



The image features the NAC International logo at the top center, consisting of a stylized blue 'N' with green curved lines to its left, followed by the text 'NAC INTERNATIONAL' in blue. Below the logo, three realistic-looking globes are arranged in a triangle, connected by a network of grey lines that form a triangular structure with a horizontal top bar and two diagonal bars meeting at a central point below the top bar. The background is a light blue gradient.

NAC
INTERNATIONAL

Гэри Лантрум
Вице-президент,
Консалтинг
NAC International

**НАС International – Природоохранная
программа, выбор технических
экспертов и подрядчиков**

2012 г.

История управления природоохранным подразделением Министерства энергетики США

- С 1946 по 1989 г. руководство Американских Лабораторий было сосредоточено на решении производственных проблем, а не на удалении отходов. Когда в 1977 г. было создано Министерство энергетики США, отходы уже начали становиться проблемой.
 - Неспособность руководства эффективно размещать образующиеся отходы привела к тому, что в 1989 г. Министерство энергетики США создало Природоохранную программу. Эта организация сосредоточила в своих руках ответственность за размещение всех отходов Министерства энергетики США.
 - Данные меры обеспечили необходимое внимание руководства к проблемам очистки отходов, накопленных более чем за 40 лет в результате производственной деятельности. Программа не предусматривала каких-либо стимулов для производственных организаций по снижению объемов или типов отходов, которые они продолжали вырабатывать.
 - В 1998 г. был определен новый порядок финансирования, и производственные организации обязали покрывать затраты на утилизацию всех вновь образующихся отходов. Данная мера стимулировала минимизацию и снизила объемы вновь образующихся отходов.
 - В 2000 г. было создано Национальное управление ядерной безопасности США (NNSA), и в 2010 г. природоохранное подразделение было передано в управление NNSA. Сегодня одно и то же высшее руководство отвечает за большую часть деятельности лабораторий Министерства энергетики США и за размещение отходов. Теперь проще принимать решения на уровне высшего руководства.

Каким образом природоохранное подразделение Министерства энергетики США выбирает технологию очистки, присуждает контракты и работает с общественностью

Оценка различных воздействий альтернативных решений, которые могут позволить получить желаемый конечный результат. Это декларация о воздействии на окружающую среду, охватывающая широкий спектр вариантов восстановления.

Уточнение и доработка анализа и окончательный выбор применяемого решения.

Определение условий и положений контракта, которые будут способствовать эффективному достижению конечного результата.

Присуждение контрактов на конкурсной основе с условиями и положениями, обеспечивающими выполнение работ, тщательный контроль работ. Информирование заинтересованных лиц о ходе работ.

Определение проблемы

Обсуждение проблемы с заинтересованными лицами и определение ожидаемого конечного результата.

Предварительные результаты анализа воздействий обсуждаются с заинтересованными лицами, выясняется их мнение о предпочтительном решении.

Выполнение работ и извлечение полученного опыта для оптимизации следующих проектов.

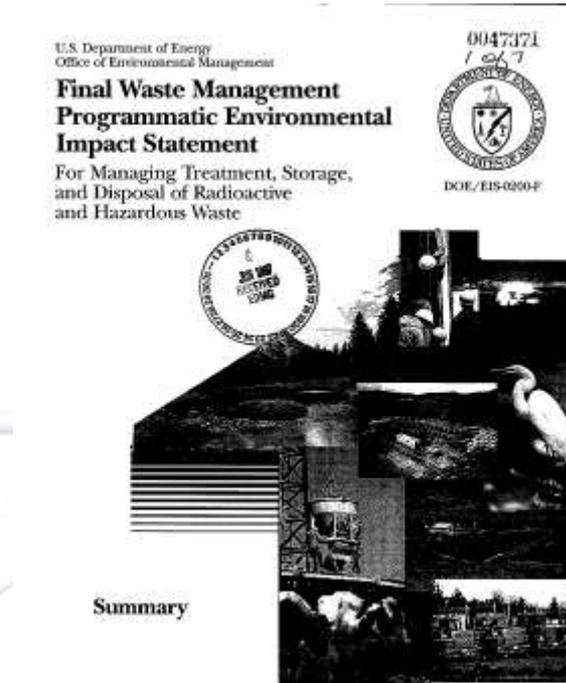
Определение проблемы и обсуждение с заинтересованными лицами

- Когда проблема предполагает выполнение разнообразных работ по очистке на нескольких объектах, важно правильно определить приоритеты.
 - Природоохранное подразделение Министерства энергетики США начало свою деятельность с изучения и стабилизации ядерных материалов и управления рисками. В середине 1990-х природоохранное подразделение приступило к активной программе очистки. Министерство энергетики США поддерживало консультативные советы для сбора мнений о задачах очистки на местном уровне.
 - Первоначальная стратегия очистки была сосредоточена на быстрой реализации небольших проектов и снижении числа объектов для очистки, которые было необходимо поддерживать каждый год. Разрабатывались декларации о воздействии на окружающую среду с учетом мнения общественности об объемах, сроках и методах. Выяснение мнения общественности на ранних этапах уменьшает проблемы на более поздних.
 - Стратегия малых объектов не смогла устранить крупные риски. С целью снижения наиболее существенных рисков и сокращения затрат в ходе реализации проектов, природоохранное подразделение выполнило полную переоценку в 2002 г. По результатам этой оценки стратегия была пересмотрена в сторону снижения рисков и применения контрактов, основанных на эффективности.



Анализ технических вариантов и декларация о воздействии на окружающую среду

- Все работы по очистке, выполняемые государственными организациями США, требуют оформления Декларации о воздействии на окружающую среду до начала работ. Декларация о воздействии на окружающую среду обеспечивает эффективное планирование проекта за счет анализа альтернативных решений, оценки последствий каждого решения, и требует обоснования для выбора предпочтительного решения.
- Декларация о воздействии на окружающую среду обеспечивает прозрачность и ясность процесса выбора технологии и принятия решений, давая возможность ознакомить с ними общественность и заручиться ее поддержкой.
- Неопределенности, влияющие на объем проекта, затраты и графики, могут быть снижены в ходе сбора данных для Декларации о воздействии на окружающую среду. Это повышает эффективность работы по контрактам.
- Программная Декларация о воздействии на окружающую среду оценивает воздействия ряда проектов и позволяет определить их приоритетность.



Изменения в подходах к контрактам

- Многие работы по очистке, предпринятые Министерством энергетики США на раннем этапе деятельности, были направлены на стабилизацию и снижение риска, а не на его устранение. В заключенных на раннем этапе контрактах не всегда предусматривались оптимальные стимулы для быстрого и эффективного выполнения работ.
- Министерство энергетики США экспериментировало с различными подходами к контрактам по мере развития программы очистки. Одним из лучших проектов стал Ферналд, где благодаря подходу, основанному на управлении рисками в сочетании с контрактом с учетом эффективности, удалось выполнить очистку на 12 лет раньше первоначально запланированного срока и сэкономить \$7,8 млрд. по сравнению с базовой сметой.



- Контракты с фиксированной ценой не стимулируют такого повышения эффективности.

Изменения в подходах к контрактам

- **Процесс заключения контрактов с учетом эффективности сосредоточен на следующих основных моментах:**
 - Результаты, а не процесс или методы («что», а не «как»);
 - Ожидаемые стандарты выполнения;
 - Исходные критерии оплаты за приемлемое и неприемлемое выполнение и план контроля качества;
 - Оплата и премии привязаны к полученным результатам.
- **Контроль выполнения и присуждение поощрительных премий требуют эффективных способов оценки производственных показателей.**
 - Методы оценки производственных показателей должны разрабатываться, когда определяется требование;
 - Показатели должны быть как можно более объективными и в максимальной степени поддаваться количественной оценке и проверке;
 - Наиболее эффективными являются показатели, привязанные к системам контроля освоения средств, поскольку они объективны и легко контролируются.
- **Стимулы могут вознаграждать за достигнутые технические показатели, выполнение смет и графиков, достижения руководства или все эти показатели.**