

דצמבר 2011

הערכת ביצועים בקרב קרנות- תמונת מצב: סקר בהשתתפות מנכ"לי קרנות בארצות הברית

The state of foundation performance assessment: A Survey of Foundation CEOs

סקר זה מציג נתונים המבוססים על מחקר שנערך בקרב מנכ"לי הקרנות הגדולות בארצות הברית העוסקות בפילנתרופיה, קרנות שהיקף פעילותן עומד על 5 מיליון דולרים בשנה. בסקר השתתפו 173 מנכ"לים, נשיאים ומנהלים של קרנות בעלות שם בתחום, ומטרתו היא לאסוף נתונים בנוגע למידת היעילות של פעילותן של הקרנות בתחום הפילנתרופיה. הסקר בודק מהן הגישות הנוכחיות בקרנות הגדולות בנוגע להערכת הפעילות הפילנתרופית של הקרנות וכיצד פועלים מנכ"לי הקרנות לשם כך. בסקר נמצאו 3 ממצאים עיקריים:

1. מנכ"לי הקרנות מאמינים שהערכת היעילות של פעילות הקרנות חשובה ביותר. בעוד הם מאמינים שהקרנות שיפרו את דרכי פעילותן בשנים האחרונות, הם חשים שהדרך לשיפור עוד ארוכה;
2. הקרנות משתמשות בכלים רבים יותר לאיסוף נתונים למטרת הערכת פעילותן הכלכלית, המקצועית והתכנונית, ורבות מהן משלבות נתונים אלה במטרה להעריך את תוצאות פעילותן הכוללת;
3. רוב מנכ"לי הקרנות רוצים שחברי הוועד המנהל יהיו מעורבים יותר בפעילות הקרן.

הסקר מומן על-ידי [המרכז לפילנתרופיה אפקטיבית](#), הפועל במטרה לספק נתונים ומידע על הפעילות הפילנתרופית בארצות הברית, במטרה שהעוסקים בתחום יוכלו להבין טוב יותר את תוצאות פעילותם, ולהפיק מסקנות. המרכז שואף לעזור ולהגביר את היעילות של הפעילות הפילנתרופית באמצעים מחקרים, ובעיקר באמצעות מחקר השוואתי. מטרתו הראשונה היא לשפר את רווחתם של אלו הנעזרים בקרנות הפילנתרופיות, על-ידי שימוש בניתוח מדעי. המרכז נתמך על-ידי תורמים רבים, וביניהם תורמים פרטיים כמו גם קרנות רבות כגון [קרן רוברט ווד ג'ונסון](#) [קרן ביל ומלינדה גייטס](#).

רקע לסקר

לא כל מנהלי הקרנות חשים בנוח לגבי הצורך להעריך את פעילותם, ורבים מהם מעדיפים שלא לנקוט בדרכים השונות כדי לדעת אם הם פועלים נכונה למען המטרה הפילנתרופית של הקרן. מחקרים מראים כי קרנות שמשתמשות באמצעים שונים כדי לבדוק את מידת שביעות הרצון של מקבלי המענק, או את מידת ההשפעה של התרומה שלהן, מצליחות לשפר את אחוז ההשפעה של פעילותן. בעשור האחרון הבינו זאת קרנות רבות, והחלו להשתמש באמצעים רבים יותר ויותר להערכת תוצאות פעילותן. כמו כן הוקמו ארגונים גדולים שמבססים את פעילות הנתניה שלהם על נתוני מחקרים, הוקמו גופי מחקר בתחום הפילנתרופיה והחלו להתפרסם מגזינים המפרסמים מחקרים רבים. גם ממשל אובמה הצטרף לפעילות, והקים את הקרן לחדשנות חברתית (SIF), המתבססת בפעילותה על מחקרים.

הממצאים העיקריים בסקר

מנכ"לי הקרנות מאמינים שהערכת היעילות של פעילות הקרנות חשובה ביותר. בעוד הם מאמינים שהקרנות שיפרו את דרכי פעילותן בשנים האחרונות, הם חשים שהדרך לשיפור עוד ארוכה

כשני שלישים ממנכ"לי הקרנות אומרים שהערכה של יעילות הפעילות של הקרנות נמצאת במקום גבוה בסדר העדיפויות שלהם. כמו כן יותר מ-60% מהם אומרים שאחוז קטן מדי מהקרנות מבינות את היקף הפעילות שלהן.

רובם אומרים שהעמותות צריכות לעמוד **בסטנדרטים גבוהים יותר** בנוגע לתוצאות פעילותן, ושהעוסקים ברווחה בקרנות צריכים לשים דגש רב יותר על הבנה של השפעת פעילותן על מקבלי המענקים ועל הארגונים שנעזרים בהן.

מאידך, מנהלי הקרנות הביעו **חשש** שהתמקדות הקרנות באיסוף נתונים ובפעילות המתבססת על מחקרים בלבד עלולות לפגוע באופי החדשני והיצירתי של הקרנות, ובחופש שמרגישות הקרנות בנוגע ללקיחת סיכונים. קרן SIF היא מהקרנות שמעדיפות לפעול על פי גישה המתבססת על נתונים, וכך היא סופגת ביקורת רבה בנושא.

הקרנות משתמשות בכלים רבים יותר לאיסוף נתונים למטרת הערכת פעילותן הכלכלית, המקצועית והתכנונית, ורבות מהן משלבות נתונים אלה במטרה להעריך את תוצאות פעילותן הכוללת

הקרנות משתמשות כיום בדרכים רבות יותר כדי להעריך את פעילותן.

- הערכת היעילות של ניהול הקרן ושל ניהול הכספים בקרן:

מנהלי הקרנות משתמשים ב-8 סוגי נתונים כדי להעריך את היעילות של פעילותם הכלכלית והאופרטיבית. הכלים הנפוצים ביותר הם נתונים בנוגע לרווחי ההשקעות והביצועים הכלכליים, בחינת העלויות התפעוליות, מדד של יעילות מתן הטבות לצוות הקרן ושל המלגות המוענקות, ועוד.

לעומת זאת מנהלי הקרנות אינם אוספים נתונים בנוגע ליעילות התפקוד של הצוות העובד בקרן ואינם עורכים סקרים בנוגע לשביעות רצון הצוות ממקום העבודה, לנתונים האישיים של הצוות (מגדר, גיל וכו'), לקצב התחלפות בעלי התפקידים ועוד.

- הערכת היעילות של עבודה על פי תוכנית:

מנהלי הקרנות משתמשים ב-7 סוגי נתונים כדי להבין טוב יותר את היעילות של תוכנית הפעולה של הקרן. המידע שנאסף הוא שימושי ביותר ומשמש לחיזוק יעילות התפקוד העתידי של מקבלי המענקים, להבנת מידת ההשפעה של התוכנית של פעילות הקרן על התוצאות הסופיות, להגברת תחושת האחריות של מקבלי המענק ומשפיע על ההחלטה לגבי חידוש התרומה למקבלי המענקים השונים של הקרן.

כמעט כל הקרנות משתמשות בכלים כגון משוב חד-פעמי, דוחות כתובים המתקבלים ממקבלי המענק, מעקב אחרי האנשים הנכנסים לאתר הקרן, הערכה של השפעת הפעילות של תוכניות ספציפיות ושל מענקים ספציפיים. כמו כן הקרנות עורכות סקרים וקבוצות מיקוד בקרב מקבלי המענקים, ועוד.

- הערכה רשמית:

יותר מחצי ממנכ"לי הקרנות מדווחים על **עריכת אומדנים רשמיים** של פעילות הקרנות, בעיקר באמצעות גוף חיצוני. אך רובם אינם עורכים אומדנים רשמיים של פעילות מקבלי המענקים שלהם. בהמשך לכך רובם גם מדווחים על קשיים בנוגע להפקת לקחים ליישום מאותם אומדנים.

- שקלול נתונים מכלי הערכה שונים:

הקרנות פועלות בדרך כלל יחד עם גורמים נוספים בדרך להשגת המטרה הפילנתרופית, ולכן מנכ"לי הקרנות מעדיפים להשתמש **באמצעי מדידה משותפים** להם ולארגונים נוספים. 26% מהם משתמשים במערכי מדידה בשיתוף עם קרנות אחרות, ו-36% מהם משתמשים בנתונים שנאספו על-ידי ארגונים אחרים כמקור מידע להערכת פעילותם.

- הערכה כוללת:

כחצי ממנכ"ל הקרנות, 48% מהם, מדווחים על **שילוב של נתונים** מפעילויות שונות של הקרן במטרה ליצור הערכת פעילות כלל-ארגונית, כדי לשפר את הפעילות העתידית של הקרן. הם אוספים מגוון רחב של נתונים, ומשתמשים בהם יחד כדי להבין עד כמה הם יעילים בפעילותם. כמו כן הנתונים מסייעים להם להבין טוב יותר את ההתקדמות של הקרן במימוש מטרותיה.

רוב מנכ"לי הקרנות רוצים שחברי הוועד המנהל יהיו מעורבים יותר בפעילות הקרן

נתון זה לא השתנה במהלך השנים האחרונות – מנכ"לי הקרנות עדיין רוצים שחברי הוועד המנהל של הקרן יפעלו יותר למען מטרותיה. 70% מהם ציינו גם שהם רוצים שחברי הוועד המנהל יהיו מעורבים יותר בהערכת תוצאות הפעילות של הקרן. **חברי הוועד המנהל אינם מעורבים מספיק** מכמה סיבות – הם אינם מבינים לעומק את התחומים הפילנתרופיים שלמענם פועלת הקרן, יש חוסר תיאום בין ציפיותיהם מפעילות הקרן לבין ציפיות הצוות העובד בקרן, הם לא תומכים לרוב בהקצעת משאבים נוספים עבור הערכת הפעילות של הקרן, ואינם מבינים מספיק את מטרותיה של הקרן ואת האסטרטגיות שלה. כתוצאה פעילות הקרן יעילה פחות.

לדעת המנכ"לים, ככל שהמטרות של הוועד המנהל, מנכ"ל הקרן והצוות שעובד בקרן יהיו ברורות יותר ומשותפות לכולם, כך פעולת הקרן תהיה יעילה יותר.

מסקנות הסקר

מנכ"לי הקרנות מבינים את חשיבות ההערכה של פעילותם, ונוקטים באמצעים רבים יותר מבעבר כדי לבצע הערכה זו. הם נוקטים בדרכי מדידה שונות, ומשלבים את הנתונים המתקבלים במטרה להגיע להערכה כללית של יעילותה של פעילות הקרן. עם זאת אתגרים רבים עוד עומדים בפניהם. הם צריכים ליישב את הקונפליקט בין פעילות המתבססת על נתונים לבין פעילות המבוססת על חדשנות. יותר מכך, לא כל מנכ"לי הקרנות משתמשים בכל כלי ההערכה של פעילותם, למשל בכלי החשוב של קבלת משוב ממקבלי המענקים. אתגר נוסף הוא שיתוף טוב יותר של הוועד המנהל במאמצים להערכת פעילות הקרן, כך שהביטחון של הוועד המנהל במידת ההשפעה של פעילות הקרן יגדל.

לסיכום, ככל שהקרנות יקבלו משוב מיותר אנשים וארגונים שלמענם הן פועלות, ויבחנו את פעילותן לעומק, כך הן יוכלו להביא לשינוי חיובי מעמיק יותר ובהיקף רחב יותר.

על הכותבים

הסקר נכתב על-ידי ד"ר בוטאו, סגנית הנשיא של המרכז לפילנתרופיה אפקטיבית, וממובילי המחקר המתבצע במרכז, ועל-ידי פיל ביוקן, הנשיא הנוכחי של המרכז לפילנתרופיה אפקטיבית, ממקימי המרכז והמנהל הבכיר הראשון בו.

את הסקר המלא באנגלית ניתן למצוא בקישור הבא:

<http://www.effectivephilanthropy.org/assets/pdfs/Foundation%20Performance%20Assessment.pdf>

מסמך זה נכתב על-ידי פז רפפורט עבור שיתופים.

מומלץ להעביר, להפיץ ולהציג את החומרים לכל דורש/ת.