מדידה והערכה בקרן טראמפ: סיכום התייעצות המומחיות

קרן טראמפ, 2026

לקראת הדיון "נתונים, מדידה והערכה" במועצה הבינלאומית המייעצת, קיימה הקרן באוגוסט 2026 מפגש התייעצות עם המומחיות תרצה מרגולין, סיגל ריינדרס כפרי, מיכל בלר וששה טראמפ-וייס. הסיכום שלהלן מבוסס על המפגש ועל הדיון שקיים צוות הקרן בעקבותיו.

המפגש חיזק את התחושה שהקרן נמצאת בנקודת פתיחה מתקדמת: קיימת בה תרבות חזקה של נתונים, מעקב שיטתי אחר זמן, תקציב ותפוקות, הגדרה מוקדמת של יעדים ושימוש הולך וגובר בכלי בינה מלאכותית לניתוח ולניהול מידע. האתגר המרכזי אינו להוסיף עוד מדידה, אלא להעביר את מרכז הכובד ממעקב אחר מענקים ופרויקטים להערכה של מהלכים אסטרטגיים ושל השינוי שהם מחוללים בשדה, תוך שמירה על מידתיות ומניעת עומס מדידה.

תובנות עיקריות

1. **להתחיל מהשינוי המבוקש, לא מהנתונים שקל למדוד:** המדידה צריכה לנבוע מהבעיה שהקרן מבקשת לפתור ומהתוצאה הסופית שאליה היא חותרת. מדדי פעילות, תפוקה ושביעות רצון אינם תחליף לשאלה אם הבעיה עצמה משתנה, ובמהלכים ארוכי טווח נדרשים גם מדדי ביניים מנבאים. הוצע להתחיל במהלך אחד כפיילוט, עם מסגרת מדידה קצרה (בעיה, תוצאת-על, שלוש עד חמש תוצאות ביניים, הנחות מרכזיות ומדדי מערכת), בלי מודל ליניארי קשיח ובלי עשרות מדדים.

2. **לעבור מהערכה של פרויקט בודד להערכה רוחבית של מקבץ פרויקטים (Cluster Evaluation):** ההשפעה שהקרן מבקשת להשיג אינה נובעת בדרך כלל מתוכנית אחת, אלא מצירוף של מענקים, ידע, מדיניות ופעולות קטליטיות. לכן יחידת הניתוח המתאימה היא לרוב המהלך או מקבץ הפרויקטים, וההערכה צריכה לבדוק גם שינויים במערכת: שפה מקצועית, פרקטיקות, מוסדות, מדיניות והתנהגות השחקנים בשדה. הוצעה בחינה תקופתית של כל מהלך עם מעט מדדים משותפים, בלי לדרג ארגונים ובלי לכפות אחידות כשההקשרים שונים, ותוך זהירות מייחוס יתר: תרומת הקרן היא בדרך כלל חלקית ולא בלעדית.

3. **להשתמש בתיאוריית שינוי או במודל לוגי ככלי ניהולי "חי", ולא כתרשים ליניארי:** עיקר הערך הוא בתהליך שמחייב את השותפים להסכים מהו השינוי המבוקש, מה אמור להוביל אליו ואילו הנחות עומדות בבסיס המהלך. המודל צריך להתעדכן לאורך הדרך ולשמש בסיס ללמידה ולשיחה.

4. **להבחין בין שלושה צרכים שונים – ניהול, למידה והוכחת השפעה:** לארגון המפעיל דרושים נתונים תפעוליים ונתוני הערכה מעצבת כדי להשתפר; לקרן דרושים נתונים אסטרטגיים כדי להחליט; ורק בנקודות מפתח נדרשת הערכה מסכמת קפדנית. מכאן ההצעה להערכה בשלוש רמות: מעקב בסיסי לכל מענק, הערכה מעצבת למהלכים נבחרים והערכה קפדנית במספר קטן של שאלות אסטרטגיות.

5. **הערכה צריכה להיכנס כבר בשלב התכנון:** הוצע שלפני אישור מהלך גדול ייכתב תכנון הערכה קצר שיכלול תיאוריית שינוי, מדדי הצלחה, סימני אזהרה ותחקיר מקדים ("נניח שנכשלנו בעוד חמש שנים – מדוע זה קרה?"), בלי שיהפוך למסמך בירוקרטי שנכתב רק לצורך האישור.

6 **שגרות השימוש בנתונים חשובות לא פחות מאיסוף הנתונים:** גם מערך מדידה מצוין מאבד מערכו אם הנתונים אינם נכנסים לשיחות הניהול והאסטרטגיה. הוצעו דיון למידה פעמיים בשנה לכל מהלך, בחינת אמצע דרך מעמיקה אחת לשלוש-ארבע שנים, והצגה בישיבות הבורד (לצד "מה נאשר עכשיו") גם של תמונת התקדמות ותוצאות של מהלכים שכבר אושרו, בלי דשבורדים עמוסים שאין מאחוריהם שאלה ניהולית ברורה.

כיוונים נוספים

- **רשת מצומצמת של מומחי הערכה:** בישראל ובחו"ל, לפי סוגי מומחיות, בלי להעביר לגורמי חוץ את האחריות האינטלקטואלית, שכן שאלות הלמידה צריכות להישאר של הקרן.
- **שימוש בבינה מלאכותית להפחתת עלות המדידה, לא להגדלת נפחה:** אוטומציה של איסוף, מיזוג, ניתוח ראשוני ואיתור חריגות בנתונים הקיימים. "כי אפשר למדוד" איננו סיבה למדוד, ויש להיזהר מהצפת נתונים, הטיות והישענות יתר על ניתוח אוטומטי.

סיכום

פחות למדוד את הקרן ואת המענקים שלה; יותר למדוד אם המהלך האסטרטגי מתקדם לעבר שינוי אמיתי בבעיה שלשמה הקרן פועלת.

הדשבורדים הקיימים נשארים תשתית ניהולית חזקה, והשלב הבא הוא להוסיף מעליהם שכבה אסטרטגית דקה אך משמעותית. הקריטריון להצלחה של המהלך אינו "כמה מידע חדש אספנו", אלא האם קיבלנו החלטות טובות יותר, מוקדם יותר, כתוצאה מן המדידה וההערכה.