



经济及社会理事会

Distr.: General
7 May 2024
Chinese
Original: English

供决定

联合国儿童基金会

执行局

2024 年年会

2024 年 6 月 11 日至 14 日

临时议程*项目 10

对儿基会为加强机构建设以促进社会和行为改变所作投资的评价

摘要**

摘要

社会和行为改变（SBC）是一种运用社会和行为科学来理解个人和社区需求的方法，目的是制定针对具体情况、以人为本的解决方案，消除阻碍积极变革的障碍。近年来，儿基会越来越多地将社会和行为改变纳入其发展和人道主义背景下的方案编制。

2017 年，比尔及梅林达·盖茨基金会向儿基会提供了一次性多年期赠款，以提高儿基会大规模进行高质量、有效的社会和行为改变方案编制的能力，从而为儿童取得积极成果。为了提升社会和行为改变在其工作中的地位和知名度，儿基会将其列为其《2022-2025 年战略计划》的九大变革战略之一，并在该领域投入了更多资源，从而使 2017 年至 2022 年期间用于加强社会和行为改变的投资总额达到约 1350 万美元。

对儿基会为加强机构建设以促进社会和行为改变所作投资的评价是由儿基会评价办公室与方案小组中的社会和行为改变小组合作委托进行的，评价于 2023 年 1 月至 9 月期间进行。评价的目的是了解投资对儿基会在社会和行为改变方面的机构能力以及儿基会开展更高质量的社会和行为改变方案编制的能力有何影响。

* E/ICEF/2024/10。

** 评价报告的摘要正在以所有官方语文分发。可从儿基会评价办公室网站获得英文版完整报告（见附件一）。

说明：本文件全文由儿基会负责处理。



评价发现，对社会和行为改变的投资是发展儿基会在社会和行为改变方面的机构能力的基础，有助于在儿基会开展业务的七个区域中的五个区域提高区域人员配置的一致性，加强外部支持，并使关键的全球资源得以开发，从而促进整个组织更全面地理解社会和行为改变。

然而，评价还发现，为了通过投资实现社会和行为改变作为一项变革战略的潜力，儿基会必须增加社会和行为改变领导者的影响力，并确保所有决策者（包括部门领导者和合作伙伴）都具备必要的技能、理解和承诺，以支持和倡导循证的、社区主导的社会和行为改变方案编制。

根据评价结果和结论，为儿基会应采取的行动提出了八项建议，以加强儿基会内部及其合作伙伴之间的社会和行为改变，并利用社会和行为改变的潜力来实现变革。

供执行局审议的决定草案要点载于第六节。

一. 导言

A. 评估主题的背景

1. 在当今世界，发展、人道主义和建设和平方面的挑战日益相互关联和复杂，而且跨越了国界、涉及不同的背景和部门，应对这些挑战的战略必须同样具有广泛性和跨学科性。社会和行为改变是一种借鉴了社会学、心理学、人类学、经济学和传播学等多门学科的方法，专注于研究妨碍人们采取积极做法以及阻碍社会变得更加公平、团结与和平的各种认知性障碍、社会性障碍和结构性障碍。只有增强人们自身实现变革的能力，才能实现变革性的变化，基于这一认识，社会和行为改变方法的核心是与社区和决策者开展循证协作。

2. 近年来，儿基会已将社会和行为改变方法作为其工作的一个重要组成部分，不再像以前那样侧重于交流促进发展（C4D）的做法。这两种方法都以社会生态模式为指导，该模式基于五个嵌套的等级层次，从个人（内心）开始，通过人际、机构和社区层次向外扩展到政策和有利的环境。两者的本质区别在于，交流促进发展方法主要依靠信息传递，而社会和行为改变方法的优势则在于利用多学科的见解和方法来支持积极的个人和社会变革。

3. 2017 年，儿基会从比尔及梅林达·盖茨基金会获得了约 500 万美元的一次性多年期投资，以加强整个儿基会在社会和行为改变方面的机构能力和方案编制。儿基会又捐助了近 250 万美元，使得初期投资总额达到约 750 万美元。2021 年，儿基会又迈出了重要的一步，承诺向一项战略提供约 600 万美元，以促进从交流促进发展方法过渡到社会和行为改变方法，从而使 2017 年至 2022 年对社会和行为改变的总投资达到约 1350 万美元。

4. 该过渡战略由 10 个组成部分支撑：(a) 宣传社会和行为改变的重要性；(b) 建立治理结构；(c) 加强成果和证据；(d) 支持实施工作；(e) 提高工作人员的能力；(f) 建立外部伙伴关系；(g) 开发辅助工具；(h) 参与品牌重塑工作；(i) 为社会和行为改变方法的早期采用者做好安排；(j) 为扩展做准备。这一过渡还涉及制定新的社会和行为改变方法特有的质量基准，即对照承诺应达到的绩效水平。

B. 宗旨、目标、范围和预期用户

5. 评价的目的是了解自 2017 年以来，盖茨基金会和儿基会对社会和行为改变的投资如何以及在多大程度上提高了儿基会在社会和行为改变方面的机构能力，使其能够提供更高质量的社会和行为改变方案编制。评价还旨在提出建议，以进一步在儿基会内部及其合作伙伴中使社会和行为改变制度化并得到加强。

6. 评价通过审查四个成果领域来评估影响：(a) 在社会和行为改变方面的机构能力和整合得到加强；(b) 社会和行为改变方案编制的质量得到提高；(c) 全球公共产品得到开发和利用；(d) 儿基会在将社会和行为改变作为核心变革战略，以便为儿童取得积极成果方面做足了准备。

7. 四个相关的调查领域为评价提供了指导：

(a) 交流促进发展/社会和行为改变方面的机构能力和整合情况如何？是什么促成了这一变化？如何进一步加强能力和整合？

(b) 交流促进发展/社会和行为改变方案编制的质量是如何演变的？是什么促成了这一变化？如何进一步提高质量？

(c) 投资如何促进儿基会开发和使用交流促进发展/社会和行为改变方面的全球公共产品？如何进一步加强这些公共产品的开发和利用？

(d) 在利用社会和行为改变方法支持实施儿基会《2022-2025 年战略计划》以及将社会和行为改变作为实现儿基会愿景的变革战略方面，儿基会的准备情况如何？

8. 评价范围包括全球、区域和国家各级的社会和行为改变能力和方案编制。评价考虑了各种投资的综合效果，而不是每项单独投资的效果。评价并未试图深入分析社会和行为改变方案编制对所有国家和部门关键成果的影响。然而，评价进行了八项详细的案例研究，涵盖了儿基会开展业务的所有区域，以说明在不同情况下，加强机构能力是如何影响社会和行为改变方案编制质量的。¹

9. 评价的主要预期用户是儿基会内的社会和行为改变执行人员以及全球、区域和国家各级的管理层和高级领导层，包括社会和行为改变部门以外的管理和领导人员。为了确保社会和行为改变作为核心变革战略的有效性，在社会和行为改变部门内和部门外开展工作的人员，包括使用社会和行为改变方法实现部门成果的人员，应同等考虑这些调查结果和建议。次要预期用户是在儿基会以外的组织中的社会和行为改变部门工作的人员，以及儿基会合作伙伴和服务提供商、会员国和儿基会潜在的社会和行为改变资助者（包括盖茨基金会在内）。

10. 预计评价的结果和结论将有助于确定儿基会内部及其执行伙伴和当地对应方实施、整合和衡量社会和行为改变方法的方式。

二. 方法

A. 总体方法

11. 评价的设计和实施牢牢立足于儿基会和联合国评价小组（UNEG）的评价规范和标准以及道德原则。评价还确保采用对性别平等问题有敏感认识的方法，从性别平等角度评估社会和行为改变工作；通过按性别、角色和地区分列数据，纳入公平考量；维护人权和儿童权利，包括强调知情同意、文化敏感性和“不伤害”原则。

¹ 所审查的国家办事处是亚美尼亚、埃及、危地马拉、印度、伊拉克、尼日尔、太平洋岛屿和索马里的国家办事处。案例研究可从以下网址获取 www.unicef.org/evaluation/reports#/detail/19441。

12. 变革理论（见附件二）被用来指导调查，并通过分析变革机制来探索投资、背景和成果之间的因果联系。变革理论是围绕投资于社会和行为改变能力和方案编制这一核心叙事而构建的，是一项总体跨领域战略，并非着眼于具体的部门或方案。变革理论有三个主要目的：(a) 通过突出关键成果领域和为数据收集工具提供信息来指导评价设计；(b) 通过澄清相互关系和背景的细微差别来协助分析和解释；(c) 通过提供评价范围的直观摘要，让评价利益攸关方参与进来。

13. 评价利用了各种数据来源，包括审查了概述儿基会战略、方案、社会和行为改变工具和资源的 25 份关键文件；分析了盖茨基金会的监测数据以及儿基会内部报告、财务记录和工作人员信息；对约 80 名参与社会和行为改变方案编制或相关领域的人员进行了详细访谈，包括儿基会在全球、区域和国家级别的社会和行为改变以及非社会和行为改变工作人员和管理人员，以及长期服务协议持有人、资助者和实地专家等外部合作伙伴；向包括儿基会工作人员和合作伙伴在内的 600 多名参与者发放了调查问卷。对八个国家办事处进行了深入的案例研究：亚美尼亚、埃及、危地马拉、印度、伊拉克、尼日尔、太平洋岛屿和索马里的国家办事处。图 1 介绍了评价方法和方式。

图 1
评价方法和方式



资料来源：评价小组。

B. 分析框架和数据收集工具

14. 评价结合使用了定量（数据审查和全球调查）和定性（文件审查和深入访谈）方法和工具。案例研究提供了新的信息，让评价得以详细审查国家一级的能力变化、方案编制质量和全球公共产品的应用情况。选择国家办事处的依据是一系列广泛的变量，例如在评价期间加强社会和行为改变能力的不同程度、人道主义或发展背景以及国家收入水平，并包括儿基会开展业务的所有七个区域的国家。

15. 在整个评价过程中都采取了分析步骤，以了解在哪些方面已经收集了足够的信息，在哪些方面还有待收集信息。对来自多个来源的数据进行了三角分析，以描述每个成果领域的感知变化和实际变化，并确保调查结果和建议的一致性、可靠性和有效性，并注重其实用性。

16. 关键利益攸关方和专家积极参与了整个评价过程。最后的分析和解释考虑了在与评价咨商小组和儿基会社会和行为改变全球技术小组举行的两次会议上收到的反馈意见。这两次会议有助于验证调查结果和结论，并促成共同提出建议，确保这些建议以机构知识和优先事项为基础。

C. 局限性和缓解措施

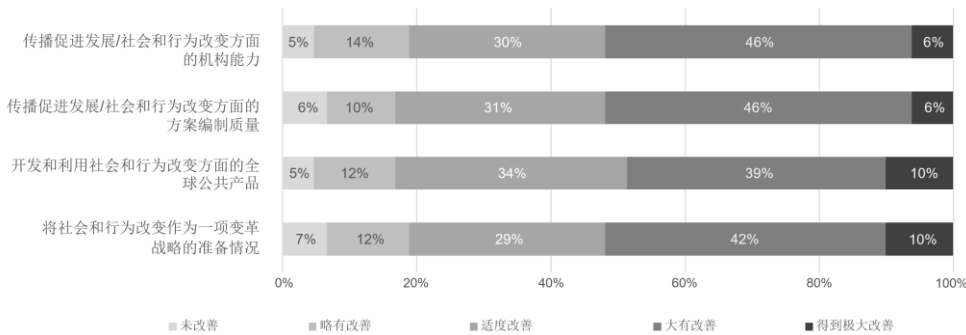
17. 在评价过程中遇到的主要挑战包括：评估范围广泛，限制了答复的深度；一些受访者对社会和行为改变领域的投资了解有限；由于评价涵盖的时间长达六年，可能存在回忆偏差；以及主要根据利益攸关方的建议选择关键信息提供者时可能存在偏见。此外，2021 年从交流促进发展方法到社会和行为改变方法的质量基准过渡，妨碍了不同时期的直接比较。

18. 为了解决这些问题，评价采用了一种多方面的方法，包括根据与调查最相关的方面，使用评价变革理论来指导数据收集方法；在访谈和调查期间向参与者提供基本信息和背景资料；使用多种数据源进行数据三角分析，以证实或优化调查结果；并不断审查关键信息提供者名单，以确保具有广泛的代表性。为了应对从交流促进发展方法过渡到社会和行为改变方法所带来的难以进行比较这一问题，评价将变化归因于 2021 年之前或之后的时期，而不是分析 2017 年至 2022 年的数据趋势。

三. 评价结果

19. 在各种数据来源（包括调查、访谈、文件审查和数据审查）中，关于评价确定的四个成果领域的总体结论是一致的，并很大程度上一致认为儿基会作为一个整体在所有四个成果领域都有所改善（见图 2）。

图 2
评价确定的成果领域的总体变化情况，2017-2022 年



资料来源：评价调查。

20. 最大的改进似乎集中在卫生和儿童保护部门以及人道主义方面，而不是在加强系统或发展方面。然而，国家一级在社会和行为改变能力以及确定优先次序方面存在系统性挑战，导致了社会和行为改变方法在各部门和各区域的执行不一致。这些不一致往往是由于领导层对社会和行为改变的承诺程度以及治理和问责方面的差异造成的。一项发现是，尽管取得了一些进展，但社会和行为改变工作人员和合作伙伴在儿基会内部的决策中往往缺乏影响力，这妨碍了他们倡导更高质量的社会和行为改变方案编制的的能力。

21. 在不同类型的受访者中，社会和行为改变工作人员对各成果领域的改进持最积极的看法，其次是外部工作人员和儿基会内部的非社会和行为改变工作人员。具体而言，在准备程度的改善方面，外部合作伙伴持更积极的看法。与从事发展工作的受访者相比，主要在人道主义部门工作的受访者对机构能力、方案编制质量以及全球公共产品的开发和使用方面的改善表达了更积极的印象，但绝大多数受访者，无论其业务环境如何，都对儿基会是否准备好将社会和行为改变作为一项核心变革战略持积极看法。在所有四个成果领域都存在微小的性别差异，女性往往对所取得的成果更加挑剔。必须强调的是，所有四个成果领域的改善评级几乎相同，这表明它们要么非常一致，要么受访者在区分它们时遇到了困难。

A. 整个儿基会的社会和行为改变机构能力和整合得到加强

22. **2017年至2022年期间，社会和行为改变的机构能力显著提高**，利益攸关方调查、访谈和儿基会数据均表明，对交流促进发展/社会和行为改变质量基准的遵守程度有所提高。盖茨基金会和儿基会的投资被认为发挥了重要作用，特别是在能力建设方面，如社会和行为改变教育方案。此外，加强区域支持（包括为七个区域中五个区域的区域技术顾问提供资金和创建全球公共资源）也增进了理解、提高了能力。合作型伙伴关系和标准化指标（包括交流促进发展/社会和行为改变质量基准），对于能否监测社会和行为改变工作并将其纳入方案至关重要。

23. **机构能力参差不齐**。尽管取得了这些进展，但各部门、各区域和各种情况下的人力资源和能力差距依然存在，这表明需要更加公平的供资、明确的指导和努力，才能在各方案中统一将社会和行为改变制度化。特别是，评价发现各区域的机构能力差异很大。东亚和太平洋、东部和南部非洲、南亚、西部和中部非洲地区被评为“先进”或“成熟”类别的国家办事处比例最高，而拉丁美洲和加勒比以及欧洲和中亚地区被评为“先进”或“成熟”类别的国家办事处比例最低，中东和北非地区介于两者之间。

24. **对领导者的依赖**。除了社会和行为改变能力在各国和各部门的分布不均以及社会和行为改变方法的实施不均衡之外，社会和行为改变工作人员还报告说，尚不清楚社会和行为改变的价值主张是否在其网络之外得到了实现，并指出社会和行为改变的人力和财政资源的优先次序排定在很大程度上取决于领导者个人。

25. 盖茨基金会赠款对机构能力进行了三类投资：

(a) **增加新的人力资源和外部技术能力**。区域技术顾问职位旨在确保区域一级的技术专长，并向国家办事处提供技术支持。此外，还建立了几个旨在加快

专家征聘过程的技术支持机制，包括社会和行为改变顾问名册、用于紧急部署的专业人类学家和社会研究人员快速增援能力名册以及长期协议采购机制。还设立了一个专家技术组，负责向国家或区域办事处派遣高级技术援助团，以提高其社会和行为改变能力；在所评价的时期内，共派遣了四个这样的援助团。

(b) **加强现有能力。**所采取的举措包括儿基会和纽约大学全球公共卫生学院联合开设的全球流行病行为传播战略课程，以及儿基会为向其工作人员提供免费学习资源而开发的平台 Agora 上的社会和行为改变学习频道。制定了技术性方案标准，以促进对社会和行为改变方法的共同理解，包括《社会和行为改变方案指南》，其中包括相互关联的资源，支持方案从“交流促进发展方法”转向“社会和行为改变方法”；以及《社区参与最低质量标准和指标》，旨在协调统一各种方法，提高发展和人道主义背景下社区参与的质量。

(c) **改进对社会和行为改变能力和质量的衡量和报告。**标准化质量基准（2018 年针对交流促进发展，2021 年针对社会和行为改变）的出台为国家一级的社会和行为改变方案编制工作制定了标准，并为国家办事处问责制提供了一个共同的全球框架。

26. **促成因素。**将社会和行为改变作为一项变革战略纳入儿基会《2022-2025 年战略计划》，对于提升其在儿基会内部的重要性至关重要，并极大地促进了机构能力的提高。此外，2019 冠状病毒病疫情使人们更加认识到社会和行为改变的重要性；全球和区域层面的新专家得以推出社会倾听等监测工具并为之提供支持，这使得人们能够更深入地了解影响疫苗犹豫的背景因素，而不仅仅简单地视之为抵制疫苗接种。由于疫情的暴发，更多的专家参与进来，各部门之间的合作也得到加强，这也促使人们认识到社会和行为改变在卫生部门以外的其他部门（包括儿童保护和教育部门）的价值。此外，区域和国家层面的工作人员都注意到，近年来提供了社会和行为改变政策指导、技术支持并为之筹集了资源。工作人员还认为，2022 年从“交流促进发展方法”转向“社会和行为改变方法”，显然是从单一注重交流转变为更广泛地应用社会和行为科学、社区参与和参与性设计。

27. **增加资金。**从 2017 年到 2022 年，用于社会和行为改变的资源显著增加——从约 4 亿美元增加到约 6 亿美元，这一积极趋势可归功于管理层的支持、社会和行为改变得到更好的定位、用于紧急情况（尤其是 2019 冠状病毒病疫情）的资金流入以及能力建设努力（包括新的教育资源）。然而，同期分配给社会和行为改变的资源占儿基会内部总支出的比例相对未发生变化，甚至在 2020 年开始下降，到 2022 年仅占儿基会总支出的不到 8%。用于社会和行为改变的资源仍被认为不足，存在的障碍包括各部门供资不一致、短期供资或供资依赖谈判，以及社会和行为改变的定位各不相同，资金分配主要偏重于卫生相关领域。需要进行长期投资、持续的跨部门供资、改进社会和行为改变的定位以及使供资机制更加制度化。

28. 由于盖茨基金会的投资，包括对信仰组织和以青年为重点的组织的投资，以及利用全球公共产品来形成对社会和行为改变的共同理解，**伙伴关系的能力得到了提高。**与民间社会和社区组织建立的伙伴关系最为牢固。需要改进与联合国

机构、研究和学术机构以及私营部门合作的正规化，包括持续开展针对具体情况的能力建设，以保持伙伴关系。

29. 在横向（纳入其他部门）和纵向（治理和问责）方面，**将社会和行为改变方案编制整合的情况有所改善**，但所建立的治理和问责结构仍不一致，这突出表明需要继续改进，以确保社会和行为改变的一致定位及其对决策的贡献，提高各级领导对社会和行为改变的认识，并为社会和行为改变的制度化和治理制定全组织范围的综合指示。

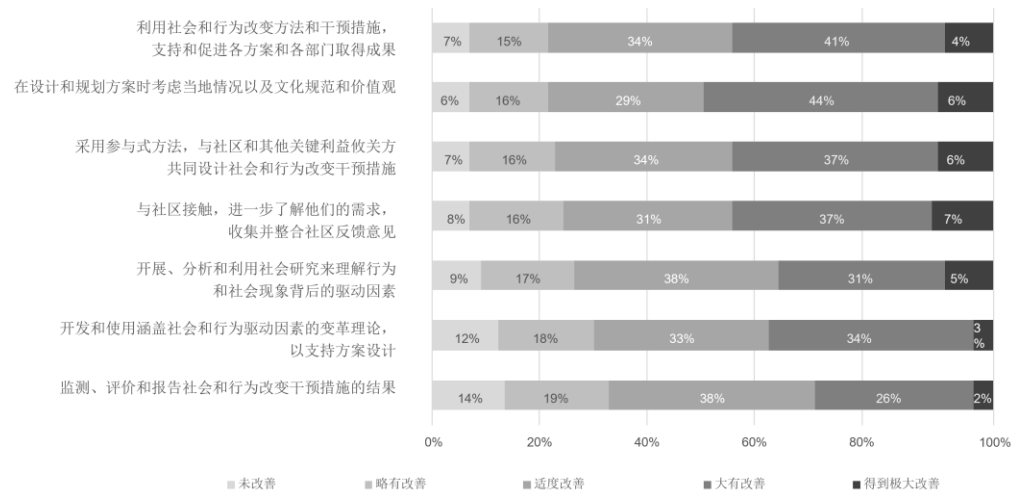
30. **标准指标的制定改善了监测、评价、报告和学习**。在监测、评价、报告和学习能力方面取得的最大进展被认为是制定了衡量社会和行为改变方案影响的标准指标。然而，与机构能力的其他领域相比，参与评价的利益攸关方对监测、评价、报告和学习能力改善的看法最不积极。在技术能力和将社会和行为改变指标纳入国家数据系统方面依然存在差距，据报告，最大的障碍是缺乏生成证据的资源。为了在监测、评价、报告和学习方面取得进展，必须增加资金并作出专门努力，将社会和行为改变的数据纳入国家系统。

B. 社会和行为改变方案编制的质量得到提高

31. **2017年至2022年期间**，随着机构能力和整合的改善，**方案编制质量也有所提高**（见图3）。以下因素似乎对这一改进贡献最大：**(a)** 人道主义行动中的社会科学平台，该平台提供了在人道主义应急行动和公共卫生紧急情况下获取社会科学研究和数据的途径，对于在紧急情况下制定更加注重实证的方案至关重要；**(b)** 与儿基会因诺琴蒂－全球研究和展望办公室建立了伙伴关系后，提高了儿基会内部社会和行为研究的知名度；**(c)** 开发和扩大快速数据收集平台和工具，如 U-Report 和社区快速评估，有助于在国家一级快速收集数据；以及**(d)** 制定了《社区参与最低质量标准 and 指标》，这有助于在社会和行为改变的方案编制中规范参与式方法的使用。

32. 方案编制质量的提高还归功于对国家办事处的技术支持得到改善，社会和行为改变在全球方案文件中变得更加醒目，以及在疫情期期间更加重视高质量的社会和行为改变方案编制。从交流促进发展到社会和行为改变的转变增加了所使用方法的类型，并使应用行为科学更加受到重视。此外，儿基会七个区域办事处中有五个制定了交流促进发展和社会和行为改变的质量基准并将基准制度化，这五个办事处最有可能成为加强方案编制质量问责的推手，包括加强社区参与方面的问责。

图3
社会和行为改变方案编制质量的感知变化，2017-2022年



资料来源：评价调查。

33. 对方案编制质量的主要投资包括为伙伴关系提供资金，以提高应对能力和参与度，其中包括“信仰与儿童、家庭和社区的积极变化”倡议，该倡议支持与信仰社区和行为者合作，以影响积极的社会和行为改变，以及“儿童和青年参与性研究和传播促进改变”倡议，该倡议旨在开发一种模式，使 13 至 24 岁的青年人，特别是最边缘化的青年人，就影响其生活的关键议题进行大规模的系统化参与。此外，还资助了新的平台、工具和机制，以改善参与式和循证式方案编制，并扩大现有的平台、工具和机制。除了 U-Report 之外，其中还包括数字参与和社会倾听平台和机制，如公益互联，以及其他社区反馈方法。

34. 在满足社区需求和利用参与式方案编制方面取得了显著进展，国家一级的一些受访者报告说，尽管在实施社会和行为改变方面面临挑战，但他们还是在工作中更多地采用了以人为本的方法。然而，利益攸关方对循证方案编制利用情况的改进持更加消极的看法。还发现，由于社会和行为改变的跨部门性质，很难将其与具体部门的供资优先事项保持一致。此外，由于社会和行为改变的大部分资金来自卫生部门，因此社会和行为改变的优先事项仍然集中在卫生部门，特别是集中在免疫接种方面，包括证据生成。另一个障碍是，在接受社会和行为改变工作人员的指导和建议方面，社会和行为改变部门工作人员与其他部门工作人员之间存在权力动态。

35. 紧急情况下的社会和行为改变方案编制。虽然在紧急情况下对社会和行为改变的支持更为有力，但一些受访者对在紧急情况下社会和行为改变方案编制的质量提出了质疑，因为在紧急情况期间制定强有力的循证方案需要时间，而且证据的生成也不是优先事项。他们还指出，在紧急情况下编制的社会和行为改变方案往往都是短期活动，并没有考虑其可持续性。

36. 受访者注意到，通过与儿基会因诺琴蒂 - 全球研究和展望办公室合作，以及利用全球公共产品，特别是人道主义行动中的社会科学平台，以及快速数据收集平台和工具，数据的使用得到了改进，可以生成证据并指导方案编制。然而，评价发现，利用所收集的数据来指导方案编制的技术能力仍然有限。此外，只建

立了最低限度的反馈机制，用于与社区分享从他们那里收集的数据是如何用来指导方案编制的，以及了解社区如何看待方案编制的有效性。另一个挑战是数据收集所需的资源数量，这使得数据收集在中等收入国家更为常见，跟踪结果级数据而非产出级数据所需的资源也同样匮乏。

37. **国家方案文件。**对 2017 年至 2022 年期间编制的国家方案文件（CPD）进行的分析表明，提及社会和行为改变实施战略的次数有限。而到了 2023 年，国家社会和行为改变战略、合作伙伴能力建设和规范转变方法成了提及较多的几个战略，出现在 30%至 50%的国家方案文件中。自 2019 年以来，育儿方案的提及率也在上升，2023 年在 20%的国家方案文件中被提及。然而，很少提及其他社会和行为改变实施战略，例如社区对话、社会倾听、心理社会支持、讲故事、社会动员、数字参与和私营部门参与。

C. 全球公共产品的开发和使用增多

38. 利益攸关方认为，**与社会和行为改变有关的全球公共资源的开发和利用情况有所改善。**其中包括《社区参与最低质量标准 and 指标》、《社会和行为改变方案指南》、人道主义行动中的社会科学平台、社会和行为改变全球智囊团、全球社会和行为改变联盟以及国际社会和行为改变交流峰会。资金被认为是主要障碍，而另一个障碍是担任国家一级领导职位的人对社会和行为改变理解不到位，也没有对社会和行为改变能力建设提供足够的支持。另一个障碍是一些全球公共产品较为复杂，这是因为一方面我们需要复杂且技术上可靠的社会和行为改变资源，另一方面实地工作要求社会和行为改变资源简单易用，二者之间很难平衡。受访者还强调，现有资源数量过于庞大，缺乏关于使用哪些资源以及如何使用这些资源的指导，也是妨碍资源利用的因素。

39. **特定全球公共产品的积极贡献。**在盖茨基金会的投资下开发了一些全球公共产品，促进了对社会和行为改变和社区参与的共同理解，并有助于提高内部能力。最有用、并因此使用最频繁的全球公共产品是技术标准和信息平台，它们让人们得以深入了解如何有效地应用社会和行为改变及社区参与方法。97%的社会和行为改变工作人员至少使用过一次《社会和行为改变方案指南》，近 40%的人使用过五次以上；超过一半的受访者认为该指南非常有用。重要的是，在儿基会总部之外，特别是外地、国家和区域办事处的社会和行为改变工作人员似乎最经常使用《社会和行为改变方案指南》。据报告，《社区参与最低质量标准 and 指标》的使用频率略低。此外，经常使用的还有用于人道主义方案编制的社会和行为改变资源，如人道主义行动中的社会科学平台。显然，至少国家办事处的工作人员认为，对全球公共产品的一些投资正在发挥作用。此外，在从交流促进发展向社会和行为改变转变的过程中，它们起到了澄清的作用，并在特定情况下（如在新的国家方案开始时或在人道主义紧急情况下）发挥了作用。

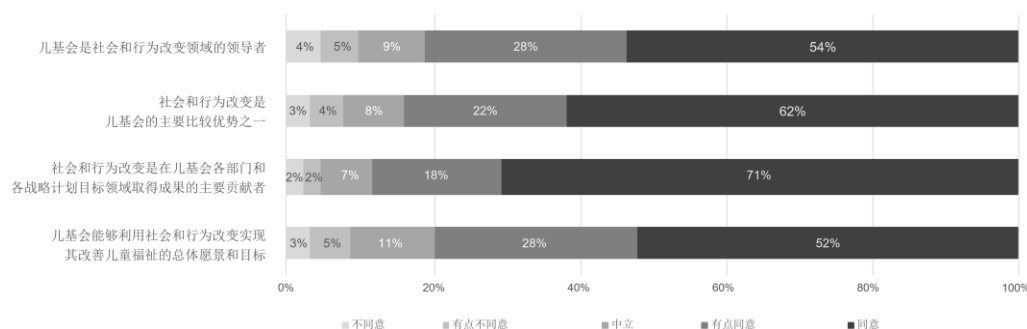
40. 然而，调查反馈揭示了一个重要的细微差别：虽然普遍认为全球公共产品提高了儿基会在社会和行为改变领域的知名度，但一些工作人员认为，知名度的提高不一定转化为内部能力的增强，国家一级的一些社会和行为改变工作人员报

告说，并非所有全球公共产品都在国家一级得到了推广，特别是社会和行为改变全球智囊团和全球社会和行为改变联盟。

D. 儿基会在将社会和行为改变作为核心变革战略，为儿童取得积极成果方面的准备就绪程度得到加强

41. 儿基会在将社会和行为改变作为核心变革战略，为儿童取得积极成果方面的准备就绪程度得到改善。通过五个参数对准备情况进行评估：(a) 行动准备；(b) 技术准备；(c) 定位和领导；(d) 治理和问责；以及(e) 伙伴关系。每项参数均按四级评分（不充分、刚刚起步、充分或强大），综合分数是不同数据源的分数的平均值。总体而言，准备程度从刚刚起步到充分不等，也就是说，虽然没有一项为准备不充分，但也没有一项被评级为强大，这与所报告的机构能力和整合、方案编制质量以及全球公共产品的开发和利用方面的改进是一致的。另一方面，大多数调查对象认为，社会和行为改变已在儿基会的工作中发挥了重要作用（见图 4）。

图 4
儿基会工作人员对儿基会社会和行为改变准备情况的看法



资料来源：评价调查。

42. **行动准备。**评价发现，在确保儿基会有能力充分发挥社会和行为改变方案编制的潜力方面，所需的持续资源在各部门之间分配不均。

43. **技术准备。**国家办事处普遍报告拥有一些标准化的、适合具体情况的能力建设培训包和工具，但大多数内部和外部工作人员认为在某些领域的技术能力仍然欠缺。

44. **定位和领导。**自 2017 年以来，社会和行为改变的定位和领导层的支持都有了显著改善，这对于确保有效、高质量的社会和行为改变方案编制及将其作为一项核心变革战略加以整合都至关重要。然而，不同区域、国家和方案对社会和行为改变的重视程度各不相同，这也在很大程度上取决于领导者个人的兴趣。

45. **治理和问责。**虽然许多国家都报告了良好做法，但儿基会不同级别的良好做法各不相同，在结构、资金、人员配备和跨部门协调方面存在差距。受访者认为，出现差距的原因是供资不一致以及缺乏关于跨部门职能和协调的明确指导。

46. **伙伴关系。**尽管自 2017 年以来制度化的伙伴关系有所增长，但仍然缺乏伙伴之间的能力建设和强化协作。与当地大学和研究机构缺乏联系以及与私营部门关系薄弱的问题尤为突出。此外，在儿基会和社会和行为改变网络之外，没有做出足够的努力来因地制宜地调整现有的能力建设工具和全球公共产品，并加以翻译和分发。

四. 结论和未来的方向

47. **盖茨基金会和儿基会的联合投资为儿基会加强社会和行为改变方面的机构建设奠定了重要的基石。**所审查的每一个中期成果领域——机构能力和整合、方案编制质量以及全球公共产品的开发和利用——都被认为有助于儿基会做好准备，将社会和行为改变作为一项核心变革战略，为儿童取得积极成果。此外，在 2017 年至 2022 年期间，准备工作中每一个相互关联的要素都有所改善，盖茨基金会和儿基会的投资为取得这一进展做出了重大贡献，社会和行为改变全球领导层的共同努力也贡献不菲。特别是，这些投资有助于在区域一级为社会和行为改变建立更加一致的人力资源，并有助于开发关键的全球公共产品，从而增进对社会和行为改变的共同理解，特别是当儿基会从交流促进发展转向社会和行为改变，并开始使用以社会科学和行为科学为基础的新颖方法时更是如此。

48. **这些投资是在国家一级实施社会和行为改变方案受到严重系统性限制的情况下进行的。**特别是，评价发现，各部门、各区域和各国在全球公共产品的运作、能力建设以及社会和行为改变方案编制的改进方面存在明显的不一致。这些差异在很大程度上是由于定位和领导以及治理和问责方面的差异造成的。值得注意的是，对领导个人素质的依赖（似乎在很大程度上是基于个人对社会和行为改变的兴趣），限制了全球各项工作可靠地利用社会和行为改变改进国家一级方案编制的能力。虽然加强机构能力的努力有助于提高社会和行为改变工作人员和以社会和行为改变为重点的合作伙伴的能力，但这些人似乎在儿基会的决策过程中没有地位，因此无法有效地倡导提高各部门社会和行为改变方案编制的质量。

49. **为了使对社会和行为改变方面的机构能力的投资真正具有变革性，有必要增强社会和行为改变领导人的影响力。**此外，还需要在整个儿基会范围内开展能力建设，以确保社会和行为改变网络以外的领导层和决策者（包括部门领导层以及合作伙伴）都具备倡导和实施循证、社区自主的社会和行为改变方案编制的技能、理解力和兴趣。

50. **在所有部门和方案中对社会和行为改变进行更公平的定位和供资，以及领导层的一贯支持和认可，可以提高方案编制的质量。**评价发现，在确保儿基会充分发挥社会和行为改变方案编制的潜力方面，所需的持续资源在各部门之间分配不均。对社会和行为改变的投资必须侧重于参与性的、社区主导的、可持续的和循证的方案编制，而不是短期的、针对具体项目的宣传工作。需要进行更多的投资来确保拥有足够的技术能力，特别是在新的社会和行为改变方法以及社会和行为数据的收集和利用方面。在国家系统内投资实现社会和行为数据收集的制度化，并建设内部和外部利益攸关方有效利用这些数据的能力，将加快循证方案编制的

采用步伐。为了提高能力和方案质量的一致性和连贯性，还应将更有效的治理和问责机制制度化。

51. 应利用全球公共产品在国家一级提高对社会和行为改变的认识和理解。为提高全球公共产品的相关性，促进其在儿基会内部得到采用，并支持合作伙伴的参与和可持续发展，应根据不同情况对其进行调整，并广泛传播。

五. 建议

52. 以下按优先顺序列出的八项建议以评价的结果和结论为基础，由内部和外部利益攸关方以及专家共同提出并确认。这些建议旨在主要解决体制薄弱环节和国际发展筹资体系中存在的弱点。为了使社会和行为改变职能获得充足的资源，并能够发挥其对方案产生影响的潜力，必须在儿基会的最高层对建议的执行情况进行监督，并实施问责。

53. **寻求、倡导并优先考虑捐助者提供的资金，以解决在整个发展和人道主义方案编制过程中推动为儿童取得成果的系统、社会和行为因素。**（高优先级；需投入大量时间和资金）

由于对社会和行为改变的理解有限，捐助者优先为侧重单一产出而非成果和系统性变革驱动因素的宣传和教育举措提供短期、基于项目的资金。一旦局势缓和下来，人道主义或紧急情况下的社会和行为改变供资很少得到维持，导致人道主义方案编制无效，社会和行为改变的部门制度化程度有限，并阻碍了对影响的衡量。优先事项包括提高捐助者和筹款者对新的社会和行为改变方案模式、基本的社会和行为科学证据以及产生影响所需的时间和努力的认识。儿基会应与主要的机构捐助方一道，倡导在整个人道主义方案编制周期内重新制定社会和行为改变供资战略，优先考虑加强系统和应急准备。儿基会应将社会和行为改变资源制度化，制定涵盖贡献和成果的明确变革理论，并为跨专题优先领域的机构筹资、全球人道主义专题筹资和“人道主义行动造福儿童”呼吁界定社会和行为改变筹资基准。建议书撰写小组应包括一名社会和行为改变联络人。可以在直接划拨给国家办事处的专题集合基金中为社会和行为改变资金宽泛地指定用途。

54. **制定标准和指南，在所有方案领域和背景下系统地分配社会和行为改变资金，使资金能够反映社会和行为改变需要为核心成果做出的贡献。**（高优先级；需投入大量时间和资金）

虽然将社会和行为改变作为一项核心变革战略提升了其定位并增加了其资金，但每个办事处和方案领域内的定位和资金是由领导个人决定的。应将最低水平的社会和行为改变方案整合标准化，并应从国家方案编制的一开始就将社会和行为改变的产出包括在内，以确保获得资金。应在国家一级的证据综述和情况分析中纳入社会和行为改变，更好地确定每个方案领域的社会和行为驱动因素及挑战，以确保有针对性地筹集资金。包括国家方案在内的预算协议应纳入社会和行为改变方案编制、监测和评价的供资基准。

55. **确保社会和行为改变工作人员有代表参与全球、区域和国家各级的全组织决策进程和结构。还应确保所有负责在此类论坛上代表社会和行为改变的领导**

人都具备必要的专业知识和理解能力，能够有效地倡导社会和行为改变并做出知情决定。（高优先级；需投入大量时间；需投入适度资金）

在若干核心变革战略部门中，社会和行为改变是高级别工作人员比例最低的部门之一，而且没有主任级职位。在全球、区域和国家各级的关键决策论坛中，社会和行为改变的领导层往往代表不足，而且社会和行为改变的代表所展示的专业知识水平参差不齐，这可能导致对社会和行为改变的理解、定位和资源配置不一致。儿基会应设立社会和行为改变高级职位，包括在全球一级至少设立一个专门的主任级职位，并在全球管理小组以及区域和国家管理小组中至少包括一名具有社会和行为改变能力的人员。应确立机构层面的社会和行为改变承诺，并规定监测和报告要求。应在整个儿基会提高对社会和行为改变技能的要求，开发能力建设工具和开展高级培训，以促进社会和行为改变的制度化和实现优先部门成果。

56. 提供针对具体情况的、可操作的指导，以确保社会和行为改变治理、协调和资源配置机制更加一致。（高优先级；需投入适度的时间；需投入有限的资金）

关于社会和行为改变能力和治理的决策过程应脱离对区域和国家两级领导的依赖。应在所有机构层面审查、验证《社会和行为改变业务指南》²并将其纳入主流，同时向区域和国家办事处提供量身定制的版本，详细说明社会和行为改变的方案编制管理、供资和整合情况，包括根据人道主义状况、社会和行为改变需求水平和方案规模等关键因素制定的针对具体情况的指南。

57. 加大对社会和行为改变证据生成和使用的重视和资金投入。（高优先级；需投入大量时间和资金）

为生成有关社会和行为改变干预措施的证据而提供的资金仍然不足。如果不展示在不同情况下行之有效的方法，就不可能有效倡导增加社会和行为改变方案编制来实现部门和跨部门成果。在区域和国家一级生成社会和行为改变数据的最高效和最可持续的方式可能是在政府内部以及国家和地方各级合作伙伴之间投资于社会和行为数据收集和成果衡量系统的主流化，可能的办法是建设地方行为者的能力或促进地方大学或研究机构与政府之间的伙伴关系。儿基会应继续投资建设社会和行为改变的监测和评价能力，包括社会和行为改变的影响评价、行为分析和形成性研究方面的能力，特别是在人道主义背景下，包括通过传播加强系统和能力建设方面的实例。可利用现有平台传播证据。儿基会应在所有筹资提案中纳入一个关于社会和行为改变证据生成的章节，并借鉴将所有方案预算的 1% 分配给评价的先例，将社会和行为改变所有预算的至少 3% 用于证据生成。

58. 投资加强社会和行为改变系统和主要执行伙伴的能力，特别是政府的能力。（高优先级；需投入大量时间和资金）

强有力的伙伴关系对于实现和监测社会和行为改变方案编制的影响至关重要，尤其是在政府合作伙伴之间，因为政府合作伙伴是儿基会成果的主要负责方。目前，专门用于在这些合作伙伴中建立社会和行为改变系统、结构和能力的资源不足。

² 由于《社会和行为改变业务指南》于 2022 年推出，因此被认为不太可能直接促成评价期间出现的任何变化，因此被排除在考虑范围之外。

儿基会应投资于负责社会和行为改变的政府机构的发展和能力建设。儿基会应与各国工作队合作，制定一种方法，与职能部门进行战略接触，使社会和行为改变的明确成果制度化。申请社会和行为改变资金时，应将在政府和地方机构内开发社会和行为改变系统包括在内，重点是可持续性。儿基会应考虑制定可持续的能力建设方法，如与当地学术机构建立伙伴关系，在社会和行为改变小组内借调外部伙伴和政府官员，制定能力建设良好做法指南，建立学术伙伴关系数据库和其他加强系统的举措，以促进国家一级的学习和区域联系。

59. 将现有的全球公共产品本地化，并加大有意识运作的力度，以确保被国家一级的利益攸关方更多地采用。（中优先级；需投入大量时间和资金）

儿基会应将认为最有用的全球公共产品本地化，根据区域、国家和部门的具体情况加以调整，根据语言需求进行翻译，并在国家和实地一级进行传播和制度化。鉴于所报告的工具数量过多，儿基会应在开发新工具之前，将最有效的工具纳入国家和地方各级系统的主流。任何新工具都应采用包容性设计流程，以考虑到用户需求、地方相关性和传播计划。

60. 加强私营部门的参与，推动进一步创新。（中优先级；需投入大量时间；需投入中度到大量资金，视伙伴关系模式而定）

在国家一级，私营部门的伙伴关系不如其他类型的合作牢固，这意味着错失了一个重大机会。私营部门可以为克服复杂的挑战带来创新、灵活性和运作效率，并提供想法、平台、网络和资源。在评价所涉期间，由于需要加强交流促进发展和社会和行为改变方面的机构建设，与私营部门的合作没有被列为优先事项。然而，儿基会《2022-2025 年战略计划》将促进儿童权利的社会和行为改变和企业参与作为变革战略纳入其中，引发了扩大私营部门伙伴关系的联合努力。为了挖掘这一潜力，儿基会必须采取更有条理的方法，根据区域和国家的具体情况制定战略。社会和行为改变部门和筹资小组应在全球和地区层面开展合作，发展与成果框架挂钩的、潜力巨大的私营部门伙伴关系。《社会和行为改变业务指南》应借鉴《社会和行为改变方案指南》，包括针对国家办事处的指导。应制定在全球和地区层面与私营部门合作的指南，其中包括最佳做法、道德框架和关于宣传社会和行为改变附加值的建议。应在全球一级宣传有关私营部门伙伴关系的信息，社会和行为改变全球和区域小组应为私营部门的参与制定宣传和合作方向。

六. 决定草案

执行局

1. 注意到关于儿基会评价职能的 2023 年年度报告（[E/ICEF/2024/20](#)）及其管理层的回应（[E/ICEF/2024/21](#)）；
2. 还注意到对儿基会宣传方法的评价、其摘要（[E/ICEF/2024/22](#)）及管理层的回应（[E/ICEF/2024/23](#)）；
3. 还注意到对儿基会为加强机构建设以促进社会和行为改变所作投资的评价、其摘要（[E/ICEF/2024/24](#)）及其管理层的回应（[E/ICEF/2024/25](#)）。

附件一

对儿基会为加强机构建设以促进社会和行为改变所作投资的评价

1. 由于篇幅有限，对儿基会为加强机构建设以促进社会和行为改变所作投资的评价未载于本附件。
2. 可从儿基会评价办公室网站获得报告全文：
<https://www.unicef.org/evaluation/evaluation-unicef-investments-towards-institutional-strengthening-social-and-behaviour-change>.

附件二

对儿基会为加强机构建设以促进社会和行为改变所作投资的评价之变革理论



资料来源：评价小组。