

# 利益相关方参与

## 补充指引

Supplementary Guidance on  
Stakeholder Involvement



出品机构：Social Value International

中文译制：香港社会效益分析师学会 (HKI-SIA)



The **SROI** Network  
Accounting for Value

# 利益相关方参与的补充指引

## 目录

- 1 介绍..... 3
- 2 SROI 分析不同阶段的利益相关方参与 ..... 5
- 3 决定利益相关方的参与数量..... 8
- 4 确保高质量的利益相关方参与 ..... 11
- 5 有用的资源..... 14
- 附件 A 调研问题示例 ..... 15

## 1 介绍

利益相关方参与的目的在于帮助识别对机构而言最重要的成果，并且帮助利益相关方去理解其所知晓的成果。这也有助于提高成果的问责性。

这是一个定性的过程，不应与收集数据的过程相混淆。数据收集是指收集关于结果是否发生、发生程度的数据。本指引不涉及这一意义上的数据收集。利益相关方参与也可以用来探索归因和无谓因素，尤其在对照组数据缺乏的情况下。利益相关方参与也可用来收集实用建议来改进服务。

本指引亦会涉及SROI分析的五大原则：利益相关方参与SROI分析，去理解变化，不要过度夸大成果，仅包含重要的变化，并给重要的变化来定价。这一分析的有用性和可靠性部分取决于其所引入的利益相关方的参与质量。

本指引为这样的机构而设计：与利益相关方一起工作的机构，以及把利益相关方作为外部顾问的机构。虽然机构通常都能很好地理解他们的利益相关方，但机构往往却没能理解其活动与利益相关方感受到的结果之间的联系（即变革理论）。

本指引应结合《社会投资回报指南》一同来阅读。它扩充了SROI分析的第一阶段“确认范围并识别利益相关方”的内容。本指引假设你已经开始识别利益相关方，虽然利益相关方参与可能意味着你将需要修正你的理解。

本指引不包括：

利益相关方参与方法的详细指导，不过文件最后给出了相关参考资料连接；  
数据收集相关的指导说明，涉及发生了多少改变，以及成果的数量。

这一补充指引与AccountAbility的《利益相关方参与标准》（AA1000SES）相一致。

对于包含个体成员的群体来说，最合适的方法就是从一或多个焦点小组开始。这可能不总是合适，或者同时需要其他方法来做补充，但却往往是最好的始点。

在SROI分析中，利益相关方是指那些可以影响被分析的活动的群体，和被活动所影响的群体。本指引聚焦于被活动所影响、以及正在体验活动成果的利益相关方。SROI分析应当让利益相关方参与，但不是被他们所主导。利益相关方参与，并不意味着只有体验成果的利益相关方的意见和看法才是有关的，也不意味着他们的同意是必需的，更并不意味着你将被利益相关方所主导（虽然主导权可能被利益相关方所共享）。其他群体，常常是机构的工作人员，都具有非常重要的知识和经验，因此在达成结论和做出决定的过程中，工作人员应与体验变化的利益相关方一同参与其中。此外，一些外部研究成果也可被用于做出决定。

将利益相关方作为定价时的信息来源，可能存在一些问题：

- 有些利益相关方可能信息不完全；
- 利益相关方可能只有权了解短期的情况，却没有能力了解长远结果；
- 在任何一个团体中，有些成员的观点可能比其他成员更能得到充分表达。

导致偏差的潜在原因有很多，都需要被考虑在SROI分析中，因此利益相关方仅仅是信息的一个来源。偏差可能使人脱离原本的分析目的，并且/或者把机构推向它原本没有致力于的方向。

对如何在利益相关方参与中使用其提供的信息，SROI的分析者有权做出自己的判断。

利益相关方参与是一个过程，是一种不断地把过程中的发现和结论带回到这一过程中的迭代法（iterative approach）。利益相关方参与也常常导致对成果描述和数量的改变，需要进一步识别其他利益相关方，或者把原有的利益相关方拆分为不同的群体。制定一个让利益相关方参与的初步计划，会大大提高随后数据收集的效率，减少时间和资源的需要，同时也提供一个有用的沟通和追踪成果的工具。

利益相关方参与的系统性方法，还可以揭示出一些机会，来修正或扩大机构常规的供利益相关方参与的（SROI分析之外的）活动。随着时间的推移，此种线性关系可以极大地提高机构的社会影响绩效，以及机构就SROI分析与利益相关方进行有意义地沟通的能力。

在本补充指引的一些相关之处，用斜体列举出了与这些问题相关的例子。下面是利益相关方参与而使机构获益的一些事例：

*一个房屋协会通过租户参与修改了其工作流程，将工作焦点放在“发生了哪些改变或者曾期待发生哪些改变”这一问题上。问题的答案被用于提高协会的服务。*

*一家社会企业意识到其工作对一些受益人的孩子有负面结果，因此调整了机构服务来降低这一风险。*

*一家福利机构意识到其主要受益人期待的结果和机构的目标结果非常不同，因此机构重新设计了服务并增进了所有利益相关方的成果。*

在SROI指南中使用过的例子也会出现在本补充指引中，来呈现某些SROI分析的关键点。但是，这并不适用于所有情况，这本指引中也包含了一些其他的例子。必须强调的是，每一个情况应该考虑其自身的优点，在这些例子中所用的任何一种方法可能都并不适用于你的情况。

需要记住的关键点有：

- 对决定干预工作的最重要成果的过程，利益相关方应当参与其中。
- 利益相关方提供的信息，应当与其他研究或证据进行相互印证。
- 在你可使用的资源和不同利益相关方的可能参与程度之间，需要做出权衡。
- 需要着重考虑重要性原则，这样可以排除受成果影响不大的利益相关方，尤其是在即便没有SROI分析的干预的影响下，依然会有同样改变发生的利益相关方群体。关于重要性原则有一份独立的补充说明。
- 一些机构聚焦在一类特定的受益群体，但其他利益相关方也可能从干预成果中受益。
- 出于对利益相关方的考虑，你应该把利益相关方参与的时间和互动的次数降到最低。

本补充指引的余下内容包括：

- SROI分析不同阶段中利益相关方参与的目标
- 决定参与的利益相关方数量
- 确保高质量的参与

## 2 SROI分析不同阶段的利益相关方参与

### 2.1 决定参与的利益相关方数量以及何时参与

#### 你有能力让利益相关方参与吗？

首先要问的问题是你是否能使一个特定的利益相关方群体参与进来。

有些利益相关方可能无法回答问题，或者有很多敏感点，例如有心理健康问题的群体，年龄很小的孩子或环境本身很敏感。在这些状况下，你需要找到其他可以代替他们发言的人。

目标是鼓励利益相关方的参与。所以着手SROI分析的人有义务给出为什么利益相关方无法参与的理由。

同样，利益相关方可以参与，并不能被认为他们的同意是必需的，或者SROI分析就应当接受他们的看法。利益相关方应当参与到SROI分析中，但并不能左右分析过程。

#### 如果利益相关方可以参与，那他们是否应该参与？

第二个问题就是你是否应该让他们参与？

应该参与——在SROI的审核（Assurance）过程中，利益相关方参与的原则应该贯穿始终，除非有合理原因不让利益相关方参与。

可以参与——利益相关方的参与可以提高SROI分析的质量，但并不是必需的，例如，如果有现成数据可以获得（就不需要利益相关方参与），或者由于SROI范围的限制使参与不可行。一个利益相关方是否参与，应该由准备SROI分析的人员来判定。

下表说明了在SROI分析的各个阶段，利益相关方应该或可以如何参与其中。每一个阶段都说明了利益相关方在该阶段对SROI分析做出的具体贡献是什么。一旦你决定了在某个利益相关方参与的过程中应该去管理何种干预成果，你将需要一套系统和方法来收集相关的数据。

表 1：SROI 分析各阶段的利益相关方参与

	环节	环节名称	利益相关方应参与到...	利益相关方可参与到...
计划	1.1	确定 SROI 分析的范围		测试初始范围背后的逻辑
	1.2	识别利益相关方	在征询最初参与名单时，应询问利益相关方是否认为其他人也因干预而有改变。	
	1.3	决定如何让利益相关方参与		测试提议的参与方式 -适合利益相关方团体 -与（机构和利益相关方）可获得的资源相吻合 -可以具备所要求的参与人数

开展分析	2.2	识别投入		了解利益相关方给机构或项目的投入范围和数量（例如所需要的时间）（在这一阶段识别的信息可能改变参与的利益相关方名单）
开展分析	2.3	给投入定价		对财务和非财务投入进行定价
开展分析	2.4	辨别产出		确定发生的产出（活动的数量概述）
开展分析	3.1	识别成果，制定成果指标	确定利益相关方感受到的成果（担心那些对利益相关方不利的体验结果）。 就事件链成果与过程性成果达成一致，这里过程性成果是最终成果的阶段性体现。 （在这一阶段识别的信息可能改变参与的利益相关方名单）	识别干预对其他利益相关方的成果，例如有幼儿的家庭可能帮助理解幼儿项目的成果。  作为决定哪些结果是相关的过程的组成部分。 在缺失相关及可行的指标时，利益相关方可以参与指标的制定。
收集数据	3.2	收集成果数据	利益相关方是使用上述指标对成果进行量化的一种数据来源。 （不过，请记住本指引并不涵盖这个步骤。该步骤在此仅为体现SROI分析过程的完整性）	评估数据收集的过程
收集数据	3.3	确定成果的持续时间		决定归因于干预活动的成果持续期  决定收集纵向数据的过程
开展分析	3.4	给成果定价		评估结果的价值，例如使用选择建模技术（Choice Modeling technique），或许比较适合于开发同一利益相关方感受到的多种项目成果的相对价值，或者使用三角定位法（Triangulation of values）来确定价值是有帮助的
开展分析	4.1	无谓因素和移转因素	评估可作比较的服务的可获得性和实用性，评估无谓因素和转移因素。请见附录 A 中给出的可能被问到的相关问题。 （在这一阶段识别的信息可能改变参与的利益相关方名单）	
开展分析	4.2	归因因素	评估项目成果中归因于其他项目的贡献程度。可能被问到的相关问题请见附录 A。 （在这一阶段确定的信息可能改变参与的利益相关方名单）	
开展分析	4.3	衰减因素	评估成果随时间的衰减程度。 利益相关方可参与评估用来报告成果长期衰减的数据收集方法。	

开展分析	6.1 6.3	核验	复审： <ul style="list-style-type: none"> <li>• 变革理论</li> <li>• 成果的价值和范围</li> <li>• 评估将成果汇报给利益相关方的形式的适用性和实用性</li> <li>• 在确定好的范围和对象内，利益相关方应收到合适的报告和其他与 SROI 相关的沟通材料</li> </ul>	复审可能从利益相关方参与中产生的行动计划
使用结果	6.2	使用 SROI 的结果	在确定好的范围和对象内，应该通知利益相关方随时的表现变化	

## 2.2 重要性原则——聚焦在要点上

在最初阶段参与进来的利益相关方并不意味着需要参与所有的SROI分析阶段。在上表2.1和3.4步骤之间，通过考虑重要性原则，来降低浪费时间或资源的风险，是非常关键的。没有感受到重要成果的利益相关方，或那些没有干预也会有变化的利益相关方，都不需要参与随后的与结果相关的分析阶段。他们可作为一种信息来源，来为其他利益相关方感受到的成果提供信息。

这也可以大大降低重要性原则错误表现干预实际影响的风险。

“利益相关方参与”和“仅仅包含重要的参与者”是SROI分析过程中的两个原则。重要性原则在《SROI指引》和《重要性补充指引》里都有探讨。重要性原则的使用过程可以协助决定一家机构及其利益相关方最相关和最重要的事件是什么，并识别哪些事件对某些利益相关方重要而对另外一些利益相关方不重要。你可能需要让利益相关方参与进来，来决定他们感受到的干预成果是否重要，同时你也需要做出重要性判断，以确保你不花费时间和资源让没有重要改变的利益相关方参与进来。

利益相关方是否参与会随着SROI分析的推进而展开，但是有几个关键点需要注意，尤其是在考虑哪些你识别的成果是与之相关的时候。当你遇到没有感受到相关成果的利益相关方时，就不需要让他们参与随后的分析阶段。因为不相关而排除一些成果，这样的决定无疑是艰难的。排除你认为不能衡量的成果相对更容易，但却是不正确的，因为这将增加重要成果被排除的风险。

*在举例“流动餐车”项目中，获得项目服务的人们所感受到的四个结果之一“不被我的邻居打扰”，被认为是不相关的。但是他们有感受到其他的相关成果，因此被纳入了SROI分析的其他过程中。这在《重要性原则补充材料》里有进一步的讨论。*

## 3 决定利益相关方的参与数量

### 3.1 考虑的方面

SROI网络不决定所要求的利益相关方的参与程度。这一决定权留给SROI分析的实践者，实践者必须考虑在SROI所有原则的范围内，对受众的要求和SROI分析的范围有哪些是充分的，并且是可获得的和有资源保障的。例如其中一个会影响这一决定的因素是，SROI分析是一个评估过程，还是一个预测过程，因为将SROI用于预测就可能意味着少量的参与度是必需的。预测也可能需要那些有可能成为利益相关方的人们的参与。预测不可预见的成果往往还要更加困难。

这一判断将依赖于所处的环境，判断的范畴将会随着核验过程中有更多需要考虑的事例及常见做法的出现而发展。

SROI网络网站上“Members’ area”栏目下提供了一些案例，可与本补充指引一同作为指南读物。

在决定利益相关方参与的数量时，有几个潜在的问题需要考虑。目标应当在SROI分析的范围内实际可行，并需要考虑受众。下面这些观点可能适用于理论方法，但在实际中并不一定可行。我们应当尽量降低没能理解重要成果的风险。当你不得不偏离理论方法的时候，关键是需要注意由此产生的对SROI分析的限制。

你可以使用这些注释来辨别“哪些是你认为可以做的事情”和“哪些是你认为应该做的事情”之间的任何差别。

对于其他问题，你需要做出判断并且从某个地方开始。目标是在太少参与者和太多参与者之间取得平衡，参与者太少，没有考虑到重要变化的风险就会增大，太多参与者，就可能意味着投入了资源但不太可能获得什么信息。随着参与者数量的增加，你可以降低没有适当描述成果、遗漏成果或者遗漏利益相关方的风险，但是这一风险总是存在。

你对利益相关方群体的最初评估，意味着你需要问以下问题，“在每一个群体中，我需要引入多少利益相关方参与？”

如果你使用焦点小组的方法，那么一个典型的小组包括6到12个人，但如果指定的是一个小的利益相关方群体的话，参加人数也可相应减少。然后，如果不同利益相关方群体在地域层面或其他方面的差别很大，你就可能需要开展几个焦点小组。

你需要通过抽样来努力确保样本“有可能”提供一些信息，从中你可以概括信息（概率抽样）。随着你的理解会深入，你就不断需要新的样本。

绝对而非相对的样本大小，能够增加你的概括有效性的概率。

样本应该随机选择，但在实际操作中有难度。群体经常被这样一些个体所认同，这些个体常常不清楚一些挑战，例如，在所有环境中都去寻找志愿者，但并不是所有的利益相关方群体都会有用到志愿者；



再例如，寻找一些部分利益相关方可以获得（而另外一部分群体无法获得）的路径。意识到你使用的方法的风险，再加上你对利益相关方群体的了解，就可以降低这一风险。

样本应该具有代表性（能够代表其他小组成员所感受到的成果），小组的方差越大，样本人数就应该越多。

在SROI分析不断深入的过程中，你应该随时做好准备来改变你的方法。

调研的发现只能推广到抽取样本所在的群体。这就是上述观点的含义。如果你的发现是一个没有包括没有感受到干预成果的群体的样本，那么样本推论也就会遗漏这些结果。

其他非随机抽样的方法也常常被用到，因此需要阐明从这些样本里做出推论的风险。不过，非随机抽样的方法可以用来测试随后将会采用随机和代表性样本中来作分析的问题。

对样本所在群体的推论的问题可能非常明显，但当你决定你的样本时，并且去更新去年利益相关方参与决定成果的分析时，就变得相关了。你希望缩减样本大小，你在评估今年的利益相关方是否来自与去年相同的群体。如果他们并不相同，例如他们面临不同的环境和挑战，那么你就不能基于去年的结果而减少参与。

当你在不同地区提供服务，但只从一个地区中抽取样本时，也会变得相关。

*这个并不是“流动餐车”面临的问题，该项目有三分之一的居民参与到最初的焦点小组中来，而且结果很明显。*

*在一个致力于给青少年提供建议服务以减少青少年怀孕的项目中，机构开展了一些焦点小组，参与者都是服务潜在使用者的代表。*

*给有过一年执行经验的项目做第二年的预测时，机构对现任的工作人员进行调研，从而来了解可能给新工作人员带来的结果。这也允许机构来测试，它以前所预测的结果是不是真的相关。*

### **3.2 决定利益相关方参与数量的解决方案—饱和抽样**

饱和抽样的方法是，先从小样本开始，提问那些列在SROI手册第二阶段中的、陈述目标的问题（采用你认为符合你的计划又最有效率的方法）。随着你不断听到不同的信息，你就增加样本的数量，直到你不再听到任何不同的信息，这样样本就饱和了。尔后，你就能发展你对变化的理解了。

到此你可能意识到了，你听到的不同信息都可归属于不同的类别。信息分类的工作会收到你的SROI分析过程所驱动。虽然你基于你的知识而抽取了最初的有代表性的样本，例如基于年龄或性别变量，但这种分类可能误导了你。你听到的信息可能使你思考，基于一个新的分类方法，不同的利益相关方群体可能有不同的成果。或者你可能决定对无谓因素的估计反映了不同群体的状况，例如在一个雇员项目中这些获得雇佣的人都有家庭的支持，所以无论如何都会出现的成果取决于家庭的支持程度。当你寻找感受到不同成果的群体时，重点还是应该放在寻找相同点上。否则，就有分析单个结果的趋向，这样的分析结果是不可用的，也不利于与社区沟通。

当采用新的分类时，你需要扩充你的样本，这样你才能核实样本是否达到了饱和状态，从而使你有足够的样本来代表新的分类。

这个对于理解变化来说非常重要，同时也会影响你设计和提供服务的方式，以及你的目标人群，例如顾客或者受益人。

这样你就可以基于你对利益相关方群体变量的最初理解而抽取一个样本，随着你对利益相关方了解的增多而扩充样本。

你需要决定最终的样本大小作为预测所有利益相关方改变的基础是否合适。这一评估将包括你做SROI分析的目的，相关受众对错误风险的理解，为发展你对评估或者预测变化理解的基础。随着数据收集的推进，你也能够不断检测你的理解是否与数据相符。你需要一个更大的样本来收集有关产生了多少变化的数据，这在随后的《指标和数据收集指南》中有谈及。

*在“流动餐车”项目的调研中，基于最初的聚焦组，没有任何理由去想到有仅仅针对特定一些居民的结果。*

*在一个培训项目成果讨论的焦点小组中，有两个主要成果。一个群体是获得了培训资质的参与者，另一个群体是没有获得培训资质的参与者。在和小组成员的进一步讨论之后，发现得到资质的成员从家庭中得到了很多的帮助。机构就此改变了招募计划，从一开始就确认培训对象是否有家庭的帮助，并且探索在必要的时候给培训对象提供额外的帮助。*

## 4 确保高质量的利益相关方参与

### 4.1 计划

建立好的利益相关方参与的砖块就是计划。包括：

- 资源需求
- 利益相关方的参与过程
- 参与人和时间
- 监测和反馈

#### 资源需求

SROI分析范围是决定利益相关方参与的数量和类型的一个主要因素，因而范畴也决定了需要多少资源。对于一项新活动（或者新机构），你将需要纳入新的群体，他们都是你希望能成为干预活动的利益相关方的群体。为了预测一个现有干预活动的SROI，你需要纳入已经成为利益相关方的群体。这些不同之处都预示着利益相关方的参与规模和方法。机构通常有现成的利益相关方参与程序作为基础。

利益相关方参与可能是SROI分析中资源最密集的一个方面。这些将包括开展项目和利益相关方参与所需要的财力、人力和技术资源。利益相关方可能希望或者需要对他们所付出的时间和因此产生的任何花费做补偿。给利益相关方的资金支持方案的设计，应当不代表潜在的利益冲突，也不给接受政府补助的利益相关方带来麻烦。

建立一个系统的方法，来识别那些能贡献于参与原则这一目的的利益相关方，和/或可能被结果影响的利益相关方，是利益相关方参与质量高低的基石。可以用不同的方式方法来绘制利益相关方地图，地图应能让SROI分析人员获得更好的洞察力。在绘制地图时应该尊重利益相关方的时间，只有在有清晰的目的和概念的情况下才提议参与。

#### 参与过程

请记住本指引和产生了多少成果或期待发生多少成果的数据收集或研究无关。

参与整个过程的人员可能有不同的专业背景，信心和经历。如上述所说，焦点小组通常是一个好的方法，但它并不总是最好的，例如有的小组成员可能因为参与焦点小组而没有自信。

对于由很多单独个体的利益相关方来说，开始时最合适的方法通常是焦点小组。对于一些小的机构或团体，焦点小组可以由所有成员组成，对于大的机构或团体，可以抽取小组成员。一对一的面谈或电话调查也是可行的方案。当一个群体不能参与时，其他的群体将需要代表这一群体参与SROI分析，例如幼儿的父母代表幼儿参加。就如上文所说的，来自其他群体和来源的信息也会作为形成结论的研究的一部分。

参与的性质也决定于利益相关方群体的性质。在一些情况下，你将可以和能代表一个群体或机构的人员对话，例如政府部门或者政策声明。在另外一些群体中，群体成员并没有组织起来作为一个集体进

行回应，SROI参与程序就需要确定回应都是有代表性的。在这种情况下，有必要让所有的成员参与来形成或推测结论。这在第三部分有详细说明。

有些利益相关方可以单独访谈，有些你需要以小组的形式进行访谈。很重要的一点是，你需要认识到，有些个人和团体可能发觉接受你的参与要求有些困难，或者当时的境况有可能阻碍他们的充分贡献。原因有可能是，例如，语言、文学或文化障碍、距离问题、时间紧迫、或具体问题上他们知识的差异。

这些考虑在决定哪个利益相关方群体使用哪种参与方法的时候也是尤为重要的。我们应该选用最能满足参与者需求、能力和期望的方法。

表格 2 提供了一些方法

利益相关方	方法
个体构成的群体（通常是产品或服务的终端使用者）	焦点小组 电话调研 一对一面谈
公共部门	电话调研 一对一面谈 查看政策文件
私人团体	电话调研 一对一面谈

同样地，在不同情境下应该提出不同的问题。在SROI分析的每个阶段，有着不同的利益相关方参与目标，所以随着SROI分析的推进，对利益相关方提出的问题也会变化。上述表格提供了一个目的指示，这个目的应该预示每个阶段应提出的问题。

高质量利益相关方参与的一个显著特征是，它允许机构来给利益相关方开展能力建设，尤其是当利益相关方中包括了被边缘化的群体时。能力建设需求的考虑会给（内外部的）利益相关方发出一个重要的信号，那就是机构把利益相关方当成一个有价值的资源，并且愿意投资于彼此的关系。这一投资将会通过提升利益相关方的信心和表达能力，而让他们受益，而且随着时间的推移，也会给机构未来的SROI分析奠定坚实的基础。

*公共部门利益相关方的参与，是基于对政策文件的评价，并和对此项政策负责的工作人员通电话来确认的。*

*在一个有关学习障碍幼童的调研中，其中一项SROI分析是基于和父母或监护人的一对一访谈，访谈由SROI分析者来提出，但由工作人员来执行以确保参与者的身份保密。这就要求问卷需要得到机构批准，对调研结果的使用也需要提前达成统一意见。通过与成果出现前开展的现存研究做相互印证，可以确认最终的干预成果。让之前的参与者来帮助告之目前的参与群体有可能感受到的干预成果，之前的参与者就自然成为了后者的辅导者。*

**参与人和时间**

需要记住的很重要的一点是，SROI分析要求执行SROI分析的工作人员做出很多判断，这些判断都需要使用他们现有的知识和经验。在不同的阶段可能有不同的最合适的人选。取决于你的报告时间表，

可能的话，你可以同时安排参与调研和你机构的其他工作。在第五部分有谈及帮助机构设置时间表的一些常用方法。

### 监测和反馈

为了建立信任、透明和问责，很重要的一点是沟通和实践参与项目的产出。一份行动计划如果能够阐明机构将如何对参与项目形成的投入做出回应，会很有帮助。应该对此计划进行内在一致的和公平的沟通，以便所有的参与者都能获得他们参与情况的反馈。

高质量的利益相关方参与要求全过程受到监测，并且过程得到持续的改进。现有的利益相关方参与项目的成败和人们参加未来参与活动的意愿，很大程度上依赖于机构兑现其行动计划中许下的承诺。公开研究报告也是一个好的展示问责制的做法，这样一个更广泛意义上的社区就能认同机构对利益相关方的关切的知识和理解，以及机构是如何回应的。

“开车去吃饭”基于它之前做的给 30 人提供服务的项目在准备一个预测。

表格三“流动餐车”参与活动

利益相关方	人数	方法	参与人数	负责人
其他居民	30	午餐期间的焦点小组 结果-确定了四个结果	10	M2W 人员
健康服务者	1	查看了政策文件 对领域管理者电话访问	1	顾问
当地政府	1	查看政策文件和合同 访谈合同管理者和政策官员	1	顾问
志愿者		在日常工作日结束时成立焦 点小组	6	流动餐车工作人员 和顾问

在一个涵盖几个社区的较大规模ROI分析中，在每一个社区都要在平常工作日结束后开展焦点小组。这需要给协作人员准备指引笔记，居民们被邀请到处于当地社区中心的单独会议，通过社区网络和本地通讯来指引参与者。在会场中提供饮料和点心。想出席者提问一些普遍的问题，用来和对照组比较。

在一项对社区所有的店铺做ROI预测研究时，焦点小组获得的结果帮助识别出有些客户群体没有被邀请参与到焦点小组中。这一研究还准备了单独的问卷，在街头和人们离开商店时开展调研。

## 5 有用的资源

有很多可行的辅助利益相关方参与的工具和方法。重要的是你发展一套合适你的机构、机构利益相关方和所参与的项目目标的做法。在发展你的利益相关方参与活动时，让利益相关方参与进来，会给参与方法的适用性和相关性提供有价值的投入，也会让它逐渐得以完善。

其他一些有用的信息来源包括：

- AA1000SES, *利益相关方参与手册* - <http://aa1000ses.net>
- The New Economics Foundation, Participation Works! - <http://www.neweconomics.org/publications/participation-works>
- Involve, peopleandparticipation.net - <http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Home>
- Robert Wood Johnson Foundation, A Practical Guide to Engaging Stakeholders in Determining Evaluation Questions - <http://www.rwjf.org/pr/product.jsp?id=49951>

## 附件A 调研问题示例

下面是一些你可能用于提问利益相关方或者焦点小组参加者的问题，这些仅仅是一般性的示例，你需要在此基础上改进以适用于你所开展SROI分析的利益相关方群体。

你之前是否参与过我们现在的SROI分析活动？  
你对此项活动贡献了什么？（贡献了多少？）  
为了能参与这项活动你是否需要放弃所有？  
你体验了哪些变化或者你认为你将体验哪些变化？  
参加活动后你有什么变化？  
这些变化都是积极的吗？  
如果不是，消极的变化有哪些？

所有的变化都是在预料之中的吗，或者是否有什么你没有预料到但是却改变了的？  
其他人如何知道发生了这些，我们怎么向他们展示？  
它是什么样子的？  
你能测量它吗？  
如果可以，你能估计发生了多少变化吗？  
其他人是否体验到了同样的变化？  
你认识因此而体验了任何变化的其他人吗？  
如果你没有参与，那你会怎么样？  
你是否有可能在我们的活动之后发现其他改变？  
还有什么活动也提供这样的结果？  
你认为你的改变会持续多长时间？  
还有其他人对这个体验/改变做出了贡献吗？  
这个改变有多重要？  
你能拿它和别的对你重要的东西做个比较吗？  
你能给这些变化按对你的重要程度排序吗？哪个对你是最重要/最不重要的？  
你/机构能够实现这些变化的其他方式有哪些？  
哪一个变化让你感觉到最大的不同？