



- 世界银行采购政策应关注原则问题，具体指南由借款国的采购程序提供。
- 修订后的采购政策应反映社会和环境责任。很多利益相关方建议进行绿色采购和可持续采购。
- 利益相关方建议，世界银行应采取更加以人为本的采购方针。公民社会代表指出，世界银行注重与政府合作，而发展关乎于人。采购政策的修订应为社区服务。
- 世界银行采购政策应与治理挂钩，发挥激励发展中国家进行公共部门改革的作用。
- 利益相关方还建议，世界银行应成为采购中的伙伴，而不是一个合规监督机构。伙伴关系将为灵活性和创新性提供更多空间。

### **根据具体情况采取不同方法、适用为佳、提供创新空间**

- 很多磋商参与者呼吁注重质量和能力，而不是价格。根据技术能力选择的方法优于目前基于质量和成本选择以及基于成本选择的方法。这种方法需要对投标人进行仔细评估。项目周期成本分析可以为货物估值提供良好基础。磋商参与者担心，如果选择投标人是基于最低价格，而出价最低的投标人可能不具备足够的履行合同的能力。
- 世界银行应根据社会、政治和经济实际情况，为不同国家和行业提供量身定制的指南。应修订标准招标文件，以更好地适合不同项目类型和不同行业的需求。同时，世界银行还应提供更宽泛的政策，可以根据每个项目的需要进行调整。这需要世界银行采购工作人员具有更强的技术和专业能力。
- 总体而言，利益相关方呼吁简化采购程序，减少要求，特别是针对小额合同、农村项目以及村级实施机构。文件的复杂程度应反映实际采购交易的规模和复杂性以及项目的性质。世界银行还应允许较为灵活的采购方法，如竞争性谈判、框架协议，以及在进行适当控制的条件下使用通过资格预审的供应商。
- 有些不适用目前程序的情况应区别对待，可能需要编制专门的指南。这些特殊情况包括咨询服务、公私合作、当地承包商、运营和维护承包商等。
- 世界银行应制定一个框架，允许当地社区团体参与货物和服务采购。微型企业可以提供少量货物，但根据目前的采购规则它们不具备资格。
- 世界银行有一些新的（非主权）合作伙伴，如非政府组织，应将这些合作伙伴的具体特点考虑在内。世界银行应修订采购指南来适应这些新兴趋势。修订后的采购政

策还应反映出，世界银行现在广泛投资于社会服务部门、公用事业服务和社区发展等领域。

- 利益相关方呼吁采取基于风险的采购方法，将稀缺的采购资源用于风险较高或能力较低的国家、行业和供应商。
- 利益相关方要求世界银行实现采购本土化，特别是在当地供应商提供特定货物的能力可能强于外国供应商的情况下。

### 采用借款国自己的采购程序

- 利益相关方指出，世界银行采购指南与国家法律之间存在一些冲突。但是并非所有人都支持采用借款国自己的采购程序。利益相关方对这个问题总体持支持态度，但同时也警告说，应考虑到各国的能力、风险和利益差异。在推行采用借款国自己的采购程序时，要进行能力建设活动，并且仍需要世界银行进行监督，以确保采购原则得以遵循。
- 利益相关方指出，尽管达成了釜山协议，但捐助国在借款国中仍使用它们自己的采购体系。推行采用借款国采购程序的任务还远未完成。世界银行应通过与各国部委和国家监督部门加强沟通来促进这种转变。
- 国别评估需要作为采用借款国采购程序的基础。采购评估应被纳入世界银行国别援助战略和总体改革议程中。国别评估还有助于制定出最适合每个国家的切实的和有计划的解决方案。
- 磋商参与者指出，采用借款国自己的采购程序将避免给发展中国家增加成本和复杂性，因为这些国家不必为世界银行和国家项目重复设置或“封闭”隔离资源 / 程序。
- 世界银行采购政策应在采用借款国采购程序和为所有投标人创造公平竞争之间保持平衡。应制定适用所有国家的最低标准。
- 咨询公司代表指出，他们依靠世界银行有关透明度和廉洁问题的政策，而借款国的采购程序可能未能反映这方面的侧重。因此，世界银行应确保各国加强有关透明度和廉洁性的法规。

### 脆弱国家和受冲突影响国家、紧急情况和小规模经济体

- 讨论主要集中于太平洋岛屿国家等小规模经济体。利益相关方指出，世界银行应更好地调整采购政策，以支持小规模经济体以及脆弱国家和受冲突影响国家的能力建设。利益相关方批评世界银行对小规模经济体的能力建设支持不够。双边捐助国代表指出，在小规模经济体中，一方面世界银行与客户打交道时过于僵化，而另一方面，世界银行又因能力和条件限制未能提供客户需要的资源和支持。结果导致在设计阶段所作的承诺与落实情况脱节。
- 小规模经济体面临的问题包括缺乏规模经济、当地竞争水平较低以及能力制约等。修订后的采购政策应考虑到这些问题。鉴于能力的制约，采购文件应采用当地语言或简单易懂的英语。简单、适用的采购文件，特别是对小型项目，可以让更多当地承包商参与采购过程并可能获得合同。
- 小额合同如果在拟定、规划、采购和实施中更具灵活性，小规模经济体的项目就会更有成效。利益相关方呼吁授权借款国团队和当地代表处进行采购决策。

## 能力建设

- 磋商参与者认为能力建设是有效采购、适当运营和实施的主要挑战。因此世界银行应进行全面的能力评估。
- 磋商参与者认为实现采购职能专业化至关重要。世界银行应与提供培训和认证的机构合作，培养基本能力以及高级专业技能。这对确保根据具体情况进行采购特别重要。培训应注重核心能力以及采购在项目各个阶段中发挥的作用。
- 世界银行应利用网上培训和国内培训机构，确保能力建设成本在可控范围以内。能力建设应针对执行机构工作人员、公民社会组织、政府官员和私营部门的采购人员。
- 世界银行应支持各国分享交流好的做法，促进南南合作。世界银行应分享从世行项目中所获的经验教训，并鼓励任何国家自愿进行能力基准对比工作。
- 能力建设应包含在合同条款中，除非该项目不太可能重复。

## 市场分析（市场规模、竞争、影响，特别是对当地工业的影响）

- 双边发展伙伴指出，借款国的市场在不断变化，借款国和捐助国之间的关系也在变化。这些变化包括：在大部分情况下，投标人是在本国注册的公司，跨国公司往往

在借款国有附属公司；借款国与捐助国进行谈判；大型合同不再只授予外国承包商；越来越多新兴国家的公司参与其它国家的国际竞争性招标。

- 世界银行应确保，国家采购体系的门槛和当地供应商享受的国内优惠与该国项目的规模和当地供应商的能力相匹配。借款国项目的投标资格条件不应排除有适当经验、符合资格的国际供应商。
- 磋商参与者指出，发达国家的公司由于它们的货物和服务价格不太可能是最低的（但可能质量更佳），或因为合同金额可能太小，而不愿参加国际竞争性招标。
- 磋商参与者批评说，合同经常授予外国公司，然后外国公司再分包给当地公司来实施项目。合同应该直接授予当地公司。利益相关方呼吁给予参加投标的当地公司更多激励。大额合同往往不利于当地投标人。当地投标人还因投标资格要求过高而受限。
- 一些利益相关方表示支持合资公司，合资公司有利于外国公司向当地承包商转让技术。合资公司应至少包括一家当地企业作为合资方。
- 对于竞争低、供应商少的市场，世界银行应允许首选供应商的做法。
- 投标估价应将价格提高、数量增加以及其它风险因素等意外情况考虑在内。
- 利益相关方对如何对待国有企业持不同意见。一些磋商参与者要求，国有企业不应有资格参与国际竞争性招标，因为这可能使当地私营企业处于劣势。但有些代表指出，国有企业的优势在于，它们可能以更低的成本提供更好的货物或服务。世界银行在对待国有企业方面应更加灵活，并考虑到各国的具体情况。

## 电子采购

- 利益相关方普遍支持更多使用电子采购和其它技术。但他们指出，需要考虑到不同的能力水平，需要开展能力建设活动。能力制约包括互联网接入情况、IT 系统兼容性和数据安全。
- 利益相关方同意，电子采购可以提高采购流程的透明度和效率，因为减少了纸张用量，还可以让采购流程更具环境可持续性。
- 即使在依靠电子采购的情况下，有些情况可能需要更加复杂的评估。电子采购的使用应具有灵活性，并应与不同的项目类型相匹配。

## 覆盖整个采购周期

- 利益相关方普遍呼吁将采购扩展到覆盖整个项目周期，从计划阶段开始，持续到实施结束。世界银行应从仅担任受托人角色向担负项目周期中更多任务转变，同时让司法职能独立于流程的其它方面。磋商参与者呼吁更好地整合项目管理的各个方面，从前期的项目设计和采购规划到后期的合同执行和付款。工程师等技术专家应在项目初期尽早参与，并应允许他们参与合同管理。
- 磋商参与者表示，整个采购周期需要包括适当的风险管理。为降低风险，需要对项目文件和项目可行性进行全面评估。
- 磋商参与者还认为，评估和廉洁管理是整个采购周期的重要组成部分。绩效衡量很关键。世界银行应从注重合规性向衡量绩效和结果转变。世界银行的工作重点应转向项目后期，更重视确保借款国和实施机构履行其义务。
- 在评估合同成本时，应考虑包括在国外交付、检查、核定和验证的整个项目周期。
- 磋商参与者鼓励世界银行采用更为综合的评标方法。如果仅基于投标人提交的文件进行评估，可能会忽视投标人缺乏能力的可能性。建议建立一个获得世行资助项目合同的咨询顾问和承包商数据库。该数据库将有助于借款国核实咨询顾问 / 投标人提供的信息，从而降低评估虚假文件的风险。修订后的采购政策应制定更具体的招投标违规惩罚机制。对于做出错误招投标决定和合同管理不善的相关方，应明确其所负的责任。

## 透明性、信息获取、公民社会、审计和争端解决

- 磋商参与者呼吁提高采购流程的透明度。世界银行应系统性要求披露有关评估结果、采购选择和项目结果的信息。
- 世界银行应与国家反腐机构等独立问责机构合作，制定和实施提高透明度和减少欺诈腐败行为的预防措施。
- 应允许公民社会团体参与监督。监督还应包括参与项目的咨询顾问和其它了解项目人士的反馈。应加强不同团体监督采购的能力，特别是公民社会组织。
- 建议成立一个私营部门参与的技术审核小组。该小组可以提高相关机构的透明度并且遏制腐败。总体上，建议私营部门参与审核、监督和评估。
- 有些磋商参与者建议取消不履约承包商的投标资格。

## 欺诈和腐败

- 利益相关方强调，应借助一系列工具和渠道，积极打击腐败。发展伙伴应在此问题上协同合作。
- 双边发展伙伴代表支持在反腐和制裁方面加强技术合作和信息共享，此举有助于他们了解针对发展领域的供应商、非政府组织和政府部门进行的调查和不合格情况。
- 世界银行可以通过提前明确定义规格和项目要求来防止欺诈和腐败。

## 政策协调

- 利益相关方表示，缺乏对国际公认采购标准的全球共识是有效的采购和采购改革所面临的主要挑战。磋商参与者一致欢迎世界银行加强与其它开发伙伴和其它国际协定的采购政策的协调性。这一点非常重要，因为发展中国家的资金往往由多方来源提供。世界银行应牵头促进与其它多边发展银行的政策协调性。
- 在政策协调方面，世界银行必须考虑到中国和巴西等新兴捐助国的兴起。
- 世界银行应加强与在特定国家发挥主要作用的发展机构密切合作，如在太平洋岛屿各国与澳大利亚国际开发署合作。

## 世行的作用（内部组织、职责、人员配置、专业化、效率、受托责任、审核、增加值、流程和争端）

- 采购在发展中的作用不断变化，以及更加注重结果和整个采购周期的做法，都要求工作人员必须具备新的技能和职责。世界银行采购工作人员需要以可靠一致的方式评估风险和能力，他们需要更多参与项目设计，可能花在采购事务上的时间会减少。这意味着对采购有更广泛的了解，要求世界银行评估员工的技能和经验差距，以及培训需求。如果采购人员需要参与合同管理工作，世界银行可能还需要增加代表处的采购工作人员。
- 磋商参与者建议，世界银行廉政局应更积极地参与项目的所有层面，特别是合同的执行和管理。总体上，磋商参与者要求世界银行加强受托监督职能，鼓励世界银行重新评估其在采购流程中的作用，考虑在投标评估和选择中发挥更直接、更积极的作用的可能性。

- 磋商参与者要求世界银行在透明度方面以身作则，要求提供有关采购通告的详细信息。世行还应审查其网站，确保适当的信息及时准确地发布在网站上。
- 很多利益相关方批评冗长复杂的审核流程。
- 一些利益相关方建议，此次政策复审应包括世界银行的公司采购政策。