

KONSULTANTU ATLASE, PAMATOJOTIES UZ KVALITĀTI.
ROKASGRĀMATA

2011. GADA SEPTEMBRIS

/FIDIC logotips/

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

FIDIC ir Starptautiskā inženierkonsultantu federācija (*International Federation of Consulting Engineers*).
Federācijas biedri ir nacionālās inženierkonsultantu asociācijas.

FIDIC ir dibināta 1913. gadā. Tās uzdevums ir federācijā uzņemto nacionālo asociāciju vārdā atbalstīt un īstenot inženierkonsultāciju nozares stratēģiskos mērķus un izplatīt informāciju un materiālus, kas varētu būt noderīgi federācijas biedriem. Pašlaik *FIDIC* ir pārstāvētas vairāk nekā 80 valstis.

***FIDIC* būtiskākie mērķi un uzdevumi**

- Pārstāvēt inženierkonsultāciju nozari pasaules mērogā
- Uzlabot inženierkonsultanta profesijas reputāciju
- Sniegt autoritatīvu informāciju jautājumos, kas saistīti ar uzņēmējdarbības praksi
- Sekmēt dzīvotspējīgas inženierkonsultāciju nozares attīstību visā pasaulē
- Uzlabot kvalitāti
- Aktīvi popularizēt ētikas kodeksa un uzņēmējdarbības ētikas principu ievērošanu
- Atbalstīt centienus nodrošināt ilgtspējīgu attīstību

Centšoties sasniegt savus mērķus, *FIDIC* publicē starptautiskus standarta noteikumus līgumiem par darbu izpildi un līgumiem starp pasūtītājiem, konsultantiem, konsultantu palīgiem, kopuzņēmumiem un pārstāvjiem, kā arī ar tiem saistītus materiālus, piemēram, sākotnējās atlases standarta noteikumus.

FIDIC publicē arī ar uzņēmējdarbības praksi saistītus dokumentus, piemēram, politikas paziņojumus, atzinumus, pamatnostādnes, rokasgrāmatas un mācību materiālus par vadības sistēmām (kvalitātes vadība, riska vadība, uzņēmējdarbības ētikas vadība, vides vadība, ilgtspēja) un uzņēmējdarbības procesiem (konsultantu atlase, konsultantu atlase, pamatojoties uz kvalitāti, piedāvājumu konkursi, iepirkums, apdrošināšana, atbildība, tehnoloģiju pārnese, resursu palielināšana).

FIDIC organizē ikgadējo Pasaules inženierkonsultantu konferenci un īsteno plašu semināru, prasmju uzlabošanai domātu nodarbību un mācību kursu programmu.

Izdevējs:

Starptautiskā inženierkonsultantu federācija (*FIDIC*)

Pasaules tirdzniecības centrā II (*World Trade Center II*),

a/k 311,

1215 Ženēvā (*Geneva*) 15,

Šveicē

Tālr.: +41 22 799 4900

Fakss: +41 22 799 4901

E-pasta adrese: fidic@fidic.org

www.fidic.org

PRIEKŠVārds – Darba grupa

1. IEVADS

- 1.1. Publikācijas mērķis
- 1.2. Atbilstošas konsultantu atlases nozīme
- 1.3. Vislabākā projekta cenas un vērtības attiecība
- 1.4. Definīcijas

2. KAS IR QBS?

- 2.1. Vispārēji nosacījumi
- 2.2. Būtiskākie kvalitatīvie kritēriji
- 2.3. Atlases kārtība, izmantojot QBS
- 2.4. Pozitīva saikne starp pasūtītāju un konsultantu
- 2.5. Gadījumi, kuros ir īpaši lietderīgi izmantot QBS

3. QBS SNIEGTĀS PRIEKŠROCĪBAS

- 3.1. Sabiedrības labklājība
- 3.2. Pasūtītāji
- 3.3. Konsultanti

4. ATLASE, PAMATOJOTIES UZ PAKALPOJUMU CENU; TĀS TRŪKUMI

- 4.1. Zemāka projekta vērtība
- 4.2. Šaurāks pakalpojumu klāsts un sliktāka pakalpojumu kvalitāte
- 4.3. Zaudētas izaugsmes iespējas
- 4.4. Lielākas celtniecības un ekspluatācijas izmaksas
- 4.5. Termiņu pagarināšana celtniecības posmā
- 4.6. Iespējamie riski un zaudējumi

5. VIENOŠANĀS PAR CENU, JA IZMANTOTA QBS

6. ATŠKIRĪBA STARP PROFESIONĀLO PAKALPOJUMU SNIEGŠANU UN PREČU PIEGĀDI/BŪVDARBU VEIKŠANU

7. CITI FIDIC IETEIKUMI

- 7.1. Līgums
- 7.2. Zinošs pasūtītājs
- 7.3. Caurredzamība
- 7.4. Ētikas vadības sistēma
- 7.5. Godīga konkurence
- 7.6. Rīcības saskaņotība
- 7.7. Dzīves cikla izmaksas
- 7.8. Pārraudzība
- 7.9. Resursu palielināšana
- 7.10. Atbildības ierobežojumi

8. LITERATŪRA PAR QBS

- 8.1. FIDIC dokumenti
- 8.2. Citi dokumenti

PRIEKŠVārds

QBS – KONSULTANTU ATLASE, PAMATOJOTIES UZ KVALITĀTI

Šajā rokasgrāmatā skaidrota labākā prakse konsultāciju pakalpojumu sniedzēju atlasēs jomā. Rokasgrāmatā izklāstīti argumenti, kas ir uz kvalitāti pamatotas konsultantu atlasēs (*Quality Based Selection, QBS*) pamatā. Saskaņā ar šo koncepciju projektam piemērotāko konsultāciju uzņēmumu izvēlas, pamatojoties uz kvalifikāciju, pieredzi un citiem svarīgiem kritērijiem. Pēc tam puses vienojas par pakalpojumu loku un abpusēji pieņemamiem samaksas noteikumiem. Rokasgrāmatā īsumā aprakstīti arī trūkumi, kas raksturīgi atlasēs metodēm, kurās par vienu no kritērijiem uzskata pakalpojumu cenu, un norādīti iespējamie zaudējumi, kas cieši saistīti ar šādu metožu izmantošanu. Rokasgrāmatā īsumā norādīts, kā vienoties par taisnīgiem un abām pusēm pieņemamiem samaksas noteikumiem.

Šī rokasgrāmata ir domāta konsultantiem un pasūtītājiem. Tā papildina *FIDIC* „Konsultantu atlasēs pamatnostādnes” (F1), kurā detalizēti aprakstītas dažādas atlasēs procedūras, kas tiek plaši izmantotas visā pasaulē, tostarp arī *QBS*.

FIDIC jau daudzus gadus cenšas popularizēt konsultantu atlasī, kuras pamatā ir kvalitāte (dažās publikācijās to dēvē arī par atlasī, kuras pamatā ir kvalifikācija (*Qualifications Based Selection*)), jo šāda pieeja atspoguļo to, cik būtiski ir izvēlēties konsultāciju uzņēmumu, pamatojoties uz kvalifikāciju, pieredzi, profesionalitāti un godprātību, nevis cenu, ja vien pasūtītājam rūp projekta kopējā vērtība un kvalitāte.

Attiecībā uz konsultāciju līgumiem (jeb nodarbināšanas nosacījumiem) šajā rokasgrāmatā ieteikts izmantot *FIDIC* Pasūtītāja/Konsultanta tipveida pakalpojumu līgumu jeb t. s. Balto grāmatu (F3), jo tas ļaus izveidoties savstarpēji taisnīgām un stabilām attiecībām starp pasūtītāju un konsultantu un aizsargās abu pušu intereses līguma darbība laikā.

DARBA GRUPA

Šī rokasgrāmata ir *FIDIC* labās prakses sērijas izdevums, tāpēc tajā aprakstīta labākā konsultantu atlasēs metode un skaidrotas *QBS* priekšrocības. Tajā īsumā izklāstīti *FIDIC* ieteikumi un citi jautājumi, kā arī skaidrots, kā *QBS* gadījumā vienoties par cenu. Šo rokasgrāmatu sagatavoja *FIDIC* Uzņēmējdarbības prakses komitejas (*Business Practices Committee, BPC*) *QBS* darba grupa. *QBS* darba grupa tika izveidota 2008. gada oktobrī, un tajā darbojas šādi pārstāvji no dažādiem pasaules reģioniem (alfabētiskā secībā):

- Fatma Čelašana (*Fatma Colasan*), *QBS* darba grupas priekšsēdētāja - Turcija (*FIDIC BPC*);
- Bišrs Jardanehs (*Bisher Jardaneh*) – Jordānija (*FIDIC* izpildkomiteja);
- Kirana Kapila (*Kiran Kapila*) – Indija;
- Valters Painzi (*Walter Painsi*) – Austrija;
- Endrū Stīvzs (*Andrew Steeves*) – Kanāda;
- Ādams Torntons (*Adam Thornton*) – Jaunzēlande (*FIDIC* izpildkomiteja, *BPC*);
- Enriko Vinks (*Enrico Vink*) – Šveice (*FIDIC* rīkotājdirektors).

Lielu ieguldījumu grupas darbā deva arī *FIDIC* prezidents Gregs Tomopuls (*Gregs Thomopoulos*) un citi izpildkomitejas locekļi, kā arī Eiropas inženierkonsultantu asociāciju federācijas (*EFCA*) prezidents Pans Panagopuls (*Panos Panagopoulos*) un citi *BPC* locekļi, kas norādīti turpmāk.

BPC locekļi:

- Rīks Prentiss (*Rick Prentice*), *BPC* priekšsēdētājs – Kanāda;
- Samardžits Čaterdži (*Samarjit Chatterjee*) – Indija;
- Andreass Gobīts (*Andreas Gobiet*) – Austrija;
- Kaoru Karija (*Kaoru Kariya*) – Japāna;
- Pēteris Rauhs (*Peter Rauch*) – Šveice;
- Endrū Rīds (*Andrew Read*) – Jaunzēlande;
- Jans van der Putens (*Jan van der Putten*) – *EFCA*.

1. IEVADS

1.1. Publikācijas mērķis

Šīs grāmatas autoru būtiskākie mērķi ir:

- popularizēt principus, kas ir *QBS* pamatā, un atklāt, kādi trūkumi ir atlasei, pamatojoties uz pakalpojumu cenu (*Price Included Selection Practices, PIPs*);
- radīt skaidrojošu dokumentu, kas būtu paredzēts pasūtītājiem, konsultantiem, finansētājiem un attīstības partneriem;
- noteikt labāko praksi konsultantu atlases jomā;
- vairot projektu lietderību un efektivitāti un maksimāli palielināt projektu vērtību;
- mainīt nevēlamos paņēmienus, kas pašlaik tiek izmantoti konsultantu atlasei.

1.2. Atbilstošas konsultantu atlases nozīme

Par infrastruktūras un radītās vides plānošanu, projektēšanu, izveidi un uzturēšanu visā pasaulē galvenokārt ir atbildīgi tieši inženierkonsultāciju nozares uzņēmumi un speciālisti. Tāpēc mūsdienās, kad pasaulē arvien palielinās pieprasījums pēc pārtikas, ūdens, sanitārijas, pajumtes, veselības aprūpes, transporta un enerģijas, šai nozarei ir ļoti liela nozīme. Šīs nozares pārstāvji ik dienas risina problēmas, kas saistītas ar cilvēku dzīves kvalitātes uzlabošanu pasaulē, kurā iedzīvotāju skaits arvien pieaug, bet pieejamie resursi ir ierobežoti.

Inženierkonsultāciju nozare apvieno konsultāciju uzņēmumus, kas patstāvīgi darbojas brīvā tirgus apstākļos. Šīs nozares pārstāvji sadarbojas ar ļoti dažādiem pasūtītājiem un būtiski sekmē ilgspējīgu attīstību. Konsultanti sniedz ar tehnoloģijām saistītus intelektuālos pakalpojumus, un konsultāciju pakalpojumu sniegšana būtu jāuzskata par uzņēmējdarbību.

Konsultanta izvēle ir viens no svarīgākajiem lēmumiem, kas īpašniekam vai pasūtītājam jāpieņem. Katrs projekts ir kaut kādā ziņā unikāls un katrā projektā ir savas problēmas un izaicinājumi. Bieži vien, uzsākot jaunu projektu, pasūtītājam ir grūti prognozēt, cik sarežģīts konkrētais projekts vai problēma varētu būt un cik dažādi profesionālie pakalpojumi varētu būt nepieciešami, lai atrastu atbilstošu risinājumu. Projekta sekmīga īstenošana vienmēr ir atkarīga no tā, vai ir izdevies projektā iesaistīt prasmju, zināšanu, pieredzes, vadības spēju un reputācijas ziņā vispiemērotākos pieejamos speciālistus. Nav grūti iedomāties, ka savām prasībām un vajadzībām atbilstošas kvalitātes pakalpojumus saņems tie pasūtītāji, kuri, izvēloties konsultāciju pakalpojumu sniedzēju, pamatojas uz pakalpojumu kvalitāti. Pareiza konsultanta izvēle būtiski ietekmēs darbu kvalitāti, kopējās projekta izmaksas un projekta izdošanos – tāpat arī darba rezultāta kopējo vērtību.

Katram projektam piemērotākā konsultanta izvēle ir ārkārtīgi svarīga. Konsultāciju pakalpojumu, tostarp projektēšanas izmaksas parasti veido aptuveni 3%–4% no projekta dzīves cikla izmaksām. Lielo attīstības banku vecākās amatpersonas, kurām ir liela dzīves un darba pieredze, arvien norāda, ka „pasūtītājiem būtu nepārprotami jāapzinās, cik liela nozīme ir konsultantu atlasei un cik būtiski konsultanta izvēle ietekmē pabeigtā projekta kopējo kvalitāti”, un atgādina, ka „konsultantu atlase ir ļoti būtiska, lai projektu izdotos veiksmīgi īstenot un uzturēt visu tā dzīves ciklu; ņemot vērā iespējamo risku, nav vērts mēģināt ietaupīt niecīgu daļu (no konsultanta atalgojuma), kas varbūt ir tikai 1% no projekta izmaksām vai pat mazāk”.

1.3. Vislabākā projekta cenas un vērtības attiecība

Konsultantu atlase, pamatojoties uz kvalitāti, kopumā ļauj nodrošināt vislabāko attiecību starp projekta cenu un tā vērtību. *QBS* ļauj saskaņot darba apjomu un maksu par pakalpojumiem un tādējādi nodrošināt vislabāko cenas un vērtības attiecību. *QBS* sekmē inovāciju projektēšanas jomā, kas ļaus samazināt kopējās projekta izmaksas un padarīt projektu pasūtītājam izdevīgāku, kā arī popularizēt jaunāko praksi un sasniegumus.

QBS ļauj ietaupīt, jo šāda pieeja ļauj pienācīgi izvērtēt izdevīgākos risinājumus. Tā sniedz konsultantam lielāku rīcības brīvību izvērtēt dažādas iespējamās koncepcijas un pieejas un dažādas interpretācijas, kas noteikti ļauj samazināt izdevumus un atrast labākus risinājumus visam projekta dzīves ciklam. Minētās alternatīvas ir īpaši svarīgi pamanīt projekta sākumposmā – tas sniegs ievērojamas priekšrocības vēlāk projekta celtniecības, ekspluatācijas un uzturēšanas gaitā, t. i., visā projekta dzīves ciklā. Atlase, pamatojoties uz pakalpojumu cenu (*PIPs*), neļauj konsultantam tik brīvi nodoties novatorisku risinājumu un iespēju izpētei, tāpēc arī projektu rezultāti nav pilnvērtīgi. Izmantojot šo atlases paņēmieni, bieži rodas situācijas, kad, nedaudz ietaupot projekta sākumā, pēc tam jāērķinās ar daudz lielākām kapitāla un dzīves cikla izmaksām. Turklāt projektos, kuros konsultantu atlasei izmantota *QBS*, konsultants un pasūtītājs ir vienojušies par pakalpojumu un atlīdzības apjomu, tāpēc to ir vieglāk precizēt, ja tas vajadzīgs, projektam kļūstot konkrētākam vai saņemot papildu informāciju par apstākļiem projekta īstenošanas vietā. Šādi labojumi tiek veikti, konsultantam un pasūtītājam savstarpēji vienojoties.

Saskaņā ar divus gadus ilgu pētījumu, ko veikusi Kolorādo universitāte (*University of Colorado*) un Džordžijas Tehnoloģiju institūts (*Georgia Institute of Technology*) ASV, „valsts iestādēm, kas konsultantu atlasei izmanto *QBS*, salīdzinot ar tām, kas izmanto citas metodes, ir vieglāk kontrolēt celtniecības izmaksas un konsekventi nodrošināt labas atsauksmes par īstenotajiem projektiem”.

1. IEVADS

1.4. Definīcijas

A/I pakalpojumi: arhitektu konsultāciju un inženierkonsultāciju pakalpojumi (jo īpaši projektēšanas pakalpojumi).

Līgums: līgums, ko pasūtītājs noslēdz ar konsultantu, jo īpaši par konsultāciju pakalpojumu sniegšanu. *FIDIC* šo līgumu dēvē par Pakalpojumu līgumu.

Pasūtītājs: līgumslēdzēja puse, kura nolīgst konsultantu, kā arī pasūtītāja tiesību pārmantotāji un likumīgie pārnēmēji.

Koncesionārs: persona vai uzņēmums, kas nodarbojas ar uzņēmējdarbību citai personai (cedentam, īpašniekam utt.) piederošās telpās vai teritorijā saskaņā ar koncesijas līgumu.

Inženierkonsultāciju nozare: uzņēmumi un privātpersonas, kuru saimnieciskā darbība ir saistītā ar konsultāciju pakalpojumu sniegšanu.

Konsultāciju uzņēmums: neatkarīgs peļņas uzņēmums (vai kopuzņēmums), kas sniedz profesionālus konsultāciju pakalpojumus.

Konsultāciju pakalpojumi: ar tehnoloģijām saistīti intelektuālie pakalpojumi radītā vai dabiskā vidē, tostarp:

- projekta plānošana un priekšizpēte;
- projekta novērtējuma pētījumi, arī finanšu stāvokļa analīze;
- vides izpēte un ietekmes novērtējums (*Environmental Impact Assessment, EIA*);
- ilgtspējas izpēte;
- izpēte uz vietas, kartēšana, karšu un plānu sagatavošana;
- arhitektu pakalpojumi;
- ekonomiski/finansiāli pētījumi;
- skiču projekta, izvērsta skiču projekta un inženiertehniskā projekta sagatavošana;
- iepirkuma dokumentācijas sagatavošana;
- piedāvājumu izvērtēšana;
- būvuzraudzība;
- projekta/programmas vadība;
- kvalitātes vadība;
- celtniecības vadība;
- izmaksu un finanšu vadība;
- līgumu vadība;
- nodošana ekspluatācijā un ekspluatācijas pārtraukšana;
- novērtēšanas pakalpojumi;
- defektu izpēte/expertīze;
- tehniskās mācības;
- riska analīze un vadība;
- veselības un drošības vadība;
- ekspluatācija un uzturēšana;
- pētniecība un attīstība;
- tehniskā palīdzība;
- institucionālā attīstība;
- veselības un drošības pētījumi;

- normēšana un izmaksu tehniski ekonomiskā izvērtēšana;
- sociālās ietekmes novērtēšana, un citi līdzīgi, ar tehnoloģijām saistīti intelektuālie pakalpojumi.

Konsultants: individuālais konsultants vai konsultāciju uzņēmums.

Darblīgums: līgums, ko pasūtītājs noslēdzis ar darbuzņēmēju par būvdarbu veikšanu/preču piegādi un/vai tādu pakalpojumu sniegšanu, kas nav konsultāciju pakalpojumi, piemēram, par pārvadājumu pakalpojumu un tīrīšanas pakalpojumu sniegšanu.

Darbuzņēmējs: (būvniecībā) uzņēmums vai privātpersona, kas/kura noslēdz ar pasūtītāju darblīgumu par būvdarbu veikšanu.

Izmaksas: izdevumi, kas kādai no pusēm pamatoti radušies vai varētu rasties saistībā ar pakalpojumu sniegšanu, tostarp pieskaitāmās izmaksas un citi izdevumi, kas šai pusei jāsedz saskaņā ar izmaksu sadalījumu, izņemot peļņu.

Projektē un būvē (*Design-Build, DB*): kārtība, saskaņā ar kuru darbuzņēmējs ir atbildīgs gan par tehniskā projekta sagatavošanu, gan par projekta būvniecību atbilstoši skiču projektam un/vai pasūtītāja iepriekš sagatavotām tehniskās veikspējas prasībām. (*FIDIC* apzinās, ka pastāv vairāki projektēšanas un būvniecības jeb *DB* līguma varianti, taču visu šo līgumu pamatiezīme ir tā, ka atbildību par projektēšanu uzņemas darbuzņēmējs, nevis pasūtītājs.)

Samaksa (cena): pilna maksa par sniegtajiem konsultāciju pakalpojumiem, ieskaitot peļņu un nodokļu maksājumus.

***FIDIC* Ētikas vadības sistēma (*FIDIC Integrity Management System, FIMS*):** *FIDIC* ētikas vadības sistēma, kas veidota, pamatojoties uz standartiem, un ko var viegli iekļaut jebkuras organizācijas kvalitātes vadības sistēmā, kas, iespējams, arī veidota, pamatojoties uz ISO 9001:2000.

Ārvalstu konsultāciju uzņēmums: konsultāciju uzņēmums, kas neatbilst abām nacionālā/vietējā Konsultāciju uzņēmuma pazīmēm, kas norādītas turpmāk.

Precis: (būvniecībā) visas darbuzņēmēja iekārtas un aprīkojums, celtniecības materiāli, instalācijas materiāli un instrumenti vai – attiecīgā gadījumā – kāds no šiem priekšmetiem atsevišķi.

Individuālais konsultants: neatkarīgs inženieris/arhitekts vai cits speciālists (piemēram, vides zinātnieks), kurš par maksu sniedz konsultāciju pakalpojumus.

1. IEVADS

Informācija konsultantiem (*Information to Consultants, ITC*): visa nepieciešamā informācija, ko ir sagatavojis pasūtītājs un kas varētu palīdzēt konsultāciju uzņēmumiem sagatavot atbilstošus piedāvājumus (informāciju konsultantiem ietver aicinājumā iesniegt piedāvājumus).

Dzīves cikla izmaksas (*Life Cycle Cost, LCC*): projekta kopējās izmaksas visā objekta dzīves ciklā. Šīs izmaksas ietver celtniecības, ekspluatācijas un uzturēšanas izdevumus.

Ārvalstu konsultāciju uzņēmums ar vietējo pārstāvniecību: ārvalstu konsultāciju uzņēmums, kuram ir reģistrēta juridiskā adrese valstī, kurā projekts tiks īstenots.

Nacionālā asociācija: konsultantu asociācija, kas izveidota valstī, kurā tās biedri sniedz konsultāciju pakalpojumus; šī asociācija parasti ir *FIDIC* biedrs.

Nacionālais/vietējais konsultāciju uzņēmums: konsultāciju uzņēmums, kura juridiskā adrese un galvenās uzņēmējdarbības vieta atrodas valstī, kurā projekts tiek īstenots, un kurā lielāko daļu (vairāk nekā 50 %) kapitāla ir patstāvīgi nodrošinājuši attiecīgās valsts pilsoņi, nevis ārvalstu ieguldītāji.

NVO (nevalstiskā organizācija): organizācija, kas var pretendēt uz labvēlīgāku nodokļu režīmu un bieži vien var segt savus pamatizdevumus, izmantojot no ziedojumiem gūtos līdzekļus (piemēram, fondi, asociācijas).

Bezpeļņas organizācijas: organizācijas, kas sniedz konsultāciju pakalpojumus un nav juridiski un finansiāli patstāvīgas un/vai kuru darbību nereglamentē komerciesības, un/vai kas ir bezpeļņas saimnieciskas vienības, piemēram, valsts iestādes, NVO, ANO aģentūras, augstskolas utt.

Īpašnieks: privātpersona vai organizācija, kurai pieder atbilstošie kapitālieguldījumi.

Privātā finansējuma iniciatīva (*Private Finance Initiative, PFI*): kārtība, saskaņā ar kuru pasūtītājs – parasti tā ir valsts – nosaka, kādi un cik kvalitatīvi pakalpojumi sniedzami, un koncesionārs nodrošina vadības, komerciālos, tehniskos un radošos resursus sabiedrisko pakalpojumu sniegšanai, izmantojot privāto finansējumu. Finansējumu lielākoties nodrošina privātais sektors, valsts sektoram projekta finansēšanā piedaloties tikai daļēji vai nepiedaloties nemaz, bet valsts sedz izmantošanas maksu.

Atlase, pamatojoties uz pakalpojumu cenu (*Price Included Selection Practices, Practices Incorporating Price, PIPs*): pakalpojumu sniedzēju atlases metodes, sākot ar atlasī, kurā cena ir vienīgais kritērijs, un beidzot ar atlases metodēm, saskaņā ar kurām cena ir viena no piedāvājuma daļām.

Iepirkums: kārtība, kādā parasti tiek noslēgti darblīgumi/pirkuma līgumi/vienošanās par darbu veikšanu, preču piegādi un pakalpojumu sniegšanu.

Aicinājums iesniegt piedāvājumus (*Request for Proposals, RFP*): rakstveida norādījumi, ko pasūtītājs oficiāli sniedz katram no atlasītajiem uzņēmumiem, ar aicinājumu iesniegt piedāvājumus (arī pieteikumu pieprasījums (*Request for Tender, RFT*)).

Atlase: procedūra, kuru izmanto, lai pieņemtu darbā konsultantu.

Pakalpojumi: profesionāli pakalpojumi (jo īpaši konsultāciju pakalpojumi).

Darba uzdevums (*Terms of Reference, TOR*): pasūtītāja sagatavots pārskata dokuments konsultantu atlasei, kurā cita starpā parasti novērtēti arī projekta fiziskais apjoms un tā īstenošanai nepieciešami resursi (darba uzdevumu ietver aicinājumā iesniegt piedāvājumus).

Būvdarbi: pagaidu vai pastāvīgi būvdarbi, kas projekta īstenošanai jāveic celtniecības darbuuzņēmējam (tostarp preces un aprīkojums, ko darbuuzņēmējs piegādā pasūtītājam) (F3).

2. KAS IR QBS?

2.1. Vispārēji nosacījumi

QBS ir atlases process, kura gaitā tiek noteikts, kura konsultanta kvalifikācija, pamatojoties uz kvalitātes un tehniskās konkurētspējas kritērijiem, ir vispiemērotākā. Šā procesa noslēgumā tiek panākta taisnīga un pamatota vienošanās par pakalpojumu sniegšanu. QBS procesā „Q” (no angļu valodas vārda *quality* – kvalitāte) nozīmē nevis labāko iespējamo kvalitāti, bet gan piemērotāko kvalitāti.

Ir pārliecinoši pierādīts, ka galvenajam apsvērumam, kas pasūtītājiem būtu jāņem vērā, izvēloties konsultāciju pakalpojumu sniedzēju, būtu jābūt uzņēmuma vai privātpersonas kvalifikācijai un spējai izpildīt specifiskus uzdevumus, kas saistīti ar īstenojamo projektu. Izvēloties konsultantu, ir svarīgi tie paši kritēriji, kas jāņem vērā, izvēloties jebkuru cienījamu speciālistu, proti, zināšanas, pieredze, spēja saprasties, iepriekšējais sniegums un apņēmība sasniegt pasūtītāja mērķus.

Lai nodrošinātu projekta kvalitatīvu īstenošanu un maksimālu izdevīgumu, pats svarīgākais ir izvēlēties tādu konsultantu, kurš visā projekta dzīves ciklā spēj piedāvāt vislabākos risinājumus atbilstoši pasūtītāja prasībām. Konsultants būtu jāizvēlas, izmantojot atklātu un caurredzamu procedūru, kurā uzmanība, pirmkārt, tiek pievērsta tam, vai konsultants atbilst projekta vajadzībām. Ja konsultantu atlase tiek veikta, pamatojoties uz minētajiem principiem, konsultantam, sadarbojoties ar pasūtītāju, būtu jāvar ievērot ekoloģiski ilgtspējīgas projektēšanas principus un inovācijas, vietēju zināšanu un rentablu darba paņēmieni sniegtās priekšrocības, lai nodrošinātu viskvalitatīvāko iznākumu.

Lai QBS tiktu izmantota pilnvērtīgi un pareizi, tai jāaptver gan pretendentu atlase, gan to norīkošana darbā. Ja QBS tiek izmantota tikai konsultantu sākotnējai atlasei, bet lēmums par norīkošanu darbā tiek pieņemts, pamatojoties uz pakalpojumu cenu, QBS princips ir pārprasts. Viena no galvenajām priekšrocībām, ko sniedz QBS, ir tā, ka konsultants var noteikt uzdevumu veikšanai vajadzīgo darba apjomu, nebaidoties, ka viņu apsteigs konkurents, kurš būs gatavs par zemāku cenu piedāvāt nepilnīgu/neatbilstošus pakalpojumus.

Bieži vien tiek kļūdaini uzskatīts, ka QBS nav izdevīga konsultantiem jaunattīstības valstīs, jo šiem speciālistiem nav tik lielas pieredzes vai tik plašu zināšanu. Būtībā ir gluži pretēji; konsultanti, kuri pastāvīgi konkurē ar cenu, nekad nevarēs savā uzņēmumā nodrošināt piemērotu apmācību vai resursus.

FIDIC iesaka izmantot QBS, kas uzskatāma par vēlamāko un labāko starptautisko praksi konsultantu atlasei inženierkonsultantu pakalpojumu jomā.

2.2. Būtiskākie kvalitatīvie kritēriji

Vissvarīgākie kvalitatīvie kritēriji, pēc kuriem neatkarīgi no atlases procesa posma vērtējama konsultanta piemērotība konkrēta projekta īstenošanai, parasti ir:

- profesionālā kompetence;
- vadības spējas;
- resursu pieejamība;
- profesionālā ētika.

Pasūtītājam pretendentu sākotnējās vai galīgās atlases gaitā būtu jācenšas iegūt papildu informāciju par visām minētajām īpašībām:

- lūdzot konsultantu iesniegt vispusīgus sākotnējās atlases datus, kas sagatavoti rakstveidā un atbilst konkrētajam projektam;
- sākotnējās atlases posmā iztaujājot pretendenta pastāvīgos augstākā līmeņa vadošos darbiniekus, bet galīgās atlases posmā – būtiskākos darbiniekus, kas piesaistīti konkrētajam projektam;
- ja nepieciešams, apmeklējot konsultanta biroju un pārbaudot procedūru un paņēmieni sistēmas un pakalpojumu sniegšanas metodes, kā arī pieejamo aparatūru un programmatūru;
- ja iespējams, sazinoties ar iepriekšējiem pasūtītājiem.

Profesionālā kompetence

Atlases posmā kompetents un profesionāls konsultants varēs piedāvāt pasūtītājam tādu speciālistu grupu, kam ir atbilstoša izglītība, pietiekama profesionālā sagatavotība, praktiskā pieredze un zināšanas un gana attīstīta spriestspēja, lai kvalitatīvi un izdevīgi īstenotu konkrēto projektu.

Šīs darba grupas profesionālo kompetenci, prasmes un kvalifikāciju pasūtītājs var novērtēt, izskatot:

- detalizētus dzīvesgājumus, ko iesnieguši būtiskākie darbinieki, kuri ir atbildīgi par pasūtītāja definēto pakalpojumu sniegšanu, un izvērtējot šo darbinieku pieredzi līdzīgos projektos;
- šā uzņēmuma īstenoto līdzīgo projektu sarakstu, kā arī izvērtējot uzņēmuma pieeju un metodoloģiju, ko paredzēts izmantot, īstenojot plānoto projektu.

Turklāt pasūtītājam būtu jāpārbauda konsultanta iepriekšējais sniegums, strādājot ar citiem pasūtītājiem un īstenojot līdzīgus projektus, un konsultanta veikums citās līdzīgās valstīs. Atbilstošai pieredzei un ziņām par iepriekšējo sniegumu ir ļoti liela nozīme. Minētās ziņas var ietvert informāciju par problēmām, ar kurām konsultants saskāries un kas risinātas iepriekšējos projektos, kā arī par atziņām, kas gūtas, šīs problēmas novēršot.

2. KAS IR QBS?

Vadības spējas

Lai veiksmīgi sasniegtu projekta mērķus, konsultantam ir nepieciešamas attiecīgā projekta apmēriem un īpatnībām atbilstošas vadības spējas. Konsultantam būs jāvar sapulcināt kvalificētus darbiniekus un organizēt viņu darbu, kā arī sakopot pietiekamus līdzekļus; viņam būs jā rūpējas par grafiku ievērošanu un to, lai darbi tiktu plānoti iespējami efektīvi. Projekta īstenošanas gaitā konsultantam būs jāvar lietpratīgi sadarboties ar darbuuzņēmējiem, piegādātājiem, kredītiestādēm, valsts iestādēm un sabiedrību. Vienlaikus būs jāinformē pasūtītājs par projekta virzību, lai viņš varētu ātri pieņemt precīzus un pareizus lēmumus.

Konsultanta izveidotās darba grupas vadības spējas pasūtītājs var novērtēt, iepazīstoties ar:

- ziņām par konsultanta sniegumu iepriekšējos projektos;
- dokumentāciju un projekta gaitā izmantojamajām kontroles procedūrām, kas ietekmē to, kā konsultants sniedz atbilstošos pakalpojumus;
- iespējamā projekta vadītāja sniegumu iepriekšējos projektos;
- jaunā projekta potenciālā konsultāciju uzņēmuma projektu vadības un kvalitātes kontroles principiem. Sertifikācija nav obligāta, taču būtu vēlams, lai uzņēmumā būtu ieviesta kvalitātes vadības sistēma (F13);
- uzņēmuma veselības un drošības politiku un ziņām par uzņēmuma atbilstību šajā jomā noteiktajām prasībām;
- kārtību, kādā projekta potenciālais konsultāciju uzņēmums veido saziņu ar pasūtītāju un informē par projekta virzību, tostarp ar šā uzņēmuma iekšējiem un ārējiem plāniem, sapulču plāniem, rēķinu sagatavošanas praksi un strīdu izšķiršanas kārtību;
- panākumiem, ko konsultants iepriekšējos projektos guvis tehnoloģiju pārnesei jomā.

Resursu pieejamība

Ir svarīgi noskaidrot, vai attiecīgajam uzņēmumam ir pieejami pietiekami finanšu līdzekļi un pietiekams darbaspēks, lai projektu īstenotu ar pienācīgu rūpību un pietiekoši kvalitatīvi atbilstoši projekta prasībām. Tas būs atkarīgs no tā, cik liela daļa uzņēmuma pašreizējo resursu tiks atvēlēta projekta īstenošanai. Pasūtītājam būtu jāpārbauda, vai konsultantam ir pieejami pietiekami daudzi darbinieki ar atbilstošu pieredzi (pastāvīgi darbinieki vai darbinieki, kuri tiks pieņemti darbā saistībā ar konkrēto projektu) un vai uzņēmumam ir pietiekami finanšu līdzekļi, lai veiktu tam uzticētos darbus. Uzņēmumam pieejamo finanšu līdzekļu apmērs jāvērtē reāli un atbilstoši projekta vajadzībām; to nedrīkst pārspīlēt, paturot prātā, ka konsultācijas ir intelektuāli pakalpojumi.

Par konsultantam pieejamo resursu pieejamību pasūtītājs var pārlicināties, pārbaudot:

- kvalificētu speciālistu un vadītāju skaitu projekta darba grupā;
- darbu sadali projektā iesaistīto darbinieku starpā un darba grupas organizāciju, atbildības jomas un pakļautību;
- šo darbinieku saistību ar citiem uzdevumiem plānotā projekta īstenošanas laikā;
- jaunus norīkojumus darbam līdzīga apmēra projektos, ko vada konsultants;
- uzņēmuma kredītspēju un to, vai uzņēmumam ir atbilstoša profesionālās darbības civiltiesiskās atbildības apdrošināšana;
- to, vai uzņēmumam ir viegli iegūt papildu resursus, un to, cik tuvu uzņēmuma birojs atrodas plānotajai darbu norises vietai.

Vietējās situācijas pārzināšana arī var būt svarīga. Ja darba grupas locekļi jau ir strādājuši valstī, kurā projekts tiek īstenots, vai vismaz tajā pašā reģionā, viņiem būs vieglāk saprast pasūtītāja vēlmes – šim apstāklim pretendentu izvērtēšanas procesā varētu pievērst atbilstošu uzmanību. Pienācīga atzinība un pietiekami liela uzmanība jāvelta arī nacionālajiem uzņēmumiem, kas veido darba grupas kodolu, jo tas var sekmēt resursu palielināšanu. Turklāt šāda pieeja var palīdzēt nodrošināt lielāku un ilgtspējīgāku sociālekonomisko izaugsmi, kā arī vairot pašāvērtību un uzticēšanos starp nacionālo konsultāciju uzņēmumu un starptautisko konsultāciju uzņēmumu (vai starptautisko konsultāciju uzņēmumu, kuram ir vietējā pārstāvniecība). Dažās jaunattīstības valstīs, kurās īstenotos projektus finansē starptautiskas finansēšanas iestādes, ir ierasts norādīt atsevišķus amatus, kuros ir jāieceļ vietējo konsultāciju uzņēmumu darbinieki. Tas tiek darīts ar nolūku palīdzēt vietējiem darba grupas locekļiem, sadarbojoties ar starptautiskā konsultāciju uzņēmuma speciālistiem, iegūt vajadzīgās zināšanas. Šādos projektos gūtā pieredze pārliecinoši pierāda, ka šāda līdzdalība vairo vietējo konsultāciju uzņēmumu profesionālās spējas. Ilgākā laika posmā šie nacionālie uzņēmumi iegūst pietiekami plašas zināšanas un praksi, lai spētu sniegt valstij specializētus pakalpojumus, kas savukārt sekmē konsultāciju pakalpojumu nozares attīstību attiecīgajā valstī.

Profesionālā ētika

Pasūtītāja un konsultanta savstarpējās attiecībās ļoti liela nozīme ir pašāvērtībai un godprātībai. Ja trūks uzticēšanās un godprātības, minētās attiecības cietīs. Savukārt tad, ja starp pasūtītāju un konsultantu valdīs pilnīga uzticēšanās un abas puses rīkosies godprātīgi, projekta īstenošana noritēs raitāk, tiks sasniegts labāks rezultāts un abas puses būs apmierinātākas. Šo faktoru – savstarpējās uzticēšanās un godprātības – dēļ viens un tas pats pasūtītājs mēdz atkal un atkal nolīgt vienus un tos pašus konsultantus (vairāk informācijas par *FIDIC* Ētikas vadības sistēmu sk. F2).

2. KAS IR QBS?

2.3. Atlases kārtība, izmantojot QBS

Šajā iedaļā īsumā aprakstīta ieteicamā atlases kārtība. Papildu informācijas atradīsiet *FIDIC* „Konsultantu atlases pamatnostādņēs” (F1) un „Iepirkuma procedūras rokasgrāmatā” (F4).

a) Konsultantu atlase sākas ar to, ka tiek apzinātas pasūtītāja vajadzības un sagatavots projekta apraksts. Minēto aprakstu var sagatavot pasūtītāja darbinieki, trešā persona (piemēram, neatkarīgs konsultants) vai konsultants sadarbībā ar pasūtītāju. Dažkārt pasūtītājs var vēlēties sagatavot arī provizorisku konsultāciju budžetu vai vismaz noteikt budžeta robežas un informēt par to minētos konsultantus.

b) Pēc tam pasūtītājs uzsāk atlases procesu. Atlase var notikt dažādi.

Vienkāršākajos gadījumos pasūtītājs atkarībā no projekta īpatnībām aicina plašāku un/vai sašaurinātu konsultāciju uzņēmumu loku iesniegt kvalifikācijas aprakstu/sākotnējās atlases pieteikumu. Pretendentu sarakstu pasūtītājs var sagatavot pats, izmantojot sev pieejamos uzņēmumu sarakstus, vai arī saņemt no asociācijas, kas ir *FIDIC* biedrs.

Dažkārt pasūtītājam ir jau iepriekš atlasītu uzņēmumu saraksts, kurā apkopoti tie uzņēmumi, ar kuriem pasūtītājs ir sekmīgi sadarbojies iepriekš. Citos gadījumos pasūtītājs var uzreiz uzrunāt tikai vienu uzņēmumu (vienīgais pretendents). Šis uzņēmums var būt „nākamais pēc kārtas” iepriekš atlasīto uzņēmumu sarakstā vai arī partneruzņēmums, kas palīdzēja pasūtītājam sagatavot vajadzību izklāstu un projekta aprakstu. Daudzās valstīs QBS tiek plaši izmantota privātajā sektorā. Ļoti bieži zinoši pasūtītāji – gan privātpersonas, gan uzņēmumi – uzreiz vērsas pie konsultantiem, par kuru zināšanām un pieredzi viņi ir pārliecināti, un, kopīgi noteikuši abpusēji pieņemamu pienākumu loku, vienojas par samaksu. Tas nozīmē, ka pasūtītājs konsultantu uztver kā uzticamu padomdevēju šā vārda vistiešākajā nozīmē. Šāda pieeja atbilst QBS principiem. Tātad šādos gadījumos pasūtītājs, to līdž galam neapzinoties, faktiski izmanto QBS.

Šādos gadījumos pasūtītājs un konsultants var uzreiz pāriet pie detalizētākas pienākumu formulēšanas un sarunām par pakalpojumu cenu, šim nolūkam izmantojot pasūtītāja vajadzību izklāstu un projekta aprakstu.

c) Ja izraudzīta kvalifikācijas aprakstu metode, pasūtītājs izskata visus saņemtos pieteikumus un pārbauda pretendentu kvalifikāciju un kvalitātes apliecinājumus, lai izraudzītos uzņēmumus, kuriem lūgt iesniegt detalizētu piedāvājumu.

d) Kad pasūtītājs lūdz iesniegt detalizētu piedāvājumu, galvenā uzmanība būtu jāpievērš vēlamajiem rezultātiem (iespējām, ieguvumiem, tehniskajām problēmām, darba grafikam, dzīves cikla izmaksām, tehnoloģiju pārnesi, ilgtspējai, gala lietotājiem utt.). Dažreiz ir lietderīgi pirms piedāvājumu iesniegšanas sarīkot apspriedi, lai pārrunātu un izskaidrotu informāciju, kas norādīta aicinājumā iesniegt piedāvājumus, tostarp arī darba uzdevumā norādītās ziņas.

e) Izvērtējot saņemtos piedāvājumus, būtu jāņem vērā darba grupas kvalitāte, metodoloģija, darbinieku kvalifikācijas atbilstība pienākumu lokam utt. Pasūtītājs var izmantot punktu sistēmu, lai novērtētu, cik labi saņemtie piedāvājumi atbilst dažādajām kvalitātes prasībām. Tādā gadījumā pasūtītājs vēlamāko konsultantu izvēlas, pamatojoties uz kopējo kvalitātes punktu skaitu.

f) Kad pasūtītājs ir izvēlējis vēlamāko konsultantu, kurš ieguvis visaugstāko punktu skaitu, viņš satiekas ar šo konsultantu, lai precizētu projekta aprakstu, metodoloģiju un darba grupas sastāvu un sāktu sarunas par pakalpojumu cenu. Šādas sarunas palīdz veidot koleģiālas partnerattiecības starp pasūtītāju un konsultantu un novērst nesaskaņas, rīcības dublēšanos, riskus un iespējamus pārpratumus. Turklāt šāda informācijas precizēšana ir noderīga arī trešām personām, kuras palīdz pusēm vienoties.

g) Ja pasūtītājs un konsultants nespēj vienoties par pakalpojumu cenu, pienākumu loku un kvalitāti, pasūtītājs var satīties ar otro piemērotāko konsultantu un atkārtot informācijas precizēšanas un sarunu posmu. Kad sarunas ir pabeigtas, pasūtītājs un veiksmīgais konsultants noslēdz līgumu.

h) Ja pēc līguma noslēgšanas tiek mainīts darba grupas sastāvs, pasūtītājs par to ir jāinformē un sākotnējā darba grupa ar pasūtītāja atļauju jāaizstāj ar citiem darbiniekiem, kuriem ir līdzīga kvalifikācija.

FIDIC mērķis ir ne tikvien iepazīstināt pasūtītājus un konsultantus ar QBS sistēmu, bet arī piedāvāt atbilstošas QBS procedūras, lai tādējādi palīdzētu pasūtītājiem un nodrošinātu taisnīgus apstākļus visiem konsultantiem, nevis atstātu QBS piemērošanu katra pasūtītāja paša ziņā. Saskaņā ar QBS principiem visi atlases kritēriji un arī vērtējums, kas konsultantam piešķirts saistībā ar katru no šiem kritērijiem, ir jādara zināmi publiski.

Vairāk informācijas par detalizētām QBS procedūrām atradīsiet F1.

2. KAS IR QBS?

2.4. Pozitīva saikne starp pasūtītāju un konsultantu

Viens no lielākajiem ieguvumiem, ko sniedz *QBS*, ir tas, ka jau no atlases procesa sākuma tiek veicinātas pasūtītāja un konsultanta attiecības, kurām ir ļoti liela nozīme. Pasūtītājiem ir iespēja novērtēt konsultanta darbinieku īpašības un dotības, kā arī konsultāciju uzņēmuma lietpratību. Tas samazina nesaskaņu un neveiksmīgu partnerattiecību risku. Izmantojot *QBS*, pasūtītājs un tā uzticamais padomdevējs jau no paša sākuma darbojas kā komanda. Tas ir viens no galvenajiem priekšnoteikumiem sekmīgai projekta īstenošanai.

Katrs projekts ir kaut kādā ziņā unikāls un katrā projektā ir savas problēmas un izaicinājumi. Bieži vien, uzsākot jaunu projektu, pasūtītājam ir grūti pilnībā novērtēt, cik sarežģīts konkrētais projekts varētu būt un cik dažādi konsultāciju pakalpojumi varētu būt nepieciešami, lai atrastu atbilstošu risinājumu. Izmantojot *QBS*, pasūtītājs un konsultants var kopīgi detalizēti izstrādāt projekta mērķus un formulēt darbības jomu, kā arī vienoties par to, kādi pakalpojumi nepieciešami, lai projektu īstenotu.

Konsultantam būs jāaizstāv pasūtītāja intereses ikdienas darījumos un saskarsmē ar citiem speciālistiem, sabiedrību, darbuuzņēmējiem, aprīkojuma ražotājiem/piegādātājiem un citām personām, kuras palīdz īstenot konkrēto projektu. Tāpēc ir ļoti svarīgi, lai pasūtītāja un konsultanta starpā valdītu savstarpēja uzticēšanās un cieņa un lai pasūtītājs un konsultants varētu savā starpā efektīvi sazināties. *QBS* jau no paša sākuma ļauj nodibināt labas attiecības. Pasūtītājs daudz zaudē, ja viņam ar izraudzīto konsultantu ir izveidojušās naidīgas attiecības, kas aizsākušās aizskaroša vai nepatīkama atlases procesa dēļ.

Pasūtītāja un konsultanta savstarpējā vienošanās par pakalpojumu un atlīdzības apjomu, kas panākta, izmantojot *QBS*, ir ļoti svarīga. Pamatojoties uz šo vienošanos, projektēšanas gaitā var koriģēt līguma darbības jomu un cenu. Šādas korekcijas var būt vajadzīgas pēc tam, kad saņemtas papildu ziņas par apstākļiem projekta īstenošanas vietā, kā arī tad, ja tiek pilnveidots objekta projekts, jo īpaši tad, ja samaksa par konsultāciju pakalpojumiem noteikta, pamatojoties uz vienības cenu (sk. 5. iedaļu).

2.5. Gadījumi, kuros ir īpaši lietderīgi izmantot QBS

QBS ir lietderīgi izmantot visdažādākajos projektos – gan sarežģītos, gan vienkāršos; gan lielos, gan mazos; gan vietējos, gan starptautiskos. Ja *QBS* netiek izmantota visos projektos, *FIDIC* iesaka šo metodi kā vienīgo iespējamo izmantot vismaz tajos projektos, kuriem ir multiplikatora efekts, proti, ļoti sarežģītos projektos vai projektos, kuru nesekmīga īstenošana radītu nopietnas sekas, un projektos, kuros visi pretendenti ir nacionālie konsultāciju uzņēmumi, kā paskaidrots turpmāk (vairāk par multiplikatora efektu F1 1. papildinājumā).

FIDIC uzsver, ka atlasī, pamatojoties uz cenu, t. i., konsultantu atlasī, pamatojoties tikai uz šo konsultantu sniegto pakalpojumu cenu, konsultāciju pakalpojumu gadījumā noteikti nav ieteicams lietot.

QBS ir īpaši lietderīgi izmantot šādos gadījumos:

a) sarežģītu vai īpaši specifisku projektu gadījumā, attiecībā uz kuriem ir grūti formulēt precīzu darba uzdevumu un noteikt konsultanta pienākumus un saistībā ar kuriem pasūtītājs no konsultanta sagaida inovatīvu risinājumu (piemēram, valsts mēroga ekonomiskie pētījumi, daudznozaru priekšizpēte, sarežģītu vai bīstamu objektu projektēšana, pilsētvides ģenerālpilna sagatavošana, finanšu sektora reformas);

b) tādu projektu gadījumā, kuriem ir liela pakārtotā ietekme un kuru īstenošanai ir svarīgi piesaistīt vislabākos speciālistus (piemēram, būtisku infrastruktūras objektu īstenojamības izpēte un inženiertehniskā projekta sagatavošana, valsts nozīmes politikas pētījumi, lielu valsts iestāžu vadības sistēmas izpēte), un

c) tādu projektu gadījumā, ko iespējams īstenot ļoti atšķirīgi – tik atšķirīgi, ka konsultantu piedāvājumi visdrīzāk nebūs salīdzināmi (piemēram, vadības konsultācijas vai nozares un politikas izpēte, kur pakalpojumu vērtība un izdevīgums ir atkarīgi no tā, cik kvalitatīvi veikta attiecīgā analīze).

Tātad *QBS* vislietderīgāk izmantot projektos, kuriem piemīt viena no šādām iezīmēm:

- projekta neveiksmes gadījumā sekas ir katastrofālas;
- projekta īstenošana ir ļoti sarežģīta;
- projekts rada lielu multiplikatora efektu;
- projektam ir liela pakārtotā ietekme;
- projekts ir unikāls un to grūti salīdzināt ar citiem;
- uzdevumu veikšanai vajadzīga specializācija;
- konsultantu atlasē piedalās tikai nacionālie uzņēmumi.

3. QBS SNIEGTĀS PRIEKŠROCĪBAS

3.1. Sabiedrības labklājība

- Kvalitatīvāka un maksimāli izdevīga celtniecība ļauj uzlabot visu sabiedrības locekļu dzīves kvalitāti (2).
- Izmantojot *QBS*, iespējams nodrošināt vislabāko attiecību starp projekta vērtību un investīcijām uz vienu nodokļu maksātāju, retāk jāveic labošanas darbi un samazinās iespēja, ka projektu neizdosies sekmīgi īstenot. Tas nozīmē, ka *QBS* izmantošana sabiedrībai ir izdevīgāka visā projekta dzīves ciklā.
- Izmantojot *QBS*, ir iespējams pielāgoties jauniem sociālajiem faktoriem un problēmām (5).
- *QBS* ļauj inženierkonsultāciju nozares uzņēmumiem un speciālistiem palielināt resursus un paplašināt zināšanas, kas savukārt labvēlīgi ietekmē visas valsts ekonomiku. Neviena valsts pasaulē nav spējusi attīstīties, kamēr šajā valstī nav attīstījušās inženiertehniskās zināšanas un prasmes (9).
- *QBS* veicina inovāciju, kas savukārt vairo publiskās infrastruktūras objektu izdevīgumu (9).
- Izmantojot *QBS*, liela uzmanība tiek veltīta objektu dzīves cikla pilnveidošanai. Tādējādi *QBS* veicina efektīvu un ilgtspējīgu resursu izmantošanu, kas ir izdevīga visai cilvēcei (2).

3.2. Pasūtītāji

- Pierādījies, ka *QBS* nodrošina vislabāko projekta cenas un vērtības attiecību, vērtējot visu projekta dzīves ciklu. Tātad *QBS* nodrošina projekta rentabilitāti (2,5).
- Pasūtītāji, kuri regulāri izmanto *QBS*, var būt pārliecināti par to, ka viņus apkalpos prasmīgi inženierkonsultāciju nozares speciālisti, kuriem būs pieejami pietiekami resursi, lai sniegtu atbilstošos pakalpojumus (2).
- *QBS* rosina konsultantus nodrošināt pilnu pakalpojumu klāstu, tāpēc ar projekta īstenošanu saistītais risks ir mazāks, bet pasūtītāja ienākumi – maksimāli lieli. Pētījumos konsekventi pierādīts, ka izsmeltoša un saskaņota dokumentācija ļauj darbuzņēmējiem samazināt riska cenu. Turklāt samazinās iespēja, ka projekta īstenošanas gaitā tiks atklātas novirzes vai būs jāveic grozījumi (5).
- *QBS* var izmantot visās konsultāciju pakalpojumu iepirkuma procedūrās – tā ir piemērota gan tradicionālajai iepirkuma kārtībai (projektē-piedāvā-būvē) un sadarbības modelim „Projektē un būvē” (visās tā izpausmēs), gan publiskās un privātās partnerības projektiem, aliānsēm un sadarbības līgumiem.
- Izmantojot *QBS*, inženiertehniskās projektēšanas izmaksas netiek vērtētas šķirti no to konteksta, jo vērtēšanas gaitā tiek ņemtas vērā arī projekta dzīves cikla izmaksas. Ja izmaksās ir iekļauti arī būvniecības, ekspluatācijas un uzturēšanas izdevumi, projektēšanas izmaksas parasti veido tikai no 1% līdz 2% procentiem no projekta kopējām dzīves cikla izmaksām. Kvalitatīvs projekts, ko izstrādājis konsultants, kura kvalifikācija vislabāk atbilst konkrētā projekta vajadzībām, kopumā nodrošinās vislabāko cenas un vērtības attiecību un ļaus pasūtītājam ietaupīt līdzekļus, kas daudzkārt pārsniedz projekta sagatavošanas izmaksas (2).
- Ja pasūtītājs izmanto *QBS*, nav nekādas vajadzības daudziem konsultantiem sagatavot dārgus, detalizētus piedāvājumus, kas var ievērojami palielināt konsultāciju

pakalpojumu pieskaitāmās un kopējās izmaksas un kuru izskatīšanai un izvērtēšanai darbiniekiem būtu jātērē daudz vērtīgā darba laika.

- Pierādījies, ka, konsultantu atlasei izmantojot *QBS*, ir iespējams samazināt līdzekļu pārtēriņa gadījumu skaitu. Tām valsts iestādēm, kas A/I pakalpojumu iepirkumos izmanto *QBS*, ir daudz vieglāk kontrolēt celtniecības izmaksas nekā tām, kas izmanto citas iepirkuma metodes. Nozīmīgā pētījumā Amerikas Savienotajās Valstīs konstatēts, ka, izmantojot *QBS*, būtiski samazinās celtniecības izmaksas (3%, salīdzinot ar 10%) un celtniecības darbu kavējumi (8,7%, salīdzinot ar 10%) (5).

- Ja pasūtītāji izmanto *QBS*, konsultantu atlase ir taisnīga un racionāls process. Tas mudina konsultantus pretendēt uz tādiem projektiem, kuru īstenošanai viņu zināšanas un pieredze ir īpaši piemērotas. „Taisnīgam un caurredzamam” iepirkumu procesam „būtu jāpalīdz ierobežot konsultantu centienus iegūt priekšrocības un atvieglojumus, ietekmējot uzņēmumu vecākās amatpersonas un vēlētās valsts amatpersonas” (2).

- Ciešā sadarbība, kas izveidojas starp pasūtītāju un konsultantu, ja tiek izmantota *QBS*, palīdz zināšanai pasūtītājam papildināt savas zināšanas (palielināt resursus), jo viņam ir pieejamas kvalificēta konsultanta zināšanas un pieredze un viņa darbiniekiem ir iespēja sadarboties ar speciālistiem (5).

- Ja tiek izmantota *QBS*, konsultanti var būt pārliecināti par to, ka samaksa atbildīs sniegto pakalpojumu lokam, un attiecīgi vairāk uzmanības pievērst nevis pienākumu loka un atbildības samērošanai, bet gan tam, kādi risinājumi konkrētajam projektam būtu vispiemērotākie.

- Konsultanti, kas izraudzīti, izmantojot *QBS*, biežāk piedāvā inovatīvus risinājumus, jo viņi velta vairāk laika alternatīvu meklējumiem.

- Konsultanti, kas izraudzīti, izmantojot *QBS*, biežāk ievēro jaunus sociālos faktorus un problēmas (5).

- Izmantojot *QBS*, pasūtītājs var saņemt teicamu rezultātu un saņemt pozitīvas atsauksmes.

- *QBS* ļauj saņemt vislabākos iespējamus konsultāciju pakalpojumus, kas vēlāk celtniecības un ekspluatācijas gaitā sniedz lielas priekšrocības, kuru vērtība daudzkārt pārsniedz ar konsultāciju pakalpojumiem saistītās papildizmaksas.

3.3. Konsultanti

- Konsultantiem, kas izraudzīti, izmantojot *QBS*, ir vieglāk izstrādāt un piedāvāt sekmīgai projektu īstenošanai vajadzīgo pakalpojumu loku (2).

- *QBS* ļauj konsultantiem pievērsties projektiem, kas atbilst viņu pieredzei un zināšanām.

- Konsultanti, kas izraudzīti, izmantojot *QBS*, var būt pārliecinātāki par to, ka saņems sniegtajiem pakalpojumiem atbilstošu samaksu, kas ļaus nodrošināt arī konsultāciju uzņēmuma darbinieku nepārtrauktu profesionālo izaugsmi. Tādējādi gan lieli, gan mazi uzņēmumi attīstījās un jaunattīstības valstīs var palielināt uzņēmuma resursus.

3. QBS SNIEGTĀS PRIEKŠROCĪBAS

- Izmantojot QBS, tiek atalgota izcilība, tāpēc šāda atlases kārtība palīdz novērst pakalpojumu klāsta/izmaksu samazināšanu.

- Pareizi un pilnvērtīgi izmantojot QBS procedūru, katra konsultanta piedāvājums tiek pienācīgi izvērtēts. Tas palīdz mazināt aizdomas, ka konsultants varētu būt izraudzīts neobjektīvi.

- QBS ļauj konsultantiem sadarboties ar pasūtītājiem un iespējamajiem pasūtītājiem, lai radītu pievienoto vērtību, piedāvājot atbilstošu pieredzi, zināšanas un izpratni par vietējiem apstākļiem (2).

- QBS jau no piedāvājumu iesniegšanas brīža ļauj aizsargāt intelektuālo īpašumu (5).

- QBS var būt izdevīga vietējiem uzņēmumiem, jo šīs atlases procedūras gaitā zināšanām par vietējiem apstākļiem tiek pievērsta atbilstoša uzmanība kā vienam no atlases kritērijiem.

- Izmantojot QBS, ir vieglāk noteikt pasūtītāja vajadzībām atbilstošu konsultanta kvalifikāciju un iezīmes, tāpēc iepirkuma procedūrā var piedalīties arī vietējie uzņēmumi un nelieli, specializēti konsultāciju pakalpojumu sniedzēji.

- Izmantojot QBS, var sasniegt teicamu rezultātu un konsultants var saņemt pozitīvas atsauksmes (5).

„Ir muļķīgi maksāt pārāk daudz, taču vēl muļķīgāk ir maksāt pārāk maz. Ja maksājat par daudz, Jūs zaudējat kādu naudas summu, tas arī viss. Taču ja maksājat par maz, Jūs reizēm zaudējat visu, jo iegādātā manta nespēj pildīt savu uzdevumu. Ekonomikas likumi neļauj iegūt ko vērtīgu par lētu naudu. Ja pieņemat vislētāko piedāvājumu, Jums jārēķinās ar risku, kuru uzņematies, un ja o uzņematies, tad Jums acīmredzot ir pietiekami daudz naudas, lai maksātu par ko labāku.” Angļu mākslas kritiķis un sociālais domātājs Džons Raskins (John Ruskin) (1819.–1900.)

4. ATLASE, PAMATOJOTIES UZ PAKALPOJUMU CENU; TĀS TRŪKUMI

Neatkarīgos pētījumos pierādīts, ka atlase, pamatojoties uz pakalpojumu cenu kā vienu no kritērijiem, nesniedz tik labus rezultātus kā QBS. Šādas atlases metodes faktiski samazina pasūtītāju iespējas saņemt atbilstošas kvalitātes pakalpojumus un labākos resursus. Ja atlase tiek veikta, pamatojoties tikai uz pakalpojumu cenu (*Cost Based Selection, CBS*) vai pamatojoties uz kvalifikāciju un cenu (*Quality and Cost Based Selection, QCBS*), saņemtie konsultāciju pakalpojumi lielākajā daļā gadījumu nav izdevīgākie un pilnībā neatbilst projekta mērķiem. Turklāt, ja atlase tiek veikta, pamatojoties uz pakalpojumu cenu, konsultanti no dažādām valstīm ar dažādu pieredzi, zināšanām un kvalifikāciju nav motivēti sadarboties, lai sniegtu pasūtītājam kvalitatīvākus pakalpojumus.

Iespējams, ka atlase, pamatojoties uz pakalpojumu cenu, sākotnēji ļauj ietaupīt, taču ilgtermiņā tā neapšaubāmi negatīvi ietekmē projekta kvalitāti un kopējo būvniecības un/vai projekta ekspluatācijas laiku un izmaksas. Projekta sekmīga darbība, kas izriet no veiksmīgiem projektēšanas risinājumiem, noteikti atsver sākotnējās projektēšanas izmaksas.

Turpmāk norādīti trūkumi, ko var izraisīt atlase, pamatojoties uz pakalpojumu cenu.

4.1. Zemāka projekta vērtība

Kvalitāte ir vissvarīgākais projekta mērķis. Konsultāciju pakalpojumu kvalitāte ir atkarīga no tā, vai pakalpojumu sniegšanai atvēlēts pietiekami daudz laika, un no tā, vai projekta īstenošanā iesaistītie speciālisti ir atbilstoši kvalificēti, lai izvērtētu visus alternatīvos risinājumus, tostarp šo risinājumu tehnisko, finansiālo, vides un sociālo ietekmi, sākot ar alternatīviem skiču projektiem un beidzot ar projekta detaļu risinājumiem. Konsultantu atlase, pamatojoties uz pakalpojumu cenu, parasti nozīmē to, ka konsultants saņem pārāk mazu samaksu, lai sniegtie pakalpojumi varētu būt kvalitatīvi. Tātad atlase, pamatojoties uz pakalpojumu cenu, samazina kopējo projekta vērtību.

4.2. Šaurāks pakalpojumu klāsts un sliktāka pakalpojumu kvalitāte

Daži konsultanti, saņemot cenu pieprasījumu un iesniedzot attiecīgo piedāvājumu, var piedāvāt zemākas cenas. Tomēr zemākas cenas vienmēr nozīmē arī šaurāku pakalpojumu klāstu un/vai zemāku pakalpojumu kvalitāti un mazāku darba ražību. Ja konsultanti tiek izraudzīti, pamatojoties uz pakalpojumu cenu, un viņiem tiek piedāvāta neadekvāta samaksa par sniegtajiem pakalpojumiem, pasūtītājam sniegto pakalpojumu klāsts visdrīzāk saruks, piemēram:

- inovāciju trūkums – ierasti tehniskie/vadības/projekta īstenošanas risinājumi;
- konservatīva projektēšana (un attiecīgi augstākas celtniecības izmaksas);
- nepietiekama dokumentācija (tehniskā dokumentācija un līgumu dokumenti);
- nevērīgāka attieksme pret alternatīviem risinājumiem;
- mazāk pārbaudes un kvalitātes nodrošināšanas pasākumu;
- mazāk izpētes pirms projektēšanas un attiecīgi lielāks izmaksu risks;
- biežāki patentētu dizaina un konstrukcijas risinājumu un uz objekta darbības efektivitāti balstītu risinājumu izmantošanas gadījumi;

- dažu pakalpojumu nodošana ārpuspakalpojumu sniedzējiem – nepieredzējušiem uzņēmumiem/darbiniekiem –, lai samazinātu izmaksas;
- ļoti maza vērtība pret dzīves cikla izmaksām;
- mazāki ieguldījumi tehnoloģiju attīstībā un profesionālajā izaugsmē, kas attiecīgi samazina darba ražīgumu.

Pasūtītājiem būtu jāpārbauda konsultantu sniegtie pakalpojumi un jāpārlicinās par to, ka šos pakalpojumus sniedz kvalificēti speciālisti. Zemāka kvalitāte un zemāks pakalpojumu līmenis nozīmē to, ka pasūtītājam būs jāmaksā par šo pakalpojumu iegādi vēlāk projekta īstenošanas gaitā.

4.3. Zaudētas izaugsmes iespējas

Atlase, pamatojoties uz pakalpojumu cenu, ierobežos konsultāciju uzņēmumu darbinieku nepārtrauktas profesionālās attīstības un resursu palielināšanas iespējas. Zināšanu un darbaspēka trūkuma dēļ esošajiem uzņēmumu darbiniekiem būs jāuzņemas nesamērīgi liels pienākumu slogs. Tas savukārt kavēs šo darbinieku profesionālo attīstību – darbiniekiem trūks laika attīstībai un mācībām, kas nepieciešamas, lai sekotu jaunākajām tendencēm un iepazītu jaunākās tehnoloģijas. Visbeidzot šādos apstākļos pārgurušie un motivāciju zaudējušie darbinieki visdrīzāk nespēs sagatavot kvalitatīvus projektus un sniegt citus konsultāciju pakalpojumus.

Konsultantu atlase, pamatojoties uz pakalpojumu cenu, negatīvi ietekmē arī pasūtītāja darba ražīgumu. Ja konsultāciju pakalpojumus sniedz konsultants, kuram trūkst zināšanu un pieredzes, pasūtītājam šāda konsultanta darbība ir daudz rūpīgāk jāpārtrauc un jāvada.

4.4. Lielākas celtniecības un ekspluatācijas izmaksas

Praksē pierādījies, ka jaunāko tehnoloģisko sasniegumu un inovatīvu risinājumu izmantošana palīdz samazināt projekta celtniecības un ekspluatācijas izmaksas. Turpretim tad, ja pasūtītāji cenšas ietaupīt, nolīgstot konsultantus par zemāku samaksu, kopējās projekta izmaksas parasti ir augstākas.

4.5. Termiņu pagarināšana celtniecības posmā

Būtiskākie iemesli, kuru dēļ netiek ievēroti celtniecības darbu termiņi, ir projekta nepilnības un piemērotas dokumentācijas trūkums. Turklāt mazāk kvalificētiem konsultantiem trūkst pieredzes un iemaņu, lai novērstu problēmas, kas saistītas ar projekta nepiemērotību.

4.6. Iespējamie riski un zaudējumi

Gadījumos, kad konsultanti tiek izraudzīti, pamatojoties uz pakalpojumu cenu, var ciest visu iesaistīto personu intereses. Šādas atlases dēļ neveiksmi var piedzīvot ļoti svarīgi projekti un tas var radīt ļoti nopietnus zaudējumus veselības, vides, finanšu un sociālajā jomā.

5. VIENOŠANĀS PAR CENU, JA IZMANTOTA QBS

Ja konsultantu nolīgšanai tiek izmatota *QBS*, vēlamo konsultāciju uzņēmumu/konsultantu darba grupu izraugās, pamatojoties uz salīdzinošiem kritērijiem, un tas notiek, pirms panākta galīgā vienošanās par pakalpojumu loku un samaksu. Tādējādi pasūtītājs un konsultants var savstarpēji vienoties par piemērotu konsultanta sniedzamo pakalpojumu loku. Bieži vien tiek nepamatoti uzskatīts, ka šāda pieeja faktiski ļauj konsultantam pašam sev „izrakstīt algas čeku”. Tā, protams, nav, taču pasūtītājs tiešām var nezināt, vai piedāvātā samaksa ir atbilstoša. Šajā iedaļā īsumā aprakstīti tainīgas un atbilstošas samaksas noteikšanas principi (sk. arī 2 un 5).

a) Lielu un sarežģītu projektu gadījumā pasūtītājam un izraudzītajam konsultantam būtu kopīgi jāprecizē sniedzamo pakalpojumu loks un vienlaikus jāsaprot aptuvenas atalgojuma aplēses. Tā pasūtītājam būtu vieglāk izprast kopsakarību starp tādiem faktoriem kā konsultanta pienākumu neizpildes risks, pienākumu loka paplašināšanās un samaksa par pakalpojumiem. Turklāt abas puses var ātri vienoties par to, kas ir noteikti vajadzīgi sekmīgai projekta īstenošanai, un kas – jauki papildu elementi, kas būtu vēlami, bet nav obligāti.

b) Lielu, tehniski sarežģītu vai ilgtermiņa projektu gadījumā ir svarīgi, lai pasūtītājs pārzinātu projekta specifiskās vajadzības. Ja pasūtītājam nav pietiekami kompetentu darbinieku, *FIDIC* silti iesaka noligt neatkarīgu konsultantu, kas pārstāvētu pasūtītāju konsultantu nolīgšanas procesā un būtu pasūtītāja uzticamais padomdevējs. Ir svarīgi, lai minētais neatkarīgais konsultants pārzinātu konkrēto jomu un ievērotu neitralitāti, vienādi izturoties gan pret pasūtītāju, gan pret konsultantu.

c) Sarežģītu projektu gadījumā projekta risinājums un attiecīgi arī konsultāciju pakalpojumu galīgais apmērs projekta sākumā nav zināmi. Tādos gadījumos bieži vien ir lietderīgi vienoties par pakāpenisku atalgojuma samaksu. Arī šajā ziņā pusēm var palīdzēt neatkarīgs, objektīvs konsultants.

d) Viens no galvenajiem jautājumiem pasūtītāja un konsultanta sarunās ir projektēšanas riska dalīšana starp pasūtītāju un konsultantu. Starp risku, ko konsultants uzņemas, un samaksu, par kuru puses vienojas, būtu jābūt vispārīgai kopsakarībai.

e) Sarunu gaitā abām pusēm būtu jāsaprot maksājumu un uzdevumu izpildes grafiks un jāvienojas par to.

f) Pēc tam, kad puses ir noteikušas pienākumu loku, sagatavojušas grafiku, definējušas veicamos uzdevumus, izstrādājušas saziņas plānu un vienojušas par projekta darba grupas sastāvu, noteikt cenu un samaksas veidu ir diezgan vienkārši. Lai noteiktu pakalpojumu cenu, puses var izmantot jebkuru no vairākiem iespējamajiem modeļiem, proti:

i. samaksu par stundu saskaņā ar abpusēji pieņemamu likmi. Minētās likmes var būt tās pašas, kas

izmantotas iepriekšējos projektos, vai arī tās var būt noteiktas vietējos tiesību aktos. Likmes var noteikt arī pasūtītājs vai kvalificēta trešā puse. Šādu praksi ievēro daudzās *FIDIC* dalībvalstīs;

ii. samaksu, kas ir zināma procentuāla daļa no celtniecības izmaksām. Šo paņēmieni parasti izmanto celtniecības projektos. Procentuālās daļas apmēri var būt dažādi atkarībā no projekta veida un sarežģītības, kā arī no tā, cik lielu risku un cik plašus pienākumus konsultants uzņemies. Daudzas nacionālās un reģionālās arhitektu un inženieru asociācijas ir sagatavojušas īpašus sarakstus, kuros atkarībā no sniedzamo pakalpojumu līmeņa norādīts atbilstošs procentuālās daļas apmērs;

iii. samaksu, pamatojoties uz izmaksām (*cost*) vai izmaksām ar uzcenojumu (*cost plus*). Dažu lielu pasūtītāju, parasti valsts, starptautisko iestāžu vai banku, gadījumā puses vienojas par stundas tarifa likmi, kas aprēķināta, pamatojoties uz darbaspēka izmaksām (bruto darba algas izmaksām), tiešajām projekta izmaksām (piemēram, komandējumu, dokumentācijas kopēšanas, automašīnu īres, gaisa kravu pārvadājumu u. c. izmaksām) un pieņemamiem vai pārbaudītiem papildu izdevumiem, piemēram, biroja īres maksu, administratīvā personāla darba algām, reklāmas izmaksām, biroja iekārtu tehnisko apkopi utt. Izmantojot „izmaksu” pieeju, samērīga peļņa, tostarp atbilstošs uzņēmumu ienākuma nodoklis, ir iekļauts likmē, bet izmantojot pieeju „izmaksas ar uzcenojumu” peļņa, tostarp uzņēmumu ienākuma nodokli, pieskaita konsultanta izdevumiem. Šis metodes parasti ir saistītas ar pasūtītāja veiktu revīziju. Tas ir laikietilpīgs, invazīvs un dārgs process, tāpēc minētos paņēmienus labāk izmantot lielu projektu gadījumā. Šādu pieeju izmanto daudzi pasūtītāji visā pasaulē, tostarp arī Apvienotās Karalistes, Austrālijas, Jaunzēlandes, Savienoto Valstu un Kanādas valsts iestādes. Šādu praksi ievēro arī vairākas starptautiskas finanšu institūcijas, piemēram, Pasaules Banka, Āzijas Attīstības banka, Āfrikas Attīstības banka un citi līdzekļu devēji. Šo iestāžu tipveida aicinājumam iesniegt piedāvājumus (*Standard Request for Proposal, SRFP*) ir pievienots pielikums, kurā detalizēti iztirzājamas personāla atlīdzības likmes, pamatojoties uz pamatalgas apmēru, sociālajām iemaksām, papildu izdevumiem, maksu par pakalpojumiem vai projektu un piemaksu par darbu ārpus galvenā biroja/ārvalstīs;

iv. fiksētu maksu. Šis pieejas pamatā ir projekta gaitā veicamo uzdevumu vērtība. Pasūtītājs un konsultants vienojas par projekta gaitā veicamajiem uzdevumiem un to, kā šie uzdevumi būtu jāveic, un pēc tam kopīgi izvērtē, cik svarīgi šie uzdevumi ir pasūtītājam. Dažreiz puses vienojas par to, ka konsultantam izmaksājama prēmija, ja viņš konkrēto uzdevumu paveicis ātrāk vai kvalitatīvāk, nekā iesākumā plānots. Turpretim tad, ja projekta īstenošana saistīta ar daudziem nezināmajiem, fiksēto maksu var uzskatīt par noteiktu robežu, kuru sasniedzot, pasūtītājs un konsultants atskatās uz paveikto un izlemj, vai turpināt projekta īstenošanu. Attiecībā uz visiem minētajiem samaksas modeļiem neatkarīgi izmaksu konsultanti var norādīt tirgus diktēto atalgojuma procentu un likmju diapazonu;

5. VIENOŠANĀS PAR CENU, JA IZMANTOTA QBS

v. dališanos ietaupītā kapitāla izmantošanā. Šāda pieeja izmantota dažos enerģētikas un vides projektos, kur konsultanta atalgojums maksāts no līdzekļiem, ko izdevies ietaupīt, samazinoties enerģijas izmaksām, soda naudām par piesārņojumu vai piesārņojuma nodokļiem, vai siltumnīcefekta gāzu emisijas kvotām. Dažkārt šo pieeju apvieno ar kādu no iepriekš minētajiem cenas un atalgojuma noteikšanas modeļiem vai izmanto kā minēto modeļu papildinājumu. Šādu praksi bieži izmanto, lai atalgotu darbuzņēmējus un konsultantus, ar kuriem noslēgts privātās un publiskās partnerības un projektēšanas un būvniecības līgumi.

Daži pasūtītāji var sagatavot aptuvenu aplēsi par to, kādas izmaksas varētu radīt projektā iesaistāmo speciālistu algošana, un izmantot šīs aplēses sarunās ar vēlamāko konsultantu. Vairāk informācijas par šo procesu atradīsiet ASV Federālo iepirkumu noteikumos (9).

Apgalvojums, ka QBS ļauj konsultantiem pilnīgi brīvi noteikt pakalpojumu maksu, nav patiess. QBS procesa kodols ir pārdomātas un cieņpilnas attiecības starp konsultantu un pasūtītāju un savstarpēja vienošanās par to, ka samaksai būtu jābūt taisnīgai un tai būtu

jāatbilst gan sniegto pakalpojumu klāstam un kvalitātei, gan tirgus noteikumiem. Maksu par konsultanta pakalpojumiem nedrīkstētu noteikt mehāniski, un šim procesam būtu jābūt skaidram un saprotamam, lai neviena no pusēm nejostos atstāta neziņā.

Ir vērts atgādināt, ka daudzi pasūtītāji (valsts un privātajā sektorā) ir piedzīvojuši lielākas neskaidrības un nesaskaņas, izmantojot uz pakalpojumu cenu pamatotās konsultantu atlases metodes, nevis QBS. Tāpēc pēdējā laikā QBS pasūtītāju grupu vidū atkal kļuvusi populārāka. Par to liecina dokuments „Labākā prakse profesionālu konsultantu atlases jomā” (2) un nesēnā Kvebekas (Kanādā) valdības politikas maiņa, kuras mērķis ir profesionālu projektēšanas pakalpojumu iepirkumos biežāk un plašāk izmantot QBS.

Projekta mērķu un veicamo uzdevumu precizēšanas gaitā FIDIC iesaka abām pusēm pievērst uzmanību projekta dzīves cikla izmaksām. Ideālais projekta iznākums atbilst prasībām un vajadzībām un ir gana ilgtspējīgs, lai saglabātos visu projekta dzīves ciklu. Dzīves cikla izmaksas un ilgtspēja ir jebkura QBS procesa pamatkomponenti.

6. ATŠKIRĪBA STARP PROFESIONĀLO PAKALPOJUMU SNIEGŠANU UN PREČU PIEGĀDI/BŪVDARBU VEIKŠANU

Konsultanti ļoti bieži sūdzas par nekompetentiem pasūtītāju pārstāvjiem, kuri konsultāciju pakalpojumu sniedzējus cenšas noligt tieši tāpat kā preču piegādātājus, būvdarbu veicējus vai tādu pakalpojumu sniedzējus, kas nav konsultāciju pakalpojumi. Šajā iedaļā īsumā izskaidrotas atšķirības starp preču/būvdarbu/citu pakalpojumu un konsultāciju pakalpojumu iepirkumiem.

Preču vai būvdarbu iepirkuma gadījumā (tradicionālos iepirkuma līgumos) pasūtītāja vajadzību vai problēmu risinājums (proti, darba apjoms un nepieciešamā kvalitāte) parasti ir jau iepriekš definēts un norādīts. Tāpēc būvniecības darbuzņēmēju vai aprīkojuma/materiālu piegādātāju ir lietderīgi izvēlēties, pamatojoties uz cenu, protams, ar nosacījumu, ka ir izpildīti arī galvenie kvalitātes kritēriji attiecībā uz kvalifikāciju, iepriekšējo sniegumu, politiku veselības un drošības jomā, ētikas principiem, kvalitātes nodrošināšanu utt. Turpretim konsultāciju pakalpojumu iepirkumos risinājums vēl nav atrasts. Šajos gadījumos pasūtītājam ir konkrēta vajadzība vai problēma, un, iespējams, viņš sagatavojis īsu darbības lauka aprakstu. Konsultants, veicot savus pienākumus, proti, sniedzot intelektuālos pakalpojumus, atradīs pasūtītāja problēmas risinājumu veicamā darba apjoma, kvalitātes un izmaksu ziņā.

Pabeigtā projekta pievienotā vērtība būs atkarīga no tā, cik kompetenti un radoši konsultants, kurš noligts konsultāciju pakalpojumu sniegšanai, veiks savus pienākumus. Tieši šī pievienotā vērtība atšķir projekta cenu no tā kopējās vērtības, ko nosaka, ņemot vērā visu projekta dzīves ciklu.

Bieži vien darbuzņēmējs, izmantojot atjautīgus celtniecības paņēmienus, spēj samazināt projekta izmaksas, taču šis ietaupījums atklāsies tikai konkursa/iepirkuma gaitā. Lai gan konsultants, izmantojot novatoriskus projektēšanas risinājumus, samazinās projekta izmaksas un radīs pievienoto vērtību, konsultantu atlases gaitā, pamatojoties tikai uz cenu, to nav iespējams noteikt. Ietaupījums drīzāk rodas konsultanta prasmju un pieredzes dēļ. Turpretim nekvalitatīvu un/vai steigā veiktu projektēšanas darbu dēļ (tā parasti notiek tad, ja konsultāciju pakalpojumi tiek uztverti kā preces, kurām ir noteikta cena) kopējās projekta izmaksas pieaug, bet vērtība – samazinās.

Kompetenti pasūtītāji zina, kādas ir atšķirības starp preču piegādātājiem/būvdarbu veicējiem un konsultāciju pakalpojumu sniedzējiem.

7. CITI *FIDIC* IETEIKUMI

7.1. Līgums

FIDIC iesaka profesionālo pakalpojumu sniedzēju nolīgšanai izmantot tipveida līgumus. Vēlamā līguma forma ir *FIDIC* Pasūtītāja/Konsultanta tipveida pakalpojumu līgums jeb t. s. Baltā grāmata (F3). *FIDIC* tipveida līguma vietā var izmantot arī citus standartlīgumus, kuros iekļauti objektīvi darba nosacījumi.

7.2. Zinošs pasūtītājs

FIDIC ir cieši apņēmusies popularizēt uzskatu, ka konsultāciju pakalpojumu pasūtītājiem būtu jāpārziņina ne tikai konkrētā projekta tehniskie aspekti, bet arī atbilstošākie konsultantu atlases mehānismi. Lai projekta īstenošana noritētu veiksmīgi, kā arī būtu pasūtītāja un galalietotāja interesēs, pasūtītājam un konsultantam ir jābūt kopīgam redzējumam par projekta mērķiem un virzību (F12).

Zinošs pasūtītājs:

- ir pietiekami kompetents tehniskā ziņā, lai formulētu un izskaidrotu savu redzējumu par projekta mērķiem un virzību;
- saistībā ar projektu īstenošanu spēj novērtēt konsultantu prasmes, izmantojot pienācīgu atlases procesu;
- izprot projekta īstenošanai nepieciešamās darba metodes;
- apzinās, cik liela nozīme ir taisnīgiem un neapgrūtināšiem darba nosacījumiem un saprātīgiem atbildības ierobežojumiem;
- saprot, ar kādiem riskiem jārēķinās projekta īstenošanas gaitā, un ir gatavs veikt atbilstošus riska vadības pasākumus;
- zina, cik svarīgi ir atvēlēt pietiekami daudz laika dokumentācijas iesniegšanai un projekta posmu apstiprināšanai;
- saprot, cik svarīgi ir noteikt precīzus, nepārprotamus samaksas noteikumus un apstiprināšanas metodoloģiju; apzinās, cik negatīvi konsultāciju pakalpojumus ietekmē saistībraksti, garantijas un ieturējumi;
- saprot, ka starp konsultantu un darbuzņēmēju ir būtiska atšķirība;
- saprot, cik svarīgi ir precīzi definēt konsultanta sniedzamo pakalpojumu klāstu;
- saprot, cik svarīgi ir atbalstīt un saglabāt spēcīgu un plaukstošu inženierkonsultāciju nozari.

7.3. Caurredzamība

Visu projekta īstenošanā iesaistīto personu interesēs *FIDIC* iesaka rūpēties par to, lai konsultantu atlase būtu maksimāli caurredzams process. Lai veicinātu šā procesa caurredzamību, *FIDIC* iesaka jau iepriekš skaidri noteikt katra uzdevuma izpildei nepieciešamo darba apjomu, skaidri formulēt projekta kvalitātes standartus un tos stingri ievērot un rūpēties par taisnīgu un visām iesaistītajām personām saprotamu riska sadali. Līdz ar aicinājumu iesniegt piedāvājumus vai vismaz pirms piedāvājumu iesniegšanas termiņa ieteicams publiskot papildu informāciju par vērtēšanas sistēmu, tostarp par dažādu kritēriju vērtību kopvērtējumā. Turklāt vēlams, lai konsultantiem, kuri ir iesnieguši piedāvājumus, pēc atlases beigām būtu tiesības atklāti iegūt informāciju par notikušo atlasītiem un tās iznākumu.

FIDIC iesaka atlases komisijā pulcināt speciālistus, kuriem ir nepieciešamās iemaņas un pietiekami daudz patstāvības, lai pieņemtu taisnīgu un pareizu lēmumu.

7.4. Ētikas vadības sistēma

FIDIC iesaka konsultāciju uzņēmumiem ieviest ētikas vadības sistēmu, piemēram, *FIDIC* Ētikas vadības sistēmu (F2), bet pasūtītājiem ņemt šo politiku vērā konsultantu atlases procesā. Vēlams, lai *FIDIC* ētikas vadības principi tiktu ieviesti arī pasūtītāju uzņēmumos. Praksē pierādījies, ka uzņēmējdarbības ētikas trūkums pasūtītāju uzņēmumos kaitē pašiem pasūtītājiem, jo kvalitatīvu konsultāciju pakalpojumu sniedzēji izvēlas nepiedalīties šo uzņēmumu rīkotajos konkursos.

7.5. Godīga konkurence

Sabiedrības interesēs *FIDIC* iesaka darīt visu, lai, konsultāciju uzņēmumiem sacenšoties par iespēju sniegt konsultāciju pakalpojumus, visiem uzņēmumiem būtu līdzvērtīgi konkurences apstākļi un lai konkurences process būtu caurredzams. Turklāt visos projektos, kuros ar neatkarīgiem konsultāciju uzņēmumiem konkurē sabiedrības finansētas organizācijas, piemēram, valsts uzņēmumi, NVO, augstskolas u. c., un bezpeļņas organizācijas, konsultantu atlasei būtu jāizmanto vienīgi *QBS*. Savukārt, vienojoties par pakalpojumu cenu, šādos gadījumos būtu jāņem vērā atšķirīgie nodokļu un peļņas nosacījumi, kas attiecas uz minētajām iestādēm, kurām parasti nepiemēro nodokļus un kurām nav paredzēts gūt peļņu. Parasti šīs bezpeļņas organizācijas ir vispareizāk iesaistīt kā konsultanta palīgus, un tādā gadījumā tās nekonkurē ar neatkarīgajiem konsultantiem. Godīgu konkurenci ir daudz vieglāk nodrošināt, ja ir sagatavots pietiekami detalizēts aicinājums iesniegt piedāvājumus un precīzs darba uzdevums. Dažreiz šķiet lietderīgi pirms piedāvājumu iesniegšanas sarīkot apspriedi, lai pārrunātu un izskaidrotu informāciju, kas norādīta aicinājumā iesniegt piedāvājumus, tostarp arī darba uzdevumā norādītās ziņas.

7. CITI *FIDIC* IETEIKUMI

7.6. Rīcības saskaņotība

FIDIC iesaka par atlases procedūru izstrādi vai piemērošanu konsultēties ar konsultāciju uzņēmumiem un/vai to nacionālajām asociācijām, jo īpaši tad, ja attiecīgās atlases procedūras atšķiras no standarta atlases procesa. Vienpusēji izstrādātas procedūras var būtiski kaitēt tautsaimniecībai, un tās noteikti kavē inženierkonsultāciju nozares turpmāku attīstību.

7.7. Dzīves cikla izmaksas

FIDIC aicina īpašniekus un pasūtītājus pievērst uzmanību projektu dzīves cikla izmaksām, kas atkarībā no projekta parasti divas līdz četras reizes pārsniedz sākotnējās kapitāla izmaksas. Dzīves cikla izmaksas būtu jānosaka un, ja nepieciešams, šim nolūkam būtu jākonsultējas ar speciālistiem. Šīs izmaksas, protams, ietekmē projektēšanas risinājumu izvēli un vēlreiz pierāda to, cik liela nozīme konsultantu izvēlē ir kvalitātei.

7.8. Pārraudzība

Pasūtītāji, kuri laika gaitā īsteno vairākus secīgus projektus, piemēram, valsts iestādes, var pārraudzīt un analizēt projektu rezultātus un novērtēt konsultantu sniegumu, salīdzinot to ar metodēm, kas izmantotas šo konsultantu atlasei. *FIDIC* iesaka pasūtītājiem šādi rīkoties un izvērtēt iegūto informāciju, lai mainītu vai vismaz precizētu atlases metodiku.

Visvairāk uzmanības būtu jāvelta tam, kā saglabāt atbilstošu sniegto profesionālo pakalpojumu kvalitāti, pienācīgi rūpējoties par piemērotību, ekonomiju un izdevīgumu, ilgtspēju, efektivitāti, ētiku, riska vadību, sabiedrības labklājību un vienlīdzīgu iespēju nodrošināšanu visiem konsultāciju uzņēmumiem, kā arī par procesa caurredzamību.

7.9. Resursu palielināšana

FIDIC atbalsta un ar savu darbību sekmē resursu palielināšanu inženierkonsultāciju nozarē kopumā un jo īpaši nacionālos/vietējos konsultāciju uzņēmumos jaunattīstības un pārejas valstīs. Tāpēc *FIDIC* iesaka starptautisku vai starptautiski finansētu projektu gadījumā atlases posmā īpašu uzmanību pievērst jēgpilnām partnerattiecībām starp nacionāliem/vietējiem konsultāciju uzņēmumiem un ārvalstu konsultāciju uzņēmumiem vai ārvalstu konsultāciju uzņēmumiem ar vietējo pārstāvniecību, kas darbojas starptautiskā mērogā. *FIDIC* īpaši uzsver, ka nacionālo/vietējo konsultāciju uzņēmumu izaugsmes labad vietējiem piedāvājumu iesniedzējiem izdevīgākā un piemērotākā atlases metode ir *QBS*.

FIDIC uzskata, ka valsts konsultāciju nozares attīstību būtiski sekmē tieši nacionālo/vietējo konsultāciju uzņēmumu nevis individuālo konsultantu iesaistīšanās starptautiskos projektos.

7.10. Atbildības ierobežojumi

FIDIC norāda, ka pasūtītāju un konsultantu interesēs ir vēlams ierobežot konsultanta atbildību, nosakot taisnīgus un samērīgus ierobežojumus saskaņā ar principiem, kas ir *FIDIC* Pasūtītāja/Konsultanta tipveida pakalpojumu līguma 16.–18. panta noteikumu pamatā (F3).

8. LITERATŪRA PAR QBS

8.1. FIDIC dokumenti

- F1. *Guidelines for the Selection of Consultants* – 2011. gada redakcija
- F2. *Guidelines for Integrity Management in the Consultancy Industry* – 2011. gada redakcija
- F3. *Client/Consultant Model Services Agreement (White Book)* – 2011. gada redakcija
- F4. *Procurement Procedures Guideline* – 2011. gada redakcija
- F5. *Definition of Services Guidelines* – 2009. gada redakcija
- F6. *Five Key Areas of Risk in Consultants' Appointments* – 2009. gada redakcija
- F7. *Sustainable Development in the Consultancy Engineering Industry* – 2001. gada redakcija
- F8. *Engineering our Future, 2004*
- F9. *Project Sustainability Management Guidelines* – 2004. gada redakcija
- F10. *Improving the Quality of Construction* – 2004. gada redakcija
- F11. *Building the Capacity of Consultancy Firms* – 2001. gada redakcija
- F12. *Informed Purchasers* – 2003. gada politikas paziņojums
- F13. *Guide to Quality Management in the Consultancy Engineering Industry* – 2001. gada redakcija
- F14. *FIDIC Joint Venture Agreement* – 1992. gada redakcija
- F15. *FIDIC Sub-Consultancy Agreement* – 2011. gada redakcija
- F16. *Transfer of Technology* – 1994. gada politikas paziņojums
- F17. *FIDIC State of the World Infrastructure Report, 2009.*

8.2. Citi dokumenti (starptautisko finanšu iestāžu, FIDIC iesaistīto asociāciju u. c. dokumenti)

- 1) *Christdoulou, Symeon, F. H. (Bud) Griffis, Lisa Barrett, Max Okungbowa. Qualifications-Based Selection (QBS) For the Procurement of Professional Architectural-Engineering (A/E) Services. Brooklyn, USA Polytechnic University.*
- 2) *Federation of Canadian Municipalities (FCM), National Research Council (NRC Canada). Best Practice for Hiring a Professional Consultant (Document number 11 in a series of InfraGuide Innovations and Best Practices: Decision Making and Investment Planning), Ottawa, June 2006.*
- 3) *New York Association of Consultancy Engineers, Inc, American Institute of Architects - New York Chapter, New York Building Congress, The General Contractors Association of New York, Inc, American Council of Engineering Companies. Building Quality Into New York City's Future – The Case For Quality-Based Selection, New York.*
- 4) *Thomopoulos, Gregs G. Quality-Based Study (QBS): A Case Study, presentation at the 2003 FIDIC Annual Conference, Paris, September 10, 2003.*
- 5) *Chinowsky, Paul S., Gordon A. Kingsley. An Analysis of Issues Pertaining to Qualifications-Based Selection, American Public Works Association and American Council of Engineering Companies, 2009.*
- 6) *Gamble, John (Chair), Quality Procurement Workshop, 2006 FIDIC Annual Conference, Budapest, September 26, 2006.*
- 7) *Municipal Engineers Division Association of Professional Engineers and Geoscientists of British Columbia (APEGBC), Consultancy Engineers of British Columbia (CEBC). Selecting A Professional Consultant: A Municipal Engineers Division Best Practices Guide, Vancouver, October, 2005.*
- 8) *United States Congress, "The Brooks Act: Federal Government Selection of Architects and Engineers", Public Law 92-582, 92nd Congress, H.R. 12807, October 27, 1972.*
- 9) *The United States Federal Acquisition Regulation (FAR).*

/FIDIC logotips/
Starptautiskā Inženierkonsultantu federācija (*FIDIC*)
Pasaules tirdzniecības centrā II,
Ženēvas lidostā,
a/k 311,
CH-1215 Ženēvā 15,
Šveicē

Tālrunis: +41 22 799 4900
Fakss: +41 22 799 4901
E-pasta adrese: fidic@fidic.org
www.fidic.org