



Ministry of Finance

Управлінська Підзвітність Загальнонаціональної Залізниці в Нідерландах

Онлайн Вебінар, Україна, 03 вересня 2025 р.
Частина 2

Wim Koopj (Вим Кой) – Міністерство
Інфраструктури та Водного господарства /
Нідерланди





Основні факти щодо Залізниці в Нідерландах

- У Нідерландах приблизно **7 146 кілометрів залізниці** — цього вистачило б, щоб доїхати аж до Китаю!

- Нідерланди мають одну з **найщільніших залізничних мереж у світі**. В середньому є станція кожні 7,5 кілометрів, тож дістатися майже будь-якої частини країни можна швидко та екологічно.

Нідерландські потяги — одні з найпунктуальніших у Європі. Понад 90% потягів курсують вчасно, а затримки зазвичай тривають лише кілька хвилин.

- *ProRail* **відповідає за будівництво та утримання залізничної інфраструктури** (а не компанія NS, як раніше, через вимоги ЄС).

- Майже всі потяги працюють на електроенергії, що подається через контактну мережу.

- Електроенергія походить від *вітру*, що робить потяги 100% екологічно чистими; резервні потяги можуть працювати й без електрики у разі потреби.



Потяги в Нідерландах





Структура Підпорядкування

- Держава Нідерланди є єдиним акціонером компанії «Нідерландські Залізничні Сполучення» (Nederlandse Spoorwegen (NS)).
Державу (уряд) як акціонера представляє Міністерство фінансів, воно контролює фінанси й стратегічний розвиток NS
- Міністерство інфраструктури встановлює цілі щодо транспорту, координує політику та інвестує в залізничну інфраструктуру.
- Наглядова Рада та Рада Директорів здійснюють щоденне управління
- Річні звіти + зустрічі акціонерів



Міністерство інфраструктури - загальні показники бюджету

Дороги та безпека дорожнього руху 2,591,130 євро

Громадський транспорт і залізниця 2,127,081 євро

Судноплавство та порти 50,740 євро

Авіа 24,079 євро

Якість повітря та зниження рівня шуму 21,087 євро

Ґрунт і субстрат 130,431 євро

Інтегрована водна політика 59,046 євро

Забезпечення дотримання та нагляд 62,065 євро





Роль Міністерства інфраструктури та водного господарства у сфері мобільності

1. Національна стратегія мобільності

IenW відповідає за формування та впровадження загальної політики мобільності в Нідерландах. Міністерство сприяє розвитку чистіших, розумніших та ефективніших транспортних систем.

3. Планування інфраструктури та інвестування в інфраструктуру

Координує та контролює довгострокові інвестиції у дорожню, залізничну, водну та громадську транспортну інфраструктуру.

4. Безпека та доступність дорожнього руху

Працює з метою забезпечення безпеки, доступності та інклюзивності для всіх громадян.

5. Координація з регіональними та місцевими органами влади

Узгоджує загальнонаціональні (державні) політики з регіональними потребами та плануванням у сфері мобільності.

6. Дані, інновації та цифровізація

Заохочує використання даних та розумних технологій в рішеннях у сфері мобільності.

ProRail, під наглядом IenW, керує та обслуговує національну залізничну інфраструктуру, гарантуючи безпечне та надійне функціонування залізничного сполучення



Основні механізми підзвітності

- Багаторічні контракти на експлуатацію (Концесія на громадський транспорт)
- *Транспортна концесія – це найважливіший інструмент, який визначає, що має забезпечувати Нідерландська Залізниця (NS).*
- Щорічна звітність перед Парламентом
- Незалежне оцінювання (зокрема, Рахунковою палатою Нідерландів)
- Громадський контроль через ЗМІ та політичні дискусії



Основні елементи Концесійного Контракту

- Своєчасність (пунктуальність): наприклад % потягів, що працюють вчасно
- Доступність фізична та фінансова
- Показники задоволеності користувачів
- Прозорість щодо роботи (функціонування)



Детальніше

- 1. Тривалість і обсяг**
Defines the length of the contract and which services/routes are covered.
- 2. Цілі роботи (функціонування)**
Чіткі цілі, що вимірюються (наприклад, пунктуальність, безпека, задоволеність користувачів).
- 3. Звітування і прозорість**
Вимоги щодо регулярного подання звітів про ефективність перед урядом та громадськістю.
- 4. Фінансові врегулювання**
Ціни, пільги, штрафи, та бонуси, прив'язані до роботи.
- 5. Розподіл ризиків**
Визначає, яка сторона за які ризики відповідає (наприклад, операційні, фінансові).
- 6. Залучення зацікавлених сторін**
Зобов'язання залучати пасажирів, працівників та місцеві органи влади до процесу прийняття рішень..
- 7. Санкції та засоби правового захисту**
Наслідки, якщо не досягнути цілі по роботі, включно зі штрафами та розірванням контракту.



Роль Міністерства

- Міністерство Інфраструктури моніторить (відслідковує) результати
- Надсилає щорічні листи-звіти про результати діяльності до Парламенту
- Виконує оцінку ризиків та нещасних випадків (наприклад, перевантаження (переповнення), затримки)
- Може видавати ноти-попередження, або змінювати концесію



Внутрішнє управління ефективністю в Національній залізниці (NS)

- Інформаційні панелі управління з ключовими показниками
- Щоквартальні огляди в межах виконавчої команди
- Механізми зворотного зв'язку: відгуки користувачів, оцінка ефективності персоналу
- Міжвідомчі Ключові показники ефективності (KPI), наприклад досвід користування потягом + станцією



Відповіді на виклики у кризових ситуаціях

(від КОВІД до нестачі персоналу)

- Тимчасові зміни у розкладах
- Переговори з Міністерством щодо рівня послуг
- Ключ— інформування громадськості
- Пильне відслідковування змін



Прозорість для громадськості

- *В демократіях, підзвітність управління включає у напрямку громадян та ЗМІ, не лише уряду*
- Річні звіти публікуються онлайн
- Обмін даними про результати роботи в реальному часі
- Публічні обговорення в ЗМІ та в політичних колах
- Генеральний директор NS регулярно звітує перед Парламентом



Не лише успіх....Що ж пішло не так?

- Перебої в роботі та великі затримання, які впливають на довіру у користуванні
- Проблеми комунікації з пасажиром під час кризових ситуацій
- Переповненість та недостатня пропускна спроможність у години пік
- Недостатньо раннє виявлення операційних ризиків
- Напруженість між комерційними цілями та обов'язками з надання громадських послуг



Як би управлінська підзвітність могла допомогти

Загалом: сприяє чіткішому моніторингу ефективності для своєчасного виявлення проблем

- Покращені протоколи кризової комунікації та забезпечення прозорості
- Більше залучення зацікавлених сторін для прогнозування та управління попитом (потребами)
- Збалансованіші цілі, які поєднують комерційні та соціальні аспекти
- Покращене управління ризиками, закріплене у системах підзвітності



Як вдалося покращити результати роботи – *Конкретні покращення та заходи контролю*

- **Чіткіші та суворіші цілі щодо пунктуальності**
→ Багаторічні контракти-концесії встановлюють конкретні відсотки пунктуальності із зазначенням штрафів за не виконання
- **Покращений моніторинг роботи**
→ Інформаційні панелі в реальному часі та аналітика даних дозволяє виявлення операційних проблем на ранньому етапі
- **Зміцнення контролю з боку Міністерства**
→ Щорічні листи-звіти про результати роботи та ґрунтовні аудити незалежними органами (наприклад, Рахункова Палата)
- **Посилена комунікація в кризових ситуаціях**
→ Комунікаційні стратегії на основі протоколів та спеціалізовані команди для інформування пасажирів під час збоїв
- **Посилене залучення зацікавлених сторін**
→ Систематичні консультації з пасажирськими організаціями та трудовими об'єднаннями з метою вирішення питань та підвищення ефективності



Оцінка і Покращення

- Оцінки постфактум, проведені незалежними органами
 - Дебати в Парламенті щодо роботи NS
 - Механізми зворотного зв'язку, інтегровані в наступну концесію (2035)
 - Використання отриманого досвіду у всеосяжному плануванні мобільності
- > Частина системи навчання для громадського транспорту Нідерландів: сьогоднішні результати визначають майбутні рішення.*



Уроки Нідерландської Залізниці для України(?)

- **Чітке розділення ролей** між урядом та перевізником
- **Вимірювані Показники результативності** (пунктуальність, безпека, доступність)
- **Прозорість та звітність** парламенту та громадськості для побудови довіри
- **Систематичні оцінки** для змін в політиках та вдосконалення результатів
- **Залучення зацікавлених сторін:** пасажирів, персоналу, місцевих органів