深圳市龙华区水务局

2020年度部门整体支出绩效评价报告

为深入贯彻落实《中共中央 国务院关于全面实施预算绩效管理的意见》（中发〔2018〕34号）的精神和《深圳市财政局关于贯彻落实全面实施预算绩效管理有关事项的通知》（深财绩〔2019〕5号）的要求，龙华区财政局组建绩效评价小组，于2021年6月至9月对龙华区水务局（以下简称“区水务局”）2020年部门整体支出情况开展了绩效评价，具体情况如下：

一、部门基本情况

**（一）部门职能**

**1.主要职能**

根据《深圳市龙华区水务局职能配置、内设机构和人员编制规定》（深龙华办发〔2019〕23号），明确区建筑工务署继续承担已经立项的治水提质工程，区水务局自2020年起承担新增的治水提质工程职能。

（1）拟订水务发展规划和政策，拟订水资源、防洪排涝、供水、排水、节水、水土保持等专业规划，经批准后组织实施。

（2）负责本区水资源工作。负责生活、生产经营和生态环境用水的统筹和保障工作。组织实施最严格水资源管理制度，实施水资源的统一监督管理。根据全省水资源分配方案，配合市做好跨境水资源规划衔接工作。发布水资源公报。协助做好水资源保护工作。

（3）负责全区水环境综合整治工作的组织领导、统筹协调、督查督办工作。负责水污染治理、内涝整治、排水管网建设的指导、协调、监督工作。组织拟订全区水环境治理专项规划及流域综合治理规划、年度工作任务及实施计划并监督实施。参与拟订全区水环境保护政策和规划。

（4）负责本区供水行业管理。负责城市供水水质安全工作。负责水务企业的行业管理，负责水务行业的特许经营管理。负责管道直饮水的管理以及原水、供水水质日常检测和管理工作。

（5）负责本区水土保持工作。负责防治水土流失工作。组织协调水土流失的综合防治、监测预报并定期公告。负责建设项目水土保持方案的审批和监督实施工作。

（6）负责本区节约用水工作。组织落实节约用水政策措施及有关标准，指导和推动节水型社会和节水型城市建设工作。

（7）负责本区水务信息化建设。

（8）负责水务工程建设管理及其质量和安全监督管理工作。负责水务行业安全生产工作。负责政府投资水务固定资产的监管。

（9）负责本区城市化转地后水务国有土地的管理，负责本区水库、河道、堤防、河口滩涂、滞洪区及其他水务设施的监督管理。负责全区水库、河道、滞洪区及其他水工程设施的防洪防风安全工作。负责水工程范围内建设项目审批工作。

（10）负责统筹流域治理规划和工作方案并组织实施。负责对治水提质工程的监督管理。负责河道干流、一级支流及其配套设施运管单位的监督考核工作。

（11）负责排水行业管理工作。承担全区排水设施（含污水、污泥处理设施）的建设管理责任，负责全区排水运管单位监督考核工作。负责污水处理费的征收管理工作。负责征收水资源费等费用。

（12）负责落实综合防灾减灾规划相关要求，组织编制洪水干旱灾害防治规划、防护标准并指导实施。负责水情旱情监测预警工作。组织编制重要江河湖泊和重要水工程的防御洪水抗御旱灾调度及应急水量调度方案，按程序报批并组织实施。负责防御洪水应急抢险的技术支撑工作。负责台风防御期间重要水工程调度工作。

（13）负责水政监察和水行政执法，调解水污染、水事纠纷、信访及群众投诉。落实水务监察政策及相关法规规章，统一执法标准。组织开展专项或联合执法行动。

（14）统筹落实海绵城市建设工作。

（15）贯彻执行上级有关人才工作的方针政策和部署，落实区人才主管部门交办的各项工作，负责本单位本系统人才队伍建设。

（16）完成区委、区政府和上级部门交办的其他任务。

（17）职能转变。区水务局应切实加强水资源合理利用、优化配置和节约保护。坚持节水优先，从增加供给转向更加重视需求管理，严格控制用水总量和提高用水效率。坚持保护优先，加强水资源、水环境、水安全、水文化建设管理，加强流域、水域和水务工程的管理保护。坚持统筹兼顾，保障合理用水需求和水资源的可持续利用，为经济社会发展提供水安全保障。

二、绩效评价工作情况

**1.评价对象和范围**

本次绩效评价对象为龙华区水务局2020年部门整体支出绩效评价项目，涉及资金共101,192.34万元。在现场调研和资料审核的基础上，龙华区水务局2020年部门整体支出绩效评价项目综合评价得分为78.56分，评价等级为“中”[[1]](#footnote-0)。区水务局部门整体预算执行率为99.61%，部门基本完成了全年重点任务，并在水环境质量提升、供水保障、排水管理、水务管理等方面取得了较好的成效，但仍存在预算调整多，预算编制准确性不足、预算执行存在不规范的情况、部分项目实施效果不佳、固定资产管理以及合同管理等问题。

四、取得的主要成效

**（一）黑臭水体全面消除，水环境质量持续提升**

截至2020年底，龙华区累计完成24条支流和131个小微黑臭水体治理，全域消除黑臭水体。根据市监测站水质检测监测结果，龙华区所有黑臭水体均稳定达到了“不黑不臭”标准。2020年度龙华区观澜河企坪断面全年稳定达到地表水V类及以上标准，月平均水质达到地表水Ⅲ类标准（2019年月平均水质为地表水Ⅳ类标准），清湖桥、放马埔断面月平均水质稳定达到地表水Ⅳ类标准。14条一级支流和2条独立支流在水质稳定达标基础上，有1条河达到地表水Ⅱ类标准，有3条河达到地表水Ⅲ类标准，有6条河达到地表水Ⅳ类标准。2020年，龙华区河流水质指数同比下降59.6%，水质改善幅度全市排名第二（龙华区2019年河流水质污染指数同比下降60.5%，水质改善幅度全市排名第三）。

**（二）供水保障能力不断增强，用水效率全面提升**

**一是有力保障供水需求。**截至2020年底，完成红木山水厂扩建及深度处理，新增供水规模15万立方米/天，全区总供水规模达到83万立方米/天，有力保障了区域用水需求，提升了与坂田、西丽等片区的供水调度能力；完成大和、清湖两座加压泵站新建，规模10万立方米/天，满足龙华和观澜供水转输需要。2020年龙华区供水2.56万立方米，同比增加280.01万立方米，全年供水量达到全市第三，达到2020年龙华区用水总量控制在2.65亿立方米以下的最严格水资源指标要求。

**二是供水工程持续惠民。**按照城中村和商品房小区分类持续推进优质饮用水入库、社区供水管网改造工程等供水管网改造工程。2020年，共完成20个小区、379公里优质饮用水入户管网改造，惠及2.5万户居民，创建6个优质饮用水达标小区，惠及6163户居民，开工20个小区二次供水设施提标改造。截止2020年底，累计完成55个小区优质饮用水入户工程改造，涉及26009户居民，改造493.8公里管网；创建52个优质饮用水达标小区；完成114个社区管网改造工程，促进区域供水水质逐年提升。

**三是水库管理体制改革全面完成。**按照《广东省小型水库安全运行管理标准化工作指引（试行）》工作要求，龙华区大力推动小型水库标准化创建工作，截至2020年底，龙华区14座小型水库达到安全运行管理标准化一级标准，率先超额完成市下达的2020年底前10座小型水库达到安全运行管理标准化二级或以上标准的目标。目前已通过市水务局专家组对龙华区“小型水库管理体制改革”验收工作，省厅拟推荐龙华区参评全国深化小型水库管理体制改革样板县。

**（三）水务管理水平持续提升，打造龙华水务监管新模式**

**一是率先推行“厂网河库”一体化运维。**编制“管网勘查一张图”、“一河一图”、“河道全流域要素监控图”，形成“厂-网-河-库”全要素治理总图；对全区12585公里排水管网设施、99公里河道、15个小型水库进行统一调度、统一运营、统一管养。

**二是持续**深化河湖长制工作。龙华区水务局采取网格化河道监管方式，实行“14+36+49+N”[[2]](#footnote-1)区、街道、社区、民间四级河长机制，逐一明确监管责任人，确定重点监管区域，定时巡查河道，协调解决问题，对各部门、各街道实行“红、黄、绿”刚性督查，将督查结果纳入年度绩效，严格考评。2020年以来，龙华区各级河长巡河9598次，落实整改问题463处。

**三是积极打造智慧水务。**2020年度，龙华区水务局推进智慧环水二期建设，促进水务运行监测监控体系日趋完善。聚焦公众需求，赋能行业监管，已经初步构建水务全要素智慧管控总图，将通过5G +区块链+无人机智能巡检、水污染模型智能预测等手段，推动实现观澜河流域“一张图作战、一体化管控、一平台管理”，提升水务数字化、智能化管理水平，引导水务业务形态、组织架构、公共服务方式变革，加快实现水务现代化。

五、存在问题

**（一）预算编制准确性和刚性不足，预算执行存在不规范的情况**

**1.部门预决算数据变动大，多项目发生调整。**

根据区水务局2020年部门预决算和调整数据数据来看，多项目发生调整，预算编制准确性和刚性不足。从总整体来看，龙华区水务局2020年项目支出除政府投资项目外共有39个项目，其中发生经费调整或追加的项目19个，其中预算调整率超过30%的项目5个，排除部分客观原因，还存在以下主观原因：

**一是部分项目未按照实际需求压实项目预算，预算弹性空间过大。**部分项目进行预算编制时，对项目实际需求的迫切性缺乏论证，未严格按照项目的刚性需求压实项目预算，预留的弹性空间过大。

**二是部分项目缺乏提前谋划或衔接不到位，导致项目全年未发生支出。例如，**公务车购置项目预算20万元，2020年全年未发生支出，主要原因为该项目实施尚未具备条件，其旧车登记在观湖街道，因观湖街道未办理固定资产登记，无法办理调拨至水务局办理报废，导致无法购置新车，区水务局未能提前谋划并推进固定资产报废工作。

**三是部分项目推动力度不足，未按计划完成项目内容，导致项目金额调减。例如，**全区河道管养经费项目预算4952万元，调减670万元，主要因为附属设施更换、暗渠化河道检查、河道清淤及四害消杀和白蚁防治4项工作未按合同执行，区水务局在项目执行过程中也未能有效推动项目管养单位完成以上工作，故按照合同条款进行扣款，导致项目预决算差异较大。

**2.个别项目未结合项目实际需求进行经费测算，导致合同暂定额远远大于实际预算需求。**

例如，小型水库管养项目主要按照《深圳市小型水库消耗量定额》文件标准进行管养经费测算，未结合项目实际需求，合理规划项目实施的人员和资源投入，并据此进行经费测算，导致实际合同暂定价较财政核定金额差异较大。根据服务合同，合同金额暂定价为4,663.61万元，根据《区政府一届一百零六次常务会议纪要》，小型水库管养工作核定年度管养费为3,450万元，较合同暂定价下浮33.1%。根据现场调研情况，在下浮后的资金保障下，水库管养效果较好，且已超额完成市下达的2020年底前10座小型水库达到安全运行管理标准化二级或以上标准的目标。

**（二）管养类项目实施效果不佳，设施出水水质未完全稳定，政府投资项目全过程管理有待优化**

**1.河道管理监督力度有待加强，实施效果有待提升。**

**一是合同内容未按时完成，对项目管养单位管控力度不足，管养单价成本较其他区域高，开展频次的合理性论证不足。**2019-2020年龙华区观澜河支流河道管养项目服务合同中，附属设施更换（100块警示牌和90个水尺）、暗渠化河道检查及河道清淤（每年1次）3项工作未开展，四害消杀和白蚁防治（每季度1次，共4次）仅开展1次。区水务局反映主要原因为部分工作需要专业资质，龙华排水公司为区属国企，欠缺相应资质，也没有专业的公司达成协议，导致无法进行分包，并反映上述4项工作有开展的必要性，但频次可以降低，以上反映项目整体计划性不强，对各项开展的必要性和频次缺乏论证，对管养单位的管控力度不足，未能有效推动管养单位执行合同要求。**二是项目实施效果不佳，遗留问题多。**根据两个项目验收鉴定书，合同执行在多方面存在不足。**在服务人员方面，**一线人员人数不足，与合同要求的存在一定差距，同时专业技术人才储备不足，难以专业、深入的解决管养中存在的技术问题。**在台账管理机制方面，**台账记录未及时更新，问题未如实反馈，未编制成册，主要为隐患情况台账、安全隐患点及处理情况台账等。**在管养力度和效果方面，**主要表现为河道水质污染问题频发，存在暗渠排放污水等现象，河道老旧提防现象明显，安保力度不够，存在河道巡河路被车辆、工程挤占等情况；小微水体因为自身环境，形成死水产生水质问题，护栏等防护设施损坏不及时，警示牌安装不合理，部分小微水体存在缺少标识牌、警示牌等现象。评价组现场抽取发现坂田河道养护范围内巡河路斜坡旁，存在较多历史垃圾未及时清理、防护栏老旧钢筋裸漏、河道旁边杂草较高，未及时修剪等问题。

**综合来看，龙华区项目管养成本较其他区较高，但实施效果有待提升，对于未开展的内容，没有充分论证开展的必要性以及频次设置的合理性。**对于龙华区、龙岗区、宝安区管养单价，其中龙华区管养成本最高（37.47万元/km），较宝安区（21.15万元/km）成本高主要为龙华区“四害”消杀及白蚁防治、杂草清除频率不一致以及龙华区增加暗渠清淤和淤泥处置费、防汛紧急措施费，但对于增加频率的“四害”消杀及白蚁防治以及增加的暗渠清淤工作均未能按计划开展，对于以上实施的必要性和频率设置的合理性，区水务局未能进行充分的论证，不利于财政资金节约。

**2.消防栓隐患排查问题整改未及时有效跟踪，整改记录不规范，对第三方服务单位的监管流于形式。**

消防栓管理主要包括两个项目，分别是消火栓监督和抽查（政府采购）和社区消火栓管理项目，消火栓监督和抽查（政府采购）主要对龙华区辖内所有消防栓管理情况进行监督和抽查，2020年预算148万元；社区消火栓管理项目主要对社区消防栓进行维护、管理，2020年预算1237.5万元。根据《消防栓监督与抽查项目合同》，对抽查和复查发现的问题和隐患，提交《整改建议书》给甲方及维保方。对发现的问题和隐患需复查并跟踪指导落实，直至整改完成。但根据《2019年-2020年度消防栓监督与抽查工作总结报告》，部分月份隐患排查整改率较低，例如2020年消火栓管网隐患排查3月、7月仅有53%，64%，水厂隐患排查复查6、7、8月仅有0%、29%、7%。根据提供的《2019年9月-2020年6月消火栓抽查隐患整改日报》，部分提出了抽查问题和建议，但无整改照片和整改完成日期以及复查结论，例如2020年6月11日发现编号2Q3TXC001存在施工压埋、2020年6月9发现编号2Q2FLXC015顶盖松脱，但均无整改记录。2020年6月5日发现编号3Q6ZCDQ008、3Q6ZCXQ006高度过低，问题和建议处填写“已报整改项目”，但对整改情况未进行跟踪，无整改完成日期和复查结论。根据区水务局反馈意见。

**（三）固定资产管理不到位，合同管理不够规范，内部控制管理水平有待提升**

**1.固定资产管理机制不完善，固定资产未及时调拨，资产变动未能及时更新。**

一是资产未及时办理调拨手续。由于区水务局两次机构改革，导致部分固定资产使用方与管理责任方相分离，但区水务局未能及时办理资产调拨手续，不便于资产管理。评价发现8辆工程作业车辆，7辆货载汽车均存放在街道，其中5辆工程作业车辆、3辆货载汽车由街道和市生态环境局龙华管理分局使用，但截止2021年8月才完成上述车辆调拨手续。此外，区水务局于2020年11月10购买的学习机，已于11月通过扶贫赠送至广西挂牌督战村，但截止现场评价，该学习机仍登记在区水务局固定资产帐上，使用部门为“扶贫微心愿”，直至2021年9月7日才完成办理调拨手续并销账处理。

二是固定资产机制不完善，物资借用无借还手续，资产变动未同步更新。根据《深圳市龙华区水务局固定资产管理制度》，固定资产必须由使用部门指定的管理人员统一办理领用或使用手续，但现场抽查固定资产发现，一台大疆无人机未按规定履行领用手续。根据固定资产明细表，无人机使用部门为水政监察大队，核查发现一台无人机放置在公务用车上，未进行集中管理，也未办理领用手续，不利于固定资产跟踪、管理；一台富士施乐复印机与资产核查表登记的存放地点不符；装订机一台，已损坏未维修，资产核查表登记为正常使用。

**三是在建工程转为固定资产进度有待提升。区水务局由于机构改革等各种原因，账面上大量已投入使用的在建工程未能及时进行转固工作，不利于**于全面准确反映政府资产负债状况和风险防空。龙华区账面在建工程项目数152个，涉及金额164,137.26万元，截至2021年4月1日仍有93个项目已投入使用但未转固定资产。根据《龙华区财政局关于组织开展已使用在建工程转固专项整治工作的通知》（深龙华财〔2021〕215号），对于2021年4月1日前已投入使用的在建工程，要在2021年底前实现“应转尽转”，但截至2021年11月2日，区水务局仅按要求转固22个项目，仍有71个项目（18,382.85万元）未进行转固。

**2.项目合同管理不规范，存在未签订合同已实施、合同内容不合理、未按合同支付等情况。**

**一是社区消火栓管理项目**未签订合同即开展项目实施。社区消火栓管理项目2018-2019年服务合同已于2019年6月30日到期，根据合同内容，合同期满前三个月委托方进行履约评价，经双方协商一致后可续约，但2019-2020年项目服务合同直至2020年3月19日才签订，2019年7月-2020年2月旧合同到期，新合同未签订之前的合同空白期，项目服务单位仍按原合同履行项目服务。区水务局反映未按时签订合同的原因为部门预算尚未批复，但在合同空白期，未能签订补充协议等，项目服务缺少没有法律约束力，项目实施存在一定风险。

**二是部分项目合同内容不合理或不够严谨。例如，**社工服务采购合同约定不合理，合同内容缺失关键要素，未设定明确的绩效目标，未对购买社工服务经费使用、财务核算要求作出约定，不利于对后续履约情况的监管及绩效目标的评价。**又如，**根据《龙华区观澜河支流河道管养项目（2020-2023年）合同》，河道管养项目技术要求包括智慧管养建设，主要包括信息化管理系统维护、水质实时监测与分析、排污口信息管理与跟踪、无人机监测。但评价发现，服务单位未开展该项工作，区水务局反馈该项内容非本项目强制实施的内容，主要由乙方根据自身情况开展，但把该项内容作为合同的技术要求，不够严谨。

**（四）未充分落实预算绩效管理主体责任，绩效管理水平有待完善**

**1.未建立完善的目标管理机制，不利于部门整体目标实现。**

区水务局虽建立了绩效目标编报、审核的管理要求，但评价发现，目标管理机制尚不健全，未能基于部门职能，从水务发展规划、上级考核要求到部门重点任务，部门整体目标再到项目支出目标进行层层分解管理机制，导致部门整体绩效目标与十三五规划目标、项目支出目标衔接不足，绩效目标设置存在不全面、不可测，目标值设定不合理等问题。**一是业务发展规划目标未分解落实责任**。区水务局虽委托广东河海工程咨询有限公司编制《龙华新区水务发展“十三五”规划》，并于2016年10月形成正式规划文件，但未正式印发，影响该规划文件的效力，也未分解落实成具体行动任务和年度重点工作。**二是目标衔接性不足。**十三五规划目标包“万元GDP用水量”、“供水管网水量损失率”等指标，市水务绩效考核包括“万元GDP用水量”指标，项目“社区供水管网改造工程”设定了“供水管网水量损失率”指标，但区水务局并未将“万元GDP用水量”、“供水管网水量损失率”纳入部门整体支出绩效目标。**三是绩效指标设置不全面、不可测或目标值偏低。**产出数量指标仅设置了两项，未能覆盖部门核心职能和2020年整体支出的主要方向。产出数量指标分别为“日常巡查排水管网公里数”、“区级河长每年巡查次数”，仅涉及巡查方面的数量要求，且日常巡查排水管网公里数的目标值为1080公里，但区水务局自评完成值为9092公里，较目标值差异过大，反映出该目标值设置与实际不相符，目标值偏低，考核缺失意义；社会效益指标“民众水域休闲环境提升”目标值设置为“提高”，未能明确该目标值的衡量标准。

**2.未建立绩效动态跟踪机制，绩效监控工作流于形式。**

根据《深圳市龙华区水务局预算绩效管理工作方案》，各科室围绕绩效目标，适时跟踪绩效目标的完成情况、项目实施进程和资金支出进度等，当预算执行情况与原定绩效目标发生偏离时，各科室要及时向局办公室报告，并采取措施予以纠正，局办公室对重点项目预算执行监督和绩效目标实现程度进行跟踪监控，通过听取汇报、实地核查、绩效运行信息采集和汇总分析等方式不定期抽查、掌握绩效目标实时动态。评价发现，区水务局未能按照方案中绩效监控管理要求开展工作。一是未能建立定期对资金支出进度和绩效目标完成情的动态监控机制，区水务局主要按照区财政局的要求，针对非政府投资项目填报1-7月份预算项目支出绩效目标监控表，未能动态跟踪预算项目绩效运行信息，尤其是政府投资项目；二是未针对部门整体预算和项目支出预算支出进度和绩效目标偏差进行深入分析，并研究制定纠偏措施。例如污水处理设施运行（政府采购）项目1-7月份预算执行率仅有执行率37.53%，但监控表中并未分析与预期存在差异的原因，年底在区财政局的统筹下收回207.52指标规模。

**3.部门人员绩效意识不强，绩效自评工作不客观、不严谨。**

**一是业务科室人员参与不足，对项目服务单位人员依赖较强。**在评价过程中，区水务局未能充分落实主体责任，主要以财务人员参与为主，其次为各项目服务单位委派人员，业务科室人员参与不足，不利于业财融合。此外，项目委派人员仅掌握项目技术相关内容，对部门管理、决策层面的情况并不知悉，一定程度上影响评价工作的全面性、客观性、真实性。**二是自评评分虚高，对问题分析不深入，自评材料存在数据错误等。**根据区水务局提交的部门整体自评材料，部门整体自评评分为98.3分，仅在政府采购执行率、预算执行率和编外人员控制率三个指标进行了扣分，其他指标均为满分，项目绩效自评平均得分99.65分，最高分100分（共13个项目，占比36.11%），自评评分严重脱离部门整体支出和项目实际情况，尤其是自评分为满分的项目。

六、改进措施

1. **编实部门预算，规范预算执行，提升预算编制准确性和执行规范性**

**一是紧贴实际需求，充分开展预算编制前期调研工作，编实编细项目预算。**对于延续性项目，在预算编制前，要充分评估往年实施效果，对项目的各项资源投入进行充分评估，并结合项目实际需要，按照经济、高效的原则，对项目成本进行合理测算。对于新增的需求，充分论证新增的必要性和迫切性，按照轻重缓急进行安排，提升资金使用效益。

**二是加强前期统筹规划，提升预算准确性。**在预算编制前，要加强提前规划意识，对项目实施的各项条件、风险进行充分评估，并提前做好相关准备，为项目充分创造实施的条件，对于不具备条件的项目进行延期安排，避免因前期准备不充分，而导致项目预算资金无法支出的情况。

**（二）加强部门业务管理和规划，进一步提升部门绩效水平。**

**一是针对委托第三方进行管理或养护的业务，建立健全闭环管理机制，加大监管力度。在项目实施前**，充分评估往年实施效果，加强对其他地区先进经验的对标研究和对区域发展现状情况的研究，科学论证项目实施需求，合理设置服务内容、服务频次和服务质量，提升项目实施的经济性。同时，科学、合理拟定项目服务标准和考核标准，建立完善的监管机制，对于往年合同履行不到位的指标，建议加大考核权重或惩罚措施，倒逼服务单位提升服务质量。**在项目实施过程中，**加强对项目服务单位的监管，通过定期考核和不定期抽查，全面保障项目实施效果。尤其是对于委托第三方机构进行监管的项目，要充分履行项目单位的监管职能，加强对监督单位的管理，不能放任“第三方监督第三方”。对于监管过程发现的问题，进行详细记录，并及时反馈要求整改，并建立问题整改跟踪机制，如有必要，可将整改情况纳入到合同履约考核中，避免出现项目问题整改不到位，历史遗留问题频繁发生的情况。

**二是完善政府投资项目全过程管理机制，提升管理水平。在项目立项前，**要对项目需求进行充分摸底，对项目实施的风险、困难进行充分评估，并根据调研情况，合理制定项目实施计划和投资计划。**在前期勘察设计过程**，要充分考虑施工现场的外在环境，加强对施工沿线地形地貌以及外部影响因素的勘察，充分预测施工过程的风险，提前制定风险防范方案，整体提升设计方案的准确性和详尽性，避免不必要的工程变更。**在项目实施过程中，**要加强对项目计划的管理和对项目进度的管理，对于存在偏差或者因各种原因无法进行的项目，及时采取相关措施，加强推进力度。**在项目完成后，**推动项目相关单位，严格按照管理要求，及时开展验收、结算和决算工作，针对历史遗留问题，建议成立专项小组，责任导人，并制定可行的推进计划，大力推动历史遗留工程办理结算或决算，推定已使用的在建工程及时转为固定资产。

**（三）完善固定资产管理和合同管理，提升内部控制管理水平**

一是优化固定资管管理机制，加强固定资产管理。首先，对于固定资产采购单位与使用单位分离的情况，建立理顺管理机制和流程，加强与使用单位的沟通、衔接，及时办理固定资产调拨手续，通过资产调拨，实现资产使用方与保管责任方相一致，避免出现管理漏洞。其次，对于资产变动未能及时更新的情况。建议优化部门固定资产管理机制，细化固定资产入库、登记、领用等各项流程，各科室设置固定资产协管员，定期向固定资产管理员报备资产变动情况，并将固定资产管理责任到人，对管理不到位的情况进行通报或纳入到年终考评中，提高固定资产使用效率。

**二是加强合同管理培训和审核工作。首先，**加强对部门人员进行培训，提升项目负责人员对合同风险的认知和识别能力**。其次**，在实际合同管理过程中，要加强合同签订和执行审核。对于合同到期的情况，要超前谋划，做好项目预算和采购等各方面准备工作，确保项目合同签订能有效衔接，避免出现未签订合同即已实施的情况。在合同内容的设置上，要对项目服务的内容、技术要求、成果要求以及服务目标进行充分的明确，并建立科学合理的考核标准，促进充分发挥合同的约束作用，提升项目服务水平，同时严谨设置各项内容，对于硬性要求开展的工作内容，不建议纳入合同内容，或进行特别说明，避免引发不必要的纠纷。在合同执行过程中，要严格按照合同各项条款进行执行，对于未按照合同执行的情况，进行合理的处置。

**三是加快已投入使用的在建工程转固工作。**充分认识在建工程转固的重要性，全面梳理各项工程未能转固的原因，分类制定解决促使，加强与相关单位的沟通、衔接，全力推进在建工程转固工作。

**（四）完善绩效管理机制，提升部门绩效管理水平**

**一是完善内部工作机制，强化部门人员绩效意识和水平。一方面，**加强对部门人员的绩效管理知识培训，提升人员绩效意识和管理能力。**另一方面，**在绩效管理过程中，加强财务工作与业务工作的紧密衔接，提升绩效管理水平，不断推动绩效管理工作常态化、制度化、规范化。

**二是完善目标管理，加强目标与计划的衔接性，优化绩效目标设置。一方面，**建立战略目标-工作任务-预算资金-绩效目标的层层分解机制，加强目标设置与规划目标、上级任务、部门年度绩效、预算资金安排以及项目绩效目标的衔接性，对于分解的任务目标不仅要落实到部门，而且要落实到个人。**另一方面，**引入专业力量，协助建立部门共性绩效指标库和行业绩效指标库，为各科室各项目制定绩效指标提供参考依据，提升目标设置的合理性，为部门履职提供科学、合理的方向。

**三是建立预算绩效动态监控机制，加强自我监控意识，提升绩效监控质效。**强化责任分工和责任落实，督促各项目负责人提升项目管理意识和管理能力，每月或每季度对部门预算项目支出进度和绩效目标完成情况进行监控、预警和纠偏。局办公室每季度对部门整体预算绩效运行情况进行综合分析，对于支出进度偏慢、绩效目标完成情况较差或者项目实施进展偏慢的项目分类分析原因，并作为重点项目进行重点监控，通过专题会议研讨、实地核查等多种方式研究制定纠偏措施，促进提升绩效完成水平。

1. [↑](#footnote-ref-0)
2. [↑](#footnote-ref-1)