

אימפקט קולקטיבי

Collective Impact

נכתב על ידי אושרי מצווה

מרץ 2012

ירושלים

תוכן עניינים

1. **תקציר מנהלים**
2. **מילון מושגים**
 - 1) אימפקט קולקטיבי/אימפקט מבודל
 - 2) בעיה אדפטיבית/טכנית
 - 3) בעיה פשוטה/מורכבת/מסובכת
 - 4) מערכת מדידה משותפת
 - 5) ארגון שדרה
3. **דוגמת רוחב – Strive**
4. **סוגי הבעיות אותן אימפקט קולקטיבי אמור לפתור**
 - 1) בעיה טכנית/אדפטיבית
 - 2) בעיה פשוטה/מורכבת/מסובכת
 - 3) פער בין סוגי הבעיות לפתרונות הרווחים
5. **אימפקט קולקטיבי**
 - 1) הגדרה
 - 2) תנאים להצלחה קולקטיבית
 - אגינדה משותפת
 - מערכת מדידה משותפת
 - יצירת הסכמות על תפקידים משלימים ויחודיים של מגוון הארגונים
 - תקשורת עקבית
 - ארגון השדרה
 - 3) מערכת מדידה משותפת
 - 4) ארגון השדרה
6. **מימון האימפקט הקולקטיבי**
 - 1) מימון כהובלת תהליך ארוך טווח של שינוי חברתי
 - 2) המלצות לתורמים
7. **תועלות האימפקט הקולקטיבי**
 - 1) עבור מייסדי התהליך

2) עבור הארגונים השותפים

8. דוגמאות נוספות להרחבה

א. בעיית ההשמנה בקולורדו

ב. CTC

ג. מגנוליה

ד. פרויקט "מפת הדרכים"

9. ביבליוגרפיה

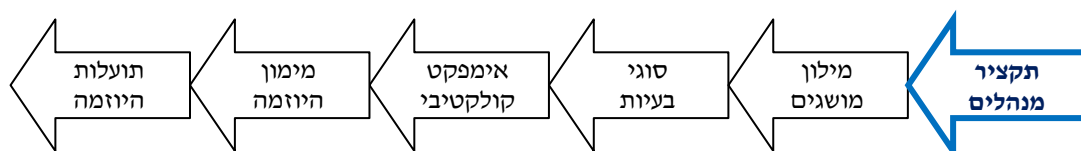
פרק 1: תקציר מנהלים

אימפקט קולקטיבי (Collective impact) הינה גישה שיטתית לפתרון, או צמצום, בעיות חברתיות גדולות ומורכבות באמצעות שיתוף פעולה חוצה מגזרים בין ארגונים שונים, אשר צמחה מתוך הכרה כי ישנן בעיות חברתיות המורכבות מכדי שארגון אחד יוכל לתת עליהן מענה.

לא משנה עד כמה כשיר או ממומן היטב הינו ארגון בודד, על מנת להוציא אל הפועל יוזמת אימפקט קולקטיבי, ארגון יחיד לא יוכל לעשות זאת לבדו. בעיות חברתיות מורכבות דורשות יצירת יחסי גומלין בין ארגונים מהמגזר הציבורי, העסקי, והשלישי. למרות זאת, מרבית הארגונים במגזר החברתי ממוקדים בהתערבויות נקודתיות כארגונים אינדיבידואליים ונוקטים בגישה **האימפקט המבודל** (Isolated impact) אשר מבוססת על הצורך במציאת פתרון ומימון המגולם בארגון אחד, מתוך תקווה שככל שהארגון יעיל יותר, כך השפעתו תגדל.

ההבנה כי היכולת להשיג השפעה חברתית גדולה טמונה בקשרים שבין הארגונים ובחתיירתם למטרות משותפות נחוצה לשם המעבר מתפיסה של אימפקט מבודל לתפיסת אימפקט קולקטיבי. אימפקט קולקטיבי דורש שותפויות אסטרטגיות שבעזרתן ניתן יהיה להתאים טוב יותר את המשאבים, היכולת, והפוטנציאל של ארגונים שונים לעבר המטרה המשותפת.

ישנם חמישה תנאים הנדרשים להצלחתו של האימפקט הקולקטיבי. הראשון שבהם הוא גיבוש אג'נדה משותפת, הגדרת הבעיה והפתרון, והסכמה עליהם דרך שיח. הסכמה זו משמעותה הסכמה על המטרות המרכזיות ולא הסכמה גורפת על כלל המרכיבים. תנאי שני הוא פיתוח מערכת מדידה משותפת ומוסכמת על כל בעלי העניין, אשר כוללת את האופן שבו הצלחת היוזמה הקולקטיבית תימדד ותדווח. תנאי שלישי כולל את יכולתם של בעלי העניין לעבוד יחדיו. לשם כך, על בעלי עניין אלו ליצור הסכמות על התפקידים המשלימים ו/או היחודיים של הארגונים המשתתפים ביוזמה. תנאי רביעי הוא ביסוס תקשורת עקבית בין בעלי העניין הלוקחים חלק ביוזמה. ישנה חשיבות להשקעת זמן ולקיום פגישות עם מנהיגי ארגונים ומובילי התהליך על מנת שהגורמים השונים אשר הביאו לכינון היוזמה יזכו ליחס הראוי, ושהחלטות יתקבלו על בסיס נתונים עובדתיים ולא על פי תעדוף סובייקטיבי של הארגונים השותפים. לפי התנאי האחרון, ישנו צורך בארגון, שאינו חלק מהארגונים המפעילים תכניות בשדה המשותף, אשר יהווה ארגון תשתית המכונן ומלווה את תהליך האימפקט הקולקטיבי.



פרק 2: מילון מושגים

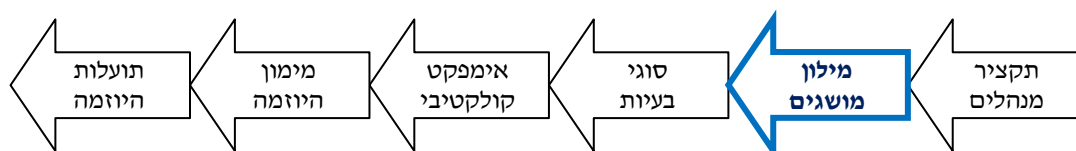
1. אימפקט מבודל/אימפקט קולקטיבי – **אימפקט מבודל** (Isolated Impact) היא גישה לפתרון בעיות חברתיות המבוססת על הצורך במציאת פתרון ומימון המגולם בארגון אחד, מתוך אמונה שככל שהארגון יעיל יותר, כך השפעתו תגדל. **אימפקט קולקטיבי** (Collective Impact) היא גישה שיטתית לפתרון או צמצום בעיות חברתיות גדולות ומורכבות באמצעות שיתוף פעולה חוצה מגזרים בין ארגונים שונים, אשר צמחה מתוך הכרה כי ישנן בעיות חברתיות המורכבות מכדי שארגון אחד יוכל לתת עליהן מענה.

2. בעיה טכנית/ אדפטיבית – **בעיה טכנית** הינה בעיה אשר קיים הידע והדרך לפתור אותה. לעומת זאת, **בעיה אדפטיבית** אינה נפתרת בעזרת מומחים מוסמכים או באמצעות תהליכים טכניים שגרתיים. בעיות אלו דורשות התנסויות חדשות, גילויים חדשים והתאמות דרכי הפעולה והחשיבה של רבים מהחברים בארגונים השותפים או בקהילה.

3. בעיה פשוטה/מסובכת/מורכבת – **בעיה פשוטה ומסובכת** הן בעיות טכניות. אלו מוגדרות היטב, התשובה להן ברורה וישנו ארגון, או מספר ארגונים, שיכולים לתת עליהן מענה. ההבדל בין השתיים תלוי בזמן, תקציב והקושי בפתרון, אך המשותף הוא שברגע שנמצא הפתרון שכפולו והתאמתו לבעיות אחרות הוא בעיקר עניין של תקציב ורצון. **בעיה מורכבת** היא בעיה שהפתרון לה אינו ידוע עדיין, אין גוף אחד בעל אמצעים או הסמכות להוביל את הפתרון הנדרש לבדו, ולא ניתן לשכפל את הפתרון, אלא רק את מרכיבי התהליך.

4. מערכת מדידה משותפת – מערכת מדידה משותפת היא אחד מהאמצעים ליצירת שיתוף פעולה בין המעורבים בתהליך האימפקט הקולקטיבי. מערכת זו הינה אוסף של מדדים באמצעותם ניתן לאמוד ולדווח על הצלחתו של האימפקט הקולקטיבי. למערכת כזו יש גם את היכולת לשפר את האיכות והאמינות של הנתונים הנאספים, לפתח יכולת למידה השוואתית בין השותפים ולתעד את התהליך.

5. ארגון שדרה – ארגון תשתית אשר אינו חלק מכלל הארגונים המפעילים תכניות בשדה המשותף. תפקיד ארגון השדרה הוא "החזקת התמונה הגדולה" והנכחתה לכלל בעלי העניין למשך התהליך, לתמוך בתהליכי אימפקט קולקטיבי המשותפים לארגונים המתמחים, והקצאת כוח אדם מומחה ייחודי לנושא. תמיכת ארגון השדרה כוללת בין השאר גם פיתוח מדדים, איסוף מידע ונתונים, מערכות מידע וטכנולוגיות, מתן שירותי לוגיסטיקה ואדמיניסטרציה ועבודה מול הגופים השונים.



פרק 3: דוגמת רוחב - Strive

את העבודה מלווה דוגמת רוחב אשר מביאה את סיפורו של ארגון "Strive", אשר חולל תהליך איפקט קולקטיבי בשנת 2006, בתחום החינוך בסינסינטי, ארה"ב. להרחבה נוספת: <http://www.strivetogether.org>.

המורכבות והמגוון של מערכת החינוך הציבורית בארה"ב, סיכלו כל נסיון לרפורמה במשך עשרות שנים. אינספור מאמצים של מורים, מנהלים, מלכ"רים וכספי תרומות, הובילו, אולי, לשיפור מסוים בכיתות ובבתי ספר ספציפיים. שיפור מערכתי רחב היקף נראה בבחינת הישג וירטואלי.

לעומת זאת, ניתן לציין הצלחה יוצאת דופן בסינסינטי, אשר הובלה על ידי ארגון "Strive". הארגון גרם למנהיגים מקומיים להתמודד עם המשבר במערכת החינוך (שהתבטא בהישגים נמוכים של התלמידים) ולהוביל שיפור במערכת החינוך מסינסינטי עד צפון קנטקי. בתוך ארבע שנים מהיום בו התחילה הקבוצה את עבודתה, חל שיפור בעשרות תחומים בשלושה בתי ספר ציבוריים גדולים. למרות המיתון והקיצוצים בתקציב החינוך, ב-34 מתוך 53 מדדים להצלחה נרשמה הצלחה, כולל שיעורי זכאים לבגרות, שיפור בציוני מתמטיקה וקריאה, ועוד.

בזכות העובדה שקבוצה קטנה של ליבת המנהיגות המקומית החליטה לנטוש את האג'נדות האינדיבידואליות שלהם ולאמץ גישה קולקטיבית של קידום הישגי התלמידים, פעולת "Strive" צלחה כשמאמצים רבים נכשלו.

יותר מ-300 מנהיגים של ארגונים מקומיים הסכימו להשתתף. ביניהם: מנהלי קרנות פרטיות ושיתופיות, ראשי ערים, מנהלי בתי ספר, ראשי אוניברסיטאות וקולגים, ומנכ"לי עמותות ומלכ"רים שעוסקים בחינוך. המנהיגים הבינו, כי שיפור של מרכיב חינוכי אחד, כמו למשל שיפור תכנית חינוכיות לשעות אחר הצהריים, יהיה לא משמעותי ללא שיפור של כל מרכיבי הרצף החינוכי. אף ארגון יחיד, חדשני ובעל כוח ככל שיהיה, לא יוכל להשיג יעד זה לבדו. שאיפתם המקצועית הייתה לתאם ולסנכרן שיפור בכל שלב בחייהם של צעירים, "מהעריסה ועד לקריירה". "Strive" לא התיימרו לייצר תכנית חינוכית חדשה או לשכנע תורמים להשקיע כסף נוסף. במקום זאת, "Strive", בתהליך מובנה, מיקדה את הקהילייה החינוכית כולה בהצבת והשגת מספר יעדים מדידים. הארגונים המשתתפים קובצו ל-15 קבוצות/רשתות לפי סוג הפעילות. כל קבוצה נפגשה אחת לשבועיים למשך שעתיים, יחד עם מנחה, במשך שלוש שנים. יחד הם פיתחו מדדים להצלחה, דנו בהתקדמות שלהם, והחשוב מכל, למדו אחד מהשני, ומיקדו את מאמצייהם לתמיכה אחד בשני.

פרק 4: סוגי הבעיות אותן אימפקט קולקטיבי אמור לפתור

1. בעיה טכנית/אדפטיבית – כאמור, בעיה טכנית הינה בעיה אשר קיים הידע והדרך לפתור אותה (חפץ ולינסקי, 2007). בפתרון של בעיה טכנית ניתן להסתפק בארגון אחד, או במומחה בעל ידע קיים בסוגיה. לעומת זאת, בעיה אדפטיבית אינה נפתרת בעזרת מומחים מוסמכים או באמצעות תהליכים טכניים שגרתיים. בעיות אלו דורשות התנסויות, גילויים חדשים והתאמות של רבים מהחברים בארגונים השותפים או בקהילה (חפץ ולינסקי, 2007). פתרון לבעיה אדפטיבית דורש שינויים בהתייחסות, בערכים ובהתנהגות.

אין להתייחס לפתרון בעיות טכניות בגדר דבר טריוויאלי. בעיה הופכת לטכנית לא משום שהיא טריוויאלית, אלא משום שהפתרון שלה כבר קיים וידוע (חפץ ולינסקי, 2007). בעיה אדפטיבית מחייבת בני אדם ללמוד דרכים חדשות ולבחור בין מה שנראה להם כערכים מנוגדים. פתרון בעיה אדפטיבית הינו מסובך יותר משום שזה דורש מאיתנו לחולל שינוי מהותי במחשבתם של הנוגעים בדבר ולא רק בהעדפותיהם או בהתנהגותם השגרתית (חפץ ולינסקי, 2007). הבדל נוסף בין בעיה טכנית לבעיה אדפטיבית הוא שבעוד את בעיה הטכנית אחראי לפתור גורם מוסמך ומנוסה בעל סמכות, את פתרונה של הבעיה האדפטיבית אחראים למצוא אותם האנשים אשר חולקים את ההתמודדות עם הבעיה.

2. בעיה פשוטה/מסובכת/מורכבת (FSG 1, 2011) – בעיה פשוטה ומסובכת הן בעיות טכניות. אלו מוגדרות היטב, התשובה להן ברורה וישנו ארגון או מספר ארגונים שיכולים לתת עליהן מענה. ההבדל בין השתיים טמון בזמן, תקציב והקושי בפתרון הבעיה, אך המשותף הוא שברגע שנמצא הפתרון, שכפולו והתאמתו לבעיות אחרות הוא בעיקר עניין של תקציב ורצון. לדוגמא, אפיית עוגה היא בעיה פשוטה, משום שהפתרון לה ידוע: יש להעזר במתכון ולקנות את המצרכים הדרושים להכנתה. הטסת אדם לירח או הגדלת המודעות לבטיחות בדרכים הן בעיות מסובכות, שכן, גם לאלו הפתרון ידוע, אך זה ייקח זמן רב יותר ויצרוך משאבים גדולים יותר. הפתרון לבעיה טכנית הוא לרוב על ידי "השפעה מבודלת". כלומר, הפתרון יימצא בדמות פעולה שמבוססת על הצורך במציאת פתרון ומימון המגולם במומחה או בארגון יחיד, ספציפי, בעל תחום התמחות ייחודי.

בעיה מורכבת הינה בעיה שהפתרון לה אינו ידוע עדיין, אין גוף אחד בעל אמצעים או הסמכות להוביל את הפתרון הנדרש לבדו, ולא ניתן לשכפל את הפתרון, אלא רק את מרכיבי התהליך. בעיה מורכבת נפתרת באמצעות שינוי אדפטיבי. שינויים אדפטיביים הם שינויים גדולים ונרחבים הדורשים שינוי בגישה של אנשים רבים. שינויים כאלו דורשים ידע שלא בהכרח קיים, דורשים זמן רב, קבוצת בעלי



הסמכות הרשמית אינה מספיקה בפני עצמה כדי להתמודד איתם בצורה אפקטיבית, ולא ניתן לשכפלם, שכן, לכל בעיה יהיה פתרון אשר יצטרך להיות מותאם לה במיוחד.

בעיות אדפטיביות מורכבות דורשות שינוי רחב, חוצה מערכות, המצוי בתיאום ובסנכרון חוצה מגזרים בין ארגונים רבים, ולא פעולה מבודדת של ארגון אחד.

המורכבות והמגוון של מערכת החינוך הציבורית בארה"ב, סיכלו כל ניסיון לרפורמה חינוכית במשך עשרות שנים. שיפור של מרכיב חינוכי אחד, כמו למשל שיפור תכניות חינוכיות לשעות אחה"צ, יהיה לא משמעותי ללא שיפור של כל מרכיבי הרצף החינוכי. אף ארגון יחיד, חדשני ובעל כוח ככל שיהיה, יוכל לחולל שיפור אדפטיבי ניכר במערכת החינוך לבדו. לשם מטרת שיפור הישגי התלמידים וקידום התכנסו יותר מ-300 מנהיגים של ארגונים מקומיים בסינסינטי. מנהיגים אלו הגיעו מקשת רחבה של תפקידים אשר עיסוקם המרכזי הוא חינוך, וביניהם היו מנהלי קרנות פרטיות ושיתופיות, ראשי ערים, מנהלי בתי"ס, ראשי אוניברסיטאות וקולגים, ומנכ"לי עמותות. קבוצה זו של מנהיגות מקומית החליטה לנטוש את האג'נדות האינדיבידואליות בהן החזיקו כל אחד מהמנהלים, ולאמץ גישה קולקטיבית של קידום הישגי התלמידים.

3. פער בין סוגי הבעיות לפתרונות הרווחים – אנשים נוטים להתייחס לבעיות אדפטיביות כאילו היו בעיות טכניות בשל מספר סיבות. ראשית, לעיתים המשתתפים אינם מכירים את הסוגיה המטופלת לעומקה כדי לדון בה, ולפעמים הם זקוקים לזמן כדי להסתגל לרעיון חדש. שנית, לעיתים ישנם ערכים ונורמות הטבועים עמוק בקבוצה (חפץ ולינסקי, 2007). קבוצה כזו מתקשה לסגל לעצמה חשיבה מחודשת בנוגע לערכיה, ובנוגע לפתרון הבעיה, והדבר נראה להם כנוגד את מערכת אמונותיהם.

כל אלו מובילים לכך שהפתרונות הרווחים מצויים בדמות אימפקט מבודל אשר הינו גישה לפתרון בעיות חברתיות המבוססת על הצורך במציאת פתרון ומימון המגולם בארגון אחד, מתוך תקווה שככל שהארגון יעיל יותר, כך השפעתו תגדל והוא יצליח למצוא מענה לבעיה.



פרק 5: אימפקט קולקטיבי

1. הגדרה

אימפקט מבודל (Isolated impact) הינה גישה לפתרון בעיות חברתיות המבוססת על הצורך במציאת פתרון ומימון המגולם בארגון אחד, מתוך תקווה שכלל שהארגון יעיל יותר, כך השפעתו תגדל. **אימפקט קולקטיבי** (Collective impact) הינה גישה שיטתית לפתרון או צמצום בעיות חברתיות גדולות ומורכבות באמצעות שיתוף פעולה חוצה מגזרים בין ארגונים שונים, אשר צמחה מתוך הכרה כי ישנן בעיות חברתיות המורכבות מכדי שארגון אחד יוכל לתת עליהן מענה (Kania & Kremer, 2011).

לא משנה עד כמה כשיר או ממומן היטב הינו ארגון בודד, על מנת להוציא אל הפועל יוזמת אימפקט קולקטיבי, ארגון יחיד לא יוכל לעשות זאת לבדו (Kania & Kremer, 2011). בעיות חברתיות מורכבות דורשות יצירת יחסי גומלין בין ארגונים מהמגזר הציבורי, העסקי, והשלישי. למרות זאת, מרבית הארגונים במגזר החברתי ממוקדים בהתערבויות נקודתיות כארגונים אינדיבידואליים. ההבנה כי השפעה חברתית גדולה טמונה בקשרים שבין הארגונים ובחתירתם למטרות משותפות נחוצה לשם המעבר מתפיסה של אימפקט מבודל לתפיסת אימפקט קולקטיבי. אימפקט קולקטיבי דורש שותפויות אסטרטגיות שבעזרתן ניתן יהיה להתאים טוב יותר את המשאבים, היכולת, והפוטנציאל של ארגונים שונים לעבר המטרה המשותפת.

שיתוף פעולה אינו דבר חדש, וניתן לראות כי קיימים סוגים שונים של שיתופי פעולה (Kania & Kremer, 2011):

שיתוף פעולה בין מממנים: קבוצות של מממנים המתעניינים בתמיכה באותו נושא ומאגמים משאבים לשם כך. לרוב, הם אינם חולקים מדדי תוצאה מוסכמים ומסתפקים רק ביצירת השותפות ומתן המימון.

שותפויות פרטיות – ציבוריות: שותפויות הנוצרות בין הממשלה לסקטור הפרטי לשם קידום שירותים או יצירת שינויים. לרוב, שותפויות אלו ממוקדות במטרה צרה (פיתוח תרופה, מיגור מחלה ספציפית) ולרוב אינן מערבות את כלל בעלי העניין וההשפעה בנושא.

יוזמות בעלי עניין: יוזמות וולונטריות של בעלי עניין מסקטורים שונים סביב תמה משותפת. ביוזמות אלו חסרות לרוב שיטת מדידה משותפת בנושא ותשתית תומכת, ולא נוצרת התאמה בין המאמצים שיבטיחו את התוצאה.



רשתות לשינוי חברתי: קבוצות של פרטים ו/או ארגונים הקשורות באופן רופף, פורמלי או לא פורמלי, ופועלות בשותפויות אד הוק. לרוב, בקבוצות אלו, הדגש הוא על שיתוף בידע, ועל פעולות לטווח קצר, ולא על מאמץ מתמשך ויוזמה מובנית.

לעומת כל אלו, אימפקט קולקטיבי הינה תפיסה חדשה. בעוד שמרבית המקרים חסרים את אלמנט ההצלחה התוצאתית ואינם כוללים מערך מתואם של המאמצים המשותפים, אימפקט קולקטיבי הינו יוזמה המערבת תשתיות מרכזיות, צוות מסור ומחויב, ותהליך מובנה שמוביל להגדרת אגידה משותפת, מדידה משותפת, תקשורת מתמידה ומתמשכת ופעילויות הדדיות בין כלל השותפים.

אימפקט קולקטיבי חיוני במצבי שינוי חברתי מורכבים, לשם יצירת שינוי אדפטיבי/מערכתי. תהליכי אימפקט קולקטיבי תמיד יהיו ארוכי טווח, ויראו "מבולגנים" יותר בהשוואה לתמיכה בפרויקט נפרד, המכוון ליצור אימפקט מבודל.

ניסיונות ליצירת יוזמה כזו אינם שכיחים, לא משום שאינם אפשריים, אלא בגלל שארגונים אינם מזהים את הפוטנציאל של ההשפעה הקולקטיבית, מכיוון שהם מורגלים לראות בפעולה עצמאית כמנוף הראשי לשינוי חברתי.

Traditional Approaches Are Not Solving Our Toughest Social Problems



Imagine a Different Approach – Multiple Players Working Together to Solve Complex Issues



2. תנאים להצלחה קולקטיבית

חמשת התנאים להצלחה של אימפקט קולקטיבי על פי קניה וקרמר (2011):

א. אג'נדה משותפת - גיבוש אג'נדה משותפת, הגדרת הבעיה והפתרון, והסכמה עליהם דרך שיח, הם תנאים הכרחיים להצלחת האימפקט הקולקטיבי. מבט מעמיק על ארגונים הפועלים בשדה החברתי סביב סוגיה זהה יגלה כי כל ארגון מגדיר בצורה שונה את הסוגיה, כמו גם את הפתרון שהוא רואה כפתרון האולטימטיבי לאותה הבעיה. הבדלים אלו מונעים את יצירת האימפקט הקולקטיבי על ידי כלל הארגונים הפועלים סביב בעיה חברתית ספציפית. מסיבה זו, ישנו צורך בהתכנסות מנהיגי הארגונים ובעלי העניין בנושא, לשם הסכמה על האתגר והגדרת הבעיה. הסכמה זו משמעותה הסכמה על המטרות המרכזיות ולא הסכמה גורפת על כלל המרכיבים. על כלל המשתתפים לחלוק חזון משותף של השינוי הנדרש, אשר מגדיר את הבעיה ואת הפעולה הרצויה לפתרונה.

השותפים ליוזמת "Strive" החליטו לנטוש את האג'נדות האינדיבידואליות שלהם ולגבש אחת משותפת. אג'נדה זו כללה התמודדות עם המשבר המערכת החינוך ושיפור הישגי התלמידים. שאיפתם המקצועית של השותפים ליוזמה הייתה לתאם ולסנכרן שיפור חינוכי בכל שלב בחייהם של צעירים, "מהעריסה ועד לקריירה".

ב. מערכת מדידה משותפת - פיתוח מערכת מדידה משותפת ומוסכמת על כל בעלי העניין הינו תנאי חיוני להצלחתו של האימפקט הקולקטיבי. מערכת המדידה כוללת את האופן שבו הצלחת היוזמה הקולקטיבית תימדד ותדווח. ישנה חשיבות גדולה באיסוף הנתונים, מדידת תוצאות על פי מדדים מוסכמים ופרסומם לקהילה ולכלל השותפים. כל אלה מאפשרים הן שמירה על קו אחד בקרב כלל השותפים והן הבנת והגדרת האחריות של כל אחד מהם. כמו כן, איסוף הנתונים ומדידת התוצאות מאפשרים למידה מהצלחות וכישלונות. למערכת כזו יש גם את היכולת לשפר את האיכות והאמינות של הנתונים הנאספים, לפתח יכולת למידה השוואתית בין השותפים ותיעוד התהליך ובכך הגברת האפקטיביות של יוזמת האימפקט הקולקטיבי.

ג. פעולות חיזוק הדדיות - יוזמות של אימפקט קולקטיבי תלויות ביכולת של בעלי העניין לעבוד יחדיו. לשם כך, על בעלי עניין אלו ליצור הסכמות על תפקידים משלימים ויחודיים של מגוון הארגונים. יצירת ההסכמות תיעשה על ידי עידוד המשתתפים לעשות את מה שהם מצטיינים בו, באופן שיתמוך וישתלב עם פעולותיהם של האחרים ובמאמץ הכללי.

ד. תקשורת עקבית - יצירת אמון בין מלכ"רים, עסקים והממשל היא אתגר מונומנטלי. על בעלי העניין, הלוקחים חלק ביוזמת האימפקט הקולקטיבי, לעבוד יחדיו כדי לזהות את המוטיבציה המשותפת הנמצאת תחת המאמצים והפעולות המובחנות של השותפים השונים. ישנה חשיבות



להשקעת זמן ולקיום פגישות עם מנהיגי ארגונים ומובילי התהליך על מנת שהגורמים השונים אשר הביאו לכינון היוזמה יזכו ליחס הראוי, ושהחלטות יתקבלו על בסיס נתונים עובדתיים ולא על פי תעדוף סובייקטיבי של הארגונים השותפים. יצירת שפה משותפת, החיונית לבניית מערכת מדידה משותפת ולתקשורת עקבית של השותפים, היא תהליך שלוקח זמן, אך חיונית ליצירת שותפות מלאה בין הצדדים הלוקחים חלק בתהליך.

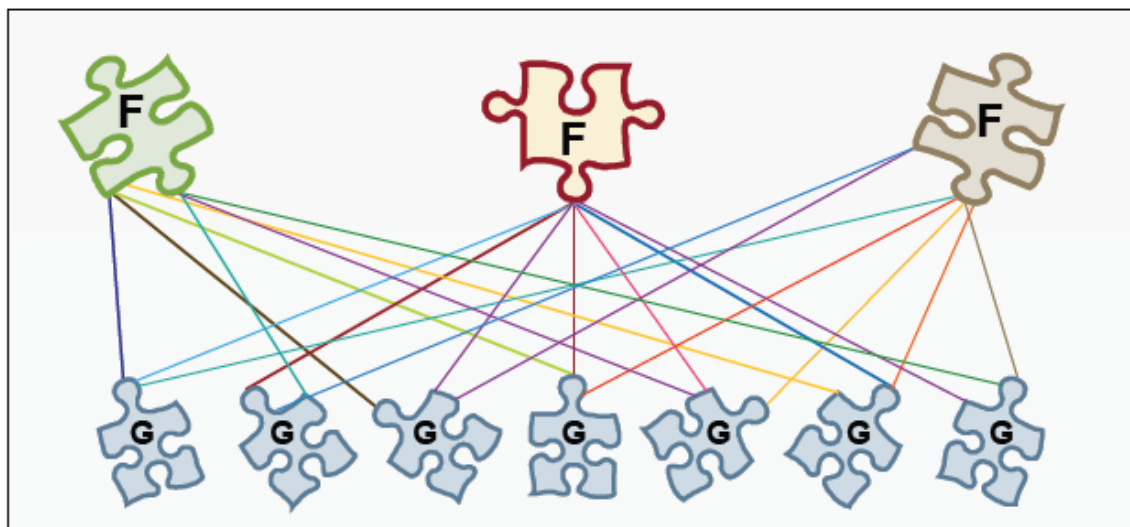
ה. ארגון השדרה – מאחר וסנכרון ותאום בין פעולותיהם השונות של בעלי העניין דורשים זמן ותשתית ארגונית, אין לראות בזאת את תפקידם של הארגונים השותפים ביוזמה. מסיבה זו, כינון וליווי תהליכי אימפקט קולקטיבי מצריכה תמיכה של ארגון נפרד, ארגון תשתית, שאינו חלק מהארגונים המפעילים תכניות בשדה המשותף, והקצאת כוח אדם מומחה ייחודי לנושא. הצוות שיוקצה הוא ייחודי ליוזמה הקולקטיבית, ועליו לתכנן לנהל, להנחות ולתמוך ביוזמה. מעבר לניהול ולהנחה, תמיכת ארגון השדרה כוללת גם פיתוח מדדים, איסוף מידע ונתונים, מערכות מידע וטכנולוגיות תומכות, דיווח, תיעוד, עבודה מול המממנים, קרנות ממשלה ועסקים, ומתן שירותים לוגיסטיים ואדמיניסטרטיביים.



3. מערכת מדידה משותפת (Kramer, Parkhurst & Vaidyanathan, 2008)

כל עוד העבודה של כל ארגון נמדדת בדרכים שונות ואין קו אחיד המאגד את כולם תחת מטרה כוללת, כל אחד מהארגונים יגיע ליעדים אחרים. אחת מהבעיות במגזר השלישי היא שהמממנים אינם יכולים להשוות את היעילות היחסית של פעולות שונות על מנת לקבל החלטות מושכלות יותר, וארגונים לא יכולות לזהות וללמוד את השיטות המצליחות ביותר מארגונים אחרים, לא משנה מאיזה מגזר הם.

Status Quo — Each grantee reports different measures to each funder and none learn from each other



הפרדיגמה המסורתית של הערכה מתמקדת בבידוד השפעתו של ארגון יחיד, או של מממן יחיד, ולא בהערכת ההשפעה של מספר ארגונים העובדים יחדיו על מנת לפתור בעיה. הסכמה על צעדים משותפים יכולה להיות מאתגרת מאוד, זאת משום לבעלי העניין יש לעיתים סדרי עדיפויות מתנגשים, או אפילו חששות לגבי מדידה השוואתית.

זמן ועלות פיתוח מערכת מדידה משותפת, כמו גם תחזוקתה, צורכים משאבים רבים מהארגונים. אולם, עבור שיתופי פעולה רבים, יתרונותיה של המדידה המשותפת גוברים על האתגרים שבפיתוחה. יתרונות אלו כוללים תיאום גדול יותר בין מטרות הארגונים השונים, שיתוף פעולה גובר בנוגע לפתרון הבעיה, ויצירת קהילה לומדת אשר בהדרגה מגבירה את יעילותם של המשתתפים. בנוסף, העלות הראשונית של פיתוח מערכת המדידה היא אמנם גבוהה ברוב המקרים, אולם ככל שעובר הזמן,



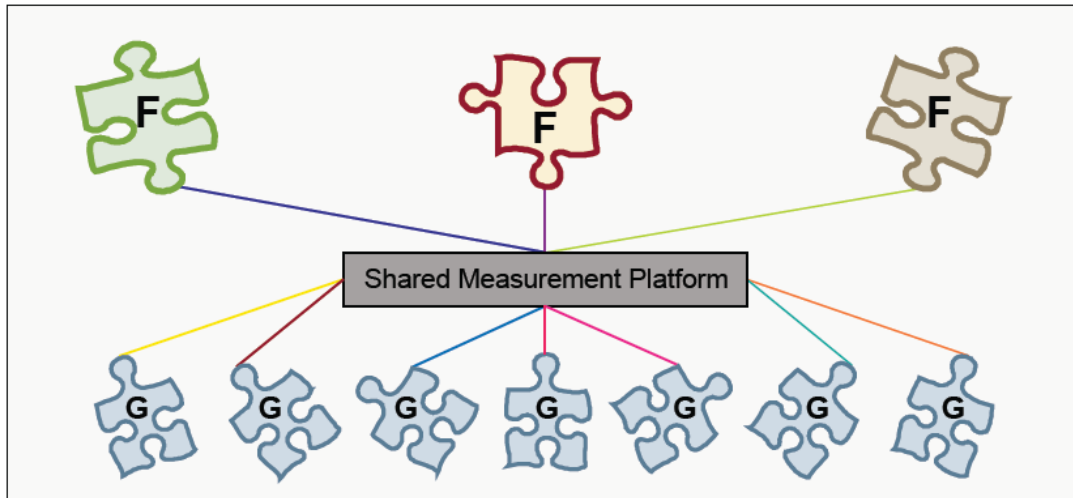
המערכת מפותחת יותר ויותר, הארגונים השותפים לומדים להשתמש בה ועלויות השימוש והפיתוח יורדות. במקרים מסוימים, תהליך של הגדרת מדדים באופן משותף, הוביל לבדו לשינויים משמעותיים באופן שבו ארגונים עושים את עבודתם.

מערכות אלו אינן יכולות להחליף את תפקידם של חוקרים אקדמיים ומעריכים מבחוץ, אשר מחקריהם ומסקנותיהם נותרים הכרחיים על מנת להבין מדוע התוצאות המדווחות הן אלו שהושגו, ולמה ניתן לייחס אותן. במקום זאת, המערכות מציעות השלמה למחקרי הערכה קפדניים על ידי קידום למידה בדרכים יעילות יותר מבחינת זמן וכסף.

ישנם שלושה סוגים של מערכות מדידה משותפת:

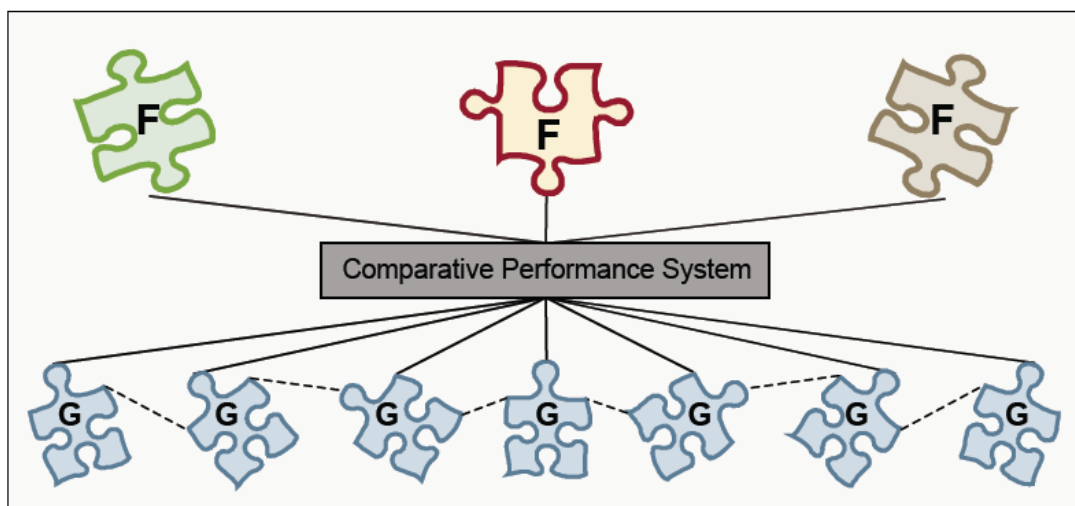
(1) **פלטפורמות מדידה משותפת:** פלטפורמה מקוונת היא הנפוצה לאיסוף מידע וניתוח, וכוללת מדדים לביצועים או תוצאות בתחום מסוים. באמצעות כלים מבוססי אינטרנט, מערכות אלו מאפשרות לארגונים לאסוף, לנתח ולדווח בזול על הביצועים או התוצאות שלהם. היתרונות כוללים עלויות נמוכות ויעילות רבה יותר באיסוף נתונים, עקביות ואמינות משופרת בדיווח.

Shared Measurement Platforms – Multiple grantees and funders use a common platform to report results, although each pursues its own goals and selects its own set of measures



(2) **מערכות השוואת ביצועים** : מערכות אלו מחייבות כל המשתתפים בתוך שדה מסוים לדווח באמצעות אותם המדדים, תוך שימוש בהגדרות ומתודולוגיה זהות. כתוצאה מכך, משתמשים יכולים להשוות את ביצועיהם של הארגונים השונים ולאסוף נתונים אמניים בתחום. הארגונים יכולים ללמוד את הביצועים זה של זה, המממנים יכולים לבצע בחירות מושכלות יותר, והשדה כולו יוכל לתעד בדיוק מירבי יותר את קנה המידה וההשפעה.

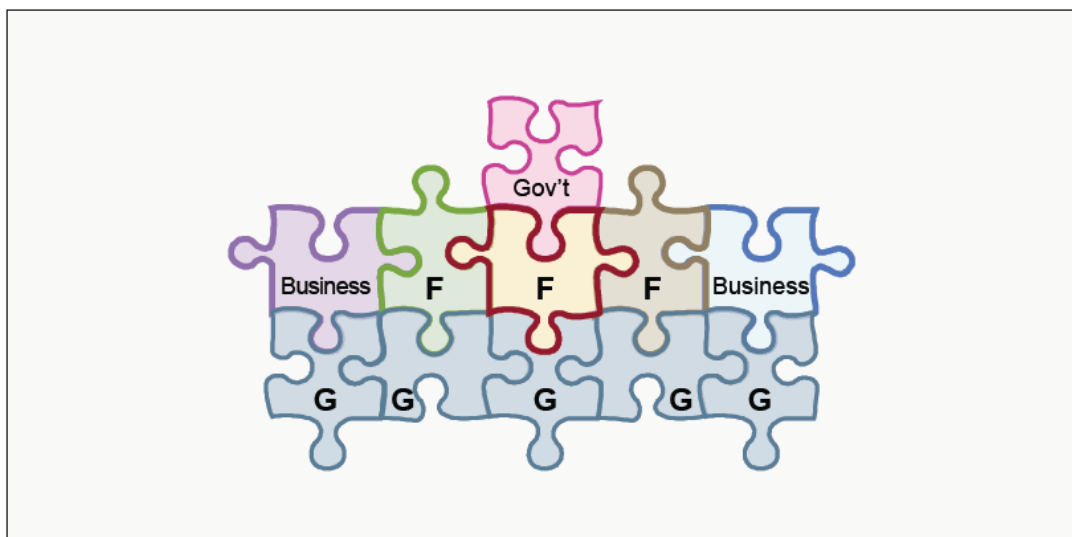
Comparative Performance Systems – All grantees and funders use the same set of indicators and can compare performance against each other



(3) **מערכות למידה אדפטיבית** : מערכות אלו מערבות מספר רב של ארגונים העובדים על היבטים שונים של אותו נושא, מנחות תהליך שמפתח מדדי ביצועים השוואתיים, מרכזות את המאמצים שלהם, ומאפשרות להם ללמוד אחד מהשני. היתרונות של מערכת זו כוללים הסכמה על מטרות בין ארגונים שונים, פתרון בעיות באופן שיתופי יותר, והיווצרותה של קהילה לומדת המגבירה את יעילות כל המשתתפים.



Adaptive Learning Systems – Grantees, funders, and other stakeholders work together toward the same goals using the same indicators



סוג מערכת	מדידה משותפת	השוואת ביצועים	למידה אדפטיבית
יתרון ראשי	יעילות מירבית	ידע מירבי	השפעה מירבית
יתרונות נוספים			
חסכון בעלויות	X	X	X
שיפור באיכות המידע	X	X	X
פחות צורך במומחיות הערכת מענקים	X	X	X
אמינות גדולה יותר	X	X	X
החלטות מימון מודעות יותר		X	X
יכולת השוואה בין עמיתים		X	X
תיאום טוב יותר בין המממנים		X	X
תיאום ויישור אסטרטגי בין השותפים			X
למידה משותפת ושיפור שוטף			X



מערכת למידה אדפטיבית

מערכות למידה אדפטיבית מציעות חזון חדש של המגזר השלישי, שהולך מעבר להתמקדות הנוכחית ביוזמות חד פעמיות ובקידום היכולת של ארגונים בודדים. יש בכוחו של פיתוח מערכת כזו לקדם גישה מערכתית וכושר הסתגלות לפתרון בעיות חברתיות.

מתוך הכרה כי יוזמה בודדת אינה יכולה לפתור בעיות חברתיות גדולות, מערכת זו מציעה דרכים להרחיב את הידע ואת יעילות המערכת של ארגונים שותפים המשפיעים על סוגיות חברתיות מורכבות. במקום למדוד האם יוזמה יחידה הובילה להשפעה, מערכות למידה אדפטיבית מספקות תהליך משותף לכל הארגונים המשתתפים בו הם יכולים ללמוד, לתמוך במאמצים זה של זה, ולהשתפר לאורך זמן. מערכת כזו מגבירה אחריות ויוצרת תמריץ רב עוצמה ורצון לשיפור מתמיד והשפעה גוברת בקרב כל המשתתפים.

גורמים חשובים בהצלחת פיתוח מערכת מדידה משותפת:

1. פיתוח המדדים – פיתוח המדדים דורשים שני גורמים חשובים: מנהיגות חזקה ומימון משמעותי לאורך כל תקופת הפיתוח. מערכות מדידה משותפת הינן יקרות לפיתוח ולאחזקה. מסיבה זו, מנהיגות חזקה ומימון משמעותי לאורך כל תקופת הפיתוח היא קריטית.
2. מעורבות נרחבת של הארגונים השותפים בתהליך עיצוב המערכת – יש צורך בהבנה כי פיתוח מדדים משותפים הוא עצמו מאמץ קולקטיבי הדורש מעורבות נרחבת של הארגונים השותפים. על מעורבות זו לכלול שקיפות וסודיות.
3. השתתפות התנדבותית פתוחה לכל האירגונים הרלוונטיים.
4. שימוש יעיל בטכנולוגיה מקוונת – שימוש בטכנולוגיה כזו מאפשרת למשתמשים רבים גישה ושימוש במערכת המדידה משותפת.
5. הפרדה מהמממנים בפיתוח המדדים וניהול המערכת
6. תשתיות – ישנה חשיבות גדולה לצוות תמיכה המספק סיוע, הדרכה והבוחן את דיוק הנתונים אשר פעמים רבות מוקצה על ידי ארגון השדרה.
7. בדיקה ושיפור שוטפים של המערכת באמצעות משובים של המשתמשים – ברגע שהמדדים המשותפים מוגדרים, הכרחי ליצור תהליך בו המשתתפים מתכנסים מעת לעת כדי לחלוק תוצאות, ללמוד אחד מהשני, לתאם מאמציהם ולשפר את העבודה האישית והקולקטיבית שלהם בהתבסס על למידה. תהליך זה של למידה ושיפור נתמך לעתים קרובות על ידי ארגון השדרה. מערכת המדידה המשותפת עצמה צריכה גם היא לעמוד תחת מבחן ושיפור מתמיד באמצעות משוב מהמשתמשים.



באמצעות תהליך מחקרי נמרץ, פיתחו מייסדי היוזמה מפת דרכים, מסגרת עבודה הוליסטית, הבנויה על המאמצים החינוכיים של "Strive". מפת הדרכים מזהה חמישה שלבי מעבר קריטיים במהלכם חייהם של הילדים - תחילת גן הילדים, תחילת חטיבת הביניים, תחילת בית הספר התיכון, סיום לימודי בית הספר התיכון, והשנתיים הראשונות באוניברסיטה - שם יש הצורך הגדול ביותר בהתערבויות, הן בבית הספר והן מחוצה לו.

מפת הדרכים, אשר שמה דגש על תמיכה בתלמיד ומשפחתו לצד טיפוח הישגים לימודיים, ממחישה את מחויבותה של יוזמת "Strive" לנקוט בגישה הוליסטית לשם רפורמה בחינוך.

הארגונים השותפים הסכימו על 5 מטרות משותפות ועל מדדים מסוימים אשר יבחנו האם המטרות הללו הושגו:

1. כל ילד יהיה מוכן לביה"ס.

מדד 1: אחוז הילדים אשר מוערך כי הם מוכנים לביה"ס.

2. כל ילד יקבל תמיכה בביה"ס ומחוצה לו.

מדד 2: אחוז התלמידים שלהם יותר מ-20 נכסים התפתחותיים (developmental assets)

3. כל תלמיד יצליח מבחינה אקדמית.

מדד 3: אחוז התלמידים אשר נמצאים מעל הממוצע בקריאה ומתמטיקה.

מדד 4: אחוז הבוגרים בבתי הספר התיכוניים.

4. כל תלמיד יירשם למוסד להשכלה גבוהה או לקורסים מקצועיים לרכישת מקצוע.

מדד 5: ציון ממוצע ב-ACT

מדד 6: אחוז בוגרי התיכון אשר נרשמים למוסדות השכלה גבוהים.

5. כל תלמיד יסיים בי"ס ויפתח בקריירה.

מדד 7: אחוז הסטודנטים המוכנים לקורסים ברמה אקדמית.

מדד 8: אחוז הסטודנטים אשר אינם נושרים מהאוניברסיטה.

מדד 9: אחוז הסטודנטים אשר הינם בוגרי אוניברסיטה.

מדד 10: מספר התארים האקדמיים שהוענקו.

הארגונים השותפים ליוזמה חולקו ל-15 רשתות שונות אשר אוגדו לפי סוג פעילותם, כגון חינוך בגיל הרך או הדרכת תלמידים. כל קבוצה נפגשה עם מנחים ומומחים בנושא למשך שעתיים מדי שבועיים ופיתחה מדדים משותפים, דנה בהתקדמות לעבר הגשמת המטרות, והארגונים למדו ותמכו האחד בשני.



בנוסף להסכמה על מטרות ופיתוח מדדים משותפים ולחלוקה לרשתות, הקימה היוזמה מערכת מידע מבוססת אינטרנט המאפשרת לבתי ספר ולארגונים השותפים גישה למידע לגבי ביצועיו והתקדמותו של כל תלמיד, בנוסף לשירותים נוספים אשר נכללו בה.

4. ארגון שדרה

פעולה מיטבית של "ארגון השדרה" בליווי מהלכים קולקטיביים כוללת:

- מנהיגות אדפטיבית: אשר תפקידה ניהול התהליך, כולל היכולת לרתום את בעלי העניין, למקד את תשומת הלב של בעלי העניין לאג'נדה משותפת, יצירת תחושת דחיפות, והפעלת מנופים על השותפים ליוזמת האימפקט הקולקטיבי.
- יצירת תקשורת ושיח פתוח המושתת על אמון: יצירת שיח המושתת על מילוי אינטרסים, כמו גם תיווך במצבי קונפליקט בין בעלי העניין. ארגון או יחידים המשמשים כארגון השדרה של היוזמה צריכים להיות מסוגלים ויצירתיים מספיק על מנת לבנות ולתחזק מערכות יחסים ואמון בין מגוון רחב של אנשים וארגונים מרקעים שונים ולהקל על הדיאלוג ביניהם (Patscheke, 2011).
- ניהול והנחיית תהליך: אימפקט קולקטיבי דורש תכנון תהליכים והובלת תהליכים מובנים, שיביאו לקבלת החלטות מיטביות.
- פיתוח מדדים מוסכמים ושיטת מדידה מוסכמת לתוצאות, כפי שצוין בתנאי "מערכת מדידה משותפת".
- תמיכה תשתיתית ולוגיסטית
- נייטרליות ואמינות: ארגון השדרה צריך להתפס כנייטרלי ואמין על ידי כל השותפים לתהליך.

סוגי ארגוני שדרה (Albright, 2011)

ארגוני השדרה יכולים לשרת פונקציות רבות, כגון הכוונה אסטרטגית ליוזמה, קידום דיאלוג אפקטיבי בין המשתתפים, ניהול איסוף וניתוח נתונים, ותיאום בין הקהילה ליוזמה עצמה. כמו כן, לארגוני השדרה יכולה להיות "עוצמה פיננסית" בדרגות שונות. כלומר, אלו יכולים להיות המממנים בעצמם של היוזמה הקולקטיבית, או להיות ישויות נפרדות לחלוטין מהם.



ישנם מספר סוגים של מבנים פוטנציאליים לארגון השדרה, כל אחד יתרונותיו וחסרונותיו, בהתאם להקשר המקומי או לנושא ספציפי בו מתרכזת היוזמה הקולקטיבית:

ארגון שדרה מממן (לדוגמא <http://calgaryhomeless.com/> Calgary homeless): אחד או יותר מן התורמים הפרטיים, או התאגידים הממנים, יכולים ליזום אסטרטגיית אימפקט קולקטיבי, כמתכננים, כבעלי ההון, כאלו המכנסים את הארגונים השותפים או כמנחים שלה. יתרונו של ארגון שדרה מממן הוא היכולת להבטיח שמירה על אמצעי המימון ולגייס משאבים נוספים, כמו גם הכוח וההשפעה להביא תורמים שותפים אחרים לשולחן. עם זאת, במידה והיוזמה כוללת ארגון מממן יחיד, יכולה להיווצר חוסר סימטריה מול שאר השותפים. לכן, על ארגוני שדרה מממנים לתעדף במקום הראשון את הקהילה הרחבה, ולא את סוגיות המימון, בייחוד אם היוזמה מונעת על ידי מממן ראשי אחד.

מלכ"רים חדשים (לדוגמא CCER סיאטל <http://www.ccedresults.org>): מממן אחד או יותר יכול לבנות ישות חדשה אשר תשמש כארגון השדרה. ארגוני שדרה ללא מטרות רווח חדשים שנוצרו, יכולים לתרום נייטרליות ובהירות שימקדו את הסוגיה. עם זאת, חשש פוטנציאלי לגבי ישויות חדשות שנוצרו הוא האופן בו אלו נתפסות על ידי המממנים, אשר לעיתים רואים אותן כמתחרים על הובלת התהליך.

מלכ"רים קיימים (לדוגמא Opportunity Chicago <http://www.opportunitychicago.org>): באופן דומה, גם מלכ"ר קיים יכול להוביל את תיאומה של אסטרטגיית אימפקט קולקטיבי. אולם, בעוד שמלכ"רים קיימים הם אמורים ובעלי הבנה בנושא הקיים, ייתכן כי אלו לא יהיו מסוגלים להתמקד באסטרטגיית האימפקט הקולקטיבי בלבד, בהינתן סדרי עדיפויות אחרים הקיימים אצלם.

ממשל (לדוגמא יוזמת Shape Up <http://www.somerville.ma.gov/departments/health/sus>): ממשל אזורי, או הממשלה עצמה, יכולים גם הם להוות תמיכה תשתית לאסטרטגיית האימפקט הקולקטיבי על ידי מינוף המשאבים הקיימים במגזר הציבורי. ארגוני שדרה המנוהלים על ידי הממשל משדרים אמינות ועשויים למשוך אליהם שותפים מרובים, אולם אלו חייבים להגיב במהירות לצרכים המשתנים ולתכנן חלופות מימון בהינתן מגבלות מימון פוטנציאליות על ידי הציבור.

קואליציה ארגונית (לדוגמא יוזמת מגנוליה <http://www.all4kids.org/magnolia-place-community-initiative.html>): בעוד שרבים ממבני השדרה מתרכזים לישות אחת המהווה את ארגון השדרה, ישנן דוגמאות אחרות של ארגוני שדרה מבוזרים בהם האחריות המשותפת מתחלקת



בין ארגונים שונים. ביזור מבני של ארגון השדרה יכול להוביל למילוי טוב יותר של תפקידים ואחריות, במידה ואלו אינם מתבצעים טוב מספיק. ארגוני שדרה, המורכבים ממספר ארגונים בעלי אחריות משותפת, יכולים גם להביא עוצמה נוספת אל השולחן. למרות יתרונותיו של המבנה המבוזר, ישנם גם חסרונות מסוימים, כגון קושי בתיאום ושימור העבודה מול שותפים רבים. גישות מבוזרות אלו יכולות להיות יעילות פחות ויותר קשות ליישום בהתחשב במספר השותפים המעורבים, בייחוד אם אין חלוקה ברורה של האחריות או אם התפקידים אינם מוקצים באופן מפורש.

וועד מנהל: קבוצה מפקחת הנקראת לעיתים גם ועדת היגוי, המורכבת מיחידים ברמת מנכ"ל מארגונים מרכזיים, משלושת הסקטורים, העוסקים בנושא. לעיתים, כוללת הקבוצה גם נציגים הקשורים ישירות לסוגייה הנידונה. הוועד המנהל פועל ליצירת סדר יום משותף המגדיר את גבולות המאמץ וקובע מסגרת פעולה אסטרטגית. ברגע שבו מסגרת הפעולה האסטרטגית מוסכמת, קבוצות עבודה שונות קמות סביב כל אחד מהנקודות או האסטרטגיות העיקריות.

ביוזמת "Strive" ארגון השדרה אשר מלווה את התהליך כולל אנשי מקצוע המתמחים בשדות השונים הקשורים לתחום החינוך והתפתחות הילד. ארגון זה הוקם במיוחד עבור היוזמה ואסף לחיקו מומחים בתחום אשר יוכלו להכווין את היוזמה לעבר קידום החינוך. ארגון השדרה יצר מודל המתבסס על צוות של 3 משרות, שכלל מנהל פרויקט, מנהל נתונים, ומנחה. צוותים אלו ליוו את כל אחת מ-15 הרשתות אשר הוקמו לשם קידום היוזמה.

בעת קביעת מבנה ארגון השדרה המתאים, בין אם הוא ריכוזי או מבוזר, חשוב לקחת בחשבון את ההקשר המקומי או הסוגיה הספציפית המטופלת ולשקול את המידה שבה ארגון עמוד שדרה, חדש או קיים, עונים על הקריטריונים הבאים: היכולת להבטיח מימון, נתפסים כניטרליים, מתמחים בנושא, יכולת לגייס את הקהילה, וכוח כינוס חזק.



Backbone Organizations				
Types of Backbones	Description	Examples	Pros	Cons
Funder-Based	One funder initiates CI strategy as planner, financier, and convener	Calgary Homeless Foundation	<ul style="list-style-type: none"> Ability to secure start-up funding and recurring resources Ability to bring others to the table and leverage other funders 	<ul style="list-style-type: none"> Lack of broad buy-in if CI effort seen as driven by one funder Lack of perceived neutrality
New Nonprofit	New entity is created, often by private funding, to serve as backbone	Community Center for Education Results	<ul style="list-style-type: none"> Perceived neutrality as facilitator and convener Potential lack of baggage Clarity of focus 	<ul style="list-style-type: none"> Lack of sustainable funding stream and potential questions about funding priorities Potential competition with local nonprofits
Existing Nonprofit	Established nonprofit takes the lead in coordinating CI strategy	Opportunity Chicago	<ul style="list-style-type: none"> Credibility, clear ownership, and strong understanding of issue Existing infrastructure in place if properly resourced 	<ul style="list-style-type: none"> Potential "baggage" and lack of perceived neutrality Lack of attention if poorly funded
Government	Government entity, either at local or state level, drives CI effort	Shape Up Somerville	<ul style="list-style-type: none"> Public sector "seal of approval" Existing infrastructure in place if properly resourced 	<ul style="list-style-type: none"> Bureaucracy may slow progress Public funding may not be dependable
Shared Across Multiple Organizations	Numerous organizations take ownership of CI wins	Magnolia Place	<ul style="list-style-type: none"> Lower resource requirements if shared across multiple organizations Broad buy-in, expertise 	<ul style="list-style-type: none"> Lack of clear accountability with multiple voices at the table Coordination challenges, leading to potential inefficiencies
Steering Committee Driven	Senior-level committee with ultimate decision-making power	Memphis Fast Forward	<ul style="list-style-type: none"> Broad buy-in from senior leaders across public, private, and nonprofit sectors 	<ul style="list-style-type: none"> Lack of clear accountability with multiple voices

ההון האנושי אשר דרוש להובלת ארגון השדרה

מנהיגי ארגון השדרה נחלקים לשני סוגים. סוג ראשון הוא Champion המתייחס למנהיג בעל הבנה בתהליך הנדרש, אשר הינו מארגן, מקדם את יוזמת השינוי ולוקח בה חלק (Crosby & Bryson, 2010). הסוג השני כולל את מנהיג ה-Sponsor. מנהיג זה הינו פחות מעורב בתהליך, והוא עושה שימוש בסמכות, כסף או קשרים על מנת לקדם את יוזמת השינוי (Crosby & Bryson, 2010).

שלושה גורמי מפתח להצלחה של מנהיגי ארגון השדרה (Malenfant, 2011):

מיומנויות על פני תוכן – מעבר להכרת הניואנסים הקטנים של הסוגיה המטופלת, מנהיג מצליח של ארגון שדרה צריך להיות בעל קשרים קיימים, או היכולת לבנות מערכות יחסים, עם מגוון שחקנים חוצי מגזרים אשר הם בעצמם מומחים בנושאים שונים. מעבר להחזקה בפתרון לסוגיה חברתית מסוימת, על מנהיג מוצלח של ארגון שדרה להיות בעל יכולת לפעול היטב בסביבה משתנה ובלתי מובנית. כך למשל, אין זה מתחייב כי לאדם אשר יוביל את ארגון השדרה יהיה רקע בתחום הקשור לנושא שעל הפרק, אולם, עליו להיות מכובד על ידי מרבית מבעלי העניין, להביא ניסיון עבר עם



חשיבה אסטרטגית ברמה גבוהה, ובעל יכולת לעורר אמון ותשוקה בקהל הפנימי, כמו גם בחיצוני – מיומנות חשובה מאוד להנהגת יוזמת האימפקט הקולקטיבי.

מנצח התזמורת – מנהיג מצליח של ארגון השדרה אינו צריך לתת הוראות מלמעלה-למטה ולומר לאנשים מה לעשות. על המנהיג לזהות את הכישרון הגדול הטמון באנשים, אשר ממנו יוכלו לצמוח, ולזהות פערים שיש לטפל בהם.

סמכות מספקת – יש חשיבות עצומה לכך שלצוות המוביל את ארגון השדרה יהיה מספיק סמכות על מנת להוביל את יוזמת האימפקט הקולקטיבי. סמכות זו יכולה להתחלק לשני סוגים:

1. **סמכות פורמלית**: סמכות ממוסדת אשר עושה שימוש בחוקים, כללים והוראות. ניתן לראות סמכות זו כאשר הצוות המוביל הוא חלק מארגון חשוב מאוד או סוכנות.
2. **סמכות א-פורמלית**: הסמכות תבנה סביב מערכות יחסים אשר התפתחו, ערכים משותפים, תרבות ארגונית ודוגמא אישית.

במקרים מסוימים יכולים שני סוגי הסמכויות המוזכרים להשתלב יחדיו. אך למעשה, אין זה משנה אם מנהיג ארגון השדרה עושה שימוש בסמכות כזו או אחרת. בכל מקרה, מנהיג יעיל כזה חייב להרגיש בנוח לדחוף את החשיבה של אנשים בדרג בכיר בטווח של שותפות סוכנויות וארגונים, להנחות שיחות ולתקשר עם מגוון בעלי העניין באופן רחב.



פרק 6: מימון האימפקט הקולקטיבי

יוזמת "Strive" מומנה ברובה על ידי תורמים חיצוניים, אשר לא לקחו חלק פעיל ביוזמה עצמה, כגון בנקים, קרנות וחברות שונות. בנוסף, היוזמה קיבלה גם תמיכה כלכלית ממשלת סינסינטי.

1. מימון כהובלת תהליך ארוך טווח של שינוי חברתי

מממנים ניצבים בפני משימה בה הם נדרשים לבחור יעד, או ארגון, שלדעתם יתמודדו בצורה הטובה ביותר עם בעיה חברתית מסוימת (Russell, 2011).

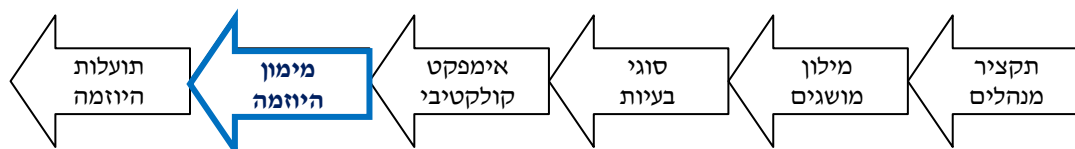
מאפייניה של יוזמת האימפקט הקולקטיבי דורשים שינוי באופן שבו מממנים תופסים את תפקידם: מעבר ממימון ארגונים המפעילים תכניות ספציפיות תחת קווים ברורים ומוגדרים, להובלת תהליך ארוך טווח של שינוי חברתי (Russell, 2011). הובלת תהליך כזה דורשת סבלנות והכרה בכך שייקח זמן, ולעיתים זמן רב מהצפוי, עד אשר השינוי החברתי יגיע. פעמים רבות גם לא תהיה יכולת ברורה להצביע בדיוק על הפעולה הספציפית והארגון היחיד שחוללו אותו.

2. המלצות למממנים

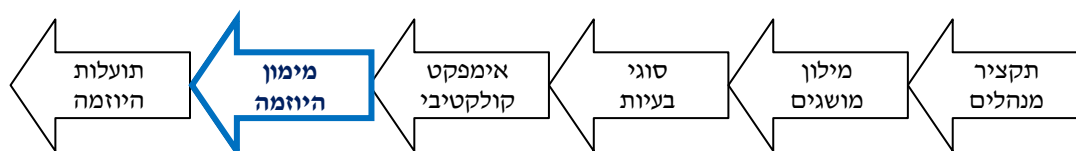
המממנים ממלאים תפקיד ייחודי ביוזמת האימפקט הקולקטיבי. בין אם בגיוס בעלי העניין בקהילה, בתמיכה בארגון השדרה, או בליכוד הארגונים סביב המטרה המשותפת, למממנים יש תפקיד אשר גבולותיו חורגים מאלו המסורתיים, והם מסייעים בקידום תהליך השינוי החברתי.

מספר המלצות למממנים (Russell, 2011):

- א. **ישיבה בשולחן** – על המממנים לפעול לשינוי דפוסי חשיבה והשפעה לגבי איך הכסף מנוצל על ידי מעורבותם בשיחות ובישיבות.
- ב. **רתימת הועדים המנהלים לתהליך** – על המממנים לתקשר עם מובילי התהליך, לבקש את רעיונותיהם ולרתום אותם לאסטרטגיה בה, לדעתם, יש לנקוט.
- ג. **השקעה במערכות יחסים** – רצוי כי המממנים יקדישו זמן להכרות ובניית מערכות יחסים עם גורמים במגזרים השונים לשם מינוף מערכות יחסים עם עמיתים בתחום.
- ד. **יצירת מודעות** – המממנים יכולים לסייע בחינוך המגזר הציבורי בנושא תפקיד יסודות הקהילה. כבעלי ידע ומעורבות בסוגיות חברתיות, המממנים מהווים משאב מדהים לגבי הצרכים ובעלי העניין בקהילה.



ה. נשיאת עיניים אל המטרה – גישת האימפקט הקולקטיבי לפתרון סוגיות מורכבות לוקחת זמן ומשאבים רבים. על המממנים להיות סבלניים וגמישים על מנת להסתגל לתנאים המשתנים.



פרק 7: תועלות האימפקט הקולקטיבי

1. עבור מייסדי התהליך (FSG 2, 2011)

שיתוף פעולה ויצירת מגעים ומערכות יחסים עם ארגונים אחרים והממשלה – ייסוד של תהליך אימפקט קולקטיבי מאפשר יצירת קשרים חדשים, ומיסוד קשרים קיימים עם ארגונים שונים ואף עם הממשלה. קשרים אלו יוכלו להיות לעזר בקידום אג'נדות אחרות וביצירת שיתופי פעולה נוספים עתידיים.

התמקדות בסוגיות כוללות ולא במטרות אינדיבידואליות – יכולת לפתח ראייה כוללת ומערכתית של הסוגיה ואת שנדרש לעשות על מנת לפתור אותה, וזאת לעומת התמקדות בנקודה ספציפית ומסוימת באותה הבעיה.

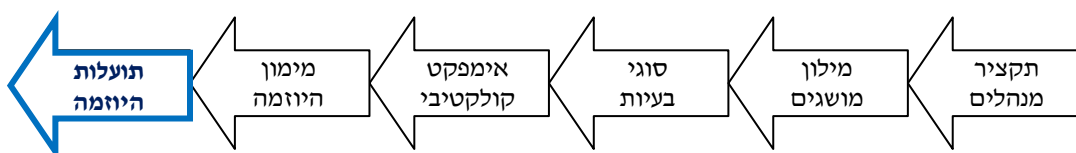
שימת לב ליחסים בין ארגונים יותר מאשר ליכולת של ארגון בודד – ראייה וחשיבה מחודשת אשר מסבה את תשומת הלב לחוזקות וליתרונות הרבים המתאפשרים מגיבושם של מספר ארגונים יחדיו.

חשיבה על תהליכים ארוכי-טווח יותר מאשר על פתרונות קצרי טווח – אימוץ דרך חשיבה חדשה לפתרון בעיות ולהתמודדות עם סוגיות, אשר כוללת כינון תהליכים ארוכי טווח ולא מציאת פתרונות מידיים ונקודתיים.

2. עבור הארגונים השותפים (FSG 2, 2011)

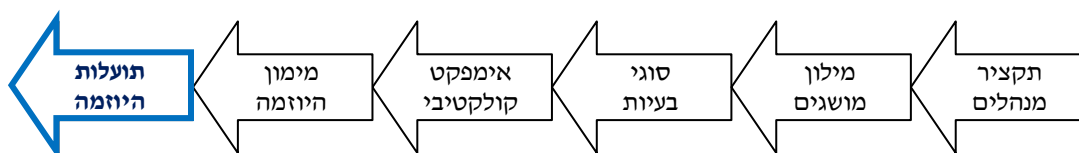
אין ארגון בודד או סקטור היכול לפתור בעיות חברתיות מורכבות לבדו – ארגונים שמים לעצמם למטרה לפתור בעיה כזו או אחרת, אולם לעיתים הבעיה היא כה מורכבת כך שארגון בודד אינו יכול להתמודד עימה לבדו. יצירת שותפות של ארגונים רבים תחת יוזמת אימפקט קולקטיבי מסוימת מבטיחה התמודדות רחבה יותר עם הסוגיה.

שיתוף פעולה ויצירת מגעים ומערכות יחסים עם ארגונים אחרים והממשלה – התאגדות של מספר ארגונים תחת יוזמה אחת מאפשרת לאלו ליצור קשרים ולבסס מערכות יחסים עם ארגונים אחרים ומגזרים שונים ואף עם הממשל. קשרים אלו יוכלו להיות להם לעזר בקידום אג'נדות אחרות וביצירת שיתופי פעולה נוספים עתידיים.



הגדרת התפקיד של כל ארגון בתוך קונטקסט רחב יותר – שיתוף פעולה בין ארגונים רבים משדה משותף תורם למיפוי אותו שדה, ולהגדרת תפקידו של כל ארגון בתוכו. הגדרת תפקיד זו עשויה להוביל לבחינה מחודשת את מטרות הארגון ואף לרצון להוביל יוזמות חדשות.

איסוף וניתוח של מידע רלוונטי – חבירה של מספר ארגונים יחדיו לשם טיפול ופתרון סוגיה מסוימת תביא לאיסוף ידע וניסיון רב באותו נושא, אשר יוכל לשמש את הארגונים כולם בעיסוקיהם השונים בהווה וביוזמות חדשות בעתיד.



פרק 8: דוגמאות נוספות להרחבה

1. **בעיית ההשמנה בקולורדו** (Stewart, 2011) – מספר ארגונים אשר חברו יחדיו על מנת להנחיל בקרב אוכלוסיית קולורדו אורח חיים בריא יותר, ולסייע בפתרון בעיית ההשמנה אשר נפוצה במדינה.
2. **CTC** (Russell, 2011) (<http://www.communitiesthatcarecoalition.org>) – ביוזמת CTC יש יותר מ 140 חברים, הכוללים את הממשלה המקומית, עסקים מקומיים, בתי ספר, רשויות אכיפת החוק, בתי חולים ועוד. יוזמה זו מקדמת את בריאותם ורווחתם של אנשים צעירים, בדגש על הפחתת גורמי הסיכון וחיזוק ההגנה כנגד להתעללות בנוער.
3. **מגנוליה** (Splansky, 2011) (<http://www.all4kids.org/index.php?FileName=magnolia->) (<http://www.all4kids.org/index.php?FileName=magnolia->) – יוזמת מגנוליה איחדה את הקהילה כולה בדרום לוס אנג'לס על מנת לערוך שינוי בר קיימא עבור משפחות המתגוררות באזור, זאת על ידי שיפור החינוך, הבריאות, קיום יציבות כלכלית והורות בטוחה ומטפחת. יוזמה זו הביאה כ-70 ארגונים מהאזור להתאחד סביב מערכת משותפת של מטרות ואמצעים.
4. **פרויקט "מפת הדרכים"** (FSG Collective Impact, 2011) (<http://www.impatientoptimists.org/Posts/2011/12/Improving-Education-with-Collective-Action>) – יוזמה אשר התפתחה בדרום סיאטל ובמחוז South King אשר מטרתה להשיג שיפור משמעותי בהישגי תלמידים, מגילאי גן ועד לסטודנטים באוניברסיטאות והקולגים.

פרק 9: ביבליוגרפיה

חפץ, רי ; לינסקי, מי. 2007. **מנהיגות במבחן: להוביל שינוי ולהשאר בחיים**. הוצאת משכל, תל אביב.

Albright, R. 2011. **Searching for the Right Backbone Structure**.
<http://www.fsg.org/KnowledgeExchange/Blogs/CollectiveImpact/PostID/170.aspx>
(accessed 5th February 2012).

FSG 1: **Collective Impact: Implementing Shared Measurement**, 2011.

FSG 2: **Collective Impact: Creating Large-Scale Social Change**, 2011.

FSG Collective Impact, 2011. **Cradle to Career Roadmap: Gates Blog Post**.
<http://www.fsg.org/KnowledgeExchange/Blogs/CollectiveImpact/PostID/219.aspx>
(accessed 1st March 2012).

Kania, J. and Kramer, M. Winter 2011. "Collective Impact". **Stanford Social Innovation Review**. 36-41.

Kania, J.; Kramer, M. and Hanleybrown, F. 2012. "Challenging Change: Making Collective Impact Work". **Stanford Social Innovation Review**. 1-8.

Kramer, M.; Parkhurst, M. and Vaidyanathan, L. 2008. **Breakthroughs in Shared Measurement and Social Impact**. <http://www.fsg.org/>. (accessed 25th September 2011).

Malenfant, E.G. 2011. **Help Wanted: Dynamic Backbone Leader**.
<http://www.fsg.org/KnowledgeExchange/Blogs/CollectiveImpact/PostID/210.aspx>
(accessed 5th February 2012).

Patscheke, S. 2011. **Collective Impact in Global Development & the Challenge of Communication**.
<http://www.fsg.org/KnowledgeExchange/Blogs/CollectiveImpact/PostID/190.aspx>
(accessed 5th February 2012).

Russell, P. 2011. **Public-Philanthropic Collaboratives: Finding a Partner in Uncle Sam.** <http://www.fsg.org/KnowledgeExchange/Blogs/SocialImpact/PostID/175.aspx>
(accessed 30th January 2012).

Strive Partnership, <http://www.strivetogether.org/>. (accessed 23rd January 2012).

Splansky, J. 2011. **Learning and Improving through Shared Measurement.** <http://www.fsg.org/KnowledgeExchange/Blogs/CollectiveImpact/PostID/199.aspx>
(accessed 5th February 2012).

Stewart, M. 2011. **Conducting Colorado's Obesity Prevention Convergence.** <http://www.fsg.org/KnowledgeExchange/Blogs/CollectiveImpact/PostID/173.aspx>
(accessed 5th February 2012).