

Улучшение руководства водой в Азиатско-Тихоокеанском регионе: отображение проблем и перспектив
Воутер Линклаен Арриенс

ПРЕДИСЛОВИЕ

Этот доклад был подготовлен для обсуждения вопроса нового образа мышления о руководстве водой на конференции и региональной консультативной встрече, которая состоялась со 2 по 4 июля 2009 года, в Институте водной политике при школе государственной политики Ли Куан Ю Национального Университета Сингапура. Во время конференции автор одобрил замечания, высказанные участниками.

Азиатский Банк Развития (АБР) содействует повышению важности руководства водой в программе «Финансирование воды», инициированной во время 4 Всемирного Водного Форума в 2006 году в Мексике с целью мобилизации инвестиций в водохозяйственные услуги в сельских и городских зонах и в интегрированное управление водными ресурсами (ИУВР) в речных бассейнах. Реформы, наращивание потенциала, а также создание образовательных сетей и региональное сотрудничество дополняют эти инвестиции.

Важность руководства также подчеркивается в отчете «Перспективы развития водного хозяйства в Азии», который изначально был опубликован АБР в 2007 году, чтобы представить информацию для Первого Азиатско-Тихоокеанского Саммита в Беппу (Япония) и способствовать развитию лидерства и принятию обязательств для достижения водной безопасности.

Во время Первой Международной Сингапурской недели воды в июне 2008 года был основан Институт водной политики (ИВП) при школе государственной политики Ли Куан Ю. ИВП получил одобрение Совета управляющих Азиатско-Тихоокеанского Водного Форума (АТВФ) выступать в качестве регионального информационно-образовательного центра по руководству водой в рамках инициативы *Информационно-образовательных центров АТВФ* (www.apwf-knowledgehubs.net).

АБР ожидает, что сотрудничество с ИВП принесет пользу его клиентам из стран региона с позиций улучшения руководства водой на уровне стран, бассейнов рек, городов и проектов. Кроме того, предлагает партнерам сотрудничать в программах по улучшению руководства водой и поиску наиболее подходящих способов для оценки прогресса и результатов.

I. ВВЕДЕНИЕ

Определение руководства

С недавних пор повысилось внимание к проблемам руководства водой. Многие эксперты со всего мира стали спорить по поводу размещения вопроса улучшения руководства на первое место в программе действий в области водных ресурсов. Заявление бывшего президента АБР, покойного Тадао Чинно, на Первой Всемирной неделе воды организованной АБР в 2002 году, о том, что «водный кризис в Азиатском регионе является главным образом результатом кризиса в руководстве» нашло отклик среди лидеров и исполнителей стран Азиатско-Тихоокеанского региона. Лауреат Стокгольмского водного приза 2006 года, Асит Бисвас в первом отчете «Перспективы развития водного хозяйства в Азии» заявил что «если некоторые из Азиатских стран столкнутся с водным кризисом в будущем, то это произойдет не из-за физического недостатка воды, а из-за неподходящего или неправильного руководства водой, включая методы управления, организационные мероприятия и социально-политические условия, которые не отвечают требованиям»¹.

Благодаря многим международным конференциям и инициативам на протяжении прошлых десятилетий, были усвоены многие принципы хорошего управления водными ресурсами, и поэтому проблема заключается во внедрении этих принципов, чтобы добиться результатов, которые приведут к изменениям. Вот к чему относится руководство водой.

Глобальное Водное Партнерство определяет руководство водой как ряд политических, социально-экономических и административных систем, готовых регулировать развитие и управление водными ресурсами и обеспечение водохозяйственных услуг на разных уровнях общества.²

Хорошее руководство широко понимается как стабильное управление развитием. Участие стейкхолдеров, прозрачность, прогнозируемость и подотчетность являются важными принципами или столпами хорошего руководства.³ Оно связано с разными процессами взаимодействия между государством, гражданским обществом, и отдельными гражданами. Руководство имеет отношение к процессам управления и лидерства, которые определяют ожидания, предоставляют власть или проверяют исполнение, а также к разработке и управлению согласованной, последовательной политикой, процессами и правами принятия решений для данной сферы ответственности.⁴

Политика АБР «Вода для всех» подчеркивает необходимость правовых и регулирующих систем, гарантирующих ответственность поставщиков водохозяйственных услуг и управляющих водными ресурсами перед законом за свои действия, с учетом установленных стандартов. Ключевым элементом данной политики является поощрение совместной работы государственных, частных, общественных лиц и стейкхолдеров НПО. Согласно политике, качество возможного прогнозирования в водном секторе будет зависеть от наличия законов, нормативных документов и стратегий по регулированию действий и их окончательному и согласованному внедрению. Также утверждается, что прозрачность будет достигнута наилучшим образом, когда правительства обеспечат население своевременной информацией о водохозяйственной политике и проектах и внесут ясность в законы, нормативы и решения в секторе.⁵

Так как термин *руководство* был принят в словаре лидеров и исполнителей, ответственных за развитие, только недавно, еще не существует общего определения, и поэтому стоит отметить другие толкования этого термина различными организациями:

- Действие экономической, политической и административной власти по управлению государственными делами на всех уровнях. Оно включает в себя механизмы, процессы и институты, через которые граждане и группы выражают свои интересы, исполняют свои обязанности и содействуют улаживанию споров (ПРООН)⁶
- Способ (включая традиции и институты) осуществления полномочий в управлении экономическими и социальными ресурсами страны для ее развития (или для общего блага). Сюда относится (i) процесс, в ходе которого избираются, контролируются и замещаются уполномоченные лица, (ii) способность государства эффективно управлять своими ресурсами и осуществлять рациональную политику и (iii) уважение гражданами и государством институтов, которые определяют экономические и социальные взаимоотношения между ними (Всемирный Банк)⁷
- Институты, процессы и традиции связанные с вопросами общественного значения, которые определяют порядок осуществления полномочий, принятия решений и влияния граждан на них. Это является ответственным и оперативным

осуществлением полномочий по вопросам общественного значения (Институт по руководству, Канада)⁸.

- Процесс, посредством которого элементы общества держат в своих руках силу и власть, а также оказывают влияние на и устанавливают политику и решения относительно общественной жизни и социально-экономического развития. Руководство это более широкое понятие чем «государство» (основные элементы которого состоят из конституции, законодательной власти, исполнительной власти и судебной системы). Руководство включает в себя взаимодействие между официальными институтами и институтами гражданского общества. Руководство не имеет самостоятельного нормативного смысла. Однако при оценке руководства в отдельном контексте, стандартный критерий может включать в себя степень законности, репрезентативности, подотчетности и эффективности, с соблюдением которых ведутся общественные дела. (Международный институт по наукам управления: рабочая группа по руководству)⁹.

«Руководство водой похоже на программное обеспечение операционной системы современной компьютерной системы. Это та самая среда, которая либо позволяет, либо ограничивает то, что финансирование и инфраструктура стараются выполнить. Отсутствие подходящего руководства водой ведет к разрыву между намеченными и фактическими результатами», сказал Директор АБР Ву Чонг Ум во время диалога по вопросам водной политики ИВП по руководству водой, на 2 Сингапурской неделе воды 25 июня 2009 года.

Руководство и реформа

Водный сектор должен приспособиться к изменяющимся условиям, влияющим на управление водными ресурсами. Факторы изменений включают в себя экономическое развитие (которое увеличивает водопотребление), урбанизацию, торговлю, энергетику, изменение климата, и т.д. Чтобы реагировать на эти перемены, необходим процесс адаптивного управления, который часто называют «реформой».

Поэтому водохозяйственные реформы являются процессами улучшения руководства водой и результатов. Водохозяйственные реформы не имеют общепринятого определения. Реформа просто означает изменение к лучшему. Она определяется как «приведение в новую и улучшенную форму или состояние».¹⁰ Реформа подразумевает процесс, так и водохозяйственная реформа состоит из различных процессов, происходящих в водном секторе, чтобы осуществить положительные сдвиги в ответ на изменяющиеся условия. Это может включать в себя улучшения в политике, законодательстве, организационных структурах, организациях и отношениях между всеми заинтересованными лицами. Инициативы по улучшению руководства водой синонимичны с водохозяйственными реформами. Реформы могут быть предприняты на автономной основе или согласованным путем. Если применяется последнее, то можно обратиться к движению реформ. Руководство водой – это наиболее подходящее управление водными ресурсами и принципы его осуществления. Водохозяйственные реформы - это процессы улучшения руководства водой, обращенные на определение «способов» создания наилучших результатов (результаты и последствия). В этом докладе термины *водохозяйственные реформы и улучшение руководства водой* взаимозаменяемы.

Для улучшения руководства водой важно понять пределы и факторы успеха водохозяйственных реформ. Джонч-Клозен, один из основателей ГВП и основных разработчиков метода ИУВР, подчеркивает необходимость прагматизма в процессе внедрения стратегий ИУВР. Он предлагает начать процесс ИУВР с определения «актуальных и неотложных проблемы в области водных ресурсов», а также подчеркнул необходимость построения обязательств в отношении процесса реформирования на ранних стадиях.¹¹

Организации, занимающиеся финансированием работ, направленных на развитие, обычно делают различие между водными ресурсами и водохозяйственными услугами, часто в рамках поддержки более широких реформ государственного управления в рассматриваемых странах. Например, **водохозяйственная политика** Азиатского Банка Развития, имеет три основных направления. Первое направление - это повышение внимания правительств к реформам водного сектора в их странах. Оно включает в себя то, что ГВП называет благоприятной средой для ИУВР. Однако такая благоприятная среда также распространяется и на водохозяйственные услуги. Второе направление – это способствовать внедрению интегрированного управления водными ресурсами. Именно здесь упоминается ИУВР в связи с водными ресурсами и речными бассейнами. Третье направление заключается в улучшении и расширении водохозяйственных услуг. Эта «арена» состоит из организаций, которые обычно не представляются в достаточной степени на заседаниях по ИУВР. Водохозяйственная политика АБР признает существенную разницу между руководством подачей воды как услугой и управлением водой как ресурсом.

Независимо от используемых определений, важно предпринять больше исследований для определения связей между более широкой государственной реформой и реформами в водном секторе. Недостаточность информации ограничивает знания в этой области.

Роджерс, советник Глобального водного партнерства по вопросам руководства водой, настаивает взглянуть далеко за пределы действующих законов и нормативов о воде и водохозяйственных организаций. «Нам требуется новая структура, в рамках которой можно будет изучать взаимодействия между политикой, законами, нормативами, организациями, гражданским обществом, поставщиками водохозяйственных услуг и избирателем-потребителем». Он советует специалистам по руководству водой сосредоточить внимание на поиске рациональных решений, и «всегда обращать внимание на политику и институты, так как законодательство и правовые режимы обычно являются результатом их взаимодействия».¹²

В своем исследовании руководства водой в Америке, Пена и Соланес отметили, что улучшение руководства подразумевает разработку организационных мероприятий, согласованных с местными возможностями, ограничениями и ожиданиями. Они утверждали, что проблемы, возникающие как с водой, так и в сфере водохозяйственных услуг «не возникают и не могут быть решены только в пределах водных ресурсов». Одна из основных проблем, по их мнению, заключается в том, что государственные учреждения часто имеют «угрожающе низкий уровень надежности» в представлении людей. Они выявили три области с недостатками в государственном управлении: устаревшая и неэффективная практики управления, политическое вмешательство, и нехватка финансовых и людских ресурсов. В отношении процесса улучшения руководства водой они сделали разграничение между случаями, когда реформы были инициированы в самом водном хозяйстве, как например в Бразилии и Мексике, и случаями, когда реформы

этого сектора выигрывали от более широких государственных реформ, как например в Чили.¹³

В работе, посвященной изучению Азиатско-Тихоокеанского региона, Мосли описывает состояние водохозяйственных реформ в 17 странах, анализируя факторы, возможно оказавших влияние на эти реформы. Он обнаружил, что следующие девять факторов «возможно, влияют на успешное внедрение реформ: политическая среда (включая существующие политики и реформы государственного управления), роль иностранных организаций по оказанию помощи, вовлечение «элитных» специалистов, принимающих решения, социально-экономическая среда, кризисы, характер пробелов между исполнением и результатами, подходы применяемые в разработке политических реформ, стадия и траектория реформы, и результаты, вытекающие из реформ и перемен, в частности, что наиболее важно, их последствия и воздействие на общество».¹⁴ Салес и Динар также отметили позитивное влияние более широких административных реформ на водный сектор в Мексике и других странах. При этом они также заметили, что реформы, нацеленные на внедрение более комплексного подхода в водном секторе, могут возникать внутри самого сектора.¹⁵

Тем временем, организационная культура в Азии испытывает быстрые перемены, которые в свою очередь влияют на ведение руководства. Рихтер и Мар объясняют, что изолированный подход последних двух столетий, характеризующийся организациями, действующими независимо от друг друга, изменился в ходе «века альянсов и обращения к выборочным группам... и сейчас вошел в век многоуровневых и межнациональных социальных контактов». Они утверждают, что мы «сегодня становимся свидетелями растущей интеграции и сотрудничества между бизнесом, государством и другими сторонами в обществе, чтобы совместно решать проблемы в современной среде».

Это также отражается в водном секторе, состоящем из множества организаций и его потребностью в эффективном партнерстве между государством, частным сектором и гражданским обществом.¹⁶ В этой связи, Луйендийк и Линклин Ариенс объясняют, каким образом образование сети знаний в области водных ресурсов дает возможности налаживания партнерств, которые дают наиболее желаемые результаты за счет ориентации на потребности клиента, а также управляют процессом обмена информацией.¹⁷ Вероятно, такая сеть воспользуется преимуществами и примерами недавних наработок в социальной сети, которые меняют способ, посредством которого люди общаются и взаимодействуют в беспрецедентной манере.

Точки отправления

При наличии множества организаций, играющих основную роль в предоставлении водохозяйственных услуг и управлении водными ресурсами, не удивительно, что многие правительства находят сложным решить, откуда начать реформу водного сектора или улучшение руководства водой, и какое агентство должно занять ведущую роль. Даже в странах, где были созданы министерства водного хозяйства, на практике существует множество обязательств, которые остаются у других, равнозначно сильных министерств. Вода не умещается под одну крышу, поэтому сражения за право на воду неминуемы. Следовательно, когда министры водного хозяйства встречаются на региональных и глобальных мероприятиях с целью принятия заявлений по улучшению руководства и управления водными ресурсами, их влияние на действия ограничивается пределами

их собственных министерств, которые являются одними из многих организаций, занимающимися водой в стране.

В своих усилиях по внедрению надлежащего руководства водой, некоторые государства поэтому ввели дополнительные организационные мероприятия двух видов. Первое – это формирование органа высокого уровня, координирующего агентства и организации, связанные с водой, чтобы консультировать кабинет министров по вопросам национальной водной политики, законодательства и реформы. Они обычно называются высшими органами управления национального водного хозяйства и имеют форму национальных водохозяйственных советов, комиссий или комитетов.¹⁸ Второй подход – это вовлечение руководителей министерств финансов и планирования непосредственно в процессе водохозяйственных реформ. АТВФ объявил инициативу «Министры за водную безопасность» на пятом Всемирном водном форуме в Стамбуле, чтобы способствовать такому межминистерскому диалогу, который также включает в себя лидеров из частного сектора и гражданского общества.¹⁹

В работе агентств по развитию, хорошее руководство и наращивание потенциала часто упоминаются как две стороны одной монеты. Считается, что принятие правильных решений лежит в центре хорошего руководства, на основе утвержденных принципов. Всемирный Банк и АБР сыграли основную роль в определении понятия руководства и доведении его до центральной ступени международной программы по развитию. В последние годы обе организации способствуют улучшению руководства, главным образом, в особом контексте добропорядочности и борьбы с коррупцией путем выполнения комбинированных планов действий по руководству и борьбе с коррупцией.

Ключевые послания

Ключевыми посланиями данного документа являются следующие. Во-первых, есть принципиальное различие между руководством подачей воды в качестве услуги и управлением водой в качестве ресурса. Эти две основные функции в управлении водными ресурсами прорабатываются в разных моделях.

Во-вторых, чтобы улучшить руководство водой, на уровне сектора, организации и проекта требуется одновременное действие, подкрепляемое личной эффективностью и добропорядочностью. Руководство со стороны высших органов управления национального водного хозяйства может помочь получить согласованное действие.

В-третьих, региональное сотрудничество необходимо для улучшения руководства водой в восьми ключевых результативных зонах, поддерживаемых обменом знаниями, совместными исследованиями, а также программы по наращиванию потенциала. Региональный научно-образовательный центр по руководству водой хорошо подготовлен, чтобы способствовать и поддержать такое сотрудничество.

II. МОДЕЛИ ДЛЯ ПОНИМАНИЯ РУКОВОДСТВА ВОДОЙ

Правое и левое полушария мозга

Почти ничего в руководстве водой не является линейным, и не существует одной единственной модели или магической формулы. При использовании моделей люди обычно обращают основное внимание на структуры и основы, которые воспринимаются как стационарные, и поэтому не в состоянии охватить динамику реальных ситуаций. Эти модели, конечно, разработаны с наилучшими намерениями, путем обычного мышления левым полушарием мозга, которое сконцентрировано на

описании, логике, числах, последовательности, линейности, списках и т.п. Однако руководство водой является разнообразным и динамичным, также как и события и люди стремящиеся улучшить его. Поэтому для понимания руководства водой и способов его улучшения требуется солидная доля работы правого полушария, с акцентом на ритме, пространственном и целостном восприятии, а также творческом воображении.²⁰

Чтобы помочь воспринять целостное мышление о руководстве водой правым и левым полушариями мозга, этот документ представляет несколько наглядных моделей, которые могут способствовать улучшению понимания проблем и способов решения. Эти модели представлены наглядно в виде треугольника, многогранника или спирали. Однако даже эти визуальные диаграммы не могут охватить ни суть вовлеченных человеческих факторов, ни факторов времени, являющихся ключевыми элементами для понимания взаимодействия между действующими лицами в процессе разработки решений и результатов.

Для начала важно осознать, что руководство водой касается людей, индивидуально или коллективно принимающих и выполняющих решения: людей из разных организаций, находящихся на разных уровнях, от национальных лидеров до местных водопользователей. Когда мы говорим, что руководство является динамичным, это значит, что решения и взаимодействия могут сильно меняться во времени и в зависимости от обстоятельств.



Рис.1 Две основные функции водного хозяйства, которые могут осуществляться благодаря национальным водохозяйственным реформам

АБР в своей политике «Вода для всех» различает руководство подачей воды как услугу и управления водой как ресурсом. Различаются модели, лежащие в основе успешного руководства в этих двух функциях водного хозяйства. Чтобы организовать эти функции должным образом в любой стране, потребуются процессы реформирования сектора или улучшения в руководстве водой на национальном уровне. Это показано на рис.1, изображающем триаду национальных водохозяйственных реформ, оказания водохозяйственных услуг и интегрированное управление водными ресурсами (ИУВР) в речных бассейнах.²¹

«Управление водными ресурсами настолько связано с людьми, насколько и с водой. Руководство водой касается людей, вооруженных знаниями, принимающих правильные решения в управлении водой как ресурсом и как услугой. Речь идет о

людях, трудящихся совместно и эффективно для выполнения этих решений и получения реальных и устойчивых результатов». Воутер Линклин Арриенс

Руководство водохозяйственными услугами

На рис.2 показана подходящая модель для изучения руководства водохозяйственными услугами, как например питьевое водоснабжение и отведение сточных вод, а также орошение и дренаж. Пользователь, поставщик услуг и тот, кто регулирует, являются тремя основными субъектами в модели оказания услуг. Политика АБР «Вода для всех» подчеркивает необходимость автономии поставщиков для управления своей деятельностью и их подотчетности перед пользователями и тем, кто регулирует.

Рис.2 Треугольник взаимодействия в руководстве услугами водного сектора



Один из вариантов этой треугольной модели показан на рис.3, показывающем взаимодополняющие роли, которые может играть государство (регулятор), корпорация (поставщик) и гражданское общество (НПО и общественные организации). Утверждается, что так называемая модель ГКО является развитием более ранней модели двухполярного, государственно-частного партнерства (ГЧП), так как учитывает важные роли, которые может сыграть гражданское общество в эффективном оказании услуг водного сектора, а также признает, что услуги могут предоставляться корпорациями-поставщиками, независимо от того, находятся ли они в государственном или частном владении.²² Это особенно важно, так как подавляющее большинство поставщиков воды в Азиатско-Тихоокеанском регионе являются государственными организациями.

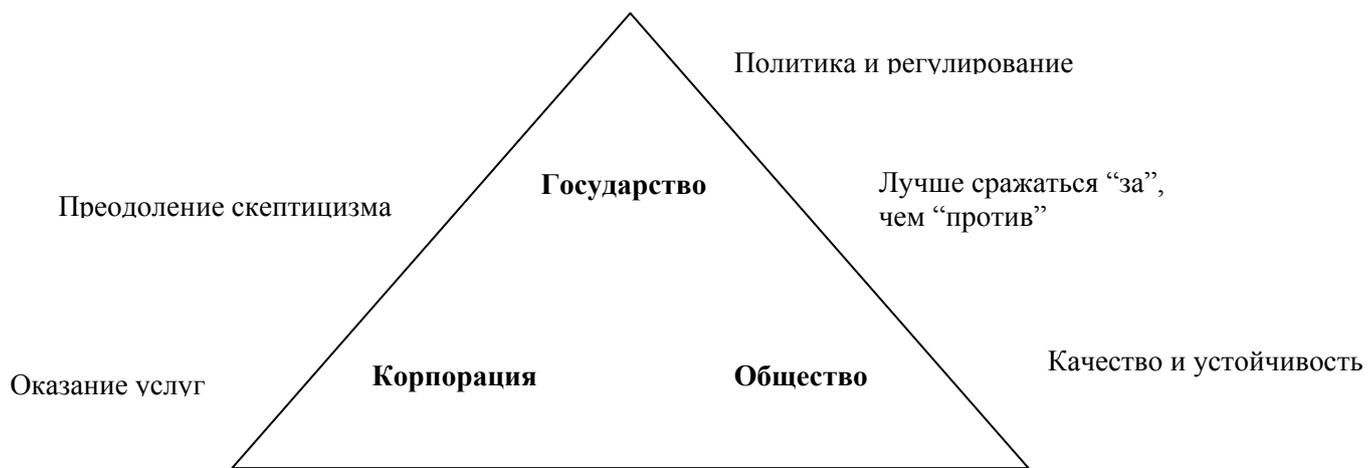


Рис.3 Партнерства между государством, корпорацией и обществом при оказании услуг водного сектора.

Руководство управлением водными ресурсами

Руководство управлением водой как ресурсом—это совершенно другой вопрос. Многие стэйкхолдеры представляют правительство (на разных уровнях), гражданское общество, частный сектор и местные сообщества. Модель для понимания этого руководства должна быть многополярной или многоугольной, а не треугольной, как показано на рис.4. Руководство становится более успешным, когда достигается тесная увязка интересов различных стэйкхолдеров. Это требует превосходных взаимоотношений и развития взаимодополняющих ролей для получения удовлетворительных решений. За прошлые десятилетия, речные бассейновые организации (РБО) часто рассматривались как разработчики и руководители управления водными ресурсами в речном бассейне. Однако, с более всесторонней моделью интегрированного управления водными ресурсами, продвигаемой с 90-х годов, и в контексте сильно децентрализованных государств, правительства начинают требовать от РБО выполнения роли посредника для нахождения лучших решений, чем менеджера, который осуществляет прямой контроль.

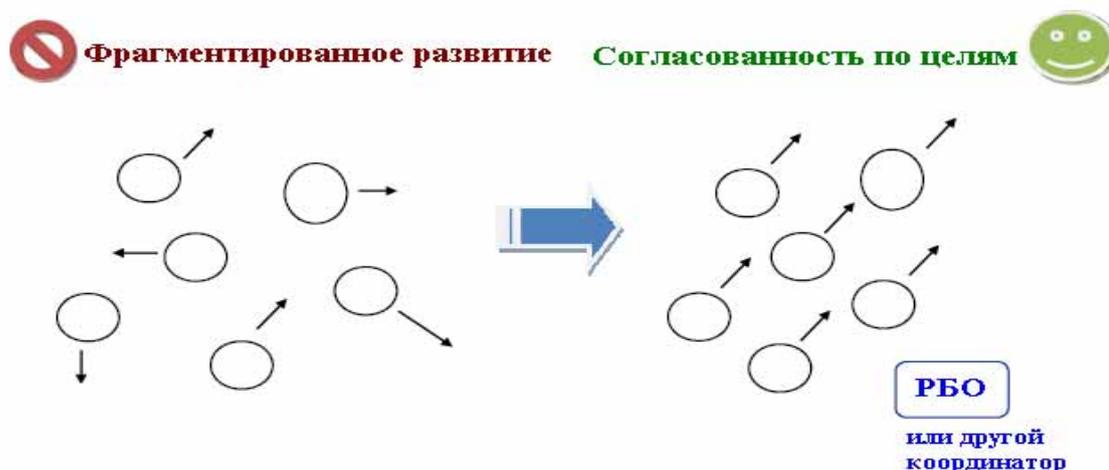


Рис.4. Увязка интересов в полицентрическом управлении водными ресурсами

Недавно была введена модель, показывающая работу ИУВР в речных бассейнах в виде спирального процесса непрерывного улучшения в ответ на воздействия, вызванные различными факторами. В рамках развивающихся условий и стремления оптимизировать решения для удовлетворения различных стэйкхолдеров, каждый виток спирали показывает усилия, приложенные для выработки решения, которое способствует достижению экономических, социальных и экологических целей в бассейне. В руководствах, подготовленных ЮНЕСКО и Сетью Азиатских бассейновых организаций, утверждается, что этот процесс может быть обеспечен, независимо от прочности благоприятных условий, и что определение одного или нескольких ключей к успеху на каждом витке спирали сможет помочь обеспечить успешный результат.²³ Продвижение по спирали вверх можно поддержать отдельными действиями или проектами, или с помощью их упорядочения в плане действий долгосрочной инвестиционной программы ИУВР. Это показано на рис.5.

Концепция тройного критерия экономических, социальных и экологических результатов является центральной в ИУВР, также как и концепция всестороннего подхода, нацеленного на удовлетворение требований стэйкхолдеров (включая тихий голос окружающей среды как стэйкохлдера). На каждом витке спирали ИУВР, можно оценить удовлетворенность стэйкхолдера и обеспечение выгод от тройного критерия. Тем не менее, не будет возможности во всех случаях удовлетворить требования каждого, и в таких случаях, руководители должны обратить внимание на достижение долгосрочных интересов устойчивого развития, одновременно стараясь оптимизировать интересы стэйкхолдеров по мере возможности.

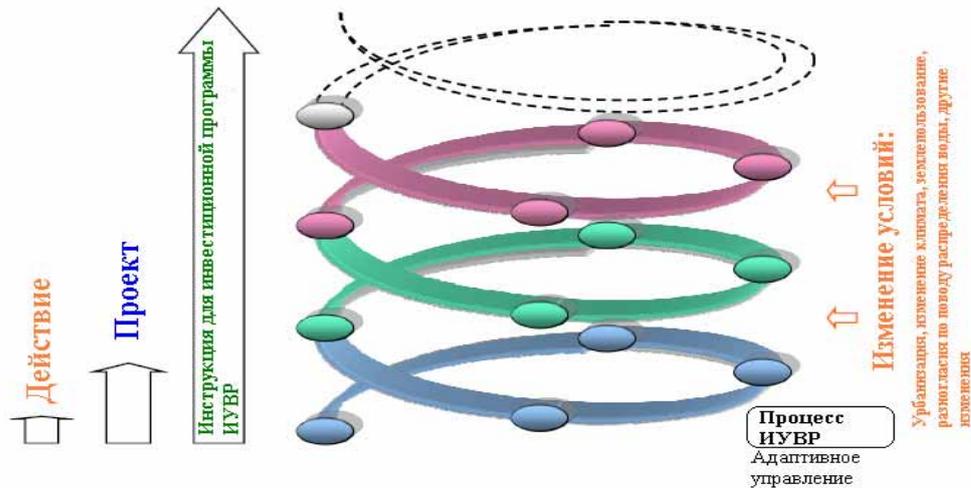
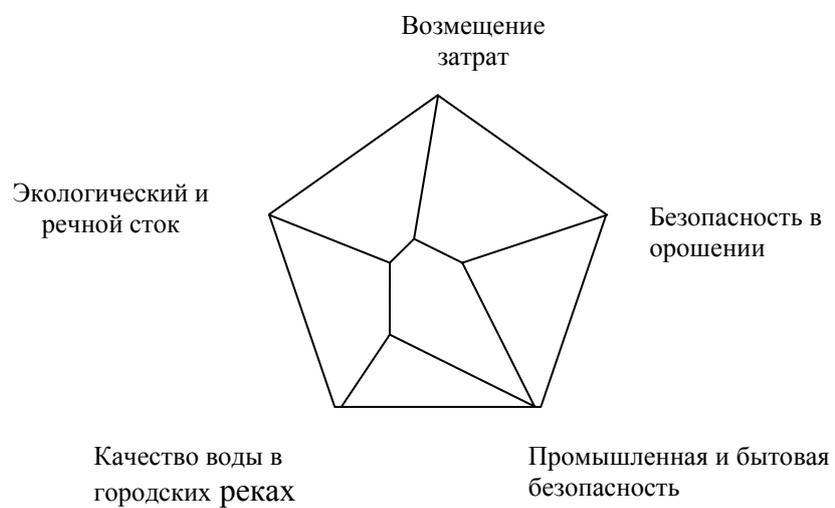
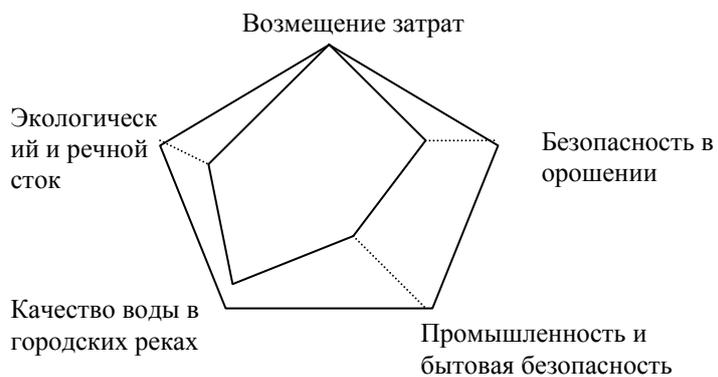


Рис.5. Определение ключей к успеху в адаптивном управлении в речных бассейнах.

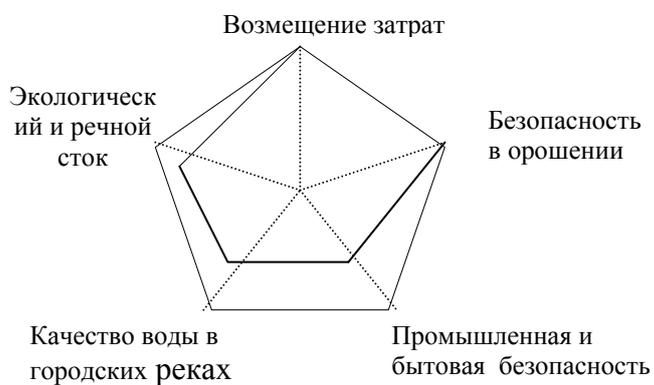
Введение прав (разрешений) на использование воды в четкой системе водораспределения, будет способствовать этим решениям. Многие страны в регионе сейчас работают над внедрением таких систем. Вопросы ответственности за принятие решений необходимо рассматривать осторожно, и необходимо ввести соответствующие положения для защиты или компенсации тем, кому нанесен серьезный ущерб.

Исходный план-1963

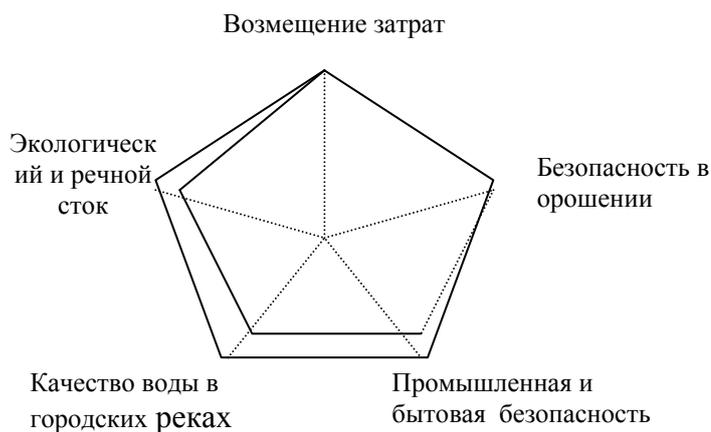




Первый этап-1970



Перераспределение воды-1979



Меры против землетрясения-2008

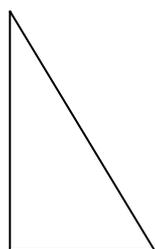
Рис.6. Использование пентаграмм для демонстрации результатов многоступенчатых целей.

4) Возмещение затрат- Безопасность в орошении - Промышленная и бытовая безопасность – Качество воды в городских реках - Экологический и речной сток

Руководства ЮНЕСКО-НАРБО также рекомендуют использовать многограммы (такие как пентаграммы или гексаграммы) для визуализации вклада отдельного решения в достижение многочисленных целей. Рис.6 показывает пример достижения многочисленных целей на разных этапах ИУВР в бассейне реки Тон в Японии с 1963 до 2008гг.

Альтернативы в участии

Опорой хорошего руководства является участие, хотя его внедрение, хотя и принятое в политике и стратегии всего Азиатско-Тихоокеанского региона, на практике остается проблематичным. АБР описывает консультации и участие как процесс, «через который стэйкхолдеры влияют и разделяют контроль над инициативами развития, а также решениями и ресурсами, которые влияют на них».²⁴ «Активное участие» является полезным понятием при анализе разработки мероприятий для консультаций и участия. Рис.7 наглядно показывает это. Обеспечение активного участия пользователей и стэйкхолдеров является ключом к обеспечению ответственности за водохозяйственные проекты и их устойчивости.



Совместное использование информации -односторонняя связь

Консультации-вклад от стэйкхолдеров

Совместное принятие решений- работа с группами

Полномочия-принятие бенефициарами контроля над решениями и ресурсами

Рис.7. Активизация участия поможет обеспечить улучшение результатов в работах, направленных на развития

Руководство водой против бедности

В первый раз всеобщее внимание вода и бедность получили на третьем Всемирном Водном Форуме в 2003 году, прошедшем в Японии, по инициативе АБР в области воды и бедности, и принимающей страны, а также партнеров из Азиатско-Тихоокеанского региона и за его пределами. Заключительное тематическое заявление форума по воде и бедности, разработанное АБР и его партнерами подчеркнуло, что связь между нищетой и водой широко осознаны и закреплены в Целях развития тысячелетия и в плане по внедрению Всемирного саммита по устойчивому развитию. Достижение этой цели принесет непосредственные и устойчивые блага для сокращения бедности, путем улучшения здоровья, продуктивности, местной экономики, повышения социального статуса и достоинства бедных слоев населения. Руководство водой должно гарантировать, что эти цели перейдут в реальные результаты, что требует широкого и целевого вмешательства.²⁵

Оказание услуг в области воды требует тщательной разработки, внедрения, мониторинга и оценки для гарантии, что бедные слои населения действительно получают доступ к водоснабжению (в надлежащем объеме и качестве). Понятие «пройти последнюю милю» очень важно, чтобы убедиться, что доступ к услугам достигнут на самом деле. Эффективные мероприятия необходимы для руководства подачей услуг, которые обеспечат справедливость и нацелены на самые неимущие слои населения.

Поддержка местных сообществ и бедных людей, в частности женщин, детей и других уязвимых групп требует их целенаправленного вовлечения в принятие решений по услугам и управлению водными ресурсами, и достаточно интенсивного участия в проектах.

Государства должны включить управление водными ресурсами, обращенное против бедности, в качестве ключевого элемента государственных стратегий борьбы с бедностью и сопутствующих программ, путем вовлечения внешних агентств финансирования. Облегченного доступа к водным ресурсам, предоставляемого бедным людям, можно достичь путем разумного руководства для обеспечения права и льгот бедных, особенно женщин, через реформу законов, политики, мандатов организаций и процессы участия в принятии решений.

Необходимы большие капиталовложения в водохозяйственную инфраструктуру и сферу услуг, которые удовлетворят потребность в воде неимущих, дополняемые наращиванием потенциала бедных сообществ и поставщиков услуг. Эти инвестиции должны сопровождаться пропагандой, информированием и знанием о водохозяйственной политике и управлении, учитывающих нужды бедных, за счет активных кампаний, в которые вовлечены все стэйкхолдеры.

Наконец, необходимы методы и системы мониторинга с четкими задачами и показателями, на основе международных обязательств по сокращению бедности и водной безопасности. В ответ на рекомендации третьего Всемирного водного форума, АБР сформулировал свою программу финансирования водохозяйственных проектов на 2006-2010 гг., включающую, впервые, количественные целевые результаты.

Ритмы руководства

Руководство водой это активный процесс, имеющий свои ритмы, начиная с изменчивости климата до политических режимов, где происходит много событий или подвергающихся влиянию циклов. Их взаимоотношения недостаточно исследованы, так как эксперты по воде и политические лидеры часто продолжают жить в «отдельных мирах». Гидрологические циклы высокой и низкой водности обычны для управления водными ресурсами в Азиатско-Тихоокеанском регионе, и поэтому важны для руководства.

Экстремальные явления могут стимулировать улучшения в руководстве, однако лидеры часто отмечают, что наводнения или засуха не продолжаются так долго, чтобы провести необходимые реформы через процессы их утверждения. Затянувшиеся периоды засухи в последнее время, наряду с прочим, привели к изменениям в руководстве водой в Австралии и Китайской Народной Республике, а прогноз значительного воздействия изменения климата может дать беспрецедентную возможность для улучшения руководства водой.

Циклы экономических подъемов и спадов влияют и на водный сектор, как видно из нынешнего финансового кризиса. С политической точки зрения, циклы выборов и сроки пребывания избранных и назначенных должностных лиц представляют фундаментальные возможности и ограничения для сдвигов в руководстве водой, которыми специалистам и менеджерам водного хозяйства придется заниматься при планировании реформ и инвестиций.

Руководство, политика и личности

«Если общество поведет, то политики, несомненно, последуют». Джеффри Сакс

Оптимальное использование периодов между выборами для достижения сдвигов в сфере водных услуг и ИУВР требует понимания необходимого взаимодействия между избранными руководителями и их избирателями в сообществах, страдающих от проблем, связанных с водой. В этом процессе обычно недостаточно осознается, что политики нуждаются в сообществах для выражения потребности в сдвигах, для назначения приоритета по ограниченным ресурсам, и времени для изменений, допустимых за период их пребывания. Политики как избранные представители могут эффективнее работать, когда их избиратели определили, какие услуги должны быть улучшены.

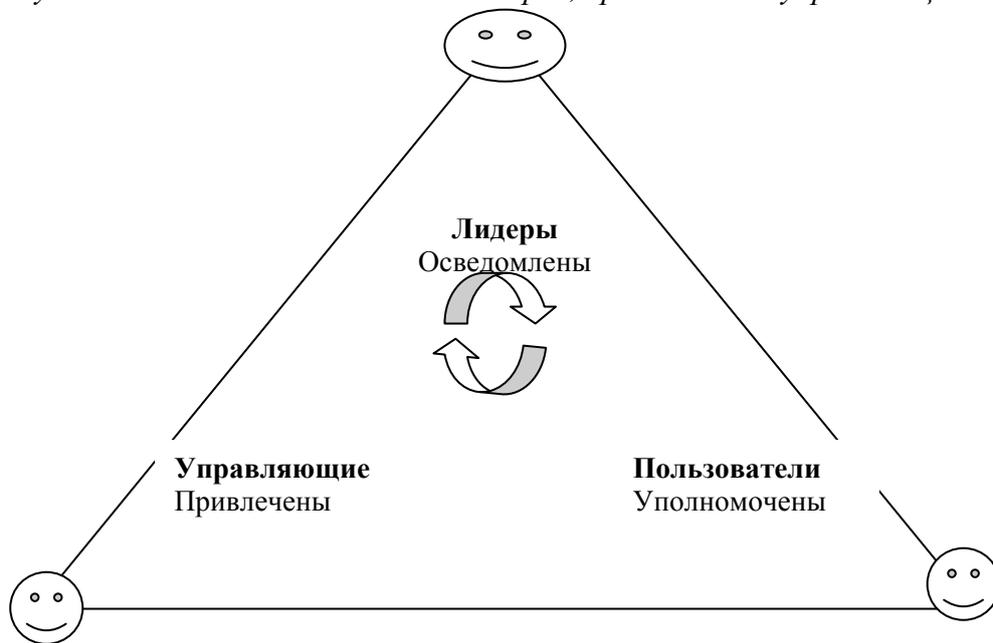
Так как руководство водой в основном зависит от людей и решений, которые они принимают и выполняют, персональное видение, энтузиазм, эффективность и добропорядочность должны быть рассмотрены в качестве основных факторов и детерминантов ответственного руководства водой. Поскольку масштаб борьбы против коррупции привлекает все больше внимания, еще больше работы требуется, чтобы систематично совершенствоваться в лидерстве для того, чтобы достичь результатов в руководстве водой. Программы лидерства должны включать поддержку человеческих ценностей, личной оперативности, добропорядочности и энтузиазма, без которых усилия по улучшению руководства водой окажутся неустойчивыми в широком масштабе.

«Ключ к удаче – это ваш энтузиазм». Казуо Инамори

Без опоры на человеческие ценности, внедрение участия, подотчетности и прозрачности как опор ответственного руководства будет ограничено, так как они должны происходить от личного убеждения, что мир будет работать лучше таким образом, основываясь на оценке наших соотечественников в обществе - если кто-то страдает, то мы все страдаем.

Если жители низовьев страдают оттого, что жители верховьев забирают большую часть воды, то развитие взаимовыручки должно быть частью ответа, что часто имеет место. Поместите людей в заднюю часть грузовика или арендованного автобуса, чтобы увидеть, как страдают внизу, и их сердца сожмутся. Посетите общину, пройдитесь по пути (или оросительному каналу третьего порядка) чтобы посмотреть приносит ли пользу новый водохозяйственный проект бедным семьям, находящимся в хвостовой части.

Рисунок 8. Модель осведомленных лидеров, привлеченных управляющих и



уполномоченных пользователей

Лидеры, управляющие и пользователи

Так как ни одна модель не охватывает все аспекты руководства водой, можно утверждать, что диаграмма на рис.8 верно показывает три принципа, вовлеченные во многих или в большинстве случаев. Идея этой стандартной модели заключается в том, что улучшение или защита ответственного руководства водой в любой ситуации включает в себя лидеров, управляющих и пользователей.

Лидерам необходимо действовать на основе полной осведомленности, располагая всей необходимой информацией и защищая интересы пользователей, экономики и экологии, а не свои личные интересы.

Управляющим, которые выполняют функции и обязанности того или иного вида, необходимо приложить усилия для совместной работы со всеми сторонами, через информационно-разъяснительную работу и эффективную связь, с пониманием всей картины и последствий решений, которые они принимают и выполняют.

Пользователям, включая тех, кто использует воду и на которых влияют решения поставщиков услуг и/или управляющих ресурсом, необходимо самим повысить свои возможности, чтобы получить доступ к водохозяйственным услугам и разумно, на устойчивой основе, использовать и сберегать водные ресурсы. Стремясь к более совершенному руководству водой, люди могут выбирать роли лидера, управляющего, или пользователя, в зависимости от ситуации, которая часто меняется.

III. ОБЛАСТИ УЛУЧШЕНИЯ РУКОВОДСТВА ВОДОЙ

Руководство и водная безопасность

Предоставление новых возможностей для совершенствования руководства водой является концепцией и целью водной безопасности. Группа по подготовке «Перспектив развития водного хозяйства в Азии на 2010 год» под руководством АБР и Азиатско-Тихоокеанского водного форума приняла направляющее видение водной безопасности с пятью основными направлениями и руководства как межотраслевой перспективы. Проводятся исследования по конкретным направлениям и их связям с народным хозяйством.

Направляющее видение водной безопасности

«Общество может насладиться водной безопасностью, когда оно успешно управляет своими водными ресурсами и услугами для 1) удовлетворения требований в бытовом водоснабжении и канализации во всех сообществах; 2) поддержания продуктивного сельскохозяйственного и промышленного производства; 3) развития живых и пригодных для жизни городов и городков; 4) восстановления здоровых рек и экосистем; и 5) построения устойчивых сообществ, которые смогут адаптироваться изменениям». Улучшение руководства затрагивает эти 5 основных направления.

Иерархия результатов

Что касается ожидаемых результатов от улучшения руководства водой, важно рассмотреть, находится ли искомый результат во временном изменении или постоянно изменяется, или находится в промежуточном положении (рассмотрите ряд случаев,

начиная с сооружения водопроводных кранов и до развития сберегающего воду общества). Рисунок 9 показывает континуум этих перемен, а выбор фокуса будет направлять разработку улучшений в руководстве, которые реально можно осуществить для достижения цели в каждом из случаев.

Сфера действий

Необходимо предпринять меры по всему водному сектору для улучшения руководства водой, конечной задачей которых является создание синергизма из работ по улучшению руководства, проводимых в его различных частях, для увязки, которая принесет пользу на всех уровнях. Эту задачу необходимо ввести в стратегии и планы национального экономического развития.

Особые вопросы, возможности и инструменты для улучшения руководства водой будут меняться в зависимости от сферы работ. Если точка входа для улучшения руководства водой находится в пределах сферы работ проекта, то улучшение руководства водой поможет получить лучшие выходы и результаты. Если точка входа нацелена на организацию, то улучшение руководства водой поможет увеличить потенциал организации, обеспечить лучшие продукты и услуги, увеличить подотчетность и повысить эффективность работы организации.



Рисунок 8. Область перемен, которой руководство может придерживаться

Когда работаешь над улучшением руководства в организации или в проекте, то имеется благоприятная среда, которую можно будет разделить на среду влияния и среду оценки. Это показано на рис.9. В каждой сфере необходимо знать, на что можно повлиять и что надо считать средой оценки. Например, опыт АБР показывает, что проекты редко являются подходящими средствами для продвижения водохозяйственных реформ. Такие реформы лучше проводить и поддерживать с помощью программ, ориентированных на поддержку сектора.

Помимо сферы сектора, организаций и проектов, также ведется работа по изучению путей улучшения руководства водой в характерных условиях речных бассейнов,

городов и оросительных систем, поскольку они не охвачены перспективами действий проекта.

Сфера проекта

Некоторые из областей ключевых результатов улучшения руководства водой в сфере проекта включают: поддержание участия стейкхолдеров, воспитание лидерства и победителей, управление финансами и снабжением (прозрачность, борьба с коррупцией, контракты), гарантирование возмещения затрат и устойчивости, оценка исполнения по критериям, а также смягчение и управление риском.

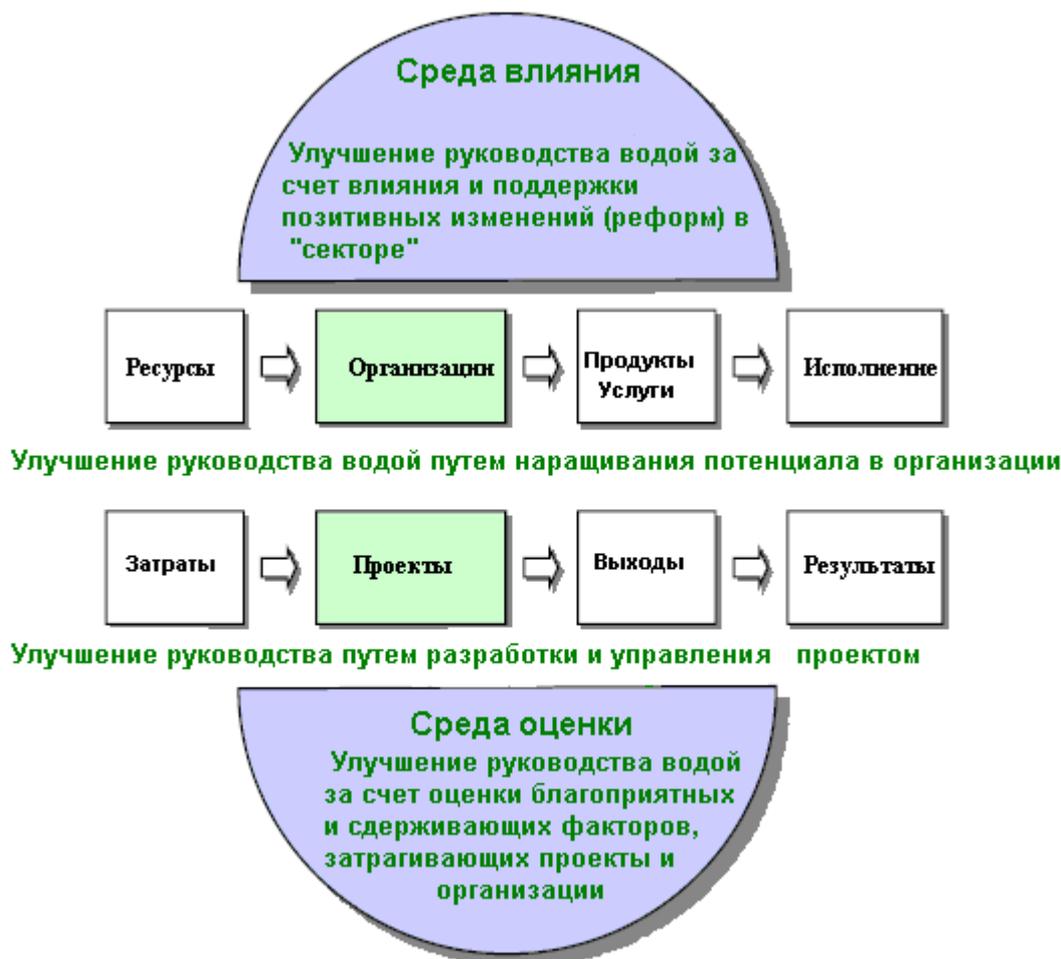


Рис.9. Проектная и организационная сферы для улучшения руководства водой

Организационная сфера

Улучшение руководства водой в организации потребует диагностической оценки на основе модели затрат и результатов для государственных организаций. Оценка включает ожидаемые результаты организации (выходы и результаты, утвержденные при поддержке стейкхолдеров, включая подотчетность) и ее ресурсы (бюджет, персонал, материальные активы и техника, утвержденные при поддержке стейкхолдера). Следующая фаза рассмотрит, каким образом управленческая

инфраструктура (структура, системы, процессы, стратегия и политика) направляет превращение ресурсов в результаты. Наконец, будет оценено участие движущих сил управления (видение, ценности и поддержка стейкхолдеров) в управленческой инфраструктуре.²⁶

Сфера сектора

Улучшение руководства на уровне национального сектора может включать в себя программы по улучшению информированности общественности, изменению поведения и повышению ценности воды; пересмотр водного законодательства и необходимых положений для его внедрения; водохозяйственную политику; разные отраслевые реформы, включая организационное усовершенствование; формулировку и утверждение национальных планов действий по водным ресурсам; включение вопросов воды в национальные инвестиционные планы и в национальные и региональные экономические и территориальные планы, а также планы по смягчению последствий катастроф; а также национальные планы по наращиванию потенциала водохозяйственных организаций, среди прочих.

Высшие органы управления национальным водным хозяйством должны играть ведущую роль в руководстве водой на уровне сектора, продвигая, поддерживая и проводя мониторинг подобных программ.

Индивидуальная сфера

Основой успеха проекта, организации и отрасли является индивидуальная сфера личного видения, эффективности, добропорядочности и энтузиазма.

Факторы достижения успеха

Улучшение руководства является процессом, а роль победителей и лидеров ключом. Программы по созданию и воспитанию лидерства в водном секторе играют важную роль для национальных и местных руководителей. Однако для того, чтобы лидеры смогли достичь результатов, также необходимо осуществлять структурные реформы через проекты, политику, законы и национальные планы. С помощью лидерства, видения и инструментов, больше людей получают стимул и смогут стать победителями, чтобы улучшить руководство водой.

Финансы являются важным аспектом в руководстве водой, причем финансовые процедуры могут стать важным стимулом или препятствием для перемен и реформ. Это касается всех сфер.

Налаживание связей также необходимо для улучшения руководства водой, в том числе общее понимание терминов, используемых для «языка» сотрудничества с коллегами-практиками и другого языка для эффективного убеждения лидеров. Лица, принимающие решения и контролирующие финансовые ресурсы, хотят видеть обоснование результатов, прежде чем согласятся увеличить бюджет на улучшение руководства водой, а также более сильных аргументов, включая финансовые и экономические выгоды.

Анализ стимулов для реформирования руководства важен во всех сферах руководства и поможет направить усилия на контроль и предупреждение негативных мер, а также на стимулирование и поддержку позитивных действий.

Также требуется хорошее понимание компоновки интервенций в сфере руководства, чтобы гарантировать успех, при этом отмечая, что частичные интервенции могут не дать устойчивых результатов. Например, реформы в услугах по орошению могут принести только частичные результаты, если интервенции ограничатся восстановлением и созданием групп водопользователей, если не затронуты ключевые аспекты реформ в области услуг (соглашения, показатели эффективности, обеспечение автономии и подотчетности).

Измерение успеха

В каждой сфере для улучшения руководства водой, определение областей ключевых результатов и основных факторов успеха или эффективности исполнения играет важную роль, и также необходимо понимать сам процесс. Как можно измерить успех? Какие модели смогут помочь изобразить это, и какие показатели можно использовать? Что развивается (динамическая система, включающая в себя политический процесс, связь с экономикой и финансами), а что нет (базовые принципы)? АБР стремится принять показатели для измерения улучшений в руководстве водой.

IV. ОБЛАСТИ КЛЮЧЕВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ДЛЯ ПРОГРАММ ПО РУКОВОДСТВУ ВОДОЙ

«Когда мы нацеливаемся на недостающую инфраструктуру, мы идем ошибочным путем. Реальной целью является оказание приемлемых услуг, путем поддержания функционирования инфраструктуры и таким образом доставляя пользу людям. А это требует надлежащего руководства». Ву Чонг Ум, директор департамента по устойчивой инфраструктуре АБР

Приобретенный опыт

Для продвижения плана работ в регионе, необходимо обратить внимание на принципы и проблемы и достичь широкого понимания, каким образом разные элементы руководства водой увязаны друг с другом. Это особенно важно, так как водный сектор включает в себя множество организаций и стейкхолдеров, каждый с разными перспективами, восприятиями, ролями и потенциалом. Развитие универсального языка для улучшения руководства водой поможет улучшить коммуникацию и развить понимание, а также построить более прочный фундамент для сотрудничества в рамках программ по совершенствованию руководства водой.

Для улучшения руководства водой, руководящая роль государства является не только важной, но и весьма сложной. Свыше 10 стран Азиатско-Тихоокеанского региона создали высшие органы управления национальным водным хозяйством (например, Национальный водохозяйственный совет, комиссия, комитет, правление), однако зачастую их работа не обеспечивается достаточными средствами и не оценивается должным образом.

Агентствам по развитию важно тесно работать с партнерами, региональными центрами знаний и образовательными центрами в каждой стране региона, так как руководство водой является деликатным вопросом, в котором странам сложно принимать прямые советы, которые рассматриваются как вмешательство в их политику и процессы.

Чувствительным вопросом также является роль государства и частного сектора и их взаимодействие. Альтернативная модель, представленная в этой работе для обозначения партнерства между государством- корпорацией – обществом (ГКО) может помочь снизить напряженность.

Тем временем, совместное использование знаний и создание сетей в Азиатско-Тихоокеанском регионе все еще не развито в достаточной мере, и люди часто не знают о надлежащих методах, практикуемых в других местах региона, даже в соседних странах. Инициатива АТВФ по созданию *Центров знаний* была запущена в 2008 году, чтобы поддержать создание сетей для обмена знаниями, а роль Института водной политики в качестве регионального центра знаний по руководству водой должна обеспечить поддержку в улучшении взаимодействия и обмена со временем.

Области ключевых результатов для программ

В данном докладе утверждается, что дальнейшие программы по продвижению руководства водой в Азиатско-Тихоокеанском регионе можно рассмотреть в 8 областях ключевых результатов, включая: 1) исполнение и подотчетность; 2) политику и законодательство; 3) процесс реформирования сектора и средства связи; 4) разработку и управление проектом; 5) добропорядочность и борьбу против коррупции; 6) лидерство и наращивание потенциала; 7) партнерства ГКО; и 8) контракты и финансирование частного сектора. Они показаны на рис.10. По каждой из этих областей приведены короткие предложения.

Исполнение и подотчетность

Обследование Водного сообщества практикующих в рамках АБР за 2007 год оценило низкий уровень подотчетности поставщиков водохозяйственных услуг перед их клиентами, как основную проблему руководства, вместе с проблемами обеспечения значимого участия граждан в консультационной фазе, чтобы подготовить проекты водохозяйственной инфраструктуры.

Поэтому включение отношений подотчетности в разработку проекта является как главным вызовом, так и возможностью, которой надо воспользоваться. По мере обретения регионом опыта в использовании рапортов граждан, пунктов обслуживания клиентов и ежегодных корпоративных отчетов, эти меры можно внедрить в практику поставщиков водохозяйственных услуг, чтобы повысить прозрачность и подотчетность и предоставить шанс улучшить их услуги и надежность перед их клиентами – водопользователями.

Пилотные программы по внедрению услуг применения контрольных показателей и процессов экспертной оценки, поддерживаемые двусторонними связями и партнерствами между операторами, показали хорошую перспективу и должны быть распространены в более широком масштабе. АБР уже поддержал внедрение таких программ на пилотном уровне для коммунальных служб, бассейновых организаций и высших национальных водохозяйственных органов. Существует общая тенденция по усилению процесса использования контрольных показателей в попытке повысить исполнение участвующих организаций. Обзор опыта выполнения этих программ готовится для публикации в 2009 году.

Политика и законодательство

Большинство стран Азиатско-Тихоокеанского региона уже приняли национальную водохозяйственную политику и работают над пересмотром и обновлением своего водного законодательства, вместе с необходимым указаниями и положениями об исполнении. Страны могут получить большую пользу от сравнительных анализов положений и методов стран, при поддержке наращивания потенциала, и такие программы могут выполняться независимыми институтами знаний, такими как региональный центр знаний по руководству водой; центр ЮНЕСКО по водному праву, политике и науке; Глобальное водное партнерство и другие. Многосторонние и двусторонние агентства по финансированию развития также готовы извлечь пользу от таких программ, для формулирования своих программ по инвестициям и наращиванию потенциала.

Несколько стран региона разрабатывают закон о правах на водопользование и распределение, а также об управлении отведением и очисткой сточных вод и регулировании добычи подземных вод, а обмен опытом для поддержания этих усилий был бы очень полезным. Доклад, оценивающий проблемы и варианты в шести Азиатских странах будет опубликован в 2009 году.²⁷ Разработка схем сотрудничества по совместно используемым водным ресурсам, внутри и между странами, является другой областью, где обмен знаниями может принести выгоды странам региона.



Рис.10. Восемь областей ключевых результатов для улучшения руководства водой

Реформирование сектора и средства связи

Все страны региона вовлечены в процессы реформирования управления водой. Несмотря на схожесть проблем, ситуация в каждой стране является уникальной. Сравнительное исследование наилучшего способа проведения подобных процессов и роли связи, чтобы заставить эти процессы работать, является рекомендуемой областью для сотрудничества. Например, следует ли странам принимать водохозяйственную политику до пересмотра законодательства? Нужно ли им демонстрировать результаты вначале в более мелком масштабе? Полный пересмотр законодательства, а также положений, может быть длинным и трудным процессом. Есть ли возможность управлять распределением воды без закона? И следует ли странам рассмотреть принятие прав на воду в первичном законодательстве, например как в Южной Африке? Каким образом высшие национальные водохозяйственные органы обеспечивают управление в руководстве водой?

Разработка и управление проектом

Существует огромный простор и возможность улучшить руководство водой в сфере проекта, а также уже имеется множество схем, рекомендаций и инструментов, причем некоторые приспособлены к водохозяйственным организациям, а другие носят общий характер. Обеспечение прогресса остается постоянной проблемой, и многое можно сделать для распространения рекомендаций и инструментов среди руководителей проектов и исполнителей. Область подобных интервенций, как указано в разделе 3, может включать в себя участие стейкхолдеров, воспитание лидеров и победителей, управление финансами и закупками (прозрачность, борьба против коррупции, контракты), обеспечение возмещения затрат и устойчивости, оценку исполнения по контрольным показателям, а также смягчение и управление рисками.

Добропорядочность и борьба с коррупцией

Специальные программы по оценке исполнения и обмену знаниями и опытом по мероприятиям в этой области начались в Азиатско-Тихоокеанском регионе при поддержке Всемирной сети по обеспечению добропорядочности в водном хозяйстве (*Water Integrity Network, WIN*), с первоначальным упором на коммунальные службы.²⁸ Государства и международные агентства, включая АБР, уже имеют стратегии по борьбе с коррупцией наготове вместе с системами по их внедрению. Возможно, понадобится расширить программы по наращиванию потенциала для повышения чувства добропорядочности в организациях и проектах, а полученным опытом можно обменяться и распространить. Это подразумевает поддержку прозрачности, участия, предсказуемости и подотчетности, являющимися 4 опорами ответственного руководства.

Лидерство и наращивание потенциала

Начали появляться специальные программы по воспитанию и поддержке лидеров водного хозяйства, которые требуют расширения и улучшения. Программы Сингапурского водохозяйственного агентства ПАБ, ИВП и Австралии могут служить примерами для других стран при разработке своих программ.

Программы по развитию потенциала часто ограничиваются обучением, с меньшим вниманием, обращенным на систематическую диагностическую оценку

водохозяйственных агентств государственного сектора, перед тем как начать дорогостоящие работы по развитию потенциала. Для обмена примерами передовых методов и распространения рекомендаций и инструментов, требуется большая работа.

Партнерство государство-корпорация-общество

Одно из важнейших направлений руководства водой может включать оказание помощи странам региона в продвижении вперед с их программами действий по воде, чтобы получить результаты в области водохозяйственных и управления водными ресурсами. Срочно требуется обмен опытом и разработка моделей, подкрепляемые рекомендациями и обучением, в том числе для наращивания потенциала гражданского общества, чтобы передать ему часть обязательств в рамках этих партнерств.

Также необходим сравнительный анализ передовых методов участия частного сектора в работе по корпоративной социальной ответственности и в консультировании правительства по основным задачам ИУВР в водном хозяйстве.

Контракты и финансирование частного сектора

Водохозяйственные агентства частного сектора во многих странах региона, в том числе из местных органов власти, могут извлечь пользу от получения более глубоких знаний и тренинга по методам заключения контрактов с частным сектором на предоставление услуг и финансирование проектов.

Ключи к успеху

Работу по улучшению руководства водой в этих и связанных областях можно эффективно увязать с текущими работами региональных сетей водохозяйственных субъектов и двухсторонних партнерств коммунального водоснабжения, сетью Азиатских речных бассейновых организаций, взаимодействующими высшими национальными водохозяйственными органами и другими. Это поможет обеспечить распространение знаний, рекомендаций и инструментов, которыми могут воспользоваться исполнители, и обеспечить более широкий доступ к конкретным исследованиям и примерам передовых методов.

Сотрудничество среди центров знаний, включая среди региональных центров знаний Азиатско-Тихоокеанского водного форума и их партнеров, а также клиентов также может быть поддержано, так как руководство водой является комплексной проблемой, которая затрагивает работу всех заинтересованных сторон.

Для усиления информационно-пропагандистской деятельности требуется особое усилие и сотрудничество с руководителями министерств и агентств, связанных с водой, а также с частным сектором и гражданским обществом. Мероприятия, организованные по инициативе АТВФ «Министры за водную безопасность» могут предоставить полезную платформу для диалога на высоком уровне по водной безопасности, и для лидеров для демонстрации своей готовности, инициатив и передовых методов. Другие мероприятия включают саммит лидеров водного хозяйства на Сингапурской международной неделе воды, Азиатско-Тихоокеанский водный саммит и другие.

В этом отношении, стоит вспомнить, что есть мало шансов улучшить руководство водой, если оно не поддерживается движущими силами и субъектами за пределами водного сектора, включая министерства финансов и планирования, а также

правительством и парламентом. Для этого необходимо навести мосты между руководителями и исполнителями водного хозяйства.

«Хрупкий цветок»

В этом докладе специально сравнивается улучшение руководства водой с проблемой выращивания прекрасного, но хрупкого цветка. При этом требуется много работы, но даже тогда результат остается неопределенным с точки зрения устойчивости. «Растение» ответственного руководства легко повредить и даже выкорчевать. Среди факторов риска, следующие три могут быть основными.

Во-первых, необходимо преодолеть незнание из-за недостаточного понимания из чего состоит руководство водой и как его можно улучшить. Во-вторых, возрастающий эгоизм руководителей и исполнителей может легко помешать и погубить или ограничить то самое сотрудничество, которое нужно для лучшего руководства. В-третьих, чувства добросовестности и лидерства в организациях и у людей должны быть усилены. Ответственное руководство водой требует постоянного внимания и правильного выбора.

¹ Asian Development Bank. 2007. *Asian Water Development Outlook 2007*. Manila

² Rogers, P. & Hall, A. 2003. *Effective Water Governance*. Technical Committee Background Paper 7. Global Water Partnership, Stockholm.

³ Asian Development Bank. 1995. *Governance: sound development management*. Manila, ADB.

⁴ Wikipedia. 2008. *Definition of governance* [Online].
Available: <http://en.wikipedia.org/wiki/Governance> [11 January 2008].

⁵ Asian Development Bank. 200 i. *Water for all: the water policy of the Asian Development Bank*. Manila: ADB.

⁶ UNDP, *Definition of governance* [Online].
Available: <http://en.wikipedia.org/wiki/Governance> [28 June 2009]

⁷ World Bank. 2008. *Definition of governance* [Online].
Available: <http://go.worldbank.org/MK.OGR258V0> [11 January 2008].

⁸ Institute on Governance. *Definition of governance* [Online].
Available: <http://www.iog.ca/page.asp?pageID=3&htmlarea=home>. [11 January 2008].

⁹ International Institute of Administrative Sciences. 1996. *Definition of governance*. [Online].
Available: <http://www.gdrc.org/u-gov/work-def.html> [28 June 2009]

-
- ¹⁰ Wiktionary. 2007. *Definition of reform*. [Online]
Available: <http://en.wiktionary.org/wiki/reform> [14 November 2007]
- ¹¹ Global Water Partnership. 2004. *Integrated Water Resources Management (IWRM) and Water Efficiency Plans by 2005. Why, What and How?* TAC Background Paper 10. Stockholm.
- ¹² Rogers, P. 2002. *Water governance in Latin America and the Caribbean*. Environment Division, Inter-American Development Bank [Online].
Available: <http://www.iadb.org/sds/doc/ENV-PROgers-WaterGovernanceinLAC.pdf>
- ¹³ Pena, H., Solanes, M. 2003. *Effective water governance in the Americas: a key issue*. Paper under the Global Water Partnership for the 3rd World Water Forum [Online].
Available: <http://www.gwpforum.org/gwp/library/GobernabilidadHPMSIngles.pdf>
- ¹⁴ Mosley, P. 2004. *Water sector reforms: a progress report* [Online].
Available: http://www.adb.onji/Water/NWSAB/2004/Mosley_Paper.pdf
- ¹⁵ Saleth, R. and Dinar, A. 1999. *Water challenge and institutional response - a cross-country perspective*. World Bank Policy Research Working Paper 2045.
- ¹⁶ Richler, F. and Mar, P. (Eds) 2004. *Asia 's new crisis — renewal through total ethical management*. Singapore: John Wiley & Sons.
- ¹⁷ Luijendijk, J. and Lincklaen Arriens, W. 2007. *Water knowledge networking: partnering for better results*. [Online]
Available: www.uncesco-ihe.org/.../13.%20Luijendijk%20-%20Lincklaen-Arriens.pdf
- ¹⁸ Lincklaen Arriens, W., Flor, M., and Pascua, E. 2005. *Leadership in water governance: performance indicators for benchmarking of national water sector apex bodies* [Online]. Available: <http://www.adb.org/Documents/Events/2005/Leadership-in-Water-Governance/paper--Arriens-Pascua-Flor.pdf>
- ¹⁹ Asia-Pacific Water Partnership. 2009. *Water security initiative announced for Asia-Pacific region*, [Online] Available: http://www.apwf.org/archive/documents/press/200903_16_press_release.pdf
- ²⁰ Buzan, T. 2001. *The power of creative intelligence*. Thorsons.
- ²¹ Lincklaen Arriens, W. et al. 2006. *Towards Effective Water Policy in the Asia-Pacific region*. Volume 1-3. ADB, Manila.
- ²² Esteban, T., Chiplunkar, A., Lincklaen Arriens, W., Seetharam, K. 2009. *Institutions and evolution urban water services from PPP to GCS*. Draft working paper for discussion, ADB, Manila.
- ²³ UNESCO, 2009. *IWRM Guidelines at river basin level*. Available online: http://www.gwptoolbox.org/index2.php?option=com_reference&reference_id=198&pop=1
- ²⁴ Asian Development Bank. 2006. *Strengthening participation for development result: a staff guide to consultation and participation*. Manila.
- ²⁵ Soussan, J., Lincklaen Arriens, W. 2003. *Water and poverty theme statement of the 3rd World Water Forum*. [Online] Available: <http://www.waterforum.jp/worldwaterforum3/themeWwf/en/themeShow.do%7B0id=54%7B9.html>
- ²⁶ Saldanha, C 2005. *Diagnostic analysis of constraints to capacity*. Presentation for Development Management for Senior Executives Workshop, Asian Development Bank Institute, Tokyo, Japan [Online]
Available: http://www.adbi.org/files/2005.04.04.cpp_diagnostic.analysis.capacity.pdf

²⁷ Bird, J, Lincklaen Arriens, W., Custodio, D. 2009. *Water Rights and Water Allocation: Issues at Challenges for Asia*. Network of Asian River Basin Organizations and ADB. Manila.

²⁸ Water Integrity Network. (2006). *Promoting anti-corruption solutions in water, sanitation and waU resources management worldwide*. [Online]
Available: <http://www.walerinlegritvnetwork.net/>