

对标调研 | 多样性，包容与平等(DEI): 美国慈善领域现状分析



资助者圆桌论坛 (CDR)

2021年1月

本文背景

- 促进多样性、平等和包容 (Diversity, Equity, and Inclusion, 以下简称DEI)，对于推动慈善事业发展、提高慈善事业的有效性和影响力至关重要。
- D5是由美国多家资助机构联合成立的DEI倡导联盟，旨在推进美国慈善行业在DEI的表现。它组建于2010年，为期5年。联盟从18个基础设施组织的联合行动开始，逐渐在各种规模的基金会、个体捐赠人、地区和国家级协会以及关注多元化社区的组织之间，发展出越来越多的合作。
- 本文编译自D5的研究报告《促进DEI的制度、实践和方案分析》，该报告对数百个来自慈善领域、组织绩效领域和社会公正领域的书面资源和网络资源进行全面扫描，以辨识与DEI有关的现有制度、做法和工具，为公益组织提供信息和行动指导。本文也参考了美国独立部门（Independent Sector）对DEI的定义和部分观点。

目录

□ 本文包括以下内容：

1. 如何定义DEI
2. DEI为什么重要
3. 分析框架：公益组织如何促进DEI
4. 研究发现：慈善领域中的DEI发展现状
5. 经验和启示

□ 编译有删减。原文阅读：<http://www.d5coalition.org/work/policies-practices-and-programs-for-advancing-diversity-equity-and-inclusion/>

1. 如何定义DEI

□ DEI（多样性、平等和包容）是一组相互关联但又截然不同的概念。多样性和包容各自侧重于人和过程；平等指的是整体影响。结合IS的阐述¹，我们将DEI各自定义如下：

- **多样性**，指人与人之间存在的广泛差异。通常情况下，这些差异指的是种族、民族和性别，而在更广泛的层面上，它还包括年龄、国籍、宗教、残疾、性取向、社会经济地位、教育、婚姻状况、语言和外表，甚至也包括思维的多样性，如想法、观点和价值观。我们这里所指的，侧重于种族、民族、性取向、性别和能力的多样性。
- **平等**，是指所有人都拥有平等的待遇、渠道、机会和发展空间，同时努力辨识和消除阻碍某些群体充分参与的障碍。提升平等，包括促进程序、过程及资源分配范式的公正和平等。本报告中的平等，侧重于指慈善资助和慈善活动的影响，在结果上应该与种族、民族、性取向、性别或能力无关。
- **包容**，是指任何个人或团体都能感受充分参与创造，并且感到欢迎、尊重、支持和重视的环境的行为。本报告使用包容表示两类：一是组织文化能够让不同群体真正表达个人观点，并且这些声音能够发挥作用、影响多数群体的决策；二是主流群体主动进入非主流群体的环境，并倾听更多非主流声音，增加对问题的理解。

1.1 DEI各个定义之间的关系

□ 平等、包容和多样性之间，既有联系：

- 多样性有时与包容相通，都有“接受”和“尊重”的涵义。
- 多样性可能与平等有关，也可能无关。
- 值得注意的是，虽然在定义上，一个包容的群体应该具有多样性，但具有多样性的群体并不总是包容的。

□ 又存在区别：



2. DEI为什么重要

道德和社会正义视角	每个人都有可贡献的价值，我们应努力解决导致边缘人群陷入不平等状况的障碍。公益组织的使命是改善社会状况，理应具备多样性、包容和平等。
经济学视角	多样性能提升效益，因此，一个能够利用多样化人才资源的组织和国家也能够更加强大，更有成效。
市场营销视角	慈善领域的捐赠人/出资人本身也是多样的，捐赠人/出资人是公益组织的重要客户。一方面，他们希望能够在支持的组织中看到自己的代表，同时，拥有多样性视角的公益组织也更能理解多样性客户群体的需求。
结果视角	具备多样性的团队会带来更好的产出。具备多样性的公益组织及其内部观点的多样性，能让团队更好地解决社会问题。

3. 分析框架：公益组织如何促进DEI

- 本报告研究结果，针对2011-2015年来近200份慈善领域及相关领域的文献资料，以及针对7个基金会的访谈。
- 报告将公益组织促进DEI的制度和实践，分解为以下5个战略性问题，共包含42个指标。

- | |
|-------------------------------|
| 1. 该组织是否对促进DEI做出明确承诺？ |
| 2. 该组织是否将促进DEI纳入制度？ |
| 3. 该组织是否在其运营中体现出促进DEI？ |
| 4. 该组织是否在资助/其他项目领域中有意识的促进DEI？ |
| 5. 该组织是否使用问责机制来监测DEI的落实情况？ |

42个指标

问题1：是否对促进DEI做出明确承诺？

- 组织的愿景和使命描述包括对促进DEI的明确承诺
- 将促进DEI纳入战略规划的性能评量中
- 重视多样性各个方面如何相互作用

问题2：是否把促进DEI纳入制度？

- 促进理事会多样性的制度
- 促进员工多样性的制度（如招聘、聘用、福利）
- 聘用多样性资助团队的制度
- 资助制度中体现出对所有受资助者能够有效解决DEI问题的期望

问题3：是否把促进DEI纳入运营？

- ❑ 积极吸纳多样性成员加入理事会
- ❑ 努力为理事会成员多样化创造渠道
- ❑ 积极吸纳多样性员工加入组织
- ❑ 努力为员工多样化创造渠道
- ❑ 在大规模的组织内，支持内部（关系紧密的）小团体以促进发声
- ❑ 积极吸纳多样性成员加入资助团队
- ❑ 公募和社区基金会，注重捐赠人背景多样化
- ❑ 努力为资助团队多样化创造渠道
- ❑ 为理事、员工、等相关方提供DEI相关的介绍或培训

问题4：是否在资助/其他项目领域促进DEI？

- 有意识、有计划的听取不同受资助者及其群体的意见
- 识别阻碍DEI的原因和战略干预点，制定资助计划
- 实施与DEI相关的具体资助，解决个体、制度和结构性的障碍
- 实施能促进项目领导层多样性的资助
- 将受资助者促进DEI的能力纳入资助决策中
- 为受资助者促进DEI提供必要的能力建设或资金支持
- 重视历史不同可能对资助者现今境遇的影响
- 资助处于不同境遇的群体的能力建设
- 宣传与使命相关的平等的成果
- 在资助中系统收集、分析和发布多样性数据

问题5：是否有问责机制监测DEI的进展？

- 系统地收集、分析和发布理事会、员工、顾问和受资助者的多样性数据
- 分析以上数据，并知道如何缩小差距
- 对所有关键的组织运营决策进行系统的影响分析
- 对所有关键的项目决策进行系统的影响分析
- 建立对高层管理人员、员工、顾问、资助团队等相关DEI情况的问责机制
- 将DEI的承诺、制度、程序和绩效评量纳入给新员工/理事/供应商/顾问/受资助者的介绍中

4. 研究发现：慈善领域的DEI发展现状

整体总结

结论1：促进DEI变化的模式大体可分为三类

具体表现

结论2：行动大多围绕多样性和包容性

结论3：公益组织对平等的追求不够积极

结论4：对行动的重视多于制度

结论5：缺乏促进和保持变化的问责机制

工具、方案和模型

结论6：有很多切入点可以促进DEI

结论7：有很多工具可以指导和支持DEI行动

结论1：促进DEI变化的模式可分为三类

□ 模式1：通过人员多样化和促进包容性，推动基金会的变化

- 大多数案例聚焦增加员工在种族方面的多样性

□ 模式2：通过增加慈善参与者、以及慈善帮扶对象的多样性，推动整个慈善领域的变化

- 越来越多的基金会，开始重视捐赠人的多样性
- 不同群体获得支持建立的、或者针对不同议题的基金会，比如妇女、LGTB、残疾人，增加了整个慈善领域的多样性

□ 模式3：将平等嵌入制度和行动中，使组织运营和项目工作的慈善成果发生变化

- 指围绕运营、资助、资产投资和其他慈善资本的使用来建立系统制度和行动体系，以促进与种族/民族、性别、LGBTQ 地位或能力无关的平等的工作成果

□ 整体而言，促进 DEI 不一定是关于“如何做”的问题，可能仍是关于“为什么做”或从哪里开始的问题。

结论2：行动大多围绕多样性和包容性

- ❑ 绝大多数基金会的行动都围绕：（1）增加人员多样性 （2）促进基金会内部包容性：
 - 案例涉及各类基金会，聚焦在基金中的理事会、员工、供应商和投资顾问身上。主要关注种族/民族的多样性。
 - 在资助中，对多样性和包容的关注集中在两个方面：（1）听取不同观点来制定资助策略 （2）加强伙伴项目领导层的多样性。
- ❑ 另一种促进多样性的方式，是通过捐赠人的多样化和拓展慈善事业的定义，使慈善领域包含更广泛的可获得捐赠的载体。
- ❑ 关于多样性的活动日益增长，但并不足够。

结论3：公益组织对平等的追求不够积极

- ❑ 少有基金会和案例涉及各种平等指数，尤其是在组织运营方面。
- ❑ 在资助业务中：
 - 关注人口的基金会和聚焦于社会正义的基金会，往往把平等作为核心使命。
 - 许多其他类型的基金会设有特定的战略和/或项目领域，来解决在个人的、机构的和结构性上的平等障碍。
- ❑ 针对平等的资助多大程度上改变的机会、条件、并缩小差距，仍然不清楚。
- ❑ 缺乏信息和数据，让慈善组织难以做出强有力的DEI方案。

结论4：对行动的重视，多于制度

- ❑ 现有案例大多针对基金会促进DEI的实践和原因，但鲜少看到将实践制度化。如果现实也如此，围绕DEI的已经产生的变化就很难持续。
- ❑ 无论DEI是否被纳入使命，都要重视制度的作用。把DEI的实践制度化，可以让DEI的努力更加连贯持续（不依赖于关键人的岗位流动），而且不局限于与使命直接相关的议题范围。

结论5：缺乏促进和保持变化的问责机制

- 以问责为目的公开数据，大多聚焦在理事会和员工在性别、种族的多样性上。
- 围绕DEI的系统数据收集有限，且回避了关键问题，比如：DEI的成果是什么、如何衡量，资助型基金会中DEI的问责应该如何设置？这些关键问题，是让DEI议程更加系统和持续的前提。

结论6：从很多切入点可以促进DEI

- 有多个切入点可以开启并推动DEI工作，并找到相关的工具、方法、案例模型：
 - 创建DEI的案例；
 - 建立制度，使DEI的成效更加系统、可持续；
 - 把DEI促进工作纳入组织运营；
 - 把DEI促进工作纳入资助项目；以及
 - 以问责为导向的DEI成效监管。

结论7：已有的DEI支持资源在主题和议题分布上较为集中

- ❑ 已有资料中，有不少可以帮助基金会自行解决问题的资源，包括组织评估工具、DEI工作的实施步骤、帮助做决策的问题清单等。还有支持资源，帮助为理事和员工提供DEI相关的能力建设。
- ❑ 在资源的议题分布上，大多数聚焦在种族问题。
- ❑ 在与DEI工作的不同层面分布上，大多聚焦在组织运营和项目工作中推动DEI的制度和实践；较少知道DEI的成效和问责监管。
- ❑ 慈善领域需要更多重视为DEI的提升建立证据。

经验启示1：是什么激发了DEI工作

□ 个人动员

- 当一名理事、工作人员或受资助者对DEI有兴趣或者有专业知识，能够说出来并且被倾听时，往往能带来改变。
- 有可能是是群体中已有成员的生活经历或某事件发展情况，也可能是加入的新成员；但其影响大小都与该成员在基金会中的位置直接相关。

□ 机构使命

- 如果基金会的使命足够明确且与DEI紧密相关，那么DEI会更可能被提出、得到发展并获得持续且系统的关注。

□ 突发事件

- 有时，并非基金会主动考虑并推动DEI，而是被突发的压力、危机等外部环境驱使的。

经验启示2：在开始的时候要重视什么（1/2）

□ 领导力

- 理事会的承诺是推动组织行动的明确动因。它有可能是理事会主动做出的，也有可能是由管理团队推动的。无论从哪一方开始，都需要有人率先行动。
- 理事会迟迟不承诺有可能是因为缺乏对DEI的认知，从而不愿接受结果未知但可能带来负面影响的事。因此，最好能够建立DEI工作的战略框架，为组织运营和项目工作中的具体行动做出指引。

□ 产生共鸣

- 要能尽可能的团结支持者和反对者。尽可能将DEI纳入使命范围，这样容易被接受、理解、和验证。
- 除了使命，影响共鸣程度的因素还有议题、受众、时机或信息的表达形式。比如，数据比主观意识更能使信息引发共鸣；当信息让受众有代入感时，更容易被接受。

□ 共同的话语体系和清晰的观点

- 行业内外对于DEI工作相关的术语使用、观点有诸多不同。因此，基金会应在一开始就澄清DEI的基本概念，并有意识、有根据的选择影响方式。

经验启示2：在开始的时候要重视什么（2/2）

□ 开放的自我反省、学习和更新数据

- 首先，需要基金会的理事、员工和伙伴愿意去思考和讨论这些议题；同时，组织文化需要为这样的对话提供安全空间。
- 对DEI的审视可能带来更多对工作的挑战，需要愿意接受错误并从中学习。
- 承诺收集有用的数据，并从DEI的角度去倾听信息。

□ 从可以做的入手

- 已经做出承诺要促进DEI的基金会，需要从能够掌控的地方入手。
- DEI是一种做事方式，它实际上包含了基金会的所有方面，意味着需要有所取舍、循序渐进。

□ 正向激励：

- 基金会工作人员越多从DEI的反思中学习，就越有信心以DEI视角开展工作。

□ 外部支持

- 主动从外部顾问、同伴学习小组、其它基金会的制度和实践经验中获得支持。
- 已经开展DEI工作的基金会，应乐于分享并主动提供信息，以促进同行交流和对已有经验的汇总分析。

经验启示3：如何让DEI的推动更持久（1/2）

□ 通过坚持获得的好结果

- 识别、衡量DEI带来的结果，并通过坚持看到正向的结果——只有这样DEI的工作才能持续。承诺促进DEI的基金会，应将DEI体现在具体战略中。

□ 持续且不断增长的领导层承诺

- 基金会的领导层需要从整体上做出持续承诺。领导者需要为DEI的成效负责，反过来，他们也希望同伴、员工和其他成员为此负责。
- 如果DEI是使命的核心，就要将DEI嵌入到组织的价值观中，并与绩效考核一起纳入战略规划。这样，就有可能产生更为全面而持久的领导力。
- 通过稳定、持续的承诺、领导力和制度来践行DEI，必将带来组织文化变革。

□ 不断增长的理事会、员工和组织运营能力

- DEI的工作要求不断深化知识、技能和实践经验。基金会可以通过有针对性的培训、技术支持和指导来提升个人能力，并通过有针对性地招聘理事会和工作人员来提高组织能力。

经验启示3：如何让DEI的推动更持久（2/2）

□ 将DEI承诺嵌入组织系统中

- 如果一个组织诚心承诺要促进DEI，它应该将DEI嵌入到组织的重要文件中，如愿景、使命和价值观描述，所有连续的战略规划，组织运营制度、方案和协议，等。并且，建立DEI工作定期问责机制。
- DEI应该贯穿在基金会的整体工作中，并改变组织文化。

□ 追踪成效影响的系统数据

- DEI工作的进展需要用数据来衡量。
- 每个基金会都应该借鉴同行优秀实践，建立自己的DEI案例。让DEI改善我们的工作成果，并让成果激发更多同行承诺和践行DEI。最终，让DEI运动成为被接受和被推广的公益事业。



资助者圆桌论坛（CDR）

资助者圆桌论坛，是深圳市阿斯度社会组织自律服务中心的品牌项目，是中国资助机构朋辈共学和共创平台。我们与中国资助机构一起探索公益战略、项目以及机构治理管理的有效模式与方法，助力中国资助机构为推动社会问题解决做出独特的贡献。

cdr4impact.org.cn

版权声明：本报告版权归原作者所有，CDR将本报告编译，为公益同行学习分享所用。