

ДО  
МИНИСТЕРСТВО НА ФИНАНСИТЕ  
УЛ. "Г. С. РАКОВСКИ" № 102  
ГР. СОФИЯ 1040

**ПРЕДЛОЖЕНИЕ ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕ НА ПОРЪЧКАТА  
(ТЕХНИЧЕСКО ПРЕДЛОЖЕНИЕ)**

От „Глобал Адвайзърс“ АД  
със седалище и адрес на управление: гр.София, ул.“Съборна“ № 9, ет.4,  
ЕИК съгласно чл. 23 от ЗТР 200289553,

**УВАЖАЕМИ ГОСПОДИН МИНИСТЪР,**

Аз, долуподписаният **Тодор** чл. 2 ЗЗЛД **Тодоров,**

в качеството си на **Изпълнителен директор** на „Глобал Адвайзърс“ АД,

участник в обществена поръчка с предмет: „**Провеждане на проучвания, изготвяне на анализи, изготвяне на предложения за промени в нормативни актове и методологически документи, осигуряване на лектори за обучения и представители на регионални срещи**”, предлагам да изпълним поръчката, съгласно всички изисквания посочени в документацията за участие, при следните условия:

1. Изпълнението на поръчката ще бъде осъществено, съгласно всички изисквания на Възложителя, като ще изпълним предвидените дейности и ще осигурим лектори за провеждането на обучения и представители на регионални срещи с цел представяне на резултатите от изпълнените дейности.

2. Приемам срокът за изпълнение и приемане на предвидените дейности в обществената поръчка, считано от датата на сключване на договора да е до 31.12.2020 г., разпределен както следва:

- По дейност 1: до 30.11.2019 г.;
- По дейност 2: до 30.11.2019 г.;
- По дейност 3: до 29.02.2020 г.;
- Осигуряване на лектори за провеждане на обучения: до 31.12.2020 г.;
- Осигуряване на представители на регионални срещи: до 29.02.2020 г.

3. Ще бъде осигурена публичност и информираност относно финансирането, съгласно Единния наръчник на бенефициента за прилагане на правилата за информация и комуникация 2014-2020 г. ([www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)). Това включва указваща информация, че проекта се финансира по Оперативна програма „Добро управление“ (ОПДУ) и се съфинансира от ЕС чрез Европейския социален фонд, като всички дейности се осъществяват, съгласно изискванията на ОПДУ.

4. Запознат съм и приемам критерия за възлагане на поръчката да бъде „оптимално съотношение качество/цена”, съгласно предложената от възложителя Методика за оценка.

5. Настоящото предложение е изготвено при спазване на задълженията, свързани с данъци и осигуровки, опазване на околната среда, закрила на заетостта и условията на труд, които са в сила в страната и които са приложими към настоящата услуга.

6. Давам съгласието си предоставените в настоящата оферта лични данни да бъдат използвани за целите на обществената поръчка и сключване на договор за изпълнението ѝ.

**Приложения:**

Предложение и описание на начина и организацията за изпълнение на конкретните дейности.

Дата 23.04.2019 г.

Подпис... чл. 23ЗД



A handwritten signature in blue ink, located on the right side of the page.

A handwritten signature in blue ink, located at the bottom center of the page.

Приложение

# Предложение и описание

на начина и организацията за  
изпълнение на конкретните дейности  
на обществена поръчка с предмет:  
„Провеждане на проучвания,  
изготвяне на анализи, изготвяне на  
предложения за промени в  
нормативни актове и  
методологически документи,  
осигуряване на лектори за обучения  
и представители на регионални  
срещи“


Инна  
Глобал Адвайзърс АД

  
Global Advisers  
audit & consulting


Съдържание:

Въведение .....	4
1. Кратко представяне на участника .....	4
2. Обект и предмет на обществената поръчка .....	6
3. Цели на обществената поръчка, целеви групи и обхват на работата .....	6
4. Структура на Техническото предложение .....	7
I. Начин и организация за изпълнение на дейностите .....	10
Дейност 1: Проучване на добри практики в областта на финансовото управление и контрол в публичния сектор, в т.ч. и вътрешния одит във водещи страни от ЕС .....	10
Поддейност 1.1. Начало на изпълнението. Избор на държавите от ЕС, чиито практики следва да се проучат .....	10
Поддейност 1.2. Одобрение на предложените държави от Възложителя .....	14
Поддейност 1.3. Извършване на проучването .....	15
Дейност 1 - Разпределението на функциите и отговорностите между експертите на ниво отделна задача .....	20
Дейност 1 - Дефинирани необходими ресурси, за изпълнение на задачите .....	33
Дейност 2: Анализ на текущото състояние на финансовото управление и контрол в публичния сектор, в т.ч. и вътрешния одит в България .....	37
Поддейност 2.1. Анализ на съществуващото положение .....	37
Поддейност 2.2. Сравнение на резултатите от поддейност 2.1 с резултатите от Дейност 1, извършването на оценка на ефективността и ефикасността на ФУК и вътрешния одит в публичния сектор в България и идентифициране на препоръки .....	42
Дейност 2 - Разпределението на функциите и отговорностите между експертите на ниво отделна задача .....	46
Дейност 2 - Дефинирани необходими ресурси, за изпълнение на задачите .....	55
Дейност 3: Изготвяне на предложения за промени в законодателството в областта на вътрешния контрол и актуализиране на методологията за вътрешен контрол, в т.ч. и за вътрешен одит .....	58
Поддейност 3.1. Изготвяне на предложения за промени в законодателството и извършване на оценка на въздействието .....	58
Поддейност 3.2 Актуализиране на методологията за финансово управление и контрол и за вътрешен одит в публичния сектор .....	61
Поддейност 3.3 Съгласуване на промените в правната рамка и методологията със заинтересованите страни и финализиране .....	63
Дейност 3 - Разпределението на функциите и отговорностите между експертите на ниво отделна задача .....	66





Дейност 3 - Дефинирани необходими ресурси, за изпълнение на задачите.....	75
Дейност 4 (Допълнителна дейност) – провеждане на обучения.....	78
Дейност 4 - Разпределението на функциите и отговорностите между експертите на ниво отделна задача.....	82
Дейност 4 - Дефинирани необходими ресурси, за изпълнение на задачите.....	85
II. Рискове и предпоставки за изпълнение на поръчката.....	87
1. Допускания и рискове.....	87
2. Анализ и Стратегия за управление на рисковете.....	89
III. Мерки за вътрешно фирмен контрол и мониторинг на изпълнението.....	102
1. Методика за управление и оценяване (мониторинг) на качеството на изпълнението.....	102
2. Механизъм и мерки за контрол на изпълнението (в това число вътрешно фирмен контрол).....	108
IV. Система на комуникация с Възложителя и негови служители при изпълнение на отделните дейности и задачите по тях.....	114
1. Примерен комуникационен план.....	116
2. Примерни обекти и канали на комуникация с Възложителя и негови служители при изпълнение на отделните дейности и задачите по тях.....	119






## Въведение

### 1. Кратко представяне на участника



„ГЛОБАЛ АДВАЙЗЪРС“ АД е утвърдена компания, чиято сфера на дейност е фокусирана в областта на одитните и консултантските услуги. Компанията е сертифицирана по ISO 9001:2008.

Предлаганите от „ГЛОБАЛ АДВАЙЗЪРС“ АД услуги са съсредоточени в следните основни области:


- ❖ Разработване и оценка на системи за управление и контрол - цялостно или частично разработване и развитие на вътрешни системи за управление и контрол, като комбинация от взаимосвързани решения и актове/документи, определящи начина на работа в една организация, както и да оценят дизайна и функционирането на такива системи. За целта се извършва:
    - ✓ детайлен анализ на състоянието на съществуващите процедури и правила в конкретната организация;
    - ✓ дефиниране на потребностите ѝ във връзка с разработване на вътрешни правила и процедури, свързани с управление на цикъла на обществени поръчки и системите за управление и контрол;
    - ✓ разработване и актуализиране на наръчници, инструкции, правилници, образци на документи и др. вътрешни документи.
  - ❖ Управление на проектния цикъл:
    - ✓ консултиране по управлението на различни програми и проекти, финансирани от европейски, международни и национални източници;
    - ✓ консултиране и подготовка на проектни предложения за кандидатстване по различни програми и проекти, финансирани от европейски, международни и национални източници;
    - ✓ мониторинг на програмите;
    - ✓ отчитане на проекти, предварителна, текуща и последваща оценка на изпълнението и ефективността на проектите.
  - ❖ Управление на риска:
    - ✓ укрепване и развитие на процесите по идентифициране и оценка на риска;
    - ✓ разработване на стратегии за управление на риска;
    - ✓ разработване на планове за смекчаване на риска;
    - ✓ прилагане на техники за самооценка на контролите.
  - ❖ Бизнес консултиране:
- 

- ✓ анализ и описание на бизнес процеси и тяхната оптимизация за постигане на по-голяма ефективност;
  - ✓ правен анализ на разработени бизнес процеси;
  - ✓ разработване на стратегии за постигане на заложените цели;
  - ✓ търговски проучвания;
  - ✓ проучване, оценки и препоръки по дейности с висока степен на икономически риск;
  - ✓ финансиране, участие в търгове в областта на енергетиката и алтернативните източници на енергия;
  - ✓ издирване, възстановяване и защита на финансови и недвижими активи на клиенти;
  - ✓ изготвяне на правно-икономически анализи по инвестиционни проекти и по интересоващи клиента теми;
  - ✓ предоставяне на професионално издържани правни и финансови съвети по искани от клиента проблеми;
  - ✓ проучване на наличните имуществена длъжности на клиента и насочване на изпълнението към тези имуществена, като във всички случаи се използват законосъобразно разрешените в страната процесуални способности, за които притежаваме надлежни правомощия.
- ❖ Одит – широк спектър от одитни услуги според международните и национални стандарти. В одитния процес подробно се анализира системата за вътрешен контрол на клиента и се разкриват евентуални нейни слабости, за които ще намерим максимално ефективно индивидуално решение.

Съобразно нуждите на нашите клиенти, нашият екип предоставя, както одитни ангажименти за даване на увереност, така и одитни ангажименти за консултиране, които включват:

- ✓ одит на съответствието;
- ✓ одит на изпълнението;
- ✓ вътрешен одит;
- ✓ одит на етичната среда;
- ✓ корпоративни разследвания и проучвания на измами.

Политика на компанията е да поддържа основно ядро от квалифицирани специалисти в основните си области на дейност, осигурявайки при необходимост допълнителна експертиза на проектен принцип при предоставянето на услуги, гарантирайки по този начин ефективни и ефикасни решения за своите клиенти. Водещи принципи в работата на „ГЛОБАЛ АДВАЙЗЪРС“ АД са:

- 
- Качествени, бързи и ценово обосновани услуги;
  - Амбиция за постигане на първокласни резултати;
  - Индивидуален подход към всеки клиент;
  - Независим, обективен и професионален съвет;
  - Поддържане на дългосрочни отношения с клиентите;
  - Използване на най-добрите практики;
  - Коректност и конфиденциалност.
  - Конкуреннтните предимства на „ГЛОБАЛ АДВАЙЗЪРС“ АД са:
  - Задълбочено познаване на европейското и националното законодателство;
  - Опит в извършване на анализи и предварителни, текущи и последващи оценки на програми и проекти, съ-финансирани със средства от ЕС;
  - Дългосрочни и успешни бизнес партньорства;
  - Екип с дългогодишен опит;
  - Гарантирана конфиденциалност;
  - Оптимално съотношение „цена-качество“...
  - Осъществяването на добра комуникация и координация с Възложителя.

## 2. Обект и предмет на обществената поръчка

Предметът на настоящата обществена поръчка е „Провеждане на проучвания, изготвяне на анализи, изготвяне на предложения за промени в нормативни актове и методологически документи, осигуряване на лектори за обучения и представители на регионални срещи“, в изпълнение на Проект № BG05SFOP001-2.010-0001, с наименование: „Усъвършенстване на системите за финансово управление и контрол и функцията по вътрешен одит в публичния сектор“, финансиран по Административен договор № BG05SFOP001-2.010-0001-C01/02.11.2018 г. за предоставяне на безвъзмездна финансова помощ /БФП/ по Оперативна програма „Добро управление“ /ОПДУ/, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд.

## 3. Цели на обществената поръчка, целеви групи и обхват на работата

Целта на настоящата обществена поръчка е осигуряване на модернизацията на вътрешния контрол върху управлението и дейността на организациите от публичния сектор /ПС/ чрез повишаване на ефективността



на системите за финансовото управление и контрол /СФУК/ в ПС и повишаване на качеството на вътрешния одит в ПС.

Целевите групи по проекта са вътрешни одитори в организациите от публичния сектор, финансови контрольори, лица на ръководни длъжности в ПС, дирекция „Методология на контрола и вътрешен одит“ /МКВО/ в Министерство на финансите /МФ/.

#### 4. Структура на Техническото предложение

Техническото ни предложение е структурирано в пет раздела. Въведението накратко представи опита и експертизата на дружествата - членове на Обединението, обекта и предмета на обществената поръчка, целите и обхвата на работа и целевите групи. Първият раздел описва начина и организацията за изпълнение на дейностите и поддейностите, разпределение на функциите и отговорностите между експертите на ниво отделна задача и необходимите ресурси. Информацията е структурирана в отделни подточки за всяка дейност и са дефинирани поддейности и задачи така, както е предвидено в Техническата спецификация. Във Втория раздел са рисковете и предпоставките за изпълнение на поръчката. Мерките за вътрешнофирмен контрол и мониторинг са изложени в Третия раздел. Системата на комуникация с Възложителя и неговите служители е описана в Четвърти раздел. Структурирали сме информацията по начин, който от една страна улеснява разглеждането на основните аспекти на планираната работа, а от друга позволява бързо идентифициране на онези части, които са обект на техническа оценка. Структурата на Техническото ни предложение и съответствието на отделните раздели и точки с Методиката за оценка на офертите е показана в следващата таблица.

Съответствие на Техническото предложение с критериите за Техническа оценка на офертите

Раздел / точка	Наименование	Методика за оценка на офертите
	Въведение	
1	Кратко представяне на участника	-
2	Обект и предмет на обществената поръчка	-
3	Цели на обществената поръчка, целеви групи и обхват на работата	-



500

Раздел / точка	Наименование	Методика за оценка на офертите
Въведение	Структура на Техническото предложение	-
I	Начин и организация за изпълнение на дейностите	
	Описание на дейности, поддейности и задачи	Участникът е предложил и описал начин и организация за изпълнение на конкретните дейности
	Описание на разпределението на функциите и отговорностите между експертите на ниво отделна задача - към всяка отделна дейност, по задачи	За всяка една от дейностите съгласно Техническата спецификация е показано разпределението на функциите и отговорностите между експертите на ниво отделна задача (за целите на настоящата методика под „задача“ се разбира обособена част от дефинирана поддейност, която може да бъде самостоятелно възлагана на отделен експерт и чието изпълнение може да се проследи еднозначно, т.е. има ясно дефинирани начало и край и измерими резултати);
	Дефинирани необходими ресурси, за изпълнение на задачите - към всяка отделна дейност, по задачи	За всяка задача са дефинирани необходимите ресурси за нейното изпълнение - техническо оборудване (материали, машини, хардуер), информация (програми, софтуер, бази данни) и документи (носител на съдържание);
II.	Рискове и предпоставки за изпълнение на поръчката	
	II.1 - Допускания и рискове II.2 - Анализ и Стратегия за управление на рисковете	Представен е анализ на възможните рискове и предпоставки за тяхното възникване при изпълнение на дейностите и отделните задачи по т.1, мерки за недопускане/предотвратяване на отделните рискове и мерки за преодоляване на отделните рискове (за целите на оценката следва да се имат предвид следните типове рискове: - закъснения в

500

500



GA

Раздел / точка	Наименование	Методика за оценка на офертите
		графика за изпълнение на договора и ресурсни);
III.	Мерки за вътрешно фирмен контрол и мониторинг	
	III.1 Мерки за управление и оценяване III.2 Механизъм и мерки за контрол на изпълнението	Предложени са мерки за вътрешно фирмен контрол и мониторинг на изпълнението. За целите на настоящата методика „вътрешно фирмен контрол“ означава процес, осъществяван от ръководството или друг персонал във фирмената структура на изпълнителя, като контролът е предназначен да предоставя разумно ниво на увереност по отношение на постигане на целите на настоящата поръчка
IV.	Система за комуникация с Възложителя и неговите служители	
	IV Общо описание IV.1 Примерен комуникационен план IV.2 Примерни обекти и канали на комуникация	Предложена е система на комуникация с Възложителя и негови служители при изпълнение на отделните дейности и задачите по тях. За целите на настоящата методика „система на комуникация“ е отношенията между Изпълнител и Възложител, между служители на Възложителя и служители на Изпълнителя и между експертите от екипа, предложен от участника, по време на изпълнението на дейностите и задачите.

GA

GA




## I. Начин и организация за изпълнение на дейностите

Настоящият раздел представя нашата организация и методология за осъществяване на дейностите и поддейностите от обхвата на обществената поръчка. Същите ще бъдат изпълнени в последователността, предвидена в Техническата спецификация за изпълнение на договора. В допълнение на предвидените там дейности, обособяваме една отделна дейност, посветена на организиране и провеждане на Встъпителна среща с Възложителя и на изготвянето на Встъпителния доклад. За всяка дейност или поддейност сме уточнили нейната цел, подхода и методологията за осъществяването ѝ (включително методи и инструменти, където е приложимо), експертите, които ще отговарят и/или ще участват в нейното изпълнение, очакваните резултати, връзката с други дейности или поддейности и индикативен срок за изпълнение.

### **Дейност 1: Проучване на добри практики в областта на финансовото управление и контрол в публичния сектор, в т.ч. и вътрешния одит във водещи страни от ЕС**

Целта на дейността е свързана със стратегическите цели и дейности, определени в Стратегията за развитие на вътрешния контрол в публичния сектор на Република България за периода 2018-2020 г. Стратегията дефинира различни предизвикателства и проблеми пред ФУКПС и вътрешния одит, като за да отговори на предизвикателствата, Стратегията дефинира и различни въпроси, един от които е „Какво може да научим от държави с по-голям опит в прилагането на вътрешния контрол в публичния сектор?“.



Именно в тази връзка, Възложителят е определил необходимостта от проучване и анализ на съществуващи добри практики в 3 държави от ЕС.

Изпълнението на първата дейност ще се осъществи чрез реализирането на три отделни, но тясно свързани поддейности. Първата се състои в идентифицирането и избора на държавите от ЕС, чийто практики следва да се проучат. Втората се състои от комуникацията и одобрението на предложените държави от Възложителя. Третата представлява същинската част на дейност 1 и е самото извършване на проучването на добри практики. Начинът и организацията ни за осъществяване на всяка от поддейностите е описан в точките по-долу.

#### **Поддейност 1.1. Начало на изпълнението. Избор на държавите от ЕС, чийто практики следва да се проучат**

Предвид факта, че поддейност 1.1. бележи началото на изпълнението на обществената поръчка, в нейното начало Изпълнителят ще предложи

организирането на Встъпителна среща, в рамките на която да се съгласува подхода на изпълнение, да се създадат и координират комуникационните канали и да се обсъдят други съществени въпроси.

След провеждането и, ще се пристъпи към изпълнение на самата поддейност.

Съгласно изискванията на Възложителя, държавите чийто практики следва да се проучат, е необходимо да отговарят като минимум на следните критерии:

1. Системите за управление и контрол в публичния сектор са фокусирани върху принципите на целеполагане, ефективност и отчетност. Такива са например (но не само) системи за управление и контрол, базирани на принципа на програмното бюджетиране.

2. Системите за управление и контрол в публичния сектор са организиран в съответствие с принципите на трите линии на защита (Оперативно управление; Управление на риска, финансов контрол и инспекции; Вътрешен одит).

3. Вътрешният одит в публичния сектор е базиран на Международните професионални практики по вътрешен одит.

Също така, държавите от ЕС, чийто практики следва да се проучат, ще бъдат подбрани и предложени от изпълнителя след сключването на договор за обществена поръчка, след което следва да бъдат одобрени от Възложителя, като едва след одобрението на предложените държави, изпълнителят следва да пристъпи към извършване на проучването.

С цел да изберем подходящи държави за проучването и да постигнем целите му, работата на екипа на Изпълнителя по поддейност 1.1. ще бъде разделена в следните задачи:

#### **Задача 1.1.1 Уточняване на критериите, по които да бъдат подбрани страните членки**

За да бъдем сигурни, че подборът ще бъде извършен, съгласно зададените от Възложителя критерии, в рамките на задачата, ние ще извършим тълкуване на значението им. На тази база, ще бъдем уверени, че екипът на Изпълнителя има единно разбиране за смисълът на всеки критерий, а освен това е постигнато и общо разбиране по отношение на критериите между Изпълнителя и Възложителя.

За да демонстрираме своя подход, представяме в настоящото техническо предложение примерно тълкуване на критериите, заложи от Възложителя. Нашето тълкуване е базирано на Документ No 1, съдържащ позицията за

принципите на вътрешен контрол в публичния сектор, на мрежата на ЕС-28 за вътрешен контрол в публичния сектор<sup>1</sup>.

Индикативното тълкуване на всеки критерий е, както следва:

1. *Критерий 1: Системите за управление и контрол в публичния сектор са фокусирани върху принципите на целеполагане, ефективност и отчетност.*

Системите за управление и контрол в публичния сектор са ориентирани към цели, продукти (outcomes) и резултати (outputs), които следва да се постигнат по законен, подходящ, етичен и финансово отговорен начин.

Като индикатор за наличие на принципа, можем да приемем наличието на програмно бюджетиране (съгласно изискванията на Възложителя), на граждански мониторинг (предложено от Изпълнителя), на използване на последващи оценки (предложено от Изпълнителя) в публичния сектор и т.н.

2. *Критерий 2: Системите за управление и контрол в публичния сектор са организиран в съответствие с принципите на трите линии на защита*

Оперативно управление; Управление на риска, финансов контрол и инспекции; Вътрешен одит

Оперативното управление е отговорност за поддържане на ефективни вътрешни контроли и за прилагането на риск базирани контролни процедури, на текуща база.


Функциите от втората линия (управление на риска, финансов контрол и инспекции) предоставят увереност, че първата линия на защита е адекватно планирана и е приложена и функционира, така, както е замислена.

Всяка от функциите на втората линия, е в известна степен независима от първата линия, но по своята природа всички те са управленски функции. Като такива, те могат директно да се намесват и да доведат до изменение и разработване на системи за вътрешен контрол и управление на риска.

Вътрешния одит докладва на най-високото ниво на организацията и доставя на министрите, публичните органи и висшето ръководство с разбираемо представена увереност, базирана на най-високо ниво на независимост и обективност.

3. *Критерий 3: Вътрешният одит в публичния сектор е базиран на Международните професионални практики по вътрешен одит*

<sup>1</sup> <http://ec.europa.eu/budget/pic/lib/docs/2015/CD02PrinciplesofPIC-PositionPaper.pdf>



В допълнение на изискванията и насоките на Международните професионални практики по вътрешен одит, Документ No 1, изисква вътрешният одит да оценява как първата и втората линия на докладване постигат своите цели, позволява вътрешният одит да бъде както централизиран, така и децентрализиран, изисква директно докладване на ниво министър, държавен орган и подкрепа от страна на Одитен комитет или сходна структура.

В допълнение към минимално изискуемите от Възложителя критерии, ние предлагаме използването на още два, които да повишат още повече ефективността на избора на държави – членки, които да бъдат обект на проучването:

*4. Критерий 4: Съпоставимост по население с България*

Без да се абсолютизира връзката между броя на населението с ефективността на системите за управление и контрол и вътрешния одит в публичния сектор в дадена държава, използването на този критерий ще спомогне за избора и на страни-членки на ЕС, с които България би имала по-близко сходство, отчитайки механизмите на публичния сектор.

*5. Критерий 5: Висока степен на публичност и достъпност на документи и материали, свързани с предмета на проучването*

Този критерий има съществено значение за качеството на анализа на добрите практики, който ще бъде извършен в рамките на изпълнение на настоящата обществена поръчка. Не без значение в случая е фактът, че колкото по-пълна документална база данни по темата е публично достъпна, толкова по-ефективно ще бъде изпълнението на поръчката.


Предложените от нас допълнителни критерии няма да имат превес над заложените от Възложителя, а ще ги допълват, улеснявайки избора, при сходство между задължителните критерии.

В рамките на задачата, нашият екип ще дискутира и проиграе критериите, с цел постигане на общо разбиране, след което ще ги комуникира с Възложителя, за да се постигне общо разбиране между Възложителя и Изпълнителя.

Резултатът от задачата ще бъде съгласуван с Възложителя набор от критерии за подбор на страни членки, които да бъдат проучени.

**Задача 1.1.2 Подбор на страни членки за проучване**





В рамките на задачата, екипът на Изпълнителя ще извърши предварително проучване, на база на публично достъпна информация, като приложи критериите, идентифицирани и съгласувани, в рамките на предходната задача.

На база на предварителното проучване, ще бъде изготвен списък от три държави членки от ЕС. Списъкът ще съдържа информация за съответствие на избраните страни с критериите за подбор.

### Поддейност 1.2. Одобрение на предложените държави от Възложителя


Съгласно изискванията на Възложителя, едва след одобрението на предложените държави, Изпълнителят следва да пристъпи към извършване на проучването.

В тази връзка, поддейност 1.2 ще обхване процесът на комуникация с Възложителя, с цел съгласуване и одобрение на предложените държави.

За целта на изпълнението и, дефинираме следните задачи:

#### Задача 1.2.1 Обсъждане на предложените държави с Възложителя.

Изготвения при предходната поддейност списък, ще бъде предаден на Възложителя. При необходимост от допълнителни разяснения, Изпълнителят ще предложи провеждането на работна среща, на която да се обсъдят критериите, съответствието на предложените държави с тях, както и евентуалните коментари на Възложителя. При необходимост, на база на коментарите на Възложителя, Изпълнителят може да проведе допълнителни проучвания, с цел актуализиране на предложенията за държави членки, обект на проучване.



#### Задача 1.2.2 Търсене на съдействие от страна на Възложителя за осигуряване на информация и данни

В случай, че по време на предварителното проучване, Изпълнителят попадне на индикация за наличие на информация, свързана с предмета на проучването, която не е публично достъпна, ще потърси подкрепа или съдействие от Възложителя, за установяване на официален контакт със публичните органи на съответната държава, за да получи нужната информация.

За целта може да бъде подготвено и предложено за подпис на Възложителя писмо за подкрепа.

#### Задача 1.2.3 Окончателно уточняване на държавите членки и източниците на информация, които ще бъдат изследвани



На база на предходните задачи, списъкът на страните членки ще бъде окончателно съгласуван и одобрен.

В допълнение на списъка, Изпълнителят ще предложи за обсъждане и конкретните идентифицирани към този момент източници за информация, за да даде възможност на Възложителя да придобие първоначално разбиране и да изрази мнение и по вида и обхвата и на информацията, която ще бъде изследвани.

За целта може да бъде проведена работна среща.

Резултат от изпълнението на задачата ще бъде окончателен списък на държави членки, които да бъдат проучени, както и база данни с източници на информация.

### Поддейност 1.3. Извършване на проучването

За целите на ефективното изпълнение на поддейността, дефинираме следните задачи:

#### Задача 1.3.1 Разработване на конкретни работни документи

В рамките на задачата, екипът на изпълнителя ще определи основните методи за извършване на проучването и ще разработи нужните за целта работни документи.

Като минимум, следните методи и техники ще бъдат използвани при набирането на информация и съответно за тях ще бъдат разработени работни документи:

- **Кабинетно проучване**, включващо:
  - проучване на общодостъпна информация в Интернет;
- **Допълнителни собствени проучвания**, включващи:
  - допълнителни данни и информация, получени на база на осъществяване на контакти, с отговорни органи от проучваните държави и официални запитвания и др.

Методите за събиране на данни ще бъдат специфицирани съобразно тематиката на изследването. За целта фокусът при събиране на информация ще е насочен към набиране данни за:

- добри практики, идентифицирани по отношение на ФУКПС, базирани на актуалната рамка на модела COSO;
- добри практики, базирани на принципите на „трите линии на защита“;

230

- добри практики, базирани на проследяването и максимално постигане на функционалните и финансови цели на организациите от публичния сектор, в рамките на съответните законови изисквания;
- добри практики, насочени към интегрирана оценка на ефективността на системата за вътрешен контрол, на база налични и функциониращи компоненти и съответните принципи;
- добри практики, насочени към ефективно управление на риска и свързаните с него механизми за вътрешен контрол;
- добри практики, насочени към реална обратна връзка за състоянието на вътрешния контрол в публичния сектор, която чрез обективно консолидиране да има силен обществен отзвук и реални мерки за евентуално подобрене;
- добрите практики, идентифицирани по отношение на вътрешния одит в публичния сектор, в съответствие със Стандартите, Указанията за прилагане, част от препоръчителните елементи на Международните професионални практики по вътрешен одит (IPPF).

Екипът на Изпълнителя ще подготви работни документи, чрез които да е сигурен, че ще извлече информация, достатъчна за всички дефинирани от Възложителя изисквания.

Друго изискване, при подготовката на работните документи, ще бъде информацията да бъде структурирана по начин, позволяващ лесната и последваща обработка.

Освен това, работните документи следва да бъдат разбираеми и лесни за използване.

**Практически пример** за работен документ (матрица) за набиране на необходимите данни за изследването е представен в следващата таблица:

Страна членка	Описание на практиката	Съответствие с изискванията на Възложителя

Резултат от изпълнението на задачата ще бъдат образци на работни документи.

### Задача 1.3.2 Набиране на информация

След разработването на нужните работни документи, екипът на Изпълнителя ще пристъпи към идентифициране и извличане на нужната за проучването информация.

230

При изпълнение на задачата, екипът ще се ръководи от следните принципи:

- Идентифицирането и набирането на информация не следва да се извършва като самоцел;
- Извършващият набиране на информация не трябва да се съсредоточава единствено върху формално сходство със заложените от Възложителя критерии и теми, фокус на проучването, а следва да обърне особено внимание на процесите и дейностите, които позволяват постигането на добри практики;
- Не следва да се очаква, че ще се намерят организации и практики за анализ, които във всички отношения ще са съпоставими със ситуацията, с която ще бъдат сравнявани;
- Не бива също така да се очаква, че при набиране на информация, изследваните институции или организации биха публикували или споделили информация, която е „чувствителна“.

Самото набиране на информацията, ще се извърши от членовете на екипа на Изпълнителя, на база на разпределение на работата между тях. Разпределението ще бъде функционално, а не на база на отделни държави. Членовете на екипа ще идентифицират и набират информация в предварително създадените работни документи, без на този етап да я анализират и отсяват. Целта е, в рамките на задачата, да бъде набрана възможно повече информация, която да захрани последващия анализ.

Резултат от изпълнението на задачата ще бъде база данни с набрана информация.

### **Задача 1.3.3 Извършване на анализ**

Следващата задача от изпълнението на поддействието, започва с класифицирането и систематизирането на набраната документална информация в рамките на сформирания работни екипи.

Информацията ще бъде систематизирана въз основа на заложените от Възложителя в Техническата спецификация изисквания, на които следва да отговарят идентифицираните добри практики.

Предвид характера и спецификата на тези изисквания (например управлението на риска присъства в почти всички от тях), част от набраната информация ще бъдат релевантна към повече от едно изискване. В тези случаи, работата на екипа на Изпълнителя ще бъде организирана така, че при обработката на документите да се търси синергия и допълняемост.

Експертният екип ще следва утвърден алгоритъм, който да гарантира качеството и достоверността на информацията. Алгоритъмът при тази задача най-общо включва следните стъпки:

- Поддръждане, структуриране и разпределяне на наличната информация в рамките на сформиранияте работни екипи;
- Преобразуване на събраните документи в подходящ за обработка вид;
- Обработване на документалната информация;
- Прилагане на техники за извършване на анализа.

По своята същност задачата се характеризира с извършване на бенчмаркинг (сравнителен анализ), който е един от инструментите за извършване на проучването.

Бенчмаркингът включва сравняване на различни положения, които са обект на дадена интервенция и се извършва въз основа на определени показатели за изпълнение. За целите на настоящия анализ на практиката в страните членки на ЕС, минималните показатели, които ще бъдат приложени ще бъдат изискванията за обхват на анализа, определени от Възложителя в Техническата спецификация.

За да бъде обхванат целия набор от показатели, които да попаднат в обхвата на проучването, Изпълнителят ще проучи, систематизира и анализира набор от нормативни актове, правила, процедури, аналитични документи, доклади и др., свързани със системите за финансово управление и контрол и с вътрешния одит в публичния сектор.

На първо място Изпълнителят ще анализира поотделно информацията за всяка една от идентифицираните международни практики. Детайлно ще бъдат анализирани различните подходи при реализирането на реформи на ФУКПС и вътрешен одит в публичния сектор, както и на използваните методологии и практическите мерки на ниво държава членка. Ще бъдат изведени конкретни практически мерки, предприети на ниво държава-членка, в контекста на тяхната приложимост към българската система. Като последна стъпка от извършването на анализа, Изпълнителят ще идентифицира съответните пречки и възможностите за въвеждане на съответната практика за провеждане на реформа и оптимизиране на ФУКПС и вътрешния одит в публичния сектор в България.

В допълнение, в обхвата на прегледа на международните практики могат да попаднат и негативните практики, които са реализирани или са в процес на реализиране от дадена страна членка. Специално внимание ще бъде обърнато за причините довели до неуспеха при реализирането на такива практики, в случай че бъдат идентифицирани.

Задача 1.3.4 Изготвяне на доклад и предаване на резултата от проучването

Съгласно Техническата спецификация, крайният резултат на поддейността и съответно на цялата дейност, ще бъде детайлен доклад - анализ, съдържащ резултатите за всяка една държава членка, както и изведените и мотивирани препоръки, в които са обособени следните части:

- Отделна част описваща резултатите от проучването и анализа в областта на финансовото управление и контрол в публичния сектор и в областта на вътрешния одит в публичния сектор за всяка една от проучените държави членки;
- Част, съдържаща изведените и мотивирани препоръки за добри практики, в областта на финансовото управление и контрол, в т.ч. и вътрешния одит, приложими в публичния сектор на България.

За целта на написване на доклада, всеки член на екипа, съгласно направеното разпределение, ще подготви своята част, описваща резултатите на анализа, както и препоръките.

След подготвянето на съответните части от всеки експерт, те ще бъдат обсъдени от целия екип и съответно ще бъдат допълнени и/или променени при необходимост. Процесът ще се извърши под надзора и насоките на ръководителя на екипа.

При изготвянето на доклада, екипът на Изпълнителя ще се ръководи от следните принципи:

- Докладът следва да е стегнат и ясно написан.
- Подробните доказателства от извършеното проучване, в т.ч. работни документи, могат да бъдат представени като анекси, ако е необходимо.
- Връзката между заключенията и анализа следва да бъде ясна.
- Проектът на доклад следва да ясно да посочва информацията, въз основа на които са направени заключенията.

При изготвяне на препоръките Изпълнителят ще се ръководи от следните принципи:

- препоръките ще бъдат формулирани конструктивно и ще следват логично и директно от резултатите на анализа;
- препоръките ще бъдат разбираеми, правилно адресирани и с разумни срокове за изпълнение;
- препоръките ще съдържат конкретни предложения за конкретни мерки и ще служат като указания при постигане на желаните резултати;
- препоръките ще бъдат конкретни, т.е. те ще посочват точно какво, как и от кого трябва да се извърши;
- препоръките ще бъдат възможни, изпълними и практични.



След обсъжданията, ще бъде изготвен крайният проект на доклад-анализ. Изпълнителят ще представи направените изводи и препоръки пред екипа на Възложителя и ще даде възможност за обсъждане на въпроси, коментари и бележки. При необходимост, докладът ще бъде преработен, в съответствие с коментарите и бележките на Възложителя.

**Дейност 1 - Разпределението на функциите и отговорностите между експертите на ниво отделна задача**

---

В настоящата част описваме разпределението на функциите и отговорностите между експертите, във връзка с изпълнението на задачите по изпълнение на поддейностите на дейност 1.

Поддейност/ Задача	Разпределение на функции и отговорности на членовете на екипа / конкретни задачи на всеки член от екипа
<b>Ръководител на екип</b>	
<b>Задача 1.1.1</b> <u>Уточняване на критериите, по които да бъдат подбрани страните членки</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Има водеща роля при мобилизацията на екипа от експерти за изпълнение на поръчката;</li><li>◆ Дава насоки за постигане на общо разбиране по отношение на критериите</li><li>◆ Ръководи вътрешните срещи на екипа за дефиниране на критерии;</li><li>◆ Инициира, организира и участва в срещи, организирани между експертите от екипа на Изпълнителя, представители на Възложителя, имащи отношение към постигането на общо разбиране за критериите;</li><li>◆ Информира Възложителя за възникнали проблеми в хода на изпълнение на поръчката и предоставя предложения за тяхното преодоляване;</li><li>◆ Осъществява контрол на административно и техническо ниво при изпълнение на договора;</li><li>◆ Взаимодейства с всички ключови експерти в екипа и координира работата на екипа на Изпълнителя.</li><li>◆ Осигурява текуща комуникация и връзка с Възложителя;</li></ul>
<b>Задача 1.1.2</b> <u>Подбор на страни членки за проучване</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Разпределя работата по предварителното проучване на база на предефинираните критерии</li><li>◆ Дава насоки за определяне на обхвата и на източниците на информация, необходими за предварителното проучване;</li><li>◆ Съгласува съответствието на подбраните страни с предефинираните критерии</li><li>◆ Информира Възложителя за възникнали проблеми в хода на</li></ul>



*Logo*

Поддейност / Задача	Разпределение на функции и отговорности на членовете на екипа / конкретни задачи на всеки член от екипа
<b>Ръководител на екип</b>	
	<p>изпълнение на поръчката и предоставя предложения за тяхното преодоляване;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>◆ Осъществява контрол на административно и техническо ниво при изпълнение на договора;</li><li>◆ Взаимодейства с всички ключови експерти в екипа и координира работата на екипа на Изпълнителя.</li><li>◆ Осигурява текуща комуникация и връзка с Възложителя;</li></ul>
<p><b>Задача 1.2.1</b> <b>Обсъждане на предложените държави с Възложителя.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Инициира, организира и участва в срещи, организирани между експертите от екипа на Изпълнителя и представители на Възложителя, с цел обсъждане на предложените държави;</li><li>◆ При необходимост организира и разпределя работата по допълнително проучване.</li><li>◆ Информира Възложителя за възникнали проблеми в хода на изпълнение на поръчката и предоставя предложения за тяхното преодоляване;</li><li>◆ Осъществява контрол на административно и техническо ниво при изпълнение на договора;</li><li>◆ Взаимодейства с всички ключови експерти в екипа и координира работата на екипа на Изпълнителя.</li><li>◆ Осигурява текуща комуникация и връзка с Възложителя;</li></ul>
<p><b>Задача 1.2.2</b> <b>Търсене на съдействие от страна на Възложителя за осигуряване на информация и данни</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Преценява необходимостта от искане на съдействие от страна на Възложителя</li><li>◆ Извършва преглед и съгласуване на писмо/писмата, свързани с искане за съдействие от страна на Възложителя;</li><li>◆ Инициира, организира и участва в срещи, организирани между експертите от екипа на Изпълнителя и представители на Възложителя, имащи отношение към предмета на задачата;</li><li>◆ Информира Възложителя за възникнали проблеми в хода на изпълнение на поръчката и предоставя предложения за тяхното преодоляване;</li><li>◆ Осъществява контрол на административно и техническо ниво при изпълнение на договора;</li><li>◆ Взаимодейства с всички ключови експерти в екипа и координира работата на екипа на Изпълнителя.</li><li>◆ Осигурява текуща комуникация и връзка с Възложителя;</li></ul>
<p><b>Задача 1.2.3</b> <b>Окончателно</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Ръководи вътрешните срещи на екипа, в т.ч. дискусиите за конкретните идентифицирани към този момент източници за информация, за да се дефинират вида и обхвата и на</li></ul>

*Handwritten signature*

*Handwritten signature*

*GA*

Поддейност / Задача	Разпределение на функции и отговорности на членовете на екипа / конкретни задачи на всеки член от екипа
<b>Ръководител на екип</b>	
<u>уточняване на държавите членки и източниците на информация, които ще бъдат изследвани</u>	<p>информацията, която ще бъде изследвани, с цел запознаване на Възложителя;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>◆ Инициира, организира и участва в срещи, организирани между експертите от екипа на Изпълнителя и представители на Възложителя за обсъждане на конкретните идентифицирани към този момент източници за информация, за да даде възможност на Възложителя да придобие първоначално разбиране и да изрази мнение и по вида и обхвата и на информацията, която ще бъде изследвани.;</li><li>◆ Информира Възложителя за възникнали проблеми в хода на изпълнение на поръчката и предоставя предложения за тяхното преодоляване;</li><li>◆ Осъществява контрол на административно и техническо ниво при изпълнение на договора;</li><li>◆ Взаимодейства с всички ключови експерти в екипа и координира работата на екипа на Изпълнителя.</li><li>◆ Осигурява текуща комуникация и връзка с Възложителя;</li></ul>
<u>Задача 1.3.1</u> <u>Разработване на конкретни работни документи</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Организира процеса и дава насоки за определяне на методи за извършване на проучването;</li><li>◆ Извършва преглед и съгласуване на изготвените работни документи;</li><li>◆ Ръководи вътрешните срещи на екипа, за разработване на документи;</li><li>◆ Информира Възложителя за възникнали проблеми в хода на изпълнение на поръчката и предоставя предложения за тяхното преодоляване;</li><li>◆ Взаимодейства с всички ключови експерти в екипа и координира работата на екипа на Изпълнителя.</li><li>◆ Осигурява текуща комуникация и връзка с Възложителя;</li></ul>
<u>Задача 1.3.2</u> <u>Набиране на информация</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Разпределя и организира задачите за набиране на информация</li><li>◆ Осъществява контрол на административно и техническо ниво върху процеса на идентифициране и набиране на информация</li><li>◆ Ръководи вътрешните срещи на екипа, в т.ч. дискусиите по координация и обсъждане на проблеми;</li><li>◆ Оказва подкрепа на останалите ключови експерти в процеса на идентифициране и набиране на информация;</li><li>◆ Информира Възложителя за възникнали проблеми в хода на изпълнение на поръчката и предоставя предложения за тяхното</li></ul>

*GA*

*GA*

*Handwritten signature*

Поддейност / Задача	Разпределение на функции и отговорности на членовете на екипа / конкретни задачи на всеки член от екипа
<b>Ръководител на екип</b>	
	<p>преодоляване;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>◆ Взаимодействия с всички ключови експерти в екипа и координира работата на екипа на Изпълнителя.</li><li>◆ Осигурява текуща комуникация и връзка с Възложителя;</li></ul>
<b>Задача 1.3.3</b> <u>Извършване на анализ</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Организира и ръководи подреждането, структурирането и разпределянето на наличната информация в рамките на сформирания работни екипи;</li><li>◆ Дава насоки и надзирава преобразуването и обработването на събраните документи в подходящ за обработка вид;</li><li>◆ Организира и ръководи прилагането на техники за анализ.</li><li>◆ Ръководи вътрешните срещи на екипа;</li><li>◆ Оказва подкрепа на останалите ключови експерти при анализа;</li><li>◆ Информира Възложителя за възникнали проблеми в хода на изпълнение на поръчката и предоставя предложения за тяхното преодоляване;</li><li>◆ Осъществява контрол на административно и техническо ниво при изпълнение на договора;</li><li>◆ Осигурява текуща комуникация и връзка с Възложителя;</li></ul>
<b>Задача 1.3.4</b> <u>Изготвяне на доклад и предаване на резултата от проучването</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Участва във формулирането на изводи и препоръки</li><li>◆ Организира и координира процеса на обсъждане и компилиране на написаното от ключовите експерти</li><li>◆ Извършва надзор и контрол на качеството на доклада - анализ</li><li>◆ Инициира среща с Възложителя за представяне на анализ и организира екипа на Изпълнителя за участие в срещата; Участва в представянето и дискусиите</li><li>◆ Организира отразяването на коментарите на Възложителя, извършва надзор и контрол на качеството на финалния вариант на доклада – анализ</li><li>◆ Информира Възложителя за възникнали проблеми в хода на изпълнение на поръчката и предоставя предложения за тяхното преодоляване;</li><li>◆ Осигурява текуща комуникация и връзка с Възложителя;</li></ul>

*Handwritten signature*

*Handwritten signature*

Поддейност / Задача	Разпределение на функции и отговорности на членовете на екипа / конкретни задачи на всеки член от екипа
<b>Специалист - одит в публичния сектор</b>	
<u>Задача 1.1.1</u> <u>Уточняване</u> <u>на</u> <u>критериите,</u> <u>по които да</u> <u>бъдат</u> <u>подбрани</u> <u>страните</u> <u>членки</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Работи по дефинирането на критериите по същество – същност на принципите на целеполагане, ефективност и отчетност, на трите линии на защита, тълкуване на Международните професионални практики по вътрешен одит.</li><li>◆ Участва във вътрешните срещи на екипа за дефиниране на критерии;</li><li>◆ Участва в срещи, организирани между експертите от екипа на Изпълнителя, представители на Възложителя, имащи отношение към постигането на общо разбиране за критериите;</li><li>◆ Информира Ръководителя на екипа за възникнали проблеми в хода на изпълнение на поръчката и предоставя предложения за тяхното преодоляване;</li><li>◆ Взаимодейства с Ръководителя на екипа и останалите ключови експерти.</li></ul>
<u>Задача 1.1.2</u> <u>Подбор на</u> <u>стран</u> <u>членки за</u> <u>проучване</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Участва в предварителното проучване на база на предефинираните критерии, като преценява информацията, за съответствие с критериите по същество</li><li>◆ Оценява съответствието на подбраните страни с предефинираните критерии по същество</li><li>◆ Информира Ръководителя на екипа за възникнали проблеми в хода на изпълнение на поръчката и предоставя предложения за тяхното преодоляване;</li><li>◆ Взаимодейства с Ръководителя на екипа и останалите ключови експерти.</li></ul>
<u>Задача 1.2.1</u> <u>Обсъждане на</u> <u>предложените</u> <u>държави с</u> <u>Възложителя.</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Участва в срещи, организирани между експертите от екипа на Изпълнителя и представители на Възложителя, с цел обсъждане на предложените държави;</li><li>◆ При необходимост участва в допълнително проучване.</li><li>◆ Информира Ръководителя на екипа за възникнали проблеми в хода на изпълнение на поръчката и предоставя предложения за тяхното преодоляване;</li><li>◆ Взаимодейства с Ръководителя на екипа и останалите ключови експерти.;</li></ul>
<u>Задача 1.2.2</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Участва в срещи, организирани между експертите от екипа на</li></ul>



Поддейност/ Задача	Разпределение на функции и отговорности на членовете на екипа / конкретни задачи на всеки член от екипа
Специалист – одит в публичния сектор	
<u>Търсене на съдействие от страна на Възложителя за осигуряване на информация и данни</u>	Изпълнителя и представители на Възложителя, имащи отношение към предмета на задачата;
<u>Задача 1.2.3</u> <u>Окончателно уточняване на държавите членки и източниците на информация, които ще бъдат изследвани</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Участва във вътрешните срещи на екипа, в т.ч. дискусиите за конкретните идентифицирани към този момент източници за информация, като дефинира по същество, в съответствие с критериите, вида и обхвата и на информацията, която ще бъде изследвана, с цел запознаване на Възложителя;</li><li>◆ Участва в срещи, организирани между експертите от екипа на Изпълнителя и представители на Възложителя за обсъждане на конкретните идентифицирани към този момент източници за информация, като представя пред Възложителя по същество и в съответствие с критериите, вида и обхвата и на информацията, която ще бъде изследвани.;</li><li>◆ Информира Ръководителя на екипа за възникнали проблеми в хода на изпълнение на поръчката и предоставя предложения за тяхното преодоляване;</li><li>◆ Взаимодейства с Ръководителя на екипа и останалите ключови експерти.;</li></ul>
<u>Задача 1.3.1</u> <u>Разработване на конкретни работни документи</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Участва в изготвянето на работни документи, за набиране на информация по всеки от критериите;</li><li>◆ Информира Ръководителя на екипа за възникнали проблеми в хода на изпълнение на поръчката и предоставя предложения за тяхното преодоляване;</li><li>◆ Взаимодейства с Ръководителя на екипа и останалите ключови експерти.;</li></ul>
<u>Задача 1.3.2</u> <u>Набиране на информация</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Идентифицира и набира информация, свързана с всеки от предефинираните критерии и със заложените от Възложителя параметри на проучването</li><li>◆ Участва във вътрешните срещи на екипа, в т.ч. дискусиите по координация и обсъждане на проблеми;</li><li>◆ Информира Ръководителя на екипа за възникнали проблеми в хода на изпълнение на поръчката и предоставя предложения за</li></ul>

*GA*

Поддейност/ Задача	Разпределение на функции и отговорности на членовете на екипа / конкретни задачи на всеки член от екипа
<b>Специалист – одит в публичния сектор</b>	
	тяхното преодоляване; ◆ Взаимодейства с Ръководителя на екипа и останалите ключови експерти.;
<b>Задача 1.3.3</b> <b>Извършване на анализ</b>	◆ Поддържа и структурира наличната информация в съответствие с дефинираните критерии; ◆ Прилага техники на анализ, с цел идентифициране на практики, свързани с: <ul style="list-style-type: none"><li>• принципите на „трите линии на защита“;</li><li>• проследяването и максимално постигане на функционалните и финансови цели на организациите от публичния сектор, в рамките на съответните законови изисквания</li><li>• интегрирана оценка на ефективността на системата за вътрешен контрол, на база налични и функциониращи компоненти и съответните принципи;</li><li>• ефективно управление на риска и свързаните с него механизми за вътрешен контрол;</li><li>• реална обратна връзка за състоянието на вътрешния контрол в публичния сектор, която чрез обективно консолидиране да има силен обществен отзвук и реални мерки за евентуално подобрене;</li><li>• съответствие на практиките с Международните професионални практики по вътрешен одит и актуалната рамка на модела COSO</li></ul> ◆ Участва във вътрешни срещи на екипа; ◆ Информира Ръководителя на екипа за възникнали проблеми в хода на изпълнение на поръчката и предоставя предложения за тяхното преодоляване; ◆ Взаимодейства с Ръководителя на екипа и останалите ключови експерти.;
<b>Задача 1.3.4</b> <b>Изготвяне на доклад и предаване на резултата от проучването</b>	◆ Участва във формулирането на изводи и препоръки, свързани с критериите на анализ по същество ◆ Координира работата си и обсъжда с Ръководителя на екипа и останалите ключови експерти ◆ Участва в среща с Възложителя за представяне на анализа; ◆ Работи по отразяването на коментарите на Възложителя, свързани със съответствието на формулираните практики с критериите на анализа ◆ Информира Ръководителя на екипа за възникнали проблеми в хода на изпълнение на поръчката и предоставя предложения за тяхното преодоляване;

*GA*

*GA*



Поддейност/ Задача	Разпределение на функции и отговорности на членовете на екипа / конкретни задачи на всеки член от екипа
Специалист – одит в публичния сектор	
	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Взаимодейства с Ръководителя на екипа и останалите ключови експерти.;</li></ul>

Поддейност/ Задача	Разпределение на функции и отговорности на членовете на екипа / конкретни задачи на всеки член от екипа
Юрист	
<u>Задача 1.1.1</u> <u>Уточняване</u> <u>на</u> <u>критериите,</u> <u>по които да</u> <u>бъдат</u> <u>подбрани</u> <u>страните</u> <u>членки</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Подпомага дефинирането на критериите, като дефинира и разяснява правни понятия, спомагащи регламентацията на принципите на целепологане, ефективност и отчетност, на трите линии на защита, на регламентацията на вътрешен одит в публичния сектор.</li><li>◆ Участва във вътрешните срещи на екипа за дефиниране на критерии;</li><li>◆ Участва в срещи, организирани между експертите от екипа на Изпълнителя, представители на Възложителя, имащи отношение към постигането на общо разбиране за критериите;</li><li>◆ Информира Ръководителя на екипа за възникнали проблеми в хода на изпълнение на поръчката и предоставя предложения за тяхното преодоляване;</li><li>◆ Взаимодейства с Ръководителя на екипа и останалите ключови експерти.</li></ul>
<u>Задача 1.1.2</u> <u>Подбор на</u> <u>страни</u> <u>членки за</u> <u>проучване</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Участва в предварителното проучване на база на предефинираните критерии, като преценява информацията, за правните механизми за регламентация на въпросите, свързани с критериите.</li><li>◆ Подпомага предварителното проучване, като тълкува правна информация</li><li>◆ Информира Ръководителя на екипа за възникнали проблеми в хода на изпълнение на поръчката и предоставя предложения за тяхното преодоляване;</li><li>◆ Взаимодейства с Ръководителя на екипа и останалите ключови експерти.</li></ul>
<u>Задача 1.2.1</u> <u>Обсъждане на</u> <u>предложените</u> <u>държави с</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Участва в срещи, организирани между експертите от екипа на Изпълнителя и представители на Възложителя, с цел обсъждане на предложените държави;</li><li>◆ При необходимост участва в допълнително проучване.</li></ul>

Поддейност / Задача	Разпределение на функции и отговорности на членовете на екипа / конкретни задачи на всеки член от екипа
<b>Юрист</b>	
<u>Възложителя.</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Информира Ръководителя на екипа за възникнали проблеми в хода на изпълнение на поръчката и предоставя предложения за тяхното преодоляване;</li> <li>◆ Взаимодейства с Ръководителя на екипа и останалите ключови експерти.;</li> </ul>
<u>Задача 1.2.2</u> <u>Търсене на</u> <u>съдействие от</u> <u>страна на</u> <u>Възложителя</u> <u>за</u> <u>осигуряване</u> <u>на</u> <u>информация</u> <u>и данни</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Подготвя проект на писмо за подкрепа, като при нужда обосновава правно необходимостта</li> <li>◆ Участва в срещи, организирани между експертите от екипа на Изпълнителя и представители на Възложителя, имащи отношение към предмета на задачата;</li> </ul>
<u>Задача 1.2.3</u> <u>Окончателно</u> <u>уточняване на</u> <u>държавите</u> <u>членки и</u> <u>източниците</u> <u>на</u> <u>информация,</u> <u>които ще</u> <u>бъдат</u> <u>изследвани</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Участва във вътрешните срещи на екипа, в т.ч. дискусиите за конкретните идентифицирани към този момент източници за информация, като дефинира правната информация и актове, идентифицирани, в съответствие с критериите, които ще бъдат изследвани;</li> <li>◆ Участва в срещи, организирани между експертите от екипа на Изпълнителя и представители на Възложителя за обсъждане на конкретните идентифицирани към този момент източници за информация, във връзка с правните механизми, за имплементиране на добри практики, свързани с предмета на поръчката.;</li> <li>◆ Информира Ръководителя на екипа за възникнали проблеми в хода на изпълнение на поръчката и предоставя предложения за тяхното преодоляване;</li> <li>◆ Взаимодейства с Ръководителя на екипа и останалите ключови експерти.;</li> </ul>
<u>Задача 1.3.1</u> <u>Разработване</u> <u>на конкретни</u> <u>работни</u> <u>документи</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Участва в изготвянето на работни документи, за набиране на информация по всеки от критериите;</li> <li>◆ Информира Ръководителя на екипа за възникнали проблеми в хода на изпълнение на поръчката и предоставя предложения за тяхното преодоляване;</li> <li>◆ Взаимодейства с Ръководителя на екипа и останалите ключови експерти.;</li> </ul>
<u>Задача 1.3.2</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Идентифицира правните актове, регламентиращи информация,</li> </ul>

*Handwritten signature*

Поддейност/ Задача	Разпределение на функции и отговорности на членовете на екипа / конкретни задачи на всеки член от екипа
<b>Юрист</b>	
<u>Набиране на информация</u>	<p>свързана с всеки от предефинираните критерии и целите на анализа и извлича информация за правните механизми за въвеждане на добри практики</p> <ul style="list-style-type: none"><li>◆ Участва във вътрешните срещи на екипа, в т.ч. дискусиите по координация и обсъждане на проблеми;</li><li>◆ Информира Ръководителя на екипа за възникнали проблеми в хода на изпълнение на поръчката и предоставя предложения за тяхното преодоляване;</li><li>◆ Взаимодейства с Ръководителя на екипа и останалите ключови експерти.;</li></ul>
<u>Задача 1.3.3</u> <u>Извършване на анализ</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Подрежда и структурира информация за правни механизми за регулация на добри практики, в съответствие с дефинираните критерии;</li><li>◆ Прилага техники на анализ, с цел идентифициране на подходящи правни механизми за въвеждане на практики, свързани с:<ul style="list-style-type: none"><li>• принципите на „трите линии на защита“;</li><li>• проследяването и максимално постигане на функционалните и финансови цели на организациите от публичния сектор, в рамките на съответните законови изисквания</li><li>• интегрирана оценка на ефективността на системата за вътрешен контрол, на база налични и функциониращи компоненти и съответните принципи;</li><li>• ефективно управление на риска и свързаните с него механизми за вътрешен контрол;</li><li>• реална обратна връзка за състоянието на вътрешния контрол в публичния сектор, която чрез обективно консолидиране да има силен обществен отзвук и реални мерки за евентуално подобрене;</li><li>• съответствие на практиките с Международните професионални практики по вътрешен одит и актуалната рамка на модела COSO</li></ul></li><li>◆ Участва във вътрешни срещи на екипа;</li><li>◆ Информира Ръководителя на екипа за възникнали проблеми в хода на изпълнение на поръчката и предоставя предложения за тяхното преодоляване;</li><li>◆ Взаимодейства с Ръководителя на екипа и останалите ключови експерти.;</li></ul>
<u>Задача 1.3.4</u> <u>Изготвяне на</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Участва във формулирането на изводи и препоръки, свързани с правните механизми, подходящи за имплементиране на добри</li></ul>

*Handwritten signature*

*Handwritten signature*



Поддейност/ Задача	Разпределение на функции и отговорности на членовете на екипа / конкретни задачи на всеки член от екипа
<b>Юрист</b>	
<u>доклад и предаване на резултата от проучването</u>	<p>практики</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Координира работата си и обсъжда с Ръководителя на екипа и останалите ключови експерти</li> <li>◆ Участва в среща с Възложителя за представяне на анализа;</li> <li>◆ Работи по отразяването на коментарите на Възложителя, свързани със съответствието на формулираните практики с критериите на анализа</li> <li>◆ Информира Ръководителя на екипа за възникнали проблеми в хода на изпълнение на поръчката и предоставя предложения за тяхното преодоляване;</li> <li>◆ Взаимодейства с Ръководителя на екипа и останалите ключови експерти.;</li> </ul>

Поддейност/ Задача	Разпределение на функции и отговорности на членовете на екипа / конкретни задачи на всеки член от екипа
<b>Специалист - анализ на добри практики в областта на одита и финансовия контрол</b>	
<u>Задача 1.1.1</u> <u>Уточняване на критериите, по които да бъдат избрани страните членки</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Участва в дефинирането на критериите, като тълкува критериите спрямо актуалните тенденции в развитието на одита и финансовия контрол.</li> <li>◆ Участва във вътрешните срещи на екипа за дефиниране на критерии;</li> <li>◆ Участва в срещи, организирани между експертите от екипа на Изпълнителя, представители на Възложителя, имащи отношение към постигането на общо разбиране за критериите;</li> <li>◆ Информира Ръководителя на екипа за възникнали проблеми в хода на изпълнение на поръчката и предоставя предложения за тяхното преодоляване;</li> <li>◆ Взаимодейства с Ръководителя на екипа и останалите ключови експерти.</li> </ul>
<u>Задача 1.1.2</u> <u>Подбор на страни</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Участва в предварителното проучване на база на предефинираните критерии, като търси предварителна информация за процеси и реформи, свързани с актуални</li> </ul>



Поддейност / Задача	Разпределение на функции и отговорности на членовете на екипа / конкретни задачи на всеки член от екипа
<b>Специалист – анализ на добри практики в областта на одита и финансовия контрол</b>	
<u>членки за проучване</u>	<p>тенденции, в развитието на одита и финансовия контрол.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>◆ Информира Ръководителя на екипа за възникнали проблеми в хода на изпълнение на поръчката и предоставя предложения за тяхното преодоляване;</li><li>◆ Взаимодейства с Ръководителя на екипа и останалите ключови експерти.</li></ul>
<u>Задача 1.2.1 Обсъждане на предложените държави с Възложителя.</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Участва в срещи, организирани между експертите от екипа на Изпълнителя и представители на Възложителя, с цел обсъждане на предложените държави;</li><li>◆ При необходимост участва в допълнително проучване.</li><li>◆ Информира Ръководителя на екипа за възникнали проблеми в хода на изпълнение на поръчката и предоставя предложения за тяхното преодоляване;</li><li>◆ Взаимодейства с Ръководителя на екипа и останалите ключови експерти.;</li></ul>
<u>Задача 1.2.2 Търсене на съдействие от страна на Възложителя за осигуряване на информация и данни</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Участва в срещи, организирани между експертите от екипа на Изпълнителя и представители на Възложителя, имащи отношение към предмета на задачата;</li></ul>
<u>Задача 1.2.3 Окончателно уточняване на държавите членки и източниците на информация, които ще бъдат изследвани</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Участва във вътрешните срещи на екипа, в т.ч. дискусиите за конкретната предварително идентифицирана информация, свързана с развитието на актуални практики в одита и финансовия контрол, с цел запознаване на Възложителя;</li><li>◆ Участва в срещи, организирани между експертите от екипа на Изпълнителя и представители на Възложителя за обсъждане на конкретната предварително идентифицирана информация, свързана с развитието на актуални практики в одита и финансовия контрол.;</li><li>◆ Информира Ръководителя на екипа за възникнали проблеми в хода на изпълнение на поръчката и предоставя предложения за тяхното преодоляване;</li><li>◆ Взаимодейства с Ръководителя на екипа и останалите ключови експерти.;</li></ul>

Поддейност/ Задача	Разпределение на функции и отговорности на членовете на екипа / конкретни задачи на всеки член от екипа
<b>Специалист – анализ на добри практики в областта на одита и финансовия контрол</b>	
<b><u>Задача 1.3.1</u></b> <b><u>Разработване на конкретни работни документи</u></b>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Участва в изготвянето на работни документи, като работи по техните аспекти, свързани с извличане на информация за специфики на добри практики - цел, причина за въвеждане, ефективност и др.;</li><li>◆ Информира Ръководителя на екипа за възникнали проблеми в хода на изпълнение на поръчката и предоставя предложения за тяхното преодоляване;</li><li>◆ Взаимодейства с Ръководителя на екипа и останалите ключови експерти.;</li></ul>
<b><u>Задача 1.3.2</u></b> <b><u>Набиране на информация</u></b>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Идентифицира извлича информация за специфики на идентифицирани добри практики - цел, причина за въвеждане, ефективност и др.</li><li>◆ Участва във вътрешните срещи на екипа, в т.ч. дискусиите по координация и обсъждане на проблеми;</li><li>◆ Информира Ръководителя на екипа за възникнали проблеми в хода на изпълнение на поръчката и предоставя предложения за тяхното преодоляване;</li><li>◆ Взаимодейства с Ръководителя на екипа и останалите ключови експерти.;</li></ul>
<b><u>Задача 1.3.3</u></b> <b><u>Извършване на анализ</u></b>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Поддържа и структурира информация за специфики на идентифицирани добри практики - цел, причина за въвеждане, ефективност и др.</li><li>◆ Прилага техники на анализ, с цел идентифициране на приложимостта, ефективността, същността на добри практики, свързани с:<ul style="list-style-type: none"><li>• принципите на „трите линии на защита“;</li><li>• проследяването и максимално постигане на функционалните и финансови цели на организациите от публичния сектор, в рамките на съответните законови изисквания</li><li>• интегрирана оценка на ефективността на системата за вътрешен контрол, на база налични и функциониращи компоненти и съответните принципи;</li><li>• ефективно управление на риска и свързаните с него механизми за вътрешен контрол;</li><li>• реална обратна връзка за състоянието на вътрешния контрол в публичния сектор, която чрез обективно консолидиране да има силен обществен отзвук и реални мерки за евентуално подобрене;</li><li>• съответствие на практиките с Международните професионални практики по вътрешен одит и актуалната рамка на модела COSO</li></ul></li></ul>

Поддейност / Задача	Разпределение на функции и отговорности на членовете на екипа / конкретни задачи на всеки член от екипа
<b>Специалист – анализ на добри практики в областта на одита и финансовия контрол</b>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Участва във вътрешни срещи на екипа;</li><li>◆ Информира Ръководителя на екипа за възникнали проблеми в хода на изпълнение на поръчката и предоставя предложения за тяхното преодоляване;</li><li>◆ Взаимодейства с Ръководителя на екипа и останалите ключови експерти.;</li></ul>
<u>Задача 1.3.4</u> <u>Изготвяне на доклад и предаване на резултата от проучването</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Участва във формулирането на изводи и препоръки, свързани с специфики на идентифицирани добри практики - цел, причина за въвеждане, ефективност и др.</li><li>◆ Координира работата си и обсъжда с Ръководителя на екипа и останалите ключови експерти</li><li>◆ Участва в среща с Възложителя за представяне на анализа;</li><li>◆ Работи по отразяването на коментарите на Възложителя, свързани със същността на добрите практики, предложени за въвеждане</li><li>◆ Информира Ръководителя на екипа за възникнали проблеми в хода на изпълнение на поръчката и предоставя предложения за тяхното преодоляване;</li><li>◆ Взаимодейства с Ръководителя на екипа и останалите ключови експерти.;</li></ul>

Дейност 1 - Дефинирани необходими ресурси, за изпълнение на задачите


---

Поддейност / Задача	Необходими ресурси за изпълнение
<u>Задача 1.1.1</u> <u>Уточняване</u> <u>на</u> <u>критериите,</u> <u>по които да</u> <u>бъдат</u> <u>подбрани</u> <u>страните</u> <u>членки</u>	<p><b><u>Техническо оборудване</u></b></p> <p>Офис оборудване – компютри, телефони, интернет връзка, периферни устройства, осигурени от Изпълнителя за членовете на екипа</p> <p><b><u>Информация</u></b> – тълкувания, позиции и др. сходни на различни професионални и публични организации, по отношение на заложените от възложителя критерии (напр. информация, създадена от мрежата на ЕС-28 за вътрешен контрол в публичния сектор, информация създадена от The ПА, и т.н.</p> <p>Добри практики за дефиниране на критерии за подбор на държави – членки, организации и др.</p> <p><b><u>Документи</u></b> – техническа спецификация</p> <p>Документи, създадени от професионални и публични организации, в сферата на системи за управление и контрол, вътрешен одит и т.н.</p>
<u>Задача 1.1.2</u> <u>Подбор на</u> <u>страни</u> <u>членки за</u> <u>проучване</u>	<p><b><u>Техническо оборудване</u></b></p> <p>Офис оборудване – компютри, телефони, интернет връзка, периферни устройства, осигурени от Изпълнителя за членовете на екипа</p> <p><b><u>Информация</u></b> – публично достъпна информация, за критериите, идентифицирани и съгласувани, в рамките на предходната задача</p> <p><b><u>Документи</u></b> – техническа спецификация.</p> <p>Списък на критерии, съдържащ пояснения за всеки критерий</p>
<u>Задача 1.2.1</u> <u>Обсъждане на</u> <u>предложените</u> <u>държави с</u>	<p><b><u>Техническо оборудване</u></b></p> <p>Офис оборудване – компютри, телефони, интернет връзка, периферни устройства, осигурени от Изпълнителя за членовете на екипа</p>



Поддейност/ Задача	Необходими ресурси за изпълнение
<u>Възложителя.</u>	<p><u>Информация</u> - Информация, за съответствието на подбраните държави, с критериите за подбор</p> <p>Публично достъпна информация за целите на допълнително проучване, при необходимост</p> <p><u>Документи</u> - Списъкът, на три държави, съдържащ информация за съответствие на избраните страни с критериите за подбор</p>
<p><u>Задача 1.2.2</u></p> <p><u>Търсене на съдействие от страна на Възложителя за осигуряване на информация и данни</u></p>	<p><u>Техническо оборудване</u></p> <p>Офис оборудване - компютри, телефони, интернет връзка, периферни устройства, осигурени от Изпълнителя за членовете на екипа</p> <p><u>Информация</u> - Данни за информация, свързана с предмета на проучването, която не е публично достъпна</p> <p><u>Документи</u> - Проект на писмо за подкрепа</p>
<p><u>Задача 1.2.3</u></p> <p><u>Окончателно уточняване на държавите членки и източниците на информация, които ще бъдат изследвани</u></p>	<p><u>Техническо оборудване</u></p> <p>Офис оборудване - компютри, телефони, интернет връзка, периферни устройства, осигурени от Изпълнителя за членовете на екипа</p> <p><u>Информация</u> - Данни за източници на информация, за целите на проучването</p> <p><u>Документи</u> - окончателен списък на държави членки</p>
<p><u>Задача 1.3.1</u></p> <p><u>Разработване на конкретни работни документи</u></p>	<p><u>Техническо оборудване</u></p> <p>Офис оборудване - компютри, телефони, интернет връзка, периферни устройства, осигурени от Изпълнителя за членовете на екипа</p> <p><u>Информация</u> - информация за спецификите на методите, за</p>

Поддейност / Задача	Необходими ресурси за изпълнение
	<p>които следва да се разработят работни документи</p> <p><u>Документи</u> - образци на документи от сходни проучвания, които да се използват като основа за целите на задачата</p>
<p><b>Задача 1.3.2</b> <u>Набиране на информация</u></p>	<p><b><u>Техническо оборудване</u></b></p> <p>Офис оборудване - компютри, телефони, интернет връзка, периферни устройства, осигурени от Изпълнителя за членовете на екипа</p> <p><b><u>Информация</u></b> - данни от предварително проучване за източници на информация</p> <p>Данни за контакт на органи и организации, от които да бъде потърсена информация, която не е публично достъпна</p> <p><b><u>Документи</u></b> - работни документи</p> <p>Писмо за подкрепа, подписано от Възложителя</p>
<p><b>Задача 1.3.3</b> <u>Извършване на анализ</u></p>	<p><b><u>Техническо оборудване</u></b></p> <p>Офис оборудване - компютри, телефони, интернет връзка, периферни устройства, осигурени от Изпълнителя за членовете на екипа</p> <p><b><u>Информация</u></b> - Информация за добри практики, набрана в рамките на предходната задача</p> <p><b><u>Документи</u></b> - работни документи за техники на анализ</p> <p>Копия на документи, правила, насоки и др., съдържащи добри практики и събрани, в хода на предходните дейности</p>
<p><b>Задача 1.3.4</b> <u>Изготвяне на доклад и предаване на резултата от проучването</u></p>	<p><b><u>Техническо оборудване</u></b></p> <p><b><u>Офис оборудване</u></b> - компютри, телефони, интернет връзка, периферни устройства, осигурени от Изпълнителя за членовете на екипа</p> <p><b><u>Информация</u></b> - резултати от извършения анализ</p> <p><b><u>Документи</u></b> - попълнени работни документи - доказателства за направените изводи</p> <p>Копия на документи, правила, насоки и др., съдържащи добри практики и събрани, в хода на предходните дейности</p>



## Дейност 2: Анализ на текущото състояние на финансовото управление и контрол в публичния сектор, в т.ч. и вътрешния одит в България


Целта на дейността е да се направи оценка и анализ на текущото състояние на финансовото управление и контрол в публичния сектор, в т.ч. и вътрешния одит в България, за да се сравни текущото състояние с установеното в рамките на дейност 1 положение в другите държави от ЕС.

Изпълнението на първата дейност ще се осъществи чрез реализирането на две отделни поддейности. Първата се състои в анализирането на съществуващи доклади, анализи и проучвания на състоянието на финансовото управление и контрол в публичния сектор, в т.ч. и вътрешния одит в България. Втората се състои от извършване на сравнение на резултатите от анализа на текущото състояние в България (първа поддейност от Дейност 2) с резултатите от проучването на състоянието в други държави от ЕС (Дейност 1) и съответно извършването на оценка на ефективността и ефикасността на финансовото управление и контрол в публичния сектор в България, в т.ч. и на вътрешния одит и на идентифицирането на препоръки за актуализация и подобрения на нормативната рамка, методологията и дейностите по финансово управление, контрол и вътрешен одит.

Начинът и организацията ни за осъществяване на всяка от поддейностите е описан в точките по-долу.

### Поддейност 2.1. Анализ на съществуващото положение

Съгласно Техническата спецификация, анализът следва да включва базата с данни и информация, поддържана от дирекция „Методология на контрола и вътрешен одит“ в Министерството на финансите, както и допълнителни източници на информация за състоянието на системите за финансово управление и контрол в публичния сектор, идентифицирани и предложени от Изпълнителя, които да бъдат анализирани и представени на Възложителя.



За целите на изпълнението, дефинираме следните задачи, в рамките на поддейността:

#### Задача 2.1.1 Идентифициране и обсъждане на допълнителни източници на информация с Възложителя

В рамките на задачата, екипът на Изпълнителя ще направи проучване и ще идентифицира източници на допълнителна информация за състоянието на системите за финансово управление и контрол в публичния сектор, в това число за вътрешния одит.

За източници на информация ще бъдат ползвани официални интернет страници и публикации на държавни институции, академични и неправителствени организации като министерства, агенции, комисии, университети, сдружения, фондации и др. Пример за такъв източник е одитната дейност на Сметната палата, по отношение на процеса по финансово управление и контрол (например: извършен одит за съответствие при финансовото управление на Министерския съвет за периода от 01.01.2011 г. до 28.02.2013 г.).

С цел да се идентифицират качествени и относими източници на информация, възнамеряваме да използваме критерии които идентифицираните доклади, анализи и други източници, трябва да отговарят.

По-специално, критериите, които предлагаме са:

- 1) Докладите, анализите и останалите източници да са публикувани и/ли да обхващат периода след 2013 г. Този критерий гарантира, че за констатациите и препоръките ще бъдат подбрани актуални и скорошни данни<sup>2</sup>.
- 2) Публична информация за авторът/-ите с оглед гарантиране надеждност и достоверност на докладите, анализите и ръководствата. Този критерий е ориентиран към качеството на данните и на техния източник, като определя и степента на доверието към данните. От значение е достоверността на източника - при подбора на доклади предимство ще имат тези, които са публикувани на сайта на съответната организация и/или имат ясно обозначен автор, както и тези, които са възложени от публична институция.
- 3) Докладите, анализите и ръководствата да са със сравнима методология по отношение на структура и обем на извадката. Това съответствие е сред основните предпоставки за съпоставимост на изводите от разглежданите документи.

На база на критериите, екипът на Изпълнителя ще идентифицира, подбере и опише допълнителни източници на информация.

Списъкът с идентифицираните източници на информация ще бъде предложен и обсъден с Възложителя. Ако възникне необходимост или се установи, че е целесъобразно, и след съгласуване с Възложителя, в процеса на работа могат да бъдат добавени и други източници на информация.

<sup>2</sup> Годината е избрана, включително поради факта, че тогава е публикувана позицията на The IIA, "The Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control", след която концепцията за трите линии на защита става общо приета рамка.



В допълнение на зададеното от Възложителя изискване, за идентифициране на източници на информация, за състоянието на системите за финансово управление и контрол и вътрешния одит в публичния сектор в България, предлагаме, да идентифицираме и анализираме и различни публикации на международни организации, работещи в областта на системите за управление и контрол и вътрешен одит (например COSO, The IIA), като по този начин подберем практики и тенденции в областта, които да съпоставим на резултатите от дейност 1 и поддейност 2.1. Този подход, надхвърлящ изискванията на Възложителя, ще повиши ефективността на изпълнение на обществената поръчка.

Крайнният резултат от изпълнението на задачата ще бъде изготвена база данни с източници на допълнителна информация.

### **Задача 2.1.2 Разработване на конкретни работни документи**

В рамките на задачата, екипът на Изпълнителя ще разработи конкретни работни документи (сравнителни таблици, матрици за набиране и обобщаване на информация и др.), чрез които да е сигурен, че ще извлече информация, достатъчна за всички дефинирани от Възложителя изисквания. Работните документи ще бъдат подготвени така, че информацията да бъде структурирана по начин, позволяващ лесната и последваща обработка.

Задачата ще бъде изпълнена по начина, описан в задача 1.3.1.


### **Задача 2.1.3 Набиране на информация**

Набирането на информацията ще се извърши от членовете на екипа на Изпълнителя, на база на разпределение на работата между тях.

Предвид изискванията на Техническата спецификация, процесът ще се различава, според вида на информацията.

По отношение на информацията, поддържана от Възложителя, Изпълнителят ще я изиска и получи директно от представителите на Възложителя, като тази информация ще включва:

- Информацията от обобщаването, анализирането и консолидирането на годишните доклади и въпросници за състоянието на финансовото управление и контрол за последните 3 години (2015, 2016, 2017)
- Информацията от обобщаването, анализирането и консолидирането на годишните доклади за дейността по вътрешен одит в публичния сектор за последните 3 години (2015, 2016, 2017)
- Резултатите от извършените от служители на дирекция „Методология на контрола и вътрешен одит“ в Министерството на финансите системни наблюдения по вътрешен одит, в съответствие с чл. 49 от



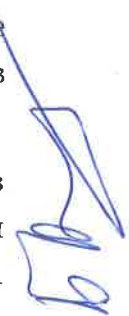
ЗВОПС и по финансово управление и контрол, съгласно чл. 18 от ЗФУКПС за последните 4 години (2015 - 2018 г.).

По отношение на допълнителните източници, на база на резултатите от предходната задача, екипът на Изпълнителя ще отчете практиката, че твърде редки са случаите, когато един източник или един метод за набиране на данни е в състояние да осигури цялата необходима информация. Поради това обстоятелство, Изпълнителят планира да приложи богат набор от методи за събиране на информация (като преглед на документи / кабинетно проучване / документален анализ, официални искания), които ще комбинира с оглед получаване на изчерпателна информация.

Кабинетното проучване ще се състои от интернет проучване и искане на документи / информация, за които Изпълнителят е установил, в рамките на предходната задача, индикации, че са създадени от различни институции и организации. С цел улесняване на процеса, Изпълнителят може да поиска от Възложителя писмо за подкрепа.

Като цяло, кабинетното проучване се отнася до работата с вторични източници на информация и в този смисъл не генерира нови данни. Това обаче, не означава, че използването му не способства за акумулирането на ново познание, тъй като кабинетното проучване може да даде алтернативна интерпретация на вече съществуващи данни или изследвания. Кабинетното проучване е универсален инструмент за преглед и анализ на релевантните източници на информация и свързаните документи и има ясна приложимост в контекста на конкретната задача.

Членовете на екипа ще идентифицират и набират информация в предварително създадените работни документи, без на този етап да я анализират и отсяват. Целта е, в рамките на задачата, да бъде набрана възможно повече информация, която да захрани последващия анализ.



Изпълнителят ще насочи усилията си събраната информация да бъде достатъчна, надеждна, уместна и полезна, за да осигури стабилна основа при извършване на анализа на нормативната рамка. За достатъчна информация се счита фактическа, адекватна и убедителна информация, при която всеки един от експертите би достигнал до същите заключения, както и останалите членове на екипа. Компетентна е информацията, която е надеждна и най-достъпна чрез използването на подходящи техники по ангажимента. Уместната информация подкрепя наблюденията и препоръките по анализа и е съвместима с неговите цели. Полезната информация помага на екипа да постигне целите на ангажимента.

Резултатът от дейността ще бъде база данни, с информация относно текущото състояние на финансовото управление и контрол, както и на вътрешния одит, в публичния сектор в България.

#### Задача 2.1.4 Извършване на анализ

В рамките на тази задача, екипът на Изпълнителя ще работи за извличането на смислени резултати от получените/събраните данни, в съответствие с добрите практики при провеждането на подобни анализи.

Основната цел на анализа на събраната информация е извличането на релевантни изводи за добри страни, проблеми, противоречия и пропуски в текущото състояние на финансовото управление и контрол, както и на вътрешния одит, в публичния сектор в България.

От съществено значение за резултатите на анализа е изборът на методи за анализ.

В таблицата по-долу Изпълнителят е описал наборът от методи, които планира да бъдат използвани за целите на анализа.

Метод	Описание и характеристики
1. Правен анализ	По своята същност и характеристики методът разглежда развитието на нормативната и методологическа база. В конкретният случай методът ще бъде приложен за преглед и анализ на цялата действаща обща и специална нормативна и методологическа уредба, която регулира правоотношенията по отношение на финансовото управление и контрол, както и на вътрешния одит, в публичния сектор в България.
2. Анализ на средата	Методът на анализ на средата в конкретния случай ще бъде използван за комплексно изследване на държавната и административна среда, системата на органите и разпределението на правомощията между тях, използването на определени способности на регулиране, които характеризират системата на финансовото управление и контрол, както и на вътрешния одит, в публичния сектор в България.
3. Анализ на ефективност	Методът предполага определянето на степента на ефективност на анализирани системи и идентифициране на ключови моменти и проблеми в

	изграждането и развитието им.
<b>4. Анализ на проблемните области</b>	<p>Чрез прилагане на този метод се посочват онези, изведени като проблемни или необходими, елементи на правната уредба и методологията, които следва да намерят ново регулативно решение, като анализът е ограничен до фаза посочване на проблемните места и точки, без това да е последвано и от препоръки на конкретни или възможни законодателни решения.</p> <p>За целите на настоящата обществена поръчка този метод ще бъде приложен предимно за изследването на проблеми, противоречия и пропуски в законодателството, методологията и тяхното прилагане, във сферата на финансовото управление и контрол, както и на вътрешния одит, в публичния сектор в България.</p>

При извършването на анализа, експертният екип ще следва утвърден алгоритъм, който да гарантира качеството и достоверността на информацията. Алгоритъмът при тази задача най-общо включва следните стъпки:

- Подреждане, структуриране и разпределяне на наличната информация в рамките на сформирания работни екипи;
- Преобразуване на събраните документи в подходящ за обработка вид;
- Обработване на документалната информация;
- Прилагане на техниките за извършване на анализа.

Резултатът от изпълнението на задачата ще бъде формулирани изводи за проблеми и области, нуждаещи се от подобрене на системите за финансовото управление и контрол в публичния сектор в България, в т.ч. и за вътрешния одит.

Поддейност 2.2. Сравнение на резултатите от поддейност 2.1 с резултатите от Дейност 1, извършването на оценка на ефективността и ефикасността на ФУК и вътрешния одит в публичния сектор в България и идентифициране на препоръки

Съгласно изискванията на Техническата спецификация, идентифицираните чрез анализа, в рамките на предходните проблеми и



области, нуждаещи се от подобрене следва да бъдат сравнени с резултатите от проучването на състоянието в други държави от ЕС (Дейност 1) и на тази база, да се направи оценка на ефективността и ефикасността на финансовото управление и контрол в публичния сектор в България, в т.ч. и вътрешния одит и да се идентифицират препоръки за актуализация и подобрения на нормативната рамка, методологията и дейностите по финансово управление, контрол и вътрешен одит.

Препоръките за актуализация и подобрения на нормативната рамка, методологията и дейностите по финансово управление, контрол и вътрешен одит следва да бъдат конкретни, точни и мотивирани. Те следва да представляват концептуални описания, посочващи какво и как следва да се промени в съответния акт или методология.

За целта, изпълнението на дейността ще бъде структурирано в следните задачи:

**Задача 2.2.1: Извършване на сравнение и оценка**

По своята същност, задачата е аналитична. За изпълнението и, екипът на Изпълнителя ще следва подходът, описан по отношение на задача 2.1.4.

Ще се използва основно методът на сравнителния анализ:

Метод	Описание и характеристики
1. Сравнителен анализ	<p>Сравнителният анализ е процес на идентифициране на собственото представяне или това на оценявания обект/ структура с това на най-добрите в съответната област, разбиране на пътищата, по които те са го достигнали и възприемане и адаптиране на техния опит за подобряване на собственото представяне.</p> <p>Анализът включва сравняване на различни положения, които са обект на дадена интервенция и се извършва въз основа на определени показатели за изпълнение.</p> <p>Използването на метода ще даде възможност за сравнение на реализираните реформи, въведените практики, използваните методологии и практическите мерки на ниво държава членка (резултат от Дейност 1), в контекста на тяхната приложимост към българската система на финансово управление и контрол и вътрешен одит в публичния сектор.</p>

За да приложим метода, ние ще идентифицираме различни критерии и показатели за сравняване – от една страна дефиниращи слабостите и предизвикателствата ред ситуацията в България, а от друга – добрите практики в проучените държави – членки.

Същевременно, ще сравним и механизмите и практиките за финансово управление и контрол в публичния сектор в България, с добрите практиките, установени в проучените държави членки.

По този начин ще „триангулираме“ набраната информация, което ще ни позволи, да извлечем максимално точни изводи, относно на ефективността и ефикасността на финансовото управление и контрол, а също и вътрешния одит в публичния сектор в България.

С цел демонстриране на резултата от този подход, даваме следния пример, който е теоретичен и има изцяло илюстративна цел:

*Пример:*

*Предизвикателство: Неефективно прилагане на принципа на отчетност*

*Практика в България: Публикува се ограничена информация за резултатите от дейността на държавните органи*


*Практика в държава – членка: Широк обхват на публикуваната информация за дейността на държавни органи, в отворен формат, позволяващ активен достъп до информацията от страна на гражданите и съответно засилена отчетност.*

*Резултат от сравнението: Установен ефект от добрата практика, по отношение на ефективното прилагане на принципа на отчетност. Установени разлики между добрата практика и практиката в България и съответно установен механизъм на прилагане на добрата практика.*

След като екипът обработи и анализира набраната информация, за целите на задачата, резултатът ще бъдат изводи за ефективността и ефикасността на различните системи за финансово управление и контрол, а също така на дейността по вътрешен одит в публичния сектор в България, както и изводи за възможни решения на установените предизвикателства пред ФУК и вътрешния одит в публичния сектор. На практика тези изводи ще доразвият препоръките, направени в рамките на дейност 1.

### **Задача 2.2.2 Изготвяне на препоръки**

Докато в рамките на дейност 1, следва да се дадат препоръки за прилагане на установени, в резултат от дейността добри практики, в рамките на настоящата дейност, следва вече да се направят препоръки за актуализация и подобрения на нормативната рамка, методологията и дейностите по финансово управление, контрол и вътрешен одит, тоест за конкретния начин,



по които препоръчаните добри практики да се внедрят в правната и методологическа рамка на финансовото управление и контрол и на вътрешния одит в публичния сектор в България.


Съгласно изискванията на техническата спецификация, препоръките следва да бъдат конкретни, точни, мотивирани и под формата на концептуални описания, посочващи какво и как следва да се промени в съответния акт или методология.

За целта на изготвяне на препоръките, всеки член на екипа, съгласно направеното разпределение, ще подготви своята част, описваща препоръките, които е подготвил.

След подготвянето на съответните части от всеки експерт, те ще бъдат обсъдени от целия екип и съответно ще бъдат допълнени и/или променени при необходимост. Процесът ще се извърши под надзора и насоките на ръководителя на екипа.

Препоръките ще са обвързани с изводите от анализа и оценката, направени по преходните задачи на дейността.

При изготвяне на изводите Изпълнителят ще се ръководи от следните принципи:

- те ще бъдат ясно разграничени;
  - ще следват логически от направените констатации и ще се подкрепят от тях;
  - ще бъдат конкретни и недвусмислени. Силата на даден извод зависи от убедителността на подкрепящите го констатации и доказателства, както и от логиката, използвана при формулирането му;
  - изводите ще бъдат напълно обективни и няма да се влияят от лични пристрастия и предубеденост.
- 

При изготвяне на препоръките Изпълнителят ще се ръководи от следните принципи:

- препоръките ще бъдат формулирани конструктивно и ще следват логично и директно от изводите;
- препоръките ще бъдат разбираеми, правилно адресирани и с разумни срокове за изпълнение (където е възможно да бъдат формулирани такива);
- препоръките ще бъдат конкретни, т.е. те ще посочват точно какво, как и от кого трябва да се извърши;
- препоръките ще бъдат възможни, изпълними и практични;



- 
- ще бъдат насочени към коригиране на причината, довела до възникването на установените проблеми и слабости.

Изводите, препоръките и като цяло всички резултати от Дейност 2 ще бъдат систематизирани в доклад.

Докладът ще бъде оформен в две части – първата част ще съдържа резултатите от направения анализ на текущото състояние и направена оценка на ефективността и ефикасността на финансовото управление и контрол в публичния сектор, в т.ч. и вътрешния одит в България.

Втората част ще съдържа концептуалните описания на препоръките. За целта, всяка препоръка, е бъде изложена по следния начин:


- Описание на предлаганата за внедряване практика и на проблема, който тя решава;
- Мотивировка на предлаганата практика;
- Описание на механизма за внедряване на практиката – промяна на нормативен акт или актуализация на методология.

Изпълнителят ще представи направените изводи и препоръки пред екипа на Възложителя и ще даде възможност за обсъждане на въпроси, коментари и бележки. При необходимост, докладът ще бъде преработен, в съответствие с коментарите и бележките на Възложителя.

#### Дейност 2 - Разпределението на функциите и отговорностите между експертите на ниво отделна задача

---

В настоящата част описваме разпределението на функциите и отговорностите между експертите, във връзка с изпълнението на задачите по изпълнение на поддейностите на дейност 2.





Поддейност / Задача	Разпределение на функции и отговорности на членовете на екипа / конкретни задачи на всеки член от екипа
<b>Ръководител на екип</b>	
<b><u>Задача 2.1.1</u></b> <b><u>Идентифициране и обсъждане на допълнителни източници на информация с Възложителя</u></b>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Ръководи вътрешните срещи на екипа за дефиниране на критерии за идентифициране на допълнителни източници на информация;</li><li>◆ Ръководи и организира работата по идентифициране на допълнителните източници</li><li>◆ Инициира, организира и участва в срещи, организирани между експертите от екипа на Изпълнителя, представители на Възложителя, с цел съгласуване на идентифицираните източници;</li><li>◆ Информира Възложителя за възникнали проблеми в хода на изпълнение на поръчката и предоставя предложения за тяхното преодоляване;</li><li>◆ Осъществява контрол на административно и техническо ниво при изпълнение на договора;</li><li>◆ Взаимодейства с всички ключови експерти в екипа и координира работата на екипа на Изпълнителя.</li><li>◆ Осигурява текуща комуникация и връзка с Възложителя;</li></ul>
<b><u>Задача 2.1.2</u></b> <b><u>Разработване на конкретни работни документи</u></b>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Организира процеса и дава насоки за определяне на методи за извършване на анализа;</li><li>◆ Извършва преглед и съгласуване на изготвените работни документи;</li><li>◆ Ръководи вътрешните срещи на екипа, за разработване на документи;</li><li>◆ Информира Възложителя за възникнали проблеми в хода на изпълнение на поръчката и предоставя предложения за тяхното преодоляване;</li><li>◆ Взаимодейства с всички ключови експерти в екипа и координира работата на екипа на Изпълнителя.</li><li>◆ Осигурява текуща комуникация и връзка с Възложителя;</li></ul>
<b><u>Задача 2.1.3</u></b> <b><u>Набиране на информация</u></b>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Разпределя и организира задачите за набиране на информация</li><li>◆ Осъществява контрол на административно и техническо ниво върху процеса на идентифициране и набиране на информация</li><li>◆ Ръководи вътрешните срещи на екипа, в т.ч. дискусиите по координация и обсъждане на проблеми;</li><li>◆ Оказва подкрепа на останалите ключови експерти в процеса на идентифициране и набиране на информация;</li></ul>

Поддейност / Задача	Разпределение на функции и отговорности на членовете на екипа / конкретни задачи на всеки член от екипа
<b>Ръководител на екип</b>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Информира Възложителя за възникнали проблеми в хода на изпълнение на поръчката и предоставя предложения за тяхното преодоляване;</li><li>◆ Взаимодейства с всички ключови експерти в екипа и координира работата на екипа на Изпълнителя.</li><li>◆ Осигурява текуща комуникация и връзка с Възложителя;</li></ul>
<b><u>Задача 2.1.4</u></b> <b><u>Извършване на анализ</u></b>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Организира и ръководи подреждането, структурирането и разпределянето на наличната информация в рамките на сформиранияте работни екипи;</li><li>◆ Дава насоки и надзирава преобразуването и обработването на събраните документи в подходящ за обработка вид;</li><li>◆ Организира и ръководи прилагането на техники за анализ.</li><li>◆ Ръководи вътрешните срещи на екипа;</li><li>◆ Оказва подкрепа на останалите ключови експерти при анализа;</li><li>◆ Информира Възложителя за възникнали проблеми в хода на изпълнение на поръчката и предоставя предложения за тяхното преодоляване;</li><li>◆ Осъществява контрол на административно и техническо ниво при изпълнение на договора;</li><li>◆ Осигурява текуща комуникация и връзка с Възложителя;</li></ul>

←

Поддейност / Задача	Разпределение на функции и отговорности на членовете на екипа / конкретни задачи на всеки член от екипа
<b>Ръководител на екип</b>	
<b><u>Задача 2.2.1:</u></b> <b><u>Извършване на сравнение и оценка</u></b>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Организира и ръководи подреждането, структурирането и разпределянето на наличната информация в рамките на сформиранияте работни екипи;</li><li>◆ Дава насоки и надзирава преобразуването и обработването на събраните документи в подходящ за обработка вид;</li><li>◆ Организира и ръководи прилагането на техники за анализ, приложими за сравнението и оценката.</li><li>◆ Ръководи вътрешните срещи на екипа;</li><li>◆ Оказва подкрепа на останалите ключови експерти при анализа;</li><li>◆ Информира Възложителя за възникнали проблеми в хода на изпълнение на поръчката и предоставя предложения за тяхното преодоляване;</li><li>◆ Осъществява контрол на административно и техническо ниво при изпълнение на договора;</li><li>◆ Осигурява текуща комуникация и връзка с Възложителя;</li></ul>
<b><u>Задача 2.2.2</u></b> <b><u>Изготвяне на препоръки</u></b>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Участва във формулирането на изводи и препоръки</li><li>◆ Организира и координира процеса на обсъждане и компилиране на написаното от ключовите експерти</li><li>◆ Извършва надзор и контрол на качеството на доклада - анализ и оценка с изведени препоръки</li><li>◆ Инициира среща с Възложителя за представяне на препоръките и организира екипа на Изпълнителя за участие в срещата; Участва в представянето и дискусиите</li><li>◆ Организира отразяването на коментарите на Възложителя, извършва надзор и контрол на качеството на финалния вариант на резултатите и препоръките</li><li>◆ Информира Възложителя за възникнали проблеми в хода на изпълнение на поръчката и предоставя предложения за тяхното преодоляване;</li><li>◆ Осигурява текуща комуникация и връзка с Възложителя;</li></ul>

Handwritten signature

Handwritten signature

*Logo*

Поддейност / Задача	Разпределение на функции и отговорности на членовете на екипа / конкретни задачи на всеки член от екипа
Специалист - одит в публичния сектор	
<u>Задача 2.1.1</u> <u>Идентифициране</u> <u>и обсъждане на</u> <u>допълнителни</u> <u>източници на</u> <u>информация с</u> <u>Възложителя</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Работи по дефинирането на критерии за идентифициране на допълнителни източници на информация.</li><li>◆ Работи по идентифициране на допълнителните източници</li><li>◆ Участва в срещи, организирани между експертите от екипа на Изпълнителя, представители на Възложителя, имащи отношение към съгласуването на допълнителните източници на информация;</li><li>◆ Информира Ръководителя на екипа за възникнали проблеми в хода на изпълнение на поръчката и предоставя предложения за тяхното преодоляване;</li><li>◆ Взаимодейства с Ръководителя на екипа и останалите ключови експерти.</li></ul>
<u>Задача 2.1.2</u> <u>Разработване на</u> <u>конкретни</u> <u>работни</u> <u>документи</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Участва в изготвянето на работни документи, за набиране на информация;</li><li>◆ Информира Ръководителя на екипа за възникнали проблеми в хода на изпълнение на поръчката и предоставя предложения за тяхното преодоляване;</li><li>◆ Взаимодейства с Ръководителя на екипа и останалите ключови експерти.;</li></ul>
<u>Задача 2.1.3</u> <u>Набиране на</u> <u>информация</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Идентифицира и набира информация, свързана с всеки от предефинираните критерии и със заложените от Възложителя параметри на проучването</li><li>◆ Участва във вътрешните срещи на екипа, в т.ч. дискусиите по координация и обсъждане на проблеми;</li><li>◆ Информира Ръководителя на екипа за възникнали проблеми в хода на изпълнение на поръчката и предоставя предложения за тяхното преодоляване;</li><li>◆ Взаимодейства с Ръководителя на екипа и останалите ключови експерти.;</li></ul>
<u>Задача 2.1.4</u> <u>Извършване на</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Поддържа и структурира информация за текущото състояние на вътрешен одит в публичния сектор и подпомага структурирането на информация за текущото състояние на</li></ul>

*Handwritten signature*

*Handwritten signature*



Поддейност / Задача	Разпределение на функции и отговорности на членовете на екипа / конкретни задачи на всеки член от екипа
<b>Специалист - одит в публичния сектор</b>	
<u>анализ</u>	<p>ФУК.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>◆ Прилага техники на анализ към структурираната за целта информация.</li><li>◆ Участва във вътрешни срещи на екипа;</li><li>◆ Информира Ръководителя на екипа за възникнали проблеми в хода на изпълнение на поръчката и предоставя предложения за тяхното преодоляване;</li><li>◆ Взаимодейства с Ръководителя на екипа и останалите ключови експерти.;</li></ul>
<u>Задача 2.2.1:</u> <u>Извършване на сравнение и оценка</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Прилага техники на анализ с цел сравнение между установените добри практики по вътрешен одит в публичния сектор и текущото състояние и практики по ВО в публичния сектор в България и извежда оценка за ефективността и ефикасността на вътрешния одит в публичния сектор;</li><li>◆ Участва във вътрешни срещи на екипа;</li><li>◆ Информира Ръководителя на екипа за възникнали проблеми в хода на изпълнение на поръчката и предоставя предложения за тяхното преодоляване;</li><li>◆ Взаимодейства с Ръководителя на екипа и останалите ключови експерти.;</li></ul>
<u>Задача 2.2.2</u> <u>Изготвяне на препоръки</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Работи по във формулирането на изводи и препоръки, за внедряването на добри практики и за промени в правната рамка и методологията за вътрешния одит в публичния сектор</li><li>◆ Координира работата си и обсъжда с Ръководителя на екипа и останалите ключови експерти</li><li>◆ Участва в среща с Възложителя за представяне на резултатите от анализа – оценка и направените препоръки;</li><li>◆ Работи по отразяването на коментарите на Възложителя, свързани със съответствието на формулираните практики с критериите на анализа</li><li>◆ Информира Ръководителя на екипа за възникнали проблеми в хода на изпълнение на поръчката и предоставя предложения за тяхното преодоляване;</li><li>◆ Взаимодейства с Ръководителя на екипа и останалите ключови експерти.;</li></ul>

Поддейност / Задача	Разпределение на функции и отговорности на членовете на екипа / конкретни задачи на всеки член от екипа
<b>Юрист</b>	
<u>Задача 2.1.1</u> <u>Идентифициране</u> <u>и обсъждане на</u> <u>допълнителни</u> <u>източници на</u> <u>информация с</u> <u>Възложителя</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Работи по дефинирането на критерии за идентифициране на допълнителни източници на информация.</li><li>◆ Работи по идентифициране на допълнителните източници</li><li>◆ Участва в срещи, организирани между експертите от екипа на Изпълнителя, представители на Възложителя, имащи отношение към съгласуването на допълнителните източници на информация;</li><li>◆ Информира Ръководителя на екипа за възникнали проблеми в хода на изпълнение на поръчката и предоставя предложения за тяхното преодоляване;</li><li>◆ Взаимодейства с Ръководителя на екипа и останалите ключови експерти.</li></ul>
<u>Задача 2.1.2</u> <u>Разработване на</u> <u>конкретни</u> <u>работни</u> <u>документи</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Участва в изготвянето на работни документи, за набиране на информация по всеки от критериите;</li><li>◆ Информира Ръководителя на екипа за възникнали проблеми в хода на изпълнение на поръчката и предоставя предложения за тяхното преодоляване;</li><li>◆ Взаимодейства с Ръководителя на екипа и останалите ключови експерти.;</li></ul>
<u>Задача 2.1.3</u> <u>Набиране на</u> <u>информация</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Идентифицира и набира информация за правната регламентация и спецификите на съответните разпоредби, регламентиращи практиките и методите, прилагани понастоящем в сферата на ФУК и вътрешния одит в публичния сектор</li><li>◆ Участва във вътрешните срещи на екипа, в т.ч. дискусиите по координация и обсъждане на проблеми;</li><li>◆ Информира Ръководителя на екипа за възникнали проблеми в хода на изпълнение на поръчката и предоставя предложения за тяхното преодоляване;</li><li>◆ Взаимодейства с Ръководителя на екипа и останалите ключови експерти.;</li></ul>
<u>Задача 2.1.4</u> <u>Извършване на</u> <u>анализ</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Подрежда и структурира информация за правни механизми за регулация на ФУК и вътрешния одит в публичния сектор;</li><li>◆ Прилага техники на анализ, с цел идентифициране на слабости и предизвикателства пред съществуващите правни механизми за регламентация на ФУК и вътрешния одит в публичния сектор;</li><li>◆ Участва във вътрешни срещи на екипа;</li><li>◆ Информира Ръководителя на екипа за възникнали проблеми</li></ul>

Поддейност / Задача	Разпределение на функции и отговорности на членовете на екипа / конкретни задачи на всеки член от екипа
<b>Юрист</b>	
	<p>в хода на изпълнение на поръчката и предоставя предложения за тяхното преодоляване;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>◆ Взаимодействия с Ръководителя на екипа и останалите ключови експерти;</li></ul>
<b><u>Задача 2.2.1:</u></b> <b><u>Извършване на сравнение и оценка</u></b>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Прилага техники на анализ с цел сравнение между правните механизми на установените добри практики по вътрешен одит и ФУК в публичния сектор и правните механизми на съществуващите практики по ФУК и ВО в публичния сектор в България и извежда оценка за ефективността и ефикасността на правната и методологическа форма за регламентиране на ФУК и вътрешния одит в публичния сектор;</li><li>◆ Участва във вътрешни срещи на екипа;</li><li>◆ Информира Ръководителя на екипа за възникнали проблеми в хода на изпълнение на поръчката и предоставя предложения за тяхното преодоляване;</li><li>◆ Взаимодействия с Ръководителя на екипа и останалите ключови експерти;</li></ul>
<b><u>Задача 2.2.2</u></b> <b><u>Изготвяне на препоръки</u></b>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Работи по във формулирането на изводи и препоръки, за подходящите правни механизми за внедряването на добри практики и за промени в правната рамка и методологията за ФУК и вътрешния одит в публичния сектор</li><li>◆ Координира работата си и обсъжда с Ръководителя на екипа и останалите ключови експерти</li><li>◆ Участва в среща с Възложителя за представяне на резултатите от анализа – оценка и направените препоръки;</li><li>◆ Работи по отразяването на коментарите на Възложителя, свързани със съответствието на формулираните практики с критериите на анализа</li><li>◆ Информира Ръководителя на екипа за възникнали проблеми в хода на изпълнение на поръчката и предоставя предложения за тяхното преодоляване;</li><li>◆ Взаимодействия с Ръководителя на екипа и останалите ключови експерти;</li></ul>

Поддейност / Задача	Разпределение на функции и отговорности на членовете на екипа / конкретни задачи на всеки член от екипа
<b>Специалист – анализ на добри практики в областта на одита и финансовия контрол</b>	
<u><b>Задача 2.1.1</b></u> <u><b>Идентифициране и обсъждане на допълнителни източници на информация с Възложителя</b></u>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Работи по дефинирането на критерии за идентифициране на допълнителни източници на информация.</li><li>◆ Работи по идентифициране на допълнителните източници</li><li>◆ Участва в срещи, организирани между експертите от екипа на Изпълнителя, представители на Възложителя, имащи отношение към съгласуването на допълнителните източници на информация;</li><li>◆ Информира Ръководителя на екипа за възникнали проблеми в хода на изпълнение на поръчката и предоставя предложения за тяхното преодоляване;</li><li>◆ Взаимодейства с Ръководителя на екипа и останалите ключови експерти.</li></ul>
<u><b>Задача 2.1.2</b></u> <u><b>Разработване на конкретни работни документи</b></u>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Участва в изготвянето на работни документи, като работи по техните аспекти, свързани с извличане на информация за специфики на текущо съществуващите практики по ФУК и вътрешен одит в публичния сектор – цел, причина за въвеждане, ефективност и др.;</li><li>◆ Информира Ръководителя на екипа за възникнали проблеми в хода на изпълнение на поръчката и предоставя предложения за тяхното преодоляване;</li><li>◆ Взаимодейства с Ръководителя на екипа и останалите ключови експерти.;</li></ul>
<u><b>Задача 2.1.3</b></u> <u><b>Набиране на информация</b></u>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Идентифицира и извлича информация за специфики на текущо съществуващите практики по ФУК и вътрешен одит в публичния сектор - цел, причина за въвеждане, ефективност и др.</li><li>◆ Участва във вътрешните срещи на екипа, в т.ч. дискусиите по координация и обсъждане на проблеми;</li><li>◆ Информира Ръководителя на екипа за възникнали проблеми в хода на изпълнение на поръчката и предоставя предложения за тяхното преодоляване;</li><li>◆ Взаимодейства с Ръководителя на екипа и останалите ключови експерти.;</li></ul>
<u><b>Задача 2.1.4</b></u> <u><b>Извършване на анализ</b></u>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Поддържа и структурира информация за специфики, слабости и предизвикателства пред текущите практики по ФУК и вътрешен одит в публичния сектор, като допълва работата на другите ключови експерти .</li><li>◆ Прилага техники на анализ към структурираната за целта информация.</li></ul>



Поддейност / Задача	Разпределение на функции и отговорности на членовете на екипа / конкретни задачи на всеки член от екипа
<b>Специалист – анализ на добри практики в областта на одита и финансовия контрол</b>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Участва във вътрешни срещи на екипа;</li><li>◆ Информира Ръководителя на екипа за възникнали проблеми в хода на изпълнение на поръчката и предоставя предложения за тяхното преодоляване;</li><li>◆ Взаимодейства с Ръководителя на екипа и останалите ключови експерти.;</li></ul>
<b><u>Задача 2.2.1:</u></b> <b><u>Извършване на сравнение и оценка</u></b>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Прилага техники на анализ с цел сравнение между установените добри практики по ФУК в публичния сектор и текущото състояние и практики по ФУК в публичния сектор в България и извежда оценка за ефективността и ефикасността на ФУК в публичния сектор;</li><li>◆ Участва във вътрешни срещи на екипа;</li><li>◆ Информира Ръководителя на екипа за възникнали проблеми в хода на изпълнение на поръчката и предоставя предложения за тяхното преодоляване;</li><li>◆ Взаимодейства с Ръководителя на екипа и останалите ключови експерти.;</li></ul>
<b><u>Задача 2.2.2</u></b> <b><u>Изготвяне на препоръки</u></b>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Работи по във формулирането на изводи и препоръки, за внедряването на добри практики и за промени в правната рамка и методологията за ФУК в публичния сектор</li><li>◆ Координира работата си и обсъжда с Ръководителя на екипа и останалите ключови експерти</li><li>◆ Участва в среща с Възложителя за представяне на резултатите от анализа – оценка и направените препоръки;</li><li>◆ Работи по отразяването на коментарите на Възложителя, свързани със същността на добрите практики, предложени за въвеждане</li><li>◆ Информира Ръководителя на екипа за възникнали проблеми в хода на изпълнение на поръчката и предоставя предложения за тяхното преодоляване;</li><li>◆ Взаимодейства с Ръководителя на екипа и останалите ключови експерти.;</li></ul>

Дейност 2 - Дефинирани необходими ресурси, за изпълнение на задачите

---

Поддейност / Задача	Необходими ресурси за изпълнение
<u>Задача 2.1.1</u> <u>Идентифициране</u> <u>и обсъждане на</u> <u>допълнителни</u> <u>източници на</u> <u>информация с</u> <u>Възложителя</u>	<u>Техническо оборудване</u>  Офис оборудване – компютри, телефони, интернет връзка, периферни устройства, осигурени от Изпълнителя за членовете на екипа  <u>Информация</u> – официални интернет страници и публикации на държавни институции, академични и неправителствени организации като министерства, агенции, комисии, университети, сдружения, фондации и др.  <u>Документи</u> – техническа спецификация  Документи, анализи, публикации на държавни институции, академични и неправителствени организации като министерства, агенции, комисии, университети, сдружения, фондации и др.
<u>Задача 2.1.2</u> <u>Разработване на</u> <u>конкретни</u> <u>работни</u> <u>документи</u>	<u>Техническо оборудване</u>  Офис оборудване – компютри, телефони, интернет връзка, периферни устройства, осигурени от Изпълнителя за членовете на екипа  <u>Информация</u> – информация за спецификите на методите, за които следва да се разработят работни документи  <u>Документи</u> – образци на документи от сходни проучвания, които да се използват като основа за целите на задачата
<u>Задача 2.1.3</u> <u>Набиране на</u> <u>информация</u>	<u>Техническо оборудване</u>  Офис оборудване – компютри, телефони, интернет връзка, периферни устройства, осигурени от Изпълнителя за членовете на екипа  <u>Информация</u> – данни за идентифицираните допълнителни източници на информация  Данни за контакт на органи и организации, от които да бъде потърсена информация, която не е публично достъпна

Поддейност / Задача	Необходими ресурси за изпълнение
	<u>Документи</u> - работни документи Писмо за подкрепа, подписано от Възложителя
<u>Задача 2.1.4</u> <u>Извършване на</u> <u>анализ</u>	<u>Техническо оборудване</u> Офис оборудване - компютри, телефони, интернет връзка, периферни устройства, осигурени от Изпълнителя за членовете на екипа <u>Информация</u> - Информация за текущото състояние, набрана в рамките на предходната задача <u>Документи</u> - работни документи за техники на анализ Копия на документи, публикации, доклади и др., съдържащи информация за текущото състояние на ФУК и ВО и събрани, в хода на предходните дейности
<u>Задача 2.2.1:</u> <u>Извършване на</u> <u>сравнение и</u> <u>оценка</u>	<u>Техническо оборудване</u> Офис оборудване - компютри, телефони, интернет връзка, периферни устройства, осигурени от Изпълнителя за членовете на екипа <u>Информация</u> - Резултатите от Дейност 1 и от проучването на текущото състояние <u>Документи</u> - доклада от Дейност 1 и попълнени работни документи от анализа на текущото състояние
<u>Задача 2.2.2</u> <u>Изготвяне на</u> <u>препоръки</u>	<u>Техническо оборудване</u> Офис оборудване - компютри, телефони, интернет връзка, периферни устройства, осигурени от Изпълнителя за членовете на екипа <u>Информация</u> - резултати от извършения анализ - сравнение и оценка <u>Документи</u> - попълнени работни документи - доказателства за направените изводи и препоръки

**Дейност 3: Изготвяне на предложения за промени в законодателството в областта на вътрешния контрол и актуализиране на методологията за вътрешен контрол, в т. ч. и за вътрешен одит**

Съгласно Техническата спецификация, на база на резултатите от предходните две дейности, Изпълнителят следва да изготви предложения за промени в законодателството в областта на ФУКПС и вътрешния одит в публичния сектор, придружени с изготвена оценка на въздействието и подготвени като проекти за изменения на съответните нормативни актове, чрез които да се създаде необходимата правна основа за прилагане на идентифицираните възможности за подобрения на дейностите по финансово управление, контрол и вътрешен одит.

В рамките на дейността, Изпълнителят също така следва да изготви:

- Актуализиран наръчник за вътрешен одит в съответствие с Международните стандарти за професионална практика по вътрешен одит.
- Актуализирани указания в областта на финансовото управление и контрол в публичния сектор.

Дейността се явява заключителна за настоящата поръчка. Чрез нейното изпълнение, постигнатите резултати от предходните дейности дотук ще бъдат онагледени в конкретни предложения за изменение и допълнение на действащото законодателство, с включени мотиви и оценка на въздействието (в случаите, когато е приложимо), както и в актуализирана методология, с цел постигане на устойчивост на направените предложения за промени.

За целта, екипът на Изпълнителя ще структурира работата си по изпълнение на дейността в три поддейности. Първата поддейност ще обхване изготвянето на предложения за промени в законодателството, включително изготвянето на оценка на въздействието. Втората поддейност ще включва работата по актуализиране на методологията. Третата поддейност се състои в съгласуване на промените в правната рамка и методологията със заинтересованите страни, чрез организираните от Възложителя регионални срещи и финализирането им.

Начинът и организацията ни за осъществяване на всяка от поддейностите е описан в точките по-долу.

**Поддейност 3.1. Изготвяне на предложения за промени в законодателството и извършване на оценка на въздействието**

Работата е организирана в следните задачи:

**Задача 3.1.1. Формулиране на предложения за промени**



В резултат от предходните дейности, Изпълнителят е формулирал препоръки за актуализация и подобрения на нормативната рамка, на база на които следва да бъдат разработени конкретни предложения за промени. Предвид факта, че препоръките са концептуални по своята същност и се фокусират преди всичко върху същността на необходимите подобрения – проблем, решение, мотиви и т.н., в настоящата задача първата стъпка е да се извърши още веднъж преглед на нормативните актове, регламентиращи съответните области на финансовото управление и контрол и вътрешния одит в публичния сектор.

Целта на прегледа е, да се идентифицират конкретните нормативни актове и техните разпоредби, които следва да бъдат променени.

В хода на този преглед е възможно, да бъде установена и необходимост от разработване на изцяло нови подзаконови нормативни актове.

Веднъж установени, конкретните правни норми, които следва да бъдат изменени, допълнени или разработени изцяло, екипът ще пристъпи към формулиране на конкретни текстове.

При формулирането на предложения екипът на Изпълнителя ще се придържа към следните принципи на юридическата техника:

- Всяка разпоредба ще бъде ясна, лесна за разбиране, недвусмислена;
- Текстът ще бъде прост, стегнат, изчистен от излишни елементи, така че да не поражда колебание в съзнанието на читателя;
- Адресатите следва да не изпитват съмнения относно произтичащите от акта права и задължения;
- Правата и задълженията не трябва да превишават обхвата на въпросния акт, нито да се разпростират в други области;
- Правата и задълженията трябва да бъдат съгласувани помежду си и да не си противоречат
- Ще се предлага изменение и / или допълнение на актове единствено, в случай че целите на настоящата поръчка няма как да бъдат постигнати без да бъдат направени такива изменения и /или допълнения;
- При формулиране и разписване на предложенията, ще съобразява съответствието на актовете от по-ниска степен с актовете, регулиращи по-висши обществени отношения.

В съответствие с изискванията на възложителя, текстовете ще бъдат формулирани във вида на проекти за изменения и/или допълнения на нормативни актове, отговарящи на всички необходими за целта изисквания на



Закона за нормативните актове. За целта, изпълнителят ще подготви и текстове на мотиви към измененията.


В рамките на процеса, Изпълнителят ще комуникира текущо подготвяните промени с Възложителя, така че възможните коментари и бележки да бъдат вземани предвид още в хода на разработването.

Проектът на предложенията за промени в нормативната ще бъдат готови навреме, за да бъдат представени и обсъдени на регионалните срещи, организирани от Възложителя.

### Задача 3.1.2 Извършване на оценка на въздействието

Съгласно разпоредбите на глава втора от Закона за нормативните актове (ЗНА), съставителят на проект на нормативен акт извършва оценка на въздействието на нормативния акт, когато това е предвидено в този закон. Оценката на въздействието изследва съотношението между формулираните цели и очакваните (постигнати) резултати. Министерският съвет определя с нормативен акт условията и реда за планиране и извършване на оценка на въздействието на проектите на закони, кодекси и подзаконови нормативни актове на Министерския съвет. Обхватът и методологията за извършване на оценката на въздействието се определят с наредба на Министерския съвет.

Предварителната оценка на въздействието е частична и цялостна. Извършването на частична предварителна оценка на въздействието предхожда изработването на всеки проект на закон, кодекс и подзаконов нормативен акт на Министерския съвет. Цялостна предварителна оценка на въздействието се извършва при изработване на нови закони и кодекси и при изработване на проекти на нормативни актове, за които частичната оценката е показала, че може да се очакват значителни последици.



Имайки предвид тези разпоредби и отчитайки изискванията на Техническата спецификация, която не предвижда разработването на нова нормативна рамка, а по-скоро изготвянето на предложения за изменение и допълнение на съществуващата, в съответствие с разпоредбите на ЗНА предвиждаме по принцип извършването на частична предварителна оценка на въздействието, като за целите на поръчката ще приложим адаптиран подход, предварително съгласуван с Възложителя.

Начина и методите за извършване на оценката на въздействие ще следва подхода, регламентиран в Наредба за обхвата и методологията за извършване на оценка на въздействието (Приета с ПМС № 301 от 14.11.2016 г., обн., ДВ, бр. 91 от 18.11.2016 г., в сила от 18.11.2016 г., изм., бр. 5 от 17.01.2017 г.).



С наредбата е определен обхвата и методологията за извършване на оценка на въздействието на нормативните актове от компетентността на Министерския съвет (МС) съгласно изискванията на Закона за нормативните актове. Наредбата обхваща същност, етапи на извършване, консултации преди извършване, както и методи на извършване на предварителната оценка на въздействието.

В допълнение, ще бъдат отчетени и изискванията на:

Ръководство за изготвяне на оценка на въздействието на законодателството посочва ключовите аналитични стъпки както и етапите на оценката на въздействието. Въведени са екипи за изготвяне на оценка, описано е какво точно да съдържа доклада с оценката, подготвено е стандартна форма на резюмето и др. Ръководството е налично на Портала за обществени консултации на МС: <http://www.strategy.bg/Publications/View.aspx?lang=bg-BG&categoryId=16&Id=176&y=&m=&d=>

Други полезни инструменти, предоставящи насоки за извършване на оценки на въздействието на законодателството могат да се намерят на в насоките за по-добро регулиране на ЕК: [http://ec.europa.eu/info/law-making-process/planning-and-proposing-law/impact-assessments\\_bg](http://ec.europa.eu/info/law-making-process/planning-and-proposing-law/impact-assessments_bg).

Допълнителни насочващи въпроси по отделните етапи на извършване на оценка на въздействието са разгледани в каталога Методика за предварителна оценка на въздействието на нормативни актове и програми на ИПА: [http://www.ipa.government.bg/sites/default/files/metodika\\_korektura\\_all.pdf](http://www.ipa.government.bg/sites/default/files/metodika_korektura_all.pdf).


### Поддейност 3.2 Актуализиране на методологията за финансово управление и контрол и за вътрешен одит в публичния сектор

Съгласно Техническата спецификация, в рамките на дейността, Изпълнителят следва да изготви:

- Актуализиран наръчник за вътрешен одит в съответствие с Международните стандарти за професионална практика по вътрешен одит.
- Актуализирани указания в областта на финансовото управление и контрол в публичния сектор.

Подходът за изпълнение ще бъде структуриран в следните задачи:

#### Задача 3.2.1 Анализ и съгласуване на обхвата на работа с Възложителя



Техническата спецификация изисква, въз основа на резултатите от дейност 1 и 2 и на база анализ, да бъде установена необходимостта от актуализиране на всички или част от сега действащите указания и насоки в областта на финансовото управление и контрол.

За целта, като първа стъпка, Изпълнителят ще извърши още веднъж преглед и анализ на указанията и насоките, регламентиращи съответните области на финансовото управление и контрол и вътрешния одит в публичния сектор, за да установи най-адекватния подход за имплементиране на направените в предходната дейност препоръки за актуализация на методологиите.

На първо място, чрез анализа ще бъдат идентифицирани конкретните области на методологиите, които следва да бъдат променени.

Също така анализът ще установи дали промяната следва да засегне определени части на указанията и насоките или следва да доведе до написване на изцяло нови.

Принципът, към който ще се придържа Изпълнителя е, да не се правят много на брой промени в отделни, изолирани части на методологическите документи, а да се разписват при нужда цели раздели или изцяло нови документи.

В резултат от анализа, Изпълнителят ще предложи на Възложителя как точно да бъдат структурирани и разписани промените по отношение на Наръчника за вътрешен одит в публичния сектор и указанията в областта на финансовото управление и контрол в публичния сектор.

След като предложенията бъдат координирани, Изпълнителят ще пристъпи към следващата задача.

**Задача 3.2.2 Актуализиране на Наръчника за вътрешен одит и указанията в областта на финансовото управление и контрол в публичния сектор**


Непосредствено след координирането и съгласуването на структурата и съдържанието на промените в методологията, Изпълнителят ще стартира разработването на отделните елементи и части, необходими за актуализиране на Наръчника за вътрешен одит и указанията в областта на ФУК. Цялостният процес по разработването на методологията ще се организира и контролира от Ръководителя на екипа на Изпълнителя, който ще определи вътрешни срокове и задачи на всеки от ключовите експерти.

Ключовите експерти ще представят на Ръководителя на екипа съответните завършени елементи или части. Ръководителят ще извърши предварителен









преглед на материалите и при необходимост ще обсъди с експерта установени от него неясноти или неточности и ще възложи корекцията или допълнението им.

След подготвянето на съответните части, те ще бъдат обсъдени от целия екип и съответно ще бъдат допълнени и/или променени при необходимост.

В рамките на процеса, Изпълнителят ще комуникира текущо подготвяните промени с Възложителя, така че възможните коментари и бележки да бъдат вземани предвид още в хода на разработването.


Проектът на актуализирания Наръчник и указания в областта на ФУК в публичния сектор ще бъдат готови навреме, за да бъдат представени и обсъдени на регионалните срещи, организирани от Възложителя.

### Поддейност 3.3 Съгласуване на промените в правната рамка и методологията със заинтересованите страни и финализиране

Съгласно Техническата спецификация, изготвените предложения за промени в законодателството в областта на ФУКПС и вътрешния одит в публичния сектор и методология за вътрешен контрол, в т.ч. и за вътрешен одит, трябва да бъдат представени и съгласувани с представителите на вътрешните одитори в организациите от публичния сектор, финансови контрольори, лица на ръководни длъжности в публичния сектор, дирекция „Методология на контрола и вътрешен одит“ в Министерството на финансите, в рамките на регионалните срещи, проведени по дейност 4 на проекта, както следва:

- 1 двудневна среща в София с вътрешни одитори, финансови контрольори и лица на ръководни длъжности от централната администрация;
- 2 двудневни срещи в страната с вътрешни одитори, финансови контрольори и лица на ръководни длъжности от общините.

Във всяка среща е предвидено да участват вътрешни одитори, финансови контрольори и лица на ръководни длъжности от публичния сектор - общо 70 и 5 представители на дирекция „Методология на контрола и вътрешен одит“, Министерство на финансите. По време на срещите трябва да бъде представена Стратегията за развитие на вътрешния контрол в публичния сектор 2018-2020, в съответствие с Пътната карта за изпълнение на Стратегията за развитие на държавната администрация 2015-2020 г., както и да бъдат представени и обсъдени резултатите от Дейности 1 и 2 и проекто предложенията за промени, разработени в хода на дейност 3, преди финализирането им. Трябва да се проведат дискусии и да бъдат събрани мнения и коментари по предложенията



за промяна в законодателството и методологията в областта на вътрешния контрол и вътрешния одит. На срещите следва да бъде постигната една от целите на услугата - съгласуване на резултатите от предходните дейности с представителите на целевите групи и съответно за разработването на качествени и непротиворечиви предложения за промени в нормативната уредба и методологията за ФУКПС и вътрешен одит в публичния сектор, по време на изпълнението на дейност 3.

Изпълнителят следва да осигури свой представител/и на трите регионални срещи, от които една среща в София и две в страната, които да представят резултатите от дейности 1 и 2 и осъществят събиране на обратна връзка.

Разходите за участие на представителите на изпълнителя на срещите, в т.ч. за транспорт, настаняване и храна са за сметка на Изпълнителя.

В тази връзка, Изпълнителят организира работата си в следните задачи:

#### Задача 3.3.1 Организиране на работата по провеждане на срещите

За да се постигнат целите на поддейността, е важно Изпълнителят да работи в координация с екипа на Възложителя, отговорен за организация на срещите.


Като първа стъпка, Изпълнителят ще предложи на Възложителя, предложенията за промени в нормативната рамка и методологията да се изпратят предварително на участниците в срещите, за да могат те да се запознаят в детайли.

За целта на провеждане на самите срещи, екипът на Изпълнителя ще подготви презентации и представяния на резултатите от предходните дейности. Ще бъдат определени представители от екипа, които да участват на организирания от Възложителя срещи и ще бъдат изпратени, в съответствие с изискванията на Техническата спецификация.

Също така, екипът на Изпълнителя ще подготви работни документи - анкети или въпросници, чрез които да набере обратна връзка от присъстващите на срещите.

#### Задача 3.3.2 Съгласуване на промените и финализиране на предложенията за изменения в правната рамка и за актуализация на методологията

По време на регионалните срещи, представителите на Изпълнителя ще представят резултатите от предходните дейности, както следва:

- 
- Ще бъдат представени методът на извършеното в рамките на Дейност 1 проучване, както и идентифицираните добри практики.
  - Детайлно ще бъдат изложени изводите за текущото състояние на системите за финансово управление и контрол и на вътрешния одит в публичния сектор – проблеми, слабости, предизвикателства и ще бъдат обсъдени с присъстващите.
  - Ще се представи систематизиран и резюмиран вариант на сравнението между резултатите от анализа на текущото състояние и проучването по Дейност 1, както и на направените в тази връзка изводи и препоръки.
  - Като естествен резултат от тези препоръки, Изпълнителят ще представи и разясни и предложенията за промени в нормативната рамка и методологията.

След направените представяния, ще се пристъпи към дискусия, като модерирането и провеждането и ще се извърши чрез подход, съгласуван между Изпълнителя и Възложителя, така че да се съобрази и частта от програмата, изработена от дирекция „Методология на контрола и вътрешен одит“.

Представителите на Изпълнителя ще записват направените предложения и коментари, а освен това ще разпространят и предварително подготвена анкета, целяща също да набере мнения и предложения по промените.

След провеждане на събитието Изпълнителят ще анализира препоръките, мненията и предложенията на заинтересованите страни, получени в рамките на срещите и ще ги обобщи в консултативен документ.

Документът ще бъде предоставен и на Възложителя, като Изпълнителя ще предложи провеждането на работна среща между екипа за изпълнение на обществената поръчка и представители на дирекция „Методология на контрола и вътрешен одит“, на която да се обсъдят направените коментари и предложения и да се вземе решение кои от тях следва да бъдат отразени.

След анализа на направените в рамките на регионалните срещи коментари и предложения, Изпълнителят ще ги отрази и при нужда, ще внесе промени в предложенията за изменения и допълнения на нормативната рамка и в актуализираната методология.

Финализирания пакет от предложения за промени в законодателството в областта на ФУКПС и вътрешния одит в публичния сектор, придружени с изготвена оценка на въздействието и подготвени като проекти за изменения на съответните нормативни актове, а също така финалните варианти на актуализираната методология, ще бъдат предадени на Възложителя.



Дейност 3 - Разпределението на функциите и отговорностите между експертите на ниво отделна задача

В настоящата част описваме разпределението на функциите и отговорностите между експертите, във връзка с изпълнението на задачите по изпълнение на поддейностите на дейност 3.

Поддейност / Задача	Разпределение на функции и отговорности на членовете на екипа / конкретни задачи на всеки член от екипа
<b>Ръководител на екип</b>	
<b>Задача 3.1.1.</b> <b>Формулиране на предложения за промени</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Дава насоки за постигане на общо разбиране по отношение на изпълнението на задачата</li><li>◆ Разпределя и организира работата по изпълнение на задачата;</li><li>◆ Ръководи вътрешните срещи на екипа;</li><li>◆ Инициира, организира и участва в срещи, организирани между експертите от екипа на Изпълнителя, представители на Възложителя, с цел текущо обсъждане на формулираните предложения за промени;</li><li>◆ Информира Възложителя за възникнали проблеми в хода на изпълнение на поръчката и предоставя предложения за тяхното преодоляване;</li><li>◆ Осъществява контрол на административно и техническо ниво при изпълнение на договора;</li><li>◆ Взаимодейства с всички ключови експерти в екипа и координира работата на екипа на Изпълнителя.</li><li>◆ Осигурява текуща комуникация и връзка с Възложителя;</li></ul>
<b>Задача 3.1.2</b> <b>Извършване на оценка на въздействието</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Разпределя работата по извършване на оценката на въздействието;</li><li>◆ За целите на адаптиране на подхода, съгласува начина за извършване и вида на оценката с Възложителя</li><li>◆ Информира Възложителя за възникнали проблеми в хода на изпълнение на поръчката и предоставя предложения за тяхното преодоляване;</li><li>◆ Осъществява контрол на административно и техническо ниво при изпълнение на договора;</li><li>◆ Взаимодейства с всички ключови експерти в екипа и координира работата на екипа на Изпълнителя.</li><li>◆ Осигурява текуща комуникация и връзка с Възложителя;</li></ul>
<b>Задача 3.2.1</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Дава насоки за постигане на общо разбиране по отношение на</li></ul>



Поддейност / Задача	Разпределение на функции и отговорности на членовете на екипа / конкретни задачи на всеки член от екипа
<b>Ръководител на екип</b>	
<u>Анализ и съгласуване на обхвата на работа с Възложителя</u>	<p>изпълнението на задачата</p> <ul style="list-style-type: none"><li>◆ Разпределя и организира работата по изпълнение на задачата;</li><li>◆ Ръководи вътрешните срещи на екипа, като преди всичко координира вземането на решение за конкретните области на методологиите, които следва да бъдат променени и дали промяната следва да засегне определени части на указанията и насоките или следва да доведе до написване на изцяло нови.;</li><li>◆ Инициира среща за съгласуване на обхвата на промените с Възложителя</li><li>◆ Информира Възложителя за възникнали проблеми в хода на изпълнение на поръчката и предоставя предложения за тяхното преодоляване;</li><li>◆ Осъществява контрол на административно и техническо ниво при изпълнение на договора;</li><li>◆ Взаимодейства с всички ключови експерти в екипа и координира работата на екипа на Изпълнителя.</li><li>◆ Осигурява текуща комуникация и връзка с Възложителя;</li></ul>
<u>Задача 3.2.2 Актуализиране на Наръчника за вътрешен одит и указанията в областта на финансовото управление и контрол в публичния сектор</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Дава насоки за постигане на общо разбиране по отношение на изпълнението на задачата</li><li>◆ Разпределя и организира работата по изпълнение на задачата;</li><li>◆ Извършва предварителен преглед на материалите, изготвени от ключовите експерти и координира работата в хода на вътрешните срещи за обсъждане и приемане на крайни работни варианти на Наръчника и указанията</li><li>◆ Осъществява контрол на административно и техническо ниво при изпълнение на договора;</li><li>◆ Инициира, организира и участва в срещи, организирани между експертите от екипа на Изпълнителя, представители на Възложителя, с цел текущо обсъждане на формулираните предложения за промени;</li><li>◆ Информира Възложителя за възникнали проблеми в хода на изпълнение на поръчката и предоставя предложения за тяхното преодоляване;</li><li>◆ Взаимодейства с всички ключови експерти в екипа и координира работата на екипа на Изпълнителя.</li><li>◆ Осигурява текуща комуникация и връзка с Възложителя;</li></ul>
<u>Задача 3.3.1 Организиране</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Ръководи вътрешните срещи на екипа за подготовка на материали, организация и разпределение на работата по регионалните срещи ;</li></ul>

Поддейност / Задача	Разпределение на функции и отговорности на членовете на екипа / конкретни задачи на всеки член от екипа
<b>Ръководител на екип</b>	
<u>на работата по провеждане на срещите</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Извършва преглед и съгласуване на изготвените материали и работни документи;</li><li>◆ Инициира, организира и участва в срещи, организирани между експертите от екипа на Изпълнителя и представители на Възложителя за обсъждане на конкретни въпроси по организация на регионалните срещи</li><li>◆ Информира Възложителя за възникнали проблеми в хода на изпълнение на поръчката и предоставя предложения за тяхното преодоляване;</li><li>◆ Осъществява контрол на административно и техническо ниво при изпълнение на договора;</li><li>◆ Взаимодейства с всички ключови експерти в екипа и координира работата на екипа на Изпълнителя.</li><li>◆ Осигурява текуща комуникация и връзка с Възложителя;</li></ul>
<u>Задача 3.3.2</u> <u>Съгласуване на промените и финализиране на предложенията за изменения в правната рамка и за актуализация на методологията</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Организира процеса и дава насоки отразяване на получените коментари и предложения и за финализиране на измененията в правната рамка и методологията;</li><li>◆ Ръководи вътрешните срещи на екипа, за финализиране на измененията в правната рамка и методологията;</li><li>◆ Инициира, организира и участва в срещи, организирани между експертите от екипа на Изпълнителя и представители на дирекция „Методология на контрола и вътрешен одит“, на която да се обсъдят направените коментари и предложения и да се вземе решение кои от тях следва да бъдат отразени</li><li>◆ Извършва преглед и съгласуване на изготвените финални варианти на измененията в правната рамка и методологията;</li><li>◆ Предава финалния пакет със промени в нормативната рамка и актуализирана методология на Възложителя.</li><li>◆ Осъществява контрол на административно и техническо ниво при изпълнение на договора;</li><li>◆ Информира Възложителя за възникнали проблеми в хода на изпълнение на поръчката и предоставя предложения за тяхното преодоляване;</li><li>◆ Взаимодейства с всички ключови експерти в екипа и координира работата на екипа на Изпълнителя.</li><li>◆ Осигурява текуща комуникация и връзка с Възложителя;</li></ul>

Поддейност / Задача	Разпределение на функции и отговорности на членовете на екипа / конкретни задачи на всеки член от екипа
<b>Специалист – одит в публичния сектор</b>	
<b>Задача 3.1.1.</b> <b>Формулиране на предложения за промени</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Формулира по същество предложения за промени в правната регламентация на ВО в публичния сектор;</li><li>◆ Участва във вътрешните срещи на екипа за обсъждане на направените формулировки;</li><li>◆ Участва в срещи, организирани между експертите от екипа на Изпълнителя, представители на Възложителя, с цел текущо обсъждане на формулираните предложения за промени;</li><li>◆ Информира Ръководителя на екипа за възникнали проблеми в хода на изпълнение на поръчката и предоставя предложения за тяхното преодоляване;</li></ul> <p>Взаимодейства с Ръководителя на екипа и останалите ключови експерти.</p>
<b>Задача 3.1.2</b> <b>Извършване на оценка на въздействието</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Участва в работата по извършване на оценка на въздействието на предложенията, свързани с изменения на регламентацията на ВО в публичния сектор;</li><li>◆ Участва в срещи, организирани между експертите от екипа на Изпълнителя, представители на Възложителя, с цел съгласуване начина за извършване и вида на оценката с Възложителя;</li><li>◆ Информира Ръководителя на екипа за възникнали проблеми в хода на изпълнение на поръчката и предоставя предложения за тяхното преодоляване;</li><li>◆ Взаимодейства с Ръководителя на екипа и останалите ключови експерти.;</li></ul>
<b>Задача 3.2.1</b> <b>Анализ и съгласуване на обхвата на работата с Възложителя</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Работи по дефиниране на обхвата на работата по актуализация на Наръчника за ВО и подпомага дефинирането на работата по актуализацията на насоките и указанията по ФУК;</li><li>◆ Участва във вътрешни срещи, с цел вземането на решение за конкретните области на методологиите, които следва да бъдат променени и дали промяната следва да засегне определени части на указанията и насоките или следва да доведе до написване на изцяло нови;</li><li>◆ Участва в срещи, организирани между експертите от екипа на Изпълнителя, представители на Възложителя, с цел съгласуване на обхвата на промените с Възложителя;</li><li>◆ Информира Ръководителя на екипа за възникнали проблеми в хода на изпълнение на поръчката и предоставя предложения за тяхното преодоляване;</li><li>◆ Взаимодейства с Ръководителя на екипа и останалите ключови експерти.;</li></ul>



Поддейност / Задача	Разпределение на функции и отговорности на членовете на екипа / конкретни задачи на всеки член от екипа
<b>Специалист - одит в публичния сектор</b>	
<u>Задача 3.2.2</u> <u>Актуализиране на Наръчника за вътрешен одит и указанията в областта на финансовото управление и контрол в публичния сектор</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Работи основно по актуализиране на Наръчника за вътрешен одит и подпомага дейността по актуализация на указанията по ФУК, на база на познанията си за ефективността на системите за управление и контрол в публичния сектор;</li><li>◆ Участва в срещи, организирани между експертите от екипа на Изпълнителя, представители на Възложителя, с цел текущо обсъждане на формулираните предложения за промени;</li><li>◆ Информира Ръководителя на екипа за възникнали проблеми в хода на изпълнение на поръчката и предоставя предложения за тяхното преодоляване;</li><li>◆ Взаимодейства с Ръководителя на екипа и останалите ключови експерти.</li></ul>
<u>Задача 3.3.1</u> <u>Организиране на работата по провеждане на срещите</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Участва във вътрешните срещи на екипа за подготовка на материали, организация и разпределение на работата по регионалните срещи;</li><li>◆ Изготвя материали, преди всичко за промените, в сферата на ВО, както и работни документи;</li><li>◆ Участва в срещи, организирани между експертите от екипа на Изпълнителя, представители на Възложителя, с цел обсъждане на конкретни въпроси по организация на регионалните срещи;</li><li>◆ Информира Ръководителя на екипа за възникнали проблеми в хода на изпълнение на поръчката и предоставя предложения за тяхното преодоляване;</li><li>◆ Взаимодейства с Ръководителя на екипа и останалите ключови експерти.</li></ul>
<u>Задача 3.3.2</u> <u>Съгласуване на промените и финализиране на предложенията за изменения в правната рамка и за актуализация на методологията</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Работи по отразяване на получените коментари и предложения и за финализиране на измененията в правната рамка и методологията, преди всичко в частта на ВО в публичния сектор;</li><li>◆ Участва във вътрешните срещи на екипа, за финализиране на измененията в правната рамка и методологията;</li><li>◆ Участва в срещи, организирани между експертите от екипа на Изпълнителя и представители на дирекция „Методология на контрола и вътрешен одит“, на която да се обсъдят направените коментари и предложения и да се вземе решение кои от тях следва да бъдат отразени</li><li>◆ Информира Ръководителя на екипа за възникнали проблеми в хода на изпълнение на поръчката и предоставя предложения за тяхното преодоляване;</li></ul>



Поддейност / Задача	Разпределение на функции и отговорности на членовете на екипа / конкретни задачи на всеки член от екипа
Специалист – одит в публичния сектор	
	◆ Взаимодействия с Ръководителя на екипа и останалите ключови експерти.

Поддейност / Задача	Разпределение на функции и отговорности на членовете на екипа / конкретни задачи на всеки член от екипа
Юрист	
<u>Задача 3.1.1.</u> <u>Формулиране</u> <u>на</u> <u>предложения</u> <u>за промени</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Формулира предложения за начина на извършване на промени в правната регламентация на ВО и ФУК в публичния сектор;</li><li>◆ Участва във вътрешните срещи на екипа за обсъждане на направените формулировки;</li><li>◆ Подпомага другите ключови експерти, по отношение на юридически коректното формулиране на предложенията за промени;</li><li>◆ Преглежда и редактира направените предложения за промени, с оглед на прилагането на коректна юридическа техника</li><li>◆ Участва в срещи, организирани между експертите от екипа на Изпълнителя, представители на Възложителя, с цел текущо обсъждане на формулираните предложения за промени;</li><li>◆ Информира Ръководителя на екипа за възникнали проблеми в хода на изпълнение на поръчката и предоставя предложения за тяхното преодоляване;</li></ul> Взаимодействия с Ръководителя на екипа и останалите ключови експерти.
<u>Задача 3.1.2</u> <u>Извършване на</u> <u>оценка на</u> <u>въздействието</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Участва в работата по извършване на оценка на въздействието, като тълкува и гарантира правилното прилагане на правната рамка;</li><li>◆ Участва в срещи, организирани между експертите от екипа на Изпълнителя, представители на Възложителя, с цел съгласуване начина за извършване и вида на оценката с Възложителя;</li><li>◆ Информира Ръководителя на екипа за възникнали проблеми в хода на изпълнение на поръчката и предоставя предложения за тяхното преодоляване;</li><li>◆ Взаимодействия с Ръководителя на екипа и останалите ключови експерти.;</li></ul>
<u>Задача 3.2.1</u>	◆ Работи по дефиниране на обхвата на работата на актуализация на методологията, като гарантира правилното и

*Logo*

Поддейност / Задача	Разпределение на функции и отговорности на членовете на екипа / конкретни задачи на всеки член от екипа
<b>Юрист</b>	
<u>Анализ и съгласуване на обхвата на работа с Възложителя</u>	<p>законосъобразно структуриране и разработване на промените в Наръчника за ВО и насоките и указанията по ФУК;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>◆ Участва във вътрешни срещи, с цел вземането на решение за конкретните области на методологиите, които следва да бъдат променени и дали промяната следва да засегне определени части на указанията и насоките или следва да доведе до написване на изцяло нови;</li><li>◆ Участва в срещи, организирани между експертите от екипа на Изпълнителя, представители на Възложителя, с цел съгласуване на обхвата на промените с Възложителя;</li><li>◆ Информира Ръководителя на екипа за възникнали проблеми в хода на изпълнение на поръчката и предоставя предложения за тяхното преодоляване;</li><li>◆ Взаимодейства с Ръководителя на екипа и останалите ключови експерти.;</li></ul>
<u>Задача 3.2.2 Актуализиране на Наръчника за вътрешен одит и указанията в областта на финансовото управление и контрол в публичния сектор</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Подпомага дейността по актуализация на Наръчника за вътрешен одит и указанията по ФУК, като преглежда и редактира промените, с цел законосъобразното им разработване и разписване;</li><li>◆ Участва в срещи, организирани между експертите от екипа на Изпълнителя, представители на Възложителя, с цел текущо обсъждане на формулираните предложения за промени;</li><li>◆ Информира Ръководителя на екипа за възникнали проблеми в хода на изпълнение на поръчката и предоставя предложения за тяхното преодоляване;</li><li>◆ Взаимодейства с Ръководителя на екипа и останалите ключови експерти.</li></ul>
<u>Задача 3.3.1 Организиране на работата по провеждане на срещите</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Участва във вътрешните срещи на екипа за подготовка на материали, организация и разпределение на работата по регионалните срещи;</li><li>◆ Изготвя материали, преди всичко за правния аспект на промените, както и работни документи;</li><li>◆ Участва в срещи, организирани между експертите от екипа на Изпълнителя, представители на Възложителя, с цел обсъждане на конкретни въпроси по организация на регионалните срещи;</li><li>◆ Информира Ръководителя на екипа за възникнали проблеми в хода на изпълнение на поръчката и предоставя предложения за тяхното преодоляване;</li><li>◆ Взаимодейства с Ръководителя на екипа и останалите ключови експерти.</li></ul>

*[Handwritten signature]*

Поддейност / Задача	Разпределение на функции и отговорности на членовете на екипа / конкретни задачи на всеки член от екипа
Юрист	
	експерти.
<b>Задача 3.3.2</b> <u>Съгласуване на промените и финализиране на предложенията за изменения в правната рамка и за актуализация на методологията</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Работи по отразяване на получените коментари и предложения и за финализиране на измененията в правната рамка и методологията, преди всичко в частта на ВО в публичния сектор;</li><li>◆ Преглежда и редактира финалните варианти на измененията в правната рамка и методологията, с цел прилагане на коректна юридическа техника и законосъобразност на формулировките;</li><li>◆ Участва във вътрешните срещи на екипа, за финализиране на измененията в правната рамка и методологията;</li><li>◆ Участва в срещи, организирани между експертите от екипа на Изпълнителя и представители на дирекция „Методология на контрола и вътрешен одит“, на която да се обсъдят направените коментари и предложения и да се вземе решение кои от тях следва да бъдат отразени;</li><li>◆ Информира Ръководителя на екипа за възникнали проблеми в хода на изпълнение на поръчката и предоставя предложения за тяхното преодоляване;</li><li>◆ Взаимодейства с Ръководителя на екипа и останалите ключови експерти.</li></ul>

Поддейност / Задача	Разпределение на функции и отговорности на членовете на екипа / конкретни задачи на всеки член от екипа
Специалист – анализ на добри практики в областта на одита и финансовия контрол	
<b>Задача 3.1.1.</b> <u>Формулиране на предложения за промени</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Формулира по същество предложения за промени в правната регламентация на ФУК в публичния сектор;</li><li>◆ Участва във вътрешните срещи на екипа за обсъждане на направените формулировки;</li><li>◆ Участва в срещи, организирани между експертите от екипа на Изпълнителя, представители на Възложителя, с цел текущо обсъждане на формулираните предложения за промени;</li><li>◆ Информира Ръководителя на екипа за възникнали проблеми в хода на изпълнение на поръчката и предоставя предложения за тяхното преодоляване;</li></ul> Взаимодейства с Ръководителя на екипа и останалите ключови



Поддейност/ Задача	Разпределение на функции и отговорности на членовете на екипа / конкретни задачи на всеки член от екипа
<b>Специалист – анализ на добри практики в областта на одита и финансовия контрол</b>	
	експерти.
<u>Задача 3.1.2</u> <u>Извършване на</u> <u>оценка на</u> <u>въздействието</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Участва в работата по извършване на оценка на въздействието на предложенията, свързани с изменения на регламентацията на ФУК в публичния сектор;</li> <li>◆ Участва в срещи, организирани между експертите от екипа на Изпълнителя, представители на Възложителя, с цел съгласуване начина за извършване и вида на оценката с Възложителя;</li> <li>◆ Информира Ръководителя на екипа за възникнали проблеми в хода на изпълнение на поръчката и предоставя предложения за тяхното преодоляване;</li> <li>◆ Взаимодейства с Ръководителя на екипа и останалите ключови експерти.;</li> </ul>
<u>Задача 3.2.1</u> <u>Анализ и</u> <u>съгласуване на</u> <u>обхвата на</u> <u>работа с</u> <u>Възложителя</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Работи по дефиниране на обхвата на работата по актуализация на насоките и указанията по ФУК и подпомага дефинирането на работата по актуализацията на Наръчника за ВО;</li> <li>◆ Участва във вътрешни срещи, с цел вземането на решение за конкретните области на методологиите, които следва да бъдат променени и дали промяната следва да засегне определени части на указанията и насоките или следва да доведе до написване на изцяло нови;</li> <li>◆ Участва в срещи, организирани между експертите от екипа на Изпълнителя, представители на Възложителя, с цел съгласуване на обхвата на промените с Възложителя;</li> <li>◆ Информира Ръководителя на екипа за възникнали проблеми в хода на изпълнение на поръчката и предоставя предложения за тяхното преодоляване;</li> <li>◆ Взаимодейства с Ръководителя на екипа и останалите ключови експерти.;</li> </ul>
<u>Задача 3.2.2</u> <u>Актуализиране</u> <u>на Наръчника</u> <u>за вътрешен</u> <u>одит и</u> <u>указанията в</u> <u>областта на</u> <u>финансовото</u> <u>управление и</u> <u>контрол в</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Работи основно по актуализиране на указанията по ФУК и подпомага дейността по актуализация на Наръчника за вътрешен одит, на база на познанията си за добри практики в областта на одита;</li> <li>◆ Участва в срещи, организирани между експертите от екипа на Изпълнителя, представители на Възложителя, с цел текущо обсъждане на формулираните предложения за промени;</li> <li>◆ Информира Ръководителя на екипа за възникнали проблеми в хода на изпълнение на поръчката и предоставя предложения за тяхното преодоляване;</li> <li>◆ Взаимодейства с Ръководителя на екипа и останалите ключови експерти.</li> </ul>



*Handwritten signature*

Поддейност / Задача	Разпределение на функции и отговорности на членовете на екипа / конкретни задачи на всеки член от екипа
<b>Специалист – анализ на добри практики в областта на одита и финансовия контрол</b>	
<u>публичния сектор</u>	
<u>Задача 3.3.1</u> <u>Организиране на работата по провеждане на срещите</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Участва във вътрешните срещи на екипа за подготовка на материали, организация и разпределение на работата по регионалните срещи;</li><li>◆ Изготвя материали, преди всичко за промените, в сферата на ФУК, както и работни документи;</li><li>◆ Участва в срещи, организирани между експертите от екипа на Изпълнителя, представители на Възложителя, с цел обсъждане на конкретни въпроси по организация на регионалните срещи;</li><li>◆ Информира Ръководителя на екипа за възникнали проблеми в хода на изпълнение на поръчката и предоставя предложения за тяхното преодоляване;</li><li>◆ Взаимодейства с Ръководителя на екипа и останалите ключови експерти.</li></ul>
<u>Задача 3.3.2</u> <u>Съгласуване на промените и финализиране на предложенията за изменения в правната рамка и за актуализация на методологията</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Работи по отразяване на получените коментари и предложения и за финализиране на измененията в правната рамка и методологията, преди всичко в частта на ФУК в публичния сектор;</li><li>◆ Участва във вътрешните срещи на екипа, за финализиране на измененията в правната рамка и методологията;</li><li>◆ Участва в срещи, организирани между експертите от екипа на Изпълнителя и представители на дирекция „Методология на контрола и вътрешен одит“, на която да се обсъдят направените коментари и предложения и да се вземе решение кои от тях следва да бъдат отразени</li><li>◆ Информира Ръководителя на екипа за възникнали проблеми в хода на изпълнение на поръчката и предоставя предложения за тяхното преодоляване;</li><li>◆ Взаимодейства с Ръководителя на екипа и останалите ключови експерти.</li></ul>

*Handwritten signature*

Дейност 3 - Дефинирани необходими ресурси, за изпълнение на задачите

*Handwritten signature*

*Conto*

Поддейност/ Задача	Необходими ресурси за изпълнение
<u>Задача 3.1.1.</u> <u>Формулиране</u> <u>на</u> <u>предложения</u> <u>за промени</u>	<u>Техническо оборудване</u>  Офис оборудване – компютри, телефони, интернет връзка, периферни устройства, осигурени от Изпълнителя за членовете на екипа  <u>Информация</u> – Препоръки – резултат от дейност 2.  Резултати от анализа-сравнение и оценката по дейност 2  <u>Документи</u> – техническа спецификация  Работни документи и доклади, създадени в рамките на предходните дейности
<u>Задача 3.1.2</u> <u>Извършване на</u> <u>оценка на</u> <u>въздействието</u>	<u>Техническо оборудване</u>  Офис оборудване – компютри, телефони, интернет връзка, периферни устройства, осигурени от Изпълнителя за членовете на екипа  <u>Информация</u> – публично достъпна информация, за алтернативите, които ще бъдат оценявани, в рамките на оценката на въздействието  <u>Документи</u> – техническа спецификация.  Закон за нормативните актове  Наредба за обхвата и методологията за извършване на оценка на въздействието  Ръководство за изготвяне на оценка на въздействието на законодателството  Насоки за по-добро регулиране на ЕК  Методика за предварителна оценка на въздействието на нормативни актове и програми на ИПА
<u>Задача 3.2.1</u> <u>Анализ</u> и	<u>Техническо оборудване</u>  Офис оборудване – компютри, телефони, интернет връзка,

*609*

*[Handwritten signature]*

Поддейност / Задача	Необходими ресурси за изпълнение
<u>съгласуване на обхвата на работата с Възложителя</u>	<p>периферни устройства, осигурени от Изпълнителя за членовете на екипа</p> <p><u>Информация</u> - Резултати от предходните дейности и задачи</p> <p><u>Документи</u> - Сега действащите Наръчник за ВО в публичния сектор и указания в областта на ФУК</p>
<u>Задача 3.2.2</u> <u>Актуализиране на Наръчника за вътрешен одит и указанията в областта на финансовото управление и контрол в публичния сектор</u>	<p><u>Техническо оборудване</u></p> <p>Офис оборудване - компютри, телефони, интернет връзка, периферни устройства, осигурени от Изпълнителя за членовете на екипа</p> <p><u>Информация</u> - Резултати от предходните дейности и задачи</p> <p><u>Документи</u> - Работни документи</p>
<u>Задача 3.3.1</u> <u>Организиране на работата по провеждане на срещите</u>	<p><u>Техническо оборудване</u></p> <p>Офис оборудване - компютри, телефони, интернет връзка, периферни устройства, осигурени от Изпълнителя за членовете на екипа</p> <p><u>Информация</u> - Информация, предоставена от Възложителя, за организацията на регионалните срещи</p> <p><u>Документи</u> - проект на програма, подготвена от Възложителя          Образци на работни документи - въпросници, анкети          Информация за местата и организацията на провеждане</p>
<u>Задача 3.3.2</u> <u>Съгласуване на промените и финализиране</u>	<p><u>Техническо оборудване</u></p> <p>Офис оборудване - компютри, телефони, интернет връзка, периферни устройства, осигурени от Изпълнителя за членовете на екипа</p>

*Handwritten signature*

Поддейност / Задача	Необходими ресурси за изпълнение
<u>на</u> <u>предложенията</u> <u>за изменения в</u> <u>правната рамка</u> <u>и за</u> <u>актуализация</u> <u>на</u> <u>методологията</u>	<u>Информация</u> - Набрана информация от заинтересованите страни - коментари, предложения и др. <u>Документи</u> - записки от проведените обсъждания Попълнени въпросници и анкети Протоколи от работни срещи и др.

#### Дейност 4 (Допълнителна дейност) - провеждане на обучения

В Техническата спецификация са заложили три дейности за изпълнение на поръчката. Същевременно, Възложителят ще организира поредица от обучения за вътрешни одитори, финансови контролори и други служители, на които Изпълнителят трябва да осигури лектори. Обученията ще бъдат изпълнени след приключване на трите дейности и ще имат за цел да разпространят и да допринесат за устойчивостта на резултатите от тях. В тази връзка, за да се представи начинът и организацията за изпълнение на това задължение, Изпълнителят го е структурирал в отделна, допълнителна дейност.


Целта на обученията е да бъдат представени на участниците актуализирания наръчник за вътрешен одит, актуализираните указания в областта на финансовото управление и контрол в публичния сектор, и по преценка други актуални теми в областта на финансовото управление и контрол, в т.ч. и вътрешния одит в публичния сектор, избрани на база извършените проучванията на добри практики и анализ на текущото състояние на ФУКПС в България, и предварително одобрени от бенефициента.

Следва да бъдат проведени 4 еднодневни обучения в София за вътрешни одитори и лица на ръководни длъжности в публичния сектор и 4 обучения в страната по ден и половина за вътрешни одитори и лица на ръководни длъжности. Всяко едно от обученията трябва да обхване 70 обучаеми и 2 представители на дирекция „Методология на контрола и вътрешен одит“, Министерство на финансите. Трябва да бъдат проведени 2 еднодневни обучения в София за финансови контролори и лица на ръководни длъжности и 4 обучения в страната по ден и половина за финансови контролори и лица на ръководни длъжности. Всяко едно от обученията в София следва да обхване

*Handwritten signature*

*Handwritten signature*





40 обучаеми и 2 представители на дирекция „Методология на контрола и вътрешен одит“, Министерство на финансите. Всяко едно от обученията в страната следва да обхване 45 обучаеми и 2 представители на дирекция „Методология на контрола и вътрешен одит“, Министерство на финансите.

За горепосочените обучения, изпълнителят следва да осигури лектор/и за всяко от обученията. Разходите за участие на лекторите на обученията, в т.ч. за възнаграждения, транспорт, настаняване и храна са за сметка на Изпълнителя. Обученията следва да се проведат до 31 декември 2020 г.

Предвид хомогенността на дейността, Изпълнителят не я разделя на поддейности, а я структурира в следните задачи:

#### **Задача 4.1 Изготвяне на програмата и материалите за обучението и съгласуване с Възложителя**

Изпълнителят ще стартира подготовката на обученията непосредствено след финализиране на резултатите от Дейност 3. На иницирирана от Изпълнителя среща с Възложителя, в оперативен порядък ще бъде обсъдена организацията по провеждането на обученията, включително логистични въпроси, план и програма за провеждане и други, свързани с провеждането на обученията въпроси.

Виждането на Изпълнителя е, обученията да бъдат провеждани от ключовите експерти, които са участвали в разработването на резултатите от Дейност 3. В тази връзка, Ръководителят на екипа ще определи предварително кои от ключовите експерти ще участват в обучението и кои от предвидените теми ще презентират.

На тази база ще бъде изготвяна програма на обученията, детайлизирана по теми, начален час и продължителност и лектор. Предвид натрупаният опит в провеждане на обучения, при изготвянето на програмата Изпълнителят ще се води от разбирането, че включването на обучаемите в процеса на обучение е от съществено значение за дълбочината и трайността от полученото знание. Поради тази причина, след представянето на всяка тема в програмата ще бъде включена и част за дебати, обсъждане и въпроси.

Програмата за всяко обучение ще бъде съгласувана в оперативен порядък с Възложителя.

За всяка от темите, съответните лектори ще изготвят презентации, които ще бъдат своевременно предоставяни на Възложителя за разпространение.

#### **Задача 4.2 Провеждане на обученията**

За да изпълни целите си, Изпълнителят счита за удачно заключителното обучение да обхване всеки от резултатите от Дейност 3, разпределени по теми.





6000

Също така Изпълнителят предвижда и кратки въстъпителни части, запознаващи обучаемите с резултатите от Дейности 1 и 2, за да се даде яснота за причините, довели до конкретните модификации на правната рамка и на методологиите.


Изпълнителят е подбрал, при осъществяване на учебния процес, да бъде приложена комбинация от методите на обучение, така че да се постигне максимален ефект за най-кратко време, а именно методите на **Интерактивната форма на обучение, Дебати, Дискусия и Решаване на казуси.**

При избора на методи за целите на обществената поръчка Изпълнителят се е спрял върху ползването на **интерактивната форма на обучение**, тъй като тя помага на развитието на умения за критично мислене, които са важни за анализа и оценката на информацията и идеите. Основната цел при тази форма на обучение е не само да се предаде информация, но също и да се преобразуват обучаемите от пасивни слушатели и получатели на чужди знания в активни участници в надграждането на тяхното собствено и чуждото знание. Обучаващият при интерактивната форма на обучение е не само източник на знания, а ръководител и стимулатор в цялостния процес. Той подпомага обучаемите при формулирането на техни собствени идеи, мнения и изводи. Учебните дейности се характеризират с активно ангажиране, изследователска активност, решения на проблеми и сътрудничество с другите. Интерактивното обучение също така насърчава обучаваните да участват в различни дейности и да запазват вниманието си върху изработването и представянето на „крайния“ продукт. Интерактивното обучение стимулира дискусиите, насърчава участието и задържането на вниманието. Лекторите на Изпълнителя ще се стремят да представят информацията по дефинираните специализирани теми по различен начин, за да накарат участниците да се включат в дискусии и дейности, като намалят до минимум прекъсванията и провокациите.

**Дискусията** е в основата на реализирането на много методи, но може да се използва и като самостоятелен метод. При провеждане на обучението Изпълнителят ще приложи най-често използвания тип дискусията – „мозайка“ (отворена дискусия), при която самостоятелно или разделени в подгрупи обучаемите следва да представят своето мнение и позиция по обсъждан проблем.

Лекторът ще насочва обучаемите да съблюдават някои основни правила като:

- да помислят предварително каква позиция ще защитават;
- да мислят и говорят кратко и ясно;
- да говорят само това, което мислят и което лично ги вълнува;
- да не се опитват да доказват нещо, в което не вярват;
- да спорят честно, без обиди, без етиктиране, без да повишават тон;

- 
- да уважават мнението на другите;
  - да доказват тезата си с факти и аргументи.

Най-важното нещо в началото на дискусиата, което ще съблюдава лекторът е да се откаже от позицията си на водещ (авторитет) и да предостави време и възможност на обучаемите да говорят. Добър старт може да бъде използването на списък с въпроси, даден на учащите предварително или ако се започне с конкретен въпрос.

По време на дискусиите съответният лектор ще поддържа баланса в дискусиата – ще следи тя да не се отклонява от темата, ще следи за спазване на времето, ще създава условия всички обучаеми да могат да си кажат мнението, ще връща обсъждането към моменти, нуждаещи се от изясняване, ще провокира алтернативни посоки на мислене, ще съблюдава предварителния план на занятието (и дискусиата).

Ако се наложи по време на обучението да бъде проведена по-сложна дискусия (при планирани повече въпроси за обсъждане) част от информацията ще бъде подготвена предварително на листовки. Заедно с обучаемите лекторът ще препоръчи въпросите приоритетно и ще започне с обсъждането на изключително важните, последвано от много важните и важните въпроси. Лекторът ще наблегне и ще изясни в дълбочина основни въпроси, без да се стреми „да притичва“ през повече въпроси. Ако се наложи да се прибегне до такъв подход лекторът ще насочи обучаваните къде могат да намерят необходимата им информация, която не е обхваната напълно по време на обучението.

Изпълнителят планира да организира обучението по някои от темите и под форма на *дебати* или като се използват отделни елементи на дебатите. Например:

- когато две обособени групи защитават противоположни мнения по един и същи въпрос (с или без наблюдател);
- когато обучаваните изказват несъгласие с дадено мнение;
- когато обучаваните разменят позициите си по средата на дебата;
- когато учащите играят роля на защитници на мнение (ролева игра).

Във всички случаи обаче лекторите ще дадат ясни инструкции, добре ще разпределят ролите и деликатно ще ръководят дебата ( т.е. ще осъществят балансирана намеса).

*Решаването на казуси* се използва в практическата част от обучението за формиране на умения и нагласи и се базира на реални ситуации или проблеми, представени устно, писмено или ролева игра. Те водят до осъзнаване на предмета и интерес от активното участие при решаването на проблеми. В процеса на решаването на казуси ще се предоставя възможност на обучаемите

4/10

се учат един от друг. Може да се използва работа в подгрупи, при което участниците достигат заедно до общото разбиране на проблема и осмислят необходимото поведение за неговото решаване.

При провеждането на обученията, Изпълнителят ще разчита на дейното участие на служителите на Възложителя, участващи в обученията.

#### Дейност 4 - Разпределението на функциите и отговорностите между експертите на ниво отделна задача

В настоящата част описваме разпределението на функциите и отговорностите между експертите, във връзка с изпълнението на задачите по изпълнение на задачите на дейност 4.

Поддейност / Задача	Разпределение на функции и отговорности на членовете на екипа / конкретни задачи на всеки член от екипа
<b>Ръководител на екип</b>	
<b>Задача 4.1</b> <u>Изготвяне на програмата и материалите за обучението и съгласуване с Възложителя</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Ръководи вътрешните срещи на екипа за подготовка на материали, организация и разпределение на работата по обученията;</li><li>◆ Извършва преглед и съгласуване на изготвените програма и материали;</li><li>◆ Инициира, организира и участва в срещи, организирани между експертите от екипа на Изпълнителя и представители на Възложителя за обсъждане на конкретни въпроси по организация на обученията</li><li>◆ Информира Възложителя за възникнали проблеми в хода на изпълнение на поръчката и предоставя предложения за тяхното преодоляване;</li><li>◆ Осъществява контрол на административно и техническо ниво при изпълнение на договора;</li><li>◆ Взаимодейства с всички ключови експерти в екипа и координира работата на екипа на Изпълнителя.</li><li>◆ Осигурява текуща комуникация и връзка с Възложителя;</li></ul>
<b>Задача 4.2</b> <u>Провеждане на обученията</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Организира процеса разпределя експертите от екипа и дава насоки за провеждане на обученията;</li><li>◆ Участва в провеждането на обученията, според необходимостта</li><li>◆ Осъществява контрол на административно и техническо ниво при изпълнение на договора;</li><li>◆ Информира Възложителя за възникнали проблеми в хода на изпълнение на поръчката и предоставя предложения за тяхното преодоляване;</li></ul>

5/10

GA



Поддейност / Задача	Разпределение на функции и отговорности на членовете на екипа / конкретни задачи на всеки член от екипа
Ръководител на екип	
	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Взаимодейства с всички ключови експерти в екипа и координира работата на екипа на Изпълнителя.</li><li>◆ Осигурява текуща комуникация и връзка с Възложителя;</li></ul>

Поддейност / Задача	Разпределение на функции и отговорности на членовете на екипа / конкретни задачи на всеки член от екипа
Специалист - одит в публичния сектор	
<u>Задача 4.1</u> <u>Изготвяне на програмата и материалите за обучението и съгласуване с Възложителя</u>  че	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Участва във вътрешните срещи на екипа за подготовка на материали, организация и разпределение на работата по обученията;</li><li>◆ Изготвя материали, преди всичко за промените, в сферата на ВО;</li><li>◆ Участва в срещи, организирани между експертите от екипа на Изпълнителя, представители на Възложителя, с цел обсъждане на конкретни въпроси по организация на обученията;</li><li>◆ Информира Ръководителя на екипа за възникнали проблеми в хода на изпълнение на поръчката и предоставя предложения за тяхното преодоляване;</li><li>◆ Взаимодейства с Ръководителя на екипа и останалите ключови експерти.</li></ul>
<u>Задача 4.2</u> <u>Провеждане на обученията</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Участва в провеждането на обученията, според необходимостта</li><li>◆ Информира Ръководителя на екипа за възникнали проблеми в хода на изпълнение на поръчката и предоставя предложения за тяхното преодоляване;</li><li>◆ Взаимодейства с Ръководителя на екипа и останалите ключови експерти.</li></ul>

Подлежност/ Задача	Разпределение на функции и отговорности на членовете на екипа / конкретни задачи на всеки член от екипа
<b>Юрист</b>	
<u>Задача 4.1</u> <u>Изготвяне на програмата и материалите за обучението и съгласуване с Възложителя</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Участва във вътрешните срещи на екипа за подготовка на материали, организация и разпределение на работата по обученията;</li><li>◆ Изготвя материали, преди всичко за правните аспекти на направените промените, в правната рамка и методологията на ВО и ФУК в публичния сектор;</li><li>◆ Участва в срещи, организирани между експертите от екипа на Изпълнителя, представители на Възложителя, с цел обсъждане на конкретни въпроси по организация на обученията;</li><li>◆ Информира Ръководителя на екипа за възникнали проблеми в хода на изпълнение на поръчката и предоставя предложения за тяхното преодоляване;</li><li>◆ Взаимодейства с Ръководителя на екипа и останалите ключови експерти.</li></ul>
<u>Задача 4.2</u> <u>Провеждане на обученията</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Участва в провеждането на обученията, според необходимостта</li><li>◆ Информира Ръководителя на екипа за възникнали проблеми в хода на изпълнение на поръчката и предоставя предложения за тяхното преодоляване;</li><li>◆ Взаимодейства с Ръководителя на екипа и останалите ключови експерти.</li></ul>

*Handwritten signature*

Поддейност / Задача	Разпределение на функции и отговорности на членовете на екипа / конкретни задачи на всеки член от екипа
<b>Специалист – анализ на добри практики в областта на одита и финансовия контрол</b>	
<b>Задача 4.1</b> <u>Изготвяне на програмата и материалите за обучението и съгласуване с Възложителя</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Участва във вътрешните срещи на екипа за подготовка на материали, организация и разпределение на работата по обученията;</li><li>◆ Изготвя материали, преди всичко за промените, в сферата на ФУК;</li><li>◆ Участва в срещи, организирани между експертите от екипа на Изпълнителя, представители на Възложителя, с цел обсъждане на конкретни въпроси по организация на обученията;</li><li>◆ Информира Ръководителя на екипа за възникнали проблеми в хода на изпълнение на поръчката и предоставя предложения за тяхното преодоляване;</li><li>◆ Взаимодейства с Ръководителя на екипа и останалите ключови експерти.</li></ul>
<b>Задача 4.2</b> <u>Провеждане на обученията</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Участва в провеждането на обученията, според необходимостта</li><li>◆ Информира Ръководителя на екипа за възникнали проблеми в хода на изпълнение на поръчката и предоставя предложения за тяхното преодоляване;</li><li>◆ Взаимодейства с Ръководителя на екипа и останалите ключови експерти.</li></ul>

Дейност 4 - Дефинирани необходими ресурси, за изпълнение на задачите

---

*Handwritten signature*

*Handwritten signature*

*(Handwritten signature)*

Поддейност / Задача	Необходими ресурси за изпълнение
<u>Задача 4.1</u> <u>Изготвяне на програмата и материалите за обучението и съгласуване с Възложителя</u>	<p><b><u>Техническо оборудване</u></b></p> <p>Офис оборудване – компютри, телефони, интернет връзка, периферни устройства, осигурени от Изпълнителя за членовете на екипа</p> <p><b><u>Информация</u></b> – Информация от резултатите от дейности 1, 2 и 3 на обществената поръчка</p> <p>Информация, предоставена от Възложителя, за организацията на обученията</p> <p><b><u>Документи</u></b> – проект на програма, подготвена от Възложителя</p> <p>Образци на материали за обученията</p> <p>Присъствени списъци, съдържащи информация за обучаемите</p>
<u>Задача 4.2</u> <u>Провеждане на обученията</u>	<p><b><u>Техническо оборудване</u></b></p> <p>Офис оборудване – компютри, телефони, интернет връзка, периферни устройства, осигурени от Изпълнителя за членовете на екипа</p> <p>Лаптопи за презентирание на материалите</p> <p>Материали за провеждане на обученията – флип чарт, други необходими, според вида техники</p> <p><b><u>Информация</u></b> – Информация, предоставена от Възложителя, за организацията на обученията</p> <p>Информация за характеристики на аудиторията</p> <p><b><u>Документи</u></b> – Материали за провеждане на обученията</p>

*(Handwritten signature)*

*(Handwritten signature)*



*Handwritten mark at the top of the page.*

## II. Рискове и предпоставки за изпълнение на поръчката

### 1. Допускания и рискове

В настоящата точка е представен анализ на възможните рискове и предпоставки за тяхното възникване при изпълнение на дейностите и отделните задачи по т.1, мерките за недопускате/предотвратяване на отделните рискове и мерките за преодоляване на отделните рискове. Съгласно изискванията на Възложителя, при идентифицирането на рисковете, сме имали предвид като минимум следните типове рискове: закъснения в графика за изпълнение на договора и ресурсни.

Предвидените механизми и действия за управление на рисковете са формулирани съобразно избраният от Изпълнителя подход за изпълнение на дейностите и поддейностите от обхвата на обществената поръчка.

Въз основа на идентифицираните рискове могат да се формулират и основни допускания (предпоставки), за тяхното възникване, които следва да се имат предвид и съответно са отчетени при формулиране на мерките за предотвратяването на рисковете, а в случай на реализиране - за преодоляване на тяхното въздействие.

Допусканията и рисковете за изпълнение на поръчката са систематизирани и обобщени в следната таблица.

Допускания, рискове и негативни ефекти от реализиране на рисковете

Допускания	Рискове	Негативен ефект
Непознаване на спецификите и терминологията от областта на ВО и ФУК в публичния сектор	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Неоднозначно разбиране на критерии за:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Избор на държави за проучване - поддейност 1.1</li> <li>○ Избор на допълнителна информация за анализ по поддейност 2.1</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Забавяне на изпълнението на дейности 1 и 2 поради по-дълго време, необходимо за съгласуване</li> <li>- Изкривяване на резултатите от проучванията (неефективност на информационните ресурси)</li> </ul>
Погрешно дефиниране на критериите за избор на държави членки Недостатъчен ресурс за набиране на достатъчна	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Недостатъчна информация и статистически данни за релевантните системи на</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Непълнота на базовата информация за анализите на добрите практики</li> </ul>

*Handwritten signature on the right side of the table.*

*Handwritten signature at the bottom left of the page.*

*Списък*

Допускания	Рискове	Негативен ефект
информация и статистически данни за релевантните системи на държавите членки на ЕС;	държавите членки на ЕС;	- Неефективно изпълнение на дейност 1 и от там - на цялата поръчка
Не достатъчно ефективна комуникация между Изпълнител и Възложител	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Забавяне / отказ при одобряването и подписването от страна на Възложителя на писмо за подкрепа или за оказване на съдействие при необходимост</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Недобро качество на събраната информация;</li> <li>- Изкривяване на анализите;</li> <li>- Влошаване на качеството на извършваната работа (неефективни информационни ресурси за Дейност 3 - резултати от Дейности 1 и 2)</li> </ul>
Своевременно мобилизиране на екипа от експерти, както и на неключови експерти при необходимост за осигуряване на спазване одобрения график;	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Невъзможност за осигуряване на необходимата силна динамика на работа в екипа на Изпълнителя за осъществяване на дейностите в относително краткия срок за изпълнение на проекта</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Забавяне в изпълнението на проекта</li> <li>- Влошаване качеството на работа</li> </ul>
Лоша координация между членовете на екипа на Изпълнителя Слабости в методологията за извършване на проучванията и анализите	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Непълно изследване на добрите практики (Дейност 1) и текущото състояние (Дейност 2).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Недобро качество на извършваната работа (непълен анализ) - неефективност на информационните ресурси за Дейност 3)</li> <li>- Забавяне в изпълнението на поддейности</li> </ul>
Влошена комуникация между екипите на Изпълнителя и Възложителя	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Недобра съгласуваност и сътрудничество / неточности, непълноти или</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Влошаване качеството на извършваната работа (в това число влошаване /</li> </ul>

*Списък*

*Списък*

Допускания	Рискове	Негативен ефект
	<p>забавяне в процеса на съгласуване и одобрение на:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ държавите членки, които следва да се проучат</li> <li>○ източниците за допълнителна информация (поддейност 2.1)</li> <li>○ препоръките, направени в резултат от поддейност 2.2.</li> <li>○ предложенията за структуриране и промени в законодателството и методологията, на база на които да бъдат разписани самите промени и актуализации (поддейности 3.1 и 3.2)</li> </ul>	<p>неефективност на информационните ресурси за целите на Дейности 2 и 3)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Забавяне в изпълнението на поддейности</li> </ul>
<p>Недобро планиране на използването на ресурсите (човешки, информационни, технически средства и пр.) във времето и неправилното им разпределение по задачи</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Недостатъчни, липсващи или неправилно разпределени ресурси (човешки, информационни, технически средства и др.);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Забавяне в изпълнението на поддейности</li> <li>- Неефективност в извършваната работа (включително неефективност на информационните ресурси)</li> </ul>

## 2. Анализ и Стратегия за управление на рисковете

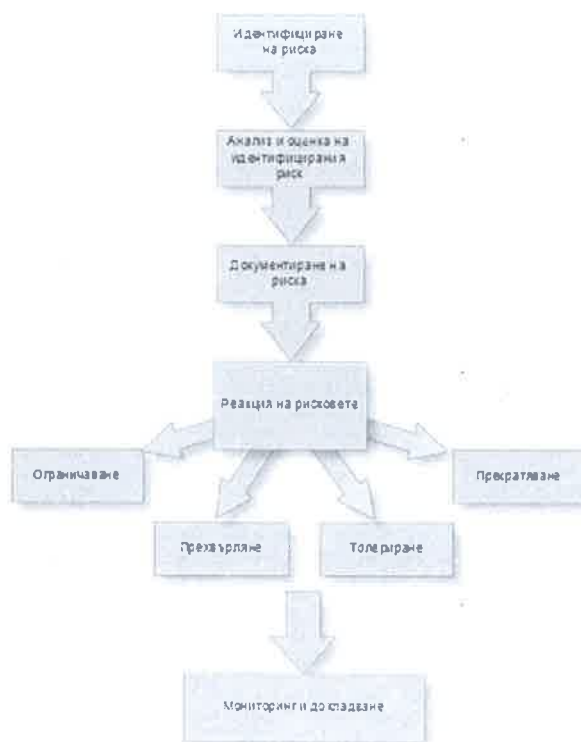
Изпълнителят счита за **риск** всяко събитие или обстоятелство, което би имало негативно въздействие или влияние за постигане целите на договора или проекта. Рискът се измерва с неговия *ефект* и с *вероятността* от настъпването му. Управлението на риска предполага идентифициране, оценка и контрол на потенциални събития или обстоятелства, които биха могли да повлияят негативно постигането на целите на проекта или договора и е предназначено

да даде разумна увереност, че те ще бъдат постигнати. Екипът ни ще прилага **Стратегия за управление на риска**, основаваща се на най-добрите практики в световен мащаб. По долу са представени основните етапи и мерки за управление на риска.

Според стратегията на Изпълнителя, Ръководителят на екипа ще отговаря за управлението на риска при изпълнението на всички дейности и поддейности от обхвата на договора. Той ще координира, осъществява и контролира идентифицирането, анализа и оценката на рисковете и ще предлага на представляващия дружеството мерки и планове за тяхното управление. *Ръководителят на екипа* ще идентифицира значимите рискове, ще извършва оценка на тяхното влияние за постигане целите на договора, ще оценява вероятността да се реализират, ще обобщава информацията за най-значимите рискове, и заедно с ключовите експерти ще предприема мерки за недопускане или за ограничаване негативното им въздействие, в случай че се реализират.

Рамката за управление на риска съдържа следните елементи: 1) *оценка на вътрешната среда*; 2) *дефиниране/идентифициране на целите* на проекта или на договора; 3) *идентифициране на рисковете* или потенциалните събития, които могат да повлияят негативно постигането на целите на договора или проекта; 4) *анализ и оценка на идентифицираните рискове*, където потенциалните събития трябва да бъдат оценени от гледна точка на вероятността да настъпят, както и въздействието, което ще имат; 5) *документиране на риска*; 6) *определяне на реакция спрямо риска*, която може да бъде: (а) *ограничаване на риска* - въвеждане на контролни дейности с цел ограничаване на неговото въздействие или вероятност за настъпване; (б) *прехвърляне* - застраховане на евентуалното събитие; (в) *толериране* - приемане на риска на нивото, на което е оценен; такава реакция е възможна само ако определени рискове имат ограничено (незначително) влияние за постигане на целите; и (г) *прекратяване* на дейността, която го създава; 7) *мониторинг и докладване*, която е най-важната стъпка от цялостния процес на управление на риска, тъй като осигурява ранно предупреждение за рисковете, които могат да се реализират.





Управлението на риска е насочено към установяване, определяне, контролиране и елиминирание (при възможност) на значимите от тях, които могат да изложат на опасност успешното осъществяване на дейностите и изпълнението на договора като цяло.

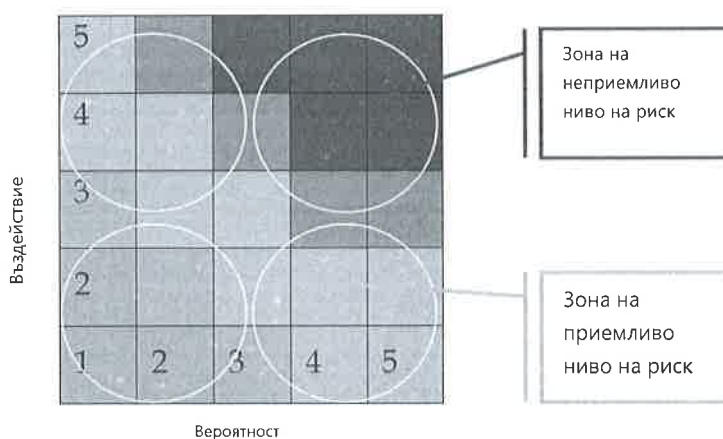
Целта на управлението на риска е да се идентифицира и оцени всеки съществен такъв, който може да повлияе на проекта/договора, да се препоръча действие и да се предприемат мерки за елиминирането или за ограничаване на въздействието му. Процесът по управление на риска започва с дефиниране (извличане) на целите на проекта/договора. Идентифицирането на рисковете, които са свързани с постигането на дадена цел, се извършва чрез: - анализ на основните дейности/процеси, свързани с постигане на всяка цел; и - дефиниране на неблагоприятните събития (рискове), които могат да настъпят и да повлияят на определена дейност/процес. При идентифицирането на рисковете се взимат под внимание и взаимоотношенията ни с Възложителя, с партньори и доставчици.

Рисковете за всеки проект/договор се идентифицират въз основа на анализ на процеси и дейности, чрез анализ на документи, и/или чрез проверка на място за идентифициране на текущ проблем. *Оценката* на риска се извършва по петстепенна скала (вж. таблицата по-долу) на базата на двуфакторен модел, където основните оценявани фактори са *вероятността* за реализиране на риска и *въздействието* му, в случай че се реализира.

*Handwritten signature or mark at the top of the page.*

Оценка	Вероятност	Въздействие
1	Почти невъзможен (0% - 5%)	Незначително въздействие
2	Не много вероятен (5% - 25%)	По-ниско от средното въздействие
3	Средна вероятност (25% - 50%)	Средно въздействие
4	Над средната вероятност (50% - 75%)	Над средното въздействие
5	Събитието е настъпило или е почти сигурно, че ще настъпи (75% - 100%)	Катастрофа

Рейтингът на риска изчисляваме по формулата  $P \cdot S = V$ , където  $P$  е вероятността от настъпване на събитието,  $S$  е значимостта на събитието (въздействието) и  $V$  е степента на уязвимост (рейтинг). Рисковете се класифицират в зависимост от рейтинга в четири основни групи: 1) *рискове с нисък рейтинг* (от 1 до 5); 2) *рискове със среден, клонящ към нисък рейтинг* (от 6 до 10); 3) *рискове със среден, клонящ към висок рейтинг* (от 11 до 18); и 4) *рискове с висок рейтинг* (от 19 до 25). На следващата фигура са показани зоните на приемливо и неприемливо ниво на риска, в зависимост от неговия рейтинг.



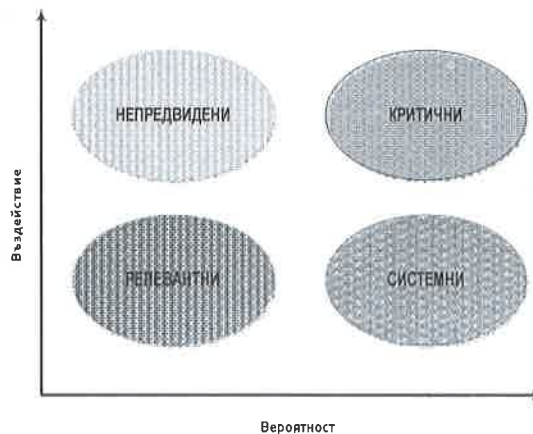
*Handwritten signature on the right side of the page.*

На ежеседмичните вътрешни срещи на Изпълнителя, Ръководителят на екипа ще представя на екипа за изпълнение на поръчката информация за резултатите от идентифицирането и оценката им. Той, също така, ще представя определения праг на търпимост на рисковете и основните методи и мерки за ограничаване на най-критичните от тях. Определянето на *прага на търпимост* се извършва чрез поставянето на разграничителна линия между

*Handwritten signature at the bottom left.*

Leads

рисковете, които изискват незабавно действие и тези, които могат да бъдат поставени под наблюдение. При определяне на прага на търпимост използваме следната интерпретация на рисковите приоритети (вж. фигурата по-долу).



*Критични* са рисковете, които обикновено изискват незабавното внимание и подробно разглеждане на дейностите, свързани с управлението на риска. *Непредвидени* са рисковете, които трябва да бъдат контролирани преди системните, тъй като въздействието им може да бъде значително, въпреки че вероятността да се случат е по-малка, отколкото при критичните рискове. За такива рискове (например непредвидено отсъствие на ключов експерт в критичен за проекта период) обикновено се взимат предпазни мерки. *Системните* рискове са с голяма вероятност да се случат, но въздействието им е сравнително слабо. За такива рискове обикновено се взимат превантивни мерки. При тях се взима предвид ефектът на натрупването (например поредица от малки проблеми с голямо въздействие при натрупване или системно нарушение).

След като рисковете са идентифицирани и оценени, определяме подходящата *реакция* към тях.

За всеки договор или проект съставяме план за управление на риска, който съдържа идентифицираните (от Възложителя) рискове, рейтинг на всеки от тях, носителя на риска, реакцията към него (мерки за предотвратяване или преодоляване на въздействието му), и отговорните за наблюдението и управлението му лица.

Идентифицираните в настоящото Техническо предложение рискове, както и тяхното потенциално въздействие са представени в Плана за управление на риска (виж таблицата по-долу). В него са описани мерките за предотвратяване и в случай на проявление – за преодоляване на риска. Рисковете са оценени по петстепенната скала от гледна точка на вероятността да се реализират и на степента им на въздействие (ефект). Петстепенната скала предполага *вероятността* от реализиране на рисковете да се оценяват като

почти невъзможна, не много вероятно, средна вероятност, над средна вероятност и рискът е настъпил или е почти сигурно, че ще настъпи. По отношение на въздействието им, рисковете се оценяват с незначително, по-ниско от средното, средно, над средното и катастрофа. Рисковете до голяма степен са взаимосвързани и възникването на някое нежелано събитие би могло да доведе до нарастване вероятността за реализиране на друг риск. Считаме обаче, че идентифицираните рискове са преодолими при добра координация и комуникация както между експертите на Изпълнителя, така и с тези на Възложителя.



План за управление на рисковете, които могат да окажат неблагоприятно влияние при изпълнение на обществената поръчка

Риск	Вероятност от реализиране	Степен на въздействие	Рейтинг	Праг на търпимост	Връзка с дейност / задача	Мерки за предотвратяване на риска	Мерки за преодоляване на риска	Отговорно лице
Нееднозначно разбирание на критерии за: o Избор на държави за проучване - поддейност 1.1.1 o Избор на допълнителна информация за анализ по поддейност 2.1	Не много вероятност	Над средно въздействие	8	Непревзиден	Поддейност 1.1 / задача 1.1.1. Поддейност 2.1 / задача 2.1.1	- Изготвяне на предварителна кратка, точна и ясна информация за същността и съдържанието на критериите и обсъждането и между екипите на Изпълнителя и Възложителя	- Създаване на ясни комуникационни канали; - Своевременна и текуща координация с Възложителя при възникнали затруднения	Ръководител на екипа
Недостатъчна информация и статистически данни за	Средна вероятност	Средно въздействие	9	Непревзиден	Дейност 1 Задача 1.1.2 Поддейност	- Максимално подробно предварително проучване на съществуващите практики в държави членки на ЕС с оглед избор на релевантни	- Използване на директен контакт с институции в съответните държави, с цел	Ръководител на екипа

Риск	Вероятност от реализиране	Степен на въздействие	Рейтинг	Праг на търпимост	Връзка с дейност / задача	Мерки за предотвратяване на риска	Мерки за преодоляване на риска	Отговорно лице
релевантните системи на държавите членки на ЕС;					ост 1.2	примери	търсене на по-детайлна информация. - Писмо за подрепа	
3. Забавяне / отказ при одобряването и подписването от страна на Възложителя на писмо за подкрепа или за оказване на съдействие при необходимост	Средна вероятност	Средно въздействие	9	Непредвиден	Задачи 1.2.2; 1.2.3 2.1.1 3.2.1 (координиране на предложението) 3.3.1 4.1	- Подготовка на ясни, точни проекти на писма за подкрепа и искания за съдействие - Своевременно комуникиране и мотивиране на искането за съдействие	- Използване на алтернативни източници на информация за доказване на целите на съответното действие - напр. копие от договор - Идентифициране и набиране на достатъчна информация от други източници	Ръководител на екипа
4. Невъзможност за	Не много	Над средно	8	Непредвиден	Всички	- Мобилизиране на екип от неключови експерти, които	- Регулярна обмяна на	Ръководител

Global Advisers  
www.globaladvisers.com

Риск	Вероятност от реализиране	Степен на въздействие	Рейтинг	Пирага на търпимост	Връзка с дейност / задача	Мерки за предотвратяване на риска	Мерки за преодоляване на риска	Отговорно лице
осигуряване на необходимата сила динамика на работа в екипа на Изпълнителя за осъществяване на дейностите в относително краткия срок за изпълнение на проекта;	вероятност	0 въздействие				да са на разположение при необходимост - Мобилизиране на екипа от ключови експерти от първия ден на възлагане на договора	информация между екипа на Изпълнителя и Възложителя - Средоточаване на човешки ресурси в проблемните дейности/поддейности	на екипа
5. Непълно изследване на добрите практики (Дейност 1) и текущото	Средна вероятност	Средно въздействие	9	Непредвиден	Поддейност 1.3 Поддейност 2.1	- Ясно дефиниране на необходимите данни и информация - Изготвяне на инструкции за начина на търсене и извличане на информация;	- При необходимост и при наличие - ползване на алтернативни източници на	Ръководител на екипа

Риск	Вероятност от реализиране	Степен на въздействие	Рейтинг	Праг на търпимост	Връзка с дейност / задача	Мерки за предотвратяване на риска	Мерки за преодоляване на риска	Отговорно лице
състояние (Дейност 2).						<p>- Предварителна инвентаризация на необходимите документи и източници на информация;</p> <p>- Анализ на наличната информация и алтернативни източници</p>	<p>информация;</p> <p>- Мобилизиране на допълнителни ключови експерти, работещи под ръководството и надзора на ключовите експерти</p>	
Недобра съгласуваност и сътрудничество / неточности, непълноти или забавяне в процеса на съгласуване и одобрение на:	Средна вероятност	Средно въздействие	9	Непредвиден	<p>Поддейност 1.2</p> <p>Поддейност 2.1</p> <p>Поддейност 2.2</p> <p>Поддейност 3.1</p> <p>Поддейност 3.2</p>	<p>- Своевременното информизиране на екипа на Възложителя за стартирането на съответното проучването / анализ и предвиденото съдействие или участие от тяхна страна.</p> <p>- Регулярна комуникация с екипа на Възложителя и оказване на съдействие при необходимост</p> <p>- Съгласуване на работата с</p>	<p>- Създаване на ясни комуникационни канали;</p> <p>- Спазване на въведените междинни крайни срокове</p> <p>- - Своеременно предоставяне и обсъждане на междинните</p>	Ръководител на екипа



Вероятност от реализиране	Степен на въздействие	Рейтинг	Праг на търпимост	Връзка с дейност / задача	Мерки за предотвратяване на риска	Мерки за преодоляване на риска	Отговорно лице
<p>Риск</p> <p>които следва да се проучат</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ източниците за допълнителна информация</li> </ul> <p>я (поддейност 2.1)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ препоръките, направени в резултат от поддейност 2.2.</li> <li>○ предложенията за структуриране и промени в законодателството и</li> </ul>					<p>Възложителя;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Въвеждане на междинни срокове, преди крайния, за завършване на отделните етапи</li> </ul>	<p>резултати с</p> <p>Възложителя;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Регулярни консултации с неговите експерти за обсъждане на текущи въпроси</li> </ul>	

Риск	Вероятност от реализиране	Степен на въздействие	Рейтинг	Праг на търпимост	Връзка с дейност / задача	Мерки за предотвратяване на риска	Мерки за преодоляване на риска	Отговорно лице
методологията, на база на които да бъдат разписани самите промени и актуализации (поддейност и 3.1 и 3.2)								
Недостатъчни, липсващи или неправилно разпределени ресурси (човешки, информационни, технически средства и др.);	Не много вероятно	Средно въздействие	6	Непревзет	Всички	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Предварително разпределение на задълженията между експертите;</li> <li>- Предварително осигуряване на технически средства</li> <li>- Предварително залагане на междинни срокове;</li> <li>- предварителни проучвания на източниците на информация и</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Редовни вътрекипни координационни срещи</li> <li>- Готовност за ангажиране на допълнителни експерти и технически средства</li> <li>- Мобилизиране</li> </ul>	Ръководител на екипа

Риск	Вероятност от реализиране	Степен на въздействие	Рейтинг	Праг на търпимост	Връзка с дейност / задача	Мерки за предотвратяване на риска	Мерки за преодоляване на риска	Отговорно лице
						идентифициране на достатъчен брой междинни източници	на допълнителни неключови експерти, работещи под ръководството и надзора на ключовите експерти	

*Срещ*

*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

### III. Мерки за вътрешно фирмен контрол и мониторинг на изпълнението

Подходът на изпълнителят за осигуряване на качеството се състои от два аспекта - методика за мониторинг и оценяване на изпълнението и механизъм и мерки за текущ контрол (в това число вътрешно фирмен).

#### 1. Методика за управление и оценяване (мониторинг) на качеството на изпълнението

С цел осигуряването на навременното и успешно реализиране на дейностите в обхвата на настоящата обществена поръчка, Изпълнителят предвижда прилагането на методика за управление и непрекъснат мониторинг и оценяване на качеството на изпълнението на всички дейности по поръчката.

Мониторингът и оценяването на качеството на изпълнението на дейностите по поръчката, ще бъде обособено в две направления:

- Вътрешен мониторинг и оценяване на качеството** - ще се извършва текущо по време на договора от Изпълнителя като основна роля в него ще има Ръководителя на екипа и по негова преценка ключови експерти;
- Външен мониторинг и оценяване на качеството** - ще се извършва от представители на Възложителя по негова преценка в хода на изпълнение на договора.

*[Handwritten signature]*

Според разбирането на Изпълнителя методиката за управление и мониторинг на качеството на изпълнението на дейностите по поръчката ще включва следните средства:

- Мониторинг на обхвата;**
- Мониторинг на времето;**
- Мониторинг и оценяване на качеството на изпълнението на дейностите по поръчката;**
- Мониторинг на човешките ресурси;**
- Мониторинг на рисковете.**

Обхват на механизма за мониторинг и оценяване на качеството на изпълнението на



*[Handwritten signature]*



## дейностите по поръчката

### Мониторинг на обхвата

Мониторингът на обхвата на договора включва процесите, които гарантират, че договорът включва цялата необходима работа за успешното му осъществяване. Мониторингът на обхвата ще бъде в пряка връзка с определянето и контролирането на конкретните задължения по договора. За да се осигури по-прецизен, ефективен и ефикасен мониторинг, в настоящото Предложение за изпълнение на поръчката, основните дейности са разбити на по-малки, по-управляеми елементи (дейности и задачи). Целта е:

- определяне на основни параметри за измерване на изпълнението, в т.ч. оценяване на качеството на резултатите от работата, и контрол;
- ясно разпределяне на отговорностите;
- подобряване на прогнозите за продължителност и ресурси.


Част от мониторинга и оценката на качеството ще бъде неговото потвърждаване чрез официално обсъждане и съгласуване на обхвата на договора от Възложителя. С оглед създаване на гаранция за приемането на работата Ръководителят на екипа ще извършва наблюдение на резултатите от работата и потвърждение, че извършените дейности, поддейности и действия са съобразени с изискванията на Възложителя и с Техническото предложение на Изпълнителя.


В случай че в хода на поръчката, при извършвания мониторинг и оценяване на качеството, се наложат промени в обхвата, които не противоречат на предмета на поръчката, Изпълнителят ще извърши и дейности по контрол на промените в обхвата, при които акцентът ще бъде поставен върху факторите, които влияят върху пораждането на промени и ще се грижи за съгласуването на промените с Възложителя, както и за тяхното управление и мониторинг, когато възникнат.

### Мониторинг на времето

Основен механизъм за управление и мониторинг на качеството на изпълнението на дейностите по поръчката, както и предпоставка за успешното изпълнение на самите дейности по поръчката и навременното приключване на договора като цяло, е ефективното управление и мониторинг на времето. Управлението на времето за изпълнение на договора включва следните основни процеси:

- **Определяне на същността и конкретиката на дейностите** – тази стъпка е изпълнена от страна на Възложителя още на етапа на разработване на документацията за участие по настоящата обществена поръчка и при разработването на Техническото предложение от Изпълнителя.

- 
- **Последователност на дейностите** – идентифицирани и документирани са логическите взаимозависимости и взаимовръзки при разработване на Техническото предложение от Изпълнителя. Дейностите, под-дейностите и действията са представени в логическа последователност. Крайните срокове а изпълнението им са дефинирани от Възложителя. Веднага след сключване на договора за изпълнение, Изпълнителят ще пристъпи към разработване на междинни срокове за изпълнение на отделните дейности, поддейности и задачи.
  - **Продължителност на отделните дейности, поддейности и задачи** – тази продължителност се определя въз основа на информацията за обхвата на договора и предвидените ресурси (човешки, материални, информационни, времеви, финансови и др.) за изпълнението на съответните дейности. Мониторингът и оценяването на продължителността на дейностите по договора и съставляващите ги поддейности и задачи ще се детайлизират в хода на работата от Изпълнителя, предвид наличието и качеството на входните данни. Това дава възможност на Изпълнителя да състави вътрешен времеви график. Вътрешният (за екипа на Изпълнителя) времеви график ще следва структурата на изпълнение на дейностите. Заложените в него срокове ще гарантират ефективното изпълнение на резултатите, в рамките на заложените от Възложителя срокове.
  - **Мониторинг, оценяване и контрол на график** – осъществява се за договора като цяло от Ръководителя на екипа за изпълнение на поръчката, както и от ключовите експерти по отношение на дейностите/поддейностите/задачите, в чиято реализация имат ключова роля.



Посредством прилагането на процеса по ефективен мониторинг и управление на времето за реализиране на договора, Изпълнителят ще има възможност, още в най-ранен етап, да идентифицира евентуални закъснения в изпълнението на отделни поддейности или задачи, в рамките на дейностите по договора, които да бъдат съевременно компенсирани и преодолени чрез гъвкаво оптимизиране на всички предвидени ресурси.

### **Мониторинг и оценяване на качеството на изпълнението на дейностите по поръчката**

Целта на процесите по мониторинг и оценяване на качеството е да бъдат удовлетворени потребностите, заради които се реализира обществената поръчка. Тези процеси включват всички дейности от цялостния мониторинг на договора, които определят политиката, целите и отговорностите по качеството.

За целите на мониторинга и оценяването на качеството на реализирането на дейностите по поръчката Изпълнителят ще идентифицира стандартите за

качество за конкретния договор и начините за спазването им. Това е един от ключовите процеси при оценяването на качеството.

Мониторингът и оценяването на качеството ще са свързани с текущо проследяване на конкретни резултати, за да се определи дали отговарят на зададените стандарти и да се набележат начини за отстраняване на причините за незадоволителните резултати.

Изпълнителният директор на компанията - изпълнител и Ръководителят на екипа ще осъществяват мониторинг на качеството на административно ниво като ще следи за спазване на общите правила за качество при изпълнение на поръчката, включително срокове, качество на докладите, качество на организация на работа, провеждане на срещи, и техническа и финансова осигуреност.


На **техническо ниво** мониторингът и оценяването на качеството ще се осъществява от Ръководителя на екипа, но и от всеки един от членовете на екипа на Изпълнителя, които ще са отговорни за качествено изпълнение на дейностите, качеството изготвяните документи, в т.ч. и докладите, както и за спазването на вътрешното планиране за изпълнение на поръчката. Ключовите експерти ще контролират качеството техническо ниво на работата на неключовите експерти.

Изпълнителят ще извършва мониторинг и по отношение на това дали на всеки етап от изпълнение на ангажимента са осигурени подходящи нива на преглед и надзор върху извършената работа.

С оглед на качествено реализиране на обществената поръчка Изпълнителят ще извършва мониторинг и оценка на качеството, и при необходимост ще предприема адекватни коригиращи действия, така че да се гарантира, че:

- всички членове на екипа за изпълнение ще поддържат високо ниво на качество при изпълнение на задачите;
- качеството на изпълнение на дейностите/поддейностите/задачите няма да бъде компрометирано от комерсиални фактори;
- публичният интерес е най-важен;
- ще се следват дейностите/поддейностите/задачите в логическа последователност от всички членове на екипа за изпълнение.

Контролът на качеството на техническо ниво ще се извършва в четири основни направления: 1) съответствие с изискванията и критериите за качество на Възложителя; 2) контрол на качеството на събираните/ползваните данни и информация; 3) граматическа и стилистична издържаност на текста в докладите и в другите документи; и 4) единно оформление на информацията, представена в графичен и табличен формат. Елементите, които ще бъдат обект на контрол във всяко от посочените направления, са описани в следващите подточки.



**Съответствие на резултатите/продуктите с изискванията/ критериите на Възложителя за качество**

В началото на изпълнението на поръчката ще бъдат уточнени и съгласувани с екипа на Възложителя критерии за качество на всеки от резултатите от поддейностите, които в максимална степен да дават яснота за очакванията на Възложителя. Ръководителят на екипа ще има ангажимент експертите да са запознати с всички изисквания и ще следи за стриктното им спазване.

**Контрол на качеството на ползваните данни и информация**

Качеството и достоверността на данните, на които ще се базират анализите са от изключителна важност за постигане целите на поръчката. Подходът за събиране и обработване на информацията за нуждите на настоящата поръчка предполага събиране и обработка както на количествени, така и на качествени данни – първични и вторични, идващи от разнообразни източници. Поради тази причина подходът за събирането и обработката им ще бъде от съществено значение за коректността на заключенията и препоръките. В тази връзка, контролът на качеството на данните и информацията ще се осъществява и чрез подход, базиран на функционалното разпределение на отговорностите на експертите от екипа по договора, който ще бъде приложен на практика при изпълнението на настоящата обществена поръчка. При изготвянето на всеки документ, необходим за целите на договора, независимо дали е работен или официален, ще бъде спазван „принципът на четирите очи“. За целта ще бъдат въведени следните две функционално обособени отговорности при управлението на всеки процес:

- Изпълняващ процеса;
- Контролиращ процеса.

Тези отговорности ще бъдат осъществявани постоянно от Ръководителя и членовете на екипа за изпълнение на поръчката.

**Проверка и редакция с оглед осигуряване на граматическа и стилистична издържаност на документите**

От досегашния си опит в извършването на анализи, проучвания и сходни дейности, нашият екип е установил, че граматическата и стилистична издържаност на текстовете в докладите и другите документи, включително констатации, обосновки, изводи, препоръки, препратки и пр., са от изключителна важност за правилно разбиране и възприемане на резултатите както от Възложителя, така и от други заинтересовани страни. За целта, при изготвяне на всички документи екипът ни ще извършва редакция на текстовете, съобразно съвременната българска книжовно-езикова норма. Целта на граматическата и стилистична издържаност на текстовете е изреченията и параграфите да бъдат ясни, логически последователни и по същество. Редакторската работа ще се извърши на два етапа:







1. Изчитане и редакция на текста с цел проверка и съгласуване не само на лингвистичния стил, но също така и за коригиране на логически противоречия в обосновките и отстраняване на непълноти в препратките към източниците на информация.

2. Последна проверка за правописни и пунктуационни грешки ще бъде извършена непосредствено преди представяне на Възложителя на окончателния вариант на документите (в това число и на наръчниците).

Работата, свързана с изчитането и редакцията на докладите, ще се координира от Ръководителя на екипа.

### **Мониторинг на човешките ресурси**

Мониторингът върху управлението на човешките ресурси включва процесите, които осигуряват и гарантират най-ефективното използване на екипа от експерти на Изпълнителя, необходими за обезпечаване на успешното изпълнение на всички дейности по поръчката.

Мониторингът на човешките ресурси ще се извършва по отношение на следните направления:

- *организационно планиране* – мониторинг на идентифицирането, документирането и определянето на роли, отговорности и канали за отчитане. Дейност, която Изпълнителят е реализирал на етапа подготовка за кандидатстване по настоящата обществена поръчка.
- *развитие на екипа* – мониторинг на развиването на индивидуални и групови умения, в хода на реализиране на поръчката, с цел подобряване на изпълнението. Изпълнителят ще извършва текущо наблюдение върху работата на експертите в екипа, в резултат на което ще формират вътрешни работни екипи (от ключови и неключови експерти) с оглед притежаваните от експертите опит и знания да бъдат комбинирани по най-добрия начин с цел да бъде осигурено високо качество на резултатите от поръчката.

### **Мониторинг на рисковете**

Мониторингът на рисковете е част от цялостния процес по управлението на риска. По същество мониторингът на рисковете ще се състои в проследяване на състоянието и развитието на явления и процеси, а така също в предупреждаване за възникването на заплахи, опасности и критични ситуации.

Детайлно представяне на управлението на риска за целите на поръчката е направено в т. III „Рискове и предпоставки за изпълнение на поръчката“ от настоящото Техническо предложение за изпълнение на поръчката.

*GA*

## 2. Механизъм и мерки за контрол на изпълнението (в това число вътрешно фирмен контрол)

Гореописаните средства и елементи на методиката за управление и оценка (мониторинг) на качеството, ще бъдат текущо прилагани чрез следните механизъм и мерки за текущ контрол.

Създаването и прилагането на предвиденият от Изпълнителя механизъм е изключително важна предпоставка за постигане на високо качество на събираната информация за целите на извършването на дейностите на обществената поръчка, по отношение на нейната всеобхватност, надеждност и сигурност.

Всяка една от предвидените дейности, под-дейности и задачи, в рамките на обществената поръчка, ще се отрази от страна на екипа на Изпълнителя като факт, даващ основа за провеждането на следващата такава. Чрез механизмите за вътрешен текущ контрол на изпълнението, всички данни, факти и събрана информация ще бъдат внимателно проверявани преди да бъдат използвани в следващ етап от изпълнението на договора, което ще гарантира тяхната адекватност, надеждност и съответствието им с изискванията на Възложителя.

Освен това всеки отчетен продукт от изпълнението на конкретна дейност/задача, в рамките на договора (документ и/или материал), който ще бъде предаван на Възложителя, ще подлежи на контрол на качеството.

### Основни принципи при осъществяването на текущ контрол на изпълнението

При осъществяването на текущия контрол на изпълнението на дейностите по поръчката и на договора като цяло, Изпълнителят ще се основава и ще съблюдава следните основни принципи:

- спазване на принципите на разделение на отговорностите;
- документиране и съхраняване на необходимите доказателства (съответните работни документи);
- осъществяване на текущ и последващ контрол на изпълняваните дейности/поддейности/задачи от Ръководителя на екипа към ключовите експерти и от ключовите експерти към неключовите такива;
- определяне на достъп до ресурси и информация само на лицата, отговорни за съответните ресурси и информация;
- постоянно развитие на членовете на екипа и оценка на изпълнението;
- ясно дефиниране на очакваните резултати и заложените индикатори;
- точно и навременно докладване на извършените контролни дейности и резултатите от тях;

- ясно дефинирани мерки за преодоляване на открити несъответствия;
- текущо управление на риска;
- провеждане на дейностите/ фазите/ действията от поръчката в партньорство и взаимодействие с всички участващи в процеса на изпълнение на проекта.

### **Цели на осъществяването на текущия контрол на изпълнението от страна на Изпълнителя**

Основните цели на текущия, осъществяван от страна на Изпълнителя по отношение на реализиране на дейностите на обществената поръчка, са:

- да се подпомогне управлението и взимането на своевременни и правилни решения за осигуряване доброто изпълнение на дейностите по поръчката;
- да се извърши оценка дали изпълнението на планираните дейности води до постигане на очакваните резултати и цели на поръчката;
- да се идентифицират възможни проблеми и да се предприемат съответни корективни действия;
- да се наблюдават заложените базисни показатели и входни данни спрямо показателите за резултати и цели на поръчката;
- да се гарантира събирането на пълна и изчерпателна информация за целите на изпълнението на дейностите по поръчката;
- да се наблюдава спазването на графика за изпълнение на отделните дейности/ поддейности/ задачи, като се сравнява напредъка му с предварително зададените и одобрени от Възложителя резултати и разработения вътрешен график за изпълнение.

### **Механизъм (конкретни мерки и дейности) за осъществяване на текущ контрол на изпълнението**

Чрез осъществяването на текущ контрол на изпълнението Изпълнителят оценява постигнатите резултати по отделните дейности и фази в обхвата на поръчката, сравнява ги с поставените цели и взема коригиращи мерки. В резултат на провеждането на текущия контрол се наблюдават и контролират всички оперативни резултати от изпълнението на договора, което е от изключителна важност за гарантиране на високата ефективност и качество на изпълнение на дейностите по договора и условие за постигане на заложените цели по поръчката.

По своята същност текущият контрол, осъществяван от Изпълнителя, е наблюдение на отделните дейности и етапи по поръчката, с цел да се оцени осъществяването им през цялото време на изпълнение на договора, сключен с

Възложителя. Текущият контрол е насочен основно към наблюдение и проверка на:

- ✓ изпълнението на сроковете за реализиране на отделните дейности по поръчката, в т.ч. съставляващите ги действия, в съответствие с разработения след сключване на договора вътрешен план-график за изпълнение на дейностите по поръчката;
- ✓ наличие на евентуални нежелани отклонения от набелязаните междинни цели и резултати;
- ✓ възможност за приспособяване изпълнението на дейностите по поръчката към нови потенциални рискове в условията на променящи се законови и/ или оперативни условия;
- ✓ осигуряване на текущо, навременно и прецизно документиране на извършените дейности и осигуряване подготовката на информация и документация с необходимото високо качество и др.

Подходът за осигуряване на качествено изпълнение на дейностите и контрол на изпълнението включва следните основни процедури:

- ✓ осигурен контрол посредством преглед на изпълнението и одобряване на всички работни и официални документи преди тяхното представяне на Възложителя;
- ✓ вътрешни оценки;
- ✓ външни оценки.

#### А) Преглед на изпълнението и одобряване на работните и официалните документи преди тяхното представяне на Възложителя


Изпълнителят предлага принципен подход, базиран на функционалното разпределение на отговорностите на експертите от екипа по договора, който ще бъде приложен на практика при изпълнението на настоящата обществена поръчка.

При изготвянето на всеки работен/отчетен документ, необходим за целите на договора, ще бъде спазван „*принципът на четирите очи*“. За целта ще бъдат въведени следните две функционално обособени отговорности при управлението на всеки процес (описани и по-горе, в рамките на методиката за управление и кониторинг):

- ✓ Изпълняващ процеса;
- ✓ Контролиращ процеса.

Функцията „Изпълняващ процеса“ ще бъде осъществявана както от ключовите експерти, така и от неключовите такива, ако такива бъдат включени в изпълнението на обществената поръчка (виж мерките за преодоляване на рисковете).





В случаите, при които даден неключов експерт е „Изпълняващ процеса“, то ключов (друг) експерт от екипа ще осъществява функцията „Контролиращ процеса“.

В случаите, при които един от ключовите експерти е „Изпълняващ процеса“ за дадена дейност/под-дейност/етап, то Ръководителят на екипа или друг ключов експерт от екипа ще осъществява функцията „Контролиращ процеса“ по отношение на съответната дейност/ под-дейност/етап.

Функцията „Контролиращ процеса“ ще бъде осъществявана само от Ръководителя на екипа и от ключовите експерти от екипа.

### **Б) Вътрешни оценки**

Ръководителят на екипа за изпълнение на обществената поръчка, който има организационна и ръководна функция по договора, трябва да е уверен, че е налице подходящ надзор на изпълнението на дейностите във връзка с реализирането на поръчката.

Осигуряването на подходящ текущ контрол е дейност, която започва още със самото планиране и продължава през всички етапи на ангажимента. Тя включва следните мерки:


- ✓ Осигуряване, че предложените експерти от екипа за изпълнение на поръчката притежават необходимите професионален и специфичен опит, познания, умения и други компетенции, за да изпълнят ангажимента. Тази стъпка е реализирана от Изпълнителя още на етапа на планирането, при сформирание на екипа, и чрез даване на насоки и осъществяване на постоянен текущ преглед по време на етапа на изпълнение;
- ✓ Предоставяне на съответните инструкции при планирането на ангажимента и одобряване на детайлен план за изпълнение на поръчката;
- ✓ Осигуряване на точна, обективна, ясна, сбита, конструктивна и своевременна комуникация по ангажимента;
- ✓ Осигуряване, че целите на ангажимента са изпълнени и са постигнати очакваните резултати;
- ✓ Осигуряване на възможности за развитие на познанията, уменията и другите компетенции на експертите.

Индикаторите, които ще се използват за мониторинг на изпълнението на конкретните дейности по договора на ниво контрол, управление и организация на работата ще включват:

- ✓ Достигнатия етап в изпълнението на договора в сравнение със заложените срокове (вътрешни и външни) по периоди;
- ✓ Представени изискуеми от реализацията на договора документи и/ или материали с необходимото качество;





- 
- ✓ Направените разходи спрямо предвидените в бюджета на договора такива.

Контролът на изпълнението върви наравно с отговорността за всички професионални преценки. Изпълнителят носи отговорност за всички съществени професионални преценки в хода на изпълнението на договора. Подходящите инструменти за успешното реализиране на тази отговорност са:

а) да се минимизира рискът, че експертите от екипа правят професионални преценки, които са в противоречие с установените правила и добрите практики, и които могат да имат значителен отрицателен ефект върху изпълнението на договора - основната процедура за управление на този риск е, че не трябва да се осъществява комуникация без знанието и съгласието на Ръководителя на екипа или съответния друг ключов експерт;

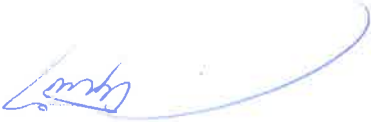
б) да се разрешат различията в професионалната преценка на експертите в екипа на Изпълнителя. Тези инструменти могат да включват:

- ✓ текущо обсъждане на събраните факти, данни и информация посредством текущото провеждане на вътрешни срещи на членовете на екипа;
- ✓ задаване на допълнителни въпроси и/или извършване на независимо проучване;
- ✓ документиране и разполагане на различните гледни точки в работните документи, разработени за нуждите на реализиране на анализите и проучванията и за нормативните промени и актуализация на методологията.

Изпълнителят ще извършва и дейност за **оценяване на ефикасността и ефективността на изпълнението на договора**, като през време на цялата му реализация ще прилага следните мерки:

- ✓ идентифициране на възможности за подобрения;
- ✓ извършване на текуща оценка на рисковете, засягащи както изпълнението на конкретни дейности/под-дейности/задачи, така и на договора като цяло;
- ✓ възприемане и прилагане на добри практики за повишаване на ефикасността и на ефективността в работата на Изпълнителя.

Като друга мярка за контрол на изпълнението и управление на аспекта на качеството ще бъде прилагана и обратната връзка от представители на Възложителя, явяващи се потребители на резултатите от поръчката. Чрез обратната връзка се цели да бъде изграден механизъм за непрекъснато усъвършенстване на предоставяните от Изпълнителя консултантски услуги. Обратната връзка, която Изпълнителят планира да приложи във връзка с изпълнение на договора може да се извършва устно между представители на Изпълнителя и Възложителя, както и с работни срещи между Изпълнителя, Възложителя и други заинтересовани страни (при необходимост и по искане или с одобрение на Възложителя.). Обратната връзка има за цел да установи



степенга на удовлетвореност на Възложителя, да се повиши ефективността от предоставяните услуги и да се подобрят комуникацията и координацията със служителите, отговорни за изпълнението на договора от страна на Възложителя.

За да бъде постигнат максимален ефект от използването на обратната връзка, Изпълнителят ще я приложи още във възможно най-ранен етап от изпълнение на дейностите, така че при необходимост да адаптира (съобразно потребностите на Възложителя) избория от него подход за изпълнение на настоящата обществена поръчка, за да отговори в най-пълна степен на изискванията на потребителите на целените резултати.

### **В. Външни оценки**

Като важна и неотменна част от контрола на изпълнението по отношение на реализиране на дейности по изпълнение на поръчката, ще бъдат т.нар. *външни оценки*. През целия период на изпълнение на договора Възложителят ще има възможност да извършва проверки относно качество, етап на изпълнение и технически параметри. За целта ще могат да бъдат използвани мерки, като:

- ✓ официална и неформална комуникация и кореспонденция между Възложителя и Изпълнителя;
- ✓ съставяне на приемо-предавателни протоколи;
- ✓ становища на Възложителя по документи и материали, изготвяни от Изпълнителя;

Текущият контрол за изпълнението на дейностите по поръчката от страна на Възложителя ще се извършва чрез провеждането на работни срещи и предоставянето на изискуемите резултати.

Механизмите за контрол от страна на Възложителя, са част от процеса на координация и комуникация, поради което по-подробно са разписани в съответните точки от Техническото предложение, касаещи начините връзките на взаимодействие и комуникационния план между Изпълнителя и Възложителя.

Предвидените от страна на Изпълнителя механизми за извършването на контрол на изпълнението на дейностите по поръчката и на договора като цяло ще позволят текущо наблюдение на изпълнението на дейностите и последващ контрол на постигането на очакваните резултати, както и навременното извършване на корекции, в случай, че такива са необходими.



#### IV. Система на комуникация с Възложителя и негови служители при изпълнение на отделните дейности и задачите по тях

Комуникацията и координацията, както и цялостното взаимодействие между екипите на Изпълнителя и Възложителя, са от изключителна важност за оценителния процес. За Изпълнителя, комуникацията и координацията с Възложителя представлява постоянен процес, фокусиран най-вече върху две цели:

- получаване на обратна връзка по отношение на резултатите
- получаване на съдействие от Възложителя, при необходимост, в това число комуникиране при необходимост от вземане на различни решения.

В тази връзка подходът ни ще е насочен към подобряване информираността на Възложителя за извършваните поддейности и задачи, аргументиране на необходимостта от предоставяне съдействие и информация, управление на обратната връзка за изводите и препоръките в докладите и за предложенията за промяна и участие в комуникирането на резултатите към представители на целевите групи и други заинтересовани страни.

*Системата ни на взаимодействие* с Възложителя е изградена от елементи - обекти и субекти, и връзки - отношения между тях, осъществявани чрез различни канали на комуникация. За целите на настоящата поръчка за **субекти** ще считаме Възложителя, в частност определените от него лица за комуникация и координация с Изпълнителя на поръчката. **Обект** в системата ни на комуникация и координация ще са данните и информацията, които ще предоставяме на и получаваме от Възложителя. В зависимост от същността на обекта на комуникация, **каналите** за предаването му ще се разграничават на официални и оперативни.

Официалните канали се изразяват преди всичко в официалното входиране в деловодството на Възложителя или в изпращането с официална поща / куриер на документи, съдържаща съществена информация - искания на информация или съдействие, доклади и т.н.

Специфичен официален канал представлява предаването на официалните резултати, изисквани съгласно Техническата спецификация. Те ще се предават на хартиен и електронен носител в изискуемите срокове, като се завеждат в деловодството на Възложителя.


Фактическото предаване и приемане на резултатите от изпълнението на дейностите ще се удостоверява с подписването на съответен двустранен приемо-предавателен протокол между Изпълнителя и Възложителя.

Оперативните канали имат за цел бързо и ефективно взаимодействие и обмяна на информация, с цел извършване на конкретна задача по изпълнението на обществената поръчка и без необходимост от официалното документирание на процеса. Подобни канали са електронната поща, телефонните разговори, проведените срещи.

5/11/19







Освен комуникация, естеството на поръчката изисква осъществяване и на **ефективна координация** с Възложителя, която е и предпоставка за ефективно изпълнение на задачите. Координацията, като един от аспектите на системата на комуникация, е свързана с предварително уточняване/съгласуване на подхода за функциониране на елементите ѝ. В тази връзка, непосредствено след сключване на договора, ще потвърдим на Възложителя лицата за контакт с нас, ще съгласуваме каналите за комуникация с неговите представители и каналите за обмяна на информация. От страна на Изпълнителя, комуникацията и координацията на оперативното ниво ще се осъществява от Ръководителя на екипа, а на административно – от Изпълнителния директор на компанията.

Информацията, която ще бъде обменяна с Възложителя, ще бъде както от технически (например, касаеща резултатите от анализите или исканата от Изпълнителя информация), така и от административен характер (например, свързана с организирането на срещи). Възложителят ще бъде информиран и консултиран при изпълнението на всички етапи от работата, включително при набирането на данни, при извършване на анализите и при формулирането на изводите и препоръките. Освен това, с оглед осигуряване на ефективен и своевременен обмен на информация за напредъка по дейностите, планираме провеждането на оперативни срещи за обмяна на информация и съгласуване изпълнението на текущите задачи.

Особено важни за успеха на обществената поръчка и на самия проект са координацията и взаимодействието между екипите на Изпълнителя и Възложителя. В тази връзка Изпълнителят счита, че организирането на съвместни работни срещи, между екипите на Изпълнителя и Възложителя са особено важни за качеството на работата. Целта на тези срещи е да се гарантира, че членовете на двата екипа имат еднакво разбиране за смисъла и значението на резултатите от дейностите, които са извън обхвата на поръчката, както и за тяхното по-нататъшно използване за целите на следващите дейности.

Информация за междинните резултати от изпълнението на договора (когато такива са дефинирани), ще бъде представена на Възложителя в оперативен порядък по имейл или входирана с придружителни писма, като предвиждаме, след като експертите на Възложителя се запознаят с тях, провеждане на работна среща, на която да бъдат обсъдени идентифицираните до момента трудности и предприети действия за тяхното преодоляване, коментарите на Възложителя по представения междинен резултат и мерките за отразяване на коментарите.

Получените от Възложителя препоръки и указания ще бъдат надлежно документирани и отразени, съгласно Техническата спецификация, като Изпълнителят изготвя таблица за отразяването на бележките и представя на Възложителя за одобрение преработен окончателен вариант на доклада в дадения му срок.



## 1. Примерен комуникационен план

Както е изложено в гората част, комуникацията е едно от ключовите условия за осъществяване на ефективно взаимодействие между Изпълнителя и Възложителя. С цел създаването на ефективна организация за протичане на комуникацията между страните по договора, ние представяме настоящия примерен комуникационен план, който може да търпи развитие и допълване, в хода на изпълнение на поръчката.

### Цел

Цели на настоящия комуникационен план са:

- Създаване на рамка за ефективна комуникация и координация между екипите на Изпълнителя и Възложителя;
- Подобрена информираност на Възложителя за всички пречки, възникващи в хода на изпълнението на работа, за начините за отстраняването им, като и за получаването на указания и/или съдействие от Възложителя;
- Качествена отчетност от страна на Изпълнителя, по отношение на резултатите от изпълнение на обществената поръчка;
- Подпомагане на Възложителя, за целите на информираността на целевите групи по проекта, част от изпълнението на който е настоящата обществена поръчка.

### Принципи

Комуникационния план ще се изпълнява при спазването на следните принципи:

- Недвусмисленост и предсказуемост на комуникацията

Принципът налага екипът на Изпълнителя да спазва сроковете и задълженията по изпълнение на обществената поръчка. Освен това, в рамките на принципа информацията произвеждана и подавана от екипа на Изпълнителя следва да отговаря на следните критерии:

- ✓ Прецизна - без изопачаване
- ✓ Обективна - честни, безпристрастни
- ✓ Ясна - логични, лесно разбираеми
- ✓ Стегната - без излишни текстове
- ✓ Конструктивна - полезни, позитивни
- ✓ Пълна - без съществени пропуски
- ✓ Навременна - без забавяне
- Използване на техниката на „позитивното общуване“ и търсене на обратна връзка

Комуникацията от страна на екипа на Изпълнителя ще бъде винаги добронамерена, с фокус върху намирането на решения на евентуалните проблеми. Изпълнителят ще съгласува и ще търси обратна връзка от Възложителя за действията и резултатите от работата си, така че текущо да се установяват евентуалните отклонения и недостатъци и да бъдат коригирани, преди да са довели до значителни забавяния или влошаване на качеството.

- Спазване на формата, където е необходимо и превес на съдържанието и оперативната бързина над формата, когато е допустимо

Изпълнителят ще се отчита и ще предава официалните резултати от работата си винаги, съгласно изискванията на Техническата спецификация - с приемо-предавателни, на хартиен и електронен носител и чрез входиране в деловодството на Възложителя.

За всички останали въпроси, за които е по-важна оперативната бързина и гъвкавост, ще бъдат използвани оперативните канали на комуникация - имейл, телефон, факс, среща.

- Поддържане на ясни и „къси“ линии на отчетност и комуникационни канали

С цел минимизиране на времето за комуникация и реакция, е нужно каналите на комуникация да бъдат между предварително определени за целта лица от страна на Изпълнителя и Възложителя. Тези лица следва да имат оперативната самостоятелност да разрешават максимално бързо и с минимално чуждо съдействие възникналите проблеми.

### Адресати

Основните адресати на комуникационния план са представляващите Изпълнителя и Възложителя лица по договора, както и двата екипа.

Косвен адресат на комуникационния план са целевите групи на проекта, тъй като комуникацията и координацията между Изпълнителя и Възложителя ще имат пряко въздействие върху тях. Ефективната комуникация по изпълнението на обществената поръчка ще допринася за:

- ✓ осведомеността на представителите на целевите групи,
- ✓ разпространението на резултатите от изпълнението на дейностите,
- ✓ получаването на своевременно обратна връзка от тях и т.н.

### Канали

Комуникационните канали по настоящия план са два типа - официални и оперативни

#### Официални канали

Официална кореспонденция, входирана в деловодството на Възложителя - тя включва доклади, приемо-предавателни и констативни протоколи,

придружителни писма, официални искания за информация или съдействие, официални уведомления по договора

Официални работни срещи - срещи, планирани или поискани официално от Изпълнителя или Възложителя, в резултат от които се вземат решения по изпълнението на договора

### **Оперативни канали**

Електронна поща - от страна на Изпълнителя, такъв е адресът [office@globaladvisers.eu](mailto:office@globaladvisers.eu). От страна на Възложителя се очаква да бъдат определени имейл адреси за целта. Допълнително могат да бъдат създадени мейл групи, включващи всички членове на екипа на Изпълнителя и представители на Възложителя.

Телефон - от страна на Изпълнителя, такъв е офисният телефонен номер +359 2 980 50 55. Допълнително ще бъдат определени телефонните номера на членове на екипа на Изпълнителя и представители на Възложителя, които ще се използват за неформална, оперативна комуникация.

Факс - от страна на Изпълнителя, такъв е офисният телефонен номер +359 2 980 50 75. Допълнително ще бъде определен факс номер на Възложителя.

Оперативни срещи - с цел обсъждане и решаване на определени, конкретни въпроси, по изпълнението на дейностите, двете страни по договора могат да организират срещи, на които ще присъстват всички или част от членовете на двата екипа. За протоколиране на срещите ще се съставят при нужда протоколи или паметни записки или ще се разменят имейли, с цел оставяне на одитна следа за взетите решения.

### **Отговорности на Изпълнителя**

При прилагане на настоящия комуникационен план, Изпълнителят ще спазва следните отговорности:

- Ще спазва принципите и правилата на Комуникационния план
- Ще представя на Възложителя всички изготвени при изпълнението на Договора отчети/доклади/разработки/материали
- Ще търси активно обратна връзка и в съответствие с получената такава, ще извършва нужното преработване и/или допълване на резултатите, в указания от Възложителя срок,
- Ще информира своевременно Възложителя за всички пречки, възникващи в хода на изпълнението на работа, ще предложи начин за отстраняването им, като при нужда, ще уведомява Възложителя за нуждата от указания и/или съдействие за отстраняването им;
- Ще изпълнява всички законосъобразни указания и изисквания на Възложителя;
- Ще подава на Възложителя, цялата поискана информация, имаща отношение към изпълнението на договора и постигането на целите на обществената поръчка;



- Ще пази поверителна конфиденциалната информация, по изпълнението на договора

2. Примерни обекти и канали на комуникация с Възложителя и негови служители при изпълнение на отделните дейности и задачите по тях

В таблицата са описани индикативни обекти и канали на комуникацията с Възложителя и негови служители при изпълнение на отделните дейности и задачите по тях. В хода на изпълнение на договора, тези обекти и канали на комуникация могат да бъдат актуализирани и променяни.

Поддейност / Задача	Комуникационни канали / отношения
<u>Задача 1.1.1 Уточняване на критериите, по които да бъдат подбрани страните членки</u>	<u>Официални</u> Встъпителна среща (в началото на поддейност 1.1., съгласно описанието на нашия подход).
	<u>Оперативни</u> Комуникиране на критериите по имейл Среща за обсъждане на критериите
<u>Задача 1.1.2 Подбор на страни членки за проучване</u>	<u>Официални</u> Не се предвиждат
	<u>Оперативни</u> При необходимост
<u>Задача 1.2.1 Обсъждане на предложените държави с Възложителя.</u>	<u>Официални</u> Входиране на списък с държави Среща за обсъждане на предложените държави
	<u>Оперативни</u> При необходимост

СРЖ

Поддейност / Задача	Комуникационни канали / отношения
<u>Задача 1.2.2 Търсене на съдействие от страна на Възложителя за осигуряване на информация и данни</u>	<u>Официални</u> Входиране на проект на писмо за подкрепа <u>Оперативни</u> При необходимост
<u>Задача 1.2.3 Окончателно уточняване на държавите членки и източниците на информация, които ще бъдат изследвани</u>	<u>Официални</u> Официално одобрение на предложените държави <u>Оперативни</u> Провеждане на среща при необходимост
<u>Задача 1.3.1 Разработване на конкретни работни документи</u>	<u>Официални</u> Не се предвиждат <u>Оперативни</u> При необходимост
<u>Задача 1.3.2 Набиране на информация</u>	<u>Официални</u> Не се предвиждат <u>Оперативни</u> При необходимост
<u>Задача 1.3.3 Извършване на анализ</u>	<u>Официални</u> Не се предвиждат

Поддейност / Задача	Комуникационни канали / отношения
	<u>Оперативни</u>  При необходимост
<u>Задача 1.3.4 Изготвяне на доклад и предаване на резултата от проучването</u>	<u>Официални</u>  Предаване на проект на доклад с приемо-предавателен протокол Получаване на бележки и коментари Предаване на окончателен доклад с приемо-предавателен протокол  <u>Оперативни</u>  Организиране на среща за обсъждане на бележки и коментари – при необходимост
<u>Задача 2.1.1 Идентифициране и обсъждане на допълнителни източници на информация с Възложителя</u>	<u>Официални</u>  Входиране на списък с източници на допълнителна информация Среща за обсъждане на списъка с източници на допълнителна информация  <u>Оперативни</u>  При необходимост
<u>Задача 2.1.2 Разработване на конкретни работни документи</u>	<u>Официални</u>  Не се предвиждат  <u>Оперативни</u>  При необходимост
<u>Задача 2.1.3 Набиране на информация</u>	<u>Официални</u>  Официално приемане на информацията, поддържана от Възложителя  Официално входиране на проект на писмо за

Поддейност / Задача	Комуникационни канали / отношения
	подкрепа - при необходимост  <b><u>Оперативни</u></b>  При необходимост
<b><u>Задача 2.1.4 Извършване на анализ</u></b>	<b><u>Официални</u></b> Не се предвиждат  <b><u>Оперативни -</u></b> Среща за обсъждане на резултатите от анализа - при необходимост
<b><u>Задача 2.2.1: Извършване на сравнение и оценка</u></b>	<b><u>Официални</u></b> Не се предвиждат  <b><u>Оперативни</u></b> Среща за обсъждане на резултатите от сравнението и оценката- при необходимост
<b><u>Задача 2.2.2 Изготвяне на препоръки</u></b>	<b><u>Официални</u></b> Предаване на проект на доклад с резултатите от дейност 2, с приемо-предавателен протокол Получаване на бележки и коментари Предаване на окончателен доклад с приемо-предавателен протокол  <b><u>Оперативни</u></b> Организиране на среща за обсъждане на бележки и коментари - при необходимост



Поддейност / Задача	Комуникационни канали / отношения
<u>Задача 3.1.1. Формулиране на предложения за промени</u>	<u>Официални</u> Не се предвиждат  <u>Оперативни -</u> Среща за текущо комуникиране на предложените промени  Обмяна на информация за предложените промени по имейл  Други - при необходимост
<u>Задача 3.1.2 Извършване на оценка на въздействието</u>	<u>Официални</u> Среща за съгласуване подхода на оценка на въздействието с възложителя  <u>Оперативни</u> При необходимост
<u>Задача 3.2.1 Анализ и съгласуване на обхвата на работа с Възложителя</u>	<u>Официални</u> Среща за съгласуване на структурирането на промените по отношение на Наръчника за ВО и указанията в областта на ФУК  Обмяна на информация по имейл  Други - при необходимост  <u>Оперативни</u> При необходимост
<u>Задача 3.2.2 Актуализиране на Наръчника за вътрешен одит и указанията в</u>	<u>Официални</u> Не се предвиждат

Поддейност / Задача	Комуникационни канали / отношения
<u>областта на финансовото управление и контрол в публичния сектор</u>	<u>Оперативни</u> - Среща за текущо комуникиране на предложените промени Обмяна на информация за предложените промени по имейл Други - при необходимост
<u>Задача 3.3.1 Организиране на работата по провеждане на срещите</u>	<u>Официални</u> Размяна на информация, свързана с организацията на регионалните срещи - официални писма <u>Оперативни</u> Размяна на информация по имейл Съгласуване на организацията по телефон Среща - при необходимост
<u>Задача 3.3.2 Съгласуване на промените и финализиране на предложенията за изменения в правната рамка и за актуализация на методологията</u>	<u>Официални</u> Входиране на консултативния документ Среща за обсъждане на направените коментари и предложения Входиране и предаване с приемо-предавателен протокол на финалните предложения за изменения в правната рамка и на актуализираната методология <u>Оперативни</u> При необходимост

Поддейност / Задача	Комуникационни канали / отношения
<u>Задача 4.1 Изготвяне на програмата и материалите за обучението и съгласуване с Възложителя</u>	<u>Официални</u> Размяна на информация, свързана с организацията на обученията - официални писма
	<u>Оперативни</u> Размяна на информация по имейл Съгласуване на организацията по телефон Среща - при необходимост
<u>Задача 4.2 Провеждане на обученията</u>	<u>Официални</u> Не се предвиждат
	<u>Оперативни</u> При необходимост