

广州市增城区公共排水设施项目特许经营 项目绩效评价报告



粤国众联咨字【2022】第 53-12005 号

评价机构：广东国众联行资产评估土地房地产估价规划咨询有限公司

机构负责人：司徒荣轼

项目负责人：刘平

2022 年



目 录

一、基本情况	1
(一) 项目概况。	1
(二) 项目绩效目标。	4
(三) 项目资金情况。	6
二、评价结论	9
三、主要绩效	10
(一) 排水设施实行统一管理，提高管理水平。	10
(二) 推进排水管线信息化，提升信息化管理水平。	10
(三) 明确内涝布防抢险职责，提高应急抢险能力。	11
四、存在问题	12
(一) 计费标准不够细化，影响费用核定准确性。	12
(二) 部分管理工作不够细致，管理制度有待完善。	13
(三) 管网运维质量待提高，隐患整改不够及时。	14
(四) 绩效目标不够全面，绩效管理意识有待提升。	16
五、相关建议	16
(一) 制定细致的计费标准，保证费用核定准确性。	16
(二) 加快补充协议签订，进一步明确细化要求。	17
(三) 进一步规范运维工作，提升运营质量。	18
(四) 完善绩效考核指标体系，重视绩效管理工作。	19

广州市增城区公共排水设施项目特许经营 项目绩效评价报告

为贯彻落实党的十九大关于全面实施绩效管理的精神，全面检验财政资金使用绩效，考核资金预期绩效目标的实现程度、资金支出效率和使用效果，进一步提高财政支出的管理水平，根据《关于印发 2022 年增城区区级财政资金支出绩效评价工作方案的通知》（增财〔2022〕280 号）要求，广东国众联行资产评估土地房地产估价规划咨询有限公司（以下简称“我机构”）受广州市增城区财政局委托，对广州市增城区水务局（以下简称“区水务局”）广州市增城区公共排水设施项目特许经营项目实施绩效评价。本评价报告是在审阅区水务局提交的相关佐证材料，组织专家组进行书面评审、现场评价等相关工作，以及与区水务局反复沟通的基础上形成的。区水务局对所提供的相关佐证材料的真实性、完整性、准确性和合法性负责。

一、基本情况

（一）项目概况。

《增城区人民政府常务会议纪要》（第 2 届 59 次〔2019〕25 号）、《广州市增城区公共排水设施项目特许经营实施方案》文件提出，为打好水污染防治攻坚战，切实提高增城区公共排水设施管理水平，有效降低城区内涝

风险，建立健全长效管理机制，确保增城区公共排水设施的建设和管理到位，杜绝出现重复投资和无效投资，广州市增城区公共排水设施项目宜采用特许经营模式。

区水务局作为项目的行业主管单位及实施单位，主要职责包括对项目全过程中所涉及的行业管理进行监督、与特许经营项目公司签订特许经营协议和产权划转协议、对项目进行全过程的造价监管、建设期及运营维护期的监管、牵头组织绩效考核工作及组织移交工作。

《广州市增城区公共排水设施项目特许经营竞争性磋商公告》显示，区水务局于 2020 年 4 月 20 日公布竞争性磋商信息，代理机构为广州市国际工程咨询公司，共 3 家投标单位，中标单位为广州市增城排水有限公司（以下简称“增城排水公司”），于 2020 年 5 月 15 日签订《广州市增城区公共排水设施特许经营协议》。《广州市增城区公共排水设施特许经营协议》显示，特许经营权自协议签订之日起正式生效，特许经营期为 30 年（2019 年 9 月 1 日至 2049 年 8 月 31 日止），增城排水公司的特许经营范围为全区城乡公共排水设施，包括：

- 1.市政污水处理厂、初雨处理厂、污泥处理设施；
- 2.市政雨污水调蓄（转输）设施；
- 3.污水总管、干管、收集支管、泵站、闸、拍门；
- 4.雨水及合流管网、渠箱（含由明涌覆盖而成的渠

箱)、闸及相应附属设施;

5.各镇街农村生活污水处理设施及管网运行维护管理工作;

6.专属道路范围内公用排水设施;

7.“三不管”公共排水设施;

8.目前由各镇街、开发区运营管理的公共排水设施;

9.小区(单位、个人)红线范围内的自有排水设施(由红线范围内业主自行管理),方案另行研究;

10.特许经营范围内通沟余泥和河道淤泥的处理工作;

11.特许经营范围内的水质监测工作以及上级部门临时交办的一些摸查应急溯源等工作。

农村污水治理设施实行三日一巡;市政排水灌渠地面巡查实行每周一巡。截至2021年12月,区水务局共移交1344.4km的农村污水管网、687个分散式、98个集中式农村污水处理设施、1831.03km市政公共排水管网、11个污水泵站(移交完成情况见表1)。全年累计出动巡查员83489人次,车辆18076台次,巡查权属城镇排水管网38945.61公里,2021年平均月度巡查覆盖率为215.46%;100%及时处理162宗增城排水公司权属内投诉;累计完成1702处功能性缺陷修复工作、30处重大及严重结构性缺陷整改工作。

表 1 累计完成移交情况一览表

月份	市政公共排水管网 (km)	农村污水管网 (km)	分散式站点 (个)	集中式站点 (个)
1	1152.64	821.10	498	43
2	1363.39	821.10	498	43
3	1368.06	932.88	505	65
4	1450.43	932.88	505	65
5	1484.04	1007.58	521	88
6	1501.06	1041.81	529	93
7	1517.73	1041.81	529	93
8	1536.43	1041.81	529	93
9	1536.43	1344.4	687	98
10	1766.59	1344.4	687	98
11	1790.36	1344.4	687	98
12	1831.03	1344.4	687	98

(二) 项目绩效目标。

项目绩效总目标为：保障市政公共排水管网正常运营，确保全区内涝点安全度汛，保障全区农村生活污水处理设施正常运营。2021 年度项目绩效目标为：对接收的 1506 公里管网进行运行维护，对已接收 8 个镇街农污设施管网进行维护，汛期出动人员进行内涝抢险。保障市政公

共排水管网正常运营，确保全区内涝点安全度汛。我机构结合单位年初绩效目标设置情况以及项目实施情况设置项目绩效个性化指标，详见下表：

表 2 项目个性化绩效指标表

一级指标	二级指标	三级指标	评价标准
产出	数量指标	排水管网巡查覆盖率	预期实现值为：已接收城镇排水管网巡查覆盖率不低于每日一次、开井检查不低于每三月一次，已接收农村生活污水处理站巡查覆盖率不低于每日一次；本指标达到预期值得满分，否则得分=达标月数/12*5。
		排水类投诉处理率	预期实现值：100%；本指标达到预期值得满分，否则酌情扣分。
	质量指标	管道功能性缺陷整改率	预期实现值：100%，本指标达到预期实现值得满分，每少 5%扣 1 分，0 分为止。
		排水管隐患修复率	预期实现值：100%，2021 年至少完成 105 处重大及严重结构性隐患；本指标达到预期实现值得满分，每少 10%扣 1 分，0 分为止。
	时效指标	抢险人员到位及时性	预期实现值：1 小时内到达；达到预期实现值得满分，每迟到一次扣 1 分，0 分为止。
		日常巡查监督台账报送及时率	预期实现值：增城排水有限公司每月 5 号前完成报送。本指标达到预期值得满分，否则得分=达标月数/12*5。
效益	社会效益	市政排水管网维护月均考评分数	预期实现值为：月度平均分不低于 90 分；本指标达到预期实现值得满分，否则得分=达标月数/12*5。
		农村生活污水处理工程设施运行效能季度平均	预期实现值为：农村生活污水处理工程设施运行效能季度得分不低于 80 分；本指标得分=达标季度数/4*5。

一级指标	二级指标	三级指标	评价标准
		优良率	
		及时清理通沟余泥，保证运输无洒落滴漏	预期实现值为：对辖内通沟余泥及时清理处置，余泥运输车加盖、定期清理，沿途无洒落滴漏，在街道停放应设置安全标志、警示灯等；本指标分值根据实际完成情况综合评定。
		安全事故发生次数	预期实现值为：汛期无死亡事故，施工无伤亡事故；本指标达到预期值得满分，否则不得分。
	生态效益	提升污水处理厂cod进水浓度	预期实现值为：年均污水处理厂cod进水浓度提升较上年同期提高；本指标达到预期值得满分，否则酌情扣分。
满意度指标	服务对象满意度指标	居民满意度	预期实现值为：90%；本指标达到预期值得满分，每少5%扣1分，0分为止。

（三）项目资金情况。

根据《广州市增城区公共排水设施特许经营协议》，
 特许经营总付费=新建项目费用¹+运营维护服务经费²+污水处理服务费³+初雨处理服务费⁴+当期应计其他服务费用⁵-各项考核扣减费用。其中城镇排水管网运营维护和农村

¹ 新建公共排水设施付费原则暂采用“可用性付费+运维绩效付费”回报机制。

² 运营维护服务经费包括日常养护费用和内涝布防抢险费用。其中日常养护费用=城镇排水管网运营维护服务费+农村生活污水处理设施及管网运营维护服务费；内涝布防抢险费用参考广州市最新发布的相关标准计价，最终结算费用以区财政评审为准。

³ 污水处理服务费用按照污水处理厂运维审核成本及甲乙双方约定的合理利润计取，第一调整计算周期的运营费用按照甲方审定的评估结果向乙方支付维护费用。

⁴ 初雨处理服务费按照甲方审定的评估结果向乙方支付维护费用。

⁵ 当期应计其他服务费=大中修维护费+技术咨询费+通沟余泥处置、水质检

生活污水处理设施及管网维护第一个调整计算周期（2019年9月1日-2021年8月31日）收费标准见下表：

表 3 第一个调整计算周期收费标准

类型	收费标准	中标下浮率
城镇排水管网日常养护定额	76 元/年/延米	0%
分散式设施年人均运行费	41.42 元/年/人	0%
集中式设施年人均运行费	36.41 元/年/人	0%

根据《2021 年水务投资计划表》，广州市增城区公共排水设施项目特许经营项目年初预算为政府性基金，共计 12,498 万元；根据《关于批复 2021 年预算调整指标的通知》（增财〔2021〕670 号），项目预算调整 255.59 万元，调整后年度总预算为 12,759.98 万元。

根据广州市增城区公共排水设施项目特许经营项目明细账，2021 年共支出 12,753.59 万元，预算完成率为 99.95%。项目资金主要用于运营经费，包括增城区市政公共排水设施项目特许经营以及各镇街农村生活污水处理设施运行维护、移交等，其中增城区市政公共排水设施项目特许经营共支出 11,198.92 万元，占比 87.81%；各镇街农村生活污水处理设施运行维护、移交共支出 1,554.67 万元，

测、污染源核查、排水户管理、排污口溯源、专项治理费用+其他未详列的服务项目的收费。

占比 12.19%，详见下表：

表 4 项目支出明细一览表

镇街名称	市政公共排水设施项目特许经营支出金额 (万元)	农村生活污水处理设施运维、移交支出金额 (万元)	备注
小楼镇	11,198.92	196.63	
永宁街道		196.79	其中 48.94 万元为农村生活污水处理系统（管网及附属设施）移交费用
石滩镇		252.9	
正果镇		112.93	
增江街道		32.62	
宁西街道		35.04	其中 12.98 万元为农村生活污水处理系统（管网及附属设施）移交费用
朱村街道		53.93	
荔城街道		95.21	
派潭镇		368.33	
荔湖街道		29.98	
新塘镇		180.31	
小计	11,198.92	1,554.67	其中 61.92 万元为农村生活污水处理系统（管网及附属设施）移交费用
支出总计	12,753.59		

二、评价结论

通过分析区水务局提供的绩效自评材料，现场抽查广州市增城区公共排水设施项目特许经营项目的财务、管理材料以及现场勘察，结合决策、过程、产出、效益及满意度五方面综合对资金使用情况进行比较分析，评价工作组认为：总体上广州市增城区公共排水设施项目特许经营项目在过程、效益方面的表现良好，但在决策及项目产出方面表现一般，主要表现为年初绩效目标设置合理性及全面性不足、管网功能性缺陷整改存在部分延迟、险情响应时少数内涝点未能按照规定一个小时内布防到位，巡查台账报送不够及时等。经综合分析，广州市增城区公共排水设施项目特许经营项目绩效评价得分为 83.04 分，绩效等级为良。

表 5 评价情况总表

评价因素	分值	评价得分	得分率
评价总得分	100	83.04	83.04%
一、决策	13	9	69.23%
二、过程	27	24.95	92.41%
三、产出	30	22.92	76.4%
四、效益	25	23.17	92.68%

评价因素	分值	评价得分	得分率
五、满意度	5	3	60%

三、主要绩效

（一）排水设施实行统一管理，提高管理水平。

采取公共排水设施项目特许经营模式后，增城区市政排水管网、农污管网及附属设施由增城排水公司统一运维管理。区水务局每月对管网隐患进行抽查，并委托武汉科岛地理信息工程有限公司、广州市设计院集团有限公司等第三方机构对增城排水公司的特许经营服务进行考核。增城排水公司针对各项日常工作建立了《广州市增城排水有限公司内涝点备勤抢险项目工作量确认表》《检测发现管道缺陷整改情况》等工作台账，并以《广州市增城排水有限公司工作简报》形式次月初报送至区水务局。杜绝了“区、镇两级”管理模式下由于交叉管理导致的管理真空，有关单位互相扯皮推诿的现象。改善了管理水平参差不齐的情况，提升了公共排水系统的管理有效性。

（二）推进排水管线信息化，提升信息化管理水平。

结合现场核查情况，广州市增城区智慧排水管理系统已建成并投入使用。加强了排水管线信息的动态更新管理，全面提升了排水设施信息化管理水平。智慧排水系统包括排水设施、在线监测、应急调度、排水一张图、安全生产、

农污市政一张图、设施存查、泵站巡检、远程控制、排水单元等模块，能够完整看见全区管网、泵站、内涝点、巡查车辆等设施的分布情况，对内涝点、进水口、排水口水位情况进行实时监测等。以城市排水设施数据为基础，结合管网监控数据、气象雨情状况，实现为城市排水规划、防涝预测提供决策依据。通过构建安全预警平台，提高应急指挥及快速处置能力，保障城市排水管线的安全运行，使得整个城市排水管线的安全运行可把握、可控制、可预测，提供科学、先进的城市级水力分析能力，更全面评估城市排水管网能力。

（三）明确内涝布防抢险职责，提高应急抢险能力。

《广州市增城区公共排水设施特许经营协议》明确规定了增城排水公司的防涝抢险工作范围，包括：负责建成区主干道及重要领域内涝布防抢险工作；负责全区重大活动排水保障工作；执行区应急管理局、区水务局或增城区供排水管理中心发出的内涝应急抢险指令；开展城市排水应急抢险处置。根据 2021 年 3、5、6、7、8、9、10 月的《内涝布防工作任务单》及《广州市增城排水有限公司内涝点备勤抢险项目工作量确认表》，每次险情期间组织形成指挥小组，区水务局及增城排水公司有关人员根据险情严重情况安排人员、车辆、机器设备的投入，抢险人员直至险情解除才离场。采取特许经营模式后，加大了对内涝

布防抢险工作的人员、设备投入，提高了增城区辖内布防抢险的反应速度和抢险效率。同时，增城排水公司于 2021 年 8 月 13 日印发了《广州市增城排水有限公司关于印发防内涝应急预案的通知》（穗增排〔2021〕36 号），提高了保障增城区辖内居民安全度汛的能力，使增城区居民人身安全、财产安全更易实现。

四、存在问题

（一）计费标准不够细化，影响费用核定准确性。

结合现场核查情况，特许经营各项工作的计费标准不够细化，不利于费用核定的准确性。根据《广州市增城区公共排水设施特许经营协议》并结合现场核查情况，目前区水务局与增城排水公司执行的计费标准为城镇排水管网日常养护定额按照 76 元/年/延米计费、分散式设施年人均运行费按照 41.42/年/人计费、集中式设施年人均运行费按照 36.41 元/年/人计费，三个计费标准为第一个调整计算周期（2019 年 9 月 1 日—2021 年 8 月 31 日）实行标准。根据增城排水公司于 2021 年 8 月 25 日提交了《关于申请调整〈广州市增城区公共排水设施特许经营协议〉服务费延米成本计算周期的请示》及区水务局于 2021 年 9 月 6 日的复函《广州市增城区水务局关于申请调整〈广州市增城区公共排水设施特许经营协议〉服务费延米成本计算周期的复函》（穗增水函〔2021〕158 号），服务费延米成本计

算周期调整为 2019 年 9 月 1 日至 2021 年 12 月 31 日。但未见区水务局与增城排水公司约定下一周期的计费标准的有关说明。由增城排水公司开展的污水水质检验、排水户管理、排污口溯源等服务、大中修项目代建相关计费方式及污水处理服务费、技术咨询费用、通沟余泥处置、水质检测等服务的合理利润比例未在《广州市增城区公共排水设施特许经营协议》或相关补充协议内予以明确。

（二）部分管理工作不够细致，管理制度有待完善。

结合资料审阅及现场核查情况，区水务局及增城排水公司在特许经营过程中存在管理工作不够细致，并且部分工作内容未能在有关协议（合同）中予以明确，具体如下：

一是 特许经营费用未及时核定、清算，协议未能得到有效实施。根据《广州市增城区公共排水设施特许经营协议》，每两年经营期结束后于下年度 3 月 31 日前区水务局应完成增城排水公司上一年度特许经营总付费的核定工作，但截至现场评价时间 2022 年 6 月 16 日，区水务局未按协议规定完成增城排水公司 2021 年度费用的核定和费用清算。

二是 协议（合同）部分服务范围和内容要求不够细致，不利于项目顺利开展，如区水务局未明确规定增城排水公司在运营期内项目公司投入设备、新建设施和人员的数量等有关要求；区水务局和广州市设计院集团有限公司签订

的 2021-2023 年增城区农村生活污水处理工程设施运行维护管理监督考核服务项目的政府采购合同，对服务成果的要求和标准较笼统，如服务范围不够明确，仅有“增城区 13 个镇街”，未对检测、监督保障等考核内容予以明确。

三是双方约定将农村污水设施运维管理绩效和内涝布防抢险绩效考核标准补充至补充协议内，截至 2022 年 6 月 16 日，相关补充协议仍未签订。并且武汉科岛地理信息工程有限公司出具的对增城排水公司服务质量评价书缺少对内涝布防抢险方面的评价内容。由于工作要求不明确，缺少考核约束，可能会导致工作不到位，管理混乱。

四是部分工作任务未明确责任主体，不利于形成有效的监管体系，如市政公共排水管网和农污设施及附属管网移交工作体量较大，且项目移交的规模数量是协议内约定计费支付的重要依据之一。目前移交计划制定以及移交工作均由增城排水公司开展，实施的独立性难以保证；目前摸查工作由增城排水公司承担，但由于未在协议明确摸查管线的责任主体，故未能形成工作目标和约束机制。

（三）管网运维质量待提高，隐患整改不够及时。

结合资料审阅及现场核查情况，增城排水公司在特许经营过程中存在运维不到位的情况，市水务局、区水务局抽检的管网隐患未能按时、按量整改。具体如下：

一是根据《1-12 月增城区公共排水管网设施运维报

告》《关于 2021 年 1-12 月广州市增城排水有限公司考核项目发现问题的整改情况汇报》，广州市水务局、区水务局对增城排水公司权属的排水设施检查中累计发现 1873 处功能性缺陷。截至 2021 年 12 月，增城排水公司累计完成 1702 处功能性缺陷修复工作，完成率仅 90.97%，未达到 100%修复功能性缺陷的考核标准。

二是目前增城排水公司一线网格化管理人员为每人维护管养 14 公里排水管网，未达到每人维护管养 7 公里的规定。根据《1-12 月增城区公共排水管网设施运维报告》

《关于 2021 年 1-12 月广州市增城排水有限公司考核项目发现问题的整改情况汇报》，2021 年累计出动巡查员 83489 人次，车辆 18076 台次，巡查权属城镇排水管网 38945.61 公里，2021 年平均月度巡查覆盖率为 215.46%，其中 5 个月月均巡查覆盖率低于两次。巡查覆盖频率远低于《排水管渠维修养护技术规范》（DB4401T 28-2019）每日一巡的要求。

三是在现场核查荔城街陈桥村生活污水处理设施（B）、增城文化公园景区附近井口、荔城污水处理厂雁塔泵站、仙村镇碧潭村 B 点片区生活污水处理设施及环城路井口发现，临近污水井内污水已淹没排水管道，排水不顺，出水口、进水口未挂设取水检测点铭牌；排污泵站机械格栅清渣废弃物未及时适当处理，存在污染周边环境和

滋生蚊蝇的隐患；碧潭村农污处理设施 MBR 处理器金属罐体处于空旷地高位，罐体上方有人员站立的检修平台，未做好完备的防雷设施。

（四）绩效目标不够全面，绩效管理意识有待提升。

一是项目绩效年度目标的量化目标未充分考虑 2021 年的动态变化情况。数量指标“开展市政排水管网及农污设施维护”、可持续影响指标“改善生态环境”的预期目标值未量化，缺乏可操作性，较难判断指标的完成情况。绩效指标全面性不足，未完全覆盖特许经营的服务范围，如市政管网的维护数量、农污设施的维护数量、安全生产、污水处理等方面均未设置有关考核指标；同时，上级考核的预期达到等级、辖内水质提升程度、辖内内涝预期实现的安全效果等均未设置效益指标予以体现。

二是项目自评报告内容较简单，项目实施情况未体现 2021 年度项目实际开展巡查工作、内涝布防抢险工作、农污处理等特许经营服务的情况；财政支出情况未体现年度预算调整情况；并且项目效益分析较简单。并且根据区水务局提交的《项目支出绩效运行自行监控情况表》，仅填制了资金使用进度，未填写项目主要绩效指标的完成情况，绩效运行监控工作不够到位，不利于项目绩效的管理。

五、相关建议

（一）制定细致的计费标准，保证费用核定准确性。

区水务局应在补充协议中明确各项工作的计费标准，尽快结合目前特许经营情况、行业收费规范及标准制定准确的计价方式并报送相关主管部门审批，避免出现影响相关服务的后续实施。建议区水务局在《广州市增城区公共排水设施特许经营协议》的基础上，在与增城排水公司的补充协议明确 2022 年往后每一个计算周期的计费标准，包括由增城排水公司开展污水水质检验、排水户管理、排污口溯源等服务及大中修项目代建的相关计费方式，污水处理服务费、技术咨询费用、通沟余泥处置、水质检测等服务的合理利润比例等。另外，在制定涉及到向民众收费的标准，区水务局可考虑通过听证会的形式充分听取民众意见，以制定有效、科学的收费标准。

（二）加快补充协议签订，进一步明确细化要求。

针对上述问题，建议区水务局严格执行《广州市增城区公共排水设施特许经营协议》有关规定并加紧补充协议的签订工作，进一步明确有关工作要求、规范，具体如下：

一是建议区水务局抓紧完成增城排水公司上年度费用的核定和费用清算，避免费用支付不及时导致项目预算执行率低的情况。并且费用及时核定并清算能够对每年各模块的支出进行分析，为计费标准提供依据；同时，保证增城排水公司的收入，促使增城排水公司有资本增加人员、设备投入，提高运行能力，形成增城排水公司运行能力提

升及增城区排水系统运维能力提升的良好循环。

二是建议区水务局后续对增城排水公司特许经营项目提出应合理投入的相关资源设置量化指标和标准，以保障项目运营的需求；与广州市设计院集团有限公司签订2021-2023年增城区农村生活污水处理工程设施运行维护管理监督考核服务项目签订补充执行协议，以进一步明确服务范围、服务方式、人员要求以及服务质量等。

三是建议在补充协议补充明确的农村污水设施运维管理绩效和内涝布防抢险绩效考核标准。并要求武汉科岛地理信息工程有限公司在后续的增城排水公司服务质量评价中增加内涝布防抢险方面的评价内容。

四是建议考虑后续类似移交的项目和规模数量委托第三方核定，并对移交项目的设备设施的功能和质量进行定性评价，最后报送由水务局确认；在补充协议明确管线摸排工作的责任主体，并明确有关摸排工作的计费标准，保持增城排水公司工作的独立性，避免出现管理漏洞，以形成有效的工作目标和约束机制。

（三）进一步规范运维工作，提升运营质量。

针对上述增城排水公司在特许经营服务过程中的运维问题，进一步规范公共排水设施运维工作，提高特许经营质量，提出以下建议：

一是建议区水务局加强对增城排水公司整改管网缺

陷工作的力度，要求每月提交《广州市增城排水有限公司考核项目发现问题的整改情况汇报》，同时对每月未能整改的功能性缺陷增加说明原因，并进一步制定详细的整改计划；针对结构性缺陷，要求增城排水公司以季度、半年度以及年度为期提交总结报告、整改清单以及后续整改计划。建议增城排水公司根据功能性缺陷、结构性缺陷整改难度制定合理的整改计划，必要时，申请变更整改计划，说明变更原因以及变更理由，提高隐患整改效率。

二是建议增城排水公司根据《排水管渠维修养护技术规范》（DB4401T 28-2019）有关要求制定日常巡查制度；加强巡查监管，扩大巡查人员规模，进一步落实网格化管理，落实专职人员巡查养护，争取达到市级标准。并且不定期对应急工作、日常运维工作开展抽查，有效加强监管力度，避免出现应急人员、运维人员应付常规检查的情况。

三是建议加强现场标准化管理，如在污水设施出入口设水质检测点和网格管理员铭牌；及时适当处理排污泵站机械格栅清渣废弃物，加强卫生管理，以免产生卫生事故；开展全区类似 MBR 处理器金属罐体的设施防雷设施排查，做好完备的防雷设施，以免雷雨天气发生安全事故。

（四）完善绩效考核指标体系，重视绩效管理工作。

优化项目绩效管理工作有利于稳步推进项目实施，针对上述绩效管理存在问题，建议区水务局：

一是重视项目年初绩效目标申报工作，完善绩效考核指标体系。设置项目绩效年度目标是应充分考虑管网整体运营情况，建议项目绩效年度目标“对接收的 1506 公里管网进行运行维护，对已接收 8 个镇街农污设施管网进行维护，汛期出动人员进行内涝抢险”部分可修改为“对移交完成的市政管网，农污设施管网 100%进行维护；保证抢险人员在接收险情时一小时内到达现场，并在险情解除前安排抢险人员值岗，保证安全度汛”；设置“巡查覆盖率”“维护覆盖率”“水质抽检达标率”“提高污水处理能力”等可量化、考核数量指标、生态效益指标；针对特许经营服务范围以及预期实现效果设置全面的考核指标，建议增设“市政管网维护公里数”“农污处理分散式站点数量”“农污处理集中式站点数量”“安全事故发生次数”“提高污水处理能力”“市政排水管网维护月均考评分数”“农村生活污水处理工程设施运行效能季度平均优良率”等指标。

二是建议区水务局提高自评报告质量，保证自评报告能够全面、详细反映项目实际实施情况、绩效完成情况、资金情况等，并客观反映项目存在问题；重视年中项目绩效监控工作，对项目实施进度予以客观反映，对项目预期不能实现的目标及时调整，保障项目有质、有量地完成。

(以下无正文)

广东国众联行资产评估土地房地产估价规划咨询有限公司

2022年12月



