



משרד ראש הממשלה

## סוגי המדדים...



### תוצאות

#### איך זה ישפיע?

השינוי בסביבה המשקף את הערך שיצרה הממשלה והתכלית לפעילותה; הוא מושפע מהעשייה הממשלתית, אך נתון לעתים גם להשפעות חיצוניות.



### תפוקות

#### מה נעשה?

העשייה הנובעת מהחלטת הממשלה, המשקפת שינוי שניתן למדוד אותו ושיש לו קשר ישיר לפעולות ההתארגנות שנעשו.



### התארגנות

#### איך ניערך?

פעולות הנעשות בתוך המערכת הממשלתית לשימוש בתשומות (תקציבים וכוח אדם), על מנת להביא לתפוקות המצופות.

תוצאות בדרך כלל ישקפו את הערך שרוצה הממשלה להביא לציבור הרחב, אשר לצורך השגתו נדרשת פעילותה; הן בדרך כלל יתארו את השינוי הרצוי בסביבה החיצונית; והן בדרך כלל יושפעו מפעולות הממשלה, אך גם משינויים בסביבה החיצונית שמחוץ לשליטתה.

שיעור ההצלחה בבגרויות, צפיפות הנסיעה בכבישים, מספר מקרי האלימות במשפחה, צריכת החשמל במשק, שיעור המתנדבים באוכלוסיה, איכות האוויר וכו'.

תפוקות הן בדרך כלל שינוי שיש לו קשר ישיר לשלבי ההתארגנות, ויש לממשלה יכולת לנהל אותו; הן בדרך כלל משקפות את ליבת העשייה המשרדית, וניתנות למדידה על ידי המשרד; הן בדרך כלל מתארות פעולות המכוונות להשגת תוצאה נוספת בעתיד, אשר אינן "עומדות בפני עצמן".

מספר שעות ההוראה שניתנו, אורך הכביש שנסלל, מספר שעות הטיפול הסוציאלי שנוספו, מספר המעונות ששופצו, כמות הלקוחות שטופלו, מספר המפגשים האישיים שנערכו וכו'.

פעולות התארגנות נמצאות בדרך כלל בסמכותה המלאה של הממשלה, ומונעות בעיקר על ידי עובדי מדינה; הן לרוב פעולות של "מאחורי הקלעים", הנדרשות לצורך השגת שינוי בהמשך; ניתן לקבוע בצורה ברורה האם בוצעו או לא בוצעו, ולשייך להן אחראי אחד.

הפצת תזכיר חוק, גיוס כוח אדם, הגשת דו"ח וועדה, הקצאת תקציב, אישור מבנה ארגוני, ביצוע התקשרות, פרסום נהלים, שכירת מבנה, תחילת מסע פרסום וכו'.

המדד

הרחבה

דוגמאות



משרד ראש הממשלה

## עשר עצות...

1

**אל תתחייב למה שאינך יכול להשיג.**  
הצבת מדדים לא-ריאליים תתגלה במוקדם או במאוחר. עדיף להפחית ציפיות ולנהל סיכונים בצורה מושכלת, מאשר לקבוע יעד בלתי סביר.

2

**התארגנות בממשלה אורכת זמן.**  
הצבת אבני דרך לביצוע, והגדרת אלו המוסמכים לביצוע הפעולה, היא אחת מנקודות החולשה של ממשלת ישראל. לכן נדרש לוח זמנים ריאלי.

3

**קביעת המדד היא קביעת המדיניות.**  
הגדרה נכונה של שלבי ההתארגנות, התפוקות והתוצאות תבהיר לאן אנחנו רוצים להגיע ותכונן את המערכת הממשלתית כולה.

4

**וודא שהמדד ניתן למדידה.**  
הקפד על זמינות המידע שיאפשר מדידה והבהר בדיוק מה מודדים. אל תגרום לממשלה לקבוע מדד שלא ניתן לבחון את השגתו.

5

**נסח את המדד בצורה נכונה.**  
ניסוח שלבי ההתארגנות צריך להבטיח שניתן לקבוע האם בוצעו או לא. הגדרת תפוקות ותוצאות תחל לרוב במילים "מספר", "שיעור" או "כמות".

6

**מגוון מדדים יאפשר הערכה טובה יותר.**  
הגדרת מדדים מגוונים מעולמות תוכן שונים, תביא ליצירת תמונת מצב אינטגרטיבית, רחבה יותר מזו של כל אחד מהמדדים לבדו.

7

**הבחן בין המדד לבין היעד המצופה.**  
מדד התפוקה או מדד התוצאה הם המשתנה שאותו אנו בוחנים לאורך זמן. לצידם יש לקבוע נתון מספרי (היעד) אליו אנו מתכננים להגיע.

8

**הבחן בין תפוקות לבין תוצאות.**  
תפוקות משקפות את מה שהממשלה עושה, תוצאות - את השינוי בסביבה כתוצאה מכך. תוצאות אינן נמצאות רק בשליטת הממשלה.

9

**נסה להימנע מירידה לרזולוציה נמוכה.**  
שלבי ההתארגנות צריכים לשקף את אבני הדרך המרכזיות ביצוע ההחלטה. אין מקום לקבוע עשרות מדדים לכל פעולה פשוטה.

10

**ישנן החלטות העוסקות רק בהתארגנות.**  
אין צורך לקבוע מדדי תוצאה להחלטות "התארגנות", דוגמת גיבוש המלצות או הקמת יחידה ממשלתית, המכוונות לשינוי עתידי.