



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra



ПРОЕКТ «ИНТЕГРИРОВАННОЕ УПРАВЛЕНИЕ ВОДНЫМИ РЕСУРСАМИ В ФЕРГАНСКОЙ ДОЛИНЕ (ИУВР-ФЕРГАНА)»

«Стратегия наращивания потенциала»

**Проект интегрированное управление водными ресурсами в
Ферганской долине
Фаза IV**

**(по позиции А.6.1. – «Оценка потребностей в тренинге и развитии потенциала
и разработка стратегии развития потенциала направленной на разные
целевые группы и уровни с системой мониторинга воздействия»).**

Со-директор проекта «ИУВР-Фергана»
от НИЦ МКВК, проф.

В.А.Духовный

Со-директор проекта
«ИУВР-Фергана» от ИВМИ, Д-р

Х. Мантрителике

ТАШКЕНТ – 2009 г.

Ответственные исполнители: Херат Мантрителиаки и Икбал Юсупова

Стратегия наращивания потенциала

**Проект интегрированное управление водными ресурсами в
Ферганской долине
Фаза IV**

2009

Сокращения

УК	Управление канала
ВКК	Водный комитет Канала
МКВК	Межгосударственная координационная водохозяйственная комиссия
МФИ	Международный финансовый институт
ПИУ	Плата за услуги водоподачи
ИВМИ	Международный институт по управлению водными ресурсами
ИУВР	Интегрированное управление водными ресурсами
МСВХ	Министерство сельского и водного хозяйства
НГКП	Национальная группа координации и поддержки
ЭТО	Эксплуатация и Техническое Обслуживание
ОДУ	Оценка Деятельности путем Участия (заинтересованных сторон)
РПО	Роли, права и обязательства
НИЦ МКВК	Научно-информационный центр Межгосударственной Координационной Водохозяйственной Комиссии
SDC	Швейцарское Агентство по развитию и сотрудничеству
СМИР	Социальная мобилизация и институциональное развитие
ВКС	Водный Комитет системы на ТМР - то же самое, что ВКК на пилотных каналах
ТМР	Трансграничные малые реки
СВК	Союз водопользователей канала
СВС	Союз водопользователей системы на ТМР - то же самое, что СВК в пилотных каналах
СВП	Союз водопользователей, то же, что Союз водопользователей канала
АВП	Ассоциация водопользователей
ГВП	Группа водопользователей

Содержание

1. ВВЕДЕНИЕ.....	4
2. ЗАДАЧИ	5
3. ОЦЕНКА СУЩЕСТВУЮЩЕГО ПОТЕНЦИАЛА.....	7
4. МАСШТАБ.....	9
Определение	9
Целевые группы	10
5. ВЫЯВЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ	12
Потребности отдельных лиц	12
Организационные потребности	13
Пробелы в создании благоприятной среды	14
6. ВОСПОЛНЕНИЕ ПРОБЕЛОВ.....	14
Удовлетворение потребностей отдельных лиц.....	14
Удовлетворение организационных потребностей	14
Создание благоприятной институциональной среды	15
Организационные связи.....	17
Последовательность и продолжительность	17
Балансирующая (Модульная) структура.....	20
Материалы	21
Методы	21
Места расположения.....	23
Кадровые ресурсы.....	23
Гендерные вопросы	24
Управление знаниями.....	25
7. МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА.....	26
8. ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	27
Приложение 1.....	29
Роли, ответственность и функции отдельных лиц и организаций Целевой Группы А.....	29
Приложение 2	32
Организационные уровни, функции и Целевые Группы.....	32
Приложение 3	34
Потребности и рекомендуемый План действий	34
Приложение 4	49
Определения наращивания потенциала	49
Приложение 5.....	50
Обеспечение устойчивости наращивания потенциала используя потенциал для развития.....	50

Введение

Проект интегрированного управления водными ресурсами в Ферганской долине (ИУВР-Фергана) направлен на совершенствование благосостояния в сельской местности регионов Центральной Азии на примере пилотного масштаба влияния применения методов интегрированного управления водными ресурсами (ИУВР). Проект уже завершил несколько фаз. Данная IV фаза сфокусирована на распространение положительных результатов, достигнутых к настоящему моменту в пилотных зонах, на более широкие территории. Проект реформирует существующие подходы к управлению водными ресурсами и одновременно создает новые организации самих водопользователей, где они сами активно участвуют в процессе руководства.

Среди задач проекта имеется компонент наращивания потенциала вышеуказанных организаций водопользователей по внедрению принципов ИУВР на разных уровнях водной иерархии – третичном, вторичном, на уровне магистрального канала и бассейна, тем самым помогая существующим организациям адаптироваться к новым условиям ИУВР. Развитие их потенциала необходимо для достижения дальнейших целей проекта ИУВР-Фергана. По сути некоторые обобщают проект в целом как работа по ‘наращивание потенциала’ нежели чем ‘организационные реформы’.

Основное внимание в развитии потенциала до настоящего времени уделялось проведению учебных семинаров на различных уровнях по различным аспектам интегрированного управления водными ресурсами (ИУВР) в отобранных пилотных организациях. Проведение тренингов и другая деятельность по развитию потенциала укрепила устойчивость этих новых институтов. Однако новая задача по распространению этого опыта на более широкие регионы требует определения и разработки адаптированной Стратегии для Развития Потенциала во всеобъемлющей и последовательной манере, которая является целью всего последующего документа.

Настоящий документ является результатом совместной работы сотрудников ИВМИ и внешнего консультанта. Авторы выражают глубокую благодарность за активное участие и опыт, которым делились работники группы СМНР проекта на каждом этапе работы с этим документом. Также важно отдать должное вкладу SDC, команде НИЦ, национальным менеджерам проекта в каждой стране, руководителям высшего звена соответствующих правительственных организаций в целевых направлениях, руководителям сообществ, которые сейчас занимают ведущее положение во вновь созданных организациях управления водными ресурсами, и группам работников фермерских хозяйств из трех целевых стран.

Данный документ закладывает основу стратегии развития потенциала, используемой в проекте. Более того, он нацелен на ее некоторое совершенствование (организационные связи, соблюдение последовательности, подборка модульной структуры, методы, отбор места и материалы). Он также представляет образец годового плана действий, которые могут быть осуществлены, и рекомендует пути усиления участия женщин, управления знаниями и ведения мониторинга и оценки.

2. Задачи

В текущей IV фазе проекта имеются три основные задачи. Эти задачи взаимосвязаны и взаимно поддерживают друг друга. Их взаимоотношение с развитием потенциала разъясняется ниже.

Задача «А»: Пилотные зоны и зоны ТМР. Первая задача - функционирование Пилотных зон и избранных зон Трансграничных малых рек (ТМР) в соответствии с принципами ИУВР. Пилотные зоны охватывают подвешенные площади Южно-Ферганского канала, канала Араван-Акбура и канала Ходжа-Бакирган. Трансграничные малые реки включают в себя бассейны Шахимардан-Сая (Кыргызская Республика и Узбекистан) и Ходжа-Бакирган-Сая (Кыргызская Республика и Таджикистан). Достижение задачи А потребует продолжения и расширения деятельности по развитию потенциала в проектных зонах, включая АВП, не достигшие полного развития, и консолидацию методов по подготовке к их продвижению в других зонах региона.

Задача «Б»: Правительства и Доноры. Вторая задача фазы IV – это достижение следования правительств и доноров тем же принципам в отношении ролей и обязанностей организаций ИУВР, начиная с уровня АВП до бассейнового уровня. Задача «Б» включает в себя углубленные консультации, сотрудничество и координирование работы с правительственными организациями, а также поддержку доноров и МФИ относительно методов институционального развития и создания благоприятной для этого среды (в частности, в наиболее важных областях выработки стратегии, законодательства, политической воли и создания адекватных условий для экономической продуктивности сельского хозяйства). Усовершенствованная благоприятная среда может значительно усилить как процесс развития потенциала, так и его устойчивость.

Задача «В»: финансовые и экономические аспекты и оценка влияние проекта. Последней задачей фазы IV является мониторинг и оценка деятельности проекта. Проект нацелен на достижение ясности в отношении финансовых и экономических аспектов, а также способности оплачивать различные эксплуатационные и управленческие расходы на разных уровнях водной иерархии. Эта деятельность будет охватывать следующие мероприятия:

- Детальный анализ финансовой и экономической жизнеспособности институтов;
- Определение способности водопользователей оплачивать за услуги водоподачи и восстановление инфраструктуры; и
- Оценка экономического, социального и экологического влияния проекта

Компоненты по оценке влияния проекта и финансово-экономического анализа Задачи «В» позволят более точно определить последующие потребности в деятельности по наращиванию потенциала. Наряду с существующими результатами развития потенциала, необходимы также финансово-экономический

анализ и оценка влияния проекта для продвижения и пропаганды стратегической и законодательной базы ИУВР, основанной на реальных фактах.

Каждый год, Проект ИУВР использует достаточное количество ресурсов на разработку материалов и выполнение деятельности в целях усиления потенциала новых организаций, созданных на пилотных территориях в целевых странах для осуществления улучшенного управления водными ресурсами. Существует убеждение, что миссия проекта не будет считаться достигнутой, до тех пор пока целевые группы не активизируют свои способности по использованию содействия и новых знаний, а также других ресурсов, имеющихся в их распоряжении. Союз, осуществляющий проект – НИЦ, ИВМИ и SDC, понимают, что потенциал нельзя импортировать как операцию «под ключ». Наоборот, его нужно развивать изнутри с помощью Ассоциаций и их специалистов, действующих в качестве катализаторов, фасилитаторов и брокеров знаний и методов. Что необходимо, так это более всеобъемлющий и долговременный подход, который создает постоянный потенциал для управления водой и предоставления услуг. Таким образом, существует потребность в стратегии наращивания потенциала «ориентированного на потребность и спрос». Целью данного документа является создание такой стратегии развития потенциала, используемой в Проекте ИУВР.

3. Оценка существующего потенциала

Метод развития потенциала, использованный в Проекте ИУВР-Фергана начинается с социальной мобилизации и институционального развития, наряду с развитием навыков отдельных лиц и организаций, при сопутствующей деятельности по созданию благоприятной среды.

С целью создания структуры институционального развития при ИУВР, в рамках проекта были сформированы несколько организаций. На уровне пилотных магистральных каналов и зон ТМР, проект сформировал АВП и Группы водопользователей на каналах второго, третьего и четвертого порядка по гидрографическому принципу. По всей зоне реализации проекта были сформированы АВП, однако в некоторых местностях продолжается реконфигурация зон обслуживаемых АВП и проведение работ по институциональному укреплению. Было создано шестьдесят процентов потенциальных ГВП. На уровне магистрального канала, Союзы водопользователей канала (СВК) и Водные комитеты канала (ВКК) стимулируют вклад со стороны водопользователей из различных секторов в водохозяйственное руководство.

Местные команды социальной мобилизации и институционального развития (СМИР) по контракту выполняют работу на местах по повышению уровня осведомленности, проведению тренингов и техническому содействию по ИУВР среди организаций, созданных для его внедрения (ГВП, АВП, СВК, ВКК). В развитии ГВП и АВП проект придавал особое значение социальной мобилизации посредством создания Инициативных групп внутри АВП и участия на Общих собраниях, а также проведения тренингов по техническим аспектам водохозяйственного и финансового управления.

Тренинг ИУВР-Фергана, на данный момент, уже охватил, в первую очередь, директоров АВП и главных инженеров (гидротехников), членов Советов/руководителей ГВП, руководителей СВК и ВКК на уровне канала, некоторых руководителей высшего звена из правительственных организаций по управлению водными ресурсами. Деятельность по социальной мобилизации и техническое содействие на общих собраниях было направлено на водопользователей в целом, и на членов АВП, в частности.

Персонал проекта и социальные мобилизаторы проводили семинары и тренинги для СВК и ВКК по вопросам распределения водных ресурсов и управлению спросом на воду, бизнес планированию и финансовому управлению, а также для обсуждения вопросов водохозяйственного руководства. В 4 фазе проекта ИУВР-Фергана, количество участников на тренингах и семинарах достигло 2,508 участников в 2008 году. Дополнительно были распространены буклеты, брошюры и плакаты касательно формирования, руководства и управления ГВП и АВП.

Предоставление оборудования и средств, и восстановление инфраструктуры были минимальными. Они сводились к строительству гидропостов, а в некоторых АВП к ремонту офисных помещений и поставке оборудования. Это резко отличается от большинства проектов в регионе с компонентами по управлению ирригационными системами, путем привлечения всех сторон и (или) ИУВР, которые больше внимания уделяли техническому оснащению, чем теоретическому и практическому обучению. Даже гидропосты были построены с 30-40% вкладом со стороны водопользователей. Эти гидропосты увеличили потенциал АВП по водосбережению (прекратили потерю воды), сократили конфликты и, в некоторых местах, перешли на оплату за ирригационные услуги по объему водоподачи.

На уровне магистрального канала есть СВК и ВКК, которые осуществляют существенную поддержку и функции руководства организациям по управлению магистрального канала. СВК и ВКК возглавляются Председателями с различной профессиональной подготовкой, а также различной долей участия в своем Совете и (или) Советах Директоров (которые состоят из Председателей и Директоров АВП, представителей Администраций Ирригационных систем Бассейнового уровня и магистрального канала, местных администраций областного, районного и/или сельского уровней, Комитета/Министерства по охране природы, Гидрометеорологической службы и/или местных промышленных концернов). Среди этой группы заинтересованных сторон, наибольшим образом выделяются члены Советов Директоров и Советов, вместе с сотрудниками администрации магистрального канала, которые напрямую вовлечены в исполнение решений СВК и ВКК.

Заинтересованные стороны в создании благоприятной институциональной среды есть в различных подразделениях правительственных и международных организаций. Поэтому, параллельно с развитием личного и организационного потенциала, проект создал Национальные группы координации и поддержки (НГКП), куда вошли руководители высшего звена из различных министерств правительства. Благодаря этому проекту они больше узнают об ИУВР. Их работа будет способствовать созданию осведомленности о стратегии в водном секторе и достижению общего понимания подходов ИУВР среди правительственных организаци и доноров. Она также играет важную роль в мониторинге прогресса и

вносит вклад в ведение и внедрение проекта. Формирование их потенциала понимать и соответствовать требованиям ИУВР и в то же время, вносить изменения в стратегические и законодательные рамки, создаст фундамент для соответствующей институциональной среды. Таким образом, эта группа является высоко приоритетной целевой группой для наращивания потенциала на этом уровне.

В 2008 году НГКП начали серию обсуждений за «круглым столом» для достижения консенсуса между правительством и международными участниками и разработали рабочие планы построения взаимоотношений с другими международными участниками, такими как ЛСА, , Всемирный банк, АБР и ЮСАИД.

Проект активно работает с другими проектами и ННО, вовлеченными в процесс управления водными ресурсами в регионе и обмениваются встречными тренингами и опытом. Они согласились сотрудничать в будущем и поддержать создание центров по обмену ресурсами/знаниями во всех трех главных городах в Ферганской долине.

Более того, сотрудники проекта создали «неформальную Сеть директоров АВП» в трех странах для того, чтобы облегчить свободный обмен знаниями между директорами АВП.

Ключевые учебные заведения в сфере водного и сельского хозяйства во всех трех странах согласились включить изучение опыта проекта в свои учебные планы для будущих менеджеров в области водного хозяйства, а также организовывать учебные поездки студентов на проектные территории в Ферганской долине.

4. Масштаб

Определение

Для термина «развитие потенциала» существует много различных определений. Большинство из этих официальных определений очень широки (См. Приложение 4). Проект ИУВР принимает определение «развития потенциала», введенное ПРООН. ПРООН определило «развитие потенциала» как *создание благоприятной среды с соответствующей стратегической и законодательной рамками, институциональным развитием, включая участие общественности (в частности женщин), развитием человеческих ресурсов и усилением управленческих систем, с учетом того, что, ПРООН признает, что создание потенциала – это долгосрочный и продолжительный процесс, в котором участвуют все заинтересованные стороны (министерства, органы местной власти, ННО и группы водопользователей, профессиональные ассоциации, ученые и другие)*. Основываясь на данное определение этот документ рассматривает развитие потенциала проекта на индивидуальном, организационном и институциональном уровнях. Многие считают термин «Наращивание потенциала» и «Развитие потенциала» взаимозаменяемым, также как и в данном документе.

В проекте, развитие потенциала идет как динамический процесс (как показано на Рис.2). Оценка потенциала и потребностей, первая фаза цикла, приводится в последующем разделе.

Таким образом развитие потенциала проекта ИУВР-Фергана охватывает несколько уровней. Эти уровни включают индивидуальный и организационный, подразумевающий вовлечение в «новый» подход управления водными ресурсами, создание горизонтальных и вертикальных связей, для соединения всех участников и организаций, и обширный национальный и институциональный контекст по созданию благоприятной среды.¹

Масштаб деятельности, осуществляемой при наращивании потенциала по внедрению ИУВР включает следующие уровни:

- На **индивидуальном уровне**

- ° понимание, навыки и доступ к информации, знаниям и тренингу, которые обеспечивают их эффективную деятельность, включая техническую помощь в деятельности, относящейся к

- Управлению водой (планирование водопользования, распределение, техническое обслуживание и ремонт ирригационных систем, измерения потока, управление активами, вопросы окружающей среды, водосбережение и т.д.), а также

- Финансовый менеджмент (бизнеспланирование, составление бюджета, учет, расчет и сбор членских взносов и (или) плата за ирригационные услуги, аудит);

- ° Кроме этого, на индивидуальном уровне, наращиваем потенциал подразумевает:

- Развитие лидерских качеств, навыков по защите интересов сторон в процессе водопользования, обучающих/ораторских способностей, технических навыков, организационных навыков и других сфер личного и профессионального развития.

- На **организационном уровне:**

- Почти все аспекты их работы: улучшенное руководство, лидерства, миссия и стратегия, администрирование (включая человеческие ресурсы, управление финансами и правовые аспекты), разработка и внедрение программы, привлечение финансовый средств и получение доходов, партнерство и сотрудничество с разными сторонами, оценка, защита интересов водопользователей и изменение водной стратегии, маркетинг, позиционирование, планирование и т.д.

- ° В частности для наших целевых групп:

- создание управленческих структур, процессов и процедур, не только внутри организаций, но и управление отношениями между различными организациями и секторами, а также институтами;

- руководящие принципы, подзаконные акты, соглашения, укрепляющие руководство, участие, правовая грамотность, роли, права и обязательства, представительство, подотчетность, разрешение споров и т.п.

¹ Адаптировано из: ФАО, 2004, *Развитие потенциала*.

- Стимулирование к *созданию благоприятной среды*, которая может облегчить развитие потенциала через:
 - Создание прочной национальной водной стратегии и правовой структуры, внесение правовых и нормативных изменений, с целью создания возможности организациям, институтам и агентствам на всех уровнях и секторах, улучшить их способности;
 - Социо-экономический контекст, способствующий развитию ИУВР
 - Создание нового поколения водных специалистов посредством образовательных систем для продвижения ИУВР;
 - Создание общей осведомленности об ИУВР среди общественности.

Целевые группы

Организации, вовлеченные в управление водными ресурсами могут быть разделены на три категории:

- А. Вновь созданные организации, на уровне водопользователей/сообществ (ГВП, АВП, СВК, ВКК, УК и т.д.)
- Б. Существующие правительственные организации по управлению водными ресурсами (непосредственные участники) – (БУВХ, УИС, гидро-мелиоративные организации, МТП и др.)
- В. Другие влиятельные организации и агентства (косвенные участники) – Хокимияты, министерства, банки, МФИ, университеты, СМИ и т.п.)

Группа А – является одной из главной целевых групп среди перечисленных для наращивания потенциала в проекте. Таким образом, основная целевая группа А включает: в системе каналов третьего порядка – ГВП и их лидеры; в системе каналов второго порядка – АВП, которые включают в себя ГВП; на уровне магистрального канала – СВК, ВКК и УК.

Существует широкий спектр функций в области руководства и управления, которые возложены на организации различных уровней, включая ГВП, АВП, СВК, ВКК и УК на уровне магистрального канала.

В то же время, подобные группы являются целевыми в зоне избранных ТМР, с упором на дополнительный потенциал ведения трансграничных диалогов по вопросам управления водными ресурсами.

ГВП и АВП являются наиболее важными, так как они заполняют вакуум в управлении водными ресурсами, появившегося в результате расформирования производственных кооперативов, и представляют собой жизненно важное связующее звено между фермерским хозяйством и магистральным каналом или бассейновыми водохозяйственными организациями и УИС в процессе внедрения ИУВР. Следовательно, по многим другим историческим причинам, большее внимание следует уделять вновь созданным водохозяйственным организациям на уровне сообществ, т.е. ГВП и АВП.

Индивидуальные лица и организации, рассматриваемые в этой группе перечислены в Приложении 1 с указанием их важных ролей, ответственностей и функций, где требуется развитие потенциала, а особые области, определенные в ходе полевых работ приведены в Приложении 2.

Интересно наблюдать, что в некоторых пилотных зонах проекта ИУВР несколько ролей, перечисленных в Приложении 2 выполняются одним и тем же человеком, при этом не учитывалась их профессиональная подготовка. В такой ситуации бухгалтер мог работать по совместительству мирабом и наоборот.

Подробно роли и функции Группы А приводятся в Приложении 1.

Группа Б – Среди существующих организаций по управлению водными ресурсами (непосредственных участников) есть региональные Бассейновые Организации и УИС, и т.п. Потенциалы государственных водохозяйственных организаций совершенствуются для того, чтобы работать с «новыми партнерами» - вышеупомянутыми организациями водопользователей. Это в основном отражается на изменении их отношения, т.е. построение доверия и веры в способности организаций водопользователей. Кроме этого, они должны оказывать необходимую поддержку и руководство для новых организаций.

Группа В – другие соответствующие местные организации (косвенно вовлеченные) также нуждаются в переориентации для того, чтобы позволить организациям самих водопользователей функционировать самостоятельно, без вмешательства и поддержки в процессе их развития. Организации национального уровня и МФИ должны иметь общий подход и видение в управлении водными ресурсами через обмен опытом и достижениями, и избегать противоречивых действий. Более того, учебные заведения должны подготовить новых и будущих профессионалов, разбирающихся в ИУВР. Информированность общественности играет важную роль в развитии общего видения.

Категории Б и В считаются организованными/хорошо устоявшимися и укомплектованными профессиональным персоналом и ресурсами по сравнению с Категорией А. В связи с этим, больше внимания уделяется организациям в категории А и индивидуальным лицам, которые рассматриваются отдельно внутри группы.

Потребности в развитии потенциала для двух последних целевых групп состоят в том, чтобы им помогли создать благоприятную среду.

5. Выявление Потребностей

Потребности и действия, предлагаемые в данном документе, были выявлены на основе полевой работы с вовлечением заинтересованных сторон, обзора результатов проекта и анализа недостатков. В начале 2009 года, две полевые группы отдельно провели дискуссии с несколькими фокусными группами (около 8-15 участников) и встретились с вышеуказанными тремя категориями целевых групп проекта из Узбекистана, Киргизской Республики и Таджикистана.² Фокусные группы и интервью охватили текущую деятельность по развитию

² Сюда вошли ГРП, АВП, Союзы водопользователей канала, Комитеты по водопользованию, Организации управления каналом и администрации бассейновых ирригационных систем в проектных зонах.

потенциала по вопросам руководства, управления водными ресурсами, финансового менеджмента и другие аспекты ИУВР, а также внедрение проекта и пути его улучшения. Вся собранная информация была рассмотрена и анализ отчета о ходе работ, другие материалы, данные по мониторингу и оценки, результаты обследования восприятия фермеров, проведенном в 2007 году, и результаты независимой экспертной оценки, проведенной в 2008 году³ были использованы при составлении данной стратегии. Полученные данные были использованы для выявления пробелов между существующим и ожидаемым уровнем потенциала организаций и отдельных лиц, с которыми связан проект, и предлагаются подходы и действия для устранения этих пробелов.

Потребности индивидуальных лиц

Потребности наращивания потенциала индивидуальных лиц в различных органах руководства и управления были определены с помощью анализа пробелов, т.е. определения различия между имеющимся потенциалом и потенциалом, требуемым для выполнения их задач и обязанностей. Имеющийся потенциал и потребности в его наращивании представлены в Приложении 3 на различных организационных уровнях. Как показано в Приложении 3, большая часть потребностей может быть решена путем продолжения и расширения реализуемой в настоящее время деятельности наращивания потенциала. Основные пробелы проектной деятельности, которые требуют исправления – это слабые места, выявленные в отдельных аспектах руководства и управления финансами.

Мирабам и бухгалтерам нужно больше подготовки и технического содействия. В фокусных группах, многие сотрудники АВП подчеркивали необходимость большего вовлечения этого персонала в деятельность по развитию потенциала.⁴

Некоторые также подчеркивали необходимость проведения тренинга для Арбитражной Комиссии и Комиссии по Аудиту.

Организационные потребности

Структуры организаций, созданных в рамках проекта, почти полностью сформированы. Однако на различных уровнях остались еще некоторые из потребностей. Это включает в себя следующее:

³ IWMI и SIC-ICWC, 2008, *Интегрированное управление водными ресурсами в Ферганской долине (ИУВР-Фергана), Фаза IV: Ежегодный отчет о проделанной работе (май – декабрь 2008 г.)*; Швейцарское агентство по развитию и сотрудничеству, 2008, *Отчет экспертной оценки Проекта интегрированного управления водными ресурсами в Ферганской долине (ИУВР-Фергана), Фаза III: с мая 2005 г. по апрель 2008 г.*

⁴ Это было также отмечено в отчете экспертной оценки в 2008 году. См.: Швейцарское агентство по развитию и сотрудничеству, 2008 г., *Отчет экспертной оценки Проекта Интегрированного управления водными ресурсами в Ферганской долине (ИУВР-Фергана), Фаза III: с мая 2005г. по апрель 2008 г.*, стр. 23.

- Было создано около 60% потенциальных ГВП. Остается сформировать оставшуюся часть с целью усиления более локализованного руководства в зонах обслуживаемых АВП, чтобы улучшить собираемость ПИУ, и т.п..
- Советы АВП менее активны. Представительство лидеров ГВП в Советах АВП может способствовать укреплению Советов. Необходимо продолжать их интеграцию в эти органы.
- В некоторых местностях продолжается создание АВП. Существует необходимость социальной мобилизации и решения вопроса создания АВП в Таджикистане до или после расформирования производственных кооперативов.
- При регистрации, власти должны больше внимания уделять правовому статусу АВП. Некоторые АВП в Узбекистане были зарегистрированы в качестве коммерческих организаций. Это должно быть исправлено, чтобы освободить их от налогов и предоставить им другие меры защиты, предоставляемые ННО. В других случаях, Соглашение о создании АВП было одобрено только некоторыми членами.⁵
- Были созданы Советы СВК и ВКК, однако они нуждаются в дальнейшем укреплении, чтобы лучше представлять интересы водопользователей в УК и ТМР.
- Существует необходимость создания финансовой устойчивости для всех организаций ИУВР.
- Существуют ресурсные потребности у организаций ИУВР (оборудование, штат, связь, денежные средства и т.п.)

Функции целевых групп внутри ВКК, также как и разнообразие членов, рассматривается выше при анализе Целевых групп. (См. также Приложение 3).

Изначальная местная внешняя поддержка была необходима для того, чтобы обеспечить рост вновь создаваемых организаций. В настоящее время большая часть внешней поддержки предоставляется командами проекта СМИР во всех странах, подразделениями поддержки АВП на районном уровне в Таджикистане и Киргизской Республике и организациями бассейнового и областного уровня в Узбекистане.⁶ Штат базовых АВП осуществляет также ограниченный объем тренингов для других АВП. Всем этим группам до настоящего этапа проекта необходимо внимание. Поскольку подходы консолидированны, деятельность проекта по наращиванию потенциала будет

⁵ В некоторых случаях сертификат о регистрации, выдаваемый Министерством юстиции, указывает код коммерческой организации.

Правовые последствия того, что лишь несколько членов поставили свои печати на Соглашении, достаточно серьезны. Во-первых, если только пять фермеров подписали Устав то, только они будут иметь право участия в принятии решений. В случае возникновения конфликта в АВП, эти члены будут иметь несправедливое преимущество над остальными. Более того, если АВП будет втянут в какой-либо юридический процесс то, согласно закону, оно будет состоять только из того количества членов, которые его подписали Соглашение о создании АВП и Устав. Если юридический процесс подразумевает обязательство, долги или банкротство, то за это будут нести юридическую ответственность только пять из его членов.

⁶ В Узбекистане консультативные и мониторинговые подразделения работают, в основном, на неофициальной основе из-за недостаточности официального мандата и организационной структуры.

сокращаться, больше фокусируясь на усилении роли местных организаций, которые останутся на местах после закрытия проекта, особенно Подразделения по поддержке АВП (возможно с расширенным мандатом для организаций ИУВР).

Пробелы в создании благоприятной среды

Правительства все еще находятся в процессе разработки стратегий ИУВР. Поскольку ИУВР в недостаточной мере понимается многими ключевыми участниками, будет необходимо повысить знание и понимание того, что необходимо для создания благоприятной среды. В этом направлении необходимо, на уровне местного правительства, работать с помощью НГКП в направлении установления сотрудничества среди государственных органов и координации работы доноров, а на уровне организаций ИУВР, созданных в рамках проекта, для совершенствования знаний на местном уровне о нормативно-правовой базе и способности ее использования. Проект занимает выгодное положение для осуществления этих задач, учитывая его долгосрочную реализацию и большой потенциал в области проведения тренингов.

Социально-экономические условия, благоприятствующие ИУВР, сдерживаются установленными государственными заказами на производство сельскохозяйственных культур⁷, ограниченным доступом к получению кредитов и другим ресурсам, а также ограничениями рынка и недостаточностью транспортных средств. Стремление к более значительным стратегическим и нормативно-правовым реформам в сельскохозяйственном и финансовом секторах выходит за рамки компетенции и возможностей проекта (более того, эта задача уже включена в осуществляемые проекты в области сельского хозяйства).

6. Восполнение пробелов...

Удовлетворение индивидуальных потребностей

Для того, чтобы развить потенциал отдельных лиц в целевых группах, необходимо осуществить ряд действий. Они представлены в Приложении 3, которое выделяет потребности, целевые группы и действия. Эти действия упорядочены на различных организационных уровнях в соответствии с приоритетами и временными отрезками в течение календарного года. Приложение 3 конкретизирует только те действия, для которых необходима большая осведомленность, и те направления, для которых нужен тренинг и техническое содействие.

Удовлетворение организационных потребностей

Оставшиеся пробелы следует ликвидировать в зависимости от степени важности. Требуемые организационные меры включают в себя следующее:

⁷ Это происходит на официальном уровне из-за хлопчатника и пшеницы в Узбекистане и, неофициально, из-за хлопчатника в Таджикистане.

- Завершить формирование ГВП.
- Интегрировать лидеров ГВП в Советы АВП: вслед за формированием ГВП предложить включение лидеров ГВП в Совет в ходе Общих Собраний. Участвовать во встречах Совета насколько это возможно.
- В совершенно новых зонах (Таджикистана и ТМР): Создать и обучить Инициативные группы. Команды СМНР должны содействовать в социальной мобилизации, подготовке документов и регистрации АВП в Министерстве юстиции.
- Изучить и, если необходимо, откорректировать документы о создании и регистрации АВП в Узбекистане: команды СМНР должны содействовать повторной регистрации АВП в Министерстве юстиции. Что станет причиной их участия в Общем Собрании, а также обращении к нотариусу и в местное подразделение Министерства юстиции.
- Продолжить разграничение гидрографических участков обслуживания в АВП с административными границами и мобилизацию необходимой помощи среди наиболее важных участников и ответственных лиц, принимающих решения. Это понадобится для реорганизации АВП и их повторной регистрации в соответствии с новыми участками обслуживания и пересмотренным членством.
- Укрепить потенциал существующих СВК и ВКК на всех пилотных каналах и создать новые СВК и ВКК в каждой соответствующей части пилотных ТМР: это повлечет за собой социальную мобилизацию и участие в общих собраниях СВК и ВКК в целях формирования и утверждения их составов, управляющего персонала и руководящих органов. Команды СМНР должны будут участвовать во встречах их Советов директоров и (или) Советов для оценки потребностей в развитии потенциала их кадров.
- Если АВП выберет в качестве дополнительной деятельности такую, как переработка сельхозпродукции, обеспечение МТР или реализацию продукции, для того, чтобы получать доходы от своей деятельности, она должна будет создать соответствующие отделы и (или) рабочие места. Однако, до тех пор, пока АВП не станет полностью устойчивой и абсолютно уверенной, что это не повредит ее налоговому статусу неприбыльной, некоммерческой организации, заниматься дополнительной деятельностью не рекомендуется. (АВП должна быть способна проводить коммерческие операции, такие как аренда техники другой АВП и т.п. при условии что, получаемая прибыль используется для эксплуатации и текущего обслуживания и ремонта, или обновления инфраструктуры, или офисного оборудования, а не оседает в карманах членов АВП).

Создание благоприятной институциональной среды

В идеальном мире основы благоприятной среды существуют еще до начала процесса, показанного на Рисунке 1, который служит ее нормативно-правовым и стратегическим фундаментом. Однако это случается редко. ИУВР-Фергана, как большинство аналогичных проектов, должен улучшать условия для благоприятной среды параллельно осуществлению мер по развитию организационных и кадровых ресурсов.

Разработка стратегии, нормативно-правовой среды благоприятной для ИУВР продолжается и будет долгосрочным делом. Хотя соответствующие законы об АВП и формально принятые структуры для поддержки АВП существуют в Киргизской Республике и Таджикистане, в Узбекистане они пока еще четко не определены.

Для пилотных организаций, таких как СВК и ВКК, политика, нормативно-правовой компонент создания благоприятной среды нужно создавать только после получения успешного и убедительного примера.

При условии, что будет создана такая среда, проект будет продолжать работать в пилотных зонах для того, чтобы улучшить управление и навыки менеджмента в ГВП, АВП, ВКК и СВК, которые обусловят более эффективное управление водными ресурсами на различных организационных уровнях.

Достижение целей по укреплению благоприятной среды потребует вовлечения ключевых руководящих лиц от правительства в законодательный процесс, а также координирование работы с другими донорами и МФИ в целях объединения усилий и (или) придания большей весомости этой работе.⁸ Координирование деятельности также предоставит возможность продвижения методов ИУВР выработанных проектом.

Эти работы включены в годовой план работы НГКП. Чрезвычайно важно, чтобы, руководители на государственном уровне проявляли глубокий интерес к делам НГКП и использовали поддержку, оказываемую проектом для продвижения идей ИУВР для улучшения стратегических и законодательных аспектов. Для достижения этих целей предпринимаются нижеследующие действия:

- Повышение осведомленности и обсуждение необходимых действий в ходе «круглых столов», семинаров или других форм встреч.
- Официальные и неофициальные взаимоотношения с ключевыми действующими лицами.
- Посещения проектных зон проекта ИУВР-Фергана.

Также необходимо совершенствование сотрудничества и общественного участия в выработке стратегии. Этот вопрос наиболее эффективно решается посредством проведения семинаров и ежегодных или полугодовых рабочих встреч, которые будут включать лиц, ответственных за разработку стратегии, а также различных участников представляющих организации, созданных проектом. Эти действия также способствуют другим целям:

- Посредством образования и диалога относительно ИУВР, выработать общее понимание, методы и направления по решению основных стратегических вопросов.
- Способствовать организации Рабочих групп по выработке стратегии в различных странах, которые будут руководиться НГКП.

⁸ В этом отношении важно, как указано в отчете о ходе реализации проекта за 2008 г., НГКП находятся в процессе переговоров об официальном сотрудничестве с ПРООН по разработке национальных планов ИУВР, с проектами ВБ и АБР в Узбекистане, с ФАО, ШОС, и т.п. в Таджикистане

- Предоставить возможность оценки потребностей в развитии навыков по выработке стратегии среди различных заинтересованных сторон и выполнение необходимых мероприятий в будущем.

Организационные связи

Связи между организациями служат превосходным средством для восполнения недостатка навыков путем коммуникации и сравнения между отдельными лицами и группами, которые могут внести значительный вклад в распространении знаний и принятие новых подходов. В рамках проекта ИУВР-Фергана существуют вертикальные связи, начиная от уровня ГВП и АВП (интеграция лидеров Совета АВП) СВК и ВКК (членство председателей и директоров АВП) до уровня НГКП. Горизонтальные организационные связи среди АВП, СВК и ВКК устанавливаются посредством совместных рабочих семинаров для стимулирования обсуждений среди участников. На их соответствующих уровнях СВК, ВКК и НГКП объединяют различные заинтересованные стороны представляющих различные сектора в смешанную сеть. Так как деятельность по наращиванию потенциала расширяется в пилотных зонах, установление связей, т.е. необходимо делать упор на продолжение обсуждений и обмен опытом совмещая с посещениями полевых пилотных участков. В рамках ТМР налаживание связей может помочь установлению взаимоотношений и достижению консенсуса.

Как наиболее долгосрочный проект в области ИУВР и совместном управлении оросительными системами, проект ИУВР-Фергана занимает выгодное положение для содействия в установлении связей по развитию потенциала на национальном и региональном уровне. Такая сеть даст возможность ключевым заинтересованным сторонам сравнить методы и опыт и синтезировать уроки. Будет также полезно продвигать методы проекта ИУВР-Фергана. НГКП мог бы играть ключевую роль в объединении заинтересованных сторон от различных государственных и международных организаций. Многие заинтересованные стороны (участники проектов, доноры, ННО, и др.) уже неофициально вовлечены в этот процесс путем налаживания связей. Однако это можно было бы усилить с помощью организованных действий. Эта деятельность могла бы включать сочетание форматов рабочих семинаров (таких как семинары, проведенные в 2008 году в рамках проекта ИУВР-Фергана при участии образовательных учреждений, государственных органов по эксплуатации и техническому обслуживанию, АВП и СМИ). Посещения проектных зон могли бы также способствовать коммуникации и продвижению методов проекта ИУВР-Фергана.

Последовательность и продолжительность

Деятельность по развитию потенциала будет иметь больший эффект при установлении соответствующей последовательности. Поэтому в рамках Оценки потребностей состоялись серьезные обсуждения по определению наиболее удобного времени для обучения участников, а также для продолжительности тренингов, которую они сочтут приемлемой и осуществимой.

Общая очередность организационных аспектов и кадровых ресурсов в развитии потенциала представлена ниже на Рисунке 1 .

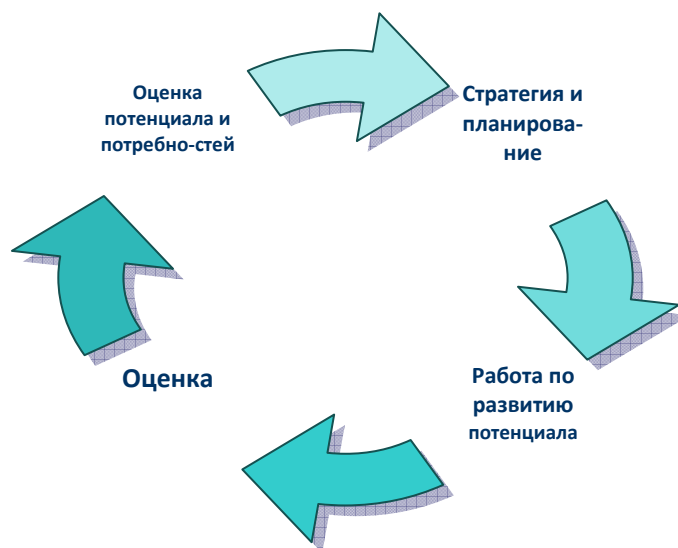
Процесс начинается с первичных организационных мер при использовании метода пошаговой социальной мобилизации (разграничение обслуживаемых участков по гидрографическому принципу, учет всех водопользователей и видов водопользования, повышение осведомленности, консультации, адаптация учредительных документов, учредительное собрание, формирование и регистрация организации), оценки потребностей в развитии потенциала и начального тренинга по ИУВР, а так же ролям, правам и обязанностям сторон.

Рисунок 1: Рекомендуемая очередность шагов в развитии потенциала



В цикле наращивания потенциала, изображенного на Рисунке 2, оценка потенциала и нужд была осуществлена, а планирование завершено на данной фазе.

Рис. 2 Цикл развития потенциала

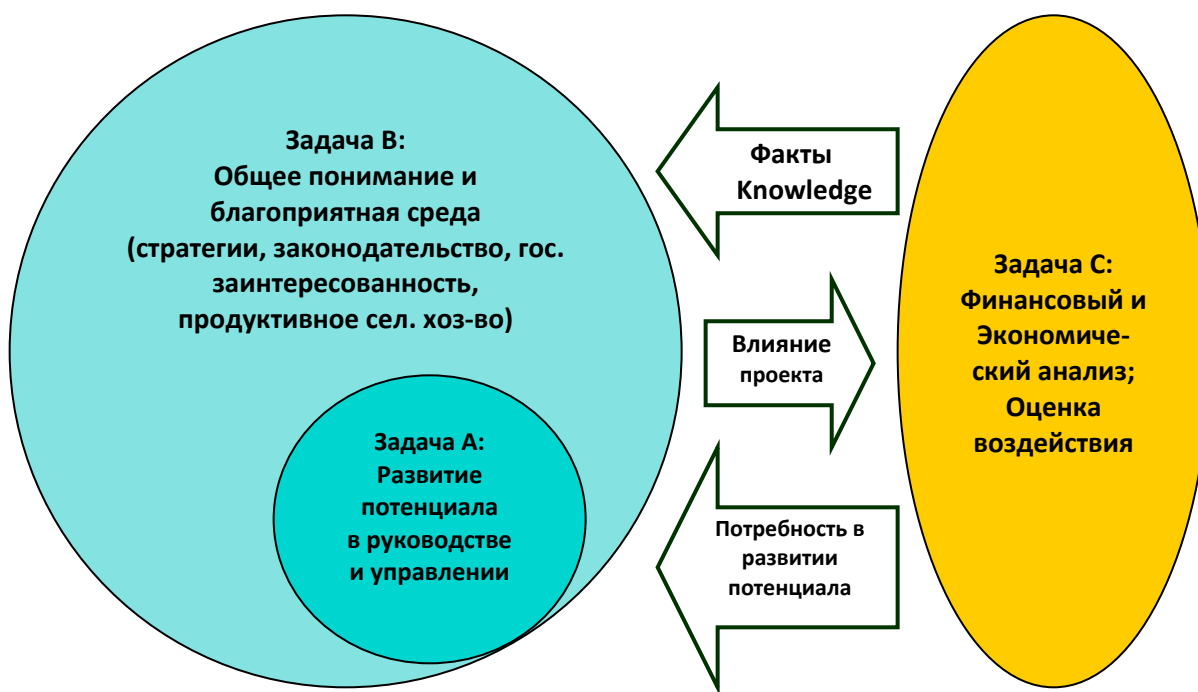


Важно, чтобы эти начальные шаги осуществлялись до начала проведения тренингов и технического содействия в руководстве и управлении.⁹ В ходе данной фазы проекта и в последующих этапах будет проводиться оценка результатов и нужд для содействия планированию последующей деятельности по наращиванию потенциала (как показано на Рисунке 3).

⁹ Разграничение гидрографических границ осуществляется для «упрощения процесса распределения водных ресурсов и...в свою очередь...процесса принятия решений и контроля реализации принятых решений.” См.: IWMI и SIC-ICWC, 2008, *Интегрированное управление водными ресурсами в Ферганской долине (ИУВР-Фергана), Этап IV: Годовой отчет о проделанной работе (май – декабрь 2008)*, стр. 38.

В некоторых случаях обстоятельства диктуют разграничение по гидрографическому принципу *постфактум*, т.е. после создания АВП (в частности, в Узбекистане законодательство указывает, что АВП должны быть созданы в границах бывших ширкатов, которые зачастую не имели гидрографических границ).

Рис.3 Соотношение задач в IV Фазе Проекта



Время проведения тренингов и осуществления технического содействия должны учитывать деятельность в течение календарного года и использовать их для достижения максимального результата. Например, тренинг по планированию водопользования и замеру воды может проводиться до начала вегетационного периода и (или) в не вегетационные сезоны, тогда как тренинг по составлению бизнес-планов должен проводиться непосредственно перед началом подготовки ежегодного плана работ организации. Такое структурирование времени наиболее полно сочетает тренинг с практическим техническим содействием по аспектам руководства или управления, по которым проводился тренинг. Не всегда возможно осуществить мероприятия по развитию потенциала именно таким образом, так как персонал и фермеры иногда заняты селхозработами и сбором урожая хлопка, пшеницы и других сельскохозяйственных культур, в результате чего у них остается мало времени для участия в тренингах. Наиболее удобное для них время, это период между сбором хлопка и началом вегетационного сезона в марте. Тренинги и техническое содействие могут проводиться позднее в течение этого периода, когда мероприятия не могут быть запланированы в соответствии с календарным годом.

Обучение, обычно, идет в соответствии с четко определенным графиком. График, обычно, вписывается во временные рамки, наиболее удобные для Целевой Группы. Для АВП в Узбекистане, это период после уборки урожая хлопка, который заканчивается в середине ноября, и до начала весеннего посевного сезона и полива. Продолжительность обучения также должна определяться в соответствии с удобством обучаемых.

Как было сказано выше, обучение – это долгосрочный процесс. После завершения начального тренинга, рекомендуется провести контрольный тренинг по особым

темам, которые были недостаточно полно охвачены в ходе начального тренинга. Ежегодный курс повышения квалификации может также быть необходим. В дополнение к этому, нужен также цикл начальных тренингов для новых сотрудников и членов Совета и Комиссии, в зависимости от частоты текучести кадров.

Балансирующая (Модульная) структура

Существует также потребность в балансировании структуры модулей, применяемых в тренингах. Обучающая деятельность проекта до настоящего момента фокусировалась, в основном, на водохозяйственном управлении и планировании бизнеса, т.е. были техническими по своей сути и фокусировалась на аспекте управления институционального развития. В дополнение разрабатывается модуль для управления активами. Навыки по руководству развиваются, главным образом, с помощью работ по социальной мобилизации, которая требует участие сторон и определяет роли, права и обязанности представительских внутренних органов и руководящего персонала.

Как указано выше, больше потенциала требуется для выполнения специфических функций по руководству, включая принятие решений, соблюдение правил и подотчетности, специфические процедуры и методы урегулирования конфликтов и знание законов поддерживающих внутренние подзаконные акты институтов и определяют рамки для руководства. Руководства и сопутствующие модули тренинга должны разрабатываться в этих направлениях. В отношении нормативно-правовой базы необходимо делать упор на юридические процессы и правила, которые могут способствовать глубокому институциональному развитию.

Материалы

В период реализации проекта ИУВР Фергана было разработано большое количество руководств, брошюр, буклетов, раздаточного материала и т.д. В 2008 году проект начал процесс упрощения учебных пособий и материалов для того, чтобы они стали более понятными для фермеров и мирабов. Учебные пособия проверяются в полевых условиях среди целевой аудитории с целью определения их ценности в качестве инструмента обучения и масштаба их использования. Проект будет также продолжать образовательную работу в АВП, СВК и ВКК (и аналогичных структурах в зонах ТМР) и их поддержку в разработке и распространении буклетов и брошюр. Главные новые темы институциональных и управленческих аспектов следует тестировать и применять в обучающих центрах. Проект приступил к созданию наглядных материалов (плакатов, видео клипов, и т.п.) в целях развития потенциала.

Методы

Наилучший путь к построению потенциала – обучение их (таким аспектам, как эксплуатация и текущее обслуживание, управление финансами, правовые вопросы, и управление внутрихозяйственное управление водными ресурсами). Некоторые предварительные шаги предпринимаются до того, как начинается успешный тренинг. Сюда входит выявление потенциала Целевой Группы, оценка их потребностей в обучении и выбор методов, наиболее приемлемых и эффективных

для удовлетворения этих потребностей. Тренеры должны определить разные задачи и цели обучения для каждой Целевой Группы в отдельности.

После быстрой оценки потребностей, главным приемлемым содержанием для тренинга, является модификация тренингового модуля на основе имеющихся материалов. Модули будут опираться на различные методы. Тренерам следует выбирать среди тренинговых методов те, которые соответствуют *стратегии тренинговой деятельности* и *способностям к обучению*, а так же *потребностями* обучающихся участников.

В отношении модулей, необходимо использовать практический метод обучения, в противовес *теоритическому*. Основная разница между двумя подходами состоит в том, что *интерактивный тренинг* подчеркивает особые, практические навыки и проблемы, в то время как *теоритический тренинг* обычно передает теорию и общее содержание. *Интерактивный тренинг* в результате приводит к улучшению практических навыков, которые ведут к лучшему выполнению своей работы, в то время как *теоритический тренинг* предполагает, что обучающиеся будут пользоваться общим содержанием, которое предоставляется без дальнейшего руководства.

Большая часть обучения предназначена для взрослых сотрудников и членов. Взрослые имеют особый склад к обучению, который следует принимать во внимание при выборе методов обучения. Взрослые ученики фактически усваивают больше *то, что сделано* (90%) и меньше всего – *то, что прочитано* (10%). А то, что увидено и услышано около 50%.

Участники тренинга учатся быстрее, когда они видят или слышат информацию, которую им представляют. Для них самый быстрый путь выучить что-либо – это делать что-либо, относящееся к этой информации, а также видеть и слышать ее. Тот же самый принцип относится к тому, что участники тренинга запоминают при обучении.

Внимание участников тренинга обычно сохраняется в течение приблизительно 20 минут. Поэтому применяются несколько методов обучения. К ним относятся следующие:

- Лекции: Они обычно чрезмерно используются и обычно слишком долго длятся для аудитории, чтобы соответствующим образом воспринимать представляемую информацию. Лекции должны быть краткими (20 минут), практичными по содержанию и комбинироваться с наглядными средствами (картами, слайдами, плакатами, фильмами, моделями, практическими предметами, как водомерные устройства и т.п.) и другими методами, такими как дискуссия,
- Дискуссии: Они могут перемежаться короткими лекциями (до или после) и использоваться для того, чтобы способствовать более активному участию в тренинге. Дискуссионные форматы включают генерирование идей для разрешения проблем («мозговой штурм»), дискуссионные группы для разрешения проблем («жужжащие группы» или «синдицированный метод»), вопросы и ответы группы лекторов, открытый форум для обсуждения прочитанного, предоставленного заранее, и неструктурированная дискуссия.

- Выезды в поле: Обучающиеся посещают площадки, чтобы своими глазами увидеть определенный процесс (такой как водоизмерение на демонстрационном участке) или консультации с другими людьми, занимающимися подобной деятельностью и (или) обучением (такими как АВП в соседнем районе). Правильно нацеленные, адекватно спланированные полевые выезды не должны стать просто экскурсией для удовольствия.
- Ролевые игры и Симуляции: Участникам раздаются особые роли для проигрывания в реальных ситуациях, относящихся к предмету тренинга. Ролевая игра помогает участникам понять перспективы в отношении отдельных проблем и позволит им поэкспериментировать с их решениями.
- Рекомендуются использовать раздаточные материалы по ключевым техническим или проблемным вопросам.

Методы, применяемые при проведении тренинга и оказании технического содействия до настоящего времени, должны использоваться и в дальнейшем. Объем лекций должен быть минимальным. Практическая работа и демонстрационные показы должны создать условия для наблюдений и «практическому обучению», придавая особое значение примерам, проблемам и решениям из реальной жизни. Групповые дискуссии и упражнения будут стимулировать участие и обмен опытом, определять наиболее активных участников и тех, кому требуется ободрение для участия, а также способствовать оценке потребностей. Это особенно важно в связи с возрастом и опытом целевых групп.

Доказанные навыки и методы распространяются для местных консультативных служб по воде и сельскому хозяйству (где таковые существуют), а также для научно-исследовательских и других образовательных учреждений (через практические семинары и в форме легко доступных буклетов и брошюр).

Проект создает «Образовательные Альянсы АВП» вокруг базовых АВП для того, чтобы распространять новые навыки. У каждой базовой АВП есть несколько других обучаемых АВП.

Места расположения

Необходимо проводить как можно больше обучения без отрыва от производства и оказание технического содействия на местах или условиях приближенным к реальным. Обучение с отрывом от производства должно проводиться в местах, которые удобно расположены и доступны для участников и в которых имеются соответствующие удобства. Это влечет за собой проведение меньшего количества тренингов в таких областных центрах, как Ош, Фергана, Андижан и Худжанд. В то время, как эти площадки являются основными для обучения организаций высшего уровня, обучение АВП и, особенно, ГВП, как подсказывает опыт, являются более эффективными при проведении на местах.

Кадровые ресурсы

Проект будет продолжать техническое содействие и проведение тренингов по наращиванию и развитию потенциала на местном уровне. В настоящее время эта работа проводится персоналом проекта из Ташкента и командами СМНР. В настоящее время команды СМНР прошли обучение по управлению водными

ресурсами, бизнеспланированием, инструментам и методом обучения проекта. Приобретя следующие дополнительные навыки, сотрудники СМНР могут передавать больше знаний другим:

- Методы тренинга и технического содействия в целом, и по специфическим кластерам деятельности, в которой специализируются тренеры
- Создание брошюр, буклетов, плакатов и т.д.
- Методы оценки потребностей
- Мониторинг и оценка деятельности по развитию потенциала.

В дополнение к этому, предусматриваются следующие подходы для увеличения числа местных сотрудников для обучения и технического содействия:

- Разработать тематические кластеры для тренеров, у которых будет иметься не только соответствующих общих знаний для консультирования в рамках их основных видов деятельности, но и соответствующие навыки для концентрации на специфических аспектах руководства и управления (водохозяйственное управление и финансовый менеджмент) в других местностях, по мере необходимости.
- Планирование координации работы с государственными организациями, включая дальнейшее сотрудничество с ведущими сельскохозяйственными академическими учреждениями. Целью в долгосрочной перспективе является повышение их роли по осуществлению большей деятельности по наращиванию потенциала. При выполнении данного условия, у них будет возможность продолжить процесс наращивания потенциала даже после завершения проекта.
- Проект ставит своей целью создать в трех странах Ферганской долины конкурентную консалтинговую группу экспертов, состоящую из теоретиков и практиков для того, чтобы распространять опыт и знания проекта. Теоретики, в основном, представлены экспертами из ведущих сельскохозяйственных академических учреждений. Практики, в основном, представлены местными сотрудниками с проектных территорий.
- Проведение тренинга по повышению квалификации для персонала государственных организаций по поддержке АВП. Такой запрос был сделан со стороны органов бассейнового управления Кыргызской Республики.
- Обучение руководящего персонала более развитых организаций в качестве тренеров. Это увеличит возможности проведения тренингов на местах.

Гендерные вопросы

Женщины имеют особую заинтересованность в ИУВР, так как соответствующее использование воды в различных целях может значительно улучшить их жизненный уровень. Они представлены в меньшинстве как собственники в АВП (или *фактические* руководители) приусадебных участков и в качестве бухгалтерского персонала АВП. Низкая степень участия женщин в этих организациях связана с неравным доступом к орошаемым землям (небольшой процент женщин – являются владельцами хозяйств) и тем фактом, что в производственных кооперативах женщины занимают, в основном, административные должности. Помимо орошаемого земледелия, женщины в большой мере зависят от доступности водоснабжения в домохозяйствах, за ведение

которых они несут основную ответственность, и от экологического состояния окружающей среды, так как их обязанностью является забота о детях и чувствительность их организмов к внешним факторам.

Некоторые действия усилят роль женщин в ИУВР в проектных зонах. Многие из этих видов деятельности уже осуществляются и требуют продолжения и (или) расширения. Они перечислены ниже:

- Уделять особое внимание владельцам приусадебных участков. Это необходимо не только с точки зрения гендерных соображений, но также и для сокращения уровня бедности, так как приусадебные огороды являются основными средствами к существованию.
- Привлекать женщин к участию в Арбитражных комиссиях, так как многие конфликты небольшого масштаба по поводу распределения воды затрагивают приусадебные участки.
- В случаях, когда *юридический* владелец и член АВП отправился в трудовую миграцию, разрешить *фактическому* владельцу (зачастую его жене) участвовать в Общем собрании и других органах управления.
- Включить женщин в деятельность по социальной мобилизации для формирования АВП и проведения гидрографизации.
- Увеличить степень участия женщин-бухгалтеров в работе по развитию потенциала по финансовому управлению и управлению активами.
- Повысить роль женщин в работе СВК и ВКК по экологическому мониторингу и в отношении принятия решений водообеспечения домохозяйств.

Управление знаниями

Проект разработал и накопил огромный объем знаний, которые могут быть распространены для использования в других аналогичных видах деятельности. Этого можно достичь путем реализации различных действий на нескольких уровнях, включающих в себя следующее:

- Вклад в развитие информационных порталов, таких как портал, обслуживаемый НИЦ МКВК (ca-waterinfo-net) и портала ООН (WaterWiki.net).
- Проект записи результатов на CD-ROM, регулярно осуществляется IWMI. Они должны активно распространяться среди осуществляемых проектов и всех соответствующих государственных органов. Они должны также включать полный набор стратегических документов и готовых тренинговых модулей.
- Публикация интерактивных инструментов в Интернете (таких как инструмент составления бюджета или инструмент оценки работы) и их включение в CD-ROM с материалами проекта для использования в виде простой компьютерной программы.
- Проект находится в процессе интеграции ИУВР в учебные программы в сотрудничестве с Кыргызским сельскохозяйственным университетом, Таджикским аграрным университетом и Ташкентским институтом мелиорации и ирригации. Узбекистан также имеет разветвленную сеть региональных сельскохозяйственных колледжей, которые также должны участвовать в этой работе.

7. Мониторинг и оценка

Проект прилагает значительные усилия мониторингу работы по развитию потенциала. Для мониторинга развития потенциала используются два способа: 1) мониторинг деятельности, осуществляемой организациями (дата, месторасположение, целевые группы, цели, последующая деятельность и т.д.) и 2) развитие потенциала АВП, перечисляющих виды деятельности по отдельным АВП в зонах обслуживания (гидрографических или административных), статус деятельности по СМНР, и статус видов деятельности, разработанной для укрепления АВП (тренинг по составлению бизнес-планов и водохозяйственному управлению, созданию ГВП, членству в АВП в рамках СВК, соглашениям по водоснабжению с членами АВП, коллективной работе по техническому обслуживанию систем, установке гидростов и т.д.). Несмотря на то, что СВК и ВКК включены в первый способ, существует необходимость создания и использования способа развития мониторинга для этих организаций.

Оценка деятельности по развитию потенциала в первую очередь фокусируется на проведении тренингов. Каждый курс обучения должен определить свои планируемые цели до того, как начнется деятельность. Эти цели определяют результаты и предполагаемый график, по которому будут судить об успешной деятельности. Предполагается, что участники узнают и примут цели до посещения курса и будут согласны сообщать о прогрессе в соответствующее время. Договор об отчетности может быть стандартизирован, при условии что будет предоставлена некоторая гибкость в зависимости от тренинга или других различий.

Проект также осуществляет оценку потребности в тренингах с использованием методов Оценки Деятельности путем Участия (заинтересованных сторон), охватывающих все целевые группы. После проведения оценки потребностей, проводятся собрания по обсуждению мнений участников. Результаты используются как основа для создания ежегодных планов проведения тренингов и совершенствования используемых методов и материалов. Эта деятельность должна продолжаться на ежегодной или сезонной основе.

При условии продления срока проекта, есть смысл в проведении оценки воздействия этих мероприятий. В этом отношении, ИВМИ разработал стратегию Оценки Воздействия Проекта, который нацелен на оценку результатов деятельности и изменения на различных уровнях управления водными ресурсами, а также целевых групп в IV Фазе проекта. В дополнение к внутренней отчетности, сотрудниками проекта разработан и используется стандартный формат отчетности при составлении отчетов о деятельности (о полевых поездках, квартальные годовые отчеты). Это способствует полному охвату влияния проекта и определению результатов и выходов на всех уровнях.

8. Заключение

По большей части предлагаемая стратегия рекомендует продолжение или расширение осуществляемых действий с небольшой корректировкой. Имеются некоторые недостатки в деятельности по развитию потенциала, в частности, в отношении разработки материалов и проведения тренингов по руководству и финансовому управлению. Большинство рекомендаций по стратегии уже были включены в Годовой план работ проекта на 2009 год (Приложение 1 дает полный перечень семинаров и тренингов, которые будут проводиться со стороны ИВМИ и НИЦ в 2009¹⁰). Кроме того, объединение всех имеющихся тренинговых материалов, подготовленных до настоящего момента по разным аспектам руководства и управления водными ресурсами постоянно развивается для того, чтобы облегчить внешнее использование, дальнейшее распространение и оценки влияния проекта через различные каналы, включая людей, учреждения, организации, организационных связей и через проведение форумов, создание, инициирование, участие, консультирование, прямое обучение или тем или иным способом, оказываемое воздействие нашим проектом с помощью местных команд СМИР, НГКП, обученных целевых групп и учреждений, пула консультантов-экспертов как ученых, так и практиков, центра и форумов по обмену информацией по мульти-проекту и мульти-донору, фокусных точек в ответственных министерствах и пр. Поэтому, проект занимает хорошую позицию для того, чтобы привести заинтересованных за пределами территорий проекта к созданию более благоприятной среды для ИУВР, продвижению подхода к ИУВР и распространению полученного значительного объема знаний. При условии, этот проект будет, вероятно, в положении эффективно реализовать не только *развитие потенциала* его основных целевых групп и учреждений, определенные и обсуждаемые в данном документе, но и *развитие потенциала* для того, чтобы оказать более устойчивое влияние и осуществить изменения (См. схему в последнем Приложении 5).

¹⁰ IWMI и SIC-ICWC, (2009). Ежегодный план операций на 2009. Проект ИУВР Фергана, Ташкент.

Приложение 1

Роли, ответственность и функции отдельных лиц и организаций Целевой Группы А¹¹

1. Общее собрание и члены

Высшим органом управления АВП является Общее собрание, в котором участвуют все члены. Общее собрание обеспечит «Общее Стратегическое Руководство» Совета АВП и сотрудников АВП. Общее собрание выполняет следующие роли:

- Определяет общие направления деятельности АВП;
- Принимает и изменяет Устав АВП;
- Утверждает полномочия Совета АВП;
- Утверждает полномочия Аудиторской Комиссии;
- Выбирает и исключает членов Совета;
- Выбирает членов Аудиторской Комиссии и определяет срок ее деятельности;
- Выбирает членов Комиссии по разрешению споров;
- Ратифицирует назначение штатных сотрудников АВП Председателем и/или Совета АВП;
- Устанавливает ежегодные взносы и выплаты для членов и нечленов;
- Утверждает годовые отчеты и счета;
- Утверждает годовой бюджет АВП;
- Утверждает рабочий план и ирригационный график;
- Создает и вносит поправки во внутренние инструкции и приказы;
- Устанавливает уровень всех выплачиваемых штрафов в случае неплатежей и нарушений положений Устава или других внутренних правил;
- Принимает решения по реорганизации или ликвидации АВП, назначении ликвидационной комиссии, утверждает промежуточный и окончательный ликвидационный балансы.

2. Группы водопользователей (ГРП)

ГРП являются членами АВП, соответствующими гидрологическим подразделениям на территории АВП (типично третичный канал или «ок арик»). Размер Группы водопользователей – 5-20 членов, занимающих площадь от 300 до 1 000 гектаров, в зависимости от территории третичных каналов, обслуживающих территорию внутри АВП. Группы водопользователей могут быть официальными и неофициальными. Неофициальные ГВП функционируют лучше там, где водопользователи тесно кооперируются для эксплуатации и текущего обслуживания на неформальной основе, типа «хашара». Если отсутствует возможность неофициальной кооперации, члены АВП могут рассмотреть создание официальной Группы водопользователей

¹¹ Для разработки более всеобъемлющего перечня ролей, обязанностей и функций в этом Приложении были использованы проектные документации ИУВР-Фергана и публикации АБР (Азиатский Банк Развития (2005). Руководства для Ассоциаций водопользователей в Узбекистане. Тома 1-5. АБР. Филиппины).

(например, в поселке) на основе простого устава и назначения руководителя для управления делами внутри ГВП, а также для представительства в Совете или на Собрании. Таким образом, ГВП действует через своего руководителя. Они уполномочивают своего руководителя представлять их в АВП или всех других местах, они уважают его решение и обязуются уважать и выполнять рекомендации, инструкции и решения. Они также вносят вклад в текущий ремонт канала, который обслуживает их.

3. Руководитель Группы водопользователей

ГВП возглавляется выборным Руководителем из числа сообщества водопользователей. Обычно, он является старшиной («Аксакал»), который отвечает за распределение воды среди группы, поддержание малого канала и его инфраструктуры с помощью «хашаров» и сбора ПУВ с водопользователей. Он также отвечает за представление водопользователей в АВП по всем вопросам водопользования, относящимся к ним, и на более высоких уровнях. Поэтому, это стимулирует его к тому, чтобы стать членом Совета АВП. Обычно, его услуги признаются водопользователями в денежном или натуральном выражении.

4. Совет

Совет АВП типично состоит из нескольких членов, избираемых Председателем. Председатель Совета является высшим чиновником АВП. Совет АВП в процессе назначения выборов получает мандат на управление, надзор и мониторинг повседневной финансовой и технической деятельности АВП. Ниже приводятся обязанности Совета:

- Управление деятельностью АВП в соответствии с Уставом;
- Выбор Председателя АВП из числа членов Совета АВП;
- Назначение Директора и Бухгалтера из числа сотрудников АВП в соответствии с положениями Устава;
- Обеспечение того, чтобы сотрудники АВП работали в соответствии с Уставом и представляли интересы всех членов; анализ действий сотрудников АВП на ежегодной основе;
- Мониторинг финансовых операций на ежемесячной и ежеквартальной основе;
- Анализ и корректировка бюджета и рабочего плана, предложенного сотрудниками АВП;
- Предложение ежегодного бюджета, Платы за Ирригационные Услуги и рабочего плана Общему Собранию и/или Собранию Представителей (которое будет планироваться Директором АВП и другими сотрудниками АВП);
- Обзор отчетов Аудиторской Комиссии;
- Созыв общих собраний и подготовка их повесток дня, а также
- Разрешение других проблем как предписывается Общим и/или Представительским Собранием.

Члены Совета должны быть членами общего (или Представительского) собрания, Аудиторской Комиссии или штата АВП. Совет должен собираться минимум раз в месяц.

5. Аудиторская Комиссия

Каждая АВП имеет Аудиторскую Комиссию, которая состоит из нескольких членов, избираемых Общим (или Представительским) Собранием. Аудиторская Комиссия проводит ежегодный обзор всего финансового учета и книг АВП, а также инвентаризацию активов АВП. Бухгалтер АВП должен помогать Комиссии в ходе аудита раскрывая все данные по учету и счета для проверки. На основе этого обзора, Аудиторская Комиссия готовит отчет о своих заключениях и рекомендациях, который затем представляется Общему Собранию. Общее Собрание или Собрание Представителей рассматривает отчет Аудиторской Комиссии и, при необходимости, предпринимает соответствующие действия для корректировки любых проблем или нарушений.

6. Комиссия по Разрешению Споров

В АВП, где обязанности по распределению воды и содержанию являются несправедливыми и приводят к серьезным конфликтам, рекомендуется создать Комиссию по разрешению споров. Основная обязанность Комиссии по разрешению споров – служить посредником в спорах, связанных с распределением ирригационной воды, отводами дренажной воды и содержанием ирригационной и дренажной инфраструктуры. Комиссия созывает публичные слушания споров, целью которых является обмен информацией и разрешение споров на основе взаимного консенсуса. Если консенсус между спорящими сторонами не может быть достигнут, Комиссия принимает решение, которое является обязательным для сторон, если суд общего права не принимает другого решения.

Члены Комиссии по разрешению споров не могут иметь членство в других органах АВП.

6. Сотрудники АВП

Совет АВП назначает Директора и Бухгалтера из состава сотрудников, хотя Общее (или Представительское) собрание определяет их заработную плату. Сотрудники АВП могут быть представлены инженерами, техниками по эксплуатации и техническому обслуживанию (мирабы) и (регулирующие), специалист по мелиорации, главный механик, шофера, сторож, по необходимости).

В задачи Директората АВП (Директор АВП и подотчетные ему сотрудники) входит следующее:

- Найм и увольнение штатных сотрудников (за исключением Директора и Бухгалтера АВП), который осуществляется Советом АВП при консультации с председателем и/или Председателя Общего (Представительского) Собрания АВП;

- Подготовка проекта бюджета и рабочего плана, которые представляются на рассмотрение Совета;
- Ведение реестра членов, обновляемого на ежегодной основе;
- Эксплуатация и обслуживания ирригационных и дренажных систем;
- Подготовка планов доставки воды, планов по текущему содержанию и финансовых планов, контрактов для утверждения Советом;
- Управление финансами и активами АВП.

7. Члены СВК и ВКК

Представлены всеми типами водопользователей канала и представляют интересы пользователей при принятии решений на различных уровнях, управлении каналом, связи между водопользователями и властями.

Приложение 2

Организационные уровни, функции и целевые группы развития потенциала

Организация	Функция	Целевая группа
ГВП	Руководство на местном уровне	Лидеры ГВП/члены Совета
	Представительство в Совете АВП	
	Распределение воды хозяйствам	Лидеры ГВП/Мирабы
АВП	Социальная мобилизация (гидрография, инвентаризация водопользователей, повышение уровня осведомленности, консультации, уставные документы, учредительное собрание, регистрация)	Инициативные группы Все члены
	Участие и процесс принятия решений руководящих органов; заключение договоров с АВП и их выполнение	Все члены
	Процесс принятия решений в ходе Общего собрания (утверждение рабочих планов, бюджетов, штатного расписания, реорганизации)	Все члены Совет
	Представительство членов и контроль со стороны органа управления в промежутках между Общими собраниями	Совет
	Урегулирование конфликтов	Арбитражная комиссия Совет Директор и мирабы
	Инспектирование инфраструктуры и планирование технического обслуживания	Директор Главный инженер Мирабы
	Техническое обслуживание	Директор Главный инженер Мирабы
	Подготовка ежегодных рабочих планов, планов водопользования и графиков распределения воды; включая договоры о подаче воды с членами	Директор Главный инженер Совет Мирабы Бухгалтер

Организация	Функция	Целевая группа
	Распределение воды и финансовый учет	Директор Главный инженер Мирабы Лидеры ГВП
	Установление платы за услуги	Директор Главный инженер Бухгалтер Совет
	Составление бюджета и бизнес-планов	Директор Главный инженер Бухгалтер Совет
	Сбор платы за услуги	Директор Бухгалтер Совет
	Бухгалтерский учет, налогообложение и аудит	Бухгалтер Аудиторская комиссия
СВП и ВКК	Решения относительно годового плана, бюджета, установления платы, реорганизации и утверждения.	Все члены
	Членство и контроль работы Совета директоров во время встреч, когда не проводятся сессии.	Совет
	Обсуждение вопросов водохозяйственного управления и решений относительно мероприятий и мониторинга их осуществления.	Совет директоров Совет
	Мониторинг выполнения решений	Совет директоров Совет
	Повышать уровень осведомленности среди водопользователей относительно ИУВР и по наиболее важным вопросам водохозяйственного управления каналом /зоной	Совет директоров Совет
	Урегулирование споров	Арбитражная комиссия Совет
	Установление членских взносов	Board of Directors Council
	Сбор платы за услуги	Совет директоров Бухгалтер
	Бухгалтерский учет, налогообложение и аудит	Бухгалтер Аудиторская комиссия
Управление канала	Основная деятельность по эксплуатации и техническому обслуживанию канала и выполнение решений ВКК	Администрация магистрального канала / иригационной системы

Организация	Функция	Целевая группа
Внешнее содействие	Внешняя консультационная поддержка и мониторинг	Все страны: команды СМИР Кыргызская Республика и Таджикистан: Районное водохозяйственное управление, Отдел поддержки АВП Узбекистан: Бассейновое управление ирригационных систем / Облсельводхоз / АВП на основе хокимиятов
Создание благоприятных условий	Выработка политических решений и законодательство, пропаганда методов ИУВР	Министерства / Администрации / Комитеты сельского хозяйства и водных ресурсов, юстиции, экономики и финансов, здравоохранения, охраны природы, гидрометеорологии и чрезвычайных ситуаций Кабинет министров Исполнительные органы НГКП Доноры и МФИ

Приложение 3

Потребности и Рекомендуемый План действий

Потенциал	Потребности	Целевая группа	Действие	Время осуществления
ГВП				
Лидеры, с которыми проводились консультации, понимают свою роль, права и обязанности по представительству своих членов и распределению воды.	Продолжение наращивания потенциала лидеров ГВП.	Лидеры ГВП	Социальная мобилизация и консультационные услуги относительно РПО и ИУВР	Продолжающийся процесс с особым вниманием на ноябрь-декабрь

Потенциал	Потребности	Целевая группа	Действие	Время осуществления
Мирабы во многих случаях не знакомы с методами замера и распределения воды, разработанными в рамках проекта. Им также не хватает опыта в урегулирования конфликтов.	Опыт в распределении воды, гидрометрии и урегулировании и конфликтов.	Лидеры ГВП Мирабы	Расширение подготовки по техническим аспектам водохозяйственного управления и урегулирования конфликтов для лидеров ГВП и мирабов	До начала реализации планов водопользования (январь-февраль и август-сентябрь)
АВП				
<i>Руководство</i>				
В АВП, в которых проводились мероприятия по СМИР, члены совета и персонал понимают организационную структуру и РПО, и руководство ими относительно устойчивое.	Выработка понимания организационной структуры и РПО в АВП в остальных зонах.	Члены Совета АВП Персонал АВП и Общее собрание	Разработка учебного пособия по руководству и учебного модуля. Проведение тренинга в остальных АВП пилотных зон. Техническое содействие по СМИР в подготовке заседаний Общего собрания и участия в них.	Продолжающийся процесс с особым вниманием на заседания Общего собрания (январь-февраль, август) и ноябрь-декабрь
Лидеры ГВП не представлены в Совете АВП в большинстве АВП.	Интеграция лидеров ГВП в Советы		Пропаганда интеграции лидеров ГВП в Советы в ходе заседаний Общего собрания	В идеале до проведения Общих собраний (январь-февраль, август) или в соответствии с ситуацией

Потенциал	Потребности	Целевая группа	Действие	Время осуществления
Низкий уровень способности к защите интересов АВП с использованием нормативно-правовой базы АВП.	Повышение информированности о нормативно-правовой базе ИУВР и юридическом процессе.	Члены Совета АВП Руководитель АВП Главный инженер	Интегрировать нормативно-правовые вопросы в учебное пособие и модули как наиболее важные аспекты формирования, руководства и управления. Распространение материалов и копий законов или выдержек из них.	Продолжающийся процесс с особым вниманием на ноябрь-январь
<i>Персонал</i>				
Некоторые АВП заметили, что имеет место высокий уровень текучести линейного персонала в связи с низким уровнем и (или) нерегулярной выплатой зарплат.	Укрепление финансовой ситуации АВП для обеспечения регулярных выплат зарплат персоналу. Обучение новых сотрудников.	Руководитель АВП Бухгалтер АВП Новый персонал	Дальнейший тренинг по финансовому управлению и установлению связей от имени АВП для получения поддержки местных органов власти. Отслеживание текучести кадров на полугодовой основе. Проведение тренинга для новых сотрудников.	Финансовое управление и вводный тренинг: как указано в потребностях по всей таблице. Отслеживание текучести кадров: январь и июнь
<i>Управление: Эксплуатация и тех. обслуживание (ЭТО)</i>				

Потенциал	Потребности	Целевая группа	Действие	Время осуществления
Большинство директоров и главных инженеров АВП have прошли подготовку по техническим аспектам водохозяйственного управления и способны составлять свои собственные планы водопользования и графики распределения воды.	Охват остальных АВП	Фокусный тренинг для Главных инженеров и мирабов (см. «ГВП» выше).	Оценка потенциала и потребностей руководителей и главных инженеров по каждому АВП. Продолжение занятий и обучения без отрыва от производства по потребностям сельхозкультур в воде, составлению отчетов о подаче воды, составлению плана водопользования, распределению воды на основе графика, оценке работы. Продолжение изучения различных методов распределения воды и их реализации, где необходимо.	Оценка потребностей: ноябрь-март Тренинг: до составления и применения планов водопользования в вегетативный и не вегетативный сезоны Исследование: продолжается

Потенциал	Потребности	Целевая группа	Действие	Время осуществления
Во многих АВП члены Совета и Арбитражной комиссии не имеют достаточного понимания и знаний о методах и порядке урегулирования конфликтов.	Усовершенствованные знания и понимание вопроса урегулирования конфликтов (с особым вниманием к АВП в Таджикистане).	Руководители и АВП Члены совета АВП Арбитражной комиссии АВП Мирабы	Посвятить одну часть учебного пособия по руководству вопросу урегулирования конфликтов с помощью достижения консенсуса. Разработать модуль тренинга для адаптации к формату процедур, описанных в законах отдельных стран. Внедрить обучение с отрывом от производства, фокусируясь на АВП Таджикистана и проектных зон Трансграничных малых рек.	До начала реализации планов водопользования (январь-февраль и август-сентябрь)

Потенциал	Потребности	Целевая группа	Действие	Время осуществления
АВП неэффективно управляют своими активами, частично это связано с финансовой ситуацией, и в какой-то мере с недостатком опыта.	Планы должны охватывать все регулярные и периодические затраты по техническому обслуживанию и капитальному ремонту.	Руководитель АВП Главный инженер Члены Совета АВП Бухгалтер АВП	Продолжение разработки модуля по управлению активами и учебного пособия (объединить СВП и КВП, если возможно; см. ниже). Внедрить обучение с отрывом и без отрыва от производства по мере улучшения финансовой ситуации АВП, уделяя особое внимание управлению активами в рамках общего бюджета по ЭТО и планирования, а также потребность в ежегодной корректировке планов.	До начала составления ежегодного Бизнес-плана и зимнего заседания Общего собрания (январь)
Финансовое управление				

Потенциал	Потребности	Целевая группа	Действие	Время осуществления
Многие АВП в состоянии составлять свои бизнес-планы. Однако они охватывают только один год, не уделяя достаточного внимания долгосрочным потребностям и созданию Резервного фонда для непредвиденных расходов. Суммы ПУВ на га или куб.метр неадекватны. Процент сбора ПУВ обычно составляет около 50-60%, что приводит к высокому уровню текучести кадров и недостаточности средств на нужды технического обслуживания.	Совершенствование навыков планирования на долгосрочный период. Информирование членов относительно ПУВ и преимуществах Резервного фонда. Совершенствование финансовой ситуации путем повышения способности сбора ПУВ.	Руководители АВП Члены Совета АВП Бухгалтер АВП	Продолжение обучения без отрыва от производства по разработке бизнес-планов. Особое внимание информированности фермеров (в ходе Общих собраний, в виде брошюр и т.д.) о требованиях профилактического техобслуживания и необходимости последовательного повышения суммы ПУВ и процента ее сбора. Интеграция долгосрочного планирования в модуль управления активами и тренинг. Особое внимание созданию Резервного фонда по мере увеличения процента сбора ПУВ.	До начала составления ежегодного Бизнес-плана и зимнего заседания Общего собрания (декабрь)

Потенциал	Потребности	Целевая группа	Действие	Время осуществления
В некоторых местностях Аудиторская комиссия плохо работает. Некоторые руководители просили провести тренинг для бухгалтеров.	Совершенствование точности бухгалтерского учета и способности независимо проводить аудиторские проверки.	Бухгалтер АВП Аудиторская комиссия Члены Совета АВП.	Создание учебных модулей, буклетов и брошюр по бухгалтерскому учету и процедурах и методах аудита (если возможно, совместно разработать для АВП, СВП и ВПК), при дифференциации и национальных стандартов бухучета по трем странам. Внедрение обучения с отрывом от производства, с практическими занятиями, и распространение материалов в ходе семинаров и через руководителей АВП.	Бухгалтерский учет: продолжается, где возможно Аудит: до проведения ежегодной аудиторской проверки (декабрь)
СВП/СВПС и ВКК/ВКС				
<i>Руководство</i>				
Члены советов СВП и ВКК обычно имеют знания об организационной структуре и РПО. Однако не все их члены полностью понимают эту концепцию.	Знание и понимание организационной структуры и РПО в СВП и ВКК.	Все члены СВП и ВКК.	Разработка учебного пособия/ руководства по РПО Продолжение социальной мобилизации и семинаров по РПО и ИУВР, при особом внимании на новых членов СВП и ВКК.	Продолжающийся процесс

Потенциал	Потребности	Целевая группа	Действие	Время осуществления
СВПС Правого берега канала Араван-Акбура и ТМР находятся на начальном этапе развития.	Знание и понимание организационной структуры и РПО в СВП/СВПС и ВКК/ВКС. Отношения между членами СВПС внутри ТМР и между странами ТМР.	Члены СВП Правого берега канала Араван-Акбура и ТМР. Члены советов других СВП и ВКК.	Посмотрите на предыдущее действие Совместные семинары на участках Правого берега канала Араван-Акбура и ТМР, СВК и других СВП и ВКК для обмена опыта.	Продолжающийся процесс
Низкий уровень способности использования нормативно-правовой для защиты своих интересов и руководства своей работой.	Повышение уровня знаний о нормативно-правовой базе ИУВР и юридическом процессе.	Председатель и Члены Совета директоров и (или) Совета	Интегрирование нормативно-правовых вопросов в учебное пособие и модули по наиболее важным аспектам формирования, руководства и управления. Распространение материалов и копий законов или выдержек из них.	Продолжающийся процесс

Потенциал	Потребности	Целевая группа	Действие	Время осуществления
Мониторинг и усиление решений СВП и ВКК путем совершенствования поддержки со стороны местных органов власти и управлений министерств, однако многие из них не имеют достаточных финансовых средств для поддержания их работы.	Полная поддержка со стороны правительства. Улучшение финансовой ситуации.	Председатели и Члены Совета директоров, Представители областных и районных органов власти МСВХ НГКП	Продолжать заручаться поддержкой государственных органов власти и укреплять сотрудничество с государственными водохозяйственными органами путем обсуждений за круглым столом и пропаганды принятия законов, поддерживающих решения СВП и ВКК. Совершенствование финансовой ситуации (см. выше). По мере улучшения финансовой ситуации, разработать модуль и обучать методам проведения мониторинга.	Обсуждения за круглым столом: до начала вегетационного и не вегетационного сезонов (январь-февраль и август-сентябрь) или когда удобно

Потенциал	Потребности	Целевая группа	Действие	Время осуществления
СВПС и ВКС ТМР	Взаимопонимание по вопросам среди СВПС и ВКС ТМР внутри и между соответствующими странами ТМР.	Советы директоров и председатели СВПС и ВКС ТМР	Продолжение проведения семинаров, уделяя особое внимание обсуждениям и приоритизации проблем и решений до достижения консенсуса. После достижения прочного консенсуса, принять соглашение о двусторонних мерах и механизмах мониторинга и практического воплощения соглашения.	До начала вегетационного и не вегетационного сезонов (январь-февраль и август-сентябрь) или когда удобно
<i>Эксплуатация и техническое обслуживание</i>				
Большинство членов СВП и ВКК не имеют достаточных знаний по всем водохозяйственным вопросам, связанным с ИУВР магистрального канала, оросительной системы и (или) речного бассейна.	Тренинг по ИУВР Базовые знания по интегрированному управлению магистральным каналом в плане ЭТО, экологического здоровья, водных экосистем, муниципального водоснабжения, рыбоводства и других видов использования воды.		Продолжение семинаров по ИУВР и распространение буклета по ИУВР. Разработка специфических модулей для отдельных бассейнов, учета всех водопользователей на основе начальных обсуждений в ходе семинаров. Проведение тренинга.	Продолжающийся процесс

Потенциал	Потребности	Целевая группа	Действие	Время осуществления
<i>Финансовое управление</i>				
Финансовая жизнеспособность СВП улучшилась, но все еще остается низкой (около 10% сбора членских взносов), в связи с неспособностью АВП оплачивать услуги.	Улучшение финансовой ситуации АВП.	Директор АВП Бухгалтер АВП	Совершенствование финансовой ситуации АВП (см. выше).	См. выше в «Финансовом управлении АВП»
СВП и ВКК разработали свои бизнес-планы. Однако они только начали осуществлять финансовое управление в связи с тем, что не имели достаточно средств до настоящего времени.	Способность к установлению размеров членских взносов, управлению активами, бухучету и аудиту.	Директор Совет директоров Бухгалтер Аудиторская комиссия	Тренинг на семинарах с использованием модулей по финансовому управлению и управлению активами (см. выше) и распространение материалов.	До составления Бизнес-планов и аудиторской проверки (декабрь) Бухучет: продолжается, где возможно
<i>Внешние организации</i>				
Команды СМИР способны эффективно проводить социальную мобилизацию и тренинг фокусных групп. Возможно, нужно усовершенствовать навыки по оценке потребностей, мониторингу и содействию группам.	Потенциал по ИУВР, консультационным услугам, обучению, оценке потребностей и мониторингу новых сотрудников; оценка потребностей и мониторинг имеющегося персонала.	Команды СМИР	Разработка учебного пособия и модулей по тренингу команд СМИР. Проведение тренингов в соответствии с потребностями.	Периоды, когда проведение тренингов и оказание технического содействия невозможны (конец марта-апреля во время посева хлопчатника, июнь – урожай пшеницы, октябрь – урожай хлопка)

Потенциал	Потребности	Целевая группа	Действие	Время осуществления
Группы поддержки АВП: в Узбекистане нет официальной структуры или мандата; Недостаток подготовки и опыта в Таджикистане; Текучесть кадров в Кыргызской Республике.	Стратегии, законы и организационная структура в Узбекистане. Для всех групп в Узбекистане и Таджикистане развитие потенциала по ИУВР, консультативным услугам, обучению, оценке потребностей мониторингу; новый персонал в Кыргызской Р.	Персонал Групп поддержки АВП		Периоды, когда проведение тренингов и оказание технического содействия невозможны (конец марта-апреля во время посева хлопчатника, июнь – урожай пшеницы, октябрь – урожай хлопка)
Организации по управлению каналами имеют хорошее понимание и готовы сотрудничать с ВКК в качестве органов совместного управления. Существуют различные взгляды на выполнимость и способ реализации совместного управления в будущем.	Продолжение повышения информированности и понимания совместного с водопользователями управления. Общее видение совместного управления и внутренних мер.	СВП ВКК УК БУИС Местные органы власти	Продолжение проведения встреч участников и семинаров по повышению информированности и обсуждению совместного управления. Используя их в качестве основы будущих мер по развитию организационных и кадровых ресурсов.	Продолжающийся процесс, где применимо

Приложение 4

Определения создания потенциала

«Потенциал» понимается как способность людей, организаций и общества, в целом, успешно управлять своими делами. ... «Развитие потенциала» подразумевает процесс, в ходе которого люди, организации и общество, в целом, высвобождаются, усиливаются, создают, адаптируют и сохраняют потенциал в течение времени.» (ОЭСР, http://www.oecd.org/document/47/0,3343,en_34047972_39462639_1_1_1_1,00.html)

В соответствии с Программой вызовов по вопросам воды и продовольствия Консультативной Группы по исследованиям в области международного Сельского хозяйства (CGIAR), *«Создание потенциала является продолжающимся процессом, в ходе которого способности организаций, группы или отдельных лиц усиливаются настолько, что они могут более эффективно формулировать и достигать существенных целей.»*(CGIAR, 2005. Программой вызовов по вопросам воды и продовольствия: Стратегия создания потенциала)

Еще одно определение создания потенциала – *« деятельность, в ходе которой укрепляются знания, способности, умения и поведение отдельных лиц и совершенствуются институциональные структуры и процессы, таким образом, что организация может эффективно устойчиво справляться со своей миссией и целями.»* (Всемирная Таможенная Организация (2003) Стратегия создания таможенного потенциала. <http://www.wcoomd.org/files/1.%20Public%20files/PDFandDocuments/Capacity%20Building/Cap%20buil%20strat.pdf>)

Энн Филбин определила создание потенциала как *«процесс развития и усиления умений, инстинктов, способностей, процессов и ресурсов, которые необходимы организациям и сообществам для выживания, адаптации и процветания в быстро меняющемся мире.»* (Энн Филбин, 1996. Создание потенциала в социально справедливой организациях, Фонд Форда.)

Всемирный Банк выделяет два разных аспекта: — первый, **потенциал для развития** и, затем, **потенциал развития** (от создания потенциала). (Всемирный Банк (2002). *Создание потенциала государственного сектора в проекте институтов подготовки гражданских служащих.* Всемирный Банк. Вашингтон)

Приложение 5 Проектное видение устойчивого развития потенциала через потенциал для развития

