה הראשונה אך, במצב כזה, היא צריכה להסביר איך הפרוייקט יצור לעצמו את היכולת "לעמוד על רגליו" אחרי סוף מימון השותפות. אסטרטגיית יציאה יכולה להציע את האפשרויות הבאות:

- השתתפות במימון על ידי מוטבי הפרוייקט.
- בקשת סיוע מהממשלה, המגזר השלישי והרשות המקומית.
- הפיכת פרוייקט חברתי לפרוייקט עסקי וכו'.

#### **תוכנית עבודה ופיקוח**

כפי שנאמר לעיל, מטרת מדידות ולוח זמנים יחד עם אבני דרך הינם כלי הניהול העיקריים של פרוייקט שותפות.

כל פרוייקט מתחיל עם הגדרת היעדים והמטרות שהוא צריך להשיג עד הסיום. בין שתי נקודות הזמן האלה, יש לקבוע לוח זמנים **מסופו של הפרוייקט לתחילתו**. תיכנון הפוך, מהסוף להתחלה, דורש קביעת יעדי ביניים מדידים כאבני דרך של התהליך. סוג זה של תכנון מאפשר לראות איזה תהליכים ניתנים ליישום במקביל (ובכך לחסוך זמן) ולעומת זאת אילו צעדים תלויים בהשלמה המוצלחת של השלב הקודם. כמו כן, בשלב התכנוני חשוב לקבוע אילו נקודות צריכים להגדיר לפני שממשיכים עם התהליך ואם ההחלטה הינה תחת סמכותה של וועדת משנה, או שיש לערב את וועדת ההיגוי.

#### **דוגמא**

אם יעד הפרוייקט זה **להגדיל את אפשרויות הפרנסה של זוגות צעירים בקהילה:**

1. הצלחה תימדד על ידי מספר הזוגות הצעירים אשר רמת השתכרותם עולה עד תום הפרוייקט. ניחן שהיעד מושג בעקבות פתיחת עסקים עצמאיים על ידי זוגות.
2. תכנון הפוך ידגיש שעם תחילת העסק, צריכה להיות אפשרות של מדידת ההכנסות שלו.
3. השלב הקודם יצביע על כך שהעסק צריך להתחיל לפעול.
4. השלב הקודם יצביע על כך שיש להקים את העסק (מבנה, שירות, פרסום, חומרים, ידע, ציוד וכו').
5. השלב הקודם יצביע על כך שיש צורך באישורים משפטיים וכספיים על מנת לפתוח את העסק.



6. השלב הקודם יצביע על כך שיש צורך בתקציב וגיוס משאבים עבור העסק.

7. על מנת להשיג מימון, יש צורך ליצור תוכנית עסקית שכוללת תקציב.

וכך הלאה, עד יום תחילת הפרוייקט כאשר הקהילה מוזמנת להגיש הצעות להשתתף בפרוייקט. כמובן, תהליך הגדרה של קריטריוני בחירה וכו' צריך להקבע לפני כן.

ניתן לפעול **במקביל** להשגת אישורים: אישורי מס, אישורים ממשלתיים, אישורים משפטיים אחרים וכו'.

ניתן להבחין באבן דרך קריטית שדורשת החלטה של הוועדה המקצועית: למשל, מה עושים עם יזמה שלא הצליחה לגייס את המימון הדרוש? פסקה זו גם מהווה אומדן הצלחה בדרך להשגת היעד הכללי.

