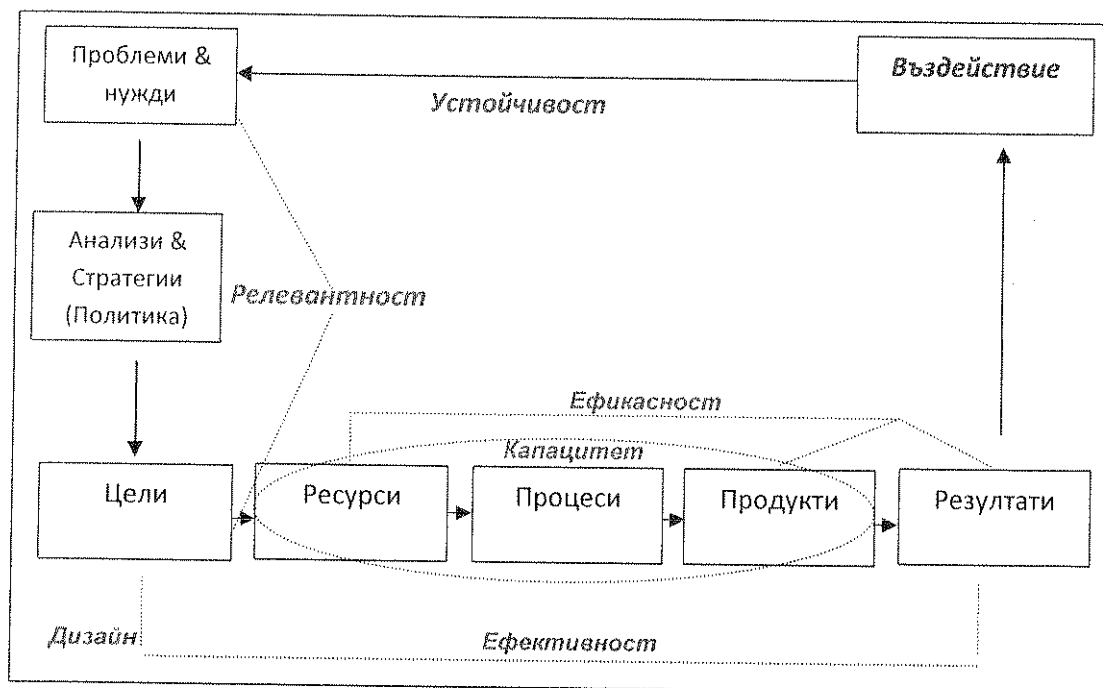


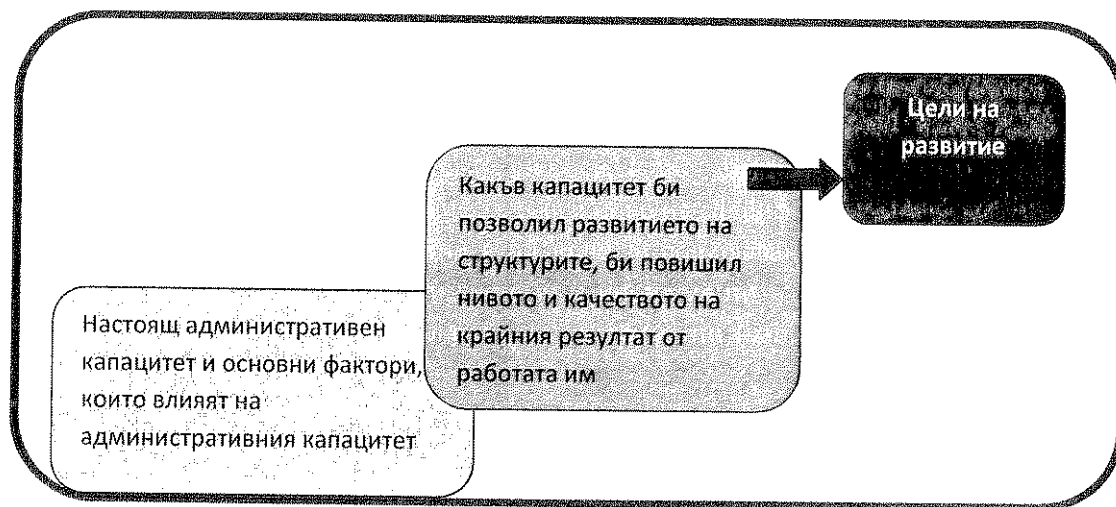
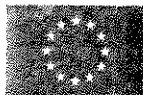
### III.3. Логика и последователност на предложените методи и инструменти

Общата логика на процеса на оценка и анализ на административния капацитет на централните структури, работещи по Структурните фондове, финансирани по Приоритетна ос 1 (ПО1) на Оперативна програма „Техническа помощ“ (ОПТП) е следната:

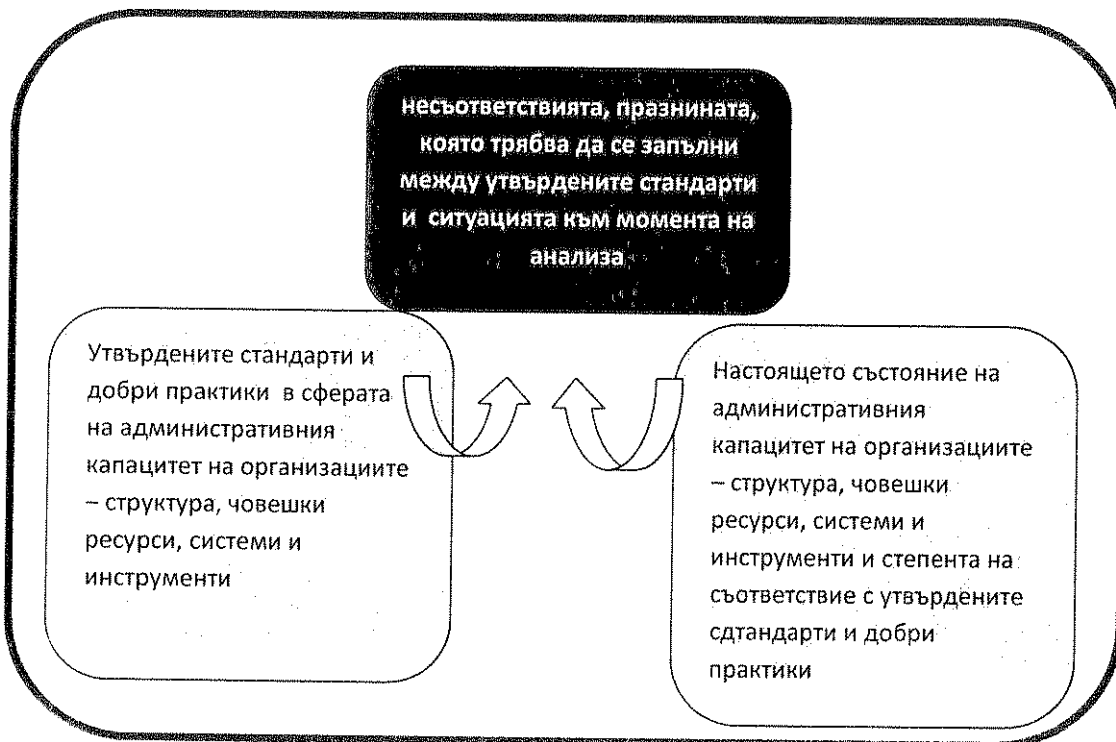


При оценка на административния капацитет на структурите ще се фокусираме върху оценка на структурата, човешките ресурси, системите и инструментите, и ще бъдат отправени препоръки за повишаване на административния капацитет с цел повишаване ефективността на хоризонталните структури, отговорни за координацията, управлението, изпълнението и контрола на средствата от фондовете на ЕС за следващия програмен период 2014-2020. В допълнение, ще се идентифицират и приоритизират конкретни нужди на централните структури, които да се финансират през програмен период 2014-2020, чрез Оперативна програма „Добро управление“ или държавния бюджет.

Подходът за оценка на капацитета ще започне с двата основни въпроса – "Какъв е настоящият капацитет на структурите?" и "Какъв трябва да бъде капацитета на структурите /какво липсва/?".



Методите и инструментите, които ще използваме ще позволят да се идентифицират и други фактори, освен посочените в техническата спецификация /откритост, партньорство, санкции и награди, административна култура/, които влияят на административния капацитет на централните структури, работещи по Структурните фондове. Крайният резултат от оценката на капацитета ще покаже следното:



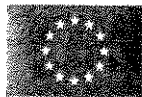
Разликата между утвърдените европейски и международни стандарти и добри практики и настоящото състояние на административния капацитет на централните структурите, работещи



по Структурните фондове ще идентифицират областите за подобрене и конкретните нужди, пред които са изправени оценяваните администрации. Оценката ще наблегне на основните елементи като институционална и административна структура, функции, отговорности и задачи, брой и роля на спомагателни и контролни структури, механизми за координация с останалите хоризонтални структури, човешки ресурси, като системи за управление на човешките ресурси, брой на персонала, квалификация и ниво на специфичен опит, стратегии за наемане и задържане на персонал, стратегии и планове за повишаване на квалификацията, възнагражденията и условията на заетост и системи и инструменти - правила и процедури, информационни системи, наличност и прилагане на инструменти (например: управление на риска, управление на качеството).

На схемата по-долу е изобразена последователността при прилагане на гореизброените методи и техники в процеса на оценка и анализ на административния капацитет.





#### IV. Организация за изпълнението на поръчката

##### IV.1. Обхват на оценката

Понятието „административен капацитет“ е съвсем ново - първите научни и практически публикации и дискусии на тази тема датират от края на последното десетилетие на XX век. Първите разработки в областта на институционалния капацитет са мотивирани предимно от необходимостта да се усъвършенства процеса на предоставяне на помощи на развиващите се страни и да се предоставят по-сериозни гаранции, че помощите няма да бъдат употребени по некомпетентен или корисен начин.

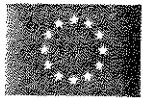
Идеята за изграждане на административен капацитет се въвежда за пръв път в началото на 90-те години, което води до качествена промяна в разбирането за смисъла и съдържанието на международната помощ. Целта е да се генерира и стимулира един дългосрочен вътрешен за съответната страна процес, който неизбежно се влияе от динамиката на местните институционални, културни и политически фактори. Рязко се засилва значението, отдавано на отношенията и взаимодействията между организациите, на необходимостта от формиране на подходяща законова и регулативна среда и на специфичната катализираща (стимулираща) функция на донорските интервенции.

**По-късно** този подход е доразвит чрез теоретичен и практически напредък в сферата на измерването, оценката и методите за развитие на капацитета. Разработени са и първите цялостни рамки за измерване на капацитета. За това решаващ принос имат някои международни организации, като Световната банка и Програмата за развитие на ООН (подготвените от ПРООН насоки за оценка на капацитета например включват показатели за измерване на три нива – на нивото на държавата като цяло, на нивото на отделните организации и на индивидуално ниво).

Изключително бързо се развива изследователския интерес и практическото внимание към концепцията за административния капацитет в процеса на последните разширявания на Европейския съюз - през 2004 и 2007 г.

Подготовката за членство в ЕС е сред основните фактори за усъвършенстване на публичните администрации в страните от Централна и Източна Европа, особено след въвеждането на формални административни критерии за приемане в съюза (т.нар. „основни насоки СИГМА“). Поради това след 2000 г. във всички кандидатстващи страни са предприети реформи в сферата на публичната администрация. Търсените резултати от реформите са и подготовката на новоприетите страни за усвояване на средства от европейските структурни фондове за периода 2007-2013 г., тъй като администрацията играе ключова роля в този процес (както в стратегическото планиране, така и в последващото прилагане на програмите).

Изискванията за административен капацитет, свързани с членството в ЕС, са в процес на все по-точно и формално дефиниране. Сравнително неотдавна се въвеждат изискванията за



административен капацитет като част от критериите за членство в ЕС. Все пак липсват общоприети критерии, които да бъдат използвани като база за сравнение. Годишните анализи, извършвани от групата СИГМА на ОИСР се приемат за твърде субективни от методологическа гледна точка). Другият инструмент за оценка, широко използван в Европа - Общата рамка за оценка (Common Assessment Framework CAF) е все още в процес на развитие и засега не може да предложи трайни стандарти за сравнение. Поради това, по правило се възприема по-широк подход, при който в различните области се прилагат специфични инструменти за сравнителен анализ – някои, основани на прегледите на ОИСР за най-добри практики (особено в иновативните области на публичната администрация като управлението на изпълнението), а други, извлечени от по-разгърнатите версии на базисните критерии, използвани от Европейския съюз.

Капацитетът в управлението е, най-общо казано, способност на дадена институция, орган и/или администрация да изпълнява успешно нормативно възложените ѝ задачи (и с това да отговаря на обществените очаквания), т.е. да постига съответни желани резултати. Тук, поне хипотетично, е възможно възлаганите на администрацията задачи (което е пряка функция и отговорност) на легитимните политически ръководители да се разминават с обществените очаквания – както в положителен, така и в отрицателен смисъл. Но това е проблем, който засяга преди всичко политическото, а не административното ниво на публичното управление.

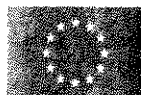
Фигура. Измерения на капацитета

	Функционално и оперативно	Политическо
<b>Вътрешно</b>	Вътрешно функционално измерение: Системи, структури, работен процес	Вътрешно политическо измерение: Лидерство, разпределение на властта, материални и нематериални стимули, награди и санкции, възможен интерес, конфликти
<b>Външно</b>	Външно функционално измерение: Нормативна рамка, срокове и разпределение на ресурси, цели, основаващи се на резултати, надзорни органи, нормативни изисквания за отчетност	Външно политическо измерение: Политическо управление, възможен интерес, натиск, медийно внимание

Обхватът на настоящата оценка включва оценка на административния капацитет на централните структури, работещи по Структурните фондове - бенефициенти по ПО 1 на ОПТП, отговорни за координацията, управлението, изпълнението и контрола на средствата от фондовете на ЕС и по следните основни елементи:

#### Структура

- ✓ институционална и административна структура;
- ✓ функции, отговорности и задачи;



- ✓ брой и роля на спомагателни и контролни звена/структури (ако е приложимо);
- ✓ механизми за координация с останалите хоризонтални структури;

#### Човешки ресурси

- ✓ системи за управление на човешките ресурси;
- ✓ брой на персонала, квалификация и ниво на специфичен опит;
- ✓ стратегии за наемане и задържане на персонал;
- ✓ стратегии/планове за повишаване на квалификацията;
- ✓ възнагражденията и условията на заетост;

#### Системи и инструменти

- ✓ правила и процедури;
- ✓ информационни системи;
- ✓ наличност и прилагане на инструменти (например: управление на риска, управление на качеството);

Както и влиянието на следните фактори върху административния капацитет:

#### Откритост

- ✓ достъпна информация за процесите и резултатите от дейността на структурата;
- ✓ възможности за медиите и обществеността, да повлияят при вземане на решения;

#### Партньорство:

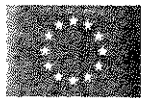
- ✓ участие на регионалните и местни власти, неправителствени организации и икономическите и социалните партньори в определянето на стратегия, разработване на проекти, оценка и избор;
- ✓ механизми за комуникация и координация;
- ✓ вертикално - между централните структури и структурите на регионално/местно ниво;
- ✓ хоризонтално - държавните ведомства и заинтересовани страни;

#### Санкции/награди:

- ✓ поставяне на цели за административни единици;
- ✓ стимули/санкции за добро или лошо изпълнение;
- ✓ обществена информация относно напредъка в постигането на целите.

#### Административна култура:





- ✓ преобладаващи социални норми и ценности в административните единици;
- ✓ спазване на законовите процедури;
- ✓ нива на доверие;
- ✓ стилове на управление.

В резултат от извършения анализ, ще бъдат отправени препоръки за подобряване на работата на структурите (обект на оценка) през програмен период 2014-2020 и идентифицирани конкретни мерки/интервенции за укрепване на административния им капацитет.

Оценката ще обхване следните структури:

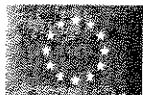
- ✓ Централното координационно звено (ЦКЗ);
- ✓ Сертифициращ орган (СО),
- ✓ Одитиращ орган (ОО),
- ✓ Дирекция „КООРДИНАЦИЯ НА БОРБАТА С ПРАВОНАРУШЕНИЯТА, ЗАСЯГАЩИ ФИНАНСОВИ ИНТЕРЕСИ НА ЕС (АФКОС)“, МВР
- ✓ АОП (Агенция по обществени поръчки)
- ✓ ДП (дирекция „Финанси на реалния сектор“, Министерство на финансите)

В процеса на изпълнение ще се анализира и оцени административния капацитет на централните структури, които имат функции по координация, управление и контрол на средствата от структурните фондове на ЕС, да се идентифицират ефективните практики на хоризонталните структури и да се направят препоръки за повишаване на административния им капацитет за следващия програмен период.

Особено съществено е да се подчертае акцентът върху постиганите от администрацията резултати, а не просто върху извършването на определена по обем или продължителност работа (дейност). Оценката на административния капацитет на структурите ще бъде изцяло ориентирано към резултатите или изпълнението резултатите при реализирането на функциите и задачите.

Въз основа на оценката ще стане възможно да се направи достатъчно точна прогноза, дали административният капацитет на структурите е релевантен на възложените функции и очакваните резултати през следващия програмен период. Това се осъществява, чрез оценка на ключовите елементи – структура, човешки ресурси, системи и инструменти на заетата администрация, във всяка една от структурите, което би позволило да се направят надежни изводи, дали тя е в състояние да достигне желаното ниво на изпълнение.

В този смисъл, от ключово значение се явява оценката на капацитета на административните структури, бенефициенти по Оперативна програма „Техническа помощ“ 2007-2013 г, за да се



идентифицират ефективните практики на хоризонталните структури и да бъдат отправени препоръки за повишаване на административния им капацитет с цел повишаване ефективността на хоризонталните структури за следващия програмен период 2014-2020, отговорни за координацията, управлението, изпълнението и контрола на средствата от фондовете на ЕС.

Съгласно проекта на Споразумението за партньорство на Р България<sup>40</sup> са планирани мерки за по-нататъшно укрепване на капацитета на администрацията и бенефициентите чрез продължаване на добрите практики, въведени през програмен период 2007 – 2013 г. и включването на нови мерки с цел своевременно достигане на необходимото високо ниво на компетентност както на звената, ангажирани с изпълнението, управлението, разплащането и контрола на програмите, така и на отделните категории бенефициенти.

Проектът на Оперативна програма „Добро управление“ също предвижда продължаване на добрите практики от 2007-2013 и тяхното надграждане чрез Приоритетна ос 4 „Техническа помощ за структурите на администрацията, участващи в управлението и усвояването на ЕСИФ“, Специфична цел 1: Подкрепа на хоризонталните структури, отговорни за изпълнението на ЕСИФ, чрез мерки за укрепване на капацитета в съответствие с идентифицираните нужди. В рамките на специфичната цел ще бъдат финансирани следните дейности и структури: ЦКЗ (вкл. ЦИО и ЦИКО), СО, ОО, НСИ, АОП, Дирекция „Финанси на реалния сектор“ в МФ, Дирекция АФКОС в МВР, НСОРБ и други хоризонтални звена.

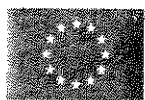
В тази връзка следва да насърчат реформи за гарантиране на по-ефективно управление, мониторинг и оценка на обществените политики на всички равнища и повишена отчетност в публичната администрация, както и да спомагат за подобряване на професионалното развитие и повишаване на компетенциите на държавните служители.

## АНАЛИЗ И ОЦЕНКА НА СТРУКТУРАТА

Ефективната дейност на администрацията не е възможна без ясна визия за институционалното и административно структуриране на организациите, обект на оценка. Оценката на институционална и административна структура на ЦСЗ, СО, ОО, АФКОС, АОП и ДП предполага внимателен подход, с цел постигане на максимална ефективност и кохерентност в дейността на административните структури. От извършената оценка ще се изведат препоръки за подобряване на процедури и административни подходи, които се акцентира върху партньорство, отчетност и ефективност, оптимизирането им, постигане на не по-голяма, но по-добре организирана, ефективна и политически неутрална администрация.

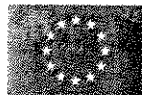
Обхватът на анализа се определя ясно в Техническото задание и следва да обхваща всички общи и специални закони, съдържащи правила за организационното структуриране на структурите, работещи по Структурните фондове - бенефициенти по ПО 1 на ОПТП, отговорни

<sup>40</sup> Версия 4.0, 21 декември 2013 г.



за координацията, управлението, изпълнението и контрола на средствата от фондовете на ЕС. Оценката и анализът на функциите, отговорностите и задачите на административните структури ще обхваща документален анализ на устройствени правилници, постановления на министерски съвет, указания на Дирекция Национален фонд и др. Ще се изследва на особеностите при вътрешното структуриране, както и степента на тяхното съответствие със спецификата на всеки основен вид структура. Анализът и оценката ще включва кратко описание на вътрешните звена, констатации за структурирането на отделните основни видове административни структури съгласно функциите им, изводи относно приложението на правилата за структурирането на администрацията, включително съществуващите отклонения от приложимите правила, обобщени изводи за констатациите и установените несъответствия и дублиращи се функции, съобразяване на числеността на администрациите с възложените им отговорности и обеми задължения. Също така ще се оценят връзките между отделните документи и между документите и работния процес, въздействието на отделните нормативни документи върху работата на административната структура, обновяване на документите на структурата в условията на тяхната взаимосвързаност и др.

Прилагането на структурните инструменти и ефективното усвояване на средствата от структурните фондове изисква административни знания и умения относно процедурните правила, стандартите и нормите на изпълнение, концептуалната рамка на европейската регионална политика, специализирани познания относно управление на европейски проекти, координация на изпълнението на политики и мерки и др. Ще се оценят и анализират механизмите за стратегическо планиране и адекватно междуведомствено координиране на централно ниво. Механизмите за комуникация и координация ще бъдат оценени и анализирани както вертикално – между централните структури и структурите на регионало/местно ниво, така и хоризонтално – между държавните ведомства и заинтересованите страни.



## АНАЛИЗ И ОЦЕНКА НА ЧОВЕШКИ РЕСУРСИ

Анализът и оценката на човешките ресурси ще включат оценка на системите за управление на човешките ресурси, основаваща се на ясни условия и процедури за наемане, задържане и професионално развитие, анализиране на капацитета за преглед, планиране и оценка на нуждите, и ресурси за разработване и прилагане на иновации в съответните структури, организационно развитие и планове за обучения.

Функциите на системата за управление на човешките ресурси включват анализ и оценка на длъжностните характеристики, планиране на човешките ресурси, набиране и подбор, оценка на човешките ресурси по отношение на възнаграждение, обучение и кариерно развитие, мотивация, осигуряване на здравословни и безопасни условия на труд и усъвършенстване на трудовите отношения.

Подходът за анализиране на системата за управление на човешките ресурси като брой на персонала, квалификация и ниво на специфичен опит се състои в оценка на входните и изходни параметри на човешките ресурси (към момента на оценката). На входа тези ресурси постъпват със своите знания, умения, нагласи и мотивация за успешна реализация в съответната администрация. На изхода – човешките ресурси се дефинират с промените в количествените и качествените им характеристики и нивото на тяхното трудово представяне (атестациите). Ще се оцени и промяната по отношение на поведение, на ценности. В този аспект оценката на системата за управление на човешките ресурси включва микс от разнообразни компоненти, които са обект на анализ при определяне на ефективността от функционирането ѝ.

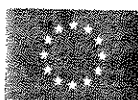
При оценката и анализа на стратегиите за наемане и задържане на персонала ще се обърне внимание на обучението и кариерно развитие, етични стандарти, антикорупция, процесите на обучение на служителите от държавната администрация като неразделна част от системата за повишение, както и другите използвани похвати за мотивация и развитие на служителите.

Идентифицирането на нуждите от обучение се фокусира върху компетенциите, необходими с оглед постигане на целите, поставени пред всяка административна структура.

Избраният подход за описание на целевите компетенции, разглежда компетенциите като комбинирано знание, включващо:

- технически, теоретични, методически и процедурни знания
- способности и умения
- отношение - когнитивни умения и способности за общуване.

Управлението на възнагражденията влияе върху мотивацията на човешките ресурси от икономическа и психологическа гледна точка. Възнагражденията се асоциират със социалния статус, авторитет и признание. Чрез управление на възнагражденията се отразява философията на ръководството на администрацията по отношение на привличането, задържането и



мотивирането на човешките ресурси. Това означава, че системите на заплащане следва да осигуряват конкурентни, но и равностойни нива на заплащане в установените рамки на закона.

Оценката на условията за заетост ще разгледат:

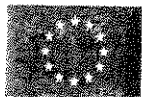
- постигане на разумен баланс между численост и професионална квалификация на държавните служители;
- постигане на конкурентно, по отношение на частния сектор, възнаграждение на служителите в държавната администрация, осигурено в цялостната фискална и законова рамка;
- възприемане на прозрачна и ефективно действаща система за финансови поощрения, базирана на постигнатите резултати.

Управлението на човешките ресурси в структурите, обект на настоящата оценка се осъществява при спазване принципите и разпоредбите на Закона за държавния служител, Закона за администрацията, Устройствените правилници на съответната администрация, Кодекса на труда и всички други нормативни и административни документи, регламентиращи трудовите и служебни правоотношения. Такива са например системите за разработване на длъжностното и поименно разписание на администрацията; вътрешните правила за подбор, назначаване, преназначаване и освобождаване на служители; въвеждане на новопостъпили служители; оценка на трудовото изпълнение и развитие в кариерата; разработените програми за обучение и професионална квалификация и др.

## АНАЛИЗ И ОЦЕНКА НА СИСТЕМИ И ИНСТРУМЕНТИ

Оценката и анализът на системите и инструментите ще оцени системите за управление и контрол, вкл. вътрешните правила и процедури в шестте структури, обект на оценка. Ще бъде направена оценка и анализ на системите за документооборот и анализ на ефективността и функционалните характеристики на ИСУН, като част от информационната осигуреност.

ИСУН е разработена през периода 2008-2011 г. и се използва от всички административни структури, участващи в управлението и реализацията на дейностите, финансирани от Структурните инструменти на ЕС в България – Централно координационно звено (ЦКЗ), Одитен орган (ОО), Сертифициращ орган (СО), Управляващи органи на оперативните програми (УО на ОП) и техните междинни звена (МЗ), потенциални и реални бенефициенти, широката общественост. Към настоящия момент потребителите на системата са над 1200 лица, като се очаква до края на периода техният брой да нарасне до 3000. Потребители на системата са и реални бенефициенти по оперативните програми и широката общественост, чрез осигуряването на свободен достъп до публичния модул на адрес <http://umispublic.minfin.bg/> и достъп до модула за електронни услуги на адрес <https://eumis.government.bg/>. Оценката ще отговори на следните въпроси - Доколко съществуващите функционалности на настоящото приложение задоволяват нуждите на потребителите на системата (служители на звената за управление и контрол,) във връзка с наблюдението на изпълнението на оперативните



програми и доколко съществуващите функционалности отговарят на новите изисквания в предложените регламенти за програмния период 2014-2020 г..

Ще се оценят и анализират наличността и прилагането на други инструменти, напр. за управление на риска, управление на качеството, процедури свързани с антикорупция и етично управление, стандарти на прозрачност и публичност в обществените отношения и др.

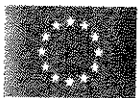
Консултантът ще разработи въпроси за оценка по отношение на:



Структура	Човешки ресурси	Системи и инструменти
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ниво на изградена институционална култура</li> <li>✓ Наличие и прояви на лидерство</li> <li>✓ Наличие на синхрон и екипност в работа на персонала</li> <li>✓ Наличие на позитивна и здравословна работна среда</li> <li>✓ Ниво на постигане на целите</li> <li>✓ Наличие на план за бъдещи действия в условия на несигурност, който е в съответствие с визията и целите на организацията</li> <li>✓ Степен на минимизиране на грешките и проблемите</li> <li>✓ Степен на бързина на реакция</li> <li>✓ Степен на диверсификация на работната сила, отразяваща демографската структура на обществото</li> <li>✓ Ниво на обмен на добри практики</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Умения</li> <li>✓ Ниво на знания (общ и специфичен административен капацитет)</li> <li>✓ Ниво на споделяне на ценностите на организацията от страна на служителите</li> <li>✓ Мерки за мотивация на служителите</li> <li>✓ Мерки за материално стимулиране на служителите</li> <li>✓ Ниво на информираност на персонала за стратегията на организацията</li> <li>✓ Ниво на боравене с информационните системи и бази данни</li> <li>✓ Ниво на стратегическо мислене в променяща се конюнктурна среда</li> <li>✓ Ниво на готовност за поемане на предизвикателства и рискове</li> <li>✓ Степен на готовност за подлагане на съмнение на традиционните схващания и убеждения на служителите на всички нива</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Наличие на изградени механизми за управление на наличната информация</li> <li>✓ Време, посветено на подобряване на ефективността на процесите от страна на ръководството на организацията</li> <li>✓ Наличие на изградени информационни системи за пренос на данни</li> <li>✓ Изградени бази данни, регистри и др.</li> <li>✓ Периодичност на актуализиране на бази данни, регистър и др.</li> <li>✓ Изградени мрежи и портали</li> <li>✓ Съкратен брой излишни контакти с клиентите</li> <li>✓ Обратна връзка при информационни кампании на организацията</li> <li>✓ Съкратени излишни операции</li> </ul>



<p>✓ Степен на осигуряване и достъпност на стратегическата информация</p> <p>✓ Наличие на изградена култура, ориентирана към клиентите</p> <p>✓ Степен на приваждане на организацията в синхрон със стратегията</p> <p>✓ Предприети антикорупционни мерки</p>	<p>✓ Степен на готовност да се заемем позиция, която може да създаде конфликт или да бъде непопулярна</p> <p>✓ Ниво на умение за управление на изменението и иновациите</p> <p>✓ Степен на готовност да се подкрепят промени в хората, структурите и процесите</p> <p>✓ Проведени обучения</p> <p>✓ Приложени добри практики вследствие на учебни визити в страни членки</p> <p>✓ Обучения по предоставяне на нови услуги (процент от персонала)</p> <p>✓ Ниво на изграден кадрови потенциал от лидери</p>	<p>✓ Норма на реализирани икономии</p> <p>✓ Внедрени системи за отчетност на вътрешните процеси</p> <p>✓ Внедрени системи за отчетност на мениджмънта</p> <p>✓ Грешки в администрирането</p> <p>✓ Ниво на спазване на срокове за изпълнение на задачите</p> <p>✓ Ниво на диверсификация на процесите спрямо спецификата на съответното организационно звено</p> <p>✓ Усъвършенствани процедури, мерки и механизми за управление</p>
---	--	---

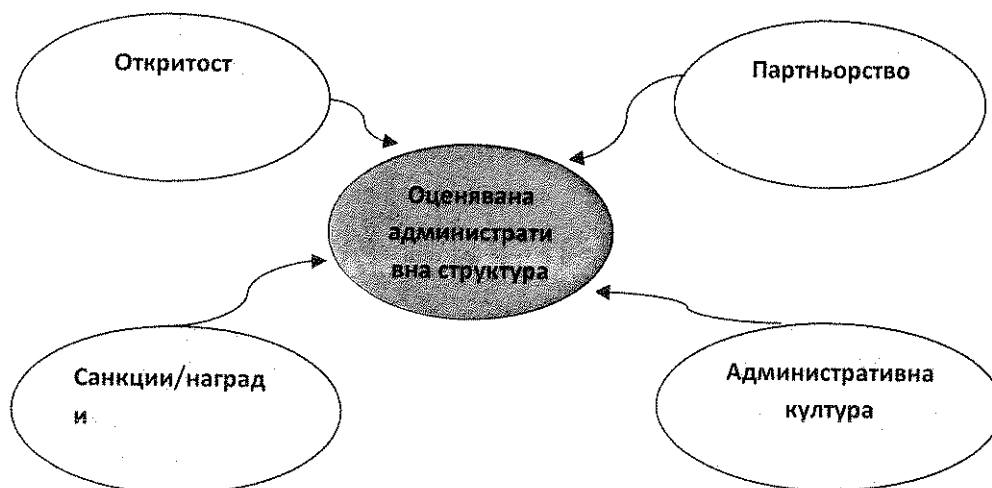


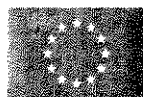
## АНАЛИЗ И ОЦЕНКА НА ФАКТОРИТЕ, КОИТО ОКАЗВАТ ВЛИЯНИЕ ВЪРХУ АДМИНИСТРАТИВНИЯ КАПАЦИТЕТ

При оценката и анализа на административния капацитет на централните структури, работещи по Структурните фондове - бенефициенти по ПО 1 на ОПТП, отговорни за координацията, управлението, изпълнението и контрола на средствата от фондовете на ЕС, Консултантът ще оцени влиянието на разписаните в техническата спецификация фактори като откритост, партньорство, санкции и награди и административна култура. Всички фактори изброени в техническата спецификация влияещи върху административния капацитет са положителни, т.е. повишаването на тяхното влияние би довело до повишаване на административния капацитет на структурите. В този смисъл, при оценката на факторите, Консултантът ще изведе конкретни препоръки за укрепване на тези фактори на влияние.

При оценката на четирите основни фактора на влияние и техните елементи върху административния капацитет на структурите ще се предприемат следните стъпки за оценка и анализ:

- ✓ оценка на съществуващите условия
- ✓ оценка на влиянието на факторите върху административния капацитет
- ✓ изготвяне на препоръки за укрепване на тези фактори





#### IV.2. Конкретни дейности и организация на изпълнение на поръчката

Нашият подход и организация за изпълнение включва три етапа:



##### ВЪСТЪПИТЕЛЕН ЕТАП

Предвиждаме този етап да включва следните елементи:

**Първоначална среща на екипа от ключови експерти**, на която ще се обсъди и актуализира план графика на изпълнение.

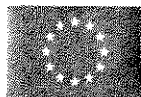
**Встъпителна среща на екипа с Възложителя** (непосредствено след подписване на договора).  
Целта на срещата ще бъде:

- ✓ Да се идентифицират допълнителни заинтересовани страни във връзка с провеждането на оценката;
- ✓ Да се обсъди списъка с необходимите документи;
- ✓ Да се обсъди графика на провеждане не на дейностите.
- ✓ Да се обсъди създаване на група за взаимодействие или работна група включваща служител на Възложителя, служители на централните структури обект на оценката и служители на Консултанта.

В резултат на извършването на тези стъпки, още в началото на изпълнението на договора ще бъде изграден детайлен и актуализиран график на изпълнение, който ще бъде едновременно изпълним и ще отговаря на очакванията на Възложителя. Също така на встъпителната среща ще се дискутира актуализация и идентифициране на нови рискове и допускания и актуализиране на предложената методология – методи, инструменти и източници за набиране, анализиране и документиране на информацията.

Обсъждането на всички тези въпроси ще допринесе за получаване на най-ранен етап на представа за допълнителни нужди на Възложителя.

След Въстъпителната среща с Възложителя ще се проведат първоначални срещи с представители на всяка от централните структури, работещи по Структурните фондове – бенефициенти по ПО 1 на ОПТП, отговорни за координацията, управлението изпълнението и контрола на средствата на ЕС. На тези срещи ще се коментира съдействието, което



Консултантът очаква от централните структури, плана за комуникация, излъчване на отговорни служители от тези структури, които да са отговорни за комуникацията, необходимите документи.

Консултантът ще извърши и първоначален преглед на набраната към момента информация за осъществяване на оценката на административния капацитет на централните структури. Ще направи анализ на рисковете, идентифицирани на етапа на разработване на Техническото предложение, като при необходимост ще отчете и нови рискове и проблеми, установени в началния етап на интервенцията.

Във встъпителния етап или фаза на планиране Обединение „АСЕК“ предвижда да бъде осъществена мобилизация на екипа от експерти. За целта, по инициатива на Консултанта, непосредствено след сключване на договора ще бъде проведена вътрешна среща на екипа от експерти, на която ще бъдат дискутирани комуникационните връзки между експертите в екипа за изпълнение, комуникационните връзки с Възложителя, подхода за представяне на продуктите и резултатите от работата, необходимите източници на информация за извършване на оценката и други, относими към предмета на поръчката въпроси. Ще бъде обсъдено ангажирането на неключовите експерти и тяхното включване в екипа с цел ефективно и ефикасно изпълнение на задълженията.

След мобилизацията на екипа, същият ще направи преглед на общодостъпните документи, касаещи извършването на оценката на административния капацитет, предмет на настоящата поръчка..

Като следваща стъпка във встъпителната фаза на изпълнението, с цел успешното реализиране на договора като цяло и навременното дефиниране на изискванията, Консултантът ще предложи на Възложителя да определи дата за провеждане на Встъпителната среща и лицата, които ще присъстват от страна на Възложителя. Встъпителната среща ще изиграе ролята на отправна точка за успешното и навременно изпълнение на дейностите по договора.

Изключително важно е постигането на съгласие между Възложителя и Консултанта по редица важни въпроси, които ще намерят своята проекция при по-нататъшното изпълнение на договора. Въпреки че голяма част от отговорите на тези въпроси се съдържат в настоящото Техническо предложение, според Консултанта е изключително важно да се постигне еднакво разбиране по отношение на ключовите въпроси, свързани с изпълнението на поръчката.

По време на срещата, Консултантът ще предложи на Възложителя да се определят лица за контакт, с цел подобряване на оперативността и комуникацията при изпълнението на всички етапи от ангажимента. Също така на Встъпителната среща, както и през целия период на изпълнение на поръчката, Консултанта ще търси съдействието на Възложителя по отношение на набиране на необходимите за оценката източници на информация и провеждане на срещи с представители на заинтересованите страни на ръководно и оперативно ниво в централните структури, работещи по Структурните фондове.



В резултат от проведената среща ще бъде уточнена окончателно изходната информация, която ще бъде необходима на Консултанта, както за качествено изпълнение на дейността по извършване на окончателната оценка, така и за успешното реализиране на обществената поръчка като цяло.

С провеждането на Встъпителната среща се очаква да се поставят основите на добрия тон на сътрудничество между експертите от екипа на Консултанта и ангажираните с изпълнението на настоящата поръчка служители на Възложителя.

След Встъпителната среща с Възложителя, ще се проведат първоначални срещи с представители на централните структури, работещи по Структурните фондове – бенефициенти по ПО 1 на ОПТП, отговорни за координацията, управлението изпълнението и контрола на средствата на ЕС. На тези срещи ще се коментира съдействието, което Консултанта очаква от централните структури, плана за комуникация, излъчване на отговорни служители от тези структури, които да са отговорни за комуникацията и др.

При установена необходимост ще бъдат организирани и проведени допълнителни срещи, които могат да бъдат инициирани, както от Възложителя, така и от Консултанта.

Консултантът ще извърши и общ преглед на набраната към момента информация за осъществяване на оценката на административния капацитет на централните структури. Ще направи преглед на рисковете, идентифицирани на етапа на разработване на Техническото предложение като при необходимост отчете и нови рискове и проблеми, установени в хода на срещите с Възложителя и представителите на оценяваните структури.

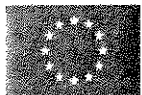
Във встъпителния етап от изпълнението на проекта и съгласно изискванията на документацията, Консултантът ще изготви и представи на Възложителя Встъпителен доклад.

**Встъпителният доклад** ще включва подробно описание на дейностите и използваните методи и инструменти за тяхното изпълнение, план-график за тяхното осъществяване, рисковете и проблемите, които могат да възникнат по време на извършване на оценката, както и предложения за тяхното преодоляване, описание на очакваните резултати, документална обезпеченост и др.

#### Основни резултати от встъпителния етап:

- ✓ Проведена среща на екипа
- ✓ Проведена встъпителна среща с Възложителя
- ✓ Проведени срещи с представители на централните структури, работещи по Структурните фондове
- ✓ Актуализирана методология и работен план график за действие и комуникация
- ✓ Актуализиран план за управление на риска





- ✓ Осигурено събиране на необходимите за извършване на оценката източници на информация и данни
- ✓ Осигурени ясни канали на комуникация
- ✓ Встъпителен доклад

## СЪЩИНСКИ ЕТАП

Този етап включва следните дейности представени в таблицата по долу:

Дейност 1. Преглед и анализ на документалната информация.

Дейност 2. Формулиране на въпроси за оценка, разработване на инструментариум

Дейност 3. Провеждане на анкетни проучвания

Дейност 4. Провеждане на дълбочинни интервюта

Дейност 5. Провеждане на фокус групи

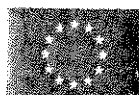
Дейност 6. Статистическа обработка на събраната информация

Дейност 7. Анализ и оценка на събраната информация

Дейност 8. Изготвяне на доклад, предварителен вариант на оценката

В настоящото техническо предложение Консултантът е описал подробно организацията (дейностите за изпълнение на поръчката, задачите, отговорностите на членовете на екипа и координацията с Възложителя, структурите – обект на оценка и заинтересованите страни) съответства на обхвата на оценката. Подробно ключовите и неключовите експерти са описани в т. IV от предложението. Графично представяне на разпределението на дейностите по експерти в същинския етап на изпълнение:

	Дейност 1	Дейност 2	Дейност 3	Дейност 4	Дейност 5	Дейност 6	Дейност 7	Дейност 8
Ключови експерти								
Ръководител екип	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Анализи	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Анализи	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Човешки ресурси		✓	✓	✓	✓		✓	✓



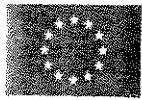
Неключови експерти								
Координатор	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓
Информационни технологии		✓				✓	✓	✓
Социолог		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Технически сътрудник	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓
Анкетъори и интервюващи			✓	✓	✓			

В същинския етап на изпълнение, определеният екип от ключови експерти, ще отговаря за организиране и координация на работата по дейности. Ръководителят на екипа ще осигурява методологична подкрепа за всички дейности, ще координира тяхното изпълнение и ще следи за качеството му.

Също така Ръководителят на екипа ще има съществена роля за отразяване на получени коментари и забележки по всички компоненти на оценката на административния капацитет като структура, човешки ресурси, системи и инструменти, както и за изготвяне на анализа на основните фактори, които оказват влияние върху административния капацитет като откритост, партньорство, санкции, награди и административна култура. Считаме, че тъй като той ще има най-пълнен поглед за подготвените анализи и оценки, съответно бързо и ефикасно ще ориентира получените коментари и забележки към съответния ключов експерт, който да предостави необходимите допълнителни разяснения и аргументи. По този начин ще гарантираме навременното, качествено и адекватно отразяване на получените мнения и препоръки.

Двамата ключови експерти анализи, подпомагани от координатора ще бъдат отговорни за набирането на надеждни и обективни данни изключително важно условие за целите на оценката и резултатите, които следва да бъдат постигнати от нейното изпълнение. Като основополагащ момент на този етап ще бъде приложен документалния анализ. Документалният анализ ще бъде отправна точка при оценката и ще включва преглед на всички документи, налични при възложителя и централните структури, които са свързани с предмета на поръчката.

Документалният анализ ще бъде използван в началото на оценителния процес като той ще предостави първоначалната ресурсна база от информация за контекста и целите на оценката на административния капацитет на централните структури.



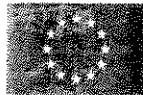
Също така, двамата ключови експерти анализи и ключов експерт човешки ресурси, подкрепяни от координатора ще бъдат отговорни за събиране на първична информация и на вторична информация. Към първия тип спадат всички източници, от които информацията се събира „на място“ от знаещи индивиди на професионално равнище. Основни методи за събиране на първична информация са: интервюта с представители на заинтересованите страни; фокус групи; проучвания; казуси. От своя страна вторичните източници са тези, при които наличните данни са набрани и обработени по друг повод, съхранени са чрез някакви материални носители и са достъпни за оценителите.

Тримата ключови експерти анализи и човешки ресурси, подпомагани от неключов експерт социолог ще изготвят работни документи (напр. въпросници, анкетни карти, контролни листове, ръководства за провеждане на интервюта, заявки за извличане на информация от бази данни и други инструменти за събиране на данни, които ще се използват при осъществяване на дейностите по оценка), които ще бъдат предварително съгласувани с Възложителя. Качественото изготвяне на работните документи ще подпомогне получаването на данни, необходими за извършването на прецизен анализ. Първоначално разработените документи ще бъдат преглеждани от екипа от експерти и при установена необходимост ще бъдат ревизирани, в хода на изпълнение на проекта.

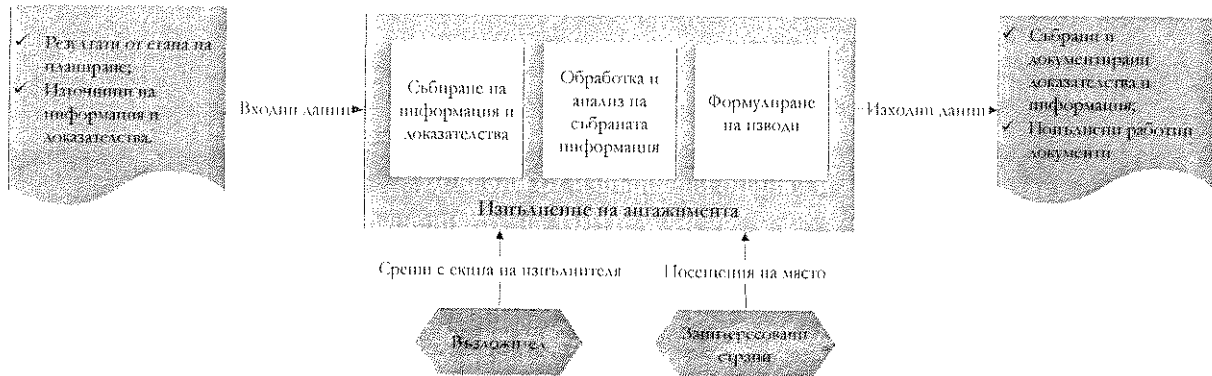
Двамата ключови експерти анализи ще ръководят пряко работата на неключовите експерти анкетатори и интервюери и ще бъдат подпомагани от неключовия експерт координатор и техническия сътрудник. Обработката на събраните данни ще се извършва от двамата ключови експерти анализи по отношение на структурата, системите и инструментите, от ключов експерт човешки ресурси по отношение на човешките ресурси, заети в структурите и от неключов експерт информационни технологии и експерт социолог, които ще подпомагат ключовите експерти, особено при оценката на информационните системи и по специално на функционалностите на ИСУН.

Обработката и анализът на събраните данни ще става от ключовите експерти, подпомагани от неключовите и ръководени от Ръководителя екип. Анализът на събраната информация ще заеме основно място в процеса на извършване на оценката. Използването на широк обхват от техники и инструменти за извършването на оценката (т. нар. кръстосан анализ) ще даде пространствен и всеобхватен отговор на всеки един от заложените в Техническата спецификация елементи на административния капацитет и влиянието на основните фактори като откритост, партньорство, санкции/награди и административна култура.

По време на този етап ще бъдат дефинирани основните констатации, изводи и заключения, направени на този етап от оценката. Тези констатации, изводи и заключения ще бъдат комуникирани с Възложителя както неформално, чрез осъществяването на своевременна комуникация и постоянна връзка с Възложителя, така и формално, чрез предвидения предварителен вариант на доклад от оценката.



Графично този етап е показан по-долу.



## Дейности 1 Преглед и анализ на документалната информация

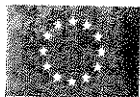
### Описание на дейността

Консултантът предвижда да използва следните източници на информация, които трябва да бъдат предоставени от Възложителя и/или централните структури, работещи по Структурните фондове – бенефициенти по ОП 1 на ОПТП, отговорни за координацията, управлението, изпълнението и контрола на средствата от фондовете на ЕС. Списъкът е индикативен, като подробен списък ще бъде предоставен на въстъпителната среща и срещи с представители на структурите:

- ✓ Устройствен правилник
- ✓ Органиграма
- ✓ Списък на служителите, работещи в структурите обект на оценка и щатно разписание
- ✓ Длъжностни характеристики на лицата по предходния параграф.
- ✓ Функционални характеристики на звената, /ако са разписани отделно от устройствения правилник/
- ✓ Системите за управление и контрол на структурите, предмет на оценка, включително процедурни наръчници, вътрешни правила, указания, инструкции, заповеди и др.
- ✓ Система за управление на качеството – наръчник,



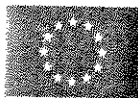
	<p>политика, процедури и др./ако е приложимо</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Доклади от извършени одити и проверки от компетентните органи/институции, планове за действие за изпълнение на препоръките, и документи, описващи предприетите мерки, свързани с организацията и дейността на структурите, предмет на оценка</li> <li>✓ Доклади от извършени оценки и анализи, свързани с изпълнението на ОПТП и НСРР, или с административния капацитет, функциите или дейността на структурите, обект на настоящата поръчка</li> <li>✓ Годишни работни планове /индивидуални и/или на съответното звено/структура – ако е приложимо/</li> <li>✓ Стратегии за организационно развитие</li> <li>✓ Планове за обучение и списъци за преминати обучения на служителите за последните 3 години.</li> <li>✓ Кореспонденция с други структури, част от институционалната рамка за управление и изпълнение на СКФ, включително ЕК, както и други документи, свързани с предмета на поръчката</li> </ul> <p>Събиране на вторични данни от вече проведени анализи или оценки на административен капацитет или елементи на административния капацитет, натрупан опит и установени проблеми от вече осъществени проекти.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Доклади от извършена оценка на риска</li> <li>✓ Доклади от извършени анализи на нуждите от обучение и годишни планове за обучение /индивидуални и/или на съответното звено/структура – ако е приложимо/</li> </ul> <p>Набраните информационни източници ще бъдат събрани и класифицирани и анализирани според отделните елементи на оценка.</p>
<p><b>Методи и инструменти за осъществяване на дейността</b></p>	<p>Преглед и анализ на източници на информация и свързани документи; Анализ на заинтересованите страни; Анализ на вече натрупан опит и установени проблеми</p>
<p><b>Конкретни задачи и отговорности на членовете на</b></p>	<p>Отговорниците по изпълнение на конкретните задачи са двамата ключови експерти „Анализи“ и ключов експерт „Човешки ресурси“, подпомагани от координатора и</p>



екипа	техническият сътрудник. Координаторът ще координира процеса по събиране на информацията, техническият сътрудник ще индексира и класифицира информацията, аклюховите експерти ще анализират документите и информацията, ..
Координация с Възложителя и със структурите обект на оценка	Координацията с Възложителя и структурите обект на оценка ще се осъществява от Координатора. Той ще следи за набавянето на необходимите документи и информация, след като те бъдат уточнени от ключовия екип на въстпителната среща с Възложителя и срещите с представители на централните структури. Техническият сътрудник ще отговаря ежедневната комуникация с представителите на централните структури. Ръководителят на екипа ще осъществява цялостен контрол върху процеса на събиране и анализиране на информацията.
Резултати	Събрана и анализирана актуална информация и документи, свързани с предмета на поръчката

#### Дейности 2 Формулиране на въпроси за оценка и разработване на инструментариум

Описание на дейността	<p>Въпросите за оценка ще бъдат генерирани върху минимум следните елементи посочени в техническата спецификация: структура, човешки ресурси и системи и инструменти.</p> <p>Разработените въпросници ще бъдат тествани предварително, с цел осигуряване на качество на събираната информация. Събраната чрез въпросниците информация ще бъде обработена и ще бъде направен първоначален анализ на основните елементи на изследването. Въз основа на него ще бъдат формулирани допълнителни въпроси. На този етап ще се изготви и дизайна на анкетните карти, както и ще бъдат подготвени насоки за провеждането на фокус групи, което позволява информацията да се събира последователно и да има допълващ характер.</p> <p>Разработените въпросници ще бъдат съгласувани с Възложителя на работна среща и след това със съответната централна структура. Координация с Възложителя, структурите – обект на оценка и заинтересованите страни е от съществено значение през този етап. Въпросниците ще съдържат обща част /обща за всички структури въпроси за</p>
-----------------------	---



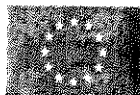
	<p>оценка и специфична част /различна и специфична за всяка структура поотделно/. Въпросите за оценка ще отговарят на следните критерии:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ специфичност</li> <li>✓ измеримост</li> <li>✓ възможност за еднозначен отговор</li> <li>✓ реалистичност</li> <li>✓ отговарящи на нуждите</li> </ul>
<b>Методи и инструменти за осъществяване на дейността</b>	<p>Конкретните инструменти са свързани с методите на събиране на информация, необходима за оценката. Консултантът ще генерира и съгласува основните въпроси на оценката и на тази основа ще бъдат разработени конкретните инструменти.</p> <p>Консултантът ще използва следните инструменти:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Матрици с оценителни въпроси и индикатори</li> <li>• Сценарии за Фокус групи/групови дискусии</li> <li>• Въпросници за структурирани/полуструктурирани интервюта</li> <li>• Онлайн анкета за служители в анализирани структури:</li> <li>• Таблицы за въвеждане и обработване на информацията</li> </ul>
<b>Конкретни задачи и отговорности на членовете на екипа</b>	<p>Генерирането на въпросниците за оценка е изключително важно за постигане на високо качество и обективност на оценката. При изпълнението на тази дейност ще участват както ключовия екип, така и неключовите експерти. Дейността ще се ръководи от ръководителя екип, който заедно с ключовите експерти, подпомагани от неключовия експерт „Социолог“ ще формулира въпросите за оценка. Тук отношение ще вземе и неключовия експерт „Информационни технологии“. Самият инструментариум – дизайна на анкетните карти, въпросниците за интервюта и сценариите за фокус групи, ще бъде изготвен от ключовите експерти с помощта на неключовите експерти „Социолог“ и</p>



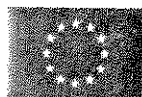
„Информационни технологии“	
<b>Координация с Възложителя и със структурите обект на оценка</b>	Координацията с Възложителя и структурите обект на оценка е изключително важна на този етап. Консултантът предвижда провеждане на срещи с работната група, ако се създаде такава и с представители на отделните администрации за съгласуване на изготвените инструменти. Координаторът ще отговаря за писмената кореспонденция с Възложителя, а техническият сътрудник ще отговаря за ежедневната комуникация със структурите, предмет на оценката. На предвидените срещи ще участват Ръководителят екип и ключовите експерти, а при необходимост и неключовите експерти.
<b>Резултати</b>	Изготвени матрици за оценка с оценителни въпроси и индикатори  Изготвени сценарии за фокус групи  Изготвени въпросници за структурирани/полуструктурирани интервюта  Изготвени анкетни карти  Изготвени списъци с респонденти за всеки от методите/инструменти
<b>Дейност 3 Провеждане на анкетни проучвания</b>	
<b>Описание на дейността</b>	Провеждането на анкетните проучвания ще бъде съобразено, както с Възложителя, така и със структурите на централно ниво, работещи по Структурните фондове, финансирани по ПО 1 на ОПТП. Предвижда се анкетните проучвания да се проведат онлайн сред служителите, заети в структурите. Онлайн анкетна карта ще бъде качена на сървър и ще се изпраща електронно до съответния електронен адрес на служителя. Така ще се осигури голяма база първични данни, достатъчни за прилагането на статистическите методи за анализ.  Анкетните карти ще съдържат два типа въпроси: <b>затворени</b> и <b>отворени</b> , както и обща и специфична част. Тяхното съдържание до голяма степен ще се определи от генерираните оценителни въпроси и от резултатите от предварителните обсъждания с Възложителя и централните структури. В анкетните карти ще преобладава затвореният



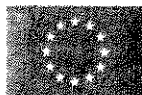
	<p>тип въпроси, които позволяват по-надеждна статистическа обработка на отговорите (където това е възможно) и по-голяма достоверност на получените изводи. Наред със затворените, анкетите ще съдържат и няколко въпроси от отворен тип.</p> <p>Анкетното проучване ще обхване всички основни елементи, като наблегне на човешките ресурси и факторите влияещи върху административния капацитет като откритост, партньорство, санкции/награди и административна култура.</p> <p>За всяка структура ще бъде изготвена отделна анкетна карта, която ще съдържа общи въпроси /еднакви за всички структури/ и специфични въпроси – конкретни за оценяваната структура.</p>
<b>Методи и инструменти за осъществяване на дейността</b>	Анкетни проучвания
<b>Конкретни задачи и отговорности на членовете на екипа</b>	Анализите на анкетните проучвания ще се осъществяват от ключови експерти „Анализи“ и ключов експерт „Човешки ресурси“ като ще бъдат подпомагани от неключовите експерти „Социолог“ и „Информационни технологии“.
<b>Координация с Възложителя и със структурите обект на оценка</b>	Консултантът ще изиска от структурите обект на оценка електронните адреси на всички служители. Координаторът ще изпрати индивидуален линк с онлан анкетата на служителите.
<b>Резултати</b>	Проведени минимум 6 анкетни проучвания - по едно за всяка структура, обект на оценка, както и допълнителни анкетни проучвания със заинтересованите страни
<b>Дейност 4 Провеждане на дълбочинни интервюта</b>	
<b>Описание на дейността</b>	<p>Консултантът счита, че събирането на първична информация чрез дълбочинни интервюта е подходящо за служителите с ръководни функции- директори на дирекции и началници на отдели. Това са експерти с висока степен на информираност в специфичната си област. Те са не само професионалисти, но също така и служители които поради различни обстоятелства имат повишен интерес и натрупан опит и познания в дадена област.</p> <p>Броят на интервютата ще бъде определен в зависимост от размера на звеното и обема и сложността на въпросите по</p>



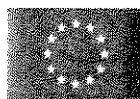
	<p>отношение на конкретната структура.</p> <p>При формулирането на въпросите за дълбочинните интервюта ще се включат и факторите, които влияят върху административния капацитет, като повечето от въпросите ще бъдат отворени. При формулирането на въпросите за оценка ще се „задълбочи“ в предварително определените елементи – структура, човешки ресурси и системи и инструменти.</p>
<b>Методи и инструменти за осъществяване на дейността</b>	Дълбочинни интервюта
<b>Конкретни задачи и отговорности на членовете на екипа</b>	<p>Провеждането на дълбочинните интервюта ще се ръководи от ръководителя екип, а самите интервюта ще се осъществяват от ключовите експерти и ще се подпомагат от необходимия брой неключови експерти анкетъори и интервюиращи.</p> <p>Ръководителят ще контролира качеството на анализа от проведените интервюта. Анализът ще се изготви от ключовите експерти анализи.</p>
<b>Координация с Възложителя и със структурите обект на оценка</b>	<p>Координацията на интервютата ще бъде предизвикателство поради големия брой структури обект на оценката и заетостта на служителите на ръководни постове – респонденти на интервютата. Провеждането им ще бъде съобразено с ангажираността на всеки служител, в удобно за него време и място.</p> <p>Координаторът, подпомаган от техническия сътрудник ще изготви план график на провеждане на интервютата.</p>
<b>Резултати</b>	Проведени дълбочинни интервюта с всички служители на ръководни постове в структурите обект на оценка
<b>Дейност 5 Провеждане на фокус групи, групови дискусии</b>	
<b>Описание на дейността</b>	<p>Фокус групите ще бъдат използвани за извличане на нагласи, мнения и идеи по отношение на реализирания напредък и възникналите проблеми в управлението на Структурните фондове в България, както и междуинституционалната координация. Ще се реализират фокус групи или групови дискусии както със служители заети в структурите обект на оценка, така и със заинтересованите страни (например УО на ОП). Участниците във фокус групите</p>



	<p>ще се съгласуват с Възложителя и работната група. Фокус групите ще акцентират върху институционална и административна структура, функции, отговорности и задачи, брой и роля на спомагателни и контролни звена/структури (ако е приложимо), механизми за координация с останалите хоризонтални структури.</p> <p>Предвижда се едната фокус група да се проведе в началото на изпълнението на проекта. Тя ще бъде използвана за извличане на нагласи и идеи по отношение на реализирания напредък и възникналите проблеми, които да бъдат включени при изготвяне на въпросници или подготвяне на опорни точки за интервюта.</p> <p>Предвижда се на две от фокус групите да се обсъдят резултатите от вече проведените интервюта и анкетни проучвания, като едната фокус група ще бъде със заинтересованите страни.</p> <p>Предвиждат се и провеждането на две фокус групи със служители и със заинтересовани страни в помощ на анализа на влиянието на факторите откритост, партньорство, санкции/награди и административна култура върху административния капацитет на структурите.</p>
<b>Методи и инструменти за осъществяване на дейността</b>	Фокус групи и групови дискусии
<b>Конкретни задачи и отговорности на членовете на екипа</b>	<p>Фокус групите ще се модерират от неключовия експерт социолог и ключовите експерти.</p> <p>Ръководителят на екипа ще осъществява общ контрол върху процеса на провеждане на фокус групите.</p> <p>Координаторът ще отговаря за цялостната комуникация и организация при провеждането на фокус групите, подпомаган от техническия сътрудник.</p>
<b>Координация с Възложителя и със структурите обект на оценка</b>	<p>Предвижда се участниците във фокус групите или груповите дискусии да бъдат директори на дирекции, и началници на отдели/сектори. Координаторът ще бъде отговорен за съгласуване на мястото и времето на провеждане на планираните дискусии. Списъците на участниците ще се съгласуват с Възложителя и структурите обект на оценката предварително.</p>



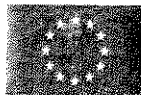
<b>Резултати</b>	Проведени пет броя фокус групи или групови дискусии
<b>Дейност 6 Статистическа обработка на събраната информация</b>	
<b>Описание на дейността</b>	<p>Набираната информация ще бъде кодирана и въвеждана в специално разработени матрици за оценка, която ще позволи по-късно да се анализират данните. Консултантът ще използва специализиран софтуер за обработка на информацията от анкетните проучвания (например SPSS). Изборът на подходящ софтуер е осъществен след проучване на множество алтернативи. При избора на софтуер ще бъдат следвани следните критерии:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Богат набор от стандарти и формати за конверсия на входни и изходни данни. Това обстоятелство е от съществено значение в случай, че изпълнението на задачите по проекта изисква обмен на информация с експерти, или звена които не разполагат със същия продукт.</li> <li>✓ Капацитет за управление на бази данни Широка гама от статистически методи.</li> <li>✓ Широка гама от статистически методи. Програмата предлага пълна гама от възможности за провеждане на множество процедури, които се прилагат на различните етапи от изследването – в т.ч. верификация на входните данни, валидиране на допускания за наличие и форма на взаимозависимости, тестове на хипотези и др.</li> <li>✓ Модулна структура, позволяваща „персонализирането“ на отделната дистрибуция по начин който да осигури максимално съответствие с изискванията и нуждите на отделния експерт, добавяйки функционалност към онази част от реализацията на статистическия апарат, която има пряко отношение към непосредствената задача (анализ на временни редове, разработване на структурни модели и т.н.).</li> </ul>
<b>Методи и инструменти за осъществяване на дейността</b>	<p>Статистически методи. За целите на оценката и при избраните подходи за събиране на данни, описани по-горе, ще бъдат прилагани следните основни статистически техники:</p> <p>Описателна статистика ;</p> <p>Двувариантен, мултивариантен или регресивен анализ;</p>



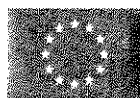
	Факторен анализ; Вариационен анализ; и Дисперсионен анализ.
<b>Конкретни задачи и отговорности на членовете на екипа</b>	Неключовите експерти "Социолог" и "Информационни технологии" ще отговорят за въвеждането на информацията в необходимия формат, а ключовите експерти и ръководителят екип за анализирането на информацията.
<b>Координация с Възложителя и със структурите обект на оценка</b>	При идентифициране на необходимост от допълнителна статистическа информация във връзка с анализа от страна на ключовите експерти, координаторът и техническият сътрудник ще осъществят комуникация с Възложителя и структурите - обект на оценка, с оглед получаването ѝ, по възможност в подходящ за обработване вид. Ръководителят екип ще осъществява цялостен контрол по време на изпълнението на дейността.
<b>Резултати</b>	Обработена информацията в подходящ за анализиране формат.

#### Дейност 7 Анализ и оценка на събраната информация

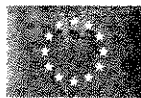
<b>Описание на дейността</b>	<p>Оценката в рамките на този договор ще се базира на събраната информация и ще зависи от нейното качество, акуратност и надеждност.</p> <p>Подробно ще бъдат анализирани данните и информацията от проведените анкетни проучвания, фокус групи и дълбочинни интервюта и ще се изведат за актуалното състояние за административния капацитет на структурите и нуждите и областите за подобрене през следващия програмен период.</p> <p>В рамките на дейността ще бъде извършен сравнителен анализ (Бенчмаркинг) по отношение концептуалната рамка на усвояването на структурните фондове на ЕС и управлението им. Най-често под термина капацитет се разбира степента, в която една държава-членка е в състояние да усвоява финансовите ресурси от структурните фондове по най-ефективен и ефикасен начин. Страни като Ирландия, Португалия и Гърция се характеризират със силно централно управление. В Швеция, Франция и Великобритания има по-малка степен на концентрация на административната система, като основните правомощия за изпълнение на структурните фондове са делегирани на</p>
------------------------------	--



	<p>регионалните офиси на държавната администрация. В страни като Германия, Австрия и Белгия - федерален тип държави, с децентрализирана административна система, управлението на структурните фондове попада изцяло или частично във функциите на регионалните власти. Такава система съществува и в нефедалните страни като Дания, Финландия и Холандия, които са с висока степен на регионална автономия.</p> <p>Консултантът ще опише предимствата и недостатъците на различните модели и ще направи конкретни предложения за използване на елементи от тях за оптимизиране на процеса по управление на ЕСИФ през новия програмен период.</p> <p>С помощта на Gap анализа ще се анализират пропуските между желаното състояние на администрацията и текущото състояние в момента. Той ще позволи да се идентифицират местата за подобрене и конкретните нужди, пред които са изправени оценяваните администрации през програмен период 2014-2020 г.</p> <p>С оценката на въздействието ще се анализират конкретно оценяваните администрации през призмата на новата програма ОПДУ, която ще финансира част от институционалното и административно укрепване на тези администрации. Експертно ще се оцени и анализира натрупания опит и установени проблеми. Ще се анализира опита на централните структури, натрупан по финансирани проекти по ОП1 на ОПТП. Научените уроци и установени проблеми през програмен период 2007-2013 г. ще бъдат отправна точка за намиране на места за подобрене и установяване на вече добри практики в оперативната дейност на структурите, както и за анализ на нуждите на тези структури за следващия програмен период.</p>
<p><b>Методи и инструменти за осъществяване на дейността</b></p>	<p>На базата на събраната и обработена информация ще бъдат използвани редица аналитични методи с цел изготвяне на оценка и отговор на оценителните въпроси. Методите, които ще бъдат използвани са: анализ на вече натрупания опит и установени проблеми, анализ на заинтересованите страни, Бенчмаркинг, Gap анализ (анализ на несъответствието), оценка на въздействието, експертна</p>



	оценка и др.
<b>Конкретни задачи и отговорности на членовете на екипа</b>	В изпълнението на тази дейност ще се включат всички ключови експерти, както и неключовите експерти "Социолог" и „Информационни технологии“, предвидени в настоящото техническо предложение. Ръководителят екип ще отговаря за качеството на изготвените анализи. Координаторът и техническият сътрудник ще систематизират информацията от анализите.
<b>Координация с Възложителя и със структурите обект на оценка</b>	При възникване на допълнителни въпроси, координатора ще осъществява комуникацията с Възложителя и със структурите обект на оценка
<b>Резултати</b>	Анализ и оценка на основните елементи на административния капацитет – структура, човешки ресурси, системи и инструменти и анализ и оценка на факторите влияещи върху административния капацитет на структурите
<b>Дейност 8 Изготвяне на оценителен доклад със заключения и препоръки</b>	
<b>Описание на дейността</b>	<p>Оформянето на доклада и включването на заключенията от анализите в подходящ формат и дизайн е ключово за представяне на заключенията от извършената оценка на административния капацитет на централните структури, работещи по Структурните фондове – бенефициенти по ПО 1 на ОПТП, отговорни за координацията, управлението изпълнението и контрола на средствата от фондовете на ЕС. Тези заключения ще се базират на следните елементи:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <u>състояние</u>, което е оценено по даден критерий – това е факт (или няколко факти), който изпълнителят ще установи (действително състояние). Тази обективна действителност ще бъде установена чрез изпълнение на различни оценителни процедури и ще бъде подкрепена от доказателства. В доклада за оценка състоянието ще бъде описано точно, обективно и пълно;</li> <li>✓ <u>критерий</u>, който осигурява базата за оценка, въз основа на който ще се определи дали изпълнението на интервенцията отговаря на очакванията (очаквано/желано състояние);</li> <li>✓ <u>причина</u> - причината за несъответствието между критерия и състоянието ще се идентифицира и посочи</li> </ul>



(защо съществува разликата). Причината е връзката, подкрепена от доказателство, между наблюдаваното състояние на неприемливо изпълнение и желаното състояние. Причината ще даде обяснение за изпълнението под нивото на стандарта и за непостигането на целите.

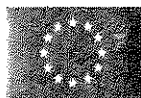
Заклученията и препоръките ще представляват обобщение на резултатите от оценката, като фокусът на заключенията и препоръките ще съответства на обхвата на техническата спецификация и техническото предложение. Когато е възможно, към всяко заключение ще бъде дадена препоръка, с цел подобряване на административния капацитет на централните структури, работещи по Структурните фондове – бенефициенти по ПО 1 на ОПТП, отговорни за координацията, управлението, изпълнението и контрола на средствата от фондовете на ЕС за следващия програмен период 2014-2020 г.

При изготвяне на заключенията Консултантът ще се ръководи от следните принципи:

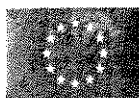
- ✓ заключенията, включени в оценителния доклад ще бъдат ясно разграничени;
- ✓ заключенията (както и препоръките) ще следват логически от направените констатации и ще се подкрепят от тях, без да съдържат нови доказателства;
- ✓ заключенията ще бъдат конкретни и недвусмислени. Силата на дадено заключение зависи от убедителността на подкрепящите го констатации и доказателства, както и от логиката, използвана при формулирането му;
- ✓ заключенията ще бъдат напълно обективни и няма да се влияят от лични пристрастия и предубеденост.

Оценителният доклад с резултатите от извършената оценка ще съдържа и препоръки за възможни подобрения, коригиращи действия, които да бъдат използвани в следващия (2014 - 2020) програмен период. При изготвяне на препоръките Консултантът ще се ръководи от следните принципи:

- ✓ препоръките ще бъдат формулирани



	<p>конструктивно и ще следват логично и директно от констатациите и заключенията;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ препоръките ще бъдат разбираеми и правилно адресирани;</li> <li>✓ препоръките ще предложат различни подходи за повишаване на административния капацитет с цел повишаване ефективността през следващия програмен период (2014 - 2020) и ще служат като указания за заинтересованите страни при постигане на желаните резултати;</li> <li>✓ препоръките ще бъдат конкретни, т.е. те ще посочват точно какво, как и от кого трябва да се извърши;</li> <li>✓ препоръките от извършената оценка ще са убедителни и ефективни, възможни, изпълними и практични.</li> </ul>
<b>Методи и инструменти за осъществяване на дейността</b>	Систематизиране на изводите от всички методи и инструменти използвани при анализът и оценката на административния капацитет и извеждане на заключения и препоръки.
<b>Конкретни задачи и отговорности на членовете на екипа</b>	<p>Предварителното формулиране на заключенията и препоръките ще се извършва от ключовите експерти, а в последствие ще бъдат обсъдени в по-широк формат съвместно с Ръководителя на екипа. Препоръките ще следват непосредствено след констатацията, за която се отнасят.</p> <p>Докладът ще бъде изготвен с активното участие на всички ключови експерти и ще следва структурата и логиката на отделните елементи на оценката.</p> <p>Координаторът и неключовият експерт „Информационни технологии“ ще отговарят за дизайна на доклада и изготвяне на представителни графики, диаграми, таблици, които да илюстрират направените анализи.</p>
<b>Координация с Възложителя и със структурите обект на оценка</b>	Ръководителят на екипа ще координира цялостния процес по изготвянето на предварителния вариант на оценка и предоставянето му на Възложителя в необходимия срок. Ще бъде проведена среща с Възложителя, на която ще бъдат представени основните констатации и препоръки, на

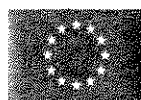


която могат да присъстват и представители на структурите – обект на оценка (по преценка на Възложителя).

След получаване на коментарите по предварителния вариант на оценка, Ръководителят екип ще организира ключовите експерти за отразяване на забележките и коригиране на доклада по компетентност.

#### Основни резултати от същинския етап:

- ✓ Подготвени и съгласувани въпросници за оценка
- ✓ Проведени анкетни проучвания
- ✓ Проведени дълбочинни интервюта
- ✓ Проведени фокус групи
- ✓ Проведени срещи с представители на централните структури,
- ✓ Изготвен предварителен вариант на оценка



## ЗАКЛЮЧИТЕЛЕН ЕТАП

Този етап се фокусира върху цялостния резултат от извършената оценка – изготвяне на оценителен доклад. На този етап ще бъде изготвен Доклад от извършения анализ и оценка на административния капацитет на централните структури със заключения и препоръки за подобряване на капацитета им и ще бъдат идентифицирани мерки и интервенции за укрепване на административния капацитет на структурите, обект на оценка в рамките на следващия програмен период.

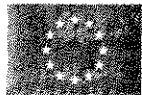
Докладът е основният продукт от дейността на обединение АСЕК по договора. Той ще синтезира извършените анализи по отделните дейности за оценка съгласно стратегията и методологията на Консултанта.

Проектът на окончателен доклад ще описва извършените дейности по оценката, оценка на всички поставени в техническата спецификация елементи на административния капацитет, както и съответните препоръки.

Конкретното съдържание на доклада ще бъде предварително съгласувано с Възложителя, но като минимум, той ще съдържа следните основни раздели:

1. Резюме съдържащо кратко представяне на основните отправни точки, изводи, заключения и препоръки. Резюмето ще бъде с максимален обем до 5 страници;
2. Списък на съкращенията;
3. Речник на използваните термини;
4. Въведение, представящо обща информация. Въведението следва да съдържа информация за процеса изготвяне на оценката – изискванията на техническите спецификации, цел и обхват на оценката, въпроси свързани с изготвянето на оценката;
5. Методология на оценката, съдържаща описание на използваните методи и инструменти за изготвянето на оценката, области, оценъчни въпроси, както и източници на данни и информация.
6. Препоръки, идентифицирани нужди, изводи и заключения за всяка от структурите, обект на оценка. Представянето им ще се основава на направения анализ.
7. Приложения – ще съдържат пълния набор от направени анализи, използвани данни, източници на информация и други подробности, свързани с изготвянето на оценката, карти, таблици, графики, методически подходи, формули, списък с направените интервюта, списък с проучените заинтересовани страни, кратко представяне на членовете на екипа по изпълнението и други материали.

Окончателният вариант на доклада, заедно с всички приложения, ще бъде изготвен в един екземпляр на български и един екземпляр на английски език и ще бъде предаден на хартиен и електронен носител. Консултантът ще формулира подходящи препоръки на базата на направените заключения.



В заключителния етап, ще бъдат ангажирани всички ключови експерти, подпомагани от неключовите - координатор и технически сътрудник. Разбирането на Консултанта е, че този етап от изпълнението на проекта ще се реализира чрез следните стъпки:

- ✓ Изготвяне на проект на окончателен доклад от оценката, въз основа на систематизираните и обобщени резултати, получени при аналитичния, същински етап на проекта, който ще следва в пълна степен изискванията към доклада, описани в Техническата спецификация;
- ✓ Коригиране и допълване на доклада след коментари на Възложителя и заинтересованите страни;
- ✓ Представяне на окончателния вариант на оценката, и окончателния доклад по договора;
- ✓ Изготвяне на предварителна версия на доклада и одобряването му от Възложителя. При представяне на предварителната версия на резюмето ще бъдат представени и различни проекти за графичен дизайн и предпечатно оформление.

В случай че Възложителят предостави коментари, свързани с отразяване на корекции по работния вариант на доклада, същият ще бъде ревизиран от нас и внесен в посочения от Възложителя срок.

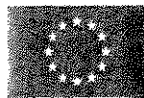
Във въвеждащата част на всеки един от докладите ще присъства следното изречение: „Мненията, изразени в оценката, са тези на неговите автори и не е задължително да отразяват позицията на Министерски съвет и/или Управляващия орган на ОПТП.”

Изготвянето на точен, обективен, пълен и добре структуриран оценителен доклад ще даде възможност на Възложителя да използва максимално изложената информация, ще намали вероятността от неправилно тълкуване на резултатите от оценката, ще улесни действията за изпълнение на дадените препоръки, както и за последващо наблюдение върху това изпълнение. При изготвянето на докладите изпълнителят ще се придържа към структурата, описана в Техническата спецификация.

Предварителното формулиране на препоръките ще се извършва от членовете на екипа по проекта, а включването им в оценителния доклад ще се извършва от Ръководителя на екипа. Препоръките ще следват непосредствено след констатацията, за която се отнасят.

#### Основни резултати от заключителния етап:

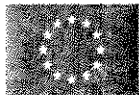
- ✓ Изготвен окончателен доклад за оценка на административния капацитет на централните структури със заключения и препоръки за подобряване на капацитета им; идентифицирани мерки и интервенции за укрепване на административния капацитет на структурите, обект на оценка.
- ✓ Изготвен окончателен доклад по договора



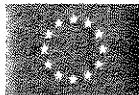
## КРИТЕРИИ ЗА КАЧЕСТВО НА ОЦЕНИТЕЛНИЯ ДОКЛАД

В таблицата по-долу са представени критериите за качество на оценките, към които ще се придържа Консултанта при изготвяне на доклада. Повечето от тях са цитирани в EVALSED и в документа „Оценка на дейности на ЕС, практически наръчник за услуги на Комисията“, Главна дирекция Бюджет/“Evaluating EU activities, a practical guide for the Commission Services”, DG Budget, както и препоръките на Работен документ № 5 на Европейската комисия:

Критерий	Основни въпроси
<b>Съответствие с нуждите</b> докладът адекватно да отразява събраната информация и да отговаря на ТС	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Докладът от оценката отговаря ли адекватно на изискванията на техническата спецификация, офертата на Изпълнителя и договорът за услуга?</li> <li>- Оценката трябва да отговаря на ТС</li> <li>- Оценката трябва да дава ценна информация на централните структури, работещи по Структурните фондове</li> <li>- Включване на уроци за (не)успехи, които могат да представляват интерес и за други заинтересовани страни</li> </ul>
<b>Отвореност на процеса</b> заинтересованите страни трябва да са включени в изготвянето на оценката и в обсъждането на резултатите от нея, с цел да се вземат предвид всички гледни точки	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Заинтересованите страни, включени ли са в изготвянето на оценката и в обсъждането на резултатите, за да се отчетат различните гледни точки?</li> </ul>
<b>Съответствие на проекта</b> концепцията на оценката трябва да съответства на търсените резултати, които да отговорят на основните въпроси за оценка	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Подходящ и адекватен ли е дизайнът на оценката за постигане на резултатите, необходими за да се отговори на основните оценъчни въпроси?</li> <li>- Умело използване на информацията, която е събрана</li> </ul>
<b>Надеждност на използваните данни</b> първичните и вторичните данни трябва да бъдат събрани и селектирани по подходящ и надежден за тяхното използване начин	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Подходящи и надеждни ли са събраните или избрани първични и вторични данни от гледна точка на очакваното им използване?</li> <li>- Идентифицирани са наличните източници на информация и надеждността на тези данни е проверена</li> <li>- Информационните източници за оценката са</li> </ul>



	<p>документирани</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Източниците на информация от системата за мониторинг и предишни проекти са използвани оптимално</li> </ul>
<p><b>Логически анализ</b></p> <p>количествените и качествените данни трябва да бъдат анализирани в съответствие с установените практики и по такъв начин, че да дадат отговор на основните въпроси при оценката</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Анализирани ли са количествените и качествени данни в съответствие с установените практики и по начин, който е подходящ, за да се отговори на оценъчните въпроси?</li> </ul>
<p><b>Надеждност на резултатите</b></p> <p>Резултатите трябва да са логични и доказуеми от анализа на данните и да са интерпретирани с подходящите логика и хипотези</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Логични и обосновани ли са изводите и заключенията от оценката на данните и предложената им интерпретация?</li> <li>- Елементите, на които се базират заключенията, са ясни</li> <li>- Заключенията и препоръките са приложими</li> <li>- Спорни въпроси (ако има такива) са представени балансирано</li> </ul>
<p><b>Яснота и достоверност на доклад</b></p> <p>докладът трябва да предоставя лесно разбираема информация. Изчерпателно резюме на български и английски език трябва да обобщава резултатите от проведената оценка и да подпомага обмяната на добри практики</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Описва ли докладът, целите и резултатите по начин, който е лесно разбираем и проверим?</li> <li>- Докладът е написан ясно и логично</li> <li>- Презентации, таблици и графики засилват яснотата на доклада</li> </ul>
<p><b>Приложимост на препоръките</b></p> <p>докладът трябва да предоставя препоръки, които да са приложими в процеса на вземане на решения, както и на съответните заинтересовани страни и които да бъдат достатъчно подробно описани, за да се приложат лесно на практика.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Произтичат ли изводите от текста на оценката? Обхващат ли изводите състоянието на българските райони и територии? Осигурява ли докладът препоръки, които са полезни за органите, вземащи решения и за заинтересованите и са достатъчно детайлни за да бъдат прилагани?</li> </ul>



<b>Независими заключения</b> заключенията трябва да са обосновани и безпристрастни	- Оценката трябва да бъде проведена безпристрастно
<b>Ефикасност на оценката</b>	- Оценката трябва да има пропорционалност между разходи и ползи
<b>Прозрачност</b> <sup>41</sup>	- Ясно описание на обекта на оценката, целите, методите, ограниченията и заключенията - Разпространението на заключенията би следвало да се обсъди още по време на въвеждащия етап на оценката

<sup>41</sup>Водещ принцип на Френското общество на оценителите/Charter of evaluation guiding principles for public policies and programmes, Adopted by SFE's general assembly (20 october 2003).



#### IV.3. Представяне на екипа

Обединение „АСЕК“ притежава необходимите ресурси и е в състояние да извърши всички необходими дейности за успешното реализиране на договора, предвид следното:

- организацията на работата ще бъде съобразена със специфичните нужди на Възложителя и ще създаде необходимите предпоставки за постигане на оптимални резултати;
- поддържането на постоянна комуникация и координация с Възложителя ще гарантира навременна реакция от страна на Консултанта при промяна на обстоятелства, оказващи влияние върху изпълнението на оценката;
- предложените експерти – членове на Екипа, притежават дългогодишен опит и подходяща квалификация за качествено и навременно изпълнение на всички дейности, предвидени в рамките на проекта и отговарят в пълна степен на изискваните в Техническата спецификация квалификация, умения и професионален опит;
- богатият опит в проекти с подобен обхват и съдържание и ефективността на описаната организация и методология за изпълнение на настоящата обществена поръчка, ни прави надежден партньор при реализирането на подобен тип проекти.

Екипът на проекта се състои от Ръководител и трима ключови експерта, четири неключови експерта. При необходимост Консултантът ще включи допълнително неключови експерти, за да обезпечи своевременното и качеството на дейностите.

- **Ключов експерт № 1 – „Ръководител екип“;**
- **Ключов експерт № 2 – „Експерт анализи“;**
- **Ключов експерт № 3 – „Експерт анализи“;**
- **Ключов експерт № 4 – „Експерт в областта на човешките ресурси“;**

#### Неключови експерти

- **Неключов експерт № 1 – „Координатор“;**
- **Неключов експерт № 2 „Технически сътрудник“**
- **Неключов експерт №3 „Информационни технологии“**
- **Неключов експерт №4 „Социолог“**
- **Неключови експерти – анкетъори и интервюиращи**

Консултантът е избрал висококвалифициран екип от професионалисти с дългогодишен опит, относим към предмета на поръчката.

Предложените експерти притежават следния опит и експертиза:





Име, презиме, фамилия	Позиция по проекта	Общ професио- нален опит (години)	Образование, квалификация	Специфичен професионален опит, съгласно изискванията на възложителя		Релевантен опит
				Опит в управлението на минимум пет проекта, финансирани със средства от ЕС. Поне един от управляваните проекти да е със сходен на настоящата поръчка предмет, като под сходен се разбира: изготвяне на оценка и анализи и оценки на публични административни структури на национално ниво и/или изграждане на административен капацитет, вкл. разработване на вътрешни правила и процедури, свързани с управление и контрол на проекти по оперативни програми или други програми	Опит в управлението на минимум пет проекта, финансирани със средства от ЕС. Поне един от управляваните проекти да е със сходен на настоящата поръчка предмет, като под сходен се разбира: изготвяне на оценка и анализи и оценки на публични административни структури на национално ниво и/или изграждане на административен капацитет, вкл. разработване на вътрешни правила и процедури, свързани с управление и контрол на проекти по оперативни програми или други програми	
Катерина Величкова	Ключов експерт № 1 „Ръковод- ител екип“	21	Магистър юрист  Магистър по културологи- я	Опит в управлението на минимум пет проекта, финансирани със средства от ЕС. Поне един от управляваните проекти да е със сходен на настоящата поръчка предмет, като под сходен се разбира: изготвяне на оценка и анализи и оценки на публични административни структури на национално ниво и/или изграждане на административен капацитет, вкл. разработване на вътрешни правила и процедури, свързани с управление и контрол на проекти по оперативни програми или други програми	Опит в управлението на минимум пет проекта, финансирани със средства от ЕС. Поне един от управляваните проекти да е със сходен на настоящата поръчка предмет, като под сходен се разбира: изготвяне на оценка и анализи и оценки на публични административни структури на национално ниво и/или изграждане на административен капацитет, вкл. разработване на вътрешни правила и процедури, свързани с управление и контрол на проекти по оперативни програми или други програми	<ul style="list-style-type: none"> <li>Над 21 г. общ професионален опит, от които над 5 г. специфичен професионален опит, свързан с участие при подготовка и провеждане на оценки на стратегически документи, оперативни програми и предприемачески инфраструктурни програми;</li> <li>Предоставяне на експертиза за изработването на програми и подготовка на предварителни, междинни и цялостни оценки на стратегически документи, оперативни програми и предприемачески инфраструктурни инфраструктурни програми.</li> <li>Участие в национални и международни проекти с европейско финансиране (програми ФАР, ИПА и КАРДС, структурни фондове, оперативни програми), вкл. оценка на оперативни програми, транс гранични сътрудничества, подготовка на проекти и проектни предложения за клиенти от публичния сектор, експертно участие в изпълнението на над 20 проекта в периода 2004 г. до момента и управление и координиране на проекти и проектни екипи като директор проекта, ръководител проекти и национален координатор.</li> </ul>

Corporate & Public Management  
Consulting Group

Your partner in development

				финансирани от ЕС.	<p>■ Опит в изготвянето на оценки и анализи на работните процеси, преглед на най-добри практики, разработване на правила за организация на административната дейност във връзка с управлението на проекти и програми, придобит от експертното участие по проекти в помощ на публичната администрация, като: „Оценка на постигането на стратегическата и специфичните цели на Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси“ за периода 2007 – 2010 г.“, „Разработване на модел за управление на ефективността на дейностите и моделиране на бизнес-процесите в звената, отговорни за управлението и контрола на структурните инструменти на ЕС“ (2008-2009); „За по-добро обществено управление: институционализиране на процеса по оценка на въздействието в държавната администрация“ (2008-2009); извършените функционални анализи на структурите на държавната администрация на централно, регионално и местно ниво и разработване на стандартизирани процедури по отношение на управлението, координацията и изпълнението на структурните инструменти в България в рамките на проект „Подобряване на механизмите на координация, управление и изпълнение на структурните инструменти на ЕС в България“ (2008-2009), както и функционалния преглед на администрацията в Украйна, Косово и Молдова (2005-2006 и 2007-2008); оценка на програма ФАР „Трансгранично сътрудничество в България в рамките на период</p>
--	--	--	--	--------------------	---



					<p>2000 – 2006“, „Изготвяне на предварителна оценка на Договора за партньорство на Република България, очертаващ помощта по Общата стратегическа рамка (ОСР) за периода 2014-2020 г.“, „Разработване на иконометричен модел за оценка на въздействието на Структурните и Кохезионния фонд на Европейския Съюз“, преглед на добри практики за управление на малцинствата в ЕС (2008) и др.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Разработване и прилагане на правила във връзка с управлението и оценката на проекти и програми, финансирани от ЕС или други международни програми, придобит от участие в изпълнението на следните проекти:</li> <li>изготвяне на препоръки към институциите на централно ниво и общините за прилагане на стандартите на Европейския съюз за изграждане на компетентна и професионална администрация, в това число развиване на капацитет за мониторинг и докладване, стратегическо планиране и управление на проекти в рамките на мащабен преглед, анализ и оценка на всички административните звена и структури, персонал и функции на основните хоризонтални административни системи в администрацията на Косово по проект „Приемане на стандартите на Европейския съюз“.</li> <li>подготовка на препоръки за подобряване на процедурните наръчници на УО на ОПАК и Насоките за</li> </ul>
--	--	--	--	--	---



*[Handwritten signature]*



				<p>кандидатстване на бенефициентите по схемите за 2008 г.; преглед и анализ на процедурите по назначаване на комисия за оценка на проектни предложения и провеждане на процедурите по оценка на проектни предложения; преглед на процедурите по оценка с оглед на оптимизирането им по проект „Изработване на поредица от проекти за кандидатстване по Европейския Социален фонд“ (2008-2009).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- изготвяне на оценка на общия административен капацитет с оглед на оптимизиране на процесите на стратегическо планиране в сферата на публичната администрация по проект „Подкрепа за функционалния анализ на 28 институции на централната публична администрация на Молдова“ (2005-2006);</li> <li>■ Познаване и прилагане на нормативната база, стратегически и програмни документи в областта на усвояване на средствата от структурните фондове на ЕС, придобито от опита в изпълнението на проекти по оперативни програми в България (проект „Разработване на модел за управление на ефективността на дейностите и моделиране на бизнес-процесите в звената, отговорни за управлението и контрола на структурните инструменти на ЕС“, 2008-2009; проект „Подобряване на механизмите на координация, управление и изпълнение на Структурните инструменти на ЕС в България“</li> </ul>
--	--	--	--	---



					<p>(2008-2009); проект „Изработване на поредица от проекти за кандидатстване по Европейския Социален фонд“ (2008), проект „Изготвяне на предварителна оценка на Договора за партньорство на Република България, очертаващ помощта по Общата стратегическа рамка (ОСР) за периода 2014-2020 г.“ и Др.;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Познаване на спецификата на българската система за управление и изпълнение на оперативните програми, придобито от практическата дейност като правен експерт и управляващ сътрудник на консултантска фирма за съветване по въпроси, свързани с европейските фондове и процедури, включващи пред-присъединителни инструменти на ЕС, Структурни фондове и Кохезионен фонд от 2007 г. насам, както и участието в проекти, насочени към оптимизиране на процесите на управление и изпълнение на ОП в България през 2008-2009 г. и преподавателския опит относно управлението на Европейски проекти и прилагане на структурни инструменти, държавни помощи и процедури по обществени поръчки в България и ЕС като лектор към Американския университет в България.</li> </ul>
Камелия Калоянова	Ключов експерт Анализи	17	Магистър по икономика	Опит в подготовката и/или изпълнението и/или управлението на минимум 5 проекта, финансирани със	Над 6 години специфичен професионален опит и участие в над 10 проекта по Програми на ЕС за повишаване на административния капацитет и в областта на управление, мониторинг и оценка на проекти по оперативни програми на ЕС;





			<p>средства от ЕС;</p> <p>Опит в изготвяне на оценки и анализи на работните процеси, функционални анализи, преглед на най-добри практики, разработване на правила за организация на административната дейност във връзка с управлението на проекти и програми;</p> <p>Опит в разработване на правила за организация на административната дейност във връзка с управление на проекти и програми, финансирани от ЕС и/или други международни програми;</p>	<p>Опит в разработване на стратегически документи, оценки, планове за действие, системи за мониторинг и оценка.</p> <p>Опит в изготвянето на финансови анализи и прогнози, свързани с проекти, финансирани по фондове на ЕС.</p> <p>Дългосрочен опит в консултиране на административни и публични структури за работа с ОП, оказване методологическа подкрепа за повишаване на ефективността на работата при усвояване на средствата;</p> <p>Опит в разработката и предоставяне на обучение на административни структури за управление, мониторинг и оценка на проекти по ОП;</p> <p>Отлично познаване на законодателството и стратегическите и програмни документи в областта на усвояване на средствата от структурните фондове на ЕС на европейско, национално и регионално ниво, както и изпълнение на проекти за укрепване на административния капацитет и повишаване ефективността на работата на Управляващи органи на Оперативни програми;</p> <p>Лектор в различни области като: проектен цикъл, подготовка, изпълнение и отчитане на проекти, мониторинг на изпълнението, оценка на проекти и програми, формулиране на индикатори за оценка и др.;</p> <p>Значителен професионален опит в разработване на поцедурни</p>
--	--	--	--	---





				наръчници и правилници, в това число, изготвяне на Процедурен наръчник за Централното Координационно Звено;
Боряна Рангелова- Клайн	Ключов експерт Анализи"	12	Магистър икономист	Повече от седем години опит в:  Консултантски услуги в областта на възможностите за финансиране по ИПП, Структурните и Кохезионния фондове на ЕС;  Подготовката на проекти и апликационни форми по проекти, финансирани със средства на ЕС;  Изготвяне на тържни документации и технически спецификации;  Изготвяне на тържни оферти;  Проектно управление/отчитане напредъка по проекта -- изготвяне и ревизия на технически и финансови доклади, искания за плащане, становища, мнения и препоръки до субектите и бенефициентите на средства от ЕС;  Изготвяне на наръчници, правила и указания за работа и провеждане на обучения на бенефициентите на средства от ЕС за провеждане на тържни процедури и техническо и финансово управление на проекти;  Организиране и провеждане на тържни процедури и сключване на договори по проекти, финансирани от Програма ФАР на Европейския съюз съгласно ПРАГ, Закона за обществените

Corporation & Public Management  
Consulting Group

Your partner in development





Рая Литова	Ключов експерт „Експерт в областта на човешките ресурси“	12	Магистър Управление и развитие на Човешките ресурси Бакалавър Компютърни системи и технологии	Опит в подготовката и/или изпълнението и/или управлението на проекти, финансирани със средства от ЕС в областта на развитие на човешките ресурси; Участие в изготвяне на оценки и анализи на работните процеси и/или функционални анализи и/или преглед на най-добри практики и/или разработване на правила за организация на административната дейност във връзка с управлението на проекти и програми в областта на човешките ресурси.	поръчки
					<p>НКонсултантски услуги в областта на финансиране по Структурните и Кохезионния фондове на ЕС.</p> <p>Изготвяне на тържни оферти. Изготвяне на анализи по проекти. Участие в оценки на програми и проекти. Осъществяване на мониторинг, с цел наблюдение изпълнението на проекти и осигуряване на съответствие с договора и нарушаване на правилата на Структурните фондове и законодателството на Република България и ЕС.</p> <p>Отговорно лице за сектор развитие на човешките ресурси в общността на кипърските турци, отдел А.3 на Главна дирекция „Разширяване“. Работа по всички проекти в сферата, включително услуги, доставки и грантови схеми. Работа във всички етапи на проектите - проектиране, търгове, оценка, изготвяне и сключване на договори, мониторинг на проекти и одобрение на междинни и окончателни доклади на оперативно ниво. Изготвяне на доклади по програмата. Участие в срещи на високо ниво с местните власти за подготвяне и координиране на анализи, политики и стратегии в сферата на човешките ресурси.</p> <p>Цялостно управление и контрол на проектите в областта на развитието на човешките ресурси финансирани по програмите на JDC. Координиране на дейностите по проектите, графици и бюджети. Изготвяне на доклади. Отговорно лице за подготвяне и</p>





							организация на множество дългосрочни програми, обучения и семинари в областта на развитието на човешките ресурси. Подготовка, организиране и участие в множество международни проекти в Израел, Унгария, Полша, Гърция и Австрия.
--	--	--	--	--	--	--	---



Corporate & Public Management  
Consulting Group

Your partner in development





Консултантът предвижда ангажирането на ръководителя на екипа и всички ключови експерти в основните дейности по договора, свързани с изготвянето на оценката на административния капацитет. При необходимост и поради кратките срокове на изпълнение, Консултантът ще включи екип от неключови експерти с подходящо образование и опит, които да подпомагат изпълнението на дейностите в настоящата поръчка. Неключовите експерти ще имат следните профили:

**Неключов експерт № 1 – „Координатор“;**

Образование: Завършено висше образование с образователно-квалификационна степен „магистър“ (или еквивалентна образователна степен, придобита в чужбина) в областите икономика, публична администрация, европейска интеграция, международни отношения или друга еквивалентна специалност.

Професионален опит: Минимум три години опит в областта на програми и проекти, финансирани със средства на ЕС.

Основната роля на Неключов експерт „Координатор“ ще бъде да координира работата между останалите експерти и Възложителя, структурите обект на оценка и заинтересованите страни.

**Неключов експерт № 2 „Технически сътрудник“**

Образование: Завършено висше образование с образователно-квалификационна степен „магистър“ (или еквивалентна образователна степен, придобита в чужбина) в областите икономика, публична администрация, европейска интеграция, международни отношения или друга еквивалентна специалност.

Професионален опит: Минимум три години опит в областта на програми и проекти, финансирани със средства на ЕС.

Основната роля на Неключов експерт „Технически сътрудник“ ще бъде да обезпечава технически работата между останалите експерти и Възложителя.

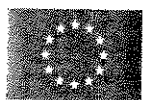
**Неключов експерт №3 „Информационни технологии“**

Образование: Магистърска степен (или еквивалентна образователна степен, придобита в чужбина) в областта на информатиката и/или математика.

Професионален опит:

Минимум 4 (четири) години професионален опит в областта на информационните технологии и/или информатиката и/или математика;





Участие в поне 1 (един) проект, насочен към разработването и/или предоставянето на електронни услуги на гражданите и/или бизнеса от страна на публичната администрация и/или разработването на информационни системи за целите на работата на публичната администрация.

Ролята на неключов експерт „Информационни технологии“ е да подпомага ключовите експерти и анализира системите и инструментите на административните структури в частта информационни системи.

#### Неключов експерт №4 „Социолог“

Образование: Магистърска степен (или еквивалентна образователна степен, придобита в чужбина) в областта на социологията.

Професионален опит:

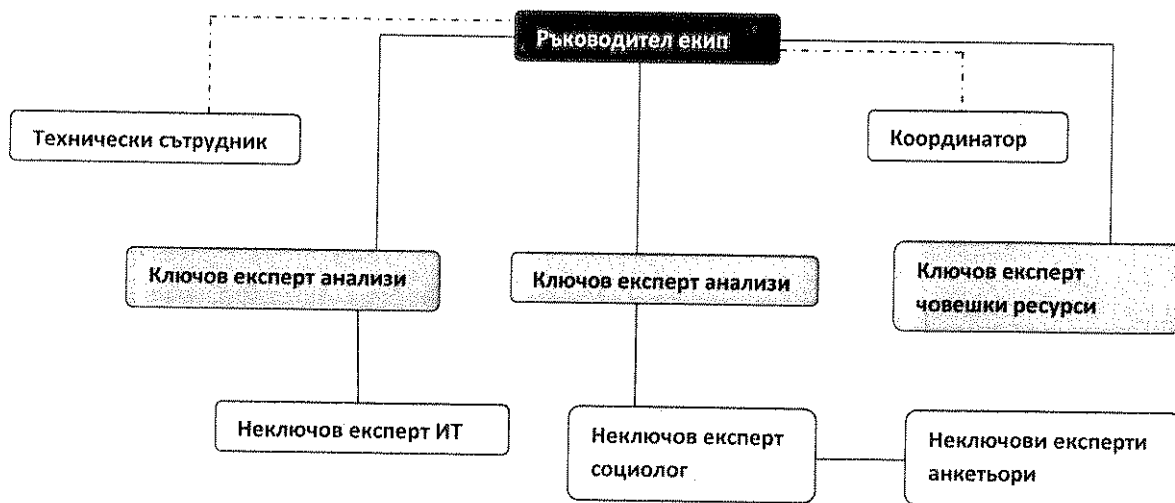
Минимум 4 (четири) години професионален опит в областта на социологията;

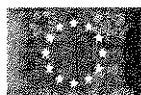
Участие в поне 1 (един) проект, свързан със събиране и обработване на социологически данни, опит във разработване на анкетни карти и провеждане на дълбочинни интервюта и фокус групи.

Ролята на неключов експерт „Социолог“ е да подпомага ключовите експерти при подготовката на въпросите към анкетните карти, интервютата и фокус групите, както и при обработката на събраната информация.

Също така обединение „АСЕК“ ще включи в изпълнението достатъчен брой анкетъори, и неключови експерти за провеждане на дълбочинни интервюта с подходящо образование и професионален опит в провеждането на сходни дейности.

Структурата на управление на екипа ще е следната:





Ръководителят екип отговаря за качествено изпълнение на договора и предвидените дейности в срок, и координира и контролира работата на всички ключови и неключови експерти. Координаторът и техническият сътрудник подпомагат изпълнението на дейностите на останалата част от екипа - ключови и неключови експерти. Ключовите експерти са отговорни за качествено изпълнение на дейностите и се отчитат на ръководителя екип.

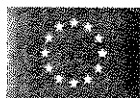
#### **IV.4. Координация с Възложителя, структурите – обект на оценка и заинтересованите страни**

За качествено изпълнение на проекта е от изключително значение координацията с Възложителя, структурите – обект на оценката и заинтересованите страни. Въз основа на нашия опит препоръчваме Създаване на Група за взаимодействие (работна група) между Консултанта, Възложителя и структурите обект на оценка. Целта е постигане на оптимални резултати, координирайки дейностите на междуинституционално ниво и тяхното съгласуване с всички заинтересовани страни за постигането на устойчиви резултати.

Поради обхвата на оценката ще изградим план за комуникация, който ще улесни оценка на административния капацитет на структурите. При изграждане на плана за комуникация ще се възприеме концептуалната рамка и мнението на възложителя и структурите - обект на оценка, за което ще се предвиди изграждането на комуникационни канали и ще се организират подходящи форуми за дискусии и комуникация при встъпителния, същинския и заключителния етап от оценката. Целта ни ще е постигане на гъвкавост при провеждане на предвидените в техническата спецификация дейности, които ще бъдат изпълнявани след консултации с Възложителя. По време на изпълнение на проекта, екипът ни има готовност да адаптира дейностите към нуждите на Възложителя, ако те се променят, както и към нуждите на структурите - обект на оценка, при необходимост и съгласие от страна на Възложителя. При извършване на оценката ще се спазват принципите за недопускане на конфликт на интереси, като Консултантът ще предприеме всички необходими мерки, за да предотврати или прекрати всяка ситуация, която може да компрометира независимото и обективно изпълнение на договора и ще следи за спазването на принципите и правилата за етично поведение от всички членове на екипа. Конфиденциалност при използването на информацията?

Към момента се идентифицират следните основни заинтересовани страни, участващи в изпълнението и управлението на Структурните фондове в България:

- ✓ НСОРБ, ИПА, Управляващи органи на Оперативни програми и социално-икономическите партньори и др;
- ✓ Големи ключови бенефициенти;
- ✓ Неправителствени организации и икономически и социални партньори участващи в тематичната работна група по програмиране на оперативна програма „Добро управление“.



Поради кратките срокове за изпълнение, при осъществяване на контакт с организациите, ще се направи извадка. Ще се установи контакт със заинтересованите страни и ще бъдат поискани, евентуално анализи и/или проучвания, които те са направили, или информация за проучвания на трети страни, с която те разполагат във връзка с административния капацитет на оценяваните структури. Ще се направи паралелно, независимо сравнение и анализ на предоставените проучвания. Накрая ще се направи оценка на надеждността и полезността на проучванията и данните в тях, за да последва тяхната обработка и оползотворяването им. В комбинация с анализирания данни от интервютата със служители на структурите – обект на оценката и заинтересованите страни ще се постигнат общата и специфична цели на настоящата обществена поръчка.

#### IV.5. Контрол на качеството на изпълнение

С цел постигане на заложените в техническата спецификация резултати, при изпълнението на настоящата обществена поръчка, Обединение „АСЕК“ ще акцентира върху следните стандарти за качество при управление на проекта:

**Открит процес:** Заинтересованите страни са включени при осъществяването на оценката и в обсъждането на резултатите, с цел да дадат своите различни гледни точки за осъществяване на адекватна оценка на напредъка на програмата.

**Ефективен диалог и обратна връзка:** Създаване на процес, който да осигури обратна връзка и възможности за диалог с управляващия орган, за да се повиши качеството на оценката.

**Адекватна информация:** Съществува необходимата система за мониторинг и информация и достъпът до нея е предоставен от администрацията.

**Добро управление:** Добре управляван екип от експерти.

**Ефективно разпространение на резултатите до лицата вземащи решение:** Докладът от оценката/резултатите от оценката е предоставен на Възложителя и структурите и същият е върнал навреме подходящи коментари.

**Безпристрастни заключения:** Заключенията са обосновани и непредубедени.

**Ефективно разпространение до заинтересованите страни:** Докладът от оценката е предоставен по подходящ начин на заинтересованите страни, което подпомага процеса на анализиране и правилно използване на резултатите от изминалия опит.

**Ключовите експерти** ще бъдат подкрепени от необходимия обслужващ персонал и неключови експерти.

Ние сме установили система за контрол върху качеството в обединението, разработена с цел предоставяне на разумна степен на сигурност, че Консултантът и наетите от него експерти спазват професионалните стандарти и регулаторните и законовите изисквания за качествено изпълнение на дейностите предвидени в техническата спецификация.



Системата за контрол върху качеството се състои от политика, разработена за постигане на целите и процедури, необходими за внедряването на и текущия контрол за спазването на тази политика.

Системата за контрол върху качеството на фирмите в Обединение „АСЕК“ включва политика и процедури, обхващащи всеки един от следните елементи:

- ✓ лидерски отговорности за качество в рамките на Обединението;
- ✓ етични изисквания;
- ✓ приемане и продължаване на връзките с Възложителя и централните структури и специфични ангажименти;
- ✓ човешки ресурси;
- ✓ изпълнение на ангажимента;
- ✓ текущ мониторинг на изпълнението и контрол на качеството.

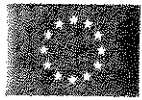
Политиката и процедурите за контрол върху качеството са документирани и съобщени на административния персонал на компаниите участващи в обединението, както и на ключовите експерти. Тази комуникация описва политиката и процедурите за контрол върху качеството и целите, които те следва да изпълнят, и включва посланието, че всяко лице носи лична отговорност за качеството и че от него се очаква да спазва тази политика и процедури. В допълнение, Обединение „АСЕК“ вярва във важността от това да получи обратна информация от своя персонал за своята система за контрол върху качеството. Затова насърчаваме своя персонал да споделя своите виждания или опасения по въпроси, свързани с контрола върху качеството.

#### Лидерски отговорности за качеството в рамките на Обединение „АСЕК“

Ние сме изготвили политика и процедури, чиято цел е насърчаването на вътрешната култура на основата, че качеството е от съществено значение при изпълнението на ангажиментите. Тази политика и процедури изискват от управителя на обединението да поеме крайната отговорност за системата за контрол върху качеството на обединението.

Ключовите експерти на обединението и примерите, които те дават, оказват влияние върху вътрешната култура на обединението. Насърчаването на вътрешна култура, ориентирана към качеството, зависи от ясните, последователни и чести действия и послания от всички нива на ръководство, поставящи акцента върху политиката и процедурите за контрол върху качеството и изискването за:

- ✓ изпълнение на работата по начин, който съответства на професионалните стандарти и на регулаторни и законови изисквания;
- ✓ изготвяне на доклади, които са подходящи за съответните обстоятелства и отговарят на заложените изисквания.



Тези действия и послания насърчават култура, която признава и възнагражда висококачествената работа. Те се съобщават чрез семинари за обучение, срещи, официални и неофициални обсъждания и др.

Всяко лице или лица, на които е възложена оперативна отговорност за системата за контрол върху качеството на Обединение „АСЕК“ от страна на управителя, разполага със съответния опит и способности, както и с необходимите правомощия, за да поеме тази отговорност.

Достатъчният и подходящ опит и способности дават възможност на отговорните лица да идентифицират и разберат въпросите, свързани с контрола върху качеството и да разработят подходящата политика и процедури. Необходимите правомощия дават възможност на лицата да изпълнят тази политика и процедури.

#### Етични изисквания

Обединение „АСЕК“ е създал политика и процедури, разработени по начин, осигуряващ разумна степен на сигурност, че фирмата и нейният персонал спазват съответните етични изисквания.

#### Независимост

Обединение „АСЕК“ е създал политика и процедури, разработени по начин, осигуряващ разумна степен на сигурност, че обединението и нейният персонал, а когато това е уместно, другите лица, обект на изискванията за независимост (включително ключовите и неключови експерти, наети по договор от обединението) поддържат независимост, когато това се изисква. Тази политика и процедури позволят на фирмата:

- ✓ Да комуникира своите изисквания по отношение на независимостта със своя персонал, а когато това е уместно, и с други лица, които са техен предмет.
- ✓ Да идентифицира и оцени обстоятелствата и взаимоотношенията, които създават заплахи към независимостта, както и да предприеме необходимите действия за елиминиране на тези заплахи или намаляването им до приемливо ниво посредством прилагането на предпазни мерки или, ако това се счете за уместно, чрез оттеглянето от ангажмента.

#### Човешки ресурси

Обединение „АСЕК“ е създал политика и процедури, разработени с цел предоставяне на разумна степен на сигурност, че разполага с достатъчно човешки ресурс със способности, компетентност и обвързаност с етичните принципи, необходими за изпълнението на нейните ангажменти в съответствие с професионалните стандарти, и с регулаторните и правни изисквания и който да позволи на обединението или на експертите, отговорни за ангажиментите, да ги извършат качествено и в срок.

Тази политика и процедури обхващат следното:

- ✓ набиране на персонал;
- ✓ оценка на резултатите от работата;





- ✓ способности;
- ✓ компетентност;
- ✓ развитие на кариерата;
- ✓ повишение;
- ✓ възнаграждение;
- ✓ оценка на потребностите на персонала.

Обхващането на гореизброените ни позволява да потвърдим броя и характеристиките на лицата, необходими за изпълнение на поетите ангажименти от обединението. Процесът на обединението по набиране на човешки ресурс включва процедури, които ни помагат да изберем почтени лица с капацитет да развият способности и компетентност, необходими за изпълнение на ангажиментите.

Способностите и компетентността се развиват посредством разнообразие от методи, включително следните:

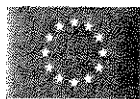
- ✓ професионално образование;
- ✓ продължаващо професионално образование, включително обучение;
- ✓ професионален опит;
- ✓ наставничество от по-опитния персонал, например, други членове на екипа по ангажимента.

Ние възлагаме отговорността за всеки ангажимент на експерт, който ще е отговорен за ангажимента. Обединение „АСЕК“ е изготвил политика и процедури, изискващи:

- ✓ Идентичността и ролята на експерта, отговорен за ангажимента, да се съобщават на ключовите членове на ръководството на клиента.
- ✓ Експертът, отговорен за ангажимента, да разполага със съответните способности, компетентност, правомощие и време за изпълнение на ролята.
- ✓ Отговорностите на експерта, отговорен за ангажимента, да са ясно дефинирани и съобщени на този експерт.

Ние сме изготвили процедури за оценка на способностите и компетентността на персонала. Способностите и компетентността, вземани под внимание при определянето на екипите по ангажимента и при определянето на необходимото ниво на надзор, включат следното:

- ✓ Разбиране на и практически опит в ангажименти с подобен характер и сложност посредством подходящо обучение и участие.
- ✓ Разбиране на професионалните стандарти и на регулаторните и правните изисквания.



- ✓ Подходящи технически познания, включително познания по съответните информационни технологии.
- ✓ Способност да прилага професионална преценка.
- ✓ Разбиране на политиката и процедурите на обединението за контрол върху качеството.

#### Изпълнение на ангажимента

Ние сме създали политика и процедури, разработени с цел предоставяне на разумна степен на сигурност, че ангажиментите са изпълнени в съответствие с професионалните стандарти, и регулаторните и правните изисквания.

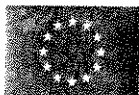
Посредством тези политика и процедури ние се стремим да установим последователност в качеството на изпълнение на ангажимента. Обхванатите въпроси за контрол на качеството включват следното:

- ✓ Как екипите по ангажимента са информирани за ангажимента, за да получат разбиране на целите на своята работа.
- ✓ Процеси за спазване на приложимите за ангажимента стандарти.
- ✓ Процеси за осъществяване на надзор върху ангажимента, обучение и наставничество на персонала.
- ✓ Методи за преглед на извършената работа, направените съществени преценки и форматът на издадения доклад.
- ✓ Съответната документация за извършената работа и за продължителността и обхвата на прегледа.
- ✓ Процеси за поддържане в актуално състояние на всички политики и процедури.

Важно е всички членове на екипа по ангажимента да разберат целите на работата, която следва да изпълнят. Необходими са подходяща работа в екип и обучение в помощ на по-неопитните членове на екипа по ангажимента, за да разберат ясно целите на възложената работа.

Осъществяването на надзор включва следното:

- ✓ Проследяване на напредъка по ангажимента.
- ✓ Вземане под внимание на способностите и компетентността на отделните членове на екипа по ангажимента, дали разполагат с достатъчно време за извършване на работата си, дали разбират инструкциите и дали работата се извършва в съответствие с планирания подход към ангажимента.
- ✓ Обхващане на съществени въпроси, възникващи по време на ангажимента, като се има предвид тяхната значимост и съответно модифициране на планирания подход.



- ✓ Идентифициране на въпроси за консултиране или разглеждане с по-опитни членове на екипа по ангажимента по време на ангажимента.

Отговорностите за извършване на преглед се определят на базата, че по-опитни членове на екипа по ангажимента, включително експертът, отговорен за ангажимента, преглеждат работата на по-неопитните членове на екипа по ангажимента. Прегледите вземат под внимание дали:

- ✓ работата е извършена в съответствие с професионалните стандарти и с регулаторните и правните изисквания;
- ✓ са били повдигнати съществени въпроси за допълнително обсъждане;
- ✓ са проведени съответните консултации и произтичащите от това заключения са били документираны и осъществени;
- ✓ съществува необходимост от коригиране на естеството, времето за извършване и обхвата на извършената работа;
- ✓ извършената работа подкрепя достигнатите заключения и е добре документирана;
- ✓ получените доказателства са достатъчни и уместни, за да подкрепят доклада;
- ✓ целите на процедурите по ангажимента са били постигнати.

#### Текущо наблюдение

Обединение „АСЕК“ е изготвил политика и процедури, които са разработени с цел предоставяне на разумна степен на сигурност, че политиката и процедурите, свързани със системата за контрол върху качеството са подходящи, адекватни, функционират ефективно и отговарят на практиката. Тази политика и процедури включват постоянно разглеждане и оценка на системата на обединението за контрол върху качеството, включително периодична фактическа проверка на избрани приключени ангажименти.

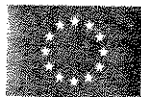
Целта на текущото наблюдение върху спазването на изискванията с помощта на политиката и процедурите за контрол върху качеството е да осигури оценка на:

- ✓ придържане към професионалните стандарти и към регулаторните и правни изисквания;
- ✓ дали системата за контрол върху качеството е била разработена по подходящ начин и се прилага ефективно;
- ✓ дали политиката и процедурите за контрол върху качеството са били прилагани по подходящ начин, така че докладите, които се издават от фирмата или от експерта, отговорен за ангажимента, са уместни и адекватни за обстоятелствата.

#### Логистично осигуряване на проекта

В рамките на изпълнението на настоящата обществена поръчка, Консултантът ще осигури наличието на подходящи офис условия, за да бъде гарантирано успешното и безпрепятствено изпълнение на проектните дейности.





Ще осигурим добре оборудван офис по проекта, базиран на удобно място в София. Офисът ни ще осигури технически работата на експертите, комуникацията между тях, както и място за провеждане на срещи за отчитане напредъка на проекта и осъществяване контрол на качеството на изпълнение на поръчката. Ще бъде осигурена надлежната комуникация между Консултанта и Възложителя.

Ние ще осигурим пълна подкрепа и техническо осигуряване на екипа от ключови и допълнителни експерти, като ще ги подпомагаме за всички административни, секретарски и преводачески дейности, от които ще имат нужда, за да могат да се съсредоточат изцяло върху изпълнението на основните си задължения при изпълнение на проекта. Ние ще осигурим последователна и непрекъсната работа на екипа, включително редовно изплащане на дължимите възнаграждения и социални и здравни осигуровки.

При изпълнението ще се предприемат всички необходими мерки за недопускане на нередности и измами, които имат или биха имали като последица нанасянето на вреда на общия бюджет на Европейския съюз и/или националния бюджет, както и да уведоми незабавно Възложителя относно обстоятелство, което предизвиква или може да предизвика нередност или измама.

Също така ще се предприемат всички необходими мерки за избягване на конфликт на интереси, както и да уведоми незабавно Възложителя относно обстоятелство, което предизвиква или може да предизвика подобен конфликт, съгласно разпоредбите на чл. 57 от Регламент (ЕС, ЕВРАТОМ) № 966/2012 на Европейския парламент и на Съвета от 25.10.2012 относно финансовите правила, приложими за общия бюджет на Съюза и за отмяна на Регламент (ЕО, Евратом) № 1605/2002 на Съвета, включително и изисквания на Общите насоки за избягване на конфликт на интереси по смисъла на чл. 52 от Регламент 1605/2002 и за спазване принципа на безпристрастност и независимост при управление на оперативните програми, съфинансирани от Структурните и Кохезионния фондове на ЕС (разгледани на заседание на Съвета за управление на средствата от Европейския съюз от 05.02.2010 г. и предоставени с писмо изх. № 02.16-76/30.03.2010 г. от Министерски съвет на Република България)

#### IV.6. План график за изпълнение на поръчката

Дата: 11.08.2014 г.

Управител:

Иво Ганчев

Обединение „АСЕК“



Corporate & Public Management  
Consulting Group



Your partner in development



**ПРИЛОЖЕНИЕ № 3 – Предлагана цена**

**ДО**  
**АДМИНИСТРАЦИЯТА НА**  
**МИНИСТЕРСКИ СЪВЕТ**  
гр. София, бул. „Дондуков” № 1

**УЧАСТНИК: Обединение „АСЕК“**

**Седалище и адрес на управление:** гр. София 1142, бул. „Васил Левски“ №1, вх. А, ет.1, ап.1

**ЕИК/Булстат**

**Адрес за кореспонденция** гр. София 1000, ул. „Уилям Гладстон“ №23, ет.1, ап.3

**Телефонен номер:** 02/ 987 24 82 **Факс номер** 02/ 987 24 82

**E-mail** office@bim-bg.com

**ЦЕНОВО ПРЕДЛОЖЕНИЕ**

за участие в открита процедура за възлагане на обществена поръчка с предмет:

„ Оценка на административния капацитет на централните структури, работещи по Структурните фондове, финансирани по Приоритетна ос 1 на Оперативна програма „Техническа помощ“

**УВАЖАЕМИ ДАМИ И ГОСПОДА,**

Във връзка с обявена открита процедура за възлагане на горепосочената поръчка, Ви представяме нашето ценово предложение, за сумата от [270 000] лв. (двеста и седемдесет лева) (сумата се посочва без включен ДДС).

Посочената цена включва всички разходи по изпълнение на обекта на поръчката.

Предлаганият от нас начин на плащане е съгласно проекта на договор.

В случай, че нашето предложение бъде избрано, ние поемаме ангажимента да представим гаранция за изпълнение в размер на 3 (три) на сто от стойността на договора без вкл. ДДС, със срок на валидност 30 (тридесет) дни след изтичане срока за изпълнение на договора.

Ние сме съгласни валидността на нашето предложение да бъде 180 (сто и осемдесет) календарни дни от датата на отваряне на предложенията и ще остане

обвързващо за нас, като може да бъде прието по всяко време преди изтичане на този срок.

Нашето ценово предложение включва всички разходи, свързани с качествено изпълнение на договора, при условията, изискванията и обема, както е определено в документацията за участие в процедурата.

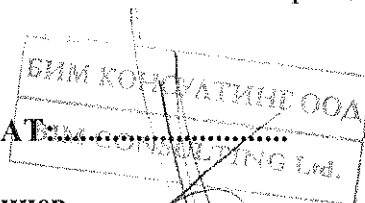
До подготвянето на официален договор, това предложение заедно с писменото приемане от Ваша страна и известие за сключване на договор ще формират обвързващо споразумение между двете страни.

ДАТА: 08/08/2014 г. \_

ПОДПИС и ПЕЧАТ

Иво Ганчев  
(име и фамилия)

представляващ  
(длъжност на представляващия участника)



A handwritten signature is located in the bottom right corner of the page.