

2020 年度龙岗区垃圾处理监管中心垃圾填埋、 东部电厂开口工程及东部电厂第三方监管 项目绩效评价报告

一、基本情况

本项目由城市管理和综合管理局（以下简称“区城管局”）统筹管理，区城管局直属单位垃圾处理监管中心（以下简称“垃圾中心”）具体负责，主要包括保障膜浓缩液处理、渗滤液处理站、渗滤液外运、东部电厂开口工程、东部电厂第三方监管项目等内容。

该项目 2020 年年初预算 10,690.53 万元，年中调减预算 7,917.26 万元，调整后预算 2,773.27 万元，实际支出 2,748.28 万元，预算执行率 99.10%。经综合评价，该项目绩效评价得分为 79.7 分，等级为“中”。

二、取得的主要成效

（一）渗滤液实现区内全量处理，有效降低外运风险

一是渗滤液处理量扩容，弥补处理量不足。2020 年，垃圾中心通过建设一体机和膜浓缩液项目弥补处理量和渗滤液处理能力不足的问题，并减少外运渗滤液的处理量，有效降低外运风险。2020 年渗滤液外运量占总处理量的 6.27%，同比（2019 年）下降 17.43%。二是渗滤液分浓度处理，处理工艺更加完善。垃圾填埋场产生的渗滤液主要通过一体机、处理站和膜浓缩液三种

方式处理，其中：一体机主要针对红花岭一二期低浓度污水进行处理；渗滤液处理站主要处理三期全量和二期少部分渗滤液；膜浓缩液主要负责处理站和一体机产生的浓度较高的渗滤液。通过上述措施，实现对渗滤液的分层分步骤处理，有效缓解固废外运和填埋风险。

（二）建立在线检测系统，实现排放指标实时检测

垃圾中心积极落实环保部门的相关规定，在 2018 年 12 月开始建设在线监测系统，2019 年 1 月在渗滤液处理站投入使用；2020 年随着一体机和膜浓缩液项目的建成，在线监测系统已将二者同步纳入在线监控范围。该系统每两个小时自动取数一次，可以实现对包括 COD、氨氮、总磷、总氮、总铬在内的主要污染物指标的有效监测。垃圾中心与第三方监管单位每天安排专人负责取数并针对数据异常情况进行排查，确保数据及时、准确、可靠上报，并针对存在的异常情况及时查明原因限期整改。

（三）加大项目考核范围，提升项目监管力度

垃圾中心通过驻场监管、委托第三方监管等方式，加强对垃圾填埋场和东部电厂的监管，主要体现在：一是通过安排专人和聘请第三方的方式，对垃圾填埋场内的生产设备运行、安全生产、污水排放及沼气收集等情况进行全过程监管；对东部电厂的接收系统、进料系统、炉渣系统、飞灰系统、渗滤液处理系统以及焚烧炉运行、发电系统和辅材消耗的运行情况进行现场监管。第三方监管单位按合同的服务要求按日、周、月、季、半年和年度及时编制东部电厂第三方监管报告；现场派驻人员按工作职责的要

求每日编制监管日志。二是垃圾管中心对红花岭物业管理、渗滤液处理、东部电厂和垃圾填埋场第三方监管等业务分别制定考核标准，设置考核表并按月考核。

（四）提升城市品质，提高居民满意度

针对三期垃圾填埋场离居民区较近，臭气控制难度大的问题，垃圾管中心聘请专家顾问对填埋运营管理把脉问诊并根据专家意见制定提升方案，综合采取提高除臭标准、加强膜面巡查维护、优化库区管道加大沼气收集力度、改进密闭工艺、分区密闭、东西侧增加幕墙、加高固定风炮等措施，有效解决了臭气扰民问题。自2019年9月13日三期填埋场闭库以来，未再收到周边居民的相关投诉，进一步提升周边居民的生活环境和垃圾填埋场的整体环境。

三、存在的主要问题

（一）渗滤液处理产能过剩，资源未能有效利用

一是产能规模未按照评估结果配置。二是全年日均渗滤量处理量未达到产能规模。

（二）预算编制不准确，预算调整幅度大

一是安排与项目无关的支出预算。二是部分支出事项预算金额远超实际需求。三是预算调整幅度大，预算执行刚性约束不足。

（三）部分合同管理不规范，管理工作有待加强

一是部分合同未根据工作实际进行变更。二是个别合同条款未明确联合体双方的责任和义务，存在履约风险。三是部分合同审批不严谨、签订不规范，个别合同存在倒签。

(四) 项目监管工作力度尚待加大，安全管理亟待加强

一是个别业务考核内容覆盖面不足。二是个别业务未履行验收程序。

(五) 未充分落实绩效主体责任，绩效工作质量较差

一是部门预算绩效管理制度或方案尚不健全。二是部分绩效指标设置不够清晰量化，可衡量性较差。三是绩效监控和绩效自评材料未能充分体现项目工作成效。

四、项目建议

(一) 重新评估渗滤液产生量，合理配置产能

建议垃管中心重新开展垃圾填埋场渗滤液产生量的评估工作，根据评估结果调整与供应商协定的渗滤液处理产能。

(二) 科学编制项目预算，强化预算执行刚性约束

一是编细编实项目预算，提高预算编制的科学性、准确性。在预算编制前加强调研，在预算编制阶段做到预算编制细化量化、测算过程具体、计算准确、依据充分、确保预算金额与实际需求相符。二是强化预算执行刚性约束，提高资金管理水平。严控预算调整和调剂，维护项目预算严肃性。健全预算执行分析机制，深入分析预算执行进度慢的具体原因并及时采取分类处置措施予以纠正，如加强督导、调减预算、暂停项目实施等。

(三) 强化合同管理，降低合同风险

建议区域管局与垃管中心建立健全合同管理机制，对合同拟定、审核、审批、签署各环节严格把控。在合同条款拟定与签订时，垃管中心相关部门应仔细梳理认真审核各项条款，条款内

容应明确、具体、细化，各方职责明晰且与实际工作相符。当合同内容发生实质变化时，应视具体情况重签合同或签订补充协议，重签合同或签订补充协议应当严格按照有关程序办理，履行相关手续。

（四）规范开展项目监管工作，保障监管职责落实到位

一是加强日常监督考核。进一步明确考核要求和标准，加强对第三方物业管理服务机构的服务质量监督和考核。二是加强履约验收。在年度终了或合同履行周期结束时，需从到岗情况、工作态度、处理问题、重大责任事故等方面对第三方物业管理服务机构进行履约验收考核。三是进一步加强安全管理。进一步建立健全安全生产管理和各项应急预案体系，做好应急救援物资储备和防护器材的日常维护管理，定期对各项风险进行排查。

（五）落实绩效管理主体责任，推动绩效管理规范化、常态化

一是建立健全预算绩效管理制度，完善内部工作机制。加强财务工作与业务工作的紧密衔接，不断推动绩效管理工作常态化、制度化、规范化。二是加强绩效目标管理，科学、合理、细化、量化地设置绩效目标，避免设置笼统指标。三是加强绩效监督和自评工作，提升监控质量。根据实际情况编制绩效监控表和自评报告，并对绩效完成情况进行认真分析和总结，对执行情况偏离较大的项目，应认真分析原因限期整改，不断提升绩效管理水平。