



KONSULTANDI VALIK

FIDICu juhend konsultandi valimiseks

TEINE VÄLJAANNE, 2013



Fédération Internationale des Ingénieurs-Conseils
International Federation of Consulting Engineers
Internationale Vereinigung Beratender Ingenieure
Federación Internacional de Ingenieros Consultores

EESSÕNA

Insenerkonsultandid üle kogu maailma tegutsevad endiselt enamasti taristute ja ehitiste planeerimise, projekteerimise, ehitamise ja hoolduse valdkonnas. Seetõttu on sellel tegevusalal oluline roll praegusel ajal, kus maailm seisab silmitsi üha suureneva nõudlusega toidu, vee, kanalisatsiooni, peavarju, tervishoiuteenuste, transpordi ja energia järele. Insenerkonsultandid tegelevad päevast päeva küsimusega, kuidas parandada inimeste elukvaliteeti piiratud ressursidega maailmas, kus rahvastik üha kasvab ning toimub märkimisväärne kliimamuutus.

Kutselise insenerkonsultandi või konsultatsiooniettevõtte (konsultant) roll on tänapäeval vähemalt sama tähtis, kui see oli 50 või rohkem aastat tagasi. Nende spetsialistide ja ettevõtete poolt pakutavat teenust ümbritseb siiani teatud salapära, samuti ei mõisteta seda, et inseneriteadus tähendab peent balansseerimist kunsti, teaduse ja pädeva hindamisvõime vahel. Mõnikord üritavad kliendid ja ametiasutused parema arusaamise huvides koostada väga täpsed hanke- ja valikuprotseduurid. Selliseid protseduure kasutatakse laialdaselt. Siiski tuleb märkida, et vaid vähestes sellistes protseduurides, kui üldse mõnes, võetakse arvesse konsultandi pädevuse põhiväärtust: olla usaldusväärne nõustaja. Enamik valikuprotseduuridest keskendub tulemile. Seetõttu saab tehnilisest pädevusest taktikaline ressurss (aruanne, joonised), mitte strateegiline ressurss (lahendus, edasiviiv tee).

Esmatähtis peaks olema pakutava professionaalse teenuse soovitava kvaliteedi säilitamine, milleks tuleb pöörata piisavat tähelepanu otstarbe sobivusele, ökonoomsusele ja kasule, jätkusuutlikkusele, efektiivsusele, terviklikkusele, riskihaldusele, üldsuse heaolule, kõigi konsultantide võrdsetele võimalustele ja protsesside läbipaistvusele.

Õige konsultandi valik konkreetse projekti jaoks on äärmiselt oluline. Suurte mitmepoolsete arengupankade kogenud juhtametnikud on pidevalt väitnud, et „klientide teadlikkus konsultandi valimise tähtsusest ja konsultandi valiku mõjust valmisprojekti üldisele kvaliteedile peab paranema“ ja et „konsultantide valimine on kogu projekti edukuse jaoks selle eluea jooksul äärmiselt oluline; projekti kuludest väikese summa, kuni 1% kokkuhoidmine (konsultatsioonitasu arvelt) ei ole mõistlik, arvestades võimalikke riske“.

Mõnikord korraldavad kliendid hankemenetlusi e-hangete keskkonnas. Konkursi väljakuulutamise, kvalifitseerimise, pakkumuste küsimise ja hindamise põhimõtted ei erine traditsioonilisest meetodist, kuid pakkumuste vastuvõtmisel ja avamisel jne on erinevusi. Kuna konsultandi valimisel ei ole e-hankekonsursid veel levinud, jätame selle teema praegu kõrvale ning keskendume käesolevas juhendis vaid traditsioonilistele valikusüsteemidele.

Käesoleva juhendi eesmärk on tutvustada konsultandi valimise levinud meetodeid, selgitada vastavaid protseduure ja koondada need kõik ühte kokkuvõtlikku dokumenti, tõstes esile ja kirjeldades täpselt FIDICu valikuprotseduure.

© FIDIC 2014. Kõik õigused on kaitstud.

Käesoleva dokumendi autoriõiguste omanik on Insenerkonsultantide Rahvusvaheline Föderatsioon (FIDIC). Käesolevat dokumenti reprodutseerib ja levitab FIDICu loal Eesti Projektbüroode Liit (EPBL).

FIDICu lepingu või muu dokumendi seaduslikul ostjal on õigus teha ostetud lepingust või dokumendist üks koopia isiklikuks kasutamiseks. Käesolevat publikatsiooni ei tohi muuks otstarbeks mitte üheski vormis ega ühegi mehaanilise, elektroonilise, magnetilise, kopeerimis- või muu vahendi abil reprodutseerida, tõlkida, kohandada, salvestada ega edastada, välja arvatud juhul, kui FIDIC on selleks eelnevalt loa andnud. Loa saamiseks tuleb pöörduda FIDICu poole: FIDIC, Case 311, CH-1215 Geneva 15, Switzerland; faks +41 22 799 4901, e-post fidic@fidic.org.

Lisakoopiaid on võimalik saada FIDICust aadressil www.fidic.org/bookshop või eespool nimetatud aadressil või Eesti Projektbüroode Liidust aadressil Kalasadama 4, 10415 Tallinn, Eesti Vabariik; telefon +372 660 4795, e-post info@epbl.ee.

FIDIC loeb käesoleva dokumendi ainsaks autentseks versiooniks ingliskeelset versiooni ega vastuta eestikeelse tõlke täielikkuse, õigsuse, asjakohasuse ega muude omaduste eest, sõltumata käesoleva dokumendi kasutusotstarbest.



SISUKORD

EESSÕNA SISUKORD MÄÄRATLUSED

1 SISSEJUHATUS

- 1.1 Eesmärk
- 1.2 Õige konsultandi valimise tähtsus
- 1.3 Ettevalmistavad sammud

2 FIDICu SOOVITUSED

- 2.1 Soovituslik valikumeetod
- 2.2 Läbipaistvus
- 2.3 Võimekuse loomine
- 2.4 Kutsealane ausus
- 2.5 Aus konkurents
- 2.6 Ühtlustamine
- 2.7 Vastutuse piiramine
- 2.8 Kutsealane vastutuskindlustus
- 2.9 Elueakulud
- 2.10 Tulemuste hindamine

3 ÜKSIKISIKUST KONSULTANDI VALIK

4 KONSULTATSIOONIETTEVÕTTE VALIK

- 4.1 Kvaliteedipõhine valik
 - 4.1.1 Hankekonkursi väljakuulutamise ja eelkvalifitseerimine
 - 4.1.2 Kvalifitseerimine
 - 4.1.3 Pakkumiskutse
 - a) Kutse
 - b) Tehniline kirjeldus
 - c) Info/juhised konsultantidele
 - d) Lepinguprojekt
 - 4.1.4 Pakkumuste ettevalmistamine ja esitamine
 - 4.1.5 Pakkumuste vastuvõtmine ja avamine
 - 4.1.6 Pakkumuste hindamine
 - 4.1.7 Konsultandi valik ja läbirääkimised
 - 4.1.8 Leping
 - 4.1.9 Teavitamine
 - 4.1.10 Küsimuste esitamine
 - 4.1.11 Parima pakkumuse teinud konsultandi muutmine

4.2 Muud valikumeetodid

- 4.2.1 Kvaliteedi- ja hinnapõhine valik
 - 4.2.1.1 Hankekonkursi väljakuulutamise ja eelkvalifitseerimine
 - 4.2.1.2 Kvalifitseerimine
 - 4.2.1.3 Pakkumiskutse
 - a) Kutse
 - b) Tehniline kirjeldus
 - c) Info/juhised konsultantidele
 - d) Lepinguprojekt
 - 4.2.1.4 Pakkumuste ettevalmistamine ja esitamine
 - 4.2.1.5 Pakkumuste vastuvõtmine ja avamine
 - 4.2.1.6 Pakkumuste hindamine
 - a) Tehniliste pakkumuste hindamine (kvaliteet)
 - b) Hinnapakkumuste hindamine (hind)
 - c) Tehnilise ja hinnapakkumuse kombineeritud hindamine
 - 4.2.1.7 Konsultatsiooniettevõtte valik ja läbirääkimised
 - 4.2.1.8 Leping
 - 4.2.1.9 Teavitamine
 - 4.2.1.10 Küsimuste esitamine
 - 4.2.1.11 Parima pakkumuse teinud konsultandi muutmine
- 4.2.2 Eelarvemeetod (sihthinnameetod)
- 4.2.3 Projektikonkurss
- 4.2.4 Hinnaläbirääkimised
- 4.2.5 Hinnapõhine meetod (madalaima hinna meetod)
- 4.2.6 Hange ühelt pakkujalt

5 KONSULTATSIOONIETTEVÕTTE VALIK PFI-PROJEKTIDE RAAMES

6 MUUD KÜSIMUSED

- 6.1 Huvide konflikt
- 6.2 Strateegilised ühendused
- 6.3 Pettus ja korruptsioon ning vajadus ausa äri järele
- 6.4 Jätkusuutlik areng
- 6.5 Võimekuse loomine
- 6.6 Teadlikud ostjad

7 VIITED

Viited FIDICu dokumentidele
Üldised viited

8 LISA

Elueakulude diagramm



MÄÄRATLUSED

AI-teenused: arhitektuuri- ja insenerkonsultatsiooni teenused (eriti projekteerimise alal)

klient: lepingu osapool, kes võtab tööle konsultandi, ning kliendi õigusjärglased ja volitatud esindajad

kontsessioonäär: isik või ettevõtte, kes tegeleb kontsessiooni alusel äritegevusega teisele isikule (kontsessioonandja) kuulavas ettevõttes

konsultatsiooniettevõtte: konsultatsiooniteenust pakkuv sõltumatu kasumit taotlev ettevõtte (või ühissetevõtte/konsortsium)

konsultatsiooniteenused: ehituslikus või looduslikus keskkonnas pakutavad tehnoloogiapõhised intellektuaalteenused, mille hulka võivad kuuluda:

- projekti planeerimine ja teostatavusuuringud
- projekti hindamise uuringud koos finantsanalüüsiga
- keskkonnauuringud ja keskkonnamõjuhindangud
- jätkusuutlikkusuuringud
- väliuuringud ja ekspertuuringud; kaardid
- arhitektuuri teenused
- majandus-/finantsuuringud
- eelprojekt, põhiprojekt ja tööprojekt
- hankedokumentatsiooni ettevalmistamine
- pakkumuste hindamine
- projektijärelevalve
- ehitusjärelevalve
- projekti-/programmihaldus
- kvaliteedihaldus
- ehituse haldus
- kulude ja finantshaldus
- lepinguhaldus
- kasutuselevõtu ja kasutuselt kõrvaldamise alane konsultatsioon
- hindamisteenused
- vigade/kohtuekspertiisi uuringud
- tehnikakoolitus
- riskianalüüs ja -haldus
- käitamine ja ülalpidamine
- teadus- ja arendustöö
- tehniline abi
- tervise- ja ohutusala uuringud
- institutsionaalne areng
- kvantiteediuuringud ja väärtusanalüüs
- sotsiaalse mõju uuringud
- reklamatsioonide ja kõrvalkallete haldus
- vaidluste lahendamine

- lepitamine
- muud sarnased tehnoloogiapõhised intellektuaalteenused

konsultant: individuaalkonsultant või konsultatsiooniettevõtte

insenerkonsultandid: ettevõtted või üksikisikud, kes pakuvad konsultatsiooniteenuseid äritegevusena

leping: kliendi (tellija) ja töövõtja vahel sõlmitud leping tööde tegemiseks ja/või kauba tarnimiseks

töövõtja: ehituse peatöövõtja või kaupu pakkuv ettevõtte

kulud: osapoolel teenuse osutamisel tekkinud või tekkivad kulud, sh üldkulud ja muud korrektselt tehtud kulutused, välja arvatud kasum

projekteerimine ja ehitamine: süsteem, kus töövõtja koostab nii tööprojekti kui ka ehitab ehitise, nii et see vastab eelprojektile ja/või kliendi poolt koostatud tehnilise kirjeldusele (FIDIC mõistab, et projekteerimise ja ehitamise lepingul võib olla eri vorme, kuid kõigile on omane see, et projekti koostab töövõtja, mitte klient)

tasu (hind): konsultatsiooniteenuste eest võetav tasu, mis sisaldab nii kasumit kui ka makse

FIMS (FIDIC Integrity Management System): FIDICu standarditel põhinev juhtimissüsteem, mille saab hõlpsalt integreerida organisatsiooni kvaliteedijuhtimissüsteemi, mis võib põhineda ka standardil ISO 9001:2000

väliskonsultatsiooniettevõtte: konsultatsiooniettevõtte, mis ei ole riigisisene konsultatsiooniettevõtte, st ei vasta riigisisese konsultatsiooniettevõtte kahele kriteeriumile

kaup: (ehitussektoris) töövõtja varustus, materjalid, agregaadid ja ajutised rajatised koos või eraldi

üksikisikust konsultant: sõltumatu insener, arhitekt või teadlane (nt keskkonnateadlane), kes pakub tasu eest konsultatsiooniteenuseid

info/juhised konsultantidele: kliendi poolt koostatav vajalik info ja juhised, mis aitavad konsultatsiooniettevõtetel koostada nõuete-kohased pakkumused (juhised konsultantidele on pakkumiskutse osa)

elueakulud: projekti kogukulud kogu selle eluaja jooksul; kulude hulka kuuluvad ehitus-, käitus- ja hooldus- ning kõrvaldamiskulud; elueakulusid nimetatakse ka omamiskuludeks

MÄÄRATLUSED

kohapeal tegutsev väliskonsultatsiooniettevõte:

väliskonsultatsiooniettevõte, kellel on projekti läbiviimise asukohariigis registreeritud ettevõte

riigisisene erialaliit: konsultantide erialaliit, mis on moodustatud riigis, kus konsultandid konsultatsiooniteenuseid pakuvad; erialaliit on tavaliselt FIDICu liige

riigisisene konsultatsiooniettevõte: konsultatsiooniettevõte, mille juriidiline aadress ja põhitegevuskoht asub riigis, kus projekt realiseeritakse, ning ettevõtte kapitali enamusosalus (üle 50%) kuulub välisjuhidest sõltumatult sama riigi kodanikele

valitsusväline organisatsioon: organisatsioon, kellel on õigus maksusoodustustele ja kes katab põhikulud tihtipeale annetustest (nt sihtasutused, liidud)

kasumit mittetaotlev organisatsioon: konsultatsiooniteenust pakuv organisatsioon, mis ei ole õiguslikult ja finantsiliselt autonoomne ja/või ei tegutse äriseadustiku alusel ja/või on kasumit mittetaotlev institutsioon, nagu näiteks riiklikud asutused, ÜRO asutused, ülikoolid jne

omanik: üksikisik või organisatsioon, kes on investeringu omanik, sh usaldusfondile kuuluvat vara käsutav omanik

hinnapõhised valikumeetodid: konsultatsiooniteenuste valimise meetodid, kus valik tehakse kas ainult hinna põhjal või kus hind on üks valikukriteeriumidest

erasektori rahastamisalgatus (PFI): süsteem, kus klient, kelleks on tavaliselt riik, määratleb pakutava teenuse ja selle kvaliteedi ning kus erasektori partner (kontsessioonäär) pakub juhtimis-, äri-, tehnikaalaseid ja loominguilisi oskusi avaliku teenuse pakkumiseks eravahendite abil. Finantseerimine tuleb suurel määral erasektorist, osa vahenditest võib, kuid ei pruugi tulla ka riigilt ja riigi või otse kasutajate poolt või makstavatest kasutajatasudest

hankimine: protsess, mille käigus sõlmitakse leping / ostetakse töid ja kaupu

pakkumiskutse: kliendi formaalne kirjalik kutse eelkvalifitseerimise läbinud ettevõtetele pakkumuse esitamiseks (mõnikord kasutatakse ka lühendit RFT – *request for tender*)

valik: konsultandi leidmise protsess

teenused: professionaalsed teenused (eelkõige inseneriteenused)

tehniline kirjeldus: kliendipoolne teenuste kirjeldus, mis võib põhineda sisendil, väljundil või tegevusel. Seda kasutatakse konsultandi ettepanekute hindamiseks, kliendi poolt teenustele esitatavate nõuete lõplikuks vormistamiseks või lepingusätete jälgimiseks. Tehniline kirjeldus on pakkumiskutse osa

tööd (ehitus): ehituse peatöövõtja poolt projekti elluviimisel tehtavad tööd (sh kliendi tarnitavad kaubad ja seadmed)



1 SISSEJUHATUS

1.1 Eesmärk

Käesoleva juhendi eesmärk on tutvustada konsultandi valimise levinud meetodeid, selgitada vastavaid protseduure ja koondada need kõik ühte kokkuvõtlikku dokumenti, tõstes esle ja kirjeldades täpsemalt FIDICu valikuprotseduure.

Esmatähtis peaks olema pakutava professionaalse teenuse soovitava kvaliteedi säilitamine, milleks tuleb pöörata asjakohast tähelepanu otstarbekusele, ökonoomsusele ja kasule, jätkusuutlikkusele, efektiivsusele, terviklikkusele, riskihaldusele, üldsuse heaolule, kõigi konsultantide võrdsetele võimalustele ja protsesside läbipaistvusele.

1.2 Õige konsultandi valimise tähtsus

Konsultandi valik on üks olulisimaid otsuseid, mida omanik või klient teeb. Iga projekt on ainulaadne ja omade probleemidega. Paljude projektide alguses on enamikul klientidest raske ette näha, kui keeruliseks projekt või probleem võib kujuneda või milliseid professionaalseid teenuseid võib lahenduse leidmiseks vaja minna. Ükskõik millise projekti edu sõltub sellest, kas leitakse oskuste, teadmiste, kogemuste, juhtimispädevuse ja maine poolest sobivaim nõustaja. Loogika ja kogemus ütleb, et kliendid, kes valivad konsultatsiooniteenuse kvaliteedi põhjal, saavad oma vajadustele vastava teenuse. Õige valiku tegemine mõjutab oluliselt kvaliteeti, projekti üldkulusid, edukust ja seega ka lõpptulemuse üldist väärtust.

Õige konsultandi valik konkreetse projekti jaoks on äärmiselt oluline. Konsultatsiooniteenus koos projekteerimisega moodustab projekti elueakuludest tavaliselt 1–2%. Suurte arengupankade kogunud juhtametnikud on pidevalt väitnud, et „klientide teadlikkus konsultandi valimise tähtsusest ja konsultandi valiku mõjust valmisprojekti üldisele kvaliteedile peab paranema“ ja et „konsultantide valimine on kogu projekti edukuse huvides selle eluea jooksul äärmiselt oluline; projekti kuludest väikese summa, kuni 1% kokkuhoidmine (konsultatsioonitasu arvelt) ei tasu end võimalikke riske arvestades ära“.

Projekt saavutab parimad tulemused, kui kliendi ja konsultandi vahel suudetakse luua tõeliselt professionaalne suhe, kus valitseb täielik usaldus. See on vajalik selleks, et konsultant saaks teha õigeid ja objektiivseid otsuseid ning toimida kliendi (ja omaniku, kui klient pole omanik) ja üldsuse parimates huvides. Valikumeetod peaks seetõttu võimaldama luua vastastikust usaldust.

Insenerkonsultatsiooniettevõtted, kes tegutsevad sõltumatult vabaturul, saavad anda olulise panuse jätkusuutlikkusesse arengusse, tehes oma tööd riiklikest asutustest efektiivsemalt ning parandades valdkonna küpsust ja efektiivsust. Õige konsultandi valimisel on ka teisi tugevaid eeliseid.

1.3 Ettevalmistavad sammud

Esimese sammuna peaks tulevane klient hoolikalt hindama vajadust konsultatsiooniteenuse järele, võrreldes seda teiste alternatiividega. Selleks et otsustada, millist tüüpi konsultanti ja valikumeetodit kasutada, ning kindlustada esialgne finantseering, tuleb koostada ülevaade vajaminevatest teenustest (vt altpoolt). Kui on asjakohane (eelkõige suuremate projektide korral), kaasatakse selles etapis klienti valikuprotseduuri ajal nõustav konsultant.

Algses etapis peab klient koostama esialgse kulude kalkulatsiooni, st tööde mahud ja vastavad hinnangulised kulud lähtuvalt kliendi oma hinnangutest konsultatsiooniteenuse osutamiseks vajalike ressursside kohta: töötajate aeg, logistikatugi ja füüsilised sisendid, nt sõidukid, objektile asuv kontor ja laborivarustus. Kui kliendil puudub ettevõttesisene pädevus selliste arvestuste tegemiseks, tuleks vastav teenus sisse osta.

Konsultatsioonikulud jagatakse laias laastus kahte kategooriasse:

- konsultatsioonitasu (inseneritehnilised kulud koos arvestusliku kasumi ja maksudega);
- hüvitatavad kulud (koos arvestusliku kasumi ja maksudega).

Kuluarvestus on konfidentsiaalne ja seda peetakse vaid kliendi oma tarbeks võrdlemise ja eelarvestamise jaoks, samuti vajamineva välisfinantseeringu tagamiseks. Kavandatav ehitusmaksumus tuleb siiski avaldada konsultatsiooniteenuse hankekonkursi väljakuulutamisel.

2 FIDICu SOOVITUSED

2.1 Soovituslik valikumeetod

FIDIC rõhutab kvaliteedi prioriteetsust valikuprotsessis. Konsultandile makstav tasu on alati vaid väike osa projekti üldistest elueakuludest, kuigi konsultandi töö on projekti edus otsustava tähtsusega. Projekti kvaliteedi määrab suurel määral projekti arendamise ja teostamise kõigis etappides osutatava konsultatsiooniteenuse kvaliteet.

Seetõttu soovitab FIDIC eelistada konsultatsiooniteenuse valimisel kvaliteedipõhist valikumeetodit (*quality-based selection*, QBS; vt jaotist 4.1 ja viidet F5). Kvaliteedipõhine valikumeetod sobib igasugustele projektidele: keerulistele ja lihtsatele, suurtele ja väikestele, riiklikele ja rahvusvahelistele. Kui kvaliteedipõhist meetodit ei rakendata kõigi projektide puhul, soovitab FIDIC seda ainsa meetodina projektide puhul, mis on märkimisväärselt keerulised või kus tekib võimendusefekt, st kus veal on olulised tagajärjed, või kus kõik konkureerivad kandidaadid on riigisisesed konsultatsiooniettevõtted.

Maailmapanga 2010. aasta konsultandi valimise protsessi dokumendis kirjeldatakse eelistatava meetodina kvaliteedi- ja hinnapõhist valikumeetodit, välja arvatud olukorras, kus on põhjendatud mõne muu meetodi kasutamine. Dokumendis öeldakse: „Näiteks sobib kvaliteedipõhine valikumeetod järgmist tüüpi tööde puhul:

keerulised või väga spetsiifilised tööd, kus täpset tehnilist kirjeldust ja konsultantidelt oodatavat tööpanust on raske määratleda ja kus klient ootab konsultandilt uuenduslikkuse ülesnäitamist; projektid, millel on suur mõju järgmistele tegevustele ja kus eesmärk on saada parimad eksperdid; projektid, mida on võimalik teha väga erineval viisil, nii et pakkumused ei ole võrreldavad.

Kvaliteedipõhise valikumeetodi puhul võidakse pakkumiskutses nõuda ainult tehnilise pakkumuse esitamist (ilma hinnapakkumusest) või tehnilise ja hinnapakkumuse esitamist korraga, kuid erinevates ümbrikutes.

Kui soovitakse ainult tehnilisi pakkumusi, palub laenuvõtja pärast nende hindamist esitada parima pakkumuse teinud konsultandil üksikasjalik hinnapakkumus. Seejärel peavad laenuvõtja ja konsultant hinnapakkumuse ja lepingu üle läbirääkimisi.“

Kvaliteedi- ja hinnapõhise valikumeetodi (QCBS, vt jaotist 4.2.1) kasutamisel peab hinnakomponendile antav maksimaalne osakaal jääma 0% ja 10% vahele, kusjuures 20% on absoluutne maksimum erakordselt lihtsate või selgete projektide korral. (Isegi kui hinnapakkumuse osakaal on 0%, on siiski tegemist hinnapakkumusega, mis eristab kvaliteedi- ja hinnapõhist valikumeetodit kvaliteedipõhisest valikumeetodist.)

FIDIC soovitab tungivalt mitte kunagi kasutada konsultandi valimiseks ainult hinnapõhist valikumeetodit (CBS).

2.2 Läbipaistvus

FIDIC soovitab projekti kõigi osapoolte huvides säilitada kogu konsultandi valimise protsessi ajal maksimaalne läbipaistvus, sõltumata kasutatavast meetodist ja projekti rahastamise allikast.

Läbipaistvuse parandamiseks soovitab FIDIC määratleda projekti tööulatus selgelt juba konkursi staadiumis, sõnastada selgelt ja rakendada praktikas rangelt kõigi projektide kvaliteedistandardid ning jagada riski õiglaselt ja selgelt kõigi osapoolte jaoks.

Samuti soovitatakse avaldada hindamissüsteem, sh kaalumispõhimõtted, juba pakkumiskutses või hiljemalt enne pakkumuste esitamise tähtaega. Lisaks soovitatakse lubada pakkumuse esitanud konsultantidel esitada pärast valiku tegemist küsimusi.

FIDIC soovitab kliendil olla ka teadlik ostja (vt jaotist 6.6) ning jälgida, et valikukomisjonil oleks õiglane ja asjatundliku valiku tegemiseks vajalikud oskused ja sõltumatus.

2.3 Võimekuse loomine

FIDIC pooldab ja edendab insenerkonsultatsiooni valdkonna võimekuse loomist üldiselt, kuid eriti arengu- ja üleminekumaade riigisisesest konsultatsiooniettevõtetes (viide F11). Seetõttu soovitab FIDIC pöörata rahvusvahelistes või rahvusvahelise rahastusega projektides valikuprotsessi ajal erilist tähelepanu riigisest või kohalike ettevõtete ning rahvusvahelisel tasandil või kohapeal tegutsevate väliskonsultatsiooni-ettevõtete vahelisele sisulisele partnerlusele. FIDIC rõhutab, et kvaliteedipõhine valikumeetod on parim viis riigisest pakkumuste hulgast valiku tegemiseks, et luua riigisest konsultatsiooniettevõtete võimekus.

FIDIC leiab ka, et oluline panus riigi konsultatsiooni-valdkonna arengusse tehakse siis, kui rahvusvahelistesse projektidesse kaasatakse riigisisesed või kohalikud konsultatsiooniettevõtted, mitte üksikisikutest konsultandid.

2.4 Kutsealane ausus

FIDIC soovitab konsultatsiooniettevõtetel võtta kasutusele FIDICu kutsealase aususe juhtimise süsteem (*FIDIC Integrity Management System*, FIMS) ning klientidel arvestada valiku tegemisel selle põhimõtetega.

Soovitav on, et kliendid väljendaksid FIDICu kutsealase aususe juhtimise süsteemi põhimõtteid ka oma organisatsiooni siseselt. Kogemus on näidanud, et kutsealase aususe puudumine kliendi juures toob kaasa ebaõnnestumise, sest head konsultandid ei esitagi pakkumust.



2 FIDICu SOOVITUSED

2.5 Aus konkurents

FIDIC soovib konsultatsiooniettevõtetal üldsuse huvides konkureerida üksteisega konsultatsiooniteenuste pakkumisel läbipaistvalt ja võrdsetes tingimustes.

Lisaks tuleks juhtudel, kus riigiettevõtte, ülikoolid ja nendega seotud ettevõtte ja kasumit mittetaotlevad organisatsioonid konkureerivad (õigustatud juhtudel) sõltumatute konsultatsiooniettevõtete, teha valik ainult kvaliteedipõhise meetodi alusel. Tavaliselt leiavad sellised eripädevusega kasumit mittetaotlevad organisatsioonid kõige paremat rakendust allkonsultandi rollis ning neil ei lubata konkureerida sõltumatute konsultantidega.

Üksikasjalik pakkumiskutse (*request for proposals*, RFP) ning tehniline kirjeldus (*terms of reference*, TOR) aitavad olulisel määral kaasa õiglasele konkurentsile. Mõnikord peetakse vajalikuks korraldada enne pakkumuste esitamist konverentse ja protokollitud külastusi, mille käigus saab selgitada pakkumiskutses ja tehnilises kirjelduses esitatud teavet. Protseduuride hulka peaks kuuluma formaalne tehingu sõlmimise protsess koos küsimuste esitamise võimalusega hankeprotseduuri ajal. Jälgida tuleb, et vastamisaeg oleks piisavalt pikk, et võimalikud kandidaadid saaksid meeskonna kokku panna ning kvaliteetsed pakkumused esitada.

2.6 Ühtlustamine

FIDIC soovib pidada valikuprotseduuride väljatöötamisel ja rakendamisel nõu konsultatsiooniettevõtete ja/või nende riigisiseste erialaliitudega, eriti kui valikuprotseduurid erinevad tavalistest valikuprotseduuridest. Kokkuvõtte eesmärgil ühepoolset väljatöötatud protseduuride kulu võib osutuda suureks ja takistada teenuste eksporti tulevikus.

2.7 Vastutuse piiramine

FIDIC soovib hoida nii kliendi kui ka konsultantide huvides konsultandi vastutuse piiri õiglasel tasemel ning vastavuses FIDICu poolt koostatud kliendi ja konsultandi vahelise näidisteenuselepingu punktides 16–18 kirjeldatud põhimõtetega (viide F2). Vastutus peab olema piiratud konsultandi ülesannetega, mis on konkreetsetes lepingus määratletud.

2.8 Kutsealane vastutuskindlustus

FIDIC soovib piirata konsultandilt nõutava kutsealase vastutuse kindlustuse (kahjukindlustus) määraga, mis on sätestatud FIDICu poolt koostatud kliendi ja konsultandi vahelise näidisteenuselepingu punktides 19 ja 20 (viide F2), ning mitte mingil juhul nõuda vastutust riskide eest, mille on kindlustanud teised osapooled või mille kandmine oleks mõistlik panna nende õlule.

2.9 Elueakulud

FIDIC juhib omanike ja klientide tähelepanu projekti elueakuludele, mis on sõltuvalt projekti olemusest tavaliselt mitu korda suuremad kui algne investeerimiskulu. Elueakulud tuleb kindlaks teha, kasutades selleks vajadusel ekspertide abi: loogiline on, et see mõjutab projekteerimislahenduse valikut ja rõhutab konsultandi valimise kvaliteedi tähtsust. (Vt lisa 1: elueakulude diagramm)

2.10 Tulemuste hindamine

Sellised kliendid nagu valitsusasutused, kes tegelevad järjestikuste projektidega, saavad tulemusi jälgida ja analüüsida ning seeläbi hinnata konsultandi tööd vastavalt kasutatud valikumeetodile. FIDIC soovib seda teha, sest see aitab kliendil kogutavat infot hinnata ning edaspidi oma tegevuspraktikat muuta või vähemalt korrigeerida.

Esmatähtis peaks olema pakutava professionaalse teenuse asjakohase kvaliteedi säilitamine, milleks tuleb pöörata tähelepanu otstarbe sobivusele, ökonoomsusele ja kasule, jätkusuutlikkusele, efektiivsusele, terviklikkusele, riskihaldusele, üldsuse heaolule, kõigi konsultatsiooniettevõtete õiglastele võimalustele ja protsesside läbipaistvusele.

3 ÜKSİKISIKUST KONSULTANDI VALIK

Üksikisikust konsultante kasutatakse tavaliselt projektides, kus:

- tulenevalt projekti suurusest ei ole tervet meeskonda vaja;
- täiendav professionaalne tugi pole vajalik;
- asjatundja abi on vaja piiratud ja spetsiifilistes valdkondades;
- isiku kogemus ja kvalifikatsioon on esmatähtis nõue.

Üksikisikust konsultante kasutatakse tavaliselt järgmiste ülesannete täitmiseks:

- tasuvusuuringute ettevalmistamine, ülevaatamine, täiendamine või uuendamine;
- erialase konsultatsiooni andmine või all-konsultatsiooniteenuste pakkumine;
- kliendi abistamine valdkonnauuringute ja arengukavade läbiviimisel;
- kliendi abistamine hanke ettevalmistamisel, hindamisel ja valikuprotsessi läbiviimisel;
- kliendi enda tööjõule täienduse pakkumine;
- eksperthinnangute koostamine;
- kohtuekspertiisides abistamine;
- lühi- või pikaajalise nõustajana töötamine poliitika väljatöötamisel ja elluviimisel, institutsioonide arendamisel, võimekuse loomisel ja koolituste korraldamisel.

Üksikisikust konsultandid valitakse projektidesse kvalifikatsiooni ja kogemuse alusel. Valiku tegemisel võib võtta aluseks senised tööd või võrrelda projektis osalemise vastu huvi tundnud või kliendi poolt osalema kutsutud konsultantide võimekust.

Mõnel kliendil, kes vajab regulaarselt konsultantide abi, on konsultantidest andmebaas, mida kasutatakse valiku tegemiseks. Sellisel viisil valitud üksikisikud peavad vastama kõigile asjakohastele kvalifikatsiooninõuetele ning nad peavad suutma oma ülesandeid täielikult täita. Ideaalsel juhul tuleks üksikisikust konsultantide vajadusest ja tööülesannetest teada anda vabalt kättesaadavas (eelistatavalt veebipõhises) meedias.

Võimekust hinnatakse akadeemilise tausta, oskuste, kogemuste ja vajadusel kohalike tingimuste (nt keel, kultuur, ehituseeskirjad ja -praktika, haldussüsteemid jne) tundmise alusel. Konsultatsioonitasu lepitakse sarnaselt kvaliteedipõhisele valikumeetodile kliendi ja konsultandi vahel kokku läbirääkimiste teel. (Viide F5)

Mõnikord võidakse üksikisikust konsultandina kasutada konsultatsiooniettevõtte töötajaid või partnereid. Sellisel juhul kohalduvad konsultatsiooniettevõttele käesolevas juhendis kirjeldatud huvide konflikti sätted.



4 KONSULTATSIOONITTEVÖTTE VALIK

FIDICu üldine soovitus on kasutada allpool jaotises 4.1 kirjeldatavat kvaliteedipõhist valikumeetodit. Klient peaks otsustama valikumeetodi valikuprotsessi alguses, vajadusel tuleb selleks küsida nõu.

4.1 Kvaliteedipõhine valik (*quality-based selection, QBS*)

Kvaliteedipõhine valik on protsess, mille käigus selgitatakse kõige sobivama kvalifikatsiooniga konsultant välja kvaliteedi ja tehnilise pädevuse alusel ning sõlmitakse läbivõtmise teel õiglase ja mõistliku hinnaga teenuseleping. Kvaliteedipõhise valikumeetodi juures ei tähenda kvaliteet mitte parimat kvaliteeti, vaid sobivimat kvaliteeti ehk ettevõtet, kes on teenuse osutamiseks kõige sobivama kvalifikatsiooniga.

Projekti kvaliteedi ja tasuvuse tagamise juures on esmatähtis valida konsultant, kes suudab pakkuda lahendust, mis vastab kliendi nõudmistele kogu projekti eluea jooksul. Konsultant tuleb valida avatud ja läbipaistva protsessi käigus, milles keskendutakse konsultandi suutlikkusele vastata projekti vajadustele. Konsultandi valimine sellistel alustel peaks tagama keskkonnasäästliku projekti põhimõtete (viide F9, F13, F15), innovatsiooni eeliste, kohalike teadmiste ja kulusäästlike praktikatega arvestamise koostöös kliendiga, et tagada parima kvaliteediga tulemus.

Kvaliteedipõhist valikumeetodit kasutatakse õigesti vaid siis, kui see hõlmab nii valimist kui ka lepingu sõlmimist. Kvaliteedipõhise valikumeetodi kasutamine konsultantide hulgas eelvaliku tegemiseks ning seejärel lepingu sõlmimine hinna alusel, nagu tehakse raamlepingute puhul, ei ole kooskõlas kvaliteedipõhise valikumeetodi põhimõtetega. Kvaliteedipõhise valikumeetodi põhieelis on see, et konsultant saab välja töötada tööülesandele vastava tööde mahu, ilma et ta peaks kartma, et konkurent, kes ei kavatse pakkuda täielikku/ asjakohast teenust, teeb odavama pakkumuse.

FIDIC soovib eelistada kvaliteedipõhist valikumeetodit inseneri- ja juhtimisteenuste konsultantide valimiseks ning parima rahvusvahelise praktikana.

Kvaliteedipõhise meetodi (QBS, viide F5) korral valib klient konsultandi kutsealase pädevuse, juhtimispädevuse, ressursside olemasolu, eelnevate tööde, kliendi eesmärgile vastavuse ja selle järgimise alusel. Klient koostab konsultatsiooniteenuse jaoks tehnilise kirjelduse (*terms of reference, TOR*; vt jaotist 4.1.3b) ja eelarve, mida ei tohi kandidaatidele avaldada. Konsultandid esitavad ainult tehnilise pakkumuse, mida hinnatakse ja kasutatakse valiku tegemiseks. Kui konsultandi tasu ületab ka pärast läbivõtmist maksimaalsed kasutada olevad rahalised vahendid, võib parima pakkumuse teinud konsultandi kõrvale jätta.

Mõnikord valivad erasektori kliendid konsultandi, kellel nende teada on olemas vajalik pädevus ja kogemus, ning lepivad tasu kokku üheskoos määratletud ja kokkulepitud töömahu eest. Siin kasutatakse konsultanti usaldusväärse nõustajana. See meetod hõlmab mõningaid kvaliteedipõhise

valikumeetodi põhimõtteid, kuid konkurentsi piiramise tõttu ei suudeta kindlaks teha kõige sobivamat konsultanti ning seatakse ohtu projekti edu. Peale selle tuuakse ohvriks ka valiku läbipaistvuse põhimõte.

Vajalikke protseduure kirjeldatakse alljärgnevas jaotistes.

4.1.1 Hankekursi väljakuulutamine ja eelkvalifitseerimine (*long-listing*)

Projekti jaoks võimalike sobivate konsultantide nimekirja koostamist nimetatakse sageli eelkvalifitseerimiseks (*long-listing*). Eelkvalifitseerunud ei ole kõik ettevõtted, kes teavad oma huvist (*expression of interest, EOI*) projekti vastu; eelkvalifitseerunud selgitatakse välja huvist teatanud ettevõtete hulgast.

Kui on tõenäoline, et mitmel konkureerival riigisisel konsultatsiooniettevõttel on teenuse osutamiseks vajalik võimekus, avaldab klient tavaliselt hanketeate ühes või mitmes riigisiseses ajalehes või muus meedias, näiteks veebilehel, milles palutakse huvist teada anda. Alternatiivina võib eelkvalifitseerunute nimekirja koostada eri allikate põhjal, lähtudes riigis kehtivatest (või vajadusel rahvusvaheliste finantseerimisasutuste) asjakohastest õigusaktidest või protseduuridest. Klient võib eelkvalifitseerunute nimekirja koostamiseks pöörduda erialaorganisatsioonide (nt FIDICu liikmesorganisatsioonid) ja isikute või organisatsioonide poole, kes on kasutanud konsultante sarnaste projektide jaoks. Klient võib eelkvalifitseerunute nimekirja koostamiseks kasutada ka oma organisatsiooni siseid ja väliseid andmebaase. Hankekursil osalemise võimaluse täielik ja avatud väljakuulutamine parandab oluliselt konkurentsi ja tõenäosust kvalifitseerunud konsultantide ligiõmbamiseks. Konkursiteade peaks sisaldama hindamisel kasutatavaid kvalifitseerimiskriteeriume, andma ülevaate tehnilisest kirjeldusest ning avaldama hinnangulise ehitismaksumuse. See võimaldab konkursil osalejatel keskenduda kriteeriumide täitmisele ning asjakohase, projektille keskendunud meeskonna kokkupanekule.

Juhul kui on vaja rahvusvahelist oskusteavet, peaks klient huvist teatamise kuulutused avaldama ka rahvusvahelistes ajalehtedes ja/või veebilehtedel ja/või tehnikavaldkonna ajakirjades.

Projektis osalemise vastu huvist teatamise kutse peab sisaldama järgmist teavet:

- kliendi ja kontaktisiku andmed;
- rahastamisallikas ja ehitustööde hinnanguline eelarve (ainult juhul, kui kasutatavatel vahenditel on kindlad piirid);
- projekti nimi, koht ja suurus;
- kas teenuse hange korraldatakse riigisiselt, rahvusvaheliselt või mõlema kombinatsioonina;
- kõlblikuskriteeriumid (mis võivad tuleneda rahastamisallikast);
- vajamineva teenuse tüüp ja ulatus (töö lühikokkuvõte);
- olulised erialavaldkonnad;
- projekti hinnanguline ajakava;

4 KONSULTATSIOONIEETVÖTTE VALIK

- lepingu vormid ja eritingimused;
- kindlustusnõuded;
- kandidaatkonsultatsiooniettevõtetelt nõutav teave (üldine ja sarnane kogemus, võtmetähtsusega püsitöötajad, ressursid, brošüürid, finantsandmed jne);
- konsultandi valimise meetod;
- huvist teatamise tähtaeg;
- esitatavate materjalide lehekülgede arvu piirang (kui on asjakohane).

Nõutav teave peab olema vähim teave, mille alusel on võimalik hinnata ettevõtete sobivust, ning ei tohi olla liiga keeruline, sest see võib põhjustada konsultantide huvi kadumise või tuua neile kaasa liigseid kulusid. Kandidaat-ettevõtteid hinnatakse selles faasis üldiste eeliste järgi, mitte konkreetse projektimeskonna järgi. Vastuste esitamiseks ja enne kvalifitseerimise juurde asumist tuleb anda piisav aeg (tavaliselt vähemalt 30 päeva).

Eelkvalifitseerimisele (*long-listing*) kandideerivatelt ettevõtetelt tuleb paluda kinnitust selle kohta, et juhul, kui neid kvalifitseeritakse, esitavad nad ka pakkumuse, eeldusel, et tehniline kirjeldus jääb eelkvalifitseerimise etapis esitatud teabega kooskõlla.

Mõnel kliendil on kvalifikatsiooninõuetele vastavatest ettevõtetest andmebaas, mille alusel saab koostada kvalifitseerunud ettevõtete nimekirja ilma eelkvalifitseerimise etapita. Sellisesse andmebaasisse kuuluvad ettevõtted peaksid regulaarselt uuendama enda kohta käivat teavet.

4.1.2 Kvalifitseerimine

Klient (või konsultant-nõustaja) vaatab läbi sobivate konsultantide poolt esitatud osalemistaotlused ja koostab kandidaatidest kvalifitseeruvate konsultantide nimekirja. Muude ettevõtete kaalumisele võtmine peale nende, kes teatasid oma huvist kooskõlas kliendi teate ja eelkvalifitseerimise tingimustega, ei ole soovitatav.

Kvalifitseerimisnimekiri peaks sisaldama kolme kuni kuut ettevõtet (ELi projektides seitse); keeruliste projektide korral tavaliselt kolme või nelja ettevõtet ning lihtsate projektide korral nelja või viit ettevõtet. Rahvusvaheliste või rahvusvaheliselt rahastatavate projektide korral peaksid ettevõtted olema geograafiliselt hajutatud. (Maailmapank ja teised sarnased rahvusvahelised finantseerimisasutused on kehtestanud kvalifitseerimisnimekirja kuuluvate ettevõtete arvule riigispetsiifilised piirangud.)

Klient peaks kvalifitseerimisnimekirja koostamisel meeles pidama järgmisi tegureid ning tagama kvalifitseerimisevooru vastavuse juhiste, mis anti huvist teatamise kutses:

- üldine ja asjakohane kogemus: tehniline pädevus;
- suutlikkus töö valmis teha: ettevõtte ressursid;
- juurdepääs tugiresurssidele ja väljakujunenud partnerlused;
- võtmetöötajate olemasolu;
- ülesande täitmiseks vajalik juhtimispädevus;
- ülesande täitmiseks vajalik finantspädevus (kui on asjakohane);

- varasemad tulemused kliendi eelnevate lepingute raames (nt tähtjast ja eelarvest kinnipidamine);
- ettevõtte kontori asukoht tööde asukoha suhtes;
- teadmised kohapealsetest eritingimustest (nt seismilised tingimused, igikelts, ökoloogilised piirangud jne);
- sisulised partnerlused / koostöö riigisest konsultatsiooniettevõtete rahvusvahelistes projektides (nagu FIDIC soovib riigisest konsultatsiooniettevõtete võimekuse loomiseks; viide F11);
- ettevõttes rakendatav kvaliteedijuhtimissüsteem (kui on asjakohane);
- üksikasjalik teave võtmetähtsusega püsitöötajate kohta;
- kutsealase aususe juhtimise süsteem (kui on asjakohane);
- poliitiline, sotsiaalne, kultuuriline ja keskkonnanalane tundlikkus (ilma kutsealase aususe põhimõtete vastuollu minemata);
- vajalik ohutustase.

FIDIC soovib kasutada kliendil kvalifikatsiooninimekirja koostamisel asjakohase kogemuse ja teadmistega inimeste abi. Kui ettevõtteseselt ei ole vajalikke ressursse, võib palgata konsultandid. Ettevõtte rahaliste vahendite vastavust vajadustele tuleb hinnata realistlikult ega tohi neile omistada liiga suurt tähtsust, arvestades, et konsultatsiooniteenus on intellektuaalne teenus.

4.1.3 Pakkumiskutse (*request for proposals, RFP*)

Klient kirjutab igale kvalifitseerunud ettevõttele ametliku kirja ja palub esitada pakkumuse. Mõnikord nimetatakse seda inglise keeles ka *request for tender* (RFT). Tavaliselt peaks klient teavitama ka ettevõtteid, kes teatasid huvist, kuid ei kvalifitseerunud.

Pakkumiskutse peab sisaldama järgmist teavet:

- a) **kutse;**
- b) **tehniline kirjeldus (*terms of reference, TOR*);**
- c) **info/juhised konsultantidele (*information/instructions to consultants, ITC*);**
- d) **lepinguprojekt.**

a) Kutse

Kutses tuleb väljendada kliendi soovi sõlmida konsultatsiooniteenuse osutamise leping, samuti tuleb näidata rahastamise allikas ning pakkumuste esitamise tähtja kuupäev, kellaaeg ja aadress.

b) Tehniline kirjeldus (*terms of reference, TOR*)

Kliendi ülesanne on koostada valiku tegemiseks tehnilise kirjelduse kavand, mis peab sisaldama projekti füüsilise mahu ja vajalike ressursside hinnangut. Tehnilise kirjelduse peab koostama klient või kliendi poolt palgatud sõltumatu konsultant (konsultandid), kes on hinnatava valdkonna asjatundja(d). (Nõuandeid selle kohta leiab FIDICu teenusejuhendi koostamise juhendist, viide F12.)



4 KONSULTATSIOONIEVÕTTE VALIK

Tehnilises kirjelduses olev teenuste kokkuvõte või maht peab olema kooskõlas ehituse eelarvega. Tehnilises kirjelduses tuleb määratleda töö eesmärgid, otstarve ja ulatus ning anda taustteavet (sh olemasolevate uuringute ja alusandmete loend), mis aitab konsultantidel pakkumusi koostada. Kui üks eesmärke on oskusteabe vahendamine või tehniline koolitus, tuleks see eraldi välja tuua ning nimetada ka koolitatavate töötajate arv jne, et konsultandid saaksid prognoosida vajaminevaid ressursse. Tehnilises kirjelduses tuleb loetleda töö tegemiseks vajalikud teenused ja uuringud ning oodatavad väljundid (aruanded, andmed, hankedokumendid, kaardid, uuringud jne).

Samas ei tohi tehniline kirjeldus olla liiga üksikasjalik ja jäik, vaid peab olema selline, et konkureerivad konsultandid saaksid välja pakkuda oma meetodika ja meeskonna. Ettevõtetal peaks olema ka võimalus tehnilist kirjeldust pakkumuses kommenteerida. Nii saab klient konsultantidelt kasulikke infot uuenduste kasutamise kohta, mis säästavad kulusid, lühendavad ajakava või parandavad tulemuse sisu/kvaliteeti. Kliendi ja konsultandi ülesanded tuleb tehnilises kirjelduses selgelt määratleda.

Tehnilises kirjelduses minimaalselt vajalik teave on kokku võetud allpool:

- teenuste maht koos projekti jaoks ette nähtud eelarvega;
- projekti eesmärgid, otstarve;
- taustteave (olemasolevate uuringute, andmete jne loend);
- oskusteabe edastamise tingimused (kui on asjakohane);
- koolitusnõuded (kui on asjakohane);
- vajalike teenuste ja uuringute loend;
- oodatavad tulemid (aruanded, projektid, hanke-dokumendid, kaardid jne);
- ajakava ja töö faasid;
- piirkondlikud tegurid, nagu geograafiline asukoht, keel, logistika, toetused ja volituste kestus;
- konsultatsiooniettevõtte võtmetähtsusega spetsialistidelt oodatav panus (tööaeg) koos andmetega minimaalse kogemuse, akadeemiliste kraadide jne kohta (konsultandid peaksid soovitatavalt saama oma töötajate aega ülesande täitmisel vabalt planeerida);
- kliendi ja konsultandi ülesanded;
- seadmete/tarkvara pakkumine, kui need kuuluvad lepingu mahtu;
- kliendi panus tööülesande täitmisel (kontoriruumid, juurdepääs teabele, töötajad jne).

c) Info/juhised konsultantidele (*information/instructions to consultants, ITC*)

Juhised konsultantidele peavad sisaldama kogu vajalikku teavet, mis aitab konsultandil nõuetekohase pakkumuse koostada, ning hõlmama muu hulgas asjakohast teavet ülesande järgmiste aspektide kohta:

- ülesande lühikirjeldus;
- kliendi kontaktisikud, kelle poole konsultandid saavad vajadusel pöörduda;
- kutsutud ettevõtete loend koos selgitustega selle kohta, kas kvalifitseerunud ettevõtted saavad pakkumuse tegemisel koostööd teha;
- pakkumuse koostamise ja esitamise vorminõuded, näiteks (kui on asjakohane) keel, eksemplaride arv, lehekülgede maksimaalne arv (vajadusel), pakkumuse suurus ja formaat ning muud piirangud, pakkumuse esitamisel kasutatavad standardvormid (ühisettevõtte loomise leping, eelneva kogemuse kirjeldamine, CVD jne – need ei tohi olla tarbetult ettekirjutavad); nõutavad ümbrikud jms ning nende peale kirjutatav tekst või muu märgistus, pakkumuste esitamise kuupäev ja kellaaeg, pakkumuse esitamise aadress, esitamise viis või vahendid, pakkumusega esitatavate lehekülgede nõue;
- kohalduv lepinguvorm (vt jaoitist 4.1.8);
- kohalduva hindamise ja valikuprotseduuri üksikasjad, sh tehniliste hindamiskriteeriumide loend ning igale kriteeriumile antav osakaal;
- kvalifitseerumiseks vajalik minimaalne punktiarv (künnis), kui on asjakohane – selle meetodiga tuleb olla ettevaatlik, et vältida väärkasutamist ja protsessi kuritarvitamist;
- pakkumuste esitamise tähtpäev ning pakkumuste avamise üksikasjad;
- selge teave selle kohta, millist teavet konsultandilt oodatakse. Siia kuuluvad tavaliselt sellised andmed:
 - eelnev kogemus samalaadsete projektidega;
 - korralduslikud üksikasjad;
 - vahendid projekti käigu kontrollimiseks;
 - ehituse finantskontroll;
 - töötajate hulk ja ülesanded;
 - organisatsiooni tüüp ja tööülesannete täitmisel kasutatav juhtimismeetod;
 - kvaliteedijuhtimissüsteem (kui on asjakohane);
 - kutsealase aususe juhtimise süsteem (kui on asjakohane);
 - kohalike tingimuste tundmine;
 - projekti meetodika, ressursside kättesaadavus;
 - võimalikud alternatiivid (uuenduslike ettepanekute tegemine);
 - oskusteabe edastamise viis ja kohustuse võtmine (kui on asjakohane);

4 KONSULTATSIOONIETTEVÕTTE VALIK

- osalustase ja riigiseste konsultatsiooniettevõtete roll rahvusvahelistes projektides;
- vastavus soovitava ajakavale;
- personali/töötajate kava;
- küsimuste esitamise tingimused.

Märkus. Konsultandilt nõutav teave peab olema selgelt kooskõlas valiku tegemisel kasutatavate tehniliste hindamiskriteeriumidega:

- koht, kus ehitustööd tehakse ja konsultatsiooni-teenuseid osutatakse;
- üldine ehituseelarve;
- välisrahastuse üksikasjad ja olek;
- lepingu läbirääkimisalane teave (valitud ettevõtte kohta võidakse nõuda finants- ja muid tõendeid);
- valuuta(d), milles teenuste eest tuleb maksta;
- boonused ja karistused, mida võidakse konsultandi töö tagamiseks kohaldada;
- kas tasu suurenemist kasutatakse või ei ning vastavad tingimused;
- maksetingimused, sh nõuded omavastutusele;
- viide kliendi asukohariigi seadustele, mis võivad olla lepingu jaoks asjakohased;
- deklaratsioon selle kohta, et ettevõtte ja selle filiaalid diskvalifitseeritakse kauba, tööde või teenuse pakkujana, kui need on huvide konfliktis lepingu esemega;
- lepingus nõutava kutsealase vastutuskindlustuse tingimuste lühikirjeldus (kui on asjakohane);
- vastutuse piiramine (vt jaotist 2.7);
- pakkumiskutse saatmise palve ning kliendi teavitamine sellest, kas kvalifitseerunud (kutsutud) ettevõtte esitab pakkumuse;
- periood, mille jooksul konsultandi pakkumus kehtib (tavaliselt 60 kuni 90 päeva) ja mille jooksul konsultant kohustub säilitama ilma muudatusteta pakkumuses lubatud võtmetöötajate arvu, ning juhul, kui pakkumuse kehtivuse tähtaega soovitakse hiljem muuta, deklaratsioon selle kohta, et konsultantidel on õigus mitte jääda oma esialgse pakkumuse juurde;
- rahvusvahelise hanke käigus hangitava konsultatsiooni-teenuse puhul deklaratsioon selle kohta, kas konsultandile ja selle töötajatele kehtib maksuvabastus ning, kui jah, siis millistel tingimustel;
- ülesande allkonsultatsiooni osa tingimused (kui on asjakohane);
- ülesande alustamise kuupäev või eeldatav kestus;
- järeleülesannete või võimalike edasiste tööde tõenäosus ning edasistele ülesannetele kohaldatavad kriteeriumid;
- pakkumiskutses esitatud teabe kohta selgituste andmise kord;

- autoriõiguse või intellektuaalomandiga seotud küsimused;
- objekti külastamise ja kliendiga kohtumise võimaluse väljapakkumine, et tööde mahtu paremini hinnata, ning selliste külastuste tingimused (vt jaotist 4.1.4);
- palve esitada tehnilise kirjelduse kohta kommentaare (see on tavaliselt seotud hindamiskriteeriumidega);
- palve esitada lühikokkuvõtte pakutavast metoodikast, et saada aimu, kuidas konsultant projektist aru saab;
- esitatava pakkumuse lehekülgede arv, suurus, formaat või muud piirangud (kui on nõutavad). (FIDIC soovib kliendil piirata pakkumus mõistliku mahuga: umbes 10–20 lehekülge pluss lisad.)

d) Lepinguprojekt

FIDICu poolt koostatud kliendi ja konsultandi vahelist näidisteenuselepingut (viide F2) soovitatakse vahendina, mis võimaldab sõlmida kliendi ja konsultandi vahel õiglase, tervikliku ja praktikas läbiproovitud lepingu koos korrektselt ja hoolikalt täidetud lisadega. Kvalifitseerunud konsultantidele tuleb esitada lepingu täisversioon, mille väljavalitud konsultant allkirjastab.

4.1.4 Pakkumuste ettevalmistamine ja esitamine

Klient peab jätma ettevõtetele pakkumuste koostamiseks piisavalt aega. Aeg sõltub ülesandest, kuid tavaliselt ei ole see alla nelja nädala ega üle kolme kuu. Selle aja jooksul võivad ettevõtted küsida ettenähtud tähtaaja jooksul kirjalikult selgitusi tehnilises kirjelduses avaldatud teabe kohta. Klient peab andma selgitusi kirjalikult ning saatma vastuse kõigile kvalifitseerunud ettevõtetele vähemalt üks nädal enne pakkumuste esitamise tähtaega.

Nii kliendi kui ka konsultantide jaoks on kasulik korraldada objektikülastusi, nagu on öeldud konsultantidele saadetud juhistes, ning anda projekti kohta lisateavet piisavalt varakult enne pakkumuste esitamise tähtaega, et pakkumust oleks võimalik täpsustada.

Kõik kvalifitseerunud konsultandid, kellel paluti esitada pakkumused, peavad saama õiglase ja võrdse võimaluse osaleda ja teavet saada. Kliendi poolt korraldatav ja kõigile kvalifitseerunud pakkujatele mõeldud pakkumuste esitamise eelne konverents on eelis, kuigi seotud kuluteguriga.

Pakkumused tuleb koostada vastavuses pakkumiskutses sätestatud nõuetega. Pakkumused peavad olema täpsed, täielikud ja korrektselt allkirjastatud konsultandi pädeva(te) isiku(te) poolt, CVde puhul ka nende isikute poolt, kelle kohta CV esitatakse.



4 KONSULTATSIOONIEVÕTTE VALIK

4.1.5 Pakkumuste vastuvõtmine ja avamine

Esitatud pakkumused tuleb registreerida vastutava töötaja poolt saabumise hetkel. Pakkumusi tuleb hoida avamise hetkeni turvalises kohas. Kõik pakkumused, mis saavad pärast väljakuulutatud tähtaja lõppu, tuleb tagastada avamata kujul.

Klient võib pikendada pakkumuste esitamise tähtaega ainult mõjuval põhjusel. Pärast esitamistähtaja saabumist ei tohi pakkumustes teha ega lubada teha muudatusi.

Pärast esitamistähtaja saabumist tuleb pakkumused viivitamatult avada.

Konsultandid, kellel paluti esitada pakkumus, tuleb kutsuda pakkumuste avamisele. Pakkumuste avamise kohta tuleb koostada protokoll, mille allkirjastavad nii kliendi kui ka konsultandi õiguslikud esindajad avamise hetkel.

4.1.6 Pakkumuste hindamine

Klient peab hindama süsteemselt kõiki pakkumusi vastavalt pakkumiskutses kirjeldatud valikukriteeriumidele. See protsess aitab säilitada valikuprotsessi aususe ja võib hõlmata järgmist:

- valikukomisjoni/-paneeli moodustamine (FIDIC soovitat tasakaalustatud, eri asutuste esindajatest koosnev hindamismeeskonda, kellel on vajalik pädevus ja kes tegutsevad kutsealase aususe põhimõtetest lähtuvalt ja teevad otsuse sõltumatult;
- iga kriteeriumi osakaal või punktiarv vastavalt pakkumiskutsesele;
- ettevõtete sõltumatu hindamine valikukomisjoni iga liikme poolt ja
- individuaalsete hindamislehtede koondamine ja valikuprotsessi kohta kirjaliku protokoll koostamine.

Klienti võib hindamisprotsessis abistada sõltumatu konsultant või konsultatsiooniettevõtte. Mõnes riigis on avaliku sektori klientide jaoks kohustuslik kasutada teatud projektide puhul avaliku ja erasektori ühispaneeli, mis koosneb sobiva kvalifikatsiooniga hindajatest.

Kui projekti suurus ja keerukusaste seda võimaldavad, võib klient kasutada hindamisel järgmisi elemente: intervjuu konsultandi meeskonna võtmeliikmetega, konsultandi tegevuskoha külastamine, konsultandi eelmiste klientide ja projekti lõppkasutajatega vestlemine ning eelnevate projektide läbi vaatamine. Neid tegevusi võib läbi viia asjatundjatest koosnev meeskond, kuhu kuuluvad ka kliendi esindajad ja üksikisikust konsultandid. Selliste meetodite rakendamisel tuleb hoolikalt jälgida, et tagatud oleks täielik õiglus ja võrdsus ning asjakohane läbipaistvus.

Tehnilise hindamise ajal tuleb teha järgmist:

- Klient (või kliendi valikukomisjon/-paneel) peab hindama iga tehnilist pakkumust lähtuvalt pakkumiskutses kirjeldatud kriteeriumidest:
 - a) konsultandi asjakohane kogemus ülesande jaoks;
 - b) pakutava meetodika kvaliteet;
 - c) pakutavate võtmetöötajate kvalifikatsioon;
 - d) koolitus või oskusteabe edastamine (kui on asjakohane);
 - e) riigisiseste konsultatsiooniettevõtete ülesandes osalemise ulatus ja kvaliteet (rahvusvaheliselt rahastatavates projektides);
 - f) konsultandi tugistruktuurid (kui on asjakohane);
 - g) tegevuste ja personali kava.
- Kõiki kriteeriume tuleb hinnata punktiskaalal 1 kuni 100. Seejärel tuleb hinded kaaluda ja arutada välja punktid. Pakkumiskutses tuleb avaldada kriteeriumide osakaalud.
- Kriteeriumid on tavaliselt jagatud allkriteeriumideks. Näiteks meetodika allkriteerium võib olla uuenduslikkus ja üksikasjalikkus. Allkriteeriumide arv tuleks siiski hoida hädavajalikes piirides. Liiga üksikasjalike allkriteeriumi-loendite kasutamine võib kaasa tuua selle, et kriteeriume hinnatakse pigem mehaaniliselt, mitte pakkumuse professionaalse hindamise teel. Üldist kogemust pole vaja hinnata, sest seda kriteeriumi arvestati juba konsultantide eelkvalifitseerimisel. Keerulisemate ülesannete korral tuleb meetodikale anda suurem osakaal.
- Kvalifitseerimisvoorus tuleks lähtuda konsultandi olemasolevatest võtmetöötajatest, kuid lõplik valik tuleks teha ainult konkreetse projekti jaoks ette nähtud võtmetöötajate (püsitöötajad ja/või palgatavad töötajad) alusel. Kuna võtmetöötajad määravad töö kvaliteedi, tuleb sellele kriteeriumile anda suurem osakaal juhul, kui ülesanne on keeruline. Klient peab pakutava personali CVdes kirjeldatud kvalifikatsiooni ja kogemuse üle vaatama. Kui ülesande täitmine sõltub olulisel määral võtmetöötajate tööst, näiteks projektijuhi tööst erialaspetsialistide meeskonnas, võib soovi korral viia läbi intervjuusid. Üksikisikuid tuleks tavaliselt hinnata vastavalt ülesandele kolme järgmise allkriteeriumi alusel:
 - a) üldine kvalifikatsioon (üld- ja erialaharidus, kogemuse pikkus ja sügavus, eelmised ametikohad, konsultatsiooniettevõttes töötamise aeg, kogemus kliendi asukohariigis jne);
 - b) sobivus ülesande täitmiseks (haridus, erialaharidus, kogemus konkreetses sektoris, valdkonnas, teemas jne) ning
 - c) kogemus piirkonnas (kui on asjakohane), kohaliku keele oskus ning kohaliku kultuuri, haldussüsteemi, riigiasutuste jne tundmine.

4 KONSULTATSIOONIEETVÕTTE VALIK

- Klient peab iga pakkumust lühikese aja jooksul (nt 1/5 pakkumuse ettevalmistamiseks ette nähtud ajast) hindama, lähtudes selle vastavusest tehnilisele kirjeldusele. Pakkumus loetakse selles etapis ebasobivaks ja lükatakse tagasi, kui see ei vasta tehnilise kirjelduse olulistele aspektidele või ei saavuta pakkumiskutses määratletud minimaalset tehniliste punktide arvu (künnis). Samuti on väga oluline, et klient järgiks pakkumuste hindamisel täpselt pakkumiskutses kirjeldatud samme ja lähtuks vaid pakkumiskutses kirjeldatud hindamis-meetoditest.
- Protsessi lõpus koostab klient pakkumuste kvaliteedi kohta hindamisaruande. Aruandes tuleb põhjendada hindamistulemusi ja kirjeldada pakkumuste suhtelisi tugevusi ja nõrkusi. Kõik hindamisega seotud märkmed, näiteks individuaalsed punktilehed, tuleb kuni projekti lõpetamise ja auditeerimiseni alles hoida.

4.1.7 Konsultandi valik ja läbirääkimised

Klient valib eelistatava konsultandi üldiste kvaliteedi-punktide alusel. Parima pakkumuse teinud ettevõttel (see, kes sai kõige suurema tehniliste punktide arvu) palutakse täpsustada meetodikat, meeskonda ja hinda, mis peaks sisaldama ka eelarveaspekte. Seda kutset nimetatakse sageli kavatsusavalduseks. Arutelud aitavad kaasa meeskonna moodustumisele ja partnerluspõhisele lähenemisele ning vähendavad lünki, kattumisi, riske ja arusaamatusi. See praktika toob kasu kõigile läbirääkimisi edendavatele kolmandatele osapooltele.

Hinnas kajastub pakutavate teenuste maht, võttes arvesse lepingulisi ja juriidilisi nõudeid, ajakavasid, maksetähtaegu ja riski asjakohast jagamist osapoolte vahel.

Kui parima pakkumuse teinud ettevõttega ei jõuta hinnas, töömahus ja kvaliteedis kokkuleppele, lõpetatakse ettevõtte nõusolekul läbirääkimised selle ettevõttega ja minnakse edasi paremuselt järgmise ettevõttega ja nii edasi, kuni saavutatakse kokkulepe. Hinnaläbirääkimisi tuleb pidada koostööaltil õhkkonnas. See tugevdab ja loob kindlustunnet ja usaldust, mis on kliendi ja konsultandi vahelise terve suhte jaoks hädavajalikud. Kui mõni ettevõtte on tagasi lükatud, ei saa seda enam läbirääkimistele kutsuda.

Hinnaläbirääkimised kvaliteedipõhise valikumeetodi (QBS) korral

Kui konsultantide värbamiseks kasutatakse kvaliteedi-põhist valikumeetodit, valitakse eelistatav konsultatsiooni-ettevõtte/-meeskond näitajate võrdlemise teel enne lõpliku mahu ja tasu kokkuleppimist. Nii saavad klient ja konsultant

vastastikku kokku leppida konsultandi poolt osutatavate teenuste mahu. Levinud väärarusaama kohaselt annab see konsultandile võimaluse endale tasu suurus ise määrata. Kuigi see ei vasta tõele, võib klient sattuda olukorda, kus ta ei tea, kas pakutav tasu on sobilik. Kliendil on alati kontroll eelarve üle. Klient peab aru saama, kuidas pakutav tasu teenuste mahu põhjal tuletatakse, kus on tundlikud kohad ja mida eelarvega on võimalik saavutada.

Selles jaotises kirjeldatakse tasu õiglase ja asjakohase määramise põhimõtteid.

- a) Suurte ja keeruliste projektide puhul peaksid klient ja valitud konsultant üheskoos teenuste ettevalmistatud mahtu täpsustama, kuid mitte muutma, ning samal ajal määratlema eeldatava tasu. Nii saab klient paremini aru selliste küsimuste vahelisest seosest nagu mahurisk, mahu muutumine ja tasud. Klient ja konsultant suudavad üheskoos kiiresti kindlaks teha elemendid, mis on projekti edu jaoks hädavajalikud, ja elemendid, mis pole hädavajalikud, kuid võivad projekti juurde kuuluda. Teine läbirääkimiste valdkond võib olla tegevuste määratlemine, mis nõuavad kogenumate konsultantide poolset tööd, ja tegevuste määratlemine, mida võivad teha vähem kogunud konsultandid, ilma et kvaliteet kannataks.
- b) Suurte, tehniliselt keeruliste või pikaajaliste projektide korral on oluline, et klient oleks kursis projekti erinõuetega. Kui kliendil puudub ettevõttesisene pädevus, soovib FIDIC tungivalt kasutada sõltumatut konsultanti, kes esindab klienti konsultandi värbamise faasis. Arvestada tuleks, et sõltumatul nõustajal peavad olema kõnealuses valdkonnas laiapõhjalised teadmised ning ta peab tegutsema neutraalselt, ilma klienti ega konsultanti eelistamata.
- c) Keeruliste projektide korral ei ole projektlahendus ja seega ka konsultatsiooniteenuste kogumaht projekti alguses teada. Sellistel juhtudel on tihtipeale mõistlik sõlmida progresseeruva tasu leping. Sõltumatu, neutraalne nõustaja annab juhiseid ka selle kohta.
- d) Läbirääkimistel on oluline küsimus lepinguriski jagamine kliendi ja konsultandi vahel. Konsultandile jääva riski ja konsultandi tasu vahel peab olema mõistlik seos.
- e) Läbirääkimiste käigus peaksid pooled kokku leppima maksegraafiku ja tehtava töö tulemid.
- f) Kui pooled on ajakava, tehtava töö tulemid, suhtlus-kava ja meeskonna kokku leppinud, on hinna ja tasumise küsimuse lahendamine üsna lihtne. Soovitatav on, et konsultant ei esita konsultatsiooni-tasu palgakordajate põhisel. Konkreetsete töötajate palgainfo avaldamine võib seada ohtu ettevõtte konfidentsiaalsed andmed ja nende turvalisuse. Insenerkonsultatsiooni teenuste valdkonnast väljas-pool ei ole palgapõhise tasu praktika levinud. Näiteks õigus- ja meditsiini valdkonnas on tavaks kasutada konkreetsete ülesannete jaoks fikseeritud hindu, mis võimaldab konfidentsiaalsemat lähenemist.



4 KONSULTATSIOONIETTEVÖTTE VALIK

Osapooled võivad kasutada hinna määramiseks eri mudeleid.

- i. Tasumine kokkulepitud tunnihinna alusel. Tunni-hinnana võib kasutada eelmiste sarnaste projektide hinda või küsida oma riigi FIDICu liikmesliitult nõu selle kohta, kuidas eri taseme inseneride ja tehnilise tugipersonali hindu määrata. Hinnad võivad erineda sõltuvalt praktikast ja piirkonnast, kuid FIDIC soovib tasusid mitte avaldada: mõnes FIDICu liikmesriigis seda tehakse.
- ii. Tasumine protsendina ehituskuludest. Seda meetodit kasutatakse tavaliselt ehitusprojektides. Protsendimäär erineb sõltuvalt projekti tüübist ja keerukusest ning konsultandi õlule langevast riskist ja töömahust. Soovituslikke protsendimäärasid võib küsida inseneri- ja arhitektuurivaldkonna riigisisestest ja piirkondlikest erialaliitudest.
- iii. Kulupõhine või kulu- ja kasumipõhine tasumine. Mõne suure kliendi puhul, kelleks tavaliselt on riigiasutused, rahvusvahelised organisatsioonid või pangad, lepivad pooled kokku tunnihinna, mis põhineb insenerikuludel (inseneride töö ajapõhine kulu), otsesel projektkuludel (nt reisimine, dokumentide paljundamine, auto rentimine, lennutransport jne) ja aktsepteeritaval üldkuludel, mis võivad eri ettevõtetes olla erinevad, näiteks büroo rent, kontoritöötajad, reklaam ja kontori-seadmete hooldus. Kulupõhise meetodi puhul on hinna sees ka aktsepteeritav kasum koos ettevõtte tulumaksuga, kulu- ja kasumipõhise meetodi puhul lisatakse kasum koos ettevõtte tulumaksuga konsultandi poolt kantud kuludele. Seda meetodit kasutavad paljud kliendid üle kogu maailma, teiste hulgas Ühendkuningriigi, Austraalia, Uus-Meremaa, Ühendriikide ja Kanada riigiasutused. Seda praktikat kasutavad ka paljud rahvusvahelised finantsinstitutsioonid, näiteks Maailmapank, Aasia Arengupank, Aafrika Arengupank ja muud rahastajad. Tüüpikpakkumiskutse (*standard request for proposal*, SFRP) sisaldab personalitasude jaotusega lisa, mis põhineb inseneritöö põhikuludel, sotsiaalmaksul, üldkuludel ja muudel kuludel, näiteks välislähetuse päevarahad jne.
- iv. Fikseeritud tasu. See on tegelik väärtuspõhine meetod. Klient ja konsultant on kokku leppinud töö tulemustes ja nende saavutamise viisis; nüüd peetakse läbirääkimisi selle üle, kui palju on töötulemus kliendi jaoks väärt. Mõnikord lepivad kliendid kokku konsultandi boonuse, kui töö tehakse ära kiiremini või paremini, kui algselt plaaniti. Projektide puhul, kus on palju ebaselgusi, võib fikseeritud tasu kasutada ülempiirina, mille saavutamisel vaatavad klient ja konsultant senise töö üle ja otsustavad, kas jätkata või mitte. Sõltumatud kulukonsultandid võivad kõigi nende meetodite puhul öelda tasumäärade ja protsentide turuvahemiku.

- v. Kasumi jagamine. Seda meetodit kasutatakse mõnikord energia- ja keskkonnaprojektides, kus konsultandile makstakse säästetud energiakulude või vähendatud saastetasude, maksude või CO₂ arvestusühikute arvelt. Mõnikord kombineeritakse seda meetodit mõne eespool kirjeldatud meetodiga või kasutatakse nende täiendusena. Seda praktikat kasutatakse tihti era- ja avaliku sektori partnerluste ning projekteerimis- ja ehituslepingute puhul.

Mõni klient määratleb projekti spetsialistikulude hinnanguilise mahu ja kasutab seda läbirääkimistel parima pakkumuse teinud konsultandiga.

4.1.8 Leping

Leping on soovitatav sõlmida FIDICu poolt koostatud kliendi ja konsultandi vahelise näidisteenuslepingu (viide F2) järgi või vähemalt tunnustatud tüüplepingu järgi, mille lisad on nõuetekohaselt täidetud ja kus kajastub tööde maht. Lõplik tehniline kirjeldus ja kokkulepitud meetodika tuleb lisada teenuste mahtu. Valitud ettevõtte ei tohi lasta pakkumuses olevaid võtmetöötajaid või muid olulisi elemente muuta, välja arvatud juhul, kui mõlemad pooled nõustuvad, et valiku tegemisel tekkinud liigne viivitus õigustab seda. Konsultandi meeskonda või meeskonnaliiget võib pärast lepingu allkirjastamist muuta ainult mõjuvatel põhjustel. Klienti tuleb teavitada ja eelmine meeskond/meeskonnaliige tuleb kliendi nõusolekul asendada sarnase kvalifikatsiooniga meeskonna/meeskonnaliikmega.

4.1.9 Teavitamine

Pärast lepingu allkirjastamist peab klient mõistliku aja jooksul teavitama kõiki pakkumuse esitanud ettevõtteid nende mittevõtmise osutumisest.

Kõik pakkujad peavad saama järgmise info:

- a) valituks osutunud konsultandi nimi ja tema tehniliste punktide arv;
- b) lepingu hind;
- c) saadud pakkumuste arv.

Läbipaistvuse säilitamiseks (ja konkurentsi edendamiseks) peab klient edastama huvitatud osapooltele hindamistulemused eespool kirjeldatud punktide a, b ja c kohta, avaldades need sõltuvalt vajadusest riigisisestest ja/või rahvusvahelistes ajalehtedes, tehnikavaldkonna ajakirjades ja/või oma veebilehel.

4.1.10 Küsimuste esitamine

Kui mõni konsultatsiooniettevõtte soovib pärast lepingu sõlmimisest teatamist teada saada, miks tema pakkumust ei valitud, tuleb vastav järelepärimine esitada kliendile aja jooksul, mis on sätestatud konsultandile saadetud juhistes, ning klient peab kutsuma ettevõtte ilma viivituseta küsimust arutama. Arutelu ajal tuleks rääkida ainult selle konsultandi eelistest ja muudest omadustest, mitte teiste konkurentide omadest. Lisateavet

4 KONSULTATSIOONIENTEVÕTTE VALIK

tuleks anda selle konsultandi tehniliste punktide arvu kohta, samuti ettevõtte järjekoha kohta hindamisjärjestuses.

4.1.11 Parima pakkumuse teinud konsultandi muutmine

Kui pärast küsimuste esitamist muudetakse parima pakkumuse teinud konsultanti, tuleb toimida järgmiselt:

- Parima pakkumuse teinud konsultandile esitatud kavatsusavaldus (*letter of intent*, LOI) tuleb tühistada.
- Kavatsusavaldus tuleb esitada paremuselt järgmisele konsultandile.
- Pakkumiskutse peab sisaldama asjakohaseid sätteid.

Kui eespool kirjeldatud protseduuri ei kasutata, peab klient pakkumiskutses selgitama, millist muud protseduuri rakendatakse juhul, kui parima pakkumuse teinud konsultant muutub pärast küsimuste esitamist.

4.2 Muud valikumeetodid

4.2.1 Kvaliteedi- ja hinnapõhine valik (*quality- and cost-based selection*, QCBS)

Kvaliteedi- ja hinnapõhise valikumeetodi (QCBS) korral kasutatakse kvalifitseerimisvoorul läbinud ettevõtete hulgast valiku tegemiseks konkurentsipõhist protseduuri, võttes arvesse nii tehnilist kvaliteeti kui ka pakutava teenuse maksumust. Kvaliteedi- ja hinnapõhise valimise kõige levinum meetod on kaalutud kulude meetod (nimetatakse ka kahe ümbriku süsteemiks). Kvaliteedi- ja hinnapõhine valik ei ole seotud Euroopa Liidu projektide juures kasutatava läbivõtte meetodiga.

Kvaliteedile ja kuludele antav suhteline osakaal tuleb määrata iga juhtumi puhul eraldi lähtuvalt ülesande olemusest. FIDIC soovitab juhul, kui valiku tegemisel arvestatakse maksumusega, hoida selle osakaal vahemikus 0–10%, kusjuures lihtsate ja selgete projektide puhul võib maksimaalne osakaal olla 20%. Kvaliteedi- ja hinnapõhise valikumeetodi kasutamisel ei tohiks hinna üle läbivõtte meetodiga.

Kvaliteedi osakaal ei tohi ühelgi juhul olla alla 80%. Lisaks teatab klient tavaliselt tehniliste punktide künnise. Künnisest allapoole jäänud punktiarvu korral tagastatakse pakkumus vastavale konsultandile ilma pakkumust avamata. Sellisel juhul diskvalifitseeritakse konsultatsioonientevõtte hindamisfaasis. FIDIC leiab, et väga oluline on klientidele rõhutada, et kui nad soovivad, et konsultatsioonientevõtete poolt kvaliteedikriteeriumile omistatav tähtsus leiaks konkursil rakendamist, peavad nad olema pakkumuste eristamiseks valmis kasutama kogu kvaliteedi hindeskaalat. Vastasel juhul neutraliseerib sarnaste kvaliteedihinnete andmine kvaliteedikriteeriumi ning toob automaatselt kaasa valiku tegemise hinna alusel.

Teatud olukorras (kui üldist töömahtu pole võimalik konkreetselt määratleda) võib klient otsustada kvaliteedi- ja hinnapõhise valikumeetodi modifikatsiooni kasuks, mille aluseks on ühikuhinnad. Sellisel juhul hindab klient vajaminevat töömahtu ja avaldab need töötajate kategooriate kaupa. Seejärel arvutab konsultant töömahu ja ühikuhindade alusel hinnangulise kulu, mida kasutatakse võrdlevas hindamises.

Kvaliteedi- ja hinnapõhise valikumeetodi protseduure kirjeldatakse alljärgnevatel punktides. Kui hinnakomponent välja arvata, on protseduurid peaaegu samad nagu kvaliteedipõhise valikumeetodi puhul ning neid tuleks rakendada sama hoolsalt.

4.2.1.1 Hankekursi väljakuulutamine ja eelkvalifitseerimine (*long-listing*)

Protseduurid on samad nagu kvaliteedipõhise valikumeetodi korral (vt jaotist 4.1.1).

4.2.1.2 Kvalifitseerimine (*short-listing*)

Protseduurid on samad nagu kvaliteedipõhise valikumeetodi korral (vt jaotist 4.1.2).

4.2.1.3 Pakkumiskutse (*request for proposals*, RFP)

Protseduurid on üldiselt samad nagu kvaliteedipõhise valikumeetodi korral (vt jaotist 4.1.3).

a) Kutse (*letter of invitation*)

Protseduurid on samad nagu kvaliteedipõhise valikumeetodi korral (vt jaotist 4.1.3a).

b) Tehniline kirjeldus (*terms of reference*, TOR)

Protseduurid on samad nagu kvaliteedipõhise valikumeetodi korral (vt jaotist 4.1.3b).

c) Info/juhised konsultantidele (*information/instructions to consultants*, ITC)

Juhised konsultantidele sisaldavad sama teavet nagu jaotises 4.1.3c kirjeldatud kvaliteedipõhise valikumeetodi puhul, kuid sellele lisanduvad hinna kohta järgmised nõuded:

- edasipääsemiseks vajalik minimaalne kvaliteedipunktide arv (künnis; kui on asjakohane);
- hinnanguliste kulude üksikasjalik jaotus nõutavas formaadis, sh tariifid (insenerikulud) ja hüvitatavad kulud. Personali ajakulu tuleb hinnata realistlikul alusel nii riigisiseste kui ka välismaiste või kohapeal tegutsevate väliskonsultatsioonientevõtete osas, igaühe kohta eraldi (need andmed moodustavad lepingu-läbivõtte aluse ning need tuleb esitada eraldi olevas suletud ümbrikus);
- vajalik teave pakkumuse esitamise protseduuri kohta, sh nõue, et tehnilised pakkumused ja hinna-pakkumused tuleb esitada eraldi, suletud ümbrikutes nii, et hind ei mõjutaks tehnilist hinnangut;



4 KONSULTATSIOONIETTEVÖTTE VALIK

- andmed kaheastmelise hindamisprotsessi kohta, tehnilise hindamise kriteeriumide loend ja iga kriteeriumi osakaal, andmed finantshindamise kohta, kvaliteedi ja hinna suhteline osakaal;
- tehniliste punktide arvust teatamise protseduur koos hinnapakkumuste avaliku avamisega;
- valem, mille järgi arvutatakse hinnapakkumuste punktiarvud;
- kas hinnapakkumustele kohaldatakse künnist ning millise protsendimäära võrra kliendi poolt prognoositud (vt jaotist 1.3) konsultatsiooniteenuskuludest allapoole jääv hind loetakse mittevastavaks ja mida ei hinnata;
- valuuta(d), milles teenuste maksumust näidatakse, võrreldakse ja makstakse;
- ajavahemik, mille jooksul kliendi pakkumused kehtivad (tavaliselt 60–90 päeva) ja mille jooksul konsultant peab tagama pakutud võtmetöötajate olemasolu ilma muudatusteta, kusjuures säilitada tuleb nii tariifid kui ka pakutav koguhind; konsultandi õigus mitte jääda esialgse pakkumuse juurde, kui pakkumuse kehtivuse perioodi pikendatakse. Kehtivusaeg on eriti oluline juhul, kui hinnatakse hinda.

d) Lepinguprojekt

Protseduurid on samad nagu kvaliteedipõhise valikumeetodi korral (vt jaotist 4.1.3d).

4.2.1.4 Pakkumuste ettevalmistamine ja esitamine

Protseduurid on samad nagu kvaliteedipõhise valikumeetodi korral (vt jaotist 4.1.4), välja arvatud alljärgnev: tehniline ja hinnapakkumus tuleb esitada eraldi olevates suletud ja vastavalt märgistatud ümbrikutes, mõlemad ümbrikud tuleb panna ühte ja samasse välisümbrikusse.

4.2.1.5 Pakkumuste vastuvõtmine ja avamine

Konsultantide poolt esitatud tehnilised ja hinnapakkumused tuleb registreerida vastutava töötaja poolt saabumise hetkel. Pakkumusi tuleb hoida avamise hetkeni turvalises kohas. Kõik pakkumused, mis saavad pärast väljakuulutatud tähtaja lõppu, tuleb tagastada avamata kujul.

Klient võib pikendada pakkumuste esitamise tähtaega ainult mõjuval põhjusel. Pärast esitamistähtaja saabumist ei saa pakkumustes teha muudatusi.

Pärast esitamistähtaja saabumist tuleb pakkumused viivitamatult avada. Tehnilisi pakkumusi sisaldavad ümbrikud avatakse; hinnapakkumustega ümbrikud jäetakse avamata kuni tehnilise hindamise lõpetamise ja konsultantide teavitamiseni allpool kirjeldatud viisil. Mõnes riigis on tavaks anda hinnapakkumused kuni avamiseni notari või muu sõltumatu institutsiooni juurde hoiule.

Konsultandid, kellel paluti esitada pakkumus, tuleb kutsuda nii tehniliste kui ka hinnapakkumuste avamisele. Pakkumuste avamise kohta tuleb koostada protokoll, mille allkirjastavad avamise hetkel nii kliendi kui ka konsultandi õiguslikud esindajad.

4.2.1.6 Pakkumuste hindamine

Klient peab iga pakkumust lühikese aja jooksul (nt 1/5 pakkumuse ettevalmistamiseks ette nähtud ajast) süsteemselt hindama ning need pakkumiskutses kirjeldatud valiku aluste järgi järjestama. See protsess aitab säilitada valikuprotsessi aususe ja võib hõlmata järgmist:

- valikukomisjoni/-paneeli moodustamine: FIDIC soovib tasakaalustatud, eri asutuste esindajatest koosnevat hindamismeeskonda, kellel on vajalik pädevus ja kes tegutseb kutsealase aususe põhimõtetest lähtuvalt ja teeb otsuse sõltumatult;
- iga kriteeriumi osakaal või punktiarv vastavalt konsultantidele saadetud juhisteile;
- ettevõtete sõltumatu hindamine valikukomisjoni iga liikme poolt;
- individuaalsete hindamislehtede koondamine ja valikuprotsessi kohta kirjaliku protokolliga koostamine.

Klienti võib hindamisprotsessis abistada sõltumatu konsultant või konsultatsiooniettevõtte, eeldusel, et konsultant ei osale projekti edasistes tegevustes. Mõnes riigis on avaliku sektori klientide jaoks kohustuslik kasutada teatud projektide puhul avaliku ja erasektori ühispaneeli, mis koosneb sobiva kvalifikatsiooniga hindajatest.

Kui projekti suurus ja keerukus seda võimaldavad, võib klient kasutada hindamisel järgmisi meetmeid: intervjuu konsultandi meeskonna võtmeliikmetega; külaskäik konsultandi tegevuskohta; vestlemine konsultandi eelmiste klientide ja projekti lõppkasutajatega; eelmiste projektide läbivaatamine. Neid tegevusi võib läbi viia asjatundjatest koosnev meeskond, kuhu kuuluvad ka kliendi esindajad ja üksikisikust konsultandid. Selliste meetodite rakendamisel tuleb hoolikalt jälgida, et tagatud oleks täielik õiglus ja võrdsus ning asjakohane läbipaistvus.

Pakkumusi hinnatakse kolmes etapis:

- a) tehniliste pakkumuste hindamine (kvaliteet);**
- b) hinnapakkumuste hindamine (hind);**
- c) tehniliste ja hinnapakkumuste kombineeritud hindamine.**

Tehniliste pakkumuste hindajad ei näe hinnapakkumusi enne, kui tehniline hindamine koos võimalike selgituste andmise, kliendipoolse läbivaatamise ja/või vajalike heakskiitudega on lõpetatud. Hinnapakkumused tuleb avada avalikult pärast tehnilise hindamise lõpule viimist. Mõlemad hindamised tuleb läbi viia täielikus vastavuses pakkumiskutsega.

4 KONSULTATSIOONIETTEVÕTTE VALIK

a) Tehniliste pakkumuste hindamine

Tehnilisi pakkumusi tuleb hinnata täpselt nii, nagu on sätestatud kvaliteedipõhise valikumeetodi kirjelduses jaotises 4.1.6. Kui A on parima pakkumuse tehniliste punktide arv ja B on mõne muu pakkumuse tehniliste punktide arv, siis muu pakkumuse tehniliste punktide arv (Q) protsentides väljendatuna on $B/A \times 100\%$.

b) Hinnapakkumuste hindamine

Pärast tehniliste pakkumuste hindamist peab klient teavitama võimalikult kiiresti neid konsultante, kelle pakkumused ei saanud edasipääsemiseks vajalikku minimaalset punktiarvu või ei vastanud pakkumiskutsesele ja tehnilisele kirjeldusele, ning andma teada, et nende hinnapakkumused tagastatakse pärast valikuprotsessi lõppu avamata kujul.

Klient peab samal ajal teavitama ka konsultante, kes said edasipääsemiseks vajalikud punktid, ning andma neile teada kuupäeva ja kellaaaja, millal tehnilised punktid avalikult teatavaks tehakse ja hinnapakkumused avatakse. Hinnapakkumuste avamine peab toimuma sobival ajal pärast teavitamiskuupäeva, et konsultantidele jääks piisavalt aega vajadusel reisirakenduste jms tegemiseks. Hinnapakkumused avatakse avalikult osaleda soovinud konsultantide esindajate juuresolekul. Hinnapakkumuste avamisel tuleb ette lugeda konsultantide nimed, tehnilised punktid ja pakutavad hinnad. Oluline on, et konsultantide hinnapakkumused toodaks terviklikuna ja suletud ümbrikes hindamisruumi, kuhu on avamisele kutsutud ka kõik pakkumuste esitajad.

Seejärel vaatab klient üle hinnapakkumused. Kui esineb arvutusvigu, tuleb need parandada konkurentide juuresolekul. Pakkumuste võrdlemiseks tuleb kõik kulud teisendada ühtseks valuutaks, mille klient on valinud (kohalik valuuta või täielikult konverteeritav välisvaluuta) ja pakkumiskutses märkinud.

Pakkumiskutses tuleb määratleda kasutatava valuutakursi allikas ja kuupäev, kusjuures kuupäev ei tohi olla pärit varasemast ajast kui neli nädalat enne pakkumuste esitamise tähtaega ega hilisemast ajast kui pakkumuste esitamise algne kuupäev.

Hindamisel tuleb maksumusest välja jätta kohalikud maksud, kuid maksumus peab sisaldama muid hüvitavaid kulusid, näiteks reisikulud, tõlkimine, aruannete printimine, sekretäriteenused jne.

Väga madala ja ebarealistliku hinnaga pakkumused võrrelduna kliendi poolt jaotise 1.3 järgi arvutatud hinnangulise maksumusega (nt 30% madalam hind kui korrektselt koostatud eelarve korral) tuleb lugeda

pakkumiskutsesele ja tehnilisele kirjeldusele mittevastavaks ning neid ei hinnata; seda olukorda tuleb pakkumiskutses selgitada. FIDIC soovib kliendil tungivalt jätta kõrvale ebarealistlikult madala hinnaga pakkumused.

Madalaima hinnaga pakkumisele antakse hinnapakkumuse punktiarvuks 100, teiste pakkumuste punktiarvud määratakse proportsionaalselt pakkumuse hinna alusel, st kui madalaim nõuetekohane hind on A, siis hinna B punktiarv on $(A/B) \times 100\%$. Parima pakkumuse teinud konsultandi üldhinna üle ei tohi pidada läbirääkimisi.

Alternatiivina võib hinnakomponendi hindamisel kasutada otsese suhte või keskmise hinna mudelit või muud meetodikat. Finantspakkumuste puhul kasutatavat meetodikat tuleb kirjeldada pakkumiskutses.

c) Tehnilise ja hinnapakkumuse kombineeritud hindamine

Üldine punktiarv saadakse tehnilise ja hinnapakkumuse kaalumise ja liitmise teel. Vastavad kvaliteedi ja kulu osakaalud tuleb näidata pakkumiskutses.

Hinna osakaalu määramisel tuleb võtta arvesse ülesande keerukust ja kvaliteedi suhtelist tähtsust. Nagu eespool on kirjeldatud, soovib FIDIC jätta hinna osakaal vahemikku 0–10 punkti, kuid mitte mingil juhul ei tohiks see olla üle 20 punkti kokku 100-punktiisest üldhindest.

Kui kvaliteedi ja hinna punktiarvud protsentides väljendatuna on Q ja C ning hinna osakaal on W (nt kui osakaal on 10%, kasutatakse valemis W asemel väärtust 0,1), saadakse üldine punktiarv järgmiselt:

$$\text{punktid} = (1 - W)Q + WC.$$

4 KONSULTATSIOONIEETVÕTTE VALIK

4.2.1.7 Konsultatsiooniettevõtte valik ja läbirääkimised

Kõige kõrgema üldise punktiarvu (kaalutud tehniline pluss kaalutud hinnapakumuse punktiarv) saanud konsultatsiooniettevõtte kutsutakse läbirääkimistele. Seda kutsutakse sageli kavatsusavalduseks (*letter of intent*, LOI). Läbirääkimistel arutatakse tehnilist kirjeldust, meetodikat, töötajaid, kliendi panust ja lepingu eritingimusi ning kõigi konsultandi pakkumuses nimetatud töötajate osalemiskinnitusi. Vajadusel võib teha vaid väiksemaid muudatusi. Hinnaläbirääkimistel selgitatakse konsultatsiooniettevõtte (või kõigi partnerettevõtete) maksukohustusi investeeringu sihtriigis ning seda, kuidas maksukohustust on kajastatud või tuleks kajastada lepingus. Töötajate töötasu ja hüvitatavate kulude pakutud ühikutariifide üle läbirääkimisi ei peeta, sest neid on pakkumuse hinnakomponendina valiku tegemisel juba arvesse võetud.

Kui läbirääkimiste tulemusena kokkuleppele ei jõuta, lõpetab klient läbirääkimised ja kutsub läbirääkimistele konsultandi, kes tegi paremuselt järgmise pakkumuse. Esimest kutsutud ettevõtet teavitatakse läbirääkimiste lõpetamisest ning klient ei tohi sama ettevõttega läbirääkimisi enam uuesti avada. Läbirääkimisi tuleb pidada koostööaldis õhkkonnas. See tugevdab ja loob kindlustunnet ja usaldust, mis on kliendi ja konsultandi vahelise terve suhte jaoks hädavajalikud.

4.2.1.8 Leping

Protseduurid on samad nagu kvaliteedipõhise valikumeetodi korral (vt jaotist 4.1.8).

4.2.1.9 Teavitamine

Pärast lepingu allkirjastamist peab klient mõistliku aja jooksul teavitama kõiki pakkumuse esitanud ettevõtteid nende mittevalitaks osutumisest.

Kõik pakkujad peavad saama järgmise info:

- a) eduka konsultandi nimi ja tema üldine punktiarv;**
- b) lepingu hind;**
- c) saadud pakkumuste arv.**

Läbipaistvuse säilitamiseks (ja konkurentsi edendamiseks) peab klient edastama huvitatud osapooltele hindamistulemused, avaldades need sõltuvalt vajadusest riigisisestes ja/või rahvusvahelistes ajalehtedes, tehnikavaldkonna ajakirjades ja/või oma veebilehel.

4.2.1.10 Küsimuste esitamine

Protseduurid on samad nagu kvaliteedipõhise valikumeetodi korral (vt jaotist 4.1.10).

4.2.1.11 Parima pakkumuse teinud konsultandi muutmine

Kui pärast küsimuste esitamist muudetakse parima pakkumuse teinud konsultanti, tuleb toimida järgmiselt:

- a) parima pakkumuse teinud konsultandile esitatud kavatsusavaldus (LOI) tuleb tühistada;**
- b) kavatsusavaldus esitatakse paremuselt järgmisele konsultandile;**
- c) pakkumiskutses tuleb ette näha asjakohased sätted.**

Kui eespool kirjeldatud protseduuri ei kasutata, peab klient pakkumiskutses selgitama, millist muud protseduuri rakendatakse juhul, kui parima pakkumuse teinud konsultant muutub pärast küsimuste esitamist.

4.2.2 Eelarvemeetod (sihthinnameetod)

Eelarvemeetodit kasutatakse tavaliselt siis, kui kliendil on raske tulemust määratleda või parameetritega kirjeldada ning kui eelarve on piiratud. Selle meetodi puhul sobivad lepingutüübid on strateegilised uuringud, tasuvusuuringud, transpordiuuringud ja objektiuuringud.

Klient esitab kvalifitseerimisvooru läbinud ettevõtetele eelarvesumma koos tehnilise kirjeldusega (TOR), milles kirjeldatakse vajaminevat konsultatsiooniteenust. Tehniline kirjeldus peab olema piisavalt paindlik, et konsultantidel oleks võimalik kliendi nõudmisi optimaalselt täita, samuti tuleks tehnilises kirjelduses selgelt välja öelda, mida klient konsultandi pakkumuses näha soovib.

Seejärel tehakse valik kvaliteedipõhise valikumeetodi alusel (vt eespool jaotist 4.1). See meetod võimaldab kliendil näha eelarves ette professionaalsete teenuste kulud, kuid nõuab samas tehnilise kirjelduse täpsemat sõnastust.

Sellel erandjuhul saab pakkumused esitada ühes ja samas ümbrikus, sest hind on kliendi juhistes fikseeritud. Kui kaks või rohkem konsultanti saavad sama üldise punktiarvu, peab klient kaaluma parima konsultandi väljaselgitamiseks meetodikas kirjeldatud suhtelisi väljundeid.

4.2.3 Projektkonkurss

Mõne väga suure ja tähtsa projekti korral võib klient leida, et olemasoleva tehnoloogia eeliste parimal viisil kasutamiseks tuleks projektkonkurss korraldada väikese rühma kvalifitseerimisvooru läbinud konsultatsiooniettevõtete hulgas (vt jaotist 4.1.2 kvalifitseerimise kohta).

4 KONSULTATSIOONIEETVÕTTE VALIK

Mõnikord palutakse ettevõtetal esitada koos projekti-pakkumusega ka hinnapakumuse ja/või ehituse hinnanguline maksumus. Lisaks tuleks piirata esitatavate materjalide (st pakkumus, arvutigraafika, mudelid jne) suurus ja maht (jooniste arv ja skaala, mudeli skaala). Tavaliselt hüvitatakse kõigi konkureerivate konsultantide algsed projekteerimis-teenused kulu- või fikseeritud hinna põhised. Kui seda ei tehta, tekitavad projekteerimiskonkursid üldise hinna-inflatsiooni efekti.

Kliendi eeliseks on, et ta saab selge pildi konsultatsiooniettevõtte pakutavast lahendusest ja maksumusest, sest töö kvaliteet ja ulatus on selgemini määratletud. Selle meetodi puuduseks on, et sellega kaasneb enne valiku tegemist suur rahaline ja ajakulu, samuti võib see kaasa tuua selle, et liiga suurt rõhku pannakse tehnilisele, mitte juhtimisvõimekusele.

Selliste projektikonkursside korral jääb intellektuaalomandi õigus konsultatsiooniettevõttele ning võib üle minna vaid siis, kui projekti esitanud ettevõttega sõlmitakse leping projekteerimise jätkamiseks.

Ettevõtted, kelle projekte ei kiideta heaks, ei pea intellektuaalomandi õigusi kliendile üle andma ning neil soovitatakse tungivalt seda mitte teha.

4.2.4 Hinnaläbirääkimised

Kvaliteedi põhjal kvalifitseeritakse väike hulk konsultatsiooniettevõtteid (vt jaotist 4.1.2), kes kutsutakse hinnaläbirääkimistele. See meetod toob tihtipeale kaasa oksjoni, kus pakutavat hinda alandatakse järk-järgult, kuni alles jääb vaid üks ettevõtte.

On ebatõenäoline, et mainekad ettevõtted nõustuvad selliste läbirääkimistega, ja isegi kui nõustuvad, ei suuda nad pakkuda teenust, millel oleks nende jaoks tavapärane kvaliteet või mida klient peaks soovima.

FIDIC soovitab tungivalt sellist meetodit mitte rakendada.

4.2.5 Hinnapõhine meetod (*cost-based selection, CBS; madalaima hinna meetod*)

Seda süsteemi tuleks kasutada – kui üldse – ainult juhtudel, kus on tegemist väga väikeste, lihtsate ja selgete projektidega. See tähendab kliendi jaoks tõsist riski ja toob pikemas perspektiivis kaasa konsultatsioonisektori nõrgenemise riigis.

Klient avaldab hanketeate, tavaliselt kohalikus ajalehes vms, ning palub esitada lisaks hinnapakumusele ka dokumendid, näiteks asjaomaste erialaliitude liikmetunnistus ning mitmesugused sertifikaadid ja muud sarnased dokumendid, mis tõendavad sobivust. Ettevõtetele antakse hinnapakumuste ja nõutavate dokumentide esitamiseks tähtaeg. Kõik ümbrikud avatakse ettenähtud ajal konkurentide juuresolekul ning tavaliselt kutsutakse kliendiga lepingut sõlmima madalaima hinnapakumuse teinud konsultant.

Selle meetodi puhul tavaliselt kvalifitseerimisvooru ei toimu ning seetõttu pole piiratud ka pakkumust esitavate ettevõtete arv. Tehnilises kirjelduses võidakse siiski ette näha teatavad miinimumnõuded või mittesoovitavad näitajad. Pakkumused, mis ei vasta miinimumnõuetele, loetakse mittevastavaks.

FIDIC soovitab tungivalt seda meetodit konsultandi valimiseks mitte kasutada.

4.2.6 Hange ühelt pakkujalt

Mõnes riigis, kus riiklik poliitika või seadused lubavad kiirmenetlust, kasutatakse teatud liiki hangete puhul (eriti avalikus sektoris) endiselt hanget ühelt pakkujalt, tavaliselt kehtib siis ka kindel piirang maksumusele. Konsultandid, kelle poole selle meetodi raames pakkumuse saamiseks pöördutakse, on kliendile tavaliselt tuttavad või võivad olla läbinud eelnevalt kvalifitseerimisvooru (vt jaotist 4.1.2) või eelvalitud kindlate kvaliteedikriteeriumide järgi, mida kirjeldatakse kvaliteedipõhise valikumeetodi juures. Konsultantide mõned näitajad võivad olla kliendile juba teada ning see lihtsustab valikuprotsessi, võimaldades keskenduda teistele kriteeriumidele, näiteks meetodikale.

Hange ühelt pakkujalt ei sisalda kõiki kvaliteedipõhise valikumeetodi põhimõtteid. FIDIC soovitab tungivalt seda meetodit konsultandi valimiseks mitte kasutada, sest see ei loo kõigi riigis tegutsevate konsultantide jaoks võrdseid võimalusi. Paljudes riikides ei ole see meetod lubatud ja kõigi projektide puhul nõutakse avaliku hankekonkursi korraldamist.



5 KONSULTATSIOONIEETVÕTTE VALIK PFI-PROJEKTIDE RAAMES

Erasektori rahastamisalgatuse (*private finance initiative*, PFI) lepingud on muutunud riigiasutuste hulgas väga populaarseks viisiks edendada kapitaliprojekte ilma riigipoolse panuseta. PFI-projektid kuulutatakse tavaliselt (ja tulebki kuulutada) välja avalikult.

Tavaliselt on hange suunatud kontsessioonäridele. Kontsessioonäär on üldjuhul suurim osanik sihtotstarbelises ühingu (*special purpose vehicle*, SPV), mis luuakse konkreetse projekti kestuse ajaks, nt 25–30 aastaks. Kontsessioonäär moodustab partnerluse rahastaja ja töövõtjaga, kes on tõenäoliselt samuti osanikud.

Tavaliselt on SPV töövõtja ülesanne valida projektile konsultant (kes ei ole tõenäoliselt osanik), kuigi kontsessioonäär võib mõnel juhul soovitada konsultandi, kellega on varem tehtud edukat koostööd.

Eelistatav ja tavapärane on, et konsultatsiooniettevõttele makstakse pakkumuse ettevalmistamise faasis teenuste eest tasu. Tasu pealt arvestatakse tavaliselt allahindlust, mis hüvitatakse hiljem; lisaks makstakse pärast projekti lõpetamist boonust. Töövõtjad mõistavad, et pakkumuse edu sõltub suurel määral konsultandi oskustest, uuenduslikkusest ja leidlikkusest, ning seetõttu makstakse paljudel juhtudel boonuseid pärast iga olulise etapi läbimist.

Kontsessioonäär ja töövõtja valivad konsultandi eelnevate tööde põhjal ja on eriti huvitatud uuenduslikest ja kulusäästlikest ideedest, eriti kui need on varem edukad olnud. SPVde puhul mõistetakse, et võrreldes projekti üldkuludega on konsultandi tasu väike ja tark investeering.

Konsultandi hinnapõhine valik on PFI-projektide puhul praktiliselt tundmatu meetod. Maine on olulisim. Konsultant, kes on varasemate töödega hästi toime tulnud, mängib olulist rolli selles, et SPV jaoks pannakse kokku kõrgetasemeline meeskond, kes mõistab ja oskab õigesti tõlgendada kliendi juhiseid.

Sihtotstarbelise ühingu puhul kasutatakse valiku tegemiseks tihti protseduure, mida kirjeldatakse jaotises 4.1 (kvaliteedipõhine valikumeetod). Klient tavaliselt ei „vali“ konsultante, vaid neid hindab kogu PFI-meeskond. Kliendid peavad SPV raames valiku tegemisel pöörama erilist tähelepanu konsultandi kvaliteedile ning lisama konsultantide konkreetsete hindamiskriteeriumid pakkumiskutsesse, nagu see on kvaliteedipõhise hindamismeetodi puhul. Vähemalt 10% tehnilistest punktidest tuleb valiku tegemisel SPV raames ette näha SPV hankemeeskonna konsultandile. SPV valikumeetodit kirjeldatakse täpsemalt FIDICu juhendikavandis PFI-projektide parima tava kohta (viide F7).

6 MUUD KÜSIMUSED

6.1 Huvide konflikt

Konsultandid peavad andma professionaalset, objektiivset ja erapooletut nõu ning lähtuma alati kliendi ja avalikest huvidest, arvestamata sealjuures tulevaste tööde võimalusega sama kliendi juures; samuti tuleb vältida konflikte teiste tööde või oma ärihuvidega. Konsultandid ei tohi võtta vastu töid, mis läheksid vastuollu nende eelnevate või praeguste kohustustega olemasolevate klientide ees või mis võiksid panna konsultandi olukorda, kus ta ei suuda tööd teha erapooletult ja kliendi parimates huvides.

FIDIC ei soovita konsultantidel osaleda projektides, mille puhul esineb järgmisi asjaolusid:

- Konsultant, kes on kliendile varem konsultatsiooni-teenust osutanud, tuleks diskvalifitseerida järgmiste tööde või teenuste osutamisel, kui need on vastuolus algse ülesandega. Konsultandi töötamist sama projekti eri osade kallal eri aegadel ei loeta oma olemuselt huvide konfliktiks.
- Konsultant, kes osaleb pakkumiskutse koostamisel konsultatsiooniteenuse hanke korraldamiseks, ei tohi pakkuda sama projekti raames mis tahes konsultatsiooniteenuseid, mida tehnilises kirjelduses kirjeldatakse.
- Konsultant või tema filiaalid, kes osalevad konkreetsetes projektis, ei tohi võtta vastu muid töid, mis oma olemuselt võivad olla vastuolus teiste varasemate või praeguste töödega.
- Konsultant peab läbipaistvuse tagamiseks ning soovitude hindamisel ja rakendamisel konfliktide vältimiseks teada andma, kas tema omandis on patenteeritud tooteid või süsteeme, mida ta võib kliendile soovitada, või kas tal on selliste toodete suhtes muid huve.

6.2 Strategilised ühendused

Konsultatsiooniettevõtte võib sõlmida ühendusi teiste ettevõtetega, kes täiendavad tema pädevusalasid ja ressursse; samuti võib konsultatsiooniettevõtte osaleda organisatsioonides, mis on loodud selleks, et parandada projektiteostuskonkurssidel osalemise võimekust ja tugevust, nt PFI raames korraldatavad võtmed-kätte-projektid. Ühendusi võib moodustada ainult konkreetse töö jaoks ning need võivad olla ühisettevõtte, ettevõtete konsortsiumi, mõne muu ühenduse või ainult selleks otstarbeks loodava siht-otstarbelise ettevõtte (*special purpose company*, SPC) vormis (viide F3 ja F4). (Ühendusi, mis ei ole sõltumatute konsultatsiooniettevõtete ühisettevõtted/konsortsiumid, ei saa eespool oleva määratluse järgi nimetada konsultatsiooni-ettevõtteks.)

Kliendi poolt kasutatavas valikuprotsessis tuleb igal juhul arvestada vastutuse küsimustega, mis on seotud ühenduse või sihtotstarbelise ettevõttega ja mis sõltuvad sellise ühenduse või ettevõtte juriidilisest struktuurist; ühenduse või sihtotstarbelise ettevõtte liikmed võivad vastutada kogu projekti eest või oma osaluse ulatuses üheskoos või eraldi. Tellija nimi tuleb pakkumuses selgelt näidata.

Pärast kvalifitseerimisvooru läbimist ja pakkumiskutse väljasaatmist lubatakse kvalifitseerunud ettevõtete vahel moodustada ühendusi ühisettevõtte, konsortsiumi või all-konsultatsiooni vormis ainult kliendi nõusolekul, välja arvatud juhul, kui pakkumiskutses on teisiti öeldud. Kvalifitseerimisvooru läbinud ettevõtte peab saama moodustada enne pakkumuse esitamist ühendusi konsultatsiooniettevõtetega, mis ei ole kvalifitseerimisvooru läbinud konsultandid, eeldusel, et selliste ühenduste moodustamist kirjeldatakse pakkumuses ning nendega ei kaasne huvide konflikti ega rikuta pakkumiskutse tingimusi.

6.3 Pettus ja korruptsioon ning vajadus ausa äri järele

Korruptiivsed tegevused, näiteks altkäemaks, pistis, kokkumäng ja väljapressimine, on moraalselt, sotsiaalselt ja majanduslikult kahjulikud ja enamikus riikides keelatud. Need tegevused ohustavad hankeprotsessi ja on taunitavad seetõttu, et õonestavad ühiskondlikke väärtusi. Veel enam kui rahaliste vahendite varastamisega on tegu usalduse varastamisega.

FIDIC on võtnud endale ennetava rolli ja ühinenud üleilmse korruptsioonivastase võitlusega, toetades rahvusvahelisi korruptsioonivastaseid algatusi ja edendades kõrgeid eetikastandardeid; FIDIC on välja töötanud FIDICu kutsealase aususe juhtimise süsteemi (FIMS) ja soovib oma liikmesettevõtetel seda rakendada (viide F1). Soovitatav on, et kliendid väljendaksid FIDICu kutsealase aususe juhtimise süsteemi põhimõtteid ka oma organisatsiooni siseselt.

FIMSi eesmärk on kindlustada aus äri nii, et ettevõtte suudaks praktikas täita oma kohustusi, mille ta on võtnud kindlate käitumispõhimõtete nõustades kõigi oma huvi-ühemad nimel. Kutsealase aususe juhtimise süsteem sisaldab terviklikult kõiki konsultatsiooniettevõtte teenuste juhtimise elemente.

Konsultatsiooniettevõtetel soovitatakse tungivalt võtta endale kohustus tegutseda ausalt, rakendades selleks kutsealase aususe juhtimise süsteemi kõigil juhtimistasanditel ja kõigil töötajatel, keskenduses korruptsiooni ennetamisele. FIDIC soovib eelistada klientidel valikuprotseduuri ajal neid konsultatsiooniettevõtteid, kes on rakendanud FIMSi.

Konsultatsiooniettevõtted peaksid era- ja avaliku sektori hankekonkurssidel osaledes järgima kõrgeimaid äri- ja konkurentsistandardeid ning olema oma tehingutes täiesti ausad. See toob pikas perspektiivis kasu nii ettevõttele endale kui ka valdkonnale ja üldsusele.

6.4 Jätkusuutlik areng

FIDIC austab jätkusuutlikkuse põhimõtteid. Jätkusuutlik areng on ühtne ja laiaulatuslik kontseptsioon, mis hõlmab inimtegevuse keskkonna-, majanduslikku ja sotsiaalset mõõdet.

Kliendid peaksid valikuprotsessis nõudma jätkusuutliku arengu põhimõtete järgimist ja eelistama kliente, kes seda teevad. Paljudes riikides juba pannakse suurt rõhku ehituslikku ja looduskeskkonda mõjutavate tegevuste majanduslikele,



6 MUUD KÜSIMUSED

keskkonnaalastele, sotsiaalsetele ja kultuurilistele aspektidele. Kliendid peaksid arvestama konsultatsiooniettevõtete varasema tegevuse ja vastava kogemusega selles valdkonnas, samuti ettevõtetes rakendatud põhimõtetega.

Jätksuutlikkuse strateegias (viide F9) tuleks keskenduda kahele põhiaspektile: kutsealased põhimõtted (hõlmavad kutsealast suhtumist, avalikke suhteid ja koostööd) ja kutsealased teenused. Kummagi aspekti kohta tuleb sõnastada üldised eesmärgid ning üksikasjalikud strateegiad ja tegevuskavad.

Need eesmärgid on kooskõlas suundumusega osaleda rohkem projekti väljatöötamisel, kus kõik osapooled ja valdkonnad kaasatakse jätkusuutlikult juba varases etapis. See huvirühmadevahelist suhtlust edendav tegur on konsultantide jaoks uus roll (viide F12, F15).

Kutsealase tegevuse põhimõtetes määratletakse konsultantide roll ühiskonnas. See on kokku võetud FIDICu aruandes „Engineering Our Future“ (viide F10).

6.5 Võimekuse loomine

Riigisestest konsultatsiooniettevõtete võimekuse parandamiseks arenguriikides soovib FIDIC lisada konsultandi valimise juhenditesse järgmised sätted ning hinnata neid võimalusel valikuprotsessi ajal (viide F11):

- riigisestest konsultatsiooniettevõtete eelistamine üksikisikutele;
- erasektoris tegutsevate konkurentsivõimeliste riigisestest konsultatsiooniettevõtete sisuline osalemine kogu projekti jooksul;
- kvaliteedi- ja kutsealase aususe juhtimise süsteemide rakendamine riigisestest konsultatsiooniettevõtetes;
- täisteenuse pakkumine projektis osalevate ettevõtete või konsortsiumide poolt, mitte projekti osadeks jagamine tööde hajutamise eesmärgil;
- oskusteabe edasiandmise sätted, kui see on asjakohane.

6.6 Teadlikud ostjad

FIDIC pooldab tugevalt põhimõtet, mille kohaselt peavad konsultatsiooniteenuse ostjad olema täielikult teadlikud nii konkreetse projekti tehnilistest aspektidest kui ka konsultatsiooniteenuse korrektsest hankeprotseduurist. Teadlikud ostjad – olgu tegu riigiasutuste või eraklientidega – on projektide läbiviimisel palju suurema tõenäosusega edukad kui ostjad, kes ei ole piisavalt informeeritud või asjatundlikud. Projekti edu tagamiseks kliendi, konsultandi ja lõppkasutaja (üldsuse) parimates huvides peavad ostja ja konsultandi visioon projektist olema ühesugused.

Teadlik ostja:

- evib tehnilisi teadmisi, mis võimaldavad tal projekti visiooni sõnastada ja edastada;
- evib selget arusaama meetoodikast, mis on vajalik projekti elluviimiseks;
- suudab hinnata konsultandi oskusi projekti kontekstis ja kasutab õiget valikuprotseduuri;

- mõistab projektiga seotud riske ja soovib neid jagada õiglaselt ja asjakohaselt;
- mõistab, milline negatiivne mõju on konsultatsiooniteenuse eest käsi- või tagatishaha nõudmisel;
- teab, kui oluline on ajakava koostamine projekti esitamiseks ja heakskiitmiseks ning jälgimissüsteemi kasutamine;
- mõistab selgete maksetingimuste ja heakskiidumetoodikate määratlemise tähtsust ja
- teab, mis vahe on konsultandil ja peatöövõtjal.

Ostjad peaksid projekti alustades või selle kontseptsioonietapis hindama oma ettevõttesest võimekust ja kindlaks tegema, kas neil on vajalike tegevuste asjakohaseks elluviimiseks vajalik pädevus. Valdonna asjatundja on olulisem kui lepinguhaldur, sest viimane ei pruugi aru saada tehnilistest üksikasjadest, mis on vajalikud programmi edu saavutamiseks.

Valitsusaparaadi kärpimise juures maailma eri riikides on eriti oluline, et alles jäetakse tuumikpädevustega töötajad. Projektiarenduse käigus võib vaja minna ettevõttevälist abi, sh konsultatsiooniteenuseid. FIDICu liikmesettevõtted suudavad pakkuda asjatundlikke ja kogenud spetsialiste, kes aitavad kliendil koostada pakkumiskutseid, tehnilisi kirjeldusi ja juhiseid konsultantidele, samuti hinnata pakkumusi ja pidada lepinguläbirääkimisi.

Viited FIDICu dokumentidele

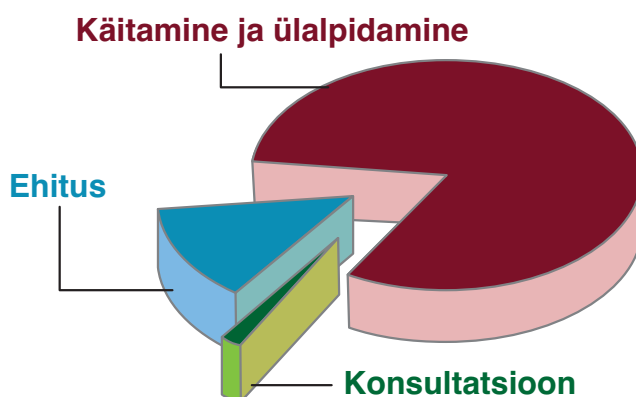
Allpool loetletud FIDICu publikatsioonidele viidatakse kas käesolevas juhendis või need annavad kasutajale ja lugejale üksikasjalikumat teavet konsultandi valimise kõigi aspektide kohta.

- F1 *Guidelines for FIDIC Integrity Management System in the Consulting Industry, 1st Edition, 2011.*
- F2 *FIDIC Client – Consultant Model Services Agreement (The White Book), 4th Edition, 2006.* Vt ka viidet F3 ja F4.
- F3 *FIDIC Joint Venture (Consortium) Agreement, 1st Edition, 1992 (uuendamine plaanis 2013).*
- F4 *FIDIC Sub-Consultancy Agreement, 1st Edition, 1992 (uuendamine plaanis 2013).*
- F5 *Quality-Based Selection (QBS) Guidelines, FIDIC, 2011.*
- F6 *FIDIC Guide to Quality Management in the Consulting Engineering Industry, 2nd Edition, 2001.*
- F7 *Draft Guide to Best Practice in PFI, FIDIC, 2003.*
- F8 *FIDIC Procurement Procedures Guide, 1st Edition, 2011.*
- F9 *FIDIC Strategy on Sustainable Development in the Consulting Engineering Industry, 2000.*
- F10 *Engineering Our Future, FIDIC, 1998.*
- F11 *Capacity Building: Building the Capacity of Consulting Firms, FIDIC, 2001.*
- F12 *Definition of Services Guidelines (Building Construction), FIDIC, 2009.*
- F13 *FIDIC Project Sustainability Management Guidelines, 2004.*
- F14 *FIDIC State of the World Infrastructure Report 2009.*
- F15 *FIDIC State of the World Report 2012: Sustainable Infrastructure.*
- F16 *Five Key Areas of Risk in Consultants' Appointments, FIDIC, 2009.*

Üldised viited

- *Guidelines: Selection and Employment of Consultants under IBRD. Loans & IDA Credits & Grants by World Bank Borrowers, The World Bank, 2011.*
- *Guidelines on the Use of Consultants by the Asian Development Bank and its Borrowers, Asian Development Bank, 2013.*
- *Rules and Procedures for the Use of Consultants, African Development Bank, 2008 (parandatud 2012).*
- *Procurement Policies and Rules, European Bank for Reconstruction and Development (parandatud 2010).*
- *Practical Guide: EuropeAid Development and Cooperation, European Commission, 2012.*
- *Policies for the Selection and Contracting of Consultants, Interamerican Development Bank, 2006 (täiendatud 2011).*
- *Guidelines for the Use of Consultants, Islamic Development Bank, 2005.*

Elueakulude diagramm



KOKKUVÕTE

Käesolevas dokumendis kirjeldatakse konsultandi valimise levinumaid meetodeid ja vastavaid protseduure ning tõstetakse esile ja tutvustatakse lähemalt FIDICu valikumeetodeid.

Juhendi on koostanud FIDICu äritavade komitee (*Business Practices Committee*, BPS) valimisprotseduuride töörühm (*Selection Task Force*), mis on asutatud 2000. aastal ja mille liikmed on pärit maailma eri piirkondadest (vt allpool olevat loendit). Esimene väljaanne on trükitud 2003. aastal. Juhendit on ajakohastatud 2013. aastal. Samuti on see viidud kooskõlla FIDICu juhendiga „QBS-Quality-Based Consultant Selection“ („Konsultandi kvaliteedipõhine valik“), mis on trükitud 2011. aastal.

TÖÖRÜHM (2003, esimene väljaanne)

Richard Kell, BPC esimees – Austraalia (FIDICu endine president)

Fatma Colasan, valimisprotseduuride töörühma esimees – Türgi (FIDIC BPC, BIMC, CBC)

Mahbub Haque – Bangladesh

Panos Panagopoulos – Kreeka

Henning Puggaard – Taani

Enrico Vink – Uus-Meremaa

LÄBIVAATUSKOMITEE (2013, teine väljaanne)

Rick Prentice, BPC esimees – Kanada (FIDIC BPC)

Fatma Colasan, läbivaatuskomitee esimees – Türgi (FIDIC BPC)

Kiran Kapila – India

Andrew Steeves – Kanada

Enrico Vink – Šveits (FIDICu tegevjuht)



International Federation of Consulting Engineers (FIDIC)
World Trade Center II, Geneva Airport
P.O. Box 311
CH-1215 Geneva 15, Switzerland
Tel +41 22 799 4900, faks +41 22 799 4901
fidic@fidic.org
www.fidic.org