

USES OF CONSULTANTS BY THE WORLD BANK  
AND ITS BORROWERS

April 1974

Contents

INTRODUCTION

PART I - SERVICES OF CONSULTING FIRMS

A. General Policies and Procedures

- Types of Assignments
- Types of Consulting Engineer Firms
- Task Definition
- Continuity of Consulting Services
- The Role of Government Agencies
- The Role of Domestic Consulting Firms
- The Bank's File on Consulting Firms

B. Consulting Firms Retained by Borrowers

- Policies and Procedures in Normal Cases
- Policies and Procedures in Exceptional Cases
- Supervision of Consulting Services

C. Consulting Firms Retained by the Bank

- Summary of Selection Procedures
- Preparing the "Short-List" of Consultants
- Invitations to Submit Proposals
- Proposal Evaluation
- Contract Negotiation
- Supervision of Consulting Services

PART II - SERVICES OF INDIVIDUAL CONSULTANTS

A. Individuals Retained by the Bank

- Types of Assignments
- Selection of Individual Consultants
- Terms of Consultancy Assignments

B. Seconded Advisers

C. Key Projects Staff

VODIČ ZA ODNOSE SVJETSKE BANKE I NJENIH ZAJMO-  
PRIMACA SA KONZULTANTIMA  
April 1974.

Sadržaj

UVOD

I DIO - USLUGE PROJEKTANSKIH PODUZEĆA

A. Opće smjernice i postupak

- Vrste zadataka
- Vrste projektantskih poduzeća
- Definiranje zadataka
- Kontinuitet konzultantskih usluga
- Uloga vladinih agencija
- Uloga domaćih projektantskih poduzeća
- Bančin popis projektantskih poduzeća

B. Projektantska poduzeća angažirana od strane  
zajmoprimaca

- Smjernice i postupak u normalnim slučajevima
- Smjernice i postupak u izvanrednim slučajevima
- Nadzor nad konzultantskim uslugama

C. Projektantska poduzeća koja angažira Banka

- Pregled postupka odabiranja
- Priprema "Kratke liste" konzultanata
- Pozivanje za podnošenje prijedloga
- Ocjena prijedloga
- Pregovori za zaključenje ugovora
- Nadzor nad projektantskim uslugama

II DIO - USLUGE KONZULTANATA POJEDINACA

A. Pojedinci koje angažira Banka

- Vrste zadataka
- Odabiranje konzultanata pojedinaca
- Uvjeti angažiranja konzultanata

B. Pridodani savjetnici

C. Ključno osoblje na projektima

## INTRODUCTION

Both individual consultants and consulting firms are employed by the World Bank and its borrowers.<sup>1)</sup> The services required from them may take many forms, ranging from engineering, architecture, agriculture, industry, education, and health to economics, finance and management. For Bank financed services, a basic requirement, in addition to a competence for the task at hand, is that the selectee be from a member country of the Bank or from Switzerland.

This booklet has been prepared in response to numerous requests from consultants and borrowers for specific information on points covered more generally in a booklet with the same title issued in 1966 and reprinted in 1971, and constitutes a major revision and amplification of the earlier version. However, the Bank's basic policies and procedures relating to the selection and use of consultants have not changed. This version describes the policies and procedures of the Bank relating to consultants under two main headings: Part I deals with the services of consulting firms and Part II with those of individual consultants. It provides much more detail on the various uses of both consulting firms and individual consultants in connection with Bank work and on the selection process.

## PART I

### SERVICES OF CONSULTING FIRMS

#### A. GENERAL POLICIES AND PROCEDURES

1.01 The Bank's interest in the services of consulting firms normally arises in two situations: (i) services retained by the Bank's borrowers in connection with Bank financed projects, and (ii) services retained by the Bank itself for studies financed by grants made by the Bank or by the United Nations Development Programme (UNDP) with the Bank acting as Executing Agency, or for operations financed by the Bank's own budget.

<sup>1)</sup> References in this booklet to the World Bank and loans also apply to the International Development Association and credits. The expression "borrower" is used to describe the entity responsible for a project or a program of studies, whether or not it is, in fact, a borrower of the Bank.

## U V O D

Svjetska banka i njeni zajmoprimci angažiraju kako konzultante pojedince, tako i projektantska poduzeća.<sup>1)</sup> Usluge koje se od ovih mogu tražiti mogu biti u različitim oblicima, počev od inženjeringu, arhitekture, poljoprivrede, industrije, obrazovanja, zdravstva, do ekonomije, financija i rukovodjenja. Za usluge koje financira Banka, jedan od osnovnih uvjeta je, pored stručnosti da se obavi povjereni posao, i to da je odabrana organizacija ili pojedinac iz zemlje članice Banke ili iz Švicarske. Ova knjižica pripremljena je kao odaziv na brojne zahtjeve konzultanata i zajmoprimaca kako bi im se pružile odredjene informacije o pitanjima obuhvaćenima na jedan općenitiji način u knjižici izdanoj pod istim nazivom 1966. godine i ponovno štampanoj 1971. godine. Ovo izdanje donosi osnovnu reviziju i proširenje ranije verzije. Međutim, osnovne smjernice i postupak koji primjenjuje Banika kod odabiranja i upotrebe konzultanata se nisu promijenili. Ova verzija opisuje smjernice i postupak Banke koji se odnosi na konzultante i to pod dva glavna naslova: prvi dio se bavi uslugama projektnih organizacija, a drugi dio uslugama individualnih konzultanata. Oba dijela daju mnogo više detalja o raznim aspektima upotrebe kako projektnih organizacija, tako i konzultanata pojedinaca u vezi s radom Banke i u vezi s njenim procesom odabiranja.

## DIO I

### USLUGE PROJEKTANTSKIH ORGANIZACIJA

#### A. OPĆE SMJERNICE I POSTUPAK

1.01 Interes Banke u projektantskim organizacijama u pravilu se pojavljuje u dva slučaja: (i) usluge koje angažira zajmoprimac Banke u vezi sa projektom financiranim od Banke, i (ii) usluge koje angažira sama Banka kroz studije finansirane od Banke ili od strane Razvojnog programa Ujedinjenih naroda (UNDP) kod kojih Banka djeluje kao izvršna agencija, ili za projekte financirane iz vlastitog budžeta Banke.

<sup>1)</sup> Sve što je iznijeto u ovoj knjižici i što se odnosi na zajmove Svjetske banke, isto se tako odnosi i na kredite Međunarodnog udruženja za razvoj. Izraz "zajmoprimac" upotrebljava se da bi se opisala ona jedinica koja je odgovorna za jedan projekat ili program studija, bez obzira da li je ta u biti zajmoprimac Banke.

- (a) The Bank's borrowers employ consultants in the normal course of their work or are required to employ consulting firms whenever their own resources are judged to be inadequate for the task at hand. Contracts of consulting firms so employed are with the borrower, with an agency designated by the borrower, or with a bilateral or international assistance agency. These cases constitute by far the largest proportion (over 90%) of services by consulting firms in which the Bank has an interest. Policies and procedures that apply specifically to these contracts are discussed in Section B of "Part I."
- (b) The Bank requires the services of consulting firms in connection with technical assistance, preinvestment and other studies financed by Bank grants, or by the United Nations Development Programme, when the Bank is Executing Agency, or it may require such services in support of its own operations and research programs. In these cases, firms contract directly with the Bank. Such contracts constitute a very small proportion (less than 10%) of the services by consulting firms in which the Bank has an interest. Policies and procedures that apply specifically to these contracts are discussed in Section C of "Part I."

#### TYPES OF ASSIGNMENTS

1.02 Services of consulting firms used by the Bank and its borrowers can be grouped broadly into three categories:

- (a) Preinvestment Studies are the investigations which normally precede decisions to go forward with specific projects. These studies may have as their objectives (i) to establish investment priorities and sector policies, (ii) to determine the basic features and the feasibility of individual projects, or (iii) to define changes in governmental policies, operations and institutions necessary for the successful implementation or functioning of investment projects. Studies for objective (i) include basic resource inventories, river basin surveys, and studies of alternative development patterns and of sectors on a regional or country-wide scale. Studies for objective (ii) include the functional design, site selection and physical layout of specific projects, preliminary engineering and cost estimates, and the economic and financial analysis required

- (a) Zajmoprimeci Banke ili angažiraju konzultante u normalnom obavljanju njihovog rada ili se od njih traži da angažiraju projektne organizacije kad god se procijeni da njihove vlastite mogućnosti nisu odgovarajuće. Ugovori sa projektantskim organizacijama koje su na taj način angažirane zaključuju se sa agencijom koju odredi zajmoprimac ili sa nekom bilateralnom ili medjunarodnom agencijom za pomoć. Ovi slučajevi predstavljaju najveći postotak usluga projektantskih organizacija (preko 90%) u kojima je Banka zainteresirana. Smjernice i postupak koji se u ovakvim slučajevima primjenjuju na ove ugovore razmatraju se u Dijelu B Prvog dijela.
- (b) Banci su potrebne usluge projektantskih organizacija u vezi sa tehničkom pomoći, preprojektima i drugim studijama koje se financiraju putem bančnih sredstava ili putem Razvojnog programa Ujedinjenih naroda, u slučajevima kada je Banka izvršna agencija ili kada su joj potrebne takve usluge kao potpora njenim vlastitim projektima i istražnim programima. U takvim slučajevima, projektantske organizacije zaključuju ugovore izravno sa Bankom. Ovakvi ugovori predstavljaju veoma mali postotak usluga projektantskih organizacija u kojima je Banka zainteresirana (manje od 10%). Smjernice i postupak koji se primjenjuje na ove ugovore detaljnije se razmatra u odjeljku C Dijela I.

#### VRSTE ZADATAKA

1.02 Usluge projektnih organizacija koje upotrebljava Banka i njeni zajmoprimeci mogu se u širokim crtama svrstati u tri kategorije:

- (a) Preprojektne studije su istraživanja koja normalno prethode odluci da se nastavi s određenim projektom. Ove studije mogu imati za cilj (i) da utvrde investicionie prioritete i sektorsku politiku, (ii) da odrede osnovne karakteristike i podobnost određenih projekata, ili (iii) da definiraju promjene u vladinoj politici, djelovanju ili ustanova po-trebnim za uspješno ostvarenje ili djelovanje investicionih projekata. Studije za ciljeve izložene pod (i) uključuju analizu osnovnih izvora, pregled riječnih bazena, i studiju alternativnih uzora razvoja kao i sektora i to na regionalnom i državnom nivou. Studije za ciljeve navedene pod (ii) uključuju funkcionalni projekat, izbor radilišta i fizički smještaj određenih projekata, prethodne inženjerske studije i procjenu troškova, kao i ekonomiske

for project evaluation. Studies for objective (iii) include analyses of project-related organizations, administrative problems, planning machinery, regulatory and marketing policies, accounting and management systems, manpower resources and training requirements.

- (b) Detailed Engineering and Design comprise the technical, economic or architectural work required to fully define a project. They normally include the preparation of detailed cost estimates and tender documents required for invitations of bids for construction work and equipment. They also often include services in connection with the prequalification of contractors, analysis of bids and recommendations thereon.
- (c) Implementation normally comprises factory inspection of manufacturing processes and/or field supervision of construction during the execution of projects, the certification of invoices submitted by contractors and suppliers, and technical services connected with the interpretation of contract documents and with changes in the project that may be found necessary in the course of the work. Where appropriate, implementation also includes the coordination of work by various contractors engaged on different parts of a project. It can also extend to a wide variety of tasks relating to institution-building including organization and management studies and putting the recommendations of such studies into effect, design and execution of training programs at all levels, provision of staff to carry out certain functions and to train their replacements, or relating to economic and financial studies, for example of tariff structures. In some instances it may extend to services related to the start-up of facilities and their operation for an initial period.

#### TYPES OF CONSULTING ENGINEER FIRMS

1.03 Of the various kinds of consulting firms the Bank and its borrowers may use in connection with the services outlined above, engineering firms have been most frequently used. These firms fall generally into the following categories:

- (a) firms of independent consulting engineers;  
(b) firms which combine the functions of consulting engineers with those of contractors, or which are

i finansijske analize potrebne za procjenu projekta. Studije za ciljeve iznesene gore pod (iii) uključuju analize organizacija vezanih uz projekt, administrativne probleme, mašineriju planiranja, smjernice i politiku tržišta kao i propise s tim u vezi, knjigovodstvo i sistem rukovodjenja, osoblje na raspolaganju i potrebe za izobrazbom osoblja.

- (b) Detaljni inženjering i projektiranje obuhvaćaju tehničku, ekonomsku ili arhitektonsku studiju potrebnih radova da bi se u cijelosti definirao projekt. Oni normalno obuhvaćaju pripremu detaljne procjene troškova, te potrebnu tehničku dokumentaciju za raspisivanje licitacije kako za gradjevinske radove tako i za opremu. Oni često uključuju usluge u vezi sa predkvalifikacijom izvodjača, analizom ponuda i odgovarajućih preporuka.
- (c) Izvršavanje u pravilu uključuje nadzor nad izradom opreme u tvornicama i/ili nadzor na terenu nad izgradnjom za vrijeme izvodjenja projekta, potvrđivanje računa podnijetih od izvodjača gradjevinskih radova ili isporučioца opreme i tehničke usluge vezane uz tumačenje ugovornih dokumenata i promjene u projektu za koje se može utvrditi da su potrebne u toku izvodjenja radova. Tamo gdje je potrebno izvršavanje takodjer uključuje i koordinaciju rada različitim izvodjača angažiranim na različitim dijelovima projekta. Ovo se može protezati na veliki broj zadataka koji se odnose na izgradnju kasnijih potrebnih ustanova uključujući studije o organizaciji i rukovodjenju kao i provođenje preporuka takvih studija, projektiranje i izvršavanje programa izobrazbe na svim nivoima, osiguranje osoblja za izvršenje određenih funkcija kao i izobrazba njihovih zamjena ili koje se odnose na ekonomske i finansijske studije, na primjer strukturu tarifa. U nekim slučajevima ovo se može protezati na usluge koje se odnose na početak rada postrojenja kao i na rad u početnom razdoblju.

#### VRSTE PROJEKTANTSKIH ORGANIZACIJA

1.03 Od raznih projektantskih organizacija koje Banka i njeni zajmoprivenci mogu koristiti u vezi sa gore navedenim uslugama, najčešće se koriste inženjerske organizacije. Ova poduzeća mogu se svrstati u tri slijedeće kategorije:

- (a) Poduzeća nezavisnih konzultanata;  
(b) poduzeća koja povezuju funkcije konzultanata sa

associated with, or affiliates of, or owned by contractors;

- (c) consulting engineering affiliates of manufacturers, or manufacturers with departments or design offices offering services as consulting engineers.

1.04 Firms of type (a) are acceptable to the Bank if their qualifications are suitable for the work in question. Firms of types (b) and (c), even though qualified, are acceptable only if they agree to limit their role to that of consulting engineer and will disqualify themselves and their associates for work in any other capacity on the same project.

#### TASK DEFINITION

1.05 For preinvestment studies in which the Bank is involved, the scope of the consultants' work is usually defined in considerable detail. The Bank and its borrowers collaborate in the preparation of "Terms of Reference" and a budget prior to the invitation of consultants. Normally, Terms of Reference provide (i) a precise statement of the study's objectives, (ii) an outline of the scope of work defining each major task to be performed, and (iii) a summary of the data, facilities and services which the borrower will provide to the consultants.

1.06 Terms of Reference for preinvestment studies are used by the Bank and its borrowers for three purposes:

- (a) to reach agreement between the borrower, the Bank and other agencies concerned on the objectives and scope of a proposed study;
- (b) to inform consultants of the intended scope of work when they are invited to submit proposals; and
- (c) to define the consultants' services in the contract to be negotiated after selection of a firm.

1.07 For detailed engineering and construction supervision the definition of the consultants' tasks is in most cases relatively simple, as the basic characteristics of the project and related problem areas are known at the time. For very large projects or where the nature of the work requires major inputs from diverse disciplines, it may be desirable to retain more than one firm for design and implementation of a single project; in such cases specific provisions should be made by the borrower for coordination of the various consultants' work.

funckijama izvodjača i koje su povezane ili su udružene ili koje su u vlasništvu izvodjača;

- (c) takva konzultantska poduzeća koja su u stvari podružnice proizvodjača ili pak sami proizvodjači sa odjelima ili projektantskim uredima koji nude usluge u svojstvu konzultanata.

1.04 Poduzeća navedena gore kao vrsta (a) prihvatljiva su za Banku ako su njihove kvalifikacije odgovarajuće za rad koji je u pitanju. Poduzeća vrste (b) i (c), pa i kad su kvalificirana, prihvatljiva su samo ako se unaprijed slože da će ograničiti svoju ulogu konzultanata i da će se diskvalificirati odnosno da će diskvalificirati svoje matice za rad u bilo kojem drugom svojstvu na istom projektu.

#### ODREDJIVANJE ZADATAKA

1.05 Za predinvesticione studije u kojima je Banka zainteresirana, opseg rada konzultanata obično se određuje vrlo detaljno. Banka i njeni zajmoprivci suraduju u pripremi tako zvanih "Uvjete zadatka" ("Terms of Reference") kao i na budžetu prije upućivanja poziva konzultantima. Normalno, "Uvjeti zadatka" predviđaju (i) precizno određivanje svrhe studije, (ii) opis opsega rada koji definira svaki pojedini glavni zadatak koji treba izvršiti, i (iii) skup podataka, pogodnosti i usluga koje će zajmoprivac osigurati konzultantima.

1.06 "Uvjete zadatka" za preprojektne studije Banka i njeni zajmoprivci upotrebljavaju u 3 svrhe:

- (a) da bi se postigao sporazum izmedju zajmoprivca, Banke i drugih zainteresiranih agencija o svrsi i opsegu predviđene studije;
- (b) da bi se informirali konzultanti o namjeravanom opsegu rada kad ih se pozove da podnesu prijedloge;
- (c) da bi se definirale usluge konzultanta u ugovoru koji će se zaključiti nakon izbora odgovarajućeg poduzeća.

1.07 Za potpuni inženjerski i gradjevinski nadzor definiranje zadatka konzultanta je u većini slučajeva relativno jednostavno s obzirom da su osnovne karakteristike projekta i vezanih problema u pojedinim područjima poznate u to vrijeme. Za vrlo velike projekte ili gdje priroda posla iziskuje suradnju iz različitih područja, može biti poželjno angažiranje više od jednog poduzeća za projektiranje i ostvarenje jednog projekta; u takvim slučajevima zajmoprivac treba predvidjeti izričite odredbe za koordinaciju rada različitih konzultanata.

1.08 A consulting firm appointed to prepare final designs and tender documents should be solely responsible for the accuracy and suitability of its work; while borrowers should supervise and review the consultants' work, no modifications should be made in the final documents prepared by the consultants without the firm's consent. In most cases consulting firms will act as advisers to borrowers on all technical problems related to the project, with authority to make final decisions within such limits as may be prescribed by the borrower. A clear understanding should be reached between the Bank and its borrowers on all responsibilities of the consultants including, in the event of differences of opinion with the borrower on matters of professional judgment, the consultants' right to insist that the matter be raised for discussion with the Bank.

#### CONTINUITY OF CONSULTING SERVICES

1.09 The duties of consulting firms in connection with projects financed by the Bank depend upon the circumstances in each case. They often include all three of the categories mentioned earlier: (i) preinvestment studies, (ii) detailed engineering and design, and (iii) implementation.<sup>1)</sup> But in some cases preliminary work may have been satisfactorily prepared by the borrower before the project is submitted to the Bank for consideration; the consulting firm's work will then be limited to categories (ii) and (iii).

1.10 If a firm has carried/preinvestment studies for a project, and is technically qualified to undertake the detailed engineering, design and implementation, there are usually advantages in appointing the same firm to carry out functions (ii) and (iii) also. The most important of these will be a consistency in basic technical approach and a commitment to the project cost estimates on which the investment decision was based. A different firm, upon being retained for detailed engineering only, would in most instances wish to make an elaborate review or even to repeat the preliminary design work and cost estimate done by another firm.

1.11. There have been cases, however, in which preliminary designs and engineering were found to be unsuitable or unsatisfactory; in such cases a second firm after being retained, made major improvements in project design. To allow for this eventuality, the option to change firms

<sup>1)</sup> For definitions see paragraph 1.02.

1.08 Konzultantsko poduzeće koje bude imenovano da izradi konačni projekt i ponudbenu dokumentaciju treba biti isključivo odgovorno za točnost i pogodnost svog rada; dok zajmoprimeci trebaju nadzirati i pregledavati rad konzultanta, nikakve izmjene ne treba činiti u konačnim dokumentima koje prirede konzultanti bez njihova pristanka. U najvećem broju slučajeva konzultantska poduzeća će djelovati kao savjetnici zajmoprimećima za sve tehničke probleme koji su vezani na projekat, sa ovlaštenjem da donose konačne odluke unutar granica koje će im propisati zajmoprimec. Jasan sporazum treba biti postignut izmedju Banke i njenih zajmoprimeća o odgovornostima konzultanata, uključujući i prava konzultanata da u slučaju razlike u mišljenju sa zajmoprimećem u predmetima vezanim uz profesionalnu ocjenu, zahtijevaju da predmet bude iznijet na diskusiju sa Bankom.

#### KONTINUITET KONZULTANTSKIH USLUGA

1.09 Dužnosti konzultantskih poduzeća u vezi sa projektima koje financira Banka ovise o okolnostima svakog slučaja. Te dužnosti često uključuju sve tri ranije spomenute kategorije: (i) preprojektne studije, (ii) izradu detaljnog projekta i inženjeringu, i (iii) ostvarenje projekta.<sup>1)</sup> Ali u nekim slučajevima prethodni rad mogao je biti na zadovoljavajući način pripremljen i od samog zajmoprimeca prije nego što je projekt bio podnesen Banci na razmatranje; rad konzultantskog poduzeća bit će tada ograničen na kategorije (ii) i (iii).

1.10. Ako je jedno poduzeće izvršilo preprojektne studije za jedan odredjeni projekat, i ako je tehnički kvalificirano da poduzme izradu detaljnog inženjeringu, projekta i njegova izvršenja, obično postaje prednost da se imenuje isto poduzeće da izvrši funkcije pod (ii) i (iii). Najvažnija od ovih funkcija je dosljednost u osnovnom tehničkom pristupu kao i vezanost uz procjenu troškova projekta na bazi koje je donijeta investiciona odluka. Poduzeće koje, nakon što je angažirano samo za izradu detaljnog inženjeringu, u najvećem će broju slučajeva željeti da razradi ili čak da ponovi rad na prethodnom projektu ili na procjeni troškova koje je već izvršilo drugo poduzeće.

1.11 Bilo je, međutim, slučajeva u kojima se je utvrdilo da su prethodni projekti i inženjerinzi bili nezadovoljavajući ili neodgovarajući; u takvim slučajevima drugo poduzeće nakon što je bilo angažirano, izvršilo je važna poboljšanja u projektu. Za takav slučaj predviđa se mogućnost

<sup>1)</sup> Za definicije vidi paragraf 1.02.

between the preinvestment study and the next stage is always left open. Therefore, for most types of engineering work separate contracts should be entered into for phases (i) and (ii). If a change of firms between phases (i) and (ii) is unavoidable the firm taking over should be given an opportunity to check and comment on the previous consultants' work and should be required to accept full responsibility for the complete project design.

1.12 It is normally essential that categories (ii) and (iii) be carried out by the same firm, to ensure that contract documents are interpreted properly during the project implementation stage and that modifications in design, if found necessary in the course of construction, are technically sound and in accordance with original concepts. In addition, as noted in Para. 1.02, in some cases, specialized firms may be required to carry out non-engineering tasks during phase (iii).

#### THE ROLE OF GOVERNMENT AGENCIES

1.13 Whenever the Bank is involved at the preinvestment study stage, one of its primary concerns is participation of the borrower and/or responsible government agencies in the study process. Borrowers and government agencies are asked to assign counterpart staff to work with the consultants on a full-time basis, the functions of such staff being:

- (a) to provide liaison on substantive matters between the consultants and government agencies and to direct the consultants to all available sources of data;
- (b) to receive training in the field of the study, through day-to-day exposure to the work of specialists. (Training in addition to this normal exposure is often desirable. In such cases a detailed program and budget for training should be included in the consultants' contract and procedures should be established for the careful selection of counterpart staff to be assigned primarily for purposes of training); and
- (c) to review and discuss with the consultants all findings and recommendations, before they are presented to the government in the form of a report.

1.14 In addition to the professional counterpart staff, government agencies are often able to supply clerical, administrative and technical services in support of the consultants, which can substantially reduce the foreign

promjene poduzeća izmedju faze preprojektne studije i idućeg koraka. Zbog toga, za najveći broj vrsta inženjerskih radova treba zaključivati odvojene ugovore za faze (i) i (ii). Ako se, dakle, ne može izbjegići promjena poduzeća izmedju faza (i) i (ii), poduzeće koje preuzima radeve treba imati mogućnost da pregleda i da dade primjedbe na rad prijašnjeg konzultanta i od njega treba tražiti da prihvati punu odgovornost za kompletni projekat.

1.12 U pravilu je bitno da kategorije poslova pod (ii) i (iii) izvrši isto poduzeće, kako bi se osiguralo da se ugovorni dokumenti protumače ispravno za vrijeme faze izvršenja projekta i da izmjene u projektu, ako se pokazuju potrebne u toku izgradnje, budu tehnički odgovarajuće i u skladu sa prvotnim zamislima. Dodatno, kao što je naglašeno u paragrafu 1.02, u nekim slučajevima specijalizirana poduzeća mogu biti angažirana da izvrše ne-inženjerske zadatke za vrijeme faze (iii).

#### ULOGA VLADINIH AGENCIJA

1.13 U svim slučajevima kada Banka ima neku ulogu u preprojektnoj fazi, jedna od njenih glavnih briga je sudjelovanje zajmoprimeca i/ili odgovorne vladine agencije u procesu izrade studija. Od zajmoprimeca i vladinih agencija traži se da dodijele odgovarajuće osoblje na rad sa konzultantima i to kroz puno radno vrijeme, s time da su zadaci takvog osoblja slijedeći:

- (a) da osiguraju vezu u bitnim pitanjima izmedju konzultantata i vladinih agencija, te da ukazuju konzultantima na sve pristupačne izvore podataka;
- (b) da dobiju potrebnu izobrazbu u području koje se provodi, i to kroz svakodnevnu vezu sa radom stručnjaka. (Poželjna je također i posebna izobrazba povrh ove normalne veze). U takvim slučajevima izrađuje se detaljni program i budžet za izobrazbu i taj treba biti uključen u ugovor konzultanta, a u ovome treba predvidjeti posebnu proceduru za pažljivi izbor tog osoblja koje će biti prvenstveno određeno da bude izobraženo); i
- (c) da razmatraju i diskutiraju sa konzultantom sve naplate i preporuke prije nego što ove budu u vidu izvještaja podnesene vladu.

1.14 Pored ovog profesionalnog osoblja, vladine agencije su često u mogućnosti da osiguraju činovničke, administrativne i tehničke usluge povrh onih konzultantovih, a ~~koje~~ mogu bitno smanjiti iznos deviznih troškova potrebnih za

currency cost of the consultants' work. When such support services are provided, they normally become an integral part of the consultants' work program and should therefore be under the operational control and direction of the consulting firm; thus, the firm will be solely responsible for the quality and timely completion of all work under the contract. Clerical and technical support staff therefore have a different relationship with the consultants than the counterpart staff mentioned above.

1.15 At the stages of detailed engineering, design and construction supervision the Bank's primary interest is to ensure that the responsibilities of the consultant are clearly understood by the borrower and all other interested parties. Discussions are normally held to ensure not only that the consultants are aware of the terms and conditions of their employment, but also that the borrower is aware of the responsibilities and authority which the consultant is to have on his behalf. During these discussions the Bank normally makes clear any requirements which it may have in regard to the work and satisfies itself that the borrower will give to the consultant sufficient power and discretionary rights to exercise these responsibilities and carry out the terms of the contract.

#### THE ROLE OF DOMESTIC CONSULTING FIRMS

1.16 As a development institution, the Bank encourages the employment of consulting firms of its borrowers' nationality where such firms are found to be qualified to perform the work, either alone or in combination with foreign firms. Where the work is to be done in combination with a foreign firm, the contribution from the domestic firm should be the maximum of which it is capable. At the same time, the Bank will not approve conditions of invitation to foreign firms which (i) make it compulsory to enter into a "joint venture" with a domestic firm, or (ii) require association with a specific domestic firm selected by the borrower, because this would unduly restrict the ability of the consultants to provide the required services.

1.17 When domestic firms are capable of providing part, but not all of the services required, a variety of possible arrangements between domestic and foreign firms for sharing the work may be possible. In determining which arrangements will be most appropriate and whether foreign or domestic firms should be invited to take the leadership, the following criteria should be kept in mind:

- (a) the Bank's policy as described in Paragraph 1.16;
- and

rad konzultanta. Kada takve pomoćne usluge budu osigurane, one normalno postaju sastavni dio konzultantovog radnog programa i trebaju zbog toga biti pod operativnom kontrolom i upravom konzultantskog poduzeća; tako će konzultantsko poduzeće biti isključivo odgovorno za kvalitet i pravovremeno dovršenje rada u smislu ugovora. Činovničko i tehničko pomoćno osoblje imat će zbog toga drugačiji odnos sa konzultantom od stručnog osoblja koje je gore spomenuto.

1.15 U fazi detaljnog inženjeringa, projektiranja i nadzora nad izgradnjom, osnovni interes Banke sastoji se u tome da osigura pravilno razumijevanje odgovornosti konzultanta od strane zajmoprimca i svih ostalih zainteresiranih stranaka. Redovito se održavaju diskusije kako bi se osiguralo ne samo da konzultanti budu svjesni uslova i uvjeta njihovog angažmana, nego da i zajmoprimac bude svjestan odgovornosti i ovlaštenja koje konzultant ima u njegovo ime. Za vrijeme ovih diskusija Banka redovito razjašnjava sve zahtjeve koje bi mogla imati u pogledu radova i nastoji osigurati da zajmoprimac dade konzultantu dovoljno ovlaštenja i diskrecionih prava kako bi ovaj mogao izvršiti odgovornosti u smislu uvjeta ugovora.

#### ULOGA DOMAĆIH KONZULTANTSKIH PODUZEĆA

1.16 Kao institucija za razvoj, Banka nastoji ohrabriti angažiranje konzultantskih poduzeća koja imaju nacionalnost zajmoprimca u svim slučajevima kada se utvrdi da ta poduzeća imaju kvalifikacije da obavljaju određeni rad i to ili sama ili u zajednici sa stranim poduzećima. U slučajevima kada rad treba biti obavljen u zajednici sa stranim poduzećem, domaće poduzeće treba dati maksimum onoga za što je sposobljeno. U isto vrijeme Banka neće odobriti uvjete poziva stranim poduzećima koja (i) čine obavezu da se zaključi "joint venture" sa nekim domaćim poduzećem, ili (ii) kojim se traži udruživanje sa određenim domaćim poduzećem odabranim od zajmoprimca, jer bi se time neosnovano ograničila mogućnost konzultanta da osigura zatražene uslove.

1.17 Kada su domaća poduzeća sposobna da osiguraju jedan dio, ali ne i sve zatražene usluge, postoji niz mogućih aranžmana između domaćih i stranih poduzeća za podjelu rada. U odlučivanju koji će od takvih aranžmana najviše odgovarati i da li domaća ili strana poduzeća trebaju biti pozvana da preuzmu vodeću ulogu, trebaju uzeti u obzir slijedeće kriterije:

- (a) politika Banke opisana u paragrafu 1.16; i

(b) the importance of clearly defining which services are to be provided by the local and the foreign firm and where the leadership and ultimate responsibility for the services to be provided lies.

#### THE BANK'S FILE ON CONSULTING FIRMS

1.18 To enable the Bank to judge the acceptability of firms chosen or proposed by borrowers, it maintains information concerning the capabilities and experience of a large number of consultants. This information is also used by the Bank when it makes selections of consulting firms for studies financed by Bank grants or by the UNDP.

1.19 The Bank's general files on consulting firms are readily available to representatives of Bank borrowers and member governments who need to review and assess the experience and qualifications of consulting firms they have under consideration for their projects. However, the information available in the Bank's reference files is limited and it is frequently necessary for the Bank or its borrowers to request additional detailed information from a particular firm, in order to form a judgment of its adequacy and capability to carry out a specific assignment.

1.20 The fact that the Bank has been supplied with information about a firm does not entitle that firm to any work connected with the Bank. It does not indicate that the Bank has verified the accuracy of the information provided, that it has endorsed the firm's qualifications in general or that it will approve the firm's appointment for any specific project. In other words, the Bank has no "approved" list of consulting firms.

#### B. CONSULTING FIRMS RETAINED BY BORROWERS

##### POLICIES AND PROCEDURES IN NORMAL CASES

1.21 When borrowers employ consultants, the Bank's general rule is to leave to the borrowers the responsibility for selection, administration and supervision of the consultants. Borrowers are clearly informed that the choice is theirs and that the Bank's responsibility is only to provide guidance in accordance with the general policies outlined in Section A, to determine whether the proposed consultants are qualified for the job and to ensure that the consultants' conditions of employment are satisfactory. The Bank's involvement in these cases is normally limited to:

(b) važnost jasnog definiranja koje usluge treba osigurati lokalno poduzeće, a koje strano, kao i gdje leži konačna odgovornost i vodstvo za tražene usluge.

#### BANČINA EVIDENCIJA KONZULTANTSKIH PODUZEĆA

1.18 Da bi se Banci omogućilo da procijeni prihvatljivost odabranih poduzeća ili poduzeća predviđenih od zajmoprimeca, Banka skuplja informacije koje se odnose na mogućnosti i iskustva velikog broja konzultanata. Ove informacije Banka upotrebljava kada odabire konzultantska poduzeća za studije financiranja iz Bančinih sredstava ili iz sredstava UNDP.

1.19 Bančini općeniti podaci o konzultantskim poduzećima pristupačni su predstavnicima zajmoprimeca Banke i vladama članicama koje žele pregledati i ocijeniti iskustvo i kvalifikacije konzultantskih poduzeća koje razmatraju za svoje projekte. Međutim, podaci kojima Banka raspolaže su ograničeni i često će za Banku i njene zajmoprimece biti potrebno da zatraže dodatne detaljne informacije od pojedinih poduzeća kako bi mogli stvoriti sud o mogućnosti tog poduzeća da izvrši određeni zadatak.

1.20 Činjenica da Banka raspolaže sa podacima o određenom poduzeću, ne ovlašćuje to poduzeće na rad vezan sa Bankom. To ne znači da je Banka kvalificirala točnost tih informacija, da je općenito odobrila kvalifikacije tog poduzeća ili da će odobriti imenovanje tog poduzeća za neki određeni projekt. Drugim riječima, Banka nema neku "odobrenu" listu konzultantskih poduzeća.

#### B. KONZULTANTSKA PODUZEĆA ANGAŽIRANA OD ZAJMOPRIMACA

##### POLITIKA I POSTUPAK U NORMALNIM SLUČAJEVIMA

1.21 Kada zajmoprimci angažiraju konzultante, općenito je pravilo Banke da ostavlja zajmoprimecima odgovornost za izbor, administraciju i nadzor nad konzultantom. Zajmoprimecima se jasno stavlja do znanja da je izbor njihov i da je odgovornost Banke ograničena samo na davanje smjernica u skladu sa općom politikom izloženom u odjeljku A, da bi se odredilo da li je predloženi konzultant kvalificiran za takav posao i da bi se osiguralo da su uvjeti angažiranja konzultanata zadovoljavajući. Bančina uloga u ovakvim slučajevima je normalno ograničena na to:

- (a) review and approval of terms of reference and budget for the services, prior to the invitation of consultants;
- (b) review and approval of the firm or list of firms proposed to be invited by the borrower; and
- (c) review and approval of the contract resulting from negotiations between the borrower and the selected firm, prior to signature of the contract.

1.22 In the selection of consultants, borrowers are encouraged to follow the Bank's procedures described in Section C. While it is highly desirable that borrowers adopt similar procedures, the Bank does not normally make this a requirement. In particular, if a borrower prefers a specific firm which is acceptable and well qualified, the borrower is not made to consider others. In cases where borrowers prepare lists of possible consulting firms, the Bank suggests that not more than five firms be invited; it also encourages borrowers to make the list internationally representative with, say, not more than two firms from one country, thus giving borrowers the benefit of diversity of background and national origin from which to make their choice.

1.23 Borrowers accustomed to using consultants will ordinarily have no difficulty in preparing a list of firms and in choosing a particular firm. Borrowers without much experience in such matters may prepare a list from recommendations by qualified sources such as other employers or national associations of consulting firms. The diplomatic missions to borrowers' countries are a typical source of information about qualified consultants in their countries, or the same information can be obtained through the borrowers' own diplomatic missions.

1.24 In evaluating proposals received from a group of invited consulting firms, borrowers should focus primarily on each firm's current professional qualifications, its recent performance on similar assignments, its understanding of the particular assignment at hand, and the staff it has available when the work is required. Differences in these qualitative aspects usually become apparent after careful assessment of the proposals and can be significant in determining which of the firms is most likely to provide effective services and complete the assignment on time. Such differences can also have an important bearing on the quality of design and the overall cost of the project for which the services are needed.

- (a) da pregleda i da odobri "Uvjete zadatka" i budžet za te usluge prije upućivanja poziva konzultantima;
- (b) da pregleda i odobri poduzeća ili listu poduzeća za koje zajmoprimac predlaže da budu pozvana; i
- (c) da pregleda i odobri ugovor nakon pregovora izmedju zajmoprimca i odabranog poduzeća prije njegova potpisa.

1.22 U izboru konzultanata zajmoprimce se upućuje da slijede proceduru Banke opisanu u odjeljku C. Dok je veoma poželjno da zajmoprimci prihvate sličan postupak, Banka u pravilu to ne traži. Posebno, u koliko neki zajmoprimac daje prednost nekom odredjenom poduzeću koje je prihvatljivo i kvalificirano, zajmoprimca se ne sili da razmatra i druga poduzeća. U slučajevima kada zajmoprimci prieđe listu mogućih konzultantskih poduzeća, Banka sugerira da se ne poziva više od pet poduzeća; Banka također upućuje zajmoprimce da listu učine međunarodnom sa, recimo, ne više od 2 poduzeća iz jedne zemlje, dajući na taj način zajmoprimcima koristi iskustva različitog nacionalnog porijekla iz kojeg mogu izvršiti svoj izbor.

1.23 Zajmoprimci koji su naučeni da se služe konzultantima, u pravilu, neće imati poteškoća da prieđe listu poduzeća, niti da izaberu odredjeno poduzeće. Zajmoprimci bez mnogo iskustva u takvim pitanjima mogu prieđi listu služeći se preporukama kvalificiranih izvora kao što su to raniji poslodavci konzulanata ili nacionalna udruženja konzultantskih poduzeća. Diplomska predstavnštva u zemlji zajmoprimca su jedan od tipičnih izvora informacija o kvalificiranim konzultantima u njihovim zemljama, a isto takve informacije mogu se pribaviti i putem zajmoprimčevih diplomatskih predstavnštava u inozemstvu.

1.24 U ocjeni prijedloga primljenih od grupe pozvanih konzultantskih poduzeća, zajmoprimci se trebaju prvenstveno usmjeriti na postojeće profesionalne kvalifikacije svakog poduzeća, najnovija iskustva i izvršenja na sličnim zadatacima, razumijevanje konkretnog zadatka, kao i na osoblje koje stoji na raspolaganju za taj posao. Razlike u ovim kvalitativnim aspektima obično postaju očigledne nakon brižljive ocjene prijedloga i te razlike mogu biti značajne u odluci koje poduzeće je najviše u stanju da osigura efikasne usluge i da zadatak obavi na vrijeme. Takve razlike mogu isto imati vrlo značajni utjecaj na kvalitetu projekta, kao i na sveukupne troškove projekta za koji se traže navedene usluge.

1.25 In most cases it is unlikely that the overall project cost will be significantly affected by differences in the fees charged by consulting firms, since such fees normally are a small part of the total investment for a project. Nevertheless, differences in fees of consulting firms can be identified more readily than qualitative differences and borrowers may find it difficult to justify selection of the firm they judge best qualified unless it also happened to be the lowest priced. The qualitative evaluation of consultants' proposals should therefore be completed in the first instance without consideration of fees.

1.26 Except in cases of very simple and well-defined assignments for routine projects, the Bank recommends that borrowers invite proposals without financial terms, that they select a firm solely on the basis of the qualitative considerations mentioned above, and that financial terms be agreed later, during contract negotiations with the selected firm. In these negotiations it will be possible to take into account suggestions made by the consultants, which frequently result in revisions to the scope of work; meaningful negotiation of costs can only be started after agreement has been reached on such revisions. However, in some countries borrowers are required by law or by general administrative regulations to invite priced proposals for consulting services. In these cases borrowers are requested to instruct the consultants to enclose the price information in a separate sealed envelope. Normally, only the envelope associated with the proposal found by the qualitative evaluation to be the best should be opened, and the other sealed envelopes should be returned unopened to the firms.

#### POLICIES AND PROCEDURES IN EXCEPTIONAL CASES

1.27 Bank participation in the selection of consultants by borrowers beyond that outlined above is considered exceptional and is undertaken only after thorough consideration of the particular circumstances involved. The mere desire on the part of borrowers to be assisted by the Bank is not a sufficient reason for the Bank to play a role in the selection. Two possible cases involving more active participation are described below.

1.28 When a judgment is reached that neither the borrower nor any government agency concerned is capable of performing without assistance most or all the steps required for the selection of consultants, agreement is reached between the Bank and the borrower on the details and extent of the

1.25 U najvećem broju slučajeva malo je vjerojatno da će na ukupne troškove projekta bitno utjecati razlike u cijenama usluga koju traže konzultantska poduzeća, s obzirom da te cijene predstavljaju samo mali dio ukupnih investicija za određeni projekat. Ipak, razlike u ukupnoj cijeni usluga koje nude konzultantska poduzeća mogu se bolje identificirati nego kvalitativne razlike u uslugama koje oni nude i zajmoprimeci mogu imati poteškoća da opravdaju izbor određjenog poduzeća koje smatraju najbolje kvalificiranim, osim ako je to poduzeće istovremeno ponudilo i najnižu cijenu. To je razlog zašto kvalitativnu ocjenu konzultantnih prijedloga treba učiniti u početku bez razmatranja cijena za tu uslugu.

1.26 Osim u slučajevima vrlo jednostavnih i dobro definiranih zadataka za uobičajene projekte, Banka preporuča da zajmoprimeci upućuju pozive konzultantima bez finansijskih uvjeta, da izaberu konzultantska poduzeća isključivo na bazi kvalitativnih razmatranja koja su gore spomenuta i da se finansijski uvjeti dogovore kasnije za vrijeme pregovora o zaključenju ugovora sa odabranim poduzećima. U tim pregovorima biti će moguće uzeti u obzir prijedloge koje učine konzultanti koji vrlo često imaju za posljedicu reviziju opsega rada; sadržajni pregovori o troškovima mogu se započeti samo nakon što je postignut sporazum o takvim izmjennama. Međutim, u nekim zemljama zakon ili općenita administrativna pravila traže zajmoprimece da upute pozive konzultantima za podnašanje njihovih prijedloga zajedno sa cijenom za usluge. U takvim slučajevima od zajmoprimeca se traži da obavijeste konzultante da prilože informacije o cijenama u posebnoj zapečaćenoj omotnici. U pravilu, samo omotnice vezane uz prijedloge koji se odnose na kvalitativnu ocjenu trebaju biti otvorene, dok druge zapečaćene omotnice trebaju biti vraćene neotvorene poduzećima.

#### POLITIKA I POSTUPAK U IZNIMNIM SLUČAJEVIMA

1.27 Sudjelovanje Banke u izboru konzultanata od strane zajmoprimeca izvan onoga navedenog gore smatra se iznimkom i poduzima se samo nakon vrlo brižljivih razmatranja posebnih okolnosti. Sama želja zajmoprimeca da mu Banka pomogne nije dovoljan razlog za Banku da igra ulogu u izboru konzultanata. Dva moguća slučaja u kojima Banka može igrati aktivniju ulogu su opisana niže dolje.

1.28 Kad bude stvorenno mišljenje da niti zajmoprimec a niti neka vladina agencija nije u stanju bez pomoći Banke da izvrši veći dio ili sve potrebne korake za izbor konzultanata, postiže se sporazum izmedju Banke i zajmoprimeca o

assistance needed. This may include preparation by the Bank of a short list of firms and the Bank's independent review of the proposals received.

1.29 In very special cases there may be reasons to conclude that a borrower is not capable of carrying out the selection process by itself, and of reaching an acceptable decision, even with the review and approval of the Bank. The Bank then is prepared to take over the selection process, in consultation with the borrower, following the procedures outlined in Section C hereof. In certain cases the Bank may also assist borrowers in the negotiation of the contract with the selected consultant.

#### SUPERVISION OF CONSULTING SERVICES

1.30 When borrowers have contracts with consulting firms, the borrowers have full responsibility for supervising the consultants. In the course of preinvestment studies and detailed engineering for future Bank projects, however, Bank staff may visit the project area, as part of their normal project preparation activities, for the purpose of exchanging views on progress of the work, reviewing the consultants' interim findings, and, if necessary, assisting borrowers in resolving problems which may have occurred in the course of the work. These visits do not in any way relieve borrowers of their primary responsibility for supervision of the consultants. In the course of construction work on Bank-financed projects, the same would apply except that Bank staff will normally visit the area in which the consultants work at regular intervals, concurrently with the staff's scheduled project supervision activities.

#### C. CONSULTING FIRMS RETAINED BY THE BANK

##### SUMMARY OF SELECTION PROCEDURES

1.31 As indicated in Section A, the Bank contracts directly with consulting firms for studies financed by Bank grants and studies for which the Bank is the Executing Agency for the UNDP. The procedures for these cases are designed to ensure that the Bank's selection of consultants is made on a sound basis. A summary outline of these procedures is given below and a more detailed description of some key steps follows. Similar procedures also apply to consulting services costing US\$ 50,000 or more and retained for support of the Bank's own operations and research programs.

detaljima i opsegu potrebne pomoći. To može obuhvaćati pripremu jedne kratke liste poduzeća od strane Banke kao i nezavisnu ocjenu Banke o primljenim prijedlozima.

1.29 U posebnim slučajevima mogu postojati razlozi koji opravdavaju zaključak da zajmoprimec nije u stanju sam izvršiti postupak izbora i stvoriti jednu prihvatljivu odluku čak i uz razmatranje i odobrenje Banke. Banka je tada spremna preuzeti postupak izbora uz konzultacije sa zajmoprimcem postupajući u skladu sa postupkom predviđenim u odjeljku c) gore. U određenim slučajevima Banka može također pomoći zajmoprimecu u pregovorima oko zaključenja ugovora sa odabranim konzultantom.

##### NADZOR NAD KONZULTANTSkim USLUGAMA

1.30 Kada zajmoprimeci zaključe ugovor sa konzultantskim poduzećima, zajmoprimeci imaju punu odgovornost za nadzor nad konzultantima. Međutim, u toku preprojektnih studija i detaljnog inženjeringu za buduće projekte banke, osoblje Banke može posjetiti područje budućeg projekta, kao dio njihovih redovitih priprema za pojedine projekte i to u cilju izmjene pogleda na napredovanje radova, na pregled konzultantovih trenutnih zaključaka i, ako je to potrebno, pomoći zajmoprimecu u rješenju problema koji su se mogli pojaviti u toku rada. Ove posjete ni na koji način ne oslobadaju zajmoprimece njihove prvenstvene odgovornosti za nadzor nad radom konzultanta. U toku izvodjenja radova na projektima koje financira Banka, ovo se isto primjenjuje, osim što će tada osoblje Banke u pravilu posjetiti područje u kojem konzultant radi i to u redovitim vremenskim razmacima zajedno i istovremeno sa osobljem Banke koje redovito nadzire rad na projektu.

##### C. KONZULTANTSKA PODUZEĆA KOJA ANGAŽIRA BANKA

##### KRATKI PRIKAZ POSTUPKA IZBORA

1.31 Kao što je to navedeno u odjeljku A, Banka neposredno ugovara sa konzultantskim poduzećima studije koje se finančiraju iz fondova Banke i studije za koje Banka nastupa kao Izvršna Agencija za UNDP. Postupak za ove slučajeve sa stavljen je na taj način da izbor izmedju konzultanata koji izvrši Banka bude izvršen na zdravim osnovama. Kratki pregled postupaka opisan je niže u ovom tekstu, a nešto detaljniji opis o nekim ključnim koracima slijedi iza toga. Sličan postupak primjenjuje se i u slučajevima kada konzultantske usluge iznose US \$ 50.000 ili više i kada su konzultanti angažirani kao podrška za vlastite operacije i istražne programe Banke.

- (a) a Selection Committee is formed consisting of qualified Bank staff concerned with the project in question;
- (b) the Bank staff responsible for the study prepare draft Terms of Reference and a list of capable firms, taking into account the views of the government agencies involved and available data in the Bank's files;
- (c) the Committee considers, modifies if necessary, and approves the Terms of Reference and short list of firms;
- (d) the Committee's recommendation is sent to the government for comment and approval;
- (e) government suggestions of improvements to the Terms of Reference and/or the justified objections to the list of firms are considered, but the Committee resists increases in the number of firms;
- (f) after the government's agreement has been received, requests for proposals (without financial terms) are prepared and sent to the consultants on the agreed list;
- (g) proposals are evaluated by the Bank staff on the basis of the firms' experience in similar projects and environment, proposed program of work and qualifications of staff to be assigned. The Bank staff ranks the proposals in order of merit;
- (h) the Committee meets to review the recommendation and reaches a decision on the final ranking of the firms;
- (i) the Bank then invites the firm tentatively selected for contract negotiations in the Bank's Washington office;
- (j) if the negotiation with the selected firm is unsuccessful, the firm next in ranking is asked to come for negotiations.

#### PREPARING THE "SHORT-LIST" OF CONSULTANTS

1.32 The Bank normally invites three to five firms to submit proposals for one study assignment. In the Bank's experience there is little or no merit in inviting more than five firms because it is unlikely that improvements would result in the quality of the best proposals; on the contrary, it is possible that the quality of proposals

- (a) obrazuje se Izborni komitet sastavljen od kvalificiranog osoblja Banke koje se bavi odnosnim projektom;
- (b) osoblje Banke koje je odgovorno za studiju, prema nacrt "Uvjeta zadatka" kao i listu pogodnih poduzeća, uzimajući u obzir stajališta vladinih agencija zainteresiranih u ovom poslu i podatke pristupačne Banci iz arhiva Banke;
- (c) Odbor razmatra, mijenja ako je to potrebno, i odrjava "Uvjete zadatka" i kratku listu poduzeća;
- (d) preporuke Odbora šalju se vldi na primjedbe i održenje;
- (e) vladine sugestije i poboljšanja "Uvjeta zadatka" i ili opravdane primjedbe na listu poduzeća se razmatraju, ali Odbor se odupire povećanju broja poduzeća;
- (f) nakon što bude dobivena suglasnost vlade, priprema se zahtjev za postavljanje prijedloga (bez finansijskih uvjeta) i ovi se šalju konzultantima na dogovorenoj listi;
- (g) prijedloge ocjenjuje osoblje Banke na temelju iskustva konzultantskih poduzeća u sličnim projektima i uvjetima, na temelju predloženog programa rada i kvalifikacija osoblja kojem će biti povjeren rad. Osoblje Banke svrstava prijedloge po redu njihovih vrijednosti;
- (h) Odbor se sastaje da pregleda preporuke i da postigne suglasnost o konačnom redoslijedu poduzeća; (i) Banka tada poziva primjereno odabranu poduzeća na pregovore za zaključenje ugovora u ured Banke u Washingtonu;
- (i) ako pregovori sa odabranim poduzećem nisu uspješni, poziva se konzultantsko poduzeće koje je slijedeće po redu da dodje na pregovore.

#### PRIPREMANJE "KRATKE LISTE" KONZULTANATA

1.32 Banka u pravilu poziva 3-5 poduzeća da podnesu prijedloge za svaku pojedinu studiju. Prema iskustvu Banke nema nikakve koristi pozivati više od 5 poduzeća, jer je malo vjerojatno da će se postići poboljšanja rezultata u kvaliteti najboljih prijedloga; nasuprot, moguće je da će kvaliteta prijedloga opasti kako se broj pozvanih poduzeća povećava. Nadalje, Banka priznaje da bi ukupni troškovi za

would decrease as the number of invited firms increases. Furthermore, the Bank recognizes that the accumulative cost of proposal preparation would become excessive and would ultimately be reflected in overhead charges.

1.33 The Bank makes use of several sources in compiling the "short-list" of firms to be invited. One is a list of the firms which have expressed an interest in conducting the services. Another is the Bank's own file of firms with capabilities in various fields and the performance evaluations on record in the Bank concerning previous activities of consulting firms on projects in which the Bank was involved. Special consideration is given to firms which are known by the Bank to have satisfactorily performed similar services in the same country or region and to firms which submitted good proposals in response to previous invitations but were not selected. Another source may be the recipient government or agency, which is requested to comment on the Bank's proposed "short-list" and may suggest deletions or additions, based on its own experience with firms that have done work in the country.

1.34 As an international organization, the Bank normally invites a group of firms from different national backgrounds. Among the firms invited for any one assignment, there are usually not more than two of the same nationality.

#### INVITATIONS TO SUBMIT PROPOSALS

1.35 When agreement has been reached between the recipient government and the Bank on the "Terms of Reference" and the "short-list" of consultants, the Bank proceeds with the mailing of invitations to consulting firms. Attached to such letters there are usually two separate documents: a paper entitled "Supplementary Information to Consultants" and the "Terms of Reference."

1.36 In the "Supplementary Information to Consultants," the Bank informs the consultants of the general requirements for submitting proposals and indicates the items on which primary emphasis will be placed in the evaluation of proposals. This information may also include the total number of man-months of expert time estimated by the Bank for budget purposes or the total amount available for foreign currency expenditures.

1.37 The Bank does not request financial information in its invitations to submit proposals. The selection of firms is based solely on the Bank's evaluation of the firms' capabilities and the qualifications of their staff.

pripremu prijedloga postali na taj način pretjerani i da bi se u krajnjoj liniji odrazili na ukupne troškove.

1.33 Banka se služi s nekoliko izvora u sastavljanju "kratke liste" poduzeća koja se pozivaju. Jedan od tih izvora je lista poduzeća koja su izrazila interes da pružaju takve usluge. Drugi izvor su vlastiti podaci Banke o poduzećima sa sposobnošću u različitim područjima kao i podaci o izvršenju pojedinih radova s kojima Banka raspolaže, a koji se odnose na raniju djelatnost konzultantskih poduzeća na projektima u kojima je sudjelovala Banka. Posebna pažnja se poklanja onim poduzećima za koje Banka zna da su na zadovoljavajući način izvršila slične usluge u istoj zemlji ili u istom području kao i onim poduzećima koja su podnijela dobre prijedloge u ranijim pozivima, iako tada nisu bila izabrana. Još jedan izvor može biti i zainteresirana vlada ili agencija od koje se traži da dade svoje primjedbe na "kratku listu" koju predlaže Banka i koja može dati sugestije o smanjenju ili dodavanju poduzeća, a koje se baziraju na vlastitom iskustvu sa poduzećima koja su izvršila rad u odnosnoj zemlji.

1.34 Kao medjunarodna organizacija Banka u pravilu poziva grupe poduzeća različitih nacionalnosti. Među poduzećima koja se pozivaju za određeni zadatak obično se ne nalaze više od dva poduzeća iste nacionalnosti.

#### POZIVI ZA PODNAŠANJE PRIJEDLOGA

1.35 Nakon postizanja sporazuma izmedju vlade zajmoprimeca i Banke o "Uvjetima zadatka" i o "kratkoj listi" konzultantata, Banka odašilje pozive konzultantskim poduzećima. Ovakvim pozivima obično se prilažu dva odvojena dokumenta: prvi dokumenat pod naslovom "Dodatne informacije konzultantima" i drugi pod naslovom "Uvjjeti zadatka".

1.36 U "Dodatnim informacijama konzultantima" Banka informira konzultante o općim zahtjevima za podnašanje prijedloga i indicira one točke na koje se mora položiti posebna važnost prilikom razrade prijedloga. Ova informacija može također uključivati i procjenu Banke o ukupnom broju čovjek/mjeseci i stručnjaka za potrebe procjene budžeta potrebnog za taj prijedlog ili ukupni iznos deviza rasploživih za taj projekt.

1.37 Banka ne traži finansijske informacije u pozivima za podnašanje prijedloga. Izbor poduzeća zasniva se isključivo na ocjeni Banke o sposobnostima i kvalifikacijama osoblja poduzeća. Finansijska pitanja se ne razmatraju sa konzul-

Financial matters are not discussed with the consultants until one firm has been selected for negotiation of a contract.

1.38 Since it is desirable (in most cases) for the invited consultants to have first-hand knowledge of the country of the study prior to submittal of their proposal, time must be allowed for a visit of reasonable duration. In the Bank's practice, it has been found that 45 days is generally an adequate time interval between the mailing of invitations and the due-date of proposals for studies of up to one year duration; 60 days can be allowed for studies of longer duration. Under special circumstances, extensions of time can be granted to all invited firms.

#### PROPOSAL EVALUATION

1.39 Proposals received by the Bank in response to invitations are evaluated in three categories:

- (a) the firms' general experience in the field of study;
- (b) the adequacy of the proposed work plan and approach; and
- (c) the personnel proposed to be assigned to the study.

1.40 The relative importance of these three categories will vary with the type of study and the type of firms invited to submit proposals. Normally, quality of proposed personnel is given a weight of more than 50% in the total rating. As a guide in evaluating proposals, numerical ratings are used, which are then tabulated on a summary evaluation sheet.

1.41 To assess the qualifications of personnel, the curricula vitae of key staff members proposed to work on the study are analyzed and individuals are rated in the following three categories;

- (a) general qualifications: this includes education, length of experience, type of position held, time with the firm, etc.;
- (b) adequacy for the project: the person's suitability to perform the duties to which he is to be assigned for the particular study; and
- (c) language and experience in the region: this includes the person's background in developing countries similar to the country in which the study is to be conducted and his linguistic ability.

1.42 The evaluation of personnel is made by the Bank staff

tantima sve dotle dok jedno od tih poduzeća nije izabранo za pregovore o zaključenju ugovora.

1.38 S obzirom da je (u najvećem broju slučajeva) poželjno da pozvani konzultanti upoznaju zemlju, koju treba obraditi, na samom licu mesta i to prije podnašanja njihovih prijedloga, mora se računati sa jednim odredjenim vremenom za posjetu toj zemlji. U praksi Banke utvrđeno je da je za studiju za čiju izradu je potrebno do godinu dana, općenito dovoljno 45 dana vremenskog razmaka izmedju odašiljanja poziva i dana kad trebaju biti podneseni prijedlozi za studiju; 60 dana može se predvidjeti za studije čija izrada treba dulje trajati. Pod specijalnim okolnostima može se dozvoliti svim pozvanim poduzećima produljenje gore navedenog vremena.

#### OCJENA PRIJEDLOGA

1.39 Prijedlozi koje Banka primi kao odgovor na poslane pozive ocjenjuje se u tri kategorije:

- (a) opće iskustvo poduzeća u području studije;
- (b) adekvatnost predloženog plana rada i pristupa; i
- (c) predloženo osoblje kojem će biti povjerena izrada studije.

1.40 Relativna važnost ovih triju kategorija varirat će ovisno o vrsti studije i vrsti pozvanih poduzeća. U pravilu, kvalitet predloženog osoblja dobiva važnost od više od 50% u ukupnoj ocjeni. Kao vodič za ocjenu prijedloga, upotrebljavaju se ocjene u brojkama koje se onda unose na posebni formular za zbroj ocjena.

1.41 Da bi se procijenile kvalifikacije osoblja analiziraju se biografije ključnog predloženog osoblja i pojedinci se ocjenjuju u slijedeće tri kategorije:

- (a) Opće kvalifikacije: ovo uključuje naobrazbu, duljinu iskustva, vrstu položaja koji zauzima, vrijeme provedeno kod poduzeća, itd.;
- (b) adekvatnost za projekt: podobnost pojedinih osoba da izvrše zadatke na kojima će raditi za određenu studiju; i
- (c) jezik i iskustvo u području: ovo uključuje iskustvo osobe u zemljama u razvoju sličnim zemljama u kojoj će se studija izvršiti, kao i jezične sposobnosti osoba.

1.42 Ocjenu osoba daju stručnjaci Banke odgovorni za

responsible for the project, who normally have worked in the country in which the study is to be undertaken and participated in the study design.

1.43 The method outlined above provides reasonable assurance that the evaluation is based on consistent assessment of the various proposals received and that the proper weight is given to each category of consultants' qualifications.

#### CONTRACT NEGOTIATION

1.44 After the evaluation of proposals has been completed, the Bank invites the selected firm to Washington for negotiations. In this invitation, the firm is informed of any special problems found in the proposal review which should be discussed during the negotiation; also, the firm is informed of the financial data to be submitted during the negotiation and of the general form of contract the Bank intends to use for the services.

1.45 For consulting services in preinvestment studies the Bank normally uses a form of contract which stipulates "agreed fixed rates" for each man-month of expert time and a ceiling amount within which the study must be completed. Separate rates are determined for all experts employed in performing the services and for work in the field and in the home office. In addition to these "agreed fixed rates" the contract provides for reimbursement "at cost" for travel, equipment acquisition and other items required for the services.

1.46 Typically, a negotiation starts with a discussion of (i) "Terms of Reference", (ii) the comments made by the consultants on the scope of services, and (iii) the consultants' proposed work program. Thereafter staffing is discussed and agreed upon.

1.47 This is followed by discussion of the foreign and local currency budgets. The consultants are requested to submit a breakdown of the proposed "agreed fixed rates" for each man on the team. The elements of these rates include the basic salary of the staff, the social benefits payable by the firm (i.e. social insurance, vacations, sick leave, etc.), the firm's overhead, and the firm's fee. For extended periods of time in the country of the study, a component for overseas allowance may also be included (usually as a supplement to basic salary). In addition, agreement is reached on local currency expenditures, which include a subsistence allowance (per diem) and reimbursement for other incidental expenditures to be made by the consultants in the country of the study.

projekat koji su u pravilu radili u zemlji u kojoj se studija treba izraditi i koji su sudjelovali u projektiranju studije.

1.43 Gore navedeni prikaz metode daje razumno osiguranje da se ocjena zasniva na dosljednoj procjeni različitih primjedbi i prijedloga i da se odgovarajuća važnost daje svakoj kategoriji konzultantovih kvalifikacija.

#### PREGOVORI ZA ZAKLJUČENJE UGOVORA

1.44 Nakon što je dovršena ocjena primljenih prijedloga, Banka poziva odabranu poduzeće u Washington na pregovore. U ovom pozivu poduzeće se informira o posebnim problemima koji su nadjeni u ocjeni prijedloga i koje treba razmotriti za vrijeme pregovora; također, poduzeće se informira o finansijskim podacima koji trebaju biti podneseni za vrijeme pregovora, kao i o općoj formi ugovora koju Banka namjerava primijeniti za te usluge.

1.45 Za konzultantske usluge u preprojektnim studijama Banka u pravilu upotrebljava formu ugovora koja primjenjuje "dogovorene čvrste cijene" za svaki čovjek/mjesec boravka stručnjaka, kao i gornji iznos unutar kojega studija mora biti dovršena. Posebni stavovi utvrđuju se za sve stručnjake koji će obavljati usluge, kao i za rad na tenu i za rad u sjedištu poduzeća. Dodatno ovim "dogovorenim čvrstim cijenama", ugovor predviđa i naknadu "prema stvarnim troškovima" za putovanja, nabavku opreme i drugih predmeta potrebnih za vršenje usluga.

1.46 Tipično, pregovori počinju sa diskusijom u vezi sa (i) "Uvjetima zadatka", (ii) primjedbama koje daje konzultant na opseg usluga, i (iii) na konzultantov prijedlog radnog programa. Nakon toga se diskutira i sporazumijevo o osoblju.

1.47 Nakon ovoga slijedi diskusija o potrebama za deviznim i lokalnim budžetskim sredstvima. Od konzultanta se traži da podnese specifikaciju predloženih "dogovorenih čvrstih cijena" za svakog čovjeka u njegovoj grupi. Elementi ovih cijena uključuju osnovnu plaću osoblja, dodatke za socijalno osiguranje koje plaća poduzeće (kao npr. socijalno osiguranje, dodaci za odmor, za bolovanje, itd.) režijski troškovi poduzeća i honorar poduzeća. Za dulja vremenska razdoblja boravka u zemlji u kojoj će se izvršiti studija, može se uključiti i posebni prekomorski dodatak (obično dodatak osnovnoj plaći). Pored toga, postiže se i sporazum o lokalnim troškovima, koji uključuju i troškove boravka (po danu) i naknadu za ostale troškove koje će konzultanti imati u zemlji gdje će se izvršiti studija.

1.48 An authorized representative of the recipient government normally participates in the negotiations, because it is otherwise difficult to reach agreement on the "in kind" services and facilities which the government will provide. It is important that all concerned have a clear understanding of the consultants' privileges and immunities and of the government's supporting activities, such as types and numbers of staff, offices and local transportation, and of the counterparts the government will assign to the study.

#### SUPERVISION OF CONSULTING SERVICES

1.49 When the Bank has contracts with consulting firms, it carries the responsibility for supervision. However, the Bank is not in a position to provide continuous supervision of consultants except in locations where it has resident missions. Therefore continuous monitoring of the consultants' fieldwork is normally done by the government. Invoices for the services performed by the consultants are usually approved by the government before being passed on to the Bank.

1.50 In addition, the Bank is kept informed by periodic progress reports (prepared by the consultants and submitted simultaneously to the government and the Bank) and by its own supervision missions. As in the case of borrower-financed studies, such missions are scheduled at intervals which depend on the complexity and duration of the study. Short studies of simple subjects (routine technical work lasting 4-6 months) may receive only one supervision mission while fieldwork is in progress, while longer, more complex studies may receive several supervision missions.

1.51 The UNDP Resident Representative in the country of the study has a residual responsibility to monitor, on behalf of the UNDP Administrator, the work on studies financed by the UNDP. To facilitate this, consultants are expected to maintain contact with the Resident Representative and provide him with a copy of each report prepared. However, the Resident Representative has no authority to act on behalf of the Bank or to instruct consultants on matters relating to their contract with the Bank.

1.52 UNDP-financed studies are subject to periodic reviews conducted jointly by representatives of the government, UNDP and the Bank. On these occasions the scope of the work as outlined initially and the study budget provided by the UNDP and the government are reviewed in the light of the consultants' findings after completion of approximately half the work program. Adjustments in study scope,

1.48 Ovlašteni predstavnik vlade zajmoprimca, u pravilu sudjeluje u pregovorima, jer je inače teško postići sporazum o uslugama "u naturi" i olakšicama koje će osigurati vlada. Važno je da svi zainteresirani imaju jasno razumijevanje konzultantovih privilegija i imuniteta, kao i vladinih aktivnosti namijenjenih podršci konzultanta kao što je vrsta i broj osoblja, uredskih prostorija i lokalnog transporta, kao i stručnog osoblja koje će vlada dodjeliti na rad na studiji.

#### NADZOR NAD KONZULTANTSkim USLUGAMA

1.49 Kada Banka zaključuje ugovore sa konzultantskim poduzećima, tada ona sama preuzima odgovornost za nadzor. Međutim, Banka nije u mogućnosti da osigura stalni nadzor nad konzultantima osim u mjestima gdje ima svoje vlastite predstavnike. Zbog toga je stalno praćenje konzultantova rada na terenu u pravilu zadatak vlade. Račune za usluge koje vrše konzultanti obično odobri vlada prije nego što ih se dostavlja Banci.

1.50 Pored toga, Banka je informirana putem periodičnih izvještaja, o napredovanju rada (koje priređuje konzultant i podnosi istovremeno vadi i Banci) kao i putem vlastitih nadzornih misija. Isto kao i u slučajevima kada zajmoprimci financiraju pojedine studije, takve misije se programiraju u razmacima koji ovise o složenosti i trajanju studije. Kratke studije jednostavnih predmeta (uobičajeni tehnički rad koji traje između 4 - 6 mjeseci) može nadzirati samo jedna nadzorna misija za vrijeme rada na terenu, dok dulje, komplikirane studije može nadzirati i nekoliko nadzornih misija.

1.51 Lokalni predstavnik UNDP-a u zemlji u kojoj se izrađuju studije, ima odgovornost da prati, u ime administracije UNDP-a, rad na studijama koje financira UNDP. Da bi se ovaj posao olakšao, od konzultanata se očekuje da održavaju veze sa lokalnim predstavnicima i da im dostavljaju po jedan primjerak svakog pripremljenog izvještaja. Međutim, lokalni predstavnik nema ovlaštenje da djeluje u ime Banke ili da daje upute konzultantu Banke u pitanjima koja se odnose na njihov ugovor s Bankom.

1.52 Studije koje financira UNDP podložne su povremenim pregledima, koje zajedno obavljaju predstavnici vlade, UNDP-a i Banke. U tim prilikama razmatra se opseg rada kao što je u početku bio zacrtan i budžet za studiju koji daje UNDP i vlada, a sve to u svjetlu konzultantovih nalaza posrvetku otprilike polovine posla prema programu. Vlada,

schedule of operations and budget can be made on this occasion if found necessary by the government, UNDP and the Bank.

1.53 Final reports of consulting firms are normally submitted in draft form after completion of all fieldwork. These drafts are reviewed and commented on in detail by the Bank and the government before the consultants can proceed with printing the final version. Discussion of the draft final reports is frequently the occasion of a final supervision mission during which government representatives, consultants and Bank staff meet in the study area.

PART II  
SERVICES OF  
INDIVIDUAL CONSULTANTS

2.01 Individual consultants are employed by the Bank and its borrowers to provide a variety of specialized services or to augment the existing staff. Policies and procedures relating to individual consultants retained by the Bank are outlined in Section A of "Part II." When individual consultants are retained by borrowers, the Bank is not normally involved in the arrangements, except in cases of staff seconded to key management positions, which are covered in Sections B and C of this Part.

A. INDIVIDUALS RETAINED BY THE BANK

TYPES OF ASSIGNMENTS

2.02 Most individual consultancy assignments of the Bank are for project preparation, appraisal and supervision and for economic and sector missions. These assignments normally consist of 2-6 weeks of field work followed by another 2-6 weeks of report writing, usually at the Bank's headquarters in Washington. The remaining assignments are for research and for various special studies, and may be for periods of a few days to more than a year. Consultants for these assignments are either individuals retained directly or individuals or teams made available under an agreement with an organization (e.g. an institute, governmental or international agency or consulting firm). The work and the responsibility of the consultants are comparable to those of staff members of the Bank.

SELECTION OF INDIVIDUAL CONSULTANTS

2.03 The Bank's Personnel Department maintains two rosters of consultants: a roster of individuals and a roster of

UNDP i Banka mogu tom prilikom izvršiti prilagodjavanja u opsegu studije, programiranju operacija i budžeta, ako se utvrdi da je to zaista potrebno.

1.53 Konačni izvještaji konzultantskih poduzeća, u pravilu, se podnose u nacrtu nakon dovršenja svih rada na terenu. Ovi se nacrti pregledavaju i na njih Banka i vlastita stavljaju detaljne primjedbe prije nego što konzultanti pristupe štampanju konačne verzije. Diskusije oko nacrta konačnog izvještaja su često prilika za završni nadzor od strane misije, za koje vrijeme predstavnici vlade, konzultanata i Banke mogu održati sastanak u području gdje je studija izvršena.

DIO II  
USLUGE  
KONZULTANATA POJEDINACA

2.01 Banka i njeni zajmoprivaci angažiraju konzultante pojedince da bi pružili čitav niz specijaliziranih usluga ili da bi povećali postojeće osoblje. Politika i postupak koji se odnosi na individualne konzultante koje angažira Banka iznijeti su u odjeljku A "Dijela II". Kada se angažiraju konzultanti pojedinci od strane zajmoprivaca, Banka u pravilu nije uključena u takav aranžman, osim u slučajevima kada se osoblje pridodaje ključnim upravljačkim položajima, koji su obuhvaćeni u Odjeljku B i C ovog Dijela.

A. POJEDINCI KOJE ANGAŽIRA BANKA

VRSTE ZADUŽENJA

2.02 Najveći broj zaduženja pojedinačnih konzultanta Banke izvršeni su u svrhu pripreme projekta, ocjene i nadzora, kao i za ekonomski i sektorske misije. Ova zaduženja u pravilu se sastoje od terenskog rada u trajanju od 2-6 tjedana, nakon kojega slijedi jedno razdoblje od 2-6 tjedana potrebno za pisanje izvještaja i to najčešće u sjedištu Banke u Washingtonu. Ostala zaduženja mogu biti za istraživački rad, kao i za različite posebne studije i mogu biti za razdoblja od nekoliko dana do više od jedne godine. Konzultanti za ova zaduženja su ili pojedinci koje se angažira direktno ili pojedinci i timovi koje se angažira u skladu sa sporazumom sa nekom organizacijom (kao npr. nekim institutom, vladinom ili međunarodnom agencijom ili konzultantskim poduzećem). Rad i odgovornost konzultanata mogu se usporediti s onima osoblja same Banke.

IZBOR KONZULTANATA POJEDINACA

2.03 Bančin kadrovski odjel održava dvije vrste evidencije konzultanata: evidenciju pojedinaca i evidenciju

organizations. The rosters do not constitute lists of "approved" individuals or organizations but merely serve as a basis for the selection of consultants. Inclusion in the rosters follows upon the expression of a desire on the part of a consultant or organization to be included, together with a submission of detailed information on capabilities and experience.

2.04 The need to retain a consultant is established by the Bank department concerned. From the rosters of consultants or from other sources, a suitable consultant (individual or organization) is then selected and usually contacted directly to inquire about his interest in and availability for the assignment. If the consultant is not available or if an agreement cannot be reached a second candidate is contacted. The very short time span between the moment an assignment arises and the moment the consultant is actually needed (usually 3-4 weeks) and the type of work to be performed normally do not permit the sending out of invitations for formal proposals. This latter procedure, therefore, is only used in a very limited number of cases.

#### TERMS OF CONSULTANCY ASSIGNMENTS

2.05 The compensation for a consultancy assignment consists basically of a fee for professional services paid for each day worked (subject to a maximum of 26 days per calendar month). In addition to the fee, the Bank bears the cost of the consultant's actual subsistence expenses for the period that he is away from his home station and of all his official travel. Consultants' fees are generally taxable in the country of their residence or nationality. Only fees paid to individual consultants from a number of countries which have acceded to the Convention on the Privileges and Immunities of the Specialized Agencies with respect to the Bank are not liable to income tax.

2.06 The letter of agreement between a consultant and the Bank normally contains a clause which requests the consultant not to seek or accept work connected with projects and operations that were of his direct concern during the assignment, for a period of three years after termination of the assignment, unless the prior consent of the Bank has been obtained.

#### B. SECONDED ADVISERS

2.07 One method of furnishing technical assistance of the kind which requires individual specialists, is by stationing Bank staff members (including persons employed by the Bank

organizacija. Ove dvije evidencije ne čine listu "odobrenih" pojedinaca ili organizacija već samo služe kao osnova za izbor konzultanata. Uvrštanje u listu slijedi nakon što konzultanti ili organizacije izraze želju da budu uvršteni, zajedno sa podnašanjem detaljnih informacija o sposobnostima i iskustvu.

2.04 Potrebu da se angažira konzultant utvrdjuje zainteresirano odjeljenje Banke. Iz evidencije konzultanata ili iz drugih izvora, odgovarajući konzultant (pojedinac ili organizacija) je tada odabran i u pravilu se s njim stupa u direktni dodir, kako bi se utvrdilo njegov interes i mogućnost da bude angažiran na određenom zadatku. Ako konzultant nije u mogućnosti da sudjeluje u radu ili ako se ne može postići sporazum, tada se stupa u dodir sa drugim konzultantom. Vrlo kratko vremensko razdoblje između časa kad nastaje potreba za zaduženjem i časa kada konzultant postane stvarno potreban (u pravilu 3-4 tjedna) kao i vrsta rada koji treba obaviti, u pravilu ne dozvoljavaju upućivanje poziva za podnašanje formalnih prijedloga. Ovaj se posljednji postupak zbog toga primjenjuje u vrlo ograničenom broju slučajeva.

#### UVJETI KONZULTANTOVA ZADUŽENJA

2.05 Naknada za konzultantov rad u pravilu se sastoји od honorara za profesionalne usluge koji se plaća za svaki dan rada (ali do najviše 26 dana u kalendarskom mjesecu). Dodatno honoraru, Banka snosi stvarne troškove koje je konzultant imao u razdoblju u kojem je udaljen od svog sjedišta kao i sve putne troškove. (Općenito govoreći, honorari konzultanata podliježu oporezivanju u zemlji njihovog boračka ili nacionalnosti. Jedino honorari koji se isplaćuju konzultantima pojedincima iz izvjesnog broja zemalja koje su pristupile Konvenciji o privilegijima i imunitetu specijaliziranih agencija u odnosu prema Banci - ne podliježu plaćanju poreza na dohodak).

2.06 Sporazum između konzultanata i Banke u pravilu sadrži odredbu na temelju koje se traži od konzultanta da se suzdrži od prihvatanja rada kojim bi bio vezan uz projekat i operacije kojima je on rukovodio za vrijeme svog zaduženja i to kroz razdoblje od 3 godine nakon svršetka svog zaduženja, osim ako nije pribavio prethodno odobrenje Banke.

#### B. PRIDODANI SAVJETNICI

2.07 Jedan od načina pružanja tehničke pomoći koji zahtjeva specijaliste pojedince, je putem upućivanja osoblja Banke (uključujući i osobe zaposlene ili angažirane od

for the specific purpose of furnishing the technical assistance) as "Seconded Advisers" to ministries or other government departments or public institutions in member countries.

2.08 Seconded Advisers are assigned only at the request of a government and only if the Bank is satisfied there is a clear need for advisory assistance and that it can be most effectively provided in this manner.

2.09 A Seconded Adviser assigned to the services of a member country does not act under direction from the Bank; he advises the government on matters of policy for which the Bank takes no responsibility. The Bank does take responsibility for agreeing with the government or agency concerned on the Terms of Reference under which the Adviser shall carry out his assignment. Any restriction on the Adviser's activities that may be desirable in particular circumstances is specifically stated in the agreed Terms of Reference. Departments or offices of the Bank may respond to a request for information from a Seconded Adviser but may not issue any instructions on substantive matters (as opposed to administrative arrangements), or request the Adviser to act on behalf of the Bank in conversations or negotiations with the government to which the Adviser is seconded; nor may departments or offices of the Bank request the Adviser to perform missions or miscellaneous services on behalf of the Bank without the explicit approval of the government.

2.10 A Seconded Adviser is expected to keep the Bank informed of any developments bearing on his ability effectively to discharge his responsibility or otherwise relevant to the question whether his assignment should be continued or modified, e.g. the character of his relations with government officers and agencies, the extent to which his services are being used as originally contemplated, etc., but is not expected to report to the Bank on substantive matters with which he is concerned in his advisory capacity.

#### C. KEY PROJECTS STAFF

2.11 When it is deemed essential for the satisfactory implementation of Bank-financed projects, borrowers are required to retain qualified individuals in key management positions. In such cases, the borrower is required to consult with the Bank, or obtain its approval, on the Terms of Reference, qualifications, and conditions of employment of individuals to fill these posts, prior to their appointment. The costs of their services may be included in a Bank loan.

Banke za posebne svrhe davanja tehničke pomoći) kao "pri-dodane savjetnike" raznim ministarstvima i drugim vladinim odjeljenjima ili javnim ustanovama u zemljama članicama.

2.08 Pridodani savjetnici upućuju se samo na poziv pojedinih vlada i samo onda kada je Banka uvjerena da postoji jasna potreba za takvom vrstom pomoći i da se pomoći naj-efikasnije može pružiti na taj način.

2.09 Pridodani savjetnik upućen da pruža usluge zemljji članici ne djeluje po direktivama Banke; on savjetuje vla-du o pitanjima politike za koju Banka ne preuzima nikakvu odgovornost. Banka preuzima odgovornost za sporazumijevanje sa vladom ili zainteresiranom agencijom o "Uvjetima zadatka" u smislu kojih će savjetnik vršiti svoje zaduženje. Ograničenja djelatnosti savjetnika koja mogu biti poželjna uzimajući u obzir posebne okolnosti izričito se navode u dogovorenim "Uvjetima zadatka". Odjeljenja ili uredi Banke mogu suradjivati sa pridodanim savjetnikom tako da mu daju odredjene informacije, ali mu ne mogu davati upute o bitnim pitanjima (jer bi to bilo protivno administrativnim aranžmanima), niti mogu tražiti da savjetnik djeluje u ime Banke u razgovorima ili pregovorima sa vladom kojoj je savjetnik pridodan; isto tako ne mogu odjeljenja ili uredi Banke tražiti da savjetnik vrši neke misije ili različite usluge u ime Banke bez izričitog odobrenja vlade.

2.10 Od pridodanog savjetnika se očekuje da Banku informira o dogadjajima koji imaju utjecaj na njegovu sposobnost efikasnog vršenja njegovih odgovornosti ili koji su na drugi način od važnosti za nastavljanje odnosno prestanak njegovog zaduženja, kao npr. njegov odnos sa vladinim službenicima ili agencijama, opseg u kojem su njegove usluge korištene na način koji je u početku bio zamišljen, itd., ali se od njega ne očekuje da izvještava Banku o bitnim pitanjima kojima se on bavi u svojoj ulozi savjetnika.

#### C. KLJUČNO OSOBLJE NA PROJEKTU

2.11 Kada se to smatra bitnim za uspješno ostvarenje projekata koje finančira Banka, od zajmoprimeca se traži da angažiraju kvalificirane pojedince na ključnim rukovodećim položajima. U takvim slučajevima od zajmoprimeca se traži da se savjetuje sa Bankom, i da pribavi njen pristanak o "Uvjetima zadatka", kvalifikacijama i uvjetima zapošljavanja pojedinaca koji treba da dodju na takve položaje i to prije njihova imenovanja. Troškovi njihovih usluga mogu biti uključeni u zajam Banke.

2.12 In certain cases where borrowers have difficulties in retaining suitable staff for key management positions, the Bank may retain the individuals and second them to the organization responsible for the project implementation. In these cases, all the conditions described above in respect of Seconded Advisers will apply, but the Bank will be fully reimbursed for its costs by the borrower or from the proceeds of the loan. These matters are normally spelled out in detail in a separate agreement between the Bank and the borrower.

2.12 U određenim slučajevima u kojima zajmoprimci imaju poteškoća da angažiraju odgovarajuće osoblje za ključna rukovodeća mesta, Banka može sama angažirati pojedince i pridodati ih organizaciji odgovornoj za izvršenje projekta. U takvim slučajevima svi gore opisani uvjeti u pogledu pridodanih savjetnika će se primijeniti, ali će se Banci u cijelosti naknaditi troškovi koje je s tim u vezi imala i to od zajmoprimaca ili iz dodijeljenog zajma. Ova pitanja u pravilu su detaljno razradjena u posebnom ugovoru između Banke i zajmoprimca.

-----  
Preveo: B.V.