

Пора ненаказуемых инициатив

Для нижегородских экологов имя Бориса НЕМЦОВА, оппозиционного политика, убитого ночью 27 февраля, и первого нижегородского губернатора с 1991 по 1997, связано с прекращением строительства Горьковской атомной станции, «первым окончательным» решением правительства России об отказе от дальнейшего подъема Чебоксарского водохранилища, а также с первой в области государственной природоохранной структурой. Эту структуру возглавил тридцатилетний тогда биолог Асхат КАЮМОВ...



- Асхат, как ты сейчас вспоминаешь то время и не хочешь ли поделиться воспоминаниями?

- Первые мои контакты с Немцовым относятся к году примерно 1988. Был тогда «прекрасный» проект Горьковской атомной станции теплоснабжения, по которому в нагорную часть города за счет атомной энергии должно было поступать даже не электричество, а тепло - по гигантскому теплопроводу. В городе, тогда еще Горьком, возникло мощное противостояние, во многом инспирированное и Чернобыльской аварией, и начавшейся открытостью общества. Мы с Дружиной охраны природы биофака не очень активно, но участвовали в сборе подписей. Среди выступавших против атомной котельной объявился молодой кандидат физико-математических наук (для широких слоев - специалист! физик!) - Борис Немцов. Немцов быстро приобрел авторитет, и в 1989, на первых выборах в Верховный Совет народных депутатов СССР, горьковчане, восхищенные молодым прогрессивным физиком, выдвинули его кандидатом в депутаты. И кандидатура Немцова - неожиданно для власти! - победила.

Немцов уехал в Москву, а в 91 году оказался у Белого Дома на одном танке с Ельциным. Ельцин с ним познакомился и счел, что Немцов - подходящая фигура, чтобы представлять новую российскую власть в Нижнем Новгороде (в 90-м городу вернули историческое имя). Тем временем мы уже создали экоцентр «Дронт», и когда Немцов пришел в область губернатором, в городе уже было небольшое сообщество экологических общественных организаций. Мы пришли к нему, спросить - ну что, Борис Ефимыч? Будешь ли ты разговаривать с общественностью или, как положено чиновнику, посылать ее на хрен?

Встреча оказалась очень конструктивной. Немцов сказал, что он всей душой за то, чтобы взаимодействовать. И мы подготовили соглашение о взаимодействии между губернатором и ведущими общественными экологическими организациями.

- Сейчас это кажется фантастикой...

- Как будто мы по-марсиански разговариваем. Но то соглашение, подписанное с двух сторон, до сих пор лежит где-то у меня в архиве. Суть его была в том, что мы регулярно встречаемся, обмениваемся информацией, друг друга критикуем и не обижаемся на критику. Но критика должна быть конструктивной и по делу.

Очень быстро встречи, ставшие регулярными, вылились в общественный экологический Совет при губернаторе. Это была реально работающая структура. Не то что многие советы сейчас - что они есть, что их нету. Я сам член Совета при полномочном по правам человека по Нижегородской области. Раз в год, в День прав человека, нас собирают, полномочный зачитывает полтора-часовой доклад, какой

он, уполномоченный, молодец, а мы слушаем. Иногда пытаемся давать какие-то предложения, но они благополучно затихают.

Совет при Немцове, председателем которого я стал, был работающим органом. Борис Ефимович отписывал нам многие документы, касающиеся различных экологических проблем. Помню греющие душу резолюции на обращениях к нему от других департаментов: «Пока не согласуете с Каюмовым, не подпишу». В промежутках между регулярными встречами с губернатором Совет активно работал со структурой общественной организации. Мы готовили бумаги, которые помогли убедить тогдашнего председателя правительства России Гайдара отказаться от подъема Чебоксарского водохранилища. Это первое «окончательное» (как мы тогда надеялись) распоряжение о прекращении строительства Чебоксарской ГЭС было принято во многом благодаря плотному взаимодействию Немцова с Гайдаром.

- Два года назад во время пресс-конференции Немцова в Нижнем я задала ему вопрос о тех событиях. Он все сразу вспомнил: «Мы проводили исследования с участием еще профессора Найдено, что будет с городом: фундаменты потекут, метро зальет, заводы поедут, заволжская сторона превратится в болота, на самой Волге будет сплошная тина. И хоть вы все по-разному к этому человеку относитесь, но тогда проблему закрыл именно он - Гайдар, Егор Тимурович. Я сказал: «Если ты хочешь уничтожить Нижегородскую область, то можешь подписать подъем до 68 метров. Нижегородской области не будет, Марийской республики - тоже». Гайдар закончил совещание, длившееся 40 минут, словами «повышать не будем» и написал резолюцию «ни в коем случае». Иван Петрович Скляров на радостях решил дать Гайдару «взятку», мы достали хохломскую роспись, водку арзамасскую, за что мне от Гайдара так влетело...».

- ...Смешно, но два раза встречи Совета с Немцовым проходили 31 декабря. В конце года он говорил: «Ну, когда посвободней-то мы все?.. А, вот 31 декабря! Часа в четыре ко мне приходите!» И мы приходили к нему в кабинет всем Советом, большой командой, человек семь, садились, вываливали вопросы, он на наших бумагах писал поручения... И как-то раз, на одном из таких заседаний 31 декабря, он мне сказал: «Слушай, а чего вы все ко мне ходите?» Я в ответ: «В смысле? Мы же Совет, поднимаем вопросы, их надо решать!» Немцов: «А давай так: ты создай у нас в администрации орган по охране природы и сам решай вопросы, а они пусть ходят к тебе». Понятно, что как чиновник Немцов здраво решил снять нагрузку с себя и делегировать ее человеку, которому он доверял в этой сфере. Он полтора года наблюдал Совет и успел понять степень нашей квалификации, ответственности, грамотности.

После разговора 31 декабря несколько месяцев шло обсуждение, что же это будет за структура. Легко сказать - «создавай». А что именно? «Пиши, как ты видишь». Мы написали. Немцов посмотрел: да, вроде все нормально написано. «А где мы это будем делать? Давай в департаменте экономики. Иди к его руководителю, Василию Дорофеичу Козлову». Я пришел к Козлову, мы с ним сели, поговорили... И Козлов произнес фразу, которая сразу расставила точки над i. Он сказал, что экология - очень

важная тема и она нужна нам, департаменту экономики, конечно, давайте создадим отдел, потому что... потому что нам крайне важно, чтобы экология не мешала развитию экономики.

Я сказал - нет, Василь Дорофеич, на таких условиях я не готов ничего создавать.

Надо сказать, что в отличие от всех последующих правителей Немцов был очень открыт для встреч. Звонишь помощнику, и тебя через два-три дня ставят в график. И придя к Немцову, я сказал: вы знаете, я был в департаменте у Козлова, и он сказал, что важно, чтобы экология не мешала экономике... Тогда Борис сказал: «Погоди! Наоборот! Экономика должна развиваться, не вредя экологии. Нет, видимо, с Козловым у тебя ничего не выйдет. Давай делать самостоятельную структуру».

Я написал проект положения о самостоятельном департаменте по охране природы, юристы его поправили, и появилась на свет та самая структура, которая через много-много лет вылилась в существующее сейчас Министерство экологии и природных ресурсов Нижегородской области. Буквально на следующий день было подготовлено первое распоряжение, подписанное Немцовым со словами: «Ты же понимаешь, что оно не будет исполняться, но я подпишу» - о том, чтобы все проекты распоряжений губернатора, касающиеся воздействия на окружающую среду, согласовывались с департаментом по охране природы. При этом Немцов понимал, что директора департаментов не будут рваться еще к кому-то дополнительно согласовывать свои дела, а он отслеживать это не сможет.

Но так или иначе структура появилась, и сразу погрузилась в начавшийся как раз тогда процесс создания Керженского заповедника. А еще Нижний Новгород сразу же оказался модельным регионом по разработке стратегии сохранения биоразнообразия. Из Москвы пришли по этому поводу запросы в регионы, и мы подготовили письмо - да, Нижнему это нужно, наш губернатор за то, чтобы Нижегородская область была модельным регионом. Создание и стратегии по сохранению биоразнообразия, и ООПТ можно назвать заделами тех времен.

Дальше много что менялось. Сначала он ушел, потом я ушел... это жизнь. Меня спрашивают, что ценного я вынес из работы с Немцовым. Понятно, что Немцов быстро из общественного активиста превратился в политика со всеми свойственными политикам недостатками. Но что мне кажется ценным, особенно из сегодняшнего дня - это совсем другая схема принятия управленческих решений. Конечно, решения принимал губернатор, но фактически он только делал отмашку флажком. Решения готовили профильные департаменты, в которых сидели специалисты, желающие решить проблему. Его задача была - набрать на должности руководителей структур людей, которые хотят решать проблемы... И если уж он решал, что этот человек - специалист, достойный доверия, далее этот специалист уже приносил ему проекты губернаторских распоряжений. Не было нынешней тяготеющей системы, когда профильное министерство сначала должно написать служебную записку заместителю губернатора о том, что надо написать служебную записку губернатору о том, что надо бы поручить министерству подготовить такое-то распоряжение... Если мы в департаменте по охране природы считали, что такое распоряжение нужно, мы его брали и готови-

ли, и я его проект приносил Немцову. Немцов проглядывал его и говорил: так, надо согласовать с таким-то департаментом, таким-то и таким-то, допустим: «Теодорович должен это отвизировать». Теодорович - руководитель департамента экономики и прогнозирования. Я иду в этот департамент, он со своими специалистами смотрит проект, вместе его обсуждаем, поправляем. И после этого Немцов или дает отмашку, или говорит: «Он прав, ты тут перегнул, не пойдет» - это если руководитель другого департамента аргументированно не согласен.

Генератором управленческих решений при Немцове был не один губернатор, а громадная команда специалистов, сильных в своей теме. И нас заставляли все время работать друг с другом. Помню, один раз мы с тем же Теодоровичем бодались по лесам, которые были в ведении департамента экологии и прогнозирования. Мы пытались создать ООПТ и леса сохранять, а они - развивать лесной комплекс и леса рубить. Теодорович написал Немцову служебную записку, что мы все не так делаем... Мы написали свою служебную записку... Он - следующую... После чего мне звонят из приемной: «Зайди!»

Немцов вызвал нас обоих и говорит: «Так, мужики, вы что тут мне служебными записками обмениваетесь? Идите, сядьте и договоритесь. Если не договоритесь, оба вылетите». Все легко! Простое управленческое решение. Департаменты должны уметь договариваться. Ведомственность всегда была и будет. У каждой структуры есть какие-то свои интересы, и они всегда в какой-то степени отличаются от общегосударственных. Общегосударственные интересы - это всегда некий компромисс. Одним надо рубить, другим охранять. Или мы находим компромисс, или интересы одного ведомства преобладают, и тогда все леса или выхлестываются в ноль до пеньков, или полностью запрещаются в рубку, и лесная промышленность встает... Поэтому важно, чтобы руководители ведомств могли договариваться. Это Борис нам всем прививал. И еще - ответственность за свои слова. Если уж договорился, изволь делать!

Вот так мы работали с Немцовым года три с половиной, а потом он ушел в Москву. За это его до сих пор осуждают. Но надо сказать, что мы собирались малым кругом и обсуждали с ним его отъезд, чтобы это не оказалось внезапным - что Немцов теперь в Москве, а у нас Скляров. Обсуждали предложение, от которого нельзя отказаться. Вариантов было два - или регион займает определенные сложности с Москвой, или, чтобы сохранить со столицей нормальные отношения, жертвует ей губернатор - как фигуру, которая будет пытаться уже на федеральном уровне что-то сделать и для области.

А с Москвой были очень своеобразные отношения. Мы подписали соглашение о разделении полномочий между правительством России и администрацией области, и по нему удалось реализовать многие придумки в эко-



логической сфере. Этим соглашением региону делегировалась возможность внедрять у себя платежи за загрязнения, не дожидаясь их внедрения на федеральном уровне. Мы одни из первых в России внедрили плату на охрану и восстановление водных ресурсов. Москва долго разбиралась, куда девать эти деньги: была дурацкая ситуация, по закону эта плата должна была частично идти в Федерацию, частично к нам. И в Минфине России нам сказали: «Знаете, на федеральном уровне документация не готова, поэтому вы пока все деньги оставляйте у себя». Представляешь, Минфин России сейчас такое скажет? Мы тут же включили эти деньги в экологический фонд и стали на них ударно строить очистные в районах. По два-три объекта в год сдавали. Потом федералы сказали: э, нет, нашу долю отдайте. Еще подумали и потребовали отдать им все. И на этом строительство очистных умерло. Но это позже, когда и меня в департаменте уже не было...

Много всего происходило живого и интересного. Особенно это видно в ретроспективе. Тогда все эти придумки, соглашения рождались в процессе мозгового штурма. Помню, как мы сидели и обсуждали, какие сферы можно, а какие нельзя предложить делегировать регионам. И Немцов говорил - нет, это не отдадут... Энергетику регулировать - и не мечтайте... А вот это давайте запишем в соглашение. Рождалось искусство поиска компромиссов. Тогда это было возможно. А сейчас беда... Все юристы будут, визжа, сопротивляться инициативам - и в областном правительстве, и в Заксобрании. Как же, нам же не велели этого делать! Указаний не было! «Но ведь не запрещено!» Ну... не запрещено, но указаний не было, поэтому будут опротестовывать... давайте не будем... А тогда работала обратная схема.

Много всего еще будет написано про период губернаторства Немцова. Наш опыт по стратегии сохранения биоразнообразия, по первому изданию Красной книги потом перенимала вся Россия... Некоторые наши областные законы просто переписывались. КПД управления был очень высокий, многие нормативные документы тех времен и созданные нами процедуры работают до сих пор. Многие вещи удавалось сделать под реформаторский имидж Немцова. Понятно, были у него и ошибки. Не могло у человека, который из НИРФИ пришел руководить областью, не быть ошибок, смешно об этом говорить. Не ошибается тот, кто ничего не делает. Но имидж региона как передового края, где внедряется все наиболее продвинутое и толковое, был всемирный, и это помогало. Сколько успел, столько сделал, и то хорошо.

Записала Ирина ФУФАЕВА. На фото: директор департамента охраны природы и губернатор образца 90-х.