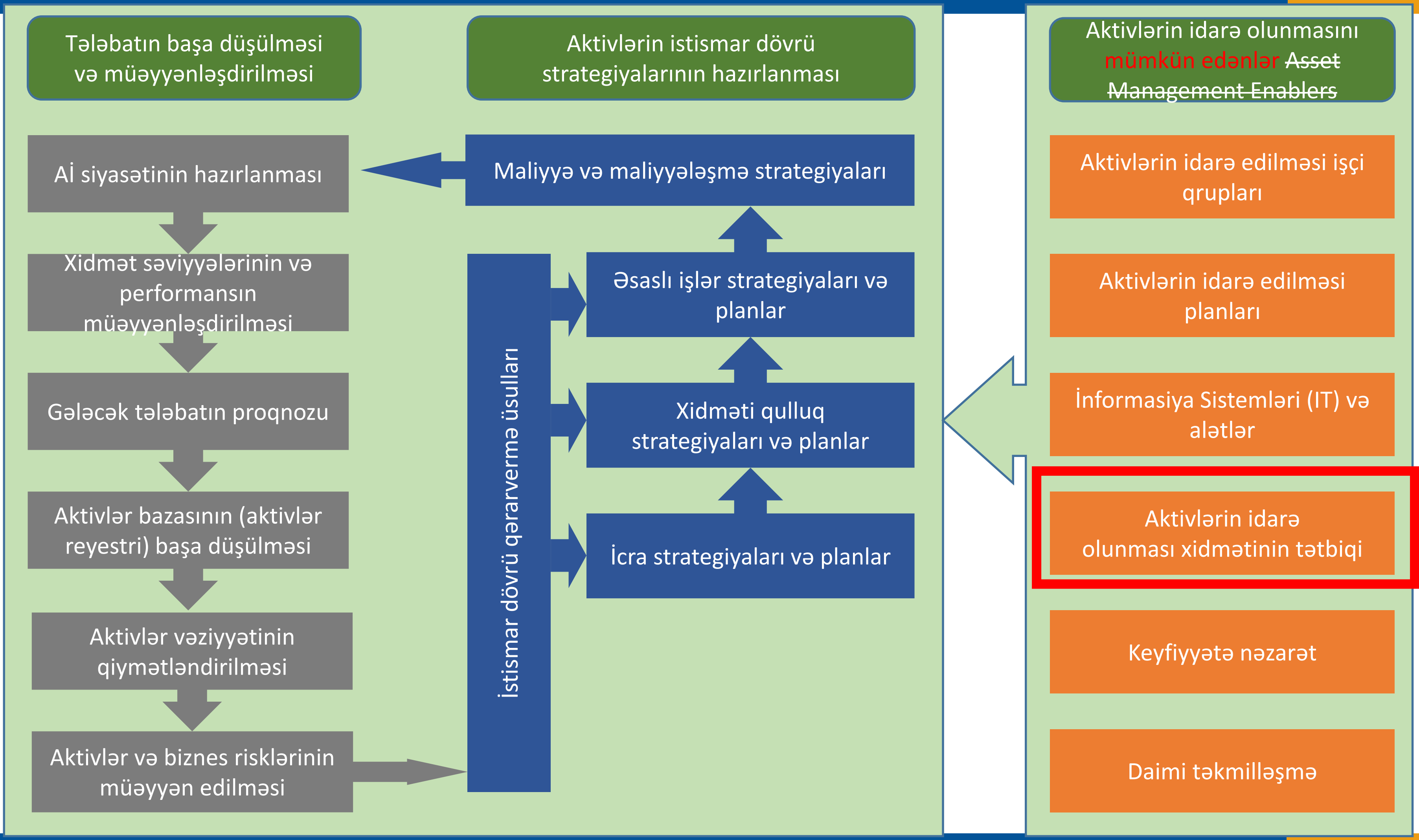
Yol aktivlərinin idarə olunması (YAİ)
Azərbaycan
6-9 sentyabr 2022

Xidmət göstərilmə modelləri

Dr İan Qrinvud
BE(Civil), PhD(Eng), FEngNZ(Civil), CPEng(NZ)
ian@gaic.nz

Beynəlxalq İnfrastruktur İdarəetmə Təlimatı (IIMM) Aİ prosesi



Müxtəlif müqavilə növləri

- Daxili / İcbari hesab
- Təşkilatxarici
  - Resurs əsaslı
    - $/saat əmək
    - $/m³ material
  - Nəticə əsaslı
    - $/çuxur
    - $/m² yol örtüyün bərpası
  - İcra (və ya performans) əsaslı
    - $/km/ay, standarta uyğun olmaq şərtilə

Ənənəvi (resurs əsaslı) yol müqavilələri

- **"Ok, deyin görək nəyi necə edim"**
  - İşi layihələndirmək, dəqiqləşdirmək və nəzarət etmək riski iş sahibinin üzərinə düşür
  - Qiymətə əsaslanan yanaşma - Ən aşağı qiymət

- Reseptdən və ya **MM** spesifikasiyalarından istifadə
  - İstifadə olunacaq **M**aterial (məs. polimer modifikasiya olunmuş asfalt)
  - **M**etod (tələb olunan proseslər)

Bəs performansa əsaslanan müqavilə (icra müqaviləsi) nədir?

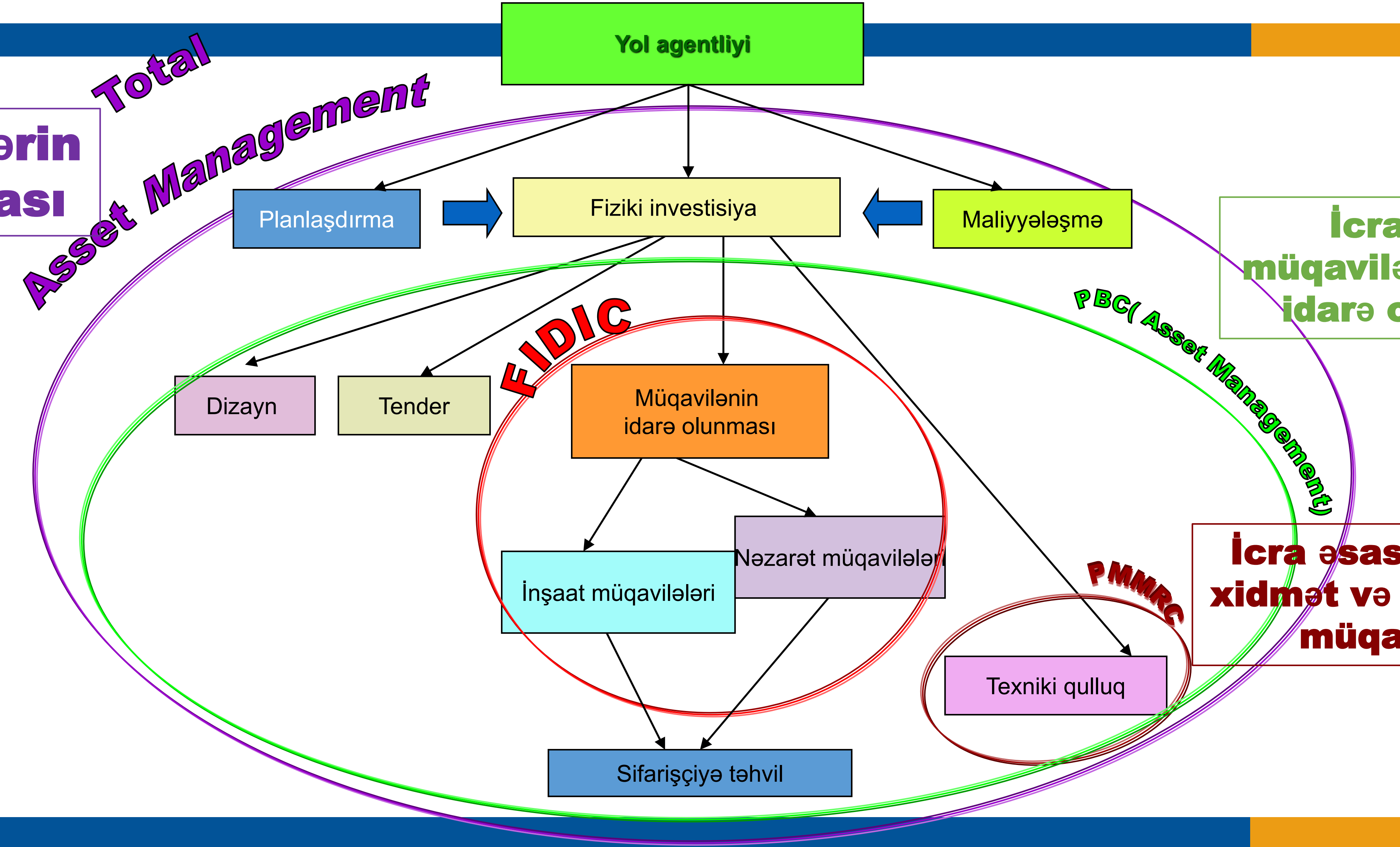
- **“Mənə nə istədiyini de, amma necə etməli olduğumu deмə”**

“Bu müqavilə....podratçı tərəfindən
icra, tamamlama və texniki qulluq
xidmətləri yerinə yetirilir” – *DB Xidmət müqaviləsi sənədindən*

“Müqavilədə **ölçülə bilən nəticələr** (və bəzən məhsul)
əldə olunması üçün performans standartlarına və ya
hədəflərə nail olması üçün podratçıya insentiv
(stimullaşdırıcı), disinsentiv (cərimələr) və ya
hər ikisini təmin edən **yanaşma**”

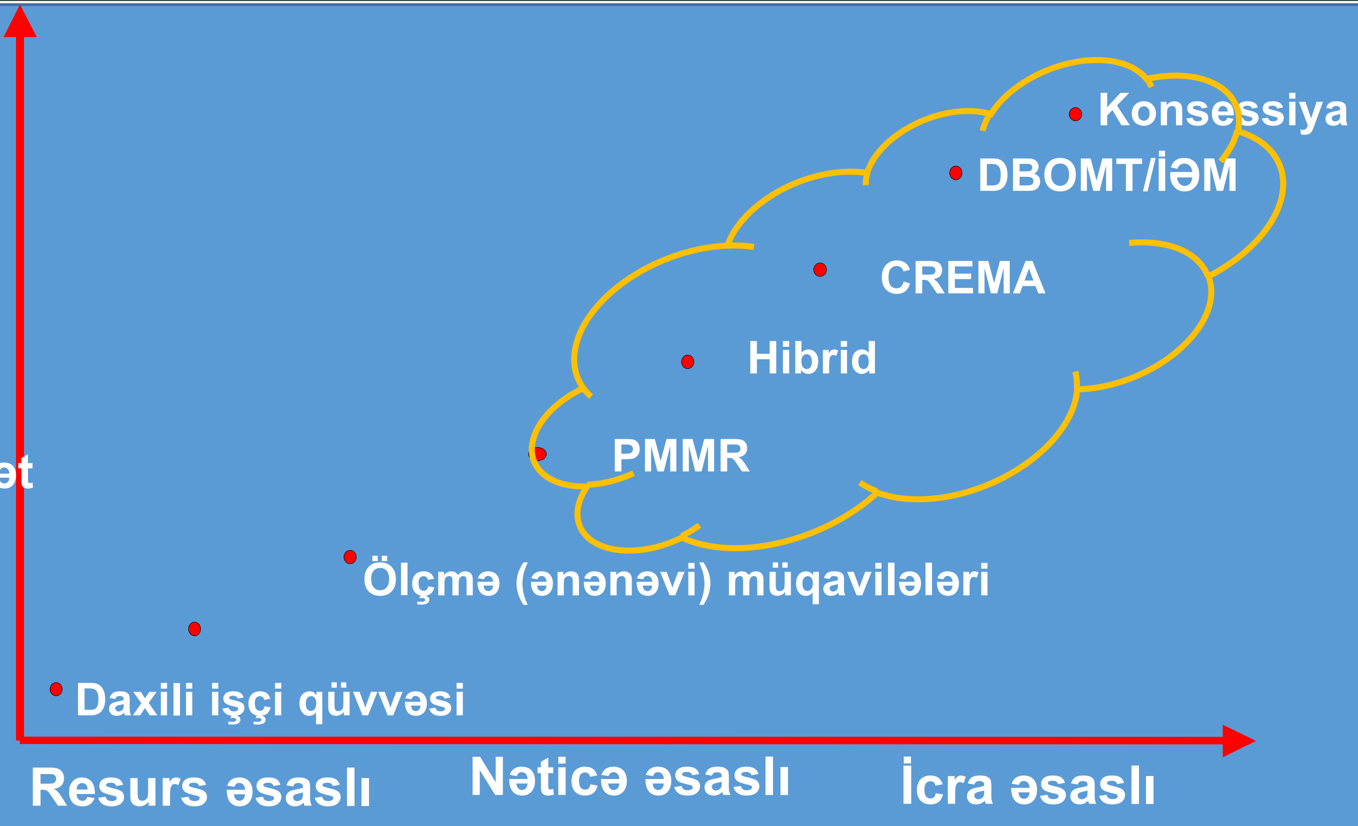
- NCHRP (ABŞ)

Mövcud müqavilə modelləri

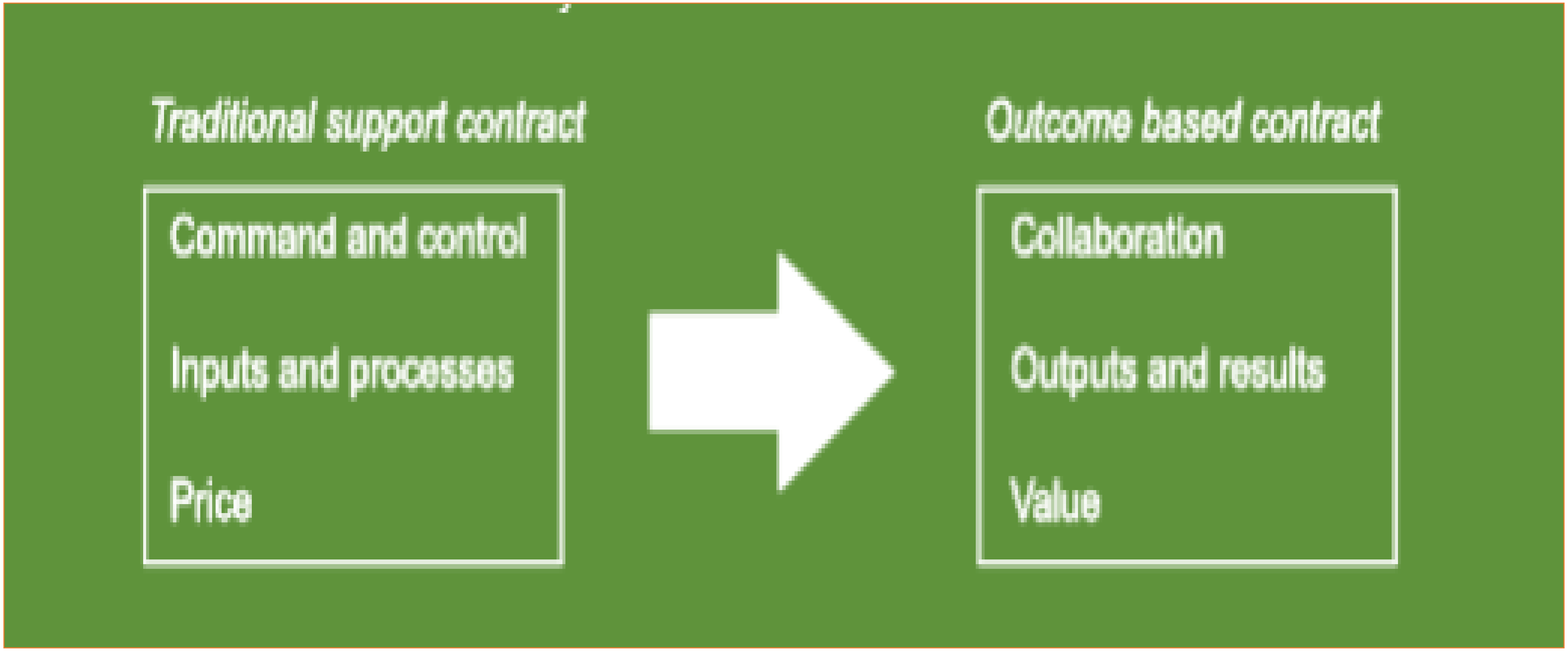


Müqavilə növləri

- Müqavilənin müddəti
- İnnovasiya
- Çeviklik
- Podratçının Riskləri
- Xərclərə qənaət



Ənənəvi və icra əsaslı müqavilələrin müqayisəsi



mənbə: J.North and B. Keane; Corrs Chambers Westgarth, Australia, 2014

İcra əsaslı müqavilələrin növləri...

İcra əsaslı müqavilələrin müxtəlif adları

- İcra və performans əsaslı yol müqavilələri (**OPBRC**- Dünya Bankı)
- İcra əsaslı texniki qulluq və idarəetmə müqaviləsi (**PMMR** - Dünya Bankı
- İcra olunası işlər müəyyən edilmiş texniki xidmət müqaviləsi (**PSMC** Yeni Zelandiya, Avstraliya)
- Aktivlərin idarə olunması müqaviləsi (ABŞ)
- Bərpa və texniki qulluq müqaviləsi (**CREMA**-Argentina)
- İdarəetmə agentliyi müqaviləsi (MAC), Aktivlərə dəstək müqaviləsi (ASC) - (Böyük Britaniya)
- Ərazi texniki qulluq müqaviləsi (Finlandiya, Ontario/Kanada)
- Mühəndislik, Satınalma və İnşaat müqaviləsi **(EPC)**
- “Açar təhvili” müqaviləsi

Hibrid yanaşma geniş yayılıb

- Resurs əsaslı işlər
  - Fövqəladə hallarla bağlı işlər
  - Gündəlik işlər
- Nəticə əsaslı işlər
  - $/km yolun təmir-tikinti işləri
- İcra işlər
  - Rutin texniki qulluq

İcra əsaslı müqavilələr (İƏM)

İcra əsaslı müqavilə nədir?

- Sifarişçinin müəyyən edilmiş fəaliyyətlər, tapşırıqlar və ya aktivlər üçün deyil, icraçı (podratçı) tərəfindən təhvil verilən nəticələrə görə ödəniş etdiyi müqavilə nəticə və ya performansa əsaslanan müqavilədir.
- Bu cür müqavilələr işlərin hansı formada (yəni "necə") həyata keçiriləcəyini deyil, gözlənilən nəticənin əldə olunmasına (yəni "nə") diqqət yetirir.
- İcraçı, sifarişçi tələblərinin necə yerinə yetirilməsinə özü qərar verir - beləliklə də nəzarət və risklər müəyyən dərəcədə xidmət göstərənə keçir.

İcra əsaslı müqavilənin üstünlükləri

- İcraçıya işlərin təhvili üçün çevik metodlar seçməyə imkan verməklə işin təhvilində yüksək səmərəliliyə yol açması
- Maksimum maliyyə gəlirləri əldə etmək üçün icraçının motivasiyanın artması
- Sifarişçi və icraçı arasında, tapşıqırların razılaşdırılmasında uyğunluğun artması
- Xərclərə qənaət
- İcraçı tərəfindən innovasiyaların dəstəklənməsi; texnoloji yeniliklərə uyğunlaşma
- Sifarişçi tələblərinə daha cəld reaksiya
- İstifadəçilər üçün daha yaxşı nəticələrin əldə olunması

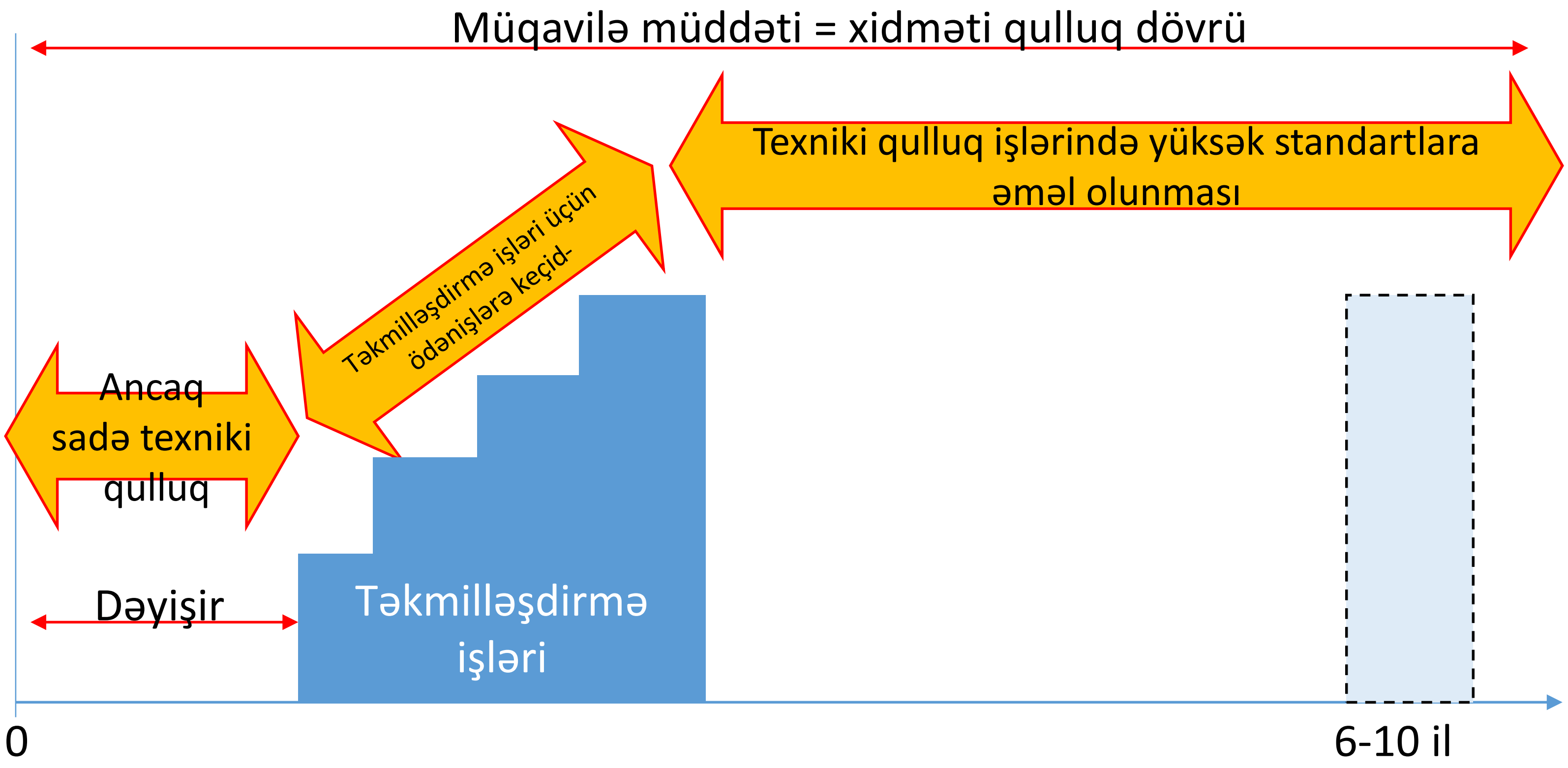
Mənbə: J. North and B. Keane; Corrs Chambers Westgarth, Australia, 2014

Müqavilə müddəti

- Beynəlxalq miqyasda 10 il olması geniş yayılmışdı
- İndi isə 5-7 il daha məqsədəuyğun sayılır

- Əgər təkmilləşdirmə işləri ilk bir neçə ildə başa vurulursa, siz bunu hansı vəziyyətdə təhvil almaq istəyərdiniz?
  - Müavilənin sonuna yaxın ikinci bir tədbir işləri tətbiq olunması qabaqcadan nəzərə alına bilər.

Müqavilə müddəti nümunəsi



Xidmətlər

- Fövqəladə vəziyyətə reaksiya-
- Təlimat əsasında sadə rutin texniki qulluq işləri
  - Sadə kiçik qüsurlar = təşkilatxarici işçi qüvvəsi cəlb olunması yanaşması
- Tam təşkil olunmuş rutin texniki qulluq
- Periodik üz qatı yeniləmə
- Reabilitasiya
- Yenidənqurma
- Təkmilləşdirmə işləri

İcra müqaviləsi tətbiqi zinciri

A. Concept

- Idea of a PBC as a means to maintaining the network recieves support within the agency. In practice this is often via encouragement from funding agency.

B

C. Consultant Support (if reqd)

- External consultant advisors with expertise in PBC engaged to support the process. Includes the production of contract documents for PBC

D

E. Tendering Process

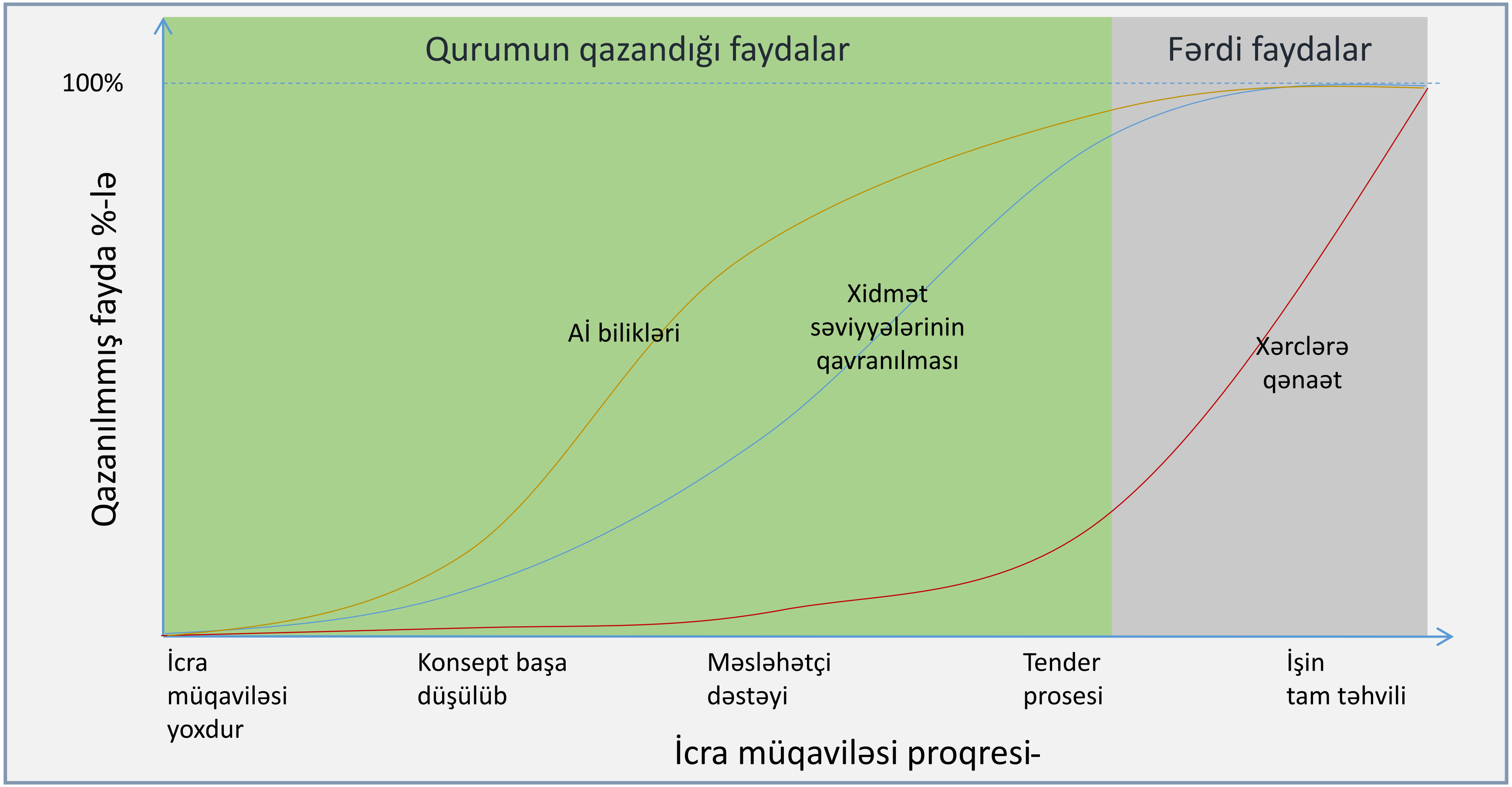
- Process of inviting tenders and evaluating through to the selection of a preferred PBC supplier.

F

G. Physical PBC Delivery

- The completion of the contracted works under the PBC.
- Monitoring by either in-house or 3rd party to ensure compliance

Prosesdən əldə olunan faydalar

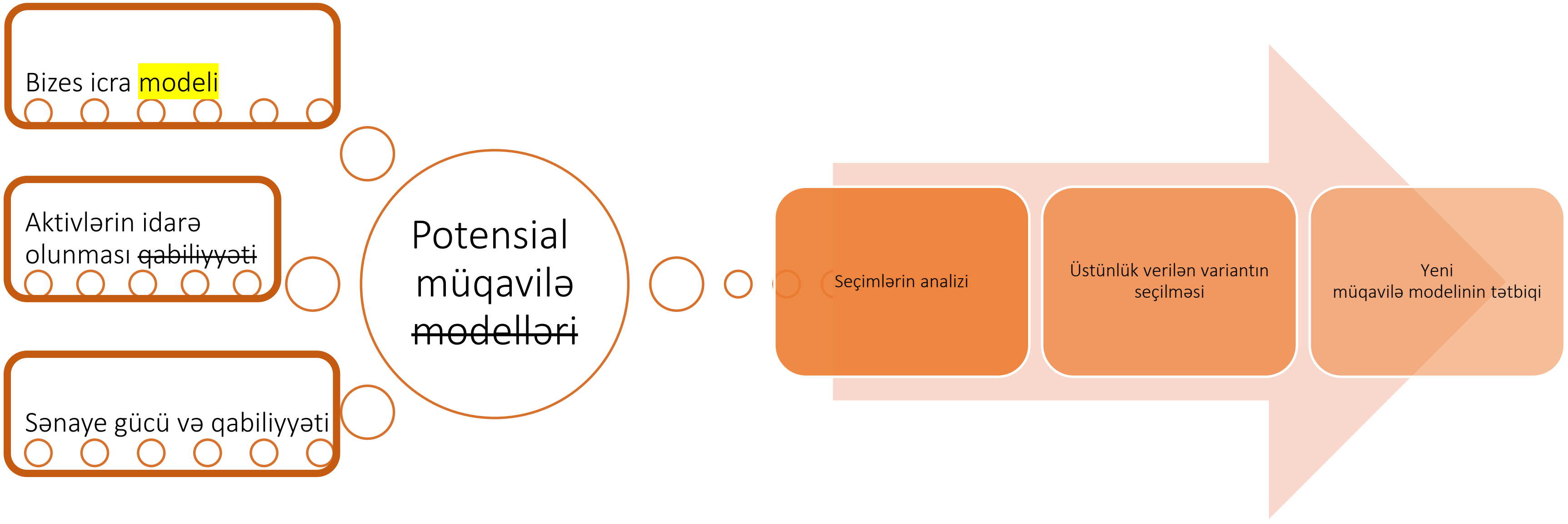


İcra müqaviləsinin tərtibatı

Güclü və zəif tərəflər

- Yol idarəetmə orqanları tərəfindən icra müqavilələri haqqında güclü və zəif anlayışı onların mövqeyindən asılıdır (gizli və ya aşkar):
  - Risklərlə bağlı siyasət
  - Aktivlərin idarə olunmasına yanaşma
  - Maliyyələşmə rejimi
  - Siyasi təsirlər
  - İdarəçilik və ya idarəetmə mədəniyyəti
  - Performans idarəetməsində yanaşma

Model seçilməsi prosesi



İcra müqaviləsi vasitəsi ilə dəf etmək istədiyiniz problem nədir?

- Xərclərə qənaət?
- Maliyyə ehtiyaclarının dəqiqliyi/təminatı?
- İnşaat keyfiyyətinin təkmilləşməsi?
- Xidmət səviyyələrinin daha stabil təhvili?
- Dövlət sektorunun azaldılması / özəl sektorun iştirakının artması?
- Dövlət sektorunda bacarıq qıtlığı?
- Zəif vəziyyətdə olan yol şəbəkəsinin yaxşılaşdırılması / yaxşı vəziyyətdə olan şəbəkənin qorunması?
- İqlim dəyişikliklərini məsələlərinin həlli?
- İnkişaf üzrə tərəfdaş fondlarına (AİB, Dünya Bankı və s.) əlçatanlıq?

...və nəticə etibarilə hər Xidmət müqaviləsi incəlikləri ilə fərqlənir

Necə bir qurumsunuz?

- Verilmiş xidmət səviyyəsi üçün üç mümkün variantdan ikisi tətbiq oluna bilər

Nəzərə alınmalı olan məsələlər

- Xərclərin proqnozlaşdırılması və büdcə çevikliyi
- Müqavilənin müddəti
  - Daha qısa yoxsa daha uzun
- Xidmət səviyyələrinin quruluması
  - Xərcin hesablanması
  - Ümumi şəbəkə xidmət səviyyəsinə qoşulma
- Həvəsləndirmə və cərimələmələr
  - Adətən yalnız disinsentivlərə (cərimələr) fokuslanırlar
- Podratçıların seçim meyarları
  - Aşağı qiymət təklifi yoxsa ən yaxşı dəyər

Nəzərə alınmalı olan məsələlər

- Daxili yol idarəetmə orqanlarının dəstəyi
  - Resurs əsaslı müqavilələrlə işin uzun tarixi varsa, ətalət
  - İş yerləri, maaşlar və müavinətlər üçün təhlükə
- Təlim
  - İş vərdişlərinə dəyişiklik
  - Agenlik və podratçılar vasitəsilə işəgötürmə
- Çoxillik maliyyələşdirmə öhdəçiliyi

Təkmilləşmə işləri üçün

- Resurslara (və ya ayrı-ayrı kateqoriyalara; torpaq yatağı, asfaltlama, səki işləri və s.) əsaslanan işlərə görə ödəniş etməkdən çəkinin
  - Əgər mümkündürsə tamamlanmış yola $/km ödəniş edin
  - Əgər torpaq yatağı işləri ilə bağlı qeyri-müəyyənlik yaranarsa bunu "riskli" işlər büdcəsindən ödəyin, qalan işlər üçün $/km qaydasını tətbiq edin; və ya
  - Əgər bütün işlər daxiletməyə əsaslanmalıdırsa, onda belə bir şərt qoyun yolun müəyyən bir qismi tam hazır olmayanadək ödəniş olunmayacaq.

- Podratçının ödənişin 90%-ni alması, yol istifadəçilərin isə 0% faydalandığı hallar
  - Əlalxüsus da tender vaxtı yerləşmə, ərazinin təmizlənməsi işlərinə yüksək, yol nişanları, üfüqi nişanlama və s. işlər üçün aşağı qiymət təklif edibsə.

- Yolun tamamlanmış hissələri üzrə ödəniş etmək podratçını ayrı-ayrı hissələrə başlamağa həvəsləndirmək əvəzinə, bir hissəni bitirməyə təşviq edir.

- İşlərin bir hissəsinin başa çatdırılması iddiaları və ödəniş tələbi həm də yolun həmin hissəsinə tam texniki qulluq şərtlərin tətbiqi üçün təkandır.

Texniki qulluq işləri üçün

- Baza texniki xidmət (əsas təkmilləşdirmə işlərindən qabaq)
  - Adətən ümumiyyətlə ödəniş edilmir (əgər təkmilləşdirmə işlərinin başlanmasına illər çəkmirsə)
  - Əgər tələblərə tam uyğunluq olunmursa, hələ də aylıq ödənişlərdə pul kəsimləri edilə bilər

- Tam performans əsaslı texniki qulluq
  - $/km/ay əsasda tender tarifi ilə ödənilir
  - Uyğunsuzluqlara görə ödəniş tutulmaları
    - Cərimələr tam uyğunluğun əldə olunması üçündür
    - İşin dayandırılması pis performansın qarşısını almaq üçündür
    - Əksər hallarda 30% pis performans həddi sayılır
    - Əgər, məsələn 6 aylıq müdətin 3 ayı 20% gəlirsə, deməli podratçı öz öhdəliklərini yerinə yetirə bilmir və müqavilə ləğv edilə bilər

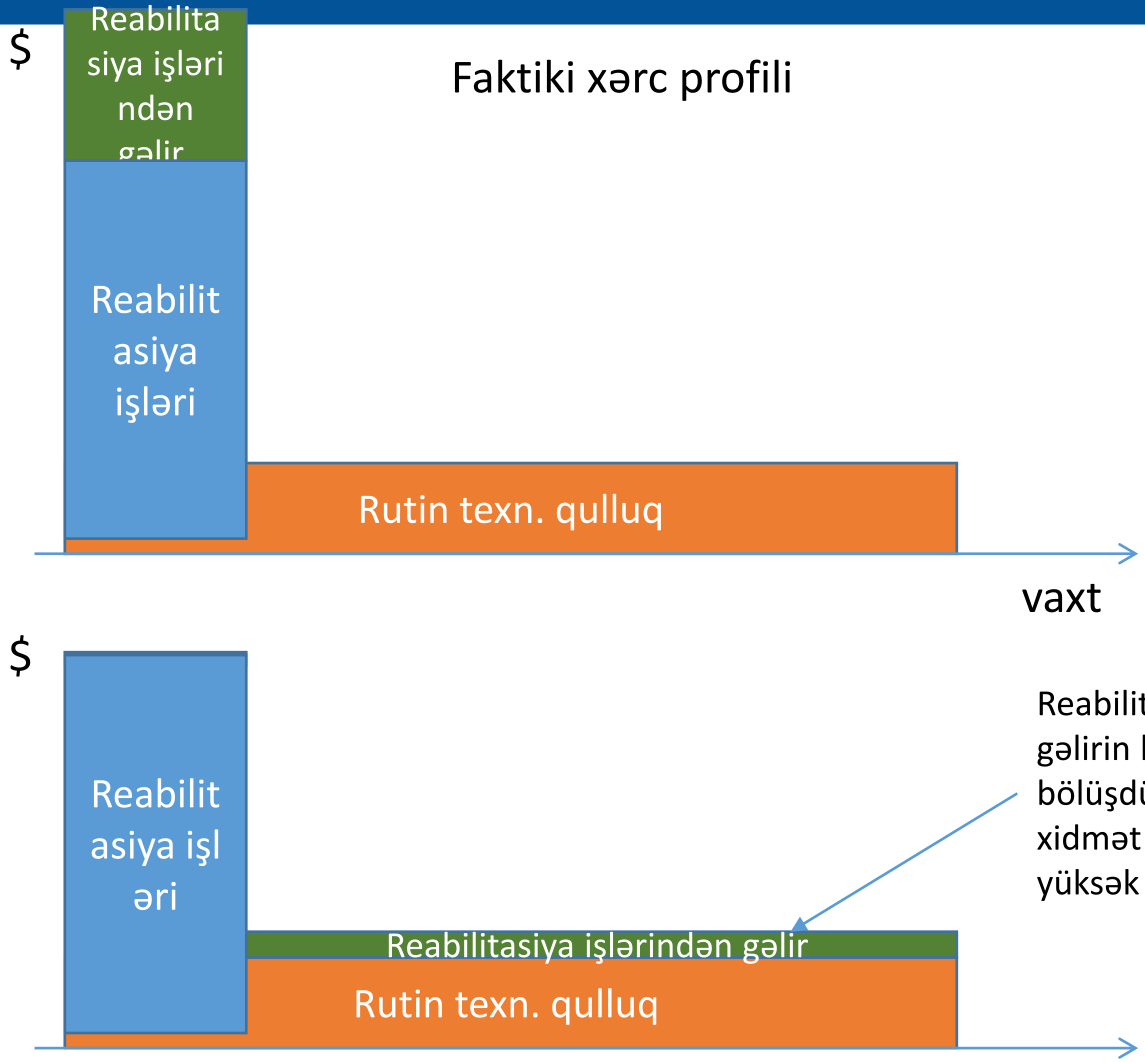
  - Podratçı təkmilləşdirmə işlərini vaxtından öncə bitirərsə mükafatlandırılır
    - Tenderdə verilmiş $/km/ay qiymətləri ilə əlavə aylıq ödənişlər, və ya
    - Ümumi texniki qulluq dənişləri daha artlıq aylara bölünür, və ya
    - Rutin texniki qulluğun yalnız müəyyən edilmiş vaxtda ödənilməyə başlaması müəyyən edilir

Texniki qulluqla bağlı aşağı təklifin qarşısını almaq

- Rutin texniki qulluq üçün podratçının təyin edəcəyi dəyərə, ümumi tender dəyərinin minimum faizinə limit qoyun

- Məqsəd, rutin texniki qulluğun yüksək gəlirli olması və təkmilləşdirmə işlərinin isə marginal gəlirli olmasıdır-
  - Bu yolla podratçı diqqətini xidməti qulluq işlərinə yönəldər

Ödəniş modeli konsepti



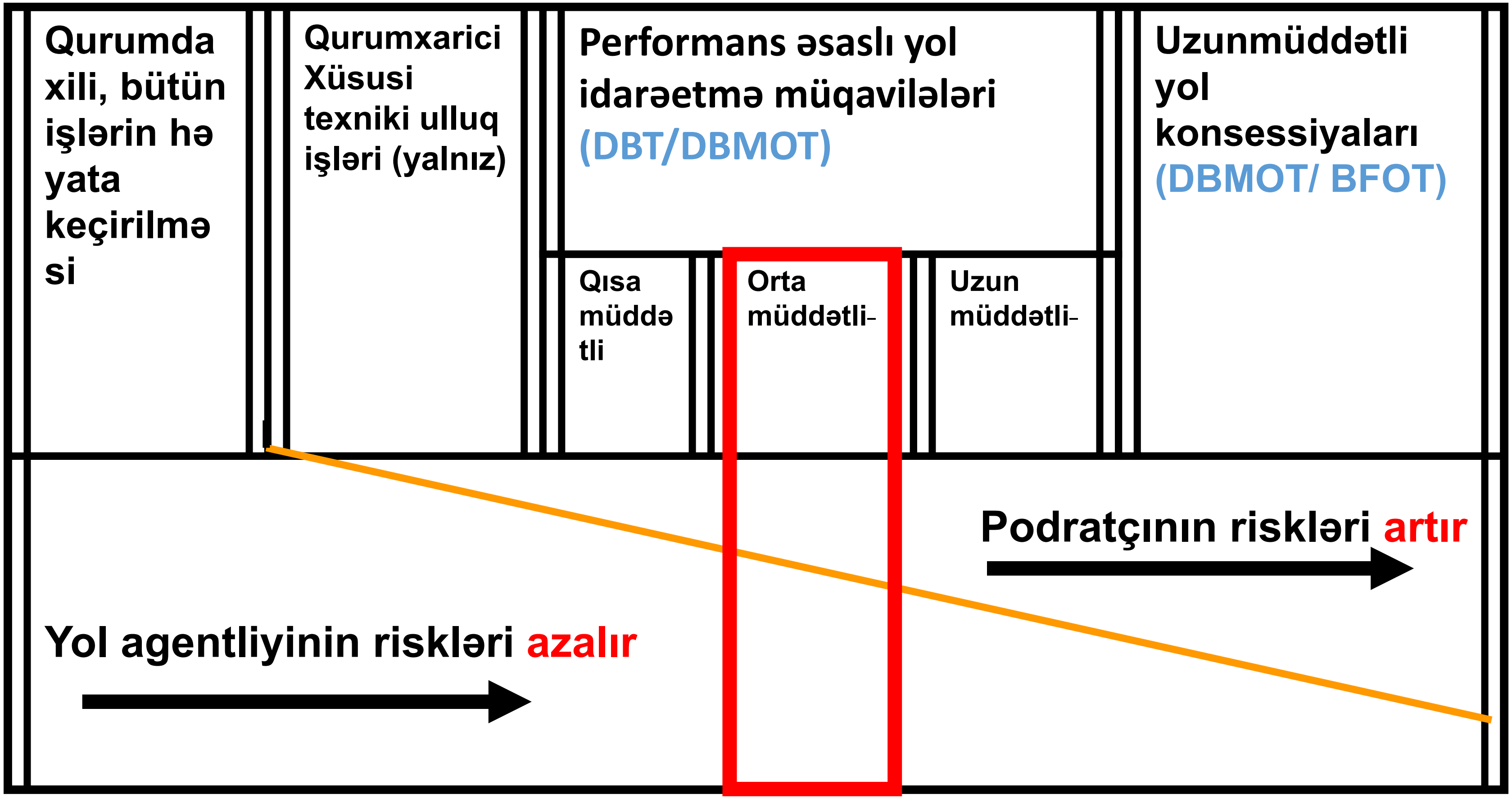
Reabilitasiya işlərindən əldə edilən gəlirin bir hissəsi yenidən bölüşdürülür və müntəzəm texniki xidmət fəaliyyətləri üzrə daha yüksək dərəcə ilə ödənilir

İcra müqavilələrinin uğurlu tətbiqi üçün açar prinsiplər

- Ayrı-ayrı yol qovşaqlarının deyil, yol şəbəkələrinin seçilməsi
- Podratçının uzunmüddətli düşünməyə həvəsləndirilməsini təmin etmək üçün ən azı 5 il və ideal olaraq 7-10 illik müqavilə müddəti
- Sifarişçi tikiləcək minimum layihələri müəyyən edir, lakin podratçı təşkilat (podratçı və onun subpodratçısı olan konsaltinq şirkəti) tikilənlərə görə son məsuliyyəti öz üzərinə götürməlidir.
- Vahid müqavilə, müqavilə müddəti ərzində bütün işləri əhatə edir.

İcra müqavilələrində risklərin idarə olunması

Risklərin paylaşdırılması - inşaat işləri layihələri



Risklərin bölüşdürülməsi cədvəli

- Risklərin müvafiq şəkildə bölüşdürülməsini və ya paylaşılmasını təmin etmək vacibdir
- Məsələn torpaq sürüşməsi ilə bağlı
  - Əgər həcm < 50m^3-dirsə onda podratçı cavandehlik daşıyır
  - Əgər > 50m^3-dirsə onda zərəri sifarişçi ödəyir
    - O şərtlə ki, podratçının hadisədən əvvəl bütün müvafiq icra tədbirlərinə (məsələn, drenaj) tam uyğun hərəkət etdiyini sübut edə biləcəyini güman edilir
- Çox sayda dəyişikliklərə ehtiyacdan qaçınılmalıdır

Həddən artıq yüklənmə riski

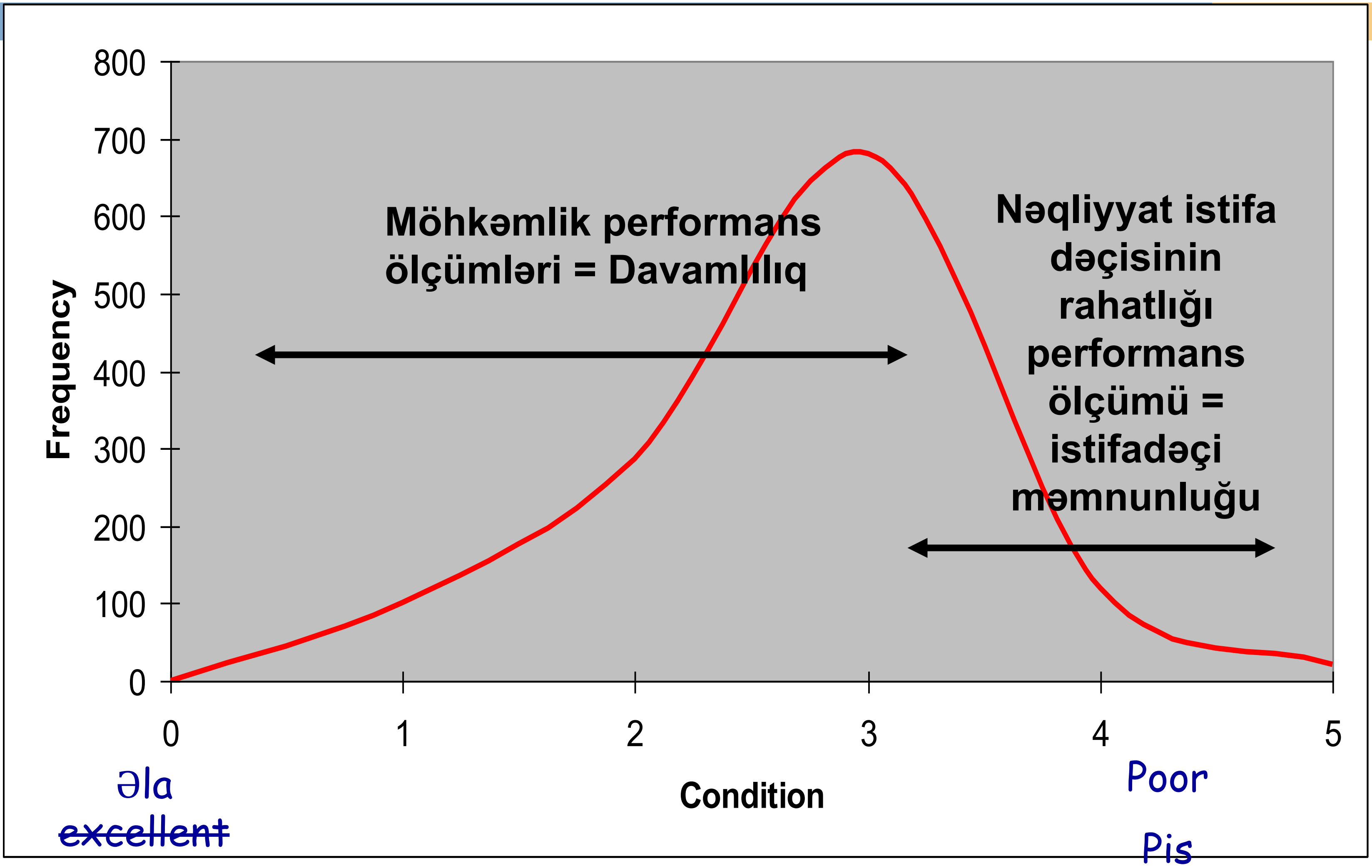
- Həddən artıq yüklənmənin idarə olunması (və ya aradan qaldırılması) Sifarişçinin problemi və riskidir
- Podratçı sadəcə həddindən artıq yüklənmənin artmasından qorunmalıdır
- Beləliklə:
  - Həddindən artıq yüklənməyə nəzarəti Podratçıya ötürməyə ehtiyac yoxdur (məsələn, çəki məntəqələri)
  - Lakin həddindən artıq yüklənmənin baş verib-vermədiyini müəyyən etmək lazımdır (məsələn, hərəkət vaxtı çəkinin təyini)
- Əgər həddindən artıq yüklənmənin cari səviyyəsi mövcuddursa, bu, risk deyil - bu bilinən bir şeydir.
  - Risk bunun daha da pisləşməsidir
  - Əgər həddən artıq yüklənmə 10%-dirsə, risk səviyyəsini 15%-ə qaldırmaq, bundan artığını isə dəyişiklik məsələsi kimi qaldırmaq olar
  - —
  - —
- Sual: sizin üçün artıq yüklənmə problemdir?

Layihə dəyişiklikləri

- Əgər risk profili aşılarsa podratçı layihə dəyişikliyi tələb edə bilər-
- Podratçı əlavə xərcləri isbat etməlidir
- Sifarişçi öz növbəsində
  - Performans spesifikasiyalarına cavab vermək üçün əlavə rutin texniki qulluq xərcləri üçün ödəniş(lər) edə;
  - Görüləcək xüsusi düzəliş işləri üçün ödəniş edə;
  - Yol şəbəkəsinin daha böyük korlanma ehtimalının qarşılanması üçün xidmət səviyyəsini azalda bilər
  - Yolun müəyyən hissəsini bəzi xətalara görə cərimələrdən azad edə bilər
- Baş verən bəzi risklər müqavilə müddəti ərzində podratçıya cüzi (və ya heç) təsir göstərəcək

Xidmət səviyyələri, performans ölçümü və cərimələr

Terminlərin izahı



Rutin texniki qulluq performans ölçümləri

- Gündəlik patrulların aparılması tələbi
  - Podratçı şəbəkəni idarə etmək üçün qüsurların yerinin saxlandığı sistem tələb edəcək
- İlk növbədə sıxlığa əsaslanan tədbirlərə diqqət yetirin
  - Məs. Çuxurların sayı / 5 km
- Zamana əsaslanan ölçümlər yalnız təhlükəsizlik elementləri və ya proqnozlaşdırıla bilməyən məsələlər üçün ehtiyat tədbir kimi istifadə olunur
  - Məs. hərəkət hissəsini zibillərdən təmizləmək üçün 4 saat tələbi
- Əgər uğursuzluğu qabaqcadan təxmin edə bilirsinizsə (məsələn, kiçik bir çuxurun böyüməsi), onu aradan qaldırmaq niyə ləngidilsin ki?

Ölçmənin iki tipi

- Müddət ölçümləri
  - Məs. Bütün çuxurların təmirinə 7 gün
- Sıxlıq ölçümləri
  - Məs. 5 km yolda 1-dən artıq çuxu olmamalıdır
- Kiçik görünsə də, yuxarıda göstərilən fərq podratçının fəaliyyətini və Xidmət müqaviləsi-ni idarə olunması ilə bağlı müvafiq səyləri kökündən dəyişə bilər

Müddət ölçümləri

- Yol idarələri tərəfindən çox istifadə olunur
- Podratçılar tərəfindən bəyənilir, çünki məsuliyyət daşımağa məcbur olmurlar
  - Məsləhətçinin bir nasazlıq aşkar edənə qədər gözləyir və bundan sonra onu aradan qaldırırlar
- Fərqli qüsurlar üçün fərqli iş müddətləri məsləhətçinin daim inşaat ərazisində olmağına gətirib çıxarır
- Podratçı reaktiv olur və şəbəkəyə lazımi qaydada nəzarət etməyi bacarmır
  - Onlar nasazlıqları axtarmırlar, çünki bilirlər ki, məsləhətçi onları tapdıqdan sonra onları təmir etməyə vaxtları olacaq

Sıxlıq əsaslı ölçümlər

- Yol idarələri tərəfindən az istifadə olunur
- Əslində elə nəqliyyat hərəkəti iştirakçılarının nazaslıqlarla qarşılaşması halıdır
- Məsləhətçi hər dəfə yoxlama apardıqda podratçı tələblərə əməl etməlidir
  - Məsləhətçi əraziyə yalnız ayda bir dəfə texniki qulluq yoxlamaları üçün getməlidir-
- Podratçı fəallaşır (proaktiv) və şəbəkəyə nəzarəti ələ götürür
  - Onlar nöqsanları axtarır və məsləhətçi tapmazdan əvvəl onları təmir edirlər
- Bir kiçik qüsura dərhal reaksiya vermək məcburiyyətində qalmadığı üçün podratçıların xərclərini azaldır
- Tətbiq etmək daha asandır
  - Uyğunluğu müəyyən etmək üçün yalnız bir yoxlama tələb olunur

Ölçüm nümunələri

Əgər cari müddət ölçümü şərtləri:
Bütün çuxurların diametri > 300mm və ya dərinliyi > 100mm-dirsə, 7 günə təmir olunmalıdır
Çevirsək.

Aktivin sinfi - qüsur	Ölçümün izahı	Hədəf
Yol örtüyü - çuxurlar-	Kiçik çuxur: • Diametri 300mm-dən azdırsa və aşınma təbəqəsinə dərinləməsinə çatmırsa Orta çuxur: • Diametri 300mm-dən artıqdır və dərinliyi ən azı 50mm-dir Iri çuxur: • Diametri 600mm-dən artıqdırvə dərinliyi 100mm-dən çoxdur, və ya- • istənilən ölçülüdür, amma yol istifadəçiləri üçün əhəmiyyətli təhlükə yarada biləcək yerdədir (məsələn, döngədə təkərlərin hərəkət yolunda).	İri çuxurların olmaması Səyahətin istənilən 10 km-lik hissəsində yolda 1 orta boy çuxurdan çox olmaması (5km-dən qısa olan yollar üçün hədəf bütün yol uzunluğu üçün tətbiq olunur) Orta boy çuxur bir aydan çox qalmamalıdır

Cərimələr

- Podratçının ən yaxşı maliyyə nəticəsi əldə etməsi üçün şəbəkənin tələblərə tam uyğun gəlməsi və bu uyğunluğu sübut edə bilməsi olmalıdır
- Növbəti ən yaxşı nəticə uğursuz olsa da uğursuz olduqlarını etiraf etməkləridir
- Ən pis nəticə performans standartlarını yerinə yetirə bilməmək və bunu ört-basdır etməyə çalışmaqdır

Cərimələr

- Cərimələri yol şəbəkəsinin əsas aspektlərinə yönəldin
  - Ölçüm meyarlarına ikinci dərəcəli aspektlər də aid edilə bilər, amma bahalılıqla əlaqələndirilməməlidir
- Həddindən artıq çox nöqsanların olması ilə bağlı cərimənin məbləği qüsurun aradan qaldırılması xərcindən çox olmalıdır
- Əgər xəta dəfələrlə təkrarlanarsa, həmin iş üçün cəriməni artırın
- İşlərin həqiqətən zəif icrası müqavilənin ləğvi və müvafiq gəlirlərin itirilməsinə gətirib çıxarır.

- Sual: Sizdə yerinə yetirməməyə görə cərimə tətbiq olunurmu?

Yol idarələri və sənayesinə təsirlər

Mədəniyyət

- Fəaliyyətə əsaslanan müqavilələrə keçid bütün tərəflərin iş mədəniyyətinin dəyişməsini tələb edir
  - Rolların dəyişməyinin nəticəsində podratçı mümkün qədər az iş görməklə daha çox qazanır

- Yol sənayesi çox vaxt iş mədəniyyəti dəyişikliyinə yol idarəsindən daha çox hazır olur.

Sifarişçinin problemləri

- Yol şəbəkəsinə zyan dəyməsinin qarşısının alınması üçün işlərin balanslaşdırılması
  - Növ
  - Ərazi
- İstismar ömrü
- Bacarıqların itirilməsi
- Maliyyələşmə
  - Aşağı qiymətləndirmə
  - Mövcud maliyyələşmə çərçivəsində dəyişikliklərə cavab vermə çevikliyinin olmaması

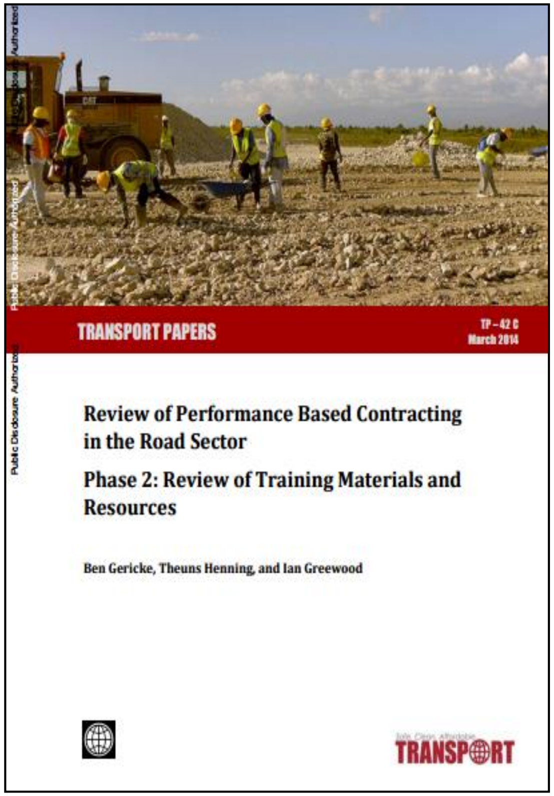
Sifarişçinin problemləri [davamı]

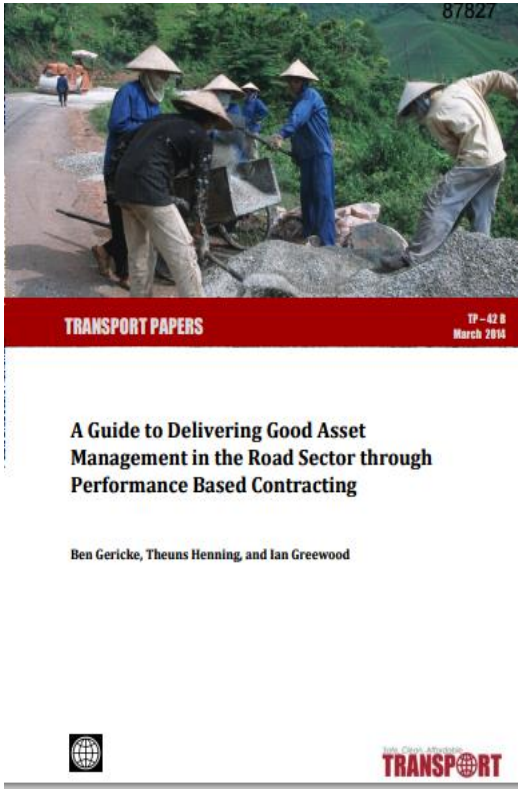
- Nəzarətin olmaması
- Xidmət səviyyətlərinin manipulyasiyası
- Sosial təsirlər
- Rəqabətli bazarın saxlanması
  - Məlumat ehtiyacları
  - İşlək bazar

Podratçıların problemləri

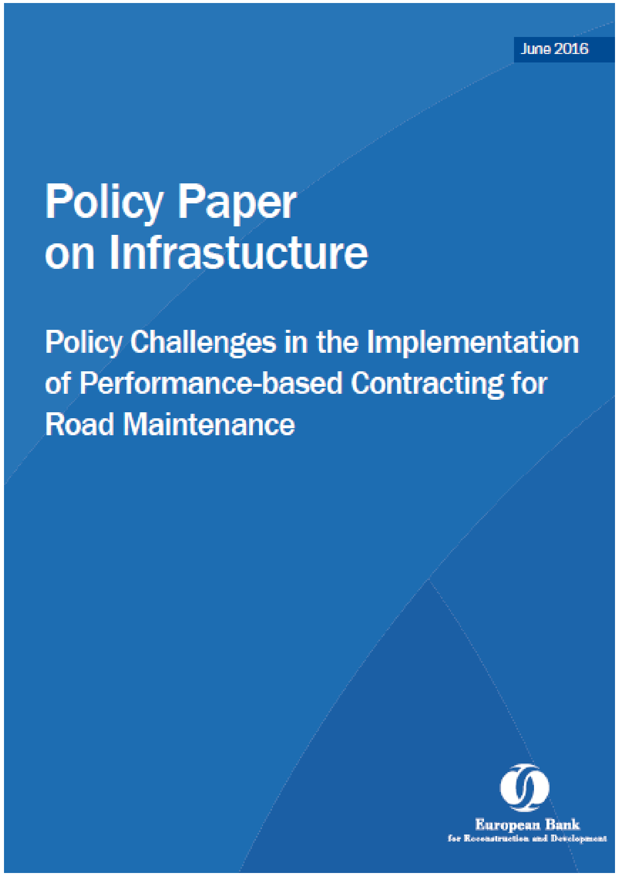
- Daha geniş bacarıq spektrinə (və ya məsləhətçilərin cəlb olunması) ehtiyac olması
- Ölçümlərin mürəkkəbliyi
- Layihənin hüdudları çıxması
- Risklərin ötürülməsi
  - Yol hərəkəti
  - Özündən qabaqkı işlərin keyfiyyəti
- Yetərsiz vəsait
- Münasibətlər
- Yollara nəzarət idarələrinin uğur öhdəçiliyinin olmaması
  - Təşkilatxarici işəgötürmə

Dünya Bankının araşdırması





Avropa Yenidənqurma və İnkişaf Bankı



http://dev.irf.global/extending-the-functional-life-of-road-assets-with-performance-based-contracts/

İcmal

YAİ və müqavilə modeli

- **İstənilən müqavilə modelinin əsas məqsədi aktivlərin idarə olunmasının yaxşı təşkili olmalıdır**
- İşlərin görülməsi üçün bir çox müqavilə modeli növləri mövcuddur
- İcraya fokuslanan performans əsaslı müqavilələr YAİ işlərinin görülməsi üçün daha uyğundur
- Ancaq istənilən müqavilə modeli ilə yaxşı RAİ əldə etmək mümkündür.

İcra əsaslı müqavilələrin üstünlükləri

- Xərclərə potensial qənaət
- Yaxşılaşmış və ya daha stabil xidmət səviyyəsi (daha baha başa gələ bilər)
- Risklərin podratçıya ötürülməsi, bununla da agentlik üçün xərclərlə bağlı zəmanət
- Çoxillik maliyyələşdirmənin müvafiq səviyyədə təmin edilməsi
- İcra müqaviləsi ilə işləyən podratçının maliyyə stimuluna malik olması nəticəsində daha çox yeni texnologiya tətbiqi
- Həm Xidmət müqaviləsi podratçısı, həm də yol agentliyi üçün aktivlərin təkmilləşdirilmiş idarə edilməsi
- Resursların şüurlu şəkildə aktivin uzunmüddətli ehtiyaclarına yönəldilməsi.

İcra əsaslı müqavilələrin çatışmayan cəhətləri

- Tender iştirakçıları üçün satınalma prosesinin baha başa gəlməsi
- Tender təkliflərinin mürəkkəbliyini qiymətləndirmə müddətinin artmasına gətirib çıxarır və yol agentiydən daha çox bacarıq tələb etməsi
- Satınalma prosesinin potensial uzun çəkməsi
- Yaxşı data əldə olunmasının baha başa gəlməsi
- Rəqabət qabiliyyətinə potensial mənfi təsir
- Agentlik nəzarətinin və çevikliyin potensial itkisi.

İcra müqaviləsi tətbiqi üçün vacib məsələlər

- Aktivlərin yaxşı öyrənilməsi
- Müəyyən edilmiş xidmət səviyyəsi və performans ölçümləri
- Risklərin öyrənilməsi və bölünməsi
- Aydın audit təlimatları
- Uyğunsuzluq nəticələrinin mal sahibinə təsiri (təkcə podratçıya maliyyə xərci deyil)
- Xidmət göstərilməsi xərcləri

….Aktivlərin darə olunması üçün əla səslənən siyahıdır!

İcra müqavilələrilə bağlı əsas məqamlar

- İcra müqavilələri aktivlərin idarə edilməsində yaxşı nəticələr əldə etmək üçün lazım olan bütün tərəflərdə paradiqma dəyişikliyinə səbəb ola bilər
- Xidmət müqaviləsi-lərin tam şəkildə tətbiqinə diqqətli nəzarət çox vacibdir
- Xidmət müqaviləsi-lər panaseya deyil, amma agentliyin əlində qiymətli idarəetmə vasitəsidir
- Xidmət müqaviləsi-lərin müsbət və mənfi cəhtləri var bütün ssenarilər üçün vahid həll yolu deyil.
- Əməkdaşlıq və güvən uğurun açarıdır!

Suallar

Dr İan Qrinvud
Qrinvud İnfrastruktur Məsləhətçiləri Assosasiyasiyası
ian@gaic.nz