



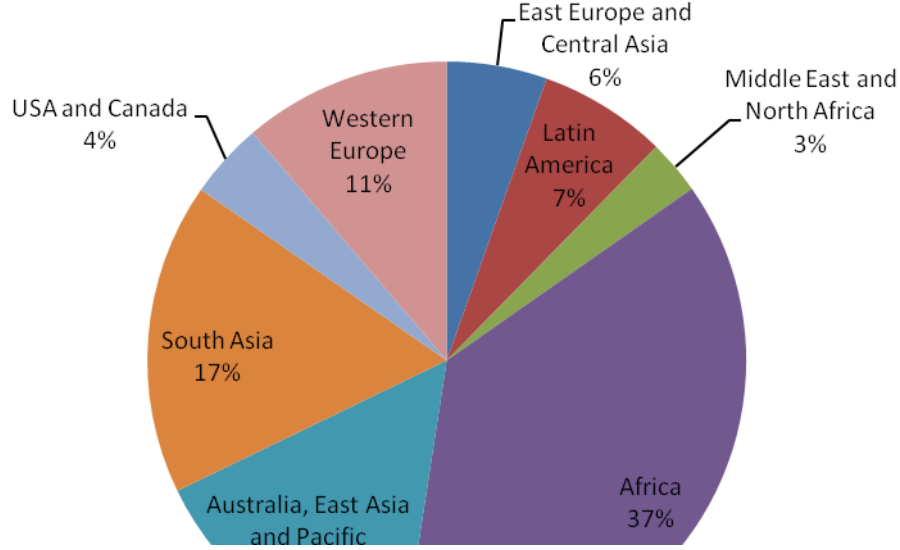
وملاحظاتهم في وقت مبكر من عملية إجراء المراجعة على الموضوعات التي سيجري التعامل معها ولمعرفة مخاوفهم ووجهات نظرهم بشأن الاتجاه الجديد لسياسة المشتريات بالبنك. وبغرض تسهيل المشاورات، أنشئت صفحة خصيصا لها

يمكن ( [www.worldbank.org/procurementconsultations](http://www.worldbank.org/procurementconsultations) ) كي

الأفراد والمنظمات من إرسال ملاحظاتهم إليها وتسجيل نتائج المشاورات عليها. ويلخص هذا التقرير نتائج هذا الجهد.

- كانت القوة الدافعة في المشاورات سلسلة من الاجتماعات المباشرة حول العالم بين خبراء البنك الدولي والأطراف المعنية. وعقد البنك 64 اجتماعا للمشاورات بين مايو/أيار ونوفمبر/تشرين الثاني 2012. وضمت معظم هذه الاجتماعات أطرافا من قطاعات متعددة تمثل مختلف جماعات المصالح. وكانت الاجتماعات تقتصر أحيانا على شركاء تئانيين أو مسؤولين حكوميين أو هيئات المشاريع أو القطاع الخاص حسب موضوع الاجتماع. وشارك فيها أكثر من 1900 طرفا معنيا من الحكومة والقطاع الخاص والجامعات والمجتمع المدني. وتمثل الأطراف المعنية حتى الآن 87 بلدا ومازال هناك عدد أكبر سيشارك. ويوضح الشكل 1 توزيع الأطراف المعنية حسب المناطق.

الشكل 1: التمثيل الجغرافي للأطراف المعنية



- تضمنت عملية التشاور خيار تقديم الملاحظات عبر البريد الإلكتروني وعبر الإنترنت. وبالإجمال تم تلقي 37 مساهمة خلال هذه الوسائل وتم تلخيصها. وكان معظم هؤلاء من خبراء المشتريات سواء من القطاع الخاص أو العام.
- إضافة إلى الملاحظات والمساهمات التي طرحت في المشاورات المباشرة، تلقى البنك الدولي مساهمات مكتوبة أرسلت مباشرة من الأطراف المعنية. وبلغ مجموع هذه المساهمات 15 تم وضعها على صفحة البنك على الإنترنت. وكانت هذه الأطراف منظمات المجتمع المدني وشركات تجارية وصناعية وشركات أفراد وخبراء في المشتريات. وأرسلت السلطات الإسبانية أيضا مساهمة مكتوبة.

### الرسالة الرئيسية: موضوعات متكررة والتواتر

- يقوم هذا الموجز الوافي بتجميع جميع هذه المدخلات، مع موجزات منفصلة من المناطق تدعم المعلومات التقييمية من المشاورات الفردية التي عقدت في كل منطقة، مع ملاحظة أن بعض المعلومات التقييمية مازالت غير مستكملة بعد. وتتضمن هذه الوثيقة موجزا لكل منطقة. وبالمثل، يوجد موجز منفصل للمساهمات المكتوبة والمساهمات عبر الإنترنت.
- تم تجميع كل هذه المساهمات حول الموضوعات الرئيسية الأحد عشر التي ظهرت باعتبارها الخيوط المشتركة والتي تكررت في مختلف المشاورات. وتم أيضا إبراز الاختلافات بين الأطراف المعنية حين كانت وجهات النظر متناقضة.
- الموضوعات الإرشادية التي اتضحت من خلال المشاورات هي:

○ ضرورة وجود مجموعة قوية من المبادئ تعكس المفاهيم الجديدة والأهمية الرئيسية لفعالية التنمية وقيمة المال والنزاهة والاستدامة.

○ الأساليب المحددة السياق المتوازنة والمناسبة للغرض والتي تخلق مساحة للابتكار،

○ استخدام الأنظمة القطرية وإن كان هذا لا يصلح للجميع ولا في جميع الحالات مع اتخاذ الدرجة الملائمة من الحذر وإدارة المخاطر،

○ استخدام المشتريات الإلكترونية وغيرها من الوسائل التكنولوجية،

○ الاهتمام بشكل خاص لاحتياجات الدول الهشة والمتأثرة بالصراعات إلى جانب البلدان الصغيرة،

○ بذل جهد جاد في مجال بناء القدرات وخاصة في البلدان المنخفضة الدخل،

○ إجراء المزيد من التحليل المسبق للأسواق والتفكير الاستراتيجي عن شكل الأسواق والمنافسة والآثار ولا سيما على الصناعات المحلية،

○ تغطية دورة المشتريات كاملة حتى تنفيذ العقد مع اهتمام أكبر بالنوعية والنتائج والأداء،

○ إدراج البدائل و/أو التوسع في جوانب الإدارة العامة والنزاهة بما في ذلك الشفافية والحصول على المعلومات والمراقبة من جانب المجتمع المدني والرقابة الداخلية بما في ذلك إجراء عمليات تدقيق أكثر فعالية وآليات تسوية النزاعات،

○ التفكير مجددا في الاحتيال والفساد بما في ذلك التواطؤ طوال دورة المشتريات،

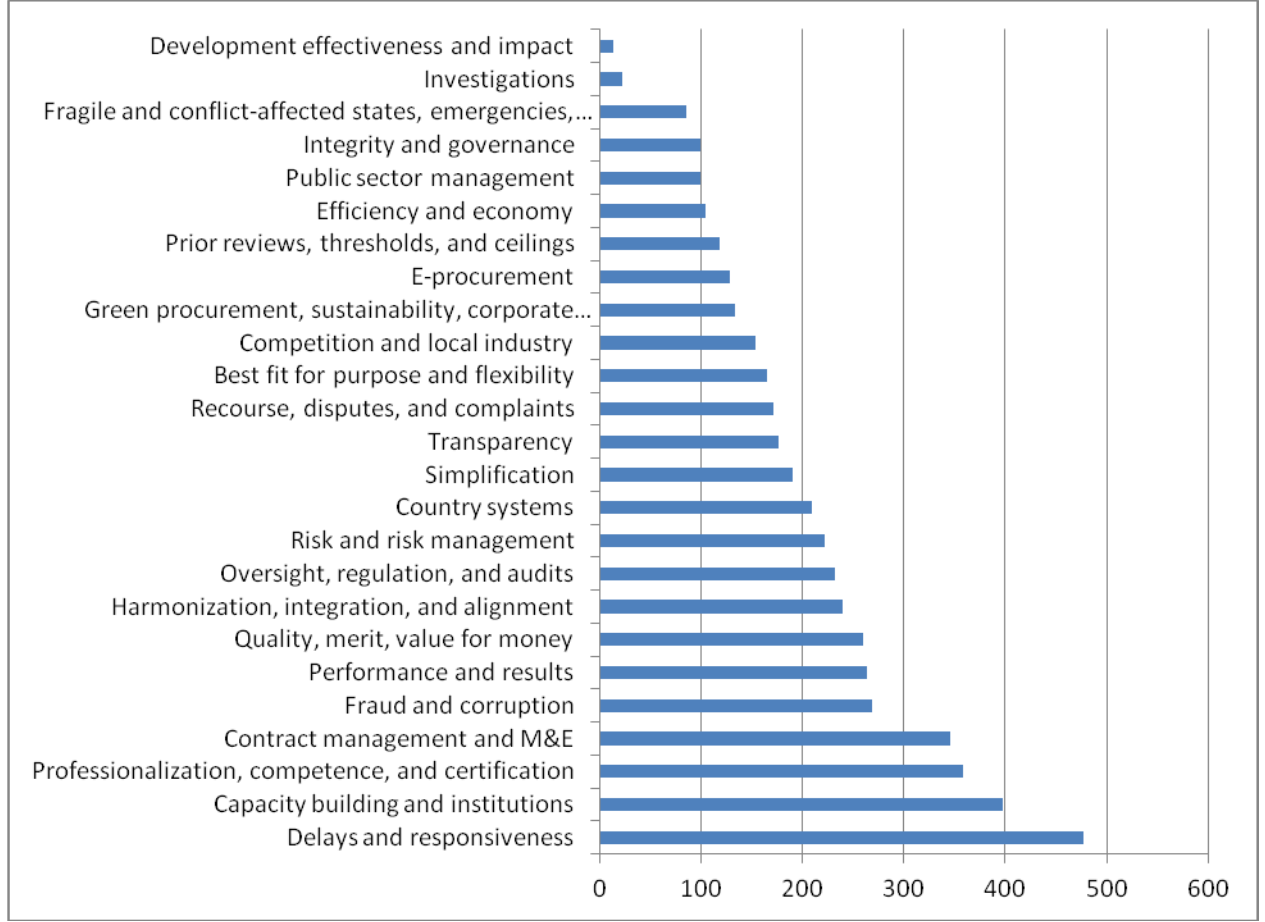
○ تجديد "القوة الدافعة" في مجال تعزيز السياق العالمي للمشتريات العامة (الاتساق والمعايير الدولية وتقييم القدرات وإصلاح المشتريات العامة والبرامج المشتركة وإدارة القطاع العام)،

○ إعادة النظر في وسائل سياسة مشتريات البنك فيما يتعلق بدور البنك: تنظيمه الداخلي وأدواره ومسؤولياته وموظفيه وفعاليته وقيمه المضافة ومعالجة النزاعات والتعاون الداخلي والشراكة العالمية. زيادة التركيز على التنفيذ سيستغرق وقتا أيضا ويتضمن تحولا كبيرا مما يتطلب مزيدا من الوقت والانتباه. تنفيذ هذا التغيير يمثل تحديا رئيسيا.

● علاوة على المعلومات التحليلية الدقيقة عن هذه الموضوعات الرئيسية تح تحليل وتيرة مجموعة واسعة من الكلمات الرئيسية ذات الصلة بالمشتريات بغرض تقييم مستوى مشاركة الأطراف المعنية في موضوع بعينه. يوضح الشكل 2 الوزن الذي منحه المشاركون في المشاورات لتلك الموضوعات عن طريق تسجيل وتيرة ذكرها في تقارير المشاورات.

● كما يظهر من الشكل 2 أدناه تكرر الانتقاد للتفاعل مع البنك: التأخيرات والاستجابة كانت أكثر ما انعكس من إحباطات من تعامل مع البنك على أساس يومي. وفي الوقت ذاته، كانت الموضوعات الواسعة للأثر والسياسات التي تم فيها المشتريات، بما في ذلك عمليات الاحتيال والفساد، والقيمة المضافة والنوعية وبناء القدرات والاتساق والمهنية قد ظهرت بشكل بارز وجلي.

الشكل 2: تواتر موضوعات المشتريات المثارة خلال المشاورات



### موجز المعلومات التقييمية للموضوعات الرئيسية

مجموعة قوية من المبادئ (مفاهيم جديدة، فعالية التنمية، قيمة المال، النزاهة، الاستدامة)

- ساندت الأطراف المعنية بقوة التحرك نحو سياسة للمشتريات تستند إلى المبادئ. وينبغي أن تركز هذه المبادئ على كيفية مساهمة المشتريات في فعالية التنمية والنواتج والآثار وخاصة على الفقراء.
- المبدأ الرئيسي ينبغي أن يكون قيمة المال استناداً إلى دورة حياة التكاليف والمنافع. ونزاهة عملية المشتريات - وأهمية الحد من الاحتيال والفساد - سمة رئيسية أخرى ينبغي أن تسود العملية بأسرها.
- ينبغي أن تشجع سياسة البنك الدولي المعدلة بشأن المشتريات من مبادئ مثل المشتريات المراعية للبيئة والاستدامة. ودعا بعض الأطراف المعنية إلى زيادة الاهتمام بالشروط الاجتماعية. ودعا آخرون إلى مساندة السياسة لتنمية قطاع خاص قوي ونقل المعرفة وبناء القدرات المحلية.
- كان المعنيون يعتقدون أن سياسة مشتريات البنك ينبغي أن تستند بقوة على تكافؤ الفرص والمساءلة والشفافية.

- اتفق المعنيون على ضرورة النظر إلى المشتريات باعتبارها وظيفة استراتيجية عامة وعززوا من أهمية إدراج سياسة المشتريات في القطاع العام وإصلاح الإدارة العامة ومجموعة أخرى من جهود الإصلاح في البلدان المعنية.

#### أساليب محددة حسب السياق، الأفضل ملائمة للغرض المعين، مساحة للابتكار

- اتفقت الأطراف المعنية على أنه ينبغي للبنك الدولي أن يتحلى بمزيد من المرونة في تكيف المشتريات حسب البيئات المختلفة. وينبغي أن تسمح سياسة المشتريات المعدلة بأساليب مختلفة لمختلف البلدان والمقترضين الأفراد حسب معايير مثل قدراتهم وطبيعة الأسواق والقطاعات الوطنية والغرض من المشروع وحجم العقد ومدى تعقده والمخاطر والفوائد. نموذج واحد لا يصلح للجميع.
- ينبغي أن تكون قيمة المال بما في ذلك النوعية هي المبدأ المرشد لاختيار جميع الأشغال والمنتجات والخدمات. ويستتبع ذلك ترسية المناقصات لا على العرض الأقل سعرا بل على العرض الأفضل نوعية الذي يقدم أفضل قيمة للمال.
- ينبغي أن ترتبط عملية مراجعة البنك الدولي وتعدّد مستندات المناقصات ارتباطا قويا ومناسبا لطبيعة العقد (مثلا، القيمة ومدى التعقد والقطاع والمخاطر). اختيار الوسيلة ينبغي أن تلائم بأفضل صورة الغرض. فالعقود الصغيرة أو العادية لا تتطلب نفس الانتباه للتفاصيل كالعقود الكبيرة والمعقدة أو التي تتضمن مخاطر. ورأى أصحاب المصلحة إمكانية كبيرة في إجراء هذه التغييرات.
- ينبغي تعزيز الابتكار وليس تقييده في السياسة عن طريق وضع حلول فنية. وينبغي اختيار أفضل وسيلة للحصول على أفضل نتيجة مع التوازن بشكل سليم بين مصلحة المتنافسين وليس بمنع المنافسة.
- تشكل اللغة أيضا مشكلة حسب السوق. فكما ذكر أصحاب المصلحة يوجد الكثير من الأسواق حيث تسهل مستندات المناقصات باللغة المحلية من مشاركة الشركات المحلية.
- أوصى المعنيون بإدراج أساليب متنوعة للمشتريات بخلاف المناقصات التنافسية الدولية والاختيار حسب النوعية والتكلفة والمناقصات التنافسية الوطنية. وبشكل عام، ينبغي زيادة استخدام الاتفاقات والإجراءات الإطارية بموجب المشتريات الإلكترونية. وكانت المشتريات ضمن شراكات القطاع الخاص والعام حالة أخرى يمكن تعزيز الابتكار فيها. وكان للتعاقد المباشر والمناقصات وحيدة المصدر دور أيضا في الأداء الجيد لنظام المشتريات. وفي الجانب الآخر ينبغي زيادة التفرقة بين المشروعات الإنمائية المدفوعة باعتبارها المجتمعات المحلي والمشتريات على مستوى القرية.
- في الوقت ذاته كانت هناك بعض علامات الحذر: أساليب تتضمن قدرا أقل من المنافسة وأساليب مبتكرة للمشتريات، مثل الحوار التنافسي، والتصميم والبناء، إلخ، ليست في كل حالة.

#### استخدام الأنظمة القطرية

- مساندة الاعتماد الأكثر قوة على الأنظمة القطرية اعتبرت أمرا مهما لكن ليس بالإجماع. ودافع مشاركون في المشاورات من بلدان متوسطة الدخل بقوة عن هذا التحول مستشهدين باستقرار أنظمة مشترياتهم وزيادة الكفاءة عبر استخدام الأنظمة القطرية. وأكد الكثير من البلدان منخفضة الدخل أيضا على أن الاتفاق مع أنظمة تراعي اعتبارات المانحين المتعددي الأطراف تزيد من انتشار قدراتها الضعيفة بالفعل وتخلق أنظمة موازية يصعب إدارتها. وساند المشاركون من القطاع الخاص بالمجموعة الثانية هذا الرأي. وأيدت منظمات المجتمع المدني أيضا أن يعكس البنك التزاماته الدولية لمساندة الأنظمة القطرية باعتبارها هي الأساس.

- على الجانب الآخر حذر بعض المانحين وممثلي القطاع الخاص من المجموعة الأولى وعدد من المشاركين من البلدان الأشد فقرا من أن الاعتماد على الأنظمة القطرية قد يضيف من مخاطر الاحتيال والفساد ويحد من المنافسة ويزيد من نقص الكفاءة. ورأى البعض أن استخدام الأنظمة القطرية ينبغي لذلك أن يعتمد على مدى توفر قدرات المشتريات وكذلك تقييم المخاطر وتخفيفها. ورأى آخرون أن بناء القدرات وتطوير الأنظمة القطرية يتعين أن تكون أهدافا منفصلة للسياسة عن سياسة مشتريات البنك.
- شدد المشاركون وأغلبهم من مجتمع المانحين وقطاع الأعمال على قيمة "القاعدة الذهبية" للبنك في مجال المشتريات والتي يمكن أن تضبط الأنظمة القطرية وتساعد على توافق سياسات المشتريات. ورأى المتنافسون الدوليون قيمة في التعامل مع عدد أقل من الأنظمة بدلا من عدد كبير من الأنظمة في البلد المقترض.
- دعا جميع المعنيين إلى زيادة المساندة للبلدان إذا استندت المشتريات إلى زيادة استخدام الأنظمة القطرية في البلد المقترض. وينبغي أن يساعد دور البنك البلدان على تحسين نظمها المحلية وتوفير أفضل الممارسات وتحديد المعايير وأوجه الضعف وملء الثغرات.
- ينبغي ألا ينظر البنك في القوانين واللوائح الحاكمة لأنظمة البلد المقترض فحسب بل أيضا على كيفية تطبيقها ومهنية موظفي المشتريات ومستوى الشفافية. وجرت مناقشات أخرى حول كيفية القيام بذلك: رأى البعض أن التقييم ينبغي أن يعتمد على التشخيص الذاتي حتى لا يبدو كما لو كان بقيادة البنك وانتقدوا مجموعة أدوات البنك الحالية لهذا التقييم.

#### المشتريات الإلكترونية

- كان هناك تأييد عام لاستخدام المشتريات الإلكترونية. ومن بين المزايا المطروحة زيادة الكفاءة والشفافية. ويمكن للمشتريات الإلكترونية أن تحد من الاحتيال والفساد وتسهل من تجميع البيانات وتحليلها. ويمكن أن تساعد الاتصال في اتجاهين بين المتنافسين والمقترضين من البنك.
- حذر بعض المعنيين من أنه ليس جميع البلدان لديها قدرات كافية لتنفيذ المشتريات الإلكترونية. وقد لا تكون المشتريات الإلكترونية مناسبة للعقود الكبيرة المعقدة. وينبغي أن تكون اختيارية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة. وينبغي تعزيز قدرتها على تقييم المشتريات الإلكترونية.
- استشهد البعض أيضا بأمن بيانات المشتريات باعتباره يمثل تحديا أمام المشتريات الإلكترونية.
- هذا مجال يمكن للبنك أن يتصدر الجهود فيه للمساعدة على إعداد برامج معيارية وتوفير بناء القدرات وزيادة إمكانية الشركات المحلية على الوصول إليها، على سبيل المثال لا الحصر.

#### الدول الهشة والمتأثرة بالصراعات، وحالات الطوارئ

- أعرب عدد من الأطراف المعنية عن قلق خاص بشأن أحكام المشتريات في الدول الهشة والمتأثرة بالصراعات وحالات الطوارئ. وينبغي أن تكون إجراءات المشتريات أكثر سهولة وسرعة ومرونة في تلك الحالات. وقد تكون المخاطر عالية ولكن كذلك يمكن أن تكون أيضا المنافع.

- الدول الهشة والمتأثرة بالصراعات وكذلك البلدان ذات الاقتصاد الصغير تملك في العادة أسواقا محلية غير متطورة لا تسودها المنافسة ولديها أيضا قدرات ضعيفة للتنفيذ ما ينجم عنه فوز الشركات العالمية. وينبغي أن تشجع سياسة مشتريات البنك على تطوير الصناعات المحلية.
- هناك الكثير مما يستطيع البنك فعله لتسهيل المشتريات في هذه الأوضاع. فعلى سبيل المثال، فإن النشر باللغة المحلية وتسهيل الأمور مثل شروط ودیعة المناقصة هي خطوات ملموسة يمكن للبنك اتخاذها.

### بناء القدرات وتدعيم إدارة القطاع العام

- حدد أصحاب المصلحة بناء القدرات بأنها أولوية قصوى وخاصة في البلدان المنخفضة الدخل. وأكدوا أن المشتريات لا يمكن أن تسهم في فعالية التنمية إن كان هناك نقص في قدرات البلد المعني. وينبغي أن يكون بناء القدرات عملية منتظمة طويلة الأجل تغطي دورة المشروع كاملة وتستهدف مجموعة واسعة من الأطراف بمن فيهم القطاع الخاص والمجتمع المدني. ويجب أن تكون جزءا من سياسة مشتريات البنك باعتبارها مجالا ينبغي أن يتخذ البنك فيه دورا مفيدا وحيويا. وإن لم يحدث ذلك فسيكون بمثابة فرصة ضائعة.
- ينبغي أن يعمل البنك الدولي تجاه بناء مهنة المشتريات سواء في البلدان ذات القدرات المنخفضة وعلى مستوى عالمي. وسيستتبع ذلك تدريب منتظم وإضفاء الصفة المهنية على العملية. وتم اقتراح إنشاء مؤسسات وطنية مهنية للمشتريات وتشجيع اعتمادها.
- ينبغي أن يشجع البنك عملية التعلم فيما بين بلدان الجنوب وكذلك نقل التكنولوجيا من البلدان المتقدمة إلى البلدان النامية. ويمكن أن يكون لشراكات التدريب والمشاريع المشتركة فائدة في هذه الأغراض. وشدد بعض المعنيين على دور الشركات العالمية كمصدر لتنمية هذه المهارات ونقل المعرفة.

### تحليل الأسواق (شكل الأسواق والمنافسة والآثار وخاصة على الصناعات المحلية)

- حدد المعنيون قائمة بموضوعات ذات صلة بالأسواق ينبغي اتخاذها في الحسابان في المشتريات. وشدد العديد منهم على ضرورة زيادة وعي البنك بأثر المشتريات على الصناعات المحلية وعلى الفقراء. ومن الموضوعات الرئيسية المثارة المنافسة داخل الأسواق المحلية وبين الشركات المحلية والعالمية. ودعا ممثلون عن الشركات الوطنية والحكومات المقترضة إلى زيادة المساندة للصناعات المحلية بما في ذلك تفضيل الصناعات المحلية في حين دعا ممثلون عن القطاع الخاص في البلدان المتقدمة إلى زيادة الانفتاح والمنافسة العالمية.
- تعرض الاعتماد على المنافسة المفتوحة والتقييم المستند إلى أقل التكاليف للأعمال لانتقاد شديد خاصة في البلدان المنخفضة الدخل ذات الأسواق غير المتطورة وبخاصة حين يتم ترسية عقود الإنشاءات على أساس التكلفة الثابتة. فقد يؤدي هذا إلى منافسة حامية في المناقصات و/أو التواطؤ مع المقاولين بأمل تعويض الخسائر و/أو تقديم رشا خلال التنفيذ. والحل الوسط هو قيمة المال.
- ساد معظم المشاورات مسألة النوعية. وساند المعنيون بصفة عامة التشديد على النوعية كما هو الحال في التعامل مع مناقصات منخفضة السعر بشكل غير عادي إذا شكل ذلك خطرا مقبولا للإنجاز بصورة مرضية أو في ترسية عقود الاستشارات إذا كان يمكن التحايل على معايير الاختيار التي تستند إلى التكلفة والنوعية. ومن ناحية أخرى أقر المعنيون بأن النوعية يمكن أن تكون عاملا ذاتيا قد يجعل من عملية المشتريات أقل اتساقا وأكثر تعرضا للتلاعب.



- ذكر عدد من ممارسات المشتريات الحالية للبنك بوصفها غير ملائمة لبعض الأسواق. وهي تشمل القائمة المختصرة (خاصة عدد الشركات على القائمة المختصرة والتوزيع الجغرافي) ونوعية الصلاحيات وتحديدها والمواصفات الفنية للبضائع وشروط الخبرة والوطنية وعدم المرونة وتعقيد مستندات المناقصات الموحدة وموقف المشاريع المشتركة ومعاملة الشركات المملوكة للدولة والاستعانة بموظفين حكوميين والمنظمات غير الحكومية، على سبيل المثال لا الحصر.
- اقترحت مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة أن تكون سابقة أداء المتنافسين جزءا من عملية مراجعة وتقييم العروض. واقترح كثير من المشاركين إنشاء قاعدة بيانات تضم بيانات عن سابقة أداء المتنافسين.
- دعا عدد من أصحاب المصلحة إلى علاقة مفتوحة مع القطاع الخاص سواء من جانب البنك أو مقترضيه مع التركيز على حل المشاكل ونقل المعرفة. وهذه هي حالة مشتريات المعدات الطبية وهي مجال اعتبرت القدرات الفنية للبنك ضعيفة فيه. والشراكة بين القطاع العام والخاص مجال آخر يمكن ضمان الأساليب الأكثر تعاونية فيه.
- اقترحت منظمات المجتمع المدني تشكيل لجنة مستقلة لفحص الحواجز أمام الشركات المحلية والشركات الصغيرة والمتوسطة لمساعدة التشجيع على زيادة المشاركة. وطلب ممثلون عن القطاع الخاص في البلدان المنخفضة الدخل المساندة لمساعدتهم على تعبئة الموارد وللتكاليف الأخرى.

#### تغطية دورة المشتريات كاملة

- كانت هناك مساندة ساحقة لفكرة أن تغطي سياسة البنك الدولي دورة المشتريات كاملة بما في ذلك تصميم المشروع وتخطيط المشتريات والمناقصات وإدارة العقود والتنفيذ. واعتبر هذا شرطا رئيسيا لتحسين مساهمة المشتريات في فعالية التنمية.
- ينبغي أن يبدأ دور البنك بتقديم المشورة في المواصفات الفنية ومعايير الرقابة على الجودة وتخطيط المشتريات. وفيما بعد ينبغي أن تتحول مراقبة البنك لتنفيذ العقود الممولة من البنك من الامتثال الأساسي في مرحلة الترسية إلى النتائج والمساءلة. وينبغي أن يحذر البنك الأعمال الوهمية والتغيرات المادية ونوعية المنتج النهائي. وينبغي قياس النتائج بدقة فيما يتعلق بالكفاءة والقيمة المضافة. ويمكن أن تضم هذه العملية عوامل أخرى مثل المجتمع المدني وهيئات الرقابة المستقلة.
- اعتبر تقييم المخاطر وإدارة المخاطر جزءا رئيسيا في دورة المشتريات كاملة. ورأى البعض أن القطاع الخاص مصدرا جيدا لنماذج لكيفية إدارة المخاطر وتخفيف أثرها. ومن الضروري زيادة التنسيق في تحديد كيفية معالجة إدارة العقود.

#### الشفافية، الحصول على المعلومات، المجتمع المدني، التدقيق، حل النزاعات

- عبر أصحاب المصلحة عن وجهات نظر قوية بشأن ضرورة توسيع وتحسين الشفافية في المشتريات خلال الدورة كلها من تحديد الاحتياجات إلى الدعوة للمناقصات والتقييم والتنفيذ. وتم تشجيع البنك الدولي لزيادة الشفافية في عملية المشتريات بتوفير مزيد من المعلومات عن المراجعات والتقييم والمتنافسين وترسية العقود والمقاولين من الباطن، على سبيل المثال لا الحصر.
- اقترح المعنيون الاستفادة من التكنولوجيا في توفير برنامج لمعلومات المشتريات لجميع المشاريع الممولة من البنك. وتم تشجيع البنك أيضا على تحسين حرية الوصول إلى مستندات المشتريات عبر موقع البنك الإلكتروني.

- بخلاف هذا، ينبغي أن يعمل البنك مع المجتمع المدني ومؤسسات الرقابة المستقلة لتحسين مراقبة المشاريع والتقييم وتدقيق الأداء. وينبغي أن تساعد هذه الجهود في وضع تدابير للتصحيح والمتابعة. وينبغي أن يعمل البنك على ضمان حرية الحصول على المعلومات وأنها ذات جودة ملائمة.
- دعا المشاركون إلى تدعيم آليات حل النزاعات. وانتقدت الأطراف المعنية نظام معالجة الشكاوى الحالي بالبنك. وطرحوا دعوة لزيادة الوضوح في تحديد ما هي الشكاوى وزيادة الشفافية في معالجة الشكاوى من جانب البنك وأن يتخذ البنك دورا مباشرا بدرجة أكبر في معالجة النزاعات بإنشاء مكتب مستشار الشكاوى على سبيل المثال. ومن الخيارات الأخرى إنشاء لجان مستقلة للنزاعات يمكن تمويلها من حصيلة القروض.
- إضافة إلى ذلك أوصى بعض المعنيين بإنشاء آليات بديلة للجوء إليها في حالة أن الآليات المحلية لم تعمل كما هو مقرر. وطلب البعض أن يتابع البنك الشكاوى حتى النهاية والمساعدة على تنفيذ القرارات.

### الاحتيال والفساد

- رحب المعنيون بتركيز البنك حاليا على الاحتيال والفساد لكنهم دعوا على زيادة الأساليب الوقائية وزيادة التحليل المسبق وزيادة النهج الشاملة. وشكك البعض في فعالية شروط المشتريات الحالية بالبنك وفي قيمتها المضافة ومدى القدرة على تنفيذها وكذلك في أثرها الفعلي في الحد من الاحتيال والفساد. واعتبرت التحقيقات وحدها غير كافية لمنع الاحتيال والفساد. وبدلا من التركيز فقط على عملية المناقصات اقترح الانتباه إلى إدارة العقود كإجراء يضمن نزاهة دورة المشتريات كاملة.
- أوصى بعض المعنيين بأن يراعي البنك إجراءات مثل مدونة الأخلاق وإعلان الاتحاد الأوروبي للشرف واتفاقيات أو تعهدات النزاهة ضمن أدوات يستخدمها الاتحاد.
- أشار المشاركون أيضا إلى أن الأنظمة القطرية والإدارة العامة القطرية بما في ذلك هيئات المراقبة المستقلة بحاجة إلى تدعيم لمنع الاحتيال والفساد.
- شجع بعض المعنيين البنك على قبول حرمان الشركات المحلية أو شطب تسجيلها إذا كانت تلك الإجراءات موثقة وشفافة.
- ينبغي إشراك جميع الأطراف. وينبغي أن يكون أسلوب البنك في محاربة الاحتيال والفساد شاملا مع تصديق المقترضين على اتفاقية الأمم المتحدة المعنية بمكافحة الفساد والأخذ بعين الاعتبار برنامج مكافحة الفساد في البلد المعني بما في ذلك حق مقاضاة المسؤولين المحليين. وتحتاج الأطراف - البنك الدولي وهيئات المراقبة ومنظمات المجتمع المدني - إلى زيادة قدراتها لتنفيذ عمليات تقييم المخاطر وتوفير العناية الواجبة واستخدام "علامات التحذير".

### الاتساق

- اتفق جميع المعنيين على الدعوة إلى زيادة تدعيم الاتساق بين سياسات المشتريات فيما بين بنوك التنمية المتعددة الأطراف بوصفها أول خطوة للبنك لكن تشمل أيضا مانحين آخرين. لكن كان لديهم وجهات نظر متباينة فيما يتعلق بمدى الاتساق الذي بلغته العملية وإلى حد ينبغي أن تصل. وأبرز بعض المعنيين ضرورة إدراج المانحين من البلدان الناشئة من الجنوب في هذه العملية. واعتبروا أن انتشار أدوات ومعايير دولية متباينة عقبه رئيسية أمام فعالية المشتريات.

- كان هناك إقرار بأن استخدام الأنظمة القطرية/أنظمة المقترض ينبغي أن تصبح هي الأساس كما نص عليه اجتماع بوسان عن فعالية المعونة وقد أصبحت مسألة الاتساق بين المانحين أقل أولوية. وبدلاً من ذلك فقد تضمنته الجهود المزدوجة لاستخدام الأنظمة القطرية-أنظمة المقترض وتدعيم تلك الأنظمة حول مجموعة مقبولة من المعايير الدولية.
- دعي البنك الدولي إلى القيام بدور قيادي فيما يتعلق بالاتساق والتوافق بين أنظمة المانحين فيما يتجاوز بنوك التنمية المتعددة الأطراف. وطرح أيضاً دعوة خاصة من البلدان المتوسطة الدخل للمؤسسات العالمية مثل البنك لزيادة الوضوح في المعايير الدولية للمشتريات العامة. وأوصت منظمات المجتمع المدني بعدم تحرير أسواق المشتريات العامة في إطار مجموعة الشروط بسياسات البنك.

### دور البنك (منظمة داخلية، أدوار ومسؤوليات، والتعيين، والمهنية، والكفاءة، والاستئمان، والمراجعات، والقيمة المضافة، والإجراءات، والنزاعات)

- الدور المتغير للمشتريات في التنمية وزيادة التركيز على النتائج ودورة المشتريات كاملة كل ذلك يستلزم مهارات ومسؤوليات جديدة للموظفين. وسيحتاج خبراء المشتريات بالبنك الدولي إلى تقييم المخاطر والقدرات بأسلوب يتسم بالموثوقية والاتساق، وسيشاركون بدرجة أكبر في تصميم المشروع وربما يقضون وقتاً أقل على الأعمال الخاصة بالصفقات. ويستتبع ذلك توسيع نطاق الفهم للمشتريات ويستلزم أن يقيم البنك الدولي الثغرات في مجال المهارات والخبرات وكذلك الاحتياجات من التدريب. وقد يحتاج البنك الدولي إلى زيادة موظفي المشتريات في البلدان المعنية إذا شارك الخبراء في إدارة العقود.
- إن قدرات البنك في التعامل مع الدول الهشة والمتأثرة بالصراعات وكذلك الاستجابة لاحتياجات البلدان الصغيرة كانت مثار تساؤلات من جانب عدد من الأطراف المعنية. وهذا مجال آخر يحتاج إلى تدعيم.
- في حين أعرب كثير من المعنيين عن تقديرهم لإسهام البنك ومشورته الفنية فإنهم انتقدوا البنك لاستغراقه وقتاً طويلاً وعدم اتسامه بسرعة الرد والتركيز على الامتثال لا على النتائج. وتم تشجيع البنك الدولي لتبسيط شروطه التي تعتبر شديدة التعقيد لكثير من الشركات الصغيرة في البلدان النامية. وينبغي أن يكون البنك أكثر كفاءة وشفافية وأن يثق في نظرائه وأن يصبح شريكاً وليس مراقباً للمشتريات.
- أبرز عديد من المعنيين الحاجة إلى التشديد على الكفاءة الفنية والتخصص بين خبراء المشتريات وضرورة أن يعالج البنك النقص في المهارات الفنية بشكل أكثر عمومية وخاصة في المجالات سريعة التحرك مثل تكنولوجيا المعلومات والاتصال والمعدات الطبية. ويستدعي هذا جزئياً زيادة التفاعل على أساس القطاعات الصناعية.
- أوصى عديد من المعنيين بأن يعدل البنك أسلوبه في المراجعة المسبقة واللاحقة على أساس حجم العقد والتعقيد. ودافع البعض عن تقليص عدد المراجعات المسبقة تقليصاً حاداً مع استهداف أكبرها حجماً فقط. وينبغي أيضاً فحص هذه المراجعات من حيث الامتثال بالإجراءات الوقائية البيئية والاجتماعية. وفي مثل هذه الحالات، ينبغي أن يتم التقييم على أساس العرض الأكثر فائدة اقتصادية. وعلى الجانب الآخر دعا بعض المعنيين إلى خفض الحاد في الحد الأدنى للمشتريات المحلية.
- ينبغي أن يكون هناك تغييرات مصاحبة لنموذج البنك للمراقبة على المشاريع ومساندة التنفيذ. وينبغي زيادة التركيز على ضمان الجودة وإدارة المخاطر والمساءلة كما هو وارد في "المشروع جيد الإعداد". وتشمل الخيارات أيضاً إنشاء هيئة استشارية لإدارة المشاريع للمساعدة على تنفيذ المشاريع المحلية.
- تم وضع عدد من التوصيات المحددة لتعديل سياسات البنك الحالية فيما يتعلق بالمشتريات المراعية للبيئة/المستدامة وعلاقات الشراكة بين القطاع العام والخاص والأطر القانونية ونماذج وثائق المناقصات واستخدام المعايير الكمية وإعداد الصلاحيات للمشاورات والقائمة المختصرة للاستشاريين والعقود الإطارية والمفاوضات والمناقصات البديلة

والتأمين ودور المهندسين والمواصفات الفنية وكيفية التعامل مع العقود المنخفضة بشكل غير طبيعي وقياس الأداء، سواء من جانب المقاولين/الموردين أو المقترضين.

- حذرت مؤسسات عديدة ممن مرت بالفعل عبر عملية تحديث نظم المشتريات من أن العملية تستلزم إدارة عليا وأنها تستغرق وقتا طويلا وكثيرة المطالب وتتضمن تحولا ثقافيا عميقا. وإدراكا بذلك دافع المعنيون عن وضع سياسة جديدة تجريبية أولا.

- في النهاية، حذر بعض المعنيين من أن المشاورات قد تحتاج مزيدا من الوقت مع تقدم عملية المراجعة.