

ОБЩИННАЯ
КОНТРАКТАЦИЯ

ОБЗОР ОПЫТА ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ ЛИЦ

Саманта де Сильва

СОДЕРЖАНИЕ

I. Предыстория

II. Обзор общинной контрактации

- A. Что такое общинная контрактация?
- B. Каковы ее основные характеристики?
- B. Какой вклад в децентрализацию может внести контрактация?

III. Полученные уроки и хороший опыт

- A. Подготовка и планирование проекта
- B. Реализация подпроекта
 - 1) Участие и подотчетность
 - 2) Вопросы расходования средств
 - 3) Закупка товаров и услуг
 - 4) Правовые вопросы
 - 5) Эксплуатационные и периодические расходы
- B. Построение потенциала
 - 1) Области построения потенциала
 - 2) Управление построения потенциала общины
- Г. Мониторинг и оценка подпроектов

IV. Риски и предварительные условия

- A. Каковы риски, связанные с общинной контрактацией?
- B. При каких условиях контрактация общин является приемлемой?

V. Последующие шаги

Рисунок 1	Цикл подпроекта для контрактации общин
Рамка 1	Фонд социального действия в Малави
Рамка 2	Проект по смягчению бедности в сельских районах северо-востока Бразилии
Приложение 1	Деятельность заинтересованных лиц в контрактации общин
Приложение 2	Основные принципы совместной оценки процедур контрактации
Приложение 3	Список руководителей проектов и проинтервьюированного персонала на местах

КОНТРАКТАЦИЯ ОБЩИН

ОБЗОР ОПЫТА ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ ЛИЦ

Проекты Всемирного банка все в возрастающей мере пытаются передать ответственность за деятельность по реализации местным общинам. В результате общины все больше вовлекаются в деятельность по закупкам и расходованию средств в ходе реализации проектов. Несмотря на эту тенденцию, было предпринято очень мало усилий по документированию опыта реализации проектов, управляемых общиной.

Пытаясь определить сильные и слабые стороны контрактации общин, в данном документе содержится обзор ряда заключений, сделанных в ходе консультаций с командами Всемирного банка, персоналом проекта, социальных фондов, представителей общин, представителей местных органов власти, поставщиками услуг (поставщики, НПО и т.д.) и подрядчиками, работающими по проектам, управляемым общинами. Далее следует синтез полученных уроков, процедур хорошего опыта, ограничений и возможных решений.

Данный документ является результатом лишь предварительного исследования контрактации, проводимого в Банке. Для лучшего понимания и составления полезных выводов в долгосрочный период важно провести более объемное и систематическое исследование, которое будет исследовать вопрос того, повысилась ли устойчивость проектов общин по сравнению с проектами, управляемыми из центра.

1. Предыстория

За последние несколько лет подход к сельскому развитию значительно изменился в странах, которые ввели новую политику децентрализации и объединенных усилий. В ответ Банк начал поддерживать новый вид совместных, в соответствии с требованиями, общинных проектов обычно через социальные фонды, проекты сельского развития и вмешательств с учетом сектора. В таких проектах общины заняли лидирующие роли в планировании, организации, внесении своего вклада и отборе подпроекта. Однако во многих из этих проектов, когда дело доходит до контрактации, объединенный подход быстро перестает работать. Часто процесс контрактации контролируют государственные учреждения и персонал проектов, и они нанимают поставщиков, предоставляющих общинам товары и услуги. В результате поставщики становятся подотчетными больше проекту, чем общинам, даже если, в конечном счете, общины ответственны за владение и управление проектами.

Процедуры Банка по закупкам и расходованию средств первоначально готовились для больших инвестиционных проектов и включают мало руководства для новых видов инвестиций, охватывающие сотни и иногда тысячи подпроектов на общинном уровне. В то же самое время началась работа по упрощению процедур

контрактации общин для эффективного и быстрого осуществления этих многочисленных местных и небольшого объема подпроектов. Помимо этого, хотя команды заинтересованы в подготовке новых проектов с контрактацией общин, очень немногие из уроков и опыта в этом вопросе анализировались или распространялись в Банке. На самом деле, многие удивляются, когда узнают, что процедуры контрактации обеспечивают большую гибкость, чем ожидалось.

Данный обзор представляет совместную попытку членов тематических групп по социальным фондам, водоснабжению и канализации в сельских районах, развитию общин в сельских районах и закупкам. Пытаясь собрать и синтезировать опыт в части контрактации общин, исследовательская команда провела интервью с членами руководящей группы и персоналом на местах, имеющим опыт в прямом финансировании общин. Был проведен семинар по контрактации общин в рамках Недели развития человеческих ресурсов, который собрал персонал центральных и региональных офисов, а также сотрудников социального фонда и проектов. Были также проведены семинары с персоналом по водоснабжению в сельских районах. Были проведены два исследования на местах для сбора информации о перспективах местных заинтересованных лиц по контрактации общин в Бразилии (Бразильский проект по смягчению бедности) и в Малави (Фонд социального действия). См. Рамки 1 и 2.

Команды, проводящие исследования на местах, посетили несколько подпроектов, которые использовали метод контрактации общин. Представители подпроектов посетили два проекта по водоснабжению и канализации, школу и центр здоровья в Малави. В Бразилии они посетили проект по электрификации в сельской местности, проект по системе водоснабжения, завод по обработке маниоки, общинную ирригационную систему и кукурузную мельницу. Среди местных заинтересованных лиц были определены члены общин, выбранные члены комитета управления общинного проекта, поставщики, подрядчики, местные Хукуматы, а также персонал проекта и Банка. Семинары собрали подрядчиков, поставщиков услуг, представителей общины, и определили различные вопросы для заинтересованных лиц. Заключение, сделанные на семинаре, подверглись тщательной перекрестной проверке в ходе визитов общин.

Приложение 1 содержит перечень деятельности различных заинтересованных сторон в ходе всего цикла проекта. Приложение 2 включает перечень основных принципов, используемых для исследований на местах. В Приложении 3 приводится список всех руководителей проектов и персонала на местах, которые были проинтервьюированы в ходе данного исследования.

Обзор общинной контрактации

А. Что такое общинная контрактация?

Общинная контрактация была определена как закупки общиной или от имени общины.¹ Община включает группы людей, живущих в близком соседстве друг с другом и/или другими социальными группами, рядовыми предпринимателями или ассоциациями, которые могут определить потребность и собраться вместе для проведения оценки средств проекта.² Размер общины меняется в зависимости от типа подпроекта и включает людей из всех местностей, которые непосредственно используют подпроект.

В обсуждениях с руководителями команды и членами команды стало очевидным, что в Банке есть ряд моделей контрактации общины.

- Средства полностью направляются и управляются общиной (Фонд социальных действий в Малави, Проект социального восстановления в Замбии, FONCODES в Перу, Социальный фонд и Проект RWS в Боливии, PROSABAR).
- Община участвует во всех этапах определения и отбора подрядчика, Средства перечисляются подрядчику со счета проекта (Социальный фонд развития в Йемене, Проект UP RWS в Индии).
- Посредническая организация, такая как добровольная организация, тесно сотрудничающая с общинами, представляет предложение от имени общины. Социальный фонд заключает финансовое соглашение с посредником, а также выбранным комитетом управления проекта общины (Фонд социального восстановления и развития в Эфиопии).
- Используется комбинация подходов в зависимости от институционального потенциала общины (Фонд развития общины в Эритрее).

Важно отметить, что данный документ рассматривает отраслевые проекты, финансируемые Банком и социальными фондами. Таким образом, когда мы делаем ссылку на «отдел управления проектами», мы имеем в виду, как отделы управления отраслевых проектов, так и отделы управления проектами социальных фондов.

Б. Каковы основные характеристики контрактации общин?

В то время, как существуют различные модели контрактации общин, у них всех есть определенные основные характеристики и цели.

- Члены общины вовлечены в определение потребностей и отбор подпроекта.
- Участие общины поощряется через идентификацию подпроекта, подготовку, реализацию, деятельность и эксплуатацию, и обычно осуществляется через комитет управления общинного проекта.

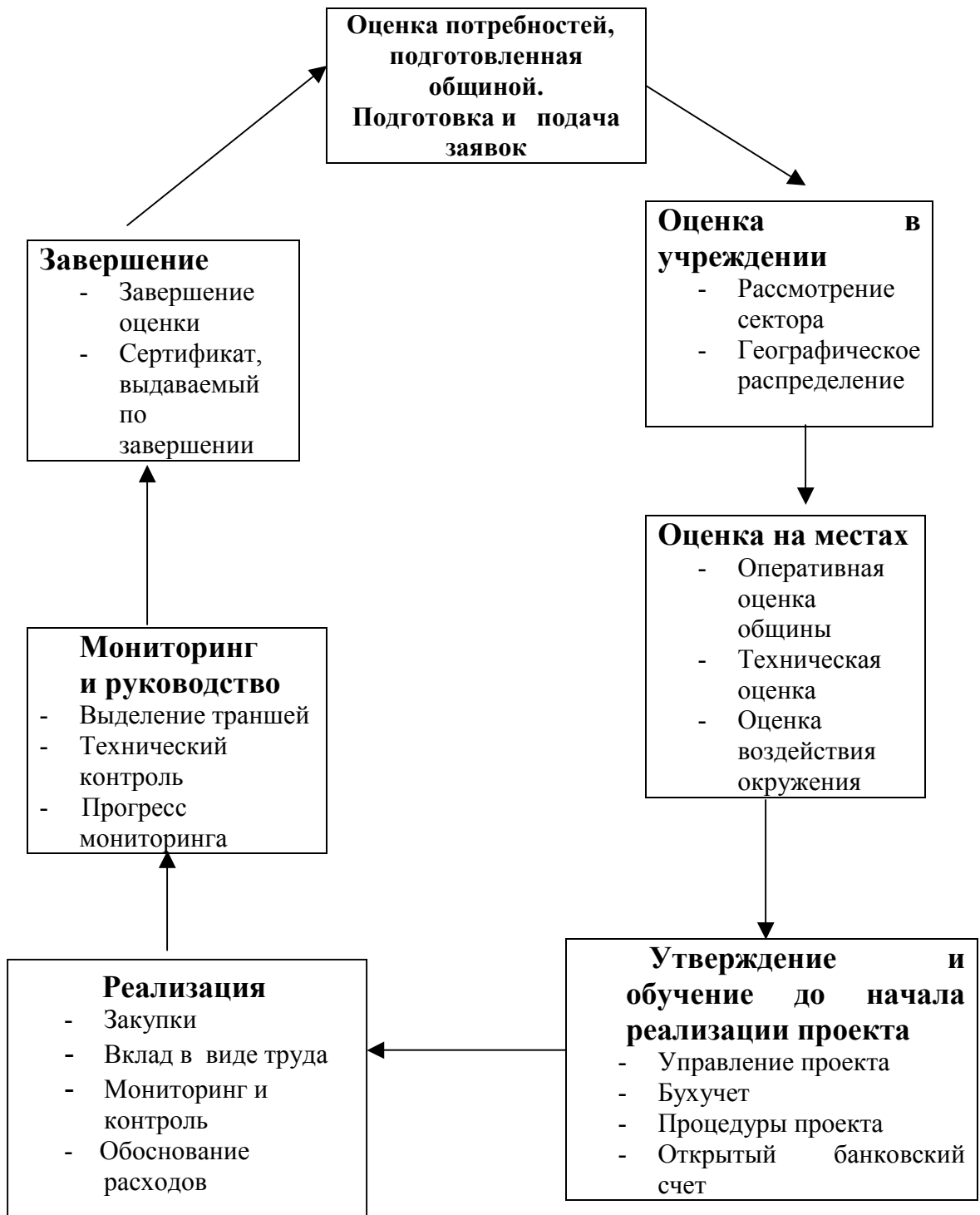
¹ Стив Йоргенсон, «Общинная контрактация общин в проектах, создаваемых в соответствии с запросами». Презентация проведена на семинаре по контрактации общин 24 февраля 1999 г.

² Джин-Жак Рауль, «Правила Банка по контрактации общин». Публикация представлена на семинаре по водоснабжению и канализации 16 ноября 1998 г.

- Общины вносят вклад в виде труда, наличности и/или материалов. Их вклады укрепляют имущество общины и, может быть, конечную устойчивость подпроекта.

Рисунок 1 показывает цикл подпроекта в случае контрактации общины.

Рисунок 1
Цикл подпроекта в случае контрактации общины



III. Полученные уроки и хорошие методы осуществления на практике

Из консультаций и интервью с заинтересованными лицами на местах были извлечены определенные уроки и с их учетом разработаны процедуры реализации. Хотя они являются лишь предварительными, заключения отражают то, что на сегодняшний день мы знаем о контрактации общин из опыта Банка.

A. Планирование и подготовка проекта

Для оценки местного потенциала контрактации общин следует использовать оценку общины как часть подготовки проекта. Оценка должна быть основным звеном разработки механизмов поддержки и построения потенциала для обеспечения эффективной контрактации общин. Как указывает Гита Гопал в Документе No. 312 обсуждения во Всемирном банке, оценить институциональный потенциал общин можно посредством изучения следующего:

- *Организационный потенциал общины.* Существуют ли формальные и неформальные организации? Совпадает ли они с группой, которая извлекает выгоду от проекта? Возможно ли взаимодействие и совместные действия? Представляют ли существующие группы интересы общины?
- *Технические навыки.* Что они производят? Как они закупают товары или работу? Есть ли избыток рабочей силы?
- *Финансовые и бухгалтерские навыки.* Существуют ли механизмы для обеспечения подотчетности внутри общины? Если нет, можно ли их создать? Кто будет осуществлять мониторинг за надлежащим использованием средств?
- *Роль посредников.* Действуют ли в общине посредники? Имеют ли такие посредники тесные отношения с общиной?
- *Анализ расходов и выгод.* Каковы расходы задействованных общин? Расходы на обучение? Каковы дополнительные риски? Каковы выгоды для вовлеченных общин? Повысившаяся устойчивость? Приведет ли такое вовлечение к более эффективному использованию, деятельности и техническому обеспечению такого объекта? Возможно ли разделение расходов?
- *Вклад бенефициаров.* Могут ли общины вносить свой вклад? Если да, то как?

Проект реконструкции и местного развития в Гватемале использовал грант, выделенный на развитие политики и человеческих ресурсов для финансирования всесторонней совместной оценки адресных бенефициаров в ходе подготовки проекта. Персонал проекта провел повсеместные интервью и консультации с почти 60% бенефициаров и местными Хукуматами, затрагивая диагностику проблем и оценку потребностей. Это обеспечило получение ценной информации о социальных системах и ценностях в общине, динамике организации и принятии решений внутри общин, существующих организациях в общине и их потенциал в

управлении средствами, степени участия и владения проектами, управляемых общиной, а также мнениях участников со стороны, таких как НПО, местных государственных учреждений о роли, которую они играют внутри общины. Результат оценки не только определил институциональные меры проекта и виды проектов для финансирования, но и определил характер построения потенциала и планируемую деятельность по институциональному укреплению.

В ходе подготовки проекта в рамках кампании по распространению информации, образования и средств общения (ИОСО) следует провести исследование для определения средств массовой информации для наилучшего достижения целевых бенефициаров). В ходе данного процесса важно изучить и провести оценку различных видов средств информации (радио, телевидение, газеты, театр в общине и т.д.)

Мероприятия ИОСО должны обучать общины в ходе всего проектного цикла. Многие проекты, особенно социальные фонды, инвестируют в кампанию ИОСО для освещения таких вопросов, как цели проекта, процедуры финансирования и критерии отбора. Хотя кампания ИОСО, в основном, нацелена на новые общины, заинтересованные в получении доступа к ресурсам социальных фондов, важно, чтобы они также представляли информацию общинам через ИОСО в ходе всего цикла проекта. В Малави, например, исследование выявило, что общины стремятся получить техническую помощь в большем объеме по таким вопросам, как найм и управление подрядчиками, закупки товаров в ходе проекта.

Мероприятия ИОСО должны быть нацелены на конкретные заинтересованные лица, которые непосредственно влияют на реализацию проекта. Адресные заинтересованные лица включают группы поставщиков, подрядчиков и т.д. Мероприятия должны обеспечивать их полезной информацией о процедурах проекта и хороших методах для взаимодействия с общинами.

Кампания ИОСО должна подчеркивать неполитический характер проекта. Если проект привнесен в общину политиком, проект часто оказывается связанным с определенной партией или политиком, часто ограничивая участие всей общины. Кампания ИОСО может быть использована как эффективное средство для информирования общин и широкой общественности о том, что проект носит неполитический характер.

Б. Реализация подпроекта

1. Участие и подотчетность

Проект должен обеспечить участие большего числа жителей общины на протяжении цикла подпроекта. За исключением конкретных случаев, участие числа жителей общины значительно больше в ходе этапов идентификации и планирования, чем в ходе реализации. В основном в контрактацию и закупки, а также в руководство в ходе реализации проекта вовлечен комитет управления

проекта, а не большое число жителей общины. Необходимо обеспечить существование таких механизмов, как регулярные встречи лидеров общины для информирования своих общин.

Проект должен обеспечить участие женщин и социально обособленных групп. Это особенно важно в случаях, когда местные лидеры не представляют или не реагируют на интересы беднейших групп. Проекту необходимо, чтобы голоса этих групп были услышаны лидерами общины.

Комитет управления проектом должен быть подотчетен общине. Комитет управления общины рассматривает информирование общины или ее лидеров о статусе подпроекта как составную часть своих обязанностей. Община и ее лидеры должны рассматривать себя как обеспечивающие руководство комитетом управления проектом. В Малави, например, в то время как комитеты управления проектом знали о расходах подпроекта, планах закупок и т.д., большая часть общины, включая лидеров деревни, не знали даже о размере гранта, выданного общине. В таких случаях комитет управления проектом может рассматриваться как элитная группа, имеющая монополию над подпроектом, а также средствами подпроекта. Обучение для комитета управления проектом и общины могло бы включать компонент по обеспечению обратной связи и общению с большей частью общины.

Проект должен избрать наблюдательный комитет. Помимо ассоциации общины, которая несет ответственность за реализацию подпроекта, общины в Бразилии также избирают местный наблюдательный комитет, которые руководит реализацией, контракцией и закупками. Данный дополнительно выбранный комитет обеспечивает дополнительный надзор над проектом. В целом, наблюдательный комитет должен состоять из людей с соответствующими навыками и техническими знаниями. Они должны считать своей обязанностью обеспечение участия общины в ходе реализации проекта. Так как они обладают особыми техническими умениями и берут на себя важные обязанности от имени проекта, возможно, будет необходимо компенсировать им их время и работу.

Вклады общины – наличными или материалами (кирпичи, песок и т.д.) следует собирать заранее. Это важно потому, что если проект профинансирован, в ходе цикла проекта возникают трудности в поддержании вклада общины на высоком уровне. Однако, чтобы собрать вклады заранее, общины должны принять меры для хранения и обеспечения безопасности в случае кражи или пропажи материалов. Деревня Чин'омбе в Малави, например, наняла запасного клерка и охранника и взяла в аренду бывший в употреблении табачный склад, который можно было закрывать на замок для сохранности товаров.

2. Вопросы расходования средств

Снятие средств на счета общины в виде траншей, в зависимости от завершения работ, позволяет обеспечить больший контроль и надзор. В Малави и Бразилии,

например, переводы на счета общин осуществляются в виде траншей в зависимости от выполненных работ. В Малави проект выделяет средства 4-мя траншами (30, 40, 20, 10 %), в то время как проект в Бразилии выделяет средства 2-мя равными траншами.

Выделение траншей, по мнению общин, имеет как положительные, так и отрицательные стороны. Некоторые общины отмечали, что это помогло им постепенно приобрести опыт в управлении большими суммами денег. Другие отметили, что это – бремя, и задержки в реализации проекта часто были связаны с поздними выплатами. Хотя сокращение числа траншей сводит административное бремя до минимума, оно также ограничивает надзор и контроль, которые обеспечивают транши. Может быть, целесообразно рассмотреть возможность предоставления общинам различных финансовых пакетов с учетом их возможностей для реализации подпроектов.

Снятие средств подпроекта общинам должно осуществляться своевременно. Задержки в выделении траншей часто означают, что реализация подпроекта приостанавливается на долгий период времени. В результате подрядчики и наемные рабочие теряют интерес и деньги. Инфляция также может затронуть подпроекты, которые реализуются в течение слишком долгого периода времени. Например, в деревне Чинг`омбе в Малави работа над подпроектом полностью приостановилась почти на три месяца, пока не были сверены отчеты с обоснованиями. (Отчеты с обоснованиями обосновывают каждый транш финансирования, выданного общине). В ходе проектного цикла община предоставляет регулярные отчеты с обоснованиями.

Задержки с траншами обычно случаются из-за плохой финансовой отчетности общин или задержек в обработке финансовых отчетов на уровне управления проектом. Поэтому общины должны проходить интенсивное обучение тому, как осуществлять и обосновывать расходы в отчетах с обоснованиями. Подготовка простого руководства по закупкам и расходованию средств, как очень удобный для пользователя Справочник по реализации проекта в Замбии, также регулярное обучение общин поможет обеспечить меньше последствий, связанных с расходованием средств. Вместо предоставления общих учебных программ, обучение должно быть направлено на конкретные вопросы, относящиеся к проекту.

Контракты должны позволять общинам платить подрядчикам траншами в соответствии с выполненной работой. Многие общины предпочитают платить подрядчикам траншами, потому что таким образом они работают с меньшими суммами денег. Транши также позволяют оценивать выполненную работу до оплаты подрядчику. В Малави, например, технический консультант подтверждает каждый этап работы до оплаты подрядчику.

Подпроекты должны финансироваться в виде траншей. В один конверт подпроекта могут включаться контракты на товары, работы и консультативные услуги.

Переводы на счета должны осуществляться траншами с учетом выполненных работ.

Проекты могут рассмотреть работу с ваучерами, если банковские системы недостаточно развиты. Ваучеры (т.е. документ с обещанием выплаты) выдаются отделом управления проекта, социальным фондом или являются выписками транзитных счетов на центральном уровне и могут использоваться в ситуациях, где сети банковских отделений недостаточно развиты, или где общины не доверяют банковской системе. Систему ваучеров успешно использовали НПО, например, в отдаленных районах Непала⁴, где ваучеры выдаются НПО с официальной печатью НПО и подписью их менеджера, обещая выплатить поставщикам в обмен за ваучеры. Ваучеры выдавались на 100, 1000 и 10,000 рупий. Общины получали ваучеры от НПО, когда их предложения утверждались в соответствии со стоимостью проектного предложения.

Общинам может потребоваться поддержка в получении доступа к банкам и работе с формальными банковскими процедурами. Например, письмо, представляющее проект и комитет управления проекта членам банка, подписанное исполнительным директором социального фонда или проекта, часто может помочь укрепить отношения между банком и членами общины, у которых может отсутствовать опыт работы с формальными банковскими процедурами.

Общины должны тесно сотрудничать с местным Хукуматом или сотрудниками проекта, иметь полномочия подписывать все платежные документы и участвовать во всех решениях по закупкам. Так должно быть, если даже общины напрямую не управляют средствами подпроекта.

3. Закупки товаров и услуг

Процесс планирования проекта должен приводить к тому, что структура проекта отражает навыки и потребности общин, а также экономичные и эффективные закупки. Планирование закупок должно принимать во внимание: что будет закуплено, кто будет закупать это, когда будет это закупаться и как это будет закупаться. То, что будет закупаться, далее можно поделить на товары, работы и услуги.

Стимулы повышения эффективности закупок. Общины полезно обеспечивать бюджетом, в рамках которого будет реализован подпроект. Например, в то время как операционное руководство включает детальные процедуры закупок, в Бразилии проект позволяет хранить сэкономленные в ходе подпроекта средства и использовать их по своему усмотрению. Это является стимулом для дальнейшего сокращения расходов. Чтобы общины не завышали цены в предложениях по подпроекту, цены перепроверяются в соответствии с техническими нормами и ценами за единицу на уровне управления проекта.

⁴ НПО CECI, SAFROS и CSD (канадское и два непальских НПО) успешно применяли эту систему в 1990-1993 гг. в отдаленных районах Непала.

Местные закупки позволяют экономить средства на общинном уровне. В Малави и Бразилии закупки осуществляются на основе изучения цен от трех разных поставщиков и соблюдения критериев приемлемости. Общины запрашивают три разные цены и обосновывают свои закупки с учетом качества товаров, приемлемости и цены. Общины говорят, что они предпочитают местные закупки, потому что могут торговаться с поставщиками о лучшей цене. Они иногда ведут переговоры с поставщиком о бесплатной поставке товаров, сводящей транспортные расходы до минимума.

Местные закупки могут использоваться для найма квалифицированной рабочей силы, как прорабы, плотники, рабочие для кладки кирпичей, маляры, электрики и водопроводчики. В Малави общины вывешивают объявления на деревьях и близлежащих зданиях для привлечения заявок от квалифицированных подрядчиков. Общины хотят получить три предложения с ценами и нанимают подрядчика лишь после проведения интервью со всеми потенциальными кандидатами. Интервью проводятся комитетом проекта совместно с лидерами деревни и техническим консультантом, нанятого социальным фондом. Общины предпочитают местные закупки, потому что это предоставляет им лучший выбор и позволяет торговаться о лучшей цене.

При любой возможности, должны быть задействованы местные подрядчики. Опыт показывает, что у общины очень хорошие рабочие отношения с местными подрядчиками. Местные подрядчики были также гораздо дешевле, более гибкими и больше знали о проблемах общин. Однако местные подрядчики могут не иметь средств или не знать, как предложить свои услуги другим общинам. Может быть, полезно использовать базы данных о местных подрядчиках на районном уровне, чтобы рекомендовать их другим общинам, если те ищут подрядчика.

Мелкие местные поставщики не в состоянии конкурировать с крупными поставщиками, которые могут предложить лучшие условия общинам. В Малави крупные поставщики не только бесплатно доставляют товары, но и предоставляют бесплатное питание и проживание членам общины, если преодолевают большие расстояния для закупки товаров. Эти дополнительные затраты несет не клиент, потому что для поддержания конкурентоспособности цен используется цена за единицу товара из базы данных. Члены общины также предпочитают крупных поставщиков, которые были бы в состоянии предложить лучший выбор товаров и быстрое обслуживание.

Общины должны просить рекомендательные письма подрядчиков. Это поможет обеспечить качество работ. В общине Риачи Фундо в Бразилии, например, общины требуют рекомендательные письма с места предыдущей работы до принятия решения о найме подрядчика.

Используются ротационные графики закупок для обеспечения лучшего надзора. Комитеты управления проекта несут ответственность за закупки всех товаров необходимых для реализации проекта. Некоторые общины разработали

ротационные графики закупок внутри комитета для соблюдения комитетом процедур закупок.

Строительные материалы закупаются поэтапно. Это делается в силу нескольких причин: 1) мониторинга закупки товаров, а также использования средств; 2) упрощения отчетности общиной для проекта или социального фонда; 3) обеспечения адекватных условий для хранения и обеспечения безопасности товаров.

Проекты должны обеспечивать прозрачность закупок. Шаги в этом направлении включают: 1) подготовку простого плана закупок для *всего* проекта, одобренного комитетом, а также лидерами общин и/или деревни; 2) информирование лидеров общины о закупках и доставке товаров; 3) информирование о проблемах не только комитета управления проектом, но и лидеров общины. В Малави председатель комитета управления проектом не имеет права подписи на банковских документах подпроект, но несет ответственность за утверждение закупок и выполнение закупок согласно плану.

В предложение по подпроекту должны включаться вопросы и расходы транспорта. Обычно транспорт - дорогостоящая и важная часть бюджета подпроекта, особенно в сельских общинах. Большинство бюджетов подпроектов покрывают лишь расходы, связанные с транспортировкой материалов из магазина до места проекта, и не учитывают обратный проезд и далее для встречи с поставщиками до того, как товары фактически закупаются. Помимо этого, общины могут не знать, как транспортировать большие количества товаров, и могут нуждаться в обучении по подбору подходящего метода транспортировки, по ведению переговоров о договоре о найме и как наилучшим образом использовать местный транспорт. Прочие варианты транспортировки также должны обсуждаться. Например, найм тракторов и автоприцепов, телег, запряженных быками, или небольших грузовиков, в зависимости от перевозимых грузов, может быть дешевле, чем найм грузовиков, особенно в сельской местности.

Необходимо активно помогать общинам в проведении переговоров с поставщиками по ценам и качеству. Информация о качестве и ценах различных поставщиков может храниться в базе данных о поставщиках на центральном или районном уровне. В Малави при закупке товаров общины используют листы цен, составленные социальным фондом. Помимо листов цен, общины должны иметь понятие об этапах строительства и материалах, необходимых на каждом этапе для обеспечения закупок нужного количества товаров и в нужное время без превышения лимитов цен.

В некоторых случаях поставщики могут проводить предварительную квалификацию, сокращая выбор общины до краткого листа поставщиков, с которыми уже велись переговоры по ценам и качеству. В Бразилии общинам дается список предпочитаемых поставщиков, что ускоряет процесс закупки. Такие данные должны регулярно обновляться.

По возможности должны использоваться очень простые процедуры контрактации, такие как заявки на цены или покупка. Обычно общинам трудно получить лучшие предложения, используя формальный процесс конкурсных торгов. Если политика закупок Банка требует предварительного изучения (предварительное изучение контрактных документов до выделения средств), обычно приемлемым считается выборочный отбор 10 % или менее от числа подпроектов.

4. Правовые вопросы

Правовой статус общинных организаций считается важным вопросом; однако не обязательно требуется формальная регистрация организаций. Большинство менеджеров проектов считают очень важным, чтобы общинные организации получали правовой статус. Однако соответствующие правила и положения не должны быть сложными. Например, в Эфиопии и некоторых других странах протокол собрания, который свидетельствует о формировании комитета общинных организаций является достаточным основанием для получения правового статуса, открытия банковского счета от имени комитета и правомочности получения общественных средств для общинных проектов.

Когда у общин нет правового статуса, может использоваться модель совместной общинной контрактации. Совместные контракты часто заключаются с НПО, местными государственными организациями и даже отделом управления проекта. Сотрудничество охватывает банковские счета совместного проекта, причем права подписи имеют как общинная организация, так и сотрудничающая организация, такая как Проект по водоснабжению и канализации в Утгар-Прадеш, Индия.

Необходимо провести больше исследований, сосредотачивающихся на контрактных обязательствах. Так как общинная контрактация остается на достаточно низком уровне, немногие исследования фокусировались на важных правовых вопросах, относящихся к контрактации подпроектов. Например, подрядчик, нанятый для завершения подпроекта в отведенное время, может оказаться неспособным выполнить это, если вклад общины материалами не сделан вовремя. Это также может означать, что подрядчик мог потерять другие потенциальные контракты. Может ли тогда подрядчик подать в суд на общину, проект или социальный фонд для разрыва контракта и возмещения потенциальных расходов? По этому вопросу для всех заинтересованных лиц необходимо разработать пакеты основных базовых положений и обучения.

Проект должен применять простые типовые контракты для найма квалифицированной рабочей силы. Контракты должны включать: в чем заключается работа; как она будет оплачиваться; сколько времени должна занять работа; кто принимает работу; когда будет оплачиваться работа; как решать трудовые споры и прочее. В Бразилии общины используют трудовой контракт, разработанный отделом координации проекта, и контракт оформляется согласно основным положениям проекта.

Контракты должны включать оговорки гарантий и штрафов. Важно обеспечить, чтобы общины полностью понимали условия соглашения, подписанного между общиной и подрядчиком/исполнителем. Например, в Малави многие общины полностью не понимали значения гарантий и не требовали, что бы в гарантийный период им предоставлялись бесплатные услуги. Изменения, которые были сделаны, по большей части, зависели от доброй воли подрядчика. Проинтервьюированные подрядчики в общине Луса Эндженхариа в Бразилии согласились, что включение в контракт оговорки о штрафах могло бы помочь оградить общину от плохого качества работы.

Контракты должны включать ясные и простые указания об арбитражном разбирательстве споров. Контракт должен принимать во внимание вклад общины при принятии легко исполнимого мирного решения или решения суда, и определять лицо, которое будет разбирать споры: лидер, местный орган власти или прочая сторона.

5. Эксплуатационные и периодические расходы

Предложения по подпроекту должны включать план покрытия эксплуатационных и периодических расходов после завершения подпроекта. Некоторые общины предпочитают откладывать деньги на эксплуатационные и периодические расходы уже в ходе подготовки проекта. Другие общины избирают комитет для обеспечения сбора взносов пользователей или вкладов по мере надобности. В Бразилии община Риача Фундо специально наняла лицо для предоставления эксплуатации системы водоснабжения и сбора платы пользователей.

Общинам нужна информация и обучение по деятельности после завершения проекта и его эксплуатации. В частности, им надо знать, где получить товары и услуги после завершения проекта и как связаться с соответствующими государственными организациями для получения технической помощи. Это особенно нужно для сельских проектов водоснабжения, где техническая помощь не всегда имеется. В этой связи, общины в Малави участвуют в 4-х дневной программе общинного обучения по управлению проектами водоснабжения: деятельность и эксплуатация объектов водоснабжения, образование в вопросах санитарии и гигиены и сбор средств общины.

Общины извлекают выгоды из руководств для оказания им содействия в контроле строительной и эксплуатационной деятельности. Например, Руководство по реализации проекта в Замбии использует картинки и простые инструкции, чтобы обеспечить общины информацией как осуществить каждый этап строительства от очистки места строительства до покраски законченного здания. Руководство также включает главы по реабилитации, дорогам и туалетам на улице.

Комитеты по эксплуатации должны избираться в ходе планирования проекта. Часто комитет управления проекта может стать комитетом по эксплуатации. Если

этого не случается, важно, чтобы комитет в самом начале определил лица, которые будут ответственны за эту задачу.

Нужно исследовать возможность получения страховки. Небольшой ремонт можно осуществлять за счет вклада общины и платы пользователей. Однако большой ремонт или ущерб может стоить очень дорого, и поэтому в связи с отсутствием средств на ремонт, объектом нельзя будет пользоваться. Можно ли застраховать имущество проекта от потенциального ущерба, от огня или чего-либо еще? Или, если банки перестали оказывать услуги на общинном уровне, может быть полезным исследовать возможности обеспечить общине услуги страхования.

В. Построение потенциала

1. Области построения потенциала

Для успешного завершения проектов с общинной контрактацией всем заинтересованным лицам следует создать конкретный потенциал. Для различных заинтересованных лиц этот потенциал может быть следующим:

Общины

- Подотчетность общин или лидеров группы пользователей. Это можно обеспечить в ходе формирования комитета, задействуя в данном процессе всю общину, и предоставления информации о роли и важности комитета пользователей.
- Планирование, подотчетность, управление, мониторинг и контроль
- Знакомство с формальным сектором (банковские счета, крупные поставщики)
- Технические навыки, требуемые для контроля над подрядчиками
- Обучение для достижения эффективного и устойчивого использования (например, гигиена для проекта по сельскому водоснабжению, операциям и водоснабжению).

Местные Хукуматы

- Обзор, отбор и мониторинг подпроектов, используя методы совместного участия всех заинтересованных лиц. Руководители государственных организаций должны быть вовлечены в процесс и мониторинг для построения потенциала на рабочем месте.

Частные посредники-поставщики (НПО, мелкие подрядчики, фирмы)

- Частные посредники часто играют основную роль в укреплении потенциала общинных организаций. Однако им часто необходимо повсеместное построение потенциала в следующих областях: формирование комитета пользователей, построение потенциала общинных организаций, управление общины, контрактация и технические навыки.
- Мелкие подрядчики могут также нуждаться в обучении техническим навыкам, а также управлении небольших фирм, бухгалтеру и т.д.

Отдел управления проектом/социальный фонд

- Экспертная оценка, финансирование, мониторинг подпроектов
- Разработка/ведение центральной базы данных по поставщикам
- Составление/пользование данными о ценах за единицу товаров, работ и услуг в каждом регионе, образцы контрактов, простой дизайн
- Ускорение процесса
- Информирование/выгоды и принципы модели общинной контрактации

Всемирный банк

- Увеличенные средства и время для подготовки проекта: Важно инвестировать ресурсы (подрядчики, рабочие, вклад и т.д.) и время заранее для адекватной оценки потребностей общины и соответственно структура построения потенциала.
- Правовые вопросы: Юрист и специалист по закупкам должны быть вовлечены в разработку проекта на ранних этапах.
- Перенос знаний: Необходимо сосредоточиться на переносе правовых знаний и знаний по закупкам по регионам.

2. Управление построения потенциала общины

Деятельность по построению потенциала должна быть привязана к реализации проекта. Это не должно рассматриваться как отдельный вид деятельности, завершённый до реализации подпроекта. Помимо этого, на развитие умений, в противоположность первоначальному построению потенциала, общины могут заключить контракт в рамках контрактов, финансируемых грантом подпроекта.

Проект должен заключать контракты с частными агентствами (НПО, фирмы и т.д.) для осуществления первоначального построения потенциала общинных организаций. Сюда включается деятельность, такая как информационная кампания и формирование комитета. Потенциал общины важен для общинной контрактации и, в результате, построение потенциала может управляться очень эффективно.

Распространение знания в общине может стать очень эффективным средством для успеха. Например, преуспевшие комитеты управления общинными проектами и лидеры общины могут помочь обучить новые комитеты. Это может быть очень успешным средством изучения общины и распространения знаний.

Соревнование между частными фирмами и качество исполнения могут быть использованы для усиления общинного потенциала. Частные агентства могут быть или НПО или фирмами, осуществляющими деятельность по построению потенциала проекта.

Г. Мониторинг и оценка подпроектов

Следует проводить частые совместные аудиторские проверки. Технический, финансовый и социальный аудит должен оценивать качество работы агентств по построению потенциала и общинных организаций, определять дальнейшие решения по финансированию. Помимо этого, они должны сопровождаться своевременными, последующими обзорами для корректировки общего дизайна и процедур.

Важно проводить оценку процесса, с помощью которой общины определяют, планируют и руководят подпроектами. Это особенно важно в проектах, чьей конкретной целью является усиление потенциала общины.

Надлежащим образом разработанные процедуры внутреннего аудита могут предоставить полезную информацию всем соответствующим отделам, включая сотрудников отделов управления, финансов и программ. В настоящее время в Малави в процессе внутреннего аудита не собирается качественная информация. Все проинтервьюированные менеджеры в зоне МАСАФ сказали, что количественная информация, собранная этим исследованием, могла бы значительно помочь им в определении проблем общины и предоставлении более адресной помощи.

III. Риски и предварительные условия

A. Каковы риски, связанные с общинной контракцией?

Плохое техническое исполнение и манипулирование подрядчиками. Это может случиться, когда лидеры общины не полностью отчитываются перед пользователями или у лидеров общины нет опыта в предпринимательской деятельности в городской местности, общины не имеют доступа к соответствующим техническим навыкам. Построение потенциала и активная поддержка общин должна компенсировать эти риски.

Игнорирование интересов обособленных групп. Местные лидеры иногда не реагируют или недостаточным образом представляют очень бедных и женщин. Для смягчения этого риска может быть использованы активная предварительная инвестиция и поддержка формирования комитета пользователей теми лицами, которые облегчают реализацию проекта.

Тенденция в сторону малых общинных проектов. Часто общины стремятся выбрать простые проекты, удовлетворяющие критериям контракции, чтобы сохранить контроль над управлением и контракцией. Эта тенденция может уменьшиться, когда внешние агентства, такие как рядовые НПО и местные государственные организации демонстрируют позитивный послужной список в управлении больших и более сложных проектов от имени общины.

Потеря эффективности. Контракция на центральном уровне может обеспечить большую экономию средств, чем общинная контракция. Например, она может

предложить более низкие цены из-за скидок на большие партии, например, как импортные бурильные установки и ручные насосы. Она также может сократить возможность платить за контроль высокого качества технических сложных систем.

Проблема с мобилизацией вкладов общин. Городские общины, где миграция населения велика, может считать, что мобилизовать вклад общины, включая труд, наличность и материалы, трудно. Некоторые общины преодолели это, мобилизовав пожертвования частного сектора как часть вклада общины. Например, Проект школы Мчези в Малави получил встречное финансирование из Национального банка Малави.

Б. При каких условиях общинная контрактация является приемлемой?

Общинная контрактация приемлема для общинных проектов, где пользователи являются четко определенной группой семейных хозяйств в той же общине. Это менее важно в проектах в небольших городах или проектах, где задействовано много общин, и управление общиной было бы очень сложным.

Политическая воля в пользу общинного управления делает общинную контрактацию более значимой. Сильная политическая воля важна, чтобы помочь центральным государственным организациям сдвинуться к виду работы «кто содействуют управлению общины» в противоположность «делать и контролировать».

Общины имеют сравнительно четкое преимущество заниматься контрактацией в ситуациях, где:

- существуют предыдущие примеры проектов, управляемых общиной
- общины в определенной мере социально сплочены
- организации общинных пользователей имеют правовой статус
- общины несут ответственность за деятельность и эксплуатацию проектов
- имеются механизмы построения потенциала общины

Когда потенциал общины слаб, может быть использована модель совместной общинной контрактации с НПО, отделом управления проекта или социальным фондом.

IV. Последующие шаги

В обсуждениях с общинами стало ясно, что отбор, планирование и управление реализации подпроектов имело значительное воздействие на общину в целом.⁵ Одним из наиболее очевидных результатов было то, что общины хотели применять умения, которые они приобрели, и реализовывать больше проектов, управляемых

⁵ Например, проинтервьюированные общины в Бразилии отметили, что в будущем они не согласятся реализовывать проекты, не управляемые общиной. Более того, подрядчики отметили, что в проектах, управляемых общинами, было меньше краж и вандализма (Семинар подрядчиков, Бразилия.)

общинной. Общинная контрактация поддержала инновацию, заключающуюся в том, что общины реализуют и управляют проектами развития.

Мы основываемся на сильных сторонах подхода общинной контрактации, и в то время этот метод не является панацеей. Так как это подход относительно нов для Банка, для определения и изучения сильных и слабых сторон, сравнения с проектами, управляемыми на центральном уровне, проводилось немного исследований.

Данный документ представляет лишь шаг на пути познания и исследования. «За» и «против» этого подхода не были полностью определены и оценены. Правовые вопросы, в частности, относящиеся к подпроектам, требуют дополнительных исследований. Для более глубокого изучения данной темы следует охватить вопросы:

- *Характер участия в проектах, управляемых общиной.* Кто участвует? Увеличивает ли такое участие собственность общины?
- *Экономия средств.* Являются ли проекты, управляемые общиной, более дешевыми для реализации? Меньше ли воровства и напрасных расходов?
- *Построение потенциала.* Строит ли этот процесс потенциал и расширяет ли он базу умений общины, или он создает элиту?
- *Социальный капитал.* Строит ли управление проекта доверие и социальный капитал внутри общины? Или общины с высоким социальным капиталом преуспевают в управлении проектов?
- *Воздействие на устойчивость.* Если проект реализуется общиной, увеличивается ли собственность общины? Увеличивается ли устойчивость?

Результаты такого изучения создали бы очень удобную основу для разработки проектов, которые поддерживают общинное развитие.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ ЛИЦ В ОБЩИННОЙ
КОНТРАКТАЦИИ

	Община	Исполнительное агентство (Комитет управления проекта или НПО)	Местная государственная организация	Районный или региональный отдел управления проекта
Содействие и подготовка	Определить и приоритизировать потребности общины	Подготовить план проекта и заявку	Активизировать местных лидеров/общины	Обеспечить ИОСО и активизацию местных лидеров/общин
	Избрать комитет управления проекта и наблюдательный комитет	Представить заявку на финансирование	Оказать содействие в планировании и подготовке предложения по проекту	Оказать содействие с ориентацией местным госслужащим
	Согласовать вклад самопомощи и планы проекта		Согласовать вклад и план эксплуатации	
			Экспертная оценка предложений в офисе/ скоординировать с районными планами развития	Экспертная оценка предложения по проекту в офисе
	Подтвердить понимание расходов проекта/выгод			
Реализация	Мобилизовать вклад общины	Мобилизовать вклад общины	Утвердить предложение по	Утвердить предложение по

			подпроекту	подпроекту
	Участвовать в экспертной оценке на местах	Представить план проекта в экспертной оценке на местах	Выполнить экспертную оценку на местах	Выполнить экспертную оценку на местах
	Посетить церемонию пуска проекта	Участвовать в церемонии пуска проекта	Участвовать в церемонии пуска проекта	Организовать церемонию пуска проекта
	Посетить собрание подпроекта/осуществлять мониторинг комитета управления проектом	Подписать договор о финансировании	Обучить членов комитета управления проектом	Содействовать закупкам товаров и услуг
	Осуществлять мониторинг реализации подпроекта	Открыть банковский счет		Обеспечить техническую технологию
	Осуществлять мониторинг учета средств подпроекта	Управлять и осуществлять контроль над реализацией подпроекта	Осуществлять мониторинг реализации проекта	Подписать договор о финансировании с общиной или исполнительным агентством
	Осуществлять мониторинг закупок материалов/услуг	Вести учет средств подпроекта	Обеспечивать технический контроль	Контролировать закупки материалов/услуг
		Закупать материалы /услуги	Решать конфликты если необходимо	Контролировать реализацию подпроекта
		Заключить контракт с независимым агентством для технического контроля если необходимо		
		Заключить контракты о найме рабочей силы		Снять средства подпроекта
		Ставить вторую подпись на всех договорах от		Поощрять эффективные рабочие

		имени комитета управления проекта, если не исполнительного агентства		отношения с учреждениями районного уровня
		Представлять отчеты общине и местному Хукумату		Получать и обрабатывать отчеты подпроектов
		Готовить и представлять отчеты проекту		Представлять отчеты в центральный отдел управления
		Ежедневный мониторинг реализации проекта		
Завершение	Согласовать план эксплуатации и оплату	Вводить план эксплуатации и оплату	Обеспечить план эксплуатации и оплату	Обеспечить план эксплуатации и оплату
	Посетить церемонию передачи	Организовать церемонию передачи	Прием завершенных проектов	Прием завершенных проектов
	Эксплуатировать имущество проекта после его завершения	Завершить работы проекта	Окончить работы на завершенном проекте	Окончание работ и передача завершенных проектов

Приложение 2

Основные принципы совместной оценки процедур контрактации

Цель

Целями совместной оценки являются:

- определить основные характеристики компонента общинной контрактации
- определить сильные и слабые стороны подхода
- определить конкретные вопросы, ограничения и возможные решения.

Предыстория и методология

Данная оценка проводится как последующий этап после проводимой работы по общинной контрактации. Он сосредотачивается на сборе и синтезе опыта команд Всемирного банка.

Целью работы на местах будет проведение оценки представлений местных заинтересованных лиц по общинной контрактации, используя совместные методы. Местными заинтересованными лицами являются: члены общины, поставщики товаров и услуг (подрядчики, НПО, местные владельцы магазинов и т.д.) и, насколько возможно, сотрудники местных Хукуматов и государственных организаций.

Информация будет собираться у общин, которые уже осуществили общинную контрактацию, и будет сосредотачиваться на 3-х типах микропроектов – водоснабжение и канализация, школа и центр здоровья. Будут организованы полдневные семинары для подрядчиков, владельцев магазинов и представителей общины. Будет проведены групповые обсуждения для определения вопросов с точки зрения заинтересованных лиц, после которых последуют большее количество визитов в общины. Оценка будет проведена согласно основным принципам, указанным ниже. В результате будет собрана количественная и качественная информация, которая будет анализироваться представителями общины, сотрудниками проекта, специалистами по закупкам и прочими сотрудниками банка.

Основные принципы не являются планом. Они будут разработаны и в них будут внесены изменения по мере сбора опыта и принятия во внимание новой информации, собранной в ходе исследований на местах. На основе этих заключений будет подготовлен документ.

Основные принципы оценки

Шаг 1

Идентификация микропроектов

Определить микропроекты для исследования с учетом:

- использование модели общинной контрактации (три микропоекта)
- тип проекта (водоснабжение в сельских районах, школа, центр здоровья)
- местонахождение (пример сельских и городских общин)
- доступность

Шаг 2

Консультации с заинтересованными лицами – групповые обсуждения

Три семинара по полдня будут проведены для подрядчиков, владельцев магазинов и представителей общин. Групповые обсуждения будут проведены для определения вопросов с различных точек зрения заинтересованных лиц.

Шаг 3

Консультации с заинтересованными лицами – групповые обсуждения

Будут проведены интервью с соответствующими заинтересованными лицами, комитетом управления проекта и членами общины; поставщиками и подрядчиками; сотрудниками социального фонда и проекта; государственными служащими. Интервью будут сосредоточены на следующих вопросах.

Отдел управления проекта и община

Информация и подготовка

- Доступ к информации (как Вы слышали о проекте?)
- Как Вы приняли решение о подпроекте и почему?
- Какова общая стоимость проекта?
- Какой вклад общины требуется? (наличность/в виде труда)
- Кто внес вклад? Сколько времени это заняло? Каковы были проблемы?
- Сколько времени у Вас занял процесс от подачи заявления до финансирования проекта?

Реализация

- Открытие банковского счета? Есть проблемы?
- Кто имеет право подписи? Как часто им нужно посещать банк?
- Система финансирования траншами – выгоды/ограничения
- Правовые вопросы. Как они были решены?
- Виды полученного обучения и их значимость

Контрактация

- Какие средства массовой информации были задействованы для поиска подрядчика?
- Как Вы определили подрядчика?
- Вы использовали предварительно квалифицированных подрядчиков, рекомендованных проектом? Почему или почему нет?

- Кто составил контракт? Вы были согласны с его содержанием? Были ли внесены изменения в образец контракта?
- Каковы отношения в рамках контракта? Предусмотрены взыскания?
- Как оплачивается подрядчик?

Закупки

- Был ли разработан общий план контакта? Кем?
- Кто заключал с Вами контракт? Почему?
- Вы использовали стандартный дизайн? Каков был план общины в дизайн?
- Кто осуществлял мониторинг и надзор за Вашей работой? Кому Вы подотчетны?
- Вы использовали труд общины? Существует ли такая возможность?
- Как рассчитывалась ставка заработной платы?
- Каков был вклад общины? (наличными/трудом/материалами)
- Был ли вклад полезным? Почему да или почему нет?
- Согласны ли Вы с положением о взысканиях в контракте? Почему да или почему нет?
- Изменения в дизайн после завершения проекта?
- Какие услуги после завершения проекта предоставляются общине?

Сотрудники социального фонда и проекта

- Какова роль социального фонда в контрактации общины?
- Информация, представленная общине
- Особая деятельность в ходе подготовки. Реализация завершения подпроектов
- Роль в закупке товаров/услуг
- Подотчетность общине? Правительство? Всемирный банк?
- Отношения с общиной, комитетом, подрядчиками, местным Хукуматом
- Потоки общения – кто говорит с кем?
- Услуги, предоставляемые общине (например, база данных с ценами за единицу чего-либо, предварительная квалификация поставщиков)
- Функция внутреннего аудита для финансового контроля
- Механизмы технического контроля и качества
- Механизмы мониторинга и оценки (внутренний аудит) подпроектов
- Механизмы обеспечения устойчивости микропроектов
- Показатели для определения успеха

Государственные служащие

- Уровень влечения в проект
- Особая роль и деятельность (например, определение подрядчика/закупки товаров/услуг)
- Общение между общиной и социальным фондом

- Уровень координации между государственными программами и курсом действий
- Собственность
- Потребности потенциала и сильные стороны

Шаг 4

Анализ результатов

Обсудить результаты консультаций с представителями общины, а также сотрудниками проекта и специалистами по закупкам.

- Кто закупил товары и услуги? Кто их утвердил? Кто их засвидетельствовал?
- Вы получили три цены?
- Была ли информирована община об этих решениях?
- Наличие и использование складских помещений
- Качество и наличие материалов и услуг
- Наличие рабочей силы
- Кто заключал контракты с рабочей силой? Кто определил ставки заработной платы? Было ли это приемлемо?

Контроль

- Кто осуществлял надзор/мониторинг?
- Были у общины технические навыки для осуществления надзора?
- Если нет, был ли нанят кто-либо для осуществления надзора?

Завершение

- Были ли какие-либо изменения после завершения?
- Были ли услуги после завершения контракта достаточными? Была ли гарантия?
- Временные рамки реализации подпроекта

Устойчивость

- Деятельность и техническое обслуживание. Кто ответственен? Почему?
- Процессы обеспечения качества и устойчивости. Какие процессы обеспечивают устойчивость?
- Комитеты технического обслуживания? Плата пользователей?

Социальные вопросы

- Представления об общинной контрактации
- Степень участия общины (подотчетность, вопросы прозрачности)
- Представления об исполнительном комитете. Как он был выбран? Он компетентен? Заслуживает доверия?
- Кто извлекает выгоду и как? Расширяется ли база навыков в общине?
- Разрешение конфликта. Как решается этот вопрос?
- Потенциал на общинном уровне. Есть ли предыдущий опыт управления общинных проектов?

- Что может быть улучшено?

Поставщики/Подрядчики

- Какие услуги и товары были поставлены?
- Какова была стоимость поставленных товаров и услуг?
- Как Вы услышали о проекте?
- Вы вышли на общине или община вышла на Вас?
- Работали ли Вы в похожих проектах раньше? Что это были за проекты?
- Кто принял решение о типе подпроекта?

Шаг 5

Результаты

- Подготовить документ с учетом результатов – ограничения, полученные уроки и рекомендации.
- Подготовить ряд основных положений с учетом опыта распространения обучения в других странах.