

- 支持应对工作

---- 规划和方案编制

----- 方案关键程度

----- 应急准备和响应的伙伴关系管理

----- 实时审查

----- 对应急行动的评价

---- 供应

----- 采购

----- 库存和物流

----- 转移过剩库存

---- 安全

----- 联合国安全管理系统和联合国难民署的安全管理

----- 安全风险的管理

----- 装甲车辆

---- 行政和财务

----- 早期应急响应

---- IT 信息技术

应急准备和响应的伙伴关系管理

04 七月 2024

Key points

- 审查现有的伙伴关系和利益攸关方摸底结果，以确定应急规划期间可能存在的差距，从而应对设想的紧急情况。
- 在应急规划期间，通过快速征集意向书，提前筛选一批潜在合作伙伴，由多职能实施方案管理委员会 (IPMC) 对结果进行评估。
- 确保在难民署和合作伙伴签署项目工作计划后的三个月内，完成紧急情况下新合作伙伴在联合国合作伙伴门户 (UNPP) 上的登记、尽职调查和核查。
- 对于紧急情况下的新合作伙伴，应使用云ERP中的标准模板和简化财务计划（每项产出一个预算项目），创建伙伴关系框架协议 (PFA) 数据保护协议 (DPA) 如适用) 和包含基本信息的项目工作计划。

1. 要点

本条目侧重于难民署在准备和应对紧急情况时的参与情况和行动，如何通过伙伴关系推动我们向被迫流离失所者和无国籍者提供拯救生命的保护和人道主义援助。

难民署的伙伴关系方针以2007年7月12日全球人道主义平台认可的[伙伴关系原则](#)为指导，这些原则强调平等、透明、注重结果的方针、责任和互补性。难民署[伙伴关系管理程序](#)为整个方案周期的伙伴关系管理流程提供了统一内部框架并指明了总体方向，方案周期分为“计划”、“落实”和“成果展

示”三个阶段，各个阶段之间相互关联。[难民署资助的合作伙伴的外部指导说明](#)和[难民署合作伙伴方案手册](#)也对外提供。

受资助合作伙伴从难民署获得财政支持，在本文件中称为“合作伙伴”。[未获资助的合作伙伴](#)也称为“合作伙伴”。难民署年度支出的很大一部分通过1200多个合作伙伴完成支付，与合作伙伴一起有效实施是任何应急响应的基础。

2. Relevance for emergency operations

难民署与合作伙伴密切合作，保护和援助被迫流离失所者和无国籍者，特别是在紧急情况下。每当难民署向合作伙伴转移资金，包括在已宣布的紧急状态下转移资金时，伙伴关系协议都是必须签署的一项文书。

紧急情况期间的合作伙伴关系使我们能够：

- 迅速确定被迫流离失所者和无国籍者的需求并迅速予以满足；
- 以有原则的方式与其他人道主义响应者合作和协调，减少重复工作的风险；
- 为合作伙伴提供必要的资源，使他们能够交付应急方案的成果；
- 向伙伴组织、捐助者、社区、个人和其他利益攸关方展示良好的管理做法和问责制。

3. Main guidance

伙伴关系应急规划

作为应急规划的一部分，对现有的项目工作计划和利益攸关方摸底结果进行审查，以确定紧急情况下在专业知识、所需成果范围、目标人群和交付地点方面可能存在的差距。

作为应急规划的一部分，如果发现差距，国家行动部门可以建立一个潜在合作伙伴库。这样既能及时进行尽职调查，又能确保最适合的合作伙伴做好准备，在需要时快速应对紧急情况。这可能需要：

- 在意向书中规定该应急合作伙伴储备库的有效期。例如，在20XX年之前，国家行动部门可以从应急储备库中调动潜在的合作伙伴。
- 根据难民署对本地化的承诺，和所有的竞争性合作伙伴遴选一样，建议行动部门不要纳入围绕“资源捐助”的加权标准，而是着眼于总体成本效益，考虑最高性价比。
- 如果IPMC通过征集意向书推荐了一批潜在的合作伙伴，难民署代表（或分办事处负责人）可在协议有效期内与选中的合作伙伴签署协议，无论是否宣布了任何级别的紧急状态。

在紧急情况下合作

代表或主任有权决定最合适的实施方式，无需IPMC建议。这一记录在案的決定需要考虑其他利益攸关方的需求、行动能力、参与度和准备度，以及其他特定环境因素。

根据标准程序，即使在紧急情况下，难民署的目标也是优先考虑以下实施模式：

- 支持发展和加强国家系统和相关公共机构，将被迫流离失所者和无国籍人纳入公共服务；
- 支持包括政府在内的国家和地方响应者努力提高可持续性和影响力；
- 在满足个人和社区的需求，减少他们在获得权利、援助和服务方面的障碍时，最大限度地考虑个人和社区的能力、能动性和尊严。

紧急状态宣布到期后，代表将在下一个实施年之前与IPMC重新讨论实施模式。

一旦宣布任何级别的紧急状态，以下合作伙伴管理程序适用于宣布期间，包括任何延长期：

- 分办事处负责人、代表或主任可以扩大现有PFA的范围（例如，涵盖一个新的成果或地理区域），而无需IPMC提出新的建议——前提是合作伙伴具有相关经验、经过验证的能力并愿意扩大范围。例外情况应记录在行动部门的SharePoint中，并由分办事处负责人、代表或主任签字。
- 代表有权暂停在紧急时期内签订的新伙伴关系协议的竞争性遴选。这一决定必须记录在案。新合作伙伴在UNPP系统上的登记、尽职调查和核查必须尽快完成，最迟不得晚于难民署和该合作伙伴签署项目工作计划后三个月。合作伙伴需要进行自我声明，内容应包括歧视、性剥削、受制裁实体、欺诈、腐败、恐怖主义、贩运、内部不当行为、破产、清算、税务和法律合规。由联合国的一个参与组织进行审查和尽职核查。“已核查”状态表示该组织符合在该国合法运作的最低尽职调查要求，其任务与联合国的使命相一致，有保障资源和被迫流离失所者及无国籍者的措施，不会对联合国构成不可接受的声誉风险。
- 应尽快评估所有新合作伙伴防止性剥削和性虐待[PSEA]的能力，最迟不超过难民署和该合作伙伴签署项目工作计划后三个月。如果项目工作计划延长到紧急状态宣布期之后，并且需要进行内部控制评估[ICA]/内部控制问卷调查[ICQ]则应在紧急状态宣布到期之前完成内部控制评估/内部控制问卷调查。如需有关合作伙伴的能力强化和风险管理以及适用的能力评估程序的更多详情，请参阅《[方案手册](#)》。
- 对于新合作伙伴，行动部门应生成、签署并批准标准的PFA封面[DPA]（如适用）和项目工作计划，并在云ERP中填写基本信息。必须就财务计划进行谈判并记录在项目、报告、监督和监测解决方案[PROMS]中。敲定财务计划时，可以将各项产出在单独的账簿代号（预算项目）下分列。当项目的实施在宣布期内（包括任何延期）结束时，可根据PFA和DPA（如适用）来结束项目，但需提供项目工作计划和财务计划的基本信息。在这种情况下，该协议须至少提交一份项目财务报告。项目工作计划的清算、结束和审计可在紧急状态宣布到期后进行。在紧急情况下，可以在一年中的任何时候创建和签署项目工作计划。
- 如果伙伴关系延长到紧急状态宣布期之后（包括紧急状态宣布期的任何延期），则需要对项目

工作计划进行修订。修订内容应包括所有项目工作计划细节、成果计划和风险登记册。详见[《紧急情况下的伙伴关系管理摘要》](#) □

- 合作伙伴有权使用特殊的供应程序，包括提高询价的上限和缩短正式招标方法的提交期。如需详细了解在宣布紧急状态时自动适用于难民署的所有特殊供应程序，请参阅[《应急手册》中的采购条目](#)。有关合作伙伴采购能力的更多详情，请参阅[《方案手册》](#)，采购能力是在ICA/ICQ期间评估的。

紧急情况下的伙伴关系监测

监测伙伴关系是应急响应的重要组成部分。在宣布紧急状态期间，实施和结果监测要求不会放松。事实上，监测伙伴关系活动的频率可能会增加。

一个国家的人道主义局势往往变幻莫测。因此，必须对合作伙伴项目进行监测，以便根据商定的绩效目标跟踪和确认其进展情况，根据需要调整其方向和实施方式，并确定提高其影响和质量的措施。难民署、合作伙伴和其他利益攸关方（即地方当局，如适用）应共同监测和审查合作伙伴项目，分享信息并进行协调，以加强对项目成果的共同管理和责任。

为确保对合作伙伴进行有效监测，建议国家行动部门尽快更新（或制定）年度评估、监测和评价工作计划，并每年重新审查该计划。评估、监测和评价工作计划以总体监测和评价□M&E□计划为依据。这将使行动部门能够确定应急响应所需的主要监测和评价活动。更多信息请参阅[《方案手册》](#) □

在紧急情况下，难民署多职能小组和PSEA协调人定期监测合作伙伴预防、减轻和应对性剥削和性虐待风险的能力。对于处于高风险环境中、先前被评估为具有低或中等PSEA能力并因此制定了能力强化实施计划□CSIP□的合作伙伴，行动部门将在三个月后监测CSIP活动的实施情况，并在整个紧急状态宣布期间和任何延长期内继续检查其进展情况。在实施CSIP后的6个月内（例外延期时为9个月内），合作伙伴应该已经具备充分能力。见难民署的[《合作伙伴管理程序》](#)，以了解关于是否与无法在今后几年/项目工作计划中充分保持PSEA能力的合作伙伴继续保持伙伴关系的更多信息。

在紧急情况下，尽管某个合作伙伴的能力较低或中等，但仍与之签署了项目工作计划的原因可能包括该合作伙伴具有特定领域的专业技术知识、在该部门或地点缺乏可行的替代方案，或针对该合作伙伴进行的风险评估结果令人满意。加强PSEA的能力是难民署与这些合作伙伴合作的一个关键领域。

相关风险

应急准备对于应对人道主义危机、减轻影响、减少人类痛苦和生命损失至关重要。风险管理有助于预测可能影响实现共同目标的风险和机遇。难民署和合作伙伴需要管理并有效缓解已查明的风险（如需进一步指导，请参阅[“风险管理工具包”](#)，以帮助确定某一行动中的关键风险）。在紧急情况期间，以下风险会加剧，因此需要尽职尽责：

- 行动范围随着新的保护和援助需求以及新的优先事项的出现而大幅扩大。

- 民间社会未得到充分发展，非政府组织在行动中缺乏能力。
- 合作伙伴缺乏能力/无法扩大规模来满足不断增长的行动需求。
- 在紧急状态期间无法识别关键风险和机遇，因为项目工作计划风险登记不是强制性的，除非项目工作计划延长到紧急状态宣布期之后。
- 安全局势或其他骚乱影响执行和接触被迫流离失所者和无国籍者。
- 因工作人员数量有限而令优先事项相互冲突，影响了规划和实施能力。
- 因内部控制系统有缺陷而发生欺诈或其他不当行为（进一步指导见难民署[关于预防欺诈的风险管理工具](#)）
- 所提供的资源未用于其预期目的。
- 资金使用效率低下，降低了被迫流离失所者和无国籍者所获得服务的质量或服务的可用性。
- 有些合作伙伴无法充分说明难民署委托给它们的资金的去向。
- 工作人员存在不道德行为，包括性剥削和性虐待的风险。

相关缓解措施

- 确保建立与合作伙伴和利益攸关方的协调机制。
- 鼓励合作伙伴尽早参与应急规划。
- 考虑到地理覆盖范围，与补充性的合作伙伴合作。
- 根据风险更新评估、监测和评价工作计划。
- 实施监控机制，包括远程监控（如果无法实际进入）。
- 核查合作伙伴的控制措施、标准作业程序、交易记录，并确保职责分工得到遵守。
- 提高合作伙伴、难民署工作人员以及被迫流离失所者和无国籍者对PSEA以及预防和报告欺诈和腐败的认识，并开展相关培训。
- 与社区协商建立有效的投诉/反馈机制。
- 扩大外联监测，并保持与被迫流离失所者和无国籍者的联系。

紧急情况下的报告和信息管理

在紧急情况下，强烈建议定期进行内部和外部的叙述性报告，以满足全球捐助者、媒体和其他外部受众对相关信息的需求。外部报告应发布在Global Focus（全球焦点）的相关国家和/或情况网页上。

对于所有新宣布的2级和3级难民紧急情况，以及宣布的涉及流动人口的1级紧急情况（而不是加强准备），都必须公开和定期发布[CORE数据产品](#)。这类产品侧重于人口流动、人道主义需求和援助的提供，旨在随着时间的推移变得更加详细和以数据为中心。随着紧急行动部门建立起常规系统，应逐步淘汰CORE产品，代之以难民署品牌的标准信息产品。

Post emergency phase

从宣布紧急状态开始，国家行动部门应启动后紧急情况时期的规划。这种规划应成为从紧急状态过渡

到正常行动应对的基础。为确保在紧急状态宣布期结束后协调和/或应对工作的连续性，国家行动部门应与区域局和总部相关各司一起审查伙伴关系协议、保护和行动战略以及行动足迹，以确保应对工作的连续性。其中包括根据分配的财政资源和预计的供资水平，认真评估各办事处、人员配置安排和资源调动。此外，还应根据经验教训对监测和评价计划进行审查和更新。

紧急状态宣布期满后，由代表自行决定何时重新启动合作伙伴竞争性遴选程序。他们有责任确保清楚地记录这一决定。

伙伴关系协议要求合作伙伴在紧急情况期间或之后向审计、监测和考查团队提供不受限制的访问权限。监测、核查和审计团队必须提供合理的保证，确保难民署的资金用于预定目的，并用于以预期方式提供保护和援助。除其他保障措施外，为了在捐助者面前保持可信度，难民署应核实伙伴报告的成果和支出的完整性和数据。由联合国难民署提供资金并与合作伙伴实施的所有项目需要接受审计。应接受审计的项目由战略规划和成果司〔DSPR〕/实施管理和保证处〔IMAS〕采用基于风险的方法来确定。

Checklist

- 在宣布紧急状态之前，作为应急规划的一部分，在竞争性合作伙伴遴选过程中让后备合作伙伴加入。
- 确保在难民署和合作伙伴签署项目工作计划后的三个月内，在UNPP系统上登记和核查新的合作伙伴。
- 签署PFA〔DPA〕如适用）和项目工作计划，尽可能多地输入当时可获得的信息，签署时只需具备一项财务计划即可（各项产出可在单独的账簿代号下分列）。只要满足合同和财务计划的条件，即可发放首笔预付款。
- 在难民署和合作伙伴签署项目工作计划后三个月内，评估该合作伙伴在PSEA方面的能力。
- 从联合国项目审计文件中检索新合作伙伴的最新ICQ风险评级。如果合作伙伴没有有效的ICQ风险评级，且伙伴关系延长到紧急状态宣布期之后，则应进行ICA〔
- 更新（或制定）评估、监测和评价工作计划，以确定紧急情况下需要开展的主要监测和评价活动。

- 在发放预付款之前，核实所有报告的结果和支出。
- 相应地协调项目审计。

4. 链接

[UNPP 伙伴关系管理程序（仅供难民署工作人员查阅）](#) [预防欺诈的风险管理工具（仅限难民署工作人员使用）](#) [方案手册（仅供难民署工作人员查阅）](#)

5. Main contacts

业务和伙伴关系管理股股长

高级方案管理和支助干事

难民署战略规划和成果司

hqdspr@unhcr.org

实时审查

26 十一月 2024

Key points

- 对于3级紧急情况必须进行实时审查[RTR]
- 实时审查在3级紧急状态宣布后3个月进行
- 评估迄今为止应急行动的及时性、适当性和有效性
- 确定需要进一步支持的应对领域，并在必要时提出修正建议
- 评估各项建议（即联合高级别特派团的建议）的执行程度

1. 要点

实时审查[RTR]是针对3级紧急情况的额外支持工具。这是对难民署迄今为止的应对行动进行的循证审查，并在必要时提出修正和调整建议。

2. Main guidance

在宣布3级紧急状态三个月后，区域局[DESS]和总部其他相关各司根据[关于应急准备和对策的政策](#)进行实时审查[RTR]。RTR的主要目标是：

1. 评估难民署在国家、区域和总部各级的应对和参与是否及时、适当和有效；
2. 监测[关于应急准备和对策的政策](#)的运用情况；以及
3. 必要时提出调整和修正建议。

RTR通常采取案头审查的形式，包括任务和情况报告、筹资呼吁、战略文件、人事结构和其他相关文件，然后是进行联合任务和/或举办讲习班。如果作为同一局势的一部分宣布了多个3级紧急情况，则RTR可对所有相关国家的紧急应对措施进行评估。

RTR是一项涉及广泛利益攸关方的参与性工作；除了在实地参与国家一级应急响应的国际和国家人员之外，还可以向驻地协调员/人道主义协调员、联合国国家工作队/人道主义国家工作队的选定成员、执行和行动合作伙伴、捐助者、被迫流离失所者和无国籍人士征求意见。

RTR侧重于国家层面。更具体地说，它考察的是以下方面：

- 受影响人群迫切的保护和援助需求；
- 迄今为止的应对措施在多大程度上满足了这些需求；
- 即时应急准备和应对方面的差距；
- 在宣布紧急状态之前进行的风险分析和准备工作；
- 行动部门的优势和劣势；
- 确保和增进工作人员福利的措施；
- 在多大程度上落实了联合高级特派团[JSLM]提出的建议以及其他的相关进程。

在案头审查、考察和/或研讨会之后[RTR]的参与者将起草一份报告，其中包括可能产生的调查结果、成果和建议。该报告草案将强调取得的成就，承认存在的制约因素，并指出了有待改进的领域——既包括国家行动部门对紧急情况的应对，也包括本组织更广泛的程序、系统和政策。该报告还会提出有关如何从紧急状态过渡到更稳定的应对行动的建议。

一旦获得批准，调查结果和建议将提交给主管行动的助理高级专员[AHC-O]并将报告分发给有关各方。国家代表应确保行动部门中的人员了解这些建议，并参与RTR后的变革进程。区域局负责确保国

家行动部门跟踪和落实这些建议。

注：对于2级紧急情况，可与区域局协商或应AHC-O的要求启动类似活动，但这不是强制性的。

实时审查不同于评价。3级紧急情况必须在宣布后15个月内进行评价，评价工作由评价办公室根据[难民署的评价政策](#)进行。

Annexes

[\(Chinese\) UNHCR/HCP/2023/01 Policy on Emergency Preparedness and Response](#)

3. Learning and field practices

仅限难民署工作人员使用

[难民署应急管理课程](#)

对应急行动的评价

11 一月 2024

Key points

- 根据难民署的应急准备和应对政策以及难民署的评价政策，将在应对后15个月内或更早的时间内对所有三级应急行动进行评价
- 根据评价政策的规定，也可在高级执行小组或区域局或区域和国家办事处的要求下，委托对1级和2级紧急情况进行评价
- 在可能的情况下，评价干事将参与实时审查工作，使之与评价工作密切配合
- 进行紧急情况评价是为了学习和问责。它们使高级管理层和其他利益攸关方能够做出知情决策，向利益攸关方展示成果，并改进战略、计划、方案和政策
- 紧急情况评价报告与管理层回应一起发布在评价办公室网站上，并要求在12个月和24个月后提

1. 要点

1.1 目的

难民署采用以下[联合国评价定义](#)^[1]

“评价就是对一项活动、项目、方案、战略、政策、主题、专题、行业部门、业务领域、机构绩效等开展的尽可能系统、公正的评估。评价使用适当标准，如相关性、效果、效率、影响以及可持续性等，通过对成果链、程序、各影响因素以及因果关系的检验，分析预期的和非预期的已经取得的结果的实现程度。评价应该提供以事实根据为基础的信息，这些信息必须可信、有用，并能够使评价的发现、建议及经验及时地纳入组织和利益攸关者的决策过程中。”

评价根据及时、可信和公正的事实根据，指导难民署各级在战略规划、方案编制和决策方面做出选择。这些事实根据将直接和间接地反映难民署所关注的人员和收容社区对难民署所提供的保护和援助的看法

紧急情况评价分析难民署（作为一个整体）在多大程度上对一个国家或区域的人道主义危机作出了相关、及时和有效的应对，同时考虑到该国/区域复杂的有利因素和制约因素。

应急响应评价的目标可以大致分为以下几类：

- **加强**难民署行动的设计及其应急准备——通过评估难民署在该国的战略在多大程度上与难民和境内流离失所者的最重要需求相关，与难民署的优势和责任领域相符，并考虑到其他伙伴的能力和行动；
- 通过分析难民署活动的干预措施、伙伴关系、直接成果和长期影响潜力，**改进**难民署的业绩和为受关注人员取得的成果；
- **帮助**难民署进一步加强其政策、指南和系统、人道主义与发展的关系和方法，以便更好地应对紧急情况——从整个难民署的应对行动中吸取经验教训。
- 向难民署**提供**关于难民署业绩的客观信息的可靠来源，用于向合作伙伴提供保证并对其负责。

1.2 指导原则和标准

难民署的评价建立在公正、可信和实用的基本原则基础上。这些原则相互关联，相辅相成，包含了指导难民署委托、开展和支持利用评价成果等工作的若干具体规范。

根据联合国全系统的规范、标准和指南，包括应急评价在内的评价均以性别、公平和人权考量为指导。难民署借鉴了经合组织发援会和ALNAP的标准，在对其进行了调整后用于评价人道主义行动。难民署不会生搬硬套，而是会适应性地选择或应用标准，以确保评价反映良好参考做法和评价用户的需求。

进行评价时必须充分尊重难民署的年龄、性别和多样性政策以及难民署对受影响人口负责的承诺⁸，以确保受关注人口中的所有群体和身份都有平等的机会参与评价并为评价做出贡献，无论其年龄、性别、种族、政治或宗教信仰或性别认同如何。

2. Relevance for emergency operations

2.1.L3紧急情况评价的管理

第3级紧急情况评价由评价办公室委托和管理。根据难民署的评价政策，评价应在L3紧急状态宣布后15个月内进行。所有L3应急响应评价均由独立的外部评价人员进行，并通过L3紧急资金呼吁提供资金。

根据评价目标和业务背景，评价可以早于15个月开始，以确保评价有助于实时反思并帮助评估实时审查中所提出的建议的执行情况。

主要步骤：

在宣布L3紧急状态后，评价办公室负责人将任命一名评价经理。

实时审查一经完成，评价经理将开始与总部相关部门、区域局和国家办事处进行讨论，以商定评价目标、范围和时间表。

评价办公室将与一家独立的评价公司（即服务提供商）签订合同，以开展评价。

随后将起草并商定一份评价概念说明（2页）和一份评价职权范围。

评价经理将负责管理评价流程的日常事务。难民署国家行动部门/区域局将任命一名评价联络人。

全球、区域和国家一级的管理层将自始至终支持评价工作。他们需要：

1. 事先通知所有相关方(难民署同事、联合国和非政府组织合作伙伴、政府、捐助方)，介绍评价小组，并说明可能会与工作人员和合作伙伴进行面谈。
2. 为实质问题以及后勤和行政支持指定一名联络人。
3. 向评价小组提供记录了与紧急行动相关的主要进展、决策和结果的文件。协助评价小组安排与主要利益攸关方的访谈。
4. 访谈应包括受关注人员，并应采用年龄、性别和多样性[AGD]方法。还可能要求代表和国家办事处提供后勤支持（视行动限制而定）。为了保障评价的可信度和客观性，难民署工作人员不

得参加评价小组的任何访谈。

在整个过程中，难民署评价办公室将建立一个背景文件和数据库，与评价小组共享，并将不断更新。

2.2 紧急情况评价的范围

应急响应评价的业务范围不固定，评价办公室将与相关国家行动部门、区域局和总部合作讨论这一问题。但是，务必记住，评价的业务范围必须包括难民署的所有级别，因为L3应急响应会触发“全组织”响应。

地理范围应反映业务范围。可以只关注开展应急响应的地区，也可以关注整个国家/区域。至于是否将常规方案（如与紧急情况无关的方案）纳入评价范围，可根据具体情况决定，并将在职权范围中明确。

所有上述内容也适用于对L1和L2应急响应的评价，尽管其时间和业务范围将更加有限。请参阅难民署应急准备和应对政策，了解L1和L2应急响应的主要特点。

在某些情况下，对难民署应急响应的评价可由[机构间人道主义评价](#)加以补充，后者侧重于全系统的绩效、业务障碍和成就。

3. Main guidance

3.1. 职权范围/主要调查领域

[经合组织发援会的评价标准](#)是评价发展和人道主义援助的首要标准。在2019年更新的六项标准是：有效性、相关性、效率、影响、可持续性和一致性。[ALNAP 2006年](#)指南将人道主义行动的适用标准解释为：有效性、适当性/相关性、效率、影响、覆盖面、一致性和关联性。

其他标准可能包括跨领域主题，如协调、对受影响人口负责、年龄、性别和多样性。每项标准的权重将在初始阶段与难民署评价经理讨论。

鉴于时间和行动限制，评价应侧重于有助于证明难民署扩大了应对行动和提供了人道主义援助的优先问题。指示性评价问题可包括：

- 难民署的战略对外部环境的反应能力如何，包括政府和其他人道主义和发展行动者（联合国、非政府组织、民间社会/地方行动者）不断变化的背景和作用？
- 难民署在多大程度上落实了实时审查针对不断演变的危机提出的建议？
- 考虑到现有资源，难民署的应对措施在多大程度上满足了最弱势群体的需求？其目标定位战略的效果如何？
- 难民署在多大程度上实现了预期的产出和目标，并对设想的结果作出了贡献？是否有迹象表

明L3应对措施产生了意外或负面影响？

- 应对措施的效率和及时性如何，例如在业务流程、人力资源、采购、资金、技术支持等方面的扩大程度？内部责任是否明确？
- 系统相关因素在多大程度上决定了应对措施的成败？难民署的主要实体（司、局、总部、行动部门）在其中发挥了什么作用？

建议的领域通常包括：

- 还应该做些什么？应采取哪些不同的做法来加强难民署对难民、境内流离失所者及其社区的应对方案规划？
- 难民署可以从其准备工作中学习到什么？在区域一级和难民署行动所在的其他区域可以借鉴哪些经验教训？
- 难民署如何使其应急措施适应较长期的恢复和重返社会需求？

由于每项评价的特殊性，评价问题是在职权范围制定阶段讨论和拟定的。在此提供的评价问题仅供参考。

难民署鼓励使用标准评价矩阵，因为这是评价的主要分析框架，规定了如何处理每个评价问题和评价标准。它还将主要问题细分为若干子问题，并对照这些子问题制定了数据收集和分析方法、指标或/和调查方针、数据收集工具和信息来源。评估矩阵用于说明在哪些方面将使用二手数据，在哪些方面需要收集一手数据。此外，它还能指导分析工作，确保对收集到的所有数据进行三角分析，从而有助于提高可信度，减少评估判断的主观性。

3.2.方法

对于每项紧急情况评价，难民署将在职权范围中提出期望，并将根据具体情况讨论最合适的方法。

然而，评价应始终努力采用依赖各种一手和二手来源的混合方法。鉴于紧急情况评价的性质，那些被认为费时费力的数据收集和分析方法（如经济建模、大规模调查、系统审查）可能不太合适。评价方法应始终是参与式的，但可以减少关键信息提供者访谈和焦点小组讨论的次数，或在可能的情况下远程进行，以减少评价任务团队的环境影响。

3.3.交付成果和时间表

主要交付成果如下所示。如职权范围所示，这些都是指示性的，可能会根据评价范围、时间安排和难民署的期望发生变化。

应急响应评价的主要交付成果包括：

- 初始报告（7-15页）和全面的案头审查（10-15页）——确认评价范围、评价问题、要使用的方法、所有数据收集工具以及分析框架——并总结从现有文档审查中得出的结论；

- 在初始阶段、实地考察（或远程数据收集）和最终报告提交后进行的演示/汇报，包括PPT或备忘录；
- 与总部、区域局和国家办事处的相关工作人员召开研讨会，以验证评价结论；评价报告初稿和终稿（30-50页），包括一份4-6页的独立执行摘要；
- 评价期间制作的数据收集工具、培训材料和任何其他材料的副本
- 为本次评价规划的任何宣传材料（例如信息图表、播客）

紧急情况评价的指示性时间表——从外部评价小组招聘/签约之时算起：



3.5. 管理层回应

管理层将在评价报告定稿后3个月内作出回应。主管行动的助理高级专员办公室负责协调和批准管理层对L3紧急情况评价的回应，这将受益于相关国家办事处、区域局和各司的意见建议，并将支持在12个月和24个月后报告所承诺采取的执行的执行情况。

3.6. 评价咨商小组

评价经理和评价小组将得到评价咨商小组的支持，该小组由评价主要使用机构的代表小组组成，将发挥咨询作用。评价咨商小组通常包括几个外部利益攸关方。在可行的情况下，难民署的合作对象和服务对象的代表应成为评价咨商小组的成员。

评价咨商小组应评估评价工作的质量并提供反馈意见，特别应在评价期间举办的具体会议和研讨会上开展此类质量评估和意见反馈。评价小组和评价咨商小组（及其成员）的合作框架将在初始阶段的早期阶段确定。

3.7. 受众

紧急情况评价结论和建议的主要受众是高级执行小组、应急、安全和供应司〔DESS〕及其他相关各司〔DIP〕〔DSPR〕〔DRS等〕司长和群组〔GPC〕〔CCCM等〕主任、相关区域局主任和国家代表。

次要受众包括联合国和政府合作伙伴、捐助方、目标人群和执行伙伴。

应急行动评价——管理行动要点

- 当领导一项紧急行动时，应预计并安排时间在应急响应开始后的3个月内进行实时审查，在15个月内进行评价。
- 在行动部门内指定一名联络人（FP）就内容与总部评价经理合作，并指定一名行政联络人负责满足后勤需要。
- FP的任务是汇编与商定的评价范围有关的文件、数据和信息。
- FP将确定作为数据收集阶段（评价小组实地考察）关键信息提供者的利益攸关方，并提醒关键信息提供者留意参与邀请。
- 确保行动部门的工作人员了解评价的正式启动、评价小组、时间表和预期贡献。
- 参加评价小组的情况介绍会/汇报会，审查报告草案，确认哪些建议被接受/部分接受或被拒绝及其原因。
- 提供管理层对报告的回应和商定的后续行动。

Annexes

[UNHCR Policy for Evaluation, 2022](#)

[Evaluation in UNHCR: A quick guide, 2018](#)

4. 链接

[难民署评价办公室（仅限难民署工作人员访问）](#) [难民署外部网站——评价办公室 L3评价报告样本](#) [难民署关于编写管理层回应的指导说明（仅供难民署工作人员查阅）](#)

5. Main contacts

难民署评价办公室主任: evo@unhcr.org