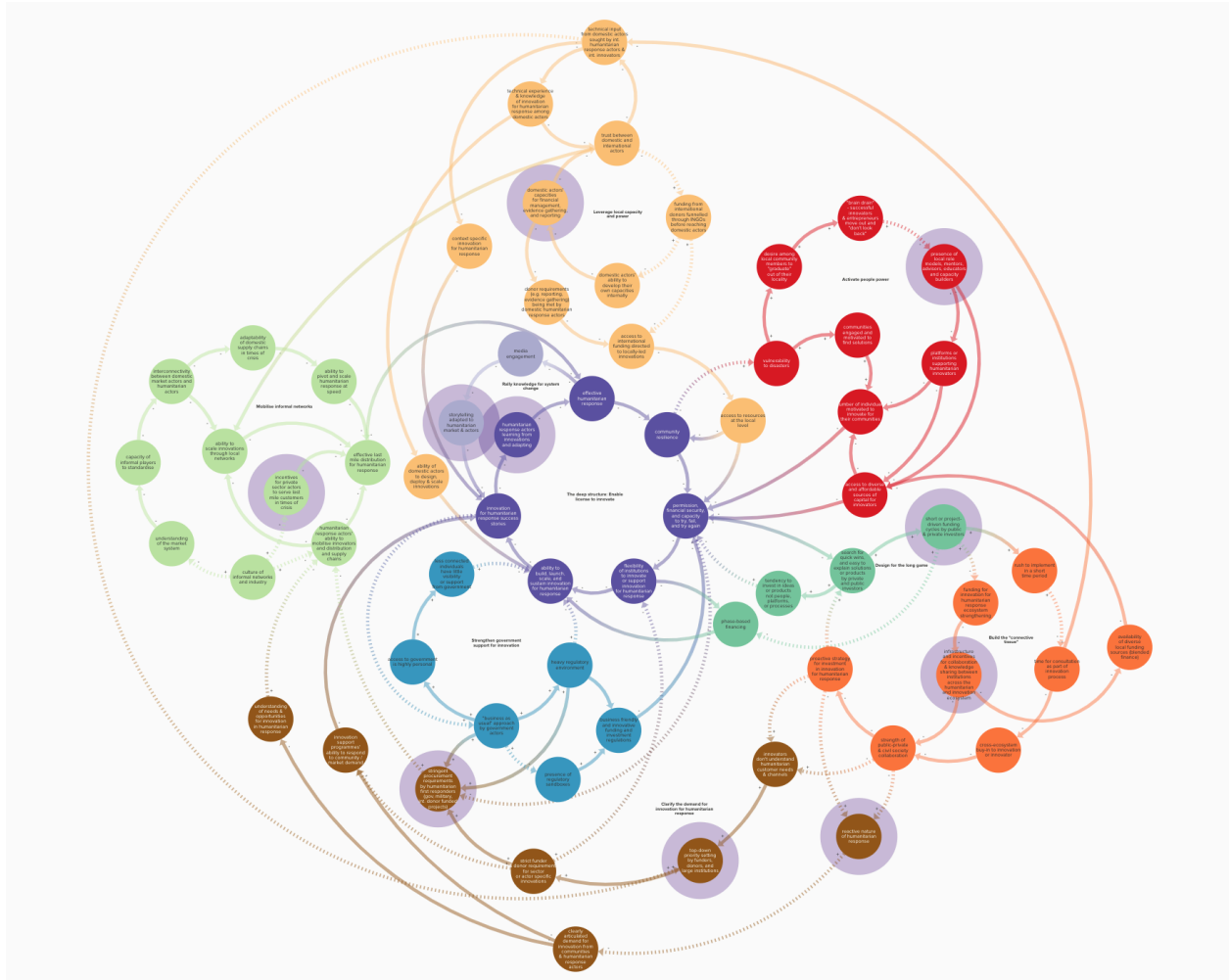




人道主义响应创新的系统图绘制

2022年6月



背景

作为系统图的一种，因果循环图展示了系统运行背后的反馈循环结构。它向使用者视觉化呈现了系统各部分之间的关系，并帮助使用者理解这些关系如何驱动系统及其内部人员所表现出的行为模式。这类系统图绘制可以帮助了解哪些地方更需要战略性干预。

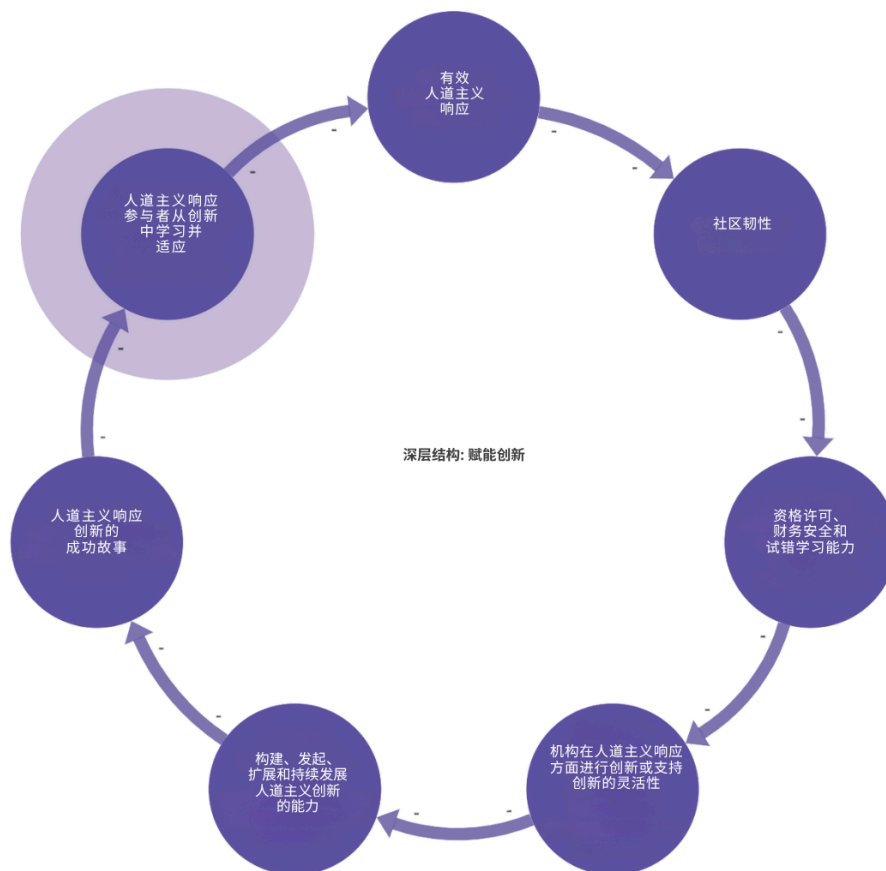
作为加速创新促进孟加拉国韧性项目(以下简称 AI4R) 发现阶段(Discover Phase)的一部分，团队希望集思广益，通过绘制系统图来解释孟加拉国各个社区抵御冲击保持韧性的原因。本图从人道主义和创新生态系统中各个参与者的不同角度出發，探索了影响人道主义响应成功的重要力量。本系统图着眼于跨越以下三个具体背景下的要点：

- 罗辛亚难民危机、气候脆弱性以及 COVID-19 的影响；
- 发现差距并找出创新机会；以及，
- 梳理出解决这些问题的现有举措和资源。

AI4R 于 2022 年 6 月在达卡举办了项目启动活动。其主要目标之一是让与会者参与由利益相关者主导的系统图绘制过程。在完成对系统性思维的介绍后，与会者参与了当天的互动环节——“系统图画廊漫步”。参与者们针对缺失的信息提出了建议，并在整个环节中参与了与其他利益相关者和 GKI 项目协调人的讨论。

理解系统图

深层结构: 赋能创新



首先，我们系统图的中心是深层结构。这个回路代表了我们在整个人道主义响应系统创新中看到的一种模式。

这个故事讲的是需要为创新的发生提供条件和许可。

在系统当前状态下，由于缺乏人道主义响应创新的成功案例，人道主义响应参与者们很少有机会从创新中学习并适应改善从而进一步导致人道主义响应的效率降低。

人道主义响应不足会对社区的韧性产生负面影响，进而对资格许可、财务安全以及试错学习能力都产生负面影响。这使得情况变得更加紧急；参与者则必须更快做出反应，不能冒险。随着资格许可、财务安全以及试错学习能力的缺乏，机构在人道主义响应方面进行创新或支持创新的灵活性就会降低。创新灵活性的下降又会对构建、启动、扩展和持续发展人道主义响应创新能力产生负面影响，导致人道主义响应创新成功案例的进一步减少，如此循环不断。

通过改善该回路节点中已识别的任一要素，都有机会将这种负强化循环转变为正强化循环。对于这一创新挑战，我们强调人道主义响应参与者从创新中学习并适应是转变这种模式的优先杠杆点。

该杠杆点的主题是：生成和共享研究数据以获得更优见解

其假设是：

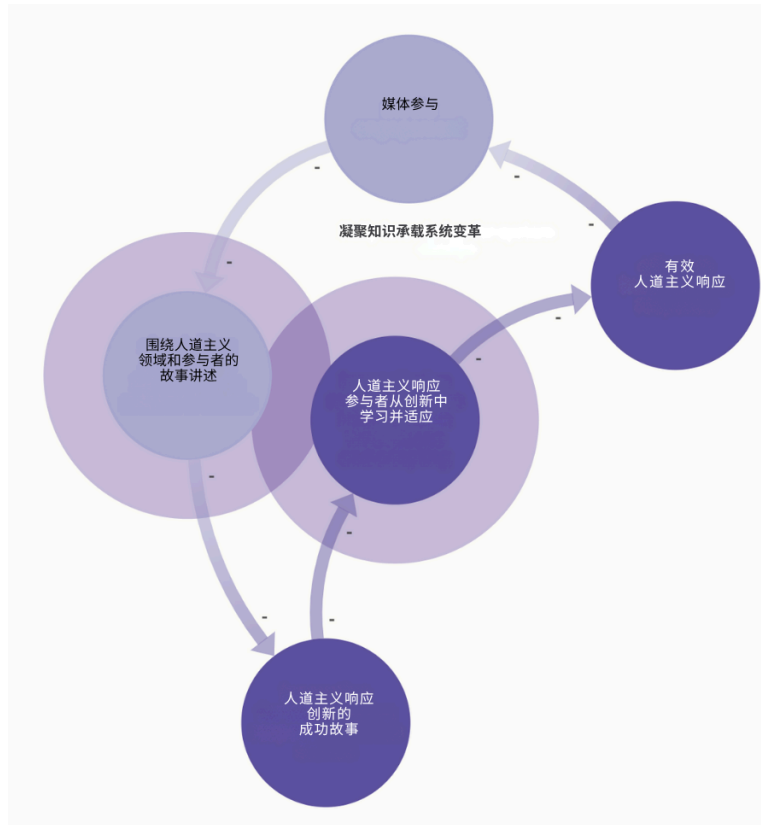
如果.....

- 学术界对孟加拉国的人道主义响应和韧性战略进行更多研究，且如果
- 人道主义参与者和创新者获得相关学术成果的渠道得到改善，

.....那么.....

- 人道主义参与者和创新者将更容易有机会发现人道主义响应和韧性的创新方法。

凝聚知识承载系统变革



我们将探索的第一个分支更深入揭示了媒体通过故事讲述对人道主义响应创新的支持作用。正如您看到的，我们已经发现人道主义响应效果不佳会导致媒体参与度降低，因为媒体发现有关人道主义参与者的正面故事乏善可陈。

媒体与人道主义响应参与者的交流程度不足，又导致围绕人道主义领域和参与者的故事讲述变得更少。而这些故事确实需要得到讲述传播，这就促生了更多对人道主义响应成功故事的叙事创新需求。

缺乏人道主义响应创新成功案例的结果是，人道主义响应参与者从创新中学习和适应的机会减少，进而对其支持有效人道主义响应的能力产生负面影响。

对于这一创新挑战，我们确定的主要需求是：扩大成功故事和案例研究的影响，以此作为这个回路中的优先杠杆点。

该杠杆点的主题是：扩大成功故事和案例研究的影响

其假设是：

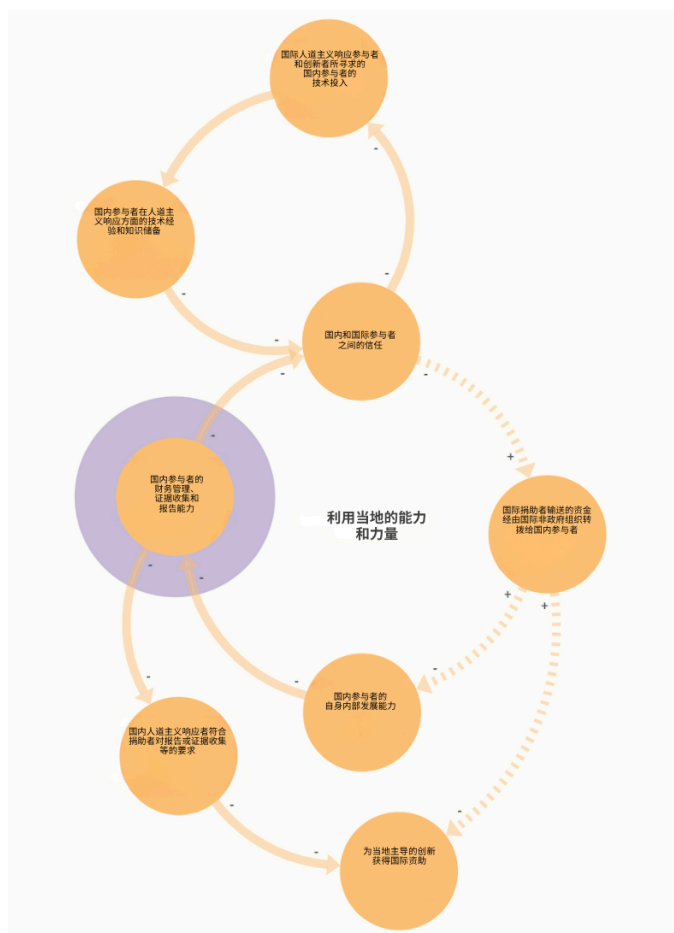
如果...

- 媒体和学术界有动力分享有关人道主义创新成功的知识, 而不仅仅是分享有关挑战,

...那么...

- 这些成功故事将激发更多与孟加拉国人道主义响应和韧性利益与共的参与者去探索和实施有关创新。

利用当地的能力和力量



如果您在我们的系统图上顺时针移动, 下一组回路围绕的重心是利用当地能力和力量为人道主义响应创新提供服务。

我们可以将这组回路的中心环节作为切入点: 国内参与者的财务管理、证据收集和报告能力。如果国内参与者缺乏这些具体能力, 将会对国内和国际参与者之间的信任产生负面影响, 因为国际参与者对这些方面抱有很高的期望。随着国内和国际参与者彼此间信任的减少, 国际捐助方将更多

资金先拨付至国际非政府组织(INGOs),再经其转至国内参与者。这种资金流转模式削弱了国内参与者的自主发展能力,令其本已缺乏的财务管理、证据收集和报告能力更加不足。

国内和国际参与者之间缺乏信任还会带来其他连锁反应,导致国内参与者的技术投入减少,而这种投入本是国际人道主义响应的参与者和创新者期望寻求的。国内参与者积累人道主义响应创新方面的技术经验和增加相关知识储备的机会减少,又进一步削弱国际参与者对国内参与者支持创新能力的信任。而国内参与者必须得到国际参与者的信任并给予机会来发展其能力。

国内参与者投入不足还导致人道主义响应缺乏本土情境适配的创新方案,这严重影响了人道主义响应创新的成功。国内参与者能力的缺乏使得他们难以满足捐助者对(成功案例的)报告或证据收集的要求,进一步损害了他们为当地主导的创新获得国际资助的能力。其结果是,我们看到地方层面获得资源的机会减少,这影响了社区的韧性,并对需要试错学习所需要的财务安全产生负面影响。总体而言,它全面降低了国内参与者创新的能力。

针对这一创新挑战,我们已将改善金融包容性的需求确定为这一回路中的优先杠杆点。

该杠杆点的主题是:提高国内生态系统参与者的金融包容性

其假设是:

如果...

- 与当地主导的人道主义响应和韧性创新相关的孟加拉国机构可以获得更稳定的国际或国内资金来源,

...那么...

- 他们将建立坚实的运营基础设施,支持地方主导的人道主义响应创新。

其假设是:

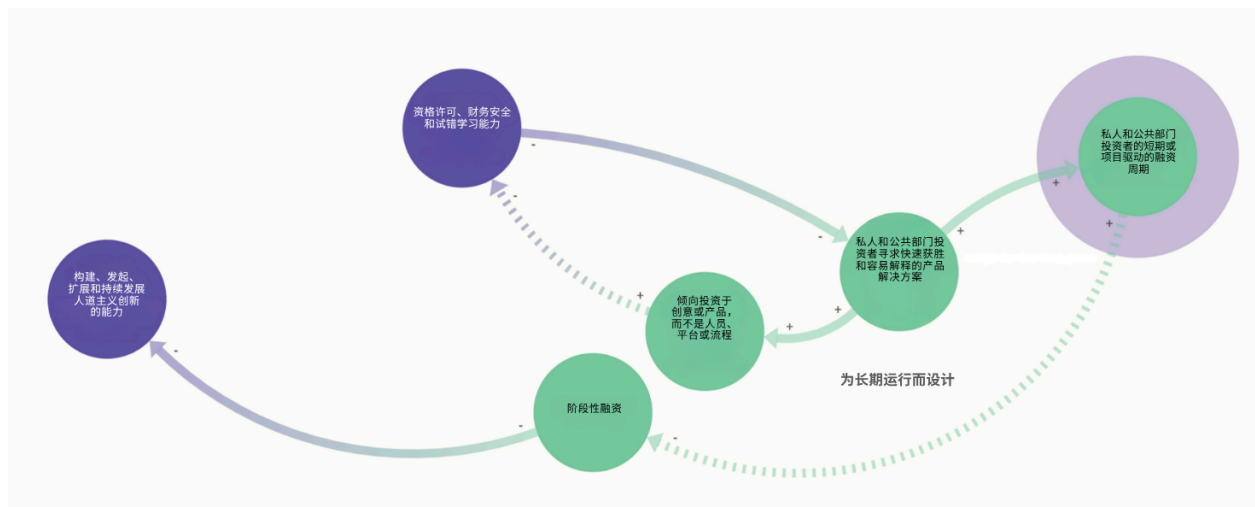
如果...

- 我们可以更好地动员和激励榜样、导师、顾问、教育工作者和能力建设者来支持人道主义响应创新,

...那么...

- 整个生态系统中人道主义创新者的支持结构和能力将得到改善,从而提高人道主义响应创新的可能性,
- 进而成功建立、启动和扩大人道主义响应的创新。

为长期运行而设计



绿色这组节点要求我们为长期运营而设计。目前缺乏资格许可、财务安全以及试错学习能力的状态使得关注点集中于“私营和公共部门投资者的速赢和易认知易推广的产品解决方案”。

当寻求速赢时,投资者倾向投资于创意或产品,而不是人员、平台或流程。而对人员、平台和流程的支持不力,会进一步挫伤本已薄弱的试错学习能力。如果初创产品不如人意,社会通常就会将这些创意视为“失败”。

这种寻求速赢的做法还会导致短期或项目驱动的融资周期增加,从而降低阶段性融资的吸引力。因此转变短期或项目驱动的融资周期是构建、启动、扩展和维持人道主义响应创新的关键组成部分。

我们确定了需要将摆脱短期融资作为应对这一创新挑战的优先杠杆点。

这个杠杆点的主题是：从短期投资转向长期投资

其假设是：

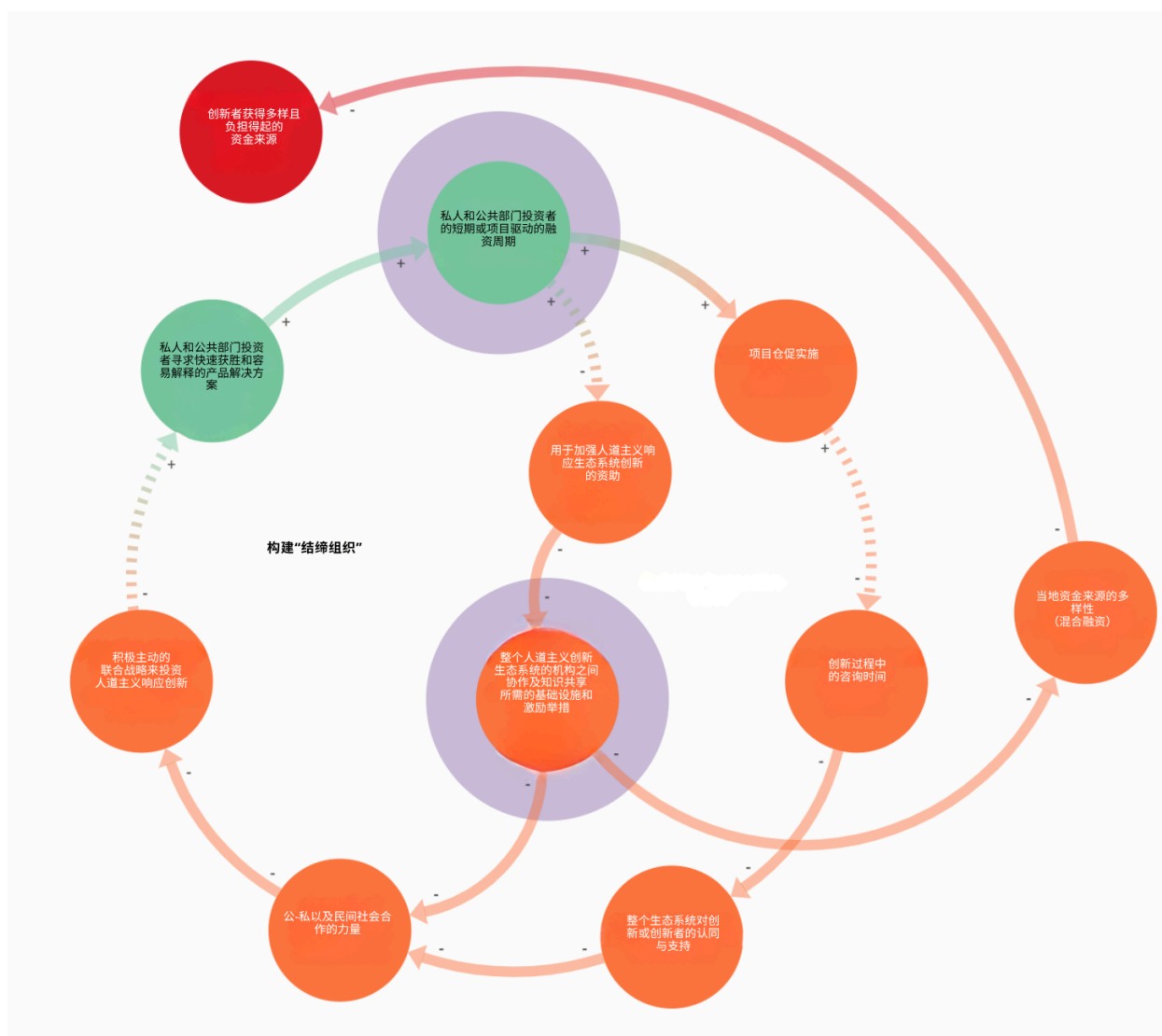
如果...

- 更多关心孟加拉国人道主义响应与韧性能力的投资者和捐助者，把重心从“针对短期问题的短期资助”转向“支持人道主义响应创新与韧性能力的平台和流程建设方面的长期投资”，且如果
- 对于与人道主义响应和韧性建设利益与共的创新者而言，资助/资本更加多样化且负担得起，

...那么...

- 整个生态系统中更多参与者将获得支持以尝试更综合的解决方案、并在试错中学习进步。

构建“结缔组织”



这种短期或项目驱动的资助周期问题将我们带到了下一个回路和节点集，它讲述了构建“结缔组织”以支持人道主义响应生态系统创新的重要性。

较短的资助周期导致项目仓促实施，这减少了创新过程中的咨询时间。缺乏咨询又会减少整个生态系统对创新或获得资助的创新者的认同与支持，进而降低其成功机会。这种资助周期的项目驱动属性使得用于加强人道主义响应生态系统创新的资助减少，这又导致整个人道主义创新生态系统的机构之间缺乏协作及知识共享所需的基础设施和激励举措。

合作的基础设施和激励举措不足会连锁影响到当地资金来源的多样性(缺乏混合融资)。同时，它削弱了公-私以及民间社会合作的力量，导致需要采取有预见性的联合战略来投资人道主义响应创新。如果缺乏这样的前瞻性战略，面对人道主义挑战时，私人/公共投资者更倾向于寻求立竿见影展现成效的做法，而不是未雨绸缪协同合作解决问题，其结果是继续对速赢的追逐。

我们在这个反馈环优先考虑两个杠杆点。

第一个杠杆点的主题是：创建协作基础设施

其假设是：

如果...

- 主导的人道主义参与者（例如政府、军队、大型非政府组织）拥有高效的基础设施，可以动员一系列较小的参与者并从他们那里采购，

...那么...

- 创新者将有更多机会设计和扩展人道主义响应和韧性建设的解决方案。

第二个杠杆点的主题是：创造协作激励

其假设是：

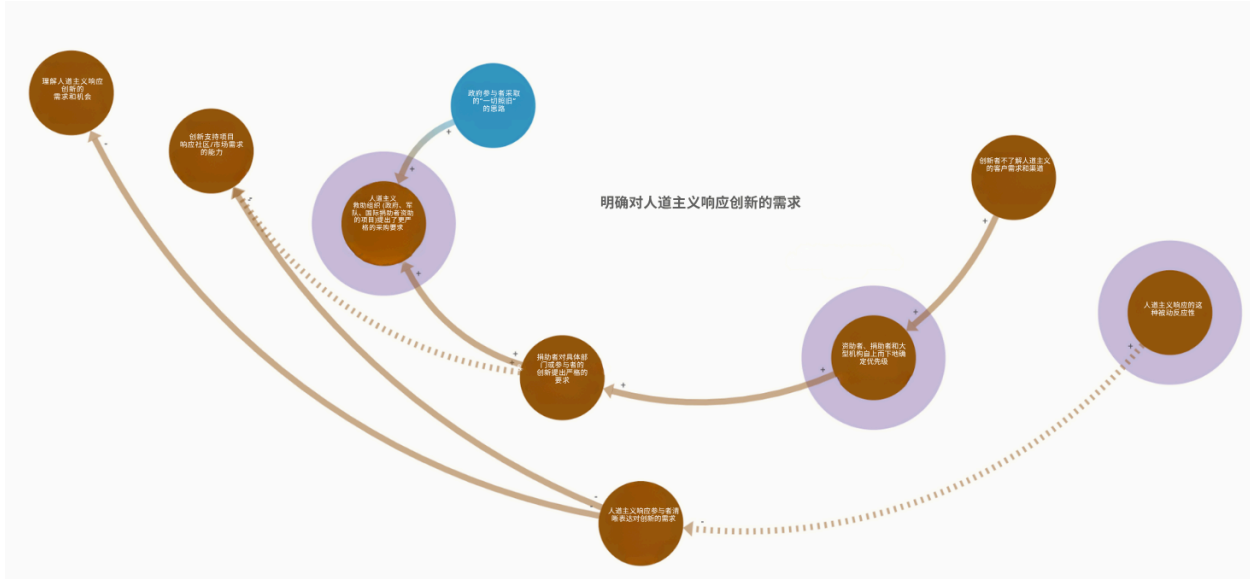
如果...

- 孟加拉国人道主义响应、韧性建设和创新领域的利益相关方之间有更多机会进行有意义的合作，且如果：
- 给他们更多的激励开展合作，那么他们会对彼此的方式和工作更感兴趣，

...那么...

- 各领域的创新者将更经常地合作，成功启动和扩大人道主义响应和韧性建设。

明确对人道主义响应创新的需求



在我们系统图底部的这些棕色节点，提出人道主义响应创新的具体需求亟待厘清。

我们知道，创新者需要了解人道主义的客户需求和渠道。资助者、捐助者和大型机构自上而下地确定优先级，加剧了这一问题，使得资助者和捐助者对特定部门或特定参与者的创新提出严格的要求。其结果是，我们看到人道主义第一响应者的采购条件更加苛刻，导致他们在分配和供应链中难以动员创新者及其创新成果。

人道主义响应的这种被动反应属性使社区和人道主义响应参与者对创新的需求难以清晰表达。它在应急状态下持续运行，几乎没有时间暂停或整合需求。需求表达不明确，再加上资助者和捐助者的严格要求，降低了创新支持项目响应社区/市场需求的能力，严重影响了人道主义响应创新的成功率。

我们优先考虑此回路中的两个杠杆点。

第一个杠杆点的主题是：采用社区主导和以人为本的方法来确定优先级

其假设是：

如果...

- 人道主义参与者越来越多地利用社区主导和以人为本的方法来确定与响应和韧性建设相关的需求，且如果：
- 他们有效地将这些需求传达给创新者，

...那么...

- 孟加拉国的创新者将能更好地满足当地与响应和韧性建设相关的具体需求。

第二个杠杆点的主题是：消除监管障碍并建立新系统赋能创新

其假设是：

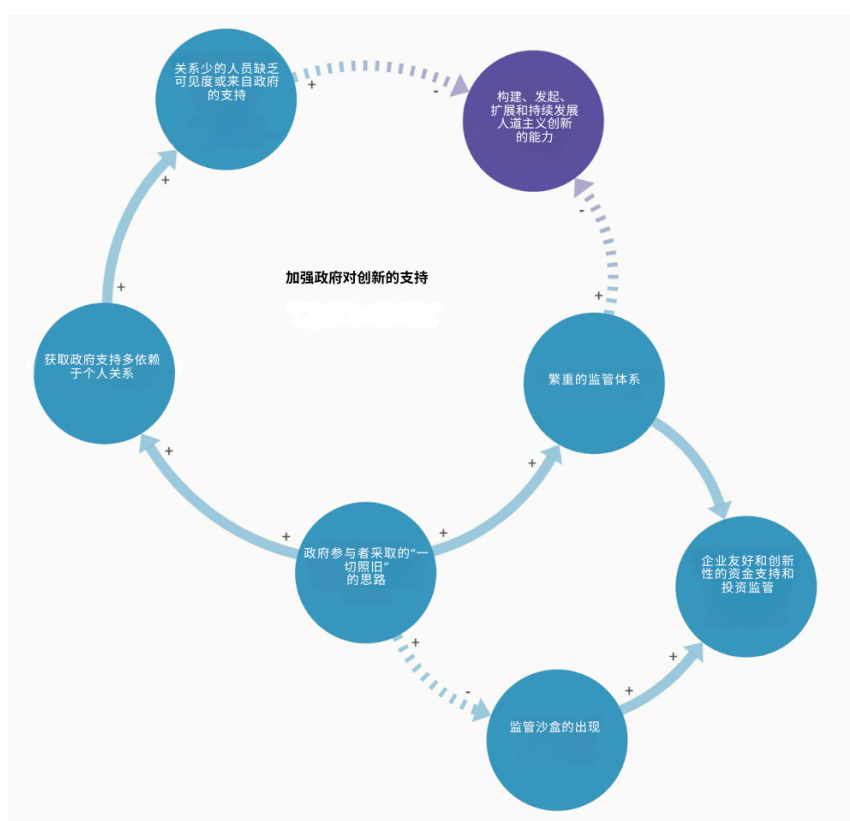
如果...

- 主导型人道主义参与者（例如政府、军队、大型非政府组织）能够更好地共享资源并与各种各样的相关创新者合作，

...那么...

- 包括基层参与者在内的创新者将拥有新的渠道，并通过新的渠道使其创新能够以所需的规模和覆盖范围满足人道主义需求。

加强政府对创新的支持



现在我们来看棕色上方的蓝色回路。我们看到政府需要为创新者和企业家的蓬勃发展创造有利环境。

根据世界银行的营商环境指数，孟加拉国在 190 个国家中排名第 168 位，得分仅为 45 分（满分 100 分）。据此报告，该国在所有重要分项指数上均缺乏竞争力，例如开办企业（排名 131）、获得信贷（排名 119）、税收（排名 151）、国际贸易（排名 176）和履行合同（排名 189）。

创新者和中介机构谈到了对初创企业友好的政策、鼓励更多外资进入孟加拉国的宽松税收政策，以及在受控环境中支持创新者的监管沙盒，这些政府举措都很必要。

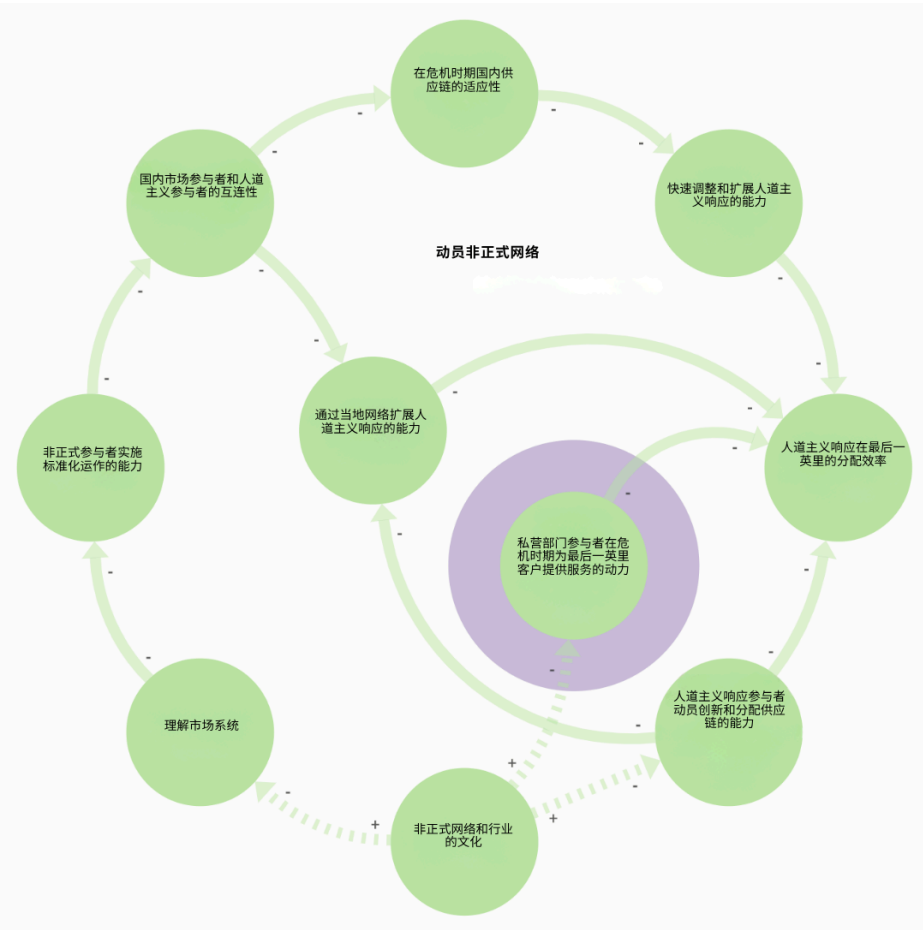
监管沙盒将在以下方面提供帮助：

- 减少市场参与者的不确定性
- 大幅减少寻求批准的时间
- 提供在受控环境下小规模测试新法规的机会
- 沙盒使得监管机构能够测试任何创新解决方案的范围。监管机构在判断哪些创新会不会对消费者造成伤害方面任务艰巨。
- 沙盒对于吸引风险投资家和私募权益基金对金融科技公司的投资至关重要，这些基金此前由于严格的监管而犹豫不决。

受疫情影响，信息通信技术部一直在对抗这种传统官僚文化。其路线图旨在促进“新常态”下的创新。创业生态系统是经济和社会转型的 18 个优先领域之一。政府项目包括 IDEA 项目和 初创风投孟加拉国有限公司 (Startup Bangladesh Ltd.)，它们致力于改善当地的创业生态系统。通过这些举措，许多应对人道主义挑战的创新都获得了项目启动和规模化发展的支持。

结合对 人道主义响应创新需求更准确的阐述，我们看到了在此成功基础上其他政府部门也可以加以改善的机会。

动员非正式网络



最后，关于动员非正式网络的绿色回路是我们需要梳理的最后一个的回路。

孟加拉国的社区特别是在达卡以外的地区，支持着强大的非正式网络和行业文化。这些网络构成了高度适应性的分配网络基础。

然而，由于严格的采购要求，人道主义组织和国际组织需要努力动员这些网络。这种非正式网络和行业的文化降低了私营部门参与者在危机时期为最后一英里客户（供应链最末端、灾难援助最难触达的弱势群体）提供服务的动力，因为他们可能需要依赖相应的系统来充分利用这些网络。私营部门参与者支持这一人群的动力减少，导致人道主义响应最后一英里的分配效率降低。

对市场体系缺乏了解使得非正式参与者难以实施标准化运作，从而削弱了国内市场参与者与人道主义参与者之间的互联性。而这种互联性的不足，减弱了国内供应链在危机时期的适应性，从而影响了快速调整和扩展人道主义响应的能力。不恰当的响应措施导致人道主义响应最后一英里的分配效率不佳。

我们优先考虑的最后一个杠杆点的主题是：利用私营部门供应链获得资本和有效的“最后一英里”分配

其假设是：

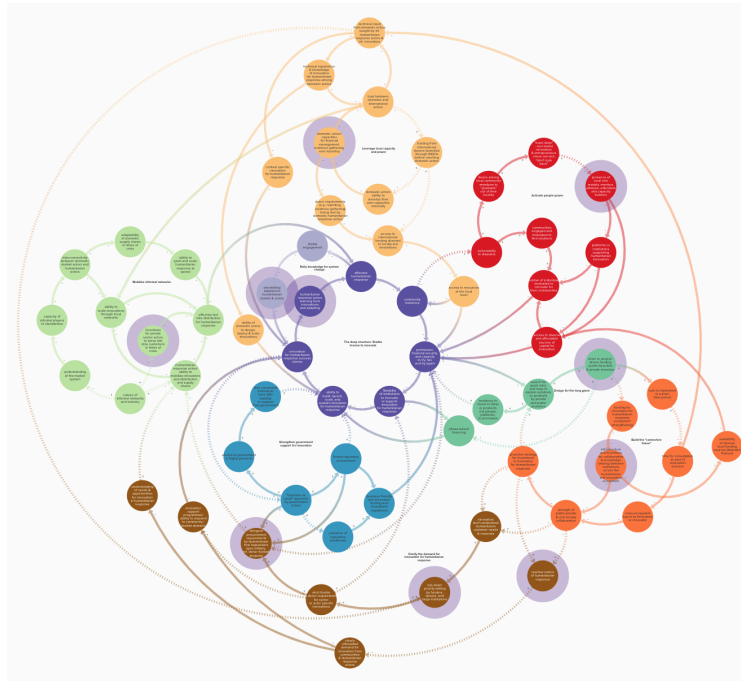
如果...

- 与孟加拉国最脆弱社区（“最后一英里”社区）利害相关的私营部门供应链有更多机会，也有更多动力为人道主义响应和韧性建设做出贡献，

...那么...

- 它们将更加融入该国的相关努力。

探索时间



我们邀请您与这张图互动。您可以在[此处](#)单击、草绘、放大并阅读您感兴趣的回路之间的连接。

随着时间进展，我们的团队将重新审视这张图，继续评估一群坚定的倡导者和机构可能带来的系统性变革，开发创新的解决方案来改造和加强系统。

请访问我们的[项目网站](#)，了解有关 AI4R 挑战赛进展以及参与方式的更多信息。