

יולי 2014

## ניתוב השינוי: קידום יוזמות השפעה קולקטיבית<sup>1</sup> Channeling Change: Making Collective Impact Work

מאת Mark Kramer ו- John Kania, Fay Hanleybrown

מאמר זה מציג באופן מקיף כיצד ארגונים מסוגים שונים והפועלים בתנאים שונים מיישמים את גישת ההשפעה הקולקטיבית לצורך פתרון בעיות חברתיות רחבות היקף. במאמר מוצג ביתר פירוט האופן שבו יש ליישם את יוזמת ההשפעה הקולקטיבית בפועל כדי שניתן יהיה להשיג את המטרות שהציבו לעצמם החברים ביוזמה. כיום פועלות יוזמות השפעה קולקטיבית שונות למדי זו מזו, אך כולן מיישמות את אותן דרכי הפעולה המייחדות את גישת ההשפעה הקולקטיבית, שבלעדיהן היוזמה לא הייתה מצליחה לקום ולהמשיך להתקיים.

ארגונים רבים מצליחים להשיג השפעה משמעותית כתוצאה מפעילותם בתחומים שונים שאותם הם מקדמים – בין אם מדובר במטרה גלובלית או מקומית. הצלחתם של ארגונים אלה נובעת מגישה ייחודית בה הם נוקטים – גישת ההשפעה הקולקטיבית. לפי גישה זו ארגונים שונים ממגזרים שונים חוברים יחד כדי לשתף פעולה ולמנף את השפעתם לצורך קידום פתרון לבעיות חברתיות משמעותיות. גישה זו מאופיינת בחמישה תנאים עיקריים המבחינים אותה מגישות אחרות הדוגלות בשיתופי פעולה:

<b>חמשת התנאים של יוזמת ההשפעה הקולקטיבית</b>	
<b>אג'נדה משותפת</b>	כל המשתתפים ביוזמה חולקים חזון משותף לשינוי חברתי הכולל הבנה משותפת של הבעיה וגישה אחידה לפתרונה באמצעות פעולות מוסכמות.
<b>מערכת מדידה אחידה</b>	איסוף מידע ומדידת תוצאות בעקביות בקרב כל המשתתפים ביוזמה המבטיחים כי הפעולות יעשו מתוך תיאום והמשתתפים יפקחו זה על זה.
<b>פעילויות חיזוק הדדיות</b>	הפעילויות של המשתתפים מובחנות אלה מאלה אך עדיין מתואמות באמצעות תוכנית פעולה שעליה מפקח כל ארגון וארגון.
<b>תקשורת לאורך טווח</b>	תקשורת מתמשכת ופתוחה דרושה בין הגורמים הרבים כדי לבנות אמון, להבטיח קיומן של מטרות משותפות וליצור מוטיבציה משותפת.
<b>ארגון שדרה</b>	לצורך יצירת יוזמת השפעה קולקטיבית וניהולה יש למנות ארגון נפרד המעסיק צוות ייעודי בעל מיומנויות ספציפיות שישמש כעמוד השדרה של היוזמה כולה ויתאם בין הארגונים והסוכנויות המשתתפים ביוזמה.

חמשת התנאים הללו מאפשרים לארגונים להביא לשינוי חברתי משמעותי הרבה יותר מאשר הגישה המסורתית, הדוגלת בכך שכל ארגון פועל בפני עצמו, גישה שבה נוקטים רוב העמותות, העסקים והארגונים הממשלתיים הפועלים כיום לשינוי חברתי. אף ארגון יחיד לא מסוגל להתמודד בפני עצמו עם המורכבות של הבעיות החברתיות בחברה שלנו, ולכן יש צורך בשינוי הגישה. יוזמות השפעה קולקטיבית צוות עובד, בין השאר בשל המיתון המתמשך והמימון הממשלתי החלקי, הגורמים למגזר החברתי לשאוף להשיג השפעה רבה יותר באמצעות אותם המשאבים. גישת ההשפעה הקולקטיבית אינה מייצגת אך ורק סוג של שותפות, אלא היא גישה שונה באופן מהותי להשגת השפעה חברתית בקנה מידה גדול. הדוגמאות בשטח לקבוצות המתארגנות תחת הרעיון של ההשפעה הקולקטיבית הולכות ומתרבות, ונראה כי ניתן ליישם גישה זו לצורך קידום מגוון רחב של נושאים, ברמה המקומית, הארצית ואף הגלובלית.

### התנאים המקדימים להקמתה של יוזמת השפעה קולקטיבית

<sup>1</sup> למאמר המלא באנגלית –

[http://www.ssireview.org/blog/entry/channeling\\_change\\_making\\_collective\\_impact\\_work](http://www.ssireview.org/blog/entry/channeling_change_making_collective_impact_work)

יזמות ההשפעה הקולקטיבית הפועלות כיום הוקמו כדי למצוא פתרונות לבעיות נפרדות ושונות, אך כולן מיישמות את הכללים הבסיסיים של גישת ההשפעה הקולקטיבית, מה שמביא להצלחתן. ישנם שלושה תנאים מקדימים והכרחיים לפני כינונה של יזמת השפעה קולקטיבית –

1. אלוף משפיע,
  2. משאבים כספיים מתאימים,
  3. תחושת דחיפות לגבי הצורך בשינוי.
- שלושת התנאים המקדימים הללו יחד יוצרים את ההזדמנות והמוטיבציה הדרושות כדי לקבץ אנשים יחד, שלא עבדו בעבר זה עם זה ולהמשיך לגרום להם לעבוד יחד עד שגלגלי היוזמה יתחילו להסתובב מעצמם. התנאי ההכרחי ביותר הוא ללא ספק "אלוף משפיע", אדם המסוגל לשכנע מנהלים בכירים ממגזרים שונים להמשיך לשתף פעולה במשך זמן. בכל יזמות ההשפעה הקולקטיבית המצליחות נוכחת מנהיגות דינמית המקדמת את היוזמה. המנהיגים הדרושים ליוזמה מסוג זה הם מנהיגים המתמקדים בפתרון בעיות אך המאפשרים למשתתפים להבין בעצמם מהם הפתרונות במקום לנסות לקדם את נקודת מבטם. שנית, דרושים משאבים כספיים מתאימים שיספיקו להנעת היוזמה למשך שנתיים או שלוש לפחות, בדרך כלל מידי גורם מרכזי אחד המעורב מתחילתה של היוזמה ויכול לצרף מקורות מימון נוספים שיתמכו בתהליך בניית התשתית של היוזמה. התנאי האחרון הוא תחושת דחיפות להבאת שינוי בתחום שבו עוסקת היוזמה. יכול להיות שמדובר במשבר מסוים ששכנע אנשים לאמץ גישה חדשה או שצצה הזדמנות חדשה לשיתוף פעולה שעשויה להביא להתקדמות משמעותית בפתרון הבעיה. דרך נוספת היא עריכת מחקר ופרסומו באופן נרחב בתקשורת כדי להעלות מודעות לבעיה.

### הפחת חיים ביוזמת ההשפעה הקולקטיבית

לאחר שהתנאים המקדימים מתמלאים, נראה כי ישנם שלושה שלבים מובחנים בזמן תחילת הקמתה של יזמת ההשפעה הקולקטיבית:

1. שלב ראשון – **יזמת פעולה** – שבו יש צורך בהבנה של הגורמים המרכזיים שהתמודדו עם הבעיה עד כה ושל הפעילות שנעשתה עד כה לפתרון הבעיה, במידע בסיסי על הבעיה ובמבנה הנהגה בסיסי.
2. שלב שני – **התארגנות ליצירת השפעה** – שבו יש צורך בפעולה משותפת של הגורמים ביוזמה כדי לקבוע מהם היעדים המשותפים ומהימערכת המדידה המשותפת, ביצירת תשתית עמוד שדרה שתתמוך ביוזמה ובהתחלה בתהליך התיאום בין הארגונים הרבים השותפים ביוזמה.
3. שלב שלישי – **שימור הפעילות וההשפעה** – שבו יש צורך בפעילות ממושכת ומתואמת של הגורמים ביוזמה, באיסוף מידע שיטתי, בתהליכי למידה אקטיבית מאורגנים ובהתאמת הפעילויות בעת ההתקדמות לעבר המטרות המשותפות.

חשוב להבין כי היוזמה צריכה להתבסס על מאמצים משותפים שכבר קיימים בשטח. יזמת השפעה קולקטיבית מוצלחת נבנית משיתופי פעולה קיימים, מכבדת את הפעילות שנעשתה ושכבר נעשתה ולא יוצרת מאפס פתרון חדש לגמרי. באותה מידה חשוב להיות מציאותיים לגבי משך הזמן שייקח לחברי היוזמה לעבור דרך השלבים ההתחלתיים הללו. לוקח זמן ליצור תשתית יעילה שתאפשר לשותפים ליוזמת ההשפעה הקולקטיבית לפעול יחד. שני השלבים הראשונים יכולים להימשך בין שישה חודשים לשנתיים בהתאם להיקף הבעיה החברתית, למידת שיתוף הפעולה ולמידת מעורבות הקהילה. מומלץ לנסות לצפות את משך הזמן של השלבים הראשונים הללו באמצעות חישוב כל התנאים שהוזכרו לעיל. לאחר שהיוזמה התבססה, השלב השלישי יכול להימשך כעשור או יותר. מדובר בתהליך חברתי לטווח ארוך וללא קיצורים, לכן חשוב לפרסם הצלחות והתקדמות לאורך הדרך.

שלבי יזמת ההשפעה הקולקטיבית			
רכיבי הצלחה	שלב 1 יזמת פעולה	שלב 2 התארגנות ליצירת השפעה	שלב 3 שימור הפעילות וההשפעה

ניהול ותשתית	זיהוי גורמים מובילים בתחום ויצירת קבוצה חוצת מגזרים	יצירת תשתית (תשתית שדרה ותשתית עבור תהליכים)	סיוע לפעילות חברי היוזמה וליטושה
תכנון אסטרטגי	מיפוי הפעילות בתחום ושימור נתונים לביסוס המטרות	יצירת אג'נדה משותפת (מטרות ואסטרטגיה)	תמיכה בהטמעת היוזמה (התאמה למטרות ולאסטרטגיה)
מעורבות הקהילה	קידום פנייה לקהילה	שיתוף הקהילה בפעילות ובניית מעורבות הציבור	המשך שיתוף וקידום הפעילות
הערכה ושיפור	ניתוח הנתונים הבסיסיים לצורך זיהוי נושאים עיקריים ופערים	ביסוס מדדים משותפים (מדידות וגישה)	איסוף נתונים ודיווח על ההתקדמות (תהליך למידה ושיפור)

### הסכמה על אג'נדה משותפת

חברי יוזמות השפעה קולקטיבית רבות מתקשים להסכים על אג'נדה ברורה מספיק שתתמוך במערכת המדידה המשותפת ושתקדם את הפעילויות ההדדיות. למעשה ישנם שני שלבים הדרושים ליצירת אג'נדה משותפת:

- קביעת גבולות** – חשוב להתמקד בתחומים שבהם מעוניינים חברי היוזמה להשפיע ולא להאמין שניתן להשפיע באופן גורף על כל התחומים הקשורים לבעיה החברתית. מומלץ להתמקד בתחומי השפעה מסוימים שבהם חושבים השותפים ביוזמת ההשפעה הקולקטיבית שתהיה להם השפעה. כמובן שניתן לשנות את הגבולות הללו עם הזמן, בהתאם להתקדמות בשטח. חשוב גם לקבוע גבול גיאוגרפי, למשל להגדיר כי הפעילות מתבצעת בעיר או במדינה מסוימת.
- פיתוח מסגרת פעולה אסטרטגית** – לאחר קביעת גבולות הפעילות ההתחלתיים, יש לקבוע מסגרת לפעולה, אך לא באופן מפורט או נוקשה. מסגרת הפעולה חייבת להיות פשוטה אך גם להסביר במדויק את הנושא שהוא מטרת הפעילות של כל חברי היוזמה. כמו כן היא חייבת להיות גמישה מספיק כדי לאפשר למידה אורגנית. מסגרת מוצלחת צריכה לכלול כמה מרכיבי מפתח:
  - תיאור של הבעיה המבוסס על מחקר
  - אוסף של אסטרטגיות בסיסיות שמטרתן להביא לשינוי בקנה מידה גדול
  - עקרונות שיכוונו את פעילות חברי היוזמה
  - גישה להערכה המסבירה כיצד חברי היוזמה יקבלו וייתנו משוב.

לא מומלץ להתחיל לפעול ישר לפי כל אסטרטגיה שרשומה באג'נדה המשותפת, אלא לבחור כמה אסטרטגיות בעלות קדימות. כמו כן חשוב לגבש אוסף של אסטרטגיות המציע שילוב של מטרות קצרות טווח, שייתנו מוטיבציה ותנופה ליוזמה, ושל מטרות אסטרטגיות ארוכות טווח, שאפתניות יותר, שהשפעתן תימדד רק בחלוף השנים. מסגרת הפעילות האסטרטגית היא אינה מסגרת סטטית אלא מסגרת המשתנה לפי הגורמים החדשים המצטרפים ליוזמת ההשפעה הקולקטיבית ולפי ניסוי וטעייה. אג'נדה גמישה זו צריכה תמיכה נוספת במסגרת יוזמת ההשפעה הקולקטיבית – תמיכה שניתנת באמצעות מערכת המדידה המשותפת וארגון השדרה.

### מערכת מדידה משותפת

חברי יוזמות ההשפעה הקולקטיבית שפועלות כיום מדווחים כי אחד מהאתגרים הגדולים של יוזמות אלה הוא המדידה המשותפת – לא קל להחליף את אסטרטגיות המדידה המסורתיות המודדות את השפעת פעילותן של ארגון אחד במדידה של ארגונים רבים הפועלים יחד במקביל לפתרון בעיה חברתית אחת. סדרי עדיפויות שונים של החברים ביוזמה והפחד מביקורת הפוכים את ההסכמה על מדדים משותפים למאתגרת. לארגונים באופן כללי יש מעט משאבים המאפשרים להם למדוד את

פעילותם, שלא לדבר על פיתוח מערכת מדידה משותפת שתמדוד גם פעילות של ארגונים נוספים. עם זאת חשוב לדאוג לכינונה של מערכת מדידה משותפת, משום שהפעילות המשותפת של הארגונים לא תצליח להעמיק בלעדיה. מערכת זו מסוגלת לייצר שפה אחידה שתומכת במסגרת הפעולה, מודדת התקדמות בהתאם לאג'נדה המשותפת, מאפשרת סנכרון טוב יותר בין היעדים של ארגונים שונים, מעודדת שיתופי פעולה רבים לפתרון בעיות ומשמשת כפלטפורמה ללמידה משותפת שמגבירה את היעילות של כל המשתתפים.

כדי לפתח מערכת יעילה למדידה משותפת יש צורך במעורבות של מספר ארגונים בעלי ציפיות ברורות לגבי סודיות ושקיפות. כמו כן, נדרשים מנהיגות חזקה, מימון משמעותי ותמיכה מתמשכת של אנשי הצוות של ארגון השדרה שיספקו הדרכה ומתקנים ויבדקו את רמת דיוק הנתונים. האינטרנט מאפשר יישום מערכת מדידה משותפת בקרב משתתפים רבים ביוזמה ובעלות נמוכה. הקמת מערכת מדידה משותפת היא רק הצעד הראשון. על המשתתפים ביוזמת ההשפעה הקולקטיבית להיפגש על בסיס קבוע כדי לחלוק את תוצאות המדידה, ללמוד זה מזה ולשפר את פעילותם העצמאית והמשותפת על סמך התוצאות.

### המשכיות פעילותה של יוזמת ההשפעה הקולקטיבית

שני גורמי מפתח מבניים מאפשרים ליוזמת ההשפעה קולקטיבית להתמודד עם השינויים התמידיים המאפיינים יוזמות בהן משתפים פעולה מספר כה רב של גורמים – ארגון השדרה ורמות מדורגות של שיתופי פעולה.

**ארגון שדרה** – ארגון השדרה ממלא שש פונקציות חיוניות:

- מתן כיוון אסטרטגי כולל
- קידום הדיאלוג בין הגורמים ביוזמה
- ניהול איסוף הנתונים וניתוחם
- ניהול התקשורת
- תיאום הקשר עם הקהילה
- השגת מימון

יש מגוון דרכים שבהן ניתן למלא פונקציות אלה. לתפקיד השדרה התומכת יכולים להתאים קרנות, עמותות, סוכנויות ממשלה ועוד. כמו כן כמה ארגונים יכולים לחלוק באחריות של ארגון השדרה. יש להחליט על מבנה ארגון השדרה בהתאם לנושא החברתי שבו עוסקת היוזמה, לגיאוגרפיה של חברי היוזמה, ליכולת הארגון לגייס כספים, לניטרליות של הארגון וליכולתו לגרום לשותפים ביוזמה לפעול. ארגוני עמוד שדרה מתמודדים עם שני אתגרים ייחודיים – הנהגה ומימון. יוזמת ההשפעה הקולקטיבית לא תוכל לשרוד ללא מנהיג בעל יכולות הנהגה משמעותיות המוביל את ארגון השדרה והיכול להניע אנשים לפעולה מבלי לכפות עליהם אג'נדה קבועה מראש או לקחת קרדיט על ההצלחה. על ארגון השדרה לשמור על איזון עדין בין המנהיגות החזקה הדרושה לפעילותו ובין התפקיד "הנסתר מן העין" שמניח למשתתפים ביוזמת ההשפעה הקולקטיבית להתהדר בהצלחותיהם.

ארגון השדרה צריך, כמו כן, להיות בעל משאבים נרחבים. הקרנות והתורמים עדיין לא מבינים כולם את הצורך בתמיכה בארגוני שדרה. תמיכה שכזאת דורשת מהם שינוי יסודי בתפיסה משום שהם רגילים לקבל קרדיט על תמיכה בפעילות קצרת טווח. יוזמת ההשפעה הקולקטיבית אינה יכולה להבטיח סיפוק שכזה, והתורמים צריכים להבין כי נדרשת תמיכה לאורך שנים שאינה מתמקדת במטרות ברורות בתחילה. גרוע מכך, תורמים רבים נמנעים מתמיכה בארגון כזה משום שהוא נראה מיותר. למעשה, בעוד שהמימון של ארגוני שדרה הוא בדרך כלל אחוז אחד מכלל המימון הדרוש במסגרת יוזמת ההשפעה הקולקטיבית, הוא מסוגל להעצים את היעילות של 99 האחוזים הנותרים ביוזמה באופן דרמטי.

**רמות מדורגות של שיתופי פעולה** – יוזמות ההשפעה הקולקטיבית המצליחות הפועלות כיום חולקות מבנה שיתופי פעולה דומה: כולן התחילו במיני קבוצה מפקחת, הנקראת בדרך כלל ועדת היגוי או ועד פועל, שבה מכהנים מנכ"לים של ארגוני מפתח מכל המגזרים הקשורים לבעיה החברתית. הקבוצה המפקחת כוללת גם נציגים של אנשים פרטיים הקשורים לבעיה זו. קבוצה זו אמונה על יצירת האג'נדה המשותפת המגדירה את גבולות הפעילות של היוזמה ואת המסגרת האסטרטגית לפעולה. לאחר שלב זה נפגשת הקבוצה המפקחת כדי לבחון את התקדמות היוזמה כולה ולפקח עליה. לאחר שמתקבלת הסכמה על תוכנית הפעולה האסטרטגית, מוקמות קבוצות עבודה שונות סביב כל אחת מנקודות המפתח שבמסגרת הפעולה.

מספר קבוצות העבודה משתנה בהתאם למספר הנקודות העיקריות שבמסגרת הפעולה ולאג'נדה המשותפת, וכן בהתאם למורכבות של האג'נדה המשותפת. כל קבוצת עבודה פועלת בנפרד, אך הן מתקשרות זו עם זו ומתאמות את פעילותן באמצעות רמות משתנות של שיתופי פעולה. תיאום יעיל המתאפשר באמצעות ארגון שדרה יכול ליצור אחידות בין מאות ארגונים הפועלים באופן סימולטני במספר ממדים. הפעילות האמיתית של יוזמת ההשפעה הקולקטיבית מתרחשת בקבוצות עבודה ייעודיות אלה, המונחות באופן שוטף על ידי משוב מבוסס נתונים לגבי פעילותן. קבוצות העבודה מפתחות תוכניות עבודה משלהן המתמקדות לעומק במדדים משותפים ספציפיים. לאחר פיתוח תוכניות העבודה שלהן, הן נפגשות על בסיס קבוע כדי לחלוק בנתונים ובסיפורים לגבי התקדמותן וכדי לחלוק את פעילותן עם שאר השותפים ביוזמת ההשפעה הקולקטיבית כדי ששיתופי הפעולה ביוזמה יתרבו. כתוצאה מכך האג'נדה המשותפת הופכת לברורה יותר לכל השותפים ביוזמה, וכך גם ארגונים ואנשים פרטיים שאינם חלק רשמי מהיוזמה מתחילים לפעול לפי האג'נדה שהיא יצרה. ארגון השדרה מספק הערכות תקופתיות ושיטתיות לגבי ההתקדמות שמשגיגות קבוצות העבודה השונות, ומציג את ניתוח התוצאות לקבוצה המפקחת. מספר קבוצות העבודה והרמות המדורגות של שיתופי הפעולה עשויים להשתנות במהלך הזמן, והאסטרטגיה של קבוצות הפעולה עשויה להשתנות בעקבות המשוב המתקבל לאחר פעילותן. הדבר החשוב ביותר הוא שכל האסטרטגיות של הקבוצות השונות ישמרו על זיקה ברורה לאג'נדה המשותפת ולמדדים המשותפים, וכן זו לזו.

### **הממדים הבלתי מוחשיים של יוזמת ההשפעה הקולקטיבית**

מאמר זה, המסביר בפרוטרוט כיצד להטמיע את יוזמת ההשפעה הקולקטיבית ולהתניע אותה בפועל אינו עוסק בממדים נוספים של היוזמה, כגון בניית אמון וכינון היחסים בין השותפים ליוזמה, פיתוח המנהיגות ויצירת תרבות של למידה, ממדים החיוניים גם הם להצלחת היוזמה. תהליך כינונה של יוזמת השפעה קולקטיבית הוא תהליך ארוך ומורכב, אך הוא משרה אופטימיות על השותפים לתהליך ההשפעה הקולקטיבית כבר בתחילתו. אפילו כבר בשלב כתיבת האג'נדה המשותפת מרגישים המשתתפים תקווה כי ביכולתם להתמודד עם האתגר החברתי הניצב בפניהם. כדי לקבל נתונים נוספים על יוזמת ההשפעה הקולקטיבית והמלצות ליישומה ניתן לבקר [במאגר הידע של שיתופים](#).

עוד מפורט במאמר, סוגי ארגוני השדרה השונים:

ארגוני שדרה ביוזמות קולקטיב אימפקט

סוגים של ארגוני השדרה	תיאור	דוגמאות מארה"ב	יתרונות	חסרונות
קרן פילנתרופית	קרן אחת מנהלת את יוזמת הקולקטיב אימפקט ופועלת כגוף המתכנן, המממן והמאגד את כל שאר השותפים	<a href="#">Calgary Homeless Foundation</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>לקרן יש יכולת לספק מימון התחלתי ולגייס מימון נוסף</li> <li>הקרן יכולה להביא את הגורמים הנחוצים לשולחן הדיונים ולגייס קרנות אחרות</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>מחסור בתרומה נרחבת אם שאר השותפים סומכים על הקרן שתוביל</li> <li>הקרן לא נתפסת כניטרלית</li> </ul>
ארגון חדש ללא מטרת רווח	ארגון חדש הנוצר, בדרך כלל בזכות מימון פרטי, כדי לשמש כארגון שדרה	<a href="#">Community Center for Education Results</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>נתפס כניטרלי בתפקידו כגוף המאגד את שאר השותפים ביוזמה חוסר במשקעים מהעבר</li> <li>מיקוד ברור</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>מחסור במימון מתמשך וקבוע וסיכוי לחוסר ודאות בנוגע לסדר עדיפויות של שימוש בכספים</li> <li>תחרות פוטנציאלית עם עמותות מקומיות</li> </ul>
ארגון קיים ללא מטרת רווח	עמותה קיימת הלוקחת על עצמה לתאם את אסטרטגיית הקולקטיב אימפקט	<a href="#">Opportunity Chicago</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>אמינות, בעלות ברורה והבנה מעמיקה של הנושא</li> <li>תשתית קיימת, אם לארגון קיימים המשאבים הנחוצים</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>סיכוי למשקעים מהעבר וסיכוי שהארגון יתפס כבלתי ניטרלי</li> <li>חוסר יכולת להתמודד במקרה של מחסור במימון</li> </ul>
גוף ממשלתי	ישות ממשלתית, ברמה המקומית או הארצית, שמתאמת את פעולות יוזמת הקולקטיב אימפקט	<a href="#">Shape Up Somerville</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>גוף שמבטיח שיתוף פעולה של המגזר הציבורי</li> <li>תשתית קיימת, אם לארגון קיימים המשאבים הנחוצים</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>בירוקרטיה עשויה להאט את ההתקדמות</li> <li>ייתכן שלא יהיה ניתן לסמוך על מימון ציבורי</li> </ul>
אחריות משותפת של כמה ארגונים	מספר ארגונים השותפים באחריות להצלחת יוזמת הקולקטיב אימפקט	<a href="#">Magnolia Place</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>נדרשים מעט יותר משאבים אם כמה ארגונים תורמים ממשאביהם</li> <li>תרומה נרחבת, מומחיות רחבה</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>תחומי אחריות שאינם ברורים בשל דעות רבות</li> <li>אתגרי תיאום העשויים להוביל לחוסר יעילות</li> </ul>
ועדת היגוי	ועדת בכירים שלהם הסמכות לקבל את ההחלטות הקשורות לניהול יוזמת הקולקטיב אימפקט	<a href="#">Memphis Fast Forward</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>תרומה נרחבת מבכירים מהמגזר הציבורי, מהמגזר הפרטי ומהמגזר השלישי</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>תחומי אחריות שאינם ברורים בשל דעות רבות</li> </ul>