## 识别、推动及评估系统变革 ——"针对系统变革的规模 化解决方案倡议"实施成果



## 目录

- 2 概要
- 3 研究发现
- 3 建议
- 5 背景: 针对系统变革的规模化解决方案倡议
- 6 何为系统变革
- 7 回顾过去的研究成果
- 8 拓展与推动
- 10 迈向以系统为导向的慈善模式
- 14 识别系统变革
- 14 系统组成要素
- 16 绘制系统图谱
- 22 推动系统变革
- 22 系统变革类型
- 23 杠杆点和适应性行动规划
- 26 评估系统变革
- 26 评估的新手段
- 29 基于系统的评估要素
- 32 结论
- 33 附录1: 分国家举办的工作坊介绍
- 34 肯尼亚工作坊
- 36 印度工作坊
- 38 哥伦比亚工作坊
- 40 附录2: 其他文献资源

























## 识别、推动及评估系统变革 ——"针对系统变革的规模 化解决方案倡议"实施成果

本报告由洛克菲勒慈善顾问机构(Rockefeller Philanthropy Advisors,RPA)的希瑟格雷迪(Heather Grady)、迈克尔·布朗(Michael Brown)、乔安妮·施耐德(Joanne Schneider)凯丽·迪金斯(Kelly Diggins)和纳玛·帕利·罗斯(Naamah Paley Rose)撰写。洛克菲勒慈善顾问机构和指导小组的许多同事为本报告提供了宝贵的意见和编辑支持,包括埃德温·欧(Edwin Ou)、格普雷特·辛(Gurpreet Singh)、瑞秋·福林(Rachel Flynn)、凯丝·莱克(Kathy Reich)、费德里科·贝隆(Federico Bellone)、奥尔加·特拉索夫(Olga Tarasov)、卡力安·福特(Kalyah Ford)、芮妮·卡里比·怀特(Renee Karibi-Whyte)、帕特里克·布里奥德(Patrick Briaud)。洛克菲勒慈善顾问机构感谢 In-House International 所提供的版面设计北京沃启公益基金会参与了本报告中文版的制作。



2020年7月

2020 洛克菲勒慈善顾问机构(Rockefeller Philanthropy Advisors)版权所有。未经适当引用,不得以任何电子或书面形式(包括影印,记录,发布或分发)或在任何信息存储和检索系统复制或使用本文档中任何内容。责任限制/免责声明:尽管出版方已尽最大努力来撰写本报告,但对于报告内容的准确性或完整性不作任何陈述或保证。洛克菲勒慈善顾问机构或其代理机构不承担任何形式(在法律允许的范围内)的过失责任。对于所收集的所有信息、出版方认为在发布当日为是准确的。





## 概要

在本报告(注:指报告的英文版)即将印 刷出版之时, 我们正经历着一场历史性的 疫情,全球近三分之一的人口都需要遵守 居家令, 人们的生计和教育受到了严重的 威胁。与此同时, 呼吁种族平等、司法平等 及"黑人的命也是命"的抗议行动席卷美 国。在新冠疫情和抗议活动的背景下, 人们 愈发感受到不同系统之间的紧密关联性。 比如, 在美国内外, 传统弱势群体的病毒感 染率明显高企, 凸显了病毒赖以传播的生 物系统与跟贫困和结构性种族歧视相关的 社会系统的重叠性。1在此背景下,基于互 联网的互助行为像雨后春笋般兴起,显示 了现代科技在危机期间对慈善组织的助力 效应。2 这场疫情再度表明, 要解决人类的 共同挑战, 最终还得依赖于推动复杂且相 互关联的系统的变革来实现。

洛克菲勒慈善顾问机构 (RPA) 在2016年 启动了"针对系统变革的规模化解决方案 倡议",目的是鼓励各方集中资源,长期投 入以寻找解决全球迫切性问题所需要的系 统变革规模化解决方案。

该倡议的研究成果表明灵活、长期、协作、强调经验分享与继续学习的资助模式对于规模化解决方案和推动系统变革的重要性。作为该倡议最新的出版文件,本报告在以往研究成果的基础进行了新的拓展,旨在进一步激发学习与协作。

在撰写报告的过程中,我们参考了二手文献、顾问意见、以及在多个系列会议中的所见所闻,旨在为资助方针对系统变革设计解决方案和绩效计量提供方法论。本报告还收集了在美国、肯尼亚、印度和哥伦



比亚等国举办的系统变革工作坊所获得的大量数据和信息,其中包括工作坊参与者对于当今挑战和所需要的系统变革所发表的独特见解。此外,我们听取了洛克菲勒慈善顾问机构系统评估伙伴的意见,与广泛的资助方、项目伙伴及相关领域的网络机构进行了讨论,并参考了系统变革领域丰富的研究文献。

以下为"规模化解决方案倡议"最新阶段的研究发现与 行动建议。

#### 研究发现

- 1. 对于寻求系统变革的资助方而言, 其面临的共同挑战是如何处理好以下两个重点事项的平衡: 1) 承认系统的复杂性和动态变化性; 2) 简化系统以便于项目规划和整合拨款流程。
- 2. 资助方和项目伙伴寻求的是不同类型的系统变革: 渐进式变革(incremental change,在现有规则 内进行调整)、改革(reform, 改变现有规则)、以 及转型(transformation, 创造新规则)。<sup>3</sup> 每种 变革涉及的战略、重点及时间周期各不一样。
- 3. 资助方和项目伙伴每年都能收集到大量数据,但大部分数据都未能得到有效利用。大家往往关注的是所投入的资源、所开展的活动以及短期绩效。在收集到的慈善项目数据中,能说明资助对系统变革长期影响的数据很少。
- 4. 希望推动系统变革的资助方面临着一系列挑战,比如资源有限和意见不一致。但是,各方对系统变革所表现出的积极态度为共同解决这些挑战带来了新的合作可能。

5. 对慈善资金的跟踪和效用评估往往关注的是短期, 以项目为单位,并遵循线性的变革模型。这导致目 前的评估手段未能良好地识别出系统变革,需要我 们采取更综合和更变通的评估手段。

以下为针对研究发现所给出的建议。相关建议将贯穿整份报告。

#### 建议

- 1. 聆听**利益攸关方**的意见, 采取**严谨和协作**的方式 **收集和分析证据**, 与他人分享经验教训, 对推动系 统变革规模化解决方案的实践至关重要。
- 2. 针对拟推动变革的系统制作系统图谱,并制定相应的变革理论。通过这种方式,资助方和项目伙伴能更容易厘清系统的运作方式,找到理想的干预切入点以及可能出岔子的环节。
- 3. 要承认,在出资后,**资助方将不可避免地成为拟变 革的系统的一部分**。这意味着资助方的进入和退出 对系统都会有影响,包括预期内和预期外的影响。 资助方要对此予以考虑并进行妥善的管控。
- 4. **在推动系统变革时,政府通常是核心的合作方**,其 资源和政策制定能力不可替代。慈善能发挥积极的 变革催化作用,但要实现解决方案的规模化,则需 要政府的参与。

<sup>1</sup> https://www.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/need-extra-precautions/racial-ethnic-minorities.html

<sup>2</sup> https://www.vox.com/future-perfect/2020/3/24/21188779/mutual-aid-coronavirus-covid-19-volunteering

<sup>3</sup> 该分类法由可持续计量机构 (SustainaMetrix) 的格伦·佩奇 (Glenn Page) 在一个研讨会上首次提出。

- 5. **在大部分拟推动变革的系统中, 企业和投资者等组成的私人部门都是非常重要的组成部分**。通过吸纳私人部门共同推动系统变革, 资助方和项目伙伴将能获得另一项重要的杠杆。
- 6. 讲求捐赠流程简易化、跨组织和跨部门合作、主动性学习以及尊重受资助方基于实践经验的专业意见,这些策略能够帮助推动系统变革。对于资助方,显而易见的一点是:要通过系统变革来解决气候变化、种族不平等、教育不平等以及其它迫切的复杂问题,首先要转变的是慈善部门自身的资助模式。

本报告将详细介绍这些建议在资助和伙伴策略中的实施方式,以及对推动有效、持续的规模化系统变革的意义。

## 背景: "针对系统变革的 规模化解决方案" 倡议

慈善机构希望解决的都是一些复杂程度高且根深蒂固的社会及环境问题。要解决这些问题,战略资助者明白,必须从根本出发去应对不同利益攸关方的冲突与矛盾。换而言之,要从导致并使这些问题加剧的系统着手。要实现系统变革,资助方就必须寻找长远、可持续的解决方案来实现影响效应的规模化。

本着这种精神,斯考尔基金会(Skoll Foundation)和洛克菲勒慈善顾问机构联合福特基金会(Ford Foundation)、珀提克斯基金会(Porticus Foundation)及德雷帕·理查兹·开普兰基金会(Draper Richards Kaplan Foundation)于2016年启动了"针对系统

变革的规模化解决方案"倡议行动。该倡议具有以下两大目标:

1) 推动资助方的深化合作, 合力调动长期、具有灵活性的资源来加速系统变革, 从而解决全球当前最为紧迫的问题; 2) 找出并推广系统变革资助的最佳实践方式。作为指导小组的成员, 洛克菲勒慈善顾问机构承担了大量的研究工作, 并在10个国家组织了35场会议来了解和分享各国的资助方如何帮助受助方和慈善投资的被投方寻求系统层面的影响力。在分享他们的看法前, 我们有必要先阐明系统变革的概念。



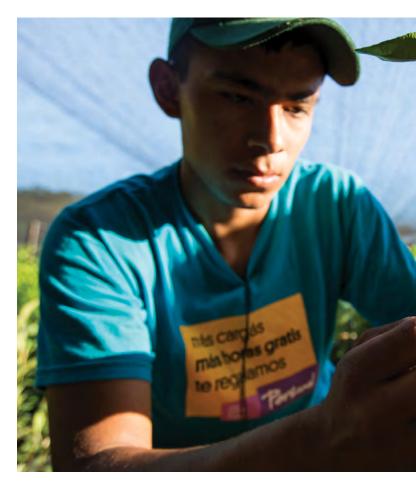
#### 何为系统变革

从抽象的层面,一个系统由"一系列不同的事物组成,包括人类、细胞、分子或其他单位。事物之间存在相互关联性,决定其长期的行为规律。<sup>4</sup>"为了更形象地理解这个概念,我们不妨以基金会为例进行说明。假设某个基金会要资助开发针对弱势社群的一个全新的小学数学教学大纲。研究表明,高质量的教学大纲能提升学业成绩,因此这应该是一个很有意义的项目<sup>5</sup>。然而,从更广泛的系统层面,我们必须承认学业不良并不仅是教学大纲的问题,而是涉及更深层次的社会、经济和政治问题。

以系统为导向的资助方会全面考虑问题的根源,而不只是停留在现有教学大纲的缺陷上。所谓的根源可能包括学生家庭的经济和社会地位,对学生注意力和学习习惯有不良影响的营养和环境因素等。以系统为导向的资助方也会意识到政策对于提升学生外部环境的重要性,从而从侧面帮助学生改善学业成绩。教育政策决定了与学生学业息息相关的各个方面,从教师培训的严谨程度到课外活动的拨款充足程度不等。与政策紧密关联的另一棘手问题则是利益团体之间的博弈。要理解资源分配的方式及动因,我们得先理解不同利益团体的共存方式。

最后,以系统为导向的资助方都清楚知道所有复杂系统的一个核心特点,即"涌现性"(emergence)。所谓"涌现性",是指使系统的总体特征有异于系统各个组成部分特征的现象。正因为此,系统的走向往往难以预料,导致干预行为可能会引发意想之外的后果。比如,我们经常会提到过去一些以考试为主导的教育改革措施。资助方和教育界人士发现注重考试的教育模式往往忽视了能激发学生潜力的教学内容。系统性改革措施有助于避免这些盲点。

简而言之,"规模化解决方案"倡议旨在推动以系统为 导向的解决方案,要求采取以下具体行动:



强调治本,了解并承认问题与解决方案具有不同的 层级和复杂性

考虑问题与解决方案的因果关系 转变思维和行为方式

理清并处理好利益博弈和相互依赖性

推动政策的不断改良和落实

承认变革往往以非线性方式发生

关注系统的"涌现性"以及意料之外的后果

<sup>4</sup> 多内拉·梅多斯 (Donella H. Meadows) 于2008年撰写的《系统思维方式: 启蒙》( Thinking in Systems: A Primer). 伦敦可持续性研究院 (Sustainability Institute) 5 大卫·施泰纳 (David Steiner) 于2017年撰写的《大纲研究: 已知与下一步》(Curriculum Research: What We Know and Where We Need to Go) 标准工作协会 (StandardsWork) 链接: <a href="https://standardswork.org/wp-content/uploads/2017/03/sw-curriculum-research-report-fnl.pdf">https://standardswork.org/wp-content/uploads/2017/03/sw-curriculum-research-report-fnl.pdf</a>



以系统为导向的资助方会尽量避免以单兵作战的方式来推动整个系统的变革。了解系统的运作机制有助于制定出更为明智的策略、项目规划及资助决定。此外,要有效的推动系统变革,资助方之间的(不同资助方负责瞄准系统的不同组成部分)紧密合作必不可少。在考虑如何加强解决方案的具体措施前,应先回顾"规模化解决方案"倡议迄今为止的研究成果和指导原则。

#### 回顾过去的研究成果

在过去几年中,"规模化解决方案"倡议大力推动了慈善界有关系统变革的对话。以下为我们对加入倡议的伙伴观点的简要概述。感兴趣的读者请点击<u>Scaling</u>Solutions webpage 阅读报告全文。

#### 实现"S.C.A.L.E."

于2017年9月发表的首份"规模化解决方案"倡议报告 收录了我们在此前一年访谈非营利组织、社会企业家、基金会及影响力投资者的具体内容,包括相关的调研成 果和工作坊6。报告重点讲述了资助方应如何支持受助 方和慈善投资的被投方通过规模化解决方案来取得长期的影响,我们将具体建议简称为SCALE:

优化 (Streamlining) 拨款和投资流程, 更多的考虑提供非限定性资助, 降低申请材料的繁琐程度及延长资助期。

**合作**(Collaborating)加强合作,与其他资助方分享知识和尽职调查结果,推动资助申请标准化,积极参加捐赠方联盟。

加速 (Accelerating) 通过提供非资金支持加快 影响力的实现, 比如介绍其他资助方、提升自媒体 关注度、提供技术性援助等。

**学习**(Learning)学习针对特定问题系统变革的核心杠杆,与受助方和被投方分享知识以提高其策略的有效性。

赋权 (Empowering) 尊重受助方和被投方的意见, 提供指导而不是对他们发号施令, 在受助方和资助方之间营造平等的共事气氛。

<sup>6</sup> 希瑟·格雷迪 (HEATHER GRADY)、凯利·迪金斯 (KELLY DIGGINS)、乔安妮· 施耐德 (JOANNE SCHNEIDER) 和纳玛·帕利·罗斯 (NAAMAH PALEY ROSE) 于2017年合著的《针对系统变革的规模化解决方案》,链接: https://www.rockpa.org/wp-content/uploads/2017/09/05-18\_RockPA-ScalingSolutions-WEB.pdf.

#### 创建"影响力经济"

所谓的系统思维方式,就是要理解机构自身在长期存在着社会和环境问题的系统中的定位。因此,"规模化解决方案"倡议要求资助方对金融和投资系统进行深入思考:这个系统滋生了他们要尝试解决的问题,而他们提供资助的资金,又正是来自于这个系统。慈善捐赠者越来越重视的一个问题是:究竟金融资本是在助长还是在修正导致不平等和环境破坏等问题的社会系统?比如,如果基金会捐赠和项目投资(program related investment, PRI,美国基金会的常用慈善工具)并未向有色人种创办的企业提供资助,这就相当于维持了有色人种企业家投资资金匮乏的现状。以系统为导向的思维方式强调要对每个投资决策的后果进行思考。

在倡议的背景下, 洛克菲勒慈善顾问机构在2018年举办了一场慈善峰会, 目的是要探讨如何实现投资和影响力承诺的统一, 即如何共建"影响力经济"。与会者在两天会议后提出了以下行动号召 (Call to Action): 推动慈善界通过资助等手段共同构建影响力导向型经济的基础架构; 重新组合投资以确保投资有利于社会和环境目标的实现; 积极引领社会思潮, 推动有助于构建影响力导向型经济的政策制定; 建立强调利益攸关方责任和社会创新的机构文化。许多与会的慈善联盟机构的力量也在不断壮大, 包括福利经济联盟 (Wellbeing Economy Alliance) 和可持续发展目标转型论坛(SDG Transformations Forum)。

#### 深入合作

推动建立影响力经济的同时,洛克菲勒慈善顾问机构还研究了SCALE原则框架,大力提倡资助者以合作的方式来催化系统变革。关于合作的研究成果已被收录在于2018年9月出版的"规模化解决方案"第二份报告中。

除SCALE原则的使用案例外,该报告还重点介绍了推动系统变革的重要工具之一,即资助者联盟。报告从20多个联盟案例中浓缩了以下七大重要发现:

**联盟的吸引力:** 对于寻求系统变革的资助方, 合作往往比单干有效。

**互信强化联盟的推动力**: 互信是合作的基础, 具有深厚信任基础的联盟发展更为迅速。

**以强大的领导力驾驭复杂事务:** 联盟的领导必须 担负起实现成员共同目标的重任, 还要有能力平 衡不同机构和人员的利益诉求。

并肩协作促进快速响应:关注特定区域或人群的 联盟对问题的反应速度往往更快,做事也更细致, 他们善于推动社区对话,聆听受助方的意见,并能 有效鼓励资助方的信息共享。

**共识驱动协调一致:** 为了协调各方资源, 资助方应首 先寻求变革理论的统一, 即在变革的发生形式以及 资金如何转化为长期影响力等问题上形成共识。

**绩效评估是学习的重点**: 慈善资助方希望能深入学习系统变革的设计和衡量方式。

**克服障碍提高成功率**: 直面障碍继而克服障碍的能力是联盟成功与否的风向标。

<sup>7</sup> 慈善推动的金融转型: 建立影响力经济》(Philanthropy Transforming Finance: Building an Impact Economy), 2018年, 洛克菲勒慈善顾问机构, 链接: <a href="https://www.rockpa.org/wp-content/uploads/2020/03/Philanthropy-Transforming-Finance-Building-an-Impact-Economy-July-2018-Workshop-Report.pdf">https://www.rockpa.org/wp-content/uploads/2020/03/Philanthropy-Transforming-Finance-Building-an-Impact-Economy-July-2018-Workshop-Report.pdf</a>. 8《建立一个影响力经济: 慈善部门的行动号召》(Building an Impact Economy: A Call to Action for the Philanthropy Sector), 2019年, 洛克菲勒慈善顾问机构, 链接: <a href="https://www.rockpa.org/wp-content/uploads/2020/03/Race-Brook-Call-to-Action-for-Philanthropy.pdf">https://www.rockpa.org/wp-content/uploads/2020/03/Race-Brook-Call-to-Action-for-Philanthropy.pdf</a>. 此外, 洛克菲勒慈善顾问机构在最近出版的《影响力投资手册: 从业人员指南》(Impact Investing Handbook: An Implementation Guide for Practitioners) 也提到了系统变革领域所吸引到的追逐投资回报的资本,链接: <a href="https://www.rockpa.org/project/new-impact-investing-handbook/">https://www.rockpa.org/project/new-impact-investing-handbook/</a>

<sup>9</sup> 希瑟·格雷迪 (HEATHER GRADY)、凯利·迪金斯 (KELLY DIGGINS)、乔安妮· 施耐德 (JOANNE SCHNEIDER) 和纳玛·帕利·罗斯 (NAAMAH PALEY ROSE), 2018年,《针对系统变革的规模化解决方案: 影响力和学习方案》, 链接: <a href="https://www.rockpa.org/wp-content/uploads/2018/10/10-20-RockPA-Scaling-Solutions-02-WEB-1.pdf">https://www.rockpa.org/wp-content/uploads/2018/10/10-20-RockPA-Scaling-Solutions-02-WEB-1.pdf</a>.

#### 拓展与推动

基于以上发现以及慈善界希望深入了解系统性解决方案的意愿,洛克菲勒慈善顾问机构及其合作机构一直在研究系统变革的设计方式和评估手段。洛克菲勒慈善顾问机构在2019年7月举办了一场关于系统变革绩效评估的工作坊,吸引了超过30个资助机构的代表参加。工作坊的授课老师均为评估界的一线人员,其中还包括过去几十年一直在引领系统变革倡议的权威专家10。与会代表在工作坊中学习了系统变革的各种规划和绩效评估技巧。

此外, 洛克菲勒慈善顾问机构还分别在3个国家针对特定议题举办了结合当地实际情况的工作坊, 目的是促进各方的相互学习与借鉴, 这些议题包括: 肯尼亚的全民医保项目; 印度的性别平等问题; 哥伦比亚的农村收入差距问题。

通过研究与对话,我们不仅找出了新问题,还吸取了他人独特的见解和宝贵经验。本报告将详细介绍我们了解到的相关信息,并就如何通过可持续的解决方案推动系统变革提出建议。此外,我们还会向读者提供一项自我诊断的工具11。



<sup>10《</sup>评估系统变革: 资助方的工作坊报告》, 2019年, 洛克菲勒慈善顾问机构 (Rockefeller Philanthropy Advisors), 链接: <a href="https://www.rockpa.org/wp-content/uploads/2019/10/Assessing-Systems-Change-A-Funders-Workshop-Report-Rockefeller-Philanthropy-Advisors-August-2019.pdf">https://www.rockpa.org/wp-content/uploads/2019/10/Assessing-Systems-Change-A-Funders-Workshop-Report-Rockefeller-Philanthropy-Advisors-August-2019.pdf</a>. 梅格·哈格里夫斯 (Meg Hargreaves),格伦·佩奇 (Glenn Page) 和曾达·奥菲尔 (Zenda Ofir) 参与了该报告的撰写。详情请参考附录。

## 迈向以系统为导向的 慈善模式

相比以往,慈善对系统变革的推动作用愈发获得大众的认同。无论是慈善会议、慈善会员组织,还是大型慈善传媒及慈善顾问机构,都在关注这个新兴的议题。然而,许多专家发现大部分资助方在系统变革方面言行不一。正如斯坦福大学全球影响力创新实验室主任克里斯蒂安·泽洛斯(Christian Seelos)所说:"慈善界可能对于系统性思考方式充满热情,但同时也表现出他们对于何为系统并没有深刻的了解,也缺乏客观性。"12

但是,许多人对此持乐观的态度,认为对于系统的重视是在实现持久影响力长征路上的一个重要里程碑。如FSG顾问斯里克·戈帕尔(Srik Gopal)和约翰·卡尼亚(John Kania)所说:"实现社会领域的系统变革

的时机已经到了。无论是在提高社会公平性、改善医疗,还是在减贫方面,最近刚完成策略调整的几家大型基金会都不约而同地将系统变革作为可持续性社会利益实现的路径。"13

而长期在系统变革领域耕耘的慈善界人士则希望借助这股东风让系统变革成为慈善活动的主流。正如可持续计量机构(SustainaMetrix)创始人格伦·佩奇(Glenn Page)所说:"那些认为系统变革只是媒体炒作的资助者不妨可以问问在北极或非洲工作的人,究竟系统变革是否真有其事。"

<sup>12</sup> 克里斯蒂安·泽洛斯 (Christian Seelos),《系统变革? 缓慢的过程》(Changing Systems? Welcome to the Slow Movement),《斯坦福社会创新评论》(Stanford Social Innovation Review),2020年冬季刊,39-47页

<sup>13</sup> 斯里克·戈帕尔 (Srik Gopal)和约翰·卡尼亚 (John Kania) 《孕育系统变革》(Fostering Systems Change), 《斯坦福社会创新评论》(Stanford Social Innovation Review), 2015年11月20日

芬兰奥卢大学阿丽亚·罗提奥 (Arja Rautio) 教授就提到: "北极快速的社会与环境变化,包括气候变化,正影响着该地区数百万居民和动物的健康与福利。要有效地化解风险,我们就必须从生态系统的整体着手,思考改善环境、人类及动物健康的解决方案。" 14

对系统变革的关注意味着我们需要制定更为灵活、响应性更强、更讲究合作性以及相互学习的支持性策略。正如"规模化解决方案"倡议以往的调研结果所显示,采用SCALE捐赠框架的基金会往往会赋予项目合作方更大的自由度,让他们可以针对复杂、根深蒂固的问题尝试全新的解决方案。资助方的目标往往是在某个领域创造出持久和根本性的变革,因此其提供的也应该是长期的资金,并且不对资金用途做过大限制。新冠疫情下,许多非营利组织在运营、预算及人员方面都受到了很大的压力,更需要资助方本着SCALE原则给予更大的耐心和灵活度。在这方面,我们已经看到了一些令人乐观的迹象。位于伦敦的跨领域民间资助者和投资人联盟LondonFunders在疫情发生后迅速动员超过350位会员签署了一份有关转变资助模式的声明。15

而在美国,截至2020年6月,已有超过700家机构签署了一份承诺书。该承诺书要求签署方放宽或取消对拨出款项的使用限制、降低汇报要求、改善与受助方的沟通和透明度、并以本次疫情中所总结出的教训来指导未来的政策制定和推动慈善界的变革。该承诺书的发起方是福特基金会(Ford Foundation) BUILD项目主任和"规模化解决方案"指导小组成员凯丝·莱克(Kathy Reich)女士。该承诺书彰显了SCALE原则在危机时的重大价值。

尽管有进展,但有意推动系统变革的资助方毫无疑问仍面临着众多挑战。"规模化解决方案"倡议在2019年系统变革评估工作坊开展期间进行了一次问卷调查。调查结果显示系统变革之路注定不会平坦。资助方遇到的挑战包括资源不足、不了解如何设计严谨的评估机制、在变革目标和所需计量的核心变量的选择上有分歧、避谈系统性不平等的倾向、系统变革及有关概念的定义分歧、对学术证据的解读分歧等。

以上发现表明推动系统变革需要持之以恒的决心, 以及资助方改变资助心态和行为惯例的意愿。

的确,只要有恒心,资助方完全可以将本报告所提到的挑战转化为提升自我慈善能力的机会。

下文详细介绍了我们在开章时提到的各项发现和建议。 我们将从三大领域介绍具体的方法和工具: 1) 识别系统变革; 2)推动系统变革; 3)评估系统变革。

<sup>14</sup> https://arctic-council.org/en/news/biodiversity-and-human-health-whats-a-holistic-approach-to-good-health

<sup>15</sup> https://londonfunders.org.uk/about



#### 系统变革网络和倡议介绍

虽然在"规模化解决方案"倡议提出之前就已经存在了一些类似倡议和网络,但它们一直到近四年才有了较为迅速的发展。以下是与本报告最为相关的倡议和网络:

国际未来论坛 (International Futures Forum , IFF): 是一家非营利机构, 通过举办论坛和其他活动推动社会对于复杂系统问题的认识和了解。

可持续发展目标转型论坛(SDG Transformations Forum):一个由推动系统变革的机构和人员组成的 社群,旨在为有意推动系统变革的人员提供基础设施、 资源及所需知识。

新利润系统性解决方案倡议(Systemic Solutions Initiative of New Profit): 一项资助倡议,专门资助那些希望通过颠覆和重塑系统来创造更为平等和可持续未来的系统变革创业家。

斯考尔社会创业中心系统变革观察站(Systems Change Observatory at the Skoll Centre of Social Entrepreneurship):一个构建系统变革实践与研究社群的项目,重点跟踪世界各地在系统变革上所做出的长期性努力,包括开展机制、挑战和解决方案。

未来系统变革学院论坛 (Forum for the Future's School of System Change): 一个旨在推动系统变革领域发展、合作与信息分享的学习平台。

哈佛肯尼迪学院社会创新与变革倡议 (Social Innovation + Change Initiative at Harvard Kennedy School): 一项专门开发社会变革研究和教学性材料、以及提供培训服务的倡议。

系统变革研究院 (Academy for Systems Change): 为跨领域和生态系统的系统变革开发能力建设工具和 框架的组织, 成员包括个人和组织。

#### 星球紧急伙伴联盟 (Planetary Emergency

Partnership): 罗马俱乐部牵头的一个项目,旨在召集民间社会、青年运动、科学机构、国际组织及企业界的领军人物共同应对气候变化和生物多样性损失等国际性问题。

全球公地联盟(Global Commons Alliance): 由投资人联盟支持的一项倡议,号召各国人们合作守护好全人类的共同财富,包括气候系统、生物多样性、水源和土地。

<u>催化2030 (Catalyst 2030)</u>: 全球社会企业界和创新界领军人物开展的一项合作,旨在早日实现联合国可持续发展目标。

首要任务21 (Imperative 21): 一个跨行业的企业联盟,旨在通过调整激励机制和企业文化创造出一个具有利益攸关方包容性的资本主义系统。



## 识别系统变革

在尝试转变系统前,我们必须先了解系统的各个组成部分及其全面影响。只有这样,我们才能找到干预的切入口,预测干预可能导致的后果以及判定进展和需要改善的领域。简而言之,要变革系统,就先要识别系统。在使用工具对系统进行识别前,必须认清以下目标:从系统整体出发,制定干预蓝图,突出需要变革的领域,支持当地社区以可持续的方式推动他们所认定的重要变革选项。

#### 系统组成部分

正如前文提到,系统由多个相互关联的部分组成,其关联的方式直接决定了各个部分长期的行为规律。从了解系统整体到识别系统的各个部分,我们可以从系统四大核心特征出发。该理论框架由梅格·哈格里夫斯 (Meg Hargreaves) 首先提出。梅格

是系统变革领域的专家,也是洛克菲勒慈善顾问机构2019年7月会议的主要召集人之一。该理论将系统四大核心特征总结为:边界、视角、相互关联性、以及权力博弈。16

#### 边界

根据美国评估协会 (AEA) 系统评估工作 小组所给出的定义,"边界"规定了哪些事 物应该成为关注的重点。任何事物的边界 都是多维度的,具体包括物理、时态、政治、社会、文化、意识形态、技术及道德边界<sup>17</sup>。设定边界是一项非常棘手的任务。 设得太广;干预行为就失去针对性。设得太窄,则可能会将一些重要的视角、伙伴关系及切入点排除在外<sup>18</sup>。

此外,资助方在思考边界时需要先了解自身在系统中的定位,并且要承认一旦注入资金

<sup>16</sup> 关于系统要素,请参考: 梅格·哈格里夫斯 (Meg Hargreaves) 的《撬动系统性变革: 评估可行方案》(Leveraging Systemic Change: Evaluating What Works),芝加哥大学出版社,2018年11月

<sup>17</sup> TIG系统评估:在评估中有效使用系统性思维的原则》第19页(Systems in Evaluation TIG. Principles for Effective Use of Systems Thinking in Evaluation. Page 19.)

 $<sup>\</sup>underline{https://www.systemsinevaluation.com/wp-content/uploads/2018/10/SETIG-Principles-FINAL-DRAFT-2018-9-9.pdf}$ 

<sup>18</sup> 哈格里夫斯指出《关键系统探索法》(Critical Systems Heuristics) 为了解和评判系统边界提供了有用的工具。以韦斯特·丘吉曼的理论为基础,由沃纳·乌尔里奇(Werner Ulrich) 开发的关键系统探索法包含了解系统特征所需要回答的一系列问题,有助于帮助理清系统边界。

进行干预,其就会不可避免地成为系统的一部分。即使此后撤出,注入资金时对系统所造成的影响,尤其是计划之外的影响,都是不可逆转的。正如哥伦比亚工作坊的一名与会者提到,慈善组织觉得他们的工作就是空降到一个社区,开展所需项目,然后离开。但他们并未意识到,从干预社区的那一刻起,机构就已经成为了社会系统的一部分。机构往往忽略了这一点,导致干预效果不良。

鉴于任何干预行为都会导致干预者成为系统的一部分,资助方需要明白其进入和离开系统的行为对系统的其他利益攸关方会产生许多影响,包括计划内和计划外的影响。因此,资助方应该在资助行为发生前考虑周全,对影响加以管理。

#### 视角

不同的人对同一个系统所观察到的表现形式可能会完全不一样。同一个问题,不同的利益攸关方往往会从不同的角度进行思考,其利益驱使会大不相同,所追求的目标也不同。要辨清一个系统,我们必须周全考虑所有利益攸关方的观点,尤其是边缘人群的观点。

在3次工作坊中,来自不同国家的参与者都不约而同地 提到了同一个问题,就是资助方对被干预地区普遍缺少 了解,对受益人群的感受知之甚少。当资助方资助在本 国以外的项目时,这个问题就尤为凸显。比如,在印度 工作坊上,一位来自非政府组织的学员提到不同利益方 的博弈导致国际组织和本地组织的话语权出现严重失 衡。他认为平等是取得合作成功的前提。虽然没有证据 表明这些问题在跨国合作中普遍存在,但还是向资助方 敲响了警钟。在国外开展项目时,资助方必须深入了解 本地文化,耐心聆听和尊重本地组织和其它利益攸关 方的立场,因为本地组织经过多年的耕耘,对本地情况 肯定最为熟悉。

#### 相互关联性

相互关联性是指系统各个组成部分之间正式和非正式的联系、交流及相互依存性。系统变革之所以难以推动,就是因为各组成部分之间错综复杂的关系。因此,

在规划干预手段前,资助者必须先理清这些关系。 在哥伦比亚的工作坊,我们注意到参与者普遍认为政府和援助组织看待农村发展的视角过于狭隘,往往只考虑经济的因素而忽略了其他重要的发展维度,比如卫生、教育和人们的基本需求。要读懂哥伦比亚农村贫困这个系统性问题,我们必须综合考量,理清医疗、教育和经济等因素的相互关系。

对于系统变革所需的规模化解决方案,其实施的 成功与否取决于多个因素,包括与利益攸关方的 互动情况、证据收集和分析的严谨性、合作性以 及经验分享的通畅性。

#### 权力博弈

复杂系统的另一个主要特征就是其适应调整能力。换而言之,系统中的个体和机构会通过学习和了解外部情况来不断地调整自身行为。要读懂系统,就要读懂个体和机构的自我调节方式,并预测干预实施后他们可能采取的应对措施。

在肯尼亚,非营利性的城市贫困人口水源及卫生组织 (WSUP) 正在帮助内罗毕市自来水和污水处理公司 (NCWSC) 改善与市周边临时定居点贫困居民的关系。由于居民对政府的不信任,加上猖獗的蓄意破坏、非法供水及犯罪帮派的争斗,市政府在供水和其它公共服务上面临重重挑战。为消除这些障碍,WSUP与地方领导和社区建立起了深厚的互信关系,使政府得以铺设新的输水网络,尤其是得以针对赤贫者提供服务。这个案例显示出系统变革的关键是行为调整。

对于希望推动系统变革的资助方,如何平衡以下 两点一直是个大难题: 1) 要承认系统的复杂性和 动态性; 2) 简化系统,从而简化项目规划和拨款 流程。

#### 系统图谱

以上为系统的四大特征。我们下面将介绍四大特征的可 视化方法。绘制系统图谱有助于理清系统的运作方式, 找到干预切入点和可能出岔子的环节。

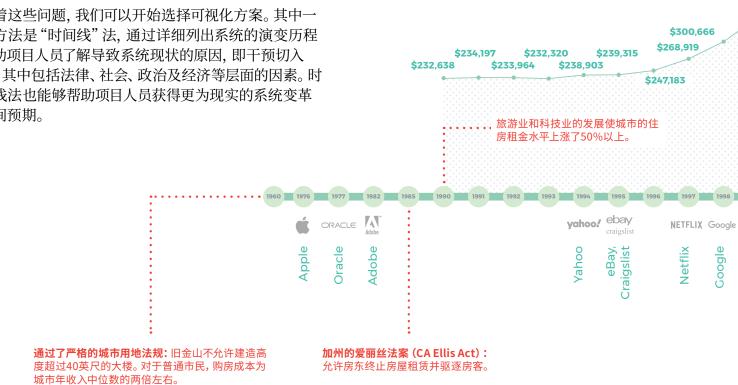
如何在系统蓝图中准确表现出四大特征是所有资助方 的共同疑问。这里的关键是既要承认系统的复杂性,也 要通过简化系统组成部分以促进战略规划和执行。能 同时兼顾这两点的方法之一便是绘制可视化的系统图 谱。在制作图谱前, 应先考虑以下问题:

- 我们已经识别出哪些与绘制系统图谱有关的 要素?
- 导致系统当前状况的背景及原因
- 核心的作用方有哪些?如何相互影响?
- 系统组成部分之间是否存在相互作用机制?体 现在哪些环节?

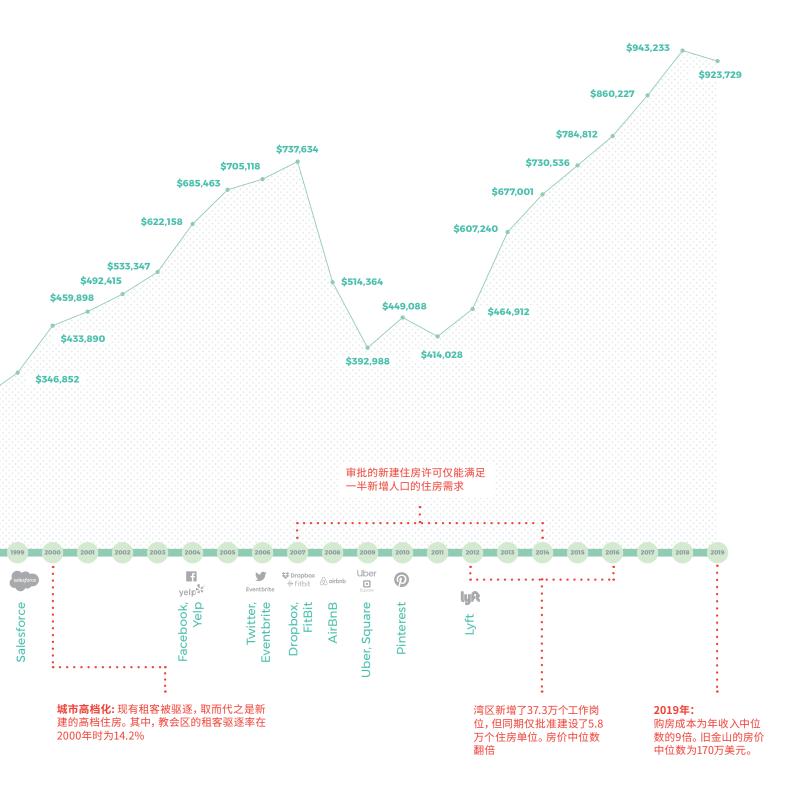
带着这些问题,我们可以开始选择可视化方案。其中一 种方法是"时间线"法,通过详细列出系统的演变历程 帮助项目人员了解导致系统现状的原因,即干预切入 点, 其中包括法律、社会、政治及经济等层面的因素。时 间线法也能够帮助项目人员获得更为现实的系统变革 时间预期。

在"评估系统变革"工作坊上、参与者分享了许多时 间线法的实际使用案例。比如,有的参与者专门制作 了中国现代慈善部门发展历程时间线。该时间线列出 了许多重要时间点,包括中国非营利部门发展的转折 点——1995年北京世界妇女大会、政府出台的重要政策 以及社会组织的联盟构建等等, 这些时间点(和相应的 事件) 对理解特定时期非营利部门的重要发展有着关 键作用。通过时间线,我们还看到了中国80年代私人财 富的积累和私人慈善发展的关联性。

第二个例子是美国旧金山湾区无家可归者与房价上涨问 题。工作坊参与者制作的时间线记录了80年代以来科 技业和科技配套产业的发展,以及相应的就业增长。一 名出生于旧金山、并在旧金山长大的参与者通过时间线 向我们解释了住房危机的由来19: 科技业快速发展的同 时,新住房的建设并未跟上,导致住房成本上升失控。 此外, 时间线还列出了在此期间通过的住房和土地用途 相关法案。通过这种直观的表现形式, 我们能够很容易 看出新住房的不足和高薪人才的涌入导致了旧金山的 住房危机。不同事件在时间上的重叠进一步激发了大 家的讨论, 反过来又加深了对事件的了解。



#### ●──● 湾区单家庭独户住房价格中位数



通过制作系统图谱和健全的变革理论,资助方和项目人员能更好的了解系统的运作方式,找到干预的切入点,并预测不良后果可能出现的地方。

另一项工具是冰山模型,通常描述组成系统的4个层 面。最上层为可观察到的事件(比如由于成绩问题而辍 学的学生)。第二层为导致事件发生的长期规律和趋势 (比如社区的学生普遍成绩不佳以及标准化考试重要性 的上升)。第三层为导致这些规律和趋势的系统结构( 比如学校经费不足,而该学区的家庭基本请不起家教) 。第四层, 即最底层, 为心理模型, 包括价值观、人生态 度和信仰。心理模型决定了当事人对外部环境的假设、 思考方式、判断和行为(比如质疑考试的客观性,或州 教育官员认为这个社区无可救药)。冰川模型能有效表 现出系统的组成部分,但却只能捕捉某一时间点的状 态。诸如全球疫情这种重大的干扰事件会使系统发生 明显的转变, 资助方应对视觉化模型进行调整。比如在 过去,通过定期和儿童打交道的教师、医生及其他专业 人士的报告,美国的儿童福利部门能及时对儿童虐待 和疏忽照料的案件进行追踪和处理跟进。然而,新冠 疫情切断了这些传统的接触渠道, 为案件追踪带来了困 难。20

通过系统图谱使系统视觉化也有助于变革理论的制定。变革理论捕捉的是当前系统的各种因果关系,有助于分析拟实施的干预手段能带来哪些预期的效果。通过语言描述、图表或者两者的结合,变革理论从长远目标出发,回溯到目前所需要采取的行动和短期目标。变革理论还需要确保拟实施的干预手段符合最佳的实践方式,并突出衡量进展需要关注的各项变量。在理想的情况下,变革理论应调用所有已知的证据,设计推动实质性变革的行动计划,为系统变革提供执行指南。21

<sup>20</sup> https://www.brookings.edu/research/what-covid-19-means-for-americas-child-welfare-system/

<sup>21</sup> 荷兰HIVOS发展援助机构出版了一份关于变革理论的实践指南:

#### 冰山模型

通过完全分离的事件来揭示较为 深层的社会问题。辨别深层的因果 关系有助于寻找不同类型的干预 手段。

事件: 真实发生的事件

模式: 随着时间推移, 我们所感知到会导致事件发生的变化和趋势

**结构:** 催生并影响以上模式的规则、社会/组织规范、政策、指导方针、权力机制......等结构性因素

**心理模型:**驱动行为发生和结构运转的深层因素,包括所做出的假设、信仰、价值观、道德观、预期、思维模式等



全球粮食未来联盟是由多家慈善基金会及其伙伴机构共同组成的战略联盟(以下简称"全球联盟"),旨在推动全球粮食系统的改革和未来的可持续性。过去几十年逐渐成型的粮食耕作、加工、分销和消费模式造成了巨大浪费,为构建可持续、平等及安全的粮食系统的目标蒙上了一层厚厚的阴影。要改变这种现状,就必须从系统的角度寻求全新的解决方案,并动员慈善家、研究人员、民间运动、政策制定者、企业、农民及原住民等各方共同努力。

全球联盟有七大核心指导原则,包括可再生、韧性、平等、多样性、健康、包容性及互连性,这些原则体现了

机构的愿景和价值观,阐明了机构所希望推动的变革方向。基于这些原则的动态性,全球联盟瞄准的并不是静态的产出,而是着力于超越静态产出,这是系统变革的核心组成部分。

全球联盟目前的合作方之一是蓝色大理石评估机构 (Blue Marble Evaluation)。该机构为全球领先的系统变革评估机构。蓝色大理石评估机构鼓励用户通过评估性的思维和方法,去打破民族-国家以及领域和议题之间的传统藩篱,用整全的思路去看待地球的保护,实现全球与本地、人与生态、以及微观与宏观的结合。以下为蓝色大理石评估方法论的四大指导原则。





全球联盟也意识到粮食系统会以多种渠道和方式 来影响人类的健康。当系统失效时,人类的健康 和经济均会遭受重大冲击。系统观不足也导致我 们往往无法看清公共健康问题的根本性原因。下 图显示了粮食系统影响公共健康的五大渠道及三 大系统因素。<sup>22</sup> 系统变革并非一蹴而就。全球联盟已在系统变革的设计与计量框架方面进行了大量的投入。



## 推动系统变革

绘制系统图谱并不是为说明系统复杂性而进行的纸上谈兵的练习,而是有助于化繁为简,帮我们识别干预切入口。在制定项目计划和投入资源前,资助方应先确定所要推动的变革类型。这是一项重要的策略性考量,会直接决定此后项目开展的外部条件、预期和开展时长,包括资金调配、项目监管、利益攸关方沟通等方面。

#### 系统变革类型

在2019年7月的系统变革评估工作坊上,参与者将系统变革分为以下三类,每类均具有独特的策略考量:渐进式变革、改革、转型。<sup>23</sup>

- 1. 渐进式变革指在现有规则和惯例下对现状进行改善。比如, 捡垃圾志愿者活动能改善居民的凝聚力和美化环境, 但不涉及对现有规章和规范的更改。
- 2. 改革指的是通过调整现有结构、规则和规范来鼓励新的行为方式。比如,福特基金会通过支持美国自然资源保护委员会(Natural Resources Defense Council)和美国环保协会(Environmental Defense Fund)等重要的环保倡导组织去推动新的环保立法,改变废弃物处置方面的监管规则。
- 3. 转型指的是此前根本无法想象的巨大变革,是全新的解决问题的方式。垃圾回收业的诞生就属于这种类型的变革。几十年前,有几家组织松散、但充满理想的非营利组织共同构想了一种全新的垃圾管理方式,直接催生了整个营利性垃圾回收产业。<sup>24</sup>



系统变革的三大类型: 渐进式变革、改革及转型。

每一类系统变革均有独特的策略考虑、首要任务 和时长预期。

转型是最为根本性的变革,实现难度高,也很难归因于某一个具体的干预措施。资助方需要明白以上三种变革类型均有其实质的意义和价值,尤其是当不同的资助方结合多元的变革策略和目标协力推动的时候。对于希望推动改革和转型的资助方而言,他们必须愿意因应情况的变化快速调整资助策略以提高成功的可能性。

在工作坊举办期间,有许多参与者提到资助方的期待和 其出资策略常常不相匹配。他们提到资助方要求短期交 付成果的短期资金(2年以内)的泛滥,导致受资助方无 法冒险和进行尝试,也无法针对系统变革实施长期的策 略部署。在肯尼亚的工作坊上,一名资助方代表提到我 们需要开发健全的数据和研究系统,确保数据能为各方 所充分使用,而这就需要长期的资金投入。该代表实际 上点出了非常重要的一点,即基础设施是推动长期性变 革的关键,而基础设施的建立需要持续的资金投入。

除了资助时限过短的问题外,对资金用途规定过严也不利于推动有意义的系统变革。工作坊参与者指出,资助方经常鼓励"上规模",但却并未提供能力建设方面的帮助。如一名哥伦比亚的代表所说,除了资金外,还应向农村地区的非营利组织提供基本的医疗培训,帮助改善农村妇女的健康状况。一旦她们的健康得到改善,妇女的高中毕业率就会提高,反过来能刺激经济发展。

简而言之,资助方需要了解不同系统变革类型的推动所需要的慈善模式。系统变革的目标越宏大,所需要的时

间会越长,能力建设的需求越大,资金投入的灵活性要求也越高。为加快系统变革的步伐,资助方应确保资助 策略能有效帮助受助方克服可能出现的各种挑战。

#### 杠杆点和适应性行动规划

除揭示系统的深层问题外,上文介绍的冰山模型还有助于找出干预的切入点。在系统变革领域著作颇丰的环境科学家多内拉·梅多斯(Donella Meadows)将这些干预切入点称为"杠杆点"。<sup>25</sup>

杠杆点指的是系统中可变的组成部分。这些部分的变化 会触发多米诺效应, 使系统其它部分也随之发生变化, 比如法律、标准、信息流及信仰。

无论选择哪个干预切入点,都将涉及复杂的行动规划,需要能根据外部情况进行快速调整的领导团队。针对系统变革的其中一个规划方式是"适应性行动规划"。该规划流程由葛连达·欧阳(Glenda H. Eoyang)和罗伊斯·霍乐迪(Royce J. Holladay)共同提出,强调以下三大重要步骤:

<sup>23</sup> 该分类法由可持续计量机构 (SustainaMetrix) 的格伦·佩奇 (Glenn Page) 在一次工作坊上首次提出。

<sup>24</sup> 迈克尔·劳恩斯伯里 (Michael Lounsbury)、马克·温特莱斯卡 (Marc Ventresca) 及保罗· 赫希 (Paul M. Hirsch) 2003年,《社会运动、领域框架及工业兴起: 以文化政治的视角来解读美国回收业》(Social Movements, Field Frames and Industry Emergence: A Cultural-Political Perspective on US Recycling), 载自《社会经济回顾

<sup>25</sup> 多内拉·梅多斯 (Donella H. Meadows) 于2008年撰写的《系统思维方式: 启蒙》 (Thinking in Systems: A Primer). 伦敦可持续性研究院 (Sustainability Institute)

- 1. 全面了解现状,包括深层动态。
- 分析当前系统的运作规律(模式)对所关注议题的 影响。
- 3. 采取行动并评估行动效果。27

这些战略考量将指导变革策略的制定,确保干预手段的循证性和可调整性。

能有效推动系统变革的策略往往具有以下特征: 优化捐赠流程、跨机构和跨部门合作、主动性学 习、尊重受赠方的专业意见。

这些特征给资助方传达了非常明确的信号:要通过系统变革解决气候变化、大规模监禁、教育不平等等重大问题,必须先从慈善界资助模式的改革开始。

工作坊参与者也多次强调全面的适应性行动规划的重要性。其中有两点被重复提到。第一,要加深政府、民间社会、企业界及学界之间的合作。专业化的重要性固然毋庸置疑。正如一名印度代表提到,每个部门都应做好本分,不要越殂代疱。但与此同时,大家还明确指出,相互孤立的运作模式往往导致当事人以偏概全,无法制定出纵观全局的系统性整合方案,进而无法识别并利用系统的杠杆点。因此,在讲求专业化的同时,还应强调跨部门协作的重要性。

比如,在推动系统变革的过程中,私人部门既是针对的目标,也是重要的盟友;随着越来越多企业开始认同利益攸关方资本主义模式(stakeholder capitalism),他们已经成为我们推动系统变革路上的重要伙伴。公正资本(JUST Capital)新冠疫情企业责任追踪项目



#### 以系统思维建立应对危机所需要的能力

英国维康基金会(Wellcome)一直有意使用杠杆点来推动系统变革。26 作为一家专注于流行病预防与响应的慈善机构,维康基金会是英国政府应对新冠疫情的核心伙伴,但其抗疫策略并不是被动的应对。实际上,经过多年的沉淀,维康基金会目前已有一套针对传染性疾病的综合主动出击型策略,具体包含以下方面:

- · 资助一种新型的伊波拉病毒疫苗的开发
- · 资助针对涉及孕妇的医疗试验的伦理性研究 (在寨卡病毒危机期间尤为重要)
- · 牵头开展全球性的针对疫苗的社会观念的 研究
- · 为传染性疾病最为泛滥的地区的研究人员 提供资助
- · 组织各方展开对话,探讨如何应对未来可能 出现的疫情

简而言之,维康充分利用多个杠杆点,包括自然科学以及倡导的工具、方法来应对疫情。

<sup>26</sup> 详情请登录: https://wellcome.ac.uk/about-us.

<sup>27</sup> 葛连达·欧阳 (Glenda H. Eoyang) 和罗伊斯·霍乐迪 (Royce J. Holladay) 2013年, 《适应性行动: 利用机构的不确定性》 (Adaptive Action: Leveraging Uncertainty in Your Organization), 斯坦福大学出版社

(COVID-19 Corporate Response Tracker) 的调研结果显示,美国许多大型企业因应新冠疫情对内部的人事系统进行了重组,有效保护了利益攸关方的权益。28

在资助方希望推动转变的大部分系统中,包括企业和投资者在内的私人部门将扮演非常重要的角色。资助方应该将私人部门看作推动系统变革的一大杠杆点,努力将他们吸纳到系统变革的工作中。

同等重要的是,慈善界内部也需要加强合作。在每一个系统变革评估工作坊上,许多代表都强调了捐赠者合作的重要性,们也非常认同规模化解决方案倡议在此前做出的有关捐赠者合作的研究结果。正如在哥伦比亚工作坊上达成的共识,代表们均认为资助方应加强合作,避免工作重复,并建立起围绕共同目标的资助者生态系统。同时,他们还强调资助方和受助方与被投方之间的权力平衡问题。当捐赠者合作良好时,在社区一线提供服务的机构将能获得更大的话语和主导权,而无须一切遵循捐赠者的意志来开展工作。

最后,在讨论规模化解决方案和影响力时,我们不得不谈到政府所发挥的核心作用。在提升社会福利和生活水平上,政府所投入的资源要远远超过非营利部门。正如一名代表在肯尼亚的工作坊上讲到:"我们必须承认政府才是医疗服务的最终承担方。"此外,系统必须在政府制定的监管框架内运作,因此监管框架也决定了可供资助方利用的杠杆点。鉴于公共部门在基本服务的提供上扮演着不可或缺的角色,因此想绕过他们谈系统变革是几乎不可能的。

政府通常是推动系统变革过程中的核心伙伴。 政府所掌握的庞大资源和政策制定能力对于推 动系统变革是不可或缺的。虽然慈善部门对重大 变革的催化作用非常明显,但他们往往需要通过 与政府合作才能进一步扩大工作效应和获得社 会的认可。

显然,在制定适应性行动计划时,资助方需要考虑到许多因素,比如拟推动的变革类型、潜在的杠杆点、战略伙伴等。此外,还需要在计划中包含针对行动过程中的经验进行总结和调整的机制与流程。我们将在下一部分讨论一个很关键、但又未能获得应有重视的问题——系统变革评估。

<sup>28</sup> https://justcapital.com/reports/the-covid-19-corporate-response-tracker-how-americas-largest-employers-are-treating-stakeholders-amid-the-coronavi-rus-crisis/

## 评估系统变革

总结系统变革工作中的经验和教训有助于制定出更为有效和更有规模化潜力的社会变革战略。鉴于学习和评估的重要性,学界和咨询界已经发表了大量有关社会影响力评估的文章,而慈善界也开发了一整套绩效评估框架和方法。常用的评估工具包括逻辑模型、制定SMART目标、计算投资的社会回报等。这些工具均有可取之处,但往往不适用于评估系统变革。

#### 全新的评估手段

以上提到的影响力评估工具体现了非营利部门近年来受到的企业管理思维的影响。 这些工具有助于明确权责,但也导致了大量死板的计量要求和数据泛滥。许多情况下,这个额外的计量和数据收集责任都落到了受助方的肩上。此外,数据的利用率低 下,且所收集的大多为定量数据,关注的是短期的投入产出,并不能反映出所投资金对于长期系统变革的贡献作用。比如,当资助方向某个为期两年的项目提供资助时,他们一般要求受助方在两年资助期结束时提交一份资金使用报告,详细说明工作成果和所达成的目标。这些报告可能会提到资助所带来的一些小变化,但往往无法提供系统变革方面的信息,因为两年的投入不足以带来实质的系统变革或转型。

上述提到的评估工具对于评估非系统变革型的慈善项目较为有效,因为这类项目拟解决的都是一些较为明确的问题,而这些问题存在的根本原因也有基本定论。



资助方及其项目伙伴每年都能收集到大量的数据。然而,数据的利用率较为低下,且所收集的大多为定量数据,关注的是短期的投入产出,并不能反映出所投资金对于长期系统变革的贡献作用。

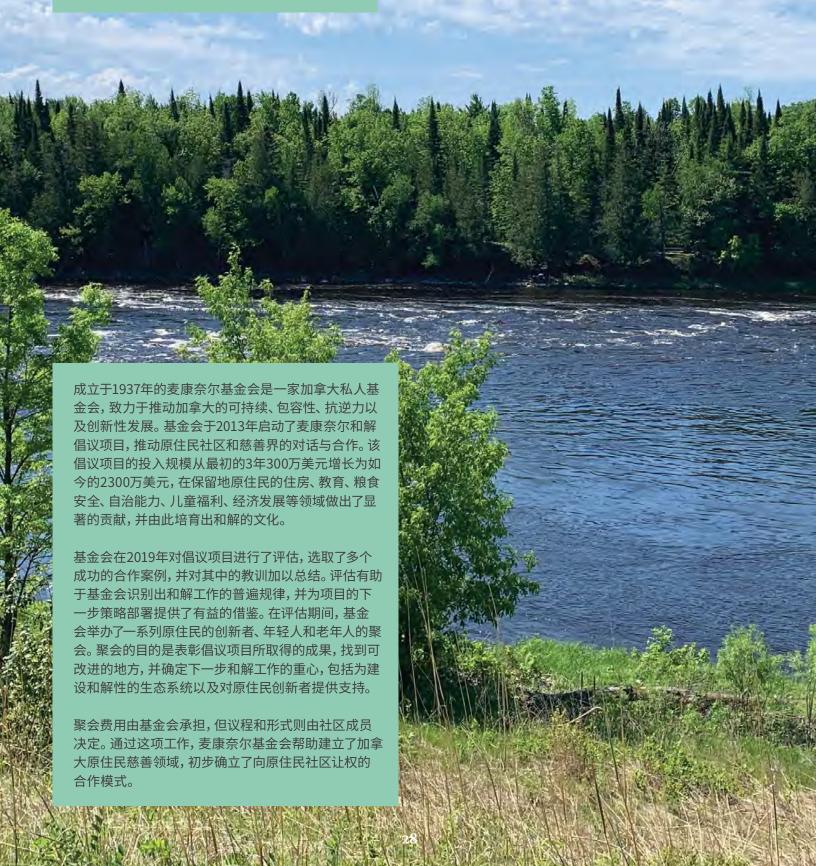
对于拟推动系统变革的项目,我们需要一套全新的评估工具。许多人认为社会影响力评估是对单一的项目及其变革理论进行评估,然而,有效的系统变革评估机制要求我们综合考量不同类型的项目及其互补性,并以动态灵活的视角来理解项目实施的方式。如此前提到,资助方不能以药物临床试验的手段来评估系统变革,因为在临床试验中,观察的对象(药物研发系统和药物疗效)与观察者界线分明。对于复杂的社会、经济和政治系统,资助方本身既在施加影响,也无法与他们要影响的系统截然分开,因此评估手段应同时讲求外评和内省。

此外,本地社区对于他们所身处的复杂系统通常具有深刻的洞察力。因此,资助方不能以科学权威的态度自居,而是应当充分吸取本地社区的知识和受助方的经验,以谦卑和开放的态度来开展绩效评估。

正如评估专家曾达。奥菲尔 (Zenda Ofir) 提到:"评估系统变革绩效,实质在于识别系统不同组成部分的关联规律,即系统结构的质性转变,包括系统的适应能力和抗逆力、联合行动产生的协同力等。因此,仅看定量数据是不够的。定性数据有助于增加问题分析的机理,帮助我们了解细微的差别,从而有助于进行合理的决策。<sup>29</sup>

<sup>29</sup> 曾达·奥菲尔 (Zenda Ofir) 研究成果, 请登录: https://zendaofir.com/

# 麦康奈尔家族基金会 (J.W. MCCONNELL FAMILY FOUNDATION) 在加拿大印第安人保留地所开展的工作





#### 系统评估的要素

对系统变革进行评估看似不可能的任务, 所以有必要将评估工作细分为以下要素, 按要素进行开展。<sup>30</sup>

与利益攸关方的互动: 如前文提到, 系统的利益攸关方能贡献不同的问题视角, 这些视角可能会与干预方的视角和价值观存在冲突, 但观点和视角的多样性是系统干预取得成功的基础。因此, 在项目开展前必须规划好如何在系统变革评估过程中融入利益攸关方的观点。批判性思维是系统变革的关键, 项目策划人必须善于质疑自身的思维假设, 与拟服务社区的人群展开紧密的互动, 将反馈意见融入到项目规划、执行及评估过程中。

项目描述: 系统变革倡议往往存在许多变数。倡议的领导者必须了解干预的目的、干预项目的规模及深层假设。全面的变革理论应阐明以上要素, 便于项目执行方按要素进行跟踪和评估进展。

评估体系的设计:目前有许多可供选择的评估工具。应根据拟解决问题的挑战性开发评估体系,确保评估法有助于说明干预手段如何带来所观察到的变化。同时,评估体系应具备根据新数据进行调整的能力。

可靠证据的收集:证据是评估的原材料。证据应该与评估要回答的问题直接相关,证据的收集方式要尽可能严谨。要记住,并不是所有的数据都能作为证据。数据在本质上是信息;证据则是针对评估所要回答问题而挑选出来的信息。因此,评估人员需要解释所收集信息是否达到可靠证据的门槛。

**结论的可靠性:** 得出合理和可靠结论的前提是收集可靠的证据。然而, 仅有可靠的证据并不足够。同等重要的是分析的方法, 如何将证据转化为有效的结论。评估人员必须制定完善的分析框架, 对数据源进行谨慎的筛选。

**分享经验和确保经验得到借鉴**: 评估不仅有助于跟踪内部的工作绩效,也有助于外部的领域建设。资助方在评估过程中偶然发现的新想法和新洞察对其它有类似使命的机构具有很高的借鉴意义,应积极与外部分享成功经验和教训,并阐明如何将有潜力的实践方式进行规模化。

对于这些要素, 我们不能浮于表面, 要切实以它们为基础制定战略计划。有意推动正面的社会与环境系统变革的资助方必须要关注到每一个要素并思考如何协同行动。

### 自我诊断工具

贵机构是否以系统手段支持项目伙伴? *资助机构自我诊断* 

资助方是寻求渐进式变革变、改革抑或深层次的转型,其具体目标取决于多个要素,包括理事会和管理层的偏好、机构的运作时限、可供使用的资源等<sup>31</sup>。无论瞄准的是哪一种变革,我们都能使用以下这套诊断工具来了解资助方在捐赠和项目规划中是否从系统的角度进行了思考。请询问有关机构的人员和伙伴是否认可以下表述,并标出认可的程度。如果对于多数表述都是持高度的认可态度,则表明机构采取了注重系统的解决方案。如果结果不理想,也无须气馁,因为看见变革的机遇是实施改变的第一步。

1	机构对外拨款中革。	中有相当重	重要的部	分是多 <sup>全</sup>	F期的资	助项目,	旨在鼓励	协项目伙伙	半设计并	推动系统变
	强烈不认可	0	1	2	3	4	5	6	7	强烈认可
2	就项目目标和所 按实际情况快返							大的资金	全使用灵	活度,以便他们
	强烈不认可	0	1	2	3	4	5	6	7	强烈认可
3	我们会根据受助强烈不认可	力方取得報 o	交大影响 	效应所需 	需要的时	间延长资	受助年限。 5	6	7	强烈认可
	ヨメベイ・グレコ	0	'		3	4	5	0	/	虽然以已
4	我们明白有潜力续资助这些解决			新需要問	寸间才能	实现规模	莫化, 因』	比我们愿	意在概念	念验证期结束后继
	强烈不认可	0	1	2	3	4	5	6	7	强烈认可
5	对于资助的每个	<b>、</b> 项目, 我	们都会进	<b>!</b> 行及时	的跟踪、	评估和总	总结。			
	强烈不认可	0	1	2	3	4	5	6	7	强烈认可
6	设有反馈机制,	便于项目:	执行方和	耳他伙伙	半进行匿	名反馈,	无论是赞	赞扬还是	批评的意	意见。
	强烈不认可	0	1	2	3	4	5	6	7	强烈认可

<sup>31</sup> 洛克菲勒慈善顾问机构"基金会倡议的理论" (Theory of the Foundation initiative ) 和慈善框架 (Philanthropy Framework) 详细讨论了基金会的有关内容。

	ᆱᆒᅎᆡᆖ	_	_	_			_	_		强烈认可
	强烈不认可	0	1	2	3	4	5	6	7	独烈队则
8	们会考虑针对路	<b>ទ</b> 部门的化	火伴关系	、联盟和	运动的建	建立而发	起的资助	建议。		
	强烈不认可	0	1	2	3	4	5	6	7	强烈认可
9	我们努力跟其他	也的资助方	方进行协	调合作,	包括慈善	、商业和	政府组织	织。		
	强烈不认可我们明白在系统	0	1 草化操作	2 中 无论	3	4 制定还是	5 直接提供	4公共服	7	强烈认可
10	强烈不认可 我们明白在系约色。									
<b>O</b>	我们明白在系统									
10 11	我们明白在系统色。	充变革规机	莫化操作 1	产, 无论	3	制定还是	直接提信	<b>共公共服</b>	3条, 政府	都扮演着重要
	我们明白在系约 色。 强烈不认可	充变革规机	莫化操作 1	产, 无论	3	制定还是	直接提信	<b>共公共服</b>	3条, 政府	都扮演着重要
	我们明白在系统色。 强烈不认可 我们依赖本地知	充变革规材 0 口识来开户 0 解本地的	莫化操作 1 展项目设 1 対资助生活	中,无论 2 计、监测 2 态系统,	3 和评估。 3	制定还是	直接提5	共公共服 6	7 7	都扮演着重要强烈认可强烈认可强烈认可强烈认可强烈认可

- ·如果你的分数在70至84分之间,请创造条件与其他 资助方分享你的实践方式和经验教训。
- · 如果你的分数在35至70分之间,请使用本报告末尾 所提供的资源与同事深入研究,共同制定至少一个机构 性目标,采用适合系统变革的资助方式,加快机构的影 响力实现速度。
- ·如果你的分数在35分以下,并希望在工作中融入更多系统方法,你应该与同事、理事会和项目伙伴展开对话,探讨如何转变内部现有的实践模式,推动系统性考量。

## 结论

在当前新冠疫情和种族平等运动的背景下,医疗系统资源不足、医疗资源分配不均、结构性种族歧视、环境和社会因素对健康的影响等问题越发凸显,且表现出前所未有的相互关联性。危机的发生往往能加快深层次的系统变革,推动系统变革的机构会随之活跃起来,希望能颠覆保持现状的思维惯性。目前,越来越多的慈善机构正在针对有关问题的系统层面原因调整捐赠策略,从过去的仅关注短期项目成果,到如今注重更为广泛的系统变革。

意识到策略性转变的艰巨性,规模化解决方案团队有意将系统变革的流程拆解为一系列有用的框架。以SCALE理论为基础,这些框架旨在指导资助方如何制定目标宏大、讲究协作的动态资助策略。

为了进一步推动这项重要的工作,本报告介绍了以下几方面内容,包括系统组成部分的识别方式、组成部分之间的关系、如何根据核心杠杆点制定变革策略、以及调整变革策略所需的评估方法。

通过引用系统变革评估工作坊和三国工作坊所涉及的案例,本报告突出说明了系统性思维方式并不仅对学术研究有意义,且在慈善领域也完全适用可行。即使某些系统变革的活动并未达到预期效果,其失败的经验在他人制定新策略时也有很高的借鉴意义,能够帮助提高策略的成功概率。鉴于此,规模化解决方案团队一直不遗余力地推动慈善界内部和跨部门的系统变革合作。

洛克菲勒慈善顾问机构和规模化解决方案 指导小组希望本报告所列出的各项发现和 建议能激发资助方思考慈善在推动系统变 革中能扮演的角色,以及慈善部门作为一 个系统还有哪些需要改进的地方。

#### 更多详情请联系:

#### 希瑟·格雷迪 (Heather Grady)

洛克菲勒慈善顾问机构(Rockefeller Philanthropy Advisors) 邮箱: hgrady@rockpa.org

#### 埃德温·欧 (Edwin Ou)

斯考尔基金会 (Skoll Foundation) 邮箱: eou@skoll.org

#### 凯丝·莱克 (Kathy Reich)

福特基金会 (Ford Foundation) 邮箱: k.reich@fordfoundation.org



## 附录1:

## 分国家举办的工作坊介绍

为了研究本报告所提到的系统方案的适用性, 洛克菲勒 慈善顾问机构举办了三场针对具体国家的工作坊, 探讨 在特定文化背景下如何推动系统变革以及资助方在此 过程中必须驾驭的各种复杂因素。

工作坊围绕联合国可持续发展目标 (SDG) 展开讨论。SDG框架涉及17个目标和169个子目标, 其最终目标是在保护地球的前提下在2030年前实现全人类的脱贫与繁荣。

鉴于SDG目标所具有的覆盖范围,这是一个是需要通过高度协同和持续投入,以系统化的方法对人类和地球产生积极影响的完美例子。

工作坊以互动的形式展开,鼓励公开对话与协作。所选择的国家都是2014年可持续发展目标慈善平台(SDG Philanthropy Platform)成立以来洛克菲勒慈善顾问机构开展合作活动最为频繁的国家。工作坊的主题根据合作伙伴的优先工作领域进行挑选。参与工作坊的人员来自私人资助机构、政府机构及社区组织的代表。除讨论外,工作坊还组织代表们进行了练习,针对具体的社会问题进行冰川模型分析以及绘制系统图谱。第一场工作坊于2019年7月在肯尼亚内罗毕举行,由洛克菲勒慈善顾问机构和可持续发展目标伙伴平台共同承办。工作坊聚焦于SDG目标3:"确保健康的生活方式,促进各年龄段所有人的福祉。"在工作坊举办前,我们访谈了约二十位利益攸关机构的代表(包括资助机构、非政府组织、政府部门、双边资助机构和联合国

机构),了解他们对改善肯尼亚公共卫生的规模化解决方案的观点。工作坊的最大亮点是由春天影响力机构(Spring Impact)玛莎·派伦(Martha Paren)女士主持的一场围绕规模化解决方案和系统变革关系的激烈讨论。32

第二场工作坊于2019年11月在印度新德里举行,围绕的主题为性别平等,对应SDG目标5: "实现性别平等,增强所有妇女和女童的权能。"该工作坊由洛克菲勒慈善顾问机构和印度阿育王大学社会影响和慈善中心(Ashoka University's Centre for Social Impact and Philanthropy)共同举办。该中心为印度首家关注战略慈善与慈善部门健康发展的学术枢纽机构。

第三场工作坊于2020年2月在哥伦比亚波哥大举行,关注的是如何缩小农村地区的收入差距。该工作坊由洛克菲勒慈善顾问机构和哥伦比亚家族和企业基金会联合会(Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales)共同举办。该联合会致力于推动成员基金会的合作、社会创新及知识共享。工作坊涉及SDG的两个目标。其一为目标8:"促进持久、包容性和可持续经济增长、促进实现充分和生产性就业及人人有体面工作。"其二为目标16:"促进有利于可持续发展的和平和包容性社会,为所有人提供诉诸司法的机会,在各级建立有效,负责和包容性的机构。"



#### 活动主题:

系统变革的规模化解决方案和影响力

#### 日期:

2019年7月9至10日

所关注的可持续发展目标:

SDG目标3: 确保健康的生活方式,促进各年龄段所有人的福祉。

#### 联合承办方:

可持续发展目标伙伴平台(该平台由肯尼亚政府和联合国驻肯尼亚机构共同成立,旨在通过促进利益攸关方和跨部门合作来加快可持续发展目标在肯尼亚的实现,推动响应肯尼亚政府四大议程的转型行动计划的公私合作与投资,其中一项议程便是全民医保);

春天影响力机构(该机构主持了工作坊的部分讨论,目的是要向参与者介绍实现可持续规模化影响力所需要的机构能力。)<sup>33</sup>

#### 工作坊的形式和目标:

工作坊吸引了私人资助机构、企业、多边机构和 当地政府等超过40名代表参加。工作坊的形式包 括小组讨论、专题发言,以及针对肯尼亚全民医 保推进的挑战和机遇进行互动性练习。工作坊举 办前,我们通过访谈了解了代表们对改善肯尼亚 公共卫生的规模化解决方案的观点。洛克菲勒慈 善顾问机构还邀请了社会影响规模化领域的知名 机构——春天影响力共同主持了工作坊的讨论环 节,并向学员介绍了实现长期规模化影响力的具 体框架。工作坊为来自不同部门的代表提供了相 互学习和借鉴的宝贵机会。

#### 核心观点:

- · 我们不能仅把资助方看成自动提款机。 同样道理,不能把受助方仅看成资金的接收 方。资助方和受助方应共同制定计划和解决 方案。
- · 投资于提升服务的协同性是提供稳定和 高质量医疗服务的基础。政府需要通过建立 预防性医疗服务能力和有效的数据系统(以 进行更好的案例追踪和监测)来推动协调。



- 方案上, 慈善可以扮演重要的战略角色。
- · 多个非政府组织存在工作重叠的问题, 导 致资源过于分散。要对快速增加的医疗保健 项目进行跟踪并理清责任方非常困难。
- · 向了解本地情况和长期植根本地的社区 服务机构投放资源。
- · 捐赠方关注的往往是自身的目标,而不同 通过协调和能力建设来加强系统。
- · 发展援助机构把政府和本地伙伴机构往 不同的方向拉,难以形成协同效应。应向政 府提供明确、协调一致的战略支持。
- · 资助方应在社区赋权方面更多地进行投 入。
- · 慈善界的捐赠应配合政府的预算周期,减 少合作方的行政负担。
- · 资助方通常提供短期资助同时又想看到 规模化的成效,但系统变革需要耐心。

- · 为机构提供灵活和长期的资金, 使他们随 着规模扩大能及时调整和改良项目及运作模 式。
- · 帮助其他利益攸关方理解政府实施项目 和扩大项目规模所需要的条件(比如论证报 告、利益攸关方的认可、社区的认可、成本效 益分析等)。
- · 帮助其他资助方了解在无须持续资助的 情况下,项目哪些组成部分能自我延续,并且 在资助多久后就能实现独立运行。
- · 考虑资助系统性解决方案而不是单独的 项目。

完整报告下载网址: https://www.rockpa.org/ Workshop-Report-Final.pdf



#### 活动主题:

系统变革的规模化解决方案和影响力

#### 日期:

2019年11月6日至7日

所关注的可持续发展目标:

SDG目标5: 实现性别平等,增强所有妇女和女童的权能。

#### 联合承办方:

印度阿育王大学社会影响和慈善中心(该大学是一所位于印度哈里亚纳邦的私立研究型大学,偏重通识教育。该中心为印度首个关注战略慈善和慈善部门健康发展的学术枢纽机构。)

#### 工作坊的形式和目标:

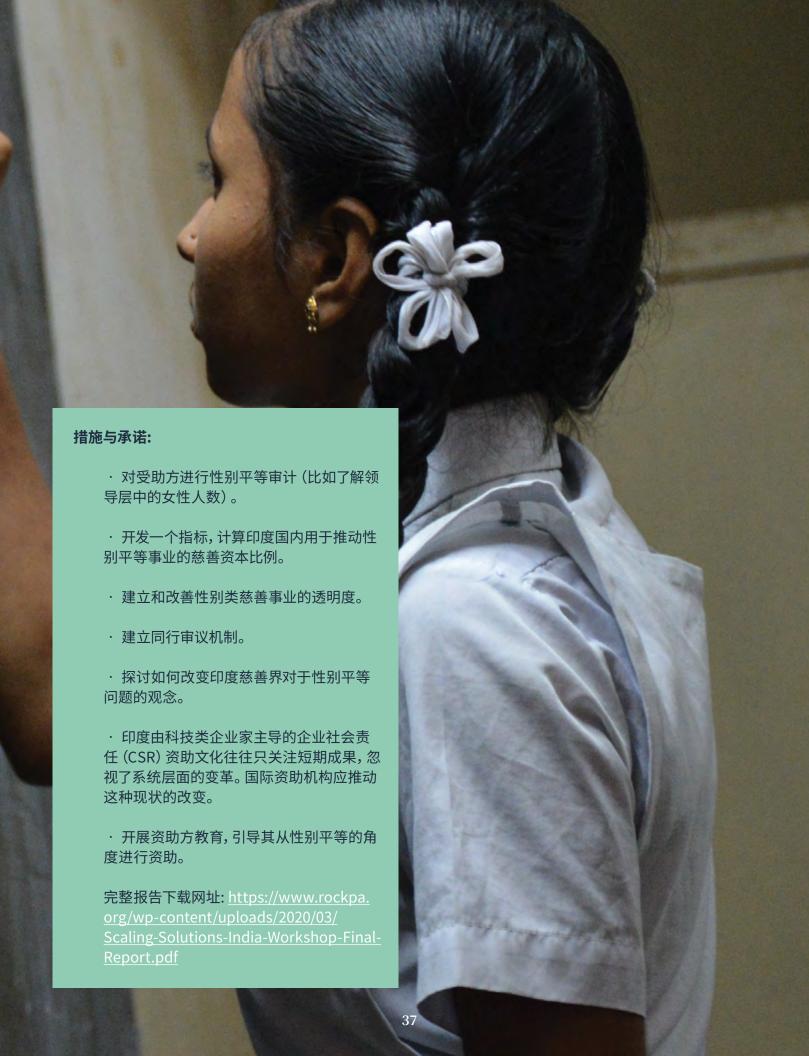
工作坊吸引了30位来自国际资助机构、印度本地资助机构、非营利机构、企业、多边机构及本地政府的代表共同探讨如何从系统的层面推动印度女性的赋权,重点关注资助方的合作以及与民间社会的互动。

工作坊举办前,我们通过访谈了解了学员对性别问题和系统的多元看法。

#### 核心观点:

- · 在所有系统中, 宗教可能是最重要且最难 以变革的系统。
- · 性别平等法为印度的女性赋权带来了希望,但执法力度参差不齐。
- · 要在性别平等上取得进展,就需要通过科研和数据来仔细研究出现的问题以及所涉及的系统。
- · 国际机构和本地非政府组织的权力博弈 失衡往往导致本地组织无法获得足够的话 语权。
- · 改变文化需要长期的投入和策略部署。
- · 平衡各方的贡献: 每个部门各司其职,避 免不必要的重复。

创造规模的一个好方法就是资助小型的非政 府组织网络,而非单个组织。这样能避免组 织的孤岛化。





2020年2月13日至14日

所关注的可持续发展目标:

SDG目标8: 促进持久、包容性和可持续经济增 长,促进实现充分和生产性就业及人人有体面工 作。

SDG目标16: 促进有利于可持续发展的和平和包 容性社会,为所有人提供诉诸司法的机会,在各 级建立有效、负责和包容性的机构。

#### 联合承办方:

家族和企业基金会联合会 (Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales)

#### 工作坊的形式和目标:

工作坊吸引了来自私人资助机构、政府、多边机 构、原住民社区、农村社区(包括服务这些社区的 机构)的50名代表参加。

式,大家讨论了哥伦比亚农村收入差距问题的根 源、(解决问题具备的) 优势及需要改进的地方。 代表们还从工作坊中学到了一系列实用工具。

#### 核心观点:

- · 传统的性别观念忽略了女性对发展的贡 献,并淡化了她们改变现状的能力。
- · 农村还存在土地分配严重不均的问题。
- · 对贫穷农村人口的负面观念削弱了发展政 策的效力。
- · 不合时宜的国家农村发展政策仅关注农 业问题,却忽略了农村的医疗、教育和经济 需求。
- · 地方土地和粮食生产仍为非法武装组织 所把持,无法惠及本地人。这种权力的博弈 仍是农村发展的一大挑战。



## 附录2: 其他文献资源

联盟杂志 (Alliance Magazine) 2019年3月系统变革特刊(<u>special</u> feature on Systems Change)

阿育王大学和麦肯锡等机构合著的《拥抱复杂性: 迈向通过资助推动社会变革的共识》("Embracing Complexity: Towards a Shared Understanding of Funding Systems Change");与社区基金会(Community Fund)合著的《资助系统变革的7步》("Seven Steps for Funding Systems Change")

澳大利亚社会创新中心 (Australian Centre for Social Innovation) 《慈善、系统与变革: 有助于资助方找到合适的变革资助方向的视角、工具和案例》和《对话工具》 ("Philanthropy, Systems and Change: perspectives, tools, and stories to help funders find their best-fit contribution to change" and "Conversation Tools")

共创工具 (Co-Creative Tools)

EDGE资助方联盟(EDGE Funders Alliance)"全球互动实验室" (Global Engagement Lab) 及其出版刊物, 比如《系统变革慈善——路在何方?》("Systemic Change Philanthropy—Where do we go from here?")

彼得埃尔森 (Elson, Peter) 和莎拉·霍尔 (Sara Hall) 《系统变革促进者: 关注公共政策的资助型基金会概览》 ("Systems Change Agents: A Profile of Grantmaking Foundations Focused on Public Policy")

FSG《系统变革之水》报告、《行动学习法练习》及《系统思维工具箱》 ("The Water of Systems Change" report, Action Learning Exercise, and Systems Thinking Toolkit)

加菲尔德基金会 (GarfieldFoundation) 《推动系统变革实践发展的资源》 (resources on advancing systems change practices)

GEO资助平台(Grantmakers for Effective Organizations)《系统资助资源指南》、《工具与资源》、《额外阅读材料》及《鸣谢》【与"变革要素"机构(Change Elemental)和帕卡德基金会(Packard Foundation)合著】("Systems Grantmaking Resource Guide" and accompanying lists of Tools and Resources, Further Reading, and Acknowledgement Section)

独立慈善倡议 (Indie Philanthropy Initiative) 《方法、资源和互动工具》 (Methods, Resources, and Interactive Tool)

新营利机构 (New Profit) 《系统解决方案倡议》 (Systemic Solutions Initiative)

新慈善资本 (NPC) 和兰凯利·蔡司基金会 (Lankelly Chase) 的出版物, 包括《系统变革: 何为系统变革和开展方式》和《往大处想: 如何使用变革理论推动系统变革》 ("Systems Change: A guide to what it is and how to do it" and "Thinking Big: How to use theory of change for systems change")

普特南咨询集团 (Putnam Consulting Group) 《系统变革中慈善所扮演的角色》 ("The Role of Philanthropy in Systems Change")

克里斯蒂安·泽洛斯 (Seelos, Christian) 《系统变革? 缓慢的过程》,《斯坦福社会创新评论》 18(1), 2020, 40-47页 (Changing Systems? Welcome to the Slow Movement. Stanford Social Innovation Review 18(1), 2020, 40-47).

社会创新交易所及合作伙伴 (Social Innovation Exchange and partners) 《资助系统变革: 挑战与机会》 ("Funding Systems Change: Challenges and Opportunities")

## 网站

#### 规模化解决方案指导小组成员机构

福特基金会 (Ford Foundation) https://www.fordfoundation.org

珀提克斯基金会 (Porticus) https://www.porticus.com/en/home

洛克菲勒慈善顾问机构(Rockefeller Philanthropy Advisors) http://www.rockpa.org

斯考尔基金会 (Skoll Foundation) http://skoll.org

#### 伴机构

哥伦比亚家族和企业基金会联合会(Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales) https://afecolombia.org

蓝色大理石评估机构 (Blue Marble Evaluation) https://bluemarbleeval.org

印度阿育王大学社会影响力与慈善中心 (Centre for Social Impact and Philanthropy at Ashoka University) https://csip.ashoka.edu.in

全球粮食未来联盟 (Global Alliance for the Future of Food) https://futureoffood.org

麦康奈尔家族基金会 (The J.W. McConnell Family Foundation) https://mcconnellfoundation.ca

芝加哥大学全国民意研究中心 (NORC at the University of Chicago) https://www.norc.org/Pages/default.aspx

可持续发展目标伙伴平台 (SDG Partnership Platform) https://www.sdgphilanthropy.org/Kenya

春天影响力机构 (Spring Impact) https://www.springimpact.org

可持续性计量组织(SustainaMetrix) http://www.sustainametrix.com

维康基金会 (Wellcome) https://wellcome.ac.uk

曾达·奥菲尔 (Zenda Ofir) https://zendaofir.com

#### 图片来源

**封面:** 斯考尔基金会 (Skoll foundation)/ 新学校基金会 (Escuela Nueva)

**8-9页:** 巴拉圭基金会 (Fundación Paraguaya)

**13页:** 影响力企业家 (Impact Entrepreneur)

**16页:** PBA企业 (Corporación PBA)

**26-27页:**全球粮食未来联盟 (Global Alliance for the Future of Food)

**35页:** 麦康奈尔家族基金会(The J.W. McConnell Family Foundation)

**36-37页:** Clay Banks

**44-45页:** 肯尼亚影响力联盟 (IMPACT Alliance Kenya) **46-47页:** 印度班加罗尔, 拍摄: 尼基塔 (Nikhita)

48-49页: PBA企业 (Corporación PBA)



#### 洛克菲勒慈善顾问机构

洛克菲勒慈善顾问机构 (RPA)是一家私人非营利慈善顾问机构,目前代管的个人、家族、企业和基金会的年捐赠金额超过2亿美元。秉承洛克菲勒家族的慈善传统,RPA仍耕耘在慈善的前沿,不断推动慈善界的创新与发展。RPA的领导层由慈善拨款领域经验丰富的专家组成,汇聚了不同慈善领域的专业知识。创建于2002年的RPA已成长为全球最大的专业慈善服务机构之一,所参与推动的慈善拨款金额达30亿美元,惠及全球70个国家。RPA目前担任40多个慈善项目的财政资助方,提供项目治理、管理及运营等方面的支持。

