

מבית שיתופים

קולקטיב אימפקט 2015:

מבט עדכני על התיאוריה והפרקטיקה



דצמבר 2015

כתיבה: ד"ר מיכל רום
ליווי מקצועי: מירי יעקובי הורוביץ, ענבר הורביץ
מידענות: רז רפפורט, שי מעוז
עריכה לשונית: חמוטל לרנר

תוכן עניינים

3.....	פתיחה, מטרה ומבנה
4.....	רקע: מאיפה באנו ולאן אנחנו הולכים?
5.....	בעיה חברתית מורכבת: מה זה אומר?
8.....	התנאים המקדימים הנדרשים להקמתה של יוזמת קולקטיב אימפקט
8.....	חמשת המרכיבים של מודל קולקטיב אימפקט
9.....	מרכיב 1: מצע משותף
11.....	מרכיב 2: מדידה משותפת
12.....	מרכיב 3: מערך פעילות מתואם
13.....	מרכיב 4: תקשורת פתוחה ורציפה
14.....	מרכיב 5: ארגון שדרה לניהול התהליך והובלתו
16.....	שליבים בחיי יוזמה מסוג קולקטיב אימפקט
17.....	קולקטיב אימפקט בעולם: תמונת מצב
19.....	יוזמות מבוססות מקום
20.....	תחומי העיסוק ביוזמות קולקטיב אימפקט
20.....	קולקטיב אימפקט כרשת (אמריקאית ועולמית) בראשות FSG
21.....	קשר הדוק בין פילנתרופיה זרזית/יוזמת (catalytic philanthropy) לקולקטיב אימפקט
22.....	סיכום
23.....	מקורות מידע
24.....	נספחים
24.....	נספח 1: 27 אינדיקטורים לבחינת אפקטיביות העבודה של ארגון השדרה
25.....	נספח 2: תרשים 4 - מדד החיפוש של גוגל למושג Collective Impact

פתיחה, מטרה ומבנה

קולקטיב אימפקט (Collective Impact) היא גישה שנועדה לפתור בעיות חברתיות מורכבות. המודל שמציעה הגישה נועד לסייע למגוון שחקנים ממגזרים שונים לחבור יחד כדי ליצור השפעה חברתית משותפת, שתוביל לקידום פתרון של בעיה חברתית מורכבת. המודל מבוסס על שילוב בין חמישה מרכיבים המתקיימים בו זמנית, והוא מכוון תוצאות מדידות ומחויב ללמידה פעילה ולהשתנות מתמדת. לפיכך, בכל שלב עשויים מרכיביו לקבל ביטוי ותצורה שונים, ולהתמקם מחדש מבחינת חשיבות ועוצמה.

מסמך זה מציג את עיקרי התשתית הרעיונית והמעשית של הגישה כפי שהם עולים מן הספרות ומהשדה כיום. לצד היבטים תיאורטיים המתארים את מקורות הגישה ועקרונות הפעולה שלה על חמשת מרכיביה ובכלל, מוצגים במסמך גם ממצאי המיפוי שנערך לאחרונה בשיתופים, בניסיון לזהות את כלל היוזמות והארגונים המיישמים את גישת הקולקטיב אימפקט בעולם כיום.

מילה משיתופים

ארגון שיתופים עוסק בשנים האחרונות בתפיסת ההשפעה כגורם מכריע בשדה החברתי ופועל באסטרטגיות שמקדמות השפעה חברתית משותפת. קולקטיב אימפקט הוא מודל המיישם הלכה למעשה השפעה חברתית משותפת, ושיתופים פועל לפי גישה זו מאז 2013. הגישה שימשה בסיס הן לפעילות של שיתופים כארגון שדרה עבור יוזמה מסוג קולקטיב אימפקט, והן לפיתוח אסטרטגיית פעולה חד-מגזרית הפועלת בחברה האזרחית, שלה קראנו "מרחב השפעה"¹.

לצד הפעילות והעשייה בשטח, אנו רואים בפיתוח ידע עקרון פעולה חשוב ועל כן מלווים את עשייתנו בלמידה מהארץ ומהעולם, מהשדה ומהמחקר. סקירה זו מיועדת לכל העוסקים בהשפעה ובהשפעה משותפת ולמעוניינים ללמוד על גישת קולקטיב אימפקט. נשמח לקבל הערות, שאלות ותגובות.

הנכם מוזמנים לעיין גם במסמך המסכם את עיקרי [התובנות שהתגבשו בשיתופים בעקבות יישום מודל הקולקטיב אימפקט בישראל](#). תובנות אלה נכתבו מנקודת מבטו של שיתופים כארגון שדרה והן מהוות נקודת המוצא לשלוש הצעות לשיפור המודל הקיים:

1. **זיהוי והמשגת פרק הזמן שבו מתגבשת היוזמה, טרום תחילת פעולתה הרשמית** - שלב ראשוני זה הינו שלב קריטי להמשך היישום, והוא מורכב בעצמו מארבעה שלבים מקדימים.
2. **אבחנה עקרונית בין מרכיבי תוכן, מרכיבי תהליך ומרכיבי תשתית** במודל המסייעת להגדיר בצורה מדויקת יותר את תרומתו של כל מרכיב ואת מערכת היחסים הרצויה ביניהם.
3. **הוספת מרכיב שישי למודל** - מרכיב בניית האמון וגיבוש ההסכמות.
4. **חיזוק הקשרים הפנימיים בכל מגזר מקדם את העבודה הבין-מגזרית ומחזק את היוזמה כולה** - הדבר נכון במיוחד במגזר השלישי, שם אפשר גם להתאים את המודל לפעולה חד-מגזרית, לה אנו קוראים מרחבי השפעה.

[למסמך המלא: קולקטיב אימפקט - ארבע תובנות בעקבות יישום הגישה בישראל](#)

¹ בקרו באתר שיתופים [לקריאה נוספת על מרחבי השפעה](#).

רקע: מאיפה באנו ולאן אנחנו הולכים?

בשנת 2011 פורסם בכתב העת *Stanford Social Innovation Review* המאמר המכונה של ג'ון קניה ומרק קרמר, שבו הוצגה לעולם גישת הקולקטיב אימפקט לפתרון בעיות חברתיות מורכבות (Kania & Kramer, 2011). פחות מחמש שנים עברו מאז וכיום הגישה היא שם דבר, והיא מיושמת במגוון הקשרים ותחומים במקומות שונים ברחבי העולם.²

המאמר של קניה וקרמר היה למעשה הראשון בסדרה ארוכה של פרסומים שנכתבו מאז, וסייעו לעצב תוך כדי תנועה את גישת הקולקטיב אימפקט, שלמידה מתמשכת היא אחד ממרכיביה המרכזיים. גישה זו מעמידה הלכה למעשה מסגרת פעולה המאפשרת לבעלי עניין מסוגים שונים לחבור יחד כדי ליצור השפעה חיובית רחבה בסוגיות חברתיות מורכבות בתחומים שונים, ביניהם חינוך, בריאות הציבור, פיתוח קהילה, סביבה, צדק ושוויון הדמנויות. בכל התחומים הללו יש כיום דוגמאות ליישום מוצלח של גישת הקולקטיב אימפקט (ראו הערה 3 לעיל). הצלחתן תורמת להתבססות ההולכת ומתרחבת של הגישה בחברה האזרחית ובקרב שותפים לה מהמגזר הציבורי ומהמגזר העסקי.

חברת הייעוץ האמריקאית FSG היא גורם מרכזי בהצלחה זו. אנשיה מובילים את הפיתוח הרעיוני של הגישה ולקחו על עצמם לסייע למנהיגים בתחומים שונים ליצור שינוי חברתי רחב השפעה.³ לצדם פועלים כיום גופים נוספים המקדמים ומיישמים את גישת הקולקטיב אימפקט, כפי שיוצג בהרחבה בחלקו השני של מסמך זה.

ההתפשטות המואצת של המודל בעולם בשנים האחרונות קשורה בין השאר גם להעמקתו של המיתון הכלכלי ולהשלכותיו הרבות, בעיקר צמצום המימון הציבורי והתמיכה הפילנתרופית והעסקית, המאלצות את המגזר החברתי למצוא דרכים חדשות "לעשות יותר בעזרת פחות".⁴ עוד הולכת ומתחזקת ההבנה כי כוחן של ממשלות מוגבל ואיננו מספיק כדי לפתור באופן שיטתי ומן היסוד בעיות חברתיות מורכבות.⁵ כל זאת בזמן שהעיסוק במושג ה"מורכבות" (complexity) הולך ותופס מקום בולט בשיח החברתי בכלל. מורכבות היא בהקשר זה אי-ודאות גבוהה, ריבוי מצבי קונפליקט, ריבוי גורמים משפיעים שתוצאות השילוב ביניהם איננו ידוע ואינו ניתן לניבוי, והעדר תכנית פעולה ברורה וידועה מראש שאפשר להפעיל או ליישם.⁶

מגמות אלו ואחרות חוברות יחד והן מנתבות את החיפוש אחר דרכים חדשות ליצירת שינוי חיובי בעולם לכיוון יצירה של מודלים שיתופיים המבוססים על גמישות, ערנות, למידה ופעולה קולקטיבית; זאת מתוך

² רשימה חלקית של יוזמות קולקטיב אימפקט שהשיגו יעדים מרשימים: [Strive Together](#) בתחום החינוך בארה"ב; יוזמות לחיזוק ולקידום הקהילה כגון [Memphis Fast Forward](#) ו-[Greater Cincinnati Foundation](#); יוזמות בתחום בריאות הציבור כגון [GAIN \(The Global Alliance for Improved Nutrition\)](#) ו-[Communities-That Care Coalition](#) ועוד (Hanleybrown, Kania & Kramer, 2012).

³ ראו באתר הבית של FSG את [חזון החברה](#).
⁴ ככלל, המודל של קולקטיב אימפקט מיושם עד היום בעיקר בארה"ב, מעט בקנדה ולאחרונה גם במקומות ספורים באוסטרליה. מסיבות שונות, שאין זה המקום לפרט, נראה כי באירופה אין כמעט התארגנויות מסוג זה.

⁵ להרחבה בעניין ראו [סקירת שיתופים על תהליכי שיח בין-מגזרי](#) (קבילי וקוטנר, 2014).
⁶ להרחבה על מורכבות ובפרט בהקשר של קולקטיב אימפקט ראו [Webinar and Paper Evaluating Complexities](#) (Preskill, Gopal, Mack & Cook, 2015).

נקודת מבט שמשלבת ראייה מערכתית כוללת המדגישה את האינטרס המשותף לכל השחקנים בשדה, לצד בחינה מתמשכת ודינמית של צורכיהם השונים ומבלי לטשטש את ההבדלים ביניהם. כל אלו ועוד מאפיינים את מסגרת הפעולה שמציע מודל קולקטיב אימפקט, אם כי אפשר בהחלט למצוא מרכיבים דומים גם באסטרטגיות נוספות מוכרות, ידועות וותיקות יותר, שמטרתן ליצור שיתופי פעולה במגזר החברתי ובכלל. ייחודו של המודל הוא באופן השילוב בין המרכיבים השונים שלו בגמישותו, כפי שיתואר במסמך זה.

בעיה חברתית מורכבת: מה זה אומר?

גישת הקולקטיב אימפקט צמחה במטרה להציע דרך למציאת פתרון לבעיות חברתיות מורכבות, לכן היא מתאימה ונכונה ליישום רק כאשר מדובר במקרים אלו. כאשר הבעיה אינה בעיה חברתית מורכבת נראה שאין מקום להשתמש במודל שמציעה הגישה. הבנה זו היא מרכזית ועקרונית, ומכיוון שכך ראוי להעמיד הגדרה מדויקת למושג "בעיה חברתית מורכבת" ולחדד את מאפייניה. לשם כך ניעזר בשני צירים המסייעים להגדרה של בעיות:⁷

1. הבחנה בין בעיות פשוטות, בעיות מסובכות ובעיות מורכבות
2. הבחנה בין בעיות טכניות לבעיות אדפטיביות



בעיות פשוטות ובעיות מסובכות הן בעיות שמרגע שנמצא להן הפתרון, שכפולו והתאמתו לבעיות אחרות הם בעיקר עניין של תקציב ורצון. הן נבדלות זו מזו לרוב ברמה הטכנית: הראשונות נחשבות **בעיות טכניות** במהותן, כלומר בעיות מוגדרות היטב שהתשובה להן ברורה, ושישנו ארגון (או כמה ארגונים) שיכולים לתת עליהן מענה. לעומתן, **בעיות מסובכות** גם הן אמנם טכניות במהותן, כלומר יש להן פתרונות ידועים, אך ייקח זמן רב יותר ויידרשו משאבים גדולים יותר כדי ליישם. **בעיות טכניות יכולות אפוא להיות פשוטות או מסובכות** – מה שיכריע יהיה משך הזמן וגודל התקציב הנדרשים לפתרון, ומידת הקושי של יישום הפתרון.⁸

⁷ מקורות לדיון זה: מצווה, 2012; 2013; Kania & Kramer, 2011. ⁸ לדוגמה, אפיית עוגה או תיקון רגל שבורה הן שתיהן בעיות פשוטות, משום שהפתרון להן ידוע: יש להיעזר במתכון ולקנות את המצרכים הדרושים להכנת העוגה, או להבדיל ללמוד כיצד לאחות שבר ולטפל בו. לעומת

לעומת זאת, **בעיה מורכבת** היא בעיה שהפתרון לה אינו ידוע מראש, שאין גוף אחד שהוא בעל האמצעים או הסמכות לפתור אותה לבדו, ושפתרונה יהיה ייחודי לה במובן שאי-אפשר לשכפל אותו מבעיה דומה אחרת – לכל היותר יהיה אפשר להעתיק חלק ממרכיבי התהליך שיוביל למציאתו. הדוגמה השכיחה והמוכרת ביותר לבעיה מסוג זה היא האתגר של גידול ילדים.⁹

מהאמור לעיל אפשר להבין כי בעיה מורכבת אינה יכולה להיות בעיה טכנית. לרוב היא מתאימה יותר להגדרה של בעיה אדפטיבית (במונחי הציר השני שהוצע לעיל), כלומר בעיה שמתאפיינת בהשתנות בלתי פוסקת וגדלה (לרב) וייחודית להקשר מסוים, ולכן איננה ניתנת לפתרון באמצעות תהליכים טכניים שגרתיים.¹⁰ פתרון של בעיה אדפטיבית דורש התנסויות, גילויים חדשים והתאמות מצד כל המעורבים בבעיה, בין שהם אלו שתורמים להיווצרותה ובין שהם רק מושפעים ממנה.¹¹ מכאן עולה הבדל נוסף בין בעיה טכנית לבעיה אדפטיבית: את הראשונה יכול לרוב לפתור רק גורם מוסמך ומנוסה בעל סמכות, בעוד שאת פתרונה של הבעיה האדפטיבית יכולים ואף צריכים למצוא כל אותם האנשים אשר חולקים את ההתמודדות עם הבעיה. יתרה מזאת, מציאת פתרון לבעיה אדפטיבית מחייב אותם במקרים רבים לערוך שינוי מחשבתי עמוק בתפיסה ובנקודת המבט, מעבר לשינוי בהעדפותיהם או בהתנהגותם השגרתית. שינויים כאלו דורשים פיתוח והפנמה של ידע חדש, ולכן גם דורשים זמן רב יחסית, ואינם יכולים להתרחש כאשר ארגונים ויחידים מקבוצת בעלי הסמכות הרשמית, כלומר רק המומחים המוכרים, הם האחראים הבלעדיים למציאת הפתרון לבעיה הנדונה.

מכיוון שפתרון לבעיה פשוטה יכול להישען על ידע קיים ועל דרך פתרון מוכרת, יש בכוחו ליצור לכל היותר "**השפעה מבודדת**" (isolated impact), כלומר השפעה בתחום ספציפי ומוגדר יחסית. לעומת זאת, רק פתרון של בעיה מורכבת עשוי לייצר "**השפעה רחבה**" (collective impact); ומכאן גם מקור שמו של המודל).¹²

אם כן, בעיות אדפטיביות מורכבות הן סוג הבעיות שגישת הקולקטיב אימפקט נועדה להביא לפתרון. אך לא כל הבעיות המורכבות והאדפטיביות הן יעד מתאים לגישה זו. קולקטיב אימפקט נוצרה באופן מכוון על מנת לפתור בעיות **חברתיות** מורכבות, בדגש על חברתיות.

זאת, הטסת אדם לירח או הגדלת המודעות לבטיחות בדרכים הן בעיות מסובכות, שכן אמנם הפתרונות להן ידועים אך יידרשו זמן רב ומשאבים רבים ליישומם.
⁹ במקרה של גידול ילדים – משימה שנכללת לפי טיפולוגיה זו בקבוצת הבעיות המורכבות – אין בנמצא פתרון אחד שיעבוד תמיד. אין שיטה אחת שתחזור על עצמה בדיוק עבור כל ילד וילד. אפשר לשכפל מרכיבים מסוימים בין מקרה למקרה בתהליך של גידול ילדים, אבל מכיוון שכל ילד גדל במציאות שונה, בהקשרים מגוונים ותחת נסיבות משתנות, אי-אפשר לשכפל את מה שהתאים לאחת ולהעתיקו במדויק לאחרת. משימת גידול הילדים דורשת מהורה להתחבר לחייהם, לראות בהם אינדיבידואלים ולהביא בחשבון מכלול של גורמים שמשתנים בעצמם כל הזמן.

¹⁰ בטיחות, בריאות, עוני, פשע – בעיות שנוגעות למגוון שחקנים וגורמים, וחשוב שכולם יהיו מעורבים בפתרון. כמו כן, מכיוון שגורמים רבים מעורבים בבעיה, קשה עד בלתי אפשרי לדעת מראש מה יכלול הפתרון.

¹¹ חפץ ולינסקי, 2007, אצל מצווה, 2012.

¹² להרחבה על המושג השפעה רחבה/משותפת לעומת השפעה מבודדת ראו Kania & Kramer, 2011. בהקשר זה נסביר כי בין שתי האפשרויות המתוארות כאן, של בעיה פשוטה שפתרונה יוצר השפעה מבודדת ובעיה מורכבת שפתרונה יוצר השפעה רחבה, מצויות כאמור בעיות מסובכות שעשויות להביא להשפעות משני הסוגים, תלוי במאפייני הבעיה ובתחום שבו היא מצויה.

בעיות חברתיות הן בעיות שיש להן נגיעה לממד החברתי של הקיום האנושי. כאשר מעורבים בהן גורמים ושחקנים רבים השונים זה מזה באופן פעילותם ובמאפייניהם, כמו גם בזירות שבהן הם פועלים (אזרחית, ציבורית, פילנתרופית ולעתים גם עסקית ופרטית), הן נהיות "בעיות חברתיות מורכבות". גם במקרה של בעיות כאלה אי-אפשר לחזות מראש את תוצאות הפעולה הננקטת, המומחיות הנדרשת בעניינן היא מגוונת, ויש צורך בשיתוף פעולה מתמשך של גורמים רבים מכל המגזרים כדי למצוא פתרון אמיתי וכולל. גישת הקולקטיב אימפקט מתמקדת בניסיון למצוא פתרון כזה, שמחייב שינוי רחב וחוצה מערכות המצוי בתיאום ובסנכרון חוצה מגזרים בין ארגונים רבים, ולא פעולה מבודדת של ארגון אחד.¹³

טבלה 1: סוגי בעיות, מאפייניהן ומידת התאמתן לגישת הקולקטיב אימפקט

בעיות שאינן מתאימות לקולקטיב אימפקט	בעיות שמתאימות לקולקטיב אימפקט	
בעיה פשוטה או מסובכת	בעיה מורכבת	ציר 1
<ul style="list-style-type: none"> יש פתרון ידוע ✓ אם הוא יקר ו/או מסובך ליישום << בעיה מסובכת אם לא יקר ולא מסובך << בעיה פשוטה 	<ul style="list-style-type: none"> אין בנמצא פתרון ידוע ✓ 	האם קיים פתרון?
<ul style="list-style-type: none"> אפשר למצוא פתרון באמצעות שכפול פתרון של בעיה דומה ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> אי-אפשר לשכפל את הפתרון מבעיה אחרת דומה ✓ 	האם הפתרון ניתן לשכפול?
<ul style="list-style-type: none"> יכולה להיפתר רק על ידי גורם מוסמך ומנוסה בעל סמכות ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> אין גוף אחד שיכול או מוסמך לפתור לבדו, גם לא בעלי ידע פורמלי או מומחיות ✓ 	מי יכול לפתור את הבעיה?
בעיה טכנית	בעיה אדפטיבית	ציר 2
<ul style="list-style-type: none"> מוגדרת היטב ✓ נוגעת לרוב למספר קטן של גורמים ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> הבעיה משתנה לאורך זמן ותלויית הקשר ✓ הבעיה נוגעת למגוון רחב של שחקנים וגורמים ✓ 	מאפייני הבעיה
<ul style="list-style-type: none"> יש לה פתרון ידוע וברור ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> אי-אפשר לדעת מהו הפתרון ✓ אי-אפשר לדעת מראש מה הוא יכלול ✓ 	האם קיים פתרון?
<ul style="list-style-type: none"> ידע של מומחים מספיק כדי לפתור את הבעיה ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> צריך לערב את כולם במציאת הפתרון ✓ הפתרון מחייב התנסות וגילויים חדשים של ידע משותף בקרב כל הגורמים המעורבים ✓ הפתרון דורש שינוי בתפיסה, בהתנהגות ובערכים המובילים ✓ 	מאפייני הפתרון
הפתרון ייצור ברוב המקרים השפעה מבודדת	לכשימצא הפתרון, ייצור השפעה רחבה	סוג ההשפעה

¹³ אין להסיק מכך שכל הבעיות החברתיות הן בהכרח מורכבות ואדפטיביות. יש כמובן גם בעיות חברתיות שאינן כאלו, אולם מטרתנו כאן להסביר את סוג הבעיות שגישת הקולקטיב אימפקט מתמקדת בהן.

התנאים המקדימים הנדרשים להקמתה של יוזמת קולקטיב אימפקט



משאבים כספיים

מנהיגות משפיעה

דחיפות ותחושת חירום לשינוי

הניסיון המצטבר של FSG בליווי יוזמות קולקטיב אימפקט עד כה מלמד על שלושה תנאים מקדימים שקיומם הכרחי וחיוני להקמתה של יוזמה.¹⁴ תנאים אלה יוצרים את ההזדמנות והמוטיבציה הנדרשות כדי לקבץ אנשים וארגונים באופן שיאפשר להם לעבוד יחד ולבנות בסיס משותף לפעולה, עד שגלגלי היוזמה יתחילו להסתובב מעצמם.

1. מעורבות של מנהיגות בעלת השפעה: הכוונה לדמויות מוכרות ובעלות השפעה, שמתגבשות סביב הנושא, פועלות לטובת קידום היוזמה ומשמשות זרז להקמתה בשלבים הטרום-התחלתיים שלה – במקור "Influential Champion" במובן של מנהיגות בולטת לטובה, דינמית, מוכרת ומבוססת בתחום הרלוונטי. חשוב שיהיו אלה אנשים שמסוגלים לגייס מנהלים בכירים בדרגות מנכ"ל ממגזרים שונים לפעול יחד ובשיתוף פעולה לאורך זמן סביב מטרה משותפת. תפקידם מול אלה לסייע ולא לכפות את עמדתם או את הפתרונות הנכונים לדעתם.
2. קיום משאבים כספיים מתאימים: כאלה שיסיפיקו להנעת היוזמה למשך שנתיים או שלוש לפחות. מומלץ לגייס את מרבית המימון מגורם מרכזי אחד המעורב מתחילתה של היוזמה, ולאחר מכן לצרף מקורות מימון נוספים שיתמכו בתהליך בניית התשתית של היוזמה.
3. תחושת דחיפות להבאת שינוי בתחום שבו עוסקת היוזמה: תחושה משותפת של דחיפות גבוהה ולעתים אף הסכמה על הגדרה של מצב חירום הדורש פעולה מיידית לשינוי, לרוב בשל משבר שפרץ בתחום. לעתים פרסום של ממצאי מחקרים חדשים החושפים את חומרת המצב או מציגים דרך חדשה להתמודדות יכולים לשמש כזרז ליצירת תחושה זו.

חמשת המרכיבים של מודל קולקטיב אימפקט

קולקטיב אימפקט היא גישה שמאפשרת לארגונים ממגזרים שונים לחבור יחד ולפעול כדי ליצור השפעה חברתית משותפת. התהליך שמציעה הגישה מכון למציאת פתרון לבעיה חברתית מורכבת באמצעות פעילות משותפת שמחייבת את כל המעורבים ללמידה פעילה ולהשתנות מתמדת, תוך פיתוח של תכניות ומבנים אסטרטגיים המיושמים בהקשרים שונים. בשונה מגישות אחרות שמבוססות

¹⁴ מקורות לדיון זה: פסטה שוברט, 2015; וויבר, 2015; Hanleybrown, Kania & Kramer, 2012.

על שיתוף פעולה, קולקטיב אימפקט בנויה משילוב של חמישה מרכיבים המתקיימים בו זמנית, ובכל שלב הם מקבלים ביטוי שונה ואף מקום שונה בהקשר הרחב. למעשה, המודל המוצע מתמקד ביצירת עקרונות אפקטיביים עבור אינטראקציות יחסי גומלין, שמוודאים את התאימות בין כל המשתתפים ומגבירים את הסיכוי לכך שהרעיונות שיצוצו במהלך אינטראקציה זו יביאו לפתרון הבעיה. אפשר להמחיש זאת באמצעות השוואה ללהקת ציפורים העפות בתיאום אף שהלהקה עצמה מורכבת מאלפי פריטים: הציפורים מגיבות יחד באופן מידי לשינויים סביבתיים ונעות לעבר מטרה משותפת.¹⁵ כך חמשת המרכיבים של מודל קולקטיב אימפקט מביאים לסנכרון וליצירת פתרונות הצצים במסגרת התהליך: **המצע המשותף** מביא לפעולה מכוונת ומאפשר לכל הארגונים בשותפות להבין ולפרש את הבעיה ו"לראות" את המשאבים והפתרונות דרך עיניים דומות; **מערך פעילות מתואם** מבטיח סנכרון הארגונים ופעילותם אל מול המשימה המשותפת תוך זיהוי הערך המוסף הייחודי של כל שחקן והמשך פעולה עצמאית שלו; **מדידות משותפות** מקדמות פעילויות באופן הדדי ומאפשרות מעקב משותף אחר ההתקדמות בהשגת היעדים; **תקשורת מתואמת** מאפשרת למשתתפים ללמוד ולהגיב באופן שוטף לבעיות ולהזדמנויות הצצות בתהליך ומחזקת את השקיפות והאמון בין השותפים; **ארגון שדרה** תומך בהיענות של השותפים למצע המשותף ולעקרונות המנחים את יחסי הגומלין; וכל אלה יחד מאפשרים גמישות רבה והתמודדות טובה עם בעיות חברתיות מורכבות בדרך להשגת **השפעה חברתית רחבה**.

חמשת המרכיבים של קולקטיב אימפקט יוצגו להלן בקצרה תוך הדגשת התובנות שנלמדו עד כה מתוך היוזמות השונות בשטח, כפי שהן מוצגות בספרות המקצועית ובאתרי הארגונים.¹⁶



מרכיב 1: מצע משותף

כל המשתתפים ביוזמה חולקים חזון משותף לשינוי חברתי, הכולל הבנה משותפת של הבעיה והסכמה על כיווני הפעולה הנדרשים לפתרונה. שני תהליכים מתקיימים במקביל במסגרת בניית המצע המשותף:

¹⁵ מתוך Kania & Kramer, 2013
¹⁶ מקורות לדיון זה: הורביץ ואלון, 2015; Hanleybrown, Kania & Kramer, 2011, 2013; Kramer, 2012.

- **יצירת גבולות** – זיהוי התחום שבו היוזמה מתמקדת. זוהי החלטה ערכית או שיפוטית המסייעת להגדיר ליוזמה גבולות גיאוגרפיים, מוסדיים, תוכניים או תהליכיים – כולם או חלקם.¹⁷
- **פיתוח מסגרת אסטרטגית לפעולה** – יצירת מסגרת שתאפשר שילוב מאוזן בין הצורך בפשטות לבין ההכרח לראות את המערכת מנקודת מבט רחבה שמביאה בחשבון את כלל הפעילות של כל בעלי העניין, המאופיינת גם בגמישות הנדרשת כדי לאפשר תהליך למידה מתמשך.¹⁸

מסגרת מוצלחת לפעולה כוללת כמה מרכיבים:

- תיאור הבעיה בעזרת נתונים מוצקים ממחקרים עדכניים
- ניסוח בהיר של המטרה שמגדיר את השינוי הרצוי
- מאגר אסטרטגיות מרכזיות שיאפשרו שינוי בקנה מידה גדול
- גיבוש מערך עקרונות מנחים להתנהגות של חברי הקבוצה ובעלי העניין
- פיתוח מתודולוגיית הערכה ומדידה ליוזמה ולמשוב עליה

המסגרת האסטרטגית לפעולה חייבת להיות גמישה ונזילה. הנחות העבודה המשמשות להשגת המטרה נבדקות באופן קבוע באמצעות תהליך של ניסוי וטעייה ולאחר מכן מעודכנות באמצעות רפלקציה ולמידה. שינויים מתמשכים בסביבה ושחקנים חדשים שנוספים ליוזמה מביאים איתם תובנות חדשות ומעצבים מחדש את סדרי העדיפויות, ומשום כך יש לעדכן מדי פעם את מסגרת הפעולה עצמה.¹⁹

המצע המשותף אינו עוסק כלל בפתרונות אלא בניסוח הבנה משותפת של הבעיה, בהסכמה על מטרות משותפות ובקביעת המדדים המשותפים שלפיהם יימדד כל ארגון. הפתרונות והמשאבים מתגלים רק בתהליך היישום עצמו, שמתחיל לאחר ההסכמה על המצע המשותף. לעתים קרובות אי-אפשר כלל לדעת מה יהיו אותם פתרונות ומשאבים והם עולים רק מתוך הפעילות והלמידה.²⁰

¹⁷ כך, למשל, יוזמה בנושא דיור שהתמקדה באוכלוסייה קשת יום של פועלים חסרי מיומנויות פעלה גם למען יצירת מקומות תעסוקה עבור אותה אוכלוסייה, לאור ההבנה כי הגדלת היצע הדירות לא תועיל כל עוד מבקשי הדיור אינם עומדים במבחני הזכאות – כלומר יש לפתור גם את מצבם התעסוקתי בדרך לפתרון מצוקת הדיור. יוזמה אחרת, שהתמקדה בצריכת חומרים מסוכנים בקרב צעירים, החליטה שלא לעסוק בבעיות קרובות כמו אלימות או אבטלה אלא להתמקד במעגלים אחרים של הבעיה עצמה. עקב כך הוחלט לפעול מול משווקים וסוחרים לשם הגבלת זמינות האלכוהול. כך סומנו גבולות היוזמה בצורה שכללה גם את הזירה המסחרית בתוכה אבל לא את הבעיות האחרות שנלוות לכאורה לבעיה (כל הדוגמאות מתוך Hanleybrown, Kania & Kramer, 2012).

¹⁸ **מפת הדרכים של Strive**, לדוגמה, גובשה תוך כמה חודשים, וסייעה למעורבים להשוות את נקודת מבטם הפרטית ולהשתחרר מתפיסות מוקדמות לגבי נקודת המבט של אחרים. כך יכלו המשתתפים לבחון יחד ובמבט רענן את המצב כדי להגדיר את החזון המשותף (Hanleybrown, Kania & Kramer, 2012).

¹⁹ כך, למשל, אותה מפת דרכים שהוזכרה לעיל של Strive שונתה שלוש פעמים במהלך חמש שנות פעילות היוזמה; GAIN שינו את המסגרת האסטרטגית לפעולה ארבע פעמים; ו- Communities That Care החליטו לשנות את תכנית הפעולה הקהילתית שלוש פעמים במשך שמונה שנים – כל זאת בשל תהליכי הערכה מחודשת שמתבצעים באופן קבוע (שם).

²⁰ Kania & Kramer, 2013

מרכיב 2: מדידה משותפת

כל המשתתפים ביוזמה עוסקים בעקביות באיסוף מידע ובמדידת תוצאות במטרה להבטיח כי הפעולות יעשו מתוך תיאום וכי המשתתפים יפקחו זה על זה. השאיפה היא לבנות מערכת מדידה משותפת שמסוגלת לייצר שפה אחידה התומכת במסגרת הפעולה; מודדת הלכה למעשה התקדמות בהתאם למצע המשותף; מאפשרת סנכרון טוב יותר בין היעדים של ארגונים שונים; מעודדת שיתופי פעולה רבים לפתרון בעיות; ומשמשת כפלטפורמה למדידה משותפת שמגבירה את היעילות של כל המשתתפים.

מערכת המדידה המשותפת חיונית ליוזמת קולקטיב אימפקט משום שתפקידה לסמן את אבני הדרך של ההתקדמות בתהליך משלושה היבטים שונים לפחות:

1. מדידת התוצאות של מגוון ההתערבויות, ולא מדידה של האפקטיביות של כל תכנית בנפרד.
2. מדידת התוצאות של התהליך המשותף.
3. מדידת יחסי הגומלין בין השותפים.

יש כמה קריטריונים חיוניים להצלחת מדידה מסוג זה: סודיות לצד שקיפות; מנהיגות חזקה; מימון משמעותי; ותמיכה מתמשכת של אנשי הצוות של ארגון השדרה, שיספקו הדרכה ומתקנים ויבדקו את רמת דיוק הנתונים. אמנם טכנולוגיית האינטרנט מאפשרת כיום ליישם מערכת מדידה משותפת בקרב משתתפים רבים בעלות נמוכה יחסית, אך הקמת מערכת טכנולוגית כזו היא רק הצעד הראשון. המשתתפים ביוזמה חייבים גם להיפגש על בסיס קבוע כדי לחלוק את תוצאות המדידה, ללמוד זה מזה ולשפר את פעילותם העצמאית והמשותפת על סמך התוצאות.²¹

הניסיון מלמד כי מדידה היא אחד האתגרים הגדולים של קולקטיב אימפקט, וזאת בשל כמה סיבות:

1. האתגר שכרוך בעצם הניסיון למדוד שינוי במערכות מורכבות ובתנאים של אי-יציבות ואי-ודאות, המאפיינים את השדה החברתי ואת עולמנו בכלל.²²
2. ההכרח להחליף את אסטרטגיות המדידה המסורתיות המודדות רק את השפעת פעילותו של ארגון אחד ומיושמות בדרך כלל בדיעבד.
3. סדרי עדיפויות שונים של השותפים ביוזמה והפחד מביקורת שמאתגרים את היכולת להסכים על המדדים המשותפים.
4. העובדה שלארגונים באופן כללי יש מעט משאבים המאפשרים להם למדוד את פעילותם, שלא לדבר על פיתוח מערכת מדידה משותפת שתמדוד גם פעילות של ארגונים נוספים.
5. שיקולי עלות, תפעול וביצוע שהם תמיד מסובכים ויקרים כשמדובר במדידה בשדה החברתי.

²¹ Hanleybrown, Kania & Kramer, 2012

²² להרחבה על מאפייני המדידה בתנאים של מורכבות ראו Preskill, Gopal, Mack & Cook, 2015

אחת הדרכים להתגבר על כל אלו היא בעזרת גישה שנקראת "מדידה התפתחותית", המשלימה את הגישה המסורתית בבואה למדוד לצד ה"מה" גם את ה"כיצד" ואת ה"מדוע". מדידה זו מאפשרת לייצר "זוג עיניים נוסף" המתמקד בזיהוי הדפוסים שנוצרים במסגרת התהליך שמפעילה היוזמה.²³

מרכיב 3: מערך פעילות מתואם

כל פעילויות השותפים ביוזמה מתקיימות בנפרד אלה מאלה, אך עליהן להיות מתואמות באמצעות תכנית פעולה שעליה מפקח כל ארגון בנפרד (בהתאם לתכנית המדידה המשותפת).

אחד המאפיינים הייחודיים של גישת הקולקטיב אימפקט הוא שהשותפות בין השחקנים אינה מחייבת אותם לשנות את התנהלותם מהקצה אל הקצה. כדי להשיג את המטרה של היוזמה על כל משתתף להתמקד בפעילויות שבהן הוא מצטיין, ולעודד את האחרים לעשות זאת גם. הפעילויות הנפרדות צריכות להיות מתואמות, וכל משתתף פועל בתחומו באופן שמחזק את פעילותם של הגורמים האחרים ומאפשר מדידה משותפת של התהליך כולו.²⁴

בחינת יוזמות מצליחות של קולקטיב אימפקט מראה כי לטובת השגת תיאום זה הן חולקות מבנה דומה של **שיתוף פעולה מדורג** המורכב מצוותי עבודה בכמה רמות היררכיות:²⁵

- **ועדת היגוי** - מורכבת ממנכ"לים של ארגוני מפתח מכל המגזרים הקשורים לבעיה החברתית. ועדת ההיגוי כוללת גם נציגים של אנשים פרטיים הקשורים לבעיה זו. קבוצה זו אמונה על יצירת המצע המשותף המגדיר את גבולות הפעילות של היוזמה ואת המסגרת האסטרטגית לפעולה.
- **קבוצות עבודה** - לאחר שמתקבלת הסכמה על תכנית הפעולה האסטרטגית בוועדת ההיגוי מוקמות קבוצות עבודה שונות סביב כל אחת מנקודות המפתח שבמסגרת הפעולה. מספר קבוצות העבודה משתנה בהתאם למספר הנקודות העיקריות שבמסגרת הפעולה, וכן בהתאם למורכבות של המצע המשותף. כל קבוצת עבודה פועלת בנפרד, אך הן מתקשרות זו עם זו ומתאמות את פעילותן באמצעות רמות משתנות של שיתופי פעולה. ארגון השדרה מתכלל את עבודת הקבוצות והקשר ביניהן ואחראי ליצירת תיאום ולהתאמת אופי העבודה של הקבוצות. הקבוצות מונחות באופן שוטף על ידי משוב מבוסס נתונים לגבי פעילותן, והן מפתחות תכניות עבודה משלהן המתמקדות במדדים משותפים ספציפיים. לאחר השלמת הפיתוח של תכניות העבודה של הקבוצות הן נפגשות על בסיס קבוע כדי לחלוק בנתונים ובסיפורים לגבי התקדמותן וכדי לחלוק את פעילותן עם שאר השותפים ביוזמה, כדי ששיתופי הפעולה יתרבו והמצע המשותף יהפוך ברור יותר לכל השותפים – ואף ישפיע על אופן פעולתם של ארגונים ואנשים פרטיים שאינם חלק רשמי

²³ עוד על מדידה משותפת של תוצאות בתחום החברתי ובמסגרת קולקטיב אימפקט בפרט ראו סקירה מעודכנת, המשגה ופיתוח קונספטואלי (אלמוג וחביב, 2013) וגם מדריך יישומי למדידה משותפת (אלמוג וחביב, 2014) שנערכו עבור מכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל.

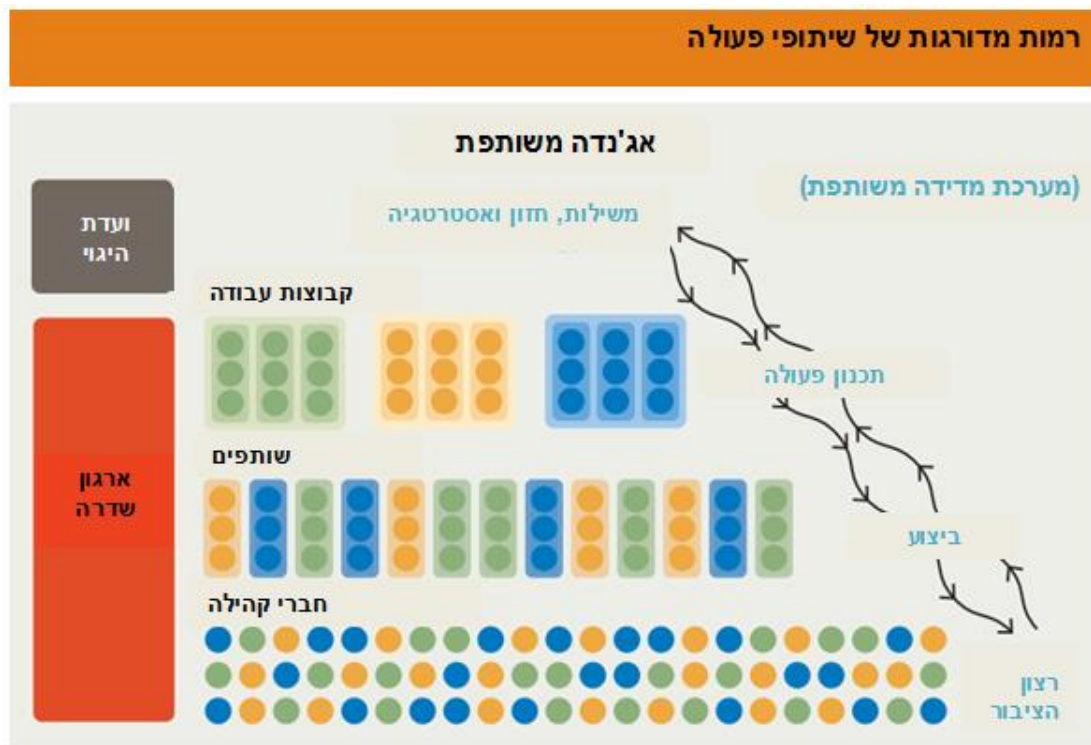
²⁴ Kania & Kramer, 2011

²⁵ Hanleybrown, Kania & Kramer, 2012

מהיזמה. חשוב מאוד לוודא שהאסטרטגיות של הקבוצות השונות ישמרו על זיקה ברורה למצע המשותף ולמדדים המשותפים וכן זו לזו, אף כי מספר קבוצות העבודה והרמות המדורגות של שיתופי הפעולה עשויים להשתנות במהלך הזמן, והאסטרטגיה של קבוצות הפעולה עשויה להשתנות בעקבות המשוב המתקבל לאחר פעילותן.

- **ארגון השדרה** - מספק הערכות תקופתיות ושיטתיות לגבי ההתקדמות שמשגיגות קבוצות העבודה השונות, ומציג את ניתוח התוצאות לוועדת ההיגוי (וראו בהמשך גם פירוט על מרכיב ארגון השדרה במודל).

תרשים 1: תמונת על של מערך פעילות מתואם ביוזמת קולקטיב אימפקט²⁶



מרכיב 4: תקשורת פתוחה ורציפה

השותפים ביוזמה יקיימו תקשורת מתמשכת ופתוחה במטרה לבנות אמון, להבטיח קיומן של מטרות משותפות וליצור מוטיבציה משותפת.

הלמידה המקבילה של ארגונים ביוזמות קולקטיב אימפקט יכולה להתקיים רק אם יש תקשורת מתמשכת ופתוחה בין הגורמים הרבים, והיא מתקיימת באופן ממוסד, מאורגן ושיטתי. תקשורת כזאת חושפת רעיונות חדשים המתאימים לכמה ארגונים או שאפשר ליישם רק בשיתוף פעולה של כמה

²⁶ מקור התרשים: Hanleybrown, Kania & Kramer, 2012

ארגונים, וכל הארגונים החברים ביוזמה מיישמים את אותם הפתרונות בו זמנית. מבנה שיתופי פעולה מדורג (ראו בסעיף הקודם) ותמיכה של ארגון שדרה יעיל ומערכת מדידה משותפת מייצרים רמת שקיפות גבוהה בין כל הארגונים והמגזרים השונים ביוזמה. המידע מועבר מלמעלה למטה וההפך. המטרה היא לייצר מודל עבודה נוקשה ומובנה מחד גיסא אך גמיש ואורגני מאידך גיסא.²⁷

יוזמות קולקטיב אימפקט שונות עושות שימוש במגוון של ערוצים, פלטפורמות וטכנולוגיות לטובת מרכיב זה של המודל, במטרה לאפשר תקשורת רציפה בין כל השותפים ברמות שונות ובהקשרים שונים. כנסים שנתיים אף הם כלי מקובל ליצירת דיאלוג ולהחלפת מידע בין השותפים ליוזמה. הכנסים מתועדים באמצעות אתרי אינטרנט ייעודיים והחומרים מועלים אליהם בזמן אמת, שם הם נשארים זמינים לכול גם לאחר תום הכנס. ניתן למצוא ערוצי תקשורת נוספים של קהילות מקומיות ומגוון כלים טכנולוגיים ואחרים לשיתוף בידע, לתיעוד ולמדידה.²⁸

מרכיב 5: ארגון שדרה לניהול התהליך והובלתו

ייעודו הבלעדי של ארגון זה הוא לנהל ולהוביל את היוזמה. תפקידו לנהל את הקשר בין השותפים ולהוות את עמוד השדרה של היוזמה כולה, תוך תיאום בין הארגונים והסוכנויות המשתתפים ביוזמה.

ארגון השדרה אחראי על כל הפעולות הדרושות כדי לפשט את תפקוד המשתתפים ולגרום לעבודה להתנהל ללא תקלות. עליו לעשות זאת בעזרת "מנהיגות הניתנת להתאמה", כלומר היכולת למקד את תשומת הלב וליצור תחושת דחיפות, המיומנות להפעיל לחץ על המשתתפים בלי להציף אותם בדרישות, הכישרון לנסח סוגיות באופן שיציג הן את ההזדמנויות והן את הקשיים והיכולת ליישב סכסוכים ומתיחויות בין המשתתפים.²⁹ כל אלו מתכנסים לכדי שישה תפקידים חיוניים שממלא ארגון השדרה:

1. גיבוש החזון והמשימה תוך ניהול שיח פתוח, יצירת תקשורת בין המשתתפים וביסוס אמון
2. תיאום בין הפעילויות השונות של הארגונים המגוונים הנגזרות מן המצע המשותף

²⁷ Kania & Kramer, 2013

²⁸ Strive Partner הוא שמו של פורטל מידע אינטרנטי שנגיש רק לשותפים ביוזמת Strive, ובו הם חולקים חומרים ומידע. גם 100Kin10 משתמשים באתר דומה, PartnerConnect, שבשפת היוזמה נחשב "base home" של כל השותפים. באתר הפתוח של Strive נמצא מגוון גדול של מקורות מידע: מקרים לדוגמה, בלוגים, סרטי הדרכה, וובינרים ודו"חות פעולה. עוד ניתן למצוא באתר דו"חות תקופתיים של כל קהילה שהצטרפה ליוזמה, כולל דו"חות היסטוריים מרגע הצטרפותה המכונים Community Report Card ובהמשך Progress Report / Milestone Report. דו"ח לדוגמה של יוזמת סטרייב באזור סינסינטי לסיכום שנת 2013 ניתן למצוא כאן. הדו"ח מפרט את השינויים שחלו במדדים העיקריים בין 2012 ל-2013, כלומר את השינוי שחל בשנה האחרונה. ראו גם דו"ח דומה של קהילה מקומית השותפה ביוזמת 100Kin10 ובו הדיווח השוטף שהיא מעבירה לשותפיה כאן (דוגמאות נוספות ראו אצל רום, הורביץ ותמיר, 2014).

²⁹ Kania & Kramer, 2011

3. פיתוח מדדים מערכתיים והבניית **מדידה משותפת**

4. יצירת אווירת נכונות קהילתית וציבורית

5. קידום **מדיניות ציבורית** תומכת

6. גיוס **מימון** - לפי ציפיות ועדת ההיגוי

ברמה המעשית מיתרגמים תפקידים אלה לאחריות יומיומית על כמה תחומים, ביניהם: תכנון, הובלה והנחיה של תהליכים באופן מובנה שיביא לקבלת החלטות מיטביות (לשאל את השאלות הנכונות); הקמה ותחזוקה של מערכות הטכנולוגיה והמידע, ובתוך כך הקמת בסיס נתונים משותף, איסוף מידע ותמיכה בלמידה ובעדכון הדדיים; ליווי מקצועי לתהליכים, דיווח ותייעוד; טיפול בקונפליקטים וטיפול בלוגיסטיקה ובאדמיניסטרציה. בכל התחומים הללו פועל ארגון השדרה תוך שיתוף פעולה מתואם, שקיפות ומחויבות למדידה תוצאתית בהתאם לעקרונות הגישה (ראו בהקשר זה את רשימת המדדים שמציעים FSG לבחינת מידת האפקטיביות של ארגון השדרה בכל אחד מהתחומים בנספח 1).

ארגונים מסוגים שונים ממלאים בפועל את תפקידו של ארגון השדרה ביוזמות קולקטיב אימפקט מצליחות בעולם, ביניהם קרנות, עמותות, סוכנויות ממשלה ועוד, ובחלק מהיוזמות חולקים באחריות כמה ארגונים יחד. גם המבנה של ארגון השדרה משתנה מיוזמה ליוזמה, בהתאם לנושא החברתי שבו עוסקת היוזמה, לפיזור הגיאוגרפי של חבריה, ליכולת הארגון לגייס כספים, לניטרליות של הארגון וליכולתו לגרום לשותפים ביוזמה לפעול. אולם בכל מקרה, מבנה וצורה, אין עוררין על כך שארגון השדרה חייב להיות נטול אינטרסים. האינטרס היחיד המנחה אותו הוא הצלחת המשימה. הוא חייב לשמור על ניטרליות ואמינות, ובו בזמן לקדם את המצע המשותף על בסיס האינטרסים המגוונים של השותפים. ככזה הוא היחיד שיכול לתחזק מבט-על מערכתי הרואה את "התמונה הגדולה" ומקדם את העשייה המשותפת מהשפעה לשינוי.³⁰

שני האתגרים המרכזיים העומדים לפתחו של ארגון השדרה ביוזמת קולקטיב אימפקט הם:³¹

1. אתגר ההנהגה – איתור מנהיג/ה מוביל/ה בעל/ת יכולת הנהגה משמעותית ויכולת להניע אנשים, תוך שמירה על האיזון העדין בין מקומה של מנהיגות חזקה זו לבין "התפקיד הנסתר מהעין" שמניח למשתתפים ביוזמה להוביל את הדרך בכוחות עצמם.
2. אתגר המימון – גיוס כספים אף על פי שקרנות ותורמים רבים עדיין אינם מבינים את הצורך בתמיכה בארגוני שדרה. תמיכה בקולקטיב אימפקט דורשת מהם שינוי יסודי בתפיסה, שכן מרביתם רגילים לקבל הכרה על תמיכה בפעילות קצרת טווח או על פעילות שמתמקדת במטרות ברורות וידועות מראש, שתי תכונות שאינן מאפיינות קולקטיב אימפקט. גרוע מכך, תורמים רבים אינם מבינים את הנחיצות של ארגון השדרה, ותמיכה בו נראית להם מיותרת. בפועל, המימון של ארגוני שדרה הוא בדרך כלל אחוז אחד מכלל המימון הדרוש במסגרת יוזמת ההשפעה הקולקטיבית, ובעזרת מימון זה מסוגל הארגון להעצים את היעילות של 99 האחוזים הנותרים ביוזמה באופן דרמטי.

³⁰ מקור: כלי שיתופים "[תפקידי ארגון השדרה](#)"
³¹ מקור: שם

על מנת להבין כיצד אפשר לעמוד בשני אתגרים אלו, יש מי שמדמים את ארגון השדרה למנצח על תזמורת: שניהם דואגים לזיהוי הכישרונות בקרב הקבוצה ולהעצמתם, ובמקביל לזיהוי הפערים והחסרים שיש לטפל בהם. כמו מנצח טוב, גם ארגון השדרה הוא קטליזטור, דוחף בעזרת האנרגיה שלו את היצירה קדימה, מסנכרן ומאפשר, מתחזק את המומנטום והכול על מנת להגיע לביצוע המיטבי.³²

שלבים בחיי יוזמה מסוג קולקטיב אימפקט

גישת הקולקטיב אימפקט מתמקדת ביצירה ובהטמעה של אסטרטגיה מתואמת בקרב שותפים בעלי עניין דומה, בתוך תהליך מורכב ובלתי צפוי. הניסיון בשטח מלמד כי יוזמות מצליחות של קולקטיב אימפקט הן אלה שמקדמות בברכה את חוסר הוודאות שבמסע, ומשתמשות יותר מכול בסקרנות כדי למצוא את דרכן. סקרנות היא שמאפשרת למידה, חדשנות ויצירתיות, המועילות במיוחד במציאות מורכבת ובתנאים של אי-ודאות.³³

לצד כל זאת, עיקרון מרכזי בקולקטיב אימפקט מכון לכך שהיוזמה תתבסס על מאמצים משותפים שכבר קיימים בשטח. **יוזמה מוצלחת נבנית משיתופי פעולה בין פעילויות קיימות, והיא מכבדת את הפעילויות שכבר הוכיחו את עצמן ברמת ההשפעה המבודדת ואינה מתעקשת ליצור פתרון חדש לגמרי.** בתוך כך, עיקר כוחה של היוזמה תלוי ביכולת של השותפים להתמודד עם תהליך ארוך טווח המאתגר את פעילותם ומזמין אותם לחשוב שנית על דרכם למטרה הסופית. בחינה של היוזמות הקיימות מלמדת כי דרך זו מורכבת הלכה למעשה מארבעה שלבים שונים, המובחנים זה מזה במהותם.³⁴

שלב ראשון – **טרום התנעה** – גיבוש הבנה בקרב גרעין של שחקני מפתח בשדה לגבי הדחיפות והחשיבות של הבעיה, וכן לגבי הצורך לפעול בדרכים אחרות מאלה שנגקטו עד עתה; וכן איסוף מידע לטובת בדיקת ההיתכנות של יישום מודל קולקטיב אימפקט בהקשר הנדון.

שלב שני – **התנעת פעולה** – זיהוי הכוחות והגופים המשמעותיים בשדה וגיבוש צוות הנהגה בסיסי שיכלול בשלב זה מנהיגות אמיצה, אמינה ומשפיעה, תוך כדי דיאלוג מתמשך לטובת גיבוש החזון המשותף והמסגרת האסטרטגית לפעולה משותפת.

שלב שלישי – **התארגנות ליצירת השפעה** – בניית ארגון השדרה, יצירת קבוצות עבודה והמשך תהליך התיאום המורכב בין השחקנים ביוזמה, לטובת ניסוח סופי ומוסכם של חזון משותף, עיצוב מסגרת פעולה אסטרטגית וקביעת יעדים ומדדים בדרך לבניית מערכת מדידה משותפת.

³² Turner, Merchant, Kania and Martin, 2014

³³ Kania & Kramer, 2013

³⁴ בהקשר זה מעניין לציין כי בתחילת הדרך תיאר FSG שלושה שלבים (ראו אצל Hanleybrown, Kania & Kramer, 2012) אולם בכנס שהתקיים בשנת 2015 הציג פול בורן טיפולוגיה מעודכנת של ארבעה שלבים. השלב הרביעי שנוסף הוא דווקא הראשון בתהליך, שלב טרום ההתנעה (Pre-Launch).

שלב רביעי – הטמעה לטובת שימור ההשפעה – פעולה מתואמת של בעלי העניין ביוזמה בתחומים שנבחרו כבעלי עדיפות, איסוף מידע שיטתי וקידום תהליכים כחלק מלמידה אקטיבית מאורגנת, תוך כדי התקדמות לעבר השגת המטרות המשותפות בתהליך מתמשך של התאמה ושינוי מחדש של כל מסגרות הפעולה לפי הצורך.

בתרשים 2 מוצגים שלבי היוזמה לפי רכיבי הצלחה הנדרשים בכל ממד של המודל ובכל שלב.

תרשים 2: שלבים בחיי יוזמות קולקטיב אימפקט לפי מרכיבי הצלחה ליוזמה³⁵

Components for Success	Phase I Pre-Launch	Phase II Initiate Action	Phase III Organize for Impact	Phase IV Implementing and Sustaining Impact
Governance and Infrastructure	Core team of local cross-sector stakeholders determine feasibility for collective impact	Identify champions and form cross-sector Steering Committee	Create backbone infrastructure; form work groups	Facilitate collaboration across groups; refine structure as needed
Strategic Planning	Hold dialogues about issue, community context, and available resources	SC members share understanding of problem and vision for change in preliminary common agenda	Finalize full common agenda (common goals and strategic priorities) and how it will be pursued	Data is used to learn, improve, and refine strategies and metrics
Community Involvement	Community stakeholders engaged to provide input on appropriateness and readiness for CI	Engage the community to help frame common agenda	Engage community and build public will around common agenda, and to identify / lead strategies	Community participates in decision-making / implementation; Consistent external updates shared
Evaluation And Improvement	Determine if there is consensus/urgency to move forward	Key issues and gaps are identified by SC using data and stakeholder input	Establish population level goals and shared measures (indicators, measurement, and approach)	Data is collected, tracked, reported and used by partners to learn and improve

בשל מורכבות החיבור בין השותפים, שלוש השלבים הראשונים יכולים להימשך בין שישה חודשים לשנתיים, בהתאם להיקף הבעיה החברתית, למידת שיתוף הפעולה ולמידת מעורבות הקהילה. לאחר שהיוזמה התבססה השלב הרביעי יכול להימשך כעשור או יותר. כך או כך, מכיוון שמדובר בתהליך חברתי ארוך טווח שאי-אפשר לקצר, לאורך כל הדרך חשוב במיוחד לפרסם הצלחות ולדווח על התקדמות בשלבים השונים של היוזמה. חשיפה זו תסיע להתקדמות היוזמה במובנים רבים.

קולקטיב אימפקט בעולם: תמונת מצב

בשנת 2015 נערך בשיתופים מיפוי של ארגונים וגופים העוסקים בקולקטיב אימפקט בהיבטים שונים – ייעוץ, הפעלה, פיתוח ידע ומימון.³⁶ מצאי המיפוי מחזקים את התחושה כי הגישה הולכת ומתפשטת,

³⁵ מקור התרשים בהרצאה שכותרתה "The first 12 months: Step by Step" (Born, 2015).
³⁶ פרק זה מבוסס על "מיפוי קולקטיב אימפקט בעולם" שנכתב על ידי שי מעוז. איסוף הידע בוצע על ידי פז רפפורט (שיתופים, 2015).

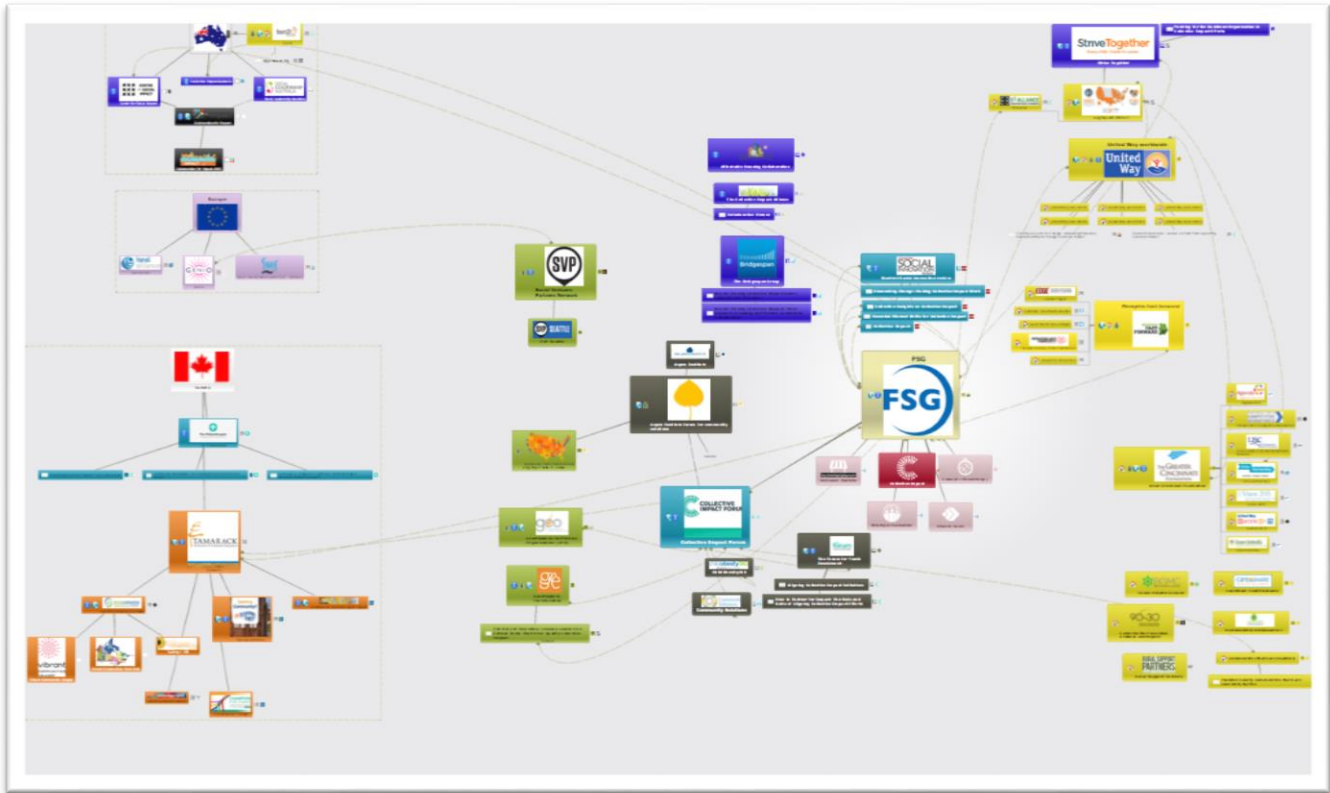
והדבר בא לידי ביטוי בכמות הידע ההולכת ונצברת על הנושא, במספר הגדל והולך של כנסים שנערכים בתחום, במספר הארגונים המקדמים את הגישה ובמספר היוזמות מסוג זה.³⁷

בניתוח הפיזור הגיאוגרפי ניכר כי ארה"ב מובילה בתחום זה ללא תחרות והיא המוקד העיקרי לפעילויות מסוג קולקטיב אימפקט – הרוב הגדול של ארגוני הפיתוח והפצת הידע, המיזמים וארגוני השדרה מגיעים מארה"ב (כמו גם מרבית החיפושים בנושא דרך גוגל - ראו הערה 38 לעיל). החל משנת 2013 ניכר כי גם גורמים שונים בקנדה החלו לגלות עניין בקולקטיב אימפקט, וכיום זהו מוקד משמעותי נוסף של פעילות, שמרביתה מרוכזת על ידי [Tamarack](#) והקהילות הקשורות אליה. לאחרונה החל מתהווה גם באוסטרליה עניין גובר והולך בנושא, כפי שניכר גם במגמות החיפושים של המושג, בכנסים (הראשון נערך ב-2014 והשני ב-2015), בכמות הארגונים החברתיים שבוחנים אותו מקרוב וכן במיזם ראשון של [קרן פילנתרופית בתחום](#). באירופה התחום עדיין אינו מפותח. ארגונים בודדים זיהו את התחום ופעילים בו. בתרשים 3 מוצגת רשת הארגונים העוסקים בקידום יוזמות קולקטיב אימפקט בעולם נכון ל-2015.³⁸

³⁷ "מדד גוגל" משמש למדידת תפוצתו של מושג מסוים ב**דפי האינטרנט** שמנתח מנוע החיפוש, המדד מתאר את מספר החיפושים שמבצע הציבור. בנספח 2 מצורף תרשים המתאר את העלייה בחיפוש המושג החל מ-2009, לאחר הופעת המאמר הראשון בנושא של קניה וקריימר.

³⁸ גרסה אינטראקטיבית של מפה זו הממחישה את היחסים בין הארגונים ניתן למצוא בקישור שלהלן באתר [.mindomo](#).

תרשים 3 רשת הארגונים העוסקים בקידום יוזמות קולקטיב אימפקט בעולם



גרסה אינטראקטיבית של מפה זו הממחישה את היחסים בין הארגונים ניתן למצוא בקישור שלהלן [באתר mindomo](#)

מניתוח מפת הארגונים העוסקים כיום בקולקטיב אימפקט ברחבי העולם עולות כמה תובנות עיקריות שיוצגו כאן בקצרה. עם זאת, ייתכן בהחלט שמיזמים מסוימים לא אותרו במיפוי זה אף שעבודתם כוללת מאפיינים של הגישה. כך, למשל, יוזמות [Vibrant Communities Canada](#) שנחנכות על ידי Tamarack מאופיינות כיוזמת מסוג קולקטיב אימפקט, אף על פי שלרוב הן עצמן אינן משתמשות במושג זה. עובדה זו מלמדת יותר מכול על הדינמיות שמאפיינת את הנושא ועל השלב ההתפתחותי שבו הוא נמצא כעת. סביר להניח שבשנים הבאות מצב זה עתיד להשתנות עם התפשטותה והתבססותה של הגישה.

יוזמות מבוססות מקום

יוזמות מבוססות מקום עוסקות באתגריה של קהילה גיאוגרפית ספציפית, כגון אזור, יישוב, שכונה, עיר או מטרופולין מסוים. מיעוט קטן יחסית של יוזמות קולקטיב אימפקט מתרחש גם באזורים כפריים וביישובים קטנים,³⁹ אולם מרבית היזמות מבוססות על תיחום לפי גבולות של מטרופולין, כלומר ריכוז

³⁹ לדוגמה באזור האפלצ'ים בדרום מזרח ארה"ב ובאזורים כפריים בקנדה, כגון היוזמה [Rural Support Partners](#), אך אלו יוצאי הדופן.

ערים באותו אזור גיאוגרפי. בהקשר זה נראה כי לתיחום גבולות של מטרופולין יש כמה מאפיינים המסייעים להיווצרות ולקיום של יוזמות קולקטיב אימפקט, ביניהם:

- אפשרות להסתכלות כוללת לצד ירידה לפרטים
- איגום משאבים פילנתרופיים, בפרט אם יש בתמונה קרן קהילתית מקומית כדוגמת [United Way](#) או פדרציה יהודית מקומית
- אפשרות ליצור תקשורת מתמשכת וקרובה בין השותפים
- בפני רשויות הממשל המקומי נפתחת האפשרות להפוך לשותפות ממשיות, כפי שמתרחש בכמה יוזמות שבהן העירייה או הרשות המקומית הן שחקן מרכזי.

תחומי העיסוק ביוזמות קולקטיב אימפקט

התחומים העיקריים שבהם מיושמות יוזמות קולקטיב אימפקט בעולם הם תחומים מגוונים המייצגים את שלל הבעיות החברתיות-כלכליות, ביניהם פיתוח קהילה והתמודדות עם עוני, חינוך, בריאות, נוער וצעירים, איכות סביבה ועוד - ראו דוגמאות להלן.

קולקטיב אימפקט כרשת (אמריקאית ועולמית) בראשות FSG

מבין כלל הארגונים העוסקים בקולקטיב אימפקט ברחבי העולם, רבים מקושרים באופן זה או אחר ל-FSG. תופעה זו קשורה להמשגה הייחודית ש-FSG מציעים ומפתחים, עד כדי כך שיש זהות גדולה יחסית בין קולקטיב אימפקט כמושג לבין FSG בעולם כולו. ברשת זו יש ארגונים משלושה סוגים עיקריים. נפרט להלן את הבולטים ביותר בכל סוג:

1. ארגוני תשתית שעוסקים בפיתוח וקידום המודל של FSG

- [Tamarack](#)
- [The Aspen Institute](#)
- [Stanford Social Innovation Review](#)
- [Collective impact forum](#)
- [The Bridgespan Group](#)

2. ארגוני שדרה

- רשת United Way העולמית
- ארגון [Strive Together](#) בתחום החינוך יחד עם כמה יוזמות אזוריות משמעותיות
- ארגונים מקומיים כדוגמת [Memphis Fast Forward](#) או [Greater Cincinnati foundation](#)

3. יוזמות קולקטיב אימפקט בתחום STEM EDUCATION

- [InGeniuos](#) – יוזמה בתחום החינוך המדעי והטכנולוגי באירופה
- [100Kin10](#) - יוזמה שמתמקדת בתחום הוראת מדעים וטכנולוגיה בארה"ב
- [Strive Together](#) - יוזמה בתחום החינוך בארה"ב

תחום החינוך המדעי-טכנולוגי – STEM EDUCATION – בולט בשימוש שהוא עושה בגישת קולקטיב אימפקט. להרחבה [ראו את הסקירה שנכתבה בשיתופים בנושא](#).⁴⁰

קשר הדוק בין פילנתרופיה זרזית/יזמית (catalytic philanthropy) לקולקטיב אימפקט

יזמות קולקטיב אימפקט תואמות את השאיפות שפיתחה הפילנתרופיה בשנים האחרונות להוביל שינוי חברתי אמיתי, מערכתי ובר קיימא. בהתאם לכך, ממצאי המיפוי מעלים כי מאחורי היוזמות הפעילות כיום עומדים ברוב המקרים ארגון פילנתרופי או קרן המרכזת משאבים מכמה תורמים.

בחלק מהמקרים הקרנות הן שממנות בפועל את ארגוני השדרה, ובאחרים מתמקד חלקם של הפילנתרופים במתן מענק ליוזמה ספציפית. כך או כך, יזמות קולקטיב אימפקט מאפשרות לפילנתרופ לבחור את התפקיד שהוא רוצה למלא ברשת השותפים ולנצל את מעמדו כדי לקדם שיתוף פעולה בין השחקנים השונים, וכאן טמון מוקד משיכתן עבור הפילנתרופיה. בין שהקרן או הפילנתרופ חברים בהנהגה המשפיעה שאחראית להקמת היוזמה ובין שהם צורפו אליה בשלבים מתקדמים יותר, פילנתרופים הופכים ביזמות קולקטיב אימפקט שותפים לנטל האחריות להשגת התוצאות, ומתוך כך אופן פעולתם משתלב בצורה מתואמת יותר בפעולת היוזמה בכלל. כך, למשל, הם יביאו בחשבון את "מפת הדרכים" בתהליך חלוקת המענקים, או יהפכו להיות הגורם המאפשר לשותפים ביוזמה תהליך משמעותי של למידה באמצעות מתן משאבים רב-שנתיים שיאפשרו ביצוע של מדידה ומעקב.

שותפות כזו יוצרת יחסים חדשים בין פילנתרופיה לבין מקבלי המענקים, ומבססת יחסים של אמון, אחריות הדדית ויציבות המאפשרים בסופו של דבר השגת צמיחה והשפעה חברתית לאורך זמן.⁴¹

⁴⁰ רום, הורביץ ותמיר, 2014

⁴¹ עוד על תפקידה של הפילנתרופיה בקולקטיב אימפקט ראו [באתר שיתופים](#).

מסמך זה מביא את הבסיס התיאורטי לגישת קולקטיב אימפקט, החל מבירור הבעיות המתאימות לפתרון באמצעות גישה זו, המשך בתיאור התנאים המקדימים והמרכיבים ההכרחיים לצורך יישומה וכלה בהצגת תמונת מצב עולמית של העוסקים בתחום זה.

גישת הקולקטיב אימפקט מציעה פרדיגמה חדשה להתמודדות עם בעיות חברתיות מורכבות, המאתגרת את החברה האזרחית על הרגליה ומאפייניה. במשך שנים התרגלו השחקנים בשדה החברתי לפעול באמצעות תכניות ייעודיות הנתמכות על ידי משאבים ותורמים, אך בשנים האחרונות התברר כי פתרונות מסוג זה אינם מתאימים לבעיות חברתיות מורכבות, שבהן מעורבים מספר גדול של גורמים והיחסים ביניהם משפיעים על תוצאתה של כל פעולה התערבותית באופן שהוא קשה עד בלתי אפשרי לניבוי.

כאמור, גישת הקולקטיב אימפקט פועלת אחרת: תהליך העבודה והתוצאות נקבעים במהלך הזמן ולא מראש, המשאבים הנחוצים והפתרונות החדשניים כבר קיימים אך עדיין אינם מזוהים, הלמידה מתמשכת ואימוץ רעיונות מתרחש באופן סימולטני על ידי כמה ארגונים. במילים אחרות, זהו אינו תהליך חדש התומך באותם פתרונות מוכרים אלא מודל אחר לגמרי של קידום מטרות חברתיות.

מקור כוחה של הגישה טמון בשמירה על היתרונות שמביאים עמם הארגונים השותפים ליוזמה, לצד למידה מהירה באמצעות משוב מתמשך ופעולה מיידית שמקורה בתגובה סימולטנית של כל השחקנים המעורבים. יחסי הגומלין שיוצרת גישה זו מביאים לשינוי בהתנהגות של יחידים ושל ארגונים, שינוי המקדם אחידות בפעילות, למידה ומוכנות לפעולה. כך השינוי החברתי מתקבל באופן טבעי ופשוט יותר, מבלי שנדרשים בהכרח חדשנות פורצת דרך או מימון רב.⁴²

עם זאת, אין ספק כי גישת הקולקטיב אימפקט כוללת בתוכה גם אתגרים לא מעטים – ביניהם הקושי לרכז אנשים שמעולם לא שיתפו פעולה זה עם זה, מורכבות הקשר בין קרנות ועמותות, הקושי בהסכמה על מדדים משותפים, הסיכון של היווצרות תחרות בין ארגונים השואפים לשמש כארגוני שדרה, המכשולים שמציבה הפוליטיקה המקומית, והמכשול הגדול מכולם הטמון בציפייה של הארגונים המשתתפים ביוזמות קולקטיב אימפקט להגיע לתוצאות הלא נכונות, כאמור לעיל.

ועדיין, למרות משך הזמן והמורכבות שנדרשים לתהליך כינונה של יוזמת קולקטיב אימפקט, אחד הממצאים המפתיעים שהתבררו במחקר על יוזמות אלו הוא שתהליך זה משרה אופטימיות על השותפים לתהליך כבר מתחילתו. כבר בשלב כתיבת המצע המשותף חשים המשתתפים תקווה ומרגישים כי ביכולתם להתמודד עם האתגר החברתי הניצב בפניהם, וזהו יתרון ייחודי רב-משמעות בעידן שבו האתגרים הולכים ומתרבים, ובמציאות שהולכת ונעשית מורכבת יותר ויותר.⁴³

⁴² Kania & Kramer, 2013
⁴³ Hanleybrown, Kania & Kramer, 2012

מקורות מידע

- אלמוג, יהונתן, וחביב, ג'ק. 2014. [מדריך יישומי: מדידה משותפת בשדה חברתי](#). דמ-142-14, מכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל, ירושלים.
- אלמוג, יהונתן, וחביב, ג'ק. 2013. [מדידה משותפת של תוצאות בתחום חברתי: סקירת הספרות, המשגה ופיתוח קונספטואלי](#). דמ-313-46, מכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל, ירושלים.
- הורביץ, ענבר, ואלון, שירי. 2015. [יוזמת פאי 2 – רחבת המעגל המצוינות בחינוך המדעי טכנולוגי. יישום מודל קולקטיב אימפקט: תובנות מהשנה הראשונה](#). עט השדה, גיליון 15. עמ' 84-97.
- וויבר, ליז. 2015. [ההבטחה והסכנה הטמונות בקולקטיב אימפקט](#). עט השדה, גיליון 15. עמ' 30-38.
- מעוז, שי. 2015. [מיפוי קולקטיב אימפקט בעולם](#). שיתופים לקידום החברה האזרחית. מצווה, אושרי. 2012. [אימפקט קולקטיבי / Collective Impact](#). ג'וינט אלכ"א.
- פסטה שוברט, ענת. 2015. ["מחשבים מסלול מחדש": קולקטיב אימפקט כפלטפורמה לקידום שינוי חברתי משמעותי](#). עט השדה, גיליון 15. עמ' 39-47.
- קבילי, ענת, וקוטנר, רן. 2014. [סקירה בינלאומית: תהליכי שיח ושיתוף פעולה בין-מגזרי](#). שיתופים לקידום החברה האזרחית.
- רום, מיכל, הורוביץ, ענבר, ותמיר, עירית. 2014. [ללמוד מניסיונם של אחרים: על יוזמות Collective Impact לקידום החינוך המדעי והטכנולוגי בארה"ב](#). שיתופים לקידום החברה האזרחית. רפפורט, פז. 2015. [סקירת הארגונים של קולקטיב אימפקט](#). שיתופים לקידום החברה האזרחית.
- Born, Paul. 2015. [The first 12 months: Step by Step](#). Presentation from *Champions for Change: Leading a backbone organization for collective impact*. Calgary AB.
- Hanleybrown, Fay, Kania, John & Kramer, Mark. 2012. [Channeling change: Making Collective Impact work](#). *Stanford Social Innovation Review*.
- Kania, John & Kramer, Mark. 2011. [Collective Impact](#). *Stanford Social Innovation Review*.
- Kania, John & Kramer, Mark. 2013. [Embracing emergence: How Collective Impact addresses complexity](#). *Stanford Social Innovation Review*.
- Preskill, Hallie, Gopal Srikanth "Srik", Mack, Katelyn & Cook, Joelle. 2015. [Evaluating Complexities](#). Foundation Strategy Group FSG. Boston MA.
- Turner, Shiloh, Merchant, Kathy, Kania, John & Martin, Ellen. 2014. [Understanding the value of Backbone Organizations in Collective Impact](#). *Stanford Social innovation Review*.

נספח 1: 27 אינדיקטורים לבחינת אפקטיביות העבודה של ארגון השדרה⁴⁴

<ul style="list-style-type: none"> - השותפים הטמיעו ומתארים את המצע המשותף - השותפים מקדמים פומבית את מטרות המצע המשותף - הפעילות הפרטנית של השותפים תואמת את המצע המשותף - ועדת ההיגוי והמובילים מאמינים בארגון המתכלל ומצפים ממנו לתמיכה יזומה, להנחיות אסטרטגיות ולמנהיגות 	<p>גיבוש חזון ואסטרטגיה</p>
<ul style="list-style-type: none"> - השותפים הטמיעו את חלקם ביוזמה - בעלי ענין רלוונטיים מגויסים ליוזמה - השותפים מעדכנים ומתאמים פעילויות יחד עם המתכלל ובנפרד ממנו - השותפים מדווחים על אופן גובר ביניהם - השותפים משתפרים בעבודה תוך שיתופי פעולה - השותפים משפרים את איכות עבודתם - השותפים משפרים את יעילות עבודתם - השותפים מרגישים נתמכים ומוערכים בעבודתם 	<p>קידום פעילויות התואמות את המצע המשותף</p>
<ul style="list-style-type: none"> - מערך המידע המשותף נמצא בתהליכי פיתוח - השותפים מבינים את חשיבות המידע המשותף - השותפים הגבירו את יכולות איסוף המידע שלהם - השותפים מקבלים החלטות על בסיס מידע - השותפים משתמשים במידע בדרכים משמעותיות 	<p>פיתוח מדדים מערכתיים והבניית מדידה משותפת</p>
<ul style="list-style-type: none"> - הקהילה מודעת ליוזמה ומכירה אותה - נציגי הקהילה מביעים תמיכה ביוזמה - נציגי הקהילה מרגישים מעודדים למעורבות - נציגי הקהילה נוקטים מעורבות פעילה 	<p>בניית אהדה ציבורית וקהילתית</p>
<ul style="list-style-type: none"> - קובעי מדיניות ומשפיעים מודעים וערים ליוזמה - קובעי המדיניות והמשפיעים מסנגרים על שינויים ברוח היוזמה - המדיניות הציבורית תואמת יותר את מטרות היוזמה 	<p>קידום מדיניות</p>
<ul style="list-style-type: none"> - המממנים מבקשים מהארגונים איתם בקשר לפעול ברוח מטרות היוזמה - המממנים מסיטים משאבים לתמיכה במטרות היוזמה - מקורות מימון חדשים מופנים לשותפים וליוזמה 	<p>גיוס מימון</p>

⁴⁴ מקור התרשים: The Back bone Organization בתוך Collaboration for Impact, נדלה ב-6 בדצמבר 2015, <http://www.collaborationforimpact.com/collective-impact/the-backbone-organisation/>

נספח 2: תרשים 4 - מדד החיפוש של גוגל למושג Collective Impact

