

ДО
МИНИСТЕРСКИ СЪВЕТ
гр. София, бул. „Княз Ал. Дондуков“ № 1

**ПРЕДЛОЖЕНИЕ ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕ НА ПОРЪЧКАТА
В СЪОТВЕТСТВИЕ С ТЕХНИЧЕСКИТЕ СПЕЦИФИКАЦИИ И ИЗИСКВАНИЯТА
НА ВЪЗЛОЖИТЕЛЯ**

в открита процедура за възлагане на обществена поръчка с предмет:
**„Актуализиране на Единната методология за провеждане на функционален анализ в
държавната администрация и наръчника за нейното прилагане и провеждане на
пилотни функционални анализи по хоризонтални и секторни политики“** от

Обединение Ню Ай – Сиела Норма
[наименование на участника],

с БУЛСТАТ/ЕИК/Номер на регистрация в съответната държава [], регистрирано в [] с
данни по регистрацията: [...], регистрация по ДДС: [],
със седалище [София 1000, ул.П.Парчевич №27] и адрес на управление [София 1000,
ул.П.Парчевич №27],
адрес за кореспонденция: [София 1000, ул.П.Парчевич №27], телефон за контакт
[02/9376600], факс [02/9376625], електронна поща [new-i@new-i.com]
банкова сметка: []
представявано от Силвия Тошкова Тодорова [трите имена] в качеството на Управител
[длъжност, или друго качество]

УВАЖАЕМИ ГОСПОЖИ И ГОСПОДА,

С настоящото Ви представяме нашето предложение за изпълнение на обявената от
Вас процедура за възлагане на обществена поръчка с предмет: „Актуализиране на Единната
методология за провеждане на функционален анализ в държавната администрация и
наръчника за нейното прилагане и провеждане на пилотни функционални анализи по
хоризонтални и секторни политики“.

Съгласяваме се да изпълним поръчката съгласно всички изисквания на Техническата
спецификация на Възложителя и документацията за обществена поръчка.

При подготовката на настоящата оферта сме спазили всички изисквания на
Възложителя за нейното изготвяне.

1. Настоящото предложение е валидно за срок от **6 (шест) месеца** от крайния
срок за подаване на оферти и ще остане обвързващо за нас, като може да бъде прието по
всяко време преди изтичане на този срок.
2. Общият срок за изпълнение на предмета на настоящата обществена поръчка е
8 (осем) месеца.
3. С настоящото, представяме нашето предложение за изпълнение
на обществената поръчка, както следва (прилага се подробно описание на предложението за

Силвия Тошкова Тодорова

Кристина Христова

Деница Христова

изпълнение на поръчката на участника, съобразно изискванията на техническата спецификация):

- ✓ Концепция за изпълнение на поръчката;
- ✓ График;
- ✓ Стратегия за управление на риска.

Заявяваме, че ще изпълним качествено и в срок поръчката, в пълно съответствие с гореописаното предложение и с техническата спецификация.

КОМЕНТАР ПО ЗАДАНИЕТО (ТЕХНИЧЕСКАТА СПЕЦИФИКАЦИЯ)

Исходните позиции на консултантския екип за методологията и организацията на работата в настоящото Техническо предложение се основават на разбирането на основните компоненти на Техническата спецификация. Проведените досега функционални анализи представляват добра основа за последваща оценка на приложението и актуализиране на Методологията. По-долу са изложени коментари относно изискванията на Възложителя, които имат важно значение за постигането на очакваните резултати и успешното изпълнение на договора по обществената поръчка.

ОСНОВНИ ЕЛЕМЕНТИ НА ОБЩЕСТВЕНАТА ПОРЪЧКА	
ПРОЕКТ „СЪЗДАВАНЕ НА ЕДИННИ ПРАВИЛА ЗА ПРОВЕЖДАНЕ НА ФУНКЦИОНАЛНИ АНАЛИЗИ ПО ХОРИЗОНТАЛНИ И СЕКТОРНИ ПОЛИТИКИ“	Проект BG05SFOP001-2.001-0006 „Създаване на единни правила за провеждане на функционални анализи по хоризонтални и секторни политики“, финансиран от Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд. Проектът е насочен към повишаване на ефективността и ефикасността на държавната администрация. Той ще осигури инструмент за оптимизация на държавната администрация, съобразен с тенденциите в областта на административната реформа в Европа, насочени към намаляване на фрагментацията, мрежова ориентация, хоризонтална и вертикална координация между административните структури, прозрачност и отговорност на управлението, въвеждане на бизнеса и неправителствените организации, дигитализация на публичната администрация, намаляване на вътрешната бюрокрация, посилен фокус към резултати и постигането на цели и др.
ОСНОВНА ЦЕЛ	Основната цел на проекта е установяване на нов модел за извършване на функционални прегледи по хоризонтални и секторни политики.
СПЕЦИФИЧНИ ЦЕЛИ	Специфична цел 1: „Създаване на методологическа рамка за провеждане на функционални анализи по хоризонтални и секторни политики“; Специфична цел 2: „Подобряване на релевантността на функциите, ефективността и ефикасността в 5 пилотни хоризонтални или секторни политики.“
ПРЕДМЕТ НА	Предмет на поръчката е „Актуализиране на Единната

ОБЩЕСТВЕНАТА ПОРЪЧКА

методология за провеждане на функционален анализ в държавната администрация и наръчника за нейното прилагане и провеждане на пилотни функционални анализи по хоризонтални и секторни политики“ в изпълнението на дейности 1 и 2 от проект BG05SFOP001-2.001-0006 „Създаване на единни правила за провеждане на функционални анализи по хоризонтални и секторни политики“, финансиран от Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд.

Договорът за изпълнение на поръчката предвижда изпълнението на две логически свързани и последователно изпълнявани дейности:

Дейност 1: Актуализиране на Единната методология за провеждане на функционален анализ в държавната администрация и Наръчника за нейното прилагане и Дейност 2: Провеждане на функционални анализи по хоризонтални и секторни политики.

Тази дейност предвижда актуализиране на разработените през 2008 г. Единна методология за провеждане на функционален анализ в държавната администрация и Наръчник за прилагане на Единната методология. Специално се акцентира върху възможността за провеждане на функционален анализ на повече от една структура по хоризонтални и секторни политики, засягащ както отделните министерства и всички второстепенни разпоредители към тях, така и администрациите, които имат функции в съответния сектор или политика. Специален акцент се поставя върху ефективността и ефикасността, като се създава възможност за съгласуване на изводите и препоръките с органите, които отговарят за координацията на административната реформа.

Дейност 2: Провеждане на функционални анализи по хоризонтални и секторни политики

Тази дейност предвижда тестване на актуализираната методология и провеждане на пилотни функционални анализи на 5 хоризонтални или секторни политики, като резултатите от анализите ще бъдат използвани при реализиране на реформите в следващите години.

ОЧАКВАНИ РЕЗУЛТАТИ ОТ ИЗПЪЛНЕНИЕТО НА ОБЩЕСТВЕНАТА ПОРЪЧКА

Като основни резултати от изпълнението на обществената поръчка могат да се определят:

От Дейност 1:

1. Изготвен един анализ на прилагането на Единната методология и наръчника за нейното прилагане
2. Разработена актуализирана Единна методология за провеждане на функционален анализ в държавната администрация и Наръчник за прилагане на методологията.
3. Отпечатана актуализирана Единна методология за провеждане на функционален анализ в държавната

	<p>администрация и Наръчник за прилагане на методологията в тираж 1000 бр. и подготвени електронни варианти на Методологията и Наръчника за публикуване в интернет.</p> <p>4. Проведена една кръгла маса.</p> <p>От Дейност 2:</p> <p>1. Определени хоризонтални и секторни политики за провеждане на пилотен анализ.</p> <p>2. Проведени 5 бр. функционални анализа по хоризонтални и секторни политики.</p> <p>3. Проведени 5 бр. кръгли маси.</p> <p>4. Изготвени препоръки за подобрене на проекта на актуализирана Единна методология и наръчник за нейното прилагане”.</p> <p>Конкретните резултати от изпълнението на отделните поддейности са посочени при описание на подхода за изпълнението им.</p>
ФОРМАТ НА ПРЕДОСТАВЯНЕ НА РЕЗУЛТАТИТЕ	<p>Изпълнителят изготвя и предоставя на Възложителя:</p> <p>Месечни доклади за напредъка – изготвят се и се предават най-късно до 1-во число на всеки месец. Те съдържат описание на всички извършени през предходния месец дейности, постигнатите резултати и индикатори, срещнати проблеми и рискове за изпълнението и предприети мерки за преодоляването им, както и план за изпълнение на дейностите в следващите два месеца;</p> <p>Междинни доклади с пълните резултати от всяка една от дейностите – представят се до 7 календарни дни, считано от датата на изтичане на срока за изпълнение на съответната дейност, според одобрения план-график. Те включват описателна част на извършената работа, постигнатите цели, резултати и индикатори за изпълнението. Към докладите се прилагат копия (заверени с текст „Вярно с оригинала, име, подпис и печат) на всички подкрепящи документи, доказващи изпълнението на дейността, постигнатите резултати и оригинали на подкрепящи документи през текущия месец, в който се предава доклада;</p> <p>Окончателен доклад – изготвя се за цялостно отчитане приключването и предаването на извършената работа по поръчката. Проектът на окончателния доклад се представя две седмици преди срока за приключване на всички дейности по поръчката. Той включва обобщена и аналитична информация и оценка за резултатите от изпълнените дейности, постигнатите цели, резултати и индикатори, идентифицираните трудности и проблеми, предприетите корективни мерки и т.н.</p>

1. КОНЦЕПЦИЯ ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕ НА ПОРЪЧКАТА

1.1 КОНЦЕПЦИЯ ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕ НА ПОРЪЧКАТА

Настоящата оферта е разработена изцяло съгласно инструкциите на Възложителя и съдържа описание на начина на изпълнение на всички дейности, включени в Техническата спецификация.

Настоящата поръчка стъпва върху натрупания опит от прилагане на Единната методология за провеждане на функционален анализ, но тя представлява надграждащ етап от инструментариума за оценка на функционалните области на компетентност по секторни политики. Обект на изпълнението се явява връзката между нормативна и стратегическа рамка и функциите, които се изпълняват от цели административни структури в съответна секторна или хоризонтална политика, мисиите и общото между тях с оглед осигуряване на основните принципи за добро управление. Това е анализ на по-високо институционално ниво и като такъв основополагаща е мисията на организацията, т.е. смисълът, поради който съществува дадена администрация, причината, поради която е създадена. Това е и отправната точка за оценка на релевантността на нейните функции със съответната нормативна регулация. Целите, които са поставени пред администрациите и връзката с водещи хоризонтални и секторни европейски и национални политики са обект на такъв тип функционален анализ. Той се доближава до основните принципи, на които се базира инструментът за управление, наречен Управление на изпълнението (performance management) на институционално и междуинституционално ниво в секторна или хоризонтална политика. Този инструмент е водещ при оценките, които европейските институционални механизми използват за подобряване на дейността на администрациите от публичния сектор. По отношение на ефикасността, водещ механизъм за оценка е връзката на резултатите към планиране на бюджетните програми и изразходваните средства за постигане на целите в областта на съответната политика. На по-високо ниво, това са ефектите, които се постигат чрез финансираните програми в определени секторни или хоризонтални политики. По този начин много по-обективно може да се постигне оптимизиране на администрацията и бюджетните разходи.

Подходът на Консултанта за изпълнение на поръчката е базиран на използването на Инструментите за последваща оценка на въздействието от прилагане на Единната методология за провеждане на функционален анализ в държавната администрация и Наръчника за нейното прилагане; Оценка на ефективността от изготвените функционални анализи, идентифициране и анализ на слабите страни в досегашната методология. Концепция за Управление на бизнес процеси; Методология за стратегическо планиране в Република България, Методология за оценка на ефективността от дейността на администрацията, Методически указания на МФ за програмното бюджетиране и Наръчник за министерствата, въвеждащи програмния и ориентиран към резултатите програмен бюджет.

Освен националните документи, определящи основните насоки на изпълнение на поръчката, Консултантът ще използва и методологии и инструменти от ОИСР (Организация за икономическо сътрудничество и развитие) и практики на държави, като Ирландия, Дания, Обединеното Кралство, Германия и други, които са разработили рамки за оценка и подобряване на изпълнението (ефективността) по секторни политики. Практиките на тези страни могат да служат като бенчмаркове за извършване на оценката на функционалните анализи и актуализиране на Единната методология.

С цел гарантиране на взаимна обвързаност на очакваните резултати и ефективност при постигането на целите на обществената поръчка, подходът за изпълнение на настоящата поръчка се основава на разбирането за последователно реализиране на конкретните поддейности и етапи, при отчитане на тяхното интегрирано въздействие. В рамките на този

подход. дейностите ще се изпълняват в оперативна и функционална последователност и взаимна връзка, така че да се използват резултатите от реализираните вече дейности. В случаите, когато спецификата на дейностите предполага и изисква, определени задачи ще се изпълняват паралелно, за което ще се осигури достатъчен експертен, технически и логистичен ресурс.

Съществен момент в предлагания подход е изпълнение на дейностите в координация и сътрудничество с експертите от страна на Възложителя, както и интегрирането на неговите съображения при приключването на задачите.

Подходът на изпълнение на поръчката включва:

- Структуриране на експертен екип и ясно разпределение на отговорностите между членовете в зависимост от експертизата им;
- Механизми за координация с Възложителя, целевата група и останалите заинтересовани страни;
- Докладване и отчетност;

Участникът приема да представи посочените от Възложителя основни резултати, като спазва стандартите за качество на анализа и оценката, а именно :

- **Съответствие с нуждите на Възложителя**, което налага анализа да отговори на заложените потребности на Възложителя, посочени в документацията на обществената поръчка.
- **Защитим дизайн и методи**. Дизайнът на актуализираната методология и функционални анализи и използваните методи са подходящи и адекватни за получаване на необходимите резултати.
- **Задълбоченост на анализа**: Количествените и качествените данни са анализирани в съответствие с установените подходящи методи, и по начини, подходящи, за да се отговори на поставените цели.
- **Обоснованост и логическа връзка между констатациите, изводите и заключенията**: Резултатите са логични и подкрепени с анализ на данни и чрез подходящи тълкувания и хипотези.
- **Открит процес**: Заинтересованите страни са участвали в обсъждането на резултатите, с цел да се вземат предвид техните различни гледни точки.
- **Обективност**: Безпристрастни заключения: Заключенията са обосновани и обективни.
- Анализът да стъпи на данни, които да бъдат точни и коректни, така както са отразени в докладите от функционалните анализи, и недопускане на тълкувания от страна на изпълнителя, за да не се изкривят резултатите.
- **Яснота и точност** на докладите.
- **Полезни препоръки**: Докладът дава препоръки, които са полезни за вземащите решения и заинтересованите страни и са достатъчно подробни, за да бъдат изпълнени.

Техническата спецификация ясно дефинира обхвата на поддейностите и тяхната взаимоотноовързаност. Възложителят точно е описал изискванията си по отношение на крайните продукти, отчетността и координацията при изпълнение на поддейностите по обществената поръчка.

1.2. МЕТОДОЛОГИЯ ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕ НА ПОРЪЧКАТА

В приложената таблица са представени методите, които Консултантът предвижда да използва за изпълнението на обществената поръчка:

МЕТОДИ НА ИЗСЛЕДВАНЕ	
Преглед и анализ на релевантните източници на информация и свързани документи и обработка на данни (документен анализ)	Участникът приема метода "проучване на документи" (desk research) като базов. Той ще формира основата за проучването и за аналитични и оценъчни дейности и ще включва преглед на всички свързани документи. Ще бъдат проучени посочените от Възложителя документи (основно изпълнените проекти за функционални анализи), които имат отношение към подготовката и изпълнението на предвидените дейности и задачи. Отговор на всички изследователски въпроси ще бъде търсен включително и чрез набиране на информация от официални източници.
Анкетно проучване	Анкетно проучване, включително базирано на он-лайн инструмент QuestionPro ще бъде използвано като инструмент за количествено и качествено проучване на мнението на слушатели на обхванатите от анализа администрации и други заинтересовани страни в процеса на пилотиране на Актуализираната методология.
Интервюта	Интервюта ще бъдат използвани за проучване на мнението в дълбочина по конкретни, представени по-долу в офертата въпроси, на консултантите и представители на администрации в рамките на анализа на провежданите до момента функционални анализи. В допълнение интервюта ще бъдат приложени и при прилотирането на Актуализираната методология, доколкото това е приложим метод спрямо целите на актуализацията
Фокус-групи	Фокус-групите ще бъдат използвани като съществуващ метод в Единната методология, която ще бъде актуализирана, при извършването на петте хоризонтални пилотни анализа.
Наблюдение	Наблюдението ще бъде използвано като съществуващ метод в Единната методология, която ще бъде актуализирана, при извършването на петте хоризонтални пилотни анализа.
Кръгли маси	Кръглите маси ще бъдат провеждани за целите на по-широко представяне на резултатите и окачките ефекти от проведените дейности и проекта като цяло и осигуряване на по-голяма видимост и ангажираност на заинтересованите страни в процеса на ефективно прилагане на Актуализираната методология.
Анализ и синтез	Анализиране на базовата изходна информация и данни, обобщаване на резултатите, изводи и препоръки.
Сравнителен анализ	Този метод се използва основно за извършване на сравнителен анализ на дадена ситуация или процес между различни съпоставими структури, характеристики, постижения и др.

Анализ на причинно-следствените връзки и фактори	Оценката на проучените документи ще се извършва чрез анализ на причинно-следствени връзки. По този начин ще се открият разликите, като методът ще послужи да се анализират причините, довели до тези различия.
Класификационни методи	Класификационните методи ще се използват за формиране на различни типологии за целите на анализа и групирането на административните структури; сравняване на цифрови данни, факти, показатели и резултати от проучването и на тяхна база изводи.
Анализ на вече натрупан опит, идентифицирани проблеми и съответно добри практики и препоръки	Анализът ще включи различни методи като обработка на събраните качествени и количествени данни. Проблемите ще бъдат класифицирани с оглед причините, като подходът може да бъде идентифициране на проблеми по отделните структури, функции, процедури, обобщени за конкретните целеви групи и изпълнението на целите.
Анализ на ефективността и ефикасността дейността на административната структура	<p>Анализът на ефективността сравнява действителните с очакваните или постигнатите продукти, резултати и въздействия. Анализът на ефикасността показва доколко икономично ресурсите /финансови, времеви, административен капацитет и пр./ са били използвани за постигане на целите на организациите/органите на изпълнителната власт.</p> <p>Оценките трябва да изследват степента на постигнатите резултати към планираните и средствата за тези резултати.в избраната секторна или хоризонтална политика на базата на показатели, събрани от системата за наблюдение и / или чрез допълнителни изследвания и анализи.</p> <p>За целите на оценките на ефективността ще се използват методи, сравняващи получения резултат спрямо очаквания резултат.</p>
Експертна оценка	<p>Методът за оценка въз основа на експертно заключение ще използваме за обобщаване и анализ на събраната информация. Експертите ще предоставят своите становища във формата на доклад или експертно заключение, на база на които ще се оформят обобщени резултати.</p> <p>Този метод ще се използва при стриктно спазване на изискването на Възложителя в техническата спецификация - анализът да стъпи на данни, които да бъдат точни и коректни, така както са отразени в докладите от функционалните анализи, и недопускане на тълкувания от страна на изпълнителя, за да не се изкривят резултатите.</p>
Варианти за комбинирание на отделни инструменти	<p>Отделните инструменти взаимно се допълват и се използват комплексно, както следва:</p> <ul style="list-style-type: none"> – инструменти за събиране на данни и информация – проучване на документи, базирани на обективни данни, вкл. онлайн базирани анкетни проучвания; – интервюта с участници в провеждането на функционални

	<p>анализи;</p> <ul style="list-style-type: none"> – фокус групи със заинтересовани страни; – наблюдение на осъществяваните работни процеси, комуникационни канали; – инструменти за анализ и оценка, основана на познанията и опита на експертния ни екип – инструменти за събиране, анализиране и обобщаване на информация от участници в процеса по изготвяне на функционален анализ. <p>Консултантът ще приложи комбинирано описаните инструменти с оглед изпълнението на дефинираните задачи на поръчката с оглед синтезирането на изводи и заключения, които са базирани както на фактологична информация, така и на експертната оценка на изследователския екип, когато това се налага.</p>
Комбинация от методи за управление на промяната	<p>Приложимо за администрациите, обхванати от пилотните хоризонтални анализи с цел ангажиране и въвличане при формулиране на Плана за действие и неговото изпълнение.</p>

3. ОПИСАНИЕ НА ДЕЙНОСТИТЕ ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕ НА ПОРЪЧКАТА

При спазване на изискванията на Възложителя и с оглед лесно проследяване на логическа свързаност и хронология на събитията, Консултантът ще изпълни договора чрез описаните по-долу дейности, поддейности и етапи.

ФАЗА 1: ВСТЪПИТЕЛНА ФАЗА

Встъпителната фаза включва създаването на необходимата организация за изпълнението на консултантските услуги, предмет на настоящата обществена поръчка, което ще бъде постигнато чрез провеждане на встъпителна среща и обсъждане на организацията и методологията на изпълнението на задачата.

Методология и организация на изпълнението:

- Организиране и провеждане на встъпителна среща с участието на представители на Изпълнителя и Възложителя.

На срещата ще бъде представен екипа и възприетата организация на работа по изпълнението на обществената поръчка. Встъпителната среща ще се организира и проведе в срок от 9 дни, считано от датата на подписване на договора за изпълнение на поръчката, с цел обсъждане на предстоящите дейности по договора, както и други оперативни въпроси, включително начините и формите на провеждане на комуникацията между страните;

- Определяне на отговорните лица за комуникация от страна на Възложителя и Изпълнителя;
- Разработване на подробен, актуализиран и детайлизиран план-график за дейностите, предмет на изпълнение на настоящата обществена поръчка, който ще е съобразен с конкретната дата на сключване на договора и предвидените крайни срокове в Техническа спецификация на Възложителя;

- Определяне на механизмите за координация с Възложителя и съгласуване на дейностите в отделните етапи, сроковете и отговорните лица, както и комуникационни потоци;
- Набавяне от Възложителя на информация за целите на изпълнение на договора;
- Представяне на Възложителя на екипа с 10 неключови експерти, които ще участват в изпълнение на договора.

Очаквани резултати:

- Проведена въстъпителна среща
- Създадени вътрешни процедури и механизми за успешно изпълнение на проекта
- Създадена ясна и надеждна комуникационна и информационна среда за осъществяване на поръчката.

ФАЗА 2: ДЕЙНОСТИ ПО ПОРЪЧКАТА

Дейност 1. „Актуализиране на Единната методология за провеждане на функционален анализ в държавната администрация и Наръчника за нейното прилагане“

Поддейност 1.1.: „Анализ на прилагането на Единната методология и Наръчника за нейното прилагане“

Анализът цели да установи каква е практиката по прилагането на методологията и наръчника с оглед тяхното надграждане, как се спазват етапите за провеждане, какви методи са използвани и как са прилагани, как са използвани съществуващите формати за доклад и образци на документи, в това число въпросници, в какви направления са концентрирани представените предложения за подобрене разпределението на съдържанието между методологията и наръчника и др.

В допълнение ще бъде изследвано какво е участието на заинтересованите страни в процеса, какви са ефектите от изпълнението на плановете за подобрене, какви мониторингови механизми са изградени и др., какви са тесните места при прилагане на Плановете за изпълнение.

В рамките на поддейността последователно ще се изпълнят следните етапи:

Етап 1.1.1. Определяне на извадка от проведени функционални анализи

По данни на годишните Доклади за състоянието на администрацията от 2011 до 2015 г. са извършени 421 функционални анализа. Възложителят ще изготви и предостави на изпълнителя списък на изготвените в периода 2008 – 2016 г. функционални анализи, финансирани от Оперативна програма „Административен капацитет“, други оперативни програми, със средства на администрациите или от други източници, както и докладите от проведени функционални анализи, с които разполага.

В изпълнение на задачата Изпълнителят ще:

1. Разработи Методика с критерии за определяне на представителна извадка от проведените функционални анализи за включване в анализа за прилагането на Единната методология и Наръчника за нейното прилагане. Методиката ще включва следните критерии, зададени от Възложителя:

- нива на администрациите, на които е направен функционален анализ – централни и териториални администрации (без общински администрации) на изпълнителната власт;
- вид на централните администрации, на които е направен функционален анализ – министерства, държавни агенции, изпълнителни агенции, държавни комисии, административни структури, създадени с нормативен акт, които имат функции във връзка с осъществяването на изпълнителната власт;

- период на провеждане на функционалния анализ - да бъдат включени както пилотните анализи, изготвени по проект „Разработване и прилагане на „Единна методология за функционален анализ на административните структури“ от 2008 г., така и анализи, извършени на по-късен етап;
 - източник на финансиране – да се включат анализи, финансирани от ОПАК, от други оперативни програми или със средства на администрациите.
- Кандидатът предлага следните допълнителни критерии за формиране на извадката:

ДОПЪЛНИТЕЛНО ПРЕДЛОЖЕНИ КРИТЕРИИ	
Критерий	Аргументация как всеки елемент ще доринесе за повишаване качеството на изпълнение и постигане на резултатите
Секторна политика, за която отговаря изследваната структура	Чрез групиране на проведените анализи по секторни политики веднъж и по видове администрации със съответни функции по: разработване на политика, контролна и регулаторна функция в областта на политиката, прилагане на секторната политика, извършване на административни услуги, ще се изведе информация за проведените функционални анализи и резултатите от тях по сектори, които могат да се обмислят при изготвянето на критерии за избор на сектори за провеждане на хоризонталните анализи. Информацията ще бъде пълна и по-задълбочена, когато се анализира секторната политика и вътрешната функционална оптимизация. Разбира се, този подход може да се приложи само, ако има достатъчно проведени функционални анализи в един сектор.
Численост на административната структура	За целите на анализа е важно да се изясни има ли и какви са спецификите във функционирането на администрации с различна численост. Особено това е важно за общата администрация към специализираната администрация в малките структури.
Наличие на главна/и дирекция/ии с териториални звена към административната структура;	Информацията по този критерий ще бъде добра основа за анализ на координационните механизми в определени секторни политики на ниво област, район за планиране и или друго териториално ниво. Субординацията с областните и общинските администрации също ще може да се отчете.
Фокус на анализа	Ще даде възможност да се определят приоритетите и да се отнесат към планираните подобрения в плана, съответно към резултатите
Типология на области за подобрение	Ще даде информация в кои области са планирани подобренията и какво е въздействието в тях от планираните промени.
Приоритетно областите за подобрение с коя част от анализа са свързани – релевантност, ефективност, ефикасност	Изследването на този показател ще даде възможност за групиране на най-честите проблемни области.

Наличие на план за изпълнение на препоръките	Дава информация за качеството на планиране, очаквани резултати, реалистичност, релевантност, измеримост, времеви хоризонт, използвани ресурси (финансови, човешки, технологични, материални, нормативни, други).
Наличие на мониторингов механизъм за изпълнение на препоръките	Дава информация за контрола на изпълнението и участниците в него.

Допълнителните критерии целят извеждането на възможни проблеми при структуриране и прилагане на секторна политика, както и фокусиране върху въздействието на самия анализ – изпълнение на План за подобрене и неговия мониторинг. По този начин ще се подпомогне процесът на актуализация на Методологията с оглед изследване на хоризонтални и секторни политики, както и ефективността на самия инструмент – прилагане на препоръките за подобрене. С изследване на мерките за подобрене по отделни области – релевантност, ефективност, ефикасност ще се направи възможно по-ясно дефиниране на слабостите при прилагане на частите, касаещи анализ на ефективност и ефикасност и подобренето им, какъвто акцент има настоящата поръчка.

Предложените критерии ще бъдат методологически обвързани и ще се представи начинът им на прилагане в Методиката, която Изпълнителят ще разработи и предложи за съгласуване и одобрение от Възложителя.

Методиката ще съдържа следните части:

- цел
- участници
- критерии
- подход за прилагане
- инструменти за прилагане
- основни въпроси за изследване по всеки критерий

2. Изпълнителят ще изготви представителна извадка от проведени функционални анализи като приложи методиката по т.1. За да има смисъл от прилагане на критерий секторна политика на административната структура, предложен като допълнителен критерий от Кандидата, минималната извадка ще бъде 25% от всички идентифицирани от Възложителя анализи. Кандидатът ще предложи на Изпълнителя конкретния обхват на анализите, които ще обследва със списък с документите които ще му бъдат необходими.

Етап 1.1.2. Анализ на прилагането на Единната методология и наръчника за нейното прилагане

Съгласно изготвената от Изпълнителя и одобрена от Възложителя в рамките на предходната дейност Методика ще бъде извършен анализ на 25% от всички проведени функционални анализи в държавната администрация в страната.

Съгласно изискванията на Възложителя анализът ще включва:

1. Преглед на включените в извадката по Етап 1.1.1. анализи, за да се установи каква е практиката по прилагането на Единната методология и Наръчника и да се отговор на следните въпроси:

- Използвана ли е Единната методология?

- Използван ли е Наръчникът?
- Спазват ли се етапите на провеждане на анализа?
- Какви са използваните методи за провеждане на функционален анализ?
- Използвани ли са съществуващите приложения на формати на доклад, план за действия и формат за представяне на административните и организационни мерки?
- Използвани ли са образците на документи (Приложение Г към Единната методология)?
- Обхванати ли са в анализа и други административни структури, извън администрацията-възложител, които имат функции в съответната сфера?
- Всеобхватни ли са анализите и покриват ли всички основни области на анализ (релевантност на функции, ефективност и ефикасност)?
- Има ли анализи, които се концентрират приоритетно само върху някоя от трите области на анализ - релевантност на функции, ефективност и ефикасност?
- Какви са най-често предлаганите мерки за подобрене, насочени към отделните области на анализ (релевантност на функции, ефективност и ефикасност)?
- Каква е степента на задълбоченост на предложенията за подобрения? ✓
- Съгласувани ли са предложенията със заинтересованите страни?
- Какво е нивото на конкретика на предложенията?
- Извършени ли са последващи действия за практическо приложение на идентифицираните предложения?
- Какви са основните проблеми при прилагането на методологията и наръчника и възможностите за подобрене?

ДОПЪЛНИТЕЛНО ПРЕДЛОЖЕНИ ВЪПРОСИ

Въпрос	Аргументация как всеки елемент ще допринесе за повишаване качеството на изпълнение и постигане на резултатите
Каква е степента на приложимост на методологията и наръчника към нея за съответната структура? Приложена ли е методологията по адекватен начин, ползвани ли са образците в Наръчника за прилагане на методологията за изготвяне на ФА? ✓	Отчита приложимостта на методологията и наръчника към съответната административна структура. Идентифицира затруднения.
Кои са основните методи, използвани при ФА за релевантност, ефективност и ефикасност по отделно? ✓	Отчита многообразието от методи и

	идентифицира предпочитаните сред тях.
Каква е степента на съответствие между целите на функционалния анализ и последващите действия? ✓	Има ли съответствие или последващите действия се отклоняват от предварително зададената цел на анализа. Защо?
Изготвен ли е План за подобрения? Каква е степента на обвързване между констатациите в анализа и плана за подобрения?	Отчита възможностите на предложения план за постигане на подобрения?
В колко от административните структури са провеждани обсъждания със заинтересовани страни? Как са определени заинтересованите страни? ✓	Отчита степента на участие на заинтересованите страни и въвличането им в процеса на идентифициране на области, които се нуждаят от подобрение.
Какви методи са използвани преимуществено при обсъждания със заинтересовани страни? ✓	Класифициране на предпочитани методи и форми на работа със заинтересовани страни.
Какъв механизъм е създаден за наблюдение и оценка на изпълнението на плана за подобрения?	Дава възможност да се изведат добри практики за мониторинг.
Кои са били основните отговорни страни за изпълнение на Плана за действие?	Дава информация за нивото на ангажираност от страна на ръководството
Каква част от мерките за подобрение изискват нормативни изменения? Необходимите нормативни изменения реализирани ли са?	Съотношение меки към твърди (нормативни) мерки
Каква част от мерките за изменения изискват осигуряване на допълнителен финансов ресурс? Осигуряван ли е необходимия финансов ресурс?	Дава информация за ангажиране на финансови ресурси.
Използвани ли са възможностите на ИКТ?	В каква област са планираните информационни технологии - подобряване на управленски процеси, създаване на бази данни, административни услуги, деловодство и

Check

25

2017

2017

	документооборот, информация и обратна връзка за гражданите, управление на качеството, друго.
Изготвена ли е оценка на въздействието на препоръките/мерките, които изискват нормативни промени или алокиране на значителен финансов ресурс?	Ползване на инструментите за предварителна оценка на въздействието
Ефективност на ФА - резултатите от него довели ли са до подобрене?	Последваща оценка на въздействието от прилагане на планове и програми
Има ли съответствие на препоръките във ФА, извършвани в различни администрации в рамките на една и съща секторна политика?	Идентифициране на обща информация за сектора
Има ли еднородни препоръки във ФА, които обхващат хоризонтални политики?	Идентифициране на обща информация за хоризонтална политика

Допълнителните въпроси целят по-детайлно фокусиране върху проблемни места при прилагане на Единната методологията, както и при Плана за подобрене. По този начин ще могат да се дефинират области за подобрене на методологията при отчитане на реални затруднения на консултантите и администрацията първо да дефинират ясно текущото състояние по отношение на релевантност, ефективност и ефикасност и второ да приложат мерки за подобрене в идентифицираните слаби области и тези мерки да имат очакваното въздействие. По този начин Изпълнителят ще може да актуализира Единната методология като държи фокус върху хоризонталното и прилагане, както и върху ефективността и като инструмент за точно идентифициране на проблеми и съответно постигане на очаквани въздействия.

Основната част от анализа ще се базира на документално проучване на изготвените функционални анализи и свързаните с тях документи и приложения – План за подобрене, Мониторингов механизъм, Консултации със заинтересовани страни, разработени документи, подпомагащи прилагане на препоръките от Плана за действие, като това документално проучване ще позволи да се изследва голяма част от дефинираните въпроси.

2.Интервюта с представители на консултантите, които са изпълнявали дейности по разработване на функционални анализи и с представители на администрации, на които са били изготвяни функционални анализи.

Част от въпросите, които ще бъдат изследвани, изискват проучване на мнението на консултантите, извършили функционалните анализи, както и на представители на администрациите, в които са проведени. За тази цел ще бъдат проведени интервюта,

въпросите за които ще бъдат предварително съгласувани с Възложителя, ще бъдат определени очакваните респонденти.

Кандидатът ще спази изискването на Възложителя за провеждане на интервюта с минимум 15 консултанти и минимум 15 представители на администрации, като в зависимост от спецификата на допълнително предложените въпроси, ще бъде необходимо и задължително включване на служители на ръководни позиции. Конкретният брой респонденти ще бъдат определени след като Изпълнителят напредне в изготвянето на документалния анализ и формулира основни позиции по част от изследваните въпроси.

Въпросите към консултантите следва ще бъдат насочени към степента на използване и спазване на Методологията и Наръчника, срещнатите трудности и проблеми, както и към взаимодействието със съответните представители на администрацията – степен на съдействие, възприемане на отправените препоръки и пр.

Въпросите към представителите на администрациите следва ще са фокусирани върху взаимодействието с консултантите, релевантността и приложимостта на идентифицираните предложения, извършените последващи действия за тяхното приложение на практика и проблеми при реализирането им и др.

3. Изготвяне на аналитичен доклад

На базата на прегледа в рамките на етап 1 и 2 Изпълнителят ще изготви аналитичен доклад. Докладът ще съдържа:

- информация за включените в представителната извадка администрации;
- резултати от прегледа на включените в представителната извадка анализи;
- обобщение на интервютата с представители на консултанти, които са изпълнявали дейности по разработване на функционални анализи и с представители на администрации, на които са били изготвяни функционални анализи;
- конкретни предложения и препоръки за актуализирането на методологията и наръчника, като тук ще се сложи фокус на предложения за актуализиране на всяка от трите елемента – релевантност, ефективност и ефикасност и ако е необходимо за структуриране на допълнителна част.

Поддейност 1.2.: „Разработване на актуализирана единна методология и Наръчник за нейното прилагане”

Съгласно Техническата спецификация настоящата поддейност включва следните три етапа:

Етап 1.2.1. Изготвяне на проект на актуализирана методология и наръчник за нейното прилагане

На база на препоръките от предходната дейност, както и чрез изследване на основни елементи на анализи на изпълнение на секторни политики в международен план, ще бъдат актуализирани основните части на Методологията и Наръчника. Частта релевантност ще изисква основна преработка, доколкото при хоризонтален анализ ще се изисква изследване на обезпечеността на дадена политика със структури, отговорни за изпълнението и изследване на дублиране на функции между структурите или липса на обезпечаване. В част ефикасност ще бъде изследвано взаимодействието между структурите, обезпечавачи политиката с цел оптималното и спрямо изискване на ресурси реализиране.

Основни акценти на актуализацията ще бъдат следните:

- да отчете идентифицираните по поддейност 1.1. проблеми в прилагането на съществуващите методология и наръчник;
- да предвиди извършването на анализ на хоризонтални и секторни политики, наред с анализ на отделни административни структури;
- да се въведе системен подход при извършване на анализите - администрацията следва да се разглежда като съвкупност от всички нейни звена и да се изследва цялостният ефект върху тях, както и взаимодействието на администрацията с други административни структури, с функции в съответната област;
- да се разширят и детайлизират изброените в методологията области за подобрения, като се съобразят с тенденциите в областта на административната реформа, например мрежова ориентация, хоризонтална и вертикална координация между административните структури, въвличане на бизнеса и неправителствените организации, дигитализация на публичната администрация, намаляване на вътрешната бюрокрация, по-силен фокус към резултати и постигането на цели и др.;
- да се предвиди възможност при анализа да се отчетат изводи и предложения от въведени нови инструменти и практики, които могат да бъдат от полза при изготвянето на анализите като например предложенията за подобрене при внедряване на системи за управление на качеството и в частност Общата рамка за оценка (CAF); системи за финансово управление и контрол; усъвършенстване на работните процеси по предоставяне на административни услуги и др.;
- да се разширят областите на функционалния анализ (релевантност на функциите, ефективност, ефикасност) с анализ на риска, управление на качеството и/или други, съгласувано с Възложителя;
- да се осигури приложимост на Единната методология при изпълнението на функциите на инспекторатите по чл.46 и 46а от Закона за администрацията, свързани с оценка на ефективността в администрацията;
- да се актуализират етапите за провеждане на анализа;
- да се актуализират методите за провеждане на анализ като се предвидят такива, които въвличат по-активно гражданското общество в управлението;
- да се въведе изискване препоръките за подобрения да се утвърждават от висшестоящ орган (Министерски съвет, министър) или консултативен съвет (Съвет за административната реформа или друг);
- по-отчетливо обособяване на модули от различни области на подобрене с оглед отделните администрации да могат да извършват анализ на всички възможни области или само на една или няколко от тях, в зависимост от конкретните потребности;
- по-прецизно разпределяне на съдържанието между методологията и наръчника като се обособят практически приложими инструменти към Методологията под формата на въпроси, подробни описания на дейностите, извършвани на различните етапи на анализа, указания за прилагане на методи и техники за събиране на данни и анализ, шаблони на документи, в това число Приложения А, Б, В, Г и Д към методологията, практически примери и др.;

ДОПЪЛНИТЕЛНО ПРЕДЛОЖЕНИ ЗА АКТУАЛИЗАЦИЯ НА МЕТОДОЛОГИЯТА И

НАРЪЧНИКА

Предложения	Аргументация как всеки елемент ще доринесе за повишаване качеството на изпълнение и постигане на резултатите
Да се разширят и детайлизират изброените в методологията области за подобрения, като се съобразят с тенденциите в областта на споделени услуги и управленските процеси	Отчитане на приоритетите на административната реформа
Да се даде относителна автономност на отделните критерии за оценка в Методологията с оглед ползването им като инструментарим в зависимост от потребностите на администрацията и звената в нея, инспекторат, вътрешен одит и др.	Части от методологията могат да са приложими като инструменти за изпълнение на функциите на звена от администрацията. Това дава възможност за единен подход при извършване на контролна функция например при инспекторатите по чл.46 и 46а от ЗА- частта за оценка на ефективността. За вътрешните одитори- ефективност, ефикасност и оценка на риска.
Да се очертаят възможности за ползване на информационни технологии при изготвяне на функционални анализи.	При анализа на ефективност и ефикасност могат да се ползват безплатни софтуерни платформи. Например при анализа на разходи-ползи, Балансирана равновесна карта на резултатите и др.
Да се въведе определяне на риска пред изпълнение на целите и функциите на администрациите в съответна секторна/хоризонтална политика.	Ключовите фактори за успех на административната структура са онези ключови неща, без които стратегическите цели и функциите на администрацията са в риск за изпълнението. Актуализираната методология би могла да отчита рисковете в този смисъл и да се получи

Handwritten signature

Handwritten signature

Handwritten signature

Handwritten signature

	синхронизиране със Системата за финансово управление и контрол във всяка административна структура.
Да се въведе механизъм за Управление на промяната	Това ще подпомогне ръководителите на административните структури при прилагане на Плана за подобрене и като цяло ще ангажира оптимално заинтересованите страни в процеса на анализ и последващи действия.

Дефинициите от Участника предложения са съобразени с международния опит при прилагане на функционален анализ – с оглед конкретните проблеми и цели да се прилага самостоятелен инструментариум за анализ на функции и организационно структуриране или ефикасност и икономичност от дейността. Дефиниране на възможностите за използване на ИКТ при прилагане на Актуализираната методология ще направи процеса на анализ по-ефективен и икономичен, като генерираните данни ще могат да се използват за други аналитични и стратегически цели. В допълнение ще се синхронизира методологията за анализ с основни приоритети, като ще акцентира върху изпълнение на мерките за подобрене и измерване на резултатите от тях.

МЕХАНИЗЪМ ЗА ОСИГУРЯВАНЕ НА ПРИЛОЖИМОСТ НА АКТУАЛИЗИРАНАТА ЕДИННА МЕТОДОЛОГИЯ ПРИ ИЗПЪЛНЕНИЕ ФУНКЦИИТЕ НА ИНСПЕКТОРАТИТЕ ПО ЧЛ.46 И 46а ОТ ЗА

Във функциите на инспекторатите по чл.46 и Главния инспекторат по чл.46а от Закона за администрацията е предвидено извършването на функционален анализ, съгласно Методологията за анализ и оценка на ефективността от дейността на администрацията, утвърдена със заповед на министър-председателя. При изпълнението на настоящата поръчка, Консултантът ще предложи в Актуализираната методология за извършване на функционален анализ да се отчетат спецификите на тези функционални анализи въз основа на:

Предложения	Аргументация как всеки елемент ще доринесе за повишаване качеството на изпълнение и постигане на резултатите
<ul style="list-style-type: none"> правната рамка на правомощията на съответния орган на изпълнителната власт и изчерпателно отчитане на всички правомощия и компетентности, очертани от Конституцията на Република България, законите и подзаконовите актове. 	Инструментите за извършване на тази част от анализа се съдържат в Единната методология за провеждане на функционален анализ в държавната администрация и наръчника за нейното прилагане и провеждане. С оглед на това, Консултантът ще предостави подход в Актуализираната методология и образци за оценка на съответствието между: мисия (защо е създадена административната структура, правомощия на органите с функциите на администрацията. Въз основа на оценка на

	съответствието на релевантността на правомощията с функционалните характеристики на звената в администрацията, инспекторатите ще могат да изготвят препоръки към съответните органи на изпълнителната власт за организационни, структурни и функционални промени в администрацията.
<ul style="list-style-type: none"> функционалната характеристика на администрацията и на структурните звена в нея. 	Функционалните характеристики се оценяват с оглед подпомагане правомощията на съответния орган на изпълнителната власт за изпълнение на неговите правомощия. При констатиране на несъответствия, функциите на съответните звена в административната структура се изменят, допълват или заличават. На институционално ниво, това става със съответните промени в Устройствения правилник на съответната администрация до ниво дирекция. Когато се засягат функции на отдели и/или сектори, промените се извършват със заповед на съответния административен орган.
<ul style="list-style-type: none"> оценка на съответствието на функциите и задачите на администрацията с правната рамка; отсъствие на дублиране на функции и задачи; връзки в хоризонтал и вертикал, позволяващи екипна и оптимална работа 	Тази оценка подпомага хоризонталната и вертикална координация и субординация за изпълнение на функции, които имат синергично действие или са взаимозависими. Изградените вътрешни координационни механизми и междуинституционални съвети следва да бъдат обект на изследване в Актуализираната методология за функционален анализ.
<ul style="list-style-type: none"> оценка на длъжностните характеристики и на съответствието им с функционалната характеристика 	Тази оценка подпомага вътрешната организация на работата. При изготвяне на Наръчника за прилагане на Актуализираната методология следва да бъдат разработени образци за изясняване на връзката между мисия на организацията-правомощия на органа- функции на звеното и каква част от тези функции и как са разпределени между служителите в съответното звено чрез длъжностните характеристики.
<ul style="list-style-type: none"> стратегическите и годишни планове за работата на съответната администрация 	Оценка на съответствието между Стратегическите документи, три годишния Стратегически план на организацията, съгласно СФУК и ежегодните цели на администрацията, съгласно чл. 33а от Закона за администрацията. В Актуализираната методология и Наръчника към нея се предвижда изследване на целите на административната структура и резултатите от изпълнението, както и синхронизацията на целите в цитираните документи.
<ul style="list-style-type: none"> вътрешните нормативни актове и административните 	Оценка на съответствието между нормативно

Джидж

Джидж

Джидж

Джидж

актове на органа	регламентираните задължения за регулиране на организацията на дейността чрез вътрешни нормативни и административни актове и тяхното наличие, и релевантността на съдържанието с нормативните изисквания.
<ul style="list-style-type: none"> системата за планиране и разпределяне на работата, възлагането на задачите и отчитането на резултатите от изпълнението 	Оценка на практиките по Управление на изпълнението(организацията за планиране и декомпозиране на стратегическите цели в оперативни практиките по целеполагане, съгласно Наредбата за условията и реда за оценяване изпълнението на служителите в държавната администрация.
<ul style="list-style-type: none"> организацията на работата с гражданите, сдруженията на граждани и представителите на бизнеса при и по повод осъществяване на правомощията на съответния орган и предоставяне на административно-правни и публични услуги 	Оценка на правилата и приложението на работата със заинтересовани страни и обществените консултации, съгласно чл. 18а от ЗНА.
<ul style="list-style-type: none"> документооборота, работата със сигнали и предложения, подадени по реда на Административнопроцесуалния кодекс 	Оценка на качеството при обработка на документооборота и работата със сигнали и предложения на физически и юридически лица, съотношение подадени /обработени/изпратени отговори до подателите/срок/основателни-неоснователни и др. Тази оценка подпомага анализа на вътрешните бизнес процеси.
<ul style="list-style-type: none"> спазването на принципите за законност, откритост и достъпност, отговорност и отчетност, ефективност, субординация и координация, предвидимост 	Идентифициране на добри практики при прилагане на принципите и идентифициране на пропуски и области за подобрене. Извеждане на бенчмаркове(еталони) за добро управление.
<ul style="list-style-type: none"> резултатите от работата по прилагането на Закона за предотвратяване и разкриване на конфликт на интереси 	Оценка на ефективността – колко са идентифицираните нарушения и как повлияват превенцията от нарушения
<ul style="list-style-type: none"> резултатите от работата по Закона за достъп до обществена информация 	Оценка на информацията, която е достъпна за граждани, съотношение на искана към предоставена информация

Етап 1.2.2. Отразяване на постъпили предложения при провеждането на пилотните анализи по секторни и хоризонтални политики

Етап 1.2.2. ще бъде изпълнен след приключване на Поддейност 2.4. Изпълнителят ще отрази препоръките за подобрене на методологията и наръчника, формулирани на базата на резултатите от пилотните анализи по Дейност 2 и ще изготви окончателния текст на методологията и наръчника, който ще бъде одобрен от Възложителя.

Етап 1.2.3. Отпечатване на актуализираната Методология и Наръчник и подготовка за публикуване в интернет

Етап 1.2.3 ще бъде изпълнен след приключване на Поддейност 2.4.

По преценка на Възложителя изготвеният окончателен текст на Методологията и Наръчника може да бъде представен за одобрение от Съвета за административната реформа, Министерския съвет или друг орган. Възложителят предоставя на Изпълнителя окончателния одобрен текст на актуализираната методология и наръчника. Изпълнителят ще осигури:

1. Предпечатна подготовка и отпечатване на актуализираните методология и наръчник в тираж 1000 бр., формат А5, цветен. Отпечатването се извършва след одобрение на дизайна от Възложителя.
2. Оформяне на методологията и наръчника в подходящ формат за публикуване в интернет.

Поддейност 1.3.: „Провеждане на кръгла маса“

За представяне на Актуализираната методология и Наръчник Изпълнителят ще организира и проведе една кръгла маса със следните параметри:

- на кръглата маса участват минимум 40 представители на централни и териториални администрации, неправителствени организации, висши училища и организации с опит в провеждането на анализи. За участието в кръглата маса приоритетно трябва да бъдат поканени администрации, които са изготвили функционален анализ и представители на идентифицирани потенциални пилотни администрации за провеждане на първите секторни функционални анализи;
- кръглата маса е с продължителност четири часа и се провежда в София;
- програмата се изготвя от Изпълнителя и се съгласува с Възложителя и включва представяне и обсъждане на актуализираната методология и наръчник. Целта е да се получи обратна връзка от заинтересованите страни, както и да се популяризира документът сред администрациите;
- изпълнителят трябва да осигури цялата логистика за провеждането на кръглата маса като поеме разходите за:
 - наемане на климатизирана зала за необходимия брой участници;
 - осигуряване на модератор;
 - озвучаване;
 - кафе-пауза;
 - кетъринг;
 - осигуряване на необходимото оборудване – лаптоп, екран, мултимедия и др.;
 - зареждане на залата с минерална вода;
- подготовка, размножаване и окомплектоване на разработените помощни материали. Всички материали трябва да отговарят на официалните изисквания за осигуряване на публичност и прозрачност.

Изпълнителят ще отчете проведената кръгла маса, като представи на Възложителя технически доклад, придружен от списък на участниците, програма на форума, презентациите и предоставените материали за участниците, снимков материал. Слайдовете с презентации, както и програмите и списъците ще съдържат тема, дата и място на провеждане. Присъствените списъци ще се съставят и оформят съгласно изискванията на Възложителя и Единния наръчник на бенефициента за прилагане на правилата за информация и комуникация 2014 - 2020. Списъците ще включват графи с трите имена, организация, длъжност, координати за връзка и подписи за получени материали и присъствие в отделни графи, а в доклада ще се предоставят данни за възраст, пол, образование и други характеристики (лица в неравностойно положение, активност на пазара на труда) на целевите групи, обхванати при изпълнение на дейността, както и информация за постигнатите индикатори.

Очаквани резултати от изпълнението на Дейност 1:

- Изготвен един анализ на прилагането на Единната методология и наръчника за нейното прилагане
- Разработена Актуализирана Единна методология за провеждане на функционален анализ в държавната администрация и Наръчник за прилагане на методологията.
- Отпечатана актуализирана Единна методология за провеждане на функционален анализ в държавната администрация и Наръчник за прилагане на методологията в тираж 1000 бр. и подготвени електронни варианти на Методологията и Наръчника за публикуване в интернет.
- Проведена една кръгла маса.

Дейност 2.: Провеждане на функционални анализи по хоризонтални и секторни политики

Поддейност 2.1.: „Определяне на хоризонтални и секторни политики за провеждане на пилотен анализ“

Етап 2.1.1. Разработване на критерии за определяне на хоризонтални и секторни политики за провеждане на пилотен анализ

Изпълнителят ще разработи критерии за определяне на хоризонтални и секторни политики за провеждане на пилотни функционални анализи, като включи следните примерни критерии:

- приоритетни хоризонтални и секторни политики, съгласно Стратегията за развитие на държавната администрация 2014 – 2020 и други национални стратегически и програмни документи, за които е предвидено провеждане на реформи;
- хоризонтални и секторни политики, за които при предходни функционални анализи са установени проблеми;
- хоризонтални и секторни политики, за които според изпълнителя се наблюдава дублиране на функции между отделните административни структури;
- хоризонтални и секторни политики, по отношение на които е налице липса на ефективност и ефикасност в процеса на разработване, изпълнение и мониторинг на политиките;
- наличие на конкретни констатации и проверки от регулаторни и контролни органи;
- наличие на ангажираност на ръководителите на ключовите институции

ДОПЪЛНИТЕЛНО ПРЕДЛОЖЕНИ КРИТЕРИИ ЗА ИЗБОР НА ПОЛИТИКИ

Предложения	Аргументация
сектори, в които са концентрирани големи разходи на публични средства	Целта е оптимизиране на публичните разходи
хоризонтални политики, които изискват висока степен на междуинституционална координация;	Целта е подобряване на координацията
наличие на общ координационен механизъм в сектора чрез Междуведомствен съвет, Консултативен съвет или друг орган за координиране на секторни и/или хоризонтални политики.	Подобряване на процесите по управление и отчитане на резултатите

При избора на секторни и/или хоризонтални политики ще се съобразят и следните елементи:

- Актуалност (очаквания/планирани реформи);
- Ангажираност (политическа и административна подкрепа от висшето ръководство и служителите);
- Кохерентност (логическа свързаност на политиките, последователност и разбираемост за обществото. Постигане на синергия в действията на различни административни структури в рамките на една секторна политика или хоризонтална такава.);
- Реалистичност (времето и ресурсите са достатъчни за извършването на анализа);
- Ефективност (резултатите ще бъдат видими и очаквани);
- Приложимост (с методите на ФА могат да се планират и постигнат очаквани резултати и ефекти).

Етап 2.1.2. Изготвяне на списък на хоризонтални и секторни политики за провеждане на пилотен анализ

Като приложи критериите по етап 2.1.1. Изпълнителят ще изготви и предложи списък на най-малко 5 хоризонтални и/или секторни политики. Предложенията ще бъдат мотивирани и ще конкретизират администрациите и съществуващите към тях консултативни съвети, които да бъдат обект на анализ, нормативните актове, регламентиращи дейността им, стратегически и програмни документи и друга релевантна информация.

Възложителят ще съгласува предложенията със съответните администрации. На базата на критериите и резултатите от съгласуването Възложителят ще предложи на Съвета за административната реформа или друг орган да одобри пет пилотни политики за провеждане на анализи. При необходимост Възложителят ще организира подписването на споразумения за участието в анализа и ангажираност с резултатите от проведения функционален анализ.

Предвид включената в Приоритет 1.5. на Пътната карта за изпълнение на СРДА мярка "Повишаване на ефективността в работата на общинската администрация" и възможността по процедура от ИГРП 2016 на ОПДУ да бъде финансиран проект с бенефициент МРРБ общините и общинските политики няма да бъдат включвани в пилотните дейности. Това обаче не изключва възможността при анализ на политика, осъществявана на централно ниво да се анализират и функциите и задачите, които имат общините в същата област.

Поддейност 2.2.: „Провеждане на пилотни функционални анализи по хоризонтални и секторни политики”

Етап 2.2.1. Провеждане на пет пилотни функционални анализа

В рамките на дейността Изпълнителят ще приложи актуализираната Методология и Наръчник за прилагането и, както следва:

Етап 2.2.1. Провеждане на пет пилотни функционални анализа на включените в списъка по Етап 2.1.2. хоризонтални и/или секторни политики чрез използване на актуализираната методология и наръчник, както следва:

1. Функционалните анализи ще бъдат извършени след определяне на приоритетите и целите на анализа за всяка конкретна секторна или хоризонтална политика :

- Релевантността на функциите и организационното структуриране на административната структура, когато конкретната цел е оценка на мисията, визията и стратегическата ориентация на администрацията;
- Ефективността от дейността на административната структура, когато конкретната цел на анализа е насочена преди всичко към подобряване на стратегическото планиране,

дефинирането на цели и изграждане на специфично „дърво“ на целите, ориентирано към резултати и въздействия в съответната секторна/хоризонтална политика;

- Ефикасността от дейността на административната структура, когато конкретната цел на анализа е свързана с оценка на използваните ресурси и на постигнатите резултати, както и оценка на бюджетните програми.

Възложителят може да определи конкретен акцент на функционалния анализ, като Консултантът предлага следните примерни критерии:

ПРИМЕРНИ КРИТЕРИИ ЗА ОПРЕДЕЛЯНЕ НА ПРИОРИТЕТИ НА АНАЛИЗА

Оптимизиране на административните структури (закриване, сливане, разделяне, намаляване на численост, увеличаване на численост, друго релевантно.)

Оптимизиране на правомощията на органите и функционалната компетентност на администрациите в сектора с оглед избягване на дублирани функции

Оптимизиране на стратегическите документи в сектора и/или стратегическите цели

Аутсорсване на дейности, които са неприсъщи за държавното управление (по класификацията на ОИСП)

Оптимизиране на разходите

Управление на рисковете

Определянето на акцент на анализа не означава пренебрегване на останалите му компоненти, а определя фокуса на работа.

2. Функционалните анализи ще бъдат извършени при спазване на основните етапи за провеждане на функционален анализ, съгласно Актуализираната методология за провеждане на функционален анализ в държавната администрация:

Етап 1 - планиране и подготовка на функционалния анализ;

Етап 2 - провеждане на функционалния анализ;

Етап 3 – приключване;

В случай че при актуализацията на единната методология и наръчника се актуализират етапите Изпълнителят ще проведе анализа като използва актуализираните етапи.

3. Функционалните анализи ще бъдат проведени с използване на методите за провеждане на функционален анализ, съгласно Актуализираната методология за провеждане на функционален анализ в държавната администрация:

- Проучване на документи и информация;
- Анкетни проучвания;
- Интервюта;
- Фокус групи;
- Наблюдение;
- Експертна оценка;

В случай че при актуализацията на единната методология и наръчника се актуализират методите за анализ Изпълнителят ще проведе анализа като използва актуализираните.

4. Функционалните анализи ще приключват с резултати, съгласно Актуализираната методология за провеждане на функционален анализ в държавната администрация:

- Препоръки и план за оптимизиране на функциите и организационното структуриране на администрацията – извеждане извън администрацията на нетипични функции, премахване на излишни и дублиращи се функции, закриване и/или преструктуриране на звена, по-добро разпределение на функциите между звената, по-прецизно дефиниране на функциите на звената;
- Препоръки и план за подобряване на ефективността от дейността на администрацията – прецизиране на формулировките на мисията и визията на администрацията, подобряване формулировката на целите на администрацията и на нейните звена с оглед спазването на изискванията за конкретност, измеримост,

съгласуваност, постижимост и определеност във времето, подобряване степента на изпълнение на целите на администрацията и нейните звена;

- Препоръки и план за подобряване на ефикасността и икономичността – прецизиране на показатели за измерване на постигнатите резултати, използваните ресурси и съотношенията между тях, определяне на възможности за по-икономично използване на ресурсите (финансови и човешки) и за подобряване на резултатите от дейността;

В случай че при актуализацията на единната методология и наръчника се актуализират акцентите и очакваните резултати от анализа Изпълнителят ще проведе анализа като постигне актуализираните резултати.

Поддейност 2.3.: „Провеждане на кръгли маси“

Ще бъдат организирани и проведени общо пет кръгли маси - по една за всяка от пилотните политики, включени в обхвата на под-дейност 2.2 със следните параметри:

- на кръглата маса участват минимум 25 представители на ангажираните със съответната хоризонтална или секторна политика централни и териториални администрации, неправителствени организации, бизнес организации и други заинтересовани страни;
- кръглата маса е с продължителност един ден и се провежда в София;
- програмата се изготвя от Изпълнителя и се съгласува с Възложителя и включва обсъждане на изготвените анализи и предложенията за подобрене по отделните хоризонтални и секторни политики. Целта на кръглите маси ще бъде да се получи обратна връзка от заинтересованите страни, както и да се обсъдят предложенията за реформа на политиката в конкретната сфера. Това би допринесло за по-добро комуникиране на целите на реформата, както и за по-висока ангажираност от заинтересованите страни при практическото приложение на идентифицираните мерки и предложения за подобрене;
- изпълнителят ще осигури цялата логистика за провеждането на обученията като поеме разходите за:
- наемане на климатизирана зала за необходимия брой участници;
- осигуряване на модератор;
- озвучаване;
- кафе-пауза;
- кетъринг;
- осигуряване на необходимото оборудване – лаптоп, екран, мултимедия и др.;
- зареждане на залата с минерална вода;
- подготовка, размножаване и окомплектоване на разработените помощни материали. Всички материали ще отговарят на официалните изисквания за осигуряване на публичност и прозрачност.

Изпълнителят ще отчете проведения форум като представи на Възложителя технически доклад, придружен от списък на участниците, програма на форума, презентациите и предоставените материали за участниците, снимков материал. Слайдовете с презентации, както и програмите и списъците ще съдържат тема, дата и място на провеждане. Присъствените списъци ще бъдат оформени съгласно изискванията на Възложителя и Единния наръчник на бенефициента за прилагане на правилата за информация и комуникация 2014 - 2020. Списъците ще включват графи с трите имена, организация, длъжност, координати за връзка и подписи за получени материали и присъствие в отделни графи, а в доклада ще се предоставят данни за възраст, пол, образование и други характеристики (лица в неравностойно положение, активност на пазара на труда) на целевите групи, обхванати при изпълнение на дейността, както и информация за постигнатите индикатори.

Поддейност 2.4.: „Изготвяне на препоръки за подобрене на проекта на актуализирана Единна методология и наръчник за нейното прилагане“

На базата на наблюденията от прилагането на актуализираната методология и наръчник, изготвени по Дейност 1, поддейност 1.2., както и от обсъжданията на кръглите маси по поддейност 2.3 и получената обратна връзка от пилотните администрации Изпълнителят ще изготви предложения за тяхното подобрене.

Предложенията и препоръките към актуализираните методология и наръчник ще бъдат максимално конкретни и ще включват, както наблюденията на екипа на изпълнителя, така и предложения от пилотните администрации и заинтересованите страни.

Очаквани резултати от изпълнението на Дейност 2.:

- Определени хоризонтални и секторни политики за провеждане на пилотен анализ.
- Проведени 5 бр. функционални анализа по хоризонтални и секторни политики.
- Проведени 5 бр. кръгли маси.
- Изготвени препоръки за подобрене на проекта на актуализирана Единна методология и наръчник за нейното прилагане”.

МЕХАНИЗЪМ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОМЯНАТА

Общият подход на екипа за управление на промяната при извършване на пилотните хоризонтални анализи е обобщен в следната фигура:



Консултантът ще изготви план за управление на промяната към всеки Пилотен хоризонтален функционален анализ, като отчете спецификата на изследваните администрации в пилотната секторна/хоризонтална политика. Плановете ще съдържат следната примерна структура:

- Контекст на промяната;
- Лидерство на промяната(екип за управление на промяната);
- Етапи и обхват;
- Управление на рисковете при въвеждане на промяната;
- Мотивиране и вдъхновяване на хората и екипите;
- Справяне с напрежението и стреса от промяната;
- Успешно ангажиране на екипа за реализиране на промяната.

Успехът на анализите и прилагането на плановете за подобрения са силно зависими от въвличането на всички заинтересовани страни в изпълнението.

Конкретните предлагани мерки за осигуряване на подкрепа от заинтересованите страни при изпълнението са както следва:

- *Индивидуален подход и анализ на очакванията и изискванията на заинтересованите страни:* Към ключовите групи заинтересовани страни ще бъде прилаган индивидуализиран подход и конкретни правила на комуникация и координация. Изключително важно е заинтересованите страни да придобият ясна представа за своите роли и отговорности по отношение на процеса на анализ, както и последващите действия в Плана за подобрене. Специфичните очаквания и изисквания на заинтересованите страни ще бъдат проучени, анализирани и взети пред вид при планирането и изпълнението на дейностите. Постигането на споделено разбиране за съдържанието, очакваните резултати и добавената стойност от анализа е фактор от критично значение за успешната му реализация.
- *Иновативност:* Ще бъдат използвани най-добрите практики за функционален анализ, включително чрез активно въвличане на възможностите на ИКТ и адаптиране на добри чужди практики с цел да се насърчи увереността на заинтересованите страни в качеството на подхода и да се създаде подходяща ангажираност.
- *Ефективна комуникация:* Ще бъде създадена система за ефективна комуникация със заинтересованите страни във всички фази на дейностите, относно постигнатия напредък и идентифицираните предизвикателства. Ще бъдат използвани разнообразни канали за създаване на публичност и информираност, като се използват в максимална степен възможностите на информационните технологии.
- *Ефективна координация:* Координацията със заинтересованите страни ще включва съгласувани представители на заинтересованите страни, които да участват в оперативните срещи и да съдействат за своевременното и точно изпълнение на дейностите. Документалният обмен на информация ще се извършва по общите правила, предвидени от Възложителя, както и съгласно постигнатите оперативни договорености със заинтересованите страни.
- *Осигуряване на качеството, обратна връзка и адекватни коригиращи действия:* Проектът ще използва ефективна система за осигуряване на качеството и непрекъснато подобрене, с вградени механизми за активно привличане и анализ на обратна информация и предприемане на своевременни и адекватни коригиращи действия.

Конкретни мерки за осигуряване на вътрешна подкрепа от пилотните администрации при извършване на пилотните функционални анализи

- *Съобразяване с контекста при стартиране на пилотните анализи и индивидуален подход.* Ще бъде прилаган индивидуализиран подход, съобразен с нуждите, възможностите и оперативните особености на пилотните администрации. Планът за

извършване на анализа ще съответства на реалностите в организационния контекст и ще бъде съобразен с планове на конкретните администрации. Ще се извършва периодична валидация на плана, с цел да се осигурят качествени данни от проведените изследвания, интервюта и прегледи. Ще се идентифицират и адресират своевременно проблеми, свързани с възможно информационно и техническо претоварване.

- *Ясно послание за ползите и значението на пилотните анализи:* Основен фактор за съпротивление срещу промяната е липсата на достатъчна убеденост в нейната наложителност и в ползите от нея. В тази връзка, ключов подход на Изпълнителя е да представи ясно и убедително добавената стойност и ползите от пилотните анализи и от прилагането на Единната методология така, че те да бъдат припознати от целевите групи. Ще бъдат изтъкнати индивидуалните и организационни ползи, техническите параметри на извършвания анализ ще бъдат свързани с реалните измерения на практикуваните бизнес процеси, където именно се очакват бъдещите положителни ефекти на промяната.
- *Спечелване на ангажираност, подкрепа и участие от страна на ръководителите на административните структури и лидери сред служителите, формиращи мнение.* Изключително важно е в самото начало на проекта да се дефинират правилно, обстойно и ясно ролята и отговорностите на ръководителите при изпълнение на дейностите. Важно е да им бъде предоставена възможност те да изразят собствените си очаквания и да се идентифицират общият интерес и конкретните очаквани резултати, добавена стойност и ползи. Лидерите следва да осъзнаят значението на личната си ангажираност и участие, и да се убедят в стойността на проекта. Връзката с тях не е спорадична, а постоянна, в цялостния процес на изпълнение на дейностите, като се цели диалогът да бъде активен и конструктивен. С цел създаването на допълнителна увереност и осъзнатост, са предвидени дейности по надграждане на компетентност относно Единната методология и нейното прилагане, съобразно идентифицираните нужди по места. Проектното планиране на дейностите ще бъде съобразено в максимална степен с натовареността и възможностите на съответните отговорни ръководители.
- *Насърчаване сформиранието по администрации на Екип по анализа,* образуван изключително от номинирани служители с подходяща степен на ангажираност и интерес към проекта. Ролята на този екип е да участва като катализатор на промяната, с важна опосредяваща функция между екипа на изпълнителя и съответната администрация. Той ще спомага при уточняването на планирането, генерирането на информация, формирането и комуникирането на ключовите послания и резултати.
- *Спечелване на подкрепа и участие на служителите от пилотните администрации:* Участието на служителите в дейностите по изпълнение на проекта ще бъде насърчавано със самото стартиране на пилотните анализи. Посредством целенасочени действия за изграждане на осъзнатост и трансфер на опит, на служителите от пилотните администрации ще бъдат осигурени съответната степен на запознатост, която да им позволи информирано участие в процесите по анализа. Ще бъде предоставена възможност служителите да отправят въпроси, предложения и коментари, с които да се обогати информационната и аналитична част на анализа. Проектното планиране на дейностите ще бъде съобразено в

максимална степен с натовареността и възможностите на съответните отговорни служители.

- *Информираност и ефективна комуникация:* При изпълнението на проекта ще бъде формирана среда на ефективна комуникация между експертите, екипите и представителите на пилотните администрации: ръководители и експерти. Целта е да се създаде среда, която да подкрепя промените. Успехът на пилотните анализи зависи в голяма степен от качеството на комуникациите и пълното интегриране на промяната с текущите организационни процеси. Съобщенията ще бъдат ясни и достъпни, лесни за разбиране от служителите /съответстващи на нивото на разбиране, без да се използва технически жаргон, да ангажират служителите, да съответстват на интересите им/. Ще бъде разработена комуникационна стратегия, и план, с ключови послания и работа с основните лица, отговарящи за анализа. Ще се избягва непрекъснато генериране на съдържание, без необходимост от това. Стремешът е информацията, отнасяща се към анализите да е налична, достъпна, разбираема и ясна. Ще се използват възможностите на информационните технологии за непрекъснато актуализиране на данните. Ще бъдем иновативни, като се експериментира с различни подходи. Ще се използват разнообразни комуникационни техники, ако не сработват ефективно традиционните за институцията медии и подходи.
- *Съответстващо изграждане на осъзнатост и компетентност:* Фактор от критично значение за участието и вътрешната подкрепа на администрациите при пилотните анализи е подходящата компетентност и разбиране по отношение на функционалните анализи. В тази връзка, при пилотирането на анализите Изпълнителят ще обърне специално внимание върху изграждането на достатъчна осъзнатост и компетентност на съответните нива в пилотните администрации. Тази компетентност е гарант както за информираното участие на съответните представители на администрациите в дейностите по проекта, така и за последващата устойчивост на процесите и резултатите от проекта.
- *Осигуряване на качеството, обратна връзка и непрекъснато подобрене:* Ще бъде създадена среда на непрекъснатото подобрене, като се насърчават механизми за обратна връзка и предложения и коментари от пилотните администрации. Потребностите и очакванията на служителите ще бъдат взети пред вид във всички фази на процеса на пилотното прилагане. Коментарите на всички участници в процеса ще бъдат третирани с изключително внимание, като се търсят рационалните моменти, и се адресират рисковете и възможностите. Изслушването на всички заинтересовани страни и даването на възможност за обективно мнение обогатява информационната база на анализа, и намалява ефективно възможността за съпротива срещу промяната.

Мерки за управление на промяната след приключване на проекта и при приложение на препоръките

- *Лидерство и ангажираност:* Постигането на устойчивост на резултатите е тясно свързано с наличието на лидери в администрацията, които да притежават визията, уменията и познанията относно това как да мотивират прилагането на Актуализираната методология по отношение на бъдещи хоризонтални и секторни анализи. Идентифицирането на лидери от подобен тип, които да действат като агенти на промяната ще бъде основен момент при изпълнението на проекта. В

процеса на работа и при пилотното прилагане ще бъдат създадени индивидуални контакти с представители на заинтересованите страни, като ще бъде направен сериозен опит те да бъдат изцяло спечелени за каузата на функционалния анализ, и да съдействат в бъдеще за осигуряване на единното му и устойчиво прилагане. Ще бъдат идентифицирани заинтересовани страни, които да действат като агенти на промяната. Ще бъде направен сериозен опит те да придобият необходимата компетентност и мотивираност относно прилагането на Актуализираната методология, които да им позволят информирани и резултатни интервенции в бъдеще. Ще бъдат анализирани източниците на мотивация от страна на прилагащите Методологията, с цел да се изгради и насърчи мотивационен механизъм, базиран върху споделения интерес и осъзнати ползи.

- *Ясно припознаване на добавената стойност от проекта:* Цел при приключване на проекта ще бъде не само формалното приемане на резултатите от изпълнението, но и постигнатото съгласие на всички партньори и заинтересовани страни от неговата полезност и добавена стойност. При разработването на проектните резултати, както и при формулирането на препоръките ще бъде направен опит за тясно и непосредствено участие на значителна група от заинтересовани страни, с което да се насърчи чувство на съсобственост по отношение на Актуализираната методология, което чувство да се задържи и в бъдеще и да остане двигател на устойчивото и прилагане.
- *Съответствие с бъдещите потребности, тенденции, иновативен подход:* При формулирането на препоръките от проекта ще бъдат взети предвид обстойно проучените нужди на заинтересованите страни, с оглед възможните техни бъдещи изисквания да бъдат покрити възможно най-адекватно. Тези препоръки ще бъдат изцяло съобразени със стратегическите насоки за развитие на българската администрация, с изразените тенденции и предизвикателства. Ще бъде направен сериозен опит проектът да е иновативен и отговарящ в максимална степен на най-доброто, постигнато в международен план, което да осигури атрактивността на прилагането на методологията в бъдеще. Ще бъдат анализирани тенденциите и възможностите за развитие, с оглед на осигуряването на прилагането на Актуализираната методология и извършването на хоризонтални и секторни анализи като атрактивна възможност, носеща ясни ползи и конкретна добавена стойност за прилагащите страни.
- *Публичност:* Ще бъде обърнато изключително внимание по отношение на публичността на резултатите от проекта, с цел да се генерира добавена стойност за участващите институции. Ще бъдат използвани широките възможности на информационните технологии за разпространението на колкото се може повече информация относно постигнатото, с цел изграждане на доверие и насърчаване на нови потенциални „клиенти“ за прилагане на Актуализираната методология. Ще бъде увеличена цялостната атрактивност и бъдещата видимост на прилагането на Единната методология в бъдеще.
- При финализиране на проекта и формулиране на препоръките, ще бъдат разработени *краткосрочни и дългосрочни стратегически насоки за постигане на устойчивост на резултатите*. Тези насоки ще бъдат базирани върху опита, генериран при пилотното прилагане, проучените потребности и изисквания на заинтересованите страни, установените тенденции, рискове и възможности. Те ще отразят основните аспекти, необходими за прилагането на Актуализираната методология, в това число

политическия и административен контекст и необходимите ресурси. При пилотирането на хоризонталните и секторни анализи, ще бъдат цялостно идентифицирани необходимите ресурси за постигане на качествен анализ, включително човешки и времеви. Тази преценка ще подпомогне бъдещото прилагане, в това число и опитите да се генерира подкрепа и мобилизира финансов ресурс за последващо прилагане на Методологията. Ще бъдат предвидени възможни начини да се продължат някои от подпомагащите прилагането на анализа дейности при намалени разходи, например насърчаване на онлайн курс по създаване на компетентност относно прилагането на Актуализираната методология, др. Ще бъдат положени усилия за ефективна комуникация на насоките до възможно най-широк кръг от заинтересовани страни.

- По време на изпълнението на проекта и пилотното прилагане, ще се тестват *стратегии и тактики за минимизиране на съпротивата срещу промяната*, като успешните средства и научените уроци ще се запазят като работещи механизми и ще подпомогнат бъдещото прилагане
- При изпълнението на проекта ще бъдат положени усилия в посока постигане на подходяща поддържаща компетентност от страна на администрацията за прилагане на Актуализираната методология, и разбиране относно основните моменти и нейното съдържание. Тези процеси целят да създадат осъзнатост и възможност проектните резултати да бъдат лесно и бързо припознати от администрацията. Цели се трансфер на опит от експертите по проекта към конкретните представители на администрациите, който опит да се превърне във фактор на устойчивост при бъдещо прилагане на разработената методология.

МЕХАНИЗЪМ ЗА ТЕКУЩ КОНТРОЛ И КОМУНИКАЦИЯ ПО ОТНОШЕНИЕ НА РЕАЛИЗИРАНЕ НА ПИЛОТНИТЕ АНАЛИЗИ

С цел гарантиране на редовното, навременно и точно отчитане на напредъка в изпълнението и на резултатите от планираните дейности ще бъде изграден механизъм за наблюдение и вътрешна оценка. Наблюдението ще се осъществява постоянно, а оценката ще бъде периодична и ще се осъществява въз основа на изготвяни и представяни своевременно аналитични доклади от експертите и следните индикатори за изпълнение:

- Изготвени анализи, изводи, оценки;
- Проведени обсъждания с Възложителя и представители на целевата група;
- Отразени коментари от страна на Възложителя и целевата група;
- Изготвени препоръки за оптимизиране;
- Оптимизирани вътрешни и нормативни документи;

Ръководителят на екипа ще е отговорен за цялостната организация на дейността на Изпълнителя по изпълнението на задачата, както и за осъществяването на официална кореспонденция и осигуряването на координация и сътрудничество с Възложителя, заинтересованите страни и идентифицираните целеви групи. Ръководителят на екипа контролира всички въпроси, свързани с персонала на Изпълнителя, финансовите въпроси, участва в изготвянето на анализите, координира работата по различните части и тематични направления, осъществява контрол върху работата на експертите, участва в подготовката на докладите и гарантира за тяхното качество.

МЕТОДИКА И СРЕДСТВА ЗА ДОКУМЕНТИРАНЕ НА ИЗВЪРШВАНИТЕ ДЕЙСТВИЯ, СВЪРЗАНИ С ПРОЦЕСА НА ИЗПЪЛНЕНИЕ НА ПОРЪЧКАТА

Механизъм за документиране на извършваните действия, свързани с изпълнение на дейностите по поръчката

В допълнение към методите, предложени при планиране на комуникацията между Възложителя и Изпълнителя, страните е препоръчително да съгласуват и правила за подготовка и управление на документацията, които в процеса на изпълнение на проекта да бъдат стриктно съблюдавани. От критично значение е да се определят точно процесите на управление на документираната информация: разработване/получаване, идентифициране, преглед; съгласуване и одобряване (когато е необходимо) преди разпространение; съхраняване; разпространение/достъп (когато е необходимо) и поддържане в актуално състояние: внасяне на изменения, осигуряване на необходимите за работа документи с външен произход; както и управлението на записите: идентифициране; съхраняване; създаване/попълване/получаване; ползване –достъпност, защита и запазване. При управление на документираната информация, Изпълнителят ще се придържа към реда и процедурите, установени с внедрената и ефективно прилагана система за управление на качеството спрямо изискванията на ISO 9001:2015. В допълнение, ще бъдат спазвани всички заявени изисквания от страна на Възложителя.

Важат общите правила относно определяне на език на документацията. Работните и официални документи ще се съставят и поддържат на български език. При изрично и обосновано искане от страна на Възложителя, определен документ може да бъде изготвен на английски език, като сроковете за такива документи се съгласуват специално за всеки конкретен случай.

Ролите и отговорностите относно управлението на документирана информация са строго определени, например:

- За всеки документ се указва неговият собственик. Единствено собственикът на документа има право да съгласува и одобрява промени в документа.
- Списъкът с получателите на даден документ се определя от собственика му, вписва се в документа и се довежда до знанието на Ръководителя на проекта.
- За всеки документ се указват: името на проекта, името на документа, текущата версия и дата, история на промени, реквизити на съставилия и одобрилият го, съдържание, номерация на страниците и общ брой страници.

Добра практика е да бъде поддържан регистър на документите/записите по проекта, в който се описват и актуализират всички документи/ записи със своите атрибути, като: наименование на документа, наименование и адрес на файла на документа в електронен вид, собственик на документа, версия и статус на документа.

Технологичните инструменти, използвани за целите на този проект, следва да бъдат съгласувани и одобрени в стартовата фаза на проекта. Тук сме предложили препоръчителен набор от популярни инструменти, които могат да бъдат заменени с други версии или с техни еквиваленти, според наличността на лицензи при Възложителя, удобството и компетентността на участниците в проекта:

Стандартен уеб-браузър, например Internet Explorer, версия 8.0 или по-висока;

Microsoft Office Outlook 2010 или по-висока версия: ще бъде използван за обмяна на електронни съобщения, изпращане и получаване на покани за срещи, контакти и т.н.

Microsoft Office Project 2010 или по-висока версия: ще бъде използван за проследяване на прогреса на проекта във времето чрез визуализиране на Проектния план.

Microsoft Office Word 2010 или по-висока версия: ще бъде използван за обмяна на работните версии на всички документи по проекта (във формат .docx);

Microsoft Office Excel 2010 или по-висока версия: ще бъде използван за обмяна и редакция на електронни таблици (във формат .xlsx);

Microsoft Office PowerPoint 2010 или по-висока версия: ще бъде използван за обмяна на презентации;

Microsoft SharePoint Portal 2013 или по-висока версия: ще бъде използван по време на проекта за съхраняване на документи и колективна работа.

Съхраняване на документи по проекта

По време на изпълнението на проекта документите ще бъдат съхранявани на общо място, в системата за управление на проекта. Технически асистент ще осигурява достъп до документите в зависимост от техните роли и отговорности в проекта.

Протоколите от заседанията, изготвени от упълномощеното лице, което се назначава от ръководителя на проекта, и одобрени вътрешно, се предават на другата страна (или другите страни, ако те са присъствали на заседанието) не по-късно от следващия работен ден. Протоколите ще се считат за одобрени, ако другата страна не представи друго мнение в рамките на три работни дни.

Промени в документите (контра-предложения) ще се извършват във вид на ревизия. Техническият асистент приема промените и запамята документа, след като е бил одобрен. Само техническият асистент или назначения му заместник ще имат правото да работят с документите в определената за тази цел директория.

Използването на версии ще бъде за документите, които се допълват в последователност (например, искания за промени: едната страна оформя искането, другата страна изразява мнението си, стига се до заключение и т.н.). Техническият асистент запамята всяко одобрено състояние като отделна версия.

Механизъм за докладване към Възложителя

Докладването от страна на Изпълнителя към Възложителя ще включва следните видове доклади:

- Месечни доклади за напредъка – изготвят се и се предават най-късно до 1-во число на всеки месец. Те съдържат описание на всички извършени през предходния месец дейности, постигнатите резултати и индикатори, срещнати проблеми и рискове за изпълнението и предприети мерки за преодоляването им, както и план за изпълнение на дейностите в следващите два месеца;
- Междинни доклади с пълните резултати от всяка една от дейностите – представят се до 7 календарни дни, считано от датата на изтичане на срока за изпълнение на съответната дейност, според одобрения план-график. Те включват описателна част на извършената работа, постигнатите цели, резултати и индикатори за изпълнението. Към докладите се прилагат копия (заверени с текст „Вярно с оригинала, име, подпис и печат“) на всички подкрепящи документи, доказващи изпълнението на дейността, постигнатите резултати и оригинали на подкрепящи документи през текущия месец, в който се предава доклада;
- Окончателен доклад – изготвя се за цялостно отчитане приключването и предаването на извършената работа по поръчката. Проектът на окончателния доклад се представя две седмици преди срока за приключване на всички дейности по поръчката. Той включва обобщена и аналитична информация и оценка за резултатите от изпълнените дейности, постигнатите цели, резултати и индикатори, идентифицираните трудности и проблеми, предприетите корективни мерки и т.н.

Изисквания към документите и материалите

Всички документи и материали, свързани с изпълнението на обществената поръчка, ще бъдат подготвени в съответствие с изискванията за мерките по информация и комуникация на ЕС, описани в „Единен наръчник на бенефициента за прилагане на правилата за информация и комуникация 2014-2020 г.“.

Предаване и приемане на докладите

Всички доклади ще се представят на български език на хартиен и електронен носител в сроковете посочени по-горе. Приемат се чрез подписване на двустранни предавателно-приемателни протоколи, подписани за Възложителя – от ръководителя на проекта и за Изпълнителя – от упълномощено от него лице.

Възложителят разглежда представените доклади и в срок до 7 работни дни уведомява Изпълнителя за приемането им, или ги връща за преработване, допълване или

комплектоване, ако не отговарят на изискванията, като чрез ръководителя на проекта дава указания и определя срок за отстраняване на констатираните недостатъци и пропуски, който е не по-дълъг от 7 календарни дни.

Проектът на окончателен доклад подлежи на предварително одобрение от страна на Възложителя, който трябва да уведоми писмено Изпълнителя в случай, че са необходими разяснения, корекции, допълнителна информация и/или документи, удостоверяващи подлежащи на доказване обстоятелства и др. Изпълнителят изготвя таблица за отразяването на бележките и представя на Възложителя за одобрение преработен окончателен вариант на доклада в дадения му срок.

Възложителят приема изработените и представени към докладите продукти и резултати, отчети за организирани прояви и други, извършени в изпълнение на основните дейности по поръчката, ако те съответстват на предварително определените изисквания и са достигнати очакваните резултати и заложените индикатори.

Страните съставят и подписват двустранен констативен протокол за приемане на докладите и извършената и отчетена в тях работа и постигнатите резултати.

В случай, че бъдат установени несъответствия на изпълнението с уговореното или бъдат констатирани недостатъци, Възложителят може да откаже приемането на изработеното до отстраняването им. Констатираните отклонения и недостатъци се описват в двустранен протокол, в който се посочва и подходящ срок за отстраняването им за сметка на Изпълнителя.

Страните съставят и подписват окончателен двустранен констативен протокол за приемане на окончателния доклад, в който се констатира изпълнението или неизпълнението на договора, каква част от гаранцията за изпълнение подлежи на връщане или на задържане и какво следва да се изплати при окончателното плащане.

Констативните протоколи се подписват за Възложителя от ръководителя на проекта, след предварително парафиране от координатора и счетоводителя на проекта, както и на ключовия експерт по Дейност 1, за доклади по Дейност 1, а за Изпълнителя – от упълномощено от него лице.

МЕХАНИЗЪМ ЗА МОНИТОРИНГ И ОЦЕНЯВАНЕ КАЧЕСТВОТО НА ИЗПЪЛНЕНИЕ НА ПОРЪЧКАТА

Механизмът за мониторинг и оценяване на качеството на изпълнение на поръчката е важен елемент от цялостната система за осигуряване на качеството, изграден върху принципа на Деминг „Планирай, направи, провери и подобри“. Цел на вградеността в изпълнението на

проекта механизъм на мониторинг и оценка е да събере необходимите достатъчно данни по отношение на качеството на изпълнението, да ги анализира и оцени, като предостави на Изпълнителя навременна и адекватна възможност за информирани управленски решения относно необходимите последващи коригиращи и/или превантивни действия. По този начин се гарантират процесите на непрекъснато подобрене, като се управляват относимите рискове, свързани с планираното качество на крайните продукти и общата удовлетвореност на заинтересованите страни. Цялостната система на мониторинг и управление на качеството на изпълнение на поръчката включва следните елементи:

- механизъм за непрекъснат мониторинг и вътрешен контрол върху изпълнението на проекта
- механизъм за контрол върху качеството на продукта и постигнатите резултати
- механизъм за анализ и оценка на резултатите.

Системата за мониторинг и управление на качеството е съобразена изцяло с всички основни параметри и изисквания на внедрената и ефективно прилагана система за управление на качеството съгласно ISO 9001:2015, в частност със следните критерии и стандарти:

- Процесен подход и активно участие на заинтересованите страни: Заинтересованите страни са включени при осъществяването на мониторинга и в обсъждането на резултатите, с цел да предоставят своите гледни точки за осъществяване на адекватна оценка на изпълнението на проекта.
- Адекватно управление на риска посредством анализ на контекста, изискванията на заинтересованите страни и адресиране на заплахите и възможностите: При извършването на мониторинга е изключително важно да се предприемат адекватни мерки за управление на риска, като се управляват както свързаните с ефективния мониторинг и контрол рискове, така и тези рискове, свързани с качеството на самия процес на изпълнение на проекта, както и с очакваните резултати и въздействия.
- Решения, основани на факти и адекватна информация: цели са генерирането на достатъчно информация посредством разнообразни канали, които да предоставят база за информирани управленски решения.
- Безпристрастност и обективност: Заключениета са обосновани и непредубедени, анализът се базира върху събраните факти.
- Ефективно разпространение на резултатите от мониторинга и контрола до заинтересованите страни: Резултатите от мониторинга и контрола ще бъдат предоставени по подходящ начин на заинтересованите страни, чрез което ще се улесни вземането на подходящи коригиращи и превантивни мерки.
- Интегриране на резултатите от мониторинга, анализа и оценката в процеса на вземане на решения: мониторингът върху изпълнението и постигнатото качество не е самоцел, а важен елемент от цялостния управленски цикъл. Резултатите от него са интегрирани в процеса на вземане на решения, с цел интернализирането на научените уроци и предприемането на ефективни и адекватни действия по адресиране на заплахите и възможностите.

Механизъм за непрекъснат мониторинг и вътрешен контрол върху изпълнението на проекта

Механизмът за мониторинг и оценяване на качеството на изпълнение на поръчката включва непрекъснат мониторинг и вътрешен контрол на качеството на изпълнение на проекта в съответствие с добрите практики и възприетите стандарти. Този мониторинг и контрол се реализират посредством възприетия принцип на т.нар. контролни точки за

качество. Контролните точки за качеството се планират в критични за развитието и успеха на проекта моменти (проектни контролни точки). В тези контролни точки се прави преглед на актуалното състояние на изпълнението по проекта, постигнатите резултати спрямо планираните продукти и реализираната към момента услуга. Това се осъществява задължително в моментите, в които предстои предаване на резултатите към Възложителя. Този принцип на вътрешен мониторинг и контрол гарантира систематичното анализиране, оценка и предприемане на превантивни или коригиращи действия при критични за изпълнението на проекта точки, на които се преглеждат всички технически, ресурсни, времеви и др. параметри, които могат да застрашат постигането на целите на проекта. Прилагането на този принцип позволява на управленския екип, ръководещ проекта, да предприеме адекватни мерки на възможно най-ранен етап.

Примерни контролни точки при изпълнението на настоящия проект са:

Ключов момент Дата по план-график

Анализ на прилагането на Единната методология и Наръчника за нейното прилагане

Разработване на Актуализирана единна методология и Наръчник за нейното прилагане

Провеждане на кръгла маса

Определяне на хоризонтални и секторни политики за провеждане на пилотен анализ

Провеждане на 1 пилотен функционален анализ по хоризонтални и секторни политики

Провеждане на кръгла маса 1

Провеждане на 2 пилотен функционален анализ по хоризонтални и секторни политики

Провеждане на кръгла маса 2

Провеждане на 3 пилотен функционален анализ по хоризонтални и секторни политики

Провеждане на кръгла маса 3

Провеждане на 4 пилотен функционален анализ по хоризонтални и секторни политики

Провеждане на кръгла маса 4

Провеждане на 5 пилотен функционален анализ по хоризонтални и секторни политики

Провеждане на кръгла маса 5

Изготвяне на препоръки за подобрене на проекта на актуализирана Единна методология и наръчник за нейното прилагане

Механизъм за контрол върху качеството на продукта и постигнатите резултати

Контролът за качество обхваща всички планирани резултати по проекта (работни продукти). За целта се извършва проверка и се съставят контролни отчети по качеството на проекта. В тях се съдържа информация за съответствието с предвиденото качество на продукта в плана за качество, посочват се идентифицираните отклонения, рискове и се инициират адекватни мерки за тяхното управление.

Съдържанието на контролните отчети включва:

- Обща оценка – в рамките на няколко изречения се прави преглед на качеството на продукта, съобразно категориите: отговарящ на изискванията, с минимални (приемливи) отклонения, критичен;
- Анализирана проектна документация, в това число обратна информация от заинтересованите страни;
- Постигнати резултати, включително оценка от заинтересованите страни;
- Идентифицирани рискове;
- Препоръки за по-нататъшния ход на проекта;
- Съгласувани действия по подобрене на качеството – действията с следствие от оценката на проекта и следва да бъдат координирани с частта от проектния екип, която

засягат. Ако е необходимо други страни като Възложителя например могат да се включат в тези действия.

Механизъм за анализ и оценка на резултатите

Освен върху по-горе изброените механизми, управлението на качеството на изпълнението по проекта се базира и върху последващ анализ и оценка на резултатите по дейностите. Следят се основни индикатори като:

- Изпълнение на поставените цели и съответствие на резултатите спрямо планираните цели
- Постигната удовлетвореност на заинтересованите страни и съответствие на резултатите спрямо изискванията и очакванията на заинтересованите страни
- Постигнати релевантност, ефикасност и ефективност
- Навременност на постигнатите резултати
- Реализиране на планираните ефекти и въздействия
- Постигнати гаранции за устойчивост на резултатите.

Резултати с отклонения от планираните минимални ключови показатели са разглеждат допълнително и проверяват за причините за отклонение, като се подготвя и реализира план за корекция и адекватни коригиращи действия. Отговорните за изпълнението страни получават необходимите инструкции с цел постигане на необходимия висок стандарт на качество и предотвратяване на повторни случаи. Постигнатото вторично изпълнение подлежи на цялостен цикъл на повторен анализ и оценка до постигане на планираното и зададения стандарт на качество.

МЕХАНИЗЪМ ЗА КОМУНИКАЦИЯ И КООРДИНАЦИЯ С ВЪЗЛОЖИТЕЛЯ

Екипът на Консултанта ще поддържа активна комуникация с екипа на проекта и с експертната група от администрацията от страна на Възложителя чрез:

- ежемесечни срещи на екипите;
- конферентни разговори;
- структуриране на проекта в sharepoint среда с цел проследяване на работни версии на документите при необходимост и достъп от страна на Възложителя до проекти на аналитични документи, които разработва Изпълнителя;
- предварително съгласуване на резултатите от извършването на основните дейности;
- съгласуване на периода и подхода за прилагане на инструментите за провеждане на функционалния анализ – въпросници, интервюта, фокус групи.

Цялата комуникация между Възложителя и Консултанта ще се осъществява чрез Ръководителя на проекта. На встъпителната среща ще бъде детайлно комуникиран и съгласуван механизма за координация с екипа на Възложителя, както и на заинтересовани страни извън Агенция по вписванията така, че да бъдат минимално ангажирани при предоставяне на информация, да получават за съгласуване и одобрение структурирани, пълни като съдържание и форматираны работни документи, да имат достъп до цялата аналитична база на проекта и до всички проекто-варианти на документи (приложимо е само след предварително одобрение от Възложителя).

Приемане на дейностите и изпълнението на договора от страна на Възложителя

Извършените услуги ще се отчитат чрез доклади за изпълнение на съответните дейности, като за целта се представят на Възложителя за одобрение с приемо-предавателен протокол. Докладът от извършената работа ще има като приложения, изработени междинни

документи във връзка с изпълнение на дейностите и етапите предмет на поръчката, които са предварително съгласувани с Възложителя.

ГРАФИК ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕ НА ДЕЙНОСТИТЕ

Дейности	1 месец	2 месец	3 месец	4 месец	5 месец	6 месец	7 месец	8 месец
Встъпителна фаза								
Фаза на изпълнение								
Дейност 1. „Актуализиране на Единната методология за провеждане на функционален анализ в държавната администрация и Наръчника за нейното прилагане“								
Поддейност 1.1.: „Анализ на прилагането на Единната методология и Наръчника за нейното прилагане“								
Етап 1.1.1. Определяне на извадка от проведени функционални анализи								
Етап 1.1.2. Анализ на прилагането на Единната методология и наръчника за нейното прилагане								
Поддейност 1.2.: „Разработване на актуализирана единна методология и Наръчник за нейното прилагане“								
Етап 1.2.1. Изготвяне на проект на Актуализирана методология и наръчник за нейното прилагане								
Етап 1.2.2. Отразяване на постъпили предложения при провеждането на пилотните анализи по секторни и хоризонтални политики								
Етап 1.2.3. Отпечатване на актуализираната Методология и Наръчник и подготовка за публикуване в интернет								
Поддейност 1.3.: „Провеждане на кръгла маса“								
Дейност 2.: Провеждане на								

Димитър

Димитър

Димитър

Димитър

8/11/08



49



прилагане	
Кръгла маса за представяне на актуализираната методология	23 февруари 2018
Критерии за определяне на хоризонтални и секторни политики за провеждане на пилотен анализ	28 февруари 2018
Списък на хоризонтални и секторни политики за провеждане на пилотен анализ	7 март 2018
Доклади за проведени пет пилогни хоризонтални анализа	3 юни 2018
Проведени кръгли маси	21 юни 2018
Препоръки за подобрене на проекта на актуализирана Единна методология и наръчник за нейното прилагане	7 юни 2018
Отразени постъпили предложения при провеждането на пилотните анализи по секторни и хоризонтални политики	14 юни 2018
Отпечатана Методология и Наръчник и подготовка за публикуване в интернет	21 юни 2018

При определяне на индикативните дати е направено допускане за стартиране на изпълнение на договора на 1 ноември 2017 година.

ЧОВЕШКИ РЕСУРСИ, НЕОБХОДИМИ ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕ НА ДЕЙНОСТИТЕ	
Дейност	Експерти, които ще участват в изпълнението и
Встъпителна фаза	Ръководител проект и всички ключови експерти
Фаза на изпълнение	
Дейност 1. „Актуализиране на Единната методология за провеждане на функционален анализ в държавната администрация и Наръчника за нейното прилагане“	Ръководител проект, всички ключови и 10 допълнителни неключови проекти
Поддейност 1.1.: „Анализ на прилагането на Единната методология и Наръчника за нейното прилагане“	
Етап 1.1.1. Определяне на извадка от проведени функционални анализи	Ръководител проект, юрист, експерти релеванност, ефективност и ефикасност
Етап 1.1.2. Анализ на прилагането на Единната методология и наръчника за нейното прилагане	Ръководител проект, всички ключови и допълнителни 10 неключови експерти
Поддейност 1.2.: „Разработване на актуализирана единна методология и Наръчник за нейното прилагане“	Ръководител проект и ключови експерти юрист, експерти релеванност, ефективност и ефикасност, бизнес аналитик
Етап 1.2.1. Изготвяне на проект на Актуализирана методология и наръчник за нейното прилагане	Ръководител проект и ключови експерти юрист, експерти релеванност, ефективност и ефикасност, бизнес аналитик
Етап 1.2.2. Отразяване на постъпили предложения при провеждането на пилотните анализи по секторни и хоризонтални политики	Ръководител проект и ключови експерти юрист, експерти релеванност, ефективност и ефикасност, бизнес аналитик
Етап 1.2.3. Отпечатване на актуализираната Методология и Наръчник и подготовка за публикуване в интернет	Ключов експерт Организатор на събития и Ръководител проект
Поддейност 1.3.: „Провеждане на кръгла маса“	Ключов експерт Организатор на събития и Ръководител проект, Ключов експерт Юрист
Дейност 2.: Провеждане на функционални анализи по хоризонтални и	Ръководител проект, всички

секторни политики	ключови и 10 допълнителни неключови проекти
Етап 2.2.1. Провеждане на пет пилотни функционални анализа	Ръководител проект и всички ключови експерти, допълнителни 10 неключови експерти
Поддейност 2.3.: „Провеждане на кръгли маси“	Ключов експерт Организатор на събития и Ръководител проект, Ключов експерт Юрист
Поддейност 2.4.: „Изготвяне на препоръки за подобрене на проекта на актуализирана Единна методология и наръчник за нейното прилагане“	Ръководител проект и ключови експерти юрист, експерти релевантност, ефективност и ефикасност, бизнес аналитик

Взаимовръзки, обусловени от идентифицираните човешки ресурси

Алокирането на експертите към всяка една от дейностите е съобразено с профила им и необходимата експертиза за изпълнение на съответната дейност. Допълнителните неключови експерти ще участват под ръководството на ключовите в анализа на 25% от проведените до момента функционални анализи в държавната администрация, както и в пилотирането на актуализираната методология в 5 хоризонтални и/или секторни политики. Пилотните анализи ще се извършват последователно във времето, като специфичен крафик на тяхното провеждане ще бъде предоставен след избора на самите политики и идентифицирането на съответните структури, които ще трябва да бъдат обследвани при всяка политика. Ръководителят на проекта с оглед специфичната му експертиза в областта на модернизиране на държавната администрация ще участва методологично и като гарант за качеството във всяка една от предвидените дейности, като последователното реализиране на дейностите предполага тази възможност.

ТЕХНИЧЕСКИ РЕСУРСИ, НЕОБХОДИМИ ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕ НА ДЕЙНОСТИТЕ	
Дейност	ТЕХНИЧЕСКИ РЕСУРСИ
Встъпителна фаза	Оборудвано офис пространство с обезпечена Интернет връзка
Фаза на изпълнение	
Дейност 1. „Актуализиране на Единната методология за провеждане на функционален анализ в държавната администрация и Наръчника за нейното прилагане“	
Поддейност 1.1.: „Анализ на прилагането на Единната методология и Наръчника за нейното прилагане“	Оборудвано офис пространство с обезпечена Интернет връзка, лаптопи и автомобили за осигуряване на интервютата, които могат да бъдат в различни части на страната
Етап 1.1.1. Определяне на извадка от проведени функционални анализи	Оборудвано офис пространство с обезпечена Интернет връзка, правно-информационна система
Етап 1.1.2. Анализ на прилагането на Единната методология и наръчника за нейното прилагане	Оборудвано офис пространство с обезпечена Интернет връзка, лаптопи и автомобили за осигуряване на интервютата, които могат да бъдат в различни части на страната, правно-информационна система, софтуер за обработване на

	количествени данни
Поддейност 1.2.: „Разработване на актуализирана единна методология и Наръчник за нейното прилагане”	Оборудвано офис пространство с обезпечена Интернет връзка
Етап 1.2.1. Изготвяне на проект на Актуализирана методология и наръчник за нейното прилагане	Оборудвано офис пространство с обезпечена Интернет връзка, ИКТ инструменти, с които ще бъде актуализирана методологията
Етап 1.2.2. Отразяване на постъпили предложения при провеждането на пилотните анализи по секторни и хоризонтални политики	Оборудвано офис пространство с обезпечена Интернет връзка
Етап 1.2.3. Отпечатване на актуализираната Методология и Наръчник и подготовка за публикуване в интернет	Оборудвано офис пространство с обезпечена Интернет връзка, софтуер за предпечатна подготовка и достъп до печатна база
Поддейност 1.3.: „Провеждане на кръгла маса“	Оборудвано офис пространство с обезпечена Интернет връзка, кетъринг, зала, озвучаване и оборудване, материали за участниците
Дейност 2.: Провеждане на функционални анализи по хоризонтални и секторни политики	
Етап 2.2.1. Провеждане на пет пилотни функционални анализа	Оборудвано офис пространство с обезпечена Интернет връзка, лаптопи и автомобили за администрациите, които ще бъдат обследвани, он-лайн базиран инструмент за анкетно проучване, правно-информационна система, при необходимост софтуер за визуализация на бизнес процеси, ИКТ инструменти, с които ще бъде актуализирана методологията, софтуер за обработване на количествени данни
Поддейност 2.3.: „Провеждане на кръгли маси“	Оборудвано офис пространство с обезпечена Интернет връзка, кетъринг, зала, озвучаване и оборудване, материали за участниците
Поддейност 2.4.: „Изготвяне на препоръки за подобрене на проекта на актуализирана Единна методология и наръчник за нейното прилагане”	Оборудвано офис пространство с обезпечена Интернет връзка, ИКТ инструменти, с които ще бъде актуализирана методологията

Взаимовръзки, обусловени от идентифицираните технически ресурси

Необходимите технически средства са дефинирани с оглед спецификата на всяка от извършваните дейности. Специфично е презюмирано актуализиране на методологията с възможности за използване на ИКТ, както и използване на ИКТ инструменти за оптимално реализиране на проектните дейности. Проектният екип разполага с необходимата експертиза за работа със съответните софтуерни инструменти, като Кандидатът разполага с лицензи за тяхното ползване.

СТРАТЕГИЯ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

Рисковете за проекта са събития, които могат да се случат с определена вероятност и имат положителен или отрицателен ефект върху времето, разходите, обхвата или качеството на проекта. Управлението на риска е жизненоважен процес, който се извършва паралелно с изпълнението на проекта.

Управлението на риска е неразделна част от изпълнението на проекта и се състои от следните етапи: Идентификация на рисковете, Оценка на последиците/обхвата на рисковете, Определяне на приоритета на рисковете, Изготвяне на план за отговор на риска, Наблюдение на рисковете, Контрол и ограничаване на рисковете.

Идентифицирането на проектните рискове се базира на опита на екипа, регистри на класически рискове и опит от предишни проекти.

Анализът и оценката на рисковете се извършва от Ръководителя на екипа и включват:

- Оценка на вероятността и влиянието;
- Определяне на (предложение за) собственик.

За всеки риск от Регистъра на рисковете се определя вероятността от възникване риска (Вероятност) и оценка на въздействието – ефект на риска върху целите на проекта, ако събитието е настъпило (Влияние).

Степен	Приоритет = Вероятност * Влияние
Ниска	0.1 – 0.9
Средна	1.0 – 3.6
Висока	4.0 – 8.1

На таблицата по-долу са показани праговете на риска и класификацията на риска според прага на риска:

	Влияние									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
Вероятност	0.1	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9
	0.2	0.2	0.4	0.6	0.8	1	1.2	1.4	1.6	1.8
	0.3	0.3	0.6	0.9	1.2	1.5	1.8	2.1	2.4	2.7
	0.4	0.4	0.8	1.2	1.6	2	2.4	2.8	3.2	3.6
	0.5	0.5	1	1.5	2	2.5	3	3.5	4	4.5
	0.6	0.6	1.2	1.8	2.4	3	3.6	4.2	4.8	5.4
	0.7	0.7	1.4	2.1	2.8	3.5	4.2	4.9	5.6	6.3
	0.8	0.8	1.6	2.4	3.2	4	4.8	5.6	6.4	7.2

	0.9	0.9	1.8	2.7	3.6	4.5	5.4	6.3	7.2	8.1
--	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Използваният рисков рейтинг/техники за точкуване е както следва:

Влияние на риска взема стойности от 1 до 9 (1 = нищожно влияние, 9 = голямо влияние).

Вероятността взема стойности от 0.1 до 0.9 (0.1 = 10% вероятност за случване на събитието, 0.9 = 90% вероятност за случване на събитието).

Приоритет:

Н = Ниско рисково ниво

С = Средно рисково ниво

В = Високо рисково ниво

Екипът на проекта ще разработи план за отговор и противодействие за всеки риск с Високо рисково ниво. Тези рискови фактори ще бъдат наблюдавани отблизо през целия период на изпълнение и детайлно ще се следят промените в приоритета им.

Екипът на проекта ще разработи план за отговор и противодействие за всеки риск със Средно рисково ниво. Тези рискови фактори ще бъдат наблюдавани редовно.

Рискове с Ниско рисково ниво ще бъдат наблюдавани през определени периоди от време. Ръководителят ще определи дали рисковото им ниво се е променило и ще предприеме нужните дейности при необходимост.

След оценка на риска се избира подходяща стратегия за предотвратяване или ограничаване на влиянието му върху проекта. Основни стратегии, които Консултантът ще използва при управление на риска са:

- елиминация (Elimination) – елиминиране на причината за идентифицирания риск;
- избягване (Avoidance) – предприемат се необходимите превантивни действия за премахване възможността за излагане на този риск (например: отлагане на тестове с цел да се подобри комуникационната среда);
- превенция (Prevention) – извършват се превантивни действия за намаляване на вероятността за реализацията на риска;
- омекотяване/ограничаване на ефекта (Mitigation) – ако рискът не може да бъде избегнат, се извършват действия по намаляване на ефекта от евентуалното осъществяване на риска (например: подготовка на допълнителни ресурси, осигуряване на допълнително оборудване или средства);
- планиране на решаването на проблеми (Contingency planning) – изготвяне на план за отговор на потенциалния риск преди неговата поява и осъществяване;
- приемане (Assumption) – осъществяването на риска не може да се избегне. В такъв случай се осъществяват необходимите коригиращи действия за продължаване на планирания ход на проекта с минимални негативни резултати от въздействието на риска.

Изборът на стратегия за отговор на риск ще бъде базиран на задълбочен анализ на вероятността за осъществяване, обхвата на дадения риск, последиците върху проекта от

евентуалното му осъществяване и оценка на разходите за реализиране на избраната стратегия.

Конкретните допускания и рискове, които Възложителят и Консултанта са идентифицирали, както и мерките за тяхното преодоляване, са представени по-долу:



Идентифицирани потенциални рискове	Възможните аспекти на проявление на този риск са:	Мерки за недопускане/предотвратяване на настъпването на риска	Мерки за преодоляване/минимизиране/на настъпване на риска	Оперативни контроли за управление на риска	Действия за преминаване в по-ниска степен на вероятност от настъпване на риска	Последователност от действия, които ще изключат изцяло вероятността от настъпване на риска
<p>Изостване от графика при текущото изпълнение на дейностите по поръчката;</p>	<ul style="list-style-type: none"> Забавяне в срока на актуализиране на Единната методология за провеждане на функционален анализ в държавната администрация и Наръчника за нейното прилагане Забавяне в срока на провеждане на функционални анализи по хоризонтални и секторни политики 	<ul style="list-style-type: none"> Планираме незабавно започване на работата по актуализиране на Единната методология, като при възникване на проблеми/пречки, административни или технически, имаме готовност да включим и допълнителен екип, подпомагаш основния работещ такъв Планираме своевременно стартиране на избора на пилотни 	<ul style="list-style-type: none"> Мобилизиране на допълнителни вътрешни човешки и материални ресурси за извършване на необходимите допълнения или корекции към проекта, за сметка на изпълнителя Въвеждане на сумирано работно време за експертите, при необходимост 	<ul style="list-style-type: none"> Изпълнение на текущ строг мониторинг на изпълнението на дейностите спрямо заложените план-график Назначаване на отговорно лице за всяка една участваща институция, което ще поддържа пряка и тясна връзка с отговорните служители и ще отговаря за конкретната дейност 	<ul style="list-style-type: none"> Ангажиране на високо компетентни експерти с аналогичен богат опит в изпълнението на подобни проекти Постоянна и навременна координация на изпълнението с Възложителя Ще бъде изградена и поддържана стройна структура на планиране. Ще бъде изградена и поддържана стройна структура на планиране, експерти, екипи и институции 	<ul style="list-style-type: none"> Ангажиране на високо компетентни експерти с аналогичен богат опит в изпълнението на подобни проекти Ще бъде изградена и поддържана стройна структура на планиране. Ще бъде изградена и поддържана стройна структура на планиране, експерти, екипи и институции Установяване на

Handwritten signature

		функционални анализи по горизонтални и секторни политики, успоредно с процесите по финализиране на Единната методология и нейното приемане, с цел осигуряване на възможността за нейното реално приложение непосредствено след приемането и от Възложителя, без допълнително изчакване		на комуникация и координация между отделните експерти, екипи и институции • Използване на ефективно работеща система за управление на качеството	ясно и конструктивно сътрудничество с останалите участници в процеса на изпълнение, за да се осигури безпроблемен процес на даване и необходимите информация, обратна връзка и одобрения • Постоянен текущ контрол и строг мониторинг върху изпълнението на дейностите по проекта
		• Нашите експерти са запознати обстойно и в детайли с изискванията и спецификата на проекта и сроковете ни са определени на база предходен аналогичен опит.			

28

[Signature]

[Signature]

[Signature]



Druck

		на необходимите информация, обратна връзка и одобрения				
		• Своеременно се придвижват всички необходими документи				
		• Планираме незабавно започване на работата по определяне на пилотните хоризонтални и секторни политики от Съвета за администрацията реформа.	• Забавяне в срока на определяне на пилотните хоризонтални и секторни политики от Съвета за администрацията реформа.	• Мобилизиране на допълнителни вътрешни човешки и материални ресурси за извършване на необходимите уточнения, съгласувания и/или корекции относно избора на пилотните хоризонтални и секторни политики, за сметка на изпълнителя	• Изпълнение на текущ мониторинг на изпълнението на дейностите спрямо заложенния план-график	• Ангажиране на високо компетентни експерти с аналогичен богат опит в изпълнението на подобни проекти
Несвоеременно определяне на пилотните хоризонтални и секторни политики от Съвета за административната реформа;				• Назначаване на отговорно лице за връзка със Съвета за административната реформа, както и с всяка една участваща институция, което ще поддържа пряка и тясна връзка с отговорните служители	• Ангажиране на високо компетентни експерти с аналогичен богат опит в изпълнението на подобни проекти	• Ангажиране на високо компетентни експерти с аналогичен богат опит в изпълнението на подобни проекти
		Единната методология и нейното приемане, с цел осигуряване на възможността за нейното реално приложение непосредствено	реформа, успоредно на работата по финализиране на Единната методология и нейното приемане, с цел осигуряване на възможността за нейното реално приложение непосредствено	Възложителя	• Постоянна и навременна координация с Възложителя	• Изграждане и поддържане на стройна структура на планиране, организация на времето и ресурсите, обмен на информация, както и на координация на дейностите между изпълнител и Съвета за административнат

Димитър

		след приемането и от Възложителя, без допълнително изчакване			координация между отделните експерти, екипи и институции	реформа
		<ul style="list-style-type: none"> Планиране запознаване в дълбочина на Съвета за административна реформа с необходимостта от своевременно определяне на пилотните хоризонтални и секторни политики, както и с последните от неосновано забавяне Предвижда се установяването на тясно и конструктивно сътрудничество със Съвета за административната реформа, както и с останалите участници в процеса на 			<ul style="list-style-type: none"> Използване на ефективно работеща система за управление на качеството 	<ul style="list-style-type: none"> Своевременен анализ и предложения за потенциални кандидати-хоризонтални и секторни политики с очертани обстойно и обосновани ползи предизвикателства Установяване на тясно и конструктивно сътрудничество с останалите участници в процеса на изпълнение, за да се осигури безпроблемен процес на даване на необходимите информация, обратна връзка и одобрения Мониторинг върху дейността и осигуряването на

Джид

[Signature]

				избора на пилотните хоризонтални и секторни политики
			изпълнение, за да се осигури безпроблемен процес на даване на необходимите информация, обратна връзка, предложения и одобрения	
			<ul style="list-style-type: none"> Нашите експерти са запознати обстойно и в детайли с изискванията и спецификата на дейността и с необходимостта от своевременно определяне на пилотните хоризонтални и секторни политики, като сроковете са определени на база предишен опит, съгласувани са между отделните екипи и са постижими реално Своевременно се 	

Blank

	придвигват всички необходими документи	<ul style="list-style-type: none"> • Планираме своевременно обстойно запознаване на ръководителите на административни структури, които имат правомощия в областта на пилотните административни и структури, които имат правомощия в областта на пилотните хоризонтални и секторни политики с ключовите параметри на Единната методология, както и с добавената стойност от нейното прилагане спрямо избраните пилотни хоризонтални и секторни политики • Предвижда се установяването на тясно и конструктивно 	<ul style="list-style-type: none"> • Мобилизиране на допълнителни вътрешни човешки и материални ресурси за създаване на информираност, извършване на необходимите уточнения, съгласувания и/или корекции относно участието и ангажираността на ръководителите на административни структури, които имат правомощия в областта на пилотните хоризонтални и секторни политики 	<ul style="list-style-type: none"> • Организиране на текущ мониторинг върху изпълнението на дейностите спрямо заложените план-трафик • Назначаване на отговорно лице за връзка с всяка една участваща институция, което ще поддържа пряка и тясна връзка с отговорните служители и ще отговаря за дейността • Отворен канал за ефективна комуникация със Съвета за административната реформа относно необходимостта от предприемане на съвременни и 	<ul style="list-style-type: none"> • Ангажиране на високо компетентни експерти с аналогичен богат опит в изпълнението на подобни проекти и способност за мотивиране на административните ръководители • Постоянна и навременна координация с Възложителя • Ще бъде изградена и поддържана стройна структура на планиране, организация на времето и ресурсите, обмен на информация, както и на координация на дейностите между изпълнителя. Съвета за административната реформа и ръководителите на административни структури, които 	<ul style="list-style-type: none"> • Ангажиране на високо компетентни експерти с аналогичен богат опит в изпълнението на подобни проекти и способност за мотивиране на административните ръководители • Постоянна и навременна координация с Възложителя • Ще бъде изградена и поддържана стройна структура на планиране, организация на времето и ресурсите, обмен на информация, както и на координация на дейностите между изпълнителя. Съвета за административната реформа и ръководителите на административни структури, които
Липса на достатъчна заинтересованост на ръководителите на административни структури, които имат правомощия в областта на пилотните хоризонтални и секторни политики;	<ul style="list-style-type: none"> • Липса на необходимата степен на интерес от страна на ръководителите на административни и структури, които имат правомощия в областта на пилотните хоризонтални и секторни политики, които да мотивират изпълнението на дейностите по проекта • Липса на достатъчно съдействие от страна на ръководителите на административни 	<ul style="list-style-type: none"> • Планираме своевременно обстойно запознаване на ръководителите на административни структури, които имат правомощия в областта на пилотните административни и секторни политики с ключовите параметри на Единната методология, както и с добавената стойност от нейното прилагане спрямо избраните пилотни хоризонтални и секторни политики • Предвижда се установяването на тясно и конструктивно 	<ul style="list-style-type: none"> • Мобилизиране на допълнителни вътрешни човешки и материални ресурси за създаване на информираност, извършване на необходимите уточнения, съгласувания и/или корекции относно участието и ангажираността на ръководителите на административни структури, които имат правомощия в областта на пилотните хоризонтални и секторни политики 	<ul style="list-style-type: none"> • Организиране на текущ мониторинг върху изпълнението на дейностите спрямо заложените план-трафик • Назначаване на отговорно лице за връзка с всяка една участваща институция, което ще поддържа пряка и тясна връзка с отговорните служители и ще отговаря за дейността • Отворен канал за ефективна комуникация със Съвета за административната реформа относно необходимостта от предприемане на съвременни и 	<ul style="list-style-type: none"> • Ангажиране на високо компетентни експерти с аналогичен богат опит в изпълнението на подобни проекти и способност за мотивиране на административните ръководители • Постоянна и навременна координация с Възложителя • Ще бъде изградена и поддържана стройна структура на планиране, организация на времето и ресурсите, обмен на информация, както и на координация на дейностите между изпълнителя. Съвета за административната реформа и ръководителите на административни структури, които 	<ul style="list-style-type: none"> • Ангажиране на високо компетентни експерти с аналогичен богат опит в изпълнението на подобни проекти и способност за мотивиране на административните ръководители • Постоянна и навременна координация с Възложителя • Ще бъде изградена и поддържана стройна структура на планиране, организация на времето и ресурсите, обмен на информация, както и на координация на дейностите между изпълнителя. Съвета за административната реформа и ръководителите на административни структури, които

Bohly

ите структури, които имат правоомощия в областта на пилотните хоризонтални и секторни политики, водещо до забавяне на дейностите и/или непълноти в обхвата и съдържанието им	сътрудничество с ръководителите на административни структури, които имат правоомощия в областта на пилотните хоризонтални и секторни политики, за да се осигури безпроблемен процес на даване на необходимите информация, обратна връзка, предложения и одобрения	подходящи коригиращи действия по отношение на конкретни избрани хоризонтални и секторни политики, при липса на интерес от страна на административните ръководители и необосновано забавяне на дейностите по проекта	институции <ul style="list-style-type: none"> • Използване на ефективно работеща система за управление на качеството 	имат правоомощия в областта на пилотните хоризонтални и секторни политики <ul style="list-style-type: none"> • Ясно очертани ползи и добавена стойност от функционалния анализ на хоризонтални и секторни политики ефективно комуникирани до ръководителите на административните структури • Установяване на тясно и конструктивно сътрудничество с администрациите, участници в процеса на пилотното прилагане на Единната методология, за да се осигури безпроблемен процес на даване на
--	---	---	---	--

Done

		областта на пилотните хоризонтални и секторни политики към участие в проекта и създаването на подходяща ангажираност от тяхна страна				необходимите информация, обратна информация и одобрения • Мониторинг върху дейността п пилотното прилагане на изобластите хоризонтални и секторни политики • Подходящи и навременни коригиращи действия при неосъществено забавяне, липса на интерес и/или съдействие. включително и посредством промяна в избраните пилотни хоризонтални и секторни политики
Неоказване на своевременно съдействие от служителите от административните	• Липса на необходимата степен на съдействие от	• Планираме своевременно обстойно запознаване на	• Мобилизиране на допълнителни вътрешни човешки и материални ресурси	• Изпълнение на текущ мониторинг на изпълнението на дейностите спрямо	• Ангажиране на високо компетентни експерти с	• Ангажиране на високо компетентни експерти с

Handwritten signature

Handwritten signature

Handwritten signature

Handwritten signature

структури, обект на инвентаризацията;	служителите на административните структури, обект на инвентаризацията, а, което влияе върху обхвата и съдържанието на дейностите, както и върху съвременното им изпълнение	служителите на административните структури, обект на инвентаризацията с ключовите параметри на Единната методология, както и с добавената стойност от нейното прилагане спрямо избраните пилотни хоризонтални и секторни политики	за създаване на информираност, извършване на необходимите уточнения, съгласуване и/или корекции относно участието и ангажираността на служителите на административните структури, обект на инвентаризацията, за сметка на изпълнителя	заложения план-график	аналогичен богат опит в изпълнението на подобни проекти и способност за мотивиране на служителите на административните структури, обект на инвентаризацията	аналогичен богат опит в изпълнението на подобни проекти
<ul style="list-style-type: none">Липса на достатъчно интерес от служителите, което да ги мотивира към изпълнение на дейностите по проекта.	<ul style="list-style-type: none">Предвижда се установяването на тясно и конструктивно сътрудничество със служителите на административните структури, обект на инвентаризацията, за да се осигури безпроблемен процес на даване на необходимите информация,	<ul style="list-style-type: none">Постоянна и навременна координация с Възложителя и ръководителите на административните структуриЩе бъде изградена и поддържана стройна структура на планиране.организация на времето и ресурсите, обмен на информация, както и на координация между отделните експерти, екипи и институцииИзползване на	<ul style="list-style-type: none">Назначаване на отговорно лице за връзка с всяка една участваща институция, което ще поддържа пряка и тясна връзка с отговорните служителиОтворен канал за ефективна комуникация с ръководителите на пилотните администрацииотносно необходимостта от предприемане на своевременни коригиращи действия, при липса на интерес от страна на служителите на административните структури, обект на инвентаризацията и неосновано забавяне на	<ul style="list-style-type: none">Изграждане и поддържане на стройна структура на планиране.организация на времето и ресурсите, както и на координация между отделните експерти, екипи и институцииИзползване на	<ul style="list-style-type: none">Изграждане и поддържане на стройна структура на планиране, организация на времето и ресурсите, обмен на информация, както и на координация на дейностите между изпълнителя, Съвета за административна реформа, ръководителите на административни структури, които имат правомощия областта на пилотните хоризонтални и секторни политики и служителите на административни структури, обект на	<ul style="list-style-type: none">Изграждане и поддържане на стройна структура на планиране, организация на времето и ресурсите, обмен на информация, както и на координация на дейностите между изпълнителя, Съвета за административна реформа, ръководителите на административни структури, които имат правомощия областта на пилотните хоризонтални и секторни политики и служителите на административни структури, обект на

Handwritten signature

Handwritten signature

Handwritten signature

Handwritten signature

				<p>обратна връзка, предложения и одобрения</p> <ul style="list-style-type: none"> • Нашите експерти са запознати обстойно и в детайли с изискванията и спецификата на дейността и с необходимостта от привлечането на служителите на административните структури, обект на инвентаризацията. <p>към участие в проекта и създаването на подходяща ангажираност от тяхна страна</p>	дейностите по проекта	<p>ефективно работеща система за управление на качеството</p>	<p>инвентаризацията</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ясно очертани ползи и добавена стойност от функционалния анализ на хоризонтални и секторни политики ефективно комуникирани до служителите на административните структури, обект на инвентаризацията • Установяване на тясно и конструктивно сътрудничество с администрациите, участници в процеса на пилотного прилагане на Единната методология, за да се осигури безпроблемен процес на даване на необходимите информации, обратна
--	--	--	--	--	-----------------------	---	---

Handwritten signature

Handwritten signature

Handwritten signature

Handwritten signature

Handwritten signature

Handwritten signature

Handwritten signature

Handwritten signature

информация и одобрения						
• Мониторинг върху дейността п пилотното прилагане на избраните хоризонтални и секторни политики						
• Подходящи и навременни коригиращи действия при необосновано забавяне, липса на интерес и/или съдействие, включително и посредством промяна в избраните пилотни хоризонтални и секторни политики						

ДОКЛАДИ ЗА ПРИЯМАНЕ РАБОТАТА ПО ОБЩЕСТВЕНАТА ПОРЪЧКА

Месечни доклади за напредъка

Изготвят се и се предават най-късно до 1-во число на всеки месец. Съдържат описание на всички извършени през предходния месец дейности, постигнатите резултати и индикатори, срещнати проблеми и рискове за изпълнението и предприети мерки за преодоляването им, както и план за изпълнение на дейностите в следващите два месеца:

Междинни доклади с пълните резултати от всяка една от дейностите

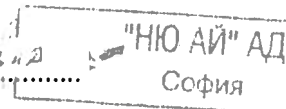
Представят се до 7 календарни дни, считано от датата на изтичане на срока за изпълнение на съответната дейност, според одобрения план-график. Междинните доклади включват описателна част на извършената работа, постигнатите цели, резултати и индикатори за изпълнението. Към докладите се прилагат копия (заверени с текст „Вярно с оригинала, име, подпис и печат“) на всички подкрепящи документи, доказващи изпълнението на дейността, постигнатите резултати и оригинали на подкрепящи документи през текущия месец, в който се предава доклада:

Окончателен доклад

Изготвя се за цялостно отчитане приключването и предаването на извършената работа по поръчката. Проектът на окончателния доклад се представя 2 седмици преди срока за приключване на всички дейности по поръчката. Той включва обобщена и аналитична информация и оценка за резултатите от изпълнените дейности, постигнатите цели, резултати и индикатори, идентифицираните трудности и проблеми, предприетите корективни мерки и т.н.

Дата 19.07.2017 г.

Подпис и печат:



Име и фамилия: Силвия Тодорова, Управител
Обединение Ню Ай – Сиела Норма
(представляващ по регистрация или упълномощено лице)