



# Collective Impact التأثيرات الجماعية

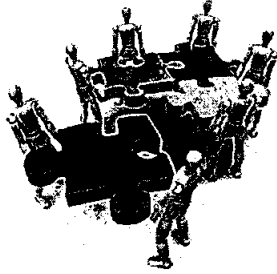




Social Impact Consultants

Discovering better ways  
to solve social problems

## التأثيرات الجماعية



جامعة الملك فهد للبترول والمعادن  
الورشة السنوية لإدارة وتطوير المؤسسات غير الربحية  
مارك كرامر

17 نوفمبر 2012

يوجد ثلاثة أنواع مختلفة من المشكلات

بسيط

خبز كعكة



صعب

إطلاق صاروخ إلى القمر



معقد

تربية طفل



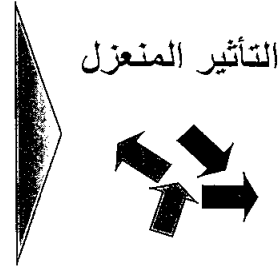
Source: Adapted from "Getting to Maybe"

2

© 2012 FSG

### الطرق التقليدية لا تقدم الحلول لتحدياتنا الصعبة والمعقدة

- يقوم الممولين باختيار الافراد المستفيدين من هباتهم
- تعمل المؤسسات بصورة مستقلة ومتنافسة
- محاولات التقييم لعزل تأثير محدد بالمؤسسة
- يعتمد التغيير واسع النطاق على مؤسسات صاعدة
- قطاع الشركات والقطاع الحكومي منفصل دائما عن المؤسسات والمنظمات غير الربحية

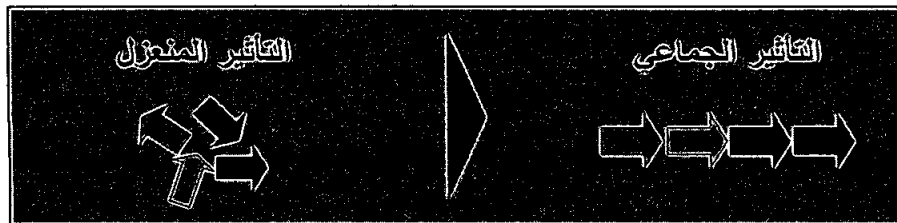


3

© 2012 FSG

### تخيل طريقة مختلفة – لاعبين عديدين يعملون سويا لحل مسائل معقدة

- الجميع يعمل باتجاه نفس الهدف وقيسون نفس الاشياء
- اتحياز القطاعات المختلفة مع الحكومة والشركات والمؤسسات الخيرية وغير الربحية بوصفهم شركاء
- تنسق المؤسسات عملها بصورة نشطة وتتشارك الدروس المستفادة



4

© 2012 FSG

يتطلب احداث تغيير واسع النطاق من خلال التأثير الجماعي خمسة عوامل هي:

<ul style="list-style-type: none"> <li>• الفهم العام للمشكلة</li> <li>• تشارك الرؤى حول التغيير</li> </ul>	الاجندة العامة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• جمع البيانات ونتائج القياس</li> <li>• التركيز على ادارة الاداء</li> <li>• المسائلة المشتركة</li> </ul>	القياس المشترك
<ul style="list-style-type: none"> <li>• طرق مختلفة</li> <li>• التوجه لتبني الانشطة الفردية</li> <li>• التنسيق ضمن خطة عمل مشتركة</li> </ul>	الانشطة المعززة على نحو مشترك
<ul style="list-style-type: none"> <li>• اتصالات متسقة ومفتوحة</li> <li>• التركيز على بناء الثقة</li> </ul>	الاتصالات المتواصلة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• مؤسسة مستقلة بها موظفين</li> <li>• الموارد والمهارات لجمع المؤسسات</li> <li>• المشاركة وتنسيق عملها</li> </ul>	الدعم الرئيسي

Source: Channeling Change: Making Collective Impact Work, 2012; FSG Interviews

5

© 2012 FSG

بالامكان تطبيق طريقة التأثير الجماعي لحل العديد من المسائل الاجتماعية المعقدة

<p><b>Education</b></p>	<p><b>Healthcare</b></p>	<p><b>Homelessness</b></p>
<p><b>Youth Development</b></p>	<p><b>Economic Development</b></p>	<p><b>Community Development</b></p>

\* Indicates FSG Client

6

© 2012 FSG

## سوء التغذية مشكلة عالمية تؤثر على بلايين الناس سواء حدث ذلك عن طريق قلة التغذية أو إفراطها



- هناك 925 مليون نسمة مصابون بفتق التغذية: 1/7 من سكان العالم لا يحصلون على غذاء كاف وصحي ليعيشوا حياة نشطة
- سوء التغذية مسئول عن 11% من الأمراض حول العالم؛ المهدد الصحي العالمي رقم 1
- تقتل سوء التغذية 3.5 طفل سنوياً دون سن الخامسة
- تساهم سوء التغذية في 40% من 11 مليون وفاة للأطفال دون سن الخامسة في الدول النامية
- تفتت الدول 2-3% من إجمالي الناتج المحلي نتيجة لنقص الحديد واليود والزنك

يؤثر سوء التغذية في العالم، ربما لن يصبح  
المرء قادراً على تحقيق أهداف التنمية

قلة التغذية تؤثر لنقص الطاقة اللازمة والبروتينات أو المغذيات دقيقة الحجم

Source: FSG Interviews; Global Alliance for Improved Nutrition; world.edu; The Hunger and Undernutrition Blog

7

© 2012 FSG

## تكون التحالف العالمي لتحسين التغذية في 2002 لتحسين تنسيق العمل بشأن إنهاء سوء التغذية العالمي



### تكوين التحالف: 2002

#### تشكيل في الأمم المتحدة 2002

- إعادة تصميمها بوصفها مؤسسة سويسرية في 2005
- المقر الرئيسي: جنيف، سويسرا
- الماتحين من أمريكا الشمالية، أوروبا والشرق الأوسط

#### تحالف على المستوى العالمي

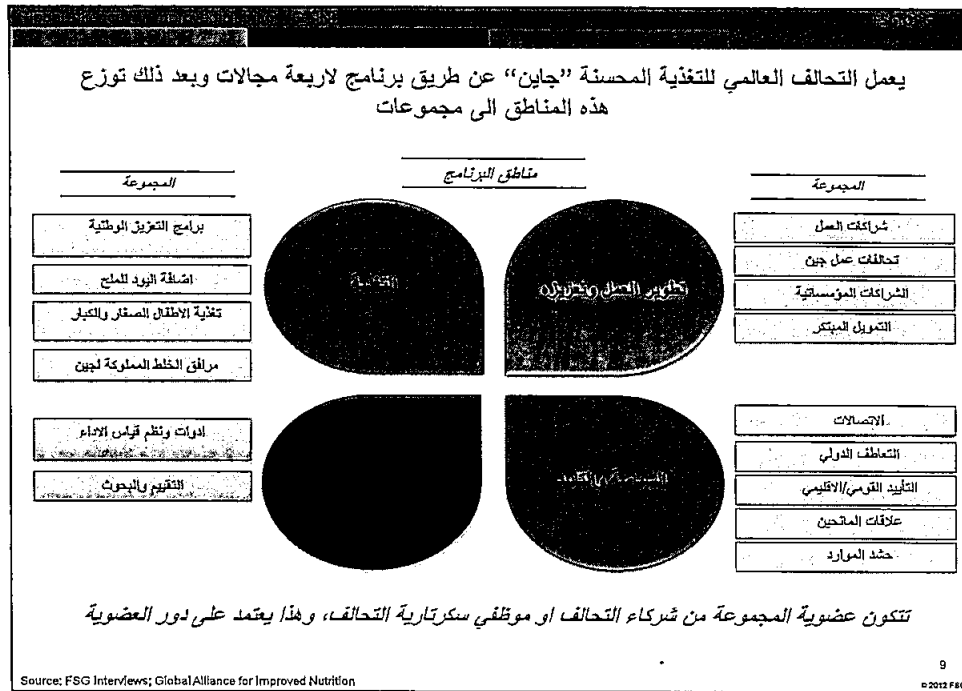
- شركاء على مستوى مجلس الإدارة
- شركاء على مستوى الدول
- تحالفات المساهمين الوطنيين

ساعد التحالف في اصطافاف الشركاء في قلب الزخم السياسي الى سياسات واستراتيجيات واقعية لانهاء سوء التغذية

Source: FSG Interviews; Global Alliance for Improved Nutrition

8

© 2012 FSG



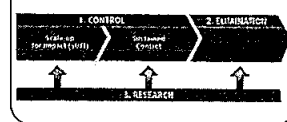
## الشراكة لمحاربة الملاريا، تتكون من 500 مساهم وتمثل حركة عالمية للتخلص من مرض الملاريا

### 1 الاجندة العامة

- بدأت مبادرة الشراكة لمحاربة الملاريا في 1998 لتوفير استجابة عالمية للملاريا. في 2005، وضعت الشراكة من أجل محاربة الملاريا خطة العمل العالمية للملاريا بأهداف عامة لمكافحة الملاريا: (1) ترقية الأثر الوقائي والعلاجي للتدخلات، (2) استدامة المكافحة بمرور الوقت



### الاستراتيجيات التنفيذية للخطة العالمية للملاريا



### 2 القياس المشترك

- يتم الحصول على البيانات على مستوى الدولة حيث أن هذه طريقة فعالة لقياس درجة التقدم. تقدم هذه البيانات على شكل تقارير من منظمة الصحة العالمية
- ترأب الشراكة من أجل محاربة الملاريا وتقيم العمل من خلال مجموعات العمل على مستوى الدول طبقاً للبيانات التي تقدمها منظمة الصحة العالمية وأدوات المراقبة الأخرى أيضاً تصب في 6 مجموعات عمل أخرى لكن قراراتها وعملها.

### 3 الأنشطة المدعومة بصورة مشتركة

- 500 شريك من 8 دوائر كونوا المجموعات التي تستخدم المعلومات للحصول على الموافقة بشأن المسائل وتقييم الاستشارات لمجلس الشراكة من محاربة الملاريا حول كيفية ترقية التدخلات.
- تشمل مجموعات العمل: (1) التليد، (2) المراقبة والتقييم، (3) تقرير الإدارة مع 4 آخرين،

### 4 الاتصالات المستمرة

- يلتقي الشراكة من أجل محاربة الملاريا عيادة عن مجلس من جميع الدوائر وعددها 500 + الشركاء وتقام مرتين سنوياً
- تلتقي مجموعات العمل عدد من المرات خلال السنة لمناقشة سير العمل وتلتقي على نحو غير رسمي أيضاً

### 5 منظمة الدعم الرئيسي

- تعمل سكرتارية الشراكة من أجل محاربة الملاريا لتسهيل تنسيق المبادرات على المستوى العالمي وتقدم خطط العمل والميزانيات والتقارير الشهرية وتتابع سير العمل
- يتكون مجلس إدارة الشراكة من أجل محاربة الملاريا من 21 مساهم لهم حق التصويت ويمثلون هيئة متخذة للقرارات.

11

© 2012 FSG

## تستخدم "شيب آب سمرفيل" التأثير الجماعي لمخاطبة مشكلة بدانة الأطفال

### 1 الاجندة العامة

- تعريف المشكلة: في 2003 كان 44% من أطفال سمرفيل بمتاهة يعانون من زيادة الوزن أو البدانة.
- الحل: زيادة النشاط البدني اليومي والاكل الصحي من خلال البرامج وتحسين البيئة التحتية وعمل السياسات.



1. زيادة النشاط البدني اليومي
2. زيادة الاكل الصحي من خلال البرامج
3. تحسين البيئة التحتية وعمل السياسات

### 2 القياس المشترك

- الإجراءات: بعد مناقشات موسعة مع المجتمع المحلي، تم الاتفاق على اتخاذ الآتي:
  - زيادة مصروفات الطاقة الى ما بعد الزيادات في مصروفات الطاقة والطاقة
  - قياس الانحراف عن مؤشر كتلة الجسم والوزن

### 3 الأنشطة المعززة على نحو مشترك

- قامت 11 مجموعة بحوالي 3 أنشطة:
  1. زيادة التغذية الصحية (في المطاعم والمنازل والمدارس)
  2. التثقل الصحي (المشي وركوب الدراجات)
  3. العادات الصحية بالمدارس (التلارين الرياضية... الخ)

### 4 الاتصالات المتواصلة

- مجموعات التركيز: خلال المرحلة لتجريبية، تم تكوين مجموعات التركيز وتم تنظيم اجتماعات المجتمع المحلي للتحدث بشأن المشكلة وتجميع الآراء بخصوص الحلول
- تكونت اللجنة الموجهة من 25 مساهم كانت تلتقي شهرياً لمناقشة الأنشطة والقرص

### 5 منظمة الدعم الرئيسي

- الهيكل التنفيذي: في 2002، تم تحديد ثلاث مسؤولين في حكومة المدينة لدعم العمل:
  - 1- إخصائي تخطيط بدوام جزئي
  - متفق بدوام كامل
  - مدير بدوام كامل

12

© 2012 FSG

## اهداف "ممفيس فاست فورورد" للازدهار الاقتصادي وجودة الحياة عن طريق التعاون المنسق

### 1. اللجنة العامة

خارطة الطريق والشراكات العامة/الخاصة لحدث التغيير في المبادرات الاربعة المتصلة ببعضها البعض: (1) التطور الاقتصادي، (2) التعليم، (3) السلامة العامة (4) الكفاءة الحكومية

### 2. القياس المشترك

- لكل مبادرة قياساتها الخاصة به
- البيانات العامة والبيانات المتكاملة من الشركاء تستخدم للانصاح عن الاستراتيجية وتصحيح المسار
- مؤشرات كل مبادرة زائدا المؤشرات الكبيرة المتراكمة

### 3. الأنشطة المعززة على نحو مشترك

1. التعليم: ك-20 التعليمية لتتقدم وتجهيز قوة العمل
2. التطور الاقتصادي: زيادة الصناعات لتوظيف القوى العاملة
3. السلامة العامة: خفض الجريمة لجذب الصناعات الجديدة
4. الحكومة: خلق نظام حكومي استراتيجي لدعم التعليم والصناعات الجديدة والموجودة أصلا وسلامة السبل

### 4. الاتصال المستمر

- الادوار الرئيسية من كل مبادرة من المبادرات الاربعة تصل مع بعضها البعض بانتظام للتشارك في التحديات العامة والاستراتيجيات والتعلم من بعضها البعض
- لكل مبادرة الموقع الالكتروني الخاص لتوضيح التقدم الذي حدث وشرح عملها

### 5. منظمة الدعم الرئيسي

- توفر "ممفيس تومورو" الموظفين والدعم
- 18 عضو من يوجهون اللجنة ويعملون بصفة مجلس الإدارة وراعيون البيانات ويتخذون القرارات ويعتمدون العمل ويؤيدونه ويمولون المجموعات بشكل جزئي
- لكل مبادرة فرعية ايضا تنظيها الفرعي الاساسي

13  
© 2012 FSG

## تتطور جهود التأثير الجماعي من خلال ثلاثة مراحل رئيسية

عناصر النجاح	المرحلة 1 بدء العمل	المرحلة 2 التنظيم لاجل الاثر	المرحلة 3 العمل والاثار المستدام
الحكومة والبنية التحتية	تطوير المجموعة والهيكل الاتصالات وصناعة القرار	خلق البنية التحتية (الجزء الاساسي والعمليات)	التسهيل والتتبع
التخطيط الاستراتيجي	تخطيط الارضية واستعمال البيانات لصناعة الحالة	تكوين اجندة عامة (الاهداف، الاستراتيجية)	دعم التنفيذ (الاصطفاف لاجل الهدف والاستراتيجيات)
مشاركة المجتمع	التسهيل لاهداف المجتمع	اشراك المجتمع وبقاء الارادة العامة	مواصلة العمل والدفاع عنه
التقييم والتطوير	تحليل البيانات الاساسية لمخاطبة المشاكل والفراغات الرئيسية	وضع مقاييس مشتركة (المؤشرات، والقياس والطريقة)	تجميع وتتبع سير العمل واعداد التقارير عنه (عملية التعلم والتطوير)

14  
© 2012 FSG

Source: Channeling Change: Making Collective Impact Work, 2012; FSG Interviews and Analysis

## يتطلب تطوير البرنامج المشترك إيجاد حدود للمبادرة

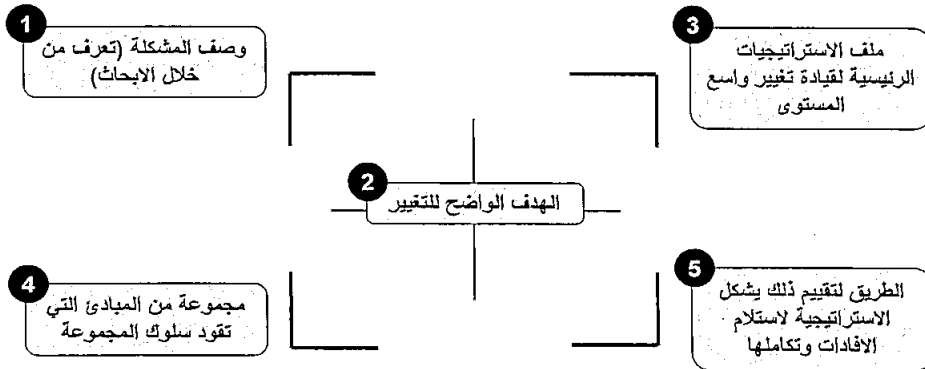
- "المعرفة الشاملة" وتحديد الحدود للمشكلات واللاعبين والنظم للعمل في المشروع ضروري لانجاح تنفيذه
- عدم وضع كتاب نصي: تحديد الحدود عملية تتصل بالوضع المعين
- غير محددة بصورة صريحة ومرنة: تتغير الحدود بمرور الوقت كما ان التحليل او النشاط المقبل ربما يجر مسائل اخرى او لاعبين او نظما اخرى
- تطبيق الجغرافيا: الحدود الجغرافية المميزة تتطلب نفس النوع من الاحكام (اي مشاركة المدينة، الولاية او على المستوى الوطني)

Source: Channeling Change: Making Collective Impact Work, 2012

15

© 2012 FSG

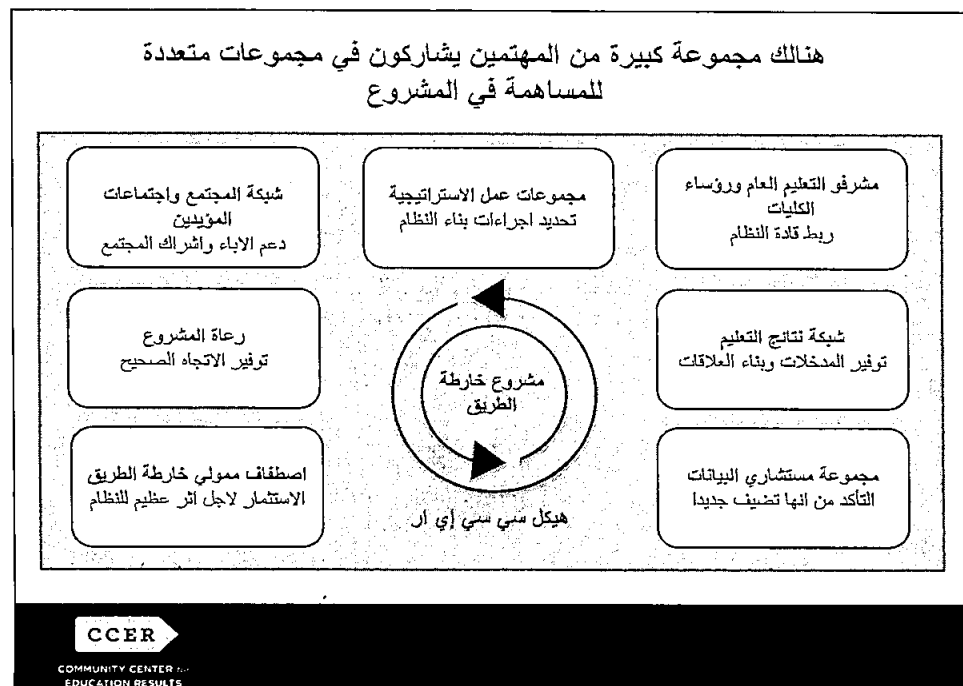
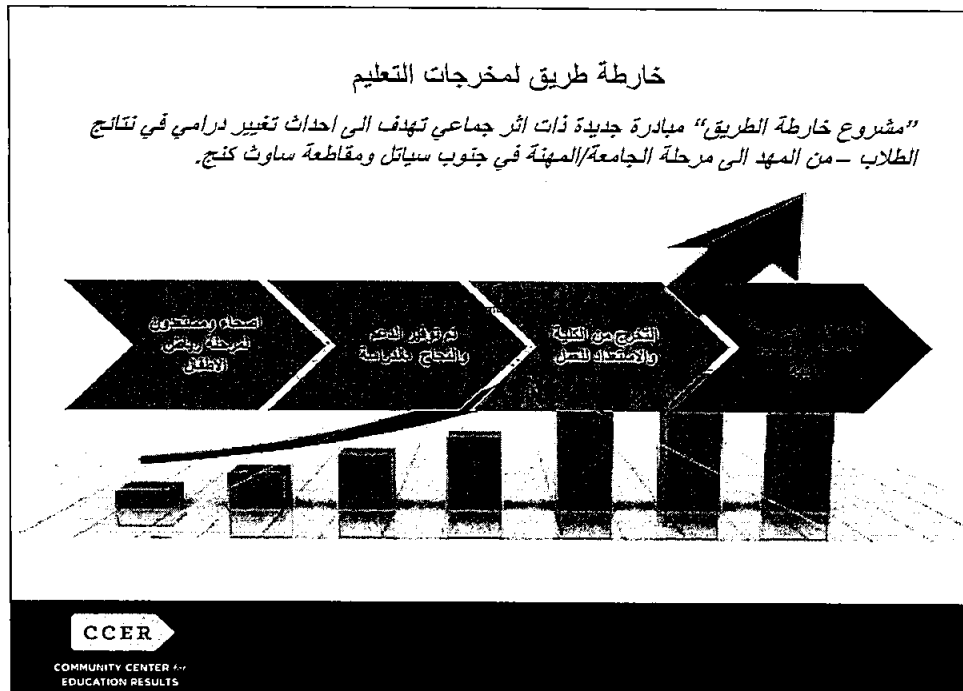
## يشير البرنامج المشترك (الأجندة) الى المسار المخطط : اطار خطة العمل الاستراتيجية هو خارطة الطريق للوصول الى الهدف

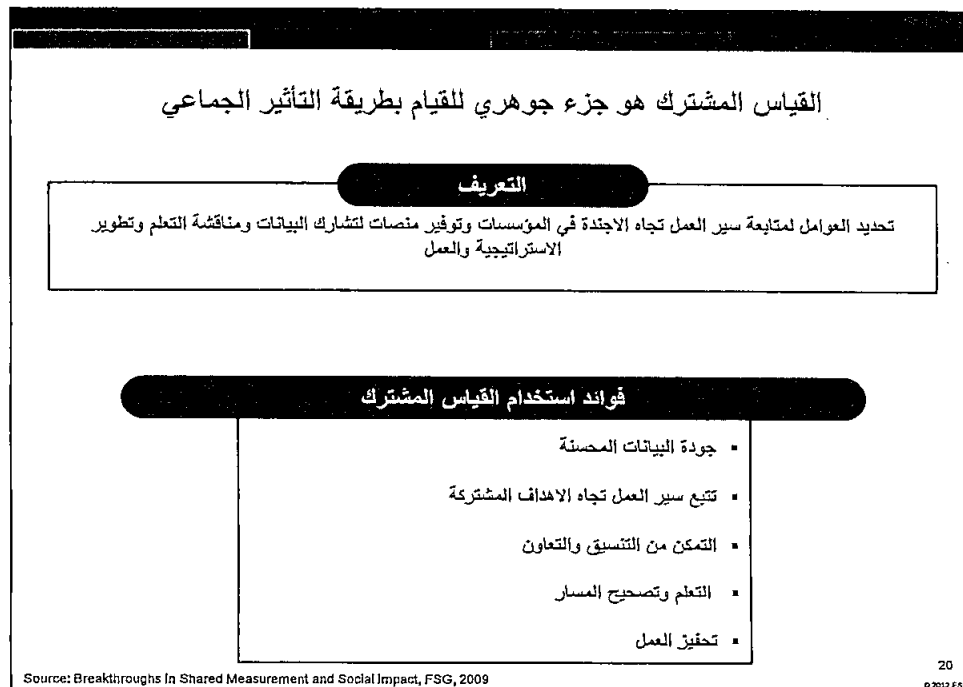
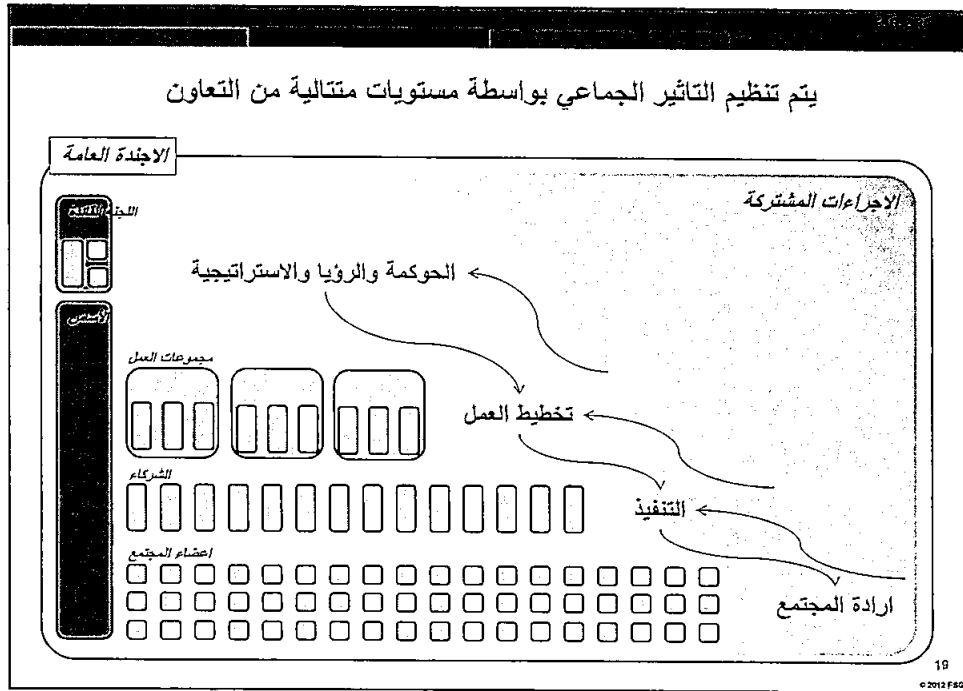


Source: Channeling Change: Making Collective Impact Work, 2012; FSG Interviews

16

© 2012 FSG





## يوجد ثلاثة مراحل لتطوير نظام القياس المشترك

## تطوير نظام القياس المشترك



Source: FSG Analysis

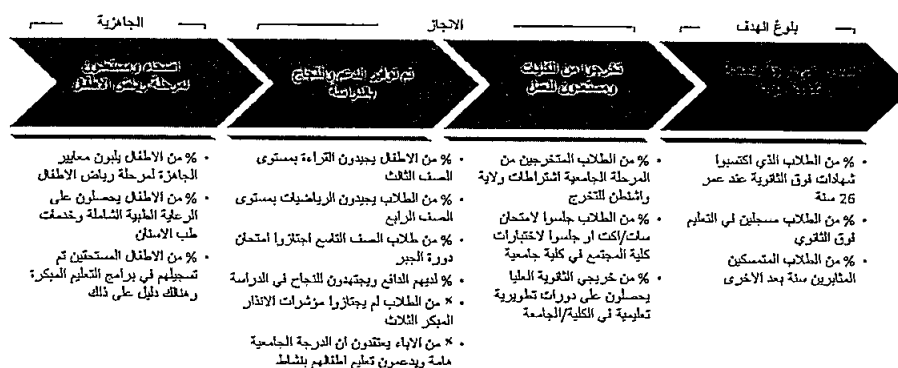
21

© 2012 FSG



## يعتمد «مركز المجتمع لمخرجات التعليم» على طريقة التأثير الجماعي للتعليم في سياتل بولاية واشنطن

## رؤية النظام مضمنة في «خارطة الطريق»



22

© 2012 FSG



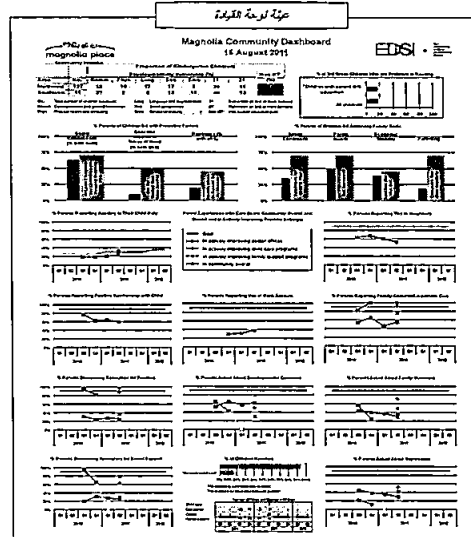
### المعايير المعتمدة لاختيار المؤشرات

- يجب ان يكون المؤشر قياساً ناجحاً مربوطاً بالهدف النهائي للتحصيل بعد الثانوي و/او مربوطاً بالاهداف الفرعية الاربعة
- يجب ان يكون المؤشر سهل الفهم للمساهمين المحليين
- يجب اصدار البيانات من مصدر موثوق
- تمنح الاولوية للمؤشرات المقارنة في احياء المدارس (او الضواحي) التي بها امكانية المقارنة
- يجب ان تكون جميع المؤشرات قابلة للتجميع واعداد التقارير
- يجب ان تكون البيانات متوفرة (يفضل ان تكون على اساس سنوي او بصورة دورية) ويجب ان تكون حديثة (2008 او احدث من ذلك) ويسهل تقسيمها الى مجموعات بواسطة مجتمع المقاطعة، المدينة/مقاطعة ساوث كنج او المدارس (الضواحي)
- تمنح الاولوية للبيانات التي يمكن ان تفصل بالاثنية والوضع الاجتماعي-الاقتصادي ومتعلمي اللغة الانكليزية والجنس
- بيانات الاتجاهات يجب ان تقدم كل 3 سنوات (اعتباراً من او شاملاً 2007م)
- يجب ان يكون كل مؤشر قادر على التأثير على درجة هامة من خلال الفعل المحلي وان يكون مفيداً في العمل اليومي لمجموعة العمل. اختصاصي التربية والمنظمات الاخرى يعملون على تحسين التعليم.

Note: (1) Based on criteria identified by Cincinnati's Strive Partnership  
Source: FSG Case Work

23  
© 2012 FSG

### طور موقع ماغنوليا لوحة قيادة لجعل المجموعات مسئولة تجاه المخرجات المستهدفة من المبادرة



النتائج بعيدة المدى

(مثال التطور من خلال رياض الأطفال، كفاءة القراءة، الصف الثالث)

قياس التحسن الحقيقي الزمني في الخدمات والدعم

Source: Magnolia Place Community Initiative

24  
© 2012 FSG

يستخدم موقع ماغنوليا «نموذج التحسين» لتعزيز التعلم المشترك بشأن التأثير الجماعي

What are we trying to accomplish?

How will we know that a change is an improvement?

What changes can we make that will result in improvement?

وضع أهداف ذكية للتحسين

التحديد

قابلة القياس

التوجه باتجاه العمل

الوقت المحدد

هناك ثلاث مستويات للتغيير:

1. النظام
2. في جميع المنظمات
3. المنظمات الفردية

**مثال لاستخدام نموذج التحسين**

متابعة الحالات الجديدة

Source: FSG Interviews and Analysis; Model for Improvement (<http://www.ihi.org/knowledge/Pages/HowtoImprove/default.aspx>)

25  
© 2012 FSG

كيف نتعرف على جاهزيتك للتأثير الجماعي؟

**صاحب النفوذ**

- التوجيهات التي تحترم وتوظف قادة القطاع
- التركيز على حل المشكلات من خلال إتاحة المجال للمشاركين لتقديم الاجوبة بانفسهم

**الموارد المالية**

- شركاء تمويل ملتزمين
- تمويل مستديم لمدة لا تقل عن 2-3 سنوات
- الدفع للبنية التحتية والتخطيط المطلوبين

**الحاجة للتغيير**

- المشكلة الحرجة في المجتمع
- الاحباط من الطرق السائدة
- ممثلين عديدين يدعون للتغيير مشاركة الممولين وصناع السياسة

Source: Channeling Change: Making Collective Impact Work, 2012; FSG Interviews

26  
© 2012 FSG

## يقدم التأثير الجماعي للمستثمرين فرصة تعظيم أثرهم وزيادة التمويل وقيادة الاصطفاف

تعظيم الأثر	زيادة كفاءة الموارد	قيادة الاصطفاف
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ يشمل ذلك العديد من الشركاء باتجاه التغيير المنتظم طويل الأمد</li> <li>✓ يقدم الطريقة الكلية من خلال تحدي طاقة العديد من المساهمين باتجاه حل المشكلة</li> <li>✓ يقدم الفرص للتأثير على النظام من الداخل والخارج من خلال قرن التأييد بالفعل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ يتيح استخداماً أكثر كفاءة للتمويل، وبخاصة أوقات ندرة الموارد</li> <li>✓ يتيح زيادة التمويل من القطاع العام والخاص</li> <li>✓ يفتح القنوات للمنظمات للحصول على الدعم الإضافي التي تقوم بمعالجتها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ يخفض من ازدواج الخدمات</li> <li>✓ يزيد من نسبة التنسيق</li> <li>✓ يربط الطريق باتجاه التغيير الاجتماعي المستدام في المجتمع ويسهل مجالية النظام</li> </ul>

Source: FSG Interviews and Analysis

27

© 2012 FSG

## يتطلب العمل في التأثير الجماعي تحولاً في العقلية

التكيف مقابل حل المشكلات الفنية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إتاحة المجال لوصول الردود من الداخل</li> <li>• دعم بناء الأجندة العامة وتشارك المعلومات والتنسيق/الاصطفاف</li> </ul>
الرصاصة غير الفضية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• العديد من التغييرات الصغيرة جرى تنفيذها في الاصطفاف يمكن أن تضاهي إلى تقدم التغيير واسع النطاق</li> </ul>
المصادقية مقابل الإلتزام	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إيجاد حوافز جديدة للعمل الجماعي مقابل التنافسية</li> </ul>

28

© 2012 FSG

## تحتل (FSG) دورا قياديا في تسريع استيعاب وتبني التأثير الجماعي



- العمل في التأثير الجماعي: تمي FSG كيفية التمكن من الشراكات المستدامة للعديد من القطاعات من خلال العمل مع العملاء في القطاعات التالية:

- التطور الاقتصادي
- العدالة الصيائية
- اصلاح التعليم
- استدامة البيئة
- سوء استغلال مواد المراهقين

- مقالات (اس اف جي) في مجال التأثير الجماعي:

- القيادة بصورة صريحة (2004)
- اختراق القياس المشترك (2008)
- العمل الخيري المحفز (2009)
- الاثر الجماعي (2011)
- قنوات التغيير: صناعة عمل الاثر الجماعي (2012)

- البحوث الاضافية وبناء المجال

- Additional research and field-building:

- تقييم المنظمات الرئيسية (اس اس اي ار بلوغز)
- الطوارئ والتحديات (القادمة)

مصادر التأثير الجماعي متوفرة على موقع FSG الالكتروني :

<http://fsg.org/KnowledgeExchange/FSGApproach/CollectiveImpact.aspx>

29

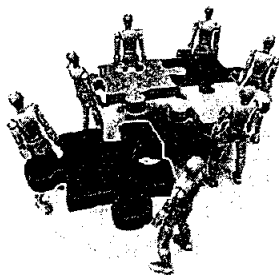
© 2012 FSG



Social Impact Consultants

Discovering better ways  
to solve social problems

# Collective Impact

*Prepared for:***King Fahd University**Managing and Developing the Nonprofit  
Organizations Annual Workshop

November 17, 2012

## There Are Three Different Types of Problems

### Simple

*Baking a Cake*

### Complicated

*Sending a Rocket  
to the Moon*

### Complex

*Raising a Child*

Source: Adapted from "Getting to Maybe"

2

© 2012 FSG

## Traditional Approaches Are Not Solving Our Toughest – Often Complex – Challenges

- Funders select **individual grantees**
- Organizations **work separately** and **compete**
- **Evaluation** attempts to **isolate** a particular organization's impact
- Large scale change is assumed to depend on **scaling organizations**
- Corporate and government sectors are often **disconnected** from foundations and nonprofits



**Isolated  
Impact**

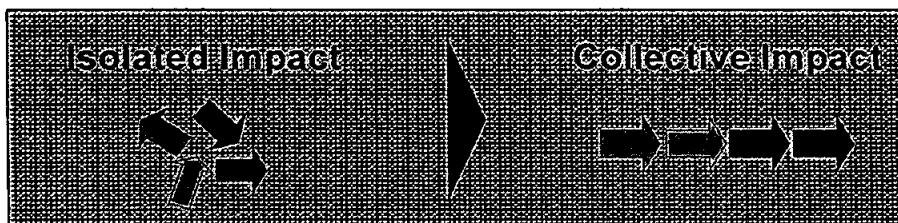


3

© 2012 FSG

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

- All working toward the **same goal** and **measuring the same things**
- **Cross-sector alignment** with government, nonprofit, philanthropic and corporate sectors as **partners**
- **Organizations** actively **coordinating** their action and sharing lessons learned



4

© 2012 FSG

## Achieving Large-Scale Change through Collective Impact Involves Five Key Elements

### Common Agenda

- Common understanding of the problem
- Shared vision for change

### Shared Measurement

- Collecting data and measuring results
- Focus on performance management
- Shared accountability

### Mutually Reinforcing Activities

- Differentiated approaches
- Willingness to adapt individual activities
- Coordination through joint plan of action

### Continuous Communication

- Consistent and open communication
- Focus on building trust

### Backbone Support

- Separate organization(s) with staff
- Resources and skills to convene and coordinate participating organizations

Source: Channeling Change: Making Collective Impact Work, 2012; FSG Interviews

5

© 2012 FSG

## The Collective Impact Approach Can Apply to Solving Many Complex Social Issues

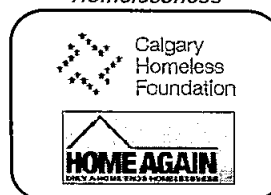
### Education



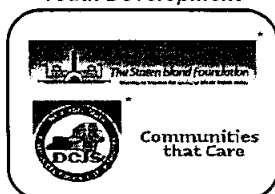
### Healthcare



### Homelessness



### Youth Development



### Economic Development



### Community Development



\* Indicates FSG Client

6

© 2012 FSG

## Malnutrition Is a Global Issue that Affects Billions, Both through Undernutrition and Overnutrition

- 925 M undernourished today: 1/7 of global population don't get enough food to be healthy, lead active life
- Accounts for 11% of global burden of disease; #1 global health risk
- Kills 3.5 M children under five annually
- Implicated in 40% of 11 M deaths of children under five in developing countries
- Countries may lose 2-3% of GDP as result of iron, iodine, and zinc deficiencies
- Without addressing malnutrition, world community might not be able to achieve the Millennium Development Goals (MDGs)



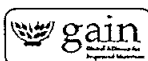
*Undernutrition indicates a lack of necessary energy, protein or micronutrients*

Source: FSG Interviews; Global Alliance for Improved Nutrition; world.edu; The Hunger and Undernutrition Blog

7

© 2012 FSG

## The Global Alliance for Improved Nutrition Was Formed in 2002 In Order to Better Coordinate Work Around Ending Global Malnutrition



### Forming the Alliance: 2002

#### Created within the UN in 2002

- Redesigned as a Swiss foundation in 2005
- Headquarters in Geneva, Switzerland
- Donors from North America, Europe, Middle East

#### An alliance at global level

- Board level Partners
- Country-level Partners
- National Stakeholder Alliances

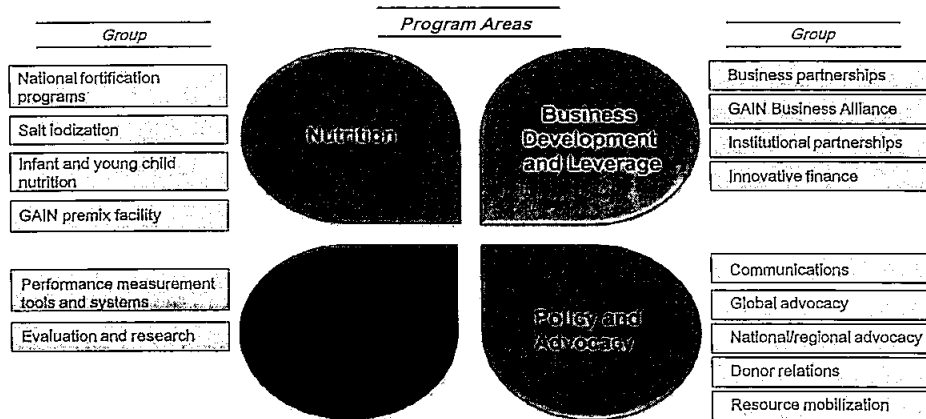
*The Alliance helped to align partners in converting political momentum into concrete policies and strategies to end malnutrition*

Source: FSG Interviews; Global Alliance for Improved Nutrition

8

© 2012 FSG

## GAIN Operates Through Four Main "Program Areas" Which Are Then Further Split Into "Groups"



*"Group" membership is comprised of either Alliance partners or Alliance Secretariat staff, depending on its function*

Source: FSG Interviews; Global Alliance for Improved Nutrition

9

© 2012 FSG

## Over the Past 9 Years, GAIN Has Been Able to Reach Almost 400 Million People with Nutritionally Enhanced Food Products

Target	Progress
Reach: 1 billion Individuals consuming fortified foods	380 million
Coverage: 500 Million Individuals (i.e. women and children) consuming fortified foods	205 million
Cost-per-target Individual reached <US \$0.35	US \$0.23
30% minimum reduction in prevalence of micronutrient deficiencies	11-30% reductions
Cost-per-DALY saved < US \$15	US \$16
US \$700 M in additional private sector investment	US\$364 million
US \$50 M in additional donor investment in GAIN	US\$73.5 million
Total overhead costs as % of disbursement < 15% max	11.4 %

*GAIN is well on its way to meeting its targets as it continues to expand the Alliance and to implement its collective work*

Source: FSG Interviews; Global Alliance for Improved Nutrition

10

© 2012 FSG

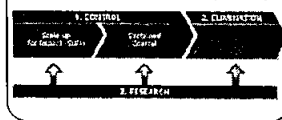
## The Roll Back Malaria Partnership, Comprised of 500 Coordinated Stakeholders, Represents the Global Movement to Stop Malaria

### 1 Common Agenda

- The RBM Partnership launched in 1998 to provide a coordinated global response to malaria. In 2005, RBM wrote the Global Malaria Action Plan with common goals of malaria control: (1) *scaling-up for impact (SUFI)* of preventive and therapeutic interventions, (2) *sustaining control over time*



Implementing strategies of the Global Malaria Action Plan (GMAP)



### 2 Shared Measurement

- Capturing data happens at the country-level, as this is effective way to measure progress. This data is reported out by the WHO
- RBM Monitoring and Evaluation workgroup discusses country-level work based on WHO data
- WHO data and other monitoring tools also flow into other 6 working groups to influence their decisions and work

### 3 Mutually Reinforcing Activities

- 500 partners from 8 constituencies, form into *Working Groups* which use information to seek agreement on issues and advise RBM's *Board* on how to scale evidence-based interventions
- Working Groups include: (1) advocacy, (2) monitoring & evaluation, (3) supply management, along with four others

### 4 Continuous Communication

- RBM Partnership Forum is an assembly of all constituencies of 500+ partners, occurring biannually
- Working groups meet several times during the year to discuss progress; many also meet "informally"

### 5 Backbone Support Organization

- RBM "Secretariat," works to facilitate policy coordination at a global level; it produces action plans, budgets, monthly report, tracks progress
- RBM's *Board*, made up of 21 voting stakeholders serves as a decision making body

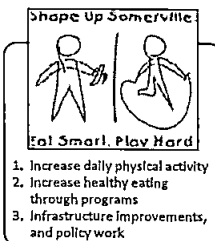
11

© 2012 F&amp;G

## Shape Up Somerville Uses Collective Impact to Address Childhood Obesity

### 1 Common Agenda

- Problem Definition:** In 2003 44% of Somerville, MA youth overweight or obese.
- Solution:** Increase daily physical activity, healthy eating through programs, infrastructure improvements, and policy work.



### 2 Shared Measurement

- Measures:** After community-wide discussions, the following were agreed upon to be measured:
  - Increase in energy expenditure s(EE) beyond increases in EE and energy
  - BMI z-score and weight

### 3 Mutually Reinforcing Activities

- 11 taskforces created around 3 activities:
  - Increasing healthy nutrition (in restaurants, at home, school)
  - Healthy transportation (walking, biking)
  - Healthy habitats in school (physical exercise, etc.)

### 4 Continuous Communication

- Focus Groups:** During pilot phase, focus groups were formed and community meetings organized to talk about issue and gather input on solutions
- Steering Committee** of 25 stakeholders meets monthly to discuss activities and opportunities

### 5 Backbone Support Organization

- Organizational Structure:** Since 2002, 3 positions within city government to support the work:
  - Part-time planner
  - Full-time Coordinator
  - Full-time Director.

12

© 2012 F&amp;G

## Memphis Fast Forward Aims For Economic Prosperity and Quality of Life Through Coordinated Collaboration

### 1 Common Agenda

- Roadmap and public / private partnership to make progress in four connected initiatives: (1) economic development, (2) education, (3) public safety, and (4) government efficiency



### 2 Shared Measurement

- Each initiative has own metrics
- Public data and data submitted from partners are used to inform strategies and make course corrections
- Dashboard for each initiative plus aggregate "macro-dashboard"

### 3 Mutually Reinforcing Activities

- Education**: K-20 education pipeline to produce prepared workforce
- Economic Development**: increasing industries to employ workforce
- Public Safety**: reducing crime to attract new industry
- Government**: creating a strategic government system to support education, new and existing industries and safety work

### 4 Continuous Communication

- Leads from each of 4 initiatives come together regularly to share common challenges, strategies and learn from one another
- Each initiative has own website to communicate progress and explain their work

### 5 Backbone Support Organization

- Memphis Tomorrow provides staff and support
- 18-member Steering Committee serves a "board" role, monitoring data, making decisions, endorsing and advocating work, and partly funding groups
- Each sub-initiative also has own sub-backbone organization

13

© 2012 FSG

## Collective Impact Efforts Tend to Develop over Three Key Phases

Components for Success	Phase I Initiate Action	Phase II Organize for Impact	Phase III Sustain Action & Impact
Governance & Infrastructure	Develop group structure, communication and decision-making	Create infrastructure (backbone and processes)	Facilitate and refine
Strategic Planning	Map the landscape and use data to make case	Create common agenda (goals, strategy)	Support implementation (alignment to goal and strategies)
Community Involvement	Facilitate community outreach	Engage community and build public will	Continue engagement, conduct advocacy
Evaluation & Improvement	Analyze baseline data to ID key issues and gaps	Establish shared metrics (indicators, measurement, and approach)	Collect, track, report progress (process to learn and improve)

14

Source: Channeling Change: Making Collective Impact Work, 2012; FSG Interviews and Analysis

© 2012 FSG

## Developing a Common Agenda Requires Creating Boundaries for the Initiative

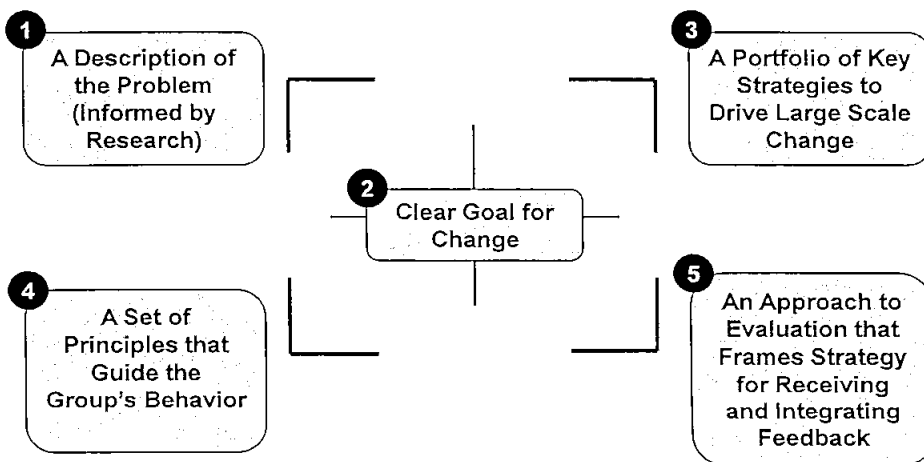
- **“What’s in” and “What’s out”:** Establishing boundaries for what issues, players, and systems to engage in the project is essential to its successful execution
- **No Set Playbook:** Determining boundaries is a situation-specific judgment call
- **Loosely-Defined and Malleable:** Boundaries change over time and subsequent analysis or activity may draw in other issues, players, or systems
- **Apply to Geography:** Discerning geographic boundaries requires same type of judgment (e.g., city, state, or national engagement)

Source: Channeling Change: Making Collective Impact Work, 2012

15

© 2012 FSG

## The Common Agenda Tells Us Where We Are Going; the Strategic Action Framework is the Roadmap for Getting There



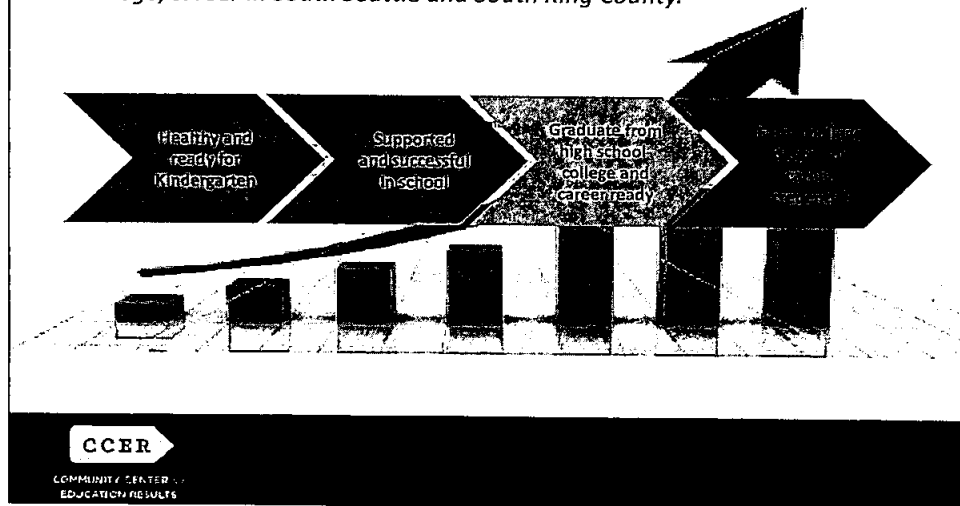
Source: Channeling Change: Making Collective Impact Work, 2012; FSG Interviews

16

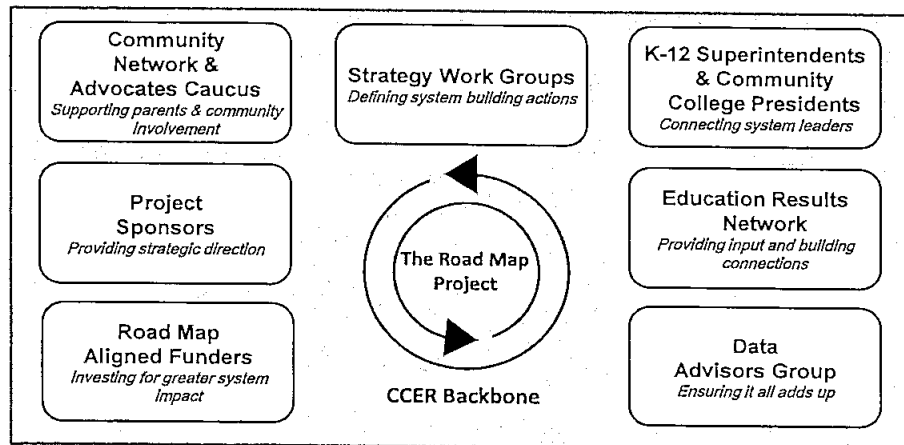
© 2012 FSG

## The Road Map for Education Results

*The "Road Map Project" is a new collective impact initiative aimed at getting dramatic improvement in student achievement – cradle through college/career in South Seattle and South King County.*



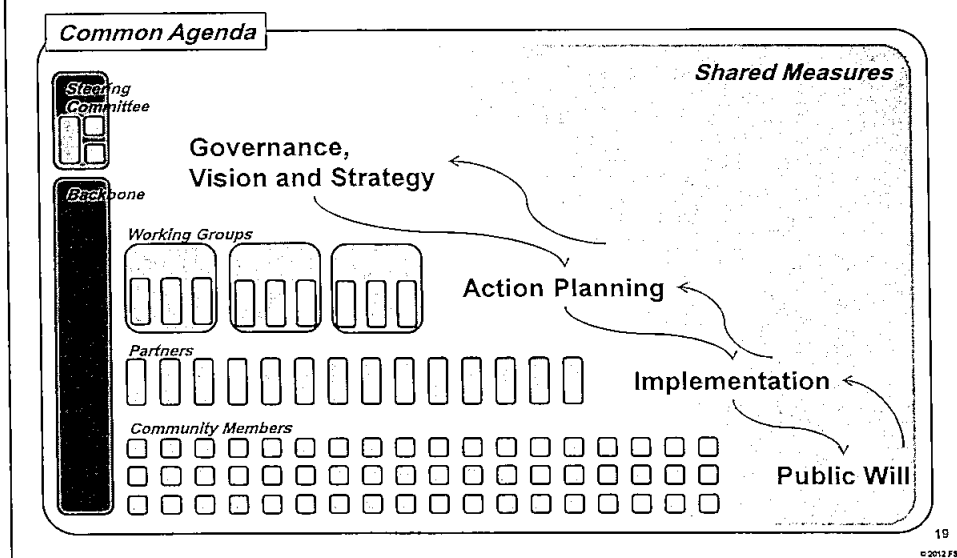
Overall, there are a wide array of stakeholders participating in several groups to contribute to the project



CCER

COMMUNITY CENTER FOR  
EDUCATION RESULTS

## Collective Impact Is Best Structured with Cascading Levels of Collaboration



## Shared Measurement is a Critical Piece of Pursuing a Collective Impact Approach

### Definition

Identifying common metrics for tracking progress toward a common agenda across organizations, and providing scalable platforms to share data, discuss learnings, and improve strategy and action

### Benefits of Using Shared Measurement

- Improved Data Quality
- Tracking Progress Toward a Shared Goal
- Enabling Coordination and Collaboration
- Learning and Course Correction
- Catalyzing Action

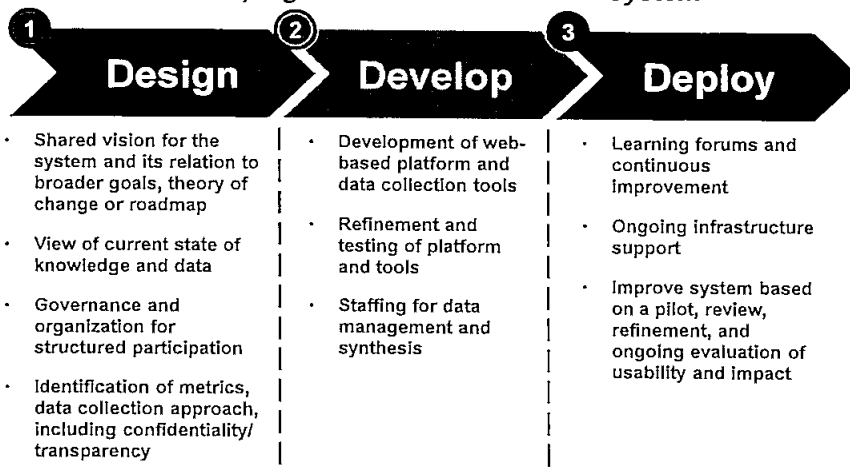
Source: Breakthroughs in Shared Measurement and Social Impact, FSG, 2009

20

© 2012 FSG

## There are Three Phases to Developing a Shared Measurement System

### *Developing a Shared Measurement System*



Source: FSG Analysis

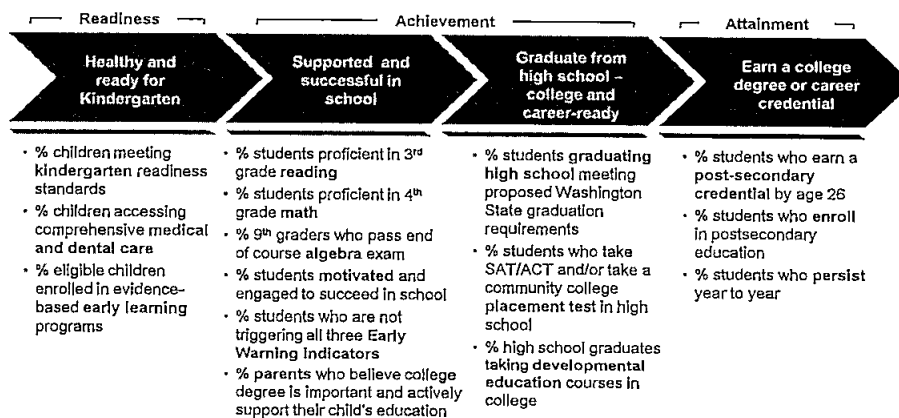
21

© 2012 FSG



## The Community Center for Education Results Is Pursuing a Collective Impact Approach to Education in Seattle, WA

### *The System Vision is Captured in a "Roadmap"*



22

© 2012 FSG



## Criteria Were Established for Indicator Selection

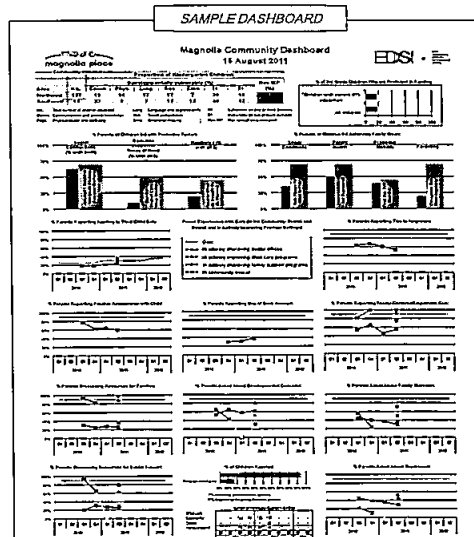
- Indicator must be valid measure linked to ultimate goal of postsecondary attainment and/or four sub-goals
- Indicator must be easily understandable to local stakeholders
- Data must be produced by trusted source
- Priority given to including indicators comparable across school districts (or neighborhoods), and having ability to be compared
- All or most indicators must be affordable to gather and report
- Data should be available consistently over time (preferably on annual basis or more frequently), should be recent (2008 or later), and easily disaggregated by county, City / S. King County community, and school (or neighborhood)
- Priority given to data that can also be disaggregated by ethnicity, socio-economic status, ELL, and gender
- Trend data should be provided over at least 3-year period (beginning with or including 2007)
- Each indicator should be able to be influenced to significant degree by local action, and be useful in daily work of this Working Group, other educators and organizations that are working to improve education

Note: (1) Based on criteria identified by Cincinnati's Strive Partnership  
Source: FSG Case Work

23

© 2012 FSG

## Magnolia Place Has Developed a Dashboard to Hold Groups Accountable To the Initiative's Targeted Outcomes



Long Term Outcomes  
(e.g. Developmental  
progress, by kindergarten;  
Reading proficiency, third  
grade)

Measures of real-time  
improvement in services  
and supports

Source: Magnolia Place Community Initiative

24

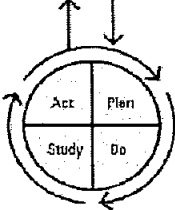
© 2012 FSG

### Magnolia Place Uses the *Model for Improvement* for Enabling Shared Learning on Collective Change

What are we trying to accomplish?

How will we know that a change is an improvement?

What changes can we make that will result in improvement?



**Set SMART aims for the improvement:**

Specific  
Measurable  
Action oriented  
Realistic  
Timely

**Three levels of change:**

1. System
2. Across organizations
3. Individual organizations




**Example of Using Model for Improvement**

Tracking warm referrals

Source: FSG Interviews and Analysis; Model for Improvement (<http://www.lhl.org/knowledge/Pages/HowtoImprove/default.aspx>)

25  
© 2012 FSG

### How Do You Know If You Are Ready for Collective Impact?

	<p><b>Influential Champion</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Commands respect</b> and engages cross-sector leaders</li> <li>• <b>Focused on solving problem</b> but allows participants to figure out answers for themselves</li> </ul>
	<p><b>Financial Resources</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Committed funding partners</b></li> <li>• <b>Sustained funding</b> for at least 2-3 years</li> <li>• <b>Pays for</b> needed infrastructure and planning</li> </ul>
	<p><b>Urgency for Change</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Critical problem</b> in the community</li> <li>• <b>Frustration</b> with existing approaches</li> <li>• <b>Multiple actors</b> calling for change</li> <li>• <b>Engaged funders and policy makers</b></li> </ul>

Source: Channeling Change: Making Collective Impact Work, 2012; FSG Interviews

26  
© 2012 FSG

## Collective Impact Offers Funders the Opportunity to Amplify Impact, Leverage Funding, and Drive Alignment

### Amplify Impact

- ✓ Involves multiple partners working towards long term, systemic change
- ✓ Offers a holistic approach by channeling the energy of various stakeholders towards solving a problem
- ✓ Provides opportunities to influence the system from within and outside by coupling advocacy with action

### Increase Efficiency of Resources

- ✓ Allows more efficient use of funding, especially in times of scarce resources
- ✓ Enables leveraging of public and private sources of funding
- ✓ Opens channels for organizations to access additional funding against an issue

### Drive Alignment

- ✓ Reduces duplication of services
- ✓ Increases coordination
- ✓ Embeds the drive for sustained social change within the community, facilitating "order for free"

Source: FSG Interviews and Analysis

27

© 2012 FSG

## Working in Collective Impact Requires a Mindset Shift

### Adaptive vs. Technical Problem Solving

- Allowing answers to come from within
- Supporting common agenda building, information sharing and coordination/alignment

### No Silver Bullets

- Many small changes implemented in alignment can add up to large scale progress


### Credibility vs. Credit

- Creating new incentives to work collaboratively vs. competitively

28

© 2012 FSG

**FSG is Playing a Leadership Role in Accelerating  
the Understanding and Adoption of Collective Impact**



- **Client work in Collective Impact:** FSG understands how to enable and sustain cross-sector partnerships through our work with clients in the following sectors:
  - Economic development
  - Education reform
  - Environmental sustainability
  - Juvenile justice
  - Teen substance abuse
- **FSG articles paved the way for Collective Impact:**
  - *Leading Boldly* (2004)
  - *Breakthroughs in Shared Measurement* (2008)
  - *Catalytic Philanthropy* (2009)
  - *Collective Impact* (2011)
  - *Channeling Change: Making Collective Impact Work* (2012)
- **Additional research and field-building:**
  - Evaluating Backbone Organizations (SSIR blogs)
  - Emergence and Complexity (forthcoming)

**Collective Impact resources available on FSG's website:**  
<http://fsg.org/KnowledgeExchange/FSGApproach/CollectiveImpact.aspx>

29  
© 2013 FSG