

Системы управления дорожными активами

+

Заключение контрактов, ориентированных на достижение результата

Сессия 3.4: Выводы и шаги на будущее

Серж Картье ван Диссел
февраль 2020 г.

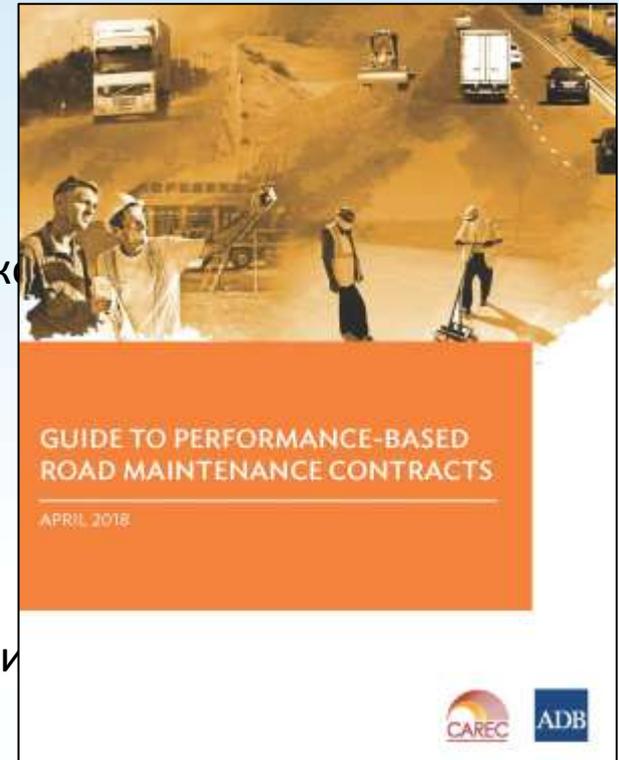
Повестка дня

День 1 Система управления дорожными активами (СУДА)	День 2 Система управления дорожными активами (СУДА)	День 3 Заключение договоров, ориентированных на достижение результат (РВС)
Сессия 1.1 Введение в СУДА	Сессия 2.1 Обработка и управление данными	Сессия 3.1 Введение в РВС
Перерыв на кофе	Перерыв на кофе	Перерыв на кофе
Сессия 1.2 Функции СУДА	Сессия 2.2 Анализ данных и планирование	Сессия 3.2 Стандарты эффективности
Обед	Обед	Обед
Сессия 1.3 Необходимые данные	Сессия 2.3 Управление дорожными активами	Сессия 3.3 Проверки и платежи
Перерыв на кофе	Перерыв на кофе	Перерыв на кофе
Сессия 1.4 Метод сбора данных	Сессия 2.4 Выводы и шаги на будущее	Сессия 3.4 Выводы и шаги на будущее

РВС в регионе ЦАРЭС

- Извлеченные уроки

- Убедиться в наличии благоприятной среды
- Применять постепенный подход
- Баланс рисков между работодателем и подрядчиком
- Адаптировать РВС к условиям в каждой стране
- Организовать надлежащий надзор и инспекцию
- Обеспечить наставничество и обучение как для заказчика, так и для подрядчиков.
- Очень немногие РВС, поддерживаемые МФИ, потерпели неудачу, когда достигли стадии реализации
- РВС обладают меньшей возможностью для коррупции





Благоприятная среда

- Для достижения успеха требуется высокий уровень приверженности РВС
 - Министерство, ответственное за дороги- дорожное ведомство
 - Министерство финансов
- Система управления дорожными активами (СУДА)
 - Для содействия в подготовке и мониторинге РВС
- Конкурентоспособный сектор дорожных подрядчиков
 - Потенциал подрядчика реализовать работы
 - Потенциал подрядчика управлять контрактами РВС
- Устойчивое финансирование
 - Целевое финансирование контрактов РВС



Постепенный подход

- Начинать с более легкого РВС
 - Равнинная местность, небольшой снегопад, средняя интенсивность движения, новые дороги (или включить новое дорожное покрытие)
- Упрощенный дизайн РВС
 - Применять основанные на объеме платежи за дефекты, которые трудно прогнозировать
 - Напр., очистка снега
 - Применять простые расчеты удержаний - очевидное влияние несоблюдения требований
 - Избегать / уменьшать удержания в первые месяцы
 - Избегать времени отклика, при возможности- немедленные удержания
- Проведение различных пилотных проектов
 - Поэтапный подход, включающий извлеченные уроки
 - Постепенно расширяется объем и размер контрактов

Баланс рисков

- Избегать слишком большого риска для подрядчиков
 - Это приведет к очень высокой цене тендерного предложения
 - Постепенно увеличивайте риск с течением времени в будущих контрактах
 - Опыт, полученный в предыдущих контрактах, позволит подрядчикам лучше оценивать риски
- Избегать слишком небольшого риска для подрядчиков
 - Использование времени реагирования наносит ущерб контрактам РВС
 - Подрядчики больше не управляют контрактом, а функционируют как аккордно оплачиваемая рабочая сила



Адаптация РВС к каждой стране/регионе

- У каждой страны свои отличия
 - Различное законодательство и процедуры
 - Разные дорожные условия и характеристики
 - Различные дорожные агентства и возможности подрядчика
- РВС должен быть адаптирован к каждой стране
 - Особенно в отношении стандартов эффективности
 - Также относительно процедур проверок и удержаний
 - В максимально возможной степени адаптировать РВС к существующим системам, которые используются заказчиком и подрядчиками

Должный надзор

- РВС требует меньшего надзора и проверок
 - Надзор по-прежнему является ключом к успешной РВС
 - Неэффективный надзор ведет к низким результатам работы
 - Неэффективные проверки приводят к меньшему количеству удержаний и снижению производительности
- Необходима стратегия регулярного надзора
 - Запланированные официальные проверки
 - Отбор проб участков дороги
 - Применение удержаний по результатам проверки
 - Правильный мониторинг эффективности

Обучение и наставничество

- Сотрудники Заказчика не имеют опыта работы с РВС
 - Необходимость обучения и наставничества персонала Заказчика
 - Обычно ЦУП или консультант по надзору за проектами
 - Необходимо передать потенциал работникам Заказчика
 - Необходимо оценить и распространить извлеченные уроки
- Подрядчик не имеет опыта работы с РВС
 - Обучение подрядчиков
 - Тендерные документы
 - Стандарты эффективности
 - Проверки и платежи
 - Встречи до проведения тендера для заинтересованных подрядчиков
 - Поддержка подрядчиков без отрыва от работы

Неудачи во время реализации

- Только небольшое количество реализованных РВС потерпели неудачу
 - Многие получили важные уроки, которые были включены в следующие контракты
 - Все были от умеренно успешных до крайне успешных
 - Как правило, лучшие показатели работы (лучшие и более предсказуемые дорожные условия)
 - Не всегда дешевле (особенно первые пилотные проекты могут быть дороже)
- Некоторые РВС не дошли до этапа реализации
 - Отсутствие интереса со стороны дорожного органа / правительства
 - Отсутствие интереса / конкуренции со стороны подрядчиков
 - Высокие предполагаемые риски, ведущие к высокой цене предложения



Коррупция

- РЭС более устойчивы к коррупции
 - Меньше транзакций
 - Больше прозрачности
 - Качество работ легко подтвердить в любое время
 - Проще проводить аудит контрактов
- РЭС не защищена от коррупции полностью
 - Результаты проверки все равно можно подправить
 - Важно проводить регулярные проверки

Выводы

- РВС обладает важными преимуществами для ТО дорог
- Различные виды РВС
 - RMG, RBMR, OPRC, Контракты на управление сетью
- Стандарты эффективности должны быть определены для каждой страны
 - Для них нужны SMART индикаторы и пороговые значения.
- Процедуры проверки должны быть четко разработаны.
- Подход к времени реагирования должен быть согласован.
- Должны быть разработаны процедуры удержания платежей.
- Необходимо разработать тендерные документы.
- Необходимо разработать пилотные проекты РВС.
- Необходимо разработать обучающие курсы (и руководства) по РВС.



Обсуждение

- Чего мы хотим достичь в отношении РВС в течение следующих 5-10 лет?
 - Кол-во пилотных проекта
 - Размер пилотных проектов
 - Объем пилотных проектов (восстановление, рутинное, зимнее, аварийное ТО)
 - Время начала пилотных проектов
 - Разработка пилотных проектов
 - Тренинги и наращивание потенциала
 - Последующее тиражирование и расширение масштабов
- Как она будет финансироваться?
- Какая поддержка необходима?
- Кто ее возглавит?