



高级专员方案执行委员会  
第六十二届会议  
2011年10月3日至7日，日内瓦  
临时议程项目5(b)  
审议常设委员会工作报告  
方案预算、管理、财务控制和行政监督

## 审计委员会关于联合国难民事务高级专员经管的 自愿基金 2010 年 12 月 31 日终了年度账户的报告

高级专员的报告

增编

针对审计委员会关于联合国难民事务高级专员经管的自愿基金  
2010 年 12 月 31 日终了年度账户的报告所载建议已经采取或  
拟采取的措施

## 目录

	段次	页次
一. 导言 .....	1	4
二. 主要建议 .....	2-28	4
A. 建议(第 29 段) .....	2-3	4
B. 建议(第 33 段) .....	4-6	4
C. 建议(第 44 段) .....	7-8	5
D. 建议(第 49 段) .....	9-10	5
E. 建议(第 73 段) .....	11-12	5
F. 建议(第 78 段) .....	13-14	6
G. 建议(第 88 段) .....	15-16	6
H. 建议(第 99 段) .....	17-19	6
I. 建议(第 117 段) .....	20-22	7
J. 建议(第 124 段) .....	23-26	7
K. 建议(第 145 段) .....	27-28	8
三. 其他建议 .....	29-85	8
A. 建议(第 18 段) .....	29-30	8
B. 建议(第 34 段) .....	31-32	9
C. 建议(第 39 段) .....	33-34	9
D. 建议(第 40 段) .....	35-37	9
E. 建议(第 50 段) .....	38-39	10
F. 建议(第 56 段) .....	40-46	10
G. 建议(第 62 段) .....	47-49	11
H. 建议(第 63 段) .....	50-51	12
I. 建议(第 69 段) .....	52-53	12
J. 建议(第 81 段) .....	54-55	12
K. 建议(第 85 段) .....	56-57	13
L. 建议(第 92 段) .....	58-60	13

---

M. 建议(第 100 段) .....	61-63	13
N. 建议(第 104 段) .....	64-65	14
O. 建议(第 107 段) .....	66-67	14
P. 建议(第 114 段) .....	68-69	15
Q. 建议(第 127 和 128 段).....	70-72	15
R. 建议(第 133 段) .....	73-74	15
S. 建议(第 138 段) .....	75-76	16
T. 建议(第 150 段) .....	77-79	16
U. 建议(第 154 段) .....	80-83	16
V. 建议(第 158 段) .....	84-85	17

## 一. 引言

1. 根据大会 1992 年 12 月 23 日第 47/211 号决议第 10 段，本文件介绍联合国难民事务高级专员(难民署)针对审计委员会的建议已经采取或者拟采取的措施。本报告首先论述了他们的报告(见 A/AC.96/1099 和 A/66/5/Add.5)第二章内所陈述的主要建议，然后针对第 18 至 158 段内详细论述的其他建议作了答复。除非另有说明，否则文中所有引述均源自上述报告。

## 二. 主要建议

### A. 建议(第 29 段)

2. “审计委员会建议难民署订立一个详细过程，以便在年底编制财务报表，其中应包括清理会计记录，编制综合配套表格，以及在向审计委员会提交财务报表之前对报表草稿进行详细、以证据为基础的管理审查。这项建议取代未落实的 2009 年建议，原建议要求难民署(a) 确保负责官员严格遵守本组织的结算指示；(b) 调整其内部程序，使其符合审计要求”。

#### 行政部门采取的措施

3. 难民署有一个年终账户结账的详细的既定程序，现正在作更新，以便考虑进即将颁布的《公共部门会计准则》的要求以及在 2010 年 12 月 31 号终了年度的审计中获得的经验。这将包括数据的核对、日程的编制和财务报表的管理审查。难民署的规划有一个执行日期，即 2011 年 10 月 31 日。

### B. 建议(第 33 段)

4. “审计委员会建议难民署审查并解决国家办事处财务管理和报告能力方面存在不足的原因”。

#### 行政部门采取的措施

5. 难民署将审查有关的审计和检查报告，与总部和区域局协商，并继续分析管理系统更新项目中的数据，以着重于需要进一步加强财务管理惯例的国别办事处。根据这项审查和分析，难民署将拟订工作计划，以弥补查明的差距。在这一过程中，财务和行政管理司将与全球学习中心协商确定这几个地方的额外培训需求。这项工作将尽快开始。

6. 管理系统更新项目可以采用为协助国别办事处的财务管理而传播的若干工具。这些报告和其他有关报告将于 2011 年重新分发。这一建议预期将于 2012 年 12 月 31 日予以处理。

### C. 建议(第 44 段)

7. “审计委员会建议，作为其银行安排合理化工作的一部分，难民署应对其总部的银行安排进行集中处理，以便最大程度地对其所使用的各家银行施加影响，并使所有账户接受定期、严格的质询，立即关闭任何不必要的银行账户”。

#### 行政部门采取的措施

8. 难民署制定了一份综合性计划，以推广落实中央付款法。这是布达佩斯的财务管理科具体外地办事处与日内瓦的财务处之间的联合项目。难民署一直在改进银行账户安排，以满足全世界困难地区执行方案的最紧迫的业务需求。此外，难民署的目标是为它的业务提供最优化、统一、低成本高效益的现金管理和流动性银行结构。亚洲和非洲的付款集中化预期将于 2011 年 12 月 31 日之前完成。所有银行账户将每季度审查一次，以评估是否需要继续使用。

### D. 建议(第 49 段)

9. “审计委员会再次建议难民署进行详尽的银行对账，并与总账核对所有差额。其中应包括作为月终财务程序的一部分，再次对银行往来账目进行取样核对，以便使管理层确信，往来账目核对是及时、准确的，而且需要对账的项目均已得到妥善解决”。

#### 行政部门采取的措施

10. 难民署在过去两年来已经作出了大量的努力，以便使它的银行对账工作与时俱进。它将继续着重于银行对账工作，将此作为一个重要的内部管制工具，以通过减少未核对项目的数目来提高对账的质量。难民署已采取步骤加强财务管理小组，增加了两名专业人员，作为他们整个任务的一部分来处理银行对账工作。总部的银行账户是经过全部核对的，按例每月核对一次。

### E. 建议(第 73 段)

11. “审计委员会建议，作为优先事项，难民署应当：(a) 审查和清理其会计记录，包括所有资产和负债余额；(b) 加强月终结账程序，以便对所有账户进行对账调节，并保持会计记录的完整性”。

#### 行政部门采取的措施

12. 《公共部门会计准则》实施小组拟订了一项过渡计划，其中包括一次对账户的全面审查，从总账到分账的核对，以及对未结项目的结账。该小组将增聘会计专业人员，以便对现有能力作补充，确保对余额进行充分的核对调节。这一建议预期在 2011 年 12 月 31 日之前完全落实。

#### F. 建议(第 78 段)

13. “审计委员会建议难民署为一套采用真实会计数据的“试运行”账目制定一个明确的计划”。

##### 行政部门采取的措施

14. 《公共部门会计准则》执行计划已经有一个完整地“试运行”《公共部门会计准则》申诉程序和财务报表的如下安排：

- 2012 年 5 月的试验性收尾
- 2012 年 8 月的或 9 月的试验性收尾(视第一次的“试运行”情况)

#### G. 建议(第 88 段)

15. “审计委员会建议难民署加强其全组织的《公共部门会计准则》变革管理方案，为此应具体明确每个业务单位的高级管理层必须如何积极主动地承担责任并在《公共部门会计准则》的实施期间及之后推动落实预期惠益”。

##### 行政部门采取的措施

16. 难民署已经制定了一项变化管理计划，其中作为整个计划的一部分包括了交流和培训活动。《公共部门会计准则》项目由五个 workflow 组成，其中之一是“变化管理”。拟订了一个全面的基于风险的“变化管理战略和计划”。经过一次考虑进企业要求的详细的合适性/差距分析，已经确定了执行《公共部门会计准则》的关键人群和有关影响。这可以当作对所有“变化管理”和培训活动的投入。受到影响的司会收到信函，告诉它们为了便于执行《公共部门会计准则》项目所必须达到的具体要求。到目前为止已经在实地与三个区域局一起就《公共部门会计准则》的影响问题举办了讲习班。

#### H. 建议(第 99 段)

17. “审计委员会建议难民署编制基于成本的比较信息，以改进划拨决定的实证依据，并加强关联以实施问责。应特别重视实现国家业务之间的比较，开发署对改善受关注人口状况的相对贡献，以及将财务和产出数据联系起来以评估效率和成本效益”。

##### 行政部门采取的措施

18. 难民署正在更新并改进“全球焦点”中的主要企业报告，以便在实证的基础上支持在全球、区域特别是在操作层面上作出的资源分配决定。新的报告的拟订将作为改进“全球焦点”信息服务的一部分，将从 2012 年初起面向管理人员和工作人员发布。

19. 主要企业报告有助于对所设的国别业务操作与人群进行比较，最终在这些业务操作和人群方面取得进展。报告预计将根据“焦点”所获的全球需求评估数据列示这些人群的需求，并能够将这种需求情况与目前和计划向各有关人群和地区分配的资源进行比较。报告将测量所产生的影响，列示在人群的条件方面发生的变化以及在计划方面取得的成果。预期和实际的影响和业绩都将与计划的和实际费用发生关系，以便对效益和成本效率作评估，既对资源分配决定提供支持，也在追踪方面提供了问责的手段。

## I. 建议(第 117 段)

20. “审计委员会建议难民署采用基于风险的办法来管理实施伙伴，为此必须明确界定相关规定，以客观和循证的办法来评估实施伙伴的风险，并采用健全的安排来监督国家办事处对此办法的连贯一致实施”。

### 行政部门采取的措施

21. 难民署对实施伙伴采取的方法和管理已经受到全面的审查。预计将对伙伴选择程序进行改革，作为全面改革整个实施伙伴管理框架的一部分。

22. 全面审查现有实施伙伴(难民署在一名外部专家的支持下于 2010 年进行)的结果和结论与联合国审计委员会意见相一致，即在十分艰巨的业务环境中与能力不一和有相关的缺点的伙伴一起合作，“一刀切”的做法不能完全解决这种工作的复杂性。难民署采纳了一个“有差别的、基于风险的办法”，并将分配给资源予以落实。将推行一个全面的方法，来全面改善实施伙伴的管理和问责，同时拟订并转向新的框架。这一进程也将于“基于成果的管理”/“焦点”和业绩追踪挂起钩来，并将考虑审计委员会提出的有关建议，例如第 92、99、100、107、114、124 和 138 等段中提出的建议。对该框架的全面拟订实施预计将在 2014 年前完成。

## J. 建议(第 124 段)

23. “审计委员会建议难民署连续一致地对其国家业务实行下列强制性要求：

(a) 记录它们挑选实施伙伴的理由，包括明确考虑成本效益，借鉴良好做法范例；

(b) 定期正式评估市场情况(每五年至少一次)以寻找其他替代伙伴；

(c) 每当寻求市场交易服务时均应考虑替代性商业采购；若不测试市场即挑选一个非商业伙伴，就应记录选择的理由”。

#### 行政部门采取的措施

24. 难民署已经采取行动确保改进伙伴的选择程序。2011 年的详细规划和预算指令(IOM-FOM/063/2010)要求所有外地业务都：**(a)** 建立实施伙伴甄选委员会；**(b)** 改进甄选标准，以加强执行实施伙伴核对清单，包括附加值、成本效益分析和预期影响；**(c)** 对所有甄选过程和决定进行适当而全面的记录；**(d)** 制订一项视察和审查方案，以确保经改进的指示得到遵守。

25. 2011 年，这一信息通过方案支助和管理司就方案执行和报告问题组织的支持特派任务得到了进一步的落实。该任务由 12 个讲习班组成，针对 48 项的业务中的多职能团队(288 名学员)。

26. 方案支助和管理司、财务和行政管理司以及其他有关的司将进一步使关于甄选执行伙伴的指令正式化，并在定于 2011 年底公布的《业务手册》更新版中突出审计员的建议(至少每五年评估一次候选伙伴的市场，并考虑各种商业选择)。

#### K. 建议(第 145 段)

27. “审计委员会建议难民署建立一个负责统一处理持久难民情况的高级管理单位，赋予其足够的权力来监测和处理在所有情况中取得的进展，并对各国别业务行动进行问责”。

#### 行政部门采取的措施

28. 难民署承认审计委员会提到的条块割离的问题，但已经就这个问题发起了内部讨论，以评估落实这条建议的正确方法。因此已注意到这条建议，并将其编入优先事项时间表，以便安排落实。

### 三. 其他建议

#### A. 建议(第 18 段)

29. “委员会重申其先前的建议，即：难民署应继续努力减少处于任务空档且未被临时派活的工作人员数目。它将在难民署修订政策后重新审查这个问题”。

#### 行政部门采取的措施

30. 目前在努力减少职务空档期职员的人数，将这种职员安置到正式或临时职位上去，或者在职务空档期职员仍然还有求职机会的情况下与他们或临近退休的人员协议达成离职安排。职务空档期职员政策修订本将在联合执行委员会作审议，应该可以在 2011 年底前颁布。

**B. 建议(第 34 段)**

31. “审计委员会还建议难民署加强其每月财务结算流程，例如其中应包括对资产和负债进行有记录的审查和确认，根据预算来审查收入和支出，以及由总部和外地相关负责人员核签其所负责的试算表内有关部分”。

**行政部门采取的措施**

32. 难民署同意这一建议的主旨，并将由有关官员开展一个记录在案的审查和核签进程，将此作为月终结转活动的一部分。这一进程计划于 2011 年 12 月以前开展，该建议于 2012 年落实。

**C. 建议(第 39 段)**

33. “审计委员会重申以前的建议，即难民署应：

(a) 使其服务终了福利负债的披露完全符合 2011 年国际公共部门会计准则(包括在其附注中披露提供更多关于贴现率变动对其所列负债的影响的资料)；

(b) 为服务终了福利和离职后健康保险负债建立专门的筹资途径”。

**行政部门采取的措施**

34. 难民署确认，(a) 它将在 2012 年 3 月 31 日之前到 2011 年账户中将服务终了福利的披露与《公共部门会计准则》的有关准则结合起来；(b) 对这种福利负债的供资机制已经核准，将于 2012 年 1 月 1 日生效。

**D. 建议(第 40 段)**

35. “审计委员会还建议难民署制订健全、有记录的质量控制程序，以验证向其精算师提供的关于工作人员服务终了福利负债数据的完整性”。

**行政部门采取的措施**

36. 详细的程序将写进《公共部门会计准则》的“职员福利”模块中，以便验证应付给服务终了职员的福利的会计核算。这包括年假累计、服务后医疗保险和离职金。管制机制也将定期建立，以验证数据，从而确保提供给精算师的数据的完整性。

37. 难民署所有办事处预计将在 2011 年 12 月 31 日之前充分执行管理系统更新项目的缺勤和休假模块，这将创建一个集中的假期结余和活动数据库。这将进一步促进数据报告。

## E. 建议(第 50 段)

38. “审计委员会还建议难民署借鉴国际最佳做法，特别是对较活跃的账户采取每日例行银行对账，修改其每月进行银行对账的政策。这将要求难民署确定其最活跃的银行账户，从银行获得每日往来账目的信息，并相应地更新其内部程序”。

### 行政部门采取的措施

39. 难民署将修订它的政策，对较活跃的账户采取每日例行银行对账。难民署已经采纳了国际最佳做法，能够为难民署总部的所有银行账户每天自动对应付帐款子系统进行核对调节，难民署总部的银行账户是最活跃，价值最高的银行账户。子系统自动对银行往来交易核对工作完全被纳入“大众软件(Peoplesoft) ERP 现金管理”模块，并通过银行间电子银行报表自动上载予以辅助。为了每天自动进行子系统银行对账，可以全文查阅审计记录。从 2011 年 9 月起将在完全统一的自动子系统对账的基础上每天按例进行银行对账。

## F. 建议(第 56 段)

40. “审计委员会建议难民署加紧努力，清理非消耗性财产估值的佐证数据，并加强向国家办事处提供资产管理方面指导和信息。后者应包括关于当地资产管理委员会会议频率的指导”。

### 行政部门采取的措施

41. 难民署供应管理服务处推出了一个全球项目，以支持所有国家办事处验证其不动产、厂房和设备及库存。就不动产、厂房和设备而言，这将使难民署能够确保资产登记册中不动产、厂房和设备的价值与经过实物核实的不动产、厂房和设备进行核对调节。该项目将使难民署能够清理非消耗性财产估值的佐证数据，并将旧资产管理问题向国家办事处提供额外的指导和信息。关于当地资产管理委员会会议频率的指导载于每次访问的最后报告。

42. 持有不动产、厂房和设备的国家业务，如果总部没有进行访问的，也已经在如何在同一时期验证自己的不动产、厂房和设备方面得到了指令和指导。在如何进行核实方面提供了具体的指南(以英文和法文)。每一个业务确定了一个库存以及不动产、厂房和设备的联络点，保证将验证活动开展到完成日。供应管理服务处将协调这项工作，在需要的地方提供指导，并对成果开展落实工作。

43. 如果对确保不动产、厂房和设备的精确会计有必要，将另外安排供应管理服务处的不动产、厂房和设备专家进行国别访问或者后续访问。

44. 为了确保验证活动期间确定的潜在问题得到适当的处理，已制定了一些措施，以直接向本组织的高级执行人员提出未决问题，并予以及时解决。供应管理服务处的资产和运输队管理股每个月就各国不动产、厂房和设备的情况提出以下例外情况报告：

- 被推迟的 GS45 处置报表
- 系统更新项目中未核实的资产
- 未收到的采购订单收据
- 运输途中的资产
- 已收到但未投入使用的资产
- 超过 15 年的资产

45. 所涉国家的不动产、厂房和设备协调人将追踪解决这些例外情况报告中提及的任何重要事项；如果不动产、厂房和设备协调人不能在一个月內解决问题，供应管理服务处处长将通知国别代表；如果问题仍然得不到解决，则将向主管业务的助理高级专员提出，他/她将请求主管的区域局主任采取行动。

46. 此外将由全球学习中心协调编制并提供供应链方面的培训课程，以增加对不动产、厂房和设备会计的了解，并举行当地资产管理委员会会议。这些培训课程将在 2011 年 6 月至 12 月举行，涵盖难民署有业务的所有区域。

## G. 建议(第 62 段)

47. “审计委员会建议难民署完善和加强其现有的库存盘点程序，为此应汲取 2010 年总结出的经验教训，包括考虑到需要进行更频繁的盘点，直到该系统的完整性能得到保证”。

### 行政部门采取的措施

48. 如上所述，供应管理服务处发起了一个全球项目，在 2011 年 6 月至 12 月对所有国家业务中的所有库存和不动产、厂房和设备进行实物核实。这项工作是在年底实物清点以外进行的。在这项工作中考虑了 2010 年的经验教训，即：(a) 与系统更新项目一起创建经常性的监测和核对文化；(b) 培训所有有关的职员；(c) 提供明确的指导；(d) 通过区域讲习班进一步加强培训；(e) 确立持续落实和升级的进程。

49. 供应管理服务处将根据核实工作的结果，确定是否有必要继续每年进行两次全面实物清点，或确定是否需在某一时期进行更多次数的清点。

## H. 建议(第 63 段)

50. “审计委员会还建议难民署定期审查所有已陈旧过时和已损坏的库存物品并相应减计其价值”。

### 行政部门采取的措施

51. 作为为第 56 段和 62 段的建议采取的措施下所述全面核实工作的一部分，在实物清点期间还将核查所有库存物品，以确定其是否已陈旧过时，是否已经损坏，必要时予以注销。在当地供应人员的培训中也将处理这个问题。

## I. 建议(第 69 段)

52. “鉴于《公共部门会计准则》执行计划早先出现的延误以及现有可用的时间，审计委员会建议难民署强化对进展情况进行管理审查的频率和深度”。

### 行政部门采取的措施

53. 关于 2012 年推出《公共部门会计准则》的执行计划由《公共部门会计准则》企业业主委员会、《公共部门会计准则》指导委员会以及财务主任和副高级专员进行监督。此外，从 2011 年 3 月起请一家咨询公司提供服务，开展独立的项目质量保障和审查。该咨询公司每个月向指导委员会报告进展情况。难民署可以报告说目前已经上了轨道，没有发生大的偏离。

## J. 建议(第 81 段)

54. “审计委员会建议难民署就确立期初余额一事制定一项明确的计划，并尽快将其通报审计委员会。这项计划应给审计委员会留有足够的时间，以便对期初资产负债表进行审计，至少应在正式实施《公共部门会计准则》第一年结束之前三个月”。

### 行政部门采取的措施

55. 《公共部门会计准则》实施小组为每一工作组制定了一个过渡计划，以确定需要有期初余额或者重报的账户。这一计划将在 2011 年 9 月与审计委员会分享每月磋商进程的一部分。对《公共部门会计准则》期初余额的验证将在 2012 年 5 月试验结账进程中由审计委员会予以审查并验证。这应该使审计委员会在 2012 年底前要充分的时间。

## K. 建议(第 85 段)

56. “难民署同意审计委员会建议，即难民署《公共部门会计准则》实施小组在调整其实施战略时，应明确确定《公共部门会计准则》项目的目标和预期惠益，并拟订一项方法来跟踪和管理各种惠益的落实”。

### 行政部门采取的措施

57. 作为“变化管理”战略和计划的一部分而确定了一份关键业绩指标，以监测各项数据以及程序的执行情况。除了审计委员会的建议以外，并根据审计委员会的建议，《公共部门会计准则》实施小组将对该战略进行调整，以列入一项利益落实方法，查明和跟踪所设想的利益。

## L. 建议(第 92 段)

58. “审计委员会建议难民署简化其业绩计量，以更全面的方式侧重开展关键任务活动，将产出数量、服务质量和交付效率包括在内。确定各种活动的轻重缓急是一项管理责任，但所定标准应该包括实质性财务内容，也即计划的活动能在多大程度上使所关注的主要人口群体获得重大实质惠益”。

### 行政部门采取的措施

59. 难民署在认真地监测和评估“成果框架”的实行情况，该框架是各业务从 2010 年 1 月 1 日起才开始在业绩测量中使用的。根据从难民署职员那里调查的结果及其反馈，难民署审查了 2012 年的“成果框架”。主要的变化是在目标的拟订和影响指标的定义上。如果难民署认识到需要开展更多的工作，以确保业绩指标不仅支持数量方面，而且还支持质量方面的业绩监测，则将由一个内部工作组继续审查和改进各产出和有关业绩指标的表述。

60. 总部的各关键司也一直在就一套“核心指标”的确定和选择问题进行讨论。这套“核心指标”将着重于对任务至关重要的领域，而且所有的业务若无情况允许的话，都必须予以监测并提出报告。2012-2013 年两年期实行范围更有限，更有重点的一套全球战略重点，因此也就更加着重于根据全球战略重点追踪进展情况的特别重点。

## M. 建议(第 100 段)

61. “审计委员会还建议难民署编制一个用于加强高级管理层对国家一级和全机构一级业绩和风险的审查的汇总记分卡，将其同 *Focus* 的开发匹配，以支持实施成果管理”。

### 行政部门采取的措施

62. 本建议与第 99 段建议将在设计关键的企业报告中予以一起考虑。如上文第九节所述，这些报告将遵从“全球焦点”的第二阶段“焦点”工作组的进程。将考虑确定表示风险因素和可以与业绩联系起来的数据内容，以便列进报告中。

63. 将考虑以记分卡的格式列出业绩和风险的事实依据，以便将这种信息与人口及其需求程度联系起来，从而向高级管理人员提供明确可靠的指导，指明何处的现有或潜在资源最能有益于有关人口。

## N. 建议(第 104 段)

64. “难民署同意审计委员会的建议，其中要求难民署重新制订并纳入难民署在本机构指导意见中订立的原则，在国家一级制订一项政策，明确规定在哪些情形下国家业务一般需要委托进行方案和项目评价，并要求在项目设计期间进行明确的规划和预算编制”。

### 行政部门采取的措施

65. 在修订《业务手册》第 4 章时，难民署将重新评估就定期评价较大型业务的重要性问题向外地业务部门提供较明确指导的必要性，评价活动的计划和预算是全部资源要求的一部分。难民署没有将定期监测活动局限于只注重无业务中的业绩和服务的提供。由于实行了“成果框架”和额外的指导，难民署的业务部门还参与测量所采取的行动的影响。但是也承认，如果与同事或外部顾问联合开展特别评价，就能够提供有用的意见，帮助业务团队分析取得的成果和实际影响，并对战略作重新评估。

## O. 建议(第 107 段)

66. “难民署接受审计委员会的建议，即难民署应利用现有的报告安排，抓紧制订一项简明的全组织风险管理办法”。

### 行政部门采取的措施

67. 难民署最近参加了联合国机构间一级的高级别讨论会。难民署将考虑联合国和其他组织在拟订企业风险管理政策和方法方面取得的经验教训。到 2011 年 8 月 1 日为止，一名高级职员受任带领难民署在拟订风险管理方法战略方面的主动行动。

## P. 建议(第 114 段)

68. “审计委员会建议难民署审查整个网络不同的项目跟踪办法，以确定可更广泛适用的最佳做法并评估其同全机构信息技术战略的兼容性”。

### 行政部门采取的措施

69. 关于对建议第 99 段和第 100 段的评述，难民署正在大力加强“焦点”的职能，包括监测执行伙伴的交易和业绩情况。随着“全球焦点”的进一步发展，所有这些改进将能够共同有助于在不同的环境下对项目进行持续有效的追踪。在伊拉克业务中使用经开发的软件，从中获得的经验教训将属于负责记载“焦点”第二阶段的企业要求的工作组所考虑的范围之内。

## Q. 建议(第 127 和 128 段)

70. “难民署同意审计委员会的建议，即应通过经修订的指导准则来扩大伙伴协议中使用的指标范围，并在协议签署前，由管理层核准绩效框架。难民署表示，这项建议将作为其强化绩效报告的一部分加以落实”。

### 行政部门采取的措施

71. 如果在“成果框架”中找不到有关指标，当前对伙伴协议的指导和格式已经提供了列入伙伴建议的指标的可能性。工作组将分析这些额外指标，以便在进一步修订成果框架时予以列入。

72. 难民署将考虑如何在实地和总部，作为质量保障的一部分最有效地加强自主意识，并确保主管的管理人员严格检查项目协议业绩框架。

## R. 建议(第 133 段)

73. “难民署同意审计委员会的建议，即：在制定新管理办法时，为了加强一致性，难民署应编制可发给外地干事的共同核对清单，详细说明他们应如何考察其实施伙伴。这些核对清单应强调国家办事处必须采取坚决行动，解决伙伴绩效差的问题，并应要求充分记录正在采取的行动。这项建议取代审计委员会此前的建议”。

### 行政部门采取的措施

74. 难民署正在全面审查它的执行伙伴管理框架，这将处理审计委员会的建议。制定新办法的计划中包括突出业绩、报告要求和应采取的行动的核对清单。

## S. 建议(第 138 段)

75. “审计委员会建议难民署对照实施伙伴财务监测报告，审查及核对独立审计员送发的致管理当局函，并酌情采取后续行动”。

### 行政部门采取的措施

76. 在制定有区别并基于风险的执行伙伴管理框架时，难民署将全面审查执行伙伴审计服务的管理情况，包括审计服务提供者的安排、审计报告/管理当局信函的使用以及为处理审计结果/建议而采取的措施。

## T. 建议(第 150 段)

77. “审计委员会建议难民署明确要求在其提出的每项行动计划中包含比照“最少量行动”或“不做改变”的最低选项进行比较评估，以供内部和捐助方在探讨解决持久难民情况时审议。其目的是使难民署能够衡量从拟议解决方案可能获得或目前已实际获得的效果，但这并不意味着难民署应将“最少量行动”或“不做改变”的选项视为可接受的做法”。

### 行政部门采取的措施

78. “执行委员会关于长期难民状况问题国际保护的结论第 109 号”(2009 年)突出了支持解决长期难民状况的关键方面。在实现持久解决之前，业务行动继续努力加强自力更生，以帮助为实现这种解决作准备。通过成果框架以及质量业绩指标和专家报告，在教育、生计、卫生和伙伴关系等等关键领域查明了一些进展。制定了业务计划，《高级专员全球行动计划》下的五个长期难民状况的进展情况在继续得到监测，并提供更新。

79. 难民署充分认识到，全面审查某项解决办法对其他利害相关方，包括对联合国各机构和伙伴所涉的影响，是任何解决计划的重要部分。在制定今后的计划和说明时，难民署将考虑审计委员会提出的指示性模式所列的各种要素。

## U. 建议(第 154 段)

80. “难民署同意委员会的建议，即：其为国家办事处订立的关于如何制定持久解决方案的指南应辅以根据项目经验汇编的简明核对清单，以帮助国家工作队更好地确定在持久解决方案实施过程中经常出现的费用并为此编制预算”。

### 行政部门采取的措施

81. 难民署目前在更新《遣返和重新融合手册》，该手册将就政策和执行问题，包括通常在这种方案中审议的预算项目的种类等，提供更新的指导和核对清

单。也可以获得一份《难民发展援助手册》。此外还有一些部门性指南来补充整个的规划。难民署最近汇编并广泛传播了在当地融合方面取得的经验教训。难民署、联合国开发计划署(开发署)和人道主义事务协调厅目前在起草请秘书长政策委员会批准的建议,以便在联合国集体应对冲突后情况中持久解决方面提高可预测性和效率。

82. 如果在政治上有所突破,就能够通过在人道主义和发展这两方面的共同行动来实现持久解决。在这方面与人道主义和发展伙伴一起在当地拟订了若干联合方案(例如正在苏丹东部、坦桑尼亚联合共和国和尼泊尔落实方案)。

83. 关键业务活动的核对清单将结合得到的经验教训进一步予以编制。

## V. 建议(第 158 段)

84. 审计委员会建议难民署与开发署合作,尽快最后敲定谅解备忘录,以便为国家办事处能够更加明确如何发现并利用有助于实施持久解决方案的合作机会。

### 行政部门采取的措施

85. 与开发署关于“过渡解决倡议”的谅解备忘录草案目前在分发,可望在 2011 年 9 月底以前得到各机构领导的签署。