



המוסד לביטוח לאומי
אגף לפיתוח שירותים
תחום מפעלים מיוחדים
שד' ויצמן 13, ירושלים 91909
טלפון: 02-6709575 – פקס 02-6463092

יוני 2010 - תמוז, תש"ע

הערכה מקדמית של הצעות המוגשות לאישור קרנות¹

- מדריך מקוצר -

מדריך מקוצר זה עוסק בתהליכי הערכה מקדמית של הצעות המוגשות לאישור קרנות על ידי גופים המבקשים מימון.

ההערכה המקדמית בוחנת את ההצעות כשהן עדיין על הנייר, כשטרם אושרו וטרם הופעלו. ניתן להבחין בשני מקרים:

- כאשר הגוף המנסח את ההצעה מבקש לוודא כי היא עומדת בקריטריונים של איכות ושל היערכות מוקדמת הצופה התפתחויות, על מנת להגדיל את הסיכויים להתקבלותה.

- כאשר המסגרות בקרנות הדנות בהצעות מבקשות לבחון את טיב ההצעה, ראויותה, התאמתה לדרישות והאפקטיביות המצופה שלה גם לנוכח מכשולים אפשריים, כדי להבטיח "תמורה הולמת להשקעתן".

ההערכה המקדמית מציגה רציונל וכלים לביצוע בדיקות אלה, בשלושה מישורים:

א. הרלוונטיות של ההצעה

ב. הערכת התכנון

ג. הערכת חסמים ומכשולים צפויים

¹ נכתב על ידי יהודה מור. מבוסס על "מדריך להערכה מקדמית של תוכניות חברתיות" שכתבתו מומנה על ידי המוסד לביטוח לאומי

מספר הנחות מונחות בבסיס הצורך בהערכה זו:

- מבחינתו של הארגון המגיש את ההצעה, קיים צורך במעין "בקרת איכות" של המוצר התכנוני, בתהליך המאפשר לעמוד על פגמים בחשיבה התכנונית ולתקנם, לאתר נושאים "לא מכוסים", לעמוד על מידת העקביות הפנימית בין מרכיבי התוכנית וכו' נושאים בעלי חשיבות להצלחתה בעת ביצועה ועל כן חשובים להבטחת אישורה על ידי הקרן.

- באשר למאשרי התוכניות בקרנות, קיימת מודעות לכך שתוכניות לא מעטות מחמיצות את המטרות שלהן בגלל ליקויים תכנוניים ולא במעט בשל מכשולים, חסמים ושינויים בסביבות התוכנית, שלא נחזו מראש או שלא בוצעה היערכות מתאימה לקראתם.

- החשיבה והכלים המוצעים על ידי ההערכה המקדמית מאפשרים "לעלות" מבעוד מועד על סוגיות תכנוניות המצריכות תיקון ומאפשרים לאתר מראש ולהיערך לקראת גורמים שעלולים לעמוד בדרכה של התוכנית כאשר יחל ביצועה –וכן מנופים שעשויים לתמוך בהשגת יעדיה.

בקרנות המתבקשות לממן את התוכניות, ההערכה המקדמית מעניקה גיבוי לתהליך קבלת ההחלטות, באמצעות בדיקות שיטתיות שמקהות במידה לא מבוטלת את אפשרות ההטיה בבחירה.

ההערכה המקדמית גם מציעה דרכים להשוואה בין חלופות ובין תוכניות מתחרות, בעזרת כלים מתאימים.

בלוח הראשון המצורף מוצגים מגוון נושאים הכלולים בתחום ההערכה המקדמית של תוכניות. יש להדגיש כי הגוף המחליט על ההערכה הוא אשר יבחר מתוך המכלול, את הנושא או הנושאים שבבדיקתם הוא מעוניין.

הלוח השני נועד לרישום תמציתי של סיכומי הניתוח המקדמי שנעשה לגבי כל סעיף וסעיף, בתוכנית מוגדרת.

אין אנו גורסים שכל הצעה אמורה לעבור תהליך של הערכה מקדמית. כל גוף עשוי לקבוע כי תוכניות שעלותן מסכום מסוים ומעלה –או תוכניות בעלות חשיבות מיוחדת- הן אלה שיוערכו מקדמית בצורה שיטתית.

ההערכה המקדמית רצוי כי תיעשה על ידי מומחה חיצוני, או בליווי הדרכתו.

בעניין פירוט הכלים המסייעים לערוך בדיקות מקדמיות, נא לפנות למחבר.

לוח מסכם של נושאים הכלולים בתחום ההערכה המקדמית של תוכניות

הנושא המוערך	הסברים לנושא המוערך	כיצד מעריכים את הנושא?
הערכת נחיצות התוכנית	האם, בתנאים הקיימים, קיים צורך ברור בתוכנית הספציפית הזו?	בדיקת הצרכים עליהם עונה התוכנית, הערכת הביקוש הצפוי, למידת ההיצע הקיים, הערכת המיוחדות של התוכנית
הערכת יזם או גוף מבצע מיועד	מהן החוזקות והחולשות של הגוף המיועד לבצע את התוכנית, וכיצד הן עשויות להשפיע על התוצאות?	בדיקת רקורד קודם, ברור המלצות, בדיקת כישורי הסגל המבצע, בדיקת לוגיסטיקה
הערכת התאמת התוכנית למדיניות הקרן	האם התוכנית תואמת את המדיניות של הגוף המממן?	בחינת התאמה לעדיפויות, לנושאי הליבה של הגוף המממן, לתנאים מקצועיים, לוגיסטיים וכד'.
הערכת עקביות פנימית	באיזו מידה מתקיים קשר עקבי בין האבחון ואיתור הצרכים, המטרות, האסטרטגיה, הפעולות המתוכננות והמשאבים המוקצים?	ניתוח המידה בה מרכיב אחד נובע הגיונית מן המרכיב הקודם לו
תיאור והערכה של תיאוריית השינוי	באיזו מידה הפעולות המוצעות בתוכנית, הסדר והקשר ביניהן, המינון והעיתוי - מבטיחות לחולל את השינוי המבוקש?	הצפת הנחות התוכנית, בדיקת הקשר הסיבתי והלוגי בין הפעולות המוצעות להשגת השינוי, השוואה לממצאים קיימים בתוכניות דומות.
הערכת השפעות לוואי	האם, מלבד ההישגים המתוכננים, התוכנית צפויה לייצר תוצאות לוואי, בין אם הן חיוביות או שליליות, מתוכננות או בלתי מתוכננות? על מה, על מי וכיצד הן אמורות להשפיע?	ניתוח מערכתי שנועד לחשוף את כל השחקנים שיושפעו מתהליך השינוי, וחיזוי רווחים והפסדים שיחולו עליהם בעקבות מהלכי התוכנית.
הערכת התמורה להשקעה	האם ההישגים הצפויים, במונחים איכותיים וכמותיים, אמורים להצדיק את ההשקעה בתוכנית?	יחסי עלות-מועילות, השימוש במשאבים, השפעות כלכליות עקיפות (מכפיל, התקה וכד').
חיזוי סיכונים	האם לתוכנית אורבים סיכונים שעשויים לסכן או אף לסכל את השגת תוצאותיה באופן יעיל?	ניתוחי רגישות, ניתוחי סכנות פוטנציאליות, פנימיות וחיזונית
בדיקות היתכנות	מה הסיכויים שנצליח לממש את התוכנית, לנוכח מכשולים וחסמים שעלולים לעמוד בפניה?	היתכנות פיננסית, טכנית, ארגונית, תרבותית, משפטית, סביבתית
חיזוי רלוונטיות לעתיד הנראה לעין	באיזו מידה התוכנית תהיה רלוונטית למצב שישרור בעתיד הנראה לעין בסביבות בהן היא תופעל, לנוכח שינויים צפויים או אפשריים בתחום הדמוגרפי, הפיזי, הכלכלי, הארגוני או אחר?	בניית תרחישים, ברור שינויים צפויים בארגון, באוכלוסיה או בסביבה אליהן מיועדת התוכנית.
הערכת קיימות ושרידות	מה הסיכוי שהתוכנית תשרוד לאחר נסיגת המימון המיוחד שהתניע אותה, ובאילו תנאים?	הערכת חוזק השותפות התומכת בתוכנית, קיום גופים קולטים, מימון עצמי
הגשה לפי דרישות הקרן	האם ההצעה כוללת את כל המרכיבים הנדרשים על ידי הקרן, ברמת הפירוט המבוקשת?	עריכת רשימת תיוג של המרכיבים הנדרשים ובדיקתה.

גיליון לרישום תמצית וסיכום של ההערכה המקדמית של התוכנית

שם התוכנית: _____ שם הארגון המגיש: _____

אופן ביצוע ההערכה: _____

תאריך הגשה: _____

הערות	מסקנות ההערכה (נא לרשום בפירוט. ניתן להרחיב את השורות ולגלוש לעמודים נוספים)	הנושא המוערך
		הערכת נחיצות התוכנית
		הערכת יזם או גוף מבצע מיועד
		הערכת התאמת התוכנית למדיניות הקרן
		הערכת עקביות פנימית
		תיאור והערכה של תיאוריית השינוי

הערות	מסקנות ההערכה (נא לרשום בפירוט. ניתן להרחיב את השורות ולגלוש לעמודים נוספים)	הנושא המוערך
		הערכת השפעות לוואי
		הערכת התמורה להשקעה
		חיזוי סיכונים
		בדיקות היתכנות
		חיזוי רלוונטיות לעתיד הנראה לעין
		הערכת קיימות ושרידות
		הגשה לפי דרישות הקרן