



THÁNG SÁU
2023

CÔNG TRÌNH CẤP NƯỚC ĐANG TIẾN HÀNH

*Đánh giá lại các vấn đề quản trị của Sewerage
and Water Board of New Orleans, và các con
đường tiềm năng để cải thiện trong dài hạn*

TÓM TẮT BÁO CÁO





TÓM TẮT BÁO CÁO

Trong hơn 120 năm, Ban quản lý nước thải và nước uống của thành phố New Orleans (Sewerage and Water Board, S&WB) đã cung cấp nước uống, xử lý nước thải và quản lý thoát nước cho thành phố New Orleans. Với những trách nhiệm này, thật khó để phóng đại tác động của S&WB đối với các vấn đề về chất lượng cuộc sống và tính bền vững chung của thành phố.

Trong những năm gần đây, S&WB đã bắt tay vào một số sáng kiến lập kế hoạch để cải thiện các hoạt động kinh doanh của mình và hướng dẫn các dự án đầu tư về cơ sở hạ tầng trong tương lai. S&WB cũng đã bắt đầu các dự án vốn chủ chốt để cải thiện những thiếu sót lâu dài về hiệu suất.

Tuy nhiên, S&WB vẫn phải đối mặt với những thách thức đáng kể về mặt tài chính, vận hành và cơ sở hạ tầng. Theo Cục Nghiên cứu Chính phủ (Bureau of Governmental Research, BGR), nhiều vấn đề trong số thách thức này có liên quan đến cơ cấu quản trị phức tạp của S&WB. Ở đây, “cơ cấu quản trị” đề cập đến các luật, quy tắc, chính sách và thủ tục mà thiết lập các quyền hạn, vai trò và trách nhiệm của S&WB và những bên tham gia vào hoạt động của nó. Mặc dù BGR ghi nhận những nỗ lực của ban lãnh đạo hiện tại của công ty tiện ích này cũng như những tiến bộ đạt được trong những năm gần đây, cơ cấu quản trị thiếu sót của S&WB khiến ngay cả

những nhà lãnh đạo có năng lực cũng khó đạt được kết quả thành công mà công chúng cần.

Trong báo cáo này, BGR xác định những điểm yếu chính trong cơ cấu quản trị của S&WB và cách chúng làm suy yếu những nỗ lực nhằm đưa tiện ích này vào con đường thành công bền vững. Báo cáo cũng khám phá các phương án cải cách quản trị để giải quyết những vấn đề này và mang lại sự cải thiện lâu dài.

TỔNG QUAN VỀ VIỆC QUẢN TRỊ TIỆN ÍCH NƯỚC TẠI CÁC THÀNH PHỐ LỚN CỦA HOA KỲ

Một cơ cấu quản trị được thiết kế tốt có mối liên hệ chặt chẽ với một tiện ích nước có khả năng hoạt động ở mức cao. Một cơ cấu mà thúc đẩy “quản trị tốt” có thể hướng dẫn những người ra quyết định để điều hành một cách hiệu quả; đáp ứng các mục tiêu hoạt động; quản lý rủi ro; sử dụng các nguồn lực công cộng một cách có trách nhiệm. Điều này đặc biệt quan trọng đối với các công ty tiện ích nước công cộng và các cơ quan chính phủ khác vì các dịch vụ mà chúng cung cấp thường không thể nhận được từ một nguồn nào khác.

BGR nhận thấy rằng các công ty tiện ích nước ở 75 thành phố lớn nhất của Hoa Kỳ (bao gồm New Orleans)

cung cấp các dịch vụ thông qua nhiều cơ cấu quản trị khác nhau. Hầu hết hoạt động như các sở hoặc cơ quan cấp thành phố (59). Một số khác hoạt động như các cơ quan công cộng riêng biệt (12, bao gồm cả S&WB) hoặc như các công ty tiện ích nước tư nhân (4). Một cơ cấu quản trị vốn dĩ không vượt trội so với cơ cấu quản trị khác. Thay vào đó, mỗi cơ cấu đều có những lợi ích và hạn chế riêng mà thành phố, công ty tiện ích nước và cộng đồng đều phải cân nhắc.

QUẢN TRỊ S&WB

S&WB có một mô hình quản trị hỗn hợp. Ở một số khía cạnh, S&WB hoạt động như một công ty tiện ích độc lập, do Tiểu bang Louisiana (Tiểu bang) thành lập và được tách khỏi chính quyền Thành phố New Orleans (Thành phố). Các luật của nó hầu hết được kiểm soát bởi Cơ quan lập pháp Louisiana và nó có ban giám đốc, lực lượng lao động và nguồn tài trợ riêng. Mặt khác, S&WB cũng thể hiện một số đặc điểm của một công ty tiện ích cấp thành phố. Thị trường, với tư cách là chủ tịch của ban giám đốc S&WB, có thể ảnh hưởng đáng kể vào các quyết định của S&WB, trong khi Hội đồng Thành phố New Orleans (Hội đồng Thành phố) kiểm soát các mức phí nước uống và nước thải của S&WB, cũng như mức thuế tài sản đối với dịch vụ thoát nước.

Tiện ích này được quản trị bởi một ban giám đốc gồm 11 thành viên. Ngoài thị trường ra, ban giám đốc bao gồm một thành viên hội đồng và chín công dân do thị

trường bổ nhiệm. Một giám đốc điều hành, người được ban giám đốc bổ nhiệm và phục vụ theo lệnh của họ, giám sát các hoạt động hằng ngày của S&WB và hơn 1,300 nhân viên của công ty này.

S&WB chịu trách nhiệm vận hành, bảo trì và quản lý cơ sở hạ tầng nước uống, nước thải và thoát nước của thành phố, mặc dù công ty này chia sẻ trách nhiệm về thoát nước với Sở Công trình Công cộng (Công trình Công cộng). S&WB cũng tự tạo ra một phân năng lượng điện cần thiết để thực hiện các hoạt động của nó.

S&WB dựa vào các phí sử dụng để hỗ trợ hai hệ thống nước uống và nước thải, và ba loại thuế bất động sản để tài trợ cho phần hệ thống thoát nước của mình. S&WB phải được Hội đồng Thành phố phê duyệt tất cả các khoản phí và thuế.

Hội đồng Thành phố cũng có một ít trách nhiệm giám sát S&WB. Hội đồng sẽ nhận các báo cáo định kỳ từ S&WB về các vấn đề hoạt động, nhân sự, tài chính và cơ sở hạ tầng, cũng như các tin cập nhật thường xuyên từ S&WB và Công trình Công cộng về các nỗ lực chung về cơ sở hạ tầng. Năm ngoài, thẩm quyền giám sát của hội đồng đã được mở rộng để bao gồm các quy trình kiểm toán, điều tra và tranh chấp hóa đơn.

Cuối cùng, Cơ quan Lập pháp duy trì nhiều quyền kiểm soát các công việc của S&WB. Hơn 80 luật của Tiểu bang thiết lập các sự lãnh đạo, thẩm quyền, hoạt động, trách nhiệm, nhiệm vụ và chức năng của S&WB và các thực thể khác liên quan đến công ty tiện ích này.



S&WB có một mô hình quản trị hỗn hợp. Ở một số khía cạnh, S&WB hoạt động như một công ty tiện ích độc lập, do Tiểu bang Louisiana thành lập và được tách khỏi chính quyền Thành phố New Orleans. Mặt khác, S&WB cũng thể hiện một số đặc điểm của một công ty tiện ích cấp thành phố.

CÁC VẤN ĐỀ CỦA CƠ CẤU QUẢN TRỊ CỦA S&WB

Việc BGR kiểm tra cơ cấu quản trị của S&WB cho thấy một số vấn đề quan trọng.

Các mối đe dọa đối với tính bền vững tài chính lâu dài của cơ sở hạ tầng nước uống, nước thải và thoát nước của thành phố.

S&WB hầu như dựa hoàn toàn vào doanh thu do các phí và thuế tạo ra để thực hiện các chức năng của mình đối với ba hệ thống. Tuy nhiên, S&WB có rất ít quyền kiểm soát trong việc thiết lập biểu phí và đánh thuế. Quyền hạn đó chủ yếu thuộc về Hội đồng Thành phố, trong khi hội đồng này phải đối mặt với nỗi áp lực chính trị từ các cử tri để giữ mức phí và thuế ở mức thấp. Các hội đồng trước đây đã trì hoãn hoặc loại bỏ các đề xuất tăng phí nước uống và nước thải vì những lo ngại chính trị, bất chấp nhu cầu của các hệ thống này. Thực tiễn này đã dẫn đến tình trạng thiếu vốn, góp phần vào cơ sở hạ tầng xuống cấp ngày nay và chuyển gánh nặng các chi phí của S&WB sang những người trả phí hiện tại và tương lai.

Những thách thức trong việc đạt được sự bền vững tài chính cho các hệ thống nước uống, nước thải và thoát nước càng phức tạp hơn do thiếu một quy trình chính thức để Hội đồng Thành phố đánh giá một cách khách quan các yêu cầu tài trợ của S&WB. Sự vắng mặt của một quy trình chính thức dẫn đến các quyết định của hội đồng mang tính chính trị đối với các đề xuất tài trợ của S&WB.

Hơn nữa, trong khi Hội đồng Thành phố có được một ít quyền giám sát S&WB, nó vẫn thiếu các cơ chế rõ ràng để thực hiện đầy đủ chức năng này. Do đó, hội đồng thường dựa vào công cụ chính mà hội đồng có – quyền kiểm soát nguồn tài trợ của S&WB – như đòn bẩy để thúc đẩy trách nhiệm giải trình và thay đổi. Điều này đã được chứng minh gần đây nhất khi hội đồng thông báo cho các quan chức S&WB rằng hội đồng sẽ không xem xét tăng phí nước uống hoặc nước thải, cho đến khi S&WB đã cải thiện các thực hành thanh toán của mình.

Trách nhiệm cho hệ thống thoát nước bị phân chia. S&WB chịu trách nhiệm về hệ thống thoát nước chính, bao gồm các đường ống lớn hơn (đường kính ít nhất 36 inch), kênh và máy bơm. Sở Công trình Công cộng quản lý hệ thống thoát nước nhỏ, bao gồm các lưu vực hứng nước và các đường ống nhỏ hơn dẫn vào hệ thống của S&WB. S&WB đã đồng ý bảo trì toàn bộ hệ thống thoát nước nếu S&WB có đủ tài trợ, nhưng thuế tài sản khả dụng duy nhất của S&WB cho công việc này đã hết hạn vào những năm 1990.

Sau một loạt các sự kiện lũ lụt nghiêm trọng vào năm 2017, hai báo cáo đã xác định rằng việc phân chia trách nhiệm thoát nước là nguyên nhân gốc rễ của các lỗi hệ thống. Cách tiếp cận rời rạc này đối với hệ thống thoát

nước cản trở một chiến lược tổng thể cho việc quản lý nước mưa, vốn rất quan trọng cho New Orleans, một thành phố ven biển, dễ bị lũ lụt. So với 51 thành phố ngang hàng, chỉ có thành phố New Orleans phân chia trách nhiệm của một hệ thống thoát nước duy nhất giữa một sở thành phố (Sở Công trình Công cộng) và một công ty tiện ích độc lập (S&WB).

Phối hợp không đầy đủ trong công việc cơ sở hạ tầng giữa S&WB và chính quyền Thành phố.

S&WB và Sở Công trình Công cộng có các chức năng và trách nhiệm liên quan đối với các công việc cơ sở hạ tầng trên mặt đường và dưới mặt đất. Tuy nhiên, hai bên đã gặp khó khăn trong việc phối hợp công việc của mình một cách hiệu quả suốt nhiều thập kỷ. Việc không áp dụng các cơ chế phù hợp để thúc đẩy sự phối hợp đã góp phần gây ra sự thiếu hiệu quả; tạo cơ hội cho S&WB và Sở Công trình Công cộng đổ lỗi cho bên kia về hiệu suất kém; và làm giảm niềm tin của công chúng vào cả hai bên.

Các lo ngại về trách nhiệm giải trình và tính hiệu quả lâu dài của ban giám đốc S&WB.

Vai trò nổi bật của thị trường với tư cách là chủ tịch ban giám đốc của S&WB có thể làm lu mờ các ranh giới về trách nhiệm giải trình bằng cách tạo ra sự không chắc chắn trong tâm trí của công chúng về việc ai phải chịu trách nhiệm về hoạt động của tiện ích này, thị trường hay ban giám đốc? Sự hiện diện của quan chức dân cử quyền lực nhất của thành phố này cũng có thể ngăn cản việc trao đổi các ý kiến một cách tự do giữa các thành viên khác, làm hạn chế sự hiệu quả của ban giám đốc nói chung.

Ngoài ra, sự tham gia của một thành viên Hội đồng Thành phố (HĐTP) trong ban giám đốc (BGĐ) tạo ra xung đột lợi ích. Thành viên HĐTP này phải hành động vì lợi ích cao nhất của S&WB, bao gồm đảm bảo rằng các mức phí và thuế được ấn định ở mức đủ để tài trợ một cách hợp lý cho các hoạt động, bảo trì, và cải thiện vốn cho hệ thống nước uống, nước thải và thoát nước. Đồng thời, thành viên HĐTP này chịu trách nhiệm giám sát các hành động được cá nhân mình thực hiện với tư cách là thành viên BGĐ, tuy nhiên, là một phần của HĐTP đầy đủ, họ cũng phải đại diện cho các lợi ích của cử tri. Những lợi ích này có thể bao gồm mong muốn chính trị nhằm giữ biểu phí và thuế của S&WB ở mức thấp. Nói chung, sự hiện diện của một thành viên HĐTP trong BGĐ là một điều bất thường. Trong số 22 công ty tiện ích nước công cộng khác đang phục vụ các thành phố lớn mà cũng được điều hành bởi một BGĐ, chỉ 3 công ty trong số đó có một thành viên HĐTP trong BGĐ của mình.

Cuối cùng, khó khăn tiềm ẩn trong việc tìm kiếm các cá nhân đủ tiêu chuẩn để phục vụ với tư cách là thành viên BGĐ làm dấy lên lo ngại về việc phụ thuộc vào các công dân tình nguyện để hướng dẫn công việc của S&WB. Theo luật, các công dân được chỉ định phục vụ phải cùng nhau đáp ứng nhiều yêu cầu về địa lý, kinh

nghiệm chuyên môn, v.v để đảm bảo rằng BGD bao gồm nhiều đại diện cá nhân vừa đa dạng vừa có đủ tiêu chuẩn. Họ cũng gặp nhiều khó khăn ban đầu khi làm quen với công việc. Trong quá khứ, tính chất đòi hỏi khắt khe của công việc đã góp phần vào sự thay đổi và sự bất ổn giữa các thành viên.

Quyền kiểm soát của Cơ quan Lập pháp Louisiana đối với các công việc tiện ích địa phương. Không thể giải quyết hầu hết các vấn đề của S&WB nếu không đến thành phố Baton Rouge. Thâm quyền của Cơ quan Lập pháp trên S&WB trao cho các nhà lập pháp trên toàn tiểu bang quyền kiểm soát rộng rãi đối với các vấn đề về dịch vụ tiện ích nước của New Orleans. Những nhà lập pháp này thường có ít hoặc không có mối liên hệ nào với New Orleans, khiến cho việc giải thích sự phức tạp của S&WB và giành được sự ủng hộ cho các nhu cầu của công ty này trở nên khó khăn. Họ không sử dụng các dịch vụ do hệ thống nước uống, nước thải và thoát nước cung cấp, cũng như không trả phí sử dụng hay thuế bất động sản của S&WB. Vậy mà họ bỏ phiếu về nhiều vấn đề chỉ ảnh hưởng đến các cư dân và doanh nghiệp ở New Orleans.

Việc Cơ quan Lập pháp kiểm soát các luật của S&WB cũng gây khó khăn cho việc thực hiện các cải cách một cách kịp thời. Sự thành công phụ thuộc vào sự hỗ trợ tập hợp từ các quan chức của cả Thành phố và Tiểu bang, và quy trình ban hành luật mới hoặc sửa đổi luật hiện hành thường chỉ diễn ra mỗi năm một lần.

PHÂN TÍCH CÁC PHƯƠNG ÁN CẢI CÁCH QUẢN TRỊ

Theo BGR, có hai con đường có thể củng cố việc quản trị và tính hiệu suất dài hạn của các hệ thống nước uống, nước thải và thoát nước của thành phố.

- 1. Giữ nguyên, nhưng cải thiện S&WB như một công ty tiện ích độc lập, do Tiểu bang thành lập, hoạt động tách biệt khỏi chính quyền Thành phố.** Một sự khác biệt chủ chốt về các công ty tiện ích nước độc lập là chúng có xu hướng được cách ly nhiều hơn khỏi sự ảnh hưởng của các chu kỳ bầu cử chính trị, cho phép nó có thể tập trung vào các cải tiến chiến lược và quy trình ra quyết định dài hạn vì lợi ích tốt nhất của tiện ích đó. Tuy nhiên, để S&WB được hưởng những lợi ích này và cải thiện hiệu suất, điều cần thiết là phải thay đổi cơ cấu quản trị hiện tại.
- 2. Thay thế S&WB bằng một công ty tiện ích cấp thành phố.** Đặc điểm nổi bật của một công ty tiện ích cấp thành phố là nó gắn lại trách nhiệm vận hành, kiểm soát tài chính và trách nhiệm giải trình cho các chức năng của mình với chính quyền thành phố. Cách tiếp cận này có thể hợp lý hóa các quy trình; khuyến khích sự phối hợp với các sở và cơ quan

khác của thành phố; và cung cấp cho công chúng một con đường rõ ràng để quy trách nhiệm cho các quan chức - thông qua quy trình bầu cử - về hiệu quả hoạt động của một dịch vụ tiện ích thành phố.

Theo cách tiếp cận này, Thành phố sẽ tự chịu trách nhiệm cho các hoạt động, bảo trì, đầu tư vốn, và các hành động cần thiết khác để đạt được hiệu suất và hiệu quả của các hệ thống nước uống, nước thải và thoát nước. Thành phố cũng sẽ đảm nhận các chức năng khác hiện do S&WB thực hiện để hỗ trợ các hoạt động tiện ích, chẳng hạn như quản lý chung, nguồn nhân lực, hợp đồng, dịch vụ khách hàng và sự tham gia của công chúng. Thành phố có thể tạo ra một công ty tiện ích cấp thành phố có chức năng như một sở của Thành phố do một người được thị trường bổ nhiệm làm lãnh đạo, hoặc như một cơ quan của Thành phố do một ban quản lý được chỉ định điều hành.

Phân tích của BGR về hai phương án này khám phá những lợi ích tiềm năng, những sự phức tạp, và những cân nhắc khác của chúng so với hiện trạng.

Cải thiện tính bền vững tài chính. Giảm tác động của chính trị vào các quyết định tài trợ là cơ bản để đạt được sự bền vững về tài chính cho các hệ thống nước uống, nước thải và thoát nước của New Orleans. Điều này sẽ đúng bất kể S&WB vẫn là một công ty tiện ích độc lập hay chuyển sang một công ty tiện ích cấp thành phố.

Theo cả hai cách tiếp cận quản trị, việc tạo ra một quy trình chính thức để Hội đồng Thành phố đánh giá một cách khách quan các đề xuất tài trợ có thể giúp cải thiện tính bền vững tài chính của ba hệ thống. Hơn một thập kỷ trước, BGR đã kêu gọi tạo ra một quy trình như vậy. BGR đã khuyến nghị rằng quy trình của hội đồng nên bao gồm việc xem xét các yêu cầu tài trợ một cách độc lập do chuyên gia thực hiện; tạo cơ hội cho công chúng đóng góp ý kiến; và thiết lập các mốc thời gian, yêu cầu và tiêu chí rõ ràng để đánh giá và phê duyệt các đề xuất.

Việc thực hiện cải cách quản trị này có thể giúp Hội đồng Thành phố tránh được việc ra quyết định có động cơ chính trị; cân bằng các nhu cầu của các hệ thống nước uống, nước thải và thoát nước với lợi ích của khách hàng; và xây dựng lòng tin và sự tín nhiệm của công chúng. Cùng với việc hội đồng giám sát liên tục, mạnh mẽ hơn, nó cũng có thể giúp New Orleans đạt được mức điều chỉnh phí ổn định và khiêm tốn hơn theo thời gian, đồng thời cân nhắc các nhu cầu cơ sở hạ tầng và khả năng chi trả của khách hàng.

Hợp nhất trách nhiệm của hệ thống thoát nước. Việc có một cơ quan chịu trách nhiệm về thoát nước có thể sẽ cải thiện hiệu suất của toàn bộ hệ thống và khuyến khích một cách tiếp cận toàn diện hơn đối với việc quản lý nước mưa.

BGR trước đây đã khuyến nghị Thành phố chuyển giao trách nhiệm bảo trì và sửa chữa hệ thống thoát nước nhỏ từ Sở Công trình Công cộng sang S&WB. S&WB đang bảo trì các bộ phận phức tạp nhất của hệ thống thoát nước, bao gồm các đường ống, kênh và máy bơm lớn hơn. Do đó, việc bổ sung các đường ống thoát nước và các lưu vực hứng nước dưới mặt đất vào trách nhiệm hiện tại của S&WB sẽ là cách tiếp cận dễ dàng hơn. Tuy nhiên, việc này có thể sẽ cần một nguồn tài trợ bổ sung. Vào năm 2017, BGR đã khuyến nghị S&WB và Thành phố xem xét áp dụng một phí xử lý nước mưa, thay vì một thuế tài sản mới, như một nguồn tài trợ định kỳ tiềm năng cho hệ thống thoát nước.

Hợp nhất các trách nhiệm thoát nước với S&WB – cùng với việc cung cấp đủ tài trợ – có thể giúp giải quyết những thiếu sót của hệ thống thoát nước trong ngắn hạn. Sau này, vẫn có thể chuyển giao trách nhiệm thoát nước cho một công ty tiện ích cấp thành phố. Hơn nữa, nó sẽ giúp chính quyền Thành phố có thời gian chuẩn bị cho động thái dài hạn là đưa hệ thống thoát nước dưới sự kiểm soát của Thành phố.

Ngoài ra, vì S&WB tạo ra năng lượng điện được chia sẻ giữa các hệ thống nước uống, nước thải và thoát nước, Thành phố sẽ phải chịu trách nhiệm cho cả ba hệ thống cùng một lúc.

Tăng cường phối hợp. Sự phối hợp hiệu quả của công việc cơ sở hạ tầng trên mặt đường và dưới mặt đất phụ thuộc vào, trong số những thứ khác: phân bổ rõ ràng trách nhiệm thực hiện và trách nhiệm giải trình; sắp xếp kinh phí rõ ràng; các hệ thống và quy trình để chia sẻ thông tin và theo dõi tiến độ dự án; và hợp tác giữa các cơ quan cơ sở hạ tầng, công ty tiện ích, và các bên liên quan khác để cải tiến liên tục.

Nếu S&WB tiếp tục hoạt động như một công ty độc lập, thì nó sẽ phải hợp tác với chính quyền Thành phố để hai bên giải quyết những khó khăn phối hợp trước đây giữa chúng. Năm 2008, BGR đã khuyến nghị thành lập một hội đồng điều phối tiện ích để tạo điều kiện thuận lợi cho hai bên cùng nhau thực hiện các công việc cơ sở hạ tầng. Hội đồng điều phối, được hỗ trợ bởi một nền tảng công nghệ dùng chung và có nhân viên là các quản trị viên có chuyên môn cần thiết và có thẩm quyền ra quyết định, có thể theo dõi công việc sửa chữa, các đơn đặt hàng công việc và tình trạng dự án, chia sẻ thông tin, và thiết lập một kế hoạch làm việc cho các dự án sắp tới.

So với đó, một công ty tiện ích cấp thành phố mang đến cơ hội thúc đẩy sự phối hợp một cách hiệu quả hơn. Một công ty tiện ích cấp thành phố sẽ hoạt động cùng với các sở và cơ quan khác của thành phố trong khuôn khổ của chính quyền Thành phố. Điều này có thể khuyến khích một cách tiếp cận hợp tác hơn để giải quyết các vấn đề cơ sở hạ tầng lâu dài. Nó cũng có thể giúp đạt được

những sự hiệu quả bằng cách loại bỏ các chức năng hành chính dư thừa hiện đang được thực hiện bởi cả S&WB và Thành phố.

Giải quyết các mối lo ngại về ban giám đốc S&WB. Nếu S&WB tiếp tục hoạt động như một công ty tiện ích độc lập, vai trò lãnh đạo của thị trường với tư cách là chủ tịch ban giám đốc (BGĐ) sẽ tiếp tục, nhưng tác động tiềm ẩn của nó có thể giảm đi. Một số cách để cân bằng lại quyền lực của thị trường đối với ban giám đốc bao gồm trao quyền cho một chủ tịch tạm thời, người được toàn bộ BGĐ bầu chọn, để chủ trì các cuộc họp BGĐ, hoặc trao quyền cho tập thể BGĐ được xác định ai phục vụ trong các ủy ban của BGĐ, thay vì theo sự bổ nhiệm của thị trường. Tuy nhiên, sự tham gia của thị trường trong BGĐ vẫn sẽ làm mờ các ranh giới ai chịu trách nhiệm giải trình trước công chúng.

Cải cách quản trị cũng có thể giảm thiểu, nhưng không loại bỏ hẳn, xung đột lợi ích đối với Hội đồng Thành phố. Luật tiểu bang trao cho chủ tịch Ủy ban Công trình Công cộng của hội đồng quyền bổ nhiệm một kỹ sư dân dụng làm đại diện cho hội đồng trong ban giám đốc của S&WB. Điều này sẽ giảm thiểu xung đột lợi ích bằng cách loại bỏ một thành viên hội đồng khôi phục vụ trực tiếp trong hội đồng, đồng thời đảm bảo rằng người đại diện có kinh nghiệm liên quan có thể mang lại lợi ích cho cả S&WB và hội đồng. Tuy nhiên, kể cả với những cải cách này, các lo ngại về việc tìm kiếm những công dân có đủ điều kiện làm thành viên và tính hiệu quả lâu dài của ban giám đốc sẽ vẫn tồn tại.

Phương án thay thế, là một công ty tiện ích cấp thành phố đang hoạt động như một sở Thành phố, sẽ loại bỏ hẳn ban giám đốc và giải quyết các vấn đề hiện tại. Thị trường sẽ chịu trách nhiệm trực tiếp về việc vận hành các hệ thống nước uống, nước thải và thoát nước, và các cử tri có thể buộc thị trường phải chịu trách nhiệm giải trình bằng quá trình bầu cử. Thị trường sẽ bổ nhiệm một giám đốc để giám sát các hoạt động hằng ngày của công ty tiện ích đó. Việc bổ nhiệm cũng có thể phải được Hội đồng Thành phố xác nhận, một quy trình các cử tri đã thông qua gần đây.

Mặc dù các nhà hoạch định chính sách có thể tạo ra một công ty tiện ích cấp thành phố được quản lý bởi một hội đồng công dân được chỉ định, chẳng hạn như Hội đồng Thư viện Công cộng New Orleans, nhưng những lo ngại về tính bền bỉ và tính bền vững của việc dựa vào các công dân tình nguyện sẽ vẫn tồn tại.

Tăng cường kiểm soát địa phương đối với các vấn đề về tiện ích nước. Nếu duy trì S&WB như là một công ty tiện ích độc lập do Tiểu bang thành lập, Cơ quan Lập pháp Louisiana sẽ duy trì quyền kiểm soát các luật của công ty tiện ích này. Các nhà lãnh đạo của Thành phố và S&WB sẽ phải tiếp tục tuân theo quy trình rườm rà là huy động sự

ủng hộ từ toàn tiểu bang để khắc phục các vấn đề tiện ích ở cấp địa phương.

Mặt khác, Hội đồng Thành phố sẽ có thẩm quyền lập pháp đối với một công ty tiện ích cấp thành phố, vì nó chủ yếu sẽ được quản lý bởi điều lệ và luật pháp nội bộ của Thành phố. Sự thay đổi về quản trị này sẽ đặt các vấn đề về tiện ích nước của New Orleans vào bàn tay của các quan chức dân cử, những người có lợi ích chung đối với sự thành công của các hệ thống nước uống, nước thải và thoát nước của thành phố. Điều này cũng sẽ hợp lý hóa quy trình lập pháp.

NHỮNG ĐIỀU QUAN TRỌNG VÀ NHỮNG CÂN NHẮC KHÁC

Cả hai con đường tiến tới cải cách quản trị đều có những lợi ích và sự phức tạp tiềm tàng của riêng chúng.

Giữ nguyên, nhưng cải thiện S&WB như là một công

ty tiện ích độc lập do Tiểu bang thành lập sẽ là cách tiếp cận dễ dàng hơn để thực hiện. Những cải cách cụ thể có thể cải thiện tính bền vững về tài chính của các hệ thống nước uống, nước thải và thoát nước, cũng như cải thiện tính hiệu suất thoát nước. Tuy nhiên, các vấn đề quản trị khác sẽ vẫn tồn tại, chẳng hạn như những thách thức trong việc phối hợp giữa S&WB và chính quyền Thành phố và những lo ngại xung quanh ban giám đốc của tiện ích này. Ngoài ra, Cơ quan lập pháp Louisiana sẽ giữ quyền kiểm soát đáng kể đối với các công việc của S&WB.

Thay vào đó, một công ty tiện ích cấp thành phố có thể giải quyết một cách đáng kể các vấn đề quản trị hiện tại của S&WB được xác định trong báo cáo này. Tuy nhiên, việc thay thế S&WB bằng một công ty tiện ích cấp thành phố sẽ là một sự nỗ lực đáng kể, cần có sự hợp tác và chấp thuận của Cơ quan lập pháp, các nhà hoạch định



chính sách của Thành phố và các cử tri New Orleans. Cách tiếp cận này cũng sẽ đặt ra những cân nhắc mới, bao gồm về độ sẵn sàng của Thành phố để tiến tới một dự án lớn lao như vậy, đặc biệt trong bối cảnh các cuộc đấu tranh hiện tại của Thành phố, như duy trì an toàn công cộng, cung cấp các dịch vụ thiết yếu, và quản lý đúng cách cơ sở hạ tầng Thành phố đang sở hữu. Do đó, Thành phố sẽ cần chứng minh năng lực, khả năng tài chính, và khả năng tổng thể của mình để đảm nhận các chức năng và trách nhiệm của S&WB đối với các hệ thống nước uống, nước thải và thoát nước.

Ngoài ra, các cân nhắc khác liên quan đến phương án công ty tiện ích cấp thành phố cần được nghiên cứu và phân tích thêm. Chúng bao gồm, nhưng không giới hạn, khả năng của Thành phố để đáp ứng các nghĩa vụ nợ của S&WB đối với các trái chủ hiện tại, và sự tác động chuyên nhân viên S&WB sang nhân viên Thành phố vào các quy tắc dịch vụ dân sự, phúc lợi và lương hưu của nhân viên. Mặc dù đánh giá ban đầu của BGR và tham vấn với các chuyên gia về những vấn đề này không cho thấy bất kỳ trở ngại nào trong việc chuyển các chức năng của S&WB cho chính quyền Thành phố, nhưng các nhà hoạch định chính sách vẫn nên xây dựng các kế hoạch cụ thể để giải quyết chúng.

KẾT LUẬN

S&WB vận hành và duy trì các hệ thống nước uống, nước thải và hệ thống thoát nước chính của New Orleans trong một cơ cấu quản trị phức hợp. Những điểm yếu trong cơ cấu quản trị đe dọa tính bền vững tài chính của ba hệ thống và cơ sở hạ tầng của chúng; cản trở hoạt động của hệ thống thoát nước; cản trở khả năng của S&WB trong việc phối hợp một cách hiệu quả với chính quyền Thành phố về công việc cơ sở hạ tầng; gây khó khăn cho việc quy trách nhiệm cho các quan chức về hoạt động của S&WB; và gây lo ngại về tính hiệu quả lâu dài của ban giám đốc S&WB. Việc Cơ quan Lập pháp có quyền kiểm soát các luật của S&WB làm tăng khó khăn trong việc giải quyết những vấn đề này và các vấn đề khác.

Vì S&WB kiểm soát và quản lý các hệ thống cơ sở hạ tầng vô cùng quan trọng, cơ cấu quản trị hiện trạng không nên được duy trì. Việc không hành động khiến các vấn đề này tiếp tục tồn tại và trở nên tồi tệ hơn, làm giảm chất lượng cuộc sống của người dân và gây nguy hiểm cho sự bền vững của thành phố.

Báo cáo của BGR xác định hai con đường có tiềm năng cải thiện việc quản trị các hệ thống nước uống, nước thải và thoát nước: 1) duy trì, nhưng cải thiện S&WB như một công ty tiện ích độc lập do Tiểu bang thành lập, hoạt động tách biệt khỏi chính quyền Thành phố hoặc 2) thay thế S&WB bằng một công ty tiện ích cấp thành phố, và hoạt động như một phần của chính quyền Thành phố.

Mỗi con đường mang lại những lợi ích đáng kể so với cơ cấu quản trị hiện tại, nhưng cũng đưa ra những phức tạp cần phải được giải quyết cẩn thận.

KHUYẾN NGHỊ

Để xác định con đường quản trị cuối cùng cho S&WB, BGR khuyến nghị rằng thị trưởng, với tư cách là người lãnh đạo của chính quyền Thành phố và chủ tịch của ban giám đốc S&WB, sử dụng báo cáo này để nghiên cứu thêm về cách một S&WB được cải thiện hoặc một công ty tiện ích cấp thành phố mới có thể giải quyết các vấn đề quản trị hiện tại, rồi sau đó chọn một con đường để cải thiện tình hình hiện trạng một cách đáng kể. Thị trưởng nên phối hợp những nỗ lực này với Hội đồng Thành phố và S&WB, cũng như nhận ý kiến đóng góp của công chúng.

Trong khi quá trình đó đang diễn ra, BGR khuyến khích các nhà hoạch định chính sách của Thành phố và S&WB, với sự hỗ trợ của Cơ quan Lập pháp Louisiana khi cần thiết, thực hiện một số cải cách có thể mang lại những cải tiến đáng kể bất kể S&WB vẫn là một công ty tiện ích độc lập hay được thay thế bởi một công ty tiện ích cấp thành phố.

Để tăng cường tính bền vững tài chính của các hệ thống nước uống, nước thải và thoát nước, Hội đồng Thành phố nên:

- Tạo ra một quy trình chính thức để đánh giá khách quan các đề xuất về tài trợ cho ba hệ thống. Ở mức tối thiểu, quy trình của hội đồng nên tổ chức việc xem xét các yêu cầu tài trợ một cách độc lập do chuyên gia thực hiện; tạo cơ hội cho công chúng đóng góp ý kiến; và thiết lập các mốc thời gian, yêu cầu và tiêu chí rõ ràng để đánh giá và phê duyệt các đề xuất.
- Phát triển, với sự hỗ trợ của Văn phòng Quản lý Dịch vụ Tiện ích của hội đồng, một quy trình giám sát toàn diện dựa trên các cơ chế trách nhiệm giải trình, thay vì kiểm soát tài trợ, để cải thiện hiệu suất. Quy trình này nên bao gồm, trong số những thứ khác, các việc xem xét các kế hoạch và báo cáo chiến lược và tài chính; cập nhật về các hoạt động; và giám sát thường xuyên hiệu suất của hệ thống. Quy trình này cũng nên hướng dẫn hội đồng duy trì tính khách quan và hành động minh bạch.

Để cải thiện tính hiệu suất của hệ thống thoát nước, thị trưởng và Hội đồng Thành phố nên:

- Làm việc với S&WB để xác minh sự tồn tại và mức độ sự thiếu hụt kinh phí của toàn bộ hệ thống thoát nước và phát triển một nguồn kinh phí mới, chẳng hạn như phí xử lý nước mưa.

- Sau khi đã đảm bảo đủ nguồn kinh phí định kỳ, thì nên chuyển giao trách nhiệm bảo trì và sửa chữa hệ thống thoát nước dưới mặt đất từ Sở Công trình Công cộng sang S&WB. Điều này sẽ cung cấp cho S&WB, cơ quan mà đang bảo trì các bộ phận phức tạp nhất của hệ thống thoát nước, toàn quyền kiểm soát toàn bộ hệ thống để có thể giải quyết các thiếu sót cấp bách. Sau này, vẫn có thể chuyển giao trách nhiệm hệ thống thoát nước cho một công ty tiện ích cấp thành phố.

Để giúp đạt được **sự phối hợp hiệu quả** cho công việc cơ sở hạ tầng, hai bên S&WB và Thành phố nên:

- Nâng cao các phương pháp và thực hành hiện có của mình để cải thiện quy trình làm việc. Ví dụ, triển khai một hệ thống quản lý thông tin dùng chung. Mặc dù là S&WB hay một công ty tiện ích cấp thành phố thì đều sẽ cần phải phối hợp hiệu quả với các sở và cơ quan khác của Thành phố, đặc biệt liên quan đến công việc trên mặt đường và dưới mặt đất.



BGR REVIEW COMMITTEE

Jennifer Roberts, *Chair*
 Melanie Bronfin
 Mollye Demosthenidy
 John Landrum
 Graham Ralston

Vanessa Claiborne
 Louis M. Freeman, Jr.
 Merritt Lane

BGR PROJECT STAFF

Rebecca Mowbray, *President & CEO*
 Stephen Stuart, *Vice President & Research Director*
 Jamie Cortez Parker, *Research Analyst*
 Paul Naylor, *Research Analyst*

This report is available on BGR's website, www.bgr.org.

ACKNOWLEDGMENT

BGR thanks Paul Naylor, former research analyst, for his work on this project.

BGR ETHICS POLICY

We safeguard the independence of our work at the staff and board levels. This includes a board-adopted [BGR Ethics Policy Statement](#) that requires recusal from discussions of reports and recommendations where an actual or perceived conflict of interest exists. BGR followed its policy for this report and obtained all appropriate recusals from staff and board members.

BECOME A MEMBER

To preserve its independence, BGR relies on financial support from a diverse membership of individuals, corporations and foundations. To find out how you can support our work, go to www.bgr.org/membership or call us at 504-525-4152 x108.

BGR BOARD OF DIRECTORS

OFFICERS

Merritt Lane, *Chair*
 Steven W. Usdin, *Vice Chair*
 Anne P. Baños, *Secretary*
 Louis M. Freeman, Jr., *Treasurer*
 Blake J. Stanfill, *Assistant Secretary*
 Christine Albert, *Assistant Treasurer*

PAST CHAIR

Norma Grace

BOARD MEMBERS

Ryan Adkerson
 Elizabeth Boh
 Susan G. Brennan
 Melanie Bronfin
 Vanessa Claiborne
 Carlin Conner
 Mollye Demosthenidy
 Ben A. Dupuy
 Perry Eastman IV
 Jessie Haynes
 John Landrum
 Ileana Ledet
 Gary L. Lorio
 Ronald P. McClain
 Graham Ralston
 Patty Riddlebarger
 David Rieveschl
 Jennifer Roberts
 Douglas M. Stokes
 Vera Triplett
 Lamar Villere
 Charles West
 Jonathan A. Wilson

HONORARY BOARD

Harry J. Blumenthal, Jr.
 Edgar L. Chase III
 J. Kelly Duncan
 Ludovico Feoli
 Hardy B. Fowler
 Louis M. Freeman
 Richard W. Freeman, Jr.
 Ronald J. French
 David Guidry
 Hans B. Jonassen
 Diana M. Lewis
 Mark A. Mayer
 Anne M. Milling
 R. King Milling
 Lynes R. Sloss
 Sterling Scott Willis



The Bureau of Governmental Research is a private, nonprofit, independent research organization dedicated to informed public policy making and the effective use of public resources for the improvement of government in the New Orleans metropolitan area.

BUREAU OF GOVERNMENTAL RESEARCH
 1055 St. Charles Ave., Suite 200
 New Orleans, LA 70130
 Phone 504-525-4152
www.bgr.org
[@bgrnola](https://twitter.com/bgrnola)

Photography by Sophia Germer and Kevin Rabalais