



Republika e Kosovës/Republika Kosova/Republic of Kosovo

Komisioni Rregullativ i Prokurimit Publik
Regulatorna Komisija Javne Nabavke
Public Procurement Regulatory Commission



*Разработка системы мониторинга соответствия и
эффективности государственных закупок в Косово*

Проект ВБ в Косово - IDF Grant No. TF013655
***Повышение качества реализации Проекта по государственным
закупкам***

Сафет Хоксра, Президент PPRC, Косово
Илаз Дули, член Совета директоров PPRC, Косово

Май 2014 г.
Стамбул, Турция

Поддержка Всемирным Банком системы государственных закупок в Косово

- *С момента внедрения системы государственных закупок в Косово в 1999 г., Всемирный Банк остается одним из крупнейших доноров.*
- *Всемирный банк поддержал систему государственных закупок в Косово 5 проектами:*
 - 1. Операционный анализ закупок - Косово (2004);*
 - 2. Возможности для государственных закупок –быстрая выгода (2008);*
 - 3. Реализация централизованных процедур закупок на основании Диагностического отчета быстрой выгоды - (2013-2014);*
 - 4. Разработка системы электронных закупок, включая ИКТ инфраструктуру и информационную систему управления контрактами (2013-2015);*
 - 5. Грант IDF:*
 - (i) Разработка руководства по единой цене для работ, товаров и услуг в Косово (2013-2015);*
 - (ii) Разработка системы мониторинга соответствия и эффективности государственных закупок в Косово (2013-2015);*
 - (iii) Укрепление потенциала в расследовании мошенничества и коррупции при закупках с АСА;*
 - (iv) Укрепление потенциала аудиторирования закупок с Генеральным ревизором Косово.*
 - 6. Все эти действия хорошо скоординированы и дополняют действия СИГМЫ (SIGMA) и ЕС*

Измерение эффективности системы государственных закупок в Косово

- *Проект по измерению эффективности системы государственных закупок в Косово, финансируемый ВБ, был запущен в ноябре 2013 г. и продлится 24 месяца, до октября 2015 г..*
- *Для разработки системы мониторинга соответствия и эффективности государственных закупок в Косово нанят один международный консультант и два местных консультанта.*
- *К настоящему времени эксперты по проекту подготовили:*
 - *Руководство;*
 - *План работы и методологию;*
 - *Ключевые и вспомогательные индикаторы;*
 - *Анкеты для случаев закупок;*
- *В течение апреля и мая, консультанты начали посещение организаций для того, чтобы собрать данные на основе заполнения анкеты.*
- *В настоящий момент эксперты обрабатывают собранные данные в этих подрядных организациях;*



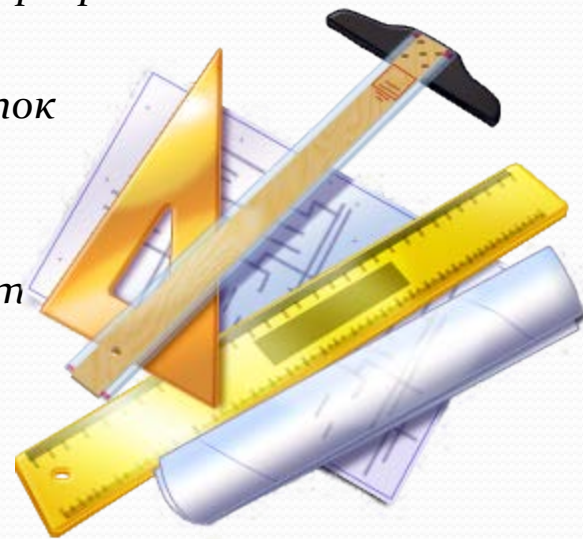
Руководство

Как описано в Руководстве, измерение эффективности фокусируется на трех аспектах:

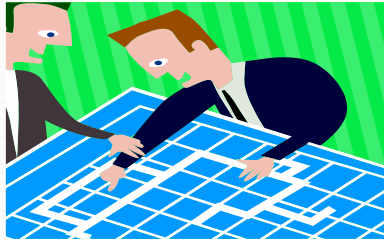
- Измерение эффективности соответствия с точки зрения реализации законодательства по государственным закупкам в Косово;
- Измерение эффективности с точки зрения достижения эффективности и результативности в процессе осуществления закупочной деятельности;
- Измерение эффективности с точки зрения повышения прозрачности и улучшения управления;
- При измерении эффективности государственных закупок используются: Ключевые показатели эффективности, разработанные для Косово;

Руководство описывает эти индикаторы и предоставляет

- Цель индикатора;
- Как измерять каждый индикатор;
- Данные, которые будут собраны;
- Формы для необходимого сбора данных;
- Как анализировать и представлять данные;
- Как устанавливать эталон для каждого индикатора в деталях;



План работ



План работ является частью Руководства и описывает подробным образом реализацию Системы измерения эффективности государственных закупок в Косово, согласно подготовленному руководству.

Этот план работ содержит:

- Методологию сбора данных для Системы оценки эффективности закупок;
- Представление отчетов о результатах;

Методология будет тестироваться в течение первого года, и, при необходимости, будет пересмотрена на основании опыта, приобретенного за первый год работы.

Методология

- Разработанная система включает в себя разработку некоторых индикаторов, подходящих для Косово, которые будут измерены во всех подрядных организациях (ПО);
- В качестве первого шага, был подготовлен список ПО для сбора данных для всех типов контрактов (за исключением контрактов минимальной стоимости) по закупочной деятельности примерно по 10-15 случаям;
- Будут отобраны для тщательного мониторинга ПО с каждого уровня - центральный уровень, местные органы самоуправления, коммунальные предприятия, независимые агентства или государственные организации, региональные больницы и т.д. Мониторируемая закупочная деятельность, будет отбираться изо всех категорий таких, как товары, услуги и работы.



Методология

- Для сбора данных была подготовлена Анкета для случаев закупок.
- По каждому рассмотренному случаю закупок заполняется одна анкета.
- Некоторые данные, которые невозможно собрать с помощью Анкеты по закупкам, будут собираться из соответствующих отчетов, подготовленных PPRC, PRB, CPA, KIPA, ПО или другими соответствующими органами.
- Некоторые необходимые данные будут собираться через обзоры или интервью с заинтересованными сторонами, такими, как профессиональные ассоциации, представители гражданского общества, независимые газеты или журналисты, проводящие расследования, которые обладают хорошей репутацией и пользуются уважением и т.д.
- Для сбора данных по мониторируемым случаям закупок будет создана Система измерения эффективности государственных закупок - **Форма для данных базисного обзора**. (общая база собранных данных, обработанные данные, данные, собранные со всех упомянутых форм).
- Форма будет заполняться для каждой мониторируемой ПО, включая в каждом отдельном мониторируемом случае закупок

Отчетность

- Команды будут представлять ежеквартальные отчеты о прогрессе, достигнутом на фазе сбора данных. Отчеты будут включать в себя данные, собранные ПО, вместе с количеством отдельных случаев мониторинга закупок, и другими органами или заинтересованными группами, и результаты.
- Проектные группы готовят годовой отчет, описывающий собранные данные, анализ мониторинга данных и рекомендации для улучшения.

Отчет должен быть структурирован вокруг следующих заголовков:

- Резюме
- Методология
- Ключевые выводы
- Заключение и рекомендации



Охват мониторингом эффективности

Мониторинг эффективности государственных закупок будет охватывать следующие три фазы:

- Предтендерная фаза: фаза перед формальным инициированием извещения о контракте;*
- Процедура заключения контракта: фаза между формальным инициированием и подписанием контракта;*
- Выполнение контракта: фаза после подписания контракта до окончательной передачи проекта;*



Ключевые индикаторы

№.	ИНДИКАТОР
1.	Стоимость
2.	Качество
3.	Своевременность
4.	Экономия
5.	Конкурентоспособность
6.	Прозрачность
7.	Антикоррупционные меры
8.	Потенциал сотрудников

Ключевые элементы, относящиеся к определению оценочной стоимости, размера рынка, которые учитываются ПО;



- *Значение предварительной процедуры государственной закупки, на основании которой определялась оценочная стоимость;*
- *Определение оценочной стоимости в учетных документах подрядной организации;*
- *Определение соответствующего рынка (внутреннего рынка или международного рынка с трансграничным воздействием);*
- *Подрядная организация рассматривает возможное усиление услуг как часть предмета контракта (рассмотрение срока службы предмета);*
- *Использование технического диалога как механизма определения реалистической оценочной стоимости;*
- *Сравнение оценочной стоимости контракта и итоговой выплаченной суммы;*
- *Промежуток времени, рассматриваемый для обеспечения оценочной стоимости (максимально 36 месяцев);*
- *Подрядные органы готовят предварительный прогноз закупок;*
- *Предварительный прогноз закупок доступен для потенциальных участников торгов;*
- *Подрядные органы могут провести внутреннее исследование своих потребностей прежде, чем вводить предварительный прогноз закупок;*

Стоимость

FORMULA	TARGET
$\frac{\text{Estimated Value}}{\text{Average Market Price}} \times 100$	Equal (=) to 100%

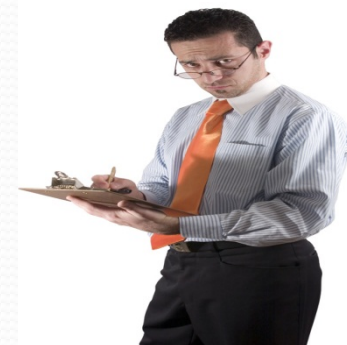
- Для каждого пункта с результатом выше 100% => оценочная стоимость - выше средней рыночной цены;

Действие - Мониторинг цен;

- Для каждого пункта с результатом менее 100% => средняя рыночная цена – выше оценочной стоимости;

Действие - Расследовать возможность внесения изменения в закупочные практики, чтобы определить оценочную стоимость относительно (реальной) средней рыночной цены;

Основные элементы, относящиеся к определению предмета контракта:



- Определение предмета (услуги, товары или работы).
- Подрядные организации используют технический диалог как механизм определения предмета.
- Деление предмета контракта на лоты, если возможно.
- Определение предмета соответствует стандартам качества (внутренним, европейским, международным).
- Услуги, товары или работы, как предмет контракта, могут зависеть от стандартов, определенных в различных положениях, содержащих технические и/или практические стандарты.
- Если возможно, следует приложить эталонный стандарт или указать ссылку на конкретные его положения.

Стандартизация закупочных процедур

- Основные элементы, относящиеся к стандартизации закупочной процедуры:
- Стандартные формы для процедур государственных закупок общедоступны и координируются из государственного учреждения, обязанного пересматривать процедуры государственных закупок.
- Подрядные организации должны использовать стандартные формы.
- Предложения и мнения компетентного государственного учреждения публично доступны.
- Учебные курсы показали важность процедуры стандартизации

FORMULA	TARGET
<i><u>Procurem.doc. – available</u> x 100</i> <i>Total awarded tenders</i>	<i>Equal (=) to</i> <i>100%</i>

- КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ ПОЛУЧЕННЫЙ РЕЗУЛЬТАТ ?
- Для каждого пункта с результатом менее 100% => эффективность и прозрачность снижаются
Действие - Определите причину(ы), по которой они отсутствовали или не существуют

Конкурентоспособность и прозрачность (тип закупочной процедуры)

Ключевые элементы, связанные с определением типа закупочной процедуры:

- *Тип чаще всего выбираемой закупочной процедуры;*
- *Использование надлежащего типа закупочной процедуры относительно оценочной стоимости и характеристик предмета контракта;*
- *Рассмотрение соответствующих характеристик рынка при выборе надлежащего типа закупочной процедуры;*
- *Доля стоимости, учитывая тип процедуры;*
- *Оценочная стоимость контракта и цены выбранного предложения;*

Тип закупочной процедуры

<i>FORMULA</i>	<i>TARGET</i>
<i><u>Open Procedure</u> x 100</i> <i>All Types of Procedure</i>	<i>More than (>) or equal (=) to 70%</i>

- Для каждого пункта с результатом меньше 70% => конкурентоспособность и прозрачность снижаются
Действие - Установите причину(ы), по которым подрядные организации делают выбор в пользу такого типа закупочной процедуры, который снижает конкурентоспособность и прозрачность
- Для результатов выше или равных 70% => рекомендуемое
Действие – Продвигать и поощрять использование процедур, которые обеспечивают конкурентоспособность (открытые и ограниченные процедуры и т.д.)

Договорная процедура без предварительной публикации

<i>FORMULA</i>	<i>TARGET</i>
<i><u>Negot.Proc. without Prior Publ.</u> x 100</i> <i>All Types of Procedure</i>	<i>Less than (<) or equal (=) to 7%</i>

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ ПОЛУЧЕННЫЙ РЕЗУЛЬТАТ?

- Для каждого пункта с результатом выше 7% => конкурентоспособность и прозрачность снижаются;
Действие - Определите причину(ы), по которой подрядные организации выбирают данный тип закупочной процедуры, который снижает конкурентоспособность и прозрачность (необходимость ограниченной интерпретации причин для отбора договорной процедуры без предварительной публикации);
- Для каждого пункта с результатом меньше или равным 7% => результат приемлемый в связи с предметом – рекомендуемая тенденция к снижению пропорции;
Действие - Проанализируйте причину(ы) для обоснования выбранного типа закупочной процедуры;

Процедура заключения контракта



После официального инициирования и до исполнения контракта, Подрядная организация должна:

- *Обеспечить прозрачность через официальное извещение (Прозрачность);*
- *Осуществлять закупочную процедуру в пределах разумного предельного срока (Своевременность);*
- *Установить срок для получения предложений (Конкурентоспособность);*
- *Соблюдать оценочную стоимость при заключении контракта (Экономия);*
- *Выбирать участника, соответствующего стандартам качества (Качество);*

Процедура заключения контракта

FORMULA	TARGET
<i><u>Proced. with the Public Notice</u> x 100</i> <i>All Types of Procedure</i>	<i>More than (>) or equal (=) to 93%</i>

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ ПОЛУЧЕННЫЙ РЕЗУЛЬТАТ?

- Для каждого пункта с результатом меньше 93% => прозрачность и конкурентоспособность снижаются;

Действие - Определите причину, по которой не все процедуры государственных закупок опубликованы в уведомительной информации;

- Для каждого пункта с результатом выше или равным 93% => результат является приемлемым;

Действие - Поддерживать существующую пропорцию в официальных публикациях

Своевременность

- Процедура должна быть выполнена в течение разумного срока;

FORMULA	TARGET
$\frac{\text{Actual time spent}}{\text{Time Schedule as Set for proced.}} \times 100$	Less (>) or equal (=) to 100%

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ ПОЛУЧЕННЫЙ РЕЗУЛЬТАТ?

- Для каждого пункта с результатом выше 100% => эффективность снижается;

Действие - Установите причину, по которой фактически потраченное время превысило время, указанное в плане-графике работ , составленном для закупочной процедуры;

- Для каждого пункта с результатом меньше или равным 100% => результат является приемлемым;

Действие – Продвигайте и поощряйте осуществление закупочной процедуры в рамках графика, который включает время, необходимое на подготовку заявки и выбора надлежащей процедуры в связи с предметом контракта;

Конкурентоспособность

- Подрядные организации должны соблюдать правовые ограничения периода времени для получения предложений;
- Причины, указанные подрядными организациями при сокращении предельных сроков, должны быть обоснованы;
- Изменения и поправки в тендерной документации должны быть приняты во внимание, чтобы продлить период времени;

FORMULA	TARGET
$\frac{\text{Time limits – unreduced} \times 100}{\text{Legal Sets of Time limits}}$	Equal (=) to 100%

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ ПОЛУЧЕННЫЙ РЕЗУЛЬТАТ?

Для каждого пункта с результатом меньше, чем 100% => участники торгов не получают разумный период времени для представления своего предложения;

- Участники торгов не получают разумный период времени для представления своего предложения;

Действие - Обращайте особое внимание на необходимость и важность установления разумного периода времени для представления тендерных предложений с учетом сложности предмета контракта и объема тендерной документации;

Экономия

(Индикатор применяется при допущении, что оценочная стоимость является реалистичной и отражает соответствующую ситуацию на рынке)

Ключевые элементы, связанные с экономией:

- Оценочная стоимость контракта и цены, указанные в выбранных предложениях;
- Стоимость в предварительном прогнозе закупок в сравнении со стоимостью в заключенном контракте;
- Сопоставила ли стоимость подобных проектов в прошлом (ссылка на технические характеристики) со стоимостью назначенной в данном контракте?
- Разница между оценочной стоимостью и чрезвычайно заниженной предлагаемой ценой;
- Частота чрезвычайно заниженных предложений относительно предмета;



Экономия

FORMULA	TARGET
$\frac{\text{Awarded Value} \times 100}{\text{Estimated Value}}$	Equal (=) to 100 %

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ ПОЛУЧЕННЫЙ РЕЗУЛЬТАТ?

- Для каждого пункта с результатом выше 100% => экономия снижается;
Действие - Определите причину, по которой назначенная цена выше оценочной стоимости (допуская реалистичность оценочной стоимости);
- Для каждого пункта с результатом гораздо меньшим, чем 100% => возможность сильного занижения цены;
Действие - Инструкции, как отклонять предложения с сильно заниженной ценой;

Выполнение контракта - Стоимость

Ключевые элементы, связанные с выплатой окончательной цены:

- Разница между оценочной стоимостью и стоимостью, предложенной на торгах;
- Разница между стоимостью, предложенной на торгах, и выплаченной окончательной стоимостью;
- Причины, указанные в приложении, должны быть обоснованы;
- Необходимо обновление или обслуживание товаров/услуг/работ, но это не соответствует предоставленному контракту;
- Обновление или обслуживание указывается в приложениях;



Выполнение контракта - Стоимость

FORMULA	TARGET
$\frac{\text{Final Value Paid} \times 100}{\text{Tender Value}}$	Less (<) or equal (=) to 100%

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ ПОЛУЧЕННЫЙ РЕЗУЛЬТАТ?

- Для каждого пункта с результатом гораздо выше 100% => экономия и эффективность снижаются;

Действие - Определите причину, по которой окончательно выплаченная цена – выше тендерной цены ;

- Для каждого пункта с результатом меньше, чем 100% = > сокращается объем обязательств по контракту;

Действие - Определите причину, по которой подрядная организация сократила объем обязательств по контракту;

Развитие потенциала сотрудников, занимающихся закупками

Ключевые элементы развития потенциала сотрудников, занимающихся закупками

- Должны ли сотрудники, занимающиеся закупками, соблюдать Этический кодекс должностных лиц закупочного органа?
- Требуется ли закон о государственных закупках обязательное образование для должностных лиц закупочного органа?
- Преподаватели должны иметь лицензию на соответствующее обучение;
- Контент учебных программ соответствует ЗГЗ и юридической практике.
- Должностные лица закупочного органа должны помогать во всех процедурах государственных закупок.
- Набор признаваемых сертификатов базового или продвинутого профессионального образования в области закупок.
- Сотрудничество с международными профессионалами в области системы государственных закупок.
- Имеются в наличии процедурные руководства и четкие инструкции, которыми руководствуются сотрудники закупочного органа.
- Применяемая информация хранится и регулярно обновляется.
- Новым сотрудникам должно быть предоставлено формальное обучение.

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ ПОЛУЧЕННЫЙ РЕЗУЛЬТАТ?

- Нехватка сертифицированных сотрудников в закупочных органах.

Действие – Повысить информированность и организовать учебные курсы с лицензированными преподавателями;



Антикоррупционные меры

Ключевые элементы антикоррупционных мер:

- Закон регулирует процесс сообщения участниками торгов о взятках, которые дают или берут другие, и о настойчивых просьбах/вымогательстве взяток должностными лицами закупочного органа.
- Участники торгов должны иметь доступ к административному или судебному контролю / право апелляции.
- Меры по контролю коррупции (например, антикоррупционные законы и/или органы, законы об информаторах, комплексные реформы государственной службы / судебной системы, региональные инициативы, положения уголовного права, положения о противодействии взяточничеству и т.д.) должны быть четкими и понятными.
- Значительные суммы государственных денег выплачиваются без соблюдения закупочной процедуры.
- Отсутствие аудиторских проверок и/или другого вида надзора.
- Доля закрытых торгов, которые проводятся без публикации, и других типов процедур, когда платится цена, основанная на процедурах, не требующих публикации извещения о контракте, непропорционально велика.

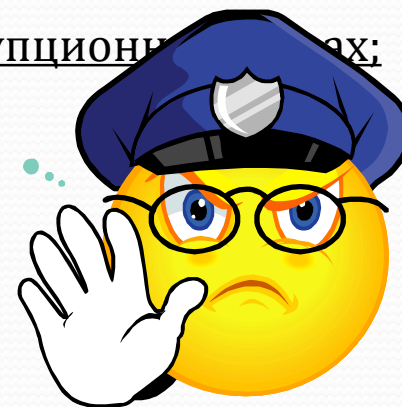
Антикоррупционные меры

FORMULA	TARGET
<i><u>Final Decisions on Corruption Acts in proc. proced. X_100</u></i> <i>All procurement procedures</i>	<i>Equal (=) to 0%</i>

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ ПОЛУЧЕННЫЙ РЕЗУЛЬТАТ?

- Если результат – превышает 0% = есть тенденция к коррупции

Действие - Повысить осведомленность об антикоррупционных мерах;



Приложение 1: Форма сбора данных по правовым вопросам и вопросам соответствия

Question/indicator	Possible source of information	Answer	Considerations for assessment
A: Is public procurement system in accordance with the general principles and objectives?			
If the answer to the question A is negative:			
A1: Is a reason that the public procurement system is non-compliant with general principles because of the public procurement law?			
A2: Is a reason that the public procurement system is non-compliant with general principles because of the inappropriate implementation in practice?			
If the answer to the question A1 is positive:			
B1: What are the deficiencies of the PPL?			
B2: Does the public procurement law pursue the EU public procurement directives?			
If the answer to the question A2 is positive:			
C: Are general principles taken into consideration when executing public procurement procedures?			
If the answer to the question C is negative:			
D1: What are the most common mistakes made during an execution of proc. procedures?			
D2: In which phase(s) of public procurement procedure the mistakes are most commonly made?			
D3: What are the reasons for these mistakes?			
E: What and where the improvements and upgrading are necessary so that the public procurement system would reach the assessment of transparent, equal and competitive public procurement system?			
F: What is the adequacy of organization, funding, staffing, and level of independence and authority?			
G: Are responsibilities separated and clarified to avoid conflict of interest in the execution of procurement transactions?			
H: Are there training capacities for procurement?			

Приложение II: Возможное использование других индикаторов на пред-тендерной фазе

<i>Indicator</i>	<i>Possible source of information</i>	<i>Answer</i>	<i>Considerations for assessment</i>
<i>Evaluation of the Estimated Value</i>			
<i>Definition of the Subject Matter</i>			
<i>Type of the Procurement Procedure</i>			
<i>Preliminary Procurement Forecast</i>			
<i>Standardisation of the Proc. Procedure</i>			
<i>Formalisation of Proc. Procedure</i>			
<i>Training Courses</i>			

Приложение III: Возможные другие индикаторы процедуры заключения контракта

<i>Indicator</i>	<i>Possible source of information</i>	<i>Answer</i>	<i>Considerations for assessment</i>
<i>Public Notice of the Public <u>Proc.Procedure</u></i>			
<i>Time Limit for the Receipt of Tenders</i>			
<i>Communication between CA and <u>Tenderers</u></i>			
<i>Number of Tenderers Submitted/Rejected in Public Procurement Procedure</i>			
<i>Offer Value</i>			
<i>Duration of the Public <u>Procur. Procedure</u></i>			

АНКЕТА ДЛЯ ЗАПОЛНЕНИЯ СЛУЧАЕВ ЗАКУПОК

(Заполняется один раз на каждый рассмотренный случай закупок)

<i>To be completed for all Procurement Cases</i>	Yes	No
1. Does the reviewed case form part of the approved procurement plan for the corresponding Financial Year?		
2. Were the correct Standard Bidding Documents used?		
3. Does the reviewed case have complete files with required documentation?		
4. Was the final payment processed within the payment schedule specified in the contract?		
<i>For competitive bidding(open bidding, restricted bidding, quotations and proposals cases only)</i>	Yes	No
5. When was the Letter of Invitation issued? (please indicate <u>dd/mm/yyyy</u> of advertisement)		
6. When was the contract award issued? (please indicate <u>dd/mm/yyyy</u> of contract award)		
7. Does the documentation entail complete records of the evaluation process?		
8. Were the stipulated evaluation criteria clearly followed in the evaluation?		
<i>For open bidding (domestic and international) only</i>	Answer	
9. How many bids were received?(please indicate total number of bidders)		
10. How many bidders were rejected in the preliminary examination? (please indicate total number of bidders rejected)		
<i>For major Works and Services Contracts</i>	Yes	No
11. Is the documentation complete with all required contract management records		

С какой целью проводится оценка эффективности проведения государственных закупок

- *Гарантировать надлежащее выполнение закона;*
- *Повысить эффективность и действенность процесса государственных закупок;*
- *Выявлять коррупционные и мошеннические практики;*
- *Оценивать эффективность закупок в сравнении с установленными целями;*
- *Возможность снижения затрат в связи с реализуемыми проектами;*
- *Совершенствование всей системы, с учетом рекомендаций и предложений.*



Мониторинг эффективности

Помогает правительству:

- Принимать правильные решения по совершенствованию системы государственных закупок;
- Определять политики и задачи в сфере государственных закупок;
- Планировать меры по повышению прозрачности и подотчетности;
- Применять новые меры для повышения эффективности и действенности государственных закупок;

Помогает подрядным организациям :

- Понять, эффективно ли их планирование и управление при проведении закупок?
- Определить сильные и слабые стороны и предпринять соответствующие шаги в целях позитивных изменений;
- Понять, как готовится Техническое задание – Технические спецификации;
- Понять стратегию и выбранные методы проведения процесса закупок;
- Понять квалификационные критерии при назначении контракта;
- Понять, как готовится контракт (общие и особые условия)

Ссылки:

1. *METHODOLOGY FOR ASSESSMENT OF NATIONAL PROCUREMENT SYSTEMS(BASED ON INDICATORS FROM OECD-DAC/WORLD BANK ROUND TABLE); Version 4 July 17, 2006*
2. *DULI Ilaz; Dr. Sc. Doctoral Dissertation - Topic: "Public Procurement Reforms in the Western Balkans" European Center for Peace and Development (ECPD); March 2014, Prishtina.*
3. *DISCUSSION PAPER ON PUBLIC PROCUREMENT PERFORMANCE MEASURES OECD Meeting of Leading Practitioners on Public Procurement 11-12 February 2012 Paris, OECD Conference Centre*
4. *DULI, Ilaz; Mr. Sc." Public Procurement Reforms in Kosovo – The First Decade", page 12; Editor BPC "Balkan Procurement Consultancy" Prishtina, 2011.*
5. *Procurement Performance Measurement System ;User's Guide, August 2008, Ramboll Management A/S, Denmark*
6. *Procurement Performance Indicators Guide ;Using Procurement Performance Indicators to Strengthen the Procurement Process for Public Health Commodities, JANUARY 2013;*
7. *Public procurement in Europe, Cost and effectiveness, A study on procurement Regulation Prepared for the European Commission, March 2011 (ECORYS).*
8. *Transparency and Openness of Public Procurement Market – Case of the Czech and Slovak Republic Jan Pavel - Emilia Sicakova-Beblava1 (Abstract)*
9. *PUBLIC PROCUREMENT INDICATORS 2011, Brussels, 5 December 2012*
10. *Estimating the Benefits from the Procurement Directives A Report for DG Internal Market*

СПАСИБО !

