

工具 | 网络评估框架与评估案例



资助者圆桌论坛 (CDR)

2018年12月

主要内容

- 本报告由Network Impact 和 Center for Evaluation Innovation 于2014年联合发布。报告着重介绍网络及网络评估的现状，同时，基于对各类网络的广泛的文献查阅，以及对资助方、网络实践者和评估专家的访谈，形成了网络评估框架及案例汇编。
- 本文主要内容包括：
 - 网络评估的三个维度
 - 网络的不同发展阶段及各阶段评估重点
 - 基于网络评估三个维度的案例展示（共呈现3个案例）
- 本文中涉及的评估框架报告与案例集英文原文，请参考：
<http://www.networkimpact.org/the-state-of-network-evaluation-a-guide/>

1. 网络的类别

- 网络具有各种不同的形态及规模。如何构建网络取决于网络的终极目标/预期影响力，以及如何使用网络实现目标的变革理论。根据以下特征，网络可以有如下分类：
 - 目标：从改善学习或服务递送质量，到推动创新或公共政策变革，网络有不同的目标。
 - 成员：网络的成员可以是机构、个人或者两者同时兼有；
 - 代表领域：成员机构可以是来自独立的领域，比如教育、卫生，也可以来自于跨部门领域；
 - 地域：成员机构可以来自于某个特定区域，比如，某个社区，或者来自于多个地区；
 - 规模：网络可以很大、也可以很小；
 - 资金来源：资助方可能是国家级的基金会、社区基金会、家族基金会或者本地区/本省政府。
- 但是，无论网络的架构如何、最终期望达成的目标有何差异，我们期望本文的内容适用于所有网络。

2. 网络评估的特殊性 (1/2)

□ 与大多数可预见、可提前规划的项目评估不同，网络具有独特的元素及网络评估操作具有以下特殊性。正如本文及接下来呈现的评估案例所显示的，评估人员也在不断尝试各种解决方法针对以下问题。

1. **网络有大量成员，很多成员动态性地进入或离开网络。** 为了一个长期、共享目标的实现，机构或者个人愿意相互连结，因此，理解网络成员是如何连接在一起，以及每个成员的角色是非常重要的。
2. **网络是动态变化的，常常需要迅速调整以适应环境背景或成员关系的变化。** 网络是一个去中心化、由成员驱动的关系平台，它能不断改善成员能力并影响潜在的连接结构。网络的成功很大程度上取决于成员之间的链接性，这种连接能够使网络具备与众不同、灵活运作的的能力。在权力分散的网络结构模式中，网络评估需要研究决策和活动是如何实现的，也需要了解不同发展阶段中网络的进化情况。

2. 网络评估的特殊性 (2/2)

3. **网络有效运作并产生效果需要一定时间。**这意味着资助方和评估人员需要计算网络的发展过程，有耐心地等待网络影响力的实现。然而，在此过程中，有可能看到正在发生的变化和进展。
4. **网络具有连锁效应。**这种连接包括网络影响成员机构，成员机构影响他们当地的环境，以及成员机构之间形成更广泛领域的影响。网络评估要审视这些影响，理解上述三者的关系，并理清各自的重点是什么。
5. **网络形态及功能。**网络的目标及自身结构是网络发展的主要影响因素，网络目标的变化基于成员机构的优先性选择。在设计网络评估、以及设定预期结果时，需要考虑这些重要的因素。

3. 网络评估的三个维度

- 经验显示，有三个因素对于网络特别重要，每一个都应成为评价的重要焦点。所有因素都在回应一个问题：网络评估的重点是什么？

网络链接性 Network Connectivity

在高度去中心化的网络中，网络链接是一个关键要素：网络将人们聚集在一起寻找共同的目标。但我们要了解，网络成员努力建立的相互连结，是否是共同学习和行动的有效途径？

网络健康度 Network Health

网络良好运作的另一个重要因素是能够维持成员对网络的热情及投入，以及带动成员为了共同目标合作的能力。网络的有效性不仅体现在按计划执行网络工作计划，更体现在网络是否有能力吸纳成员、维持其参与度，并根据需要进行调整。网络健康度的评估结果可以运用于持续促进网络绩效改善的行动中。

网络成效 Network Outcome

大部分网络的目标是实现某种社会变革。人们聚集在一起是为了同一个目标，而网络链接性和健康度是目标达成的关键因素。了解网络是否真正带来了改变，是非常重要的。

3. 网络评估的三个维度：网络链接度

关注点	评估问题
<p>(a) 成员机构</p> <p>加入网络的人或组织</p>	<ul style="list-style-type: none">• 谁加入了网络，每个成员的角色是什么？• 谁和谁相互联系？谁本应该与他人建立联系、实际却没有？• 成员是否具备达成网络目标所需的能力（包括经验、技能和建立关系）？• 成员资格是否随着网络发展需求的变化而调整？
<p>(b) 结构</p> <p>成员之间如何被组织在一起，成员之间传递着什么</p>	<ul style="list-style-type: none">• 网络枢纽的数量、质量及结构？• 网络中间传递什么信息或其他资源？• 网络链接的有效性如何？• 网络是否对少数人尤其依赖？依赖程度如何？• 网络结构是否随着网络发展需求及优先性的变化而调整？

3. 网络评估的三个维度：网络健康度

关注点	评估问题
<p>(a) 资源</p> <p>网络维护自身运行所需的物质资源，例如：外部资金</p>	<ul style="list-style-type: none">• 网络是否能获取所需的资源？• 网络具备什么类型和程度的资源？• 这些资源的多样性及相关独立程度如何？• 网络成员贡献资源的情况怎样？• 随着时间的变化，网络是否调整自身的战略规划？
<p>(b) 基础设施</p> <p>支持网络运行的内部系统和结构，例如：沟通交流、规则和流程</p>	<ul style="list-style-type: none">• 网络协调及沟通具备了哪些基础设施？• 这些系统是否有效？• 网络有哪些治理规则？这些规则的实际执行情况如何？• 网络决策过程是否鼓励成员贡献意见及相互协作？• 网络内部系统和结构是否符合网络现实的运作需求？
<p>(c) 优势</p> <p>网络建立联合价值的能力</p>	<ul style="list-style-type: none">• 成员是否认同网络的共同目标？• 成员是否努力实现共同目标，包括过程中出现的新目标？• 所有成员是否为网络的产出和成效做出了贡献？• 成员之间是如何彼此协作、相互增值的？• 成员是否更愿意一起合作而非彼此独立？

3. 网络评估的三个维度：网络成效链接度

关注点	评估问题
(a) 短期效果 网络目标或预期影响的阶段性成果	<ul style="list-style-type: none">• 是否有清晰可见的网络进展/短期效果的迹象？成员是否了解并且对其进行量度？• 网络是否有正迈向长期目标或预期影响达成的迹象？
(b) 目标或影响力 网络达成的最终目标或成果	<ul style="list-style-type: none">• 在哪个层级实现预期影响——个人成员、成员所在的本地环境、或者成员所形成的更广泛领域的影响？• 如果预期的目标实现，是否能证明网络对这些目标的达成作出了贡献？

4. 网络的不同发展阶段及各阶段评估重点 (1/2)

- 网络有不同的发展阶段，每个阶段有不同的特征表现和关注点：
 1. **催化阶段：**网络潜在成员探索合作的可能性及共同期待。
 2. **启动阶段：**组织者了解网络的愿景及目标并拟定了一个初步计划，招募首批网络成员并建立相互链接关系。
 3. **组织阶段：**网络获取了资源，开始试行战略，并根据反馈进行调整。
 4. **执行和调整阶段：**网络已开展了一系列关键活动，因为成员从网络中寻求并找到不同类型的价值，网络目标、策略和成员呈现多样化。
 5. **转型阶段：**网络运行是有效且可持续的；或者网络失去了动力、网络终止或重新配置。
- 在不同的发展阶段，评估题目及方法也相应有所不同。通常而言，早期或中期的网络发展评估更多集中在网络链接性和健康度的评估，网络发展后期评估则多数聚焦在效果评估上。

4. 网络的不同发展阶段及各阶段评估重点 (2/2)

1. 催化阶段

- 网络解决什么社会问题?
- 谁是关键的利益相关者?
- 网络最初的愿景和目标是什么?

2. 启动阶段

- 谁是网络成员?
- 成员之间是如何联系的?
- 网络最初的价值主张是什么?
- 网络将使用什么策略?
- 网络具有什么资源?

3. 组织阶段

- 现有网络支持的基础设施是什么? 效果如何?
- 成员为了共享目标的实现而一起努力的情况怎样?
- 网络是否履行价值主张?
- 网络关键活动及产出?

5. 过渡阶段

- 如果过渡: 网络资产 (包括知识、社会资产) 将如何重新配置?
- 如果过渡: 网络价值主张将如何重新定义?

4. 执行及调整阶段

- 网络是否传播及深化有效的策略和结构?
- 网络是否有多元的价值主张并且付诸实践?
- 是否实现了集体效益?
- 是否有网络持续性计划?

5. 网络评估的不同类型

□ 根据网络评估的不同目标，我们可以讲网络评估分为三个类型：

- 1. 问责性评估：以资源使用问责为目的。** 要注意，严格要求网络对进度计划和时间表负责，可能不会产生有益的结果，因为网络战略和预期成果可能会发生变化。基于因果线性模型的刚性评估框架可能会忽略重要的计划外的活动和结果，并抑制网络的创造性。
- 2. 成效/影响力评估：以检验网络的目标或影响力达成的程度。** 由于复杂的干预因素及变化特征，大部分评估设计是非实验性的。设计的重点是，是否有数据/证据表明网络对其预期结果或影响作出了贡献。评估设计可能使用比较案例或个案研究来显示网络中各类不同因素如何共同产生效果，也会使用数据分析技术（比如过程追踪、贡献相关性分析）等。
- 3. 学习性评估：通过使用评估结果，支持策略性学习及网络的持续改善。** 对于支持战略学习的评估、复杂系统或社会创新过程的设计评估，系统思维的应用可能会比较有用。

6. 网络评估案例介绍

- 本报告接下来将为您呈现三个评估案例，分别针对网络链接度、网络健康度和网络成效三个维度：
 1. **评估案例① 网络链接性评估：** Reboot网络（Jim Joseph 基金会）
 2. **评估案例② 网络健康度评估：** 城市可持续发展领导网络（多元资助方）
 3. **评估案例③ 网络成效评估：** 马萨诸塞流浪者关爱区域网络试点（Paul and Phyllis Fireman 慈善基金会）

案例① 链接性评估

Reboot (2010-2012)

- Reboot是一个由个人组成的网络，建立于2003年，目标是对美国的犹太裔年轻人重新阐释犹太教/犹太性的意义和价值。网络成员开展了一系列文化和宗教上的创新实践，包括创新的活动、产品（比如电影、书籍、CD）、服务和机构等。评估时，Reboot网络约有350个成员，部分成员积极参与网络活动。每年，Reboot仅通过邀请增加大约30名新成员，重点是招募在艺术和媒体部门工作的年轻的“文化创作者”。大部分成员居住在洛杉矶、纽约或旧金山等犹太聚居地区。
- 2008年，吉姆·约瑟夫基金会（Jim Joseph Foundation）共资助Reboot网络300万美金并提出希望开展网络评估，以考虑是否后续资助。同时希望评估也能帮助基金会理事会和资助团队、Reboot的理事会、员工及其他资助方思考网络现状及未来发展方向。

案例① Reboot: 评估概况

- **评估概况：**网络链接性评估需要特别的数据和分析工具，分析了解成员关系在建立网络中所起的作用、以及不同的连接结构如何促成网络学习和行动。在吉姆·约瑟夫基金会的资助下，Reboot评估实施了包括上述问题的综合性评估过程。虽然过去没有收集过网络链接性数据，但评估展示了网络现有的清晰的机构模式。
- **评估关键题目：**基本围绕Reboot成员之间、成员与他们私人及职业网络之间的链接性
 1. Reboot如何并以怎样的方式对成员产生影响？
 2. Reboot成员如何与其他人建立连接？Reboot是否成功地建立了一个强大的犹太青年思想领袖社区？
 3. Reboot网络对于网络成员的朋友、同事群体以及犹太组织格局产生了怎样的影响？
- **评估费用：**150,000美元

案例① Reboot: 评估数据收集 (1/2)

- 1. 回顾Reboot的背景及产出。**评估人员审阅了工作人员提供的资料，包括项目前期网络成员调查结果，评估人员还浏览或聆听了Reboot的大量创新产品。
- 2. 了解Reboot的变革理论。**了解Reboot的资料后，评估人员提出了一个变革理论模型，并与Reboot和资助方修订确认。变革理论能让合作各方对Reboot期望实现的目标及策略有一致的理解。
- 3. 对Reboot资助人、理事会成员、工作人员、专家团队、基金会工作人员等共计23人进行访谈。**通过访谈，评估人员了解了更多关于Reboot及其项目活动的背景信息，根据12位网络成员描述的他们在网络中各种经历的流程和驱动因素，评估草拟“**个人网络经历路线图**”，该图对于深入了解网络对不同成员的影响至关重要。
- 4. 与Reboot成员开展焦点小组访谈。**在洛杉矶、纽约和旧金山实施开展了三场焦点小组活动访谈，每场90分钟，共有25名网络成员参与。这一环节增强了评估人员对于网络成员过往经历的理解，并以此开发出适用于网络成员的调查题目。

案例① Reboot: 评估数据收集 (2/2)

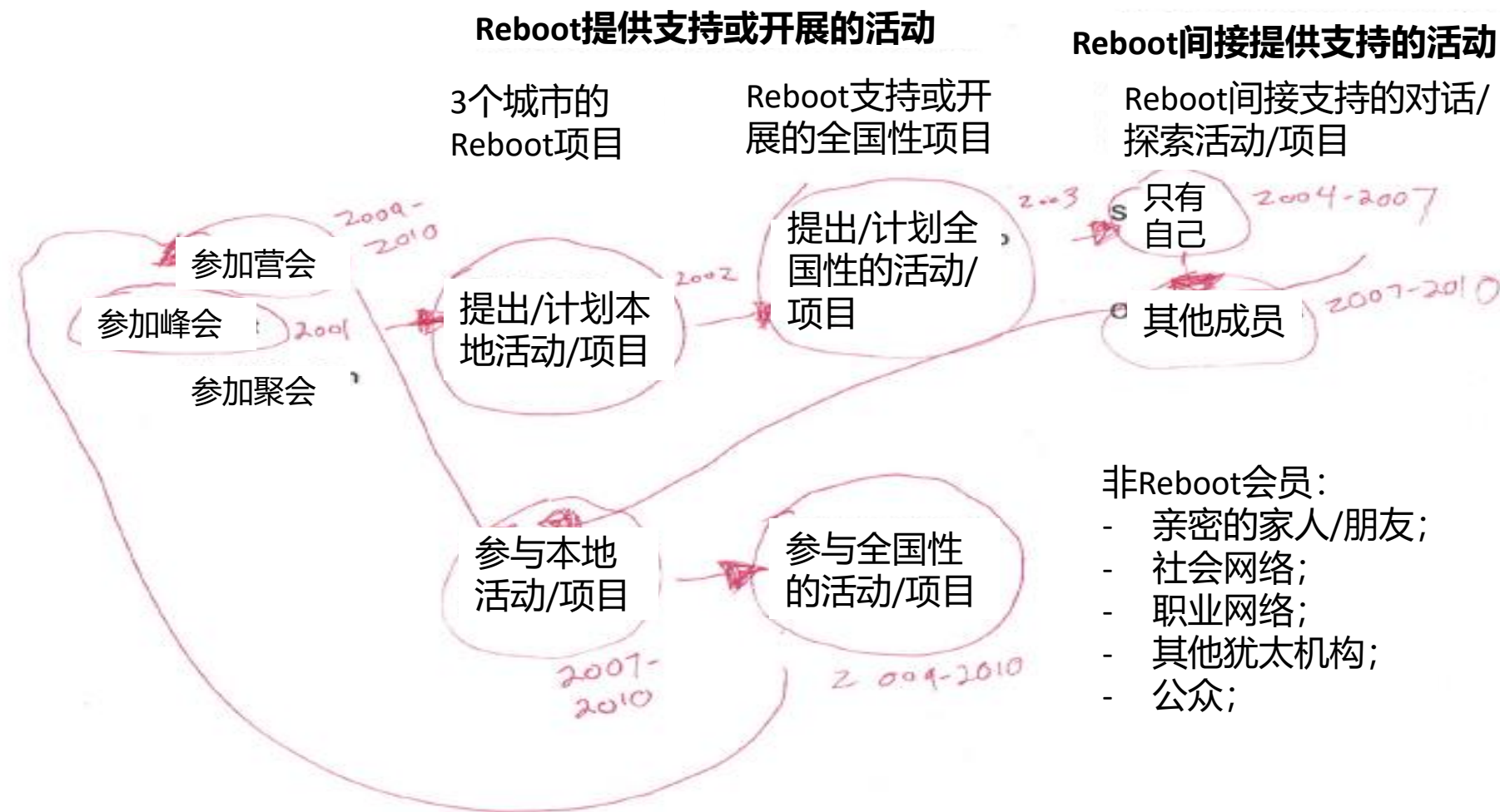
- 5. 开展Reboot成员的在线调查。** 在线调查包括近50个题目（包括应答者的人口信息），共有40%的网络成员、140多人填答，提供了足够大的样本数量以分析统计上的显著相关性。线上调查的内容主要关注成员在网络中的经历、他们参与网络活动的价值主张、以及他们在与家人、朋友和同事的互动交往中因Reboot而发生的任何变化。
- 6. 第二次线上调查，** 用来辨别成员之间的连接，共有96人回应了这个补充调查。调查人员想要识别哪些网络成员的互动交流是因为网络以外的因素，包括社交、专业、犹太历的庆典活动或其他，以及他们感受到的彼此连接的强度。
- 7. 社交网络分析（SNA）及成员链接性映射图。** 评估人员通过成员联系时长、地域、交往目的等因素，来分析成员之间的链接性，并绘制了38个映射图。上述分析核查了SNA的共有指标：连接关键人物的程度、小群组彼此连接的程度等。
- 8. 信息缺失以及新主题的补充调查。** 评估人员对过程中出现的特定主题收集信息，向网络成员及顾问开展了一系列补充调查。

案例① Reboot: 评估工作步骤 (1/3)

- 成立了由6人组成的评估顾问团队，包括Reboot理事会成员、Reboot员工和2位评估人员。评估顾问团队定期开会讨论评估进度，审阅不同方式收集到的数据，讨论评估发现和潜在结论。
- 由评估顾问团队领导的评估始于2010年秋天，过程大约持续了15个月，包括以下主要步骤：
 1. **对评估题目和方法达成共识。** 经过长时间讨论，评估顾问团队精简了评估题目，确定了评估方法（调查、映射图、焦点小组等）。部分对话交流内容是关于Reboot背景和变革理论，一方面需告知予评估人员，另一方面，Reboot和基金会对此达至理解上的共识。
 2. **对Reboot资助方、网络成员、专家组成员、基金会员工的一对一访谈。** 访谈资料不仅有助于评估顾问团队讨论评估题目，同时，也能帮助评估人员了解网络话语和活跃的网络成员。评估人员据此草拟了“个人网络经历路线图”（见下页）来表示成员参与网络的变化和模式，为焦点小组和调查设计提供了信息。）

案例① Reboot: 评估工作步骤 (2/3)

□ 以下为网络成员的“个人网络经历路线图”，表示成员参与网络的变化和模式。



案例① Reboot: 评估工作步骤 (3/3)

- 3. 设计及开展焦点小组。** 在三个城市里开展焦点小组有两个原因，第一，让评估人员更好地理解Reboot对于成员的潜在影响力以及成员谈论他们在网络中的经历和改变，以帮助评估人员设计网络成员调查题目。第二，有助于评估人员觉察不同城市的Reboot成员参与网络的不同改变程度。为了使不同参与年限和参与程度的成员混合纳入焦点小组，评估顾问团队成员帮助推荐焦点小组成员，但是他们自己不参与小组。
- 4. 设计在线成员调查。** 评估顾问团队对调查内容达成共识后，评估人员提交了调查题目草案，之后被修订和缩减成测试问卷。经过一部分Reboot成员测试，根据他们的反馈意见进一步修订问卷。
- 5. 向成员推荐问卷调查。** Reboot工作人员与网络成员进行沟通，让他们填写调查问卷。
- 6. 分析调查数据，与评估顾问团队一起审阅。** 评估人员撰写调查及链接性分析报告草稿，之后提交给评估顾问团队，并召开工作会议共同审阅数据、识别下一阶段需要回应的新问题或现实差距。
- 7. 补充调查。**
- 8. 与评估顾问团队、基金会工作人员和理事会、Reboot理事会讨论评估发现及建议。**

案例① Reboot: 评估结论

- 2012年1月，评估人员向基金会和Reboot提交了报告共有五个调查结论，其中一个聚焦在网络成员的链接性结构：
 1. 由于Reboot的方法论，网络中有很多成员学会了从文化和宗教上更多地关注和更深理解犹太教，并探索成为一个真正的犹太人。
 2. 尽管Reboot有很多被公众所熟知的项目，但它的“生产过程”已经演变，并已产生几种类型的创新产品。
 3. Reboot成员参与在多元、复杂的创新探索实践中，部分环节需要加强管理以提高效率效能。
 4. 当网络成员与他人建立连接时，网络呈现了不同的结构形态：一个紧密联系的核心成员，三个主要城市里分布的群组，以及许多在全国范围内连接大家的“边界扩展者”。
 5. 很多Reboot成员参与并协助建立一个更大范围、持续的生态系统，用来连接网络和机构参与在犹太创新中，而Reboot在此生态系统中发挥了特殊的增值的角色。

案例① Reboot: 评估建议

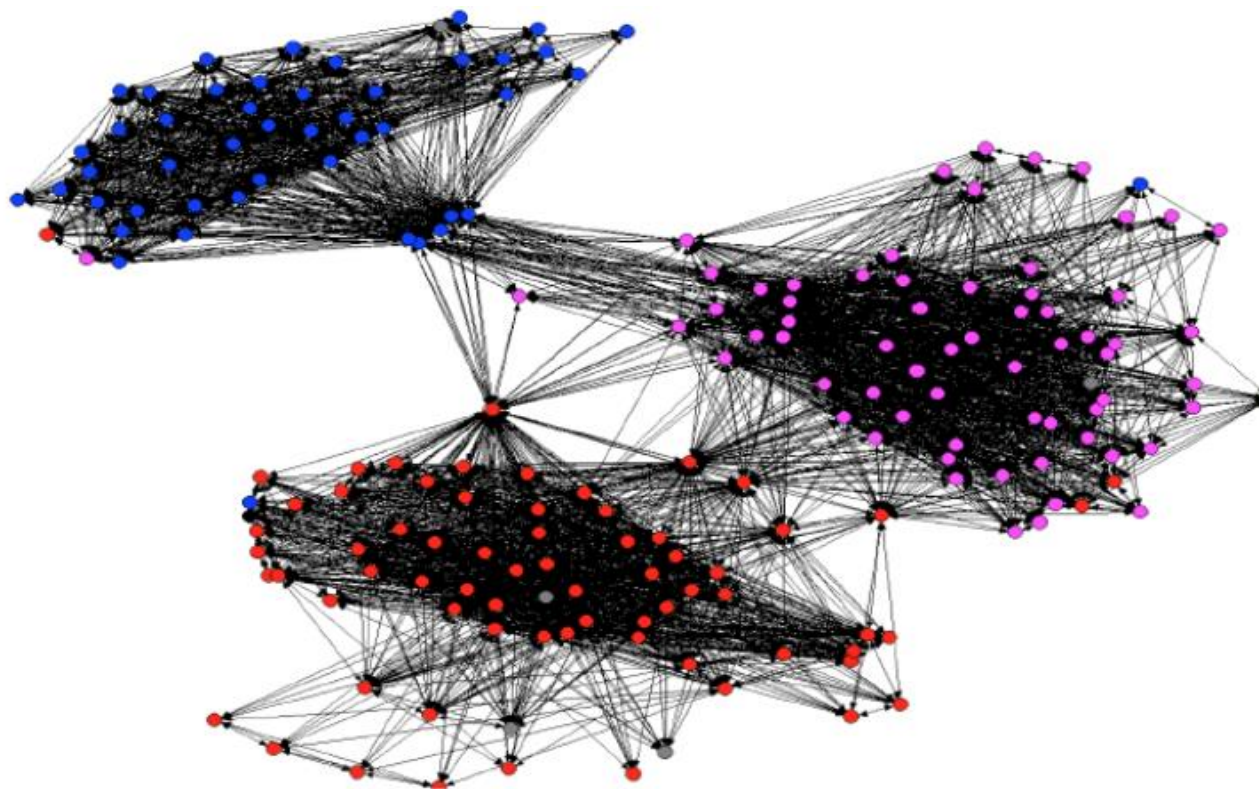
- 评估报告同样提出四个建议，第二和第三个聚焦在网络链接性上。
 1. 让Reboot继续维持现有定位：一个犹太创新的自组织平台。但需要在犹太创新的生态系统中重新定位网络。
 2. 通过加强现有的链接性和专业经验，挥发网络的优势。
 3. 在Reboot成员资格和网络建立方法上探索多样化的方式。
 4. 通过伙伴关系获得更大的影响力。

案例① Reboot: 网络链接性

- 当Sacks与Reboot理事会成员和员工同时决定绘制网络结构图，需要追踪过去十多年的成员连接关系。90个会员提供了互动交流信息，成为网络结构形状的重要细节信息。
 1. Reboot有一个紧密联系的核心成员团队，与大量成员建立直接的联系。自从成立以来，尽管每年纳入大约30名新成员，但是评估显示，不同年份之间存在着稳固的链接性。
 2. 三个城市的成员之间的连接方式都不相同。例如，映射图分析显示，纽约的成员常常依据邻里关系形成次组群，而洛杉矶的网络是最密集的，可能是由于共同的专业兴趣和有效的网络组织所致。

案例① Reboot: 网络链接性

- 下图是评估团队绘制的Reboot网络链接映射图，用来描述三个城市的成员关系（纽约：红色；旧金山：蓝色；洛杉矶：粉色）



案例① Reboot: 评估应用

- ❑ 基金会的全部评估文件都放在网站上与行业公开分享。“所有项目人员需要阅读每一份评估资料”，基金会也常常引导受助方开展有价值的评估。Reboot 评估也帮助员工思考如何为网络构建提供更多的支持。
- ❑ Reboot评估对基金会理事会也是一个学习机会，帮助理事会理解网络评估及网络建设过程的标准，从而意识到网络建立和社群紧密连结的重要价值。
- ❑ 基金会理事会对以下问题尤其感兴趣：“加入Reboot网络，对于网络成员参与犹太社区的事务有什么影响？与他们对犹太实践的表达有什么关系？”这些问题也是Reboot申请下一阶段资助资金的焦点，并最终获得了理事会的资助审批。
- ❑ 链接性评估、尤其是网络映射图，帮助Reboot员工和理事会看到了网络发展的更大全景。
- ❑ 基金会和Reboot合作完成了评估报告摘要并公开发布与行业分享：读者可参考 <https://jimjosephfoundation.org/learning-resources/reboot-inc-network-evaluation-summary-report/>

案例② 健康性评估

城市可持续发展领导网络 (USDN) (2009-2013)

- USDN是一个由美国各地政府的可持续发展主任组成的网络，成立于2009年。可持续发展主任是本地政府雇员，负责发展、协调和执行本地的可持续性事务。USDN的目标是帮助可持续主任“相互交流信息、合作加强实践、为城市的可持续领域而共同努力。”
- USDN的成员和工作团队组成大概为：
 - 120名来自各个市县的核心成员与准会员
 - 300名参加网络工作组及在线交流的城市工作人员
 - 10名成员组成的计划委员会，负责与成员制定网络的优先事务和预算
 - 4名全职员工支持网络日常工作
 - 财务资助人——全球慈善合作伙伴 (Global Philanthropy Partner)，负责资金管理、招聘以及会计和薪资服务。
- USDN开展年度自我评估，数据来自成员调查、链接性映射图和成员日常参与情况监测。这些信息支持网络链接性、健康度、基础设施和影响力的改善。

案例② USDN：评估概况

- 评估概况：本案例侧重展现USDN持续评估和改进的工作方法如何纳入网络的日常结构，以及如何从综合评估流程中获得实质价值。数据向资助方和网络工作人员表明“什么在起作用，什么未达到你想要的效果”，这有助于帮助所有人进一步作出管理或资助决策。
- 评估关键题目：
 1. 成员最重要的价值主张是什么？他们觉得自己获得了怎样的满足感？
 2. 每个成员在网络活动中的参与性程度如何？基础设施如何促进参与？成员们遇到了什么挑战？
 3. 成员对于网络绩效改善的想法是什么？
- 评估方法：成员调查、监测成员参与网络大事/活动的情况、绘制成员链接映射图，审阅年度报告关于“网络陈述”一部分以及成员反馈。
- 评估费用：资金来源于网络运营费中的非定向部分；网络映射图年度支出4,000美元。

案例② USDN：评估设计

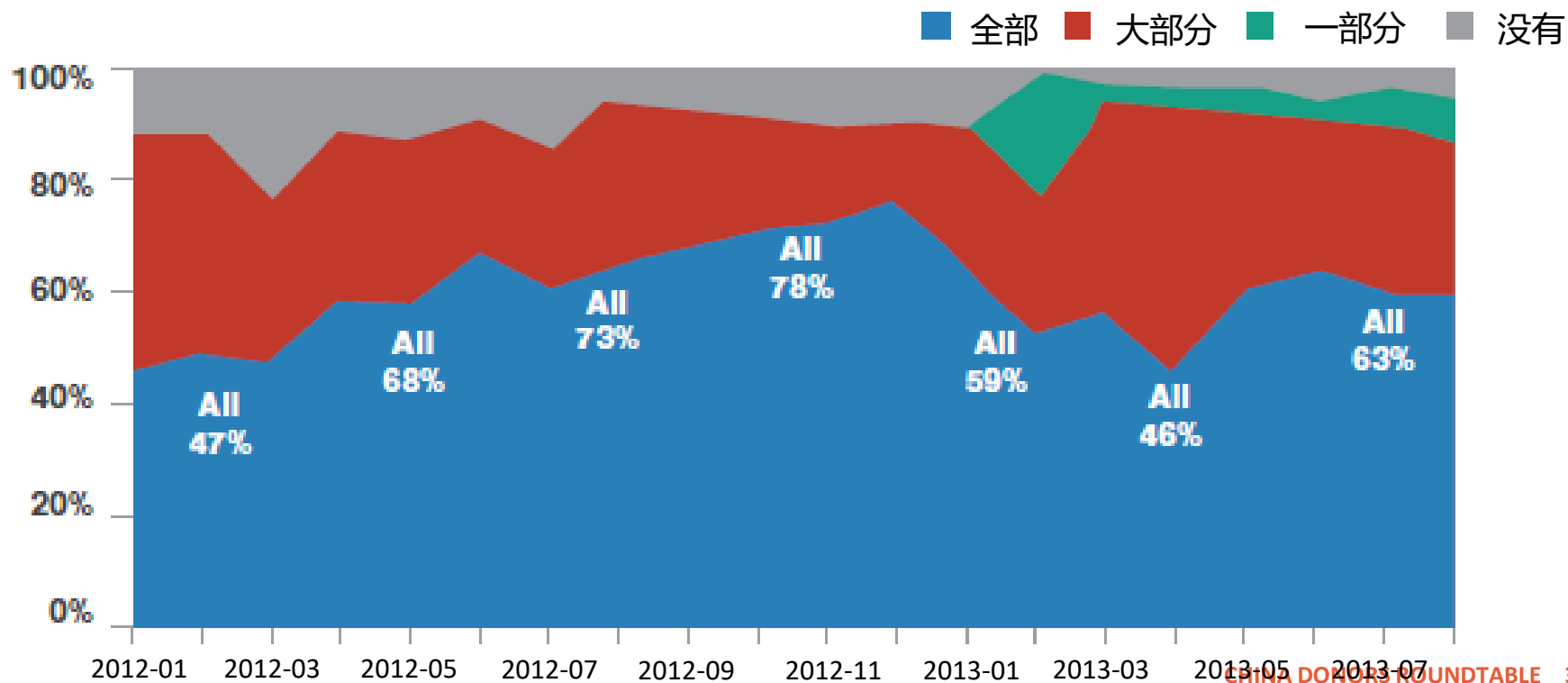
- “网络是一个不断变化的有机体”——在网络成立之初，管理团队就希望能持续改善网络的绩效表现。与外部顾问一起，网络开发了一套自我评估框架：以成员链接性及网络健康指标为主。该框架多年来不断完善扩充，包括成员、他们所在的社区、城市可持续性发展等领域，最终形成一套网络多元影响力的评估框架。
- 网络成员价值主张 & 网络满意度：评估让成员从一个描述清单中选择三个最重要的价值主张（或者成员补充其它选项），并对被选择的价值主张满意程度进行评分和主观描述，以此来评估网络成员的价值主张和网络满意度。
- 员工参与度：计划委员会和网络工作人员负责对成员的活动参与度进行监测，包括各种正式/自发的、线上/线下的活动。这些信息作为成员调查的补充内容。每个成员将获得一个参与评分，成员整体参与情况将记录在年度报告中。
- 网络活动/基础设施设计：成员会被询问他们参与特定活动及网络基础设施的体验，看是否需要改善/取消/增加一些活动和基础设施设计。

案例② USDN：评估工作步骤（1/3）

- USDN的评估过程以年度为周期，全年收集各类数据信息。形成“网络状况陈述报告”将在每年的秋季年度会员大会发布，并据此制定下一年的网络工作计划。
- 评估环节中的每个元素都与**利用数据改善网络绩效的机制**相关。
 1. **员工调查准备**。USDN每年开展两次成员调查，并对工作组成员和其它活动的参与者开展有针对性的调查。调查题目又网络秘书长和网络内外的顾问共同设计、并进行试调查。个案调查不匿名（但内容保密），也允许在特殊议题上邀请特定的员工参与。两次成员调查中关于网络健康度的内容包括：成员价值主张及对网络的满意度、成员在网络中的参与度、成员对于网络改善的建议等。2014年开展首次成员调查时共有33个题目，需20-30分钟完成填答，90%以上的成员回应了这次调查。
 2. **员工调查发放与回收**。调查向全体成员开放，持续4-6周的时间。问卷通过电子邮件发放（告知成员调查结果将于全员分享），并每周跟进提醒成员填写，同时列出上一周完成问卷的成员并致谢。一系列的提醒操作意在向大家说明调查的重要性。

案例② USDN：评估工作步骤（2/3）

3. **监测成员的参与性。** 监测并记录成员在各类USDN活动中的参与，包括他们是否参与活动、是否在网络活动发挥“领导力”。参与数据被列入参与评分表中。规划委员会的10名成员中，每一位都有责任帮助一组成员提高网络参与度，为网络做出更多的贡献。下图显示了每月达到网络参与要求的成员百分比。



案例② USDN：评估工作步骤（3/3）

- 4. 分析网络绩效数据。** USDN员工和顾问负责分析所收集到的全年网络绩效表现数据，之后与部分委员会成员分享初步结论，以供讨论及修订。
- 5. 向网络成员及资助方进行报告。** 年会召开之前，USDN规划委员会将组织会议讨论网络评估发现，并确认哪些内容要与会员分享以引起大家的重视。资助方和网络领导人也会在年会期间召开会议，听取进度报告并提供反馈。网络部分关键职能和特定业务，例如会员创新基金，将在其它时段接收到反馈数据，之后才组织讨论确定改善方案。

案例② USDN：评估结论（1/2）

- 2013年，USDN使用自我评估数据，最终形成“网络状况”报告，描述了至2013年网络目标的达成进度，并说明网络2014年及以后发展的主要趋势及其关键因素。
- 在2013年网络的九个目标中，每一个都在一定程度上包括了满足网络成员最重要的价值主张或网络的优先事项。

目标	进展
1 保持成员的链接性	完成
2 更积极、深入的同伴学习试点测试模式	完成
3 全球交流	过程中
4 帮助区域网络建立链接性及合作性	重大进展
5 增加用户组的严格性	完成
6 提升创新基金的策略性杠杆作用	完成
7 增加本地可持续发展的配套资金	完成
8 更加对外开放	过程中
9 增加新的资助方并提高会费	完成

案例② USDN：评估结论 (2/2)

□ 评估报告有如下发现：

1. 自2012年起，网络成员对于三项最高价值主张的满意度提高，大多数人报告说在最重要的事情上网络运作表现良好，90%的成员认为网络向他们提供了关于问题、模式和解决方案等可及且真实的资讯。
2. 新的成员群组启动，而其他的则结束。几乎全部成员都参与了至少一个网络小组或委员会中，大约一半的成员在网络中担任至少一个管理者的角色。
3. 申请网络内部资金、并与其他成员一同合作开展项目的成员人数不断增加。
4. 报告“参与网络能够帮助他们节省时间、找到困难的解决方案、在政策/项目/流程中做出变革、避免同伴群体遇到相同的问题”的成员比例不断提高，三分之二的成员表示“参与网络帮助他们找到应对挑战的解决方案”。

案例② USDN：评估应用

- 在年度会议上，大多数网络成员接受自我评估形成的建议，具体包括：
 1. 提供更多机会，以支持网络成员之间开展更多更深入的个人互动交流。
 2. 为网络成员之间的协作活动（包括区域协作）提供更多资源，但需要确保活动的质量。
 3. 除了信息交流之外，帮助区域网络建立协作行动的能力。
 4. 与其他机构建立长期伙伴关系，例如联邦政府、城市可持续发展领域中的重要非营利机构，这两者对于很多网络成员来说是越来越重要的价值主张。
 5. 支持更多全球性的同伴交流计划。
 6. 继续强调网络的参与要求，努力帮助成员参与网络活动，提升成员的满意度。

案例③ 网络成效评估 马萨诸塞流浪者关爱区域网络试点 (MRNEH)

- 2008年，马萨诸塞州流浪者关爱特别委员会呼吁，通过将庇护所的公共支出转化为住房资源，降低流浪汉对庇护所的依赖，从而解决流浪者无家可归的问题。马萨诸塞州住房和流浪问题跨机构理事会(ICHH) 邀请来自全州各地的利益相关方探索创新战略，以期实施能够覆盖全州范围的住房方案。
- 国家对区域网络的投资（而非对个别组织的投资）是经过深思熟虑的。与传统支持庇护所方案相比，以住房资源为重点的方案需要更多的利益相关者相互协调，将“适当的资源在合适的时间提供给正确的人”，并尽快推动住房的重新配置。项目参与者由地区层级公私合作关系的跨部门协作的代表组成，成员机构包括市政领袖、慈善机构、商业领袖和倡导群体，以及为流浪者提供服务的机构。
- 共10个区域网络参与在试点项目中，覆盖了马萨诸塞州的每一个社区。其中8个网络得到了州政府的资金资助，另外2个网络则获得了Paul & Phyllis Fireman慈善基金会（PPF基金会）的支持，该基金会同时资助了网络评估。

案例③ MRNEH：评估概述

- 评估概况：很少有评估能够真正回答网络的发展与网络对外部利益相关者以及其它产出的影响。对马萨诸塞州流浪汉问题区域网络试点的评价是一项综合探索，将监测网络发展与问题解决方案的成效联系起来。针对10个区域网络，项目采用了多层次、混合的评估方法来区分不同网络的成果，促使州政府决定继续支持该问题的区域跨部门合作，并鼓励国家和其他资助方投入资源。同时，评估报告在网络的同伴学习会议上分享，加快了网络经验在各个试点网络中的传播。
- 评估关键题目：
 1. 对于实施以住房资源为重点来解决流浪汉的问题，区域范围内广泛的跨部门合作网络是否是有效的方式？
 2. 网络需要具备什么能力来开展此类工作？
 3. 以网络为基础、住房为重点的干预策略是否减低了流浪汉对庇护所的依赖，并推动系统变革？
- 评估方法：焦点小组访谈、网络定性定量报告及“网络健康度调查”。
- 评估费用：国家支持以外，约支出120,000美元。

案例③ MRNEH：评估设计（1/2）

- ICHH和PPF基金会将尝试新的工作方式，并在过程中随时调整。基于试点项目有限的时间，评估倾向于定期提出可行行动报告，以便网络能够根据“实时”数据调整其策略。ICHH、外部评估人员、地区网络分别承担重要的角色。
- 网络需要报告的内容包括：
 1. 持续使用统一的评估工具来收集目标人群层面的评估数据、所提供的服务和客户效益。
 2. 每季度报告网络工作计划中的目标达成情况，包括客户效益和网络发展产出等。
 3. 每季度提交个案研究，描述干预策略和网络组织建设的挑战及实践。

案例③ MRNEH：评估工作步骤（1/2）

□ 由外部评估人员主导的网络评估活动包括：

1. **基线调查，重点关注跨部门网络成员形成的小组。** 依据要求，每个网络要组建一个有多名利益相关方深度参与的领导委员会和网络沟通协调系统，以加强现有的区域伙伴关系。为了准确了解每个网络的架构和策略，在试点项目启动后，评估人员迅速针对跨部门的网络成员开展了焦点小组访谈。在实际访点过程中开展焦点小组和访谈，帮助评估人员了解区域网络发展背景。
2. **网络季度报告，提供了网络发展进度的及时信息。** 案例研究提供了有价值的信息，描述了这些计划如何在实践中发挥作用。
3. **中间时段的焦点小组。** 因为季度报告已经提供了网络活动及成果的最佳实践记录，评估专家小组决定中期焦点小组成员限定于每个网络的少数代表，包括网络协调员。（访谈显示不同网络的协调员面临很多相似的挑战。此后，ICHH负责人每月召集协调员电话会议以至于他们可以分享活动实践和经验学习。）

案例③ MRNEH：评估工作步骤（2/2）

- 4. 网络健康度调查。**在试点周期过半之后，评估人员向全体地区网络成员开展网络健康度调查，题目包括资源、大多数网络相关的基础设施及网络合作、网络达成试点目标的能力和表现等内容。该调查最初的设计是在试点结束后收集成员意见，但是后来技术专家团队决定提早实施，以帮助网络网络基于调查结果开展中期调整。每个网络都会收到他们各自的得分，以及区域网络之间的比较得分。
- 5. 试点结束后对网络成员的焦点小组访谈。**评估团队设计了试点结束活动，来自各个网络的成员参加了此次活动，评估人员在此过程中收集到网络成员对于成就和挑战的各类观点。在最后一期季度报告中，网络简要叙述了区域网络目标的进展情况的更多细节。

案例③ MRNEH：评估结论

- 关键的州议员、ICHH成员、立法会成员、所有网络成员、受益人群体得到了一份长达89页的评估报告。该报告着重于三方面内容：[网络发展过程](#)；[网络发展过程的结果](#)；[以及网络的影响力](#)。
- 不同网络发展过程并没有显著的差别，评估人员发现：
 1. 广泛的合作伙伴关系，使网络能够尽早识别目标人群并为之提供服务。
 2. 在开发和维护全区域系统有效合作方面，网络协调员发挥了重要作用。在试点初期就有协调员的网络，能更好地确定规划、时间线并迅速开展既定的创新活动。
 3. 投入时间和资源用于建立和强化网络成员之间的联系，能够带来更高程度的个人满意度和更有效的团队协作。
 4. 尽管越来越多的证据显示，就业、教育、住房和其他主流服务提供者之间的合作正在改善目标人群的家庭状况，但在一些网络中，服务协调仍仅限于收容所或流浪汉服务提供者之间。
 5. 常规性的同伴交流机会会有助于项目经验的传播及推广。
 6. 评估报告为网络成员机构带来变化。例如，网络健康度调查结果推动了一些区域网络调整他们的成员关系或成员责任、并改善内部沟通。

案例③ MRNEH：网络发展成果

- 评估记录了发展网络基础设施所取得的成就，例如，广泛参与的领导委员会、辛勤工作的协调员，统一的工具等等。尽管对网络合作提供了同样的支持，但一些网络创造了更有效的项目实施办法。例如，在一些地区，原有的伙伴关系为新的项目合作提供了便利的连结，可以更好地支持以住房资源为重点干预工作的开展。
- ICHH的罗杰斯认为，网络健康调查在评估中的使用至关重要，因为它使网络成员能够将对项目进展的看法与其他来源的评估数据 (如：季度报告、信息协调员) 进行比较，从而确认真实的情况。

案例③ MRNEH：网络成效

- ICHH最终的统计数据显示，试点项目所服务的目标人群如下：网络创新项目使10883户家庭不再漂泊，安置了376个长期无家可归的成年人，重新安置了409个无家可归的人，从庇护所中转移了839个家庭。网络活动的监测和评估证实了创新工作推动了这些成果的出现，包括以法院为基础的预防和租赁保护、与私人领域和公共领域的房东合作、同时定位目标人群和资源等。这些创新的实现需要通过区域网络的模式来达成。报告提出结论“**区域网络是解决流浪问题、庇护转移、分流及安置服务的一个创新且有效的平台，**” 根据对住所使用情况和停留时间的数据分析，ICHH进一步得出结论：“**预防、转移和快速重新安置等网络相关干预措施极大地节约了成本，这些新的工作方式可为进一步将庇护支出转变为灵活的住房资源提供支持。**”
- 针对网络应用模式，评估也为政府和立法机构提出了一系列建议，包括：
 1. 区域网络应继续协调多部门的资源、及促进广泛参与的讨论；
 2. 政府应该继续在技术上支持区域网络相关的数据收集和评估工作。与ICHH一同，网络应持续评估有效性及网络健康度、从战略角度运用数据改善工作效果，引领基于数据的区域性工作规划。



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。