



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

ДОГОВОР

ЗА ВЪЗЛАГАНЕ НА ОБЩЕСТВЕНА ПОРЪЧКА

№ 8Р-33/29.07.2015

Днес, 29.07. 2015 г. в гр. София, между:

1. **Национален център по общественото здраве и анализи (НЦОЗА)**, представлявано от доц. д-р Христо Хинков, дм – директор и Рени Стоянова – главен счетоводител, с адрес: гр. София 1431, бул. „Акад. Иван Евст. Гешов“ № 15, с ЕИК: 176094665, наричано по-долу за краткост **ВЪЗЛОЖИТЕЛ**, от една страна и,

2. **„ПРАЙМ КОНСУЛТИНГ“ООД**, представлявано от Владислав Георгиев Георгиев в качеството му на Управител, с ЕИК: 130981777, със седалище и адрес на управление: гр. София, ул. „Кестен“ № 24, наричано по-долу **ИЗПЪЛНИТЕЛ**, от друга страна,

на основание чл. 41 и чл. 74 от Закона за обществените поръчки и в изпълнение на Решение № РД- 296/22.06.2015 г. на Възложителя за определяне на изпълнител на обществена поръчка, се сключи настоящият договор за следното:

І. ПРЕДМЕТ НА ДОГОВОРА

Чл. 1. ВЪЗЛОЖИТЕЛЯТ възлага, а ИЗПЪЛНИТЕЛЯТ приема да изпълни обществена поръчка с предмет **„Извършване на функционален анализ на НЦОЗА и изработване и въвеждане на Стратегия за организационно развитие“** по проект **„Подобряване ефективността на Национален център по общественото здраве и анализи чрез стимулиране организационното развитие на административната структура“**, осъществяван с финансовата подкрепа на Оперативна програма **„Административен капацитет“**, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд, съгласно Договор № 14-11-19/02.09.2014г., в съответствие с Техническото задание на ВЪЗЛОЖИТЕЛЯ - Приложение № 1, Ценовото предложение на ИЗПЪЛНИТЕЛЯ - Приложение № 2 и Техническото предложение на ИЗПЪЛНИТЕЛЯ - Приложение № 3, явяващи се неразделна част от настоящия договор.

ІІ. СРОКОВЕ

Чл. 2. (1) Срокът за изпълнение на поръчката е до 5 (пет) месеца от сключване на договора, но не по-късно от 02.09.2015 г.

(2) Срокът по предходната алинея включва цялостното изпълнение на договора, като изпълнението на дейностите е съгласно графика за изпълнение, неразделна част от Техническото предложение на ИЗПЪЛНИТЕЛЯ.

(3) Срокът за изпълнение на договора спира да тече в периода, през който изпълнението е било невъзможно поради непреодолима сила, за наличието на която

Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на Оперативна програма "Административен капацитет", съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд I



Европейски съюз



ОПАК Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

другата страна е била писмено уведомена в срок до седем дни от настъпване на събитието и е приела съществуването му, на база на представените документи и доказателства.

(4) ИЗПЪЛНИТЕЛЯТ е длъжен да направи необходимото, за да сведе до минимум срока на спиране на изпълнението и да го възобнови веднага щом обстоятелствата позволят това.

(5) Извън случаите на спиране на изпълнението поради непреодолима сила, ИЗПЪЛНИТЕЛЯТ спира изпълнението на договора, когато ВЪЗЛОЖИТЕЛЯТ писмено с известие го уведоми да спре изпълнението на задълженията си. В известието ВЪЗЛОЖИТЕЛЯТ посочва причините за спирането и периода, за който се спира дейността.

(6) За периода на спиране на изпълнението плащания по договора не се дължат, освен в случаите на заплащане на дейности, изпълнени преди периода на спирането.

(7) Срокът на изпълнение на договора се удължава с периода на спирането.

III. ВЪЗНАГРАЖДЕНИЯ, ПЛАЩАНИЯ

Чл. 3. (1) Общата цена за извършването на услугите по чл. 1 от настоящия договор е в размер на 51 516 лв. (петдесет и една хиляди петстотин и шестнадесет лева) без ДДС или 61 819,20 лв. (шестдесет и една хиляди осемстотин и деветнадесет лева и 20 ст.) с ДДС, съгласно Ценовото предложение на ИЗПЪЛНИТЕЛЯ (*Приложение № 2*), както следва:

1. Дейност 1. Извършване на функционален анализ на НЦОЗА, чрез стриктно прилагане на „Единната методология за провеждане на функционален анализ в държавната администрация” и провеждане на един брой кръгла маса на заинтересованите страни и един брой съпътстващо обучение за представяне и обсъждане на резултатите от извършения функционален анализ, която включва:

1.1. Извършване на функционален анализ на НЦОЗА, чрез стриктно прилагане на „Единната методология за провеждане на функционален анализ в държавната администрация” и провеждане на един брой съпътстващо обучение за представяне и обсъждане на резултатите от извършения функционален анализ (обучение за 30 служители на НЦОЗА с продължителност 3 дни, 24 учебни часа)- 32 142 лева без ДДС;

1.2. Провеждане на един брой кръгла маса на заинтересованите страни (за 50 участника с продължителност 1 ден) – 2 232 лева без ДДС;

2. Дейност 2. Изработване и въвеждане на стратегия за организационно развитие на НЦОЗА и актуализация на вътрешните правила и процедури за работа на администрацията и провеждане на един брой съпътстващо обучение за усвояване



Европейски съюз



ОПАК Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

и прилагане на въведената стратегия за организационно развитие на НЦОЗА и актуализираните вътрешни правила и процедури за работа на администрацията, която включва:

2.1. Изработване и въвеждане на стратегия за организационно развитие на НЦОЗА и актуализация на вътрешните правила и процедури за работа на администрацията и Провеждане на един брой съпътстващо обучение за усвояване и прилагане въведената стратегия за организационно развитие на НЦОЗА и актуализираните вътрешни правила и процедури за работа на администрацията (обучение за 30 служители на НЦОЗА с продължителност 3 дни, 24 учебни часа) - 17 142 лева без ДДС;

(2) Плащанията по договора се извършват по банков път, чрез банков превод, по банковата сметка на ИЗПЪЛНИТЕЛЯ, посочена в чл. 22, по следната схема:

1. Авансово плащане в размер на 20 % (двадесет процента) от стойността на договора в срок от 10 работни дни, считано от датата на представяне на фактура от ИЗПЪЛНИТЕЛЯ;

2. Междино плащане – в размер на общата стойност на поддейностите, включени в Дейност 1, платимо в срок до 10 (десет) работни дни след приемането от ВЪЗЛОЖИТЕЛЯ без забележки на резултатите от изпълнение на **Дейност 1** от договора. ИЗПЪЛНИТЕЛЯТ представя двустранно подписани протоколи за приемане на доклада от дейността и оригинална фактура с пропорционално приспаднав аванс.

3. Окончателно плащане - в размер на общата стойност на поддейностите, включени в Дейност 2, платимо в срок до 30 (тридесет) работни дни след приемането от ВЪЗЛОЖИТЕЛЯ без забележки на резултатите от изпълнение на **Дейност 2** от договора. ИЗПЪЛНИТЕЛЯТ представя двустранно подписани протоколи за приемане на доклада от дейността, на заключителния доклад изготвен от ИЗПЪЛНИТЕЛЯ за приключване на всички дейности на обществената поръчка, който обобщава всички извършени по договора услуги, и оригинална фактура с пропорционално приспаднав аванс.

(3) От окончателното плащане се приспадат всички неустойки, обезщетения и др. дължими от ИЗПЪЛНИТЕЛЯ суми.

(4) Цената по ал. 1 включва всички разходи по изпълнение на предмета на поръчката и не подлежи на изменение през целия период на действие на договора, освен при предвидените в ЗОП случаи.

Чл. 4. Издадените фактури трябва да отговарят на изискванията на Закона за счетоводството, Закона за данък добавена стойност и Правилника за прилагането му и да съдържат в описателната си част текста: "Разходът е по проект „Подобряване ефективността на Национален център по общественото здраве и анализи чрез



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

стимулиране организационното развитие на административната структура“, в изпълнение на договор № 14-11-19/02.09.2014г., финансиран от Оперативна програма „Административен капацитет“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд”

Чл. 5 (1) Преведените средства от ВЪЗЛОЖИТЕЛЯ, но неусвоени от ИЗПЪЛНИТЕЛЯ, както и натрупаните лихви, глоби и неустойки в изпълнение на настоящия договор подлежат на възстановяване по следната банкова сметка на ВЪЗЛОЖИТЕЛЯ:

IBAN: BG 96UNCR 9660 3119 9953 19

BIC: UNCRBGSF

Банка: „Уникредит Булбанк“ АД

(2) В случай, че бъдат установени неправомерно изплатени от ВЪЗЛОЖИТЕЛЯ разходи, при виновно неизпълнение от страна на ИЗПЪЛНИТЕЛЯ, последният се задължава да възстанови съответните дължими суми в срок от 5 (пет) работни дни от получаване на искане за това по посочената в ал. 1 банкова сметка.

(3) Ако ИЗПЪЛНИТЕЛЯТ не възстанови изисканите суми в срока по ал. 2, ВЪЗЛОЖИТЕЛЯТ има право на обезщетение за забавено плащане в размер на законовата лихва за периода на просрочието.

(4) В случай, че ВЪЗЛОЖИТЕЛЯТ и/или ИЗПЪЛНИТЕЛЯТ прекрати/ят изпълнението на договора преди ИЗПЪЛНИТЕЛЯ да е осъществил обем дейности съответстващ на размера на авансовото плащане, преведените в повече средства от ВЪЗЛОЖИТЕЛЯ, както и натрупаните лихви, подлежат на възстановяване от ИЗПЪЛНИТЕЛЯ по посочената в ал. 1 банкова сметка, след установяване на размера съгласно подписан двустранен протокол.

(5) Банковите такси, свързани с връщането на дължими суми на ВЪЗЛОЖИТЕЛЯ, са изцяло за сметка на ИЗПЪЛНИТЕЛЯ.

Чл. 6. Финансирането на договора е в рамките на проект „Подобряване ефективността на Национален център по общественото здраве и анализи чрез стимулиране организационното развитие на административната структура“, в изпълнение на договор № 14-11-19/02.09.2014г., финансиран от Оперативна програма „Административен капацитет“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд”

IV. ПРАВА И ЗАДЪЛЖЕНИЯ НА ВЪЗЛОЖИТЕЛЯ

Чл. 7. ВЪЗЛОЖИТЕЛЯТ се задължава:

1. Да приема изработеното от ИЗПЪЛНИТЕЛЯ чрез комисия определена от Възложителя, в случай че работата съответства по обем и качество на неговите

Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на Оперативна програма “Административен капацитет”, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд 4



Европейски съюз



ОПАК Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

изисквания, посочени в Техническото задание, на офертата на ИЗПЪЛНИТЕЛЯ и на условията в настоящия договор.

2. Да предоставя на ИЗПЪЛНИТЕЛЯ всички изходни данни, необходими за изпълнение на договора.
3. Да осигури достъп до всички данни и документи, необходими за успешното извършване на дейността, предмет на договора.
4. Да оказва съдействие на ИЗПЪЛНИТЕЛЯ с цел точното, качествено и срочно изпълнение на договореното.
5. Да заплати на ИЗПЪЛНИТЕЛЯ съответното възнаграждение за изпълнената услуга, съгласно раздел III от настоящия договор.

Чл. 8. ВЪЗЛОЖИТЕЛЯТ има право:

1. Да изисква от ИЗПЪЛНИТЕЛЯ да изпълни предмета на договора професионално, качествено, в определените срокове и без отклонения.
2. Да следи и контролира изпълнението на предмета на договора, чрез членовете на екипа по проекта.
3. Във всеки момент от изпълнение на задълженията по настоящия договор да извършва проверки, без с това да възпрепятства работата на ИЗПЪЛНИТЕЛЯ.
4. Да дава конкретни указания във връзка с изпълнението на договора, които са задължителни за ИЗПЪЛНИТЕЛЯ, освен, ако противоречат на императивни правни разпоредби или са технически неосъществими.
5. Да изисква от ИЗПЪЛНИТЕЛЯ преработване или доработване на всяка от частите по изпълнението на предмета на договора, в случаите когато същото е непълно или не съответства като съдържание или качество на Техническото задание и/или Договора за БФП.
6. Да не приеме извършената работа, ако тя не съответства по обем и качество на неговите изисквания и не бъде коригирана в съответствие с указанията на ВЪЗЛОЖИТЕЛЯ.
7. Да поиска замяна на член от екипа от експерти с друг, при констатирано неизпълнение и/или нарушение на задълженията по договора.
8. Да одобри или не одобри замяна на член от екипа от експерти, когато това се налага.
9. Да удържа начислените и предявени неустойки за неизпълнение от длъжните плащания.



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

V. ПРАВА И ЗАДЪЛЖЕНИЯ НА ИЗПЪЛНИТЕЛЯ

Чл. 9. ИЗПЪЛНИТЕЛЯТ се задължава:

1. Да изпълни всички дейности по настоящия договор добросъвестно и качествено, в уговорените обхват и срокове и при спазване на условията, посочени в договора, Техническото задание и законовите изисквания.
2. Да съгласува действията си с ВЪЗЛОЖИТЕЛЯ и да информира ВЪЗЛОЖИТЕЛЯ за изпълнението на възложените му дейности, както и за допуснатите пропуски, взетите мерки и необходимостта от съответни разпореждания от страна на ВЪЗЛОЖИТЕЛЯ.
3. Да предоставя своевременно исканата от ВЪЗЛОЖИТЕЛЯ информация за хода на изпълнение на договора.
4. Да информира ВЪЗЛОЖИТЕЛЯ за всички очаквани или наскоро влезли в сила промени на законодателството, които имат отношение към изпълнението на договора и да предлага най-добрите условия за неговата работа с оглед нормативните промени;
5. Да предприеме всички необходими мерки за избягване на конфликт на интереси, както и да уведоми незабавно ВЪЗЛОЖИТЕЛЯ относно обстоятелство, което предизвиква или може да предизвика подобен конфликт.
6. Да спазва изискванията на Договор за безвъзмездна финансова помощ № 14-11-19 от 02.09.2014 г. по Оперативна програма „Административен капацитет“, които са относими към неговата дейност.
7. Да предприеме всички необходими стъпки за оповестяване на факта, че проектът се съфинансира от Европейския социален фонд чрез Оперативна програма „Административен капацитет“. Предприетите за тази цел мерки трябва да са в съответствие с Указанията за информация и публичност по ОПАК и с изискванията на Регламент на Комисията (ЕО) № 1828/2006 на Комисията.
8. Да поддържа точно и систематизирано деловодство, както и пълна, и точна счетоводна и друга отчетна документация във връзка с извършваните дейности по настоящия договор.
9. Да отстранява посочените от ВЪЗЛОЖИТЕЛЯ недостатъци и пропуски в изпълнението за своя сметка.
10. Да оказва съдействие на Управляващия орган, националните и европейските съдебни, одитни и контролни органи, включително на Сертифициращия орган по Структурните фондове и Кохезионния фонд на Европейския съюз, на Българския съвет за координация в борбата с правонарушенията, засягащи финансовите интереси на Европейските общности (AFCOS), на Европейската комисия, както и на Европейската

Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на Оперативна програма "Административен капацитет", съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд 6



Европейски съюз



ОПАК Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

служба за борба с измамите (OLAF) и външни одитори, извършващи проверки, за изпълнение на техните правомощия, произтичащи от общностното и националното законодателство за извършване на проверки, инспекции, одит и др. ИЗПЪЛНИТЕЛЯТ се задължава да осигури присъствието на негов представител, както и да осигури достъп до помещения и до всички документи и бази данни, свързани с изпълнението на възложените дейности.

11. Да изпълнява, в указания срок, мерките и препоръките, съдържащи се в докладите от проверки на място.

12. Да информира ВЪЗЛОЖИТЕЛЯ за хода на за възникнали проблеми при изпълнението на договора и за предприетите мерки за тяхното разрешаване, както и за необходимостта от съответни разпореждания от страна на ВЪЗЛОЖИТЕЛЯ.

13. Да следи и докладва за нередности при изпълнението на договора. В случай на установена нередност, ИЗПЪЛНИТЕЛЯТ е длъжен да възстанови на ВЪЗЛОЖИТЕЛЯ всички неправомерно изплатени суми, заедно с дължимите лихви.

14. Да не разпространява по какъвто и да е начин пред трети лица собствена или служебна поверителна информация, която му е станала известна при изпълнението на този договор, без предварително да е получил за това писмено съгласие от страна на ВЪЗЛОЖИТЕЛЯ. ИЗПЪЛНИТЕЛЯТ поема задължение да осигури тези действия от всяко лице от екипа си.

15. Да спазва изискванията за съхранение на документацията за проекта в съответствие с чл. 90 от Регламент № 1083/2006 г.

16. След изпълнението на договора да предаде на ВЪЗЛОЖИТЕЛЯ всички материали и документи, които са придобити, съставени или изготвени от него във връзка с дейностите в изпълнение на договора. ИЗПЪЛНИТЕЛЯТ може да задържи копия от тези документи и материали, но няма право да ги използва за цели, несвързани с договора без изричното писмено съгласие на ВЪЗЛОЖИТЕЛЯ.

17. Да предложи замяна на ключов експерт по своя инициатива в следните случаи:

а) при смърт на експерта;

б) при невъзможност да изпълнява възложената му работа поради болест, довела до трайна неработоспособност на експерта;

в) при необходимост от замяна на ключовия експерт поради причини, които не зависят от ИЗПЪЛНИТЕЛЯ (например оставка, придобито право на пенсия за осигурителен стаж и възраст и др.);



Европейски съюз



ОПАК Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

г) когато ключовия експерт бъде осъден на лишаване от свобода за умишлено престъпление от общ характер.

Чл. 10. ИЗПЪЛНИТЕЛЯТ има право:

1. Да получи дължимото възнаграждение по определения в раздел III от настоящия договор начин и размер.
2. Да иска от ВЪЗЛОЖИТЕЛЯ необходимото съдействие за осъществяване на услугата.
3. Да иска предоставяне на информация и данни, необходими за точното и качествено изпълнение на предмета на договора.
4. Да получи съдействие от ВЪЗЛОЖИТЕЛЯ при решаването на въпроси, които са от неговата компетентност.
5. Да получи своевременно информация от ВЪЗЛОЖИТЕЛЯ за настъпили промени в условията на дейностите, предмет на поръчката.
6. Да иска приемане на извършената работа, при пълно, точно и навременно изпълнение на задълженията си.

VI. ПРИЕМАНЕ НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ ИЗПЪЛНЕНИЕТО НА ДОГОВОРА

Чл. 11. (1) ИЗПЪЛНИТЕЛЯТ отчита извършената работа, в сроковете за изпълнение на договора, чрез изготвяне и внасяне при ВЪЗЛОЖИТЕЛЯ на писмени доклади.

(2) Докладите по предходната точка следва да са придружени със съответните документи, таблици, анализи, правила и др., съгласно изискванията за представяне на резултатите за конкретните дейности в Техническото задание и съобразно конкретните изисквания и нужди на ВЪЗЛОЖИТЕЛЯ.

Чл. 12. (1) ИЗПЪЛНИТЕЛЯТ предоставя докладите, описани в Техническото задание, в деловодството на ВЪЗЛОЖИТЕЛЯ, с придружително писмо, на хартиен и електронен носител.

(2) Приемането на разработените документи от Възложителя се извършва чрез определена приемателна комисия, в срок до 10 (десет) работни дни от получаването им. По преценка на ВЪЗЛОЖИТЕЛЯ, е възможно повторно разглеждане на разработката след наложилите се корекции.

(3) ВЪЗЛОЖИТЕЛЯТ има право:

1. да приеме разработеното безусловно, или
2. да изиска доработване или преработване, като определи допълнителен срок, или



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

3. да откаже да приеме изработеното, ако то не съответства на уговорените условия или страда от съществени недостатъци, правещи го негодно за използване по предназначение.

(4) В случай, че в определения в чл. 12, ал. 2. срок ВЪЗЛОЖИТЕЛЯТ не се произнесе, се счита, че е приел разработката без забележки.

VII. АВТОРСКИ ПРАВА ВЪРХУ РАЗРАБОТКИТЕ

Чл. 13. (1) Всички доклади, анализи, правила, становища, данни, статистики, калкулации, база данни, допълнителни записи или материали и други придобити, събрани или изготвени от ИЗПЪЛНИТЕЛЯ в процеса на изпълнение на договора са изцяло собственост на ВЪЗЛОЖИТЕЛЯ.

(2) Авторските права върху изпълнението на договора, както и на всички създадени материали по него принадлежат на ВЪЗЛОЖИТЕЛЯ и включват:

1. право на публично разгласяване на предмета на договора;
2. право да разрешава употребата на предмета на договора;
3. право на възпроизвеждане на предмета на договора;
4. право на разпространение на копия и оригинала на предмета на договора сред неограничен брой лица;
5. право на преработка и нанасяне на всякакъв вид промени в предмета на договора;
6. използването на предмета на договора за създаване на нов или произведен от него продукт;

(3) ВЪЗЛОЖИТЕЛЯТ има изключителните права по предходната алинея на територията на Република България и в чужбина.

VIII. ГАРАНЦИЯ ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕ

Чл.14. (1) За да гарантира точното и качествено изпълнение на задълженията си по този договор, ИЗПЪЛНИТЕЛЯТ представя гаранция за изпълнение в размер на 5 % (пет процента) от стойността на договора.

(2) При гаранция за изпълнение, представена под формата на парична или банкова гаранция, ВЪЗЛОЖИТЕЛЯТ не дължи на ИЗПЪЛНИТЕЛЯ лихви за времето, през което сумата по гаранцията е престояла законно при него.

(3) Срокът на валидност на банковата гаранция следва да бъде 1 (един) месец след изтичане срока на договора.



Европейски съюз



ОПАК Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

Чл.15.(1) ВЪЗЛОЖИТЕЛЯТ освобождава гаранцията за изпълнение по номинал, освен ако цялата или част от нея не са послужили за удовлетворяване на претенции по неустойки и други дължими от ИЗПЪЛНИТЕЛЯ суми.

(2) Гаранцията се освобождава в срок до 10 (десет) дни след удостоверяване изпълнението на договора и след представяне от ИЗПЪЛНИТЕЛЯ на писмено искане до ВЪЗЛОЖИТЕЛЯ за възстановяване на гаранцията.

IX. ОТГОВОРНОСТ ПРИ НЕИЗПЪЛНЕНИЕ

Чл. 16. (1) При неизпълнение на задължение по настоящия договор неизправната страна дължи на другата обезщетение за причинени вреди при условията на действащото българско гражданско и търговско законодателство.

(2) При забава за завършване и предаване на работите в уговорените срокове, ИЗПЪЛНИТЕЛЯТ дължи неустойка в размер на 0,5% (нула цяло и пет процента) от размера на съответната услуга за всеки просрочен ден, но не повече от 20 % (двадесет процента) от стойността на договора.

(3) За всяко виновно пълно и/или частично неизпълнение на поето с настоящия договор задължение, извън случаите по предходната алинея, ИЗПЪЛНИТЕЛЯТ дължи неустойка в размер на 1 % (един процент) от стойността на договора без ДДС.

Чл. 17. (1) Начислените по реда на този Раздел неустойки се удържат от дължимите плащания, без да е необходимо да доказва претърпени вреди и пропуснати ползи.

(2) Дължимите по договора неустойки не лишават ВЪЗЛОЖИТЕЛЯ от възможността да търси обезщетение за вреди надхвърлящи размера на неустойката.

(3) В случай, че на ВЪЗЛОЖИТЕЛЯ бъдат наложени финансови корекции, поради некачествено изпълнение на възложените дейности или друго виновно неизпълнение от страна на ИЗПЪЛНИТЕЛЯ, последният дължи на ВЪЗЛОЖИТЕЛЯ неустойка в размер на наложената финансова корекция. ИЗПЪЛНИТЕЛЯТ се задължава да заплати на ВЪЗЛОЖИТЕЛЯ съответните дължими суми в срок от 5 (пет) работни дни след получаване на искане за това.

X. ПРЕКРАТЯВАНЕ НА ДОГОВОРА

Чл. 18. (1) Настоящият договор се прекратява:

1. с неговото изпълнение.
2. по взаимно съгласие между страните, изразено в писмена форма.
3. с писмено 7 (седем) дневно предизвестие от изправната страна за прекратяването му при неизпълнение на задълженията от друга страна.



Европейски съюз



ОПАК Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

4. с едномесечно писмено предизвестие, отправено до другата страна;

(2) ВЪЗЛОЖИТЕЛЯТ може да прекрати настоящия договор, ако в резултат на обстоятелства, възникнали след сключването му, не е в състояние да изпълни своите задължения. В този случай ВЪЗЛОЖИТЕЛЯТ дължи на ИЗПЪЛНИТЕЛЯ обезщетение за претърпените вреди от сключването на договора.

(3) ВЪЗЛОЖИТЕЛЯТ може да прекрати договора едностранно без предизвестие в случай, че ИЗПЪЛНИТЕЛЯТ забави изпълнението на задълженията си по този договор повече от 20 (двадесет) дни.

XI. ДРУГИ УСЛОВИЯ

Чл. 19. Настоящият договор може да бъде изменян по изключение, единствено при условията на чл. 43, ал. 2 от Закона за обществените поръчки.

Чл. 20. Нищожността на някоя клауза от настоящия договор не води до нищожност на друга клауза или на договора като цяло.

Чл. 21. Страните по настоящия договор ще решават споровете, възникнали при и по повод изпълнението на договора или свързани с договора, с неговото тълкуване, недействителност, неизпълнение или прекратяване по взаимно съгласие и с писмени споразумения, а при не постигане на съгласие въпросът се отнася за решаване пред компетентния съд на територията на Република България, по реда на Гражданския процесуален кодекс.

Чл. 22. Неразделна част от настоящия договор са следните приложения:

Приложение № 1: Техническо задание.

Приложение № 2: Ценово предложение на ИЗПЪЛНИТЕЛЯ.

Приложение № 3: Техническо предложение на ИЗПЪЛНИТЕЛЯ.

Чл. 23. Всички съобщения между страните във връзка с настоящия договор следва да бъдат в писмена форма и на български език. Съобщенията могат да се изпращат по поща, факс или електронна поща.

Чл. 24. ВЪЗЛОЖИТЕЛЯТ и ИЗПЪЛНИТЕЛЯТ определят следните адреси за кореспонденция, отговорни лица и банкови сметки, свързани с изпълнението на настоящия договор:

ВЪЗЛОЖИТЕЛ:

НЦОЗА

ИЗПЪЛНИТЕЛ:

„ПРАЙМ КОНСУЛТИНГ“ООД



Европейски съюз



ОПАК Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

Адрес за кореспонденция:

гр. София

бул. „Акад. Иван Евст. Гешов“ № 15

тел.: 02 917 40 40, 02 954 94 83

факс: 02 954 12 11

e-mail: ncpha@ncpha.government.bg

Отговорно лице:

Емилия Касова

Банкова сметка, от която ще се извършват
плащанията по договора:

Код на бюджетния разпоредител

0160120003

Банка: „Уникредит Булбанк“ АД

При промяна на данните, посочени по-горе, всяка от страните е длъжна да уведоми другата в седемдневен срок от настъпване на промяната.

Настоящият договор се изготви и подписа в три еднакви екземпляра – два за **ВЪЗЛОЖИТЕЛЯ** и един за **ИЗПЪЛНИТЕЛЯ**.

ЗА ВЪЗЛОЖИТЕЛЯ:

ДИРЕКТОР

ДОК. Д-Р ХРИСТО ХИНКОВ, ДМ

ГЛАВЕН СЧЕТОВОДИТЕЛ:

РЕНИ СТОЯНОВА

Адрес за кореспонденция:

Гр. София

Ул. „Кестен“ № 24

тел.: 02 944 13 50

факс: 02 944 13 50

e-mail: office@primebg.com

Отговорно лице:

Владислав Георгиев

Банкова сметка, по която ще се извършват
плащанията по договора:

IBAN: BG56 BPBI79421052241401

BIC: BPBIBGSF

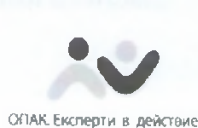
Банка: Юробанк България АД

ЗА ИЗПЪЛНИТЕЛЯ:

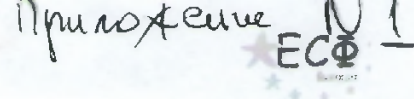
Владислав Георгиев – Управител на
„ПРАЙМ КОНСУЛТИНГ“ ООД



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

IV. ТЕХНИЧЕСКО ЗАДАНИЕ ЗА ОБЩЕСТВЕНА ПОРЪЧКА С ПРЕДМЕТ:

„Извършване на функционален анализ на НЦОЗА и изработване и въвеждане на Стратегия за организационно развитие“

1. ОБЩА ИНФОРМАЦИЯ

1.1. Възложител

НАЦИОНАЛЕН ЦЕНТЪР ПО ОБЩЕСТВЕНО ЗДРАВЕ И АНАЛИЗИ /НЦОЗА/

Адрес на Възложителя: гр. София – 1431, бул. „Акад. Иван Евст. Гешов“ № 15, сграден комплекс „Център по хигиена“.

НЦОЗА е здравно заведение, юридическо лице на бюджетна издръжка - второстепенен разпоредител с бюджетни кредити към министъра на здравеопазването, със седалище София, бул. „Акад. Иван Евст. Гешов“ № 15.

НЦОЗА е структура на националната система за здравеопазването по проблемите на общественото здраве и осъществяваща дейности по:

1. опазване на общественото здраве, промоция на здравето и профилактика на болестите;
2. информационното осигуряване на управлението на здравеопазването;
3. провеждане на проучвания, оценки, лабораторни изследвания, експертизи, анализи и прогнози в областта на опазване на общественото здраве;
4. оценка на риска и неблагоприятното влияние на факторите на жизнената среда върху индивидуалното, семейното и общественото здраве;
5. анализи, обосновки и предложения на проекти и модели за изграждането, организацията и управлението на здравеопазването;
6. разработване, въвеждане и поддържане на технологии за класификация на диагностични и лечебни дейности;
7. експертна, консултативна и методическа помощ на лечебните и здравните заведения;
8. експертна и консултативна помощ на регионалните здравни инспекции;
9. планиране и провеждане на научна, научно-приложна и учебна дейност.

Мисията на Националния център по общественото здраве и анализи е да съчетава тези разнообразни дейности в интерес на по-доброто здраве на населението. Всички усилия на работещите в Центъра хабилитирани лица, експерти и технически персонал са

насочени към прилагането на съвременните технологии в областта на общественото здравеопазване и заемането на водещо място в Националната здравна система.

1.2. Свързани програми

Настоящата обществена поръчка се възлага в изпълнение на Проект: „Подобряване ефективността на Национален център по общественото здраве и анализи чрез стимулиране организационното развитие на административната структура“.

Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Административен капацитет“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд.

ОПАК е една от седемте оперативни програми, които очертават приоритетните за страната области за финансиране от Структурните фондове на ЕС в периода между 2007 и 2013 г.

Стратегическата цел на ОПАК е да се подобри работата на държавната администрация за реализиране на ефективни политики, качествено обслужване на гражданите и бизнеса и да се създадат условия за устойчив икономически растеж и заетост. ОПАК ще подкрепи и повишаването на професионализма, прозрачността и отчитаността в органите на съдебната власт.

Целта на приоритетна ос I „Добро управление“ на Оперативна програма „Административен капацитет“ е ефективно функциониране на администрацията и на съдебната система.

От своя страна целта на под-приоритет I.1. „Ефективна структура на държавната администрация“ на програмата е: Подобряване на ефективността на държавната администрация чрез стимулиране на организационното развитие на административните структури.

1.3. Цели на проекта

Основната цел на проект „Подобряване ефективността на Национален център по общественото здраве и анализи чрез стимулиране организационното развитие на административната структура“ е: **Оптимизиране структурата на НЦОЗА за постигане на по-голяма ефективност и избягване на дублиращи се функции.**

Специфичните цели на проекта са:

1. Подобряване на управлението, организацията, работните процеси и функционирането на НЦОЗА за ефективно изпълнение на функциите ѝ.



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

2. Оптимизиране на структурите и преразпределяне на функции и дейности с цел избягване на дублиране, постигане на по-висока ефективност, ефикасност и икономичност от дейността в НЦОЗА.
3. Създаване на механизъм за мониторинг и контрол за постигане устойчивост на резултатите.

1.4. Целеви групи на проекта

Целевите групи в обхвата на проекта са служителите на Национален център по обществено здраве и анализи.

2. ЦЕЛИ, ДЕЙНОСТИ И ОЧАКВАНИ РЕЗУЛТАТИ НА НАСТОЯЩАТА ОБЩЕСТВЕНА ПОРЪЧКА

2.1. Цел(и) на поръчката

Целта на настоящата поръчка е да бъде избран изпълнител за извършване на функционален анализ в НЦОЗА съгласно Единната методология за провеждане на функционален анализ в държавната администрация и изработване и въвеждане на Стратегия за организационно развитие.

2.2. Конкретни дейности

При провеждането на функционалния анализ следва да се прилага „Единна методология за провеждане на функционален анализ в държавната администрация“ (Единна методология). Подробните описания на дейностите, които изпълнителят на обществената поръчка трябва да извърши на различните етапи на анализа, методите за провеждане на анализа и последователността на тяхното прилагане, екипите за провеждане на анализа и други специфични елементи от анализа са представени в „Наръчника за прилагане на Единната методология за провеждане на функционален анализ в административните структури“. Двата документа са разработени по проект на МДААР по подприоритет 1.1. на ОПАК.

Функционалният анализ, за който е разработена Единната методология, представлява процес на изследване и оценка на релевантността на функциите, ефективността и ефикасността от дейността на отделна административна структура чрез използването на различни методи като: проучване и анализ на документи и информация, анкетни проучвания, интервюта, фокус групи, наблюдение и експертни оценки.

Дейност 1. Извършване на функционален анализ на НЦОЗА, чрез стриктно прилагане на „Единната методология за провеждане на функционален анализ в държавната администрация“ и провеждане на един брой кръгла маса на заинтересованите страни и един брой съпътстващо обучение за представяне и обсъждане на резултатите от извършения функционален анализ.

Извършването на функционален анализ на НЦОЗА трябва да се базира върху „Единната методология за функционален анализ в държавната администрация“, разработен по проекта на МДААР по подприоритет 1.1, или еквивалентен документ

Функционалният анализ има следните основни цели:

- Подобряване на обслужването и удовлетвореността на клиентите (т.е. потребителите на услугите на конкретната администрация);
- Идентифициране на начини за намаляване на разходите;
- Намаляване на размера и обхвата на структурите на публична администрация;
- Идентифициране на функции и услуги, които могат да бъдат децентрализирани или премахнати;
- Осигуряване на по-висока ефикасност на дейността на администрацията.

Основните етапи за провеждане на функционален анализ, които са описани в Методологията и които се предвиждат в рамките на тази дейност, включват:

Етап 1: Планиране и подготовка на функционалния анализ

Дейностите, които ще трябва да реализира изпълнителят в етапа на подготовка и планиране на функционалния анализ, са:

- сформирание на екип;
- дефиниране на заинтересованите страни;
- уточняване на акцента на анализа;
- изготвяне на времеви график и разпределяне на отговорностите;
- комуникация и гарантиране на ангажираност;

Етап 2: Провеждане на функционалния анализ

Провеждането на този етап на функционалния анализ следва да включва следните три групи взаимосвързани подетапи:

- анализ на текущото състояние, който включва анализ на релевантността, анализ на ефективността, анализ на ефикасността;

Анализът на релевантността на функциите и организационното структуриране на административната структура цели оценка на организационната структура и функциите на вътрешните звена на НЦОЗА, за да се открие наличието или липсата на припокриване или дублиране на функции на отделните звена вътре в структурата на администрацията.

Анализът на ефективността от дейността на административната структура е насочен преди всичко към подобряване на стратегическото планиране, дефинирането на цели и изграждане на специфично „дърво“ на целите.



Анализът на ефикасността от дейността на административната структура е свързан с оценка на използваните ресурси и на постигнатите резултати.

Логическата последователност на дейностите налага след обобщаване на резултатите от анализа на текущото състояние и дефинирането на силните и слабите страни да се пристъпи към идентифициране на области за подобрене. Предложенията за подобрене следва да бъдат формулирани като конкретни възможности, насочени към подобряване на изпълнението на функциите, организационното структуриране, ефективността, ефикасността и икономичността. Изпълнението на дейността ще има ключово значение за постигане на резултатите по проекта и за оптимизиране работата на НЦОЗА. Постигнатата оптимизация ще засегне дейността на НЦОЗА в трите основни направления: релевантност, ефективност, ефикасност.

Основните методи при изпълнение на подетап следва да включват като минимум: 1) проучвания на документи, информация и анкетни проучвания и 2) експертна оценка. Това ще позволи идентификацията на области на политиката, за които отговаря, и правомощията на администрацията, да бъде последвана от адекватен анализ на релевантността, на ефективността и на ефикасността, които на свой ред да доведат до констатации и формулировка на предложения за подобрения. Използваните методи следва да са съобразени със схемата, утвърдена в Единната методология.

- **идентифициране на области за подобрене;**
- **формулиране на предложения за подобрене;**

Етап 3: Приключване на функционалния анализ

Провеждането на този етап на функционалния анализ следва да включва следните взаимосвързани подетапи:

- **приоритизиране на областите и предложения за подобрене** - идентифицираните области и предложения за подобрения ще бъдат оценени от гледна точка на тяхната значимост и необходимите ресурси за тяхната реализация и ще се определят тези от тях с най-висок приоритет, които да бъдат включени в плана за действие. Предложенията за подобрения ще бъдат направени в следените насоки – препоръки за реструктуриране на администрацията, оптимизиране на функциите, организационното структуриране и работните процеси на администрацията на НЦОЗА, препоръки за подобряване на ефективността от дейността на администрацията и препоръки за подобряване на ефикасността и икономичността.
- **изготвяне на план за действие** - планът трябва да съдържа препоръките за подобряване на дейността, начина, по който ще бъдат изпълнявани, очакваните резултати, индикаторите за изпълнение, отговорници, срокове за изпълнение и необходимите ресурси. Планът за действие трябва да съдържа мерки за подобрения в описаните насоки – мерки за реструктуриране на администрацията, за оптимизиране на функциите, организационното



структуриране и работните процеси, мерки за подобряване на ефективността, мерки за подобряване на ефикасността и икономичността от дейността.

- **изготвяне на проект на доклада за извършения функционален анализ и обсъждане на доклада** - въз основа на извършеното да се изготви проект на доклад за извършения функционален анализ. Докладът трябва да бъде обсъден на работна среща с ръководители и ключови служители от администрацията на НЦОЗА.
- **организиране на кръгла маса за заинтересованите страни** - преди официалното оповестяване на извършения функционален анализ избраният Изпълнител следва да организира кръгла маса за заинтересованите страни, свързани с извършвания функционален анализ за оповестяване на резултатите от него.

Кръглата маса трябва да се проведе в гр. София, в сградата на НЦОЗА, като залата се посочва от Възложителя, да включва най-малко 50 участници и да е с продължителност 1 работен ден.

Изпълнителят трябва да осигури цялостната организация и провеждане на кръглата маса, както следва:

- Необходимата техника/ оборудване за презентации и озвучаване;
- Програма за провеждане на кръглата маса;
- Комплект материали за всеки от участниците;
- Екип от лектори, които да представят и модерират темите на кръглата маса;
- Осигуряване на 2 кафе паузи, включващи кафе или чай, безалкохолна напитка/минерална вода, сладки/солени за всеки от участниците;
- Осигуряване на кетеринг (хапки, сандвичи);
- Регистрация на участниците;
- Формуляри за обратна връзка – изготвяне, раздаване на участниците, събиране и анализиране на информацията, посочена във формулярите;
- Снимков материал, отразяващ провеждането на кръглата маса;
- Доклад за проведената кръгла маса, съдържащ отчет за изпълнението, документиран становища и препоръки и др.

Изпълнителят се задължава в срок минимум 20 (двадесет) дни преди провеждането на кръглата маса да съгласува с НЦОЗА датата, мястото, часа и условията за провеждане на кръглата маса.

Изпълнителят предоставя на НЦОЗА най-късно до 5 (пет) работни дни преди провеждането на кръглата маса програма и предвидените материали (основни констатации, областите, предложенията за подобрене, план за действие и др.) на електронен носител за предварително запознаване на участниците в кръглата маса.

- **изготвяне на окончателен доклад** - след отразяване на мненията и препоръките от проведените работни срещи, кръглата маса и получените мнения ще бъде изготвен окончателен доклад за извършения функционален анализ на НЦОЗА, включващ план за действие. Окончателният доклад ще бъде представен за приемане от директора на НЦОЗА.
- **комуникиране на резултатите от проведения функционален анализ със заинтересованите страни** - окончателният доклад ще бъде публикуван на интернет страницата на НЦОЗА с цел запознаване на всички заинтересовани страни.

Етап 4: Мониторинг, преглед и публичност на изпълнението

Провеждането на този етап на функционалния анализ следва да включва следните подетапи:

- **Разработване на процедура по провеждане на мониторинг и изготвяне на план-график за непрекъснат контрол и оценка**, с включени дейности, определени срокове и очаквани резултати. Заинтересованите страни трябва да бъдат информирани за изпълнението на препоръките и да бъде дадена публичност на резултатите от функционалния анализ.
- Изпълнителят на обществената поръчка следва да организира и проведе **едно съпътстващо обучение за служители на НЦОЗА** за представяне и обсъждане на резултатите от извършения функционален анализ. Обучението ще се проведе в зала, осигурена от Възложителя в сградата на НЦОЗА, за 30 служители на НЦОЗА с продължителност 3 дни (24 учебни часа).

Изпълнителят се задължава в срок минимум 20 (двадесет) дни преди провеждането на обучението да съгласува с НЦОЗА датата за неговото провеждане.

Изпълнителят предоставя на НЦОЗА най-късно до 5 (пет) работни дни преди провеждането на обучението програма и предвидените учебни материали на електронен носител за предварително одобрение.

Изпълнителят трябва да осигури цялостната организация и провеждането на обучението, както следва:

- Програма и комплект обучителни материали на хартиен носител за всеки от участниците;
- Екип от лектори, които да проведат обучението;



- Регистрация на участниците;
- Формуляри за обратна връзка - изготвяне, раздаване на участниците, събиране и анализиране на информацията, посочена във формулярите.
- Снимков материал, отразяващ провеждането обучението.
- Доклад с анализ на изпълнението на дейността.

Очаквани резултати от изпълнението на дейност 1:

- Извършен функционален анализ на НЦОЗА, чрез стриктно прилагане на „Единната методология за провеждане на функционален анализ в държавната администрация” – 1 бр.
- Проведена кръгла маса на заинтересованите страни (за минимум 50 участници с продължителност 1 ден) – 1бр.
- Проведено съпътстващо обучение за представяне и обсъждане на резултатите от извършения функционален анализ (обучение за 30 служители на НЦОЗА с продължителност 3 дни, 24 учебни часа) – 1 бр.

Дейност 2. Изработване и въвеждане на стратегия за организационно развитие на НЦОЗА и актуализация на вътрешните правила и процедури за работа на администрацията и провеждане на един брой съпътстващо обучение за усвояване и прилагане на въведената стратегия за организационно развитие на НЦОЗА и актуализираните вътрешни правила и процедури за работа на администрацията

След изготвянето на функционалния анализ и направения план за действие изпълнителят следва да разработи и съдейства за въвеждането на стратегия за организационно развитие на НЦОЗА. Изпълнителят трябва да предложи актуализирани варианти на вътрешните правила и процедури за работа на администрацията в съответствие с направените препоръки и плана за действие.

Стратегията за организационно развитие трябва да бъде разработена като базисен документ, който да дава дългосрочна визия за структурата и работните процеси в НЦОЗА. Тя е инструмент, който предвижда насоки при организационното развитие на администрацията на НЦОЗА с максимална ефективност и въздействие. Документът трябва да съдържа общи и оперативни цели като се отчетат конкретните стъпки и необходимите ресурси за тяхното изпълнение.

Актуализацията на вътрешните правила и процедури за работа на администрацията, включва преглед и анализ на съществуващите методологии, процедури и вътрешни правила и текущото състояние на процесите в НЦОЗА - нивото на организираност, ефикасност, дублирани вътрешни и външни операции, обмен на информация.

Изпълнителят на обществената поръчка следва да организира и проведе едно съпътстващо обучение за служители на НЦОЗА за усвояване и прилагане на въведената стратегия за организационно развитие на НЦОЗА и актуализираните вътрешни



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

правила и процедури за работа на администрацията. Обучението ще се проведе в зала, осигурена от НЦОЗА, за 30 служители на НЦОЗА с продължителност 3 дни (24 учебни часа).

Изпълнителят се задължава в срок минимум 20 (двадесет) дни преди провеждането на обучението да съгласува с НЦОЗА датата за неговото провеждане.

Изпълнителят предоставя на НЦОЗА най-късно до 5 (пет) работни дни преди провеждането на обучението програма и предвидените учебни материали на електронен носител за предварително одобрение.

Изпълнителят следва да осигури цялостната организация и провеждането на обучението, както следва:

- Програма и комплект обучителни материали на хартиен носител за всеки от участниците;
- Екип от лектори, които да проведат обучението;
- Регистрация на участниците;
- Формуляри за обратна връзка - изготвяне, раздаване на участниците, събиране и анализиране на информацията, посочена във формулярите.
- Снимков материал, отразяващ провеждането обучението.
- Доклад с анализ на изпълнението на дейността.

Очаквани резултати от изпълнението на дейност 2:

- Изработена и въведена стратегия за организационно развитие на НЦОЗА и актуализирани вътрешни правила и процедури за работа на администрацията – 1 бр.
- Проведено съпътстващо обучение за усвояване и прилагане на въведената стратегия за организационно развитие на НЦОЗА и актуализираните вътрешни правила и процедури за работа на администрацията (обучение за 30 служители на НЦОЗА с продължителност 3 дни, 24 учебни часа) – 1 бр.

3. ЛОГИСТИКА И СРОКОВЕ

3.1. Местоположение

Услугата ще се изпълнява на територията на Р България – в гр. София.

3.2. Срок за изпълнение

Общият срок за изпълнение на поръчката е до 5 (пет) месеца от датата на сключване на договора, **но не по-късно от 02.09.2015г.**

Индикативните междинни срокове за изпълнение са следните:

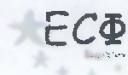
Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на Оперативна програма "Административен капацитет", съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

Дейност 1. Извършване на функционален анализ на НЦОЗА, чрез стриктно прилагане на „Единната методология за провеждане на функционален анализ в държавната администрация” и провеждане на един брой кръгла маса на заинтересованите страни и един брой съпътстващо обучение за представяне и обсъждане на резултатите от извършения функционален анализ – до 3 (три) месеца от датата на сключване на договора за възлагане на обществената поръчка.

Дейност 2. Изработване и въвеждане на стратегия за организационно развитие на НЦОЗА и актуализация на вътрешните правила и процедури за работа на администрацията и провеждане на един брой съпътстващо обучение за усвояване и прилагане на въведената стратегия за организационно развитие на НЦОЗА и актуализираните вътрешни правила и процедури за работа на администрацията – до 2 (два) месеца след приключване на изпълнението по Дейност 1, но не по-късно от 02.09.2015г.“

Участниците трябва да предложат план-график за изпълнението на поръчката, който следва да е съобразен с посочените по-горе срокове за изпълнение на дейностите.

3.3. Работни езици

Български език

4. РИСКОВЕ ПРИ ИЗПЪЛНЕНИЕ НА ПРОЕКТА

Подходът за управление на риска включва идентифициране, оценка и планиране на дейности за контролиране и избягване на риска. Рискове са евентуални проблеми, които могат да възникнат в процеса на работа и могат да окажат негативно влияние върху проекта. Ето защо, по време на целия жизнен цикъл на проекта рисковете трябва да се идентифицират и оценяват и да се следи тяхното влияние.

Рискове, идентифицирани от Възложителя:

1. Недостатъчно добра комуникация със заинтересованите страни по проекта.
2. Недостатъчно добра съгласуваност между Екипите на изпълнение на Възложителя и Изпълнителя.
3. Неразвити нагласи у хората за участие в дискусии и открито изказване на мнения.
4. Субективизъм от страна на интервюирани и анкетирувани експерти в процеса на анализа.
5. Недостатъчна информираност и разбиране на функциите на НЦОЗА.
6. Непълно обхванати взаимовръзки и взаимодействия в НЦОЗА, както и на НЦОЗА с другите институции.



7. Тенденция за връщане към изходната позиция или за ограничени вътрешни промени, вследствие извършения функционален анализ, поради съпротива за промяна от страна на служителите в съответната администрация.

5. ПЛАЩАНИЯ

Заплащането ще се извършва по банков път, в български левове, с платежно нареждане от НЦОЗА по посочена от Изпълнителя банкова сметка, след представена в оригинал фактура, съдържаща в описателната си част текста “Разходът е по проект „Подобряване ефективността на Национален център по общественото здраве и анализи чрез стимулиране организационното развитие на административната структура“, в изпълнение на договор № 14-11-19/02.09.2014г., финансиран от Оперативна програма „Административен капацитет“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд”, както следва:

1. Авансово плащане в размер на 20 % (двадесет процента) от стойността на договора в срок от 10 работни дни, след подписване на договора и представяне на фактура от Изпълнителя;

2. Междинно плащане – в размер на 40 % общата стойност на договора след окончателно приключване на поддейностите, включени в Дейност 1, платимо в срок до 10 (десет) работни дни след приемането от Възложителя без забележки на резултатите от изпълнение на **Дейност 1** от договора. Изпълнителят представя двустранно подписани протоколи за приемане на доклада от дейността и оригинална фактура.

3. Окончателно плащане - в размер на 40 % общата стойност на договора след окончателно приключване на поддейностите, включени в Дейност 2, платимо в срок до 30 (тридесет) работни дни след приемането от Възложителя без забележки на резултатите от изпълнение на **Дейност 2** от договора. Изпълнителят представя двустранно подписани протоколи за приемане на доклада от дейността, на заключителния доклад изготвен от Изпълнителя за приключване на всички дейности на обществената поръчка, който обобщава всички извършени по договора услуги и оригинална фактура.

Приложение N 2

Приложение № 15

НАЦИОНАЛЕН ЦЕНТЪР ПО
ОБЩЕСТВЕНО ЗДРАВЕ И АНАЛИЗИ

Изх. № 20.....

Вх. № 1056/21.09.2015

ДО
НАЦИОНАЛЕН ЦЕНТЪР ПО
ОБЩЕСТВЕНО ЗДРАВЕ И
АНАЛИЗИ
ГР. СОФИЯ
БУЛ. „АКАД. ИВАН ЕВСТ. ГЕШОВ“
№ 15

ЦЕНОВО ПРЕДЛОЖЕНИЕ

за участие в открита процедура за възлагане на обществена поръчка с предмет:
„Извършване на функционален анализ на НЦОЗА и изработване и въвеждане на
Стратегия за организационно развитие“ по проект „Подобряване ефективността
на Национален център по обществено здраве и анализи чрез стимулиране
организационното развитие на административната структура“, осъществяван с
финансовата подкрепа на Оперативна програма „Административен капацитет“,
съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд, съгласно
Договор № 14-11-19/02.09.2014г.

„Прайм Консултинг“ ООД, с БУЛСТАТ/ЕИК 130981777, регистрирано в СГС и
Регистър БУЛСТАТ с данни по регистрацията: ф.д. 8753/2002 г. и БУЛСТАТ/ЕИК
130981777, регистрация по ДДС: BG130981777,

със седалище гр. София, ул. „Кестен“ № 24 и адрес на управление гр. София, ул.
„Кестен“ № 24,

адрес за кореспонденция: гр. София, бул. „Евлоги и Христо Георгиеви“ № 167А, ет.1,
ап.1, телефон за контакт 02/9441350, факс 02/9441350, електронна поща
office@primebg.com

банкова сметка: IBAN BG56 BPBI79421052241401, BIC BPBIBGSF, представлявано от
Владислав Георгиев Георгиев, в качеството на Управител

УВАЖАЕМИ ГОСПОДИН ДИРЕКТОР,

След запознаване с документацията за участие в открита процедура за възлагане
на обществена поръчка с предмет: „Извършване на функционален анализ на
НЦОЗА и изработване и въвеждане на Стратегия за организационно развитие“ по
проект „Подобряване ефективността на Национален център по обществено здраве
и анализи чрез стимулиране организационното развитие на административната
структура“, осъществяван с финансовата подкрепа на Оперативна програма
„Административен капацитет“, съфинансирана от Европейския съюз чрез

Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Административен капацитет“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд

Стефан Колев
Административен директор

ПРАЙМ КОНСУЛТИНГ
ООД
113

Европейския социален фонд, съгласно Договор № 14-11-19/02.09.2014 г., сме съгласни с поставените от Вас условия и ги приемаме без възражения.

Предлагаме да изпълним поръчката в съответствие с изискванията на Възложителя и техническото ни предложение.

За изпълнение на обществената поръчка предлагаме следната обща цена: 51 516 лв. (с думи: петдесет и една хиляди петстотин и шестнадесет лв.), без вкл. ДДС или 61 819,20 (с думи: шестдесет и една хиляди осемстотин и деветнадесет лв. и двадесет стотинки) с вкл. ДДС.

Цената е формирана, както следва:

№	Деятност/поддеятност	Единица мярка	Брой единици	Единична цена в лева без ДДС	Обща цена в лева без ДДС
1	Деятност 1. Извършване на функционален анализ на НЦОЗА, чрез стриктно прилагане на „Единната методология за провеждане на функционален анализ в държавната администрация“ и провеждане на един брой кръгла маса на заинтересованите страни и един брой съпътстващо обучение за представяне и обсъждане на резултатите от извършения функционален анализ, която включва:				
1.1.	Извършване на функционален анализ на НЦОЗА, чрез стриктно прилагане на „Единната методология за провеждане на функционален анализ в държавната администрация“ и провеждане на един брой съпътстващо обучение за представяне и обсъждане на резултатите от извършения функционален анализ (обучение за 30 служители на НЦОЗА с продължителност 3 дни, 24 учебни часа)	Брой	1	32 142	32 142
1.2.	Провеждане на един брой кръгла маса на заинтересованите страни (за 50 участника с продължителност 1 ден)	За участник	50	44,64	2 232
2.	Деятност 2. Изработване и въвеждане на стратегия за организационно развитие на НЦОЗА и актуализация на вътрешните правила и процедури за работа на администрацията и провеждане на един брой съпътстващо обучение за усвояване и прилагане на въведената стратегия за организационно развитие на НЦОЗА и актуализираните вътрешни правила и процедури за работа на администрацията,				

№	Дейност/поддейност	Единица мярка	Брой единици	Единична цена в лева без ДДС	Обща цена в лева без ДДС
която включва:					
2.1.	Изработване и въвеждане на стратегия за организационно развитие на НЦОЗА и актуализация на вътрешните правила и процедури за работа на администрацията и провеждане на един брой съпътстващо обучение за усвояване и прилагане въведената стратегия за организационно развитие на НЦОЗА и актуализираните вътрешни правила и процедури за работа на администрацията (обучение за 30 служители на НЦОЗА с продължителност 3 дни, 24 учебни часа)	Брой	1	17 142	17 142
ОБЩО (в лева без ДДС)					51 516 лв.

Декларирам, че предложените цени са определени при пълно съответствие с условията от документацията по процедурата и включват всички разходи по изпълнение на всички работи, дейности, услуги, и др., нужни за качествено изпълнение на предмета на обществената поръчка, включително командировки, възнаграждения за експертите, квартирни, осигуряване на офис и др., свързани с изпълнението на поръчката, както и такси, печалби, застраховки и всички други присъщи разходи за осъществяване на дейността.

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

Подпис и печат:

Дата 21/ 04/ 2015

Име и фамилия Владислав Георгиев

Длъжност Управител



Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Административен капацитет“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд



Европейски съюз



Министерство на здравеопазването

ЕСФ

Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

Приложение № 14

Приложение N 3

НАЦИОНАЛЕН ЦЕНТЪР ПО ОБЩЕСТВЕНО ЗДРАВЕ И АНАЛИЗИ	
Вх. №	20
Вх. №	1656/22.04. 2015

ДО

НАЦИОНАЛЕН ЦЕНТЪР ПО
ОБЩЕСТВЕНО ЗДРАВЕ И
АНАЛИЗИ

ГР. СОФИЯ

БУЛ. „АКАД. ИВАН ЕВСТ. ГЕШОВ“
№ 15**ТЕХНИЧЕСКО ПРЕДЛОЖЕНИЕ**

за участие в открита процедура за възлагане на обществена поръчка с предмет:
**„Извършване на функционален анализ на НЦОЗА и изработване и въвеждане на
 Стратегия за организационно развитие“ по проект „Подобряване ефективността
 на Национален център по общественото здраве и анализи чрез стимулиране
 организационното развитие на административната структура“, осъществяван с
 финансовата подкрепа на Оперативна програма „Административен капацитет“,
 съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд, съгласно
 Договор № 14-11-19/02.09.2014г.**

„Прайм Консултинг“ ООД, с БУЛСТАТ/ЕИК 130981777, регистрирано в СГС и
 Регистър БУЛСТАТ с данни по регистрацията: ф.д. 8753/2002 г. и БУЛСТАТ/ЕИК
 130981777, регистрация по ДДС: BG130981777,

със седалище гр. София, ул. „Кестен“ № 24 и адрес на управление гр. София, ул.
 „Кестен“ № 24,

адрес за кореспонденция: гр. София, бул. „Евлоги и Христо Георгиеви“ № 167А, ет. I,
 ап. I, телефон за контакт 02/9441350, факс 02/9441350, електронна поща
 office@primebg.com

банкова сметка: IBAN BG56 BPBI79421052241401, BIC BPBIBGSF, представлявано от
 Владислав Георгиев Георгиев, в качеството на Управител

УВАЖАЕМИ ГОСПОДИН ДИРЕКТОР,

С настоящото Ви представяме нашето техническо предложение за изпълнение на
 обявената от Вас процедура за възлагане на обществена поръчка с предмет:
**„Извършване на функционален анализ на НЦОЗА и изработване и въвеждане на
 Стратегия за организационно развитие“ по проект „Подобряване ефективността
 на Национален център по общественото здраве и анализи чрез стимулиране
 организационното развитие на административната структура“, осъществяван с**

Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Административен
 капацитет“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд



Екземпляр - Общностна Система ГЕОД
 Екземпляр - Общностна Система ГЕОД

финансовата подкрепа на Оперативна програма „Административен капацитет“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд, съгласно Договор № 14-11-19/02.09.2014г.

Поемаме ангажимент да изпълним обекта на поръчката в съответствие с изискванията Ви, посочени в Техническото задание на настоящата поръчка.

Запознати сме и приемаме условията на проекта на договора. Ако бъдем определени за изпълнител, ще сключим договор по приложения в документацията образец.

В случай, че бъдем определени за изпълнител на поръчката гарантираме, че сме в състояние да изпълним поръчката в следните срокове: до 5 (пет) месеца, считано от датата на подписване на договора, но не по-късно от 02.09.2015г.

Конкретните параметри на техническото ни предложение са следните:

Съгласно приложената „Организация и методология за изпълнение на поръчката“, изготвена в свободен формат *(описват се детайлно параметрите на предлаганите услуги в съответствие с минималните изисквания на Възложителя, посочени в техническото задание и условията, описани в методиката за оценка).*

Допълнителна информация. Участникът може да представя всяка допълнителна информация, по своя преценка, която може да бъде необходима за изясняване на неговите предимства и недостатъци при реализацията на проекта.

Подаването на настоящата оферта и техническо предложение удостоверява безусловното приемане на всички изисквания и задължения, поставени от Възложителя в провежданата процедура.

С подаване на настоящата оферта, направените от нас предложения и поети ангажименти са валидни за срок от 180 дни, (не по-малко от 180 дни), считано от крайния срок за получаване на офертите, като за същия период ще остане обвързващо за нас.

Подпис и печат:

Дата 21/ 04/ 2015 г.

Име и фамилия Владислав Георгиев

Длъжност Управител





Prime Consulting

Техническо предложение

за изпълнение на поръчка с предмет „Извършване на функционален анализ на НЦОЗА и изработване и въвеждане на Стратегия за организационно развитие“, по проект „Подобряване ефективността на Национален център по общественото здраве и анализи чрез стимулиране организационното развитие на административната структура“



Стр. 3

СЪДЪРЖАНИЕ

I. ПРЕДСТАВЯНЕ НА "ПРАЙМ КОНСУЛТИНГ" ООД

II. ОБЩА ИНФОРМАЦИЯ ЗА ПОРЪЧКАТА

1. Обща информация за Възложителя
2. Цел на поръчката
3. Срок на изпълнение
4. Целеви групи
5. Очаквани резултати

III. АНАЛИЗ НА ПРИЛОЖИМАТА НОРМАТИВНА УРЕДБА

IV. СТРАТЕГИЯ ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕ НА ПОРЪЧКАТА

1. Обвързаност на дейностите с целите
2. План за управление на промените
3. Подход, методи и стратегия за изпълнение на поръчката
 - 3.1. Подход за изпълнение на поръчката
 - 3.2. Кратък преглед на методите за събиране и анализ на информацията
4. Организация на изпълнението на дейностите
 - 4.1. Встъпителен етап
 - 4.2. Описание на дейностите и очакваните резултати

Дейност 1: „Извършване на функционален анализ на НЦОЗА, чрез стриктно прилагане на „Единната методология за провеждане на функционален анализ в държавната администрация“ и провеждане на един брой кръгла маса на заинтересованите страни и един брой съпътстващо обучение за представяне и обсъждане на резултатите от извършения функционален анализ“

Дейност 2: „Изработване и въвеждане на стратегия за организационно развитие на НЦОЗА и актуализация на вътрешните правила и процедури за работа на администрацията и провеждане на един брой съпътстващо обучение за усвояване и прилагане на въведената стратегия за организационно развитие на НЦОЗА и актуализираните вътрешни правила и процедури за работа на администрацията“.

5. Докладване и отчитане
6. Екип, координация и материално осигуряване
 - 6.1. Състав на експертния екип
 - 6.2. Разпределение на експертите по дейности
 - 6.3. Мерки и механизми за екипна комуникация
 - 6.4. Мерки и връзки за комуникация с Възложителя
 - 6.5. Технологично и офис обезпечение



Европейски съюз



ОПАК. Бъдещето е действие



Европейски социален фонд
инвестиции в хората

7. Индикативен график за изпълнение на дейностите

V. МЕРКИ ЗА КОНТРОЛ ВЪРХУ КАЧЕСТВОТО НА ИЗПЪЛНЕНИЕ

VI. УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

1. Предпоставки

2. Управление на риска

VII. ОСИГУРЯВАНЕ НА ИНФОРМАЦИЯ И ПУБЛИЧНОСТ

VIII. ПРИЛОЖЕНИЕ

Приложение 1: Анкетна за функционален анализ - ръководителите

Приложение 2 Анкетна за функционален анализ - служители

I. ПРЕДСТАВЯНЕ НА "ПРАЙМ КОНСУЛТИНГ" ООД

„Прайм Консултинг“ ООД присъства на пазара на консултантски услуги в България от 2002 г. За това време се наложихме като една от водещите български компании в предоставяне на техническа помощ на централната администрация и местна власт по отношение на укрепване на капацитет, изготвяне на социално – икономически анализи и проучвания, подготовка и управление на проекти, стратегическо планиране, оценка на проекти и програми.

Ние дължим безупречната си репутация както на дългия списък от успешно завършени проекти, така и на обстоятелството, че предлагаме иновативен и многоаспектен пакет от услуги, ориентирани към изискванията на клиента и адаптирани към особеностите на средата.

През годините наши клиенти са били над **10 държавни администрации (министерства и агенции)**, над **45 местни власти** и над **30 частни и неправителствени организации**.

Следващата таблица представя в синтезиран вид общия профил на компанията:

таблица 1 - Общ профил на "Прайм Консултинг" ООД

Клиенти	Услуги	Област на експертиза
Централна администрация /министерства и агенции/	<ul style="list-style-type: none">- Техническа помощ;- Мониторинг и оценка на политики;- Изследвания и анализи;- Обучения.	<ul style="list-style-type: none">- Административен капацитет;- Регионално развитие;- Икономическо развитие;- Трансгранично сътрудничество;
Местна общинска администрация	<ul style="list-style-type: none">- Стратегическо планиране;- Мониторинг и оценка на политики;- Специализирани изследвания и анализи;- Обучения;	<ul style="list-style-type: none">- Административен капацитет;- Регионално развитие;- Околна среда;- Подготовка и управление на проекти;
Частен и неправителствен сектор	<ul style="list-style-type: none">- Обучения;- Подготовка на проекти;- Инвестиционни анализи- Обучения	<ul style="list-style-type: none">- Подготовка и управление на проекти;- Бизнес планиране;- Финансови анализи

Предлагайки консултантски услуги, „Прайм Консултинг“ ООД натрупа значителен опит в изпълнението на проекти в сферите на: извършване на изследвания, проучвания и анализи, в т.ч и при изследване на административния капацитет на централната и местна администрация.

За изпълнението на проектите, „Прайм Консултинг“ ООД разчита както на вътрешни експерти, работещи на пълен работен ден, така и на външни консултанти, които са специалисти във всяка една от горепосочените области на действие.

„Прайм Консултинг“ ООД притежава сертификат за управление на качеството по стандарт ISO 2008-9001, издаден от Интернешънъл Сертификейшънс Лимитед. Спазвайки правилата и процедурите по управление на качеството, се ръководим от следните основни принципи, залегнали в нашата политика по качество:

- **Винаги високи стандарти** – ние предоставяме услуги, които отговарят на или надминават изискванията на клиентите и нормативните изисквания;

- **Качеството на първо място** – ние носим отговорност за качеството на нашите услуги и винаги предлагаме най-доброто, на което сме способни;
- **Комуникация** – ние изграждаме култура на споделяне на информация относно качеството. Вземаме предвид очакванията на нашите клиенти и се съобразяваме с тях;
- **Непрекъснато подобряване** – ние се стремим непрекъснато да споделяме и въвеждаме добри практики и иновации в нашите услуги и работата с нашите клиенти.

В този смисъл „Прайм Консултинг“ ООД притежава всички предпоставки за качествено изпълнение на настоящата поръчка. Ние имаме необходимия финансов и технически капацитет, съчетан с богат и разностранен опит и безупречна репутация изградена през последните повече от 10 г.

Силните страни на „Прайм Консултинг“ ООД най-добре можем да илюстрираме със следващата графика:

фигура 1 - Силни страни на „Прайм Консултинг“ ООД, свързани с предмета на поръчката



По отношение на специфичния капацитет за изпълнение на поръчката, можем отговорно да заявим, че „Прайм Консултинг“ ООД притежава богат опит в сферата на извършване на функционални анализи за държавната и местна администрация, разработване на методики и индикатори за наблюдение и оценка, разработване на нови и/или промяна

вътрешни нормативни документи, в т. ч. актуализация на устройствени правилници, процедури и методологии.

Запознати сме отлично със законовите, нормативните и методологическите изисквания за извършване на функционален анализ в държавната администрация.

По-долу представяме някои от по-значимите ни проекти изпълнени и завършени през периода 2012-2014 г. и пряко свързани с естеството на настоящата поръчка.

- **Проект:** „Провеждане на функционален анализ в Общинска администрация Свиленград и Общинска администрация Любимец съгласно Единната методология за провеждане на функционален анализ и разработване план за действие по оптимизиране на функциите и организационното реструктуриране на всяка Общинска администрация за подобряване на ефективността и ефикасността от дейността на администрациите“, Възложител: Община Свиленград;
- **Проект:** „Извършване на функционален анализ и изготвяне на проекти на документи във връзка с плана за действие“, по Проект „Функционален анализ на общинските администрации Троян и Севлиево“, Възложител: Община Троян;
- **Проект:** „Изготвяне на функционален анализ на администрацията в Община Тутракан и провеждане на свързаните с него семинари“, Възложител: Община Тутракан;
- **Проект:** „Извършване на функционални анализи в Общините Елена и Лясковец и провеждане на съпътстващи обучения, свързани с провеждания функционален анализ“, Възложител: Община Елена;
- **Проект:** „Извършване на функционален анализ и разработване на нови и утвърждаване на съществуващи планови документи на Община Левски“, Възложител: Община Левски;
- **Проект:** „Техническа помощ за укрепване на административния капацитет на Държавно предприятие „Пристанищна инфраструктура“ (ДППИ) при подготовката, управлението, изпълнението и контрола на проекти, финансирани по Оперативна програма „Транспорт“ 2007-2013 г.“, Възложител: ДППИ.

II. ОБЩА ИНФОРМАЦИЯ ЗА ПОРЪЧКАТА

1. Обща информация за Възложителя

Възложител на настоящата поръчка е Национален център по общественото здраве и анализи (НЦОЗА).

Поръчката се финансира в рамките на проект „Подобряване ефективността на Национален център по общественото здраве и анализи чрез стимулиране организационното развитие на административната структура“, осъществяван с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Административен капацитет“ 2007-2013 г., по Приоритетна ос 1 „Добро управление“, Подприоритет: 1.1. „Ефективна структура на държавната администрация“, финансиран по бюджетна линия: BG051PO002/14/1.1-08, Договор за безвъзмездна помощ №14-11-19/02.09.2014 г.

Националният център по общественото здраве и анализи е създаден чрез преобразуване и сливане на Националния център по опазване на общественото здраве и Националния център по здравна информация в съответствие с Постановление № 145 на МС от 26.05.2011 г. за структурни промени в системата на здравеопазването¹, в съответствие с чл. 22, ал. 1 от Закона за здравето.

НЦОЗА е здравно заведение, юридическо лице на бюджетна издръжка към Министъра на здравеопазването, второстепенен разпоредител с бюджетни кредити. Седалището на НЦОЗА е град София. Дейността на Центъра се регламентира от Правилника за устройството и дейността на НЦОЗА, издаден от Министъра на здравеопазването. Предмета на дейност на Центъра включва:

- Научноизследователска, експертно-консултативна, информационно-аналитична, методическа и учебна дейност в областта на опазване на общественото здраве;
- Оценка на здравния риск при неблагоприятно въздействие на факторите на жизнената среда, рисковите фактори, свързани с поведението и начина на живот;
- Промоция на здраве и интегрирана профилактика на болестите.

2. Цел на поръчката

Целта поръчката произтича от основната цел на проекта, а именно:

„Оптимизирне структурата на НЦОЗА за постигане на по-голяма ефективност и избягване на дублиращи се функции“

Постигането на дефинираната цел следва да бъде осъществено чрез изпълнението на следните три специфични цели:

1. Подобряване на управлението, организацията, работните процеси и функционирането на НЦОЗА за ефективно изпълнение на функциите ѝ;

¹ Постановление № 145 на МС от 26.05.2011 г. за структурни промени в системата на здравеопазването, Обн., ДВ, бр. 41 от 31.05.2011 г., Министерският съвет.

2. Оптимизиране на структурите и преразпределяне на функции и дейности с цел избягване на дублиране, постигане на по-висока ефективност, ефикасност и икономичност от дейността на НЦОЗА;
3. Създаване на механизъм за мониторинг и контрол за постигане устойчивост на резултатите.

В съответствие с дефинираните цели в проекта на НЦОЗА, целта на настоящата поръчка е да бъде избран Изпълнител за извършване на функционален анализ в НЦОЗА съгласно Единната методология за провеждане на функционален анализ в държавната администрация и изработване и въвеждане на Стратегия за организационно развитие

Същевременно проектът, допринася за постигане на целите на ОПАК и по-конкретно на целите на приоритетна ос I – „Добро управление“, Подприоритет 1.1. „Ефективна структура на държавната администрация“, която е „Подобряване на ефективността на държавната администрация чрез стимулиране на организационното развитие на административните структури“.

Подобряването на ефективността, ефикасността и оптимизирането на администрацията е основен приоритет в ЕС, в частност и България. Изпълнението на предвидените дейности ще реши някои от основните проблеми и потребности, посочени в Оперативна програма „Административен капацитет“, а именно: преодоляване на дублиращи се функции в администрацията чрез прецизиране на нормативната уредба и изготвяне на функционални анализи, промяна на базата на вътрешно реструктуриране, съобразно числеността на администрациите с възложените им функции и оптимизиране на функциите и структурата на звената в държавната администрация.

3. Срок на изпълнение

Съгласно изискванията на Техническото задание срока, определен за изпълнение на поръчката с предмет: „Извършване на функционален анализ на НЦОЗА и изработване и въвеждане на Стратегия за организационно развитие“ е **5 месеца, но не по-късно 02.09.2015 г.**, като в допълнение са дадени и междинни срокове за изпълнение на отделните дейности.

Съобразявайки се с изискванията на Възложителя, експертите на „Прайм Консултинг“ ООД разработиха линеен график за изпълнение на поръчката, съобразен със срока на основния проект на Възложителя и за неговото отчитане пред УО на ОПАК.

Подробният план - график за изпълнение на проекта е даден в точка 6 на настоящата оферта.

4. Целеви групи

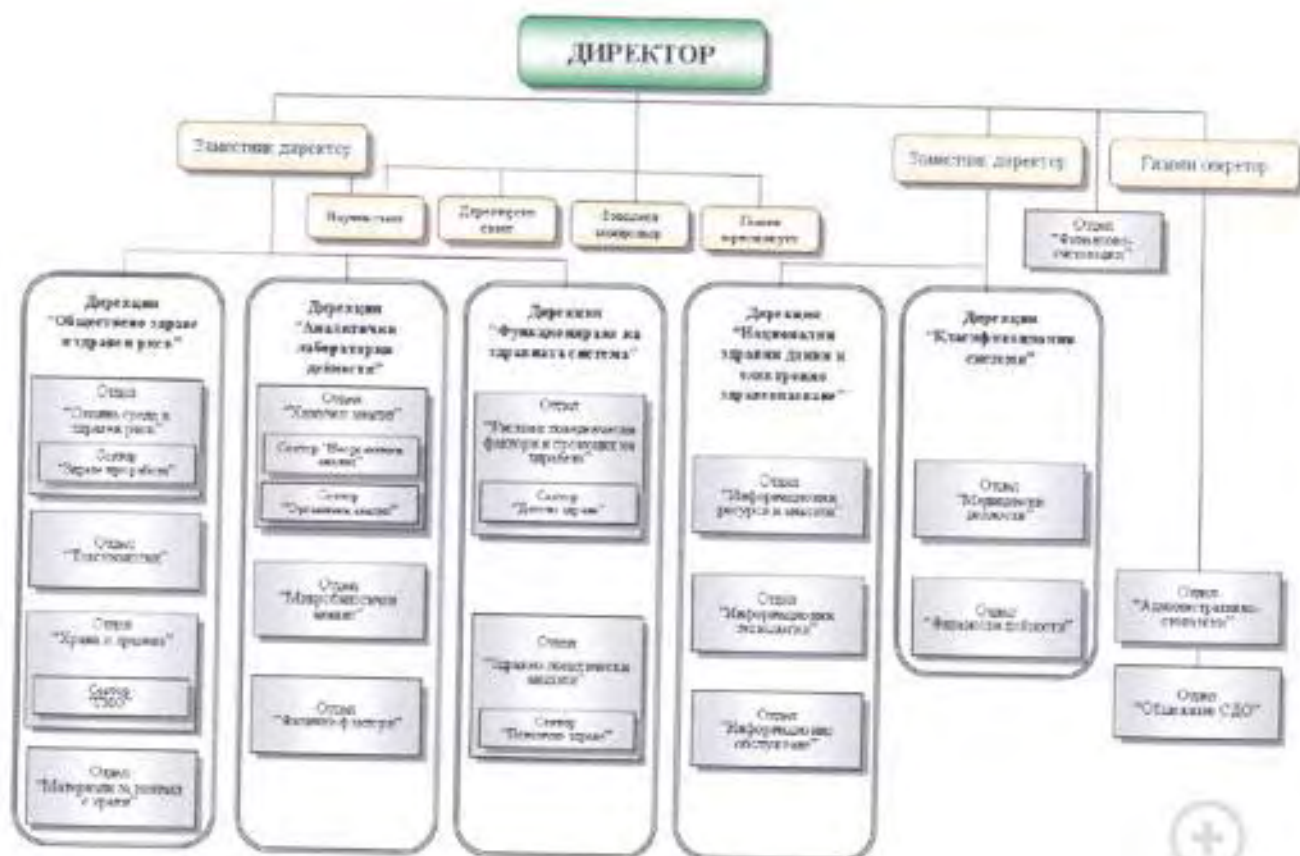
Идентифицирането на целевите групи и заинтересованите страни е ключово за постигане на целта на поръчката. При подготовката на офертата за поръчката, съобразихме естеството на дейностите и идентифицираните групи в проекта на НЦОЗА. Въз основа на това определихме, като основна целева група:

- Служители (ръководен и експертен състав) на Националния център по обществено здраве и анализи.

Съгласно Правилника за устройството и дейността на НЦОЗА, размера на целевата група е 202 щатни бройки.

Предвидените за изпълнение дейности ще обхванат цялостната структура на Центъра, показана на органограмата.

фигура 2 – Органограма на Националния център по общественото здраве и анализ



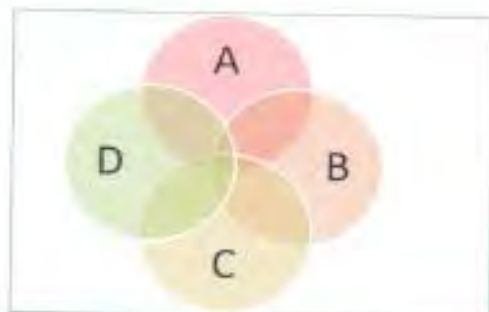
Източник: НЦОЗА, <http://ncpha.government.bg/structure.html>

"Прайм Консултинг" ООД предвижда активно включване на ръководителите и служителите на НЦОЗА във всички предвидени интервенции. Реализацията на проекта ще позволи да се идентифицират проблемните области в структурите и да се предприемат мерки за подобряване на управлението, функционирането и оптимизирането на структурата, като това ще се постигне чрез стимулиране на организационното развитие на Възложителя и повишаване на административния капацитет, създаване на ефективни звена и партньорства за справяне с идентифицираните в ОП "Административен капацитет" потребности на администрациите (чрез прилагането на мерките от функционалния анализ). Задачата е да се осигурят максимални нива на ефективност, ефикасност, прозрачност и откритост в работата на НЦОЗА. Именно това в най-голяма степен ще повлияе положително и ще удовлетвори потребностите на заинтересованите групи.

Отделно от идентифицираната целева група, от изпълнението на настоящата поръчка са **заинтересовани и различни външни страни**. Това са страни, които участват пряко или непряко в изпълнението на поръчката, които са заинтересовани от нейното изпълнение или могат да влияят върху постигането на резултатите и тяхното използване. Предварителното проучване показва, че към тях спадат:

- Министерство на здравеопазването;
- Регионалните здравни инспекции (РЗИ);
- Лечебни и здравни заведения и др.

Външните заинтересовани страни допълнително ще бъдат идентифицирани в хода на изпълнение на дейност 1, под-дейност 1.1 „Планиране и подготовка на функционалния анализ“, чрез използване на анализ на заинтересованите страни и Вен диаграма.



фигура 3 - Вен - диаграма

В по-широк контекст, дейността на НЦОЗА има отношение и към цялото население на страната, което също се явява заинтересована страна от подобряване на ефективността и ефикасността и работните процеси в Центъра.

5. Очаквани резултати

За постигане целите на проекта, обобщените резултати от изпълнението на предмета на поръчката ще бъдат:

- Извършен 1 (един) функционален анализ на НЦОЗА, чрез стриктно прилагане на „Единната методология за извършване на функционален анализ в държавната администрация“;
- Проведена 1 (една) кръгла маса на заинтересованите страни, с минимум 50 участника);
- Изработена и въведена 1(една) Стратегия за организационно развитие и актуализирани вътрешни правила и процедури за работа на администрацията;
- Проведени 2 (две) съпътстващи обучения с общо 60 служителя.

III. АНАЛИЗ НА ПРИЛОЖИМАТА НОРМАТИВНА УРЕДБА

Настоящият раздел анализира нормативната уредба имаща отношение към изпълнението на поръчката. Условно, изискванията могат да бъдат класифицирани в три категории:

- Методически указания за извършване на функционален анализ в структури на държавната администрация;
- Общо законодателство;
- Специфично законодателство;
- Вътрешни нормативни актове.

Методически указания

Ключов момент за качествено и в пълнота изпълнение на предвидените дейности по проекта е постигането на единно виждане с Възложителя по отношение на същината на дейностите, които следва да бъдат изпълнявани съгласно договора. Извършването на функционален анализ на НЦОЗА ще бъде подчинено на Единната методология за провеждане на функционален анализ в държавната администрация и Наръчника за прилагане на Единната методология за провеждане на функционален анализ.

Единната методология представя общия подход и логическата последователност на дейностите при извършване на функционалния анализ. В Наръчника, са подробно описани дейностите извършвани на различните етапи на анализа, методите за провеждане анализа и последователността на тяхното прилагане, екипите за провеждане на анализа и други специфични елементи от анализа.

По-долу са представени дефинициите и основните въпроси, които се свързват с основните критерии за извършване на дейностите по

поръчката.

таблица 2- Ключови понятия при извършване на функционален анализ на НЦОЗА

Ключови понятия	Дефиниция
Релевантност на функциите	Съответствието на функциите на звеното с област/и на политиката и/или правомощие/я на органа на власт, със стратегически и програмни документи, за които отговаря органа на власт, както и с функциите на по-голямо звено.
Ефективност	Степен на постигане на предварително поставени цели.
Ефикасност	Съотношение между постигнати резултати и използвани за тях ресурси.
Икономичност	Постигане на дадени резултати с минимум ресурси (разходи) или с постигане на максимални резултати с дадени ресурси (разходи).
Област на политика	Съвкупност от принципи, подходи за тяхното постигане и конкретни действия за държавата и нейните институции в

Ключови понятия	Дефиниция
	определена област на обществения живот, насочени към постигането на желани резултати чрез използването на различни инструменти.
Функция	Конкретна, относително обособена област от дейността на организацията или структурното звено, предполагаща извършването на взаимосвързани операции.

Източник: Наръчник за прилагане на Единната методология за провеждане на функционален анализ

Общо законодателство

Общото законодателство третира изискванията за устройство и структура на държавната администрация. В него заляга основното предназначение на всяка администрация, а именно да подпомага осъществяването на правомощията на органа на изпълнителната власт, към когото е създадена и който я ръководи.

Изготвянето на функционален анализ е подчинено на редица нормативни и законови изисквания, които всеки един от тях е разгледан по-долу.

Закон за администрацията (последни изм. и доп., бр. 27 от 25.03.2014 г., в сила от 25.03.2014 г.) е основния закон в Р. България уреждащ:

- Устройство и структурата на администрацията, основните принципи на организация на нейната дейност, длъжностите в нея и основните изисквания за заемането им;

- Правомощията на органите на изпълнителната власт, структурата и организацията на дейността на администрацията.

В този контекст, законът служи като отправна точка при извършване на анализ на релевантност, респективно идентифициране на правомощията на органа на власт, идентифициране на областите на политика, за които отговаря органа на власт, структуриране на НЗОЦА и т.н. В същото време правомощията и областите на политика, за които отговаря институцията са детайлизирани чрез специфичното законодателство (*Закона за здравето*), дейността, структурата и организацията на НЗОЦА са определени с Правилник за устройството и дейността на Националния център по обществено здраве и анализи².

В съответствие със закона, спада към централната администрация на изпълнителна власт Администрацията на Центъра осигурява техническото изпълнение на правомощията на директора и дейностите посочени в Правилника за устройството и дейността на НЗОЦА. В изпълнение на закона, НЗОЦА се ръководи от Директор, назначен чрез конкурс от министъра на здравеопазването.

Както всеки орган на власт, така и изпълнителния директор на НЗОЦА, има две основни категории правомощия:

- правомощия, произтичащи от позицията му на ръководител на администрация;
- правомощия, които са свързани с неговата специална компетентност като орган на изпълнителната власт.

² Издаден от министъра на здравеопазването, обн., ДВ, бр. 61 от 9.08.2011 г.

В този смисъл областите на политика/видовете дейности, за които отговаря администрацията, се намират в корелативна връзка с правомощията на директора на НЦОЗА.

За изпълнение на правомощията на органа на власт, законът разпределя дейностите в администрацията на обща и специализирана.

- *Общи правомощия.* Администрацията, подпомагаща прилагането им, е общата администрация, която съгласно Закона за администрацията, чл. 5 се дефинира като администрация, която подпомага осъществяването на правомощията на органа на власт като ръководител на съответната администрация, създава условия за осъществяване на дейността на специализираната администрация и извършва техническите дейности по административното обслужване;
- *Специализирани.* Тяхното прилагане се подпомага от специализираната администрация, която съгласно Закона за администрацията, чл. 5 се дефинира като администрация, която подпомага осъществяването на правомощията на органа на власт, свързани с неговата компетентност.

ЗА урежда и основното вътрешно структурно звено в администрацията, което е дирекцията. При необходимост в дирекцията могат да се създават отдели, а в отделите – сектори. **Член 13, ал. 1 от НПКДА** предвижда, че в дирекция могат да се създават не по-малко от два отдела, а в отдел – не по-малко от два сектора. Когато в дирекцията има създадени отдели, както и когато в отдел са създадени сектори, на директора на дирекцията са пряко подчинени само началниците на отдели, а на началниците на отдели – само началниците на сектори (**чл.13, ал. 2 и ал.4 НПКДА**).

В същото време по отношение на анализа на **ефективността**, ЗА постановява изисквания за поставяне на ежегодни цели за дейността на съответната администрация и осъществяват контрол за тяхното изпълнение в изпълнение на стратегическите цели на органите на изпълнителната власт (**Чл. 33а**). Планирането и отчетността при изпълнение на ежегодните цели на администрацията, законът вменява на Главния секретар в съответствие с **чл.8, ал.2**. В същото време, чл. 56, постановява, че съответния ръководител на конкретната администрация представя на органа на изпълнителната власт, който го назначава, ежегоден доклад за дейността

Именно спазването на тези изисквания (наличие на годишни цели) и изпълнението на целите (в т.ч формулировка, йерархична обвързаност и т.н) служат за оценка на ефективността на дейността на Центъра (подробно описани за извършване на анализ на ефективността е даден в точка 4 - Организация и изпълнението на дейностите, дейност 1, под-дейност 1.2, анализ на ефективността). Изискванията за поставяне на годишни цели се допълват от **Наредба за условията и реда за оценяване изпълнението на годишните цели от служителите в държавната администрация (НУРОИСДА)**, доколкото се изследва наличието на подобни цели (чрез анкетно проучване, документална проверка, интервюта) и тяхната йерхичната обвързаност в процеса на определяне на целите на звената и администрацията в цялост в рамките на извършване на функционален анализ

По отношение на **ефикасността и икономичността на дейността** на администрацията, ЗА изрично определя изискването „Администрацията да планира и изпълнява дейността си по начин, който води до постигане на висок обществен резултат при възможно най-икономично използване на ресурсите“. Допълнително, начина на управление на публичните ресурси по ефикасен и икономичен начин е по-детайлно е представено в **Закона за финансово управление и контрол в публичния сектор**.

Пряко свързани със Закона за администрацията са **Класификатор на длъжностите в администрацията**³ (чл.13, ал.1 от ЗА) и **Наредба за прилагане на Класификатора на длъжностите в администрацията**⁴. В тях се определят: наименованията на длъжностите в администрацията; разпределението на длъжностите в администрацията по длъжностни нива; минималната образователна степен за заемане на длъжност в администрацията; минималният ранг, необходим за заемане на длъжностите, определени за държавни служители; минималният професионален опит, необходим за заемане на длъжността; видът на правоотношението, по което се заема длъжността. Чрез класификатора на длъжностите в администрацията се преустановява разпределянето на длъжностите според йерархията на органите на държавната власт. С новите изменения (от 2012 г.) се цели да се постигне едно по-балансирано разпределяне на длъжностите по длъжностни нива, като основата на разпределянето са обективни критерии. Наредбата дава насоки по отношение длъжностното разписание и нормативите за численост в администрацията. **В анализа на релеванността**, се извършва преглед на разписанието и длъжностите характеристики (**Наредбата за длъжностните характеристики на служителите в държавната администрация**), като те се съпоставят от една страна класификатора и от друга с дейността и функциите на звената. В същото време при **анализа на организационната структура в хоризонтален и вертикален разрез** се оценява спазването на нормите в чл.12, ал.1, ал.4, ал. 5, от НПКДА, които поставят само максимална, а не и минимална граница за числеността на лицата заемащи ръководни длъжности, числеността на персонала в общата и специализирана администрация. В допълнение, чл.12, ал.7 третира максималната численост в дирекциите. Спазването на тези изисквания залегнали в Наредбата са обект на анализа на релеванността. Тяхното неспазване, следва да бъде отразени като констатация и препоръка за промяна на организационната структура. Самото идентифициране на съставните вътрешни звена – отдели и сектори, включени в дирекциите съответно в отдели, както и на тяхната численост, ще бъде направено въз основа на длъжностното разписание, подготвено по образец съгласно приложение № 1 от НПКДА. Съгласно чл. 11, ал. 3 от НПКДА въз основа на утвърденото длъжностно разписание, актовете за назначаване на държавните служители, сключените трудови договори и допълнителните споразумения към тях, се изготвя поименно разписание на длъжностите по образец съгласно приложение № 2 от НПКДА.

*Закон за изменение и допълнение на Закона за държавния служител*⁵ урежда възникването, съдържанието и прекратяването на служебните правоотношения между държавата и държавния служител при и по повод изпълнението на държавната служба, доколкото друго не е

³ В сила от 01.07.2012 г. Приет с ПМС № 129 от 26.06.2012 г. Обн. ДВ. бр. 49 от 29 Юни 2012 г., доп. ДВ. бр. 80 от 19 Октомври 2012 г., изм. и доп. ДВ. бр. 25 от 18 Март 2014 г., изм. ДВ. бр. 44 от 27 Май 2014 г.

⁴ (Загл. изм. - ДВ. бр. 47 от 2011 г., в сила от 15.03.2012 г., изм. - ДВ. бр. 106 от 2011 г., в сила от 01.01.2012 г., изм. - ДВ. бр. 21 от 2012 г., в сила от 15.03.2012 г.)

⁵ Обн. ДВ. бр. 67 от 27.07.1999 г., в сила от 28.08.1999 г., изм. бр. 1 от 4.01.2000 г., изм. и доп. бр. 25 от 16.03.2001 г., в сила от 1.09.2000 г., бр. 99 от 20.11.2001 г., в сила от 20.11.2001 г., изм. бр. 110 от 21.12.2001 г., в сила от 1.01.2002 г., бр. 45 от 30.04.2002 г., изм. и доп. бр. 95 от 28.10.2003 г., изм. бр. 70 от 10.08.2004 г., в сила от 1.08.2004 г., изм. и доп. бр. 19 от 1.03.2005 г., бр. 24 от 21.03.2006 г., бр. 30 от 11.04.2006 г., в сила от 12.07.2006 г., бр. 102 от 19.12.2006 г., изм. бр. 59 от 20.07.2007 г., в сила от 1.03.2008 г., бр. 64 от 7.08.2007 г., изм. и доп. бр. 43 от 29.04.2008 г., бр. 94 от 31.10.2008 г., в сила от 1.01.2009 г., бр. 108 от 19.12.2008 г., изм. бр. 35 от 12.05.2009 г., в сила от 12.05.2009 г., изм. и доп. бр. 42 от 5.06.2009 г., изм. бр. 74 от 15.09.2009 г., в сила от 15.09.2009 г., доп. бр. 103 от 29.12.2009 г., в сила от 29.12.2009 г., изм. бр. 15 от 23.02.2010 г., доп. бр. 46 от 18.06.2010 г., в сила от 18.06.2010 г., изм. и доп. бр. 58 от 30.07.2010 г., в сила от 30.07.2010 г., бр. 77 от 1.10.2010 г.; Решение № 12 на Конституционния съд на РБ от 11.11.2010 г. - бр. 91 от 19.11.2010 г.; изм. бр. 97 от 10.12.2010 г., в сила от 10.12.2010 г., бр. 1 от 4.01.2011 г., в сила от 4.01.2011 г., изм. и доп. бр. 18 от 1.03.2011 г., в сила от 1.03.2011 г., бр. 100 от 20.12.2011 г., в сила от 1.01.2012 г., бр. 15 от 21.02.2012 г., изм. бр. 20 от 9.03.2012 г., в сила от 10.06.2012 г., изм. и доп. бр. 38 от 18.05.2012 г., в сила от 1.07.2012 г., доп. бр. 82 от 26.10.2012 г., изм. бр. 15 от 15.02.2013 г., в сила от 1.01.2014 г., бр. 68 от 2.08.2013 г., в сила от 2.08.2013 г.

предвидено в специален закон. В същото време, в раздел 5 се урежда работното време, почивките и отпуските на служителите. Законът дава и общите насоки за оценяване на изпълнението на държавните служители в раздел VII „Оценяване на изпълнението“, като по-детайлно този въпрос е разгледан в *Наредба за условията и реда за оценяване изпълнението на годишните цели от служителите в държавната администрация (НУРОИСДА)*⁶. Тя има за задача да оцени приноса на отделния служител за изпълнението на целите на административното звено и административната структура като цяло и определяне на възнагражденията на служителите спрямо техните постижения. В същото време, съгласно чл. 9, ал.3 „Целите в индивидуалния работен план на оценявания трябва да са в максимална степен конкретни, постижими, съгласувани с целите на административната структура като цяло и/или на административното звено и измерими по обем, качество и срокове“⁷. В допълнение Наредбата указва, че „броят на целите в индивидуалния работен план не трябва да надвишава 7 (чл.9, ал.3). Тази йерархична обвързаност между целите и техният брой се анализира и оценява в рамките на анализа на ефективността на НЦОЗА. Установяване на тези изисквания се чрез експертна оценка на базата на документално проучване, анкетно проучване и интервюта.

Друг нормативен акт имащ отношение към изпълнение на поръчката е *Наредбата за длъжностните характеристики на служителите в държавната администрация*. Тя определя структурата и процедурите за разработване, утвърждаване, изменение и съхранение на длъжностните характеристики на длъжностите, които се заемат от държавни служители. Част от анализа на релевантността почива именно на длъжностните характеристики на служителите в администрацията, доколкото те са съставени съгласно изискванията на наредбата, дали в тях няма включени нетипични функции за отделния служител, дали препокриване на дейности и задължения и др.

Закон за финансовото управление и контрол в публичния сектор⁸ има отношение към структурата на администрацията на НЦОЗА и ефикасността и ефикасността на нейното функциониране. Законът урежда обхвата и осъществяването на финансовото управление и контрол, както и принципите и изискванията към системите за финансово управление и контрол в организациите от публичния сектор. **От една страна, чл. 10. (1)** Ръководителите на организациите осъществяват финансовото управление и контрол чрез следните взаимосвързани елементи:

1. контролна среда;
2. управление на риска;
3. контролни дейности;
4. информация и комуникация;
5. мониторинг.

В същото време чл. 13, ал. 5. постановява, че предварителен контрол за законосъобразност, може да се извършва от назначени за целта финансови контролори или други лица, определени от

⁶ Наредба за условията и реда за оценяване изпълнението на служителите в държавната администрация“, в сила от 01.07.2012 г., Приета с ПМС № 129 от 26.06.2012 г. Обн. ДВ. бр. 49 от 29 Юни 2012 г., изм. и доп. ДВ. бр. 27 от 15 Март 2013 г.

⁷ Чл. 9, ал. 4 Наредба за условията и реда за оценяване изпълнението на служителите в държавната администрация“, в сила от 01.07.2012 г., Приета с ПМС № 129 от 26.06.2012 г. Обн. ДВ. бр.49 от 29 Юни 2012г., изм. и доп. ДВ. бр.27 от 15 Март 2013г.

⁸ Обн. ДВ. бр.21 от 10 Март 2006г., изм. ДВ. бр.42 от 5 Юни 2009г., изм. ДВ. бр.54 от 16 Юли 2010г., изм. ДВ. бр.98 от 13 Декември 2011г., изм. ДВ. бр.15 от 15 Февруари 2013г.

ръководителя на организацията. В този контекст, спазването на чл. 13 пряко кореспондира със структурата на организацията и начина на контрол.

В чл. 5 ал. 2, т.3 изрично се посочва, че Финансовото управление и контрол се осъществяват чрез системи за финансово управление и контрол, включващи политики и процедури, въведени от ръководството на организацията, с цел да се осигури разумна увереност, че целите на организацията са постигнати чрез икономичност, ефективност и ефикасност на дейностите:

Законът изрично вменява на ръководителите на организацията да отговорят за определянето на целите на организацията, които ръководят разработването и прилагането на стратегически планове, планове за действие и програми за достигане на поставените цели; планирането, управлението и отчитането на публичните средства с оглед постигане на целите на организацията; спазването на принципите за добро финансово управление и прозрачност на публичните средства, както и за законосъобразното им управление и разходване; ефективното управление на персонала и поддържането нивото на компетентността му; създаването на подходяща организационна структура с цел ефективно изпълнение на задълженията; разделянето на отговорностите по вземане на решение, осъществяване на контрол и изпълнение и др; Всички тези отговорности се анализират и оценяват в хода на разработване на функционалния анализ на Националния институт за помирение и арбитраж.

Закон за публичните финанси намира най-ярко отражение към анализа на ефикасността и идентифициране на областите на политика. Законът урежда общото устройство и структурата на публичните финанси, и има отношение към утвърждава класификацията на разходите по области на политики и бюджетни програми. Законът дава яснота за политиката на съответния орган на власт (напр. приложение № 3 Проектобюджет за 2015 г. и актуализирана бюджетна прогноза за 2016 и 2017 г. в програмен формат), където се изисква да се даде информация за мисията, организационното развитие, областта на политика и т.н.

Специфично законодателство

Специфичното законодателство регламентира дейността на НЦОЗА, общите и специфични правомощията на органа на власт, които са свързани и със съответните области на политика, за които отговаря органа на власт.

Основен акт се явява Закона за здравето, който урежда статуса, дава информация за осъществяваните дейности, реда за назначаване на директора, начина на формиране на приходите и др.

В контекста на своята регламентирана дейност НЦОЗА е орган, който непосредствено подпомага Министъра здравеопазването при провеждането на държавната политика в областта опазване на общественото здраве, промоция на здравето и профилактика на болестите, информационно осигуряване на управлението на здравеопазването.

Вътрешни нормативни актове

Вътрешни нормативни актове имат за задача да отрязат общите и специфични изисквания за националното законодателство в страната в конкретната област.

Основния вътрешен нормативен акт се явява Правилника за устройството и дейността на Националния център за обществено здраве и анализи⁹. В него са определени дейността,

⁹ Издаден от Министъра на здравеопазването, обн., ДВ, бр. 61 от 9.08.2011 г.

числеността, структурата и организацията на работа, функциите на организационните структури и административните звена. Това се явява основния документ при извършване на анализ на релевантността в рамките на всеки един функционален анализ на административна структура и по специално при анализ на вертикалната и хоризонтална структура. В Правилникът за устройство на дейността на НЦОЗА би следвало да са отразени основни моменти от общото (ЗА, НПКДА, ЗФУКПС и др.) и специфичното законодателство и по специално със Закона за здравето. Чрез експертен анализ се извършва преглед на съответствието на Правилника с основните документи, наличието на дублиращи се функции в рамките на звената, наличието на нетипични функции, съответствието на длъжностните характеристики, функционалните характеристики на звената и разписанието с правилника, спазване на нормативните изисквания за структуриране и численост в администрацията и др.

В допълнение, в рамките на поръчката попадат още следните вътрешни документи:

- Правилника за вътрешния трудов ред;
- Вътрешните правила за работна заплата;
- Стандартните оперативни процедури и инструкциите за работа и др.



IV. СТРАТЕГИЯ ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕ НА ПОРЪЧКАТА

1. Обвързаност на дейностите с целите

Чрез настоящата поръчка се цели да се подпомогне изпълнението на дейностите по проект на НЦОЗА финансиран по ОПАК 2007-2013 г., а именно „Подобряване ефективността на Национален център по общественото здраве и анализи чрез стимулиране организационното развитие на административната структура“.

Нашето разбиране за изпълнението на отделните дейности е, че те са компилация от логически обвързани действия, които единствено и задължително при комплексно, качествено и задълбочено прилагане, ще допринесат за постигане специфичните цели на настоящата поръчка и като цяло за общата цел на проекта.

Основната задача в настоящата поръчка е да бъде изготвен функционален анализ на НЦОЗА. Той ще се използва за оптимизиране на структурата конкретно чрез: избягване на дублиращи се функции, подобряване на организацията, работните процеси и координацията в рамките на Центъра; разработване и усъвършенстване на методологии, вътрешни правила и процедури; актуализиране на функционалните характеристики и др.

Към настоящия момент в НЦОЗА не е правен функционален анализ на цялата административна структура, чрез който да се идентифицират областите за подобрене и оптимизиране дейността на институцията. Специфичните отговорности на Центъра изискват **повишено доверие на обществото и заинтересованите страни** и подобряване на организационната структура с цел изпълнение на стратегическите цели и функциите на администрацията. С оглед на тази специфика, функционалният анализ има за задача да покаже „тесните места“ и проблемите в организацията и координацията, като ще допринесе за тяхното преодоляване и в крайна сметка – до подобряване на ефективността и ефикасността от дейността.

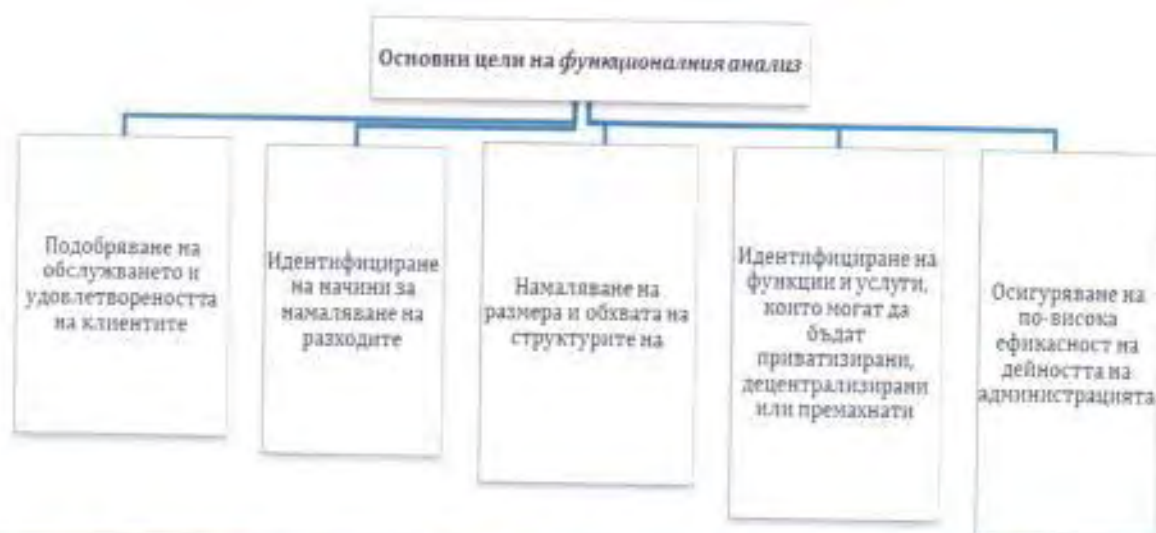
Оптимизирането на структурата и преразпределението на функциите и дейностите в НЦОЗА и възможността за избягване на дублиране на функции ще доведе до по-висока ефективност, ефикасност и икономичност на дейността на Центъра. Настоящият проект е насочен към изграждането на ефективна организация на контролната дейност, която да отговори на предизвикателствата на една бързо променяща се среда, обусловена от динамиката на професионалната дейност. Подобряването на организацията, работните процеси и координацията ще се постигне чрез: разработване/усъвършенстване на правилника за устройство на дейността, методологии, вътрешни правила и процедури; въвеждането на стратегии за организационно развитие. Това ще създаде съвременна мисия на институцията, насочена както към персонала, така и към всички заинтересовани страни. Този процес ще мотивира повече ангажираност у целевите групи, ще се създаде подходяща среда, в която служителите да бъдат заинтересовани и увлечени от постигането на целите на организацията, разпознавайки собствения си принос.

Предвид широкото поле на приложение на функционалния анализ, често срещана практика е определен анализ да се фокусира върху различни проблеми области. При провеждане на функционален анализ се дефинират конкретни цели предвид съществуващата структура на изследваната администрация и свързаните процеси, идентифицират се проблемни области,

търсените промени и въздействия. Във фигурата по-долу са дефинирани основните цели, присъстващи във всички функционални анализи, независимо от техния фокус:

Основните етапи при провеждането на функционалния анализ се дефинират от поставените конкретни цели с оглед съществуваща ситуация и идентифицирани проблеми.

фигура 4 - Цели на функционалния анализ



Досегашният ни опит при извършване на функционални анализи открояват следните основни елементи, които гарантират качество на изпълнението на поръчката:

- **Създаване на екип**, който да включва експерти на „Прайм Консултинг“ ООД (външни експерти) и представители на НЦОЗА, която ще бъде обект на функционален анализ;
- **Приемане на основни правила на работа**, времева рамка и ясно разпределение на отговорностите между отделните членове на екипа;
- **Приемане на методология и инструментариум** на планирания функционален анализ;
- **Провеждане на функционалния анализ** в НЦОЗА;
- **Разработване и прилагане на план за действие**;
- **Осъществяване на мониторинг на провеждания анализ**.

Констатациите и оценката на дейността на НЦОЗА изведени в Доклад за извършен функционалния анализ **ще даде препоръки за подобряване на ефективността, ефикасността и икономичността на структурата**. Направената оценка ще определи областите и предложенията с най-голям приоритет, към които администрацията трябва да насочи внимание. Приоритетните области и предложения за подобрения са елемент от **Плана за действие**, който ще разпише отговорните за изпълнението на дадена препоръка, какво ще бъде направено, за да се осъществи препоръката, как и кога ще бъде извършено всяко действие в плана за действие и как това ще окаже влияние върху бюджета. Това ще спомогне за повишаване на интереса, разбиране и за създаване на „собственост“ върху продуктите от настоящата поръчка.

Изготвянето на Стратегия за организационно развитие и актуализираните вътрешните правила и процедури следва ще осигурят по-висока ефективност на дейността на администрацията и да спомогне за управление на промяната.

Реализирането на дейността ще повиши професионалните компетентности на служителите и подготовката им за въвеждане на нови функционални връзки при изпълнение на техните задължения и отговорности. Отлично подготвените служители в администрация са свързващ елемент от цялостния стремеж на държавата към повишаване качеството на публичната власт на всички нива, нейното модернизиране, прилагането на стратегическото управление и извеждането на критерии за оценка на качеството на публичния сектор.

Изграждането на по-ефективна и ефикасна структура ще подобри доверието на заинтересованите страни в работата и дейността на Центъра.

От друга страна, предвидените 2 обучения (след всяка дейност) ще спомогнат разбиране на промените и за развитие на капацитета за прилагане на новите правила и препоръки и осигуряване на необходимите човешки ресурси за успеха на планираните промени.

2. План за управление на промените

Нашето разбиране е, че всяка една организация е и една социална система, следователно промените, които навлизат в нея задължително ще повлияят и върху човешкия фактор. Хората, които са основна съставка на тази социална система носят и влияят със своята идентичност, нагласи, емоции, взаимоотношения (лични и професионални), формални и неформални общности и групи. Спектърът на личностите, повлияващи процеса на промяна е широк.

Нашият стремеж, е свързан с използване на цялостен подход в управлението на промяната – личностна, социална, организационна и професионална. Ефективното управление на промяната е структуриран процес и използва цялостен набор от инструменти за успешна промяна. То е свързано с прилагане на набор от инструменти, процеси, умения и принципи за управление на хората и привличането им на страната на промяната за постигане на необходимите резултати от даден проект или инициатива.

Основна функция на плана за управление на промяната ще бъде да запознае служителите на НЦОЗА с промените и ефекта, до който те ще доведат, както и да подпомогне включването на служителите в процеса, така че те да са част от него и да го припознават като свой.

Планът за управление на промяната включва следните основни аспекти:

- Причините за промяната;
- Формиране на ръководен екип - Демонстриране на ентузиазъм и намаляване на фрустрацията.
- Правилно изградена визия. Разработена разбираемо, осигурява намаляване на тревожността и погрешните интерпретации.
- Засегнатите страни;
- Сроковете за извършване на необходимите промени;
- Видовете промени;
- Ефектът от всяка отделна интервенция;
- Приемане чрез постоянна и ясна комуникация. Поддържането на постоянно общуване, формално и неформално, подпомага снижаването на тревожността;
- Овластяване на действието. Участието в проблемите и техните решения изгражда самоувереност и възвръща оптимистичните нагласи;

- Устойчивост на промяната.

Необходимостта от промяна е продиктувана от факта, че в хода на подготовка и изпълнение на отделните етапи на Функционалния анализ, част от анализа на текущото състояние на НЦОЗА, би установило различни по вид слаби страни в дейността на администрацията, които оказват влияние по отношение на релевантността, ефективността и ефикасността.

Вследствие на констатираните слаби страни и анализа на текущото състояние, реално ще бъдат изведени съответните изводи и препоръки, систематизирани в трите споменати по-горе направления.

В този контекст, планираните мерки в плана за промяната следва да доведе до:

- изграждане на общо самосъзнание и принадлежност, както към самата административна структура;
- подобряване на организацията на работните процеси в НЦОЗА, чрез разработване на нови или усъвършенстване на съществуващите вътрешни правила и процедури за работа и т.н.;
- подобряване на нивото на предлаганите услуги;
- преодоляване на процеса на дублиращи се функции в структурата на администрацията;
- ефективно планиране и отчитане на дългосрочните и краткосрочни цели, мерките и приоритетите, както и целесъобразно разходване на публичните ресурси;
- повишена прозрачност администрацията и повишено доверие в нейната работа.

Промяната, бидейки приета от служители на НЦОЗА, ще доведе до постигане на целта на проекта, която е насочена към оптимизиране структурата на НЦОЗА за постигане на по-голяма ефективност, ефикасност и избягване на дублиращи се функции.

По-ефективната администрация ще подобри процеса на работа, което неминуемо ще акумулира по-голямо доверие сред партньорите и заинтересованите страни.

В същото време, страните, които се очаква да бъдат пряко засегнати от промените са всички служители на Центъра, от ръководния състав до отделния служител. Лицата/групите, които ще са косвено засегнати от приложените и реализирани промени ще бъдат всички ползватели на услугите, които се предоставят от НЦОЗА. Имайки предвид естеството на промени, които се очаква да бъдат предприети в резултат на извършване на функционалния анализ, тяхното изпълнение може да се раздели на два вида, по отношение на срока:

- **краткосрочни промени** – обхващат период до 6 месеца. Това са промените, които касаят разработване на нови или усъвършенстване на съществуващите вътрешни правила на Центъра;
- **дългосрочни промени** – обхващат период по-дълъг от 1 година. Отнасят се от една страна до изпълнение на мерки, свързани с годишно планиране и отчитане на заложените цели на администрацията. От друга страна – дългосрочната промяна се отнася и до евентуална промяна в структурата на НЦОЗА, при условие, че бъде преценена необходимостта от реорганизация на административната структура (като следва да се има предвид, че при подобна реорганизация ще възникне необходимостта от краткосрочни промени, касаещи промяна/актуализация на Правилника за устройството на дейността, длъжностни характеристики и други

документи, в които да бъдат отразени новосъздадените промени, касаещи структурата на Центъра.

По две направления ще бъдат изпълнени промените: - първото направление на промяната касае документалната същност на Центъра, т.е. разработване на нови или усъвършенстване на съществуващи вътрешни документи, които пряко се отнасят до дейността на администрацията и са от съществено значение за релевантността и ефикасността. Второто направление е чисто организационно по своята същност. То се отнася до евентуална промяна в структурата на НЦОЗА, при наличие на възможност за това (финансова), като същата следва да бъде извършена съобразно изискванията на Наредбата за прилагане на класификатора на длъжностите в администрацията (НПКДА). Осъществяването на организационна промяна би довело до по-добра ефективност в работата на администрацията.

Ефектът, който се очаква да бъде постигнат от изпълнението на предвидените промени се отнася до подобряване на релевантността, ефективността и ефикасността, което подобрене ще се отрази съществено както по отношение на вътрешните заинтересовани страни, така и по отношение на външните такива.

С цел, плавно и безпроблемно въвеждане на планираните промени, които биха били продиктувани от препоръките описани във Функционалния анализ се ***предвижда и провеждане на кръгла маса и съпътстващо обучение (в рамките на дейност 1)*** Именно на него, предлаганите промени ще бъдат обяснени и ясно представени на служителите, така че да намалят напрежението и съпротивата.

С оглед успешното изпълнение на проекта и постигане на устойчивост на резултатите в плана ще бъдат предвидени и комуникационни мерки – напр. периодични работни срещи от типа на фокус-групи (с около 10- 12 човека), в които да се дискутира ефекта от осъществяваните промени, както и да се дават предложения (ако е необходимо) за набелязване и осъществяване на нови промени. Изпълнението на работни срещи се препоръчва да бъдат планирани най-рано 6 месеца след приключване на анализа и осъществяване на планираните в плана за действие промени, като по естество те излизат извън рамките на настоящата поръчка. Само по този начин може да се установят ефектите от предписаните и предприети действия в Плана за реализация, към Функционалния анализ на НЦОЗА.

3. Подход, методи и стратегия за изпълнение на поръчката

Нашата стратегия за изпълнение на поръчката отчита всички взаимовръзки и обвързаности между дейностите, в контекста на конкретните цели на ОПАК.

Прилаганият подход и използваните методи за изпълнение на поръчката е изцяло съобразено с ***Единната методология за провеждане на функционален анализ на административните структури и Наръчника за прилагане на Единната методология за провеждане на функционален анализ.***

3.1. Подход за изпълнение на поръчката

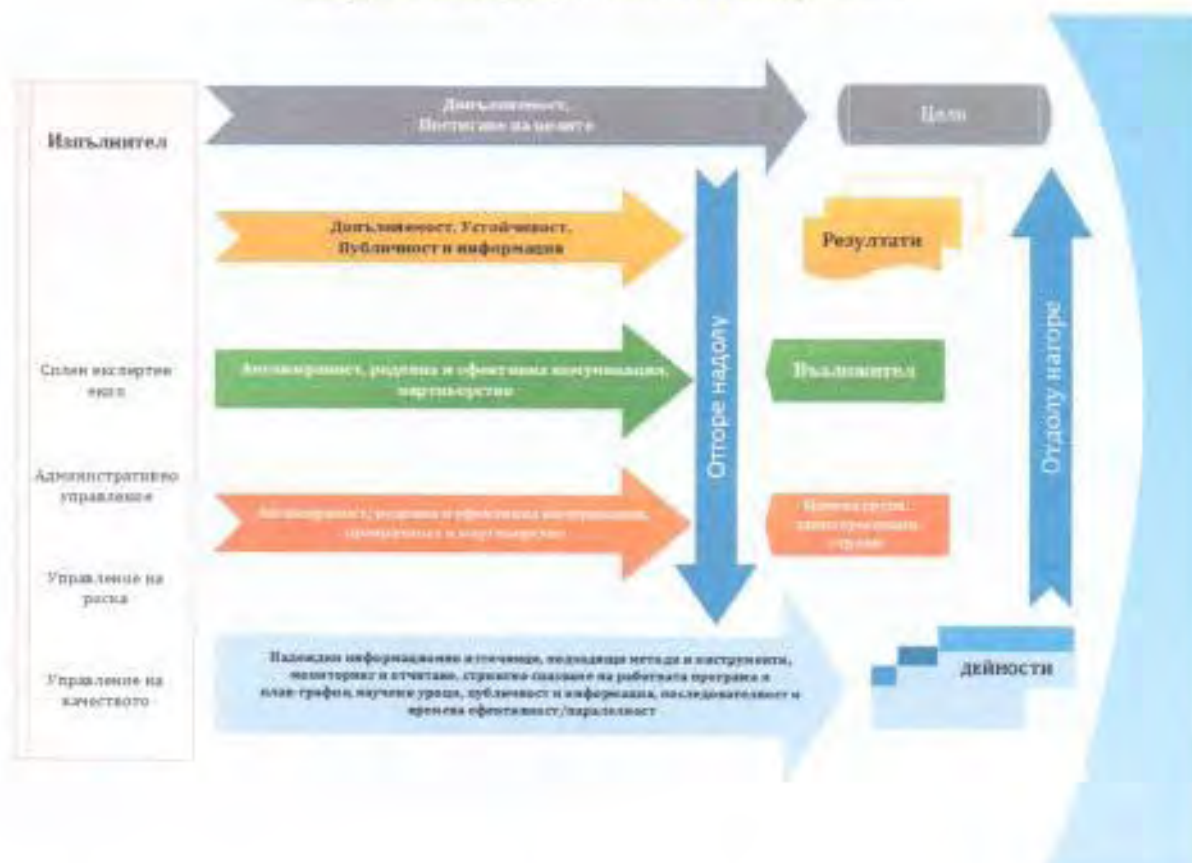
Предлаганият от нас подход за изпълнение на поръчката е съобразен с:

- Целите на поръчката;
- Очакваните резултати;

- Обхватът на работа;
- Специфичните изисквания на Възложителя;
- Очакваните рискове и възможности за тяхното управление;
- Нормативни изисквания.

Нашият подход за изпълнение на поръчката е представен на фигура 5 по-долу и включва следните елементи.

Фигура 5 - Подход за изпълнение на поръчката



Въз основа на това сме определили следните елементи, които определят и подхода ни за изпълнение на поръчката:


Подход	Обосновка
Постигане на целите	Всички дейности, цялата организация на работа и методи за изпълнение са насочени към постигане на целите и удовлетворяване на очакванията на Възложителя.
Допълняемост	Изпълнението на поръчката ще се разглежда като неразделна част от постигане на целите на проекта на НЦОЗА, съфинансиран по ОПАК.
Гъвкав подход на работа	Ще бъдем достатъчно гъвкави да съобразяваме работния график, натоварването на експертите и обхвата на работа по дейностите с възникнали промени в средата и изисквания на Възложителя.
Осигуряване на	Това може да бъде постигнато чрез създаване на усещане за

устойчивост резултатите	на	„собственост“ от страна на Възложителя върху резултатите от проекта, а не получаване на готови резултати от Консултанта. За да осигурим това, ще работим в тясно сътрудничество с представителите на НЦОЗА и заинтересованите страни и да отразим техния опит, знания и виждания във всички дейности и продукти от изпълнението на поръчката.
Ангажираност		Подкрепата, съдействието и ангажираността от страна на заинтересованите страни са задължителни за успешното реализиране на проекта. Липсата им би изложило изпълнение на поръчката на риск.
Прозрачност		Основен принцип на нашата работа. Редовно ще комуникираме и обсъждаме напредъка в изпълнението на дейностите. Ще поддържаме редовна комуникация с Възложителя в процеса на работа. Всички заинтересовани страни ще бъдат уведомявани за напредъка на работа и предстоящи дейности с тяхно участие.
Редовна ефективна комуникация Възложителя	и с	Единствено постоянната и ефективна комуникация с Възложителя би могла да осигури качествено изпълнение на проекта и отговаряне на нуждите. Ето защо, нашият стремеж ще бъде да поддържаме ефективна и редовна комуникация като ще информираме Възложителя за напредъка по дейности, срещаните проблеми и трудности и решенията.
Партньорство		Подходът на работа ще включва активно участие на Възложителя и целевите групи и заинтересованите страни в процеса на работа по различни дейности. Само по този начин ще можем да комбинираме експертизата на екипа от консултанти със знанията и опита на местната администрация и заинтересованите страни и да осигурим „собственост“ на проекта от страна на Възложителя.
Силен екип експерти	от	Дейностите по проекта изискват създаване на екип от експерти, които притежават необходимите знания и опит за изпълнение на поръчката с високо качество. Предложените от нас експерти притежават релевантен опит съобразен с обхвата на поръчката, което ни позволява бързо и качествено изпълнение на дейностите и постигане на набелязаните резултати.
Надеждни източници информация	на	Получаването на качествени резултати в голяма степен ще зависи от количеството, качеството и надеждността на информацията и данните, които ще ползваме. Затова идентифицирането на източниците на информация и използването на информация ще бъде от ключовите елементи на нашия подход.
Подходящи методи и инструменти		Спецификата на дейностите, както и вида на информацията предполагат използването на методи и инструменти за тяхното набиране и анализ, които да доведат до най-ефективна работа. Предвидили сме използване на разнообразни методи и инструменти, както за количествени, така и за качествени анализи.
Управление риска	на	Идентифицирането и управлението на риска е сред основните фактори за осигуряване на безпроблемна работа и своевременно справяне с проблемите. Поради това управлението на рисковете е основен подход в

		нашата работа при изпълнение на поръчката - подробно описан в <u>Глава VI Управление на риска</u> .
Управление на качеството	на	Качественото изпълнение на работата е основен елемент за успеха на проекта и важна част от нашия подход на работа. Всички етапи от изпълнението на проекта ще бъдат обект на вътрешен контрол на качеството (<u>описан подробно в Глава V Мерки за контрол върху качеството на изпълнение</u>).
Спазване работната програма графика изпълнение поръчката	на и за на	Това ще гарантира последователност, методичност и гъвкавост при преодоляване на евентуални пречки. Доброто планиране и своевременно осъществяване на всички дейности е от особена важност, като едновременно с това трябва да се осигурява гъвкавост по отношение на реакция към възможни промени и външни въздействия.
Последователност и паралелност		Необходимо е проектните дейности да бъдат логически подредени, взаимнообвързани и взаимодопълващи се. Това е илюстрирано в предложения план-график <u>глава IV, точка 6 Индикативен план - график за изпълнение на дейностите</u> от настоящата оферта.
Подход „отдолу-нагоре“ и „отгоре-надолу“		Целта на използването на този подход е да бъдат взети предвид вижданията на целевите групи и заинтересованите страни относно оптимизация на структурите и работните процеси в НЦОЗА. От друга страна при изпълнение на договора ще се търси пълна съгласуваност със съществуващата нормативна и институционална рамка, европейска и национална стратегическа рамка, както и с вижданията на Възложителя
Научени уроци и добри практики	и	При изпълнение на поръчката в голяма степен ще се опираме на богатия ни предишен опит при извършване на функционални анализи на административни структури, изготвяне на нови и/или актуализация на съществуващи вътрешни документи и правила, разработване на методики и индикатори за мониторинг и управление, механизми за оценка на ефикасността и ефективността и др.
Публичност и информираност	и	Ще бъде осигурена публичност и информираност за изпълнението на проекта. Предприетите мерки ще бъдат съобразени със съответните правила за публичност при проекти съфинансирани от ОПАК

3.2. Кратък преглед на методите за събиране и анализ на информацията

Предложеният от нас подход и методи за изпълнение обхващат всички дейности, под-дейности и етапи, които са поставени в Техническото задание. Това е предизвикателна задача, която изисква отлично планиране на дейностите и комбиниране на количествени и качествени анализи. Както е видно от таблицата, за изпълнение на дейностите ще се търси много широк обхват от методи и източници. Някои от методите ще бъдат използвани за намирането на отговор на повече от един въпрос, което отговаря на принципа за ресурсна ефективност и времева ефективност.




Таблицата представя основните дейности за извършване на функционален анализ, източниците на информация методологията, документалните източници и връзката с други дейности и под-дейности. В рамките на Встъпителната фаза методологията ще бъде допълнително детайлизирана.

Самите методи са детайлно описани в глава IV, т. 4. **Организация на изпълнението на дейностите** за всяка една отделна дейност, като ясно е посочена тяхната взаимовръзка и последователност.

Дейности	Под-дейности/етапи	Източници на информация	Методи за събиране на информация	Методи за анализ	Връзка с други дейности и под-дейности
Дейност 1: Извършване на функционален анализ на НЦОЗА, чрез стриктно прилагане на Единната методология за провеждане на функционален анализ в държавната администрация и провеждане на един брой кръгла маса на заинтересованите страни и един брой съгответстващо обучение за представяне и обсъждане на резултатите извършения функционален анализ	Под-дейност 1.1. Планиране и подготовка на функционалния анализ (I-етап)	- Законови и подзаконови нормативни актове;	- Кабинетно проучване; - Работни срещи.	- Анализ на заинтересованите страни, Вен диаграма.	- Дейност 1, под-дейности 1.2, 1.3 и 1.4. - Дейност 2;
	Под-дейност 1.2. Провеждане на функционалния анализ (II-етап)	- Законови и подзаконови нормативни актове; - Правилник за устройството и дейността на НЦОЗА; - Стратегически и програмни документи; - Вътрешни правила и наредби; - Функционални характеристики на звената; - Должностни характеристики; - Годишни цели на администрацията, звената и служителите; - Годишни отчети; - Отчет на бюджета; - и др.	- Работни срещи; - Документално проучване; - Анкетно проучване; - Интервюта;	- Дескриптивен анализ; - Стратегически анализ; - "Дърво" на целите; - Добри практики; - Експертна оценка.	- Дейност 1, под-дейности 1.3 и 1.4; - Дейност 2;
	Под-дейност 1.3. Приключване на функционалния анализ (III-етап)	- Описаните документи в предходната под-дейност.	- Работни срещи; - Документално проучване; - Интервюта	- Стратегически анализ; - Сравнителен анализ; - Експертна оценка.	- Под-дейност 1.2; - Дейност 2;
	Под-дейност 1.4. „Мониторинг, преглед и публичност на изпълнението“ (IV-етап)	- Стратегически, планови и програмни документи; - Годишни отчети; - Цели на администрацията, дирекциите и служителите; - Отчети на бюджета и одитни доклади; - Вътрешни правила и др.	- Работни срещи; - Документално проучване; - Интервюта	- Стратегически анализ; - „Дърво“ на целите; - Експертна оценка.	- Дейност 1, под-дейности 1.2, 1.3.

Дейности	Под-дейности/етапи	Източници на информация	Методи за събиране на информация	Методи за анализ	Връзка с други дейности и под-дейности
Дейност 2: Изработване и въвеждане на стратегия за организационно развитие на НЦОЗА актуализация на вътрешните правила и процедури за работа	Под-дейност 2.1: Изготвяне на организационна стратегия	<ul style="list-style-type: none"> - Законови и подзаконови нормативни актове; - Правилник за устройството и дейността на НЦОЗА; - Стратегически и програмни документи; - Вътрешни правила и наредби; - Функционални характеристики на звената; - Должностни характеристики; - И др. 	<ul style="list-style-type: none"> - Документално проучване; - Интервюта; - Работни срещи 	<ul style="list-style-type: none"> - Експертна оценка; - Анализ на добрите практики; 	Дейност 1; под-дейност 1.1, под-дейност 1.2, под-дейност 1.3
	Под-дейност 2.2: Разработване на проекти за нови и/или изменение на съществуващи вътрешни и външни нормативни документи	<ul style="list-style-type: none"> - Законови и подзаконови нормативни актове; - Вътрешни правила и наредби; - Функционални характеристики на звената; - И др. 	<ul style="list-style-type: none"> - Документално проучване; - Интервюта; - Работни срещи; 	<ul style="list-style-type: none"> - Експертна оценка; - Анализ на добрите практики; - Анализ на причинно-следствените връзки; - Анализ на целите; 	Дейност 1 - под-дейност 1.1, под-дейност 1.2, под-дейност 1.3
Дейност 2.3: Организационно развитие на НЦОЗА актуализиране на вътрешните правила и процедури за работа	Организиране и провеждане на съгласително обучение за служителите на НЦОЗА	<ul style="list-style-type: none"> - Организационна стратегия на НЦОЗА; - Актуализирани вътрешни правила и процедури; - Проекти на нови вътрешни правила и процедури; 	<ul style="list-style-type: none"> - Работни срещи; 	<ul style="list-style-type: none"> - Експертна оценка; - Анализ на добрите практики; 	Дейност 2 - под-дейност 2.1 и под-дейност 2.2.

Юлия

30

се осъществява с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Административен капацитет“, съфинансирана от Европейския социален фонд

4. Организация на изпълнението на дейностите

Изпълнението на подобна поръчка, свързана до голяма степен с работа с хора изисква ясна и реалистична програма, която да е съобразена с времевите ограничения и очакваните резултати.

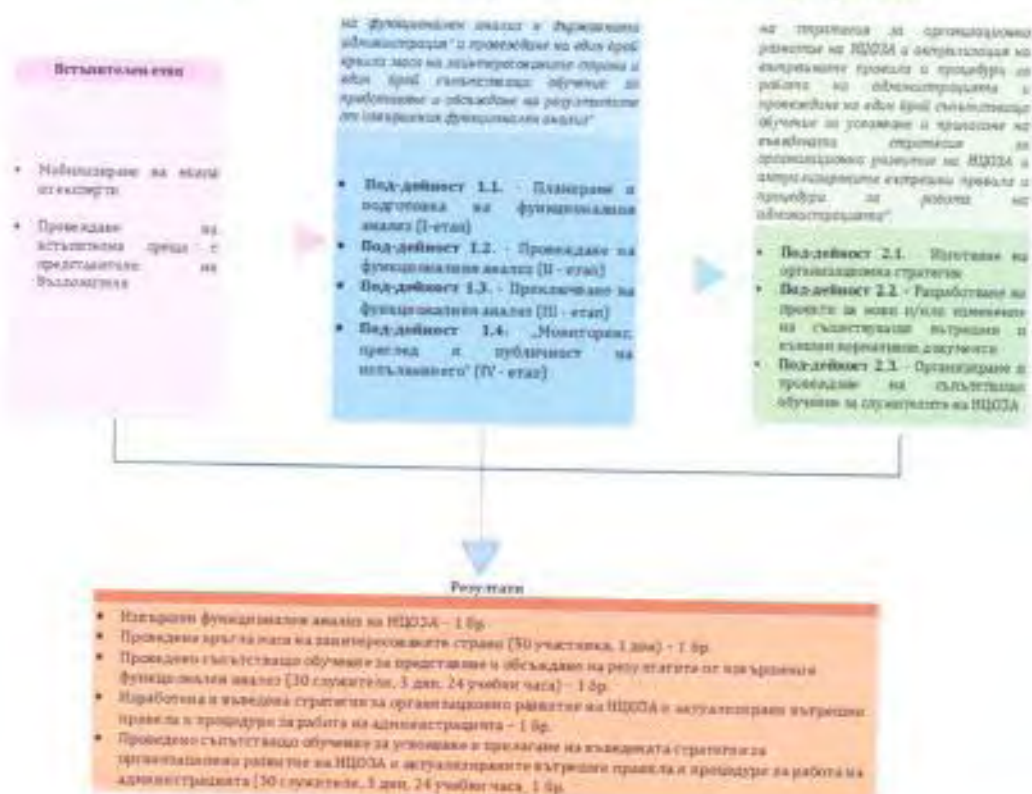
По-долу представяме детайлно разписани дейностите, необходими за постигане на набелязаните цели, както и описание на методите, техники и инструменти и връзката им очаквания резултат.

Структурата на информацията е:

- Цели, обосновка и очаквани резултати;
- Методи/инструменти и техники за изпълнение на дейността;
- Съдържание на дейността.

Връзката между отделните дейности, методи и резултати е представено на следващата фигура.

фигура 6 - Връзка между дейности и очаквани резултати



4.1. Встъпителен етап

Досегашният ни опит в работата си с държавни и местни администрации показва, че началният етап е ключов момент за успешното протичане на проекта и постигане на

оптимални резултати. Именно поради тази причина предвиждаме кратка въстъпителна фаза включваща следните взаимосвързани елементи:

- **Мобилизиране на екипа от експерти**

Веднага след подписване на договора, екипът на Изпълнителя ще бъде мобилизиран. Ще се проведе среща (под формата на вътрешно екипен семинар), на която всеки експерт ще може да изкаже своето първоначално виждане за подхода за изпълнение на поръчката въз основа на опита си в разработване на функционални анализи и организационни стратегии, детайли по организацията и графика за изпълнение на поръчката.

- **Провеждане на Въстъпителна среща с представители на Национален център по общественото здраве и анализи**

Срещата ще се проведе максимум до 3 календарни дни след подписване на договора в удобен момент за представителите на Възложителя. Основните цели ще бъдат:

- Разясняване на логиката при изготвяне на функционален анализ в съответствие с Единната методология за провеждане на функционален анализ в държавната администрация, ключови моменти и роля на екипа на Изпълнителя („Прайм Консултинг“ ООД) и Възложителя (НЦОЗА). Ще уточним и каналите за информация между страните;
- „Инвентаризация“ на наличните документи, които са релевантни към задачите на функционалния анализ, уточняване на сроковете за предоставяне на необходимата информация.
- Уточнен фокус на функционалния анализ;

Срещата ще завърши с изготвяне и подписване на Протокол за проведена въстъпителна работна среща.

В резултат на извършването на тези стъпки още в началото на проекта ще бъде гарантирано, че подходът ще бъде приложим и ще отговаря на целите и задачите на поръчката и очакваните резултати.

4.2. Описание на дейностите и очакваните резултати

По-долу представяме детайлно описание на дейностите, целите, методи и техниките, които ще бъдат реализирани за качественото изпълнение на поръчката.

Дейност 1: „Извършване на функционален анализ на НЦОЗА, чрез стриктно прилагане на „Единната методология за провеждане на функционален анализ в държавната администрация“ и провеждане на един брой кръгла маса на заинтересованите страни и един брой съпътстващо обучение за представяне и обсъждане на резултатите от извършения функционален анализ“

Цел на дейността

Функционалният анализ има за задача да създаде предпоставки за оптимизиране на дейността на НЦОЗА и избягване на дублиращи се дейности и да спомогне за въвеждането на нови управленски техники и подходи, чрез които да подобри оперативната ефикасност и ефективност на администрация.

Въз основа на това може да се определи и целта на анализа, а именно:

„Изграждане на ефективни структури в Националния център по общественото здраве и анализи чрез модернизиране на организацията спрямо потребностите на обществото“

Оптимизирането на структурата на Националния център по общественото здраве и анализи би позволило да бъдат упражнявани по-ефикасно законовите правомощия на административния орган на власт. Това ще позволи по-силното утвърждаване на принципа на прозрачност в работата на НЦОЗА, ще се създадат допълнителни предпоставки и механизми за взаимодействие със заинтересованите страни и др.

Обосновка на дейността

Функционалният анализ има за задача да съдейства за подобряване на структурата на организацията като се конкретизират задълженията и отговорностите и се премахнат дублиращи се функции, в случай че има такива. В същото време ще се извърши оценка на ефективността и ефикасността на дейността на НЦОЗА, като се направят предложения за подобрене, от които да се възползват както вътрешните за институцията страни, така и външните заинтересовани страни.

Очаквани резултати

В резултат на изпълнение на дейността ще бъдат постигнати следните резултати:

- 1 брой извършен функционален анализ на НЦОЗА, чрез стриктно прилагане на „Единната методология за провеждане на функционален анализ в държавната администрация“;
- Проведена 1 (една) кръгла маса на заинтересованите страни с минимум 50 участника и продължителност от 1 ден);
- Проведено 1 съпътстващо обучение за предоставяне и обсъждане на резултатите от извършения функционален анализ с 30 служители на НЦОЗА и продължителност от 3 дни, 24 учебни часа).

Методи за изпълнение на дейността

Разработеният обхват на поръчката покрива различни тематични области и изисква използването на различни методи и инструменти за тяхното изпълнение. Това е предизвикателна задача, която изисква отлично планиране на дейностите и комбиниране на количествени и качествени методи на анализ. В рамките на Дейност 1 ще използваме следните основни методи:

Методи за събиране, обработка и синтез на данни и информация

- * **Проучване на документи и информация**

Документално проучване на наличните документи и документация – административни и статистически. Методът ще се използва за събиране, проучване и анализ на съществуващи документи и документация (административна) и наличната информация отнасяща се до дейността на НЦОЗА. Техниката на преглед и анализ на документи е фундаментална за целите на настоящата поръчка и ще бъде широко използвана при изпълнение на всички предвидени дейности и под-дейности.

Ще използваме различни документи и по възможност с най-голям обхват от различни източници, защото това е условие за постигането на по-голямо разбиране и дълбочина при подготовката на функционалния анализ и минимизиране на рисковете свързани с разбиране на функциите на НЦОЗА и непълното обхващане на взаимовръзките и взаимодействията в Центъра, както и НЦОЗА с други институции. Предварителен (индикативен) списък на необходимите документи за извършване на функционалния анализ ще бъдат предоставени за разглеждане на Възложителя на Встъпителната среща.

За нуждите на изпълнение на дейност 1 документалното проучване ще обхване съществуващите стратегии, планове и програми (Национална здравна стратегия 2014-2020, Стратегия за развитие на националната статистическа система, Стратегия за електронното здравеопазване и международни споразумения), общата и специфичната законодателна рамка национално и европейско ниво (Закон за лечебните заведения, Закон за здравето, Регламент № 1338/2008 на Европейския парламент и на съвета) вътрешни нормативни документи (Правилник за устройството и дейността на НЦОЗА, план за основните дейности на НЦОЗА, вътрешни правила и заповеди и др.), длъжностни характеристики, цели на администрация и звената, в т.ч. тяхното отчитане, длъжностно разписание, (по звена, длъжности и брой експерти), функционални характеристики на звената, финансови отчети и др. документи необходими за качествено изпълнение на поръчката и постигане на целите.

• **Социологически и групови техники**

Ще използваме разнообразни методи и инструменти за събиране на качествена и количествена информация, които най-общо могат да бъдат представени по следния хронологичен ред:

Анкетно проучване

Ще започнем с провеждане на анкетно проучване сред ръководния и експертния състав на НЦОЗА, тъй като анкетите са най-подходящите инструменти за събиране на факти и мнения от заинтересованите страни. Чрез тях ще съберем информация за всички основни компоненти на функционалния анализ, като се изследват практическите аспекти на дейността. Ще се проведе паралелно с документалното проучване.

Предлагаме анкетното проучване да се осъществи чрез Уеб-базирана анкета. Това ще позволи всички служители на НЦОЗА да имат достъп по всяко време на анкета и да я попълнят в удобно за тях време и място. В същото време, този подход позволява във всеки един момент да проследяваме напредъка при попълване и отчитане на резултатите. Анкетата ще включва въпроси със „смесен“ характер (с предварително зададени опции за отговори и „твърдения“, с които респондентите могат да посочат степента си на съгласие), както и с опция за даване на свободен коментар, към всеки въпрос.

Целта е да осигурим информация от всички въввлечени в процеса страни, базирана и на представителност на получените резултати.

Анкетните карти ще бъдат на разположение още в самото начало на стартиране на договора на следните електронни адреси.

Целева група	Онлайн адрес
Ръководен състав	https://docs.google.com/forms/d/1t5wUBrz2Sf8lqCR3wYcmVoGNAEPsAhoCnEu_MwI/viewform

Служители

https://docs.google.com/forms/d/11_djB7cX6cm-zQvseSevrmONHt-5YrNHlgwHr6CaM5rn8/viewform

Някой от основните предимства на предложения метод се състои в:

- **Възможност за създаване на автоматични доклади за анализ на данните** - Това ще ни позволи да дадем на Възложителя информация за напредъка по попълване на анкети и да ни даде достатъчно време за предприемане на корективни действия при забавяне на процеса. Същевременно получените резултати позволяват извличането в различни база данни (Excel и SPSS), за целите на един по-задълбочен анализ;

Пояснително каре:

При необходимост и желание от страна на Възложителя имаме техническа възможност да осигурим възможност за достъп до резултатите на оторизиран представител на Центъра до текущите резултати от анкетното проучване при запазване на условията за анонимност и конфиденциалност на отговорите на отделните служители попълнили анкетите.

- **Респондентите имат нужда единствено от компютър (или смартфон) с Интернет връзка и браузър** - позволява всички служители да имат достъп по всяко време на анкета и да я попълнят в удобно за тях време и място. По този начин можем адекватно и безусловно да гарантираме анонимността и конфиденциалността при проучване на мнението и коментарите на респондентите;
- **Скорост и ценова ефективност** - позволя бързо отчитане на резултати, по-ниски разходи и в допълнение се явява мярка за опазване на околната среда.

Въпросниците са организирани в няколко страници, предоставят навигация за улесняване на респондентите при попълване на отговорите.

Предложените варианти на въпросниците могат да бъдат коригирани, непосредствено след изясняване на обхвата на лицата, които ще ги попълват. Екипът ще нанесе във въпросниците и допълнителна информация, данни в общата информация, касаеща функциите на звеното, което ръководи анкетирания ръководител (Вж. Приложение 1, въпрос 4).

Интервюта

Интервютата с ключови лица са подходящ инструмент за всички анализи, като могат да послужат за набиране на качествени данни от ретроспективно или предстоящо естество. Те ще се проведат след анкетното проучване, паралелно с документалното проучване, като целта е да се намали субективизма при анкетирането и да се отразят несъответствия между резултатите от анкетното проучване и документалното проучване. След като определим в кои области има нужда от изясняване, въпросите за интервюта ще бъдат структурирани и задавани на всички интервюирани. За тази цел ще проведем полуструктурирани интервюта с представители на целевите групи. **Ще интервюираме приоритетно ръководния състав на НЦОЗА.** Целта е да се изяснят важни въпроси за дейността и взаимовръзките между звената. Интервюиращият ще следва съответната процедура, задавайки въпроси по формуляр и по предварително уточнен ред. Времето за

провеждане на интервюто ще бъде съгласувано с Възложителя, така че да се създаде добра и спокойна атмосфера за участниците и това да не нарушава служебните им ангажименти. **Предимствата** при прилагането на този инструмент са:

- Извличане на повече информация, в по-голяма дълбочина и качество;
- Процентът на отговорили е по-висок в сравнение с други средства за събиране на информация от респонденти;
- Контрол върху източника на отговорите, което води до сигурност, че дадени отговори са на конкретен респондент;
- Избягва се ситуация на невярна интерпретация на въпросите от страна на респондента.

При подготовката на полуструктурираните интервюта ще следваме следната препоръчителна структура: Име; Длъжност; Дирекция; Списък на въпросите; Допълнителни въпроси (отворен сектор).

Работни срещи и дискусии

Работните срещи и дискусии са един от най-разпространените методи за събиране и обсъждане на мнения и идеи. Те са подходящи за много широк кръг от дейности, където се изисква тясно сътрудничество с Възложителя по време на тяхното изпълнение. Работните срещи ще бъдат използвани в хода на изпълнение на дейността в различни цели – получаване на информация, съгласуване на действия, представяне на резултати.

Този метод ще бъде приложен още в самото начало на изпълнение на поръчката и по-точно във Въвеждащата фаза, където ще бъде използван за дискутиране с Възложителя на предложения план-график за изпълнение на поръчката, фокусът на анализът, уточняване на подробности по изпълнението, създаването на съвместен екип и т.н. Работни срещи и дискусии ще се организират на всеки етап от разработване на функционалния анализ.

Методи за анализ на информацията

Някои от предложените методи за анализ представляват **по естество хоризонтални методи**, които ще бъдат използвани за изпълнение на всички дейности, предмет на настоящата поръчка.

Анализ на заинтересованите страни

Целта е да бъдат идентифицирани заинтересованите страни, техните характеристики и интереси, естество и степен на въздействие върху изпълнението на проекта. Анализът позволява да се разбере тяхното влияние и сравнителна тежест, както и ролята, която могат да играят както в процеса на изпълнение на поръчката, така също и при последващите действия за оптимизиране на структурата на звената и оптимизирането на работните процеси. Това е важно, защото заинтересованите страни могат да стимулират процеса на промяна или да го забавят, използвайки своето влияние. Информация за анализа ще бъде набавена основно от административни и вторични документи, и работните срещи. За целите на анализа на заинтересованите страни ще бъдат използвани таблици и диаграми на Вен. Тази техника ще бъде използвана за прецизиране на участниците в под-дейностите.

Дескриптивен анализ

Целта на този анализ ще бъде да се представят възможно най-пълно характеристиките на събраната информация. За целта ще бъдат приложени:

- Обобщени абсолютни и относителни показатели;
- Методът на групировките, включващ едномерни и при необходимост двумерни разпределения на анкетираните;
- Deskriptiven статистически анализ, описващ данните чрез техни основни характеристики по групи, като средни величини, дисперсия, разпределения и други.

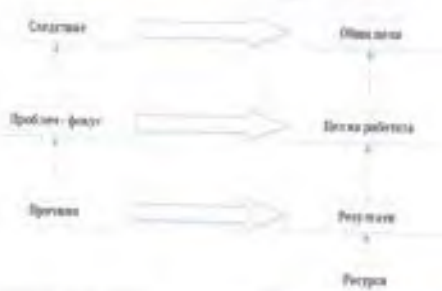
Експертна оценка

Хоризонтален метод, който ще използваме за идентифициране на проблеми, достигане на яснота по определена тема, и оценка на продукти и услуги. Експертната оценка ще проведем в групов формат, за да осигурим обсъждане на различни перспективи и мнения. По този начин се достига до професионално, обективно и независимо мнение за проблеми, касаещи администрацията. Експертната оценка ще се извърши по време на работните срещи на консултативната група, които ще се проведат в рамките на дейностите 1 и 3. Ще изготвим контролен лист с областите, за които се иска мнението на експертите, както и евентуално конкретни въпроси, по които търсим експертно мнение. Резултатите от експертната оценка ще бъдат като списък с идентифицирани проблеми и препоръки за тяхното решаване и подобрене.

Стратегически метод за анализ

Представява анализ на вътрешните слаби и силни страни, както и на заплахите и на възможностите, предизвикани от околната среда, целящ събирането на достатъчна и надеждна информация за изготвянето на стратегията. Използването на този метод има за задача да идентифицира стратегическите проблеми, които ще се решават чрез бъдещото разработване и изпълнение на съответни стратегии и планове. Възможностите на стратегическия анализ го превръщат в основна функция в управлението, доколкото чрез изводите и проектираните закономерности за най-вероятните изменения или във въздействията на факторите от външната и вътрешната среда става възможно да се вземат най-правилните стратегически управленски решения.

Анализ на целите („Дърво“ на целите)



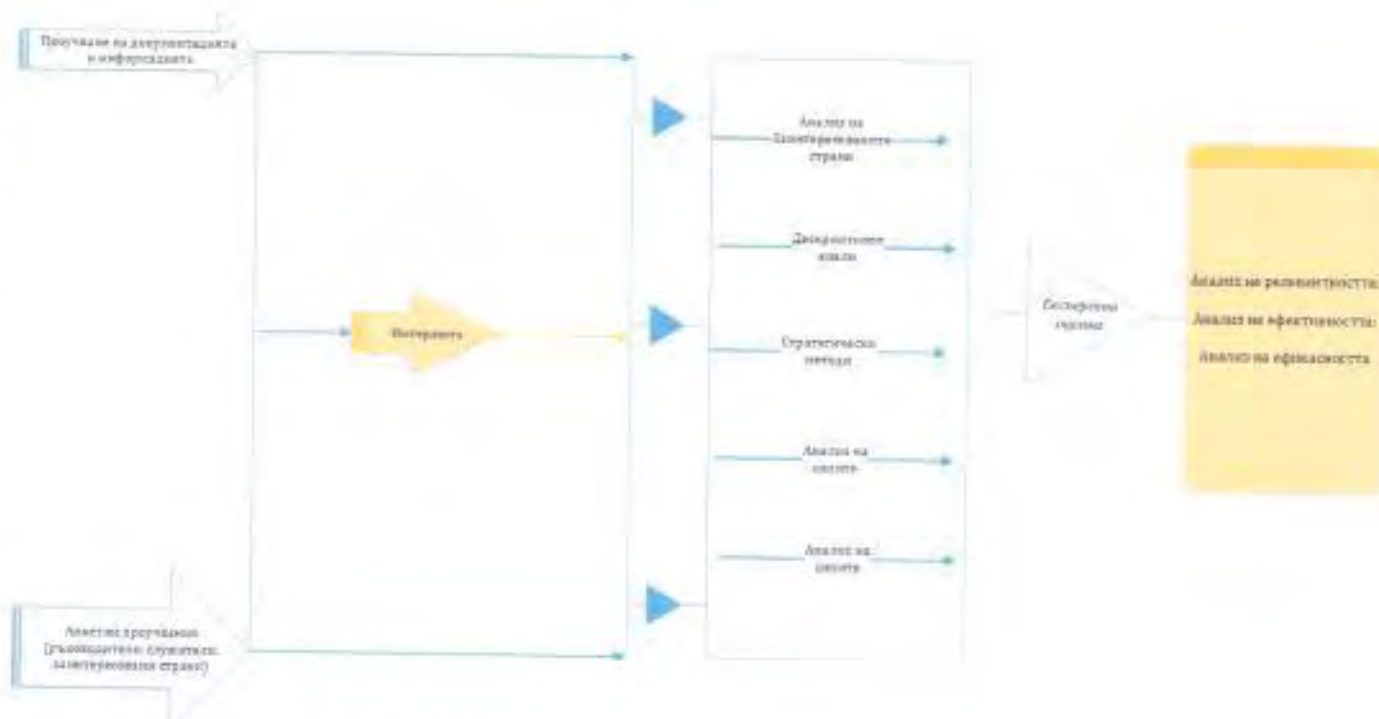
Метод, чрез който отчетените проблеми се трансформират в решения, дефинирани като положителни постижения. Фигурата вляво изобразява графично логиката на анализа. Чрез дървото на целите ще бъдат съгласувани целите на НЗОЦА в различните йерархични нива. Образуват се вертикални и хоризонтални мрежи от връзки между различните цели, важен

процес, където е т. нар. разлагане на целите на няколко по-ограничени, постигането на всяка от които е етап в постигането на висшата. Между целите може да съществува: **Пряка връзка** – постигането на една цел е стъпка към постигането на друга; **Косвена връзка** – висша и съподчинена цел не произлизат една от друга.

Допълнителни методи

Предвиждаме, освен изброените методи да използваме и допълнителни, в зависимост от нуждите и целите на изследването и анализа – анализ на причинно – следствените връзки (анализ на Ишикава), сравнителен анализ, динамичен анализ и др.

фигура 7 - Последователност на използваните методи за извършване на ФА на НЦОЗА



Съдържание на Дейност 1:

При провеждане на функционален анализ ще дефинираме конкретни цели предвид съществуващата структура на НЦОЗА, свързаните процеси, идентифицирани проблемни области, търсените промени и въздействие. Разработването на функционалния анализ на Центъра ще премине през следните 4 обобщени фази.

- **Фаза 1** – В тази фаза се определя текущото състояние на администрацията на НЦОЗА, като база за сравнение (бенчмарк) с желаното ниво, което трябва да се постигне;
- **Фаза 2** – Чрез описаните методите за събиране и обобщаване на информация – разработване и разпространение на специализирани въпросници, провеждане на структурирани интервюта, работни срещи и дискусии с целевите групи заинтересованите страни; провеждане на посещения на място в НЦОЗА, проучване на законодателството и други свързани документи ще се набере необходимия информационен масив за изготвяне на функционалния анализ;
- **Фаза 3** – събраната във фаза 2 информация се изследва като се използват различни инструменти за провеждане на анализа – експертни оценки, стратегически методи на анализ, дескриптивен анализ, анализ на заинтересованите страни, „Дърво“ на проблемите и др. Изборът на конкретен инструмент ще зависи от подхода на експертния екип, осъществяващ анализа

при адресиране на конкретните цели, както и от външни обстоятелства като законодателство, структура на НЦОЗА, налична информация и др.;

- **Фаза 4** - Мониторинг на прилагане на препоръките, изведени от функционалния анализ.

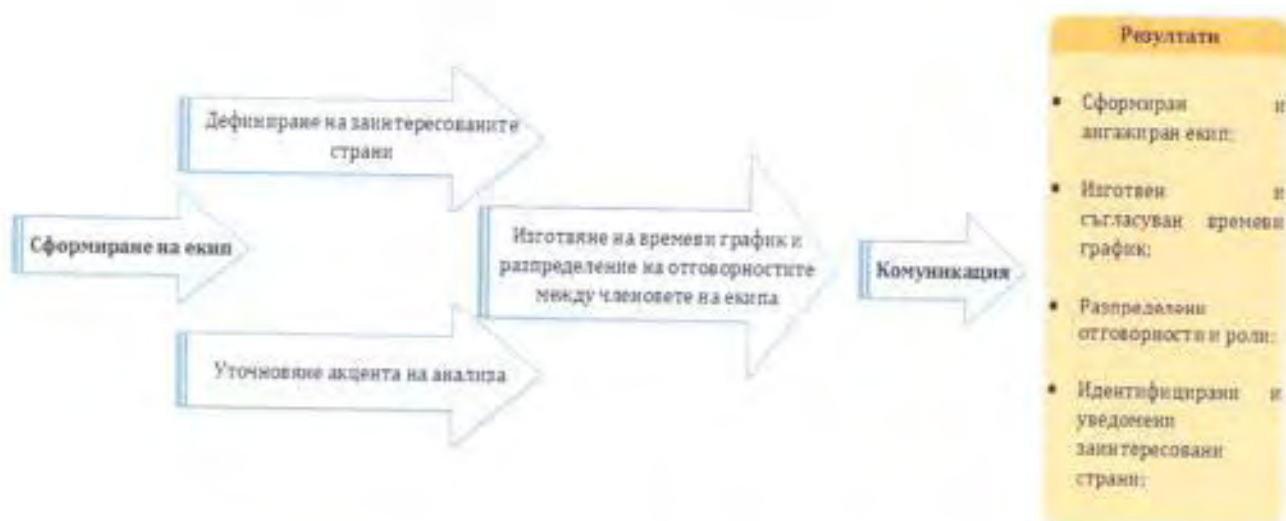
Подходът ни за изпълнение на дейността е в пълно съответствие с *Единната методология за провеждане на функционален анализ на административните структури и Наръчника за прилагане на Единната методология за провеждане на функционален анализ.*

Дейност 1 ще премине през 4 основни под-дейности описани подробно по-долу:

Под-дейност 1.1. - Планиране и подготовка на функционалния анализ (I-етан)

Тази под-дейност включва основно 5 стъпки, които ще подготвят базата за извършване на функционален анализ на НЦОЗА. Схематично основните дейности и резултатите в рамките на под-дейност 1.1. са представени на следващата фигура.

фигура 8 - Основни етапи при изпълнение на под-дейност 1.1.



В съответствие с Единната методология, основните стъпки, през които ще премине изпълнение на ЕТАП 1 от разработването на функционален анализ на НЦОЗА са:

1. Създаване на Екип за провеждане на функционален анализ (ЕПФА)

За стартиране процеса на подготовката за изпълнение на функционален анализ в НЦОЗА ще сформираме екип, включващ експерти предложени от „Прайм Консултинг“ ООД и работна група включваща служители на Центъра, която ще подпомага експертния екип чрез подаване на информация за планираните проучвания за нуждите на провеждането на функционалния анализ и ще осигуряват наблюдението и контрола върху работата на експертите.

Детайлно описание на отговорностите, задачите и професионалните компетентности на членовете на консултантския екип са подробно разписани в настоящата оферта в **раздел IV, точка 6. Екип, координация и материално осигуряване.**

Ролята и задачите на членовете на екипа от страна на НЦОЗА, са в правомощията на Възложителя и не са предмет на описание в поръчката.

Основните задачи на сформираният съвместен екип ще се състоят в:

- Участие в провеждане на функционалния анализ;
- Информирание на служителите на НЦОЗА за началото на провеждането на функционалния анализ, целите му и предстоящите инициативи;
- Консултиране и търсене на обратна връзка от ръководството на Центъра по отношение на определяне на областите за подобрене и съответните конкретни предложения;
- Изготвяне на доклад за извършения функционален анализ, включително Плана за действие по отношение на релевантността, ефективността и ефикасността.

2. Дефиниране на заинтересованите страни

Оптимизацията и усъвършенстването на съществуващата организационна структура в НЦОЗА няма да бъде ефективно и изпълнимо без активно участие на всички заинтересованите страни. От една страна това са представители на ръководството, служителите, участващи в екипа за функционалния анализ и всички други служители, т.е. това са т.нар. вътрешни заинтересовани страни. От другата страна са външните заинтересовани страни - функционално свързани администрации, институции и организации и др. (МЗ, РЗИ, МОСВ, НСИ и др.).

Ръководителите и служителите на НЦОЗА ще участват във всички етапи на изготвяне на анализите, а представители на външните заинтересовани страни ще бъдат подходящо информирани за изпълнението и резултатите от настоящата поръчка. За извършване на анализ на заинтересованите страни, ще ползваме следната таблица, като способ доказал в практиката своята полезност:

Заинтересована страна	Ангажираност	Отношение	Въздействие/влияние

Източник: Наръчник за прилагане на Единната методология за провеждане на функционален анализ

След като сме идентифицирали заинтересованите страни и сме анализирали тяхното отношение и влияние ще направим анализ на групите заинтересовани страни, за да определим какъв ще бъде нашият подход към тях по отношение на участието им в изпълнението на настоящата поръчка и по отношение на оптимизиране на структурата на звената в НЦОЗА.

Фигура 9 – Групиране на заинтересованите страни в зависимост от тяхната заинтересованост и влияние и определяне на подхода към тях



Друг анализ на заинтересованите страни, който ще осъществим е свързан с поддържане/промяна на ролята и влиянието на заинтересованите страни, с цел създаване на най-благоприятна среда на изпълнение на поръчката. Това може да са мерки за:

- Поддържане на подкрепата;
- Повишаване на ролята и влиянието на някои заинтересовани страни;
- Преобразуване на противниците в поддръжници;
- Повишаване на интереса на някои заинтересовани страни и др.

Третата стъпка е насочена към уточняване на фокус на анализа. Като вземем предвид основната цел на проекта и очакваните резултати, нашето първоначално разбиране е, че фокусът на функционалния анализ следва да бъде поставен върху релевантността на функциите, допълнен от анализ на ефективност и ефикасност, който имат отношение към организационното структуриране. Анализът ще обхване цялостната структура на Националният център по общественото здраве и анализи.

3. Изготвяне на времеви график и разпределение на задачите

Предложеният в Техническото предложение, времеви график и работна програма за разпределение на задачите ще бъде съгласувана с представители на Възложителя, предвид и включването в екипа на служители на Националния център по общественото

здраве и анализи. За да гарантираме, че сроковете ще бъдат спазвани, още във встъпителната среща ще доуточним необходимата ни информация и документи, които трябва да ни бъдат предоставени, сроковете за изготвяне и предаването им (няма да изискваме публична информация и документи), сроковете за попълване на анкетните карти (за ръководители и служители), провеждане на интервютата и дискусиите и периодичността на работните срещи и др. въпроси касаещи изпълнението на поръчката. За тази цел ще изготвим и попълним следната таблица, в която ясно ще бъдат определени отговорностите и задачите на членовете на екипа:

Времени график									
Дейности	Изпълнители	Седмици							
		1	2	3	4	5	6	7 (N)
Дейност 1 - "Извършване на функционален анализ на НЦОЗА, чрез стриктно прилагане на „Единната методология за провеждане на функционален анализ в държавната администрация“ и провеждане на един брой кръгла маса на заинтересованите страни и един брой съпътстващо обучение за представяне и обсъждане на резултатите от извършения функционален анализ"									
Под-дейност 1.1: „Планиране и подготовка на функционалния анализ“									
Под-дейност 1.2: „Провеждане на функционалния анализ“									

Източник: Наръчник за прилагане на Единната методология за провеждане на функционален анализ

В зависимост от това, каква е заинтересоваността и влиянието на страните определяме подходите и стратегията за отношение към тях (включването им в процеса на изпълнение на поръчката).

- Заинтересованите страни, които са с **ниска заинтересованост** и малко влияние се наблюдават;
- Заинтересованите страни с **голяма заинтересованост** и малко влияние, се информират;
- Задоволяват се нуждите на заинтересованите страни, които **не са заинтересовани, но имат голямо влияние** и могат да повлияят на изпълнението на проекта или създаването и провеждането на политики на местно ниво.
- С последната група заинтересовани страни – тези, които са **силно заинтересовани и имат голямо влияние**, се работи активно и се управлява тяхното включване в процесите.

4. Комуникация и гарантиране на ангажираност между заинтересованите страни

За да проведем успешно функционалния анализ, ще подготвим писма до Възложителя, което да бъде разпространено до служителите в НЦОЗА, за да бъдат информирани за провеждането му, неговите цели и предстоящите инициативи. Своевременно, Възложителя следва да уведоми ръководителите и служителите, които ще бъдат пряко ангажирани с отделни инициативи (полъзване на въпросници, участие в работни срещи, дискусии и интервюта) за очакваните от тях сътрудничество.

Prime Consulting 2015

Комуникационен план

В зависимост от спецификата на идентифицираните заинтересовани страни, ще подберем подходящи начини за комуникация с тях при провеждането на функционалния анализ (писма, и-мейл кореспонденция, работни срещи и др.).

Ние ще поддържаме пълна, ефективна и непрекъсната комуникация със служителите на Националния център по обществено здраве и анализи, както и ще поддържаме информираността на заинтересованите страни на всеки един етап от изпълнението на функционалния анализ. Експертният екип на Изпълнителя, ще разработи Комуникационен план за провеждане на функционалния анализ, който ясно да дава информация какво да се каже на кого и кога, като използваме следната структура:

Заинтересована страна	Комуникационна цел / послание	Комуникационни средства	Честота	Отговорник

Източник: Наръчник за прилагане на Единната методология за провеждане на функционален анализ

Под-дейност 1.2. - Провеждане на функционалния анализ (II - етап)

Изпълнението на под-дейност 1.2., ще се базира на три групи взаимосвързани стъпки, представени в следващата фигура:

Фигура 10 - Основни стъпки при провеждане на функционален анализ на НЦОЗА

Стъпка 1

Анализ на текущото състояние на НЦОЗА по отношение на релевантността на функциите, на ефективността и на ефикасността от дейността, въз основа на които се формулират констатиранни изводи за съответните силни и слаби страни.

Стъпка 2

Идентифициране на области за подобрения въз основа на констатациите и изводите от анализа на текущото състояние, както и визията за бъдещото развитие на административната структура, добри практики от нашата и от други страни.

Стъпка 3

Формулиране на конкретни препоръки за подобрение на съответните идентифицирани области.

Опитът ни показва, че под-дейност 1.2 ще има ключово значение за успешното провеждане на функционалния анализ на Национален център по общественото здраве и анализи.

1. Анализ на текущото състояние

В рамките на анализа на текущото състояние ще извършим документално проучване на законодателството, регламентиращо структурата и дейността на НЦОЗА и организационно-управленския модел на администрацията.

Анализът на текущото състояние включва три взаимосвързани анализа:

- Анализ на релевантността;
- Анализ на ефективността;
- Анализ на ефикасността.

Логическата обвързаност между трите анализа предполага формулиране на обосновани констатации и изводи за съответните силни и слаби страни. Дейностите по анализа на текущото състояние, които ще извършим, представяме в следващата фигура.

Фигура 11 - Дейности за анализ на текущото състояние



За да осигурим постигане на целите и резултатите залегнали при изготвяне на функционалния анализ ще анализираме детайлно релевантността на функциите на НЦОЗА, тяхното разпределение, ресурсно осигуряване както по отношение на човешките и финансови ресурси, така също и на материалните ресурси. Целта ще бъде да се оптимизира сегашната структура, да се подобрят работните процеси и да се идентифицира наличието на дублиращи функции.

За да осигурим връзката между анализа на релевантността, ефективността и ефикасността при изследване правомощията на органа на власт ще анализираме:

- Обезпечеността на функции на вътрешните звена;
- Обезпечеността с програмни и/или стратегически документи със съответните цели;
- Обезпечеността на програмните и стратегически документи, свързани с правомощието с цели и функции на вътрешните звена;
- Изпълнение на годишните цели на администрацията и звената;
- Постигнатите резултати, използвани ресурси (направени разходи), съотношенията между резултати и ресурси, както и възможностите за икономично използване на ресурсите.

1 АНАЛИЗ НА РЕЛЕВАНТНОСТТА

Анализът разглежда корелациите между функциите на звената в НЦОЗА и правомощията на органа на власт. Той ще бъде в съответствие с Единната методология за провеждане на функционален анализ в държавната администрация, приета и утвърдена през 2008 г. от Министерството на държавната администрация и административната реформа (МДААР), разработена с финансиране от ОП „Административен капацитет“ и по указанията за одит на изпълнението на Световната организация на върховните одитни институции (ИНТОСАЙ).

Анализът ще обхване цялостната организационна структура на НЦОЗА, вертикални и хоризонтални нива на разпределение на функциите между отделните звена, и ще се дадат конкретни препоръки за оптимизация на структурата на Националния център по общественото здраве и анализи.

Въз основа на ключовите въпроси, анализът на релевантността има следните основни цели:

- **Идентифициране на областите на политиката, за които отговаря НЦОЗА**

Областите на политиката включват съвкупност от принципи и подходи в дадена област на обществения живот, за които отговаря органа на власт. Като юридическо лице, второстепен разпоредител с бюджетни средства към Министъра на здравеопазването, НЦОЗА е структура на националната система за здравеопазването по проблемите на общественото здраве и осъществява дейности по опазване на общественото здраве, промоция на здравето, профилактика на болестите, информационно осигуряване на управлението на здравеопазването, провеждане на проучвания, оценки, лабораторни изследвания, експертизи, анализи и др.

- **Идентифициране, групиране и анализ на правомощията**

Анализът отчита две основни направления – правомощия на органа на власт и специални правомощия свързани с областта на политика, за която отговаря НЦОЗА. За да се илюстрира по-добре групирането ще използваме следната таблица:

Нормативен акт	Специални правомощия на органа на власт по области на политика и тип на правомощията по класификацията на ОИСР	Други органи на власт с правомощия в същата област на политика	Възможности за корекция

Източник: Наръчник за прилагане на Единната методология за провеждане на функционален анализ

Ще попълним таблицата въз основа на проучване и анализ на законодателството (правилник за устройство и дейността на НЦОЗА и релевантни нормативни актове), проучване и анализ на стратегически и програмни документи, анкетни карти, интервюта и експертна оценка.

- **Идентифициране и групиране на функциите на звената в Националния център по общественото здраве и анализи**

Извършва се преглед на Правилник за устройство и дейността на НЦОЗА, функционални характеристики на звената, длъжностното разписание, органограмата и длъжностните характеристики, за да се даде преценка за функциите и тяхното разпределение.

Пояснително каре

Първоначалното ни проучване констатира несъответствие в Правилника за устройството и дейността на Националния център по общественото здраве и анализи със законовата нормативна уредба в страната.

Чл. 5 (1) от Закона за администрацията гласи: „Според разпределение на дейностите, които извършва при подпомагане на органа на държавната власт, администрацията е обща и специализирана“.

От органограмата на НЦОЗА, поместена в сайта им

<http://ncdp.gov.bg/structure.html> както и в Правилника за дейността структурата на администрацията не е обособена като обща и специализирана.

Закона за администрацията, чл. 11 гласи: „Наименованията и броят на главните дирекции и дирекции в общата и специализираната администрация, техните функции и числеността на персонала в тях се определят с устройствения правилник на съответната администрация“.

В Правилника за устройство на дейността на НЦОЗА са упоменати дирекциите и отделните отдели, но не са разписани функциите на всяка дирекция по отделно.

- **Установяване на нетипични функции, с цел извеждането им от администрацията**

За да се отговори ясно на въпроса, дали има нетипични функции в административната структура ще се изследва при необходимост и добри практики на страни от ЕС.

- **Анализ на релевантността на функциите на отделните звена спрямо областите на политиката, за които отговаря органът на власт и неговите правомощия**

Търси се отговор на въпроса доколко областите на политиката и правомощията на органа на власт в НЦОЗА са обезпечени с функции на съответните вътрешни звена. Анализират се и отделните функции, т.е. доколко формулировките дават ясна представа за реално извършваните дейности по изпълнение на тези функции.

За илюстриране на резултатите ще се използва следната таблица:

Национален център по обществено здраве и анализи	
Област на политика	Административно звено
Област 1: „.....“	Основна функция
Област 2: „.....“	Спомагателна функция

Източник: Наръчник за прилагане на Единната методология за провеждане на функционален анализ

Таблиците по - горе отразява къде е намерено съпадение между функциите на органа на власт по националното законодателство, от една страна, и функциите на звено/та в НЦОЗА - от друга.

- **Анализ на вертикалното и хоризонталното разположение на функциите на вътрешните звена в съответствие с изискванията на нормативните актове, наличието на изцяло или частично дублиращи се функции, наличие на вътрешни звена, които могат да бъдат закрити или реструктурирани**

Експертната оценка преценява доколко е спазено изискването за организационно разделяне на изпълнението на функциите, които подпомагат органа на власт при изпълнение на правомощията му като ръководител на администрацията и съответно други, които го подпомагат при изпълнение на специалните му правомощия. Ще се анализират функциите на вътрешните звена на НЦОЗА относно равномерността на разпределение на функции (съобразно нивото на вземане на решения и обема на

задачите по отделните направления на дейностите), степента на вътрешна координация, и също така взаимодействието на Центъра с други държавни институции на централно и местно ниво и др.

Също така екипа от експерти ще анализира как и доколко са отразени промените в Правилника за устройство и дейността на НЦОЗА спрямо функционалните характеристики на звената и длъжностните характеристики на ръководния състав и служителите.

- Констатации от анализа на релевантност

За постигането на основните цели на анализа на релевантността ще извършим проучване на Правилника за устройство и дейността на НЦОЗА, нормативни документи, вътрешни правила и правилници, стратегически и програмни документи и др, и ще обобщим с резултатите от приложените методи за анализ – анкетното проучване и проведените интервюта, както и експертната оценка на включените в екипа експерти. В тази част от анализа ще систематизираме основните констатации относно релевантността на функциите.

Констатациите, особено ако са повече на брой ще формулираме по следния начин:

Силни страни	Слаби страни
По отношение на релевантността	По отношение на релевантността
По отношение на ефективността	По отношение на ефективността
По отношение на ефикасността	По отношение на ефикасността

Източник: Наръчник за прилагане на Единната методология за провеждане на функционален анализ

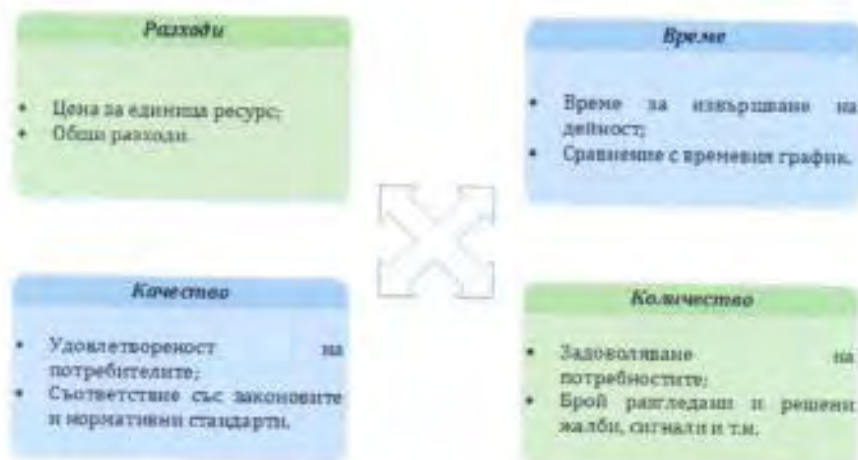
2 АНАЛИЗ НА ЕФЕКТИВНОСТТА

Под ефективност, в класическия случай се разбира степента на постигане на предварително поставени цели.

И за двата анализа на ефективност и ефикасност ще разработим показатели за изпълнението, необходими за доброто управление на НЦОЗА чрез периодичен преглед. За да служат показателите за изпълнението на Националния център по общественото здраве и анализи, трябва да са обвързани със стратегическите и оперативните цели на организацията, да се фокусират върху измерими, „материални“ резултати (не дейности, или ефекта от дейностите, които са извън контрола на НЦОЗА), ясно формулирани и малко на брой, да използват информация за определяне на стойността им, която е налична в организацията (или може да набави на разумна цена), и редовно се актуализира, да определят постижими целеви стойности и да са сравними. Разработили сме примерни показателите, който сме съобразили с опита си от провеждане на подобни анализи.

Показателите се определят на база: цел и резултати от дейностите на структурите, потребителите на резултатите и др. При дефинирането на показателя включваме: наименование, мерна единица, алгоритъм за изчисляване на показателя, период на отчитане, източници на информация и определяне на стойностите им, изчисляване на текущата стойност на показателя, определяне на целевата стойност на показателя (при използване на показателя при определянето на цели).

Чрез разработените от нас показатели ще се измерват следните основни елементи:



С оглед на задачите, които са поставени пред извършването на анализа на ефективност, ние ще анализираме и оценяваме следните основни компоненти:

- Качество на процеса на планиране, в т.ч. обезпеченост на областите на политика със стратегически и планови документи, начинът на залагане на целите;
- Обвързаност между дългосрочни и краткосрочни цели на НЦОЗА с целите на отделните вътрешни звена, както и с целите на отделните служители;
- Анализ на процесите на планиране и отчитане - изпълнение на поставените цели на различни йерхични нива и тяхната взаимнообвързаност.

Въз основа на предварително определените 3 компоненти (без да ги изчерпваме), целите на анализа на ефективността на НЦОЗА могат да се определят по следния начин:

- **Идентифицира и анализира мисията и визията на Национален център по общественото здраве и анализи - доколко са ясно формулирани и разпознаваема от служителите на администрацията**

Съгласно приетата дефиниция, мисията на институцията са „задачите и задълженията на институцията, които отразяват съществуващите и предвижданите нужди на обществото в рамките на обхвата на институцията“¹⁰. Задачата е да се анализира до каква степен служителите познават мисията на администрацията, в която работят и доколко я приемат. Основните източници на информацията са наличните стратегически и програмни документи и резултати от анкетните проучвания и интервютата.

- **Изследва обвързаността на дългосрочните стратегически цели с мисията и визията на администрацията, обезпечаването с годишните цели и тяхното познаване на различните нива**

Анализът се фокусира на връзката между мисията, визията и дългосрочните цели на НЦОЗА. Визията се явява свързващото звено между мисията и целите. Нейната функция е

¹⁰ Съвета за административната реформа, „Методология за стратегическо планиране в Република България“, София, април 2010 г.

да гарантира, че политиката е правилно поставена с оглед на желаната посока за развитие и своевременно да задава онази рамка, от която целите не бива да излизат.

В допълнение, ще бъде анализирана взаимовръзката между стратегическите, нормативните и други документи. Тази дейност създава основа за налагане на оптимизацията и се явява логично надграждане на резултатите от проучванията.

– Идентификация и анализ на дългосрочните и годишните цели

По дефиниция, дългосрочните цели следва да обхващат период по-голям от 3 години и следва да бъдат определени в стратегически и планови документи. Краткосрочните цели представляват годишните цели на администрацията, звената и отделните служители.

Пояснително каре:

Нашето предварително проучване показва, че Национален център по общественото здраве и анализи до известна степен използва система за полагане на годишни цели. В Правилника за устройство на дейността е записано: „Дейността на Центъра се осъществява по предварително разработен годишен план, изготвен в съответствие с целите на Национална здравна стратегия, Стратегия за развитие на Националната статистическа система, Стратегия за електронно здравеопазване и международни споразумения“. На страницата на институцията е посочено:

- План за основните дейности на НЦОЗА за 2015 г.

В Плана са посочени не конкретни цели, а само дейности. В „Методология за стратегическо планиране в България“ (2010 г.) е посочено: „Оперативните цели конкретизират стратегическите цели. Постигането на дадена оперативна цел допринася за постигането на стратегическата цел, към която принадлежи. В документа се посочват оперативните цели на програмата и тяхното съответствие със стратегическите цели на стратегията“.

За измерване на ефективността на дейността на НЦОЗА определянето и познаването на целите е част от стратегическото и краткосрочно планиране на развитието на Центъра. За следването на една посока на развитие е необходимо да съществува обвързаност между дългосрочни и краткосрочните цели на администрацията с целите на отделните звена, както и с целите на отделните служители на ръководна и експертна позиция.

- **Изследва степента на постигане на стратегическите и годишни цели на НЦОЗА, обвързаност с постигането на годишните цели на нейните звена и наличието на измерими показатели в процеса на планиране**

Постигането на дългосрочните цели следва да бъде логически и ясно обвързано с определянето на годишните цели на различните нива. Оценката, изследва логическата обвързаност в процеса на целеполагане и е показана на следващата фигура:

фигура 12 - Процес на целеполагане



Оценката на дългосрочните и краткосрочни цели на НЦОЗА ще се извърши чрез модела SMART. Значението на отделните критерии е както следва:

- *Specific (специфични)* – целите трябва да имат ясна дефиниция;
- *Measurable (измерими)* – целите трябва да бъдат насочени към желано бъдещо състояние и тяхното изпълнение или не изпълнение да може да се докаже чрез обективни факти и данни;
- *Achievable (постижими)* – доколко е възможно заложените цели да бъдат постигнати. Целите не трябва да бъдат нито невъзможни, нито под очакванията;
- *Relevant (релевантни)* – трябва да бъдат съгласувани, т.е. да бъдат обвързани с цели на по-високите нива;
- *Timely (обвързани с време)* – целите трябва да бъдат постигнати в дефинирана времева рамка.

За оценка на съответствието на цели ще се използва следната таблица:

Таблица 4 – Примерна таблица за оценка на съответствието на НЦОЗА

Цели на администрацията за 2014 г		Оценка на съответствието на целите с изискванията за:				
		Конкретност	Измеримост	Съгласуваност	Постижимост	Определеност във времето
Да						
Не						
Отчасти						
Цел 1:						
Цел 2:						

Цел 3:

- **Установяване доколко оптимален е действащият механизъм за планиране и отчетност;**

Анализът се базира на това доколко се спазват изискванията на чл. 33а от Закона за администрацията „В изпълнение на стратегическите цели органите на изпълнителната власт поставят ежегодни цели за дейността на съответната администрация и осъществяват контрол за тяхното изпълнение“.

В настоящата част се изследва начина на полагане и отчитане на целите. Ще бъдат изведена степента на постигнати цели спрямо поставените цели, респективно ефективността на дейността на НЦОЗА съобразно отчетените резултати.

- **Изготвяне на практически препоръки относно подобряване на ефективността на дейността НЦОЗА**

В тази част от анализа ще систематизираме основните констатации и препоръки, по отношение на ефективността от дейността на административната структура, като ги разделим на две части:

Силни страни(Постижения)	Слаби страни (Недостатъци и/или неизползвани възможности)

Източник: Наръчник за прилагане на Единната методология за провеждане на функционален анализ

За постигане на целите на анализа на ефективността ще бъдат използвани резултатите от проведеното анкетно проучване сред ръководители и служители и предоставената информация за дългосрочното и оперативното планиране в НЦОЗА и стратегическите и програмни документи, с които работи Националният център по общественото здраве и анализи.

3. АНАЛИЗ НА ЕФИКАСНОСТТА

Ефикасността указва отношението на постигнатия резултат спрямо вложените разходи. Колкото вложените разходи са по-малко, толкова по-ефикасни са действията и мероприятията, заради които те са направени.

Анализът на ефикасността си поставя следните цели (без да ги изчерпва):

- Да идентифицира показателите, които използва НЦОЗА за измерване на резултатите от дейността, използваните ресурси и ефикасността (съотношението между резултати и разходи);
- Да оцени постигнатите резултати с направените разходи и съотношенията между тях – общо за администрацията (при наличие на информация по звена, функции);
- Да разгледа и оцени дали резултатите, които са постигнати могат да се постигнат с по-малко ресурси или дали същите ресурси могат да се използват за постигане на по-високи резултати.

Проучването ще направим изследвайки документи и информация (планове, програми, официални статистически данни, доклади от външни проверки, официални отчети за изпълнението на бюджета по параграфи на Единната бюджетна класификация, налични одитни доклади и др.), както гореописаните методи за анкетното проучване, проведените интервюта, както оценка на експертите и специалисти включени в екипа за функционалния анализ.

В основна на предварителното проучване, сме разработили индикативни показатели за измерване на ефикасността и приложими за НЦОЗА (без да ги изчерпваме), в т.ч.:

- показатели за текущо състояние, събрани приходи, обем на извършените дейности, обем на предоставените услуги, време за предоставяне на услуги, качество на услугите, удовлетвореност на потребителите от предоставените услуги, удовлетвореност на обществеността от дейността на администрацията и други;
- за използваните ресурси, изразходвани финансови средства, използвани материални ресурси (сгради, земи и т.н.) използвани човешки ресурси (численост, работно време, парични разходи за персонала);

В допълнение към посочените индикативни показатели за ефикасност, Единната методология за провеждане на функционален анализ на административните структури и Наръчника за нейното прилагане посочва възможността за използване на допълнителни показатели за оценка на ефикасността. С оглед на спецификата на дейност на НЦОЗА, подобни показатели могат да бъдат:

- Разходи на администрацията на 1 лице от населението на страната;
- Разходи на администрацията на 1 обслужвано лице;
- Общи разходи на администрацията на 1 служител;
- Ефективен фонд работно време, средно на 1 служител (човекодни);
- Разходи за персонал (заплати, осигуровки и т.н.) на 1 служител;
- Общи разходи на администрацията на 1 отработен човекоден;
- Размер на разходите за 1 резултат (ще бъде използван единствено при цели съдържащи количествени показатели).

Възможностите за използване на допълнителни показатели за оценка на ефикасността и икономичността от дейността на НЦОЗА ще бъде прецизирано след документална проверка на наличната информация.

Като полезен инструмент за анализа ние използваме за нанасяне на информацията следните таблици:

⇒ Таблица за оценка на осигуреността на функциите на звената с ресурси –
Примерна таблица

Звено	Ресурси	Осигуреност с ресурси		
		да	не	отчасти
Звено	Материални			
	Финансови			
	Човешки			
	Информационни			
	Други специфични ресурси			

Източник: Наръчник за прилагане на Единната методология за провеждане на функционален анализ

⇒ Следващите таблици служат за оценка и сравнение на постигнатите резултати и направените разходи

Резултати (показатели)	Мярка	Години		
		2011	2012	2013

Източник: Наръчник за прилагане на Единната методология за провеждане на функционален анализ

Разходи (показатели)	Мярка	Години		
		2011	2012	2013

Източник: Наръчник за прилагане на Единната методология за провеждане на функционален анализ

Постигнати резултати (показатели)	Направени разходи за постигане на съответния резултат (показатели)	Допълнителен коментар

Източник: Наръчник за прилагане на Единната методология за провеждане на функционален анализ

⇒ Таблица за работното време, числеността и разходите за персонала.

Години	Средносприет брой на персонала	Отработени дни	От общо	Отработени човекочасове - общо	Човекочасове за 1 отработен ден	Ефективен фонд работно време на 1 лице - дни	Ефективен фонд работно време на 1 лице - часове	Работна заплата в лева	Обезщетения в лева	Социални разходи и данък	Осигурителни вноски за сметка на работно	Общ разход на работодателя в лева	Среден разход на работодателя на 1 лице	Среден разход на работодателя на 1 отработен ден	Среден разход на работодателя на 1 отработен час

Източник: Наръчник за прилагане на Единната методология за провеждане на функционален анализ

И тук ще систематизираме основните констатации по отношение на ефикасността от дейността на административната структура, като ги разделим на две части:

Силни страни (Постижения)	Слаби страни (недостатъци и/или неизползвани възможности)

Източник: Наръчник за прилагане на Единната методология за провеждане на функционален анализ

Анализът на текущото състояние на структурата на НЦОЗА ще оформим със систематизирани, обобщени констатации и изводи, обособени в две групи:

- *силните страни* (постижения) по отношение на релеванността, ефективността, ефикасността и икономичността, които да се представят във взаимна връзка.
- *слабите страни* (недостатъци и/или неизползвани възможности), свързани с релеванността на функциите, ефективността, ефикасността и икономичността, които също така трябва да бъдат представени във взаимна връзка.

За да илюстрираме по добре направените констатации ще използваме позната форма:

Силни страни (Постижения)	Слаби страни (недостатъци и/или неизползва и възможности)
По отношение на релеванността	По отношение на релеванността
По отношение на ефективността	По отношение на ефективността
По отношение на ефикасността	По отношение на ефикасността

Използването на тази табличната форма, ще ни улесни при формулиране на области и препоръки за подобрене и тяхното аргументиране.

Специално внимание ще отделим на слабите страни, защото именно за тяхното преодоляване ще предложим области и препоръки за подобрения.

2. Идентифициране на областите на подобрене

Следващата стъпка на екипа ни ще е насочена към идентифициране на области за подобрения въз основа на констатациите и изводите от анализа на текущото състояние (релеванност, ефективност, ефикасност и икономичност), както и визията за бъдещото развитие на административната структура.

Досегашният ни опит при извършване на функционален анализ показва, че обикновено областите за подобрене са свързани с:

Анализ на текущото състояние	Области на подобрене
Релеванност на функциите на административната структура	<ul style="list-style-type: none">- Области на политика, за която отговоря органа на власт и неговите правомощия;- Организационната структура;- Функциите на вътрешните звена.
Ефективността от дейността на административната структура	<ul style="list-style-type: none">- Стратегическо планиране;- Управление на изпълнението;- Изпълнение и отчитане на поставените цели.
Ефикасността и икономичността от дейността на административната структура	<ul style="list-style-type: none">- Подобряване на постигнатите резултати;- Подобряване на използваните финансови и човешки ресурси;- Оптимизиране на съотношението между постигнати резултати и използвани ресурси.

Идентифицираните области и предложенията за промени ще оценим предвид фокуса на тяхната значимост, ресурсите, които са необходими, определените акценти на функционалния анализ, така, че да се реализират очакваните резултати. Приоритетните области и предложения за подобрения следва да станат част от Плана за действие, предмет на разработка в Под-дейност 1.3.

3. Формулиране на предложения за подобрения

Естествен завършек на функционалния анализ се явява предписанието на конкретни препоръки за подобрение на съответните области. Препоръките ще бъдат насочени към подобряване на изпълнението на функциите, организационното структуриране, ефективността, ефикасността и икономичността.

Пояснително каре:

Въз основа на нашия опит конкретните предложения най-често обхващат:

- Промяна на организационната структура – закриване, сливане, разделяне или отделяне на вътрешни структурни звена;
- Избягване на дублиращи функции
- Отпадане, допълване или преформулиране на функции на вътрешните звена;
- Прилагане на механизми и процедури (правила) за отчитане на извършената работа;
- Извършване на организационни промени, които да подобрят използването на човешките ресурси чрез оптимизиране на работните процеси и намаляване на излишните разходи на работно време;
- Подобряване на компетентностите и мотивацията на служителите и управление на промените;
- Разработването на измерими показатели за постигнатите резултати въз основа на конкретна методология.

Конкретните предложения ще бъдат формулирани в зависимост от констатациите и идентифицираните области на подобрение. За по-голяма яснота и логическа връзка ще използваме следната примерна таблица.

Области за подобрение	Конкретни препоръки
По отношение на релевантността	По отношение на релевантността
По отношение на ефективността	По отношение на ефективността
По отношение на ефикасността	По отношение на ефикасността

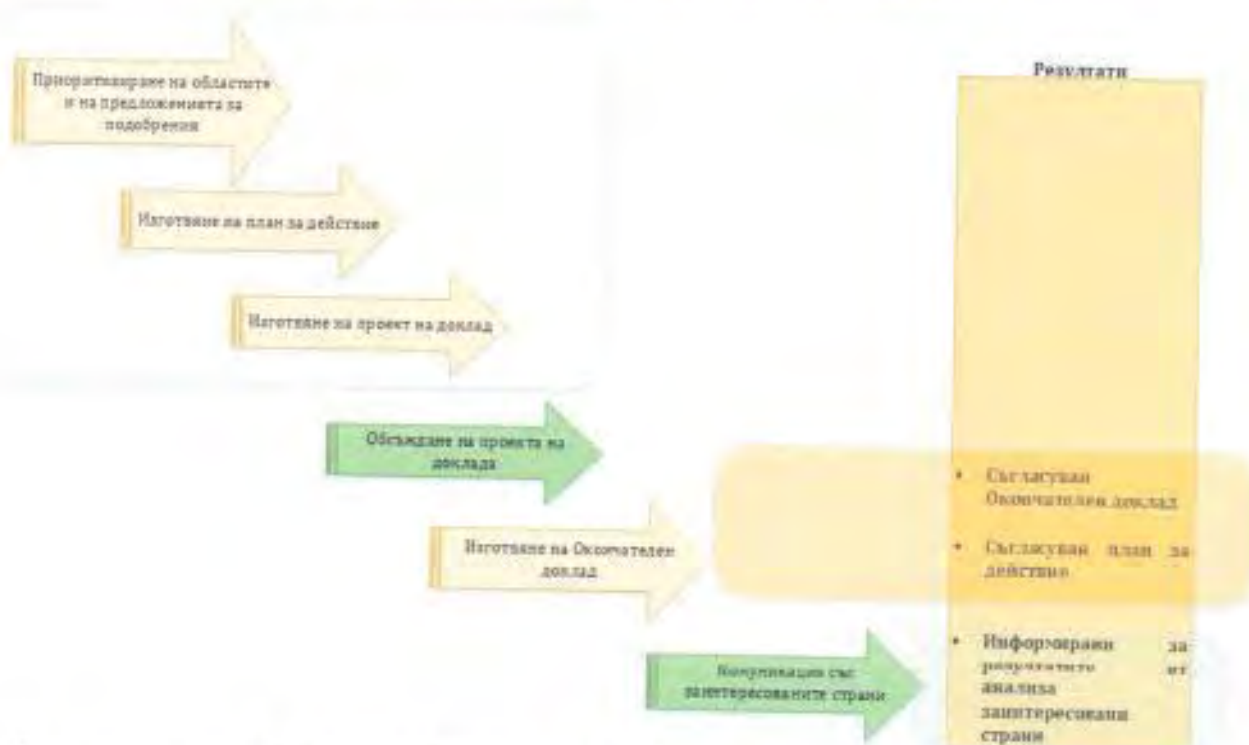
Източник: Наръчник за прилагане на Единната методология за провеждане на функционален анализ

Таблицата ще илюстрира по-добрата ни обосновка на идентифицираните области на подобрене и направените препоръки. Предложените от нас предложения ще бъдат дискутирани с представители на НЦОЗА.

Под-дейност 1.3.: Приключване на функционалния анализ (III - етап)

Изпълнението на под-дейност 1.3 се базира на резултатите от под-дейност 1.2. Основната цел е да се финализират извършените анализи, като се отрази мнението на всички заинтересовани страни и се изготви план за дейностите. Изпълнението на тази под-дейност включва няколко взаимосвързани дейности, представени в следващата фигура.

фигура 13 - Основни етапи при изпълнение на под-дейност 1.3.



С изпълнението на дейността приключва и работата на специално сформирания екип за провеждане на функционалния анализ, но не приключва самия функционален анализ. Разбира се, част от експертите в екипа за провеждане на функционален анализ могат да имат отговорности и на последния етап.

Екипът ни ще изготви предложенията за подобрения като конкретни възможности, насочени към подобряване на изпълнението на функциите, организационното структуриране, ефективността, ефикасността и икономичността.

Първоначално ще бъде изготвен проект на доклада за функционален анализ, който ще се дискутира на работна среща и дискусия със заинтересовани страни чрез организиране на кръгла маса. На база на изразените мнения и направени препоръки към проекта на доклада, ще бъде изготвен и предаден Окончателен вариант на доклада за проведените функционални анализи на НЦОЗА, включително План за действие.

Окончателният доклад и план за действие ще бъдат приети след обсъждането с лицата, които носят отговорността за изпълнението на функциите и дейностите на НЦОЗА, тъй като те ще бъдат пряко ангажирани с реализирането на плана за действие.

Изпълнението на под-дейност 1.3 ще бъде извършена чрез следните взаимосвързани стъпки:

1. Приоритизиране на областите и предложения за подобрене

Идентифицираните области и предложенията за подобрения ще бъдат оценени от гледна точка на тяхната значимост, ресурсите, които са необходими, определените акценти на функционалния анализ, за да се изпълнят и очакваните резултати. Освен описаните по-горе методи за анализ ще използваме и стратегически методи. Въз основа на направената оценка ще се определят областите и предложенията с най-голям приоритет, към които следва да насочи вниманието си администрацията. Приоритетните области и предложения за подобрения ще бъдат част от плана за действие.

Ще обърнем внимание на следните насоки относно предложенията за подобрения:

- оптимизиране на функциите, организационното структуриране и работните процеси на администрация в НЦОЗА избягване на дублиращи функции и препоръки за реструктуриране на администрацията (ако анализа установи подобна необходимост);
- препоръки за подобряване на ефективността от дейността на администрацията - прецизиране на мисията, подобряване на формулировката на целите на административната структура, на вътрешните й звена, с оглед целите да бъдат конкретни, измерими, съгласувани, реалистични и определени във времето, насоки за подобряване изпълнението на целите на административната структура като цяло, на вътрешните й звена и на изпълняваните програми.
- препоръки за подобряване на ефикасността и икономичността.
 - ✓ разработване на измерими показатели за постигнатите резултати въз основа на конкретна методология;
 - ✓ отчитане на разходите на ресурси;
 - ✓ въвеждане на критерии за оценяване на разходите въвеждане на по-съвършени технологии за изпълнение на различни дейности, с особен акцент върху информационните технологии, оптимизиране на доставките на оборудване, материали, енергия и други материални ресурси;
 - ✓ прилагане на методика за обосноваване (планиране) на разходите, включително числеността и разходите за персонала по звена и програми и др.

2. Изработване на план за действие

Експерти от нашия екип ще разработят План за действие за НЦОЗА в който ще отразят препоръките за подобряване на дейностите на администрациите, начина, по който ще бъдат изпълнявани препоръките, обвързаността им със съответните срокове за прилагане.

Планът за действие ще включват следните основни акценти:

- Препоръка;
- Очакван резултат;
- Дейности;
- Индикатор за изпълнение;
- Срок за изпълнение;
- Отговорник;
- Необходими ресурси.

Планът за действие ще съдържа мерки за подобрения в съответствие с извършената приоритизация – мерки за реструктуриране администрацията, за оптимизиране на функциите, организационното структуриране и работните процеси, мерки за подобряване на ефективността, мерки за подобряване на ефикасността и икономичността от дейността.

За плана за действие сме разработили индикативен шаблон, който е изобразен в табличен вид по следния начин:

ПЛАН ЗА ДЕЙСТВИЯ

на Национален център за обществено здраве и анализи за периода 2015 – 20 .. г..

Препоръки	Очакван резултат (цел)	Дейности (стъпки)	Индикатор за изпълнение	Срок за изпълнение	Отговорник	Необходими ресурси
По отношение на релевантността						
По отношение на ефективността						
По отношение на ефикасността						

3. Изготвяне проект на доклад за извършения функционален анализ и обсъждане

На база извършената до момента работа експертите ще изготвят проект на доклад за извършен функционален анализ по формат. Съдържателната част на доклада е показан по-долу.

Раздел	Описание
1. Въведение	Включва се описание на: <ul style="list-style-type: none"> - целта и задачи на функционалния анализ; - ограничения при провеждане на функционалния анализ; - очаквани резултати; - кратко описание на методологията.
2. Области на политика / видове дейности	Описват се областите на политиката (видовете дейности), за които отговаря административната структура.

Раздел	Описание
3. Анализ на текущото състояние на администрацията	Представят се резултатите от анализа на: <ul style="list-style-type: none">- релевантността;- ефективността;- ефикасността;- обобщени изводи и оценки.
4. Области и предложения за подобрения	Описват се: <ul style="list-style-type: none">- желано бъдещо състояние и области за подобрения;- конкретни предложения за подобрения
Приложения	Включва: <ul style="list-style-type: none">- План за действие;- Списъци с проучени документи;- Сравнителни и аналитични таблици, графики, диаграми и др;

Работният вариант на доклада ще предоставим за предварителен преглед и коментари. На организирана работна дискусия с ръководния състав и ключови служители от администрацията на НЦОЗА, докладът ще бъде представен за обсъждане. На срещата Ръководителя на проекта и ангажираните експерти ще представят данните от анализа, основните констатации, областите и предложенията за подобрения, както и плана за действие за тяхното изпълнение.

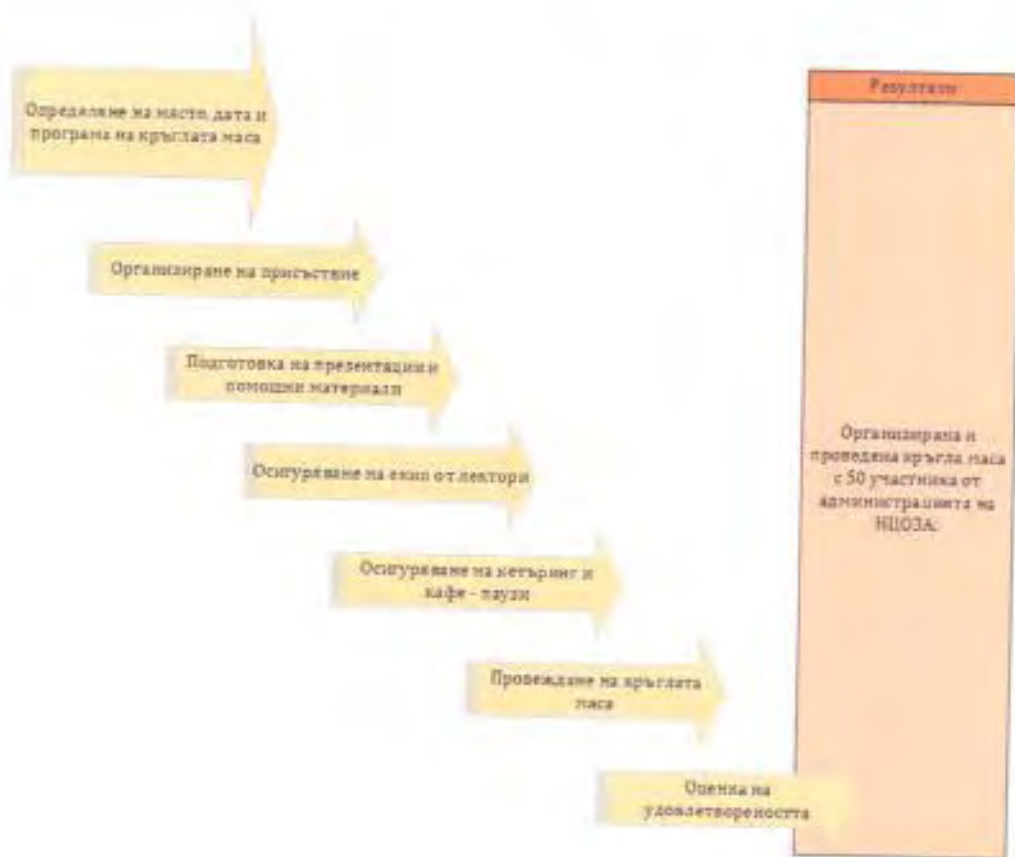
4. Организиране на кръгла маса за заинтересованите страни

За да дискутираме със заинтересовани страни на НЦОЗА проекта на доклада от функционалния анализ, резултатите от него, идентифицираните области и предложения за подобрения, разработения план за действие и дейностите по мониторинг ще организираме и проведем кръгла маса в гр. София, в сградата на НЦОЗА, с продължителност от 1 работен ден.

Датата на провеждане на кръглата маса, мястото, часа и условията за провеждане ще се съгласуват с Възложителя минимум 20 дни преди нейното провеждане.

За изпълнението на дейността ще извършим следното:

фигура 14 - Стъпки при организиране и провеждане на кръгла маса със заинтересованите страни



- **Място на провеждане**

В документацията си, Възложителя е посочил, че ще предостави зала в сградата на НЦОЗА, в която да се проведе кръглата маса. Експерт „Обучения“ ще се запознае с параметрите на залата предварително, за да планира разположението на масите. При необходимост Изпълнителя ще осигури:

- ✗ мултимедия
- ✗ екран
- ✗ флипчарт

- **Подготовка на учебни материали**

Преди стартиране на кръглата маса, ключов експерт „Технически координатор“ ще подготви комплект от учебни материали. Примерният комплект материали за всеки един участник ще съдържа:

- ✗ Програма за кръглата маса;
- ✗ Презентации на лекторите;
- ✗ Допълнителни информационни материали по дадената тема;
- ✗ Други информационни материали, предложени от Възложителя;
- ✗ Анкетна карта за удовлетвореност.

Презентационните материали ще бъдат подготвени от конкретните лектори при спазване на изискванията за визуализация на ОПАК. Презентациите ще бъдат изготвени във версия на Microsoft PowerPoint 2010.

фигура 15 - Изглед на презентациите в кръглата маса



Слайдовете с презентации, ще съдържат тема, дата и място на провеждане. Материалите ще бъдат подготвени и съгласувани 5 работни дни преди провеждане на кръглата маса. Пакетът с материали ще бъде разпечатан в 50 бр. + 2 бр. резервни копия.

- **Осигуряване на екип от лектори**

За провеждане на кръглата маса ще бъде осигурен модератор, който ще бъде ангажиран да:

- Открива и закрива кръглата маса;
- Представя експертите и темите на презентациите;
- Дава думата на участниците в кръглата маса при дискусии;
- Следи за спазване на дискутираната тема при дискусии и да прекъсва участниците, когато изказванията им не са свързани пряко с темата на кръглата маса;
- Обобщава темите и коментарите;
- Отговаря на въпроси свързани с организирането и провеждането на кръглата маса.

Изпълнителят ще осигури лектори, които да представят отделните теми в кръглата маса. Освен модератора ще бъдат ангажирани минимум двама лектори, като това ще бъдат експертите, които ще вземат участие при разработване на функционалния анализ на Национален център по общественото здраве и анализи.

- Осигуряване на кетъринг и кафе - пауза

За пълноценно провеждане на кръглата маса, Изпълнителят ще осигури кетъринг и кафе-паузи за всички участници. Планираме организиране на 2 кафе-паузи, включващи - кафе, чай, минерална вода/безалкохолна напитка, дребни сладки/солени. Кафе - паузите ще бъдат организирани на мястото на провеждане на кръглата маса.

Превидили сме и организиране на кетъринг за участниците (50 души), който ще включва:

- Хапки;
- Сандвичи;
- Минерална вода/ безалкохолни напитки.

Кетърингът ще бъде предварително съгласуван с Възложителя, минимум до 20 работни дни преди провеждането на събитието.

Часовете на кафе-паузите и кетъринга ще бъдат фиксирани в окончателната програма, която ще разработим и представим за одобрение от Възложителя.

- Провеждане на кръглата маса

Експерт „Обучения“ ще има ангажимента да направи регистрация на място и има грижата за прилежното попълване на присъствените списъци и раздаване на обучителните материали, които включват:

- програма на обучението;
- папка с презентационни материали, допълнителни материали и анкета за обратна връзка;
- химикал;

Списъците ще включват графи с име и фамилия, дирекция/отдел, длъжност, координати за връзка и подписи за получени материали и присъствие в отделни графи.

фигура 16 - Примерен списък на участници в кръглата маса



СПИСЪК С УЧАСТНИЦИ

Кръгла маса на тема:

„Резултати от функционален анализ на Национален център по обществено здраве и анализи“

В рамките на изпълнение на договор, изготвен между „Грийн Експертизи“ ООД и „Национален център по обществено здраве и анализи“ с предмет „Извършване на функционален анализ на НЦЗД и изработване и въвеждане на Споразумение за приключващо развитие“ по проект „Подобрение ефективността на Национален център по обществено здраве и анализи чрез стимулиране организационното развитие на двустранна структура“, осъществяване с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Административен капацитет“ 2007-2013, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд, съгласно Договор № 14/11/1902/09/2014 г.

Датум: _____ Място: _____

№	Име и фамилия	Дирекция/отдел	Длъжност	Телефон	E-mail	Получен материал	Подпис
1.							
2.							
3.							

Забележка: Директорът/управляващият на Дирекцията изготвя по изготвянето кръг и изготвя при необходимост допълнителни разпоредби за стимулиране развитието на организацията, включващи: проект „Подобрение ефективността на Национален център по обществено здраве и анализи“ 2007-2013, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд, съгласно Договор № 14/11/1902/09/2014 г.

Кръглата маса ще бъде заснета с дигитален фотоапарат, като се обхващат всички участници и лекторите. При отчитане на кръглата маса, тези материали ще бъдат

представени на Възложителя, като доказателствен материал за проведената среща със заинтересовани страни.

По-долу предлагаме примерен **график** за организиране на кръглата маса, който ще бъде предварително съгласуван с Възложителя.




Ден 1

- 09:00 – 09:30 – регистрация на участниците и раздаване на материали
- 09:30 – 10:15 часа – презентации
- 10:15 – 11:00 – дискусия
- 11:00 – 11:30 часа – кафе - пауза
- 11:30 – 12:15 часа – презентация
- 12:15 – 13:00 – дискусия
- 13:00 – 14:00 часа – обяд
- 14:00 – 14:45 часа – презентация
- 14:45 – 15:30 – дискусия
- 15:30 – 16:00 – кафе - пауза
- 16:00 – 17:30 часа – дискусия, обобщаване на темите и становищата от кръглата маса

- Оценка на удовлетвореността

Кръглата маса ще завърши с оценка на удовлетвореността на участниците, като на всички ще бъдат раздадени формуляри за обратна връзка. Примерен въпросник е даден в настоящата оферта, като допълнително ще бъде съгласуван и при необходимост актуализиран.

таблица 3 - Примерна анкетна карта за удовлетвореност от проведената кръгла маса

 <p>Европейски съюз</p>	 <p>ОПАК: Експерти в действие</p>	 <p>ЕСФ Европейски социален фонд Инвестиции в хората</p>
АНКЕТНА КАРТА ЗА УДОВЛЕТВОРЕНОСТ ОТ ПРОВЕДЕНАТА КРЪГЛА МАСА		
<p>Проект „Подобряване ефективността на Национален център по общественото здраве и анализи чрез стимулиране организационното развитие на административната структура“, одобрен за финансиране с Договор № 14-11-19 от 02.09.2014 г. по Оперативна програма „Административен капацитет“, съфинансирана от Европейския съюз, чрез Европейския социален фонд, Приоритетна ос I „Добро управление“, подприоритет 1.1. „Ефективна структура на държавната администрация“, бюджетна линия BG051PO002/14/1.1-08</p>		
<p>Юни 2015 г., Национален център по общественото здраве и анализи</p>		
<p>Уважаеми участници, тази анкетна карта се попълва с цел получаване на обратна връзка</p>		

Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Административен капацитет“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд

за полезността от проведената кръгла маса. Въпросникът следва да ви отнеме между 5 - 10 минути за попълване. Моля, имайте предвид, че Вашата анонимност ще бъде гарантирана и защитена.

Благодаря Ви за попълването й!

СЕКЦИЯ 1: ОБЩ ПРОФИЛ

1. Вашият пол е:	<input type="radio"/> 1 Мъж
	<input type="radio"/> 2 Жена
2. Вие попадате в следната възрастова граница:	<input type="radio"/> 1 18 - 24 г.
	<input type="radio"/> 2 25 - 54 г.
	<input type="radio"/> 3 55 - 64 г.
	<input type="radio"/> 4 Над 65 г.
3. Вашето образование е:	<input type="radio"/> 1 Средно или средно специално
	<input type="radio"/> 2 Професионално обучение след средно образование
	<input type="radio"/> 3 Висше образование
4. Длъжност:	
5. Дирекция/отдел:	

СЕКЦИЯ 2: УДОВЛЕТВОРЕНОСТ ОТ КРЪГЛАТА МАСА

6. Удовлетворени ли сте от участието в настоящата кръгла маса?

<input type="radio"/> 1 Напълно	<input type="radio"/> 2 По - скоро да	<input type="radio"/> 3 По - скоро не
<input type="radio"/> 4 Друго: моля, посочете.....		

7. Оценявате ли като полезни предоставените Ви материали?

<input type="radio"/> 1 Напълно	<input type="radio"/> 2 По - скоро да	<input type="radio"/> 3 По - скоро не
---------------------------------	---------------------------------------	---------------------------------------

8. Полезна ли беше информацията, предоставена по време на кръглата маса?

<input type="radio"/> 1 Много полезна	<input type="radio"/> 2 По - скоро полезна	<input type="radio"/> 3 Не беше полезна
---------------------------------------	--	---

☐ 4 Друго: моля, посочете.....

9. Хареса ли Ви представянето на лекторите по време на кръглата маса?

<input type="radio"/> 1 Много ми хареса	<input type="radio"/> 2 Хареса ми	<input type="radio"/> 3 По - скоро не ми хареса
---	-----------------------------------	---

10. Как оценявате предоставеното време за дискусии и коментари?

① Напълно достатъчно

② Достатъчно

③ Недостатъчно

11. Какво е мнението Ви за организацията на събитието?

① Много ми хареса

② Хареса ми

③ По - скоро не ми хареса

12. Как оценявате мястото на провеждане на кръглата маса?

① Много подходящо

② Удобно

③ Неподходящо

13. Какво е Вашето мнение за организираните кафе - паузи и кетъринг?

① Отлично

② Добро

③ Слабо

СЕКЦИЯ 3: ДОПЪЛНИТЕЛНИ КОМЕНТАРИ

14. Тук може да споделите допълнителни впечатления от проведената кръгла маса - препоръки, забележки, коментари?

БЛАГОДАРИМ ВИ !

След приключване на кръглата маса, Изпълнителят ще подготви отчет за **извършване на работата**. Отчетът ще бъде предоставен на хартиен и електронен носител, като приложение към Доклада за изпълнение на дейност 1. В отчета ще бъде представена информация за възраст, пол, образование и други характеристики на участниците, както и информация за постигнатите индикатори.

5. Изготвяне на окончателен доклад

След като обобщим изразените мнения и направени препоръки от страна на Възложителя и по време на организираната кръгла маса, ще пристъпим към изготвяне и предаване на окончателния вариант на доклада за проведения функционален анализ на НЦОЗА включително и на Плана за действия към него. Окончателният доклад ще бъде представен за приемане от Възложителя.

За по-голяма публичност резултата от доклада могат да бъдат публикувани на уеб страницата на Центъра, като основните констатации и резултати ще бъдат представени пред широката общественост и в рамките на Дейност 5 "Дейности за информация и публичност" в рамките на одобрения проект на НЦОЗА.

Под-дейност 1.4: „Мониторинг, преглед и публичност на изпълнението“ (IV - етап)

Наблюдението и прегледите на изпълнението на изготвения план за действие е логичното продължение на функционалния анализ и представлява гаранция за устойчивост на постигнатите резултати. Основните задачи, които трябва да бъдат извършени от НЦОЗА и резултати, които се очакват са представени в следващата фигура.

фигура 17 - Основни задачи в рамките на под-дейност 1.4.



Изпълнението на планираните действия за оптимизиране на организационната структура на НЦОЗА и подобряване на ефективността и ефикасността на нейната дейност се базират на непрекъснат контрол и оценка, въз основана на определените срокове, очаквани резултати и отговорници за всяко действие. Следва да се има предвид, че част от служителите на Национален център по общественото здраве и анализи ще имат съответни ангажименти към задачите, тъй като мониторинга е непрекъснат процес и излиза извън рамките на цялостния проект на НЦОЗА.

Основните елементи в изпълнение на този етап са:

- Включване в Оперативния план на Национален център по общественото здраве и анализи на основните препоръки за подобряване (плана за действие). Целта ще бъде да се осигури редовното наблюдение и преглед на напредъка по изпълнение на плана за действие, част от дейностите за управление на изпълнението в НЦОЗА;
- Информирание на идентифицираните заинтересовани страни за изпълнение на препоръките залегнали в плана за действие. Препоръчва се това да бъде на всеки 6 месеца;
- Докладите за изпълнение на препоръките следва да се публикуват и да са достъпни за заинтересованите страни и обществеността на уеб страницата на НЦОЗА (<http://ncphp.government.bg/>).

Пояснително каре

Съгласно Единната методология за провеждане на функционален анализ на държавната администрация и Наръчника към нея, наблюдението на изпълнението на плана за действие следва да се извършва от длъжностни лица, определени от ръководителя на НЦОЗА, които да бъдат задължени да му представят доклади на определен период от време (препоръчително – на всеки 6 месеца).

Интегрирането на плана за действие от функционалния анализ в регулярната система за управление на изпълнението в структурата на НЦОЗА ще осигури събиране на едно място на процеса на планирането на дейностите, изготвяне на бюджета и други отговорности на административната структура, свързани с взимането на решения и контрола.

1. Разработване на процедура по провеждане на мониторинг

За целите на анализиране на напредъка по осъществяване на дейностите заложи в плана за действие е необходимо да се разработи процедура по провеждане на мониторинг. Процедурата, която ще бъде разработена в рамките на под-действието ще включва документ, който индикативно ще съдържа следните части:

таблица 4 - Структура на процедурата по мониторинг

Цел на документа	Описва каква е целта на разработване на конкретния документ.
Обосновка	Резюме за съдържанието на документа и какво налага неговото разработване.
Цел на мониторинга	Посочва се целта на мониторинга, а именно проследяване изпълнението на плана за действие, за да се измерят изпълнението на дейностите, да се отчетат постигнатите резултати и да се отразят проблемните области.
Кой извършва мониторинга?	В тази част се посочва кои от служителите/звената ще участват в „Комитета по наблюдение“.
Колко често се извършва?	Препоръчва се срок за провеждане на мониторинга.
Как се отчита?	Предоставя се примерен мониторингов доклад, който да бъде попълван по време на изпълнение на мониторинга.
Резултат от мониторинга?	В следствие на извършения мониторинг, експертите отразяват проблемните области и нередности, като дават предписания за тяхното решаване.

В документа ще бъдат описани още етапите на мониторинга, по какъв начин необходимо да се организира мониторинга, как се сформира екипа, реализация на мониторинга и отчитане на резултатите му. В предписанията ще бъдат включени начините за събиране на информация.

За прозрачността на целия процес е съществено важно да бъде осигурена публичност чрез информиране на заинтересованите страни за изпълнението на препоръките по функционалния анализ.

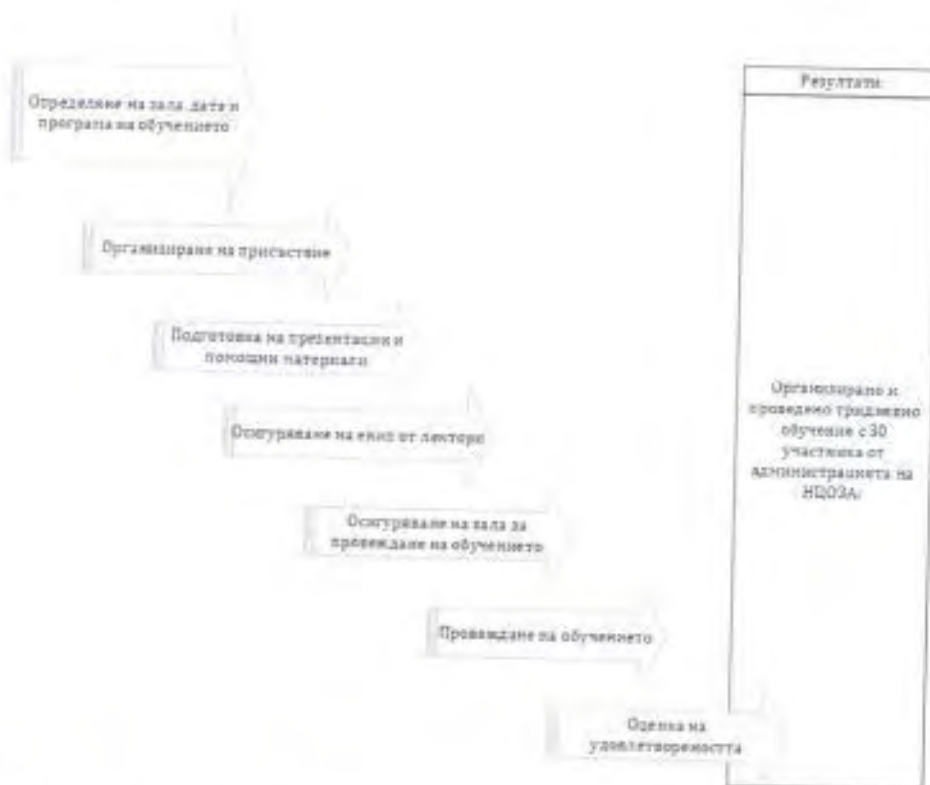
2. Организиране и провеждане на обучение

За да запознаем служителите на НЦОЗА с резултатите от функционалния анализ, идентифицираните области и предложения за подобрения, разработения план за действие и дейностите по мониторинг ще организираме и проведем съпътстващо обучение в гр. София, в сградата на НЦОЗА, с продължителност от 3 дни (24 учебни часа) за служителите на администрацията на НЦОЗА.

Датата на провеждане на обучението, място, час и условия ще се съгласуват с Възложителя минимум 20 дни преди неговото провеждане.

За изпълнението на дейността ще извършим следното:

фигура 18 - Основни стъпки при организиране на обучение на служителите на НЦОЗА



- Място на провеждане

В документацията си, Възложителя е посочил, че ще предостави зала в сградата на НЦОЗА, в която да се проведе обучението. Експерт „Обучения“ ще види залата предварително, за да планира разположението на масите. При необходимост Изпълнителя ще осигури:

- ✗ мултимедия
- ✗ екран
- ✗ флипчарт

- **Подготовка на обучителни материали**

Преди стартиране на обучението, ключов експерт „Технически координатор“ ще подготви комплект от обучителни материали. Примерният комплект материали за всеки един участник ще съдържа:

- ✗ Програма за обучението;
- ✗ Презентации на лекторите;
- ✗ Допълнителни информационни материали по дадената тема;
- ✗ Други информационни материали, предложени от Възложителя;
- ✗ Анкетна карта за удовлетвореност.

Презентационните материали ще бъдат подготвени от конкретните лектори при спазване на изискванията за визуализация на ОПАК. Презентациите ще бъдат изготвени във версия на Microsoft PowerPoint 2010.

фигура 19 - Изглед на презентации за обучението на служителите на НПОЗА



Слайдовете с презентации, ще съдържат тема, дата и място на провеждане. Обучителните материали ще бъдат подготвени и съгласувани 5 работни дни преди провеждане на обучението.

Обучителните материали ще бъдат разпечатани в 30 бр. + 2 бр. резервни копия.

- **Осигуряване на екип от лектори**

За провеждане на обучението ще бъде осигурен модератор, който ще бъде ангажиран да:

- Открива и закрива обучението;
- Представя експертите и темите на презентациите;
- Дава думата на участниците в обучението при дискусии;

- Следи за спазване на дискутираната тема при дискусии и да прекъсва участниците, когато изказванията им не са свързани пряко с темата на обучението;
- Обобщава темите и коментарите;
- Отговаря на въпроси свързани с организирането и провеждането на обучението.

Изпълнителят ще осигури лектори, които да представят отделните теми в обучението. Освен модератора ще бъдат ангажирани минимум двама лектори, като това ще бъдат експертите, които ще вземат участие при разработване на функционалния анализ на Национален център по общественото здраве и анализи.

Провеждане на обучението

Експерт „Обучения“ ще има ангажимента да направи регистрацията на място и има грижата за прилежното попълване на присъствените списъци и раздаване на учебните материали, които включват:

- програма на обучението;
- папка с презентационни материали, допълнителни материали и анкета за обратна връзка;
- химикал;

Списъците ще включват графи с име и фамилия на участника, дирекция/отдел, длъжност, координати за връзка и подписи за получени материали и присъствие в отделни графи.

фигура 20 - Примерен списък с участници в обучение



СПИСЪК С УЧАСТНИЦИ

Обучение на тема:

Извършване на функционален анализ на Национален център по общественото здраве и анализи

В рамките на изпълнението на договора, озаглавен „Проект Експертите“ ООД и „Национален център по общественото здраве и анализи“ с подписаното „Изпълнение на функционален анализ на НЦОЗ и съответствие в изследване на Сферата за организационно развитие“ по проект: „Подобрение ефективността на Национален център по общественото здраве и анализи чрез стимулиране организационното развитие на административната структура“ осъществяване с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Административен капацитет“ 2007-2012, съфинансиран от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд, съгласно Договор № 14-11-0202-09 2014г.

Дата _____ Място _____

№	Име и фамилия	Дирекция/отдел	Длъжност	Телефон	E-mail	Получен материал	Подпис
1.							
2.							
3.							

Примечание: Подписите ефективността на Национален център по общественото здраве и анализи чрез стимулиране организационното развитие на административната структура, както и изпълнението с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Административен капацитет“ 2007-2012, съфинансиран от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд, Договор № 14-11-0202-09 2014г.

Обучението ще бъде заснето с дигитален фотоапарат, като се обхванат всички участници и лекторите. При отчитане на обучението, тези материали ще бъдат представени на Възложителя, като доказателствен материал за проведеното обучение.

По-долу предлагаме примерен **график** за организиране на обучението, който ще бъде съгласуван с Възложителя, при тридневното обучение.

Ден 1

- 09:00 - 09:30 - регистрация на участниците и раздаване на материали
- 09:30 - 11:00 часа - обучение
- 11:00 - 11:30 часа - почивка
- 11:30 - 13:00 часа - обучение
- 13:00 - 14:00 часа - обедна почивка
- 14:00 - 15:30 часа - обучение
- 15:30 - 16:00 - почивка
- 16:00 - 17:00 часа - дискусия
- 17:00 - 17:30 - обобщаване на темите от деня

Ден 2

- 09:00 - 09:30 - регистрация на участниците
- 09:30 - 11:00 часа - обучение
- 11:00 - 11:30 часа - почивка
- 11:30 - 13:00 часа - въпроси и отговори
- 13:00 - 14:00 часа - обедна почивка
- 14:00 - 15:30 часа - обучение
- 15:30 - 16:00 - почивка
- 16:00 - 17:00 часа - дискусия
- 17:00 - 17:30 - обобщаване на темите от деня

Ден 3

- 09:00 - 09:30 - регистрация на участниците
- 09:30 - 11:00 часа - обучение
- 11:00 - 11:30 часа - почивка
- 11:30 - 13:00 часа - въпроси и отговори
- 13:00 - 14:00 часа - обедна почивка
- 14:00 - 15:30 часа - обучение
- 15:30 - 16:00 - почивка
- 16:00 - 17:00 часа - дискусия
- 17:00 - 17:30 - обобщаване на темите от обучението

Оценка на удовлетвореността

Обучението ще завърши с оценка на удовлетвореността на участниците, като на всички ще бъдат раздадени формуляри за обратна връзка. Примерен въпросник е даден в настоящата оферта, като допълнително ще бъде съгласуван.



Европейски съюз



ОПАЛ, Експерти в действие

Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

таблица 5 - Анкетна карта за анализиране удовлетвореността от обучението



Европейски съюз



ОПАЛ, Експерти в действие

Европейски социален фонд
Инвестиции в хората**АНКЕТНА КАРТА ЗА УДОВЛЕТВОРЕНОСТ ОТ ПРОВЕДЕНО ОБУЧЕНИЕ**

Проект „Подобряване ефективността на Национален център по общественото здраве и анализи чрез стимулиране организационното развитие на административната структура“, одобрен за финансиране с Договор № 14-11-19 от 02.09.2014 г. по Оперативна програма „Административен капацитет“, съфинансирана от Европейския съюз, чрез Европейския социален фонд, Приоритетна ос I „Добро управление“, подприоритет 1.1, „Ефективна структура на държавната администрация“, бюджетна линия BG051PO002/14/1.1-08

Юли 2015 г, Национален център по общественото здраве и анализи

Уважаеми участници, тази анкетна карта се попълва с цел получаване на обратна връзка за полезността от проведеното обучение. Въпросникът следва да ви отнеме между 5 - 10 минути за попълване. Моля, имайте предвид, че Вашата анонимност ще бъде гарантирана и защитена.

Благодаря Ви за попълването ѝ!

СЕКЦИЯ 1: ОБЩ ПРОФИЛ

1. Вашият пол е:	① Мъж
	② Жена
2. Вие попадате в следната възрастова граница:	① 18 – 24 г.
	② 25 – 54 г.
	③ 55 – 64 г.
	④ Над 65 г.
3. Вашето образование е:	① Средно или средно специално
	② Професионално обучение след средно образование
	③ Висше образование
4. Длъжност:	
5. Дирекция:	
6. Звено:	

СЕКЦИЯ 2: УДОВЛЕТВОРЕНОСТ ОТ ОБУЧЕНИЕТО

7. До колко полезно беше за Вас участието в обучение на тема: „Извършване на функционален анализ на Национален център по общественото здраве и анализи“?

① Много полезно	② Полезно	③ Не особено полезно
-----------------	-----------	----------------------



Европейски съюз



ОПАЗ, Бюджетът в действие

Европейски социален фонд
Умелостите в хората**8. Какво е Вашето мнение по отношение Организацията на обучението?**

Моля, да определите Вашата оценка ккто: (отбележете с X в съответното кръгче по зададената скала: 4- отлично, 3- много добро, 2-добро, 1-слабо)

Елементи на организацията	отлично	много добро	добро	слабо
Условия в залата и оборудване	④	③	②	①

9. За подобряване организацията на обученията, молим да изразите Вашето мнение относно констатираните липсващи елементи в организацията на обучението?

.....

.....

10. Какво е Вашето мнение по отношение на проведеното обучение?

Моля, да определите Вашата оценка на следните елементи: (отбележете с X в съответното кръгче по зададената скала: 4- отлично, 3- много добро, 2-добро, 1-слабо)

Елементи на обучението	отлично	много добро	добро	слабо
Програмата на обучението	④	③	②	①
Структура и съдържание на презентациите	④	③	②	①
Предоставени възможности за споделяне и обсъждане от участниците по време на обучението	④	③	②	①
Степен на подготвеност на лекторите	④	③	②	①
Умения на лекторите да привличат и задържат вниманието на участниците по време на обучението	④	③	②	①
Съответствие/баланс между лекционната част (презентации) и дискуссионна част	④	③	②	①
Разбираемост и целенасоченост на предоставените по време на обучението материали за участниците	④	③	②	①
Продължителност на обучението	④	③	②	①

11. Посочете някои теми и обсъждани въпроси, които Ви бяха особено полезни и интересни?

.....

.....

12. По кои от темите и обсъжданите въпроси бихте желали допълнителна информация?

.....

.....

стр. 74

13. Коя от темите на обучението смятате, че ще Ви бъде от най-малка полза?

14. Какво според Вас, може да се подобри в проведеното обучение?

15. Доколко подготвени, след проведеното обучение, се чувствате по темата по отношение на прилагането ѝ на практика във Вашата работа? Моля, отбележете съответната цифра!

① Отлично
подготвен(а)

② Много добре
подготвен(а)

③ Добре
подготвен(а)

④ Недобре
подготвен(а)

СЕКЦИЯ 3: ДОПЪЛНИТЕЛНИ КОМЕНТАРИ

16. Тук може да спделите допълнителни впечатления от проведеното обучение?

БЛАГОДАРИМ ВИ !

След приключване на обучението, Изпълнителят ще подготви отчет за **извършване на работата**. Отчетът ще бъде предоставен на хартиен и електронен носител, като приложение към Доклада за изпълнение на дейност 1. В отчета ще бъде представена информация за възраст, пол, образование и други характеристики на участниците, както и информация за постигнатите индикатори.

Дейност 2: „Изработване и въвеждане на стратегия за организационно развитие на НЦОЗА и актуализация на вътрешните правила и процедури за работа на администрацията и провеждане на един брой съпътстващо обучение за усвояване и прилагане на въведената стратегия за организационно развитие на НЦОЗА и актуализираните вътрешни правила и процедури за работа на администрацията“.

Цел на дейността

Изпълнението на дейността ще допринесе до постигането на специфичните цели на проекта. В същото време, обуславя успешната реализация на препоръките зададени в Плана за действие на резултатите от функционалния анализ. Въз основа на това може да се определи и целите на дейността, а именно.



Европейски съюз



ОПАС Економик и развитие



Европейски социален фонд
Икономически растеж

"Подобряване на организацията, работните процеси и координацията в рамките на административната структура в Националния център по общественото здраве и анализи"

Обяснение на дейността

Дейността се намира в пряка връзка с изпълнението на Дейност 1, корелирайки с целите на проекта и на Оперативната програма. Изпълнението на дейността ще спомогне за изготвяне на конкретни предложения за привеждане в съответствие с извършения функционален анализ функциониращите и прилагани вътрешни нормативни актове на НЦОЗА, както и релевантни външни нормативни актове и стратегически документи. Това ще допринесе за въвеждане на ефективни методи за управление на Националния център за общественото здраве и анализи.

Очаквани резултати

В резултат на изпълнение на дейността ще бъдат постигнати следните резултати:

- Изработена и въведена стратегия за организационно развитие на НЦОЗА и актуализирани вътрешни правила и процедури за работа на администрацията – 1 бр.
- Проведено съпътстващо обучение за усвояване и прилагане на въведената стратегия за организационно развитие на НЦОЗА и актуализираните вътрешни правила и процедури за работа на администрацията (обучение за 30 служители на НЦОЗА с продължителност 3 дни, 24 учебни часа) – 1 бр.

Методи за изпълнение на дейността

Както и при дейност 1 и при изпълнение на настоящата дейност ще бъдат използвани два типа методи – на събиране и обработка на информация и анализ.

Чрез документално проучване на документи, доклади и др. материали ще се извърши преглед на организационно-управленския модел и вътрешните нормативни актове. В обхвата на прегледа ще бъде цялата административна структура. Паралелно с проучването ще бъдат проведени интервюта с експерти от НЦОЗА и външни заинтересовани страни. Методът ще бъде приложен, тъй като експертите са лица с висока степен на информираност в конкретната област. Това не са само професионалисти, но също така хора, които поради различни обстоятелства имат повишен интерес и натрупан опит и познания в областта.

Както изтъкнахме, **работните срещи** са подходящ способ за получаване на информация, съгласуване на действия, представяне на резултати.

Към методите за анализ на информацията ще използваме:

- **Анализът на добри практики** при организацията, законодателството и отговорностите на сходни на институции и/или организации в ЕС свързани с общественото здраве и анализи;
- **Анализ на целите („Дърво“ на целите)** – е метод, чрез който отчетените проблеми се трансформират в решения, дефинирани като положителни постижения. По подробно описание на метода е дадено в дейност 1;

стр. 76

- **Анализ на причинно-следствените връзки** – анализът ще е допълващ към горепосочените методи и ще спомогне за идентифициране и анализ на влиянието в средата върху постигането на целите и задачите на НЦОЗА. Методът ще бъде използван след интервюта с експертите, като ще позволи на екипа да се задълбочи в същността на проблемите и ще послужи за оценка на въздействието от изготвените предложения за изменения на организационната-структура.
- **Експертна оценка** – Използването на експерти е фундаментален принцип в процеса на взимане на решение. Те са ключов механизъм при изработване на анализ и оценка. Те са ценена техника най-вече заради гъвкавостта им, широкия обхват на приложение и безпристрастност.

При разработването на обучението, респективно методологията за него, сме се ръководили от най-популярния модел за подготовка на обучителни сесии, а именно Instructional Systems Design (ISD), и в частност добилият популярност ADDIE, който е акроним на:

- Анализ (Analysis);
- Дизайн (Design);
- Разработване (Development);
- Изпълнение (Implementation);
- Оценка (Evaluation).

Този модел осигурява последователност на изпълняваните действия, и гарантира, че те са ориентирани към постигане на краен резултат, който може да се измери и докаже. Основните методи, които ще бъдат използвани за провеждане на обучението са представени в таблицата по-долу:

Методи	Описание
Лекционни презентации	Представяне под формата на лекция/диалог на конкретната тема.
Дискусионни групи, обсъждане	Организиране на дискусии групи от участниците в отделните обучителни курсове за обсъждане на проблеми от практиката, реално приложение на ново-усвоени техники и организационни решения.
Симулационни модели	Разиграване на симулации относно решение на въпрос от практическо естество.
Техника "Трите (четирите, петте...) важни неща"	Например „Кои са трите, четирите, петте най-важни неща за...“ Чрез тази техника се избягва на риска от разводняване или отклоняване на дискусията; насочване на вниманието към важни акценти; и "прехвърляне на мостове" от старо към ново знание и от едно към друго занятие.
Анкетни карти	Попълване на анкетни карти от участниците в обучението за индивидуална оценка на проведеното обучение.

Съдържание на Дейност 2: „Изработване и въвеждане на стратегия за организационно развитие на НЦОЗА и актуализация на вътрешните правила и процедури за работа на администрацията и провеждане на един брой съпътстващо обучение за усвояване и прилагане на въведената стратегия за организационно развитие на НЦОЗА и актуализираните вътрешни правила и процедури за работа на администрацията“.

Дейността ще стартира след одобрението на Доклада от извършения функционален анализ на НЦОЗА и се явява пряко следствие от резултатите от анализа.

Организацията на работа във всяка структура, независимо дали е публична или корпоративна, се предопределя от нормативната база и вътрешните правила на работа, които са приети и се прилагат от служителите. Неслучайно разделяме тези два елемента. Не е достатъчно правилата да са приети, необходимо е те да са внедрени и да се прилагат, за да се постигне същинския ефект.

Получените резултати в рамките на изпълнение на дейност 1 и под-дейности са предпоставка за следващото, надграждащо действие, което проекта има за цел да реализира, а именно – създаването на общо разбиране и разписването на конкретни мерки за организационното развитие на НЦОЗА. Реализацията на подобна задача се постига най-лесно чрез разработването на стратегически документ, създаващ модел за управление на промените.

Тази дейност предполага активна работа със заинтересованите страни, за идентифициране на области от работния процес, които имат потенциал за оптимизация, както и разработване на правила и препоръки, които да бъдат приложени за нуждите на подобряване организацията на работа и обслужване целевите групи. За тази цел планираме ще се сформира работна група с включени експерти от НЦОЗА за подготвяне на конкретни проекти за промяна на вътрешни актове и външни нормативни актове и стратегически документи, (ако е необходимо).

Реализацията на дейността ще премине през изпълнението на следните под-дейности.

Под-дейност 2.1: Изготвяне на организационна стратегия

Стратегията ще определи рамката на развитие на организацията, както и ще фиксира отговорните страни по прилагане на вътрешните правила и процедури в управлението и организацията. Нейното същинско разработване ще стартира след провеждане интервюта и анализа на организационната структура.

Организационното развитие тълкуваме като общо подобряване на възможностите за изпълнение на планирани задачи и като подобряване на индивидуалния капацитет на звената в администрацията, което да доведе до значително подобряване на ефективността и за постигане на целите ѝ. Разработването на организационна стратегия ще подпомогне процесите на промяна в администрацията с цел повишаване на ефективността и ефикасността в нейната ежедневна работа.

В Стратегията ще опишем своите предложения за въвеждането на нови, или изменението на приложими вече:

- Методологии;

- Вътрешни правила и процедури;
- Инструкции и наръчници.

Разработеният проект ще включва предложения за оптимизация на работата, ориентирани към използване на по-малко ресурси за постигане на резултатите, както и за подобряване на работните процеси. В същото време, ще се съобразим и с новите реалности и предизвикателствата, които НЦОЗА среща в своята работа. Подготовката на стратегията за организационно развитие ще е задача, обединяваща досега постигнатите резултати от изпълнението на проекта. Целта е, след като вземе предвид всички резултати от останалите дейности, организационната стратегия да установи приоритети за бъдещо развитие на НЦОЗА.

Стратегията следва да отрази всички аспекти на дейността на Национален център по общественото здраве и анализи, като изведе на преден план целите, които ръководството си поставят по отношение функционирането на администрациите и обслужване потребностите на заинтересованите страни. Стратегията ще обхване (без да изчерпва), следните елементи:

- **Мисия на институцията** – тя изразява главната цел на институцията, като ще даде представа какво представлява самия Национален център, в името на какво съществува и какво е нейното специфично, уникално място сред другите институции;
- **Дългосрочна визия (минимум 2014 – 2020 г.)** – тя дава насоки на служителите и започва от някаква точка в бъдещето. Това е така, защото визията не е нещо реално в настоящето, тя е само в бъдещето. Трябва да бъде формулирана по начин, по който да бъде възприета от служителите и да звучи дори „вдъхновяващо“;
- **Дефиниране на общи и оперативни цели с конкретни стъпки и необходими ресурси за тяхното изпълнение** – целта служи за преобразуване на визията в резултат. Това са конкретни задачи, които трябва да бъдат постигнати за определено време от служителите на НЦОЗА и ще бъдат включени в стратегията за организационно развитие;
- **Идентифициране на основни насоки при организационното развитие на администрацията** – тук целта е да се разпишат дейности и стъпки, които да доведат до максимална ефективност на работа и въздействие.
- **Определяне на срокове за изпълнение и отговорни лица** – препоръчително е към разработените насоки и дейности за развитие да има посочен конкретен период за изпълнение, който ще се има предвид при оценката на изпълнението. Освен това е важно и да се определят отговорните звена или експерти, за да се разпределят отговорностите между участниците в процеса на изпълнение на организационната стратегия;
- **Необходими ресурси за изпълнението на стратегията** – един от съществените елементи е определянето на разходите за внедряване на дейностите по организационната стратегия, за да могат да бъдат отразени в бюджетната програма на НЦОЗА. След като бъдат определени ясно дейностите и отговорностите е необходимо да се направи разчет на разходите и средствата, които ще бъдат нужни на НЦОЗА за внедряване на стратегията за организационно развитие.

След като се разработят всички гореизброени елементи, Национален център по общественото здраве и анализи ще разполага с организационна стратегия, в която ще има информация за мисията и визията на структурата, целите, които си е поставила за постигане, дейностите, които трябва да бъдат изпълнени, отговорни лица и разходите за внедряване на стратегията. Стратегията ще включва и предложение за пътна карта за изпълнение на препоръките, с посочени срокове и отговорници.

Под - дейност 2.2: Разработване на проекти за нови и/или изменение на съществуващи вътрешни и външни нормативни документи

В първоначалния етап на дейността ще проучим съществуващите и прилагани вътрешни правила и процедури, като ще анализираме информацията в няколко разреза:

- **Пълнота на процесите и тяхното описание** – ще разгледаме описаните процедури, за да установим доколко те съответстват на реалните процеси, както и по какъв начин осигуряват надеждност на системата за управление и наблюдение;
- **Ще извършим тест на основните процедури** – ще проиграем изпълнението на задачи по подготовка на технически доклади, документална проверка на място от страна на Възложителя и др. и ще отчетем нуждите от оптимизация.

Така описаната последователност на дейностите ще се подчини на методиката за анализ на проблемните области, където ще преминем през следните етапи:

- **Установяване на „известните“ проблемни области** – от проверка на документите и теста за приложимост на процедурите ще се установят тези процедури, за които несъмнено имаме потвърждение за нуждата от тяхната промяна.
- **Идентифициране на потенциалните проблемни области** – това са тези процедури и правила за действие, за които Консултантът може да има колебания дали те по същество възпрепятстват успешното организационно управление.
- Въз основа на тези „потенциални проблемни области“ ще направим проверки при какви бъдещи събития или обстоятелства, те могат да се превърнат в реален проблем. За установените такива проблемни области ще се изменят, и дори въведат нови процедури, които да отстранят бъдещите рискове.
- Ще установим какви тенденции /нормативни, законодателни и др./ влияят на изпълнението на процедурите.
- Чрез действията по актуализиране на вътрешните правила и процедури ние на практика ще осигурим елиминиране на проблемните области, отстраняване на възможните причини за възникване на нови проблемни области при изпълнението на писмените процедури, както и ще сме се съобразили с влиянието на външни събития, които биха могли да повлияят на организационното управление на НЦОЗА.

Подходът е основан на следването на логическа обвързаност между отделните етапи на промяната.

Обосновка	Функционалният анализ, изследвайки функциите и отговорностите, неминуемо следва да оцени доколко прилаганите към момента вътрешни административни и нормативни документи са в синхрон с търсената оптимизация.
Действие	Верификация на връзките между отчетени пропуски и приложими документи.
Резултат	Идентифицирани конкретни документи, подлежащи на изменение или цялостна промяна.

Обосновка	Идентифицираните конкретни документи, подлежащи на изменение или цялостна промяна трябва да се разгледат и оценяват в следните направления: <ul style="list-style-type: none"> - какви промени да се направят - каква експертиза се изисква - какъв ангажимент от страна на Възложителя е необходим (съдействие с информация, обсъждания) - какъв е режима на приемане на промените (заповед на директора, одобрение на първостепенния разпоредител) - какви са възможните и приемливи срокове за изменение на документите.
Действие	Извършване на анализа и оценка по посочените направления, като процеса е с активното участие на представители на Възложителя, които могат да бъдат и лица, извън екипа по извършване на функционалния анализ, съобразно спецификата на очакваните промени.
Резултат	Извършен анализ и съгласувани основните елементи по всеки един документ, подлежащ на промяна.

Обосновка	Въз основа на извършения анализ и съгласуването на основните елементи по всеки един документ, подлежащ на промяна, започва същинската работа по изменение. Работата се извършва от експерт/и на Изпълнителя, като Възложителя определя контактното лице, който е отговорен за предварителното съгласуване и дизайн на променените документи.
Действие	Разработване на измененията на документите, съобразено с действащото законодателство, препоръките изведени от функционалния анализ и направената оценка на всеки документ за нуждата от промяна.

Резултат	Изготвени работни версии на нови / променени вътрешни административни и нормативни документи.
Обосновка	Изготвените работни версии на нови / променени вътрешни административни и нормативни документи преминават режим на съгласуване в ресорните звена в структурата на Възложителя с цел да бъдат разгледани и чути всички заинтересовани страни.
Действие	Съгласуване на изготвените работни версии на нови / променени вътрешни административни и нормативни документи от ресорните звена в структурата на Възложителя и предоставяне на бележки, които да бъдат отразени във финалната версия на документите.
Резултат	Представени финални версии на нови / променени вътрешни административни и нормативни документи, с отразени забележки от съгласувателния процес.

Заключителен етап от процеса на промяна на документи

Внедряването им чрез издаване на заповеди, или приемането им по установения ред.

Заклученията, изводите, препоръките и разработените промени или създаване на нови вътрешни и външни документи отнасящи се до дейността на НЦОЗА ще бъдат систематизирани и представени за разглеждане на Възложителя, като ще бъдат подробно разяснени в организираното за целта обучение, чието описание следва в следващата под-дейност.

Под-дейност 2.3: Организиране и провеждане на съпътстващо обучение за служителите на НЦОЗА

За да запознаем служителите на НЦОЗА с разработената стратегия за организационно развитие, както и с актуализираните правила и процедури ще организираме и проведем съпътстващо обучение в гр. София, в сградата на НЦОЗА, с продължителност от 3 дни (24 учебни часа) за служителите на администрацията на НЦОЗА.

В рамките на дейност 1 е планирано обучение със същата продължителност и брой участници, което подробно е описано по-горе, поради това Изпълнителя ще използва същия подход за организация на обучението по дейност 2. Тъй като служителите ще попълнят анкетни карти за удовлетвореност от обучението по дейност 1, при подготовката на съпътстващото обучение по дейност 2, Изпълнителя ще се съобрази с препоръките и коментарите, ако има такива.

Датата на провеждане на обучението ще се съгласува с Възложителя минимум 20 дни преди неговото провеждане.

За изпълнението на дейността ще извършим следното:

- **Място на провеждане**

В документацията си, Възложителя е посочил, че ще предостави зала в сградата на НЦОЗА, в която да се проведе обучението. В случай, че се използва същата зала, в която е проведено обучението по дейност 1, Изпълнителя ще бъде запознат с параметрите на залата. Ако Възложителя предостави друга зала за провеждане на обучението по дейност 2, Експерт „Обучения“ ще посети залата предварително, за да планира разположението на масите. При необходимост Изпълнителя ще осигури:

- мултимедия
- екран
- флипчарт
- **Подготовка на обучителни материали**

Преди стартиране на обучението, експерт „Обучения“ съвместно с неключов експерт „Технически координатор“ ще подготвят комплект от обучителни материали за участниците. Примерният комплект материали за всеки един участник ще съдържа:

- Програма за обучението;
- Презентации на лекторите;
- Допълнителни информационни материали по дадената тема;
- Други информационни материали, предложени от Възложителя;
- Анкетна карта за удовлетвореност.

Презентационните материали ще бъдат подготвени от конкретните лектори при спазване на изискванията за визуализация на ОПАК. Презентациите ще бъдат изготвени във версия на Microsoft PowerPoint 2010.

Слайдовете с презентации, ще съдържат тема, дата и място на провеждане. Обучителните материали ще бъдат подготвени и съгласувани 5 работни дни преди провеждане на обучението. Примерен изглед на презентациите е посочен в дейност 1, под-дейност 1.4. „Мониторинг, преглед и публичност на изпълнението“.

Обучителните материали ще бъдат разпечатани в 30 бр. + 2 бр. резервни копия.

- **Осигуряване на екип от лектори**

За провеждане на обучението ще бъде осигурен модератор, който ще бъде ангажиран да:

- Открива и закрива обучението;
- Представя експертите и темите на презентациите;
- Дава думата на участниците в обучението при дискусии;
- Следи за спазване на дискутираната тема при дискусии и да прекъсва участниците, когато изказванията им не са свързани пряко с темата на обучението;
- Обобщава темите и коментарите;
- Отговаря на въпроси свързани с организирането и провеждането на обучението.

Изпълнителят ще осигури лектори, които да представят отделните теми в обучението. Освен модератора ще бъдат ангажирани минимум двама лектори, като това ще бъдат експертите, които ще вземат участие при разработване на организационната стратегия

(Координатор) и актуализирането на вътрешните правила и процедури (експерт „Юрист“).

Провеждане на обучението

Експерт „Обучения“ ще има ангажимента да направи регистрация на място и има грижата за прилежното попълване на присъствените списъци и раздаване на обучителните материали, които включват:

- програма на обучението;
- папка с презентационни материали, допълнителни материали и анкета за обратна връзка;
- химикал;

Списъците ще включват графи с трите имена, организация, длъжност, координати за връзка и подписи за получени материали и присъствие в отделни графи (примерен списък е даден в описание на дейност 1, под-дейност 1.4.)

Обучението ще бъде заснето с дигитален фотоапарат, като се обхванат всички участници, модератора и лекторите. При отчитане на обучението, тези материали ще бъдат представени на Възложителя, като доказателствен материал за проведеното обучение.

По-долу предлагаме примерен **график** за организиране на обучението, който ще бъде съгласуван с Възложителя.

Ден 1

- 09:00 – 09:30 – регистрация на участниците и раздаване на материали
- 09:30 – 11:00 часа – обучение
- 11:00 – 11:30 часа – почивка
- 11:30 – 13:00 часа – обучение
- 13:00 – 14:00 часа – обедна почивка
- 14:00 – 15:30 часа – обучение
- 15:30 – 16:00 – почивка
- 16:00 – 17:00 часа – дискусия
- 17:00 – 17:30 – обобщаване на темите от деня

Ден 2

- 09:00 – 09:30 – регистрация на участниците
- 09:30 – 11:00 часа – обучение
- 11:00 – 11:30 часа – почивка
- 11:30 – 13:00 часа – въпроси и отговори
- 13:00 – 14:00 часа – обедна почивка
- 14:00 – 15:30 часа – обучение
- 15:30 – 16:00 – почивка
- 16:00 – 17:00 часа – дискусия
- 17:00 – 17:30 – обобщаване на темите от деня

Ден 3

- 09:00 – 09:30 – регистрация на участниците
- 09:30 – 11:00 часа – обучение
- 11:00 – 11:30 часа – почивка
- 11:30 – 13:00 часа – въпроси и отговори
- 13:00 – 14:00 часа – обедна почивка
- 14:00 – 15:30 часа – обучение
- 15:30 – 16:00 – почивка
- 16:00 – 17:00 часа – дискусия
- 17:00 – 17:30 – обобщаване на темите от обучението

- **Оценка на удовлетвореността**

Обучението ще завърши с оценка на удовлетвореността на участниците, като на всички ще бъдат раздадени формуляри за обратна връзка. Примерен въпросник е даден в настоящата оферта в дейност 1, под-дейност 1.4, като допълнително ще бъде съгласуван с Възложителя.

След приключване на обучението, Изпълнителят ще подготви отчет за **извършване на работата**. Отчетът ще бъде предоставен на хартиен и електронен носител, като приложение към Доклада за изпълнение на дейност 2. В отчета ще бъде представена информация за възраст, пол, образование и други характеристики на участниците, както и информация за постигнатите индикатори.

5. Докладване и отчитане

Изпълнителят ще изготви и представи за съгласуване и одобрение пред Възложителя следните видове доклади.

- Доклад за изпълнението на дейност 1;
- Доклад за изпълнение на дейност 2;
- Заключителен доклад.

Всички доклади ще съдържат описателна част за извършените дейности, изводи и идентифицирани проблеми. Ще бъдат представяни пред Възложителя в 2 броя на хартиен носител и 1 бр. на електронен (магнитен) flash memory носител.

Всички доклади и продукти се предават с приемно-предавателни протоколи или констативен протокол, които се подписват от Ръководителя на екипа от страна на („Прайм Консултинг“ ООД) и оторизирано от Възложителя лице

При констатиране на непълнота, недостатъци и/или неточност, Изпълнителят ще отрази коментарите и забележките на Възложителя в посочения в офертата срок.

Докладът за изпълнение на дейност 1 ще бъде подготвен след окончателното одобрение на Доклада за извършване на функционален анализ на Национален център по обществено здраве и анализи и ще съдържа минимум:

- Проведени задачи и технология на изпълнение на дейността;
- Описание на изпълнението на дейността и под-дейностите;

- Степен на постигане на резултатите/съответствие с планираните и постигнатите резултати;
- Описание на срещнатите трудности, подходи и предприети корективни действия.
- Общи изводи и препоръки към Възложителя;
- Приложение – Доклад за извършен функционален анализ, План за действие, препоръки, списъци и протоколи от проведени работни срещи, интервюта, копия от приемо-предавателни протоколи, Комуникационен план, обобщени резултатите от анкетното проучване, Указания за наблюдението на изпълнението на Плана за действие и др. доклади и резултатите от проведени проучвания в хода на изпълнение на дейността, списъци от кръгла маса и обучение, протокол със становище от проведена кръгла маса, копие от пакет с материали за участници, анализ на анкетни карти за обратна връзка, снимков материал от проведените събития и други.

Докладът за изпълнение на дейност 2 ще съдържа:

- Проведени задачи и технология на изпълнение на дейността;
- Описание на изпълнението на дейността и под-дейностите;
- Степен на постигане на резултатите/съответствие с планираните и постигнатите резултати;
- Описание на срещнатите трудности, подходи и предприети корективни действия.
- Общи изводи и препоръки към Възложителя;
- Приложение – Стратегия за организационно развитие на НЦОЗА, актуализирани вътрешни документи и правила, проект на нови вътрешни документи, списък на участници от проведено обучение, копие от пакет с материали за участници, анализ от анкетни карти за обратна връзка, снимков материал и др.

Като последна стъпка от изпълнението на договора ще подготвим окончателен доклад за изпълнение на услугата. Докладът ще включва пълно описание на извършените дейности и задълбочен анализ на резултатите и постигнатото в рамките на договора. Докладът ще съдържа:

- Пълен анализ и оценка на изпълнените дейности;
- Степен на съответствие с поставените цели;
- Съответствие с планираните и постигнатите резултати;
- Описание на срещнатите трудности, подходи и предприети корективни действия.
- Приложения – протоколи от работните срещи, всички продукти създадени в рамките на изпълнението на поръчката и др.

В съответствие с изискванията на УО на ОПАК, в доклада ще бъдат разгледани и въпроси свързани с равнопоставеността на половете, респективно ще бъде следен и индикатора «Брой участници (мъже/жени)».

6. Екип, координация и материално осигуряване

Основен фактор за успешното изпълнение на всеки проект са хората. Именно заради това при подготовката на офертата си, „Прайм Консултинг“ ООД вложи много усилия, за да създаде компетентен екип - комбинация от високо уважавани експерти.

Както може да се установи и от представените кратки профили на експертите, екипът на „Прайм Консултинг“ ООД отговаря на всички условия, необходими за успешното изпълнение на проекта.

6.1. Състав на експертния екип

За изпълнението на поръчката планираме използването на основни експерти (5 експерта) и неключови експерти (2-ма експерти), притежаващи необходимия опит в извършване на функционални анализи, разработване на нови и/или актуализиране на вътрешни правила, правила и инструкции, разработване на стратегии за организационно развитие и др.

Образованието и опита на предложените от нас експерти са представени по-долу.

таблица 6 - Опит на експерти

Квалификация, умения и опит на Ръководителя на екипа	
„Ръководител екип“ – Цветелина Нешкова	
Образование:	Магистър, специалност „Стопанско управление“, Химикотехнологичен и металургичен университет, гр.София
Област	„Социални, стопански или правни науки“
Професионален опит:	17 години , от които: - Над 7 год. опит като председател на неправителствена организация
Специфичен опит:	Участие като Ръководител и Ключов експерт в изпълнението на 5 проекта за осъществяване на функционален анализ и преглед и анализ на ефективността и ефикасността на работните процеси с цел тяхното оптимизиране и стимулиране на организационното развитие, изследване на вътрешноорганизационните функции и структура на общински и държавни администрации: - Работодател „Прайм Консултинг“ ООД, период на изпълнение 20.06.2013 г. - 20.12.2013 г., длъжност: Ръководител екип, проект „Изготвяне на функционален анализ на администрацията в Община Тутракан и провеждане на свързаните с него семинари“, функции: Ръководство на изготвянето на функционален анализ; Изготвяне и съгласуване на план за действие; Разработване и усъвършенстване на методи, вътрешни правила и процедури за работа; Разработване на индикатори и системи за измерване и управление на изпълнението; Организиране и ръководство на обучителни семинари;

стр. 87

- Работодател „Прайм Консултинг“ ООД, период на изпълнение 06.06.2013 г. - 27.03.2014 г., длъжност Ръководител екип, проект „Извършване на функционални анализи в общините Елена и Лясковец и провеждане на съпътстващи обучения, свързани с провеждания функционален анализ“, функции: Цялостна организация на дейностите по изготвяне на функционален анализ; Мобилизация и координация на експертите и отчитане на изпълнената работа; Съблюдаване за спазването на всички изисквания за осигуряване на публичност на изпълняваните дейности, както и изискванията за визуализация по Оперативна програма „ОПАК“; Отговорности относно представянето и одобрението на окончателния доклад;
- Работодател „Прайм Консултинг“ ООД, период на изпълнение 16.05.2013 г.- 15.09.2013 г., длъжност Ръководител екип, проект „Извършване на функционален анализ и разработване на нови и усъвършенстване на съществуващи планови документи на община Левски“; функции: Цялостно ръководство на проведения функционален анализ; Изготвяне на препоръки за функционално и организационно развитие; Изготвяне на предложения и план за действие за изпълнението на препоръките от функционален анализ;
- Работодател „Прайм Консултинг“ ООД, период на изпълнение 02.07.2012 г.- 28.02.2013 г., длъжност Ключов експерт, проект „Техническа помощ за укрепване на административния капацитет на Държавно предприятие „Пристанищна инфраструктура“ при подготовката, управлението, изпълнението и контрола на проекти, финансирани по Оперативна програма „Транспорт“ 2007 г. - 2013 г.“, функции: Участие в провеждането на обучения за служители на Държавно предприятие „Пристанищна инфраструктура“ по тема „Подготовка на проекти“; Участие при изготвянето на функционален анализ на Държавно предприятие „Пристанищна инфраструктура“;
- Работодател Обединение „СЕГА – ИСИМ – Прайм консултинг“, период на изпълнение 22.06.2012 г. - 31.10.2013 г., длъжност Координатор на проект, проект „Провеждане на изследователски и аналитични дейности с изработване на концепция и комплексни мерки за интеграция на най-маргинализираните общности сред етническите малцинства с фокус върху ромите и изграждане на необходимия административен капацитет за прилагането им по проект BG051PO001-6.2.11, функции: Координация на провежданите мероприятия в рамките на проекта; Изготвяне на функционален анализ на структури в рамките на Министерство на труда и социалната политика с наименование „Анализ и оценка на състоянието и функционирането на институционалните структури и административни звена, изпълняващи дейности, свързани с интеграция на етническите малцинства“.

Квалификация, умения и опит на експерта**Координатор – Райна Тимчева**

Образование: Магистър, Специалност „Финанси“, Висше училище по застраховане и финанси

Област „Социални, стопански или правни науки“

Професионален опит: Повече от 29 години, от които:

Специфичен опит: Участие като Ключов експерт в изпълнението на 2 проекта за осъществяване на функционален анализ и преглед и анализ на ефективността и ефикасността на работните процеси с цел тяхното оптимизиране и стимулиране на организационното развитие, изследване на вътрешноорганизационните функции и структура на общински и държавни администрации:

- Работодател „Прайм Консултинг“ ООД, период на изпълнение 20.06.2013 г. - 20.12.2013 г., длъжност: Ключов експерт, проект „Изготвяне на функционален анализ на администрацията в Община Тутракан и провеждане на свързаните с него семинари“, функции: Участие в провеждането на функционален анализ в Общинската администрация; Провеждане на обучение в рамките на обучителните семинари; Разработване на наръчник на тема: „Оценка на резултатите при управлението на община Тутракан“;
- Работодател „Прайм Консултинг“ ООД, период на изпълнение 02.07.2012 г. - 28.02.2013 г., длъжност: Ключов експерт, проект „Техническа помощ за укрепване на административния капацитет на Държавно предприятие „Пристанищна инфраструктура“ при подготовката, управлението, изпълнението и контрола на проекти, финансирани по Оперативна програма „Транспорт“ 2007 г. - 2013 г.“, функции: Участие в провеждането на обучения за служители на Държавно предприятие „Пристанищна инфраструктура“ по тема „Подготовка на проекти“; Участие при изготвянето на функционален анализ на Държавно предприятие „Пристанищна инфраструктура“; Актуализиране на „Процедурен наръчник на ДП „Пристанищна инфраструктура“ за работа по проекти, финансирани от ОПТ 2007-2013 г.;

В допълнение към горепосочения опит експертът е имал и следните задължения по проекти за изготвяне на аналитични и стратегически документи:

- Работодател: Фондация Микрофонд София, период на изпълнение 13.05.2010 г. - 31.08.2010 г., длъжност: Директор на проект Стратегия за въвеждане на услугата „колеба под наем“ в община Благоевград като част от проект „Зелен транспорт - Въвеждане на устойчиви форми на транспорт посредством обмен на опит и добри практики“ - бюджетна

89
стр.

- линия: BG161PO001/4.2-01/2008 на Оперативна програма „Регионално развитие 2007 – 2013г.“, функции: Цялостна организация и контрол на изпълнението на проекта и по-конкретно изготвяне на „benchmarking“ анализ на услугата с изследване на добри практики и технологии;
- Работодател: Консорциум Микрофонд, период на изпълнение 31.12.2008 г. – 30.12.2010 г., длъжност Ръководител на проект „Подобряване на условията на живот на ромите в България чрез инфраструктурни проекти“, финансиран от Институт „Отворено общество“, Будапеща, функции: Оценка на национални и общински стратегически документи, свързани с интеграция на малцинства; Изготвяне на „Анализ на документи на национално и местно ниво в България, отразяващи политики на интеграция на ромите в българското общество в частта подобряване на жилищните условия. Практики, изводи, препоръки“;
 - Работодател: Консорциум Микрофонд, период на изпълнение 15.11.2007 г. – 30.12.2009 г., длъжност Ключов експерт по проект „Техническа помощ EUROPEAID/122892/D/SER/BG, бюджетна линия BG2005/017-353.01.03“ – „Подобряване на състоянието и интеграция на малцинствени групи в неравностойно положение със специален фокус върху ромите“, функции: Участие при разработване на ръководство за техническо и финансово управление на финансираните по проекта общини; Участие при разработване на ръководство за мониторинг и приложения: /общи и специфични индикатори, контролни листа и формуляри за ежемесечно наблюдение/ и др.;
 - Работодател: Община Силистра, период на изпълнение 1.11.2007 г. – 30.11.2008 г., длъжност Ключов експерт по проект Изготвяне на Общински план за развитие на Община Силистра за периода 2007 г. – 2013 г., функции: Предоставяне на консултантска подкрепа и съдействие при изготвянето на общинския план за развитие на Община Силистра; Оценка и изготвяне на актуализирана регионална политика на общината с цел повишаване капацитета на малките и средни предприятия;
 - Работодател: Консорциум Ресурсен център, период на изпълнение 29.09.2004 г. – 29.09.2006 г., длъжност Ключов експерт Мониторинг по проект Техническа помощ при управление на грантова схема, повишаване капацитета и обучение на неправителствени организации по проект ФАР BG 0204.02, функции: Изготвяне на „Ръководство за мониторинг и оценка на проекти“ с подробно обяснение на целите на системата за мониторинг и оценка; Изготвяне на система от количествени и качествени, общи и индивидуални за всеки проект индикатори за наблюдение и отчитане на проектите с последващ анализ на резултатите; Изготвяне на Междинни и финален отчет по програмата с анализ на постигнатите резултати.

Квалификация, умения и опит на експерта

„Експерт Икономист“ – Владислав Георгиев

Образование: Магистър, специалност „Финанси“, Университет за национално и световно стопанство, гр. София

Област: Социални, стопански и правни науки

Професионален опит: Над 12 години управленски опит, както следва:

- 1 год. и 5 месеца ръководен опит като Началник отдел в Министерство на регионалното развитие и благоустройството;
- над 12 год. ръководен опит като Управител на компания „Прайм Консултинг“ ООД;

Специфичен опит Професионален опит в сферата на изготвяне на социални и икономически проучвания и анализи:

- Работодател: ДЗЗД „Прайм Консултинг ООД Луис Бергер Екорис“, период на изпълнение 1.12.2008 г. – 30.11.2009 г., длъжност Ключов експерт „Икономически проучвания и анализи“, проект „Техническа помощ за подкрепа по програмата за трансгранично сътрудничество между България и Румъния по проект 2006/018-386.01.03-01“, функции: Извършване на социално-икономически проучвания и анализи, необходими за обосновка и подготовка на проектни предложения; Извършване на технико-икономически проучвания, анализи разходи – ползи и подготовка на тръжни документи за строителство, надзор и доставка; Подготовка на комуникационни планове;
- Работодател: „Прайм Консултинг“ ООД, период на изпълнение 1.12.2007 г. – 30.11.2008 г., длъжност Ръководител проект „Техническа помощ за подготовка на бъдещата програма за трансгранично сътрудничество между България и Гърция BG - 2005/017- 454.04.01.02-02“, функции: Цялостно финансово и административно управление на проекта; Подготовка на проучвания за осъществимост на проекта; Ръководство на процеса на подготовка на технически задания за възлагане на подизпълнители; Изготвяне на социално-икономически анализи; Провеждане на маркетингово проучване;
- Работодател: „Прайм Консултинг“ ООД, период на изпълнение 12.2005 г. – 11.2006 г., длъжност Ръководител проект „Планиране на местно икономическо развитие на област Кърджали“, функции: Лектор в обучения на тема - „Планиране на регионалното развитие“; Координиране на проучванията и анализите в сектор туризъм и селско стопанство; Проучване и анализ на регионалния пазар на труда; Ръководител на разработването на Регионална стратегия за икономическо развитие – икономически анализи, регионални анализи, анализ на територията и териториалната структура, анализ на социалната сфера;
- Работодател: „Прайм Консултинг“ ООД, период на изпълнение 27.07.2005 г. - 19.08.2005 г., длъжност Ръководител проект Изготвяне на

Стр. 91

	<p>Ex-ante оценка на Общинския план за развитие на община Кърджали (2007-2013 г.), функции: Оценка на социално - икономическото развитие; Оценка на социално-икономическия контекст на планираните интервенции и въздействието на плана; Вътрешна и външна съгласуваност на плана за развитие; Оценка на предложените механизми за изпълнение;</p> <p>- Работодател: „Прайм Консултинг“ ООД, период на изпълнение 28.01.2005 г. - 28.10.2005 г., длъжност: Ръководител на проекти Разработване на Общински планове за развитие на общините Момчилград, Кирково, Своге, Суворово, Симитли, Гърмен, Крумовград, Белослав, Белица, Руен за периода 2007-2013 г., функции: Изготвяне на социологически анализи, икономически анализи, Анализ на техническата инфраструктура – състояние, слабости, проблеми, перспективи за развитие, възможни мерки за развитие; Формулиране на стратегическата рамка – определяне на визията, целите и приоритетите за развитие; Идентифициране на основни интервенции насочени към постигане на целите на общностите; Определяне на системата за мониторинг, оценка и контрол на изпълнението.</p>
--	---

Квалификация, умения и опит на експерта

Експерт "Юрист" – Асен Илиев

Образование:	Магистър, специалност „Право“, Университет за Национално и Световно Стопанство, гр. София
Област	„Социални, стопански или правни науки“
Професионален опит:	Над 10 години, от които:
Специфичен опит:	<p>- Над 4 год. опит като Началник на отдел „Обществени поръчки“</p> <p>- Професионален опит от над 2 години като Старши юрисконсулт в отдел „Правен“ в Министерство на труда и социалната политика с отговорности по изготвяне на нормативни актове на министъра, заместник-министрите, главния секретар и други структури и звена на Министерство на труда и социалната политика;</p> <p>Професионален опит в 3 проекта за изготвяне на 4 функционални анализа, по-специално в частта подготовка на нови и актуализиране на съществуващи общински нормативни актове:</p> <p>- Работодател: „Прайм Консултинг“ ООД, период на изпълнение 20.06.2013 г. - 20.12.2013 г., длъжност Ключов експерт Юрист, проект „Изготвяне на функционален анализ на администрацията в Община Тутракан и провеждане на свързаните с него семинари“;</p> <p>- Работодател: „Прайм Консултинг“ ООД, период на изпълнение 06.06.2013 г. - 27.03.2014 г., длъжност Ключов експерт Юрист, проект „Извършване на функционални анализи в общините Елена и Лясковец и</p>

провеждане на съпътстващи обучения, свързани с провеждания функционален анализ”;

- Работодател: „Прайм Консултинг“ ООД, период на изпълнение 16.05.2013 г. - 15.09.2013 г., длъжност Ключов експерт Юрист, проект „Извършване на функционален анализ и разработване на нови и усъвършенстване на съществуващи планови документи на община Левски”.

Квалификация, умения и опит на експерта

Експерт "Обучения" – Нурджихан Карамехмедова

Образование: Магистър, специалност „Индустриален мениджмънт”, Бургаски свободен университет

Област Технически науки

Професионален опит: Повече от 12 години, от които:

- Над 8 год. опит като Експерт „Международни програми и проекти”

Специфичен опит: Участие като Ключов експерт по планиране, организиране и провеждане на обучения в рамките на следните проекти:

- Работодател „Прайм Консултинг“ ООД, период на изпълнение 20.06.2013 г. - 20.12.2013 г., длъжност: Ключов експерт, проект „Изготвяне на функционален анализ на администрацията в Община Тутракан и провеждане на свързаните с него семинари”, функции: Експертно участие в изготвянето на функционален анализ на Общината; Подготовка на учебните планове и материали за проведените обучителни мероприятия; Организация и провеждане на обученията за служители и ръководители в Общинската администрация;
- Работодател „Прайм Консултинг“ ООД, период на изпълнение 06.06.2013 г. - 27.03.2014 г., длъжност Ключов експерт, проект „Извършване на функционални анализи в общините Елена и Лясковец и провеждане на съпътстващи обучения, свързани с провеждания функционален анализ”, функции: Експертно участие в изготвянето на функционален анализи на общините Елена и Лясковец; Подготовка на учебните планове и материали за проведените 2 обучителни мероприятия; Организация и провеждане на обученията за служители и ръководители в общините Елена и Лясковец;
- Работодател „Прайм Консултинг“ ООД, период на изпълнение 13.01.2014 г. - 13.07.2014 г., длъжност Ключов експерт, проект „Разработване на Общински план за развитие (ОПР) на Община Черноочене за периода 2014 - 2020 г. и провеждане на съпътстващи обучения”, функции: Провеждане на обучения, свързани с въведените правила за мониторинг и контрол при изпълнението на общински политики, което включва провеждането на 2 двудневни изнесени обучения с целвата група: 30 участника: ръководния и експертния състав на Общината;
- Работодател „Прайм Консултинг“ ООД, период на изпълнение 02.07.2012

стр. 93

г.- 28.02.2013 г., длъжност Ключов експерт, проект „Техническа помощ за укрепване на административния капацитет на Държавно предприятие „Пристанищна инфраструктура“ при подготовката, управлението, изпълнението и контрола на проекти, финансирани по Оперативна програма „Транспорт“ 2007 г. - 2013 г.“, функции: Участие в организацията и провеждането на 13 обучения за служители на Държавно предприятие „Пристанищна инфраструктура“ по тема „Подготовка на проекти“; Участие при изготвянето на функционален анализ на Държавно предприятие „Пристанищна инфраструктура“;

- Работодател „Прайм Консултинг“ ООД, период на изпълнение 1.04.2007 г. - 31.03.2009 г. длъжност Експерт обучения, проект „Достъп до структурните фондове на ЕС - Подкрепа за изпълнението на Оперативна програма „Регионално развитие“ в България“, финансиран от Глобален фонд за развитие на Обединеното кралство, функции: Изпълнение на цикъл на обучения, за да се изгради местен капацитет от 12 общински администрации и други заинтересовани страни по отношение на структурните инструменти, механизми за финансиране, сътрудничество между секторите и между граничните региони.

таблица 7 - Опит на неключови експерти

Квалификация, умения и опит на експерта

Неключов експерт "Ефективност и ефикасност" – Стефан Атанасов

Образование:	Бакалавър, специалност "Прогнозиране и планиране на икономически системи", Университет за Национално и Световно Стопанство, гр. София
Област	„Социални, стопански или правни науки“
Професионален опит:	Над 10 години, от които: <ul style="list-style-type: none"> - Над 9 год. опит като Експерт „Международни програми и проекти“
Специфичен опит:	Участие в изпълнението на 4 проекта за осъществяване на функционален анализ и преглед и анализ на ефективността и ефикасността на работните процеси с цел оптимизиране на оперативните дейности и организационното развитие и изготвяне на нормативни документи с вътрешни правила за устройството и подобряване на начина на функциониране на общински и държавни администрации: <ul style="list-style-type: none"> - „Извършване на функционален анализ и изготвяне на проекти на документи във връзка с плана за действие“, по Проект „Функционален анализ на общинските администрации Троян и Севлиево“ (период на изпълнение 24.07.2013 г. - 10.12.2013 г.); - „Провеждане на функционален анализ в Общинска администрация Свиленград и Общинска администрация Любимец съгласно Единната методология за провеждане на функционален анализ и разработване план за действие по оптимизиране на

	<p>функциите и организационното реструктуриране на всяка Общинска администрация за подобряване на ефективността и ефикасността от дейността на администрациите“;</p> <ul style="list-style-type: none"> - „Извършване на функционални анализи в общините Елена и Лясковец и провеждане на съпътстващи обучения, свързани с провеждания функционален анализ“ (период на изпълнение 06.06.2013 г. - 27.03.2014 г.); - „Извършване на функционален анализ и разработване на нови и усъвършенстване на съществуващи планови документи на община Левски“ (период на изпълнение 16.05.2013 г. - 15.09.2013 г.); - Участие като експерт в над 25 стратегически / планови и програмни документа на национално, регионално, областно и общинско ниво; - Участие в провеждането на над 10 социологически проучвания; - Неключов експерт при провеждане на Междинната оценка на ОПАК по отношение на ефективност и ефикасност на постигнатите резултати, изготвяне на оценка на постигнатите резултати по 14 схеми по ОП Регионално развитие, участие в междинната оценка на ОП Транспорт;
--	--

Квалификация, умения и опит на експерта

Некключов експерт "Технически координатор" – Вяра Живкова

Образование: Бакалавър, специалност „Международни икономически отношения“, Университет за Национално и Световно Стопанство, гр. София

Област „Социални, стопански или правни науки“

Професионален опит: 8 години, от които:
- Над 5 год. опит в „Прайм Консултинг“ ООД

Специфичен опит: Професионален опит като Некключов експерт при следните договори за извършване на функционални анализи на общински администрации, което включва изготвяне на анализи на релевантността, ефективността и ефикасността на процесите в структурите на администрациите:

- „Изготвяне на функционален анализ на администрацията в Община Тутракан и провеждане на свързаните с него семинари“ (период на изпълнение 20.06.2013 г. - 20.12.2013 г.);
- „Извършване на функционални анализи в общините Елена и Лясковец и провеждане на съпътстващи обучения, свързани с провеждания функционален анализ“ (период на изпълнение 06.06.2013 г. - 27.03.2014 г.);
- „Извършване на функционален анализ и разработване на нови и усъвършенстване на съществуващи планови документи на община Левски“ (период на изпълнение 16.05.2013 г. - 15.09.2013 г.);
- Опит в изпълнение на административни, технически и координационни

- дейности;
- Придобит значим професионален опит в събирането, обработката и поддържането на информация, въвеждане и обработка на данни от проведени социологически проучвания;

6.2. Разпределение на експертите по дейности

Разполагаме с достатъчно експертен и технически персонал, за да изпълним задачите, поставени в настоящата обществена поръчка. Ще използваме експерти съгласно Техническото задание и неключови експерти. В допълнение към основните и неключовите експерти, разполагаме с технически и административен персонал, който ще осигури логистична и управленска подкрепа.

Важно е да се подчертае, че експертите няма да имат дублиращи се функции. Неключовите експерти ще бъдат мобилизирани още във встъпителния етап, когато ще бъдат нужни много сериозни ресурси за събирането и обработка на необходимата информация за оценката. Предвидените човешки ресурси са съгласувани с графика за изпълнение на дейностите, т. 7 от настоящата оферта.

По – долу е дадена таблица, която описва основните задължения и отговорности на членовете на екипа:

таблица 8- Отговорности и задължения на екипа

Позиция в екипа	Отговорности и задължения
Ръководител на екипа Цветелина Нешкова	<ul style="list-style-type: none"> - Осъществява комуникация с Възложителя; - Координира работа на експертите; - Организира работни срещи между екипа и с представители на Възложителя; - Осъществява наблюдението и контрола на изпълнение на дейностите по поръчката съгласно план - графика; - Съгласува разработените документи в рамките на поръчката с Възложителя; - Подготвя доклади за изпълнение на дейностите; - Съгласува с Възложителя всички въпроси касаещи качествено изпълнение на поръчката.
Координатор Райна Тимчева	<ul style="list-style-type: none"> - Участва в работни срещи между екипа и с представители на Възложителя; - Извършва контрола на изпълнение на дейност 1, под-дейност 1.1. „Планиране и подготовка на функционален анализ“

	<ul style="list-style-type: none"> - Изработва стратегия за организационно развитие на НЦОЗА съвместно с експерт „Юрист“ - Участва в обучението за служители на НЦОЗА по дейност 2; - Следи за изпълнение на дейностите съгласно план – графика; - Участва в подготовката на доклади;
Експерт „Икономист“ Владислав Георгиев	<ul style="list-style-type: none"> - Участва в работни срещи между екипа и с представители на Възложителя; - Водещ експерт при разработване на функционалния анализ – анализ на ефективност и анализ на ефикасност; - Участва като лектор в кръглата маса и обучението, организирани по дейност 1; - Следи за изпълнение на дейностите съгласно план – графика; - Участва в подготовка на доклади;
Експерт „Юрист“ Асен Илиев	<ul style="list-style-type: none"> - Участва в работни срещи между екипа и с представители на Възложителя; - Водещ експерт при разработване на функционалния анализ – анализ на релеванността; - Предлага промени в съществуващи нормативни документи чрез актуализация; - Предлага разработване на нови вътрешни правила и процедури; - Участва като лектор в кръглата маса и обученията, организирани по дейност 1 и по дейност 2; - Следи за изпълнение на дейностите съгласно план – графика; - Участва в подготовка на доклади;
Експерт „Обучения“ Нурджихан Карамехмедова	<ul style="list-style-type: none"> - Участва в работни срещи между екипа и с представители на Възложителя; - Съгласува с Възложителя организацията на кръгла маса и обученията в рамките на поръчката; - Организира провеждане на 1 кръгла маса и две обучения; - Осигурява кафе – паузи и кетъринг за кръглата маса; - Осигурява регистрация на участниците в трите събития; - Осигурява снимков материал от проведените

кръгла маса и обучения;	
- Участва в подготовка на докладите за Възложителя;	
Неключови експерти	
Неключов експерт и „Ефективност и ефикасност“ Стефан Атанасов	<ul style="list-style-type: none"> - Участва в работни срещи на екипа; - Извършва анализ на анкетното проучване и интервюта на служители на НЦОЗА; - Подпомага експерт „Икономист“ при разработване на функционалния анализ – анализ на ефективност и анализ на ефикасност; - Участва в кръглата маса и обучението по дейност 1;
Неключов експерт „Технически координатор“ Вяра Живкова	<ul style="list-style-type: none"> - Участва в работни срещи на екипа; - Подпомага работата на всички членове на екипа; - Подготвя материали за участниците по време на кръглата маса и двете обучения; - Преглед на документите, презентационните и помощните материали за технически неточности и нередности; - Обработва резултатите от регистрационните списъци и анкетните карти от обученията;

Ръководителят на екипа ще бъде въввлечен във всички дейности по проекта от неговото начало до неговия край. Неключови експерти ще участват както в събирането на данни, така и в аналитичните дейности в рамките на всички предвидени дейности съобразно квалификацията и опита си.

За всяка от дейностите/под-дейностите и задачите ще има определен експерт, който ще е отговорен за изпълнението на дейността, за координацията между останалите основни експерти и за мобилизирането, разпределението и контрола на работа на неключовите експерти.

Разпределението на експертите по дейности е представено в таблицата по-долу.

таблица 9 - Разпределение на експертите по дейности

Легенда

- ⊙ Контролна функция
- ✓ Водеща роля
- Спомагателна роля
- Техническа помощ

РЕ	Ръководител на експерт
К	Координатор
Е.И	Експерт "Икономист"
Е.Ю	Експерт "Юрист"
Е.О	Експерт "Обучение"
НКЕ, ЕЕ	Некласов експерт: "Ефективност и ефективност"
НКЕ, ТК	Некласов експерт: "Технически координатор"

Дейности/ Под дейности/етапи	Разпределение на отговорностите						
	РЕ	К	Е.И	Е.Ю	Е.О	НКЕ, ЕЕ	НКЕ, ТК
ВЪВЕДЕНИЕ							
Мобилизиране на екипа	✓	•	•	•	•	•	•
Изпълнение на задачите	✓	•	•	•	•	•	•
Изпълнение на задачите	✓	•	•	•	•	•	•
Съгласуване и одобрение на въвеждащите документи	✓	•	•	•	•	•	•
Дейност 1.1. Извършване на функционален анализ на ИКОЗ, чрез стриктно прилагане на "данната методология за провеждане на функционален анализ в държавата административна" и провеждане на един брой кръгла маса за заинтересованите страни и един брой съвместно обучение за представяне и обясняване на резултатите от извършения функционален анализ	✓	⊙	•	•	•	•	•
Под-дейност 1.1. Планиране и подготовка на функционален анализ	✓	⊙	•	•	•	•	•
Събиране на данни за провеждане на функционален анализ (ЕО-ФА)	✓	⊙	•	•	•	•	•
Дефиниране на заинтересованите страни	✓	⊙	•	•	•	•	•
Изготвяне на функционален анализ	✓	⊙	•	•	•	•	•
Изготвяне на кратък график и разпределение на задачите	✓	⊙	•	•	•	•	•
Компютърна и логистична поддръжка на заинтересованите страни	✓	⊙	•	•	•	•	•
Под-дейност 1.2. Провеждане на функционален анализ	⊙	•	•	•	•	•	•
Анализ на текущата ситуация	⊙	•	•	•	•	•	•
Документално проучване	⊙	•	•	•	•	•	•
Анкетно проучване	⊙	•	•	•	•	•	•
Интервюта	⊙	•	•	•	•	•	•
Фокус групи	⊙	•	•	•	•	•	•
Наблюдение	⊙	•	•	•	•	•	•
Анализ на релевантността	⊙	•	•	•	•	•	•
Доказване на ефективността	⊙	•	•	•	•	•	•
Анализ на ефективността	⊙	•	•	•	•	•	•
Идентифициране на областите за подобрение	⊙	•	•	•	•	•	•
Формулиране на предложения за подобрение	⊙	•	•	•	•	•	•
Съгласуване на предложенията за подобрение	⊙	•	•	•	•	•	•
Под-дейност 1.3. Прилагане на функционален анализ	⊙	•	•	•	•	•	•
Прилагане на анализа и прилагане за подобрение	⊙	•	•	•	•	•	•
Изготвяне на План за действие	⊙	•	•	•	•	•	•
Съгласуване на работещия План за действие	✓	•	•	•	•	•	•
Изготвяне проект на доклад за извършения функционален анализ и обясняване	⊙	•	•	•	•	•	•
Съгласуване на изготвения Проект на доклад за извършения функционален анализ	✓	•	•	•	•	•	•
Организиране на кръгла маса за заинтересованите страни	⊙	•	•	•	•	•	•
Изготвяне на окончателен доклад за извършения функционален анализ	⊙	•	•	•	•	•	•
Под-дейност 1.4. Мониторинг, преглед и публичност на изпълнението	⊙	•	•	•	•	•	•
Разработване на процедура за провеждане на мониторинг	⊙	•	•	•	•	•	•
Организиране и провеждане на обучение	⊙	•	•	•	•	•	•
Дейност 2. Разработване и внедряване на стратегия за организационно развитие на ИКОЗ и актуализиране на вътрешните правила и процедури за работа на администрацията и провеждане на един брой съвместно обучение за установяване и прилагане на изготвената стратегия за организационно развитие на ИКОЗ и актуализираните вътрешни правила и процедури за работа на администрацията	✓	⊙	•	•	•	•	•
Под-дейност 2.1. Изготвяне на организационна стратегия	⊙	✓	•	•	•	•	•
Под-дейност 2.2. Разработване на проект за нови и/или изменение на съвместни вътрешни и външни нормативни документи	⊙	•	•	•	•	•	•
Под-дейност 2.3. Организиране и провеждане на съвместно обучение за служителите на ИКОЗ	⊙	•	•	•	•	•	•
Работещи срещи и доклади	✓	•	•	•	•	•	•
Работни срещи и дискусии	✓	•	•	•	•	•	•
Изготвяне на доклад	✓	•	•	•	•	•	•
Представяне на изготвения доклад	✓	•	•	•	•	•	•
Съгласуване и одобрение на изготвения доклад за изпълнение на доклада	✓	•	•	•	•	•	•

6.3. Мерки и механизми за екипна комуникация

Вътрешният контрол и комуникационните връзки в екипа ще бъдат важен инструмент за управление на договора. За целта Ръководителят на екипа ще прилага установените системи за наблюдение и оценка по отношение на:

- **Ефективно управление на работата** – това е много важна предпоставка за доброто изпълнение на договора, която се концентрира върху неговата специфика и реализирането на очакваните резултати. В тази връзка, още в много ранна фаза ще дискутираме и съгласуваме с Възложителя приоритетите, акценти и очакваните резултати от работата. По време на изпълнението е възможно да настъпи необходимост от корекции, поради което нашият подход ще включва и механизми на актуализиране и коригиране за подобряване на работния процес.
- **Ефективно управление на ресурсите** – при изпълнението на договора е необходимо да се приложи подход за балансирано управление на ресурсите. Затова подходът, който ние ще въведем, ще се фокусира върху балансирано управление на човешките ресурси, оборудване и бюджет на проекта. Ръководителят на екипа ще планира и следи внимателно използването на ресурсите.

Координацията на дейностите по изпълнение на поръчката вътре в екипа ще се осъществява от Ръководителя на екипа. При изпълнението на тази функция той обаче ще има подкрепата на останалите експерти, както и на техническия екип на проекта.

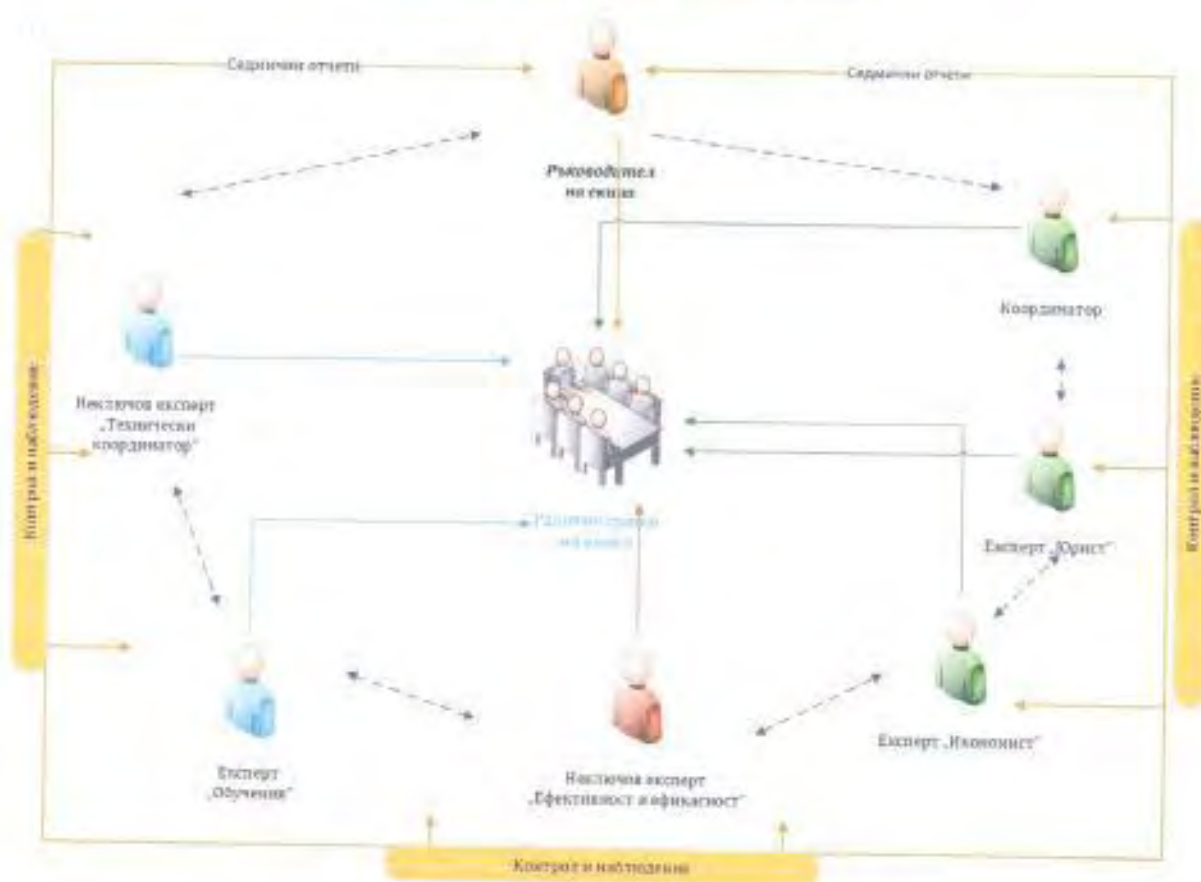
Още в самото начало на стартиране на проекта ще бъде проведена обща работна среща с всички водещи и неключови експерти от екипа, на която ще бъдат подробно обсъдени и разпределени задачите и отговорностите.

Пояснително каре:

Следва да подчертаем, че за разлика от много други фирми, „Прайм Консултинг“ ООД разработва своята методология, включвайки в екипа за подготовка на офертата си всички експерти и извършва предварителни проучвания. Тази стратегия ни позволява моментално стартиране на изпълнението, защото всички предвидени експерти са запознати със спецификацията и предложените методи на работа.

В фигурата по-долу сме илюстрирали вътрешно – екипните връзки, които ще гарантират качествено изпълнение на поръчката и постигане на належащите цели.

фигура 21 ВЪТРЕШНИ ЕКИПНИ ВРЪЗКИ



Основните механизми за сътрудничество в екипа включват:

Комуникационни ресурси

1. Пространство за съвместна работа

При изпълнение на настоящата поръчка ще използваме за съвместна работа в уеб базирано пространство. Това пространство ще бъде достъпен чрез нашата вътрешна мрежа. Той също така ще бъдат достъпен от вън, със защитена парола на сървърното пространство, в съответствие с фирмената политика. Пространството ще бъде използвано за съхранение на:

- Обобщен статус на проекта;
- Списък на дейностите и нивото на изпълнение;
- Всички проектни документи за преглед, в случай, че екипа има нужда;
- Вътрешни документи, свързани с преглед на проекта, по проекта на екипа;
- Друга информация необходима за изпълнение на проекта.

2. E-mail списък

Всички членове на екипа (включително и неключови експерти) ще бъдат включени в общ имейл списък. Ръководителят на екипа ще създаде и поддържа всички промени в този списък. Всеки член на екипа ще може да използва този списък, за да общува по-лесно с екипа по въпроси касаещи изпълнението на проекта.

3. Конферентни връзки

Екипът ще получи достъп до възможност за осигуряване на конферентна връзка, за да могат да се провеждат работни срещи при невъзможност за физическо участие на експерта.

Управленски връзки в екипа

Официално комуникацията в рамките на "управлението на проекта", ще се състои от писмени доклади за състоянието, актуализация на плана за проекта, срещи на екипа, както и ежесмесни доклади за напредъка на проекта и предстоящите задачи. Всички писмени съобщения ще бъдат изпратени до всички членове на екипа.

1. Седмични доклади за статуса на проекта / дейностите

Всички основни експерти ще генерират седмичен доклад за състоянието на дейностите в стандартния формат на фирмата: Чрез доклада ще се отчете прогреса по изпълнение на задачите през седмицата, основните задачи през текущата седмица, нужда от съдействие, очакваните резултати. Докладите ще бъдат в рамките на една до две страници и ще бъдат представяни на Ръководителя на екипа (в края на работната седмица), който ще може да осъществява контрол и наблюдение върху изпълнението. Респективно при необходимост (напр. забавяне в изпълнението) да пренасочи човешки и материални ресурси. В допълнение по този начин сме в състояние при необходимост да предоставим на Възложителя своевременна информация за напредъка в изпълнението на дейностите и задачите в рамките на настоящата поръчка.

2. Седмични срещи на екипа

Ръководителят на екипа е отговорен за свикване и воденото на седмичните срещи с основните и неключовите експерти. Срещите ще бъдат с ясен дневен ред и установено времетраене. Екипът ще бъде предварително уведомен за материалите, които следва да носи и да представи. Срещите ще се провеждат лице-в-лице, с изключение на членове, които не могат да присъстват по обективни причини. Те ще бъдат включени чрез конферентна връзка.

3. Изготвяне на седмичен работен план

Ръководителят на екипа е отговорен за съставяне на работния план за всяка седмица от изпълнението на проекта, въз основа на информацията получена от седмичните доклади и работни срещи. Работният план ще бъде изпратен до всички експерти ангажирани с изпълнението на дейностите по имейл, след срещата с екипа.

Неформална проектна комуникация

Неформалната комуникация в рамките на изпълнение на поръчката включва телефонни обаждания, факсове, имейли и неформални разговори лице в лице. Всички експерти ще имат задължение да проверяват електронната си поща минимум веднъж дневно и да отговорят в рамките на 24 часа.

6.4. Мерки и връзки за комуникация с Възложителя

Както споменахме вече в различни части на настоящата оферта, ефективната комуникация с Възложителя е от ключово значение за успешното изпълнение на поръчката и постигане на заложените цели. Нашето разбиране на схемата на управление и координация на проекта е представена на фигурата по-долу:

фигура 22 - Комуникация с Възложителя



Отговорност за цялостното управление и изпълнение на дейностите и задачите, предвидени в Техническото задание ще носи Ръководителят на екипа. Той ще бъде и контактно лице за поддържане на връзка в оперативен порядък с отговорния служител от страна на Възложителя. В някои случаи, когато се изисква конкретна експертиза, Ръководителят на екипа би могъл да делегира тези функции на някой от останалите ключови експерти. От страна на Възложителя за оперативното изпълнение и ежедневната комуникация ще отговори оторизирано лице от екипа на проекта на НЦОЗА. В рамките на изпълнение на настоящата поръчка ще работим в тясно сътрудничество с Възложителя, и по-специално с екипа по проекта от страна на НЦОЗА. Планираме системна съгласуваност с Възложителя по отношение на изпълнението на отделните дейности, предвидени в рамките на настоящата оферта. Това ще се осъществи в рамките на гъвкавата комуникационна рамка между ръководството и екипа за изпълнение на поръчката от страна на Изпълнителя и отговорните служители от страна на Възложителя.

Още със стартиране на проекта ще уточним комуникационните канали, начините на комуникация и лицата за административен и оперативен контакт между страните. За всяка една от дейностите и под-дейностите ще има отговорен експерт, с който Възложителя ще може да координира нейното изпълнение.

Предвид желанието ни при изпълнението на поръчката да не обременяваме допълнително служителите от администрацията на НЦОЗА, приоритет ще бъде даван на кореспонденцията по електронна поща като форма на комуникация в оперативен порядък, а когато възникнат сложни въпроси, изискващи официална комуникация с цел разясняване и оптимизиране на дейностите, тогава ще се използва официалната кореспонденция и/или работни срещи.

Основните механизми за комуникация между Изпълнителя и Възложителя включват:

- **За задачи от оперативен характер** – напр. представяне на необходими документи за анализите по електронен път и/или телефон.
- **Кореспонденция** – официални писма, покани и др. – по пощата - чрез препоръчано писмо с обратна разписка, чрез куриерска служба, по факс по електронен път при условията и по реда на Закона за електронния документ и електронния подпис или чрез комбинация от тези средства;
- **Представяне на доклади, продукти и презентации за съгласуване и одобрение от страна на Възложителя** – чрез придружително писмо и двустранни приемо-предавателни протоколи.

6.5. Техническо и офис обезпечение

Във връзка с ефективното изпълнение на обществената поръчка, освен човешките ресурси ще се използват различни материални ресурси (документи, бази данни, наръчници, канцеларски и офис материали, транспортни и комуникационни средства, компютри, др.), свързани с административното управление на дейностите.

Ще осигурим добре оборудван офис по проекта, базиран на удобно място в София. Офис пространството, което предвиждаме е в рамките на нормалните стандарти, с площ от около 20 квадратни метра на човек. Офисът ни ще осигури технически работата на експертите, комуникацията между тях, както и място за провеждане на срещи за отчитане напредъка на проекта и осъществяване контрол на качеството на изпълнение на поръчката. Ще бъде осигурена надлежната комуникация между Консултанта и Възложителя.

На ръководителя и експертите, предвидени в рамките на тази оферта ще бъдат предоставени компютри, офис техника и материали, необходими за ежедневната им работа по изпълнението на поръчката.

Всички софтуерни продукти, предвидени за изпълнение на настоящата поръчка са лицензирани.

По-долу е представена основна информация за техническото оборудване, което ще бъде на разположение за изпълнение на поръчката.

таблица 10 - Техническо оборудване на Изпълнителя

Офис	Техническо оборудване
Офиси в София Адрес: 1504 София Бул. „Евлоги и Христо Георгиеви“ 167А	<p>Офисът е разположен на централно място в София; Съвременна офис техника (компютри, принтери (цветни и монохромни), лаптопи, копирни машини, скенери), телефонна централа, мултимедия, сървър и зала за срещи.</p> <p>За изпълнението на поръчката ще бъдат използвани:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 9 лаптопа, свързани със защитен сървър, позволяващ външен достъп; - 2 мастилено струйни принтера; - 1 монохромен принтер; - 2 факс машини; - Телефонна централа; - 3 скенера; - 1 мултимедиен проектор; - Офис консумативи - дискове, хартия, тонери и др.

7. Индикативен график за изпълнение на дейностите

Нашето Техническо предложение съдържа изчерпателна методология за изпълнение на дейностите по проекта. Самото изпълнение обаче не би било възможно без максимално ясен и точен времеви график, който да позволи на екипа и Възложителя взаимно да проследяват напредъка и да въвеждат корективни мерки при необходимост. В настоящата част, излагаме виждането си за времевото изпълнение на дейностите и задачите по поръчката, заетостта на експертите и разпределение на отговорностите.

Предложения от нас график, е съобразен с предложения от нас подход и методология за изпълнение на дейностите, като включва разбивка за всяка под-дейност и задача, отчетени са и всички процедури свързани със съгласуване и одобрение на докладите и продуктите.

Основните акценти в предложения от нас график за изпълнение на дейностите са:

- План - графикът е съобразен с времеви график на изпълнение на цялостния проект, финансиран от ОП „Административен Капацитет“;
- Отчетели сме логическата връзка между дейностите, като същата е показана;
- Направили сме нашия времеви график по седмици, които формират цялостната продължителност на изпълнение на договора. Съобразно предложения от нас времеви график, времетраенето на дейностите е както следва:
- Изпълнение на Дейност 1: "Извършване на функционален анализ на НЦОЗА, чрез стриктно прилагане на „Единна методология за провеждане на функционален анализ в държавната администрация“ и провеждане на един брой кръгла маса на заинтересованите страни и един брой съпътстващо обучение за представяне и обсъждане на резултатите от извършения функционален анализ " - **общо 10 седмици (70 календарни дни) след получаване на Възлагателно писмо за изпълнение на дейността.**

- Изпълнение на Дейност 2: "Изработване и въвеждане на стратегия за организационно развитие на НЦОЗА и актуализация на вътрешните правила и процедури за работа на администрацията и провеждане на един брой съпътстващо обучение за усвояване и прилагане на въведената стратегия за организационно развитие на НЦОЗА и актуализираните вътрешни правила и процедури за работа на администрацията" - **общо 6 седмици след получаване на Възлагателно писмо за изпълнение на дейността.**

Обосновка:

В Техническото задание, Възложителят е посочил изрично срокове за изпълнение на основните дейности, а именно:

- дейност 1 – до три месеца от датата на сключване на договора за възлагане на обществена поръчка;
- дейност 2 – до два месеца след приключване на изпълнение на дейност 1, не по-късно от 02.09.2015 г.

При определяне на сроковете за всяка конкретна дейност сме взели предвид следните сълба, на които сме планирали времетраенето за изпълнение на всяка дейност.

1. Предварително проучване:

- Изготвено предварително проучване на специфичната нормативна рамки и вътрешните правила и процедури отнасящи се дейността на Национален център по общественото здраве и анализи. Всички експерти са запознати с наличните документи.

2. Предварително извършена работа:

- Всички експерти са участвали при подготовката на офертата, респективно са отлично запознати с предмета и обхвата на работа, със специфичната нормативна база и със своите задължения и отговорности.
- Изготвена уеб базирана анкета – използването на този подход на работа ни позволява да съкратим значително времето за обработка на резултатите, тъй като те се генерират автоматично, веднага след попълване на анкетната карта и ще са достъпни в реално време на всички експерти.
- Всички документи (публично достъпни) отнасящи се до дейността на НЦОЗА са на разположение на сървъра на компанията и всеки включен експерт се е запознал с тях в хода на подготовка на нашата оферта.

3. Професионален опит

- Всички експерти има богат опит при извършване на функционален анализ на структури на държавната администрация – Това дава сериозно основание да твърдим, че те са изключително добре запознати с методологията за извършване на функционален анализ и изискванията на общото законодателство третиращо структурата на държавните администрации. В допълнение, екипът включва експерти с различен професионален и специфичен опит, като съвкупно покриват предмета и обхвата на всяка една дейност / под-дейност.

4. Екипна организация:



Европейски съюз



ОПДК Бюро в район



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

- Всички експерти са работили съвместно по изготвяне на функционални анализи на структури на държавната администрация (респективно се познават изключително добре) – Това предразполага за добра вътрешно екипна комуникация и добро разпределение на отговорностите и задълженията.

Тези предпоставки ни позволяват да дадем кратки срокове за изпълнение на всяка една от дейностите включени в поръчката, като гарантираме, че това не би се отразило върху качеството на нашата работа и продуктите.

- След одобрение на проекта ще актуализираме индикативния план – график, в съответствие с изискването за максимална продължителност на поръчката;
- Отстраняване на открити неточности и непълноти в предадените от Изпълнителя документи - **общо 1 календарни дни след получаване на Уведомление;**
- Предложеният по-долу план-график, предлага балансирано разпределение на дейностите във времето (с оглед обхвата на дейностите), което да позволи гладко управление и изпълнение.

Освен, че е балансиран, предложеният план-график ясно илюстрира обособеността на етапите на проекта и тяхната последователност.

стр. 107

таблица 11.1. Цена графика - инвентаризация

[illegible]

Дейности	Отговорен експерт	Временно разпределяне на дейностите, под-дейностите, задачите															
		C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16
Дейност 2.1: Извършване и въвеждане на стратегия за организационно развитие на ИИРД и актуализация на подкрепящите ентитети и процедури за работа на административна и прилагане на същия брой съществени обучения за установяване и прилагане на въвежданата стратегия за организационно развитие на ИИРД и актуализираните и актуализираните и процедури за работа на административния	РЕ																
Под-дейност 2.1: Изготвяне на организационна стратегия	К																
Под-дейност 2.2: Разработване на проекти за нови и/или изменение на съществуващи вътрешни и външни организационни документи	Е, Ю																
Под-дейност 2.3: Организиране и провеждане на съгласително обучение за служителите на ИИРД	Е, О																
Работни срещи и дискусии	РЕ																
Завключителен доклад	РЕ																
Представяне на заключителен доклад	РЕ																
Съгласуване и одобрение на заключителен доклад за изпълнение на дейностите	РЕ																
Одобрение на документ/доклад	РЕ																

Легенда

- Период на изпълнение на дейностите
- Период на изпълнение на под-дейностите
- Период на изпълнение на задачите
- Период на съгласуване
- Одобрение на документ/доклад

V. МЕРКИ ЗА КОНТРОЛ ВЪРХУ КАЧЕСТВОТО НА ИЗПЪЛНЕНИЕ

Нашият опит показва, че вътрешният контрол и контрола на качеството са от ключово значение за постигане на целите на настоящата поръчка.

„Прайм Консултинг“ ООД има утвърдена в практиката система за вътрешен контрол и управление на качеството, която прилагат в цялата си дейност, като фирмата е сертифицирана по ISO 9001:2008. Успешното изпълнение на редица проекти насочени към различни административни структури (министерства, държавни агенции, общински администрации и др.) са базирани на създадената и поддържана адекватна съвременна система за вътрешен контрол. Системата е изградена като непрекъснат процес, внедрен във всички дейности и процеси на фирмата и гарантиращ постигането на поставените цели. Системата за управление на качеството (СУК) е създадена, документирана, внедрена и се поддържа съгласно изискванията на ISO 9001:2008. Тя гарантира високото качество на изходните продукти въз основа на следните компоненти:

- ясно определени отговорности при изпълнение на проекта;
- ефективна организационна структура;
- дефинирани процедури;
- утвърдени стандарти за изпълнение;
- периодични проверки на системата за управление на качеството.

СУК обхваща процесите по разработване на оферти и предоставяне на консултантски услуги в областите на специализация на „Прайм Консултинг“ ООД, както и поддържащите процеси, които допринасят за осигуряването на качеството като планиране, управление на човешките ресурси и доставчиците, изпълнение на мерки за подобряване чрез вътрешните одити, изпълнението на превантивни и коригиращи действия, както и прегледите от ръководството. Определени са всички процеси, които са включени в системата за управление на качеството, както и тяхната последователност и връзките между тях. Схематично те са представени на следната карта на процесите.

фигура 23 - Карта на процесите



Вътрешният контрол е пряко свързан с управленската отговорност и основна функция на Ръководителя на екипа на настоящата поръчка. Поставените цели и резултати ще бъдат постигнати чрез управление на финансите и дейностите по:

- **Законосъобразен начин** - чрез спазване на законодателството, изпълнение на вътрешните правила и съблюдаване на поетите от фирма „Прайм Консултинг“ ООД договорни задължения по изпълнение на поръчката;
- **Икономичен начин** - необходимите ресурси за изпълнение на поръчката ще бъдат на разположение в необходимото време, така че да гарантираме най-доброто качество на най-добрата цена;
- **Ефикасен начин** - ще постигнем максимални резултати чрез използваните ресурси;
- **Ефективен начин** - всички посочени в офертата резултати ще бъдат постигнати.

Вътрешният контрол ще бъде извършен на две основни нива, както следва:

- *На управленско и административно ниво*, контролът на качеството ще се осъществява от Ръководителя на екипа. Той ще отговаря като цяло за качеството на отделните продукти и доклади, както и за спазването на представения график за изпълнение на поръчката.
- *На техническо ниво* контролът на качеството ще се осъществява от съответният експерт, който отговаря за изпълнението на дейността.

За да гарантираме качеството на организиране и изпълнение на дейностите сме предвидили съвкупност от мерки за постоянен контрол върху процеси и постигане на набелязаните резултати. Мерките осигуряват възможността за реализация на ключовите принципи в нашата система за управление на качеството: фокус върху клиента, лидерство, ангажиране на личния състав, процесен и системен подход към управлението, непрекъснато подобрене, основан на фактите подход при вземане на решение, взаимно изгодно сътрудничество. Моделът е показан на следващата фигура.

фигура 24 - Модел на СУК основан на приложимите модели



Вътрешният контрол ще функционира чрез т.нар. вътрешни контроли, които са вградени в процесите на фирма „Прайм Консултинг“ ООД, както следва:

- Превантивни / изпреварващи контроли;
- Контроли за проследяване / разкриване;
- Коририращи контроли;

Успешното изпълнение на поръчката зависи от подходящия и ефективен контрол на информацията. В тази връзка, ще бъде разработена строга процедура за ежедневно администриране на дейностите, която ще бъде интегрирана в система за контрол на документите. Тя ще записва и проследява всички движения на документи и ще налага прилагането на дисциплиниран подход за боравенето с информацията.

Ще се създаде физически и електронен архив на всички документи, свързани с изпълнението на договора. Така създадените архиви ще бъдат на разположение на всеки от експертите, отговорни за изпълнение на конкретните дейности.

Базирайки се на посочените принципи, в таблицата по-долу сме посочили мерките за контрол на качеството, ангажираните лица и очакваните резултати върху качеството на изпълнение на всяка дейност.

Мерките са разработени, за да обхванат основните елементи, които се засягат при подобни разработки, като те могат да се приемат като такива с хоризонтално действие, които обаче имат своите специфики, съобразно отделните дейности.



Европейският



ОТМ, Български и чужди

Българският социален фонд
Инвестиции в хората

Област на качество / Мерки	Обосновка	Очаквани резултати	Ангажирани експерти
Дейност 1: Извършване на функционален анализ на НЦОЗА, чрез стриктно прилагане на "Единна методология за провеждане на функционален анализ в държавната администрация" и провеждане на един брой кръгла маса на заинтересованите страни и един брой съпътстващо обучение за представяне и обсъждане на резултатите от извършения функционален анализ"	Познаването на единната методология е задължително условие за извършването на качествен функционален анализ. За целта нашите експерти са обучени и вече имат натрупан практически опит в прилагането ѝ. Независимо от това ще проведем вътрешно екипен семинар по уеднаквяване на разбирането за отделните елементи на анализа. Приложимото законодателство и нормативни актове ще бъдат изследвани от юриста в екипа, с цел гарантиране на законово определените рамки на функциониране на НЦОЗА.	<ul style="list-style-type: none"> - Проведен вътрешно екипен семинар за прилагане на единната методика; - Изследвано законодателство и нормативни актове, приложими към дейността на НЦОЗА. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ръководител на екипа - Координатор - Експерт „Икономист“ - Експерт „Юрист“ - Неключов експерт - „Ефективност и ефикасност“
Мярка за предоставяне на „собственост“ върху продукта в полза на Възложителя	Ще търсим ръководството на НЦОЗА да припознае изготвения анализ като документ с важно значение за бъдещето на Центъра. Чувството за „собственост“ е основата, при която предлаганите промени се приемат лесно от всички - ръководен екип и експерти. Интензивна комуникация с Възложителя по време на целия договор, провеждането на работните срещи, кръгла маса и обучение за служители на НЦОЗА ще цели тяхното текущо запознаване с резултатите от анализа. Съвместното обсъждане на препоръките ще ги превърне в „собственост“ разбиране за това, което трябва да бъде променено / подобро в НЦОЗА. Така тези промени ще са предварително представени и	<ul style="list-style-type: none"> - Осъществяване на текущ контакт с ръководството на НЦОЗА и организиране на събития със заинтересовани страни, за да може да възприемат и разберат как предлаганите промени ще се отразят на тяхната работа. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ръководител на екипа - Координатор - Експерт „Икономист“ - Експерт „Юрист“ - Експерт „Обучения“ - Неключов експерт - „Ефективност и ефикасност“ - Неключов експерт - „Технически координатор“

Център 113

Център 113 осъществява с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Административен капацитет“, съфинансирана от Европейския съюз чрез

Европейския социален фонд



Европейски съюз



Образование и наука

Европейски социален фонд
Изключителна среда

Област на качество / Мерки	Обосновка	Очаквани резултати	Ангажирани експерти
<p>Мярка за контрол на крайния продукт</p> <p>възприети, което ще улесни в значителна степен тяхното внедряване.</p> <p>За да се контролира качеството на функционалния анализ, ще въведем система на проверка, базирана на принципа на „4-те очи“, при който преди представяне на отделни етапи от разработката експертът, натоварен с изпълнението на дадената специфична задача, ще бъде основно проверяван от друг експерт. Това ще функционира по следния начин:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ръководителят на екипа ще контролира и проверява водещите експерти за дейността/под-дейността; - В дейности/под-дейности, в които Ръководителя на екипа е водещ експерт, друг експерт ще изпълнява контролни и проверяващи функции; 		<ul style="list-style-type: none"> - Приложена двойна проверка на изработваните продукти на всяка една фаза от работата. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ръководител на екипа - Координатор - Експерт „Икономист“ - Експерт „Юрист“ - Експерт „Обучения“ - Неключов експерт - „Ефективност и ефикасност“ - Неключов експерт - „Технически координатор“
<p>Мярка за гарантиране на нормативните изисквания</p>	<p>Дейност 2: Изработване и въвеждане на стратегия за организационно развитие на НЦОЗА и актуализация на вътрешните правила и процедури за работа на администрацията и провеждане на един брой съпътстващо обучение за усвояване и прилагане на въведената стратегия за организационно развитие на НЦОЗА и актуализираните вътрешни правила и процедури за работата на администрацията;</p> <p>Изборът на вътрешни документи, които да бъдат актуализирани ще стане след обсъждане с Възложителя. Решението кои документи ще се променят и в какъв обхват ще се оформи като протокол от работна среща.</p> <p>Разработваните документи ще бъдат съобразени със законовите изисквания, като за целта се ползва вече извършения анализ на приложимото законодателство,</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Дефиниран обхват на промените в определените вътрешни нормативни документи и правила, съобразени с нуждите на Възложителя; - Актуализирани вътрешни документи и правила; 	<ul style="list-style-type: none"> - Ръководител на екипа - Координатор - Експерт „Юрист“

Проект 1414

осъществява с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Административен капацитет“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд



Европейски съюз



ОПМЧ: Човешки ресурси и развитие

Европейски социален фонд
Инициативи и съвета

Област на качество / Мерки	Обосновка	Очаквани резултати	Ангажирани експерти
Мярка за предоставяне на „собственост“ върху продукта в полза на Възложителя	<p>като част от функционалния анализ.</p> <p>При актуализиране на съществуващи документи най-сложната част от работата е да се отличат новите промени, така че ползващите документи да ги оценят като по-ефективни и приложими. За да се постигне този ефект експерта, който ще се занимава с тази задача ще направи на първи етап структурирано предложение за промените, и на втори етап разработи детайлните предложения.</p> <p>Стратегията за организационно развитие ще следва същата логика – структурирано предложение за обхвата и логиката на прилагане, и впоследствие – разработване на цялостен документ, в който мнението на експертите от НЦОЗА е отразено, и те припознават документа като „собствен“.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Актуализирани вътрешни нормативни документи и правила. - Разработена стратегия за организационно развитие; 	<ul style="list-style-type: none"> - Ръководител екип - Координатор - Експерт "Юрист"
Мярка за контрол на крайния продукт	<p>Ще продължи прилагането на принципа на „4-те очи“ (описан при мерките по дейност 1), при който преди представяне на отделни етапи от разработката експертът, натоварен с изпълнението на дадената специфична задача, ще бъде основно проверяван от друг ръководителя на екипа или друг експерт.</p> <p>Освен това, ще се разчита и на изграденото ефективно взаимодействие с Възложителя, за да може предлаганите документи да се обсъждат като работни версии, и впоследствие да се подготвят финализират.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Приложена двойна проверка на изработваните продукти на всяка една фаза от работата; - Разработените документи ще се обсъждат предварително с екипа на Възложителя, за текущо 	<ul style="list-style-type: none"> - Ръководител екип - Координатор - Експерт "Юрист"

Стр. 115

Оперативна програма „Административен капацитет“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд



Европейски съюз



ОПМЧ: Човешки ресурси и действие



Европейски социален фонд
Инициатива за заетост

Област на качество / Мерки	Обосновка	Очаквани резултати	Ангажирани експерти
	За целта ще се работи в тясно сътрудничество с НЦОЗА, и ще се провеждат срещи и дискусии, целящи получаване на обратна връзка, касаеща представяните разработки.	отразяване на неговото мнение.	

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

Стр. 116

VI. УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

В настоящия раздел, разглеждаме предпоставките (допусканията) и рискове, които имат отношение към успешното изпълнение на поръчката. В много случаи рисковете и допусканията са взаимно свързани. Взаимна връзка съществува и между някои рискове. Поради това, предпоставките и рисковете се разглеждат съвместно като част от управлението на риска. Под внимание са **взети както рисковете идентифицирани от Възложителя в Техническото задание**, така и допълнителните рискове, които могат да окажат въздействие върху изпълнение на поръчката.

Целта е по време на изпълнение на договора да управляваме рисковете, като намалим вероятността за тяхната поява и / или смекчим негативните ефекти и същевременно, да дадем възможност за осъществяване на предпоставките.

1. Предпоставки

Нашият практически опит в изпълнение на сходни проекти ни позволя да идентифицираме 6 ключови предпоставки, влияещи върху качествено и ефективно изпълнение на поставените задачи. Тяхното наличие би осигурило добро изпълнение на настоящата поръчка и постигането на заложените цели:

таблица 12- Предпоставки за изпълнение на задачите

Предпоставки	Обосновка
Предпоставка 1:	<p>Осигуряване на адекватна подкрепа и ангажираност от страна на Възложителя и целевите групи</p> <p>Пълната мобилизация на експертния екип сам по себе си не е достатъчен фактор за успешното изпълнение на договора в заложения обем дейности и срок. Отговорността и ангажираността на служителите на Възложителя към изпълнението на проектните дейности, което, независимо от тяхната натовареност, ще гарантира постигането на максимален ефект от изпълнението на настоящата поръчка. Смятаме, че изграждането на разбирателство и сътрудничество по тези въпроси е задължителна предпоставка за успешното изпълнение на договора.</p>
Предпоставка 2:	<p>Наличие на достатъчна и с добро качество информация за изпълнение на предвидените дейности и навременно предоставяне на информацията</p> <p>Нашият опит при извършване на функционални анализи на административни структури показва, че събирането на изходната, базова информация отнема значително време и ресурси. В същото време, самото естество на поръчката предполага работа основно с административни източници на информация, в т.ч. законови и подзаконови актове, чиято задача е да осигури базата за извършване на функционален анализ на НЦОЗА</p>

Предпоставки

Обосновка

	<p>и да спомогне за оптимизиране на нейната дейност.</p> <p>Ето защо, от ключово значение за успешното изпълнение на настоящата поръчка са широките познания на Консултантския екип по отношение изследване и анализиране на документи и информационни масиви, както и тяхната приложимост при изготвяне на функционалния анализ и оптимизиране на дейността на публичните власти. За да не ангажираме излишно човешки и материален ресурс от страна на Възложителя, публичната информация ще бъде събрана от експертите на „Прайм Консултинг“ ООД и съгласувано по отношение на актуалност. Допълнително, качествена информация за вътрешните процеси в администрацията ще бъде събрана чрез интервюта, анкетни проучвания и др. групови техники предвидени в нашето техническо предложение. Ще използваме ефективно наличната информация, като надграждаме наличните бази данни и анализи.</p>
Предпоставка 3:	<p>Реализация на активно партньорство</p> <p>Активното партньорство между Изпълнителя и Възложителя ще спомогне за ефективна многостранна комуникация между страните, предоставянето на навременна информация, провеждане на открити дискусии, своевременно взимане предвид на коментарите на всички участници и спазването на времевия график. Установяването на активно партньорство с ръководния състав и служителите на НЦОЗА, както и с другите заинтересовани страни може да гарантира комбиниране на знания и опит на Консултанта със знания и опит на целевата група и заинтересовани групи, което да доведе до ефективно изпълнение на дейностите. По този начин също така се създават предпоставки и по-добри перспективи за устойчивост на резултатите.</p>
Предпоставка 4:	<p>Наличие на високо квалифициран екип</p> <p>Това е ключова предпоставка за успешното изпълнение на всяка една поръчка. Нашият стремеж е винаги да включваме експерти притежаващи необходимия, релевантен опит за изпълнение на дейностите за изпълнение на договора. Тази ръководна предпоставка в нашия подход, е силно застъпена и в настоящата оферта. Експертите, които са посочени в настоящата поръчка, са отлично подготвени, опитни и силно мотивирани. Те притежават богат професионален опит в изпълнението на проекти за проучвания и функционални анализи, изготвяне на стратегически документи, в т.ч. организационни стратегии, както и в други области, които могат да се окажат от значение при изпълнението на поръчката, което ясно се илюстрира в приложените автобиографии. Това ще гарантира високо качество на изпълнение на договора и постигане на очакваните резултати</p>
Предпоставка 5:	<p>Прозрачност при осъществяване на дейностите и комуникиране на резултатите</p> <p>Поръчката ще бъде осъществена прозрачно като се предоставя своевременно информация до всички заинтересовани страни за изпълнението на дейностите и за постигнатите резултати. За наличието на тази предпоставка</p>

Предпоставки	Обосновка
	очакваме, че ще допринесе и предвидената по проекта, финансиран от ОПАК, комуникационни дейности и по-специално Дейност 5 от проекта – „Дейности по информация и публичност“ .
Предпоставка 6:	<p>Устойчивост на средата, в която се реализира проекта</p> <p>Тази предпоставка в голяма степен е извън контрола на участниците в изпълнението на поръчката и засяга общата среда в страната. За да бъдат успешно реализирани целите на Техническото задание е необходимо да се запази благоприятната среда за реализиране на проекта и запазване на стабилитет на структурите и стратегическите приоритети национално и европейско ниво, стабилна законова и нормативна база. Очаква се, че посоката на развитие ще бъде запазена.</p>

2. Управление на риска

За управление на рисковете предлагаме система за управление, основаваща се на най-добрите практики в сферата на управлението на риска. Нашият подход използва стандарта ISO 2008-9001, който задава общи насоки за управление на риска.

Ние разглеждаме системата за управление на риска като цикличен процес, който започва от идентифицирането на риск и може да доведе до идентифициране на друг нов риск. На следващата фигура сме представители графично, етапите на управление на риска.

фигура 25 - Цикъл за управление на риска



Въз основа на практиката и опита ни, нашият подход за управление на риска обхваща:

- Идентифициране на потенциални рискове;
- Отчитане на възможните аспекти на проявление на всички описани рискове;
- Оценка на въздействие на рискове върху изпълнението на всяка дейност;
- Предложени мерки за преодоляване на последиците при настъпване на риска;

- Определяне на контролни дейности за минимизиране на негативното влияние на рисковете;
- Формулиране на конкретни похвати, посредством, които настъпването на риска да не окаже негативно влияние върху изпълнението на дейностите.

В предходната точка идентифицирахме 6 ключови допускания за успешното реализиране на поръчката. Неосъществяването на някои от тях или непълното им реализиране ще доведе до възникване на рискове за постигане на целите на поръчката.

В Техническото задание, Възложителят успешно е идентифицирал следните рискове свързани с:

1. Недостатъчно добра комуникация със заинтересованите страни по проекта;
2. Недостатъчно добра съгласуваност между Екипите на изпълнение на Възложителя и Изпълнителя;
3. Неразвити нагласи у хората за участие в дискусии и открито изказване на мнения;
4. Субективизъм от страна на интервюирани и анкетирани експерти в процеса на анализа;
5. Недостатъчно информираност и разбиране на функциите на НЦОЗА;
6. Непълно обхванати взаимовръзки и взаимодействия в НЦОЗА, както и на НЦОЗА с други институции.
7. Тенденция за връщане към изходната позиция или за ограничени вътрешни промени, вследствие извършения функционален анализ, поради съпротива за промяна от страна на служителите в съответната администрация.

Тези рискове са взети предвид от Консултанта. Обстоятелствата, кореспондиращи с допусканията, които биха могли да възникнат и да създадат риск за успешното изпълнение на договора са посочени в таблицата по – долу.

таблица 13 - Допусканията риск

Неосъществяване на допусканията	Първични (преки) рискове	Последващи рискове от реализирането на първичните рискове
П1: Осигуряване на адекватна подкрепа и ангажираност от страна на Възложителя и целевите групи	<ul style="list-style-type: none"> - Пропуски в заданието или в проекта; - Проблеми с комуникацията с Възложителя и/или Оперативната програма; - Недостатъчно добра съгласуваност между Екипите на Възложителя и Изпълнителя; 	<ul style="list-style-type: none"> - Забавяне в подготовката и/или изпълнението на конкретна дейност; - Забавяне на доставката и изпълнението на външни дейности; - Недобро качество на анализите и продуктите; - Недостатъчна устойчивост на резултатите;
П2: Наличие на достатъчна и с добро качество информация за изпълнение на предвидените дейности и навременно	<ul style="list-style-type: none"> - Ненавременно предоставяне на информация; - Прекалена натовареност на служителите на Възложителя. - Липса на достатъчна и с добро качество базова информация и данни. 	<ul style="list-style-type: none"> - Забавяне в подготовката и/или изпълнението на конкретна дейност; - Недобро качество на анализите и продуктите.

Неосъществяване на допусканията	Първични (преки) рискове	Последващи рискове от реализирането на първичните рискове
<i>предоставяне на информацията</i>		
П3: Реализация на активно партньорство	<ul style="list-style-type: none"> - Проблеми с комуникацията с Възложителя и/или Оперативната програма; - Липса на заинтересованост към изпълнение на дейностите и резултатите; - Неразпознаване на резултатите – съпротива срещу промяната. 	<ul style="list-style-type: none"> - Забавяне в подготовката и/или изпълнението на конкретна дейност; - Забавяне на доставката и изпълнението на външни дейности; - Недостатъчна устойчивост на резултатите.
П4: Наличие на високо квалифициран екип	<ul style="list-style-type: none"> - Експерти, които нямат релевантен опит спрямо предмета на поръчката; - Проблеми, свързани с фактическата невъзможност на отделни експерти да изпълняват задълженията си по време на изпълнение на договора. 	<ul style="list-style-type: none"> - Забавяне в подготовката и/или изпълнението на конкретна дейност; - Забавяне на доставката и изпълнението на външни дейности; - Недобро качество на анализите и продуктите.
П5: Прозрачност при осъществяване на дейностите и комуникиране на резултатите	<ul style="list-style-type: none"> - Липса на заинтересованост към изпълнение на дейностите и резултатите. 	<ul style="list-style-type: none"> - Недостатъчна устойчивост на резултатите.
П6: Устойчивост на средата, в която се реализира проекта	<ul style="list-style-type: none"> - Промяна в нормативната уредба. 	<ul style="list-style-type: none"> - Недостатъчна устойчивост на резултатите.

Идентифицирали сме всички предвидими рискове свързани с изпълнение на поръчката и сме посочили система от мерки и действия, които трябва да бъдат предприети за предотвратим появата на риска и/или да намалим неговото въздействие. По-конкретно, нашият план включва:

- Пълен списък на всички предвидими рискове, които могат да се появят по време на изпълнение на поръчката;
- Дадена е оценка на вероятността на настъпване на всеки един риск;
- Дадена е оценка на ефекта (въздействието) на всеки един върху изпълнението на поръчката;
- Изчислен е рейтинга на цялостното значение на всеки един риск;
- Посочени са мерки за недопускане / предотвратяване настъпването на рисковете;

- Посочени са мерки и действия за преодоляване последиците при настъпване на посочен/и рискове.

Оценката се прави на базата на скала от 5 степени. Най-ниската стойност на показателя е 1, а най-високата – 5. Вероятността и въздействието се оценяват независимо по скалата. Рейтингът се изчислява по следната формула:

$$\text{Рейтинг} = \text{Вероятност} * \text{Въздействие}$$

таблица 14 - Класификация на рисковете

Рейтинг	Оценка	Описание/ обосновка
Нисък рейтинг	От 1 до 5	Малко вероятно е да се случи, на базата на текущата информация Незначително въздействие върху проекта. За тях приемаме, че: <ul style="list-style-type: none">- вероятността да се появят е прекалено малка;- имат незначително въздействие върху крайният резултат.
Среден рейтинг	от 6 до 9	Много е вероятно да се случи, въз основа на обстоятелствата по проекта. Измеримо въздействие върху поръчката, т.е възможно да повлията върху срока, бюджета и резултатите. Рисковете следва да се наблюдават
Висок рейтинг	≥ над 10	Силно вероятно да се случи, тъй като обстоятелствата, които ще причинят този риск са налични. Необходимо е да се предприемат мерки за управление на рискове

Предложеният метод и процес има за цел да документира мерките, които ще се приложат при управлението на всеки от идентифицираните ключови рискове. След оценка на рисковете сме създали таблицата по-долу. Тя ще се преоценява периодично, тъй като могат да настъпят промени във вероятността или въздействието на рисковете, да отпаднат някои рискове и да се появят нови.

На етапа на подготовка на техническото предложение пречупено през нашия опит не са идентифицирани сериозни рискове, които биха могли да възпрепятстват успешното изпълнение на проекта.

Риск	Обхват и степен на въздействие на риска върху изпълнение на поръчката			Мерки за недопускане / предотвратяване на риска		Мерки за преодоляване последиците при настъпване на риска	Заключение
	Вероятност	Въздействие	Рейтинг	Дейност 1	Дейност 2		
Риск 1: Недостатъчно комуникация с заинтересованите страни по проекта;	2	4	8	<ul style="list-style-type: none"> регулярни срещи с екипа на Възложителя; анализ на заинтересованите страни; организиране и провеждане на кръгла маса с 50 участника с цел проучване и отразяване на мнението на заинтересованите страни; организиране на триденно обучение за заинтересованите страни; 	<ul style="list-style-type: none"> регулярни срещи с екипа на Възложителя; определяне на лице за контакти от страна на Възложителя за всеки документ в процес на актуализация; организиране на триденно съпътстващо обучение за информирани заинтересованите страни за промени във вътрешни документи и правила; 	<ul style="list-style-type: none"> уточняване на канали за комуникация със заинтересовани страни; активна публичност на развитието на дейностите по поръчката чрез публикации в интернет сайта на Възложителя, здравни бюлетини и др. източници; 	Рискът се наблюдава.
Риск 2: Недостатъчно съгласуваност между Екипите на изпълнение на Възложителя и Изпълнителя	2	2	4	<ul style="list-style-type: none"> установяване на ясни комуникационни канали за оперативна и официална комуникация между страните; изготвяне на комуникационен план; 	<ul style="list-style-type: none"> установяване на ясни комуникационни канали за оперативна и официална комуникация между страните; определяне на лице за контакти от страна на 	<ul style="list-style-type: none"> Изясняване и обсъждане на причините за недобрата съгласуваност; Въвеждане на допълнителни 	Рискът е преодолим.

	<p>сформиран съвместен експертен тим в съответствие с Единната методология;</p> <ul style="list-style-type: none"> - опит в работата и в комуникацията с публични институции и УО на ОПАК (в т.ч. при изготвяне на междинна оценка на Програмата); - добро познаване на правилата и процедурите за отчитане на изпълнението по ОПАК. 	<p>Възложителят за всеки документ в процес на актуализация;</p>	<p>контролни механизми;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Редовни срещи между Консултанта и Възложителя.
<p>Риск 3: Нерезвити нагласи у хората за участие в дискусии и открито изказване на мнения;</p>	<p>3</p>	<p>3</p>	<p>настъпване на участниците за споделяне на мнения чрез примери за работата на други администрации;</p> <ul style="list-style-type: none"> - споделяне на добри практики в страната и чужбина; - акцентиране на ползите, до които ще доведат промените; <p>Рискът ще се наблюдава;</p>
<p>Риск 4: Субективизъм от страна на интервюирани и анкетираните експерти в процеса на анализа;</p>	<p>1</p>	<p>5</p>	<p>опит на експертите в сходни поръчки;</p> <ul style="list-style-type: none"> - предварително запознаване с всички налични нормативни и стратегически <p>опит на експертите в сходни поръчки;</p> <ul style="list-style-type: none"> - предварително запознаване с всички налични нормативни и <p>настъпване на участниците и насочващи доуточняващи въпроси по време на интервютата;</p> <p>Рискът е преодолим.</p>

	документи на НЦОЗА;	стратегически документи на НЦОЗА;	-анкетирани всички ръководители на дирекции и взимане на решение на база общите нагласи; - съставяне на резултатите от документално и анкетно проучване;	на
	<p>- запознаване с нормативната уредба на НЦОЗА;</p> <p>- организиране на работни срещи с екипа на Възложителя;</p> <p>- организиране на работни срещи с екипа на Възложителя;</p> <p>- организиране и провеждане на анкетно проучване;</p> <p>- организиране и провеждане на интервюта с представители на Възложителя;</p>	<p>- организиране на работни срещи с екипа на Възложителя;</p> <p>- създаване на консултативни групи от страна на Възложителя;</p>	<p>- проучване на чуждия опит;</p> <p>- използване на допълнителни експерти запознати с особеностите на здравеопазването в България;</p>	Рискът се наблюдава;
Риск 5: Недостатъчно информираност и разбиране на функциите на НЦОЗА;	3	3	9	
Риск 6: Непълно обхванати взаимовръзки и взаимодействия в НЦОЗА, както и на НЦОЗА с други институции;	2	4	8	Рискът се наблюдава;



Европейски съюз



ОТМ, действа в действие



Европейски социален фонд

						установяване на контакти с други институции в партньорство с НЦОЗА.	
Риск 7: Тенденция за връщане към изходната позиция или за ограничени вътрешни промени, вследствие извършения функционален анализ, поради съпротива за промяна от страна на служителите в съответната администрация	1	5	5	- информирани на целевите групи за целите на проекта и резултатите; - ясни правила за разработване на функционален анализ съгласно Единната методология, което води до конкретни препоръки за подобрения;	- информирани на целевите групи за целите на проекта и резултатите; - разработване на организационна стратегия и промяна на нормативна уредба съгласно препоръките от функционалния анализ;	- акцентирание върху ползата за НЦОЗА и служителите при въвеждане на промените; - визуализиране на промените по време на кръглата маса и обучението;	Рискът е преодолим.
Риск 8: Недостатъчна устойчивост на резултатите;	2	4	8	- въвлечане на Възложителя, целевите групи и заинтересованите страни в изпълнението на проекта. - ясни комуникационни канали за разпространение на информацията.	- въвлечане на Възложителя, целевите групи и заинтересованите страни в изпълнението на проекта. - ясни комуникационни канали за разпространение на информацията.	- дейностите за преодоляване на всички останали предходни рискове, които ще допринесат за подобряване на качеството на резултатите, а от тук и тяхната устойчивост.	Рискът се наблюдава.
Риск 9: Липса на заинтересованост към изпълнение на дейностите и резултатите;	2	3	6	- ангажиране на Възложителя към изпълнението на поръчката.	- ангажиране на Възложителя към изпълнението на поръчката.	- създаване на работна група от страна на Възложителя, което пряко отговаря за	Рискът се наблюдава.

стр. 126 осъществява с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Административен капацитет“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд

127



Европейски съюз



ОПМС Експерти и др. услуги



Европейски социален фонд

				<p>съгласието на Възложителя. По този начин, служителите на Възложителя ще могат своевременно да планират всякаква ангажираност, която биха могли да имат при изпълнението на проекта.</p>											
<p>Риск 12: Експерти, които нямат релевантен опит спрямо предмета на поръчката;</p>	1	3	3	<p>- избор на мотивирани и опитни експерти с опит в изпълнението на сходни проекти и инициативи; - предварителен анализ на опита на експертния екип в разпределение на ролите, отговорностите и задълженията; - участие на експертите в подготовката на офертата.</p>	<p>- избор на мотивирани и опитни експерти с опит в изпълнението на сходни проекти и инициативи; - предварителен анализ на опита на експертния екип и разпределение на ролите, отговорностите и задълженията; - участие на експертите в подготовката на офертата.</p>					<p>детайлен план график на работа; - своевременно уведомяване на Възложителя за необходимост от съдействие.</p>	<p>- назначаване на отговорници по качеството; - мобилизиране на допълнителни експерти;</p>		<p>Рискът е преодолим.</p>		

128

VII. ОСИГУРЯВАНЕ НА ИНФОРМАЦИЯ И ПУБЛИЧНОСТ

Осигуряването на информация и публичност е задължително условие съгласно Регламент на Комисията (ЕО) № 1828/2006 и една от ключовите предпоставки за успеха на всеки проект, финансиран от Европейския социален фонд. В тази връзка и в съответствие с изискванията, посочени в Техническото задание, Изпълнителят ще предприеме необходимите изисквания по отношение спазването на изискванията за визуализация при всички свои действия. Всички обучителни материали, презентации ще бъдат съобразени с изискванията на ОПАК. Докладите и всички материали, свързани с изпълнението на дейностите по поръчката, ще бъдат означени с необходимите символи за визуализация и публичност спрямо изискванията за информация и публичност на ОПАК.

Предвиждаме във всички събития свързани с договора, както и на работни срещи да оповестим, че договорът е получил финансиране от ЕСФ чрез ОПАК.

Според вида си, материалите ще съдържат:

- флага на ЕС и думите Европейски съюз;
- логото и слогана на ОПАК – „ОПАК. Експерти в действие“;
- логото и слогана на ЕСФ – „Европейски социален фонд. Инвестиции в хората“;
- включване във всички подходящи документи по проекта (например сертификати за участие и др.) на изречението: „Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Административен капацитет“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд“.

По отношение на информацията, разпространявана по електронен път (напр. уебсайтове, електронни съобщения и т.н.) или чрез аудио-визуални материали, описаните мерки ще бъдат прилагани аналогично.

VIII. ПРИЛОЖЕНИЕ

Приложение 1: Анкетна за функционален анализ - ръководителите

Настоящото анкетно проучване се извършва в рамките на проект "Подобряване на ефективността на Национален център по общественото здраве и анализи чрез стимулиране организационното развитие на административната структура", който се осъществява с финансовата подкрепа на Оперативна програма "Административен капацитет" 2007-2013 г. Цялата отговорност за съдържанието на публикацията се носи от Национален център по общественото здраве и анализи и при никакви обстоятелства не може да се счита, че този документ отразява официалното становище на Европейския съюз и Управляващия орган.

Анкетата е разработена от „Прайм Консултинг“ ООД, която предоставя консултантски услуги по проекта. Целта на настоящия въпросник е да събере информация за определените функции и тяхното изпълнение от административните звена в рамките на Вашата администрация.

Искаме да Ви уверим, че Вашите отговори са високо ценени.

Въпросникът следва да ви отнеме между 5 и 10 минути за попълване. Моля, имайте предвид, че Вашата анонимност ще бъде гарантирана и защитена. Вашето име, позиция или лични данни никога няма да бъдат свързани с Вашите отговори. Вашият принос ще бъде обобщен заедно с другите отговори. Коментарите трябва да бъдат открити и конструктивни.

Предварително благодарим за Вашата съпричастност и съдействие!

Раздел I: ОБЩА ИНФОРМАЦИЯ

Име, фамилия:	
Вие попадате в следната възрастова граница:	18 – 24 г. 25 – 54 г. 55 – 64 г. Над 65 г.
Длъжност:	
Дирекция:	
Отдел:	
Сектор:	

Раздел II: ВЪПРОСИ

Моля подчертайте отговорите, които считате за правилни (възможен и само един правилен отговор).

1. С какъв документ е дефинирана мисията на Вашата администрация, разбрана като смисъла, поради който тя съществува
<input type="checkbox"/> Правилник за устройство на дейността
<input type="checkbox"/> друг нормативен акт
<input type="checkbox"/> стратегически документ

програмен документ
решение на ръководителя на администрацията
решение на колективен орган
не ми е известно
друго (моля, напишете!)

2. Има ли Вашата администрация ясно дефинирана визия (картина за дейността за срок до 10 години) за бъдещото развитие:

Да	
Не	

В случай, че отговорът е „ДА“, моля, посочете документите, които дефинират визията за бъдещото развитие.

3. Има ли Вашата администрация дефинирани дългосрочни и годишни цели:

Да	
Не	

В случай, че отговорът е „ДА“, моля, посочете документите, които дефинират визията за бъдещото развитие.

4. Как оценявате броя на функциите на ръководеното от Вас звено, определени в устройствения правилник или в заповед на ръководителя на администрацията

твърде голям и надхвърлящ броя на реално изпълняваните функции	
твърде голям, но отговарящ на реално изпълняваните функции	
оптимален, позволяващ нормалното им изпълнение	
малък, но отговарящ на реално изпълняваните функции	
не мога да преценя	
друго (моля, напишете!)	

5. Как оценявате формулировката на преобладаващата част от функциите на ръководеното от Вас звено:

прецизна и отговаряща на реално извършваните дейности	
обща, но отразяваща реално извършваните дейности	
твърде обща, от която трудно могат да се идентифицират реално извършваните дейности	
функциите са много детайлно (подробно) разписани	
не мога да преценя	
друго (моля, напишете!)	

6. Моля, попълнете долната таблица, като следвате указанията в забележките

№ по ред	Наименование на функцията	Тип на функцията*	Изпълнение на функцията**	Ресурси за функцията**

			Вътрешни звена - брой	Други звена от администрацията - брой	Други администрации - брой	Други организации - брой	Материални - сгради, помещения, обзавеждане	Финансови - бюджет	Човешки - численост на персонала	Човешки - компетентност на персонала	Информационни - софтуер, хардуер, комуникации	Други специфични ресурси, ако са необходими

Забележки: Като други звена от администрацията са посочени второстепенните разпоредители с бюджетни кредити.

* Типовете функции по класификацията на Организацията за икономическо сътрудничество и развитие са (моля в колоната запишете буквата, с която е обозначен съответния тип функция):

А. Функции по секторна политика – стратегическо планиране (изготвяне на дългосрочни цели и планове за развитие на определена област от обществения живот), изготвяне на проекти на нормативни актове, регулиращи обществени отношения в определена област, изработване на минимални стандарти, норми за анализ и оценка на секторна политика, прогнозиране и други подобни;

Б. Функции по предоставяне на услуги – предоставяне на услуги на вътрешни (други държавни органи) или външни (бизнес, граждани, меди, синдикати) клиенти;

В. Функции по регулиране – лицензии, сертификати, издаване на разрешения, акредитиране, инспекции, проверка за съответствие, финансов одит и други подобни;

Г. Функции по координация, надзор и контрол – координация на връзките между различни органи, наблюдение на дейността на подотчетни (подчинени) структури, подпомагане на тези структури за постигане на техните цели и други подобни;

Д. Поддържащи функции – счетоводство, деловодство, управление на човешките ресурси, информационни системи, връзки с обществеността, организационна инфраструктура, обучение на персонала, анализ на ефикасността и одит на управлението, секретарски услуги, поддръжка и ремонти на сгради, доставки на материали и други подобни дейности.

** Посочва се колко звена изпълняват функцията – брой вътрешни звена (брой отдели в дирекцията, брой сектори в отдела и т.н.), както и дали функцията се изпълнява съвместно с други звена от Вашата администрация (дирекции, отдели, сектори и т.н.), с други администрации (министерства, изпълнителни агенции, общини и т.н.) и с външни организации (например, неправителствени организации, обществени съвети и т.н.). Ако функцията се изпълнява само от ръководеното от Вас звено във всички колони следва да запишете нула.

*** В съответната колона запишете цифрата на отговора, който считате за най-правилен по отношение обезпечеността на функцията със съответния вид ресурси:

- 1 – напълно обезпечена;
- 2 – обезпечена;
- 3 – ресурсите са недостатъчни, но се справяме;
- 4 – необезпечена;
- 5 – ресурсите са оскъдни и има риск за неизпълнение на функцията
- 6 – този ресурс не ни е необходим.

7. Как оценявате качеството и надеждността на комуникациите и координацията с външни за Вашата администрация администрации и/или организации при изпълнението на функциите на звеното:

не се налагат такива комуникации	
сроковете и надеждността са добри	
има отделни пропуски по отношение на сроковете	

има отделни пропуски по отношение на надеждността	
сроковете и надеждността не са на необходимото ниво, което създава предпоставки за недобро изпълнение на функциите	
не мога да преценя	
друго (моля, напишете!).....	

8. Как оценявате качеството и надеждността на комуникациите и координацията с други звена във Вашата администрация при изпълнението на функциите на звеното:	
не се налагат такива комуникации	
сроковете и надеждността са добри	
има отделни пропуски по отношение на сроковете	
има отделни пропуски по отношение на надеждността	
сроковете и надеждността не са на необходимото ниво, което създава предпоставки за недобро изпълнение на функциите	
не мога да преценя	
друго (моля, напишете!).....	

9. Съществуват ли писмени процедури за начините за изпълнение на функциите на звеното?	
не	
да	
да, но процедурата/те не покрива/т всички функции	
да, но процедурите са непълни	
друго (моля, напишете!).....	

10. Съществуват ли противоречия и/или несъгласуваност в нормативната уредба, регулираща функциите на звеното:	
не	
да, но не са сериозна пречка за изпълнението на функциите	
да, като понякога създават пречки за нормално изпълнение на функциите	
не мога да преценя	
друго (моля, напишете!).....	

11. С колко програми, изпълнявани от Вашата администрация (по програмния бюджет) са свързани функциите на ръководеното от Вас звено:	
повече от 3 програми	
3 програми	
2 програми	
1 програма	
ниито една програма	
не мога да преценя	
нямаме програмен бюджет	

12. За колко програми, изпълнявани от Вашата администрация (по програмния бюджет) основно отговаря ръководеното от Вас звено:	
нямаме програмен бюджет	
ниито една	
1 програма	
2 програми	
3 програми	
Повече от 3 програми	





13. Познавате ли годишните цели на Вашата администрация:

да, отлично	
да, но основно тези, които са свързани с дейността на моето звено	
не ми е известно да има такива цели	
не ги познавам	
не мога да преценя	
друго (моля, напишете!).....	

14. Колко са годишните цели на ръководеното от Вас звено:

посочете техния брой:	
звеното няма такива цели	

15. Има ли измерими показатели за отчитане изпълнението на целите на ръководеното от Вас звено:

да, за всички цели	
да, за преобладаващата част от целите	
да, за малка част от целите	
не	
нямаме годишни цели	
не мога да преценя	

16. Как се отчита изпълнението на целите на ръководеното от Вас звено:

чрез ежегодни доклади	
чрез шестмесечни отчети	
чрез тримесечни отчети	
чрез месечни отчети	
не се отчита формално	
друго (моля, напишете!).....	

17. Пред кого се отчита изпълнението на целите на ръководеното от Вас звено:

звеното няма годишни цели	
пред ръководителя на администрацията	
пред заместник на ръководител на администрацията	
пред главния секретар	
пред всички или част от изброените по-горе	
изпълнението на целите не се отчита	
друго (моля, напишете!).....	

18. Как информирате ползвателите на услугите (вътрешни и външни), предоставяни от Вашето звено за работата му и постигнатите от него резултати:

чрез информация в страницата в интернет	
чрез информация във вътрешната страница	
чрез организиране на специални информационни срещи или дискусии	
по електронната поща	
с нарочни писма	
с доклад	
не ги информираме	
не мога да преценя	
друго (моля, напишете!).....	



Европейски съюз



ОПАК Ефективни и действа

Европейски социален фонд
Инициатива за хората**19. Как установявате степента на удовлетвореност на ползвателите на резултатите от работата на звеното:**

чрез анкетни проучвания	
чрез форма за обратна връзка в интернет страницата	
чрез телефон за обратна връзка	
чрез специална пощенска кутия	
не провеждаме специални наблюдения	
не мога да преценя	
друго (моля, напишете!).....	неприложимо за отдела

20. Как оценявате използваните във Вашата администрация механизми за обратна връзка относно предоставяните от администрацията услуги и свързаните с това процеси:

използваните механизми са ефективни	
резултатите от обратната връзка се анализират и използват за подобрения в услугите и процесите	
използваните механизми не са ефективни	
резултатите от обратната връзка не се анализират	
обобщената получена обратна връзка, както и предприетите действия от администрацията, не се комуникират към заинтересованите страни	
не мога да преценя	
друго (моля, напишете!).....	

21. Как оценявате механизмите във Вашата администрация за получаване на обратна връзка от служителите относно предоставяните услуги и съществуващите процеси:

няма установена процедура за обратна връзка от служителите	
има установена процедура за обратна връзка от служителите в администрацията, която е ефективна	
има установена процедура за обратна връзка от служителите в администрацията и резултатите се анализират и използват за усъвършенстване	
има установена процедура за обратна връзка от служителите, която не е ефективна	
има установена процедура за обратна връзка от служителите, но резултатите не се анализират	
не мога да преценя	
друго (моля, напишете!).....	

22. Имате ли съгласуван работен план за текущата година:

да	
не	
не, защото съм на тази длъжност отскоро.	

23. Доколко целите във Вашия работен план кореспондират с целите на ръководеното от Вас звено:

нямам работен план	
звеното няма цели	
напълно кореспондират	
напълно кореспондират, с изключение на целите за личното ми развитие	
отчасти кореспондират	
не кореспондират	
не мога да преценя	

24. Кореспондират ли целите от Вашия работен план с целите на служителите, за които Вие сте оценяващ ръководител:

нямам работен план	
оценяваните от мен служители нямат работни планове	
напълно кореспондират	
напълно кореспондират, с изключение на целите за личното им развитие	
отчасти кореспондират	
не кореспондират	
не мога да преценя	

25. Съществуват ли измерими показатели за резултатите от дейността на ръководеното от Вас звено:

да, за всички направления на дейността	
да, за по-голямата част от направленията на дейността	
да, за малка част от направленията на дейността	
не	
не мога да преценя	

26. Могат ли да се определят разходите (по бюджет и по отчет) за дейността на ръководеното от Вас звено:

да, за всички разходи	
да, но само за текущите разходи (без инвестиционните)	
да, но само за персонала	
не	
не мога да преценя	
друго (моля, напишете!).....	

27. Посочете, какви са възможностите за постигане на резултатите от дейността на Вашата администрация с използване на по-малко ресурси (или съответно, постигане на по-добри резултати с настоящите ресурси)?

Моля, представете отговор в свободен текст.

28. Как оценявате бюджета за изпълнение на функциите (дейностите) на звеното като цяло:

по-голям от необходимия и често реализираме икономии	
достатъчен	
недостатъчен, но се справяме	
недостатъчен и това създава трудност за работата на звеното	
не мога да преценя	
друго (моля, напишете!).....	

29. Как оценявате осигуреността с материални ресурси на ръководеното от Вас звено (помещения, обзавеждане, хардуер, материали и т.н.):

напълно достатъчни	
като цяло достатъчни	
недостатъчни, но се справяме	
недостатъчни и това създава трудности за моята работа	
не мога да преценя	
друго (моля, напишете!).....	

30. Как оценявате осигуреността на ръководеното от Вас звено с информационни ресурси (статистически данни, софтуер, достъп до интернет и т.н.):

напълно достатъчни	
като цяло достатъчни	
недостатъчни, но се справяме	
недостатъчни и това създава трудности за моята работа	
не мога да преценя	
друго (моля, напишете!).....	

31. Как оценявате работното натоварване на служителите в ръководеното от Вас звено:

работното им време е напълно ангажирано, при нормално работно натоварване	
работното им време е напълно ангажирано, при много високо работно натоварване	
работното им време е напълно ангажирано, при много високо работно натоварване и често се налага да се работи след края на работното време	
работното натоварване на част от служителите е много високо, а на други значително по-малко	
работното им време не е напълно ангажирано	
не мога да преценя	

32. Как оценявате компетентностите на служителите в ръководеното от Вас звено:

компетентностите на всички служители надвишават изискванията	
компетентностите на част от служителите надвишават изискванията, а за другите са на нивото на изискванията	
компетентностите на част от служителите надвишават изискванията, за други са на нивото на изискванията, а за трети – под нивото на изискванията	
компетентностите на всички служители са на нивото на изискванията	
компетентностите на част от служителите са на нивото на изискванията, а за други – под това ниво	
компетентностите на преобладаващата част от служителите са под нивото на изискванията	
не мога да преценя	

33. Как бихте определили приблизителното процентно съотношение между работното време, което използвате за основни и за спомагателни, включително рутинни дейности (операции):

за основни дейности (изготвяне на анализи, прогнози, планове, политики, становища, ръководство, извършване на проверки, ревизии и т.н.):	
за спомагателни дейности (търсене на документи, изготвяне на справки, подписване на документи и т.н.):	

34. Кои са най-съществените проблеми във Вашата дейност като ръководител на звено (възможен е повече от един отговор):

противоречивата нормативна уредба	
неясните цели на звеното	
липса на измерими и отразяващи приноса Ви показатели за отчитане на постигнатите резултати	



Европейски съюз



ООПАС Експерти и дейности



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

ограничени функции и права	
липса на ясни правила и процедури за изпълнение на дейностите на звеното	
намеса в работата Ви от политически ангажирани лица	
голям брой ръководители, които Ви възлагат задачи	
недобра комуникация с Вашите ръководители	
недобра комуникация и координация с други звена от администрацията	
недобра комуникация и координация с други администрации	
недобра материална база	
недостатъчни финансови ресурси	
недостатъчен персонал	
не отговарящи на изискванията компетентности на персонала	
недостатъчни информационни ресурси;	
недостатъчни или остарели софтуер, хардуер и комуникационни средства;	
не реалистични (твърде кратки) срокове за изпълнение на задачите;	
Не твърде високо работно натоварване на всички в звеното	

ДОПЪЛНИТЕЛНИ КОМЕНТАРИ И ПРЕПОРЪКИ (Моля напишете в свободен текст допълнителни коментари и препоръки.)

Приложение 2 Анкетна за функционален анализ - служители

Настоящото анкетно проучване се извършва в рамките на проект "Подобряване на ефективността на Национален център по общественото здраве и анализи чрез стимулиране организационното развитие на административната структура" който се осъществява с финансовата подкрепа на Оперативна програма "Административен капацитет" 2007-2013 г. Цялата отговорност за съдържанието на публикацията се носи от Национален център по общественото здраве и анализи и при никакви обстоятелства не може да се счита, че този документ отразява официалното становище на Европейския съюз и Управляващия орган.

Анкетата е разработена от „Прайм Консултинг“ ООД, която предоставя консултантски услуги по проекта. Целта на настоящия въпросник е да събере информация за определените функции и тяхното изпълнение от административните звена в рамките на Вашата администрация.

Искаме да Ви уверим, че Вашите отговори са високо ценени.

Въпросникът следва да ви отнеме между 5 и 10 минути за попълване. Моля, имайте предвид, че Вашата анонимност ще бъде гарантирана и защитена. Вашето име, позиция или лични данни никога няма да бъдат свързани с Вашите отговори. Вашият принос ще бъде обобщен заедно с другите отговори. Коментарите трябва да бъдат открити и конструктивни.

Предварително благодарим за Вашата съпричастност и съдействие!

Раздел I: ОБЩА ИНФОРМАЦИЯ

Име, фамилия:	
Вие попадате в следната възрастова граница:	18 - 24 г. 25 - 54 г. 55 - 64 г. Над 65 г.
Длъжност:	
Дирекция:	
Отдел:	
Сектор:	

Раздел II: ВЪПРОСИ

Моля, подчертайте отговорите, които считате за правилни (възможен и само един правилен отговор).

1. С какъв документ е дефинирана мисията на Вашата администрация, разбрана като смисъла, поради който тя съществува: Възможен е само 1 отговор	
Правилник за устройство на дейността	
друг нормативен акт	
стратегически документ	
програмен документ	

решение на ръководителя на администрацията	
решение на колективен орган	
не ми е известно	
друго (моля, напишете!).....	

2. Има ли Вашата администрация ясно дефинирана визия (картина за дейността за срок до 10 години) за бъдещото развитие:

Да	
Не	
В случай, че отговорът е „ДА“, моля, посочете документите, които дефинират визията за бъдещото развитие.	

3. Има ли Вашата администрация дефинирани дългосрочни и годишни цели:

Да	
Не	
В случай, че отговорът е „ДА“, моля, посочете документите, които дефинират визията за бъдещото развитие.	

4. Как оценявате броя на преките задължения, определени в длъжностната характеристика на заеманата от Вас длъжност?
(Моля отбележете само 1 отговор)

твърде голям и надхвърлящ броя на реално изпълняваните задължения	
твърде голям, но отговарящ на реално изпълняваните задължения	
оптимален, позволяващ нормалното им изпълнение	
малък, като реално изпълняваните задължения са повече	
малък, но отговарящ на реално изпълняваните задължения	
не мога да преценя	
друго (моля, напишете!).....	

5. Как оценявате формулировката на преобладаващата част от преките задължения, определени в длъжностната характеристика на заеманата от Вас длъжност: (Моля отбележете само 1 отговор)

ясна и отговаряща на реално извършваните дейности	
обща, но отразяваща реално извършваните дейности	
неясна, от която трудно могат да се идентифицират реално извършваните дейности	
задълженията са много подробно описани	
не съм запознат с длъжностната си характеристика	
не мога да преценя	

6. Как оценявате комуникациите и координацията с други служители от Вашата администрация при изпълнение на преките Ви задължения: (Моля отбележете само 1 отговор)

не се налагат такива комуникации	
сроковете и надеждността са добри;	
има отделни пропуски по отношение на сроковете	
има отделни пропуски по отношение на надеждността	
има отделни пропуски по отношение и на сроковете, и на надеждността	
сроковете и надеждността не са на необходимото ниво, което създава предпоставки за недобро изпълнение на задълженията;	
не мога да преценя;	
друго (моля, напишете!).....	

7. Как оценявате комуникациите и координацията със служителите от други администрации и с външни лица при изпълнение на преките Ви задължения:
(Моля отбележете само 1 отговор)

не се налагат такива комуникации	
сроковете и надеждността са добри;	
има отделни пропуски по отношение на сроковете;	
има отделни пропуски по отношение на надеждността	
има отделни пропуски по отношение и на сроковете, и на надеждността	
сроковете и надеждността не са на необходимото ниво, което създава предпоставки за недобро изпълнение на задълженията	
не мога да преценя	
друго (моля, напишете!).....	

8. Съществуват ли писмени процедури, регламентиращи начините за изпълнение на преките Ви задължения? (Моля отбележете само 1 отговор)

не	
да	
да, но процедурата/те не покрива/т всички задължения	
да, но процедурите са непълни	
друго (моля, напишете!).....	

9. Съществуват ли противоречия и/или несъгласуваност в нормативната уредба, регулираща преките Ви задължения: (Моля отбележете само 1 отговор)

не	
да, но не са сериозна пречка за изпълнението на задълженията	
да, като понякога създават пречки за нормално изпълнение на задълженията;	
не мога да преценя	
друго (моля, напишете!).....	

10. С колко функции, изпълнявани от Вашето звено са свързани преките Ви задължения: (Моля отбележете само 1 отговор)

повече от 3 функции	
3 функции	
2 функции	
1 функция	
нико една функция	
не мога да преценя	
не познавам функциите на звеното	
друго (моля, напишете!).....	

11. Познавате ли годишните цели на Вашата администрация: (Моля отбележете само 1 отговор)

да, отлично	
да, но основно тези, които са свързани с дейността на моето звено	
не ми е известно да има такива цели	
не ги познавам	
не мога да преценя	
друго (моля, напишете!).....	

12. Познавате ли годишните цели на Вашето звено? (Моля отбележете само 1 отговор)

отговор)	
да, отлично	
не ми е известно да има такива цели	
не ги познавам	
не мога да преценя	

13. Колко са целите, определени във Вашия работен план за настоящата година:	
посочете броят им:	3
нямам работен план	

14. Има ли измерими показатели за отчитане изпълнението на целите от Работния Ви план: (Моля отбележете само 1 отговор)	
да, за всички цели	
да, за преобладаващата част от целите	
да, за малка част от целите	
не	
нямам работен план	
не мога да преценя	

15. Доколко целите във Вашия работен план кореспондират с целите на Вашето звено: (Моля отбележете само 1 отговор)	
нямам работен план	
звеното няма цели	
напълно кореспондират	
напълно кореспондират, с изключение на целите за личното ми развитие	
отчасти кореспондират	
не кореспондират	
не мога да преценя	

16. Съществуват ли измерими показатели за резултатите от Вашата работа: (Моля отбележете само 1 отговор)	
да, за всички направления на работата	
да, за по-голямата част от направленията на работата	

17. Как оценявате осигуреността на Вашата работа с материални ресурси (помещения, обзавеждане, хардуер, материали и т.н.): (Моля отбележете само 1 отговор)	
напълно достатъчни	
като цяло достатъчни	
недостатъчни, но се справям	
недостатъчни и това създава трудности за моята работа	
не мога да преценя	
друго (моля, напишете!)	
да, за малка част от направленията на работата	
не	
не мога да преценя	

18. Как оценявате осигуреността на Вашата работа с информационни ресурси (статистически данни, софтуер, достъп до интернет и т.н.): (Моля отбележете само 1 отговор)	
напълно достатъчни	

като цяло достатъчни	
недостатъчни, но се справя	
недостатъчни и това създава трудности за моята работа	
не мога да преценя	
друго (моля, напишете!).....	

19. Как оценявате работното си натоварване: (Моля отбележете само 1 отговор)	
работното ми време е напълно ангажирано, при нормално работно натоварване	
работното ми време е напълно ангажирано, при много високо работно натоварване	
работното ми време е напълно ангажирано, при много високо работно натоварване и често се налага да работя след края на работното време	
работното ми време не е напълно ангажирано	
не мога да преценя	
друго (моля, напишете!).....	

20. Как оценявате Вашите компетентности: (Моля отбележете само 1 отговор)	
компетентностите ми надвишават изискванията	
компетентностите ми са на нивото на изискванията	
компетентностите ми са под нивото на изискванията	
не мога да преценя	

21. Как бихте определили приблизителното процентно съотношение между работното време, което използвате за основни и за спомагателни, включително рутинни дейности (операции):	
за основни дейности (изготвяне на анализи, прогнози, планове, становища, извършване на проверки, ревизии и т.н.):	
за спомагателни дейности (търсене на документи, изготвяне на справки, съгласуване на документи и т.н.):	

22. Как получавате обратна връзка за предоставяните от администрацията услуги и свързаните с това процеси: (Моля отбележете само 1 отговор)	
чрез анкетни проучвания	
чрез форма за обратна връзка в интернет страницата	
чрез телефон за обратна връзка	
чрез специална пощенска кутия	
не провеждаме специални наблюдения	
не мога да преценя	
друго (моля, напишете!).....	

23. Как оценявате използваните във Вашата администрация механизми за обратна връзка относно предоставяните от администрацията услуги и свързаните с това процеси:	
използваните механизми са ефективни	
резултатите от обратната връзка се анализират и използват за подобрения в услугите и процесите	
използваните механизми не са ефективни	
резултатите от обратната връзка не се анализират	
обобщената получена обратна връзка, както и предприетите действия от администрацията, не се комуникират към заинтересованите страни	
не мога да преценя	



Европейски съюз



ОПЛАК Бистерци в действие

Европейски социален фонд
инвестиции в хората

друго (моля, напишете!).....

24. Кои са най-съществените проблеми във Вашата работа (Моля, подчертайте отговорите, които считате за правилни!):

противоречивата нормативна уредба	
неясните за мен цели на администрацията	
неясните за мен цели на моето звено	
неясните лични цели	
липса на измерими и отразяващи приноса Ви показатели за отчитане на постигнатите резултати	
ограничени задължения и права	
липса на ясни правила и процедури за изпълнение на Вашата работа	
намеса в работата Ви от политически ангажирани лица	
голям брой ръководители, които Ви възлагат задачи	
недобра комуникация с Вашите ръководители	
недобра комуникация и координация с Вашите колеги	
недобра комуникация и координация със служители от други администрации	
недобра материална база	
недостатъчни информационни ресурси	
компетентностите ми не отговарят на изискванията	
недостатъчни или остарели софтуер, хардуер и комуникационни средства	
не мога да преценя	
много кратки срокове за изпълнение на поставените ми задачи	
твърде високото ми работно натоварване (интензивност на работата)	

Допълнителни коментари и препоръки (Моля, напишете в свободен текст допълнителни коментари и препоръки.)